

## บทที่ 7

### สรุปผลและข้อเสนอแนะ

ในบทนี้จะเป็นการสรุปผลการดำเนินงานวิจัย การพัฒนาระบบการวัดและประเมินผลของฝ่ายรับรองระบบขององค์กรกรณีศึกษา และการปรับปรุงผลการดำเนินงานในฝ่ายรับรองระบบตามแผนปฏิบัติการที่ได้จากการกระจายนโยบายของฝ่ายฯ มาสู่การปฏิบัติในระดับปฏิบัติการ (ส่วน/แผนก)

#### 7.1 บทสรุปของการศึกษา

ในปัจจุบันการประเมินผลองค์กรกำลังได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในองค์กรต่างๆ ของไทยทั้งหน่วยงานภาครัฐราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน โดยระบบการประเมินผลมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นให้เกิดและการติดตามความสำเร็จของการดำเนินกลยุทธ์ในแต่ละด้านขององค์กร ดังนั้นในการศึกษาวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบการวัดและประเมินผลของฝ่ายรับรองระบบซึ่งเป็นหน่วยงานหลักขององค์กรกรณีศึกษา ซึ่งมีสถานภาพเป็นสถาบันอิสระภายใต้อุตสาหกรรมพัฒนามูลนิธิ และบริหารงานแบบเอกชนแต่เป็นองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร โดยที่ปัจจุบันได้มีการกำหนดตัวชี้วัดในมุมมองของ Balanced Scorecard แล้ว จึงได้มีการศึกษาวิจัยถึงจุดอ่อนของระบบปัจจุบันและพัฒนาให้มีความเหมาะสมสอดคล้องตามวิธีการของ Balanced Scorecard จากนั้นได้แปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานในฝ่ายรับรองระบบ ซึ่งอาศัยแนวทางของการบริหารแบบเข็มมุ่ง (Hoshin Kanri) ซึ่งมีการกำหนด ทิศทาง เป้าหมาย และวิธีการจากผู้บริหาร และกระจายวิธีการ เป้าหมาย และจุดควบคุมไปยังระดับปฏิบัติการโดยเป็นกระบวนการสื่อสารกันในทุกๆ ระดับ และทุกทิศทางในองค์กรอย่างชัดเจน สำหรับระบบการบริหารแบบเข็มมุ่ง (Hoshin Kanri) นั้น มีข้อแตกต่างจาก Balanced Scorecard คือ มีกระบวนการที่เป็นหัวใจในการดำเนินการเพื่อให้การกระจายนโยบายเกิดความสำเร็จเป็นรูปธรรมขึ้นได้ เรียกว่า การส่งลูก (Catchball) ซึ่งกระบวนการดังกล่าวทำให้เกิดการรับรู้ สื่อสาร ยอมรับอย่างทั่วถึงขององค์กรทั้งจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง หรือระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน หรือในระดับเดียวกัน ในส่วนของการกำหนดเป้าหมาย และวิธีการ ซึ่งทำให้สิ่งที่ได้มีความสมเหตุสมผลเพื่อที่จะนำไปสู่การกระจาย และการปฏิบัติได้ในทุกๆ ระดับขององค์กร สำหรับ Balanced Scorecard จะมีการจัดทำแผนงานโครงการเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

หลังจากนั้นสามารถแปลงตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรให้เป็นของผู้บริหารระดับรองลงไป เพื่อกำหนดตัวชี้วัดและจัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงานหรือโครงการหลักต่อไป นอกจากนี้ยังพบว่าจุดอ่อนของระบบ Balanced Scorecard นั้นมีการกำหนดเป้าหมายในระดับย่อยโดยพิจารณาเป็นรายวัตถุประสงค์ ซึ่งเป้าหมายดังกล่าวอาจไม่สนับสนุนหรือไม่สอดคล้องกับเป้าหมายอื่นๆ ทำให้ไม่สามารถพิจารณาถึงประสิทธิผลโดยรวมขององค์กรได้ชัดเจน

แนวทางในการศึกษาแบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ การพัฒนาระบบการวัดและประเมินผลของฝ่ายรับรองระบบ และการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานในฝ่ายรับรองระบบ

7.1.1 การพัฒนาระบบการวัดและประเมินผลของฝ่ายรับรองระบบ เกิดขึ้นจากระบบการวัดและประเมินผลในปัจจุบันมีจุดอ่อนอยู่หลายประการ ได้แก่

- ขาดการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของแต่ละวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น ทำให้ไม่สามารถพิสูจน์ได้ชัดเจนว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นจะสามารถนำไปสู่การบรรลุยุทธศาสตร์นโยบาย วัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดขึ้น
- ตัวชี้วัดบางรายการยังไม่มีกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน
- ขาดตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรในบางรายการ เช่น การยึดมั่นในจรรยาบรรณ
- ขาดการกำหนดตัวชี้วัดในบางปัจจัยแห่งความสำเร็จ เช่น Image and reputation , Awareness and commitment และ Information system capability
- ตัวชี้วัดในบางมุมมองมีจำนวนมาก เช่น มุมมองด้านกระบวนการภายใน
- นโยบายที่ผู้บริหารกำหนดมีแต่เพียงเป้าหมายขาดซึ่งวิธีการในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุยังเป้าหมายเหล่านั้น

ภายหลังการพัฒนาระบบการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร โดยศึกษาถึงระบบการวัดและประเมินผลของฝ่ายรับรองระบบ แสดงได้ถึงภาพรวมของการดำเนินงานภายในฝ่ายรับรองระบบ เพื่อเป็นกรอบในการกำหนดแผนงานการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุยุทธศาสตร์เป้าหมายขององค์กรได้ โดยผลที่ได้จากการพัฒนาสามารถสรุปได้ดังนี้

- มีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของแต่ละวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นในรูปแบบของแผนที่ทางกลยุทธ์ เพื่อพิสูจน์ได้ว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นสามารถนำไปสู่การบรรลุยุทธศาสตร์นโยบาย วัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดขึ้น



- มีการกำหนดเป้าหมายในทุกรายการตัวชี้วัดหลัก
- มีการเพิ่มเติมตัวชี้วัดสำหรับปัจจัยสู่ความสำเร็จบางรายการที่ยังไม่มีการกำหนดตัวชี้วัด เพื่อให้สอดคล้องตามกรอบนโยบายขององค์กรได้ชัดเจนขึ้น
- ตัวชี้วัดหลักหลังการพัฒนามีจำนวนทั้งหมด 13 รายการ ซึ่งลดลงจากในปัจจุบันที่มี 20 รายการ เนื่องจากได้มีการจัดกลุ่มตัวชี้วัดบางรายการที่สามารถมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันขององค์กรได้เป็นตัวชี้วัดรายการเดียวกัน อีกทั้งได้มีการตัดตัวชี้วัดบางรายการที่ไม่เหมาะสมออกตามหลักเกณฑ์การประเมินด้านคุณภาพของตัวชี้วัด และจำนวนตัวชี้วัดหลักในแต่ละมุมมองเป็นดังนี้ มุมมองด้านการเงินมี 2 ตัวชี้วัดหลัก มุมมองด้านลูกค้ามี 3 ตัวชี้วัดหลัก มุมมองด้านกระบวนการภายในมี 5 ตัวชี้วัดหลัก และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนามี 3 ตัวชี้วัดหลัก ซึ่งจำนวนของตัวชี้วัดหลักในระดับฝ่ายและในแต่ละมุมมองเป็นไปตามที่ได้มีการศึกษาของ Olive และคณะ (1999 : 129 -130) ที่ระบุว่าจำนวนตัวชี้วัดในระดับฝ่ายควรจะประกอบด้วยตัวชี้วัด 10-15 ตัวชี้วัด และจากการศึกษาของ Kaplan and Norton ที่สรุปได้ว่าตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ควรมี 2-3 ตัวชี้วัด และตัวชี้วัดทางด้านกระบวนการภายในควรมี 3-5 ตัวชี้วัด ซึ่งสามารถสรุปรายการตัวชี้วัดหลักภายหลังการพัฒนาได้ดัง ตารางที่ 7.1
- มีการกำหนดวิธีการและเป้าหมายในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

สำหรับการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดโดยเลือกใช้เกณฑ์การประเมินคุณภาพของตัวชี้วัดนั้น พบว่าเมื่อนำไปใช้ในการประเมินจริงจะเกิดความไม่ชัดเจนในหลักเกณฑ์ จำเป็นต้องมีการตีความเพิ่มเติมซึ่งอาจทำให้เกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อนกันในระหว่างผู้ประเมิน จึงควรมีการนิยามและชี้แจงทำความเข้าใจกับผู้ประเมินให้ชัดเจนก่อนการประเมินให้คะแนน

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 7.1 สรุปรายการตัวชี้วัดหลักของฝ่ายรับรองระบบภายหลังจากพัฒนา

มุมมอง	รายการตัวชี้วัดหลัก
1. ด้านการเงิน	1.1 % รายได้ที่เพิ่มขึ้นจากการรับรอง 1.2 ต้นทุนการรับรองต่อ Manday
2. ด้านลูกค้า	2.1 % ลูกค้าที่ยกเลิกคำขอ 2.2 จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น 2.3 ระดับคะแนนความพึงพอใจของลูกค้า
3. ด้านกระบวนการภายใน	3.1 รอบเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการใหม่ 3.2 จำนวนผลิตภัณฑ์/บริการใหม่ 3.3 เวลาเฉลี่ยในกระบวนการรับรอง 3.4 ข้อร้องเรียนจากลูกค้าด้านการรับรอง 3.5 จำนวนวันตรวจประเมิน/ผู้ตรวจประเมิน/เดือน
4. ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	4.1 จำนวนทักษะที่เพิ่มขึ้น 4.2 รอบเวลาในการพัฒนาระบบสารสนเทศ 4.3 ความถี่ของการประชุม

7.1.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อแปลงนโยบายในระดับฝ่าย ไปสู่การปฏิบัติในระดับส่วน/แผนก ภายหลังจากพัฒนาระบบการวัดและประเมินผลของฝ่ายรับรองระบบจะได้ตัวชี้วัดหลักในแต่ละวัตถุประสงค์ภายใต้แต่ละมุมมอง จากนั้นกำหนดแผนงาน/มาตรการเพื่อรองรับวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนด โดยอาศัยแนวทางการบริหารแบบเข็มมุ่ง (Hoshin Kanri) ซึ่งมีการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และวิธีการอย่างชัดเจน จากนั้นมีการกระจายวัตถุประสงค์ไปสู่แผนกลยุทธ์ในระดับส่วน/แผนก ซึ่งมีการกระจายจุดควบคุม เป้าหมาย และวิธีการไปยังระดับส่วน/แผนกที่ชัดเจน จากการกำหนดแผนกลยุทธ์ในระดับส่วน/แผนกนั้นพบว่ายังมีข้อบกพร่องในบางจุดของการกำหนดตัวชี้วัดมารับในแต่ละวัตถุประสงค์ กล่าวคือ ตัวชี้วัดบางตัวอาจไม่สนับสนุนวัตถุประสงค์ในรายการนั้นๆ เสมอไป เช่น การสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า โดยกำหนดตัวชี้วัดในรายการ



%ลูกค้าที่ยกเลิกคำขอ ซึ่งหากกล่าวว่าลูกค้าไม่ยกเลิกคำขอจะแสดงว่าลูกค้ามีความสัมพันธ์ที่ดี ข้อความนี้อาจไม่เป็นจริงเสมอไป หรือการสร้างจรรยาบรรณ โดยกำหนดตัวชี้วัดในรายการความถี่ในการประชุม อาจไม่ได้สนับสนุนหรือวัดผลได้ชัดเจนเกี่ยวกับการสร้างจรรยาบรรณ ดังนั้นควรพิจารณากำหนดตัวชี้วัดที่สามารถสะท้อนภาพและผลลัพธ์ของวัตถุประสงค์นั้นๆ ได้ชัดเจนมากที่สุด เช่น การสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าสามารถสะท้อนได้จากระดับความพึงพอใจของลูกค้าและการสร้างจรรยาบรรณสามารถสะท้อนได้จากจำนวนข้อร้องเรียนลูกค้าที่เกี่ยวกับการปฏิบัติตนผิดจรรยาบรรณ เป็นต้น นอกจากนี้อาจพบปัญหากรณีที่การดำเนินกลยุทธ์ต่างๆ ที่กำหนดขึ้นมารองรับแต่ละวัตถุประสงค์นั้นบรรลุตามเป้าหมาย แต่ผลของตัวชี้วัดหลักยังคงไม่เป็นไปตามเป้าหมาย จึงควรมีการติดตามวัดผล และทบทวนความเหมาะสมของกลยุทธ์เป็นระยะ เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการให้บรรลุยังเป้าหมายหลักได้

สำหรับแผนงาน/มาตรการที่นำมาปรับปรุง ได้แก่ การปรับปรุงกระบวนการรับรอง ซึ่งเป็นแผนงาน/มาตรการที่มีระยะเวลาดำเนินการภายใน 3 เดือน และอยู่ในช่วงเวลาของการศึกษาวิทยานิพนธ์ตามขอบเขตของการศึกษาวิจัยที่ได้มีการเสนอไว้

จากการปรับปรุงตามแผนปฏิบัติการสามารถสรุปได้ว่า

- มีการวิเคราะห์กระบวนการโดยใช้เทคนิค ECRS ทำให้สามารถลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นรวมเป็นขั้นตอนเดียวกัน ปรับเปลี่ยนกระบวนการใหม่ หรือทำให้ง่ายขึ้น โดยจำนวนขั้นตอนต่างๆ ในกระบวนการรับรองโดยรวมลดลงจาก 25 ขั้นตอน เป็น 19 ขั้นตอน
- เวลาเฉลี่ยในกระบวนการรับรองทั้งหมดโดยแบ่งตามระบบของการให้การรับรอง โดยระบบบริหารงานคุณภาพ (QMS) เวลาเฉลี่ยลดลงจาก 5 เดือน เป็น 2.2 เดือน ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (EMS) เวลาเฉลี่ยลดลงจาก 6 เดือน เป็น 3.2 เดือน และระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย เวลาเฉลี่ยลดลงจาก 5.5 เดือน เป็น 2 เดือน ซึ่งรวมเวลาเฉลี่ยทั้งหมดทุกระบบประมาณ 2.5 เดือน สรุปได้ว่าผลการดำเนินงานดีขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ไม่เกิน 3 เดือน สำหรับบางระบบเช่น EMS ที่มีผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายนั้นเนื่องมาจากในช่วงปี 2546 มีการโอนย้ายลูกค้าจากหน่วยรับรองอื่นมาเป็นจำนวนมาก ทำให้ภาระงานกับอัตรากำลังของผู้ตรวจประเมินไม่เพียงพอ จึงส่งผลให้ระยะเวลาในกระบวนการรับรองเกินเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งปัจจัยนี้ควรนำไปพิจารณาแก้ไขป้องกันโดยปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นที่จะสามารถขจัดสาเหตุของความไม่เป็นไปตามเป้าหมายเหล่านี้ได้

- ถึงแม้ผลการดำเนินงานเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายมีแนวโน้มดีขึ้น แต่ยังไม่สามารถสรุปได้ชัดเจนนักว่าวิธีการที่นำมาปรับปรุงมีประสิทธิภาพเพียงพอ เนื่องจากจำนวนข้อมูลที่เก็บมายังไม่มากพอที่จะสามารถเป็นตัวแทนของข้อมูลทั้งหมดได้ จึงควรมีการดำเนินการเก็บข้อมูลอย่างต่อเนื่องและนำมาวิเคราะห์สรุปผลเปรียบเทียบกับเป้าหมายอีกครั้ง

## 7.2 ข้อจำกัดของการวิจัย

1. การกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดบางรายการไม่เคยมีการเก็บข้อมูลในอดีตมาใช้อ้างอิง ส่งผลให้ค่าเป้าหมายที่กำหนดขึ้นอาจไม่ถูกต้อง เพราะเป็นเพียงการพิจารณา กำหนดค่าโดยผู้ที่เกี่ยวข้อง
2. กรอบนโยบายขององค์กรในบางหัวข้อมีลักษณะที่เป็นนามธรรม ทำให้การกำหนด บัญญัติสู่ความสำเร็จและตัวชี้วัดมารองรับ อาจไม่สามารถแสดงได้ชัดเจนว่าจะบรรลุ ตามนโยบายและทิศทางขององค์กรหรือไม่
3. ช่วงเวลาของการศึกษาวิจัยมีจำกัด จึงมีความจำเป็นต้องเลือกแผนงาน/โครงการที่อยู่ใน ช่วงเวลาที่ศึกษา และระยะเวลาดำเนินการไม่มากมาดำเนินการปรับปรุง ซึ่งจาก การศึกษาวิจัยครั้งนี้นำมาปรับปรุงเพียงแผนงานเดียว นอกจากนี้ด้วยเวลาที่ จำกัด ทำให้การเก็บข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์อาจยังไม่สามารถเป็นตัวแทนของข้อมูล ทั้งหมดได้เนื่องจากมีจำนวนตัวอย่างไม่มาก
4. ในแผนงานการปรับปรุงที่คัดเลือกมา คือ การปรับปรุงกระบวนการรับรองพบว่า แนวทาง/วิธีการที่นำเสนอในบางส่วนต้องขอความร่วมมือจากฝ่ายอื่นๆ เช่น ฝ่ายการ ตลาดและฝึกอบรม อาจทำให้การดำเนินงานปรับปรุงตามแผนงานไม่เกิดประสิทธิผล เต็มที่เนื่องมาจากปัจจัยบางอย่าง เช่น ผู้แทนขายมีจำนวนไม่เพียงพอและขาดทักษะ ในด้านเทคนิคของการตรวจประเมิน เป็นต้น



### 7.3 ข้อเสนอแนะ

1. องค์กรควรมีการทบทวนนโยบายขององค์กรอยู่เป็นระยะ อีกทั้งควรกำหนดทิศทางและนโยบายในเชิงรูปธรรมที่ชัดเจน
2. องค์กรควรพิจารณาทบทวนตัวชี้วัดที่ได้กำหนดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งควรพิจารณาปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องหากมีการทบทวนและปรับเปลี่ยนนโยบายขององค์กร
3. เกณฑ์การประเมินด้านคุณภาพของตัวชี้วัดนั้นควรมีการทบทวนถึงความเหมาะสมของการนำไปประยุกต์ใช้กับลักษณะงานอื่นๆ โดยควรพิจารณาความชัดเจนของเกณฑ์เพื่อผู้ประเมินสามารถดำเนินการได้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
4. การกำหนดกลยุทธ์ที่ดีภายใต้แต่ละวัตถุประสงค์ ควรเป็นกลยุทธ์เดียวกันที่สามารถสนับสนุนในวัตถุประสงค์หลายรายการ และควรทบทวนความเหมาะสมของกลยุทธ์เป็นระยะเพื่อให้มั่นใจว่าเป็นกลยุทธ์ที่สามารถนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายหลักได้อย่างแท้จริง
5. เนื่องจากข้อจำกัดของการทำวิจัยครั้งนี้ ผู้ทำวิจัยสามารถนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการได้เพียงรายการเดียว ซึ่งองค์กรสามารถนำแนวทางของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการนั้น ไปประยุกต์ใช้กับตัวชี้วัดรายการอื่นๆ ได้ เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวมของฝ่าย
6. จากแผนปฏิบัติการที่คัดเลือกมาพบว่าจำนวนตัวอย่างที่นำมาวิเคราะห์มีจำนวนไม่มากเนื่องจากช่วงเวลาจำกัดของการศึกษาวิจัย ดังนั้นจึงควรมีการติดตามสำรวจกระบวนการอย่างต่อเนื่องเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลที่มากขึ้น และสามารถสรุปผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น
7. องค์กรควรมีการทบทวนแผนปฏิบัติการทั้งในส่วนของวิธีการและระยะเวลาในการดำเนินการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
8. ทางองค์กรกรณีศึกษาสามารถนำแนวทางการพัฒนาระบบการวัดและประเมินผลของฝ่ายรับรองระบบไปประยุกต์ใช้กับฝ่ายอื่นๆ ในองค์กรได้เพื่อการบรรลุยังเป้าหมายสูงสุดขององค์กร เนื่องจากในกระบวนการให้บริการจะมีความเกี่ยวข้องกับทุกๆ ฝ่ายในองค์กร

9. การนำระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการจัดทำระบบฐานข้อมูลต่างๆ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการเก็บข้อมูลและลดเวลาในการทำงานได้
10. การนำแนวทางของการพัฒนาระบบการวัดและประเมินผลไปใช้ในองค์กรประเภทอื่นได้โดยพิจารณาปรับเปลี่ยนปัจจัยสู่ความสำเร็จ เกณฑ์ในการคัดเลือก และเกณฑ์ในการประเมินตัวชี้วัด ตามลักษณะของระบบการบริหารงานและวัฒนธรรมขององค์กรที่มีความแตกต่างกันออกไป



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย