

บทที่ 6

การประเมินผลหลังการปรับปรุง

จากระบบของการประเมินตนเองในครั้งแรกที่ผู้วิจัยได้จัดทำ และทำการประเมินตนเอง เพื่อหาจุดอ่อนของบริษัทตามแนวทางของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งประเทศไทย ผลจากการประเมินพบว่าบริษัทมีจุดอ่อนในหมวดสารสนเทศ และการวิเคราะห์ หมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และหมวดการจัดการกระบวนการที่ผู้วิจัยได้เลือกมาเพื่อทำการปรับปรุงระบบในด้านของ

1. การจัดทำระบบกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะครอบคลุมต่อปัญหาที่พบใน หมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และ

2. การจัดทำระบบการวิเคราะห์ และรายงานผลข้อมูลของทุกแผนกในฝ่ายผลิต ซึ่งจะ ครอบคลุมต่อปัญหาที่พบอยู่ในหมวดสารสนเทศ และการวิเคราะห์ และหมวดการจัดการ กระบวนการ

6.1 การเปรียบเทียบผลดำเนินงานกับดัชนีวัดความสำเร็จ

จากผลการดำเนินงานปรับปรุงในทั้งสองส่วนจากบทที่ 4 และบทที่ 5 บทนี้จะเป็นการ เปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับดัชนีวัดความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ โดยสรุปผลการดำเนินงานได้ ดังนี้

1. มีแผนเชิงกลยุทธ์ในระดับฝ่ายที่สอดคล้องต่อนโยบายของบริษัท ทั้งในระยะสั้น และ ระยะกลาง

จากผลการดำเนินงานในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของบริษัทในบทที่ 4 ผู้วิจัยได้ ร่วมกับผู้บริหารในการจัดทำระบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์สำหรับบริษัท โดยเริ่มจากการรวบรวม ข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก ปัจจัยทางด้านลูกค้า และปัจจัยทางการ แข่งขันมาทำการวิเคราะห์ SWOT และกำหนดออกมาเป็นวิสัยทัศน์ที่จะบรรลุภายในระยะเวลา 3 ปี การกิจ และค่านิยมของบริษัทเพื่อถ่ายทอด ให้พนักงานทุกคนในบริษัทรับทราบและมีแนวทางใน การมุ่งไปเดียวกัน จากนั้นทำการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สนับสนุนต่อวิสัยทัศน์ของ

บริษัท และกระจายวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ออกมาสู่แผนกลยุทธ์ และมาตรการเริ่มต้นในกลยุทธ์นั้น แผนกลยุทธ์ที่ได้ส่วนใหญ่จะเป็นแผนในระยะเวลา 1 ปีที่ครอบคลุมทุกฝ่ายในบริษัท (ยกเว้นฝ่ายบัญชี และการเงิน) ถัดไปได้ทำการกระจายแผนกลยุทธ์ในฝ่ายผลิตไปสู่แผนปฏิบัติการในระดับแผนกเพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติงานปรับปรุง และพัฒนาได้ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของบริษัทในระดับพนักงาน แผนปฏิบัติการในฝ่ายผลิตที่จัดทำนี้เพื่อเป็นแนวทางให้แก่ฝ่ายอื่นสามารถปฏิบัติได้ ระบบในการการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของบริษัทที่ได้จัดทำร่วมกับผู้บริหาร ได้กำหนดกรอบเวลาในการวางแผนไว้ทุกปีในช่วงไตรมาสสุดท้ายที่มีการประชุมทบทวนของผู้บริหารประจำปีโดยนำข้อมูลจากปีที่แล้วมาวิเคราะห์ตามระบบที่จัดทำ และกำหนดออกมาเป็นแผนกลยุทธ์ในปีถัดไป

2. มีระบบการจัดเก็บ วิเคราะห์ และรายงานผลข้อมูลในฝ่ายผลิต

ส่วนที่สองของการปรับปรุงในบทที่ 5 สำหรับระบบการวิเคราะห์ และรายงานผลของข้อมูลที่ตอบสนองต่อดัชนีวัดผลในแผนกลยุทธ์ของฝ่ายผลิต ซึ่งจากแผนกลยุทธ์ที่จัดทำกระจายไปสู่ระดับล่างในแผนปฏิบัติการจึงจำเป็นต้องมีการรายงานผลสู่ระดับผลเพื่อตรวจสอบผลการดำเนินงานที่สอดคล้องต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้เริ่มจากการสำรวจระบบการเก็บข้อมูลของดัชนีวัดในระดับแผนกของแต่ละมาตรการในแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุง หรือ รวบรวมแหล่งข้อมูลที่การเก็บให้รวดเร็ว และง่ายขึ้น จากนั้นได้จัดทำระบบในการแปลงข้อมูลที่ได้อยู่ในรูปของกราฟควบคุมที่มีเส้นเป้าหมาย และเส้นของผลดำเนินงานจริงเพื่อช่วยในการวิเคราะห์เบื้องต้นถึงแนวโน้มของปัญหาสำหรับการป้องกันก่อนที่จะเกิดขึ้นได้ และเป็นการเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ กรณีที่ไม่ได้ตามเป้าหมายผู้วิจัยได้จัดทำระบบการวิเคราะห์ข้อมูลให้แก่ทุกแผนก โดยทำการรวบรวมปัญหาที่เกิดขึ้นมาวิเคราะห์หาสาเหตุด้วยผังก้างปลา และนำมากำหนดเป็นมาตรการดำเนินงานด้วยการกระจายโดยผั่งต้นไม่ระบุลงในแผนการดำเนินงานในการแก้ไข/ปรับปรุง ในแบบฟอร์มส่วนล่างของกราฟที่แสดงผล พร้อมทั้งกำหนดผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา และทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อรายงานให้แก่ผู้จัดการฝ่ายรับทราบ และตัดสินใจได้ จากข้อมูลระดับแผนกของทุกดัชนีวัดในมาตรการที่รายงานผลสู่ระดับฝ่ายผลิตที่มีการรวบรวมสู่ตารางสถานะในการติดตามผลของดัชนีวัดในแผนกลยุทธ์ของฝ่ายผลิต ตารางสถานะในการติดตามผลนี้จะเป็นตารางสำหรับผู้จัดการฝ่ายผลิตเพื่อดูสถานะดัชนีวัดในแผนกลยุทธ์ว่าได้ตามเป้าหมายหรือไม่เพื่อกำหนดวิเคราะห์หาแนวทางในการแก้ไข/ปรับปรุงลงในส่วนล่างของตาราง ดังนั้น ดัชนีวัดทุกตัวในฝ่ายผลิตจะมีการติดตามผลได้ตลอดตามช่วงเวลาที่มีการกระจายออกมาจากแผนกลยุทธ์ของฝ่ายผลิต

3. เพิ่มระดับคะแนนการประเมินตนเองหลังการปรับปรุงเปรียบเทียบกับก่อนการปรับปรุงในหมวดของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมวดสารสนเทศ และการวิเคราะห์ และหมวดการจัดการกระบวนการ

จากผลการดำเนินงานในการปรับปรุงระบบวางแผนเชิงกลยุทธ์ และระบบการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการประเมินตนเองด้วยแบบประเมินตนเองอีกครั้งในทั้งสามหมวดที่เป็นจุดอ่อนตามกระบวนการประเมินตนเองในการประเมินครั้งแรกที่ได้จัดทำในบทที่สาม ซึ่งการประเมินตนเองหลังปรับปรุงนี้ผู้วิจัยได้ทำการแจกแบบประเมินตนเองให้แก่ผู้บริหารของบริษัทที่เกี่ยวข้องกับหมวดนั้นดังที่กำหนดไว้ในกระบวนการประเมินตนเองในบทที่สามเป็นผู้ให้คะแนน

ผลการประเมินตนเองด้วยแบบการประเมินตนเองที่แจกให้ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องทำการประเมินตนเองได้ผลดังแสดงในตารางที่ 6.1



ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

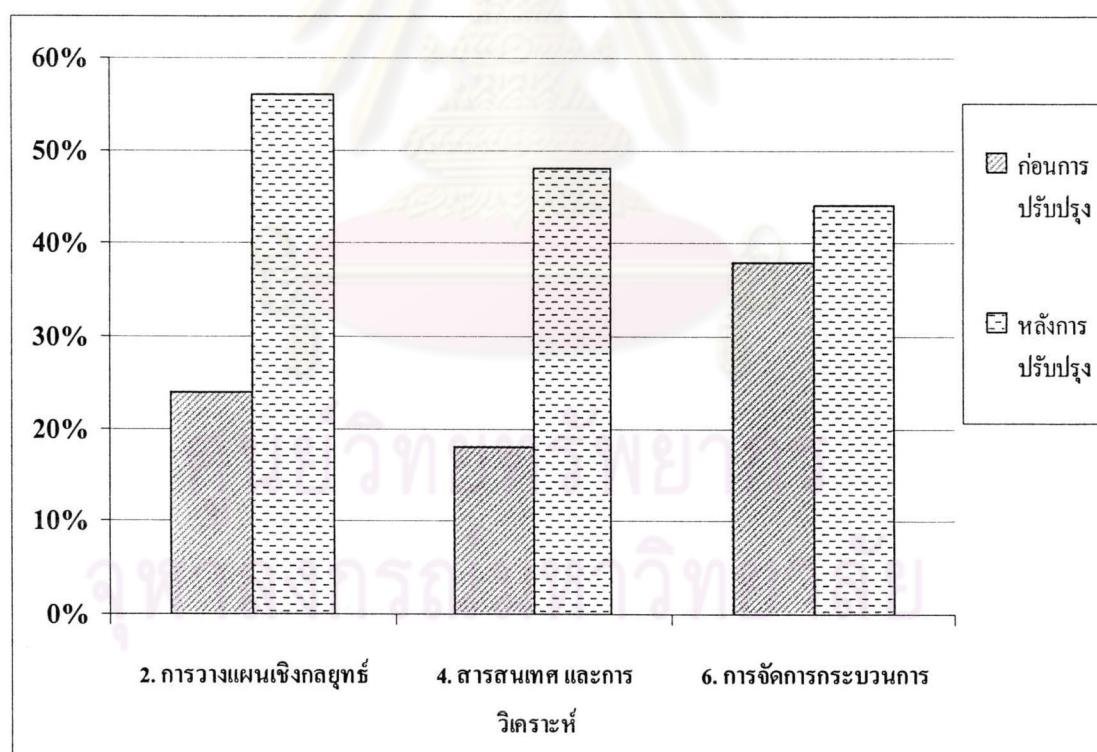
ตารางที่ 6.1 สรุปผลการประเมินตนเองโดยผู้ประเมินภายในหลังการปรับปรุงในหมวดที่เกี่ยวข้อง

หมวด และ หัวข้อ	คะแนนที่ให้โดยผู้ประเมิน						คะแนนรวมเฉลี่ยแต่ละหัวข้อ	คะแนนหัวข้อที่ดูน้ำหนักในแบบฟอร์ม	คิดเป็นเปอร์เซ็นต์	คิดเป็นคะแนนตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
	ผู้จัดการทั่วไป	ผู้จัดการฝ่ายขาย	ผู้จัดการฝ่ายบุคคล และจัดซื้อ	ผู้จัดการฝ่ายผลิต	ผู้จัดการฝ่ายเทคนิค	ผู้จัดการฝ่ายบัญชี และการเงิน				
หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (55 คะแนน)								31		19
2.1 การพัฒนากลยุทธ์	14	20	14	17	20	15	17	16	56%	(80 คะแนน)
2.2 การกระจายแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ	14	16	14	14	12	15	14	15		
หมวด 4 สารสนเทศ และการวิเคราะห์ (40 คะแนน)								19		38
4.1 การประเมินและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของระดับองค์กร		11	10	12	10	10	10	11	48%	(80 คะแนน)
4.2 การประเมินและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของระดับปฏิบัติการ		8	8	9	7	9	7	8		
หมวด 6 การจัดการกระบวนการ (45 คะแนน)								20		48
6.1 กระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าและบริการ		8	6	5	9	8	7	11	44%	(110 คะแนน)
6.2 กระบวนการจัดการทางธุรกิจ		7	6	9	8	9	8	5		
6.3 กระบวนการสนับสนุน		6	4	5	4	5	5	4		

จากผลคะแนนการประเมินตนเองสามารถสรุปผลออกมาเป็นตาราง และกราฟ
เปรียบเทียบคะแนนการประเมินตนเองก่อน และหลังการปรับปรุง ดังตารางที่ 6.2 และ รูปที่ 6.1

ตารางที่ 6.2 สรุปผลเปรียบเทียบการประเมินตนเองก่อน และหลังการปรับปรุง

หมวด	เปอร์เซ็นต์การประเมินที่ได้ (เต็ม 100%)	
	ก่อนการปรับปรุง	หลังการปรับปรุง
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์	24%	56%
4. สารสนเทศ และการวิเคราะห์	18%	48%
6. การจัดการกระบวนการ	38%	44%



รูปที่ 6.1 กราฟเปรียบเทียบคะแนนการประเมินตนเองก่อน และหลังการปรับปรุง

จากผลของการประเมินตนเองจะเห็นได้ว่าเปอร์เซ็นต์ของแต่ละหมวดจะเพิ่มขึ้นหลังการปรับปรุง เนื่องจากระบบที่จัดทำสามารถเห็นได้เป็นรูปธรรมมากขึ้นมีแนวทาง และการนำไปปฏิบัติได้อย่างเริ่มเป็นระบบ และแต่ละหมวดจะมีความเชื่อมโยงกันภายในด้วยเช่นกัน จากผลการดำเนินงานได้เริ่มมีการนำแนวทางไปปฏิบัติเป็นระบบ และบางพื้นที่สามารถพัฒนาระบบที่ปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นได้

จากผลการดำเนินงานเทียบกับดัชนีวัดความสำเร็จสามารถปฏิบัติบรรลุผลได้ตามที่กำหนดไว้



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย