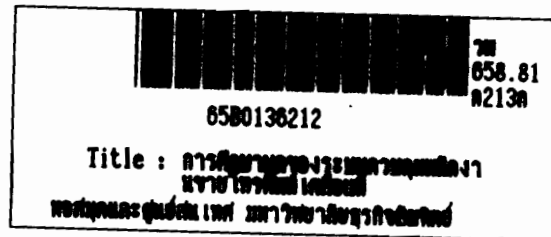


การศึกษาผลของระบบควบคุมพนักงานขาย  
โทรศัพท์เคลื่อนที่ในเขตกรุงเทพมหานคร



นายกระจำ โสจน์สิริศิลป์



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

พ.ศ. 2540

ISBN 974-281-186-5

**AN EMPIRICAL INVESTIGATION OF  
SALES CONTROL SYSTEMS OF THE MOBILE-TELEPHONE  
SALES REPRESENTATIVE IN BANGKOK**

**MR. KAJANG LOJSIRISILP**

**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENT  
FOR THE MASTER DEGREE OF BUSSINESS ADMINISTRATION  
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION  
GRADUATE SCHOOL DHURAKIJPUNDIT UNIVERSITY**

**1997**

**ISBN 974-281-186-5**



## ใบรับรองวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

ชื่อวิทยานิพนธ์ การศึกษาผลของระบบควบคุมพนักงานขายโทรศัพท์เคลื่อนที่ในเขตกรุงเทพมหานคร

โดย นายกระจ่าง โลจน์ศิริศิลป์

สาขาวิชา บริหารธุรกิจ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คร.สมนึก จันทรประทีน

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม รศ.ศิริชัย พงศ์วิชัย

ได้พิจารณาเห็นชอบโดยคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์แล้ว

..... ประธานกรรมการ  
( คร.อดิสรุทธิ์ พงษ์ยศ )  
..... กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์  
( คร.สมนึก จันทรประทีน )  
..... กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม  
( รศ.ศิริชัย พงศ์วิชัย )  
..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ  
( ผศ.ยุทธนา ธรรมเจริญ )  
..... กรรมการ  
..... กรรมการผู้แทนทบวงมหาวิทยาลัย  
( รศ.วิรัช สงวนวงษ์วาน )

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
( คร.พรพันธ์ พาลุสุข )

วันที่ 5 เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2540

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ผลของระบบควบคุมพนักงานขายโทรศัพท์เคลื่อนที่ ในเขตกรุงเทพมหานคร
ชื่อนักศึกษา	นายกระจำจ โจนส์ศิริศิลป์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	ดร.สมนึก จันทรประทีน
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ร่วม	รศ.ศิริชัย พงษ์วิชัย
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจ เอกบริหารการตลาด
ปีการศึกษา	2540

### บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง ผลของระบบควบคุมพนักงานขายโทรศัพท์เคลื่อนที่ ในเขตกรุงเทพมหานคร ยังไม่ได้มีผู้ใดทำการวิจัยหรือเผยแพร่มาก่อน วัตถุประสงค์ของการศึกษานี้คือ 1. เพื่อศึกษาประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานขายที่มีผลมาจากการควบคุมการดำเนินงาน 2. เพื่อวัดความสามารถของกลยุทธ์การควบคุมทางด้านพฤติกรรมและทางด้านผลการดำเนินงานของพนักงานขายที่เกิดจากผลของระบบควบคุมในเชิงพฤติกรรมและในเชิงผลการดำเนินงาน โดยการเก็บรวบรวมจากแบบสอบถามและใช้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานขายโทรศัพท์เคลื่อนที่ทุกระบบที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานครจำนวน 364 คน ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย ( Convenience Sampling ) และนำข้อมูลมาวิเคราะห์ด้วยวิธีการวิเคราะห์ปัจจัย ( Factor Analysis ) และทำการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ ( Pearson Correlation ) คูทิศทางของความสัมพันธ์เพื่อทดสอบสมมติฐาน

ผลของการวิจัยพบว่า ผลลัพธ์ที่ตามมาของระบบการควบคุมพนักงานขายในเชิงพฤติกรรมและเชิงผลการดำเนินงานมีดังต่อไปนี้ 1. ผลลัพธ์ด้านความชอบพอในแง่ของความเสี่ยงจากผลตอบแทนที่ตามมาของระบบควบคุมที่อาศัยพฤติกรรมจะมีลักษณะหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ขณะที่ระบบควบคุมที่อาศัยผลการดำเนินงานจะมีลักษณะชอบความเสี่ยง 2. ผลลัพธ์ในด้านลักษณะของการจูงใจที่ตามมาของระบบควบคุมที่อาศัยพฤติกรรมจะมาจากบริษัท ขณะที่ระบบควบคุมที่อาศัยผลการดำเนินงานจะมาจากตนเอง 3. ผลลัพธ์ในด้านทิศทางของการจูงใจที่ตามมาของระบบควบคุมที่อาศัยพฤติกรรมจะมาจากภายในกิจการ ขณะที่ระบบควบคุมที่อาศัยผลการดำเนินงานจะมาจากภายนอกกิจการ 4. ผลลัพธ์ในด้านเทคนิคในการขายที่ตามมาของระบบควบคุมที่อาศัยพฤติกรรมมีลักษณะหลากหลาย ขณะที่ระบบควบคุมที่อาศัยผลการดำเนินงานมีลักษณะทุ่มเท 5. ผล

ผลลัพธ์ที่ตามมาของระบบควบคุมที่อาศัยพฤติกรรมในด้านความสามารถและความเชี่ยวชาญในการขาย ด้านความมุ่งมั่นเอาใจจริงเอาใจหรือความทุ่มเทให้กับองค์กร ด้านการยอมรับในอำนาจหน้าที่ และการชี้แนะ ด้านการยอมรับในความร่วมมือว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีมขาย ด้านการยอมรับในการประเมินผลการดำเนินงาน ด้านการวางแผน ด้านการเก็บข้อมูลสารสนเทศ ด้านการควบคุมค่าใช้จ่ายในการขาย ด้านการวางแผนในการเสนอขาย ด้านการตัดสินใจที่มีส่วนร่วม ทั้งหมด มีลักษณะเพิ่มมากขึ้น แต่ผลลัพธ์เหล่านี้ที่เกิดจากระบบควบคุมที่อาศัยผลการดำเนินงานกลับลดลง

6. ผลลัพธ์ที่ตามมาของระบบควบคุมที่อาศัยพฤติกรรมในด้านกิจกรรมในการเยี่ยมชมลูกค้า ด้านอัตราส่วนของเวลาที่ใช้ในการขายเทียบกับกิจกรรมอื่นๆ ด้านสเกลของผลการดำเนินงานในเชิงสัมพันธ์กับการดำเนินงาน ด้านการบรรลุเป้าหมายทางกำไรและยอดขายของการดำเนินงาน ทั้งหมดมีลักษณะลดลง แต่ผลลัพธ์เหล่านี้ที่เกิดจากระบบควบคุมที่อาศัยผลการดำเนินงานกลับเพิ่มมากขึ้น

7. ผลลัพธ์ที่ตามมาของระบบควบคุมที่อาศัยพฤติกรรมและที่อาศัยผลการดำเนินงานในด้านความรู้ทางด้านผลิตภัณฑ์และบริษัท ด้านความพึงพอใจในงาน ด้านการจ่ายค่าตอบแทนในฐานะที่รู้ว่าเป็นกลไกในการควบคุม ทั้งหมดมีลักษณะเพิ่มมากขึ้นทั้งคู่ ซึ่งแตกต่างจากงานวิจัยของ Oliver And Anderson (1987) ที่ใช้เป็นแนวคิดหลักในการศึกษานี้

การศึกษาในครั้งนี้ยังเสริมข้อเสนอแนะที่คาดว่าจะประโยชน์ต่อผู้บริหารงานขาย และ/หรือ ผู้ที่สนใจที่จะศึกษาวิจัยจะได้ทำการศึกษาวิจัยต่อไปในอนาคต.

THESIS TITLE	AN EMPIRICAL INVESTIGATION OF SALES CONTROL SYSTEMS OF THE MOBILE-TELEPHONE SALES REPRESENTATIVES IN BANGKOK
NAME	KAJANG LOJNSIRISILP, MR.
THESIS ADVISOR	SOMNUK CHANDARPRATIN, DIBA
CO- THESIS ADVISOR	SIIRICHAI PONGVICHAI, ASSOCIATE PROFESSOR
DEPARTMENT	BUSINESS ADMINISTRATION
ACADEMIC YEAR	1997

### ABSTRACTS

This research study is an empirical investigation of sales control systems of the mobile-telephone sales representatives in Bangkok, that had never conducted before. The purposes are : 1 to study the impact of the operational control of the performance of sales representative; 2. to measure the capability of behavioral and performance strategies of sales representatives which resulted from behavioral and performance control systems. The data was 364 sales representatives from all distributors in Bangkok Metropolitan. The statistical methods were Convenience Sampling and Factor Analysis. The Correlation Analysis was performed to test the hypotheses.

The study found that the consequences results from the controlling of sales force employed by behavioral and performance mechanism were : 1. Behavioral control created risk avoidance while performance control created risk preference; 2. Motivation came from the company under behavioral control while performance control created self motivation; 3. Under behavioral control, the understanding of direction came from inside company while performance control results came from outside company; 4. Under behavioral control, the sales techniques were varied while performance control resulted in concentration; 5. The positive results from behavioral control were in this following areas : selling skills, self control and hard-working, the acceptance of authority and direction, planning, information gathering, sales

expenses control, sales plan, and participating in decision making while negative results were from the performance control; 6. The results decreased under behavioral control in the areas of : frequency of customer visits, duration of times spent in selling, the result of overall operations, profitability and target, while performance control results were on the opposite trend; 7. The results increased in both behavioral control and performance control in the following areas : products knowledge, satisfaction of work, understanding that payment as a form of control mechanism. However, the results seemed contradict to the research of Oliver and Anderson (1987), which was used as the model of this study.

Research implications for sales management and directions for future research were recommended.

## กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยในครั้งนี้ได้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้วิจัยต้องขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงต่อ ท่านอาจารย์ ดร.สมนึก จันทรประทีน รศ.ศิริชัย พงษ์วิชัย ดร.อดิลา พงษ์ยี่ห้ำ ผศ.ยุทธนา ธรรมเจริญ รศ.วิรัช สงวนวงษ์วาน อ.วิชัย ผิวผ่อง และขอขอบพระคุณอย่างสูงสำหรับความช่วยเหลือของ คุณเนตรนภา คำตรง คุณวิทยา ตรียธาดา คุณวรพุทธิ สถิตย์วงศ์ คุณมารุต ประเสริฐศรี คุณนวฤกษ์ เนียมอินทร์ คุณธีรศักดิ์ สุดโต และคุณศศิธร โลจน์สิริศิลป์ รวมทั้งเจ้าหน้าที่องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย การสื่อสารแห่งประเทศไทย บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) ที่ให้การสนับสนุนด้านข้อมูลอย่างมากมาย

การวิจัยในครั้งนี่ยังต้องขอขอบพระคุณพนักงานขายโทรศัพท์เคลื่อนที่ทุกท่านที่ให้ความกรุณาตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ สำหรับประโยชน์ของวิจัยฉบับนี้ต่อผู้สนใจทุกท่านถ้ามีผู้วิจัยขอบใจให้แก่พนักงานขายโทรศัพท์เคลื่อนที่ทุกๆท่าน แต่ถ้ามีข้อผิดพลาดประการใด ข้าพเจ้าผู้วิจัยขอรับเอาไว้แต่เพียงผู้เดียว

และสุดท้ายนี้ ข้าพเจ้า ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงอีกครั้งสำหรับท่านอาจารย์ เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง และพี่น้อง ชาวธุรกิจบัณฑิตทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือกับข้าพเจ้าในการทำวิจัยในครั้งนี้ให้สำเร็จเป็นรูปเล่มสมบูรณ์ รวมทั้งอีกหลายๆท่านที่มีได้เอ่ยนามไว้ในที่นี้

กราบขอบพระคุณอย่างสูง  
นายกระจำง โลงจน์สิริศิลป์



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ม
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพ.....	ฅ
<b>บทที่ 1</b>	
บทนำ.....	1
วัตถุประสงค์.....	5
เหตุผลในการทำวิจัย.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
ขอบเขตในการทำวิจัย.....	6
คำถามของการวิจัย.....	7
นิยามเชิงปฏิบัติการ.....	7
สรุป.....	8
<b>บทที่ 2</b>	
แนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
ปัจจัยที่ต้องนำมาพิจารณาในการกำหนดรูปแบบของการจ่ายค่าตอบแทน.....	10
รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและการเบิกค่าชดเชยค่าใช้จ่าย.....	12
การจ่ายค่าตอบแทนในรูปเงินเดือนอย่างเดียว.....	13
ข้อดีของการจ่ายค่าตอบแทนในรูปเงินเดือน.....	14
ข้อเสียของการจ่ายค่าตอบแทนในรูปเงินเดือน.....	14
การจ่ายค่าตอบแทนในรูปคอมมิชชั่นอย่างเดียว.....	15
ข้อดีของการจ่ายค่าตอบแทนในรูปคอมมิชชั่น.....	16
ข้อเสียของการจ่ายค่าตอบแทนในรูปคอมมิชชั่น.....	17
การเบิกค่าคอมมิชชั่นล่วงหน้า.....	20

## สารบัญ ( ต่อ )

	หน้า
การจ่ายค่าตอบแทนในรูปแบบผสม.....	23
การเบิกชดเชยค่าใช้จ่าย.....	25
ปัญหาที่เกิดจากการจ่ายค่าตอบแทน.....	28
การควบคุมและการประเมินผลงานของพนักงานขาย.....	31
สรุปสาระสำคัญ การควบคุมพนักงานขาย.....	41
แนวความคิดหลัก.....	47
ทฤษฎีการจูงใจของมาส โลว์.....	52
อุตสาหกรรมโทรศัพท์เคลื่อนที่ในประเทศไทย.....	54
การตลาดโทรศัพท์เคลื่อนที่ในประเทศไทย.....	63
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	70
สรุป.....	73
<b>บทที่ 3</b>	
ตัวแบบ สมมติฐาน และระเบียบวิธีการวิจัย.....	74
ตัวแบบ.....	75
สมมติฐานการวิจัย.....	77
สมมติฐานทางสถิติ.....	79
ระเบียบวิธีวิจัย.....	81
วิธีการสุ่มตัวอย่าง.....	83
ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง.....	85
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	86
ข้อมูลหลักเพื่อใช้เป็นแบบการสร้างแบบสอบถามในการวิจัย.....	86
สรุป.....	87
<b>บทที่ 4</b>	
การทดสอบสมมติฐานและผลการวิจัย.....	88
ผลการสกัดตัวแปร.....	100

## สารบัญ ( ต่อ )

	หน้า
การหาความสัมพันธ์และทิศทางของความสัมพันธ์.....	101
การแปลผลการวิจัย.....	144
สรุป.....	146
<b>บทที่ 5</b>	
สรุปผลการวิจัย.....	147
ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร.....	148
ทิศทางการวิจัยในอนาคต.....	148
บรรณานุกรม.....	150
ภาคผนวก.....	154
ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์.....	155
ข้อมูลการสกัดตัวแปรจากคอมพิวเตอร์.....	193
ข้อมูลจาก Managment Information Services Co.,Ltd.....	236
แบบสอบถาม.....	238
ประวัติผู้วิจัย.....	252

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	การจดทะเบียนเลขหมายระบบ NMT 470 และ AMPS 800 A.....	61
2.	เปรียบเทียบขอดจดทะเบียนโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบต่างๆ.....	65
3	รายชื่อผู้นำเข้าโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบต่างๆ.....	66
4	เปรียบเทียบขอดจดทะเบียนโทรศัพท์ทุกระบบ.....	67
5	เปรียบเทียบระบบโทรศัพท์เคลื่อนที่.....	68
6	ส่วนแบ่งการตลาดโทรศัพท์เคลื่อนที่.....	69
7	ข้อมูลเปรียบเทียบคุณสมบัติทางเทคโนโลยี.....	69
8	ข้อมูลเปรียบเทียบคุณสมบัติด้านการใช้งาน.....	71
9	สมมติฐานการวิจัย.....	78
10	ขนาดตัวอย่างสำหรับประชากรและค่าความเชื่อมั่น.....	83
11	สัดส่วนการตลาดของโทรศัพท์เคลื่อนที่ 8 ตราสินค้า.....	84
12	จำนวนพนักงานขายและโค้วต้าแบบสอบถาม.....	85
13	ตัวแปรที่ใช้วิจัยแทนด้วยสัญลักษณ์.....	90
14	ตัวแปรที่เป็นตัวแทนของกลุ่มในการหาความสัมพันธ์.....	99
15	ความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ.....	100
16	ทิศทางความสัมพันธ์ของผลลัพธ์กับระบบควบคุมเชิงพฤติกรรม.....	116
17	ทิศทางความสัมพันธ์ของผลลัพธ์กับระบบควบคุมเชิงปฏิบัติงาน.....	136
18	สรุปผลการทดสอบ.....	148
19	ตารางความสัมพันธ์ Pearson Correlation.....	160
20	ตารางข้อมูลตัวแทนโทรศัพท์เคลื่อนที่.....	240

## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	ตัวแบบพื้นฐานของระบบควบคุมที่ใช้ในการวิจัย.....	5
2	ความต้องการ 5 ชั้น ของมนุษย์.....	54
3	ตัวแบบของระบบควบคุมพนักงาน.....	74

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความสำคัญของปัญหา

จากอดีตจนถึงปัจจุบัน ประเทศไทยได้นำเทคโนโลยีใหม่จากต่างประเทศเข้ามาใช้ พัฒนากิจการโทรศัพท์ของประเทศ จนอาจกล่าวได้ว่า ประเทศไทยมีระบบโทรศัพท์ที่ทันสมัย เทียบเท่าต่างประเทศ แต่ประเทศไทยก็ยังประสบปัญหาความไม่เพียงพอในด้านปริมาณ และคุณภาพการให้บริการด้านสื่อสารโทรคมนาคม ในช่วงปี พ.ศ. 2525 - 2529 นับได้ว่าองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย (ทศท) ประสบปัญหาอย่างหนักทั้งนี้เนื่องเพราะการขาดแคลนคู่สายและขาดหมายเลขโทรศัพท์ที่จะให้บริการ มีผู้เข้าคิวรอโทรศัพท์ไม่น้อยกว่าสามแสนราย และในปี พ.ศ. 2536 พบว่ายังมีจำนวนผู้ยื่นคำขอจองโทรศัพท์ที่กำหนดคู่สายไม่ได้ (Waiting List) ทั้งในเขตนครหลวงและภูมิภาครวม 1,860,570 ราย (เอกสารองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย, 2537 )

จากปัญหาความไม่เพียงพอในด้านปริมาณและคุณภาพการให้บริการโทรศัพท์ของรัฐ อันเนื่องมาจากการบริการที่รัฐผูกขาดแต่เพียงผู้เดียวมาเป็นระยะเวลายาวนาน อีกทั้งรัฐวิสาหกิจที่รวมกิจการนี้ไว้ยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ อีกทั้งยังขาดแผนหลักระยะยาวในอันที่จะพัฒนาระบบโทรศัพท์ของประเทศประกอบกับความเจริญทางเศรษฐกิจได้เจริญรุดหน้าไปอย่างรวดเร็วสวนทางกับการขยายตัวของระบบโทรศัพท์ที่ต้องใช้สายในแบบดั้งเดิม ซึ่งไม่มีความเพียงพอต่อความต้องการและการขยายตัวอย่างรวดเร็วของธุรกิจ จึงทำให้หน่วยงานที่รับผิดชอบรัฐวิสาหกิจทั้งสอง คือ องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย (ทศท) และการสื่อสารแห่งประเทศไทย (กสท) ได้เล็งเห็นถึงการขาดแคลนเครื่องมือในการสื่อสารของประชาชนจึงได้ริเริ่มโครงการโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบเซลลูลาร์ขึ้นมาเพื่อแก้ไขปัญหาคาดแคลนคู่สายโทรศัพท์ โดยเริ่มโครงการให้บริการตั้งแต่นั้นปีพ.ศ. 2528 เป็นต้นมา

โทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบเซลลูลาร์ เป็นโทรศัพท์ชนิดไร้สายที่ใช้คลื่นวิทยุในการรับส่งสัญญาณแทนสาย ทำให้สามารถพกติดตัวหรือใช้ในรถยนต์ได้อย่างสะดวกสบาย สามารถติดต่อได้ทั้งรับสายโทรเข้าและโทรออก จากคุณสมบัติดังกล่าว โทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบเซลลูลาร์ จึงน่าจะเป็นอุปกรณ์ หรือสินค้าที่กลุ่มผู้บริโภคให้ความสนใจอย่างกว้างขวาง ซึ่งในปัจจุบัน มีให้บริการ

ด้วยกัน 5 ระบบ คือ ย่านความถี่ NMT 470 เมกะเฮิรซ์ท, NMT 900 เมกะเฮิรซ์ท, DIGITAL GSM 900 เมกะเฮิรซ์ท ซึ่งอยู่ในการควบคุมดูแลขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย (ทศท) และ ย่านความถี่ AMPS 800 เมกะเฮิรซ์ท, DIGITAL PCN 1800 เมกะเฮิรซ์ท อยู่ในการดูแลควบคุมของการสื่อสารแห่งประเทศไทย (กสท)

แต่อย่างไรก็ตามกิจการโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบเซลลูลาร์ของทั้งองค์การคือองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยและการสื่อสารแห่งประเทศไทย ที่เริ่มมาตั้งแต่ปีพ.ศ. 2528 โดยมุ่งหวังจะขยายขอบเขตการให้บริการอย่างเพียงพอกลับประสบกับปัญหาหลายประการที่ทำให้กิจการโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบเซลลูลาร์ไม่สามารถประสบความสำเร็จเป็นที่แพร่หลายในกลุ่มผู้บริโภคได้เท่าที่ควร

จากปัญหาที่ทั้งสองหน่วยงานประสบอย่างมากมาย ทำให้รัฐตัดสินใจที่จะมอบหมายให้เอกชนเข้าช่วยจัดการการให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ ซึ่งถือเป็นการแปรรูปให้เอกชนเข้าประกอบการ (Privatization) ระบบดังกล่าวได้เปิดโอกาสเสรี (Liberalization) ให้เอกชนเข้ามีส่วนร่วมในการจัดให้บริการโทรคมนาคม ด้วยวิธีการเปิดให้สัมปทาน ทั้งนี้ได้เล็งเห็นว่าบริษัทเอกชนมีความได้เปรียบเหนือกว่าองค์กรภาครัฐหลายอย่าง อาทิ ความยืดหยุ่นคล่องตัวกว่าในด้านการบริหาร การพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ การตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค การแข่งขันทางการตลาด ด้านคุณสมบัติตัวสินค้า การให้บริการ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้บริโภค อีกทั้งการแข่งขันจะเป็นประโยชน์แก่ผู้บริโภคซึ่งเป็นประชาชนทั่วไปของประเทศอย่างสูงสุด ดังนั้นรัฐจึงเปิดให้เอกชนเข้ารับสัมปทาน โดยมีเอกชน 2 บริษัทที่เข้ามารับสัมปทานโทรศัพท์เคลื่อนที่คือ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) (AIS) บริษัทในเครือกลุ่มบริษัทชินวัตรกรุ๊ป เป็นผู้เข้ามารับสัมปทานโทรศัพท์เคลื่อนที่ย่านความถี่ NMT 900 เมกะเฮิรซ์ท และ DIGITAL GSM 900 เมกะเฮิรซ์ท จากองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย (ทศท) และ บริษัท โทเทิล แอ็ดเจ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) (TAC) บริษัทในเครือกลุ่มบริษัทยูคอมกรุ๊ป เป็นผู้เข้ามารับสัมปทานโทรศัพท์เคลื่อนที่ย่านความถี่ AMPS 800 เมกะเฮิรซ์ท และ DIGITAL PCN 1800 เมกะเฮิรซ์ท โดยเรียกเป็นระบบใหม่ว่า WorldPhone 800 และ WorldPhone 1800 DIGITAL แต่ในส่วนที่ย่านความถี่ NMT 470 เมกะเฮิรซ์ท ซึ่งเป็นโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบแรกที่เข้ามาในประเทศไทย ปัจจุบันองค์การโทรศัพท์ยังเป็นผู้ให้ดำเนินการเอง (ศศิธร อิทธานุเวทิน,2538)

การที่เอกชนทั้งสองบริษัทเข้ามาดำเนินการกิจการโทรศัพท์เคลื่อนที่ ทำให้เกิดการแข่งขันทางการตลาดอย่างสูง อีกทั้งในอนาคตอันใกล้รัฐมีนโยบายที่จะยกเลิกระบบให้สัมปทาน และเปิดให้เอกชนเข้ามาให้บริการด้านโทรคมนาคมอย่างเสรี อีกทั้งระบบโทรศัพท์เคลื่อนที่ย่านความถี่ 1500 เมกะเฮิรซ์ท และโทรศัพท์บ้านกึ่งเคลื่อนที่ระบบ PHS (Personal Handy Phone System)

กำลังอยู่ในการพิจารณาอนุมัติเปิดให้บริการยอมทำให้เกิดการแข่งขันอย่างรุนแรงในธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ ในไม่ช้านี้แน่นอนทั้งนี้การแข่งขันยอมเป็นผลดีต่อผู้บริโภคทำให้ผู้บริโภคโทรศัพท์เคลื่อนที่ ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายเดียวกันทั้งตลาดมีโอกาสที่จะได้เลือกใช้โทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบใดก็ได้

**การแข่งขันทางการตลาดของโทรศัพท์เคลื่อนที่** มีปัจจัยการตลาดหลายตัวที่นักการตลาดให้ความสนใจ แต่ในส่วนของช่องทางการจำหน่ายโดยใช้พนักงานขายก็เป็นตัวหลักสำคัญที่ไม่อาจมองข้ามไปได้ เนื่องจากโทรศัพท์เคลื่อนที่ที่เป็นสินค้าที่มีเทคโนโลยีสูงที่ผู้บริโภคจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลจากพนักงานเพื่อความเข้าใจถึงคุณสมบัติในแต่ละตัวสินค้า ทำให้พนักงานขายมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้ออย่างมากพอสมควร ดังนั้นจะเห็นได้ว่าพนักงานขายโทรศัพท์เคลื่อนที่ที่มีส่วนสำคัญต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมนี้เป็นอย่างยิ่ง การให้ความสำคัญดังกล่าวทำให้นักการตลาดต้องให้ความสนใจต่อการควบคุมพนักงานขายอย่างใกล้ชิด และจริงจัง

เมื่อพิจารณาทางด้านการควบคุมพนักงานขายนั้นแนวความคิดของโครงสร้างการควบคุมพนักงานขายหรือระบบการควบคุมในปัจจุบันนี้เป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นโดยทั่วไป เมื่อเปรียบเทียบกับบทบาทขององค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์ประกอบทางด้านโครงสร้างในการควบคุมโดยพิจารณาปัจจัยเพียงปัจจัยเดียว เช่น การวางแผน การจ่ายค่าตอบแทน การควบคุม หรือกระบวนการในการประเมิน

ระบบการควบคุม หมายถึง กลุ่มของกระบวนการทางด้านองค์การในการติดตามสั่งการการประเมินและการให้ค่าตอบแทนกับพนักงาน (Oliver and Anderson,1987) สำหรับการวิจัยนี้ได้เสนอระบบการควบคุมซึ่งสามารถจัดได้เป็นลักษณะอยู่ในช่วง (Continuum) ระหว่างทางเลือกและกลยุทธ์ในการบริหาร 2 ประการ คือ การควบคุมผลลัพธ์ หรือผลการดำเนินงานของการปฏิบัติงานของพนักงานขาย (Outcome Control) และการควบคุมพฤติกรรม (Behavior Control) ของพนักงานขาย ในการเสนอแนวความคิดต่าง ๆ ในการวิจัยครั้งนี้

ระบบการควบคุมซึ่งอาศัยพื้นฐานของผลการดำเนินงานของพนักงานขายนั้นจะเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับการเข้าไปมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับพนักงานขายเพียงเล็กน้อย หรือถ้าจะมีส่วนร่วมก็น้อยมากรวมทั้งให้ความสำคัญ หรือมุ่งเน้นต่อการวัดผลที่เกี่ยวข้องกับทางวัตถุประสงค์ เช่น ยอดขาย ซึ่งเป็นรูปธรรมสามารถวัดค่าที่ตรงไปตรงมาได้รวมทั้งการใช้วิธีการต่าง ๆ ทางด้านการให้ค่าตอบแทนซึ่งถ่ายเทความเสี่ยงไปสู่พนักงานขาย ซึ่งได้แก่ ค่าคอมมิชชั่นหรือโบนัส

ส่วนระบบการควบคุมที่อาศัยพื้นฐานของพฤติกรรมนั้นระบบการประเมินก็จะเกี่ยวข้องกับระดับการติดตามและการเข้าไปดูแลเกี่ยวกับกิจการต่าง ๆ รวมทั้งการใช้วิธีการซับซ้อนต่าง ๆ ในการประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่งจะมุ่งเน้นไปสู่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานของพนักงานขาย เช่น คุณภาพของพนักงานขาย กิจกรรมและกลยุทธ์ในการขาย สำหรับข้อมูลที่ป้อนเข้าไป (Inputs) นั้น

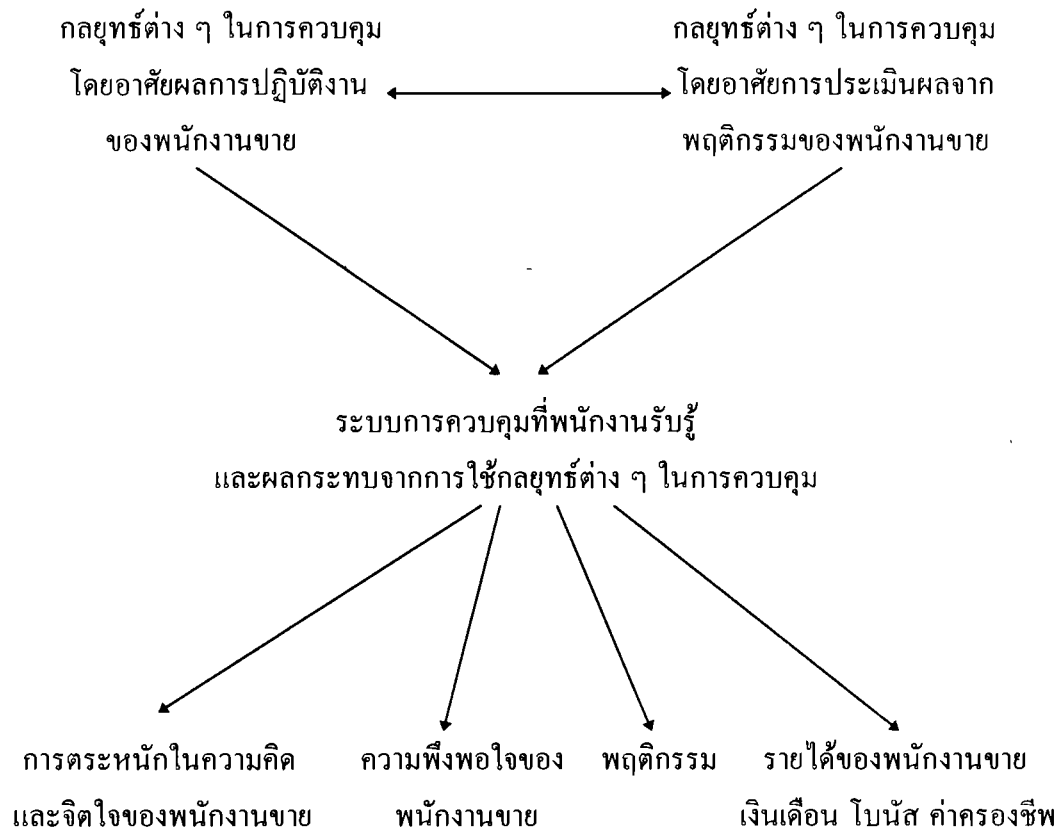


ไม่ได้เป็นตัวชี้ผลของการดำเนินงานของพนักงานขาย แต่จะได้รับการคาดหวังว่าเป็นสิ่งที่จะก่อให้เกิดผลการดำเนินงานของพนักงานขายในอนาคต ผลการดำเนินงานของพนักงานขายโดยอาศัยข้อมูล (Inputs) ดังกล่าวจะมีลักษณะที่ค่อนข้างเป็นนามธรรม (Subjective) เนื่องจากผู้จัดการจะต้องตัดสินใจว่ามากน้อยเท่าไรที่จะก่อให้เกิดผลการดำเนินงานหรือ Outputs นอกเหนือจากนั้นข้อมูล (Inputs) ของพนักงานขายนั้นจะมีลักษณะยากต่อการนับหรือสังเกตได้ ดังนั้นเพื่อเป็นการช่วยผู้จัดการในการติดตามสั่งการหรือการประเมิน หรือการใช้ดุลยพินิจในเชิงนามธรรมนั้นบริษัทส่วนใหญ่จะอาศัยเงินเดือนเป็นหลักในการให้ผลตอบแทน

Oliver and Anderson (1987) ได้เสนอว่า การควบคุมโดยอาศัยผลการดำเนินงานและการควบคุมเชิงพฤติกรรมของพนักงานขายอยู่ตรงกันข้ามของแต่ละชั่ว หรือแต่ละช่วง (Continuum) ซึ่งฝ่ายจัดการอาจจะเลือกเพื่อสร้างตำแหน่งของกลยุทธ์ของบริษัทเองในระหว่างชั่ว 2 ชั่ว คือการควบคุมโดยอาศัยผลของการดำเนินงานที่อยู่ปลายข้างหนึ่ง และการควบคุมในเชิงพฤติกรรมที่อยู่ปลายอีกข้างหนึ่ง ในการวิจัยครั้งนี้ได้เสนอแนวความคิดที่ว่าตำแหน่งของกลยุทธ์ในการควบคุมพนักงานขายที่ผู้บริหารการขายตัดสินใจเลือกอยู่ในช่วง (Continuum) ระหว่างกลยุทธ์การควบคุมโดยอาศัยพฤติกรรมและผลการดำเนินงานของพนักงานขายนั้นผลที่เกิดจากความควบคุมต่าง ๆ ที่มีนัยสำคัญในการบริหารงานขายจะเกิดขึ้นมากมาย ในรูปของความชอบพอของพนักงานขาย ความตระหนักรับรู้ความคิดและสภาพจิตใจของพนักงานขาย พฤติกรรมและผลการดำเนินงานของพนักงานขายในวิทยานิพนธ์นี้จะได้ออกการทดสอบสมมุติฐานที่เกี่ยวกับตัวแปรหรือปัจจัยดังกล่าวจุดมุ่งเน้นของวิทยานิพนธ์นี้ก็คือ ความพยายามที่จะพิสูจน์ในการทดสอบทางสถิติของโครงสร้างที่เสนอโดย Oliver and Anderson (1987) นั้นเอง

ลักษณะผลต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นของระบบที่การควบคุม จุดสำคัญ จุดมุ่งเน้นของการวิจัยนี้ ก็คือ การบริหารงานขายควรได้รับการจัดสรรเป็นรูปแบบของโครงสร้างที่มีการควบคุมและประเมินที่สอดคล้องกัน (Williamson, 1985) ที่แจ้งให้พนักงานขายทราบว่า องค์กรคาดหวังอะไรจากผลการดำเนินงานของพวกเขา เนื่องจากการขายจะมีความสัมพันธ์ทางด้านหน้าที่ซึ่งเกี่ยวข้องกับการเป็นผู้ประกอบการ ผู้บริหารงานขายจึงต้องตัดสินใจว่าจะได้รับและใช้การควบคุมพนักงานขาย ในระดับมากน้อยเพียงไรนั่นเองรวมทั้งการพิจารณาว่าจะมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้กับพนักงานขายในขณะที่ยังคงให้พนักงานขายสำนึกในความรับผิดชอบ (Accountable) ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายเองเมื่อได้พิจารณาถึงทางเลือกต่าง ๆ ดังกล่าวแล้วซึ่งการผสมผสานในการควบคุมทั้ง 2 แบบ นั้นสามารถที่จะเกิดขึ้นได้โดยการยอมรับในระดับต่าง ๆ ของความเป็นเจ้าของ, การตรวจสอบ การชี้แนะ และการประเมินในเชิงนามธรรมรวมทั้งการมีส่วนร่วมในผลการดำเนินงานนั้น

ภาพที่ 1 ตัวแบบพื้นฐานของระบบควบคุมที่ใช้ในการวิจัย



ที่มา : Oliver And Anderson (1987)

### วัตถุประสงค์ของวิทยานิพนธ์

1. เพื่อศึกษาประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานขายที่มีผลมาจากการควบคุมการดำเนินงาน
2. เพื่อวัดความสามารถของกลยุทธ์ทางด้านพฤติกรรม และผลการดำเนินงานของพนักงานขายที่เกิดจากผลของระบบการควบคุมในเชิงพฤติกรรมและผลการดำเนินงาน

## เหตุผลในการทำวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ได้นำเอาทฤษฎีซึ่งเกี่ยวกับผลของการควบคุมพนักงานขายในเชิงพฤติกรรมของพนักงานขายโดยอาศัยการศึกษาของ Oliver and Anderson (1987) นั้นมาเป็นแนวทาง โดยการวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้และปฏิบัติเพื่อเป็นการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด เนื่องจากพนักงานขายเป็นส่วนสำคัญของธุรกิจที่จะทำให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในการขายและการดำเนินธุรกิจได้ โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมตัวแทนจำหน่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ที่มีการแข่งขันสูง และมีแนวโน้มในอนาคตที่จะมีบริษัทคู่แข่งรายใหม่ ๆ เกิดขึ้นในอีกมากสำหรับอุตสาหกรรมนี้ในไม่ช้า

## ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงพฤติกรรมของพนักงานขายที่อยู่ภายใต้ระบบการควบคุมในเชิงพฤติกรรมและจากระบบผลตอบแทน
2. ทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างระบบควบคุมการดำเนินงานของพนักงานขายที่จะมีผลกระทบต่อยอดขายและรายได้ของพนักงานขาย
3. ทำให้ผู้ที่สนใจสามารถนำไปใช้ในการวางแผนทางการตลาดเชิงกลยุทธ์เพื่อที่จะเป็นแนวทางในการประกอบธุรกิจ การควบคุมพนักงานขายโทรศัพท์เคลื่อนที่ในธุรกิจของตนหรือธุรกิจอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

## ขอบเขตในการทำวิจัย

1. ทำการวิจัย เฉพาะกลุ่มพนักงานขาย โทรศัพท์เคลื่อนที่ในเขตกรุงเทพมหานครซึ่งเป็นตัวแทนจำหน่ายในเขตกรุงเทพมหานคร
2. มุ่งเน้นในระบบการควบคุมพนักงานขายในเชิงพฤติกรรมและในเชิงของผลการดำเนินงานตามแนวทางของ Oliver and Anderson (1987)

## คำถามของการวิจัย (Research Questions)

1. ผลของการควบคุมในเชิงพฤติกรรม ของพนักงานขาย ของตัวแทนจำหน่าย ในแง่ความชอบพอ ความนึกคิด การจงใจ และพฤติกรรมนั้นเป็นอย่างไร
2. ผลลัพธ์ของการควบคุมในเชิงผลของการดำเนินงานของพนักงานตัวแทนจำหน่าย โทรศัพท์เคลื่อนที่ในแง่ความชอบพอ สภาพจิตใจ ความนึกคิด การจงใจ และพฤติกรรมนั้นเป็นอย่างไร

## นิยามเชิงปฏิบัติการ (Operational Definitions )

1. **การควบคุม** หมายถึง หน้าที่ติดตามงาน ซึ่งนำมา ซึ่งความสำเร็จตามแผนงาน ที่กำหนดไว้ การควบคุมจึงเป็นทั้งขบวนการในการบริหารงาน และเป็นผลของการบริหารงานเมื่อมองจากระบบรวมขององค์การขบวนการของการควบคุมเริ่มจากวางวัตถุประสงค์เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์แล้วขั้นต่อมาคือสร้างนโยบายและนำกลยุทธ์ไปปรับปรุงวางแผน จากนั้นจัดแผนการขาย และการณรงค์โดยวิธี และหน้าที่อื่น ๆ ที่ต้องการ รวมทั้งการประเมินผลงานว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่
2. **ระบบควบคุม** หมายถึง กลุ่มของกระบวนการทางด้านองค์การในการติดตามสั่งการ ประเมินและการให้คำตอบแทนพนักงานขายระหว่างทางเลือก และกลยุทธ์ในการควบคุม 2 ประการ คือ การควบคุมโดยผลลัพธ์ หรือ ผลของการดำเนินงานของพนักงานขาย และ การควบคุมพฤติกรรม
3. **การควบคุมพนักงานขาย** หมายถึง การปฏิบัติงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดระหว่างพนักงานขายกับผู้ที่ทำหน้าที่ควบคุมการขาย หรือหมายถึงกิจกรรมทั้งหลายในการปฏิบัติ และการควบคุมการใช้ความพยายามของพนักงานขายเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพดีขึ้นเป็นไปตามนโยบายและบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายของธุรกิจอย่างเหมาะสม
4. **การควบคุมพนักงานขายในเชิงพฤติกรรม** หมายถึง การผสมผสานรูปแบบในการควบคุมดูแลและการติดตามในเชิงพฤติกรรม โดยไม่อาศัยผลตอบแทน
5. **การควบคุมพนักงานขายที่อาศัยผลการดำเนินงาน** หมายถึง การควบคุมพนักงาน โดยอาศัยผลการทำการที่เป็นรูปธรรม เช่น ยอดขาย ซึ่งสามารถวัดค่าได้

6. พนักงานขาย หมายถึง พนักงานขายโทรศัพท์เคลื่อนที่ของบริษัทตัวแทนจำหน่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่เฉพาะที่ปฏิบัติงานอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร

7. บริษัทตัวแทนจำหน่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ หมายถึง บริษัทนำเข้าและเป็นตัวแทนจำหน่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ในเขตกรุงเทพมหานคร ทั้งระบบ NMT 900 เมกะเฮิรซ์, DIGITAL GSM 900 เมกะเฮิรซ์, WorldPhone 800 และ WorldPhone 1800 DIGITAL

## สรุป

บทนี้ได้เสนอความสำคัญของปัญหา ผลของระบบควบคุมพนักงานขายในเชิงพฤติกรรมและผลการดำเนินงานของพนักงานขายของตัวแทนจำหน่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งลักษณะของปัญหาที่เกิดขึ้นสามารถนำไปกำหนดแผนการดำเนินงานการตลาดได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพในเชิงธุรกิจนอกจากนี้ในบทนี้ยังได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย เหตุผลในการวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับรวมทั้งขอบเขตในการทำวิจัย และคำถามของการวิจัยและนิยามเชิงปฏิบัติการในบทต่อไปจะได้กล่าวถึงทฤษฎี แนวความคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องรวมทั้งสภาพอุตสาหกรรมของบริษัทตัวแทนจำหน่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่

## บทที่ 2

### แนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับระบบของผลตอบแทน การควบคุม และการประเมินพนักงานขาย สำหรับบทนี้จะกล่าวถึง ทฤษฎีแนวความคิดตัวแปรที่สำคัญในการวิจัยรวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสภาพอุตสาหกรรม ตัวแทนจำหน่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่

#### ปัจจัยที่ต้องพิจารณาระบบผลตอบแทนในการจ่ายค่าตอบแทน

พนักงานขายเป็นตัวจักรสำคัญของธุรกิจ เป็นผู้ที่ช่วยให้สินค้าเปลี่ยนมือจากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภค และทำให้กิจการดำเนินงานอยู่รอด กิจการที่มีพนักงานขายมีความสามารถและทำงานด้วยความตั้งใจกิจการนั้นก็จะได้เปรียบกิจการอื่น ๆ วิธีที่กิจการจะจูงใจให้พนักงานขายทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้กำลังความสามารถในการขายที่ได้ผลวิธีหนึ่ง คือ การให้ค่าตอบแทน ซึ่งค่าตอบแทนแบ่งออกเป็น 2 ชนิดคือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และค่าตอบแทนที่มีใช้ตัวเงิน

ค่าตอบแทนที่มีใช้ตัวเงินได้แก่ โอกาสของความก้าวหน้าในอาชีพ การได้รับการยอมรับของสังคมทั้งภายนอกและภายในกิจการ การได้รับการเคารพ ยกย่องและนับถือจากสังคม ฯลฯ เป็นต้น สำหรับค่าตอบแทนเป็นตัวเงินนั้น ยังแบ่งออกได้เป็น 2 ชนิด คือ การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินโดยตรง และการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินโดยทางอ้อม ซึ่งถือได้ว่าเป็นเงินช่วยเหลือพิเศษอื่นๆ เช่น ได้แก่เงินสมทบพิเศษจากเงินสะสมของพนักงานขาย ค่ารักษาพยาบาล เงินประกันชีวิตและประกันอุบัติเหตุการให้เบิกค่าใช้จ่ายการหยุด โดยได้รับค่าตอบแทนเป็นกรณีพิเศษ เป็นต้น

เนื่องจากเงินเป็นปัจจัยเบื้องต้นที่ถูกใช้ป็นเครื่องมือที่สนองความต้องการทางกายในชีวิตประจำวันโดยถูกนำไปแลกเปลี่ยนเป็นสิ่งต่าง ๆ ที่จำเป็นแก่การดำรงชีวิต บางสังคมจึงให้ความสำคัญแก่เงินสูงมากและใช้เงินเป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน ขณะที่บางสังคมให้คุณค่าของเงินเป็นเพียงปัจจัยที่ใช้สนองความต้องการเบื้องต้นเท่านั้น และเชื่อว่าเงินไม่สามารถใช้ป็นสิ่งจูงใจได้ เงินจึงถูกกำหนดคุณค่าที่แตกต่างกันในสังคม ผู้จัดการฝ่ายขายมักจะให้ความสำคัญกับเงินมากและใช้ป็นสิ่งจูงใจพนักงานขายในการปฏิบัติงาน ขณะที่นักพฤติกรรมศาสตร์จัดให้เงินป็นสิ่งจูง

ใจที่มีกำลังต่ำ แนวความคิดที่ขัดแย้งกันดังกล่าว ไม่อาจตัดสินใจได้ว่าแนวความคิดใดถูกหรือผิด เนื่องจากแต่ละแนวความคิดต่างก็มีเหตุผลในตัวเอง เงินกับการจูงใจด้วยวิธีการอื่นๆจึงยังคงเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กันอย่างซับซ้อน เพราะการใช้เงินเป็นสิ่งจูงใจแต่เพียงอย่างเดียวจะไม่มีผลต่อการทำให้พนักงานใช้ความพยายามในการขายเพิ่มขึ้นได้ตลอดไป ขณะเดียวกันหลายแห่งก็พบว่า การลดโอกาสของการให้รางวัลหรือค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ก็สร้างความไม่พอใจให้แก่พนักงานเช่นกัน และถ้ากิจการยังคงพยายามที่จะลดรางวัลหรือค่าตอบแทนลงไปอีก พนักงานก็จะมีปฏิกิริยาโต้ตอบ และอัตราการลาออกก็จะสูงขึ้น

ในขณะที่พนักงานบางคนทำงานโดยมิได้มุ่งหวังถึงผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินแต่เพียงอย่างเดียวถึงแม้ว่าการเปลี่ยนงานหรือโยกย้ายงานอาจเกิดเนื่องจากเห็นโอกาสของการได้รับค่าตอบแทนมากขึ้น แต่การตัดสินใจของเขาจะต้องมีความพอใจในงานแฝงอยู่ด้วย เพราะความพอใจในงานจะเป็นแรงกระตุ้นให้ตั้งใจทำงาน และมีผลถึงค่าตอบแทนที่ควรจะได้รับ จึงกล่าวได้ว่าเงินมิใช่ปัจจัยสำคัญที่สุดที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน แต่ขณะเดียวกันก็ไม่ควรที่จะให้คุณค่าแก่เงินต่ำจนเกินไป เพราะในบางสภาพการณ์ เช่น ภาวะเงินเฟ้อ พนักงานที่ยังมีฐานะไม่ดีพอจะมีความต้องการความคล่องตัวในการดำรงชีวิต เงินจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ใช้จูงใจ แต่จะใช้ได้ผลเพียงในระยะสั้นเท่านั้น

การจ่ายค่าตอบแทนในรูปของตัวเงินได้ถูกค้นคิดวิธีการต่าง ๆ ขึ้นมา เพื่อให้วิธีการดังกล่าวได้จ่ายค่าตอบแทนที่สร้างความพอใจให้แก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานที่มีความสามารถจะยังคงปฏิบัติงานอยู่กับกิจการต่อไป ขณะเดียวกันก็ให้กิจการต้องจ่ายเงินเป็นจำนวนน้อยที่สุด เพื่อให้กิจการมีกำไรมากที่สุด วิธีการจ่ายค่าตอบแทนในรูปของตัวเงินที่ถูกนำมาใช้ทั่วไปมีหลายรูปแบบ แต่ที่สำคัญ ๆ และกิจการทั่วไปนิยมใช้มี 3 รูปแบบ คือ การจ่ายค่าตอบแทนในรูปของเงินเดือนอย่างเดียว (Straight Salary) การจ่ายค่าตอบแทนในรูปของค่าคอมมิชชั่นอย่างเดียว (Straight Commission) และการจ่ายค่าตอบแทนในรูปผสม แต่ละรูปแบบจะให้ประโยชน์ ถ้าได้นำไปใช้อย่างถูกต้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ ดังนั้นในการกำหนดรูปแบบของการจ่ายค่าตอบแทนจึงต้องนำปัจจัยบางอย่างเข้ามาพิจารณาประกอบด้วย เพื่อให้ได้รูปแบบที่ดีและใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ปัจจัยที่ต้องนำมาพิจารณาในการกำหนดรูปแบบของการจ่ายค่าตอบแทน

1. อิทธิพลของพนักงานขายที่มีต่อการตัดสินใจซื้อ หน่วยงานหลาย ๆ แห่งตัดสินใจ

ซื้อสินค้าและบริการโดยไม่มีอิทธิพลของผู้ขายเข้ามาเกี่ยวข้อง การสั่งซื้ออาจทำโดยคณะกรรมการการจัดซื้อ หรือเจาะจงสินค้าเฉพาะอย่าง เนื่องจากมีความนิยม หรือความชื่นชอบในตัวสินค้าหรือชื่อเสียงเป็นพื้นฐานหรือได้รับอิทธิพลจากปัจจัยทางการตลาดอื่นๆ การสั่งซื้อจึงไม่ผ่านการเสนอหรือผลักดันจากพนักงานขาย พนักงานขายจึงไม่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อ แต่ในทางตรงกันข้ามสินค้าบางชนิดได้รับการสั่งซื้อต่างๆ ที่สินค้าเหล่านั้นมิได้รู้จักกันแพร่หลายในตลาด แต่เกิดจากการติดตาม นำเสนอ ผลักดันอย่างใกล้ชิดของพนักงานขายเอง จึงถือว่าตัว พนักงานขายเองมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อ การกำหนดแผนการจ่ายค่าตอบแทน จึงควรสะท้อนให้เห็นความสามารถความสำเร็จของการสร้างรายได้จากคำสั่งซื้อที่ได้รับจากลูกค้าด้วย

2. มูลค่าของคำสั่งซื้อ ธุรกิจอุตสาหกรรมมักจะได้รับคำสั่งซื้อที่มีมูลค่ามาก เช่น การสั่งซื้อเหล็กหรือคอนกรีตมูลค่าหลาย ๆ ล้านบาทเป็นต้น แต่การสั่งซื้อดังกล่าวมิได้มีผลจากการดำเนินการของพนักงานขายเพียงฝ่ายเดียว การเสนอขายอาจเริ่มต้นจากการจัดเตรียมข้อเสนอแก่ลูกค้า การเจรจาต่อรอง การติดตาม ซึ่งกระบวนการดังกล่าวต้องอาศัยความร่วมมือและเกี่ยวข้องกับหลายฝ่ายนอกเหนือจากพนักงานขาย หน่วยงานเหล่านั้นย่อมต้องเสียค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของต้นทุนสินค้าด้วย ถ้าไรที่ได้รับจึงขึ้นอยู่กับค่าใช้จ่ายดังกล่าว ดังนั้น แม้ว่าการสั่งซื้อในปริมาณมาก ๆ ของลูกค้าจะเป็นผลมาจากการติดตามอย่างใกล้ชิดของพนักงานขาย องค์กรก็มักจะกำหนดอัตราค่าคอมมิชชั่น(Commission)ให้แก่พนักงานขายที่ไม่สูงนัก

ธุรกิจอุตสาหกรรมที่ขายอุปกรณ์ ที่มีอายุการใช้งานนาน มักจะบวกค่า คอมมิชชั่น (Commission)เป็นอัตราต่อหน่วยของสินค้าไว้กับราคาขายในกรณีที่การตัดสินใจสั่งซื้อของลูกค้ามีผลมาจากอิทธิพลของพนักงานขาย และมีมูลค่ามาก ก็จะก่อให้เกิดการจ่ายค่าคอมมิชชั่น (Commission)ในอัตราที่คงที่ เห็นได้ว่าการสั่งซื้อที่มีมูลค่ามากนั้นจะมีการจ่ายค่าคอมมิชชั่น (Commission)โดยวิธีการต่าง ๆ กันไม่มีการกำหนดอัตราที่แน่นอน

3. การมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่นอกเหนือจากงานขาย กิจกรรมที่มีใช้กิจกรรมการขาย ได้แก่ การประชุม การให้บริการ การฝึกอบรม การกรอกแบบสอบถาม เป็นต้น ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้มิได้ก่อให้เกิดการสั่งซื้อของลูกค้า ทำให้พนักงานขายมักจะมิให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมดังกล่าวในการกำหนดแผนการจ่ายค่าตอบแทนควรสะท้อนให้เห็นว่ากิจกรรมอื่นๆดังกล่าวก็เป็นส่วนหนึ่งของงานขายด้วยเพื่อให้เกิดความร่วมมือในกิจกรรมอื่นๆซึ่งการจ่ายค่าตอบแทนในรูปแบบของเงินเดือนอย่างเดียว(Straight Salary)จะช่วยกำหนดได้ดี

4. ความมีเหตุผลที่เหมาะสมต่อสภาวะ การกำหนดแผนการจ่ายค่าตอบแทนควรพิจารณาถึงปัจจัยภายนอกต่างๆที่มีผลต่อความสำเร็จของงานขายด้วย เช่น เขตพื้นที่การขาย กฎระเบียบ



ของหน่วยงานที่เป็นลูกค้านั้น สินค้าชนิดเดียวกันอาจต้องใช้ความพยายามในการขายที่แตกต่างกันในพื้นที่ที่ต่างกัน ในทำนองเดียวกันกฎระเบียบที่เข้มงวดของหน่วยงานๆ ที่เป็นลูกค้านั้นอาจมีผลทำให้ต้องใช้ความพยายามและความสามารถที่แตกต่างกันเพื่อให้งานขายสำเร็จการกำหนดแผนการจ่ายค่าตอบแทนจึงควรคำนึงถึงสิ่งดังกล่าวด้วย

5. แนวทางปฏิบัติของอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน ในธุรกิจอุตสาหกรรมประเภทเดียวกันมักจะใช้วิธีการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมือนกันแม้ว่าการกระทำดังกล่าวจะไม่ใช่วางที่ดีที่สุดสำหรับแต่ละกิจการก็ตามเพราะกิจการที่มียอดขายสูงจะมีต้นทุนรวมโดยเฉลี่ยต่ำกว่ากิจการที่มียอดขายต่ำกว่า ซึ่งมีผลทำให้กำไรที่ได้รับสูงกว่าด้วย แต่ถ้ากิจการที่มียอดขายต่ำหลีกเลี่ยงการจ่ายค่าตอบแทนในรูปแบบเดียวกับธุรกิจผู้นำ ก็อาจต้องสูญเสียพนักงานขายที่ดีให้กับกิจการที่จ่ายผลตอบแทนสูง ดังนั้นการกำหนดแผนการจ่ายค่าตอบแทนจึงควรพิจารณาถึงแนวทางการปฏิบัติของอุตสาหกรรมประเภทเดียวกันเป็นพื้นฐานประกอบการตัดสินใจด้วยเพื่อไม่ให้เกิดข้อแตกต่างระหว่างผลตอบแทนมากจนเกินไป

นอกจากปัจจัยสำคัญ ๆ ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเลือกแผนการจ่ายค่าตอบแทนที่ธุรกิจต้องให้ความสำคัญยังคงมีอีกหลายปัจจัย อาทิเช่น ความสามารถในการจ่าย อายุการทำงานของพนักงานในกิจการ เป็นต้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่กำหนดลักษณะเฉพาะของการจ่ายค่าตอบแทนของแต่ละกิจการ อย่างไรก็ตามรูปแบบของการจ่ายค่าตอบแทนโดยทั่ว ๆ ไป ที่ใช้อยู่ จะมี 3 รูปแบบ ดังที่ได้กล่าวไว้แล้ว ซึ่งจะกล่าวถึงในแต่ละรูปแบบลงไปในรายละเอียดต่อไปอีก

### รูปแบบของการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและการเบิกชดเชยค่าใช้จ่าย

การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน มีหลายรูปแบบ แต่ที่สำคัญและนิยมใช้กันทั่วไปมี 3 รูปแบบ คือ

1. การจ่ายค่าตอบแทนในรูปของเงินเดือนอย่างเดียว (Straight Salary)
2. การจ่ายค่าตอบแทนในรูปของค่าคอมมิชชั่นอย่างเดียว (Straight Commission)
3. การจ่ายค่าตอบแทนในรูปผสม

แต่ละรูปแบบมีทั้งข้อดีและข้อเสีย การที่กิจการจะเลือกใช้การจ่ายค่าตอบแทนในรูปแบบใดนั้น จะต้องพิจารณาถึงผลกระทบที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการ การสร้างความพึงพอใจและจูงใจให้พนักงานใช้ความพยายามในการทำงานเพิ่มขึ้นด้วย ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องศึกษาให้เข้าใจถึงลักษณะของการจ่ายค่าตอบแทนแต่ละรูปแบบก่อนที่จะนำไปใช้ รูปแบบของการจ่ายค่าตอบแทนดังกล่าว คือ

### 1. การจ่ายค่าตอบแทนในรูปของเงินเดือน อย่างเดียว (Straight Salary)

เป็นวิธีการจ่ายค่าตอบแทนแบบธรรมดาและง่ายที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับแบบอื่น เคยได้รับความนิยมมาก่อนในอดีต ปัจจุบันมีองค์กรที่ใช้วิธีนี้อย่างเดียวน้อยลงมาก การจ่ายค่าตอบแทนวิธีนี้ถือว่าค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์กับระยะเวลามากกว่าผลงาน ดังนั้นพนักงานขายจะได้รับเงินประจำตามระยะเวลาที่กำหนด โดยไม่คำนึงถึงปัจจัยอื่น ๆ เช่น ยอดขาย กำไรของกิจการ หรือแม้แต่ผลงานที่ดีหรือไม่ดีของพนักงานขาย การจ่ายค่าตอบแทนในรูปของเงินเดือนอย่างเดียว (Straight Salary) จึงเหมาะที่จะใช้ในกรณีดังต่อไปนี้ คือ

1.1 กิจกรรมของพนักงานขายสามารถควบคุมได้และฝ่ายจัดการมีอำนาจที่จะสั่งให้พนักงานขายปฏิบัติงานให้ดีที่สุด เพื่อสร้างความพอใจให้กับกิจการ หรือลูกค้าตามที่ต้องการ

1.2 งานขายสินค้าเฉพาะอย่างที่มีความซับซ้อนในตัวเองต้องอาศัยเทคนิคและความรู้เฉพาะเกี่ยวกับสินค้า และต้องการบริการก่อนและหลังการขาย

1.3 งานขายที่การจัดส่งสินค้ามีความสำคัญต่องานขาย หรือเป็นงานขาย โดยใช้พาหนะขนส่ง โดยพนักงานขายต้องทำหน้าที่ขายและจัดส่งสินค้าให้แก่ลูกค้าด้วย เช่น พนักงานขายยาที่ทำหน้าที่ติดต่อขายยาและจัดส่งยาให้แก่หมอด้วย เป็นต้น

1.4 งานขายที่พนักงานเป็นเพียงผู้รับใบสั่ง (Order Taker) หรืองานขายประจำวัน (Routine Selling) มากกว่างานขายที่ต้องใช้ความพยายามในการจูงใจให้ลูกค้าซื้อ (Order Getting)

1.5 งานขายที่ใช้พนักงานใหม่ซึ่งอยู่ระหว่างการเรียนงานออกปฏิบัติงาน

1.6 งานขายของกิจการที่ขยายพื้นที่เขตใหม่ หรือขายผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ไปยังเขตเขตที่มีการแข่งขัน หรืองานขายผลิตภัณฑ์ประเภทที่มีการแข่งขันสูง

### ข้อดีของการจ่ายค่าตอบแทนในรูปของเงินเดือนอย่างเดียว(Straight Salary)

1. ง่ายต่อความเข้าใจของพนักงานขายโดยรู้ถึงอัตราค่าตอบแทนและวิธีการจ่ายผลตอบแทนชัดเจนแน่นอน
2. พนักงานมีรายได้คงที่ เป็นการประกันความมั่นคงทางรายได้แก่เขาทำให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน
3. ช่วยให้ฝ่ายบริหารทำการวางแผนทางการเงินได้อย่างแน่นอนทั้งระยะสั้นและระยะยาวเพราะสามารถคำนวณค่าตอบแทนที่จะต้องจ่ายแก่พนักงานได้ล่วงหน้า และทำให้การควบคุมค่าใช้จ่ายของกิจการมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
4. กิจการสามารถใช้แผนการจ่ายค่าตอบแทน ดูแนวโน้มของพนักงานขายที่ดี เพื่อวางแผนหาวิธีดึงดูดใจให้พนักงานทำงานอยู่กับกิจการเป็นเวลานานๆ ได้

### ข้อเสียของการจ่ายค่าตอบแทนในรูปของเงินเดือนอย่างเดียว (Straight Salary)

1. กิจการไม่สามารถลดเงินเดือนพนักงานได้ ถ้างานขายของพนักงานไม่ดี ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากสภาพตกต่ำทางเศรษฐกิจการตกต่ำของธุรกิจหรือความไม่มีประสิทธิภาพของกิจการเอง เหตุต่าง ๆ ดังกล่าวเป็นผลให้ยอดขายตกต่ำ ค่าใช้จ่ายสูงขึ้น กำไรลดลง การกำหนดการจ่ายค่าตอบแทนในรูปเงินเดือนอย่างเดียว(Straight Salary)ทำให้กิจการต้องรับภาระค่าใช้จ่ายที่ค่อนข้างจะคงที่
2. กิจการไม่สามารถจูงใจให้พนักงานใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในขณะที่ เศรษฐกิจเฟื่องฟู ซึ่งโอกาสของการขายและโอกาสของการทำกำไรมีมาก เพราะรายได้จากเงินเดือนอย่างเดียว(Straight Salary) เป็นรายได้ประจำที่คงที่แน่นอนดังนั้น พนักงานจะเพียงใช้ความสามารถปรกติในการทำงานเท่านั้น กิจการไม่อาจมั่นใจได้เลยว่าพนักงานจะใช้ความพยายามในการทำงานอย่างเต็มที่กำลังเพราะโดยทั่วไปพนักงานจะไม่ใช้ความพยายามเพิ่มขึ้นเลย ถ้าไม่มีสิ่งอื่นดึงดูด จูงใจหรือกระตุ้น การจ่ายเพียงเงินเดือนอย่างเดียว(Straight Salary)จึงทำให้พนักงานทำงานเพียงเท่าที่ได้รับคำสั่งเท่านั้น ไม่กระตือรือร้นในในงานขายเท่าที่ควรจะเป็นในสภาวะการณ์นั้นๆ
3. มีแนวโน้มว่าการจ่ายค่าตอบแทนไม่ยุติธรรม คือ อาจจ่ายน้อยเกินไปสำหรับผู้ที่ยัน (Underpay) หรือจ่ายมากเกินไป (Overpay) สำหรับผู้เกียจคร้าน ทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ไม่ดีเกิดขึ้นเกิดความรู้สึกไม่ยุติธรรมทำให้มีการลาออกของพนักงานเกิดขึ้นและกิจการต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหา คัดเลือก และฝึกอบรมพนักงานขายใหม่

4. พนักงานจะทำงานตามคำสั่งเพียงเพื่อความพอใจของฝ่ายจัดการมากกว่าทำเพื่อความพอใจของลูกค้า

จะเห็นได้ว่าการจ่ายค่าตอบแทนในรูปของเงินเดือนอย่างเดียว(Straight Salary)มีข้อดีอยู่ แต่ข้อดีที่มีอยู่ยังไม่สามารถลบล้างข้อเสียของการจ่ายค่าตอบแทนดังกล่าวที่มีอยู่เช่นกัน ปัจจุบันจึงมีหน่วยงานขายเพียงร้อยละ 20-25 ที่ยังคงใช้การจ่ายค่าตอบแทนในรูปของเงินเดือนอย่างเดียว (Straight Salary) กล่าวโดยสรุป การพิจารณาว่าแผนการจ่ายค่าตอบแทนในรูปของเงินเดือนอย่างเดียว(Straight Salary)เหมาะสมหรือไม่นั้น มีปัจจัยที่ต้องนำมาพิจารณาประกอบหลายอย่าง แต่ปัจจัยที่ควรให้ความสำคัญ คือ เป้าหมายของกิจการ ปัจจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับพนักงาน และการจูงใจพนักงาน

## 2. การจ่ายค่าตอบแทนในรูปของค่าคอมมิชชั่นอย่างเดียว (Straight Commission)

เป็นการจ่ายค่าตอบแทนตามจำนวนหน่วยของการขายของพนักงาน ถือเป็นกาให้รายได้อตอบแทนตามผลงาน มิใช่ตามเวลาที่ทำงานเหมาะจะใช้ในกรณีดังต่อไปนี้คือ

2.1 งานขายที่สามารถวัดความสำเร็จที่มองเห็นและ / หรือเทียบค่าเป็นหน่วยได้ งานขายดังกล่าว เช่น ประกันภัย หลักทรัพย์ลงทุน ที่ดิน เครื่องใช้สำนักงาน รถยนต์ เป็นต้น

2.2 ธุรกิจมีฐานะทางการเงินยังไม่มั่นคงพอและยังไม่พร้อมที่จะใช้แผนการจ่ายเงินเดือนประจำ เพราะการจ่ายค่าคอมมิชชั่น(Commission)จะจ่ายตามผลงานที่เกิดขึ้นรายจ่ายจึงผันแปรตามรายได้ ในกรณีที่ผลการดำเนินงานของกิจการไม่ดีรายจ่ายก็จะต่ำไปด้วย แต่ถ้าเป็นการจ่ายในรูปของเงินเดือนอย่างเดียว(Straight Salary)จะเป็นค่าใช้จ่ายคงที่ที่ทำให้ธุรกิจต้องรับภาระค่าใช้จ่ายที่สูงเมื่อเทียบกับรายได้ที่ได้รับ ดังนั้นการจ่ายค่าคอมมิชชั่นอย่างเดียว(Straight Commission)จึงเป็นวิธีที่จะช่วยให้ธุรกิจที่มีฐานะทางการเงินยังไม่มั่นคงพอสามารถคำนวณรายได้ รายจ่าย เพื่อวางแผนทางการเงินได้ล่วงหน้า

2.3 เป็นเครื่องกระตุ้นให้ทำงาน พนักงานขายบางส่วนที่มีประสบการณ์และมีความชำนาญ เต็มใจที่จะรับค่าตอบแทนในรูปของค่าคอมมิชชั่นอย่างเดียว(Straight Commission) เพราะผลตอบแทนขึ้นอยู่กับงานที่ทำสำเร็จ เขาจึงพยายามทำงานหนักเพื่อผลตอบแทนสูง แต่งานขายดังกล่าวควรมีกิจกรรมที่นอกเหนือจากงานขายเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยเป็นส่วนน้อยหรือไม่มีสำคัญมาก

นักหรือในกรณีที่กิจการไม่สามารถให้คำแนะนำ ช่วยเหลือด้านการขายแก่พนักงานขายได้อย่างเพียงพอ การให้ค่าคอมมิชชั่น(Commission)ก็สามารถใช้เป็นเครื่องกระตุ้นให้พนักงานใช้ความพยายามในการขายหรือพัฒนาการขาย ได้เช่นกัน

2.4 งานขายที่ไม่จำกัดเฉพาะในเวลาทำงาน (Part Time) และพนักงานขายเป็นอิสระไม่ขึ้นกับธุรกิจ หรือองค์การใดองค์การหนึ่งโดยเฉพาะ นอกจากนี้ ยังเหมาะที่จะใช้กับพนักงานขายที่เป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าของหลาย ๆ กิจการในลักษณะของตัวแทนผู้ผลิตอีกด้วย

2.5 สินค้าหรือบริการที่ต้องใช้ความพยายามอย่างสูงในการขาย หรือต้องใช้พนักงานขายเป็นหลัก การเลือกจ่ายค่าตอบแทนในรูปของค่าคอมมิชชั่นอย่างเดียว(Straight Commission) อาจเหมาะสมกว่าวิธีอื่น แต่ขณะเดียวกันก็มักจะก่อให้เกิดปัญหาที่เป็นสาเหตุให้มีอัตราการเข้าออก (Turn Over) ของพนักงานสูง แม้ว่ากิจการจะไม่มีปัญหาในเรื่องฐานะการเงินก็ตาม

### ข้อดีของการจ่ายค่าตอบแทนในรูปของค่าคอมมิชชั่นอย่างเดียว

#### (Straight Commission)

1. เป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน เพราะพนักงานขายมีโอกาสที่จะได้รับรายได้ไม่จำกัดขอบเขต ขึ้นอยู่กับผลงานของตัวพนักงานขายเอง ทำให้เกิดความรู้สึกยุติธรรม และเกิดกำลังใจในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ กระตุ้นให้เกิดการขายในปริมาณที่สูง จากการศึกษาและเปรียบเทียบพบว่า พนักงานขายที่ได้รับค่าคอมมิชชั่นอย่างเดียว(Straight Commission)จะมีรายได้สูงกว่าพนักงานขายที่รับเงินเดือนอย่างเดียว(Straight Salary) แสดงให้เห็นว่าการจ่ายค่าตอบแทนในรูปของนายหน้ากระตุ้นให้พนักงานขายใช้ความพยายามในการทำงานสูงขึ้นได้

2. ลดความเสี่ยงจากการมีค่าใช้จ่ายคงที่ ในกรณีที่เศรษฐกิจตกต่ำหรือธุรกิจตกต่ำยอดขายจะลดลง ค่าใช้จ่ายเพื่อตอบแทนพนักงานขายจะลดลงตามยอดขายที่ลดลง ช่วยให้ธุรกิจหลีกเลี่ยงปัญหาเรื่องการหาทางลดค่าใช้จ่ายได้ ขณะเดียวกันก็ช่วยให้ควบคุมค่าใช้จ่ายให้สัมพันธ์กับยอดขายได้

3. ธุรกิจขนาดเล็กหรือธุรกิจที่มีเงินทุนจำกัด สามารถจ้างพนักงานขายได้ไม่จำกัดจำนวน เนื่องจากไม่ต้องรับภาระการจ่ายเงินเดือน และในกรณีที่ลูกค้าของกิจการกระจายอยู่ทั่วไป กิจการก็สามารถจ้างพนักงานขายได้เป็นจำนวนมากโดยมิต้องรับภาระค่าใช้จ่ายสูง เช่นเงินเดือนที่เป็นค่าใช้จ่ายประจำของกิจการ



4. พนักงานขายบางคนต้องการเป็นตัวแทนของรัฐกิจหลายชนิดในเวลาเดียวกัน การจ่ายค่าคอมมิชชั่นอย่างเดียว(Straight Commission)จึงไม่เป็นการจำกัดขอบเขตการทำงาน ทำให้พนักงานทำงานด้วยความเต็มใจ และผลงานจะมีคุณภาพ เพราะมีอิสรภาพเพียงพอในการทำงาน

