

การกำหนดสมรรถนะมาตรฐานของบริษัทจำหน่ายสินค้าอุตสาหกรรม
โดยอาศัยหลักการประเมินผลเชิงดุลยภาพ (BALANCED SCORECARD)



นางสาวจิตติมา สุวรรณรังษี

ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหการ ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ


คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2553

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

DETERMINATION OF STANDARD PERFORMANCE OF AN INDUSTRIAL PRODUCT DISTRIBUTOR
WITH BALANCED SCORECARD CONCEPT

Ms. Titima Suwanrungsri



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Engineering Program in Industrial Engineering

Department of Industrial Engineering

Faculty of Engineering

Chulalongkorn University

Academic Year 2010

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การกำหนดสมรรถนะมาตรฐานของบริษัทจำหน่ายสินค้า
อุตสาหกรรมโดยอาศัยหลักการประเมินผลเชิงดุลยภาพ
(BALANCED SCORECARD)

โดย

นางสาวฐิติมา สุวรรณรังษี


สาขาวิชา

วิศวกรรมอุตสาหการ


อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

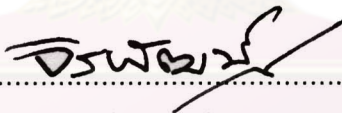
รองศาสตราจารย์ จิรพัฒน์ เสาประเสริฐวงศ์

คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

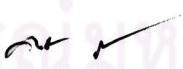

..... คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร. บุญสม เลิศนिरังษี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


..... ประธานกรรมการ
(ศาสตราจารย์ ดร.ศิริจันทร์ ทองประเสริฐ)


..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(รองศาสตราจารย์ จิรพัฒน์ เสาประเสริฐวงศ์)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ สุทัศน์ รัตนเกื้อกังวาน)


..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.วันชัย วิจิรวณิช)

จิตติมา สุวรรณรังษี : การกำหนดสมรรถนะมาตรฐานของบริษัทจำหน่ายสินค้าอุตสาหกรรม โดย
อาศัยหลักการประเมินผลเชิงดุลยภาพ (BALANCED SCORECARD)

(DETERMINATION OF STANDARD PERFORMANCE OF AN INDUSTRIAL PRODUCT
DISTRIBUTOR WITH BALANCED SCORECARD CONCEPT)

อ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: รศ.จิรพัฒน์ เงามประเสริฐวงศ์, 228 หน้า.

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดสมรรถนะมาตรฐานของบริษัทตัวแทนจำหน่ายสินค้า
อุตสาหกรรมโดยอาศัยหลักการประเมินผลเชิงดุลยภาพ (Balanced scorecard) ภายใต้อะไร 5 มุมมอง
โดยแบ่งเป็นการวัดผลกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กร คือ มุมมองด้านการเงิน, มุมมองด้าน
ลูกค้า, มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา และเนื่องจากลักษณะ
ธุรกิจที่ต้องซื้อสินค้ามาจำหน่ายต่อยังลูกค้า ดังนั้นจึงต้องวัดผลกระบวนการดำเนินงานภายนอกด้วย
คือ มุมมองด้านซัพพลายเออร์

ขั้นตอนการวิจัยประกอบด้วย (1) ศึกษาและรวบรวมข้อมูล (2) กำหนดดัชนีชี้วัดสมรรถนะการ
ดำเนินงานระดับองค์กรและ เชื่อมโยงกลยุทธ์สู่ระดับแผนกเพื่อการปฏิบัติโดยอาศัยหลักการประเมินผล
เชิงดุลยภาพ (3) กำหนดค่าเป้าหมาย (4) จัดทำแบบสอบถามเพื่อประเมินความเหมาะสมของดัชนีวัด
สมรรถนะภายใต้แต่ละมุมมอง (5) พัฒนาระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานและทบทวนค่าเป้าหมายที่
กำหนดขึ้นสำหรับแผนกขาย โดยการเปรียบเทียบกับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน (6) จัดทำระบบ
เอกสารเพื่อการตรวจติดตามและปรับปรุงการดำเนินงานในอนาคต

สรุปผลการกำหนดดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานแต่ละแผนกได้ดังนี้ แผนกขายมีจำนวน
17 ดัชนี, แผนกวิศวกรรมมีจำนวน 9 ดัชนี, แผนกจัดซื้อและควบคุมสินค้ามีจำนวน 10 ดัชนี, แผนก
การเงินมีจำนวน 6 ดัชนี, แผนกขนส่งมีจำนวน 6 ดัชนี และแผนกบริหารงานบุคคลมีจำนวน 3 ดัชนี
จากนั้นนำดัชนีชี้วัดแผนกขายมาเปรียบเทียบกับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ซึ่งผลที่ได้พบว่าดัชนีชี้
วัดที่ต่ำกว่าคู่เปรียบเทียบกับ มีดังนี้ ดัชนียอดขายลูกค้าใหม่ ต่ำกว่า 26%, ดัชนีส่งมอบตรงเวลา ต่ำกว่า
4% , ดัชนีการปิดการขาย ต่ำกว่า 5% , ดัชนีความสามารถในการวางแผนการตลาด ต่ำกว่า 20% และ
ดัชนีการฝึกอบรม ต่ำกว่า 11%

ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ.....ลายมือชื่อนิสิต.....

สาขาวิชา.. .วิศวกรรมอุตสาหการ..... ลายมือชื่อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....

ปีการศึกษา2553.....

จิตติมา สุวรรณรังษี
อ.รพิต

: MAJOR INDUSTRIAL ENGINEERING

KEYWORDS : BALANCED SCORECARD / KEY PERFORMANCE INDICATOR /
BENCHMARKING

TITIMA SUWANRONGSRI : DETERMINATION OF STANDARD PERFORMANCE
OF AN INDUSTRIAL PRODUCT DISTRIBUTOR WITH BALANCED SCORECARD
CONCEPT.

THESIS ADVISOR: ASSOC. PROF. JEIRAPAT NGAOPRASERTWONG, 228 pp.

The research objective was to determine of standard performance of an industrial product distributor with balanced scorecard concept according to five perspectives that mentioned the internal business process: financial perspective, customer perspective, internal process perspective, and learning and growth perspective. Due to trading business also so identify the external business process: supplier perspective.

The research methodology consists of: (1) Study and collect the information (2) KPIs of organizes level were determined and transformed the strategy into division level for action. (3) The targets KPIs were set. (4) The KPIs were suitable evaluated by the questionnaire according to each perspective. (5)The efficiency and target of sales department were developed by compare with another company. (6) The data forms were created to collect for monitoring and develop in the future.

The result from determine of standard performance: Sale department has 17 KPI , Engineering department has 9 KPIs, Purchasing department has 10 KPIs, Financial department has 6 KPIs, Transportation department has 6 KPIs and Personality department has 3 KPIs. The result form compare with another company of sale department: The new customer selling price is lower 26%, the delivery in time is lower 4%, the selling closing is lower 5%, the efficiency of market planning is lower 20% and the training is lower 11%.

Department: Industrial Engineering..... Student's Signature **TITIMA SUWANRONGSRI**
Field of Study: Industrial Engineering..... Advisor's Signature **J. Ngaprasertwong**
Academic Year: 2010.....

กิตติกรรมประกาศ

ในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณ รศ. จิรพัฒน์ เงามประเสริฐวงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาในการทำวิทยานิพนธ์ ซึ่งเป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะแนวทางในการทำวิทยานิพนธ์จนสำเร็จลุล่วงอย่างสมบูรณ์ และขอกราบขอบพระคุณประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ศ.ดร. ศิริจันทร์ ทองประเสริฐ และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รศ. สุทัศน์ รัตนเกื้อกังวาน , รศ.ดร. วันชัย วิจิรวินิช ที่ให้ความรู้และคำแนะนำอันเป็นประโยชน์ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ของเนื้อหาการทำวิทยานิพนธ์จนเสร็จสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ คุณบุญชู ว่องตาประดิษฐ์ กรรมการผู้จัดการ คุณพัฒนพงษ์ บัลดอย ผู้จัดการทั่วไป และพี่ๆพนักงานในองค์กรที่ศึกษาวิจัยทุกท่าน สำหรับความช่วยเหลือและร่วมมือเป็นอย่างดีตลอดระยะเวลาในการเก็บข้อมูลประกอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ท้ายสุดนี้ ผู้วิจัยใคร่ขอกราบขอบพระคุณบิดามารดา ที่ได้สนับสนุนและให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยเสมอมาจนสำเร็จการศึกษา ตลอดจนเพื่อนทุกคน ที่ให้ความช่วยเหลือในทุกด้านจนวิทยานิพนธ์สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ฎ
สารบัญรูป	ฐ
บทที่ 1: บทนำ	1
1.1 ข้อมูลทั่วไปของบริษัทกรณีศึกษา.....	1
1.1.1 ขอบเขตของการดำเนินงาน.....	3
1.2 ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	3
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	8
1.4 ขอบเขตของการศึกษา.....	8
1.5 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย.....	8
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	9
บทที่ 2: ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	10
2.1 แนวคิดและทฤษฎี.....	10
2.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis).....	10
2.1.2 การวางแผนกลยุทธ์.....	14
2.1.3 ดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators: KPIs)	16
2.1.4 การดำเนินงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard).....	21
2.1.5 การเทียบเคียง (Benchmarking).....	30
2.1.6 ระบบมาตรฐาน ISO9001 (Version 2008).....	38

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	41
2.2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาดัชนีวัดผลการดำเนินการหลัก.....	41
2.2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลเชิงคุณภาพ.....	43
2.2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเทียบเคียงสมรรถนะ.....	45
บทที่ 3: การศึกษาสภาพทั่วไป	48
3.1 ประวัติของบริษัทกรณีศึกษา.....	48
3.2 ลักษณะธุรกิจของบริษัทกรณีศึกษา	50
3.3 โครงสร้างองค์กรของบริษัทกรณีศึกษา	51
3.4 ผังวงจรธุรกิจ (Business Flow Chart)	52
3.5 ระเบียบปฏิบัติงานของแต่ละแผนก	54
3.5.1 ตัวแทนระบบคุณภาพของบริษัท (QMR)	54
3.5.2 แผนกขาย.....	55
3.5.3 แผนกการเงินและบริหารงานบุคคล.....	55
3.5.4 แผนกจัดซื้อและควบคุมสินค้า.....	57
3.5.5 ฝ่ายจัดส่ง.....	58
3.5.6 แผนกวิศวกรรม.....	58
3.6 ระบบบันทึกข้อมูลและเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้องในส่วนงานต่างๆ.....	59
3.7 กลยุทธ์ของบริษัทกรณีศึกษาในปัจจุบัน.....	61
3.7.1 กลยุทธ์ราคา (Price Strategy).....	61
3.7.2 กลยุทธ์ลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Strategy).....	62
3.7.3 กลยุทธ์การกระจายสินค้า (Distribution Strategy).....	62
3.7.4 กลยุทธ์การขาย (Sale Strategy).....	63
3.7.5 กลยุทธ์ด้านสินค้า Product Strategy).....	63
3.8 กระบวนการวัดผลการดำเนินงานของบริษัทกรณีศึกษาในปัจจุบัน.....	63

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.9 สภาพปัญหาที่พบเห็นจากกระบวนการทำงานในปัจจุบัน.....	65
บทที่ 4: การกำหนดดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงาน.....	82
4.1 การวางแผนกลยุทธ์บริษัทกรณีศึกษา.....	82
4.1.1 การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการแข่งขัน.....	83
4.1.2 การวิเคราะห์ Five Forces	83
4.1.3 การวิเคราะห์ Matrix TOWS.....	85
4.2 การกำหนดมุมมองต่างๆภายใต้ Balance Scordcard.....	94
4.3 การออกแบบและสร้างแผนที่กลยุทธ์.....	95
4.4 การกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดภายใต้แต่ละมุมมองระดับองค์กร.....	99
4.5 การกระจายดัชนีวัดสมรรถนะหลักจากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	111
บทที่ 5: ทบทวนผลและดำเนินการแก้ไขปรับปรุง	135
5.1 การประเมินผลดัชนีวัดสมรรถนะหลังการพัฒนา.....	135
5.2 การจัดเก็บข้อมูลดัชนีชี้วัดของแต่ละแผนก.....	140
5.3 การเปรียบเทียบดัชนีชี้วัดกับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน.....	147
5.4 การทบทวนผลและดำเนินการแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์.....	164
บทที่ 6: สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ.....	174
6.1 สรุปผลการวิจัย	174
6.2 ข้อเสนอแนะ	178
6.3 งานวิจัยที่ควรดำเนินการต่อไป	179
รายการอ้างอิง	181
ภาคผนวก	184
ภาคผนวก ก เกณฑ์การประเมินดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงาน	185
ภาคผนวก ข ค่าดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานปัจจุบันของบริษัทกรณีศึกษา	191

สารบัญ (ต่อ)

หน้า	
ภาคผนวก ค ตัวอย่างแบบสำรวจประสิทธิภาพด้านการขายสำหรับบริษัทตัวแทน จำหน่ายสินค้า.....	213
ภาคผนวก ง แบบฟอร์มในการจัดเก็บข้อมูล.....	219
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์	228



สารบัญญัตราง

ตารางที่	หน้า
1.1	5
2.1	28
2.2	29
3.1	64
4.1	89
4.2	90
4.3	91
4.4	92
4.5	93
4.6	100
4.7	102
4.8	106
4.9	108
4.10	110
4.11	112
4.12	117
4.13	121
4.14	123
4.15	126
4.16	128
4.17	130
4.18	131

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
5.1	สรุปคะแนนการประเมินผลดัชนีวัดสมรรถนะหลังการพัฒนาของมุมมองด้านการเงิน.... 137
5.2	สรุปคะแนนการประเมินผลดัชนีวัดสมรรถนะหลังการพัฒนาของมุมมองด้านลูกค้า..... 138
5.3	สรุปคะแนนจากการประเมินผลดัชนีวัดสมรรถนะหลังการพัฒนาของมุมมองด้าน ซัพพลายเออร์ (Supplied)..... 138
5.4	สรุปคะแนนการประเมินผลดัชนีวัดสมรรถนะหลังการพัฒนาของมุมมองด้านกระบวนการ ภายใน.....139
5.5	สรุปคะแนนจากการประเมินผลดัชนีวัดสมรรถนะหลังการพัฒนาของมุมมองด้านการเรียนรู้ และพัฒนา..... 139
5.6	แสดงรายละเอียดดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานของแต่ละแผนก..... 142
5.7	แสดงข้อมูลทั่วไปของบริษัทที่ตอบแบบสำรวจ..... 149
5.8	สรุปค่าตัวเลขเป็นช่วงของระดับประสิทธิภาพที่ดีที่สุดและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติและตัวเลข PI ทางด้านแผนกขายทั้ง 7 บริษัทของธุรกิจตัวแทนจำหน่ายที่ตอบแบบสำรวจ.....151
5.9	แสดงการคำนวณระดับประสิทธิภาพของ PI สำหรับมุมมองด้านการเงิน ของบริษัท กรณีศึกษาเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ย PI.....157
5.10	แสดงการคำนวณระดับประสิทธิภาพของ PI สำหรับมุมมองด้านลูกค้า ของบริษัท กรณีศึกษาเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ย PI.....158
5.11	แสดงการคำนวณระดับประสิทธิภาพของ PI สำหรับมุมมองด้าน Supplier ของบริษัท กรณีศึกษาเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ย PI.....159
5.12	แสดงการคำนวณระดับประสิทธิภาพของ PI สำหรับมุมมองด้านกระบวนการภายใน ของบริษัทกรณีศึกษาเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ย PI.....161
5.13	แสดงการคำนวณระดับประสิทธิภาพของ PI สำหรับมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ของบริษัทกรณีศึกษาเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ย PI.....162
5.14	แสดงการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงาน.....164
5.15	แผนปฏิบัติการแผนกวิศวกรรม.....167
5.16	แผนปฏิบัติการแผนกจัดซื้อและควบคุมสินค้า168
5.17	แผนปฏิบัติการแผนกการเงิน170
5.18	แผนปฏิบัติการแผนกขนส่ง..... 172
5.19	แผนปฏิบัติการแผนกบริหารงานบุคคล..... 173

สารบัญรูป

รูปที่	หน้า
1.1	แสดงผลิตภัณฑ์ที่จำหน่ายของบริษัทกรณีศึกษา..... 2
1.2	โครงสร้างองค์กรของบริษัทกรณีศึกษา..... 3
1.3	กราฟแสดงปริมาณยอดขาย 5
1.4	เปอร์เซ็นต์ของความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์ 5
2.1	ขั้นตอนในการทำดัชนีวัดผลการดำเนินงาน 20
2.2	ตัวอย่างการประยุกต์ใช้ขั้นตอนการกำหนดดัชนีชี้วัด 21
2.3	กรอบความคิดการนำ BSC มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร 22
2.4	มุมมองต่างๆ 4 ด้าน ตามหลัก Balance scorecard 23
2.5	การเชื่อมโยงในแต่ละมุมมองตามหลัก Balanced Scorecard 26
2.6	ตัวอย่างแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategic Map) 27
2.7	รูปแบบการทำ Benchmarking..... 32
2.8	ตัวอย่างของ Spider Chart..... 33
2.9	โครงสร้างในการกำหนดดัชนีวัดผลการดำเนินงาน 41
3.1	ผังโครงสร้างองค์กรบริษัทกรณีศึกษา..... 51
3.2	ภาพแสดงผังธุรกิจขององค์กรที่ศึกษาวิจัย 53
4.1	เครื่องชี้ภาวะเศรษฐกิจที่สำคัญของโลก..... 88
4.2	การกำหนดและจัดลำดับมุมมองในการจัดทำตัวชี้วัด กรณี 5 มุมมอง..... 95
4.3	แผนที่กลยุทธ์ของบริษัทกรณีศึกษา..... 96
5.1	ขั้นตอนการกำหนดค่าเป้าหมาย..... 140
5.2	การเปรียบเทียบระดับประสิทธิภาพของ PI สำหรับมุมมองด้านการเงินของบริษัท กรณีศึกษาเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ย PI 157
5.3	การเปรียบเทียบระดับประสิทธิภาพของ PI สำหรับมุมมองด้านลูกค้าของบริษัท กรณีศึกษาเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ย PI 159
5.4	การเปรียบเทียบระดับประสิทธิภาพของ PI สำหรับมุมมองด้านSupplier ของบริษัท กรณีศึกษาเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ย PI 160

สารบัญรูป

รูปที่		หน้า
5.5	การเปรียบเทียบระดับประสิทธิภาพของ PI สำหรับมุมมองด้านกระบวนการภายในของ บริษัทกรณีศึกษาเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ย PI.....	162
5.6	การเปรียบเทียบระดับประสิทธิภาพของ PI สำหรับมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาของ บริษัทกรณีศึกษาเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ย PI	163
6.1	แผนผังขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยโดยสังเขป.....	175



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 1

บทนำ

การดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับตัวแทนจำหน่ายและซื้อเพื่อจำหน่ายต่อยังลูกค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์และนิวเมติก ในปัจจุบันมีคู่แข่งเกิดขึ้นมากมายและเต็มไปด้วยการแข่งขันในตลาดที่รุนแรง รวมไปถึงสภาพการณ์ทางเศรษฐกิจโลกที่ถดถอยโดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศไทยที่มีความไม่แน่นอนทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม ทำให้โอกาสที่องค์กรจะประสบความสำเร็จเป็นไปได้ยากกว่าในอดีต ดังนั้นการปรับปรุงในด้านการขาย, คุณภาพของสินค้าและบริการจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมากต่อความพึงพอใจและความต้องการของลูกค้า แต่การนำมาซึ่งยอดขายสูงสุดไม่ได้ขึ้นอยู่กับการแข่งขันทางด้านตลาดเพียงอย่างเดียว จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์วางแผน เพื่อให้พบจุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร ส่งผลให้สามารถหาแนวทางแก้ไขเพื่อปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพภายในองค์กร ทำให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ในสภาวะการณ์ปัจจุบันและสามารถตามการเปลี่ยนแปลงของโลกภายนอกได้อย่างทันทั่วถึง ดังนั้นจึงต้องแสวงหาเครื่องมือทางด้านการจัดการสมัยใหม่เข้ามาช่วยเพื่อให้องค์กรอยู่รอด บุคคลากรทั้งองค์กรก้าวไปข้างหน้าด้วยเป้าหมายเดียวกัน

1.1 ข้อมูลทั่วไปของบริษัทกรณีศึกษา

บริษัทกรณีศึกษา จัดทะเบียนก่อตั้งบริษัท เมื่อวันที่ 18 มกราคม 2544 ดำเนินธุรกิจตัวแทนจำหน่ายและซื้อเพื่อจำหน่ายต่อไปยังลูกค้า เกี่ยวกับอุปกรณ์วัดคุมและระบบอัตโนมัติทาง Electronic control, Pneumatic control และงานที่ลูกค้ากำหนดตามความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก ภายใต้ข้อตกลงการทำงานและนโยบายของบริษัท โดยสามารถพัฒนาคุณภาพได้อย่างต่อเนื่อง และจะมุ่งไปยังกลุ่มลูกค้าอื่นๆอีกในอนาคต ตัวอย่างผลิตภัณฑ์ที่จัดจำหน่ายแบ่งเป็น 5 ประเภท ดังนี้

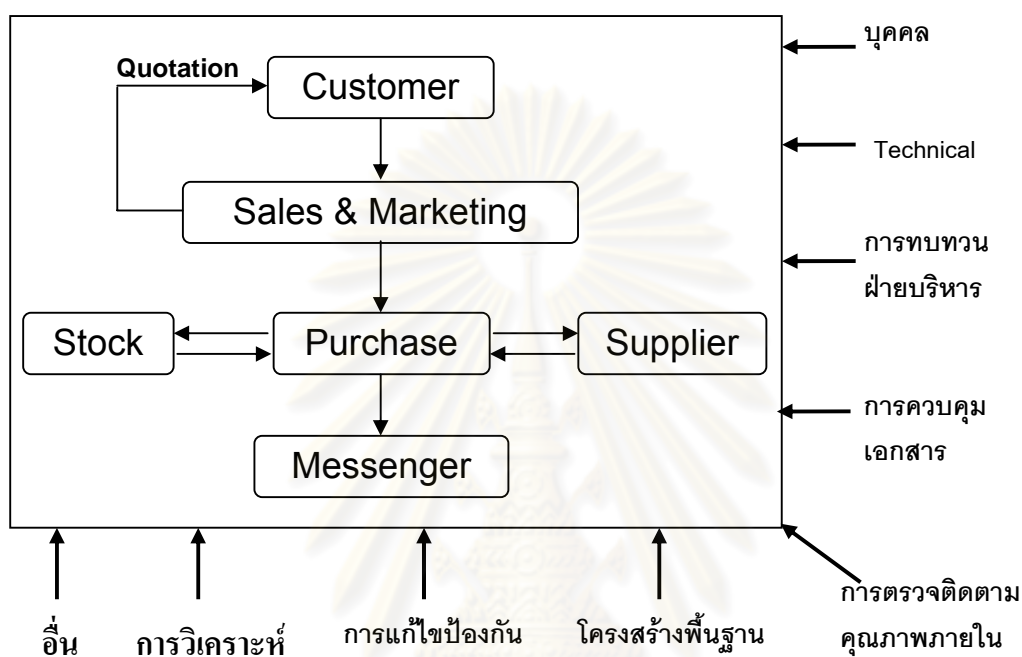


รูปที่ 1.1 แสดงผลิตภัณฑ์ที่จำหน่ายของบริษัทกรณีศึกษา

กลุ่มลูกค้าของบริษัทกรณีศึกษามีทั้ง โรงงานอุตสาหกรรมทั้งภาครัฐและเอกชน ร้านค้าปลีกทั่วไป และผู้รับเหมา ซึ่งลักษณะการซื้อสินค้าของลูกค้าจะมีทั้งลูกค้าประจำที่ไม่ค่อยคำนึงถึงราคามากนัก เป็นกลุ่มลูกค้าที่มี Loyalty ต่อบริษัทและกลุ่มลูกค้าที่เน้นเรื่องราคาเป็นหลักต้องเปรียบเทียบราคาจากบริษัทคู่แข่งก่อนทำการตัดสินใจซื้อ

1.1.1 ขอบเขตของการดำเนินงาน

ขอบเขตของกิจกรรมการดำเนินงานขององค์กรโดยรวม



รูปที่ 1.2 โครงสร้างองค์กรของมหาวิทยาลัยศึกษา

1.2 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

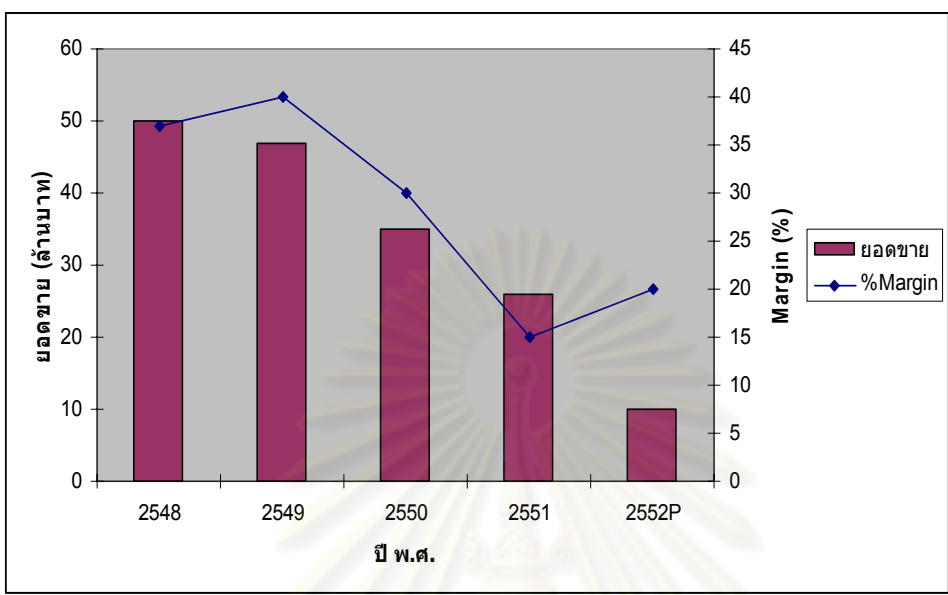
การแข่งขันในตลาดที่สูงและรุนแรงทั้งด้านราคา ความรวดเร็วในการให้บริการ สืบเนื่องจากภาวะเศรษฐกิจถดถอย ปริมาณงานโครงการ ทั้งอาคาร หรือโรงงานอุตสาหกรรมต่างๆ มีการขยายตัวในอัตราที่ต่ำ รวมทั้งการอนุมัติสั่งซื้อสินค้าจากลูกค้าต้องผ่านหลายขั้นตอน ทำให้การปิดการขายเป็นไปด้วยความยากลำบาก ประสิทธิภาพภายในองค์กรเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้องค์กรสามารถแข่งขันกับคู่แข่งและอยู่รอดในธุรกิจได้ ไม่ว่าจะเป็นการจัดการด้านการขาย การบริหารพัสดุคงคลัง การแก้ปัญหาและการสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า การดำเนินการโดยปราศจากการวางแผนการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องอาจก่อให้เกิดผลเสียจำนวนมากในการใช้ทรัพยากร

โดยเฉพาะหากมิได้มีกลยุทธ์ในการพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพการณ์ทางธุรกิจแล้ว อาจทำให้พลาดจากการได้รับงานจากลูกค้า และก่อให้เกิดการสูญเสียจำนวนมาก

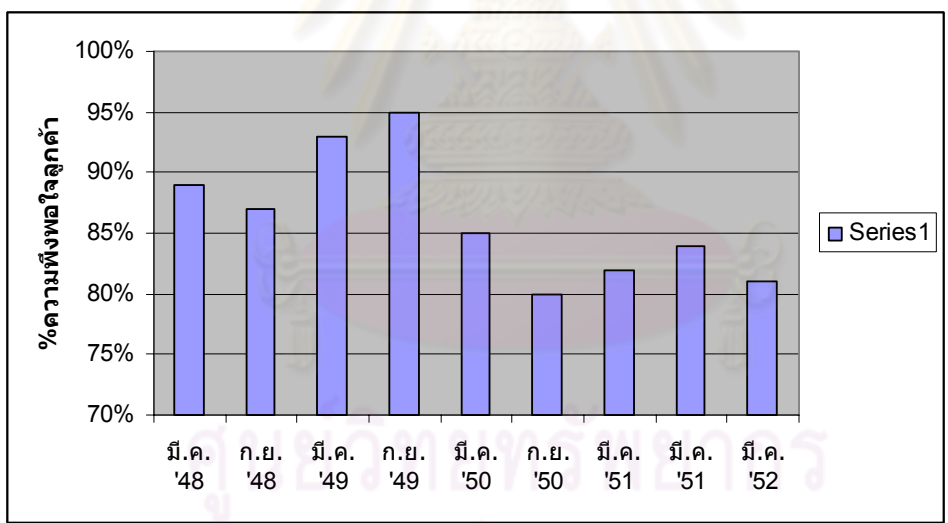
จากข้อมูลทั่วไปของบริษัทจะพบว่า การกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดของบริษัท ภารกิจศึกษานั้น มีเพียงมุมมองด้านลูกค้าเพียงอย่างเดียว แต่ภายใต้การแข่งขันในยุคปัจจุบันพบว่าการ ที่องค์กรจะประสบความสำเร็จและอยู่รอดภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรงนั้นการอาศัยตัวชี้วัด ทางด้านลูกค้าเพียงอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอ ทั้งนี้เนื่องจากตัวชี้วัดทางด้านลูกค้ามีข้อจำกัดหลาย ประการ ได้แก่

- ไม่สามารถประเมินในสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เนื่องจากปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความ ได้เปรียบทางการแข่งขัน สำหรับองค์กรต่างๆ ในปัจจุบันมักจะเป็นทรัพยากร หรือความ สามารถที่ไม่สามารถจับต้องได้ เช่น ความรู้(knowledge) ชื่อเสียง ภาพพจน์องค์กร หรือความสามารถทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม เป็นต้น ซึ่ง ปัจจัยเหล่านี้ไม่สามารถใช้ตัวชี้วัดด้านลูกค้ามาประเมินได้ ทำให้กลายเป็น ปัจจัยสำคัญต่อการสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันในระยะยาวของ องค์กร ในปัจจุบันที่ถือเป็นยุคแห่งความรู้ (Knowledge Era) คนเป็นส่วนช่วยให้ องค์กรประสบความสำเร็จ แต่อย่างไรก็ดีมุมมองทางด้านลูกค้าไม่สามารถ วัดบุคลากรขององค์กรได้
- ไม่สามารถประเมินมุมมองด้านการเงินได้ เช่น การเพิ่มขึ้นของรายได้ของ องค์กร การลดลงของต้นทุน เป็นต้น
- ไม่สามารถประเมินกระบวนการทำงานภายในได้ เช่น การดำเนินงานที่รวดเร็ว ขึ้น หรือกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

จากปัญหาดังกล่าวส่งผลให้ขีดความสามารถในการแข่งขันลดต่ำลง สังเกตได้จาก ยอดการขายตั้งแต่ปี พ.ศ.2548-2552 โดยภาพรวมการเติบโตมีแนวโน้มลดลง พิจารณาได้จากรูปที่ 1.3 หากมองในแง่ของ กำไรส่วนเกิน (%margin) จะพบว่าแนวโน้มที่ถดถอยโดยเฉพาะในปี พ.ศ.2552 บริษัทเกิดสภาวะขาดทุนติดต่อกัน 3 เดือนอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อนกล่าวคือ รายได้ที่ ได้รับจากการขายสินค้าไม่เพียงพอกับรายจ่ายที่เกิดขึ้นแนวโน้มของงานที่เข้ามามีอัตราที่น้อยลง นอกจากนี้ทางบริษัทยังไม่มีระบบการวัดและประเมินผลงานที่เป็นระบบอีกด้วย



รูปที่ 1.3 กราฟแสดงปริมาณยอดขาย



รูปที่ 1.4 เปอร์เซนต์ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์

ตารางที่ 1.1 เปอร์เซนต์การปิดการขาย

ปี	2548	2549	2550	2551	2552P
%การปิดการขาย	50.75	42.00	30.76	35.23	20.00

จากตารางที่ 1.2 พบว่าแนวโน้มการปิดการขายลดลงตามการแข่งขันที่สูงขึ้น อีกทั้งมีคู่แข่งเกิดขึ้นมากมายเนื่องจากเป็นธุรกิจที่สามารถทำได้ง่าย ซึ่งแต่ละบริษัทก็มีกลยุทธ์การขายเป็นของตนเอง ดังนั้นเพื่อความอยู่รอดขององค์กรจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ โดยเฉพาะเมื่อพิจารณาจากรูปที่ 1.4 พบว่าจากการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กรในภาพรวมค่อนข้างคงที่ ไม่ได้มีการพัฒนาเพิ่มขึ้น ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานภายในองค์กร โดยอาศัยเครื่องมือที่นิยมใช้ในธุรกิจ เช่น

-Strategic Planning การวางแผนเชิงกลยุทธ์ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับสถานะภาพขององค์กร การนำข้อมูลที่รวบรวมมาวิเคราะห์เพื่อนำไปใช้ในการจัดวางทิศทางขององค์กร จากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์ว่าควรจะทำอย่างไร เพื่อให้ได้ตามทิศทางที่กำหนดไว้

-Supply Chain ห่วงโซ่อุปทานเป็นกลยุทธ์ในการประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรและคู่ค้าที่เกี่ยวข้องภายในห่วงโซ่อุปทาน โดยมีเป้าประสงค์ในการปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในระยะยาว

-Customer Relationship Management หรือ CRM การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ปัจจุบันสภาพแวดล้อมทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปมีผลกระทบต่อลูกค้าซึ่งทำให้ธุรกิจต้องกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลง

ส่วน Balance scorecard (BSC) ซึ่งเป็นเครื่องมือทางการจัดการในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการประเมินผล (Measurement) ที่จะช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

BSC ถือเป็นเครื่องมือทางการจัดการที่นิยมใช้ สามารถนำไปใช้ได้กับองค์กรทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดใหญ่หรือขนาดย่อม และมีแนวทางปฏิบัติครบทั้ง 4 มุมมอง

บริษัทกรณีศึกษาถือเป็นองค์กรขนาดย่อม การนำ BSC มาใช้จะก่อให้เกิดเปลี่ยนแปลงและการสั่งการใดๆภายในองค์กรจะชัดเจน เนื่องจากความสลับซับซ้อนของการดำเนินงานน้อยกว่า ทำให้กลยุทธ์และการจัดการทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) มีความชัดเจนยิ่งขึ้น ดังนั้นทางบอร์ดกรรมการจัดการของบริษัทจึงลงมติที่จะนำเครื่องมือในการวัดสมรรถนะการดำเนินงาน (BSC) มาใช้ในการบริหารจัดการทั่วทั้งองค์กร

ในการออกแบบ BSC ส่วนใหญ่จะกำหนดตัวชี้วัด 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งเป็นเพียงมุมมองที่เกิดจากการพิจารณาการดำเนินงานภายในองค์กรเท่านั้น แต่ลักษณะธุรกิจบริษัท ทรนศึกษาซึ่งต้องซื้อสินค้าจากซัพพลายเออร์เพื่อจำหน่ายต่อ (Trading) ดังนั้นจึงต้องพิจารณาการดำเนินงานจากภายนอกด้วย (Kuo-pin.chang, 2010) โดยจัดทำมุมมองด้านซัพพลายเออร์เพิ่มขึ้นมา ซึ่งซัพพลายเออร์บางรายมีอำนาจการต่อรองสูงหรืออาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร เช่น สินค้าส่งมาไม่ครบ การจัดส่งไม่ตรงเวลา ส่งใบเสนอราคาล่าช้าและผิดพลาด เป็นต้น ดังนั้นดัชนีชี้วัดที่ถูกกำหนดขึ้นในมุมมองด้านซัพพลายเออร์จะถูกตรวจสอบว่าต่ำกว่าค่าเป้าหมายหรือไม่ เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขต่อไปโดยอาจทำการคัดเลือกซัพพลายเออร์ใหม่หรือหาสินค้าอื่นมาทดแทน ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงกำหนดไว้ 5 มุมมองตามหลัก BSC เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ดังนี้

1. เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผล (Measurement) ที่ครบถ้วนทั้ง ห้ามุมมอง คือมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านซัพพลายเออร์ มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยมุ่งเน้นที่การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ต้องบรรลุ

2. เพื่อเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) โดยการจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) หรือการเชื่อมโยงระหว่างBSC กับแผนปฏิบัติการ

3. เพื่อเป็นระบบในการบริหารองค์กร (Management Systems) โดยนำ BSC มาใช้ในการประเมินผล และหาแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น โดยอาจจะนำไปทำการ Benchmarking หรือเรียนรู้จากผู้อื่น

ในปีพ.ศ. 2552 ทางคณะผู้บริหารของบริษัททรนศึกษา ได้มีนโยบายที่จะพัฒนาระบบมาตรฐาน ISO 9001:2000 เป็น ISO 9001:2008 ซึ่งตามระบบมาตรฐานใหม่นี้ จำเป็นต้องมีการปรับปรุงทั้งทางด้านระบบบริหารคุณภาพและการจัดการทรัพยากร ฉะนั้นจึงนำBalanced Scorecard (BSC) เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการทั่วทั้งองค์กร โดยเชื่อมโยงความสัมพันธ์เข้ากับมาตรฐาน ISO 9001:2008 ตามแต่ละมุมมองของหลัก BSC หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นการเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์กับแผนปฏิบัติการขององค์กรเพื่อให้ง่ายต่อการปฏิบัติงานและประเมินผลการดำเนินงาน มีเกณฑ์การวัดที่ครอบคลุมถึงเครื่องมือในการบริหารต่างๆขององค์กร โดยนำดัชนีที่ได้แต่ละมุมมองมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์คุณภาพขององค์กรและนำดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานนี้มาทำการเปรียบเทียบกับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน

จากนั้นสามารถนำผลที่ได้ไปใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานในเชิงชี้บอกองค์กรถึงตำแหน่งของตนในธุรกิจนั้นๆ ทำให้รู้ถึงช่องว่างระหว่างผู้ถูกเปรียบเทียบกับผู้ที่ปฏิบัติได้ดีที่สุดและชี้บอกถึงสิ่งที่เป็นจุดอ่อนจุดแข็งของตนรวมถึงการปรับปรุงกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อพัฒนาขีดความสามารถในแข่งขันและการดำเนินงานขององค์กร

1.3 วัดถูประสงคของการวิจัย

เพื่อจัดทำดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานแบบดุลยภาพ(BSC) สำหรับธุรกิจตัวแทนจำหน่ายและซื้อเพื่อจำหน่ายต่อยังลูกค้า ให้ครอบคลุมทั้ง 5 มุมมองของBSCจากนั้นนำผลที่ได้มาทำการเปรียบเทียบการดำเนินงานกับผู้ที่อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน

1.4 ขอบเขตของการศึกษา

ขอบเขตของการศึกษามีดังนี้

1.จัดทำดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานแบบดุลยภาพ (BSC) ขององค์กร โดยครอบคลุมทั้ง 5 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านซัพพลายเออร์ มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ของธุรกิจเกี่ยวกับตัวแทนจำหน่ายและซื้อเพื่อจำหน่ายต่อยังลูกค้า

2.เกณฑ์การรับรองมาตรฐานจะครอบคลุมเฉพาะมาตรฐานISO 9001:2008

3.กระบวนการเปรียบเทียบดัชนีชี้วัดจะเปรียบเทียบเฉพาะผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรม

เดียวกัน

1.5 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

ขั้นตอนในการสร้างดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานมีดังนี้

1.ศึกษางานวิจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

3.กำหนดวัตถุประสงค์ของแต่ละมุมมอง ภายใต้ Balanced scorecard

4.จัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ระดับองค์กร

5. กำหนดตัวชี้วัดระดับองค์กรโดยเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของแต่ละดัชนีชี้วัดกับระบบมาตรฐาน ISO 9001:2008 เข้าแต่ละมุมมองของหลักการ BSC

6. นำดัชนีชี้วัดที่ได้ตามแต่ละมุมมองมาทบทวน และกำหนดเป้าหมายโดยการจัดประชุมระหว่างผู้จัดการฝ่าย

7. นำผลที่ได้มาทำการเปรียบเทียบกับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน

8. สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

9. นำเสนอผลงานวิจัย

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับมีดังนี้

1. สามารถกำหนดตัวชี้วัด และนำหลักการที่ได้จากการศึกษานี้ไปประยุกต์ใช้ในการจัดการต่างๆโดยนำเกณฑ์มาตรฐานมาประยุกต์ใช้ร่วมกัน เพื่อให้สะดวกต่อการปฏิบัติงานและประเมินผลการดำเนินงาน
2. สามารถประเมินตนเอง เพื่อนำมาปรับปรุงจุดอ่อนและพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร
3. เพื่อก่อให้เกิดผลกำไรที่เพิ่มขึ้น
4. เพื่อให้เกิดการปรับปรุงที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจแก่ลูกค้า และส่งผลถึงความอยู่รอดของบริษัท

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 2

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะกล่าวถึง การประยุกต์ใช้แนวคิด ทฤษฎีต่างๆจากตำรา หนังสือและเอกสารทางวิชาการ รวมถึงบทความจากเว็บไซต์ เพื่อใช้ในการวิจัยเรื่องการพัฒนาட்சนี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานโดยอาศัยหลักการประเมินผลเชิงคุณภาพ(BSC) ในการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันและดำเนินงานของบริษัทตัวแทนจำหน่ายสินค้าเกี่ยวกับอุปกรณ์วัดคุมและระบบอัตโนมัติทาง Electronic control, Pneumatic control โดยแบ่งเนื้อหาตามลำดับดังนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎี

2.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

กลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับองค์กรเพราะองค์กรใช้กลยุทธ์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของตน โดยกลยุทธ์ของแต่ละองค์กรจะถูกกำหนดตามธรรมชาติและลักษณะขององค์กรนั้นๆ ทั้งนี้ องค์กรจะกำหนดกลยุทธ์ได้นั้นต้องรู้สถานการณ์หรือสภาวะขององค์กรของตนเสียก่อน นอกจากนี้ยังต้องมีกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับตนเอง วิธีการและเทคนิคในการวิเคราะห์สภาวะขององค์กรและกระบวนการกำหนดกลยุทธ์มีหลายวิธีด้วยกันหนึ่งในวิธีการเหล่านี้ คือกระบวนการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งเป็นวิธีการที่รู้จักและใช้กันอย่างแพร่หลาย

- ความหมายของ SWOT

SWOT เป็นคำย่อมาจากคำว่า Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats โดย

- Strengths คือ จุดแข็ง หมายถึง ความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวก ซึ่งองค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ดี

- Weaknesses คือ จุดอ่อน หมายถึง สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบ และด้อยความสามารถ ซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ไม่ดี
- Opportunities คือ โอกาส หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร
- Threats คือ อุปสรรค หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่ให้อบรรลุวัตถุประสงค์หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาต่อองค์กร

บางครั้งการจำแนกโอกาสและอุปสรรคเป็นสิ่งที่ทำได้ยากเพราะทั้งสองสิ่งนี้สามารถเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้สถานการณ์ที่เคยเป็นโอกาสกลับกลายเป็นอุปสรรคได้ และในทางกลับกัน อุปสรรคอาจกลับกลายเป็นโอกาสได้เช่นกัน ด้วยเหตุนี้องค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของตนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์แวดล้อม

- กรอบการวิเคราะห์ SWOT

ในการวิเคราะห์ SWOT การกำหนดเรื่อง หัวข้อ หรือประเด็น (Area) เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องคำนึงถึง เพราะว่าการกำหนดประเด็นทำให้การวิเคราะห์และประเมินจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคได้ถูกต้องโดยเฉพาะการกำหนดประเด็นหลัก (key area) ได้ถูกต้องจะทำให้การวิเคราะห์ถูกต้องยิ่งขึ้น

การกำหนดกรอบการวิเคราะห์ SWOT ใดๆ ขึ้นอยู่กับลักษณะธุรกิจและธรรมชาติขององค์กรนั้นๆ การธุรกิจเอกชนมีการคิดค้นกรอบการวิเคราะห์ SWOT ที่มีความหลากหลายรูปแบบ อาทิ

- MacMillan (1986) เสนอ 5 ประเด็น สำหรับกรอบการวิเคราะห์ SWOT คือ
 - เอกลักษณะขององค์กร

- ขอบเขตปัจจุบันของธุรกิจ
 - แนวโน้มสภาพแวดล้อมที่จะเป็นโอกาสและอุปสรรค
 - โครงสร้างของธุรกิจ
 - รูปแบบการเติบโตที่คาดหวัง
 - Goodstein et al (1993) เสนอ 5 ประเด็นที่ต้องวิเคราะห์ คือ
 - ความสำเร็จของแต่ละประเภทธุรกิจขององค์กรและทรัพยากรขององค์กรที่ยังไม่ถูกใช้
 - ระบบติดตามประเมินผลสำหรับธุรกิจแต่ละประเภท
 - กลยุทธ์ขององค์กรในแง่ความคิดริเริ่ม การเผชิญกับความเสี่ยง และการขับเคลื่อนทางการแข่งขัน
 - โครงสร้างและระบบการบริหารขององค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติแผนกลยุทธ์ให้บรรลุเป้าหมาย
 - Piercy and Giles (1998) เสนอ 4 ประเด็น คือ
 - ความเฉพาะเจาะจงของตลาดผลิตภัณฑ์
 - ความเฉพาะเจาะจงของกลุ่มลูกค้า
 - นโยบายราคาในตลาดที่เกี่ยวข้อง
 - การสื่อสารทางการตลาดสำหรับลูกค้าที่แตกต่างกันและ
- Edwards (1994) เสนอปัจจัยภายนอก 9 ประการ คือ การเมือง, เศรษฐกิจ, นิเวศวิทยา, การแข่งขัน, กฎหมาย, โครงสร้างพื้นฐาน, สังคม, เทคโนโลยี และประชากร
- การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในการประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กร ทุกๆด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรแหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร(คน เงิน วัสดุ การจัดการ รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กร เพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลกลยุทธ์ก่อนหน้าด้วย)

- จุดแข็งขององค์กร (S-Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั่นเองว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์กรที่องค์กรควรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้ และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร
- จุดอ่อนขององค์กร (W-Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั้น ๆ เองว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อย ข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

- การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก

ภายใต้การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรนั้น สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน การงบประมาณ และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึงกรรมวิธีใหม่ๆ และพัฒนาการทางด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ

- โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O-Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อประโยชน์ ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์กรในระดับมหภาค
- อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (T-Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรว่ามีปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อในระดับมหภาคในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งองค์กรจำต้องหลีกเลี่ยง หรือปรับสภาพองค์กรให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกระแทกดังกล่าวได้

2.1.2 การวางแผนกลยุทธ์

- ความหมายกลยุทธ์

เฮนรี มินท์เบิร์ก (Henry Mintzberg , 1990) กลยุทธ์ขององค์กรคือ จะต้องเกิดขึ้นภายในองค์กรโดยไม่ต้องคิดถึงเรื่องแผนที่กำหนด แต่ต้องเกิดจากความเห็นของคนระดับล่างตามความเป็นจริง สอดคล้องกับสถานการณ์ที่ยังไม่เกิด

วีลเลนและฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger, 2000:3) กลยุทธ์ขององค์กรคือ ความคิดเพื่อตัดสินใจในการปฏิบัติการเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จในระยะยาว

เชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 2002:6) กลยุทธ์ขององค์กรคือ แผนปฏิบัติการเพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย

ปนัดดา ญวนกระโทก (2547) กลยุทธ์ขององค์กรคือ วิธีการหรือแผนการคิดที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอน มีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ มุ่งเพื่อเอาชนะคู่แข่งขั้นหรือเพื่อหลบหลีกอุปสรรคต่าง ๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

พสุ เดชะรินทร์ (2551 : 44-45) กลยุทธ์ขององค์กรคือ วิธีการหรือแนวทางที่องค์กรจะนำเสนอคุณค่า(value)ให้กับลูกค้าเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามต้องการ

Thomp, Stickland and Gamble (2008: 3-4) กลยุทธ์ขององค์กรคือ การวางแผนในการจัดการและแนวทางที่ธุรกิจจะดำเนินไปเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการแข่งขัน และควบคุมการปฏิบัติการเพื่อการเจริญเติบโตทางธุรกิจ

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์คือ การวางแผนในการจัดการหรือแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยใช้ BSC ซึ่งเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่ช่วยในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

- การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์จะสะท้อนรูปแบบการดำเนินธุรกิจ ดังนี้

- สะท้อนให้เห็นถึงพื้นฐานการใช้ทรัพยากรและความสามารถในการแข่งขัน
- สะท้อนให้เห็นถึงการบริหารงานในแง่ของการผลิตการวิจัย/พัฒนา การตลาด การเงิน
- สะท้อนให้เห็นถึงการเข้าไปลงทุนในตลาดใหม่ ๆ
- สะท้อนให้เห็นถึงการควบคุมกิจการหรือเข้าร่วมเป็นพันธมิตร
- สะท้อนให้เห็นถึงการเคลื่อนไหวเชิงรุก ได้เปรียบ

- สะท้อนให้เห็นถึงการเคลื่อนไหวเชิงรับ เพื่อตอบโต้คู่แข่ง
- ฯลฯ

- การวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับ 3 หัวข้อที่สำคัญคือ การวิเคราะห์กลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปใช้ แต่ละหัวข้อมีรายละเอียดและส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ความรับผิดชอบของผู้บริหารลำดับชั้นของกลยุทธ์ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกลยุทธ์ระดับต่างๆขององค์กร การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ตลอดจนการสร้างระบบต่างๆ ในองค์กรเพื่อนำกลยุทธ์ไปใช้การกำหนดกลยุทธ์มีลำดับขั้นดังนี้

1.วิสัยทัศน์ (vision) มีความหมายว่า การมองอนาคตให้ถูกต้องว่าจะเกิดอะไร ถ้าอนาคตที่เกิดขึ้นเป็นจริงตามคະเนกัก็เรียกว่าวิสัยทัศน์ แต่ถ้าอนาคตที่เกิดขึ้นไม่ตรงกับที่คาดคะเนก็เรียกว่า ความฝัน (dream) ในอีกความหมายหนึ่งวิสัยทัศน์เป็นความตั้งใจของคนที่มีขอบเขตกว้าง รวมทุกอย่างและคิดไปข้างหน้าซึ่งเป็นการตั้งใจที่แสดงให้เห็นถึงความทะเยอทะยาน (aspiration) ไปสู่ออนาคต สิ่งที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะของวิสัยทัศน์ก็คือสมมุติฐานที่ดีที่สุดที่ใช้คำว่า the best, the most หรือ the greatest เช่น บริษัทจะผลิตสินค้าที่มีคุณภาพดีที่สุดในปฏิบัติต่อลูกค้าเป็นบุคคลสำคัญที่สุดหรือจะให้บริการที่สมมุติฐานที่สุด

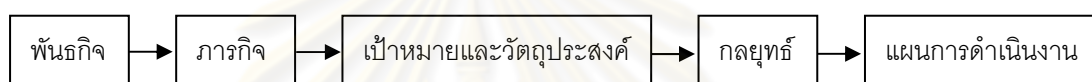
2.ภารกิจ (Mission) เป็นคำที่ขยายความหมายของวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นถึงทิศทางและความเชื่อที่ระบุว่าวิสัยทัศน์จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยแสดงให้เห็น 2 อย่างคือ จะทำอะไร เช่น องค์กรของเราจะทำธุรกิจการขนส่ง ธุรกิจเสื้อผ้าสำเร็จรูป ซ่อมแซมเครื่องยนต์ ทำธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ หรือธุรกิจรักษาสุขภาพ เป็นต้น ภารกิจค่อนข้างจะเป็นปัจจุบันและแสดงให้เห็นถึงระยะยาว เช่น บริษัทเราทำธุรกิจอะไรในอีก 5 ปีข้างหน้า บริษัทจะไปที่ไหนหรือตลาดของเราจะเป็นอะไร เป็นต้น

3.เป้าหมาย (goal) และวัตถุประสงค์ (objective) เป้าหมายกับวัตถุประสงค์จะแตกต่างกันในรายละเอียดเป้าหมายจะระบุถึงจุดหมายปลายทางขององค์กรที่เป็นส่วนรวม ส่วนวัตถุประสงค์ก็จะเป็นจุดหมายปลายทางของการดำเนินงานในระดับหน่วยงาน มีความชัดเจนและเฉพาะเจาะจงกว่า เช่น เป้าหมายกำหนดว่า “เราจะเสนอขายผลิตภัณฑ์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของราคา คุณภาพและบริการ ที่สามารถแข่งขันกับคนอื่นและน่าเชื่อถือได้” ส่วนวัตถุประสงค์กำหนดว่า “บริษัทจะรับประกันคุณภาพสินค้าระยะเวลา 1 ปี อัตราการสูญเสียในการผลิตไม่เกิน

2% และจะทำการสำรวจความพอใจลูกค้าทุกๆ 6 เดือน” เป็นต้น จะเห็นความแตกต่างว่า เป้าหมายจะกล่าวอย่างกว้างๆ ส่วนวัตถุประสงค์จะกล่าวอย่างชัดเจน

4. กลยุทธ์ (Strategy) ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์และการนำไปใช้

5.แผนการดำเนินงาน (Operating plan) การจัดทำแผนดำเนินงานก็เพื่อเชื่อมต่อกับสิ่งต่างๆที่กล่าวมาเข้าด้วยกันเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย แผนดำเนินงานจะกำหนดขึ้นมาสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ดังนั้นจึงสรุปลำดับของกลยุทธ์ได้ดังนี้



2.1.3 ดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators: KPIs)

- ความหมายของดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลัก

จากการศึกษามีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำนิยามไว้ดังนี้

Kaplan and Norton (1996) ดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลัก คือเครื่องมือ หรือ ดัชนีที่ใช้ในการวัดหรือประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่างๆขององค์กรว่าเป็นอย่างไร

दनัย เทียนพุดม (2544) ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก คือตัวชี้วัด ผลสัมฤทธิ์ขององค์กร โดยเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตกลงกันได้ องค์กรสามารถใช้ผลของการวัดและการประเมินความก้าวหน้าของการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร

วรภัทร์ ภูเจริญ (2550) ดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลัก เป็นการวัดผลการดำเนินงานหลักทั้งที่เป็นรูปธรรม และนามธรรม ใช้ได้ในทุกองค์กร ซึ่งถูกนำมาใช้เพื่อให้ผู้บริหาร ได้ทราบถึง ชีตความสามารถ สมรรถนะความคืบหน้า คุณภาพ ปริมาณของกิจกรรมต่างๆที่ได้ทำ ไปตามแผนหรือตามยุทธศาสตร์ มักเป็นตัวสะท้อน (Reflect) ว่ากิจกรรมต่างๆในองค์กร เป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่

พสุ เดชะรินทร์ (2551) ดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลัก คือ ตัวชี้วัดหรือดัชนีที่ใช้ ในการวัดหรือประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่างๆขององค์กรว่าเป็นอย่างไร

QA-News KAITNB (2551) ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน หมายถึง ตัวชี้วัดที่พัฒนาขึ้นเพื่อวัดความสำเร็จของการดำเนินงานในระดับผลผลิต การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะวัดและติดตามการปฏิบัติงานของกิจกรรม

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก คือเครื่องมือที่ใช้วัด และประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ที่สำคัญขององค์กร ซึ่งสามารถแสดงผลเป็นข้อมูลในรูปของตัวเลขเพื่อสะท้อนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานขององค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรโดยเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานหรือเป้าหมาย ที่วางไว้

ในการจัดทำ Balanced Scorecard จำเป็นต้องอาศัยตัวชี้วัด (Key Performance Indicators : KPI) ประกอบในการจัดทำด้วย ตัวชี้วัดดังกล่าวจะเป็นเครื่องมือที่ทำให้ทราบว่ามุมมองแต่ละด้านนั้นมีปัจจัยใด ที่องค์กรให้ความสำคัญในการประเมินผล โดยมุมมองด้านต่าง ๆ จะประกอบด้วย

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspectives) เป็นมุมมองที่มีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะสามารถทำให้ทราบว่ากิจการขณะนี้ผลการดำเนินงานเป็นอย่างไร ด้านการเงินจะมีการพิจารณาตัวชี้วัด (KPI) ในด้าน

- การเพิ่มขึ้นของกำไร (Increase Margin)
- การเพิ่มขึ้นของรายได้ (Increase Revenue)
- การลดลงของต้นทุน (Reduce Cost) และ อื่น ๆ

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspectives) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า “ลูกค้ามองเราอย่างไร” โดยจะมีการพิจารณาตัวชี้วัด (KPI) ในด้าน

- ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction)
- ส่วนแบ่งตลาด (Market Share)
- การรักษาฐานลูกค้าเดิม (Customer Retention)
- การเพิ่มลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition) และ อื่น ๆ

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspectives) เป็นส่วนที่ช่วยทำให้องค์กรสามารถนำเสนอคุณค่า (Value) ที่ลูกค้าต้องการได้ โดยมีการพิจารณาตัวชี้วัด (KPI) ในด้าน

- ผลิตภาพ (Productivity)
- ทักษะของพนักงาน (Employee Skill)
- คุณภาพ (Quality)
- วงจรเวลา (Cycle Time)
- การปฏิบัติงาน (Operations) และ อื่น ๆ

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร (Learning and Growth Perspectives) เป็นมุมมองที่ผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร โดยมีการพิจารณาตัวชี้วัด (KPI) ในด้าน

- ความพึงพอใจและทัศนคติของพนักงาน (Satisfaction and Attitude of employee)

- ทักษะ (Skill) ของพนักงาน

- อัตราการเข้าออกของพนักงาน (Turnover) และอื่น ๆ

● ขั้นตอนในการทำดัชนีวัดผลการดำเนินงาน

1. กำหนดสิ่งที่วัด

- กำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) มี 2 รูปแบบได้แก่ กำหนดจากผลลัพธ์ และ กำหนดจากความเพียรพยายามที่จะทำให้บรรลุผล (Effort)

- แปลงวัตถุประสงค์ที่เป็นนามธรรมให้เป็นรูปธรรม

2. หาปัจจัยหลักในการออกแบบ KPI โดยใช้ปัจจัยวิกฤต (KSF/CSF), Stakeholder และกระบวนการที่แตกต่างกันไปในแต่ละอุตสาหกรรม

- ปัจจัยวิกฤตต้องเป็นสิ่งสะท้อนถึงผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการตามที่กำหนดไว้ใน

ขั้นตอนที่ 1

- ต้องวัดได้ ไม่ว่าจะเป็นการวัดในเชิงคุณภาพหรือเชิงปริมาณ

- หากวัดไม่ได้ ย้อนไปขั้นตอนที่ 1 จนกว่าจะได้สิ่งที่วัดได้

- ปัจจัยวิกฤตอาจมีหลายมิติ ได้แก่ มิติด้าน Quality, Quantity, Cost, Time, Satisfaction, Safety เป็นต้น

3. กำหนด KPI ที่เป็นไปได้

-How to measure ค้นหาว่าจะวัดปัจจัยหลักในการออกแบบดัชนีชี้วัดที่ได้จากขั้นตอนที่แล้วอย่างไร ทั้งทางตรงและทางอ้อม

-ดัชนีชี้วัดอาจแสดงในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ร้อยละ, ค่าเฉลี่ย เป็นต้น

-กำหนดองค์ประกอบอื่น ๆ ของดัชนีชี้วัด ได้แก่ วิธีการวัดและการประเมิน สูตรคำนวณความถี่ในการวัดและหน่วยวัด รวมทั้งรายละเอียดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจตรงกัน

4. กลั่นกรอง เพื่อหา KPI หลัก

-กำหนดเกณฑ์ในการกลั่นกรองเพื่อคัดเลือกให้เหลือเฉพาะตัวที่สำคัญ

-ต้องคัดเลือกหาดัชนีชี้วัดที่สำคัญหรือดัชนีชี้วัดหลักซึ่งเป็น Key

-หลักเกณฑ์ที่นิยมนำมาใช้คัดเลือก ได้แก่ ความน่าเชื่อถือ, ความทันสมัยของข้อมูล, ต้นทุนในการจัดเก็บข้อมูล, ความสามารถในการนำไปเปรียบเทียบได้

5. กำหนดผู้รับผิดชอบ

-กำหนดผู้รับผิดชอบ หรือ Owner และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับดัชนีชี้วัด หรือ Supporter ของดัชนีชี้วัดแต่ละตัว

-หากดัชนีชี้วัดตัวใดตัวหนึ่งมีหน่วยงานหลายหน่วยงานเป็น Owner ต้องพยายามสรุปผู้รับผิดชอบหลักที่จะทำให้ดัชนีชี้วัดระดับองค์กรบรรลุเป้าหมายหรือเป็นศูนย์กลางในการรวบรวมข้อมูลเพื่อรายงานผลเพียงหน่วยงานเดียวให้ได้

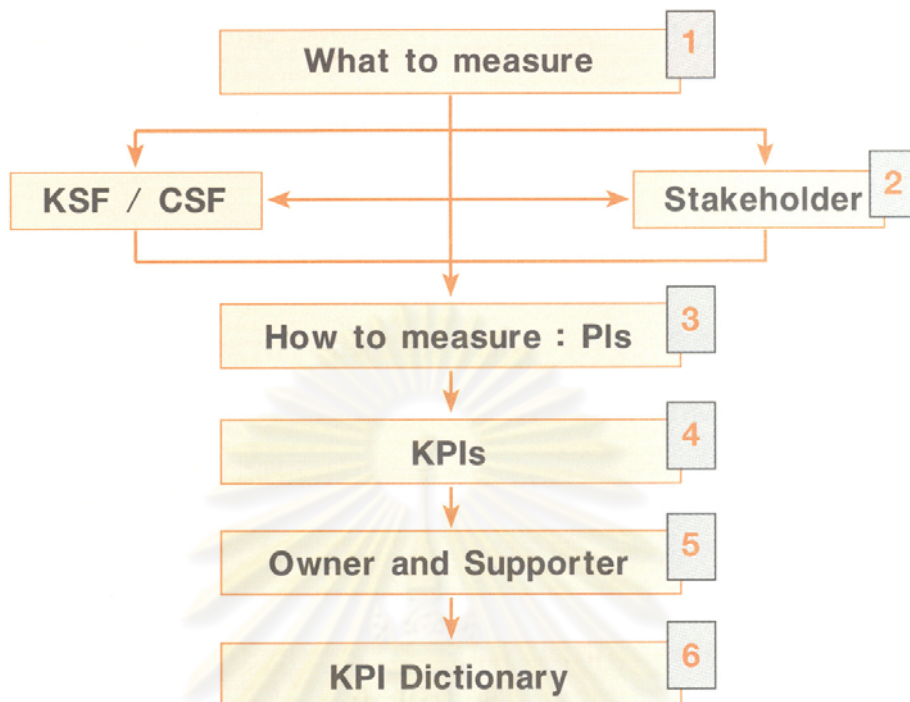
-ปัจจุบันมีการทำงานแบบคร่อมสายงาน (Cross Functional) มากขึ้น ดังนั้นการกระจายดัชนีชี้วัดอาจเป็นการกระจายใน 3 รูปแบบ Common KPI, Team KPI และ Direct KPI

6. จัดทำ KPI Dictionary

-KPI Dictionary หรือ KPI Dict.

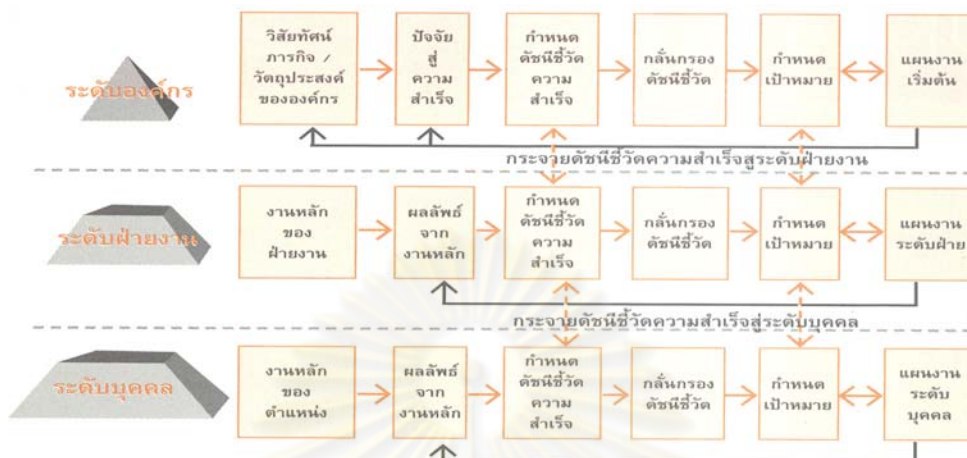
-ใช้สำหรับเปิดหาความหมายของคำศัพท์ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องได้ใช้อ้างอิงหรือใช้ตรวจสอบรายละเอียดเกี่ยวข้องกับ KPI

-KPI Dict. ประกอบด้วย ชื่อดัชนีชี้วัด ผู้รับผิดชอบ คำจำกัดความของดัชนีชี้วัด ความถี่ในการรายงานผล หน่วยงานของดัชนีชี้วัดการตีความ สูตรคำนวณ แหล่งที่มาของข้อมูล ผู้รับผิดชอบเก็บข้อมูล ค่าปัจจุบันและค่าเป้าหมายดัชนีชี้วัด



รูปที่ 2.1 แสดงขั้นตอนในการทำดัชนีวัดผลการดำเนินงาน

- ระดับของดัชนีวัดผลการดำเนินงานการกำหนดดัชนีชี้วัดระดับองค์กร (Corporate KPIs)
 - การกำหนดดัชนีชี้วัดระดับองค์กร (Corporate KPIs)
 - ใช้เพื่อชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์ระดับองค์กร
 - การกำหนดดัชนีชี้วัดระดับฝ่ายงาน (Department KPIs)
 - ใช้เพื่อชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์ระดับฝ่ายงาน
 - รวมทั้งงานประจำตามภารกิจของฝ่ายงาน
 - การกำหนดดัชนีชี้วัดรายบุคคล
 - ใช้เพื่อชี้วัดความสำเร็จในการทำงานของแต่ละตำแหน่ง



รูปที่ 2.2 ตัวอย่างการประยุกต์ใช้ขั้นตอนการกำหนดดัชนีชี้วัด

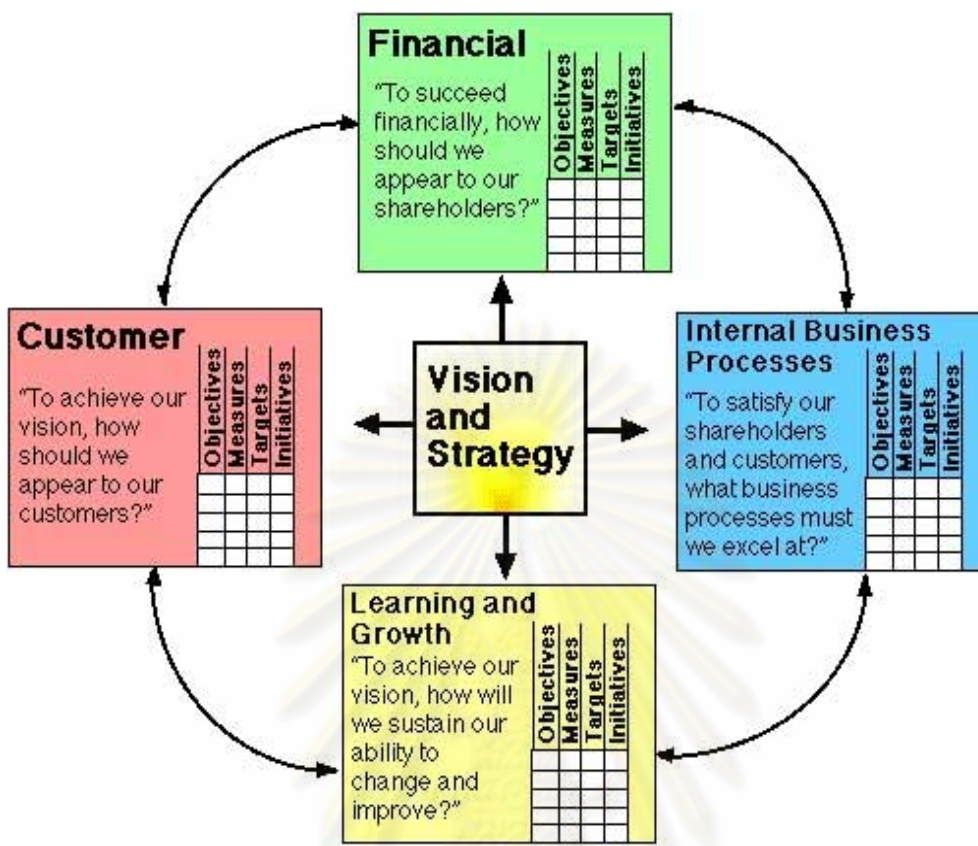
2.1.4 การดำเนินงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard)

- ความหมายของการดำเนินงานแบบดุลยภาพ

แคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan & Norton, 2002) เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused)” ด้วยการก้าวไปสู่จุดนั้นได้จะต้องผ่าน 5 กลยุทธ์หลักสำคัญ

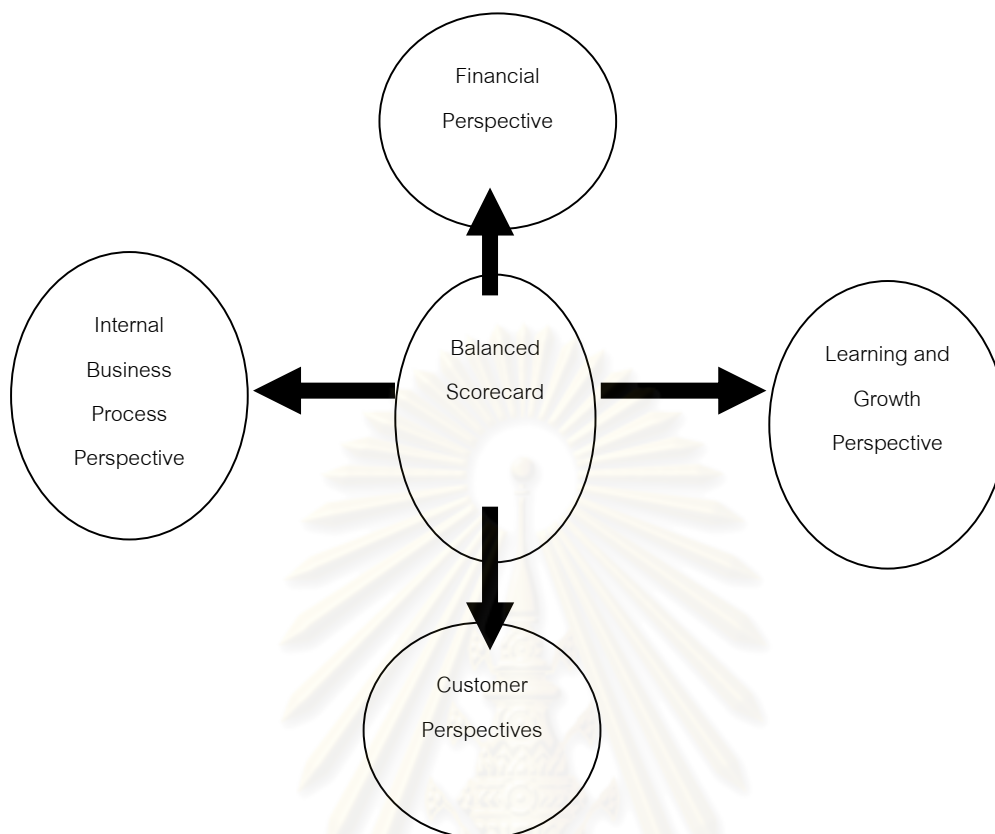
- Mobilize ผู้นำสูงสุดขององค์กรจะต้องเป็นผู้นำในการจุดชนวน ความคิดเคลื่อนพลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
- Translate มีการถ่ายทอดแปลความหมาย ผ่านเครื่องมือสำคัญที่เรียกว่า แผนที่กลยุทธ์หรือ Strategy Map เพื่อให้การบริหารจัดการในองค์กรมีการเชื่อมโยงกันได้
- Alignment ทำให้ทุกหน่วยงานมีการผสมผสานกันเป็นหนึ่งเดียว หรือความรู้สึกเป็นทีมที่มีความรักองค์กร
- Govern ดูแลให้ทุกอย่างที่ทำมาแล้วมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

ทั้งหมดนี้ต้องทำบนพื้นฐานสำคัญคือ ความสอดคล้องสมดุลกันใน 4 มุมมองหลัก คือมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา



รูปที่ 2.3 กรอบความคิดการนำ BSC มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร
ที่มา : Robert S. Kaplan & David P. Norton (1996). *Translation Strategy into Action The Balanced Scorecard*. P.9

ณัฐรุพันธ์ เขจรนันท์ (2544) Balanced Scorecard (BSC) คือ ระบบหรือกระบวนการบริหารงานชนิดหนึ่งที่อาศัยการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เป็นกลไกสำคัญในการวัดผลการดำเนินงานในมุมมองต่างๆ 4 ด้าน ได้แก่ มุมมองจากลูกค้า มุมมองจากกระบวนการผลิตภายใน มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ มุมมองด้านการเงิน



รูปที่ 2.4 มุมมองต่างๆ 4 ด้าน ตามหลัก Balance scorecard

อลงกรณ์ มีสุทธา (2545) วิธีการดูคุณภาพคือ ค่าครองหลายมิติที่ใช้สำหรับ กำหนดการดำเนินการและบริหารจัดการกลยุทธ์ทุกระดับ โดยมีการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ แผนงาน โครงการหรือกิจกรรมและการวัดหรือประเมินกับกลยุทธ์องค์กร

จรินทร์ อาสาทรงธรรม (2547) Balanced Scorecard (BSC) เทคนิคนี้มีการ พัฒนามาจากในอดีตที่องค์กรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นด้านการเงิน (Financial Perspective) ด้านเดียว มาเป็นการประเมินผลด้านอื่น ๆ ด้วย คือด้านลูกค้า (Customer Perspective) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Perspective) และด้านเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

พสุ เดชะรินทร์ (2551) Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือในการวัด และประเมินผลและเป็นเครื่องมือการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความ

สอดคล้อง เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused)

ดังนั้นสรุปได้ว่า Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือซึ่งเกิดจากแนวความคิดที่ช่วยในการแปลจากกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติ โดยเริ่มต้นที่วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งเป็นขั้นของการกำหนดปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จและจากนั้นก็เป็นการสร้างดัชนีวัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicators) ขึ้นเพื่อเป็นตัวบ่งชี้ถึงเป้าหมายและใช้วัดผลการดำเนินงานในส่วนที่สำคัญต่อกลยุทธ์ จึงถือได้ว่า BSC เป็นระบบการวัดผลการดำเนินงาน ที่ถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรสู่การปฏิบัติ และสะท้อนการดำเนินงานในมุมมอง 4 ด้านหลัก คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

- มุมมองด้านการเงิน
- มุมมองด้านลูกค้า เน้นความพึงพอใจของลูกค้า
- มุมมองด้านกระบวนการเป็นการปรับปรุงพัฒนากระบวนการภายใน
- มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เน้นการสร้างสรรคสิ่งใหม่ๆ การสร้าง

เสริมความสามารถของพนักงานและระบบ

- ขั้นตอนในการจัดทำ Balanced Scorecard

การสร้าง Balanced Scorecard มีขั้นตอนที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ เพราะการวางแผนการดำเนินงานที่ดี จะทำให้กิจการสามารถทำงานได้ดีและมีประสิทธิภาพ ขั้นตอนที่สำคัญประกอบด้วย

1.การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) ขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงสถานะ พื้นฐานขององค์กร

2.การพัฒนาวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กร ผู้บริหารจะมีวิสัยทัศน์แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของผู้บริหาร

3.การกำหนดมุมมอง (Perspective) ด้านต่าง ๆ ที่จะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินกิจการมุมมองของแต่ละกิจการ จะแตกต่างกันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพื้นฐานของการดำเนินกิจการ

4.การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) และ วัตถุประสงค์ (Objective) ในมุมมองด้านต่าง ๆ โดยเรียงลำดับความสำคัญ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร โดยมุมมองต่าง ๆ จะ

ประกอบด้วยมุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

5. การจัดทำแผนที่กลยุทธ์เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ด้านต่าง ๆ ในลักษณะของเหตุและผล (Cause and Effect Relationship) เพื่อสร้างเป็นแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map)

6. การกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators: KPIs) และเป้าหมาย (Target) สำหรับแต่ละมุมมองพร้อมทั้งเรียงลำดับความสำคัญ

7. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

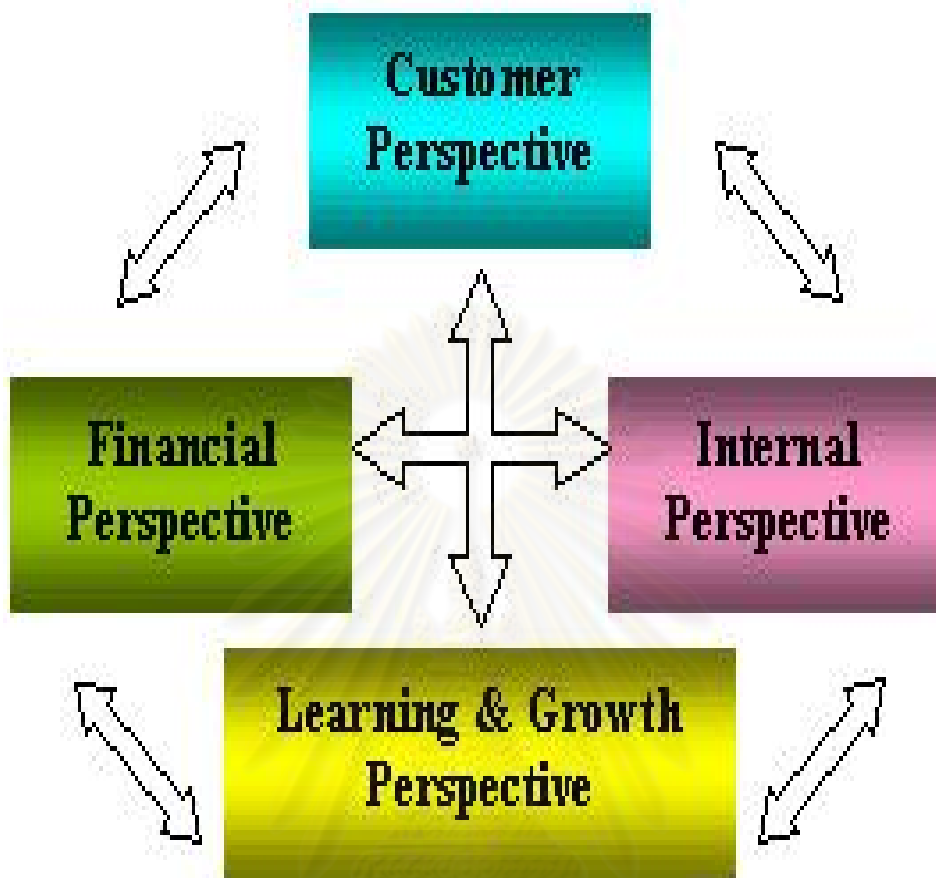
- แผนที่กลยุทธ์

สิ่งที่คนในองค์กรจะเข้าใจเป้าหมายขององค์กรได้ง่าย ก็คือการ สร้าง map หรือ road map ที่แสดงเป็นขั้นตอนหรือเส้นทางที่จะดำเนินงาน ซึ่งแผนการดำเนินงานขององค์กรภาวะที่มีข้อจำกัดและมีการแข่งขัน จึงต้องเป็นแผนที่กลยุทธ์ หรือแผนยุทธศาสตร์ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์บนพื้นฐานของมุมมองทั้ง 4 และความสมดุลทั้ง 4 BSC ยังให้ความสำคัญต่อความเชื่อมโยงมุมมอง (Perspective) โดยนำเสนอใน 2 รูปแบบคือ

1. แบบความสัมพันธ์ (Relation)

เชื่อมโยงของมุมมองนี้เป็นเสมือนเครื่องเตือนใจให้ระลึกอยู่เสมอว่า แต่ละมุมมองนั้นมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน (ลูกศร 2 ทาง)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



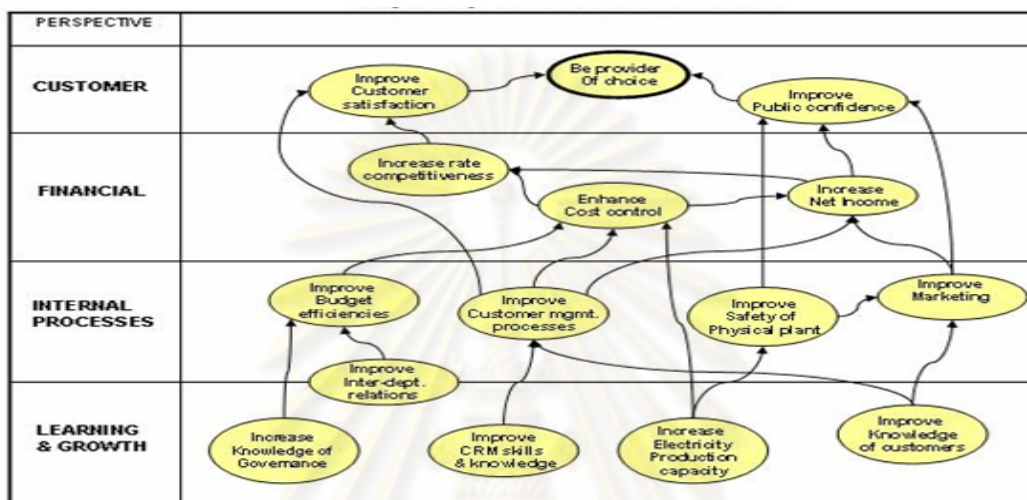
รูปที่ 2.5 การเชื่อมโยงในแต่ละมุมมองตามหลัก Balanced Scorecard

ในขณะที่นำแบบความสัมพันธ์ (Relation) ไปใช้งาน จึงไม่ควร แยกพิจารณา มุมมอง

2. แบบลำดับความสำคัญ (Priority)

เป็นรูปแบบที่นำเสนอภาพความสัมพันธ์ และ ความสำคัญของมุมมองตาม ลักษณะขององค์กร โดยการสร้างแผนภาพความสัมพันธ์เป็นชั้นๆ ซึ่งรู้จักกันในชื่อของ "แผนที่เชิงกลยุทธ์ (Strategic Map)" เช่น หากเป็นองค์กรที่คาดหวังผลกำไร เช่นบริษัทเอกชน การให้ความสำคัญย่อมต้องกำหนดให้ มุมมองด้านการเงิน (F) เป็นมุมมองที่สำคัญที่สุด โดยการจะทำให้มุมมองด้านการเงินบรรลุผลนั้น ต้องอาศัยการบรรลุผลในมุมมองของลูกค้า (C) ก่อน ทั้งนี้ย่อมต้องอยู่บนพื้นฐานของการดำเนินการ (I) ภายใน และการพัฒนาการ (L) ที่ดีนั่นเองแผนที่เชิงกลยุทธ์ (Strategic Map) จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจน สะท้อนความสัมพันธ์ ความสำคัญ และเป้าประสงค์ในแต่ละมุมมอง ดังนั้นก่อนที่จะทำการแปลง

จุดมุ่งหมายไปสู่การปฏิบัติได้ จึงควรที่จะสร้างแผนที่เชิงกลยุทธ์นี้ขึ้นก่อน เพื่อให้เป็นเสมือนแผนที่นำทางให้ผู้บริหารองค์กรป้องกันการหลงทาง ป้องกันการทำในสิ่งที่สูญเปล่า ไม่ถูกเรื่อง ป้องกันความสับสน แต่พยายามทำให้เกิดความชัดเจน แนชัดในจุดที่ตนเองยืน จุดหมายที่จะไป และหนทางไหนที่จะเดิน



รูปที่ 2.6 ตัวอย่างแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategic Map)

หลังจากได้จัดทำ “แผนที่ทางกลยุทธ์” ซึ่งจะเป็นการนำเสนอความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์ (Objective) ในแต่ละมุมมองไว้แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการนำวัตถุประสงค์แต่ละตัว มากำหนดตัวชี้วัด (Measures หรือ KPI), กำหนดเป้าหมาย (Target) ของตัวชี้วัดและกำหนดกลยุทธ์เริ่มต้น (Strategic Initiative) ดังตัวอย่าง

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ (Objective) ตัวชี้วัด (Measures หรือ KPI),

Objectives	Measures (KPI)	Target (เป้าหมาย)	Strategic Initiative (สิ่งที่ต้องทำเพิ่มเติม เพื่อให้บรรลุ KPI ตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้)
การหาลูกค้าใหม่ เพิ่ม	สัดส่วนของลูกค้า ใหม่ ต่อลูกค้า ทั้งหมด	15 % 50 %	โครงการเจาะตลาดใหม่ ในส่วนภูมิภาค
การรักษาลูกค้า เก่า	อัตราการใช้บริการ ซ้ำของลูกค้า	ไม่เกินคนละ 5 นาที	การสร้างความสัมพันธ์ กับลูกค้าเก่า
การบริการที่ รวดเร็ว	สัดส่วนระยะเวลา ในการบริการต่อ ลูกค้าทั้งหมดใน 1 วัน		การปรับกระบวนการ ทำงานและใช้เทคโนโลยี

การจัดทำแผนปฏิบัติการโดยนำ Strategic Initiativesที่กำหนดไว้มากำหนด
กิจกรรมโดยละเอียด, กำหนดระยะเวลาดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม, กำหนดผู้รับผิดชอบ และ
คิคงบประมาณ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 2.2 ตัวอย่างการจัดทำแผนปฏิบัติการ

Strategic Initiatives	Action Plan	Time Frame	Responsible Unit	Budget
การปรับกระบวนการทำงานและใช้เทคโนโลยี	-ตรวจสอบระยะในการทำงานตามกระบวนการเก่า	1 สัปดาห์	ฝ่ายพัฒนาระบบงาน	-
	- ตรวจสอบเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงานเดิม	1 สัปดาห์	ฝ่ายบริการทั่วไป	-
	- ประชุมปรับกระบวนการทำงานเป็นระบบใหม่	1 สัปดาห์	ฝ่ายพัฒนาระบบงาน	10,000 บาท
	- จัดหาเทคโนโลยีใช้ในการปฏิบัติงานระบบใหม่	2 สัปดาห์	ฝ่ายบริการทั่วไป	300,000 บาท

- ประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการใช้BSC
 - ช่วยให้มองเห็นวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ชัดเจน
 - ได้รับการความเห็นชอบและยอมรับจากผู้บริหารทุกระดับทำให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติงานได้สอดคล้องกันตามแผน
 - ใช้เป็นกรอบในการกำหนดแนวทางการทำงานทั่วทั้งองค์กร
 - ช่วยให้มีการจัดแบ่งงบประมาณและทรัพยากรต่างๆสำหรับแต่ละกิจกรรมได้อย่างเหมาะสม

-เป็นการรวมแผนกลยุทธ์ของทุกหน่วยงานเข้ามาไว้ด้วยกัน ด้วยแผนธุรกิจขององค์กร ทำให้แผนกลยุทธ์ทั้งหมดมีความสอดคล้องกัน

- สามารถวัดผลได้ทั้งลักษณะเป็นทีมและตัวบุคคล

2.1.5 การเทียบเคียง (Benchmarking)

- ความหมายของการเทียบเคียง

มีนักวิชาการหลายท่านให้คำนิยามคำว่า Benchmarking หลายคำจำกัดความ พอลล์ เจมส์ โรแบร์(2543: 20-21) Benchmark เป็นวิธีการช่วยปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้เป็นอย่างดี การวิจัยและการเปรียบเทียบกระบวนการทางธุรกิจกับองค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าดีที่สุด (best-in-class) จะให้ประโยชน์มหาศาลในระยะเวลานานขึ้น

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์(2544: 55-56) ได้ให้ความหมายไว้ว่า Benchmark จะมีความสำคัญต่อองค์กรธุรกิจ 4 ประการ คือ

- 1.การBenchmark ทำให้ธุรกิจรู้จักตนเองจากการวัดผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีการดำเนินงานที่ดี
- 2.การBenchmark เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง และเป็นรูปธรรมที่สามารถวัดและตรวจสอบได้ มิใช่แค่เพียงนึกหรือคิดเอาเองเท่านั้น
3. การ Benchmark เป็นการสั่งสมความรู้ ทักษะ และ ประสบการณ์ที่จะเป็นประโยชน์ ในการแก้ปัญหาขององค์กรในอนาคต
- 4.การBenchmark มิใช่เทคนิคการปฏิบัติการเพื่อสร้างคุณภาพ ประสิทธิภาพ ในการผลิตและบริการเท่านั้น แต่จะเป็นเครื่องมือในระดับกลยุทธ์ที่จะพัฒนาศักยภาพ แสดงความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

พีรศักดิ์ วรสุนทรโรสถ(2544:240) ที่กล่าวว่าการทำงาน benchmarking เป็นกระบวนการปรับปรุงธุรกิจที่ง่ายทำได้ทันทีและได้รับการพิสูจน์แล้วและขยายวงกว้างออกไปเรื่อยๆในประชาคมโลกเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วในทุกประเทศโดยเฉพาะประเทศที่พัฒนาแล้ว

บุญดี บุญญาภิกษและกมลวรรณ ศิริพานิช(2545: 9-11) ได้ให้ความหมายไว้ว่า Benchmark คือวิธีการในการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ และวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่

สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเพื่อมุ่งความเป็นเลิศทางธุรกิจ

สรุป Benchmarking เป็นกระบวนการที่นำลักษณะที่มีอยู่เดิมเชื่อมต่อกัน ให้มีกระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าอย่างเป็นระบบ โดยก่อให้เกิดการพัฒนาต่อบริษัท

- ประเภทของ Benchmarking

ประเภทของการทำ Benchmarking แบ่งได้ 2 ลักษณะ คือ แบ่งตามวัตถุประสงค์การทำ / สิ่งที่เราไปทำ Benchmarking และแบ่งตามผู้ที่เราทำ Benchmarking

การแบ่งประเภทตามวัตถุประสงค์การทำ แบ่งเป็น 4 กลุ่ม

1.Strategy Benchmarking เพื่อศึกษาเปรียบเทียบการวางกลยุทธ์ด้านต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ

2.Process Benchmarking เป็นการเปรียบเทียบกระบวนการทำงานขององค์กรอื่นโดยเน้นการเรียนรู้ Best Practices เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงองค์กร

3.Product Benchmarking เปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อคุณลักษณะของสินค้า

4.Performance Benchmarking การเทียบเคียงเฉพาะผลการ

ปฏิบัติงาน

การแบ่งประเภทตามผู้ที่เราไปทำ Benchmarking ด้วย แบ่งเป็น 4 กลุ่ม

1.Internal Benchmarking เป็นการทำการระหว่างบริษัทในเครือ หรือระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรเดียวกัน

ข้อจำกัด เป็นการเรียนรู้ในวงแคบ ไม่มีการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติใหม่ๆ

2.Competitive Benchmarking เป็นการทำการกับคู่แข่งโดยตรง บางครั้งการทำในลักษณะนี้จะมุ่งหวังในเชิงการแข่งขัน เพื่อให้ทราบว่าคนอื่นเป็นอย่างไร

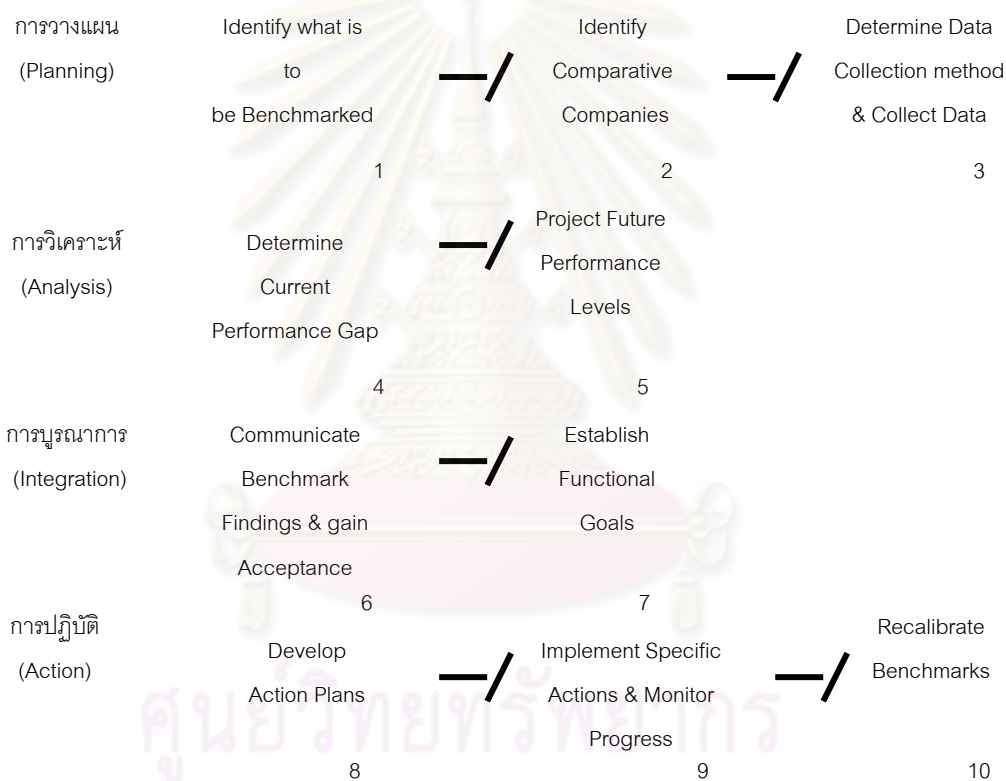
ข้อจำกัด คือ เก็บข้อมูลยาก ต้องใช้เวลาทำความเข้าใจกับทุกฝ่าย หรือต้องใช้บุคคลที่สามเข้ามารวบรวมข้อมูล

3.Industry benchmarking เป็นการทำการในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน แต่ไม่ใช่คู่แข่งโดยตรง

4. Generic Benchmarking เป็นการทำกับองค์กรใด ๆ ก็ได้ที่มี Best Practices ในกระบวนการที่เราต้องการปรับปรุง

- กระบวนการทำการเทียบเคียง

จากแนวคิดของการใช้วงจรมะมิงหรือ PDCA Cycle นั่นคือ การวางแผน (Plan) การปฏิบัติ (Do) การตรวจสอบ (Check) และการปรับปรุง (Act) มาใช้ในการกำหนดรูปแบบของการทำ Benchmarking รูปแบบการทำ Benchmarking ของ Xerox Corporation ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก และ 10 ขั้นตอนย่อยดังนี้

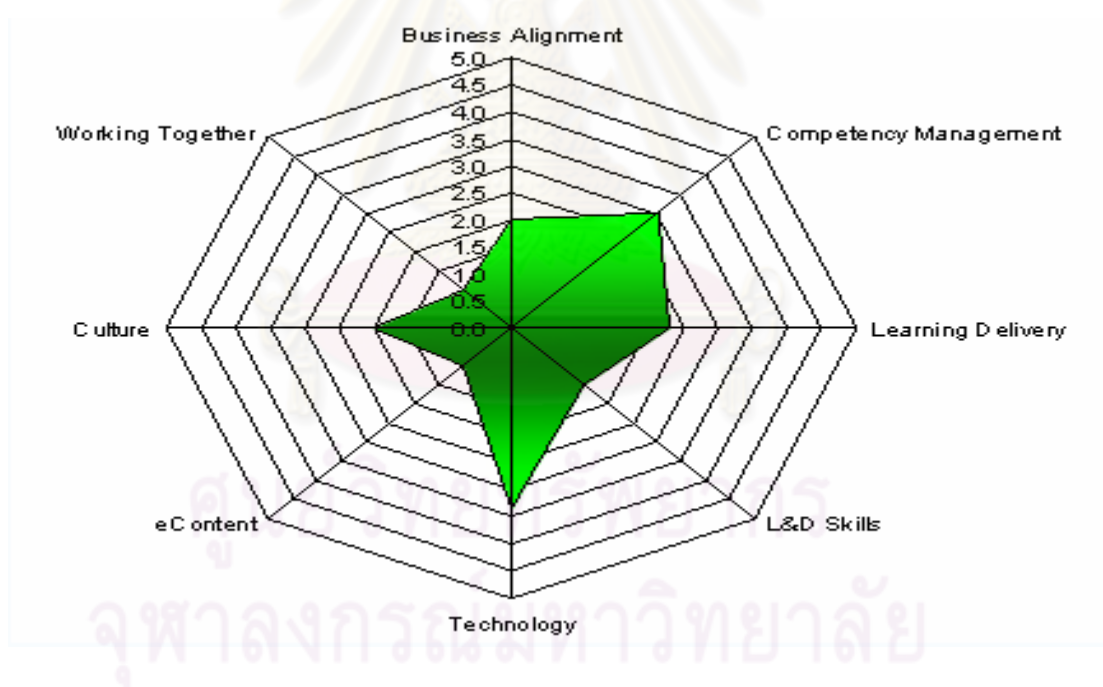


รูปที่ 2.7 รูปแบบการทำ Benchmarking

การวางแผน (Planning Stage) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

1.การกำหนดหัวข้อการทำ Benchmarking (Identify what is to be Benchmarked) วิธีการกำหนดหัวข้อการทำ Benchmarking มีหลายวิธีโดยวิธีที่เหมาะสมที่สุดควรจะเริ่มต้นมาจากการวิเคราะห์องค์กรของตนเองเสียก่อน ซึ่งการวิเคราะห์องค์กรเราสามารถที่

จะทำได้สองมุมมอง คือ จากมุมมองภายในที่เป็นประเด็นสำคัญภายในองค์กร (Internal standpoint of productivity) และจากมุมมองภายนอกองค์กรที่มาจากลูกค้า (External standpoint of customer) ต้องอาศัยข้อมูลประกอบทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ข้อมูลการตลาด กำไร ขาดทุน คุณภาพสินค้า บริการ ข้อร้องเรียนจากลูกค้า ผลการประเมินจากลูกค้า และอื่นๆ องค์กรส่วนใหญ่จะเริ่มมาจากประเด็นภายนอก คือ มุมมองจากลูกค้าเสียก่อน เนื่องจากลูกค้ามีผลกระทบต่อความอยู่รอดของธุรกิจโดยตรง ความต้องการของลูกค้า (Customer needs) จะเป็นตัวกำหนดถึงทิศทางของธุรกิจว่าจะไปในทิศทางใด การที่เราสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้นั้น ย่อมเป็นสิ่งที่นำไปสู่ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor : CSF) ขององค์กรและธุรกิจของเรา CSF เป็นตัวแปรที่บ่งบอกถึงระดับความสามารถในการแข่งขันของบริษัท เช่น คุณภาพของสินค้า ราคาของสินค้า หรือบริการซึ่งอาจใช้ Spider Chart ในการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง



รูปที่ 2.8 ตัวอย่างของ Spider Chart

Spider Chart เป็นเครื่องมือที่แสดงระดับประสิทธิภาพของ CSFs ขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง โดยการ Plot ระดับประสิทธิภาพของ CSFs ขององค์กรเราและองค์กรที่ทำการเทียบเคียง แล้วลากเส้นเชื่อมระหว่างจุดต่างๆ จะทำให้เห็นโครงสร้างของระดับประสิทธิภาพ

2.การกำหนดผู้ที่เราต้องการไปเปรียบเทียบกับ (Identify comparative companies) ขั้นตอนของการคัดเลือกผู้ที่จะมาเปรียบเทียบข้อมูลกับเรา แนวทางปฏิบัติใน

ขั้นตอนนี้หลักๆ คือ การจัดทำรายชื่อองค์กรที่จะต้องการเปรียบเทียบ, การคัดเลือกองค์กรหลักเกณฑ์เพื่อใช้ในการพิจารณาคัดเลือกองค์กรได้แก่

- ขนาด (Size)
- กลุ่มอุตสาหกรรม (Type of industry)
- โครงสร้างองค์กร (Organization structure)
- ระดับของเทคโนโลยี (Technology)
- คุณลักษณะของสินค้า/บริการ (Products and services)
- ความต้องการของลูกค้า (Customer needs)
- ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical success factors)
- รางวัล/การยอมรับ (Rewarding and recognition)
- สถานที่ตั้ง (Location)

3.การกำหนดวิธีการเก็บข้อมูลและการเก็บข้อมูล (Determine data collection method and collect data) ทีม Benchmarking ต้องวางแผนการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ รวมทั้งต้องตัดสินใจร่วมกันว่าเป้าหมายของข้อมูลและชนิดของข้อมูลจะเป็นอย่างไร ข้อมูลแบบไหนที่ต้องการและจะสามารถสืบค้นหาข้อมูลนั้นได้อย่างไร จากแหล่งไหน ควรทำ Process mapping เพื่อศึกษากระบวนการของตนเอง ศึกษาดูว่าอะไรคือตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator: KPI) และปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor : CSF of Process) ผลจากการวิเคราะห์ KPI และ CSF คือหัวใจสำคัญของกระบวนการที่จะต้องนำมาเป็นแนวทางในการสร้างคำถามควรมีความสัมพันธ์กับปัจจัยแห่งความสำเร็จของกระบวนการนั้น เพราะจะทำให้ไม่พลาดประเด็นหรือหัวข้อสำคัญที่มีผลต่อการปรับปรุงกระบวนการ

- การเตรียมคำถามและพัฒนาแบบสอบถาม

ขั้นตอนต่อไปคือการนำข้อมูลเหล่านั้นมาสร้างเป็นคำถามและพัฒนาออกมาเป็นแบบสอบถาม การสร้างแบบสอบถามต้องคำนึงถึงว่าใครจะเป็นผู้ตอบแบบสอบถามนั้นเป็นสิ่งสำคัญ อาจไม่ได้กระทำเพียงครั้งเดียว อาจจะต้องมีการจัดทำหลายๆ ครั้ง และหลายๆ แบบ ขึ้นอยู่กับกลุ่มของผู้ตอบคำถามและแผนการเก็บข้อมูลที่วางไว้เป็นสำคัญ

การสร้างแบบสอบถามที่ดีควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

- คำถามมีความชัดเจน ไม่มีหลายนัย ไม่สามารถตีความได้หลายแง่หลายมุม
- คำถามสั้นและเข้าใจง่าย

-คำถามตอบได้ง่าย ผู้ตอบคำถามสามารถตอบคำถามโดยใช้ข้อมูลที่ตนเองมีอยู่ได้เลยโดยไม่ต้องทำการเก็บข้อมูลใหม่หรือต้องทำการคำนวณจนยุ่งยาก

-ไม่ควรถามสองคำถามในข้อเดียวกัน เพราะอาจทำให้ผู้ตอบคำถามสับสนและอาจตอบได้ไม่ครบ

-ตัวแบบสอบถามไม่ควรยาวเกินไป และควรมีเฉพาะคำถามที่สำคัญ ที่นำไปใช้ประโยชน์ได้ ไม่ควรให้ผู้ตอบเสียเวลาในการตอบมาก

-มีคำอธิบาย คำศัพท์ทางเทคนิค คำย่อต่างๆ อยู่ในแบบสอบถาม มีการทดสอบแบบสอบถามก่อนนำไปใช้ การทดสอบอาจจะทดสอบกับบริษัทที่เป็นบริษัทในเครือของเรา หรือให้ผู้อื่นที่รู้จักทดลองตอบแบบสอบถามก่อน การทดสอบนี้จะทำให้ทราบถึงจุดอ่อนของแบบสอบถามและสามารถนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นก่อนนำไปใช้จริง

-ควรเป็นคำถามที่เน้นถามในเรื่อง *วิธีปฏิบัติ* มากกว่าคำถามที่มุ่งเน้นเรื่องของตัวเลข เนื่องจากการที่มุ่งเน้นแต่ตัวเลขจะทำให้ทราบแค่ว่าเขาดีกว่าเรามากน้อยแค่ไหน แต่จะไม่ทำให้เราทราบถึงวิธีการปฏิบัติว่าเขาทำได้อย่างไร การที่ทราบแค่ตัวเลขประสิทธิภาพนั้นก็ไม่สามารถนำกลับมาเป็นข้อมูลให้แก่ตัวเราเองเพื่อเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงองค์กรได้

-ไม่ควรถามคำถามซ้ำๆ ซึ่งเป็นการเสียเวลาผู้ตอบแบบสอบถาม

-ควรมีการเรียงลำดับคำถามที่ดีโดยอาจจะเรียงตามขั้นตอนการปฏิบัติงานของกระบวนการหรือแบ่งออกเป็นหมวดหมู่ก็ได้เพื่อที่จะให้ผู้ตอบไม่สับสนในการตอบคำถาม และเพื่อเป็นการง่ายต่อการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

-ใช้ชนิดของคำถามให้เหมาะสม เช่น เมื่อใดควรใช้คำถามเปิด คำถามปิด คำถามที่มีตัวเลือกหรือคำถามที่ต้องมีการอธิบาย ควรคำนึงว่าวิธีการตั้งคำถามทุกแบบมีจุดดีและจุดด้อย แบบสอบถามที่มีคำถามเปิดมากเกินไป ผู้ตอบอาจจะไม่อยากตอบ เนื่องจากไม่อยากอธิบาย หรืออาจตอบได้ไม่ตรงตามประเด็นที่ต้องการ หรือแบบสอบถามที่มีคำถามปิดมากเกินไป อาจเป็นการปิดกั้นการอธิบายข้อมูลบางอย่างของผู้ตอบที่ต้องการอธิบายให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้นได้ ดังนั้นควรมีการจัดสัดส่วนของการใช้ชนิดคำถามให้เหมาะสม

การวิเคราะห์ (Analysis) เป็นการสร้างความเข้าใจในเชิงลึกเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน หรือกระบวนการขององค์กรและธุรกิจที่นำมาเปรียบเทียบ

4.การวิเคราะห์หาช่วงห่างระหว่างตัวเรากับองค์กรที่เราไปเปรียบเทียบกับ (Determine current performance gap) การเรียงเรียงข้อมูลอาจทำได้โดยใช้ *กราฟ* หรือ *ตาราง*

เปรียบเทียบข้อมูล การเปรียบเทียบข้อมูลมีวัตถุประสงค์เพื่อหาว่าใครเป็นผู้ที่มีการปฏิบัติได้ดีที่สุดต้องคำนึงถึงว่าข้อมูลนั้นเป็นข้อมูลที่เปรียบเทียบกันได้หรือไม่หากเปรียบเทียบกันไม่ได้ข้อมูลนั้นควรมีการนำมาปรับให้เปรียบเทียบกันได้เสียก่อน เรียกว่า Normalizing data

การวิเคราะห์ความแตกต่าง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญ เช่น

- 7 QC Tools
- PDCA (Plan Do Check Act)
- Brainstorming
- Criteria Testing Matrix
- Tree Diagram
- Trend Chart
- Z Chart
- อื่นๆ

5.การคาดคะเนหาช่วงห่างที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Project Future performance levels) ต้องคำนึงไปล่วงหน้า คือ การคาดคะเนความแตกต่างกับคู่เปรียบเทียบที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ต้องมีการประเมินว่าในอนาคต ประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรนั้นควรมีอัตราส่วนการเพิ่มขึ้นมากน้อยเพียงไร ส่วนในแง่ของเราต้องคาดคะเนว่าจะใช้เวลานานเท่าใดที่จะทำให้มีประสิทธิภาพเท่าเทียมหรือเหนือกว่า

การบูรณาการ (Integration) เป็นการกำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา ซึ่งจะสอดคล้องกับกลยุทธ์และการวางแผนขององค์กร

6. การสื่อสารที่ได้รับจากการทำ Benchmarking ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบเพื่อสร้างการยอมรับการสื่อสาร ทำได้หลายช่องทางและรูปแบบ ดังนี้

- รายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูล
- บันทึกรายวัน
- การประชุมประจำเดือน
- วารสารขององค์กร
- การจัดทำบอร์ด แผ่นพับ

- การจัดสัมมนาภายในองค์กรเน้นไปในลักษณะการสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นในทุกกลุ่มบุคคลเป็นสำคัญ

7. การตั้งเป้าหมายการดำเนินงาน คือขั้นตอนที่จะนำผลของการเปรียบเทียบกลับมาใช้เพื่อพิจารณาตั้งเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบันว่ามีความใกล้เคียงกับความจริงและสมเหตุสมผลกับสถานการณ์มากน้อยเพียงไร เพื่อที่จะทำให้สามารถกำหนด ค่าของเป้าหมายในปัจจุบันเสียใหม่ให้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากขึ้น

การปฏิบัติ (Action) เป็นการแปลงแนวคิดและผลการศึกษาให้เป็นการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการพัฒนาตามแนวทาง Benchmark ขั้นตอนการปฏิบัติประกอบด้วย

8. การจัดทำแผนดำเนินการ คือการนำผลของการรวบรวมข้อมูลทั้งหมดมาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน เป็นแผนระยะสั้นและแผนระยะยาว ขึ้นอยู่กับผลของการวิเคราะห์ข้อมูล แนวนโยบาย และวิธีการดำเนินงานที่ได้รับจากผู้บริหาร แบ่งได้ออกเป็น 2 ระดับ คือ แผนดำเนินการ (Action plan) และแผนปฏิบัติการ (Implementation) จะต้องมีการระบุถึงบุคคลผู้รับผิดชอบ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผู้ดำเนินการ งบประมาณ วิธีที่ใช้ในการติดตามความคืบหน้า รวมทั้งระยะเวลาที่แผนเริ่มต้นและสิ้นสุด การเขียนแผนต้องมีการเรียงลำดับกิจกรรมก่อนหลัง เพื่อหลีกเลี่ยงความสับสนที่อาจเกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติได้และที่สำคัญคือควรมีการนำเสนอเพื่อขออนุมัติจากผู้บริหารระดับสูงเสียก่อน

9. การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ การควบคุมและกำกับดูแลให้ผลเป็นไปตามแผนที่วางไว้ ขั้นตอนการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งติดตามดูแลแผนให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ เพื่อให้บรรลุสำเร็จที่สามารถวัดได้เป็นรูปธรรมหัวหน้าทีม Benchmarking ต้องรับผิดชอบการกำกับผลและเป้าหมายผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ เพื่อการดำเนินการตามแผนโดยเฉพาะ Implementation team เพื่อการดำเนินการตามแผนโดยเฉพาะ การนำแผนไปสู่การปฏิบัติจริงนั้น ควรมีการทดลองปฏิบัติในพื้นที่ทดลอง (Pilot area) เสียก่อน ก่อนที่จะขยายผลไปสู่หน่วยงานอื่นๆ และทั่วทั้งองค์กร

การติดตามผลสามารถทำได้โดยผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ ในองค์กร การติดตามผลต้องทำโดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่ถูกกำหนดไว้ในแผนว่ากิจกรรมนั้นบรรลุ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ ระยะเวลาที่ใช้มากหรือน้อยเพียงไร และการใช้งบประมาณเป็นไปตามแผนหรือไม่ กรณีที่พบปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินการ ควรมีการประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อแก้ไขปัญหาโดยทันที การติดตามผลควรมีการระบุถึงวิธีการและความถี่ที่

แน่นอนในการติดตาม เช่น อาจกำหนดให้มีการประชุมหรืออาจมีการแต่งตั้งทีมงานขึ้นมาเป็นผู้ติดตามและกำกับผลโดยตรงก็ได้ ควรมีการสรุปผลของการติดตามให้แก่ผู้บริหารได้รับทราบทุกครั้ง

10. การสอบทวนผลโดยเทียบกับค่าเปรียบเทียบของผู้ที่ดีที่สุดหรือผู้ที่เราเปรียบเทียบกับขั้นตอนสุดท้ายคือการกลับไปสอบทวนผลของการดำเนินการโดยมีประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณาดังนี้

- บรรลุเป้าหมายหรือยัง
- Benchmark ดีขึ้นหรือไม่
- ต้องทบทวนเป้าหมายใหม่หรือไม่
- ควรหาคู่แข่งเพิ่มเติมหรือไม่
- สิ่งที่เราเรียนรู้จากการทำ Benchmarking ครั้งนี้คืออะไร
- อะไรคือจุดอ่อนและอะไรคือจุดที่ต้องปรับปรุง

การทบทวนผลโดยเปรียบเทียบกับค่า Benchmarking ของผู้ที่เราเปรียบเทียบกับด้วยว่าเป็นอย่างไร ยังเป็นการทบทวนการดำเนินงาน Benchmarking อีกด้วยว่าการทำ Benchmarking ขององค์กรเป็นอย่างไร มีจุดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขตรงไหนบ้าง เพื่อที่จะใช้เป็นบรรทัดฐานในการพัฒนารูปแบบการทำ Benchmarking ที่เหมาะสมกับองค์กรต่อไป

จากแนวความคิดของนักวิชาการที่มีต่อขั้นตอนการทำ Benchmark นั้นพอสรุปได้ว่า ขั้นตอนต่างๆในกระบวนการทำ Benchmark ล้วนมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการทำ Benchmarking ในองค์กรทั้งสิ้น ทั้งนี้ผู้ปฏิบัติจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจแต่ละรูปแบบอย่างแท้จริง จึงจะสามารถนำไปใช้งานได้มีประสิทธิภาพ ซึ่งควรจะปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพองค์กรของตนให้มากที่สุด

2.1.6 ระบบมาตรฐาน ISO9001 (Version 2008)

มาตรฐาน ISO 9001 : ข้อกำหนดในระบบการบริหารคุณภาพมาจาก หลักการบริหารงานคุณภาพ (Quality Management Principle) และระบบการบริหารงานคุณภาพอย่างเป็นทางการ (Quality Management Systems Based on Process) ด้วยหลักการทั้ง 2 หลักการดังกล่าวข้างต้น ทำให้องค์กรนำระบบบริหารงานคุณภาพไปใช้ในองค์กรได้ทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นประเภทอุตสาหกรรม พาณิชยกรรม หรืองานด้านการศึกษา หรือหน่วยงานราชการ ทำ

ให้องค์กรบรรลุเป้าหมายคุณภาพตามมาตรฐานที่ต้องการ ISO 9001 และ ISO 9004 ปี ค.ศ. 2000 มีความสอดคล้องกันโดยพัฒนาให้การจัดการระบบบริหารงานคุณภาพมีส่วนเสริมซึ่งกันและกันกับข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงการดำเนินงานถึงแม้ว่าจะเป็นอิสระต่อกันและมีขอบข่ายต่างๆ แต่ก็ยังอยู่ในโครงสร้างเดียวกัน

