

## บทที่ 7

### บทสรุปและข้อเสนอแนะ

#### 7.1 บทสรุปงานวิจัย

การดำเนินธุรกิจให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ภายใต้สภาวะทางการตลาดที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง ในปัจจุบัน กลยุทธ์ที่สำคัญในการแข่งขันคือ การปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานอย่างต่อเนื่อง และการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า โดยในระยะเวลาที่ผ่านมาองค์กรไม่ว่าจะอยู่ในภาครัฐบาลหรือภาคเอกชนได้มีการปรับปรุงระบบการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยการนำระบบบริหารคุณภาพมาใช้ในองค์กรของตนเองไม่ว่าจะเป็นระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9000 ISO 14000 หรือ QS 9000 โดยเฉพาะระบบบริหารคุณภาพ QS 9000 ได้มีการแนะนำเทคนิคของการทำการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องหลายๆ เทคนิค โดยหนึ่งในหลายเทคนิคนั้นคือ เทคนิคการวัดเปรียบเทียบสมรรถนะ

เทคนิคการวัดเปรียบเทียบสมรรถนะ เป็นเทคนิคหนึ่งในการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยเป็นการวัดประเมินผลขององค์กรตนเองเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น โดยเป็นองค์กรใดก็ได้ในด้านใดก็ได้ที่องค์กรของตนเองได้วางเป้าหมายและวัตถุประสงค์ไว้ ซึ่งการวัดเปรียบเทียบสมรรถนะจะเป็นการช่วยให้องค์กรสามารถแก้ไขปัญหาที่ประสบอยู่ให้ดีขึ้นโดยเป็นการเรียนรู้จากผู้อื่น เพื่อนำมาปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรตนเองให้ดีขึ้นและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ รวมทั้งยังสามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้ในอนาคต

การประยุกต์ใช้กระบวนการวัดเปรียบเทียบสมรรถนะ เพื่อนำมาปรับปรุงองค์กรตัวอย่าง ซึ่งเป็นโรงงานหล่อเหล็ก ในขั้นแรกมีความจำเป็นที่จะต้องหาหัวข้อที่เหมาะสมในการที่จะนำกระบวนการวัดเปรียบเทียบสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ จึงเริ่มต้นด้วยการประเมินผลองค์กรตัวอย่างเพื่อช่วยทบทวนกิจกรรมต่างๆที่องค์กรได้ทำลงไปและผลจากการทำกิจกรรมต่างๆ ลงไปว่าอยู่ในระดับใด รวมถึงทำให้องค์กรทราบในจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองที่ต้องนำมาปรับปรุงแก้ไข

โดยการประเมินผลขององค์กรตัวอย่าง ได้นำรูปแบบของการประเมินผลขององค์กรของทาง The European Foundation for Quality Management (EFQM) มาใช้ในการประเมินผล ซึ่งเกณฑ์การวัดผลขององค์กรมีทั้งหมด 9 เกณฑ์ (รายละเอียดของแต่ละเกณฑ์สามารถดูได้จากหัวข้อที่ 3.4 ในบทที่ 3) หลังจากนั้นได้นำหลักการหรือเกณฑ์ของทาง EFQM มาพัฒนาเป็นแบบสอบถามในการประเมินผลองค์กรตัวอย่าง

โดยผู้ทำการประเมินผลองค์กรตัวอย่างได้แก่ระดับผู้จัดการส่วนหรือผู้ช่วยผู้จัดการส่วนของส่วนต่างๆในองค์กรตัวอย่าง และ สรุปผลจากการประเมินองค์กร ทำให้สามารถสรุปได้ว่าหัวข้อที่เหมาะสมในการนำเทคนิคการวัดเปรียบเทียบสมรรถนะมาใช้ในการปรับปรุงผลดำเนินงานคือ หัวข้อทางด้านความพึงพอใจของลูกค้า โดยจะทำการวัดเปรียบเทียบสมรรถนะทางด้านผลดำเนินงาน และ ทำการวัดเปรียบเทียบสมรรถนะเปรียบเทียบกับคู่แข่ง เนื่องจากการทำการวัดเปรียบเทียบสมรรถนะทั้ง 2 ประเภทข้างต้น จะเป็นการทำการวัดเปรียบเทียบสมรรถนะรูปแบบหนึ่งที่ได้รับประโยชน์มากที่สุด