5. ในขณะที่รัฐกิจกำลังรุ่งเรือง การจ่ายค่าคอมมิชชั่นอย่างเดียว(Straight Commission) จะช่วยให้พนักงานมีรายได้มากกว่าการจ่ายเงินเดือนอย่างเดียว(Straight Salary) เพราะการขายทำได้ง่าย พนักงานมีโอกาสได้รับผลตอบแทนจากการใช้ความพยายามในการทำงานมากขึ้น ซึ่งเป็นแรงจูงใจในการทำงานต่อไป

6. ง่ายและสะดวกต่อความเข้าใจทั้งฝ่ายพนักงานขาย และฝ่ายบริหาร

### ข้อเสียของการจ่ายค่าตอบแทนในรูปของค่าคอมมิชชั่นอย่างเดียว

#### (Straight Commission)

1. แผนการจ่ายค่าคอมมิชชั่นอย่างเดียว(Straight Commission)ยังไม่มีความแน่นอนพอที่จะเป็นหลักประกันความมั่นคงได้พอในสายตาของพนักงานขาย ทำให้มีอัตราการเข้าออกของพนักงานขายสูง ซึ่งมีผลทำให้กิจการต้องเสียค่าใช้จ่ายเพื่อเลือกสรรและฝึกฝนพนักงานขายใหม่เพิ่มขึ้น

2. พนักงานขายมีความภักดีต่อกิจการน้อย เนื่องจากมีทัศนคติในทางลบต่อกิจการ เพราะคิดว่ารัฐกิจไม่จ่ายผลตอบแทนเมื่อไม่มีผลงาน จึงมีความตั้งใจทำงานเพียงเพื่อให้มีงานทำ และมองหาโอกาสที่ดีกว่าของงานใหม่ ไม่ตั้งใจทำงานเพื่อรัฐกิจอย่างแท้จริง รวมตลอดถึงการให้ความนับถือแก่ผู้จัดการฝ่ายขายน้อยลงด้วย เพราะถือว่าผลงานขึ้นอยู่กับความสามารถของตนเอง

3. พนักงานขายจะใช้ความพยายามเพื่อให้ขายได้ โดยไม่คำนึงถึงความต้องการที่แท้จริงของกิจการหรือคำนึงถึงผลประโยชน์ของลูกค้าความพยายามดังกล่าวอาจทำให้พนักงานขายลืมนจรรยาบรรณ มีการตัดราคาขายระหว่างพนักงานขายด้วยกันเอง ซึ่งจะมีผลเสียที่ติดตามมาถึงกิจการหรือพนักงานใช้ความพยายามเพื่อขายเพียงอย่างเดียว และละเลยลูกค้าเมื่อขายได้ แล้วทำให้ลูกค้าไม่ได้รับประโยชน์และบริการครบถ้วน เนื่องจากพนักงานขายไม่เอาใจใส่ลูกค้านั้นต่อไป ซึ่งการกระทำดังกล่าวมีผลทำให้กิจการต้องเสียลูกค้าไปในที่สุด

4. การควบคุมพนักงานขายทำได้ยาก พนักงานขายให้ความสนใจและขายสินค้าที่ขายได้ง่ายมากกว่าขายสินค้าที่ต้องใช้ความพยายามมากทำให้กิจการต้องสูญเสียกำไรที่ควรจะได้รับ เนื่องจากสินค้าที่ถูกละเลยอาจเป็นสินค้าที่ทำกำไรให้แก่กิจการมากกว่า นอกจากนี้ การขายพื้นที่

การขาย การลดพื้นที่การขาย การโยกย้ายพนักงาน หรือการเปลี่ยนสายผลิตภัณฑ์ จะทำได้ยากขึ้น เพราะพนักงานขายไม่ให้ความสนใจเท่าที่ควรต่อลูกค้าที่ไม่คุ้นเคย และคิดว่าเป็นการเสียเวลาที่จะต้องเริ่มต้นกับลูกค้าใหม่ ๆ ทำให้กิจการต้องสูญเสียโอกาส หรือในกรณีที่ติดต่อกับลูกค้าก็อาจทำด้วยความไม่เต็มใจซึ่งจะสร้างความรู้สึกที่ไม่ดีให้เกิดขึ้นแก่ลูกค้า

5. พนักงานขายไม่เต็มใจให้ความร่วมมือแก่กิจการ เพื่อทำกิจกรรมที่นอกเหนือจากการขาย เช่น การให้ข้อมูลเพื่อปรับปรุงสินค้าหรือประมาณการยอดขาย การให้คำแนะนำแก่ลูกค้า การช่วยตกแต่งร้านค้า เป็นต้น ข้อมูลที่ให้แก่กิจการมักจะเป็นข้อมูลเพื่อสนองความต้องการของพนักงานขายหรือช่วยให้พนักงานขายได้ง่ายขึ้น บางครั้งพนักงานขายจะรักษาผลประโยชน์ให้แก่ลูกค้ามากกว่ารักษาผลประโยชน์ให้แก่กิจการ เพื่อรักษาความพอใจของลูกค้า ซึ่งการกระทำดังกล่าวทำให้ต้องเสียค่าใช้จ่ายบางอย่างที่ไม่จำเป็น เช่น การเรียกคืนเงินเพราะสินค้าชำรุด แม้ว่าความผิดพลาดจะมีสาเหตุมาจากผู้ซื้อเอง เป็นต้น

6. ในภาวะที่เศรษฐกิจตกต่ำหรือธุรกิจตกต่ำ การให้ค่าคอมมิชชั่น(Commission)แต่เพียงอย่างเดียวไม่ก่อให้เกิดการเพิ่มยอดขาย เพราะการขายจะทำได้ยากในภาวะเช่นนั้นทำให้พนักงานมีรายได้น้อยขวัญและกำลังใจลดลง ประสิทธิภาพของการขายลดลง เนื่องจากความไม่แน่นอนของรายได้ เป็นสาเหตุให้มีอัตราการลาออกของพนักงานสูง หรือในภาวะปกติ ถ้าพนักงานขายต้องการหาทางตอบสนองความต้องการที่สูงกว่าความต้องการระดับพื้นฐานแล้วการให้ค่าคอมมิชชั่น(Commission)แต่เพียงอย่างเดียวก็ไม่ช่วยกระตุ้นให้เพิ่มยอดขายได้เช่นกัน

การจ่ายค่าตอบแทนในรูปของค่าคอมมิชชั่น(Commission)แต่เพียงอย่างเดียว มีทั้งข้อดีและข้อเสีย การตัดสินใจเลือกใช้ต้องพิจารณาให้ดี ข้อเสียต่าง ๆ เป็นสาเหตุที่ทำให้กิจการหลีกเลี่ยงการจ่ายค่าตอบแทนในรูปของค่าคอมมิชชั่น(Commission)แต่เพียงอย่างเดียว แต่ข้อดีหลายอย่างก็ช่วยชดเชยข้อเสียเหล่านั้นลงได้ โดยทั่ว ๆ ไปแล้วกิจการที่เลือกใช้การจ่ายค่าตอบแทนวิธีดังกล่าว เนื่องจากมีฐานะการเงินไม่มั่นคง หรือการหมุนเวียนของเงินสดไม่แน่นอน

### วิธีการจ่ายค่าคอมมิชชั่น(Commission)มีวิธีการจ่ายที่แตกต่างกันคือ

1. อัตราคงที่ เป็นการกำหนดให้ค่าคอมมิชชั่น(Commission)ในอัตราคงที่อัตราเดียว โดยไม่คำนึงถึงว่ายอดขายจะมีจำนวนมากหรือน้อย เช่น กำหนดค่าคอมมิชชั่น(Commission)ร้อยละ 10 ของยอดขาย ไม่ว่ายอดขายเท่าไร ก็จะจ่าย ร้อยละ 10 ของยอดขายนั้น
2. อัตราคงที่บวกอัตราที่เพิ่มขึ้นเมื่อยอดขายสูงกว่าที่กำหนด เป็นการกำหนดค่านายคงที่สำหรับยอดขายระดับหนึ่ง และกำหนดอัตราค่าคอมมิชชั่น(Commission)ที่สูงขึ้นสำหรับยอดขาย

ที่สูงกว่าระดับที่หนึ่งที่กำหนดไว้ เช่น กำหนดค่าคอมมิชชั่น(Commission)เป็นร้อยละ 5 สำหรับยอดขาย 1000 หน่วย และร้อยละ 10 สำหรับยอดขายส่วนที่เกินกว่า 1000 หน่วย

3. อัตราก้าวหน้า เป็นการกำหนดอัตราค่าคอมมิชชั่น(Commission)ที่สูงขึ้นในแต่ละระดับของยอดขาย เช่น กำหนดให้อัตราค่าคอมมิชชั่น(Commission)ร้อยละ 4 สำหรับยอดขาย 10,000 บาท ร้อยละ 6 สำหรับยอดขายส่วนที่เกิน 10,000 บาท แต่ต่ำกว่า 50,000 บาท และ ร้อยละ 9 สำหรับยอดขายที่เกินกว่า 50,000 บาท โดยยอดขายดังกล่าวเกิดขึ้นในปีเดียวกัน สมมุติว่าพนักงานขายสินค้าได้ 100,000 บาท ก็จะได้รับค่าคอมมิชชั่น(Commission)ทั้งสิ้น 7,300 บาท วิธีนี้จะจูงใจให้พนักงานทำงานมากขึ้น โดยใช้ความสามารถที่มีอยู่ทั้งหมด เพราะมีอัตราค่าคอมมิชชั่น(Commission)ที่เพิ่มขึ้นเป็นแรงกระตุ้น กล่าวอีกนัยหนึ่ง การจ่ายผลตอบแทนดังกล่าวเป็นเสมือนเครื่องมือที่จะผลักดันผู้ที่มีผลงานต่ำให้ใช้ความพยายามเพิ่มขึ้นหรือลาออกไปเลยก็ได้

4. อัตราถอยหลัง อาจเรียกได้อีกอย่างว่า “Negative Commission System” เป็นการกำหนดอัตราค่าคอมมิชชั่น(Commission)ในทางตรงกันข้ามกับวิธีที่ 3 คือ อัตราค่าคอมมิชชั่น(Commission)จะลดลง เมื่อยอดขายเพิ่มขึ้น เช่น กำหนดอัตราค่าคอมมิชชั่น(Commission)ร้อยละ 25 สำหรับยอดขาย 50,000 บาทแรก ร้อยละ 20 สำหรับยอดขาย 50,000 บาทต่อไป และ ร้อยละ 15 สำหรับยอดขายที่เหลือ โดยยอดขายทั้งหมดต้องเป็นยอดขายสำหรับช่วงเวลาในปีเดียวกัน ดังนั้น ถ้าพนักงานขายสามารถขายได้ 180,000 บาท ค่าคอมมิชชั่น(Commission)ที่จะได้รับ คือ 34,500 บาท วิธีนี้จะถูกนำมาใช้เพื่อจำกัดผลตอบแทนของพนักงานขายที่มีความสามารถ และทำยอดขายได้สูงมาก ๆ ขณะเดียวกันจะใช้กระตุ้นพนักงานขายที่ขายยอดขายต่ำให้ใช้ความพยายามมากขึ้น

5. การจ่ายค่าคอมมิชชั่น(Commission)ตามปัจจัยการขาย จะพิจารณาความยากง่ายในการขายผลิตภัณฑ์ และกำหนดเป็นอัตราของค่าคอมมิชชั่น(Commission)สำหรับสินค้าแต่ละชนิด เช่น อัตราค่าคอมมิชชั่น(Commission)ร้อยละ 4 สำหรับสินค้าที่ขายยาก และอัตราค่าคอมมิชชั่น(Commission)เป็นร้อยละ 2 สำหรับสินค้าที่ขายง่าย เป็นต้น

6. การจ่ายค่าคอมมิชชั่น(Commission)ตามผลกำไรขั้นต้นของสินค้าที่ขาย

7. อัตราค่าคอมมิชชั่น(Commission)ที่จ่ายตามยอดรวมโควตา(Quota)ของสินค้า

การกำหนดอัตราค่าคอมมิชชั่น(Commission) ของแต่ละกิจการจะแตกต่างกันไป นโยบายและปัญหาของแต่ละกิจการจะมีส่วนให้ผู้บริหารต้องนำมาพิจารณาเพื่อกำหนดอัตราค่าคอมมิชชั่น(Commission) กิจการที่ดำเนินธุรกิจเพื่อขายสินค้าหลายอย่างอาจกำหนดการจ่ายค่าคอมมิชชั่น(Commission)ด้วยอัตราที่แตกต่างกันไปตามชนิดของสินค้า หรือพื้นที่การขายนอกจากอัตราค่าคอมมิชชั่น(Commission)ที่แตกต่างกันในกิจการเดียวกันแล้วยังอาจมีวิธีการจ่ายที่แตกต่างกันใน



แต่ละกิจการอีกด้วย เช่น ค่าคอมมิชชั่น(Commission)จ่ายเมื่อได้รับคำสั่งซื้อ เมื่อสินค้าถูกจัดส่งให้ลูกค้า หรือเมื่อลูกค้าชำระค่าสินค้าแล้ว เป็นต้น

กิจการแต่ละแห่งจะมีปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นส่วนประกอบขององค์การที่แตกต่างกัน และมีสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันสิ่งเหล่านี้เป็นสาเหตุให้การกำหนดอัตราค่าคอมมิชชั่น(Commission) และการจ่ายค่าคอมมิชชั่น(Commission)มีอุปสรรค ซึ่งพอจะสรุปได้ดังนี้ คือ

1. การกำหนดอัตราค่าคอมมิชชั่น(Commission)หลาย ๆ อัตรา ให้เหมาะสมทำได้ยาก ฝ่ายบริหารต้องพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ประกอบในการกำหนดอัตราค่าคอมมิชชั่น(Commission) เช่น ระดับรายได้ของพนักงาน กำไรจากผลิตภัณฑ์ เขตการขาย ลักษณะของลูกค้า และความยากง่ายในการขายผลิตภัณฑ์ เป็นต้น อัตราที่ถูกกำหนดขึ้นนั้น เมื่อนำไปใช้แล้วจะเปลี่ยนแปลงได้ยาก จึงต้องพิจารณาอย่างถี่ถ้วนก่อนนำไปใช้

2. ในกรณีที่การขายสินค้าแก่ลูกค้ารายใดรายหนึ่ง มีพนักงานขายเกี่ยวข้องมากกว่า 1 คน การจ่ายค่าคอมมิชชั่น(Commission)จะต้องถูกกำหนดอย่างมีหลักเกณฑ์ และให้ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย และสามารถวัดความพยายามในการขายของพนักงานได้

3. การขายสินค้าระบบเงินผ่อน ควรกำหนดการจ่ายค่าคอมมิชชั่น(Commission)อย่างไรจึงจะเหมาะสม เช่น จ่ายครั้งเดียว จ่ายตามจำนวนเงินที่เรียกเก็บได้ เป็นต้น ถ้ากิจการถือว่าความรับผิดชอบ ในการติดตามเก็บเงินเป็นของกิจการก็มักจะจ่ายค่าคอมมิชชั่น(Commission)ให้เต็มจำนวนในครั้งเดียวแต่บางกรณีพนักงานขายมิได้รับผิดชอบที่จะเลือกลูกค้าที่ดี ทำให้กิจการไม่สามารถเรียกเก็บเงินจากลูกค้าได้เต็มจำนวน เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาหนี้สูญ กิจการก็อาจจ่ายค่าคอมมิชชั่น(Commission)เมื่อเรียกเก็บเงินจากลูกค้าได้แล้ว เพื่อเพิ่มความรับผิดชอบให้แก่พนักงานขายมากขึ้น

### **การเบิกค่าคอมมิชชั่นล่วงหน้า (Commission Drawing Account)**

การเบิกค่าคอมมิชชั่น(Commission)ล่วงหน้า หมายถึงการที่บริษัทยอมให้พนักงานขายเบิกค่าคอมมิชชั่น(Commission)ได้ล่วงหน้าโดยกำหนดช่วงระยะเวลาและวงเงินที่ยอมให้เบิกกิจการจะทำบัญชีแยกสำหรับพนักงานขายแต่ละคนเพื่อจดบันทึกเกี่ยวกับการขายและค่าคอมมิชชั่น(Commission)ทั้งในส่วนที่พนักงานขายเบิกล่วงหน้าและส่วนที่ควรจะได้รับ จำนวนเงินค่าคอมมิชชั่น(Commission)ที่ยอมให้เบิกล่วงหน้า นั้น จะพิจารณาจากรายได้ประมาณตัวเฉลี่ยในแต่ละช่วงเวลาเป็นหลัก โดยทั่วไปจะกำหนดให้ไม่เกินร้อยละ 80 ของรายได้ที่คาดว่าจะได้รับ การยอมให้เบิกค่าคอมมิชชั่น(Commission)ล่วงหน้า ทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจดีขึ้น เพราะในช่วงที่

พนักงานขายไม่มีผลงานก็สามารถเบิกค่าคอมมิชชั่น(Commission)ล่วงหน้าได้ เพื่อเป็นเงินสำรองใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อไปรวมทั้งเป็นการกระจายรายได้ให้เฉลี่ยไปในแต่ละช่วงเวลา พนักงานแต่ละคนจะมีบัญชีของตัวเองกิจการจะจดบันทึกตั้งพนักงานขายเป็นลูกหนี้ด้วยจำนวนเงินที่ถูกเบิกเป็นค่าคอมมิชชั่น(Commission)ล่วงหน้า เมื่อพนักงานขายได้ค่าคอมมิชชั่น(Commission)ที่ควรจะได้รับ จะถูกนำมาหักกับส่วนที่เบิกล่วงหน้าไปแล้ว ค่าคอมมิชชั่น(Commission)ส่วนที่เกินกว่าจำนวนที่ได้เบิกไปแล้ว เป็นส่วนที่พนักงานขายควรได้รับต่อไป

ในทางตรงกันข้าม ถ้าส่วนที่เบิกล่วงหน้ามีจำนวนมากกว่าส่วนที่ควรจะได้รับ พนักงานขายก็ต้องเป็นหนี้กิจการต่อไป ตัวอย่างเช่น บริษัทยอมให้เบิกค่าคอมมิชชั่น(Commission)ล่วงหน้าได้เดือนละ 1,200 บาท นายประทีปซึ่งเป็นพนักงานขายของบริษัทไม่สามารถขายสินค้าได้เลย ในระหว่างเดือนมกราคม และกุมภาพันธ์ จึงได้เบิกค่าคอมมิชชั่น(Commission)ล่วงหน้าในเดือนมกราคม 1,200 บาท และเบิกในเดือนกุมภาพันธ์ 1,200 บาท บัญชีนายประทีปจะแสดงการเป็นหนี้ของบริษัท จำนวน 2,400 บาท เมื่อต้นเดือนมีนาคม และสามารถขายสินค้าได้มากในเดือนมีนาคม เมื่อคำนวณค่าคอมมิชชั่น(Commission)เป็นจำนวนเงิน 6,000 บาท ค่าคอมมิชชั่น(Commission)ที่จะได้รับจริงจะมีจำนวนเพียง 3,600 บาท ทั้งนี้ เพราะบริษัทได้หักค่าคอมมิชชั่น(Commission)ที่เบิกล่วงหน้าในระหว่างเดือนมกราคมและกุมภาพันธ์ ออกเป็นจำนวน 2,400 บาท ที่กล่าวมาเป็นวิธีการแบบง่าย ๆ ของการยอมให้เบิกค่าคอมมิชชั่น(Commission)ล่วงหน้า ซึ่งจะใช้ได้ดีกับพนักงานขายเก่าที่มีความสามารถและเชื่อว่าสามารถขายสินค้าได้แน่นอนในช่วงเวลาที่ไม่นานจนเกินไป เห็นได้ว่านายสมศักดิ์สามารถขายสินค้าได้เป็นจำนวนมากในเดือนมีนาคม และสามารถชดใช้ค่าคอมมิชชั่น(Commission)ที่เบิกล่วงหน้าได้ภายใน 3 เดือน การกำหนดจำนวนเงินและระยะเวลาของการยอมให้เบิกค่าคอมมิชชั่น(Commission)ล่วงหน้า อาจกำหนดเป็น 1 สัปดาห์ หรือ 2 สัปดาห์ หรืออื่น ๆ ก็ได้

การเบิกค่าคอมมิชชั่น(Commission)ล่วงหน้าเป็นวิธีที่ง่ายและใช้กันมากในกิจการที่จ่ายค่าตอบแทนในรูปของค่าคอมมิชชั่น(Commission)โดยตรงที่ต้องการรักษาพนักงานที่ดีไว้กับกิจการอย่างไรก็ตามวิธีนี้ก็ยังมีข้อเสียที่ปรากฏให้เห็น คือ พนักงานขายอาจลาออกขณะที่ยังเป็นหนี้อยู่ โดยทั่วไปกิจการจึงต้องลบล้างหนี้สินดังกล่าว โดยถือเป็นค่าใช้จ่ายในการขาย กิจการมักจะไม่เรียกคืนจากพนักงานขาย แม้ว่าบางกรณีจะมีการเรียกคืนได้ เนื่องจากมีการทำสัญญาก่อนเข้าทำงานก็ตาม ทางแก้ข้อเสียดังกล่าวจึงทำได้โดยการกำหนดวงเงินที่ยอมให้เบิกล่วงหน้ามีจำนวนน้อยกว่ารายได้ที่เขาควรจะได้รับ แต่ก็ต้องให้พอเหมาะแก่การครองชีพได้ เพื่อป้องกันมิให้พนักงานหมดกำลังใจในการทำงาน เนื่องจากถูกหักรายได้เกือบหมดจากการเบิกค่าคอมมิชชั่น(Commission)ล่วงหน้ากิจการบางแห่งมีนโยบายในการกำหนดให้เบิกค่าคอมมิชชั่น(Commission)

ล่วงหน้าที่เปรียบเสมือนการให้รายได้คงที่ในรูปเงินเดือน คือ พนักงานขายมีต้องจ่ายคืนค่าคอมมิชชั่น(Commission)ที่เบิกล่วงหน้าคืนให้แก่กิจการ ซึ่งวิธีการดังกล่าวก็เป็นการจูงใจอีกวิธีหนึ่งเช่นกัน

การยอมให้เบิกค่าคอมมิชชั่น(Commission)ล่วงหน้าอาจเป็นสาเหตุที่ทำให้กิจการต้องรับภาระค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้นถ้าพนักงานขายสินค้าไม่ได้และลาออกขณะที่เบิกค่าคอมมิชชั่น(Commission)ล่วงหน้าไปก่อน การหาทางป้องกันหรือลดค่าใช้จ่ายจึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารที่จะต้องพิจารณาและต้องตัดสินใจดำเนินการ เมื่อมีแนวโน้มว่าจะเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ ซึ่งมีผลทำให้กิจการต้องมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น

พิจารณาจากกรณีตัวอย่างการขายเครื่องสำอางในห้างสรรพสินค้า พนักงานขายมีแนวโน้มที่จะเบิกค่าคอมมิชชั่น(Commission)ล่วงหน้าเป็นจำนวนมากขึ้นทุกสัปดาห์ ในสัปดาห์ที่ 5 ฝ่ายบริหารอาจพิจารณาและสรุปว่า พนักงานขายไม่มีความสามารถ เพราะยังไม่มีผลงานเกิดขึ้น ดังนั้นฝ่ายบริหารอาจกำหนดทางเลือกดำเนินการกับพนักงานขายดังกล่าวโดย

1. ลดวงเงินค่าคอมมิชชั่น(Commission)เบิกล่วงหน้า
2. ยกเลิกบัญชีหนี้สินของพนักงานขาย และเปลี่ยนใช้วิธีการจ่ายค่าคอมมิชชั่น(Commission)โดยตรงแทน การยกเลิกบัญชีหนี้สินอาจทำได้หลายวิธี คือ ให้พนักงานชดใช้ หรือ โอนเป็นค่าใช้จ่ายในการขายของกิจการ พนักงานบางคนอาจขอลาออกและยินดีที่จะชดใช้หนี้สิน เนื่องจากได้มีการทำสัญญาที่จะชดใช้เงินจำนวนดังกล่าวเมื่อปฏิบัติงานไม่ได้ผลตามข้อตกลง ขณะเดียวกันกิจการอาจยกเลิกบัญชีหนี้สิน และเปลี่ยนวิธีการจ่ายค่าตอบแทน เมื่อพนักงานยังตั้งใจที่จะทำงานกับกิจการต่อไป

3. ปล่อยให้ทุกอย่างดำเนินไปตามเดิมโดยไม่ต้องแก้ไขจนครบงวดเวลา การพิจารณาค่าคอมมิชชั่น(Commission) 3 เดือน แล้วจึงพิจารณาหาทางแก้ไขใหม่

กรณีนี้กิจการเลือกใช้วิธีที่ 3 พิจารณาเหตุการณ์เมื่อระยะเวลาการทำงานครบงวดเวลา การคำนวณค่าคอมมิชชั่น(Commission) 3 เดือน ซึ่งกิจการต้องจ่ายค่าคอมมิชชั่น(Commission)แก่พนักงานขายจากข้อมูลที่เก็บบันทึก เห็นได้ว่า พนักงานมีแนวโน้มของการทำงานที่ดีขึ้น แสดงให้เห็นถึงความสามารถดังนั้นพนักงานจึงอาจขอเพิ่มวงเงินการเบิกค่าคอมมิชชั่น(Commission)ล่วงหน้าในระยะเวลาต่อไป แต่ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับพิจารณาของกิจการว่าจะยอมให้หรือไม่

### 3. การจ่ายค่าตอบแทนในรูปผสม

การจ่ายผลตอบแทนในรูปผสมเป็นที่นิยมมากที่สุดในการปฏิบัติงานซึ่งหมายถึง การจ่ายในรูปของเงินเดือนประจำบวกค่าคอมมิชชั่น(Commission) เงินเดือนประจำบวกโบนัส(Bonus) หรือเงินเดือนประจำบวกค่าคอมมิชชั่น(Commission)บวกโบนัส(Bonus) เป็นต้น เป็นที่คาดว่ากิจการมากกว่าร้อยละ 50 ได้ใช้วิธีจ่ายค่าตอบแทนในรูปแบบนี้ เพราะการจ่ายเงินเดือนประจำเปรียบเสมือนการประกันความมั่นคง ส่วนการจ่ายค่าคอมมิชชั่น(Commission)หรือโบนัส(Bonus)ที่เพิ่มขึ้นนอกเหนือจากเงินเดือนเปรียบเทียบเหมือนการจูงใจในการทำงาน

การจ่ายค่าตอบแทนวิธีนี้ได้รวมเอาข้อดีของวิธีการจ่ายเงินเดือนประจำและการจ่ายค่าคอมมิชชั่น(Commission) โดยตรงเข้าไว้ด้วยกันดังนั้นถ้าผู้บริหารทำการบริหารงานด้านการจ่ายค่าตอบแทนในรูปผสมที่ดี ก็จะเกิดประโยชน์แก่ทั้งฝ่ายผู้บริหารและฝ่ายพนักงาน คือ สามารถจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างเต็มความสามารถเพราะเขารู้สึกว่ามีการให้รางวัลในทุกระดับของกิจกรรมทั้งกิจกรรมที่เกี่ยวกับการขายและนอกเหนือการขาย ขณะเดียวกันก็ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมและประเมินผลให้แก่ฝ่ายบริหารด้วย รูปแบบต่าง ๆ ของการจ่ายค่าตอบแทนในรูปผสม ทำได้หลายวิธี ได้แก่

1. เงินเดือนประจำบวกค่าคอมมิชชั่น(Commission) เป็นการจ่ายค่าตอบแทนที่กำหนดให้ส่วนหนึ่งคงที่ในรูปของเงินเดือนและอีกส่วนหนึ่งจะเป็นค่าคอมมิชชั่น(Commission)ที่ผันแปรไปตามที่กำหนดซึ่งอาจจ่ายเมื่อขายได้มากกว่าโควตา(Quota)หรือ ค่าคอมมิชชั่น(Commission)ที่จ่ายเพิ่มขึ้นตามอัตราส่วน เป็นต้น ตัวอย่างการจ่ายค่าคอมมิชชั่น(Commission)เมื่อขายได้มากกว่าโควตา(Quota) เช่น กำหนดให้เงินเดือนประจำ 8,000 บาท โควตา(Quota) 250,000 บาท ค่าคอมมิชชั่น(Commission)ร้อยละ 3 ของยอดขายที่เกิน 250,000 บาท ถ้าพนักงานขายมีผลงานขายจำนวน 400,000 บาท ค่าตอบแทนที่จะได้รับทั้งสิ้น คือ เงินเดือนประจำบวกกับร้อยละ 3 ของยอดขายส่วนที่เกิน 250,000 บาท นั่นคือ 8,000 บวกกับร้อยละ 3 ของ 150,000 = 12,500 บาท สำหรับการจ่ายค่าคอมมิชชั่น(Commission)ที่เพิ่มขึ้นตามอัตราส่วนนั้น เป็นการจ่ายค่าคอมมิชชั่น(Commission)เพิ่มขึ้นจากเงินเดือนประจำ โดยค่าคอมมิชชั่น(Commission)จะเปลี่ยนไปในแต่ละระดับของยอดขายที่กำหนดไว้ ซึ่งอาจกำหนดไว้เป็นจำนวนเงินต่อหน่วยขาย หรือกำหนดเป็นอัตราร้อยละของยอดขาย โดยผลงานการขายจะถูกประเมินในแต่ละเดือนและค่าคอมมิชชั่น(Commission)อาจจะสูงขึ้น หรือต่ำลงเมื่อยอดขายสูงขึ้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของสินค้าและนโยบายของกิจการ



นอกจากนี้บริษัทอาจกำหนดนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนโดยประเมินผลงานเป็นรายปี เพื่อรักษาผลประโยชน์ของกิจการ หรือเพื่อลดค่าใช้จ่าย

2 เงินเดือนประจำบวกโบนัส(Bonus) เป็นการจ่ายค่าตอบแทนที่ใช้ชูงใจในการปฏิบัติงาน ได้อีกวิธีหนึ่ง โบนัส(Bonus)หมายถึงการจ่ายเงินค่าตอบแทนเป็นก้อน ( Lump-Sum Payment) ในช่วงเวลาหนึ่ง เช่น 3 เดือน 6 เดือน 12 เดือน เป็นต้น มีลักษณะเหมือนเงินรางวัลที่ให้แกพนักงาน เมื่อทำงานประสบความสำเร็จตามที่กิจการได้ตั้งเป้าหมายไว้ เช่น การหาลูกค้าใหม่ได้ถึงระดับที่กำหนด การขายได้ตามโควต้า(Quota)ที่กำหนด เป็นต้น โบนัส(Bonus)แตกต่างจากค่าคอมมิชชั่น(Commission) เพราะค่าคอมมิชชั่น(Commission)จะจ่ายจากอัตราที่กำหนดซึ่งอาจมีอัตราคงที่และคิดตามยอดขาย หรืออัตราที่ผันแปรไปตามยอดขายที่กำหนด การคำนวณค่าคอมมิชชั่น(Commission)จะต้องทำอย่างมีกฎเกณฑ์ตามที่ตั้งไว้ แต่โดยทั่วไปแล้วการจ่ายโบนัส(Bonus)อาจทำได้แม้ผลงานจะต่ำกว่าเป้าหมาย เช่น บริษัทกำหนดโควต้า(Quota)การขายแก่พนักงาน 1,000 หน่วย ต่อปี ถ้าพนักงานทำยอดขายได้ระหว่าง 800-900 หน่วยต่อปี บริษัทก็อาจจ่ายโบนัส(Bonus)แก่พนักงาน ซึ่งวิธีการดังกล่าวไม่สามารถใช้ได้กับการจ่ายค่าคอมมิชชั่น(Commission) เหตุผลของการจ่ายโบนัส(Bonus)แม้ว่าพนักงานจะมีผลงานต่ำกว่าเป้าหมาย คือ เพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีกำลังใจในการทำงานต่อไป กิจการมีสิทธิที่จะงดจ่ายโบนัส(Bonus)เนื่องจากพนักงานมีผลงานต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด แต่การกระทำดังกล่าวจะทำให้พนักงานหมดกำลังใจในการทำงาน การจ่ายโบนัส(Bonus)จึงถูกใช้เป็นแรงจูงใจได้แม้ว่าผลงานจะไม่เต็มจำนวนร้อยละ 100 การจ่ายค่าคอมมิชชั่น(Commission)หรือโบนัส(Bonus)นอกเหนือจากเงินเดือนประจำเป็นวิธีจ่ายค่าตอบแทนที่ดีที่ให้ทั้งความมั่นคงและจูงใจให้ทำงาน แต่ขณะเดียวกันก็มีความยุ่งยากต่อการนำมาใช้ ยุ่งยากต่อการกำหนดอัตราส่วนระหว่างเงินเดือนและรายได้เพื่อจูงใจที่เหมาะสม สิ่งที่จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดแผนการจ่ายค่าตอบแทนวิธีนี้ จึงมีทั้งวัตถุประสงค์ของกิจการ ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกกิจการเช่น ลักษณะของสินค้า คู่แข่ง ความพยายามในการขาย เป็นต้น รวมถึงความตั้งใจของฝ่ายบริหารที่จะกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานว่ามีมากน้อยเพียงใดด้วย ตัวอย่างการกำหนดอัตราส่วนของการจ่ายค่าตอบแทน เช่น กิจการขายเครื่องใช้สำนักงาน ให้ค่าตอบแทนเป็นเงินเดือนร้อยละ 60 และค่าคอมมิชชั่น(Commission)ร้อยละ 40 ขณะที่การขายเครื่องคอมพิวเตอร์เป็นงานขายที่ต้องมีงานบริการเกี่ยวข้องมากขึ้น หรือต้องให้ความรู้ความชำนาญทางด้านเทคนิค เฉพาะ การกำหนดส่วนผสมจะเน้นด้านเงินเดือนมากขึ้น ซึ่งอาจกำหนดเงินเดือนร้อยละ 80 และค่าคอมมิชชั่น(Commission)ร้อยละ 20 เป็นต้น

การตัดสินใจเลือกสิ่งจูงใจว่าควรจ่ายเงินเดือนประกอบกับค่าคอมมิชชั่น(Commission) หรือ โบนัส(Bonus)นั้นจะพิจารณาจากความเหมาะสมตามช่วงเวลามากกว่าการวัดผลงานถ้ากิจ

กรรมการขายเสร็จสิ้นในระยะเวลาสั้น ๆ นิยมใช้วิธีจ่ายค่าคอมมิชชั่น(Commission) และถ้ากิจกรรมการขายต้องใช้เวลายาวนาน ก็มักจะใช้วิธีจ่ายโบนัส(Bonus) เช่น กิจกรรมการขายเริ่มตั้งแต่ติดต่อกู้ยืมเงินถึงขั้นส่งมอบสินค้า ใช้เวลา 1 เดือน ก็จะใช้วิธีจ่ายค่าคอมมิชชั่น(Commission)และ กิจกรรมของการเป็นที่ปรึกษาขายต้องใช้เวลามากขึ้นก็จะใช้วิธีให้โบนัส(Bonus) เป็นต้น โดยทั่วไปแล้วการกำหนดและบริหารแผนการจ่ายโบนัส(Bonus)จะยุ่งยากกว่าแผนการจ่ายค่าคอมมิชชั่น(Commission)

การจ่ายค่าตอบแทนในรูปแบบสมนั้น กิจการอาจใช้วิธีให้เงินเดือนประจำบวกค่าคอมมิชชั่น(Commission)บวกโบนัส(Bonus)ก็ได้ แผนการจ่ายค่าตอบแทนวิธีนี้จะให้ผลดีถ้ากิจการต้องการให้การขายเป็นแบบ Aggressive Selling คือพนักงานขายต้องใช้ความพยายามและอดทนมากในการขายและระยะเวลาที่ใช้ในการขายนับแต่การเริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกินเวลาไม่นานนัก แต่วิธีนี้จะทำให้กิจการต้องรับภาระการจ่ายค่าตอบแทนที่สูงมาก

แผนการจ่ายค่าตอบแทนในรูปแบบยังมีอีกหลายวิธีที่แตกต่างกันไป ซึ่งแต่ละวิธีนั้น บางครั้งก็ยากแก่การเข้าใจของฝ่ายบริหารเอง และยากแก่การเข้าใจของพนักงานเพราะแผนแต่ละแผนจะถูกกำหนดขึ้นโดยวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน ตัวอย่างข้างต้นเป็นเพียงการจ่ายค่าตอบแทนวิธีหนึ่งที่กำหนดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรักษาผลประโยชน์ของกิจการ การกำหนดปริมาณการขายขั้นต่ำที่พนักงานต้องรับผิดชอบ จะช่วยป้องกันการเก็บใบสั่งซื้อเพื่อสะสมให้ยอดขายในเดือนหนึ่งเดือนใดสูงมาก ซึ่งจะทำให้กิจการจะต้องจ่ายค่าคอมมิชชั่น(Commission)สูงขึ้นเมื่อตัวเลขยอดขายสูงขึ้น จะเห็นได้ว่าถ้านายสมชายเก็บสะสมใบสั่งซื้อของเดือนมีนาคมเพื่อสั่งซื้อในเดือนเมษายน การขายในเดือนเมษายนจะมียอดขายรวมสูงมากถึง 22 เครื่อง (15 + 7) และกิจการจะต้องจ่ายค่าคอมมิชชั่น(Commission)สูงมากเช่นกัน

โดยสรุปกล่าวได้ว่า การจ่ายค่าตอบแทนในรูปแบบเป็นที่นิยมใช้กันมาก จากการสำรวจของสถาบันวิจัยในสหรัฐ ฯ ซึ่งได้ทำการศึกษาถึงวิธีการจ่ายค่าตอบแทน พบว่ากิจการนิยมใช้วิธีเบิกค่าคอมมิชชั่น(Commission)ล่วงหน้าและการจ่ายค่าตอบแทนรูปแบบมากขึ้น

### การเบิกชดเชยค่าใช้จ่าย

ในการปฏิบัติงานขายของพนักงานนั้น จะมีค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เกิดขึ้นเสมอและมีจำนวนไม่น้อย ได้แก่ ค่ายานพาหนะ ค่าที่พัก ค่าอาหาร ค่ารับรองลูกค้า เป็นต้น กิจการบางแห่งยอมรับภาระและถือเป็นค่าใช้จ่ายในการขายของกิจการ ยอมให้พนักงานขายเบิกชดเชยได้ในภายหลัง บาง

กิจการไม่ยอมให้เบิกชดเชย แต่ถือว่าเป็นค่าใช้จ่ายที่พนักงานต้องรับภาระ การกำหนดหน้าที่ของผู้รับภาระค่าใช้จ่ายดังกล่าวจะถูกระบุในแผนการจ่ายค่าตอบแทนตามนโยบายของกิจการแต่ละแห่ง การยอมให้เบิกชดเชยมิใช่เป็นการให้ค่าตอบแทน แต่ก็ยังเป็นสิ่งที่ต้องกำหนดในแผนการจ่ายค่าตอบแทนด้วย เพราะกรณีที่กิจการยอมให้เบิกชดเชยได้นั้น รายได้สุทธิของพนักงานจะมีผลมาจากการเพิ่มขึ้น หรือถูกหักด้วยเงินชดเชยเหล่านี้ด้วย การจ่ายค่าตอบแทนและการเบิกชดเชยค่าใช้จ่าย จึงมีความสัมพันธ์กัน และควรที่จะได้กล่าวไว้ในเรื่องของการจ่ายค่าตอบแทนด้วย แต่จะได้กล่าวถึงการเบิกชดเชยค่าใช้จ่ายในการขายเพียงบางวิธีที่กิจการใช้กันอยู่ เพื่อเป็นแนวความคิดในเบื้องต้น ทั้งนี้ เนื่องจากกิจการส่วนใหญ่ยอมให้พนักงานเบิกชดเชยค่าใช้จ่ายคืนได้ เพราะเชื่อว่าจะช่วยให้พนักงานมีกำลังใจและมีความคล่องตัวในการทำงานเพิ่มขึ้น

การเบิกชดเชยค่าใช้จ่ายในการขาย กิจการมีวิธีการจ่ายชดเชยค่าใช้จ่ายในการขายหลายวิธี ดังนี้ คือ

1. การจ่ายเป็นจำนวนคงที่
2. การจ่ายตามโควตา(Quota)
3. การจ่ายเป็นจำนวนผันแปรหรือจ่ายตามจำนวนที่จ่ายจริง
4. การจ่ายระบบเชื่อใจหรือระบบเกียรตินิยม

1. การจ่ายเป็นจำนวนคงที่ คือ กิจการจะจ่ายเงินให้แก่พนักงานขายจำนวนหนึ่ง เพื่อให้พนักงานจ่ายเป็นค่าใช้จ่ายตามที่เห็นสมควร เหตุผลของการจ่ายวิธีนี้ คือ

1.1 เพื่อลดงานด้านการเก็บบันทึกรายงาน หรืองานด้านการตรวจสอบรายงานการใช้จ่ายเงินที่เป็นค่าใช้จ่ายของพนักงานขาย

1.2 ช่วยให้การจัดทำงบประมาณใกล้เคียงความจริงเพราะสามารถกำหนดค่าใช้จ่ายจำนวนนี้ได้ล่วงหน้า

1.3 ช่วยให้พนักงานขายวางแผนการใช้จ่ายเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพมีอิสระในการใช้จ่ายและมีความคล่องตัวในการทำงานมากขึ้น เพราะเขาจะรู้ยอดจำนวนเงินที่ควรจะใช้จ่ายอย่างแน่นอนและสามารถควบคุมการใช้จ่ายได้ด้วยตนเองเพื่อให้การใช้จ่ายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพการจ่ายเป็นจำนวนคงที่มีข้อควรระวังคือ ไม่ควรให้พนักงานเข้าใจว่า ค่าใช้จ่ายที่ยอมให้เบิกคืนเป็นส่วนหนึ่งของค่าตอบแทน เพราะพนักงานอาจลวงโอกาสเบิกเต็มจำนวนแต่ใช้จ่ายให้น้อยเพื่อถือประโยชน์จากส่วนที่เหลือเป็นรายได้ นอกจากนี้การยืดหยุ่นยอมให้เบิกค่าใช้จ่ายเกินจากที่กำหนดก็เป็นสิ่งที่ไม่ควรจะทำอย่างยิ่ง แต่ในทางปฏิบัติก็เกิดขึ้นเสมอ ๆ

**2. การจ่ายตามโควตา (Quota)** กิจการจะประมาณค่าใช้จ่ายจำนวนสูงสุดที่ยอมให้เบิก พร้อมทั้งกำหนดระยะเวลาของการยอมให้เบิก เช่น ทุกสัปดาห์ โดยฝ่ายบริหารจะประมาณการขายจากขนาดและลักษณะของพื้นที่การขายและกำหนดโควตา(Quota)ค่าใช้จ่ายตามยอดขายที่พยากรณ์ อาจคิดเป็นร้อยละของยอดขาย หรือกำหนดเป็นวงเงิน ซึ่งพนักงานขายมีสิทธิเบิกคืนได้ตามระยะเวลาที่กำหนด แต่รวมกันแล้วจะต้องไม่เกินโควตา(Quota)ที่กำหนด วิธีนี้จะใช้ได้ผลเมื่อการพยากรณ์การขายทำได้ใกล้เคียงความจริง และการกำหนดค่าใช้จ่ายทำได้ถูกต้องเหมาะสมที่จะใช้ในกรณีที่กิจการต้องการควบคุมค่าใช้จ่ายทั้งหมดของกิจการ

**3. การจ่ายเป็นจำนวนผันแปรหรือจ่ายตามจำนวนที่จ่ายจริง** เป็นวิธีที่ยอมให้พนักงานเบิกค่าใช้จ่ายที่ได้จ่ายไปจริงเต็มจำนวน ซึ่งจะใช้ได้ผลภายใต้ข้อจำกัด ดังนี้ คือ

3.1 ฝ่ายบริหารสามารถกำหนดค่าใช้จ่ายทั้งหมดโดยประมาณที่พนักงานขายควรจะจ่ายเพื่อนำไปวางแผนและจัดทำงบประมาณ

3.1 ต้องกำหนดอย่างชัดเจนว่าค่าใช้จ่ายชนิดใด “เบิกได้” และ “เบิกไม่ได้” และต้องเป็นที่เข้าใจอย่างชัดเจนแก่พนักงานขาย

3.1 มีการกำหนดระบบและแบบฟอร์มเพื่อให้พนักงานใช้รายงานค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น

3.1 กำหนดวิธีการตรวจสอบค่าใช้จ่ายแต่ละรายการที่จะขอเบิกคืนได้อย่างละเอียด

**ข้อเสียการจ่ายเป็นจำนวนผันแปรหรือจ่ายตามจำนวนที่จ่ายจริง** การเบิกชดเชยค่าใช้จ่ายโดยวิธีนี้ได้นำไปปัจจัยต่าง ๆ มาพิจารณาประกอบด้วย เช่น สภาพความแตกต่างของพื้นที่การขาย ลักษณะของลูกค้าและลักษณะของตลาด เป็นต้น ทำให้เป็นวิธีที่มีความยุติธรรมเพียงพอนอกจากนี้ ยังช่วยให้ฝ่ายบริหารควบคุมพนักงานขายได้มากขึ้น โดยใช้ประโยชน์จากการรายงานของพนักงานขาย อย่างไรก็ตามก็ยังมีข้อเสียปรากฏให้เห็น คือ

1. เสียเวลาและเสียค่าใช้จ่ายของฝ่ายบริหารเพิ่มขึ้นเพื่อการจัดทำบัญชีและตรวจสอบรายงานต่าง ๆ ของพนักงานขายที่ขอเบิกค่าใช้จ่าย

2. เสียเวลาและอาจไม่เป็นที่พอใจของพนักงานขายที่ต้องเขียนรายงาน พนักงานขายไม่เห็นคุณค่าของการเขียนรายงาน และรู้สึกเป็นการเสียเวลาที่จะต้องเขียนรายงาน ถ้าพนักงานเป็นผู้ที่ไม่มีความสามารถในการเขียนรายงานหรือจดบันทึก การถูกบังคับให้เขียนรายงานและต้องจดบันทึกจึงต้องใช้เวลา และบางครั้งอาจจดบันทึกไม่ละเอียดพอที่จะครอบคลุมถึงค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงทั้งหมดได้



3. ค่าใช้จ่ายบางอย่างยากแก่การระบุอย่างชัดเจนว่า “เบิกได้” หรือ “เบิกไม่ได้” จึงอาจทำให้พนักงานขายใช้สิทธิไม่อยู่ในขอบเขตหรือไม่เหมาะสม และถ้ากิจการไม่มีการควบคุมที่ดีพอจะก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายขายได้

**4. การจ่ายระบบเชื่อใจหรือระบบเกียรติยศ** เป็นวิธีที่ใกล้เคียงกับการจ่ายตามจำนวนที่จ่ายจริง คือ พนักงานขายสามารถเบิกค่าใช้จ่ายที่ได้จ่ายไปคืนได้ทั้งหมดเหมือนกัน แต่ไม่ต้องส่งรายงานเพื่อแสดงรายละเอียดประกอบการใช้จ่ายในแต่ละรายการเพียงแต่แจ้งยอดรวมของค่าใช้จ่ายในระยะเวลาที่กำหนด วิธีนี้ถือเอาความซื่อสัตย์และความมีเหตุผลเป็นหลัก โดยฝ่ายบริหารให้เกียรติแก่พนักงานขายและเชื่อว่าพนักงานขายมีความซื่อสัตย์ปึงจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่เป็นตัวกำหนดความเหมาะสมของการเชื่อใจ หรือความซื่อสัตย์ คือ การคาดหวังของลูกค้า ผู้จัดการฝ่ายขายควรรู้ถึงความต้องการบางอย่างของลูกค้าที่คาดหวังจากพนักงานขาย เช่น การเดินทาง การเลี้ยงรับรอง เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีอยู่เสมอในกระบวนการขายสินค้าแก่ลูกค้า และเป็นสิ่งที่ไม่เปลี่ยนแปลงแม้เวลาจะเปลี่ยนไป การทำงานร่วมกับพนักงานขายอย่างใกล้ชิด เป็นครั้งคราวจะช่วยให้ผู้จัดการได้ศึกษาและเข้าใจถึงความต้องการเหล่านี้ของลูกค้า และการเรียนรู้อย่างแท้จริงจะเป็นเหตุผลของการยอมให้เบิกชดเชยค่าใช้จ่ายในระบบนี้ได้

ข้อดีของระบบเกียรติยศคือ พนักงานขายเกิดความภาคภูมิใจ มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ขณะเดียวกันก็มีข้อเสียคือ ต้องมีระบบการควบคุม และตรวจสอบที่ดีพอเพราะพนักงานขายบางคนอาจใช้จ่ายเงินโดยไม่คำนึงถึงความเหมาะสม หรือพนักงานขายบางคนไม่ซื่อสัตย์พอและพยายามหาโอกาสนำเงินไปใช้ในเรื่องส่วนตัว ซึ่งการควบคุมพนักงานเหล่านี้ขึ้นอยู่กับผู้จัดการฝ่ายขายที่ต้องศึกษาและกำหนดจำนวนค่าใช้จ่ายที่แน่นอน ส่วนรายจ่ายที่นอกเหนือจากส่วนที่กำหนดให้จะต้องมีการขออนุมัติเป็นพิเศษ

### ปัญหาที่เกิดจากการจ่ายค่าตอบแทน

การจ่ายค่าตอบแทนมีหลายรูปแบบ แต่ละแบบมีทั้งข้อดีและข้อเสียในตัวเองกิจการจะเลือกใช้รูปแบบใดจะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของกิจการประกอบกับปัจจัยอื่น ๆ เป็นที่เชื่อว่ามีแผนการจ่ายค่าตอบแทนใดที่จะสมบูรณ์และใช้ได้ตลอดไป ดังนั้นการจัดทำแผนจึงเป็นงานที่ต่อเนื่องที่ต้องจัดทำและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพราะแผนที่มีประสิทธิภาพจะใช้ได้ภายใต้สถานการณ์หนึ่งเท่านั้น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นแผนดังกล่าวก็จะไม่เหมาะสมที่จะใช้ภายใต้สถานการณ์ใหม่และต้องการการปรับปรุงแก้ไข

อย่างไรก็ตามการปรับปรุงแก้ไขก็ยังมิได้หมายความว่าจะสามารถแก้ปัญหาทุกอย่างให้หมดสิ้นลงได้ ทั้งนี้ เพราะการมีทรศนะที่แตกต่างกันระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายขาย ทำให้มีความเข้าใจที่แตกต่างกัน การปรับปรุงแก้ไขบางครั้งจึงเป็นการแก้ไขปัญหาหนึ่งแต่ก็ก่อให้เกิดปัญหาใหม่ขึ้น การจัดทำแผนการจ่ายค่าตอบแทนจึงมีปัญหาอยู่เสมอ ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอยู่เสมอและพบบ่อยๆ คือ

1. แผนการจ่ายค่าตอบแทนตอบสนองความต้องการของคนเพียงกลุ่มน้อย กิจการหนึ่งๆ จะประกอบด้วยพนักงานขายจำนวนมาก ซึ่งในจำนวนนี้มีทั้งพนักงานเก่าอาวุโส และพนักงานใหม่ซึ่งถือเป็นพนักงานชั้นผู้น้อยพนักงานเก่าเป็นผู้มีประสบการณ์จึงมักจะเป็นผู้ที่มีความชำนาญได้แสดงความสามารถและมีผลงานปรากฏ จึงเป็นสิ่งปกติที่เกิดขึ้นอยู่เสมอว่า ผู้จัดการฝ่ายขายให้ความสำคัญและเปิดโอกาสให้แก่บุคคลเหล่านี้ เพื่อเป็นการให้ “รางวัล” การสร้างโอกาสดังกล่าวทำให้รายได้เฉลี่ยของพนักงานอาวุโสสูงกว่าของพนักงานทั่วไป ถึงแม้ว่าวิธีการดังกล่าวจะถูกมองว่าไม่ยุติธรรม แต่ผู้จัดการฝ่ายขายก็มีเหตุผลว่า การให้รางวัลดังกล่าวเป็นการตอบสนองความภักดีและการให้คุณประโยชน์แก่กิจการของพนักงานขายอาวุโสขณะเดียวกันก็ถือว่าเป็นการจูงใจพนักงานชั้นผู้น้อยด้วย

ความคิดนี้ไม่ได้ก่อให้เกิดผลดีเลย เพราะการให้รางวัลเช่นการกำหนดพื้นที่การขายที่ง่ายให้แก่อาวุโสกลุ่มน้อยทำให้พนักงานแสดงยอดขายได้สูงตามเป้าหมายที่กำหนดและได้รับค่าตอบแทนหรือรางวัลซึ่งเปิดโอกาสให้แก่คนกลุ่มน้อย ขณะที่พื้นที่การขายในเขตที่ทำการขายได้ยากกว่าถูกกำหนดให้แก่พนักงานขายอื่น ๆ ทำให้ผลงานไม่เป็นที่น่าพอใจเมื่อเทียบกับพนักงานอาวุโสการเลือกที่รักมักที่ชังดังกล่าว ก่อให้เกิดการแบ่งแยกและสร้างศัตรูในกลุ่มพนักงานขายด้วยกันเอง ในทางปฏิบัติสิ่งเหล่านี้ได้เกิดขึ้นในทุกวงการธุรกิจที่มีการขายโดยพนักงานขายผลงานที่ปรากฏ เนื่องจากโอกาสที่อำนวยให้ ทำให้พนักงานขายอาวุโสมีโอกาสได้รับผลตอบแทนที่ดี ได้รับการยกย่องให้เป็นผู้นำด้านการขายแก่พนักงานอื่นๆซึ่งการกระทำดังกล่าวแทนที่จะเป็นการกระตุ้นให้พนักงานอื่น ๆ ทำงานหนักขึ้นกลับทำให้เห็นความไม่ยุติธรรมและเป็นสาเหตุทำลายความตั้งใจในการทำงานของเขา

2. การขาดความระมัดระวังในการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งตอบแทนกับการจูงใจ จากแนวความคิดของ Frederic W. Taylor ซึ่งเป็นผู้บุกเบิกการแก้ปัญหาผลผลิตตกต่ำในโรงงาน โดยการใช้ผลตอบแทนเป็นสิ่งจูงใจในการทำงานเพื่อให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น และแนวความคิดดังกล่าวได้ถูกพัฒนาต่อมา โดย Elton Mayo ได้แสดงการทดลองและชี้ให้เห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลผลิตด้วยนอกเหนือจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน แนวความคิดดังกล่าวได้ถูกพัฒนาขึ้นเรื่อย ๆ เป็นทฤษฎีการจูงใจที่แตกต่างกัน ผู้คิดค้น

ทฤษฎีการจูงใจต่างก็มุ่งหาสิ่งจูงใจเพื่อให้พนักงานเพิ่มผลผลิต จากวิวัฒนาการในอดีตจนถึงปัจจุบัน สิ่งจูงใจถูกเปลี่ยนจากการให้ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินมาสู่การให้ความสนใจในตัวผู้ปฏิบัติงาน และเชื่อว่าค่าตอบแทนเป็นเพียงปัจจัยอย่างหนึ่งในหลาย ๆ ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นการทำงานเท่านั้น ดังนั้น การที่กิจการเน้นให้ความสำคัญกับการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เงินเดือน ค่าคอมมิชชั่น(Commission) หรือโบนัส(Bonus)แต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น จะไม่ช่วยให้การดำเนินงานของกิจการประสบความสำเร็จได้เลย

3. การลดรายได้ของพนักงานเพื่อลดต้นทุนขาย กิจการหลายๆแห่งมองว่าค่าตอบแทนพนักงานขายเป็นค่าใช้จ่ายที่กิจการต้องรับภาระ และมีผลกระทบต่อรายได้ของกิจการจึงพยายามที่จะลดค่าใช้จ่ายดังกล่าวให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อช่วยเพิ่มรายได้ให้แก่กิจการ จากแนวความคิดดังกล่าว จึงกำหนดเงินเดือนของพนักงานขายในระดับที่ต่ำมาก และใช้สิ่งจูงใจ เช่น ค่าคอมมิชชั่น(Commission) หรือโบนัส(Bonus) เป็นสิ่งกระตุ้นให้พนักงานทำงาน ในทางปฏิบัติวิธีดังกล่าวถูกนำมาใช้กันมาก ทั้งกิจการที่เป็นผู้นำในวงการธุรกิจ และกิจการที่มีฐานะทางการเงินไม่มั่นคง ผลที่เกิดขึ้นคือ พนักงานที่มีความสามารถมักจะลาออก เหลืออยู่แต่ผู้ที่ไม่มีความสามารถ หรือผู้มีความสามารถต่ำ ทั้งนี้เพราะการจ่ายค่าตอบแทนจะจ่ายตามผลงานที่เกิดขึ้น และสิ่งจูงใจดังกล่าวมิได้มีกำลังสูงพอ จึงไม่เพิ่มแรงกระตุ้นในการทำงานมากเท่าที่ควร ข้อเสียจะมีมากยิ่งขึ้น ถ้าการขายดังกล่าวไม่จำเป็นต้องอาศัยพนักงานขายมากนักและกิจการใช้วิธีจ่ายค่าคอมมิชชั่น(Commission)เป็นสิ่งจูงใจ เพราะลูกค้าอาจสั่งซื้อสินค้าโดยไม่ผ่านพนักงานขายทำให้รายได้ของพนักงานขายขึ้นอยู่กับเงินเดือน และค่าคอมมิชชั่น(Commission)ที่จำกัด ซึ่งกิจการเองก็ถือว่าเป็นการยุติธรรมที่จะจ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถที่ได้ใช้ไปในการขาย ทั้งนี้ เนื่องจากกิจการมีแนวความคิดเพื่อประหยัดค่าใช้จ่าย โดยลืมนึกถึงค่าตอบแทนที่จะเป็นเครื่องส่งเสริมกำลังใจในการทำงานของพนักงาน

เหตุผลอื่นนอกจากการลดค่าใช้จ่ายเพื่อลดต้นทุนขาย แต่ยังคงแสดงให้เห็นว่าการจ่ายค่าตอบแทนไม่ยุติธรรม ทำให้พนักงานขายที่มีความสามารถอยู่ไม่ได้ คือ การกำหนดการจ่ายค่าตอบแทนที่จำกัดโดยฝ่ายบริหารที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานขาย โดยฝ่ายบริหารมีความคิดว่า พนักงานขายเป็นลูกจ้างระดับต่ำ จึงไม่ควรมียาได้สูงกว่าผู้บริหารซึ่งเป็นผู้ที่อยู่ในระดับสูงกว่า ซึ่งความคิดดังกล่าวเป็นสิ่งที่ทำลายขวัญของพนักงานขายและในทางปฏิบัติสิ่งดังกล่าวได้เกิดขึ้นอยู่เสมอโดยฝ่ายบริหารมักจะตัดพ้อว่าพนักงานขายมียาได้สูงกว่าตน

## การควบคุมและการประเมินผลงานของพนักงานขาย

การควบคุมและการประเมินผลงานของพนักงานขายเป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารงานขายเช่นเดียวกับหน้าที่งานอื่น ๆ ตามที่ได้กล่าวมาแล้ว เพราะหลังจากธุรกิจได้ทำการรับพนักงานขายแล้วส่งไปรับการอบรม และมอบหมายงานโดยส่งออกไปปฏิบัติงานขายได้ต่าง ๆ แล้ว ฝ่ายจัดการจำเป็นต้องมีการควบคุมติดตามผลเพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานขายได้ปฏิบัติงานจริงตามเป้าหมายของกิจการอย่างได้ผล และเพื่อวัตถุประสงค์อื่น ๆ อีกดังที่จะได้กล่าวโดยละเอียดต่อไป นอกจากนี้ยังต้องมีการประเมินผลงานเพื่อให้ทราบถึงความสามารถในการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าตลอดจนปัญหาอุปสรรคต่างๆที่อาจจะเกิดขึ้นได้จากการทำงานในสนาม อันจะช่วยในการพิจารณาความดีความชอบของพนักงานและปรับปรุงแผนงานขายของธุรกิจในระยะต่อไปอีกด้วย

### แนวความคิดทั่วไปเกี่ยวกับการควบคุมพนักงานขาย

การควบคุมพนักงานขายหมายถึง การปฏิบัติงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดระหว่างพนักงานขายกับผู้ที่ทำหน้าที่ควบคุมการขาย หรือหมายถึงกิจกรรมทั้งหลายในการปฏิบัติและควบคุมการใช้ความพยายามของพนักงานขายเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพดีขึ้นเป็นไปตามนโยบายและบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายของธุรกิจอย่างเหมาะสม

หน้าที่ของการควบคุมพนักงานขายนั้นอาจจะมีผู้เห็นว่าไม่จำเป็นและเสียค่าใช้จ่ายโดยเปล่าประโยชน์ ผู้จัดการขายซึ่งเป็นบุคคลที่จะต้องทำหน้าที่นี้โดยตรงก็ไม่ค่อยจะมีเวลามาควบคุมดูแลพนักงานขายผู้อยู่ใต้การบัญชาได้มากนักนอกจากนี้อาณาเขตการขายของพนักงานขายส่วนใหญ่ก็มักจะมีพื้นที่กว้างขวางจนยากที่จะควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิดได้ หรือถ้าจะทำได้ก็ต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงมากซึ่งไม่คุ้ม ด้านพนักงานขายเองก็ไม่ค่อยพอใจที่จะให้คนมาคอยควบคุม ตรวจสอบการปฏิบัติงานอยู่บ่อย ๆ เพราะส่วนใหญ่ก็ต้องการทำงานอย่างอิสระทั้งนั้น แต่ถ้าจะมาพิจารณาอย่างลึกซึ้งแล้ว การควบคุมพนักงานขายเป็นสิ่งจำเป็น เพราะจะทำให้ฝ่ายบริหารแน่ใจได้ว่าพนักงานขายปฏิบัติงานไปตามระเบียบแบบแผน และนโยบายที่ธุรกิจได้วางไว้อย่างได้ผลสมบูรณ์ ทั้งยังมีผลการทำงานดีขึ้นจากการที่มีผู้ควบคุม ซึ่งทำหน้าที่ให้ความช่วยเหลือแนะนำในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อพนักงานขายมีจำนวนมากและอาณาเขตการขายขยายตัวกว้างขวางขึ้น ความจำเป็นในการควบคุมก็ยิ่งเพิ่มขึ้นเป็นเงาตามตัว

### วัตถุประสงค์ของการควบคุม

การควบคุมพนักงานขายมีวัตถุประสงค์หลายประการ ได้แก่

1. เพื่อให้ความช่วยเหลือแก่พนักงานขาย ในการปฏิบัติงานบางครั้งพนักงานขายอาจต้องการ การช่วยเหลือแนะนำเกี่ยวกับเทคนิคต่าง ๆ ในการขาย หรือด้านอื่น ๆ จากผู้ควบคุมพนักงานขาย
2. เป็นการฝึกอบรมการขาย ตามปกติการอบรมการขายที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด จะทำได้ดีที่สุดในขณะที่พนักงานขายกำลังประสบกับปัญหาประจำวันในสนาม ดังนั้นการควบคุมจึงเสมือนหนึ่งเป็นการอบรมในขณะปฏิบัติงาน ( On the Job Training ) นั่นเอง เนื่องจากพนักงานขายอาจจะต้องพบกับปัญหาใหม่ ๆ ในด้านการขายอยู่เสมอ จึงจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นตามสภาวะตลาด คู่แข่งขันและปัญหาด้านตลาดอื่น ๆ อยู่เสมอ
3. การควบคุมเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ฝ่ายบริหารแน่ใจได้ว่าพนักงานขายได้ปฏิบัติตามแผนงานและนโยบายของธุรกิจ และสามารถปฏิบัติงานได้ผลจริงอย่างเหมาะสมจากการที่มีผู้ควบคุมการขายคอยติดตามตรวจสอบผลงานอยู่ตลอดเวลา
4. เป็นการบำรุงขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานขายทำให้พนักงานขายรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจ ได้รับการยอมรับในความสำคัญ และฝ่ายบริหารไม่ได้ทอดทิ้งโดยปล่อยให้ปฏิบัติงานไปตามยถากรรมตามลำพัง แต่ผู้จัดการขายหรือผู้ควบคุมพนักงานขายได้หมั่นออกไปเยี่ยมเยียนดูแลทุกข์สุขเป็นครั้งคราวเสมอ
5. เป็นการกระตุ้นให้พนักงานขายปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ผู้จัดการหรือผู้ควบคุมพนักงานขายจะคอยสอดส่องดูแลและกระตุ้นให้พนักงานขายทำงานอย่างมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

### ลักษณะการควบคุม

การควบคุมพนักงานขายโดยทั่วไป แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. การควบคุมการปฏิบัติงานภายในสำนักงานเป็นการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานขายทั้งหมด เช่น ด้านการวางแผนการขาย การกำหนดเวลาการขาย และเส้นทางการเดินทางที่พนักงานขายจะสามารถทำงานได้ผลดีและประหยัดค่าใช้จ่าย การหารายชื่อลูกค้า การเข้าพบลูกค้า ตลอดจนการทำรายงานและการตรวจสอบค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เป็นต้น
2. การควบคุมการปฏิบัติงานในสนาม พนักงานขายที่ออกปฏิบัติงานตลาดมักจะประสบปัญหาต่างๆ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการขายอยู่บ่อยๆ โดยที่พนักงานขายอาจต้องการความ



ช่วยเหลือจากผู้ควบคุมการขายอย่างทันทีทันใด ดังนั้น ผู้ควบคุมพนักงานขายจะต้องพร้อมที่จะเข้าช่วยพนักงานขายในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้นอยู่เสมอ ลักษณะงานควบคุมแบบนี้จะเป็นในลักษณะของการคอยให้ความช่วยเหลือแก่พนักงานขาย โดยจะเป็นทั้งการควบคุมและตรวจสอบการทำงาน เพื่อให้แน่ใจถึงผลการติดต่อระหว่างพนักงานขายและลูกค้าว่าได้ผลเพียงใด

ในทางปฏิบัติผู้ควบคุมการขายจะต้องปฏิบัติการควบคุมทั้งสองแบบดังกล่าวในสัดส่วนพอ ๆ กัน และนอกจากนี้ก็ยังมีการควบคุมในลักษณะที่มุ่งหวังผลทางด้านสร้างขวัญหรือกำลังใจแก่พนักงานขาย ซึ่งอาจจะเกิดจากความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการในระหว่างผู้ควบคุมการขายและพนักงานขายทั้งในด้านงานและส่วนตัว ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นนั่นเอง

ผู้บริหารงานขายโดยทั่วไปควรตั้งจุดมุ่งหมายให้แน่ชัดว่า จะให้มีการควบคุมพนักงานขายในขนาดไหนมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสม ทั้งนี้ เพราะการควบคุมมากหรือน้อยเกินไปล้วนแต่มีผลเสียทั้งสิ้น กล่าวคือ

**การควบคุมมากเกินไป** การควบคุมพนักงานขายนั้นมีวัตถุประสงค์หลักที่ต้องการบำรุงขวัญของพนักงานขาย ให้มีกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้ได้ผลงานดียิ่งขึ้น โดยไม่ได้มุ่งคอยตรวจสอบพนักงานขายอย่างละเอียดถี่ถ้วนจนเกินไป หากมีการควบคุมพนักงานขายมากเกินไปจะก่อให้เกิดผลในทางลบมากกว่าการสร้างสรรค์ กล่าวคือพนักงานขายอาจจะไม่พอใจที่ผู้บริหารงานเข้มงวดในการปฏิบัติงานมากเกินไป เพราะพนักงานขายส่วนใหญ่ถือว่าหน้าที่หลักคือการขายสินค้าและชอบที่จะออกทำงานอย่างมีอิสระภาพพอควรไม่ต้องการมากคอยฟังการอบรม หรือประชุมบ่อยครั้งโดยไม่จำเป็น ซึ่งจะเป็นการเสียเวลาของทั้งฝ่ายผู้ควบคุมและพนักงานขายโดยเปล่าประโยชน์ แทนที่จะใช้ไปในการทำงานอื่น ๆ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์มากกว่า ดังนั้นการควบคุมมากเกินไปอาจทำให้ธุรกิจต้องสูญเสียพนักงานขายที่ดีไปได้

**การควบคุมน้อยเกินไป** การควบคุมน้อยเกินไปจะให้ผลเช่นเดียวกับการควบคุมมากเกินไป คือทำให้พนักงานขายหมดกำลังใจในการทำงาน เพราะรู้สึกว่าจะไม่ได้รับการดูแลเอาใจใส่จากฝ่ายบริหารเท่าที่ควร เกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่องานขายและผู้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานไปตามยถากรรมขาดการปรับปรุงตนเอง ทำให้การปฏิบัติงานไม่ได้ผลและถูกไล่ออกไปในที่สุด ผู้บริหารเองก็อาจไม่ทราบถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในตลาดและถึงแม้จะพิจารณาจากรายงานของพนักงานขาย แต่ก็อาจไม่แน่ใจถึงความถูกต้องได้ เนื่องจากไม่มีกลไกใด ๆ ในการพิจารณาเลย

## ปัจจัยในการพิจารณาขนาดของการควบคุม

ในการพิจารณาขนาดของการควบคุมที่เหมาะสมนั้น ผู้จัดการขายต้องพิจารณาปัจจัยหลายอย่าง คือ

1. คุณภาพของพนักงานขาย ถ้าพนักงานขายที่ธุรกิจรับเข้ามามีประสิทธิภาพและความรู้ ความสามารถสูง ความจำเป็นในการควบคุมก็น้อยลง แต่ถ้าพนักงานขายใหม่ไม่มีประสิทธิภาพในการขายมาก่อนก็ต้องการความช่วยเหลือ คำแนะนำ และการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิดจากผู้ควบคุมการขายอยู่เสมอ

2. ลักษณะงานขาย โดยทั่วไปแล้วการขายผลิตภัณฑ์บางชนิดที่มีราคาสูง ขายยาก หรือการขายโดยการประกวดราคาซึ่งความสำเร็จของพนักงานขายมีความสำคัญต่อธุรกิจมาก ฝ่ายจัดการจำเป็นต้องมีการควบคุมติดตามผลเพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานขายสามารถปฏิบัติงานได้ผลมากกว่าการควบคุมพนักงานขายที่ส่งไปขายตามบ้าน หรือทำการส่งเสริมการขายเท่านั้น

3. จำนวนพนักงานขาย ธุรกิจที่มีพนักงานขายไม่มากนัก ผู้จัดการขายสามารถดูแลการปฏิบัติงานขายด้วยตนเองอย่างทั่วถึง ก็อาจไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมมากนักและไม่ต้องอาศัยผู้ควบคุมการขาย ตรงข้ามกับธุรกิจที่มีพนักงานขายจำนวนมาก ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยผู้ควบคุมการขายช่วยดูแลควบคุมพนักงานขายเพื่อให้ทราบถึงปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการขาย ตลอดจนผลงานที่พนักงานขายสามารถทำได้ด้วย

4. อาณาเขตของการขายของกิจการ ธุรกิจที่พนักงานขายออกปฏิบัติงานในท้องถิ่นแคบ ๆ หรืออาณาเขตเล็ก ๆ ผู้จัดการขายสามารถทำการติดต่อกับพนักงานขายได้ง่ายและบ่อยครั้ง จึงทำการควบคุมดูแลได้ง่ายโดยไม่เสียค่าใช้จ่ายและเวลามากนัก แต่ถ้าพนักงานขายของธุรกิจซึ่งอาจจะมีจำนวนไม่มากนักต้องออกปฏิบัติงานขายไปทั่วประเทศ โดยที่อาณาเขตการขายซึ่งแต่ละคนต้องรับผิดชอบมีอาณาบริเวณกว้างมาก ฝ่ายจัดการไม่สามารถที่จะติดต่อกับพนักงานขายได้บ่อยนัก เนื่องจากเสียเวลาและค่าใช้จ่ายสูง ดังนั้น จึงต้องลดปริมาณการควบคุมให้เหลือเท่าที่จำเป็นเท่านั้น

5. ลักษณะการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงานขาย ธุรกิจที่จ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงานขายในรูปเงินเดือนอย่างเดียว(Straight Salary) ฝ่ายจัดการจำเป็นต้องควบคุมพนักงานขายอย่างใกล้ชิดมากกว่าธุรกิจที่จ่ายค่าตอบแทนในรูปค่าคอมมิชชั่น(Commission)ซึ่งรายได้ของพนักงานขายขึ้นอยู่กับผลงานที่ทำ อันเป็นการกระตุ้นการปฏิบัติงานของพนักงานขายอยู่ในตัวแล้ว

