

การกำหนดสมรรถนะมาตรฐานของบริษัทจำหน่ายสินค้าอุตสาหกรรมโดยอาศัยหลักการ ประเมินผลเชิงดุลยภาพ

ฐิติมา สุวรรณรังษี^{*1)} และ จิรพัฒน์ เงามประเสริฐวงศ์²⁾

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดสมรรถนะมาตรฐานของบริษัทตัวแทนจำหน่ายสินค้าอุตสาหกรรม โดยอาศัยหลักการประเมินผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ภายใต้อายุ 5 มุมมอง คือ มุมมองการเงิน มุมมองลูกค้า มุมมองผู้จำหน่ายสินค้า มุมมองกระบวนการภายใน และมุมมองการเรียนรู้และพัฒนา โดยการพัฒนาเริ่มจากศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากบริษัทกรณีศึกษา วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก กำหนดดัชนีวัดสมรรถนะหลักระดับองค์กร และมีการเชื่อมโยงกลยุทธ์สู่ระดับแผนกเพื่อการปฏิบัติ จากนั้นกำหนดค่าเป้าหมายแล้วทำการประเมินความเหมาะสมของดัชนีวัดสมรรถนะภายใต้แต่ละมุมมองผ่านเทคนิคการระดมสมองของผู้บริหารระดับสูง จากผลการประเมินสรุปได้ว่า คะแนนความเหมาะสมของมุมมองการเงินเท่ากับ 87.62%, มุมมองผู้จำหน่ายสินค้าเท่ากับ 90.86%, มุมมองกระบวนการภายในเท่ากับ 86.79%, มุมมองการเรียนรู้และพัฒนาเท่ากับ 88.57% และมุมมองลูกค้าเพิ่มขึ้นจาก 35.24% เป็น 92.70% ซึ่งทางบริษัทกรณีศึกษาสามารถนำดัชนีวัดสมรรถนะที่พัฒนาขึ้นมาปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานต่อไป

คำสำคัญ: ประเมินผลเชิงดุลยภาพ ดัชนีวัดสมรรถนะหลัก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

^{*1)} นักศึกษาปริญญาโท ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรุงเทพฯ

อีเมล: titi_sws@hotmail.com

²⁾ รองศาสตราจารย์ ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรุงเทพฯ

อีเมล: jeerapat.n@chula.ac.th

* Corresponding Author

Determination of Standard Performance of an Industrial Product Distributor with Balanced Scorecard Concept

Titima Suwanrungsri ^{*1)} and Jeirapat Ngaoprasertwong ²⁾

Abstract

The research objective was to determine the standard performance of an industrial product distributor with balanced scorecard concept according to five perspectives: financial perspective, customer perspective, supplier perspective, internal process perspective and learning and growth perspective. The development started by study and collected the information from the company, analyzed the internal and external environment, KPIs of organize level was determined and transformed the strategy into division level for action. Then, the targets KPIs were set and evaluated according to each perspective through Brainstorming Technique of Top Managements. The result demonstrates that the average score of financial perspective was 87.62%, supplier perspective was 90.86%, internal process perspective was 86.79%, learning and growth perspective was 88.57% and customer perspective was increased from 35.24% to 92.70%. In conclusion, the factory can use these develop KPIs to improve and develop production efficiency.

Keywords: Balanced Scorecard Concept, Key Performance Index, SWOT

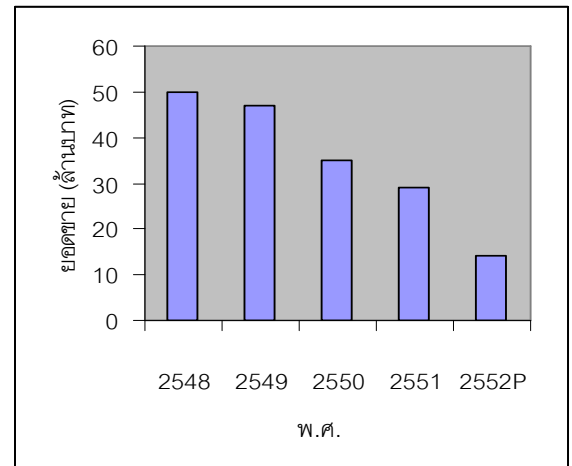
^{*1)} Post graduated Students, Department of Industrial Engineering, Faculty of Engineering, Chulalongkorn University, Bangkok, E-mail: titi_sws@hotmail.com

²⁾ Associate Professor, Department of Industrial Engineering, Faculty of Engineering , Chulalongkorn University, Bangkok, E-mail: jeerapat.n@chula.ac.th

