

บทที่ 4

การพัฒนาระบบการวัดและประเมินผล

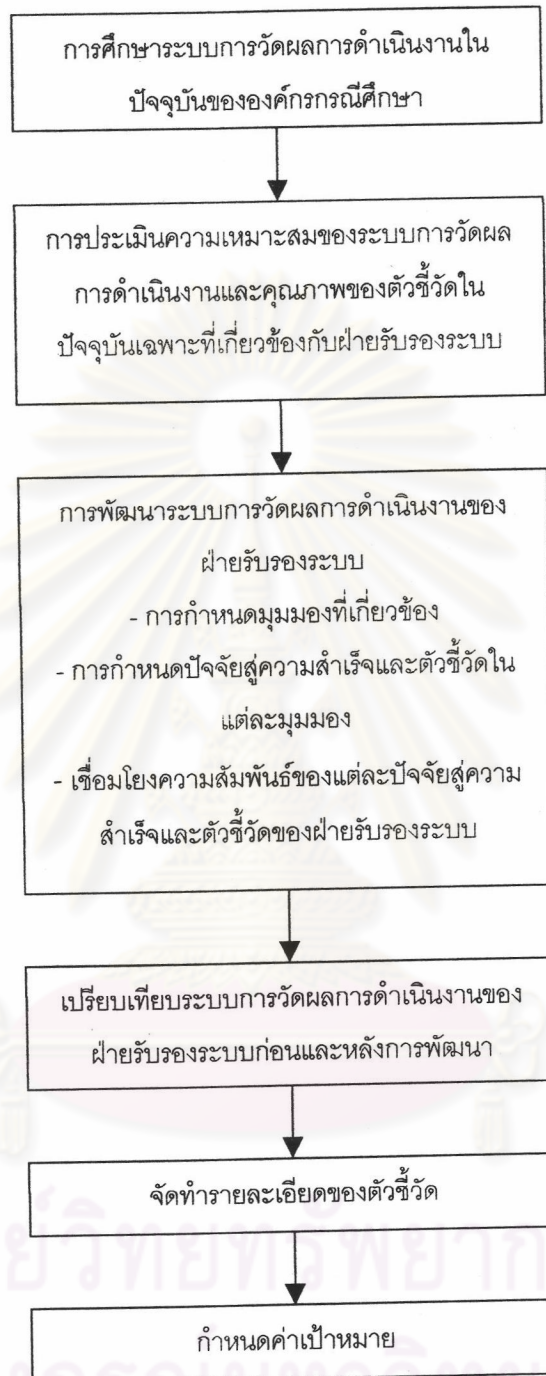
ในบทนี้จะกล่าวถึงการดำเนินการพัฒนาระบบการวัดและประเมินผลขององค์กรกรณีศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและทิศทางขององค์กร และเป็นกรอบในการกำหนดแผนงานโครงการเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการในฝ่ายรับรองระบบ

4.1 ขั้นตอนโดยรวมของการพัฒนาระบบการวัดและประเมินผล

ขั้นตอนโดยรวมของการพัฒนาระบบการวัดและประเมินผลขององค์กรกรณีศึกษาสามารถสรุปขั้นตอนต่างๆ ได้ดังนี้

- 4.1.1 การศึกษาระบบการวัดผลการดำเนินงานในปัจจุบันขององค์กรกรณีศึกษา
- 4.1.2 การประเมินความเหมาะสมของระบบการวัดผลการดำเนินงานและคุณภาพของตัวชี้วัดในปัจจุบันเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายรับรองระบบ
- 4.1.3 การพัฒนาระบบการวัดผลการดำเนินงานของฝ่ายรับรองระบบ ซึ่งประกอบด้วย
 - 4.1.3.1 การกำหนดมุมมองต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1.3.2 การกำหนดปัจจัยสู่ความสำเร็จและตัวชี้วัดในแต่ละมุมมอง
 - 4.1.3.3 เชื่อมโยงความสัมพันธ์ของแต่ละปัจจัยสู่ความสำเร็จและตัวชี้วัดของฝ่ายรับรองระบบ
- 4.1.4 เปรียบเทียบระบบการวัดผลการดำเนินงานของฝ่ายรับรองระบบก่อนและหลังการพัฒนา
- 4.1.5 จัดทำรายละเอียดของตัวชี้วัด
- 4.1.6 กำหนดค่าเป้าหมาย

สามารถแสดงภาพรวมของขั้นตอนการพัฒนาระบบการวัดและประเมินผลได้ดังภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 แสดงขั้นตอนโดยรวมของการพัฒนาระบบการวัดและประเมินผล

4.2 การศึกษาระบบการวัดผลการดำเนินงานในปัจจุบันขององค์กรกรณีศึกษา

4.2.1 การสรุปรายละเอียดตัวชี้วัดเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายรับรองระบบ

ระบบการวัดผลการดำเนินงานในปัจจุบันขององค์กรกรณีศึกษานั้นได้กำหนดในภาพรวมของทั้งองค์กรซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับหลายๆ ฝ่าย แต่เนื่องจากขอบเขตของการศึกษาวิจัยนี้จะมุ่งเน้นพัฒนาเฉพาะ ตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายรับรองระบบเท่านั้น จึงต้องมีการพิจารณาตัดตัวชี้วัดบางรายการที่ไม่เกี่ยวข้องกับฝ่ายรับรองระบบออก ซึ่งสามารถสรุปตัวชี้วัดเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายรับรองระบบได้ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงตัวชี้วัดเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายรับรองระบบ

ตัวชี้วัดขององค์กร	ตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายรับรองระบบ
Financial Perspective	
1. Revenue Growth	1. Revenue Growth
1. อัตราการเติบโตของรายได้	1. อัตราการเติบโตของรายได้
1.1 การรับรอง	1.1 การรับรอง
1.2 การฝึกอบรม	
2. Improving Efficiency	2. Improving Efficiency
2. อัตรากำไรสุทธิจากการดำเนินงาน	2. อัตรากำไรสุทธิจากการดำเนินงาน
2.1 การรับรอง	2.1 การรับรอง
2.2 การฝึกอบรม	
3. รายได้รวมต่อพนักงาน	
Customer Perspective	
1. Image and reputation	1. Image and reputation
1. อัตราส่วนแบ่งการตลาด	
2. Excellent Certification Outcome	2. Excellent Certification Outcome
2.1 ความพึงพอใจลูกค้าด้านการรับรอง	2.1 ความพึงพอใจลูกค้าด้านการรับรอง
- หัวหน้าผู้ตรวจประเมิน	- หัวหน้าผู้ตรวจประเมิน
- ผู้ตรวจประเมิน	- ผู้ตรวจประเมิน
- ผู้เชี่ยวชาญ	- ผู้เชี่ยวชาญ
- การบริการและการนัดหมาย	- การบริการและการนัดหมาย

ตารางที่ 4.1 แสดงตัวชี้วัดเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายรับรองระบบ (ต่อ)

ตัวชี้วัดขององค์กร	ตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายรับรองระบบ
2.2 การประเมินประสิทธิภาพการฝึกอบรม	
- สามารถนำไปประยุกต์ใช้	
- ความพึงพอใจโดยรวม	
2.3 อัตราการคงอยู่ของผู้ใช้บริการ	2.3 อัตราการคงอยู่ของผู้ใช้บริการ
Customer Perspective (ต่อ)	
3. Customer Relationship	3. Customer Relationship
3.1 อัตราการเปลี่ยนไปใช้ CB อื่น	3.1 อัตราการเปลี่ยนไปใช้ CB อื่น
3.2 การรักษาลูกค้าเก่า	3.2 การรักษาลูกค้าเก่า
3.3 จำนวนลูกค้าที่ใช้บริการมากกว่า 1 บริการ	
3.4 จำนวนข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการให้บริการ	
Internal Process Perspective	
1. Strategic planning	1. Strategic planning
1.1 ลูกค้าที่ใช้บริการ Joint audit	1.1 ลูกค้าที่ใช้บริการ Joint audit
1.2 ลูกค้าที่ส่งมาจาก QSUT	1.2 ลูกค้าที่ส่งมาจาก QSUT
1.3 ลูกค้าที่ Transfer มาจาก CB อื่น	1.3 ลูกค้าที่ Transfer มาจาก CB อื่น
1.4 ลูกค้า Multisite	1.4 ลูกค้า Multisite
2. Timeliness of Process	2. Timeliness of Process
2.1 Cycle Process Time	2.1 Cycle Process Time
2.2 ระยะเวลาการตรวจติดตามผลไม่เกิน 9 เดือน	2.2 ระยะเวลาการตรวจติดตามผลไม่เกิน 9 เดือน
2.3 ระยะเวลาการตรวจติดตามผลเกิน 12 เดือน	2.3 ระยะเวลาการตรวจติดตามผลเกิน 12 เดือน
3. Certification Outcome	3. Certification Outcome
3.1 จำนวนเรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับการรับรอง	3.1 จำนวนเรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับการรับรอง
3.2 ลูกค้าที่ใช้บริการการรับรองมากกว่า 1 ระบบการจัดการ	3.2 ลูกค้าที่ใช้บริการการรับรองมากกว่า 1 ระบบการจัดการ

ตารางที่ 4.1 แสดงตัวชี้วัดเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายรับรองระบบ (ต่อ)

ตัวชี้วัดขององค์กร	ตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายรับรองระบบ
4. Utilize Maximum Capacity	4. Utilize Maximum Capacity
4.1 Billable day/ผู้ตรวจประเมิน/เดือน	4.1 Billable day/ผู้ตรวจประเมิน/เดือน
4.2 Billable day/วิทยากร/เดือน	
Internal Process Perspective (ต่อ)	
5. Awareness and Commitment	5. Awareness and Commitment
5.1 ผู้บริหารตั้งแต่ผอ.ฝ่ายเข้าร่วมประชุม ผู้บริหาร	
Learning and Growth Perspective	
1. Staff Capability	1. Staff Capability
1.1 ผู้ตรวจประเมินและวิทยากรได้รับการ อบรมเรื่องเทคนิค/skill ใหม่ ๆ	1.1 ผู้ตรวจประเมินได้รับการอบรมเรื่องเทคนิค/ skill ใหม่ ๆ
1.2 อบรมบุคลากรได้ตามแผน	
1.3 บุคลากรผ่านการประเมินผล	
2. Professional Competence	2. Professional Competence
2.1 อัตราส่วนผู้ตรวจประเมินที่ตรวจได้ มากกว่า 1 ระบบการจัดการ	2.1 อัตราส่วนผู้ตรวจประเมินที่ตรวจได้ มากกว่า 1 ระบบการจัดการ
2.2 อัตราส่วนผู้ตรวจประเมินที่สามารถเป็นวิทยากร ได้	2.2 อัตราส่วนผู้ตรวจประเมินที่สามารถเป็น วิทยากรได้
2.3 อัตราส่วนวิทยากรที่สามารถบรรยายได้ มากกว่า 1 หลักสูตร	
3. Information System Capability	3. Information System Capability
3.1 อัตราการใช้ IT ในการเก็บข้อมูลเครื่องชี้วัด	
4. Staff Worklife	4. Staff Worklife
4.1 อัตราการคงอยู่ของบุคลากร	4.1 อัตราการคงอยู่ของบุคลากร
4.1.1 ผู้ตรวจประเมินวิทยากร	4.1.1 ผู้ตรวจประเมิน
4.1.2 บุคลากรตำแหน่งอื่นๆ	

4.2.2 การประเมินความเหมาะสมของระบบการวัดผลการดำเนินงานและคุณภาพของตัวชี้วัดในปัจจุบันเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายรับรองระบบ

จากตารางที่ 4.1 รายละเอียดตัวชี้วัดของฝ่ายรับรองระบบจะได้ทำการประเมินความเหมาะสมของระบบการวัดผลการดำเนินงานและคุณภาพของตัวชี้วัดเพื่อสรุปจุดอ่อนของระบบในปัจจุบันและนำไปพัฒนาเพื่อกำหนดตัวชี้วัดหลักต่อไป

ขั้นตอนแรกจะได้ประเมินคุณภาพของตัวชี้วัดเดิม โดยอ้างอิงเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินจากการศึกษาของ พสุ เดชะรินทร์ (2544 : 68) โดยคัดเลือกมาบางส่วน ได้แก่

1. ประเมินด้านความสอดคล้องกับนโยบายขององค์กร ซึ่งนโยบายขององค์กรกรณีศึกษาประกอบด้วย
 - ด้านคุณภาพ
 - ด้านความสามารถของบุคลากร
 - การยึดมั่นในจรรยาบรรณ
 - ความคุ้มค่าการลงทุน
 - การบริการที่รวดเร็ว
 - ได้ผลตามที่ลูกค้าต้องการ

การประเมินความสอดคล้องของตัวชี้วัดกับนโยบายขององค์กรจะพิจารณาดูว่าตัวชี้วัดที่สามารถตอบสนองต่อนโยบายขององค์กรได้ครบถ้วนหรือไม่ ซึ่งผลการประเมินแสดงได้ดังตารางที่ 4.2

2. ประเมินด้านคุณภาพของตัวชี้วัด ซึ่งประกอบด้วย
 - 2.1 ความพร้อมของข้อมูล (Data Availability) โดยประเมินว่าภายใต้ตัวชี้วัดแต่ละตัวมีข้อมูลเพียงพอหรือไม่
 - 2.2 ความถูกต้องของข้อมูล (Data Accuracy) เป็นการประเมินว่าข้อมูลที่มีอยู่ของตัวชี้วัดแต่ละตัวมีถูกต้องและแม่นยำเพียงใด
 - 2.3 สามารถนำไปปฏิบัติได้ เป็นการประเมินว่าตัวชี้วัดนั้นมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ
 - 2.4 ความชัดเจนของตัวชี้วัด (Clarity of KPI) เป็นการประเมินว่าตัวชี้วัดนั้นๆ มีความชัดเจน เป็นที่เข้าใจร่วมกันของทุกๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องหรือไม่
 - 2.5 สะท้อนถึงผลการดำเนินงาน เป็นการประเมินว่าตัวชี้วัดนั้นแสดงให้เห็นชัดเจนถึงผลลัพธ์ของการดำเนินงานนั้นๆ

ตารางที่ 4.2 การประเมินความสัมพันธ์/ความสอดคล้องกับกรอบนโยบายขององค์กรของตัวชี้วัดในฝ่ายรับรองระบบก่อนการพัฒนา

มุมมอง	ตัวชี้วัด	กรอบนโยบาย					ได้ผลตามที่ ลูกค้าต้องการ	คู่ค้า การลงทุน
		มีคุณภาพตาม มาตรฐานสากล	บุคลากรมี ความรู้ความสามารถ	ยึดมั่นใน จรรยาบรรณ	บริการรวดเร็ว	คู่ค้า		
1.การเงิน	1.1 อัตราการเติบโตของรายได้จากการรับรอง						*	
	1.2 อัตรากำไรสุทธิจากการรับรอง						*	
2.ลูกค้า	2.1 ความพึงพอใจลูกค้าด้านการรับรอง					*		
	2.2 อัตราการคงอยู่ของผู้ใช้บริการ						*	
	2.3 อัตราการเปลี่ยนไปใช้ CB อื่น						*	
	2.4 การรักษากฎเกณฑ์						*	

ตารางที่ 4.2 การประเมินความสัมพันธ/ความสอดคล้องกับกรอบนโยบายขององค์กรของตัวชี้วัดในฝ่ายรับรองระบบก่อนการพัฒนา (ต่อ)

มุมมอง	ตัวชี้วัด	กรอบนโยบาย					
		มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล	บุคลากรมีความสามารถ	ยึดมั่นในจรรยาบรรณ	บริการรวดเร็ว	ได้ผลตามที่ลูกค้าต้องการ	คุ้มค่าการลงทุน
3.กระบวนการภายใน	3.1 ลูกค้ำที่ใช้บริการ Joint audit						*
	3.2 ลูกค้ำที่ส่งมาจาก QSUT						*
	3.3 ลูกค้ำที่ Transfer มาจาก CB อื่น						*
	3.4 ลูกค้ำ Multisite						*
	3.5 Cycle Process Time				*	*	
	3.6 ระยะเวลาการติดตามผลไม่เกิน 9 เดือน						
	3.7 ระยะเวลาการติดตามผลเกิน 12 เดือน						
	3.8 จำนวนเรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับการรับรอง	*				*	
	3.9 ลูกค้ำที่ใช้บริการการรับรองมากกว่า 1 ระบบการจัดการ					*	*
	3.10 Billable day/ผู้ตรวจประเมิน/เดือน						*
4.การเรียนรู้และการพัฒนา	4.1 ผู้ตรวจประเมินและวิทยากรได้รับการอบรมเรื่องเทคนิค/skill ใหม่ ๆ		*				
	4.2 อัตราส่วนผู้ตรวจประเมินที่ตรวจได้มากกว่า 1 ระบบการจัดการ		*				
	4.3 อัตราส่วนผู้ตรวจประเมินที่สามารถเป็นวิทยากรได้		*				
	4.4 อัตราการคงอยู่ของผู้ตรวจประเมิน						*

2.6 ผลักดันให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนา เป็นการประเมินว่าตัวชี้วัดนั้นสามารถดำเนินการแล้วก่อให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการหรือองค์กรได้

สำหรับวิธีการทดสอบตัวชี้วัดเทียบกับเกณฑ์จะใช้วิธีการให้คะแนน โดยระดับคะแนนที่ใช้ในการคัดเลือกนั้นกำหนดไว้ดังนี้

- ระดับคะแนน 3 หมายถึง ตัวชี้วัดมีคุณภาพตามเกณฑ์คัดเลือกมาก
- ระดับคะแนน 2 หมายถึง ตัวชี้วัดมีคุณภาพตามเกณฑ์คัดเลือกปานกลาง
- ระดับคะแนน 1 หมายถึง ตัวชี้วัดมีคุณภาพตามเกณฑ์คัดเลือกน้อย

