

บทที่ 5

การประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard

จากการวิเคราะห์ในบทที่ 4 ยังขาดวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหา ดังนี้ คือ โอกาสจากการช่วยเหลือภาครัฐ อุปสรรคจากค่าน้ำมันดิบสูงขึ้น จุดอ่อนด้านผลิตภัณฑ์ที่ไม่หลากหลายและไม่ทันสมัย ซึ่งจะเสนอแนะเพิ่มเติมในบทนี้ และจะกล่าวถึงการประเมินความเหมาะสมของระบบการวัดผลการดำเนินงานและคุณภาพของตัวชี้วัดเพื่อสรุปจุดอ่อนของระบบในปัจจุบันและนำไปพัฒนา เพื่อกำหนดตัวชี้วัด

5.1 ขั้นตอนการกำหนดดัชนีวัดผลสำเร็จแบบสมดุลขององค์กรที่วิจัย

1. เชิญผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในการกำหนดดัชนีวัดผลสำเร็จแบบสมดุล จากในบทที่ 4 ได้กำหนด ให้ผู้จัดการฝ่ายโรงงาน ผู้จัดการฝ่ายการเงินและบริหาร และผู้จัดการฝ่ายวางแผนและขนส่ง ซึ่งรับผิดชอบด้านการขาย เป็นผู้พิจารณา

2. ทำการวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ซึ่งได้แก่ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กรและการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร เพื่อให้ได้ทิศทาง และกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจนซึ่งในขั้นตอนนี้ได้กล่าวถึงกระบวนการในรายละเอียดในเนื้อหาของบทที่ 4 ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

3. ทบทวนวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และกลยุทธ์ขององค์กร โดยการปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมทั้งภายนอกองค์กรและภายในองค์กร และกำหนดเป็นกลยุทธ์หลัก ที่สำคัญขององค์กร ซึ่งในขั้นตอนที่ 3 นี้ได้กล่าวถึงกระบวนการในรายละเอียดในเนื้อหาของบทที่ 3 และบทที่ 4 ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

4. ศึกษากระบวนการวัดผลสำเร็จของการทำงานในปัจจุบันขององค์กร โดยทำการวิเคราะห์และกำหนดว่าดัชนีวัดผลสำเร็จแบบสมดุลขององค์กรควรมีทั้งหมดกี่มุมมองและมุมมองแต่ละมุมมองควรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร

การประเมินความเหมาะสมของระบบตัวชี้วัดเดิม จะพิจารณาจากลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี ที่ได้มีผู้ศึกษาไว้ ดังนี้ พลุ เดชะรินทร์ (2544)

1. มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร

2. ควรแสดงถึงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร (Performance Indicators) และควรใช้วัดกิจกรรมหรืองานที่มีความสำคัญแต่อาจไม่ค่อยผิดพลาด แต่ถ้ากิจกรรมนั้นเกิดความผิดพลาดจะก่อให้เกิดปัญหาใหญ่หลวง (Danger Indicators)

3. ประกอบด้วยตัวชี้วัดทั้งด้านการเงิน และไม่ใช่ด้านการเงิน
4. ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Lead Indicators) และผล (Lag Indicators)
5. มีผู้รับผิดชอบในทุกตัวชี้วัดที่สร้างขึ้น
6. องค์กรต้องสามารถควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ 80
7. สามารถวัดได้และเป็นที่น่าสนใจของบุคคลทั่วไป
8. จะต้องช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่สำคัญ

สำหรับองค์กร

9. ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร

ในการพิจารณาเลือกประเมิน ได้พิจารณาผู้บริหารระดับสูงขององค์กรซึ่งได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายโรงงาน ผู้จัดการฝ่ายวางแผนและขนส่ง และผู้จัดการฝ่ายบัญชี ขององค์กรที่ศึกษาเป็นผู้ตัดสินใจ