ISO 9001 คือการระบุความต้องการของระบบบริหารงานคุณภาพเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ภายในองค์กรโดยเน้นให้เกิดประสิทธิภาพต่อการสนองตอบความต้องการของลูกค้า

หลักการบริหารงานคุณภาพ (Quality Management Principle) ปรัชญาพื้นฐานของระบบบริหารงานคุณภาพ มีหลักการ 8 ประการ เรียกว่า “หลักการบริหารงานคุณภาพ” (QMP) ได้แก่

- 1) หลักการบริหารองค์กรที่เน้นลูกค้าเป็นสำคัญ (Customer - Focused Organization)
- 2) หลักการบริหารด้วยความเป็นผู้นำ (Leadership)
- 3) หลักการมีส่วนร่วมของบุคลากร (Involvement of People)
- 4) หลักการดำเนินงานอย่างเป็นกระบวนการ (Process Approach)
- 5) หลักการบริหารงานอย่างเป็นระบบ (System Approach to Management)
- 6) หลักการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement)
- 7) หลักการใช้ข้อเท็จจริงเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ (Factual Approach to Decision Making)
- 8) หลักการสร้างสัมพันธภาพกับผู้ส่งมอบที่อยู่บนพื้นฐานของผลประโยชน์ที่เสมอภาค (Mutually Beneficial Supplier Relationships)

กระบวนการของระบบบริหารงานคุณภาพ ประกอบด้วย

1. ใช้หลักการบริหารงานคุณภาพ ได้แก่

- 1) ใช้หลักการบริหารงานคุณภาพในองค์กร 8 ประการ
- 2) ใช้ระบบบริหารงานคุณภาพ
- 3) การบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

2. การบริหารทรัพยากร ซึ่งเป็นปัจจัยการผลิต ได้แก่

- 1) ทรัพยากรบุคคล
- 2) ทรัพยากรด้านโครงสร้างพื้นฐาน

- 3) ทรัพยากรด้านสภาพแวดล้อมของการทำงาน
 - 4) ทรัพยากรด้านเทคโนโลยี
3. การทำให้เกิดผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการผลิต ได้แก่
- 1) การวางแผนการผลิต
 - 2) การออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์
 - 3) การจัดซื้อวัตถุดิบ
 - 4) การดำเนินงานด้านการผลิต
4. การวัดวิเคราะห์และปรับปรุง ได้แก่
- 1) การตรวจสอบผลการดำเนินงาน
 - 2) การวัดวิเคราะห์และตรวจสอบผลิตภัณฑ์
 - 3) การควบคุมสภาพและป้องกันการทำผิดเงื่อนไข
 - 4) การปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงานและผลิตภัณฑ์

ความรับผิดชอบของผู้บริหารในข้อ 1 ต้องมีการสื่อสารและรับข่าวสารจากลูกค้า เพื่อทราบความต้องการของลูกค้า นำข้อมูลความต้องการของลูกค้ามาเป็นข้อมูลป้อนเข้า (Input) เพื่อให้เกิดผลิตภัณฑ์หรือผลลัพธ์

การวัดและวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์ Output เพื่อให้ทราบว่าสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ามากหรือน้อยและต้องดำเนินการปรับปรุงอย่างไร

กระบวนการเริ่มต้นการปรับปรุงที่วงกลมที่ 1 ต่อเนื่องอย่างเป็นขั้นตอนสู่ วงกลมที่ 2, 3 และ 4 ไปจนกว่าลูกค้าจะมีความพอใจมากที่สุด

แบบจำลองดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่าลูกค้ามีบทบาทสำคัญในการ กำหนดความต้องการที่เป็นข้อมูลป้อนเข้า การติดตามความพึงพอใจของลูกค้าต้องใช้ระบบ ข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าว่า องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้หรือไม่

สรุป การจัดระบบบริหารงานคุณภาพ คือ การจัดระบบบริหารงานขององค์กร ให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งมาตรฐาน ISO 9000 : 2000 ได้ทำการปรับปรุง ข้อกำหนดในระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9001 : 2000 โดยมีเป้าหมายสร้างความพึงพอใจ ให้กับลูกค้า และต้องการให้องค์กรมีการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องให้ความสำคัญต่อ การใช้หลักการบริหารงานคุณภาพ 8 หลักการ และการใช้กระบวนการบริหารคุณภาพ

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาดัชนีวัดผลการดำเนินการหลัก

ธนพล ศรีจามจรรย์ (2545) การพัฒนาดัชนีวัดการบริหารจัดการ ของ โรงงานผลิตและนำเข้าชุดฝึกระบบอัตโนมัติเพื่อการศึกษาโดยศึกษาสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจากการบริหารจัดการขององค์กรตัวอย่าง จากนั้นจึงเริ่มกระบวนการในการพัฒนาดัชนีชี้วัดการบริหารจัดการ โดยระดมความคิดจากผู้บริหาร ผู้วิจัย และผู้ที่เกี่ยวข้องจากส่วนต่างๆ เพื่อรวบรวมดัชนีชี้วัดการบริหารจัดการที่ได้จากแหล่งต่างๆ และทำการคัดเลือกและกำหนดดัชนีชี้วัดการบริหารจัดการร่วมกันทั้งองค์กรเพื่อแก้ไขปัญหา ทำการกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของแต่ละส่วนงาน แล้วทำการตรวจสอบดัชนีวัดที่ได้จากการสรุปว่ามีประเด็นในการวัดผลตรงกับวัตถุประสงค์การทำงานของการดำเนินงานหรือไม่ โดยงานวิจัยนี้ทำให้ทราบแนวทางการกำหนดค่าเป้าหมายในการดำเนินงานแล้วนำดัชนีชี้วัดการบริหารจัดการมาใช้ในการตรวจวัดผลการดำเนินการและการบริหารจัดการของบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อเป็นเครื่องช่วยประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารในการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม

Bauer (2004) องค์กรจะกำหนดดัชนีวัดผลการดำเนินงานได้ต้องมีโครงสร้างเป็นลำดับขั้นโดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร(Vision), กำหนดกลยุทธ์ (Strategy) , การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives), การกำหนดปัจจัยความสำเร็จ (Critical Success Factors) การสร้างดัชนีวัดผลการดำเนินงานหรือดัชนีวัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators)



รูปที่ 2.9 โครงสร้างในการกำหนดดัชนีวัดผลการดำเนินงาน (Bauer, 2004)

จากแนวคิดดังกล่าวทำให้ทราบขั้นตอนในการกำหนดดัชนีวัดผลการดำเนินงานจนถึงแผนการดำเนินงาน เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ (Key Action Initiatives)

ทศพร จันทมงคลเลิศ (2547) การพัฒนาระบบสนับสนุนการบริหารเพื่อความพึงพอใจของลูกค้า: กรณีศึกษาโรงงานผลิตสีและทินเนอร์ ขั้นตอนการพัฒนาระบบ ได้นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติโดยในการพัฒนาระบบได้นำหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์(Customer Relationship Management:CRM) มาประยุกต์ใช้ ต่อจากนั้นได้พัฒนาฐานข้อมูลลูกค้าจากความต้องการของผู้ใช้ข้อมูลลูกค้า(ฝ่ายขายและเทคนิค)และความต้องการของระบบที่พัฒนาขึ้น ทำการรวบรวมข้อมูลที่ต้องการ กลยุทธ์หลักที่ได้จากการประยุกต์เกณฑ์ TQA และหลักการ CRM โดยสรุปคือ รักษา/เพิ่มความสัมพันธ์ลูกค้าเก่า มุ่งเน้นความสัมพันธ์ลูกค้าหลัก และขยายความสัมพันธ์ลูกค้าใหม่ ซึ่งจะสร้างความพึงพอใจและความสัมพันธ์ที่ดีโดยการปรับฐานความสัมพันธ์ โดยสรุปมาเป็นประเด็นในการปรับปรุงพัฒนาในด้านสินค้า บริการและอื่นๆ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ งานวิจัยนี้ทำให้ทราบกลยุทธ์ในการบริหารลูกค้า ซึ่งมีส่วนช่วยในการจัดทำดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงาน (BSC) ในส่วนมุมมองด้านลูกค้าและเรียนรู้หลักการปฏิบัติกระบวนการภายในอีกด้วย

วาปี มโนภินิเวศ (2551) ปรับปรุงและพัฒนาดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลักของสถาบันวิจัยพลังงาน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อช่วยในการบริหารจัดการและการประเมิน ผลการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ ตลอดจนปรับปรุงและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มจากการศึกษารวบรวมดัชนีวัดผลการดำเนินงานเดิมของสถาบันวิจัยพลังงานและนำมาจำแนกออกเป็น 4 มุมมอง ได้แก่ ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการ ด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และด้านการจัดการทรัพยากร แล้วพัฒนาขึ้นเป็นแบบจำลองระบบการประเมินผลการดำเนินงานสำหรับสถาบันวิจัยทั่วไป จากนั้นผู้เชี่ยวชาญทำการตรวจสอบความเหมาะสมในการจัดกลุ่มมุมมองและความสอดคล้องของดัชนีวัดผลการดำเนินงานที่มีต่อมุมมอง และทำการตรวจสอบเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ของแบบจำลองโดยใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง หลังจากนั้นประยุกต์ใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis :CFA) โดยใช้โปรแกรม AMOS version 6.0 ในการประมวลผลข้อมูลผลการวิเคราะห์พบว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สุดท้ายนำมาประยุกต์ใช้กับสถาบันวิจัยพลังงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลักที่มี

ความเหมาะสมต่อองค์กร สะท้อนถึงผลการดำเนินงานที่แท้จริงมากที่สุด ซึ่งการออกแบบแบบสอบถามที่ใช้ในงานวิจัยนี้มาประยุกต์ใช้กับบริษัทกรณีศึกษาเพื่อช่วยในการดำเนินงานวิจัย

2.2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลเชิงคุณภาพ

Hacker M.E. และ Lang J. D. (2543) ได้ศึกษาและพัฒนาระบบที่เน้นการทำงานเป็นทีม โดยระบบการประเมินองค์กรที่ได้พัฒนาขึ้นมา นั้น ต้องมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์และพันธกิจของทีม และมีความสอดคล้องกับมุมมองทั้ง 4 ด้าน ตามหลักการ Balance scorecard คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านลูกค้า และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยกำหนดดัชนีชี้วัดจากกิจกรรมที่มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นหลัก ดังนั้นสามารถนำระบบการประเมินองค์กรที่พัฒนาขึ้นมาจากงานวิจัยนี้เข้ามามีส่วนช่วยในการดำเนินงานวิจัยโดยทำการศึกษาครบทั้ง 4 มุมมองตามหลักการของ Kaplan, Robert and Norton ซึ่งสอดคล้องกับบริษัทกรณีศึกษา

รุ่งทิศา พุฒผึ้ง (2546) การกำหนดกลยุทธ์และดัชนีชี้วัดผลสำเร็จของกลยุทธ์ระดับองค์กรสำหรับการผลิตและจำหน่ายเม็ดพลาสติกโพลีเอททีลีนและโพลีโพรไพลีน เพื่อกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร และดัชนีชี้วัดความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับองค์กรที่เหมาะสม สำหรับบริษัทที่ผลิตและจัดจำหน่ายเม็ดพลาสติกโพลีเอททีลีนและโพลีโพรไพลีน โดยการ ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากองค์กร พนักงาน ลูกค้า และแหล่งข้อมูลภายนอก นำมาทบทวนความเหมาะสมของกลยุทธ์ปัจจุบัน หลังจากได้ทำการวิเคราะห์สภาวะภายในและภายนอก แล้วใช้กระบวนการจัดลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์เป็นเครื่องในการตัดสินใจหากลยุทธ์ที่เหมาะสม โดยกรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายตลาดและผู้จัดการฝ่ายการผลิตขององค์กรเป็นผู้ทำการตัดสินใจมีการประยุกต์ใช้ Balance scorecard เข้ามาช่วยในการกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับองค์กร จากการศึกษาสรุปได้ว่า 1. กลยุทธ์ระดับองค์กรที่เหมาะสม คือ กลยุทธ์ในการเติบโต (Growth Strategy) 2. จากกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์กลยุทธ์การแข่งขันที่เหมาะสม คือ Focused Differentiation Strategy 3. จากการศึกษาใช้หลัก Balance scorecard ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จของกลยุทธ์ระดับองค์กรที่เหมาะสมครอบคลุม 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายในและมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต งานวิจัยนี้มีส่วนช่วยเป็นแนวทางและหลักปฏิบัติในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร

Ilhan Yu, Kyunggrai Kim (2007) ผู้วิจัยเห็นว่าความต้องการในการประเมินและวัดสมรรถนะขององค์กรมีมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมก่อสร้างที่เน้นเป็นอย่างมากในการวัดสมรรถนะทางการเงินแต่การศึกษาทางด้านระบบการวัดสมรรถนะองค์กร (Performance Measurement Systems หรือ PMS) ในงานวิจัยก่อนหน้านี้เน้นในเรื่องกรอบความคิดแต่ยังขาดการศึกษาในเรื่องการนำไปปฏิบัติจริง ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงมีเป้า หมายหลัก 3 ข้อคือ

1. ต้องการสร้างตัวชี้วัดสำหรับการวัดสมรรถนะและการวิเคราะห์ตัวชี้วัดเหล่านั้นด้วยวิธีการถ่วงน้ำหนักสัมพัทธ์ (Relative Weightings)
 2. คำนวณคะแนนสมรรถนะโดยทดลองวิจัยกับบริษัทก่อสร้างในประเทศเกาหลีใต้จำนวน 34 แห่ง
 3. ประเมินสมรรถนะและวิเคราะห์ระบบด้วยคะแนนสมรรถนะ
- งานวิจัยนี้มีส่วนช่วยในการพัฒนากรอบความคิดเชิงปฏิบัติ (Practical Framework) และกระบวนการในการประเมินสมรรถนะขององค์กร โดยมีแนวความคิดดังนี้
- ความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเลือกตัววัดสมรรถนะที่เหมาะสม นั่นคือต้องเหมาะสมกับกลยุทธ์, เป้าหมาย และเป้าประสงค์ขององค์กร
 - ตัวชี้วัดหลักทุกตัวควรจะเหมาะสมและเข้ากันได้ดีกับสภาพต่างๆ เช่น มีความยืดหยุ่น
 - ระบบการให้คะแนนสมรรถนะจะต้องออกแบบให้สอดคล้องกับลักษณะของข้อมูลดิบ
 - ความเป็นไปได้ (Feasibility) ควรได้รับการตรวจสอบความถูกต้องก่อนเสมอ เพื่อที่จะให้ได้มาซึ่งแผนภาพเชิงกลยุทธ์ที่แสดงความสัมพันธ์ได้อย่างถูกต้อง

- ควรจัดให้มีการป้อนกลับเชิงเทคนิคและของระบบเพื่อให้เกิดการติดตามดูแล PMS อย่างยั่งยืน
- หากต้องการนำแนวความคิดนี้ไปใช้เป็นแนวปฏิบัติ (Performance Norms) หรือเพื่อเป็นระบบเทียบวัด (Benchmarking) ประเภทของข้อมูล ควรจะมีมากและเป็นระบบมากกว่านี้

ดาร์วิน บุญสนธิ (2551) การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจและการจัดทำระบบการประเมินผลเชิงคุณภาพสำหรับการผลิตสิ่งพิมพ์ออฟเซ็ท ขั้นตอนการวิจัยประกอบด้วย 1. ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากองค์กรที่ศึกษาวิจัย 2. ทบทวนความเหมาะสมของวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่องค์กรใช้อยู่ปัจจุบัน 3. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์กรโดยใช้หลักการของกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 4. ประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (Analytic Hierarchy Process : AHP) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ในการแข่งขันที่เหมาะสมที่จะครอบคลุมระยะเวลา 3 ปีเท่านั้น โดยมีผู้ทำการตัดสินใจ 3 ท่าน คือ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายโรงงานและผู้จัดการฝ่ายการตลาดขององค์กรเป็นผู้ทำการตัดสินใจ จากนั้นจัดทำระบบการประเมินผลเชิงคุณภาพขององค์กร (Balance scorecard) โดยมีการเชื่อมโยงกลยุทธ์ในการแข่งขันที่ได้ไปสู่การปฏิบัติผ่านเทคนิคการระดมสมองของผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้าแผนกทุกแผนก ผลที่ได้จากการวิจัยสรุปได้ว่า จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์กรเพื่อนำไปเป็นข้อมูลร่วมกับการประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ผลที่ได้จากการตัดสินใจจากผู้บริหารทั้ง 3 ท่าน คือ กลยุทธ์แบบ Best-Cost Provider Strategy

งานวิจัยนี้เป็นแนวทางในการตัดสินใจในการนำกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อนำมาใช้ในการแข่งขัน ณ สภาวะการณ์ปัจจุบัน อีกทั้งเป็นรากฐานความรู้ให้กับองค์กรในการนำเอาระบบการประเมินผลเชิงคุณภาพที่ได้ไปใช้ในขั้นตอนของการตรวจติดตามและประเมินผล

2.2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเทียบเคียงสมรรถนะ

สุนทร พลภักดี (2547) พัฒนาการเทียบเคียงกระบวนการภายในขององค์กรที่มีหลายโรงงานโดยเริ่มจากการนำเอาดัชนีชี้วัดสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับแผนที่กลยุทธ์, เกณฑ์ข้อกำหนดต่างๆของโรงงาน ได้แก่ ISO9001:2000, GMP, มาตรฐานอาหารฮาลาล มาเชื่อมโยง

ความสัมพันธ์เข้ากับแต่ละมุมมองของหลักการ BSC. ดัชนีชี้วัดที่ได้แต่ละมุมมองนำมาทำการประเมินเพื่อคัดเลือกดัชนีที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในอันดับต้นๆเพื่อกำหนดเป็นวัตถุประสงค์คุณภาพของหน่วยงาน ตามข้อกำหนดในมาตรฐาน ISO9001:2000

สำหรับขั้นตอนของการทำการเทียบเคียงภายใน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก และ 10 ขั้นตอนย่อยในขั้นตอนการคัดเลือกหัวข้อในการเทียบเคียงได้คัดเลือกมาจากดัชนีชี้วัดที่กำหนดเป็นวัตถุประสงค์คุณภาพในขั้นตอนแรกจำนวน 2 ดัชนี ได้แก่ อัตราการใช้กาวน้ำและอัตราการใช้กาวเม็ด

งานวิจัยนี้เป็นแนวทางในการนำหลักการทำดัชนีชี้วัดสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในบริษัทกรณีศึกษาโดยเชื่อมโยงเข้ากับมาตรฐาน ISO9001:2008 และศึกษาแนวการปฏิบัติในการทำการเทียบเคียง

วิจัย เลื่องอบอุ้น (2549) การเพิ่มผลผลิตกระบวนการเคาะ ช่อม พ่นสี ด้วยการจัดการความรู้บูรณาการกับการเทียบเคียงสมรรถนะ: กรณีศึกษา ชู่ช่อมรด เพื่อหาผู้ที่เป็นเลิศในแต่ละกระบวนการจากนั้นจึงทำการบันทึกเทคนิคหรือขั้นตอนการทำงานแล้วจัดทำเป็นเอกสารคู่มือหรือมาตรฐานการปฏิบัติงานโดยอาศัยการสัมภาษณ์และเทคนิค Why Why Analysis, 5W1H แล้วจึงให้พนักงานคนอื่นทำการเรียนรู้ ซึ่งถือเป็นขั้นตอนสำคัญในกระบวนการจัดการความรู้ จากนั้นจึงทำการเก็บข้อมูลเพื่อเทียบเคียงสมรรถนะ หลังจากการเรียนรู้ของพนักงานในการเทียบเคียงสมรรถนะของพนักงานทั้งก่อนและหลังการเรียนรู้นั้นได้ทำการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับเวลา ปริมาณวัสดุที่ใช้เทียบกับพื้นที่ในการช่อมแล้วนำมาสร้างสมการถดถอยเพื่อใช้ในการเปรียบเทียบความสามารถในการทำงานของพนักงานแต่ละคน หลังจากตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลและสมการด้วยวิธีทางสถิติแล้ว ผู้วิจัยได้เลือกกระบวนการเตรียมพื้นมาเป็นกระบวนการตัวอย่างในการปรับปรุง เนื่องจากมีความแตกต่างของฝีมือแรงงานและต้นทุนในการดำเนินการมากที่สุด ผลจากการที่ให้พนักงานเรียนรู้กระบวนการและเทคนิคของช่างที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ทำให้เวลาในการช่อมเฉลี่ยของแผนกเตรียมพื้นสำหรับช่อมรดทั้งคันประเภท R และ B1 ลดลง 61.96 นาที หรือคิดเป็น 12.81% ของเวลาที่ใช้ในการเตรียมพื้นทั้งหมด

งานวิจัยนี้เป็นแนวทางศึกษาวิธีการเทียบเคียงภายใน (Internal Benchmarking) โดยเปรียบเทียบจากผู้ที่อยู่ในแผนกเดียวกัน ทำให้ทราบข้อจำกัดจากการ

เทียบเคียงโดยวิธีนี้ คือ ไม่ทำให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆขึ้นมา และไม่เหมาะสมกับการนำมาเทียบเคียงกับองค์กรขนาดย่อม

Van Truong Luu, Soo-Yong Kim (2008) ผู้วิจัยได้นำเสนอวิธีการนำเทคนิค Benchmarking และกรอบแนวคิด (Conceptual Framework) เพื่อใช้ในการวัดสมรรถนะในการบริหารโครงการ (Project Management Performance: PMP) โดยทดสอบแนวคิดของงานวิจัยนี้กับผู้รับเหมารายใหญ่จำนวน 9 ราย นอกจากนี้ยังได้นำเสนอตัวชี้วัดสมรรถนะหลัก (KPIs) จำนวน 9 ตัว เพื่อใช้ในการวัดและประเมินประสิทธิภาพและกำลังการผลิต ผลจากการวิจัยพบว่าเทคนิค Benchmarking สามารถช่วยบริษัทก่อสร้าง (Construction Firms) ในการเรียนรู้วิธีการที่ดีที่สุด (Best Practices) จากบริษัทอื่นๆและให้นำวิธีการนั้นไปปรับปรุงให้บริษัทดีขึ้นอย่างต่อเนื่องได้เป็นอย่างดี เนื่องจากงานวิจัยนี้ไม่ได้มีวิธีการเฉพาะเจาะจงจึงสามารถประยุกต์แนวคิดให้ใช้กับโครงการก่อสร้างอื่นๆได้เช่นกัน

งานวิจัยนี้เป็นประโยชน์ในการศึกษาวิธีการเทียบเคียงกับผู้ที่ดีที่สุด (Generic Benchmarking) ซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติกับบริษัทกรณีศึกษาได้

ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 3

การศึกษาสภาพทั่วไป

ในบทนี้จะกล่าวถึง ลักษณะธุรกิจ , โครงสร้างองค์กร, ระเบียบปฏิบัติงานและระบบบันทึกข้อมูลของแต่ละแผนก, รวมทั้งกลยุทธ์และกระบวนการผลัดในปัจจุบัน เพื่อนำมาวิเคราะห์สภาพปัญหาขององค์กร ซึ่งใช้เป็นแนวทางในการจัดทำดัชนีชี้วัดหลักโดยอาศัยเทคนิคการวัดผลเชิงคุณภาพ

3.1 ประวัติของบริษัทการศึกษา

บริษัทก่อตั้งเมื่อปี 2541 ภายใต้ชื่อ ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอ.เอส.ที. คอนซูเมอร์ โดยตั้งเป็นห้างหุ้นส่วนจำกัดเนื่องจากขณะนั้นทางบริษัทยังไม่มีเงินทุนมากนักจึงต้องมีวิธีที่เร็วและประหยัดสามารถจดทะเบียนได้ง่าย สำหรับธุรกิจในช่วงระยะเริ่มแรกจะเกี่ยวข้องกับอุปกรณ์ Pneumatic เกือบทั้งหมด ในรูปแบบของ Trading เพียงอย่างเดียว คือขายลูกค้ำโรงงานส่วนสินค้าก็ซื้อมาจากบริษัทในประเทศ (ขณะนั้นยังไม่ได้นำเข้าสินค้ามาจากต่างประเทศเอง)

ปี 2544 บริษัทได้เติบโตทั้งจำนวนลูกค้าและรายได้เพิ่มมากขึ้นจนมีเงินทุนไว้ลง ทุนมากขึ้น ทางผู้บริหารเห็นว่า Business Model ในขณะนั้นไม่มีความมั่นคงและไม่สามารถเติบโตได้ เริ่มแรกจึงได้เปลี่ยนสถานะจาก ห้างหุ้นส่วน เป็น บริษัทจำกัด

ปี 2545 ได้เริ่มธุรกิจอุปกรณ์วัดควบคุมและระบบอัตโนมัติ, อุปกรณ์และระบบควบคุม Burner, Sensor and Switch Brand Honeywell และเริ่มเป็นตัวแทนจัดจำหน่ายจากต่างประเทศ

ปี 2546 ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการให้เป็น Authorized Distributor ของ Honeywell Industrial Measurement & Control และได้เริ่มธุรกิจการขายงานที่เป็นระบบ เป็น Solution Provider รวมถึงได้เริ่มการเป็น Sub-Contractor ของงาน Control

ปี 2547 ได้แต่งตั้งอย่างเป็นทางการให้เป็น Authorized Distributor ของ Honeywell Burner Control และ Sensing & Control

ปี 2548 ได้จัดทำระบบ ISO 9001: 2000

ปี 2552 ได้แต่งตั้งอย่างเป็นทางการ Authorized Distributor ของ Honeywell Test & Measurement ซึ่งเป็นบริษัทเดียวในประเทศไทยที่เป็น Authorized Distributor ของทุก Honeywell Control Product และในปีเดียวกันได้ ISO 9001: 2008

วิสัยทัศน์

“บริษัทจะเป็นผู้นำทางการตลาดสินค้า Honeywell โดยมีนโยบายที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้งในด้านคุณภาพสินค้าและการให้บริการที่มีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจกับลูกค้า”

พันธกิจ

“บริษัทมีเจตนารมณ์อันมุ่งมั่นที่พัฒนาองค์กร โดยนำเข้าสินค้าที่มีคุณภาพ และผ่านกระบวนการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญก่อนส่งมอบทุกครั้ง และยกระดับคุณภาพการบริการเพื่อให้ลูกค้าได้รับประโยชน์สูงสุด ตามคำขวัญต่อไปนี้

“ทุกคนสร้างคุณภาพ คุณภาพสร้างลูกค้า ลูกค้าสร้างงาน”

นโยบายบริษัทกรณีศึกษา

เนื่องจากทางบริษัทได้ดำเนินการนำระบบ ISO9001:2008 ประยุกต์ใช้เพื่อให้สอดคล้องกับระบบการบริหาร จึงประกาศนโยบาย ดังนี้

1. จำนวนลูกค้าร้องเรียน ≤ 2 ครั้ง/เดือน
2. ความพึงพอใจของลูกค้า $\geq 80\%$ / 6 เดือน
3. การส่งมอบสินค้าตรงเวลา $\geq 80\%$

กรรมการผู้จัดการของบริษัทกรณีศึกษาได้ดำเนินการจัดตั้งนโยบายคุณภาพให้เหมาะสมกับเป้าหมายของบริษัทรวมถึงความมุ่งมั่นที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าและการปรับปรุงคุณภาพของการผลิต และการให้บริการอยู่เสมอ โดยที่นโยบายคุณภาพจะเป็นกรอบในการจัดตั้งวัตถุประสงค์คุณภาพ ทางบริษัทกรณีศึกษาได้มีการสื่อสารนโยบายคุณภาพพร้อมทั้งประกาศตามจุดต่างๆของบริษัท เพื่อให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับของบริษัทที่เกี่ยวข้องกับระบบคุณภาพมีความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามที่บริษัทกำหนดไว้ เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายคุณภาพของบริษัท มีความเหมาะสมอย่างต่อเนื่อง กรรมการผู้จัดการได้กำหนดให้มีการทบทวนนโยบายคุณภาพในระหว่างการทบทวนของฝ่ายบริหารในแต่ละครั้ง

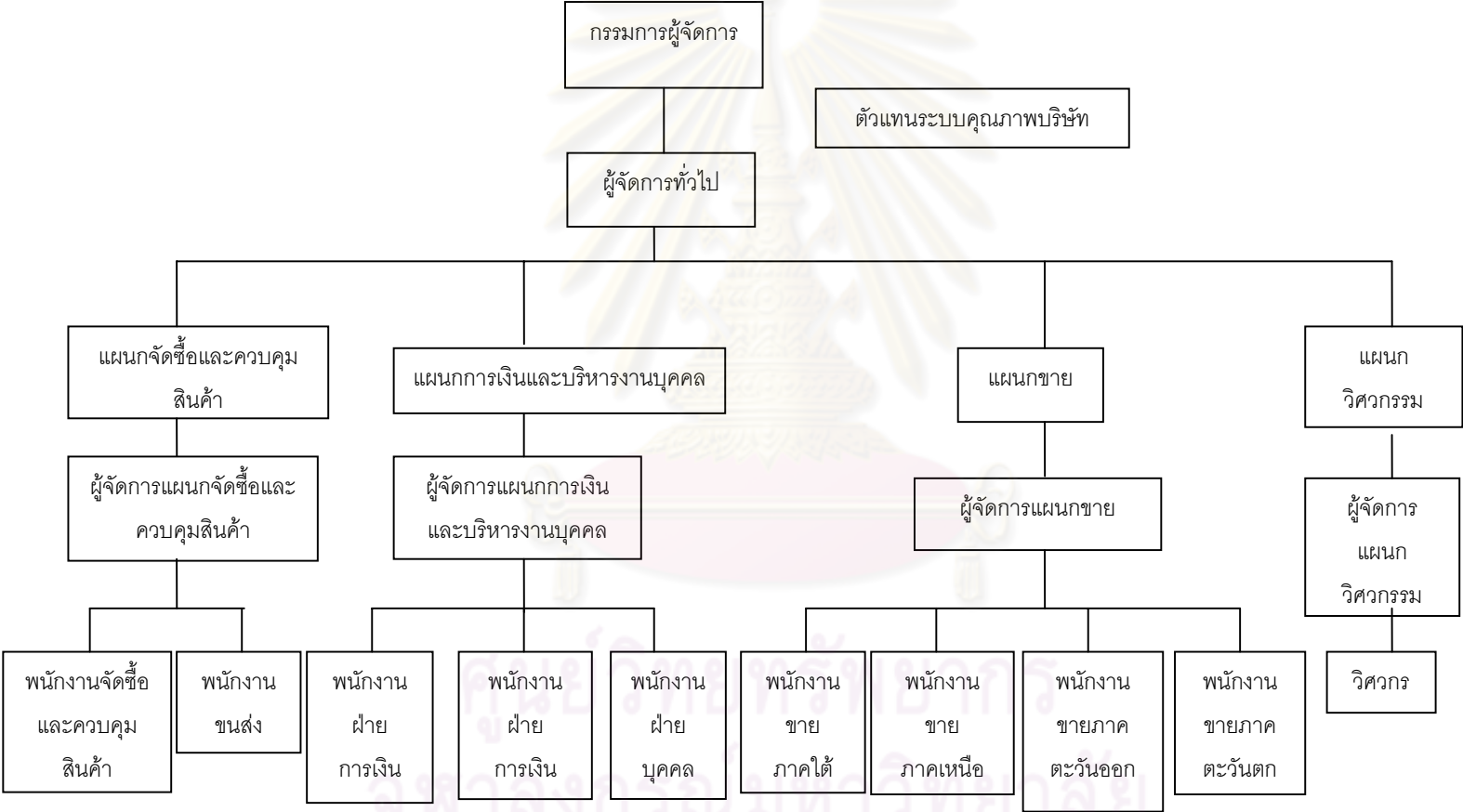
ซึ่งนโยบายคุณภาพอาจจะได้รับการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมตามจุดมุ่งหมายและนโยบายของผู้บริหารหลังจากการทบทวนของฝ่ายผู้บริหารในแต่ละครั้ง

3.2 ลักษณะธุรกิจของบริษัทกรณีศึกษา

ลักษณะธุรกิจบริษัทกรณีศึกษาในปัจจุบัน เป็นบริษัทตัวแทนจำหน่ายสินค้า โดยสินค้านำเข้ามาจากโรงงานผลิตที่ประเทศสหรัฐอเมริกา และมีศูนย์กลางภูมิภาคเอเชียอยู่ที่ประเทศสิงคโปร์ รูปแบบธุรกิจเป็นบริษัท Trading หรือ นำเข้าสินค้าจากต่างประเทศ ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับอุปกรณ์วัดคุมและระบบอัตโนมัติทาง Electronic control, Pneumatic control ซึ่งส่วนใหญ่เป็นสินค้าทดแทนกันได้และเป็นที่ต้องการในตลาดอุตสาหกรรม ไม่ว่าจะเป็นโรงงานหรือร้านค้าที่นำเข้าอุปกรณ์เครื่องจักรจากต่างประเทศรวมทั้งการให้คำปรึกษาในงาน Project ของลูกค้า

บริษัทกรณีศึกษานั้นเป็นธุรกิจขนาดย่อมมีเจ้าของกิจการเพียงคนเดียว มีความเป็นอิสระ และดำเนินธุรกิจโดยมุ่งหวัง เนื่องจากบริษัทได้เปิดทำการมากกว่า 10 ปี ทำให้มีลูกค้าเกิดขึ้นมากมาย ดังนั้นจึงทราบความต้องการของตลาดที่มากขึ้นในอุปกรณ์อื่นๆ นอกเหนือ จากที่บริษัทจำหน่าย จึงได้ทำการขยายการทำธุรกิจจากการเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าอย่างเดียวนมาเป็นกรจำหน่ายอุปกรณ์อื่นๆที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันร่วมด้วย ดังนั้นบริษัทกรณีศึกษาจึงมีลักษณะทางธุรกิจ ทั้งแบบ IMPORT และ TRADING เป็นอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายสินค้าจากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภค ประกอบด้วย การค้าปลีก การค้าส่ง และการขนส่ง โดยมุ่งเน้นกลุ่มตลาดอุตสาหกรรมทั้งภาครัฐบาลและเอกชน โดยมีหน่วยงานทั้งในส่วนขอแผนกขาย , แผนกการจัดซื้อสินค้าทั้งภายในและที่นำเข้าจากต่างประเทศ , แผนกวิศวกรรม และส่วนที่เกี่ยวข้องกับแผนกการเงินและบริหารงานบุคคล ซึ่งแต่ละหน่วยงานสามารถแสดงโครงสร้างองค์กรได้ดังนี้

3.3 โครงสร้างองค์กรของบริษัทการศึกษา



รูปที่ 3.1 ผังโครงสร้างองค์กรบริษัทการศึกษา

จากระบบโครงสร้างองค์กรบริษัทกรณีศึกษาซึ่งเป็นองค์กรขนาดเล็กมีพนักงานประมาณ 17 คนจะแบ่งแยกแผนกต่างๆตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังแสดงในรูปที่ 3.1 โดยเส้นที่ลากเชื่อมระหว่างส่วนต่างๆ คืออำนาจในการบังคับบัญชาของสายงานนั้นๆ ซึ่งบริษัทกรณีศึกษาเป็นองค์กรขนาดเล็ก เมื่อวิเคราะห์ผังโครงสร้างองค์กรจะมีลักษณะโครงสร้างเป็นแบบแบ่งแยกตามหน้าที่ความรับผิดชอบ (Function Departments Structure) โดยสายงานแบ่งออกเป็น 4 แผนกหลักๆดังนี้

- 1.แผนกจัดซื้อและควบคุมสินค้า
- 2.แผนกการเงินและบริหารงานบุคคล
- 3.แผนกขาย
- 4.แผนกวิศวกรรม

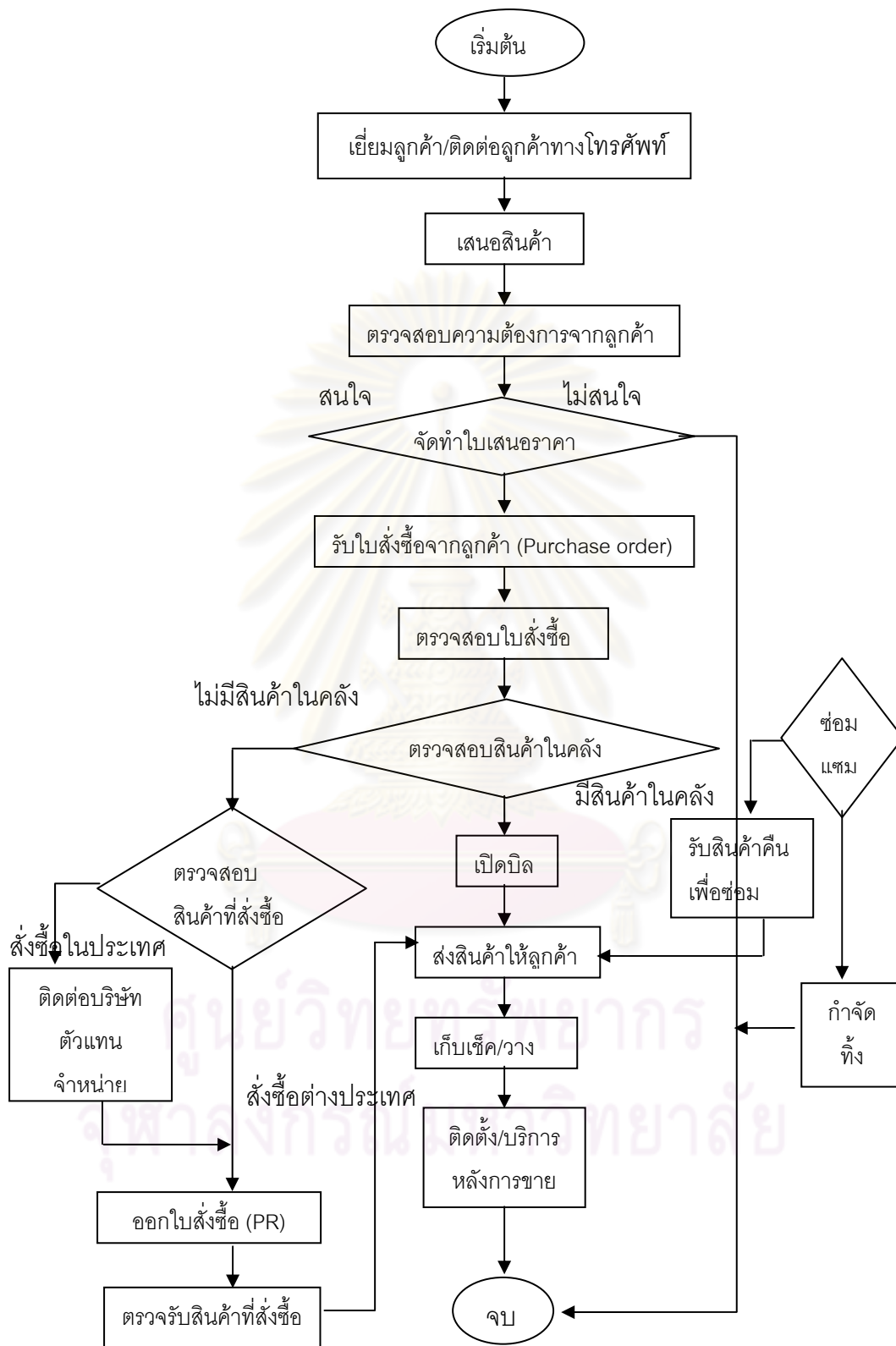
โดยแผนกต่างๆจะมีขั้นตอนการดำเนินงานในแผนกงานของตนตามกระบวนการทำงานซึ่งแสดงในผังวงจรรธุรกิจดังนี้

3.4 ผังวงจรรธุรกิจ (Business Flow Chart)

ผังวงจรรธุรกิจแสดงให้เห็นถึงขั้นตอนย่อยๆ ที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงาน เพื่อให้เห็นภาพได้ชัดยิ่งขึ้น และง่ายต่อการจัดการ ประโยชน์ของการใช้ผังการไหลในกระบวนการคือ สามารถกำจัดการงานที่ไร้ประสิทธิภาพ งานที่ไม่เกิดมูลค่าเพิ่มออกไปและวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในกระบวนการทำงานได้โดยแบ่งแยกกิจกรรมการทำงานของแต่ละแผนกออกเป็นขั้นตอนย่อยๆ

จากการศึกษาสภาพปัจจุบันขององค์กรตัวอย่าง สามารถสรุปการไหลของกระบวนการทำงานโดยรวมที่มีปฏิสัมพันธ์กันของแต่ละแผนก ได้ดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



รูปที่ 3.2 ภาพแสดงผังธุรกิจขององค์กรที่ศึกษาวิจัย

3.5 ระเบียบปฏิบัติงานของแต่ละแผนก

ระเบียบปฏิบัติงานของแต่ละแผนกมีดังนี้

3.5.1 ตัวแทนระบบคุณภาพของบริษัท (QMR)

หน้าที่ความรับผิดชอบและขั้นตอนการดำเนินงานของตัวแทนระบบคุณภาพของบริษัทมีดังนี้

➤ จัดการประชุม (Management Review) QMR ต้องจัดให้มีการประชุมให้ครบทุกหัวข้อในทุกๆ 6 เดือน โดยหัวข้อในการประชุมประกอบด้วย

- รายงานการตรวจประเมิน
- ข้อมูลลูกค้า
- ผลการดำเนินงานของกระบวนการและความถูกต้องของผลิตภัณฑ์
- สถานะของการปฏิบัติการป้องกัน และแก้ไข
- การติดตามการดำเนินงานจากการประชุมทบทวนครั้งก่อน
- การเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อระบบบริหารงานคุณภาพ
- ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง

➤ ดำเนินการประชุม นำผลการประชุมแต่ละหัวข้อมาพิจารณา เพื่อหาแนวทางดำเนินการต่างๆ

- การปรับปรุงประสิทธิผลของระบบบริหารงานคุณภาพและกระบวนการต่างๆ
- การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับข้อกำหนดของลูกค้า
- ปัจจัย (Resource) ที่จำเป็น

➤ บันทึก อนุมัติ เผยแพร่ และจัดเก็บผลการประชุม

ผลการประชุมที่เป็นที่ตกลงของผู้ร่วมประชุมจะถูกบันทึกไว้ในเอกสาร “บันทึกผลการประชุม Management Review” โดย QMR เป็นผู้จัดทำบันทึกผลการประชุมให้กับฝ่าย/แผนกที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดเก็บบันทึกผลการประชุมไว้เป็นแนวทางในการประชุมครั้งต่อไป

3.5.2 แผนกขาย

หน้าที่ความรับผิดชอบและขั้นตอนการดำเนินงานของแผนกขาย มีดังนี้

➤ การเข้าพบลูกค้า

วางแผนการเข้าพบลูกค้า แล้วทำการนัดหมายลูกค้าเพื่อเข้าพบตามแผนงาน

➤ การออกใบเสนอราคา

- พุดคุยรายละเอียดของสินค้ากับลูกค้า เพื่อจัดทำใบเสนอราคา
สินค้าให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า และตรวจสอบความ
ถูกต้อง
- ออกใบเสนอราคาสินค้าและกำหนด Quotation Number จัดส่ง
ใบเสนอราคาทางแฟกซ์หรือทาง E-mail ให้กับลูกค้า

➤ การรับใบสั่งซื้อ

- เจ้าหน้าที่ขายรับใบสั่งซื้อจากลูกค้า ทำการตรวจสอบความ
ถูกต้องของสินค้า จำนวน และราคาโดยยึดตามใบเสนอราคา
และส่งเอกสารให้ กับฝ่ายจัดซื้อดำเนินการสั่งซื้อ
- เจ้าหน้าที่ขายทำการแฟกซ์ยืนยันใบสั่งซื้อกลับไปลูกค้า

3.5.3 แผนกการเงินและบริหารงานบุคคล

หน้าที่ความรับผิดชอบและขั้นตอนการดำเนินงานของแผนกการเงินและบริหารงานบุคคลมีดังนี้

➤ การสรรหาบุคลากร

- แต่ละหน่วยงานประชุมแผนกำลังคนประจำปีเสนอต่อผู้จัดการ
ทั่วไป สรุปแผนการประชุมแผนกำลังคนเสนอต่อกรรมการผู้จัด
การพิจารณาแผนกำลังคนถ้าไม่ผ่านให้ดำเนินการประชุมและ
สรุปผล การประชุมใหม่ ถ้าผ่านให้แจ้งต่อผู้จัดการทั่วไป
- ฝ่าย/แผนกที่จัดทำแผนกำลังคนประจำปีรับทราบผลการ
พิจารณาอนุมัติให้ดำเนินการเขียน “ใบขอว่าจ้างพนักงานใหม่”

เสนอต่อผู้จัดการทั่วไปพิจารณา ถ้าไม่ผ่านให้ดำเนินการเขียนใบขอว่าจ้างพนักงานใหม่อีกครั้งแต่ถ้าผ่านก็ยื่นต่อไปยังกรรมการผู้จัดการเพื่อขออนุมัติ

- รับสมัครพนักงานใหม่ตามที่ประกาศ โดยเจ้าหน้าที่บุคคลนำใบสมัครให้บุคคลที่มาสมัครงานกรอรายละเอียดในใบสมัครงานพร้อมร้องขอเอกสารที่จำเป็นโดยระบุไว้ในใบสมัคร เจ้าหน้าที่บุคคลตรวจสอบรายละเอียดเบื้องต้น แล้วส่งใบสมัครพร้อมเอกสารต่างๆ ให้ผู้จัดการทั่วไปทำการสัมภาษณ์ ถ้าไม่ผ่านก็ตกไปและทำการรับสมัครใหม่แต่ถ้าผ่านจึงรับเข้าทำงาน
- เมื่อผ่านการคัดเลือกเป็นพนักงานทดลองงานของบริษัท เจ้าหน้าที่บุคคลทำสัญญาจ้างทดลองงานแล้วในระหว่างการทดลองงานก็จะมีประเมินผลการทำงานครบระยะเวลาทดลองงาน 119 วัน ถ้าไม่ผ่านการทดลองงานให้ยกเลิกสัญญาจ้าง หรือต่อสัญญาจ้างทดลองงานใหม่ ถ้าผ่านการทดลองงานให้บรรจุเข้าเป็นพนักงานของบริษัทและเจ้าหน้าที่บุคคลจัดทำสัญญาจ้างแรงงานประจำเสนอต่อผู้มีอำนาจต่อไป

➤ การฝึกอบรม

- อบรมพนักงานเข้าใหม่เจ้าหน้าที่บุคคลปฐมนิเทศพนักงานใหม่ในเรื่องกฎ ระเบียบของบริษัท ระบบคุณภาพ กิจกรรม 5 ส. และเรื่องอื่นๆที่จำเป็นสำหรับพนักงานเข้าใหม่ พร้อมทั้งบันทึกประวัติการฝึกอบรม
- การฝึกอบรมพนักงาน (On the job training) ฝ่าย/แผนกต่างๆ ที่รับพนักงานใหม่เข้ามาทำงานจะต้องจัดการฝึกอบรมพนักงานให้กับพนักงานใหม่/เก่าพร้อมทั้งส่งผลการฝึกอบรมเอกสารต่างๆให้กับฝ่าย/แผนกบุคคลเพื่อบันทึกประวัติการฝึกอบรมและจัดเก็บ

3.5.4 แผนกจัดซื้อและควบคุมสินค้า

หน้าที่ความรับผิดชอบและขั้นตอนการดำเนินงานของแผนกจัดซื้อและควบคุมสินค้า มีดังนี้

➤ การจัดซื้อสินค้า

- ผู้ต้องการสั่งซื้อหรือจัดจ้างเขียนใบร้องขอซื้อ PR (PURCHASE REQUEST) โดยให้ทำการระบุรายละเอียดต่างๆให้ครบถ้วน แล้วทำการส่งให้ผู้จัดการแผนกตรวจสอบและส่งใบขอซื้อ และเอกสารประกอบอื่นๆ(ถ้ามี) ส่งให้ผู้มีอำนาจอนุมัติใบร้องขอซื้อ หลังจากนั้นส่งเอกสารให้กับเจ้าหน้าที่แผนกจัดซื้อ
- เจ้าหน้าที่แผนกจัดซื้อพิจารณาใบร้องขอซื้อ เพื่อดูว่าจะทำการจัดซื้อจากผู้ขายรายใด
- เจ้าหน้าที่แผนกจัดซื้อจัดทำ ใบสั่งซื้อ PO (PURCHASE ORDER) โดยให้ทำการกรอกข้อมูลให้ครบถ้วนและส่งให้ผู้ที่มีอำนาจทำการตรวจสอบและอนุมัติ
- หลังจากที่ใบสั่งซื้อได้รับการอนุมัติแล้วให้เจ้าหน้าที่จัดซื้อดำเนินการติดต่อกับผู้ขาย และส่งใบสั่งซื้อไปให้
- เมื่อถึงวันที่กำหนดจัดส่งให้ทำการตรวจรับ
- แผนกจัดซื้อทำการตรวจรับตามใบสั่งซื้อ โดยการเปรียบเทียบใบสั่งซื้อกับใบส่งของ (Invoice) และของจริงว่าตรงกันหรือไม่ หลังจากนั้นส่งสิ่งของพร้อมใบส่งของและเอกสารต่างๆให้กับแผนกที่ขอซื้อ และฝ่ายคลังสินค้าจะตรวจรับร่วมกันพร้อมทั้งเซ็นชื่อรับของในใบส่งของ กรณีที่เป็นวัตถุดิบหรือสินค้าที่ต้องมีการตรวจสอบคุณภาพก่อนเข้าคลังสินค้าจะต้องแจ้งให้เจ้าหน้าที่ควบคุมคุณภาพไปทำการตรวจสอบคุณภาพก่อนทุกครั้ง
- แผนกควบคุมคุณภาพ ทำการตรวจสอบในหัวข้อคุณภาพของสินค้านั้นๆตามใบบันทึกการตรวจสอบวัตถุดิบนำเข้าเกณฑ์การดำเนินการคือในกรณีที่ผ่านให้นำไปใช้หรือจัดเก็บในพื้นที่ที่

กำหนดไว้ในกรณีที่ไม่วางแผนให้ดำเนินการตามวิธีการที่ระบุไว้ใน
ขั้นตอนการทำงาน

3.5.5 ฝ่ายขนส่ง

หน้าที่ความรับผิดชอบและขั้นตอนการดำเนินงานของแผนกฝ่ายขนส่ง มีดังนี้

➤ การจัดส่งสินค้า

- เจ้าหน้าที่วางแผนรับสำเนาใบสั่งซื้อของลูกค้า แล้วจัดทำแผนการส่งสินค้าให้ลูกค้าตามกำหนดเรียกเข้าของลูกค้าในแต่ละวันการส่งสินค้าให้กับพนักงานจัดส่ง
- เมื่อถึงกำหนดวันส่งสินค้าเจ้าหน้าที่วางแผน จะต้องจัดเตรียมเอกสารในการส่งสินค้า เช่น ใบส่งของ ,ใบกำกับภาษี ,เอกสารด้านคุณภาพ ให้พนักงานจัดส่ง
- พนักงานจัดส่งรับเอกสารดังกล่าวแล้วนำไปเบิกสินค้ากับคลังสินค้าตามจำนวนที่ระบุในใบส่งของเพื่อส่งให้ลูกค้า เมื่อคลังจ่ายสินค้ามาแล้วให้พนักงานจัดส่งยกสินค้าขึ้นรถตามจำนวนที่ระบุในใบส่งของปกคลุมให้เรียบร้อย ส่งสินค้าให้ลูกค้า
- ลูกค้ารับสินค้าโดยเซ็นรับสินค้าในใบส่งของและใบกำกับภาษีรับเอกสารสำเนากลับมายังบริษัท และส่งเอกสารดังกล่าวให้เจ้าหน้าที่วางแผน

3.5.6 แผนกวิศวกรรม

หน้าที่ความรับผิดชอบและขั้นตอนการดำเนินงานของแผนกวิศวกรรม มีดังนี้

- ให้คำปรึกษาลูกค้า โดยแผนกวิศวกรรมต้องมีความรู้ความสามารถทางด้านเทคนิคของสินค้าเพื่อตอบข้อสงสัยให้กับลูกค้าได้ อีกทั้งสามารถเลือกรุ่นของสินค้าตามความเหมาะสม ไม่คำนึงถึงกำไรเพียงอย่างเดียว

- ซ่อมแซมสินค้า กรณีที่สินค้ามีปัญหาจะถูกส่งมายังแผนกวิศวกรรมเพื่อทำการตรวจสอบปัญหาที่เกิดขึ้น จากนั้นจึงแจ้งงานซ่อมกับลูกค้าเพื่อทำการตกลงก่อนทำการซ่อมสินค้านั้นๆ
- บริการหลังการขาย เช่น กรณีสินค้าที่ลูกค้าซื้อไปไม่สามารถติดตั้งได้ ฝ่ายวิศวกรรมจะทำหน้าที่ติดตั้งและตรวจสอบว่าสามารถใช้งานได้จริงเพื่อให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นในสินค้า

3.6 ระบบบันทึกข้อมูลและเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้องในสวนงานต่างๆ

การศึกษาระบบการรายงานข้อมูลและระบบเอกสารต่างๆในปัจจุบันของบริษัทกรณีศึกษา ทำให้ทราบถึงวิธีการดำเนินงานของแต่ละแผนก และเป็นส่วนในการใช้วิเคราะห์ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นจากกระบวนการทำงานได้ โดยเฉพาะระบบรายงานเอกสารและข้อมูลต่างๆที่ผู้บริหารได้รับเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อการตัดสินใจและการกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหาซึ่งระบบรายงานข้อมูลและเอกสารต่างๆมีดังนี้

1. ใบเสนอราคา เป็นใบสำหรับพนักงานขายที่ใช้พิมพ์รายการสินค้าหลังจากที่ได้ตกลงเรื่องรายละเอียดสินค้ากับลูกค้าเรียบร้อยแล้ว ซึ่งพนักงานจะเป็นผู้กำหนดราคาขายเองโดยทราบต้นทุนการขายจากผู้บริหาร อีกทั้งพนักงานขายเป็นผู้อนุมัติใบเสนอราคาเองก่อนส่งใบเสนอราคานี้ให้ลูกค้าทางแฟกซ์หรือทางอีเมลล์โดยใบเสนอราคาแต่ละใบจะมีเลขที่ใบเสนอราคา
2. ใบร้องขอซื้อสินค้าในต่างประเทศ พนักงานขายใช้ในการขอซื้อสินค้าในประเทศ กรณีที่ลูกค้าต้องการสินค้าที่ทางบริษัทกรณีศึกษาไม่ได้เป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้า โดยพนักงานขายกรอกรายการสินค้าและราคาซื้อลงในแบบฟอร์ม พร้อมระบุวันที่กำหนดรับสินค้าจากบริษัทหรือร้านค้าที่สั่งซื้อ จากนั้นพนักงานขายจะเป็นผู้อนุมัติสั่งซื้อด้วยตนเอง และส่งใบสั่งซื้อสินค้าในต่างประเทศนี้ไปกับแผนกจัดซื้อเพื่อดำเนินการต่อไป
3. ใบสั่งซื้อภายในประเทศ แผนกจัดซื้อจะเป็นผู้ออกไปสั่งซื้อภายในประเทศตามรายละเอียดในใบขอสั่งซื้อสินค้าในต่างประเทศ

4. ใบเบิกวัตุดิบและสินค้าสำเร็จรูปพนักงานขายต้องการเบิกวัตุดิบ หรือสินค้าสำเร็จรูป ให้เขียนใบเบิกสินค้าสำเร็จรูป แล้วส่งให้หัวหน้างานอนุมัติ หลังจากอนุมัติแล้วส่งเอกสารดังกล่าวให้กับเจ้าหน้าที่คลังสินค้า เพื่อตรวจสอบว่าถูกต้องหรือไม่ ถ้าตรวจสอบแล้วมีสินค้าให้เบิกเจ้าหน้าที่คลังสินค้าส่งใบเบิกให้หัวหน้าหน่วยงานอนุมัติใบเบิก

5. ใบลาพักร้อน/ลาป่วย/ลากิจ เป็นเอกสารร่วมสำหรับพนักงานแผนกต่างๆ เช่น แผนกวิศวกรรม แผนกขาย ซึ่งใช้เมื่อต้องการลาพักในกรณีต่างๆโดยส่งก่อนล่วงหน้า 2 วัน สำหรับใบลากิจและลาพักร้อน

6. ใบรับคำร้องเรียนจากลูกค้าเมื่อลูกค้าร้องเรียนมายังบริษัทพนักงานขายจะต้องบันทึกข้อร้องเรียนจากลูกค้าลงในใบรับคำร้องเรียนจากลูกค้า

7. ใบสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า พนักงานขายจะต้องส่งแบบสำรวจความพึงพอใจให้ลูกค้าประเมินการทำงานของบริษัททุกๆ 6 เดือน โดยมีหัวข้อในแบบสำรวจความพึงพอใจดังนี้

- ความพึงพอใจด้านคุณภาพสินค้า
- ความพึงพอใจด้านการส่งมอบสินค้า
- ความพึงพอใจในด้านการบริการ ในด้านความรวดเร็วและแม่นยำการติดต่อสื่อสารของพนักงานขาย และความสุขภาพของพนักงานขายโดยมีเกณฑ์การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า