## เจ้าหน้าที่ผู้ทำการควบคุมพนักงานขาย

เจ้าหน้าที่ผู้ทำการควบคุมพนักงานขายโดยทั่วไปอาจจำแนกออกเป็น 3 ประเภท ด้วยกันคือ

1. ผู้จัดการขาย หรือผู้ช่วยผู้จัดการขายจากสำนักงานใหญ่
  2. ผู้จัดการขายสาขา
  3. ผู้ควบคุมการขาย หรือผู้ควบคุมพนักงานขาย
- โดยในแต่ละประเภทมีรายละเอียดที่แตกต่างกัน ดังนี้

1. ผู้จัดการขาย หรือผู้ช่วยผู้จัดการขายจากสำนักงานใหญ่ ธุรกิจโดยทั่วไปมักจะมีการควบคุมจากสำนักงานใหญ่ทั้งสิ้นถ้าพนักงานขายของกิจการไม่มากนัก และเป็นผู้มีประสบการณ์ในการทำงานขายมาแล้ว ผู้จัดการขายก็สามารถจะควบคุมพนักงานขายได้เอง แต่กรณีที่พนักงานขายของกิจการมีเป็นจำนวนมาก ผู้ช่วยผู้จัดการขายจากสำนักงานใหญ่จะเข้ามาช่วยในการควบคุมดูแลและติดต่อกับพนักงานขายด้วย

2. ผู้จัดการขายสาขา สำหรับธุรกิจที่มีขอบเขตของตลาดกว้างขวางและมีสาขาหลายแห่ง ผู้จัดการขายตามสาขาต่าง ๆ จะทำหน้าที่เป็นผู้ควบคุมพนักงานขายอาณาเขตนั้น ๆ เพราะสามารถออกไปดูแลให้คำแนะนำปรึกษาแก่พนักงานขายในเขตที่รับผิดชอบได้สะดวกและบ่อยครั้ง แต่เนื่องจากผู้จัดการขายสาขาโดยทั่วไปมักจะมีงานที่ต้องรับผิดชอบอยู่มากในบางครั้งก็ไม่อาจให้เวลาในการควบคุมพนักงานขายได้มากเท่าที่ควร ดังนั้นธุรกิจส่วนใหญ่จึงนิยมมอบให้ผู้ควบคุมพนักงานขายช่วยรับภาระหน้าที่ในการควบคุมพนักงานขายอย่างใกล้ชิด โดยผู้จัดการขายอาจจะไปตรวจเยี่ยมพนักงานขายเป็นครั้งคราวเท่าที่จำเป็นเท่านั้น

3. ผู้ควบคุมการขายหรือผู้ควบคุมพนักงานขาย ส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานขายอาวุโสที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการควบคุมพนักงานขาย โดยอาจจะให้ปฏิบัติหน้าที่งานด้านการขายไปด้วย บางครั้งก็อาจจะเป็นผู้ทำการอบรม หรือตรวจสอบการทำงานของพนักงานขาย ตลอดจนให้คำแนะนำเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ และพัฒนางานขายให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นอีกด้วย นอกจากนี้ผู้ควบคุมการขายจะทำการควบคุมพนักงานขายให้สามารถปฏิบัติงานอย่างได้ผลและรับผิดชอบต่อรายการงานต่อผู้จัดการขายแล้ว ยังต้องพยายามสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างพนักงานขายกลุ่มต่าง ๆ อีกด้วย

เจ้าหน้าที่ผู้ควบคุมพนักงานทั้ง 3 ประเภทดังกล่าวเป็นเจ้าหน้าที่ตามสายงานโดยตรงทั้งสิ้น เนื่องจากมีสิทธิและอำนาจหน้าที่ในการสั่งงานและควบคุมบังคับบัญชาโดยตรง เพราะการ



ที่จะให้เจ้าหน้าที่ผู้ให้คำแนะนำปรึกษาซึ่งไม่มีอำนาจสั่งงาน โดยตรง มาทำการควบคุมพนักงานขาย นั้นเป็นการไม่เหมาะสมและอาจจะมีปัญหาอื่นตามมาอีกได้

### คุณสมบัติของผู้ควบคุมพนักงานขายที่ดี

ผู้ควบคุมพนักงานขายที่ดีมีลักษณะ ดังต่อไปนี้ คือ

1. มีประสบการณ์การทำงาน โดยเคยเป็นพนักงานขายที่ประสบความสำเร็จมาแล้ว
2. มีบุคลิกดี มีลักษณะเป็นผู้นำ สามารถสั่งงานได้ถูกต้อง สร้างความเชื่อถือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้
3. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นตัวกลางในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงานขาย
4. มีเชาวน์ไหวพริบ ทักษะ และเทคนิคในการควบคุมคนอื่น
5. มีความสามารถในการสอนและฝึกอบรมผู้อื่นให้เข้าใจได้ดี
6. มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี
7. มีความสามารถเข้าใจลักษณะงาน และปัญหาต่าง ๆ ของทั้งฝ่ายบริหารและพนักงานขายได้

### สิ่งที่ผู้ควบคุมพนักงานขายต้องเรียนรู้

นอกจากผู้ควบคุมการขายที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติตามที่ได้กล่าวข้างต้นแล้ว จะต้องเรียนรู้ถึงสิ่งเกี่ยวกับหน้าที่งานที่จะปฏิบัติเพิ่มเติมอีกด้วย ได้แก่

1. เทคนิคการขาย ผู้ควบคุมพนักงานขายแม้จะมีความชำนาญงานมาก่อนก็ยังจำเป็นที่จะต้องรับการแนะนำ ชี้แจง ทบทวนถึงเทคนิคการขายต่าง ๆ เทคนิคที่ธุรกิจใช้อยู่ในขณะนั้น ตลอดจนเทคนิคใหม่ ๆ เพื่อจะได้สามารถแนะนำพนักงานขายในความดูแลได้อย่างถูกต้อง
2. มนุษย์สัมพันธ์ เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่จะช่วยให้ผู้ควบคุมพนักงานขายประสบความสำเร็จในงานเพราะมีพนักงานขายหลายคนที่มีความรู้ความชำนาญงานและประสบการณ์สูง แต่ไม่อาจจะเป็นผู้ควบคุมพนักงานขายได้เนื่องจากขาดคุณสมบัติข้อนี้ ทำให้ไม่ได้รับความเชื่อถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ควบคุมที่มีมนุษยสัมพันธ์อันดีจะทำให้พนักงานขายมีกำลังใจในการทำงาน และตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ ยอมรับฟังคำแนะนำหรือการสั่งงานโดยดี

3. การอบรมพนักงานขาย ผู้ควบคุมพนักงานขายควรศึกษาความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการฝึกอบรมแบบต่าง ๆ แก่พนักงานขาย ตลอดจนปัญหาต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อจะได้สามารถให้การอบรมถ่ายทอดความรู้แก่พนักงานขายได้

4. ทฤษฎีและหลักการจัดการ ผู้ควบคุมพนักงานขายจำเป็นต้องศึกษาถึงหลักการจัดการโดยทั่วไปที่จะนำไปใช้ในงาน ตลอดจนหลักปรัชญาต่าง ๆ ด้วย และเนื่องจากผู้ควบคุมเปรียบเสมือนตัวกลางเชื่อมระหว่างพนักงานขายกับฝ่ายจัดการ จึงจำเป็นต้องเรียนรู้ที่จะมองสิ่งต่าง ๆ ทั้งในทัศนระของฝ่ายจัดการและพนักงานขาย

### แหล่งของผู้ควบคุมพนักงานขาย

ผู้ควบคุมพนักงานขายอาจจะมาจาก 2 แหล่งใหญ่ คือ

1. ภายในกิจการ ผู้ควบคุมการขายจำนวนมากมาจากการแต่งตั้งพนักงานภายในของธุรกิจโดยฝ่ายบริหารจะทำการเลือกพนักงานขายที่มีความรู้ความสามารถ และคุณสมบัติเหมาะสมให้ทำหน้าที่ผู้ควบคุมพนักงานขาย ซึ่งพนักงานขายส่วนใหญ่ก็พอใจที่จะรับตำแหน่งนี้ อย่างไรก็ตามบางครั้งพนักงานขายที่มีคุณสมบัติครบถ้วนบางคนไม่ต้องการจะรับหน้าที่ควบคุมพนักงานขายเพราะพอใจกับงานขายเดิมซึ่งให้รายได้ดีอยู่แล้ว แต่บ่อยครั้งก็มีผู้อยากเข้ารับตำแหน่งทั้ง ๆ ที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสม จึงทำให้ธุรกิจบางแห่งเกิดปัญหาในการจัดหาผู้ควบคุมการขายที่เหมาะสมอยู่บ่อย ๆ ดังนั้นธุรกิจควรจะต้องหาวิธีการจูงใจพนักงานขายที่ดีให้เต็มใจเลื่อนตำแหน่งขึ้นเป็นผู้ควบคุมการขายโดยการวางหลักเกณฑ์ในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งด้วยความยุติธรรมรอบคอบกำหนดงานในความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม และให้โอกาสก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในฝ่ายบริหารด้วย

2. ภายนอกกิจการ กรณีที่ไม่สามารถหาบุคคลจากภายในกิจการที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมาเป็นผู้ควบคุมพนักงานขายได้ ฝ่ายบริหารก็มักจะหาบุคคลภายนอก โดยรับพนักงานขายจากธุรกิจอื่น ๆ ที่มีความสามารถ ประสบการณ์ ความชำนาญงาน มีมนุษยสัมพันธ์ และคุณสมบัติอื่นที่เหมาะสมให้เห็นผู้ควบคุมพนักงานขายของธุรกิจ

### วิธีการควบคุมพนักงานขาย

วิธีการควบคุมที่ผู้ควบคุมพนักงานขายสามารถเลือกมาใช้ได้มีหลายวิธี การที่จะใช้วิธีใดนั้นขึ้นอยู่กับประสบการณ์ความสามารถของพนักงานขาย นโยบาย และวัตถุประสงค์ในการ

ควบคุมของธุรกิจ วิธีการเหล่านั้น ได้แก่ การควบคุมโดย

1. บุคคล ได้แก่ ผู้จัดการ หรือผู้ควบคุมพนักงานขาย ซึ่งโดยทั่วไปมักจะต้องออกไปพบพนักงานขายในอาณาเขตการขายที่พนักงานขายปฏิบัติงานอยู่ เพื่อช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นปัญหาด้านงาน หรือส่วนตัว การควบคุมแบบนี้เป็นวิธีการสำคัญที่ธุรกิจต่าง ๆ ใช้กันมากและจัดเป็นวิธีการควบคุมที่ให้ผลดีที่สุด เพราะผู้ควบคุมจะมีการติดต่อกับพนักงานขายแบบตัวต่อตัวอย่างใกล้ชิด แต่มีข้อเสียที่ต้องสิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายมาก

2. จดหมายและโทรศัพท์ ผู้บริหารงานขายของธุรกิจหลายแห่งได้พยายามควบคุมพนักงานขายโดยใช้การติดต่อทางจดหมาย ซึ่งมีข้อเสียที่บางครั้งไม่อาจจะอธิบายรายละเอียดถึงสิ่งยุ่งยากต่าง ๆ ได้มากนัก ในระยะหลังจึงได้หันมาใช้ในการติดต่อทางโทรศัพท์แทนกันมากขึ้น

3. การประชุมทางการขาย การที่ผู้จัดการขายหรือผู้ควบคุมพนักงานขายหมั่นประชุมพบปะกับพนักงานขาย จะทำให้มีโอกาสดแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และช่วยแนะนำแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้กับพนักงานขาย ฝ่ายพนักงานขายเองก็จะได้รับทราบถึงสิ่งที่ฝ่ายบริหารคาดหวังจากพวกเขา

อย่างไรก็ตามการปฏิบัติแบบนี้อาจจะทำได้ไม่บ่อยนัก ถ้าพนักงานขายมีอาณาเขตการขายกระจายกว้างขวางมาก เพราะจะเสียเวลาและค่าใช้จ่ายสูง จึงอาจจะจัดการประชุมทางการขายได้เพียงปีละ 2 - 3 ครั้ง ตามที่เห็นควรเท่านั้น สำหรับพนักงานขายที่มีเขตการขายแคบ ผู้ควบคุมก็อาจจะจัดประชุมทุกวันในตอนเช้าก่อนพนักงานขายจะออกปฏิบัติงานประจำได้

4. เอกสารคู่มือการขาย คู่มือการขาย (Sales Manuals) หรือเอกสารสิ่งพิมพ์อื่น ๆ ของธุรกิจจะบรรจุเรื่องราวต่าง ๆ ที่พนักงานขายควรจะทราบและปฏิบัติในสภาพการณ์ต่าง ๆ ซึ่งก็ให้ผลในการควบคุมเช่นกัน

5. ลักษณะการปฏิบัติงาน (Automatic Supervision) การควบคุมโดยลักษณะการปฏิบัติงานจะเป็นเครื่องมือทางการจัดการที่มีอิทธิพลต่อการควบคุมพฤติกรรมของพนักงานขายให้ปฏิบัติไปตามแผนการขายที่ได้กำหนดขึ้น โดยอาศัยหลักของการจัดการด้านการขายบางประการ วิธีการเหล่านี้ ได้แก่

5.1 การควบคุมโดยมอบแผนการปฏิบัติงานให้ (Controlling Salesmen Through Routing and Scheduling Plans) เทคนิคที่สำคัญของผู้บริหารงานขาย คือกำหนดแผนงานประจำและเวลาของการปฏิบัติงานให้กับพนักงานขาย จุดมุ่งหมายเพื่อรักษาไว้ซึ่งระบบการสื่อสาร ปรับปรุง อาณาเขตและลดเวลาสูญเปล่าของพนักงานขาย การกำหนดเส้นทาง (Routing) ซึ่งเป็นการง่ายโดยทำได้จากการศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับจำนวนและที่ตั้งของลูกค้า ทางที่จะเข้าถึงลูกค้า และระบบการขนส่ง จำนวนความถี่ในการเยี่ยมชมที่เหมาะสม ฯลฯ

5.2 การควบคุมโดยใช้เทคนิควิธีการควบคุม (Controlling Salesmen Through Supervision) ผู้บริหารสามารถใช้เทคนิควิธีการควบคุมทางการขาย โดยควรกำหนดการควบคุมที่เหมาะสม สิ่งที่เป็นเครื่องชี้ว่าวิธีการควบคุมควรมีการเปลี่ยนแปลงก็เมื่อมีเหตุการณ์เหล่านี้คืออัตรา การเข้าออกของพนักงานขายเพิ่มสูงกว่าปกติ, สัดส่วนระหว่างค่าใช้จ่ายทางตรงที่เกี่ยวกับการขาย กับยอดขาย สูงกว่าที่ควรเป็น, อัตราการหมุนเวียนของบัญชีลูกค้าเพิ่มสูงขึ้น, การเพิ่มขึ้นของข้อตำหนิจากลูกค้า, การสั่งซื้อทางโทรศัพท์หรือทางจดหมายเพิ่มขึ้นอย่างไม่มีเหตุผล, ขวัญของ พนักงานขายลดลง, จำนวนการเยี่ยมชมโดยรวมลดลง, อัตราส่วนระหว่างใบสั่งและการเยี่ยมชม ลดลง ฯลฯ

6. แผนการจ่ายค่าตอบแทน แผนการจ่ายรายได้หรือค่าตอบแทนเป็นเครื่องมือในการ ควบคุมโดยลักษณะการปฏิบัติงานที่สำคัญที่สุดเพราะจะช่วยบังคับหรือกระตุ้นให้พนักงานขาย ปฏิบัติงานเพื่อให้ได้รับรายได้มากที่สุด เช่น ถ้าต้องการกระตุ้นให้พนักงานขายขายสินค้าให้ได้มาก ๆ ก็มักจะมีการกำหนดแผนการจ่ายค่าตอบแทนโดยให้สิ่งจูงใจเป็นพิเศษ ดังนั้น จึงให้ผลในการ ควบคุมการปฏิบัติกิจกรรมของพนักงานขายได้มากกว่าวิธีการอื่น ๆ

7. การกำหนดเขตหรืออาณาเขตการขาย เป็นการกำหนดขอบเขตการทำงานที่ พนักงานขายต้องมีหน้าที่รับผิดชอบออกไปหาลูกค้าขนาดของเขตการขายจะควบคุมพฤติกรรมของ พนักงานขายได้โดยอัตโนมัติเพราะหากกำหนดเขตการขายที่แคบก็จะเป็นการบังคับให้พนักงาน ขายพยายามหาผู้คาดว่าจะจะเป็นลูกค้าทุกรายเพื่อให้ได้ยอดขายตามโควต้า(Quota) แต่ถ้าพนักงานขาย ได้รับมอบหมายเขตที่กว้างมากเกินไปที่จะทำการขายได้ทั่วถึง พนักงานขายก็จะเลือกขายให้ เฉพาะกับลูกค้าดี ๆ บางรายเท่านั้น การกำหนดเขตการขายในขนาดที่เหมาะสมจึงเป็นสิ่งจำเป็น อย่างหนึ่งในการควบคุมพนักงานขาย

8. การกำหนดโควต้า(Quota)การขาย โควต้า(Quota)การขายเป็นเครื่องมือในการควบคุมอย่างหนึ่งซึ่งกระตุ้นให้พนักงานขายมีการปฏิบัติงานและกิจกรรมต่างๆไปตามเป้าหมายที่ ฝ่าย บริหารต้องการและจะให้ผลดีที่สุดถ้านำมาใช้ควบคู่ไปกับแผนการจ่ายค่าตอบแทนพนักงานขาย

9. การกำหนดค่าใช้จ่ายที่ให้เบิกได้ นโยบายเกี่ยวกับการกำหนดวงเงินค่าใช้จ่ายในการ ขายที่ขอมให้พนักงานขายเบิกได้นั้น จะให้ผลในการควบคุมพนักงานขายให้พยายามใช้จ่ายเงินภายในขอบเขตที่กำหนด เพื่อผู้บริหารจะได้สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ เช่น เบี้ยเลี้ยง ค่ายานพาหนะ ค่าเลี้ยงรับรอง ฯลฯ

10.การวิเคราะห์การขายการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายแต่ละคน เช่น ปริมาณขายสินค้าแต่ละชนิด ค่าใช้จ่าย จำนวนครั้งที่เยี่ยมลูกค้า จำนวนวันทำงาน คำสั่งที่ได้รับ

จำนวนวันเดินทางและอื่นๆจะช่วยให้ทราบถึงสมรรถภาพในการทำงานความต้องการของพนักงานขายและปัญหาต่าง ๆ ในการขาย จึงจัดเป็นเครื่องช่วยในการควบคุมโดยทางอ้อมอีกอย่างหนึ่ง

11. รายงานของพนักงานขาย รายงานของพนักงานขายถูกใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมที่ได้รับความนิยมกันอย่างแพร่หลาย โดยทั่วไปพนักงานขายทุกคนจะต้องจัดทำรายงานการปฏิบัติงานเสนอต่อผู้บริหารฝ่ายขายซึ่งจะทำการวิเคราะห์รายงานนั้นเพื่อประเมินความสามารถของพนักงานขาย นอกจากรายงานจะชี้ให้ทราบถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่พนักงานขายได้ปฏิบัติแล้วยังช่วยให้ฝ่ายจัดการได้ทราบถึงสถานะการแข่งขัน ปฏิกริยาของลูกค้านต่อธุรกิจ และข้อมูลอื่น ๆ อันจะช่วยให้สามารถประเมินผลงานของพนักงานขายได้ อาทิเช่น จำนวนครั้งที่เยี่ยมเยียนลูกค้า จำนวนใบสั่งซื้อ วันทำงาน ลูกค้าใหม่ ฯลฯ

ในการวางแผนงานขาย พนักงานขายมักจะจัดระบบการทำงานของตนเพื่อให้การเขียนรายงานได้ผล เนื่องจากทราบถึงสิ่งที่จะต้องรายงานผลต่อไปจึงสามารถกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะต้องกระทำไว้ล่วงหน้าได้ ธุรกิจส่วนใหญ่จะจัดทำแบบฟอร์มรายงานต่าง ๆ ให้สะดวกแก่พนักงานขายที่จะกรอกข้อมูลรายงานฝ่ายบริหาร อย่างไรก็ตามเพื่อไม่ให้พนักงานขายเกิดความรำคาญ หรือเสียเวลามากเกินไป จึงควรระวังไม่ให้พนักงานขายต้องมีภาระกรอกแบบฟอร์มต่าง ๆ มากเกินความจำเป็น และผู้จัดการขายควรจะใช้วิจารณญาณที่ดีในการพิจารณาข้อมูลจากรายงานนั้นก่อนดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใดลงไป และไม่ควรใช้รายงานเพื่อดำเนินคดีกับพนักงานขาย แต่ควรใช้เพื่อให้ได้ข้อมูลและเพื่อแนะนำกิจกรรมต่าง ๆ เกี่ยวกับการขายเท่านั้น

### ขอบเขตของการควบคุม

ปัญหาอย่างหนึ่งของการควบคุมก็คือ ควรจะมีพนักงานขายภายใต้การบังคับบัญชาของผู้ควบคุมกี่คน ที่จะทำให้สามารถดูแลได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะหากมีพนักงานขายมากเกินไป จะทำให้ผู้ควบคุมพนักงานขายไม่สามารถดูแลพนักงานขายได้ทั่วถึงและให้เวลากับพนักงานขายแต่ละคนได้ไม่มากพอ นอกจากนี้ยังเป็นการทำลายขวัญของทั้งสองฝ่ายอีกด้วย

ในการกำหนดขอบเขตของการควบคุมพนักงานที่เหมาะสมนั้น ฝ่ายบริหารจะต้องพิจารณาว่าควรจะให้ผู้ควบคุมพนักงานขายเยี่ยมเยียนพนักงานขายกี่คนแต่ละคนบ่อยครั้งแค่ไหน ต่อสัปดาห์และต่อเดือน และจะให้ใช้เวลากับพนักงานขายแต่ละคนนานเท่าใด นอกจากนี้ผู้ควบคุมยังจะต้องทำงานอะไรอีกบ้าง แล้วจึงคำนวณหาขนาดของการควบคุมที่เหมาะสมได้ อย่างไรก็ตามขอบเขตของการควบคุมอาจจะแตกต่างกันไปตามความสามารถ ทำเลที่อยู่ของผู้ควบคุม และลักษณะของพนักงานขายตลอดจนความสำคัญของพนักงานขายต่อธุรกิจด้วย

## สรุปสาระสำคัญ การควบคุมพนักงานขาย

การควบคุม หมายถึง หน้าที่ติดตามงานซึ่งนำมาซึ่งความสำเร็จตามแผนงานที่กำหนดไว้ การควบคุมจึงเป็นทั้งขบวนการในการบริหารงาน และเป็นผลของการบริหารงานเมื่อมองจากระบบรวมขององค์การ ขบวนการของการควบคุม เริ่มจากวางวัตถุประสงค์ เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์แล้ว ขั้นตอนต่อมาคือสร้างนโยบายและวางแผน จากนั้นจัดแผนการขายและการรณรงค์โดยระบุถึงวิธี และหน้าที่อื่น ๆ ที่ต้องการ

### หน้าที่การควบคุมในหน่วยงานขายมี 8 ขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายของบริษัทและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานขาย
2. กำหนดนโยบายและแผนงานของหน่วยงานขายเพื่อให้งานดำเนินไปตามนโยบายที่วางไว้
3. ร่างแผนการส่งเสริมการขาย การโฆษณา และวิธีการอื่น ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในหน่วยงานขาย
4. ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานขาย และประสานงานกับหน่วยอื่น ๆ ในและนอกบริษัท
5. กำหนดมาตรฐานเชิงปริมาณและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นหลักในการพิจารณาประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานขาย
6. บันทึกการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง
7. เปรียบการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐานเชิงปริมาณ และมาตรฐานเชิงคุณภาพ
8. ตัดสินใจปฏิบัติงาน - ไม่ทำอะไรเลยในเวลานั้น
  - ให้ความสนใจและปรับปรุงวิธีการทำงาน
  - ปรับปรุงนโยบาย แผนงาน หรือกลยุทธ์อื่น ๆ
  - ปรับปรุงวัตถุประสงค์

ขบวนการควบคุมทั้ง 8 ขั้นจะเห็นได้ว่าการควบคุมที่แท้จริงเริ่มจากขั้นที่ 5 ถึงขั้นที่ 8 คือ

1. กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standards of Performance) ในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานการขาย ผู้กำหนดควรรู้ถึงหน้าที่และกิจกรรมที่พนักงานขายถูกคาดหวังให้ทำ นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาถึงความรู้ด้านตลาด มาตรฐานของการปฏิบัติงานทางการขายที่ถูกคัดเลือกไว้ จะต้องอำนวยความสะดวกในการวัดความก้าวหน้าที่เกิดขึ้นในรูปของวัตถุประสงค์ของหน่วยงานทั้งในแง่วัตถุประสงค์ทั่วไป และวัตถุประสงค์ที่จำเพาะเจาะจง มาตรฐานที่ธุรกิจนิยมใช้อาจแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลักคือ มาตรฐานเชิงปริมาณและมาตรฐานเชิงคุณภาพ

### มาตรฐานเชิงปริมาณ (Quantitative Performance Standard)

กำหนดขึ้นเพื่อช่วยในการเปรียบเทียบหรือวัดความสำเร็จของสิ่งต่อไปนี้

1. ช่วยเปรียบเทียบหน่วยสินค้าที่ขายได้กับยอดขายที่ควรเป็น (Sales-Volume Potential) หน่วยสินค้าที่ขายเป็นเป้าหมายที่สำคัญและมาก่อนเป้าหมายกำไร บริษัทจะต้องขายสินค้าและบริการให้ได้ถึงระดับหนึ่งเสียก่อน

2. ช่วยวัดความสำเร็จของหน่วยงานในแง่ของกำไร เป้าหมายกำไรเป็นส่วนสุดท้ายของปัจจัยที่สลับซับซ้อน การควบคุมเพียงเล็กน้อยจากการกำหนดมาตรฐานของหน่วยสินค้าที่ขายยังไม่เพียงพอ ควรพิจารณาถึงปัจจัยทั้งหมดที่อยู่ภายใต้การควบคุมของผู้บริหารงานขายที่จะมีผลกระทบต่อผลกำไร

3. ช่วยให้บรรลุถึงเป้าหมายของความเจริญเติบโต บริษัทจะหวังว่าพนักงานขายแต่ละคนจะเพิ่มยอดขายรวมของตน แต่มีข้อสมมุติที่ว่าการบริหารงานทางตลาดได้ผลดี คือยังรักษาคุณภาพของสินค้า ราคา การส่งเสริมการขาย นโยบายทางการตลาดเป็นไปในทางเดียวกับความต้องการทางตลาด

### มาตรฐานเชิงปริมาณที่ใช้กันทั่วไป มีดังนี้

1. กำหนดโควตา (Quotas) โควตา(Quota)เป็นขนาดของวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นแน่นอนในหน่วยทางการตลาด โควตา(Quota)ที่ใช้กันอยู่มักอยู่ในรูปของกำไรขั้นต้น กำไรสุทธิ ค่าใช้จ่าย การปฏิบัติงาน ฯลฯ

2. อัตราส่วนระหว่างค่าใช้จ่ายในการขายเปรียบเทียบกับปริมาณขาย (Ratios of Selling Expenses to Sales Volume) ใช้มากกับบริษัทที่ขายสินค้าทางอุตสาหกรรมมากกว่าบริษัทที่



ขายสินค้าทางการบริโภค เพราะเน้นถึงการขายโดยใช้บุคคล การรับรองลูกค้า บริษัทจึงจำเป็นต้องควบคุมค่าใช้จ่ายพวกนี้

3. เปรียบเทียบผลกำไรที่ได้จากการขาย (Ratios of Territorial Net Profit or Gross Margin to Sale) ใช้ควบคุมหน่วยสินค้าที่ขาย และค่าใช้จ่ายเช่นเดียวกับการควบคุมกำไร โดยผู้บริหารงานขายคิดว่าแต่ละเขตเป็นหน่วยอิสระ พนักงานขายในเขตนั้นมีหน้าที่ทำกำไรให้บริษัท ด้วยวิธีเพิ่มปริมาณขายและลดค่าใช้จ่ายในการขาย เน้นสินค้าที่ให้กำไรมาก หรือลูกค้าที่จะนำกำไรมาให้สูง

4. อัตรายอดขายในแต่ละเขต (Territorial Share of The Market) ผู้บริหารงานขายสามารถกำหนดเป้าหมายและจำนวนในแต่ละเขต เป้าหมายเหล่านี้เป็นเป้าหมายของพนักงานขายแต่ละคน ผู้บริหารงานขายสามารถประเมินประสิทธิภาพของพนักงานขายนั้นได้

5. อัตราความทั่วถึงของการจำหน่าย (Sales Coverage Effectiveness Index) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างสัดส่วนของจำนวนมูลค่าต่อยอดรวมของบุคคลที่ควรเป็นลูกค้าในเขตนั้น อัตราส่วนนี้ช่วยให้บริษัทติดตามความก้าวหน้าและประสิทธิภาพของพนักงานขายแต่ละคน

6. อัตราส่วนการเยี่ยมชมลูกค้า (Call Frequency Ratio) ผู้บริหารงานขายสามารถควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานขายในระหว่างการที่พนักงานขายไปเยี่ยมชมลูกค้า อัตราส่วนการเยี่ยมชมลูกค้าคำนวณได้โดยหารจำนวนการเยี่ยมชมของพนักงานขายด้วยจำนวนลูกค้าทั้งหมด

7. ปริมาณการเยี่ยมชมลูกค้าประจำวัน (Call Per Day) ผู้บริหารควรกำหนดมาตรฐานจำนวนการเยี่ยมชมของพนักงานที่ควรทำต่อวัน และช่วยวางแผนการเดินทางเพื่อควบคุมปริมาณงานและลดการเสียเวลาควรกำหนดเป็นรายบุคคลในเขตต่าง ๆ

8. อัตราส่วนการเยี่ยมชมต่อใบสั่งซื้อ (Order Call Ratio) ช่วยฝ่ายบริหารวัดประสิทธิภาพของพนักงานขายเพราะคำนวณโดยนำเอาจำนวนเงินที่ได้จากใบสั่งซื้อรวมที่พนักงานขายควรทำได้ในเวลาที่กำหนดหารด้วยจำนวนครั้งของการเยี่ยมชม

จำนวนเงินที่ได้จากใบสั่งซื้อรวม

---

จำนวนครั้งของการเยี่ยมชม

9. ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อการเยี่ยมชมหนึ่งครั้ง (Average Cost Per Call) ควรกำหนดเป้าหมายในรูปค่าใช้จ่ายต่อการเยี่ยมชมแต่ละครั้ง โดยพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกิดในการเยี่ยมชมในแต่ละภาคหรือจังหวัด



10. ขนาดเฉลี่ยของขนาดใบสั่ง (Average Order Size) เป้าหมายเพื่อให้ฝ่ายบริหารควบคุมการดำเนินงานของพนักงานขาย ควบคุมไปกับค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อการเยี่ยมเยียนหนึ่งครั้ง

11. กิจกรรมที่ไม่เกี่ยวกับการขาย (Nonselling Activities) บางบริษัทจะกำหนดมาตรฐานการทำงานในหน้าที่ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการขาย เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนปฏิบัติงาน

12. อัตราความสำเร็จในการขาย เพื่อใช้จัดประสิทธิภาพในการขาย

จำนวนใบสั่งซื้อ

จำนวนครั้งที่ไปเยี่ยม

13. ประสิทธิภาพของการกำหนดเส้นทางขาย

14. วันทำงาน

#### มาตรฐานเชิงคุณภาพ (Qualitative Performance Criteria)

การดำเนินงานบางอย่างของพนักงานขาย ไม่สามารถวัดได้จากจำนวนตัวเลขได้ จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารจะใช้มาตรฐานการประเมินผลแบบในเชิงคุณภาพมาตรฐานเชิงคุณภาพนี้วัดได้จากความคุ้นเคยระหว่างผู้บริหารงานกับพนักงานพนักงานขาย คือ ใช้การตัดสินใจของผู้บริหารงานเป็นหลัก ผู้บริหารงานขายจึงได้กำหนดการวัดแบบเป็นทางการขึ้นมาเรียกว่า Rating System หรือ Salesman Measured Merit Rating ซึ่งกำหนดได้โดยใช้คำบรรยายงาน (Job Description) ของบริษัทเป็นหลัก

2. บันทึกผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายในปัจจุบัน(Recording Actual Performance) ผู้บริหารควรบันทึกผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายที่แท้จริง เพื่อพัฒนาปรับปรุงมาตรฐานการดำเนินงาน แหล่งของข้อมูลที่แสดงถึงผลการปฏิบัติของพนักงานขายในปัจจุบัน รวบรวมได้จากฝ่ายบัญชีในรูปของหน่วยสินค้าและจำนวนเงินที่ขายได้

2.1 รายงานที่ฝ่ายบริหารได้รับจากพนักงานขายเพื่อเป็นข้อมูลดังต่อไปนี้ (The System of Field Sales Reports)

2.1.1 นำมาซึ่งข้อมูลที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย

2.1.2 เพื่อช่วยให้พนักงานขายวางแผนการปฏิบัติงานของเขาเอง

2.1.3 เพื่อบันทึกข้อเสนอแนะ และข้อตำหนิของลูกค้า และปฏิกิริยาโต้ตอบเกี่ยวกับสินค้าใหม่

2.1.4 เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมของกลุ่ม

2.1.5 เพื่อรายงานการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจของท้องถิ่น และ เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ

2.1.6 เพื่อบันทึกข้อมูลที่สำคัญ ๆ ในเขตที่พนักงานขายดำเนินงานอยู่

2.1.7 เพื่อประโยชน์ในการจัดทำบัญชีควบคุมสินค้าและบริการ หรือควบคุมลูกค้าแต่ละรายและเพื่อใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการส่งเสริมการขาย

2.1.8 เพื่อนำมาซึ่งข้อมูลที่ต้องการของฝ่ายวิจัยตลาด

2.2 รายงาน 7 ประเภทจากพนักงานขาย ซึ่งประกอบไปด้วย

2.2.1 รายงานความก้าวหน้ามีลูกค้าเพิ่มขึ้นหรือรายงานเกี่ยวกับการเยี่ยมชม (Progress or Call Report) ลูกค้า เป็นรายงานที่ทำหลังจากที่การขายเสร็จสิ้นในแต่ละครั้ง หรือรวบรวมทำงานครั้งเดียวสำหรับการขายตลอดวันหรือตลอดช่วงเวลาที่กำหนด รายงานฉบับนี้ช่วยให้ฝ่ายบริหารรู้ถึงกิจกรรมของพนักงานขาย

2.2.2 รายงานค่าใช้จ่าย (Expense Report) บริษัทจัดทำแบบฟอร์มเฉพาะสำหรับให้พนักงานขายรายงานเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริง วัตถุประสงค์ที่ให้ทำรายงานฉบับนี้ขึ้นมา ก็เพื่อควบคุมชนิดและจำนวนค่าใช้จ่ายของพนักงานขาย

2.2.3 รายงานการวางแผนปฏิบัติงานของพนักงานขาย (Salesman's Work Plan) รายงานนี้มีจุดมุ่งหมายให้พนักงานขายวางแผน กำหนดรายละเอียดและวิธีปฏิบัติของกิจกรรมต่าง ๆ ที่เขาจะจัดทำขึ้น และเพื่อให้ฝ่ายบริหารรู้ว่าเขากำลังทำอะไร รายงานนี้สามารถใช้เป็นมาตรฐานควบคุมการทำงานที่เกิดขึ้นจริงและแผนการทำงานนี้จะช่วยฝ่ายบริหารประเมินความสามารถของพนักงานขาย

2.2.4 รายงานเกี่ยวกับลูกค้ารายใหม่ที่ติดต่อได้ (New Business of Potential New Business Report) รายงานนี้บอกฝ่ายบริหารเกี่ยวกับลูกค้าที่เพิ่งได้รับ และผู้ที่อาจกลายเป็นลูกค้าที่สำคัญในอนาคต วัตถุประสงค์คือเตือนพนักงานขายว่า ฝ่ายบริหารต้องการให้เขาขยายเขตการค้าโดยหาลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น

2.2.5 รายงานเกี่ยวกับการเสียลูกค้า (Lost Sale Report) รายงานของการเสียลูกค้าจะชี้ให้เห็นถึงการปรับปรุงที่ควรมีในบริษัท ข้อควรจำเกี่ยวกับรายงานประเภทนี้คือ เมื่อฝ่ายบริหารรับรายงานแล้วควรสำรวจเพิ่มเติม

2.2.6 รายงานเกี่ยวกับข้อติชมและข้อที่ควรแก้ไข (Report of Complaint and or Adjustment) นำมาซึ่งข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์เกี่ยวกับการแข่งขันที่เกิดขึ้นสำหรับการทำงานของพนักงานขายแต่ละคนเพื่อช่วยในการวิเคราะห์ในเวลาต่อไป

2.2.7 รายงานเกี่ยวกับเงื่อนไขทางธุรกิจโดยทั่วไป (Report on General Business Condition) โดยมีวัตถุประสงค์หลักมี 3 ประการคือ

- (1) เพื่อปฐมนิเทศนักบริหารเกี่ยวกับสภาพธุรกิจทั่วไปในเขตต่าง ๆ
- (2) เพื่อหาข้อมูลที่ต้องการ ซึ่งจำเป็นต้องใช้ประกอบในการวางแผนการขาย และกำหนดความช่วยเหลือทางการขายที่ต้องใช้เขตนั้น ๆ
- (3) เพื่อพัฒนาข้อมูลสำหรับการพยากรณ์และกำหนดโควต้า (Quota) การขายในเขตนั้น ๆ

2.3 รายงานจากผู้บริหารงานขายที่ควบคุมการขาย (Report from Field Sales Management) ผู้บริหารงานขายที่เกี่ยวข้องกับการขายโดยตรง จะทำหน้าที่และเพิ่มพูนความสำคัญในบทบาทการกำหนดมาตรฐานการดำเนินงานของพนักงานขาย ผู้บริหารงานขายระดับสาขาและผู้บริหารงานขายประจำภาคเป็นผู้กำหนดโควต้า(Quota)ของหน่วยสินค้าให้พนักงานขายแต่ละคน โดยระบุรายละเอียดถึงชนิดของสินค้า ลูกค้า บัญชีของลูกค้าในระดับสาขาทำไรสุทธิที่ควรได้ ค่าใช้จ่าย ฯลฯ ผู้บริหารงานขายในระดับที่ควบคุมการขายโดยตรง มีบทบาทสำคัญในการบันทึก และรายงานข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานที่แท้จริงของพนักงานขาย เพราะเป็นผู้ที่ใกล้ชิดและมีโอกาสสังเกตได้ว่า พนักงานขายแต่ละคนดำเนินการขายอย่างไร

2.4 จำนวนรายงานที่เหมาะสมและแบบของรายงาน จำนวนรายงานที่เพียงพอจะนำมาสร้างข้อมูลเพื่อใช้ในการควบคุม บริษัทควรกำหนดขนาดของแบบฟอร์มและรูปร่างที่เหมาะสมเพื่อใช้ในการทำรายงาน รายงานที่ควรจะมีสำเนาให้พนักงานขายเก็บไว้คู่ด้วย รายละเอียดที่ต้องการขึ้นอยู่กับแต่ละบริษัท

3. ประเมินผลงานโดยเทียบงานที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐานที่กำหนด (Evaluating Comparing Actual Performance with Standard) ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย การตัดสินใจทำโดยเทียบการทำงานที่เกิดขึ้นกับมาตรฐาน โดยเฉพาะมาตรฐานในเชิงปริมาณของพนักงานขาย การตัดสินใจทำโดยเทียบการทำงานที่เกิดขึ้นกับมาตรฐาน โดยเฉพาะมาตรฐานในเชิงปริมาณ การใช้มาตรฐานอาจทำให้การประเมินผลงานของพนักงานขายคลาดเคลื่อนจากความ เป็นจริงด้วยเหตุผลดังนี้

3.1 เป็นการไม่สมเหตุสมผลที่จะประเมินผลงานพนักงานโดยใช้มาตรฐานแบบเดียวกัน เพราะพนักงานชายแต่ละคนมีเขตการขาย ลักษณะของลูกค้า ขนาดของผลตอบแทน ขนาดของตลาดต่างกัน

3.2 ความซับซ้อนที่เกิดจากการดำเนินงานทำให้การเปรียบเทียบระหว่างการดำเนินงานของพนักงานชายกับมาตรฐานทำไม่ได้ดีเท่าที่ควร

3.3 การประเมินประสิทธิภาพของพนักงานชายต้องมีกรรมวิธีมากกว่าการเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานเชิงปริมาณ (Quantitative Performance) แต่ควรพิจารณาถึงมาตรฐานในเชิงคุณภาพ (Qualitative Performance) ด้วย เพราะพนักงานชายที่ไม่สามารถขายได้ตามโควตา (Quota) อาจเป็นผู้ที่สร้างชื่อเสียงและการขายให้กับบริษัทในอนาคต โดยการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้แทนจำหน่ายหรือตัวแทนอื่น ๆ

4. ตัดสินใจปฏิบัติงาน (Taking Action-The Dynamic Phase of Control) การตัดสินใจอาจออกมาในรูปที่ว่าไม่มีการปฏิบัติการใด ๆ เลย หรือเลือกทางใดทางหนึ่งจากทางเลือกสามทางดังนี้

4.1 ปรับปรุงการปฏิบัติงาน ให้เข้ากับมาตรฐาน โดยเพิ่มความสนใจในวัตถุประสงค์และคงมาตรฐานกับวัตถุประสงค์ไว้อย่างเดิม

4.2 ปรับปรุงนโยบายหรือแผนงาน หรือกลยุทธ์อื่น เพื่อให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ที่กำหนด

4.3 ปรับปรุงวัตถุประสงค์หรือมาตรฐาน หรือกฎเกณฑ์ที่ใช้ เพื่อให้สมเหตุสมผลยิ่งขึ้น

## แนวความคิดหลัก

ในการศึกษา แนวความคิดของพนักงานชาย พนักงานชายจะมองถึงค่าตอบแทนที่ตนเองจะได้รับในทัศนะดังต่อไปนี้

1. ความต้องการมีความมั่นคง สำหรับพนักงานชายใหม่ ทุกคนจะพูดเหมือนกันหมดว่า ขอให้ได้งานทำและมีรายได้พอเลี้ยงชีพเท่านั้น เพราะระดับแรงจูงใจของพนักงานชายใหม่จะอยู่ในระดับพื้นฐานที่ต้องการยึดเหนี่ยวอะไรไว้สักอย่างทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของคนของ

อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาที่เป็นผู้นำในการพัฒนาจิตวิทยาของมนุษย์ชาติ (Humanistic Psychology) หรือเรียกว่า Hierarchy of Needs หรือ Motivation Theory

2. ความต้องการความก้าวหน้า มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นสำหรับพนักงานที่มีประสบการณ์มาแล้ว หรือผ่านงานมาแล้ว หรือที่ประสบกับความสำเร็จในการขายภายหลังที่ได้ประกอบอาชีพขายมาระยะเวลาหนึ่ง ก็อยากที่จะได้รับค่าตอบแทนมากขึ้น เพื่อยกฐานะความเป็นอยู่ของตนเอง และครอบครัวเป็นที่ยอมรับของสังคม และแรงจูงใจจะเพิ่มมากขึ้นควบคู่ไปกับระดับรายได้ที่ต้องการมากขึ้นเช่นได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเป็นที่ยอมรับยกย่อง และยังเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า ผลงาน แรงจูงใจ รายได้และระยะเวลามีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด อีกทั้งระยะเวลาที่ยังมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจและรายได้อีกด้วย

3. มีความยุติธรรม ถ้ารายได้เป็นการแข่งขัน พนักงานขายต้องการความยุติธรรมในแง่ที่ว่าระดับรายได้ของพนักงานเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทอื่น ๆ ที่อยู่ในวงการเดียวกันควรอยู่ในระดับเดียวกัน มิฉะนั้นพนักงานขายจะคิดว่าบริษัทคอยเอาเปรียบเป็นการบั่นทอนขวัญและกำลังใจโดยตรง ดังนั้นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารงานขายจะต้องหมั่นสำรวจตรวจสอบดูอยู่เสมอในเรื่องระดับรายได้ของพนักงานขาย

4. เป็นรางวัลสำหรับผลงานที่ดีเด่น การทำงานคือการแข่งขัน พนักงานขายที่อยากก้าวหน้า มีรายได้ดีกว่าพนักงานขายคนอื่น ก็จะต้องพยายามสร้างผลงานที่ดีเด่นกว่า เมื่อพนักงานขายมีผลงานที่ดีกว่าคนอื่นก็หวังที่จะได้รับรางวัลตอบแทนจากบริษัทในรูปแบบของค่าตอบแทนหรือความก้าวหน้าหรือทั้งสองอย่าง การรักษาพนักงานขายที่ดีไว้ให้ได้และมีผลงานที่ดีสม่ำเสมอ จึงเป็นงานที่ทำให้ทายความสามารถของผู้บริหารงานขาย (ทวิศักดิ์ สุวคนธ์, 2529, 122-123)

ในการศึกษาผลของระบบการควบคุมพนักงานขายที่มีพื้นฐานวางอยู่บนพฤติกรรมและผลการดำเนินงานของพนักงานขาย ในตัวแทนจำหน่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นการศึกษาเกี่ยวกับผลของระบบควบคุมตามแนวทางการศึกษาของ Oliver and Anderson (1987)

การวิจัยของ Oliver and Anderson (1987) ได้เสนอสิ่งสำคัญของการบริหารงานขายโดยทั่วไปแล้วนอกเหนือจากประเด็นของการให้ค่าผลตอบแทนก็คือได้อธิบายรวมความไปจนถึงการติดตาม ตรวจสอบการสั่งการและการประเมินผลด้วย ซึ่งองค์ประกอบของงาน โครงสร้างการควบคุมดังกล่าวจะเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อพนักงานขาย และเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดการกระตุ้นให้พวกเขาได้รู้สึกเชื่อและประพฤติไปในลักษณะที่สอดคล้องกับโครงสร้างที่ฝ่ายบริหารได้กำหนดไว้ ดังนั้น ระดับต่าง ๆ ของการติดตามและการชี้แนะหรือทิศทางนั้น รวมทั้งวิธีการในการประเมินและการให้ผลตอบแทนแก่พนักงานขาย ควรจะได้รับการพิจารณาเป็นการตัดสินใจที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นตัวอธิบายระบบการควบคุมเชิงบริหารโดยรวมของบริษัท นอกจากนี้ผลกระทบ

สูตรของระบบการควบคุมที่พนักงานขายรับรู้และที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการตระหนักต่าง ๆ หรือการรับรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน ทักษะ และพฤติกรรมด้วย ซึ่งแง่มุมต่าง ๆ ได้แสดงไว้ในรูปที่ 1 โดยองค์ประกอบต่าง ๆ ที่หลากหลายของกลยุทธ์ต่าง ๆ ของการควบคุมนั้นรวมกันในลักษณะที่เป็นรูปแบบหนึ่งเดียว เพื่อมีอิทธิพลต่อพนักงานขาย

ถึงแม้ว่าการควบคุมโดยใช้ผลการดำเนินงานและพฤติกรรม จะมีเป้าหมายคล้ายคลึงกัน เช่น พนักงานขายได้ก่อให้เกิดกำไรในระดับที่น่าพอใจขององค์กร ก็ตาม แต่อย่างไรก็ดี ระบบการควบคุมโดยอาศัยผลการดำเนินงานและพฤติกรรมสะท้อนให้เห็นถึงความแตกต่างของปรัชญาในเชิงบริหารที่แตกต่างกันอย่างมากนั้นก็คือระบบการควบคุมการบริหารพนักงานขายที่อาศัยพื้นฐานของผลการดำเนินงานของพนักงานขายเป็นวิธีตามสบาย (Laissez-Faire Approach) ซึ่งมีหลักการที่ว่า พนักงานขายจะมีความสามารถดีที่สุดในการกำหนดทิศทางและระดับของความพยายาม รวมทั้งระดับของผลการปฏิบัติงานและส่วนผสมต่าง ๆ ของการขายด้วยตัวเอง เพื่อจะบรรลุเป้าหมายขององค์กร การควบคุมโดยอาศัยพื้นฐานของผลการปฏิบัติการจะมีการบริหารในลักษณะที่มีการให้ผลตอบแทนในรูปคอมมิชชั่นอย่างเดียว (Straight Commission) ซึ่งผลก็คือความเสี่ยงทางสภาพแวดล้อมของบริษัทได้ย้ายจากบริษัทไปหาพนักงานขาย ภาระผูกพันทางการเงิน จะไม่เกิดขึ้น หรือไม่มีการจ่ายเงินตราจนกระทั่งมีการขายหรือมียอดขายเพิ่มขึ้น (Basu et. al, 1985) กล่าวอย่างง่าย ๆ ก็คือการควบคุมโดยใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นระบบของการปกครองหรือบริหารพนักงานขายซึ่งมีสิ่งจูงใจทางด้านการเงินเป็นตัวสำคัญที่จะก่อให้เกิดผลของการดำเนินงาน

แต่ในทางตรงกันข้าม การควบคุมโดยอาศัยพื้นฐานทางด้านพฤติกรรมของพนักงานขาย ก็จะเป็นแบบที่เรียกกันว่า วิธีพ่อปกครองลูก (Paternalistic Approach) ซึ่งหมายถึง เป็นวิธีการที่ก่อให้เกิดความรักในองค์กร ที่ผู้จัดการต่าง ๆ เป็นคนชี้แนะพนักงานขายให้สละหรือมอบสิ่งๆ ที่เชื่อว่าเป็นความถูกต้องเพื่อบรรลุเป้าหมายให้กับองค์กร ลักษณะเช่นนี้เป็นการก่อให้เกิดเป้าหมายที่ไม่เกี่ยวข้องทางด้านการเงินหรือยอดขาย ได้แก่ การบริการและการรักษาลูกค้าไว้ (Account Maintenance) นอกจากนี้แล้วแง่มุมต่าง ๆ ของเวลาที่ยาวนานกว่า ก็จะเกิดขึ้นเนื่องจากผลลัพธ์ของผลการดำเนินงานในทันทีที่มันใดสามารถที่จะนำมาเปรียบเทียบ หรือนำมาพิจารณาดูให้เกิดความสมดุลกับความสัมพันธ์กับผลการดำเนินการขายในระยะยาว ระบบการให้ผลตอบแทนเป็นเงินเดือนอย่างเดียว (Straight Salary) หมายถึงการจ่ายเงินเดือนเพียงอย่างเดียว เป็นแผนการของค่าตอบแทนที่ใช้กันบ่อย เนื่องจากเงินเดือนจะช่วยให้พนักงานขายยอมรับในอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายของฝ่ายจัดการ หรือฝ่ายบริหาร (John and Weitz, 1989) ดังนั้นจึงช่วยสนับสนุนทำให้เกิดความสอดคล้องกับทิศทางของฝ่ายบริหาร กล่าวอย่างง่าย ๆ ก็คือ การควบคุมโดยใช้พื้นฐานพฤติกรรมของพนักงานขายที่เป็นปรัชญาของผู้จัดการในลักษณะที่สร้างเสริมกำลัง (Empowering Manager) เพื่อ

ชี้หนทางหรือวิธีการของพนักงานที่ดำเนินงานอยู่โดยการย้ายความรับผิดชอบทางด้านผลการปฏิบัติงานจากพนักงานขายเข้าไปหาฝ่ายจัดการของบริษัท

ระบบการควบคุมดังกล่าวมีผลที่จะเกิดขึ้นต่อพนักงานขาย ซึ่งจะได้เสนอไว้ในส่วนสมมติฐานการวิจัยในบทที่ 3 ที่จะตามมาอีกมากมาย ซึ่งโดยทั่วไปแล้วสมมติฐานการวิจัยดังกล่าวจะอยู่บนพื้นฐานของหลักการที่ว่า ระบบของการควบคุมที่อาศัยพื้นฐานทางด้านพฤติกรรมจะก่อให้เกิดการชี้แนะ และข้อมูลป้อนกลับเข้ามาหาตัวผู้บริหาร ซึ่งพนักงานขายไม่จำเป็นต้องดำเนินงานให้เกิดขึ้นมาในรูปของ Outputs หรือผลการดำเนินงาน เช่น แสดงให้เห็นถึงยอดขายที่สูง ครอบคลุมเท่าที่พวกเขา หรือพนักงานขายได้ทำตามคำแนะนำหรือทิศทาง หรือสูตรสำเร็จขององค์กรก็เพียงพอแล้ว ดังนั้นระบบนี้จะช่วยทำให้พนักงานอยู่ในลักษณะของผู้ที่หลีกเลี่ยงความเสี่ยง นอกจากนี้แล้วเวลาก็สามารถนำมาใช้ในการเรียนรู้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทหรือขบวนการต่าง ๆ ของบริษัท รวมทั้งเทคนิคในการขายที่เหมาะสม ส่วนช่วงระยะเวลาที่มียอดขายไม่ดีในรูปของผลการดำเนินงานนั้นสามารถที่จะได้รับการตรวจสอบในขณะที่มีการจ่ายเงินเดือนอยู่ ซึ่งพนักงานขายในระบบนี้อาจกล่าวได้ว่ามีลักษณะของผู้ที่มุ่งเน้นทางด้านผลงานที่มีการผูกพันหรือเอาใจจริงเอจจิ่ง ต่อการทำให้เกิดการตอบสนองการพอใจ

ในขณะที่พนักงานขายที่อาศัยพื้นฐานของระบบของการควบคุมที่อาศัยพื้นฐานของผลการดำเนินงานนี้ค่อนข้างจะตรงกันข้าม กล่าวคือการปล่อยให้พวกเขาดำเนินการไปจนกระทั่งเกิดผลสำเร็จ ซึ่งพนักงานขายถูกจูงใจหรือได้รับการจูงใจโดยได้ผลประโยชน์ของตัวเอง (Self-interest) บทบาทของบริษัทในกรณีนี้ก็คือจัดหาผลิตภัณฑ์ ให้พนักงานขายไปขายและได้รับค่าคอมมิชชั่น (Commission) เป็นผลตอบแทนกลับมา ซึ่งพนักงานขายที่ซอปล้ำจะเหมาะกับองค์กรและระบบในลักษณะนี้ ผลก็คือเทคนิคในการขายอาจจะเป็นในรูปของการประนีประนอม เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายในระยะสั้น และจะหลีกเลี่ยงกลยุทธ์ในการขายระยะยาวซึ่งทำให้มีผลลัพธ์หรือผลการดำเนินงานไม่แน่นอน เนื่องจากมีข้อผูกพันหรือเอาใจจริงเอจจิ่งในระดับที่ต่ำต่อบริษัทซึ่งจะมีผลก่อให้เกิดการเปลี่ยนงาน ผลก็คือพนักงานขายในระบบนี้จะมีลักษณะเป็นปัจเจกบุคคลที่มีความพอใจน้อยพร้อมกับมีลักษณะยึดติดกับนายจ้าง, หัวหน้า หรือบริษัทค่อนข้างน้อย

ถึงแม้จะได้มีการกล่าวถึงผู้จัดการว่าอาจจะเลือกตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งในช่วง (Continuum) ของระบบควบคุมซึ่งอาศัย ผลการดำเนินงาน ไปจนถึงระบบการควบคุมที่อาศัยพฤติกรรม ตัวอย่างเช่น การควบคุมดูแลในระดับกลาง ๆ และทำแผนการให้เงินเดือน ค่าคอมมิชชั่น (Commission) ที่สมดุลงี้ตาม แต่สิ่งสำคัญที่มุ่งเน้นก็คือ การผสมผสานของของแนวความคิดของการควบคุมทั้ง 2 ประการ เช่น การให้เงินเดือนแต่มีการควบคุมดูแลน้อยก็จะเป็นสิ่งที่ขัดแย้งกันภายใน ข้อเสนอที่สำคัญของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ก็คือ แนวทางการปฏิบัติจะสอดคล้องต่อสิ่งที่ได้



กำหนดไว้ล่วงหน้าแล้วนั้น จะเกิดขึ้นน้อยมากถ้าผู้จัดการสร้างสรรค์การผสมผสานกลยุทธ์การควบคุม 2 ประการข้างต้นในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกัน ดังนั้นความหมายของการควบคุม ในที่นี้ก็คือ การผสมผสานของรูปแบบ (Style) ในการดูแล การติดตามและชี้นำรวมทั้งการประเมินผลงานและให้ผลตอบแทนโดยไม่ได้คำนึงว่า การจัดการนั้นจะสอดคล้องกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ข้างต้นหรือไม่ก็ตาม

การประเมินทดสอบข้อเสนอของ Oliver and Anderson (1987) นั้นต้องใช้แนวความคิดในการบริหารที่ต้องได้รับการกำหนดหรือระบุในฐานะที่เป็นระดับที่รับรู้หรือรับทราบว่าเป็นรูปแบบที่เป็นการควบคุมโดยอาศัยผลการดำเนินงาน หรืออาศัยพฤติกรรม การวิจัยของ Oliver and Anderson (1987) ยังได้พัฒนาดัชนีในลักษณะที่ต่อเนื่อง (Continuous Index) จากการรับรู้ของพนักงานขายโดยอาศัยวิธีการในการควบคุม นอกจากนี้ได้มีการทดสอบแง่มุมต่าง ๆ ทางด้านการรับรู้ การชอบพอ การตั้งใจ และพฤติกรรม ในระหว่างระบบการควบคุมพนักงานขายทั้ง 2 แบบ การศึกษาก่อนหน้านี้ ศาสตราจารย์ Cravens, 1993 ได้ทดสอบข้อเสนอต่าง ๆ ของ Oliver and Anderson (1987) โดยใช้ผู้จัดการการขาย 144 คน ในอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยของ ศาสตราจารย์ Cravens (1993) มองการควบคุมในเชิงบริหาร และความเป็นนัยของการควบคุม (Control Implicit) ของระบบผลตอบแทนว่าเป็นกลไก การควบคุมที่เป็นอิสระ (Independent Control Mechanisms) ทั้งศาสตราจารย์ Cravens, 1993 ได้พบว่า ระบบหรือกลไกการควบคุมมีคะแนนอยู่ในทิศทางเดียวกับระบบการควบคุมในเชิงพฤติกรรมในการกำหนดความสามารถ ทีมงาน การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การตั้งใจภายใน การตระหนัก หรือการรับรู้ การวางแผน การสนับสนุน ยอดขาย และแนวคิดที่มุ่งบริการลูกค้า ซึ่งทั้งหมดนี้จะสอดคล้องกับข้อเสนอของ Oliver and Anderson (1987) แต่อย่างไรก็ตาม การศึกษาของ ศาสตราจารย์ Cravens (1993) ไม่มีข้อเสนอสนับสนุนกลยุทธ์การควบคุม

สิ่งที่น่าสนใจก็คือ การวิจัยของ ศาสตราจารย์ Cravens (1993) นั้น ทำให้เกิดการวิจัยในเรื่องต่อไปนี้คือ

1. เรื่องของการควบคุมสำหรับความหลากหลายหรือการเปลี่ยนทางด้านสภาพแวดล้อม โดยการศึกษาองค์การ การขายหลายองค์การในอุตสาหกรรมเดียวกัน
2. ทดสอบข้อเสนอแนะแนวความคิด ของ Oliver and Anderson (1987) ในระดับพนักงานขาย นอกจากนี้แล้วศาสตราจารย์ Cravens (1993) ได้เสนอว่าความสัมพันธ์สำคัญที่ได้รับ การทดสอบกับระบบการควบคุมที่นิยามว่าเป็นส่วนผสม (Blend) ของการบริหารและการควบคุม โดยการให้ผลตอบแทน และใช้ความสามารถควรมองเป็นกิจกรรมเดี่ยว ๆ

วิทยานิพนธ์นี้มีจุดมุ่งหมายดังกล่าว นอกเหนือไปจากการศึกษาการควบคุมการขายในระดับพนักงานขายโทรศัพท์เคลื่อนที่ในอุตสาหกรรมบริษัทตัวแทนจำหน่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ ก็



พยายามที่จะพัฒนาดัชนีของการควบคุมการขายซึ่งรวมเอาระบบของการให้ผลตอบแทนซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ วิธีการต่าง ๆ ของการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งจะได้กล่าวต่อไป ในบทที่ 3 และจะก่อให้เกิดแง่มุมต่าง ๆ ในการวัดและการทดสอบข้อเสนอของ Oliver and Anderson (1987) และจะนำผลของการศึกษาครั้งนี้เปรียบเทียบกับของศาสตราจารย์ Cravens (1993)

การพัฒนาดัชนี (Index) ของการควบคุมที่อาศัยพฤติกรรมและการควบคุมที่อาศัยผลการดำเนินงานนั้นเป็นสิ่งสำคัญในการวิจัยครั้งนี้

องค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ในการกำหนดระบบหรือกลยุทธ์ในการควบคุมการขาย โดยอาศัยพฤติกรรมและการควบคุมการขาย โดยอาศัยผลการดำเนินงานมีดังนี้ ระบบควบคุมที่มุ่งเน้นพฤติกรรมที่มากขึ้นหรือระบบควบคุมที่อาศัยพื้นฐานของผลการดำเนินงาน จะมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. จะมีระดับของการเกี่ยวข้องของฝ่ายบริหารระดับสูง คือมีการเข้าไปดูแล ในการสั่งการ การติดต่อ พนักงานขาย และผู้จัดการของพนักงานขายนั้นมากขึ้น
2. จะมีการประเมินในลักษณะนามธรรม (Subjective) โดยจะมีพื้นฐานของการมุ่งเน้นพฤติกรรม แทนที่จะพิจารณาผลการดำเนินงาน
3. จะมีขบวนการในการนำแผนงานไปปฏิบัตินั้นก็คือมีส่วนของเงินเดือนที่สูงซึ่งอยู่ในรูปของค่าจ้างตอบแทน ดังนั้นตัวชี้ที่เฉพาะเจาะจงในโครงร่างเชิงแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัยนี้ จึงเป็นตัววัดขอบเขต (Extent) ของการควบคุมดูแล การติดต่อและการสั่งการ (ได้แก่การเข้าไปเกี่ยวข้องกับผู้จัดการ) และรวมทั้งขบวนการในการประเมินในเชิงรูปธรรม กับ นามธรรมและร้อยละของเงินเดือนในแผนการให้ค่าตอบแทนของระบบในการควบคุม

### ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ ( Maslow's Theory of motivation )

การจูงใจ ( Motivation ) หมายถึง พลังสิ่งกระตุ้น (Drive) ที่มีอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งจะกระตุ้นให้บุคคลแสดง ปฏิบัติ หรือกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา การจูงใจจะเกิดภายในตัวบุคคล ซึ่งอาจจะถูกกระทบจากสภาวะแวดล้อมภายนอก เช่น วัฒนธรรม แฟชั่น ชนชั้นทางสังคม การโฆษณา (William & Chares, Fundamentals Of Marketing)

จากแรงจูงใจ(Motive)ดังกล่าว จากภายในของมนุษย์ ที่ทำให้เกิดพฤติกรรมต่างๆที่มนุษย์แสดงออก ทำให้มีผู้สนใจศึกษาทฤษฎีแรงจูงใจกันอย่างมากมาย และทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับมากที่สุดทฤษฎีหนึ่งก็คือ ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ ( Maslow's Theory Of Motivation )

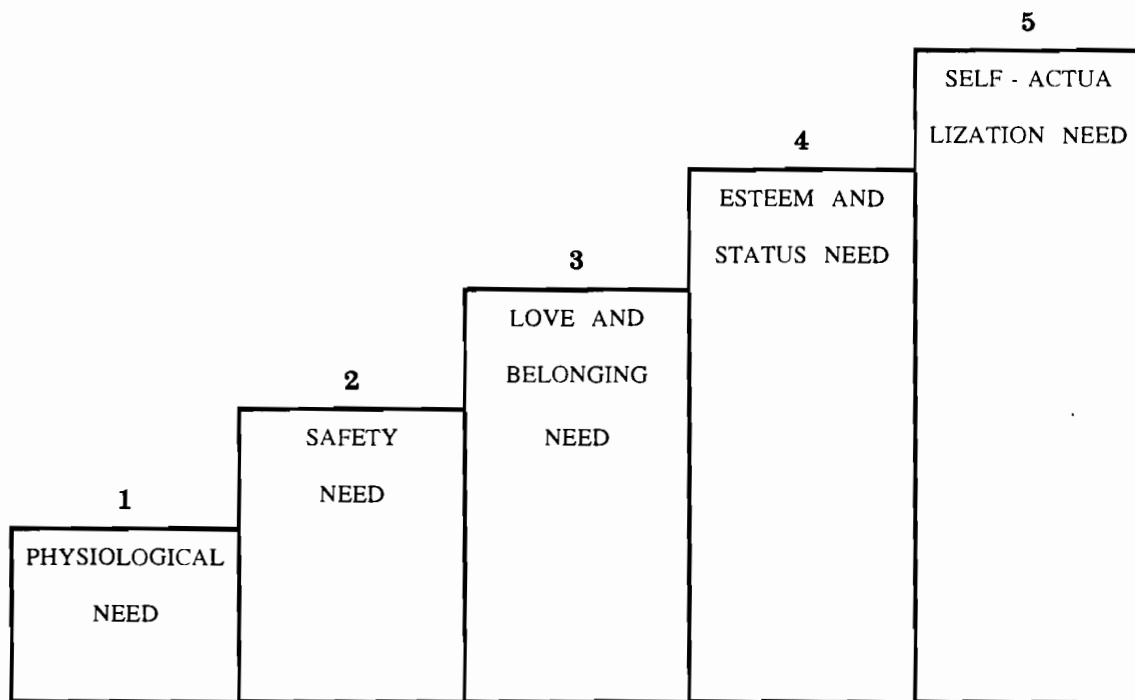
ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์มีข้อสมมุติขั้นพื้นฐานดังนี้

1. มนุษย์จะมีความต้องการหลากหลายประการและเป็นความต้องการที่ไม่มีที่สิ้นสุด
2. ความต้องการจะมีความสำคัญแตกต่างกัน มนุษย์จึงจะสามารถลำดับความสำคัญของความต้องการได้ ( Hierarchy of needs ) ของตนเองได้
3. มนุษย์จะแสวงหาความต้องการที่สำคัญที่สุดหรือสำคัญมากกว่าก่อนเพื่อบำบัดตนเอง
4. เมื่อมนุษย์ได้สิ่งที่ต้องการมาบำบัดความต้องการของตนเองแล้วความจำเป็นหรือความต้องการในสิ่งนั้นก็หมดไป
5. มนุษย์จะสนใจในความต้องการใหม่ในขั้นที่มีความสำคัญรองลงมาต่อไปและจะเริ่มแสวงหาความต้องการนั้นๆ เพื่อบำบัดความต้องการตนเองต่อไปอีก

ตามทฤษฎีของมาสโลว์ ได้จัดประเภทของความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ระดับ จากต่ำไปสูงดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Need) เป็นความต้องการพื้นฐานเพื่อการอยู่รอด เช่น อากาศ น้ำ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค ความต้องการพักผ่อน ความต้องการทางเพศ เป็นต้น
2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety Need) เป็นความต้องการที่เหนือขึ้นไปจากความต้องการอยู่รอด ซึ่งมนุษย์จะต้องการเพิ่มระดับความต้องการของตนเองให้สูงขึ้นไป เช่น ต้องการความมั่นคงในหน้าที่การงาน ความต้องการได้รับการปกป้องคุ้มครอง ความต้องการความปลอดภัยจากภัยอันตรายต่างๆ เช่น อุบัติเหตุ อาชญากรรม
3. ความต้องการความรัก และการยอมรับ (Love And Belonging Need) เป็นความต้องการทั้งในด้านการให้และการได้รับความรักจากบุคคลอื่น ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ และมีความสำคัญในกลุ่ม ความต้องการได้รับการยอมรับ เป็นต้น
4. ความต้องการความนับถือ ความยกย่อง และสถานะทางสังคม (Esteem And Status Need) เป็นความพยายามที่จะให้มีความสัมพันธ์ระดับสูงกับบุคคลอื่น มีอำนาจเหนือบุคคลอื่น เช่น ความต้องการให้ได้รับการเคารพนับถือ ความต้องการให้มีความสำเร็จ ความรู้ ความสามารถ มีศักดิ์ศรี มีฐานะดีในสังคม และมีชื่อเสียงในสังคม เป็นต้น
5. ความต้องการประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิต (Self-Actualization Need) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ในแต่ละคน ถ้าบุคคลใดสามารถบรรลุถึงขั้นนี้ได้ ก็จะได้รับยกย่องให้เป็นบุคคลพิเศษในสังคม เช่น อยากจะให้ทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ เช่น นักร้อง นักแสดงที่มีชื่อเสียง นักการเมือง หรือนักบวช เป็นต้น (Kotler Philip, Marketing Managment.,1988 )

ภาพที่ 2 ความต้องการ 5 ขั้นของมนุษย์ตามทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์



ที่มา : Kotler Philip, Marketing Management.,1988

### อุตสาหกรรมโทรศัพท์เคลื่อนที่

ระบบโทรศัพท์เคลื่อนที่เริ่มใช้งานเป็นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2464 (ค.ศ. 1921) โดยตำรวจเมืองDETROIT ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้มีการปรับปรุงมาใช้ในการให้บริการด้านธุรกิจประมาณปี พ.ศ. 2498 (ค.ศ. 1955) แต่ที่ประสบปัญหาในการให้บริการ โดยเกิดภาวะคับคั่ง (Congestion) ของผู้ใช้งาน เนื่องจากจำนวนความถี่ใช้งานไม่เพียงพอ ภาควงส่งสัญญาณความถี่วิทยุมีกำลังส่งสูง สายอากาศต้องอยู่สูง และเกิดการรบกวนสัญญาณ

บริษัท เอทีแอนด์ที ประเทศสหรัฐอเมริกา จึงได้ค้นคว้าและวิจัยและนำแนวความคิดเกี่ยวกับการนำความถี่กลับมาใช้ใหม่ (Frequency Reuse) โดยแบ่งพื้นที่บริการให้เป็นพื้นที่เล็กๆ และส่งสัญญาณความถี่ด้วยกำลังส่งต่ำ เพื่อป้องกันการรบกวนสัญญาณ ซึ่งทำให้สามารถใช้งานความถี่เพิ่มขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ แนวความคิดนี้เองทำให้เกิดการพัฒนาาระบบโทรศัพท์เคลื่อนที่

อย่างกว้างขวาง เรียกว่า " โทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบเซลลูลาร์ " (Cellular Mobile Telephone System)

โทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบเซลลูลาร์นี้ ได้มีกลุ่มผู้ค้นคว้า และพัฒนาหลายกลุ่มโดยในปี พ.ศ. 2501 (ค.ศ. 1958) บริษัท เอ ที แอนด์ ที ได้พัฒนาระบบนี้โดยใช้ย่านความถี่ 800 เมกะเฮิร์ต ในขณะที่ย่านประเทศนอร์ดิก (นอร์เวย์ ,สวีเดน , ฟินแลนด์ และเดนมาร์ก) แอบสแกนดิเนเวีย ได้พัฒนาระบบโทรศัพท์เคลื่อนที่โดยเริ่มใช้ความถี่ย่าน VHF (Very High Frequency ในปี พ.ศ.2494 (ค.ศ.1951) ต่อมาจึงเปลี่ยนมาใช้ความถี่ย่าน UHF (Ultra High Frequency )ในปี พ.ศ.2517 (ค.ศ. 1974) ปี พ.ศ. 2521 (ค.ศ. 1978) บริษัท เอ ที แอนด์ ที ได้นำเทคนิคการทำงานของวงจรรถระ (Logic Circuit) ที่สลับซับซ้อนในการพัฒนาสารกึ่งตัวนำ (Semi Conductor) สร้างชิ้นส่วนที่สำคัญอันได้แก่ ไมโครโปรเซสเซอร์ (Microprocessor) วงจรสลับสายอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Switching) และอื่นๆ มาใช้กับโทรศัพท์เคลื่อนที่ทำให้เกิดระบบเซลลูลาร์ที่แท้จริงขึ้นโดยเรียก ระบบแอมป์ (Advance Mobile Phone System , AMPS) ได้ทดลองใช้งานครั้งแรกในปี พ.ศ. 2524 (ค.ศ. 1981) ในเมืองชิคาโก สหรัฐอเมริกา ในปีเดียวกันนี้เองกลุ่มประเทศนอร์ดิกได้พัฒนา โทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบเซลลูลาร์มาให้บริการ เรียกว่าระบบ เอ็น เอ็ม ที (Nordic Mobile Telephone System, NMTS. ) และได้มีกลุ่มประเทศต่างๆ ผลิตโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบเซลลูลาร์ และมีประเทศที่นำโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบต่างๆ ไปให้บริการ (ปทุมพร ศิริรั้งคมานนท์, 2532)

ประเทศไทยมีประวัติของพัฒนาการใช้โทรศัพท์มายาวนานควบคู่กับการพัฒนาด้านเทคโนโลยีการสื่อสารมาตลอดแต่ก็ยังคงประสบปัญหาด้านการขาดแคลนเลขหมายโทรศัพท์ธรรมดาที่รัฐไม่สามารถจัดสรรให้เพียงพอกับความต้องการของประชาชน ประกอบกับความเจริญทางด้านเทคโนโลยีทางการสื่อสารทำให้รัฐนำการให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่เข้ามาให้บริการเสริม เรียกว่า บริการวิทยุโทรคมนาคม เมื่อปี พ.ศ. 2520 โดยการสื่อสารแห่งประเทศไทย ( กสท.) โดยใช้ระบบ แลนด์โมบาย ( Land Mobile Telephone System )

ความถี่ย่าน UHF ( 337-359 เมกะเฮิร์ต ) มีผู้เช่าประมาณ 2,000 ราย ในปี พ.ศ. 2527 องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย(ทศท.) ได้บรรจุแผนการให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ ไว้ในโครงการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมขององค์การ โทรศัพท์แห่งประเทศไทย พ.ศ. 2527-2535 โดยใช้ โทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบเซลลูลาร์ ความถี่ย่าน 470 เมกะเฮิร์ต (ปทุมพร ศิริรั้งคมานนท์ , 2532)

เมื่อรัฐได้ริเริ่มนำโทรศัพท์เคลื่อนที่มาให้บริการแก่ประชาชน ได้มีการกำหนดในข้อกฎหมายได้ว่าหน้าที่ในการให้บริการด้านโทรคมนาคม เช่น โทรศัพท์ โทรเลข เป็นหน้าที่ของกรม ไปรษณีย์โทรเลข ต่อมารัฐบาลได้จัดตั้งองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยขึ้นมาในปี พ.ศ. 2497 และ กสท. ในปี พ.ศ. 2521 ให้มีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจโดยให้องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยรับ

ผิดชอบงานด้านบริการโทรศัพท์ ส่วน กสท. รับผิดชอบงานด้านไปรษณีย์และโทรคมนาคม (กรุงเทพมหานคร ฉบับพิเศษ , 2534)

ในปี 2524 รัฐบาลเห็นชอบให้การสื่อสารแห่งประเทศไทยดำเนินการให้บริการวิทยุคมนาคมเคลื่อนที่และประจำที่ ในระบบอัตโนมัติแก่ผู้ใช้บริการในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และชนบททั่วประเทศ การสื่อสารแห่งประเทศไทยจึงได้นำระบบ Automatic Mobile Telephone System (AMTS) ในย่านความถี่ UHF ที่มีขนาดความถี่คลื่น 350 เมกะเฮิร์ตซ์ มาให้บริการซึ่งเป็นระบบที่มีขีดความสามารถรับจำนวนผู้ใช้บริการมากขึ้น และการติดต่อจากเครื่องวิทยุโทรศัพท์ย่านพาหนะหรือสถานีประจำที่ ไปยังเครื่องโทรศัพท์ธรรมดาเป็นไปโดยอัตโนมัติโดยไม่ต้องผ่านพนักงานสลับสาย ต่อมา กสท. ก็ได้ขยายบริการออกไปยังจังหวัดต่าง ๆ รวม 11 ชุมสาย ครอบคลุมพื้นที่ประมาณ 70% ของประเทศ

เนื่องจากความนิยมใช้บริการวิทยุโทรคมนาคมเคลื่อนที่และสถานีประจำที่ดังกล่าว เป็นไปอย่างกว้างขวาง มีผู้ยื่นความจำนงขอใช้บริการมากมาย จนไม่สามารถขยายความจุและช่องส่งเพิ่มขึ้นอีกได้ เพราะขาดแคลนความถี่ย่าน 350 เมกะเฮิร์ตซ์ กสท. จึงได้พิจารณานำเอาระบบ Advanced Mobile Phone (AMPS) ย่านความถี่ 800 เมกะเฮิร์ตซ์ ของสหรัฐอเมริกาที่พัฒนาโดยบริษัท AT&T มาให้บริการโดยได้จัดซื้อระบบ Cellular-AMPS ผลิตภัณฑ์ของบริษัทโมโตโรล่าสหรัฐอเมริกา มาติดตั้ง เพื่อขยายความจุและช่องส่งเพิ่มขึ้น เพื่อให้มีปริมาณเพียงพอกับความต้องการของประชาชน และครอบคลุมพื้นที่ในกรุงเทพมหานคร ตลอดจนพื้นที่รอบนอกอีก 6 จังหวัดโดยได้เริ่มเปิดบริการเมื่อวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2530 ( 1800 Digital ซับพลีเมนต์ : กว่าจะถึงวันนี้ของโทรศัพท์มือถือไทย. บริษัท TAC, 2538 : 4 )

การให้บริการวิทยุคมนาคมระบบอัตโนมัติย่านความถี่ UHF (AMTS) ที่มีอยู่เดิม กับระบบใหม่ (AMPS) นี้ ได้เชื่อมโยงเป็นข่ายเดียวกันและสามารถทำงานติดต่อซึ่งกันและกันได้ อย่างสมบูรณ์แบบสามารถใช้ประโยชน์ได้กว้างขวาง นอกจากจะใช้สนทนาแบบโทรศัพท์แล้วยังสามารถทำการรับ-ส่งข้อมูลได้อีกด้วย

ในช่วงแรกของการให้บริการ กสท. มีเครื่องลูกข่ายทั้งแบบดีครยนต์และแบบมือถือให้เข้าใช้ โดยเฉพาะแบบมือถือซึ่งมีน้ำหนักเบาเพียงประมาณ 800 กรัมเท่านั้น สามารถนำพกติดตัวไปได้ทุกหนแห่งได้รับความนิยมสูง ภายใน 5 เดือนแรกของการเปิดให้บริการ มีผู้ขอเข้าใช้มากกว่า 500 เครื่อง

นอกจากนั้น กสท. ยังเปิดให้บริษัทเอกชนนำเครื่องลูกข่ายมาเสนอ เพื่อตรวจสอบและรับรองคุณภาพ (Type Approval) สำหรับการจัดจำหน่ายต่อไป ซึ่งช่วยให้ กสท. ประหยัดเงินลง

ทุนและให้ลูกค้าได้มีโอกาสเลือกใช้เครื่องลูกข่ายยี่ห้ออื่นได้อย่างกว้างขวาง (Communication Guide , 2532)

ในปี พ.ศ. 2525 องค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทยได้ตัดสินใจแก้ไขปัญหาการขาดแคลนคู่สายโทรศัพท์ในหลายพื้นที่ โดยนำระบบ Multi-access Radio เข้ามาใช้ปรากฏว่าได้ผลเกินคุ้มค่า

ในที่สุด องค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทยได้นำเอาระบบโทรศัพท์เคลื่อนที่ Nordic ย่านความถี่ 470 MHz โดยเริ่มให้บริการตั้งแต่วันที่ 8 กรกฎาคม 2529 ( 1800 Digital ซับพลีเมนต์ : กว่าจะถึงวันนี้ของโทรศัพท์มือถือไทย. บริษัท TAC, 2538 : 4 ) เนื่องจากเห็นว่าเป็นระบบที่หลายประเทศในโลกยอมรับในด้านเทคโนโลยีและที่สำคัญที่สุดก็คือ มีโรงงานที่ผลิตเครื่องวิทยุลูกข่ายออกจำหน่ายมากกว่า 1 แห่ง สามารถจัดระบบการผูกขาดจำหน่ายได้เป็นอย่างดี และองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทยได้บรรจุแผนการให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ไว้ในโครงการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมขององค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย พ.ศ. 2527-2535 ในเดือนมิถุนายน 2528 ทศท. จึงได้ทำสัญญาสั่งซื้อเครื่องอุปกรณ์ระบบโทรศัพท์เคลื่อนที่และเครื่องวิทยุลูกข่ายจากอิริคสันและเริ่มเปิดให้บริการแก่ประชาชนในเดือนกรกฎาคม 2529 สาเหตุที่ ทศท. เปิดบริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ได้รวดเร็ว เนื่องจากมีอุปกรณ์ส่วนควบคุมของระบบอยู่แล้วโดยสมบูรณ์

โทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ NMT 470 เป็นระบบที่ทันสมัย ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความคล่องตัวในการติดต่อธุรกิจ มีเลขหมายตรงประจำเครื่อง 7 ตัว สามารถติดต่อถึงกันได้โดยไม่ต้องผ่านศูนย์ ช่วยประหยัดค่าใช้จ่าย แม้ขณะเดินทางยังมีรัศมีการติดต่อที่กว้างไกลไม่มีขีดจำกัดทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งขณะนี้โทรศัพท์เคลื่อนที่ความถี่ 470 MHz ของ ทศท. สามารถให้บริการได้ครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศแล้ว

การดำเนินการให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ของรัฐทั้ง 2 องค์กร คือ กสท. และ ทศท. เต็มไปด้วยอุปสรรคปัญหาและการแข่งขันกันเองของรัฐทั้ง 2 หน่วยงาน ทำให้การให้บริการไม่สามารถเป็นไปอย่างเต็มที่

คุณสุรพร รัฐประกิจ หัวหน้ากองบริหารงานผลประโยชน์ องค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย กล่าวว่า " ในปี พ.ศ. 2529 ทศท. เริ่มเปิดประมูลการดำเนินการสร้างสถานีเครือข่ายรับส่งสัญญาณโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบในย่านความถี่ 470 MHz เป็นโทรศัพท์เคลื่อนที่ประเภท หิ้วถือ และดีครอยนต์ มีขนาดใหญ่ น้ำหนักมาก มีผู้เข้าร่วมประมูลคือ บริษัทตัวแทนจำหน่ายโทรศัพท์มือถือยี่ห้อ โมโตโรล่า และอิริคสัน ซึ่งปรากฏว่าอิริคสันได้ไป จากการศึกษามากกว่า เอกสารพบว่า สาเหตุที่อิริคสันประมูลได้ เนื่องจาก ทศท. เชื่อถืออิริคสันมานาน จึงเปิดโอกาสให้อิริคสัน



ลองทำหลังจากนั้นมีโทรศัพท์เคลื่อนที่เริ่มเข้าสู่ตลาดเมืองไทยมากมายและเกิดการแข่งขันอย่างรวดเร็ว

แต่ด้วยการเปิดตลาดก่อน อิริคสันเริ่มมีการจำหน่ายทั้งระบบขายสด ผ่อน และให้เช่า พร้อมทั้งเปิดศูนย์บริการในต่างจังหวัดอีกด้วย จึงครองความเป็นแชมป์เจ้าตลาดซึ่งมียอดจำหน่ายรักษาระดับได้คืออยู่ตลอดเวลา

ผู้ที่มียอดจำหน่ายติดตามอิริคสันมาในระบบ NMT 470 MHz คือ แคนคอลล โมบิรา ฟิลิป เทลโก และ ไออีซี สำหรับราคาขายในช่วงแรกที่เข้ามานับว่าแพงมาก คือ มีราคาตั้งแต่ 90,000 บาท ไปจนถึง 140,000 บาท ด้วยเหตุที่เป็นสินค้า ใหม่และยังมีการแข่งขันน้อยราย ดังนั้นตลาดจึงค่อนข้างเป็นของผู้จำหน่ายเสียเป็นส่วนใหญ่ "

หลังจากนั้นไม่นานระบบ AMPS 800 (Advance Mobile Phone System) ก็ได้เข้ามา โดยคุณอำพัน เทพส่องแสง หัวหน้ากองพาณิชย์ การสื่อสารแห่งประเทศไทย ได้เล่าว่า " กสท. ได้นำระบบ AMPS 800 เข้ามาให้บริการเป็นโทรศัพท์เคลื่อนที่ชนิดพกพา มีขนาดเล็ก กระทัดรัด นำหนักเบา โดย กสท. ได้นำยี่ห้อ โมโตโรล่า มาเปิดตลาด "

เหตุการณ์ในสนามรบโทรศัพท์เคลื่อนที่ร้อนระอุขึ้นเรื่อยๆ จนกลายเป็นสงครามราคากันซึ่งก่อนหน้านั้นระบบ NMT และ AMPS ก็ยังเป็นคู่แข่งที่สูสีกันอยู่ เพราะประโยชน์ในการใช้สอย และด้านรูปทรงที่แตกต่างกันนั้นยังมีส่วนได้เปรียบเสียเปรียบกันทุกอย่างเช่นในด้านรูปทรงระบบ NMT 470 นั้น มีความจำเป็นอย่างมากที่จะต้องใช้ช่องสัญญาณความถี่มาก ดังนั้น เมื่อเป็นเช่นนี้กำลังไฟที่ใช้จึงต้องมีมากไปด้วย เหตุนี้จึงทำให้รูปทรงของ NMT 470 มีขนาดใหญ่ เพราะลักษณะการใช้งานของแบตเตอรี่ หรือถ่านที่ให้กำลังไฟนั้นมีขนาดใหญ่ด้วย ซึ่งผิดกับ AMPS 800 ซึ่งมีช่องสัญญาณความถี่ที่สูงมาก จึงไม่จำเป็นต้องใช้แบตเตอรี่ขนาดใหญ่ ทำให้มีขนาดเล็ก เหมาะสำหรับการพกพา แต่ระบบ NMT 470 ก็มีข้อได้เปรียบเหนือกว่าในด้านของกำลังส่ง คือ สามารถไปได้กว้างไกลและครอบคลุมอาณาเขตของระบบ ซึ่งระบบ AMPS 800 ไม่อาจเทียบได้ ( มงคล วนาเกตุกุล, 2534 )

การแก้ปัญหาดังกล่าวทาง คุณอำพัน เทพส่องแสง ได้กล่าวถึงวิธีแก้ไขว่า " ทาง กสท. จึงจำเป็นต้องขยายเครือข่ายสถานีรับส่งสัญญาณในจุดต่างๆ ให้มากกว่า " แต่การพัฒนาเครือข่ายและการขยายอาณาเขตของสถานี โดย ทศท. นั้นง่ายกว่า กสท. จึงทำให้มีการขยายเครือข่ายครอบคลุมและสามารถใช้ได้ทั่วประเทศรวดเร็วกว่า กสท. มาก

ปัญหาใหญ่ที่เคยเกิดขึ้นกับทั้ง 2 องค์กร ที่เป็นข่าวครึกโครม เมื่อต้นปี 2533 คือ ทศท. นั้นเริ่มมีการเต็มของจำนวนเลขหมายในช่องสัญญาณ เนื่องจากไม่สามารถรองรับอัตราผู้ใช้ได้เพียงพอ ซึ่งทาง กสท. ประสบปัญหาอย่างหนักเนื่องจากได้ตั้งเป้ากับผู้จัดจำหน่ายไว้ว่าจะเปิด



บริการเลขหมายเพิ่มขึ้นอีก 20,000 เลขหมาย ทำให้ต้องผลิตสัญญา เพราะการขยายช่องสัญญาณที่รวมแล้วมีถึง 1,260 วงจร นั้นทาง กสท. จำเป็นที่จะต้องพึ่งพา ทศท. ในการใช้คู่สายโทรศัพท์ตามบ้าน หรือบริษัทห้างร้านทั่วไปด้วยในช่วงแรกนั้น ทศท. ได้จัดสรรช่องรับสัญญาณให้แก่ กสท. ไป 636 วงจร ในเดือนเมษายน 2533 ซึ่ง กสท. ก็ยังพอจะแจกจ่ายไปยังผู้ใช้ได้ถึง 6,000 เลขหมาย แต่แล้ว ทศท. หายเจียบไปทำให้ปัญหาต่างๆ ค้างอยู่เช่นนั้น ประกอบกับสถานการณ์ของสหภาพแรงงานขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยไม่สู้ดีนักจึงทำให้ระบบการวางแผนภายในและการดูแลของผู้ควบคุมไม่อาจจะแทรกตัวเข้าไปต่อรองได้

ดังนั้น สินค้าที่ผู้จัดจำหน่ายสั่งเข้ามาถึง 20,000 เครื่อง ยังคงต้องค้างทิ้งไว้ในโกดังอีกถึง 9,000 เครื่อง เหตุผลหนึ่งที่องค์การโทรศัพท์ดำเนินการจัดสรรช่องสัญญาณให้แก่ กสท. อย่างล่าช้าก็น่าจะสืบเนื่องมาจาก ทศท. คงต้องการเปิดเครือข่ายใหม่ (มงคล วนาเกตุกุล ,2534)

คุณสุรพร รัฐประกิจ เปิดเผยว่า " สาเหตุหลักของการนำระบบ NMT 900 เข้ามาให้บริการเนื่องจาก ระบบ NMT 470 เป็นระบบที่มีอำนาจทะลุทลวงต่ำไม่เหมาะสมกับพื้นที่ในเขตกรุงเทพ อีกทั้งยังมีขนาดใหญ่ สำหรับหัวถ้อและดีครอยนต์เท่านั้น ซึ่งขณะนั้น กสท. ได้นำโทรศัพท์ระบบ AMPS 800 แบบพกพามาให้บริการ จึงนำระบบ NMT 900 เข้ามา และเปิดให้บริษัทเอกชนเข้ามารับสมัครทาน คือ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด "

ปัญหาในด้านระบบราคา การคิดอัตราค่าบริการระหว่าง NMT 470 และ AMPS 800 ยังไม่เหมาะสมและไม่ยุติธรรม เนื่องจากผู้ใช้บริการของ กสท. นั้นต้องเสียค่าบริการทั้งโทรออกและโทรเข้า ส่วน ทศท. ไม่เสีย ทั้งนี้ คุณอำพัน กสท. ได้ชี้แจงว่า " กสท. ค่อนข้างเสียเปรียบ ทศท. อยู่มาก เพราะต้องเสียค่าใช้จ่ายในการเรียกเข้านาทีละ 2 บาท ตลอดเวลาในขณะที่ ทศท. ไม่ต้องเสียค่าบริการในส่วนนี้ ทั้งนี้เนื่องจาก ทศท. เป็นเจ้าของระบบการบริการโทรศัพท์อยู่ก่อนแล้วจึงไม่จำเป็นต้องคิดอัตราค่าบริการซ้ำซ้อนอีก จุดนี้เองที่ส่งผลให้ผู้ใช้บริการนิยมใช้โทรศัพท์เคลื่อนที่ของ ทศท. มากกว่า กสท. เพราะประหยัดค่าใช้จ่าย "

หลังจากนำระบบ NMT 900 เข้ามาระบบ NMT 470 มีผลกระทบในเรื่องของราคาเครื่อง คือ ระบบ NMT 900 มีราคาถูกกว่าคนจึงหันมาใช้ ระบบ NMT 900 มากกว่า ประกอบกับเครื่องมีขนาดเล็กเหมาะสำหรับพกพามากกว่า แต่ทางคุณสุรพร ก็กล่าวว่า " ทาง ทศท. ก็ไม่ได้เดือดร้อนแต่อย่างใด ทั้งนี้เนื่องจากได้วางขีดการเติบโตของระบบ NMT 470 ในราว 50,000 - 60,000 เลขหมาย ซึ่งก็เป็นไปตามคาดหมายและได้รับผลตอบแทนพอควร "

ปัญหาเกี่ยวกับตัวสินค้าของระบบ NMT 470 เมกะเฮิร์ต ที่ทาง ทศท. ดำเนินงานอยู่ นั้นพบว่า มีราคาแพงมาก คือ ราคาตั้งแต่ 90,000 บาท ถึง 140,000 บาท อีกทั้งเป็นโทรศัพท์เคลื่อนที่แบบหัวถ้อ มีขนาดใหญ่ น้ำหนักมาก การดำเนินงานในระยะแรกของ ทศท. นั้นสามารถทำตลาด

ได้ในระดับหนึ่งเนื่องจากเป็นโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบแรกที่น่าเข้ามาในประเทศไทย การแข่งขันยังมีน้อย และจัดเป็นสินค้าใหม่ที่น่าสนใจสำหรับคนที่มีความรู้ดี ต่อมาเมื่อ กสท. ได้นำโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ AMPS 800 ซึ่งเป็นโทรศัพท์เคลื่อนที่ชนิดพกพา มีขนาดเล็ก กะทัดรัด น้ำหนักเบา มาให้บริการ แม้ว่าระบบ AMPS 800 จะมีข้อได้เปรียบในเรื่องขนาดที่เล็กกว่า แต่ก็ยังมีข้อด้อยกว่าระบบ NMT 470 ในเรื่องกำลังส่งที่น้อยกว่าทำให้การรับ-ส่งสัญญาณไม่ดีเท่าที่ควร แม้ว่าทาง กสท. จะมีการขยายพื้นที่ให้บริการแต่ก็ไม่สามารถขยายได้เต็มที่ ทั้งนี้ต้องอาศัยทาง ทศท. นอกจากนี้ กสท. ยังต้องประสบปัญหาอย่างหนักในเรื่องของเลขหมาย ที่ต้องขอจากทาง ทศท. โดยเลขหมายที่ได้จากทาง ทศท. เป็นเลขหมายโทรศัพท์บ้าน 7 ตัว ทำให้เกิดปัญหาในเรื่องของขีดจำกัดในการขยายเลขหมายและยังเกิดความล่าช้าจากการจัดสรรเลขหมายจาก ทศท. ทั้งนี้ส่วนหนึ่งอาจเนื่องมาจากทาง ทศท. กำลังนำโทรศัพท์เคลื่อนที่ชนิดพกพาเข้ามาคือระบบ NMT 900 เมกะเฮิร์ต ซึ่งจะเปิดให้บริการเอกชนมารับสัมปทาน จึงเป็นปัญหาต่อการขยายตลาดโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ AMPS 800 นอกจากนี้ปัญหาในเรื่องอัตราค่าบริการที่ไม่เหมาะสมสำหรับลูกค้า AMPS 800 ที่ต้องเสียอัตราค่าใช้จ่ายทั้งเรียกเข้าและโทรออก ส่วน NMT 470 เสียเฉพาะโทรออกอย่างเดียว ปัญหาในเรื่องของตัวสินค้า เทคนิค และราคา ของทั้ง 2 ระบบ ภายใต้การดำเนินงานของ กสท. และ ทศท. นั้นดูเหมือนว่าผู้เสียเปรียบจะเป็น กสท. ซึ่งต้องอาศัยอุปกรณ์ต่างๆ จากทาง ทศท. ทำให้การดำเนินงานไม่สะดวกตกอยู่ในภาวะพึ่งพาผู้อื่น

การบริการด้านโทรศัพท์เคลื่อนที่ของทั้ง 2 องค์กร คือ กสท. และ ทศท. อัตราการขยายตัวยังไม่สูงเท่าที่ควรเนื่องจากปัญหาดังกล่าวข้างต้น ดังจะเห็นได้จากตารางแสดงการจดทะเบียนเลขหมายของระบบ NMT 470 และ AMPS 800 ตั้งแต่เริ่มให้บริการ พ.ศ. 2529 ถึง พ.ศ. 2536

จากตารางแสดงการจดทะเบียนเลขหมายทั้งสองระบบ จะเห็นได้ว่ามีอัตราการขยายตัวที่ช้ามาก ในช่วงปี พ.ศ. 2529 ถึง พ.ศ. 2532 ระบบ NMT 470 MHz. มีอัตราการขยายตัวเพียงปีละประมาณ 3,000- 4,000 เลขหมาย และเกือบจะไม่มีการขยายตัวเลขในช่วง ปี พ.ศ. 2532 ถึง พ.ศ. 2533 ยอดจดทะเบียนมีเพียง 800 กว่าเลขหมาย ซึ่งอาจเกิดจากปัญหาการขาดแคลนเลขหมาย และมีจำนวนเลขหมายที่สูงขึ้น ถึง 40,000 กว่าเลขหมาย ในปี พ.ศ. 2534 เนื่องจากต้องจดทะเบียนให้ลูกค้าที่รอเลขหมายให้เสร็จสิ้นก่อนที่จะให้บริการเอกชนรับสัมปทานและเริ่มคงที่ในปี พ.ศ. 2536 เนื่องจากทาง ทศท. เริ่มหยุดขยายเครือข่ายการให้บริการเพราะได้ให้บริการเอกชนที่รับสัมปทานระบบ NMT 900 MHz เข้ามาให้บริการและทาง ทศท. เองก็ได้วางนโยบายให้ระบบ NMT 470 MHz. มีลูกค้าเพียงเท่านั้น ส่วนระบบ AMPS 800 MHz. ของ กสท. ก็มีการขยายตัวของเลขหมายในลักษณะเดียวกับ ทศท. เพียงแต่ประสบปัญหาในเรื่องเลขหมายในช่วงแรก จะเห็นได้จากในปี พ.ศ. 2530-2532 มีจำนวนเลขหมายที่จดทะเบียนเพียงปีละ 2,000 เลขหมายซึ่งนับว่าน้อยมาก

ตารางที่ 1 การจดทะเบียนเลขหมายระบบ NMT 470 ทศท. และ AMPS 800 A กสท.  
ตั้งแต่ พ.ศ. 2529 - พ.ศ. 2536

ปี	NMT 470	AMPS 800	รวม
(กค.-ธ.ค.) 2529	1,335	-	1,335
2530	4,165	2,416	6,581
2531	7,531	4,535	12,066
2532	11,870	6,979	18,849
2533	11,052	14,485	25,537
2534	43,000	55,000	98,000
2535	48,000	95,000	143,000
(ม.ค.-พ.ค.) 2536	50,000	35,000	85,000

หมายเหตุ : รัฐวิสาหกิจทั้ง 2 ได้หยุดขยายเครือข่ายการให้บริการลงหลังจากให้เอกชนเข้ารับสัมปทานแต่ยังคงให้บริการเฉพาะลูกค้าที่ใช้บริการอยู่เดิมเท่านั้น

ที่มา : ไอที เมเนจเม้นต์ นิตยสาร. มิถุนายน, 2536

และมีจำนวนเลขหมายที่เพิ่มขึ้นในปี 2533-2535 ทั้งนี้เนื่องจากการขยายพื้นที่ให้บริการ มีการติดตั้งสถานีเครือข่ายเพิ่มมากขึ้นทำให้มีจำนวนเลขหมายที่จะสามารถให้บริการที่มากขึ้น อีกทั้งทาง กสท. ได้เร่งให้การจดทะเบียนแก่ลูกค้าเก่าที่ยังต้องรอเลขหมายให้เสร็จสิ้น ทั้งนี้เนื่องจากได้ให้สัมปทานแก่บริษัทเอกชน คือบริษัท แทค ในปี 2533 และทาง กสท. จะเริ่มหยุดขยายเครือข่ายสำหรับให้บริการแก่ประชาชนในระบบ AMPS 800 MHz. ในปี พ.ศ. 2536 ดังจะเห็นได้จากจำนวนเลขหมายจดทะเบียนที่ลดลงคือ 35,000 เลขหมาย

สำหรับลูกค้าที่ใช้บริการระบบเก่าของรัฐทั้งสองระบบ ถึงแม้ว่ารัฐจะให้บริษัทเอกชนรับสัมปทานมาแล้ว แต่การให้บริการก็ยังสามารถใช้บริการของรัฐได้ทุกอย่างเหมือนเดิม เพียงแต่รัฐจะหยุดการขยายเครือข่าย ทั้งนี้เนื่องจากปัญหาในเรื่องของเงินทุน จึงทำให้ลูกค้าส่วนใหญ่ต้องยกเลิกการใช้บริการระบบเดิม หันมาใช้บริการของเอกชน ทั้งนี้เนื่องจากเป็นระบบที่ทันสมัยกว่า การให้บริการรวดเร็วกว่า มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีบริการเสริมต่างๆ อีกมากมาย รวมทั้งมีการแข่งขันที่สูงทำให้ผู้บริโภคมีโอกาสที่ดีกว่า

จากปัญหาข้างต้นของหน่วยงานรัฐทั้งสอง คือ กสท. และทศท. ประกอบกับปัญหาเกี่ยวกับตัวสินค้า เทคนิคและราคา ทำให้การให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ทั้งสองระบบไม่สามารถให้บริการที่เพียงพอและมีประสิทธิภาพแก่ประชาชนได้ รัฐจึงจำเป็นต้องพยายามปรับโครงสร้างการลงทุน และนโยบายในด้านโทรคมนาคม เพื่อให้กิจการโทรศัพท์เคลื่อนที่ที่สามารถให้บริการแก่ประชาชนทันความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ จึงได้นำระบบสัมปทาน ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งของการแปรรูปให้เอกชนเข้ามาประกอบการ (Privatization) โดยรัฐยึดหลักว่าผู้ประกอบการจะต้องยังให้เกิดประโยชน์แก่สาธารณชนมากที่สุด โดยวิธีการนี้จะทำให้เกิดการแข่งขันซึ่งจะทำให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ใช้บริการและป้องกันการผูกขาดกำหนดราคาตามใจชอบ (วิภา อุตมฉันท, 2536) โดยบริษัทเอกชนที่เข้ามาสัมปทาน คือ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด มหาชน สัมปทานระบบ NMT 900 MHz. จาก ทศท. และบริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด มหาชน สัมปทานระบบ AMPS 800 MHz. ใหม่เรียกว่าระบบ WorldPhone จาก กสท.

ตามที่ กสท.และ ทศท. ดำเนินงานโทรศัพท์เคลื่อนที่ ต้องประสบปัญหาต่างๆ ดังได้กล่าวข้างต้น จึงเปิดให้บริษัทเอกชนเข้ามาสัมปทาน บริษัทเอกชนที่ทำธุรกิจด้านโทรคมนาคมก่อนสัมปทานก็ได้อยู่ในวงการสื่อสารมานาน ตั้งแต่เริ่มมีระบบโทรศัพท์เคลื่อนที่เข้ามาในประเทศไทย จะเห็นได้จากบริษัท ยูคอม ซึ่งจำหน่ายโทรศัพท์มือถือยี่ห้อโมโตโรล่า ได้เข้าร่วมประมูลระบบ NMT 470 จากองค์การโทรศัพท์ แต่ในขณะนั้น อิริคสัน ได้ประมูลไป ซึ่งบริษัท ยูคอม ก็มีได้ยี่ห้อ ต่อมาได้เข้าร่วมเปิดตลาดระบบ AMPS 800 ของ กสท. ด้วยโทรศัพท์ยี่ห้อโมโตโรล่า ส่วนบริษัท ซินวัตรคอมพิวเตอร์ เป็นตัวแทนจำหน่ายโทรศัพท์ยี่ห้อ NOKIA ในระบบ NMT 470 ซึ่งเป็นยี่ห้อที่มีคนรู้จักมากที่สุดนี้เนื่องจากสามารถใช้สื่อได้เป็นประโยชน์ โดยเฉพาะความถี่ในการออกอากาศและการวางแผนการใช้สื่อโฆษณา (Plan Media)

จากความสัมพันธ์ในเชิงธุรกิจที่ร่วมกันมาตั้งแต่เริ่มมีระบบโทรศัพท์เคลื่อนที่ที่จะเห็นได้ว่าทั้ง 2 บริษัท คือ บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด มหาชน (TAC) ซึ่งเป็นบริษัทในเครือ ยูคอม กรุ๊ป และบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด มหาชน (AIS) ซึ่งเป็นบริษัทในเครือ ซินวัตรกรุ๊ป ได้สั่งสมประสบการณ์และเตรียมความพร้อมในทุกด้าน มีความรู้และประสบการณ์ เงินลงทุน พร้อมเข้าร่วมประมูลเพื่อรับสัมปทานระบบโทรศัพท์เคลื่อนที่จากรัฐเข้ามาสู่การบริการโดยเอกชน

## การตลาดของโทรศัพท์เคลื่อนที่ในประเทศไทย

ตั้งแต่ปี พ.ศ.2533 รัฐได้ใช้นโยบายการแปรรูปให้เอกชนเข้าประกอบการให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด มหาชน ( AIS ) โดย องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย (ทศท) และ บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด มหาชน (TAC) เข้ารับสัมปทานจากการสื่อสารแห่งประเทศไทย (กสท) ก็ถือได้ว่าเป็นการเริ่มการแข่งขันทางการตลาดของโทรศัพท์เคลื่อนที่ในประเทศไทยอย่างจริงจัง

บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด มหาชน (AIS) เข้ารับสัมปทานตั้งแต่วันที่ 29 กันยายน 2533 เป็นระยะเวลา 20 ปีโดยเริ่มจากเข้ามาให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ NMT 900 และได้พัฒนาระบบ NMT 900 เข้าสู่ระบบ DIGITAL GSM 900 ที่มีศักยภาพในการให้บริการสูงสามารถต่อเชื่อมสัญญาณกับโทรศัพท์เคลื่อนที่ของประเทศอื่นๆที่เป็นระบบ GSM (Group Special Mobile) แบบเดียวกัน ซึ่งปัจจุบัน AIS ได้ให้บริการผู้บริโภคทั้ง 2 ระบบ

บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด มหาชน (TAC) เข้ารับสัมปทานตั้งแต่วันที่ 14 พฤศจิกายน 2533 เป็นระยะเวลา 15ปี โดยเริ่มให้บริการ เดือนกันยายน 2534 ( รายงานประจำปี 1995 p.28 ,TAC ) จากนั้น ขยายเป็น 22ปีเมื่อวันที่ 23 กรกฎาคม 2536 และก็ได้ขยายอายุสัมปทานอีกครั้งเป็น 27 ปี เมื่อวันที่ 20 พฤศจิกายน 2539 ( ผู้จัดการรายวัน , 21 พฤศจิกายน 2539 ) โดยเริ่มจากการเข้ามาให้บริการ ระบบ AMPS 800 B และนำระบบ DIGITAL PCN 1800 เข้าให้บริการเพิ่มเติม ในเดือน กันยายน ปี 2537 ( รายงานประจำปี 1995 : บริษัท TAC , 2539 : 29 ) ซึ่งเป็นระบบที่สามารถเชื่อมสัญญาณกับโทรศัพท์เคลื่อนที่ ในประเทศอื่นๆที่ใช้ระบบเดียวกันด้วยระบบดาวเทียม เช่นเดียวกับระบบ GSM ระบบโทรศัพท์เคลื่อนที่ของ TAC ทั้ง 800 และ 1800 ทาง TAC ได้กำหนดการเรียกชื่อเพื่อความแตกต่างในแง่ของการรับรู้ใหม่โดยเรียกรวมว่าระบบ World Phone 800 และ World Phone 1800 DIGITAL

ในส่วนของระบบโทรศัพท์เคลื่อนที่ อีก 2 ระบบ คือ NMT 470 ขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย (ทศท)ยังคงเป็นผู้ให้บริการอย่างเดิมแต่ไม่มีการขยายเครือข่าย หรือเครื่องลูกข่ายเพิ่มเติมจากที่มีอยู่เดิม และ ระบบ AMPS 800 A ของการสื่อสารแห่งประเทศไทย (กสท) กำลังอยู่ในช่วงพิจารณาที่จะให้เอกชนเข้ามารับสัมปทาน

การแข่งขันของทั้งสองบริษัทที่รับสัมปทานจากรัฐเป็นการแข่งขันในส่วนของตลาดอย่างแท้จริง มีการจัดการด้านการให้บริการ การทำโปรโมชั่น สมนาคุณ การโฆษณา ช่องทางการจำหน่าย และทีมขายอย่างสมบูรณ์ โดยทั้งสองบริษัทก็เปิดช่องทางการจำหน่ายที่เป็นของตนเองขึ้น โดยมีพนักงานขายที่อบรมการขายและการบริการเป็นอย่างดี โดยทาง TAC ก็จะมีร้าน World

Phone Shop เป็นตัวแทนจำหน่ายกว่า 100 แห่งทั่วประเทศ และทาง AIS ก็จะมีร้าน Telewiz เป็นตัวแทนจำหน่าย ด้วยจำนวน ไม่น้อยกว่า 100 ร้านทั่วประเทศเช่นกัน แต่ถึงอย่างไรก็ตามจากการที่ กสท ยินยอมให้เอกชนนำเข้าเครื่องลูกข่ายทำให้เกิดการแข่งขันการนำเข้าอุปกรณ์โทรศัพท์เคลื่อนที่ และเป็นตัวแทนจำหน่ายแต่ผู้เดียวในประเทศไทยอีกหลากหลายตราสินค้าที่สามารถใช้กับระบบทั้ง 4 ของเอกชนทั้ง 2 ได้ และเมื่อมีการแข่งขันในการจำหน่ายผู้นำเข้าเหล่านี้ก็ยังคงมีตัวแทนจำหน่ายย่อยลงไปอีกที่เป็นร้านค้าหรือบริษัทที่รับเอาโทรศัพท์เคลื่อนที่เหล่านั้นไปจำหน่ายตรงกับ ผู้บริโภค ด้วยกลยุทธ์ทางการขายอีกหลากหลายวิธี อาทิ การขายเหมาให้กับหน่วยงาน บริษัท ห้างร้าน ในราคาพิเศษ หรือการขายแบบผ่อนส่ง เช่าซื้อ ซึ่งวิธีการต่างๆ จำต้องพึ่งพาทีมงานขายที่มีศักยภาพ และมีการควบคุมพนักงานขายเป็นอย่างดี จำนวนยอดลูกข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ในปัจจุบัน ตั้งแต่เริ่มให้บริการจนถึงเดือนมกราคม 2539 รวมทั้งสิ้น 1,405,511 เครื่อง โดยแบ่งออกเป็นเครื่องลูกข่ายของระบบต่างๆ ตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบยอดจดทะเบียนโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบต่างๆ

ระบบ	จำนวน
WorldPhone 800	500,000
Cellular 900	670,000
WorldPhone1800 PCN	85,000
GSM 900	50,000
AMPS 800 (Band A )	50,000
NMT 470	50,511
รวม	1,405,511

ที่มา : หนังสือพิมพ์ Telecom Journal

ปีที่ 4 ฉบับที่ 97 วันที่ 27 พ.ค.-2 มิ.ย. 2539

### บริษัทผู้นำเข้าและเป็นตัวแทนจำหน่าย

บริษัทตัวแทนนำเข้าเครื่องลูกข่าย โทรศัพท์เคลื่อนที่ในประเทศไทยสำหรับระบบ โทรศัพท์เคลื่อนที่ทุกระบบที่ใช้อยู่ในประเทศไทยรายใหญ่ที่ในปัจจุบันยังมีการทำตลาดอย่างจริงจัง ประมาณ 24 ราย นำเข้าเครื่องลูกข่าย 30 ตราสินค้า ซึ่งจะได้แสดงในตารางที่ 3

โดยระบบต่างๆที่จำหน่ายอยู่ในตลาดนั้น โดยสรุปจะมีอยู่เพียง 4 ระบบ ที่ยังคงทำตลาดอย่างต่อเนื่อง เพราะเป็นธุรกิจที่ได้รับสัมปทานจาก กสท และ ทศท โดยมีเงื่อนไขที่ทางรัฐวิสาหกิจทั้งสองจะหยุดพัฒนาระบบเดิมของตนเอง จึงเหลือเพียง 4 ระบบที่ทำการตลาดและการขาย คือ NMT 900, AMPS 800, GSM 900 DIGITAL, และ PCN 1800 DIGITAL โดยทั้ง 4 ระบบมีส่วนแบ่งการตลาดโดยแบ่งออกเป็นตราสินค้าได้ดังที่แสดงไว้ในตารางที่ 6

### ตารางที่ 3 รายชื่อนำเข้าโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบต่างๆ

ตราสินค้า	ANALOG			DIGITAL		ผู้แทนจำหน่าย
	NMT 470	NMT 900	AMPS 800	GSM 900	PCN 1800	
NOKIA FUJISE	X	X	X	X	X	บริษัท อินเตอร์เนชั่นแนล เอ็นจิเนียริง จำกัด ( IEC )
NEC			X			บริษัท เอ็น อี ซี (ประเทศไทย) จำกัด
AEG					X	บริษัท สามารถเทเลคอม จำกัด
NOKIA SIEMENS MOBIRA		X		X		บริษัท ชินวัตรคอมพิวเตอร์ แอนด์คอมมูนิเคชั่น จำกัด ( มหาชน ) SC&C
ERICSSON	X	X	X	X	X	บริษัท อิริคสัน ประเทศไทย จำกัด
MOTOROLLA BOSCH		X	X	X	X	บริษัท ยูไนเต็ด คอมมูนิเคชั่น อินดัสตรี จำกัด ( มหาชน ) UCOM
DANCALL	X	X	X	X	X	บริษัท เจ็บเซ่น แอนด์ เจ็สเซ่น จำกัด
PHILIPS	X	X	X	X	X	บริษัท ฟิลิปส์ อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด



ตารางที่ 8 ( ต่อ )

ตราสินค้า	ANALOG			DIGITAL		ผู้แทนจำหน่าย
	NMT 470	NMT 900	AMPS 800	GSM 900	PCN 1800	
SETELCO	X					บริษัท รุท อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด
TECHNOPHON NOKIA 2146 i			X		X	บริษัท เอ เอ แอรอน จำกัด
FREECOM MAXON	X		X			บริษัท โหมยิต ซัพพลาย (1998) จำกัด
PANASONIC			X	X		บริษัท ชิว เนชั่นแนล จำกัด
OKI			X			บริษัท สหวิริยาเทเลคอม จำกัด
WORLDCALLER			X			บริษัทอเมริกันโฟน(ประเทศไทย)จำกัด
GOLDSTAR			X			บริษัท บีซีคอม เอ็นจิเนียริง จำกัด
JRC			X			บริษัท จาตุรงค์อาคารณ์ (1923) จำกัด
MITSUBISHI			X			บริษัท วจักรอินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด
SAMSUNG			X			บริษัท เลนโซ่ คอมมิวนิเคชั่น จำกัด
VAXSON			X			บริษัท คอมพิวเตอร์ไมโครซิสเต็ม จำกัด
TOSHIBA			X			บริษัท ชิวาเลียร์โอเอ(ไทยแลนด์)จำกัด
AUDIOVOX			X		X	บริษัท บลิสเทล จำกัด
TANDY			X			บริษัท บีซีเอสคอมพิวเตอร์ซิสเต็มจำกัด
CARIEN			X			บริษัท ฟอมูล่า อุตสาหกรรม จำกัด
REACH			X			บริษัท กลอบอลริช จำกัด

ที่มา : Manament Information Services Co.,Ltd. และ ฝ่ายการตลาด TAC

ตารางที่ 4 เจ้าของและผู้รับสัมปทานระบบโทรศัพท์เคลื่อนที่ในประเทศไทย

ชื่อระบบ	เจ้าของสัมปทาน	ผู้รับสัมปทาน
NMT 470	ทศท	ไม่มี
NMT 900	ทศท	AIS
GSM 900	ทศท	AIS
World Phone 800	กสท	TAC
World Phone 1800	กสท	TAC
AMPS 800 A	กสท	ไม่มี

ที่มา : หนังสือพิมพ์ Telecom Journal

ปีที่ 4 ฉบับที่ 97 วันที่ 27 พ.ค.-2 มิ.ย. 2539

ตารางที่ 5 เปรียบเทียบระบบโทรศัพท์เคลื่อนที่ในประเทศไทยที่ให้บริการอยู่ในปัจจุบัน

ชื่อระบบ	เจ้าของสัมปทาน	ผู้รับสัมปทาน	จำนวนเครื่องถูกขาย	พื้นที่ให้บริการ
NMT 470	ทศท	ไม่มี	50,511	ทั่วประเทศ
NMT 900	ทศท	AIS	670,000	76
GSM 900	ทศท	AIS	50,000	30-35
World Phone 800	กสท	TAC	500,000	76
World Phone 1800	กสท	TAC	85,000	76
AMPS 800 A	กสท	ไม่มี	50,000	ทั่วประเทศ

ที่มา : หนังสือพิมพ์ Telecom Journal

ปีที่ 4 ฉบับที่ 97 วันที่ 27 พ.ค.-2 มิ.ย. 2539

ตารางที่ 6 ส่วนแบ่งการตลาดของโทรศัพท์เคลื่อนที่ตราต่างๆ

ตราสินค้า	ANALOG		DIGITAL		รวม เป็น %	รวมส่วนแบ่ง การตลาด %
	NMT	AMPS	GSM	PCN		
	900	800	900	1800		
1. NOKIA	40.72	8.00	30.80	48.13	127.65	31.91
2. MOTOROLA	14.01	35.00	30.40	20.97	100.38	25.10
3. ERICSSON	27.80		8.80	10.19	46.79	11.70
4. TECHNOPHON		25.00			25.00	6.25
5. MOBILA	3.95		15.60		19.55	4.89
6. OKI		14.00			14.00	3.50
7. NEC	0.97	7.00	3.90		11.87	2.97
8. AUDIOVOX		4.00		6.69	10.69	2.67
9. AEG				10.49	10.49	2.62
10. DANCALL	2.52			2.35	4.87	1.22
11. SIEMENS	3.90				3.90	0.98
12. PANASONIC	2.28				2.28	0.57
13. BOSCH	1.97				1.97	0.49
14. Others Brand	1.88	7.00	10.50	1.18	20.56	5.14

ที่มา : Managment Information Services Co.,Ltd.

ฝ่ายการตลาด บริษัท TAC

## การเปรียบเทียบคุณสมบัติ

จากข้อมูลต่างๆที่รวบรวมได้ จะได้นำเสนอคุณสมบัติเปรียบเทียบของระบบโทรศัพท์ที่เป็นที่นิยม และมีการแข่งขันกันอย่างสูงในตลาดปัจจุบัน คือ ระบบ WorldPhone800 และ Cellular 900 ซึ่งจะได้นำเสนอเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนของ เทคโนโลยี และส่วนของด้านการใช้งานในแง่ผู้บริโภค ดังตารางที่ 7 และ 8 ตามลำดับ

ตารางที่ 7 ข้อมูลเปรียบเทียบคุณสมบัติทางเทคโนโลยี

รายละเอียด	WorldPhone 800	Cellular 900
ประเทศผู้คิดค้น	USA	SCANDINAVIA
จำนวนช่องสัญญาณ	333 + 83	800
ความถี่ของสถานีวิทยุ		
ภาคส่ง (KHZ)	800-890 , 891.5-894	947-960
ภาครับ (KHZ)	835-845 , 846.5-849	902-915
ค่าเบี่ยงเบนความถี่ (KHZ)	12	4.7
ความกว้างของช่องสัญญาณ (KHZ)	30	12.5
รัศมีบริการสูงสุดในหนึ่งสถานี(กม)	10	6
พื้นที่บริการสูงสุดในหนึ่งสถานี(กม)	314	113
พื้นที่บริการใน กทม.	90 %	70 %
จำนวนสถานีใน กทม.	59	90
การติดตั้งเสาในใน กทม.	ทิศทาง 60 องศา 6 ต้น	ทิศทาง 120 องศา 3 ต้น
ขีดความสามารถของช่องสัญญาณควมคุม ( จำนวนเรียกใช้งานพร้อมๆกัน)	77,760 / ชั่วโมง	13,000 / ชั่วโมง
วันเริ่มให้บริการในประเทศไทย	16 กันยายน 2534	27 กันยายน 2533
การเรียกจากโทรศัพท์บ้าน	กดเลขหมาย 9 ตัว	กดเลขหมาย 9 ตัว
ค่าบำรุงรายเดือน	500 บาท	500 บาท
การทำ ROAMING กับประเทศอื่น	ได้ทุกประเทศ	เฉพาะประเทศที่ใช้ NMT

ตารางที่ 7 ( ต่อ )

รายละเอียด	WorldPhone 800	Cellular 900
ลักษณะการใช้งาน	ในอาคารและชุมชน	ที่โล่งกว้าง บนถนน
การพัฒนาระบบ	เป็น CDMA ได้	พัฒนาไม่ได้
สัญญาณควบคุมเครื่องลูกข่าย	แยกจากสัญญาณเสียงพูดทำ	รวมกับสัญญาณเสียงพูดทำ
	ให้ไม่มีเสียงรบกวน	ให้มีสัญญาณรบกวน
ราคาเครื่อง	ถูกกว่า เพราะผลิตมากกว่า	แพงกว่า เพราะผลิตน้อยกว่า

ที่มา : เอกสารข้อมูลจาก กสท. และ ทสท.

ศศิธร อิทรานูเวทิน, 2536

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วิชัย สหชัยเสรี (2531) ศึกษาเรื่องการบริหารงานขายของสารานุกรมที่ใช้ระบบการขายโดยตรงในเขตกรุงเทพมหานคร

ผลการศึกษาพบว่าสารานุกรมที่จำหน่ายอยู่ เป็นสารานุกรมซึ่งมีต้นกำเนิดมาจาก ต่างประเทศภาษาที่ใช้เป็นภาษาอังกฤษซึ่งได้รับการพัฒนาให้เหมาะสมกับตลาดโดยการนำสารานุกรมในชุดสำหรับเด็กมาแปลเป็นภาษาไทย . ทางด้านราคาจำหน่ายยังมีราคาสูงอยู่ ทั้งนี้เนื่องจากเป็นหนังสือที่สั่งมาจากต่างประเทศ ประกอบกับระบบค่าคอมมิชชั่น(Commission)ของพนักงานขาย จึงเป็นจุดซึ่งทำให้มีระบบเช่าซื้อในระยะยาว กลยุทธ์ที่สำคัญของการส่งเสริมการขายคือการเสนอของแถม ระบบการบริหารการขายของแต่ละบริษัทจะมีความคล้ายคลึงกัน คือ การสรรหาพนักงานขายจะได้จากการโฆษณาทางหนังสือพิมพ์และการแนะนำโดยพนักงานขาย โดยจะดำเนินการสรรหา พนักงานขายอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากมีอัตราการเข้าออกจางานสูง ซึ่งแต่ละบริษัทก็พยายามสรรหาพนักงานที่มีคุณสมบัติตามที่บริษัทต้องการให้ได้จำนวนมากพอเพียง โดยบริษัทจะทำการอบรมให้ทั้งทางภาคทฤษฎีและการปฏิบัติในงานสนาม การจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงานขายเป็นแบบค่าคอมมิชชั่น (Commission) เพียงอย่างเดียว ทำให้การควบคุมพนักงานขายจึงทำไม่ได้

ตารางที่ 8 เปรียบเทียบคุณสมบัติด้านการใช้งาน

รายละเอียด	WorldPhone 800	Cellular 900
ความนิยม	เกือบทั่วโลก	เฉพาะในแถบสแกนดิเนเวีย
จำนวนผลิต	ผลิตมาก	น้อยกว่า
ราคาเครื่องลูกข่าย	ถูก เนื่องจากผลิตมาก	แพง เนื่องจากผลิตน้อย
การพัฒนา	จาก AMPS	จาก NMT
	เป็น N-AMPS	เป็น Digital GSM
	และ CDMA (Digital)	
ช่องสัญญาณ	ขยายได้อีก 7 เท่า	ขยายไม่ได้แล้ว
พื้นที่การใช้งาน	เหมาะกับในอาคาร	เหมาะกับพื้นที่โล่ง
พื้นที่ให้บริการ	76 จังหวัด หัวเมือง	ทั่วประเทศ
อำนาจทะลุทะลวง	สูงกว่า เนื่องจากความถี่ต่ำ	ต่ำกว่า เนื่องจากความถี่สูงกว่า
ระยะครอบคลุมจากเสาส่ง	กว้างกว่า เนื่องจากความถี่ต่ำ	แคบกว่า เนื่องจากความถี่สูง
อัตราค่าบริการ (ทุกหมวดรายการ)	เท่ากัน	เท่ากัน
การบริการเสริม	มีค่าบริการเพิ่ม	ไม่มีค่าบริการเสริม
การบอกหมายเลขโทรเข้า	มีบริการ CLI	ไม่มี
การให้บริการ Roaming	ให้บริการแล้ว	ให้บริการแล้ว
อัตราโทรแล้วหลุด มาตรฐาน	3 %	5 %
อัตราโทรแล้วหลุด (Call Drop)	2.97 %	2.5 %
อัตราโทรแล้วไม่ติด มาตรฐาน	5 %	5 %
อัตราโทรแล้วไม่ติด (Call Block)	4.9 %	3.01 %
การเชื่อมต่อวิทยุติดตามตัว	ได้	ไม่ได้

ที่มา : ข้อมูลจากฝ่ายเทคนิคบริษัท AIS , TAC , กสท และ ทศท

อย่างเต็มที่ รายได้ของพนักงานขายจึงขึ้นอยู่กับปริมาณขาย ทั้งนี้ บริษัทมีการจูงใจพนักงานขายทั้งในรูปของตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินเพื่อให้การขายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การเลื่อนตำแหน่งจะพิจารณาจากยอดขายและภาวะผู้นำการแบ่งเขตการขายจะแบ่งตามลักษณะภูมิศาสตร์และลูกค้าซึ่งแยกเป็นภาคเอกชนและภาครัฐบาลทั่วประเทศ โดยมีตลาดเป้าหมายคือบุคคลทั่วไปและสถานการศึกษาทุกระดับ

นายวิเชียร โรจนสิงห์สวัสดิ์ (2529) ศึกษาการจัดการด้านการตลาดของเครื่องสำอางที่ใช้ระบบการขายตรง

พบว่า ในประเด็นของการควบคุมพนักงานขายนั้น ผลการศึกษาพบว่า พนักงานขายในระบบการขายตรงมิใช่พนักงานประจำของบริษัท และการทำงานของพนักงานขายมีอิสระสูงมาก ดังนั้น การควบคุมพนักงานขายจึงมีอาจกระทำไม่ได้ไม่ว่าพนักงานขายจะเป็นพนักงานที่มีคุณภาพต่ำหรือพนักงานที่มีผลงานดีเด่น และยังได้เสนอแนะในประเด็นของพนักงานขายว่า การควบคุมพนักงานขาย ผู้บริหารการขายต้องยอมรับถึงความจริงว่า การควบคุมพนักงานขายมีอาจกระทำไม่ได้โดยง่าย ดังนั้น ผู้บริหารการขายในระดับผู้ควบคุมพนักงานขายควรจะเป็นผู้ที่มีความสามารถ เข้าใจ และมีจิตวิทยาในการบริหารพนักงานขายเพื่อกระตุ้น จูงใจ และใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการควบคุมเพื่อให้พนักงานขายตระหนักถึงความสามารถและคุณสมบัติที่ดีของการเป็นพนักงานขาย

ปทุมพร ศิริรั้งคมานนท์ (2533) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยการยอมรับโทรศัพท์เคลื่อนที่เข้าสู่วงการธุรกิจ

พบว่า โทรศัพท์เคลื่อนที่ที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจ การตัดสินใจเลือกขึ้นอยู่กับ คุณสมบัติที่ตรงต่องาน โดยเน้นในเรื่องความสะดวก แข็งแรง กระทัดรัด โดยการรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับโทรศัพท์เคลื่อนที่ได้มาจากหนังสือพิมพ์มากที่สุด ทางด้านปัญหาพบว่า การคับคั่งในช่องสัญญาณก่อให้เกิดการยากต่อการติดต่อรวมถึงการเข้าช้อนในการดำเนินงานขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และการสื่อสารแห่งประเทศไทย ตลอดจนความแตกต่างในด้านค่าบริการของทั้งสององค์การ

ศศิธร อิทธานุเวคิน (2538) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความนิยมโทรศัพท์เคลื่อนที่และแนวโน้มการใช้โทรศัพท์เคลื่อนที่ในประเทศไทย

ผลวิจัยพบว่าสัดส่วนผู้ใช้โทรศัพท์เคลื่อนที่ระหว่างเพศมีพอๆกัน อายุตั้งแต่ 25-50 มีอาชีพ ธุรกิจส่วนตัว พนักงานเอกชน รัฐวิสาหกิจ ข้าราชการ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ร้อยละ 50 ของผู้ใช้จะมีโทรศัพท์เคลื่อนที่เพียง 1 เครื่อง เป็นระบบ World Phone 800 มากกว่า NMT 900



เนื่องเพราะว่าระบบWorld Phone 800 ใช้ได้ดีกว่าในเขตกรุงเทพมหานคร ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจใช้ได้แก่ ความจำเป็นทางธุรกิจ ความสะดวก และแก้ปัญหาจราจร ส่วนปัจจัยเรื่องบ้านไม่มีโทรศัพท์หรือมีไม่เพียงพอไม่ใช้ปัจจัยที่จะเลือกใช้แต่เกิดจากคุณสมบัติของโทรศัพท์เคลื่อนที่เองมากกว่า ข้อดีของการมีโทรศัพท์เคลื่อนที่คือ แก้ปัญหายามฉุกเฉิน ประหยัดเวลาในการเดินทาง สะดวกในการพกพา ติดต่อนับไว้ แก้ปัญหาขาดแคลนคู่สาย ตามลำดับ ความพึงพอใจของผู้ใช้อยู่ในระดับปานกลางถึงพอใจมาก

### สรุป

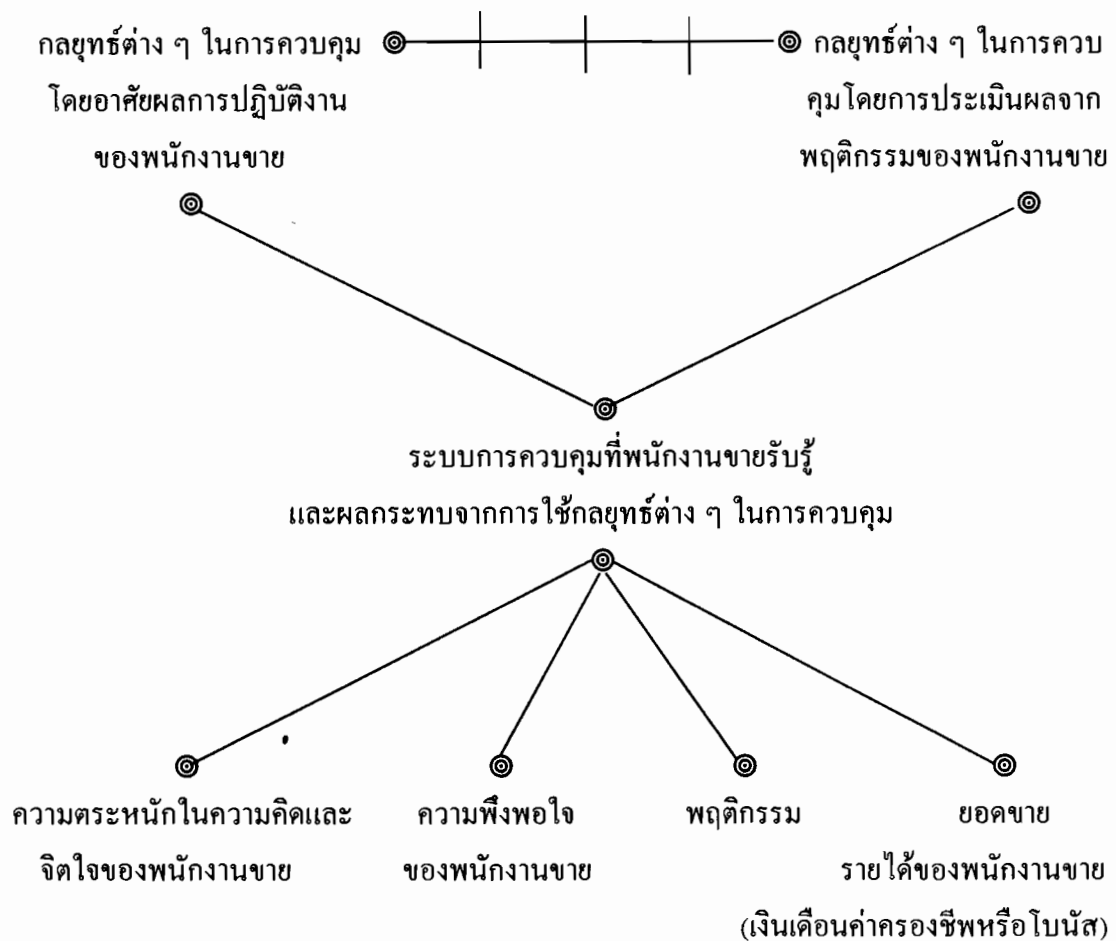
บทนี้ได้กล่าวถึงทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับการศึกษาผลของระบบควบคุมพนักงานขาย ในเชิงพฤติกรรม และผลการดำเนินงาน การจ่ายค่าตอบแทนในรูปแบบต่างๆ การควบคุมและการประเมินผลงานของพนักงานขาย อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### บทที่ 3

#### ตัวแบบ สมมุติฐาน และระเบียบวิธีการวิจัย

ในบทนี้จะได้กล่าวถึงตัวแบบ สมมุติฐาน และระเบียบวิธีวิจัยที่จะนำมาเป็นเกณฑ์ในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ภาพที่ 3 ตัวแบบของระบบการควบคุมพนักงานขาย ( Oliver and Anderson, 1987 )



## ตัวแบบ ( MODEL )

สำหรับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ประกอบด้วยกลยุทธ์ต่างๆในการควบคุมโดยอาศัยผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมซึ่งการควบคุมทั้ง 2 แบบดังกล่าวจะมีอิทธิพลต่อระบบการควบคุมที่รับรู้ และระบบการควบคุมจะมีผลทางด้านความคิด และสภาพจิตใจ ความชอบ และความพึงพอใจ รวมทั้งพฤติกรรมของพนักงานขาย

ระบบในการควบคุมถ้ามองลักษณะของระบบการควบคุม ทั้ง 2 แบบให้อยู่ในลักษณะของความเป็นช่วงที่ต่อเนื่อง (Continuum) สมมุติฐานที่จะอธิบายตัวแปรที่สำคัญจะมีดังต่อไปนี้

### สภาวะทางด้านจิตใจและความสามารถ

ในขณะที่ระบบควบคุมอยู่ในลักษณะที่เป็นแบบการควบคุมที่อาศัยพฤติกรรมนั้น พนักงานขายสามารถที่จะรับรู้ข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับบริษัทผลิตภัณฑ์ได้ดีขึ้น รวมทั้งการฝึกอบรมก็จะดีขึ้น เหตุผลที่สำคัญก็คือ พนักงานขายมีความพอใจ เนื่องจากเกิดความรู้สึกมั่นคงต่อเงินเดือน รวมทั้งการให้กำลังใจจากฝ่ายบริหาร ให้มีการฝึกอบรม การเรียนรู้ การทดลอง การขายสายผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ในทางตรงกันข้าม การควบคุมการใช้ผลการดำเนินงานของพนักงานขายนั้นจะพิจารณาว่าการฝึกอบรม การเรียนรู้ เป็นเวลาซึ่งนอกเหนือจากการออกไปปฏิบัติงานการขายจริงซึ่งจะมีต้นทุนค่าเสียโอกาสสูงและจะพิจารณาว่าพนักงานขายไม่เต็มใจที่จะทำการทดลองดำเนินการขายผลิตภัณฑ์ใหม่จากการขายขึ้นอยู่กับรายได้ในรูปของ ค่าคอมมิชชั่น (Commission) ซึ่งกดดันพนักงานขายให้ดำเนินการขายเพื่อให้ได้มาซึ่งผลการขายที่เร็วขึ้น

### ความชอบพอต่องานการขายและทัศนคติต่อการขาย

ถ้ามีการใช้ระบบการควบคุมโดยอาศัยพฤติกรรมเป็นหลักมากเท่าไร พนักงานขายจะมีความรู้สึกผูกพัน เอาจริงเอาจัง รวมทั้งสำนึกขอบคุณต่อนายจ้างและ ผู้บริหารผู้ซึ่งเป็นผู้รับความเสี่ยงให้พนักงานขายและมีสภาพจิตใจรวมทั้งทัศนคติไปในทางที่ดีมากยิ่งขึ้น ( Eisenberger et. al, 1986) ผลก็คือพนักงานขายจะมีการยอมรับอำนาจของฝ่ายบริหารมากขึ้น ซึ่งปรากฏออกมาในรูปการยอมรับในอำนาจหน้าที่ การชี้แนะ การประเมินการรับรู้ในการทำงาน รวมทั้งก่อให้เกิดการทำงานเป็นกลุ่มมากขึ้น นอกจากนี้พนักงานขายจะ ถูกมองว่าเป็นผู้ที่หลีกเลี่ยงความเสี่ยงในแง่ของ การควบคุมโดยอาศัยพฤติกรรมซึ่งเป็นสาเหตุทำให้พวกเขาชอบความมั่นคงระบบเงินเดือน

### ทิศทางในด้านการจูงใจ

ความมั่นคงทางการเงินซึ่งเป็นผลเนื่องมาจากเงินเดือนรวมทั้งการให้กำลังใจจากฝ่ายบริหารให้มุ่งมั่นเป็นไปในแง่พฤติกรรมพร้อมกับการพิจารณาผลของการดำเนินงานค่อนข้างน้อย จะช่วยให้พนักงานขาย มุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายภายใน (Intrinsic Goals) แต่ในทางตรงกันข้าม สำหรับระบบการควบคุมพนักงานขายที่อาศัยพื้นฐานของการดำเนินงานนั้น ผลตอบแทนที่ได้มาก็จะไปชดเชยความเสี่ยง ซึ่งผลตอบแทนนั้นก็จะเป็นโอกาสให้พนักงานขายได้รับรางวัลที่มาจากภายนอก (Extrinsic Rewards) ซึ่งเป็นจุดมุ่งเน้นของฝ่ายบริหารหรือองค์กร ยิ่งถ้าเป็นกรณีที่มีการติดต่อประจำวันกับผู้บริหารในระดับที่ต่ำ รวมทั้งได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารค่อนข้างน้อยแล้ว พนักงานขายอาจจะกลายมาเป็นผู้ที่มีลักษณะเห็นแก่ผลประโยชน์ของตัวเองเพิ่มมากขึ้นตลอดเวลา

### พฤติกรรม

พนักงานขายจะประพฤติแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับระบบควบคุมที่พวกเขาเผชิญอยู่ สำหรับระบบ ควบคุมที่อาศัยผลการดำเนินงานนั้น อาจจะไม่ได้อภิปรายกิจกรรมต่างๆ ที่มีผลประโยชน์เกี่ยวข้องกับการขาย ในระยะยาวเช่นกิจกรรมการวางแผน และการใช้เวลาไปกับกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับการขายอื่นๆ แต่ในขณะที่เดียวกันระบบการควบคุมที่อาศัยพฤติกรรม พนักงานขายจะได้รับการเสริมกำลังใจ , ฝึกอบรม และอนุญาต ให้ใช้วิธีการในการแก้ปัญหา , ทำงานฉลาดขึ้นรวมทั้งใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการวางแผน และกิจกรรมอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการขายมากขึ้น

### ผลการดำเนินงาน

การควบคุมแต่ละระบบดังกล่าวจะมีความเหมาะสมในจุดที่ว่าผู้บริหารจะมุ่งมั่นอะไร ดังนั้น พนักงานขายที่ดำเนินงานภายใต้การควบคุมในเชิงพฤติกรรมจะมีแนวทางการปฏิบัติงานดีกว่าพนักงานขายที่อยู่ภายใต้ระบบการควบคุมที่อาศัยผลการดำเนินงาน ในกรณีที่ใช้ระบบการควบคุมเชิงพฤติกรรมจะมีการวัดผลการดำเนินงานในแง่ของสิ่งป้อนเข้า (Inputs) ซึ่งผลจะเกิดตรงกันข้ามกับ ในกรณีที่ใช้ระบบการควบคุมที่อาศัยผลการดำเนินงาน การประเมินผลอาศัยเกณฑ์ของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (Outputs) เป็นหลัก

ตารางที่ 9 สมมุติฐานการวิจัย : การควบคุมที่อาศัยพฤติกรรม และผลการดำเนินงาน

ตัวแปร	ระบบควบคุม ที่อาศัย พฤติกรรม	ระบบควบคุม ที่อาศัย ผลการดำเนินงาน
ปัจจัยต่างๆของระบบควบคุม		
- ลักษณะของการให้คำดูแลและแนะนำ	ให้คำแนะนำและ ดูแลอย่างใกล้ชิด	ให้คำแนะนำ ค่อนข้างน้อย
- ลักษณะของการประเมิน	ค่อนข้างเป็น นามธรรม	ค่อนข้างเป็น รูปธรรม
- แผนการให้คำตอบแทน	เป็นเปอร์เซ็นต์ ที่เพิ่มขึ้น	เป็นสิ่งจูงใจที่ เพิ่มมากขึ้น
1. สภาพจิตใจ ความคิด และความสามารถ		
1.1 ความรู้ทางด้านผลิตภัณฑ์และบริษัท	เพิ่มขึ้น	ลดลง
1.2 ความสามารถ และความเชี่ยวชาญในการขาย	เพิ่มขึ้น	ลดลง
2. ความชอบพอ และทัศนคติ		
2.1 ความมุ่งมั่น ความเอาใจจริงเอาใจ หรือความทุ่ม เทให้กับองค์กร	เพิ่มขึ้น	ลดลง
2.2 การยอมรับในอำนาจหน้าที่ และการชื่นชม	เพิ่มขึ้น	ลดลง
2.3 การยอมรับในความร่วมมือนี่เป็นส่วนหนึ่ง ของทีมขาย	เพิ่มขึ้น	ลดลง
2.4 การยอมรับในการประเมินผลการดำเนินงาน	เพิ่มขึ้น	ลดลง
2.5 ความชอบพอในแง่ของความเสี่ยง	ชอบ ความเสี่ยง	หลีกเลี่ยง ความเสี่ยง

ตัวแปร	ระบบควบคุม ที่อาศัย พฤติกรรม	ระบบควบคุม ที่อาศัย ผลการดำเนินงาน
3. การจูงใจ		
3.1 ลักษณะของการจูงใจ	จากบริษัท	จากตนเอง
3.2 ทิศทางของการจูงใจ	จากภายใน	จากภายนอก
4. กลยุทธ์ทางด้านพฤติกรรม		
4.1 การวางแผน	เพิ่มขึ้น	ลดลง
4.2 กิจกรรมในการเชื่อมลูกค้า	ลดลง	เพิ่มขึ้น
4.3 อัตราส่วนของเวลาที่ใช้ในการขายเทียบกับกิจกรรมอื่นๆ	ลดลง	เพิ่มขึ้น
4.4 เทคนิคในการขาย	กลยุทธ์หลากหลาย	กลยุทธ์ทุ่มเท
5. ผลการดำเนินงาน		
5.1 สเกลของผลการดำเนินงานในเชิงสัมพันธ์กับการดำเนินงาน	ลดลง	เพิ่มขึ้น
5.2 ช่วงของผลการดำเนินงานในเชิงที่สัมพันธ์กับการดำเนินงาน	ลดลง	เพิ่มขึ้น
5.3 การบรรลุเป้าหมายทางกำไรและยอดขายของการดำเนินงาน	ลดลง	เพิ่มขึ้น
5.4 การเก็บข้อมูลสารสนเทศ	เพิ่มขึ้น	ลดลง
5.5 การควบคุมค่าใช้จ่ายในการขาย	เพิ่มขึ้น	ลดลง
5.6 การวางแผนในการเสนอขาย	เพิ่มขึ้น	ลดลง
5.7 ความพึงพอใจในงาน	เพิ่มขึ้น	ลดลง
5.8 การตัดสินใจที่มีส่วนร่วม	เพิ่มขึ้น	ลดลง
5.9 การจ่ายค่าตอบแทนในฐานะที่รู้ว่าเป็นกลไกในการควบคุม	เพิ่มขึ้น	ลดลง



## สมมุติฐานทางสถิติ

### 1. ปัจจัยต่างๆ ของระบบ

1.1  $H_0$ : ปัจจัยต่างๆของระบบการควบคุมในด้านลักษณะของการให้การดูแลและคำแนะนำที่มีต่อระบบควบคุมที่อาศัยผลการปฏิบัติงานเป็นอิสระต่อระบบควบคุมที่อาศัยพฤติกรรม

$H_1$ : ปัจจัยต่างๆของระบบการควบคุมในด้านลักษณะของการให้การดูแลและคำแนะนำที่มีต่อระบบควบคุมที่อาศัยผลการปฏิบัติงานขึ้นต่อระบบควบคุมที่อาศัยพฤติกรรม

1.2  $H_0$ : ปัจจัยต่างๆของระบบการควบคุมในด้านลักษณะของการประเมินที่มีต่อระบบควบคุมที่อาศัยผลการปฏิบัติงานเป็นอิสระต่อระบบควบคุมที่อาศัยพฤติกรรม

