

บทที่ 4

การจัดทำการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard)

หลังจากวางแผนกลยุทธ์ จำเป็นต้องถ่ายทอดกลยุทธ์ลงไปสู่การปฏิบัติ ตลอดจนทำการควบคุมและประเมินผลการปฏิบัติ โดยในการวิจัยครั้งนี้ได้นำการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard :BSC) เข้ามาช่วย

4.1 ดัชนีวัดสมรรถนะหลักของโรงงานในปัจจุบัน

ปัจจุบันทางโรงงานได้มีการกำหนดดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก โดยผู้บริหาร ซึ่งมีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แบบกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัด ค่าควบคุม

ลำดับ ที่	กระบวนการ	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด	ค่า ควบคุม	ความถี่	แหล่งข้อมูล	วิธีคำนวณผล	วิธีการ/ทรัพยากรที่ต้องการ	ระยะเวลา สัมฤทธิ์ผล	หมายเหตุ
1.	ควบคุม คุณภาพ	ฝ่าย	ของเคลมจากลูกค้า ยก Lot	≤ 1 ครั้ง	4 เดือน	ลูกค้า	นับใบเคลมของ	เมื่อมีการเคลมฝ่ายผลิตต้องแจ้ง แผนก QC และส่งสำเนา เอกสารการเคลมให้แผนก QC	1 ปี	
			การปฏิบัติงานของ QC	≤ 1 ครั้ง	1 เดือน	ใบรายงานความ ผิดพลาดจากการ ปฏิบัติงานของ QC	นับใบรายงาน	พบงาน Stamp Pass แต่มี ปัญหาที่แผนกถัดไป หรือพบ ความบกพร่องจากการทำงาน	8 เดือน	
2.	ออกแบบ	R&D_QC แผนก QC	การปฏิบัติงานให้ บรรลุลำดับประสงค์ ของลูกค้าภายนอกโดย ให้ทันระยะเวลาที่ ลูกค้าภายนอกกำหนด	≤ 1 ครั้ง	2 เดือน	ใบงานแผนกวิจัย พัฒนา, ใบติดต่อ งานจากลูกค้า	นับจำนวนครั้งของงาน ที่ทำสำเร็จเปรียบเทียบกับ จำนวนงานทั้งหมด	จัดทำกราฟแผนภูมิแท่ง เปรียบเทียบจำนวนทั้ง 2	6 เดือน	
		R&D_QC แผนก QC								

ตารางที่ 4.1 แบบกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัด ค่าควบคุม (ต่อ)

ลำดับ ที่	กระบวนการ	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด	ค่า ควบคุม	ความถี่	แหล่งข้อมูล	วิธีคำนวณผล	วิธีการ/ทรัพยากรที่ต้องการ	ระยะเวลา สัมฤทธิ์ผล	หมายเหตุ
3.	พัฒนา บุคลากร	ฝ่ายบุคคล	พนักงานปฏิบัติการ ต้องได้รับการ ฝึกอบรมอย่างน้อย 6 ชม.	$\geq 60\%$	ทุก 3 เดือน	รายงานการ ฝึกอบรม	((จำนวนพนักงานที่ อบรม ≥ 8 ชม.)*100/ จำนวนพนักงาน ทั้งหมด	จัดหลักสูตรที่เหมาะสมกับ พนักงานเพิ่มเติมเพื่อให้ครบ ตามเป้าหมาย	1 ปี	
			พนักงานระดับหัวหน้า งานต้องได้รับการ ฝึกอบรมอย่างน้อย 8 ชม.	$\geq 60\%$	ทุก 3 เดือน	รายงานการ ฝึกอบรม	((จำนวนพนักงานที่ อบรม ≥ 6 ชม.)*100/ จำนวนพนักงาน ทั้งหมด	จัดหลักสูตรที่เหมาะสมกับ พนักงานเพิ่มเติมเพื่อให้ครบ ตามเป้าหมาย	1 ปี	
4.	จัดสรร ทรัพยากร บุคคล		พนักงานหยุดงาน	$\leq 90\%$	ทุกเดือน	รายงานการหยุด งานของพนักงาน จากโปรแกรม ZK Attendance และ ใบลาพนักงาน	นับจำนวนวันลาที่ พนักงานหยุดงาน ทั้งหมดในแต่ละเดือน	หาวิธีการโน้มน้าวใจให้ พนักงานมีความรู้ดีกว่าต้องการ มาทำงาน	3 เดือน	
5.	จัดซื้อ	ฝ่ายจัดซื้อ	Supplier ส่งมอบ ทันเวลา	$\geq 80\%$	ทุกเดือน	ใบสั่งซื้อ+ใบ รายการซื้อ	(จำนวนใบรายการซื้อ ทันกำหนด/จำนวนใบ รายการซื้อทั้งหมด)* 100	เช็คจากรายงานการสั่งซื้อ ประจำเดือน	6 เดือน	

ตารางที่ 4.1 แบบกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัด ค่าควบคุม (ต่อ)

ลำดับ ที่	กระบวนการ	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด	ค่าควบคุม	ความถี่	แหล่งข้อมูล	วิธีคำนวณผล	วิธีการ/ทรัพยากรที่ ต้องการ	ระยะเวลา สัมฤทธิ์ผล	หมายเหตุ
6.	ผลิต	ผลิต-ตัดโลหะ	% ของเสีย	$\leq 0.0025 \%$	ทุกเดือน	ใบ DM, ใบ รายงานปริมาณ ชิ้นงาน	(จำนวน DM ที่แท้จริง/ จำนวนที่ผลิตได้)*100	เก็บรายงาน เปรียบเทียบ ค่าควบคุม	3 เดือน	
		ผลิต-ปั๊มโลหะ		$\leq 0.0130\%$						
		ผลิต-พับโลหะ		$\leq 0.0200\%$						
		ผลิต-อาร์คโลหะ		$\leq 0.0001 \%$						
		ผลิต-ระบบสี		$\leq 0.0005 \%$						
		ผลิต-ประกอบ		$\leq 0.0040 \%$						
		ผลิต-พลาสติก		$\leq 0.0700\%$						
		ผลิต-ตัดโลหะ	% ของซ่อม	$\leq 0.0200\%$	ทุกเดือน	ใบ SR-RR, ใบ รายงานปริมาณ ชิ้นงาน	(จำนวนซ่อม/จำนวนที่ ผลิตได้)*100	เก็บรายงาน เปรียบเทียบ ค่าควบคุม	3 เดือน	
		ผลิต-ปั๊มโลหะ		$\leq 0.0050\%$						
		ผลิต-พับโลหะ		$\leq 0.0600 \%$						
		ผลิต-อาร์คโลหะ		$\leq 0.1500 \%$						
		ผลิต-ระบบสี		$\leq 0.5000\%$						
		ผลิต-ประกอบ		$\leq 0.0400\%$						
		ผลิต-ประกอบ		$\leq 0.0400\%$						
7.	ซ่อมบำรุง	ฝ่ายผลิต แผนกช่าง- ซ่อมบำรุง	จำนวนซ่อม	≤ 17 ใบ	ทุกเดือน	ใบแจ้งซ่อม	นับใบ	กำหนดแผนกซ่อมให้ รัดกุม, อบรมพนักงานใน พื้นฐานการซ่อมบำรุง	3 เดือน	

ตารางที่ 4.1 แบบกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัด ค่าควบคุม (ต่อ)

ลำดับ ที่	กระบวนการ	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด	ค่า ควบคุม	ความถี่	แหล่งข้อมูล	วิธีคำนวณผล	วิธีการ/ทรัพยากรที่ต้องการ	ระยะเวลา สัมฤทธิ์ผล	หมายเหตุ
8.	เบิกจ่าย วัตถุดิบ	ฝ่ายผลิต แผนก คลังสินค้า วัตถุดิบ และขนส่ง	วัตถุดิบขาด	≤ 1 รายการ	2 เดือน	ใบเบิก วัตถุดิบ	นับรายการ	ตรวจสอบตัวเลข, คำนวณระยะเวลา สั่ง, คำนวณจำนวนชิ้นค่าที่ สามารถใช้ได้จนกว่าของจะมา, เมื่อมี แผนการผลิตที่ผิดปกติให้แจ้งสโตร์	6 เดือน	
			ชิ้นสินค้าผิด	≤ 1 รายการ	ทุกเดือน	ใบจัดเตรียม สินค้าออก	นับรายการ	ตรวจสอบตัวเลข, การทวนคำสั่งชิ้น สินค้า	3 เดือน	
9.	ขาย	ฝ่ายผลิต แผนก ธุรการผลิต	ความพึงพอใจ ของลูกค้า	$\geq 75\%$	1 ครั้ง/ปี	ส่ง แบบสอบถาม หรือโทรหา ลูกค้า	คะแนนความพึงพอใจที่ ได้รับ/คะแนนรวม	ส่งแบบสอบถามคดขงคหมาย, FAX หรือโทรหาลูกค้าเพื่อสอบถาม นำ ข้อมูลมาเป็นบรรทัดฐานสำหรับการ ทำงานในปีต่อไป	หลังการ วัดผล	
			การส่งมอบไม่ ทันเวลา	≤ 0 รายการ	2 เดือน	Delivery Schedule	นับรายการ		6 เดือน	
			ข้อร้องเรียนจาก ลูกค้า	≤ 0 รายการ	2 เดือน	CAR	นับใบ CAR		6 เดือน	

จากตารางที่ 4.1 จะเห็นได้ว่า

1. ดัชนีวัดสมรรถนะหลักขององค์กร ยังมีไม่ครบถ้วนในทุกฝ่าย
2. ดัชนีวัดสมรรถนะหลักขององค์กรนั้นยังไม่ครอบคลุมมุมมองทั้ง 4 ด้านตามหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ (BSC) และพบว่าโดยมากจะเกี่ยวข้องกับมุมมองกระบวนการภายในเป็นหลัก
3. ดัชนีวัดสมรรถนะหลักขององค์กรบางตัวยังไม่ชัดเจนและสะท้อนให้เห็นผลการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กร
4. ดัชนีวัดสมรรถนะหลักขององค์กรบางตัวยังวิธีการคำนวณผิดพลาด หรือมีการกำหนดค่าควบคุมที่ผิดพลาด

ดังนั้นจึงจัดทำการบริหารเชิงกลยุทธ์ (BSC) และพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักขึ้นมาใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร เบื้องต้นทางโรงงานจะเปลี่ยนแปลง โดยการปรับปรุงขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมและเปลี่ยนแปลงลักษณะของผลิตภัณฑ์โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงประเภทกิจการและลักษณะองค์กร เพื่อขยายไปยังตลาดหรือเข้าไปสู่พื้นที่อื่นๆ รวมถึงเพิ่มมูลค่าการซื้อต่อครั้งของลูกค้าและความหลากหลายของสินค้า เพื่อเพิ่มยอดขายและกำไรของธุรกิจตามกลยุทธ์เจริญเติบโตขยายตัวในแนวนอน ซึ่งมีรายละเอียดการดำเนินงาน ดังนี้

4.2 ขั้นตอนโดยรวมในการจัดทำการบริหารเชิงกลยุทธ์ (BSC)

ขั้นตอนโดยรวมในการดำเนินการจัดทำการบริหารเชิงกลยุทธ์ (BSC) สามารถสรุปขั้นตอนต่างๆ ได้ดังนี้

- 4.2.1 กำหนดมุมมองของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (BSC) ขององค์กร
- 4.2.2 จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์
- 4.2.3 จัดทำดัชนีชี้วัดสมรรถนะระดับองค์กร และประเมินเลือกดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักขององค์กร
- 4.2.4 จัดทำการบริหารเชิงกลยุทธ์ (BSC) ระดับองค์กร
- 4.2.5 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ (BSC) กับจุดแข็ง-จุดอ่อนขององค์กร
- 4.2.6 การแปลงการบริหารเชิงกลยุทธ์ (BSC) จากระดับองค์กร ไปสู่ฝ่ายต่างๆ
- 4.2.7 กำหนดมุมมองของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (BSC) ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องของแต่ละฝ่าย
- 4.2.8 จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ระดับฝ่าย

- 4.2.9 จัดทำดัชนีชี้วัดสมรรถนะระดับฝ่าย และประเมินเลือกดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก ระดับฝ่าย
- 4.2.10 จัดทำการบริหารเชิงคุณภาพ (BSC) ระดับฝ่าย
- 4.2.11 การแปลงการบริหารเชิงคุณภาพ (BSC) จากระดับฝ่ายไปสู่ดัชนีชี้วัดสมรรถนะ (KPI) ระดับแผนก
- 4.2.12 จัดทำดัชนีชี้วัดสมรรถนะระดับแผนก ประเมินเลือกดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักระดับแผนก
- 4.2.13 ประเมินความเหมาะสมของดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่ได้พัฒนาขึ้น
- 4.2.14 จัดทำระบบเอกสารที่ใช้ในการเก็บค่าดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักของฝ่ายผลิต และทุกแผนกในฝ่ายผลิต

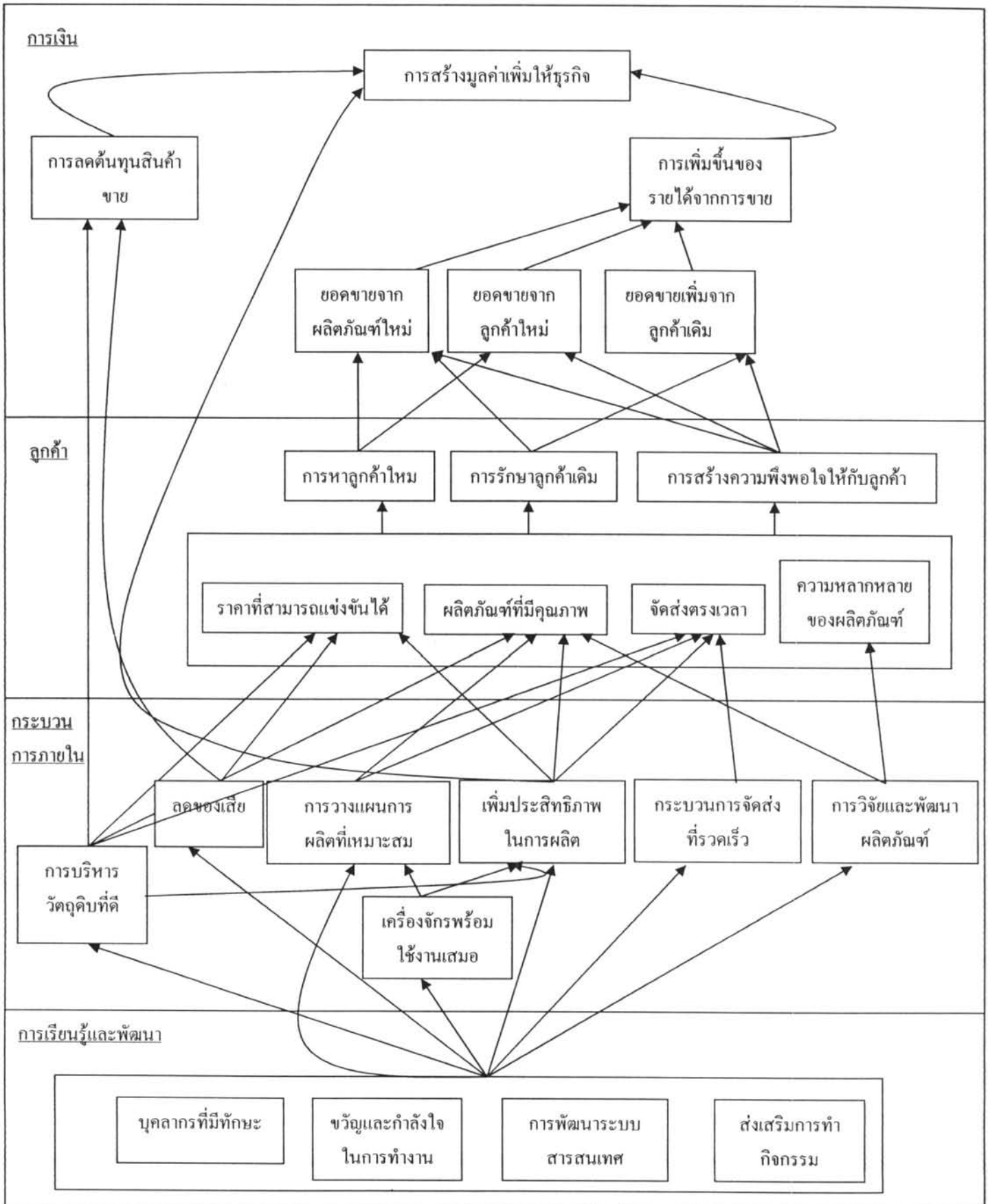
4.3 กำหนดมุมมองของ BSC ขององค์กร

สำหรับการกำหนดมุมมองที่เกี่ยวข้องของโรงงานกรณีศึกษานั้น จะอ้างอิงตาม Balanced Scorecard ของ Kaplan และ Norton (1996) ซึ่งได้เสนอมุมมองไว้ 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ทั้งนี้ ทางผู้บริหารมีความเห็นว่ามุมมองทั้ง 4 ด้านนั้น สามารถนำไปสู่วัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ (Strategic Objectives) ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ระดับองค์กร

4.4 จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ระดับองค์กร

การจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ จะแบ่งออกเป็น 4 มุมมอง เพื่อค้นหาว่าในการที่องค์กรจะสามารถบรรลุตามวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ระดับองค์กรได้นั้น เกิดจากการเชื่อมโยงกันวัตถุประสงค์ของทุกมุมมองเข้าด้วยกัน ซึ่งสามารถเขียนแผนที่ทางกลยุทธ์ได้ดังรูปที่

4.1



รูปที่ 4.1 แผนที่ทางกลยุทธ์ระดับองค์กร

4.5 จัดทำดัชนีชี้วัดสมรรถนะขององค์กร ประเมิน และเลือกดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักขององค์กร

หลังจากได้แผนที่ทางกลยุทธ์แล้วซึ่งถือเป็นกรอบ โครงสร้างหลักในการกำหนดดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักขององค์กร โดยขั้นตอนของการกำหนดดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักนั้น เริ่มจากการพิจารณาจำนวนดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักที่เหมาะสม ซึ่งตามเกณฑ์ของ Kaplan and Norton (1996) แล้ว Balanced Scorecard หนึ่งๆ ควรจะประกอบด้วยจำนวนดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักระหว่าง 20-25 ตัว ดังนั้น จึงกำหนดให้องค์กรมีจำนวนดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักตามเกณฑ์ดังกล่าว ซึ่งการได้มาซึ่งดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก นั้นจะดำเนินการ โดยให้คะแนนกับดัชนีชี้วัดสมรรถนะเหล่านั้นและคัดเลือกดัชนีชี้วัดสมรรถนะที่ได้คะแนนมากที่สุดในแต่ละวัตถุประสงค์ในแผนที่กลยุทธ์มาเป็นดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักในแต่ละมุมมอง ดังแสดงในภาคผนวก ข. โดยมีผู้ให้คะแนน ดังนี้

- ก. กรรมการผู้จัดการ จะเป็นผู้พิจารณาให้คะแนนและคัดเลือกดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักในมุมมองด้านการเงิน
- ข. หัวหน้าฝ่ายบริหารคุณภาพจะเป็นผู้พิจารณาให้คะแนนและคัดเลือกดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักในมุมมองด้านลูกค้าและการเรียนรู้และพัฒนา
- ค. หัวหน้าฝ่ายผลิตจะเป็นผู้พิจารณาให้คะแนนและคัดเลือกดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักในมุมมองด้านกระบวนการภายใน

ซึ่งเกณฑ์ในการคัดเลือกดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก นั้น ใช้เกณฑ์ของ พสุ เดชะรินทร์ (2547:68-69) ที่ได้รวบรวมเกณฑ์ที่มักนิยมใช้ในการทดสอบคุณภาพของตัวชี้วัด ได้แก่ ความพร้อมของข้อมูล ความถูกต้องของข้อมูล ความทันสมัยของข้อมูล ต้นทุนในการจัดหาข้อมูล ความชัดเจนของตัวชี้วัด และการสะท้อนให้เห็นผลการดำเนินงานที่แท้จริง ดังนั้น จึงกำหนดให้องค์กรมีเกณฑ์การคัดเลือกดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักตามเกณฑ์ดังกล่าว

4.6 จัดทำการบริหารเชิงกลยุทธ์ (BSC) ระดับองค์กร

จัดทำการบริหารเชิงกลยุทธ์ (BSC) ระดับองค์กร โดยรายละเอียดของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (BSC) นั้น ประกอบด้วยข้อมูล ดังนี้

1. มุมมอง : เป็นการระบุว่าดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักนั้นอยู่ในมุมมองใด
2. ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักระดับองค์กร : ตัวชี้วัดหลักของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน
3. วัตถุประสงค์ : สิ่งที่ต้องการต้องการที่จะบรรลุ หรืออยากจะไปให้ถึง
4. สูตรการคำนวณ : เป็นการให้รายละเอียดของสูตรที่ใช้ในการคำนวณ
5. หน่วย : เป็นการแสดงหน่วยของดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก
6. เป้าหมาย (Target) : ตัวเลขที่ต้องการต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัดหลักแต่ละวัตถุประสงค์
7. ความถี่ในการนำเสนอ : เป็นการระบุว่าดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักที่จัดทำขึ้นมานั้นมีรอบการนำเสนอเป็นอย่างไร

8. กิจกรรมเชิงกลยุทธ์ : สิ่งที่จะทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
โดยรายละเอียดของการบริหารเชิงคุณภาพ (BSC) ระดับองค์กร แสดงในดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Balanced Scorecard: BSC) ระดับองค์กร

มุมมอง	วัตถุประสงค์ (Objective)	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักระดับองค์กร	สูตรการคำนวณ	หน่วย	เป้าหมาย (Target)	ความถี่ในการนำเสนอ	กิจกรรมเชิงกลยุทธ์ (Initiative)
การเงิน	การสร้างมูลค่าเพิ่มให้ธุรกิจ	% อัตรากำไรสุทธิ	(กำไรสุทธิ / ยอดขาย) * 100	%	≥ 10	รายปี	1. ขยายตลาดให้กว้างขึ้น 2. ลดต้นทุนสินค้า
	เพิ่มยอดขาย	% เพิ่มขึ้นของยอดขายเทียบกับปีที่แล้ว	(ผลต่างยอดขายปีนี้กับปีที่แล้ว / ยอดขายปีที่แล้ว) * 100	%	≥ 8	รายปี	1. เพิ่มลูกค้าใหม่ 2. เพิ่มรูปแบบผลิตภัณฑ์
	ลดต้นทุนสินค้าขาย	% ลดลงของต้นทุนสินค้าขายเทียบกับปีที่แล้ว	(ผลต่างต้นทุนสินค้าขายปีนี้กับปีที่แล้ว / ต้นทุนสินค้าขายปีที่แล้ว) * 100	%	≥ 5	รายปี	1. เสาะหาวัตถุดิบที่คุณภาพดีแต่ราคาถูก 2. ปรับปรุงกระบวนการผลิต
	เพิ่มรายได้จากลูกค้าใหม่	% เพิ่มขึ้นของยอดขายลูกค้าใหม่	(ผลต่างยอดขายลูกค้าใหม่ปีนี้กับปีที่แล้ว / ยอดขายลูกค้าใหม่ปีที่แล้ว) * 100	%	≥ 5	รายปี	1. เพิ่มช่องทางการจำหน่าย 2. เพิ่มสินค้าและบริการที่หลากหลาย

ตารางที่ 4.2 การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Balanced Scorecard: BSC) ระดับองค์กร (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์ (Objective)	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักระดับองค์กร	สูตรการคำนวณ	หน่วย	เป้าหมาย (Target)	ความถี่ในการนำเสนอ	กิจกรรมเชิงกลยุทธ์ (Initiative)
การเงิน	เพิ่มรายได้จากลูกค้าเก่า	% เพิ่มขึ้นของยอดขายลูกค้าเดิม	(ผลต่างยอดขายลูกค้าเดิมปีนี้กับปีที่แล้ว / ยอดขายลูกค้าเดิมปีที่แล้ว) * 100	%	≥ 8	รายปี	1. ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า 2. มีการบริการที่สะดวก รวดเร็ว
	เพิ่มรายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่	% ยอดขายผลิตภัณฑ์ใหม่	(ยอดขายผลิตภัณฑ์ใหม่ / ยอดขายรวม) * 100	%	≥ 20	รายปี	1. ออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ 2. พัฒนาบุคลากรที่ทำการวิจัยและพัฒนา
ลูกค้า	สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า	จำนวนครั้งที่ได้รับร้องเรียนจากลูกค้า	จำนวนครั้งที่ได้รับร้องเรียนจากลูกค้า	ครั้ง	≤ 30	รายเดือน	ประยุกต์ใช้ Customer Relationship Management (CRM)
	การหาลูกค้าใหม่เพิ่ม	จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น	จำนวนลูกค้าใหม่	ราย	≥ 5	รายปี	เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย เช่น Online marketing
	รักษาลูกค้าเดิม	จำนวนลูกค้าเก่าที่ลดลง	จำนวนลูกค้าเก่าที่ลดลง	ราย	0	รายปี	1. ให้สิทธิพิเศษ เช่น ราคา, เพิ่มเครดิตทางการค้าเมื่อลูกค้าชำระหนี้ตรงตามนัด 2. สร้างความจงรักภักดีในตราสินค้า

ตารางที่ 4.2 การบริหารเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard: BSC) ระดับองค์กร (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์ (Objective)	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะ หลักระดับองค์กร	สูตรการคำนวณ	หน่วย	เป้าหมาย (Target)	ความถี่ในการ นำเสนอ	กิจกรรมเชิงกลยุทธ์ (Initiative)
ลูกค้า	ผลิตภัณฑ์ที่มี คุณภาพ	% สินค้าที่โดน claim เกิน 5 %	(จำนวนสินค้าที่โดน claim เกิน 5 % / จำนวนสินค้า) * 100	%	≤ 5	รายปี	1. จัดทำแผนควบคุมคุณภาพ (Control Plan) 2. ทำ Quality kaizen และ SPC (Statistic Process Control)
	ราคาที่สามารถ แข่งขันได้	% สินค้าที่ราคาสูงกว่า ราคาตลาดเกิน 5 %	(จำนวนสินค้าที่ราคาสูงกว่าราคา ตลาดเกิน 5 % / จำนวนสินค้า) * 100	%	≤ 5	ราย 6 เดือน	1. ตรวจสอบราคาในตลาด อยู่เสมอ 2. มีความยืดหยุ่นด้านราคา
	จัดส่งตรงเวลา	% ส่งตรงเวลา	(จำนวนครั้งที่จัดส่งสินค้าตรง เวลา / จำนวนครั้งที่จัดส่งสินค้า) * 100	%	≥ 99	รายเดือน	1. พัฒนาระบบ IT และ bar- code 2. จัดตั้ง distribution center แต่ละภูมิภาค
	ความหลากหลาย ของผลิตภัณฑ์และ บริการ	% ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่คิด ตลาด	(สินค้าใหม่ที่ขายได้ / สินค้าใหม่ ที่วางขายในตลาด)*100	%	≥ 80	รายปี	พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ เหมาะสมกับความต้องการ ลูกค้าแต่ละกลุ่ม

ตารางที่ 4.2 การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Balanced Scorecard: BSC) ระดับองค์กร (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์ (Objective)	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะ หลักระดับองค์กร	สูตรการคำนวณ	หน่วย	เป้าหมาย (Target)	ความถี่ในการ นำเสนอ	กิจกรรมเชิงกลยุทธ์ (Initiative)
กระบวนการภายใน	การบริหาร วัตถุดิบที่ดี	จำนวนวันของสินค้าคง คลัง (Inventory Days of Supply)	365/ อัตราหมุนเวียนสินค้าคงคลัง	วัน	≤ 51	รายปี	1. จัดแบ่งวัตถุดิบตามกระแส หมุนเวียนและราคาต่อหน่วย 2. นำระบบ Bar-Code มาใช้ 3. พัฒนาระบบ IT
	ลดของเสีย	PPM	(จำนวนสินค้าเสีย / จำนวนสินค้าที่ ผลิต) * 1,000,000	PPM	≤ 50	รายเดือน	1. ทำ Poka - Yoke 2. ปรับปรุงกระบวนการผลิต 3. ทำ Six - sigma
	เพิ่มประสิทธิภาพ ในการผลิต	% สินค้าที่ผลิตทั้งหมด เทียบกับที่วางแผนผลิต	(จำนวนสินค้าที่ผลิตทั้งหมด / จำนวนสินค้าที่วางแผนผลิต) * 100	%	≥ 95	รายเดือน	1. ทำ motion and time study 2. ทำ Kaizen 3. ลดเวลาในการปรับตั้ง เครื่องจักร และแม่พิมพ์
	กระบวนการ จัดส่งที่รวดเร็ว	% ครั้งที่ส่งของล่าช้า กว่ากำหนดเกิน 2 วัน	จำนวนครั้งที่ส่งของล่าช้ากว่า กำหนดเกิน 2 วัน/จำนวนครั้งที่ส่ง)* 100	%	≤ 1	รายเดือน	1. ปรับปรุงกระบวนการผลิต 2. พัฒนาระบบ IT

ตารางที่ 4.2 การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Balanced Scorecard: BSC) ระดับองค์กร (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์ (Objective)	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักระดับองค์กร	สูตรการคำนวณ	หน่วย	เป้าหมาย (Target)	ความถี่ในการนำเสนอ	กิจกรรมเชิงกลยุทธ์ (Initiative)
กระบวนการภายใน	มีผลิตภัณฑ์ใหม่อยู่เสมอ	จำนวนสินค้ารูปแบบใหม่ที่สามารถผลิตออกสู่ตลาด	จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ผลิตออกสู่ตลาด	ชนิด	≥ 3	รายปี	1. สำรวจความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย 2. สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์
	การวางแผนการผลิตที่เหมาะสม	% ครั้งที่ผลิตได้ตามแผน	(จำนวนครั้งที่ผลิตได้ตามแผน / จำนวนครั้งที่ผลิต) * 100	%	≥ 99	รายเดือน	พัฒนาระบบ IT เพื่อทำการจัดตารางการผลิตแบบได้คอบ
	เครื่องจักรพร้อมใช้งานเสมอ	% ของแผนกที่มีประสิทธิภาพโดยรวมของเครื่องจักรมากกว่า 70 %	จำนวนแผนกที่มีประสิทธิภาพโดยรวมของเครื่องจักรมากกว่า 70 % / จำนวนแผนกทั้งหมด	%	≥ 80	รายเดือน	1. ทำ TPM 2. นำโปรแกรม CMMs เข้ามาช่วย
การเรียนรู้และพัฒนา	บุคลากรที่มีทักษะ	% ของบุคลากรที่ผ่านการทดสอบภายหลังการฝึกอบรมในทุกหลักสูตร	(จำนวนบุคลากรที่ผ่านการทดสอบ / จำนวนบุคลากรที่ฝึกอบรม) * 100	%	≥ 99	รายไตรมาส	1. ทำแผนฝึกอบรมและประเมินผล 2. สำรวจความสามารถของพนักงาน