- คะแนนที่ได้จากการประเมินผลของลูกค้า ต่ำกว่า 40 คะแนน ต้องทำการปรับปรุง
- คะแนนที่ได้จากการประเมินผลของลูกค้า ระหว่าง 40-69 คะแนน ถือว่าพอใช้ ต้องทำการปรับปรุงให้ดีขึ้น
- คะแนนที่ได้จากการประเมินผลของลูกค้า ระหว่าง 70-89 คะแนน ถือว่าดีแต่ต้องปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น
- คะแนนที่ได้จากการประเมินผลของลูกค้า ระหว่าง 90-100 คะแนน ดีมาก และให้รักษาระดับคะแนนนี้ไว้ตลอดไป
- กรณีคะแนนต่ำกว่า 90 คะแนนลงไป เจ้าหน้าที่แผนกขายจะต้องสอบถามไปยังบริษัทลูกค้าและให้ลูกค้าเขียนรายการให้บริษัทปรับปรุงเพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจยิ่งขึ้น

8. ใบขอว่าจ้างพนักงานใหม่ แต่ละหน่วยงานประชุมแผนกำลังคนประจำปีโดยเขียนใบขอว่าจ้างพนักงานใหม่ เสนอต่อผู้จัดการทั่วไป เพื่อพิจารณาแผนกำลังคน จากนั้นส่งต่อไปยังกรรมการผู้จัดการเพื่อขออนุมัติ

9. ใบประเมินผลพนักงานทดลองงาน ใช้สำหรับประเมินผลพนักงานใหม่หลังจากทดลองงาน ครบระยะเวลาทดลองงาน 119 วัน ถ้าผ่านการทดลองงานให้บรรจุเข้าเป็นพนักงานของบริษัทและเจ้าหน้าที่บุคคลจัดทำสัญญาจ้างแรงงานประจำเสนอต่อผู้มีอำนาจต่อไป

10. ประวัติการฝึกอบรม การอบรมพนักงานใหม่เจ้าหน้าที่บุคคลปฐมนิเทศพนักงานใหม่ในเรื่องกฎระเบียบของบริษัท ระบบคุณภาพ กิจกรรม 5 ส. และเรื่องอื่นๆที่จำเป็นสำหรับพนักงานเข้าใหม่ พร้อมทั้งบันทึกประวัติการฝึกอบรมในใบประวัติการฝึกอบรม

11. บันทึกการฝึกอบรมประจำปี ใช้บันทึกการฝึกอบรมประจำปีให้กับพนักงานทั้งใหม่และเก่าซึ่งฝ่ายบุคคลจะเป็นผู้บันทึกประวัติการฝึกอบรมและจัดเก็บ

12. ใบประเมินผลงานซัพพลายเออร์ ฝ่ายจัดซื้อจะมีใบประเมินผู้ที่จำหน่ายสินค้าให้กับบริษัทกรณีศึกษาตามขีดความสามารถในการปฏิบัติตามข้อกำหนดที่ได้ตกลงไว้และผู้ประเมินจะทำการกรอกใน “แบบประเมินการส่งสินค้า” โดยพิจารณาด้านคุณภาพสินค้า การส่งมอบและการบริการ

3.7 กลยุทธ์ของบริษัทกรณีศึกษาในปัจจุบัน

กลยุทธ์การตลาดจะบอกรายละเอียดว่าวัตถุประสงค์ทางการตลาดแต่ละอย่างนั้น เราจะใช้วิธีการอย่างไร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว ในขณะที่วัตถุประสงค์ทางการตลาดที่เรากำหนดนั้นต้องมีความเฉพาะกำหนดขอบเขตต่างๆชัดเจน และเกี่ยวเนื่องกับพฤติกรรมการณ์ซื้อของบริโคนั้น ซึ่งกลยุทธ์ทางการตลาดของบริษัทกรณีศึกษาในปัจจุบันมีดังนี้

3.7.1 กลยุทธ์ราคา

กลยุทธ์ราคา (Price Strategy) การกำหนดราคาขายจะขึ้นอยู่กับลักษณะการซื้อของลูกค้า ซึ่งแบ่งเป็น 2 กรณีดังนี้

- กรณีที่ลูกค้าใช้สินค้ายี่ห้อที่บริษัทกรณีศึกษาจำหน่ายอยู่แล้วซึ่งซื้อจำนวนมากและเป็นประจำ ทางบริษัทจะใช้ราคาที่ Honeywell ให้คำแนะนำมา ดังนั้นในแต่ละรายการสินค้าจะมีส่วนต่างของต้นทุนกับราคาขายไม่เท่ากัน

- กรณีลูกค้าที่วิ่งไป การกำหนดราคาขาย จะเป็นราคาต้นทุนสินค้าบวก MARK-UP ประมาณ 20-40% แต่ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงชนิดสินค้า, ลักษณะของการสั่งซื้อสินค้าชนิดนั้น และสายสัมพันธ์ของผู้สั่งซื้อกับบริษัท

3.7.2 กลยุทธ์ลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Strategy)

กลยุทธ์ลูกค้าสัมพันธ์แบ่งเป็นสองกรณีดังนี้

- กรณีที่ลูกค้าใช้สินค้ายี่ห้อของบริษัทกรณีศึกษาจำหน่ายอยู่แล้วซึ่งซื้อจำนวนมาก และเป็นประจำ การนำกลยุทธ์ CSS เข้าสู่บริษัทลูกค้า จะช่วยให้ลูกค้ารู้สึกว่าการซื้อสินค้า BRAND HONEYWELL กับทางบริษัทกรณีศึกษา นอกจากได้ราคาเท่ากับการสั่งซื้อตรงจากทาง HONEYWELL แล้ว ลูกค้ายังได้รับบริการทางด้านเทคนิค เข้ามาช่วยให้การทำงานรวดเร็วและง่ายขึ้น ส่งผลให้ HONEYWELL ใ่วางใจที่จะให้บริษัทดูแลลูกค้ารายนี้ตลอดไป
- กรณีลูกค้าที่วิ่งไป หากสินค้าที่ส่งไปได้รับคำร้องเรียนว่ามีปัญหาเกิดขึ้น ทางบริษัทกรณีศึกษา จะต้องรีบแก้ไขปัญหาให้ทันที สำหรับ PNEUMATIC งานซ่อมเครื่องจักร ควรให้ TECHNICAL ของบริษัทเข้าไปบริการวัดกระบอกลมที่หน้างาน เพื่อมองหาอุปกรณ์ที่ต้องเปลี่ยนนอกเหนือจากที่อุปกรณ์ที่กำหนดไว้ จะช่วยให้สามารถเพิ่มจำนวนอุปกรณ์ที่ต้องเปลี่ยนได้ และควรสร้างความสนิทสนมกับ Key success persons ให้เหมือนกับเพื่อนหรือพี่น้อง

3.7.3 กลยุทธ์การกระจายสินค้า (Distribution Strategy)

การจัดส่งสินค้าที่ดีถึงจุดหมาย และหากทางลูกค้ามีความต้องการในเรื่องการสอนการใช้งานเบื้องต้น ทางบริษัทกรณีศึกษาต้องจัดหาบุคลากรที่เข้าใจสินค้านั้นเข้าไปช่วยทันที และถ้าเป็นสินค้าที่ต้องสั่งซื้อกับ Supplier ภายในประเทศ ทางบริษัทกรณีศึกษาต้องจัดหา Supplier สำหรับสินค้าที่ต้องการจำหน่ายไว้มากกว่าหนึ่งราย เพื่อสร้างความได้เปรียบในด้านราคา และความเร็วในการสั่งซื้อ กรณี Supplier ประจำไม่มีของยังสามารถหาจากรายอื่นมาสำรองได้ ไม่ควรผูกมัดการซื้ออยู่เพียงแค่ Supplier รายเดียว เพราะจะทำให้เกิดปัญหาในการส่งมอบสินค้าได้

3.7.4 กลยุทธ์การขาย (Sale Strategy)

การ Focus ลูกค้ำเป้าหมายแต่ละกลุ่มของบริษัทลูกค้ำ ทั้งนี้ขึ้นกับอำนาจการซื้อของแต่ละบริษัทลูกค้ำ เช่น

- ผู้ใช้ปัจจุบัน 50 % พนักงานขายควรเข้าไปพบให้บ่อยขึ้นเพื่อขงานหรือสอบถามอุปกรณที่ต้อการสั่งซื้อ เป็นการทำให้ลูกค้ำคิดถึงเราตลอดเวลา
- จัดซื้อ 40 % พยายามสอบถาม และทำให้รายการสั่งซื้อสินค้าเข้าคลังสินค้าที่ทางบริษัทกรณีศึกษาสามารถจัดหาได้
- ผู้ใช้รายอื่นที่ต้อการเจาะเข้าไปใหม่ 10% หากมีบุคคลท่านใดในบริษัทลูกค้ำที่มีอำนาจในการสั่งซื้ออุปกรณที่ทางบริษัทกรณีศึกษาสามารถจัดหาได้ ให้รีบทำความรู้จักให้มากขึ้น และพยายามหาช่องทางที่จะทำให้บุคคลนั้นเข้ามาเป็นหนึ่งใน Key success person
- จัดทำใบเสนอราคาและเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้องกับลูกค้ำพร้อมทั้งการบริการด้านการขาย การส่งมอบสินค้าต้อทำอย่างถูกต้อง รวดเร็วและครบถ้วน

3.7.5 กลยุทธ์ด้านสินค้า Product Strategy)

สินค้ำก่อนส่งมอบให้ลูกค้ำต้อมีคุณภาพสามารถใช้งานได้และผ่านตรวจสอบโดยวิศวกรผู้เชี่ยวชาญ ถ้าเป็นสินค้ำประเภทเครื่องมือวัดต้อผ่านการเทียบมาตรฐาน พร้อมทั้งออกใบรับรองการใช้งานให้กับผู้ซื้อ หากพบปัญหาคุณภาพสินค้ำหลังการส่งมอบ ทางบริษัทนำสินค้ำนั้นๆกลับมาตรวจสอบให้ลูกค้ำอีกครั้งเพื่อหาสาเหตุและทำการแก้ไขอย่างรวดเร็ว อีกทั้งต้อมีการนำเข้าสินค้ำที่ทันสมัยและเหมาะสมกับการใช้

3.8 กระบวนการวัดผลการดำเนินงานของบริษัทกรณีศึกษาในปัจจุบัน

การศึกษากระบวนการวัดผลการดำเนินงานในปัจจุบัน เพื่อให้ทราบถึงวัตถุประสงค์และมุมมองของบริษัทในการวัดผล ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาเครื่องมือวัดผลการดำเนินงานใหม่ให้เป็นไปตามหลักการวิธีการประเมินแบบดุลยภาพ (BALANCE SCORE CARD)

- วัตถุประสงค์ของกระบวนการวัดผลในปัจจุบัน

1) เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานในปัจจุบัน โดยมี การกำหนดเป้าหมายและวัดผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่

2) ข้อมูลที่ได้จากการวัดผล ทำให้ทราบว่าบริษัทมีข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน ทางด้านใดเพื่อที่จะหาแนวทางปรับปรุงให้ดีขึ้น และพัฒนาแนวทางปฏิบัติงานที่เป็นไปตาม เป้าหมายอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น โดยการปรับค่าเป้าหมายให้สูงขึ้น

- กระบวนการวัดผลในปัจจุบัน

เนื่องจากปี พ.ศ.2552 ทางบริษัท ได้มีนโยบายพัฒนาระบบมาตรฐาน ISO ให้ทันสมัยมากขึ้นโดยปรับจาก ISO9001:2000 เป็น ISO9001:2008 เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้ สอดคล้องกับระบบการบริหาร โดยการวัดผลในปัจจุบันมีดังนี้

ตารางที่ 3.1 แผนงานวัตถุประสงค์คุณภาพประจำปี 2552

วัตถุประสงค์ (Objectives)	ตัวชี้วัด (KPI)	ข้อมูลฐาน (Baseline Data)	เป้าหมาย (Target)
1.ลดข้อร้องเรียนจากลูกค้า	จำนวนครั้งที่ลูกค้า ร้องเรียนต่อเดือน	จำนวนลูกค้า ร้องเรียนโดยเฉลี่ย 4 ครั้ง/เดือน	จำนวนลูกค้า ร้องเรียน ≤ 2 ครั้ง/เดือน
2.เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า	%ความพึงพอใจของลูกค้าจากแบบสอบถาม	ความพึงพอใจของ ลูกค้า = 77.82% / 6 เดือน	ความพึงพอใจของ ลูกค้า $\geq 80\%$ / 6 เดือน
3.ลดความล่าช้าในการส่งมอบสินค้า	%การส่งมอบสินค้าตรงเวลา	การส่งมอบสินค้าตรง เวลา = 83.77%	การส่งมอบสินค้าตรง เวลา $\geq 80\%$

จากข้อมูลที่แสดงดังตารางข้างต้น จะพบว่า การกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดของ บริษัทกรณีสึกษานั้น มีเพียงมุมมองด้านลูกค้าเพียงอย่างเดียว ซึ่งไม่เพียงพอต่อการแข่งขันที่

รุนแรงในยุคปัจจุบัน ดังนั้นจึงต้องทำการพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานใหม่ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ดังแสดงในบทต่อไป

3.9 สภาพปัญหาที่พบเห็นจากกระบวนการทำงานในปัจจุบัน

จากการศึกษาสภาพทั่วไปขององค์กรดังที่กล่าวมาทั้งหมดนั้น สามารถวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ดังนี้

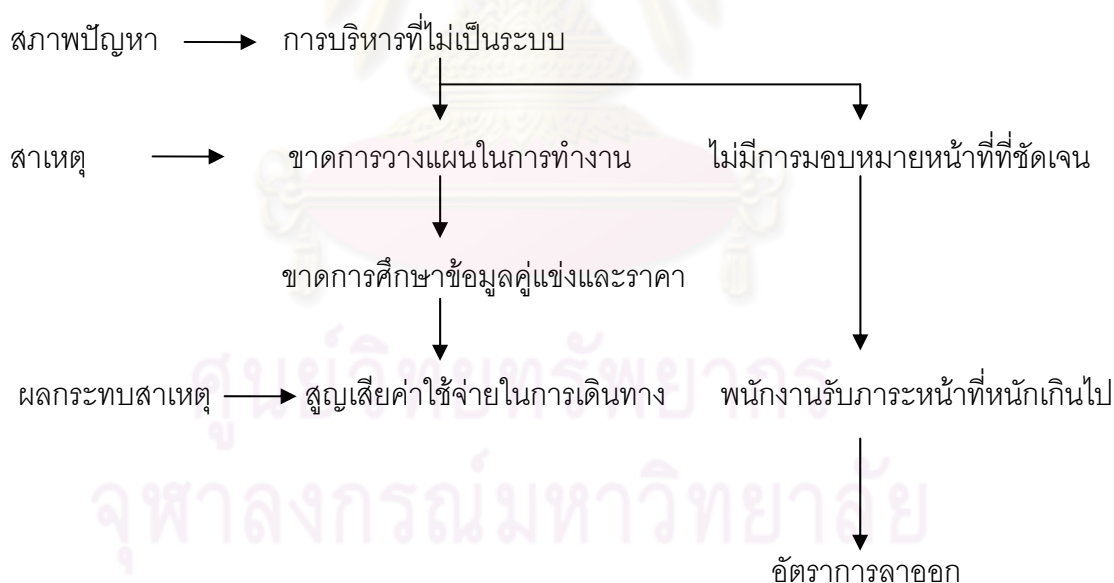
1. ความสูญเสียเนื่องจากการบริหารงานที่ไม่เป็นระบบขาดการวางแผนในการทำงาน โดยเฉพาะแผนกขาย การเข้าพบลูกค้าโดยไม่มีการศึกษาข้อมูลลูกค้าก่อนล่วงหน้า ทั้งในเรื่องราคาและคู่แข่งทำให้ปิดการขายลำบาก อีกทั้งยังมีลูกค้าบางรายสั่งซื้อสินค้าจากประเทศจีนโดยตรง ซึ่งมีราคาถูกกว่ามาก ดังนั้นอาจทำให้เสียเวลาในการเข้าพบลูกค้ารายนั้นๆ หรือลูกค้าอาจไม่ได้ใช้สินค้ายี่ห้อ Honeywell เลย ทำให้ต้องเสียค่าใช้จ่ายมากมายไม่ว่าจะเป็น ค่าน้ำมันรถ การสูญเสียโอกาสในการเข้าพบลูกค้ารายอื่นที่มีความสำคัญมากกว่า นอกจากนี้ยังพบปัญหาการบริหารงานที่ไม่มีระบบในการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับพนักงานแต่ละคนได้อย่างชัดเจน ส่งผลให้พนักงานบางคนต้องรับภาระงานที่หนักเกินไป อาจทำให้เบื่อหน่ายจากการทำงานส่งผลถึงการลาออก ซึ่งความสูญเสียหลักๆที่เกิดขึ้นกับปัญหาดังกล่าว คือ ค่าใช้จ่ายด้านน้ำมันและอัตราการลาออก สามารถแสดงค่าได้ดังนี้

คำนวณค่าใช้จ่ายจากการใช้น้ำมัน

เดือนที่เก็บข้อมูล		ก.ย./52	ต.ค./52	พ.ย./52	ธ.ค./52	ม.ค./53	ก.พ./53
ต้นทุน การใช้ น้ำมัน	มูลค่าการใช้น้ำมัน	48,972	54,172	56,383	50,281	43,388	47,199
	ยอดขายที่ได้	1,958,872	1,166,903	1,855,341	1,011,239	1,735,524	1,687,965
	%	2.50	4.64	3.04	5.00	2.50	2.79

คำนวณอัตราการลาออกพนักงาน

ปีที่เก็บข้อมูล		2547	2548	2549	2550	2551	2552
อัตรา การ ออก	จำนวนพนักงาน ทั้งหมด	20	18	19	24	22	21
	จำนวนพนักงาน ที่ลาออก	3	1	3	4	2	5
	%	15.00	5.55	15.79	16.67	9.09	23.81



2. การปรับราคาขึ้นของสินค้า เนื่องจากสินค้าที่จำหน่ายนำเข้ามาจากประเทศสหรัฐอเมริกา ทำให้ไม่สามารถควบคุมราคาสินค้าได้ ทำให้ได้รับผลกระทบจากราคาวัตถุดิบที่ปรับเพิ่มขึ้นประมาณ 2-3 ปี/ครั้ง ส่งผลต่อต้นทุนการผลิต ดังนั้นราคาที่ซื้อสินค้ามาจำหน่ายจึงปรับตัวสูงขึ้นด้วย โดยเฉลี่ย 3-10%/ปี ทำให้บริษัทกรณีศึกษาต้องปรับราคาขายขึ้นด้วยเช่นกัน ส่งผลให้ลูกค้าซื้อสินค้าน้อยลง โดยเฉพาะช่วงปี พ.ศ.2549-2552 เกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ

ยอดการขายมีจำนวนน้อยลงอยู่แล้ว บริษัทจำเป็นต้องจำหน่ายสินค้าบางตัวในราคาเท่าเดิม เพื่อให้ไม่ให้เสียโอกาสในการขาย ทำให้บริษัทมีกำไรลดน้อยลง โดยราคาขายสินค้าที่ปรับเพิ่มขึ้นสามารถแสดงได้ดังนี้

ราคาสินค้าที่ปรับเพิ่มขึ้นในแต่ละกลุ่มสินค้า

กลุ่มสินค้า	ชนิดสินค้า	รุ่นสินค้า	% ราคาสินค้าที่ปรับเพิ่มขึ้นในแต่ละปีเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า	
			ปี 2549-ปี 2550	ปี 2551-2552
Process control	Controller	DC1000	3.00%	0.00%
		UDC1200	4.12%	2.75%
		UDC1700	3.00%	2.75%
		UDC2500	0.00%	2.75%
		UDC3200	4.12%	2.75%
		UDC3500	4.12%	2.75%
		HC900	3.75%	0.00%
	Recorder	DR45AR	3.00%	2.75%
		Truline		
		DR4500	4.12%	0.00%
		DR4300	3.00%	3.50%
		Minitrend	4.12%	3.00%
		Multitrend	4.12%	3.00%
		DPR 100 AB	3.00%	3.50%

กลุ่มสินค้า	ชนิดสินค้า	รุ่นสินค้า	% ราคาสินค้าที่ปรับเพิ่มขึ้นในแต่ละปีเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า		
			ปี 2549-2550	ปี 2551-2552	
Process control	Recorder	DPR 100 CD	3.00%	3.50%	
		DPR180	3.00%	3.50%	
		DPR 250	3.00%	3.50%	
Analytical instrument	Temp transmitter	H4112	5.00%	3.00%	
	Direct line	Series 7777 meredian II electrode	4.00%	2.85%	
		Series 7774 meredian PH ORP electrode	4.00%	2.85%	
		Series 7773 meredian electrode	4.00%	2.85%	
		UDA	4.75%	2.00 %	
		APT4000 Transmitter	4.75%	2.00%	
		DL 1000 Electrode mounting	3.75%	0.00%	
		DL2000 Electrode mounting	3.75%	0.00%	
		DL3000 Electrode mounting	3.75%	0.00%	
		DL4000 Conductivity mounting	3.75%	0.00%	
	Humidity and temperature	H4112	H4112	3.00%	3.00%
			H4111 EXP RH transmitter	3.00%	3.00%
			H4129R Temp Comp Transmitter	3.00%	3.00%

กลุ่มสินค้า	ชนิดสินค้า	รุ่นสินค้า	% ราคาสินค้าที่ปรับเพิ่มขึ้นในแต่ละปีเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า	
			ปี 2549-2550	ปี 2551-2552
Analytical instrument	Humidity and temperature	H4139 Temp Comp	3.00%	3.00%
		H4139 R Temperature Compensated	3.00%	3.00%
		H4113	3.00%	3.00%
		H4114	3.00%	3.00%
		H4139	3.00%	3.00%
	DO analyzer	DL5000	5.00%	3.00%
		UDA2182	4.50%	3.00%
Field measurement	MC toolkit	MCT101	5.50%	4.00%
		MCT 202	5.50%	3.00%
		SCT 101	5.50%	3.00%
	Flow Transmitter	SMV3000	6.00%	2.50%
	Gauge & Absolute pressure	ST3000	6.00%	2.50%
		STT3000seri 100	6.00%	2.50%
		STT3000seri 900	6.00%	2.50%
	SFC smart field communicator	STS103	6.00%	2.50%

กลุ่มสินค้า	ชนิดสินค้า	รุ่นสินค้า	% ราคาสินค้าที่ปรับเพิ่มขึ้นในแต่ละปีเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า	
			ปี 2549- ปี 2550	ปี 2551- 2552
Burner & Boiler Controls	Air switch product	AP400	6.00%	4.70%
		AP401	6.00%	4.70%
		AP4067	6.00%	4.70%
		AP4094	6.00%	4.70%
		AP4601	6.00%	4.70%
		AP5001	5.50%	4.00%
		AP5022	5.50%	4.00%
		AP5027	5.50%	4.00%
	AP5208	5.50%	4.00%	
	Transformer	AT140A	5.00%	5.00%
		AT140B	5.00%	5.00%
		AT140C	5.00%	5.00%
		AT140D	5.00%	5.00%
		AT150A	5.50%	5.00%
		AT150B	5.50%	5.00%
		AT150F	5.50%	5.00%
		AT175A	3.80%	0.00%
		AT175F	3.80%	0.00%
		AT20A	4.70%	3.00%
		AT20C	4.70%	3.00%
AT250A		4.70%	3.00%	
AT40A	4.00%	3.00%		

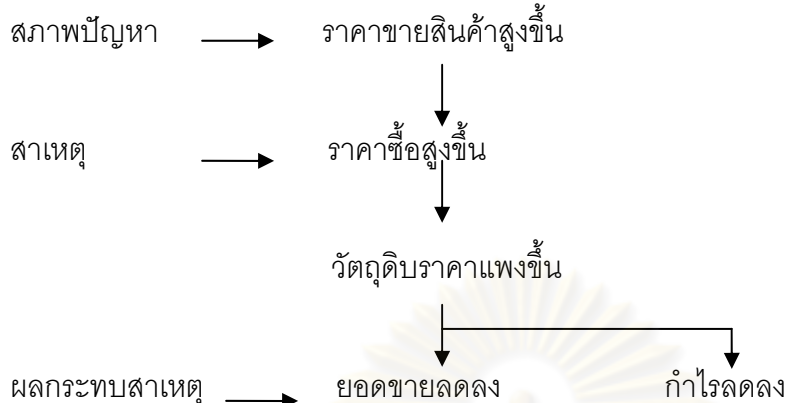
กลุ่มสินค้า	ชนิดสินค้า	รุ่นสินค้า	% ราคาสินค้าที่ปรับเพิ่มขึ้นในแต่ละปีเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า	
			ปี 2549- ปี 2550	ปี 2551- 2552
Burner & Boiler Controls	Actuator coils	BBA51302	3.20%	3.15%
		BBA51308	3.20%	3.15%
		BBA51315	3.20%	3.15%
		BBA51315	3.20%	3.15%
		BBA51316	3.20%	3.15%
		BBA51317	3.20%	3.15%
		BBA51318	3.20%	3.15%
		BBA52402	3.20%	3.00%
	Gas pressure switch	C437D	3.50%	3.60%
		C437E	4.00%	4.20%
		C437F	4.25%	3.75%
	Flame sensor	C554A	4.00%	3.20%
	Pressure switch	C6097A	7.00%	0.00%
		C6097B	7.00%	0.00%
		C645A	6.50%	0.00%
		C645B	6.50%	0.00%
		C645C	6.50%	0.00%
		C645D	6.50%	0.00%
	Flame rod	C7007A	5.00%	3.20%
		C7008A	5.00%	3.20%
		C7009A	5.00%	3.20%
	Purple peeper	C7012A	5.00%	2.41%

กลุ่มสินค้า	ชนิดสินค้า	รุ่นสินค้า	% ราคาสินค้าที่ปรับเปลี่ยนขึ้นในแต่ละปีเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า	
			ปี 2549-ปี 2550	ปี 2551-2552
Burner & Boiler Controls	Purple peeper	C7012E	4.00%	0.00%
		C7015A	4.00%	3.00%
		C7024E	4.00%	3.00%
		C7024F	4.28%	3.00%
		C7027A	3.95%	0.00%
	Temp sensor	C7046A	5.31%	0.00%
		C7046C	5.14%	4.36%
		C7046D	5.14%	4.40%
	UV Sensor	C7076A	3.97%	3.60%
		C7076D	4.00%	4.00%
		C7089A	4.25%	3.25%
		C7089B	5.20%	4.15%
	Controller	EC7810A	6.20%	4.15%
		EC7820A	5.50%	3.15%
		EC7830A	6.20%	3.15%
		EC7850A	6.20%	3.15%
		EC7885A	5.72%	4.00%
EC7890A		6.14%	4.00%	
EC7890B		4.35%	3.87%	
Sensor and switch	Subminiature Basics	JE	7.50%	7.98%
		JM	7.50%	7.69%
		JS	7.50%	7.69%
		JX	7.50%	7.65%

กลุ่มสินค้า	ชนิดสินค้า	รุ่นสินค้า	% ราคาสินค้าที่ปรับเพิ่มขึ้นในแต่ ละปีเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า	
			ปี 2549-ปี 2550	ปี 2551-2552
Sensor and switch	Subminiature Basics	SM	5.32%	6.00%
		SX	5.32%	6.00%
	V Basics	15PA	4.00%	7.54%
		3BV12B	4.71%	6.32%
		8AS	3.80%	8.00%
		AC	5.00%	10.14%
		JG	5.00%	10.05%
		JV	5.00%	10.05%
		LF	5.00%	9.78%
		PL	4.28%	8.55%
		VP	5.18%	8.43%
		WW	4.28%	7.24%
		1DM	4.28%	7.00%
		V7	5.77%	7.00%
	Limit switch	1LN1	3.00%	7.31%
		1LN4	3.00%	8.00%
		1LS	3.00%	8.00%
		914CE	4.50%	8.00%
		LSF	3.56%	9.42%
		LSG	3.56%	9.42%
LSH		4.19%	7.81%	
LSJ	4.83%	7.81%		

กลุ่มสินค้า	ชนิดสินค้า	รุ่นสินค้า	% ราคาสินค้าที่ปรับเพิ่มขึ้นในแต่ ละปีเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า	
			ปี 2549-ปี 2550	ปี 2551-2552
Sensor and switch	Limit switch	LSX	8.12%	9.10%
		LSY	10.00%	0.00%
		LSZ	9.87%	0.00%
		DD	9.87%	0.00%
		EX	7.92%	0.00%
	Safety	GL	8.31%	6.00%
		GSA	6.20%	7.70%
		GSCA	6.20.%	7.70%
		GSCB	6.20.%	7.70%
		GSDA	6.20%	7.70%
		GSDB	6.20%	7.70%
		GSDC	6.20%	7.70%
		GSEA	6.20%	7.70%
		GSEB	6.20%	7.70%
		GSEC	6.20%	7.70%
	Hazardous location	GSXA	5.46%	8.00%
		GSXC	5.46%	8.00%
		LSXZ	6.19%	9.12%
		EX-AR	8.36%	5.76%
		EXA	8.36%	5.76%
2EX1		7.20%	6.44%	
LSXD3		6.54%	7.50%	
LSXD4		5.32%	6.19%	

สาเหตุของปัญหาเบื้องต้นจากการวิเคราะห์



3. การส่งมอบสินค้าล่าช้า เนื่องจากบริษัทกรณีศึกษาเป็นบริษัทขนาดเล็ก ดังนั้นเงินลงทุนจึงมีจำกัดทำให้ไม่สามารถ Stock สินค้าให้กับลูกค้าได้มากนัก สินค้าส่วนใหญ่จะนำเข้ามาจากสหรัฐอเมริกา ซึ่งต้องใช้เวลาในการผลิตและขนส่งประมาณ 6-8 สัปดาห์ อีกทั้งถ้าเกิดปัญหาทางด้านการผลิตจากโรงงานไม่ว่าจะเป็นเรื่องวัตถุดิบ หรือแรงงานการผลิต ทำให้ต้องเลื่อนกำหนดระยะเวลาการส่งสินค้าออกไปอีก ทำให้ต้องเสียค่าปรับอันเนื่องจากการส่งมอบสินค้าล่าช้าตามข้อตกลงการส่งมอบสินค้าที่ระบุไว้ในสัญญาการซื้อขายกับลูกค้าบางรายอีกด้วย ถึงแม้ค่าปรับจะเป็นจำนวนมูลค่าไม่มาก แต่ทำให้บริษัทขาดความเชื่อถือ ลูกค้าต้องหยุดการผลิตส่งผลต่อเนื่องให้ส่งสินค้าไม่ทัน มูลค่าความเสียหายที่เกิดกับลูกค้าบางรายนั้นหลายล้านบาท ส่งผลให้ลูกค้าไปซื้อสินค้ากับคู่แข่งได้ ซึ่งสามารถคำนวณค่าปรับที่เกิดขึ้นได้

คำนวณค่าปรับจากการส่งมอบสินค้าล่าช้า

ปีที่เก็บข้อมูล	2548	2549	2550	2551	2552
ค่าปรับส่งมอบสินค้าล่าช้า	89,870	45,450	25,260	29,876	18,593
ยอดขายที่ได้	14,553,308	15,007,895	12,874,622	10,478,931	8,523,789
%	0.62	0.30	0.19	0.28	0.22

สาเหตุของปัญหาเบื้องต้นจากการวิเคราะห์



4. ความผิดพลาดของงานเอกสาร ทั้งใบ Invoice ส่งของให้ลูกค้า, ใบสั่งซื้อสินค้าจาก Supplier และอื่นๆ ไม่ได้ผ่านกระบวนการตรวจสอบก่อนส่งมอบ ทำให้ต้องนำเอกสารกลับมาแก้ไขบ่อยครั้ง เสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการเดินทาง อีกทั้งทำให้ลูกค้าขาดความเชื่อมั่นในองค์กรอีกด้วย ซึ่งสามารถคำนวณความผิดพลาดของระบบเอกสารที่เกิดขึ้นได้ดังนี้

คำนวณความผิดพลาดของระบบงานเอกสาร

เดือนที่เก็บข้อมูล		ก.ย./52	ต.ค./52	พ.ย./52	ธ.ค./52	ม.ค./53	ก.พ./53
ความถูกต้องของเอกสารส่งมอบ	เอกสารที่ผิดพลาด	15	27	19	22	24	21
	เอกสารส่งมอบทั้งหมด	147	153	179	186	168	174
	%	10.20	17.64	10.61	11.82	14.28	12.07

สาเหตุของปัญหาเบื้องต้นจากการวิเคราะห์



5.พนักงานขาดการฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็นด้านคุณภาพ ด้านการส่งมอบ และด้านบริการ โดยเฉพาะพนักงานขาย ซึ่งต้องเข้าพบลูกค้าโดยตรง ยังขาดความรู้และความชำนาญในการแนะนำสินค้าให้กับลูกค้า เมื่อลูกค้าต้องการทราบข้อมูลเทคนิคเชิงลึก พนักงานขายไม่สามารถให้คำตอบกับลูกค้าได้ทันทีที่ต้องกลับมาสอบถามพนักงานฝ่ายเทคนิคก่อน ทำให้ล่าช้าลูกค้าไม่ประทับใจในบริการ ซึ่งสาเหตุการขาดการฝึกอบรม เนื่องจากระยะเวลาในการจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับตัวสินค้ามีน้อยเกินไป เมื่อเทียบกับสินค้าที่จำหน่าย ทำให้พนักงานขายต้องศึกษาและลองผิดลองถูกด้วยตนเอง อีกทั้งยังพบปัญหาในเรื่องคุณภาพสินค้าและการส่งมอบ ดังนั้นทางบริษัทจึงทำแบบสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อต้องการทราบข้อบกพร่องตลอดระยะเวลาการทำงาน 1 ปี คือ พ.ศ.2552 แล้วทำการแก้ไขโดยฝึกอบรมพนักงานให้ตรงกับประเด็นปัญหาที่พบ ซึ่งผลจากการสำรวจจาก 60 บริษัท สามารถสรุปได้ดังนี้

คะแนนความพึงพอใจของลูกค้า

หัวข้อประเมิน	หลักการประเมิน	เกณฑ์การให้คะแนน	คะแนนเฉลี่ย
คุณภาพ	ไม่มีสินค้าส่งคืน	30	27
	ภาชนะบรรจุสมบูรณ์	20	18.5
การส่งมอบ	ส่งสินค้าตรงตามกำหนดเวลาส่งมอบ	10	6.5
	ส่งสินค้าในจำนวนที่ครบถ้วนที่ตกลงไว้	10	7
	ข้อมูลสินค้าบนเอกสารส่งมอบถูกต้องตามใบสั่งซื้อ	5	4.5
	การประพฤติปฏิบัติของพนักงานส่งสินค้า	5	4

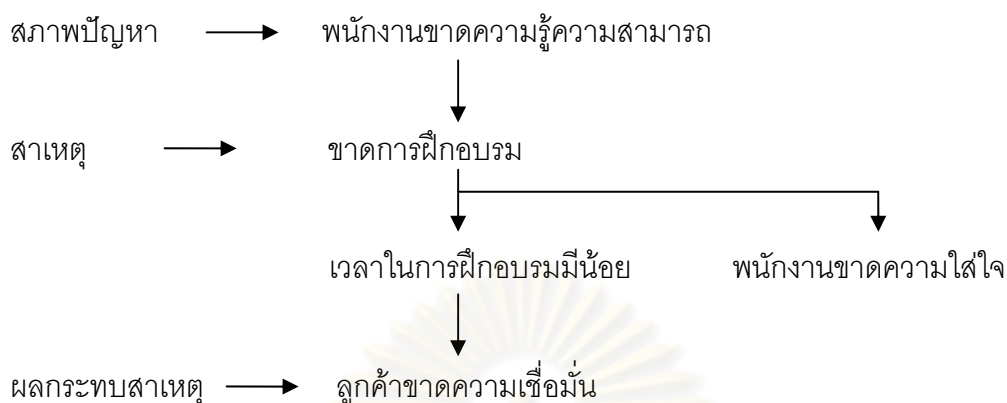
หัวข้อประเมิน	หลักการประเมิน	เกณฑ์การให้คะแนน	คะแนนเฉลี่ย
การบริการ	ความเร็วและแม่นยำในการติดต่อสื่อสาร	10	7
	ความถูกต้องในการแนะนำสินค้า	10	6.5
รวมคะแนน (คะแนนเต็ม 100คะแนน)			

เกณฑ์การประเมินผลงาน

จากแบบสำรวจสามารถสรุปผลคะแนนได้ 81 คะแนน ซึ่งอยู่ในระดับ ดี และเมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่าในหัวข้อ การส่งมอบและการบริการ ได้คะแนนต่ำที่สุด ดังนั้นทางบริษัทจึงจัดประชุมร่วมกันระหว่างระดับผู้บริหารและระดับปฏิบัติการ ในการพิจารณาประเมินดังกล่าว ให้เป็นดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานหลักต่อไป

สรุปผลการประเมิน	เกรด	ระดับ	ผลการพิจารณา
ต่ำกว่า 40 คะแนน	D	ต้องปรับปรุง	ตรวจสอบคะแนนที่ได้จากการประเมินว่าบริษัทบกพร่องจุดไหนแล้วหาทางแก้ไข
40-69 คะแนน	C	พอใช้	ตรวจสอบคะแนนที่ได้จากการประเมินว่าบริษัทบกพร่องจุดไหนแล้วหาทางแก้ไขให้ดีขึ้น
70-89 คะแนน	B	ดี	ตรวจสอบคะแนนที่ได้จากการประเมินว่าบริษัทบกพร่องจุดไหนแล้วหาทางแก้ไขให้ดีขึ้น
90-100 คะแนน	A	ดีมาก	ให้รักษาระดับการบริการไว้ให้คงอยู่เพื่อให้ลูกค้าพอใจในการทำธุรกิจกับบริษัท

สาเหตุของปัญหาเบื้องต้นจากการวิเคราะห์

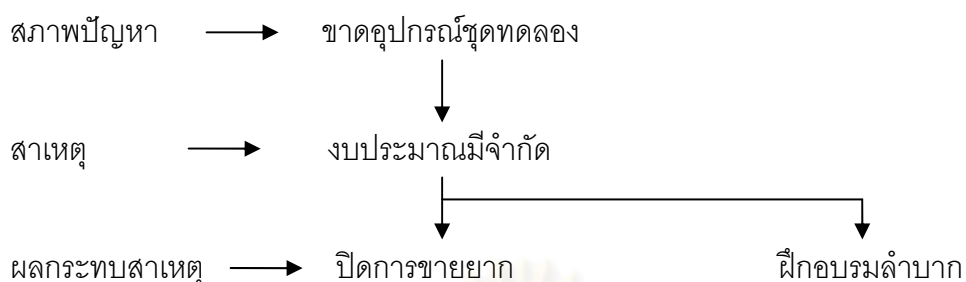


6.ขาดอุปกรณ์ชุดทดลอง เนื่องจากงบประมาณมีจำกัดทำให้ปัจจุบัน ยังขาดอุปกรณ์ชุดทดลอง เพื่อนำเสนอลูกค้า โดยเฉพาะการรับงานโครงการ ขั้นตอนการเสนองานมีเพียงข้อมูลสินค้าด้านเทคนิค ยังขาดตัวอย่างหรือชุดทดลองให้ลูกค้าดู ทำให้ลูกค้าขาดแรงจูงใจในการเลือกซื้อสินค้า ซึ่งเป็นจุดที่ทำให้เสียเปรียบคู่แข่ง อีกทั้งต้องใช้เวลาในการอบรมพนักงานใหม่นาน เนื่องจากไม่มีตัวอย่างให้ดูทำให้ยากต่อการอธิบายให้เข้าใจ ซึ่งจำนวนชุดอุปกรณ์ที่มีอยู่มีดังนี้

จำนวนอุปกรณ์ชุดทดลองในแต่ละกลุ่มสินค้า

กลุ่มสินค้า	จำนวนชนิดสินค้า	จำนวนอุปกรณ์ชุดทดลอง
Process control	1200 ชนิด	มี 5 ชนิด คือ 1.Controller รุ่น DC1000 2. Controller รุ่น UDC2500 3.Recorder รุ่น DR4500 4. Recorder รุ่น eZtrend 5. Recorder รุ่น Minitrend
Field instrument	2500 ชนิด	มี 3 ชนิด คือ 1.Thermocouple แบบ RTD 2.Pressure Transmitter 3.Thermostat
Analytical instrument	3000 ชนิด	มี 3 ชนิด คือ 1.PH electrode 2. Conductivity Cells 3.DO Analyzer
Burner & Boiler control	6300 ชนิด	มี 7 ชนิด คือ 1.Pressure Switch 2.Pressuretrol รุ่น L404F 3.Gas Valve 4.Minipeeper รุ่น C7027A 5.Modutrol Motor รุ่น M7284 6.Purple Peeper รุ่น C7012 7. Flow switch รุ่น WFS-1001H
Sensor & Switch	1800 ชนิด	มี 4 ชนิด คือ 1.SZL-WL 2.SZL-VL 3.SVL-VL 4.ZM

สาเหตุของปัญหาเบื้องต้นจากการวิเคราะห์

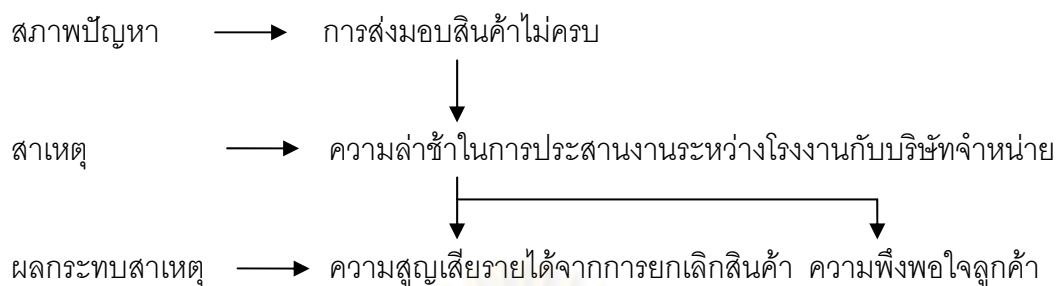


7. การส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าไม่ครบตามจำนวนการสั่งซื้อ ซึ่งเกิดจากเมื่อพนักงานขายได้รับใบสั่งซื้อจากลูกค้าแล้ว ต้องรีบดำเนินการส่งสินค้าจากต่างประเทศทันที ซึ่งกำหนดระยะเวลาส่งสินค้าจะประมาณ 4-6 สัปดาห์ แต่เนื่องจากเกิดปัญหาในการติดต่อสื่อสารระหว่างภายในโรงงาน และบริษัทจำหน่ายที่ต่างประเทศ กล่าวคือ สินค้าบางรายการโรงงานได้ยกเลิกการผลิตแล้วแต่บริษัทจำหน่ายที่ต่างประเทศ แจกกลับมายังตัวแทนจำหน่ายสินค้าในประเทศไทยล่าช้า ซึ่งทำให้ลูกค้าต้องแก้ไขใบสั่งซื้อเนื่องจากไม่สามารถส่งสินค้าได้ครบตามที่กำหนด ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าด้วย ซึ่งสามารถคำนวณได้ดังนี้

คำนวณมูลค่าความสูญเสียจากการยกเลิกการสั่งซื้อ

ปีที่เก็บข้อมูล	2548	2549	2550	2551	2552
มูลค่าสินค้าที่ยกเลิกการสั่งซื้อ	135,400	97,215	164,700	123,000	129,500
มูลค่าสินค้าที่สั่งซื้อทั้งหมด	1,958,872	1,166,903	1,855,341	1,011,239	1,735,524
%	6.91	8.33	8.88	12.16	7.46

สาเหตุของปัญหาเบื้องต้นจากการวิเคราะห์



ศูนย์วิทยพัทยาการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 4

การกำหนดดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงาน

ในบทนี้เป็นขั้นตอนการพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงาน เพื่อแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจนโดยอาศัยหลักการ Balanced scorecard (BSC) กับเกณฑ์ข้อกำหนดต่างๆของ ISO9001:2008 มาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานสู่ระดับหน่วยงานต่างๆต่อไป โดยขั้นตอนในการจัดทำดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานตามหลัก BSC จากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงาน เป็นการจัดทำร่วมกันโดยทีมงานซึ่งมีประสบการณ์ดังนี้

- 1.กรรมการผู้จัดการ จบการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาโท สาขาการบริหารจัดการทั่วไป ปัจจุบันดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการฝ่ายบริหาร เป็นระยะเวลา 15 ปี
- 2.ผู้จัดการทั่วไป จบการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาโท สาขาวิศวกรรมอุตสาหกรรม มีประสบการณ์ทำงานด้านตัวแทนระบบคุณภาพบริษัท เป็นระยะเวลา 9 ปี
- 3.ผู้วิจัยกำลังศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิศวกรรมอุตสาหกรรมมีประสบการณ์ทำงานด้านตัวแทนระบบคุณภาพบริษัท เป็นระยะเวลา 4 ปี และผ่านการอบรมหลักสูตร “BALANCE SCORECARD เครื่องมือแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ”จากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ดังนั้น สามารถสรุปขั้นตอนการจัดทำดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานได้ดังนี้

- การวางแผนกลยุทธ์บริษัทกรณีศึกษา
- การกำหนดมุมมองต่างๆภายใต้ Balance scorecard
- ออกแบบและสร้างแผนที่กลยุทธ์
- กำหนดดัชนีชี้วัดระดับองค์กรภายใต้แต่ละมุมมอง
- การกระจายดัชนีชี้วัดในระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงาน คือ แผนกจัดซื้อและควบคุมสินค้า ,แผนกการเงินและบริหารงานบุคคล ,แผนกขาย ,แผนกวิศวกรรม

4.1 การวางแผนกลยุทธ์บริษัทกรณีศึกษา

การวางแผนกลยุทธ์จะเป็นเครื่องมือที่นำไปสู่การบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องวิเคราะห์สภาพการดำเนินงานและการแข่งขันในปัจจุบัน เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำดัชนีชี้วัด อันก่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงองค์กรต่อไป ซึ่งประกอบด้วย

- การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการแข่งขัน (Key success factors)

- การวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรม (Five-forces model)
- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

4.1.1 การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการแข่งขัน (Key success factors)

การประเมินกลุ่มปัจจัยต่างๆที่จำเป็นต่อความสำเร็จของธุรกิจ ในการที่จะทำให้ธุรกิจได้มา และรักษาไว้ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขัน ได้แก่

- การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)
- ต้นทุนที่ต่ำกว่า (Low Cost)
- การตอบสนองที่รวดเร็ว (Quick Response)

ซึ่งปัจจัยสู่ความสำเร็จของบริษัทกรณีศึกษาที่ทางผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางได้ใช้ เทคนิคการระดมสมองในการประเมินและกำหนดเป็น KSF ได้แก่

(1) คุณภาพสินค้า สินค้าที่ส่งมอบให้กับลูกค้าต้องผ่านการตรวจสอบว่าสามารถใช้งานได้จริง สำหรับเครื่องมือวัดต้องมีการสอบเทียบมาตรฐาน ทั้งนี้เพื่อลดความสูญเสียอันเกิดจากการส่งคืนสินค้าของลูกค้า

(2) การบริการที่ครบวงจร เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจต่อการบริการ เช่น การให้คำแนะนำการเลือกใช้สินค้า , มีบริการหลังการขาย เช่น ติดตั้งหรือซ่อมแซมสินค้า เป็นต้น

(3) ความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร ก่อให้เกิดความจงรักภักดีในตราสินค้า สามารถรักษาสถานะลูกค้าเก่าและนำไปสู่การเพิ่มฐานลูกค้าใหม่

(4) ความหลากหลายของสินค้า เป็นปัจจัยที่จะช่วยตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้รับความพึงพอใจสูงสุด โดยทำการปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อยู่เสมอ

(5) การบริการที่ประทับใจ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในการบริการ เช่น การส่งมอบสินค้าครบถ้วนและตรงเวลา , ความสุภาพของพนักงานขาย เป็นต้น

(6) บุคลากรทุกระดับชั้นมีศักยภาพในการเติบโตไปพร้อมกับองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จที่สำคัญมาก เนื่องจากการดำเนินงานขององค์กรจะเติบโตได้ขึ้นกับการดำเนินงานของบุคลากรเป็นสำคัญ

4.1.2 การวิเคราะห์ Five Forces (Porter's 5 Forces)

การวิเคราะห์ Five Forces เป็นการวิเคราะห์การแข่งขันในปัจจุบันเพื่อเป็นข้อมูลในการสร้างกลยุทธ์องค์กร ซึ่งมีปัจจัยสำคัญ 5 ประการ ที่ส่งผลกระทบต่อสภาวะในการแข่งขัน สำหรับบริษัทตัวแทนจำหน่ายสินค้าสามารถวิเคราะห์การแข่งขันได้ดังนี้

(1) สภาวะการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Rivalry among competing sellers) โดยแนวโน้มของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความรุนแรงของสภาวะการแข่งขัน ขึ้นอยู่กับปัจจัยดังต่อไปนี้

(ก) จำนวนผู้แข่งขัน มีจำนวนผู้แข่งขันมากมายที่มีศักยภาพเท่าเทียมกัน ซึ่งมีอยู่ประมาณ 40% ของผู้ประกอบการในประเทศ ส่วนในตลาดโลกคู่แข่งที่มีระดับศักยภาพของสินค้าเท่าเทียมกันแต่ราคาต่ำกว่าประมาณ 15%-20% คือประเทศญี่ปุ่น อีกทั้งยังมีสินค้านอกเลียนแบบจากจีน, ฮองกง และอินเดีย จำนวนมาก

(ข) ลักษณะการแข่งขัน เนื่องจากการจำหน่ายสินค้าอุตสาหกรรมประเภทอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเป็นสินค้าที่สามารถทดแทนกันได้ จึงทำให้การแข่งขันรุนแรง โดยเฉพาะสินค้านำเข้าจากประเทศจีนมีราคาต่ำกว่าประมาณ 40%-50%

(ค) มูลค่าของต้นทุนคงที่ มูลค่าของต้นทุนคงที่ค่อนข้างสูง เช่น การวิจัยและการวางแผนการตลาด , การฝึกอบรมพนักงานหรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ซึ่งจะต้องมีค่าใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นจึงเกิดการแข่งขันในการขายที่รุนแรง เพื่อก่อให้เกิดกำไรจะได้คุ้มทุนเร็วขึ้น

(2) ศักยภาพของผู้แข่งขันรายใหม่ (Potential of New Entrants) การเข้ามาของผู้แข่งขันรายใหม่ไม่ยากเหมือนในอดีต เนื่องจากปัจจุบันช่องทางในการจัดหาสินค้าเข้ามาจำหน่ายลูกค้ามีหลายช่องทาง เช่น การซื้อผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต หรือสามารถซื้อสินค้าได้โดยตรงจากต่างประเทศ เช่น ประเทศจีน ซึ่งมีราคาถูกและคุณภาพใกล้เคียงกันเข้ามาแข่งขันได้ง่าย ส่งผลให้การแข่งขันในตลาดมีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น

(3) ภัยจากสินค้าทดแทน (Threat of substitutes) ปัจจุบันวัตถุประสงค์ในการซื้อสินค้าของลูกค้ามี 2 ประเภท คือ

(ก) กรณีซื้อไปทดแทนสินค้าตัวเดิม หรือใช้ในงานซ่อมบำรุง ลูกค้ามักมีความต้องการใช้งานด่วน เนื่องจากต้องรีบซ่อมเครื่องจักรให้เร็วที่สุด ไม่สามารถหยุดการผลิตได้ ดังนั้นถ้าผู้ขายไม่สามารถจัดหาสินค้าได้ทันเวลา ทำให้เสียโอกาสการขายไปยังคู่แข่ง เนื่องจากสินค้าประเภทอิเล็กทรอนิกส์ , นิเวตติกส์ และระบบ Process control สามารถหายี่ห้ออื่นหรือสินค้าตัวอื่นๆมาทดแทนกันได้ง่าย ส่งผลให้การแข่งขันค่อนข้างสูง

(ข) กรณีซื้อไปใช้งานโครงการใหม่ ลูกค้าย่อมจะเป็นผู้กำหนดสเปคและยี่ห้อสินค้ามาแล้ว ดังนั้นการที่จะนำสินค้าอื่นเข้ามาทดแทนจึงเป็นการยาก การแข่งขันจึงไม่ค่อยรุนแรงมากนัก

(4) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers) เนื่องจากปัจจุบันลูกค้ามีทางเลือกในการซื้อสินค้าค่อนข้างมาก เช่น บางรายซื้อโดยตรงจากต่างประเทศ หรือติดต่อตัวแทนจำหน่ายในประเทศที่ขายสินค้าราคาถูก เช่น นำเข้ามาจากประเทศจีน ทำให้อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อสูง

(5) อำนาจต่อรองผู้ขาย (Bargaining Power of Suppliers) สำหรับสินค้าอุตสาหกรรมยี่ห้ออื่นที่ไม่ใช่ “Honeywell” ทางบริษัทกรณีศึกษาต้องติดต่อ Supplier ภายในประเทศเพื่อจำหน่ายต่อยังลูกค้า ซึ่งปัจจุบัน Supplier มีมากมาย ทำให้อำนาจในการต่อรอง Supplier สูง

จากการวิเคราะห์ Five Forces ทำให้ทราบสภาวะการแข่งขันในธุรกิจตัวแทนจำหน่ายสินค้าในปัจจุบัน ซึ่งสามารถนำไปช่วยในการสร้างกลยุทธ์องค์กรได้ โดยใช้ร่วมกับ การวิเคราะห์ Matrix TOWS

4.1.3 การวิเคราะห์ Matrix TOWS

TOWS Matrix เป็นตารางการวิเคราะห์ที่นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสภาพปัญหาในองค์กร ดังที่กล่าวในบทที่ 3 เพื่อนำมาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อกำหนดออกมาเป็นกลยุทธ์ประเภทต่าง ๆ

ในการนำเทคนิคที่เรียกว่า TOWS Matrix มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์นั้น จะมีขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญ 2 ขั้นตอน ดังนี้

(1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) เป็นการระบุให้เห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อนซึ่งเป็นการประเมินภายในองค์กร ส่วนการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาสและข้อจำกัดจะเป็นการประเมินภายนอกองค์กร กล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพของการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้เทคนิค TOWS Matrix นี้จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ซึ่งบริษัทกรณีศึกษาสามารถวิเคราะห์รายละเอียดดังกล่าว ได้ดังนี้

(ก) จุดแข็ง (Strengths) สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นด้านบวก หรือข้อเด่นเป็นสิ่งที่บริษัทกรณีศึกษาสามารถทำได้มีดังนี้

1.การบริการ(S1) ทางบริษัทจึงมีนโยบายเน้นในเรื่องการบริการ ทั้งการติดตั้ง, บริการหลังการขาย และรับซ่อมสินค้าโดยไม่เสียค่าใช้จ่ายใดๆนอกจากอะไหล่ที่ทำการเปลี่ยน และสามารถตอบสนองของความต้องการของลูกค้าได้ดี มีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า

2.ความรู้ของพนักงาน(S2) เนื่องจากทางบริษัทมีแผนกวิศวกรรม ที่ให้คำปรึกษาทางด้านเทคนิคและแนะนำการเลือกใช้สินค้า เพื่อให้ลูกค้าซื้อสินค้าไปในราคาที่คุ้มค่ากับการใช้งาน โดยไม่ได้คิดค่าใช้จ่ายใดๆทั้งสิ้น ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในการให้บริการซึ่งเป็นสาเหตุหลักให้ลูกค้าสั่งซื้อสินค้า

3.ความยืดหยุ่น(S3) เนื่องจากบริษัทกรณีศึกษาเป็นองค์กรขนาดย่อม ทำให้ลักษณะการทำงานค่อนข้างยืดหยุ่น ไม่ได้ผ่านกระบวนการหลายขั้นตอนทำให้เกิดความรวดเร็วในการให้บริการด้านต่างๆ เช่น พนักงานขายสามารถเบิกสินค้าจากคลังสินค้าไปให้ลูกค้าดูได้ด้วยตนเองโดยไม่ต้องผ่านการอนุมัติทางหัวหน้าแผนก หรือการที่สามารถส่งสินค้าให้ลูกค้าก่อนได้รับใบสั่งซื้อจากลูกค้าในกรณีที่ลูกค้าต้องการสินค้าด่วน

4.ราคาสินค้า(S4) เนื่องจากบริษัทกรณีศึกษา เป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าโดยตรงจากต่างประเทศ ทำให้ราคาสินค้าค่อนข้างถูก และถ้าเป็นงานโปรเจกต์ซึ่งมีปริมาณการสั่งซื้อค่อนข้างมาก ทางบริษัทกรณีศึกษาสามารถต่อรองเรื่องราคากับทางต่างประเทศเพื่อแข่งขันกับสินค้านำเข้าหรือคู่แข่งโดยตรงได้

5.คุณภาพสินค้า(S5) ผลิตรภัณฑ์ที่บริษัทกรณีศึกษาจำหน่ายได้รับการยอมรับเป็นอย่างดีเนื่องจาก คุณภาพสินค้าจะต้องผ่านการตรวจสอบการใช้งานโดยฝ่ายวิศวกรรมก่อนส่งมอบให้ลูกค้า

(ข) จุดอ่อน (Weakness) สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นด้านลบ หรือข้อด้อยที่เป็นการดำเนินงานภายในของบริษัทกรณีศึกษาที่ทำได้ไม่ดี ซึ่งวิเคราะห์มาจากสภาพปัญหาที่กล่าวไว้ในบทที่ 3 มีดังนี้

1.คลังสินค้า (W1) บริษัทกรณีศึกษามีสินค้าเก็บไว้ในคลังน้อย มีเพียงเครื่องมือวัด ,ระบบ Burner & Boiler control , CONTROLLER และกระดาษสำหรับเครื่องบันทึก เท่านั้น ซึ่งทำให้เสียโอกาสในการขายสินค้าให้กับคู่แข่ง อีกทั้งไม่มีระบบการตรวจสอบสรุปปริมาณการขายสินค้าแต่ละชนิด ทำให้ไม่มีข้อมูลในการพยากรณ์ในการเก็บสินค้าในคลัง ซึ่งถ้าจะส่งสินค้าไปที่ต่างประเทศลูกค้าต้องรอสินค้านานและบางครั้งสินค้าอาจได้มาไม่ครบดังที่แสดงไว้ในบทที่ 3 หัวข้อ 3.9 ข้อ 3,6,7

2. การเงิน(W2) บริษัทกรณีศึกษาเป็นบริษัทขนาดย่อมเงินลงทุนจึงค่อนข้างน้อย ทำให้เสียโอกาสในด้านการขาย กล่าวคือ ไม่มีสินค้าในคลังเพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าอย่างเพียงพอ , อำนาจต่อรองน้อยทำให้ต้องขายสินค้าในราคาที่ถูก อีกทั้งเงินลงทุนทางด้านโฆษณาหรือประชาสัมพันธ์มีจำกัด การพัฒนาสินค้าหรือนำเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามาอาจส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องของบริษัททำให้เกิดความเสี่ยงในการลงทุน

3. ความรู้ความสามารถ(W3) พนักงานขายผ่านการฝึกอบรมน้อย เมื่อลูกค้ามีปัญหาหรือต้องการสอบถามข้อมูล โดยส่วนมากพนักงานขายจะไม่สามารถตอบคำถามได้ทันที ต้องเก็บข้อมูลมาปรึกษากับฝ่ายเทคนิคหรือเอ็นจีเนีย ทำให้อาจเสียเวลาลูกค้า ส่งผลถึงความพึงพอใจในการให้บริการอาจลดน้อยลง ดังที่แสดงไว้ในบทที่ 3 หัวข้อ 3.9 ข้อ 5

4. การบริหารงานที่ยังไม่เป็นระบบ(W4) ในแต่ละแผนกมีขั้นตอนการดำเนินงานชัดเจนแต่ไม่มีระบบการตรวจติดตามการทำงาน ทำให้พนักงานไม่ปฏิบัติตาม การทำงานจึงไม่เป็นระบบ เช่น พนักงานขายขาดการวางแผนเข้าพบลูกค้า ทำให้สูญเสียค่าใช้จ่ายด้านน้ำมัน, ฝ่ายจัดซื้อและฝ่ายบัญชีไม่มีระบบการตรวจสอบอย่างละเอียดในเรื่องเอกสารก่อนส่งมอบให้ลูกค้าจึงเกิดความผิดพลาดบ่อยครั้ง หรือฝ่ายขนส่งที่ขาดการวางแผนงานและไม่ประสานงานกับฝ่ายขายทำให้ต้องเลื่อนการส่งสินค้าให้ลูกค้า อีกทั้งบางตำแหน่งงานยังมีหน้าที่การทำงานที่ซับซ้อนกัน เช่น ฝ่ายขาย, ฝ่ายวิศวกรและฝ่ายขนส่ง ทำให้พนักงานบางคนเกิดความเบื่อหน่ายในการทำงาน ส่งผลถึงการลาออก ดังที่แสดงไว้ในบทที่ 3 หัวข้อ 3.9 ข้อ 1 และ 4

(ค) โอกาส (Opportunity) สถานการณ์ภายนอกที่ส่งผลดี เป็นประโยชน์ต่อบริษัทกรณีศึกษามีดังนี้

1. ธุรกิจ(O1) บริษัทกรณีศึกษาเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าโดยตรง ซึ่งสินค้าบางชนิด เช่น ในส่วนของกลุ่มสินค้า TEST AND MEASUREMENT ทางบริษัทกรณีศึกษาได้รับความไว้วางใจจากบริษัทแม่ที่ต่างประเทศให้เป็นตัวแทนจำหน่ายที่เดียวในเมืองไทย ทำให้ไม่มีคู่แข่งในสินค้ากลุ่มนี้

2. เทคโนโลยีใหม่(O2) สินค้า Honeywell มีการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆอยู่เสมอ เพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีคุณลักษณะพิเศษ สามารถสนองความต้องการลูกค้า เช่น ระบบ Hybrid control สามารถควบคุมระบบแทน controller ได้หลายๆตัว ทำให้ผู้ใช้งานสะดวกและประหยัดมากขึ้น

3. การเติบโตของธุรกิจมีอย่างต่อเนื่อง(O3) เนื่องจากโรงงานอุตสาหกรรมในประเทศ

เกือบทุกแห่งมีใช้สินค้าอุตสาหกรรมประเภทอิเล็กทรอนิกส์, นิวเมติกส์ และ Process Control เพื่อนำไปปรับปรุงเครื่องจักรหรือติดตั้งงานโครงการต่างๆอยู่ตลอดเวลา ทำให้ความต้องการใช้สินค้ามีอยู่อย่างต่อเนื่อง

4. Supplier (O4) มีจำนวนมาก เนื่องจากสินค้าบางชนิดต้องสั่งซื้อกับ Supplier ในประเทศ ซึ่งเป็นสินค้าที่หาซื้อได้ง่าย ทำให้อำนาจในการต่อรองกับ Supplier สูง

(ง) อุปสรรค (Threats) สถานการณ์ภายนอกที่เป็นอุปสรรค ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ต่อการพัฒนาของบริษัทกรณีศึกษามีดังนี้

1. เศรษฐกิจและการเมือง (T1) ภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ แสดงดังรูปที่ 4.1 อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจลดลง ทำให้หลายบริษัทที่กำลังการซื้อที่ลดลง และการปิดการขายเป็นไปด้วยความยากลำบาก แต่ละบริษัทต้องมีการเที่ยงเคียง Supplier ทั้งทางด้านราคาและการบริการตลอดจนราคาน้ำมันเชื้อเพลิงก็ปรับตัวสูงขึ้นด้วย

หน่วย : ร้อยละ นอกตารางระบุ Unit : % or as stated

	2542 1999	2543 2000	2544 2001	2545 2002	2546 2003	2547 2004	2548 2005	2549 2006	2550 ^a 2007	2551 ^b 2008	2552 ^c 2009	
ปริมาณการค้าของโลก	4.5	5.8	12.3	0.2	3.6	5.5	10.7	7.8	9.1	7.3	3.0	World Trade Volume
การขยายตัวทางเศรษฐกิจของโลก ^d	2.8	3.8	4.7	2.3	2.9	3.6	4.9	4.5	5.1	5.2	3.0	Economic Growth Rates ^e
ประเทศพัฒนาแล้ว	2.6	3.5	4.0	1.4	1.7	1.9	3.2	2.6	3.0	2.7	0.6	Advanced economies
สหรัฐอเมริกา	4.2	4.4	3.7	1.1	1.8	2.5	3.6	3.1	2.7	2.1	0.4	United States
สหภาพยุโรป	2.8	3.0	3.8	1.9	0.9	0.8	2.2	1.7	2.9	2.7	0.7	European Union (EU)
ญี่ปุ่น	-1.8	-0.1	2.9	0.2	0.3	1.4	2.7	1.9	2.0	2.3	-0.7	Japan
กลุ่มตลาดเกิดใหม่ และประเทศกำลังพัฒนา	3.0	4.1	5.9	3.8	4.8	6.2	7.5	7.1	7.9	8.3	6.0	Other Emerging Market and Developing countries
เอเชีย ^g	4.2	6.5	7.0	5.8	6.9	8.2	8.6	9.0	9.8	10.6	7.6	Asia ^h
ยุโรปกลางและยุโรปตะวันออก การเงินเพื่อ (เศรษฐกิจยุโรป)	2.9	0.5	4.9	0.2	4.4	4.8	7.3	6.0	6.6	5.5	3.0	Central & Eastern Europe
												Inflation Rates (CPI)
ประเทศพัฒนาแล้ว	1.3	0.9	1.5	1.9	1.6	1.8	2.0	2.1	2.2	2.3	2.0	Advanced economies
สหรัฐอเมริกา	1.1	1.4	2.2	2.3	1.6	2.2	2.8	3.3	3.3	2.9	2.1	United States
สหภาพยุโรป	1.6	1.0	1.5	2.4	2.6	2.2	1.9	2.0	2.0	2.4	2.4	European Union (EU)
ญี่ปุ่น	-0.1	-1.3	-1.7	-1.2	-1.5	-1.6	-1.1	-1.2	-0.9	-0.7	-0.9	Japan
กลุ่มตลาดเกิดใหม่ และประเทศกำลังพัฒนา	11.0	10.2	8.5	7.9	6.9	6.7	5.9	5.9	5.6	6.4	9.3	Other Emerging Market and Developing countries
เอเชีย ^g	7.8	2.5	1.9	2.8	2.1	2.6	4.1	3.8	4.2	5.4	7.5	Asia ^h
ยุโรปกลางและยุโรปตะวันออก	32.8	23.7	24.9	25.9	18.6	11.2	6.6	5.9	5.9	6.0	8.1	Central & Eastern Europe

รูปที่ 4.1 เครื่องชี้ภาวะเศรษฐกิจที่สำคัญของโลก

อีกทั้งสภาวะการเมืองในปัจจุบันที่มีปัญหาอย่างรุนแรงส่งผลให้การขยายธุรกิจในภาคอุตสาหกรรมลดต่ำลง เนื่องจากนักลงทุนไม่กล้าเสี่ยงในการเข้ามาดำเนินงานธุรกิจในประเทศไทย

2. คู่แข่ง (T2) ปัจจุบันธุรกิจตัวแทนจำหน่ายสินค้ามีจำนวนเพิ่มมากขึ้น ทำให้อำนาจต่อรองของลูกค้ามากขึ้นด้วย อีกทั้งมีคู่แข่งหลายรายนำเข้ามาสินค้าจากประเทศจีนซึ่งมีราคาถูก ทำให้เกิดการแข่งขันทางด้านราคากันอย่างรุนแรง

3. ราคา (T3) การปรับราคาสินค้าของบริษัทผลิตที่ประเทศสหรัฐอเมริกาเพิ่มขึ้นทุกปี

แต่การเพิ่มราคาขายสินค้ากับลูกค้าทำได้ยาก ส่งผลต่อต้นทุนซึ่งปรับตัวสูงขึ้นดังที่แสดงไว้ในบทที่ 3 หัวข้อ 3.9 ข้อ 2

(2) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส, จุดแข็งกับข้อจำกัด, จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับข้อจำกัด (Matrix TOWS) ซึ่งผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ละคู่ดังกล่าว นำไปใช้ในการออกแบบกลยุทธ์ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท ดังตาราง

ตารางที่ 4.1 การวิเคราะห์ Matrix TOWS

ปัจจัยภายใน \ ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (Strengths – S)	จุดอ่อน (Weaknesses – W)
โอกาส (Opportunities – O)	แนวทาง SO : มาก-มาก กลยุทธ์เชิงรุก	แนวทาง WO : น้อย-มาก กลยุทธ์เชิงแก้ไข
อุปสรรค (Threats – T)	แนวทาง ST : มาก-น้อย กลยุทธ์เชิงป้องกัน	แนวทาง WT : น้อย-น้อย กลยุทธ์เชิงรับ

จากตารางการวิเคราะห์ Matrix TOWS ทำให้เกิดกลยุทธ์ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ

1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งขององค์กรและโอกาสจากปัจจัยภายนอกในหัวข้อ 4.1.3 ขั้นตอนที่ 1 มาพิจารณา ร่วมกัน ในการเติบโตของธุรกิจเพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแนวทางในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ดังนี้

ตารางที่ 4.2 ความสัมพันธ์ของแนวทาง SO ในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแนวทางในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

ความสัมพันธ์ SO ในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	แนวทางในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
<p>-เพิ่มศักยภาพในการบริการให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิมเพื่อรองรับการเติบโตทางธุรกิจที่มีอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า (S1O3)</p>	<p>-ทำการพัฒนาความสามารถในการให้บริการกับพนักงานทุกแผนก ในแต่ละขั้นตอนการทำงาน (KPI : การส่งมอบตรงเวลา , KPI : สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า , KPI : การส่งมอบสินค้าครบถ้วนและถูกต้อง)</p>
<p>-พัฒนาความรู้ความสามารถพนักงานอย่างต่อเนื่องตามการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยขึ้น เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อลูกค้าและรองรับการเติบโตทางธุรกิจ (S2O2),(S2O3)</p>	<p>- เพิ่มศักยภาพของบุคลากร และเตรียมอุปกรณ์ชุดทดลองที่ทันสมัย เนื่องจากเทคโนโลยีมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น บุคลากรควรมีความพร้อมในการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อให้มีศักยภาพเพียงพอในการขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวหน้าต่อไป (KPI : อัตราการฝึกอบรม ,KPI : ความสามารถในการซ่อมแซมสินค้า , KPI :จำนวนอุปกรณ์ชุดทดลอง)</p>
<p>-เพิ่มยอดขายให้ดียิ่งขึ้นเนื่องจากบริษัทเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าอยู่แล้วทำให้สินค้าราคาถูกลงกว่าคู่แข่งที่จำหน่ายสินค้ายี่ห้อเดียวกัน อีกทั้งการทำงานภายใต้ระบบการบริหารที่ยืดหยุ่นและยืดหยุ่นสินค้าก็เป็นที่รู้จักและมีคุณภาพสูง ทำให้โอกาสในการขายมีมากขึ้น (S3O1), (S5O1)</p>	<p>-ทำการวางแผนการตลาดและเพิ่มประสิทธิภาพสินค้าโดยการตรวจสอบสินค้าก่อนส่งมอบให้กับลูกค้าทุกครั้ง เพื่อให้ลูกค้าสามารถใช้งานได้ ตรงตามความต้องการเพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจกับลูกค้า (KPI : จำนวนการส่งคืนสินค้าจากลูกค้าลดลง , KPI : การร้องเรียนด้านคุณภาพสินค้าจากลูกค้าลดลง , KPI : การทบทวนข้อกำหนดผลิตภัณฑ์ , KPI : ความสามารถในการวางแผนการตลาด)</p>

2) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งขององค์กรและอุปสรรคจากปัจจัยภายนอกในหัวข้อ 4.1.3 ขึ้นตอนที่ 1 มาพิจารณาร่วมกัน เพื่อให้จุดแข็งในการหลีกเลี่ยงและป้องกันอุปสรรค ทำให้จุดแข็งที่มีอยู่ในองค์กรได้รับผลกระทบจากอุปสรรคน้อยที่สุด ซึ่งความสัมพันธ์แนวทาง STที่จะนำมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแนวทางในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

ตารางที่ 4.3 ความสัมพันธ์ของแนวทาง ST ในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแนวทางในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

ความสัมพันธ์ ST ในการกำหนด วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	แนวทางในการดำเนินงานตาม วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
-รักษาระดับคุณภาพสินค้าและบริการ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ และกลับมาซื้อซ้ำ ถึงแม้ว่าบริษัทผลิตที่ประเทศ สหรัฐอเมริกาจะปรับราคาเพิ่มขึ้นแต่การปรับราคาขึ้นกับลูกค้าค่อนข้างยาก ทำให้กำไรลดน้อยลง แต่ถ้าลูกค้าพอใจในสินค้าและบริการส่งผลให้เกิดการซื้อซ้ำจนกลายเป็นลูกค้าประจำก็สามารถทำให้บริษัทอยู่รอดได้ (S1T3) , (S5T3)	-ตอบสนองความต้องการให้กับลูกค้าในทุกด้านโดยเฉพาะด้านคุณภาพและการบริการ สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆให้กับลูกค้าได้ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดจนเกิดการซื้อซ้ำและเป็นลูกค้าประจำ (KPI :ความสามารถในการแก้ไขข้อร้องเรียน ,KPI : ยอดขายลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น , KPI : ยอดขายลูกค้าเก่าที่เพิ่มขึ้น)
-ติดตามข่าวสารจากคู่แข่งและสถานการณ์ ปัจจุบันอยู่ตลอดเวลาเพื่อรักษาระดับราคา ให้สามารถแข่งขันได้ ถึงแม้คู่แข่งจะมีการนำเข้าสินค้าจากประเทศจีนมาจำหน่ายแต่คุณภาพและความสามารถในการใช้งานของสินค้าต่ำกว่าเมื่อเทียบกับยี่ห้อที่บริษัท ผลิตจำหน่าย (S4T2),(S5T2)	- พนักงานที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะฝ่ายขาย ต้องติดตามความต้องการของลูกค้า โดยเฉพาะเรื่องราคาซึ่งมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงและติดตามสถานการณ์ของคู่แข่ง เพื่อไม่ให้ถูกช่วงชิงส่วนแบ่งการตลาด (KPI : การปิดการขาย)

3) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนขององค์กรและโอกาสจากปัจจัยภายนอกในหัวข้อ 4.1.3 ขั้นตอนที่ 1 มาพิจารณาร่วมกัน ในการแก้ไขจุดอ่อนที่เกิดขึ้นในองค์กรเพื่อรองรับโอกาส ซึ่งความสัมพันธ์แนวทาง WO ที่จะนำมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแนวทางในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

ตารางที่ 4.4 ความสัมพันธ์ของแนวทาง WO ในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแนวทางในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

ความสัมพันธ์ WO ในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	แนวทางในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
-เพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้า จากจำหน่ายสินค้าที่เป็นตัวแทนเพียงอย่างเดียว เป็นการจำหน่ายสินค้าแบบซื้อมาขายไปด้วย ทำให้ไม่ก่อให้เกิดต้นทุนจากการ Stock สินค้าทำให้การหมุนเวียนในระบบการเงินคล่องตัวขึ้น อีกทั้งไม่ก่อให้เกิดการเสียโอกาสในการขายสินค้าเนื่องจากไม่มีสินค้าเก็บในคลัง ซึ่ง Supplier ที่เกี่ยวกับสินค้าอุตสาหกรรมในประเทศมีให้เลือกอยู่จำนวนมาก (W1O4) , (W2O4)	-จัดหา Supplier ภายในประเทศเพื่อเปรียบเทียบทางด้านราคา , คุณภาพสินค้า และการบริการ (KPI : การส่งมอบตรงเวลา ,KPI : คุณภาพสินค้า , KPI : ความถูกต้องของเอกสารสั่งซื้อ ,KPI : การส่งมอบถูกต้องและครบถ้วน)
- จัดการบริหารทางการเงิน เนื่องจากเป็นธุรกิจขนาดย่อมเงินลงทุนค่อนข้างน้อย ดังนั้นควรลดหรือจำกัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น เพื่อให้มีเงินทุนสำรองในการรองรับการเติบโตอย่างต่อเนื่องของธุรกิจ (W2O3)	- จัดการและควบคุมทางการเงิน เนื่องจากที่ผ่านมาไม่ค่อยคำนึงถึงค่าใช้จ่ายมากนัก โดยส่วนมากจะเน้นเรื่องการทำกำไร ดังนั้นควรให้ความสำคัญกับค่าใช้จ่ายด้านอื่นๆด้วย (KPI : ต้นทุนการใช้น้ำมัน , KPI : ลดค่าใช้จ่ายงานซ่อมบำรุง , KPI : ค่าใช้จ่ายงานล่วงเวลา)

4) กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนขององค์กรและอุปสรรคจากปัจจัยภายนอกในหัวข้อ 4.1.3 ขั้นตอนที่ 1 มาพิจารณา ร่วมกัน ในการแก้ไขจุดอ่อนที่เกิดขึ้นในองค์กรและหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่เกิดจากภายนอก ซึ่ง ความสัมพันธ์แนวทาง WT ที่จะนำมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแนวทางในการ ดำเนินงานตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

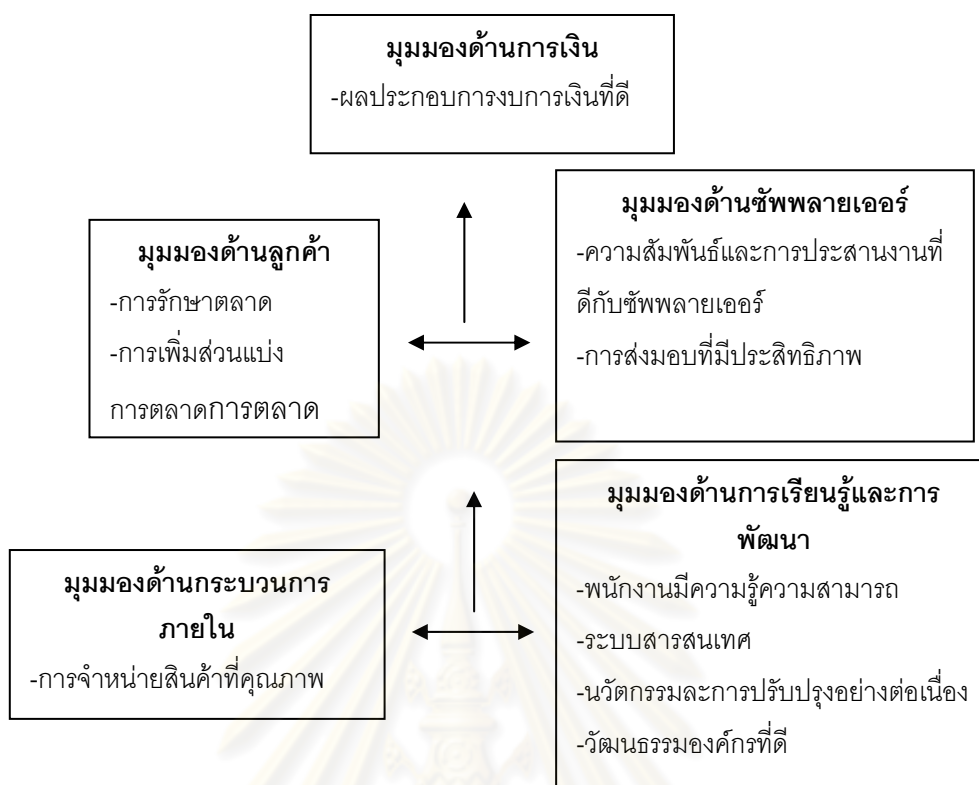
ตารางที่ 4.5 แสดงความสัมพันธ์ของแนวทาง WT ในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และ แนวทางในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

ความสัมพันธ์ WT ในการกำหนด วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	แนวทางในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์
-พัฒนาความรู้ความสามารถของ พนักงานขายซึ่งเป็นผู้ที่ติดต่อกู้ค้า โดยตรงให้มีศักยภาพเหนือคู่แข่ง สามารถ แก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าได้ โดยไม่ได้ มุ่งหวังกำไรเพียงอย่างเดียว โดยเฉพาะ เศรษฐกิจและการเมืองที่ตกต่ำ ส่งผลให้ การขยายตัวของโรงงานอุตสาหกรรม ชะลอลดลง ยิ่งทำให้การแข่งขันรุนแรง มากขึ้น ดังนั้นจึงจำเป็นต้องทำ พัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำ ให้องค์กรก้าวหน้าต่อไป (W3T1) , (W3T2)	-จัดการบริหารบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้น เนื่องจากการวิเคราะห์จุดอ่อนของ บริษัทที่ผ่านมา โดยเฉพาะฝ่ายขายมีการ ฝึกอบรมน้อย ทำให้ไม่สามารถตอบสนอง ความต้องการลูกค้าได้อย่างเต็มที่ (KPI : ความรู้หลังการฝึกอบรม ,KPI : ความถูกต้อง แม่นยำในการแนะนำสินค้าให้กับลูกค้า)

ความสัมพันธ์ WT ในการกำหนด วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	แนวทางในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์
<p>- เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานให้เป็นระบบมากขึ้นเพื่อให้บุคลากรมีแนวทางในการปฏิบัติงาน เนื่องจากประสิทธิภาพภายในองค์กร เป็นจุดเริ่มต้นที่ส่งผลต่อการพัฒนาทางด้านอื่นๆด้วย ทำให้องค์กรมีศักยภาพเพียงพอในการแข่งขัน (W4T2)</p>	<p>- วิเคราะห์ปัญหาและทบทวนประเด็นปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นเพื่อหาทางแก้ไข โดยเฉพาะ งานด้านเอกสาร อีกทั้งควรให้ความรู้ความเข้าใจกับบุคลากร เพื่อสร้างจิตสำนึกให้คนรักองค์กรและให้รางวัลกับพนักงานที่ขยันตามความเหมาะสมรวมถึงควรมีการวางแผนการทำงานและจัดทำหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคนให้ชัดเจนเพื่อลดการสูญเสียต่างๆที่เกิดขึ้น (KPI : ความถูกต้องของเอกสารส่งมอบ , KPI : การทบทวนการบริหาร , KPI : อัตราการลาออก)</p>

4.2 การกำหนดมุมมองต่าง ๆภายใต้ Balance scorecard

เนื่องจากในปัจจุบัน Balance scorecard ไม่ใช่เป็นเพียงเครื่องมือในการประเมินผลเพียงอย่างเดียว แต่เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นสิ่งแรกที่ต้องกำหนดก็คือจำนวนมุมมอง (Perspectives) ซึ่งการกำหนดมุมมองนั้นไม่จำเป็นต้องมี 4 มุมมองตามหลัก Kaplan กับ Norton จะมีจำนวนเท่าไรนั้นขึ้นอยู่กับกลยุทธ์และความสำคัญที่องค์กรให้ ปัจจุบันนโยบายของบริษัทกรณีสึกขามีเพียงมุมมองลูกค้าด้านเดียว ดังนั้นทางผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วยกรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการทั่วไปและตัวแทนระบบคุณภาพบริษัท (QMR) ได้มีความคิดเห็นในการกำหนดมุมมองอ้างอิงตามหลักการประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ(Balanced Scorecard) ของ Kaplan และ Norton (1996) ซึ่งได้เสนอไว้ 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา แต่เนื่องจากบริษัทกรณีสึกขามีเป็นบริษัทตัวแทนจำหน่ายสินค้า และยังเป็นธุรกิจประเภทซื้อมาขายไปด้วย ดังนั้นการซื้อสินค้ามาจำหน่ายต่อนั้นมีองค์ประกอบหลายอย่างที่ส่งผลต่อความสำเร็จของบริษัท ดังนั้นทางฝ่ายบริหารจึงมีความคิดเห็นที่จะเพิ่มมุมมองทางด้าน Supplier รวมด้วย ดังนั้น สามารถสรุปมุมมองที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ดังนี้

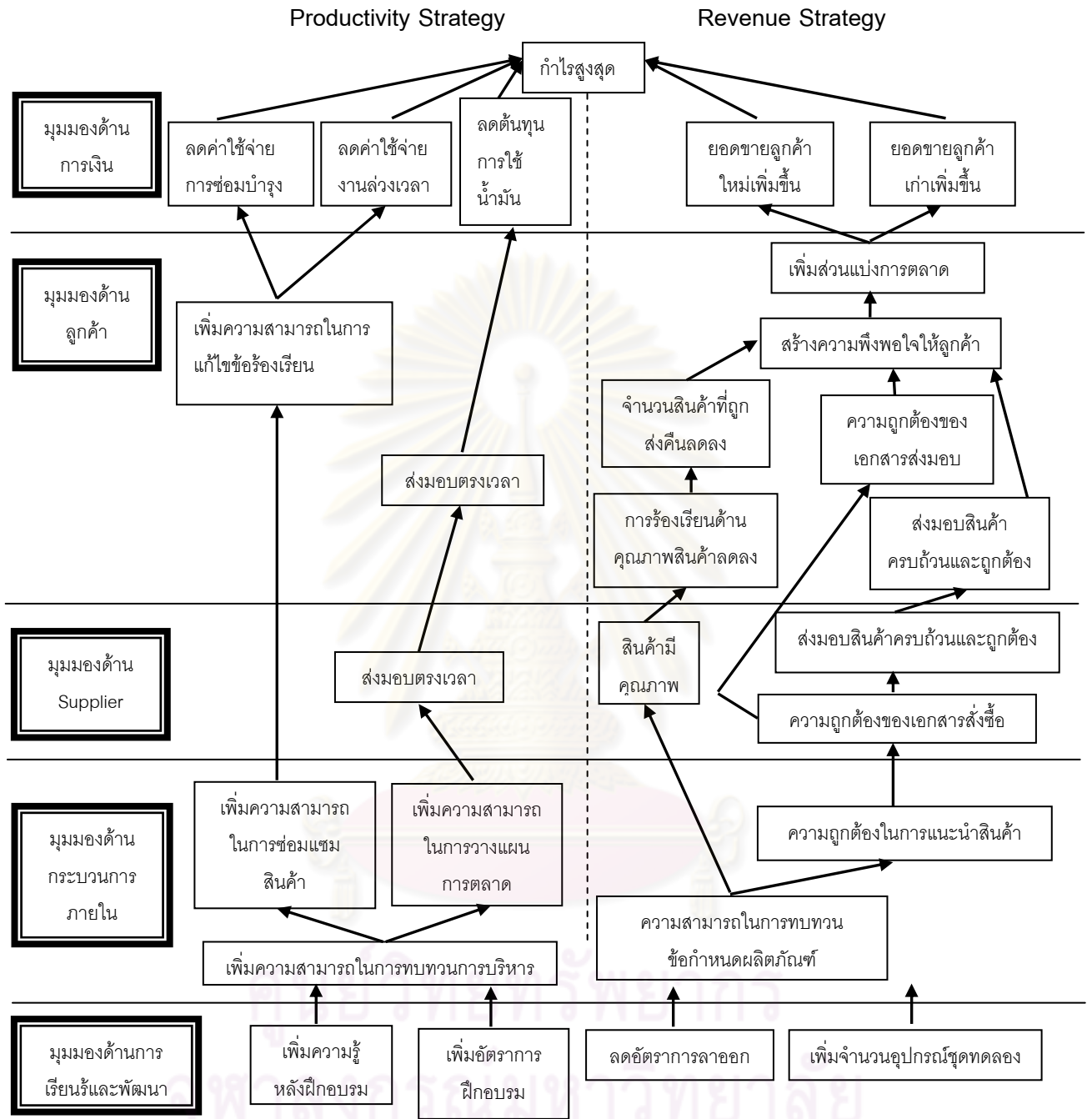


รูปที่ 4.2 การกำหนดและจัดลำดับมุมมองในการจัดทำตัวชี้วัด กรณี 5 มุมมอง

4.3 ออกแบบและสร้างแผนที่กลยุทธ์

หลังจากที่ได้ทำการศึกษากระบวนการทำงานและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานเพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุประสงค์ และตัวชี้วัด จากนั้นจึงทำการออกแบบและสร้างแผนที่กลยุทธ์ เพื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมองเข้าด้วยกันอย่างชัดเจน ในลักษณะของความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผล ซึ่งสามารถแสดงได้ดังรูปที่ 4.3

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



รูปที่ 4.3 แผนที่กลยุทธ์ของบริษัทกรณีศึกษา

จากรูปที่ 4.3 สามารถอธิบายรายละเอียดของแผนที่กลยุทธ์ได้ ดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน

- กำไรสูงสุด ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์สูงสุดขององค์กร สามารถเกิดขึ้นได้จากการที่ยอดขายลูกค้ำเก่า และใหม่เพิ่มขึ้น , ลดต้นทุนการใช้น้ำมัน, ลดค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุง และลดค่าใช้จ่ายงานล่วงเวลา
- ยอดขายลูกค้ำเก่า เพิ่มขึ้นได้จากความสามารถในการปิดการขาย
- ยอดขายลูกค้ำใหม่ เพิ่มขึ้นได้จากความสามารถในการปิดการขาย
- ลดค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุง ลดได้จากการร้องเรียนด้านคุณภาพสินค้าจากลูกค้ำลดลง ซึ่งหมายถึง สินค้าถูกส่งนํากลับมาแก้ไขน้อยลงทำให้เครื่องมือที่นำมาใช้ในการซ่อมแซมหรือเทียบมาตรฐานมีความเสื่อมสภาพน้อยลงเนื่องจากไม่ค่อยได้ใช้งาน
- ลดค่าใช้จ่ายงานล่วงเวลา ลดได้จากการร้องเรียนด้านคุณภาพสินค้าจากลูกค้ำลดลง ทำให้ลดเวลาการทำงานให้น้อยลง
- ลดต้นทุนการใช้น้ำมัน ส่วนใหญ่เกิดจากการพบลูกค้ำของพนักงานขายและการส่งมอบสินค้า ดังนั้นถ้าพนักงานขายสามารถบริหารและวางแผนการทำงานต่างๆ เพื่อให้สามารถปิดการขายได้เร็ว ไม่ต้องพบลูกค้ำบ่อย หรือสามารถไปส่งสินค้าพร้อมกับติดต่อลูกค้ำในเวลาเดียวกันได้ก็จะสามารถลดค่าใช้จ่ายด้านน้ำมันได้

2. มุมมองด้านลูกค้ำ

- ความสามารถในการปิดการขาย เพิ่มขึ้นจากการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ำ และความสามารถในการวางแผนการตลาด
- สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ำ สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ำได้จากการส่งมอบสินค้าที่ครบถ้วนและถูกต้อง , การส่งมอบตรงเวลา , ความถูกต้องของข้อมูลสินค้าบนเอกสารส่งมอบ และความสามารถในการแก้ไขข้อร้องเรียนต่างๆได้ทำให้ลูกค้ำเกิดความเชื่อถือ
- ความถูกต้องของข้อมูลสินค้าบนเอกสารส่งมอบ เกิดจากความถูกต้องของเอกสารที่สั่งซื้อกับซัพพลายเออร์
- ความสามารถในการแก้ไขข้อร้องเรียน เกิดจากการทบทวนการบริหารเพื่อตรวจสอบปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นทำให้ทราบสาเหตุของปัญหานั้นๆและหาแนวทางแก้ไขเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำ
- การส่งมอบตรงเวลา เกิดจากการที่ซัพพลายเออร์ส่งสินค้าให้บริษัทกรณีศึกษาตรงเวลาจึงทำให้ไปส่งสินค้าให้ลูกค้ำตรงเวลาด้วย
- การร้องเรียนด้านคุณภาพสินค้าจากลูกค้ำลดลง สามารถลดข้อร้องเรียนต่างๆได้จากส่งมอบ

สินค้าที่ครบถ้วนและถูกต้อง , ความถูกต้องของข้อมูลสินค้าบนเอกสารส่งมอบ และจำนวนสินค้าที่ ถูกส่งคืนจากลูกค้าลดลง

-จำนวนสินค้าที่ถูกส่งคืนจากลูกค้าลดลง เกิดจากการส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้า ครบถ้วนและ ถูกต้อง

- ส่งมอบสินค้าที่ครบถ้วนและถูกต้อง เกิดจากการที่ซัพพลายเออร์ส่งสินค้าให้บริษัทกรณีศึกษา ครบถ้วนและถูกต้อง และสินค้านั้นต้องมีคุณภาพด้วย

3.มุมมองด้านซัพพลายเออร์

-คุณภาพสินค้า เกิดจากการทบทวนข้อกำหนดผลิตภัณฑ์เพื่อตรวจสอบสินค้าว่าสามารถนำไปใช้ งานได้จริง

-ความถูกต้องของเอกสารสั่งซื้อ เกิดจากความถูกต้องแม่นยำในการแนะนำสินค้าส่งผลให้สินค้านั้น มีความถูกต้องสามารถใช้งานได้ดังนั้นเอกสารในการสั่งซื้อจึงมีความถูกต้องด้วย

-การส่งมอบสินค้าตรงเวลา เนื่องจากบริษัทพบปัญหาการส่งมอบสินค้าล่าช้า ดังได้กล่าวใน บทที่ 3 ทำให้ต้องมีการทบทวนการบริหารที่ผ่านมาเพื่อหาสาเหตุและแนวทางการแก้ไขเพื่อนำไปสู่ การส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้าได้ตรงเวลามากขึ้น

-การส่งมอบสินค้าครบถ้วนและถูกต้อง เกิดจากความถูกต้องแม่นยำในการแนะนำสินค้า ลูกค้า สามารถนำไปใช้งานได้และจำนวนถูกต้องตามการสั่งซื้อ

4.มุมมองด้านกระบวนการภายใน

-ความสามารถในการวางแผนการตลาด เกิดจากการฝึกอบรมและค้นคว้าหาข้อมูลลูกค้าเพื่อให้ สามารถวางแผนและกำหนดทิศทางการตลาดได้ถูกต้องมากขึ้น

-การทบทวนการบริหาร เกิดจากการพัฒนาทักษะของพนักงานโดยการฝึกอบรมทำให้มี ความสามารถในการทบทวนประเด็นปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นได้

-ความถูกต้องแม่นยำในการแนะนำสินค้า เกิดจากพนักงานผ่านการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ โดยตรวจสอบได้จากความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรม

-การทบทวนข้อกำหนดผลิตภัณฑ์ เกิดจากการฝึกอบรมของพนักงานให้มีความรู้ในเรื่องข้อกำหนด ต่างๆของสินค้า ทำให้ส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพสามารถใช้งานได้

-ความสามารถในการซ่อมแซมสินค้า เกิดจากการทบทวนข้อกำหนดผลิตภัณฑ์ทำให้ พนักงานมีความรู้เกี่ยวกับสเปคสินค้า ดังนั้นจึงจำเป็นต้องทบทวนข้อกำหนดของสินค้าในแต่ละ ชนิด เพื่อให้สามารถซ่อมแซมสินค้าได้เมื่อเกิดปัญหาขึ้น

5. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

- ความรู้หลังการฝึกอบรม เป็นพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาองค์กร เพื่อลดข้อผิดพลาดต่างๆที่เกิดขึ้น และเป็นการเพิ่มความสามารถของบุคลากรให้ไปในทิศทางเดียวกัน
- อัตราการฝึกอบรม นอกจากการฝึกอบรมแล้วพนักงานทุกคนต้องผ่านการทดสอบในด้านต่างๆ เพื่อเป็นการพัฒนาทักษะการดำเนินงาน ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการทำให้องค์กรเกิดความก้าวหน้าต่อไป
- อัตราการลาออก จะลดลงได้ต้องสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กรทำให้เกิดรักในองค์กร หรือการให้รางวัลกับผู้ที่ยึดมั่นในการทำงานตามความเหมาะสม
- จำนวนอุปกรณ์ชุดทดลอง เป็นส่วนที่ช่วยส่งเสริมในการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะพนักงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจในสินค้ามากขึ้นก่อนที่จะไปพบลูกค้า

4.4 การกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดภายใต้แต่ละมุมมองระดับองค์กร

ในการจัดทำ Balanced Scorecard จำเป็นต้องอาศัยตัวชี้วัด (Performance Indicators : PI) ประกอบในการจัดทำด้วย ดัชนีชี้วัดที่หามาได้จากการวิเคราะห์ข้างต้นจะเป็นเครื่องมือที่ทำให้ทราบว่ามุมมองแต่ละด้านนั้นมีปัจจัยใดที่องค์กรให้ความสำคัญในการประเมินผล โดยมุมมองด้านต่าง ๆ จะประกอบด้วย

- มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspectives) เป็นมุมมองที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะสามารถทำให้ทราบว่ากิจการขณะนี้มีการดำเนินงานเป็นอย่างไร โดยนำเอาดัชนีชี้วัดสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับแผนที่กลยุทธ์, เกณฑ์ข้อกำหนดต่างๆของ ISO9001:2008 มาเชื่อมโยงความสัมพันธ์เข้ากับมุมมองทางการเงิน ซึ่งในข้อกำหนดของ ISO9001:2008 ไม่มีข้อกำหนดใดที่เกี่ยวข้องกับมุมมองด้านการเงิน แต่สามารถนำมุมมองทางการเงินมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์คุณภาพได้ ตามข้อกำหนด 5.4.1

การกำหนดวัตถุประสงค์และดัชนีชี้วัดภายใต้มุมมองด้านการเงินนั้นถือเป็นมุมมองที่ง่ายและชัดเจนที่สุด ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับรายได้และด้านต้นทุน ซึ่งบริษัทกรณีศึกษาจะพิจารณาดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงาน ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.6 ดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานตามมุมมองด้านการเงิน

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	วัตถุประสงค์ (Objectives)	ความสัมพันธ์ กับมาตรฐาน ISO9001:2008	แหล่งข้อมูล
ต้นทุนการใช้น้ำมัน	มูลค่าการใช้น้ำมัน/ยอดขายที่ได้	%	กำหนดเป็นเป้าหมายในการลดอัตราการใช้น้ำมัน	5.4.1	แผนกขาย
ยอดขายลูกค้าน้ำหนักที่เพิ่มขึ้น	ยอดขายลูกค้าน้ำหนัก/ยอดขายที่ได้	%	กำหนดเป็นเป้าหมายในการเพิ่มยอดขายลูกค้าน้ำหนัก	5.4.1	แผนกขาย
ยอดขายลูกค้าน้ำหนักใหม่ที่เพิ่มขึ้น	ยอดขายลูกค้าน้ำหนักใหม่/ยอดขายที่ได้	%	กำหนดเป็นเป้าหมายในการเพิ่มยอดขายลูกค้าน้ำหนักใหม่	5.4.1	แผนกขาย
ค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุง	ค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุง/ยอดขายที่ได้	%	กำหนดเป็นเป้าหมายในการลดค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุง	5.4.1	แผนกขาย
ค่าใช้จ่ายงานล่วงเวลา	ค่าใช้จ่ายงานล่วงเวลา/ยอดขายที่ได้	%	เพื่อควบคุมงานล่วงเวลาที่สูญเปล่า	5.4.1	แผนกวิศวกรรม

-จากตารางที่ 4.6 แสดงดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานในมุมมองด้านการเงิน ส่วนใหญ่วัตถุประสงค์ด้านการเงินจะเป็นต้นทุน, ค่าใช้จ่ายด้านต่างๆ และกำไรที่เกิดจากยอดขาย รวมดัชนีวัดได้ทั้งหมด 5 ดัชนี ซึ่งดัชนีวัดทั้งหมดสามารถนำไปกำหนดเป็นวัตถุประสงค์คุณภาพตามข้อกำหนด 5.4.1 ตามระบบมาตรฐาน ISO9001:2008

มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspectives)

การกำหนดวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองนี้จะเป็นไปในลักษณะของการที่องค์กรสามารถนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ (Value Proposition) โดยนำเอาดัชนีชี้วัดที่ได้จากการวิเคราะห์ มาเชื่อมโยงความสัมพันธ์เข้ากับมุมมองทางด้านลูกค้าและเกณฑ์ข้อกำหนดต่างๆของ ISO9001:2008

มาตรฐาน ISO 9001 เวอร์ชัน 2008 ได้ขยายความในบางข้อ (4.1, 4.2.1, 4.2.3, 6.2, 6.3, 6.4, 7.3.1, 7.5.2, 7.6, 8.2.3, 8.2.4) ให้มีความชัดเจนโดยการมุ่งเน้นที่ลูกค้าเพื่อสะท้อนถึงการพัฒนาระบบคุณภาพจากมาตรฐานฉบับเดิม โดยข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับลูกค้ามีดังนี้

-รวบรวมผลการควบคุมในกระบวนการต่างๆเพื่อที่จะรับรองว่าผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการนั้นได้รับการผลิตหรือบริการเป็นไปตามมาตรฐาน, ข้อตกลงกับลูกค้า และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องอื่นๆ

-ในการวัดผลความพึงพอใจของลูกค้า ได้มีการเพิ่มหมายเหตุให้สำหรับมุมมองของการวัดผล เช่น การสำรวจความพึงพอใจ ข้อมูลของลูกค้าที่เกี่ยวข้องด้านคุณภาพ หรือ การส่งมอบบทวิเคราะห์การสูญเสียธุรกิจ เป็นต้น

-เน้นหลักฐานที่ใช้แสดงถึงความสอดคล้องของผลิตภัณฑ์ ก่อนมีการส่งมอบให้กับลูกค้า

ซึ่งบริษัทกรณีศึกษาจะพิจารณาดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานมุมมองด้านลูกค้าดังนี้

ตารางที่ 4.7 ดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานตามมุมมองด้านลูกค้า

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	วัตถุประสงค์ (Objectives)	ความสัมพันธ์กับ มาตรฐาน ISO9001:2008	แหล่งข้อมูล
ส่งมอบตรงเวลา	จำนวนสินค้าที่ส่งไม่ทัน/ จำนวนสินค้าที่ส่งทั้งหมด	%	สร้างความพึงพอใจของ ลูกค้าด้านการส่งมอบ	5.4.1,8.2.3, 5.5.3	แผนกจัดซื้อและ คลังสินค้า
สร้างความพึงพอใจ ให้ลูกค้า	คะแนนความพึงพอใจด้าน การบริการ	%	สร้างความพึงพอใจของ ลูกค้าด้านการบริการ	5.4.1	แผนกขาย
การร้องเรียนด้าน คุณภาพสินค้าจาก ลูกค้าลดลง	คะแนนความพึงพอใจด้าน คุณภาพสินค้า	%	สร้างความพึงพอใจของ ลูกค้าด้านคุณภาพสินค้า	5.4.1,8.2.3, 5.5.3	แผนกขาย
ความสามารถในการ แก้ไขข้อร้องเรียน	จำนวนครั้งที่สามารถ ซ่อมแซมแก้ไขสินค้าให้กับ ลูกค้าได้/จำนวนข้อ ร้องเรียนทั้งหมด	%	เพิ่มความสามารถในการ แก้ไขข้อร้องเรียนของลูกค้าที่ เกิดขึ้น	5.4.1,7.2.3	แผนกขาย

ศูนย์วิทยพัชยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.7 ดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานตามมุมมองด้านลูกค้า (ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	วัตถุประสงค์ (Objectives)	ความสัมพันธ์กับ มาตรฐาน ISO9001:2008	แหล่งข้อมูล
จำนวนสินค้าที่ถูก ส่งคืนจากลูกค้าลดลง	จำนวนสินค้าที่ลูกค้าส่งคืน แก้ไข /จำนวนสินค้าที่ส่ง ทั้งหมด	%	ลดจำนวนสินค้าที่ถูกส่งคืน	5.4.1	แผนกขาย
ความถูกต้องของ เอกสารส่งมอบ	จำนวนครั้งความผิดพลาด ของเอกสาร/จำนวนครั้งการ สั่งซื้อ	%	ลดความผิดพลาดจากการ ทำเอกสาร	5.4.1 8.2.4	แผนกการเงินและ บริหาร
ส่งมอบสินค้า ครบถ้วนและถูกต้อง	คะแนนความพึงพอใจ ด้านส่งมอบสินค้าครบถ้วน และถูกต้อง	%	สร้างความพึงพอใจของ ลูกค้าด้านส่งมอบสินค้า ครบถ้วน	5.4.1 8.2.3,5.5.3	แผนกขาย
การปิดการขาย	ยอดขายรวม/ยอดจากใบ เสนอราคาทั้งหมด	%	เพิ่มส่วนแบ่งการตลาด	5.4.1	แผนกขาย

ตารางที่ 4.7 ดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานตามมุมมองด้านลูกค้า (ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	วัตถุประสงค์ (Objectives)	ความสัมพันธ์กับ มาตรฐาน ISO9001:2008	แหล่งข้อมูล
จำนวนสินค้าที่ถูก ส่งคืนจากลูกค้าลดลง	จำนวนสินค้าที่ถูกค้าส่งคืน แก้ไข /จำนวนสินค้าที่ส่ง ทั้งหมด	%	ลดจำนวนสินค้าที่ถูกส่งคืน	5.4.1	แผนกขาย
ความถูกต้องของ เอกสารส่งมอบ	จำนวนครั้งความผิดพลาด ของเอกสาร/จำนวนครั้งการ สั่งซื้อ	%	ลดความผิดพลาดจากการ ทำเอกสาร	5.4.1 8.2.4	แผนกการเงินและ บริหาร
ส่งมอบสินค้า ครบถ้วนและถูกต้อง	คะแนนความพึงพอใจ ด้านส่งมอบสินค้าครบถ้วน และถูกต้อง	%	สร้างความพึงพอใจของ ลูกค้าด้านส่งมอบสินค้า ครบถ้วน	5.4.1 8.2.3,5.5.3	แผนกขาย
การปิดการขาย	ยอดขายรวม/ยอดจากใบ เสนอราคาทั้งหมด	%	เพิ่มส่วนแบ่งการตลาด	5.4.1	แผนกขาย

จากตารางที่ 4.7 ดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานตามมุมมองด้านลูกค้า การกำหนดวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองนี้ สามารถสรุปสิ่งที่นำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการได้ดังนี้

- ราคา บริษัทกรณีศึกษาอยู่ในธุรกิจที่การแข่งขันด้านราคาเป็นสิ่งสำคัญ
- คุณภาพสินค้า อยู่ในรูปของร้อยละสินค้าที่ถูกส่งคืน
- การบริการ การบริการที่ประทับใจ การบริการที่รวดเร็ว การบริการที่ครอบคลุม เป็นต้น ซึ่งจะแสดงผลเป็นคะแนนความพึงพอใจของลูกค้าในการให้บริการด้านนั้นๆ
- เวลา เวลาในการให้บริการหรือเวลาในการจัดส่ง การกำหนดวัตถุประสงค์โดยพิจารณาจากเวลาที่เร็วที่สุดที่ลูกค้าต้องการ

- ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ ในธุรกิจการขาย ซึ่งชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่ง เนื่องจากลูกค้าจะเข้ามาซื้อสินค้าหรือใช้บริการจากชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กรเอง ,สินค้า , บริการ หรือบุคลากรในองค์กรนั้น ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์นั้นจะเป็นคะแนนความพึงพอใจของลูกค้า, ร้อยละข้อร้องเรียนต่างๆ และการแก้ไขข้อร้องเรียนต่างๆ

รวมดัชนีวัดได้ทั้งหมด 8 ดัชนี ซึ่งดัชนีวัดทั้งหมดสามารถนำไปกำหนดเป็นวัตถุประสงค์คุณภาพตามข้อกำหนด 5.4.1, 5.5.3, 8.2.3, 7.2.3, 8.2.4 ตามระบบมาตรฐาน ISO9001:2008

- มุมมองด้านซัพพลายเออร์ (Supplier Perspectives)

เนื่องจากบริษัทกรณีศึกษานอกจากจะเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าแล้ว ยังดำเนินธุรกิจ Trading คือ การซื้อสินค้าจากตัวแทนจำหน่ายในประเทศไทยมาขายให้ลูกค้า ซึ่งเกิดข้อร้องเรียนจากลูกค้าบ่อยครั้ง ผู้บริหารจึงมีความเห็นในการวิเคราะห์มุมมองด้านซัพพลายเออร์ (Supplier Perspectives) โดยดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานที่ได้จากการวิเคราะห์มีดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.8 ดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานตามมุมมองด้านซัพพลายเออร์ (Supplier Perspectives)

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	วัตถุประสงค์ (Objectives)	ความสัมพันธ์กับมาตรฐาน ISO9001:2008	แหล่งข้อมูล
ส่งมอบตรงเวลา	จำนวนสินค้าที่ส่งไม่ทัน/ จำนวนสินค้าที่ส่งทั้งหมด	%	เพื่อประเมินประสิทธิภาพ Supplier	5.4.1,8.2.3,5.5.3	แผนกจัดซื้อและคลังสินค้า
คุณภาพสินค้า	จำนวนมูลค่าสินค้าที่ส่งคืนผู้ขาย/ ยอดรวมการซื้อสินค้า	%	เพื่อประเมินประสิทธิภาพ Supplier	5.4.1	แผนกขาย
ความถูกต้องของเอกสารสั่งซื้อ	จำนวนครั้งความผิดพลาดของเอกสาร/จำนวนครั้งการสั่งซื้อ	%	เพื่อประเมินประสิทธิภาพ Supplier	5.4.1,8.2.4	แผนกขาย
ส่งมอบสินค้าครบถ้วนและถูกต้อง	คะแนนความพึงพอใจด้านการส่งมอบครบถ้วนและถูกต้อง	%	เพื่อประเมินประสิทธิภาพ Supplier	5.4.1,8.2.3,5.5.3	แผนกขาย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากตารางที่ 4.8 แสดงดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานตามมุมมองด้านซัพพลายเออร์ (Supplier Perspectives) ซึ่งรวมดัชนีวัดได้ทั้งหมด 4 ดัชนี ซึ่งดัชนีวัดทั้งหมดสามารถนำไปกำหนดเป็นวัตถุประสงค์คุณภาพตามข้อกำหนด 5.4.1, 5.5.3, 8.2.3, 8.2.4 ตามระบบมาตรฐาน ISO9001:2008

- มุมมองด้านกระบวนการภายใน

มุมมองด้านกระบวนการภายในสำหรับธุรกิจตัวแทนจำหน่ายนั้น เริ่มต้นจากพนักงานขายออกไปรับคำสั่งซื้อ จากนั้นส่งมาให้ฝ่ายตรวจสอบเครดิตเพื่อตรวจสอบเครดิตลูกค้า แล้วส่งไปยังฝ่ายคลังสินค้าเพื่อเตรียมสินค้า และให้ฝ่ายจัดส่งทำหน้าที่ในการจัดส่งสินค้า จากนั้นฝ่ายบัญชีออกใบเรียกเก็บเงิน เพื่อให้พนักงานขายไปดำเนินการเก็บเงิน ซึ่งการพิจารณาที่กระบวนการนั้นจะทำให้เห็นคุณค่าที่ลูกค้าจะได้รับได้ชัดเจนกว่าการมองฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเท่านั้น

บริษัทกรณีศึกษา ได้ใช้ระบบมาตรฐาน ISO9001:2008 เป็นเครื่องมือที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่าที่ลูกค้าต้องการกับกระบวนการภายในตามหลักการ BSC ได้ดังนี้

ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.9 ดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานตามมุมมองด้านกระบวนการภายใน

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	วัตถุประสงค์ (Objectives)	ความสัมพันธ์กับมาตรฐาน ISO9001:2008	แหล่งข้อมูล
การทบทวนการบริหาร	จำนวนประเด็นการทบทวนที่หาทางแก้ไขได้/จำนวนประเด็นการทบทวนการบริหาร	%	เพื่อประเมินความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่างๆ	5.4.1,5.6.3,8.5	QMR
ความสามารถในการวางแผนการตลาด	จำนวนกิจกรรมที่ไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้/ จำนวนกิจกรรมทั้งหมดที่วางแผน	%	เพื่อประเมินความสามารถในการวางแผน	5.4.1,5.4.2,8.5	แผนกขาย
การทบทวนข้อกำหนดผลิตภัณฑ์	จำนวนสินค้าที่ไม่สามารถใช้งานได้/จำนวนสินค้าทั้งหมดที่สั่งซื้อเพื่อจำหน่าย	%	เพื่อประเมินความสามารถของฝ่ายขาย	5.4.1,7.2.2	แผนกวิศวกรรม
ความถูกต้องแม่นยำในการแนะนำสินค้าให้กับลูกค้า	คะแนนความพึงพอใจต่อพนักงานขายด้านการแนะนำสินค้า	%	เพื่อประเมินความสามารถของฝ่ายขาย	5.4.1,7.2.3	แผนกขาย
ความสามารถในการซ่อมแซมสินค้า	จำนวนครั้งของการซ่อมแซมสินค้าชนิดเดิม/จำนวนครั้งการสั่งซื้อสินค้าชนิดนั้น	%	เพื่อประเมินความสามารถของฝ่ายวิศวกร	5.4.1,7.2.3	แผนกวิศวกรรม

จากตารางที่ 4.9 มุมมองด้านกระบวนการภายใน ซึ่งรวมดัชนีวัดได้ทั้งหมด 5 ดัชนี ซึ่งดัชนีวัดทั้งหมดสามารถนำไปกำหนดเป็นวัตถุประสงค์คุณภาพตามข้อกำหนด 5.4.1, 5.6.3, 6.3, 7.2.2, 7.2.3, 8.5 ตามระบบมาตรฐาน ISO9001:2008

- มุมมองด้านกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา

มุมมองด้านกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา จะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรให้มีความพร้อมและความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองอื่นๆ ซึ่งบริษัทฯ ศึกษาดำเนินการพัฒนาองค์กรทั้งในด้านบุคลากร, ผู้นำ, บรรยากาศในการทำงาน หรือระบบการทำงานที่ดี ดังนั้นมุมมองนี้จึงเป็นรากฐานของการบรรลุวัตถุประสงค์ในมุมมองอื่นๆ

บริษัทฯ ศึกษาค้นคว้า ได้ใช้ระบบมาตรฐาน ISO9001:2008 มาเชื่อมโยงกับดัชนีชี้วัดตามหลักการ BSC ซึ่งสามารถแสดงดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานตามมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาได้ดังนี้ได้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.10 ดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานตามมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	วัตถุประสงค์ (Objectives)	ความสัมพันธ์กับมาตรฐาน ISO9001:2008	แหล่งข้อมูล
ความรู้หลังการฝึกอบรม	พนักงานที่ทดสอบความรู้ผ่านเกณฑ์หลังการฝึกอบรม	%	เพื่อประเมินประสิทธิผลในการฝึกอบรม	5.4.1, 8.5, 6.2.1, 6.2.2	QMR
อัตราการฝึกอบรม	จำนวนวันในการฝึกอบรมต่อคนต่อปี	วัน	เพื่อประเมินทักษะพนักงาน	5.4.1, 5.6.3, 8.5	QMR
อัตราการลาออก	จำนวนพนักงานที่ลาออกต่อปี	%	เพื่อประเมินการบริหารงาน	5.4.1, 6.2.2	แผนบริหารงานบุคคล
จำนวนอุปกรณ์ชุดทดลอง	จำนวนอุปกรณ์ชุดทดลองทั้งหมดที่มีเพื่อใช้ในการศึกษา	ชิ้น	เพื่อประเมินความพร้อมในการพัฒนาทักษะพนักงาน	5.4.1, 6.2.2	แผนวิศวกรรม

