

บทที่ 6

สรุปผลการวิจัย

โดยแนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Balanced Scorecard) กล่าวโดยสรุปจะเป็นการให้ความสำคัญกับมูลค่าของทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับความรู้สึกของบุคคลที่ต้องปฏิบัติงานในองค์กร โดยมีมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโตเป็นฐานที่สำคัญที่สุด เพื่อไปจัดกระบวนการภายใน และอื่นๆ โดยมีการดำเนินการตามขั้นตอนของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การวางแผนกลยุทธ์ การจัดทำแผนปฏิบัติการ และการควบคุมและประเมินผล โดยการการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Balanced Scorecard) จะเข้ามาในส่วนของกลยุทธ์ที่ลงไปสู่แผนปฏิบัติการ ตลอดจนการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ประเด็นสำคัญที่ทำให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Balanced Scorecard) จะมีข้อเด่นมากที่สุด คือ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถติดตาม ควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ โดยผ่านตัวชี้วัดหลัก ซึ่งจะมีการถ่ายทอดไปยังฝ่ายต่างๆ จนถึงระดับบุคคลได้อย่างตลอดเวลาโดยใช้แผนที่ทางกลยุทธ์ และที่สำคัญความยืดหยุ่นในการนำมาใช้ไม่จำเป็นต้องจำกัดไว้เพียง 4 มุมมอง ตลอดจนลำดับขั้นตอนสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม ผู้บริหารจำเป็นต้องรับรู้ และเข้าใจกระบวนการของการการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Balanced Scorecard) เป็นอย่างดี ก่อนรวมทั้งต้องมีการสื่อสารให้กับบุคลากรขององค์กรทุกฝ่ายทุกระดับได้เข้าใจและมีส่วนร่วมในการสานวิสัยทัศน์และกลยุทธ์นั้น ประการที่สำคัญ คือการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรไปสู่ความพร้อมที่จะรับและทำการ "ประเมิน" อย่างตลอดเวลา และท้ายสุดสำหรับหาก องค์กรมีการนำการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Balanced Scorecard) นี้มาใช้จริงแล้ว จะเป็นการเตรียมองค์กรให้พร้อมสำหรับการแข่งขันตลอดจนสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ตลอดเวลาได้ต่อไป โดยแต่ละขั้นตอนสามารถสรุปได้ดังนี้

6.1 สรุปผลการนำการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Balanced Scorecard) มาใช้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์

6.1.1 การวางแผนกลยุทธ์

ในการวางแผนกลยุทธ์จำเป็นต้องกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ ในการกำหนดผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งวิสัยทัศน์ที่กำหนด คือ “สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจ เพื่อเป็นผู้นำด้านตลาดของอุตสาหกรรมผลิตไฟฟ้าของประเทศไทย” และมีภารกิจ ดังนี้ โรงงานจะดำเนินธุรกิจเสมือนหนึ่งหุ้นส่วน (Partner) สำคัญที่อยู่ในใจของลูกค้าโดยเน้นการสนองตอบตามความต้องการของลูกค้าทุกประเภท, จะสรรหาลูกค้าและตลาดใหม่ๆ, จะทำการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่มี

หุ้นส่วน (Partner) สำคัญที่อยู่ในใจของลูกค้าโดยเน้นการสนองตอบตามความต้องการของลูกค้าทุกประเภท, จะสรรหาลูกค้าและตลาดใหม่ๆ, จะทำการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล มีหลากหลายประเภท และจำหน่ายในราคาที่เหมาะสม รวมทั้งมีการบริการที่ยอดเยี่ยม เน้นการจัดส่งที่รวดเร็วตรงเวลา, โรงงานจะทำการผลิตให้มีของเสียน้อยที่สุด มีสินค้าคงคลังในระดับที่ปลอดภัย รวมทั้งเน้นความพร้อมของทรัพยากรตลอดเวลาโดยทรัพยากรในที่นี้คือ คน เครื่องจักร วัตถุดิบ จากนั้นทำการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยจะวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทั่วไป โดย PEST analysis และสภาพการแข่งขันของธุรกิจ โดย Porter's Five-Force Model และการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายในองค์กร จะวิเคราะห์ตามการประเมินตามหน้าที่ธุรกิจ (Business Function) พบว่าอุปสรรคสำคัญของโรงงาน คือ การที่มีลูกค้ารายเดียวที่ซื้อสินค้าในปริมาณมากๆ ทำให้ลูกค้ามีอำนาจต่อรองสูง และจุดอ่อนที่สำคัญๆ ได้แก่ การบำรุงรักษาเครื่องจักร ระบบจัดการด้านสารสนเทศ และการจัดการสินค้าคงคลัง แล้วประเมินปัจจัยสถานะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งจากการประเมินคะแนนถ่วงน้ำหนัก พบว่า โรงงานมีความดึงดูดทางอุตสาหกรรมปานกลาง และความแข็งแกร่งทางธุรกิจค่อนข้างมาก จากนั้นนำคะแนนถ่วงน้ำหนักที่ได้มากำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยใช้ตัวแบบ GE Model พบว่ากลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับองค์กร คือ กลยุทธ์เจริญเติบโตขยายตัวในแนวนอน โดยโรงงานจะขยายตัวในธุรกิจเดิม ด้วยการขยายไปยังตลาดหรือเข้าไปสู่พื้นที่อื่นๆ ของประเทศ รวมทั้งการเพิ่มมูลค่าการซื้อต่อครั้งของลูกค้าและความหลากหลายของสินค้า เพื่อเพิ่มยอดขายและกำไรของธุรกิจ ซึ่งกลยุทธ์เจริญเติบโตขยายตัวในแนวนอนที่ได้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ ขององค์กร

6.1.2 การจัดทำการบริหารเชิงกลยุทธ์

เริ่มต้นจากการกำหนดมุมมองของการบริหารเชิงกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยมี 4 มุมมอง คือ มุมมองการเงิน มุมมองลูกค้า มุมมองการบวนการภายใน และมุมมองการเรียนรู้และพัฒนา จากนั้นจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์เพื่อกำหนดปัจจัยสู่ความสำเร็จแล้วเชื่อมโยงทุกมุมมองเข้าด้วยกัน จากนั้นประเมินเลือกดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักซึ่งดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักระดับองค์กรมีจำนวนทั้งหมด 24 ตัว แบ่งเป็นมุมมองการเงิน 6 ตัว มุมมองด้านลูกค้า 7 ตัว มุมมองด้านกระบวนการภายใน 7 ตัว และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา 4 ตัว แล้วจัดทำการบริหารเชิงกลยุทธ์ระดับองค์กรเพื่อให้มีความชัดเจนมากขึ้น และช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจตรงกันมากขึ้น อีกทั้งยังช่วยเสริมจุดแข็งและแก้ไขจุดอ่อนขององค์กร ได้อีกด้วย จากนั้นแปลงการบริหารเชิงกลยุทธ์ระดับองค์กรไปสู่การบริหารเชิงกลยุทธ์ระดับฝ่ายโดยอาศัยตาราง OS เพื่อช่วยให้สามารถสร้างดัชนีวัดสมรรถนะที่สอดคล้องกับดัชนีวัดสมรรถนะระดับองค์กร จากนั้นจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ระดับฝ่ายเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์แล้ว

เชื่อม โยงมุมมองทุกด้านเข้าด้วยกัน จากนั้นประเมินเลือกดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักระดับฝ่าย ซึ่งฝ่ายบัญชีการเงินมีจำนวนดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักทั้งหมด 13 ตัว แบ่งเป็นมุมมองด้านการเงิน 3 ตัว มุมมองด้านลูกค้า 2 ตัว มุมมองด้านกระบวนการภายใน 5 ตัว และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา 3 ตัว, ฝ่ายจัดซื้อมีจำนวนดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักทั้งหมด 11 ตัว แบ่งเป็นมุมมองด้านการเงิน 1 ตัว มุมมองลูกค้า 1 ตัว มุมมองด้านกระบวนการภายใน 6 ตัว และมุมมองการเรียนรู้และพัฒนา 3 ตัว, ฝ่ายบริหารคุณภาพมีจำนวนดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักทั้งหมด 8 ตัว แบ่งเป็น มุมมองด้านลูกค้า 3 ตัว มุมมองด้านกระบวนการภายใน 2 ตัว และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา 3 ตัว, ฝ่ายบุคคลมีจำนวนดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักทั้งหมด 11 ตัว แบ่งเป็นมุมมองด้านการเงิน 1 ตัว มุมมองด้านลูกค้า 2 ตัว มุมมองด้านกระบวนการภายใน 5 ตัว และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา 3 ตัว, ฝ่ายวิจัยและพัฒนาและควบคุมคุณภาพมีจำนวนดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักทั้งหมด 13 ตัว แบ่งเป็นมุมมองด้านการเงิน 3 ตัว มุมมองด้านลูกค้า 3 ตัว มุมมองด้านกระบวนการภายใน 4 ตัว และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา 3 ตัว และฝ่ายผลิตมีจำนวนดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักทั้งหมด 22 ตัว แบ่งเป็นมุมมองด้านการเงิน 5 ตัว มุมมองด้านลูกค้า 7 ตัว มุมมองด้านกระบวนการภายใน 6 ตัว และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา 4 ตัว แล้วจัดทำ การบริหารเชิงกลยุทธ์ระดับฝ่าย แล้วแปลงการบริหารเชิงกลยุทธ์ระดับฝ่ายไปสู่ดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักระดับแผนก โดยจะแปลงในกรณีที่มีฝ่ายนั้นมีแผนกมากกว่า 1 แผนกขึ้นไปซึ่งใช้ตาราง OS เข้ามาช่วยจากนั้นประเมินเลือกดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักระดับแผนก ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะมุ่งประเด็นไปที่วัตถุประสงค์ย่อยๆ ที่นำมาสู่วัตถุประสงค์หลักของฝ่าย สุดท้ายจัดทำระบบเอกสารที่ใช้ในการเก็บค่าดัชนีชี้วัดหลักระดับองค์กร ฝ่าย และการไหลของเอกสาร โดยในส่วนนี้จะเป็นการวิเคราะห์ถึงแหล่งที่มาของข้อมูลที่ต้องนำมาใช้ในการคำนวณและรายงานผลดัชนีวัดสมรรถนะหลัก โดยได้จัดทำระบบเอกสารสำหรับฝ่ายผลิต

6.1.3 การนำกิจกรรมเชิงกลยุทธ์มาปฏิบัติ

กิจกรรมเชิงกลยุทธ์ที่จะทำ คือ จัดทำระบบจัดการสารสนเทศของระบบจัดการบำรุงรักษา เนื่องจากระบบจัดการบำรุงรักษา เป็นจุดอ่อนที่ทางโรงงานให้ความสำคัญมากที่สุดตามการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน โดยมีตัวชี้วัดสมรรถนะหลัก คือ % ของแผนกที่มีประสิทธิภาพโดยรวมของเครื่องจักรมากกว่า 70 % และจำนวนรายการข้อมูลที่ Share ภายในบริษัทฯ ด้วยระบบ IT มากกว่า 20 รายการต่อไตรมาส โดยเริ่มต้นจากการออกแบบระบบการจัดการซ่อมบำรุงรักษาด้วยคอมพิวเตอร์ โดยนำ Need - Metric Matrix มาช่วยในการจัดทำ เพื่อให้ได้ระบบที่มีความเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้ใช้งาน จากนั้นสร้างโปรแกรมระบบการจัดการซ่อมบำรุงรักษา ซึ่ง

ประกอบด้วยโมดูล (Module) ย่อยๆ ได้แก่ (1) โมดูลของระบบเครื่องจักร-อะไหล่ทำหน้าที่จัดการข้อมูลเกี่ยวกับระบบเครื่องจักร-อะไหล่ (2) โมดูลระบบการสั่งงานซ่อมแซม ทำหน้าที่จัดการข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับระบบสั่งงานซ่อมแซม (3) โมดูลของระบบการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน ทำหน้าที่จัดการข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับระบบบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (4) โมดูลการคำนวณการวัดและประเมินผลเครื่องจักร ทำหน้าที่ประมวลผลประสิทธิภาพของเครื่องจักร (5) โมดูลตรวจสอบ ทำหน้าที่ประมวลผลข้อมูลที่สำคัญ ในโมดูล 1-3 เพื่อนำมาช่วยในการแก้ปัญหาและวางแผนบำรุงรักษา (6) โมดูลผู้ดูแลระบบ ทำหน้าที่ กำหนดสิทธิ์ในการเข้าใช้งานให้กับผู้ใช้

6.1.4. ผลลัพธ์ของการปรับปรุง

หลังจากสร้างดัชนีวัดสมรรถนะหลักขึ้นมาใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรแล้วนั้น ทางองค์กรควรที่จะมีการประเมินถึงความเหมาะสมของดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่ได้จัดทำขึ้น ดังนั้น ในการศึกษาวิจัยนี้ จึงได้กำหนดให้มีการประเมินความเหมาะสมของดัชนีวัดสมรรถนะหลัก ที่ได้พัฒนาขึ้นโดยผู้บริหารของโรงงานกรณีศึกษาเป็นผู้ทำการประเมินซึ่งผลการประเมินความเหมาะสมของดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่ได้จัดทำขึ้นใหม่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากกว่าดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน โดยมีคะแนนความเหมาะสมเฉลี่ยเพิ่มขึ้นจาก 11 คะแนน เป็น 25.5 (ในคะแนนเต็ม 27 คะแนน) และจากการนำระบบสารสนเทศทางระบบบำรุงรักษามาใช้จริงพบว่าช่วยทำให้การสั่งงานและการรายงานผลการซ่อมบำรุงรักษามีความถูกต้อง และสะดวกรวดเร็วกว่าระบบซ่อมบำรุงรักษาแบบเดิมอย่างมีนัยสำคัญ รวมถึงมี % ของแผนกที่มีประสิทธิผลโดยรวมของเครื่องจักรมากกว่า 70 % เท่ากับ 83 % และการนำข้อมูลบางรายการ (Share) จากในแผนกไปใช้ประโยชน์ยังแผนกและฝ่ายอื่นๆ ถึง 20 รายการต่อไตรมาส

6.2 ข้อจำกัดของการวิจัย

1. ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกเพื่อประเมินหาความดึงดูดทางอุตสาหกรรมในบางหัวข้อจะวิเคราะห์ได้เพียงช่วงระยะเวลาสั้นๆ ไม่เกิน 1 ปี เนื่องจากปัจจัยบางอย่างมีความไวต่อการเปลี่ยนแปลงสูง เช่น ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ เป็นต้น
2. ในการกำหนดค่าเป้าหมายของดัชนีวัดสมรรถนะหลักบางตัว จะมาจากการกะประมาณค่าจากการเก็บข้อมูลเพียง 1 -2 สัปดาห์เท่านั้นหรือมาจากหัวหน้าฝ่าย หรือหัวหน้าแผนก เนื่องจากทางโรงงานไม่มีข้อมูลในอดีต ซึ่งอาจมีผลกระทบให้ค่าเป้าหมายที่กำหนดขึ้นนั้นยังไม่ถูกต้องมากนัก

3. โปรแกรมระบบจัดการบำรุงรักษาด้วยคอมพิวเตอร์ ยังไม่สามารถออกรายงานได้ตามแบบที่ผู้ใช้แต่ละคนต้องการ
4. การทำงานบางอย่างของโปรแกรมระบบจัดการบำรุงรักษาด้วยคอมพิวเตอร์ ยังไม่เป็นระบบอัตโนมัติ
5. ฐานข้อมูลของโปรแกรมยังไม่สามารถใช้งานบนเครือข่ายได้

6.3 ข้อเสนอแนะ

1. เพื่อให้โรงงานเกิดการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทางโรงงานควรมีการพัฒนาการบริหารเชิงคุณภาพ และดัชนีวัดสมรรถนะหลักอยู่เสมอ อย่างน้อยควรจะปรับเป้าหมายที่ต้องการทำให้บรรลุทุกๆ ปี
2. ควรมีการจัดอบรมเพื่อสร้างทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับการนำ BSC ให้กับพนักงาน อย่านำให้พนักงานมองว่า BSC เป็น เครื่องมือที่จับผิดหรือลงโทษพนักงาน
3. ควรมีการแปลงดัชนีชี้วัดลงไปถึงระดับบุคคล เพื่อนำไปใช้ในการพิจารณาให้โบนัส ปรับฐานเงินเดือน หรือการปรับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ
4. ควรเพิ่มความสามารถของระบบการจัดการบำรุงรักษาด้วยคอมพิวเตอร์ให้สามารถทำหน้าที่ได้เพิ่มมากขึ้น เช่น การการบำรุงรักษาเชิงพยากรณ์ การตั้งชื่ออะไหล่ที่ใช้อัตโนมัติเมื่อถึงจุดสั่งซื้อ
5. ควรจัดฝึกอบรมวิธีการใช้งาน และการดูแลโปรแกรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เนื่องจากในการใช้งานโปรแกรมผู้ใช้ควรมีความรู้พื้นฐานด้านการใช้คอมพิวเตอร์และการบำรุงรักษา
6. เมื่อมีการนำโปรแกรมไปใช้กับเครื่องจักรจำนวนมาก ฐานข้อมูลเดิมของระบบที่เป็นแบบ Paradox อาจจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงด้านการจัดการฐานข้อมูลให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยการ ใช้ระบบฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพสูงกว่าระบบเดิม เช่น ฐานข้อมูล Oracle