$H_1$ : ปัจจัยต่างๆของระบบการควบคุมในด้านลักษณะของการประเมินที่มีต่อระบบควบคุมที่อาศัยผลการปฏิบัติงานขึ้นต่อระบบควบคุมที่อาศัยพฤติกรรม

1.3  $H_0$ : ปัจจัยต่างๆของระบบการควบคุมในด้านแผนการให้คำตอบแทนที่มีต่อระบบควบคุมที่อาศัยผลการปฏิบัติงานเป็นอิสระต่อระบบควบคุมที่อาศัยพฤติกรรม

$H_1$ : ปัจจัยต่างๆของระบบการควบคุมในด้านแผนการให้คำตอบแทนที่มีต่อระบบควบคุมที่อาศัยผลการปฏิบัติงานขึ้นต่อระบบควบคุมที่อาศัยพฤติกรรม

### 2. สภาพจิตใจ ความคิด และความสามารถ

2.1  $H_0$ : ความรู้ทางด้านผลิตภัณฑ์และบริษัทที่มีต่อระบบควบคุมที่อาศัยผลการปฏิบัติงานเป็นอิสระต่อระบบควบคุมที่อาศัยพฤติกรรม

$H_1$ : ความรู้ทางด้านผลิตภัณฑ์และบริษัทที่มีต่อระบบควบคุมที่อาศัยผลการปฏิบัติงานขึ้นต่อระบบควบคุมที่อาศัยพฤติกรรม

2.2  $H_0$ : สภาพจิตใจ ความคิด และความสามารถในลักษณะของความสามารถและความเชี่ยวชาญในการขายที่มีต่อระบบควบคุมที่อาศัยผลการปฏิบัติงานเป็นอิสระต่อระบบควบคุมที่อาศัยพฤติกรรม

$H_1$  : สภาพจิตใจ ความคิด และความสามารถในลักษณะของความสามารถและความเชี่ยวชาญในการขายที่มีต่อระบบควบคุมที่อาศัยผลการปฏิบัติงานขึ้นต่อระบบควบคุมที่อาศัยพฤติกรรม

### 3. ความชอบพอ และทัศนคติ

3.1  $H_0$  : ความชอบพอ และทัศนคติในด้านความมุ่งมั่นหรือความเอาใจจริงเอ้าจหรือความทุ่มเทให้กับองค์กรที่มีต่อระบบควบคุมที่อาศัยผลการปฏิบัติงานเป็นอิสระต่อระบบควบคุมที่อาศัยพฤติกรรม

$H_1$  : ความชอบพอ และทัศนคติในด้านความมุ่งมั่นหรือความเอาใจจริงเอ้าจหรือความทุ่มเทให้กับองค์กรที่มีต่อระบบควบคุมที่อาศัยผลการปฏิบัติงานขึ้นต่อระบบควบคุมที่อาศัยพฤติกรรม

3.2  $H_0$  : ความชอบพอ และทัศนคติในด้านการยอมรับในอำนาจหน้าที่หรือการชี้แนะที่มีต่อระบบควบคุมที่อาศัยผลการปฏิบัติงานเป็นอิสระต่อระบบควบคุมที่อาศัยพฤติกรรม

$H_1$  : ความชอบพอ และทัศนคติในด้านการยอมรับในอำนาจหน้าที่หรือการชี้แนะที่มีต่อระบบควบคุมที่อาศัยผลการปฏิบัติงานขึ้นต่อระบบควบคุมที่อาศัยพฤติกรรม

3.3  $H_0$  : ความชอบพอ และทัศนคติในด้านการยอมรับในความร่วมมื่อว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีมขายที่มีต่อระบบควบคุมที่อาศัยผลการปฏิบัติงานเป็นอิสระต่อระบบควบคุมที่อาศัยพฤติกรรม

$H_1$  : ความชอบพอ และทัศนคติในด้านการยอมรับในความร่วมมื่อว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีมขายที่มีต่อระบบควบคุมที่อาศัยผลการปฏิบัติงานขึ้นต่อระบบควบคุมที่อาศัยพฤติกรรม

3.4  $H_0$  : ความชอบพอ และทัศนคติในด้านการยอมรับในการประเมินผลการดำเนินงานที่มีต่อระบบควบคุมที่อาศัยผลการปฏิบัติงานเป็นอิสระต่อระบบควบคุมที่อาศัยพฤติกรรม

$H_1$  : ความชอบพอ และทัศนคติในด้านการยอมรับในการประเมินผลการดำเนินงานที่มีต่อระบบควบคุมที่อาศัยผลการปฏิบัติงานขึ้นต่อระบบควบคุมที่อาศัยพฤติกรรม

3.5  $H_0$  : ความชอบพอ และทัศนคติในด้านความชอบพอในแง่ความเสี่ยงที่มีต่อระบบควบคุมที่อาศัยผลการปฏิบัติงานเป็นอิสระต่อระบบควบคุมที่อาศัยพฤติกรรม

$H_1$  : ความชอบพอ และทัศนคติในด้านความชอบพอในแง่ความเสี่ยงที่มีต่อระบบควบคุมที่อาศัยผลการปฏิบัติงานขึ้นต่อระบบควบคุมที่อาศัยพฤติกรรม

#### 4. การจงใจ

4.1  $H_0$  : การจงใจในด้านลักษณะของการจงใจที่มีต่อระบบควบคุมที่อาศัยผลการปฏิบัติงานเป็นอิสระต่อระบบควบคุมที่อาศัยพฤติกรรม

$H_1$  : การจงใจในด้านลักษณะของการจงใจที่มีต่อระบบควบคุมที่อาศัยผลการปฏิบัติงานขึ้นต่อระบบควบคุมที่อาศัยพฤติกรรม

4.2  $H_0$  : การจงใจในด้านลักษณะทิศทางของการจงใจที่มีต่อระบบควบคุมที่อาศัยผลการปฏิบัติงานเป็นอิสระต่อระบบควบคุมที่อาศัยพฤติกรรม

$H_1$  : การจงใจในด้านลักษณะทิศทางของการจงใจที่มีต่อระบบควบคุมที่อาศัยผลการปฏิบัติงานขึ้นต่อระบบควบคุมที่อาศัยพฤติกรรม

#### 5. กลยุทธ์ทางพฤติกรรม

5.1  $H_0$  : กลยุทธ์ทางด้านพฤติกรรมในด้านระบบการควบคุมที่อาศัยผลการปฏิบัติงานเป็นอิสระต่อระบบควบคุมที่อาศัยพฤติกรรม

$H_1$  : กลยุทธ์ทางด้านพฤติกรรมในด้านระบบการควบคุมที่อาศัยผลการปฏิบัติงานขึ้นต่อระบบควบคุมที่อาศัยพฤติกรรม

#### ระเบียบวิธีวิจัย

วิธีการในการวิจัยสำหรับวิทยา นธ์ฉบับนี้ใช้ การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยการสำรวจพนักงานขายโทรศัพท์เคลื่อนที่ในเขตกรุงเทพมหานคร

1. ประชากร จากการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลในบริษัทเอกชนที่รับสัมปทานทั้ง 2 และการประมาณการจากคุณสมบัติ บุณยะชัย ประธานบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส

จำกัด มหาชน (AIS) และคุณสมวงศ์ พงษ์สถาพร ผู้ช่วยผู้อำนวยการด้านพาณิชย์บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด มหาชน (TAC) ได้ประมาณไว้ว่ามีพนักงานขายโทรศัพท์เคลื่อนที่ที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานครประมาณ 4,000 คน (ศศิธร อิทธานูเวทิน , 2538 )

2. ตัวอย่าง สำหรับตัวอย่างของการวิจัยนี้จากพนักงานขายโทรศัพท์เคลื่อนที่ของบริษัทที่เป็นตัวแทนจำหน่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ทุกระบบที่เปิดให้บริการในเขตกรุงเทพมหานครทั้งที่เป็นบริษัทนำเข้า และตัวแทนจำหน่ายย่อยที่ได้กล่าวถึงไว้บางส่วนในท้ายบทที่ 2 สำหรับพนักงานที่นำมาเป็นตัวอย่างในการทำวิจัยทั้งสิ้น จำนวน 364 ตัวอย่าง โดยการกำหนดจำนวนตัวอย่างจากตารางขนาดของตัวอย่างกับจำนวนประชากรของ Yamane,Taro.Elementary Sampling Theory,1973 และการวิจัยในครั้งนี้กำหนดค่าความเชื่อมั่นที่ 95% และค่าความคลาดเคลื่อนของการประมาณค่าเท่ากับ 0.05 ดังตารางที่ 10 ที่ได้แสดงไว้แล้ว

ตารางที่ 10 ขนาดของตัวอย่าง สำหรับค่าความเชื่อมั่นหนึ่งๆ กับจำนวนประชากร

ขนาดของประชากร	ความคลาดเคลื่อนที่ 0.05 ที่ช่วงของความเชื่อมั่นต่างๆ			
	98 %	97 %	96 %	95 %
500	-	-	-	222
1,000	-	-	-	286
2,000	-	714	436	333
3,000	1,364	811	517	353
<b>4,000</b>	1,538	870	541	<b>364</b>
5,000	1,667	909	556	370
6,000	1,765	938	566	375
7,000	1,842	959	574	378

หมายเหตุ : ค่าความคลาดเคลื่อนที่ 0.05 สำหรับช่วงของความเชื่อมั่นที่ 95 % ประชากร 4,000 ได้จำนวนตัวอย่างที่ 364

ที่มา : Yamane Taro.Elementary Sampling Theory, 1973 : 398-399

## วิธีการสุ่มตัวอย่าง

ใช้วิธีการสุ่มตามบริษัทที่จำหน่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ทุกระบบที่มีสำนักงานหรือให้บริการจัดจำหน่ายอยู่ในเขตพื้นที่ในกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีพนักงานอยู่ในเขตประมาณ 4,000 คน โดยมีขั้นตอนในการสุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. กัดเลือกตราสินค้าโทรศัพท์เคลื่อนที่ของบริษัทตัวแทนจำหน่ายในทุกระบบที่มีส่วนแบ่งการตลาดสูงสุดตามลำดับลงมา 8 ตราสินค้า ได้ดังนี้คือ

- |           |             |             |               |
|-----------|-------------|-------------|---------------|
| 1. NOKIA  | 2. MOTOROLA | 3. ERICSSON | 4. TECHNPHONE |
| 5. MOBILA | 6. OKI      | 7. NEC      | 8. AUDIOVOX   |

โดยสัดส่วนการตลาดของแต่ละตราสินค้าได้แสดงไว้ในตารางที่ 5 บทที่ 2 แล้ว ซึ่งส่วนแบ่งการตลาดของทั้ง 8 ตราสินค้ามีสัดส่วนรวมกันถึง 88.98 % ซึ่งถือเป็นสัดส่วนที่ครองตลาดมาก

2. กำหนดตัวแทนจำหน่ายหลักของโทรศัพท์แต่ละตราสินค้าเพื่อดูว่าแต่ละบริษัทมีพนักงานขายของตัวเอง หรือพนักงานขายของตัวแทนย่อยโดยตรงของแต่ละตราสินค้า โดยวิธีการขอข้อมูลรูปแบบการขายและ จำนวนพนักงานขาย ของแต่ละบริษัทกับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องเช่น ผู้อำนวยการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายขาย หรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล

3. แบ่งสัดส่วนจำนวนตัวอย่างที่ต้องการ 364 ตัวอย่างไปตามสัดส่วนพนักงานขายของแต่ละบริษัทเป็น โควต้า(Quota) เพื่อเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่ายอีกครั้งในแต่ละบริษัท

4. รวบรวมแบบสอบถามกลับมาเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และเพื่อเก็บข้อมูลซ่อมให้ครบตามจำนวนที่ต้องการ

จำนวนสัดส่วนการตลาดของโทรศัพท์เคลื่อนที่ทั้ง 8 ตราสินค้า จำนวนพนักงานขายในแต่ละบริษัทตัวแทน และจำนวนโควต้าแบบสอบถามที่จะต้องเก็บจากแต่ละบริษัท จะได้แสดงอยู่ในตารางที่ 11 และ ตารางที่ 12 ไว้แล้ว

ตารางที่ 11 สัดส่วนการตลาดของโทรศัพท์เคลื่อนที่ 8 ตราสินค้า

ตราสินค้า	ส่วนแบ่ง การตลาด	บริษัทตัวแทนจำหน่าย
NOKIA	31.91 %	บ. อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล เอ็นจีเนียริ่ง จก.
MOTOROLA	25.10 %	บ. ยูไนเต็ค คอมมูนิเคชั่น อินดัสตรี จก.
ERICSSON	11.70 %	บ. อีริคสัน ประเทศไทย จก.
TECHNOPHON	6.25 %	บ. เอ เอ แอรอน จก.
MOBILA	4.89 %	บ. ชินวัตรคอมพิวเตอร์ แอนด์ คอมมูนิเคชั่น จก.
OKI	3.50 %	บ. สหวิริยา เทเลคอมมิวนิเคชั่น จก.
NEC	2.97 %	บ. เอ็นไอซี (ประเทศไทย) จก.
AUDIOVOX	2.97 %	บ. บริส เทล จก.
Other	11.02 %	
Total	100.00 %	

ที่มา : Manament Information Services Co.,Ltd.

### Study Group

การวางแผนและขั้นตอนในการสุ่มตัวอย่างประกอบด้วย

Population	พนักงานขายโทรศัพท์เคลื่อนที่ของบริษัทจำหน่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ทุกระบบที่มีพนักงานขายอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร
Element	ชายหรือหญิงที่เป็นพนักงานขายโทรศัพท์เคลื่อนที่ที่ปฏิบัติงานหน้าที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร
Sample Unit	พนักงานขายโทรศัพท์เคลื่อนที่คนใดคนหนึ่งที่ถูกเลือก
Extent (ขอบเขต)	จะสุ่มเฉพาะพนักงานขายโทรศัพท์เคลื่อนที่ในเขตกรุงเทพมหานคร
Type of Sampling	จะใช้วิธี Convenience Sampling ในการสุ่มตัวอย่าง



ตารางที่ 12 จำนวนพนักงานขายและโควตา(Quota)แบบสอบถาม

บริษัทตัวแทนจำหน่าย	จำนวนพนักงานขาย	โควตา(Quota)แบบสอบถาม
บ. อินเตอร์เนชั่นแนล เอ็นจิเนียริง จก.	115 คน	51 ชุด
บ. ยูไนเต็ด คอมมูนิเคชั่น อินดัสตรี จก.	120 คน	54 ชุด
บ. อีริคสัน ประเทศไทย จก.	90 คน	40 ชุด
บ. เอ เอ แอรอน จก.	110 คน	49 ชุด
บ. ชินวัตรคอมพิวเตอร์ แอนด์ คอมมูนิเคชั่น จก.	95 คน	42 ชุด
บ. สหวิริยา เทเลคอมมิวนิเคชั่น จก.	100 คน	45 ชุด
บ. เอ็นอีซี (ประเทศไทย) จก.	80 คน	36 ชุด
บ. บริส เทล จก.	105 คน	47 ชุด
รวม	815 คน	364 ชุด

ที่มา : บริษัทตัวแทนจำหน่ายทั้ง 8 บริษัท

Manament Information Services Co.,Ltd.

ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

1. ข้อมูลทุติยภูมิ เป็นข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าจากตำรา, เอกสาร, นิตยสาร, บุคคลและข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
2. ข้อมูลปฐมภูมิโดยวิธีการสำรวจ พนักงานขายโทรศัพท์เคลื่อนที่ในเขตกรุงเทพมหานครโดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งในแบบสอบถามมี 3 ส่วน เพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบ (Model) ที่ได้เสนอไว้ดังต่อไปนี้
 

ส่วนที่ 1 เกี่ยวกับประชากรศาสตร์ (Demographic) ซึ่งเกี่ยวกับ 1. เพศ 2. อายุ 3. การศึกษา 4. ประสบการณ์ในการขาย 5. เวลาที่ทำงานอยู่ในปัจจุบัน และ 6. รายได้ในปีที่ผ่านมา

ส่วนที่ 2 เกี่ยวกับตัวของระบบการควบคุมในเชิงพฤติกรรมและระบบที่อาศัยผลการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 3 เกี่ยวกับผลลัพธ์ ที่ตามมาเกี่ยวกับการควบคุมโดยอาศัยพฤติกรรม และการควบคุมที่อาศัยผลการดำเนินงาน

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดำเนินการ 2 ขั้นตอนด้วยวิธีการทางสถิติ ต่อไปนี้

ขั้นที่ 1. สกัดตัวแปรที่ไม่มีผลต่อระบบควบคุมเชิงพฤติกรรมและระบบควบคุมที่อาศัยผลการดำเนินงานด้วยวิธีการ Factor Analysis

ขั้นที่ 2 หาความสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรของผลการควบคุมที่อาศัยผลการดำเนินงาน หรือพฤติกรรม โดยวิธีการของ Pearson Correlation และพิจารณาถึงทิศทางของความสัมพันธ์ของตัวแปรผลที่ตามมาของระบบควบคุมเชิงพฤติกรรมและเชิงผลการดำเนินงาน

### การประมวลผลข้อมูล

โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statisticals Package for the Social Science Version)

### ระยะเวลาในการทำวิจัย

จำนวน 10 เดือน

### ข้อมูลหลักเพื่อใช้เป็นแบบการสร้างแบบสอบถามในการวิจัย

- ส่วนที่ 1. ในเชิงประชากรศาสตร์เกี่ยวกับ เพศ, อายุ, การศึกษา, ประสบการณ์ในการขาย, ประสบการณ์ในการทำงานการขาย, เวลาที่ทำงานอยู่ในปัจจุบัน, รายได้ทั้งหมดในปีที่ผ่านมา
- ส่วนที่ 2. ส่วนที่เกี่ยวข้องกับตัววัดผลของระบบการควบคุมในเชิงพฤติกรรม ดังนี้
  - 2.1 สภาพจิตใจ และความสามารถ

- 2.2 ความรู้ทางด้านผลิตภัณฑ์และความรู้ทางด้านบริษัทจะวัดในรูปของความต้องการทางด้านสารสนเทศในลักษณะระดับ (Scale) 5 ช่วง
  - 2.3 ขอบเขตของการควบคุมดูแล
  - 2.4 การคำนึงถึงพนักงานขายในระดับล่าง
  - 2.5 การใช้ที่ไม่บ่อยครั้งของผลการดำเนินงานที่อยู่ในรูปของวัตถุประสงค์ (Object)
  - 2.6 การใช้ข้อมูลที่ป้อนเข้าไปในระบบประเมิน (Inputs)
  - 2.7 การใช้ข้อมูลที่เป็นนามธรรม
  - 2.8 เงินเดือนในลักษณะที่เป็นเปอร์เซ็นต์ในแผนของการจ่ายผลตอบแทนหรือค่าตอบแทนพนักงานขาย
- ส่วนที่ 3. ผลลัพธ์ที่ตามมาของการควบคุมที่อาศัยพื้นฐานของการดำเนินงานและการควบคุมในที่อาศัยพฤติกรรม

## สรุป

ในบทนี้ได้กล่าวถึงตัวแบบ สมมติฐาน และระเบียบวิธีการดำเนินการเกี่ยวกับการเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล การประมวลผล และจะได้แสดงผลของการวิจัยทั้งหมดในบทที่ 4 ซึ่งเป็นบทต่อไป

## บทที่ 4

### ผลของการวิเคราะห์ข้อมูล

จากบทที่ 3 ได้เสนอตัวแบบและระเบียบวิธีวิจัย ในบทนี้จะได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการทดสอบสมมติฐาน ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

1. การทดสอบสมมติฐานและผลการวิจัย
2. การสรุปสมมติฐาน

โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจาก พนักงานขายโทรศัพท์เคลื่อนที่เขตกรุงเทพมหานคร จำนวนทั้งสิ้น 364 คน โดยจะนำเสนอแต่ละส่วนดังต่อไปนี้

### การทดสอบสมมติฐานและผลการวิจัย

ประกอบด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

**ขั้นที่ 1** การสกัดตัวแปรที่ไม่มีผลต่อระบบควบคุมทั้งสองด้วยวิธีการ Factor Analysis

1. การวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) โดยขั้นตอนดังนี้
  - 1.1 สร้างเมตริกความสัมพันธ์ระหว่างคู่ของตัวแปรทุกคู่ (Correlation Matrix)
  - 1.2 การสกัดปัจจัย (Factor Extraction) ด้วยวิธีองค์ประกอบหลัก (Principle Component)
  - 1.3 หมุนแกนปัจจัย (Factor Rotation) โดยเลือกหมุนแกนระบบมุมฉาก ด้วยวิธีแวนิแมกซ์ (Varimax)
  - 1.4 การหาค่าคะแนนปัจจัย (Factor Scores) สำหรับทุกหน่วยวิเคราะห์

**ขั้นที่ 2** หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรของผลการควบคุมที่อาศัยผลการดำเนินงานหรือพฤติกรรม ด้วยวิธีการของ Pearson Correlation โดยการสร้างเมตริก สหสัมพันธ์ (Correlation Matrix) สำหรับตัวแปรต่าง ๆ ที่ใช้ในการศึกษาและใช้ Two-Tail Test เป็นการพิจารณาทิศทางของผลลัพธ์ที่มีลักษณะเป็นนัยของสหสัมพันธ์ นั่นก็คือหา สหสัมพันธ์ (Correlation)

ระหว่าง Index ของ Score ของการควบคุมในเชิงพฤติกรรมกับตัวแปรที่ได้รับการตั้งสมมุติฐาน เพื่อพิจารณาว่าจะตอบสนอง ต่อแนวความคิดในการควบคุมในเชิงพฤติกรรมอย่างไร

ตารางที่ 13 แสดงตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยแทนด้วยสัญลักษณ์

แบบสอบถามส่วนที่ 2 ตัวแปรด้านระบบควบคุม		
ลำดับ	ความหมาย	สัญลักษณ์
1	สภาพจิตใจ ความรู้ความสามารถที่มีต่อบริษัท และผลิตภัณฑ์ (ในลักษณะของความต้องการข้อมูลสารสนเทศ)	
1.1	ท่านรู้การออกแบบและข้อกำหนดต่าง ๆ ของผลิตภัณฑ์ของบริษัท	A0101
1.2	ท่านทราบถึงการประยุกต์ใช้และหน้าที่ต่าง ๆ ของผลิตภัณฑ์ของบริษัท	A0102
1.3	ท่านสามารถที่จะติดตามและทราบถึงสภาพต่าง ๆ ของความล้มเหลวในการใช้งานของผลิตภัณฑ์ของบริษัท	A0103
1.4	ท่านประพฤติดนที่มีคุณค่า ต่อแผนกอื่น ซึ่งต้องการความช่วยเหลือจากท่าน	A0104
1.5	ท่านยังคงให้ความสนใจในการรับรู้และการติดตามการผลิตและการพัฒนาเทคโนโลยีของบริษัท	A0105
1.6	ท่านชอบที่จะแก้ไขปัญหาต่างๆ ของระบบและดำเนินการบริการขณะออกไปปฏิบัติงาน เพื่อที่จะแก้ไขการใช้ผลิตภัณฑ์อย่างผิด ๆ รวมทั้งการใช้งานไม่ได้ หรือการมีปัญหาของผลิตภัณฑ์	A0106
1.7	ท่านได้ดำเนินตามนโยบายขบวนการ และทราบโปรแกรมต่าง ๆ ของบริษัท เพื่อก่อให้เกิดข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัท	A0107
2.	ขอบเขตของการควบคุมดูแล (Extent of Supervision : Super)	
2.1	SUPERVISOR ของท่านทำให้เกิดความมั่นใจว่าพนักงานขายทุกคนรู้ในสิ่งในสิ่งที่ควรจะทำ และรู้ว่าจะทำอย่างไร	A0201
2.2	SUPERVISOR ของท่านติดต่อใกล้ชิดกับท่านเสมอ	A0202
2.3	SUPERVISOR ของท่านถามเกี่ยวกับข้อมูลในสิ่งที่คุณทำอยู่ว่าเป็นอย่างไร ไม่บ่อยนัก	A0203
2.4	ท่านไม่ค่อยได้มีการติดต่อกับฝ่ายบริหารของบริษัทมากนัก	A0204
2.5	ฝ่ายบริหารเป็นที่ปรึกษาโดยให้ข้อมูลหรือชี้แจงเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ อยู่เสมอ	A0205

## ตารางที่ 13 ( ต่อ )

แบบสอบถามส่วนที่ 2 ตัวแปรด้านระบบควบคุม		
ลำดับ	ความหมาย	สัญลักษณ์
2.6	ท่านรู้สึกโดดเดี่ยวหรือมีความรู้สึกแยกตัวออกจากฝ่ายบริหารงานขาย	A0206
2.7	ท่านไม่ได้ติดต่oprประจำวันกับฝ่ายบริหารมากมาย	A0207
2.8	ท่านได้รับทิศทางในการปฏิบัติงานจากฝ่ายบริหารของบริษัทน้อยมาก	A0208
3	การไม่คำนึงถึงพนักงานขายในระดับล่าง (Bottom- Line Orientation: No BTL)	
3.1	เมื่อฝ่ายบริหารประเมินงานของท่านนั้นฝ่ายบริหารได้ใช้ปัจจัยต่าง ๆ ในการพิจารณา	A0301
3.2	ฝ่ายบริหารตัดสินใจว่าใครมีผลการดำเนินงานดีโดยพิจารณาผลการดำเนินงานของพนักงานในระดับล่างอย่างเข้มงวด	A0302
3.3	ผลการดำเนินงานเฉพาะในแง่ที่จับต้องได้ (ยอดขาย) เป็นสิ่งที่ผู้จัดการของท่านให้ความสนใจมากที่สุด	A0303
3.4	ผู้จัดการของท่านไม่สนใจว่าท่านจะทำอะไร ตราบเท่าที่ท่านมีผลงานก็เพียงพอแล้ว	A0304
4.	ระดับการใช้ผลของการดำเนินงานที่อยู่ในรูปของวัตถุประสงค์ (Objective Outcomes: Objout) ท่านคิดว่าผู้จัดการของท่านไว้ใจหรือเชื่อถือต่อมาตรการการวัดผลการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้ ในการประเมินผลการดำเนินงานของท่าน	
4.1	ปริมาณยอดขาย	A0401
4.2	การเจาะเข้าตลาด	A0402
4.3	การบรรลุถึงโควต้ายอดขาย	A0403
5.	ข้อมูลที่ใช้ในการประเมิน (Inputs) ทางด้านเอกสาร (Paper Inputs: Papinp)	
5.1	จำนวนของการเยี่ยมชมลูกค้า	A0501
5.2	ค่าใช้จ่ายในการขาย	A0502
5.3	คุณภาพและความสมบูรณ์ของรายงานการเยี่ยมชมลูกค้า	A0503
6.	ข้อมูลที่ใช้ในระบบประเมินผลงานที่เป็นนามธรรม (Subjective Inputs:Subing)	
6.1	ทัศนคติ	A0601



ตารางที่ 13 ( ต่อ )

แบบสอบถามส่วนที่ 2 ตัวแปรด้านระบบควบคุม		
ลำดับ	ความหมาย	สัญลักษณ์
6.2	ความสามารถ	A0602
6.3	ความพยายาม	A0603
7.	เงินเดือนในลักษณะที่เป็นเปอร์เซ็นต์ของแผนการจ่ายค่าตอบแทนพนักงานขาย (Percent Salary in Compensation Plan : Salary)	
7.1	ช่วงระยะเวลาในการจ่ายปัจจุบัน	A0701
7.2	ช่วงระยะเวลาในการจ่ายห่างจากครั้งที่แล้ว	A0702
8.	ความสามารถ/ความเชี่ยวชาญในการขาย	
8.1	ท่านสามารถวัดความสามารถและความเชี่ยวชาญในการขายของท่านได้เป็นอย่างดี โดยพิจารณาจากผลการขายของท่านเอง	A0801
8.2	ท่านเมื่อทำงานทางด้านการขายแล้ว ท่านคิดว่าท่านเป็นผู้ที่เอาจริงเอาจังและทำอะไรแล้ว ต้องทำให้ดีที่สุด (เป็นผู้ที่มีความสามารถและเป็นผู้เชี่ยวชาญแบบมืออาชีพ)	A0802
8.3	ท่านรู้สึกไม่พอใจหรือรำคาญเมื่อท่านทราบว่าผู้อื่นใช้ความสามารถหรือใช้ความเชี่ยวชาญในการขายต่ำ	A0803
8.4	ท่านมีความรู้สึกไม่ประทับใจในกรณีที่เพื่อนร่วมงานทางด้านการขายไม่มีการพัฒนาในด้านการขาย ซึ่งจะทำให้ผลการขายตกต่ำลง	A0804
8.5	ท่านยอมรับว่าผู้บริหารไม่ค่อยให้ความสำคัญกับผู้ที่มีความสามารถน้อย	A0805
9.	การเอาจริงเอาจังและการผูกพันกับองค์กร	
9.1	ท่านยินดีจะใช้เวลาพยายามที่สูงไปกว่าความพยายามที่อยู่ในระดับทั่วไป เพื่อที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ	A0901
9.2	ท่านรู้สึกมีความจงรักภักดีต่อองค์กรและสนใจเกี่ยวกับความอยู่รอด หรือความเจริญก้าวหน้าขององค์กร	A0902
9.3	ท่านยอมรับในงานที่ได้รับมอบหมายเกือบทุกงาน หรือทุกชนิดของงานที่ได้รับมอบหมายมา เพื่อที่จะยังคงทำงานให้กับองค์กรได้อย่างเต็มที่	A0903
9.4	ท่านจะไม่สามารถทำงานให้กับองค์กรอื่น ๆ ที่มีลักษณะของงานที่เหมือนกัน	A0904

## ตารางที่ 13 ( ต่อ )

แบบสอบถามส่วนที่ 2 ตัวแปรด้านระบบควบคุม		
ลำดับ	ความหมาย	สัญลักษณ์
9.5	องค์การนี้ผลักดัน คลับันคาลใจหรือจูงใจต่อต้านอย่างดีที่สุดและอย่างแท้จริง โดยเฉพาะในแง่ของผลการดำเนินงาน	A0905
9.6	สิ่งที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงต่อสถานะของท่านในองค์การในปัจจุบันของท่าน อย่างรุนแรงเท่าไรจะเป็นสาเหตุที่ทำให้ท่านลาออกจากองค์การนี้	A0906
9.7	สำหรับท่านแล้วองค์การนี้นับเป็นองค์การที่ดีที่สุดขององค์การทั้งหมด สำหรับ การที่จะทำงานร่วมด้วย	A0907

## ตารางที่ 13 ( ต่อ )

แบบสอบถามส่วนที่ 3 ตัวแปรด้านผลลัพธ์ของระบบควบคุม		
ลำดับ	ความหมาย	สัญลักษณ์
1.	การยอมรับในอำนาจหน้าที่ / การชื่นชม	
1.1	เมื่อท่านได้รับคำแนะนำหรือคำสั่งท่านยอมรับด้วยความเต็มใจ	B0101
1.2	โดยทั่วไปแล้วท่านจะยอมรับอำนาจหน้าที่ของฝ่ายบริหารในบริษัทนี้	B0102
1.3	ท่านค่อนข้างจะไวต่อข้อมูลป้อนกลับซึ่งท่านรับจากหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา	B0103
2.	การยอมรับในความร่วมมือ / ทีมงาน	
2.1	เป็นที่รู้จักในองค์การว่าท่านเป็นผู้หนึ่งที่มีบทบาทในทีมเมื่อดำเนินงานหรือ ปฏิบัติการอยู่ในกลุ่ม	B0201
2.2	ทุกครั้งที่ท่านมีความผูกพันหรือภาระต่อผู้อื่นที่ท่านทำงานด้วยนั้น ท่านจะทำให้ดีที่สุดหรือทำให้สำเร็จสมบูรณ์และ สนองตอบอย่างดีที่สุด	B0202
2.3	ท่านยินดีที่จะทำส่วนของท่านให้ดีที่สุดสำหรับกลุ่ม	B0203
2.4	การทำงานพร้อมกับผู้อื่น เป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมและท่านชอบที่จะหลีกเลี่ยง	B0204
2.5	การทำงานเป็นทีม เป็นสิ่งที่ท่านมีความสุขที่ได้ทำทุกครั้ง	B0205

## ตารางที่ 13 ( ต่อ )

แบบสอบถามส่วนที่ 3 ตัวแปรด้านผลลัพธ์ของระบบควบคุม		
ลำดับ	ความหมาย	สัญลักษณ์
3.	การยอมรับในการประเมินผลการดำเนินงาน	
3.1	เป็นสิ่งที่ดีที่สุดหรือเหมาะสมที่สุดที่ฝ่ายบริหารได้ประเมินผลงานของท่านอย่างละเอียด	B0301
3.2	ท่านขอให้บริษัทของท่านให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feed Back) เกี่ยวกับการดำเนินงานอย่างละเอียด และบ่อยบ่อย ให้แก่ท่าน	B0302
3.3	ท่านต้องการที่จะรู้ตลอดเวลาว่าฝ่ายบริหารคิดอย่างไรกับผลการดำเนินงานของท่าน	B0303
3.4	ท่านเป็นบุคคลที่ต้องการข้อมูลป้อนกลับ (Feed Back) จากหัวหน้าของท่าน	B0304
4.	การจูงใจที่มาจากภายใน (Intrinsic Motivation)	
4.1	เมื่อท่านปฏิบัติงานหรือมีผลดำเนินงานที่ดี ท่านทราบว่าเป็นความปรารถนาของท่านเองที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น	B0401
4.2	ท่านไม่ต้องการเหตุผลในการที่จะขาย การที่ท่านขายนั้นเนื่องจากท่านเป็นผู้ต้องการเอง	B0402
4.3	การที่จะประสบความสำเร็จในการขายนั้นเป็นสิ่งซึ่งท่านต้องการกระทำ เพื่อตัวท่านเอง	B0403
4.4	ถ้าท่านมีความมั่งคั่ง (มีฐานะร่ำรวย) อยู่แล้วท่านก็ยังคงทำหน้าที่การขายเนื่องจากความท้าทายของงานขาย	B0404
4.5	ท่านปรารถนาว่าท่านจะไม่ต้องเกษียณอายุในภายหน้า เพื่อที่ท่านจะดำเนินการขายตลอดไป เพื่อจะได้มีความสุข และสนุกในการขายตลอดไป	B0405
4.6	ท่านขายก็เนื่องมาจากท่านมีความรู้สึกที่ดีว่าราคาสินค้าเหมาะสมกับคุณภาพและประโยชน์ที่ลูกค้าได้รับ	B0406
5.	การจูงใจจากภายนอก (Extrinsic Motivation)	
5.1	ถ้าไม่ใช่เพื่อเงินแล้วท่านจะไม่ปฏิบัติงานขาย	B0501
5.2	ท่านขายเนื่องจากได้รับค่าตอบแทนจากการขาย	B0502

ตารางที่ 13 ( ต่อ )

แบบสอบถามส่วนที่ 3 ตัวแปรด้านผลลัพธ์ของระบบควบคุม		
ลำดับ	ความหมาย	สัญลักษณ์
5.3	หลังจากวันทำงานที่ทั้งหนักและยาวนานแล้ว ท่านตระหนักว่าถ้าไม่ใช่เพื่อตัวเงินแล้วท่านคงไม่ดำเนินงานขายนี้ต่อไป	B0503
6.	<p>ความพยายามในการดำเนินงานเพื่อให้กับบริษัท หรือให้กับตนเอง หรือลูกค้าเท่าที่ท่านทราบอยู่แล้วนั้น พนักงานขายในองค์กรนั้นต้องแบ่งความพยายามในหน้าที่ต่าง ๆ หรือกิจกรรมต่างๆ ออกไปอย่างเหมาะสม</p> <p>ขอความกรุณาจากท่านให้ช่วยจัดสรรคะแนน 100 คะแนนไปในคอลัมน์ข้างล่าง เพื่อแบ่งให้เห็นถึงความพยายามที่เกี่ยวข้องกับตัวงานที่ท่านได้ให้กับเจ้านาย บริษัท ลูกค้าหรือ ตัวท่านเอง</p> <p>ท่านแบ่งความพยายามของท่านดังต่อไปนี้ให้กับ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เจ้านายของท่าน</li> <li>2. บริษัทที่ท่านทำงานอยู่</li> <li>3. ลูกค้าของท่าน</li> <li>4. ตัวท่านเอง</li> </ol>	<p>B0601</p> <p>B0602</p> <p>B0603</p> <p>B0604</p>
7.	<p>กิจกรรมในการเชื่อมลูกค้ากลุ่มผู้คาดหวัง (Prospects) กับกิจกรรมอื่น ๆ</p> <p>ในสัปดาห์หนึ่งนั้นท่านใช้เวลาในกิจกรรมดังต่อไปนี้เป็นเวลากี่ชั่วโมง</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ก. จดหมาย / โทรศัพท์ของลูกค้าผู้คาดหวัง</li> <li>ข. การไปเยี่ยมหรือเข้าพบลูกค้าผู้คาดหวัง</li> <li>ค. จดหมาย / โทรศัพท์</li> <li>ง. การเตรียมงานทางด้านเอกสารและรายงานต่อฝ่ายบริหาร</li> <li>จ. การประชุมกับคิลเลอร์หรือตัวแทนจำหน่าย</li> <li>ฉ. การประชุมเพื่อการฝึกอบรม</li> <li>ช. การเชื่อมลูกค้าปัจจุบัน</li> <li>ซ. การเชื่อมโยงในแง่ของการให้บริการ</li> <li>ญ. การวางแผน</li> <li>ณ. อื่น ๆ</li> </ol>	<p>B0701</p> <p>B0702</p> <p>B0703</p> <p>B0704</p> <p>B0705</p> <p>B0706</p> <p>B0707</p> <p>B0708</p> <p>B0709</p> <p>B0710</p>

ตารางที่ 13 ( ต่อ )

แบบสอบถามส่วนที่ 3 ตัวแปรด้านผลลัพธ์ของระบบควบคุม		
ลำดับ	ความหมาย	สัญลักษณ์
8.	เวลาที่ใช้ในการขาย กับ เวลาที่ไม่ได้ใช้ในการขาย	
	ก. จดหมาย/โทรศัพท์ของลูกค้าผู้คาดหวัง	B0801
	ข. การไปเยี่ยมหรือเข้าพบลูกค้าคาดหวัง	B0802
	ค. จดหมาย/โทรศัพท์	B0803
	ง. การเตรียมงานทางด้านเอกสารและรายงานต่อฝ่ายบริหาร	B0804
	จ. การจัดประชุมกับดีลเลอร์หรือตัวแทนจำหน่าย	B0805
	ฉ. การจัดประชุมเพื่อการฝึกอบรม	B0806
	ช. การเยี่ยมชมลูกค้าปัจจุบัน	B0807
	ซ. การเยี่ยมชมในแง่ของการให้บริการ	B0808
	ฅ. การวางแผน	B0809
	ญ. อื่น ๆ	B0810
9.	การขายที่มีความเหมาะสมหรือฉลาดมากขึ้น	
9.1	ท่านลองปรับปรุงการขายหรือใช้วิธีในการขายใหม่ ๆ อยู่เสมอ	B0901
9.2	เป็นสิ่งที่ไม่จำเป็นที่จะต้องเรียนรู้มากมายเกี่ยวกับการขาย	B0902
9.3	งานขายทำให้ท่านใช้ความคิดมากขึ้นในเรื่องที่ว่าท่านจะขายได้มากขึ้นอย่างไร รวมทั้งเป็นเรื่องของการใช้เวลาที่มากขึ้น	B0903
9.4	ท่านเชื่อว่าพนักงานขายที่ดีที่สุดเป็นพนักงานขายผู้ซึ่งรู้ว่าจะขายอย่างไร ไม่ใช่เป็นพวกที่ใช้เวลานาน (หลาย ชั่วโมง) ในการขาย	B0904
10.	ทุกๆครั้งที่ท่านสูญเสียใบสั่งซื้อไปนั้นท่านวิเคราะห์แล้วว่าสิ่งที่ผิดพลาดเนื่องมาจากรายละเอียดต่าง ๆ ที่คาดการณ์ไม่ถึง	B1001
11.	ผลการดำเนินงานเปรียบเทียบ	
11.1	ท่านเห็นด้วยกับการประเมินผลการดำเนินงานของท่าน เมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายในการขายของบริษัทของท่าน	B1101
11.2	ท่านเห็นด้วยกับการประเมินความพยายามของท่านเมื่อเปรียบเทียบกับการทำงาน of พนักงานขายท่านอื่นในบริษัท	B1102

ตารางที่ 13 ( ต่อ )

แบบสอบถามส่วนที่ 3 ตัวแปรด้านผลลัพธ์ของระบบควบคุม		
ลำดับ	ความหมาย	สัญลักษณ์
11.3	เมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานขายท่านอื่น ที่ดำเนินงานในบริษัทเดียวกับท่านแล้ว ท่านเห็นด้วยกับประเมินผลการดำเนินงานทั้งหมดของท่าน	B1103
12.	เปอร์เซ็นต์ไทล์ (Percentile) ของผลการดำเนินงานในการขาย เมื่อท่านเปรียบเทียบยอดขายประจำปีของท่านกับยอดขายประจำปีของพนักงานขายท่านอื่นในบริษัทเดียวกัน ท่านอยู่ในช่วง 5 คะแนน ระดับสูง 4 คะแนน ระดับกลางสูง 3 คะแนน ระดับกลาง 2 คะแนน ระดับกลางต่ำ 1 คะแนน ระดับต่ำที่สุด	B1201
13.	คำถามเกี่ยวกับการทำให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ทางด้านกำไรและการขาย	
13.1	ท่านเป็นผู้ช่วยสร้างส่วนแบ่งตลาดให้สูงมากขึ้นต่อบริษัทของท่าน ในเขตที่ท่านดำเนินการขายอยู่	B1301
13.2	ท่านได้ขายผลิตภัณฑ์ / สินค้าที่ให้กำไรส่วนเกิน (Profit Margin) สูงสุด	B1302
13.3	ท่านได้ทำยอดขายรวมให้กับผลิตภัณฑ์ / สินค้า เป็นตัวเงินสูงสุดแก่องค์กร	B1303
13.4	ท่านได้ทำยอดขายสำหรับผลิตภัณฑ์	B1304
13.5	ท่านได้ดำเนินการหาลูกค้าเพิ่มและดำเนินการขายไปสู่ลูกค้ารายสำคัญ ๆ ในเขตการขายที่ท่านได้รับผิดชอบ	B1305
13.6	ท่านได้สร้างยอดขายหรือได้ทำสัญญาการขายที่ก่อให้เกิดการทำกำไรระยะยาวต่อบริษัท ( Long - Term Contact )	B1306
13.7	ท่านได้ทำยอดขายเกินกว่าเป้าหมายการขายและวัตถุประสงค์ของการขายสำหรับในเขตของการขายที่ท่านรับผิดชอบในช่วงปีที่ผ่านมา	B1307
14.	การเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ	
14.1	ท่านได้จัดทำและส่งรายงานที่สมบูรณ์และถูกต้องที่เกี่ยวกับคำสั่งซื้อ ค่าใช้จ่าย และรายงานประจำวันอื่น ๆ	B1401

ตารางที่ 13 ( ต่อ )

แบบสอบถามส่วนที่ 3 ตัวแปรด้านผลลัพธ์ของระบบควบคุม		
ลำดับ	ความหมาย	สัญลักษณ์
14.2	ท่านได้ดำเนินการและนำความคิดริเริ่มต่าง ๆ ของตัวท่านเองที่เกี่ยวกับการดำเนินงานและขั้นตอนต่าง ๆ ของบริษัทเพื่อที่จะทำการปรับปรุงงานการขาย	B1402
14.3	ท่านส่งรายงานต่าง ๆ ที่ผู้บริหารต้องการได้ตรงเวลา	B1403
14.4	ท่านได้เก็บรักษาบันทึกหรือรายงานต่าง ๆ ที่เฉพาะเจาะจงของบริษัทไว้ถูกต้องสมบูรณ์และทันสมัย	B1404
15.	ค่าใช้จ่ายของการขาย	
15.1	ท่านได้ปฏิบัติการขายในขอบเขตของงบประมาณที่จัดตั้งโดยบริษัท	B1501
15.2	ท่านได้ใช้ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต	B1502
15.3	ท่านได้ใช้ของขวัญขอบคุณและส่วนลดในการส่งเสริมการขายอย่างรับผิดชอบ	B1503
15.4	ท่านใช้จ่ายเงินที่ใช้ในการเดินทางและที่พักอย่างระมัดระวัง	B1504
15.5	ท่านได้เตรียมรูปแบบในการเขียนลูกค้ำ รวมทั้งความถี่เพื่อให้ครอบคลุมเขตการขายของท่านได้อย่างประหยัด	B1505
15.6	ท่านเล็งรับรองลูกค้ำเฉพาะกรณีที่ชัดเจนว่าลูกค้ำรายนั้นเป็นผลประโยชน์ที่ชัดเจนที่สุดที่จะทำการเล็งรับรอง	B1506
15.7	ท่านได้ดำเนินการควบคุมต้นทุนต่างๆในส่วนอื่นของบริษัท (เช่น การดำเนินงานทางด้านคำสั่งซื้อ การเตรียมงานด้านการสั่งซื้อและส่งมอบ) เมื่อดำเนินการรับคำสั่งซื้อ	B1507
16	การวางแผนการเสนอการขาย	
16.1	ท่านตั้งใจฟังอย่างใจจดใจจ่อที่จะกำหนดหรือระบุและเพื่อที่จะเข้าใจความต้องการของลูกค้ำ	B1601
16.2	ท่านเข้าใจถึงปัญหาและความต้องการที่มีลักษณะพิเศษของลูกค้ำ	B1602
16.3	ท่านได้ใช้แผนการขายที่ได้ทำขึ้นไว้แล้ว เพื่อพัฒนาลูกค้ำใหม่ ๆ	B1603
16.4	ท่านได้เสนอการขายของท่านอย่างชัดเจนและกระชับ	B1604
16.5	ท่านได้ใช้เครื่องมือเกี่ยวกับสถิติทศนุปรกรณ์ (เช่น แผนผัง ตาราง และอื่น ๆ) อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อปรับปรุงการนำเสนอการขายของท่าน	B1605



ตารางที่ 13 ( ต่อ )

แบบสอบถามส่วนที่ 3 ตัวแปรด้านผลลัพธ์ของระบบควบคุม		
ลำดับ	ความหมาย	สัญลักษณ์
16.6	ท่านได้ทำงานแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้กับคำถามและข้อโต้แย้งของลูกค้า	B1606
17.	ความพึงพอใจต่องาน (JOB SATISFACTION)	
17.1	งานการขายของท่านก่อให้เกิดความรู้สึกระบายผลสำเร็จ	B1701
17.2	งานการขายของท่านมีลักษณะตื่นเต้นอย่างมาก	B1702
17.3	งานการขายของท่านก่อให้เกิดความพอใจต่อตัวท่านเอง	B1703
17.4	ท่านกำลังสร้างสรรค์และพัฒนาบางอย่างที่มีคุณค่าต่องานการขายของท่าน	B1704
17.5	งานการขายของท่านมีลักษณะที่ท้าทาย	B1705
17.6	งานการขายของท่านมีลักษณะที่น่าสนใจ	B1706
17.7	ท่านมีความพอใจกับวิธีการที่โปรแกรมตระหนักถึงความสำเร็จอย่างเป็นทางการได้ถูกนำมาใช้	B1707
17.8	บริษัทมีนโยบายการส่งเสริมเพื่อเลื่อนขั้นบุคลากรที่ยุติธรรมหรือเสมอภาค	B1708
17.9	พนักงานขายในบริษัทได้รับการสนับสนุนเป็นอย่างดีจากผู้บริหาร	B1709
17.10	ผู้จัดการการขายหรือหัวหน้าของท่านได้ปฏิบัติงานดีในแง่การช่วยเหลือพนักงานขายเพื่อให้พัฒนาศักยภาพของพนักงานขาย	B1710
17.11	ผู้จัดการฝ่ายขายหรือหัวหน้า มีความเสมอภาคและยุติธรรมให้ความไว้วางใจและยกย่องต่องานที่พนักงานขายได้ทำสำเร็จ	B1711
17.12	ผู้จัดการฝ่ายขายหรือหัวหน้า เป็นผู้รักษาคำมั่นสัญญาของพนักงานขาย	B1712
17.13	ผู้จัดการฝ่ายขายหรือหัวหน้า เป็นผู้ที่ทันสมัย	B1713
17.14	ฝ่ายบริหารไม่ได้เพิกเฉยต่อเรื่องปัญหาของพนักงานขาย	B1714
17.15	ท่านมีความเชื่อมั่นในความเสมอภาคความซื่อสัตย์ของฝ่ายบริหาร	B1715
17.16	ในความเห็นของท่าน ค่าตอบแทน (การจ่ายค่าตอบแทน) ที่ท่านทำงานอยู่จะสูงกว่าบริษัทอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน	B1716
17.17	ค่าตอบแทนที่บริษัทจ่ายนั้นอยู่ในระดับที่สูงเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทอื่นที่ทำงานขายคล้ายคลึงกัน	B1717
17.18	ผู้ร่วมงานในการขายของท่านเป็นผู้มีความรับผิดชอบ	B1718

## ตารางที่ 13 ( ต่อ )

แบบสอบถามส่วนที่ 3 ตัวแปรด้านผลลัพธ์ของระบบควบคุม		
ลำดับ	ความหมาย	สัญลักษณ์
17.19	ผู้ร่วมงานในการขายของท่านเป็นผู้ที่ไม่เห็นแก่ตัว	B1719
17.20	ผู้ร่วมงานที่ท่านทำงานด้วยมีความเป็นมิตรสูง	B1720
17.21	ผู้ร่วมงานของท่านมีลักษณะที่สนับสนุนส่งเสริมหรือส่งเสริมกำลังใจ	B1721
17.22	ลูกค้าของท่านเป็นผู้ที่รักษาสัญญา	B1722
17.23	ลูกค้าของท่านเป็นผู้ที่มีความเสมอภาคหรือยุติธรรม	B1723
17.24	ลูกค้าของท่านเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้	B1724
18.	การตัดสินใจที่มีส่วนร่วม	
18.1	การตัดสินใจจะกระทำ ณ. ระดับของผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น	B1801
18.2	พนักงานขายและฝ่ายบริหารมีแนวโน้มที่จะร่วมกันในการปรึกษาหารือในประเด็นต่าง ๆ ในองค์การ	B1802
18.3	เจ้านายของท่านจะเสาะหาหรือสอบถามความคิดเห็นของท่านตลอดเวลา	B1803
18.4	ฝ่ายบริหารตัดสินใจ โดยปราศจากการคำนึง ความนึกคิดของพนักงานขาย	B1804
19	การจ่ายค่าตอบแทนในฐานะที่ถูกรับรู้ว่าเป็นกลไกหรือเครื่องมือในการควบคุม	
19.1	เหตุผลที่สำคัญสำหรับการจ่ายค่าตอบแทนในองค์การที่ท่านปฏิบัติงานคือ ทำให้ท่านปฏิบัติงานตามที่หัวหน้าหรือผู้จัดการต้องการให้ท่านปฏิบัติ	B1901
19.2	ท่านรู้สึกว่ายบริษัทใช้การจ่ายค่าตอบแทนเพื่อพยายามควบคุมทุกอย่างที่ท่านปฏิบัติ	B1902
19.3	ระบบผลตอบแทนมีอิทธิพลที่แท้จริงต่องานที่ท่านปฏิบัติอยู่	B1903
19.4	เหตุผลที่สำคัญสำหรับการจ่ายค่าตอบแทนในองค์การที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ก็เพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับที่แน่นอนเด่นชัด เกี่ยวกับสิ่งที่ท่านกำลังปฏิบัติอยู่	B1904

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### ขั้นที่ 1 สรุปผลจากการสกัดตัวแปร

จากตัวแปรทั้งหมด 152 ตัวแปร เข้ากระบวนการวิธีสกัดตัวแปรสรุปได้ว่าตัวแปรทั้งหมด 152 ตัวแปร หลังจากผ่านขั้นตอนการสกัดปัจจัย และนำมาทำการหมุนแกน (Factor Rotation) โดยเลือกจากปัจจัยที่มีเปอร์เซ็นต์ความแปรปรวนที่ 5% ขึ้นไป ทำให้เหลือตัวแปรที่เป็นตัวแทนกลุ่มที่จะนำไปวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation) เพื่อหาความสัมพันธ์ จำนวน 106 ตัวแปร ซึ่งได้แสดงไว้ในตารางที่ 14 แล้ว

ตารางที่ 14 ตัวแปรที่เป็นตัวแทนของกลุ่มในการหาความสัมพันธ์

ตัวแปรเชิงพฤติกรรม	ตัวแปรผลลัพธ์
A0101 A0102 A0103	B0102 B0202 B0204 B0205 B0302 B0303 B0401
A0105 A0106 A0107	B0402 B0403 B0404 B0405 B0406 B0501 B0503
A0701 A0702 A0802	B0601 B0602 B0603 B0604 B0701 B0703 B0704
A0803 A0804 A0901	B0705 B0706 B0708 B0709 B0710 B0801 B0803
A0902	B0804 B0805 B0806 B0808 B0809 B0810 B0901
	B0902 B0903 B0904 B1001 B1101 B1102 B1103
ตัวแปรเชิงปฏิบัติงาน	B1201 B1301 B1302 B1303 B1304 B1305 B1306
A0201 A0202 A0203	B1307 B1401 B1402 B1403 B1404 B1501 B1502
A0204 A0205 A0206	B1503 B1505 B1506 B1507 B1602 B1603 B1605
A0207 A0208 A0401	B1702 B1705 B1709 B1711 B1712 B1718 B1721
A0403 A0501 A0502	B1722 B1723 B1724 B1801 B1802 B1803 B1804
	B1901 B1902 B1903 B1904

## ขั้นที่ 2 การหาความสัมพันธ์และทิศทางของความสัมพันธ์

จากขั้นที่ 1 ผ่านมา เมื่อได้ตัวแปรที่มีผลต่อระบบควบคุม จาก 152 ตัวแปร เหลือ 106 ตัวแปรที่จะนำมาหาความสัมพันธ์และทิศทางของความสัมพันธ์ด้วยวิธีการ Pearson Correlation ต่อไปตัวแปรที่ใช้ในการหาสหสัมพันธ์ (Correlation) จำนวนทั้งสิ้น 106 ตัว สามารถแบ่งออกเป็นกลุ่มตัวแปรได้ดังนี้

ตัวแปรด้านระบบควบคุมเชิงพฤติกรรม จำนวน 13 ตัว

ตัวแปรด้านระบบควบคุมเชิงปฏิบัติงาน จำนวน 12 ตัว

ตัวแปรด้านผลลัพธ์ จำนวน 81 ตัว

จากผลของการหาความสัมพันธ์ พบว่า ตัวแปรระบบการควบคุม ที่มีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่ตามมาของการควบคุมที่อาศัยพื้นฐานของผลการดำเนินงานและการควบคุมโดยอาศัยพฤติกรรม ดังตารางที่ 15 แสดงภาพความสัมพันธ์ของตัวแปรและตารางที่ 16 แสดงทิศทางของความสัมพันธ์ของตัวแปร

### ตารางที่ 15 ความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ

ระบบ	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
ผล	0101	0102	0103	0105	0106	0107	0201	0202	0203	0204	0205	0206	0207
B 0102	X		X			X	X						
B 0202		X	X	X		X		X					
B 0204		X		X		X	X	X	X				
B 0205	X		X	X	X	X	X	X			X		
B 0302	X		X			X		X					
B 0303	X		X	X		X	X	X				X	
B 0401	X	X	X	X									X
B 0402									X				
B 0403									X				
B 0404					X	X	X	X					
B 0405						X	X	X					
B 0406					X	X	X						
B 0501				X			X						
B 0503				X			X					X	
B 0601	X		X					X					
B 0602					X		X	X					

ตารางที่ 15 ( ต่อ )

ระบบ ผล	A 0101	A 0102	A 0103	A 0105	A 0106	A 0107	A 0201	A 0202	A 0203	A 0204	A 0205	A 0206	A 0207
B 0603					X			X				X	
B 0604					X		X	X					
B 0701				X						X			X
B 0703								X		X			
B 0704										X			
B 0705	X					X			X				
B 0706								X		X		X	
B 0708					X								
B 0709		X			X					X			
B 0710						X							
B 0801				X	X	X				X			X
B 0803			X										
B 0804				X		X							X
B 0805													X
B 0806				X	X								
B 0808							X		X	X	X		X
B 0809	X		X	X		X					X		
B 0810										X			
B 0901			X	X		X	X	X			X		
B 0902	X										X		
B 0903		X		X				X					
B 0904		X	X	X	X				X	X		X	
B 1001						X							
B 1101						X			X				
B 1102			X										
B 1103						X	X						
B 1201	X					X	X			X			
B 1301				X		X		X					
B 1302	X		X	X		X		X			X		
B 1303						X		X			X		
B 1304	X		X			X							
B 1305	X		X			X	X						
B 1306	X					X							
B 1307	X		X			X							
B 1401	X					X	X	X					
B 1402		X	X	X		X	X	X					

ตารางที่ 15 ( ต่อ )

รหัส	A 0101	A 0102	A 0103	A 0105	A 0106	A 0107	A 0201	A 0202	A 0203	A 0204	A 0205	A 0206	A 0207
B 1403		X	X							X			
B 1404				X				X				X	X
B 1501					X	X							
B 1502			X	X		X	X						
B 1503	X		X	X		X		X					
B 1505				X		X							
B 1506	X		X	X					X	X			
B 1507	X	X	X	X	X	X	X					X	
B 1602	X	X	X			X							
B 1603	X			X		X		X	X	X			X
B 1605			X			X					X		
B 1702			X	X		X	X	X		X			
B 1705				X		X	X	X					
B 1709						X	X					X	
B 1711	X						X	X					
B 1712		X				X		X	X				
B 1718						X		X			X		
B 1721							X	X					X
B 1722	X						X						
B 1723	X					X			X	X			
B 1724	X		X			X	X						
B 1801													
B 1802	X					X		X			X		
B 1803						X		X					
B 1804						X	X						
B 1901			X	X	X		X				X		X
B 1902							X				X	X	
B 1903										X			
B 1904													

หมายเหตุ:- X หมายถึงตัวแปรในแนวตั้งกับแนวนอนที่มีความสัมพันธ์กัน

ตารางที่ 15 ( ต่อ )

ระบบ ผล	A 0208	A 0401	A 0403	A 0501	A 0502	A 0701	A 0702	A 0802	A 0803	A 0804	A 0901	A 0902
B 0102						X			X			X
B 0202		X	X		X	X	X	X	X		X	X
B 0204	X		X					X			X	X
B 0205	X	X		X			X	X	X	X		X
B 0302			X	X	X				X		X	X
B 0303		X		X	X						X	X
B 0401		X	X	X	X	X	X	X			X	X
B 0402				X								
B 0403					X	X	X			X		
B 0404				X	X			X	X	X		X
B 0405	X			X				X	X	X		X
B 0406		X							X			X
B 0501		X				X		X	X	X	X	X
B 0503	X					X	X	X	X	X		X
B 0601						X	X			X		
B 0602									X	X	X	
B 0603									X			
B 0604										X	X	
B 0701								X	X		X	
B 0703			X	X								
B 0704								X				X
B 0705	X											
B 0706						X	X					
B 0708		X										
B 0709		X	X				X					
B 0710				X						X	X	X
B 0801				X					X		X	
B 0803										X		
B 0804					X	X	X	X				X
B 0805							X		X	X		
B 0806												
B 0808				X								X
B 0809	X			X			X					
B 0810				X	X		X					
B 0901				X			X	X		X	X	X
B 0902			X									X
B 0903		X	X		X		X	X		X		



ตารางที่ 15 ( ต่อ )

ระบบ ผล	A 0208	A 0401	A 0403	A 0501	A 0502	A 0701	A 0702	A 0802	A 0803	A 0804	A 0901	A 0902
B 0904	X			X	X						X	X
B 1001									X			
B 1101				X	X			X	X		X	
B 1102				X	X							
B 1103		X		X	X		X		X	X		
B 1201	X						X		X	X		X
B 1301				X	X	X	X	X	X	X	X	X
B 1302	X					X		X	X	X		
B 1303				X			X	X		X	X	X
B 1304	X		X									X
B 1305				X			X					X
B 1306									X			
B 1307					X			X	X	X	X	X
B 1401	X					X	X	X	X			X
B 1402					X	X	X	X	X	X	X	X
B 1403					X			X		X		X
B 1404												
B 1501				X	X		X		X	X		X
B 1502							X	X			X	X
B 1503				X			X					
B 1505							X					X
B 1506	X			X			X					
B 1507							X	X	X		X	X
B 1602			X				X	X	X	X		
B 1603	X			X		X	X		X	X	X	
B 1605							X	X	X	X	X	X
B 1702				X					X	X	X	X
B 1705			X		X	X		X	X	X	X	X
B 1709						X			X	X		
B 1711	X						X	X				
B 1712	X	X				X	X					
B 1718		X	X	X	X	X	X	X				
B 1721						X	X					
B 1722	X		X				X	X				
B 1723		X	X	X		X	X	X				
B 1724				X	X	X	X			X		
B 1801		X				X	X	X				X

ตารางที่ 15 ( ต่อ )

ระบบ	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
ผล	0208	0401	0403	0501	0502	0701	0702	0802	0803	0804	0901	0902
B 1802						X	X					
B 1803						X	X		X	X		X
B 1804	X	X			X	X	X					X
B 1901		X		X		X	X	X				X
B 1902						X	X					
B 1903			X		X	X	X					
B 1904				X	X	X	X	X			X	X

หมายเหตุ:- X หมายถึงตัวแปรในแนวตั้งกับแนวนอนที่มีความสัมพันธ์กัน

ตารางที่ 16 ทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรผลลัพธ์กับตัวแปรระบบควบคุมเชิงพฤติกรรม  
เฉพาะตัวแปรที่มีความสัมพันธ์

ตัวแปรผลลัพธ์	ตัวแปรระบบควบคุมเชิงพฤติกรรมที่มีความสัมพันธ์	ทิศทางของความสัมพันธ์ ( เพิ่ม / ลด )	ค่าสหสัมพันธ์ ( Correlation Coefficients )	
1. การยอมรับในอำนาจหน้าที่และการชี้แนะ B0102	A0101	เพิ่มขึ้น	0.1350	
	A0103	เพิ่มขึ้น	0.2258	
	A0107	เพิ่มขึ้น	0.3348	
	A0701	เพิ่มขึ้น	0.1303	
	A0803	เพิ่มขึ้น	0.1735	
	A0902	เพิ่มขึ้น	0.1428	
2. การยอมรับในความร่วมมือน่าเป็นส่วนหนึ่งของทีมขาย B0202	A0102	เพิ่มขึ้น	0.1599	
	A0103	เพิ่มขึ้น	0.1963	
	A0105	เพิ่มขึ้น	0.2572	
	A0107	เพิ่มขึ้น	0.1245	
	A0701	เพิ่มขึ้น	0.1748	
	A0702	เพิ่มขึ้น	0.1417	
	A0802	เพิ่มขึ้น	0.1935	
	A0803	เพิ่มขึ้น	0.1244	
	A0901	เพิ่มขึ้น	0.3032	
	A0902	เพิ่มขึ้น	0.1952	
	B0204	A0102	ลดลง	- 0.1490
		A0105	ลดลง	- 0.1627
A0107		ลดลง	- 0.2381	

ตารางที่ 16 ( ต่อ )

ตัวแปรผลลัพธ์	ตัวแปรระบบควบคุมเชิงพฤติกรรมที่มีความสัมพันธ์	ทิศทางของความสัมพันธ์ ( เพิ่ม / ลด )	ค่าสหสัมพันธ์ ( Correlation Coefficients )	
B0205	A0802	ลดลง	- 0.1142	
	A0901	ลดลง	- 0.2817	
	A0902	ลดลง	- 0.2606	
	A0101	เพิ่มขึ้น	0.1068	
	A0103	เพิ่มขึ้น	0.1834	
	A0105	เพิ่มขึ้น	0.1834	
	A0106	เพิ่มขึ้น	0.1644	
	A0107	เพิ่มขึ้น	0.2084	
	A0702	เพิ่มขึ้น	0.1534	
	A0802	เพิ่มขึ้น	0.1593	
	A0803	เพิ่มขึ้น	0.1892	
	A0804	เพิ่มขึ้น	0.2656	
	A0902	เพิ่มขึ้น	0.2241	
3. การยอมรับในการประเมินผล การดำเนินงาน	B0302	A0101	เพิ่มขึ้น	0.1190
		A0103	เพิ่มขึ้น	0.1484
		A0107	เพิ่มขึ้น	0.1205
		A0803	เพิ่มขึ้น	0.1100
		A0901	เพิ่มขึ้น	0.1313
	A0902	เพิ่มขึ้น	0.2271	
	B0303	A0101	เพิ่มขึ้น	0.1070
		A0103	เพิ่มขึ้น	0.1642
		A0105	เพิ่มขึ้น	0.1149

ตารางที่ 16 ( ต่อ )

ตัวแปรผลลัพธ์	ตัวแปรระบบควบคุม กลุ่มเชิงพฤติกรรม ที่มีความสัมพันธ์	ทิศทางของ ความสัมพันธ์ ( เพิ่ม / ลด )	ค่าสหสัมพันธ์ ( Correlation Coefficients )
	A0107	เพิ่มขึ้น	0.1700
	A0901	เพิ่มขึ้น	0.1315
	A0902	เพิ่มขึ้น	0.1231
4. ทิศทางการจูงใจจากภายใน			
B0401	A0101	เพิ่มขึ้น	0.1043
	A0102	เพิ่มขึ้น	0.1663
	A0103	เพิ่มขึ้น	0.1153
	A0105	เพิ่มขึ้น	0.2226
	A0701	เพิ่มขึ้น	0.1902
	A0702	เพิ่มขึ้น	0.1775
	A0802	เพิ่มขึ้น	0.2131
	A0901	เพิ่มขึ้น	0.2574
	A0902	เพิ่มขึ้น	0.1629
B0403	A0701	เพิ่มขึ้น	0.2186
	A0702	เพิ่มขึ้น	0.2251
	A0804	ลดลง	- 0.1180
B0404	A0106	เพิ่มขึ้น	0.1143
	A0107	เพิ่มขึ้น	0.3263
	A0802	เพิ่มขึ้น	0.1469
	A0803	เพิ่มขึ้น	0.2062
	A0804	เพิ่มขึ้น	0.2765
	A0902	เพิ่มขึ้น	0.2195
B0405	A0107	เพิ่มขึ้น	0.2530
	A0802	เพิ่มขึ้น	0.2048

ตารางที่ 16 ( ต่อ )

ตัวแปรผลลัพธ์	ตัวแปรระบบควบคุมเชิงพฤติกรรมที่มีความสัมพันธ์	ทิศทางของความสัมพัธ์ ( เพิ่ม / ลด )	ค่าสหสัมพันธ์ ( Correlation Coefficients )
B0406	A0803	เพิ่มขึ้น	0.1759
	A0804	เพิ่มขึ้น	0.2275
	A0902	เพิ่มขึ้น	0.1127
	A0106	ลดลง	- 0.1874
	A0107	เพิ่มขึ้น	0.1432
	A0803	เพิ่มขึ้น	0.1741
	A0902	เพิ่มขึ้น	0.1721
5. ทิศทางการจูงใจจากภายนอก			
B0501	A0105	ลดลง	- 0.1426
	A0701	เพิ่มขึ้น	0.1035
	A0802	ลดลง	- 0.1046
	A0803	ลดลง	- 0.1110
	A0804	ลดลง	- 0.1802
B0503	A0901	ลดลง	- 0.1586
	A0902	ลดลง	- 0.1208
	A0105	ลดลง	- 0.1217
	A0701	เพิ่มขึ้น	0.1548
	A0702	เพิ่มขึ้น	0.1198
	A0802	ลดลง	- 0.1800
	A0803	ลดลง	- 0.1312
	A0804	ลดลง	- 0.1662
	A0902	ลดลง	- 0.1796

ตารางที่ 16 ( ต่อ )

ตัวแปรผลลัพธ์	ตัวแปรระบบควบคุมเชิงพฤติกรรมที่มีความสัมพันธ์	ทิศทางของความสัมพันธ์ ( เพิ่ม / ลด )	ค่าสหสัมพันธ์ ( Correlation Coefficients )	
6 ลักษณะการจูงใจ	B0601	A0101	ลดลง	- 0.1305
		A0103	เพิ่มขึ้น	0.1259
		A0701	เพิ่มขึ้น	0.1568
		A0702	เพิ่มขึ้น	0.1036
		A0804	เพิ่มขึ้น	0.1552
	B0602	A0106	เพิ่มขึ้น	0.1109
		A0803	เพิ่มขึ้น	0.1951
		A0804	เพิ่มขึ้น	0.1616
		A0901	เพิ่มขึ้น	0.1336
	B0603	A0106	เพิ่มขึ้น	0.1514
		A0803	ลดลง	- 0.1215
	B0604	A0106	เพิ่มขึ้น	0.2006
		A0804	เพิ่มขึ้น	0.1328
A0901		เพิ่มขึ้น	0.1538	
7. กิจกรรมในการเชื่อมลูกค้า	B0701	A0105	ลดลง	- 0.1493
		A0802	ลดลง	- 0.1451
		A0803	ลดลง	- 0.2087
		A0901	ลดลง	- 0.1420
	B0704	A0802	ลดลง	- 0.1175
		A0902	ลดลง	- 0.1548
	B0705	A0101	เพิ่มขึ้น	0.1150
		A0107	ลดลง	- 0.1058



ตารางที่ 18 ( ต่อ )

ตัวแปรผลลัพธ์	ตัวแปรระบบควบคุมเชิงพฤติกรรมที่มีความสัมพันธ์	ทิศทางของความสัมพันธ์ ( เพิ่ม / ลด )	ค่าสหสัมพันธ์ ( Correlation Coefficients )	
B0706	A0701	เพิ่มขึ้น	0.1201	
	A0702	เพิ่มขึ้น	0.1121	
B0708	A0106	ลดลง	- 0.1185	
B0709	A0102	ลดลง	- 0.1085	
	A0106	ลดลง	- 0.1212	
	A0702	ลดลง	- 0.1132	
B0710	A0107	ลดลง	- 0.1644	
	A0804	ลดลง	- 0.1227	
	A0901	ลดลง	- 0.1147	
	A0902	ลดลง	- 0.1287	
8. อัตราส่วนเวลาที่ใช้ในการขายเทียบกับกิจกรรมอื่นๆ	B0801	A0105	ลดลง	- 0.1296
		A0106	ลดลง	- 0.1039
		A0107	ลดลง	- 0.1171
		A0803	ลดลง	- 0.1594
		A0901	ลดลง	- 0.1162
	B0803	A0103	ลดลง	- 0.1217
		A0804	เพิ่มขึ้น	0.1367
	B0804	A0105	ลดลง	- 0.1124
		A0107	เพิ่มขึ้น	0.1268
		A0701	ลดลง	- 0.1105
		A0702	ลดลง	- 0.1350
		A0802	ลดลง	- 0.1250

ตารางที่ 16 ( ต่อ )

ตัวแปรผลลัพธ์	ตัวแปรระบบควบคุมเชิงพฤติกรรมที่มีความสัมพันธ์	ทิศทางของความสัมพันธ์ ( เพิ่ม / ลด )	ค่าสหสัมพันธ์ ( Correlation Coefficients )	
B0805	A0902	ลดลง	- 0.1144	
	A0702	เพิ่มขึ้น	0.1296	
	A0803	ลดลง	- 0.1515	
B0806	A0804	ลดลง	- 0.1096	
	A0105	ลดลง	- 0.1320	
	A0106	ลดลง	- 0.1327	
B0808	A0901	ลดลง	- 0.1072	
B0809	A0101	ลดลง	- 0.1621	
	A0103	ลดลง	- 0.1034	
	A0105	ลดลง	- 0.1371	
	A0107	เพิ่มขึ้น	0.1714	
	A0702	เพิ่มขึ้น	0.1049	
	A0702	ลดลง	- 0.1531	
9. เทคนิคในการขาย	B0901	A0103	เพิ่มขึ้น	0.1241
		A0105	เพิ่มขึ้น	0.2536
		A0107	เพิ่มขึ้น	0.1298
		A0702	เพิ่มขึ้น	0.2653
		A0802	เพิ่มขึ้น	0.2284
	B0902	A0804	เพิ่มขึ้น	0.1458
		A0901	เพิ่มขึ้น	0.2132
		A0902	เพิ่มขึ้น	0.2596
		A0101	เพิ่มขึ้น	0.1626
		A0902	ลดลง	- 0.1120

ตารางที่ 16 ( ต่อ )

ตัวแปรผลลัพธ์	ตัวแปรระบบควบคุมเชิงพฤติกรรมที่มีความสัมพันธ์	ขนาดของระบบการควบคุม ( เพิ่ม / ลด )	ค่าสหสัมพันธ์ ( Correlation Coefficients )
B0903       B0904	A0102	เพิ่มขึ้น	0.1723
	A0105	เพิ่มขึ้น	0.2740
	A0702	เพิ่มขึ้น	0.1327
	A0802	เพิ่มขึ้น	0.1063
	A0901	เพิ่มขึ้น	0.2766
	A0102	เพิ่มขึ้น	0.1369
	A0103	เพิ่มขึ้น	0.1307
	A0105	เพิ่มขึ้น	0.1619
	A0106	เพิ่มขึ้น	0.1721
	A0901	เพิ่มขึ้น	0.2386
A0902	เพิ่มขึ้น	0.1199	
10. การวางแผน  B1001	A0107	เพิ่มขึ้น	0.1789
	A0803	เพิ่มขึ้น	0.2225
11. สเกลของผลการดำเนินงาน ในเชิงสัมพันธ์กับการดำเนินงาน  B1101    B1102 B1103	A0107	เพิ่มขึ้น	2197
	A0802	ลดลง	- 0.1314
	A0803	ลดลง	- 0.1075
	A0901	ลดลง	- 0.1367
	A0103	ลดลง	- 0.1640
	A0107	เพิ่มขึ้น	0.1349
	A0702	ลดลง	- 0.1565

ตารางที่ 16 ( ต่อ )

ตัวแปรผลลัพธ์	ตัวแปรระบบควบคุมเชิงพฤติกรรมที่มีความสัมพันธ์	ทิศทางของความสัมพันธ์ ( เพิ่ม / ลด )	ค่าสหสัมพันธ์ ( Correlation Coefficients )
	A0803	ลดลง	- 0.1929
	A0804	ลดลง	- 0.1376
12. ช่วงของผลการดำเนินงานที่สัมพันธ์กับการดำเนินงาน B1201	A0101	ลดลง	- 0.1090
	A0107	ลดลง	- 0.1859
	A0702	ลดลง	- 0.1622
	A0803	ลดลง	- 0.2312
	A0804	ลดลง	- 0.1493
	A0902	ลดลง	- 0.1128
13. การบรรลุเป้าหมายทางกำไรและยอดขายของการดำเนินงาน B1301	A0105	เพิ่มขึ้น	0.1189
	A0107	เพิ่มขึ้น	0.2729
	A0701	เพิ่มขึ้น	0.2607
	A0702	เพิ่มขึ้น	0.2865
	A0802	เพิ่มขึ้น	0.2421
	A0803	เพิ่มขึ้น	0.1056
	A0804	เพิ่มขึ้น	0.2567
	A0901	เพิ่มขึ้น	0.1090
	A0902	เพิ่มขึ้น	0.2167
B1302	A0101	เพิ่มขึ้น	0.2107
	A0103	เพิ่มขึ้น	0.1681

ตารางที่ 16 ( ต่อ )

ตัวแปรผลลัพธ์	ตัวแปรระบบควบคุมเชิงพฤติกรรมที่มีความสัมพันธ์	ทิศทางของความสัมพันธ์ ( เพิ่ม / ลด )	ค่าสหสัมพันธ์ ( Correlation Coefficients )
B1303	A0105	เพิ่มขึ้น	0.1234
	A0107	เพิ่มขึ้น	0.1675
	A0701	เพิ่มขึ้น	0.1826
	A0802	เพิ่มขึ้น	0.1371
	A0803	เพิ่มขึ้น	0.2190
	A0804	เพิ่มขึ้น	0.1713
	A0107	เพิ่มขึ้น	0.3262
	A0702	เพิ่มขึ้น	0.2051
	A0802	เพิ่มขึ้น	0.2377
	A0804	เพิ่มขึ้น	0.1566
B1304	A0901	เพิ่มขึ้น	0.1461
	A0902	เพิ่มขึ้น	0.2072
	A0101	เพิ่มขึ้น	0.1456
	A0103	เพิ่มขึ้น	0.1532
B1305	A0107	เพิ่มขึ้น	0.1397
	A0902	เพิ่มขึ้น	0.1633
	A0101	เพิ่มขึ้น	0.1743
	A0103	เพิ่มขึ้น	0.1685
	A0107	เพิ่มขึ้น	0.3058
B1306	A0702	เพิ่มขึ้น	0.1287
	A0902	เพิ่มขึ้น	0.1355
	A0101	เพิ่มขึ้น	0.1953
	A0107	เพิ่มขึ้น	0.1772
B1307	A0803	เพิ่มขึ้น	0.1760
	A0101	เพิ่มขึ้น	0.1045

ตารางที่ 16 ( ต่อ )

ตัวแปรผลลัพธ์	ตัวแปรระบบควบคุมเชิงพฤติกรรมที่มีความสัมพันธ์	ทิศทางของความสัมพันธ์ ( เพิ่ม / ลด )	ค่าสหสัมพันธ์ ( Correlation Coefficients )
	A0103	ลดลง	- 0.1037
	A0107	เพิ่มขึ้น	0.1360
	A0801	เพิ่มขึ้น	0.2998
	A0803	เพิ่มขึ้น	0.1142
	A0804	เพิ่มขึ้น	0.1111
	A0901	เพิ่มขึ้น	0.1592
	A0902	เพิ่มขึ้น	0.1233
14. การเก็บข้อมูลสารสนเทศ			
B1401	A0101	ลดลง	- 0.1149
	A0107	เพิ่มขึ้น	0.2444
	A0701	เพิ่มขึ้น	0.1603
	A0702	เพิ่มขึ้น	0.1679
	A0802	เพิ่มขึ้น	0.1418
	A0803	เพิ่มขึ้น	0.2002
	A0902	เพิ่มขึ้น	0.1647
B1402	A0102	เพิ่มขึ้น	0.1145
	A0103	เพิ่มขึ้น	0.1576
	A0105	เพิ่มขึ้น	0.1338
	A0107	เพิ่มขึ้น	0.2045
	A0701	เพิ่มขึ้น	0.1587
	A0702	เพิ่มขึ้น	0.2825
	A0802	เพิ่มขึ้น	0.1848
	A0803	เพิ่มขึ้น	0.1573
	A0804	เพิ่มขึ้น	0.1545

ตารางที่ 16 ( ต่อ )

ตัวแปรผลลัพธ์	ตัวแปรระบบควบคุมเชิงพฤติกรรมที่มีความสัมพันธ์	ทิศทางของความสัมพันธ์ ( เพิ่ม / ลด )	ค่าสหสัมพันธ์ ( Correlation Coefficients )
B1403	A0901	เพิ่มขึ้น	0.2042
	A0902	เพิ่มขึ้น	0.1455
	A0102	เพิ่มขึ้น	0.1167
	A0103	เพิ่มขึ้น	0.1035
	A0802	เพิ่มขึ้น	0.1362
	A0804	เพิ่มขึ้น	0.2162
	A0902	เพิ่มขึ้น	0.2041
B1404	A0105	เพิ่มขึ้น	0.1604
15. การควบคุมค่าใช้จ่ายการขาย			
B1501	A0106	เพิ่มขึ้น	0.1461
	A0107	เพิ่มขึ้น	0.1772
B1502	A0702	เพิ่มขึ้น	0.1402
	A0803	เพิ่มขึ้น	0.1423
	A0804	เพิ่มขึ้น	0.1205
	A0902	เพิ่มขึ้น	0.1584
	A0103	เพิ่มขึ้น	0.1477
	A0105	เพิ่มขึ้น	0.1168
	A0107	เพิ่มขึ้น	0.1645
	A0702	เพิ่มขึ้น	0.1122
	A0802	เพิ่มขึ้น	0.1351
	A0901	เพิ่มขึ้น	0.1279
B1503	A0902	เพิ่มขึ้น	0.1760
	A0101	เพิ่มขึ้น	0.1080
	A0103	เพิ่มขึ้น	0.1105



ตารางที่ 16 ( ต่อ )

ตัวแปรผลลัพธ์	ตัวแปรระบบควบคุม กลุ่มเชิงพฤติกรรม ที่มีความสัมพันธ์	ทิศทางของ ความสัมพันธ์ ( เพิ่ม / ลด )	ค่าสหสัมพันธ์ ( Correlation Coefficients )
B1505	A0105	เพิ่มขึ้น	0.1039
	A0107	เพิ่มขึ้น	0.1932
	A0702	เพิ่มขึ้น	0.2040
	A0105	เพิ่มขึ้น	0.1463
	A0107	เพิ่มขึ้น	0.1439
	A0702	เพิ่มขึ้น	0.1503
B1506	A0902	เพิ่มขึ้น	0.1559
	A0101	เพิ่มขึ้น	0.2004
	A0103	เพิ่มขึ้น	0.1749
	A0105	เพิ่มขึ้น	0.1601
B1507	A0702	เพิ่มขึ้น	0.1750
	A0101	เพิ่มขึ้น	0.1808
	A0102	เพิ่มขึ้น	0.1039
	A0103	เพิ่มขึ้น	0.1146
	A0105	เพิ่มขึ้น	0.1853
	A0106	เพิ่มขึ้น	0.1582
	A0107	เพิ่มขึ้น	0.2014
	A0702	เพิ่มขึ้น	0.1629
	A0802	เพิ่มขึ้น	0.1428
	A0803	เพิ่มขึ้น	0.1646
A0901	เพิ่มขึ้น	0.1514	
A0902	เพิ่มขึ้น	0.1197	
16. การวางแผนในการเสนอขาย			
B1602	A0101	เพิ่มขึ้น	0.1361

ตารางที่ 16 ( ต่อ )

ตัวแปรผลลัพธ์	ตัวแปรระบบควบคุม เชิงพฤติกรรม ที่มีความสัมพันธ์	ทิศทางของ ความสัมพันธ์ ( เพิ่ม / ลด )	ค่าสหสัมพันธ์ ( Correlation Coefficients )
B1603	A0102	เพิ่มขึ้น	0.2196
	A0103	เพิ่มขึ้น	0.1172
	A0107	เพิ่มขึ้น	0.1722
	A0702	เพิ่มขึ้น	0.1325
	A0802	เพิ่มขึ้น	0.1656
	A0803	เพิ่มขึ้น	0.1851
	A0804	เพิ่มขึ้น	0.1764
	A0101	เพิ่มขึ้น	0.1228
	A0105	เพิ่มขึ้น	0.1304
	A0107	เพิ่มขึ้น	0.2958
	A0701	เพิ่มขึ้น	0.2023
	A0702	เพิ่มขึ้น	0.2181
	A0803	เพิ่มขึ้น	0.2153
	A0804	เพิ่มขึ้น	0.1384
B1605	A0901	เพิ่มขึ้น	0.1461
	A0103	เพิ่มขึ้น	0.1149
	A0107	เพิ่มขึ้น	0.2183
	A0702	เพิ่มขึ้น	0.1616
	A0802	เพิ่มขึ้น	0.1979
	A0803	เพิ่มขึ้น	0.1807
	A0804	เพิ่มขึ้น	0.1456
	A0901	เพิ่มขึ้น	0.1295
A0902	เพิ่มขึ้น	0.2314	

ตารางที่ 16 ( ต่อ )

ตัวแปรผลลัพธ์	ตัวแปรระบบควบคุมเชิงพฤติกรรมที่มีความสัมพันธ์	ทิศทางของความสัมพันธ์ ( เพิ่ม / ลด )	ค่าสหสัมพันธ์ ( Correlation Coefficients )	
17. ความพึงพอใจกับงาน	B1702	A0103	เพิ่มขึ้น	0.1236
		A0105	เพิ่มขึ้น	0.2025
		A0107	เพิ่มขึ้น	0.2430
		A0803	เพิ่มขึ้น	0.2179
		A0804	เพิ่มขึ้น	0.2039
		A0901	เพิ่มขึ้น	0.1040
	B1705	A0902	เพิ่มขึ้น	0.1470
		A0105	เพิ่มขึ้น	0.2546
		A0107	เพิ่มขึ้น	0.1207
		A0701	เพิ่มขึ้น	0.1134
		A0802	เพิ่มขึ้น	0.1316
		A0803	เพิ่มขึ้น	0.1568
		A0804	เพิ่มขึ้น	0.2242
		A0901	เพิ่มขึ้น	0.2353
	B1709	A0902	เพิ่มขึ้น	0.2015
		A0107	เพิ่มขึ้น	0.1189
		A0701	เพิ่มขึ้น	0.1069
		A0803	เพิ่มขึ้น	0.1729
	B1711	A0804	เพิ่มขึ้น	0.1188
		A0101	เพิ่มขึ้น	0.1675
		A0702	เพิ่มขึ้น	0.1870
	B1712	A0803	เพิ่มขึ้น	0.1392
		A0102	ลดลง	- 0.1228
		A0107	เพิ่มขึ้น	0.2044

ตารางที่ 16 ( ต่อ )

ตัวแปรผลลัพธ์	ตัวแปรระบบควบคุมเชิงพฤติกรรมที่มีความสัมพันธ์	ทิศทางของความสัมพันธ์ ( เพิ่ม / ลด )	ค่าสหสัมพันธ์ ( Correlation Coefficients )
B1718	A0701	เพิ่มขึ้น	0.2268
	A0702	เพิ่มขึ้น	0.1543
	A0107	เพิ่มขึ้น	0.1557
	A0701	เพิ่มขึ้น	0.2174
	A0702	เพิ่มขึ้น	0.1401
B1721	A0802	เพิ่มขึ้น	0.1249
	A0701	เพิ่มขึ้น	0.1181
B1722	A0702	เพิ่มขึ้น	0.1585
	A0101	เพิ่มขึ้น	0.1083
B1723	A0702	เพิ่มขึ้น	0.1043
	A0802	ลดลง	- 0.1098
	A0101	เพิ่มขึ้น	0.1857
	A0107	เพิ่มขึ้น	0.1914
	A0701	เพิ่มขึ้น	0.1231
B1724	A0702	เพิ่มขึ้น	0.2419
	A0802	เพิ่มขึ้น	0.1468
	A0101	เพิ่มขึ้น	0.2460
	A0103	เพิ่มขึ้น	0.1228
	A0107	เพิ่มขึ้น	0.1306
	A0701	เพิ่มขึ้น	0.1459
	A0702	เพิ่มขึ้น	0.2630
	A0804	เพิ่มขึ้น	- 0.1340
18. การตัดสินใจที่มีส่วนร่วม B1801	A0701	เพิ่มขึ้น	0.1342

ตารางที่ 18 ( ต่อ )

ตัวแปรผลลัพธ์	ตัวแปรระบบควบคุมเชิงพฤติกรรมที่มีความสัมพันธ์	ทิศทางของความสัมพันธ์ ( เพิ่ม / ลด )	ค่าสหสัมพันธ์ ( Correlation Coefficients )
B1802	A0702	เพิ่มขึ้น	0.1515
	A0802	ลดลง	- 0.1181
	A0902	ลดลง	- 0.1357
	A0101	เพิ่มขึ้น	0.2448
	A0107	เพิ่มขึ้น	0.1647
	A0701	เพิ่มขึ้น	0.1677
B1803	A0702	เพิ่มขึ้น	0.2267
	A0107	เพิ่มขึ้น	0.1031
	A0701	เพิ่มขึ้น	0.1870
	A0702	เพิ่มขึ้น	0.1409
	A0803	เพิ่มขึ้น	0.2371
	A0804	เพิ่มขึ้น	0.2651
B1804	A0902	เพิ่มขึ้น	0.1325
	A0107	เพิ่มขึ้น	0.1601
	A0701	เพิ่มขึ้น	0.1618
	A0702	เพิ่มขึ้น	0.2086
	A0902	ลดลง	- 0.1824
19. การจ่ายค่าตอบแทนในฐานะที่รู้ว่าเป็นกลไกในการควบคุม			
B1901	A0103	เพิ่มขึ้น	0.2448
	A0105	เพิ่มขึ้น	0.2570
	A0106	เพิ่มขึ้น	0.1059
	A0701	เพิ่มขึ้น	0.1802
	A0702	เพิ่มขึ้น	0.3329

## ตารางที่ 16 ( ต่อ )

ตัวแปรผลลัพธ์	ตัวแปรระบบควบคุมเชิงพฤติกรรมที่มีความสัมพันธ์	ทิศทางของความสัมพันธ์ ( เพิ่ม / ลด )	ค่าสหสัมพันธ์ ( Correlation Coefficients )
B1902  B1903  B1904	A0802	เพิ่มขึ้น	0.1144
	A0902	เพิ่มขึ้น	0.1178
	A0701	เพิ่มขึ้น	0.1888
	A0702	เพิ่มขึ้น	0.1484
	A0701	เพิ่มขึ้น	0.1363
	A0702	เพิ่มขึ้น	0.1769
	A0701	เพิ่มขึ้น	0.1235
	A0702	เพิ่มขึ้น	0.2983
	A0802	เพิ่มขึ้น	0.1536
	A0901	เพิ่มขึ้น	0.1099
A0902	เพิ่มขึ้น	0.1580	
20. ความรู้ทางด้านผลิตภัณฑ์และบริษัท			
A0101	A0102	เพิ่มขึ้น	0.1851
	A0103	เพิ่มขึ้น	0.1665
	A0105	เพิ่มขึ้น	0.1068
	A0701	เพิ่มขึ้น	0.1253
	A0902	เพิ่มขึ้น	0.2212
A0102	A0101	เพิ่มขึ้น	0.1851
	A0103	เพิ่มขึ้น	0.1426
	A0105	เพิ่มขึ้น	0.2671
	A0106	เพิ่มขึ้น	0.2130
	A0802	เพิ่มขึ้น	0.1711
A0901	เพิ่มขึ้น	0.2626	

ตารางที่ 16 ( ต่อ )

ตัวแปรผลลัพธ์	ตัวแปรระบบควบคุมเชิงพฤติกรรมที่มีความสัมพันธ์	ทิศทางของความสัมพันธ์ ( เพิ่ม / ลด )	ค่าสหสัมพันธ์ ( Correlation Coefficients )
A0103	A0101	เพิ่มขึ้น	0.1665
	A0102	เพิ่มขึ้น	0.1426
	A0107	เพิ่มขึ้น	0.1564
	A0902	เพิ่มขึ้น	0.2582
A0105	A0101	เพิ่มขึ้น	0.1068
	A0102	เพิ่มขึ้น	0.2671
	A0106	เพิ่มขึ้น	0.2052
	A0107	เพิ่มขึ้น	0.1131
	A0702	เพิ่มขึ้น	0.1072
	A0802	เพิ่มขึ้น	0.2043
	A0803	เพิ่มขึ้น	0.1364
	A0804	เพิ่มขึ้น	0.2044
	A0901	เพิ่มขึ้น	0.4176
	A0902	เพิ่มขึ้น	0.1305
A0106	A0102	เพิ่มขึ้น	0.2130
	A0105	เพิ่มขึ้น	0.2052
	A0107	เพิ่มขึ้น	0.1225
	A0802	เพิ่มขึ้น	0.1724
	A0804	เพิ่มขึ้น	0.1033
	A0901	เพิ่มขึ้น	0.3126
	A0902	เพิ่มขึ้น	0.1935
A0107	A0103	เพิ่มขึ้น	0.1564
	A0105	เพิ่มขึ้น	0.1131
	A0106	เพิ่มขึ้น	0.1225
	A0701	เพิ่มขึ้น	0.1308



ตารางที่ 16 ( ต่อ )

ตัวแปรผลลัพธ์	ตัวแปรระบบควบคุมเชิงพฤติกรรมที่มีความสัมพันธ์	ทิศทางของความสัมพันธ์ ( เพิ่ม / ลด )	ค่าสหสัมพันธ์ ( Correlation Coefficients )
	A0702	เพิ่มขึ้น	0.3149
	A0802	เพิ่มขึ้น	0.1203
	A0803	เพิ่มขึ้น	0.1829
	A0804	เพิ่มขึ้น	0.2065
	A0901	เพิ่มขึ้น	0.1087
	A0902	เพิ่มขึ้น	0.1737
21. ความสามารถและความเชี่ยวชาญในการขาย			
A0802	A0102	เพิ่มขึ้น	0.1711
	A0105	เพิ่มขึ้น	0.2043
	A0106	เพิ่มขึ้น	0.1724
	A0107	เพิ่มขึ้น	0.1203
	A0702	เพิ่มขึ้น	0.1161
	A0804	เพิ่มขึ้น	0.2064
	A0901	เพิ่มขึ้น	0.3058
	A0902	เพิ่มขึ้น	0.2948
A0803	A0105	เพิ่มขึ้น	0.1364
	A0107	เพิ่มขึ้น	0.1829
	A0701	เพิ่มขึ้น	0.1654
	A0804	เพิ่มขึ้น	0.4687
A0804	A0105	เพิ่มขึ้น	0.2044
	A0106	เพิ่มขึ้น	0.1033
	A0107	เพิ่มขึ้น	0.2065
	A0802	เพิ่มขึ้น	0.2064

ตารางที่ 16 ( ต่อ )

ตัวแปรผลลัพธ์	ตัวแปรระบบควบคุมเชิงพฤติกรรมที่มีความสัมพันธ์	ทิศทางของความสัมพันธ์ ( เพิ่ม / ลด )	ค่าสหสัมพันธ์ ( Correlation Coefficients )
	A0803	เพิ่มขึ้น	0.4687
	A0902	เพิ่มขึ้น	0.1380
22. ความมุ่งมั่น ความเอาใจจริงเอา ใจ หรือความทุ่มเทให้กับองค์กร			
A0901	A0102	เพิ่มขึ้น	0.2626
	A0105	เพิ่มขึ้น	0.4176
	A0106	เพิ่มขึ้น	0.3126
	A0107	เพิ่มขึ้น	0.1087
	A0702	เพิ่มขึ้น	0.1543
	A0802	เพิ่มขึ้น	0.3058
	A0902	เพิ่มขึ้น	0.3492
A0902	A0102	เพิ่มขึ้น	0.2212
	A0105	เพิ่มขึ้น	0.2582
	A0106	เพิ่มขึ้น	0.1305
	A0107	เพิ่มขึ้น	0.1935
	A0802	เพิ่มขึ้น	0.2948
	A0804	เพิ่มขึ้น	0.1380
	A0901	เพิ่มขึ้น	0.3492

ตารางที่ 17 ทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรผลลัพธ์กับตัวแปรระบบควบคุมเชิงปฏิบัติงาน  
เฉพาะตัวแปรที่มีความสัมพันธ์

ตัวแปรผลลัพธ์	ตัวแปรระบบควบคุมเชิงปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์	ทิศทางของความสัมพันธ์ ( เพิ่ม / ลด )	ค่าสหสัมพันธ์ ( Correlation Coefficients )	
1. การยอมรับในอำนาจหน้าที่และการชี้แนะ B0102	A0201	ลดลง	- 0.1562	
2. การยอมรับในความร่วมมือน่าเป็นส่วนหนึ่งของทีมขาย	B0202	A0202	เพิ่มขึ้น	0.1425
		A0401	ลดลง	- 0.1292
		A0403	ลดลง	- 0.2322
		A0502	ลดลง	- 0.1324
	B0204	A0201	ลดลง	- 0.2472
		A0202	ลดลง	- 0.2798
		A0203	เพิ่มขึ้น	0.1888
		A0208	ลดลง	- 0.1101
		A0403	ลดลง	- 0.1807
	B0205	A0201	เพิ่มขึ้น	0.2017
		A0202	ลดลง	- 0.1326
		A0205	ลดลง	- 0.1179
		A0208	ลดลง	- 0.1153
	A0401	ลดลง	- 0.1920	
	A0501	เพิ่มขึ้น	0.2017	

## ตารางที่ 17 ( ต่อ )

ตัวแปรผลลัพธ์	ตัวแปรระบบควบคุมเชิงปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์	ทิศทางของความสัมพันธ์ ( เพิ่ม / ลด )	ค่าสหสัมพันธ์ ( Correlation Coefficients )	
3. การยอมรับในการประเมินผล การดำเนินงาน	B0302	A0202	เพิ่มขึ้น	0.1628
		A0403	ลดลง	- 0.1468
		A0501	ลดลง	- 0.1809
	B0303	A0201	ลดลง	- 0.1516
		A0202	เพิ่มขึ้น	0.1063
		A0206	ลดลง	- 0.1105
		A0401	ลดลง	- 0.1039
		A0501	ลดลง	- 0.1631
		A0502	ลดลง	- 0.1042
		4. ทิศทางการรูงใจจากภายใน	B0401	A0207
A0401	ลดลง			- 0.2204
A0403	เพิ่มขึ้น			0.2928
A0501	ลดลง			- 0.2440
A0502	ลดลง			- 0.1979
B0402	A0203		ลดลง	- 0.1700
	A0501		เพิ่มขึ้น	0.1498
B0403	A0203		ลดลง	- 0.1219
	A0502		ลดลง	- 0.1085
B0404	A0201		เพิ่มขึ้น	0.1795
	A0202		ลดลง	- 0.1343
	A0501		ลดลง	- 0.2164

ตารางที่ 17 ( ต่อ )

ตัวแปรผลลัพธ์	ตัวแปรระบบควบคุมเชิงปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์	ทิศทางของความสัมพันธ์ ( เพิ่ม / ลด )	ค่าสหสัมพันธ์ ( Correlation Coefficients )
B0405	A0502	ลดลง	- 0.1054
	A0201	ลดลง	- 0.1529
	A0202	เพิ่มขึ้น	0.1200
	A0208	ลดลง	- 0.1292
	A0501	ลดลง	- 0.1477
B0406	A0201	ลดลง	- 0.1344
	A0401	ลดลง	- 0.1106
<b>5. ทิศทางการงูใจจากภายนอก</b>			
B0501	A0201	ลดลง	- 0.1857
	A0401	เพิ่มขึ้น	0.1184
B0503	A0201	เพิ่มขึ้น	0.1259
	A0206	เพิ่มขึ้น	0.1417
	A0208	เพิ่มขึ้น	0.1709
<b>6. ลักษณะการงูใจ</b>			
B0601	A0202	ลดลง	- 0.1921
B0602	A0201	ลดลง	- 0.1310
	A0202	ลดลง	- 0.1103
B0603	A0202	เพิ่มขึ้น	0.1307
	A0206	ลดลง	- 0.1217
B0604	A0201	ลดลง	- 0.1164
	A0202	ลดลง	- 0.1392

ตารางที่ 17 ( ต่อ )

ตัวแปรผลลัพธ์	ตัวแปรระบบควบคุมเชิงปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์	ทิศทางของความสัมพันธ์ ( เพิ่ม / ลด )	ค่าสหสัมพันธ์ ( Correlation Coefficients )	
7. กิจกรรมในการเชื่อมลูกค้า	B0701	A0204	เพิ่มขึ้น	0.1129
		A0207	เพิ่มขึ้น	0.1946
	B0703	A0202	เพิ่มขึ้น	0.1506
		A0204	เพิ่มขึ้น	0.1604
		A0403	เพิ่มขึ้น	0.1126
		A0501	ลดลง	- 0.1384
	B0704	A0204	ลดลง	- 0.1514
	B0705	A0203	เพิ่มขึ้น	0.1313
		A0208	เพิ่มขึ้น	0.1235
	B0706	A0202	เพิ่มขึ้น	0.1161
		A0204	ลดลง	- 0.1718
		A0206	เพิ่มขึ้น	0.1103
	B0708	A0401	เพิ่มขึ้น	0.1245
	B0709	A0204	ลดลง	- 0.1326
		A0401	เพิ่มขึ้น	0.1181
		A0403	เพิ่มขึ้น	0.1641
B0710	A0501	เพิ่มขึ้น	0.1264	
8. อัตราส่วนเวลาที่ใช้ในการขายเทียบกับกิจกรรมอื่นๆ	B0801	A0204	เพิ่มขึ้น	0.1209
		A0207	เพิ่มขึ้น	0.1351
		A0501	ลดลง	- 0.1136
	B0804	A0207	เพิ่มขึ้น	0.1070

ตารางที่ 17 ( ต่อ )

ตัวแปรผลลัพธ์	ตัวแปรระบบควบคุมเชิงปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์	ทิศทางของความสัมพันธ์ ( เพิ่ม / ลด )	ค่าสหสัมพันธ์ ( Correlation Coefficients )
B0805	A0207	ลดลง	- 0.1755
B0808	A0201	เพิ่มขึ้น	0.1145
	A0203	ลดลง	- 0.1256
	A0204	เพิ่มขึ้น	0.1091
	A0205	เพิ่มขึ้น	0.1133
	A0207	เพิ่มขึ้น	0.1089
B0809	A0501	ลดลง	- 0.1051
	A0205	เพิ่มขึ้น	0.1370
	A0208	เพิ่มขึ้น	0.1173
	A0501	เพิ่มขึ้น	0.1121
B0810	A0204	เพิ่มขึ้น	0.1329
	A0501	เพิ่มขึ้น	0.1612
	A0502	เพิ่มขึ้น	0.1126
<b>9. เทคนิคในการขาย</b>			
B0901	A0201	เพิ่มขึ้น	0.1533
	A0202	เพิ่มขึ้น	0.2522
	A0205	เพิ่มขึ้น	0.1124
	A0501	เพิ่มขึ้น	0.1395
B0902	A0205	เพิ่มขึ้น	0.1375
	A0403	ลดลง	- 0.1094
B0903	A0202	เพิ่มขึ้น	0.1273
	A0401	เพิ่มขึ้น	0.1336
	A0403	เพิ่มขึ้น	0.1235
	A0502	เพิ่มขึ้น	0.1056



ตารางที่ 17 ( ต่อ )

ตัวแปรผลลัพธ์	ตัวแปรระบบควบคุมเชิงปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์	ทิศทางของความสัมพันธ์ ( เพิ่ม / ลด )	ค่าสหสัมพันธ์ ( Correlation Coefficients )	
B0904	A0203	เพิ่มขึ้น	0.1929	
	A0204	เพิ่มขึ้น	0.1165	
	A0206	เพิ่มขึ้น	0.1089	
	A0208	เพิ่มขึ้น	0.2109	
	A0501	เพิ่มขึ้น	0.1438	
	A0502	เพิ่มขึ้น	0.1457	
10. การวางแผน B1001	A0403	ลดลง	- 0.1034	
	A0501	ลดลง	- 0.1684	
	A0502	ลดลง	- 0.1527	
11. สเกลของผลการดำเนินงาน ในเชิงสัมพันธ์กับการดำเนินงาน	B1101	A0203	เพิ่มขึ้น	0.1160
		A0501	เพิ่มขึ้น	0.1921
		A0502	เพิ่มขึ้น	0.1140
	B1102	A0501	เพิ่มขึ้น	0.1610
		A0502	เพิ่มขึ้น	0.1747
	B1103	A0201	เพิ่มขึ้น	0.1104
		A0401	เพิ่มขึ้น	0.1295
		A0501	เพิ่มขึ้น	0.1748
		A0502	เพิ่มขึ้น	0.1528

ตารางที่ 17 ( ต่อ )

ตัวแปรผลลัพธ์	ตัวแปรระบบควบคุมเชิงปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์	ทิศทางของความสัมพันธ์ ( เพิ่ม / ลด )	ค่าสหสัมพันธ์ ( Correlation Coefficients )	
12. ช่วงของผลการดำเนินงานที่สัมพันธ์กับการดำเนินงาน B1201	A0201	เพิ่มขึ้น	0.1098	
	A0204	เพิ่มขึ้น	0.1308	
	A0208	เพิ่มขึ้น	0.1933	
13. การบรรลุเป้าหมายทางกำไรและยอดขายของการดำเนินงาน	A0202	เพิ่มขึ้น	0.1459	
	A0501	เพิ่มขึ้น	0.2721	
	A0502	เพิ่มขึ้น	0.2010	
	B1302	A0202	เพิ่มขึ้น	0.1839
		A0205	เพิ่มขึ้น	0.1074
		A0208	ลดลง	- 0.1983
	B1303	A0202	เพิ่มขึ้น	0.1874
		A0205	เพิ่มขึ้น	0.1756
		A0501	เพิ่มขึ้น	0.1385
	B1304	A0208	ลดลง	- 0.1093
		A0403	เพิ่มขึ้น	0.1295
	B1305	A0201	เพิ่มขึ้น	0.1353
		A0501	เพิ่มขึ้น	0.1060
B1307	A0502	ลดลง	- 0.1584	

ตารางที่ 17 ( ต่อ )

ตัวแปรผลลัพธ์	ตัวแปรระบบควบคุมเชิงปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์	ทิศทางของความสัมพันธ์ ( เพิ่ม / ลด )	ค่าสหสัมพันธ์ ( Correlation Coefficients )	
14. การเก็บข้อมูลสารสนเทศ	B1401	A0201	ลดลง	- 0.1608
		A0202	เพิ่มขึ้น	0.1765
		A0208	ลดลง	- 0.1318
	B1402	A0201	เพิ่มขึ้น	0.2192
		A0202	ลดลง	- 0.1967
		A0502	ลดลง	- 0.2200
	B1403	A0204	ลดลง	- 0.1320
		A0502	เพิ่มขึ้น	0.1319
	B1404	A0202	ลดลง	- 0.1181
	A0206	ลดลง	- 0.1071	
	A0207	ลดลง	- 0.1071	
15. การควบคุมค่าใช้จ่ายการขาย	B1501	A0501	เพิ่มขึ้น	0.1981
		A0502	ลดลง	- 0.1893
	B1502	A0201	ลดลง	- 0.1382
	B1503	A0202	ลดลง	- 0.2300
		A0501	ลดลง	- 0.1788
	B1506	A0203	ลดลง	- 0.1441
		A0204	เพิ่มขึ้น	0.1291
		A0208	ลดลง	- 0.1594
		A0501	ลดลง	- 0.1189
	B1507	A0201	เพิ่มขึ้น	0.1222
	A0205	ลดลง	- 0.1028	

ตารางที่ 17 ( ต่อ )

ตัวแปรผลลัพธ์	ตัวแปรระบบควบคุมเชิงปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์	ทิศทางของความสัมพันธ์ ( เพิ่ม / ลด )	ค่าสหสัมพันธ์ ( Correlation Coefficients )	
16. การวางแผนการเสนอขาย	B1602	A0403	ลดลง	- 0.1224
	B1603	A0202	เพิ่มขึ้น	0.1309
		A0203	ลดลง	- 0.1506
		A0204	ลดลง	- 0.1162
		A0207	ลดลง	- 0.1190
		A0208	ลดลง	- 0.1159
	B1605	A0501	เพิ่มขึ้น	0.2143
	A0205	ลดลง	- 0.1144	
17. ความพึงพอใจกับงาน	B1702	A0201	เพิ่มขึ้น	0.1127
		A0202	เพิ่มขึ้น	0.1375
		A0204	ลดลง	- 0.1713
		A0501	เพิ่มขึ้น	0.1358
	B1705	A0201	เพิ่มขึ้น	0.1049
		A0202	เพิ่มขึ้น	0.1784
		A0403	เพิ่มขึ้น	0.1142
		A0502	เพิ่มขึ้น	0.1164
	B1709	A0201	ลดลง	- 0.1071
		A0205	ลดลง	- 0.1319
	B1711	A0201	เพิ่มขึ้น	0.1197
		A0202	เพิ่มขึ้น	0.1039
		A0208	ลดลง	- 0.1206
	B1712	A0202	เพิ่มขึ้น	0.1659

ตารางที่ 17 ( ต่อ )

ตัวแปรผลลัพธ์	ตัวแปรระบบควบคุม กลุ่มเชิงปฏิบัติงาน ที่มีความสัมพันธ์	ทิศทางของ ความสัมพันธ์ ( เพิ่ม / ลด )	ค่าสหสัมพันธ์ ( Correlation Coefficients )
B1718	A0203	ลดลง	- 0.1187
	A0208	ลดลง	- 0.1594
	A0401	ลดลง	- 0.1336
	A0202	เพิ่มขึ้น	0.1256
	A0205	เพิ่มขึ้น	0.1379
	A0403	เพิ่มขึ้น	0.1474
	A0501	เพิ่มขึ้น	0.1048
B1721	A0502	เพิ่มขึ้น	0.1476
	A0201	เพิ่มขึ้น	0.1665
	A0202	เพิ่มขึ้น	0.1315
B1722	A0207	ลดลง	- 0.1113
	A0201	ลดลง	- 0.1155
	A0208	เพิ่มขึ้น	0.1118
B1723	A0403	ลดลง	- 0.1145
	A0203	เพิ่มขึ้น	0.1210
	A0204	เพิ่มขึ้น	0.1414
	A0401	ลดลง	- 0.1168
B1724	A0403	ลดลง	-0.1102
	A0501	เพิ่มขึ้น	0.1247
	A0201	เพิ่มขึ้น	0.1088
	A0501	เพิ่มขึ้น	0.1763
	A0502	เพิ่มขึ้น	0.1444

## ตารางที่ 17 ( ต่อ )

ตัวแปรผลลัพธ์	ตัวแปรระบบควบคุมเชิงปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์	ทิศทางของความสัมพันธ์ ( เพิ่ม / ลด )	ค่าสหสัมพันธ์ ( Correlation Coefficients )
18. การตัดสินใจที่มีส่วนร่วม			
B1801	A0401	ลดลง	- 0.1787
B1802	A0202	เพิ่มขึ้น	0.1736
	A0205	ลดลง	- 0.1412
B1803	A0202	ลดลง	- 0.2634
B1804	A0201	เพิ่มขึ้น	0.1259
	A0208	ลดลง	- 0.1703
	A0401	ลดลง	- 0.1393
	A0502	ลดลง	- 0.1848
19. การจ่ายค่าตอบแทนในฐานะที่รู้ว่าเป็นกลไกในการควบคุม			
B1901	A0201	เพิ่มขึ้น	0.1784
	A0205	เพิ่มขึ้น	0.1443
	A0207	เพิ่มขึ้น	0.1086
	A0401	เพิ่มขึ้น	0.1225
	A0501	เพิ่มขึ้น	0.1627
B1902	A0201	เพิ่มขึ้น	0.2599
	A0205	เพิ่มขึ้น	0.1034
	A0206	ลดลง	- 0.1270
	A0401	เพิ่มขึ้น	0.1235
B1903	A0204	เพิ่มขึ้น	0.1355
	A0403	เพิ่มขึ้น	0.1189

ตารางที่ 17 ( ต่อ )

ตัวแปรผลลัพธ์	ตัวแปรระบบควบคุมเชิงปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์	ทิศทางของความสัมพันธ์ ( เพิ่ม / ลด )	ค่าสหสัมพันธ์ ( Correlation Coefficients )
B1904	A0502	เพิ่มขึ้น	0.1038
	A0501	เพิ่มขึ้น	0.2102
	A0502	เพิ่มขึ้น	0.1763
<b>20. ความรู้ทางด้านผลิตภัณฑ์และบริษัท</b>			
A0101	A0206	ลดลง	- 0.1176
	A0401	เพิ่มขึ้น	0.1083
A0102	A0201	เพิ่มขึ้น	0.1155
	A0401	เพิ่มขึ้น	0.2158
	A0403	เพิ่มขึ้น	0.2577
A0103	A0201	เพิ่มขึ้น	0.1744
	A0203	เพิ่มขึ้น	0.1522
	A0204	เพิ่มขึ้น	0.1297
	A0207	เพิ่มขึ้น	0.1217
	A0502	เพิ่มขึ้น	0.1542
A0105	A0201	เพิ่มขึ้น	0.1956
	A0202	เพิ่มขึ้น	0.1956
	A0204	ลดลง	- 0.1060
	A0401	เพิ่มขึ้น	0.1259
A0106	A0403	เพิ่มขึ้น	0.1921
	A0201	เพิ่มขึ้น	0.1536
	A0203	เพิ่มขึ้น	0.2147
	A0401	เพิ่มขึ้น	0.1501
	A0403	เพิ่มขึ้น	0.1551

ตารางที่ 17 ( ต่อ )

ตัวแปรผลลัพธ์	ตัวแปรระบบควบคุมเชิงปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์	ทิศทางของความสัมพัทธ์ ( เพิ่ม / ลด )	ค่าสหสัมพันธ์ ( Correlation Coefficients )	
A0107	A0501	เพิ่มขึ้น	0.1153	
	A0201	เพิ่มขึ้น	0.1729	
	A0202	เพิ่มขึ้น	0.1684	
	A0208	ลดลง	- 0.2157	
	A0501	เพิ่มขึ้น	0.1347	
21. ความสามารถและความเชี่ยวชาญในการขาย	A0802	A0206	ลดลง	- 0.1347
	A0803	A0401	ลดลง	- 0.1405
		A0403	เพิ่มขึ้น	0.1830
		A0208	ลดลง	- 0.1413
	A0804	A0202	ลดลง	- 0.2419
		A0208	ลดลง	- 0.1397
		A0401	ลดลง	- 0.1079
22. ความมุ่งมั่น ความเอาใจจริงเอา ใจ หรือความทุ่มเทให้กับองค์กร	A0901	A0201	เพิ่มขึ้น	0.1594
		A0202	ลดลง	- 0.1910
		A0204	ลดลง	- 0.1623
		A0401	เพิ่มขึ้น	0.1536
	A0902	A0403	ลดลง	- 0.1432
		A0201	ลดลง	- 0.1737
		A0202	เพิ่มขึ้น	0.2071



## ตารางที่ 17 ( ต่อ )

ตัวแปรผลลัพธ์	ตัวแปรระบบควบคุมเชิงปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์	ทิศทางของความสัมพันธ์ ( เพิ่ม / ลด )	ค่าสหสัมพันธ์ ( Correlation Coefficients )
	A0204	ลดลง	- 0.2525
	A0205	ลดลง	- 0.1385
	A0208	เพิ่มขึ้น	- 0.1252
	A0403	เพิ่มขึ้น	0.1349

ตารางที่ 18 สรุปผลการทดสอบ

ตัวแปร	ระบบควบคุม ที่อาศัย พฤติกรรม	ระบบควบคุม ที่อาศัย ผลการดำเนินงาน
ปัจจัยต่างๆ ของระบบควบคุม		
- ลักษณะของการให้การดูแลและคำแนะนำ	ให้คำแนะนำและ ดูแลอย่างใกล้ชิด	ให้คำแนะนำ ค่อนข้างน้อย
- ลักษณะของการประเมิน	ค่อนข้างเป็น นามธรรม	ค่อนข้างเป็น รูปธรรม
- แผนการให้ผลตอบแทน	เป็นเปอร์เซ็นต์ ที่เพิ่มขึ้น	เป็นสิ่งจูงใจที่ เพิ่มมากขึ้น
1. สภาพจิตใจ ความคิด และความสามารถ		
1.1 ความรู้ทางด้านผลิตภัณฑ์ และบริษัท	เพิ่มขึ้น	เพิ่มขึ้น
1.2 ความสามารถ และความเชี่ยวชาญในการขาย	เพิ่มขึ้น	ลดลง
2. ความชอบพอ และทัศนคติ		
2.1 ความมุ่งมั่น ความเอาใจจริงเอาใจ หรือความทุ่มเทให้กับองค์กร	เพิ่มขึ้น	ลดลง
2.2 ความยอมรับในอำนาจหน้าที่ และการชี้แนะ	เพิ่มขึ้น	ลดลง
2.3 การยอมรับในความร่วมมือนี่เป็นส่วนหนึ่งของทีมขาย	เพิ่มขึ้น	ลดลง
2.4 การยอมรับในการประเมินผลการดำเนินงาน	เพิ่มขึ้น	ลดลง
2.5 ความชอบพอในแง่ของความเสี่ยง	หลีกเลี่ยง ความเสี่ยง	ชอบ ความเสี่ยง

ตัวแปร	ระบบควบคุม ในเชิง พฤติกรรม	ระบบควบคุม ในเชิง ผลการดำเนินงาน
3. การจูงใจ		
3.1 ลักษณะของการจูงใจ	จากบริษัท	จากตนเอง
3.2 ทิศทางของการจูงใจ	จากภายใน	จากภายนอก
4. กลยุทธ์ทางด้านพฤติกรรม		
4.1 การวางแผน	เพิ่มขึ้น	ลดลง
4.2 กิจกรรมในการเชื่อมลูกค้า	ลดลง	เพิ่มขึ้น
4.3 อัตราส่วนของเวลาที่ใช้ในการขายเทียบกับ กิจกรรมอื่นๆ	ลดลง	เพิ่มขึ้น
4.4 เทคนิคในการขาย	กลยุทธ์หลากหลาย	กลยุทธ์ทุ่มเท
5. ผลการดำเนินงาน		
5.1 สเกลของผลการดำเนินงานในเชิงสัมพันธ์ กับการดำเนินงาน	ลดลง	เพิ่มขึ้น
5.2 ช่วงของผลการดำเนินงานในเชิงที่สัมพันธ์ กับการดำเนินงาน	ลดลง	เพิ่มขึ้น
5.3 การบรรลุเป้าหมายทางกำไรและยอดขาย ของการดำเนินงาน	ลดลง	เพิ่มขึ้น
5.4 การเก็บข้อมูลสารสนเทศ	เพิ่มขึ้น	ลดลง
5.5 การควบคุมค่าใช้จ่ายในการขาย	เพิ่มขึ้น	ลดลง
5.6 การวางแผนในการเสนอขาย	เพิ่มขึ้น	ลดลง
5.7 ความพึงพอใจในงาน	เพิ่มขึ้น	เพิ่มขึ้น
5.8 การตัดสินใจที่มีส่วนร่วม	เพิ่มขึ้น	ลดลง
5.9 การจ่ายค่าตอบแทนในฐานะที่รู้ว่าเป็น กลไกในการควบคุม	เพิ่มขึ้น	เพิ่มขึ้น

## การแปลผลจากตารางสรุปผล

จากตารางสรุปผลการวิจัยในหน้าที่ผ่านมา เราสามารถอ่านผลการวิจัยได้ว่า ผลลัพธ์ที่ตามมาของระบบควบคุมพนักงานขายทั้งที่อาศัยพฤติกรรมและผลการดำเนินงานนั้นจะมีความสัมพันธ์กับระบบควบคุมทั้งที่อาศัยพฤติกรรมและระบบควบคุมที่อาศัยผลการดำเนินงาน และสามารถจะสรุปความสัมพันธ์ได้ดังต่อไปนี้

1. ผลลัพธ์ในด้านความรู้ทางด้านผลิตภัณฑ์และบริษัทที่ตามมาของระบบควบคุมที่อาศัยพฤติกรรมและระบบควบคุมที่อาศัยผลการดำเนินงานมีลักษณะเพิ่มมากขึ้นทั้งคู่
2. ผลลัพธ์ในด้านความรู้ทางด้านความสามารถ และความเชี่ยวชาญในการขาย ที่ตามมาของระบบควบคุมที่อาศัยพฤติกรรมมีลักษณะเพิ่มมากขึ้น ขณะที่ ของระบบควบคุมที่อาศัยผลการดำเนินงานมีลักษณะลดลง
3. ผลลัพธ์ในด้านความรู้ทางด้านความมุ่งมั่นเอาจริงเอาจังหรือความทุ่มเทให้กับองค์กรที่ตามมาของระบบควบคุมที่อาศัยพฤติกรรมมีลักษณะเพิ่มมากขึ้น ขณะที่ ของระบบควบคุมที่อาศัยผลการดำเนินงานมีลักษณะลดลง
4. ผลลัพธ์ในด้านความรู้ทางการยอมรับในอำนาจหน้าที่ และการชี้นำ ที่ตามมาของระบบควบคุมที่อาศัยพฤติกรรมมีลักษณะเพิ่มมากขึ้น ขณะที่ ของระบบควบคุมที่อาศัยผลการดำเนินงานมีลักษณะลดลง
5. ผลลัพธ์ในด้านความรู้ทางการยอมรับในความร่วมมือว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีมขายที่ตามมาของระบบควบคุมที่อาศัยพฤติกรรมมีลักษณะเพิ่มมากขึ้น ขณะที่ ของระบบควบคุมที่อาศัยผลการดำเนินงานมีลักษณะลดลง
6. ผลลัพธ์ในด้านความรู้ทางการยอมรับในการประเมินผลการดำเนินงานที่ตามมาของระบบควบคุมที่อาศัยพฤติกรรมมีลักษณะเพิ่มมากขึ้น ขณะที่ ของระบบควบคุมที่อาศัยผลการดำเนินงานมีลักษณะลดลง
7. ผลลัพธ์ในด้านความรู้ทางด้านความชอบพอในแง่ของความเสี่ยงที่ตามมาของระบบควบคุมที่อาศัยพฤติกรรมมีลักษณะหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ขณะที่ ของระบบควบคุมที่อาศัยผลการดำเนินงานมีลักษณะชอบความเสี่ยง
8. ผลลัพธ์ในด้านลักษณะของการงูใจ ที่ตามมาของ ระบบควบคุมที่อาศัยพฤติกรรมมีลักษณะจากบริษัท ขณะที่ ของระบบควบคุมที่อาศัยผลการดำเนินงานมีลักษณะจากตนเอง

9. ผลลัพธ์ในด้านความรู้ทางด้านทิศทางของการจูงใจที่ตามมาของระบบควบคุมที่อาศัยพฤติกรรมมีลักษณะจากภายในขณะที่ของระบบควบคุมที่อาศัยผลการดำเนินงานมีลักษณะจากภายนอก
10. ผลลัพธ์ในด้านความรู้ทางด้านการวางแผน ที่ตามมา ของระบบควบคุมที่ อาศัยพฤติกรรมมีลักษณะเพิ่มมากขึ้น ขณะที่ ของระบบควบคุมที่อาศัยผลการดำเนินงานมีลักษณะลดลง
11. ผลลัพธ์ในด้านความรู้ทางด้านกิจกรรมในการเชื่อมลูกค้าที่ตามมาของระบบควบคุมที่อาศัยพฤติกรรมมีลักษณะลดลง ขณะที่ ของระบบควบคุมที่อาศัยผลการดำเนินงานมีลักษณะเพิ่มมากขึ้น
12. ผลลัพธ์ในด้านความรู้ทางด้านอัตราส่วนของเวลาที่ใช้ในการขายเทียบกับกิจกรรมอื่นๆที่ตามมาของควบคุมที่อาศัยพฤติกรรมมีลักษณะลดลง ขณะที่ ของระบบควบคุมที่อาศัยผลการดำเนินงานมีลักษณะเพิ่มมากขึ้น
13. ผลลัพธ์ในด้านเทคนิคในการขาย ที่ตามมาของ ระบบควบคุมที่อาศัยพฤติกรรม มีลักษณะเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเห ขณะที่ ของระบบควบคุมที่อาศัยผลการดำเนินงานมีลักษณะเป็นกลยุทธ์ที่หลากหลาย
14. ผลลัพธ์ในด้านสเกลของผลการดำเนินงานในเชิงสัมพันธ์กับการดำเนินงานที่ตามมาของระบบควบคุมที่อาศัยพฤติกรรมมีลักษณะลดลง ขณะที่ ของระบบควบคุมที่อาศัยผลการดำเนินงานมีลักษณะเพิ่มมากขึ้น
15. ผลลัพธ์ในด้านช่วงของผลการดำเนินงานในเชิงที่สัมพันธ์กับการดำเนินงานที่ตามมาของระบบควบคุมที่อาศัยพฤติกรรมมีลักษณะลดลง ขณะที่ ของระบบควบคุมที่อาศัยผลการดำเนินงานมีลักษณะเพิ่มมากขึ้น
16. ผลลัพธ์ในด้านการบรรลุเป้าหมายทางกำไรและยอดขายของการดำเนินงานที่ตามมาของระบบควบคุมที่อาศัยพฤติกรรมมีลักษณะลดลง ขณะที่ ของระบบควบคุมที่อาศัยผลการดำเนินงานมีลักษณะเพิ่มมากขึ้น
17. ผลลัพธ์ในด้านการเก็บข้อมูลสารสนเทศที่ตามมาของระบบควบคุมที่อาศัยพฤติกรรมมีลักษณะเพิ่มมากขึ้น ขณะที่ ของระบบควบคุมที่อาศัยผลการดำเนินงานมีลักษณะ ลดลง
18. ผลลัพธ์ในด้านการควบคุมค่าใช้จ่ายในการขายที่ตามมาของระบบควบคุมที่อาศัยพฤติกรรมมีลักษณะเพิ่มมากขึ้น ขณะที่ ของระบบควบคุมที่อาศัยผลการดำเนินงานมีลักษณะลดลง
19. ผลลัพธ์ในด้านการวางแผนในการเสนอขายที่ตามมาของระบบควบคุมที่อาศัยพฤติกรรมมีลักษณะเพิ่มมากขึ้น ขณะที่ ของระบบควบคุมที่อาศัยผลการดำเนินงานมีลักษณะ ลดลง

20. ผลลัพธ์ในด้านความพึงพอใจในงานที่ตามมาของระบบควบคุมที่อาศัยพฤติกรรม และ ของระบบควบคุมที่อาศัยผลการดำเนินงานมีลักษณะ เพิ่มขึ้น ทั้งคู่

21. ผลลัพธ์ในด้านการตัดสินใจที่มีส่วนร่วมที่ตามมาของระบบควบคุมที่อาศัยพฤติกรรมมีลักษณะเพิ่มมากขึ้น ขณะที่ ของระบบควบคุมที่อาศัยผลการดำเนินงานมีลักษณะ ลดลง

22 ผลลัพธ์ในการจ่ายค่าตอบแทนในฐานะที่รู้ว่าเป็นกลไกในการควบคุมที่ตามมาของระบบควบคุมที่อาศัยพฤติกรรม และ ของระบบควบคุมที่อาศัยผลการดำเนินงานมีลักษณะ เพิ่มขึ้น ทั้งคู่

## สรุป

ในบทที่ 4 นี้ ได้แสดงถึงการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่เก็บมาได้ และขั้นตอนการวิจัย การสกัดปัจจัย การหมุนแกน การหาค่าสหสัมพันธ์ ตามวิธีการทางสถิติ รวมทั้งแสดงผลของการวิจัยออกมาในรูปแบบของตารางต่างๆ อีกทั้งยังได้สรุปการอ่านผลจากตารางสรุปผลไว้เป็นที่เรียบร้อยแล้วในบทที่ 5 ต่อไป จะได้สรุปผลการวิจัยอีกครั้ง และเสนอข้อเสนอแนะต่างๆ สำหรับท่านผู้บริหารและเสนอทิศทางการวิจัยในอนาคต

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัยในบทที่ 4 สามารถสรุปได้ว่า ผลลัพธ์ที่ตามมาของระบบควบคุมพนักงานขายทั้งที่อาศัยพฤติกรรมและที่อาศัยผลการดำเนินงานนั้นจะสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ผลลัพธ์ด้านความชอบพอในแง่ของความเสี่งจากผลตอบแทนที่ตามมาของระบบควบคุมที่อาศัยพฤติกรรมมีลักษณะหลีกเลี่ยงความเสี่ง ขณะที่ระบบควบคุมที่อาศัยผลการดำเนินงานมีลักษณะชอบความเสี่ง

2. ผลลัพธ์ในด้านลักษณะของการจูงใจที่ตามมาของระบบควบคุมที่อาศัยพฤติกรรมจะมาจากบริษัท ขณะที่ระบบควบคุมที่อาศัยผลการดำเนินงานจะมาจากตนเอง

3. ผลลัพธ์ในด้านทิศทางของการจูงใจที่ตามมาของระบบควบคุมที่อาศัยพฤติกรรมจะมาจากภายในกิจการเอง ขณะที่ระบบควบคุมที่อาศัยผลการดำเนินงานจะมาจากภายนอกกิจการ

4. ผลลัพธ์ในด้านเทคนิคในการขายที่ตามมาของระบบควบคุมที่อาศัยพฤติกรรมมีลักษณะหลากหลาย ขณะที่ระบบควบคุมที่อาศัยผลการดำเนินงานมีลักษณะทู่แท้

5. ผลลัพธ์ที่ตามมาของระบบควบคุมที่อาศัยพฤติกรรมในด้านความสามารถและความเชี่ยวชาญในการขาย ด้านความมุ่งมั่นเอาจริงเอาจังหรือความทู่แท้ให้กับองค์กร ด้านการยอมรับในอำนาจหน้าที่และการชี้แนะ ด้านการยอมรับในความร่วมมื่อว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีมขาย ด้านการยอมรับในการประเมินผลการดำเนินงาน ด้านการวางแผน ด้านการเก็บข้อมูลสารสนเทศ ด้านการควบคุมค่าใช้จ่ายในการขาย ด้านการวางแผนในการเสนอขาย ด้านการตัดสินใจที่มีส่วนร่วม ทั้งหมดมีลักษณะเพิ่มมากขึ้น แต่ผลลัพธ์เหล่านี้ที่เกิดจากระบบควบคุมที่อาศัยผลการดำเนินงานกลับลดลง

6. ผลลัพธ์ที่ตามมาของระบบควบคุมที่อาศัยพฤติกรรมในด้านกิจกรรมในการเยี่ยมชมลูกค้า ด้านอัตราส่วนของเวลาที่ใช้ในการขายเทียบกับกิจกรรมอื่นๆ ด้านสเกลของผลการดำเนินงานในเชิงสัมพันธ์กับการดำเนินงาน ด้านการบรรลุเป้าหมายทางกำไรและยอดขายของการดำเนินงาน ทั้งหมดมีลักษณะลดลง แต่ผลลัพธ์เหล่านี้ที่เกิดจากระบบควบคุมที่อาศัยผลการดำเนินงานกลับเพิ่มมากขึ้น

7. ผลลัพธ์ที่ตามมาของระบบควบคุมที่อาศัยพฤติกรรมและที่อาศัยผลการดำเนินงานในด้านความรู้ทางด้านผลิตภัณฑ์และบริษัท ด้านความพึงพอใจในงาน ด้านการจ่ายค่าตอบแทนในฐานะที่รู้ว่าเป็นกลไกในการควบคุม ทั้งหมดมีลักษณะเพิ่มมากขึ้นทั้งคู่ ซึ่งในกรณีนี้ผลการวิจัยในครั้งนี้แตกต่างจากงานวิจัยของ Oliver And Anderson (1987) ที่ใช้เป็นแนวคิดหลักในการศึกษานี้ ซึ่งก็น่าจะสามารถอธิบายได้ว่าเกิดมาจากความแตกต่างของตัวสินค้า เทคโนโลยี ช่วงเวลา และผลตอบแทนที่ให้กับพนักงานขายของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน

### ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร

การที่จะนำเอาผลการศึกษาในครั้งนี้ไปใช้ หรือคัดแปลงใช้ ผู้บริหารหรือผู้ที่สนใจน่าจะต้องการพิจารณาเปรียบเทียบประสบการณ์ของผู้บริหารเองในด้านระบบการควบคุมที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน นั่นก็คือว่า ในปัจจุบันจะเป็นการไม่เพียงพอที่ผู้บริหารจะพิจารณาเพียงปัจจัยหนึ่งปัจจัยใดของการควบคุมเพียงอย่างเดียว นอกจากนี้ยังต้องการเอาจริงเอาจัง หรือการทุ่มเทกับการฝึกอบรมพนักงานขาย เพื่อก่อให้เกิดการผลการดำเนินงาน หรือพฤติกรรม และการควบคุมอย่างเหมาะสม การศึกษานี้มีข้อเสนอแนะให้ผู้บริหารมุ่งเน้นไปในเรื่องของ การสร้างวัฒนธรรมในการบริการและค่านิยมในองค์กร เพื่อปรับเปลี่ยนต่อทัศนคติของพนักงานเอง และสภาพแวดล้อมในสถานะการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบัน โดยที่ถ้าผู้บริหารมีแนวความคิดที่ชัดเจนในเรื่องของผลของระบบควบคุมพนักงานขายทั้งสองแบบ ก็จะก่อให้เกิดการปรับปรุงการดำเนินงาน การบริหารการขายและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในด้านการประเมินและควบคุมพนักงานขาย ดังนั้นผู้บริหารเองจำเป็นต้องสนใจศึกษาผลต่างๆที่จะตามมากับระบบควบคุมทั้งสองแบบ แล้วพิจารณาประสมประสานรูปแบบการควบคุมให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กรและพนักงาน หรือความต้องการของผู้บริหารเอง

### ทิศทางการวิจัยในอนาคต

ผู้วิจัยเห็นว่าถ้าเป็นไปได้การวิจัยในอนาคตสำหรับผู้สนใจหรือมีโอกาสน่าจะสนใจศึกษาวิจัยในเรื่องดังต่อไปนี้

- 1 ทำการวิจัยแบบเดียวกันแต่ใช้ตัวอย่างซึ่งเป็นผู้จัดการขายโดยเฉพาะ เพื่อเปรียบเทียบกับผลการวิจัยที่ได้จากการศึกษานี้
- 2 ศึกษาการรับรู้ของผู้จัดการขายต่อทัศนคติ การจูงใจ พฤติกรรมของพนักงานขาย



- 3 ทำการวิจัยในอุตสาหกรรมอื่น ๆ เช่นพนักงานขายวิทยุติดตามตัว หรือพนักงานขายพื้นที่โฆษณา ซึ่งเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันอย่างสูงในปัจจุบัน เป็นต้น
- 4 วิจัยในเรื่องระบบการควบคุมที่สัมพันธ์กับการปรับเปลี่ยนของพนักงานขาย ในแง่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับระบบและการเปลี่ยนงานของพนักงานขายไปขายผลิตภัณฑ์อื่นที่มีความใกล้ชิดกันในสายงาน
- 5 การตื่นตัวของพนักงานขายต่อการควบคุมและผลกระทบของการควบคุมพนักงานขายต่อวัฒนธรรมในองค์กรหรือวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลกระทบต่อ การควบคุมพนักงานขายซึ่งอาจจะมีผลต่อการหมุนเวียนหรือการลาออกของพนักงานขาย
- 6 ขยายการวิจัยไปสู่การรับรู้ของลูกค้าต่อผลการดำเนินงานและพฤติกรรมของพนักงานขายเอง
- 7 ขยายการวิจัยไปสู่กลุ่มพนักงานกลุ่มอื่นๆในองค์กรที่มีอิทธิพลสนับสนุนการดำเนินงานของพนักงานขาย เช่น ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบัญชี การเงิน ฝ่ายผลิต เป็นต้น
- 8 การศึกษาในอนาคต ควรทำการศึกษาเป็นระยะเวลาหลาย ๆ ช่วง เพื่อให้เข้าใจสภาพการเปลี่ยนแปลงของผลของระบบควบคุม เมื่อเวลาผ่านไปว่าแตกต่างกันอย่างไร(Longitudinal Study)

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยหนึ่งซึ่งได้ช่วยขยายองค์ความรู้ทางด้านของผลที่เกิดขึ้นจากระบบควบคุมทั้งที่อาศัยพฤติกรรมและที่อาศัยผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายเอง เพื่อสนับสนุนให้เกิดพัฒนาการวิจัยในอนาคต ในด้านการฝึกอบรมการประเมินและการควบคุมพนักงานขาย อันก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดของการบริหารการขายขององค์กรทุกๆองค์กร

## • **บรรณานุกรม**

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

#### หนังสือ

- จุฑา เทียนไทย. การบริหารการขาย. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2523
- ญาณเดช ทองสีมา. การบริหารงานขาย. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2518
- คำรัสสิริ อุทยานนท์. ศิลปการขาย. กรุงเทพฯ : บุรพาศิลป์การพิมพ์, 2525
- ดำรงศักดิ์ ชัยสนิท. การวิจัยการตลาด. กรุงเทพฯ : บริษัทไนฟ์, 2527.
- ทิตศิลป์ แตระกุล. คู่มือการใช้ Microsoft Word For Windows 6.0 Thai Edition. Microsoft Corporation. กรุงเทพฯ : บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด, มปป.
- ประชุม สุวดี. การวิเคราะห์เชิงสถิติ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อักษรประเสริฐ, 2527
- ประสิทธิ์ แสงเพชร. ข้อมูลยอดขายโทรศัพท์เคลื่อนที่. กรุงเทพฯ : Manager Information Services Co.,Ltd., 2540
- ปรีชา วอนขอพร และสุรचना วิวัฒน์ชาติ. การบริหารงานขาย. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2524
- สมภพ เจริญกุล. การบริหารการขายและการจัดจำหน่าย.. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมมาธิราช, 2528
- สุดาดวง เรืองรุจิระ. หลักและวิธีการวิจัยตลาดเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : ประกายพริก, 2526
- วารินทร์ สิ้นสูงสุด. ศิลปการขาย. กรุงเทพฯ. บุรพาการพิมพ์, 2525
- ธีระ วีรกรณ์. “การคัดเลือกตัวแทนจำหน่าย” เวิลด์โฟน ซ้อป. 3,7. มกราคม 2537. 4
- สากล ธนสัตยาวิบูล. การบริหารการขาย. กรุงเทพฯ. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2536
- ศิริชัย พงษ์วิชัย. การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, มกราคม 2524
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. การบริหารการตลาดยุคใหม่. กรุงเทพฯ : พัฒนาศึกษา, 2534
- ศิริวรรณ ลัญชานนท์. การจัดการการตลาด. กรุงเทพฯ : โอเคียนสโตร์, 2525

#### วารสาร และ เอกสารอื่นๆ

- กรุงเทพธุรกิจ. โทรศัพท์ไร้สาย ระบบสื่อสารยุคไอเทค กรุงเทพฯ : บริษัท เนชั่นพับลิชชิ่งกรุ๊ป จำกัด, 2534

ซัพพลีเมนต์ 1800 ดิจิตอล. **กว่าจะถึงวันนี้ของโทรศัพท์มือถือไทย** กรุงเทพฯ : บริษัทโทเทิล

แอนด์เซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด(มหาชน), 2538

เทเลคอม เจอร์นอล ฉบับ สร้างชาติ. **อหังการ ตะวันเทเลคอม** กรุงเทพฯ : บริษัท เทเลคอมเจอร์

นอล จำกัด, พฤษภาคม 2539

รายงานประจำปี 2537. กรุงเทพฯ : บริษัท ยูไนเต็คคอมมูนิเคชั่น อินค์สตรี จำกัด (มหาชน), 2537

ไอที เมเนจเม้นต์ นิตยสาร “ **ศึกโทรศัพท์มือถือ ชนวนรื้อโครงสร้าง กสท-ทศท**” มิถุนายน, 2536.

### ภาษาอังกฤษ

- - - - - Annual Report For 1995. **Total Access Communication Public Company**

**Limited** : BKK, 1995

Avil, Ramon A. and Edward F. Fern. “The Selling situation as a Moderator of the Personality

Sales Performance Relationship an Empirical Investigation” **Journal of Personal**

**Selling & Sales Management** 6. November 1986, p. 53-56

Berman , Douglas N. and william D. Perreault Jr “Measuring the Performance of Industrial

Salespersons” **Journal of Business Research** 10. September 1982, p. 355-70

Carlton, A. Pederson & Milburn D. Wright. **Salesmanship Principles & Methods** 5th ed.

USA : Richard D. Irwin, 1971

Churchill, Gilbert A. Jr. “The Determinants of Salesperson Performance: A Mera-Analysis”

**Journal of Marketing Research** 22. May1985, p. 103-18

Comer, james M., Kren A. Machleit, and Rosemary R Lagace. “ Psychometric Assessment of a

Reduced Version of INDSALES” **Journal of Business Research** 18. June1985,

p. 291-302

Curry, James P., Douglas S. Wakefield,james L.Price and Charles WAMulle. “ On the causal

Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment” **Academy of**

**Management Journal** 29. December 1986, p. 847-58

Frederic A. Russell, Frank H. Beach, Richard H. Buskirk. **Selling,Principles & Practices.** 11

th ed. Tokyo : McGraw-Hill, 1982

Kotler, Philip. **Marketing Manangement : Analysis, Planing, Implementation annd**

**Control.** Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1988

- Monday, Richard T., Richard M. Steers, and Lyman W. Porter. "The Measurement of Organizational Commitment" **Journal of Vocational Behavior** 14. April 1979, p. 224-47
- Nan Lin, **Foundation of Social Research**. USA : McGraw-Hill, 1976. p. 447
- Norusis, Marija J. **SPSS For Windows Base System User's Guide Release 6.0** Illinois. SPSS : Inc., 1993
- Oliver, Richard L and Barton A Weite. "The Effects of Risk Preference, Uncertainty and Incentive Compensation on Salesperson Motivation" **Working Paper. M A Marketing Science Institute** cambridge, 1991. p. 91-104
- Saill, Leonie V. "Part -Time Versus Full-Time Salespeople Individual Attributes, Organizational commitment ,and Work Attitudes" **Journal of Retailing** 59. Summer 1983, p. 55-79
- Stanton, William J. Richard H. Buskirk. **Management of the Sales Force** 6 th ed. USA : Richard D. Irwin, 1983
- Storholm, Gordon R. **Sales Management**. New York. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1982
- Wallach , Ellen J. "Individuals and Organizations The Cultural Match" **Training and Development Journal** 37. February 1983, p. 29-36
- Walkenbach, John, Maguiness, David. **Excel 5 For Windows Handbook** 2 ed. California. : IDG Books Worldwide, An International Data Group Co., 1994
- Yamane, Taro. **Statistics An Introductory Analysis** 3 rd ed. New York. : Harper & Row. Publishing, 1973

ภาคผนวก

	A0101	A0102	A0103	A0105	A0106	A0107	A0201	A0202	A0203	A0204	A0205	A0206
B0102	0.135 -364 P= .010	-0.0779 -364 P= .138	0.2258 -364 P= .000	-0.0153 -364 P= .771	0.0803 -364 P= .126	0.3348 -364 P= .000	0.1562 -364 P= .003	0.0204 -364 P= .698	-0.0008 -364 P= .987	0.0005 -364 P= .992	0.0366 -364 P= .487	0.0697 -364 P= .184
B0202	0.0177 -364	0.1599 -364	0.1963 -364	0.2572 -364	0.0761 -364	0.1245 -364	0.0903 -364	0.1425 -364	-0.0987 -364	-0.0521 -364	0.0712 -364	-0.0237 -364
B0204	0.0418 -364	-0.149 -364	-0.0415 -364	-0.1627 -364	-0.0838 -364	-0.2381 -364	-0.2472 -364	-0.2798 -364	0.1888 -364	0.0681 -364	-0.0556 -364	-0.0319 -364
B0205	0.1068 -364	0.0161 -364	0.1834 -364	0.1834 -364	0.1644 -364	0.2084 -364	0.2017 -364	-0.1326 -364	-0.0257 -364	-0.058 -364	-0.1179 -364	-0.0365 -364
B0302	0.119 -364	0.0918 -364	0.1484 -364	0.0947 -364	0.017 -364	0.1205 -364	0.084 -364	0.1628 -364	-0.0034 -364	-0.0417 -364	0.0453 -364	0.022 -364
	P= .023	P= .080	P= .005	P= .071	P= .746	P= .021	P= .110	P= .002	P= .948	P= .427	P= .388	P= .675

**ตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ Pearson Correlation**

	A0101	A0102	A0103	A0105	A0106	A0107	A0201	A0202	A0203	A0204	A0205	A0206
B0303	0.107	0.0779	0.1642	0.1149	-0.0483	1700	-0.1516	0.1063	0.0647	0.006	0.0695	-0.1105
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .041	P= .138	P= .002	P= .028	P= .358	P= .897	P= .004	P= .043	P= .218	P= .909	P= .186	P= .035
B0401	0.1043	0.1663	0.1153	0.2226	0.024	0.036	0.0577	0.0385	-0.0829	0.0616	0.0661	0.0335
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .047	P= .001	P= .028	P= .000	P= .649	P= .493	P= .272	P= .464	P= .114	P= .241	P= .208	P= .525
B0402	0.0915	0.1012	0.0052	-0.0541	0.0956	0.0295	0.0833	-0.0982	-0.17	0.0886	0.0653	0.024
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .081	P= .054	P= .921	P= .303	P= .069	P= .575	P= .113	P= .061	P= .001	P= .091	P= .214	P= .649
B0403	0.0865	0.0056	-0.0388	-0.0252	-0.0006	0.0421	-0.0676	-0.0247	-0.1219	0.0043	-0.0116	-0.0545
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .100	P= .916	P= .460	P= .631	P= .991	P= .423	P= .198	P= .639	P= .020	P= .935	P= .825	P= .300
B0404	-0.0648	-0.0193	0.0711	0.073	0.1143	0.3263	0.1795	-0.1343	-0.0324	-0.0561	0.0998	0.0714
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .218	P= .713	P= .176	P= .165	P= .029	P= .000	P= .001	P= .010	P= .538	P= .286	P= .057	P= .174

ตารางที่ 19 ( ต่อ )



	A0101	A0102	A0103	A0105	A0106	A0107	A0201	A0202	A0203	A0204	A0205	A0206
B0405	0.0871 -364 P= .097	0.0129 -364 P= .806	0.0054 -364 P= .918	0.0368 -364 P= .484	0.0713 -364 P= .175	0.253 -364 P= .000	-0.1529 -364 P= .003	0.12 -364 P= .022	0.0446 -364 P= .396	-0.0319 -364 P= .544	0.0435 -364 P= .408	-0.0292 -364 P= .579
B0406	-0.0441 -364 P= .402	-0.0316 -364 P= .548	0.0964 -364 P= .066	-0.0961 -364 P= .067	-0.1874 -364 P= .000	0.1432 -364 P= .006	-0.1344 -364 P= .010	0.0975 -364 P= .063	-0.0909 -364 P= .083	-0.0321 -364 P= .541	0.0943 -364 P= .072	0.0136 -364 P= .796
B0501	-0.0027 -364 P= .959	0.0307 -364 P= .559	-0.0477 -364 P= .365	-0.1426 -364 P= .006	0.007 -364 P= .894	-0.0696 -364 P= .185	-0.1857 -364 P= .000	-0.1015 -364 P= .053	0.0416 -364 P= .429	-0.072 -364 P= .170	0.0237 -364 P= .652	0.0366 -364 P= .486
B0503	0.084 -364 P= .109	-0.0641 -364 P= .222	-0.0138 -364 P= .794	-0.1217 -364 P= .020	-0.0388 -364 P= .461	-0.0665 -364 P= .206	0.1259 -364 P= .016	-0.0949 -364 P= .071	0.0999 -364 P= .057	-0.0536 -364 P= .308	0.0154 -364 P= .770	0.0439 -364 P= .403
B0601	-0.1305 -364 P= .013	-0.0503 -364 P= .338	0.1259 -364 P= .016	0.0655 -364 P= .212	-0.0647 -364 P= .218	0.0536 -364 P= .308	0.0883 -364 P= .092	-0.1921 -364 P= .000	0.0482 -364 P= .359	0.0901 -364 P= .086	0.0935 -364 P= .075	0.1417 -364 P= .007

ตารางที่ 19.( ต่อ )

	A0101	A0102	A0103	A0105	A0106	A0107	A0201	A0202	A0203	A0204	A0205	A0206
B0602	0.0229 -364 P= .663	-0.0105 -364 P= .842	-0.015 -364 P= .775	0.0577 -364 P= .272	0.1109 -364 P= .034	0.0304 -364 P= .563	-0.131 -364 P= .012	-0.1103 -364 P= .035	0.0478 -364 P= .363	-0.0294 -364 P= .576	0.0571 -364 P= .277	0.0059 -364 P= .911
B0603	0.1012 -364 P= .054	0.013 -364 P= .805	-0.0098 -364 P= .852	-0.0658 -364 P= .210	0.1514 -364 P= .004	-0.0324 -364 P= .538	-0.0247 -364 P= .639	-0.1307 -364 P= .013	-0.0636 -364 P= .226	-0.1011 -364 P= .054	-0.0782 -364 P= .137	-0.1217 -364 P= .020
B0604	0.0096 -364 P= .856	-0.08 -364 P= .128	-0.0861 -364 P= .101	-0.0803 -364 P= .126	0.2009 -364 P= .000	-0.0253 -364 P= .631	-0.1164 -364 P= .026	-0.0428 -364 P= .415	-0.0407 -364 P= .439	0.0507 -364 P= .335	-0.0314 -364 P= .550	-0.0096 -364 P= .856
B0701	0.0332 -364 P= .528	-0.1023 -364 P= .051	-0.0998 -364 P= .057	-0.1493 -364 P= .004	-0.0313 -364 P= .551	-0.0866 -364 P= .099	0.0573 -364 P= .276	0.0252 -364 P= .632	-0.0961 -364 P= .067	0.1129 -364 P= .031	-0.0917 -364 P= .080	0.0172 -364 P= .744
B0703	-0.0725 -364 P= .167	0.0603 -364 P= .251	-0.0005 -364 P= .992	-0.047 -364 P= .371	0.0665 -364 P= .205	0.0313 -364 P= .551	-0.0003 -364 P= .995	0.0504 -364 P= .338	0.0104 -364 P= .844	0.1604 -364 P= .002	-0.0196 -364 P= .709	-0.0019 -364 P= .971

ตารางที่ 19 ( ต่อ )

	A0101	A0102	A0103	A0105	A0106	A0107	A0201	A0202	A0203	A0204	A0205	A0206
B0704	-0.0659	-0.0026	0.0791	-0.0058	0.0013	-0.031	0.0291	0.0966	-0.0732	-0.1514	-0.0345	0.0703
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .210	P= .961	P= .132	P= .911	P= .980	P= .555	P= .580	P= .065	P= .163	P= .004	P= .511	P= .181
B0705	0.115	0.0876	0.0258	-0.0902	-0.0992	-0.1058	-0.0902	-0.1392	0.1313	0.0602	0.1006	0.0368
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .028	P= .095	P= .623	P= .086	P= .059	P= .044	P= .086	P= .008	P= .012	P= .252	P= .055	P= .484
B0706	0.0372	0.0918	0.0257	-0.026	0.0618	0.0402	0.0183	-0.1161	-0.0362	-0.1718	-0.0261	0.1103
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .479	P= .080	P= .625	P= .621	P= .239	P= .444	P= .728	P= .040	P= .591	P= .001	P= .619	P= .035
B0708	0.0027	-0.0928	0.0142	-0.0459	-0.1185	0.0012	0.0811	0.1506	-0.0771	-0.0226	-0.0121	0.0357
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .959	P= .077	P= .787	P= .382	P= .024	P= .981	P= .123	P= .004	P= .142	P= .667	P= .818	P= .497
B0709	0.0554	-0.1085	0.0901	-0.0265	-0.1212	0.0502	0.0001	0.0296	-0.044	-0.1326	-0.0224	0.0007
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .292	P= .039	P= .086	P= .614	P= .021	P= .340	P= .998	P= .573	P= .402	P= .011	P= .670	P= .990

ตารางที่ 19 ( ต่อ )

	A0101	A0102	A0103	A0105	A0106	A0107	A0201	A0202	A0203	A0204	A0205	A0206
B0710	0.0764 -364 P= .146	0.0396 -364 P= .452	-0.0006 -364 P= .990	0.1512 -364 P= .004	-0.0583 -364 P= .267	-0.1644 -364 P= .002	0.0093 -364 P= .860	0.0492 -364 P= .349	-0.0516 -364 P= .327	-0.0704 -364 P= .180	-0.0141 -364 P= .789	-0.0317 -364 P= .547
B0801	0.0372 -364 P= .480	-0.0734 -364 P= .162	0.0366 -364 P= .487	-0.1296 -364 P= .013	-0.1039 -364 P= .048	-0.1171 -364 P= .025	-0.0248 -364 P= .637	-0.1161 -364 P= .027	-0.0846 -364 P= .107	0.1209 -364 P= .021	-0.02 -364 P= .704	-0.0588 -364 P= .264
B0803	-0.0932 -364 P= .076	-0.0704 -364 P= .180	-0.1217 -364 P= .020	-0.0356 -364 P= .498	-0.0357 -364 P= .497	0.1026 -364 P= .051	0.0537 -364 P= .307	-0.0508 -364 P= .334	-0.0223 -364 P= .672	0.0384 -364 P= .465	-0.0533 -364 P= .310	-0.0614 -364 P= .243
B0804	-0.0604 -364 P= .250	0.0467 -364 P= .374	0.0421 -364 P= .423	-0.1124 -364 P= .032	-0.0119 -364 P= .820	0.1268 -364 P= .015	0.1003 -364 P= .056	-0.0362 -364 P= .492	-0.0869 -364 P= .098	0.0304 -364 P= .564	-0.0344 -364 P= .513	0.1013 -364 P= .054
B0805	0.0735 -364 P= .162	-0.0579 -364 P= .271	-0.0642 -364 P= .222	-0.0489 -364 P= .352	-0.0689 -364 P= .190	-0.0828 -364 P= .115	-0.1028 -364 P= .050	-0.0217 -364 P= .680	0.1024 -364 P= .051	-0.0568 -364 P= .279	0.0222 -364 P= .673	0.0563 -364 P= .284

ตารางที่ 19 ( ต่อ )

	A0101	A0102	A0103	A0105	A0106	A0107	A0201	A0202	A0203	A0204	A0205	A0206
B0806	-0.0954	-0.0102	-0.132	-0.0589	-0.1327	0.0304	0.0269	0.1009	-0.0055	-0.0986	0.0353	0.0274
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .069	P= .846	P= .012	P= .263	P= .011	P= .563	P= .609	P= .054	P= .917	P= .060	P= .502	P= .602
B0808	0.0172	0.0479	0.0401	0.0061	-0.0779	-0.0201	0.1145	0.0009	-0.1256	0.1091	0.1133	-0.0452
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .743	P= .362	P= .446	P= .908	P= .138	P= .702	P= .029	P= .987	P= .016	P= .038	P= .031	P= .390
B0809	-0.1623	-0.0035	-0.1034	-0.1371	0.0233	0.1714	0.0208	0.0789	0.0232	-0.0801	0.137	0.0693
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .002	P= .946	P= .049	P= .009	P= .657	P= .001	P= .693	P= .133	P= .659	P= .127	P= .009	P= .187
B0810	-0.0498	-0.0406	0.1022	-0.0277	0.0123	-0.0089	-0.0204	-0.0188	0.0566	0.1329	-0.0621	-0.0095
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .343	P= .440	P= .051	P= .598	P= .815	P= .865	P= .698	P= .721	P= .282	P= .011	P= .237	P= .857
B0901	-0.0066	0.0473	0.1241	0.2536	0.0706	0.1298	0.1533	0.2522	-0.0512	-0.0874	0.1124	-0.0097
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .901	P= .369	P= .018	P= .000	P= .179	P= .013	P= .003	P= .000	P= .330	P= .096	P= .032	P= .853

ตารางที่ 19 ( ต่อ )

	A0101	A0102	A0103	A0105	A0106	A0107	A0201	A0202	A0203	A0204	A0205	A0206
B0902	0.1626 -364 P= .002	-0.0076 -364 P= .886	-0.0754 -364 P= .151	0.0247 -364 P= .639	0.0086 -364 P= .871	0.0161 -364 P= .759	0.0476 -364 P= .365	0.0309 -364 P= .557	0.0227 -364 P= .666	-0.0401 -364 P= .446	0.1375 -364 P= .009	-0.041 -364 P= .436
B0903	0.0646 -364 P= .219	0.1723 -364 P= .001	0.0696 -364 P= .185	0.274 -364 P= .000	0.0676 -364 P= .198	0.0358 -364 P= .496	0.0648 -364 P= .217	0.1273 -364 P= .015	0.0048 -364 P= .927	0.0429 -364 P= .414	-0.018 -364 P= .732	0.0484 -364 P= .358
B0904	-0.0303 -364 P= .565	0.1369 -364 P= .009	0.1307 -364 P= .013	0.1619 -364 P= .002	0.1721 -364 P= .001	0.0856 -364 P= .103	0.0556 -364 P= .290	0.0712 -364 P= .176	0.1929 -364 P= .000	0.1165 -364 P= .026	0.0529 -364 P= .314	0.1089 -364 P= .038
B10	-0.0901 -364 P= .086	-0.0809 -364 P= .123	0.0034 -364 P= .948	-0.0499 -364 P= .342	-0.0205 -364 P= .696	0.1789 -364 P= .001	-0.0513 -364 P= .329	0.0634 -364 P= .227	0.0193 -364 P= .713	0.0422 -364 P= .423	0.0747 -364 P= .155	0.0642 -364 P= .222
B1101	0.0379 -364 P= .471	0.0539 -364 P= .305	0.0736 -364 P= .161	0.0222 -364 P= .674	-0.0782 -364 P= .136	0.2197 -364 P= .000	-0.0246 -364 P= .639	0.0805 -364 P= .125	0.116 -364 P= .027	0.0825 -364 P= .116	0.0857 -364 P= .103	0.0283 -364 P= .590

ตารางที่ 19 ( ต่อ )

	A0101	A0102	A0103	A0105	A0106	A0107	A0201	A0202	A0203	A0204	A0205	A0206
B1102	0.0385 -364	0.0621 -364	-0.164 -364	0.0994 -364	0.0982 -364	0.0696 -364	0.0918 -364	0.0397 -364	0.0566 -364	-0.0287 -364	-0.0635 -364	-0.071 -364
	P= .463	P= .237	P= .002	P= .058	P= .061	P= .185	P= .080	P= .450	P= .282	P= .586	P= .227	P= .176
B1103	-0.0492 -364	0.0093 -364	0.0777 -364	-0.0115 -364	0.0762 -364	0.1349 -364	0.1104 -364	0.0944 -364	-0.0607 -364	-0.0372 -364	-0.03 -364	-0.0248 -364
	P= .349	P= .859	P= .139	P= .827	P= .147	P= .010	P= .035	P= .072	P= .248	P= .479	P= .568	P= .637
B12	-0.109 -364	-0.095 -364	0.0134 -364	0.0679 -364	0.0631 -364	-0.1859 -364	0.1098 -364	-0.0116 -364	0.0645 -364	0.1308 -364	-0.081 -364	0.0474 -364
	P= .038	P= .070	P= .799	P= .196	P= .230	P= .000	P= .036	P= .826	P= .220	P= .012	P= .123	P= .367
B1301	0.0801 -364	0.0441 -364	0.0966 -364	0.1189 -364	0.0254 -364	0.2729 -364	0.0503 -364	0.1459 -364	-0.0311 -364	-0.0262 -364	0.0658 -364	0.0724 -364
	P= .127	P= .401	P= .066	P= .023	P= .629	P= .000	P= .338	P= .005	P= .555	P= .618	P= .210	P= .168
B1302	0.2107 -364	0.1023 -364	0.1681 -364	0.1234 -364	0.0002 -364	0.1675 -364	0.0888 -364	0.1839 -364	-0.0401 -364	-0.0118 -364	0.1074 -364	-0.0434 -364
	P= .000	P= .051	P= .001	P= .019	P= .996	P= .001	P= .091	P= .000	P= .446	P= .823	P= .041	P= .410



	A0101	A0102	A0103	A0105	A0106	A0107	A0201	A0202	A0203	A0204	A0205	A0206
B1102	0.0385 -364 P= .463	0.0621 -364 P= .237	-0.164 -364 P= .002	0.0994 -364 P= .058	0.0982 -364 P= .061	0.0696 -364 P= .185	0.0918 -364 P= .080	0.0397 -364 P= .450	0.0566 -364 P= .282	-0.0287 -364 P= .586	-0.0635 -364 P= .227	-0.071 -364 P= .176
B1103	-0.0492 -364	0.0093 -364	0.0777 -364	-0.0115 -364	0.0762 -364	0.1349 -364	0.1104 -364	0.0944 -364	-0.0607 -364	-0.0372 -364	-0.03 -364	-0.0248 -364
B12	.349 -364 P= .109	.859 -364 P= .095	.139 -364 P= .139	.827 -364 P= .827	.147 -364 P= .147	.010 -364 P= .010	.035 -364 P= .035	.072 -364 P= .072	.248 -364 P= .248	.479 -364 P= .479	.568 -364 P= .568	.637 -364 P= .637
B1301	0.0801 -364 P= .127	0.0441 -364 P= .401	0.0966 -364 P= .066	0.1189 -364 P= .023	0.0254 -364 P= .629	0.2729 -364 P= .000	0.0503 -364 P= .338	0.1459 -364 P= .005	-0.0311 -364 P= .555	-0.0262 -364 P= .618	0.0658 -364 P= .210	0.0724 -364 P= .168
B1302	0.2107 -364 P= .000	0.1023 -364 P= .051	0.1681 -364 P= .001	0.1234 -364 P= .019	0.0002 -364 P= .996	0.1675 -364 P= .001	0.0888 -364 P= .091	0.1839 -364 P= .000	-0.0401 -364 P= .446	-0.0118 -364 P= .823	0.1074 -364 P= .041	-0.0434 -364 P= .410

ตารางที่ 19 ( ต่อ )



	A0101	A0102	A0103	A0105	A0106	A0107	A0201	A0202	A0203	A0204	A0205	A0206
B1303	0.0362 -364	0.0386 -364	0.1029 -364	0.0249 -364	0.0534 -364	0.3262 -364	0.1009 -364	0.1874 -364	0.0265 -364	-0.0079 -364	0.1756 -364	0.0135 -364
	P= .491	P= .463	P= .050	P= .636	P= .309	P= .000	P= .054	P= .000	P= .614	P= .881	P= .001	P= .798
B1304	0.1456 -364	0.0932 -364	0.1532 -364	0.0621 -364	-0.06 -364	0.1397 -364	0.0492 -364	0.0413 -364	-0.0272 -364	0.0233 -364	0.0709 -364	0.0032 -364
	P= .005	P= .076	P= .003	P= .238	P= .254	P= .008	P= .349	P= .432	P= .605	P= .658	P= .177	P= .952
B1305	0.1743 -364	0.0173 -364	0.1685 -364	0.0974 -364	-0.0687 -364	0.3058 -364	0.1353 -364	0.0456 -364	0.0042 -364	-0.0334 -364	0.037 -364	-0.0021 -364
	P= .001	P= .742	P= .001	P= .063	P= .191	P= .000	P= .010	P= .386	P= .936	P= .526	P= .482	P= .968
B1306	0.1953 -364	0.0134 -364	0.0218 -364	-0.0206 -364	-0.004 -364	0.1772 -364	0.0567 -364	0.0055 -364	0.0216 -364	0.0653 -364	-0.0709 -364	-0.0597 -364
	P= .000	P= .799	P= .678	P= .695	P= .939	P= .001	P= .281	P= .917	P= .681	P= .214	P= .177	P= .256
B1307	0.1045 -364	0.0644 -364	-0.1037 -364	0.0785 -364	0.0833 -364	0.136 -364	-0.0323 -364	-0.057 -364	-0.0313 -364	-0.0269 -364	0.0577 -364	-0.0878 -364
	P= .046	P= .220	P= .048	P= .135	P= .113	P= .009	P= .539	P= .278	P= .552	P= .608	P= .272	P= .094

ตารางที่ 19 ( ต่อ )

	A0101	A0102	A0103	A0105	A0106	A0107	A0201	A0202	A0203	A0204	A0205	A0206
B1401	-0.1149	0.1144	0.0762	-0.0017	0.0929	0.2444	-0.1608	0.1765	-0.0198	-0.0232	-0.0001	-0.0322
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .028	P= .029	P= .147	P= .974	P= .077	P= .000	P= .002	P= .001	P= .706	P= .659	P= .998	P= .540
B1402	-0.0824	0.1145	0.1576	0.1338	0.0477	0.2045	0.2192	-0.1967	-0.0075	0.0125	0.0398	0.0496
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .117	P= .029	P= .003	P= .011	P= .364	P= .000	P= .000	P= .000	P= .887	P= .812	P= .449	P= .346
B1403	-0.0027	0.1167	0.1035	0.0772	0.067	0.1013	0.034	-0.0494	-0.0172	-0.132	0.0034	0.0304
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .959	P= .026	P= .048	P= .142	P= .202	P= .054	P= .517	P= .347	P= .744	P= .012	P= .949	P= .563
B1404	-0.0071	-0.0145	0.0108	0.1604	-0.0891	0.0775	0.0472	-0.1181	0.0204	0.0182	0.0212	-0.1071
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .893	P= .783	P= .837	P= .002	P= .090	P= .140	P= .369	P= .024	P= .698	P= .729	P= .687	P= .041
B1501	-0.0266	0.0928	-0.0036	0.0893	0.1461	0.1772	0.0766	-0.0621	0.0314	-0.063	-0.0076	0.0596
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .613	P= .077	P= .946	P= .089	P= .005	P= .001	P= .145	P= .237	P= .551	P= .230	P= .886	P= .257

	A0101	A0102	A0103	A0105	A0106	A0107	A0201	A0202	A0203	A0204	A0205	A0206
B1502	-0.0011 -364	0.0999 -364	0.1477 -364	0.1168 -364	0.0649 -364	0.1645 -364	-0.1382 -364	0.1335 -364	0.0356 -364	0.0021 -364	0.0746 -364	0.0631 -364
	P= .983	P= .057	P= .005	P= .026	P= .217	P= .002	P= .008	P= .011	P= .499	P= .968	P= .155	P= .230
B1503	0.108 -364	-0.0763 -364	0.1105 -364	0.1039 -364	0.0808 -364	0.1932 -364	0.0792 -364	-0.23 -364	-0.0147 -364	0.0406 -364	0.0388 -364	-0.0535 -364
	P= .039	P= .146	P= .035	P= .048	P= .124	P= .000	P= .132	P= .000	P= .780	P= .440	P= .461	P= .309
B1505	0.0475 -364	-0.0281 -364	0.0794 -364	0.1463 -364	0.0434 -364	0.1439 -364	0.0499 -364	0.0164 -364	0.0777 -364	-0.0001 -364	0.0795 -364	0.0175 -364
	P= .366	P= .593	P= .131	P= .005	P= .410	P= .006	P= .342	P= .755	P= .139	P= .998	P= .130	P= .739
B1506	0.2004 -364	0.0591 -364	0.1749 -364	0.1601 -364	0.0537 -364	0.0497 -364	-0.0504 -364	-0.0253 -364	-0.1441 -364	0.1291 -364	-0.011 -364	0.029 -364
	P= .000	P= .261	P= .001	P= .002	P= .307	P= .344	P= .337	P= .630	P= .0006	P= .014	P= .835	P= .581
B1507	0.1808 -364	0.1039 -364	0.1144 -364	0.1835 -364	0.1582 -364	0.2014 -364	0.1222 -364	0.0111 -364	0.0154 -364	-0.0361 -364	0.0331 -364	-0.1028 -364
	P= .001	P= .048	P= .029	P= .000	P= .002	P= .000	P= .020	P= .833	P= .770	P= .492	P= .529	P= .050

ตารางที่ 19 ( ต่อ )

	A0101	A0102	A0103	A0105	A0106	A0107	A0201	A0202	A0203	A0204	A0205	A0206
B1602	0.1361 -364 P= .009	0.2196 -364 P= .000	0.1172 -364 P= .025	0.0654 -364 P= .213	0.0563 -364 P= .284	0.1722 -364 P= .001	0.0617 -364 P= .240	0.0626 -364 P= .233	0.0655 -364 P= .212	0.0446 -364 P= .396	0.0278 -364 P= .597	-0.0399 -364 P= .447
B1603	0.1228 -364	-0.0647 -364	0.0234 -364	0.1304 -364	-0.0641 -364	0.2958 -364	0.0427 -364	0.1309 -364	-0.1506 -364	-0.1162 -364	0.0007 -364	0.0188 -364
	P= .019	P= .218	P= .657	P= .013	P= .223	P= .000	P= .416	P= .012	P= .004	P= .027	P= .989	P= .721
B1605	-0.0759 -364	0.0987 -364	0.1149 -364	0.103 -364	0.1043 -364	0.2183 -364	0.0851 -364	0.0875 -364	-0.0639 -364	-0.0938 -364	-0.1144 -364	-0.0317 -364
	P= .148	P= .060	P= .028	P= .050	P= .047	P= .000	P= .105	P= .095	P= .224	P= .074	P= .029	P= .547
B1702	0.0926 -364	-0.0089 -364	0.1236 -364	0.2025 -364	0.0093 -364	0.243 -364	0.1127 -364	0.1375 -364	-0.0221 -364	-0.1713 -364	-0.0398 -364	-0.0194 -364
	P= .078	P= .865	P= .018	P= .000	P= .859	P= .000	P= .032	P= .009	P= .675	P= .001	P= .450	P= .712
B1705	0.0658 -364	0.0634 -364	0.0649 -364	0.2546 -364	0.0709 -364	0.1207 -364	0.1049 -364	0.1784 -364	-0.0908 -364	-0.0598 -364	0.0698 -364	0.073 -364
	P= .211	P= .228	P= .217	P= .000	P= .177	P= .021	P= .045	P= .001	P= .084	P= .255	P= .184	P= .164

ตารางที่ 19 ( ต่อ )

	A0101	A0102	A0103	A0105	A0106	A0107	A0201	A0202	A0203	A0204	A0205	A0206
B1709	0.0318 -364 P= .545	0.027 -364 P= .608	-0.0898 -364 P= .087	0.0121 -364 P= .819	-0.0744 -364 P= .156	0.1189 -364 P= .023	-0.1071 -364 P= .041	0.0387 -364 P= .461	-0.0027 -364 P= .958	-0.0674 -364 P= .200	0.0526 -364 P= .317	-0.1319 -364 P= .012
B1711	0.1675 -364 P= .001	0.0095 -364 P= .857	-0.0496 -364 P= .346	0.0736 -364 P= .161	-0.035 -364 P= .505	-0.0267 -364 P= .612	0.1197 -364 P= .022	0.1039 -364 P= .048	-0.0258 -364 P= .624	-0.0409 -364 P= .437	0.047 -364 P= .372	-0.0486 -364 P= .355
B1712	0.0839 -364 P= .110	-0.123 -364 P= .019	0.0888 -364 P= .091	0.0084 -364 P= .874	-0.0953 -364 P= .069	0.2044 -364 P= .000	0.0658 -364 P= .210	0.1659 -364 P= .001	-0.1187 -364 P= .024	-0.0007 -364 P= .990	0.0014 -364 P= .979	0.0237 -364 P= .652
B1718	0.0183 -364 P= .727	0.096 -364 P= .067	0.0187 -364 P= .721	0.0766 -364 P= .145	0.0093 -364 P= .859	0.1557 -364 P= .003	0.062 -364 P= .238	0.1256 -364 P= .016	0.0533 -364 P= .311	-0.026 -364 P= .621	0.1379 -364 P= .008	0.0804 -364 P= .126
B1721	0.0731 -364 P= .164	-0.1228 -364 P= .019	0.0985 -364 P= .060	0.0158 -364 P= .763	0.0361 -364 P= .492	0.046 -364 P= .382	0.1665 -364 P= .001	0.1315 -364 P= .012	-0.0215 -364 P= .682	0.0061 -364 P= .907	-0.0266 -364 P= .613	0.0237 -364 P= .652

ตารางที่ 19 ( ต่อ )

	A0101	A0102	A0103	A0105	A0106	A0107	A0201	A0202	A0203	A0204	A0205	A0206
B1722	0.1083 -364	-0.0453 -364	-0.094 -364	-0.0609 -364	-0.0963 -364	-0.0842 -364	-0.1155 -364	-0.0306 -364	0.0879 -364	0.0614 -364	-0.0478 -364	0.0632 -364
	P=.039	P=.389	P=.073	P=.247	P=.066	P=.109	P=.028	P=.561	P=.094	P=.242	P=.363	P=.229
B1723	0.1857 -364	-0.0492 -364	0.0384 -364	0.0732 -364	0.0319 -364	0.1914 -364	0.0227 -364	0.0374 -364	0.121 -364	0.1414 -364	-0.0275 -364	-0.0617 -364
	P=.000	P=.349	P=.465	P=.163	P=.544	P=.000	P=.666	P=.477	P=.021	P=.007	P=.602	P=.240
B1724	0.246 -364	-0.0642 -364	0.1228 -364	0.0608 -364	-0.0295 -364	0.1306 -364	0.1088 -364	-0.0005 -364	0.0666 -364	0.0453 -364	-0.0676 -364	-0.054 -364
	P=.000	P=.221	P=.019	P=.247	P=.575	P=.013	P=.038	P=.992	P=.205	P=.389	P=.198	P=.305
B1801	0.0319 -364	-0.1007 -364	0.0348 -364	0.0548 -364	-0.0465 -364	0.0602 -364	-0.0917 -364	-0.0442 -364	-0.0101 -364	-0.0083 -364	0.0026 -364	0.0503 -364
	P=.544	P=.055	P=.508	P=.297	P=.377	P=.252	P=.081	P=.400	P=.847	P=.875	P=.960	P=.338
B1802	0.073 -364	-0.0119 -364	0.0613 -364	0.0795 -364	-0.0096 -364	0.1647 -364	0.0301 -364	0.1736 -364	0.0249 -364	-0.0501 -364	0.1412 -364	0.0695 -364
	P=.164	P=.821	P=.243	P=.130	P=.855	P=.002	P=.567	P=.001	P=.636	P=.341	P=.007	P=.186

ตารางที่ 19 ( ต่อ )

	A0101	A0102	A0103	A0105	A0106	A0107	A0201	A0202	A0203	A0204	A0205	A0206
B1803	0.066 -364	0.0379 -364	-0.0101 -364	-0.0065 -364	0.0993 -364	0.1031 -364	0.0441 -364	-0.2634 -364	0.0401 -364	0.0163 -364	0.091 -364	-0.0604 -364
	P=.209	P=.471	P=.847	P=.902	P=.058	P=.049	P=.402	P=.000	P=.446	P=.756	P=.083	P=.251
B1804	-0.0424 -364	-0.0463 -364	0.0925 -364	0.0159 -364	0.073 -364	0.1601 -364	-0.0307 -364	-0.0216 -364	0.0223 -364	0.0855 -364	-0.0092 -364	0.0499 -364
	P=.420	P=.378	P=.078	P=.762	P=.164	P=.002	P=.560	P=.682	P=.672	P=.103	P=.862	P=.342
B1901	0.2448 -364	0.0763 -364	0.1278 -364	0.257 -364	0.1059 -364	0.1259 -364	0.0638 -364	0.0464 -364	0.0742 -364	0.0173 -364	0.1443 -364	0.1034 -364
	P=.000	P=.146	P=.015	P=.000	P=.044	P=.016	P=.225	P=.378	P=.158	P=.742	P=.006	P=.049
B1902	0.0893 -364	-0.0039 -364	-0.0786 -364	0.0511 -364	-0.0316 -364	0.0702 -364	0.0405 -364	-0.0359 -364	0.0475 -364	-0.0248 -364	0.0071 -364	-0.127 -364
	P=.089	P=.941	P=.135	P=.331	P=.547	P=.181	P=.441	P=.494	P=.366	P=.637	P=.892	P=.015
B1903	0.0302 -364	0.0905 -364	0.0023 -364	0.0442 -364	0.0434 -364	0.1784 -364	-0.0141 -364	-0.0789 -364	0.036 -364	0.1355 -364	-0.055 -364	-0.0694 -364
	P=.566	P=.085	P=.964	P=.400	P=.409	P=.001	P=.789	P=.133	P=.493	P=.010	P=.295	P=.187

ตารางที่ 19 ( ต่อ )

	A0101	A0102	A0103	A0105	A0106	A0107	A0201	A0202	A0203	A0204	A0205	A0206
A0106	-0.0311 -364 P= .554	0.213 -364 P= .000	0.0749 -364 P= .154	0.2052 -364 P= .000	1 -364 P= .	0.1225 -364 P= .019	0.1536 -364 P= .003	0.085 -364 P= .106	0.2147 -364 P= .000	0.0496 -364 P= .345	-0.0695 -364 P= .186	-0.0667 -364 P= .204
A0107	0.042 -364 P= .425	0.0549 -364 P= .296	0.1564 -364 P= .003	0.1131 -364 P= .031	0.1225 -364 P= .019	1 -364 P= .	0.1729 -364 P= .001	0.1684 -364 P= .001	-0.0184 -364 P= .726	-0.0725 -364 P= .167	0.093 -364 P= .076	0.0175 -364 P= .740
A0802	0.0997 -364 P= .057	0.1711 -364 P= .001	0.0249 -364 P= .636	0.2043 -364 P= .000	0.1724 -364 P= .001	0.1203 -364 P= .022	0.0694 -364 P= .187	0.093 -364 P= .076	-0.0218 -364 P= .678	0.0537 -364 P= .306	-0.0118 -364 P= .822	-0.1347 -364 P= .010
A0803	-0.0825 -364 P= .116	0.0687 -364 P= .191	0.0629 -364 P= .231	0.1364 -364 P= .009	0.0286 -364 P= .586	0.1829 -364 P= .000	0.0918 -364 P= .080	0.1011 -364 P= .054	0.0286 -364 P= .587	0.0747 -364 P= .155	-0.0053 -364 P= .920	0.0258 -364 P= .623
A0804	-0.0484 -364 P= .357	0.0718 -364 P= .717	0.0135 -364 P= .797	0.2044 -364 P= .000	0.1033 -364 P= .049	0.2065 -364 P= .000	0.8027 -364 P= .115	-0.2419 -364 P= .000	-0.0861 -364 P= .101	-0.0711 -364 P= .176	0.0434 -364 P= .409	-0.0613 -364 P= .224

ตารางที่ 19 ( ต่อ )



	A0101	A0102	A0103	A0105	A0106	A0107	A0201	A0202	A0203	A0204	A0205	A0206
A0901	0.0577	0.2626	0.0012	0.4176	0.3126	0.1087	0.1594	-0.191	-0.019	-0.1623	0.0514	0.0173
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .273	P= .000	P= .981	P= .000	P= .000	P= .038	P= .002	P= .000	P= .718	P= .002	P= .328	P= .742
A0902	0.074	0.2212	0.0956	0.2582	0.1305	0.1935	-0.1737	0.2071	-0.0524	-0.2525	-0.1385	-0.0202
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .159	P= .000	P= .068	P= .000	P= .013	P= .000	P= .001	P= .000	P= .318	P= .000	P= .008	P= .701

ตารางที่ 19 ( ต่อ )

	A0207	A0208	A0401	A0403	A0501	A0502	A0701	A0702	A0802	A0803	A0804	A0901	A0902
B0102	0.048	-0.0614	-0.0646	-0.023	0.0917	0.0838	0.1303	0.0772	0.0476	0.1735	-0.0439	0.0537	0.1428
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .361	P= .243	P= .219	P= .662	P= .081	P= .110	P= .013	P= .141	P= .365	P= .001	P= .404	P= .307	P= .006
B0202	0.0035	-0.0581	-0.1292	-0.2322	0.0676	-0.1324	0.1748	0.1417	0.1935	0.1244	0.0517	0.3032	0.1952
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .947	P= .269	P= .014	P= .000	P= .198	P= .011	P= .001	P= .007	P= .000	P= .018	P= .326	P= .000	P= .000
B0204	0.0599	-0.1101	-0.1005	-0.1807	-0.0268	-0.0267	0.0316	-0.0311	-0.1142	-0.0429	0.0306	-0.2817	-0.2606
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .254	P= .036	P= .055	P= .001	P= .610	P= .611	P= .548	P= .555	P= .029	P= .414	P= .560	P= .000	P= .000
B0205	0.0579	-0.1153	-0.192	0.0232	-0.2017	0.0251	0.0432	0.1534	0.1593	0.1892	0.2656	0.1008	0.2241
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .271	P= .028	P= .000	P= .660	P= .000	P= .633	P= .411	P= .003	P= .002	P= .000	P= .000	P= .055	P= .000
B0302	0.0023	0.0194	0.0757	0.1468	-0.1809	-0.1516	0.069	-0.0032	0.0824	0.11	0.0971	0.1313	0.2271
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .965	P= .712	P= .150	P= .005	P= .001	P= .004	P= .189	P= .952	P= .116	P= .036	P= .064	P= .012	P= .000

	A0207	A0208	A0401	A0403	A0501	A0502	A0803	A0804	A0901	A0803	A0804	A0901	A0902
B0303	0.0392	0.0802	-0.1039	0.0961	-0.1631	-0.1042	0.0261	0.0593	-0.0188	0.0145	-0.0596	0.1315	0.1231
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P=.456	P=.127	P=.048	P=.067	P=.002	P=.047	P=.619	P=.259	P=.721	P=.782	P=.257	P=.012	P=.019
B0401	-0.181	0.0086	-0.2204	0.2928	-0.244	-0.1979	0.1902	0.1775	0.2131	0.0727	0.0856	0.2574	0.1629
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P=.001	P=.870	P=.000	P=.000	P=.000	P=.000	P=.000	P=.001	P=.000	P=.166	P=.103	P=.000	P=.002
B0402	0.0532	0.0247	0.0659	0.0983	0.1498	0.099	0.0732	0.1182	-0.014	0.0857	-0.0022	-0.0079	0.0144
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P=.311	P=.638	P=.210	P=.061	P=.004	P=.059	P=.163	P=.024	P=.789	P=.102	P=.966	P=.880	P=.784
B0403	0	-0.0539	0.0925	0.0434	0.2164	-0.1085	0.2186	0.2251	0.0369	0.0117	-0.118	-0.0055	-0.0179
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P=1.000	P=.305	P=.078	P=.409	P=.000	P=.038	P=.000	P=.000	P=.483	P=.823	P=.024	P=.917	P=.733
B0404	0.0385	-0.0426	-0.0796	-0.0465	-0.2164	-0.1054	0.053	0.0752	0.1469	0.2062	0.2765	0.0699	0.2195
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P=.464	P=.418	P=.129	P=.377	P=.005	P=.044	P=.314	P=.152	P=.005	P=.000	P=.000	P=.183	P=.000

ตารางที่ 19 ( ต่อ )

	A0207	A0208	A0401	A0403	A0501	A0502	A0701	A0702	A0802	A0803	A0804	A0901	A0902
B0405	-0.0467	-0.1292	-0.0133	0.0438	-0.1477	0.0819	0.0448	-0.0625	0.2048	0.1759	0.2275	0.0776	0.1127
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .375	P= .014	P= .801	P= .404	P= .002	P= .119	P= .394	P= .234	P= .000	P= .001	P= .000	P= .139	P= .032
B0406	0.0243	-0.0993	-0.1106	0.0373	0.0808	-0.0361	0.0219	0.0691	0.0378	0.1741	0.0578	-0.014	0.1721
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .644	P= .058	P= .035	P= .478	P= .124	P= .493	P= .678	P= .188	P= .472	P= .001	P= .271	P= .790	P= .001
B0501	0.0361	-0.0314	0.1184	0.0589	0.0456	0.015	0.1035	0.0639	-0.1046	-0.111	-0.1802	-0.1586	-0.1208
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .492	P= .550	P= .024	P= .262	P= .386	P= .775	P= .048	P= .224	P= .046	P= .034	P= .001	P= .002	P= .021
B0503	0.0626	0.1709	0.0083	-0.0855	0.0748	0.0349	0.1548	0.1198	-0.18	-0.1312	-0.1662	-0.1019	-0.1496
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .234	P= .001	P= .875	P= .103	P= .154	P= .507	P= .003	P= .022	P= .001	P= .012	P= .001	P= .052	P= .004
B0601A	0.0581	0.0189	0.0534	0.0648	0.0311	0.0884	0.1568	0.1036	0.0107	0.0624	0.1552	-0.0295	-0.0084
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .269	P= .720	P= .310	P= .217	P= .555	P= .092	P= .003	P= .048	P= .839	P= .235	P= .003	P= .575	P= .873

	A0207	A0208	A0401	A0403	A0501	A0502	A0701	A0702	A0802	A0803	A0804	A0901	A0902
B0602A	-0.0733 -364 P=.163	-0.0157 -364 P=.765	-0.0688 -364 P=.190	-0.0521 -364 P=.321	-0.0642 -364 P=.222	-0.0549 -364 P=.296	0.0024 -364 P=.963	-0.0078 -364 P=.881	0.0475 -364 P=.366	0.1951 -364 P=.000	0.1616 -364 P=.002	0.1336 -364 P=.011	0.0473 -364 P=.368
B0603A	-0.0187 -364	-0.0481 -364	-0.0184 -364	-0.0141 -364	0.0972 -364	0.0751 -364	-0.0834 -364	-0.074 -364	-0.0977 -364	-0.1215 -364	-0.1005 -364	0.0515 -364	-0.0329 -364
B0604A	0.035 -364	-0.0222 -364	0.0058 -364	0.0047 -364	-0.0018 -364	-0.0525 -364	0.0491 -364	-0.1328 -364	-0.1538 -364	-0.0728 -364	0.1328 -364	0.1538 -364	-0.048 -364
B0701	0.1946 -364	0.0409 -364	-0.0298 -364	-0.1007 -364	0.0102 -364	0.0571 -364	-0.0574 -364	0.0259 -364	-0.1451 -364	-0.2087 -364	-0.0449 -364	-0.142 -364	-0.0742 -364
B0703	0.000 -364	0.436 -364	0.570 -364	0.055 -364	0.846 -364	0.277 -364	0.275 -364	0.623 -364	0.006 -364	0.000 -364	0.393 -364	0.007 -364	0.157 -364
	-0.0273 -364	-0.0156 -364	-0.0402 -364	0.1126 -364	-0.1384 -364	-0.0382 -364	-0.0208 -364	-0.0387 -364	-0.0447 -364	-0.0171 -364	-0.0489 -364	0.0272 -364	0.0249 -364
	0.604 -364	0.767 -364	0.445 -364	0.032 -364	0.008 -364	0.468 -364	0.693 -364	0.462 -364	0.395 -364	0.745 -364	0.352 -364	0.605 -364	0.636 -364

ตารางที่ 19 ( ต่อ )

	A0207	A0208	A0401	A0403	A0501	A0502	A0701	A0702	A0802	A0803	A0804	A0901	A0902
B0704	-0.0757 -364	-0.0856 -364	-0.0123 -364	0.0071 -364	0.0256 -364	-0.0939 -364	0.0977 -364	-0.026 -364	-0.1175 -364	0.0153 -364	0.0846 -364	0.0954 -364	-0.1548 -364
	P= .150	P= .103	P= .815	P= .893	P= .626	P= .074	P= .063	P= .621	P= .025	P= .771	P= .107	P= .069	P= .003
B0705	0.0431 -364	0.1235 -364	0.0183 -364	0.0104 -364	0.0014 -364	-0.0529 -364	-0.034 -364	-0.0369 -364	0.0003 -364	0.0079 -364	-0.0495 -364	-0.0289 -364	-0.0342 -364
	P= .412	P= .018	P= .728	P= .843	P= .979	P= .314	P= .518	P= .482	P= .995	P= .881	P= .346	P= .582	P= .515
B0706	-0.0679 -364	-0.017 -364	-0.0048 -364	-0.063 -364	-0.0116 -364	0.0012 -364	0.1201 -364	0.1323 -364	-0.0434 -364	-0.0979 -364	-0.084 -364	0.0691 -364	0.0835 -364
	P= .196	P= .746	P= .927	P= .230	P= .825	P= .982	P= .033	P= .012	P= .409	P= .062	P= .110	P= .189	P= .112
B0708	-0.0425 -364	0.0019 -364	0.1245 -364	-0.0185 -364	-0.0751 -364	-0.071 -364	0.0187 -364	0.0012 -364	-0.0571 -364	-0.0212 -364	0.0258 -364	-0.029 -364	-0.0469 -364
	P= .419	P= .971	P= .018	P= .724	P= .153	P= .177	P= .722	P= .981	P= .277	P= .686	P= .623	P= .582	P= .373
B0709	-0.0234 -364	-0.0003 -364	0.1181 -364	0.1641 -364	0.0165 -364	-0.0131 -364	-0.0451 -364	0.1132 -364	-0.0978 -364	-0.054 -364	0.0568 -364	-0.0228 -364	-0.0627 -364
	P= .656	P= .996	P= .024	P= .002	P= .754	P= .804	P= .391	P= .031	P= .062	P= .304	P= .279	P= .665	P= .233

ตารางที่ 19 ( ต่อ )

	A0207	A0208	A0401	A0403	A0501	A0502	A0701	A0702	A0802	A0803	A0804	A0901	A0902
B0710	-0.0676	-0.0464	0.067	0.0009	0.1264	0.0604	0.0984	0.1015	0.0615	0.0659	-0.1227	-0.1147	-0.1287
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .198	P= .377	P= .202	P= .986	P= .016	P= .250	P= .061	P= .053	P= .242	P= .210	P= .019	P= .029	P= .014
B0801	0.1351	-0.0825	0.0464	-0.0673	-0.1136	-0.0077	0.0723	-0.0446	-0.0886	-0.1594	-0.0641	-0.1162	0.0741
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .010	P= .116	P= .377	P= .200	P= .030	P= .884	P= .169	P= .396	P= .092	P= .002	P= .222	P= .027	P= .159
B0803	0.0435	0.0428	0.026	-0.0127	-0.0932	-0.0237	0.0131	0.0171	0.0559	0.0178	0.1367	-0.0129	-0.034
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .408	P= .416	P= .621	P= .809	P= .076	P= .652	P= .803	P= .745	P= .287	P= .736	P= .009	P= .807	P= .517
B0804	0.107	-0.0319	0.067	-0.0004	0.0404	0.1114	-0.1105	-0.135	-0.125	-0.0327	-0.0013	0.0592	-0.1144
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .041	P= .545	P= .202	P= .994	P= .443	P= .034	P= .035	P= .010	P= .017	P= .534	P= .981	P= .260	P= .029
B0805	-0.1755	0.1112	0.0049	-0.0755	-0.0089	0.013	-0.0133	0.1296	-0.0264	-0.1515	-0.1096	0.0446	-0.0755
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .001	P= .034	P= .926	P= .151	P= .865	P= .805	P= .801	P= .013	P= .616	P= .004	P= .037	P= .396	P= .151

ตารางที่ 19 ( ต่อ )



	A0207	A0208	A0401	A0403	A0501	A0502	A0803	A0804	A0901	A0803	A0804	A0901	A0902
B0806	-0.0624 -364 P= .235	0.0199 -364 P= .706	0.007 -364 P= .894	-0.0531 -364 P= .313	-0.0123 -364 P= .815	0.0193 -364 P= .714	0.0505 -364 P= .336	0.035 -364 P= .506	-0.0145 -364 P= .782	0.0221 -364 P= .675	-0.0617 -364 P= .240	0.0405 -364 P= .442	-0.0365 -364 P= .487
B0808	0.1089 -364 P= .038	-0.0678 -364 P= .197	0.0446 -364 P= .396	-0.015 -364 P= .776	-0.1051 -364 P= .045	-0.0665 -364 P= .205	0.0196 -364 P= .709	-0.079 -364 P= .133	0.0136 -364 P= .795	0.0008 -364 P= .988	0.0799 -364 P= .128	0.0143 -364 P= .785	-0.1072 -364 P= .041
B0809	0.0005 -364 P= .992	0.1173 -364 P= .025	0.0953 -364 P= .069	0.0134 -364 P= .798	0.1121 -364 P= .032	0.1092 -364 P= .037	0.0369 -364 P= .483	0.1049 -364 P= .045	0.0366 -364 P= .486	-0.01 -364 P= .849	0.079 -364 P= .132	0.1023 -364 P= .051	0.0144 -364 P= .785
B0810	0.0068 -364 P= .897	0.071 -364 P= .176	0.0827 -364 P= .115	-0.0988 -364 P= .060	0.1612 -364 P= .002	0.1126 -364 P= .032	-0.0251 -364 P= .633	-0.1531 -364 P= .003	-0.0236 -364 P= .654	-0.0119 -364 P= .821	-0.0504 -364 P= .338	0.0476 -364 P= .365	0.0489 -364 P= .352
B0901	-0.0146 -364 P= .782	-0.0702 -364 P= .182	0.0209 -364 P= .691	0.0771 -364 P= .142	0.1395 -364 P= .008	0.0147 -364 P= .779	0.0728 -364 P= .166	0.2653 -364 P= .000	0.2284 -364 P= .000	0.01 -364 P= .849	0.1458 -364 P= .005	0.2132 -364 P= .000	0.2596 -364 P= .000



	A0207	A0208	A0401	A0403	A0501	A0502	A0701	A0702	A0802	A0803	A0804	A0901	A0902
B0902	-0.062	-0.0703	0.005	-0.1094	0.0023	0.009	0.0668	0.0145	0.0658	0.0245	-0.0276	0.0139	-0.112
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .238	P= .181	P= .925	P= .037	P= .965	P= .864	P= .203	P= .783	P= .211	P= .641	P= .600	P= .792	P= .033
B0903	0.0913	0.0258	0.1336	0.1235	0.0863	0.1056	0.0721	0.1327	0.1063	0.0646	0.0338	0.2766	0.0832
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .082	P= .623	P= .011	P= .018	P= .100	P= .044	P= .170	P= .011	P= .043	P= .219	P= .520	P= .000	P= .113
B0904	0.0834	0.2109	-0.011	-0.0431	0.1438	0.1457	-0.0547	0.014	0.0542	0.0711	0.054	0.2386	0.1199
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .112	P= .000	P= .834	P= .412	P= .006	P= .005	P= .298	P= .790	P= .302	P= .176	P= .304	P= .000	P= .022
B10	0.0485	-0.0913	-0.0161	-0.1034	-0.1684	-0.1527	0.0985	-0.0162	0.0255	0.2225	0.0804	-0.0024	0.088
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .356	P= .082	P= .760	P= .004	P= .024	P= .021	P= .060	P= .758	P= .627	P= .000	P= .126	P= .964	P= .094
B1101	0.0561	0.0591	0.052	-0.0126	0.1921	0.144	-0.0329	0.1831	-0.1314	-0.1075	0.0645	-0.1367	0.0956
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .286	P= .260	P= .322	P= .810	P= .000	P= .006	P= .532	P= .000	P= .012	P= .040	P= .219	P= .009	P= .069

ตารางที่ 19 ( ต่อ )

	A0207	A0208	A0401	A0403	A0501	A0502	A0701	A0702	A0802	A0803	A0804	A0901	A0902
B1102	-0.0035 -364 P= .947	-0.0232 -364 P= .660	-0.029 -364 P= .581	-0.0339 -364 P= .519	0.161 -364 P= .002	0.1747 -364 P= .001	-0.0563 -364 P= .284	0.0258 -364 P= .623	0.0797 -364 P= .129	0.1016 -364 P= .053	0.0457 -364 P= .385	0.0816 -364 P= .120	0.1006 -364 P= .055
B1103	-0.0452 -364 P= .390	-0.0256 -364 P= .627	0.1295 -364 P= .013	0.0609 -364 P= .247	0.1748 -364 P= .001	0.1528 -364 P= .003	0.0798 -364 P= .128	-0.1565 -364 P= .003	0.0936 -364 P= .074	-0.1929 -364 P= .000	-0.1376 -364 P= .009	0.0864 -364 P= .100	-0.0546 -364 P= .299
B12	0.1112 -364 P= .034	0.1933 -364 P= .000	-0.0497 -364 P= .344	-0.0846 -364 P= .107	-0.0812 -364 P= .122	0.0231 -364 P= .660	-0.0642 -364 P= .222	-0.1622 -364 P= .002	-0.0739 -364 P= .159	-0.2312 -364 P= .000	-0.1493 -364 P= .004	-0.0418 -364 P= .426	-0.1128 -364 P= .031
B1301	-0.0558 -364 P= .289	-0.0717 -364 P= .172	0.0685 -364 P= .192	0.097 -364 P= .065	0.2721 -364 P= .000	0.201 -364 P= .000	0.2607 -364 P= .001	0.2865 -364 P= .000	0.2421 -364 P= .000	0.1056 -364 P= .044	0.2576 -364 P= .000	0.109 -364 P= .038	0.2167 -364 P= .000
B1302	-0.0224 -364 P= .670	-0.1983 -364 P= .000	-0.0176 -364 P= .737	0.0851 -364 P= .105	0.0565 -364 P= .283	0.0248 -364 P= .637	0.1616 -364 P= .002	0.1019 -364 P= .052	0.1371 -364 P= .009	0.219 -364 P= .000	0.1713 -364 P= .001	0.0647 -364 P= .218	0.0575 -364 P= .274

ตารางที่ 19 ( ต่อ )

	A0207	A0208	A0401	A0403	A0501	A0502	A0701	A0702	A0802	A0803	A0804	A0901	A0902
B1303	-0.0015	-0.0325	0.0038	0.0625	0.1385	0.083	0.1826	0.2051	0.2377	0.0567	0.1566	0.1461	0.2072
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .978	P= .536	P= .942	P= .234	P= .008	P= .114	P= .000	P= .000	P= .000	P= .281	P= .003	P= .005	P= .000
B1304	0.16	-0.1093	-0.0002	0.1295	-0.0427	-0.0352	0.0346	0.0258	0.0434	0.0725	0.058	-0.0666	0.1633
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .002	P= .037	P= .997	P= .013	P= .416	P= .504	P= .511	P= .624	P= .409	P= .167	P= .270	P= .205	P= .002
B1305	0.011	-0.1017	-0.0062	-0.0416	0.106	0.0145	0.0661	0.1287	0.0728	0.0895	0.0508	-0.0032	0.1355
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .835	P= .053	P= .906	P= .429	P= .043	P= .783	P= .209	P= .014	P= .166	P= .088	P= .334	P= .951	P= .010
B1306	-0.05	-0.0567	-0.1028	-0.0756	0.0744	0.0611	0.0024	0.046	0.0347	0.176	0.0972	-0.0427	-0.0035
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .341	P= .281	P= .050	P= .150	P= .156	P= .245	P= .964	P= .382	P= .509	P= .001	P= .064	P= .416	P= .947
B1307	-0.0251	-0.093	-0.0508	0.0655	0.0502	-0.1589	0.0685	0.1027	0.2998	0.1142	0.1111	0.1592	0.1233
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .633	P= .076	P= .334	P= .212	P= .339	P= .002	P= .192	P= .050	P= .000	P= .029	P= .034	P= .002	P= .019

	A0207	A0208	A0401	A0403	A0501	A0502	A0701	A0702	A0802	A0803	A0804	A0901	A0902
B1401	-0.08 -364 P= .128	-0.1318 -364 P= .012	0.0623 -364 P= .236	0.1003 -364 P= .056	0.0663 -364 P= .207	0.0656 -364 P= .212	0.1603 -364 P= .002	0.1679 -364 P= .001	0.1418 -364 P= .007	0.2002 -364 P= .000	0.077 -364 P= .143	0.0835 -364 P= .112	0.1647 -364 P= .002
B1402	0.0084 -364 P= .873	0.0155 -364 P= .769	0.051 -364 P= .332	0.0511 -364 P= .331	0.0931 -364 P= .076	-0.22 -364 P= .000	0.1587 -364 P= .002	0.2825 -364 P= .000	0.1848 -364 P= .000	0.1573 -364 P= .003	0.1545 -364 P= .003	0.2042 -364 P= .000	0.1455 -364 P= .005
B1403	-0.0423 -364 P= .421	-0.0052 -364 P= .922	-0.0158 -364 P= .763	0.0301 -364 P= .567	0.0913 -364 P= .082	0.1319 -364 P= .012	-0.0489 -364 P= .352	0.0066 -364 P= .900	0.1362 -364 P= .009	0.0887 -364 P= .091	0.2162 -364 P= .000	0.0565 -364 P= .282	0.2041 -364 P= .000
B1404	-0.1071 -364 P= .009	0.1031 -364 P= .049	0.0739 -364 P= .159	-0.0411 -364 P= .435	0.0854 -364 P= .104	-0.0789 -364 P= .133	-0.044 -364 P= .403	0.0299 -364 P= .569	0.0807 -364 P= .124	-0.0036 -364 P= .946	0.0836 -364 P= .111	0.064 -364 P= .223	0.0045 -364 P= .931
B1501	-0.0092 -364 P= .860	0.0276 -364 P= .600	0.0423 -364 P= .421	0.0414 -364 P= .431	0.1981 -364 P= .000	-0.1893 -364 P= .000	0.0492 -364 P= .350	0.1402 -364 P= .007	0.0022 -364 P= .966	0.1423 -364 P= .007	0.1205 -364 P= .022	0.1029 -364 P= .050	0.1584 -364 P= .002

	A0207	A0208	A0401	A0403	A0501	A0502	A0701	A0702	A0802	A0803	A0804	A0901	A0902
B1502	0.0084 -364	-0.0561 -364	0.0149 -364	0.0358 -364	-0.0094 -364	-0.011 -364	0.0399 -364	0.1122 -364	0.1351 -364	0.0085 -364	0.0519 -364	0.1279 -364	0.176 -364
	P= .873	P= .285	P= .778	P= .496	P= .858	P= .835	P= .448	P= .032	P= .010	P= .872	P= .323	P= .015	P= .001
B1503	-0.0482 -364	-0.0166 -364	-0.0732 -364	0.0045 -364	-0.1788 -364	0.0906 -364	0.1017 -364	0.204 -364	-0.0001 -364	0.0671 -364	0.0847 -364	-0.0342 -364	0.09 -364
	P= .360	P= .753	P= .163	P= .932	P= .001	P= .084	P= .053	P= .000	P= .998	P= .201	P= .107	P= .515	P= .086
B1505	0.0305 -364	0.0971 -364	-0.0845 -364	-598 -364	0.0759 -364	-0.0709 -364	0.0661 -364	0.1503 -364	0.0921 -364	-0.02 -364	-0.049 -364	0.0273 -364	0.1559 -364
	P= .561	P= .064	P= .107	P= .255	P= .148	P= .177	P= .208	P= .004	P= .079	P= .703	P= .351	P= .604	P= .003
B1506	0.058 -364	-0.1594 -364	-0.028 -364	-0.048 -364	-0.1189 -364	0.0505 -364	0.1001 -364	0.175 -364	0.0538 -364	0.1001 -364	0.0566 -364	0.0086 -364	0.0516 -364
	P= .270	P= .002	P= .594	P= .361	P= .023	P= .336	P= .056	P= .001	P= .306	P= .399	P= .282	P= .870	P= .326
B1507	-0.0389 -364	-0.055 -364	-0.084 -364	0.0683 -364	0.0525 -364	-0.0646 -364	0.0924 -364	0.1629 -364	0.1428 -364	0.1646 -364	0.0842 -364	0.1514 -364	0.1197 -364
	P= .460	P= .295	P= .109	P= .193	P= .318	P= .219	P= .078	P= .002	P= .006	P= .002	P= .109	P= .004	P= .022

ตารางที่ 19 ( ต่อ )



	A0207	A0208	A0401	A0403	A0501	A0502	A0701	A0702	A0802	A0803	A0804	A0901	A0902
B1602	0.0087	-0.0728	0.0371	-0.1224	0.0454	0.0492	0.0842	0.1325	0.1656	0.1851	0.1764	0.0802	0.0621
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .868	P= .166	P= .480	P= .019	P= .387	P= .349	P= .109	P= .011	P= .002	P= .000	P= .001	P= .127	P= .238
B1603	-0.119	-0.1159	-0.0893	-0.0305	0.2143	0.082	0.2023	0.2181	0.0245	0.2153	0.1384	0.1461	0.091
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .023	P= .027	P= .089	P= .562	P= .000	P= .118	P= .000	P= .000	P= .641	P= .000	P= .008	P= .005	P= .083
B1605	-0.0889	-0.0598	0.0596	0.0549	-0.002	-0.0005	0.0785	0.1616	0.1979	0.1807	0.1456	0.1295	0.2314
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .090	P= .255	P= .257	P= .296	P= .969	P= .993	P= .135	P= .002	P= .000	P= .001	P= .005	P= .013	P= .000
B1702	-0.0755	-0.0471	-0.0655	-0.0595	0.1358	0.0046	0.0187	0.0294	0.0251	0.2179	0.2039	0.104	0.147
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .151	P= .370	P= .212	P= .257	P= .009	P= .930	P= .722	P= .576	P= .633	P= .000	P= .000	P= .047	P= .005
B1705	-0.0692	-0.0775	0.0399	0.1142	0.0789	0.1164	0.1134	0.0986	0.1316	0.1568	0.2242	0.2353	0.2015
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .188	P= .140	P= .447	P= .029	P= .133	P= .026	P= .030	P= .060	P= .012	P= .003	P= .000	P= .000	P= .000

ตารางที่ 19 ( ต่อ )

	A0207	A0208	A0401	A0403	A0501	A0502	A0701	A0702	A0802	A0803	A0804	A0901	A0902
B1709	0.018 -364 P= .732	-0.0216 -364 P= .681	0.0889 -364 P= .090	0.0293 -364 P= .577	-0.0447 -364 P= .395	-0.0202 -364 P= .701	0.1069 -364 P= .042	0.1006 -364 P= .055	0.0629 -364 P= .231	0.1729 -364 P= .001	0.1188 -364 P= .023	-0.0315 -364 P= .549	-0.0262 -364 P= .618
B1711	-0.0912 -364	-0.1206 -364 P= .021	-0.0291 -364 P= .580	0.0557 -364 P= .289	0.0661 -364 P= .208	0.0412 -364 P= .434	0.0967 -364 P= .065	0.187 -364 P= .000	0.1392 -364 P= .008	-0.0739 -364 P= .160	0.0381 -364 P= .469	0.0969 -364 P= .065	0.0971 -364 P= .064
B1712	-0.0786 -364	-0.1594 -364 P= .002	-0.1336 -364 P= .011	-0.0039 -364 P= .940	0.0627 -364 P= .232	0.0992 -364 P= .059	0.2268 -364 P= .000	0.1543 -364 P= .003	0.0019 -364 P= .971	0.0982 -364 P= .061	0.0521 -364 P= .322	0.0574 -364 P= .275	0.0808 -364 P= .124
B1718	-0.065 -364	0.009 -364 P= .864	0.0934 -364 P= .075	0.1474 -364 P= .005	0.1048 -364 P= .046	0.1476 -364 P= .005	0.2174 -364 P= .000	0.1401 -364 P= .007	0.1249 -364 P= .017	0.0319 -364 P= .543	0.071 -364 P= .177	-0.0354 -364 P= .500	0.0019 -364 P= .971
B1721	-0.1113 -364	-0.0321 -364 P= .542	0.0004 -364 P= .993	-0.0341 -364 P= .516	0.0439 -364 P= .404	0.0571 -364 P= .277	0.1181 -364 P= .024	0.1585 -364 P= .002	0.0099 -364 P= .851	-0.0088 -364 P= .867	0.0251 -364 P= .633	0.0672 -364 P= .201	0.0907 -364 P= .084

ตารางที่ 19 ( ต่อ )

	A0207	A0208	A0401	A0403	A0501	A0502	A0701	A0702	A0802	A0803	A0804	A0901	A0902
B1722	0.0744 -364 P= .157	0.1118 -364 P= .033	-0.0199 -364 P= .705	-0.1145 -364 P= .029	0.037 -364 P= .482	0 -364 P=1.000	0.0266 -364 P= .612	0.1043 -364 P= .047	-0.1098 -364 P= .036	-0.0695 -364 P= .186	-0.069 -364 P= .189	-0.0723 -364 P= .169	-0.0578 -364 P= .272
B1723	0.0882 -364 P= .093	0.0228 -364 P= .664	-0.1168 -364 P= .026	-0.1102 -364 P= .036	0.1247 -364 P= .017	0.0623 -364 P= .236	0.1231 -364 P= .019	0.2419 -364 P= .000	0.1468 -364 P= .005	-0.0065 -364 P= .902	-0.0016 -364 P= .976	-0.0414 -364 P= .432	-0.0525 -364 P= .318
B1724	0.0647 -364 P= .218	0.0015 -364 P= .977	-0.0419 -364 P= .426	-0.0463 -364 P= .378	0.1763 -364 P= .001	0.1444 -364 P= .006	0.1459 -364 P= .005	0.263 -364 P= .000	0.0009 -364 P= .986	0.0206 -364 P= .695	-0.134 -364 P= .011	0.0791 -364 P= .132	-0.0181 -364 P= .731
B1801	0.0932 -364 P= .076	0.0586 -364 P= .265	-0.1787 -364 P= .001	0.0438 -364 P= .404	0.0479 -364 P= .362	0.0935 -364 P= .075	0.1342 -364 P= .010	0.1515 -364 P= .004	-0.1181 -364 P= .024	-0.0371 -364 P= .480	-0.0939 -364 P= .074	-0.0255 -364 P= .627	-0.1357 -364 P= .010
B1802	0.0066 -364 P= .899	-0.0952 -364 P= .070	0.0013 -364 P= .980	0.0294 -364 P= .576	0.0872 -364 P= .097	0.0465 -364 P= .377	0.1677 -364 P= .001	0.2276 -364 P= .000	0.0656 -364 P= .212	0.0796 -364 P= .130	0.0815 -364 P= .121	0.0287 -364 P= .586	0.101 -364 P= .054

ตารางที่ 19 ( ต่อ )



	A0207	A0208	A0401	A0403	A0501	A0502	A0701	A0702	A0802	A0803	A0804	A0901	A0902
B1803	-0.0155	-0.0861	0.0288	0.0437	0.0407	-0.0304	0.187	0.1409	0.0346	0.2371	0.2651	0.0133	0.1325
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .769	P= .101	P= .584	P= .405	P= .439	P= .563	P= .000	P= .007	P= .511	P= .000	P= .000	P= .800	P= .011
B1804	0.073	-0.1703	-0.1393	-0.0161	0.0673	-0.1848	0.1618	0.2086	-0.0296	-0.0451	-0.0099	-0.0578	-0.1824
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .165	P= .001	P= .008	P= .760	P= .200	P= .000	P= .002	P= .000	P= .574	P= .391	P= .850	P= .272	P= .000
B1901	0.1086	0.0788	0.1225	0.0695	0.1627	0.0489	0.1802	0.3329	0.1144	0.0153	0.0508	0.1546	0.1178
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .038	P= .134	P= .019	P= .186	P= .002	P= .352	P= .001	P= .000	P= .029	P= .771	P= .333	P= .003	P= .025
B1902	-0.0082	0.0422	0.1235	0.0682	0.0669	0.0332	0.1888	0.1484	-0.0438	0.019	-0.0082	0.0172	-0.1003
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .876	P= .422	P= .018	P= .194	P= .203	P= .528	P= .000	P= .005	P= .405	P= .719	P= .876	P= .744	P= .056
B1903	0.073	-0.0879	0.1027	0.1189	0.0592	0.1038	0.1363	0.1769	0.0609	0.0027	-0.0259	-0.0193	-0.0344
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .165	P= .094	P= .050	P= .023	P= .260	P= .048	P= .009	P= .001	P= .247	P= .959	P= .622	P= .714	P= .513

	A0207	A0208	A0401	A0403	A0501	A0502	A0701	A0702	A0802	A0803	A0804	A0901	A0902
B1904	-0.0428	-0.0349	0.0732	0.0587	0.2102	0.1763	0.1235	0.2983	0.1536	-0.0084	-0.0176	0.1099	0.158
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .416	P= .507	P= .163	P= .264	P= .000	P= .001	P= .018	P= .000	P= .003	P= .873	P= .738	P= .036	P= .003
A0101	-0.0672	-0.0908	-0.1083	-0.0218	0.0914	0.003	0.1253	0.1025	0.0997	-0.0825	0.0484	0.0577	0.074
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .201	P= .084	P= .039	P= .679	P= .082	P= .955	P= .017	P= .051	P= .057	P= .116	P= .357	P= .273	P= .159
A0102	-0.0035	-0.0084	0.2158	0.2577	0.0525	0.0894	-0.0115	0.0267	0.1711	0.0687	0.0718	0.2626	0.2212
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .947	P= .873	P= .000	P= .000	P= .318	P= .089	P= .827	P= .611	P= .001	P= .191	P= .171	P= .000	P= .000
A0103	0.1217	0.0668	-0.0599	0.0061	0.0686	0.1542	0.0939	-0.0195	0.0249	0.0629	0.0135	0.0012	0.0956
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .020	P= .203	P= .255	P= .907	P= .191	P= .003	P= .074	P= .711	P= .636	P= .231	P= .797	P= .981	P= .068
A0105	-0.0163	-0.0137	0.1259	0.1921	0.0784	0.0457	0.0863	0.1072	0.2043	0.1364	0.2044	0.4176	0.2582
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .757	P= .794	P= .016	P= .000	P= .135	P= .384	P= .100	P= .041	P= .000	P= .009	P= .000	P= .000	P= .000

	A0207	A0208	A0401	A0403	A0501	A0502	A0701	A0702	A0802	A0803	A0804	A0901	A0902
A0106	0.009	0.0566	0.1501	0.1551	0.1153	0.0862	0.0134	0.0315	0.1724	0.0286	0.1033	0.3126	0.1305
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .864	P= .281	P= .004	P= .003	P= .028	P= .100	P= .798	P= .549	P= .001	P= .586	P= .049	P= .000	P= .013
A0107	-0.0124	-0.2157	-0.0053	0.0718	0.1347	0.0485	0.1308	0.3149	0.1203	0.1829	0.2065	0.1087	0.1935
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .814	P= .000	P= .920	P= .172	P= .010	P= .357	P= .013	P= .000	P= .022	P= .000	P= .000	P= .038	P= .000
A0802	0.0032	-0.03	-0.1405	0.183	0.0986	-0.0416	0.0862	0.1161	1	0.0611	0.2064	0.3058	0.2948
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .952	P= .569	P= .007	P= .000	P= .060	P= .429	P= .101	P= .027	P= .	P= .245	P= .000	P= .000	P= .000
A0803	-0.0693	-0.1413	-0.0579	0.0749	0.0261	0.0939	0.1654	-0.0047	0.0611	1	0.4687	0.0198	0.0079
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .187	P= .007	P= .271	P= .154	P= .620	P= .074	P= .002	P= .929	P= .245	P= .	P= .000	P= .706	P= .880
A0804	-0.0964	-0.1397	-0.1079	0.0543	0.0808	0.0654	0.0952	-0.0001	0.2064	0.4687	1	0.058	0.138
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .066	P= .008	P= .040	P= .301	P= .124	P= .213	P= .070	P= .999	P= .000	P= .000	P= .	P= .270	P= .008

ตารางที่ 19 ( ต่อ )

	A0207	A0208	A0401	A0403	A0501	A0502	A0701	A0702	A0802	A0803	A0804	A0901	A0902
A0901	-0.0208	0.0575	0.1536	-0.1432	0.0551	-0.0126	0.0504	0.1543	0.3058	0.0198	0.058	1	0.3492
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .693	P= .274	P= .003	P= .006	P= .295	P= .811	P= .338	P= .003	P= .000	P= .706	P= .270	P= .	P= .000
A0902	-0.0555	-0.1252	0.0216	0.1349	0.0517	-0.0984	0.0411	0.0736	0.2948	0.0079	0.138	0.3492	1
	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364	-364
	P= .291	P= .017	P= .682	P= .010	P= .326	P= .061	P= .434	P= .161	P= .000	P= .880	P= .008	P= .000	P= .

ตารางที่ 19 ( ต่อ )

----- FACTOR ANALYSIS -----

Final Statistics:

Variable	Communality	*	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
A0101	.69183	*	1	1.82213	26.0	26.0
A0102	.56397	*	2	1.09507	15.6	41.7
A0103	.56278	*	3	1.01362	14.5	56.2
A0104	.33765	*				
A0105	.50115	*				
A0106	.53165	*				
A0107	.74180	*				

VARIMAX rotation 1 for extraction 1 in analysis 1 - Kaiser Normalization.

VARIMAX converged in 6 iterations.

Rotated Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
A0101	.07820	.82798	-.01257
A0102	.62700	.39155	-.13240
A0103	-.00628	.52204	.53871
A0104	.50088	.05771	.28885
A0105	.69903	.11119	-.01209
A0106	.65893	-.26495	.16511
A0107	.12247	-.06784	.84982

Factor Transformation Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
Factor 1	.82988	.39345	.39560
Factor 2	-.46427	.88020	.09851
Factor 3	-.30945	-.26542	.91312

Factor Score Coefficient Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
A0101	-.03942	.70578	-.08420
A0102	.39399	.27654	-.23863
A0103	-.13878	.41055	.45618
A0104	.28816	-.02835	.19037
A0105	.45697	.01779	-.11749
A0106	.44775	-.31510	.07871
A0107	-.02966	-.13562	.76745

Covariance Matrix for Estimated Regression Factor Scores:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
Factor 1	1.00000		
Factor 2	.00000	1.00000	
Factor 3	.00000	.00000	1.00000

----- FACTOR ANALYSIS -----

Final Statistics:

Variable	Communality	*	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
A0201	.65786	*	1	3.05250	13.3	13.3
A0202	.51120	*	2	2.53164	11.0	24.3
A0203	.49543	*	3	1.90780	8.3	32.6
A0204	.61993	*	4	1.42195	6.2	38.8
A0205	.77323	*	5	1.37457	6.0	44.7
A0206	.49897	*	6	1.29135	5.6	50.3
A0207	.60859	*	7	1.13234	4.9	55.3
A0208	.61511	*	8	1.05997	4.6	59.9
A0301	.40706	*				
A0302	.61070	*				
A0303	.60330	*				
A0304	.55086	*				
A0401	.63724	*				
A0402	.50467	*				
A0403	.61794	*				
A0501	.61369	*				
A0502	.66427	*				
A0503	.64413	*				
A0601	.49647	*				
A0602	.64434	*				
A0603	.66438	*				
A0701	.70143	*				
A0702	.63132	*				

VARIMAX rotation 1 for extraction 1 in analysis 1 - Kaiser Normalization.

VARIMAX converged in 8 iterations.

Rotated Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
A0201	.03025	-.02702	-.01087	.78658	.03323
A0202	-.09507	.04558	.06578	.67473	.17596
A0203	.68928	-.01842	.04611	-.07138	-.04685
A0204	.67875	-.07795	.01445	.05425	.17700
A0205	.04501	-.04422	.00436	-.04441	.09262
A0206	.40008	.09202	.15030	.31309	-.04763
A0207	.72197	.08661	-.12550	-.04206	.10934
A0208	.65793	-.01529	.09790	-.16118	-.22215
A0301	-.14596	-.28907	.38274	.02578	.34785
A0302	.02267	-.06813	.06010	.11365	.31651
A0303	.14866	.65229	-.05865	.26978	.17331
A0304	.34561	.50747	.15057	-.33180	-.08981
A0401	-.07568	.75898	.07218	-.09216	.05435
A0402	.07161	.15555	.07458	-.07654	.06721
A0403	-.12602	.72910	.05650	.14368	.09255
A0501	-.06703	.03298	.73476	-.03087	.04943
A0502	.14527	.13367	.74583	.06146	.16809
A0503	.06966	.06095	.59789	.22205	.04398
A0601	-.25871	.25645	.19460	.48598	-.19272
A0602	.19958	.20209	.11133	.11267	-.08906
A0603	-.12023	.03472	.03519	.14141	-.03810
A0701	-.01099	.17900	.05365	.06878	.81204
A0702	.06622	.07561	.22505	.07475	.69448



	Factor 6	Factor 7	Factor 8
A0201	.09268	.15634	-.05703
A0202	.00560	-.09164	.03335
A0203	.08080	.06157	.01576
A0204	.02025	-.03217	-.34239
A0205	.02692	.06618	.86809
A0206	-.27271	-.15028	.33257
A0207	.02180	-.06599	.21339
A0208	-.17586	.25189	.05203
A0301	.09850	.10342	.11681
A0302	-.01433	.68827	.12213
A0303	.16653	-.11594	.09102
A0304	-.04378	-.14748	-.09691
A0401	.00997	.16691	-.10416
A0402	.67387	.06692	.02884
A0403	.18390	.00006	.06521
A0501	-.03674	.22777	.10774
A0502	.04275	-.00896	-.18731
A0503	.30683	-.35312	.08953
A0601	-.02506	.21646	-.07143
A0602	.44136	.57116	-.09814
A0603	.79074	-.02498	-.01131
A0701	.02319	-.02438	-.03344
A0702	-.02813	.26275	.11339

Factor Transformation Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
Factor 1	.08941	.52152	.48630	.39414	.39940

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
Factor 2	.93644	.12990	.03780	-.29976	-.03381
Factor 3	.10515	-.69870	.33286	.14726	.42549
Factor 4	.24872	.00112	-.49311	.79950	-.08501
Factor 5	.17803	-.42464	.18737	.18771	-.49224
Factor 6	.00710	-.02537	-.57649	-.21891	.29533
Factor 7	.02728	-.12678	-.07298	-.10160	.16204
Factor 8	-.09839	.16104	.18804	-.02073	-.54341

	Factor 6	Factor 7	Factor 8
Factor 1	.35882	.19557	.04097
Factor 2	-.11097	.00024	.03827
Factor 3	-.25552	.23672	.25674
Factor 4	-.15387	-.07496	.13877
Factor 5	.61761	.13636	-.27440
Factor 6	.38234	.60665	.13273
Factor 7	.47884	-.61800	.57452
Factor 8	-.11426	.36271	.69907

Factor Score Coefficient Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
A0201	.07222	-.06405	-.07828	.47861	-.04858
A0202	.00348	-.01494	-.02300	.39243	.06351
A0203	.29206	-.04762	.00600	-.00163	-.04078
A0204	.31208	-.10070	-.03901	.07920	.15587
A0205	-.01020	.00438	-.01715	-.05720	-.01867
A0206	.16839	.05237	.08606	.22679	-.09768

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
A0207	.30419	.01815	-.12215	.01603	.07995
A0208	.25634	.00046	.07911	-.03908	-.18449
A0301	-.06444	-.18387	.19642	-.04796	.17826
A0302	-.00052	-.04053	-.04531	.01965	.12519
A0303	.05919	.29745	-.12234	.12743	.08109
A0304	.10017	.25962	.10344	-.19692	-.05481
A0401	-.07842	.39591	.00269	-.11090	-.00517
A0402	.03477	-.00387	-.02031	-.10890	.02237
A0403	-.07741	.35365	-.03045	.02043	.00602
A0501	-.07008	-.00239	.44843	-.08693	-.09956
A0502	.03999	.00481	.42759	-.01901	.02114
A0503	.03518	-.05137	.24350	.08499	-.04728
A0601	-.09989	.12673	.10563	.26927	-.22716
A0602	.08527	.04204	-.00244	.02716	-.14708
A0603	-.01801	-.07862	-.03587	.02555	-.04555
A0701	-.00813	.04812	-.09205	-.03542	.55166
A0702	.01144	.00401	.02214	-.03374	.40717
	Factor 6	Factor 7	Factor 8		
A0201	.00503	.08998	-.07405		
A0202	-.04963	-.11617	.00034		
A0203	.08023	.03415	-.00082		
A0204	.02916	-.05971	-.33974		
A0205	.05630	.03143	.74491		
A0206	-.20037	-.12928	.26704		
A0207	.05188	-.07476	.15914		
A0208	-.10845	.22160	.03851		
A0301	.06549	.01907	.06191		

	Factor 6	Factor 7	Factor 8
A0302	-.05202	.21327	.06101
A0303	.03889	-.12076	.08447
A0304	-.06320	-.10087	-.05908
A0401	-.09999	.14372	-.06325
A0402	.25404	.00622	.04853
A0403	.02556	-.01388	.08332
A0501	-.09377	.14606	.08493
A0502	-.04759	-.06464	-.18251
A0503	.17616	-.24635	.08021
A0601	-.11875	.17992	-.04339
A0602	.23938	.43356	-.06961
A0603	.23724	-.06711	.02480
A0701	-.01882	-.10491	-.09886
A0702	-.06403	.12757	.02687

Covariance Matrix for Estimated Regression Factor Scores:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
Factor 1	1.00000				
Factor 2	.00000	1.00000			
Factor 3	.00000	.00000	1.00000		
Factor 4	.00000	.00000	.00000	1.00000	
Factor 5	.00000	.00000	.00000	.00000	1.00000
Factor 6	.00000	.00000	.00000	.00000	.00000
Factor 7	.00000	.00000	.00000	.00000	.00000
Factor 8	.00000	.00000	.00000	.00000	.00000

	Factor 6	Factor 7	Factor 8
Factor 6	1.00000		
Factor 7	.00000	1.00000	
Factor 8	.00000	.00000	1.00000

----- FACTOR ANALYSIS -----

Final Statistics:

Variable	Communality	* Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
A0801	.49932	* 1	1.61320	32.3	32.3
A0802	.58458	* 2	1.08503	21.7	54.0
A0803	.67019	*			
A0804	.66747	*			
A0805	.27667	*			

VARIMAX rotation 1 for extraction 1 in analysis 1 - Kaiser Normalization.

Rotated Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2
A0801	-.05532	.70446
A0802	.11129	.75644
A0803	.81480	.07927
A0804	.78499	.22641
A0805	.48652	-.19992

Factor Transformation Matrix:

	Factor 1	Factor 2
Factor 1	.92019	.39147
Factor 2	-.39147	.92019

Factor Score Coefficient Matrix:

	Factor 1	Factor 2
A0801	-.11343	.22269
A0802	-.00809	.65008
A0803	.53415	-.01918
A0804	.49829	.11287
A0805	.24582	-.22789

Covariance Matrix for Estimated Regression Factor Scores:

	Factor 1	Factor 2
Factor 1	1.00000	
Factor 2	.00000	1.00000

----- FACTOR ANALYSIS -----

Final Statistics:

Variable	Communality	* Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
A0901	.50111	* 1	2.26389	32.3	32.3
A0902	.60108	* 2	1.19875	17.1	49.5
A0903	.41605	*			
A0904	.43603	*			
A0905	.55315	*			
A0906	.46898	*			
A0907	.48623	*			

VARIMAX rotation 1 for extraction 1 in analysis 1 - Kaiser Normalization.

VARIMAX converged in 3 iterations.

Rotated Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2
A0901	.70787	.00575
A0902	.77490	.02477
A0903	.62174	.17175
A0904	.54780	.36872
A0905	.02555	.74330
A0906	.12324	.67364
A0907	.13267	.68457

Factor Transformation Matrix:

	Factor 1	Factor 2
Factor 1	.76471	.64438
Factor 2	-.64438	.76471

Factor Score Coefficient Matrix:

	Factor 1	Factor 2
A0901	.42693	-.13305
A0902	.46378	-.13324
A0903	.24274	-.00496
A0904	.25993	.14155
A0905	-.12830	.09399
A0906	-.05576	.12834
A0907	-.05217	.13385

Covariance Matrix for Estimated Regression Factor Scores:

	Factor 1	Factor 2
Factor 1	1.00000	
Factor 2	.00000	1.00000



----- FACTOR ANALYSIS -----

Final Statistics:

Variable	Communality	* Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
B0101	.57436	* 1	1.55541	51.8	51.8
B0102	.49014	*			
B0103	.49092	*			

VARIMAX rotation 1 for extraction 1 in analysis 1 - Kaiser Normalization.

Factor Score Coefficient Matrix:

	Factor 1
B0101	.28724
B0102	.45010
B0103	.15046

Covariance Matrix for Estimated Regression Factor Scores:

	Factor 1
Factor 1	1.00000

----- FACTOR ANALYSIS -----

Final Statistics:

Variable	Communality	* Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
B0201	.27481	* 1	1.75323	35.1	35.1
B0202	.52221	*			
B0203	.21366	*			
B0204	.40100	*			
B0205	.34155	*			

VARIMAX rotation 1 for extraction 1 in analysis 1 - Kaiser Normalization.

Factor Score Coefficient Matrix:

	Factor 1
B0201	.29900
B0202	.41218
B0203	.26364
B0204	-.36119
B0205	.33334

Covariance Matrix for Estimated Regression Factor Scores:

	Factor 1
Factor 1	1.00000

----- FACTOR ANALYSIS -----

Final Statistics:

Variable	Communality	* Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
B0301	.42009	* 1	1.73696	43.4	43.4
B0302	.56193	*			
B0303	.40214	*			
B0304	.35280	*			

VARIMAX rotation 1 for extraction 1 in analysis 1 - Kaiser Normalization.

Factor Score Coefficient Matrix:

	Factor 1
B0301	.27315
B0302	.43157
B0303	.36509
B0304	.14196

Covariance Matrix for Estimated Regression Factor Scores:

	Factor 1
Factor 1	1.00000

----- FACTOR ANALYSIS -----

Final Statistics:

Variable	Communality	* Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
B0401	.76469	* 1	2.16027	24.0	24.0
B0402	.45878	* 2	1.58603	17.6	41.6
B0403	.52423	* 3	1.07770	12.0	53.6
B0404	.59373	*			
B0405	.55269	*			
B0406	.26320	*			
B0501	.58162	*			
B0502	.52317	*			
B0503	.56189	*			

VARIMAX rotation 1 for extraction 1 in analysis 1 - Kaiser Normalization.

Rotated Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
B0401	-.06233	.14462	.86017
B0402	.52922	.41976	-.05012
B0403	.35246	-.09742	.62491
B0404	-.17782	.70746	.24822
B0405	-.11903	.72774	-.09444
B0406	.16904	.48417	.01429
B0501	.73448	-.19838	.05286
B0502	.63294	.06787	.34344
B0503	.74925	-.00149	.02275

Factor Transformation Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
Factor 1	.90609	.03239	.42185
Factor 2	-.18564	.92640	.32761
Factor 3	.38019	.37516	-.84541

Factor Score Coefficient Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
B0401	-.16531	.01177	.69550
B0402	.30735	.30684	-.16580
B0403	.08546	-.11264	.46134
B0404	-.10839	.44490	.16190
B0405	-.02142	.49384	-.12810
B0406	.10646	.33041	-.06214
B0501	.37773	-.11091	-.05510
B0502	.28690	.03617	.17169
B0503	.39783	.02490	-.10097

Covariance Matrix for Estimated Regression Factor Scores:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
Factor 1	1.00000		
Factor 2	.00000	1.00000	
Factor 3	.00000	.00000	1.00000

----- FACTOR ANALYSIS -----

Final Statistics:

Variable	Communality	*	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
B0601	.42689	*	1	1.63269	40.8	40.8
B0602	.62828	*	2	1.31009	32.8	73.6
B0603	.93889	*				
B0604	.94872	*				

VARIMAX rotation 1 for extraction 1 in analysis 1 - Kaiser Normalization.

VARIMAX converged in 3 iterations.

Rotated Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2
B0601	.63004	.17304
B0602	.68999	.39012
B0603	-.83709	.48803
B0604	-.14073	-.96380

Factor Transformation Matrix:

	Factor 1	Factor 2
Factor 1	.93740	.34825
Factor 2	.34825	-.93740

Factor Score Coefficient Matrix:

	Factor 1	Factor 2
B0601	.38889	.09790
B0602	.41603	.25667
B0603	-.55205	.40480
B0604	-.04132	-.71112

Covariance Matrix for Estimated Regression Factor Scores:

	Factor 1	Factor 2
Factor 1	1.00000	
Factor 2	.00000	1.00000

----- FACTOR ANALYSIS -----

Final Statistics:

Variable	Communality	*	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
B0701	.61942	*	1	2.42150	24.2	24.2
B0702	.59950	*	2	1.32902	13.3	37.5
B0703	.64189	*	3	1.15934	11.6	49.1
B0704	.53230	*	4	1.10733	11.1	60.2
B0705	.58315	*				
B0706	.28824	*				
B0707	.74631	*				
B0708	.73544	*				
B0709	.49999	*				
B0710	.77097	*				

VARIMAX rotation 1 for extraction 1 in analysis 1 - Kaiser Normalization.

VARIMAX converged in 12 iterations.

Rotated Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
B0701	.38470	-.65018	-.01652	-.22004
B0702	-.75225	-.07940	.10840	.12480
B0703	.21456	.07967	.72770	.24485
B0704	.55683	.29603	.36401	.04579
B0705	.14554	.74604	.01293	-.07230
B0706	.52622	-.07011	.05668	.05658



	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
B0707	-.78507	.21125	.03191	.29040
B0708	.19217	-.03500	-.03068	-.83447
B0709	.45055	-.38781	.01787	.38246
B0710	.33309	.11950	-.72494	.34671

Factor Transformation Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Factor 1	.96250	-.22050	.01376	-.15742
Factor 2	.19969	.74112	.59636	.23498
Factor 3	.17712	.19801	-.60206	.75296
Factor 4	-.04842	-.60242	.53074	.59418

Factor Score Coefficient Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
B0701	.10447	-.47410	.01803	-.13331
B0702	-.33316	-.13620	.11019	.06453
B0703	.10167	.02464	.59790	.21859
B0704	.26526	.25584	.27473	.05857
B0705	.11947	.60751	-.03697	-.08995
B0706	.22919	-.01968	.04086	.08451
B0707	-.31255	.08865	.02921	.19066
B0708	.03114	.03058	-.02596	-.70370
B0709	.19117	-.29202	.02858	.37570
B0710	.19274	.14834	-.61960	.31395

Covariance Matrix for Estimated Regression Factor Scores:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Factor 1	1.00000			
Factor 2	.00000	1.00000		
Factor 3	.00000	.00000	1.00000	
Factor 4	.00000	.00000	.00000	1.00000

----- FACTOR ANALYSIS -----

Final Statistics:

Variable	Communality	* Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
B0801	.53904	* 1	2.58835	25.9	25.9
B0802	.65622	* 2	1.32456	13.2	39.1
B0803	.72120	* 3	1.13092	11.3	50.4
B0804	.46022	* 4	1.04834	10.5	60.9
B0805	.55776	*			
B0806	.71298	*			
B0807	.53638	*			
B0808	.52523	*			
B0809	.57559	*			
B0810	.80755	*			

VARIMAX rotation 1 for extraction 1 in analysis 1 - Kaiser Normalization.

VARIMAX converged in 11 iterations.

Rotated Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
B0801	.13790	.30645	.62449	.19006
B0802	-.65678	-.23461	-.22642	-.34431
B0803	.07006	-.13061	.83510	-.04284
B0804	.57966	.21866	.13381	-.24187
B0805	.28358	.37165	-.16596	.55828
B0806	.09999	.83582	.02545	.06111
B0807	-.63994	-.30044	-.17875	-.06816
B0808	-.02983	.00527	.21069	.69276
B0809	.35951	.42373	.14550	-.49561
B0810	.79968	-.36830	-.17955	-.01374

Factor Transformation Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Factor 1	.77921	.49797	.34565	.15936
Factor 2	-.50719	.29052	.39915	.70642
Factor 3	-.27867	.17409	.67973	-.65574
Factor 4	.24069	-.79832	.50909	.21348

Factor Score Coefficient Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
B0801	-.04558	.12218	.44952	.09331
B0802	-.29241	-.00715	-.07124	-.24011

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
B0803	-.01928	-.22126	.69892	-.07239
B0804	.26897	.06656	.03782	-.22746
B0805	.09688	.21992	-.24402	.42936
B0806	-.10473	.63706	-.10027	-.01823
B0807	-.27878	-.09026	-.04078	-.01412
B0808	-.04668	-.07137	.13651	.54940
B0809	.11070	.28898	.05715	-.44707
B0810	.52907	-.41825	-.17883	.01813

Covariance Matrix for Estimated Regression Factor Scores:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Factor 1	1.00000			
Factor 2	.00000	1.00000		
Factor 3	.00000	.00000	1.00000	
Factor 4	.00000	.00000	.00000	1.00000

----- FACTOR ANALYSIS -----

Final Statistics:

Variable	Communality	* Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
B0901	.57953	* 1	1.32085	33.0	33.0
B0902	.81513	* 2	1.06398	26.6	59.6
B0903	.50964	*			
B0904	.48053	*			

VARIMAX rotation 1 for extraction 1 in analysis 1 - Kaiser Normalization.

VARIMAX converged in 3 iterations.

Rotated Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2
B0901	.53575	-.54084
B0902	.18434	.88383
B0903	.71197	.05231
B0904	.69179	.04418

Factor Transformation Matrix:

	Factor 1	Factor 2
Factor 1	.97164	-.23645
Factor 2	.23645	.97164

Factor Score Coefficient Matrix:

	Factor 1	Factor 2
B0901	.38837	-.48029
B0902	.17856	.82939
B0903	.54850	.07853
B0904	.53267	.07013

Covariance Matrix for Estimated Regression Factor Scores:

	Factor 1	Factor 2
Factor 1	1.00000	
Factor 2	.00000	1.00000

----- FACTOR ANALYSIS -----

Final Statistics:

Variable	Communality	* Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
B1101	.40929	* 1	1.51035	50.3	50.3
B1102	.53257	*			
B1103	.56849	*			

VARIMAX rotation 1 for extraction 1 in analysis 1 - Kaiser Normalization.

Factor Score Coefficient Matrix:

	Factor 1
B1101	.42358
B1102	.48318
B1103	.49921

Covariance Matrix for Estimated Regression Factor Scores:

Factor 1

Factor 1 1.00000

----- FACTOR ANALYSIS -----

Final Statistics:

Variable	Communality	* Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
B1301	.53244	* 1	2.30511	32.9	32.9
B1302	.47412	* 2	1.08511	15.5	48.4
B1303	.55775	*			
B1304	.47796	*			
B1305	.49385	*			
B1306	.47201	*			
B1307	.38209	*			

VARIMAX rotation 1 for extraction 1 in analysis 1 - Kaiser Normalization.

VARIMAX converged in 3 iterations.

Rotated Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2
B1301	.68699	.24594
B1302	.64726	.23490

	Factor 1	Factor 2
B1303	.74521	-.04913
B1304	-.11502	.68171
B1305	.25110	.65635
B1306	.22987	.64743
B1307	.61588	.05264

Factor Transformation Matrix:

	Factor 1	Factor 2
Factor 1	.84425	.53595
Factor 2	-.53595	.84425

Factor Score Coefficient Matrix:

	Factor 1	Factor 2
B1301	.34000	.04058
B1302	.31963	.04072
B1303	.43854	-.20286
B1304	-.21646	.55812
B1305	-.00074	.45750
B1306	-.01096	.45521
B1307	.34185	-.09478



Covariance Matrix for Estimated Regression Factor Scores:

	Factor 1	Factor 2
Factor 1	1.00000	
Factor 2	.00000	1.00000

----- FACTOR ANALYSIS -----

Final Statistics:

Variable	Communality	* Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
B1401	.60906	* 1	1.53589	38.4	38.4
B1402	.71152	* 2	1.05409	26.4	64.7
B1403	.46481	*			
B1404	.80460	*			

VARIMAX rotation 1 for extraction 1 in analysis 1 - Kaiser Normalization.

VARIMAX converged in 3 iterations.

Rotated Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2
B1401	.75382	.20203
B1402	.83709	-.10396
B1403	.40166	.55089
B1404	-.10728	.89056

Factor Transformation Matrix:

	Factor 1	Factor 2
Factor 1	.89705	.44193
Factor 2	-.44193	.89705

Factor Score Coefficient Matrix:

	Factor 1	Factor 2
B1401	.51078	.09099
B1402	.60593	-.19134
B1403	.21987	.44321
B1404	-.18115	.80575

Covariance Matrix for Estimated Regression Factor Scores:

	Factor 1	Factor 2
Factor 1	1.00000	
Factor 2	.00000	1.00000

----- FACTOR ANALYSIS -----

Final Statistics:

Variable	Communality	*	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
B1501	.53840	*	1	2.08002	29.7	29.7
B1502	.48088	*	2	1.08455	15.5	45.2
B1503	.30681	*				
B1504	.30161	*				
B1505	.58328	*				
B1506	.43982	*				
B1507	.51378	*				

VARIMAX rotation 1 for extraction 1 in analysis 1 - Kaiser Normalization.

Rotated Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2
B1501	-.05174	.73193
B1502	.12065	.68288
B1503	.22893	.50438
B1504	.53714	.11439
B1505	.76000	.07536
B1506	.66303	-.01459
B1507	.67575	.23904

## Factor Transformation Matrix:

	Factor 1	Factor 2
Factor 1	.86652	.49914
Factor 2	-.49914	.86652

## Factor Score Coefficient Matrix:

	Factor 1	Factor 2
B1501	-.17026	.60428
B1502	-.05907	.53154
B1503	.03896	.36591
B1504	.29546	-.00962
B1505	.43455	-.08386
B1506	.39444	-.13840
B1507	.35354	.06515

## Covariance Matrix for Estimated Regression Factor Scores:

	Factor 1	Factor 2
Factor 1	1.00000	
Factor 2	.00000	1.00000

----- FACTOR ANALYSIS -----

Final Statistics:

Variable	Communality	* Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
B1601	.27818	* 1	1.68212	33.6	33.6
B1602	.35731	*			
B1603	.35422	*			
B1604	.37725	*			
B1605	.31516	*			

VARIMAX rotation 1 for extraction 1 in analysis 1 - Kaiser Normalization.

Factor Score Coefficient Matrix:

	Factor 1
B1601	.21355
B1602	.35536
B1603	.35382
B1604	.16514
B1605	.33374

Covariance Matrix for Estimated Regression Factor Scores:

	Factor 1
Factor 1	1.00000

----- FACTOR ANALYSIS -----

Final Statistics:

Variable	Communality	* Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
B1701	.42473	* 1	4.54616	18.9	18.9
B1702	.59084	* 2	2.32885	9.7	28.6
B1703	.53704	* 3	1.68627	7.0	35.7
B1704	.44073	* 4	1.41122	5.9	41.6
B1705	.55292	* 5	1.29289	5.4	46.9
B1706	.54084	* 6	1.09877	4.6	51.5
B1707	.53900	* 7	1.04441	4.4	55.9
B1708	.60669	*			
B1709	.63664	*			
B1710	.59682	*			
B1711	.53436	*			
B1712	.54943	*			
B1713	.74081	*			
B1714	.44886	*			
B1715	.36748	*			
B1716	.64634	*			
B1717	.69179	*			
B1718	.58956	*			
B1719	.48641	*			
B1720	.49205	*			
B1721	.60540	*			
B1722	.57375	*			
B1723	.58914	*			
B1724	.62695	*			

VARIMAX rotation 1 for extraction 1 in analysis 1 - Kaiser Normalization.

VARIMAX converged in 16 iterations.

Rotated Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
B1701	.32437	.54566	.01235	.01614	.12058
B1702	.03833	.64808	.12377	.21480	-.24626
B1703	.15009	.47263	-.09660	.47528	.01721
B1704	.17913	.63286	.04816	.01313	.05477
B1705	-.02591	.67925	-.00108	.19113	.02338
B1706	.10793	.28553	-.06975	.48795	-.08402
B1707	-.08553	.19853	-.05069	.65453	.23819
B1708	.70059	.05897	-.09403	-.03003	.20079
B1709	.56065	.25108	-.26352	-.25476	.33407
B1710	.71059	.13993	.03954	.04359	-.12854
B1711	.46214	.09951	.51362	-.01619	.13815
B1712	.55998	.09909	.26576	.33407	-.07025
B1713	.12624	.05560	.22848	-.03059	.01285
B1714	.39451	.13836	.19601	.36190	.30460
B1715	.37946	.26870	.09974	.29670	.21960
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
B1716	.13364	-.04668	.10772	.09798	.77223
B1717	.06088	.02893	.18985	.13363	.75513
B1718	-.15059	.15300	.56771	-.33539	.28606
B1719	.06284	-.18651	.60998	-.00498	.12794
B1720	.02953	-.04597	.61871	.25727	.09837

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
B1721	-.00624	.28532	.68784	-.09504	-.06446
B1722	.02539	-.07894	.06070	-.09346	.07110
B1723	.13057	.23997	.07180	.04830	.11198
B1724	.23715	-.02856	.24085	.42836	.09141

	Factor 6	Factor 7
B1701	-.00773	.08217
B1702	.21605	-.02414
B1703	.21783	-.09036
B1704	.01303	-.04974
B1705	-.09391	.21207
B1706	.02259	.44399
B1707	-.06312	.02393
B1708	.22677	.10439
B1709	.00893	.11510
B1710	.07163	.21722
B1711	-.03144	-.16353
B1712	.01476	-.19657
B1713	-.01370	.81749
B1714	.10043	-.04260
B1715	.07039	-.01134
B1716	.02323	-.09064
B1717	.23456	.09000

	Factor 6	Factor 7
B1718	.11864	.11307
B1719	.16987	.17422



	Factor 6	Factor 7
B1721	.18471	-.05933
B1722	.73613	.08668
B1723	.69353	-.11615
B1724	.56569	-.00620

Factor Transformation Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
Factor 1	.56397	.48799	.33272	.35140	.30880
Factor 2	-.10941	-.51269	.66878	-.28995	.36836
Factor 3	-.56300	.38218	.54005	.22006	-.41687
Factor 4	.43733	.13217	.22233	-.59782	-.32683
Factor 5	-.10408	-.04268	.05941	.29530	.51331
Factor 6	-.35705	.56012	-.16147	-.54454	.47379
Factor 7	-.15304	-.14117	-.26709	.05394	.01979

	Factor 6	Factor 7
Factor 1	.32117	.10540
Factor 2	.24115	.00062
Factor 3	-.03965	.14672
Factor 4	-.35773	.38687
Factor 5	-.73252	.31070
Factor 6	.09830	-.04526
Factor 7	.40360	.84801

## Factor Score Coefficient Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
B1701	.06841	.25657	-.02596	-.12200	.06043
B1702	-.08298	.39928	.05359	.01752	-.18191
B1703	-.03889	.15035	-.08325	.21053	-.02115
B1704	-.01137	.23433	.00835	-.13092	.03536
B1705	-.13797	.34420	-.01916	.00105	.05064
B1706	-.02626	.01461	-.07261	.27515	-.07757
B1707	-.14246	.00999	-.04880	.20435	.15575
B1708	.11957	-.07747	-.11899	-.09473	.03102
B1709	.33059	.11683	-.19517	-.27438	.19846
B1710	.16182	-.06703	-.00500	-.03477	-.19047
B1711	.22172	-.00333	.36046	-.06357	-.01932
B1712	.38512	-.09478	.14904	.18026	-.16836
B1713	.01654	-.03996	.05076	-.03901	-.02698
B1714	.11937	-.04590	.05093	.17594	.10507
B1715	.10871	.04039	.00961	.11255	.07350
B1716	-.03206	-.02641	-.02431	.02539	.47466
B1717	-.11520	-.00184	-.02149	.02835	.24790
B1718	-.15367	.17025	.23990	-.37462	.16590
B1719	.01156	-.13796	.26941	.01326	-.01279
B1720	-.01398	-.09492	.30781	.18178	-.01449
B1721	-.06053	.16451	.34075	-.12911	-.11343
B1722	-.05797	-.06427	-.07598	-.39343	-.02626
B1723	-.05085	.38976	-.05994	-.06577	-.00351
B1724	.03660	-.16202	.03985	.35003	-.07269

	Factor 6	Factor 7
B1701	-.06964	.01846
B1702	.11769	-.06548
B1703	.10218	-.09980
B1704	-.04930	-.09881
B1705	-.09388	.13875
B1706	.00727	.37579
B1707	-.09355	.01351
B1708	.09122	.07303
B1709	-.03662	.07864
B1710	-.01063	.14767
B1711	-.15913	-.21769
B1712	-.10647	-.22966
B1713	-.00974	.69540
B1714	-.04715	-.07677
B1715	-.04764	-.05111
B1716	-.08689	-.09029
B1717	.06809	.07316
B1718	.02072	.05863
B1719	.04399	.12419
B1720	-.14941	.08694
B1721	.04150	-.11680
B1722	.52570	.11550
B1723	.44768	-.09411
B1724	.32168	-.00420

## Covariance Matrix for Estimated Regression Factor Scores:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
Factor 1	1.00000				
Factor 2	.00000	1.00000			
Factor 3	.00000	.00000	1.00000		
Factor 4	.00000	.00000	.00000	1.00000	
Factor 5	.00000	.00000	.00000	.00000	1.00000
Factor 6	.00000	.00000	.00000	.00000	.00000
Factor 7	.00000	.00000	.00000	.00000	.00000

	Factor 6	Factor 7
Factor 6	1.00000	
Factor 7	.00000	1.00000

## ----- FACTOR ANALYSIS -----

## Final Statistics:

Variable	Communality	* Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
B1801	.83938	* 1	1.75246	43.8	43.8
B1802	.71064	* 2	1.36626	34.2	78.0
B1803	.72129	*			
B1804	.84741	*			

VARIMAX rotation 1 for extraction 1 in analysis 1 - Kaiser Normalization.

VARIMAX converged in 3 iterations.

Rotated Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2
B1801	.91510	-.04449
B1802	-.08720	.83847
B1803	.00954	.84923
B1804	.91974	-.03864

Factor Transformation Matrix:

	Factor 1	Factor 2
Factor 1	.91700	-.39888
Factor 2	.39888	.91700

Factor Score Coefficient Matrix:

	Factor 1	Factor 2
B1801	.54304	.02257
B1802	-.00253	.58704
B1803	.05579	.60034
B1804	.54615	.02697

Covariance Matrix for Estimated Regression Factor Scores:

	Factor 1	Factor 2
Factor 1	1.00000	
Factor 2	.00000	1.00000

----- FACTOR ANALYSIS -----

Final Statistics:

Variable	Communality	* Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
B1901	.32902	* 1	1.77050	44.3	44.3
B1902	.53307	*			
B1903	.46693	*			
B1904	.44148	*			

VARIMAX rotation 1 for extraction 1 in analysis 1 - Kaiser Normalization.

Factor Score Coefficient Matrix:

	Factor 1
B1901	.32398
B1902	.41238
B1903	.38595
B1904	.37529

Covariance Matrix for Estimated Regression Factor Scores:

Factor 1

Factor 1 1.00000

ผู้ประกอบการธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่

เครื่องหมายการค้า	ระบบอนาล็อก			ระบบดิจิทัล			ผู้แทนจำหน่าย
	NMT 470	NMT 900	AMPS800	GSM 900	PCN 1800		
โนเกีย	*	*	*	*	*	บริษัท อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล เอ็นเจเนียร์ จำกัด ( IEC )	
โนเกีย 2146 i					*	บริษัท เอ เอ แอรอน จำกัด	
โนเกีย		*		*		บริษัท อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล เอ็นเจเนียร์ จำกัด	
ซีเมนส์				*		บริษัท อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล เอ็นเจเนียร์ จำกัด	
โนเชีย		*		*		บริษัท อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล เอ็นเจเนียร์ จำกัด	
ฟูจิตส			*			บริษัท อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล เอ็นเจเนียร์ จำกัด	
อิริคสัน	*	*	*	*	*	บริษัท อิริคสัน คอมมูนิเคชั่น/บริษัท ล็อกซเล่ย์	
โมโตโรล่า		*	*	*	*	บริษัท ยูไนเต็ดคอมมูนิเคชั่น อินดัสตรี จำกัด (UCOM)	
บอช				*		บริษัท ยูไนเต็ดคอมมูนิเคชั่น อินดัสตรี จำกัด (UCOM)	
เออีซี					*	บริษัท สามารถเทลคอม จำกัด	
แดนมอลล์	*	*	*	*	*	บริษัท เจ็บเซ่น แอนด์ เซ็สเซ่น (ประเทศไทย) จำกัด	
ฟิลิปส์	*	*	*	*	*	บริษัท ฟิลิปส์ อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด	
ซีเทลโก้	*					บริษัท รุท อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด	
เทคโนโฟน			*		*	บริษัท เอ เอ แอรอน จำกัด	



ซีคอม	*						บริษัท โยบิตซ์พพลาย (1988) จำกัด
แมคซอล			*				บริษัท โยบิตซ์พพลาย (1988) จำกัด
พานาโซนิค			*	*			บริษัท ซิวเซ่นแนล เซลส์ แอนด์ เซอร์วิส จำกัด
เอ็นอีซี			*				บริษัท เอ็นอีซี (ประเทศไทย) จำกัด
โอที			*				บริษัท สหวิริยา เทลคอมมิวนิเคชั่น จำกัด
สหวิริยา		*	*	*			บริษัท สหวิริยา เทลคอมมิวนิเคชั่น จำกัด
เวสต์คัลเลอร์			*				บริษัท อเมริกันไฟฟ์ (ประเทศไทย) จำกัด
โกลด์สตาร์			*				บริษัท บิซิคอม เอ็นจิเนียริง จำกัด
เจ อาร์ ซี			*				บริษัท จาตุรงค์ฮาร์ป (1923) จำกัด
มิตซูบิชิ			*				บริษัท วรจักรอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด
ซัมซุง			*				บริษัท เลนโซ่ คอมมิวนิเคชั่น จำกัด
วอกซ์สัน			*				บริษัท คอมพิวเตอร์โครซิสเต็ม จำกัด
โตชิบา			*				บริษัท ซิวเลียร์ โอเอ ไทยแลนด์ จำกัด
ออดิโอวอกซ์			*		*		บริษัท บลิส เทล จำกัด
แทนนิตี้			*				บริษัท บีซีเนส คอมพิวเตอร์ซิสเต็ม จำกัด
แคเรียน			*				บริษัท ฟอมูล่า อุตสาหกรรม จำกัด
รีช			*				บริษัท กลอบอลริช จำกัด

### คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การศึกษาผลของระบบควบคุมพนักงานขาย โทรศัพท์เคลื่อนที่ในเขตกรุงเทพมหานคร ( AN EMPIRICAL INVESTIGATION OF SALES CONTROL SYSTEMS OF THE MOBILE -TELEPHONE SALES REPRESENTATIVE IN BANGKOK ) ของบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาบริหารธุรกิจ วิชาเอกบริหารการตลาด มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

1. ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์
2. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพจิตใจ ความสามารถ ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์และความรู้ด้านบริษัท
3. ผลลัพธ์ที่ตามมาของการควบคุมที่อาศัยพื้นฐานของผลการดำเนินงาน และผลการควบคุมโดยอาศัย

พฤติกรรม

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของท่านที่สละเวลาในการให้ข้อมูลซึ่งเป็นประโยชน์ในการศึกษา ค้นคว้า และขอสัญญาว่าข้อมูลของท่านจะเก็บเป็นความลับ หากมีสิ่งใดบกพร่องผู้วิจัยกราบขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย

กราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นายกระจำจ โลงจน์ศิริศิลป์

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลเกี่ยวกับด้านประชากรศาสตร์

สำหรับผู้วิจัย

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในข้อที่เป็นข้อมูลของท่าน เพียงข้อเดียว

[ ] 1 - 3

## 1. เพศ

[ ] 4

1. ชาย
2. หญิง

## 2. อายุ

[ ] 5

1. ต่ำกว่า 20 ปี
2. 21 - 25 ปี
3. 26 - 30 ปี
4. 31 - 35 ปี
5. 35 ปีขึ้นไป

## 3. ระดับการศึกษา

[ ] 6

1. ต่ำกว่า ปริญญาตรี
2. ปริญญาตรี
3. สูงกว่าปริญญาตรี

## 4. ประสบการณ์ในการทำงานการขายกี่ปี

[ ] 7

1. ต่ำกว่า 2 ปี
2. 2 - 5 ปี
3. 5.1-10 ปี
4. 10.1-15 ปี
5. 15 ปี ขึ้นไป

## 5. เวลาที่ท่านปฏิบัติงานกับบริษัทในปัจจุบันนี้มากที่สุดปี

[ ] 8

1. ต่ำกว่า 2 ปี
2. 2 - 5 ปี
3. 5.1 - 10 ปี
4. 10.1 - 15 ปี
5. 15 ปี ขึ้นไป

## 6. รายได้ทั้งหมดในปีที่แล้ว

[ ] 9

1. ต่ำกว่า 100,000 บาท
2. 100,001 - 150,000 บาท
3. 150,001 - 200,000 บาท
4. 200,001 - 250,000 บาท
5. 250,001 บาท ขึ้นไป

**ส่วนที่ 2 ระบบการควบคุมในเชิงพฤติกรรมและระบบการควบคุมที่อาศัยผลการปฏิบัติงาน**

กรุณาให้คะแนนโดยการทำเครื่องหมาย ✓ ในข้อที่ท่านเห็นด้วยในระดับต่างๆเพียงข้อเดียว

( ระดับ 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง, 2 = ไม่เห็นด้วย, 3 = เฉย ๆ , 4 = เห็นด้วย, 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง )

	ระดับคะแนน					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
<b>1. สภาพจิตใจ ความรู้ความสามารถของท่านที่มีต่อบริษัท และผลิตภัณฑ์</b>						
( ในลักษณะของความต้องการข้อมูลสารสนเทศ )						
1.1 ท่านรู้ถึงการออกแบบและข้อกำหนด ต่างๆ ของผลิตภัณฑ์ ของบริษัท						[ ] 10
1.2 ท่านทราบถึงการประยุกต์ใช้และ หน้าที่ต่างๆ ของผลิตภัณฑ์ของบริษัท						[ ] 11
1.3 ท่านสามารถที่จะติดตามและทราบถึงสภาพต่าง ๆ ของความล้มเหลวในการใช้งาน ของผลิตภัณฑ์ของบริษัท						[ ] 12
1.4 ท่านประพาศิตินมีคุณค่า ต่อแผนกอื่น ซึ่งต้องการความช่วยเหลือจากท่าน						[ ] 13
1.5 ท่านยังคงให้ความสนใจในการรับรู้และการติดตาม การผลิตและการพัฒนาเทคโนโลยีของบริษัท						[ ] 14
1.6 ท่านชอบที่จะแก้ไขปัญหาต่างๆของระบบและดำเนินการบริ การขณะออกไปปฏิบัติงานเพื่อที่จะแก้ไขการใช้ผลิตภัณฑ์อย่าง ผิดๆรวมทั้งการ ใช้งานไม่ได้หรือการมีปัญหาของผลิตภัณฑ์						[ ] 15
1.7 ท่านได้ดำเนินการตามนโยบาย ขบวนการและทราบ โปรแกรม ต่างๆ ของบริษัทเพื่อก่อให้เกิดข้อมูล สารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัท						[ ] 16
<b>2 ขอบเขตของการควบคุมดูแล (Extent of Supervision : Super)</b>						
2.1 SUPERVISOR ของท่าน ทำให้เกิดความมั่นใจว่าพนักงาน ขายทุกคนรู้ในสิ่งที่ควรจะทำและรู้ว่าจะทำอย่างไร						[ ] 17
2.2 SUPERVISOR ของท่านติดต่อใกล้ชิดกับท่านเสมอ						[ ] 18
2.3 SUPERVISOR ของท่านถามเกี่ยวกับข้อมูลในสิ่งที่ ท่านทำอยู่ว่าเป็นอย่างไรไม่บ่อยนัก						[ ] 19
2.4 ท่านไม่ค่อยได้มีการติดต่อกับฝ่ายบริหาร ของบริษัทมากนัก						[ ] 20
2.5 ฝ่ายบริหารเป็นที่ปรึกษาโดยให้ข้อมูลหรือ ชี้แจงเกี่ยวกับ กิจกรรมต่าง ๆ อยู่เสมอ						[ ] 21
2.6 ท่านรู้สึกโดยเดี่ยว หรือมีความรู้สึกแยกตัวออกจาก ฝ่ายบริหารงานขาย						[ ] 22

	ระดับคะแนน					สำหรับ
	5	4	3	2	1	ผู้วิจัย
2.7 ท่านไม่ได้ติดต่อประจำวันกับฝ่ายบริหารมากมายนัก						[ ] 23
2.8 ท่านได้รับทิศทางในการปฏิบัติงานจากฝ่ายบริหาร ของบริษัทน้อยมาก						[ ] 24
3. การไม่คำนึงถึงพนักงานขายในระดับล่าง (Bottom- Line Orientation: No BTL)						
3.1 เมื่อฝ่ายบริหารประเมินงานของท่านนั้น ฝ่าย บริหารได้ใช้ปัจจัยต่างๆ ในการพิจารณา						[ ] 25
3.2 ฝ่ายบริหารตัดสินใจว่าใครมีผลการดำเนินงานดี โดยพิจารณาผลการดำเนินงานของพนักงาน ในระดับล่างอย่างเข้มงวด						[ ] 26
3.3 ผลการดำเนินงานเฉพาะในแง่ที่จับต้องได้ (ยอดขาย) เป็นสิ่งที่ผู้จัดการของท่านให้ความสนใจมากที่สุด						[ ] 27
3.4 ผู้จัดการของท่านไม่สนใจว่าท่านจะทำอะไร ครบเท่าที่ท่านมีผลงาน ก็เพียงพอแล้ว						[ ] 28
4. ระดับการใช้ผลของการดำเนินงานที่อยู่ในรูปของวัตถุประสงค์ในการประเมินผลงาน (Objective Outcomes:Objout)						
ท่านคิดว่าผู้จัดการของท่านไว้ใจหรือเชื่อถือต่อมาตรการการวัดผลการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้เพื่อใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานของท่านอย่างไร						
4.1 ปริมาณยอดขาย						[ ] 29
4.2 การเจาะเข้าตลาด						[ ] 30
4.3 การบรรลุถึงโควต้ายอดขาย						[ ] 31
5. ข้อมูลที่ใช้ในการประเมิน (Inputs) ผลงานทางด้านเอกสาร (Paper Inputs: Papinp)						
5.1 จำนวนของการเยี่ยมลูกค้า						[ ] 32
5.2 ค่าใช้จ่ายในการขาย						[ ] 33
5.3 คุณภาพและความสมบูรณ์ ของรายงานการเยี่ยมลูกค้า						[ ] 34
6. ข้อมูลที่ใช้ในระบบการประเมินผลงานที่เป็นนามธรรม (Subjective Inputs :Subinp)						
6.1 ทักษะคดี						[ ] 35
6.2 ความสามารถ						[ ] 36
6.3 ความพยายาม						[ ] 37

	ระดับคะแนน					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
7. เงินเดือนในลักษณะที่เป็นเปอร์เซ็นต์ของแผนการจ่ายค่าตอบแทนพนักงานขาย (Percent Salary in Compensation Plan : Salary)						
7.1 ช่วงระยะเวลา(ความห่าง)ในการจ่ายในปัจจุบัน						[ ] 38
7.2 เงินเดือนเมื่อเทียบเป็นเปอร์เซ็นต์กับผลตอบแทนอื่นๆ ทั้งหมด						[ ] 39
8. ความสามารถ/ความเชี่ยวชาญในการขาย						
8.1 ท่านสามารถวัดความสามารถและความเชี่ยวชาญในการขาย ของท่านได้เป็นอย่างดีโดย พิจารณาจากผลการดำเนินงานของ การขายของท่านเอง						[ ] 40
8.2 ท่านเมื่อทำงานทางด้านการขายแล้วท่านคิดว่าท่านเป็นผู้ที่ เอาใจริงเอาจังและทำอะไรแล้วต้องทำให้ดีที่สุด (เป็นผู้ที่มีความสามารถและ เป็นผู้เชี่ยวชาญแบบมืออาชีพ)						[ ] 41
8.3 ท่านรู้สึกไม่พอใจหรือรำคาญเมื่อท่านทราบว่าผู้อื่นใช้ความ สามารถ หรือใช้ความ เชี่ยวชาญในการขายต่ำ						[ ] 42
8.4 ท่านมีความรู้สึกไม่ประทับใจในกรณีที่เพื่อนร่วมงานของท่าน ไม่มีการพัฒนา ในด้านการขายซึ่งจะทำให้ผลการขายตกต่ำลง						[ ] 43
8.5 ท่านยอมรับว่า ผู้บริหารไม่ค่อยให้ ความสำคัญกับผู้ที่มีความสามารถน้อย						[ ] 44
9. การเอาใจริงเอาจังและการผูกพันกับองค์กร						
9.1 ท่านยินดีจะใช้ความพยายามที่สูงไปกว่าความพยายามที่อยู่ใน ระดับทั่วไป เพื่อที่จะช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จ						[ ] 45
9.2 ท่านรู้สึกมีความจงรักภักดีต่อองค์กร และสนใจเกี่ยวกับความ อยู่รอด หรือความเจริญก้าวหน้าขององค์กร						[ ] 46
9.3 ท่านยอมรับในงานที่ได้รับมอบหมายเกือบทุกงานหรือ ทุกชนิดของงานที่ได้รับมอบหมายมา เพื่อที่จะยังคงทำงาน ให้กับองค์กรอย่างเต็มที่						[ ] 47
9.4 ท่านจะไม่ยอมทำงานให้กับองค์กรอื่น ๆ ที่มีลักษณะของงานที่เหมือนกันในเวลาเดียวกัน						[ ] 48
9.5 องค์กรนี้ผลักดัน / ดลบันดาลใจหรือจูงใจต่อท่านอย่างดีที่สุด และอย่างแท้จริง โดยเฉพาะในแง่ของผลการดำเนินงาน						[ ] 49

	ระดับคะแนน					สำหรับผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
9.6 สิ่งที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงต่อสถานะของท่านใน องค์กรในปัจจุบันของท่านอย่างรุนแรงเท่านั้น ที่จะเป็นสาเหตุที่ทำให้ท่านลาออกจากองค์กรนี้						[ ] 50
9.7 สำหรับท่านแล้วองค์กรนี้นับเป็นองค์กร ที่ดีที่สุดในองค์กรทั้งหมดสำหรับการ ที่จะทำงานร่วมด้วย						[ ] 51

**ส่วนที่ 3 ผลลัพธ์ที่ตามมาของการควบคุม ที่อาศัยพื้นฐานของผลการดำเนินงานและการควบคุม โดยอาศัยพฤติกรรม**  
 กรุณาให้คะแนนโดยการทำเครื่องหมาย ✓ ในข้อที่ท่านเห็นด้วยในระดับต่างๆเพียงข้อเดียว  
 ( ระดับ 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง, 2 = ไม่เห็นด้วย, 3 = เฉย ๆ, 4 = เห็นด้วย, 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง )

	ระดับคะแนน					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
<b>1. การยอมรับในอำนาจหน้าที่/การชี้นำ</b>						
1.1 เมื่อท่านได้รับคำแนะนำหรือคำสั่งท่านยอมรับด้วยความเต็มใจ						[ ] 52
1.2 โดยทั่วไปแล้ว ท่านจะยอมรับอำนาจหน้าที่ ของฝ่ายบริหาร ในบริษัทนี้						[ ] 53
1.3 ท่านค่อนข้างจะไวต่อข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ซึ่งท่านรับจากหัวหน้า หรือ ผู้บังคับบัญชา						[ ] 54
<b>2. การยอมรับในความร่วมมือ/ทีมงาน</b>						
2.1 เป็นที่รู้จักกันในองค์กรว่าท่านเป็นผู้หนึ่งที่มีบทบาท ในทีม เมื่อดำเนินงาน หรือปฏิบัติกรอยู่ในกลุ่ม						[ ] 55
2.2 ทุกครั้งที่ท่านมีความผูกพันหรือภาระต่อผู้อื่นที่ท่านทำงาน ด้วยนั้น ท่านจะทำให้ดีที่สุด หรือทำให้สำเร็จสมบูรณ์และ สนองตอบอย่างดีที่สุด						[ ] 56
2.3 ท่านยินดีที่จะทำส่วนของ ท่านให้ดีที่สุด สำหรับกลุ่ม						[ ] 57
2.4 การทำงานพร้อมกับผู้อื่นเป็นสิ่งที่ไม่ เหมาะสมและท่านชอบที่จะหลีกเลี่ยง						[ ] 58
2.5 การทำงานเป็นทีม เป็นสิ่งที่ท่าน มีความสุขที่ได้ทำทุกครั้ง						[ ] 59
<b>3. การยอมรับในการประเมินผลการดำเนินงาน</b>						
3.1 เป็นสิ่งที่ดีที่สุด หรือเหมาะสมที่สุดที่ฝ่ายบริหารได้ประเมิน ผลงานของท่าน อย่างละเอียด						[ ] 60
3.2 ท่านชอบให้บริษัทของท่านให้ข้อมูล ป้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับการ ดำเนินงานอย่างละเอียดและบ่อยบ่อย ให้แก่ท่าน						[ ] 61
3.3 ท่านต้องการที่จะรู้ตลอดเวลาว่า ฝ่ายบริหาร คิดอย่างไรกับผลการดำเนินงานของท่าน						[ ] 62
3.4 ท่านเป็นบุคคลที่ต้องการข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) จากหัวหน้าของท่าน						[ ] 63



	ระดับคะแนน					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
<b>4. การจูงใจที่มาจากภายใน (Intrinsic Motivation)</b>						
4.1	เมื่อท่านปฏิบัติงานหรือมีผลงานดำเนินงานที่ดี ท่านทราบว่า เป็นความปรารถนา ของตนเองที่จะทำให้ บรรลุเป้าหมายนั้น					[ ] 64
4.2	ท่านไม่ต้องการเหตุผลในการที่จะขาย การที่ท่านขายนั้น เนื่องจากท่านเป็นผู้ต้องการขายเองอยู่แล้ว					[ ] 65
4.3	การที่จะประสบผลสำเร็จในการขายนั้น เป็นสิ่ง ซึ่งท่านต้องการกระทำเพื่อตัวท่านเองอยู่แล้ว					[ ] 66
4.4	ถ้าท่านมีความมั่งคั่ง (มีฐานะร่ำรวย)อยู่ แล้ว ท่านก็ยังคง ทำหน้าที่การขาย เนื่องจากความท้าทายของงานขาย					[ ] 67
4.5	ท่านปรารถนาว่าท่านจะไม่ต้อง เกษียณอายุในภายหน้า เพื่อที่ท่าน จะดำเนินการขายตลอดไป เพื่อจะได้ มีความสุข และสนุกในการขายตลอดไป					[ ] 68
4.6	ท่านขายก็เนื่องมาจากท่านมีความรู้สึกที่ดีว่าราคาสินค้า เหมาะสมกับคุณภาพและประโยชน์ ที่ลูกค้าได้รับ					[ ] 69
<b>5. การจูงใจจากภายนอก (Extrinsic Motivation)</b>						
5.1	ถ้าไม่ใช่เพื่อเงินแล้วท่านจะไม่ปฏิบัติงานขาย					[ ] 70
5.2	ท่านขายเนื่องจาก ได้รับค่าตอบแทนจากการขาย					[ ] 71
5.3	หลังจากวันทำงานที่ทั้งหนักและยาวนานแล้ว ท่านตระหนัก ว่าถ้าไม่ใช่เพื่อตัวเงินแล้ว ท่านคงไม่ดำเนินงานขายนี้ต่อไป					[ ] 72
<b>6. ความพยายามในการดำเนินงานเพื่อให้กับบริษัท หรือให้กับตนเองหรือลูกค้าเท่าที่ท่านทราบอยู่แล้วนั้น พนักงานขายใน องค์กรนั้นต้องแบ่งความพยายามในหน้าที่ต่าง ๆ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ออกไปอย่างเหมาะสม</b>						
ขอความกรุณาจากท่านให้ช่วยจัดสรรคะแนน 100 คะแนนไปในคอลัมน์ข้างล่าง เพื่อแบ่งให้เห็นถึงความ พยายามที่เกี่ยวข้องกับตัวงานที่ท่านได้ให้เจ้านาย บริษัท ลูกค้า หรือตัวท่านเอง						
ท่านแบ่งความพยายามของท่านดังต่อไปนี้ให้กับ						
	1.	เจ้านายของท่าน	.....คะแนน	[ ]	73 - 75	
	2.	บริษัทที่ท่านทำงานอยู่	.....คะแนน	[ ]	76 - 78	
	3.	ลูกค้าของท่าน	.....คะแนน	[ ]	79 - 81	
	4.	ตัวท่านเอง	.....คะแนน	[ ]	82 - 84	
		รวม	100	คะแนน		
<b>7. กิจกรรมในการเชื่อมลูกค้ากลุ่มผู้คาดหวัง (Prospects) กับกิจกรรมอื่น ๆ</b>						
ในสัปดาห์หนึ่งนั้น ท่านใช้เวลาในกิจกรรมดังต่อไปนี้เป็นเวลากี่ชั่วโมง						

ก. จดหมาย/โทรศัพท์ถึงลูกค้าผู้คาดหวัง	.....ชั่วโมง/สัปดาห์	[ ] 85 - 87
ข. การไปเยี่ยมหรือเข้าพบลูกค้าผู้คาดหวัง	.....ชั่วโมง/สัปดาห์	[ ] 88 - 90
ค. จดหมาย/โทรศัพท์ ของงานอื่นๆ	.....ชั่วโมง/สัปดาห์	[ ] 91 - 93
ง. การเตรียมงานทางด้านเอกสารและรายงานต่อฝ่ายบริหาร	.....ชั่วโมง/สัปดาห์	[ ] 94 - 96
จ. การประชุมกับคิสเลอร์หรือตัวแทนจำหน่าย	.....ชั่วโมง/สัปดาห์	[ ] 97 - 99
ฉ. การประชุมเพื่อการฝึกอบรม	.....ชั่วโมง/สัปดาห์	[ ] 100 - 102
ช. การเยี่ยมลูกค้าปัจจุบัน	.....ชั่วโมง/สัปดาห์	[ ] 103 - 105
ซ. การเขียนเขียนในแง่ของการให้บริการ	.....ชั่วโมง/สัปดาห์	[ ] 106 - 108
ญ. การวางแผน	..... ชั่วโมง/สัปดาห์	[ ] 109 - 111
ณ. อื่น ๆ	.....ชั่วโมง/สัปดาห์	[ ] 112 - 114

8. เวลาที่ให้ในการขาย กับ เวลาที่ไม่ได้ใช้ในการขาย

ก. จดหมาย/โทรศัพท์ถึงลูกค้าผู้คาดหวัง	..... ชั่วโมง/สัปดาห์	[ ] 115 - 117
ข. การไปเยี่ยมหรือเข้าพบลูกค้าผู้คาดหวัง	..... ชั่วโมง/สัปดาห์	[ ] 118 - 120
ค. จดหมาย/โทรศัพท์ ของงานอื่นๆ	..... ชั่วโมง/สัปดาห์	[ ] 121 - 123
ง. การเตรียมงานทางด้านเอกสารและรายงานต่อฝ่ายบริหาร	..... ชั่วโมง/สัปดาห์	[ ] 124 - 126
จ. การจัดประชุมกับคิสเลอร์หรือตัวแทนจำหน่าย	..... ชั่วโมง/สัปดาห์	[ ] 127 - 129
ฉ. การจัดประชุมเพื่อการฝึกอบรม	..... ชั่วโมง/สัปดาห์	[ ] 130 - 132
ช. การเยี่ยมเขียนลูกค้าปัจจุบัน	..... ชั่วโมง/สัปดาห์	[ ] 133 - 135
ซ. การเขียนเขียนในแง่ของการให้บริการ	..... ชั่วโมง/สัปดาห์	[ ] 136 - 138
ณ. การวางแผน	..... ชั่วโมง/สัปดาห์	[ ] 139 - 141
ญ. อื่น ๆ	.....ชั่วโมง/สัปดาห์	[ ] 142 - 144

	ระดับคะแนน					สำหรับ
	5	4	3	2	1	ผู้วิจัย

9. การขายที่มีความเหมาะสม หรือลดมากขึ้น

9.1 ท่านลองปรับปรุงการขายหรือใช้วิธีในการขายใหม่ๆอยู่เสมอ	[ ] 145
9.2 เป็นสิ่งที่ไม่จำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ มากมายเกี่ยวกับการขาย	[ ] 146
9.3 งานขายทำให้ท่านใช้ความคิดมากขึ้นในเรื่องที่ว่าท่านจะขาย ได้มากขึ้นอย่างไร รวมทั้งเป็นเรื่องของการใช้เวลาที่มากขึ้น	[ ] 147
9.4 ท่านเชื่อว่าพนักงานขายที่ดีที่สุดเป็นพนักงานขายผู้ซึ่งรู้ว่าจะ ขายอย่างไร ไม่ใช่ เป็นพวกที่ใช้เวลานาน (หลายชั่วโมง) ในการขาย	[ ] 148

10. ทุก ๆ ครั้งที่ท่านสูญเสียไปสั่งซื้อไปนั้น ท่าน วิเคราะห์แล้วว่าสิ่งที่ผิดพลาด  
เนื่องมาจากรายละเอียดต่าง ๆ ที่คาดการณ์ไม่ถึง

[ ] 149

	ระดับคะแนน					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
<b>11. ผลการดำเนินงานเปรียบเทียบ</b>						
11.1 ท่านเห็นด้วยกับการประเมินผลการดำเนินงานของท่านเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายในการขาย ของบริษัทของท่าน						[ ] 140
11.2 ท่านเห็นด้วยกับการประเมินความพยายามของท่านเมื่อเปรียบเทียบกับการทำงานของ พนักงานขายท่านอื่นในบริษัท						[ ] 151
11.3 ท่านเห็นด้วยกับการประเมินผลงานการดำเนินงานทั้งหมดของท่าน เมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานขายคนอื่น ในบริษัท						[ ] 152
<b>12 เปอร์เซนต์ไทล์ (Percentile) ของผลการดำเนินงานในการขาย</b>						
เมื่อท่านเปรียบเทียบยอดขายประจำปีของท่านกับยอดขายประจำปี ของพนักงานขายท่านอื่นในบริษัท เดียวกัน ท่านอยู่ในช่วง ( กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ หน้าข้อที่ท่านเลือก )						
<input type="checkbox"/> ข้อที่ 1 ระดับสูง	10 %	ของพนักงานขายทั้งหมด				
<input type="checkbox"/> ข้อที่ 2 ระดับสูง	10 %	ของพนักงานขายทั้งหมด				
<input type="checkbox"/> ข้อที่ 3 ระดับกลาง	1/3	ของพนักงานขายทั้งหมด				[ ] 153
<input type="checkbox"/> ข้อที่ 4 ระดับต่ำกลาง	1/3	ของพนักงานขายทั้งหมด				
<input type="checkbox"/> ข้อที่ 5 ระดับต่ำที่สุด	10 %	ของพนักงานขายทั้งหมด				
<b>13 คำถามเกี่ยวกับการทำให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ทางด้านกำไร และการขาย</b>						
13.1 ท่านเป็นผู้ช่วยสร้างส่วนแบ่งตลาดให้สูงมากขึ้นต่อบริษัทของท่านในเขตที่ท่านดำเนินการขายอยู่						[ ] 154
13.2 ท่านได้ขายผลิตภัณฑ์/สินค้าที่ให้กำไรส่วนเกิน (Profit Margin) สูงสุดแก่องค์กร						[ ] 155
13.3 ท่านได้ทำยอดขายรวมให้กับผลิตภัณฑ์/สินค้าเป็นตัวเลขสูงสุดแก่องค์กร						[ ] 156
13.4 ท่านได้ทำยอดขาย สำหรับผลิตภัณฑ์						[ ] 157
13.5 ท่านได้ดำเนินการหาลูกค้าเพิ่มและดำเนินการขายไปสู่ลูกค้ารายสำคัญ ๆ ในเขตการขายที่ท่านได้รับผิดชอบ						[ ] 158
13.6 ท่านได้สร้างยอดขายหรือได้ทำสัญญาการขายที่ก่อให้เกิดการทำกำไรระยะยาวต่อบริษัท (Long - Term Contact)						[ ] 159
13.7 ท่านได้ทำยอดขายเกินกว่าเป้าหมายการขายและวัตถุประสงค์ของการขาย สำหรับในเขตการขายที่ท่านรับผิดชอบในช่วงปีที่ผ่านมา						[ ] 160

	ระดับคะแนน					สำหรับ
	5	4	3	2	1	ผู้วิจัย
<b>14. การเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ</b>						
14.1 ท่านได้จัดทำและส่งรายงานที่สมบูรณ์และถูกต้องที่เกี่ยวกับ คำสั่งซื้อค่าใช้จ่ายและรายงานประจำวันอื่นๆ						[ ] 161
14.2 ท่านได้ดำเนินการและนำความคิดริเริ่มต่างๆของตัวท่านเอง ที่เกี่ยวกับการดำเนินงาน และขั้นตอนต่างๆของบริษัทเพื่อที่ จะทำการปรับปรุงงานการขาย						[ ] 162
14.3 ท่านส่งรายงานต่างๆ ที่ผู้บริหารต้องการได้ตรงเวลา						[ ] 163
14.4 ท่านได้เก็บรักษาสัญชีหรือรายงานต่างๆ ที่เฉพาะเจาะจง ของบริษัทไว้ถูกต้อง สมบูรณ์และทันสมัย						[ ] 164
<b>15. ค่าใช้จ่ายการขายของพนักงานขาย</b>						
15.1 ท่านได้ปฏิบัติตามการขายในขอบเขต ของงบประมาณที่จัดตั้งโดยบริษัท						[ ] 165
15.2 ท่านได้ใช้ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต						[ ] 166
15.3 ท่านได้ใช้ของขวัญขอบคุณและส่วนลด ในการส่งเสริมการขายอย่างรับผิดชอบ						[ ] 167
15.4 ท่านใช้จ่ายเงินที่ใช้ในการเดินทาง และที่พักอย่างระมัดระวัง						[ ] 168
15.5 ท่านได้เตรียมรูปแบบในการเขียนลูกค้ายรวมทั้งความ ดีเพื่อให้ครอบคลุมเขต การขายของท่านได้อย่างประหยัด						[ ] 169
15.6 ท่านเลี้ยงรับรองลูกค้าเฉพาะกรณีที่ชัดเจนว่าลูกค้ายรายนั้น เป็นผลประโยชน์ที่ชัดเจนที่สุดที่จะทำ การเลี้ยงรับรอง						[ ] 170
15.7 ท่านได้ดำเนินการควบคุมต้นทุนต่างๆ ในส่วนอื่นของ บริษัท (เช่น การดำเนินงานทางด้านคำสั่งซื้อการเตรียมงาน ด้านการสั่งซื้อและการส่งมอบ) เมื่อดำเนินการ รับคำสั่งซื้อ						[ ] 171
<b>16: การวางแผนการเสนอการขาย</b>						
16.1 ท่านตั้งใจฟังอย่างใจจดใจจ่อที่จะกำหนด หรือระบุและเพื่อที่จะเข้าใจความต้องการ						[ ] 172
16.2 ท่านเข้าใจถึงปัญหาและความต้องการ ที่มีลักษณะพิเศษของลูกค้า						[ ] 173
16.3 ท่านได้ใช้แผนการขายที่ได้ทำขึ้นไว้แล้ว เพื่อพัฒนาลูกค้าใหม่ๆ						[ ] 174
16.4 ท่านได้เสนอการขายของท่าน อย่างชัดเจนและกระชับ						[ ] 175

	ระดับคะแนน					สำหรับ
	5	4	3	2	1	ผู้วิจัย
16.5 ท่านได้ใช้เครื่องมือเกี่ยวกับโสตทัศนูปกรณ์ (เช่นแผนผัง ตาราง และอื่นๆ)อย่าง มีประสิทธิผล เพื่อปรับปรุงการ นำเสนอการขายของท่าน						[ ] 176
16.6 ท่านได้ทำงานแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้กับคำถามและข้อโต้แย้งของลูกค้า						[ ] 177
<b>17. ความพึงพอใจต่องาน (JOB SATISFACTION)</b>						
17.1 งานการขายของท่านก่อให้เกิดความรู้สึกประสบผลสำเร็จ						[ ] 178
17.2 งานการขายของท่านมีลักษณะ ตื่นเต้นอย่างมาก						[ ] 179
17.3 งานการขายของท่านก่อให้เกิดความ พึงพอใจต่อตัวท่านเอง						[ ] 180
17.4 ท่านกำลังสร้างสรรค์และพัฒนาบางสิ่งบางอย่าง ที่มีคุณค่าต่องานการขายของท่าน						[ ] 181
17.5 งานการขายของท่านมีลักษณะ ที่ท้าทาย						[ ] 182
17.6 งานการขายของท่านมีลักษณะ ที่น่าสนใจ						[ ] 183
17.7 ท่านมีความพอใจกับวิธีการที่โปรแกรมตระหนักถึง ความสำเร็จ อย่างเป็นทางการได้ถูกนำมาใช้						[ ] 184
17.8 บริษัทมีนโยบายการส่งเสริมเพื่อเลื่อนขั้นบุคลากร ที่ยุติธรรม หรือเสมอภาค						[ ] 185
17.9 พนักงานขายในบริษัทได้รับการ สนับสนุนเป็นอย่างดีจากผู้บริหาร						[ ] 186
17.10 ผู้จัดการขายหรือหัวหน้าของท่านได้ปฏิบัติงานดีในแง่การช่วย เหลือพนักงานขาย เพื่อให้พัฒนาศักยภาพของพนักงานขาย						[ ] 187
17.11 ผู้จัดการขายหรือหัวหน้า มีความเสมอภาคและ ยุติธรรมให้ความไว้วางใจและยกย่องต่องาน ที่พนักงานขายได้ทำสำเร็จ						[ ] 188
17.12 ผู้จัดการขายหรือหัวหน้าเป็น ผู้รักษาคำมั่นสัญญา ของพนักงานขาย						[ ] 189
17.13 ผู้จัดการขายหรือหัวหน้าเป็น ผู้ที่ทันสมัย ของพนักงานขาย						[ ] 191
17.15 ท่านมีความเชื่อมั่นในความเสมอภาค ความซื่อสัตย์ของฝ่ายบริหาร						[ ] 192

	ระดับคะแนน					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
17.16 ในความเห็นของท่าน ค่าตอบแทน (การจ่ายค่าตอบแทน) ที่ท่านทำงานอยู่จะสูงกว่าบริษัทอื่นๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน						[ ] 193
17.17 ค่าตอบแทนที่บริษัทจ่ายนั้นอยู่ในระดับที่สูงเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทอื่นที่ทำงานขายคล้ายคลึงกัน						[ ] 194
17.18 ผู้ร่วมงานในการขายของท่าน เป็นผู้มีความรับผิดชอบ						[ ] 195
17.19 ผู้ร่วมงานในการขายของท่าน เป็นผู้ที่ไม่เห็นแก่ตัว						[ ] 196
17.20 ผู้ร่วมงานที่ท่านทำงานด้วย มีความเป็นมิตรสูง						[ ] 197
17.21 ผู้ร่วมงานของท่านมีลักษณะที่ สนับสนุน ส่งเสริมหรือส่งเสริมกำลังใจ						[ ] 198
17.22 ลูกค้ายของท่านเป็นผู้ที่รักษาสัญญา						[ ] 199
17.23 ลูกค้ายของท่านเป็นผู้ที่มีความ เสมอภาคหรือยุติธรรม						[ ] 200
17.24 ลูกค้ายของท่านเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้						[ ] 201
17.25 ลูกค้ายของท่านเป็นบุคคลที่เข้าใจผู้อื่น						[ ] 202
17.26 ลูกค้ายของท่านสนใจในเรื่องที่ท่าน กล่าวหรืออธิบาย						[ ] 203
18. การตัดสินใจที่มีส่วนร่วม						
18.1 การตัดสินใจจะกระทำ ณ.ระดับของ ผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น						[ ] 204
18.2 พนักงานขายและฝ่ายบริหารมีแนวโน้มที่จะร่วมกันใน การปรึกษาหารือใน ประเด็นต่าง ๆ ในองค์กร						[ ] 205
18.3 เจ้านายของท่านจะเสาะหาหรือสอบถามความคิดเห็น ของท่าน ตลอดเวลา						[ ] 206
18.4 ฝ่ายบริหารตัดสินใจ โดยปราศจาก การคำนึง ความนึกคิดของ พนักงานขาย						[ ] 207
19: การจ่ายค่าตอบแทนในฐานะที่เป็นกลไกหรือเครื่องมือในการควบคุม						
19.1 เหตุผลที่สำคัญสำหรับการจ่ายค่าตอบแทนในองค์กรที่ ท่านปฏิบัติงานคือ ทำให้ ท่านปฏิบัติงานตาม ที่หัวหน้าหรือ ผู้จัดการต้องการให้ท่านปฏิบัติ						[ ] 208
19.2 ท่านรู้สึกว่าเป็นการใช้การจ่ายค่า ตอบแทนเพื่อพยายาม ควบคุมทุกอย่างที่ท่านปฏิบัติ						[ ] 209

	ระดับคะแนน					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
19.3 ระบบผลตอบแทนมีอิทธิพลที่แท้จริง ต่องานที่ท่านปฏิบัติอยู่						[ ] 210
19.4 เหตุผลที่สำคัญสำหรับการจ่ายค่าตอบแทนในองค์กรที่ ท่านปฏิบัติงานอยู่ก็เพื่อให้ได้ข้อมูล ป้อนกลับ(Feedback) ที่แน่นอนเด่นชัด เกี่ยวกับ สิ่งที่ท่านกำลังปฏิบัติอยู่						[ ] 211

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายกระจ่าง โจน์ศิริศิลป์
วัน เดือน ปี เกิด	29 ธันวาคม 2506
สถานที่เกิด	อำเภอคูสิต กรุงเทพมหานคร
การศึกษา	ประถมต้น และปลาย โรงเรียน เทพปราณี นนทบุรี มัธยมต้น โรงเรียนหอวัง และโรงเรียนศึกษาผู้ใหญ่บางบัว มัธยมปลาย โรงเรียนศึกษาผู้ใหญ่หอวัง ปริญญาตรี มหาวิทยาลัยรามคำแหง ปี 2531 คณะบริหารธุรกิจ สาขาการตลาด วิชาเอกการโฆษณา
สถานที่ทำงาน	ช่างไฟฟ้า ช่างซ่อมท่อประปา บริษัท ชัยศิลป์วิศวกรรม จำกัด ปี 2525-2531 พนักงานขายพื้นที่โฆษณานิคมสาร หนังสือ แค้มป์ท่องเที่ยว ปี 2532-2533 ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายขายพื้นที่สื่อโฆษณา หนังสือพิมพ์ สยามกีฬารายวัน ปี 2533-2536 ผู้จัดการฝ่ายขายเวลาโฆษณาสื่อโทรทัศน์ สถานีโทรทัศน์ไอบีซีช่อง 5 ประเทศกัมพูชา ปี 2536-2538 ผู้จัดการฝ่ายขายสมาชิก บริษัท เวิลด์ เคเบิล เนทเวอร์ค จำกัด (มหาชน) ปี 2538-ปัจจุบัน