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากตารางที่ 4.10 แสดงดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานตามด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งรวมดัชนีวัดได้ทั้งหมด 4 ดัชนี ซึ่งดัชนีวัดทั้งหมดจะเกี่ยวข้องกับแผนที่ทางกลยุทธ์ และสามารถนำไปกำหนดเป็นวัตถุประสงค์คุณภาพตามข้อกำหนด 5.4.1, 5.6.3, 6.2.1, 6.2.2 และ 8.5 ตามระบบมาตรฐาน ISO9001:2008

หลังจากได้จัดทำตาราง KPI ในระดับองค์กรเสร็จแล้ว ได้จัดการประชุมเพื่อชี้แจงถึงวัตถุประสงค์และประโยชน์ที่จะได้รับจากการพัฒนาดัชนีชี้วัดให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติการก่อนทำการกระจายดัชนีชี้วัดลงสู่ระดับหน่วยงาน

4.5 การกระจายดัชนีวัดสมรรถนะหลักจากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

การกระจายดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานจากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นสิ่งที่บริหารกรณีสึกขามุ่งที่จะทำ เพื่อให้หน่วยงานต่างๆภายในองค์กรได้มีระบบในการประเมินผลที่ชัดเจน รวมทั้งทำให้กิจกรรมและการดำเนินงานหน่วยงานต่างๆมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งทั้งองค์กร โดยระดับหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้องในการกำหนดดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก คือ ฝ่ายจัดซื้อ , ฝ่ายขนส่ง, ฝ่ายการเงิน, ฝ่ายบริหารงานบุคคล, ฝ่ายขายและฝ่ายวิศวกรรม

การเริ่มแปลง BSC จากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานเริ่มต้นจากทำตาราง OS ซึ่งเป็นตาราง MATRIX ที่เปรียบเทียบระหว่างตัวชี้วัดระดับองค์กรกับหน่วยงานต่างๆขององค์กร ซึ่งตาราง OS จะช่วยทำให้ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานสามารถสร้างตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดในระดับองค์กร

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.11 การเปรียบเทียบระหว่างตัวชี้วัดระดับองค์กรกับหน่วยงานต่างๆขององค์กร

หน่วยงาน ดัชนีชี้วัดระดับองค์กร	ฝ่ายขาย	ฝ่าย วิศวกรรม	ฝ่ายจัดซื้อ	ฝ่ายการเงิน	ฝ่ายขนส่ง	ฝ่ายบริหาร งานบุคคล
มุมมองด้านการเงิน						
ลดต้นทุนการใช้น้ำมัน	O				S	
เพิ่มยอดขายลูกค้าเก่า	O	S	S		S	
เพิ่มยอดขายลูกค้าใหม่	O					
ลดค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุง	S	O				
ลดค่าใช้จ่ายงานล่วงเวลา		O			S	
มุมมองด้านลูกค้า						
ส่งมอบตรงเวลา	S		S		O	

ตารางที่ 4.11 การเปรียบเทียบระหว่างตัวชี้วัดระดับองค์กรกับหน่วยงานต่างๆขององค์กร (ต่อ)

หน่วยงาน ดัชนีชี้วัดระดับองค์กร	แผนกขาย	แผนก วิศวกรรม	แผนก จัดซื้อ	แผนก การเงิน	แผนก ขนส่ง	แผนกบริหาร งานบุคคล
มุมมองด้านลูกค้า						
การร้องเรียนด้านคุณภาพสินค้าจากลูกค้า ลดลง	O		S		S	
สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า	O					
ความสามารถในการแก้ไขร้องเรียนจาก ลูกค้า	O	S	S		S	
จำนวนสินค้าที่ถูกส่งคืนจากลูกค้าลดลง	O		S		S	
ความถูกต้องของเอกสารส่งมอบ			O	S		
ส่งมอบสินค้าครบถ้วนและถูกต้อง	S		O	S	S	
ความสามารถในการปิดการขาย	O					
มุมมองด้าน Supplier						
ส่งมอบตรงเวลา	S		S		O	
คุณภาพสินค้าดี	S		O			
ความถูกต้องของเอกสารสั่งซื้อ				O		

ตารางที่ 4.11 การเปรียบเทียบระหว่างตัวชี้วัดระดับองค์กรกับหน่วยงานต่างๆขององค์กร (ต่อ)

หน่วยงาน ดัชนีชี้วัดระดับองค์กร	แผนกขาย	แผนก วิศวกรรม	แผนก จัดซื้อ	แผนก การเงิน	แผนก ขนส่ง	แผนกบริหาร งานบุคคล
ส่งมอบสินค้าครบถ้วนและถูกต้อง	S		O			
มุมมองด้านกระบวนการภายใน						
ความสามารถการทบทวนการบริหาร						
ความสามารถในการวางแผนการตลาด	O					
การทบทวนข้อกำหนดผลิตภัณฑ์	S	O	S			
ความถูกต้อง แม่นยำในการแนะนำสินค้า ให้กับลูกค้า	O					
ความสามารถในการซ่อมแซมสินค้า		O				
มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา						
ความรู้หลังฝึกอบรม	O	OO				
อัตราการฝึกอบรม	O	OO				

ตารางที่ 4.11 การเปรียบเทียบระหว่างตัวชี้วัดระดับองค์กรกับหน่วยงานต่างๆขององค์กร (ต่อ)

หน่วยงาน ดัชนีชี้วัดระดับองค์กร	แผนกขาย	แผนก วิศวกรรม	แผนก จัดซื้อ	แผนก การเงิน	แผนก ขนส่ง	แผนกบริหาร งานบุคคล
อัตราการลาออก	O	O	O	O	O	OO
จำนวน อุปกรณ์ชุดทดลอง		O				

(O = Owner , S = Supporter)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หลังจากทำการกระจายดัชนีชี้วัดระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานแล้ว ขั้นตอนต่อไปเป็นการแสดงดัชนีชี้วัดในมุมมองต่างๆของแต่ละแผนก ซึ่งเกิดจากการจัดประชุมเพื่อระดมความคิด (Brainstorming) ระหว่างผู้บริหาร, ผู้วิจัยและผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยดัชนีชี้วัดส่วนใหญ่จะเป็นตัวเดียวกับดัชนีชี้วัดระดับองค์กร แต่อาจต่างกันที่เป้าหมาย หรือดัชนีชี้วัดบางตัวอาจต่างจากระดับองค์กร แต่จะเป็นดัชนีชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading Indicators) ที่จะช่วยให้ดัชนีชี้วัดในระดับองค์กรบรรลุเป้าหมาย ซึ่งบริษัทกรณีศึกษา สามารถแสดงตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานต่างๆได้ดังนี้



ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.12 ดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานฝ่ายขาย

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	วัตถุประสงค์ (Objectives)	ผู้รับผิดชอบ	ความถี่การนำเสนอ	แหล่งข้อมูล
มุมมองการเงิน						
ต้นทุนการใช้น้ำมัน	มูลค่าการใช้น้ำมัน/ยอดขายที่ได้	%	กำหนดเป็นเป้าหมายในการลดอัตราการใช้น้ำมัน	หัวหน้าแผนก	เดือน	แผนกขาย
ยอดขายลูกค้าเก่า	ยอดขายลูกค้าเก่า/ยอดขายที่ได้	%	เพื่อประเมินความสามารถในการรักษาลูกค้าเก่า	หัวหน้าแผนก	เดือน	แผนกขาย
ยอดขายลูกค้าใหม่	ยอดขายลูกค้าใหม่/ ยอดขายที่ได้	%	เพื่อประเมินความสามารถการเพิ่มลูกค้าใหม่	หัวหน้าแผนก	เดือน	แผนกขาย
การส่งคืนสินค้า	มูลค่ารวมสินค้าส่งคืนจากลูกค้า/ ยอดขายที่ได้	%	เพื่อประเมินคุณภาพสินค้าและความสามารถในการเลือกสินค้าของพนักงานขายให้กับลูกค้า	หัวหน้าแผนก	เดือน	แผนกจัดซื้อและควบคุมสินค้า

ตารางที่ 4.12 ดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานฝ่ายขาย (ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	วัตถุประสงค์ (Objectives)	ผู้รับผิดชอบ	ความถี่การนำเสนอ	แหล่งข้อมูล
มุมมองด้านลูกค้า						
ส่งมอบตรงเวลา	จำนวนสินค้าที่ส่งไม่ทัน/จำนวนสินค้าที่ส่งทั้งหมด	%	เพื่อประเมินความสามารถในการบริหารงานขาย	หัวหน้าแผนก	เดือน	แผนกขาย
สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า	คะแนนความพึงพอใจด้านการบริการ	%	เพื่อประเมินภาพรวมของพนักงานขาย	หัวหน้าแผนก	เดือน	แผนกขาย
ความรวดเร็วในการออกใบเสนอราคา	จำนวนใบเสนอราคาที่ทำภายใน 24 ชม. /จำนวนใบเสนอราคาทั้งหมด	%	เพื่อประเมินความสามารถในการทำงาน	หัวหน้าแผนก	เดือน	แผนกขาย
การแก้ไขข้อร้องเรียน	จำนวนครั้งที่สามารถซ่อมแซมแก้ไขสินค้าให้ลูกค้าได้/จำนวนข้อร้องเรียน	%	เพื่อประเมินความสามารถในการแก้ไขข้อร้องเรียนของลูกค้าที่เกิดขึ้น	หัวหน้าแผนก	เดือน	แผนกขาย
ส่งมอบสินค้าครบถ้วนและถูกต้อง	คะแนนความพึงพอใจด้านส่งมอบสินค้าครบถ้วนและถูกต้อง	%	เพื่อประเมินความพึงพอใจของลูกค้าด้านส่งมอบสินค้าครบถ้วน	หัวหน้าแผนก	เดือน	แผนกขาย
การปิดการขาย	ยอดขายรวม/ยอดจากใบเสนอราคาทั้งหมด	%	เพื่อประเมินความสามารถในการแข่งขัน	หัวหน้าแผนก	ทุกๆ 3 เดือน	แผนกขาย

ตารางที่ 4.12 ดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานฝ่ายขาย (ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	วัตถุประสงค์ (Objectives)	ผู้รับผิดชอบ	ความถี่ การ นำเสนอ	แหล่งข้อมูล
มุมมองด้านซัพพลายเออร์						
ส่งมอบตรงเวลา	คะแนนความพึงพอใจด้านการส่งมอบตรงเวลาเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	%	เพื่อประเมินคัดเลือกSupplier	หัวหน้าแผนก	ทุกๆ 6 เดือน	แผนกจัดซื้อ และคลังสินค้า
ส่งมอบสินค้าครบถ้วน และถูกต้อง	คะแนนความพึงพอใจด้านการส่งมอบครบถ้วนและถูกต้อง	%	เพื่อประเมินคัดเลือกSupplier	หัวหน้าแผนก	ทุกๆ 6 เดือน	แผนกขาย
มุมมองด้านกระบวนการภายใน						
ความสามารถในการ วางแผนการตลาด	จำนวนกิจกรรมที่ไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้/จำนวนกิจกรรมทั้งหมดที่วางแผน	%	เพื่อประเมินความสามารถในการวางแผนการตลาดของฝ่ายขาย	หัวหน้าแผนก	ทุกๆ 6 เดือน	แผนกขาย
ความถูกต้องในการ แนะนำสินค้าให้ลูกค้า	คะแนนความพึงพอใจด้านการแนะนำสินค้า	%	เพื่อประเมินความสามารถของฝ่ายขาย	หัวหน้าแผนก	ทุกๆ 6 เดือน	แผนกขาย
การทบทวนข้อกำหนด ผลิตภัณฑ์	จำนวนสินค้าที่ไม่สามารถใช้งานได้/ จำนวนสินค้าทั้งหมดที่สั่งซื้อเพื่อจำหน่าย	%	เพื่อประเมินความรู้ด้านสินค้าของฝ่ายขาย	หัวหน้าแผนก	ทุกๆ 6 เดือน	แผนกขาย

ตารางที่ 4.12 ดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานฝ่ายขาย (ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	วัตถุประสงค์ (Objectives)	ผู้รับผิดชอบ	ความถี่ การ นำเสนอ	แหล่งข้อมูล
มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา						
ความรู้หลังฝึกอบรม	พนักงานที่ทดสอบความรู้ผ่านเกณฑ์หลังการฝึกอบรม	%	เพื่อประเมินประสิทธิผลในการฝึกอบรม	QMR	ทุกๆ 1 ปี	QMR
อัตราการฝึกอบรม	จำนวนวันในการฝึกอบรมต่อคนต่อปี	วัน	เพื่อประเมินทักษะพนักงาน	QMR	ทุกๆ 1 ปี	แผนกบริหาร งานบุคคล
อัตราการลาออก	จำนวนพนักงานที่ลาออกต่อปี	%	เพื่อประเมินการบริหารงาน	QMR	ทุกๆ 6 เดือน	QMR

ตารางที่ 4.13 ดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานฝ่ายวิศวกรรม

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	วัตถุประสงค์ (Objectives)	ผู้รับผิดชอบ	ความถี่ การ นำเสนอ	แหล่งข้อมูล
มุมมองด้านการเงิน						
ค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุง	ค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุงสินค้าที่ไม่ได้ คุณภาพ/ยอดขายที่ได้	%	เพื่อลดค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุง สินค้าจากลูกค้า	หัวหน้าแผนก	เดือน	แผนกวิศวกรรม
ค่าใช้จ่ายงานล่วงเวลา	ค่าใช้จ่ายงานล่วงเวลา/ยอดขายที่ได้	%	เพื่อประเมินความสามารถใน การทำงานเกี่ยวกับงานซ่อม	หัวหน้าแผนก	เดือน	แผนกวิศวกรรม
มุมมองด้านลูกค้า						
ความรวดเร็วในการ แก้ไขปัญหา	เวลาตั้งแต่ได้รับแจ้งปัญหาจนลูกค้า ได้รับบริการโดยเฉลี่ย	วัน	เพื่อประเมินความสามารถใน การแก้ไขปัญหาให้ลูกค้า	หัวหน้าแผนก	ทุกๆ 3 เดือน	แผนกวิศวกรรม
ความสามารถในการ แก้ไขปัญหา	จำนวนครั้งที่สามารถซ่อมแซมแก้ไข สินค้าให้ลูกค้าได้/จำนวนข้อร้องเรียน	%	เพื่อประเมินความสามารถใน การแก้ไขปัญหาให้ลูกค้า	หัวหน้าแผนก	ทุกๆ 3 เดือน	แผนกวิศวกรรม
มุมมองด้านกระบวนการภายใน						
การทบทวนข้อกำหนด ผลิตภัณฑ์	จำนวนสินค้าที่ไม่สามารถใช้งานได้/ จำนวนสินค้าทั้งหมดที่สั่งซื้อเพื่อจำหน่าย	%	เพื่อประเมินความรู้ด้านสินค้า ของฝ่ายวิศวกรรม	หัวหน้าแผนก	ทุกๆ 6 เดือน	แผนกขาย
ความเที่ยงตรง เครื่องมือวัด	จำนวนเครื่องมือวัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์การ สอบเทียบ /จำนวนเครื่องมือวัดทั้งหมด	%	เพื่อประเมินความเที่ยงตรงของ เครื่องมือวัด	หัวหน้าแผนก	เดือน	แผนกวิศวกรรม

ตารางที่ 4.13 ดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานฝ่ายวิศวกรรม (ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	วัตถุประสงค์ (Objectives)	ผู้รับผิดชอบ	ความถี่ การ นำเสนอ	แหล่งข้อมูล
มุมมองด้านกระบวนการภายใน						
ความสามารถในการซ่อมแซมสินค้า	จำนวนครั้งของการซ่อมแซมสินค้าชนิดเดิม/จำนวนการสั่งซื้อสินค้าชนิดนั้น	%	เพื่อประเมินความสามารถในการซ่อมแซมสินค้า	หัวหน้าแผนก	เดือน	แผนกวิศวกรรม
มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา						
ความรู้หลังฝึกอบรม	พนักงานที่ทดสอบความรู้ผ่านเกณฑ์หลังการฝึกอบรม	%	เพื่อประเมินประสิทธิผลในการฝึกอบรม	QMR	ทุกๆ 1 ปี	QMR
อัตราการฝึกอบรม	จำนวนวันในการฝึกอบรมต่อคนต่อปี	วัน	เพื่อประเมินทักษะพนักงาน	QMR	ทุกๆ 1 ปี	แผนกบริหาร งานบุคคล
อัตราการลาออก	จำนวนพนักงานที่ลาออกต่อปี	%	เพื่อประเมินการบริหารงาน	QMR	ทุกๆ 6 เดือน	QMR
จำนวนอุปกรณ์ชุดทดลอง	จำนวนอุปกรณ์ชุดทดลองทั้งหมดที่มีเพื่อใช้ในการศึกษา	ชิ้น	เพื่อประเมินความพร้อมแผนกวิศวกรรม	หัวหน้าแผนก	ทุกๆ 1 ปี	แผนกวิศวกรรม

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.14 ดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานฝ่ายจัดซื้อและควบคุมสินค้า

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	วัตถุประสงค์ (Objectives)	ผู้รับผิดชอบ	ความถี่การนำเสนอ	แหล่งข้อมูล
มุมมองด้านการเงิน						
การส่งคืนสินค้า	มูลค่ารวมสินค้าส่งคืนจากลูกค้า / ยอดขายที่ได้	%	เพื่อประเมินความสามารถในการคัดเลือกสินค้าจาก Supplier	หัวหน้าแผนก	เดือน	แผนกจัดซื้อและควบคุมสินค้า
มุมมองด้านลูกค้า						
ส่งมอบตรงเวลา	จำนวนสินค้าที่ส่งไม่ทัน / จำนวนสินค้าที่ส่งทั้งหมด	%	เพื่อประเมินกระบวนการในการจัดซื้อ	หัวหน้าแผนก	เดือน	%
การร้องเรียนด้านคุณภาพสินค้าจากลูกค้าลดลง	คะแนนความพึงพอใจด้านคุณภาพสินค้า	%	เพื่อประเมินความสามารถในการคัดเลือก Supplier	หัวหน้าแผนก	เดือน	%
จำนวนสินค้าที่ถูกส่งคืนจากลูกค้าลดลง	จำนวนสินค้าที่ถูกค้าส่งคืน/จำนวนสินค้าที่ส่งทั้งหมด	%	เพื่อประเมินความถูกต้องในการจัดซื้อ	หัวหน้าแผนก	เดือน	%

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.14 ดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานฝ่ายจัดซื้อและควบคุมสินค้า (ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	วัตถุประสงค์ (Objectives)	ผู้รับผิดชอบ	ความถี่การนำเสนอ	แหล่งข้อมูล
มุมมองด้านลูกค้า						
ความถูกต้องของเอกสารส่งมอบ	จำนวนครั้งความผิดพลาดของเอกสาร/จำนวนครั้งการสั่งซื้อ	%	เพื่อประเมินความสามารถในการจัดทำเอกสารก่อนส่งมอบลูกค้า	หัวหน้าแผนก	เดือน	แผนกจัดซื้อและควบคุมสินค้า
ส่งมอบสินค้าครบถ้วนและถูกต้อง	คะแนนความพึงพอใจด้านส่งมอบสินค้าครบถ้วนและถูกต้อง	%	เพื่อประเมินความสามารถในการตรวจสอบสินค้าก่อนส่งมอบ	หัวหน้าแผนก	เดือน	แผนกจัดซื้อและควบคุมสินค้า
มุมมองด้านซัพพลายเออร์						
ส่งมอบตรงเวลา	จำนวนสินค้าที่ส่งไม่ทัน/จำนวนสินค้าที่ส่งทั้งหมด	%	เพื่อประเมินคัดเลือกผู้ขาย	หัวหน้าแผนก	เดือน	แผนกจัดซื้อและควบคุมสินค้า
คุณภาพสินค้า	จำนวนมูลค่าสินค้าที่ส่งคืนผู้ขาย/ยอดรวมการซื้อสินค้า	%	เพื่อประเมินคัดเลือกผู้ขาย	หัวหน้าแผนก	เดือน	แผนกจัดซื้อและควบคุมสินค้า

ตารางที่ 4.14 ดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานฝ่ายจัดซื้อและควบคุมสินค้า (ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	วัตถุประสงค์ (Objectives)	ผู้รับผิดชอบ	ความถี่การนำเสนอ	แหล่งข้อมูล
มุมมองด้านซัพพลายเออร์						
ส่งมอบสินค้าครบถ้วนและถูกต้อง	คะแนนความพึงพอใจด้านการส่งมอบครบถ้วนและถูกต้อง	%	เพื่อประเมินคัดเลือกผู้ขาย	หัวหน้าแผนก	เดือน	แผนกจัดซื้อและควบคุมสินค้า
มุมมองด้านกระบวนการภายใน						
การพัฒนาระบบจัดซื้อ	จำนวนรายชื่อ Supplier ใหม่เฉลี่ย	ราย	เพื่อประเมินการพัฒนาระบบจัดซื้อในการหาแหล่งข้อมูลใหม่เพื่อเปรียบเทียบ	หัวหน้าแผนก	เดือน	แผนกจัดซื้อและควบคุมสินค้า
การทบทวนข้อกำหนดผลิตภัณฑ์	จำนวนสินค้าที่ไม่สามารถใช้งานได้/จำนวนสินค้าทั้งหมดที่สั่งซื้อเพื่อจำหน่าย	%	เพื่อประเมินความสามารถฝ่ายจัดซื้อและควบคุมสินค้า	หัวหน้าแผนก	ทุกๆ 6 เดือน	แผนกขาย
มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา						
อัตราการผลิต	จำนวนพนักงานที่ลาออกต่อปี	%	เพื่อประเมินการบริหารงาน	QMR	ทุกๆ 6 เดือน	QMR

ตารางที่ 4.15 ดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานฝ่ายการเงิน

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	วัตถุประสงค์ (Objectives)	ผู้รับผิดชอบ	ความถี่การนำเสนอ	แหล่งข้อมูล
มุมมองด้านการเงิน						
ควบคุมค่าใช้จ่ายแต่ละแผนก	ค่าใช้จ่ายเดือนปัจจุบัน/ค่าใช้จ่ายเดือนที่ผ่านมาของแต่ละแผนก	%	เพื่อควบคุมค่าใช้จ่ายแต่ละแผนก	หัวหน้าแผนก	เดือน	แผนกบัญชี
มุมมองด้านลูกค้า						
ความถูกต้องของเอกสารส่งมอบ	จำนวนครั้งความผิดพลาดของเอกสาร/จำนวนครั้งการสั่งซื้อ	%	เพื่อประเมินความสามารถในการตรวจสอบเอกสารก่อนส่งมอบลูกค้า	หัวหน้าแผนก	เดือน	แผนกบัญชี
มุมมองด้านซัพพลายเออร์						
ความถูกต้องของเอกสารสั่งซื้อ	จำนวนครั้งความผิดพลาดของเอกสาร/จำนวนครั้งการสั่งซื้อ	%	เพื่อประเมินประสิทธิภาพ Supplier	หัวหน้าแผนก	เดือน	แผนกบัญชี
มุมมองด้านกระบวนการภายใน						
การทำงานผิดพลาด	จำนวนครั้งของการจ่ายเช็คผิดพลาด/จำนวนการจ่ายเช็คทั้งหมด	%	เพื่อประเมินความผิดพลาดจากการทำงาน	หัวหน้าแผนก	เดือน	แผนกการเงิน
การวางบิล	จำนวนครั้งของการวางบิลสาย/จำนวนบิลทั้งหมด	%	เพื่อประเมินประสิทธิภาพในการดำเนินงานในส่วนของการวางบิล	หัวหน้าแผนก	เดือน	แผนกการเงิน

ตารางที่ 4.15 ดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานฝ่ายการเงิน(ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	วัตถุประสงค์ (Objectives)	ผู้รับผิดชอบ	ความถี่การ นำเสนอ	แหล่งข้อมูล
มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา						
อัตราการลาออก	จำนวนพนักงานที่ลาออกต่อปี	%	เพื่อประเมินการบริหารงาน	QMR	ทุกๆ 6 เดือน	QMR

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.16 ดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานฝ่ายขนส่ง

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	วัตถุประสงค์ (Objectives)	ผู้รับผิดชอบ	ความถี่การนำเสนอ	แหล่งข้อมูล
มุมมองด้านการเงิน						
ต้นทุนการใช้น้ำมัน	มูลค่าการใช้น้ำมัน/ยอดขายที่ได้	%	เพื่อประเมินการวางแผนการทำงานของแผนกขนส่ง	หัวหน้าแผนก	เดือน	แผนกจัดซื้อและควบคุมสินค้า
การส่งคืนสินค้า	มูลค่ารวมสินค้าส่งคืนจากลูกค้า/ยอดขายที่ได้	%	เพื่อประเมินความเสี่ยงของสินค้าอันเกิดจากการขนส่ง	หัวหน้าแผนก	เดือน	แผนกจัดซื้อและควบคุมสินค้า
ค่าใช้จ่ายงานล่วงเวลา	ค่าใช้จ่ายงานล่วงเวลา/ยอดขายที่ได้	%	เพื่อประเมินการวางแผนการทำงานของแผนกขนส่ง	หัวหน้าแผนก	เดือน	แผนกจัดซื้อและควบคุมสินค้า
มุมมองด้านลูกค้า						
ส่งมอบตรงเวลา	จำนวนสินค้าที่ส่งไม่ทัน/จำนวนสินค้าที่ส่งทั้งหมด	%	เพื่อประเมินการวางแผนการทำงานของแผนกขนส่ง	หัวหน้าแผนก	เดือน	แผนกจัดซื้อและควบคุมสินค้า
ความสุภาพพนักงาน	คะแนนความพึงพอใจด้านการบริการ	%	เพื่อประเมินภาพรวมของพนักงานขนส่ง	หัวหน้าแผนก	เดือน	แผนกจัดซื้อและควบคุมสินค้า
มุมมองด้านกระบวนการภายใน						
ความสามารถในการวางแผนการทำงาน	จำนวนลูกค้าที่ไม่สามารถไปส่งสินค้าได้ทัน/จำนวนลูกค้าทั้งหมดที่ไปส่งของต่อวัน	%	เพื่อประเมินความสามารถในการวางแผนการทำงาน	พนักงานขนส่ง	ทุกๆ 1 ปี	แผนกจัดซื้อและควบคุมสินค้า

ตารางที่ 4.16 ดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานฝ่ายขนส่ง(ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	วัตถุประสงค์ (Objectives)	ผู้รับผิดชอบ	ความถี่การนำเสนอ	แหล่งข้อมูล
มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา						
อัตราการลาออก	จำนวนพนักงานที่ลาออกต่อปี	%	เพื่อประเมินการบริหารงาน	QMR	ทุกๆ 6 เดือน	QMR
อัตราความถี่ของอุบัติเหตุ	จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุ / จำนวนชั่วโมงทำงานทั้งหมด	ครั้ง/ช.ม.การทำงาน	เพื่อประเมินความถี่ของอุบัติเหตุจากการทำงานแผนกขนส่ง	หัวหน้าแผนก	ทุกๆ 1 ปี	แผนกบริหารงานบุคคล

ตารางที่ 4.17 ดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานฝ่ายบริหารงานบุคคล

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	วัตถุประสงค์ (Objectives)	ผู้รับผิดชอบ	ความถี่การนำเสนอ	แหล่งข้อมูล
มุมมองด้านกระบวนการภายใน						
การคัดเลือกบุคคล	การกำหนดบุคคลผู้รับผิดชอบงานไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน/ตำแหน่งงานทั้งหมด	%	เพื่อประเมินการเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน	หัวหน้าแผนก	ทุกๆ 1 ปี	แผนกบริหารงานบุคคล
การมอบหมายงาน	ตำแหน่งที่ภาระงานไม่ชัดเจนในโครงสร้างองค์กร/ตำแหน่งงานทั้งหมด	%	เพื่อประเมินการมอบหมายงานที่เหมาะสม	หัวหน้าแผนก	ทุกๆ 1 ปี	แผนกบริหารงานบุคคล
มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา						
อัตราการลาออก	จำนวนพนักงานที่ลาออกต่อปี	%	เพื่อประเมินการบริหารงาน	QMR	ทุกๆ 6 เดือน	QMR

หลังจากจัดทำดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานในระดับหน่วยงานต่างๆสามารถสรุปได้ดังนี้
ตารางที่ 4.18 การสรุปดัชนีวัดสมรรถนะหลักในระดับหน่วยงานต่างๆ

หน่วยงาน	มุมมอง	ดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานหลัก
แผนก ขาย	การเงิน	1.มูลค่าการใช้น้ำมัน/ยอดขายที่ได้ (%) 2.ยอดขายลูกค้าเก่า/ยอดขายที่ได้ (%) 3.ยอดขายลูกค้าใหม่/ยอดขายที่ได้ (%) 4.มูลค่ารวมสินค้าส่งคืนจากลูกค้า/ยอดขายที่ได้ (%)
	ลูกค้า	1.จำนวนสินค้าที่ส่งไม่ทัน/จำนวนสินค้าที่ส่งทั้งหมด (%) 2.คะแนนความพึงพอใจในการให้บริการ (%) 3.จำนวนใบเสนอราคาที่ทำภายใน 24 ชม. /จำนวนใบเสนอราคาทั้งหมด (%) 4.จำนวนข้อร้องเรียนที่แก้ไขได้/จำนวนข้อร้องเรียนทั้งหมด (%) 5.คะแนนความพึงพอใจด้านส่งมอบสินค้าครบถ้วนและถูกต้อง (%) 6.ยอดขายจากใบเสนอราคา/ยอดจากใบเสนอราคาทั้งหมด (%)
	Supplier	1.คะแนนความพึงพอใจด้านการส่งมอบตรงเวลาเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา (%) 2.คะแนนความพึงพอใจด้านการส่งมอบครบถ้วนและถูกต้อง (%)
	กระบวนการ ภายใน	1.จำนวนกิจกรรมที่ไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้/จำนวนกิจกรรมทั้งหมดที่วางแผน (%) 2.คะแนนความพึงพอใจต่อพนักงานขายด้านการแนะนำสินค้า (%) 3.จำนวนสินค้าที่ไม่สามารถใช้งานได้/จำนวนสินค้าทั้งหมดที่สั่งซื้อเพื่อจำหน่าย (%)
	การเรียนรู้ และ พัฒนา	1.พนักงานที่ทดสอบความรู้ผ่านเกณฑ์หลังการฝึกอบรม 2.จำนวนวันในการฝึกอบรมต่อคนต่อปีของแผนกขาย (%) 3.จำนวนพนักงานที่ลาออกต่อปี (%)

ตารางที่ 4.18 การสรุปดัชนีวัดสมรรถนะหลักในระดับหน่วยงานต่างๆ (ต่อ)

หน่วยงาน	มุมมอง	ดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานหลัก
แผนกวิศวกรรม	การเงิน	1.ค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุงสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพ/ยอดขายที่ได้ (%) 2.ค่าใช้จ่ายงานล่วงเวลา/ยอดขายที่ได้ (%)
	ลูกค้า	1.เวลาดังแต่ได้รับแจ้งปัญหาจนลูกค้าได้รับบริการโดยเฉลี่ย (วัน) 2.จำนวนครั้งที่สามารถซ่อมแซมแก้ไขสินค้าให้ลูกค้าได้/จำนวนข้อร้องเรียน (%)
	Supplier	-
	กระบวนการภายใน	1.จำนวนครั้งของการซ่อมแซมสินค้าชนิดเดิม/จำนวนการสั่งซื้อสินค้าชนิดนั้น (%) 2.จำนวนเครื่องมือวัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์การสอบเทียบ/จำนวนเครื่องมือทั้งหมด (%) 3.จำนวนสินค้าที่ไม่สามารถใช้งานได้/จำนวนสินค้าทั้งหมดที่สั่งซื้อเพื่อจำหน่าย(%)
	การเรียนรู้และพัฒนา	1.พนักงานที่ทดสอบความรู้ผ่านเกณฑ์หลังการฝึกอบรม 2.จำนวนวันในการฝึกอบรมต่อคนต่อปีของแผนกขาย(%) 3.จำนวนพนักงานที่ลาออกต่อปี (%) 4.จำนวนอุปกรณ์ชุดทดลองทั้งหมดที่มีเพื่อใช้ในการศึกษา (ชิ้น)
แผนกจัดซื้อและควบคุมสินค้า	การเงิน	1.มูลค่ารวมสินค้าส่งคืนจากลูกค้า/ยอดขายที่ได้ (%)
	ลูกค้า	1.จำนวนสินค้าที่ส่งไม่ทัน/จำนวนสินค้าที่ส่งทั้งหมด (%) 2.คะแนนความพึงพอใจด้านคุณภาพสินค้า (%) 3.จำนวนสินค้าที่ลูกค้าส่งคืนแก้ไข /จำนวนสินค้าที่ส่งทั้งหมด (%) 4.จำนวนครั้งความผิดพลาดของเอกสาร/จำนวนครั้งการสั่งซื้อ (%) 5.คะแนนความพึงพอใจด้านการส่งมอบสินค้าครบถ้วนและถูกต้อง (%)
	Supplier	1.จำนวนสินค้าที่ส่งไม่ทัน/จำนวนสินค้าที่ส่งทั้งหมด (%) 2.จำนวนมูลค่าสินค้าที่ส่งคืนผู้ขาย/ ยอดรวมการซื้อสินค้า (%) 3.คะแนนความพึงพอใจด้านการส่งมอบครบถ้วน (%)

ตารางที่ 4.18 การสรุปดัชนีวัดสมรรถนะหลักในระดับหน่วยงานต่างๆ (ต่อ)

หน่วยงาน	มุมมอง	ดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานหลัก
แผนกจัดซื้อและควบคุมสินค้า	กระบวนการภายใน	1.จำนวนรายชื่อ Supplier ใหม่เฉลี่ย(ราย/เดือน) 2.จำนวนสินค้าที่ไม่สามารถใช้งานได้/จำนวนสินค้าทั้งหมดที่สั่งซื้อเพื่อจำหน่าย (%)
	การเรียนรู้และพัฒนา	1.จำนวนพนักงานที่ลาออกต่อปี (%)
แผนกการเงิน	การเงิน	1.ค่าใช้จ่ายเดือนปัจจุบัน/ค่าใช้จ่ายเดือนที่ผ่านมาของแต่ละแผนก (%)
	ลูกค้า	1.จำนวนครั้งความผิดพลาดของเอกสาร/จำนวนครั้งการสั่งซื้อ (%)
	Supplier	1.จำนวนครั้งความผิดพลาดของเอกสาร/จำนวนครั้งการสั่งซื้อ (%)
	กระบวนการภายใน	1.จำนวนครั้งของการจ่ายเช็คผิดพลาด/จำนวนการจ่ายเช็คทั้งหมด (%) 2.จำนวนครั้งของการวางบิลสาย/จำนวนบิลทั้งหมด (%)
	การเรียนรู้และพัฒนา	1. จำนวนพนักงานที่ลาออกต่อปี (%)
หน่วยงานขนส่ง	การเงิน	1.มูลค่าการใช้น้ำมัน/ยอดขายที่ได้(%) 2.มูลค่ารวมสินค้าที่ลูกค้าส่งคืน/ยอดขายที่ได้(%) 3.ค่าใช้จ่ายงานล่วงเวลา/ยอดขายที่ได้(%)
	ลูกค้า	1.จำนวนสินค้าที่ส่งไม่ทัน/จำนวนสินค้าที่ส่งทั้งหมด (%) 2.คะแนนความพึงพอใจด้านการบริการ (%)
	Supplier	-
	กระบวนการภายใน	1.จำนวนลูกค้าที่ไม่สามารถไปส่งสินค้าได้ทัน/จำนวนลูกค้าทั้งหมดที่ไปส่งของต่อวัน (%)

ตารางที่ 4.18 การสรุปดัชนีวัดสมรรถนะหลักในระดับหน่วยงานต่างๆ (ต่อ)

หน่วย งาน	มุมมอง	ดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานหลัก
หน่วยงาน ขนส่ง	การเรียนรู้ และพัฒนา	1.จำนวนพนักงานที่ลาออกต่อปี(%) 2.จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุ/จำนวนชั่วโมงทำงานทั้งหมด(ครั้ง/ ช.ม.การทำงาน)
แผนก บริหารงาน บุคคล	การเงิน	-
	ลูกค้า	-
	ซัพพลาย เออร์	-
	กระบวนการ ภายใน	1.การกำหนดบุคคลผู้รับผิดชอบงานไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน/ ตำแหน่งงานทั้งหมด(%) 2.ตำแหน่งงานที่มีภาระงานมากเกินไป/ตำแหน่งงานทั้งหมด(%)
	การเรียนรู้ และพัฒนา	1.จำนวนพนักงานที่ลาออกต่อปี (%)

บทที่ 5

ทบทวนผลและดำเนินการแก้ไขปรับปรุง

ในบทนี้จะเป็นการประเมินความเหมาะสมของดัชนีชี้วัดที่ได้จัดทำขึ้น เพื่อคัดเลือกดัชนีชี้วัดที่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรทุกระดับชั้น ในองค์กร จากนั้นจึงทำการทบทวนผลเพื่อกำหนดค่าเป้าหมายของดัชนีชี้วัดในมุมมองด้านต่างๆ แล้วนำค่าที่วัดได้ในปัจจุบันมาทำการเปรียบเทียบกับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน รวมถึงการจัดทำแนวทางปฏิบัติและระบบเอกสารที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเพื่อดำเนินการแก้ไขปรับปรุงให้บรรลุวิสัยทัศน์

5.1 การประเมินผลดัชนีวัดสมรรถนะหลังการพัฒนา

หลังจากที่ได้จัดทำและพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานแล้ว ทางองค์กรควรที่จะมีการประเมินผลหลังการพัฒนา ว่าบุคคลในองค์กรมีความเห็นชอบมากน้อยเพียงใด ด้วยการให้ระดับผู้บริหาร คือ กรรมการผู้จัดการ , ผู้จัดการทั่วไป และตัวแทนระบบบริหารคุณภาพ (QMR) จำนวน 3 คน และระดับผู้ปฏิบัติการ คือ พนักงานแต่ละฝ่าย จำนวน 5 คนเป็นผู้ประเมินและให้คะแนนความเหมาะสม ซึ่งได้มีผู้เสนอหลักเกณฑ์การประเมินดัชนีชี้วัด ตัวอย่างเช่น อ.วรโชค ไชยวงศ์

1. มีความพอใจในการตอบสนอง การเปลี่ยนแปลง ติดตาม และแสดงผล
2. สามารถนำไปเพื่อการเปรียบเทียบ และประเมินได้
3. มีความชัดเจน และเข้าใจได้ (ไม่กำกวม หรือคลุมเครือ)
4. สามารถประสานและถ่ายทอด จุดมุ่งหมายขององค์กร ไปยังหน่วยงาน และบุคลากรได้ในที่สุด
5. สนับสนุนการประเมินอนาคต และรายงานผลในอดีต
6. มีความเป็นไปได้ในการได้มา และความคุ้มค่าของข้อมูล
7. มีจำนวนไม่มากเกินไป ค่อยๆ ทบอຍเพิ่มขึ้นจนคุ้นเคย น่าจะเป็นการดีกว่า
8. สามารถสะท้อนหรือเชื่อมโยงกับความคาดหวัง-ความต้องการของลูกค้า, คุณภาพ-การควบคุม และการยกระดับคุณภาพ, ความสามารถในการแข่งขันได้ และจุดมุ่งหมายหลักขององค์กร
9. สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / กลยุทธ์

10. วัดเป็นตัวเลขได้ แต่ถ้าจำเป็น (โดยเฉพาะในงานด้านทรัพยากรมนุษย์) อาจใช้แค่ยืนยันได้ก็เพียงพอ
11. สามารถเปลี่ยนแปลงได้ หากไม่เหมาะสม
12. มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนทุกตัววัด

กันยา อัครอารีย์ (2545: 98) ได้เสนอเกณฑ์การประเมินดังนี้

1. สัมพันธ์กับนโยบายการบริหารงานองค์กร และแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม
2. ครอบคลุมปัจจัยสู่ความสำเร็จของหน่วยงาน
3. ช่วยให้ผู้บริหารติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ดี
4. วัดผลการดำเนินงานของหน่วยงานได้จริง
5. ก่อให้เกิดความร่วมมือกันของพนักงานทุกระดับ
6. ผลักดันให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการพัฒนาปรับปรุงการทำงาน
7. ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคต
8. มีการวัดที่สมดุลทุกด้าน
9. มีการกำหนดค่าอ้างอิงที่เหมาะสมเพื่อประเมินผลการดำเนินงาน
10. มีระบบการได้มาซึ่งข้อมูลและการรายงานผลที่ชัดเจน เข้าใจง่าย

จากตัวอย่างหลักเกณฑ์ที่นำเสนอข้างต้น ได้ทำการคัดเลือกหลักเกณฑ์ที่เหมาะสมกับบริษัทรถยนต์ศึกษา โดยการระดมสมองของผู้บริหารซึ่งประกอบด้วย กรรมการผู้จัดการ, ผู้จัดการทั่วไป และตัวแทนระบบบริหารคุณภาพ (QMR) สามารถสรุปหลักเกณฑ์เพื่อใช้ในการประเมินผลดัชนีชี้วัดหลังการพัฒนา ได้ดังนี้

1. การรายงานผลมีความชัดเจน และเข้าใจได้ง่าย
2. สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร และนำไปสู่การปฏิบัติได้
3. สนับสนุนการประเมินอนาคต
4. สามารถสะท้อน ความต้องการของลูกค้า , การยกระดับคุณภาพ และความสามารถในการแข่งขันได้
5. ก่อให้เกิดความร่วมมือกันของพนักงานทุกระดับ
6. ช่วยให้ผู้บริหารติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ดี

7. วัดผลการดำเนินงานของหน่วยงานได้จริง

สำหรับคะแนนที่ใช้ในการคัดเลือกนั้นมีระดับคะแนน ดังนี้

- ระดับคะแนน 5 แสดงถึง ความเหมาะสมมากที่สุด
 - ระดับคะแนน 4 แสดงถึง ความเหมาะสมมาก
 - ระดับคะแนน 3 แสดงถึง ความเหมาะสมปานกลาง
 - ระดับคะแนน 2 แสดงถึง ความเหมาะสมน้อย
 - ระดับคะแนน 1 แสดงถึง ความไม่เหมาะสมของดัชนีวัดสมรรถนะ
- รายละเอียดการให้คะแนนในการประเมินผลดัชนีวัดสมรรถนะหลังการพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะตามหลักการประเมินผลเชิงคุณภาพ แสดงในภาคผนวก ก. ซึ่งสามารถสรุปเป็นคะแนนรวมในแต่ละมุมมองได้ดังนี้

ตารางที่ 5.1 สรุปคะแนนการประเมินผลดัชนีวัดสมรรถนะหลังการพัฒนาของมุมมองด้านการเงิน

ดัชนีวัดสมรรถนะ	คะแนนรวมโดยเฉลี่ย		เปอร์เซ็นต์	
	ระดับผู้บริหาร	ระดับปฏิบัติการ	ระดับผู้บริหาร	ระดับปฏิบัติการ
ต้นทุนการใช้น้ำมัน	99	116	94.28%	66.28%
ยอดขายลูกค้าเก่า	99	127	94.28%	72.57%
ยอดขายลูกค้าใหม่	103	118	98.09%	67.43%
ค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุง	88	89	83.81%	47.42%
ค่าใช้จ่ายงานล่วงเวลา	91	87	86.67%	49.71%

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.2 สรุปคะแนนการประเมินผลดัชนีวัดสมรรถนะหลังการพัฒนาของมุมมองด้านลูกค้า

ดัชนีวัดสมรรถนะ	คะแนนรวมโดยเฉลี่ย		เปอร์เซ็นต์	
	ระดับ ผู้บริหาร	ระดับ ปฏิบัติการ	ระดับ ผู้บริหาร	ระดับ ปฏิบัติการ
ส่งมอบตรงเวลา	103	115	98.09%	65.71%
สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า	96	121	91.43%	69.14%
การร้องเรียนด้านคุณภาพ สินค้าจากลูกค้าลดลง	97	106	92.38%	60.57%
ความสามารถในการแก้ไขข้อ ร้องเรียน	96	110	91.43%	62.86%
จำนวนสินค้าที่ถูกส่งคืน	98	87	93.33%	49.71%
ความถูกต้องของเอกสารส่ง มอบ	100	115	95.23%	65.71%
ส่งมอบสินค้าครบถ้วนและ ถูกต้อง	100	113	95.23%	64.57%
การปิดการขาย	95	113	90.48%	64.57%

ตารางที่ 5.3 สรุปคะแนนการประเมินผลดัชนีวัดสมรรถนะหลังการพัฒนาของมุมมองด้านซัพพลายเออร์ (Supplied)

ดัชนีวัดสมรรถนะ	คะแนนรวมโดยเฉลี่ย		เปอร์เซ็นต์	
	ระดับ ผู้บริหาร	ระดับ ปฏิบัติการ	ระดับ ผู้บริหาร	ระดับ ปฏิบัติการ
ส่งมอบตรงเวลา	94	105	89.52%	60.00%
คุณภาพสินค้า	96	97	91.43%	55.43%
ความถูกต้องของเอกสารสั่งซื้อ	94	97	89.52%	55.43%
ส่งมอบสินค้าครบถ้วนและ ถูกต้อง	103	102	98.09%	58.28%

ตารางที่ 5.4 สรุปคะแนนการประเมินผลดัชนีวัดสมรรถนะหลังการพัฒนาของมุมมองด้าน
กระบวนการภายใน

ดัชนีวัดสมรรถนะ	คะแนนรวมโดยเฉลี่ย		เปอร์เซ็นต์	
	ระดับ ผู้บริหาร	ระดับ ปฏิบัติการ	ระดับ ผู้บริหาร	ระดับ ปฏิบัติการ
การทบทวนการบริหาร	90	122	85.71%	69.71%
ความสามารถในการวางแผน การตลาด	93	122	88.57%	96.71%
การทบทวนข้อกำหนด ผลิตภัณฑ์	88	93	83.81%	53.14%
ความถูกต้องแม่นยำในการ แนะนำสินค้าให้กับลูกค้า	93	103	88.57%	58.86%
ความสามารถในการซ่อมแซม สินค้า	96	110	91.43%	62.86%

ตารางที่ 5.5 สรุปคะแนนจากการประเมินผลดัชนีวัดสมรรถนะหลังการพัฒนาของมุมมองด้านการ
เรียนรู้และพัฒนา

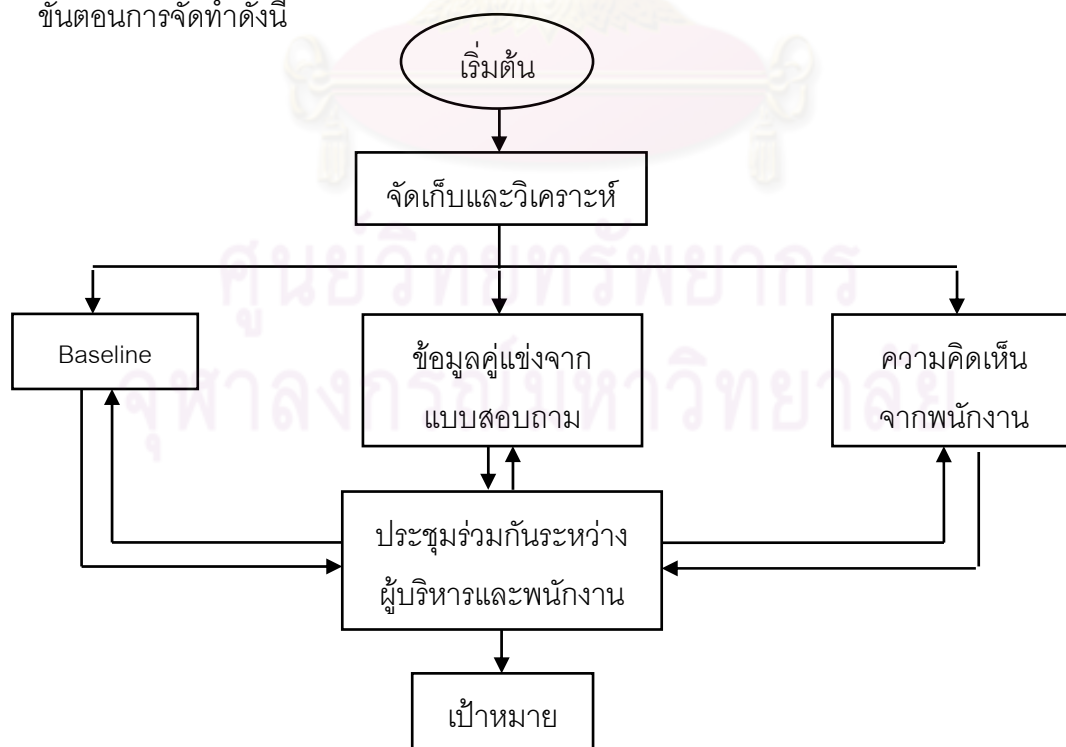
ดัชนีวัดสมรรถนะ	คะแนนรวมโดยเฉลี่ย		เปอร์เซ็นต์	
	ระดับ ผู้บริหาร	ระดับ ปฏิบัติการ	ระดับ ผู้บริหาร	ระดับ ปฏิบัติการ
ความรู้หลังฝึกอบรม	98	134	93.33%	76.57%
อัตราการฝึกอบรม	97	131	92.38%	74.86%
อัตราการผลงาน	93	103	88.57%	58.86%
จำนวนอุปกรณ์ชุดทดลอง	95	135	90.67%	76.83%

หลังจากทำการประเมินผลดัชนีวัดสมรรถนะทั้งระดับผู้บริหารและระดับปฏิบัติการ พบว่า ระดับผู้บริหารให้คะแนนความเหมาะสมของดัชนีวัดสมรรถนะเกิน 50% ในทุกๆ มุมมอง ส่วนระดับปฏิบัติการมี 3 ดัชนีที่มีคะแนนความเหมาะสมต่ำกว่า 50 % ดังนี้

- ดัชนีชี้วัดมุมมองด้านการเงิน คือ ค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุง, ค่าใช้จ่ายงานล่วงเวลา
- ดัชนีชี้วัดมุมมองด้านลูกค้า คือ จำนวนสินค้าที่ถูกส่งคืน ดังนั้นจึงนำดัชนีทั้ง 3 ตัวนี้มาทำการพิจารณาโดยการระดมสมองระหว่างผู้บริหารและปฏิบัติการ ซึ่งผลสรุปว่านำดัชนีชี้วัดทั้ง 3 ตัวนี้ออก เนื่องจากเมื่อพิจารณาข้อมูลในอดีตพบว่าถ้า นำดัชนีชี้วัดดังกล่าว มาเป็นตัวชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานขององค์กรจะไม่เห็น การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นกว่าเดิมอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากไม่ค่อยพบปัญหา ดังนั้นจึงนำดัชนีชี้วัดที่เหลือมาทำการกำหนดค่าเป้าหมายต่อไป

5.2 การจัดเก็บข้อมูลดัชนีชี้วัดของแต่ละแผนก

หลังจากที่ได้ดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานที่เหมาะสมแล้ว ขั้นตอนต่อไปเป็นการจัดเก็บข้อมูลดัชนีชี้วัดของแต่ละแผนกซึ่งประกอบด้วยค่า Baseline และค่าเป้าหมาย โดยมีขั้นตอนการจัดทำดังนี้



รูปที่ 5.1 ขั้นตอนการกำหนดค่าเป้าหมาย

จากรูปสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

1. ทำการจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดค่าเป้าหมายโดยข้อมูลที่นำมาพิจารณามาจาก 3 แนวทาง คือ

- Base line เป็นข้อมูลในอดีตที่ผู้บริหารนำมาพิจารณาในการกำหนดค่าเป้าหมายซึ่งได้มาจากการจัดเก็บข้อมูลในองค์กร โดยมีวิธีการคำนวณซึ่งแสดงไว้ที่ภาคผนวก ข.

- ข้อมูลจากคู่แข่ง ซึ่งได้มาจากแบบสอบถาม

- ความคิดเห็นจากพนักงาน

2. นำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาพิจารณาร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน โดยมีการทบทวนหลายครั้งเพื่อให้ได้มาซึ่งค่าเป้าหมายที่เหมาะสมไม่มากจนเกินความสามารถของบุคลากร ซึ่งสามารถสรุปได้ดังตารางดังต่อไปนี้



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.6 รายละเอียดดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานของแต่ละแผนก

แผนก	มุมมอง	ดัชนีวัดสมรรถนะหลัก	ค่าปัจจุบัน	ค่าเป้าหมาย	ความถี่	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
ขาย	การเงิน	ยอดขายลูกค้าเก่า/ยอดขายที่ได้ (%)	81.59	70.00	เดือน	ห.น.แผนก
		ยอดขายลูกค้าใหม่/ยอดขายที่ได้ (%)	18.41	30.00	เดือน	ห.น.แผนก
		มูลค่าการใช้น้ำมัน/ยอดขายที่ได้ (%)	2.50	1.80	เดือน	ห.น.แผนก
	ลูกค้า	จำนวนสินค้าที่ส่งไม่ทัน/จำนวนสินค้าที่ส่งทั้งหมด (%)	38	25.00	เดือน	ห.น.แผนก
		คะแนนความพึงพอใจด้านการบริการ (%)	80.00	95.00	เดือน	ห.น.แผนก
		จำนวนใบเสนอราคาที่จัดทำภายใน 24 ช.ม. /จำนวนใบเสนอราคาทั้งหมด	48	70.00	เดือน	ห.น.แผนก
		จำนวนครั้งที่สามารถซ่อมแซมแก้ไขสินค้าให้ลูกค้าได้/จำนวนข้อร้องเรียน (%)	-	95.00	เดือน	ห.น.แผนก
		คะแนนความพึงพอใจด้านส่งมอบสินค้าครบถ้วนและถูกต้อง (%)	95.00	100.00	เดือน	ห.น.แผนก
		ยอดขายรวม/ยอดจากใบเสนอราคาทั้งหมด (%)	50.32	70.00	3เดือน	ห.น.แผนก
		Supplier	คะแนนความพึงพอใจด้านการส่งมอบตรงเวลาเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา (%)	75.00	80.00	6เดือน
		คะแนนความพึงพอใจด้านการส่งมอบครบถ้วนและถูกต้อง (%)	99.00	100.00	6เดือน	ห.น.แผนก
	กระบวนการภายใน	จำนวนกิจกรรมที่ไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้/จำนวนกิจกรรมทั้งหมดที่วางแผน (%)	71.43	20.00	6เดือน	ห.น.แผนก
		คะแนนความพึงพอใจต่อพนักงานขายด้านการแนะนำสินค้า (%)	80.00	95.00	6เดือน	ห.น.แผนก
		จำนวนสินค้าที่ไม่สามารถใช้งานได้/จำนวนสินค้าทั้งหมดที่สั่งซื้อเพื่อจำหน่าย(%)	6.00	1.00	1 ปี	ห.น.แผนก

ตารางที่ 5.6 รายละเอียดดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักของแต่ละแผนก (ต่อ)

แผนก	มุมมอง	ดัชนีวัดสมรรถนะหลัก	ค่าปัจจุบัน	ค่าเป้าหมาย	ความถี่	หน่วยงาน ที่ รับผิดชอบ
ขาย	การเรียนรู้ และ พัฒนา	พนักงานที่ทดสอบความรู้ผ่านเกณฑ์ หลังการฝึกอบรม(%)	70.00	95.00	1ปี	QMR
		จำนวนวันในการฝึกอบรมต่อคนต่อปี (วัน)	2	6	1 ปี	QMR
		จำนวนพนักงานที่ลาออกต่อปี (%)	20.00	10.00	1ปี	QMR
วิศวกรรม	ลูกค้า	เวลาตั้งแต่ได้รับแจ้งปัญหาจนลูกค้า ได้รับบริการเสร็จโดยเฉลี่ย (วัน)	1	1.00	3เดือน	ห.น.แผนก
		จำนวนครั้งที่สามารถซ่อมแซมแก้ไข สินค้าให้ลูกค้าได้/จำนวนข้อร้องเรียน (%)	80.00	90.00	3เดือน	ห.น.แผนก
		กระบวนการ ภายใน	จำนวนเครื่องมือวัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์การ สอบเทียบ/จำนวนเครื่องมือวัดทั้งหมด (%)	24.00	0.00	6เดือน
การ เรียนรู้ และ พัฒนา	การเรียนรู้ และ พัฒนา	จำนวนสินค้าที่ไม่สามารถใช้งานได้/ จำนวนสินค้าทั้งหมดที่สั่งซื้อเพื่อ จำหน่าย(%)	11.63	5.00	1ปี	ห.น.แผนก
		จำนวนครั้งของการซ่อมแซมสินค้า ชนิดเดิม/จำนวนการสั่งซื้อสินค้าชนิด นั้น(%)	23.07	5.00	1ปี	ห.น.แผนก
		พนักงานที่ทดสอบความรู้ผ่านเกณฑ์ หลังการฝึกอบรม(%)	70.00	80.00	6 เดือน	QMR
การ เรียนรู้ และ พัฒนา	การเรียนรู้ และ พัฒนา	จำนวนวันในการฝึกอบรมต่อคนต่อปี (วัน)	62.50	80.00	1 ปี	ห.น.แผนก
		จำนวนพนักงานที่ลาออกต่อปี (%)	16.67	10.00	1 ปี	QMR
		จำนวนอุปกรณ์ชุดทดลองทั้งหมดที่มี เพื่อใช้ในการศึกษา (ชิ้น)	22	50	2 ปี	ห.น.แผนก

ตารางที่ 5.6 รายละเอียดดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักของแต่ละแผนก (ต่อ)

แผนก	มุมมอง	ดัชนีวัดสมรรถนะหลัก	ค่าปัจจุบัน	ค่าเป้าหมาย	ความถี่	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
จัดซื้อและควบคุมสินค้า	ลูกค้า	จำนวนสินค้าที่ส่งไม่ทัน/จำนวนสินค้าที่ส่งทั้งหมด (%)	38.00	20.00	เดือน	ห.น.แผนก
		คะแนนความพึงพอใจด้านคุณภาพสินค้า (%)	90.00	90.00	เดือน	ห.น.แผนก
		จำนวนครั้งความผิดพลาดของเอกสาร/จำนวนครั้งการสั่งซื้อ (%)	3	0.00	เดือน	ห.น.แผนก
		คะแนนความพึงพอใจด้านส่งมอบสินค้าครบถ้วนและถูกต้อง (%)	90.00	100.00	เดือน	ห.น.แผนก
	Supplier	จำนวนสินค้าที่ส่งไม่ทัน/จำนวนสินค้าที่ส่งทั้งหมด (%)	50.00	20.00	เดือน	ห.น.แผนก
		คะแนนความพึงพอใจด้านการส่งมอบครบถ้วนและถูกต้อง (%)	70.00	80.00	เดือน	ห.น.แผนก
		จำนวนมูลค่าสินค้าที่ส่งคืนผู้ขาย/ยอดรวมการซื้อสินค้า (%)	-	10.00	เดือน	ห.น.แผนก
	กระบวนการภายใน	จำนวนสินค้าที่ไม่สามารถใช้งานได้/จำนวนสินค้าทั้งหมดที่สั่งซื้อเพื่อจำหน่าย (%)	6.00	3.00	เดือน	ห.น.แผนก
		จำนวนรายชื่อ Supplier ใหม่เฉลี่ย (ราย/เดือน)	-	1	เดือน	ห.น.แผนก
	การเรียนรู้และพัฒนา		จำนวนพนักงานที่ลาออกต่อปี (%)	8.33	10.00	1 ปี

ตารางที่ 5.6 รายละเอียดดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักของแต่ละแผนก (ต่อ)

แผนก	มุมมอง	ดัชนีวัดสมรรถนะหลัก	ค่าปัจจุบัน	ค่าเป้าหมาย	ความถี่	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
การเงิน	การเงิน	ค่าใช้จ่ายเดือนปัจจุบัน/ค่าใช้จ่ายเดือนที่ผ่านมาของแต่ละแผนก (%)	-	90.00	เดือน	ท.น.แผนก
	ลูกค้า	จำนวนครั้งความผิดพลาดของเอกสาร/จำนวนครั้งการสั่งซื้อ (%)	4.55	0.00	เดือน	ท.น.แผนก
	Supplier	จำนวนครั้งความผิดพลาดของเอกสาร/จำนวนครั้งการสั่งซื้อ (%)	-	0.00	เดือน	ท.น.แผนก
	กระบวนการภายใน	จำนวนครั้งของการจ่ายเช็คผิดพลาด/จำนวนการจ่ายเช็คทั้งหมด (%)	3.55	0.00	เดือน	ท.น.แผนก
		จำนวนครั้งของการวางบิลสาย/จำนวนบิลทั้งหมด (%)	8.16	0.00	เดือน	ท.น.แผนก
	การเรียนรู้และพัฒนา	จำนวนพนักงานที่ลาออกต่อปี (%)	0.00	20.00	1 ปี	QMR

ตารางที่ 5.6 รายละเอียดดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักของแต่ละแผนก (ต่อ)

แผนก	มุมมอง	ดัชนีวัดสมรรถนะหลัก	ค่า ปัจจุบัน	ค่า เป้าหมาย	ความถี่	หน่วยงานที่ รับผิดชอบ
ขนส่ง	การเงิน	มูลค่าการใช้น้ำมัน/ยอดขายที่ได้ (%)	0.41	0.30	เดือน	ห.น.แผนก
	ลูกค้า	จำนวนสินค้าที่ส่งไม่ทัน/จำนวนสินค้าที่ส่งทั้งหมด (%)	38.00	20.00	เดือน	ห.น.แผนก
		คะแนนความพึงพอใจด้านการบริการ (%)	90.00	95.00	เดือน	ห.น.แผนก
	กระบวนการภายใน	จำนวนลูกค้าที่ไม่สามารถไปส่งสินค้าได้ทัน/จำนวนลูกค้าทั้งหมดที่ไปส่งของต่อวัน (%)	7.73	0.00	1 ปี	QMR
	การเรียนรู้และพัฒนา	จำนวนพนักงานที่ลาออกต่อปี (%)	1.67	20.00	1 ปี	QMR
จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุ / จำนวนชั่วโมงทำงานทั้งหมด		0.30	0.00	เดือน	ห.น.แผนก	
บริหารงานบุคคล	กระบวนการภายใน	การกำหนดบุคคลผู้รับผิดชอบงานที่ไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน/ตำแหน่งงานทั้งหมด (%)	N/A	N/A	1 ปี	ห.น.แผนก
		ตำแหน่งที่ภาระงานมากเกินไป/ตำแหน่งงานทั้งหมด (%)	N/A	0.00	1 ปี	ห.น.แผนก
	การเรียนรู้และพัฒนา	จำนวนพนักงานที่ลาออกต่อปี (%)	0.00	20.00	1 ปี	QMR

5.3 การเปรียบเทียบดัชนีชี้วัดกับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน

หลังจากทำการเก็บข้อมูล ได้ค่าตัวเลขของ PI แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการชี้บ่งระดับประสิทธิภาพของ PI แต่ละตัวของบริษัทกรณีศึกษาเพื่อเปรียบเทียบกับบริษัทอื่นๆที่อยู่ในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน โดยจัดทำเฉพาะแผนกขาย และเพื่อให้ทราบข้อมูลที่เป็นจริงและทันสมัยเกี่ยวกับระดับประสิทธิภาพทางการขายด้านต่างๆในปัจจุบัน งานวิจัยนี้จึงได้ทำการออกแบบสำรวจเพื่อส่งไปยังบริษัทต่างๆที่อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกันจำนวนทั้งสิ้น 30 บริษัท โดยมีจุดประสงค์เพื่อสอบถามค่าตัวเลข PI ในแต่ละด้านที่ได้กำหนดไว้รวมถึงสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับค่าตัวเลข PI ที่ดีที่สุดในทางปฏิบัติ เพื่อนำไปใช้ในการปรับค่าเป้าหมายที่ทางบริษัทกรณีศึกษาได้ตั้งไว้และสามารถชี้บ่งระดับประสิทธิภาพ PI ของบริษัทกรณีศึกษาว่ามีประสิทธิภาพอยู่ที่ระดับใดเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆในภาคธุรกิจเดียวกัน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงานต่อไป

แบบสำรวจประกอบด้วย 2 ส่วนใหญ่ๆ ดังนี้ (ดูตัวอย่างที่ภาคผนวก ค.)

1) คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของบริษัท ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับ

-ชื่อบริษัท

-ตำแหน่ง

-จำนวนพนักงาน

-ระยะเวลาในการก่อตั้ง

-ประเภทสินค้าที่จำหน่าย

2) คำถามเกี่ยวกับ PI แต่ละมุมมองที่กำหนดไว้ซึ่งแต่ละ PI จะประกอบด้วย 2

คำถามที่มีจุดประสงค์เพื่อ

-ถามค่าตัวเลข PI ในแต่ละมุมมองของบริษัทนั้นๆ

-ถามความคิดเห็นว่าในธุรกิจประเภทนี้ควรมีค่าตัวเลข PI แต่ละมุมมองอยู่ที่ระดับใด

จึงจะถือว่าดีที่สุดในและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

โดยคำถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อไว้ใช้ปรับปรุงค่าเป้าหมายที่กำหนดขึ้นของบริษัท

กรณีศึกษา

5.3.1สรุปผลที่ได้จากแบบสำรวจ

จากแบบสำรวจที่ได้ทำการส่งไปยังบริษัทต่างๆทั้งหมด 30 แห่ง มีการตอบกลับมามากมาย 7ชุด โดยรายละเอียดและข้อมูลที่ได้จากการสำรวจสามารถสรุปได้ดังนี้ ในส่วนที่ 1จะเป็นการสำรวจเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของบริษัท สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 5.2



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.7 ข้อมูลทั่วไปของบริษัทที่ตอบแบบสำรวจ

ข้อมูล ทั่วไป บริษัท	A	B	C	D	E	F	G
ตำแหน่ง	พนักงานชาย	พนักงานชาย	ผู้จัดการฝ่ายชาย	ผู้จัดการฝ่าย ชาย	พนักงานชาย	พนักงานชาย	พนักงานชาย
จำนวนพนักงาน	70	50	20	10	40	110	25
ระยะเวลาในการก่อตั้ง	13	20	15	9	20	30	11
ประเภทสินค้าที่ จำหน่าย	Valve Pneumatic and Hydraulic system	Servomotor, Motor, Linear system, E-chain, Flexible cable, coupling	Boiler system, Electronics	Recorder and spare part	สินค้าวัดควบคุม , อุปกรณ์ Electronics & Electrical	อุปกรณ์ Pneumatic, Hydraulic, Pump, Valve	สารเคมี , อุปกรณ์ Hydraulic

ในส่วนที่ 2 ของแบบสำรวจแบ่งเป็น 2 หัวข้อใหญ่ดังนี้

- หัวข้อที่ 1 เป็นการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิภาพที่ดีที่สุดและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของ PI แต่ละตัวเพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการเปรียบเทียบค่าเป้าหมายของบริษัทกรณีศึกษาที่กำหนดไว้ในตารางที่ 5.6 ว่าสอดคล้องหรือไม่
- หัวข้อที่ 2 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับค่าตัวเลข PI ในแต่ละมุมมองของแต่ละบริษัทเพื่อวิเคราะห์ประสิทธิภาพดัชนีชี้วัดของบริษัทกรณีศึกษา ซึ่งจากข้อมูลที่ได้สามารถสรุปได้ดังนี้

จากแบบสำรวจที่ส่งไปยังบริษัทต่างๆ ปรากฏว่า จากดัชนีประสิทธิภาพทางแผนกขายที่กำหนดไว้ในแต่ละมุมมอง ทางบริษัทที่ตอบแบบสำรวจส่วนมากไม่ตอบรายละเอียดดัชนีความรวดเร็วในการออกไปเสนอราคา โดยบริษัทต่างๆ ให้เหตุผลว่าทางบริษัทไม่มีการเก็บข้อมูลดังกล่าว เพราะฉะนั้นจึงไม่สามารถเปรียบเทียบระดับประสิทธิภาพของ PI ในด้านนั้นได้ ส่วนค่าดัชนีชี้วัดตัวอื่นๆ นั้นค่าตัวเลขที่ได้มาอาจผิดพลาดหรือคาดเคลื่อนได้ ดังนั้นจึงต้องนำข้อมูลมาหาค่าเฉลี่ยก่อนทำการวิเคราะห์ และงานวิจัยนี้จะทำการเปรียบเทียบระดับประสิทธิภาพของ PI ในเฉพาะแผนกขายเท่านั้น เนื่องจากบริษัทกรณีศึกษาเป็นธุรกิจตัวแทนจำหน่ายสินค้า ดังนั้นทางผู้บริหารจึงให้ความสำคัญกับแผนกนี้มาก ซึ่งข้อมูลที่ได้จากแบบสำรวจสามารถสรุปได้ดังนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.8 สรุปค่าตัวเลขเป็นช่วงของระดับประสิทธิภาพที่ดีที่สุดและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติและตัวเลข PI ทางด้านแผนกขายทั้ง 7 บริษัทของธุรกิจตัวแทนจำหน่ายที่ตอบแบบสำรวจ

PI	บริษัท	ลักษณะข้อมูล	บริษัทกรณีศึกษา	บริษัทเปรียบเทียบ
มุมมองด้านการเงิน				
ยอดขายลูกค้าเก่า/ยอดขายที่ได้ (%)	ค่าเป้าหมาย	ค่า	70	70.00-80.00
		ค่าปัจจุบัน	81.59	69.28±2.72
ยอดขายลูกค้าใหม่/ยอดขายที่ได้ (%)	ค่าเป้าหมาย	ค่า	30	30.00-20.00
		ค่าปัจจุบัน	18.41	29.28±3.36
มูลค่าการใช้น้ำมัน/ยอดขายที่ได้ (%)	ค่าเป้าหมาย	ค่า	1.80	1.50-3.00
		ค่าปัจจุบัน	2.50	5.3 ± 0.80

ตารางที่ 5.8 สรุปค่าตัวเลขเป็นช่วงระดับประสิทธิภาพที่ดีที่สุดและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติและตัวเลข PI ด้านแผนกขายทั้ง 7 บริษัทของธุรกิจตัวแทนจำหน่ายที่ตอบแบบสำรวจ(ต่อ)

PI	บริษัท	ลักษณะข้อมูล	บริษัทกรณีศึกษา	บริษัทเปรียบเทียบ
มุมมองด้านลูกค้า				
จำนวนสินค้าที่ส่งไม่ทัน/จำนวนสินค้าที่ส่งทั้งหมด (%)		ค่าเป้าหมาย	25.00	20.00-30.00
		ค่าปัจจุบัน	38.00	33.49±3.18
คะแนนความพึงพอใจด้านการบริการ (%)		ค่าเป้าหมาย	95.00	85.00-100.00
		ค่าปัจจุบัน	80.00	73.99±7.06
จำนวนครั้งที่สามารถซ่อมแซมแก้ไขสินค้าให้ลูกค้าได้/จำนวนข้อร้องเรียน (%)		ค่าเป้าหมาย	95.00	70.00-100.00
		ค่าปัจจุบัน	-	71.12±6.42
คะแนนความพึงพอใจด้านส่งมอบสินค้าครบถ้วนและถูกต้อง (%)		ค่าเป้าหมาย	100.00	90.00-100.00
		ค่าปัจจุบัน	95.00	88.12±5.94
ยอดขายรวม/ยอดจากใบเสนอราคาทั้งหมด(%)		ค่าเป้าหมาย	70.00	70.00-100.00
		ค่าปัจจุบัน	50.32	54.12±11.54

ตารางที่ 5.8 สรุปค่าตัวเลขเป็นช่วงของระดับประสิทธิภาพที่ดีที่สุดและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และตัวเลข PI ทางด้านแผนกขายทั้ง 7 บริษัทของธุรกิจตัวแทนจำหน่ายที่ตอบแบบสำรวจ(ต่อ)

PI	บริษัท	ลักษณะข้อมูล	บริษัท กรณีศึกษา	บริษัท เปรียบเทียบ
มุมมองด้านซัพพลายเออร์				
คะแนนความพึงพอใจด้านการส่งมอบตรงเวลาเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา (%)		ค่าเป้าหมาย	80.00	80.00-100.00
		ค่าปัจจุบัน	75.00	62.37±8.04
คะแนนความพึงพอใจด้านการส่งมอบครบถ้วนและถูกต้อง (%)		ค่าเป้าหมาย	100.00	80.00-100.00
		ค่าปัจจุบัน	99.00	81.74±6.31
มุมมองด้านกระบวนการภายใน				
จำนวนกิจกรรมที่ไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้/จำนวนกิจกรรมทั้งหมดที่วางแผน (%)		ค่าเป้าหมาย	20.00	15.00-25.00
		ค่าปัจจุบัน	71.43	48.13±3.93
คะแนนความพึงพอใจต่อพนักงานขายด้านการแนะนำสินค้า (%)		ค่าเป้าหมาย	95.00	90.00-100.00
		ค่าปัจจุบัน	80.00	69.99±4.26

ตารางที่ 5.8 สรุปค่าตัวเลขเป็นช่วงของระดับประสิทธิภาพที่ดีที่สุดและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติและตัวเลข PI ทางด้านแผนกขายทั้ง 7 บริษัทของธุรกิจตัวแทนจำหน่ายที่ตอบแบบสำรวจ(ต่อ)

PI	บริษัท	ลักษณะข้อมูล	บริษัทกรณีศึกษา	บริษัทเปรียบเทียบ
มุมมองด้านกระบวนการภายใน				
จำนวนสินค้าที่ไม่สามารถใช้งานได้/จำนวนสินค้าทั้งหมดที่สั่งซื้อเพื่อจำหน่าย(%)	ค่าเป้าหมาย	1.00	1.00-5.00	
	ค่าปัจจุบัน	6.00	6.00±0.33	
มุมมองด้านเรียนรู้และพัฒนา				
พนักงานที่ทดสอบความรู้ผ่านเกณฑ์หลังการฝึกอบรม(%)	ค่าเป้าหมาย	95.00	90.00-100.00	
	ค่าปัจจุบัน	70.00	80.62±8.63	
จำนวนพนักงานที่ลาออกต่อปี (%)	ค่าเป้าหมาย	10.00	7.00-10.00	
	ค่าปัจจุบัน	20.00	22.49±0.34	
จำนวนวันในการฝึกอบรมต่อคนต่อปี (วัน)	ค่าเป้าหมาย	6.00	6-12	
	ค่าปัจจุบัน	2.00	1.80±0.22	

จากแบบสำรวจ ส่วนที่ 1 ค่าตัวเลขช่วงของระดับประสิทธิภาพที่ดีที่สุดและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของ PI พบว่าอยู่ในช่วงเดียวกับค่าเป้าหมายของทางบริษัทกรณีศึกษาได้กำหนดไว้ ดังนั้นผู้บริหารจึงยืนยันในการใช้ค่าเป้าหมายเดิมที่ได้จัดตั้งไว้ดังตารางที่ 5.6 สำหรับส่วนที่ 2 สามารถชี้บ่งระดับประสิทธิภาพของ PI สำหรับบริษัทกรณีศึกษาได้ว่าควรปรับปรุงในเรื่องใด โดยเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ย PI ที่ได้จากการสำรวจ และใช้ Measure-Matrix-Diagram (M²-Diagram) จากตัวเลข Comparison Matrix ตารางที่ 5.8 มาคำนวณ ซึ่งจะมีค่าอยู่ระหว่าง 0-1 โดยมีวิธีการคำนวณดังนี้

- ค่าตัวเลข PI ยิ่งต่ำยิ่งดี คำนวณโดย ค่าดัชนีที่ดีที่สุด/ ค่าเฉลี่ยดัชนี
- ค่าตัวเลข PI ยิ่งสูงยิ่งดี คำนวณโดย ค่า ค่าเฉลี่ยดัชนี / ค่าดัชนีที่ดีที่สุด ซึ่งค่าเฉลี่ยดัชนีมาจากค่าตัวเลข PI แต่ละด้านของบริษัทกรณีศึกษา และค่าดัชนีที่ดีที่สุด คือ ค่าตัวเลข PI แต่ละด้านที่มีประสิทธิภาพดีที่สุดจากข้อมูลทั้งหมด ดังนั้นต้องทำการจัดประเภทของ PI ในแต่ละมุมมองดังนี้

1. จัดประเภทของ PI มุมมองด้านการเงิน ดังนี้

- ค่าตัวเลขยิ่งต่ำยิ่งดี ได้แก่ ดัชนีการใช้น้ำมัน
- ค่าตัวเลขยิ่งสูงยิ่งดี ได้แก่ ดัชนียอดขายลูกค้าเก่า , ดัชนียอดขายลูกค้าใหม่

2. จัดประเภทของ PI มุมมองด้านลูกค้า ดังนี้

- ค่าตัวเลขยิ่งต่ำยิ่งดี ได้แก่ ดัชนีส่งมอบตรงเวลา (วัดจากสินค้าที่ส่งไม่ทัน)
- ค่าตัวเลขยิ่งสูงยิ่งดี ได้แก่ ดัชนีความสุภาพและความรวดเร็วของพนักงานขาย, ดัชนีความสามารถในการแก้ไขข้อร้องเรียน, ดัชนีการส่งมอบสินค้าครบถ้วน, ดัชนีการปิดการขาย

3.จัดประเภทของ PI มุมมองด้านซัพพลายเออร์ ดังนี้

- ค่าตัวเลขยิ่งต่ำยิ่งดี ได้แก่ -
- ค่าตัวเลขยิ่งสูงยิ่งดี ได้แก่ ดัชนีส่งมอบตรงเวลา, ดัชนีส่งมอบครบถ้วน

4.จัดประเภทของ PI มุมมองด้านกระบวนการภายใน ดังนี้

- ค่าตัวเลขยิ่งต่ำยิ่งดี ได้แก่ ดัชนีความสามารถในการวางแผนการตลาด (วัดจากกิจกรรมที่ไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้), ดัชนีการทบทวนข้อกำหนดผลิตภัณฑ์ (วัดจากสินค้าที่ไม่สามารถใช้งานได้)
- ค่าตัวเลขยิ่งสูงยิ่งดี ได้แก่ ดัชนีการตอบสนองต่อนโยบายคุณภาพ , ดัชนีความถูกต้องในการแนะนำสินค้า

5.จัดประเภทของ PI มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ดังนี้

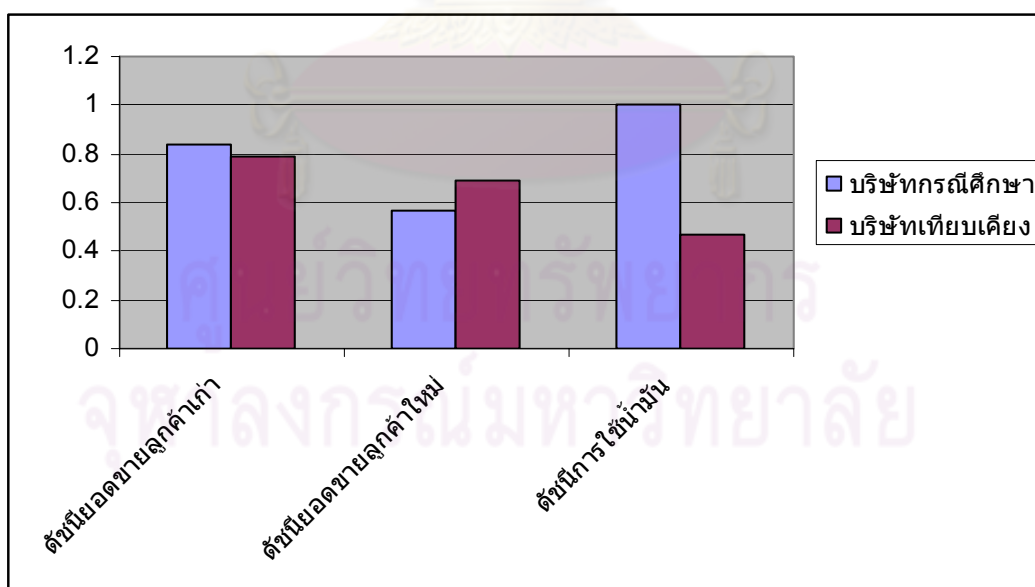
- ค่าตัวเลขยิ่งต่ำยิ่งดี ได้แก่ ดัชนีอัตราการลาออก
- ค่าตัวเลขยิ่งสูงยิ่งดี ได้แก่ ดัชนีความรู้หลังฝึกอบรม , อัตราการฝึกอบรม

ข้อมูลจากการคำนวณในแต่ละมุมมองแสดงในตารางที่ 5.9 ดังต่อไปนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.9 การคำนวณระดับประสิทธิภาพของ PI สำหรับมุมมองด้านการเงิน ของบริษัท
กรณีศึกษาเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ย PI

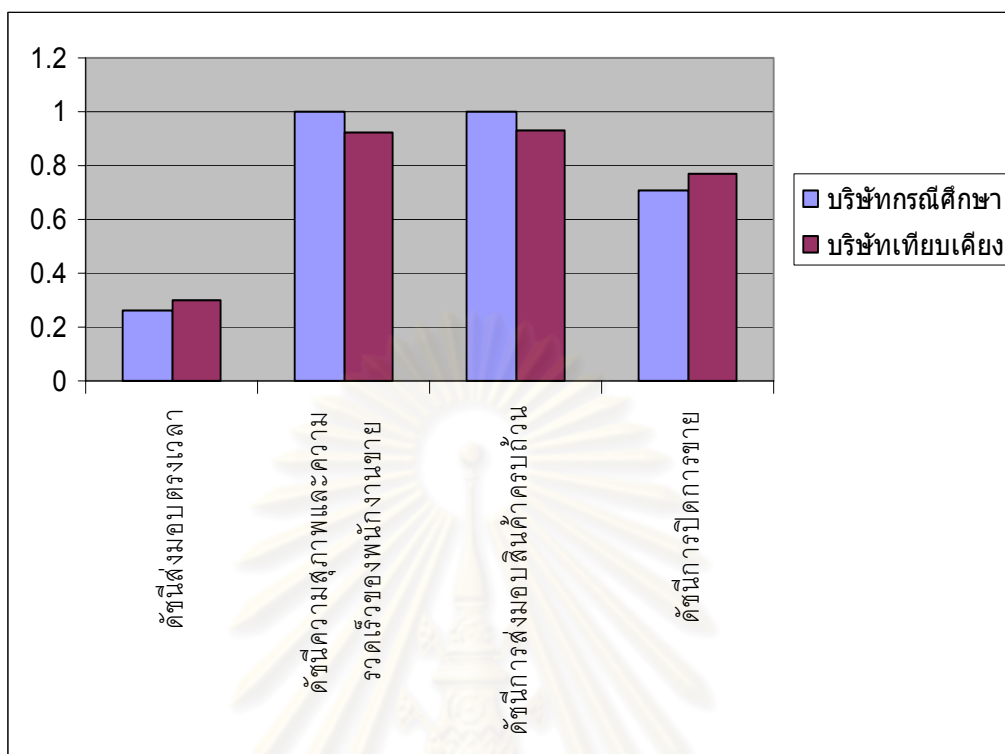
ดัชนีชี้วัด (%)	ประเภท ดัชนีชี้วัด	ค่าดัชนีที่ดีที่สุด	บริษัทกรณีศึกษา	บริษัทเปรียบเทียบ
ดัชนียอดขาย ลูกค้าเก่า	ยิ่งสูงยิ่งดี	81.59	$81.59/81.59=1.00$	$69.28/81.59=0.85$
ดัชนียอดขาย ลูกค้าใหม่	ยิ่งสูงยิ่งดี	42.00	$18.41/42.00=0.44$	$29.28/42.00=0.70$
ดัชนีการใช้น้ำมัน	ยิ่งต่ำยิ่งดี	2.50	$2.50/2.50=1.00$	$2.50/5.30=0.47$



รูปที่ 5.2 การเปรียบเทียบระดับประสิทธิภาพของ PI สำหรับมุมมองด้านการเงินของบริษัท
กรณีศึกษาเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ย PI

ตารางที่ 5.10 การคำนวณระดับประสิทธิภาพของ PI สำหรับมุมมองด้านลูกค้าของบริษัท
กรณีศึกษาเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ย PI

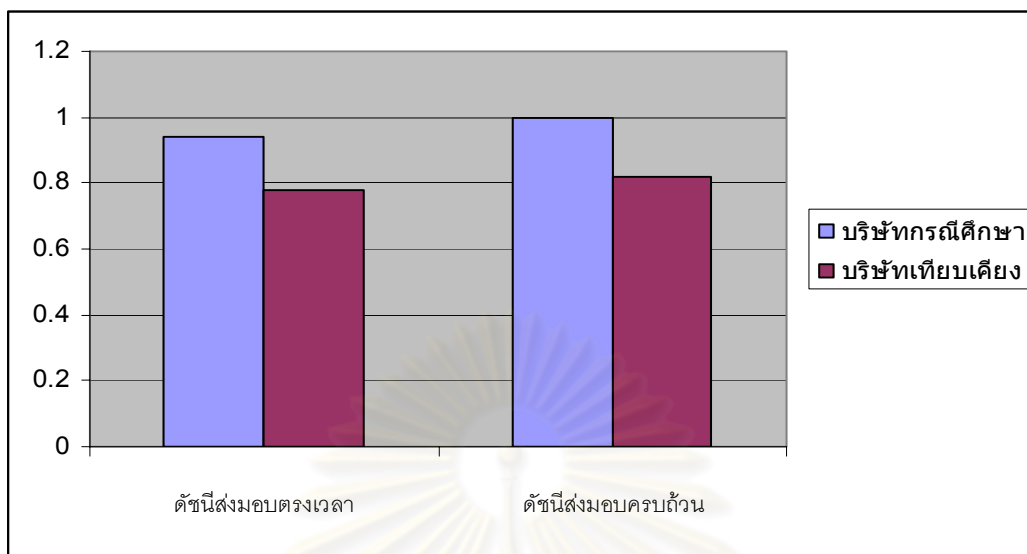
ดัชนีชี้วัด (%)	ประเภท ดัชนีชี้วัด	ค่าดัชนีที่ดี ที่สุด	บริษัทกรณีศึกษา	บริษัทเปรียบเทียบ
ดัชนีส่งมอบตรง เวลา	ยิ่งต่ำยิ่งดี	10.00	$10.00/38.00=0.26$	$10.00/33.49=0.30$
ดัชนีความสุภาพ และความรวดเร็ว ของพนักงานขาย	ยิ่งสูงยิ่งดี	80.00	$80.00/80.00=1.00$	$73.99/80.00=0.92$
ดัชนี ความสามารถใน การแก้ไขข้อ ร้องเรียน	ยิ่งสูงยิ่งดี	85.00	-	$71.12/85.00=0.84$
ดัชนีการส่งมอบ สินค้าครบถ้วน	ยิ่งสูงยิ่งดี	95	$95.00/95.00=1.00$	$88.12/95.00=0.93$
ดัชนีการปิดการ ขาย	ยิ่งสูงยิ่งดี	70	$50.32/70.00=0.72$	$54.12/70.00=0.77$



รูปที่ 5.3 การเปรียบเทียบระดับประสิทธิภาพของ PI สำหรับมุมมองด้านลูกค้าของบริษัทกรณีศึกษาเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ย PI

ตารางที่ 5.11 การคำนวณระดับประสิทธิภาพของ PI สำหรับมุมมองด้านซัพพลายเออร์ของบริษัทกรณีศึกษาเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ย PI

ดัชนีชี้วัด (%)	ประเภทดัชนีชี้วัด	ค่าดัชนีชี้วัดที่ดีที่สุด	บริษัทกรณีศึกษา	บริษัทเปรียบเทียบ
ดัชนีส่งมอบตรงเวลา	ยิ่งสูงยิ่งดี	80.00	$75.00/80.00=0.94$	$62.37/80.00=0.78$
ดัชนีส่งมอบครบถ้วนและถูกต้อง	ยิ่งสูงยิ่งดี	99.00	$99.00/99.00=1.00$	$81.74/99.00=0.82$



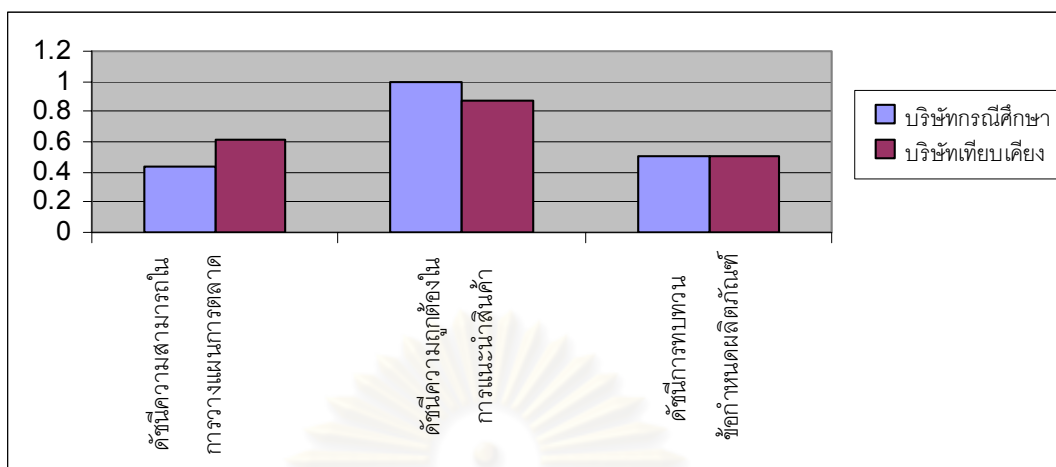
รูปที่ 5.4 การเปรียบเทียบระดับประสิทธิภาพของ PI สำหรับมุมมองด้านซัพพลายเออร์ของบริษัทกรณีศึกษาเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ย PI

ศูนย์วิทยพัทยาการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.12 การคำนวณระดับประสิทธิภาพของ PI สำหรับมุมมองด้านกระบวนการภายใน
ของบัณฑิตวิทยาลัยเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ย PI

ดัชนีชี้วัด (%)	ประเภท ดัชนีชี้วัด	ค่าดัชนีที่ดี ที่สุด	บัณฑิตวิทยาลัย	บริษัทเปรียบเทียบ
ดัชนีความสามารถในการ วางแผนการ ตลาด	ยิ่งต่ำยิ่งดี	30.00	$30.00/71.43=0.42$	$30.00/48.13=0.62$
ดัชนีความถูกต้องในการ แนะนำสินค้า	ยิ่งสูงยิ่งดี	80.00	$80.00/80.00=1.00$	$69.99/80.00=0.87$
ดัชนีการ ทบทวน ข้อกำหนด ผลิตภัณฑ์	ยิ่งต่ำยิ่งดี	3.00	$3.00/6.00=0.50$	$3.00/6.00=0.50$

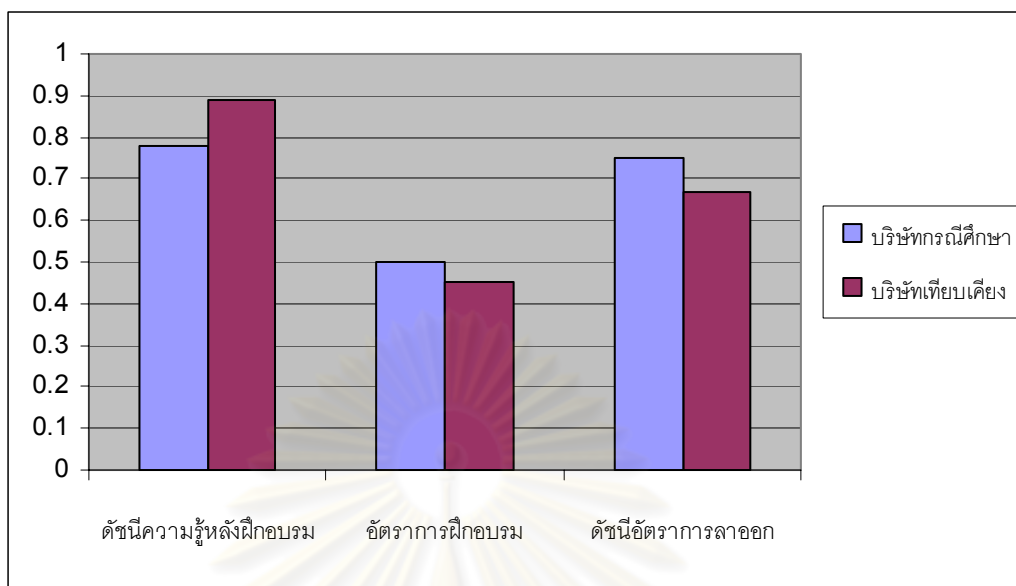
ศูนย์วิทยพักร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



รูปที่ 5.5 การเปรียบเทียบระดับประสิทธิภาพของ PI สำหรับมุมมองด้านกระบวนการภายในของ บริษัทกรณีศึกษาเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ย PI

ตารางที่ 5.13 การคำนวณระดับประสิทธิภาพของ PI สำหรับมุมมองด้านเรียนรู้และพัฒนา ของบริษัทกรณีศึกษาเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ย PI

ดัชนีชี้วัด (%)	ประเภท ดัชนีชี้วัด	ค่าดัชนีที่ดีที่สุด	บริษัทกรณีศึกษา	บริษัทเปรียบเทียบ
ดัชนีความรู้หลังฝึกอบรม	ยิ่งสูงยิ่งดี	90.00	$70.00/90.00=0.78$	$80.62/90.00=0.89$
ดัชนีอัตราการลาออก	ยิ่งต่ำยิ่งดี	15.00	$15.00/20.00=0.75$	$15.00/22.49=0.67$
ดัชนีอัตราการฝึกอบรม	ยิ่งสูงยิ่งดี	4.00	$2.00/4.00 =0.50$	$1.80/4.00 =0.45$



รูปที่ 5.6 การเปรียบเทียบระดับประสิทธิภาพของ PI สำหรับมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาของบริษัทกรณีศึกษาเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ย PI

จากตารางแสดงการคำนวณระดับประสิทธิภาพของ PI พบว่าแต่ละมุมมองมีค่าดัชนีชี้วัดบางตัวต่ำกว่าค่าเฉลี่ย PI ที่ได้จากการสำรวจซึ่งสามารถสรุปค่าดัชนีชี้วัดที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย PI จากการสำรวจได้ดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน ได้แก่ ดัชนียอดขายลูกค้านำใหม่ต่ำกว่า 26%
2. มุมมองด้านลูกค้า ได้แก่ ดัชนีส่งมอบตรงเวลาต่ำกว่า 4%, ดัชนีการปิดการขายต่ำกว่า 5%
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ ดัชนีความสามารถในการวางแผนการตลาดต่ำกว่า 20%
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ได้แก่ ดัชนีความรู้หลังการฝึกอบรมต่ำกว่า 11%

จากดัชนีชี้วัดทั้ง 5 ตัวนี้ จะต้องมีการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานพร้อมทั้งจัดทำแบบฟอร์ม ที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเพื่อนำมาเป็นฐานข้อมูลในการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในครั้งต่อไปโดยกระบวนการจัดทำและปรับปรุงเอกสารจะกล่าวในหัวข้อต่อไป

5.4 ทบทวนผลและดำเนินการแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์

หลังจากที่ได้ทำการเปรียบเทียบดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานตามหลักการ BSC ของแผนกขาย พบว่ามีดัชนีชี้วัดจำนวน 5 ตัวที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย PI ที่ได้จากการสำรวจ และจากข้อมูลในอดีตพบว่ายังไม่มีการจัดทำแบบฟอร์มที่ใช้ในการรายงานและติดตามผลดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานทั้ง 5 ตัวนี้ ดังนั้นขั้นตอนต่อไปจึงได้ทำการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงาน พร้อมทั้งจัดทำระบบเอกสารหรือแบบฟอร์มขึ้นมาใหม่ ดังแสดงในภาคผนวก ง. โดยการประชุมร่วมกันระหว่างผู้จัดการฝ่ายขาย, พนักงานขาย และกรรมการผู้จัดการ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5.14 การพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงาน

ดัชนีชี้วัด	สาเหตุของปัญหา	การปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงาน	ระบบเอกสาร
ดัชนียอดขายลูกค้าใหม่	ปัจจุบันยอดขายที่ได้จากลูกค้าใหม่มาจากการที่ลูกค้าโทรศัพท์เข้ามาติดต่อสั่งซื้อสินค้าเองและมีจำนวนที่น้อย ทำให้ยอดขายที่ได้ค่อนข้างต่ำ สาเหตุส่วนใหญ่มาจากการเข้าพบลูกค้าของพนักงานขายต่อสัปดาห์ต่อคน มีประมาณ 6-7 ราย ซึ่งเป็นจำนวนที่น้อยมาก ทำให้ลูกค้าไม่ค่อยรู้จักบริษัท กรณีศึกษา	เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายโดยโฆษณาผ่านสื่อทางเว็บไซต์ และพนักงานขายทุกคนควรไปพบลูกค้าให้มากขึ้นโดยตั้งเป้าหมายไว้วันละ 4 รายขึ้นไป จำนวน 3 วันต่อสัปดาห์	-ตารางบันทึกการวางแผน เพื่อวางแผนการเข้าพบลูกค้าว่าใน 1 สัปดาห์มีลูกค้าบริษัทอะไรบ้าง -ตารางบันทึกรายชื่อลูกค้าที่โทรนัด/ผลที่ได้จากการโทรหาลูกค้า เพื่อป้องกันความผิดพลาด เช่น ป้องกันการลืม, ป้องกันติดต่อลูกค้าผิดคน หรือ เพื่อป้องกันการติดต่อลูกค้าที่ไม่ใช่กลุ่มเป้าหมาย อาจทำให้เสียเวลาและค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น -ตารางบันทึกรายงานหลังจากการเข้าพบลูกค้า เพื่อแสดงรายละเอียดการเข้าพบลูกค้าและใช้ในการตรวจติดตามในการเข้าพบครั้งต่อไป

ตารางที่ 5.14 การพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงาน (ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	สาเหตุของปัญหา	การปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงาน	ระบบเอกสาร
ดัชนีส่งมอบตรงเวลา	เนื่องจากสินค้าหลายรายการต้องสั่งซื้อจากต่างประเทศ ดังนั้นจึงกำหนดระยะเวลาการส่งมอบไว้ในใบเสนอราคาประมาณ 4-6 สัปดาห์ ซึ่งมีสินค้าบางรายการต้องรอมากกว่า 6 สัปดาห์ ซึ่งปัจจุบันไม่มีการบันทึกประวัติระยะเวลาการส่งมอบสินค้าแต่ละตัวทำให้คาดคะเนได้ลำบาก	ทำการบันทึกผลการส่งมอบเพื่อใช้ในการตรวจสอบว่าสินค้าแต่ละชนิดใช้ระยะเวลาในการส่งมอบเท่าไร จากนั้นจึงนำผลที่ได้มากำหนดระยะเวลาที่แน่นอนในใบเสนอสินค้า	-ตารางบันทึกผลการส่งมอบ โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ 1. สินค้า Honeywell ซึ่งต้องสั่งซื้อจากต่างประเทศ 2.สินค้าที่สั่งซื้อจากซัพพลายเออร์ภายในประเทศ
ดัชนีการปิดการขาย	ปัจจุบันเปอร์เซ็นต์ที่สามารถปิดการขายได้นั้นค่อนข้างต่ำ อาจเกิดจากราคาสินค้าไม่ผ่าน, คู่แข่งมีข้อเสนอที่เหนือกว่า หรือรอสินค้านานเกินไป เป็นต้น ทั้งนี้สาเหตุเนื่องมาจากพนักงานขายขาดการตรวจติดตามใบเสนอราคา ทำให้ไม่ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นกับลูกค้า จึงไม่สามารถปิดการขายได้	ทำการบันทึกผลการตรวจติดตามลูกค้า เพื่อให้สามารถติดตามความคืบหน้าใบเสนอราคา และทราบถึงความต้องการจากนั้นพิจารณาและดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามข้อตกลงที่ได้เจรจากับลูกค้าโดยมีการบันทึกรายละเอียดการแก้ไขเพื่อป้องกันความผิดพลาดและใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงครั้งต่อไป	-ตารางบันทึกผลการตรวจติดตามลูกค้า -ตารางบันทึกการแก้ไขปรับปรุงใบเสนอราคา

ตารางที่ 5.14 การพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงาน (ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	สาเหตุของปัญหา	การปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงาน	ระบบเอกสาร
ดัชนีชี้วัดความสามารถในการวางแผนการตลาด	เนื่องจากพนักงานขาดความใส่ใจไม่ร่วมมือในการทำ	ติดตามผลการวางแผนการตลาดในการจัดทำกิจกรรมต่างๆ เช่น การจัดหาข้อมูลลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่, การจัดทำเอกสารนำเสนอสินค้าเพื่อแจกลูกค้า หรือการจัดแคมเปญต่างๆ ให้กับลูกค้า เป็นต้น	-ตารางบันทึกการวางแผนการตลาด โดยระบุระยะเวลาในการเริ่มต้นและสิ้นสุด
ดัชนีความรู้หลังการฝึกอบรม	ผลการทดสอบหลังการฝึกอบรมมีพนักงานขายบางส่วนที่ไม่ผ่านการทดสอบ เนื่องจากไม่เข้ารับการฝึกอบรมตามวันเวลาที่กำหนด เกิดจากการให้ความสำคัญกับงานหลักที่ตนปฏิบัติ	ตรวจติดตามพนักงานที่ยังไม่ได้รับการฝึกอบรมหรือยังฝึกอบรมไม่ครบตามระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งพนักงานขายทุกคนจะต้องได้รับการประเมินผลทุกปีและติดตามผลของพนักงานที่ไม่ผ่านการทดสอบหลังการฝึกอบรมและทำการแก้ไขต่อไป โดยการฝึกอบรมใหม่อีกครั้งหนึ่ง	-ตารางบันทึกการฝึกอบรมพนักงาน -ตารางบันทึกผลการทดสอบ

จากที่ได้จัดทำการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานและทำการจัดทำแบบฟอร์มขึ้นมาใหม่เพื่อจัดเก็บข้อมูล หลังจากนั้นจะทำการรายงานผลดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงาน เพื่อให้หัวหน้าแผนกใช้ในการติดตามข้อมูลการเปลี่ยนแปลงของแต่ละดัชนีวัดสมรรถนะ และช่วยในการรายงานผลให้ผู้บริหารทราบได้อย่างรวดเร็ว สำหรับแผนกอื่น ๆ ที่มีดัชนีชี้วัดต่ำกว่าค่าเป้าหมายได้มีการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ไว้ดังนี้

ตารางที่ 5.15 แผนปฏิบัติการแผนกวิศวกรรม

มุมมอง	ตัวชี้วัด	ปัจจัยสู่ความสำเร็จ	ผู้รับผิดชอบ	Base line	เป้า หมาย	แผนปฏิบัติการ
ลูกค้า	ความสามารถในการแก้ไขปัญหา	จำนวนครั้งที่สามารถแก้ไขปัญหา	แผนกวิศวกรรม	80.00	90.00	1.ส่งพนักงานไปฝึกอบรมกับบริษัท Honeywell เพื่อศึกษาข้อมูลทางด้านเทคนิคเชิงลึก
เรียนรู้และพัฒนา	ความรู้หลังฝึกอบรม	ผลการทดสอบหลังการฝึกอบรม	QMR	70.00	80.00	1.เพิ่มจำนวนวันในการฝึกอบรมพนักงานต่อคนต่อปี 2.ให้มีการทดสอบซ้ำ โดยอบรมใหม่ก่อนทำการทดสอบครั้งที่ 2
	อัตราการฝึกอบรม	จำนวนวันในการฝึกอบรม	QMR	62.50	80.00	1.เพิ่มจำนวนวันในการฝึกอบรมพนักงานต่อคนต่อปี
	อัตราการลาออก	จำนวนวันในการลาออก	แผนกวิศวกรรม	20.00	10.00	1.จัดรางวัลให้พนักงานที่มีความขยัน 2.กระจายงานให้ชัดเจนเพื่อไม่ให้รู้สึกทำงานมากเกินไป

ตารางที่ 5.16 แผนปฏิบัติการแผนกจัดซื้อและควบคุมสินค้า

มุมมอง	ตัวชี้วัด	ปัจจัยสู่ความสำเร็จ	ผู้รับผิดชอบ	Base line	เป้า หมาย	แผนปฏิบัติการ
ลูกค้า	ส่งมอบตรงเวลา	จำนวนสินค้าที่ส่งไม่ทัน	แผนกจัดซื้อ	38.00	20.00	1.จัดหา Supplier หลายๆที่เพื่อหา Supplier ที่ดีที่สุดที่ตอบสนองความต้องการลูกค้าได้ครบทั้งเรื่อง ราคา คุณภาพ และระยะเวลาส่งสินค้า 2.เจรจากับลูกค้ากรณีที่มีสินค้านั้นไม่สามารถทำการจัดส่งได้ทันเพื่อขอเลื่อนกำหนดการส่งสินค้า
	ความถูกต้องของเอกสารส่งมอบ	จำนวนเอกสารที่ผิดพลาด	แผนกจัดซื้อ	3.00	0.00	1.ทำการตรวจสอบเอกสารทุกฉบับก่อนส่งมอบให้ลูกค้า
	ส่งมอบสินค้าครบถ้วนและถูกต้อง	คะแนนความพึงพอใจด้านการส่งมอบ	แผนกจัดซื้อ	90.00	100.00	1.ทำการตรวจสอบสินค้าทั้งในเรื่องของจำนวนสินค้าและรุ่นสินค้าให้ตรงกับใบสั่งซื้อจากลูกค้า

ตารางที่ 5.16 แผนปฏิบัติการแผนกจัดซื้อและควบคุมสินค้า (ต่อ)

มุมมอง	ตัวชี้วัด	ปัจจัยสู่ความสำเร็จ	ผู้รับผิดชอบ	Base line	เป้า หมาย	แผนปฏิบัติการ
Supplier	ส่งมอบตรงเวลา	จำนวนสินค้าที่ส่งไม่ทัน	แผนกจัดซื้อ	50.00	20.00	1.ทำหนังสือสัญญากับ Supplier โดยระบุวันที่ในการส่งสินค้าให้ชัดเจนและจัดหามาตรการกรณีที่ Supplier ผิดสัญญา
	ส่งมอบสินค้าครบถ้วนและถูกต้อง	คะแนนความพึงพอใจด้านการส่งมอบ	แผนกจัดซื้อ	70.00	80.00	1.ทำการตรวจสอบสินค้าก่อนรับมอบจาก Supplier ถ้ากรณีที่การส่งมอบไม่เป็นไปตามข้อตกลง ทางบริษัทจะไม่เซ็นรับสินค้า
กระบวนการภายใน	การทบทวนข้อกำหนดผลิตภัณฑ์	จำนวนสินค้าที่ไม่สามารถใช้งานได้	จัดซื้อ	6.00	3.00	1.จัดการฝึกอบรมให้เกิดความรู้ในเรื่องคุณภาพสินค้า 2.ทำการประสานงานกับแผนกวิศวกรรมเพื่อปรึกษาข้อมูลด้านเทคนิคก่อนจัดซื้อสินค้าให้ลูกค้า 3.ทำการประสานงานกับแผนกขายเพื่อตรวจสอบความต้องการของลูกค้าที่แท้จริง

ตารางที่ 5.16 แผนปฏิบัติการแผนกจัดซื้อและควบคุมสินค้า (ต่อ)

มุมมอง	ตัวชี้วัด	ปัจจัยสู่ความสำเร็จ	ผู้รับผิดชอบ	Base line	เป้าหมาย	แผนปฏิบัติการ
การเรียนรู้และพัฒนา	อัตรา การ ลาออก	จำนวนคนใน การลาออก ต่อปี	จัดซื้อ	20.00	10.00	1.จัดวางวัลให้พนักงานที่มีความขยัน 2.กระจายงานให้ชัดเจน เพื่อไม่ให้รู้สึกทำงาน มากเกินไป

ตารางที่ 5.17 แผนปฏิบัติการแผนกการเงิน

มุมมอง	ตัวชี้วัด	ปัจจัยสู่ความสำเร็จ	ผู้รับผิดชอบ	Base line	เป้าหมาย	แผนปฏิบัติการ
ลูกค้า	ความถูกต้อง ของ เอกสาร ส่งมอบ	จำนวนเอกสารที่ ผิดพลาด	แผนก การเงิน	4.55	0.00	1.ทำการตรวจสอบเอกสารทุกฉบับก่อนส่งมอบให้ลูกค้า
กระบวนการภายใน	การทำงาน ผิดพลาด	จำนวนครั้ง ของการจ่ายเช็คผิดพลาด	แผนก การเงิน	2.00	0.00	1.ทำการตรวจสอบการจ่ายเช็คให้ตรงกับเอกสารสั่งซื้อก่อนส่งมอบให้ผู้บริหารตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง

ตารางที่ 5.17 แผนปฏิบัติการแผนการเงิน(ต่อ)

มุมมอง	ตัวชี้วัด	ปัจจัยสู่ความสำเร็จ	ผู้รับผิดชอบ	Base line	เป้าหมาย	แผนปฏิบัติการ
กระบวนการภายใน	การวางบิล	จำนวนครั้งของการวางบิลผิดพลาด	แผนกการเงิน	5.00	0.00	1.ทำการตรวจสอบระเบียบการวางบิลกับลูกค้าก่อนทุกครั้ง 2.นำระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในการเก็บข้อมูลจากลูกค้าเพื่อสะดวกต่อการค้นหาและง่ายต่อการติดตามการเปลี่ยนแปลง
การเรียนรู้และพัฒนา	อัตราการลาออก	จำนวนวันในการลาออก	แผนกการเงิน	60.00	20.00	1.จัดรางวัลให้พนักงานที่มีความขยัน 2.กระจายงานให้ชัดเจนเพื่อไม่ให้อึดอัดว่าทำงานมากเกินไป

ตารางที่ 5.18 แผนปฏิบัติการแผนขนส่ง

มุมมอง	ตัวชี้วัด	ปัจจัยสู่ความสำเร็จ	ผู้รับผิดชอบ	Base line	เป้า หมาย	แผนปฏิบัติการ
การเงิน	ต้นทุนการใช้ น้ำมัน	มูลค่าการใช้ น้ำมัน	แผนกขนส่ง	0.41	0.30	1.วางแผนการส่งสินค้าให้พนักงานขนส่งแต่ละคนไปส่งสินค้าที่อยู่ในเส้นทางเดียวกัน
ลูกค้า	ส่งมอบตรงเวลา	จำนวนสินค้าที่ส่งไม่ทัน	แผนกขนส่ง	38.00	20.00	1.ประสานงานกับฝ่ายจัดซื้อและควบคุมสินค้าในการวางแผนการส่งในแต่ละวัน 2.จัดเส้นทางขนส่งให้อยู่ทางเดียวกัน
	ความสุภาพพนักงาน	คะแนนความพึงพอใจด้านการบริการ	แผนกขนส่ง	90.00	95.00	1.ฝึกอบรมพนักงานให้มีจิตสำนึกที่ดีในหน้าที่ความรับผิดชอบ
การเรียนรู้และพัฒนา	อัตรา การลาออก	จำนวนวันในการขาดงาน	แผนกขนส่ง	30.00	20.00	1.จัดรางวัลให้พนักงานที่มีความขยัน 2.กระจายงานให้ชัดเจนเพื่อไม่ให้รู้สึกว่าการทำงานมากเกินไป

ตารางที่ 5.19 แผนปฏิบัติการแผนกบริหารงานบุคคล

มุมมอง	ตัวชี้วัด	ปัจจัยสู่ความสำเร็จ	ผู้รับผิดชอบ	Base line	เป้าหมาย	แผนปฏิบัติการ
การเรียนรู้และพัฒนา	อัตราการลาออก	จำนวนวันในการลาออก	แผนกบริหารงานบุคคล	66.67	0.00	1.จัดวางวัลให้พนักงานที่มีความขยัน 2.กระจายงานให้ชัดเจนเพื่อให้รู้สึกว่าการทำงานมากเกินไป

บทที่ 6

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

ในบทนี้จะกล่าวถึงการสรุปผลที่ได้จากการวิจัย รวมถึงข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้อง และการวิจัยที่ควรดำเนินการต่อ

6.1 สรุปผลการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการนำหลักการประเมินผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Score Card) มาใช้ในการพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานของธุรกิจตัวแทนจำหน่ายสินค้า โดยผลการวิจัยที่ได้จะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์งานวิจัย คือ เพื่อจัดทำดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานแบบดุลยภาพ(BSC) สำหรับธุรกิจตัวแทนจำหน่ายและชื่อเพื่อจำหน่ายต่อยังลูกค้า ให้ครอบคลุมทั้ง 5 มุมมองของBSCจากนั้นนำผลที่ได้มาทำการเปรียบเทียบการดำเนินงานกับผู้ที่อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน เนื่องจากในปัจจุบันธุรกิจตัวแทนจำหน่ายสินค้ามีการแข่งขันที่สูง และสภาพเศรษฐกิจที่ตกต่ำทำให้ผลประกอบการของบริษัทมีแนวโน้มลดลง ดังนั้นจึงทำการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ปัญหาที่พบในปัจจุบันซึ่งพบว่า

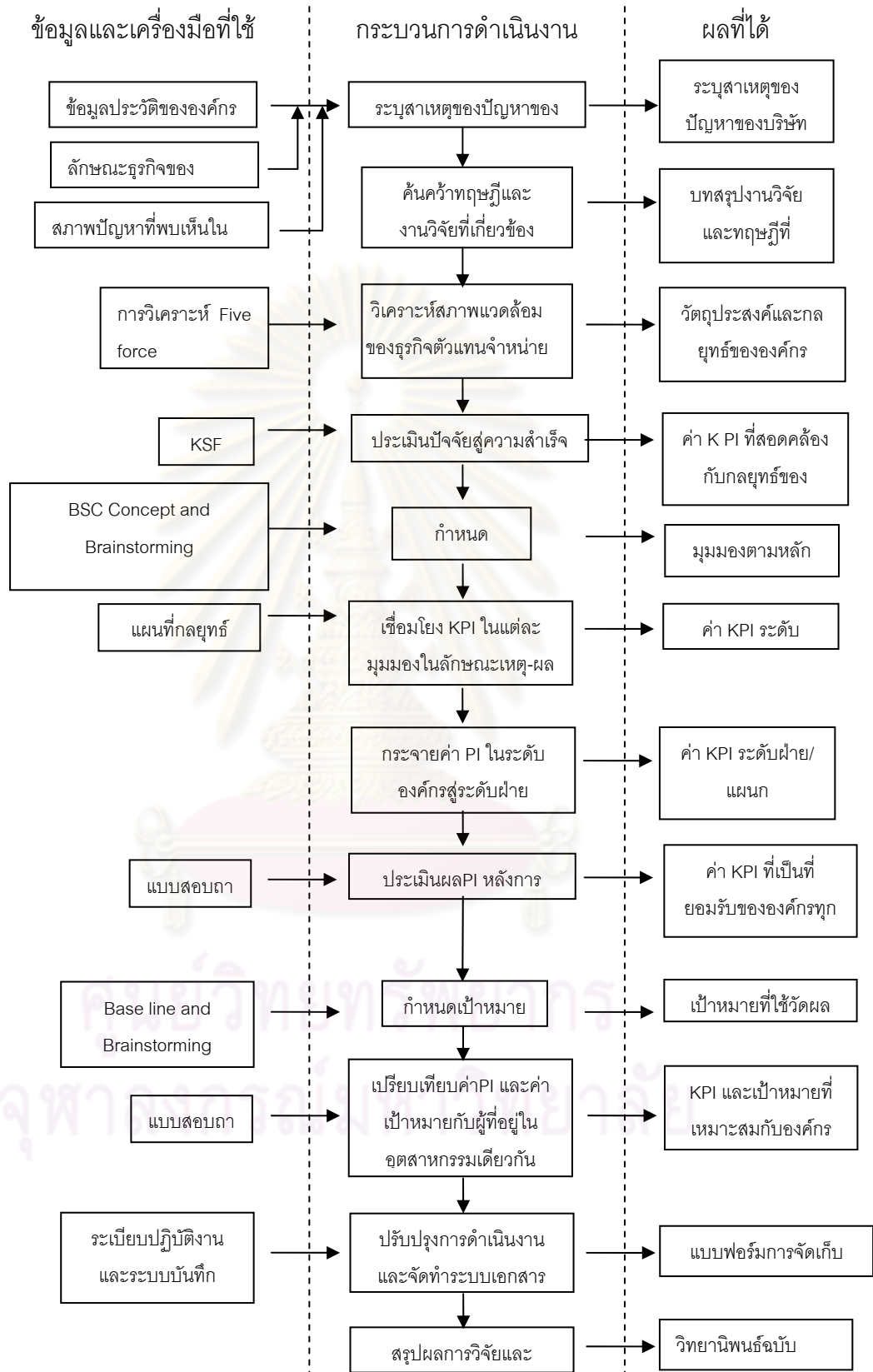
1. กระบวนการประเมินในปัจจุบันจะเน้นมุมมองด้านลูกค้าเพียงอย่างเดียว ซึ่งไม่สามารถประเมินผลทางด้านการเงิน, ด้านซัพพลายเออร์, ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และพัฒนา ตามหลักการประเมินผลเชิงดุลยภาพได้ อีกทั้งยังเป็นขีดจำกัดความสามารถทางการแข่งขันในระยะยาวขององค์กร

2. ดัชนีวัดสมรรถนะเดิมไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์จึงไม่ได้สร้างความเปลี่ยนแปลงอันก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์กร

3. ไม่มีการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติในระดับฝ่าย ส่งผลให้แต่ละฝ่ายไม่มีแนว ทางปฏิบัติที่ชัดเจน ซึ่งเป็นผลให้การดำเนินงานของแต่ละแผนกไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

4. ไม่มีการจัดทำระบบเอกสารเพื่อเก็บข้อมูล ทำให้การวิเคราะห์ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น เป็นไปด้วยความลำบาก

ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะตามหลักการประเมินผลเชิงดุลยภาพ ซึ่งมีขั้นตอนในการดำเนินงานวิจัยโดยสรุปในรูปแบบของแผนผัง ดังนี้



รูปที่ 6.1 แผนผังขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยโดยสังเขป

จากขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย พบว่าได้ทำการพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะทั้งในระดับองค์กรและระดับฝ่ายก่อนทำการประเมินผลความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กร ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1.ดัชนีวัดสมรรถนะในระดับองค์กร ซึ่งจะครอบคลุมทั้งการกำหนดจำนวนมุมมอง ปัจจัยสู่ความสำเร็จที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ การสร้างตัวชี้วัดภายใต้วัตถุประสงค์ พร้อมทั้งการเชื่อมโยงของแต่ละดัชนีวัดให้สัมพันธ์กับมาตรฐาน ISO9001:2008 ซึ่งดัชนีวัดสมรรถนะในระดับองค์กรจะแสดงถึงภาพรวมในการดำเนินงานขององค์กร โดยมีจำนวนดัชนีชี้วัดในแต่ละมุมมองดังนี้

- มุมมองด้านการเงิน จำนวน 5 ดัชนี
- มุมมองด้านลูกค้า จำนวน 8 ดัชนี
- มุมมองด้านซัพพลายเออร์ จำนวน 4 ดัชนี
- มุมมองด้านกระบวนการภายใน จำนวน 5 ดัชนี
- มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา จำนวน 4 ดัชนี

2.ดัชนีวัดสมรรถนะในระดับแผนก เป็นการกระจายกลยุทธ์ระดับองค์กรไปยังหน่วยงานต่างๆ ซึ่งเป็นการกำหนดดัชนีชี้วัดที่ทยอยลงไปเพื่อให้เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดระดับองค์กร และมีความสอดคล้องกับบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานต่างๆเข้าใจในบทบาทหรือความสำคัญในการที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งแต่ละหน่วยงานจะมีจำนวนดัชนีชี้วัดดังนี้

- แผนกขาย จำนวน 17 ดัชนี แบ่งเป็น มุมมองด้านการเงิน 3 ดัชนี ,มุมมองด้านลูกค้า 6 ดัชนี,มุมมองด้านซัพพลายเออร์ 2 ดัชนี,มุมมองด้านกระบวนการภายใน 3 ดัชนี , มุมมองการเรียนรู้และพัฒนา 3 ดัชนี

- แผนกวิศวกรรม จำนวน 9 ดัชนี แบ่งเป็น มุมมองด้านลูกค้า 2 ดัชนี, มุมมองด้านกระบวนการภายใน 3 ดัชนี , มุมมองการเรียนรู้และพัฒนา 4 ดัชนี
- แผนกจัดซื้อและควบคุมสินค้า จำนวน 10 ดัชนี แบ่งเป็น มุมมองด้านลูกค้า 4 ดัชนี, มุมมองด้านซัพพลายเออร์ 3 ดัชนี, มุมมองด้านกระบวนการภายใน 2 ดัชนี , มุมมองการเรียนรู้และพัฒนา 1 ดัชนี
- แผนกการเงิน จำนวน 6 ดัชนี แบ่งเป็น มุมมองด้านการเงิน 1 ดัชนี , มุมมองด้านลูกค้า 1 ดัชนี, มุมมองด้านซัพพลายเออร์ 1 ดัชนี, มุมมองด้านกระบวนการภายใน 2 ดัชนี , มุมมองการเรียนรู้และพัฒนา 1 ดัชนี
- แผนกขนส่ง จำนวน 6 ดัชนี แบ่งเป็น มุมมองด้านการเงิน 1 ดัชนี , มุมมองด้านลูกค้า 2 ดัชนี, มุมมองด้านกระบวนการภายใน 1 ดัชนี , มุมมองการเรียนรู้และพัฒนา 2 ดัชนี
- แผนกบริหารงานบุคคล จำนวน 4 ดัชนี แบ่งเป็น มุมมองด้านกระบวนการภายใน 3 ดัชนี , มุมมองการเรียนรู้และพัฒนา 1 ดัชนี

ซึ่งมีจำนวนดัชนีวัดสมรรถนะในระดับแผนกรวมทั้งหมด 52 ดัชนี จากนั้นได้จัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy map) ซึ่งเป็นแผนภูมิในการสร้างความสัมพันธ์ในลักษณะเหตุผล (Cause-effect relation) โดยเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการมุ่งเน้นในแต่ละมุมมองให้สอดคล้องกัน

ขั้นตอนต่อไปเป็นการประเมินความพึงพอใจของดัชนีวัดสมรรถนะที่ได้พัฒนาขึ้นมา เนื่องจากเป็นการกระจายดัชนีชี้วัดจากระดับองค์กรไปสู่ระดับแผนก ดังนั้นนอกจากผู้บริหารเป็นผู้ทำการประเมินแล้วพนักงานทุกแผนกจะเป็นผู้ประเมินดัชนีวัดสมรรถนะที่ได้พัฒนาขึ้นด้วยเช่นกัน เพื่อให้ดัชนีวัดทุกตัวที่ได้หลังจากการประเมินเป็นที่ยอมรับของทุกคนซึ่งสามารถสรุปผลได้ว่าดัชนีชี้วัดที่ได้คะแนนต่ำกว่า 50% ซึ่งถูกคัดเลือกออกมีดังนี้ 1. ค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุง 2. ค่าใช้จ่ายงานล่วงเวลา 3. จำนวนสินค้าที่ถูกส่งคืน และได้นำดัชนีชี้วัดส่วนที่เหลือมาทำการกำหนดค่าเป้าหมาย และเพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ของค่าเป้าหมายที่กำหนดขึ้นอีกทั้งเพื่อพัฒนาระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรจึงได้ทำการเปรียบเทียบกับผู้ที่อยู่ใน

อุตสาหกรรมเดียวกันซึ่งจะทำการพิจารณาเฉพาะแผนกขายเนื่องจากบริษัทเป็นธุรกิจตัวแทนจำหน่ายสินค้า ดังนั้นจึงมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับแผนกขาย โดยส่งแบบสอบถามและมีผู้ตอบกลับมาจำนวน 7 บริษัท โดยผลที่ได้จากการเปรียบเทียบซึ่งแบ่งเป็น 2 ส่วนดังนี้

- เป็นการหาค่าดัชนีวัดสมรรถนะที่ระดับประสิทธิภาพที่ดีที่สุดและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผลจากการสำรวจพบว่าค่าเป้าหมายที่ทางบริษัทกรณีศึกษากำหนดไว้อยู่ในช่วงเดียวกับค่าที่ได้จากการเปรียบเทียบกับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน
- เป็นการหาค่า PI สำหรับแผนกขายของ 7 บริษัทที่ตอบแบบถาม พบว่า ดัชนียอดขายลูกค้านำใหม่, ดัชนีส่งมอบตรงเวลา, ดัชนีการปิดการขาย, ดัชนีความสามารถในการวางแผนการตลาด, ดัชนีการฝึกอบรม ต่ำกว่าผู้ที่เปรียบเทียบ ดังนั้น จึงนำดัชนีชี้วัดทั้ง 5 นี้ มาทำการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพโดยจัดทำแผนปฏิบัติการและระบบเอกสารเพื่อจัดเก็บข้อมูลและรายงานผล เพื่อช่วยให้ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างรวดเร็ว

6.2 ข้อเสนอแนะ

การดำเนินงานวิจัยนี้มุ่งประยุกต์ใช้หลักการประเมินผลเชิงคุณภาพในการพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะและทำการเปรียบเทียบกับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพภายในองค์กรโดยสรุปข้อเสนอแนะ เพื่อประโยชน์สำหรับผู้สนใจในการดำเนินการต่อดังนี้

1. ในการเริ่มนำระบบการประเมินผลเชิงคุณภาพมาใช้ในแต่ละแผนก ในช่วงเริ่มแรกควรเริ่มทำแบบค่อยเป็นค่อยไป ค่าเป้าหมายอาจกำหนดให้ใกล้เคียงกับคู่เปรียบเทียบกับที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันและปฏิบัติได้ดีที่สุด เพื่อไม่ให้พนักงานรู้สึกกดดันและสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการรวบรวมข้อมูลในการจัดทำรายงานตามตัวชี้วัดประจำแผนกและระดับองค์กร จนส่งผลให้ประสิทธิผล(Effectiveness)ขององค์กรตกต่ำไป

2. ควรมีการปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ตามการเปลี่ยนแปลงทิศทางในการดำเนินธุรกิจขององค์กรและต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรเสมอ

3.ควรมีการปรับค่าเป้าหมายของดัชนีวัดสมรรถนะ เพื่อให้เหมาะสมกับผลการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไปโดยทำการประเมินและปรับค่าเป้าหมายอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

4.การนำระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในการจัดเก็บและบันทึกข้อมูล เพื่อให้ง่ายต่อการค้นหาและลดเวลาการทำงานได้ อีกทั้งช่วยให้ผู้บริหารสามารถตรวจติดตามการเปลี่ยนแปลงและประเมินองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

5.ในการเปรียบเทียบดัชนีวัดสมรรถนะ อาจเปรียบเทียบภายในองค์กรจากข้อมูลปีที่ผ่านมา หรือเปรียบเทียบระหว่างแผนก เนื่องจากจะทำให้ได้ข้อมูลที่แท้จริงเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานมากกว่าการเปรียบเทียบดัชนีวัดสมรรถนะกับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน เพราะข้อมูลที่ได้มาจากการสำรวจแบบสอบถามดังนั้นก็อาจได้ข้อมูลที่ผิดหรือข้อมูลเท็จ ทำให้การประเมินผลมีความคลาดเคลื่อน

6.หลังจากที่ได้จัดทำดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานในมุมมองต่างๆแล้วพบว่ามุมมองด้านซัพพลายเออร์ไม่เหมาะสมในการนำมากำหนดเป็นมุมมองเนื่องจากเป็นการวัดผลกระทบการดำเนินงานจากภายนอก ซึ่งทางองค์กรไม่สามารถควบคุมซัพพลายเออร์ให้เป็นไปตามความต้องการได้ ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงกำหนดเพียง 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน, มุมมองด้านลูกค้า, มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งมุมมองเหล่านี้เป็นมุมมองการวัดผลการดำเนินงานภายในองค์กรเองดังนั้นจึงสามารถควบคุมและหาแนวทางแก้ไขปัญหาต่างๆได้

6.3 งานวิจัยที่ควรดำเนินการต่อไป

งานวิจัยนี้เป็นการประยุกต์ใช้หลักการประเมินผลเชิงคุณภาพในการพัฒนาดัชนีวัดทั้งระดับองค์กรและระดับแผนก จากนั้นนำมาทำการเปรียบเทียบกับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันเฉพาะแผนกขาย ซึ่งสามารถสรุปประเด็นที่ควรดำเนินงานต่อดังนี้

1.เนื่องจากงานวิจัยนี้ได้นำกลยุทธ์ขององค์กรที่มีอยู่เดิมมาเชื่อมโยงกับดัชนีวัดที่พัฒนาขึ้นดังนั้นผู้วิจัยมีความเห็นว่า น่าจะทำการกำหนดกลยุทธ์ขึ้นมาใหม่เพื่อให้เหมาะสมกับการแข่งขันในปัจจุบัน และอาจประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (Analytic Hierarchy Process : AHP) มาเป็นเครื่องมือช่วยในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม

2. หลังจากทำการพัฒนาட்சนี้ชี้วัดสมรรถนะการดำเนินทั้งระดับองค์และระดับแผนกแล้ว ได้ทำการเปรียบเทียบกับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันเฉพาะแผนกขาย ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า น่าจะทำการเปรียบเทียบกับทุกแผนกซึ่งอาจจะนำเฉพาะดัชนชี้วัดเฉพาะตัวที่มีความสำคัญกับองค์กรมาพิจารณาเท่านั้น เนื่องจากทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรและเพื่อก่อให้เกิดการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่แท้จริง



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- ชูเพ็ญ วิบูลสันติ. 2550. การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT). (ออนไลน์)แหล่งที่มา: <http://202.28.94.202/wichuda/qa/km/swot.doc> (20 มกราคม 2553).
- ณัฐพันธุ์ เขจรพันธ์. 2544. ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์กรยุคใหม่. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ดาร์รัตน์ บุญสนธิ. 2551. การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจและการจัดทำระบบการประเมินผลเชิงคุณภาพสำหรับการผลิตสิ่งพิมพ์ออฟเซ็ท. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดำรง มาตี. 2547. Benchmarking คู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา. (ออนไลน์)แหล่งที่มา: <http://nfs.nec.rit.ac.th/faculty/production/ie/html/Benchmarking.htm> (15 มกราคม 2553)
- दनัย เทียนพุด. 2544. ดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ : Key Performance Indicators/BSC. กรุงเทพฯ : ดีเอ็นที คอนซัลแตนท์.
- ทศพร จันทมงคลเลิศ. 2547. การพัฒนาระบบสนับสนุนการบริหารเพื่อความพึงพอใจของลูกค้า: กรณีศึกษาโรงงานผลิตสีและทินเนอร์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธนพล ศรีจามจรรย์. 2544. การพัฒนาดัชนีวัดการบริหารจัดการ ของโรงงานผลิตและนำเข้าชุดฝึก ระบบอัตโนมัติเพื่อการศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธวัชชัย เหลืองอบอุ้น. 2549. การเพิ่มผลผลิตกระบวนการเคาะ ซ่อม ฟันสี ด้วยการจัดการความรู้บูรณาการกับการเทียบเคียงสมรรถนะ: กรณีศึกษา อู่ซ่อมรถ. วิทยานิพนธ์ปริญญา

มหาบัณฑิต. ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บุญดี บุญญาภิจ. 2546. Benchmarking ทางลัดสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่3. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

พลู เตชะรินทร์. 2544. เส้นทางกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พลู เตชะรินทร์. 2546. Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

รุ่งทิภา พุดมฝั่ง. 2546. การกำหนดกลยุทธ์และดัชนีชี้วัดผลสำเร็จของกลยุทธ์ระดับองค์กรสำหรับการผลิตและจำหน่ายเม็ดพลาสติกโพลีเอทิลีนและโพลีโพรไพลีน. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต. ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

โรแบร์, พอลล์ เจมส์. 2543. หลักการวิเคราะห์และเปรียบเทียบความสามารถอย่างเป็นระบบ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

วรภัทร์ ภูเจริญ. 2551. KPI...ทำให้ง่ายๆ. กรุงเทพฯ: อริยชน.

วาปี มโนภินิเวศ. 2551. การพัฒนาและปรับปรุงดัชนีวัดสมรรถนะหลักของสถาบันวิจัยพลังงาน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต. ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เสนาะ ตีเยาว์. 2543. หลักการบริหาร: การวางแผน. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุเมธ พลภักดี. 2547. พัฒนาการเทียบเคียงภายในโดยอาศัยหลักการ BSC: กรณีศึกษา โรงงานผลิตเครื่องดื่มน้ำที่มีหลายโรงงาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุนทร พูนพิพัฒน์. 2542. รูปแบบและการประยุกต์ใช้ TQM สำหรับสถานศึกษา. For Quality, กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภาษาอังกฤษ

Arthur A.Thompson,Jr.,A.J.Strickland III and John E. Gamble. 2005. Crafting and Executing Strategy.Fourteen edition. Singapore: McGraw-Hill/Irwin.

Ilhan Yu, Kyunggrai Kim .2007.Comparable Performance measurement system for construction company. Journal of management in engineering 29 (January 1989): 131-139.

Kaplan, Robert and Norton, David. 1992. The strategy focused organization: Harvard Business School Press.

Kaplan, Robert and Norton, David. 1996. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. U.S.A.: Harvard Business School Press.

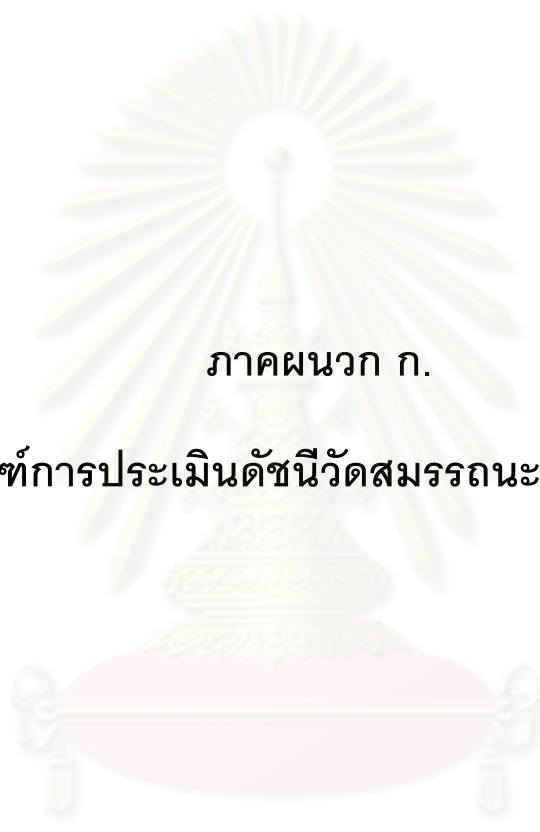
Kuo-Pin Chang, Gary Graham. 2010. E-Business Strategy for Supply Chain Integration: The Balanced Scorecard Perspectives. Journal of management in engineering 6 (October 2010): 480-482.

Van Truong Luu, Soo-Yong Kim .2008.Improving project management Performance of large Construction using benchmarking approach. International Journal project management 8 (February 1992): 578-769.



ภาคผนวก

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก.

เกณฑ์การประเมินดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงาน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ก-1 รายละเอียดการประเมินผลเกี่ยวกับดัชนีวัดสมรรถนะหลังการพัฒนาในมุมมองการเงิน

ดัชนีวัดสมรรถนะ	เกณฑ์การประเมิน							รวม คะแนน
	ชัดเจน เข้าใจง่าย	สอดคล้อง นโยบายและ นำไปสู่การ ปฏิบัติได้	สนับสนุนการ ประเมินใน อนาคตและ/ รายงานผลใน อดีต	สะท้อน ความ ต้องการลูกค้า, ยกระดับ คุณภาพ, การแข่งขัน	ก่อให้เกิด ความ ร่วมมือกัน ของ พนักงาน ทุกระดับ	ช่วยให้ ผู้บริหาร ติดตามการ เปลี่ยนแปลง ต่างๆได้ดี	วัดผลการ ดำเนินงาน ของ หน่วยงานได้ จริง	
ต้นทุนการใช้น้ำมัน								
ยอดขายลูกค้าเก่าที่เพิ่มขึ้น								
ยอดขายลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น								
ค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุง								
ค่าใช้จ่ายงานล่วงเวลา								

ตารางที่ ก-2 รายละเอียดการประเมินผลเกี่ยวกับดัชนีวัดสมรรถนะหลังการพัฒนาในมุมมองลูกค้า

ดัชนีวัดสมรรถนะ	เกณฑ์การประเมิน							รวม คะแนน
	ชัดเจน เข้าใจ ง่าย	สอดคล้อง นโยบาย และนำไปสู่ การปฏิบัติ ได้	สนับสนุน การ ประเมินใน อนาคต และ/ รายงานผล ในอดีต	สะท้อน ความ ต้องการ ลูกค้า, ยกระดับ คุณภาพ, การแข่งขัน	ก่อให้เกิด ความร่วมมือ กันของ พนักงานทุก ระดับ	ช่วยให้ ผู้บริหาร ติดตามการ เปลี่ยนแปลง ต่างๆได้ดี	วัดผล การ ดำเนิน งานของ หน่วย งานได้ จริง	
ส่งมอบตรงเวลา								
สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า								
การร้องเรียนด้านคุณภาพสินค้าจากลูกค้า ลดลง								
ความสามารถในการแก้ไขข้อร้องเรียน								
จำนวนสินค้าที่ถูกส่งคืนจากลูกค้าลดลง								
ความถูกต้องของเอกสารส่งมอบ								
ส่งมอบสินค้าครบถ้วนและถูกต้อง								
การปิดการขาย								

ตารางที่ ก-3 รายละเอียดการประเมินผลเกี่ยวกับดัชนีวัดสมรรถนะหลังการพัฒนาในมุมมองด้านซัพพลายเออร์

ดัชนีวัดสมรรถนะ	เกณฑ์การประเมิน							รวมคะแนน
	ชัดเจน เข้าใจ ง่าย	สอดคล้อง นโยบาย และนำไปสู่ การปฏิบัติ ได้	สนับสนุน การ ประเมินใน อนาคต และ/ รายงานผล ในอดีต	สะท้อน ความ ต้องการ ลูกค้า, ยกระดับ คุณภาพ, การแข่งขัน	ก่อให้เกิด ความร่วมมือ กันของ พนักงานทุก ระดับ	ช่วยให้ ผู้บริหาร ติดตามการ เปลี่ยนแปลง ต่างๆได้ดี	วัดผล การ ดำเนิน งานของ หน่วย งานได้ จริง	
ส่งมอบตรงเวลา								
คุณภาพสินค้า								
ความถูกต้องของเอกสารส่งซื้อ								
ส่งมอบสินค้าครบถ้วนและถูกต้อง								

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ก-4 รายละเอียดการประเมินผลเกี่ยวกับดัชนีวัดสมรรถนะหลังการพัฒนาในมุมมองกระบวนการภายใน

ดัชนีวัดสมรรถนะ	เกณฑ์การประเมิน							รวม คะแนน
	ชัดเจน เข้าใจ ง่าย	สอดคล้อง นโยบายและ นำไปสู่การ ปฏิบัติได้	สนับสนุนการ ประเมินใน อนาคตและ/ รายงานผลใน อดีต	สะท้อน ความต้องการ ลูกค้า, ยกระดับ คุณภาพ, การแข่งขัน	ก่อให้เกิด ความร่วมมือ กันของ พนักงานทุก ระดับ	ช่วยให้ ผู้บริหาร ติดตามการ เปลี่ยนแปลง ต่างๆได้ดี	วัดผล การ ดำเนิน งานของ หน่วยงา นได้จริง	
การทบทวนการบริหาร								
ความสามารถในการวางแผน การตลาด								
การทบทวนข้อกำหนดผลิตภัณฑ์								
ความถูกต้อง แม่นยำในการ แนะนำสินค้าให้กับลูกค้า								
ความสามารถในการซ่อมแซม สินค้า								

ศูนย์วิทยุ โทรทัศน์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ก-5 รายละเอียดการประเมินผลเกี่ยวกับดัชนีวัดสมรรถนะหลังการพัฒนาในมุมมองการเรียนรู้และพัฒนา

ดัชนีวัดสมรรถนะ	เกณฑ์การประเมิน							รวม คะแนน
	ชัดเจน เข้าใจง่าย	สอดคล้อง นโยบายและ นำไปสู่การ ปฏิบัติได้	สนับสนุนการ ประเมินใน อนาคตและ/ รายงานผลใน อดีต	สะท้อน ความ ต้องการลูกค้า , ยกระดับ คุณภาพ, การแข่งขัน	ก่อให้เกิด ความ ร่วมมือกัน ของ พนักงานทุก ระดับ	ช่วยให้ ผู้บริหาร ติดตามการ เปลี่ยนแปลง ต่างๆได้ดี	วัดผลการ ดำเนินงาน ของ หน่วยงาน ได้จริง	
ความรู้หลังฝึกอบรม								
อัตราการฝึกอบรม								
อัตราการขาดงาน								
จำนวนอุปกรณ์ชุดทดลอง								

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ข.

คำดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานปัจจุบันของบริษัท

กรณีศึกษา

ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ข-1 ค่าดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานในปัจจุบันของแผนกขาย

ดัชนีชี้วัด	ข้อมูลปัจจุบัน	ค่าที่ได้จากการเก็บข้อมูลแต่ละเดือน						รวม	เฉลี่ย(%)
		ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.		
มุมมองด้านการเงิน									
ยอดขายลูกค้านเก่า	ยอดขายลูกค้านเก่า	1,598,244	1,767,976	1,513,773	1,640,970	1,416,014	1,540,390	9,477,367	81.59
	ยอดขายที่ได้	1,958,872	2,166,903	1,855,341	2,011,239	1,735,524	1,887,965	11,615,844	
ยอดขายลูกค้านใหม่	ยอดขายลูกค้านใหม่	360,628	398,927	341,568	370,269	319,510	347,575	2,138,477	18.41
	ยอดขายที่ได้	1,958,872	2,166,903	1,855,341	2,011,239	1,735,524	1,887,965	11,615,844	

ตารางที่ ข-1 ค่าดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานในปัจจุบันของแผนกขาย (ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	ข้อมูลปัจจุบัน	ค่าที่ได้จากการเก็บข้อมูลแต่ละเดือน						รวม	เฉลี่ย(%)
		ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.		
มุมมองด้านการเงิน									
ต้นทุนการใช้ น้ำมัน	มูลค่าการใช้ น้ำมัน	48,972	54,172	46,383	50,281	43,388	47,199	290,395	2.5
	ยอดขายที่ได้	1,958,872	2,166,903	1,855,341	2,011,239	1,735,524	1,887,965	11,615,844	
มุมมองด้านลูกค้า									
ส่งมอบตรงเวลา	จำนวนสินค้าที่ส่งไม่ทัน (ชิ้น)	146	161	67	154	132	111	771	38
	จำนวนสินค้าที่ส่งทั้งหมด(ชิ้น)	391	433	171	402	347	288	2,032	

ตารางที่ ข-1 ค่าดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานในปัจจุบันของแผนกขาย (ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	ข้อมูลปัจจุบัน	ค่าที่ได้จากการเก็บข้อมูลแต่ละเดือน						รวม	เฉลี่ย(%)
		ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.		
มุมมองด้านลูกค้า									
สร้าง ความพึงพอใจให้ลูกค้า	คะแนนความพึงพอใจด้านการบริการ	82	77	74	85	79	83	480	80
	คะแนนเต็ม	100	100	100	100	100	100	600	
ส่งมอบสินค้าครบถ้วนและถูกต้อง	คะแนนความพึงพอใจด้านส่งมอบสินค้าครบถ้วนและถูกต้อง	97	95	94	95	96	93	570	95
	คะแนนเต็ม	100	100	100	100	100	100	600	

ศูนย์วิจัยและพัฒนา
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ข-1 ค่าดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานในปัจจุบันของแผนกขาย (ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	ข้อมูลปัจจุบัน	ค่าที่ได้จากการเก็บข้อมูลแต่ละเดือน						รวม	เฉลี่ย(%)
		ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.		
มุมมองด้านลูกค้า									
การปิดการขาย	ยอดขายรวม	1,958,872	2,166,903	1,855,341	2,011,239	1,735,524	1,887,965	11,615,844	50.32
	ยอดจากใบเสนอราคาทั้งหมด	4,080,983	4,183,211	3,786,410	3,960,691	3,464,120	3,608,536	23,083,951	
มุมมองด้าน Supplier									
ส่งมอบตรงเวลา	คะแนนความพึงพอใจด้านการส่งมอบตรงเวลา	74	72	76	78	75	75	450	75
	คะแนนเต็ม	100	100	100	100	100	100	600	

ตารางที่ ข-1 ค่าดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานในปัจจุบันของแผนกขาย (ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	ข้อมูลปัจจุบัน	ค่าที่ได้จากการเก็บข้อมูลแต่ละเดือน						รวม	เฉลี่ย(%)
		ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.		
มุมมองด้าน Supplier									
ส่งมอบสินค้าครบถ้วนและถูกต้อง	คะแนนความพึงพอใจด้านการส่งมอบครบถ้วนและถูกต้อง	100	98	99	100	99	98	594	99
	คะแนนเต็ม	100	100	100	100	100	100	600	
มุมมองด้านกระบวนการภายใน									
ความสามารถวางแผนการตลาด	จำนวนกิจกรรมที่ไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้	2	3	3	2	2	2	15	71.43
	จำนวนกิจกรรมทั้งหมดที่วางแผน	4	4	4	4	3	3	21	

ตารางที่ ข-1 ค่าดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานในปัจจุบันของแผนกขาย (ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	ข้อมูลปัจจุบัน	ค่าที่ได้จากการเก็บข้อมูลแต่ละเดือน						รวม	เฉลี่ย(%)
		ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.		
มุมมองด้านกระบวนการภายใน									
ความถูกต้อง แม่นยำ ในการแนะนำสินค้า ให้ลูกค้า	คะแนนความพึงพอใจต่อพนักงาน ขายด้านการแนะนำสินค้า	77	83	81	78	80	81	480	80
	คะแนนเต็ม	100	100	100	100	100	100	600	
การทบทวน ข้อกำหนด ผลิตภัณฑ์	จำนวนสินค้าที่ไม่สามารถใช้งานได้	19	26	16	24	19	18	122	6
	จำนวนสินค้าทั้งหมดที่สั่งซื้อเพื่อ จำหน่าย	391	433	171	402	347	288	2,032	

ตารางที่ ข-1 ค่าดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานในปัจจุบันของแผนกชาย (ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	ข้อมูลปัจจุบัน	ค่าที่ได้จากการเก็บข้อมูลแต่ละเดือน						รวม	เฉลี่ย(%)
		ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.		
มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา									
ความรู้หลังฝึกอบรม	ผลการทดสอบหลังการฝึกอบรม	72	71	73	67	70	67	420	70.00
	คะแนนเต็ม	100	100	100	100	100	100	600	
อัตราการลาออก	จำนวนพนักงานชายที่ลาออกต่อปี	-	-	-	-	-	-	1	25.00
	จำนวนพนักงานชายทั้งหมด	-	-	-	-	-	-	4	

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ข-2 ค่าดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานในปัจจุบันของแผนกวิศวกรรม

ดัชนีชี้วัด	ข้อมูลปัจจุบัน	ค่าที่ได้จากการเก็บข้อมูลแต่ละเดือน						รวม	เฉลี่ย(%)
		ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.		
มุมมองด้านลูกค้า									
ความสามารถในการแก้ไขปัญหา	จำนวนครั้งที่สามารถซ่อมแซมแก้ไขสินค้าให้ลูกค้าได้	5	4	6	5	3	5	28	80
	จำนวนข้อร้องเรียน	7	5	6	7	4	6	35	
มุมมองด้านกระบวนการภายใน									
การทบทวนข้อกำหนดผลิตภัณฑ์	จำนวนสินค้าที่ไม่สามารถใช้งานได้	5	10	7	8	7	5	42	11.63
	จำนวนสินค้าทั้งหมดที่สั่งซื้อเพื่อจำหน่าย	54	65	58	73	61	50	361	

ตารางที่ ข-2 ค่าดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานในปัจจุบันของแผนกวิศวกรรม(ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	ข้อมูลปัจจุบัน	ค่าที่ได้จากการเก็บข้อมูลแต่ละเดือน						รวม	เฉลี่ย(%)
		ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.		
มุมมองด้านกระบวนการภายใน									
ความเที่ยงตรง เครื่องมือวัด	จำนวนเครื่องมือวัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์ การสอบเทียบ	2	3	3	2	2	1	13	24
	จำนวนเครื่องมือวัดทั้งหมด	9	9	9	9	9	9	54	
ความสามารถใน การซ่อมแซมสินค้า	จำนวนครั้งของการซ่อมแซมสินค้าชนิด เดิม	2	-	3	-	-	4	9	23.07
	จำนวนการสั่งซื้อสินค้าชนิดนั้น	17	-	21	-	-	1	39	

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ข-2 ค่าดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานในปัจจุบันของแผนกวิศวกรรม (ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	ข้อมูลปัจจุบัน	ค่าที่ได้จากการเก็บข้อมูลแต่ละเดือน						รวม	เฉลี่ย(%)
		ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.		
มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา									
ความรู้หลังฝึกอบรบ	ผลการทดสอบหลังการฝึกอบรบ	70	72	70	71	68	69	420	70
	คะแนนเต็ม	100	100	100	100	100	100	600	
อัตราการฝึกอบรบ	จำนวนวันในการฝึกอบรบต่อคนต่อปี	2	2	1	1	2	2	10	62.50
	จำนวนวันฝึกอบรบ	2	3	2	2	3	2	16	

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ข-2 ค่าดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานในปัจจุบันของแผนกวิศวกรรม (ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	ข้อมูลปัจจุบัน	ค่าที่ได้จากการเก็บข้อมูลแต่ละเดือน						รวม	เฉลี่ย(%)
		ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.		
อัตราการลาออก	จำนวนพนักงานที่ลาออกต่อปี	-	1	-	-	-	1	2	16.67
	จำนวนวิศวกรทั้งหมด	2	2	2	2	2	2	12	

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ข-3 ค่าดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานในปัจจุบันของแผนกจัดซื้อและควบคุมสินค้า

ดัชนีชี้วัด	ข้อมูลปัจจุบัน	ค่าที่ได้จากการเก็บข้อมูลแต่ละเดือน						รวม	เฉลี่ย(%)
		ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.		
มุมมองด้านลูกค้า									
ส่งมอบตรงเวลา	จำนวนสินค้าที่ส่งไม่ทัน	146	161	67	154	132	111	771	38
	จำนวนสินค้าที่ส่งทั้งหมด	391	433	171	402	347	288	2,032	
การร้องเรียนด้านคุณภาพสินค้าลดลง	คะแนนความพึงพอใจด้านคุณภาพสินค้า	90	92	90	89	91	88	540	90
	คะแนนเต็ม	100	100	100	100	100	100	600	

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ข-3 ค่าดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานในปัจจุบันของแผนกจัดซื้อและควบคุมสินค้า (ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	ข้อมูลปัจจุบัน	ค่าที่ได้จากการเก็บข้อมูลแต่ละเดือน						รวม	เฉลี่ย(%)
		ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.		
มุมมองด้านลูกค้า									
ส่งมอบสินค้าครบถ้วน	คะแนนความพอใจด้าน ส่งมอบสินค้าครบถ้วนและถูกต้อง	94	91	90	89	88	88	540	90
	คะแนนเต็ม	100	100	100	100	100	100	600	
มุมมองด้าน Supplier									
ส่งมอบตรงเวลา	จำนวนสินค้าที่ส่งไม่ทัน	49	69	29	68	53	39	308	50
	จำนวนสินค้าที่ส่งทั้งหมด	117	130	54	122	104	89	616	

ตารางที่ ข-3 ค่าดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานในปัจจุบันของแผนกจัดซื้อและควบคุมสินค้า (ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	ข้อมูลปัจจุบัน	ค่าที่ได้จากการเก็บข้อมูลแต่ละเดือน						รวม	เฉลี่ย(%)
		ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.		
มุมมองด้าน Supplier									
ส่งมอบสินค้าครบถ้วน	คะแนนความพึงพอใจด้านการส่งมอบครบถ้วน และถูกต้อง	69	71	71	70	70	69	420	70
	คะแนนเต็ม	100	100	100	100	100	100	600	
มุมมองด้านกระบวนการภายใน									
การทบทวนข้อกำหนดผลิตภัณฑ์	จำนวนสินค้าที่ไม่สามารถใช้งานได้	19	26	16	24	19	18	122	6
	จำนวนสินค้าทั้งหมดที่สั่งซื้อเพื่อจำหน่าย	391	433	171	402	347	288	2,032	

ตารางที่ ข-3 ค่าดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินในปัจจุบันของแผนกจัดซื้อและควบคุมสินค้า (ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	ข้อมูลปัจจุบัน	ค่าที่ได้จากการเก็บข้อมูลแต่ละเดือน						รวม	เฉลี่ย(%)
		ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.		
มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา									
อัตราการลาออก	จำนวนพนักงานจัดซื้อและควบคุม สินค้าที่ลาออกต่อปี	1	-	-	-	-	-	1	8.33
	จำนวนพนักงานจัดซื้อและควบคุม สินค้าทั้งหมด	2	2	2	2	2	2	12	

ตารางที่ ข-4 ค่าดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานในปัจจุบันของแผนกการเงิน

ดัชนีชี้วัด	ข้อมูลปัจจุบัน	ค่าที่ได้จากการเก็บข้อมูลแต่ละเดือน						รวม	เฉลี่ย(%)
		ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.		
มุมมองด้านลูกค้า									
ความถูกต้องของข้อมูลสินค้าบนเอกสารส่งมอบ	จำนวนครั้งความผิดพลาดของเอกสาร	4	3	6	3	4	2	22	4.55
	จำนวนครั้งการสั่งซื้อ	87	75	83	85	74	79	483	
มุมมองด้านกระบวนการภายใน									
การทำงานผิดพลาด	จำนวนครั้งการจ่ายเช็คผิดพลาด	-	1	-	2	-	3	6	3.55
	จำนวนการจ่ายเช็คทั้งหมด	25	32	24	37	19	32	169	

ตารางที่ ข-4 ค่าดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานในปัจจุบันของแผนกการเงิน (ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	ข้อมูลปัจจุบัน	ค่าที่ได้จากการเก็บข้อมูลแต่ละเดือน						รวม	เฉลี่ย(%)
		ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.		
มุมมองด้านกระบวนการภายใน									
การวางบิล	จำนวนครั้งการวางบิลสาย	5	3	4	5	7	3	27	8.16
	จำนวนบิลทั้งหมด	53	57	64	48	62	47	331	
มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา									
อัตราการลาออก	จำนวนพนักงานการเงินที่ลาออกต่อปี	-	-	-	-	-	-	0	0
	จำนวนพนักงานการเงินทั้งหมด	1	1	1	1	1	1	6	

ตารางที่ ข-5 ค่าดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานในปัจจุบันของแผนกขนส่ง

ดัชนีชี้วัด	ข้อมูลปัจจุบัน	ค่าที่ได้จากการเก็บข้อมูลแต่ละเดือน						รวม	เฉลี่ย(%)
		ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.		
มุมมองด้านการเงิน									
ต้นทุนการใช้น้ำมัน	มูลค่าการใช้น้ำมัน	7,350	9,475	6,938	9,833	7,429	6,876	47,901	0.41
	ยอดขายที่ได้	1,958,872	2,166,903	1,855,341	2,011,239	1,735,524	1,887,965	11,615,844	
มุมมองด้านลูกค้า									
ส่งมอบตรงเวลา	จำนวนสินค้าที่ส่งไม่ทัน	146	161	67	154	132	111	771	38
	จำนวนสินค้าที่ส่งทั้งหมด	391	433	171	402	347	288	2,032	

ตารางที่ ข-5 ค่าดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานในปัจจุบันของแผนกขนส่ง (ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	ข้อมูลปัจจุบัน	ค่าที่ได้จากการเก็บข้อมูลแต่ละเดือน						รวม	เฉลี่ย(%)
		ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.		
มุมมองด้านลูกค้า									
ความสุภาพ พนักงาน	คะแนนความพึงพอใจด้านการบริการ	93	90	88	87	92	90	540	90
	คะแนนเต็ม	100	100	100	100	100	100	600	
มุมมองด้านกระบวนการภายใน									
การวางแผนการ ทำงาน	จำนวนลูกค้าที่ไม่สามารถไปส่งสินค้า ได้ทัน	15	12	9	11	7	8	62	7.73
	จำนวนลูกค้าที่ไปส่ง	131	145	127	149	132	118	802	

ตารางที่ ข-5 ค่าดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานในปัจจุบันของแผนกขนส่ง (ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	ข้อมูลปัจจุบัน	ค่าที่ได้จากการเก็บข้อมูลแต่ละเดือน						รวม	เฉลี่ย(%)
		ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.		
มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา									
อัตราการลาออก	จำนวนพนักงานขนส่งที่ลาออกต่อปี	-	1	-	-	-	-	1	1.67
	จำนวนพนักงานขนส่งทั้งหมด	1	1	1	1	1	1	6	
อัตราความถี่ของอุบัติเหตุ	จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุ	0	1	-	2	-	-	3	0.30
	จำนวนชั่วโมงทำงานทั้งหมด	160	168	172	157	181	160	998	

ตารางที่ ข-6 ค่าดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานในปัจจุบันของแผนบริหารงานบุคคล

ดัชนีชี้วัด	ข้อมูลปัจจุบัน	ค่าที่ได้จากการเก็บข้อมูลแต่ละเดือน						รวม	เฉลี่ย(%)
		ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.		
มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา									
อัตราการลาออก	จำนวนพนักงานขนส่งที่ลาออกต่อปี	-	-	-	-	-	-	0	0
	จำนวนพนักงานขนส่งทั้งหมด	1	1	1	1	1	1	6	



ภาคผนวก ค

ตัวอย่างแบบสำรวจประสิทธิภาพด้านการขายสำหรับบริษัท
ตัวแทนจำหน่ายสินค้า

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสำรวจ

ประสิทธิภาพด้านการขายสำหรับบริษัทตัวแทนจำหน่ายสินค้า

กรุณากรอกข้อความในช่องว่าง

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1.ชื่อบริษัท :

2.ตำแหน่ง :

3.จำนวนพนักงาน :

4.ระยะเวลาในการก่อตั้ง:

5.ประเภทสินค้าที่จำหน่าย

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

ส่วนที่ 2 ข้อมูลประสิทธิภาพด้านการขาย

มุมมองด้านการเงิน

1. ดัชนียอดขายลูกค้าเก่า คือ อัตราส่วนยอดขายลูกค้าเก่าต่อยอดขายทั้งหมด
 - 1.1 บริษัทของท่านมียอดขายที่ได้มาจากลูกค้าเก่า โดยเฉลี่ยเท่ากับ _____ %
 - 1.2 ท่านคิดว่าบริษัทตัวแทนจำหน่ายสินค้าโดยทั่วไปควรมียอดขายลูกค้าเก่าเท่ากับ _____ % จึงจะถือว่าดีที่สุดและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

2. ดัชนียอดขายลูกค้าใหม่ คือ อัตราส่วนยอดขายลูกค้าใหม่ต่อยอดขายทั้งหมด
 - 2.1 บริษัทของท่านมียอดขายที่ได้มาจากลูกค้าใหม่ โดยเฉลี่ยเท่ากับ _____ %
 - 2.2 ท่านคิดว่าบริษัทตัวแทนจำหน่ายสินค้าโดยทั่วไปควรมียอดขายลูกค้าใหม่เท่ากับ _____ % จึงจะถือว่าดีที่สุดและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

3. ดัชนีทุนการใช้น้ำมัน คือ มูลค่าการใช้น้ำมัน/ยอดขายที่ได้
 - 3.1 บริษัทของท่านมีต้นทุนการใช้น้ำมัน โดยเฉลี่ยเท่ากับ _____ %
 - 3.2 ท่านคิดว่าบริษัทตัวแทนจำหน่ายสินค้าโดยทั่วไปควรมีต้นทุนการใช้น้ำมันเท่ากับ _____ % จึงจะถือว่าดีที่สุดและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

มุมมองด้านลูกค้า

1. ดัชนีการส่งมอบตรงเวลา คือ จำนวนสินค้าที่ส่งไม่ทัน/จำนวนสินค้าที่ส่งทั้งหมด
 - 1.1 บริษัทของท่านมีการส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้าตรงเวลา โดยเฉลี่ยเท่ากับ _____ %
 - 1.2 ท่านคิดว่าบริษัทตัวแทนจำหน่ายสินค้าโดยทั่วไปควรมีการส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้าตรงเวลาเท่ากับ _____ % จึงจะถือว่าดีที่สุดและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

2. ดัชนีด้านความสุภาพและความรวดเร็วของพนักงานขาย คือ คะแนนความพึงพอใจด้านการบริการ
 - 2.1 บริษัทของท่านมีคะแนนความพึงพอใจด้านการบริการลูกค้า โดยเฉลี่ยเท่ากับ _____ %
 - 2.2 ท่านคิดว่าบริษัทตัวแทนจำหน่ายสินค้าโดยทั่วไปควรมีคะแนนความพึงพอใจด้านการบริการลูกค้าเท่ากับ _____ % จึงจะถือว่าดีที่สุดและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

3.ดัชนีความรวดเร็วในการออกใบเสนอราคา คือ จำนวนใบเสนอราคาที่ทำภายใน 24 ชม. / จำนวนใบเสนอราคาทั้งหมด

3.1 บริษัทของท่านมีความรวดเร็วในการออกใบเสนอราคาโดยเฉลี่ยเท่ากับ _____%

3.2 ท่านคิดว่าบริษัทตัวแทนจำหน่ายสินค้าโดยทั่วไปควรมีความรวดเร็วในการออกใบเสนอราคาเท่ากับ _____% จึงจะถือว่าดีที่สุดและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

4.ดัชนีการแก้ไขข้อร้องเรียน คือ จำนวนครั้งที่สามารถซ่อมแซมแก้ไขสินค้าได้/จำนวนข้อร้องเรียน

4.1 บริษัทของท่านสามารถซ่อมแซมแก้ไขสินค้าให้ลูกค้าได้โดยเฉลี่ยเท่ากับ _____%

4.2 ท่านคิดว่าบริษัทตัวแทนจำหน่ายสินค้าโดยทั่วไปควรมีความสามารถซ่อมแซมแก้ไขสินค้าให้ลูกค้าเท่ากับ _____% จึงจะถือว่าดีที่สุดและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

5.ดัชนีส่งมอบสินค้าครบถ้วนและถูกต้อง คือ คะแนนความพึงพอใจด้านส่งมอบสินค้าครบถ้วนและถูกต้อง

5.1 บริษัทของท่านสามารถส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้าครบถ้วนและถูกต้องโดยเฉลี่ยเท่ากับ _____%

5.2 ท่านคิดว่าบริษัทตัวแทนจำหน่ายสินค้าโดยทั่วไปควรมีความสามารถส่งมอบสินค้าครบถ้วนและถูกต้องเท่ากับ _____% จึงจะถือว่าดีที่สุดและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

6.ดัชนีการปิดการขาย คือ ยอดขายรวม / ยอดจากใบเสนอราคาทั้งหมด

6.1 บริษัทของท่านสามารถปิดการขายโดยเฉลี่ยเท่ากับ _____%

6.2 ท่านคิดว่าบริษัทตัวแทนจำหน่ายสินค้าโดยทั่วไปควรมีความสามารถปิดการขายเท่ากับ _____% จึงจะถือว่าดีที่สุดและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

มุมมองด้านซัพพลายเออร์

1.ดัชนีส่งมอบตรงเวลา คือ คะแนนความพึงพอใจด้านการส่งมอบตรงเวลาเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา

1.1 Supplierบริษัทของท่านมีคะแนนโดยเฉลี่ยด้านการส่งมอบตรงเวลาเท่ากับ _____%

1.2 ท่านคิดว่าบริษัทตัวแทนจำหน่ายสินค้าโดยทั่วไป Supplierควรมีคะแนนด้านการส่งมอบตรงเวลา เท่ากับ _____% จึงจะถือว่าดีที่สุดและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

2.ดัชนีส่งมอบสินค้าครบถ้วนและถูกต้องคือ คะแนนความพึงพอใจด้านการส่งมอบครบถ้วนและถูกต้อง

2.1 Supplierบริษัทของท่านมีคะแนนโดยเฉลี่ยด้านการส่งมอบครบถ้วนและถูกต้องเท่ากับ_____%

2.2 ท่านคิดว่าบริษัทตัวแทนจำหน่ายสินค้าโดยทั่วไป Supplierควรมีคะแนนด้านการส่งมอบครบถ้วนและถูกต้องเท่ากับ_____% จึงจะถือว่าดีที่สุดและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

มุมมองด้านกระบวนการภายใน

1.ดัชนีความสามารถในการวางแผนการตลาด คือจำนวนกิจกรรมที่ไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้/จำนวนกิจกรรมทั้งหมดที่วางแผน

1.1 พนักงานบริษัทของท่านมีความสามารถในการวางแผนการตลาดโดยเฉลี่ยเท่ากับ_____%

1.2 ท่านคิดว่าบริษัทตัวแทนจำหน่ายสินค้าโดยทั่วไปควรมีความสามารถในการวางแผนการตลาดเท่ากับ_____% จึงจะถือว่าดีที่สุดและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

2.ดัชนีความถูกต้องในการแนะนำสินค้าให้ลูกค้า คือ คะแนนความพึงพอใจต่อพนักงานขายด้านการแนะนำสินค้า

2.1 พนักงานบริษัทของท่านมีความถูกต้องในการแนะนำสินค้าให้ลูกค้าโดยเฉลี่ยเท่ากับ_____%

2.2 ท่านคิดว่าบริษัทตัวแทนจำหน่ายสินค้าโดยทั่วไปพนักงานบริษัทควรมีความถูกต้องในการแนะนำสินค้าให้ลูกค้าเท่ากับ_____% จึงจะถือว่าดีที่สุดและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

3.ดัชนีการทบทวนข้อกำหนดผลิตภัณฑ์ คือ จำนวนสินค้าที่ไม่สามารถใช้งานได้/จำนวนสินค้าทั้งหมดที่สั่งซื้อเพื่อจำหน่าย

3.1 บริษัทของท่านมีจำนวนสินค้าที่ไม่สามารถใช้งานได้เมื่อเทียบกับจำนวนสินค้าทั้งหมดที่สั่งซื้อเพื่อจำหน่ายโดยเฉลี่ยเท่ากับ_____%

3.2 ท่านคิดว่าบริษัทตัวแทนจำหน่ายสินค้าโดยทั่วไปควรมีจำนวนสินค้าที่ไม่สามารถใช้งานได้เมื่อเทียบกับจำนวนสินค้าทั้งหมดที่สั่งซื้อเพื่อจำหน่ายโดยเฉลี่ยเท่ากับ_____%จึงจะถือว่าดีที่สุดและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

1.ดัชนีความรู้หลังฝึกอบรม คือ ผลการทดสอบหลังการฝึกอบรม/ผลการทดสอบก่อนการฝึกอบรม

1.1 พนักงานบริษัทของท่านมีผลการฝึกอบรมโดยเฉลี่ยเท่ากับ _____%

1.2 ท่านคิดว่าบริษัทตัวแทนจำหน่ายสินค้าโดยทั่วไปพนักงานบริษัทควรมีผลการฝึกอบรมเท่ากับ _____% จึงจะถือว่าดีที่สุดและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

2.ดัชนีอัตราการฝึกอบรม คือ จำนวนวันในการฝึกอบรมต่อคนต่อปีของแผนกขาย

2.1 พนักงานบริษัทของท่านมีอัตราการฝึกอบรม โดยเฉลี่ยเท่ากับ _____%

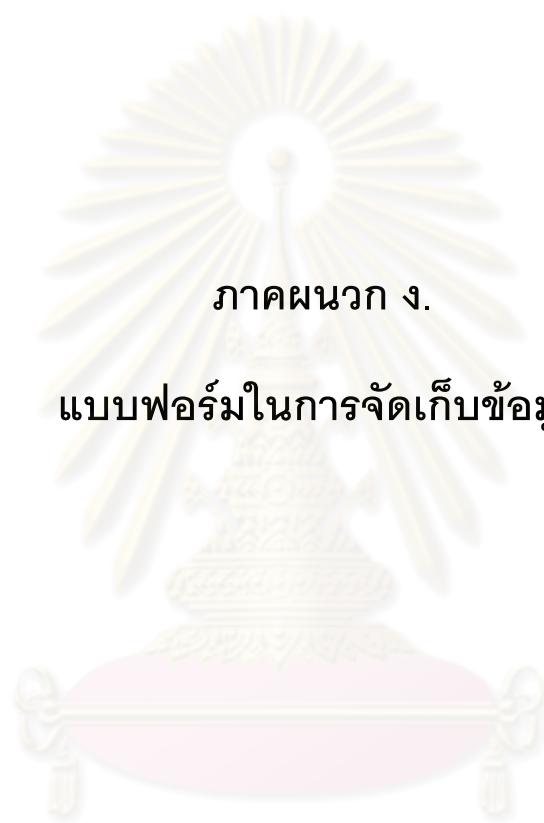
2.2 ท่านคิดว่าบริษัทตัวแทนจำหน่ายสินค้าโดยทั่วไปควรมีอัตราการฝึกอบรมเท่ากับ _____% จึงจะถือว่าดีที่สุดและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

3.ดัชนีอัตราการลาออก คือ จำนวนพนักงานที่ลาออกต่อคนต่อปีของแผนกขาย

3.1 พนักงานบริษัทของท่านมีอัตราการลาออก โดยเฉลี่ยเท่ากับ _____%

3.2 ท่านคิดว่าบริษัทตัวแทนจำหน่ายสินค้าโดยทั่วไปควรมีอัตราการลาออก เท่ากับ _____% จึงจะถือว่าดีที่สุดและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ง.

แบบฟอร์มในการจัดเก็บข้อมูล

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ง-3 รายละเอียดหลังการเข้าพบ

วันที่ _____

รายละเอียดเกี่ยวกับลูกค้า	ประเภทการเข้าพบ	รายละเอียดหลังการเข้าพบ
ชื่อบริษัท ----- ----- ----- -----เสนอสินค้า	----- ----- ----- -----
ติดต่อคุณติดตามไป เสนอราคา	----- ----- ----- -----
ติดต่อคุณดูหน้างาน	----- ----- ----- -----
รายละเอียดเกี่ยวกับลูกค้า	ประเภทการเข้าพบ	รายละเอียดหลังการเข้าพบ
ชื่อบริษัท ----- ----- ----- -----	เสนอสินค้า	----- ----- ----- -----
ติดต่อคุณ	ติดตามไป เสนอราคา	----- ----- ----- -----
ติดต่อคุณ	ดูหน้างาน	----- ----- ----- -----

ตารางที่ ง-4 สรุปผลการส่งมอบสินค้า

สถานที่ส่งสินค้า : ต่างประเทศ ในประเทศ

ชื่อสินค้า	ระยะเวลาในการส่งมอบ

รวมจำนวนสินค้าที่ส่งมอบภายใน 4 สัปดาห์ จำนวน _____ ชนิด

รวมจำนวนสินค้าที่ส่งมอบภายใน 4-6 สัปดาห์ จำนวน _____ ชนิด

รวมจำนวนสินค้าที่ส่งมอบภายใน 6-8 สัปดาห์ จำนวน _____ ชนิด

รวมจำนวนสินค้าที่ส่งมอบมากกว่า 8 สัปดาห์ จำนวน _____ ชนิด

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ง-5 การตรวจติดตามการขาย

ชื่อบริษัท ลูกค้า	ชื่อผู้ติดต่อ	เบอร์โทรศัพท์	เลขที่ใบ เสนอราคา	วันที่ตรวจ ติดตาม	ผลการตรวจ ติดตาม

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ง-6 บันทึกการแก้ไขปรับปรุงใบเสนอราคา

ชื่อบริษัทผู้ค้า	เลขที่ใบเสนอราคา	รายละเอียดการแก้ไข

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวจิตติมา สุวรรณรังษี เกิดเมื่อวันที่ 4 กรกฎาคม 2527 ที่จังหวัดกรุงเทพมหานคร เข้า
รับการศึกษาในระดับมัธยมที่โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญา
วิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาเคมีอุตสาหกรรม ภาควิชาเคมี จากสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้า
คุณทหารลาดกระบัง 2549 และเข้ารับการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชา
วิศวกรรมอุตสาหกรรม ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2551



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย