

การใช้ KPI เพื่อพัฒนาธุรกิจอยู่ซ่อมเรือ: กรณีศึกษาอยู่ซ่อมเรือ

วิภาพรรณ อรุณเวช

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการการขนส่งและโลจิสติกส์

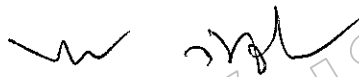
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา

กรกฎาคม 2549

ลิขสิทธิ์นี้เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

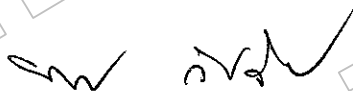
อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบปากเปล่างานนิพนธ์ ได้พิจารณา
งานนิพนธ์ของ วิภาพรรณ อรุณเวช ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการขนส่งและโลจิสติกส์
ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์

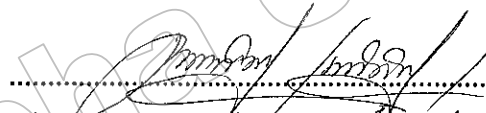


..... ประธาน
(รองศาสตราจารย์ ดร. พงษ์พันธ์ วัชจิตพันธ์)

คณะกรรมการสอบปากเปล่า



..... ประธาน
(รองศาสตราจารย์ ดร. พงษ์พันธ์ วัชจิตพันธ์)



..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการขนส่งและโลจิสติกส์ ของ
มหาวิทยาลัยบูรพา



..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร. ประทุม ม่วงมี)

วันที่ 4 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2549

ประกาศคุณูปการ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงลงด้วยดี ด้วยความกรุณาของบุคคลหลายท่าน ที่สำคัญผู้วิจัยขอขอบคุณดีทั้งหมดที่อาจเกิดขึ้นจากผลงานฉบับนี้ ให้แก่คณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทองค์ความรู้ทั้งปวงให้จนสามารถเขียนผลงานทางวิชาการนี้จนสำเร็จ

ผู้วิจัยขอขอบคุณ รศ.ดร.พอพันธ์ วัชรจิตพันธ์ อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้กรุณาชี้แนะแนวทางในการทำงานนิพนธ์จนสำเร็จลุล่วง และขอขอบคุณ ผู้จัดการฝ่ายรับรองคุณภาพ บริษัท ยูนิไทยชิป ยาร์ด แอนด์ เอนจิเนียริง คุณสมชาย เปลี่ยนใจสุข ผู้จัดการใหญ่ฝ่ายซ่อมเรือ คุณธีรพล อุดม กาญจนันท์ คุณลอเรนซ์ โฮ คุณสุรีย์ จั้วตระกูล คุณจิรภูมิ สังวัฒนา คุณกิตติคุณ วรรณปิยะรัตน์ คุณพิทยา สีนสืบผล คุณประโลม ภัทรพนาวาน ที่ได้ให้คำปรึกษา และให้กำลังใจตลอดระยะเวลาที่ทำงานนิพนธ์นี้

ขอขอบคุณ บิดา มารดา และคุณประทีภย์ อรุณเวช ผู้เป็นสามี ที่ให้โอกาส ให้ความรัก ความห่วงใย และ เป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาที่ทำการศึกษาระดับมหาบัณฑิต ณ มหาวิทยาลัยบูรพา

วิภาพรรณ อรุณเวช

46923204: สาขาวิชา: การจัดการการขนส่งและโลจิสติกส์; วท.ม. (การจัดการการขนส่งและโลจิสติกส์)

คำสำคัญ: KPI/ อุ้งซ่อมเรือ

วิทยานิพนธ์ อรุณเวช: การใช้ KPI เพื่อพัฒนาธุรกิจอุ้งซ่อมเรือ: กรณีศึกษาอุ้งซ่อมเรือ
(USE OF KPI TO DEVELOP SHIPYARD BUSINESS : CASE STUDY OF THE KPI'S)

อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์: พงษ์พันธ์ วัชรจิตพันธ์, Ph.D. 102 หน้า. ปี พ.ศ. 2549,

การศึกษานี้เป็นการศึกษาแนวทางการนำ KPI ไปใช้ในธุรกิจอุ้งซ่อมเรือ: กรณีศึกษาอุ้งซ่อมเรือ เพื่อนำระบบการวัดผลมาใช้ในธุรกิจอุ้งซ่อมเรือ เพื่อให้ธุรกิจดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และให้มีศักยภาพเพียงพอในการสนับสนุนกิจกรรมทางด้านโลจิสติกส์