จากนั้นได้ทำการคัดเลือกบริษัทลูกค้าที่ควรนำการวัดเปรียบเทียบสมรรถนะมาปรับปรุงความพึงพอใจของลูกค้า โดยพิจารณาจากข้อมูลทางด้านยอดขาย และ ข้อมูลทางด้านข้อร้องเรียนจากลูกค้ารวมไปถึงเป็นบริษัทลูกค้าที่มีการติดต่อทางการค้ากับทางบริษัทคู่แข่งขององค์กรตัวอย่างด้วย และจากผลการพิจารณาได้สรุปว่าบริษัทที่เหมาะสมในการทำการปรับปรุงความพึงพอใจของลูกค้าโดยการประยุกต์ใช้การวัดเปรียบเทียบสมรรถนะ คือ บริษัท ข. และ บริษัท ง. และเมื่อพิจารณาจากข้อร้องเรียนจากลูกค้าบริษัท ข. และบริษัท ง. พบว่าเป็นปัญหาทางด้านคุณภาพ ดังนั้นในงานวิจัยฉบับนี้จะทำการปรับปรุงความพึงพอใจของลูกค้าในด้านคุณภาพเป็นหลัก

การประยุกต์ใช้กระบวนการวัดเปรียบเทียบสมรรถนะเพื่อปรับปรุงความพึงพอใจของลูกค้าทางด้านคุณภาพขององค์กรตัวอย่าง ได้นำขั้นตอน 5 ขั้นตอนของกระบวนการวัดเปรียบเทียบสมรรถนะนำมาปฏิบัติดังนี้ คือ

1. ขั้นตอนการวางแผน
2. ขั้นตอนการค้นหา
3. ขั้นตอนการสังเกตการณ์
4. ขั้นตอนการวิเคราะห์
5. ขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไข

โดยในขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนการค้นหา และขั้นตอนการสังเกตการณ์ ได้นำเอาเทคนิค QFD รูปแบบ 4 ช่วงมาประยุกต์ใช้ โดยนำมาใช้เฉพาะช่วงที่ 1 คือ เมทริกซ์การวางแผนผลิตภัณฑ์ เพื่อนำมาหาความต้องการของลูกค้าทางด้านคุณภาพ และทำการเปรียบเทียบสมรรถนะทางด้านคุณภาพระหว่างองค์กรตัวอย่างกับบริษัทคู่แข่ง และเพื่อให้สอดคล้องกับการนำเทคนิค QFD มาใช้ จึงได้รวมเอาขั้นตอนค้นหา และขั้นตอนสังเกตการณ์รวมอยู่ในขั้นตอนการวางแผนไว้ด้วยกัน

ในขั้นตอนแรกของขั้นตอนการวางแผน คือ การหาหัวข้อในการทำการเปรียบเทียบสมรรถนะซึ่งได้ทำการคัดเลือกหัวข้อมาแล้ว คือ การปรับปรุงความพึงพอใจของลูกค้าทางด้านคุณภาพ จากนั้นได้เริ่มค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จทางด้านคุณภาพขององค์กรตัวอย่าง ซึ่งก็คือ ต้องทราบความต้องการของลูกค้าทาง

ด้านคุณภาพ โดยการใช้เทคนิคการระดมความคิด เพื่อหาปัจจัยหลักที่มีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งปัจจัยหลัก 2 ปัจจัยที่ได้มาจากการระดมความคิด คือ ความพึงพอใจทางด้านสินค้าและผลิตภัณฑ์ของบริษัท และทางด้านบริการ ต่อมาได้ใช้แผนผังต้นไม้เพื่อหาความต้องการของลูกค้าที่แท้จริง หรือ ความต้องการในระดับย่อยที่เป็นรูปธรรมของปัจจัยหลักทั้ง 2 ปัจจัย ซึ่งได้ความต้องการในระดับย่อยออกมาทั้งสิ้น 19 หัวข้อ จากนั้นได้เข้าสู่ขั้นตอนค้นหาบริษัทคู่แข่งเพื่อมาทำการเปรียบเทียบสมรรถนะทางด้านคุณภาพโดยจากลูกค้าบริษัท ข. ได้ทำการติดต่อทางการค้ากับบริษัท B และบริษัท ง. ได้ทำการติดต่อทางการค้ากับบริษัท C โดยทั้งบริษัท B และบริษัท C เป็นโรงงานหล่อเหล็กรูปพรรณเช่นเดียวกับองค์กรตัวอย่าง จากผลสรุปความต้องการลูกค้าในระดับย่อยที่ได้มาและ การค้นหาบริษัทคู่แข่งที่ใช้ในการวัดเปรียบเทียบสมรรถนะ ได้ถูกนำไปใช้เป็นจุดเริ่มต้นของการประยุกต์ใช้เทคนิค QFD แบบ 4 ช่วง โดยนำมาใช้เฉพาะช่วงที่ 1 คือ แมททริกซ์การวางแผนผลิตภัณฑ์ซึ่งได้มีการออกแบบสอบถามในการรวบรวมระดับคะแนนความสำคัญของแต่ละความต้องการของลูกค้า และระดับคะแนนความพึงพอใจทางด้านคุณภาพของลูกค้าที่มีต่อองค์กรตัวอย่าง เปรียบเทียบกับบริษัทคู่แข่งในแต่ละหัวข้อของความต้องการของลูกค้า จากนั้นก็ทำการคำนวณค่าความแตกต่างของระดับคะแนนความพึงพอใจทางด้านคุณภาพระหว่างองค์กรตัวอย่าง เปรียบเทียบกับบริษัทคู่แข่งในแต่ละหัวข้อของความต้องการของลูกค้า เพื่อที่จะได้ทราบว่าหัวข้อความต้องการของลูกค้าข้อใดที่องค์กรตัวอย่างได้คะแนนน้อยกว่าบริษัทคู่แข่ง ซึ่งหมายความว่าหัวข้อดังกล่าวควรได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างเร่งด่วนและควรปรับปรุงให้ได้ดีกว่าบริษัทคู่แข่ง

จากความต้องการของลูกค้าในระดับย่อยที่ได้มาจะถูกแปลงไปเป็นข้อกำหนดทางเทคนิคในรูปแบบตัววัดผลงานที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าเหล่านั้นได้และผ่านกระบวนการให้ความสัมพันธ์การจัดลำดับความสำคัญของแต่ละหัวข้อของข้อกำหนดทางเทคนิค โดยข้อกำหนดทางเทคนิคนี้ได้มาจากการระดมความคิดเห็นมีทั้งหมด 9 รายการและได้นำผลดำเนินงานของข้อกำหนดทางเทคนิคทั้ง 9 รายการขององค์กรตัวอย่างมาพิจารณาเพื่อตั้งเป้าหมายของข้อกำหนดทางเทคนิคแต่ละรายการ โดยจาก 9 รายการ พบว่ามีอยู่ 7 รายการที่ควรนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น ส่วนอีก 2 รายการ สามารถทำได้ตามเป้าหมายที่วางไว้อยู่แล้ว โดยทั้ง 7 รายการที่ทำการปรับปรุงมีดังนี้

1. จำนวนครั้งของการส่งคืนสินค้า
2. จำนวนข้อร้องเรียนจากลูกค้า
3. อัตราของสินค้าที่ไม่ผ่านการสุ่มตรวจสอบคุณภาพภายในบริษัท
4. การควบคุมโครงสร้างจุลภาคของเหล็กบริเวณที่ถูกกลึง
5. ระยะเวลาในการแก้ไขปัญหาของลูกค้าให้สำเร็จลุล่วง

6. อัตราของเสียภายในบริษัท

7. การผลิตสินค้าให้ได้ตามข้อกำหนดทางวิศวกรรม

ต่อมาได้ทำการสรุปจากหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อหาหัวข้อทางด้านความพึงพอใจที่ควรนำมาปรับปรุงเมื่อเปรียบเทียบกับคะแนนความพึงพอใจระหว่างองค์กรตัวอย่างกับบริษัท B และระหว่างองค์กรตัวอย่างกับบริษัท C โดยสามารถสรุปหัวข้อทางด้านความพึงพอใจที่ควรปรับปรุงระหว่างองค์กรตัวอย่างกับบริษัท B ได้ 5 หัวข้อดังนี้

1. อัตราการสิ้นเปลืองวัสดุ
2. ไม่มีสนิม
3. ค่าส่วนผสมทางเคมีของผลิตภัณฑ์
4. โครงสร้างจุลภาคของผลิตภัณฑ์
5. คุณสมบัติทางกลของผลิตภัณฑ์

ส่วนหัวข้อทางด้านความพึงพอใจที่ควรปรับปรุงระหว่างองค์กรตัวอย่างกับบริษัท C มีทั้งสิ้น 11 หัวข้อดังนี้

1. ไม่มีสนิม
2. สภาพการบรรจุหีบ
3. ชิ้นงานต่างกันส่งปนกัน
4. ส่งชิ้นงานตรงกับจำนวนที่สั่งและถูกต้อง
5. ทำการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว
6. รับข้อมูลและปัญหาจากลูกค้าอย่างรวดเร็ว
7. การจัดส่งตรงเวลา
8. ความน่าเชื่อถือของการกลึงขึ้นรูป
9. โครงสร้างจุลภาคของผลิตภัณฑ์
10. มีการป้องกันปัญหาการการเกิดซ้ำ
11. ไม่มีตำหนิบริเวณผิวชิ้นงานหล่อ

จากนั้นได้ทำการเชื่อมหาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจทางด้านคุณภาพที่ต้องการปรับปรุงกับข้อกำหนดทางเทคนิค ซึ่งพบว่าข้อกำหนดทางเทคนิคทั้ง 9 ข้อ มีผลต่อหัวข้อความพึงพอใจทางด้านคุณภาพที่ต้องการปรับปรุง แต่เมื่อพิจารณาจากผลดำเนินการของข้อกำหนดทางเทคนิคทั้ง 9 ข้อ พบว่าข้อกำหนดทางเทคนิคทางด้าน “จำนวนความผิดพลาดในการจัดส่งสินค้า” และ “การควบคุมคุณภาพทางการจัดส่งชิ้นงานถึงลูกค้า” ทำได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ดังนั้นทั้ง 2 ข้อ จะไม่ถูกนำไปพิจารณา เพื่อหาสาเหตุความผิด

ผลผลิตของข้อกำหนดทางเทคนิค ส่วนข้อกำหนดทางเทคนิคอีก 7 ข้อ จะได้ถูกนำไปวิเคราะห์หาสาเหตุของความผิดพลาด เพื่อนำไปปรับปรุงผลการดำเนินการของแต่ละหัวข้อให้ดีขึ้น โดยนำข้อมูลตั้งแต่เดือนมกราคมจนถึงเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2543 มาใช้วิเคราะห์หาสาเหตุของความผิดพลาด และใช้เครื่องมือในการควบคุมคุณภาพงาน เช่น แผนผังก้างปลา แผนผังความสัมพันธ์ เข้ามาช่วยในการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา และหลังได้สาเหตุของปัญหา ก็ทำการประชุมร่วมกับผู้เกี่ยวข้องเพื่อหาวิธีดำเนินการแก้ไขปัญหาในแต่ละสาเหตุของข้อผิดพลาดของข้อกำหนดทางเทคนิคแต่ละข้อ จากนั้นดำเนินการติดตามผลดำเนินการแก้ไขตั้งแต่เดือนกรกฎาคมจนถึงเดือนตุลาคม พ.ศ. 2543 และมีบางหัวข้อได้ทำการติดตามผลจนถึงเดือนธันวาคม พ.ศ. 2543 เนื่องจากผลการดำเนินการแก้ไขมาเสร็จในเดือนธันวาคม โดยผลดำเนินการแก้ไขในแต่ละข้อกำหนดทางเทคนิคนั้นพบว่าปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในช่วงเดือนมกราคมจนถึงเดือนมิถุนายนนั้นไม่เกิดขึ้นอีกเมื่อติดตามผลจนถึงเดือนธันวาคม ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ หลังจากนั้นได้ทำการออกแบบสอบถามเพื่อสอบถามไปยังลูกค้าบริษัท ข. และบริษัท ง. ว่าความพึงพอใจของลูกค้าหลังการปรับปรุงแก้ไขเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทคู่แข่ง คือ บริษัท B และบริษัท C ว่าลูกค้ารู้สึกอย่างไรหลังการปรับปรุงแก้ไข โดยลักษณะคำถามจะมีลักษณะเหมือนกันกับแบบสอบถามที่ถามไปยังลูกค้าก่อนปรับปรุงแก้ไข โดยผลสรุประดับคะแนนความพึงพอใจทางด้านคุณภาพหลังการปรับปรุงแก้ไขเปรียบเทียบกับก่อนการปรับปรุงแก้ไข สามารถสรุปโดยย่อได้ดังนี้

1. เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับคะแนนความพึงพอใจทางด้านคุณภาพระหว่างองค์กรตัวอย่างกับบริษัท B ก่อนทำการปรับปรุงแก้ไขและหลังทำการปรับปรุงแก้ไข พบว่าหัวข้อทั้ง 5 หัวข้อที่ต้องการปรับปรุงสามารถสรุปผลได้ดังนี้ ทุกหัวข้อเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างกันแล้วจะพบว่าหลังการปรับปรุงแก้ไขทุกหัวข้อมีคะแนนสูงมากขึ้นกว่าก่อนการปรับปรุงแก้ไข และมีอยู่ถึง 4 หัวข้อที่องค์กรตัวอย่างได้รับคะแนนความแตกต่างสูงกว่าบริษัท B หลังการปรับปรุงแก้ไข โดยมีเพียง 1 หัวข้อที่บริษัท A ได้รับคะแนนความแตกต่างน้อยกว่าบริษัท B ซึ่งเป็นหัวข้อที่ต้องดำเนินการแก้ไขปรับปรุงต่อไป

2. เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับคะแนนความพึงพอใจทางด้านคุณภาพระหว่างองค์กรตัวอย่างกับบริษัท C ก่อนทำการปรับปรุงแก้ไขและหลังทำการปรับปรุงแก้ไข พบว่าหัวข้อทั้ง 11 หัวข้อที่ต้องการปรับปรุงสามารถสรุปผลได้ดังนี้ ทุกหัวข้อเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างกันแล้วพบว่าหลังการปรับปรุงแก้ไขทุกหัวข้อมีคะแนนสูงมากขึ้นกว่าก่อนการปรับปรุงแก้ไข และมีอยู่ถึง 4 หัวข้อที่องค์กรตัวอย่างได้รับคะแนนความแตกต่างสูงกว่าบริษัท C หลังการดำเนินการปรับปรุงแก้ไข และได้รับคะแนนความแตกต่างเท่ากับบริษัท C ถึง 5 หัวข้อหลังการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขจากที่ก่อนการปรับปรุงแก้ไขได้คะแนนน้อยกว่าแต่ยังมีอยู่ 1 หัวข้อที่ได้รับคะแนนความแตกต่างลดลง แต่ยังคงน้อยกว่าบริษัท C ซึ่งมีคะแนนความ

แตกต่างกันอยู่เพียง 0.09 คะแนน ซึ่งถือว่าไม่แตกต่างกันมากนัก ส่วนอีก 1 หัวข้อไม่ได้รับการประเมิน หลังการปรับปรุงแก้ไข คือหัวข้อเรื่องโครงสร้างจุลภาคของผลิตภัณฑ์

โดยจากผลการเปรียบเทียบทั้งองค์กรตัวอย่างเปรียบเทียบกับบริษัท B และองค์กรตัวอย่างเปรียบเทียบกับบริษัท C พบว่ามีหลายหัวข้อที่คะแนนความแตกต่างหลังการปรับปรุงแก้ไขมีคะแนนความแตกต่าง น้อยลงกว่าก่อนการปรับปรุงแก้ไข แต่ยังคงมีคะแนนมากกว่าบริษัท B และบริษัท C ซึ่งเป็นหัวข้อที่ควร ระวังและต้องรับดำเนินการปรับปรุงแก้ไข เพราะแสดงถึงว่าบริษัท B และบริษัท C มีการปรับปรุง ทางด้านคุณภาพขึ้นมาเช่นกัน โดยหัวข้อที่องค์กรตัวอย่างเปรียบเทียบกับบริษัท B มี 9 หัวข้อที่ควร ระวังและปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไป ส่วนหัวข้อที่องค์กรตัวอย่างเปรียบเทียบกับบริษัท C มี 4 หัวข้อ ที่ควรระวัง และปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไป ซึ่งถือว่าการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องตามหลักการ ของการวัดเปรียบเทียบสมรรถนะ

จากการทำกระบวนการวัดเปรียบเทียบสมรรถนะทำให้ทราบว่าองค์กรตัวอย่างมีจุดอ่อนหรือ ข้อด้อย ทางด้านคุณภาพด้านใดบ้าง เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทคู่แข่ง ทำให้องค์กรตัวอย่างทราบว่าควรปรับปรุงหรือ เพิ่มความพึงพอใจแก่ลูกค้าทางด้านคุณภาพด้านใดบ้าง รวมทั้งทำให้ทราบจุดแข็ง หรือหัวข้อทางด้านคุณ ภาพขององค์กรตัวอย่างที่ทางบริษัทลูกค้ามีความพึงพอใจมากกว่าบริษัทคู่แข่ง โดยหัวข้อเหล่านี้เป็นหัวข้อที่ ทางองค์กรตัวอย่างควรรักษาระดับความพึงพอใจของลูกค้าให้ดีกว่าบริษัทคู่แข่งต่อไปและต้องพยายามปรับ ปรุงให้ดีขึ้นกว่าปัจจุบันเพื่อเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าให้มากกว่าเดิมในอนาคต ในทุกๆด้านไม่เพียงทาง ด้านคุณภาพเท่านั้น รวมทั้งควรนำผลการดำเนินงานขององค์กรไปเปรียบเทียบกับองค์กรชั้นนำในระดับโลก ในด้านที่องค์กรต้องการทำการเปรียบเทียบสมรรถนะ เพื่อเป็นการปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่องและเพิ่มศัก ยภาพในการแข่งขันขององค์กรซึ่งจะมีความรุนแรงมากขึ้นในอนาคต

## 7.2 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็น

### 7.2.1 การประยุกต์ใช้เทคนิคการวัดเปรียบเทียบสมรรถนะกับองค์กร

- การประยุกต์ใช้การวัดเปรียบเทียบสมรรถนะเท่าที่ทำการศึกษาเพื่อทำงานวิจัยในครั้งนี้สามารถกล่าวได้ว่าเป็นเทคนิคและเครื่องมือที่ทรงประสิทธิภาพ ที่สามารถใช้ในการปรับปรุงระบบการทำงานได้อย่างหลากหลายขึ้นอยู่กับว่าจะนำไปใช้ในการปรับปรุงด้านใด โดยในงานวิจัยนี้ได้นำมาใช้ในการปรับปรุงความพึงพอใจของลูกค้าทางด้านคุณภาพและนำเทคนิค QFD มาร่วมดัดแปลงใช้ในกระบวนการวัดเปรียบเทียบสมรรถนะ โดยเทคนิค QFD ช่วยให้ทราบถึงลำดับความสำคัญของความต้องการของลูกค้าทางด้านคุณภาพที่แตกต่างกัน รวมทั้งถ่ายทอดและกระจายความต้องการของลูกค้าทางด้านคุณภาพที่แตกต่างกันเหล่านั้นอย่างเป็นระบบจนได้วิธีการที่จะสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ และเป็นการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าไปในเวลาเดียวกัน รูปแบบของ QFD ขึ้นอยู่กับการพิจารณาเลือกใช้ โดยในงานวิจัยนี้จะเป็นการปรับปรุงพัฒนาชิ้นงาน การปรับปรุงกระบวนการทำงาน และการบริการ ที่สามารถใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์ปัญหา ด้วยเครื่องมือวิเคราะห์ทางคุณภาพ เช่น แผนผังก้างปลา แผนผังความสัมพันธ์ แผนผังต้นไม้ เป็นต้น หรือบางครั้งวิเคราะห์เชิงความคิดเห็นเช่น เทคนิคการระดมสมอง ซึ่งช่วยให้เข้าใจถึงสาเหตุของปัญหา และนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขในสิ่งที่ทำให้ลูกค้าเกิดความไม่พึงพอใจทางด้านคุณภาพ ให้ลูกค้ามีความพึงพอใจที่ดีขึ้นกว่าเดิมรวมถึงพัฒนาความพึงพอใจของลูกค้าให้สูงกว่าบริษัทคู่แข่งและมากกว่าความคาดหวังของลูกค้า

- การประยุกต์ใช้เทคนิคกระบวนการวัดเปรียบเทียบสมรรถนะหากจะให้ประสบความสำเร็จอย่างดี ทีมงานควรมีการฝึกอบรมและประสบการณ์ในการนำเทคนิคกระบวนการวัดเปรียบเทียบสมรรถนะใช้งานก่อน อีกทั้งการประยุกต์ใช้เทคนิคกระบวนการวัดเปรียบเทียบสมรรถนะสำหรับในทุกๆ ด้านขององค์กรควรจะเป็นนโยบายของระดับผู้บริหารซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรในด้านที่ต้องการปรับปรุงเป็นไปอย่างรวดเร็ว

- การประยุกต์ใช้เทคนิคการวัดเปรียบเทียบสมรรถนะสามารถนำมาประยุกต์ใช้ซ้ำได้ในลักษณะของการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นเมื่อเวลาผ่านไปหรือเมื่อความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งกระบวนการทางธุรกิจเปลี่ยนแปลงไป ก็ควรมีการนำการวัดเปรียบเทียบสมรรถนะกลับมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในโลกราคาเสรีในอนาคต

## 7.2.2 ประโยชน์ที่ได้รับจากการประยุกต์ใช้เทคนิคกระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะในงานวิจัยนี้

การประยุกต์ใช้เทคนิคกระบวนการวัดเปรียบเทียบสมรรถนะมาใช้ในองค์กรตัวอย่างนอกจากได้ประสพการณ์และแนวทางในการนำเทคนิคกระบวนการวัดเปรียบเทียบสมรรถนะนำไปใช้ในการปรับปรุงระบบการทำงานด้านอื่นต่อไปได้อีกสำหรับองค์กรตัวอย่าง ประโยชน์ด้านอื่นๆ ที่ได้ คือ

- ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของความพึงพอใจของลูกค้าทางด้านคุณภาพขององค์กรตัวอย่าง และบริษัทคู่แข่ง นอกจากนั้นยังนำไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการปรับปรุงการทำงานขององค์กรตัวอย่างต่อไป รวมทั้งนำไปกำหนดตำแหน่งทางการตลาดขององค์กรตัวอย่างได้
- ทราบถึงความต้องการของลูกค้าทางด้านคุณภาพที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กรตัวอย่าง
- ทราบถึงปัจจัยตัวใดในกระบวนการทำงานที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าทางด้านคุณภาพ
- สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการทำการวัดเปรียบเทียบสมรรถนะไปกำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กรตัวอย่างได้
- เป็นแนวทางของการนำเทคนิคการแปรหน้าที่คุณภาพมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของการทำกระบวนการวัดเปรียบเทียบสมรรถนะ
- เป็นการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าทางด้านคุณภาพให้ดีขึ้นกว่าผลดำเนินงานปัจจุบันทั้งในหัวข้อที่ดีกว่าและด้อยกว่าบริษัทคู่แข่ง
- การทำการวัดเปรียบเทียบสมรรถนะ เป็นการสนับสนุนการทำงานร่วมกันเนื่องจากทีมงานมาจากส่วนงานที่เกี่ยวข้องทุกหน่วยงานในองค์กรตัวอย่างมาระดมสมองร่วมกัน ซึ่งทำให้แต่ละหน่วยงานมีความเข้าใจในกระบวนการทำงานที่ทำอยู่ให้ดีขึ้น และ จุดบกพร่องของกระบวนการทำงานที่ทำอยู่ และปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น
- เป็นการช่วยให้องค์กรตัวอย่าง ได้รับประโยชน์จากการเรียนรู้จากผู้อื่นโดยในงานวิจัยนี้ก็คือบริษัทคู่แข่ง

## 7.2.3 ปัญหาและข้อจำกัดของงานวิจัย

ปัญหาและข้อจำกัดของการทำงานวิจัยนี้คือการรวบรวมข้อมูลต่างๆ เพื่อสรุปหาความต้องการของลูกค้า และเปรียบเทียบสถานการณ์ขององค์กรตัวอย่าง กับ บริษัทคู่แข่งในสภาวะปัจจุบัน เทคนิคในการ



รวบรวมข้อมูลได้เลือกใช้วิธีการออกแบบสอบถามแม้จะเป็นวิธีการที่ใช้งบประมาณต่ำ และสะดวกต่อผู้เก็บข้อมูลก็ตาม แต่ผลตอบสนองที่ได้รับกลับมาน้อยมาก

เมื่อเทียบกับปริมาณที่ถูกส่งออกไปคือ 14 ราย จาก 30 แบบสอบถาม สำหรับแบบสอบถามที่ 2 และ 13 ราย จาก 30 แบบสอบถาม สำหรับแบบสอบถามที่ 3.1 และ 3.2 ซึ่งกรณีของงานวิจัยเป็นกรณีศึกษาที่เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร แต่ในการประยุกต์ใช้กับงานจริงต้องพิจารณาถึงเป้าหมายที่ต้องการ ความถูกต้องและแม่นยำของข้อมูลที่ต้องการใช้ เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาเลือกใช้เทคนิคและวิธีการรวบรวมข้อมูลที่เหมาะสม เหตุเพราะว่าความพึงพอใจของลูกค้าเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับงานวิจัยฉบับนี้ โดยจำนวนแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาทั้งแบบสอบถามที่ 2 แบบสอบถามที่ 3.1 และแบบสอบถามที่ 3.2 นั้นทางสถิติถือว่าจำนวนข้อมูลค่อนข้างน้อยโดยข้อมูลที่เหมาะสมในทางสถิติควรมีจำนวนข้อมูลตั้งแต่ 25 ข้อมูลขึ้นไป

จากเหตุผลข้างต้น การเข้าถึงความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าจึงเป็นสิ่งที่ต้องพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบ ความเข้าใจในตัวสินค้าและบริการที่ลูกค้าต้องการจะต้องมีความชัดเจน ซึ่งจะสามารถช่วยนำไปสู่ความต้องการของลูกค้าอย่างมีลำดับชั้นได้ หากความต้องการของลูกค้าที่ถูกพัฒนาด้วยเทคนิคการวัดเปรียบเทียบสมรรถนะ ไม่ได้เป็นความพึงพอใจที่แท้จริงของลูกค้าแล้ว กระบวนการที่ได้ออกมาในท้ายที่สุดจะไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัญหาและข้อจำกัดอีกประการคือ การประเมินผลของการปรับปรุงแก้ไขนั้นพบว่าผลของการประเมินมีอยู่หลายหัวข้อที่ผลลัพธ์ไม่ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากระยะเวลาในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ปรับปรุงกระบวนการทำงานและปรับปรุงบริการนั้นจำเป็นต้องใช้ระยะเวลานานกว่า ขอบเขตเวลาของหลักสูตรการศึกษาจึงสามารถปรับปรุงปัญหาในด้านต่างๆ ขององค์กรตัวอย่างให้ดีขึ้นและเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าทางด้านคุณภาพให้ดีกว่าบริษัทคู่แข่ง

#### 7.2.4 ผลที่ได้รับจากงานวิจัยในเชิงวิชาการและธุรกิจอุตสาหกรรม

ผลที่ได้รับจากงานวิจัยนี้เมื่อพิจารณาในทางวิชาการแล้วกรณีศึกษานี้สามารถใช้เป็นตัวอย่างของผู้ที่สนใจศึกษาในเรื่องของกระบวนการวัดเปรียบเทียบสมรรถนะใช้เป็นแนวทางศึกษาต่อไป หรือสามารถใช้เป็นวิธีการเปรียบเทียบให้ผู้ที่มีความรู้ในเทคนิคการวัดเปรียบเทียบสมรรถนะที่มากกว่าผู้วิจัยพัฒนาวิธีการที่ง่ายกว่าและมีความถูกต้องแน่นอนต่อไปในอนาคต อีกทั้งยังเป็นการนำเสนอวิธีการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ไม่ยึดติดกับรูปแบบวิธีการ แต่ใช้ความต้องการของลูกค้าเป็นเป้าหมายของการพัฒนาดำเนินการ เมื่อพิจารณาในแง่ธุรกิจ ความต้องการของลูกค้าเป็นตัวกำหนดความอยู่รอดของธุรกิจ เมื่อ

การพัฒนาในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านผลิตภัณฑ์ การบริการ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ ก็ สามารถช่วยให้ธุรกิจนั้น ๆ สามารถเพิ่มความสามารถในการแข่งขันได้ ในกรณีขององค์กรตัวอย่างผลการ วิจัยสามารถทำให้เห็นภาพของการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับเป้าหมายของงานวิจัยที่ วางไว้คือการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าให้ดีขึ้น

#### 7.2.5 การพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยกระบวนการวัดเปรียบเทียบสมรรถนะ

เมื่อพิจารณาถึงการทำงานกระบวนการวัดเปรียบเทียบสมรรถนะ พบว่าเป็นเทคนิคหนึ่งในการ ปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยในงานวิจัยฉบับนี้ได้นำความพึงพอใจของลูกค้าในด้านคุณภาพ มาทำ การวัดผลออกมาในรูปคะแนนและนำหัวข้อที่ได้รับคะแนนน้อยกว่าของบริษัทคู่แข่ง ไปปรับปรุงแก้ไขทั้ง ทางด้านผลิตภัณฑ์ กระบวนการทำงาน และการบริการให้ดีขึ้นและเหมาะสมสำหรับตอบสนองต่อความ ต้องการของลูกค้า รวมทั้งยังเป็นการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าให้มากกว่าบริษัทคู่แข่ง โดยเมื่อทำการ พัฒนาแก้ไขจนสิ้นสุดวงจรการปรับปรุงการทำงานในรอบ ๆ หนึ่ง ได้จัดส่งแบบสอบถามไปยังลูกค้าเพื่อ สอบถามคะแนนความพึงพอใจของลูกค้าในด้านคุณภาพเพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินการก่อนการปรับปรุง แก้ไข และ หลังการปรับปรุงแก้ไขขององค์กรตัวอย่าง รวมทั้งเป็นการเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้า หลังการปรับปรุงแก้ไขกับบริษัทคู่แข่งว่าผลดำเนินการเป็นอย่างไร และเสียงสะท้อนที่ได้รับกลับมาในรูป แบบความพึงพอใจของลูกค้าหลังการปรับปรุงแก้ไขก็จะเป็นตัวเริ่มต้นที่ทำให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงระบบ การทำงานอย่างต่อเนื่องต่อไป ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่จะตอบสนองต่อความพึงพอใจในระดับที่ดีกว่า หรือสูงขึ้นกว่าผลดำเนินการในปัจจุบันและเหนือกว่าบริษัทคู่แข่ง และเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันขององค์กร ในอนาคตต่อไป