

## บทที่ 6

### สรุปและข้อเสนอแนะ

ในบทนี้จะกล่าวถึงการสรุปผลการวิจัยรวมถึงข้อเสนอแนะต่างๆ ที่เกี่ยวกับงานวิจัยฉบับนี้ เพื่อให้ผู้สนใจที่จะนำแนวทางการพัฒนาการเทียบเคียงโดยอาศัยหลักการ BSC นี้ไปประยุกต์ใช้กับองค์กรอื่นๆ ที่มุ่งหวังการพัฒนาองค์กรอย่างก้าวกระโดดและการกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

#### 6.1 สรุปผลการวิจัย

งานวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากระบวนการเทียบเคียงภายในโดยอาศัยหลักการ BSC ซึ่งมีแนวทางและการปฏิบัติดังนี้

- 1) ขั้นตอนการพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานของหน่วยงาน เริ่มตั้งแต่การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของแต่ละดัชนีชี้วัด ได้แก่ แผนที่ทางกลยุทธ์, เกณฑ์การรับรองมาตรฐานของโรงงาน ได้แก่ GMP., มาตรฐานอาหารฮาลาล และระบบมาตรฐาน ISO 9001:2000 เข้ากับแต่ละมุมมองของหลักการ BSC ซึ่งผลจากงานวิจัยนี้จะพบว่า ดัชนีชี้วัดที่ได้จากมาตรฐานและข้อกำหนดต่างๆ มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน หากองค์กรสามารถนำมาใช้ด้วยความเป็นหนึ่งเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่สำคัญสำหรับองค์กร ทั้งยังสามารถผ่านการรับรองมาตรฐานต่างๆ ของแต่ละอุตสาหกรรมในคราวเดียวกัน จะก่อให้เกิดความสะดวกและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการบริหารองค์กรนั้นๆ
- 2) ขั้นตอนการคัดเลือกดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงาน พบว่าการใช้เกณฑ์ทั้ง 4 เกณฑ์มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการคัดเลือกดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานของหน่วยงาน ได้แก่
  - เกณฑ์ผลกระทบของกระบวนการนั้นต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร ทำให้ได้ดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานที่มีผลกระทบโดยตรงต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร
  - เกณฑ์ผลกระทบของกระบวนการที่มีต่อลูกค้าภายนอก เนื่องจากความพึงพอใจของลูกค้าเป็นเป้าหมายหลักของทุกธุรกิจ ดังนั้นการคัดเลือกดัชนีชี้วัดที่ส่งผลต่อลูกค้าภายนอกจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทุกองค์กร
  - เกณฑ์ความจำเป็นที่ต้องปรับปรุงกระบวนการนั้น เนื่องจากมีดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานมากมายที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร ดังนั้นการคัดเลือกดัชนีที่มีความ

จำเป็นในอันดับต้นๆก่อน ทำให้องค์กรสามารถแก้ไขปัญหาคือตรงจุด และการแก้ปัญหาบางปัญหาที่มีความจำเป็นในอันดับต้นๆมักทำให้สามารถแก้ไขปัญหาย่อยๆไปในคราวเดียว

- เกณฑ์การใช้ทรัพยากรหรือมีการสูญเสีย เนื่องจากบางครั้งหน่วยงานอาจยังไม่มีความพร้อมด้านบุคลากรหรือทรัพยากร ทำให้ไม่ประสบความสำเร็จในการแก้ไขปัญหา หรือการแก้ไขปัญหานี้หนึ่งอาจส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อกระบวนการอื่นๆทำให้ไม่คุ้มค่ากับการแก้ไขปัญหานี้ๆ ดังนั้นจึงควรเลือกดัชนีชี้วัดสมรรถนะที่องค์กรมีความพร้อมด้านทรัพยากรและส่งผลเสียต่อกระบวนการอื่นๆเพียงเล็กน้อย

หลังจากการคัดเลือกดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานเพื่อกำหนดเป็นวัตถุประสงค์คุณภาพและเกณฑ์ประเมินผลงานประจำปี พบว่าดัชนีชี้วัดที่กำหนดจากหลักการ BSC ทำให้องค์กรมีดัชนีชี้วัดที่สะท้อนการดำเนินงานในทุกๆด้านที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์กร

3) ขั้นตอนการพัฒนาการเทียบเคียงภายใน เริ่มจากการกำหนดหัวข้อในการเทียบเคียงโดยการเลือกหัวข้อจากวัตถุประสงค์คุณภาพที่กำหนดขึ้นจากดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานแบบคุณลักษณะนั้น ทำให้หัวข้อที่ใช้ในการเทียบเคียงนี้เกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งถือว่าเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการพัฒนาองค์กร หลังจากนั้นได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลและเทียบเคียงกันระหว่างหน่วยงานภายใน ซึ่งข้อดีของการทำการเทียบเคียงภายในพบว่า ข้อมูลที่ได้เป็นข้อมูลที่ไม่ถูกบิดเบือนเมื่อเทียบกับการเทียบเคียงแบบอื่นๆซึ่งมีโอกาสที่จะได้รับข้อมูลที่ถูกบิดเบือน การเก็บข้อมูลก็ทำได้ง่าย รวมถึงการหาวิธีการปฏิบัติของโรงงานที่ดีที่สุดทำได้อย่างเปิดเผยไม่มีการปกปิดข้อมูล ถึงแม้ว่าการทำการเทียบเคียงภายในจะมีข้อเสียตรงที่ไม่ก่อให้เกิดนวัตกรรมการปรับปรุงมากนัก แต่จากการที่บริษัทกรณีศึกษานี้มีการลงทุนขยายกำลังผลิตอย่างสม่ำเสมอทำให้กระบวนการผลิตของบริษัทกรณีศึกษานี้มีการเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรมตามไปด้วย ทำให้กระบวนการเทียบเคียงภายในของบริษัทกรณีศึกษานี้ไม่ได้รับผลกระทบจากข้อเสียนี้เท่าใดนัก

4) ภายหลังจากทำการเทียบเคียงภายในของบริษัทกรณีศึกษาพบว่า การทำ Benchmarking ทำให้อัตราการใช้กาวน้ำเฉลี่ยรวมทุกโรงงานลดลง 0.0488 Kg./ไม้ หรือคิดเป็น 13.54% ของอัตราการใช้กาวน้ำก่อนการทำ Benchmarking ในขณะที่อัตราการใช้กาวเม็ดเฉลี่ยรวมทุกโรงงานลดลง 0.0815 Kg./ไม้ หรือคิดเป็น 21.39% ของอัตราการใช้กาวเม็ดก่อนการทำ Benchmarking และเมื่อพิจารณาช่วงห่างของอัตราการใช้กาวน้ำและกาวเม็ด โดยการเปรียบเทียบผลหลังการทำ Benchmarking ของแต่ละโรงงานกับค่าของโรงงานที่ปฏิบัติได้ดีที่สุดตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ พบว่าหลังจากการทำ Benchmarking ทำให้ช่วงห่างของอัตราการใช้กาวน้ำและกาวเม็ดระหว่างโรงงานที่ปฏิบัติได้ดีที่สุดกับโรงงานอื่นๆลดลงรวม 18.87% และ 47.03% ตามลำดับ

เมื่อคิดค่าใช้จ่ายในการใช้กาวน้ำระหว่างเดือนกันยายน 2546 ถึง สิงหาคม 2547 เท่ากับ 8,801,141 บาท ซึ่งภายหลังจากการทำ Benchmarking จะทำให้ลดค่าใช้จ่ายลงได้ประมาณ 1,191,674 บาท เมื่อเทียบที่ปริมาณการใช้เดิม และเมื่อคิดค่าใช้จ่ายในการใช้กาวน้ำระหว่างเดือนกันยายน 2546 ถึง สิงหาคม 2547 เท่ากับ 7,053,416 บาท ซึ่งภายหลังจากการทำ Benchmarking จะทำให้ลดค่าใช้จ่ายลงได้ประมาณ 1,508,726 บาท เมื่อเทียบที่ปริมาณการใช้เดิม

## 6.2 ข้อเสนอแนะ

1) ภายใต้อุปสรรคทางด้านการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ส่งผลให้ทุกองค์กรจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรให้ก้าวไปพร้อมกับเทคโนโลยี ดังนั้นการส่งเสริมบุคลากรทางด้านการเรียนรู้และการพัฒนาจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งในปีต่อไปหน่วยงานกรณีศึกษาควรประสานงานกับฝ่ายพัฒนาบุคลากร เพื่อกำหนดแนวทาง, แผนงาน และดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานแบบคุณภาพในด้านของการเรียนรู้และการพัฒนาเพิ่มเติม เพื่อให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับภารกิจขององค์กรมากยิ่งขึ้น

2) จากการวิเคราะห์ข้อมูลเรื่องชนิดกาวน้ำที่ใช้ในโรงงาน พบว่ามีการใช้กาวน้ำจากสองบริษัท ซึ่งเมื่อเทียบเคียงด้านคุณสมบัติกาวจะเห็นว่ากาวน้ำที่มาจากบริษัท X มีอัตราการใช้ที่สูงกว่ากาวน้ำที่มาจากบริษัท Y ซึ่งหากมีการเทียบด้านราคาด้วย อาจพบว่าต้นทุนกาวต่อไม้ของบริษัท X ต่ำกว่าต้นทุนกาวน้ำที่ใช้ต่อไม้ของบริษัท Y ได้หากราคาขายกาวน้ำจากบริษัท X ต่ำกว่าราคาขายจากบริษัท Y ซึ่งข้อมูลด้านราคาขายนี้ทางฝ่ายจัดซื้อไม่สามารถเปิดเผยได้ ดังนั้นจึงตั้งสมมติฐานสำหรับราคาขายกาวไว้ดังนี้

เนื่องจากอัตราการใช้กาวน้ำของโรงงาน 2 (0.7286 Kg./ไม้) สูงกว่าอัตราการใช้กาวน้ำเฉลี่ยรวม 6 โรงงาน(0.3345 Kg./ไม้) อยู่ 2.178 เท่า ดังนั้น หากราคาขายกาวน้ำของบริษัท X ต่ำกว่าราคาขายกาวน้ำของบริษัท Y อยู่ 2.178 เท่าด้วย ก็ควรนำกาวน้ำของบริษัท X มาใช้ในอัตราส่วนที่มากกว่ากาวน้ำของบริษัท Y แต่หากราคาขายกาวน้ำของบริษัท X สูงกว่า 2.178 เท่าของราคาขายกาวบริษัท Y ก็ควรนำกาวน้ำของบริษัท X มาใช้ในอัตราส่วนที่น้อยกว่ากาวน้ำของบริษัท Y

3) กระบวนการเทียบเคียงในครั้งนี้เป็นเพียงการเทียบเคียง ณ ระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น ซึ่งจากข้อมูลอัตราการใช้กาวน้ำหลังการทำ Benchmarking พบว่าโรงงาน 5, 6, 7 มีอัตราการใช้กาวน้ำน้อยลงกว่าอัตราการใช้กาวน้ำที่โรงงาน 7 ซึ่งเป็นโรงงานที่ปฏิบัติได้ดีที่สุดเคยทำไว้ก่อนการทำ Benchmarking ซึ่งหากมีการเทียบเคียงอย่างต่อเนื่องก็จะสามารถพบวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดได้อีก ซึ่งถือเป็นการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง(Continuous Improvement)

4) หัวข้อในการทำการเทียบเคียงครั้งนี้เป็นเพียงหัวข้อที่คัดจากดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานในมุมมองด้านกระบวนการภายในที่กำหนดเป็นวัตถุประสงค์คุณภาพของหน่วยงานกรณีศึกษาเท่านั้น ซึ่งจะเป็นดัชนีชี้วัดเริ่มต้นสำหรับวัดการดำเนินงานในช่วงแรกเท่านั้น และเมื่อผลการทำการเทียบเคียงภายในทำให้ได้ค่าดัชนีของแต่ละหน่วยงานเท่ากับโรงงานที่ปฏิบัติได้ดีที่สุดแล้ว ควรมีการเทียบเคียงในหัวข้อดัชนี Waste Rate หรือ มูลค่าการสูญเสียวัสดุหีบห่อโดยรวมต่อไป เนื่องจากเป็นหัวข้อดัชนีที่ได้คะแนนรวมสูงสุดถัดจากดัชนีชี้วัดอัตราการใช้วัสดุสิ้นเปลือง (กาวน้ำ, กาวเม็ด) จากขั้นตอนการกำหนดหัวข้อการทำ Benchmarking โดยการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป AHP(หัวข้อ 5.2.1) และสำหรับในปีต่อไปหัวข้อการทำการเทียบเคียงควรมีการเปลี่ยนแปลงไปเป็นหัวข้อดัชนีชี้วัดในมุมมองอื่นๆ เพื่อให้องค์กรมีการพัฒนาครบทุกมุมมอง

5) จากการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของแผนที่ทางกลยุทธ์, ISO9001:2000, GMP., มาตรฐานอาหารสากล เข้ากับดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานแบบคุณภาพจะพบว่ามีความเชื่อมโยงกันของข้อกำหนดแต่ละมาตรฐาน ซึ่งจากเหตุนี้เองเมื่อเชื่อมโยงมุมมองของหลักการ BSC ต่อไปยังเกณฑ์การประเมินของรางวัลคุณภาพแห่งประเทศไทย(Thailand Quality Award) จะพบว่ามุมมองต่างๆของหลักการ BSC เป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์การประเมินของรางวัลคุณภาพแห่งประเทศไทย ซึ่งหากบริษัทกรณีศึกษาหรือหน่วยงานอื่นๆที่สนใจพัฒนาองค์กรเพื่อขอเข้ารับการประเมินรางวัลคุณภาพนี้ สามารถนำหลักการของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ไปเป็นแนวทางการพัฒนาองค์กร โดยเริ่มจากการทำ BSC และ Benchmarking แล้วจึงค่อยปรับไปสู่รางวัลคุณภาพแห่งประเทศไทยต่อไป

ตารางที่ 6.1 เปรียบเทียบความสอดคล้องระหว่างเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งประเทศไทยกับมุมมองตามหลัก BSC

เกณฑ์รางวัลคุณภาพ แห่งประเทศไทย	มุมมองตามหลัก BSC			
	ด้านการเงิน	ด้านลูกค้า	ด้านกระบวนการ ภายใน	ด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา
1. ภาวะผู้นำ				
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์	X	X	X	X
3. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด		X		
4. สารสนเทศและการวิเคราะห์			X	
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล				X
6. การจัดการกระบวนการ			X	
7. ผลลัพธ์ทางธุรกิจ	X	X		