KPI ช่วยให้องค์กรสามารถวัดความก้าวหน้าที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ แต่สิ่งที่ทำการวัดต่าง ๆ นั้นก็ต้องปรับเปลี่ยนไปตามเป้าหมายที่เปลี่ยนไปด้วย สิ่งที่ต้องทำการวัดควรเป็นสิ่งสำคัญ จำเป็น และมีผลต่อการเดินทางไปถึงเป้าหมายนั้น

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือแผนก 5 แผนก ของอุ้งซ่อมเรือ ซึ่งประกอบด้วย 1) Mechanical Department 2) Hull Department 3) Quality Control Department (QC) 4) Coating Department และ 5) Yard Service Department จำนวน 5 แผนก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ประกอบด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับการใช้ KPI ขององค์กร โดยจัดทำตามขั้นตอน กระบวนการ โดยการตั้ง Goals, Objective, Strategy, Plan, การวัดผลการดำเนินการตามแผนด้วย KPI การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติพรรณนา โดยการหาค่าร้อยละ ความถี่และการจัดอันดับ

ผลการวิจัยพบว่า KPI ที่ดี ต้องสามารถวัดได้ง่าย และนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้ โดยการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นลำดับ และควรมีเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นที่สนใจของทุกฝ่าย และไม่เป็นการวัดที่ซ้ำซ้อน

46923204: MAJOR: TRANSPORT AND LOGISTICS MANAGEMENT; M.Sc.
(TRANSPORT AND LOGISTICS MANAGEMENT)

KEYWORDS: KPI/ SHIP REPAIR

VIPAPAN ARUNAVEJA: USE OF KPI TO DEVELOP SHIPYARD BUSINESS :
CASE STUDY OF THE KPI'S. ADVISOR: PORPAN VACHAJITPAN, Ph.D.102 P. 2006.

This study aimed to study how the KPI in the ship repair operations affected the shipyard business as well as to verify that the KPI system was essential to support the logistics activity effectively and prospectively.

Key Performance Indicators (KPI) system was an essential factor for an organization to achieve its goal; however, the selected indicators had to be flexible and suitable with the conditions in that particular organization.

The samples were five selected departments consisting of Mechanical Department, Hull Department, QC, Coating Department and Yard Service Department. Structured interviews on KPI system implementation in each department consisting of information on methodology, process, objective, and strategic planning and how to obtain the result statistically were conducted for each individual. Descriptive statistics (percentage, frequency and ordering) were employed for the data analysis.

It was found that the most effective KPI system should be clear, simple, and allowed to be continually improved in the same direction, and without repetitive measurement.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่	
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	2
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษา.....	2
ระเบียบวิธีศึกษา	3
ขอบเขตของการศึกษา.....	3
ข้อจำกัดในการศึกษา	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	4
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
กลยุทธ์การบริหารของธุรกิจ (Management Strategy)	6
กลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ (Competitive Strategy)	9
ดัชนีวัดผลความสำเร็จ หรือ Key Performance Indicators (KPIs).....	16
สิ่งที่มีส่วนสำคัญต่อการนำ KPIs ไปปฏิบัติให้สำเร็จ	21
คุณลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี.....	25
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	26
กรอบแนวคิดในการศึกษา.....	27
3 วิธีดำเนินการทำวิจัย	29
ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	29
ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย	29
แหล่งข้อมูล	29
การตรวจสอบข้อมูล.....	30

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การวิเคราะห์ข้อมูล	30
การนำเสนอข้อมูล	30
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	30
4 ผลการศึกษา	31
ประวัติและความเป็นมาของบริษัท	31
ตอนที่ 1 เก็บรวบรวมข้อมูล KPIs ของแต่ละแผนกที่วัดได้ในแต่ละเดือน	42
ตอนที่ 2 การจัดทำ Weight Score	53
แนวทางการแก้ไข	60
5 สรุปผลและข้อเสนอแนะ	62
สรุปผลการศึกษา	62
อภิปรายผล	63
ปัญหาและอุปสรรคในการบริหาร KPI ของบริษัท	64
ข้อเสนอแนะสำหรับการบริหารงานและลำดับแผนการดำเนินการและกลยุทธ์	67
บรรณานุกรม	74
ภาคผนวก	76
ภาคผนวก ก	77
ภาคผนวก ข	89
ประวัติย่อของผู้วิจัย	102

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2-1 แสดง ค่า KPIs ตัวอย่างที่วัดความสำเร็จด้านลูกค้า	18
4-1 แผนการปฏิบัติงานของแผนก Mechanical Department.....	38
4-2 แผนการปฏิบัติงานของแผนก Hull Department	39
4-3 แผนการปฏิบัติงานของแผนก QC Department.....	40
4-4 แผนการปฏิบัติงานของแผนก Coating Department.....	40
4-5 แผนการปฏิบัติงานของแผนก Yard Service	41
4-6 แสดงผล KPI ที่วัดได้จากแผนก Mechanical Department รวม 3 เดือน	42
4-7 แสดงผล KPI ที่วัดได้จากแผนก Hull Department รวม 3 เดือน	43
4-8 แสดงผล KPI ที่วัดได้จากแผนก QC Department รวม 3 เดือน	44
4-9 แสดงผล KPI ที่วัดได้จากแผนก Coating Department รวม 3 เดือน	45
4-10 แสดงผล KPI ที่วัดได้จากแผนก Yard Service Department รวม 3 เดือน.....	46
4-11 แสดงผลค่าเฉลี่ย KPI ที่วัดได้จากแผนก Mechanical Department ในไตรมาสแรก	47
4-12 แสดงผลค่าเฉลี่ย KPI ที่วัดได้จากแผนก Hull Department ในไตรมาสแรก.....	48
4-13 แสดงผลค่าเฉลี่ย KPI ที่วัดได้จากแผนก QC Department ในไตรมาสแรก	50
4-14 แสดงผลค่าเฉลี่ย KPI ที่วัดได้จากแผนก Coating Department ในไตรมาสแรก	51
4-15 แสดงผลค่าเฉลี่ย KPI ที่วัดได้จากแผนก Yard Service Department ในไตรมาสแรก....	53
4-16 แสดงผลการนำ ค่าKPI ของแผนก Mechanic มาทำ Weight Score	54
4-17 แสดงผลการนำ ค่า KPI ของแผนก Hull มาทำ Weight Score.....	55
4-18 แสดงผลการนำ ค่า KPI ของแผนก QC มาทำ Weight Score	56
4-19 แสดงผลการนำ ค่า KPI ของแผนก Coating มาทำ Weight Score	57
4-20 แสดงผลการนำ ค่า KPI ของแผนก Yard Service มาทำ Weight Score.....	58
4-21 แสดงค่าถ่วงน้ำหนัก (Weight Score) ของทั้ง 5 แผนกตามลำดับ	59
ภาคผนวก ก-1 แบบฟอร์ม KPI ที่วัดได้จาก Mechanical Department รวม 3 เดือน	78
ภาคผนวก ก-2 แบบฟอร์ม KPI ที่วัดได้จาก Hull Department รวม 3 เดือน	79
ภาคผนวก ก-3 แบบฟอร์ม KPI ที่วัดได้จาก QC Department รวม 3 เดือน	80
ภาคผนวก ก-4 แบบฟอร์ม KPI ที่วัดได้จาก Coating Department รวม 3 เดือน	81

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
ภาคผนวก ก-5 แบบฟอร์ม KPI ที่วัดได้จาก Yard Service Department รวม 3 เดือน	82
ภาคผนวก ก-6 แบบฟอร์มแสดงการถ่วงน้ำหนักของแผนก Mechanic	83
ภาคผนวก ก-7 แบบฟอร์มแสดงการถ่วงน้ำหนักของแผนก Hull.....	84
ภาคผนวก ก-8 แบบฟอร์มแสดงการถ่วงน้ำหนักของแผนก QC	85
ภาคผนวก ก-9 แบบฟอร์มแสดงการถ่วงน้ำหนักของแผนก Coating	86
ภาคผนวก ก-10 แบบฟอร์มแสดงการถ่วงน้ำหนักของแผนก Yard Service	87
ภาคผนวก ก-11 แบบฟอร์มแสดงการถ่วงน้ำหนักของทั้ง 5 แผนก	88

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2-1 แสดงการใช้ประโยชน์ร่วมกันของผล SWOT Analysis กับ KPIs	8
2-2 แสดงการใช้สูตรในการคำนวณหา Value ของผลการทำงาน (Performance)	10
2-3 แสดงความสัมพันธ์ของขบวนการภายในธุรกิจ เพื่อพัฒนานวัตกรรมใหม่เพื่อความพึงพอใจของลูกค้า.....	18
2-4 แสดงกรอบความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร	19
2-5 การใช้ KPIs ที่ก่อให้เกิดพลังร่วมข้ามฝ่ายงานได้อย่างไร.....	23
2-6 กรอบการพิจารณาการทำ KPI ที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์	25
2-7 กรอบแนวคิดในการวิจัย	28
4-1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายขององค์กร และ กลยุทธ์ที่ใช้ในกรณีศึกษาของ อุชฌมเรือ แหล่งข้อมูล: ฝ่ายซ่อมเรือ บริษัทกรณีศึกษา.....	36
4-2 กรอบแนวคิดที่ได้หลังจากทำวิจัย.....	60