ตารางที่ 5.1 : ผลการประเมินความเหมาะสมของระบบตัวชี้วัดผลสำเร็จของกลยุทธ์แบบเดิม

มุมมอง (Perspective)	วัตถุประสงค์ (Objective)	ผลการ ประเมิน	ข้อคิดเห็น ของผู้บริหาร
มุมมองด้านลูกค้า	จำนวนคำร้องเรียนของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์ของบริษัทไม่เกิน 4 ครั้งต่อปี	คงไว้	เห็นควรให้มีหัวข้อเพิ่มเติม
	จัดส่งสินค้าให้ลูกค้าตรงตามเวลาที่กำหนด 100%	คงไว้	เห็นควรให้มีหัวข้อเพิ่มเติม
มุมมองด้านการเงิน	ลดจำนวน Component ที่ไม่เคลื่อนไหวใน Store เกิน 1 ปี ลง 30 %	คงไว้	เห็นควรให้มีหัวข้อเพิ่มเติม
มุมมองด้านกระบวนการภายใน	ลดจำนวนชั่วโมงเครื่องจักรหยุดไม่เกิน 8%	คงไว้	เห็นควรให้มีหัวข้อเพิ่มเติม
	ประสิทธิภาพในการผลิตให้ได้ 90%	คงไว้	เห็นควรให้มีหัวข้อเพิ่มเติม
มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร	จัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานระดับปฏิบัติการ ไม่น้อยกว่า 6 ชั่วโมงต่อคนต่อปี	คงไว้	เห็นควรให้มีหัวข้อเพิ่มเติม

สรุปผลการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดผลสำเร็จของกลยุทธ์แบบเดิม ดังแสดงในตารางที่ 5.1 พบว่า ตัวชี้วัดครอบคลุมทุกด้าน แต่จำนวนชี้วัดในแต่ละหัวข้อน้อยเกินไป

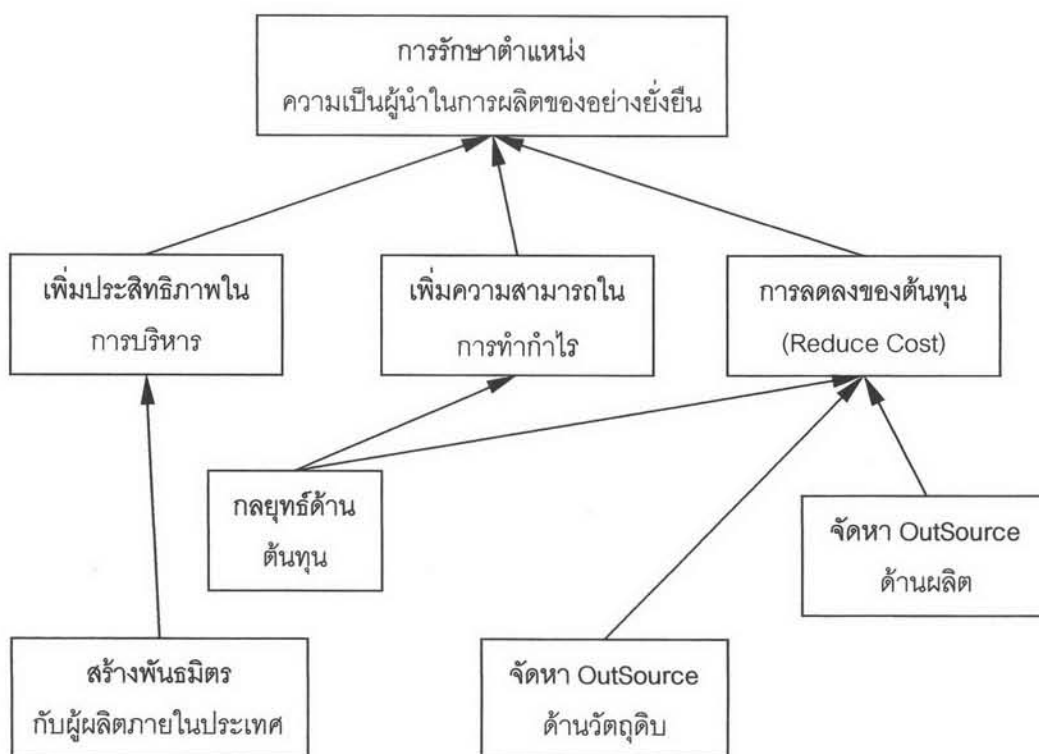
5. การกำหนดแผนที่ทางกลยุทธ์ขององค์กรที่วิจัย

ในขั้นตอนการกำหนดแผนที่ทางกลยุทธ์ขององค์กรที่ศึกษาวิจัย เริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมาร่วมกันระดมสมองเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในมุมมองด้านต่างๆ ด้วยการตั้งคำถามและตอบคำถาม

5.2 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการเงิน

- องค์กรควรมีผลงานด้านการเงินอย่างไรจึงจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการรักษาตำแหน่งความเป็นผู้นำในการผลิตของอย่างยั่งยืน

- องค์กรมีกิจกรรมด้านการเงินอะไรบ้างเพื่อให้บรรลุกลยุทธ์ที่กำหนด ซึ่งจากการระดมสมองของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่ศึกษาวิจัยสามารถวาดแผนภาพแสดงความเชื่อมโยงได้ดังแสดงในรูปที่ 5.1

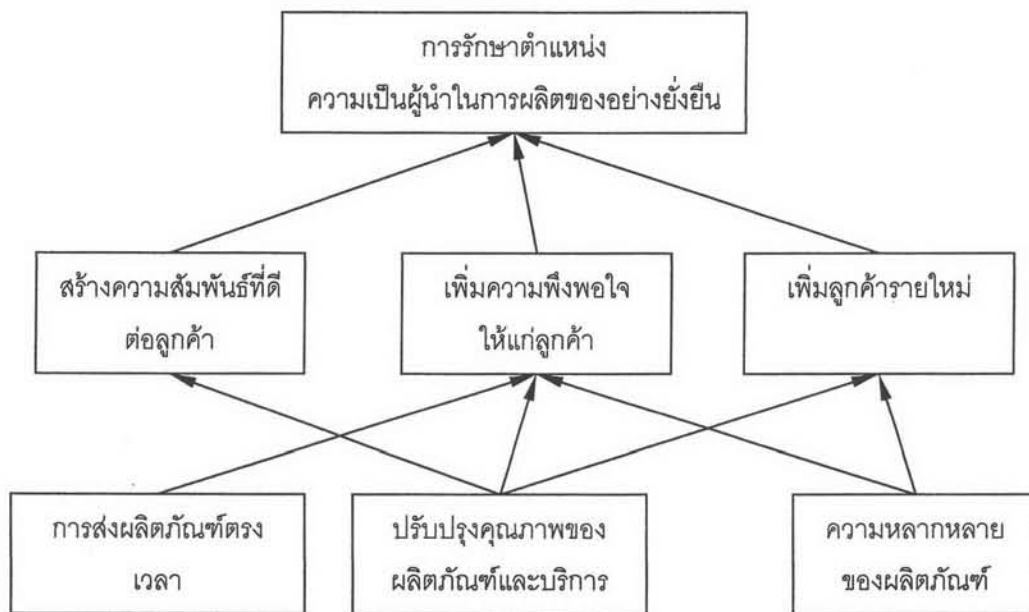


รูปที่ 5.1 ความเชื่อมโยงของวัตถุประสงค์ด้านการเงิน

ที่มา : องค์กรที่ศึกษาวิจัย

5.3 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านลูกค้า

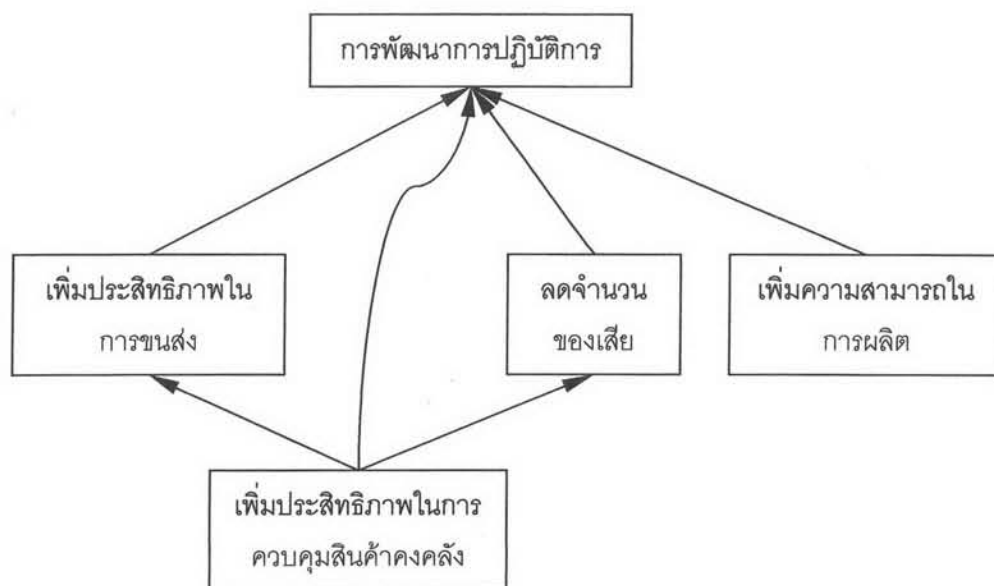
- ใครคือลูกค้าเป้าหมายขององค์กร
- ในการที่จะรักษาตำแหน่งความเป็นผู้นำในการผลิตอย่างยั่งยืน อะไรคือภาพที่องค์กรควรปรากฏในสายตาของลูกค้า
 - อะไรคือคุณค่าที่จะมอบให้ลูกค้าเป้าหมายเหล่านั้น
 - องค์กรควรมีมาตรการด้านการตลาดอย่างไรบ้างเพื่อที่จะสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าเป้าหมายซึ่งจากการระดมสมองของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่ศึกษาวิจัยสามารถวาดแผนภาพแสดงความเชื่อมโยงได้ดังแสดงในรูปที่ 5.2



รูปที่ 5.2 ความเชื่อมโยงของวัตถุประสงค์ด้านลูกค้า

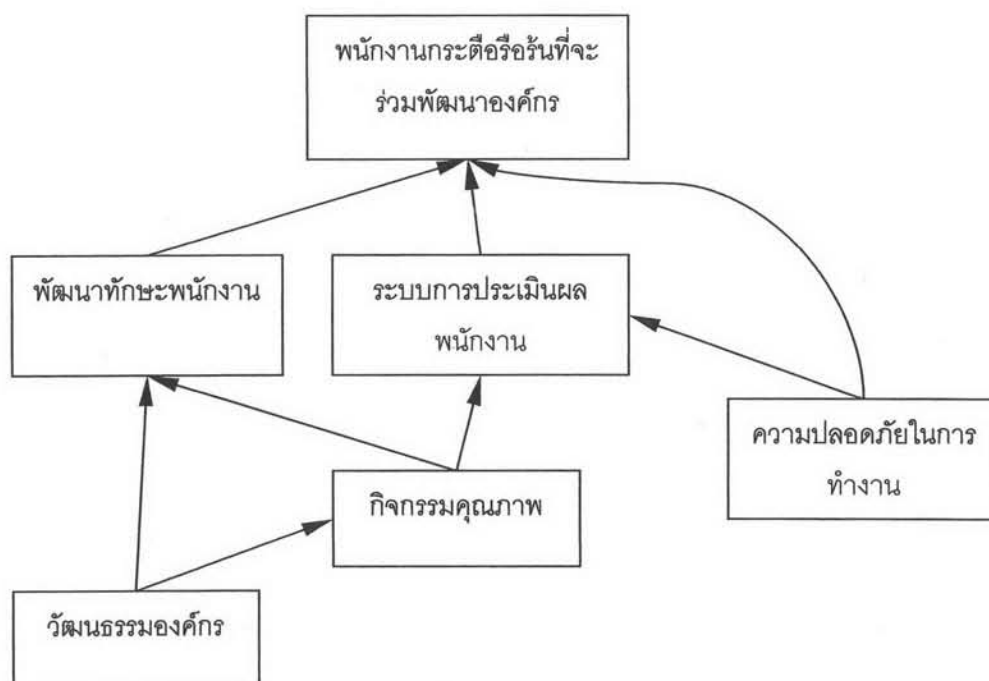
ที่มา : องค์กรที่ศึกษาวิจัย

5.4 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านกระบวนการภายใน



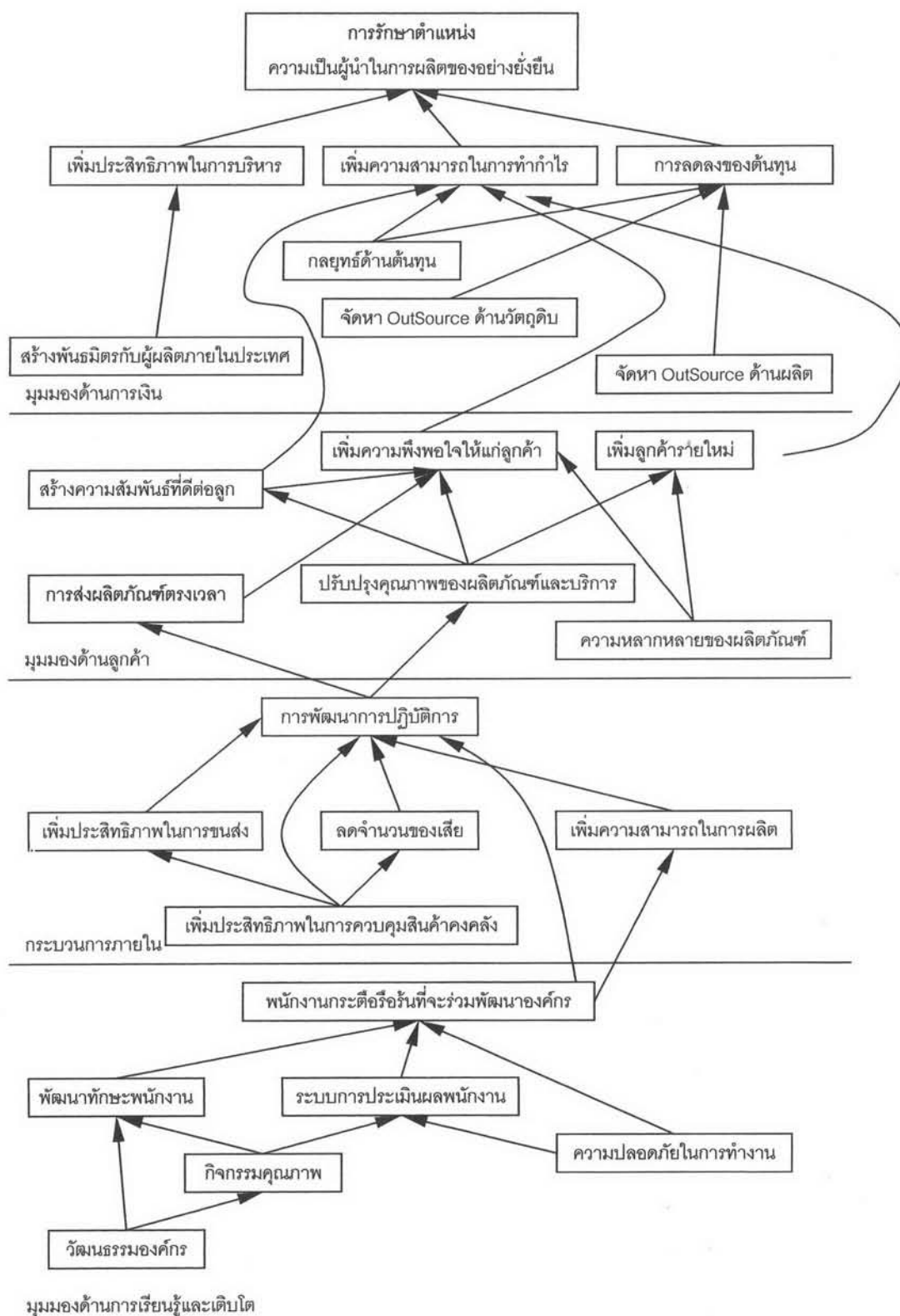
รูปที่ 5.3 ความเชื่อมโยงของวัตถุประสงค์ด้านกระบวนการภายใน
ที่มา : องค์กรที่ศึกษาวิจัย

5.5 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการเรียนรู้และเติบโต



รูปที่ 5.4 ความเชื่อมโยงของวัตถุประสงค์ด้านการเรียนรู้และเติบโต
ที่มา : องค์กรที่ศึกษาวิจัย

ผลจากการระดมสมองของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่ศึกษาวิจัย สามารถแสดงในรูปที่ 5.5



รูปที่ 5.5 แผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy map) ขององค์กรที่วิจัย
ที่มา : องค์กรที่ศึกษาวิจัย

6. การกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จภายใต้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นผลจากการประเมินของ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่ศึกษาวิจัย แสดงในตารางที่ 5.4 สำหรับวิธีการทดสอบตัวชี้วัดเทียบกับเกณฑ์ จะใช้วิธีการให้คะแนน โดยระดับคะแนนที่ใช้ในการคัดเลือกนั้น กำหนดไว้ดังนี้

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

ตารางที่ 5.2 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Objectives)	ตัวชี้วัด (KPI)	สูตรคำนวณ	หมายเหตุ
ความสามารถในการทำกำไร	ยอดขายสุทธิ(ล้านบาท)	ยอดขายในประเทศ + ยอดขายต่างประเทศ	รวมยอดขายทุกผลิตภัณฑ์
	กำไรสุทธิ (ล้านบาท)	ยอดขาย - ต้นทุนรวม	
การลดต้นทุนไฟฟ้า	การใช้พลังงานไฟฟ้า(ต่อการผลิตชิ้นงาน)	(ค่าพลังงานเดิม / จำนวนชิ้นงาน) - (ค่าพลังงานใหม่ / จำนวนชิ้นงาน)	+ แสดงว่าพลังงานลดลง
จัดหา OutSource ด้านผลิต	ค่าแรงงานในการผลิตลดลง(%)	((ค่าแรงงานเดิม - ค่าแรงงานใหม่) / ค่าแรงงานเดิม) x100	% เป็น+ แสดงว่าค่าแรงลดลง

ตารางที่ 5.3 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Objectives)	ตัวชี้วัด (KPI)	สูตรคำนวณ	หมายเหตุ
เพิ่มความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า	จำนวนข้อร้องเรียนจากลูกค้า(ครั้ง)	จำนวนครั้งที่ร้องเรียนทั้งปี / เดือน	นับจำนวนครั้งที่แจ้งปัญหา
	จำนวนครั้งที่ Reject จากการส่งตรวจ สอบด้านความปลอดภัยของเด็กเล่น (ครั้ง)	จำนวนครั้งที่ reject ทั้งปี / เดือน	นับจำนวนครั้งที่ reject
การส่งผลิตภัณฑ์ตรงเวลา	การส่งสินค้าตามที่ลูกค้ากำหนด (%)	(จำนวนครั้งที่ส่งตรงเวลา / จำนวนครั้งที่ส่งทั้งหมด)	
ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์	ให้ได้รับการอนุมัติผลิตภัณฑ์ใหม่จากลูกค้า(อาทิตย์)	วันที่ส่งงานให้ถึงมือลูกค้า - วันที่รับแม่พิมพ์	ถ้าได้รับอนุมัติเร็วจะมีผลต่อการได้รับผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้นจากลูกค้า

ตารางที่ 5.4 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Objectives)	ตัวชี้วัด (KPI)	สูตรคำนวณ	หมายเหตุ
เพิ่มประสิทธิภาพในการขนส่ง	ลดจำนวน Component ที่ไม่เคลื่อนไหวในสต็อกเกิน 1 ปี	$100 \times (\text{จำนวน Component ที่ไม่เคลื่อนไหว} / \text{จำนวน Component ทั้งหมด})$	
เพิ่มความสามารถในการผลิต	จำนวน เครื่องจักร Break down (%)	$(\text{เวลาเครื่องจักร Break down} / \text{เวลาที่เครื่องจักรทำงาน}) \times 100$	
	%Performance Rate	$(\text{เวลามาตรฐาน} - \text{เวลาจริง}) / \text{เวลาในการทำงาน}) \times 100$	% เป็น+ แสดงว่าใช้เกินมาตรฐาน
ลดจำนวนของเสีย	จำนวนของเสียของชิ้นงาน(%)	$((\text{ผลิตได้-ของเสีย}) / \text{ผลิตได้}) \times 100$	

ตารางที่ 5.5 มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Objectives)	ตัวชี้วัด (KPI)	สูตรคำนวณ	หมายเหตุ
พนักงานกระตือรือร้นที่จะร่วมพัฒนาองค์กร	จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรม (ชม.)	จำนวนชั่วโมงที่พนักงานได้รับการฝึกอบรม / จำนวนพนักงานที่เข้าอบรม	
	อายุงานเฉลี่ยของพนักงาน (ปี)	จำนวนปีของพนักงาน/จำนวนพนักงาน	
	อัตราการลาออกของพนักงาน (%)	จำนวนพนักงานลาออก / จำนวนพนักงานทั้งหมด	
	อัตราการหยุดงานของพนักงาน (%)	จำนวนพนักงานลางาน / จำนวนพนักงานทั้งหมด	
ความปลอดภัยในการทำงาน	จำนวนอุบัติเหตุหยุดงาน (ครั้ง)	จำนวนอุบัติเหตุหยุดงานทั้งปี / เดือน	นับจำนวนอุบัติเหตุหยุดงาน
กิจกรรมคุณภาพ	จำนวนข้อเสนอแนะ (เรื่อง ต่อ พนักงาน)	จำนวนข้อเสนอแนะ / พนักงานทั้งหมด	นับจำนวนข้อเสนอแนะ
	จำนวนกลุ่ม QCC(กลุ่ม ต่อ แผนก)	จำนวนกลุ่ม / จำนวนแผนกทั้งหมด	นับจำนวนกลุ่ม QCC