* Corresponding Author

1. บทนำ

การดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับตัวแทนจำหน่ายและซื้อเพื่อจำหน่ายต่อยังลูกค้า ในปัจจุบันมีคู่แข่งมากมายและเต็มไปด้วยการแข่งขันในตลาดที่รุนแรง รวมไปถึงสภาพการณ์ทางเศรษฐกิจโลกที่ถดถอย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศไทยที่มีความไม่แน่นอนทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม ทำให้โอกาสที่องค์กรนั้นๆ จะประสบความสำเร็จเป็นไปได้ยากกว่าในอดีต ดังนั้นประสิทธิภาพภายในองค์กรเป็นส่วนที่สำคัญอย่างยิ่งในการทำให้องค์กรนั้นสามารถแข่งขันกับคู่แข่งและอยู่รอดในธุรกิจได้ทั้งทางด้านการจัดการด้านการขาย การบริหารพัสดุคงคลัง การแก้ปัญหาและการสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้าในการดำเนินงานโดยปราศจากการวางแผนที่ดี อาจจะทำให้เกิดผลเสียจำนวนมากในการใช้ทรัพยากร โดยเฉพาะหากมิได้มีการพัฒนาศักยภาพให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพการณ์ทางธุรกิจแล้ว (เสนาะ, 2543) อาจทำให้พลาดโอกาสจากการได้รับงานจากลูกค้า และก่อให้เกิดการสูญเสียจำนวนมาก การดำเนินงานของบริษัทกรณีศึกษาในปัจจุบัน ได้กำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดมุมมองลูกค้าเพียงด้านเดียว แต่ภายใต้การแข่งขันในปัจจุบัน พบว่าการที่องค์กรนั้นจะประสบความสำเร็จและอยู่รอดภายใต้ภาวะการแข่งขันที่รุนแรงนั้นไม่เพียงพอ เนื่องจากตัวชี้วัดทางด้านลูกค้ามีข้อจำกัดหลายประการ ได้แก่ 1.ไม่สามารถประเมินในสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น ความรู้ (knowledge), ชื่อเสียงภาพพจน์องค์กร หรือความสามารถในการประยุกต์ใช้ทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม เป็นต้น 2.ไม่สามารถประเมินมุมมองด้านการเงินได้ เช่น การเพิ่มขึ้นของรายได้ขององค์กร หรือการลดลงของต้นทุน เป็นต้น 3.ไม่สามารถประเมินกระบวนการทำงานภายในได้ เช่น การดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น หรือกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น จากปัญหาดังกล่าวส่งผลให้ขีดความสามารถในการแข่งขันลดต่ำลง



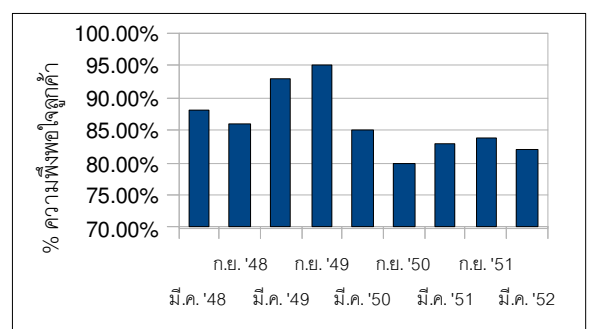
รูปที่ 1 ยอดการขายตั้งแต่ปี พ.ศ.2548-2552

จากรูปที่ 1 โดยภาพรวมการเติบโตของยอดขายมีแนวโน้มลดลงโดยเฉพาะในปี พ.ศ.2552 บริษัทเกิดสภาวะขาดทุนติดต่อกัน 3 เดือนอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อนกล่าวคือรายได้ที่ได้รับจากการขายสินค้า ไม่เพียงพอกับรายจ่ายที่เกิดขึ้น แนวโน้มการปิดการขายก็มีอัตราที่น้อยลงซึ่งแสดงดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 เปอร์เซ็นต์การปิดการขาย

ปี	2548	2549	2550	2551	2552P
% ปิดการขาย	50.75	42.00	30.76	35.23	20.00

จากตารางที่ 1 พบว่าแนวโน้มการปิดการขายลดลงตามการแข่งขันที่สูงขึ้น อีกทั้งมีคู่แข่งเกิดขึ้นมากมายเนื่องจากเป็นธุรกิจที่สามารถทำได้ง่าย ซึ่งแต่ละบริษัทก็มีกลยุทธ์การขายเป็นของตนเอง ดังนั้นเพื่อความอยู่รอดขององค์กรจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอโดยเฉพาะเมื่อพิจารณาจากรูปที่ 2



รูปที่ 2 เปอร์เซ็นต์ของความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์

จากรูปที่ 2 พบว่าการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กรโดยภาพรวมค่อนข้างคงที่ ไม่มีการพัฒนาเพิ่มขึ้น จากการวิเคราะห์ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นสามารถแสดงภาพรวมรายรับ-รายจ่ายของบริษัทกรณีศึกษาได้ดังนี้

ตารางที่ 2 รายรับ-รายจ่าย (ล้านบาท)

ปีพ.ศ.	2548	2549	2550	2551	2552P
รายรับ	50.60	47.85	37.23	30.59	17.75
รายจ่าย	44.68	42.08	33.03	27.84	17.88
กำไร	5.92	5.77	4.20	2.75	-0.13

จากตารางพบว่ากำไรของบริษัทมีแนวโน้มลดลง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องทำการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานภายในองค์กร โดยทำการกำหนดสมรรถนะมาตรฐาน (วรภัทร์, 2551) เพื่อประเมินผลการทำงานและทำให้ทราบข้อบกพร่องในการหาแนวทางแก้ไขให้ดีขึ้น ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงได้ทำการกำหนดสมรรถนะมาตรฐาน โดยทางคณะกรรมการบริษัทลงมติให้นำเครื่องมือ “หลักการประเมินผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard Concept: BSC)” มาใช้ในการบริหารจัดการทั่วทั้งองค์กร เนื่องจากหลักการประเมินผลเชิงดุลยภาพ (BSC) เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่สามารถนำไปใช้ได้กับองค์กรทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดใหญ่หรือขนาดย่อม (พสุ, 2551) และมีแนวทางปฏิบัติครบทั้ง 4 มุมมอง (Robert S. and David P., 1992) อีกทั้งบริษัทกรณีตัวอย่างถือเป็นองค์กรขนาดย่อมการนำ BSC มาใช้จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการส่งการใดๆภายในองค์กรจะชัดเจน เนื่องจากมีความสลับซับซ้อนของการดำเนินงานน้อยกว่าทำให้กลยุทธ์และการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) มีความชัดเจนยิ่งขึ้น อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยอาศัยการวัดหรือการประเมิน เพื่อให้องค์กรเกิดความสอดคล้องและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งเป็นวิธีที่เหมาะสมสำหรับใช้กำหนดสมรรถนะมาตรฐานมากกว่าวิธีอื่น ในการออกแบบ BSC ส่วนใหญ่จะกำหนดตัวชี้วัด 4 มุมมอง แต่บริษัทกรณีศึกษานั้นได้เพิ่มมุมมองทางด้าน

ผู้จำหน่ายสินค้า (Supplier) ด้วยเนื่องจากเป็นมุมมองที่พบปัญหาค่อนข้างบ่อยในการสั่งซื้อสินค้าเพื่อจำหน่ายต่อไปยังลูกค้า เช่น คุณภาพสินค้าไม่ผ่านและต้องถูกส่งคืน การจัดส่งสินค้าไม่ตรงเวลา ส่งใบเสนอราคาล่าช้าและผิดพลาด เป็นต้น ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3 จำนวนสินค้าที่ผิดพลาดในแต่ละปัญหาจากการสั่งซื้อสินค้าจากผู้จำหน่ายสินค้า (Supplier)

ปีพ.ศ.	2548	2549	2550	2551	2552P
จำนวนสินค้าที่สั่งซื้อ	864 ชิ้น	752 ชิ้น	594 ชิ้น	368 ชิ้น	271 ชิ้น
1.ปัญหาคุณภาพสินค้า	75 คิดเป็น 8.68%	93 คิดเป็น 12.37%	71 คิดเป็น 11.95%	52 คิดเป็น 14.13%	41 คิดเป็น 5.13%
2. ปัญหาการส่งสินค้าไม่ตรงเวลา	256 คิดเป็น 29.63%	210 คิดเป็น 27.92%	161 คิดเป็น 27.10%	113 คิดเป็น 30.71%	98 คิดเป็น 36.16%
3.ปัญหาความผิดพลาดงานเอกสาร	95 คิดเป็น 11.00%	58 คิดเป็น 7.71%	62 คิดเป็น 10.44%	30 คิดเป็น 8.15%	29 คิดเป็น 10.70%

ดังนั้นการวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์ในการนำ BSC มาใช้เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ดังนี้

1. เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผล (Measurement) ที่ครบถ้วนทั้งห้ามุมมอง คือ มุมมองการเงิน, มุมมองลูกค้า, มุมมอง Supplier, มุมมองกระบวนการภายใน และ มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยมุ่งเน้นที่การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ต้องบรรลุ
2. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) โดยการจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) หรือเชื่อมโยงความสัมพันธ์เข้ากับมาตรฐาน ISO9001:2008 ตามแต่ละมุมมองของหลัก BSC หรืออาจจะกล่าวได้ว่าเป็นการเชื่อมโยงระหว่าง

วิสัยทัศน์กับแผนปฏิบัติการขององค์กรเพื่อให้่ายต่อการปฏิบัติงานและประเมินผลการดำเนินงาน

3. เพื่อเป็นระบบในการบริหารองค์กร (Management Systems) โดยนำ BSC มาใช้ในการประเมินผลและหาแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น โดยอาจจะนำไปทำการ benchmarking หรือเรียนรู้จากผู้อื่น

2. วิธีการวิจัย

2.1 ศึกษากลยุทธ์องค์กรในปัจจุบัน

2.1.1 กลยุทธ์ทางการตลาด (ณัฐพันธุ์, 2544) การกำหนดราคาขายจะขึ้นอยู่กับข้อของลูกค้า คือ กรณีที่ลูกค้าซื้อจำนวนมากทางบริษัทจะให้ส่วนลดพิเศษ แต่กรณีลูกค้าทั่วไปการกำหนดราคาขายจะเป็นราคาต้นทุนสินค้าบวก MARK-UP ประมาณ 20-30%

2.1.2 กลยุทธ์ลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Strategy) ทางบริษัทเพิ่มบริการงานด้านเทคนิค ช่วยในการทำงานของลูกค้ารวดเร็วและง่ายขึ้น

2.1.3 กลยุทธ์การกระจายสินค้า (Distribution Strategy) การจัดส่งสินค้าที่ถึงจุดหมาย และหากทางลูกค้ามีความต้องการในเรื่องการสอนการใช้งานเบื้องต้น ทางบริษัทกรณีศึกษาต้องจัดหาบุคลากรที่เข้าใจสินค้านั้นเข้าไปช่วยทันที

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

2.2.1 จุดแข็ง (Strengths) สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นด้านบวก หรือข้อเด่นเป็นสิ่งที่บริษัทกรณีศึกษาสามารถทำได้ มีดังนี้

- การบริการ ทางบริษัทจึงมีนโยบายเน้นในเรื่องการบริการหลังการขาย การบริการติดตั้งโดยไม่คิดค่าใช้จ่ายใดๆ

- ความรู้ของพนักงาน สามารถแนะนำทางด้านเทคนิคและการเลือกใช้สินค้าเพื่อให้ลูกค้าคุ้มค่าต่อการใช้งาน

- ความยืดหยุ่น เนื่องจากบริษัทกรณีศึกษาเป็นองค์กรขนาดย่อมทำให้ลักษณะการทำงานค่อนข้างยืดหยุ่น ไม่ได้ผ่านกระบวนการหลายขั้นตอนทำให้เกิดความรวดเร็วในการให้บริการ

- ราคาสินค้า เนื่องจากบริษัทกรณีศึกษานั้นเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าโดยตรงจากต่างประเทศทำให้ราคาสินค้าค่อนข้างถูก

- ชื่อทางการค้าของสินค้า มีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับอย่างดี

- การตัดสินใจ เนื่องจากเป็นบริษัทขนาดเล็ก การติดต่อสื่อสารจึงทำได้ง่ายการตัดสินใจต่างๆจึงรวดเร็ว

2.2.2 จุดอ่อน (Weakness) สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นด้านลบ หรือข้อด้อยที่เป็นการดำเนินงานภายในของบริษัทกรณีศึกษาที่ทำได้ไม่ดีมีดังนี้

- คลังสินค้า มีสินค้าเก็บไว้ในคลังน้อยทำให้เสียโอกาสในการขายสินค้าให้กับคู่แข่ง อีกทั้งไม่มีระบบการจัดเก็บข้อมูลทำให้การพยากรณ์สินค้าคงคลังลำบาก ส่งผลให้สินค้าบางรายการเป็นต้นทุนจม

- การเงิน เงินลงทุนค่อนข้างน้อย ทำให้เสียโอกาสในการขาย กล่าวคือ ไม่มีสินค้าในคลังเพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าอย่างเพียงพอและอำนาจต่อรองน้อย