ผู้ที่ทำการคัดเลือกประกอบด้วย

- ผู้อำนวยการฝ่ายรับรองระบบ : วุฒิกการศึกษา ปริญญาตรีวิศวกรรมศาสตร์ อุตสาหกรรม และมีประสบการณ์การทำงานด้านการกำหนดมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมเป็นเวลา 15 ปี
- หัวหน้าส่วนตรวจประเมิน 1 : วุฒิกการศึกษา ปริญญาตรีวิทยาศาสตร์ สาขา เคมี และปริญญาโทเศรษฐศาสตร์ ระหว่างประเทศ และมีประสบการณ์การทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตยางรถยนต์เป็นเวลา 12 ปี
- หัวหน้าส่วนตรวจประเมิน 2 : หัวหน้าส่วนตรวจประเมิน 1 รักษาการแทน
- หัวหน้าส่วนตรวจประเมิน 3 : วุฒิกการศึกษา ปริญญาตรีและปริญญาโท วิทยาศาสตร์การอาหาร และมีประสบการณ์การทำงานด้านการกำหนดมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมเป็นเวลา 14 ปี
- หัวหน้าส่วนตรวจประเมิน 4 : วุฒิกการศึกษา ปริญญาตรีและปริญญาโท วิทยาศาสตร์สิ่งแวดล้อม และมีประสบการณ์การทำงานด้านกรวิจัยสิ่งแวดล้อมเป็นเวลา 10 ปี
- หัวหน้าส่วนตรวจประเมิน 5 : ผู้อำนวยการฝ่ายรับรองระบบ รักษาการแทน
- ผู้จัดการแผนกส่งเสริมการตรวจ : ผู้อำนวยการฝ่ายรับรองระบบ รักษาการแทน

โดยการคัดเลือกจะดำเนินการประชุมร่วมกันเพื่อร่วมลงคะแนน และชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับนิยามของแต่ละเกณฑ์การประเมินให้มีความเข้าใจตรงกัน

ผลการให้คะแนนตัวชี้วัดแสดงได้ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 การประเมินคุณภาพของตัวชี้วัดของฝ่ายรับรองระบบก่อนการพัฒนา (ต่อ)

มุมมอง	ตัวชี้วัด	เกณฑ์การประเมิน										รวมคะแนน	ลำดับคะแนน
		ความสอดคล้องกับกรอบนโยบาย	ความพร้อมของข้อมูล	ความถูกต้องของข้อมูล	สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง	ความชัดเจนของตัวชี้วัด	ผลการดำเนินงาน	สะท้อนถึงผลการปรับปรุงและพัฒนา	ผลักดันให้เกิดการ				
3.กระบวนการภายใน	3.1 ลูกค้ำที่ให้บริการ Joint audit	3	3	3	2	3	3	3	3	3	20	2	
	3.2 ลูกค้ำที่ส่งมาจาก QSUT	3	3	3	2	3	3	3	3	20	2		
	3.3 ลูกค้ำที่ Transfer มาจาก CB ขึ้น	3	3	3	2	3	3	3	3	20	2		
	3.4 ลูกค้ำ Multisite	3	3	3	2	3	2	2	2	18	3		
	3.5 Cycle Process Time	3	3	3	3	3	3	3	3	21	1		
	3.6 ระยะเวลาการติดตามผลไม่เกิน 9 เดือน	1	3	3	2	3	1	1	1	14	4		
	3.7 ระยะเวลาการติดตามผลเกิน 12 เดือน	1	3	3	2	3	1	1	1	14	4		
	3.8 จำนวนเรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับการรับรอง	3	3	3	3	3	3	3	3	21	1		
	3.9 ลูกค้ำที่ให้บริการการรับรองมากกว่า 1 ระบบการจัดการ	3	3	3	3	3	3	3	3	21	1		
	3.10 Billable day/ผู้ตรวจประเมิน/เดือน	3	3	3	3	3	3	3	3	21	1		
4.การเขียนผู้และการพัฒนา	4.1 ผู้ตรวจประเมินและวิทยากรได้รับการอบรมเรื่องเทคนิค/skill ใหม่ฯ	3	3	3	3	2	3	3	3	20	2		
	4.2 อัตราส่วนผู้ตรวจประเมินที่ตรวจได้มากกว่า 1 ระบบการจัดการ	3	3	3	3	3	3	3	3	21	1		
	4.3 อัตราส่วนผู้ตรวจประเมินที่สามารถเป็นวิทยากรได้	3	3	3	3	3	3	3	3	21	1		
	4.4 อัตราการครองของผู้ตรวจประเมิน	2	3	3	2	3	3	2	2	18	3		

ตารางที่ 4.3 การประเมินคุณภาพของตัวชี้วัดของฝ่ายรับรองระบบก่อนการพัฒนา

มุมมอง	ตัวชี้วัด	เกณฑ์การประเมิน										รวมคะแนน	ลำดับ คะแนน
		ความสอดคล้องกับ กรอบนโยบาย	ความพร้อม ของข้อมูล	ความถูกต้อง ของข้อมูล	สามารถนำไป ปฏิบัติได้จริง	ความชัดเจน ของตัวชี้วัด	สะท้อนถึง ผลการดำเนินงาน	ผลักดันให้เกิดการ การปรับปรุงและพัฒนา					
1.การเงิน	1.1 อัตราการเติบโตของรายได้จากการรับรอง	3	3	3	3	2	3	3	3	3	20	1	
	1.2 อัตรากำไรสุทธิจากการรับรอง	2	3	3	3	3	3	3	3	3	20	1	
2.ลูกค้า	2.1 ความพึงพอใจลูกค้าด้านการรับรอง	3	3	2	3	3	3	3	3	3	20	2	
	2.2 อัตราการคงอยู่ของผู้ใช้บริการ	3	3	3	3	3	3	3	3	3	21	1	
	2.3 อัตราการเปลี่ยนไปใช้ CB อื่น	3	2	2	3	3	3	3	3	3	19	3	
	2.4 การรักษาลูกค้าเก่า	3	3	3	3	2	3	3	3	3	20	2	

ขั้นตอนถัดไปเป็นการประเมินความเหมาะสมของระบบตัวชี้วัดเดิม ซึ่งจะได้พิจารณาจากลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี ที่ได้มีผู้ศึกษาไว้ ดังนี้ (พสุ เดชะรินทร์ : 65-68)

1. มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร
2. ควรแสดงถึงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร (Performance Indicators) และควรใช้วัดกิจกรรมหรืองานที่มีความสำคัญแต่อาจไม่ค่อยมีผลผลิต แต่ถ้ากิจกรรมนั้นเกิดความผิดพลาดจะก่อให้เกิดปัญหาใหญ่หลวง (Danger Indicators)
3. ประกอบด้วยตัวชี้วัดทั้งด้านการเงิน และไม่ใช่มุมมองด้านการเงิน
4. ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Lead Indicators) และผล (Lag Indicators)
5. มีผู้รับผิดชอบในทุกตัวชี้วัดที่สร้างขึ้น
6. องค์กรต้องสามารถควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ 80
7. สามารถวัดได้และเป็นที่น่าสนใจของบุคคลทั่วไป
8. จะต้องช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่สำคัญสำหรับองค์กร
9. ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร

นอกจากนี้ยังมีเกณฑ์ในเรื่องของจำนวนของตัวชี้วัดที่สามารถใช้ประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดได้ ซึ่งจากการศึกษาของ Olive และคณะ (1999 : 129 -130) ได้ระบุว่าจำนวนตัวชี้วัดในระดับฝ่ายหรือแผนกควรจะประกอบด้วยตัวชี้วัด 10-15 ตัวชี้วัด และจากการศึกษาของ Kaplan and Norton พบว่าในการสร้างตัวชี้วัดขององค์กรต่างๆ นั้นมักจะประกอบด้วยตัวชี้วัดภายใต้มุมมองด้านการเงิน ร้อยละ 22 ภายใต้มุมมองด้านลูกค้า ร้อยละ 22 ภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายในองค์กรร้อยละ 34 และภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ร้อยละ 22 (พสุ เดชะรินทร์ , 2544 : 55) ดังนั้นตัวชี้วัดทางด้านการเงิน ด้านลูกค้า และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ควรมี 2-3 ตัวชี้วัด และตัวชี้วัดทางด้านการกระบวนการภายในควรมี 3-5 ตัวชี้วัด

สรุปผลการประเมินความเหมาะสมของระบบการวัดผลการดำเนินงานและคุณภาพของตัวชี้วัดในปัจจุบันเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายรับรองระบบ จากข้อมูลในตารางที่ 4.1 , 4.2 และ 4.3 พิจารณาร่วมกับเกณฑ์การประเมินดังกล่าวข้างต้น พบว่า

- ในด้านความสอดคล้องกับนโยบาย ยังขาดตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรในบางรายการ เช่น ยึดมั่นในจรรยาบรรณ ซึ่งเป็นนโยบายที่เป็นข้อปฏิบัติขององค์กรในการเก็บรักษาข้อมูลของลูกค้า
- ในด้านคุณภาพของตัวชี้วัด มีการให้ลำดับคะแนนของตัวชี้วัดในแต่ละมุมมอง

- ตัวชี้วัดในบางมุมมองมีจำนวนค่อนข้างมาก เช่น มุมมองด้านกระบวนการภายใน
- ขาดการกำหนดตัวชี้วัดในบางปัจจัยแห่งความสำเร็จ เช่น Image and reputation , Awareness and Commitment และ Information System Capability

4.3 การพัฒนาระบบการวัดผลการดำเนินงานของฝ่ายรับรองระบบ

จากสรุปผลการประเมินความเหมาะสมของระบบการวัดผลการดำเนินงานและคุณภาพของตัวชี้วัดของฝ่ายรับรองระบบในปัจจุบันดังกล่าวข้างต้นพบว่ายังมีจุดอ่อนด้วยกันหลายจุด จึงได้ดำเนินการพัฒนาระบบการวัดผลการดำเนินงานขึ้นใหม่เพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับนโยบายและทิศทางขององค์กร โดยผู้รับผิดชอบในการกำหนดตัวชี้วัดในระดับฝ่ายจะประกอบด้วย

- ผู้อำนวยการฝ่ายรับรองระบบ
- หัวหน้าส่วนตรวจประเมิน 1-5
- ผู้จัดการส่วนส่งเสริมการตรวจประเมิน

4.3.1 การกำหนดมุมมองที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาถึงการกำหนดมุมมองของ Balanced scorecard สำหรับหน่วยงานที่เป็นองค์กรของรัฐบาล พบว่ายังคงเสนอมุมมองไว้ 4 มุมมอง โดยมุมมองในด้านลูกค้าจะเปลี่ยนไปมองในด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (customers and stakeholders) และระดับของมุมมองด้านลูกค้ากับมุมมองด้านการเงินก็เปลี่ยนแปลงไป โดยระดับสูงสุด คือ มุมมองด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมุมมองด้านการเงินจะอยู่ระดับเดียวกับมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

สำหรับสถานภาพขององค์กรกรณีศึกษาแห่งนี้เป็นสถาบันอิสระภายใต้อุตสาหกรรมพัฒนามูลนิธิและเป็นองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร (Non Profit Organization) แต่เนื่องจากการบริหารงานแบบเอกชน และรัฐบาลให้การสนับสนุนงบประมาณเพียงช่วง 4 ปีแรกของการจัดตั้ง ซึ่งปัจจุบันไม่มีการสนับสนุนงบประมาณให้แล้ว องค์กรจึงต้องหารายได้ให้สามารถเลี้ยงตัวเองได้ ดังนั้นการกำหนดมุมมองที่เกี่ยวข้องจึงยังคงยึดตามระบบการวัดผลการดำเนินงานในปัจจุบันขององค์กร คือ อ้างอิงตามหลักการประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ของ Kaplan and Norton (1996) ซึ่งได้เสนอมุมมองในการประเมินองค์กรไว้ 4 มุมมอง คือ มุมมองทางการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

4.3.2 การกำหนดปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factor) และคัดเลือกตัวชี้วัดหลักในแต่ละมุมมอง

การกำหนดปัจจัยสู่ความสำเร็จและการคัดเลือกตัวชี้วัดหลักในแต่ละมุมมอง จะพิจารณาจากระบบการวัดผลการดำเนินงานเดิมในปัจจุบันเป็นแนวทาง โดยสรุปวิธีการได้ ดังนี้

1. ผู้ที่เกี่ยวข้องจะร่วมประชุมเพื่อพิจารณาปัจจัยสู่ความสำเร็จของระบบเดิมว่ามีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกรอบนโยบายขององค์กรแล้วหรือไม่
2. พิจารณาตัวชี้วัดของระบบเดิมขององค์กร หากตัวใดมีความไม่สอดคล้องตามหลักเกณฑ์ของตัวชี้วัดที่ดี หรือสามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้ จะกำหนดตัวชี้วัดใหม่ขึ้นมาที่มีคุณภาพดีขึ้น
3. การกำหนดตัวชี้วัดต้องให้ครบถ้วนในทุกปัจจัยแห่งความสำเร็จ ดังนั้นหากตัวชี้วัดเดิมขององค์กรยังไม่ครอบคลุม ก็จำเป็นต้องกำหนดตัวชี้วัดใหม่เพิ่มขึ้น

ข้อมูลที่ใช้ในการกำหนดปัจจัยสู่ความสำเร็จและตัวชี้วัดในแต่ละมุมมองได้แก่ รายการตัวชี้วัดของฝ่ายรับรองระบบตามรายละเอียดในตารางที่ 4.1 และผลการให้คะแนนด้านคุณภาพของตัวชี้วัดในระบบเดิมตามตารางที่ 4.3 โดยตัวชี้วัดที่จะนำมาพิจารณาจะเลือกตัวชี้วัดในแต่ละมุมมองที่ได้คะแนนลำดับสูงสุดตามจำนวนของตัวชี้วัดที่ควรมีในแต่ละมุมมองที่ได้จากการศึกษาของ Kaplan and Norton (พสุ เดชะรินทร์, 2544 : 55) ซึ่งสรุปได้ว่าตัวชี้วัดทางการเงิน ด้านลูกค้า และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ควรมี 2-3 ตัวชี้วัด และตัวชี้วัดทางด้านกระบวนการภายในควรมี 3-5 ตัวชี้วัด ดังนั้นสามารถสรุปรายการตัวชี้วัดที่ได้คัดเลือกมาในแต่ละมุมมองได้ดังนี้

- มุมมองทางการเงิน
 1. *Revenue Growth* ลำดับคะแนน
- อัตราการเติบโตของรายได้จากการรับรอง (1)
 2. *Improving Efficiency*
- อัตรากำไรสุทธิจากการรับรอง (1)
- มุมมองทางด้านลูกค้า
 1. *Image and reputation*
ไม่มีตัวชี้วัดในหัวข้อนี้
 2. *Excellent Certification Outcome*
- ความพึงพอใจลูกค้าด้านการรับรอง (2)
- อัตราการคงอยู่ของผู้ใช้บริการ (1)

มุมมองทางด้านลูกค้า (ต่อ)

ลำดับคะแนน

3. Customer Relationship

- การรักษาลูกค้าเก่า (2)

● มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน

1. Strategic Planning

- ลูกค้าที่ใช้บริการ Joint audit (2)
- ลูกค้าที่ส่งมาจาก QSUT (2)
- ลูกค้าที่ Transfer มาจาก CB อื่น (2)

2. Timeliness of Process

- Cycle Process Time (1)

3. Certification Outcome

- จำนวนเรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับการรับรอง (1)
- ลูกค้าที่ใช้บริการการรับรองมากกว่า 1 ระบบการจัดการ (1)

4. Utilize Maximum Capacity

- Billable day/ผู้ตรวจประเมิน/เดือน (1)

5. Awareness and Commitment

ไม่มีตัวชี้วัดในหัวข้อนี้

● มุมมองทางการเรียนรู้และการพัฒนา

1. Staff Capability

- ผู้ตรวจประเมินและวิทยากรได้รับการอบรมเรื่องเทคนิค/skill ใหม่ ๆ (2)

2. Professional Competence

- อัตราส่วนผู้ตรวจประเมินที่ตรวจได้มากกว่า 1 ระบบการจัดการ (1)
- อัตราส่วนผู้ตรวจประเมินที่สามารถเป็นวิทยากรได้ (1)

3. Information System Capability

ไม่มีตัวชี้วัดในหัวข้อนี้

ขั้นตอนถัดไปจะดำเนินการพัฒนาระบบการวัดผลการดำเนินงานของฝ่ายรับรองระบบ ซึ่งเป็นการนำจุดอ่อนของระบบเดิมมาพิจารณาในการปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยจะพิจารณาใน 2 ส่วน คือ จากตารางที่ 4.1 รายการตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายรับรองระบบ พิจารณาปัจจัยสู่ความสำเร็จของระบบเดิมว่ามีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกรอบนโยบายขององค์กรแล้วหรือไม่ ซึ่งพบว่าโดย

ส่วนใหญ่ปัจจัยสู่ความสำเร็จของระบบเดิมค่อนข้างครอบคลุมแล้วเพียงแต่จะได้มีการปรับเปลี่ยนคำพูดให้เป็นภาษาที่เข้าใจง่ายขึ้น สำหรับในบางปัจจัยสู่ความสำเร็จที่ยังไม่มีการกำหนดตัวชี้วัดขึ้นมารองรับก็จะได้มีการกำหนดขึ้นมาให้ครบถ้วน เช่น ในปัจจัยสู่ความสำเร็จเรื่อง Information System Capability จำเป็นต้องกำหนดตัวชี้วัดขึ้นมารองรับเนื่องจากเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จที่สนับสนุนในวัตถุประสงค์เรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการรับรอง ซึ่งจะสนับสนุนต่อนโยบายขององค์กรในเรื่องการบริการรวดเร็ว และอีกส่วนหนึ่งจากตารางที่ 4.3 การประเมิน คุณภาพของตัวชี้วัด พิจารณาตัวชี้วัดที่ได้คัดเลือกมาในแต่ละรายการนั้นหากรายการใดได้คะแนนเต็มในทุกหลักเกณฑ์แล้วก็จะได้พิจารณาคงไว้ แต่หากรายการใดยังไม่ได้คะแนนเต็มในหลักเกณฑ์ใดหลักเกณฑ์หนึ่งอาจนำมาพิจารณาว่าสามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้อีกหรือไม่แล้วจึงกำหนดเป็นตัวชี้วัดใหม่ขึ้นมาแทนที่ เช่น ตัวชี้วัดรายการ “อัตราการเติบโตของรายได้จากการรับรอง” ไม่ได้คะแนนเต็มในเกณฑ์เรื่องความชัดเจนของดัชนีวัด จึงมีแนวคิดในการปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดเป็น “%รายได้ที่เพิ่มขึ้นจากการรับรอง” เพื่อให้เกิดความชัดเจนและเข้าใจตรงกันมากขึ้น นอกจากนี้ยังพบว่าในบางมุมมองจำนวนตัวชี้วัดที่คัดเลือกมายังมีจำนวนมากกว่าที่ควรจะมีเนื่องมาจากลำดับคะแนนที่ได้เท่ากันดังนั้นจึงอาจพิจารณายุบรวมในบางตัวชี้วัดที่สามารถสะท้อนถึงวัตถุประสงค์เดียวกันได้ซึ่งผลทั้งหมดสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 แสดงการเปรียบเทียบตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของฝ่ายรับรองระบบ

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของฝ่ายรับรองระบบ		
ก่อนการพัฒนา	แนวคิดในการปรับเปลี่ยน	หลังการพัฒนา
มุมมองด้านการเงิน <ul style="list-style-type: none"> ● <i>Revenue Growth</i> 1. อัตราการเติบโตของรายได้จากการรับรอง	เพิ่มความชัดเจนของตัวชี้วัด	มุมมองด้านการเงิน <ul style="list-style-type: none"> ● การเพิ่มขึ้นของรายได้จากการรับรอง 1. %รายได้ที่เพิ่มขึ้นจากการรับรอง
<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Improving Efficiency</i> 2. อัตรากำไรสุทธิจากการรับรอง	เปลี่ยนให้สอดคล้องกับลักษณะขององค์กรที่ไม่แสวงหากำไร	<ul style="list-style-type: none"> ● การลดลงของต้นทุนในกระบวนการรับรอง 2. ต้นทุนของการรับรอง/Manday

ตารางที่ 4.4 แสดงการเปรียบเทียบดัชนีผลการดำเนินงานของฝ่ายรับรองระบบ (ต่อ)

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของฝ่ายรับรองระบบ		
ก่อนการพัฒนา	แนวคิดในการปรับ	หลังการพัฒนา
มุมมองด้านลูกค้า	เปลี่ยน	มุมมองด้านลูกค้า
<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Image and Reputation</i> 	กำหนดตัวชี้วัดเพิ่มเติม	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>สร้างชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดี</i> 1. จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น
<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Excellent Certification Outcome</i> 1. ความพึงพอใจลูกค้าด้านการรับรอง <ul style="list-style-type: none"> - หัวหน้าผู้ตรวจประเมิน - ผู้ตรวจประเมิน - ผู้เชี่ยวชาญ - การบริการและการนัดหมาย 		<ul style="list-style-type: none"> ● <i>สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า</i> 2. ระดับคะแนนความพึงพอใจของลูกค้าด้านการรับรอง
<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Customer Relationship</i> 2. อัตราการคงอยู่ของผู้ใช้บริการ 3. การรักษาลูกค้าเก่า 	รวมเป็น 1 ตัววัด เนื่องจากมุ่งที่ผลลัพธ์เดียวกัน และปรับตัวชี้วัดให้ชัดเจนขึ้น	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า</i> 3. %ลูกค้าที่ยกเลิกคำขอ
มุมมองด้านกระบวนการภายใน		มุมมองด้านกระบวนการภายใน
<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Strategic Planning</i> 1. ลูกค้าที่ใช้บริการ Joint audit 2. ลูกค้าที่ส่งมาจาก QSUT 3. ลูกค้าที่ Transfer มาจาก CB อื่น 	รวมเป็นตัววัดในรายการ "จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น" ในมุมมองด้านลูกค้า	
<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Timeliness of Process</i> 3. Cycle Process Time 	ปรับภาษาให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>เพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการรับรอง</i> 1. เวลาเฉลี่ยในกระบวนการรับรอง
<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Certification Outcome</i> 4. จำนวนเรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับการรับรอง 	รวมเป็นตัววัดในรายการ "จำนวนข้อร้องเรียนจากลูกค้าด้านการรับรอง" ในมุมมองด้านลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>พัฒนาคุณภาพในกระบวนการรับรอง</i> 2. จำนวนข้อร้องเรียนจากลูกค้าด้านการรับรอง
5. ลูกค้าที่ใช้บริการการรับรองมากกว่า 1 ระบบการจัดการ	รวมเป็นตัววัดในรายการ "จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น" ในมุมมองด้านลูกค้า	
<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Utilize Maximum Capacity</i> 6. Billable day/ผู้ตรวจประเมิน/เดือน 	ปรับภาษาให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>เพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการรับรอง</i> 3. Manday/ผู้ตรวจประเมิน/เดือน

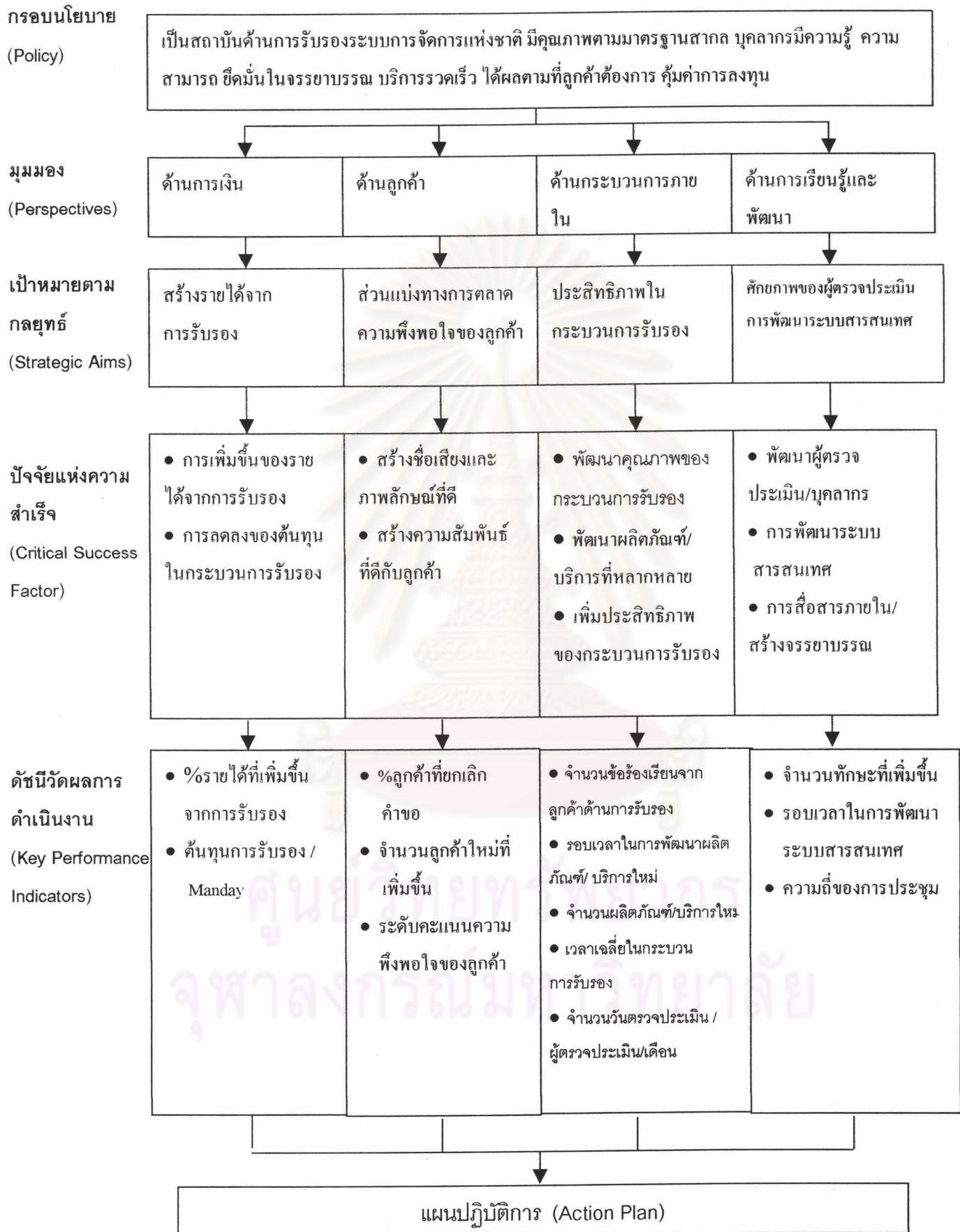
ตารางที่ 4.4 แสดงการเปรียบเทียบตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของฝ่ายรับรองระบบ (ต่อ)

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของฝ่ายรับรองระบบ		
ก่อนการพัฒนา	แนวคิดในการปรับเปลี่ยน	หลังการพัฒนา
มุมมองด้านกระบวนการภายใน (ต่อ)		มุมมองด้านกระบวนการภายใน (ต่อ)
	เพิ่มเติมเพื่อให้สอดคล้องกับปัจจัยสู่ความสำเร็จรายการ "พัฒนามลิตภัณฑ์/บริการที่หลากหลาย"	<ul style="list-style-type: none"> ● พัฒนามลิตภัณฑ์/บริการที่หลากหลาย 4. รอบเวลาในการพัฒนาสินค้า/บริการใหม่ 5. จำนวนผลิตภัณฑ์/บริการใหม่
<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Awareness and Commitment</i> 	กำหนดตัวชี้วัดไว้ในมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาหัวข้อ "ความถี่ในการประชุม"	
มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา		มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา
<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Staff Capability</i> <ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้ตรวจประเมินและวิทยากรได้รับการอบรมเรื่องเทคนิค/skill ใหม่ ๆ 2. อัตราส่วนผู้ตรวจประเมินที่ตรวจได้มากกว่า 1 ระบบการจัดการ 3. อัตราส่วนผู้ตรวจประเมินที่สามารถเป็นวิทยากรได้ 	รวมเป็นตัววัดในรายการเดียวกัน	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>การพัฒนาผู้ตรวจประเมิน/บุคลากร</i> 1. จำนวนทักษะที่เพิ่มขึ้น
<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Information System Capability</i> 	เพิ่มเติมตัวชี้วัดเพื่อให้สอดคล้องกับปัจจัยสู่ความสำเร็จรายการ "การพัฒนาระบบสารสนเทศ"	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>การพัฒนาระบบสารสนเทศ</i> 2. รอบเวลาในการพัฒนาระบบสารสนเทศ
	เพิ่มเติมเพื่อให้สอดคล้องกับปัจจัยสู่ความสำเร็จรายการ "การสื่อสารภายใน/สร้างจรรยาบรรณ"	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>การสื่อสารภายใน/สร้างจรรยาบรรณ</i> 3. ความถี่ในการประชุม

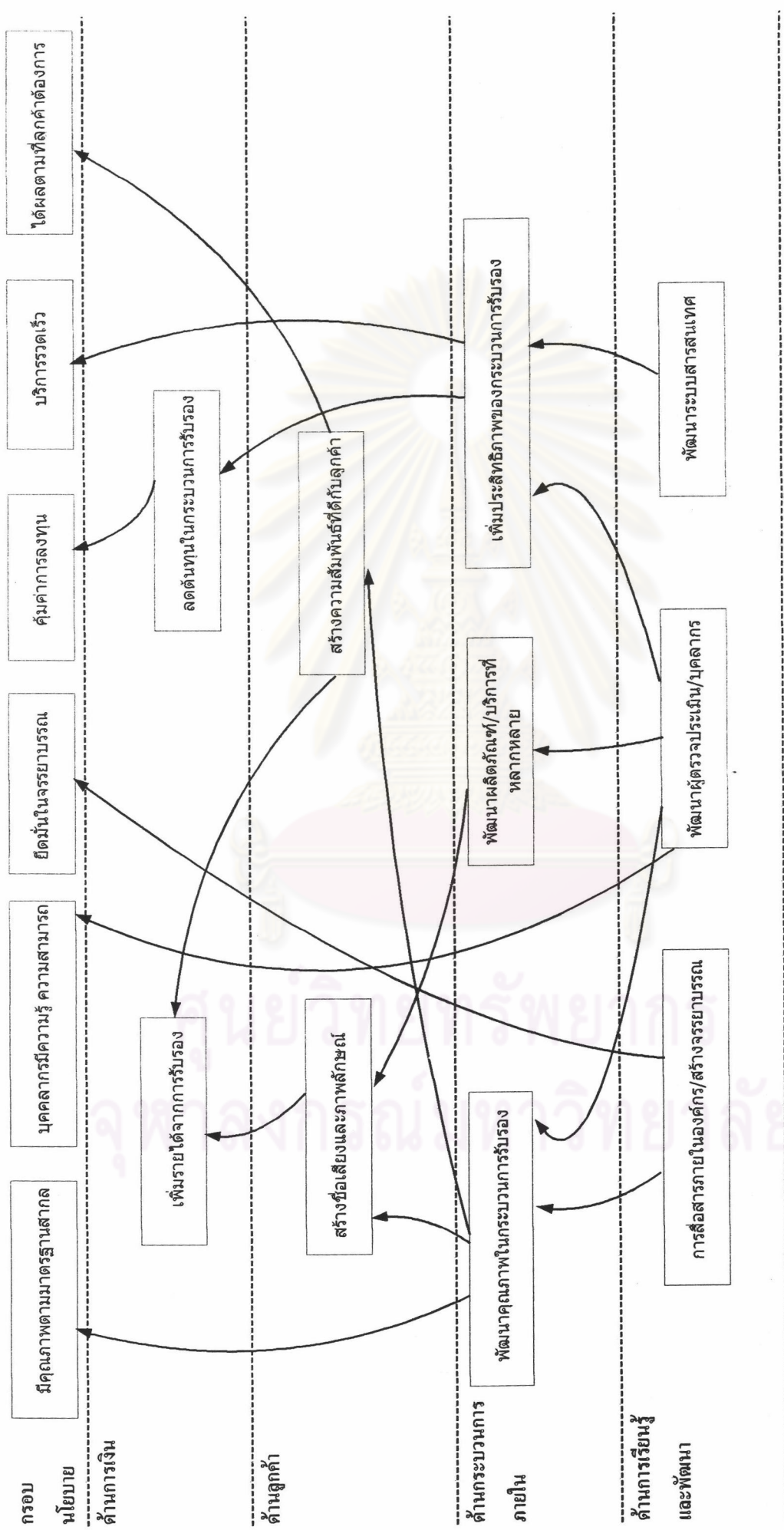
จากปัจจัยสู่ความสำเร็จและตัวชี้วัดหลักที่ได้รับการพัฒนาดังตารางที่ 4.4 จะได้แสดงเป็นแผนภาพแสดงการใช้ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ดังภาพที่ 4.2 และแผนที่แสดงความสัมพันธ์ (Strategy Map) ดังภาพที่ 4.3



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาพที่ 4.2 การใช้ Balanced scorecard เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (กังวาน ยอดวิเศษศักดิ์ : 2545 , 67)



ภาพที่ 4.3 แสดงแผนที่มีความสัมพันธ์ของตัวชีวิตของฝ่ายรับรองระบบ

4.4 การเปรียบเทียบระบบการวัดผลการดำเนินงานของฝ่ายรับรองระบบก่อนและหลังการพัฒนา

ภายหลังการพัฒนากระบวนการวัดผลการดำเนินงาน พบความแตกต่างดังนี้

1. จำนวนตัวชี้วัดหลักหลังการพัฒนามีจำนวน 13 รายการ ซึ่งลดลงจากตัวชี้วัดเดิมที่มี 20 รายการ เนื่องจากได้มีการจัดกลุ่มตัวชี้วัดบางรายการที่สามารถมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันขององค์กรได้เป็นตัวชี้วัดรายการเดียวกัน อีกทั้งได้มีการตัดตัวชี้วัดบางรายการที่ไม่เหมาะสมออก
2. ในส่วนของดัชนีวัดเดิมที่ไม่ได้รับการคัดเลือกมาเป็นตัวชี้วัดของฝ่ายรับรองระบบ เนื่องจาก
 - ไม่ตอบสนองต่อนโยบายขององค์กรอย่างแท้จริง
 - ไม่สะท้อนถึงผลการดำเนินงานอย่างแท้จริง
3. มีการเพิ่มเติมตัวชี้วัดสำหรับปัจจัยสู่ความสำเร็จบางรายการที่ยังไม่มีการกำหนดตัวชี้วัด เพื่อให้สอดคล้องตามกรอบนโยบายขององค์กรได้ชัดเจนขึ้น เช่น ปัจจัยสู่ความสำเร็จเรื่อง “การสร้างจรรยาบรรณ” ได้กำหนดตัวชี้วัดเพิ่มเติมในรายการ “ความถี่ของการประชุม” ซึ่งเป็นการประชุมระหว่างผู้ตรวจประเมินเพื่อทบทวนชี้แจงเกี่ยวกับข้อปฏิบัติในด้านจรรยาบรรณของผู้ตรวจประเมิน โดยจะสนับสนุนนโยบายขององค์กรด้านการยึดมั่นในจรรยาบรรณ

4.5 การจัดทำรายละเอียดของตัวชี้วัด

การจัดทำรายละเอียดของตัวชี้วัด (Measurement template) เพื่อแสดงรายละเอียดของตัวชี้วัดแต่ละตัวให้ชัดเจน และช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องมีความเข้าใจตรงกันมากขึ้น โดยรายละเอียดของตัวชี้วัดนั้นประกอบด้วยข้อมูล ดังนี้

1. ชื่อตัวชี้วัด
2. ความหมายของตัวชี้วัด
3. วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด เพื่อวิเคราะห์ถึงวัตถุประสงค์ของการกำหนดตัวชี้วัดนั้น
4. สูตรในการคำนวณ
5. หน่วยวัด
6. หน่วยงานที่รับผิดชอบตัวชี้วัด

7. ผู้รับผิดชอบในการเก็บข้อมูล
 8. แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการคำนวณและรายงานผล
 9. ความถี่ในการเก็บข้อมูล
 10. รอบเวลาการนำเสนอเป้าหมาย
 11. ข้อมูลในรอบปี 2546
 12. เป้าหมายในรอบของการนำเสนอเป้าหมาย
- รายละเอียดของตัวชี้วัดของฝ่ายรับรองระบบ แสดงได้ดังตารางที่ 4.5



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.5 แสดงรายละเอียดของตัวชี้วัดของฝ่ายรับรองระบบ

ตัวชี้วัดหลัก	%รายได้ที่เพิ่มขึ้นจากการรับรอง			
ความหมาย	รายได้ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการให้การรับรองที่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา			
วัตถุประสงค์	กำหนดแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มรายได้จากการรับรอง			
สูตรในการคำนวณ	$\frac{(\text{รายได้ของกิจกรรมการรับรองปีนี้} - \text{รายได้ของกิจกรรมการรับรองปีที่ผ่านมา}) * 100}{\text{รายได้ของกิจกรรมการรับรองปีที่ผ่านมา}}$			
หน่วยที่ใช้วัด	เปอร์เซ็นต์			
หน่วยงานที่รับผิดชอบเป้าหมาย	ส่วนตรวจประเมิน 1-5			
ผู้รับผิดชอบในการเก็บข้อมูล	ผู้อำนวยการฝ่ายรับรองระบบ			
แหล่งข้อมูล	ข้อมูลบัญชีขององค์กร			
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	ต่อเดือน			
รอบเวลาการนำเสนอเป้าหมาย	ต่อไตรมาส			
ข้อมูลในรอบปี 2546	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4
เป้าหมายในรอบไตรมาส	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4

ตารางที่ 4.5 แสดงรายละเอียดของตัวชี้วัดของฝ่ายรับรองระบบ (ต่อ)

ตัวชี้วัดหลัก	ต้นทุนการรับรองต่อ Manday			
ความหมาย	ต้นทุนของกระบวนการให้การรับรองต่อวันตรวจประเมินต่อผู้ตรวจประเมิน 1 คน			
วัตถุประสงค์	กำหนดแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อลดต้นทุนต่อหน่วยของกระบวนการการรับรอง			
สูตรในการคำนวณ	$\frac{\text{รายจ่ายทั้งหมดของการรับรอง}}{\text{Manday การตรวจประเมิน}}$			
หน่วยที่ใช้วัด	บาท			
หน่วยงานที่รับผิดชอบเป้าหมาย	ส่วนตรวจประเมิน 1-5 และแผนกส่งเสริมการตรวจ			
ผู้รับผิดชอบในการเก็บข้อมูล	ผู้อำนวยการฝ่ายรับรองระบบ			
แหล่งข้อมูล	ข้อมูลบัญชีขององค์กร			
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	ต่อเดือน			
รอบเวลาการนำเสนอเป้าหมาย	ต่อไตรมาส			
ข้อมูลในรอบปี 2546	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4
เป้าหมายในรอบไตรมาส	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4

ตารางที่ 4.5 แสดงรายละเอียดของตัวชี้วัดของฝ่ายรับรองระบบ (ต่อ)

ตัวชี้วัดหลัก	%ลูกค้าที่ยกเลิกคำขอ			
ความหมาย	เปอร์เซ็นต์ของจำนวนลูกค้าที่หายไป			
วัตถุประสงค์	กำหนดแนวทางในการรักษาลูกค้าเดิม			
สูตรในการคำนวณ	$\frac{\text{จำนวนลูกค้าที่แจ้งยกเลิกคำขอ} \times 100}{\text{จำนวนลูกค้าทั้งหมด}}$			
หน่วยที่ใช้วัด	เปอร์เซ็นต์			
หน่วยงานที่รับผิดชอบเป้าหมาย	ส่วนตรวจประเมิน 1-5 และแผนกส่งเสริมการตรวจ			
ผู้รับผิดชอบในการเก็บข้อมูล	ผู้อำนวยการฝ่ายรับรองระบบ			
แหล่งข้อมูล	รายละเอียดจำนวนและข้อมูลลูกค้าขององค์กร			
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	ต่อเดือน			
รอบเวลาการนำเสนอเป้าหมาย	ต่อไตรมาส			
ข้อมูลในรอบปี 2546	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4
เป้าหมายในรอบไตรมาส	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4

ตารางที่ 4.5 แสดงรายละเอียดของตัวชี้วัดของฝ่ายรับรองระบบ (ต่อ)

ตัวชี้วัดหลัก	จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น			
ความหมาย	จำนวนลูกค้าที่ยื่นคำขอรับการรับรองใหม่			
วัตถุประสงค์	กำหนดแนวทางในการเพิ่มลูกค้ารายใหม่			
สูตรในการคำนวณ	จำนวนลูกค้าที่ยื่นคำขอใหม่ในแต่ละเดือน			
หน่วยที่ใช้วัด	จำนวนรายลูกค้า			
หน่วยงานที่รับผิดชอบเป้าหมาย	ส่วนตรวจประเมิน 1-5			
ผู้รับผิดชอบในการเก็บข้อมูล	ผู้อำนวยการฝ่ายรับรองระบบ			
แหล่งข้อมูล	รายละเอียดจำนวนและข้อมูลลูกค้าขององค์กร			
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	ต่อเดือน			
รอบเวลาการนำเสนอเป้าหมาย	ต่อไตรมาส			
ข้อมูลในรอบปี 2546	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4
เป้าหมายในรอบไตรมาส	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4

ตารางที่ 4.5 แสดงรายละเอียดของตัวชี้วัดของฝ่ายรับรองระบบ (ต่อ)

ตัวชี้วัดหลัก	ระดับคะแนนความพึงพอใจของลูกค้า	
ความหมาย	คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจของลูกค้าที่ได้จากแบบสอบถามความพึงพอใจ	
วัตถุประสงค์	กำหนดแนวทางในการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า	
สูตรในการคำนวณ	$\frac{\text{คะแนนรวมที่ลูกค้าตอบกลับ}}{\text{คะแนนรวมทั้งหมด}}$	
หน่วยที่ใช้วัด	คะแนน	
หน่วยงานที่รับผิดชอบเป้าหมาย	ส่วนตรวจประเมิน 1-5 และแผนกส่งเสริมการตรวจ	
ผู้รับผิดชอบในการเก็บข้อมูล	ผู้อำนวยการฝ่ายรับรองระบบ	
แหล่งข้อมูล	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความพึงพอใจของลูกค้า	
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	ต่อเดือน	
รอบเวลาการนำเสนอเป้าหมาย	ต่อหกเดือน	
ข้อมูลในรอบปี 2546	ครึ่งปีแรก	ครึ่งปีหลัง
เป้าหมายในรอบปี	ครึ่งปีแรก	ครึ่งปีหลัง

ตารางที่ 4.5 แสดงรายละเอียดของตัวชี้วัดของฝ่ายรับรองระบบ (ต่อ)

ตัวชี้วัดหลัก	ข้อร้องเรียนจากลูกค้า	
ความหมาย	ข้อร้องเรียนจากลูกค้าที่ได้จากแบบบันทึกข้อร้องเรียน	
วัตถุประสงค์	กำหนดแนวทางในการลดข้อร้องเรียน	
สูตรในการคำนวณ	จำนวนข้อร้องเรียนที่ได้รับจากลูกค้า	
หน่วยที่ใช้วัด	จำนวนข้อร้องเรียนลูกค้า	
หน่วยงานที่รับผิดชอบเป้าหมาย	ส่วนตรวจประเมิน 1-5 และแผนกส่งเสริมการตรวจ	
ผู้รับผิดชอบในการเก็บข้อมูล	ผู้อำนวยการฝ่ายรับรองระบบ	
แหล่งข้อมูล	บันทึกการรับข้อร้องเรียน	
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	ต่อเดือน	
รอบเวลาการนำเสนอเป้าหมาย	ต่อหกเดือน	
ข้อมูลในรอบปี 2546	ครึ่งปีแรก	ครึ่งปีหลัง
เป้าหมายในรอบปี	ครึ่งปีแรก	ครึ่งปีหลัง

ตารางที่ 4.5 แสดงรายละเอียดของตัวชี้วัดของฝ่ายรับรองระบบ (ต่อ)

ตัวชี้วัดหลัก	รอบเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการใหม่
ความหมาย	ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการใหม่
วัตถุประสงค์	กำหนดแผนงานในการพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการใหม่
สูตรในการคำนวณ	ระยะเวลาที่ใช้ตั้งแต่เริ่มแผนงานจนถึงสิ้นสุดแผนงานการพัฒนา
หน่วยที่ใช้วัด	เดือน
หน่วยงานที่รับผิดชอบเป้าหมาย	แผนกส่งเสริมการตรวจ
ผู้รับผิดชอบในการเก็บข้อมูล	ผู้จัดการแผนกส่งเสริมการตรวจ
แหล่งข้อมูล	แผนงานการพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการใหม่
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	ต่อเดือน
รอบเวลาการนำเสนอเป้าหมาย	ต่อ 1 โครงการ
ข้อมูลในรอบปี 2546	
เป้าหมายในรอบปี	

ตารางที่ 4.5 แสดงรายละเอียดของตัวชี้วัดของฝ่ายรับรองระบบ (ต่อ)

ตัวชี้วัดหลัก	จำนวนผลิตภัณฑ์/บริการใหม่ที่ได้รับการพัฒนา
ความหมาย	จำนวนผลิตภัณฑ์/บริการที่ได้รับการพัฒนาขึ้นมาใหม่
วัตถุประสงค์	กำหนดแผนงานในการพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการใหม่
สูตรในการคำนวณ	จำนวนผลิตภัณฑ์/บริการที่ได้รับการพัฒนาขึ้นมาใหม่ในปีนั้นๆ
หน่วยที่ใช้วัด	จำนวนผลิตภัณฑ์/บริการ
หน่วยงานที่รับผิดชอบเป้าหมาย	ส่วนตรวจประเมิน 1-3 และ 5
ผู้รับผิดชอบในการเก็บข้อมูล	ผู้อำนวยการฝ่ายรับรองระบบ
แหล่งข้อมูล	แผนงานการพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการใหม่
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	ต่อเดือน
รอบเวลาการนำเสนอเป้าหมาย	ต่อ 1 ปี
ข้อมูลในรอบปี 2546	
เป้าหมายในรอบปี	

ตารางที่ 4.5 แสดงรายละเอียดของตัวชี้วัดของฝ่ายรับรองระบบ (ต่อ)

ตัวชี้วัดหลัก	เวลาเฉลี่ยในกระบวนการรับรอง			
ความหมาย	ระยะเวลาที่ใช้ทั้งหมดในกระบวนการรับรองตั้งแต่ลูกค้ายื่นคำขอจนได้รับการรับรอง			
วัตถุประสงค์	กำหนดแนวทางในการปรับปรุงเพื่อลดเวลาที่ใช้ในกระบวนการรับรอง			
สูตรในการคำนวณ	ระยะเวลาทั้งหมดตั้งแต่ลูกค้ายื่นคำขอจนถึงได้รับการรับรอง			
หน่วยที่ใช้วัด	เดือน			
หน่วยงานที่รับผิดชอบเป้าหมาย	ส่วนตรวจประเมิน 1-5 และแผนกส่งเสริมการตรวจ			
ผู้รับผิดชอบในการเก็บข้อมูล	ผู้อำนวยการฝ่ายรับรองระบบ			
แหล่งข้อมูล	ฐานข้อมูลลูกค้า			
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	ต่อเดือน			
รอบเวลาการนำเสนอเป้าหมาย	ต่อไตรมาส			
ข้อมูลในรอบปี 2546	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4
เป้าหมายในรอบไตรมาส	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4

ตารางที่ 4.5 แสดงรายละเอียดของตัวชี้วัดของฝ่ายรับรองระบบ (ต่อ)

ตัวชี้วัดหลัก	จำนวนวันตรวจประเมิน/คน/เดือน			
ความหมาย	จำนวนวันตรวจประเมินเฉลี่ยต่อผู้ตรวจประเมิน 1 คน			
วัตถุประสงค์	กำหนดแนวทางเพื่อควบคุมจำนวนวันตรวจประเมิน/ ผู้ตรวจประเมิน 1 คน ให้เป็นไปตามเป้าหมาย			
สูตรในการคำนวณ	$\frac{\text{จำนวนวันตรวจประเมินทั้งหมดในแต่ละเดือน}}{\text{จำนวนผู้ตรวจประเมินทั้งหมด}}$			
หน่วยที่ใช้วัด	Mandays/คน/เดือน			
หน่วยงานที่รับผิดชอบเป้าหมาย	ส่วนตรวจประเมิน 1-5 และแผนกส่งเสริมการตรวจ			
ผู้รับผิดชอบในการเก็บข้อมูล	ผู้อำนวยการฝ่ายรับรองระบบ			
แหล่งข้อมูล	ผลการดำเนินงานประจำเดือน			
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	ต่อเดือน			
รอบเวลาการนำเสนอเป้าหมาย	ต่อไตรมาส			
ข้อมูลในรอบปี 2546	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4
เป้าหมายในรอบไตรมาส	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4

ตารางที่ 4.5 แสดงรายละเอียดของตัวชี้วัดของฝ่ายรับรองระบบ (ต่อ)

ตัวชี้วัดหลัก	จำนวนทักษะที่เพิ่มขึ้น	
ความหมาย	จำนวนหัวข้อการฝึกอบรมเกี่ยวกับเทคนิคการตรวจประเมิน ที่ผู้ตรวจประเมินผ่านการอบรมตามเกณฑ์ 90%	
วัตถุประสงค์	กำหนดแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มทักษะที่จำเป็น ในการตรวจประเมิน	
สูตรในการคำนวณ	จำนวนหัวข้อการอบรมที่ผู้ตรวจประเมิน 1 คน ได้รับความ การอบรมและสอบผ่านตามเกณฑ์ *	
หน่วยที่ใช้วัด	จำนวนทักษะ/คน	
หน่วยงานที่รับผิดชอบเป้าหมาย	ส่วนตรวจประเมิน 1-5	
ผู้รับผิดชอบในการเก็บข้อมูล	ผู้อำนวยการฝ่ายรับรองระบบ	
แหล่งข้อมูล	รายงานผลการฝึกอบรม	
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	ต่อเดือน	
รอบเวลาการนำเสนอเป้าหมาย	ต่อหกเดือน	
ข้อมูลในรอบปี 2546	ครึ่งปีแรก	ครึ่งปีหลัง
เป้าหมายในรอบปี	ครึ่งปีแรก	ครึ่งปีหลัง

* อ้างอิงหัวข้อการฝึกอบรมตามโครงการพัฒนาผู้ตรวจประเมินตามภาคผนวก ข.

ตารางที่ 4.5 แสดงรายละเอียดของตัวชี้วัดของฝ่ายรับรองระบบ (ต่อ)

ตัวชี้วัดหลัก	รอบเวลาในการพัฒนาระบบสารสนเทศ
ความหมาย	ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนาระบบสารสนเทศ
วัตถุประสงค์	กำหนดแผนงานในการพัฒนาระบบสารสนเทศ
สูตรในการคำนวณ	ระยะเวลาที่ใช้ตั้งแต่เริ่มแผนงานจนถึงสิ้นสุดแผนงานการพัฒนา
หน่วยที่ใช้วัด	เดือน
หน่วยงานที่รับผิดชอบเป้าหมาย	แผนกส่งเสริมการตรวจ
ผู้รับผิดชอบในการเก็บข้อมูล	ผู้จัดการแผนกส่งเสริมการตรวจ
แหล่งข้อมูล	แผนงานการพัฒนาระบบสารสนเทศ
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	ต่อเดือน
รอบเวลาการนำเสนอเป้าหมาย	ต่อ 1 โครงการ
ข้อมูลในรอบปี 2546	
เป้าหมายในรอบปี	

ตารางที่ 4.5 แสดงรายละเอียดของตัวชี้วัดของฝ่ายรับรองระบบ (ต่อ)

ตัวชี้วัดหลัก	ความถี่ของการประชุม			
ความหมาย	ช่วงเวลาของการประชุมภายในฝ่าย			
วัตถุประสงค์	กำหนดแผนในการประชุมฝ่ายเพื่อเพิ่มช่องทางในการสื่อสารข้อมูล ภายในระหว่างผู้ตรวจประเมินรวมถึงข้อปฏิบัติด้านจรรยาบรรณ			
สูตรในการคำนวณ	จำนวนครั้งของการประชุมในแต่ละเดือน			
หน่วยที่ใช้วัด	ครั้ง/เดือน			
หน่วยงานที่รับผิดชอบเป้าหมาย	แผนกส่งเสริมการตรวจ			
ผู้รับผิดชอบในการเก็บข้อมูล	ผู้จัดการแผนกส่งเสริมการตรวจ			
แหล่งข้อมูล	แผน/ผลการประชุม			
ความถี่ในการเก็บข้อมูล	ต่อเดือน			
รอบเวลาการนำเสนอเป้าหมาย	ต่อ 1 ไตรมาส			
ข้อมูลในรอบปี 2546	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4
เป้าหมายในรอบไตรมาส	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4

4.6 การกำหนดค่าเป้าหมาย

ภายหลังจากการกำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัดแต่ละตัวแล้ว ขั้นตอนต่อไปจะได้มีการกำหนดค่าเป้าหมาย โดยพิจารณาจากข้อมูลในปีที่ผ่านมาเป็นตัวอ้างอิง แต่สำหรับบางตัวชี้วัดที่ไม่เคยมีการกำหนดค่าเป้าหมายหรือไม่เคยมีการเก็บข้อมูลมาก่อนนั้นจะได้มีการกำหนดร่วมกันระหว่างผู้อำนวยการฝ่ายรับรองระบบและผู้จัดการส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยมีผู้อำนวยการขององค์กรเป็นผู้ทบทวนและอนุมัติ

รายละเอียดค่าเป้าหมายของแต่ละตัวชี้วัด แสดงได้ดังตารางที่ 4.6



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.6 แสดงรายละเอียดค่าเป้าหมายของแต่ละตัวชี้วัดหลัก

มุมมอง	ตัวชี้วัดหลัก	ค่าปัจจุบัน (ปี 2545)	ค่าเป้าหมาย
การเงิน	%รายได้ที่เพิ่มขึ้นจากการรับรอง ต้นทุนการรับรอง/Manday	24% 11000 บาท/Manday	มากกว่า 39% 8000 บาท/Manday
ลูกค้า	%ลูกค้าที่ยกเลิกคำขอ จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจของลูกค้า	16% 19 รายต่อเดือน 6 คะแนน	10% 20 รายต่อเดือน 3.5 คะแนนขึ้นไป *
กระบวนการ ภายใน	เวลาเฉลี่ยในกระบวนการรับรอง รอบเวลาในการพัฒนาสินค้า/บริการใหม่ จำนวนผลิตภัณฑ์/บริการใหม่ ข้อร้องเรียนของลูกค้าด้านการรับรอง จำนวนวันตรวจประเมิน/ผู้ตรวจประเมิน/เดือน	5.5 เดือน 12 เดือน 1 ผลิตภัณฑ์ 6 รายการ 10 Mandays/ผู้ตรวจประเมิน/เดือน	น้อยกว่า 3 เดือน 8 เดือน 2 ผลิตภัณฑ์ 0 รายการ 12 Mandays/ผู้ตรวจประเมิน/เดือน
การเรียนรู้และ พัฒนา	จำนวนทักษะ ความถี่ของการประชุม รอบเวลาในการพัฒนาระบบ	ไม่มีการกำหนด 1 ครั้ง/2เดือน ไม่มีการกำหนด	3 ทักษะ/คนปี 1 ครั้ง/เดือน 3 เดือน

* มีการเปลี่ยนแปลงแบบสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าทำให้เกิดเหตุการณ์ประเมินเปลี่ยนแปลงไป
จากเดิมคะแนนเต็ม 7 คะแนน เปลี่ยนเป็นคะแนนเต็ม 4 คะแนน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย