



การประยุกต์ใช้ระบบการประเมินผลเชิงดุลยภาพ

ในบทนี้จะกล่าวถึงการประเมินผลเชิงดุลยภาพของธุรกิจการผลิตสิ่งพิมพ์ออฟเซต ซึ่งทางผู้จัดทำได้นำเอาแนวความคิดของการประเมินผลเชิงดุลยภาพในการเป็นเครื่องมือที่ช่วยนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ จากบทที่ 4 กลยุทธ์การแข่งขันของระดับธุรกิจที่คณะผู้บริหารได้ทำการเลือกไว้ คือ Best Cost Provider Strategy โดยสรุปเนื้อหาในบทนี้ประกอบด้วย ขั้นตอนการจัดทำระบบการประเมินผลเชิงดุลยภาพ การจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์เพื่อเชื่อมโยงกลยุทธ์ที่ได้นำไปสู่การปฏิบัติ การกำหนดดัชนีวัดสมรรถนะหลัก เป้าหมาย แผนปฏิบัติงาน ตามกรอบการประเมินแบบดุลยภาพขององค์กรที่วิจัย

5.1 ขั้นตอนการจัดทำระบบการประเมินผลเชิงดุลยภาพขององค์กรที่ศึกษาวิจัย

5.1.1 ทำการวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ซึ่งได้แก่การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร และการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร เพื่อให้ได้ทิศทาง และกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน ซึ่งในขั้นตอนนี้ได้ทำการวิเคราะห์ไว้ในรายละเอียดในเนื้อหาของบทที่ 3 ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

5.1.2 การกำหนดมุมมองต่างๆ ภายใต้วิธีการประเมินผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) โดยพิจารณาว่าองค์กรนี้ควรจะมีมุมมองอะไรบ้างที่เกี่ยวข้อง

5.1.3 การกำหนดแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ระดับองค์กรโดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่าในการที่องค์กร จะสามารถดำเนินงาน และบรรลุวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรได้นั้น จะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ในด้านใดบ้าง ในขั้นตอนนี้ใช้วิธีระดมสมองจากการประชุมร่วมกันของฝ่ายโรงงาน ตั้งแต่ระดับผู้จัดการโรงงาน จนถึงผู้จัดการแผนกที่เกี่ยวข้อง ถ้าภายใต้แต่ละมุมมองประกอบด้วยวัตถุประสงค์จำนวนมาก ผู้บริหารจะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์แต่ละประการ โดยเทียบกับการที่วัตถุประสงค์นั้นจะช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และเป็นไปตามกลยุทธ์ที่ได้เลือกไว้หรือไม่

5.1.4 การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์ในแผนที่ทางกลยุทธ์ของแต่ละมุมมอง เข้าด้วยกันอย่างชัดเจนในลักษณะของความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล

5.1.5 จัดการประชุมร่วมกันเพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น

5.1.6 ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการ จะต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์นั้น ในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านของ ตัวชี้วัด ฐานข้อมูลในปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องบรรลุ รวมทั้งแผนงาน

กิจกรรม หรือโครงการ (Initiatives) ที่จะต้องทำ ซึ่งภายใต้ขั้นตอนนี้สามารถที่จะแยกเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

5.1.6.1 การจัดทำตัวชี้วัด

5.1.6.2 การกำหนดเป้าหมาย โดยอาศัยข้อมูลในปัจจุบัน

5.1.6.3 การจัดทำแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่จะต้องทำ เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

5.1.7 เมื่อจัดทำแผนงานหรือโครงการเสร็จแล้ว สามารถที่จะแปลง (Cascade) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรให้เป็นของผู้บริหารรองลงไป เพื่อให้ผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงไปได้จัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงานหรือโครงการหลัก และกำหนดตัวชี้วัดให้กับผู้บริหารในระดับรอง ๆ ลงไป ซึ่งในขั้นตอนนี้ไม่อยู่ในขอบเขตของการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

5.2 การกำหนดมุมมองของการวัดผลกลยุทธ์ขององค์กรที่ศึกษาวิจัย

ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรร่วมกันระดมสมอง (Brain Storming) เพื่อกำหนดมุมมองของการวัดผลกลยุทธ์ขององค์กรและความสัมพันธ์ของแต่ละมุมมอง โดยใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจคือ วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ระดับธุรกิจ สามารถสรุปมุมมองในการวัดผลสำเร็จของกลยุทธ์ได้ทั้งหมด 4 มุมมอง คือ

5.2.1 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของผู้บริหารระดับสูง และพนักงานขององค์กร

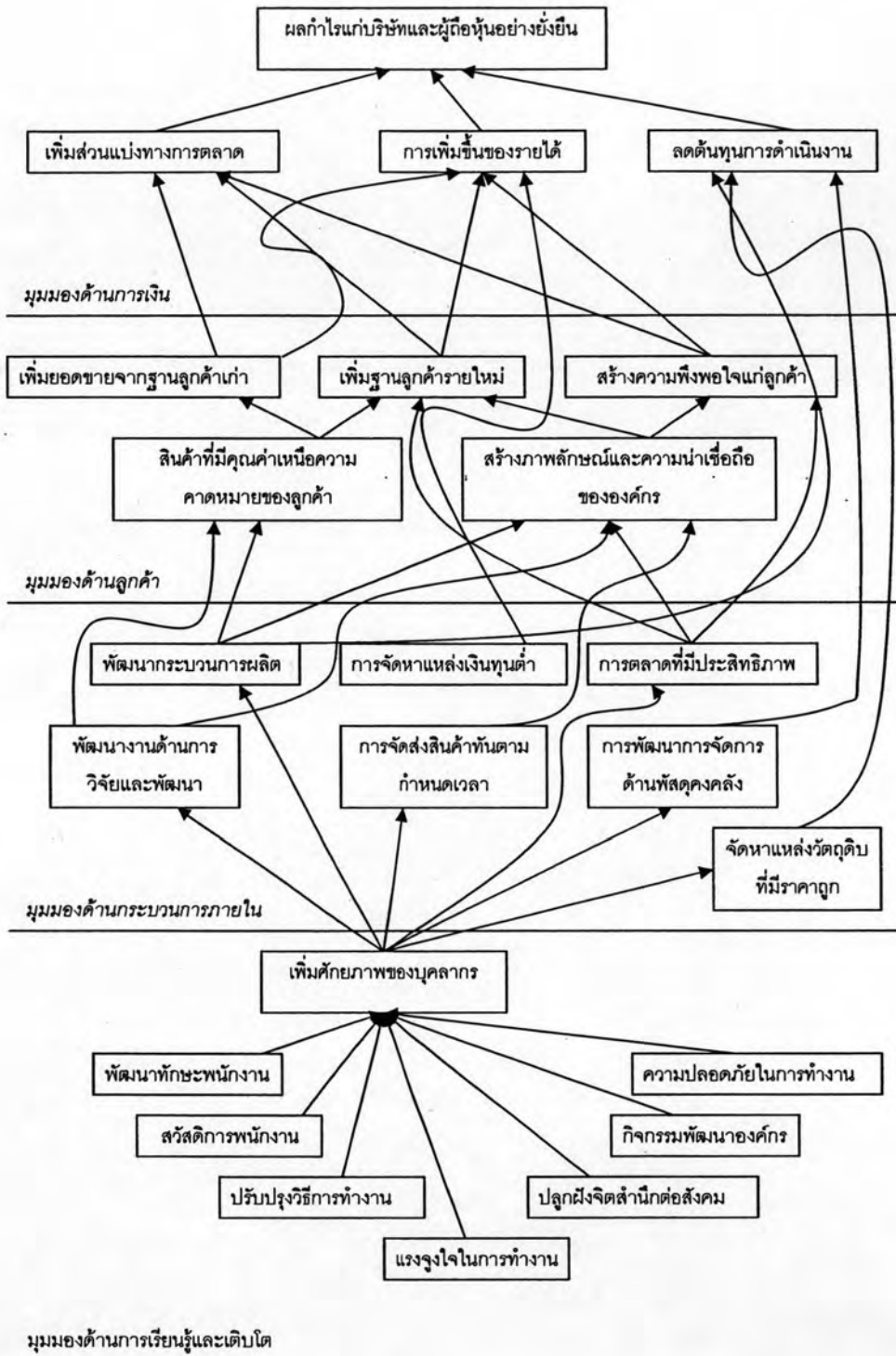
5.2.2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

5.2.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของผู้บริหารระดับสูง พนักงานขององค์กร ลูกค้า และสังคม

5.2.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของพนักงานภายในองค์กร

5.3 การกำหนดแผนที่ทางกลยุทธ์ขององค์กรที่วิจัย

ในขั้นตอนการกำหนดแผนที่ทางกลยุทธ์ขององค์กรที่ศึกษาวิจัย เริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมาร่วมกันระดมสมองเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในมุมมองด้านต่างๆ โดยเริ่มจากวัตถุประสงค์ด้านการเงินและด้านลูกค้าก่อน แล้วค่อยกำหนดวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายในและมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ด้านการเงินและด้านลูกค้าซึ่งได้กำหนดไว้ก่อนแล้ว



รูปที่ 5.1 แผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ขององค์กรที่วิจัย
 ที่มา : องค์กรที่ศึกษาวิจัย

5.4 การกำหนดรายละเอียดภายใต้แผนที่ทางกลยุทธ์ขององค์กรที่ศึกษาวิจัย

หลังจากที่จัดทำแผนที่กลยุทธ์เพื่อแสดงถึงความเชื่อมโยงกันของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ในมุมมองด้านต่างๆ อย่างเป็นเหตุเป็นผลกันเสร็จแล้วนั้น จะต้องมีการกำหนดรายละเอียดของ วัตถุประสงค์นั้นในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านของ ตัวชี้วัด ฐานข้อมูลในปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องบรรลุ รวมทั้งแผนงานกิจกรรม หรือโครงการ (Initiatives) ที่จะต้องทำ ซึ่งเป็นผลจากการประเมินของ ผู้บริหารระดับสูงร่วมกับผู้จัดการแผนกในแต่ละแผนกขององค์กรที่ศึกษาวิจัย แสดงในตารางที่ 5.1-5.4

ตารางที่ 5.1 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Objectives)	ตัวชี้วัด (KPI)	ข้อมูล ปัจจุบัน	เป้าหมาย	แผนงาน (Initiatives)
การเพิ่มขึ้นของรายได้	ร้อยละรายได้ที่เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่แล้ว	-3.4%	5%	ขยายตลาดไปสู่ตลาดใหม่ จัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย
	ร้อยละรายได้จากลูกค้าใหม่ ต่อรายได้ทั้งหมด	-	10%	ชิงส่วนแบ่งตลาดของ สิ่งพิมพ์รูปแบบอื่น การตลาดแบบ Road Show*
	เพิ่มร้อยละของแหล่งที่มา ของเงินทุนที่ดอกเบี้ยต่ำ	-	5%	สร้างความน่าเชื่อถือทางการเงิน
การลดต้นทุน	อัตราส่วนต้นทุนต่อรายได้ คงที่	-	ร้อยละ 50	กิจกรรมลดต้นทุนทั่วทั้ง องค์กร
เพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด	กำไรรวมต่อยอดขายในส่วน ที่เพิ่มขึ้น	-	10%	การเข้ายึดครองกิจการของ ผู้ผลิตรายย่อย

หมายเหตุ : * คือแผนงานที่ได้ดำเนินการแล้ว ซึ่งใช้คงไว้ แต่ให้มีการปรับเปลี่ยนในมุมมองของการ นำเสนอ หรือกลุ่มลูกค้าเป้าหมายรายใหม่ ส่วนแผนงานที่ไม่ได้ทำเครื่องหมายดอกจัน คือ แผนงานใหม่ที่ทางผู้ทำกรวิจัยนำเสนอให้กับองค์กร

ตารางที่ 5.2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Objectives)	ตัวชี้วัด (KPI)	ข้อมูล ปัจจุบัน	เป้าหมาย	แผนงาน (Initiatives)
เพิ่มความพึงพอใจให้แก่ ลูกค้า	จำนวนสินค้าที่ถูกตีกลับจาก ลูกค้า	ไม่เกิน 5%	ไม่เกิน 3%	กำหนดมาตรฐานคุณภาพ ของงานพิมพ์ที่เป็นสากล
	อัตราการร้องเรียนจากลูกค้า	ไม่เกิน 10%	ไม่เกิน 5%	* การออกสำรวจและพบปะ ลูกค้า
การหาลูกค้าใหม่	ร้อยละจำนวนลูกค้าที่ เพิ่มขึ้นต่อปี	-	20%	การนำเสนอบริการที่ครบ วงจรและมีความแตกต่าง จากคู่แข่ง

ตารางที่ 5.2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Objectives)	ตัวชี้วัด (KPI)	ข้อมูลปัจจุบัน	เป้าหมาย	แผนงาน (Initiatives)
รักษารฐานลูกค้าเก่า	จำนวนลูกค้าที่หายไป	-	ไม่เกิน 3%	จัดทำระบบฐานข้อมูลลูกค้า กิจกรรมสร้าง Brand Loyalty
เพิ่มยอดขายจากรฐานลูกค้าเก่า	ร้อยละรายได้จากรฐานลูกค้าเก่าต่อรายได้ทั้งหมด	-	10%	การจัดโปรโมชั่นพิเศษเฉพาะลูกค้าเก่า
สินค้าที่มีคุณค่าเหนือความคาดหมาย	ความสามารถในการทนต่อแรงดึงของสินค้า	-	**	การพัฒนางานด้านการวิจัยผลิตภัณฑ์
สร้างภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กร	ร้อยละของความพึงพอใจที่เพิ่มขึ้น	-	10%	การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กร

หมายเหตุ : * คือแผนงานที่ได้ดำเนินการแล้ว แต่ให้มีการปรับเปลี่ยนในเรื่องของควมถี่ในการออกพบปะลูกค้าให้มากขึ้น ส่วนแผนงานที่ไม่ได้ทำเครื่องหมายดอกจัน คือ แผนงานใหม่ที่ทางผู้ทำการวิจัยนำเสนอให้กับองค์กร

** ยังไม่สามารถตั้งเป้าหมายได้ เนื่องจากยังไม่เคยมีการทดสอบมาก่อน

ตารางที่ 5.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Objectives)	ตัวชี้วัด (KPI)	ข้อมูลปัจจุบัน	เป้าหมาย	แผนงาน (Initiatives)
การจัดส่งสินค้าทันตามกำหนดเวลา	ร้อยละของการจัดส่งที่ไม่ตรงเวลา	ไม่เกิน 10%	เป็นศูนย์	นำระบบโลจิสติกส์มาใช้ร่วมกับเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย
พัฒนางานด้านการวิจัยและพัฒนา	ร้อยละของการเพิ่มขึ้นของแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ต่อปี	-	5%	1)* การให้รางวัลสูงใจในการนำเสนอการออกแบบผลิตภัณฑ์ของพนักงาน 2)จัดตั้งหน่วยงานวิจัยและพัฒนา
	ร้อยละของจำนวนการออกแบบที่สามารถนำมาใช้แล้วได้ผล	-	20%	

ตารางที่ 5.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์(Objectives)	ตัวชี้วัด (KPI)	ข้อมูลปัจจุบัน	เป้าหมาย	แผนงาน (Initiatives)
พัฒนากระบวนการผลิต	ระยะเวลาในการจัดหาอะไหล่ที่ใช้ซ่อมเครื่องจักร	7 วัน	2 วัน	ปรับปรุงและพัฒนาระบบ Preventive Maintenance ปรับปรุงระบบการจัดเก็บอะไหล่เครื่องจักร
	ระยะเวลาในการเตรียมความพร้อมเครื่องจักร	ไม่เกิน 15 นาที	ไม่เกิน 5 นาที	* ปรับปรุงวิธีการทำงาน นำเอาเทคโนโลยีใหม่ที่จะช่วยลดความสูญเสียในเรื่องของเวลาการผลิต
	% Utilization	70%	85%	หลักการเพิ่มผลผลิตโดยทุกคนมีส่วนร่วม (TPM)
	อัตราของเสียจากการผลิต(%)	10%	5%	นำระบบ TQM มาใช้
การตลาดที่มีประสิทธิภาพ	ร้อยละของจำนวนลูกค้าที่ได้เพิ่มจากการทำ Road Show หรือ งานแสดงสินค้าทั้งในและต่างประเทศ	-	15%	* การนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการจัดทำฐานข้อมูล
จัดหาแหล่งวัตถุดิบที่มีราคาถูก	ต้นทุนวัตถุดิบลดลง (%)	-	20%	จัดทำการศึกษาเลือกผู้จัดหาวัตถุดิบรายใหม่
การบริหารจัดการพัสดุคงคลังที่มีประสิทธิภาพ	ลดร้อยละของวัตถุดิบที่ไม่เคลื่อนไหวเกิน 1 ปี	10%	30%	ฝ่ายสารสนเทศจัดทำการศึกษาพัฒนาระบบการบริหารจัดการพัสดุร่วมกับฝ่ายคลังสินค้าโดยการเขียนโปรแกรมหรือจัดหาซอฟต์แวร์ที่เหมาะสม

หมายเหตุ : * คือแผนงานที่ได้ดำเนินการแล้ว แต่ยังไม่เสร็จสมบูรณ์ เช่น การนำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาช่วยปรับปรุงวิธีการทำงาน หรือ การให้รางวัลสูงใจในการนำเสนอผลงานการออกแบบผลิตภัณฑ์ของพนักงานนั้นไม่มีความสม่ำเสมอในการดำเนินงานด้านนี้ สำหรับเทคโนโลยีสารสนเทศปัจจุบันองค์กรมีการนำมาใช้กับบางส่วนงานแต่ความสมบูรณ์ของระบบยังไม่ 100% ส่วนแผนงานที่ไม่ได้ทำเครื่องหมายดอกจัน คือ แผนงานใหม่ที่ทางผู้ทำการวิจัยนำเสนอให้กับองค์กร

ตารางที่ 5.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์(Objectives)	ตัวชี้วัด (KPI)	ข้อมูลปัจจุบัน	เป้าหมาย	แผนงาน (Initiatives)
การพัฒนาทักษะพนักงาน	จำนวนวันในการอบรมต่อคนต่อปี	20	40	1) กำหนดกลุ่มบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นวิทยากรภายใน 2) * เชิญวิทยากรจากสถาบันที่มีชื่อเสียงมาอบรม
	ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการทดสอบภายหลังอบรม	-	50%	
การสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากร	ร้อยละของข้อเสนอแนะที่นำไปปฏิบัติได้จริง	-	70%	* กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ กิจกรรม kaizen กิจกรรมต่างๆที่ช่วยพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงาน
	จำนวนข้อเสนอแนะจากพนักงานต่อคนต่อปี	-	10 เรื่อง/คน/ปี	
การสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากร	อัตราการลาออกของพนักงาน (%)	-	4%	พัฒนาระบบการประเมินผลการดำเนินงานปรับปรุงการสื่อสารภายในองค์กร
	ร้อยละของพนักงานที่มีระดับความพึงพอใจในการบริหารงานขององค์กรเพิ่มขึ้น	-	20%	
การปลูกฝังจิตสำนึกต่อสังคม	จำนวนครั้งที่พนักงานลงพื้นที่ช่วยเหลือชุมชนรอบข้างต่อคนต่อปี	-	5	กิจกรรมช่วยเหลือสังคม
ความปลอดภัยในการทำงาน	จำนวนครั้งของอุบัติเหตุถึงขั้นหยุดงาน (ครั้ง/ปี)	5	เป็นศูนย์	แผนงานส่งเสริมความตระหนักในด้านความปลอดภัย
	จำนวนข้อร้องเรียนด้านสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย (เรื่อง/ปี)	-	5	

หมายเหตุ : * คือแผนงานที่ได้ดำเนินการแล้ว แต่ไม่ได้มีการทบทวนและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง รวมถึงขาดความจริงใจในการดำเนินงาน ส่วนแผนงานที่ไม่ได้ทำเครื่องหมายดอกจัน คือ แผนงานใหม่ที่ทางผู้ทำการวิจัยนำเสนอให้กับองค์กร

หลังจากที่ได้ประยุกต์ใช้หลักการของระบบการประเมินผลเชิงคุณภาพให้กับองค์กรที่
ศึกษาวิจัยตามรายละเอียดที่กล่าวข้างต้นแล้วนั้น ทางผู้จัดทำได้มีการประชุมร่วมกับผู้บริหารและ
ผู้จัดการในแต่ละแผนกเพื่อทำความเข้าใจและนำเสนอดัชนีชี้วัด เป้าหมาย และแผนงานหรือ
กิจกรรมที่ต้องทำต่อไป เพื่อให้ทางองค์กรสามารถนำเอาระบบการประเมินผลที่ได้ไปใช้ในการ
ถ่ายทอดลงไปสู่พนักงานในระดับชั้นที่ถัดลงไปในการกำหนดเป็นการวัดผลแบบสมดุลของฝ่าย
แผนก หน่วยงานและระดับตัวบุคคลรวมไปถึงการแนะนำแนวทางองค์กรถึงขั้นตอนการนำไปปฏิบัติ
และติดตามผล

ในบทต่อไปจะเป็นการสรุปการวิจัยและข้อเสนอแนะ เพื่อประโยชน์ในการทำการวิจัยใน
หัวข้อที่เกี่ยวข้องต่อไป