ตารางที่ 4.2 การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Balanced Scorecard: BSC) ระดับองค์กร (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์ (Objective)	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะ หลักระดับองค์กร	สูตรการคำนวณ	หน่วย	เป้าหมาย (Target)	ความถี่ในการ นำเสนอ	กิจกรรมเชิงกลยุทธ์ (Initiative)
การเรียนรู้ และ พัฒนา	เพิ่มขวัญและกำลังใจ ในการดำเนินงาน	ความถี่ของการเกิด อุบัติเหตุ	จำนวนครั้งที่เกิดอุบัติเหตุ	ครั้ง	≤ 18	รายเดือน	1. จัดทำ Visual Control ร่วมกับ 5 ส. 2. ฝึกอบรม KYT 3. จัดประกวดกิจกรรมด้าน ความปลอดภัย 4. ทำ Standard Safety Operation Procedure (SSOP) 5. ปรับปรุงสวัสดิการต่างๆและ ปรับปรุงฐานเงินเดือน
	เพื่อปรับปรุง เทคโนโลยี สารสนเทศ	จำนวนรายการข้อมูล ที่ share ภายใน บริษัทฯด้วยระบบ IT	จำนวนรายการข้อมูลที่ share ภายใน บริษัทฯด้วยระบบ IT	รายการ	≥ 250	รายไตรมาส	1. พัฒนาระบบ IT 2. นำระบบ Intranet มาใช้ใน องค์กร
	ส่งเสริมการทำ กิจกรรม	จำนวนกิจกรรมกลุ่ม ย่อย	จำนวนกิจกรรมกลุ่มย่อย	กิจกรรม	≥ 2	รายเดือน	จัดกิจกรรมกลุ่มย่อยอย่าง ต่อเนื่อง

4.7 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงคุณภาพ (BSC) กับจุดแข็ง-จุดอ่อนขององค์กร

หลังจากจัดทำการบริหารเชิงคุณภาพ (BSC) ระดับองค์กรแล้ว จะพบความกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ ที่จัดทำขึ้นจะสามารถเพิ่มจุดแข็งแก้จุดอ่อนและอุปสรรคทางด้านลูกค้าให้กับองค์กรเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ ดังแสดงในตารางที่ 4.3 ถึง ตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.3 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงคุณภาพ (BSC) กับจุดแข็ง-จุดอ่อนขององค์กรด้านการเงิน

วัตถุประสงค์	การเงิน					
	การสร้างมูลค่าเพิ่มให้ธุรกิจ	เพิ่มยอดขาย	ลดต้นทุนสินค้าขาย	เพิ่มรายได้จากลูกค้าใหม่	เพิ่มรายได้จากลูกค้าเก่า	เพิ่มรายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่
ตัวชี้วัดสมรรถนะหลักระดับองค์กร	% อัตรากำไรสุทธิ	% เพิ่มขึ้นของยอดขายเทียบกับปีที่แล้ว	% ลดลงของต้นทุนสินค้าขายเทียบกับปีที่แล้ว	% เพิ่มขึ้นของยอดขายลูกค้าใหม่	% เพิ่มขึ้นของยอดขายลูกค้าเดิม	% ยอดขายผลิตภัณฑ์ใหม่
กิจกรรมเชิงกลยุทธ์	1. ขยายตลาดให้กว้างขึ้น	1. เพิ่มลูกค้าใหม่	1. เสาะหาวัตถุดิบที่คุณภาพดีแต่ราคา	1. เพิ่มช่องทางการจำหน่าย	1. ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้ตรง	1. ออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ
	2. ลดต้นทุนสินค้า	2. เพิ่มรูปแบบผลิตภัณฑ์	2. ปรับปรุงกระบวนการผลิต	2. เพิ่มสินค้าและบริการที่หลากหลาย	2. มีบริการที่สะดวก รวดเร็ว	2. พัฒนาบุคลากรที่ทำการวิจัยและพัฒนา
จุดแข็ง	1.ความสามารถในการจัดการด้านการผลิต ทางโรงงานมีกระบวนการผลิตที่ยืดหยุ่น					
	2. ระยะเวลาในการส่งมอบ โรงงานมีกระบวนการผลิตที่ยืดหยุ่น สามารถปรับแผนการผลิตได้ง่าย					
	3. โรงงานมีสภาพทางการเงินที่คล่องตัว อีกทั้งไม่มีความเสี่ยงในเรื่องการชำระหนี้ของลูกหนี้					
	4. ความสามารถในการทำกำไร กำไรของโรงงานเพิ่มขึ้น					
	5. สวัสดิการและการจัดการด้านผลประโยชน์ของพนักงาน ทางโรงงานมีสวัสดิการและการจัดการด้านผลประโยชน์ต่อพนักงานอยู่ในเกณฑ์ดี					
	6. ความต้องการด้านอัตราค่าจ้างคน มีอัตราการเข้าออกของพนักงานอยู่ในระดับที่ค่อนข้างต่ำ					
	7. ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัยและพัฒนา สามารถผลิตต้นแบบได้ทันตามกำหนดลูกค้า					
	8.การควบคุมเครื่องมือวัด มีการส่งเครื่องมือวัดไปสอบเทียบอยู่เป็นประจำ					

จุดแข็ง	9. การตรวจสอบและควบคุมคุณภาพของ วัตถุประสงค์ งานระหว่างผลิต สินค้าสำเร็จรูป ทางโรงงานมีการตรวจสอบคุณภาพในทุกๆ ขั้นตอน						
	10. กลยุทธ์การจัดซื้อ ยังไม่มีกลยุทธ์ที่ชัดเจน อาศัยการพึ่งพาซึ่งกันและกัน						
	11. การติดต่อประสานงานในการจัดซื้อ ได้นำระบบการสื่อสารแบบสองทาง (Two Way) มาใช้ทำให้การสั่งซื้อวัตถุดิบได้ตามที่กำหนดไว้						
	12. มีระบบคุณภาพตามมาตรฐานสากล ทางโรงงานได้ผ่านการรับรองมาตรฐานคุณภาพตามระบบ ISO 9001 : 2000						
	13. ลักษณะโครงสร้างองค์กร เนื่องจากโครงสร้างองค์กรของโรงงานมีลักษณะค่อนข้างแบนราบ (Flat Organization) จึงทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่น (Flexibility) สูง						
	14. รูปแบบการบริหารของผู้บริหาร จะเป็นระบบเปิดและมีรูปแบบผสมระหว่างแบบรวมและแบบกระจายอำนาจ						
	15. การติดต่อสื่อสาร/การประสานงานโดยได้นำระบบการสื่อสารแบบสองทาง (Two Way) มาใช้						
จุดอ่อน	1.เทคโนโลยีการผลิต เครื่องจักรที่ใช้ส่วนใหญ่เป็นเครื่องจักรที่ควบคุมด้วยมือ (Manual) และอาศัยประสาทสัมผัสจากคนในการปรับตั้งเครื่อง						
	2. ต้นทุนการผลิต ต้นทุนในการผลิตเพิ่มขึ้น						
	3. ระบบจัดการด้านสารสนเทศด้านการผลิต ในฝ่ายผลิตของทางโรงงานยังขาดการนำระบบสารสนเทศเข้ามาใช้						

จุดอ่อน	4. การบำรุงรักษาเครื่องจักร การบำรุงรักษาที่ต่อเมื่อเครื่องจักรอุปกรณ์เกิดการชำรุดแล้วเท่านั้น ทำให้ส่งผลกระทบต่อการผลิตในบางครั้ง						
	5. การจัดการสินค้าคงคลัง วัตถุประสงค์ของทางโรงงานมีความเกินความต้องการ						
	6. การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ผลจากการสอบหลังฝึกอบรมอยู่ในระดับที่ไม่น่าพอใจนัก						
	7. จำนวนผลิตภัณฑ์ ส่วนใหญ่ทางโรงงานจะผลิตสินค้าใหม่ก็ต่อเมื่อมีคำสั่งจากลูกค้า						
	8. ผู้เชี่ยวชาญในการทำการวิจัยและพัฒนา บุคลากรด้านการวิจัยและพัฒนา มีน้อย ทำให้การวิจัยตลาดและออกแบบสินค้าใหม่ๆ มาวางขายในตลาดมีไม่มากนัก						
	9. การพยากรณ์การสั่งซื้อ การพยากรณ์ส่วนใหญ่จะอาศัยสถิติจากยอดขายในปีที่ผ่านมา						

ตารางที่ 4.4 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงคุณภาพ (BSC) กับจุดแข็ง-จุดอ่อนขององค์กรด้านลูกค้า

วัตถุประสงค์	ลูกค้า						
	สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า	การหาลูกค้าใหม่เพิ่ม	รักษาลูกค้าเดิม	ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ	ราคาที่สามารถแข่งขันได้	จัดส่งตรงเวลา	ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์และบริการ
ตัวชี้วัดสมรรถนะหลักระดับองค์กร	จำนวนครั้งที่ได้รับร้องเรียนจากลูกค้า	จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น	จำนวนลูกค้าเก่าที่ลดลง	% สินค้าที่โดน claim เกิน 5 %	% สินค้าที่ราคาสูงกว่าราคาตลาดเกิน 5 %	% ส่งตรงเวลา	% ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่คิดตลาด
กิจกรรมเชิงกลยุทธ์	ประยุกต์ใช้ Customer Relationship Management (CRM)	เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย เช่น Online marketing	1. ให้สิทธิพิเศษกับลูกค้ากลุ่มเดิม	1. จัดทำแผนควบคุมคุณภาพ (Control Plan)	1. ตรวจสอบราคาในตลาดอยู่เสมอ	1. พัฒนาระบบ IT และ bar-code	1. พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสมกับความต้องการลูกค้าแต่ละกลุ่ม
			2. สร้างความจงรักภักดีในตราสินค้า	2. ทำ Quality kaizen และ SPC (Statistic Process Control)	2. มีความยืดหยุ่นด้านราคา	2. จัดตั้ง distribution center แต่ละภูมิภาค	2. พัฒนาศูนย์การวิจัยและพัฒนา
จุดแข็ง	1. ความสามารถในการจัดการด้านการผลิต ทางโรงงานมีกระบวนการผลิตที่ยืดหยุ่น						
	2. ระยะเวลาในการส่งมอบ โรงงานมีกระบวนการผลิตที่ยืดหยุ่น สามารถปรับแผนการผลิตได้ง่าย						
	3. โรงงานมีสภาพทางการเงินที่คล่องตัว อีกทั้งไม่มีความเสี่ยงในเรื่องการชำระหนี้ของลูกค้า						
	4. ความสามารถในการทำกำไร กำไรของโรงงานเพิ่มขึ้น						
	5. ศักยภาพและการจัดการด้านผลประโยชน์ของพนักงาน ทางโรงงานมีสวัสดิการและการจัดการด้านผลประโยชน์ต่อพนักงานอยู่ในเกณฑ์ดี						
	6. ความต้องการด้านอัตราค่าจ้างคน มีอัตราการเข้าออกของพนักงานอยู่ในระดับที่ค่อนข้างต่ำ						
	7. ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัยและพัฒนา สามารถผลิตต้นแบบได้ทันตามกำหนดนัดลูกค้า						

จุดแข็ง	8. การควบคุมเครื่องมือวัด มีการส่งเครื่องมือวัดไปสอบเทียบอยู่เป็นประจำ							
	9. การตรวจสอบและควบคุมคุณภาพของ วัสดุดิบ งานระหว่างผลิต สินค้าสำเร็จรูป ทางโรงงานมีการตรวจสอบคุณภาพในทุกๆ ขั้นตอน							
	10. กลยุทธ์การจัดซื้อ ยังไม่มีกลยุทธ์ที่ชัดเจน อาศัยการพึ่งพาซึ่งกันและกัน							
	11. การติดต่อประสานงานในการจัดซื้อ ได้นำระบบการสื่อสารแบบสองทาง (Two Way) มาใช้ทำให้การตั้งซื้อวัสดุดิบได้ตามที่กำหนดไว้							
	12. มีระบบคุณภาพตามมาตรฐานสากล ทางโรงงานได้ผ่านการรับรองมาตรฐานคุณภาพตามระบบ ISO 9001 : 2000							
	13. ลักษณะโครงสร้างองค์กร เนื่องจากโครงสร้างองค์กรของโรงงานมีลักษณะค่อนข้างแบนราบ (Flat Organization) จึงทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่น							
	14. รูปแบบการบริหารของผู้บริหาร จะเป็นระบบเปิดและมีรูปแบบผสมระหว่างแบบรวมและแบบกระจายอำนาจ							
15. การติดต่อสื่อสาร/การประสานงานโดย ได้นำระบบการสื่อสารแบบสองทาง (Two Way) มาใช้								
จุดอ่อน	1. เทคโนโลยีการผลิต เครื่องจักรที่ใช้ส่วนใหญ่เป็นเครื่องจักรที่ควบคุมด้วยมือ (Manual) และอาศัยประสบการณ์จากผู้ปฏิบัติงานในการปรับตั้งเครื่อง							
	2. ต้นทุนการผลิต ต้นทุนในการผลิตเพิ่มขึ้น							

จุดอ่อน	3. ระบบจัดการด้านสารสนเทศด้านการผลิต ในฝ่ายผลิตของทางโรงงานยังขาดการนำระบบสารสนเทศเข้า							
	4. การบำรุงรักษาเครื่องจักร การบำรุงรักษาที่ต่อเมื่อเครื่องจักรอุปกรณ์เกิดการชำรุดแล้วเท่านั้น ทำให้ส่งผลกระทบต่อการผลิตในบางครั้ง							
	5. การจัดการสินค้าคงคลัง วัตถุดิบของทางโรงงานมีมากเกินไปความต้องการ							
	6. การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ผลจากการสอบหลังฝึกอบรมอยู่ในระดับที่ไม่น่าพอใจนัก							
	7. จำนวนผลิตภัณฑ์ ส่วนใหญ่ทางโรงงานจะผลิตสินค้าใหม่ก็ต่อเมื่อมีคำสั่งจากลูกค้า							
	8. ผู้เชี่ยวชาญในการทำการวิจัยและพัฒนา บุคลากรด้านการวิจัยและพัฒนา มีน้อย ทำให้การวิจัยตลาดและออกแบบสินค้าใหม่ๆ นาวางขายในตลาดมีไม่มากนัก							
	9. การพยากรณ์การสั่งซื้อ การพยากรณ์ส่วนใหญ่จะอาศัยสถิติจากยอดขายในปีที่ผ่านมา							
อุปสรรคด้านลูกค้า	จำนวนผู้ซื้อ มีหลายรายแต่ผู้ซื้อหลักที่ซื้อในปริมาณมากๆ มีเพียง 1 ราย							
	ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์คอมพิวเตอร์ของผู้ผลิตแต่ละรายจะมีความแตกต่างกันไม่มากนัก ทำให้อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ มีสูง							
	ปริมาณการซื้อของผู้ซื้อ มีผู้ซื้อปริมาณมากๆ เพียงรายเดียวทำให้ผู้ซื้อ มีอำนาจต่อรองสูง							

ตารางที่ 4.5 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงคุณภาพ (BSC) กับจุดแข็ง-จุดอ่อนขององค์กร ด้านกระบวนการภายใน

วัตถุประสงค์	กระบวนการภายใน						
	การบริหารวัตถุดิบที่ดี	ลดของเสีย	เพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต	เครื่องจักรพร้อมใช้งานเสมอ	กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็ว	มีผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ	การวางแผนการผลิตที่เหมาะสม
ตัวชี้วัดสมรรถนะหลักระดับองค์กร	จำนวนวันของสินค้าคงคลัง	PPM	% สินค้าที่ผลิตทั้งหมดเทียบกับที่วางแผนผลิต	% ของแผนที่มีประสิทธิภาพโดยรวมของเครื่องจักรมากกว่า 70 %	% ครั้งที่ส่งของล่าช้ากว่ากำหนดเกิน 2 วัน	จำนวนสินค้ารูปแบบใหม่ที่สามารผลิตออกสู่ตลาด	% ครั้งที่ผลิตได้ตามแผน
กิจกรรมเชิงกลยุทธ์	1. จัดแบ่งวัตถุดิบตามกระแสนูนเวียนและ	1. ทำ Poka - Yoke	1. ทำ motion and time study	1. ทำ TPM	1. ปรับปรุงกระบวนการผลิต	1. สำรวจความต้องการของกลุ่มลูกค้า	พัฒนาระบบ IT เพื่อทำการจัดการการผลิตแบบได้ออบ
	2. นำระบบ Bar-Code มาใช้	2. ปรับปรุงกระบวนการผลิต	2. ทำ Kaizen	2. นำโปรแกรม CMMs เข้ามาช่วย	2. พัฒนาระบบ IT	2. สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์	
	3. พัฒนาระบบ IT	3. ทำ Six - sigma	3. ลดเวลาในการปรับตั้งเครื่องจักร และแม่พิมพ์				
จุดแข็ง	1. ความสามารถในการจัดการด้านการผลิต ทางโรงงานมีกระบวนการผลิตที่ยืดหยุ่น						
	2. ระยะเวลาในการส่งมอบ โรงงานมีกระบวนการผลิตที่ยืดหยุ่น สามารถปรับแผนการผลิตได้ง่าย						
	3. โรงงานมีสภาพทางการเงินที่คล่องตัว อีกทั้งไม่มีความเสี่ยงในเรื่องการชำระหนี้ของลูกหนี้						
	4. ความสามารถในการทำกำไร กำไรของโรงงานเพิ่มขึ้น						
	5. สวัสดิการและการจัดการด้านผลประโยชน์ของพนักงาน ทางโรงงานมีสวัสดิการและการจัดการด้านผลประโยชน์ต่อพนักงานอยู่ในเกณฑ์ดี						

จุดแข็ง	6. ความต้องการด้านอัตรากำลังคน มีอัตราการเข้าออกของพนักงานอยู่ในระดับที่ค่อนข้างต่ำ							
	7. ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัยและพัฒนา สามารถผลิตต้นแบบได้ทันตามกำหนดลูกค้า							
	8. การควบคุมเครื่องมือวัด มีการส่งเครื่องมือวัดไปสอบเทียบอยู่เป็นประจำ							
	9. การตรวจสอบและควบคุมคุณภาพของ วัสดุปฏิบัติงานระหว่างผลิต สินค้าสำเร็จรูป ทางโรงงานมีการตรวจสอบคุณภาพในทุกๆ ชั้นตอน							
	10. กลยุทธ์การจัดซื้อ ยังไม่มีกลยุทธ์ที่ชัดเจนอาศัยการพึ่งพาซึ่งกันและกัน							
	11. การติดต่อประสานงานในการจัดซื้อ ได้นำระบบการสื่อสารแบบสองทาง (Two Way) มาใช้ทำให้การสั่งซื้อวัสดุปฏิบัติตามที่กำหนดไว้							
	12. มีระบบคุณภาพตามมาตรฐานสากล ทางโรงงานได้ผ่านการรับรองมาตรฐานคุณภาพตามระบบ ISO 9001 : 2000							
	13. ลักษณะโครงสร้างองค์กร เนื่องจากโครงสร้างองค์กรของโรงงานมีลักษณะค่อนข้างแบนราบ (Flat Organization) จึงทำให้องค์กรมีความ							
	14. รูปแบบการบริหารของผู้บริหาร จะเป็นระบบเปิดและมีรูปแบบผสมระหว่างแบบรวมและแบบกระจายอำนาจ							
	15. การติดต่อสื่อสาร/การประสานงานโดยได้นำระบบการสื่อสารแบบสองทาง (Two Way) มาใช้							

อุตสาหกรรม	1.เทคโนโลยีการผลิต เครื่องจักรที่ใช้ส่วนใหญ่เป็นเครื่องจักรที่ควบคุมด้วยมือ (Manual) และอาศัยประสาทสัมผัสจากคนในการปรับตั้งเครื่อง							
	2. ต้นทุนการผลิต ต้นทุนในการผลิตเพิ่มขึ้น							
	3. ระบบจัดการด้านสารสนเทศด้านการผลิต ในฝ่ายผลิตของทางโรงงานยังขาดการนำระบบ							
	4. การบำรุงรักษาเครื่องจักร การบำรุงรักษาที่ต่อเนื่องเครื่องจักรอุปกรณ์เกิดการชำรุดแล้วเท่านั้นทำให้ส่งผลกระทบต่อการผลิตในบางครั้ง							
	5. การจัดการสินค้าคงคลัง วัตถุดิบของทางโรงงานมีมากเกินไปความต้องการ							
	6. การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานผลจากการสอบหลังฝึกอบรมอยู่ในระดับที่ไม่น่าพอใจนัก							
	7. จำนวนผลิตภัณฑ์ ส่วนใหญ่ทางโรงงานจะผลิตสินค้าใหม่ก็ต่อเมื่อมีคำสั่งจากลูกค้า							
	8. ผู้เชี่ยวชาญในการทำการวิจัยและพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัยและพัฒนา มีน้อย ทำให้การวิจัยตลาดและออกแบบสินค้าใหม่ๆ มาวางขายในตลาดมีไม่มากนัก							
	9. การพยากรณ์การสั่งซื้อ การพยากรณ์ส่วนใหญ่จะอาศัยสถิติจากยอดขายในปีที่ผ่านมา							

ตารางที่ 4.6 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงคุณภาพ (BSC) กับจุดแข็ง-จุดอ่อนขององค์กร ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

วัตถุประสงค์	การเรียนรู้และพัฒนา			
	บุคลากรที่มีทักษะ	เพิ่มขวัญและกำลังใจในการดำเนินงาน	เพื่อปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศ	ส่งเสริมการทำงาน
ตัวชี้วัดสมรรถนะหลักระดับองค์กร	เปอร์เซ็นต์ของบุคลากรที่ผ่านการทดสอบภายหลังจากฝึกอบรม	ความถี่ของการเกิดอุบัติเหตุ	จำนวนรายการข้อมูลที่ share ภายในบริษัทด้วย	จำนวนกิจกรรมกลุ่มย่อย
กิจกรรมเชิงกลยุทธ์	1. ทำแผนฝึกอบรมและประเมินผล	1. จัดทำ Visual Control ร่วมกับ 5 ศ.	พัฒนาระบบ IT	จัดกิจกรรมกลุ่มย่อยอย่างต่อเนื่อง
	2. สืบหาความสามารถของพนักงาน	2. ฝึกอบรม KYT		
		3. จัดประกวดกิจกรรมด้านความปลอดภัย		
		4. ทำ Standard Safety Operation Procedure (SSOP)		
		5. ปรับปรุงสวัสดิการต่างๆและปรับปรุงฐานเงินเดือน		
จุดแข็ง	1. ความสามารถในการจัดการด้านการผลิต ทางโรงงานมีกระบวนการผลิตที่ยืดหยุ่น			
	2. ระยะเวลาในการส่งมอบ โรงงานมีกระบวนการผลิตที่ยืดหยุ่น สามารถปรับแผนการผลิตได้ง่าย			
	3. โรงงานมีสภาพทางการเงินที่คล่องตัว อีกทั้งไม่มีความเสี่ยงในเรื่องการชำระหนี้ของลูกหนี้			
	4. ความสามารถในการทำกำไร กำไรของโรงงานเพิ่มขึ้น			
	5. สวัสดิการและการจัดการด้านผลประโยชน์ของพนักงาน ทางโรงงานมีสวัสดิการและการจัดการด้านผลประโยชน์ต่อพนักงานอยู่ในเกณฑ์ดี			

จุดแข็ง	6. ความต้องการด้านอัตรากำลังคน มีอัตราการเข้าออกของพนักงานอยู่ในระดับที่ค่อนข้างต่ำ				
	7. ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัยและพัฒนา สามารถผลิตค้นแบบได้ทันตามกำหนดนัดลูกค้า				
	8. การควบคุมเครื่องมือวัด มีการส่งเครื่องมือวัดไปสอบเทียบอยู่เป็นประจำ				
	9. การตรวจสอบและควบคุมคุณภาพของ วัสดุดิบ งานระหว่างผลิต สินค้าสำเร็จรูป ทางโรงงานมีการตรวจสอบคุณภาพในทุกๆ ขั้นตอน				
	10. กลยุทธ์การจัดซื้อ ยังไม่มีกลยุทธ์ที่ชัดเจน อาศัยการพึ่งพาซึ่งกันและกัน				
	11. การติดต่อประสานงานในการจัดซื้อ ได้นำระบบการสื่อสารแบบสองทาง (Two Way) มาใช้ทำให้การสั่งซื้อวัสดุดิบได้ตามที่กำหนดไว้				
	12. มีระบบคุณภาพตามมาตรฐานสากล ทางโรงงานได้ผ่านการรับรองมาตรฐานคุณภาพตามระบบ ISO 9001 : 2000				
	13. ลักษณะโครงสร้างองค์กร เนื่องจากโครงสร้างองค์กรของโรงงานมีลักษณะค่อนข้างแบนราบ (Flat Organization) จึงทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่น				
	14. รูปแบบการบริหารของผู้บริหาร จะเป็นระบบเปิด และมีรูปแบบผสมระหว่างแบบรวมและแบบกระจายอำนาจ				
	15. การติดต่อสื่อสาร/การประสานงานโดยได้นำระบบการสื่อสารแบบสองทาง (Two Way) มาใช้				
	จุดอ่อน	1. เทคโนโลยีการผลิต เครื่องจักรที่ใช้ส่วนใหญ่เป็นเครื่องจักรที่ควบคุมด้วยมือ (Manual) และอาศัยประสาทสัมผัสจากคนในการปรับตั้งเครื่อง			
		2. ต้นทุนการผลิต ต้นทุนในการผลิตเพิ่มขึ้น			

จุดอ่อน	3. ระบบจัดการด้านสารสนเทศด้านการผลิต ในฝ่ายผลิตของทางโรงงานซึ่งขาดการนำระบบสารสนเทศเข้า				
	4. การบำรุงรักษาเครื่องจักร การบำรุงรักษาที่ต่อเมื่อเครื่องจักรอุปกรณ์เกิดการชำรุดแล้วเท่านั้น ทำให้ส่งผลกระทบต่อการผลิตในบางครั้ง				
	5. การจัดการสินค้าคงคลัง วัตถุดิบของทางโรงงานมีมากเกินไปเกินความต้องการ				
	6. การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ผลจากการสอบหลังฝึกอบรมอยู่ในระดับที่ไม่น่าพอใจนัก				
	7. จำนวนผลิตภัณฑ์ ส่วนใหญ่ทางโรงงานจะผลิตสินค้าใหม่ก็ต่อเมื่อมีคำสั่งจากลูกค้า				
	8. ผู้เชี่ยวชาญในการทำการวิจัยและพัฒนา บุคลากรด้านการวิจัยและพัฒนา มีน้อย ทำให้การวิจัยตลาดและออกแบบสินค้าใหม่ๆ มาวางขายในตลาดมีไม่มากนัก				
	9. การพยากรณ์การสั่งซื้อ การพยากรณ์ส่วนใหญ่จะอาศัยสถิติจากยอดขายในปีที่ผ่านมา				

4.8 การแปลงการบริหารเชิงคุณภาพ (BSC) จากระดับองค์กรไปสู่ระดับฝ่าย

เมื่อเริ่มแปลง BSC ระดับองค์กรสู่ฝ่ายต่างๆ จะเริ่มจากการทำตาราง OS ก่อนเพื่อช่วยให้สามารถสร้างดัชนีวัดสมรรถนะที่สอดคล้องกับดัชนีวัดสมรรถนะระดับองค์กร โดยให้แนวดิ่งเป็นดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักระดับองค์กรและแนวนอนเป็นชื่อของฝ่ายต่างๆ โดยสัญลักษณ์ O แทน Owner หรือผู้รับผิดชอบหลัก ส่วนสัญลักษณ์ S แทน Supporter หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่จะทำให้ดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักนั้นบรรลุตามเป้าหมาย และถ้าฝ่ายใดไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักไหนก็ให้ว่างไว้ โดยทางผู้วิจัยได้จัดทำและนำเสนอผู้บริหารระดับสูงและปรับแก้ไขตามความเห็นชอบของผู้บริหารระดับสูง ดังแสดงในตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 OS ระดับองค์กร

	ฝ่ายบัญชีการเงิน	ฝ่ายจัดซื้อ	ฝ่ายบุคคล	ฝ่ายผลิต	ฝ่ายวิจัยและพัฒนาและความคุม คุณภาพ	ฝ่ายบริหาร คุณภาพ
% อัตรากำไรสุทธิ	O	O	O	O	O	
% เพิ่มขึ้นของยอดขายเทียบกับปีที่แล้ว				O	S	
% ลดลงของต้นทุนสินค้าขายเทียบกับ ปีที่แล้ว	S	S		O	O	
% ยอดขายผลิตภัณฑ์ใหม่				O	O	
% เพิ่มขึ้นของยอดขายลูกค้าใหม่				O	S	
% เพิ่มขึ้นของยอดขายลูกค้าเดิม				O	S	
จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น				O	S	
จำนวนลูกค้าเดิมที่ลดลง				O	S	
จำนวนครั้งที่ได้รับร้องเรียนจากลูกค้า				O	S	S
% สินค้าที่ราคาสูงกว่าราคาตลาดเกิน 5 %		S		O	S	

ตารางที่ 4.7 OS ระดับองค์กร (ต่อ)

	ฝ่ายบัญชี การเงิน	ฝ่ายจัดซื้อ	ฝ่ายบุคคล	ฝ่ายผลิต	ฝ่ายวิจัยและพัฒนาและควบคุม คุณภาพ	ฝ่ายบริหาร คุณภาพ
% สินค้าที่โดน claim เกิน 5 %				O	O	S
% ส่งตรงเวลา		S		O		
% ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ติดตลาด				S	O	
จำนวนวันของสินค้าคงคลัง (Inventory Days of Supply)		O		O		
PPM		S		O	O	
% สินค้าที่ผลิตทั้งหมดเทียบกับที่วางแผนผลิต				O	O	
% ครั้งที่ส่งของล่าช้ากว่ากำหนดเกิน 2 วัน				O		
จำนวนสินค้านวัตกรรมใหม่ที่สามารถผลิตออกสู่ตลาด				S	O	
% ครั้งที่ผลิตได้ตามแผน				O		
% ของแผนกที่มีประสิทธิผลโดยรวมของเครื่องจักรมากกว่า 70 %				O		

ตารางที่ 4.7 OS ระดับองค์กร (ต่อ)

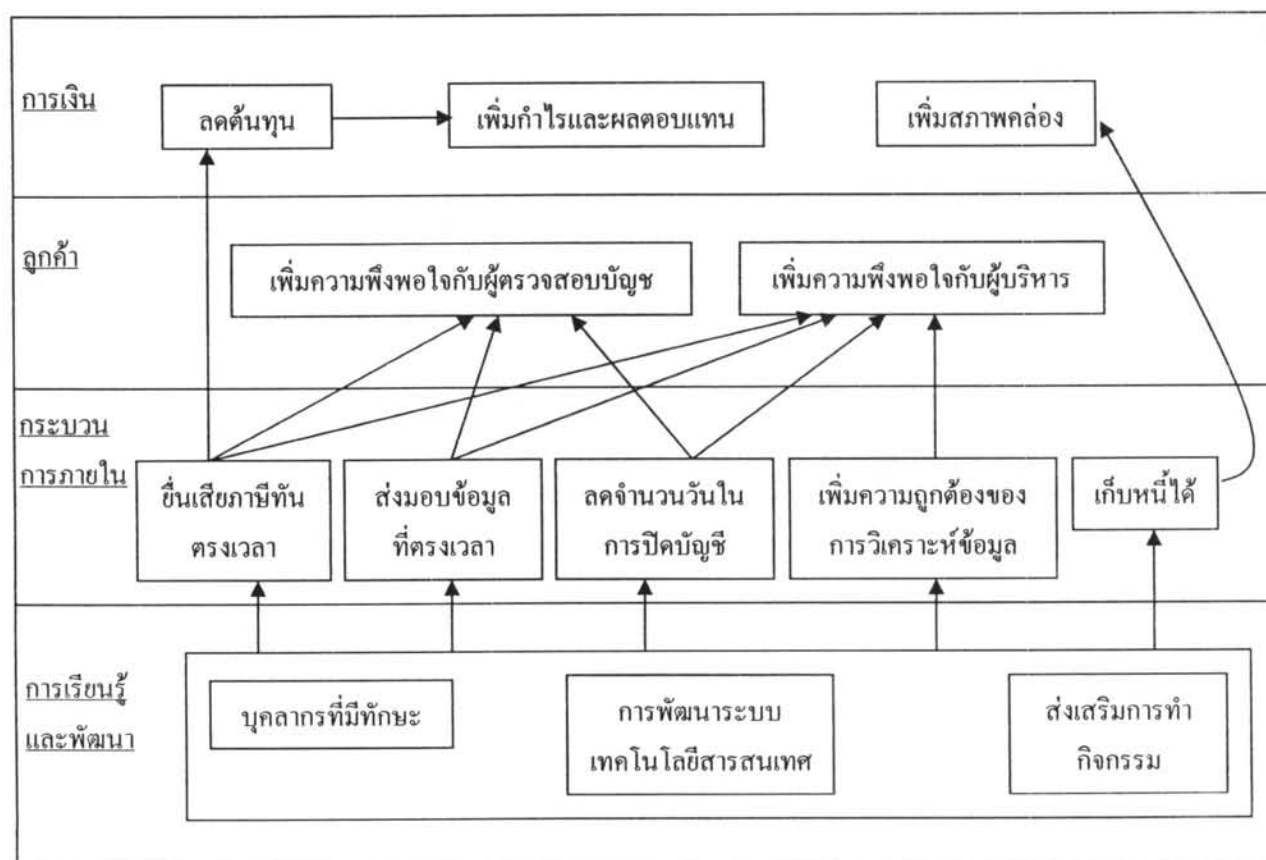
	ฝ่ายบัญชีการเงิน	ฝ่ายจัดซื้อ	ฝ่ายบุคคล	ฝ่ายผลิต	ฝ่ายวิจัยและพัฒนาและ ควบคุมคุณภาพ	ฝ่ายบริหาร คุณภาพ
% บุคลากรที่ผ่านการทดสอบภายหลังการ ฝึกอบรมในทุกหลักสูตร	○	○	○	○	○	○
ความถี่ของการเกิดอุบัติเหตุ			○	○		
จำนวนรายการข้อมูลที่ share ภายในบริษัทฯ ด้วยระบบ IT	○	○	○	○	○	○
จำนวนกิจกรรมกลุ่มย่อย	○	○	○	○	○	○

4.9 กำหนดมุมมองของ BSC ในแต่ละฝ่าย

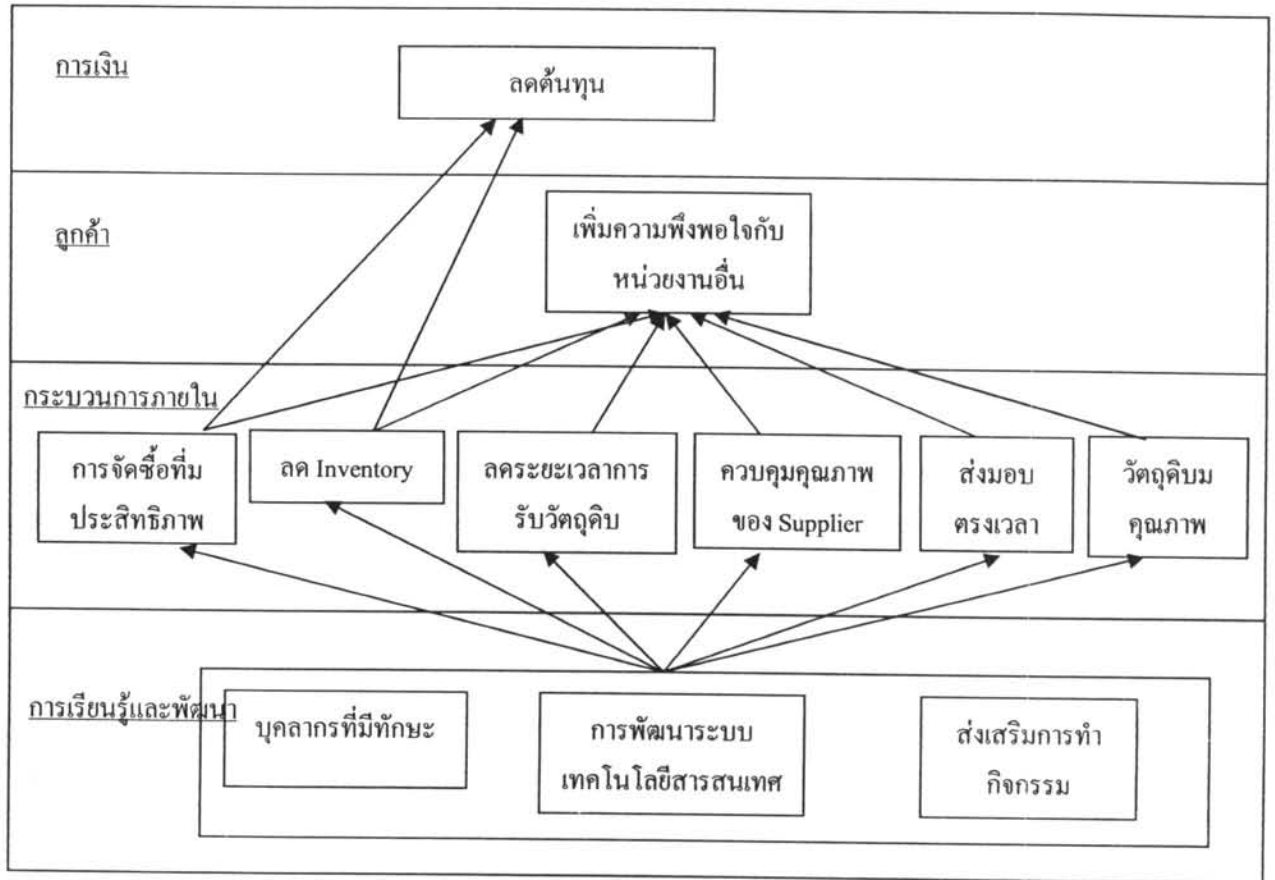
สำหรับการกำหนดมุมมองที่เกี่ยวข้องในแต่ละฝ่ายของโรงงานกรณีศึกษานั้น จะกำหนดไว้ 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เพื่อให้สอดคล้องกับมุมมองระดับองค์กร

4.10 จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ระดับฝ่าย

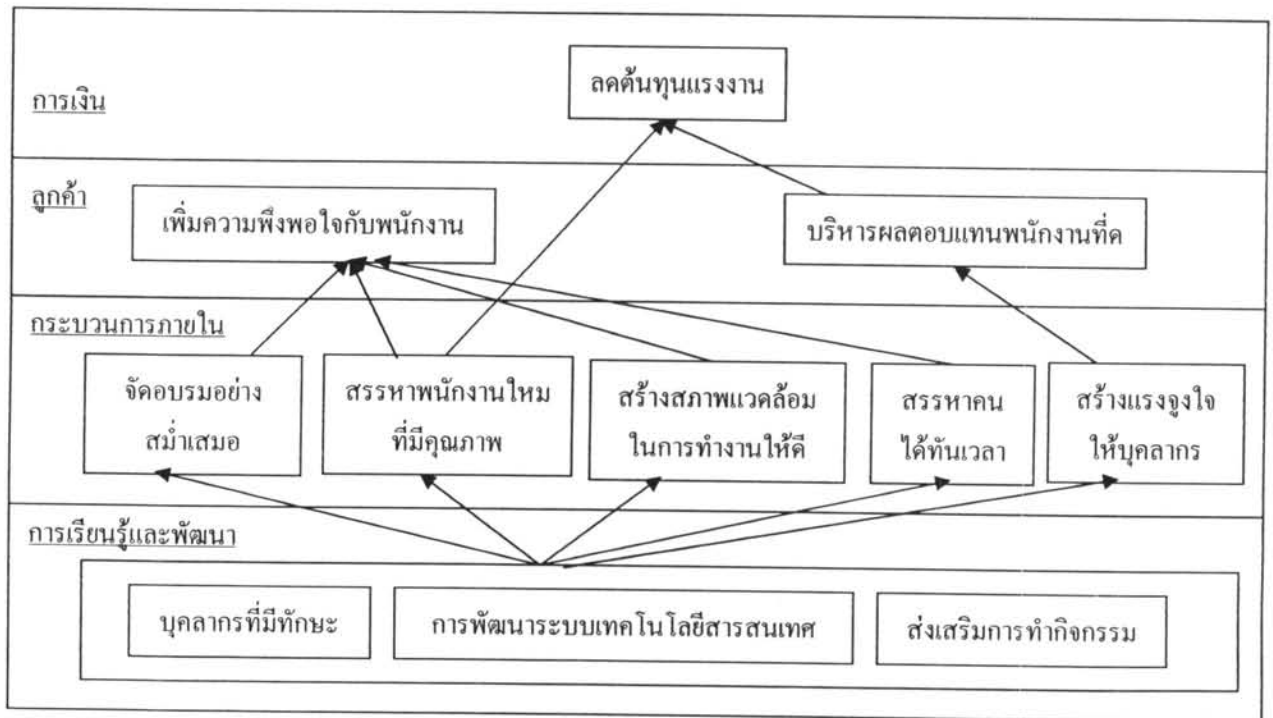
การจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ จะจัดทำโดยให้มีวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับตารางที่ 4.7 ซึ่งสามารถเขียนแผนที่ทางกลยุทธ์ได้ดังรูปที่ 4.2 ถึง รูปที่ 4.7



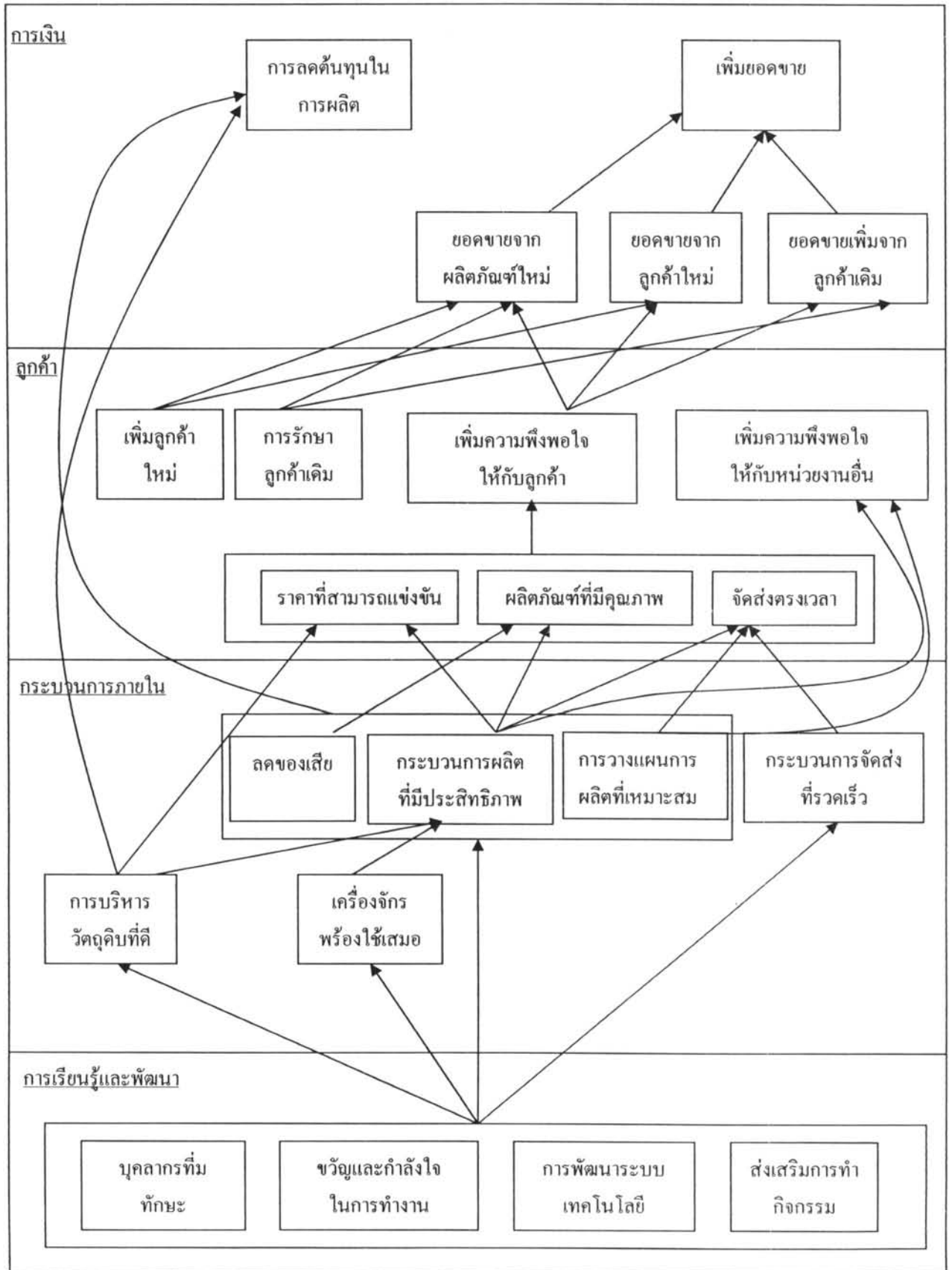
รูปที่ 4.2 แผนที่กลยุทธ์ฝ่ายบัญชีการเงิน



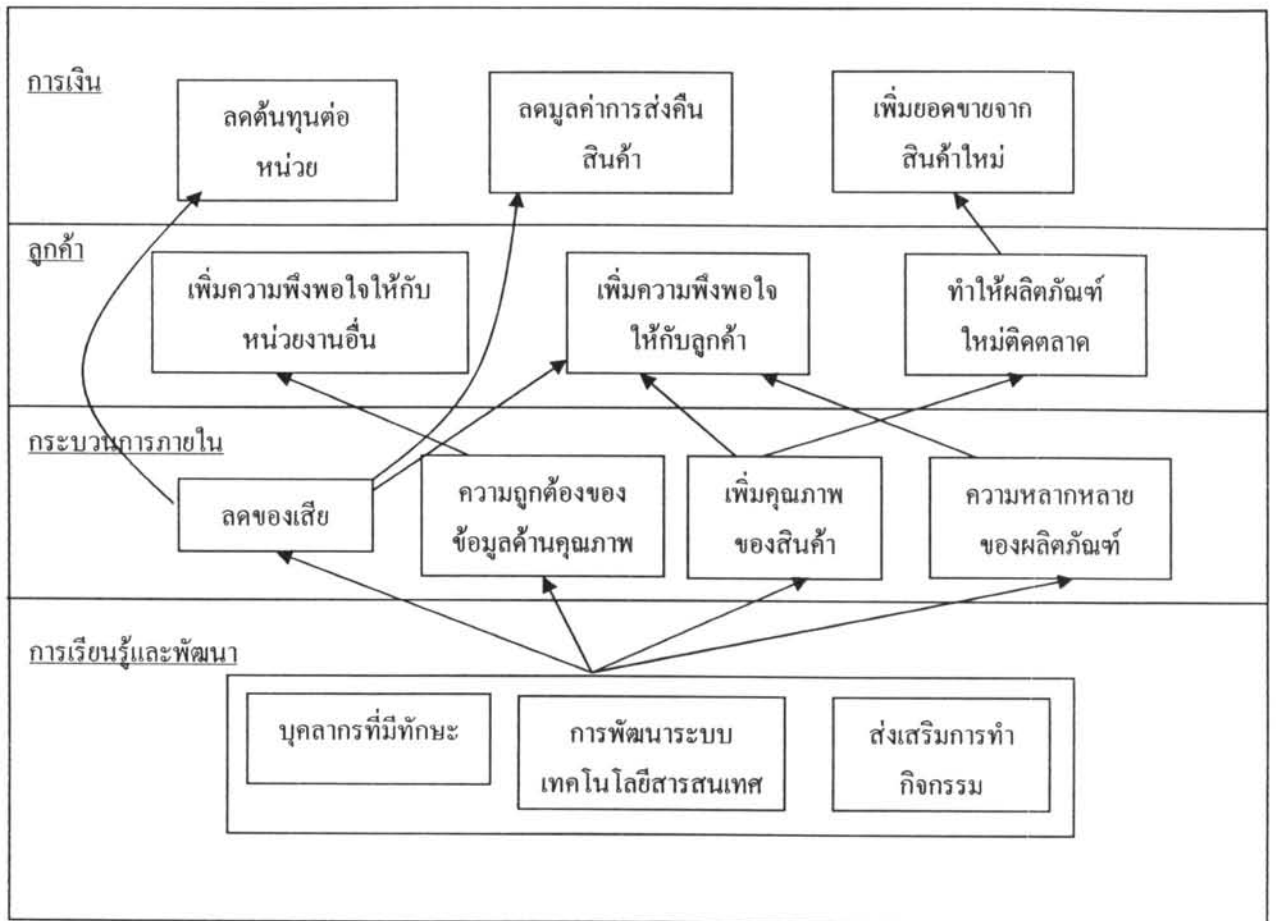
รูปที่ 4.3 แผนที่กลยุทธ์ฝ่ายจัดซื้อ



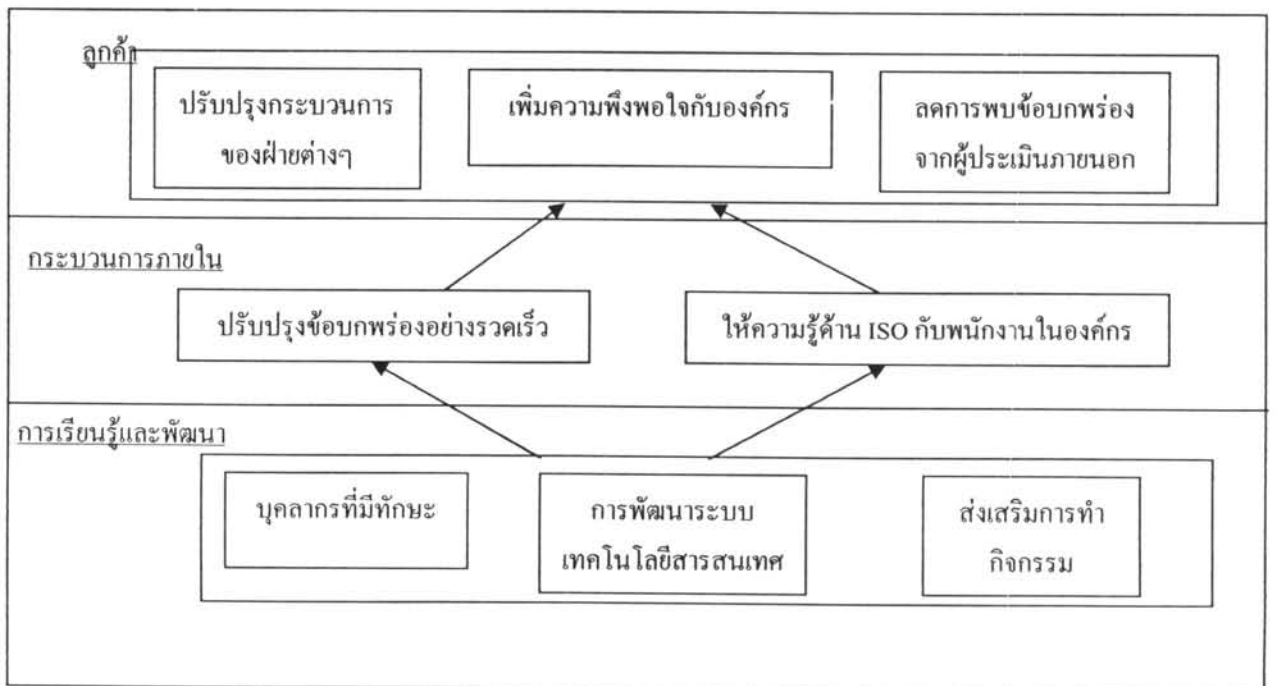
รูปที่ 4.4 แผนที่กลยุทธ์ฝ่ายบุคคล



รูปที่ 4.5 แผนที่กลยุทธ์ฝ่ายผลิต



รูปที่ 4.6 แผนที่กลยุทธ์ฝ่าย R&D_QC



รูปที่ 4.7 แผนที่กลยุทธ์ฝ่ายบริหารคุณภาพ

4.11 จัดทำดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักระดับฝ่าย ประเมินและเลือกดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักระดับฝ่าย
โดยมีหลักการประเมินและคัดเลือกดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักเหมือนกับ การประเมินและคัดเลือกดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักระดับองค์กร โดยให้หัวหน้าของแต่ละฝ่ายเป็นผู้พิจารณาให้คะแนนและคัดเลือกดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักในทุกมุมมองแสดงในภาคผนวก ข

4.12 จัดทำการบริหารเชิงคุณภาพ (BSC) ระดับฝ่าย

จากนั้นจัดทำการบริหารเชิงคุณภาพ (BSC) ระดับฝ่าย โดยรายละเอียดของการบริหารเชิงคุณภาพ (BSC) นั้นเหมือนกับระดับองค์กร ซึ่งสามารถแสดงในผังตารางที่ 4.8 ถึงตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.8 การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Balanced Scorecard: BSC) ของฝ่ายบัญชีการเงิน

มุมมอง	วัตถุประสงค์ (Objective)	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักฝ่ายบัญชีการเงิน	สูตรการคำนวณ	หน่วย	เป้าหมาย (Target)	ความถี่ในการนำเสนอ	กิจกรรมเชิงกลยุทธ์ (Initiative)
การเงิน	เพิ่มกำไรและผลตอบแทน	อัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น	(กำไรสุทธิ / ส่วนของผู้ถือหุ้น) * 100	%	≥ 14	รายปี	แผนบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน
	ลดต้นทุน	% ต้นทุนสินค้าขายเทียบกับปีที่ผ่านมา	(ต้นทุนสินค้าขายของปีนี้ / ต้นทุนสินค้าขายของปีที่แล้ว) * 100	%	≥ 6	รายปี	ลดต้นทุนที่ไม่จำเป็น
	เพิ่มสภาพคล่อง	อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน	สินทรัพย์หมุนเวียน / หนี้สินหมุนเวียน	-	≥ 2.6	รายปี	บริหารรอบเวลาของวงจรเงินสด (Cash to Cash Cycle Time)
ลูกค้า	เพิ่มความพึงพอใจแก่ผู้ตรวจสอบบัญชี	จำนวนรายการที่มีการแก้ไขหลังปิดบัญชีประจำเดือน	จำนวนรายการที่มีการแก้ไขหลังปิดบัญชีประจำเดือน	ครั้ง	≤ 1	รายเดือน	มีการตรวจนับและเปรียบเทียบกับยอดบัญชีในเอกสารจริงกับในบัญชี
	เพิ่มความพึงพอใจแก่ผู้บริหาร	จำนวนครั้งที่ได้รับร้องเรียนจากผู้บริหาร	จำนวนครั้งที่ได้รับร้องเรียนจากผู้บริหาร	ครั้ง	≤ 1	รายเดือน	ประยุกต์ใช้ FMEA
กระบวนการภายใน	ลดจำนวนวันในการปิดบัญชี	% ที่วันในการปิดบัญชีเกิน 2 วัน	(จำนวนครั้งที่ปิดบัญชีเกิน 2 วัน / จำนวนครั้งที่ปิดบัญชี) * 100	%	≤ 2	รายปี	วิเคราะห์ระบบงานเพื่อตัดกระบวนการทำงานที่ไม่จำเป็นออก
	เพิ่มความถูกต้องของการวิเคราะห์ข้อมูล	% ความถูกต้องของการวิเคราะห์ข้อมูล	(จำนวนครั้งที่วิเคราะห์ข้อมูลถูกต้อง / จำนวนครั้งที่วิเคราะห์ข้อมูล) * 100	%	≥ 99	รายเดือน	มีการควบคุมภายใน

ตารางที่ 4.8 การบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ของฝ่ายบัญชีการเงิน (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์ (Objective)	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักฝ่ายบัญชีการเงิน	สูตรการคำนวณ	หน่วย	เป้าหมาย (Target)	ความถี่ในการนำเสนอ	กิจกรรมเชิงกลยุทธ์ (Initiative)
กระบวนการภายใน	ส่งมอบข้อมูลที่ตรงเวลา	% ที่ปิดบัญชีทันเวลา	(จำนวนครั้งที่ปิดบัญชีทันเวลา/จำนวนครั้งที่ปิดบัญชี)*100	%	≥ 98	รายปี	วิเคราะห์ระบบงานเพื่อตัดกระบวนการทำงานที่ไม่จำเป็นออก
	ยื่นเสียภาษีทันตรงเวลา	% ที่ยื่นเสียภาษีทันกำหนด	(จำนวนครั้งที่ยื่นเสียภาษีทันกำหนด/ครั้งที่ยื่นเสียภาษี)*100	%	≥ 98	รายปี	วิเคราะห์ระบบงานเพื่อตัดกระบวนการทำงานที่ไม่จำเป็นออก
	เก็บหนี้ได้	% ไบแจ้งหนี้ที่ยังเก็บเงินไม่ได้	(จำนวนไบแจ้งหนี้ที่ยังเก็บเงินไม่ได้เมื่อครบกำหนด/จำนวนไบแจ้งหนี้ทั้งหมด)*100	%	≤ 3	รายปี	1. มีการติดตามหนี้ค้างชำระ 2. กำหนดระยะเวลาการให้เครดิตแก่ลูกค้าให้แน่นอน
การเรียนรู้และพัฒนา	ปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศ	จำนวนรายการข้อมูลที่ share ภายในบริษัทฯ ด้วยระบบ IT	จำนวนรายการข้อมูลที่ share ภายในบริษัทฯ ด้วยระบบ IT	รายการ	≥ 50	รายไตรมาส	1. พัฒนาระบบ IT 2. นำระบบ Intranet มาใช้ในองค์กร
	ส่งเสริมการทำกิจกรรม	จำนวนกิจกรรมกลุ่มย่อย	จำนวนกิจกรรมกลุ่มย่อย	กิจกรรม	≥ 2	รายเดือน	จัดกิจกรรมกลุ่มย่อยอย่างต่อเนื่อง
	บุคลากรที่มีทักษะ	% ของบุคลากรที่ผ่านการทดสอบภายหลังการฝึกอบรมในทุกหลักสูตร	(จำนวนบุคลากรที่ผ่านการทดสอบ / จำนวนบุคลากรที่ฝึกอบรม) * 100	%	≥ 99	รายไตรมาส	1. ทำแผนฝึกอบรมและประเมินผล 2. สืบหาความสามารถของพนักงาน

ตารางที่ 4.9 การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Balanced Scorecard: BSC) ของฝ่ายจัดซื้อ

มุมมอง	วัตถุประสงค์ (Objective)	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักฝ่ายจัดซื้อ	สูตรการคำนวณ	หน่วย	เป้าหมาย (Target)	ความถี่ในการนำเสนอ	กิจกรรมเชิงกลยุทธ์ (Initiative)
การเงิน	ลดต้นทุน	% การลดลงของต้นทุนการสั่งซื้อ	(ผลต่างต้นทุนการสั่งซื้อปีนี้กับปีที่แล้ว / ต้นทุนการสั่งซื้อปีที่แล้ว) * 100	%	≥ 6	รายปี	1. ค้นหาปริมาณการสั่งซื้อที่ประหยัด (EOQ)
							2. หาแหล่งวัตถุดิบใหม่ๆ
							3. ลดเวลาในการจัดเก็บสินค้าคงคลัง
ลูกค้าภายใน	เพิ่มความพึงพอใจแก่หน่วยงานอื่น	จำนวนครั้งที่ได้รับร้องเรียนจากหน่วยงานอื่น	จำนวนครั้งที่ได้รับร้องเรียนจากหน่วยงานอื่น	ครั้ง	≤ 1	รายเดือน	ประยุกต์ใช้ FMEA
กระบวนการภายใน	ควบคุมคุณภาพของ supplier	% supplier ที่คุณภาพผ่านเกณฑ์	(จำนวน supplier ที่คุณภาพผ่านเกณฑ์ / จำนวน supplier) * 100	%	≥ 99	รายไตรมาส	1. คัดเลือกผู้ส่งมอบ โดยใช้การวิเคราะห์ด้าน ราคา คุณภาพ การส่งมอบ
							2. ทำการประเมินผู้ขายอย่างต่อเนื่อง
	การจัดซื้อที่มีประสิทธิภาพ	% การสั่งซื้อที่ผิดพลาด	(จำนวนครั้งที่สั่งซื้อผิดพลาด / จำนวนครั้งที่สั่งซื้อ) * 100	%	≤ 1	รายเดือน	1. พัฒนาระบบการในการสั่งซื้อ
							2. ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็น
							3. จัดทำแผนในการจัดซื้อและกำหนดการจัดตั้ง
							4. นำระบบ IT เข้ามาใช้

ตารางที่ 4.9 การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Balanced Scorecard: BSC) ของฝ่ายจัดซื้อ (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์ (Objective)	ชี้ตัวชี้วัดสมรรถนะหลัก ฝ่ายจัดซื้อ	สูตรการคำนวณ	หน่วย	เป้าหมาย (Target)	ความถี่ในการนำเสนอ	กิจกรรมเชิงกลยุทธ์ (Initiative)
กระบวนการภายใน	ลดระยะเวลาการรับวัตถุดิบ	% ครั้งที่ระยะเวลาในการสั่งซื้อตั้งแต่เริ่มสั่งซื้อจนได้รับวัตถุดิบภายในประเทศเกิน 5 วัน และต่างประเทศเกิน 30 วัน	(ครั้งที่ระยะเวลาในการสั่งซื้อตั้งแต่เริ่มสั่งซื้อจนได้รับวัตถุดิบภายในประเทศเกิน 5 วัน และต่างประเทศเกิน 30 วัน / ครั้งที่สั่งซื้อทั้งหมด)*100	%	≤ 1	รายเดือน	1. สร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ขาย
							2. มีการวางแผนที่รัดกุมในการจัดซื้อ
กระบวนการภายใน	ลด inventory	มูลค่าของวัตถุดิบที่อยู่ในคลัง	มูลค่าของวัตถุดิบที่อยู่ในคลัง	บาท	≤ 8,000,000	รายเดือน	3. กำหนดรูปแบบการจัดส่ง
							1. ทำการพยากรณ์ยอดการสั่งซื้อจากลูกค้า
							2. กำหนดและวางแผนระบบสั่งซื้อวัตถุดิบทั้งในด้านปริมาณและระยะเวลาให้สอดคล้องกับปริมาณการผลิต
							3. ทำการกำหนดมาตรฐานสำหรับวัตถุดิบต่างๆ
							4. ควบคุมระดับสต็อกและหาจุดสั่งซื้อใหม่ (Re-order point)
							5. ลดการตุนวัตถุดิบที่ไม่จำเป็นลง
6. พยายามขายสินค้าคงเหลือที่คมีอยู่ในราคาที่ต่ำกว่าปกติ							

ตารางที่ 4.9 การบริหารเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard: BSC) ของฝ่ายจัดซื้อ (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์ (Objective)	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักฝ่ายจัดซื้อ	สูตรการคำนวณ	หน่วย	เป้าหมาย (Target)	ความถี่ในการนำเสนอ	กิจกรรมเชิงกลยุทธ์ (Initiative)
กระบวนการภายใน	วัตถุดิบมีคุณภาพ	% การจัดซื้อวัตถุดิบได้ตรงตาม Spec	(จำนวนครั้งที่จัดซื้อวัตถุดิบได้ตรงตาม Spec / จำนวนครั้งที่จัดซื้อวัตถุดิบ) * 100	%	≥ 99	รายเดือน	<ol style="list-style-type: none"> พัฒนากระบวนการติดต่อสื่อสารทั่วทั้งระบบ ตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบหลังส่งมอบจากผู้ขายทุกครั้ง กำหนดคุณสมบัติวัตถุดิบขั้นต่ำสุดให้แก่ผู้ขาย
	ส่งมอบตรงเวลา	% การส่งมอบไม่ทันตามกำหนด	(จำนวนครั้งที่ส่งมอบวัตถุดิบตรงเวลา / จำนวนครั้งที่ส่งมอบวัตถุดิบ) * 100	%	≥ 99	รายเดือน	จัดทำแผนในการจัดซื้อและกำหนดการจัดส่ง
การเรียนรู้และพัฒนา	ปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศ	จำนวนรายการข้อมูลที่ share ภายในบริษัทด้วยระบบ IT	จำนวนรายการข้อมูลที่ share ภายในบริษัทด้วยระบบ IT	รายการ	≥ 50	รายไตรมาส	<ol style="list-style-type: none"> พัฒนาระบบ IT นำระบบ Intranet มาใช้ในองค์กร
	ส่งเสริมการทำกิจกรรม	จำนวนกิจกรรมกลุ่มย่อย	จำนวนกิจกรรมกลุ่มย่อย	กิจกรรม	≥ 2	รายเดือน	จัดกิจกรรมกลุ่มย่อยอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 4.9 การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Balanced Scorecard: BSC) ของฝ่ายจัดซื้อ (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์ (Objective)	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะ หลักฝ่ายจัดซื้อ	สูตรการคำนวณ	หน่วย	เป้าหมาย (Target)	ความถี่ในการ นำเสนอ	กิจกรรมเชิงกลยุทธ์ (Initiative)
การเรียนรู้ และพัฒนา	บุคลากรที่มี ทักษะ	% ของบุคลากรที่ผ่าน การทดสอบภายหลัง การฝึกอบรมในทุก หลักสูตร	(จำนวนบุคลากรที่ผ่านการ ทดสอบ / จำนวนบุคลากรที่ ฝึกอบรม) * 100	%	≥ 99	รายไตรมาส	1. ทำแผนฝึกอบรมและประเมินผล
							2. สืบหาความสามารถของพนักงาน

ตารางที่ 4.10 การบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) ของฝ่ายบุคคล

มุมมอง	วัตถุประสงค์ (Objective)	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลัก ฝ่ายบุคคล	สูตรการคำนวณ	หน่วย	เป้าหมาย (Target)	ความถี่ในการ นำเสนอ	กิจกรรมเชิงกลยุทธ์ (Initiative)
การเงิน	ลดต้นทุนแรงงาน	% ต้นทุนแรงงานที่ลดลง	(ผลต่างของต้นทุนแรงงาน ในปีนี้กับปีที่แล้ว / ต้นทุน แรงงานในปีที่แล้ว) * 100	%	≥ 6	รายปี	1. ลดต้นทุนในการอบรม
							2. ลดต้นทุนในการสรรหาพนักงานใหม่
							3. พัฒนาให้พนักงานมี Multi-skill โดยใช้ กลยุทธ์ คู่-ไขว้-ข้าม-ควบ
ลูกค้า ภายใน	เพิ่มความพึงพอใจแก่ พนักงาน	จำนวนครั้งที่ได้รับ ร้องเรียนจากพนักงาน	จำนวนครั้งที่ได้รับ ร้องเรียนจากพนักงาน	ครั้ง	≤ 2	รายเดือน	1. สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดี เพื่อความปลอดภัยของพนักงาน
							2. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงาน ทั่วถึงทุกคน
							3. กระจายอำนาจในการตัดสินใจให้กับ พนักงาน
บริหารผลตอบแทน พนักงานที่ดี	% รายได้ต่อหัวที่เพิ่มขึ้น	% รายได้ต่อหัวที่เพิ่มขึ้น	(ผลต่างของรายได้ต่อหัว ในปีนี้กับปีที่แล้ว / รายได้ ต่อหัวในปีที่แล้ว) * 100	%	≥ 2	รายปี	1. ปรับปรุงสวัสดิการต่างๆ
							2. ปรับปรุงฐานเงินเดือนในแต่ละระดับ
							3. ปรับปรุงระบบประเมินผลงาน

ตารางที่ 4.10 การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Balanced Scorecard: BSC) ของฝ่ายบุคคล (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์ (Objective)	ข้อชี้วัดสมรรถนะหลัก ฝ่ายบุคคล	สูตรการคำนวณ	หน่วย	เป้าหมาย (Target)	ความถี่ในการนำเสนอ	กิจกรรมเชิงกลยุทธ์ (Initiative)
กระบวนการภายใน	สรรหาคคนได้ทันเวลา	ระยะเวลาเฉลี่ยในการสรรหาคคน	รวมระยะเวลาในการสรรหาคคน/จำนวนคนที่สรรหาได้	วัน/คน	≤ 4	รายปี	1. เมื่อมีตำแหน่งว่างพยายามสรรหาพนักงานจากภายใน โรงงานก่อน
							2. เพิ่มช่องทางในการสรรหาคคน
	สรรหาพนักงานใหม่ที่มีคุณภาพ	% พนักงานที่ผ่านการทดลองงาน	(พนักงานที่ผ่านการทดลองงาน / พนักงานที่สมัครทั้งหมด) * 100	%	≥ 99	รายปี	1. มีการทดสอบความรู้ และทักษะของพนักงานก่อนรับเข้ามาทดลองงาน
							2. มีการทดลองงาน 3 เดือนและทำการประเมินผลการทำงานของพนักงานใหม่
	จัดอบรมอย่างสม่ำเสมอ	จำนวนการฝึกอบรมต่อปี	จำนวนการฝึกอบรมต่อปี	ครั้ง	≥ 12	รายปี	1. จัดตารางการอบรม
							2. ตรวจสอบความสามารถของพนักงาน
	สร้างแรงจูงใจให้บุคลากร	% การออกของพนักงาน	(จำนวนพนักงานที่ลาออก/จำนวนพนักงานทั้งหมด) * 100	%	≤ 3	รายปี	1. ปลุกฝังให้พนักงานรักองค์กร
							2. กระตุ้นให้พนักงานภาคภูมิใจในการทำงาน
	สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดี	ความถี่ของการเกิดอุบัติเหตุ	จำนวนครั้งที่เกิดอุบัติเหตุ	ครั้ง	≤ 1	รายเดือน	ฝึกอบรม KYT

ตารางที่ 4.10 การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Balanced Scorecard: BSC) ของฝ่ายบุคคล (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์ (Objective)	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลัก ฝ่ายบุคคล	สูตรการคำนวณ	หน่วย	เป้าหมาย (Target)	ความถี่ในการ นำเสนอ	กิจกรรมเชิงกลยุทธ์ (Initiative)
การเรียนรู้ และ พัฒนา	ปรับปรุงเทคโนโลยี สารสนเทศ	จำนวนรายการข้อมูลที่ share ภายในบริษัทฯด้วย ระบบ IT	จำนวนรายการข้อมูลที่ share ภายในบริษัทฯด้วย ระบบ IT	รายการ	≥ 50	รายไตรมาส	1. พัฒนาระบบ IT 2. นำระบบ Intranet มาใช้ในองค์กร
	ส่งเสริมการทำ กิจกรรม	จำนวนกิจกรรมกลุ่มย่อย	จำนวนกิจกรรมกลุ่มย่อย	กิจกรรม	≥ 2	รายเดือน	จัดกิจกรรมกลุ่มย่อยอย่างต่อเนื่อง
	บุคลากรที่มีทักษะ	% ของบุคลากรที่ผ่านการ ทดสอบภายหลังการ ฝึกอบรมในทุกหลักสูตร	(จำนวนบุคลากรที่ผ่านการ ทดสอบ / จำนวนบุคลากร ที่ฝึกอบรม) * 100	%	≥ 99	รายไตรมาส	1. ทำแผนฝึกอบรมและประเมินผล 2. ตรวจสอบความสามารถของพนักงาน

ตารางที่ 4.11 การบริหารเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard: BSC) ของฝ่ายผลิต

มุมมอง	วัตถุประสงค์ (Objective)	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะ หลักฝ่ายผลิต	สูตรการคำนวณ	หน่วย	เป้าหมาย (Target)	ความถี่ใน การนำเสนอ	กิจกรรมเชิงกลยุทธ์ (Initiative)
การเงิน	ลดต้นทุนในการผลิต	% ลดลงของต้นทุน สินค้าขายเทียบกับปีที่ แล้ว	(ผลต่างต้นทุนสินค้าขายปีนี้ กับปีที่แล้ว / ต้นทุนสินค้าขาย ปีที่แล้ว) * 100	%	≥ 6	รายปี	1. ลดความสูญเปล่าทั้ง 7 (7 Waste)
							2. กำหนดต้นทุนมาตรฐานของแต่ละกระบวนการ
	เพิ่มยอดขาย	% เพิ่มขึ้นของยอดขาย เทียบกับปีที่แล้ว	(ผลต่างยอดขายปีนี้กับปีที่ แล้ว / ยอดขายปีที่แล้ว) * 100	%	≥ 8	รายปี	1. ทำการผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ
							2. หาลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ
							3. หาดตลาดใหม่ๆ
							4. มีการให้ส่วนลดตามปริมาณการสั่งซื้อ
เพิ่มยอดขายจากลูกค้า ใหม่	% เพิ่มขึ้นของยอดขาย ลูกค้าใหม่	(ผลต่างยอดขายลูกค้าใหม่ปีนี้ กับปีที่แล้ว / ยอดขายลูกค้า ใหม่ปีที่แล้ว) * 100	%	≥ 5	รายปี	เพิ่มผลิตภัณฑ์และบริการที่หลากหลาย	
เพิ่มยอดขายจากลูกค้า เดิม	% เพิ่มขึ้นของยอดขาย ลูกค้าเดิม	(ผลต่างยอดขายลูกค้าเดิมปีนี้ กับปีที่แล้ว / ยอดขายลูกค้า เดิมปีที่แล้ว) * 100	%	≥ 8	รายปี	1. ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้ตรงตามความต้องการของ ลูกค้า 2. มีการบริการที่สะดวก รวดเร็ว	
เพิ่มยอดขายจาก ผลิตภัณฑ์ใหม่	% ยอดขายผลิตภัณฑ์ ใหม่	(ยอดขายผลิตภัณฑ์ใหม่ / ยอดขายรวม) * 100	%	≥ 20	รายปี	ผลิตผลิตภัณฑ์ให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า	

ตารางที่ 4.11 การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Balanced Scorecard: BSC) ของฝ่ายผลิต (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์ (Objective)	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลัก ฝ่ายผลิต	สูตรการคำนวณ	หน่วย	เป้าหมาย (Target)	ความถี่ในการนำเสนอ	กิจกรรมเชิงกลยุทธ์ (Initiative)
ลูกค้า	เพิ่มลูกค้าใหม่	จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น	จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น	ราย	≥ 5	รายปี	เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย เช่น Online marketing
	รักษาลูกค้าเดิม	จำนวนลูกค้าเก่าที่ลดลง	จำนวนลูกค้าเก่าที่ลดลง	ราย	0	รายปี	1. สร้างความจงรักภักดีในตราสินค้า 2. ให้สิทธิพิเศษ เช่น ราคา, เพิ่มเครดิตทางการค้าเมื่อลูกค้าชำระหนี้ตรงตามนัด
	สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าภายนอก	% ลูกค้าที่ให้คะแนนเกิน 80 คะแนน	(จำนวนแบบสำรวจคะแนนความพึงพอใจของลูกค้าที่ให้คะแนนเกิน 80 คะแนน / จำนวนแบบสำรวจคะแนนความพึงพอใจของลูกค้าทั้งหมด) * 100	%	≥ 98	รายเดือน	ประยุกต์ใช้ Customer Relationship Management (CRM)
	เพิ่มความพึงพอใจแก่หน่วยงานอื่น	จำนวนครั้งที่ได้รับร้องเรียนจากหน่วยงานอื่น	จำนวนครั้งที่ได้รับร้องเรียนจากหน่วยงานอื่น	ครั้ง	≤ 10	รายเดือน	1. พัฒนาสวัสดิการต่างๆ 2. สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
	ราคาที่สามารถแข่งขันได้	% สินค้าที่ราคาสูงกว่าราคาตลาดเกิน 5 %	(จำนวนสินค้าที่ราคาสูงกว่าราคาตลาดเกิน 5 % / จำนวนสินค้า) * 100	%	≤ 5	รายปี	ศึกษาจุกคุ่มทุนและลดต้นทุนการผลิตแต่ละผลิตภัณฑ์
	สินค้าที่มีคุณภาพ	% สินค้าที่โดน claim เกิน 5 %	(จำนวนสินค้าที่โดน claim เกิน 5 % / จำนวนสินค้า) * 100	%	≤ 5	รายปี	นำแผนควบคุมคุณภาพ (Control Plan) มาใช้
	จัดส่งตรงเวลา	% ส่งตรงเวลา	(จำนวนครั้งที่จัดส่งสินค้าตรงเวลา / จำนวนครั้งที่จัดส่งสินค้า) * 100	%	≥ 99	รายเดือน	ปรับปรุงกระบวนการผลิตให้เร็วขึ้น

ตารางที่ 4.11 การบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) ของฝ่ายผลิต (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์ (Objective)	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะ หลักฝ่ายผลิต	สูตรการคำนวณ	หน่วย	เป้าหมาย (Target)	ความถี่ในการ นำเสนอ	กิจกรรมเชิงกลยุทธ์ (Initiative)
กระบวนการ ภายใน	การบริหารวัตถุดิบที่ดี	อัตราส่วนหมุนเวียน สินค้าคงคลัง	(ต้นทุนสินค้าขาย/สินค้าคงคลังเฉลี่ย)	ครั้ง	≥ 7	รายปี	จัดแบ่งวัตถุดิบตามกระแสหมุนเวียนและ ราคาต่อหน่วย
	กระบวนการจัดส่งที่ รวดเร็ว	% ครั้งที่ส่งของล่าช้ากว่า กำหนดเกิน 2 วัน	(จำนวนครั้งที่ส่งของล่าช้ากว่ากำหนด เกิน 2 วัน / จำนวนครั้งที่ส่ง)*100	%	≤ 1	รายเดือน	ปรับปรุงกระบวนการผลิตให้เร็วขึ้น
	ลดของเสีย	PPM	(จำนวนสินค้าเสีย / จำนวนสินค้าที่ ผลิต) * 1,000,000	PPM	≤ 40	รายเดือน	1. จัดทำมาตรฐานการทำงาน 2. ทำ Six Sigma 3. ทำไคเซ็น
	กระบวนการผลิตที่มี ประสิทธิภาพ	% ชั่วโมงแรงงานที่ วางแผนไว้เทียบกับ ชั่วโมงแรงงานที่ใช้จริง	(ชั่วโมงแรงงานที่วางแผนไว้/ชั่วโมง แรงงานที่ใช้จริง)*100	%	≥ 95	รายเดือน	1. ทำการผลิตที่เน้นการไหลของงาน 2. ลดเวลาในการปรับเปลี่ยนเครื่องจักร 3. ทำ TPM 4. พัฒนาระบบ IT
	การวางแผนการผลิตที่ เหมาะสม	% ครั้งที่ผลิตได้ตามแผน	(จำนวนครั้งที่ผลิตได้ตามแผน / จำนวนครั้งที่ผลิต) * 100	%	≥ 99	รายเดือน	1. พัฒนาระบบ IT เพื่อทำการจัดการ การผลิตแบบได้ตอ 2. ทำการพยากรณ์ความต้องการการใช้ สินค้า

ตารางที่ 4.11 การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Balanced Scorecard: BSC) ของฝ่ายผลิต (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์ (Objective)	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะ หลักฝ่ายผลิต	สูตรการคำนวณ	หน่วย	เป้าหมาย (Target)	ความถี่ในการ นำเสนอ	กิจกรรมเชิงกลยุทธ์ (Initiative)
กระบวนการ ภายใน	เครื่องจักรพร้อมใช้งาน เสมอ	% ของแผนกที่มี ประสิทธิภาพโดยรวมของ เครื่องจักรมากกว่า 70 %	จำนวนแผนกที่มีประสิทธิภาพ โดยรวมของเครื่องจักร มากกว่า 70 % / จำนวนแผนก ทั้งหมด	%	≥ 80	รายเดือน	1. ทำ TPM
							2. นำโปรแกรม CMMs เข้ามาช่วย
การเรียนรู้ และ พัฒนา	ปรับปรุงเทคโนโลยี สารสนเทศ	จำนวนรายการข้อมูลที่ share ภายในบริษัทฯ ด้วย ระบบ IT	จำนวนรายการข้อมูลที่ share ภายในบริษัทฯ ด้วยระบบ IT	รายการ	≥ 300	รายไตรมาส	1. พัฒนาระบบ IT
							2. นำระบบ Intranet มาใช้ในองค์กร
	ส่งเสริมการทำกิจกรรม	จำนวนกิจกรรมกลุ่มย่อย	จำนวนกิจกรรมกลุ่มย่อย	กิจกรรม	≥ 2	รายเดือน	จัดกิจกรรมกลุ่มย่อยอย่างต่อเนื่อง
	เพิ่มขวัญและกำลังใจ	ความถี่ของการเกิด อุบัติเหตุ	จำนวนครั้งที่เกิดอุบัติเหตุ	ครั้ง	≤ 10	รายเดือน	1. ทำ Standard Safety Operation Procedure (SSOP)
							2. จัดประกวดกิจกรรมด้านความปลอดภัย
บุคลากรที่มีทักษะ	% ของบุคลากรที่ผ่าน การทดสอบภายหลังการ ฝึกอบรมในทุกหลักสูตร	(จำนวนบุคลากรที่ผ่านการ ทดสอบ / จำนวนบุคลากรที่ ฝึกอบรม) * 100	%	≥ 99	รายไตรมาส	1. ทำแผนฝึกอบรมและประเมินผล	
						2. สืบหาความสามารถของพนักงาน	

ตารางที่ 4.12 การบริหารเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard: BSC) ของฝ่ายวิจัยและพัฒนาและควบคุมคุณภาพ

มุมมอง	วัตถุประสงค์ (Objective)	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลัก ฝ่ายวิจัยและพัฒนาและ ควบคุมคุณภาพ	สูตรการคำนวณ	หน่วย	เป้าหมาย (Target)	ความถี่ในการ นำเสนอ	กิจกรรมเชิงกลยุทธ์ (Initiative)
การเงิน	ลดต้นทุนต่อหน่วย	จำนวนสินค้าที่สามารถลด ต้นทุนต่อหน่วยจาก R&D_QC	จำนวนสินค้าที่สามารถลดต้นทุนต่อ หน่วยจาก R&D_QC	ชนิด	≥ 5	รายปี	1. ออกแบบชิ้นส่วนเพื่อให้ง่ายต่อการ ผลิตและประกอบ 2. ทำการ ประเมินผลได้-ผลเสีย (Trade-off) เพื่อคัดเลือกวัตถุดิบที่ เหมาะสมที่สุด
	ลดมูลค่าการส่งคืนสินค้า	% สินค้าที่ถูกค้าส่งคืน	(มูลค่าสินค้าที่ถูกค้าส่งคืน/ยอดขาย) *100	%	≤ 5	รายปี	ศึกษาและพัฒนาคุณภาพของ ผลิตภัณฑ์
	เพิ่มยอดขายจากสินค้าใหม่	% ยอดขายสินค้าใหม่ต่อ ยอดขายรวม	(ยอดขายสินค้าใหม่ / ยอดขายรวม) * 100	%	≥ 20	รายปี	1. ทำการวิจัยการตลาดและวิเคราะห์ ความต้องการของลูกค้า (QFD) 2. นำเสนอผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างจาก คู่แข่ง
ลูกค้า	เพิ่มความพึงพอใจแก่ หน่วยงานอื่น	จำนวนครั้งที่ได้รับร้องเรียน จากหน่วยงานอื่น	จำนวนครั้งที่ได้รับร้องเรียนจาก หน่วยงานอื่น	ครั้ง	≤ 2	รายเดือน	พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสมกับ กระบวนการผลิต

ตารางที่ 4.12 การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Balanced Scorecard: BSC) ของฝ่ายวิจัยและพัฒนาและควบคุมคุณภาพ (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์ (Objective)	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลัก ฝ่ายวิจัยและพัฒนาและควบคุมคุณภาพ	สูตรการคำนวณ	หน่วย	เป้าหมาย (Target)	ความถี่ในการนำเสนอ	กิจกรรมเชิงกลยุทธ์ (Initiative)
ลูกค้า	เพิ่มความพึงพอใจแก่ลูกค้า	จำนวนครั้งที่ได้รับร้องเรียนจากลูกค้า	จำนวนครั้งที่ได้รับร้องเรียนจากลูกค้า	ครั้ง	≤ 2	รายเดือน	นำเสนอคุณค่าของผลิตภัณฑ์ใหม่ให้กับลูกค้า ทำการวิจัยการตลาดและวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า (QFD)
	ทำให้ผลิตภัณฑ์ใหม่ติดตลาด	% ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ติดตลาด	(จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ติดตลาด / จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ทั้งหมด) * 100	%	≥ 80	รายปี	พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม
กระบวนการภายใน	เพิ่มความหลากหลายของสินค้า	จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่	จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่	ชนิด	≥ 3	รายปี	1. ออกแบบและสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง 2. ปรับปรุงระบบพัฒนาสินค้าใหม่ให้ตอบสนองลูกค้า
	เพิ่มคุณภาพของสินค้า	จำนวนผลิตภัณฑ์ที่ถูกปรับปรุงคุณภาพ	จำนวนผลิตภัณฑ์ที่ถูกปรับปรุงคุณภาพ	ชนิด	≥ 15	รายปี	1. ประเมินผลการใช้งานของผลิตภัณฑ์ 2. ศึกษาผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง

ตารางที่ 4.12 การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Balanced Scorecard: BSC) ของฝ่ายวิจัยและพัฒนาและควบคุมคุณภาพ (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์ (Objective)	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักฝ่ายวิจัยและพัฒนาและควบคุมคุณภาพ	สูตรการคำนวณ	หน่วย	เป้าหมาย (Target)	ความถี่ในการนำเสนอ	กิจกรรมเชิงกลยุทธ์ (Initiative)
กระบวนการภายใน	ลดของเสีย	% ที่ของเสียหลุดไปถึงลูกค้า	(จำนวนครั้งที่ของเสียหลุดไปถึงลูกค้า/จำนวนครั้งที่จัดส่งไปถึงลูกค้า)*100	%	≤ 3	รายเดือน	1. จัดทำแผนแก้ปัญหา เพื่อสร้างความมั่นใจให้ลูกค้า 2. ทำ Quality kaizen และ SPC (Statistic Process Control) 3. จัดทำแผนควบคุมคุณภาพ (Control Plan)
	ความถูกต้องของข้อมูลด้านคุณภาพ	% ความถูกต้องของการสรุปข้อมูลด้านคุณภาพ	(จำนวนครั้งที่สรุปข้อมูลถูกต้อง / จำนวนครั้งที่สรุปข้อมูล) * 100	%	≥ 99	รายเดือน	การจัดทำฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบ
การเรียนรู้และพัฒนา	ปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศ	จำนวนรายการข้อมูลที่ share ภายในบริษัทด้วยระบบ IT	จำนวนรายการข้อมูลที่ share ภายในบริษัทด้วยระบบ IT	รายการ	≥ 50	รายไตรมาส	1. พัฒนาระบบ IT 2. นำระบบ Intranet มาใช้ในองค์กร
	ส่งเสริมการทำกิจกรรม	จำนวนกิจกรรมกลุ่มย่อย	จำนวนกิจกรรมกลุ่มย่อย	กิจกรรม	≥ 2	รายเดือน	จัดกิจกรรมกลุ่มย่อยอย่างต่อเนื่อง
	บุคลากรที่มีทักษะ	% ของบุคลากรที่ผ่านการทดสอบภายหลังการฝึกอบรมในทุกหลักสูตร	(จำนวนบุคลากรที่ผ่านการทดสอบ / จำนวนบุคลากรที่ฝึกอบรม) * 100	%	≥ 99	รายไตรมาส	1. ทำแผนฝึกอบรมและประเมินผล 2. ตรวจสอบความสามารถของพนักงาน

ตารางที่ 4.13 การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Balanced Scorecard: BSC) ของฝ่ายบริหารคุณภาพ

มุมมอง	วัตถุประสงค์ (Objective)	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะ หลักฝ่ายบริหารคุณภาพ	สูตรการคำนวณ	หน่วย	เป้าหมาย (Target)	ความถี่ในการ นำเสนอ	กิจกรรมเชิงกลยุทธ์ (Initiative)
ลูกค้า	เพิ่มความพึงพอใจกับ องค์กร	ระยะเวลาเฉลี่ยในการจัด จ่ายเอกสาร	ผลรวมระยะเวลาในการจัด จ่ายเอกสาร / จำนวนครั้งที่ จัดจ่ายเอกสาร	วัน/ครั้ง	≤ 2	รายไตรมาส	แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน
	ปรับปรุงกระบวนการของ ฝ่ายต่างๆ	จำนวนใบ CAR จาก ผู้ตรวจประเมินภายใน	จำนวนใบ CAR จากผู้ตรวจ ประเมินภายใน	ใบ	≤ 6	ราย 6 เดือน	ทำแผนปรับปรุงกระบวนการของแต่ละฝ่าย
	ลดการพบข้อบกพร่องจาก ผู้ประเมินภายนอก	จำนวนใบ CAR จาก ผู้ตรวจประเมินภายนอก	จำนวนใบ CAR จากผู้ตรวจ ประเมินภายนอก	ใบ	≤ 2	รายปี	ทำแผนปรับปรุงกระบวนการของแต่ละฝ่าย
กระบวนการ ภายใน	ปรับปรุงข้อบกพร่องอย่าง รวดเร็ว	ระยะเวลาเฉลี่ยแก้ไข ข้อบกพร่องหลังได้รับ CAR	ผลรวมระยะเวลาแก้ไข ข้อบกพร่องหลังได้รับ CAR / จำนวน CAR	วัน/ใบ	≤ 5	รายปี	พัฒนาการสื่อสารภายในองค์กร
	ให้ความรู้ด้าน ISO กับ พนักงานในองค์กร	% ของบุคลากรที่ผ่าน การทดสอบภายหลังการ ฝึกอบรม ISO	(จำนวนบุคลากรที่ผ่านการ ทดสอบ / จำนวนบุคลากรที่ ฝึกอบรม) * 100	%	≥ 99	รายไตรมาส	ประเมินผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 4.13 การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Balanced Scorecard: BSC) ของฝ่ายบริหารคุณภาพ (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์ (Objective)	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะ หลักฝ่ายบริหารคุณภาพ	สูตรการคำนวณ	หน่วย	เป้าหมาย (Target)	ความถี่ในการ นำเสนอ	กิจกรรมเชิงกลยุทธ์ (Initiative)
การเรียนรู้ และพัฒนา	ปรับปรุงเทคโนโลยี สารสนเทศ	จำนวนรายการข้อมูลที่ share ภายในบริษัทฯด้วย ระบบ IT	จำนวนรายการข้อมูลที่ share ภายในบริษัทฯด้วย ระบบ IT	รายการ	≥ 50	รายไตรมาส	1. พัฒนาระบบ IT 2. นำระบบ Intranet มาใช้ในองค์กร
	ส่งเสริมการทำกิจกรรม	จำนวนกิจกรรมกลุ่มย่อย	จำนวนกิจกรรมกลุ่มย่อย	กิจกรรม	≥ 2	รายเดือน	จัดกิจกรรมกลุ่มย่อยอย่างต่อเนื่อง
	บุคลากรที่มีทักษะ	% ของบุคลากรที่ผ่าน การทดสอบภายหลังการ ฝึกอบรมในทุกหลักสูตร	(จำนวนบุคลากรที่ผ่านการ ทดสอบ / จำนวนบุคลากรที่ ฝึกอบรม) * 100	%	≥ 99	รายไตรมาส	1. ทำแผนฝึกอบรมและประเมินผล 2. สืบหาความสามารถของพนักงาน

4.13 การแปลงการบริหารเชิงคุณภาพ (BSC) จากระดับฝ่ายไปสู่ดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Indicators :KPI) ระดับแผนก

การแปลงการบริหารเชิงคุณภาพ (BSC) จากระดับฝ่ายไปสู่ดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก (KPI) ระดับแผนก จะแปลงโดยจัดทำตาราง OS ดังแสดงในตารางที่ 4.14 และ ตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.14 OS ของฝ่ายผลิต

	แผนก ตัด	แผนก ปั๊ม	แผนก พับ	แผนก อาร์ค	แผนกสี	แผนก พลาสติก	แผนก ประกอบ	แผนก ช่าง	แผนกคงคลัง- ขนส่ง	แผนก ธุรการผลิต
% ลดลงของต้นทุนสินค้าขายเทียบกับปีที่ แล้ว	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
% เพิ่มขึ้นของยอดขายเทียบกับปีที่แล้ว										O
% เพิ่มขึ้นของยอดขายลูกค้าใหม่										O
% เพิ่มขึ้นของยอดขายลูกค้าเดิม										O
% ยอดขายผลิตภัณฑ์ใหม่	S	S	S	S	S	S	S	S	S	O
จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น										O
จำนวนลูกค้าเก่าที่ลดลง										O
% ลูกค้าที่ให้คะแนนเกิน 80 คะแนน	S	S	S	S	S	S	S	S	S	O
จำนวนครั้งที่ได้รับร้องเรียนจากหน่วยงาน อื่น	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
% สินค้าที่ราคาสูงกว่าราคาตลาดเกิน 5 %	S	S	S	S	S	S	S	S	S	O
% สินค้าที่โดน claim เกิน 5 %	O	O	O	O	O	O	O	O	O	
% ส่งตรงเวลา	S	S	S	S	S	S	S	S	O	S

ตารางที่ 4.14 OS ของฝ่ายผลิต (ต่อ)

	แผนก ตัด	แผนก ปั๊ม	แผนก พับ	แผนก อาร์ค	แผนกสี	แผนก พลาสติก	แผนก ประกอบ	แผนก ช่าง	แผนกคลัง- ขนส่ง	แผนก ธุรการผลิต
อัตราส่วนหมุนเวียนสินค้าคงคลัง									O	S
% ครั้งที่ส่งของล่าช้ากว่ากำหนดเกิน 2 วัน	S	S	S	S	S	S	S	S	O	O
PPM	O	O	O	O	O	O	O	O	O	
% ชั่วโมงแรงงานที่วางแผนไว้เทียบกับ ชั่วโมงแรงงานที่ใช้จริง	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
% ของแผนกที่มีประสิทธิภาพโดยรวมของ เครื่องจักรมากกว่า 70 %	O	O	O	O	O	O		O		
% ครั้งที่ผลิตได้ตามแผน										O
จำนวนรายการข้อมูลที่ share ภายในบริษัท ฯด้วยระบบ IT	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
จำนวนกิจกรรมกลุ่มย่อย	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
ความถี่ของการเกิดอุบัติเหตุ	O	O	O	O	O	O	O	O	O	
% ของบุคลากรที่ผ่านการทดสอบภายหลัง การฝึกอบรมในทุกหลักสูตร	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O

ตารางที่ 4.15 OS ของฝ่ายวิจัยและพัฒนาและควบคุมคุณภาพ

	แผนกวิจัยและพัฒนา	แผนกควบคุมคุณภาพ
จำนวนสินค้าที่สามารถลดต้นทุนต่อหน่วยจาก R&D_QC	O	O
มูลค่าสินค้าที่ลูกค้าส่งคืน		O
% ยอดขายสินค้าใหม่ต่อยอดขายรวม	O	S
จำนวนครั้งที่ได้รับร้องเรียนจากหน่วยงานอื่น	O	O
จำนวนครั้งที่ได้รับร้องเรียนจากลูกค้า	O	O
% ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ติดตลาด	O	S
จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่	O	
จำนวนผลิตภัณฑ์ที่ถูกปรับปรุงคุณภาพ		O
จำนวนครั้งที่ของเสียหลุดไปถึงลูกค้า		O
อัตราความถูกต้องของการสรุปข้อมูลด้านคุณภาพ		O
จำนวนรายการข้อมูลที่ share ภายในบริษัทด้วยระบบ IT	O	O
จำนวนกิจกรรมกลุ่มย่อย	O	O
% ของบุคลากรที่ผ่านการทดสอบภายหลังการฝึกอบรม ในทุกหลักสูตร	O	O

4.14 จัดทำดัชนีชี้วัดสมรรถนะระดับแผนก ประเมินและเลือกดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักระดับแผนก

โดยมีหลักการประเมินและคัดเลือกดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักเหมือนกับ การประเมินและคัดเลือกดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักระดับองค์กรและระดับฝ่าย โดยในการคัดเลือกดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักประจำแผนกนั้น จะแบ่งส่วนของผู้ทำหน้าที่ประเมินดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักในแต่ละมุมมอง ดังนี้

- ก. หัวหน้าฝ่ายผลิตจะเป็นผู้พิจารณาให้คะแนนและคัดเลือกดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักในมุมมองด้านการเงิน ลูกค้าภายนอก และการเรียนรู้ และพัฒนา
- ข. หัวหน้าแผนกจะเป็นผู้พิจารณาให้คะแนนและคัดเลือกดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักในมุมมองด้านลูกค้าภายในและกระบวนการภายใน โดยใช้เกณฑ์เรื่องความพร้อมของข้อมูล และการสะท้อนให้เห็นผลการดำเนินงานที่แท้จริงเท่านั้น

จากนั้นทำการระบุรายละเอียดดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักของแต่ละแผนก ซึ่งสามารถแสดงในดังตารางที่ 4.16 ถึง ตารางที่ 4.27

ตารางที่ 4.16 รายละเอียดดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Indicators: KPI) ของแผนกตัด

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักฝ่ายผลิต	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักแผนกตัด	สูตรการคำนวณ	หน่วย	เป้าหมาย	ความถี่ในการนำเสนอ
การเงิน	ลดต้นทุนในการผลิต	% ลดลงของต้นทุนสินค้าขายเทียบกับปีที่แล้ว	ลดต้นทุนในแผนก	% ต้นทุนที่ลดลงได้ในแผนก	(ผลต่างต้นทุนในแผนกปีนี้กับปีที่แล้ว / ต้นทุนในแผนกปีที่แล้ว) * 100	%	≥ 6	รายปี
	เพิ่มยอดขาย	% เพิ่มขึ้นของยอดขายเทียบกับปีที่แล้ว						
	เพิ่มยอดขายจากลูกค้าใหม่	% เพิ่มขึ้นของยอดขายลูกค้าใหม่						
	เพิ่มยอดขายจากลูกค้าเดิม	% เพิ่มขึ้นของยอดขายลูกค้าเดิม						
	เพิ่มยอดขายจากผลิตภัณฑ์ใหม่	% ยอดขายผลิตภัณฑ์ใหม่						
ลูกค้า	เพิ่มลูกค้าใหม่	จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น						
	รักษาลูกค้าเดิม	จำนวนลูกค้าเก่าที่ลดลง						
	สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าภายนอก	คะแนนสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า						
	สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าภายใน	จำนวนครั้งที่ได้รับร้องเรียนจากหน่วยงานอื่น	ลดจำนวนข้อร้องเรียน	จำนวนครั้งที่ได้รับร้องเรียนจากหน่วยงานอื่น	จำนวนครั้งที่ได้รับร้องเรียนจากหน่วยงานอื่น	ครั้ง	≤ 1	รายเดือน
	ราคาที่สามารถแข่งขันได้	% สินค้าที่ราคาสูงกว่าราคาตลาดเกิน 5 %						

ตารางที่ 4.16 รายละเอียดดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักของแผนกตัด (Key Performance Indicators: KPI) (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักฝ่ายผลิต	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักแผนกตัด	สูตรการคำนวณ	หน่วย	เป้าหมาย	ความถี่ในการนำเสนอ	
ลูกค้า	สินค้าที่มีคุณภาพ	% สินค้าที่โดน claim เกิน 5 %	เพิ่มความพอใจให้ลูกค้าภายในด้านคุณภาพ	% ชิ้นงานที่กระบวนการถัดไปส่งคืน	(จำนวนชิ้นงานที่กระบวนการถัดไปส่งคืน/จำนวนชิ้นงานที่ส่งไปทั้งหมด)*100	%	≤ 5	รายเดือน	
	จัดส่งตรงเวลา	% ส่งตรงเวลา	เพิ่มความพอใจให้ลูกค้าภายในด้านส่งมอบ	% การส่งมอบตรงเวลา	(จำนวนครั้งที่ส่งตรงเวลา ครบถ้วน ตรงสเปค/จำนวนครั้งที่ส่งมอบทั้งหมด)*100	%	≥ 99	รายเดือน	
กระบวนการภายใน	การบริหารวัตถุดิบที่ดี	อัตราส่วนหมุนเวียนสินค้าคงคลัง							
	กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็ว	% ครั้งที่ส่งของล่าช้ากว่ากำหนดเกิน 2 วัน	ส่งของทันเวลา	% ครั้งที่ส่งของล่าช้ากว่ากำหนด	(จำนวนครั้งที่ส่งของล่าช้ากว่ากำหนด/จำนวนครั้งที่ส่ง)*100	%	≤ 1	รายเดือน	
	ลดของเสีย	PPM	ลดของเสีย	PPM	(จำนวนชิ้นงานเสีย / จำนวนชิ้นงานที่ผลิตได้) * 1,000,000	PPM	≤ 50	รายเดือน	
	กระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ	% ชั่วโมงแรงงานที่วางแผนไว้เทียบกับชั่วโมงแรงงานที่ใช้จริง	ใช้วัตถุดิบอย่างมีประสิทธิภาพ		% Yield วัตถุดิบ	(จำนวนวัตถุดิบที่เบิก-ที่เสียหาย)/จำนวนวัตถุดิบที่เบิก	%	≥ 98	รายเดือน
			ใช้กำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพ		% อัตราการใช้งานคน (Utilization Factor) น้อยกว่า 85 %	(จำนวนพนักงานที่มีอัตราการใช้งานคน น้อยกว่า 85 %/จำนวนพนักงานทั้งหมด)*100	%	≥ 95	รายเดือน
เครื่องจักรพร้อมใช้งานเสมอ	% ของแผนกที่มีประสิทธิภาพโดยรวมของเครื่องจักรมากกว่า 70 %	ใช้เครื่องจักรอย่างมีประสิทธิภาพ		% ประสิทธิภาพโดยรวมในแผนก	(ความพร้อมของเครื่องจักร*ความเร็วในการผลิต*คุณภาพสินค้า)*100	%	≥ 70	รายเดือน	

ตารางที่ 4.16 รายละเอียดดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักของแผนกตัด (Key Performance Indicators: KPI) (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักฝ่ายผลิต	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักแผนกตัด	สูตรการคำนวณ	หน่วย	เป้าหมาย	ความถี่ในการนำเสนอ
กระบวนการภายใน	การวางแผนการผลิตที่เหมาะสม	% ครั้งที่ผลิตได้ตามแผน						
การเรียนรู้และพัฒนา	ปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศ	จำนวนรายการข้อมูลที่ share ภายในบริษัทด้วยระบบ IT	ปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศ	จำนวนรายการข้อมูลที่ share ภายในบริษัทด้วยระบบ IT	จำนวนรายการข้อมูลที่ share ภายในบริษัทด้วยระบบ IT	รายการ	≥ 30	รายไตรมาส
	ส่งเสริมการทำกิจกรรม	จำนวนกิจกรรมกลุ่มย่อย	ส่งเสริมการทำกิจกรรม	จำนวนครั้งที่สามารถนำข้อเสนอแนะมาใช้ได้จริงจากการทำกิจกรรมกลุ่มย่อย	จำนวนครั้งที่สามารถนำข้อเสนอแนะมาใช้ได้จริงจากการทำกิจกรรมกลุ่มย่อย	ครั้ง	≥ 2	รายเดือน
	เพิ่มขวัญและกำลังใจ	ความถี่ของการเกิดอุบัติเหตุ	เพิ่มขวัญและกำลังใจ	ความถี่ของการเกิดอุบัติเหตุ	ความถี่ของการเกิดอุบัติเหตุ	ครั้ง	≤ 1	รายเดือน
	บุคลากรที่มีทักษะ	% ของบุคลากรที่ผ่านการทดสอบภายหลังการฝึกอบรมในทุกหลักสูตร	บุคลากรที่มีทักษะ	% ของบุคลากรที่ผ่านการทดสอบภายหลังการฝึกอบรมในทุกหลักสูตร	(จำนวนบุคลากรที่ผ่านการทดสอบ / จำนวนบุคลากรที่ฝึกอบรม) * 100	%	≥ 99	รายไตรมาส

ตารางที่ 4.17 รายละเอียดดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Indicators: KPI) ของแผนกปื้ม

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักฝ่ายผลิต	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักแผนกปื้ม	สูตรการคำนวณ	หน่วย	เป้าหมาย	ความถี่ในการนำเสนอ
การเงิน	ลดต้นทุนในการผลิต	% ลดลงของต้นทุนสินค้าขายเทียบกับปีที่แล้ว	ลดต้นทุนในแผนก	% ต้นทุนที่ลดลงได้ในแผนก	(ผลต่างต้นทุนในแผนกปีนี้กับปีที่แล้ว / ต้นทุนในแผนกปีที่แล้ว) * 100	%	≥ 6	รายปี
	เพิ่มยอดขาย	% เพิ่มขึ้นของยอดขายเทียบกับปีที่แล้ว						
	เพิ่มยอดขายจากลูกค้าใหม่	% เพิ่มขึ้นของยอดขายลูกค้าใหม่						
	เพิ่มยอดขายจากลูกค้าเดิม	% เพิ่มขึ้นของยอดขายลูกค้าเดิม						
	เพิ่มยอดขายจากผลิตภัณฑ์ใหม่	% ยอดขายผลิตภัณฑ์ใหม่						
ลูกค้า	เพิ่มลูกค้าใหม่	จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น						
	รักษาลูกค้าเดิม	จำนวนลูกค้าเก่าที่ลดลง						
	สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าภายนอก	คะแนนสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า						
	สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าภายใน	จำนวนครั้งที่ได้รับร้องเรียนจากหน่วยงานอื่น	ลดจำนวนข้อร้องเรียน	จำนวนครั้งที่ได้รับร้องเรียนจากหน่วยงานอื่น	จำนวนครั้งที่ได้รับร้องเรียนจากหน่วยงานอื่น	ครั้ง	≤ 1	รายเดือน
	ราคาที่สามารถแข่งขันได้	% สินค้าที่ราคาสูงกว่าราคาตลาดเกิน 5 %						

ตารางที่ 4. 17 รายละเอียดดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Indicators: KPI) ของแผนกปั๊ม (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลัก ฝ่ายผลิต	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะ หลักแผนกปั๊ม	สูตรการคำนวณ	หน่วย	เป้าหมาย	ความถี่ในการ นำเสนอ	
ลูกค้า	สินค้าที่มีคุณภาพ	% สินค้าที่โดน claim เกิน 5 %	เพิ่มความพอใจให้ลูกค้า ภายในด้านคุณภาพ	% ชิ้นงานที่กระบวนการ ถัดไปส่งคืน	(จำนวนชิ้นงานที่กระบวนการถัดไปส่งคืน/ จำนวนชิ้นงานที่ส่งไปทั้งหมด)*100	%	≤ 5	รายเดือน	
	จัดส่งตรงเวลา	% ส่งตรงเวลา	เพิ่มความพอใจให้ลูกค้า ภายในด้านส่งมอบ	% การส่งมอบตรงเวลา	(จำนวนครั้งที่ส่งตรงเวลา ครบถ้วน ตรงสเปค/ จำนวนครั้งที่ส่งมอบทั้งหมด)*100	%	≥ 99	รายเดือน	
กระบวนการ ภายใน	การบริหารวัตถุดิบที่ดี	อัตราส่วนหมุนเวียนสินค้าคง คลัง							
	กระบวนการจัดส่งที่ รวดเร็ว	% ครั้งที่ส่งของล่าช้ากว่า กำหนดเกิน 2 วัน	ส่งของทันเวลา	% ครั้งที่ส่งของล่าช้ากว่า กำหนด	(จำนวนครั้งที่ส่งของล่าช้ากว่ากำหนด/จำนวน ครั้งที่ส่ง)*100	%	≤ 1	รายเดือน	
	ลดของเสีย	PPM	ลดของเสีย	PPM	(จำนวนชิ้นงานเสีย / จำนวนชิ้นงานที่ผลิตได้) * 1,000,000	PPM	≤ 70	รายเดือน	
	กระบวนการผลิตที่มี ประสิทธิภาพ	% ชั่วโมงแรงงานที่วางแผนไว้ เทียบกับชั่วโมงแรงงานที่ใช้ จริง	ใช้วัตถุดิบอย่างมีประสิทธิภาพ		% Yieldวัตถุดิบ	(จำนวนวัตถุดิบที่เบิก-ที่เสียหาย)/จำนวน วัตถุดิบที่เบิก	%	≥ 98	รายเดือน
			ใช้กำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพ		% อัตราการใช้งานคน (Utilization Factor) น้อย กว่า 85 %	(จำนวนพนักงานที่มีอัตราการใช้งานคน น้อย กว่า 85 %/จำนวนพนักงานทั้งหมด)*100	%	≥ 95	รายเดือน
เครื่องจักรพร้อมใช้ งานเสมอ	% ของแผนกที่มีประสิทธิภาพ โดยรวมของเครื่องจักร มากกว่า 70 %	ใช้เครื่องจักรอย่างมีประสิทธิภาพ		% ประสิทธิภาพโดยรวม ในแผนก	(ความพร้อมของเครื่องจักร*ความเร็วในการ ผลิต*คุณภาพสินค้า)*100	%	≥ 70	รายเดือน	

ตารางที่ 4. 17 รายละเอียดดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Indicators: KPI) ของแผนกปื้ม (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักฝ่ายผลิต	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักแผนกปื้ม	สูตรการคำนวณ	หน่วย	เป้าหมาย	ความถี่ในการนำเสนอ
กระบวนการภายใน	การวางแผนการผลิตที่เหมาะสม	% ครั้งที่ผลิตได้ตามแผน						
การเรียนรู้และพัฒนา	ปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศ	จำนวนรายการข้อมูลที่ share ภายในบริษัทด้วยระบบ IT	ปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศ	จำนวนรายการข้อมูลที่ share ภายในบริษัทด้วยระบบ IT	จำนวนรายการข้อมูลที่ share ภายในบริษัทด้วยระบบ IT	รายการ	≥ 30	รายไตรมาส
	ส่งเสริมการทำกิจกรรม	จำนวนกิจกรรมกลุ่มย่อย	ส่งเสริมการทำกิจกรรม	จำนวนครั้งที่สามารถนำข้อเสนอแนะมาใช้ได้จริงจากการทำกิจกรรมกลุ่มย่อย	จำนวนครั้งที่สามารถนำข้อเสนอแนะมาใช้ได้จริงจากการทำกิจกรรมกลุ่มย่อย	ครั้ง	≥ 2	รายเดือน
	เพิ่มขวัญและกำลังใจ	ความถี่ของการเกิดอุบัติเหตุ	เพิ่มขวัญและกำลังใจ	ความถี่ของการเกิดอุบัติเหตุ	ความถี่ของการเกิดอุบัติเหตุ	ครั้ง	≤ 1	รายเดือน
	บุคลากรที่มีทักษะ	% ของบุคลากรที่ผ่านการทดสอบภายหลังการฝึกอบรมในทุกหลักสูตร	บุคลากรที่มีทักษะ	% ของบุคลากรที่ผ่านการทดสอบภายหลังการฝึกอบรมในทุกหลักสูตร	(จำนวนบุคลากรที่ผ่านการทดสอบ / จำนวนบุคลากรที่ฝึกอบรม) * 100	%	≥ 99	รายไตรมาส

ตารางที่ 4.18 รายละเอียดดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Indicators: KPI) ของแผนกพืช

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลัก ฝ่ายผลิต	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะ หลักแผนกพืช	สูตรการคำนวณ	หน่วย	เป้าหมาย	ความถี่ใน กานำเสนอ
การเงิน	ลดต้นทุนในการผลิต	% ลดลงของต้นทุนสินค้าขาย เทียบกับปีที่แล้ว	ลดต้นทุนใน แผนก	% ต้นทุนที่ลดลง ได้ใน แผนก	(ผลต่างต้นทุนในแผนกปีนี้กับปีที่ แล้ว / ต้นทุนในแผนกปีที่แล้ว) * 100	%	≥ 6	รายปี
	เพิ่มยอดขาย	% เพิ่มขึ้นของยอดขายเทียบกับปี ที่แล้ว						
	เพิ่มยอดขายจากลูกค้าใหม่	% เพิ่มขึ้นของยอดขายลูกค้าใหม่						
	เพิ่มยอดขายจากลูกค้าเดิม	% เพิ่มขึ้นของยอดขายลูกค้าเดิม						
	เพิ่มยอดขายจากผลิตภัณฑ์ใหม่	% ยอดขายผลิตภัณฑ์ใหม่						
ลูกค้า	เพิ่มลูกค้าใหม่	จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น						
	รักษาลูกค้าเดิม	จำนวนลูกค้าเก่าที่ลดลง						
	สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ภายนอก	คะแนนสำรวจความพึงพอใจของ ลูกค้า						
	สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ภายใน	จำนวนครั้งที่ได้รับร้องเรียนจาก หน่วยงานอื่น	ลดจำนวนข้อ ร้องเรียน	จำนวนครั้งที่ได้รับ ร้องเรียนจากหน่วยงานอื่น	จำนวนครั้งที่ได้รับร้องเรียนจาก หน่วยงานอื่น	ครั้ง	≤ 1	รายเดือน
	ราคาที่สามารถแข่งขันได้	% สินค้าที่ราคาสูงกว่าราคา ตลาดเกิน 5 %						

ตารางที่ 4.18 รายละเอียดดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Indicators: KPI) ของแผนกปั๊ม (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักฝ่ายผลิต	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักแผนกปั๊ม	สูตรการคำนวณ	หน่วย	เป้าหมาย	ความถี่ในการนำเสนอ
ลูกค้า	สินค้าที่มีคุณภาพ	% สินค้าที่โดน claim เกิน 5 %	เพิ่มความพอใจให้ลูกค้าภายในด้านคุณภาพ	% ชิ้นงานที่กระบวนการถัดไปส่งคืน	(จำนวนชิ้นงานที่กระบวนการถัดไปส่งคืน/จำนวนชิ้นงานที่ส่งไปทั้งหมด)*100	%	≤ 5	รายเดือน
	จัดส่งตรงเวลา	% ส่งตรงเวลา	เพิ่มความพอใจให้ลูกค้าภายในด้านส่งมอบ	% การส่งมอบตรงเวลา	(จำนวนครั้งที่ส่งตรงเวลา ครบถ้วนตรงสเปค/จำนวนครั้งที่ส่งมอบทั้งหมด)*100	%	≥ 99	รายเดือน
กระบวนการภายใน	การบริหารวัตถุดิบที่ดี	อัตราส่วนหมุนเวียนสินค้าคงคลัง						
	กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็ว	% ครั้งที่ส่งของล่าช้ากว่ากำหนดเกิน 2 วัน	ส่งของทันเวลา	% ครั้งที่ส่งของล่าช้ากว่ากำหนด	(จำนวนครั้งที่ส่งของล่าช้ากว่ากำหนด/จำนวนครั้งที่ส่ง)*100	%	≤ 1	รายเดือน
	ลดของเสีย	PPM	ลดของเสีย	PPM	(จำนวนชิ้นงานเสีย / จำนวนชิ้นงานที่ผลิตได้) * 1,000,000	PPM	≤ 50	รายเดือน
	กระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ	% ชั่วโมงแรงงานที่วางแผนไว้เทียบกับชั่วโมงแรงงานที่ใช้จริง	ใช้วัตถุดิบอย่างมีประสิทธิภาพ	% Yield วัตถุดิบ	(จำนวนวัตถุดิบที่เบิก-ที่เสียหาย)/จำนวนวัตถุดิบที่เบิก	%	≥ 98	รายเดือน
			ใช้กำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพ	% อัตราการใช้งานคน (Utilization Factor) น้อยกว่า 85 %	(จำนวนพนักงานที่มีอัตราการใช้งานคน น้อยกว่า 85 %/จำนวนพนักงานทั้งหมด)*100	%	≥ 95	รายเดือน
เครื่องจักรพร้อมใช้งานเสมอ	% ของแผนกที่มีประสิทธิภาพโดยรวมของเครื่องจักรมากกว่า 70 %	ใช้เครื่องจักรอย่างมีประสิทธิภาพ	% ประสิทธิภาพโดยรวมในแผนก	(ความพร้อมของเครื่องจักร*ความเร็วในการผลิต*คุณภาพสินค้า)*100	%	≥ 70	รายเดือน	

ตารางที่ 4.18 รายละเอียดดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Indicators: KPI) ของแผนกฟัป (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักฝ่ายผลิต	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักแผนกฟัป	สูตรการคำนวณ	หน่วย	เป้าหมาย	ความถี่ในการนำเสนอ
กระบวนการภายใน	การวางแผนการผลิตที่เหมาะสม	% ครั้งที่ผลิตได้ตามแผน						
เรียนรู้และพัฒนา	ปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศ	จำนวนรายการข้อมูลที่ share ภายในบริษัทด้วยระบบ IT	ปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศ	จำนวนรายการข้อมูลที่ share ภายในบริษัทด้วยระบบ IT	จำนวนรายการข้อมูลที่ share ภายในบริษัทด้วยระบบ IT	รายการ	≥ 30	รายไตรมาส
	ส่งเสริมการทำกิจกรรม	จำนวนกิจกรรมกลุ่มย่อย	ส่งเสริมการทำกิจกรรม	จำนวนครั้งที่สามารถนำข้อเสนอแนะมาใช้ได้จริงจากการทำกิจกรรมกลุ่มย่อย	จำนวนครั้งที่สามารถนำข้อเสนอแนะมาใช้ได้จริงจากการทำกิจกรรมกลุ่มย่อย	ครั้ง	≥ 2	รายเดือน
	เพิ่มขวัญและกำลังใจ	ความถี่ของการเกิดอุบัติเหตุ	เพิ่มขวัญและกำลังใจ	ความถี่ของการเกิดอุบัติเหตุ	ความถี่ของการเกิดอุบัติเหตุ	ครั้ง	≤ 1	รายเดือน
	บุคลากรที่มีทักษะ	% ของบุคลากรที่ผ่านการทดสอบภายหลังการฝึกอบรมในทุกหลักสูตร	บุคลากรที่มีทักษะ	% ของบุคลากรที่ผ่านการทดสอบภายหลังการฝึกอบรมในทุกหลักสูตร	(จำนวนบุคลากรที่ผ่านการทดสอบ / จำนวนบุคลากรที่ฝึกอบรม) * 100	%	≥ 99	รายไตรมาส

ตารางที่ 4.19 รายละเอียดดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Indicators: KPI) ของแผนกอาร์ค

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลัก ฝ่ายผลิต	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะ หลักแผนกอาร์ค	สูตรการคำนวณ	หน่วย	เป้าหมาย	ความถี่ในการ นำเสนอ
การเงิน	ลดต้นทุนในการผลิต	% ลดลงของต้นทุนสินค้าขาย เทียบกับปีที่แล้ว	ลดต้นทุนใน แผนก	% ต้นทุนที่ลดลงได้ใน แผนก	(ผลต่างต้นทุนในแผนกปีนี้กับปีที่ แล้ว / ต้นทุนในแผนกปีที่แล้ว) * 100	%	≥ 6	รายปี
	เพิ่มยอดขาย	% เพิ่มขึ้นของยอดขายเทียบกับปี ที่แล้ว						
	เพิ่มยอดขายจากลูกค้าใหม่	% เพิ่มขึ้นของยอดขายลูกค้าใหม่						
	เพิ่มยอดขายจากลูกค้าเดิม	% เพิ่มขึ้นของยอดขายลูกค้าเดิม						
	เพิ่มยอดขายจากผลิตภัณฑ์ใหม่	% ยอดขายผลิตภัณฑ์ใหม่						
ลูกค้า	เพิ่มลูกค้าใหม่	จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น						
	รักษาลูกค้าเดิม	จำนวนลูกค้าเก่าที่ลดลง						
	สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ภายนอก	คะแนนสำรวจความพึงพอใจของ ลูกค้า						
	สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ภายใน	จำนวนครั้งที่ได้รับร้องเรียนจาก หน่วยงานอื่น	ลดจำนวนข้อ ร้องเรียน	จำนวนครั้งที่ได้รับ ร้องเรียนจากหน่วยงานอื่น	จำนวนครั้งที่ได้รับร้องเรียนจาก หน่วยงานอื่น	ครั้ง	≤ 1	รายเดือน
	ราคาที่สามารแข่งขันได้	% สินค้าที่ราคาสูงกว่าราคา ตลาดเกิน 5 %						

ตารางที่ 4.19 รายละเอียดดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Indicators: KPI) ของแผนกอาร์ค (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักฝ่ายผลิต	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักแผนกอาร์ค	สูตรการคำนวณ	หน่วย	เป้าหมาย	ความถี่ในการนำเสนอ
ลูกค้า	สินค้าที่มีคุณภาพ	% สินค้าที่โดน claim เกิน 5 %	เพิ่มความพอใจให้ลูกค้าภายในด้านคุณภาพ	จำนวนครั้งที่ได้รับร้องเรียนจากหน่วยงานอื่นด้านคุณภาพ	จำนวนครั้งที่ได้รับร้องเรียนจากหน่วยงานอื่นด้านคุณภาพ	ครั้ง	≤ 1	รายเดือน
	จัดส่งตรงเวลา	% ส่งตรงเวลา	เพิ่มความพอใจให้ลูกค้าภายในด้านส่งมอบ	% การส่งมอบไม่ตรงเวลา	(จำนวนครั้งที่ส่งไม่ตรงเวลา ครบถ้วนตรงสเปค/จำนวนครั้งที่ส่งมอบทั้งหมด)*100	%	≤ 1	รายเดือน
กระบวนการภายใน	การบริหารวัตถุดิบที่ดี	อัตราส่วนหมุนเวียนสินค้าคงคลัง						
	กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็ว	% ครั้งที่ส่งของล่าช้ากว่ากำหนดเกิน 2 วัน	ส่งของทันเวลา	% ครั้งที่ส่งของล่าช้ากว่ากำหนด	(จำนวนครั้งที่ส่งของล่าช้ากว่ากำหนด/จำนวนครั้งที่ส่ง)*100	%	≤ 1	รายเดือน
	ลดของเสีย	PPM	ลดของเสีย	PPM	(จำนวนชิ้นงานเสีย / จำนวนชิ้นงานที่ผลิตได้) * 1,000,000	PPM	≤ 50	รายเดือน
	กระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ	% ชั่วโมงแรงงานที่วางแผนไว้เทียบกับชั่วโมงแรงงานที่ใช้จริง	ใช้วัตถุดิบอย่างมีประสิทธิภาพ	% Yield วัตถุดิบ	(จำนวนวัตถุดิบที่เบิก-ที่เสียหาย)/จำนวนวัตถุดิบที่เบิก	%	≥ 98	รายเดือน
			ใช้กำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพ	% อัตราการใช้งานคน (Utilization Factor) น้อยกว่า 85 %	(จำนวนพนักงานที่มีอัตราการใช้งานคน น้อยกว่า 85 %/จำนวนพนักงานทั้งหมด)*100	%	≥ 95	รายเดือน
เครื่องจักรพร้อมใช้งานเสมอ	% ของแผนกที่มีประสิทธิภาพโดยรวมของเครื่องจักรมากกว่า 70 %	ใช้เครื่องจักรอย่างมีประสิทธิภาพ	% ประสิทธิภาพโดยรวมในแผนก	(ความพร้อมของเครื่องจักร*ความเร็วในการผลิต*คุณภาพสินค้า)*100	%	≥ 70	รายเดือน	

ตารางที่ 4.19 รายละเอียดดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Indicators: KPI) ของแผนกอาร์ค (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักฝ่ายผลิต	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักแผนกอาร์ค	สูตรการคำนวณ	หน่วย	เป้าหมาย	ความถี่ในการนำเสนอ
กระบวนการภายใน	การวางแผนการผลิตที่เหมาะสม	% ครั้งที่ผลิตได้ตามแผน						
การเรียนรู้และพัฒนา	ปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศ	จำนวนรายการข้อมูลที่ share ภายในบริษัทฯ ด้วยระบบ IT	ปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศ	จำนวนรายการข้อมูลที่ share ภายในบริษัทฯ ด้วยระบบ IT	จำนวนรายการข้อมูลที่ share ภายในบริษัทฯ ด้วยระบบ IT	รายการ	≥ 30	รายไตรมาส
	ส่งเสริมการทำกิจกรรม	จำนวนกิจกรรมกลุ่มย่อย	ส่งเสริมการทำกิจกรรม	จำนวนครั้งที่สามารถนำข้อเสนอแนะมาใช้ได้จริงจากการทำกิจกรรมกลุ่มย่อย	จำนวนครั้งที่สามารถนำข้อเสนอแนะมาใช้ได้จริงจากการทำกิจกรรมกลุ่มย่อย	ครั้ง	≥ 2	รายเดือน
	เพิ่มขวัญและกำลังใจ	ความถี่ของการเกิดอุบัติเหตุ	เพิ่มขวัญและกำลังใจ	ความถี่ของการเกิดอุบัติเหตุ	ความถี่ของการเกิดอุบัติเหตุ	ครั้ง	≤ 1	รายเดือน
	บุคลากรที่มีทักษะ	% ของบุคลากรที่ผ่านการทดสอบภายหลังการฝึกอบรมในทุกหลักสูตร	บุคลากรที่มีทักษะ	% ของบุคลากรที่ผ่านการทดสอบภายหลังการฝึกอบรมในทุกหลักสูตร	(จำนวนบุคลากรที่ผ่านการทดสอบ / จำนวนบุคลากรที่ฝึกอบรม) * 100	%	≥ 99	รายไตรมาส

ตารางที่ 4.20 รายละเอียดดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Indicators: KPI) ของแผนกสี

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักฝ่ายผลิต	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักแผนกสี	สูตรการคำนวณ	หน่วย	เป้าหมาย	ความถี่ในการนำเสนอ
การเงิน	ลดต้นทุนในการผลิต	% ลดลงของต้นทุนสินค้าขายเทียบกับปีที่แล้ว	ลดต้นทุนในแผนก	% ต้นทุนที่ลดลงได้ในแผนก	(ผลต่างต้นทุนในแผนกปีนี้กับปีที่แล้ว / ต้นทุนในแผนกปีที่แล้ว) * 100	%	≥ 6	รายปี
	เพิ่มยอดขาย	% เพิ่มขึ้นของยอดขายเทียบกับปีที่แล้ว						
	เพิ่มยอดขายจากลูกค้าใหม่	% เพิ่มขึ้นของยอดขายลูกค้าใหม่						
	เพิ่มยอดขายจากลูกค้าเดิม	% เพิ่มขึ้นของยอดขายลูกค้าเดิม						
	เพิ่มยอดขายจากผลิตภัณฑ์ใหม่	% ยอดขายผลิตภัณฑ์ใหม่						
ลูกค้า	เพิ่มลูกค้าใหม่	จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น						
	รักษาลูกค้าเดิม	จำนวนลูกค้าเก่าที่ลดลง						
	สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าภายนอก	คะแนนสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า						
	สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าภายใน	จำนวนครั้งที่ได้รับร้องเรียนจากหน่วยงานอื่น	ลดจำนวนข้อร้องเรียน	จำนวนครั้งที่ได้รับร้องเรียนจากหน่วยงานอื่น	จำนวนครั้งที่ได้รับร้องเรียนจากหน่วยงานอื่น	ครั้ง	≤ 1	รายเดือน
	ราคาที่สามารถแข่งขันได้	% สินค้าที่ราคาสูงกว่าราคาตลาดเกิน 5 %						

ตารางที่ 4.20 รายละเอียดดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Indicators: KPI) ของแผนกสี (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักฝ่ายผลิต	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักแผนกสี	สูตรการคำนวณ	หน่วย	เป้าหมาย	ความถี่ในการนำเสนอ	
ลูกค้า	สินค้าที่มีคุณภาพ	% สินค้าที่โดน claim เกิน 5 %	เพิ่มความพอใจให้ลูกค้าภายในด้านคุณภาพ	% ชิ้นงานที่กระบวนการถัดไปส่งคืน	(จำนวนชิ้นงานที่กระบวนการถัดไปส่งคืน/จำนวนชิ้นงานที่ส่งไปทั้งหมด)*100	%	≤ 5	รายเดือน	
	จัดส่งตรงเวลา	% ส่งตรงเวลา	เพิ่มความพอใจให้ลูกค้าภายในด้านส่งมอบ	% การส่งมอบตรงเวลา	(จำนวนครั้งที่ส่งตรงเวลา ครบถ้วน ครบสเปค/จำนวนครั้งที่ส่งมอบทั้งหมด)*100	%	≥ 99	รายเดือน	
กระบวนการภายใน	การบริหารวัตถุดิบที่ดี	อัตราส่วนหมุนเวียนสินค้าคงคลัง							
	กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็ว	% ครั้งที่ส่งของล่าช้ากว่ากำหนดเกิน 2 วัน	ส่งของทันเวลา	% ครั้งที่ส่งของล่าช้ากว่ากำหนด	(จำนวนครั้งที่ส่งของล่าช้ากว่ากำหนด/จำนวนครั้งที่ส่ง)*100	%	≤ 1	รายเดือน	
	ลดของเสีย	PPM	ลดของเสีย	PPM	(จำนวนชิ้นงานเสีย / จำนวนชิ้นงานที่ผลิตได้) * 1,000,000	PPM	≤ 50	รายเดือน	
	กระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ	% ชั่วโมงแรงงานที่วางแผนไว้เทียบกับชั่วโมงแรงงานที่ใช้จริง	ใช้วัตถุดิบอย่างมีประสิทธิภาพ	% Yield วัตถุดิบ	(จำนวนวัตถุดิบที่เบิก-ที่เสียหาย)/จำนวนวัตถุดิบที่เบิก		%	≥ 98	รายเดือน
			ใช้กำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพ	% อัตราการใช้งานคน (Utilization Factor) น้อยกว่า 85 %	(จำนวนพนักงานที่มีอัตราการใช้งานคน น้อยกว่า 85 %/จำนวนพนักงานทั้งหมด)*100		%	≥ 95	รายเดือน
เครื่องจักรพร้อมใช้งานเสมอ	% ของแผนกที่มีประสิทธิภาพโดยรวมของเครื่องจักรมากกว่า 70 %	ใช้เครื่องจักรอย่างมีประสิทธิภาพ	% ประสิทธิภาพโดยรวมในแผนก	(ความพร้อมของเครื่องจักร*ความเร็วในการผลิต*คุณภาพสินค้า)*100		%	≥ 70	รายเดือน	

ตารางที่ 4.20 รายละเอียดดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Indicators: KPI) ของแผนกสี (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักฝ่ายผลิต	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักแผนกสี	สูตรการคำนวณ	หน่วย	เป้าหมาย	ความถี่ในการนำเสนอ
กระบวนการภายใน	การวางแผนการผลิตที่เหมาะสม	% ครั้งที่ผลิตได้ตามแผน						
การเรียนรู้และพัฒนา	ปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศ	จำนวนรายการข้อมูลที่ share ภายในบริษัทด้วยระบบ IT	ปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศ	จำนวนรายการข้อมูลที่ share ภายในบริษัทด้วยระบบ IT	จำนวนรายการข้อมูลที่ share ภายในบริษัทด้วยระบบ IT	รายการ	≥ 30	รายไตรมาส
	ส่งเสริมการทำกิจกรรม	จำนวนกิจกรรมกลุ่มย่อย	ส่งเสริมการทำกิจกรรม	จำนวนครั้งที่สามารถนำข้อเสนอแนะมาใช้ได้จริงจากการทำกิจกรรมกลุ่มย่อย	จำนวนครั้งที่สามารถนำข้อเสนอแนะมาใช้ได้จริงจากการทำกิจกรรมกลุ่มย่อย	ครั้ง	≥ 2	รายเดือน
	เพิ่มขวัญและกำลังใจ	ความถี่ของการเกิดอุบัติเหตุ	เพิ่มขวัญและกำลังใจ	ความถี่ของการเกิดอุบัติเหตุ	ความถี่ของการเกิดอุบัติเหตุ	ครั้ง	≤ 1	รายเดือน
	บุคลากรที่มีทักษะ	% ของบุคลากรที่ผ่านการทดสอบภายหลังการฝึกอบรมในทุกหลักสูตร	บุคลากรที่มีทักษะ	% ของบุคลากรที่ผ่านการทดสอบภายหลังการฝึกอบรมในทุกหลักสูตร	(จำนวนบุคลากรที่ผ่านการทดสอบ / จำนวนบุคลากรที่ฝึกอบรม) * 100	%	≥ 99	รายไตรมาส

ตารางที่ 4.21 รายละเอียดดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Indicators: KPI) ของแผนกพลาสติก

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักฝ่ายผลิต	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักแผนกพลาสติก	สูตรการคำนวณ	หน่วย	เป้าหมาย	ความถี่ในการนำเสนอ
การเงิน	ลดต้นทุนในการผลิต	% ลดลงของต้นทุนสินค้าขายเทียบกับปีที่แล้ว	ลดต้นทุนในแผนก	% ต้นทุนที่ลดลงได้ในแผนก	(ผลต่างต้นทุนในแผนกปีนี้กับปีที่แล้ว / ต้นทุนในแผนกปีที่แล้ว) * 100	%	≥ 6	รายปี
	เพิ่มยอดขาย	% เพิ่มขึ้นของยอดขายเทียบกับปีที่แล้ว						
	เพิ่มยอดขายจากลูกค้าใหม่	% เพิ่มขึ้นของยอดขายลูกค้าใหม่						
	เพิ่มยอดขายจากลูกค้าเดิม	% เพิ่มขึ้นของยอดขายลูกค้าเดิม						
	เพิ่มยอดขายจากผลิตภัณฑ์ใหม่	% ยอดขายผลิตภัณฑ์ใหม่						
ลูกค้า	เพิ่มลูกค้าใหม่	จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น						
	รักษาลูกค้าเดิม	จำนวนลูกค้าเก่าที่ลดลง						
	สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าภายนอก	คะแนนสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า						
	สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าภายใน	จำนวนครั้งที่ได้รับร้องเรียนจากหน่วยงานอื่น	ลดจำนวนข้อร้องเรียน	จำนวนครั้งที่ได้รับร้องเรียนจากหน่วยงานอื่น	จำนวนครั้งที่ได้รับร้องเรียนจากหน่วยงานอื่น	ครั้ง	≤ 1	รายเดือน
	ราคาที่สามารถแข่งขันได้	% สินค้าที่ราคาสูงกว่าราคาตลาดเกิน 5 %						

ตารางที่ 4.21 รายละเอียดดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Indicators: KPI) ของแผนกพลาสติก (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักฝ่ายผลิต	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักแผนกพลาสติก	สูตรการคำนวณ	หน่วย	เป้าหมาย	ความถี่ในการนำเสนอ
ลูกค้า	สินค้าที่มีคุณภาพ	% สินค้าที่โดน claim เกิน 5 %	เพิ่มความพอใจให้ลูกค้าภายในด้านคุณภาพ	% ชิ้นงานที่กระบวนการถัดไปส่งคืน	(จำนวนชิ้นงานที่กระบวนการถัดไปส่งคืน/จำนวนชิ้นงานที่ส่งไปทั้งหมด)*100	%	≤ 5	รายเดือน
	จัดส่งตรงเวลา	% ส่งตรงเวลา	เพิ่มความพอใจให้ลูกค้าภายในด้านส่งมอบ	% การส่งมอบไม่ตรงเวลา	(จำนวนครั้งที่ส่งไม่ตรงเวลา ครบถ้วนตรงสเปค/จำนวนครั้งที่ส่งมอบทั้งหมด)*100	%	≤ 1	รายเดือน
กระบวนการภายใน	การบริหารวัตถุดิบที่ดี	อัตราส่วนหมุนเวียนสินค้าคงคลัง						
	กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็ว	% ครั้งที่ส่งของล่าช้ากว่ากำหนดเกิน 2 วัน	ส่งของทันเวลา	% ครั้งที่ส่งของล่าช้ากว่ากำหนด	(จำนวนครั้งที่ส่งของล่าช้ากว่ากำหนด/จำนวนครั้งที่ส่ง)*100	%	≤ 1	รายเดือน
	ลดของเสีย	PPM	ลดของเสีย	จำนวนชิ้นงานเสีย	จำนวนชิ้นงานเสีย	ชิ้น	≤ 50	รายเดือน
	กระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ	% ชั่วโมงแรงงานที่วางแผนไว้เทียบกับชั่วโมงแรงงานที่ใช้จริง	ใช้วัตถุดิบอย่างมีประสิทธิภาพ	% Yield วัตถุดิบ	(จำนวนวัตถุดิบที่เบิก-ที่เสียหาย)/จำนวนวัตถุดิบที่เบิก	%	≥ 98	รายเดือน
			ใช้กำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพ	% อัตราการใช้งานคน (Utilization Factor) น้อยกว่า 85 %	(จำนวนพนักงานที่มีอัตราการใช้งานคน น้อยกว่า 85 %/จำนวนพนักงานทั้งหมด)*100	%	≥ 95	รายเดือน
เครื่องจักรพร้อมใช้งานเสมอ	% ของแผนกที่มีประสิทธิภาพโดยรวมของเครื่องจักรมากกว่า 70 %	ใช้เครื่องจักรอย่างมีประสิทธิภาพ	% ประสิทธิภาพโดยรวมในแผนก	(ความพร้อมของเครื่องจักร*ความเร็วในการผลิต*คุณภาพสินค้า)*100	%	≥ 70	รายเดือน	

ตารางที่ 4.21 รายละเอียดดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักของ (Key Performance Indicators: KPI) แผนกพลาสติก (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักฝ่ายผลิต	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักแผนกพลาสติก	สูตรการคำนวณ	หน่วย	เป้าหมาย	ความถี่ในการนำเสนอ
กระบวนการภายใน	การวางแผนการผลิตที่เหมาะสม	% ครั้งที่ผลิตได้ตามแผน						
การเรียนรู้และพัฒนา	ปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศ	จำนวนรายการข้อมูลที่ share ภายในบริษัทฯ ด้วยระบบ IT	ปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศ	จำนวนรายการข้อมูลที่ share ภายในบริษัทฯ ด้วยระบบ IT	จำนวนรายการข้อมูลที่ share ภายในบริษัทฯ ด้วยระบบ IT	รายการ	≥ 30	รายไตรมาส
	ส่งเสริมการทำกิจกรรม	จำนวนกิจกรรมกลุ่มย่อย	ส่งเสริมการทำกิจกรรม	จำนวนครั้งที่สามารถนำข้อเสนอแนะมาใช้ได้จริงจากการทำกิจกรรมกลุ่มย่อย	จำนวนครั้งที่สามารถนำข้อเสนอแนะมาใช้ได้จริงจากการทำกิจกรรมกลุ่มย่อย	ครั้ง	≥ 2	รายเดือน
	เพิ่มขวัญและกำลังใจ	ความถี่ของการเกิดอุบัติเหตุ	เพิ่มขวัญและกำลังใจ	ความถี่ของการเกิดอุบัติเหตุ	ความถี่ของการเกิดอุบัติเหตุ	ครั้ง	≤ 1	รายเดือน
	บุคลากรที่มีทักษะ	% ของบุคลากรที่ผ่านการทดสอบภายหลังการฝึกอบรมในทุกหลักสูตร	บุคลากรที่มีทักษะ	% ของบุคลากรที่ผ่านการทดสอบภายหลังการฝึกอบรมในทุกหลักสูตร	(จำนวนบุคลากรที่ผ่านการทดสอบ / จำนวนบุคลากรที่ฝึกอบรม) * 100	%	≥ 99	รายไตรมาส

ตารางที่ 4.22 รายละเอียดดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักของ (Key Performance Indicators: KPI) แผนกประกอบสินค้า

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักฝ่ายผลิต	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักแผนกประกอบสินค้า	สูตรการคำนวณ	หน่วย	เป้าหมาย	ความถี่ในการนำเสนอ
การเงิน	ลดต้นทุนในการผลิต	% ลดลงของต้นทุนสินค้าขายเทียบกับปีที่แล้ว	ลดต้นทุนในแผนก	% ต้นทุนที่ลดลงได้ในแผนก	(ผลต่างต้นทุนในแผนกปีนี้กับปีที่แล้ว / ต้นทุนในแผนกปีที่แล้ว) * 100	%	≥ 6	รายปี
	เพิ่มยอดขาย	% เพิ่มขึ้นของยอดขายเทียบกับปีที่แล้ว						
	เพิ่มยอดขายจากลูกค้าใหม่	% เพิ่มขึ้นของยอดขายลูกค้าใหม่						
	เพิ่มยอดขายจากลูกค้าเดิม	% เพิ่มขึ้นของยอดขายลูกค้าเดิม						
	เพิ่มยอดขายจากผลิตภัณฑ์ใหม่	% ยอดขายผลิตภัณฑ์ใหม่						
ลูกค้า	เพิ่มลูกค้าใหม่	จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น						
	รักษาลูกค้าเดิม	จำนวนลูกค้าเก่าที่ลดลง						
	สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าภายนอก	คะแนนสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า						
	สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าภายใน	จำนวนครั้งที่ได้รับร้องเรียนจากหน่วยงานอื่น	ลดจำนวนข้อร้องเรียน	จำนวนครั้งที่ได้รับร้องเรียนจากหน่วยงานอื่น	จำนวนครั้งที่ได้รับร้องเรียนจากหน่วยงานอื่น	ครั้ง	≤ 1	รายเดือน
	ราคาที่สามารถแข่งขันได้	% สินค้าที่ราคาสูงกว่าราคาตลาดเกิน 5 %						

ตารางที่ 4.22 รายละเอียดดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักของ (Key Performance Indicators: KPI) แผนกประกอบสินค้า (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักฝ่ายผลิต	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักแผนกประกอบสินค้า	สูตรการคำนวณ	หน่วย	เป้าหมาย	ความถี่ในการนำเสนอ	
ลูกค้า	สินค้าที่มีคุณภาพ	% สินค้าที่โดน claim เกิน 5 %	เพิ่มความพอใจให้ลูกค้าภายในด้านคุณภาพ	% ชิ้นงานที่กระบวนการจัดไปส่งคืน	(จำนวนชิ้นงานที่กระบวนการจัดไปส่งคืน/จำนวนชิ้นงานที่ส่งไปทั้งหมด)*100	%	≤ 5	รายเดือน	
	จัดส่งตรงเวลา	% ส่งตรงเวลา	เพิ่มความพอใจให้ลูกค้าภายในด้านส่งมอบ	% การส่งมอบไม่ตรงเวลา	(จำนวนครั้งที่ส่งไม่ตรงเวลา ครอบคลุมตรงสเปค/จำนวนครั้งที่ส่งมอบทั้งหมด)*100	%	≤ 1	รายเดือน	
กระบวนการภายใน	การบริหารวัตถุดิบที่ดี	อัตราส่วนหมุนเวียนสินค้าคงคลัง							
	กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็ว	% ครั้งที่ส่งของล่าช้ากว่ากำหนดเกิน 2 วัน	ส่งของทันเวลา	% ครั้งที่ส่งของล่าช้ากว่ากำหนด	(จำนวนครั้งที่ส่งของล่าช้ากว่ากำหนด/จำนวนครั้งที่ส่ง)*100	%	≤ 1	รายเดือน	
	ลดของเสีย	PPM	ลดของเสีย	จำนวนสินค้าสำเร็จรูปที่เสีย	จำนวนสินค้าสำเร็จรูปที่เสีย	ชิ้น	≤ 40	รายเดือน	
	กระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ	% ชั่วโมงแรงงานที่วางแผนไว้เทียบกับชั่วโมงแรงงานที่ใช้จริง	ใช้วัตถุดิบอย่างมีประสิทธิภาพ	% Yield วัตถุดิบ		(จำนวนวัตถุดิบที่เบิก-ที่เสียหาย)/จำนวนวัตถุดิบที่เบิก	%	≥ 98	รายเดือน
			ใช้กำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพ	% อัตราการใช้งานคน (Utilization Factor) น้อยกว่า 85 %		(จำนวนพนักงานที่มีอัตราการใช้งานคน น้อยกว่า 85 %/จำนวนพนักงานทั้งหมด)*100	%	≥ 95	รายเดือน
เครื่องจักรพร้อมใช้งานเสมอ	% ของแผนกที่มีประสิทธิภาพโดยรวมของเครื่องจักรมากกว่า 70 %								

ตารางที่ 4.22 รายละเอียดดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักของ (Key Performance Indicators: KPI) แผนกประกอบสินค้า (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักฝ่ายผลิต	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักแผนกประกอบสินค้า	สูตรการคำนวณ	หน่วย	เป้าหมาย	ความถี่ในการนำเสนอ
กระบวนการภายใน	การวางแผนการผลิตที่เหมาะสม	% ครั้งที่ผลิตได้ตามแผน						
การเรียนรู้และพัฒนา	ปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศ	จำนวนรายการข้อมูลที่ share ภายในบริษัทด้วยระบบ IT	ปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศ	จำนวนรายการข้อมูลที่ share ภายในบริษัทด้วยระบบ IT	จำนวนรายการข้อมูลที่ share ภายในบริษัทด้วยระบบ IT	รายการ	≥ 30	รายไตรมาส
	ส่งเสริมการทำกิจกรรม	จำนวนกิจกรรมกลุ่มย่อย	ส่งเสริมการทำกิจกรรม	จำนวนครั้งที่สามารถนำข้อเสนอแนะมาใช้ได้จริงจากการทำกิจกรรมกลุ่มย่อย	จำนวนครั้งที่สามารถนำข้อเสนอแนะมาใช้ได้จริงจากการทำกิจกรรมกลุ่มย่อย	ครั้ง	≥ 2	รายเดือน
	เพิ่มขวัญและกำลังใจ	ความถี่ของการเกิดอุบัติเหตุ	เพิ่มขวัญและกำลังใจ	ความถี่ของการเกิดอุบัติเหตุ	ความถี่ของการเกิดอุบัติเหตุ	ครั้ง	≤ 1	รายเดือน
	บุคลากรที่มีทักษะ	% ของบุคลากรที่ผ่านการทดสอบภายหลังการฝึกอบรมในทุกหลักสูตร	บุคลากรที่มีทักษะ	% ของบุคลากรที่ผ่านการทดสอบภายหลังการฝึกอบรมในทุกหลักสูตร	(จำนวนบุคลากรที่ผ่านการทดสอบ / จำนวนบุคลากรที่ฝึกอบรม) * 100	%	≥ 99	รายไตรมาส

ตารางที่ 4.23 รายละเอียดดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Indicators: KPI) ของแผนกช่างซ่อมบำรุง

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักฝ่ายผลิต	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักแผนกช่างซ่อมบำรุง	สูตรการคำนวณ	หน่วย	เป้าหมาย	ความถี่ในการนำเสนอ
การเงิน	ลดต้นทุนในการผลิต	% ลดลงของต้นทุนสินค้าขายเทียบกับปีที่แล้ว	ลดต้นทุนในแผนก	% ค่าใช้จ่ายในแผนกที่ลดลงได้	(ผลต่างของค่าใช้จ่ายในแผนกในปีนี้กับปีที่แล้ว / ค่าใช้จ่ายในแผนกในปีที่แล้ว) * 100	%	≥ 6	รายปี
	เพิ่มยอดขาย	% เพิ่มขึ้นของยอดขายเทียบกับปีที่แล้ว						
	เพิ่มยอดขายจากลูกค้าใหม่	% เพิ่มขึ้นของยอดขายลูกค้าใหม่						
	เพิ่มยอดขายจากลูกค้าเดิม	% เพิ่มขึ้นของยอดขายลูกค้าเดิม						
	เพิ่มยอดขายจากผลิตภัณฑ์ใหม่	% ยอดขายผลิตภัณฑ์ใหม่						
ลูกค้า	เพิ่มลูกค้าใหม่	จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น						
	รักษาลูกค้าเดิม	จำนวนลูกค้าเก่าที่ลดลง						
	สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าภายนอก	คะแนนสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าภายนอก						
	สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าภายใน	จำนวนข้อร้องเรียน	พนักงานมีเครื่องจักรที่พร้อมใช้งาน	% ที่ความพร้อมของเครื่องจักรมากกว่า 80 %	(จำนวนเครื่องจักรที่มีความพร้อมของเครื่องจักรมากกว่า 80%/จำนวนเครื่องจักรที่มีทั้งหมด)	%	≥ 95	รายเดือน

ตารางที่ 4.23 รายละเอียดดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Indicators: KPI) ของแผนกช่างซ่อมบำรุง (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลัก ฝ่ายผลิต	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลัก แผนกช่างซ่อมบำรุง	สูตรการคำนวณ	หน่วย	เป้าหมาย	ความถี่ในการ นำเสนอ
ลูกค้า	ราคาที่สามารถแข่งขัน ได้	% สินค้าที่ราคาสูงกว่าราคา ตลาดเกิน 5 %						
	สินค้าที่มีคุณภาพ	% สินค้าที่โดน claim เกิน 5 %						
	จัดส่งตรงเวลา	% ส่งตรงเวลา						
กระบวนการ ภายใน	ลดของเสีย	PPM	เครื่องจักรเสียเป็นศูนย์	% เครื่องจักรไม่เสียนาน ติดต่อกัน 3 เดือน	จำนวนเครื่องจักรที่ไม่เสียนาน ติดต่อกัน 3 เดือน/จำนวน เครื่องจักรทั้งหมด	%	≥ 95	รายไตรมาส
	กระบวนการผลิตที่มี ประสิทธิภาพ	% ชั่วโมงแรงงานที่วางแผนไว้ เทียบกับชั่วโมงแรงงานที่ใช้ จริง	กระบวนการทำงานที่มี ประสิทธิภาพ	อัตราส่วนงานค้าง	ปริมาณงานค้าง/ จำนวนงาน ที่เข้ามาทั้งหมด	-	≤ 0.15	รายเดือน
			ใช้กำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพ	% อัตราการใช้งานคน (Utilization Factor) น้อยกว่า 85 %	(จำนวนพนักงานที่มีอัตราการ ใช้งานคน น้อยกว่า 85 %/ จำนวนพนักงานทั้งหมด)*100	%	≥ 95	รายเดือน
	เครื่องจักรพร้อมใช้งาน เสมอ	% ของแผนกที่มีประสิทธิผล โดยรวมของเครื่องจักร มากกว่า 70 %						

ตารางที่ 4.23 รายละเอียดดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักของ (Key Performance Indicators: KPI) แผนกช่างซ่อมบำรุง (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักฝ่ายผลิต	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักแผนกช่างซ่อมบำรุง	สูตรการคำนวณ	หน่วย	เป้าหมาย	ความถี่ในการนำเสนอ
กระบวนการภายใน	การวางแผนการผลิตที่เหมาะสม	% ครั้งที่ผลิตได้ตามแผน						
การเรียนรู้และพัฒนา	ปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศ	จำนวนรายการข้อมูลที่ share ภายในบริษัทฯ ด้วยระบบ IT	ปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศ	จำนวนรายการข้อมูลที่ share ภายในบริษัทฯ ด้วยระบบ IT	จำนวนรายการข้อมูลที่ share ภายในบริษัทฯ ด้วยระบบ IT	รายการ	≥ 20	รายเดือน
	ส่งเสริมการทำกิจกรรม	จำนวนกิจกรรมกลุ่มย่อย	ส่งเสริมการทำกิจกรรม	จำนวนครั้งที่สามารถนำข้อเสนอแนะมาใช้ได้จริงจากการทำกิจกรรมกลุ่มย่อย	จำนวนครั้งที่สามารถนำข้อเสนอแนะมาใช้ได้จริงจากการทำกิจกรรมกลุ่มย่อย	ครั้ง	≥ 2	รายไตรมาส
	เพิ่มขวัญและกำลังใจ	ความถี่ของการเกิดอุบัติเหตุ	เพิ่มขวัญและกำลังใจ	ความถี่ของการเกิดอุบัติเหตุ	ความถี่ของการเกิดอุบัติเหตุ	ครั้ง	≤ 1	รายเดือน
	บุคลากรที่มีทักษะ	% ของบุคลากรที่ผ่านการทดสอบภายหลังการฝึกอบรมในทุกหลักสูตร	บุคลากรที่มีทักษะ	% หยุดซ่อมเฉลี่ย (MTTR) น้อยกว่า 2 ชม.	(จำนวนครั้งที่ใช้เวลาซ่อม น้อยกว่า 2 ชม./จำนวนครั้งที่ซ่อมทั้งหมด)*100	%	≥ 90	รายเดือน

ตารางที่ 4.24 รายละเอียดดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักของ (Key Performance Indicators: KPI) แผนกขนส่งและคลัง

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักฝ่ายผลิต	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักแผนกขนส่งและคลัง	สูตรการคำนวณ	หน่วย	เป้าหมาย	ความถี่ในการนำเสนอ
การเงิน	ลดต้นทุนในการผลิต	% ลดลงของต้นทุนสินค้าขายเทียบกับปีที่แล้ว	ลดต้นทุนในแผนก	% ต้นทุนที่ลดลงได้ในแผนก	(ผลต่างต้นทุนในปีนี้กับปีที่แล้ว / ต้นทุนในปีที่แล้ว) * 100	%	≥ 6	รายปี
	เพิ่มยอดขาย	% เพิ่มขึ้นของยอดขายเทียบกับปีที่แล้ว						
	เพิ่มยอดขายจากลูกค้าใหม่	% เพิ่มขึ้นของยอดขายลูกค้าใหม่						
	เพิ่มยอดขายจากลูกค้าเดิม	% เพิ่มขึ้นของยอดขายลูกค้าเดิม						
	เพิ่มยอดขายจากผลิตภัณฑ์ใหม่	% ยอดขายผลิตภัณฑ์ใหม่						
ลูกค้า	เพิ่มลูกค้าใหม่	จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น						
	รักษาลูกค้าเดิม	จำนวนลูกค้าเก่าที่ลดลง						
	สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าภายนอก	คะแนนสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า						
	สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าภายใน	จำนวนข้อร้องเรียน	มีวัตถุดิบพร้อมอยู่ตลอดเวลา	% ความพร้อมของวัตถุดิบ	(จำนวนครั้งที่สามารถเบิกวัตถุดิบได้ครบถ้วน / จำนวนครั้งที่เบิกทั้งหมด) * 100	%	≥ 98	รายเดือน
	ราคาที่สามารถแข่งขันได้	% สินค้าที่ราคาสูงกว่าราคากลางเกิน 5 %						

ตารางที่ 4.24 รายละเอียดดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักของ (Key Performance Indicators: KPI) แผนกขนส่งและคลัง (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักฝ่ายผลิต	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักแผนกขนส่งและคลัง	สูตรการคำนวณ	หน่วย	เป้าหมาย	ความถี่ในการนำเสนอ
ลูกค้า	สินค้าที่มีคุณภาพ	% สินค้าที่โดน claim เกิน 5 %	เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าภายนอกด้านคุณภาพ	จำนวนครั้งที่ลูกค้าส่งคืนสินค้าที่เสียหายเนื่องจากการขนส่ง	จำนวนครั้งที่ลูกค้าส่งคืนสินค้าที่เสียหายเนื่องจากการขนส่งหรือส่งผิดพลาด	ครั้ง	≤ 5	รายเดือน
	จัดส่งตรงเวลา	% ส่งตรงเวลา	จัดส่งตรงเวลา	% ที่ส่งทันเวลา	(จำนวนครั้งที่ส่งถึงมือลูกค้าทันเวลา/จำนวนครั้งที่ส่งทั้งหมด)*100	%	≥ 99	รายเดือน
กระบวนการภายใน	การบริหารวัตถุดิบที่ดี	อัตราส่วนหมุนเวียนสินค้าคงคลัง	ลดจำนวนสินค้าคงคลังไม่หมุนเวียน	อัตราสินค้าคงคลังไม่เคลื่อนไหว	มูลค่าสินค้าคงคลังไม่เคลื่อนไหว/มูลค่าสินค้าคงคลังทั้งหมด	-	≤ 0.25	รายไตรมาส
	กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็ว	% ครั้งที่ส่งของล่าช้ากว่ากำหนดเกิน 2 วัน	การจัดเตรียมสินค้าที่รวดเร็ว	% เวลาเฉลี่ยในการจัดเตรียมสินค้าให้รถส่งของเกิน 45 นาที	(ครั้งที่เวลาในการจัดเตรียมสินค้าให้รถส่งของนานเกิน 45 นาที / จำนวนครั้งที่จัดเตรียมสินค้าให้รถส่งของ)*100	%	≤ 5	รายเดือน
	ลดของเสีย	PPM	ลดของเสียในคลัง	% ของเสียเนื่องจากการเก็บรักษา	(มูลค่าวัตถุดิบเสีย / มูลค่าวัตถุดิบทั้งหมด) * 100	%	≤ 2	รายไตรมาส
			ลดของเสียในการขนส่ง	มูลค่าสินค้าเสียหายจากการขนส่ง	มูลค่าสินค้าเสียหายจากการขนส่ง	บาท	50,000	รายไตรมาส

ตารางที่ 4.24 รายละเอียดดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักของ (Key Performance Indicators: KPI) แผนกขนส่งและคลัง (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักฝ่ายผลิต	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักแผนกขนส่งและคลัง	สูตรการคำนวณ	หน่วย	เป้าหมาย	ความถี่ในการนำเสนอ
กระบวนการภายใน	กระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ	% ชั่วโมงแรงงานที่วางแผนไว้เทียบกับชั่วโมงแรงงานที่ใช้จริง	มีความถูกต้องในการขนส่ง	จำนวนครั้งที่ส่งผิด	จำนวนครั้งที่ส่งผิด	ครั้ง	≤ 1	รายเดือน
			หาสินค้าคลังได้ง่าย	อัตราส่วนสินค้าคลังที่วางถูกที่	(จำนวนสินค้าคลังที่วางถูกที่/จำนวนสินค้าคลังที่มีทั้งหมด)*100	%	≥ 98	รายเดือน
			มีความถูกต้องในการตรวจนับวัตถุดิบ	อัตราส่วนความผิดพลาดในการตรวจนับ	(จำนวนรายการที่มีค่าที่แตกต่างระหว่างจำนวนที่นับได้จริงกับที่บันทึกไว้/จำนวนรายการจำนวนที่บันทึกไว้) * 100	%	≤ 2	รายเดือน
	เครื่องจักรพร้อมใช้งานเสมอ	% ของแผนกที่มีประสิทธิภาพโดยรวมของเครื่องจักรมากกว่า 70 %						
	การวางแผนการผลิตที่เหมาะสม	% ครั้งที่ผลิตได้ตามแผน						
การเรียนรู้และพัฒนา	ปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศ	จำนวนรายการข้อมูล share ภายในบริษัทฯ ด้วยระบบ IT	ปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศ	จำนวนรายการข้อมูล share ภายในบริษัทฯ ด้วยระบบ IT	จำนวนรายการข้อมูล share ภายในบริษัทฯ ด้วยระบบ IT	รายการ	≥ 30	รายไตรมาส
	ส่งเสริมการทำกิจกรรม	จำนวนกิจกรรมกลุ่มย่อย	ส่งเสริมการทำกิจกรรม	จำนวนครั้งที่สามารถนำข้อเสนอแนะมาใช้ได้จริงจากการทำกิจกรรมกลุ่มย่อย	จำนวนครั้งที่สามารถนำข้อเสนอแนะมาใช้ได้จริงจากการทำกิจกรรมกลุ่มย่อย	ครั้ง	≥ 2	รายเดือน

ตารางที่ 4.24 รายละเอียดดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักของ (Key Performance Indicators: KPI) แผนกขนส่งและคลัง (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลัก ฝ่ายผลิต	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลัก แผนกขนส่งและคลัง	สูตรการคำนวณ	หน่วย	เป้าหมาย	ความถี่ในการ นำเสนอ
การเรียนรู้ และพัฒนา	เพิ่มขวัญและ กำลังใจ	ความถี่ของการเกิดอุบัติเหตุ	เพิ่มขวัญและกำลังใจ	ความถี่ของการเกิดอุบัติเหตุ	ความถี่ของการเกิดอุบัติเหตุ	ครั้ง	≤ 1	รายเดือน
	บุคลากรที่มีทักษะ	% ของบุคลากรที่ผ่านการทดสอบ ภายหลังการฝึกอบรมในทุก หลักสูตร	บุคลากรที่มีทักษะ	% ของบุคลากรที่ผ่านการ ทดสอบภายหลังการฝึกอบรม ในทุกหลักสูตร	(จำนวนบุคลากรที่ผ่านการทดสอบ / จำนวน บุคลากรที่ฝึกอบรม) * 100	%	≥ 99	รายไตรมาส

ตารางที่ 4.25 รายละเอียดดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Indicators: KPI) ของแผนกธุรการผลิต

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักฝ่ายผลิต	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักแผนกธุรการผลิต	สูตรการคำนวณ	หน่วย	เป้าหมาย	ความถี่ในการนำเสนอ
การเงิน	ลดต้นทุนในการผลิต	% ลดลงของต้นทุนสินค้าขายเทียบกับปีที่แล้ว	ลดต้นทุนในแผนก	% ต้นทุนที่ลดลงได้ในแผนก	(ผลต่างต้นทุนในปีนี้กับปีที่แล้ว / ต้นทุนในปีที่แล้ว) * 100	%	≥ 6	รายปี
	เพิ่มยอดขาย	% เพิ่มขึ้นของยอดขายเทียบกับปีที่แล้ว	เพิ่มยอดขาย	% เพิ่มขึ้นของยอดขายเทียบกับปีที่แล้ว	(ผลต่างยอดขายปีนี้กับปีที่แล้ว / ยอดขายปีที่แล้ว) * 100	%	≥ 8	รายปี
	เพิ่มยอดขายจากลูกค้าใหม่	% เพิ่มขึ้นของยอดขายลูกค้าใหม่	เพิ่มยอดขายจากลูกค้าใหม่	% เพิ่มขึ้นของยอดขายลูกค้าใหม่	(ผลต่างยอดขายลูกค้าใหม่ปีนี้กับปีที่แล้ว / ยอดขายลูกค้าใหม่ปีที่แล้ว) * 100	%	≥ 5	รายปี
	เพิ่มยอดขายจากลูกค้าเดิม	% เพิ่มขึ้นของยอดขายลูกค้าเดิม	เพิ่มยอดขายจากลูกค้าเดิม	% เพิ่มขึ้นของยอดขายลูกค้าเดิม	(ผลต่างยอดขายลูกค้าเดิมปีนี้กับปีที่แล้ว / ยอดขายลูกค้าเดิมปีที่แล้ว) * 100	%	≥ 5	รายปี
	เพิ่มยอดขายจากผลิตภัณฑ์ใหม่	% ยอดขายผลิตภัณฑ์ใหม่	เพิ่มยอดขายจากผลิตภัณฑ์ใหม่	% ยอดขายผลิตภัณฑ์ใหม่	(ยอดขายผลิตภัณฑ์ใหม่ / ยอดขายรวม) * 100	%	≥ 20	รายปี

ตารางที่ 4.25 รายละเอียดดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Indicators: KPI) ของแผนกธุรการผลิต (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักฝ่ายผลิต	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักธุรการผลิต	สูตรการคำนวณ	หน่วย	เป้าหมาย	ความถี่ในการนำเสนอ
ลูกค้า	เพิ่มลูกค้าใหม่	จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น	เพิ่มลูกค้าใหม่	จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น	จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น	ราย	≥ 5	รายปี
	รักษาลูกค้าเดิม	จำนวนลูกค้าเก่าที่ลดลง	รักษาลูกค้าเดิม	จำนวนลูกค้าเก่าที่ลดลง	จำนวนลูกค้าเก่าที่ไม่มีการสั่งซื้อภายในปีนี้	ราย	0	รายปี
	สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าภายนอก	คะแนนสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า	สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าภายนอก	% ลูกค้าที่ให้คะแนนเกิน 80 คะแนน	(จำนวนลูกค้าที่ให้คะแนนเกิน 80 คะแนน / จำนวนลูกค้าทั้งหมด) * 100	%	≥ 98	รายเดือน
	สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าภายใน	จำนวนข้อร้องเรียน	สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าภายใน	จำนวนข้อร้องเรียน	จำนวนข้อร้องเรียน	ครั้ง	≤ 1	รายเดือน
	ราคาที่สามารถแข่งขันได้	% สินค้าที่ราคาสูงกว่าราคาตลาดเกิน 5 %	ราคาที่สามารถแข่งขันได้	% อัตรารับเสนอราคาที่ถูกคำขอรับที่เดียวในครั้งแรก	(ใบเสนอราคาที่ถูกคำขอรับที่เดียวในครั้งแรก/ใบเสนอราคาทั้งหมด)*100	%	≥ 95	รายไตรมาส
	สินค้าที่มีคุณภาพ	% สินค้าที่โดน claim เกิน 5 %						
	จัดส่งตรงเวลา	% ส่งตรงเวลา						

ตารางที่ 4.25 รายละเอียดดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Indicators: KPI) ของแผนกธุรการผลิต (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักฝ่ายผลิต	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักแผนกธุรการผลิต	สูตรการคำนวณ	หน่วย	เป้าหมาย	ความถี่ในการนำเสนอ
กระบวนการภายใน	การบริหารวัตถุดิบที่ดี	อัตราส่วนหมุนเวียนสินค้าคงคลัง						
	กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็ว	% ครั้งที่ส่งของล่าช้ากว่ากำหนดเกิน 2 วัน	วางแผนการส่งมอบที่มีประสิทธิภาพ	% ส่งตรงเวลา	(จำนวนครั้งที่จัดส่งสินค้าตรงตามแผน / จำนวนครั้งที่จัดส่งสินค้า) * 100	%	≥ 99	รายเดือน
	ลดของเสีย	PPM						
	กระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ	% ชั่วโมงแรงงานที่วางแผนไว้เทียบกับชั่วโมงแรงงานที่ใช้จริง	เพิ่มความถูกต้องในการออกไปส่งผลิต	จำนวนครั้งที่ออกไปส่งผลิตให้แผนกต่างๆ ผิดพลาด	จำนวนครั้งที่ออกไปส่งผลิตให้แผนกต่างๆ ผิดพลาด	ครั้ง	≤ 2	รายเดือน
	เครื่องจักรพร้อมใช้งานเสมอ	% ของแผนกที่มีประสิทธิภาพโดยรวมของเครื่องจักรมากกว่า 70 %						
	การวางแผนการผลิตที่เหมาะสม	% ครั้งที่ผลิตได้ตามแผน	การวางแผนแรงงาน ที่มีประสิทธิภาพ	จำนวนชั่วโมงการทำงานล่วงเวลาที่เกิดเนื่องจากการวางแผนผิดพลาด	จำนวนชั่วโมงการทำงานล่วงเวลาที่เกิดเนื่องจากการวางแผนผิดพลาด	ชม.	≤ 5	รายเดือน

ตารางที่ 4.25 รายละเอียดดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Indicators: KPI) ของแผนกธุรการผลิต (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักฝ่ายผลิต	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักแผนกธุรการผลิต	สูตรการคำนวณ	หน่วย	เป้าหมาย	ความถี่ในการนำเสนอ
การเรียนรู้และพัฒนา	ปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศ	จำนวนรายการข้อมูลที่ share ภายในบริษัทด้วยระบบ IT	ปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศ	จำนวนรายการข้อมูลที่ share ภายในบริษัทด้วยระบบ IT	จำนวนรายการข้อมูลที่ share ภายในบริษัทด้วยระบบ IT	รายการ	≥ 30	รายไตรมาส
	ส่งเสริมการทำกิจกรรม	จำนวนกิจกรรมกลุ่มย่อย	ส่งเสริมการทำกิจกรรม	จำนวนครั้งที่สามารถนำข้อเสนอแนะมาใช้ได้จริงจากการทำกิจกรรมกลุ่มย่อย	จำนวนครั้งที่สามารถนำข้อเสนอแนะมาใช้ได้จริงจากการทำกิจกรรมกลุ่มย่อย	ครั้ง	≥ 5	รายเดือน
	เพิ่มขวัญและกำลังใจ	ความถี่ของการเกิดอุบัติเหตุ						
	บุคลากรที่มีทักษะ	% ของบุคลากรที่ผ่านการทดสอบภายหลังการฝึกอบรมในทุกหลักสูตร	บุคลากรที่มีทักษะ	% ของบุคลากรที่ผ่านการทดสอบภายหลังการฝึกอบรมในทุกหลักสูตร	(จำนวนบุคลากรที่ผ่านการทดสอบ / จำนวนบุคลากรที่ฝึกอบรม) * 100	%	≥ 99	รายไตรมาส

ตารางที่ 4.26 รายละเอียดดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Indicators: KPI) ของแผนกวิจัยและพัฒนา

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักฝ่ายวิจัยและพัฒนาและควบคุมคุณภาพ	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักแผนกวิจัยและพัฒนา	สูตรการคำนวณ	หน่วย	เป้าหมาย	ความถี่ในการนำเสนอ
การเงิน	ลดต้นทุนต่อหน่วย	จำนวนสินค้าที่สามารถลดต้นทุนต่อหน่วยจาก R&D	ลดต้นทุนในแผนก	% ต้นทุนที่ลดลงได้ในแผนก	(ผลต่างต้นทุนในปีนี้กับปีที่แล้ว / ต้นทุนในปีที่แล้ว) * 100	%	≥ 6	รายปี
		มูลค่าสินค้าที่ถูกคำสั่งคืน						
	เพิ่มรายได้	% ยอดขายสินค้าใหม่ต่อยอดขายรวม	เพิ่มยอดขายจากสินค้าใหม่	% ยอดขายจากสินค้าใหม่	(ยอดขายจากสินค้าใหม่ / ยอดขายรวม) * 100	%	≥ 20	รายปี
ลูกค้า	เพิ่มความพึงพอใจแก่หน่วยงานอื่น	จำนวนครั้งที่ได้รับร้องเรียนจากหน่วยงานอื่น	เพิ่มความพึงพอใจแก่หน่วยงานอื่น	จำนวนครั้งที่ได้รับร้องเรียนจากหน่วยงานอื่น	จำนวนครั้งที่ได้รับร้องเรียนจากหน่วยงานอื่น	ครั้ง	≤ 1	รายเดือน
	เพิ่มความพึงพอใจแก่ลูกค้า	จำนวนครั้งที่ได้รับร้องเรียนจากลูกค้า	เพิ่มความพึงพอใจ	จำนวนครั้งที่ลูกค้าส่งคืนสินค้าใหม่	จำนวนครั้งที่ลูกค้าส่งคืนสินค้าใหม่	ครั้ง	≤ 2	รายเดือน
	ทำให้ผลิตภัณฑ์ใหม่ติดตลาด	% ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ติดตลาด	ทำให้ผลิตภัณฑ์ใหม่ติดตลาด	% ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ติดตลาด	(จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ติดตลาด / จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ทั้งหมด) * 100	%	≥ 80	รายปี
กระบวนการภายใน	เพิ่มความหลากหลายของสินค้า	จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่	เพิ่มความหลากหลายของสินค้า	ระยะเวลาเฉลี่ยในการออกแบบต่อหนึ่งผลิตภัณฑ์ใหม่	ระยะเวลาที่ใช้ในการออกแบบผลิตภัณฑ์ทั้งหมด/จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ผลิตได้	วัน/ชนิด	≤ 120	รายปี
	เพิ่มคุณภาพของสินค้า	จำนวนผลิตภัณฑ์ที่ถูกปรับปรุงคุณภาพ						

ตารางที่ 4.26 รายละเอียดดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Indicators :KPI) ของแผนกวิจัยและพัฒนา (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักฝ่ายวิจัยและพัฒนาและควบคุมคุณภาพ	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักแผนกวิจัยและพัฒนา	สูตรการคำนวณ	หน่วย	เป้าหมาย	ความถี่ในการนำเสนอ
กระบวนการภายใน	ลดของเสีย	จำนวนครั้งที่ของเสียหลุดไปถึงลูกค้า	ลดจำนวนต้นแบบที่ผิดพลาด	% การทดสอบต้นแบบซ้ำ	(จำนวนต้นแบบที่มีการทดสอบซ้ำ/จำนวนต้นแบบที่มีการทดสอบทั้งหมด)*100	%	≤ 2	รายไตรมาส
			เพิ่มความถูกต้องในการทดสอบ	% ความถูกต้องในการทดสอบ	(จำนวนครั้งที่ทดสอบถูกต้อง/จำนวนครั้งที่ทดสอบทั้งหมด)*100	%	≥ 99	รายไตรมาส
	ความถูกต้องของข้อมูลด้านคุณภาพ	อัตราความถูกต้องของการสรุปข้อมูลด้านคุณภาพ						
การเรียนรู้และพัฒนา	ปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศ	จำนวนรายการข้อมูลที่ share ภายในบริษัทด้วยระบบ IT	ปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศ	จำนวนรายการข้อมูลที่ share ภายในบริษัทด้วยระบบ IT	จำนวนรายการข้อมูลที่ share ภายในบริษัทด้วยระบบ IT	รายการ	≥ 30	รายไตรมาส
	ส่งเสริมการทำกิจกรรม	จำนวนกิจกรรมกลุ่มย่อย	ส่งเสริมการทำกิจกรรม	จำนวนครั้งที่สามารถนำข้อเสนอแนะมาใช้ได้จริงจากการทำกิจกรรมกลุ่มย่อย	จำนวนครั้งที่สามารถนำข้อเสนอแนะมาใช้ได้จริงจากการทำกิจกรรมกลุ่มย่อย	ครั้ง	≥ 2	รายเดือน
	บุคลากรที่มีทักษะ	% ของบุคลากรที่ผ่านการทดสอบภายหลังการฝึกอบรมในทุกหลักสูตร	บุคลากรที่มีทักษะ	% แนวคิดที่ถูกค้ายอมรับ	(จำนวนแนวคิดด้านผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ถูกค้ายอมรับ/แนวคิดที่ได้รับอนุมัติ)*100	%	≥ 5	รายไตรมาส

ตารางที่ 4.27 รายละเอียดดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Indicators :KPI) ของแผนกควบคุมคุณภาพ

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักฝ่ายวิจัยและพัฒนาและควบคุมคุณภาพ	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลักแผนกควบคุมคุณภาพ	สูตรการคำนวณ	หน่วย	เป้าหมาย	ความถี่ในการนำเสนอ
การเงิน	ลดต้นทุนต่อหน่วย	จำนวนสินค้าที่สามารถลดต้นทุนต่อหน่วยจาก R&D	ลดต้นทุนในแผนก	% ต้นทุนที่ลดลงได้ในแผนก	(ผลต่างต้นทุนในปีนี้กับปีที่แล้ว / ต้นทุนในปีที่แล้ว) * 100	%	≥ 6	รายปี
		มูลค่าสินค้าที่ถูกค้าส่งคืน	ลดการส่งคืนสินค้าจากลูกค้า	มูลค่าสินค้าที่ถูกค้าส่งคืน	มูลค่าสินค้าที่ถูกค้าส่งคืน	บาท	≤ 6	รายปี
	เพิ่มรายได้	% ยอดขายสินค้าใหม่ต่อยอดขายรวม						
ลูกค้า	เพิ่มความพึงพอใจแก่หน่วยงานอื่น	จำนวนครั้งที่ได้รับร้องเรียนจากหน่วยงานอื่น	เพิ่มความพึงพอใจแก่หน่วยงานอื่น	จำนวนครั้งที่ได้รับร้องเรียนจากหน่วยงานอื่น	จำนวนครั้งที่ได้รับร้องเรียนจากหน่วยงานอื่น	ครั้ง	≤ 1	รายเดือน
	เพิ่มความพึงพอใจแก่ลูกค้า	จำนวนครั้งที่ได้รับร้องเรียนจากลูกค้า	เพิ่มความพึงพอใจแก่ลูกค้า	จำนวนครั้งที่ได้รับร้องเรียนจากลูกค้า	จำนวนครั้งที่ได้รับร้องเรียนจากลูกค้า	ครั้ง	≤ 1	รายเดือน
	ทำให้ผลิตภัณฑ์ใหม่ติดตลาด	% ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ติดตลาด						
กระบวนการภายใน	เพิ่มความหลากหลายของสินค้า	จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่						
	เพิ่มคุณภาพของสินค้า	จำนวนผลิตภัณฑ์ที่ถูกปรับปรุงคุณภาพ	แก้ไขปัญหาด้านคุณภาพได้	% ปัญหาคุณภาพที่แก้ไขได้ถาวร	(จำนวนปัญหาคุณภาพที่สามารถแก้ไขได้ถาวร/จำนวนปัญหาด้านคุณภาพที่เกิดขึ้นทั้งหมด)*100	%	≥ 90	รายไตรมาส
	ลดของเสีย	จำนวนครั้งที่ของเสียหลุดไปถึงลูกค้า	ลดของเสียที่หลุดไปถึงลูกค้า	% Lot ที่มีของเสียหลุดไปถึงลูกค้า	(จำนวน Lot ที่มีของเสียหลุดไปถึงลูกค้า / จำนวน Lot ทั้งหมด) * 100	%	≤ 1	รายเดือน
	ความถูกต้องของข้อมูลด้านคุณภาพ	อัตราความถูกต้องของการสรุปข้อมูลด้านคุณภาพ	มีข้อมูลด้านคุณภาพที่ถูกต้องแม่นยำ	อัตราความถูกต้องของการสรุปข้อมูลด้านคุณภาพ	(จำนวนครั้งที่สรุปข้อมูลถูกต้อง / จำนวนครั้งที่สรุปข้อมูล) * 100	%	≥ 95	รายเดือน

ตารางที่ 4.27 รายละเอียดดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Indicators :KPI) ของแผนกควบคุมคุณภาพ (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะหลัก ฝ่ายวิจัยและพัฒนาและ ควบคุมคุณภาพ	วัตถุประสงค์	ชื่อตัวชี้วัดสมรรถนะ หลักแผนกควบคุม คุณภาพ	สูตรการคำนวณ	หน่วย	เป้าหมาย	ความถี่ในการ นำเสนอ
การเรียนรู้ และ พัฒนา	ปรับปรุงเทคโนโลยี สารสนเทศ	จำนวนรายการข้อมูลที่ share ภายในบริษัทฯ ด้วยระบบ IT	ปรับปรุงเทคโนโลยี สารสนเทศ	จำนวนรายการข้อมูลที่ share ภายในบริษัทฯ ด้วย ระบบ IT	จำนวนรายการข้อมูลที่ share ภายใน บริษัทฯ ด้วยระบบ IT	รายการ	≥ 30	รายไตรมาส
	ส่งเสริมการทำ กิจกรรม	จำนวนกิจกรรมกลุ่มย่อย	ส่งเสริมการทำกิจกรรม	จำนวนครั้งที่สามารถนำ ข้อเสนอแนะมาใช้ได้จริง จากการทำกิจกรรมกลุ่มย่อย	จำนวนครั้งที่สามารถนำข้อเสนอแนะ มาใช้ได้จริงจากการทำกิจกรรมกลุ่ม ย่อย	ครั้ง	≥ 2	รายเดือน
	บุคลากรที่มีทักษะ	% ของบุคลากรที่ผ่านการทดสอบ ภายหลังการฝึกอบรมในทุก หลักสูตร	มีบุคลากรที่มีทักษะ	% ของบุคลากรที่ผ่านการ ทดสอบภายหลังการ ฝึกอบรมในทุกหลักสูตร	(จำนวนบุคลากรที่ผ่านการทดสอบ / จำนวนบุคลากรที่ฝึกอบรม) * 100	%	≥ 99	รายไตรมาส

4.15 การประเมินความเหมาะสมของดัชนีวัดสมรรถนะหลัก

หลังจากสร้างดัชนีวัดสมรรถนะหลักขึ้นมาใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร แล้วนั้น ทางองค์กรควรที่จะมีการประเมินถึงความเหมาะสมของดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่ได้จัดทำขึ้น ดังนั้นในการศึกษาวิจัยนี้ จึงได้กำหนดให้มีการประเมินความเหมาะสมของดัชนีวัดสมรรถนะหลัก ที่ได้พัฒนาขึ้น โดยผู้บริหารของโรงงานกรณีศึกษาเป็นผู้ทำการประเมิน

4.15.1 วิธีในการประเมิน

สำหรับวิธีในการประเมิน จะดำเนินการ โดยให้ผู้บริหารประเมินและให้คะแนนความเหมาะสมของดัชนีวัดสมรรถนะหลัก เปรียบเทียบก่อนและหลังจัดทำดัชนีวัดสมรรถนะหลัก ซึ่งในที่นี้ได้กำหนดให้ผู้ทำการประเมินความเหมาะสมของดัชนีวัดสมรรถนะหลัก คือ กรรมการผู้จัดการ และหัวหน้าฝ่ายผลิต โดยคุณสมบัติของผู้ประเมินเป็นดังนี้ คือ

- ก. กรรมการผู้จัดการ เป็นผู้บริหารระดับสูงของบริษัทและเป็นเจ้าของบริษัทมีหน้าที่รับผิดชอบดูแลการดำเนินงานโดยรวมทั้งโรงงาน มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 8 ปี
- ข. หัวหน้าฝ่ายผลิต เป็นผู้บริหารระดับกลางของบริษัทมีหน้าที่รับผิดชอบดูแลการผลิตโดยรวมทั้งโรงงานมีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 15 ปี

จากนั้นนำคะแนนที่ได้จากกรรมการผู้จัดการ และหัวหน้าฝ่ายผลิตมาสรุปผลความเหมาะสมของการพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลัก

4.15.2 เกณฑ์การประเมินความเหมาะสมและคะแนนในการประเมิน

ในส่วนของการกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินความเหมาะสมของดัชนีวัดสมรรถนะหลักนั้น จะรวบรวมและจัดกลุ่มเกณฑ์การประเมินที่มีความหมายเหมือนกัน ของ อังฉรา จันทร์ฉาย (2545: 92) และ Niven (2002) ซึ่งสามารถสรุปเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินความเหมาะสมของดัชนีวัดสมรรถนะหลัก ได้ดังนี้

1. สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร และสามารถแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม
2. กลอบคลุมวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น
3. ช่วยผู้บริหารติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ดี
4. วัดผลการดำเนินงานของหน่วยงานได้จริง
5. ก่อให้เกิดความร่วมมือกันของพนักงานทุกระดับ
6. ผลักดันให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการพัฒนาปรับปรุงการทำงาน
7. ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคต

8. มีการวัดที่สมดุลทุกด้าน
9. มีการกำหนดค่าอ้างอิงที่เหมาะสมเพื่อประเมินผลการดำเนินงานสำหรับคะแนนที่ใช้ในการคัดเลือกนั้นกำหนดระดับคะแนน ดังนี้
 - ระดับคะแนน 3 แสดงถึง เหมาะสมมากที่สุด
 - ระดับคะแนน 2 แสดงถึง เหมาะสมปานกลาง
 - ระดับคะแนน 1 แสดงถึง เหมาะสมน้อย
 - ระดับคะแนน 0 แสดงถึง ไม่เหมาะสม

4.15.3 สรุปผลการประเมินความเหมาะสมของดัชนีวัดสมรรถนะหลัก

ในตารางที่ 4.28 และ 4.29 จะเป็นการแสดงถึงผลการประเมินความเหมาะสมของดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่ทางกรรมการผู้จัดการ และหัวหน้าฝ่ายผลิตเป็นผู้ประเมินให้คะแนน

ตารางที่ 4.28 ผลการประเมินความเหมาะสมของดัชนีวัดสมรรถนะหลักของกรรมการผู้จัดการ

ผู้ประเมิน : กรรมการผู้จัดการ	ระดับคะแนน			
	3	2	1	0
หัวข้อประเมิน				
1. สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร และสามารถแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม	□		○	
2. ครอบคลุมวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น	□		○	
3. ช่วยผู้บริหารติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ดี		□ ○		
4. วัดผลการดำเนินงานของหน่วยงาน ได้จริง	□		○	
5. ก่อให้เกิดความร่วมมือกันของพนักงานทุกระดับ		□ ○		
6. ผลักดันให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการพัฒนาปรับปรุงการทำงาน	□		○	
7. ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคต	□		○	
8. มีการวัดที่สมดุลทุกด้าน	□			○
9. มีการกำหนดค่าอ้างอิงที่เหมาะสมเพื่อประเมินผลการดำเนินงาน	□ ○			

หมายเหตุ: ○ หมายถึงตัวชี้วัดที่มีอยู่ขององค์กร

□ หมายถึงตัวชี้วัดที่ได้จัดทำขึ้นใหม่

ตารางที่ 4.29 ผลการประเมินความเหมาะสมของดัชนีวัดสมรรถนะหลักของผู้จัดการฝ่ายผลิต

ผู้ประเมิน : ผู้จัดการฝ่ายผลิต	ระดับคะแนน			
	3	2	1	0
หัวข้อประเมิน				
1. สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร และสามารถแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม	□ □		○ ○	
2. ครอบคลุมวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น	□ □		○ ○	
3. ช่วยผู้บริหารติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ดี	□ □		○ ○	
4. วัดผลการดำเนินงานของหน่วยงาน ได้จริง	□ □	○ ○		
5. ก่อให้เกิดความร่วมมือกันของพนักงานทุกระดับ	□ □		○ ○	
6. ผลักดันให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการพัฒนาปรับปรุงการทำงาน	□ □		○ ○	
7. ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคต		□ □	○ ○	
8. มีการวัดที่สมดุลทุกด้าน	□ □		○ ○	○ ○
9. มีการกำหนดค่าอ้างอิงที่เหมาะสมเพื่อประเมินผลการดำเนินงาน	□ □	○ ○		

หมายเหตุ: ○ หมายถึงตัวชี้วัดที่มีอยู่ขององค์กร
□ หมายถึงตัวชี้วัดที่ได้จัดทำขึ้นใหม่

สามารถสรุปเป็นคะแนนรวมของการประเมิน ได้ดังแสดงในตารางที่ 4.30

ตารางที่ 4.30 สรุปคะแนนจากการประเมินความเหมาะสม

ผู้ประเมิน	คะแนนประเมิน	
	ตัวชี้วัดที่มีอยู่ขององค์กร	ตัวชี้วัดที่ได้จัดทำขึ้นใหม่
กรรมการผู้จัดการ	12	25
ผู้จัดการฝ่ายผลิต	10	26
รวมคะแนน	22	51
เฉลี่ย	11	25.5

เมื่อพิจารณาผลที่ได้จากตารางที่ 4.30 จะเห็นได้ว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่ได้จัดทำขึ้นใหม่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากกว่าดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน โดยมีคะแนนความเหมาะสมเฉลี่ยเพิ่มขึ้นจาก 11 คะแนน เป็น 25.5 (ในคะแนนเต็ม 27 คะแนน)

4.16 จัดทำระบบเอกสารที่ใช้ในการเก็บค่าดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก ฝ่ายผลิต และทุกแผนกในฝ่ายผลิต

ในส่วนนี้จะเป็นการวิเคราะห์ถึงแหล่งที่มาของข้อมูลที่ต้องนำมาใช้ในการคำนวณและรายงานผลดัชนีวัดสมรรถนะหลัก พร้อมทั้งจัดทำและ/หรือปรับปรุงแบบฟอร์มต่างๆ ที่ใช้ในการจัดเก็บข้อมูลให้ครบถ้วนสมบูรณ์ต่อการสรุปค่าดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก รวมถึงจัดทำแบบฟอร์มที่ใช้รายงานและติดตามผลดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก ทั้งนี้เพื่อให้สามารถติดตามผลการดำเนินงานและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก ได้

4.16.1 แบบฟอร์มในการจัดเก็บข้อมูล

สำหรับแบบฟอร์มต่างๆ ที่ใช้ในการจัดเก็บข้อมูลของดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักของฝ่ายผลิตและทุกแผนกในฝ่ายผลิต สามารถแบ่งได้ 2 ประเภท คือ

ก. แบบฟอร์มที่มีอยู่เดิมของโรงงาน ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์และสรุปผลดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักได้เลย






ข. แบบฟอร์มที่จัดทำขึ้นใหม่หรือปรับปรุงจากเดิม เพื่อให้สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์และสรุปผลดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักได้









รายละเอียดของแบบฟอร์มที่จัดทำขึ้นใหม่หรือปรับปรุงจากเดิม แสดงไว้ใน
ภาคผนวก ก








4.16.2 ระบบเอกสารของฝ่ายผลิตและทุกแผนกในฝ่ายผลิต




เป็นการระบุแหล่งข้อมูลว่าหาได้จากที่ใด และผู้ที่รับผิดชอบในการจัดหา
จัดเก็บ และทำให้ข้อมูลทันสมัยอยู่ตลอดเวลา นั่นคือ ฝ่ายหรือแผนกใด ซึ่งสามารถแสดงได้ดังตาราง
ที่ 4.31 ถึง ตารางที่ 4.41

ตารางที่ 4.31 การไหลเอกสารของฝ่ายผลิต








ลำดับ	ดัชนีวัด สมรรถนะหลัก ฝ่ายผลิต	ระบบเอกสาร
1.	% ลดลงของ ต้นทุนสินค้าขาย เทียบกับปีที่แล้ว	 ที่มา : งบกำไรขาดทุน ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายบัญชีการเงิน
2.	% เพิ่มขึ้นของ ยอดขายเทียบกับ ปีที่แล้ว	 ที่มา : งบกำไรขาดทุน ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายบัญชีการเงิน
3.	% เพิ่มยอดขาย จากลูกค้าใหม่	 ที่มา : รายงานยอดขายประจำเดือน ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายบัญชีการเงิน
4.	% เพิ่มขึ้นของ ยอดขายลูกค้า เดิม	 ที่มา : รายงานยอดขายประจำเดือน ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายบัญชีการเงิน
5.	% ยอดขาย ผลิตภัณฑ์ใหม่	 ที่มา : รายงานยอดขายประจำเดือน ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายบัญชีการเงิน







6.	จำนวนลูกค้า ใหม่ที่เพิ่มขึ้น	 ที่มา : ใบส่งซื้อสินค้า ผู้รับผิดชอบ : แผนกธุรการผลัด ที่มา : รายงานประวัติลูกค้า ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายบัญชีการเงิน
7.	จำนวนลูกค้าเก่า ที่ลดลง	 ที่มา : รายงานประวัติลูกค้า ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายบัญชีการเงิน
8.	% ยอดขาย ผลิตภัณฑ์ใหม่	 ที่มา : ใบส่งซื้อสินค้า ผู้รับผิดชอบ : แผนกธุรการผลัด ที่มา : รายงานยอดขายประจำเดือน ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายบัญชีการเงิน
9.	% ลูกค้าที่ให้ คะแนนเกิน 80 คะแนน	 ที่มา : แบบสำรวจคะแนนความพึงพอใจของลูกค้า ผู้รับผิดชอบ : แผนกธุรการผลัด
10.	จำนวนครั้งที่ ได้รับร้องเรียน จากหน่วยงานอื่น	 ที่มา : ใบ CPAR FORM ผู้รับผิดชอบ : แผนกควบคุมคุณภาพ ที่มา : CPAR LOG ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายบริหาร คุณภาพ
11.	% สินค้าที่ราคา สูงกว่าราคาตลาด เกิน 5 %	 ที่มา : แบบสำรวจราคาสินค้า ผู้รับผิดชอบ : แผนกธุรการผลัด
12.	% สินค้าที่โดน claim เกิน 5 %	 ที่มา : ใบส่งคืนสินค้า ผู้รับผิดชอบ : แผนกควบคุมคุณภาพ
13.	% ส่งตรงเวลา	 ที่มา : รายงานผลการส่งมอบ ผู้รับผิดชอบ : แผนกคลัง-ขนส่ง ที่มา : Delivery Schedule ผู้รับผิดชอบ : แผนกธุรการผลัด

14.	อัตราส่วน หมุนเวียนสินค้า คงคลัง	 <p>ที่มา : งบกำไรขาดทุน ที่มา : งบดุล ผู้รับผิดชอบ: ฝ่ายบัญชีการเงิน ผู้รับผิดชอบ: ฝ่ายบัญชีการเงิน</p>
15.	% ครั้งที่ส่งของ ล่าช้ากว่า กำหนดเกิน 2 วัน	 <p>ที่มา : รายงานผลการส่งมอบ ที่มา : Delivery Schedule ผู้รับผิดชอบ : แผนกคลัง-ขนส่ง ผู้รับผิดชอบ : แผนกธุรการผลิต</p>
16.	PPM	 <p>ที่มา : ใบรายงานการจำหน่ายของเสีย ผู้รับผิดชอบ : แผนกธุรการผลิต</p>
17.	% ชั่วโมง แรงงานที่ วางแผนไว้เทียบ กับชั่วโมง แรงงานที่ใช้จริง	 <p>ที่มา : Production Planning For Line ผู้รับผิดชอบ : แผนกธุรการผลิต</p>  <p>ที่มา : ตารางแสดงการมาทำงานของพนักงานในแต่ละหน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ: ฝ่ายบุคคล</p>  <p>ที่มา : ใบแจ้งการทำงานล่วงเวลาหรือในวันหยุด ผู้รับผิดชอบ: ฝ่ายบุคคล</p>
18.	% ครั้งที่ผลิตได้ ตามแผน	 <p>ที่มา : Production Planning For Line ผู้รับผิดชอบ : แผนกธุรการผลิต</p>








19.	% ของแผนกที่มี ประสิทธิภาพ โดยรวมของ เครื่องจักร มากกว่า 70 %	 ที่มา : รายงานประสิทธิภาพเครื่องจักร ผู้รับผิดชอบ : แผนกช่าง
20.	จำนวนรายการ ข้อมูลที่ share ภายในบริษัทฯ ด้วยระบบ IT	 ที่มา : รายการข้อมูลที่ share จากแต่ละฝ่าย ผู้รับผิดชอบ : ทุกฝ่าย
21.	จำนวนกิจกรรม กลุ่มย่อย	 ที่มา : ตารางการฝึกอบรม ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายบุคคล







ตารางที่ 4.32 การไหลเอกสารของแผนกตัด

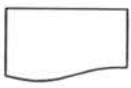





ลำดับ ที่	ชื่อตัวชี้วัด สมรรถนะหลัก แผนกตัด	ระบบเอกสาร
1.	% ต้นทุนที่ ลดลง ได้ใน แผนก	 ที่มา : รายงานต้นทุนประจำปี ผู้รับผิดชอบ : แผนกธุรการผลิต
2.	จำนวนข้อ ร้องเรียน	 ที่มา : ใบ CPAR FORM ที่มา : CPAR LOG ผู้รับผิดชอบ : แผนกควบคุมคุณภาพ ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายบริหารคุณภาพ
3.	% ชิ้นงานที่ กระบวนการ ถัดไปส่งคืน	 ที่มา : ใบรับ-ส่งงานซ่อม ผู้รับผิดชอบ : แผนกตัด
4.	% การส่งมอบ ตรงเวลา	 ที่มา : ใบสั่งงานแผนก ที่มา:ใบส่งมอบงาน ที่มา : Production Planning For Line ผู้รับผิดชอบ : แผนกตัด ผู้รับผิดชอบ : แผนกตัด ผู้รับผิดชอบ : แผนกตัด
5.	% ครั้งที่ส่งของ ล่าช้ากว่า กำหนด	 ที่มา : Production Planning For Line ผู้รับผิดชอบ : แผนกตัด
6.	PPM	 ที่มา : ใบรายงานการจำหน่ายของเสีย ผู้รับผิดชอบ : แผนกธุรการผลิต
7.	% Yieldวัตถุดิบ	 ที่มา : ใบรายงานเบิกส่วนประกอบโคม ที่มา : ใบประเมินราคาวัตถุดิบ/สินค้าเสียหาย ผู้รับผิดชอบ : แผนกตัด ผู้รับผิดชอบ : แผนกธุรการผลิต







8.	% อัตราการใช้ งานคน (Utilization Factor) น้อยกว่า 85 %	 ที่มา : ตารางแสดงการมาทำงานของพนักงานในแต่ละหน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายบุคคล
9.	% ประสิทธิภาพ โดยรวมใน แผนก	 ที่มา : รายงานประสิทธิภาพเครื่องจักร ผู้รับผิดชอบ : แผนกช่าง
10.	จำนวนรายการ ข้อมูลที่ share ภายในบริษัทฯ ด้วยระบบ IT	 ที่มา : รายการข้อมูลที่ share จากฝ่ายผลิต ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายผลิต
11.	จำนวนครั้งที่ สามารถนำ ข้อเสนอแนะมา ใช้ได้จริงจาก การทำกิจกรรม กลุ่มย่อย	 ที่มา : ใบกิจกรรมข้อเสนอแนะ ผู้รับผิดชอบ : แผนกธุรการผลิต
12.	ความถี่ของการ เกิดอุบัติเหตุ	 ที่มา : แบบรายงานอุบัติเหตุ ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายบุคคล
13.	% ของบุคลากร ที่ผ่านการ ทดสอบภายหลัง การฝึกอบรมใน ทุกหลักสูตร	 ที่มา : รายงานผลการฝึกอบรม ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายบุคคล

ตารางที่ 4.33 การไหลเอกสารของแผนกปั๊ม








ลำดับ ที่	ชื่อตัวชี้วัด สมรรถนะหลัก แผนกปั๊ม	ระบบเอกสาร
1.	% ต้นทุนที่ ลดลงได้ใน แผนก	 ที่มา : รายงานต้นทุนประจำปี ผู้รับผิดชอบ : แผนกธุรการผลิ
2.	จำนวนข้อ ร้องเรียน	 ที่มา : ใบ CPAR FORM ที่มา : CPAR LOG ผู้รับผิดชอบ : แผนกควบคุมคุณภาพ ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายบริหารคุณภาพ
3.	% ชิ้นงานที่ กระบวน การ ถัดไปส่งคืน	 ที่มา : ใบรับ-ส่งงานซ่อม ผู้รับผิดชอบ : แผนกปั๊ม
4.	% การส่งมอบ ตรงเวลา	 ที่มา : ใบสั่งงานแผนก ที่มา:ใบส่งมอบงาน ที่มา : Production Planning For Line ผู้รับผิดชอบ : แผนกปั๊ม ผู้รับผิดชอบ : แผนกปั๊ม ผู้รับผิดชอบ : แผนกปั๊ม
5.	% ครั้งที่ส่งของ ล่าช้ากว่า กำหนด	 ที่มา : Production Planning For Line ผู้รับผิดชอบ : แผนกปั๊ม
6.	PPM	 ที่มา : ใบรายงานการจำหน่ายของเสีย ผู้รับผิดชอบ : แผนกธุรการผลิ
7.	% Yield วัตถุดิบ	 ที่มา : ใบรายงานเบิกส่วนประกอบโคม ที่มา : ใบประเมินราคาวัตถุดิบ/สินค้าเสียหาย ผู้รับผิดชอบ : แผนกปั๊ม ผู้รับผิดชอบ : แผนกธุรการผลิ







8.	% อัตราการใช้ งานคน (Utilization Factor) น้อยกว่า 85 %	 ที่มา : ตารางแสดงการมาทำงานของพนักงานในแต่ละหน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายบุคคล
9.	% ประสิทธิภาพ โดยรวมใน แผนก	 ที่มา : รายงานประสิทธิภาพเครื่องจักร ผู้รับผิดชอบ : แผนกช่าง
10.	จำนวนรายการ ข้อมูลที่ share ภายในบริษัทฯ ด้วยระบบ IT	 ที่มา : รายการข้อมูลที่ share จากฝ่ายผลิต ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายผลิต
11.	จำนวนครั้งที่ สามารถนำ ข้อเสนอแนะมา ใช้ได้จริงจาก การทำกิจกรรม กลุ่มย่อย	 ที่มา : ใบกิจกรรมข้อเสนอแนะ ผู้รับผิดชอบ : แผนกธุรการผลิต
12.	ความถี่ของการ เกิดอุบัติเหตุ	 ที่มา : แบบรายงานอุบัติเหตุ ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายบุคคล
13.	% ของบุคลากร ที่ผ่านการ ทดสอบภายหลัง การฝึกอบรมใน ทุกหลักสูตร	 ที่มา : รายงานผลการฝึกอบรม ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายบุคคล







8.	% อัตราการใช้ งานคน (Utilization Factor) น้อยกว่า 85 %	 ที่มา : ตารางแสดงการมาทำงานของพนักงานในแต่ละหน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายบุคคล
9.	% ประสิทธิภาพ โดยรวมใน แผนก	 ที่มา : รายงานประสิทธิภาพเครื่องจักร ผู้รับผิดชอบ : แผนกช่าง
10.	จำนวนรายการ ข้อมูลที่ share ภายในบริษัทฯ ด้วยระบบ IT	 ที่มา : รายการข้อมูลที่ share จากฝ่ายผลิต ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายผลิต
11.	จำนวนครั้งที่ สามารถนำ ข้อเสนอแนะมา ใช้ได้จริงจาก การทำกิจกรรม กลุ่มย่อย	 ที่มา : ใบกิจกรรมข้อเสนอแนะ ผู้รับผิดชอบ : แผนกธุรการผลิต
12.	ความถี่ของการ เกิดอุบัติเหตุ	 ที่มา : แบบรายงานอุบัติเหตุ ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายบุคคล
13.	% ของบุคลากร ที่ผ่านการ ทดสอบภายหลัง การฝึกอบรมใน ทุกหลักสูตร	 ที่มา : รายงานผลการฝึกอบรม ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายบุคคล







8.	% อัตราการใช้งาน คน (Utilization Factor) น้อยกว่า 85 %	 ที่มา : ตารางแสดงการมาทำงานของพนักงานในแต่ละหน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายบุคคล
9.	% ประสิทธิภาพ โดยรวมในแผนก	 ที่มา : รายงานประสิทธิภาพเครื่องจักร ผู้รับผิดชอบ : แผนกช่าง
10.	จำนวนรายการข้อมูล ที่ share ภายใน บริษัทด้วยระบบ IT	 ที่มา : รายการข้อมูลที่ share จากฝ่ายผลิต ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายผลิต
11.	จำนวนครั้งที่สามารถ นำข้อเสนอแนะมา ใช้ได้จริงจากการทำ กิจกรรมกลุ่มย่อย	 ที่มา : ใบกิจกรรมข้อเสนอแนะ ผู้รับผิดชอบ : แผนกธุรการผลิิต
12.	ความถี่ของการเกิด อุบัติเหตุ	 ที่มา : แบบรายงานอุบัติเหตุ ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายบุคคล
13.	% ของบุคลากรที่ ผ่านการทดสอบ ภายหลังการฝึกอบรม ในทุกหลักสูตร	 ที่มา : รายงานผลการฝึกอบรม ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายบุคคล

ตารางที่ 4.36 การไหลเอกสารของแผนกสี






ลำดับ ที่	ชื่อตัวชี้วัด สมรรถนะหลัก แผนกสี	ระบบเอกสาร
1.	% ต้นทุนที่ ลดลงได้ใน แผนก	 <p>ที่มา : รายงานต้นทุนประจำปี ผู้รับผิดชอบ : แผนกธุรการผลิต</p>
2.	จำนวนข้อ ร้องเรียน	 <p>ที่มา : ใบ CPAR FORM ที่มา : CPAR LOG ผู้รับผิดชอบ : แผนกควบคุมคุณภาพ ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายบริหารคุณภาพ</p>
3.	% ชิ้นงานที่ กระบวนการ ถัดไปส่งคืน	 <p>ที่มา : ใบรับ-ส่งงานซ่อม ผู้รับผิดชอบ : แผนกสี</p>
4.	% การส่งมอบ ตรงเวลา	 <p>ที่มา : ใบส่งงานแผนก ที่มา:ใบส่งมอบงาน ที่มา : Production Planning For Line ผู้รับผิดชอบ : แผนกสี ผู้รับผิดชอบ : แผนกสี ผู้รับผิดชอบ : แผนกสี</p>
5.	% ครั้งที่ส่งของ ล่าช้ากว่า กำหนด	 <p>ที่มา : Production Planning For Line ผู้รับผิดชอบ : แผนกสี</p>
6.	PPM	 <p>ที่มา : ใบรายงานการจำหน่ายของเสีย ผู้รับผิดชอบ : แผนกธุรการผลิต</p>
7.	% Yieldวัตถุดิบ	 <p>ที่มา : ใบรายงานเบิกส่วนประกอบคอม ที่มา : ใบประเมินราคาวัตถุดิบ/สินค้าเสียหาย ผู้รับผิดชอบ : แผนกสี ผู้รับผิดชอบ : แผนกธุรการผลิต</p>





8.	% อัตราการใช้ งานคน (Utilization Factor) น้อย กว่า 85 %	 ที่มา : ตารางแสดงการมาทำงานของพนักงานในแต่ละหน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายบุคคล
9.	% ประสิทธิภาพ โดยรวมใน แผนก	 ที่มา : รายงานประสิทธิภาพเครื่องจักร ผู้รับผิดชอบ : แผนกช่าง
10.	จำนวนรายการ ข้อมูลที่ share ภายในบริษัท ด้วยระบบ IT	 ที่มา : รายการข้อมูลที่ share จากฝ่ายผลิต ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายผลิต
11.	จำนวนครั้งที่ สามารถนำ ข้อเสนอแนะมา ใช้ได้จริงจาก การทำกิจกรรม กลุ่มย่อย	 ที่มา : ใบกิจกรรมข้อเสนอแนะ ผู้รับผิดชอบ : แผนกธุรการผลิต
12.	ความถี่ของการ เกิดอุบัติเหตุ	 ที่มา : แบบรายงานอุบัติเหตุ ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายบุคคล
13.	% ของบุคลากร ที่ผ่านการ ทดสอบ ภายหลังการ ฝึกอบรมในทุก หลักสูตร	 ที่มา : รายงานผลการฝึกอบรม ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายบุคคล

8.	% อัตราการใช้ งานคน (Utilization Factor) น้อยกว่า 85 %	 ที่มา : ตารางแสดงการมาทำงานของพนักงานในแต่ละหน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายบุคคล
9.	% ประสิทธิภาพ โดยรวมใน แผนก	 ที่มา : รายงานประสิทธิภาพเครื่องจักร ผู้รับผิดชอบ : แผนกช่าง
10.	จำนวนรายการ ข้อมูลที่ share ภายในบริษัทฯ ด้วยระบบ IT	 ที่มา : รายการข้อมูลที่ share จากฝ่ายผลิต ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายผลิต
11.	จำนวนครั้งที่ สามารถนำ ข้อเสนอแนะมา ใช้ได้จริงจาก การทำกิจกรรม กลุ่มย่อย	 ที่มา : ใบกิจกรรมข้อเสนอแนะ ผู้รับผิดชอบ : แผนกธุรการผลิต
12.	ความถี่ของการ เกิดอุบัติเหตุ	 ที่มา : แบบรายงานอุบัติเหตุ ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายบุคคล
13.	% ของบุคลากร ที่ผ่านการ ทดสอบภายหลัง การฝึกอบรมใน ทุกหลักสูตร	 ที่มา : รายงานผลการฝึกอบรม ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายบุคคล








7.	% Yield วัสดุดิบ	 <p>ที่มา : ใบรายงานเบิกส่วนประกอบโคม</p> <p>ผู้รับผิดชอบ : แผนกประกอบ</p> <p>ที่มา : ใบประเมินราคาวัสดุดิบ/ สินค้าเสียหาย</p> <p>ผู้รับผิดชอบ : แผนกธุรการผลิต</p>
8.	% อัตราการใช้ งานคน (Utilization Factor) น้อย กว่า 85 %	 <p>ที่มา : ตารางแสดงการมาทำงานของพนักงานในแต่ละหน่วยงาน</p> <p>ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายบุคคล</p>
9.	จำนวนรายการ ข้อมูลที่ share ภายในบริษัทฯ ด้วยระบบ IT	 <p>ที่มา : รายการข้อมูลที่ share จากฝ่ายผลิต</p> <p>ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายผลิต</p>
10.	จำนวนครั้งที่ สามารถนำ ข้อเสนอแนะมา ใช้ได้จริงจาก การทำกิจกรรม กลุ่มย่อย	 <p>ที่มา : ใบกิจกรรมข้อเสนอแนะ</p> <p>ผู้รับผิดชอบ : แผนกธุรการผลิต</p>
11.	ความถี่ของการ เกิดอุบัติเหตุ	 <p>ที่มา : แบบรายงานอุบัติเหตุ</p> <p>ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายบุคคล</p>
12.	% ของบุคลากร ที่ผ่านการ ทดสอบ ภายหลังการ ฝึกอบรมในทุก หลักสูตร	 <p>ที่มา : รายงานผลการฝึกอบรม</p> <p>ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายบุคคล</p>









ตารางที่ 4.39 การไหลเอกสารของแผนกช่าง

ลำดับ ที่	ชื่อตัวชี้วัด สมรรถนะหลัก แผนกช่าง	ระบบเอกสาร
1.	% ค่าใช้จ่ายใน แผนกที่ลดลง ได้	 <p>ที่มา : รายงานค่าใช้จ่ายในการซ่อมและบำรุงรักษาของแต่ละเครื่องจักร ผู้รับผิดชอบ : แผนกธุรการผลิต</p>
2.	% ที่ความ พร้อมของ เครื่องจักร มากกว่า 80 %	 <p>ที่มา : รายงานประสิทธิภาพเครื่องจักร ผู้รับผิดชอบ : แผนกช่าง</p>
3.	% เครื่องจักร ไม่ เสียหาย ติดต่อกัน 3 เดือน	 <p>ที่มา : รายงานประวัติการชำรุดของเครื่องจักร ผู้รับผิดชอบ : แผนกช่าง</p>
4.	อัตราส่วนงาน ค้าง	 <p>ที่มา : รายงานงานเสร็จ-งานค้าง ผู้รับผิดชอบ : แผนกช่าง</p>
5.	% อัตราการใช้ งานคน (Utilization Factor) น้อย กว่า 85 %	 <p>ที่มา : ตารางแสดงการมาทำงานของพนักงานในแต่ละหน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายบุคคล</p>









6.	จำนวนรายการ ข้อมูลที่ share ภายในบริษัทฯ ด้วยระบบ IT	 ที่มา : รายการข้อมูลที่ share จากฝ่ายผลิต ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายผลิต
7.	จำนวนครั้งที่ สามารถนำ ข้อเสนอแนะมา ใช้ได้จริงจาก การทำกิจกรรม กลุ่มย่อย	 ที่มา : ใบกิจกรรมข้อเสนอแนะ ผู้รับผิดชอบ : แผนกธุรการผลิต
8.	ความถี่ของการ เกิดอุบัติเหตุ	 ที่มา : แบบรายงานอุบัติเหตุ ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายบุคคล
9.	เวลาหยุดซ่อม เฉลี่ย (MTTR)	 ที่มา : รายงานประสิทธิภาพเครื่องจักร ผู้รับผิดชอบ : แผนกช่าง








ตารางที่ 4.40 การไหลเอกสารของแผนกคลัง - ขนส่ง


ลำดับ ที่	ชื่อตัวชี้วัด สมรรถนะหลัก แผนกคลัง- ขนส่ง	ระบบเอกสาร
1.	% ต้นทุนที่ ลดลงได้ใน แผนก	 ที่มา : รายงานต้นทุนประจำปี ผู้รับผิดชอบ : แผนกธุรการผลิต
2.	% ความพร้อม ของวัสดุดิบ	 ที่มา : ใบขอเบิกวัสดุดิบ ผู้รับผิดชอบ : แผนกคลัง-ขนส่ง
3.	จำนวนครั้งที่ ถูกคำสั่งคืน สินค้าที่เสียหาย เนื่องจากการ ขนส่ง	 ที่มา : ใบรับ-ส่งงานซ่อม ผู้รับผิดชอบ : แผนกธุรการผลิต
4.	% ที่ส่งทันเวลา	 ที่มา : Delivery Schedule ผู้รับผิดชอบ : แผนกธุรการผลิต ที่มา : รายงานผลการส่งมอบ ผู้รับผิดชอบ : แผนกคลัง-ขนส่ง
5.	อัตราสินค้าคง คลังไม่ เคลื่อนไหว	 ที่มา : รายงานขอควักดูดิบไม่เคลื่อนไหว ผู้รับผิดชอบ : แผนกธุรการผลิต ที่มา : รายงานวัสดุดิบคงเหลือ ผู้รับผิดชอบ : แผนกธุรการผลิต
6.	% เวลาเฉลี่ยใน การจัดเตรียม สินค้าให้จัดส่ง ของเกิน 45 นาที	 ที่มา : ใบจัดเตรียมสินค้าออก ผู้รับผิดชอบ : แผนกคลัง-ขนส่ง
7.	% ของเสีย เนื่องจากการ เก็บรักษา	 ที่มา : ใบรายงานการจำหน่ายของเสีย ผู้รับผิดชอบ : แผนกธุรการผลิต

8.	มูลค่าสินค้าเสียหาย จากการขนส่ง	 <p>ที่มา : ใบรายงานการจำหน่ายของเสีย ที่มา : ใบประเมินราคาวัตถุดิบ/สินค้าเสียหาย ผู้รับผิดชอบ : แผนกธุรการผลิต ผู้รับผิดชอบ : แผนกธุรการผลิต</p>
9.	จำนวนครั้งที่ส่งผิด	 <p>ที่มา : ใบส่งสินค้า ผู้รับผิดชอบ : แผนกคลัง-ขนส่ง</p>
10.	อัตราส่วนสินค้าคง คลังที่วางถูกที่	 <p>ที่มา : บัญชีรายชื่อสินค้า/วัตถุดิบ ผู้รับผิดชอบ : แผนกคลัง-ขนส่ง</p>
11.	อัตราส่วนความ ผิดพลาดในการตรวจ นับ	 <p>ที่มา : รายงานการตรวจสินค้าคงเหลือประจำเดือน ผู้รับผิดชอบ : แผนกคลัง-ขนส่ง</p>
12.	จำนวนรายการข้อมูลที่ share ภายในบริษัทฯ ด้วยระบบ IT	 <p>ที่มา : รายการข้อมูลที่ share จากฝ่ายผลิต ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายผลิต</p>
13.	จำนวนครั้งที่สามารถ นำข้อเสนอแนะมา ใช้ได้จริงจากการทำ กิจกรรมกลุ่มย่อย	 <p>ที่มา : ใบกิจกรรมข้อเสนอแนะ ผู้รับผิดชอบ : แผนกธุรการผลิต</p>
14.	ความถี่ของการเกิด อุบัติเหตุ	 <p>ที่มา : แบบรายงานอุบัติเหตุ ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายบุคคล</p>
15.	% ของบุคลากรที่ผ่าน การทดสอบภายหลัง การฝึกอบรมในทุก หลักสูตร	 <p>ที่มา : รายงานผลการฝึกอบรม ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายบุคคล</p>

ตารางที่ 4.41 การไหลเอกสารของแผนกธุรการผลิด

ลำดับ	ดัชนีวัดสมรรถนะหลัก	ระบบเอกสาร
1.	% ต้นทุนที่ลดลงได้ในแผนก	 ที่มา : รายงานต้นทุนประจำปี ผู้รับผิดชอบ : แผนกธุรการผลิด
2.	% เพิ่มขึ้นของยอดขายเทียบกับปีที่แล้ว	 ที่มา : งบกำไรขาดทุน ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายบัญชีการเงิน
3.	% เพิ่มยอดขายจากลูกค้าใหม่	 ที่มา : รายงานยอดขายประจำเดือน ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายบัญชีการเงิน
4.	% เพิ่มขึ้นของยอดขายลูกค้าเดิม	 ที่มา : รายงานยอดขายประจำเดือน ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายบัญชีการเงิน
5.	% ยอดขายผลิตภัณฑ์ใหม่	 ที่มา : รายงานยอดขายประจำเดือน ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายบัญชีการเงิน
6.	จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น	 ที่มา : ใบส่งสินค้า ผู้รับผิดชอบ : แผนกธุรการผลิด ที่มา : รายงานประวัติลูกค้า ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายบัญชีการเงิน
7.	จำนวนลูกค้าเก่าที่ลดลง	 ที่มา : ใบส่งสินค้า ผู้รับผิดชอบ : แผนกธุรการผลิด ที่มา : รายงานประวัติลูกค้า ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายบัญชีการเงิน
8.	% ลูกค้าที่ให้คะแนนเกิน 80 คะแนน	 ที่มา : แบบสำรวจคะแนนความพึงพอใจของลูกค้า ผู้รับผิดชอบ : แผนกธุรการผลิด

9.	จำนวนข้อ ร้องเรียน	 <p>ที่มา : ใบ CPAR FORM ผู้รับผิดชอบ : แผนกควบคุมคุณภาพ</p> <p>ที่มา : CPAR LOG ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายบริหารคุณภาพ</p>
10.	% อัตราใบเสนอ ราคาที่ถูกค้า ยอมรับที่เคียวใน ครั้งแรก	 <p>ที่มา : ใบเสนอราคา ผู้รับผิดชอบ : แผนกธุรการผลิต</p>
11.	% ส่งตรงเวลา	 <p>ที่มา : Delivery Schedule: ผู้รับผิดชอบ : แผนกธุรการผลิต</p> <p>ที่มา : รายงานผลการส่งมอบ ผู้รับผิดชอบ : แผนกคงคลัง-ขนส่ง</p>
12.	จำนวนครั้งที่ ออกใบสั่งผลิต ให้แผนกต่างๆ ผิดพลาด	 <p>ที่มา : Production Planning For Line ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายผลิต</p> <p>ที่มา : ใบสั่งผลิตชิ้นงาน ผู้รับผิดชอบ : แผนกคงคลัง-ขนส่ง</p>
13.	จำนวนชั่วโมง การทำงาน ล่วงเวลาที่เกิด เนื่องจากการ วางแผนผิดพลาด	 <p>ที่มา : ใบแจ้งการทำงานล่วงเวลาหรือในวันหยุด ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายบุคคล</p>
14.	จำนวนรายการ ข้อมูลที่ share ภายในบริษัทฯ ด้วยระบบ IT	 <p>ที่มา : รายการข้อมูลที่ share จากฝ่ายผลิต ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายผลิต</p>
15.	จำนวนครั้งที่ สามารถนำ ข้อเสนอแนะมา ใช้ได้จริงจากการ ทำกิจกรรมกลุ่ม ย่อย	 <p>ที่มา : ใบกิจกรรมข้อเสนอแนะ ผู้รับผิดชอบ : แผนกธุรการผลิต</p>

16.	% ของบุคลากรที่ผ่านการทดสอบในทุกหลักสูตร ภายหลังการฝึกอบรม	 <p>ที่มา : รายงานผลการฝึกอบรม ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายบุคคล</p>
-----	--	--

4.16.3 แบบฟอร์มในการรายงานผลดัชนีวัดสมรรถนะหลัก

แบบฟอร์มในการรายงานผลดัชนีวัดสมรรถนะหลัก จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งทำให้ทราบว่าค่าของดัชนีวัดสมรรถนะหลักนั้นเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งรายละเอียดของรายงานผลดัชนีวัดสมรรถนะหลัก นั้นประกอบด้วยข้อมูลต่อไปนี้ (ตัวอย่างแบบฟอร์มแสดงไว้ในภาคผนวก ก.)

- ค่าเป้าหมายที่กำหนด
- ค่าจริงที่ได้ในแต่ละรอบเวลา
- รวมค่าจริงที่ได้
- ผลต่างจากเป้าหมาย
- สถานะจะแสดงลักษณะค่าที่ได้จริงว่าได้ตามเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่

4.17 บทสรุป

ในบทนี้ทำการจัดทำการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยนำวัตถุประสงค์ขององค์กรมาเชื่อมโยงเข้าด้วยกันและส่งแบบสอบถามให้กลุ่มผู้บริหารคัดเลือกดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักระดับองค์กรจากนั้นจัดทำการบริหารเชิงกลยุทธ์ระดับองค์กรและนำการบริหารเชิงกลยุทธ์ระดับองค์กรที่ได้จัดทำขึ้นมาเสริมจุดแข็ง แก้ไขจุดอ่อนและอุปสรรคขององค์กรจากนั้นกระจายการบริหารเชิงกลยุทธ์ระดับองค์กรลงไปยังระดับฝ่ายโดยใช้ตาราง OS จากนั้นกำหนดกลยุทธ์หลักและวัตถุประสงค์ของแต่ละฝ่ายที่จะมาสนับสนุนการบริหารเชิงกลยุทธ์ระดับองค์กรจากนั้นนำวัตถุประสงค์ที่ได้มาเชื่อมโยงเข้าด้วยกันและส่งแบบสอบถามให้หัวหน้าฝ่ายคัดเลือกดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักระดับฝ่ายแล้วจัดทำการบริหารเชิงกลยุทธ์ระดับฝ่ายจากนั้นทำการกระจายการบริหารเชิงกลยุทธ์ระดับฝ่ายลงเป็นดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักโดยใช้ตาราง OS และให้หัวหน้าแผนกและหัวหน้าฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับแผนกนั้นๆ ทำการประเมินคัดเลือกดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักสุดท้ายให้กรรมการผู้จัดการและหัวหน้าฝ่ายผลิตประเมินความเหมาะสมของดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักที่ได้จัดทำขึ้นรวมถึงเอกสารที่ใช้รายงานผลการบริหารเชิงกลยุทธ์