- ฐานลูกค้า จำนวนฐานลูกค้ายังมีน้อยอยู่เมื่อเทียบกับบริษัทลูกค้าทั้งหมดที่ใช้สินค้า

- ระบบการบริหาร ลักษณะการบริหารงานยังไม่มีระบบที่ชัดเจนทำให้ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน

2.2.3 โอกาส (Opportunity) สถานการณ์ภายนอกที่ส่งผลดีเป็นประโยชน์ต่อบริษัทกรณีศึกษามีดังนี้

- ค่าเงิน ค่าเงินที่แข็งขึ้นทำให้ต้นทุนจะต่ำกว่าเดิมและการผูกพันหนี้หรือการกู้ยืมหนี้จะเป็นประโยชน์มากขึ้น

- ลักษณะธุรกิจ บริษัทกรณีศึกษาเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าโดยตรง ซึ่งสินค้าบางชนิด เช่น กลุ่มสินค้า TEST AND MEASUREMENT เป็นตัวแทนจำหน่ายที่เดียวในเมืองไทยทำให้ไม่มีคู่แข่งในสินค้ากลุ่มนี้

2.3.4 อุปสรรค (Threats) สถานการณ์ภายนอกที่เป็นอุปสรรค ทำให้ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่ให้เกิดบรรลุวัตถุประสงค์ต่อการพัฒนาของบริษัทกรณีศึกษามีดังนี้

- เศรษฐกิจ ภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ อัตราการขายยตัวทางอุตสาหกรรมลดลงหลายบริษัทมีกำลังการซื้อที่ลดลง

- คู่แข่ง มีจำนวนมากขึ้นทำให้อำนาจต่อรองของลูกค้ามากขึ้นด้วย อีกทั้งมีคู่แข่งหลายรายนำเข้าสินค้าจากประเทศจีนซึ่งมีราคาถูกทำให้เกิดการแข่งขันอย่างรุนแรง

- ราคา ผู้ผลิตปรับราคาสินค้าขึ้นทุกปี แต่การเพิ่มราคาขายสินค้ากับลูกค้าทำได้ยาก ส่งผลต่อต้นทุนซึ่งปรับตัวสูงขึ้น

2.3 กระบวนการวัดผลในปัจจุบัน เนื่องจากปี พ.ศ.2552 ทางบริษัท ได้มีนโยบายพัฒนาระบบมาตรฐาน ISO เป็น ISO9001:2008 เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับระบบการบริหาร (ธนพล, 2545) โดยการวัดผลในปัจจุบันมีดังนี้

ตารางที่ 4 กระบวนการวัดผลในปัจจุบัน

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ข้อมูลฐาน	เป้าหมาย
1.ลดข้อร้องเรียนจากลูกค้า	จำนวนครั้งที่ลูกค้าร้องเรียน	เฉลี่ย 4 ครั้ง/เดือน	2 ครั้ง/เดือน
2.ลดความล่าช้าการออกไปเสนอราคา	%ที่จัดทำภายใน 24 ชม.	70.57%	80%
3.เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า	%ความพึงพอใจของลูกค้า	77.82% / 6 เดือน	80% / 6 เดือน
4.ลดความล่าช้าในการส่งมอบสินค้า	%การส่งมอบสินค้าตรงเวลา	83.77%	90%

2.4 การกำหนดตัวชี้วัดภายใต้แต่ละมุมมอง ทำให้ทราบว่ามุมมองแต่ละด้านนั้นมีปัจจัยใดที่องค์กรให้ความสำคัญในการประเมินผลโดยได้ทำการคัดเลือกตัวชี้วัดโดยอาศัยเทคนิคการระดมสมองจากผู้บริหารระดับสูง (दनัย, 2544) สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 5 ตัวชี้วัดแผนการเงิน

หน่วยงาน	มุมมอง	ดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานหลัก
แผนกการเงิน	การเงิน	1.%ค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น
	ลูกค้า	1.%ความผิดพลาดการเปิด Invoice
	Supplier	1.%ความผิดพลาดการเปิด P.O.
	กระบวนการภายใน	1.%พนักงานที่เข้าใจนโยบายคุณภาพ 2.การจ่ายเช็คผิดพลาด 3.%วางบิลสาย/จำนวนบิลทั้งหมด (%)
	การเรียนรู้และพัฒนา	1.%ขาดงานต่อคนต่อปี 2.จำนวนใบคำร้องขอให้มีการแก้ไข (Corrective Action Report)

ตารางที่ 6 ตัวชี้วัดแผนขาย

หน่วยงาน	มุมมอง	ดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานหลัก
แผนกขาย	การเงิน	1.%ยอดขายที่เพิ่มขึ้น
	ลูกค้า	1. %สินค้าที่ส่งไม่ทัน 2. %ความพอใจด้านการบริการ 3. ความถี่การเยี่ยมลูกค้า (ราย/เดือน)
	Supplier	1.%ความพอใจด้านการส่งมอบตรงเวลาและครบถ้วน
	กระบวนการภายใน	1.%พนักงานที่เข้าใจนโยบายคุณภาพ 2.จำนวนกิจกรรมที่ไม่ตามแผน
	การเรียนรู้และพัฒนา	1.%ขาดงานต่อคนต่อปีของแผนก 2.จำนวนใบคำร้องขอให้มีการแก้ไข (Corrective Action Report) 3.คะแนนการฝึกอบรม

ตารางที่ 7 ตัวชี้วัดแผนบุคคล

หน่วยงาน	มุมมอง	ดัชนีชี้วัดสมรรถนะ การดำเนินงานหลัก
แผนกบุคคล	กระบวนการภายใน	1.%พนักงานที่เข้าใจนโยบายคุณภาพ
	การเรียนรู้และพัฒนา	1.%ขาดงานต่อคนต่อปีของแผนก และ 2.จำนวนใบคำร้องขอให้มีการแก้ไข (Corrective Action Report)

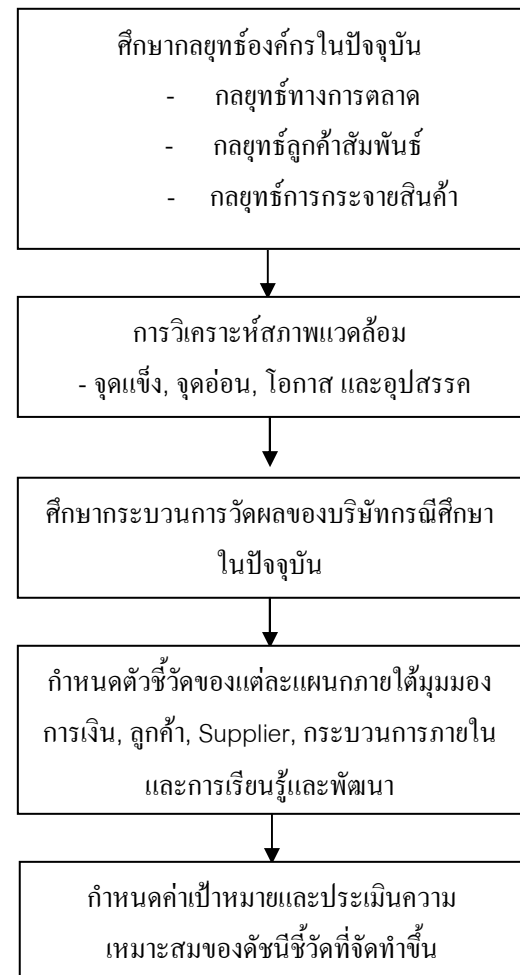
ตารางที่ 8 ตัวชี้วัดแผนวิศวกรรม

หน่วยงาน	มุมมอง	ดัชนีชี้วัดสมรรถนะ การดำเนินงานหลัก
แผนกวิศวกรรม	การเงิน	1. %ค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุงสินค้าที่เพิ่มขึ้น 2. %ค่าใช้จ่ายงานล่วงเวลาที่เพิ่มขึ้น
	ลูกค้า	1.จำนวนครั้งที่ไม่สามารถซ่อมแซมสินค้าให้ลูกค้าได้ต่อเนื่อง
	กระบวนการภายใน	1.%พนักงานที่เข้าใจนโยบายคุณภาพ 2.จำนวนเครื่องมือวัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์การสอบเทียบ
	การเรียนรู้และพัฒนา	1.%ขาดงานต่อคนต่อปีของแผนก และ 2.จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุ / จำนวนชั่วโมงทำงานทั้งหมด

ตารางที่ 9 ตัวชี้วัดแผนการจัดซื้อและควบคุมสินค้า

หน่วยงาน	มุมมอง	ดัชนีชี้วัดสมรรถนะ การดำเนินงานหลัก
แผนกจัดซื้อและควบคุมสินค้า	การเงิน	1. %มูลค่ารวมสินค้าส่งคืนจากลูกค้าต่อยอดขายทั้งหมด
	ลูกค้า	1. %สินค้าที่ส่งไม่ทัน 2. %ไปinvoice ที่ผิดพลาด
	Supplier	1. %จำนวนข้อร้องเรียนจากผู้ซื้อ 2. %จำนวนมูลค่าสินค้าที่ส่งคืน
	กระบวนการภายใน	1.จำนวนรายชื่อ Supplier ใหม่(ราย) 2.%พนักงานที่เข้าใจนโยบายคุณภาพ

หลังจากที่ได้กำหนดดัชนีชี้วัดการดำเนินงานแล้ว ทางผู้บริหารประกอบด้วย กรรมการผู้จัดการ, ผู้จัดการแผนก และตัวแทนฝ่ายบริหารงานคุณภาพ ได้ใช้เทคนิคการระดมสมองในการกำหนดค่าเป้าหมายและทำการประเมินความเหมาะสมของดัชนีชี้วัดเพื่อวัดผลการวิจัยซึ่งสามารถสรุปวิธีการวิจัยดังที่กล่าวมาได้ดังรูปต่อไปนี้



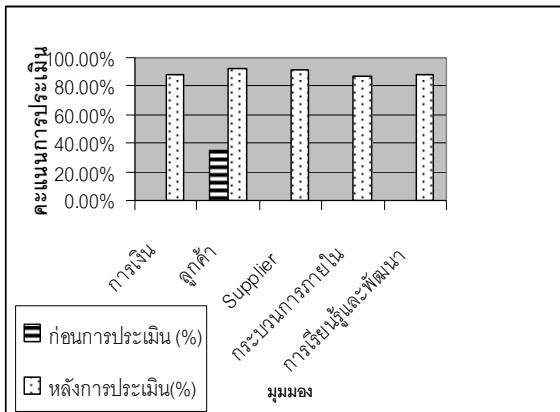
รูปที่ 3 ขั้นตอนการวิจัย

3.สรุปและวิจารณ์ผลการวิจัย

หลังจากได้ทำการวิเคราะห์, ประเมินองค์กรและหาความเหมาะสมของดัชนีชี้วัดสมรรถนะโดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- ระดับคะแนน 5 แสดงถึง ความเหมาะสมมากที่สุด
- ระดับคะแนน 4 แสดงถึง ความเหมาะสมมาก
- ระดับคะแนน 3 แสดงถึง ความเหมาะสมปานกลาง
- ระดับคะแนน 2 แสดงถึง ความเหมาะสมน้อย
- ระดับคะแนน 1 แสดงถึง ความไม่เหมาะสม

ผลการให้คะแนนในการเปรียบเทียบดัชนีวัดสมรรถนะ ก่อนและหลังการพัฒนาสามารถสรุปได้ดังรูปนี้



รูปที่ 4 สรุปผลการประเมินความเหมาะสมของดัชนีวัดสมรรถนะก่อนและหลังการพัฒนา

จากรูปพบว่ามุมมองลูกค้าสามารถประเมินความเหมาะสมได้ 35.24% แต่หลังจากทำการพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะ เพิ่มขึ้นเป็น 92.70% สำหรับมุมมองในด้านอื่นๆ ซึ่งบริษัทกรณีศึกษายังไม่มีการจัดทำขึ้นมาก่อนนั้น หลังจากที่ได้พัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะพบว่า มุมมองการเงิน ดัชนีวัดสมรรถนะมีความเหมาะสม 87.62%, มุมมองผู้จำหน่ายสินค้า ดัชนีวัดสมรรถนะมีความเหมาะสม 90.86%, มุมมองกระบวนการภายใน ดัชนีวัดสมรรถนะมีความเหมาะสม 86.79%, มุมมองการเรียนรู้และพัฒนา ดัชนีวัดสมรรถนะมีความเหมาะสม 88.57% ซึ่งดัชนีชี้วัดสมรรถนะที่ได้พัฒนาขึ้นมานี้ มีความสอดคล้องกับนโยบายการบริหารงานของบริษัท กรณีศึกษา เนื่องจากการพัฒนาภายใต้กรอบการบริหารงานและมีการกระจายจากดัชนีวัดสมรรถนะในระดับองค์กรสู่ระดับแผนกอีกทั้งยังได้มีการจัดทำรายละเอียดของแต่ละดัชนีวัดสมรรถนะเพื่อแสดงข้อมูลและรายละเอียดให้มีความชัดเจน หลังจากการกำหนดดัชนีชี้วัดสมรรถนะมาตรฐานทำให้การดำเนินงานขององค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ข้อผิดพลาดจากการทำงานลดน้อยลงจึงส่งผลให้ผลประกอบการของบริษัทมีแนวโน้มดีขึ้นดังแสดงในตารางที่ 10

ตารางที่ 10 รายรับ-รายจ่าย (ล้านบาท)

เดือน/ พ.ศ.	ต.ค. 2552	พ.ย. 2552	ธ.ค. 2552	ม.ค. 2553	ก.พ. 2553	มี.ค. 2553
รายรับ	1.95	2.31	2.23	2.76	2.71	3.02
รายจ่าย	1.02	1.25	1.10	1.04	0.98	1.21
กำไร	0.93	1.06	1.13	1.72	1.73	1.81

จากตารางที่ 10 พบว่ากำไรที่ได้ในเดือน ต.ค.-ธ.ค. ในปี พ.ศ. 2552 เมื่อรวมกับกำไรที่ได้ก่อนการดำเนินงานวิจัยในปีเดียวกันซึ่งขาดทุนอยู่ ดังแสดงในตารางที่ 2 คือ -0.13 ล้านบาท พบว่าบริษัทจากที่อยู่ในสภาวะขาดทุน สามารถพัฒนาการดำเนินงานจนมีกำไร 2.99 ล้านบาท ซึ่งใกล้เคียงกับกำไรที่ได้ในปี 2551 ส่วนปี พ.ศ.2553 มีแนวโน้มการทำกำไรดีขึ้น จากนั้นได้พัฒนาระบบเอกสารและแบบฟอร์มต่างๆที่ใช้ในการจัดเก็บข้อมูลและรายงานผลดัชนีวัดสมรรถนะ เพื่อช่วยให้ผู้บริหารติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆได้ดีขึ้น สามารถวัดผลการดำเนินงานได้จริง และก่อให้เกิดความร่วมมือของพนักงานทุกระดับ

4.ข้อเสนอแนะ

- 1.บริษัทกรณีศึกษา ควรมีการทบทวนค่าเป้าหมายของดัชนีวัดสมรรถนะที่ได้กำหนดขึ้นอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อให้สอดคล้องกับผลการดำเนินงานจริง และควรกำหนดค่าเป้าหมายของดัชนีวัดสมรรถนะในระดับองค์กรก่อนแล้วจึงกระจายไปเป็นค่าเป้าหมายของดัชนีวัดสมรรถนะในระดับแผนกต่างๆที่เกี่ยวข้อง
- 2.ควรนำระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการจัดทำระบบฐานข้อมูล ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการใช้งานและลดเวลาในการทำงานได้
- 3.การประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (Analytic Hierarchy Process: AHP) ในการคัดเลือกดัชนีชี้วัดสมรรถนะที่สำคัญมาทำการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานโดยไม่จำเป็นต้องจัดทำทุกตัวชี้วัด
- 4.ควรนำระบบการประเมินผลเชิงคุณภาพไปปฏิบัติให้เห็นผลในระดับหนึ่งโดยเร็ว เพื่อให้พนักงานเห็นประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับตนและองค์กร

5.ต้องทำการปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดสมรรถนะและเป้าหมายให้เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา

5. กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความอนุเคราะห์ช่วยเหลือเป็นอย่างดีทั้งให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะต่างๆ มาโดยตลอดระยะเวลาการทำงานวิจัย ต้องขอขอบพระคุณบุคคลดังกล่าวทุกท่าน ได้แก่

1. ศ.ดร.ศิริจันทร์ ทองประเสริฐ
2. รศ.จิรพัฒน์ เภาประเสริฐวงศ์
3. รศ.สุทัศน์ รัตนเกื้อกังวาน
4. รศ.ดร.วันชัย วิจิรวินิช
5. กรรมการผู้จัดการ คุณบุญชู ว่องตาประดิษฐ์

6. เอกสารอ้างอิง

Robert. S. K., David. P. N., 1992. *The strategy focused organization*. Harvard Business School Press, Boston, USA.

ณัฐพันธุ์ เขจรพันธ์. 2544. ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์กรยุคใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.

ดนัย เทียนพุฒ. 2544. ดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ: Key Performance Indicators/BSC. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: บริษัทไธเน่ที คอนซัลแตนท์ จำกัด.

ธนพล ศรีจามจุรีย์. 2545. การพัฒนาดัชนีวัดการบริหารจัดการ ของโรงงานผลิตและนำเข้าชุดฝึกระบบอัตโนมัติเพื่อการศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต. ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะ วิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พสุ เตชะรินทร์. 2551. เส้นทางกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วรภัทร์ ภูเจริญ. 2551. KPI...ทำให้ง่ายๆ. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: บริษัท อริยชน.

เสนาะ ตีเยาว์. 2543. หลักการบริหาร: การวางแผน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.