

บทที่ 2

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี บทความ วารสาร ภูมิหลังของบริษัท กรณีศึกษา เป้าหมายของบริษัท กรณีศึกษา สำนวนการออกแบบการใช้ KPI โดยนำทฤษฎีมาปรับใช้จริง โดยนำเสนอเป็นลำดับดังนี้

1. กลยุทธ์การบริหารของธุรกิจ (Management Strategy)
2. กลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ (Competitive Strategy)
3. ดัชนีวัดผลความสำเร็จ หรือ Key Performance Indicators (KPIs)
4. สิ่งที่มีส่วนสำคัญต่อการนำ KPIs ไปปฏิบัติให้สำเร็จ
5. คุณลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี
6. ข้อมูลและประวัติของบริษัท
 - 6.1 สภาพของบริษัท กรณีศึกษา (Company Background)
 - 6.2 เป้าหมาย (Goals) ของบริษัท กรณีศึกษา
 - 6.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจ (SWOT Analysis)
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
8. กรอบแนวคิดในการศึกษา

กลยุทธ์การบริหารของธุรกิจ (Management Strategy)

ในการบริหารธุรกิจองค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ ในอนาคตนักบริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่มุ่งไปสู่อนาคตเพื่อให้สามารถต่อสู้และดำรงอยู่ให้ได้เนื่องจากสถานะการแข่งขันรุนแรงและขยายวงกว้างไปเรื่อย ๆ ไร้ขีดจำกัดและไร้พรมแดน (Globalization) จะต้องใช้หลักวิชาการที่ดีและมีเหตุผลและความเป็นไปได้ที่สอดคล้องกับธุรกิจ นำมาประยุกต์ใช้ให้รัดกุม ถูกต้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ของกิจการนั้น ๆ ในขบวนการกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่มีการเรียบเรียงเป็นตำราและหนังสือที่มีประโยชน์ต่อการเรียนและบริหาร โดย รศ.ดร.สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ เรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Trategic Management) หรือจะเรียกว่าการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) หรือ บางทีก็เรียกว่า การคิดอย่างกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ซึ่งจะนำไปสู่ขบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทางของธุรกิจไม่ว่าจะเป็นการขยายธุรกิจ การลดหรือการเลิกธุรกิจ การหาพันธมิตรทางธุรกิจ การพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อขบวนการผลิตและการปฏิบัติงานภายใน

องค์กร ในเชิงกลยุทธ์ทั้งสิ้น เพื่อเป็นการวางกลยุทธ์ทางการแข่งขัน (Competitive Strategies) ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางการตลาด (Marketing Strategies) ที่เหมาะสมที่สุด

การบริหารในเชิงกลยุทธ์รูปแบบต่าง ๆ มีโครงสร้างของกระบวนการนี้อยู่ 3 ขั้นตอน

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) คือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายในและภายนอก นิยมเรียกกันสั้น ๆ ว่า การวิเคราะห์ SWOT โดยพิจารณาถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ที่มีทั้งโอกาส อุปสรรค และสภาพแวดล้อมภายในที่องค์กรสามารถควบคุมได้ไม่ว่าจะเป็นจุดอ่อน จุดแข็งและตลอดจนวัฒนธรรม ค่านิยมขององค์กร

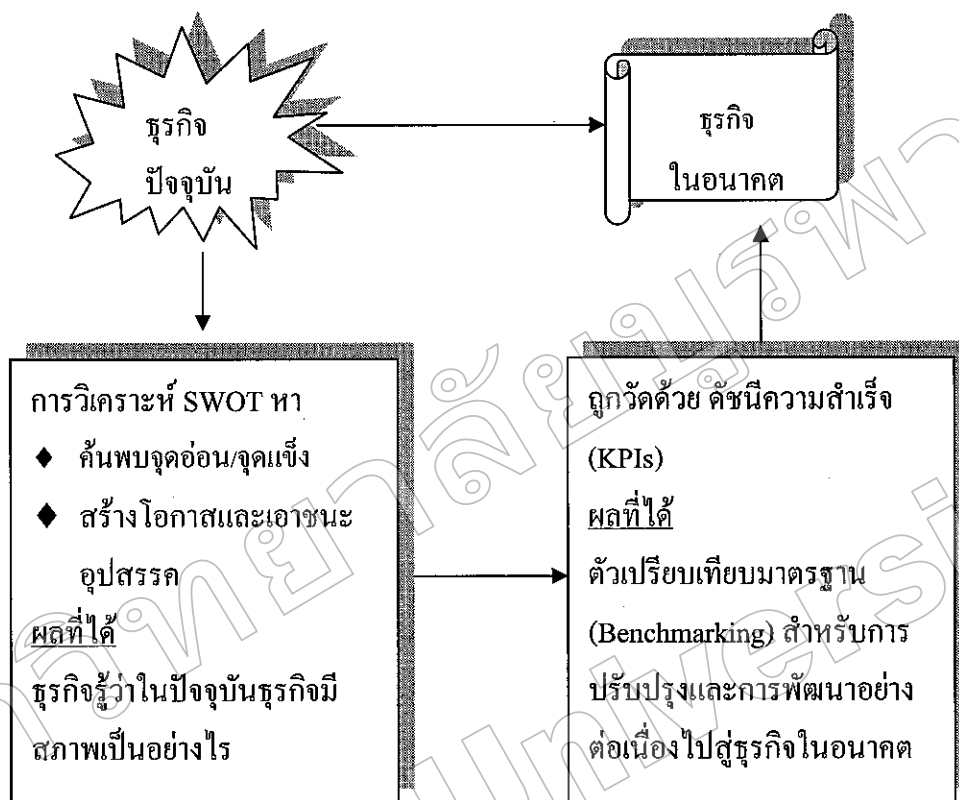
สิ่งสำคัญในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT Analysis) เราต้องทราบว่า การวิเคราะห์ SWOTเป็นอย่างไรและมีประโยชน์อะไรบ้าง อาจจะกล่าวได้ว่าการรู้จักตัวเองก่อนที่จะรู้จักคนอื่นเป็นสัจจะธรรมของชีวิต ในธุรกิจก็เช่นเดียวกันควรรู้จักตัวเองก่อน คือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจ ซึ่งมีความหมายดังนี้

1.1 การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน (Strengths & Weakness) คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร (Internal Environment Analysis) เป็นการศึกษาโครงสร้างขององค์กร ทรัพยากรที่สำคัญในองค์กรคืออะไร มีความความเชี่ยวชาญและความเข้มแข็งเพียงไร ความสามารถหลักอะไรของธุรกิจที่จะเป็นสิ่งสำคัญสำหรับธุรกิจในอนาคต โครงสร้างและฐานะทางการเงิน ทำเลสถานที่ตั้ง ค่าความนิยมอันเกิดจากกิจการเอง ซึ่งจะเปิดให้เกิดโอกาสสำหรับธุรกิจในการวางกลยุทธ์เพิ่มประสิทธิภาพในจุดอ่อนและกลยุทธ์เสริมจุดแข็ง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การรู้ถึงจุดแข็งของธุรกิจจะช่วยให้สามารถกำหนดโอกาสใหม่ทางธุรกิจได้เป็นอย่างดี และประเด็นที่ธุรกิจควรรู้อีกอย่างหนึ่ง คือการรู้จุดอ่อนของตัวเองก็นับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่เราควรรู้ก่อนที่คู่แข่งจะรู้ เพราะนั่นหมายความว่าเราต้องกำจัดจุดอ่อนของเราก่อนที่จะคู่แข่งจะใช้จุดอ่อนของเรามากำจัดเราออกไปจากธุรกิจการแข่งขัน

1.2 การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค (Opportunities & Threats) คือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment Analysis) เป็นการพิจารณาถึงปัจจัยภายนอก ที่เป็นแรงขับเคลื่อนที่จะทำให้ธุรกิจแตกต่างไปจากธุรกิจอื่นหรือทำให้พ่ายแพ้ได้ โดยปกติจะพิจารณาเกี่ยวกับพฤติกรรมของลูกค้า การเปลี่ยนแปลงคู่แข่งและความสัมพันธ์ของพันธมิตรทางธุรกิจ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงของทั้งทางสังคม การเมืองและเศรษฐกิจ เทคโนโลยีทางการอุตสาหกรรมและโครงสร้างการแข่งขันที่มีผลต่อธุรกิจนั้น ๆ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร สามารถสร้างดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ (KPIs) ได้เพื่อนำมาใช้เป็นตัวเทียบมาตรฐาน (Benchmarking) ของตนเองว่าขณะนี้ธุรกิจมีประสิทธิภาพมาก

หากธุรกิจสามารถดำเนินการได้ทั้ง 2 ประการข้างต้น จะทำให้ธุรกิจค้นพบตัวเองได้ดังภาพ



ภาพที่ 2-1 แสดงการใช้ประโยชน์ร่วมกันของผล SWOT Analysis กับ KPIs

อธิบายได้ว่าการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน ทำให้ธุรกิจรู้ว่าในปัจจุบันมีสภาพเป็นอย่างไรขณะเดียวกันการที่จะก้าวไปสู่ธุรกิจอนาคต หรือที่เรียกว่า วิสัยทัศน์ (Vision) ที่ต้องการไปให้ถึงที่สุดนั้นจะต้องมีความสามารถใหม่อะไร ดัชนีผลสำเร็จ (KPIs) จะเข้ามาเป็นตัวเปรียบเทียบมาตรฐาน (Benchmarking) ว่า ธุรกิจมีความสามารถอยู่ในระดับไหน จะแข่งขันที่ 1 หรืออยู่รองได้หรือไม่ หรือขณะนี้ยังเป็นแชมป์ในธุรกิจท้องถิ่น ถ้าจะก้าวขึ้นชิงแชมป์ระดับส่วนกลาง จะต้องปรับปรุงและพัฒนาอะไรบ้างนั่นคือสิ่งที่เป็ความเชื่อมโยงและประสานประโยชน์อย่างใหญ่หลวงต่อธุรกิจ ซึ่งมีธุรกิจน้อยมากที่จะพัฒนาให้เกิดการเชื่อมโยงได้อย่างสมบูรณ์ในการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน กับการพัฒนาดัชนีวัดผลสำเร็จ เพื่อก้าวไปสู่มาตรฐานธุรกิจตามที่ผู้บริหารธุรกิจต้องการ

อาจจะพูดได้ว่า ความจริงจังและอดทนในการค้นคว้าหาตัวเอง เป็นสิ่งวิเศษสุดของการดำเนินธุรกิจ หากธุรกิจใดก็ตามคิดว่ารู้อยู่แล้วว่าเราเป็นอย่างไร นั้นหมายถึง กำลังก้าวเดินไปสู่

หนทางที่ยากลำบากของคนในองค์กร และการพัฒนาดัชนีวัดผลสำเร็จเป็นสิ่งที่ยากขึ้นอีก เพราะต้องการเวลาในการนั่งคิดปรึกษาหารือว่าในแต่ละด้านของธุรกิจที่บ่งชี้ความสำเร็จนั้น ควรมีไม้บรรทัดวัดแบบใดและอย่างไรจึงจะเหมาะสมกับธุรกิจ ขณะเดียวกันเมื่อพัฒนาขึ้นมาแล้วต้องใช้เป็น “ตัวเปรียบเทียบมาตรฐาน” (Benchmarking) อย่างจริงจังและพัฒนาอย่างต่อเนื่องซึ่งในระยะไม่เกิน 3 ปี ธุรกิจจะก้าวไปสู่วิสัยทัศน์ของท่านได้อย่างเห็นจริงกับตา (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2546)

2. ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Choice) เป็นการกำหนดแนวทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดโดยอาศัยการวิเคราะห์เบื้องต้นของการวิเคราะห์ สร้างความเข้าใจในเรื่องที่วิเคราะห์ว่าเป็นอย่างไร โดยชัดเจน เน้นความเป็นไปได้ของการนำไปปฏิบัติการจริงเพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนด

3. การนำกลยุทธ์ไปใช้ (Strategic Implementation) ถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ต้องเข้าใจว่ามีความพร้อมเพียงไรของทรัพยากรต่าง ๆ ของจังหวัด ระยะเวลาสอดคล้องกันหรือไม่ มีพื้นฐานการเก็บรวบรวมข้อมูลหรือที่เรียกว่า การจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศ มีการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความเข้าใจเป็นหนึ่งเดียวกันบนภารกิจที่ถูกกำหนดขึ้นบนความต้องการและค่านิยมเดียวกัน

กลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ (Competitive Strategy)

การกำหนดกลยุทธ์ทางการแข่งขันของธุรกิจนั้นจะต้องวิเคราะห์ถึงโครงสร้างของการแข่งขันอันประกอบด้วย บรรยากาศของการแข่งขัน (Competitive Climate) อุปสรรคต่อการเข้าและออกจากธุรกิจ (Entry & Exit Barriers) พลังของสินค้าทดแทน (Substitute) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Buyer) อำนาจต่อรองของผู้ขาย (Supplier) และกลุ่มของธุรกิจการค้า (Business Competitive)

1. บรรยากาศของการแข่งขัน (Competitive Climate) หมายถึงลักษณะความเข้มข้นของการแข่งขันซึ่งเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมและรูปแบบของการแข่งขัน ขณะเดียวกันบรรยากาศของการแข่งขันจะเป็นตัวกำหนดองค์ประกอบของการใช้ทรัพยากรมนุษย์ วัตถุดิบและส่วนงานต่าง ๆ เพื่อผลักดันให้เกิดความสามารถในการแข่งขันเพื่อการอยู่รอด

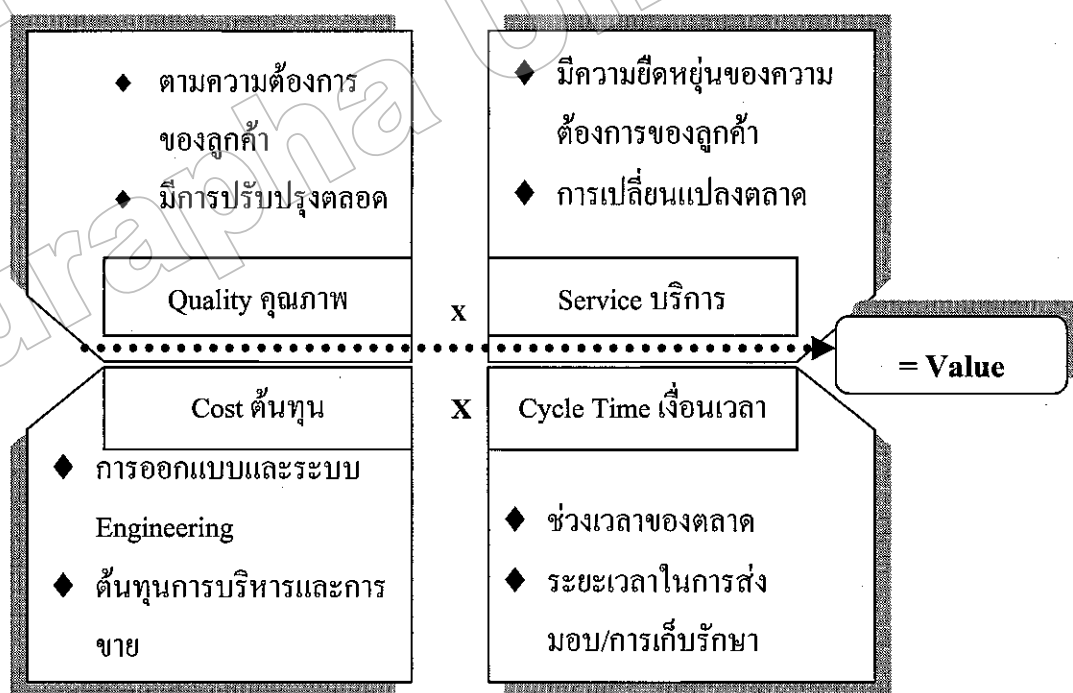
2. พลังของสินค้าทดแทน (Substitute) หมายถึงสินค้าที่สามารถใช้ทดแทนสินค้าที่มีอยู่ได้ ค่าแพงที่จะกันสินค้าทดแทนได้ ส่วนมากเป็นสินค้าที่มีลักษณะพิเศษใช้เฉพาะด้าน และความจงรักภักดีในสินค้า (Loyalty) หรือการมีค่านิยมต่อสินค้านั้น ๆ ที่ไม่สามารถหาสิ่งอื่นทดแทนได้

3. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Buyer) เป็นอำนาจต่อรองที่เกิดระหว่างลูกค้ากับธุรกิจ โครงสร้างลูกค้าจะเป็นตัวกำหนดอำนาจต่อรองกับธุรกิจ ถ้าธุรกิจต้องพึ่งพาลูกค้าเป็นหลัก จำนวนลูกค้าจึงเป็นปัจจัยหลักที่ต้องนำมาพิจารณา จำนวนน้อยแรงต่อรองจากลูกค้ามาก จำนวนลูกค้ามากแรงต่อรองก็จะน้อย และปัญหาที่ลูกค้าจะทำ กิจการย้อนหลัง (Backward Integration)

4. อำนาจต่อรองของผู้ขาย (Supplier) สิ่งที่ต้องพิจารณาคือ จำนวนผู้ขาย โครงสร้าง ต้นทุนและวัตถุดิบการผลิต ต้นทุนที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (Switching Cost) หรือการ ทำกิจการไปข้างหน้าของผู้ขาย (Forward Integration)

5. อุปสรรคต่อการเข้าและออกจากธุรกิจ (Entry & Exit Barriers) ธุรกิจนั้นเป็น อุตสาหกรรมที่คู่แข่งรายใหม่สามารถเข้าร่วมแข่งขันได้ยากหรือง่ายเพียงไร มีปัจจัยหลายอย่าง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องความหลากหลายของสินค้า ระดับราคาสินค้า ต้นทุนการผลิต เงินทุนที่ใช้ในการ ดำเนิน กิจการ และความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากน้อยเพียงใด

6. กลุ่มของธุรกิจคู่แข่ง (Business Competitive) หมายถึงกลุ่มที่ทำธุรกิจเหมือนกันและ เป็นคู่แข่งกันในธุรกิจปัจจุบัน เป็นกลุ่มที่ธุรกิจต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะเป็นกลุ่มที่ สร้างผลกระทบโดยตรงต่อธุรกิจเป็นอันดับแรก ในกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีอัตราการเติบโตสูง กำลัง เผชิญปัญหาเกี่ยวกับการขยายตัวของการแข่งขันที่มีทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ ความอยู่รอดต้อง อาศัยกลยุทธ์ธุรกิจที่สามารถสร้างประสิทธิภาพการแข่งขัน (Efficient Competitive) ที่เน้นการผลิต และการให้บริการ อันมี 2 องค์ประกอบหลัก คือ ต้นทุนต่อหน่วยต่ำ (Cost Effective) และสินค้าหรือ บริการยังมีคุณภาพสูง (High Quality) ซึ่งสามารถวัดค่าผลของงานเพื่อเป็นการเปรียบเทียบ สถานะปัจจุบันของกิจการกับคู่แข่งทางธุรกิจได้



ภาพที่ 2-2 แสดงการใช้สูตรในการคำนวณหา Value ของผลการดำเนินงาน (Performance)

ความหมายของจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goal) (วัฒนา พัฒนพงศ์, 2546, หน้า 129- 138)

จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ คือ จุดมุ่งหมายในระดับถัดมาจากพันธกิจ (Mission) เป็นการนำพันธกิจแต่ละด้านมากำหนดจุดมุ่งหมายให้ชัดเจนยิ่งขึ้น จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์จึงมีความชัดเจนมากกว่าข้อความในพันธกิจ จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์เป็นเรื่องของอนาคต เป็นข้อความที่กำหนดไว้เพื่อเป็นทิศทางของการใช้กลยุทธ์ หรือกิจกรรมกลยุทธ์ (Strategies or Strategic Activities) จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์มีระยะเวลาระหว่าง 3 ถึง 5 ปี

ความสำคัญของจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์

ถ้าไม่มีการกำหนดจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ ก็คงไม่สามารถทราบได้ว่า จะวางแผนจะบริหาร และจะใช้กลยุทธ์เพื่ออะไรกัน? จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์เป็นเสมือนจุดมุ่งหมายของการเดินทางไกลที่ใช้ระยะเวลาประมาณ 3 ถึง 5 ปี ถามว่า ในช่วงระยะเวลา 3 ถึง 5 ปีข้างหน้า จะมีวิธีการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรในลักษณะแบบก้าวกระโดดได้อย่างไร และจะให้ประสบผลสำเร็จมากน้อยแค่ไหน? คำตอบคือ ต้องดูที่จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์

มองอีกมิติหนึ่ง จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์เป็นเสมือนตัวเชื่อมต่อระหว่างแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ เป็นเครื่องมือในการแปลงกลยุทธ์สู่ปฏิบัติการ ถ้าเข้าใจในประเด็นนี้อย่างชัดเจน ก็จะไม่มีปัญหาในเรื่องการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

หนึ่งในทางปฏิบัติ ในการทำจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ให้เป็นรูปธรรมนั้น นิยมกำหนดหรือเปลี่ยนจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ให้เป็นแผนงาน ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ก็คือจุดมุ่งหมายของแผนงานนั่นเอง

ลักษณะของจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ที่ดี มีดังนี้คือ

1. ต้องสื่อให้เห็นถึงผลลัพธ์ปลายทาง (Result) ในอีก 3-5 ปี ที่องค์กรต้องการบรรลุถึง
2. ต้องเป็นจุดมุ่งหมายที่สอดคล้องกับพันธกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กร
3. ต้องมีลักษณะเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน สามารถแปลงเป็นกิจกรรมที่สามารถสื่อสารเพื่อมอบหมายงานและกระจายงานให้แก่พนักงานระดับปฏิบัติการได้
4. ต้องมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ เมื่อถึงเวลาปฏิบัติต้องสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง ซึ่งหมายถึงต้องจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นไว้พร้อมสำหรับรองรับ
5. ต้องสามารถนำไปสู่การครองส่วนแบ่งตลาดหรือครองสัดส่วนผู้รับบริการได้มากกว่าคู่แข่ง
6. ต้องสามารถนำไปสู่การพัฒนาวิธีการให้บริการและวิธีการผลิตแบบใหม่ที่ดีกว่า

7. ต้องสามารถนำไปสู่การลดต้นทุน การเพิ่มประสิทธิภาพ และการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร

8. ต้องสามารถนำไปสู่การเพิ่มทุน เครื่องมือ และอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการเติบโตขององค์กร

9. ต้องสามารถนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามตัวชี้วัดความสำเร็จด้านต่าง ๆ ขององค์กร

10. ต้องสามารถนำไปสู่การพัฒนาวิธีการบริหารจัดการขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

11. ต้องสามารถนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรขององค์กรทั้งด้านความรู้ ทักษะ ทักษะ และพฤติกรรมอย่างต่อเนื่อง

12. ต้องสามารถนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง ต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อองค์กรอย่างสมดุล

13. ต้องสามารถนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรให้มีความรักความภักดีมีความรับผิดชอบต่อน้ำที่และอุทิศตนต่อองค์กร

14. ต้องสามารถนำไปสู่การยกระดับความรับผิดชอบต่อบุคลากรขององค์กร ต่อสังคม และต่อสิ่งแวดล้อม

15. ต้องสอดคล้องกับความที่บ่งบอกถึงความมุ่งมั่น ในการผดุงไว้ซึ่งคุณธรรม จริยธรรม และอุดมการณ์ขององค์กร

16. ต้องสามารถบรรลุถึงได้ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้

17. ต้องสามารถวัดได้ในแง่ปริมาณ คุณภาพ สถานที่ และเวลา เป็นต้น

ประโยชน์ของจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้คือ

1. จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ทำให้ทราบทิศทางของกิจกรรมชัดเจนขึ้น

2. จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ทำให้ทราบขอบเขตของกิจกรรมชัดเจนขึ้น

3. จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ทำให้สามารถยกระดับการเติบโตของธุรกิจให้สูงขึ้นแบบ

ทวีคูณ

4. จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ทำให้สามารถเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดได้มากขึ้นแบบทวีคูณ

5. จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ทำให้เป้าหมายระดับพันธกิจมีความชัดเจนยิ่งขึ้น

6. จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ทำให้ทราบรายละเอียดของเป้าหมายระดับพันธกิจได้มากขึ้น

7. จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ทำให้ทราบเป้าหมายขององค์กรในอนาคตชัดเจนขึ้น

8. จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ทำให้การกำหนดเป้าหมายในระดับรองลงไปมีความชัดเจน

มากขึ้น

9. ข้อความจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจนช่วยให้เป้าหมายด้านต่าง ๆ ในอนาคตชัดเจนด้วย

10. จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ทำให้กำหนดวัตถุประสงค์ของแผนงาน (Program Goal) ได้ง่ายขึ้น

องค์ประกอบของข้อความจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์

1. จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ด้านการเงิน
2. จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ด้านลูกค้า
3. จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ด้านบุคลากร
4. จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ด้านการพัฒนาองค์กร
5. จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ด้านการเติบโตขององค์กร
6. จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ด้านการแข่งขัน
7. จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ด้านการพหุคุณธรรม
8. จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม
9. จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ด้านวิจัยและพัฒนา
10. จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ด้านการโฆษณาและประชาสัมพันธ์

วิธีการจัดทำจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

1. จัดประชุมร่วมผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และบุคลากรที่รับผิดชอบด้านการวางแผน

2. วิทยากรผู้เชี่ยวชาญบรรยายเพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมเข้าใจแนวความคิดเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์

3. จัด Workshop ระดมสมองเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

3.1 ปัจจุบันการดำเนินการของธุรกิจเป็นอย่างไร (Where are we now?) โดย

3.1.1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านต่าง ๆ เช่น ด้านเศรษฐกิจ ด้านการแข่งขันของธุรกิจ ด้านการเมือง ด้านสังคม/ วัฒนธรรม ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

3.1.2 วิเคราะห์ความสามารถด้านการบริหารด้วยเครื่องมือ McKinsey's 7-S เช่น กลยุทธ์ที่ใช้นำ (Strategy) โครงสร้างองค์กร (Structure) ระบบการจัดการ (System) วิถีจัดการของผู้บริหาร (Style) บุคลากรขององค์กร (Staff) ค่านิยมร่วม (Shared Values) ทักษะของบุคลากร (Skills)

3.1.3 วิเคราะห์ความสามารถด้านการบริหารด้วยเครื่องมือ Value Chain เช่น วิเคราะห์กิจกรรมหลัก (Primary Activities) ซึ่งประกอบด้วย ระบบตรวรับสินค้าและบริการ

(Inbound Logistic) ระบบการปฏิบัติงาน (Operation) ระบบส่งมอบสินค้าและบริการ (Outbound Logistic) ระบบต้อนรับและบริการประชาชน (Marketing and Sales) ระบบการให้บริการทั่วไป (Services) ระบบวิเคราะห์กิจกรรมสนับสนุน (Supporting Activities) ซึ่งประกอบด้วย การจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement) การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructure)

3.2 ในอนาคตเราต้องการไปที่ใด ? (Where do we want To Be?) โดย

3.2.1 วิเคราะห์และประเมินปัจจัยภายนอกองค์กร

3.2.1 วิเคราะห์และประเมินปัจจัยภายในองค์กร

3.3 ทำอย่างไร จึงจะไปถึงจุดนั้น?

3.3.1 วิเคราะห์กลยุทธ์ด้วยเครื่องมือวิเคราะห์ BCS Model ซึ่งเป็นตัวแบบ

วิเคราะห์การเติบโตและส่วนแบ่งตลาดของบริษัทที่ปรึกษา Boston Consulting Group ได้กำหนดประเด็นหลักในการวิเคราะห์ไว้ 2 ประเด็นคือ ประเด็นเกี่ยวกับการเติบโต (Growth) และประเด็นเกี่ยวกับส่วนแบ่งการตลาด (Market Share)

3.3.2 วิเคราะห์กลยุทธ์ด้วยเครื่องมือวิเคราะห์ GE Model ซึ่งเป็นตัวแบบวิเคราะห์แผนที่ดึงดูดใจทางการตลาด (Market Attractiveness) และจุดแข็งขององค์กร (Business Strength Matrix)

การกำหนดกิจกรรมเชิงกลยุทธ์

ตามทฤษฎีแล้ว “กลยุทธ์” หมายถึง “วิธีการบริหารจัดการที่ดี ยกระดับความสำเร็จ การเจริญเติบโตและความก้าวหน้าขององค์กรแบบก้าวกระโดด โดยเน้นการใช้นวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ หรือความคิดใหม่ ๆ ดังนั้นกลยุทธ์จึงมักจะต้องอาศัยวิธีการที่พยายามไม่ให้เหมือนใคร ไม่ให้ใครเหมือน แปลกแหวกแนว ไม่มีใครคาดถึง” ต้องพยายามให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับกระบวนการทัศน์ (Paradigm Shift) หรือเกิดนวัตกรรม (Innovation) หรือสิ่งประดิษฐ์คิดค้นใหม่ วิธีการบริหารจัดการที่ซ้ำกับวิธีการที่ผู้อื่นทำ เราไม่เรียกว่ากลยุทธ์ เพราะจะไม่สามารถเอาชนะคู่แข่งได้ วิธีการที่จะเอาชนะคู่แข่งได้ต้องเป็นวิธีที่คู่แข่งไม่ทราบมาก่อน เหนือความคาดหมาย และหากไม่เคยใช้มาก่อนก็ถือเป็นกลยุทธ์ที่ดี ในทางปฏิบัติกลยุทธ์ตามที่กำหนดกันโดยทั่วไปในปัจจุบัน ไม่ใช่กลยุทธ์ที่เกิดการเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ เกิดจากนวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ หรือความคิดใหม่ ๆ หากแต่เป็นวิธีการพัฒนาในเชิงปรับปรุง (Continuous Improvement) มากกว่า

ลักษณะของกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ที่ดี สรุปได้ดังนี้คือ

1. เป็นกิจกรรมที่เกิดจากการค้นพบกระบวนการทัศน์ใหม่ (New Paradigm)
2. เป็นกิจกรรมที่เกิดจากการค้นพบนวัตกรรม

3. เป็นกิจกรรมที่เกิดจากการค้นพบสิ่งประดิษฐ์ใหม่
4. เป็นกิจกรรมที่เกิดจากการค้นพบแนวความคิดใหม่
5. เป็นกิจกรรมที่ยกระดับความสำเร็จแบบก้าวกระโดด
6. เป็นกิจกรรมที่อย่างน้อยต้องนำไปสู่ความสำเร็จ แม้จะเป็นความสำเร็จระดับ

การปรับปรุงก็ตาม

7. เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นโดยอิงข้อความของจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์
8. เป็นกิจกรรมที่สามารถช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้ก่อนคู่แข่ง
9. เป็นกิจกรรมที่ต้องไม่ส่งผลกระทบต่อคุณธรรม ศีลธรรมและจริยธรรมอันดีของสังคม
10. เป็นกิจกรรมที่ไม่มุ่งทำลายแต่มุ่งสร้างสรรค์

ประโยชน์ของกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

1. การกำหนดกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ทำให้ทราบทิศทางและขอบเขตของจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ได้ชัดเจนขึ้น
2. การกำหนดกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ย่อมสามารถทำให้จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์สัมฤทธิ์ผลได้
3. กิจกรรมเชิงกลยุทธ์สามารถทำให้ทราบรายละเอียดของจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์มากขึ้น
4. การกำหนดกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ได้ถูกต้องเหมาะสมสามารถช่วยให้การกำหนดแผนงาน และโครงการ ครอบคลุมได้ครบถ้วน

องค์ประกอบของข้อความกิจกรรม มีดังนี้

1. กลยุทธ์ทางเลือกทั่วไปในระดับนโยบายองค์การ (General Alternative Strategy) เช่น กลยุทธ์ความถนัด (Concentration Strategies) กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategies) กลยุทธ์สร้างความเติบโต (Growth Strategies)
2. การรวมกิจกรรมในแนวตั้ง (Vertical Integration)
3. การรวมกิจกรรมในแนวนอน (Horizontal Integration)
4. การกระจายการลงทุน (Diversification)
5. การรวมตัวและการร่วมลงทุน (Mergers and Joint Ventures)
6. การเพิ่มมูลค่าของกิจการ (Leveraged Buyouts)
7. กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategies)
8. การย้อนกลับไปหากิจกรรมหลัก (Turnaround Strategy)
9. การถอดถอนบางส่วนขององค์การ (Divestment Strategy)
10. การเลิกกิจการ (Liquidation Strategy)

อนึ่ง นักจัดกิจกรรมเชิงกลยุทธ์บางท่าน ได้ให้ทัศนะว่าในการกำหนดข้อความกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ ควรมียอดประกอบต่อไปนี้

1. ระดับนโยบาย
 - 1.1 ลักษณะของบริการ
 - 1.2 ผู้ได้รับประโยชน์
 - 1.3 ห้วงเวลา (Sequence Strategy)
2. ระดับปฏิบัติการ
 - 2.1 ความต้องการของผู้รับบริการ/ ผู้ซื้อ (Demand)
 - 2.2 ผลงาน/ สินค้าที่คาดว่าจะบริการหรือจำหน่ายได้
 - 2.3 ทรัพยากรสนับสนุน (Resource)

วิธีการได้มาซึ่งกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

1. จัดประชุมร่วมผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และบุคลากรที่รับผิดชอบด้านการวางแผน
2. วิทยาการผู้เชี่ยวชาญบรรยายเพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมเข้าใจแนวความคิดเกี่ยวกับ

จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์

3. จัด Workshop ระดมสมองด้วยการแตกวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ออกเป็นกิจกรรมต่าง ๆ โดยยึดหลัก “ลักษณะของกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ที่ดี”
4. วิทยาการผู้เชี่ยวชาญคอยกำกับดูแล แก้ปัญหา และให้ข้อเสนอแนะ
5. ผลของการระดมสมองคือ กิจกรรมเชิงกลยุทธ์

ดัชนีวัดผลความสำเร็จ หรือ Key Performance Indicators (KPIs)

ความสำเร็จเป็นอย่างสูงของ Kaplan และ Norton ที่นำเสนอ ดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ (KPIs) เครื่องมือวัดทางธุรกิจชนิดใหม่ที่บอกนักธุรกิจว่า “อย่าใช้วิธีการบัญชีที่ใช้อยู่เดิมเท่านั้น” เพราะอาจทำให้ธุรกิจล้มเหลวได้ มีความหมายที่ทำให้คิดและควรพิจารณาว่า การบัญชีและการเงินมีความสำคัญกับธุรกิจ แต่เป็นเพียงการบอกคิดว่าธุรกิจเป็นอย่างไร แต่ไม่ได้เป็นการบอกว่าอนาคตจะชนะหรือไม่และจะมีกลยุทธ์อย่างไร และยังต้องมีตัววัดที่ไม่ใช่การเงินอีก 3 ด้านคือ ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้กับการเติบโต ซึ่งทั้ง 4 ดัชนีนั้นเป็นการสมดุลระหว่างวัตถุประสงค์ระยะสั้น, ระยะกลาง และระยะยาว ระหว่างผลได้ที่ต้องการและตัวผลักดันผลงานสำหรับผลได้ และระหว่างการวัดวัตถุประสงค์ที่สามารถจับต้องได้กับจับต้องไม่ได้เช่นกัน โดยกรอบแนวคิดและตัวอย่างนำมาจากหนังสือ The Balanced Scorecard ของ Kaplan และ Norton (1996) เป็นหลัก ดัชนีการวัดผลจึงแบ่งได้ 4 ประเภทดังนี้

1. ดัชนีวัดด้านการเงิน (Financial Perspective, KPIs) เป็นดัชนีวัดตัวแรกที่เราคุ้นเคยกันดีอยู่แล้ว โดยมีแนวคิดด้านการเงินที่ต้องการชี้วัด “กลยุทธ์การนำไปปฏิบัติและปฏิบัติการ” เป็นการสร้างเครื่องมือเพื่อปรับปรุงผลกำไรขาดทุนของธุรกิจ วัดดูประสพความสำเร็จด้านการเงินซึ่งมีรูปแบบโดยทั่วไปที่จะสัมพันธ์กับความสามารถในการทำกำไร ตัวอย่างดัชนีวัด เช่น รายได้จากการดำเนินการ ผลตอบแทนต่อทุน หรือ EVA (Economic Value Added) คือ คุณค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ การมองทางเลือกของวัดดูประสพความสำเร็จทางการเงินด้านความสามารถในการสร้างยอดขายให้เติบโต หรือสร้างกระแสเงินสด การที่จะใช้ KPIs ด้านการเงินจำเป็นต้องทราบถึงวัดดูประสพความสำเร็จด้านการเงินซึ่งในทฤษฎีกลยุทธ์ธุรกิจมักจะแนะนำว่า กลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจมีอยู่ 3 ขั้นด้วยกันคือ

ขั้นที่ 1 ช่วงที่ธุรกิจเติบโต (Growth) ซึ่งเป็นช่วงต้นของวัฏจักรธุรกิจที่มีผลิตภัณฑ์หรือนัยสำคัญกับศักยภาพการเติบโตโดยวัดดูประสพความสำเร็จด้านการเงินจะเน้นที่การเติบโตของยอดขายในตลาดและลูกค้าใหม่และจากผลิตภัณฑ์ใหม่ ส่วนด้านบริการ ระดับของการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ระบบสมรรถนะพนักงานและการเปิดตลาดใหม่ การขายและช่องทางการจำหน่าย

ขั้นที่ 2 ช่วงต่อเนื่อง (Sustain) คือช่วงที่หน่วยธุรกิจคาดหวังจะรักษาสถานะตลาดให้โตวันโตคืน ส่วนใหญ่หน่วยธุรกิจในขั้นต่อเนื่องจะใช้วัดดูประสพความสำเร็จด้านการเงินที่สัมพันธ์กับความสามารถในการทำกำไร ซึ่งเป็นการวัดผลแบบเดิม

ขั้นที่ 3 เก็บเกี่ยวผล (Harvest) บางหน่วย ธุรกิจจะดำเนินอยู่ในช่วงอิมตัวของวัฏจักรธุรกิจ ซึ่งเป็นช่วงที่บริษัทต้องการเก็บเกี่ยวผลการลงทุนที่ได้ทำมาในช่วง 2 ช่วงก่อนหน้านี้

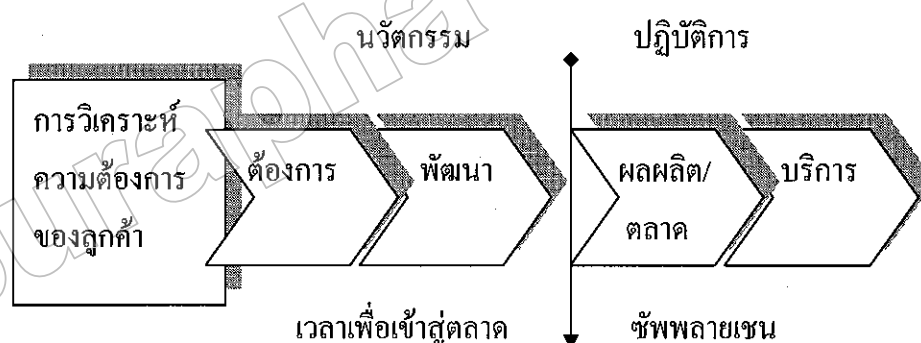
2. ดัชนีวัดด้านลูกค้า (Customer Perspective) ในมุมมองการวัดผลด้านลูกค้าจะมีผลได้หลักก็คือต้องสร้างความพึงพอใจของลูกค้า ต้องมีการรักษาลูกค้าเก่า ตลอดจนการได้มาซึ่งลูกค้าใหม่ ความสามารถในการทำกำไรจากลูกค้าและตลาดกับลูกค้าในกลุ่มเป้าหมาย

ตารางที่ 2-1 แสดง ค่า KPIs ตัวอย่างที่วัดความสำเร็จด้านลูกค้า

ด้านลูกค้า	ดัชนีวัดผลสำเร็จด้านลูกค้า (KPIs-C)
ส่วนแบ่งตลาด	สะท้อนสัดส่วนของธุรกิจที่ได้รับจากตลาด ในเทอมของจำนวนลูกค้า ค่าใช้จ่าย หรือยอดขาย โดยผ่านการขาย
การได้มาซึ่งลูกค้าใหม่	วัดผลในเชิงของอัตราที่ธุรกิจสามารถดึงลูกค้าหรือได้ลูกค้าใหม่หรือธุรกิจใหม่ เช่น จำนวนลูกค้าใหม่ ยอดขายในกลุ่มลูกค้าใหม่
ความพึงพอใจของลูกค้า	ประเมินระดับความพอใจของลูกค้าตามเกณฑ์ผลงานที่เน้นเฉพาะในเรื่อง การเสนอคุณค่าให้ลูกค้า เช่น การสร้างความพอใจของลูกค้า
ความสามารถในการทำกำไรจากลูกค้า	วัดผลกำไรสุทธิของลูกค้าหรือส่วนแบ่งตลาดภายหลังหักค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่ใช้เพื่อสนับสนุนต่อลูกค้า

3. ดัชนีวัดด้านกระบวนการภายใน (Internal's Business Processing Perspective)

ดัชนีวัดผลด้านกระบวนการภายใน (KPIs – I) ผู้บริหารจะนิยามกระบวนการภายในที่สำคัญ ๆ ซึ่งองค์กรต้องรู้ว่า ดัชนีวัดผลด้านนี้มุ่งที่กระบวนการภายในที่มีผลกระทบสูงสุดต่อความพึงพอใจของลูกค้าและบรรลุผลสำเร็จต่อวัตถุประสงค์ด้านการเงินขององค์กร

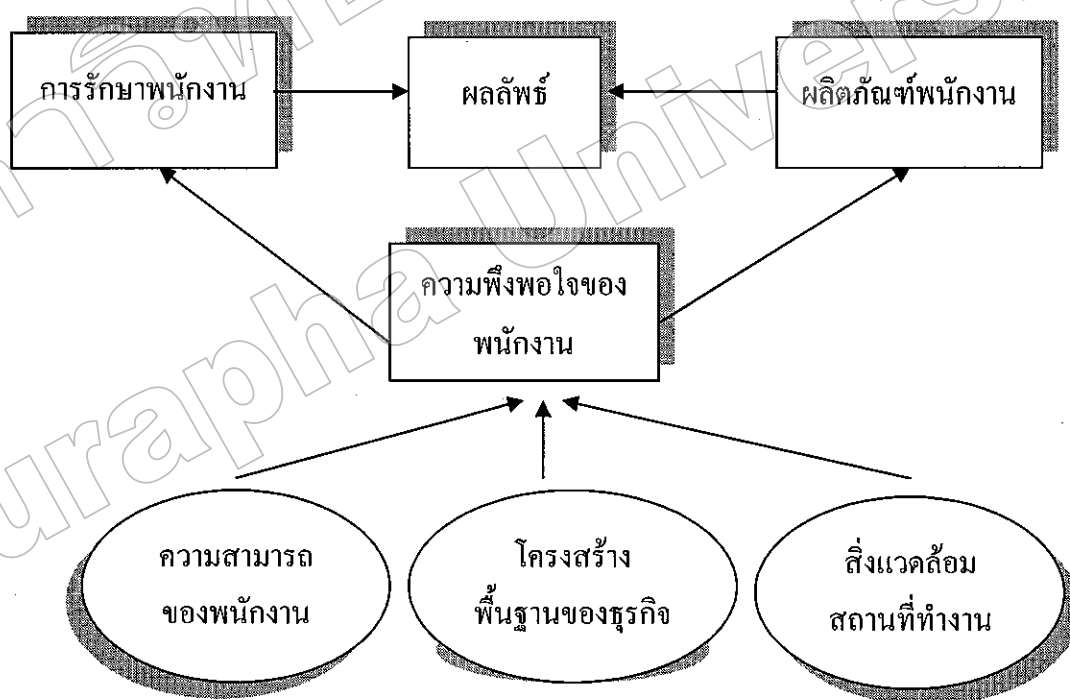


ภาพที่ 2-3 แสดงความสัมพันธ์ของกระบวนการภายในธุรกิจ เพื่อพัฒนานวัตกรรมใหม่เพื่อความพึงพอใจของลูกค้า

4. ดัชนีวัดด้านการเรียนรู้กับการเติบโต (Learning and Growth Perspective) ดัชนีวัด

ด้านการเรียนรู้กับการเติบโต (KPIs – L) เป็นการวัดผลด้านที่ 4 การเรียนรู้กับการเติบโตซึ่งวิเคราะห์โครงสร้างพื้นฐานที่องค์กรต้องสร้างขึ้นเพื่อ การเติบโตและการปรับปรุงในระยะยาว โดยที่ดัชนี

วัดทางด้านลูกค้าและวัดทางด้านการบริหารภายใน วิเคราะห์ปัจจัยสำคัญที่สุดสำหรับความสำเร็จ ปัจจุบันและอนาคต การเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร ได้มาจาก 3 แหล่งหลักที่สำคัญคือ ทรัพยากรคน, ระบบ, และกระบวนการขององค์กร และเพื่อปิดช่องว่างระหว่างความสามารถของคน ระบบและกระบวนการที่มีอยู่ ธุรกิจต้องลงทุนในการพัฒนาทักษะพนักงาน ยกเว้นเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบ กับกำหนดวิธีการดำเนินงาน โดยปกติในองค์กรวัตถุประสงค์เหล่านี้เป็นการเชื่อมต่อการเรียนรู้และการเติบโตของดัชนีวัดผลสำเร็จ ในการจัดการด้านลูกค้า การวัดที่เน้นพนักงานได้รวมผสมไว้ในการวัดผลได้ทั่วไป เช่น ความพึงพอใจของพนักงาน การรักษาพนักงาน การฝึกอบรมและทักษะ กับตัวหลักคั่นที่เฉพาะของการวัดผลทั่วไป เช่น ดัชนีโดยเฉพาะของทักษะในธุรกิจ สำหรับสภาพแวดล้อมใหม่ของการแข่งขัน สมรรถนะของระบบสารสนเทศสามารถวัดผลได้จากความทันเวลา และความแม่นยำของข้อมูล ความสำเร็จขององค์กร และวัดผลอัตราการปรับปรุงกระบวนการภายในและสิ่งที่เป็นประเด็นหลักต่อลูกค้า



ภาพที่ 2-4 แสดงกรอบความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร

ตัวชี้วัด หมายถึง คำอธิบายอย่างกระชับของการสังเกตการณ์ที่สรุปเป็นตัวเลขหรือคำใดๆ เป็นการสังเกตการณ์มีทั้งทางด้านที่เกี่ยวกับทางการเงิน (Financial) และ ที่ไม่เกี่ยวกับทางการเงิน (Non-Financial) การสังเกตการณ์เหล่านี้อาจจะเกี่ยวข้องกับสิ่งหนึ่งสิ่งใดเป็นการเฉพาะ

ตัวชี้วัดจะเน้นถึงคุณสมบัติที่แน่นอนของสิ่งที่ถูกวัด และนำเราไปสู่การรับรู้ถึงความสำคัญของสิ่งนั้น ได้ดีขึ้น ภาษาของตัวชี้วัดมักจะปรากฏวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจน การชี้วัดเป็นข้อมูลที่ควรจะมีค่าเท่ากับผลของการสังเกตการณ์จริง ซึ่งโดยปกติก็มีความหมายอยู่เบื้องหลังการเลือก และการสร้างตัวชี้วัดต่างๆ อยู่เสมอ (ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2546; วรภัทร์ ภูเจริญ, 2545) ดังนั้นตัวชี้วัดที่ดีจะสรุปคุณสมบัติที่แน่นอนของสิ่งที่เกี่ยวข้อง โดยปกติตัวชี้วัดมักจะออกมาเป็นตัวเลข หรือถ้าเป็นการวัดความรู้สึก และวัดความพึงพอใจ ก็ควรต้องมีการถ่วงน้ำหนักผลของตัวชี้วัดออกมาให้เป็นตัวเลข เพื่อสามารถนำมาวิเคราะห์ในเชิงคณิตศาสตร์ได้ เช่น 1-2 แย่มาก 3-4 แย่ 5-6 พอใช้ 7-8 ดี 9-10 ดีที่สุด

บางครั้งตัวชี้วัดอาจจะถูกสร้างขึ้นโดยพิจารณาจากความจำเป็นของผู้ใช้ หรืออาจจะต้องการเปลี่ยนความตั้งใจของผู้ใช้ไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง องค์กรต่าง ๆ ถ้วนใช้ตัวชี้วัดทางการเงินมาใช้ประเมินประสิทธิภาพของกิจกรรมเป็นเวลานาน ภายใต้วัตถุประสงค์ในการควบคุมการจัดการ เพื่อทำให้เห็นว่าตัวชี้วัดของค่าใดก็เป็นผลให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานได้เป็นอย่างดี ถ้ายังมีเงินโบนัสหรือรางวัลอื่น ๆ มาผูกติดกับตัววัดไว้อีกด้วย ก็จะเป็นการเสริมแรงจูงใจแก่การกระทำนั้นอย่างเต็มที่ (วรภัทร์ ภูเจริญ, 2545; ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2546) ซึ่ง เห็นได้ว่าในอดีตที่ผ่านมา การวัดตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียว

KPI เองจะมีความเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน สิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่งคือ KPI ที่ดี ควรมีความเหมาะสม สามารถที่จะโน้มน้าวให้ทุกคนในองค์กรเชื่อถือ ผลงานที่วัดจาก KPI จะแสดงถึงภารกิจที่จะต้องปฏิบัติบนพื้นฐานของเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยต้องสามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม (พสุ เดชะรินทร์, 2545; วรภัทร์ ภูเจริญ, 2545; แมคดุกส์, โรเบิร์ต อาร์, 2546; โอลส์ นิลส์-โกราน, 2546) หมายความว่า KPI จะสนับสนุนการไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้

หรือกล่าวได้ว่าวัตถุประสงค์ของ KPI คือ สามารถวัดผลการปฏิบัติงานหลักตามมาตรฐาน หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ และสามารถแสดงแนวโน้มของข้อมูลสำหรับการพัฒนาและปรับปรุงงาน (สุรน วงศ์แดง, 2547) ดังนั้นสิ่งสำคัญของการที่มี KPI ที่ดี อาจจะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ได้ ดังนั้นหากทิศทางขององค์กร หรือวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์กรเปลี่ยนไป การใช้ตัวชี้วัดก็จะเปลี่ยนไปตามทิศทางของวัตถุประสงค์ที่เปลี่ยนไปนั้น และตัวชี้วัดจะช่วยสะท้อนถึงเป้าหมายขององค์กรด้วย

พสุ เดชะรินทร์ (2545) ได้สรุปความสำคัญและประโยชน์ของการวัดไว้ว่า “ระบบการวัดผลมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจอย่างมาก องค์กรต่าง ๆ มักจะนำมาใช้เป็นเครื่องมือเพื่อช่วยในการวัดหรือประเมินการใช้ทรัพยากรของตน โดยผลที่ได้รับจะช่วยให้องค์กรสามารถปรับปรุงสมรรถนะ ผลผลิตภาพและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยรวม นอกจากนี้หลายองค์กรยัง

ได้ใช้ระบบวัดผลเพื่อกระตุ้น หรือจูงใจให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ” ดังนั้น ผลที่ได้รับจากการใช้ KPI น่าจะช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิผลขององค์กรได้

แมตคูลส์, โรเบิร์ต อาร์ (2546) กล่าวเปรียบเทียบ แนะนำปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการใช้ตัวชี้วัดและปัจจัยที่อาจนำไปสู่ความล้มเหลวในการใช้ตัวชี้วัดไว้ดังนี้

ปัจจัยที่ช่วยให้ประสบความสำเร็จในการใช้ตัวชี้วัด

1. มีการกำหนดสิ่งที่คาดหวังไว้อย่างชัดเจนและสามารถวัดได้ รวมทั้งสร้างบรรยากาศที่ช่วยให้ประสบความสำเร็จ

2. มีส่วนในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

3. มีการถาม-ตอบคำถาม รับฟังอย่างตั้งใจและชื่นชมต่อความคิดของผู้อื่น

4. แสดงผลการปฏิบัติงานที่ดีในสาธารณะ และ แก้ไขผลการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสม

โดยดำเนินการส่วนตัว

5. มองหาสิ่งดี ๆ ในทุก ๆ สถานการณ์และค้นหาแนวทางแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

6. เผื่อติดตามผลเพื่อให้มั่นใจว่าได้เป็นไปตามที่ตกลงกันไว้

ปัจจัยที่อาจนำไปสู่ความล้มเหลวในการใช้ตัวชี้วัด

1. การที่ไม่ได้ไตร่ตรองอย่างรอบคอบว่าคาดหวังอะไร หรือไม่ทราบว่าจะวัดความสำเร็จได้อย่างไร

2. กำหนดเป้าหมายหรือมาตรฐานตามอำเภอใจ และเป็นการกำหนดแต่เพียงฝ่ายเดียว ไม่ค่อยจะรับฟัง หรือ แสวงหาความคิดจากผู้อื่น

3. การปฏิบัติงานถูกวิจารณ์ผลอย่างเปิดเผยในที่สาธารณะอีกทั้งมิได้ให้ความชื่นชมใด ๆ ในวาระอันสมควร เป็นเหมือนการไม่ให้เกียรติหรือกำลังใจใด ๆ

4. การใช้เวลามากเกินไปในการค้นหาสิ่งที่ผิด และน้อยเกินไปในสิ่งที่ถูก

5. ไม่ได้ให้ความมุ่งมั่นอย่างจริงจัง หรือไม่ทราบว่าจะติดตามงานได้อย่างไร

สิ่งที่มีส่วนสำคัญต่อการนำ KPIs ไปปฏิบัติให้สำเร็จ

ความสำเร็จของการนำ KPIs หรือดัชนีวัดผลสำเร็จไปปฏิบัตินั้น นอกจากต้องศึกษาและทำความเข้าใจแล้ว สิ่งที่มีส่วนสำคัญต่อการนำไปปฏิบัติงานประสบความสำเร็จประกอบด้วยสิ่งใดบ้าง (ดนัย เทียนพุฒ, 2546, หน้า 65-70)

ประการแรก ความชัดเจนของหน่วยกลยุทธ์ธุรกิจ

คำว่า หน่วยกลยุทธ์ธุรกิจ (Strategic Business Units: SBU) ถ้าพูดในภาษานักกลยุทธ์แล้ว เชื่อว่าผู้บริหารทุกท่านคงจะเข้าใจอยู่แล้วหรือสรุปง่าย ๆ ก็คือ หน่วยงานที่เป็นหัวใจหลักของธุรกิจ

หรือหน่วยสร้างรายได้ให้กับธุรกิจนั่นเอง

ระบบวัดผลสำเร็จธุรกิจนั้น เมื่อพัฒนาปัจจัยแห่งความสำเร็จใน 4 ด้าน คือ 1) ด้านการเงิน 2) ด้านลูกค้า 3) ด้านกระบวนการภายในและ 4) ด้านการเรียนรู้และเติบโต ขึ้นมาเป็นที่เรียบร้อยแล้ว การสร้างให้เกิดความร่วมมือร่วมใจของแต่ละฝ่ายงานหรือที่เรียกว่า “พลังร่วม” (Synergies) เป็นสิ่งหนึ่งที่สำคัญมาก เพื่อให้ KPIs ประสบความสำเร็จ อีกอย่างหนึ่งก็คือจะต้องวัดผลสำเร็จเชิงกลยุทธ์ของ SBU อย่างชัดเจน นั่นคือที่ไปและที่มาซึ่งทำไมต้องใช้ SBU มีความชัดเจนในธุรกิจของผู้บริหารทุกท่าน

การทำความเข้าใจใน SBU สามารถทำได้ดังต่อไปนี้

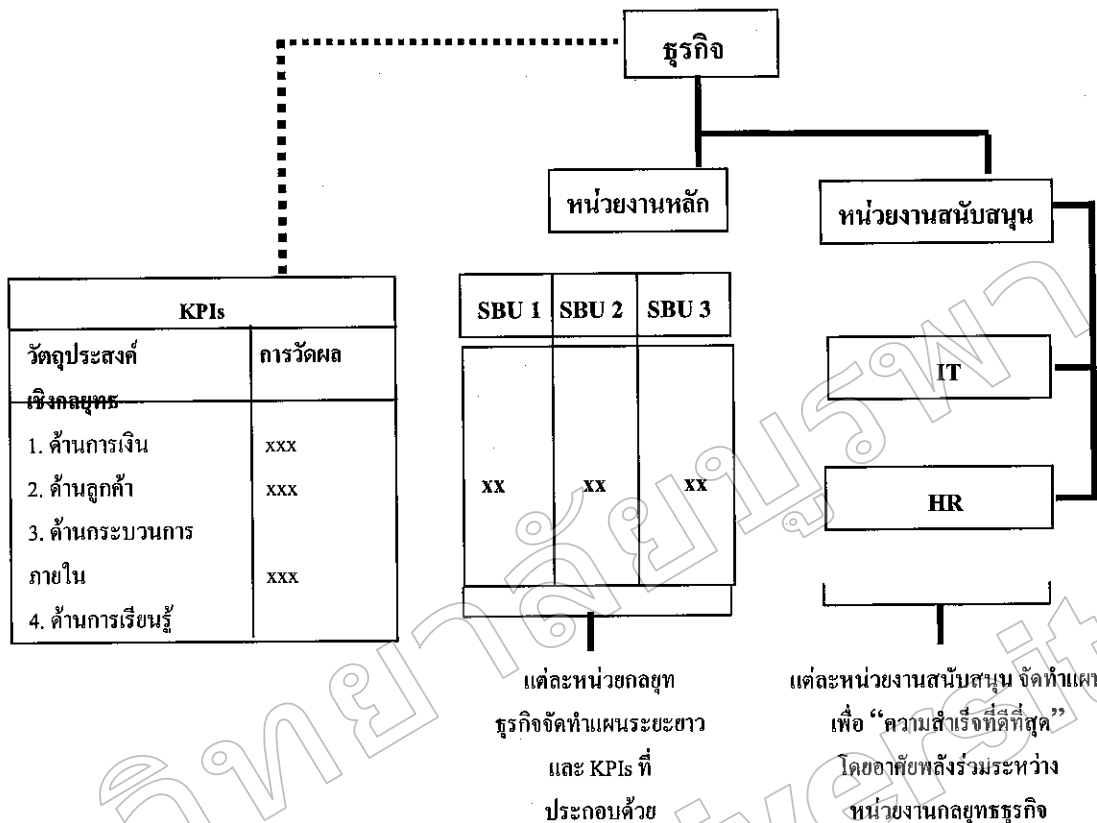
1. การนิยามและทำความเข้าใจของหน่วยธุรกิจ
2. นิยามการวัดผลสำเร็จในธุรกิจในแต่ละ SBU

ประการที่สอง การใช้ KPIs เพื่อให้เกิด “พลังร่วม”

ความเป็นจริงตลอดทศวรรษของการพัฒนากลยุทธ์ธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจอุตสาหกรรมประเภทใดสิ่งหนึ่งที่กลยุทธ์และนักวิจัยด้านการจัดการธุรกิจค้นพบก็คือ ความล้มเหลวของวิสัยทัศน์ธุรกิจและกลยุทธ์องค์กรเกิดมาจาก “ไม่สามารถสร้าง พลังร่วม ข้ามฝ่ายงานต่าง ๆ ในองค์กรได้”

ดังนั้น จุดเด่นของ KPIs คือ ทำให้เกิด “พลังร่วม” ระหว่างฝ่ายงานโดยทุกฝ่ายงานต่างรู้ว่าตนเองกำลังทำธุรกิจในความรับผิดชอบของตนที่สนับสนุน KPIs อยู่ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานหลัก (SBU) หรือหน่วยงานสนับสนุน ขณะเดียวกันทั้งหน่วยงานหลักและหน่วยงานสนับสนุนก็ยังคงวัดผลสำเร็จที่ไม่แตกต่างกัน จึงทำให้รู้สึกและอยากผลักดันให้ KPIs ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จของวิสัยทัศน์ธุรกิจในที่สุด

การใช้ KPIs เพื่อให้เกิด “พลังร่วม” สรุปดังภาพ : จะใช้ KPIs ที่ก่อให้เกิดพลังร่วมข้ามฝ่ายงานได้อย่างไร



ภาพที่ 2-5 การใช้ KPIs ที่ก่อให้เกิดพลังร่วมข้ามฝ่ายงานได้อย่างไร

ประการที่สาม อุปสรรคที่ขัดขวางกลยุทธ์องค์กร

ในความเป็นจริง เครื่องมือทางกลยุทธ์ส่วนใหญ่ในช่วงแรกหากปฏิบัติด้วยความเข้าใจที่ถูกต้องชัดเจนตรงตามหลักการแล้ว อุปสรรคจะน้อยมากจะมีเพียงในช่วงระหว่างดำเนินการที่ขาดเครื่องมือกระตุ้นหรือวัดผลความสำเร็จ

กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นภายใต้กรอบของ KPIs จะมีอุปสรรคอยู่ 4 ประการที่ขัดขวางต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ

1. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งอาจเกิดจากความไม่ชัดเจนพอที่จะนิยามวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ธุรกิจจริง ๆ หรือสร้างความเข้าใจและทำให้เกิดความมุ่งมั่นผูกพันไม่ได้
2. การบริหารเป้าหมายและแรงจูงใจส่วนบุคคล เป็นผลที่เกิดมาจากกลยุทธ์ไม่เชื่อมโยงไปยังเป้าหมายของฝ่ายงาน ทีมงานและเป้าหมายของแต่ละบุคคล
3. แผนการเงินและการจัดสรรทุน กลยุทธ์ในระยะยาวไม่เชื่อมโยงกับการจัดสรรทรัพยากร ทั้งนี้เนื่องจากการพิจารณาปัจจัยแห่งความสำเร็จ (KSFs) ในลักษณะที่ไม่เชื่อมโยงทำให้

ทุ่มทรัพยากรไปที่ KSF1 เมื่อดำเนินการสำเร็จก็จะเคลื่อนทรัพยากรไป KSF2 และ KSF3 ตามลำดับ ซึ่งทำให้กลยุทธ์ในระยะยาวไม่เชื่อมโยงกับการจัดสรร ทรัพยากรไปสู่ KSFs ได้ที่เหมาะสมและ ดำเนินอย่างต่อเนื่องโดยไม่ล้มเลิกโปรแกรมของ KSFs แต่ละตัว

4. การทบทวนประจำเดือน/ ระบบข้อมูลผู้บริหาร (Executive Information System) เป็นระบบข้อมูลย้อนกลับที่อยู่ในรูปยุทธวิธีไม่ใช่กลยุทธ์ ทำให้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ไม่สามารถ นำไปปฏิบัติงานประสบความสำเร็จได้ ดังนั้นหากจะปรับก็คือ การเชื่อมโยงกระบวนการจัดการ กลยุทธ์ในระยะยาวและการจัดการด้านปฏิบัติการในระยะสั้น โดยทบทวนในประเด็นวิกฤตที่ต้อง สนใจเกี่ยวกับกลยุทธ์และการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการประชุมระหว่างผู้บริหารเป็นระยะ ๆ ทุก ๆ เดือนและทุกไตรมาส

ประการสุดท้าย การจัดการกลยุทธ์ในแนวทางใหม่

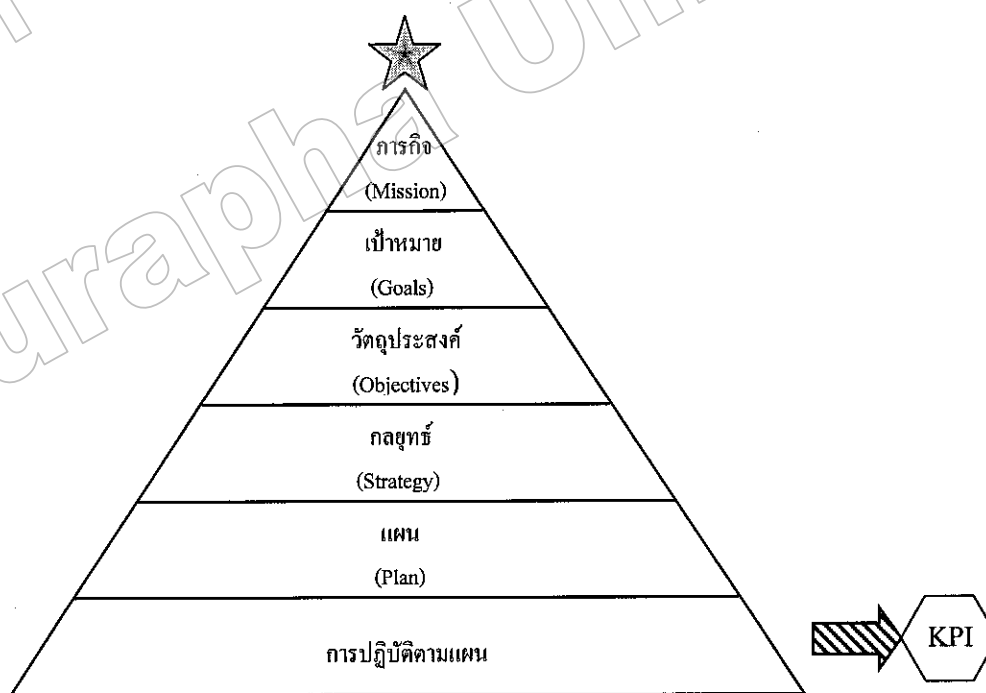
ดังนั้น ผู้บริหารธุรกิจจะนำกลยุทธ์ไปสู่ความสำเร็จได้ตามระบบดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ จะต้องดำเนินการดังนี้

1. ทำความกระจ่างชัดเจนและแปลวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้ชัดเจน โดย
 - 1.1 กลยุทธ์เป็นจุดอ้างอิงสำหรับกระบวนการจัดการทั้งหมด
 - 1.2 วิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นพื้นฐานสำหรับการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์
2. การสื่อสารและเชื่อมโยง โดย
 - 2.1 เป้าหมายถูกกำหนดจากระดับสูงสู่ระดับล่าง
 - 2.2 การศึกษาและการสื่อสารระบบเปิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ เป็นพื้นฐานสำหรับการมอบอำนาจให้พนักงาน
 - 2.3 ค่าตอบแทนถูกเชื่อมโยงกับกลยุทธ์
3. การวางแผนและกำหนดเป้าประสงค์ โดย
 - 3.1 การริเริ่มเชิงกลยุทธ์ถูกวิเคราะห์อย่างชัดเจน
 - 3.2 เป้าประสงค์ถูกกำหนดขึ้นและเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง
 - 3.3 การลงทุนถูกกำหนดโดยนโยบายและกลยุทธ์
 - 3.4 งบประมาณประจำปีถูกเชื่อมโยงกับแผนระยะยาว
4. ข้อมูลกลับและการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ โดย
 - 4.1 ระบบข้อมูลย้อนกลับถูกใช้เพื่อทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น
 - 4.2 การแก้ปัญหาเป็นทีม
 - 4.3 การพัฒนากลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง

คุณลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี

วรภัทร์ ภูเจริญ (2545) ได้รวบรวมและสรุปคุณลักษณะของตัวชี้วัดที่ดีต้องมีสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้คือ ต้องมีความเฉพาะเจาะจง ตัวชี้วัดควรมีความชัดเจนและมีความหมายมุ่งไปยังสิ่งที่วัด กำหนดให้ชัดเจนไม่กำกวม เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาด และ เพื่อสื่อสารให้เข้าใจตรงกันทั้งองค์กร หรือเจาะจงไปว่าต้องการวัดอะไรนั่นเอง รวมทั้งยังต้องสามารถวัดได้สามารถนำไปวัดผลการปฏิบัติงานได้จริง ข้อมูลที่วัดมาได้นำไปใช้วิเคราะห์ความหมายได้ และตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นมา ต้องเป็นสิ่งที่สามารถทำได้ ไม่ใช่ตั้งไปลอย ๆ แล้วไม่สามารถทำได้ ต้องมีความสมจริง ตัวชี้วัดมีความเหมาะสม และไม่ใช้ต้นทุนการวัดที่สูงเกินไป รวมถึงต้องสามารถใช้วัดผลการปฏิบัติงานภายในเวลาที่กำหนด เช่นรายเดือน ราย 3 เดือน หรือรายปี และควรปรับปรุงตัวชี้วัดให้ทันสมัยอยู่เสมอ อาจกล่าวสรุปได้ว่า ตัววัดต้องไม่สร้างความคลุมเครือ ควรครอบคลุมทุกมุมของวัตถุประสงค์องค์กรที่กำหนดไว้ ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ควรเป็นประโยชน์ในการกำหนดเป้าหมายเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าการกำหนดเป้าหมายนั้นมีความสามารถบรรลุเป้าหมายได้จริง ควรง่ายแก่การใช้ มีขั้นตอนไม่ซับซ้อน และมีกำหนดระยะเวลาในการวัดให้ชัดเจน

ณัฐพล ขวลิตชีวิน และปราโมทย์ สุขปัญญา (2546) ได้สรุปกรอบการพิจารณาการทำ KPI ที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ไว้ดังนี้



ภาพที่ 2-6 กรอบการพิจารณาการทำ KPI ที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์

มองจากแผนภูมิข้างต้น เห็นได้ว่าก่อนที่จะมีการทำ KPI ต้องเริ่มจากการระบุ Mission, Goals, Objective, Strategy, Plan และสุดท้ายคือการนำ KPI มาวัดผลการดำเนินการปฏิบัติตามแผน หากมองย้อนกลับขึ้นไป ก็คือ การที่มี KPI ที่ดี จะช่วยสะท้อนเป้าหมายขององค์กรได้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พรรณนุช ชัยปิ่นชนะ (2547) วิจัยเรื่องการใช้ดัชนีวัดผลสำเร็จขององค์การของวิสาหกิจ การผลิตขนาดกลางและขนาดย่อม และศึกษาถึงการให้ความสำคัญต่อดัชนีวัดผลสำเร็จของ ผู้ประกอบการของผู้ประกอบการวิสาหกิจการผลิตขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดเชียงใหม่ กลุ่มตัวอย่างของการศึกษาคือ วิสาหกิจการผลิตขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดเชียงใหม่ ที่ ได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน จำนวน 65 บริษัท เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยใช้วิธีการเก็บข้อมูล โดยวิธีการสัมภาษณ์ โดยการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล เป็นลักษณะการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการวิสาหกิจการผลิตขนาด กลางและขนาดย่อมร้อยละ 67.50 ได้ใช้ดัชนีวัดผลสำเร็จองค์การ โดยมีการประเมินครบทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ใน การพิจารณาด้านนี้ทั้ง 4 ด้าน ผู้ประกอบการได้ให้ความสำคัญกับปัจจัยย่อย 10 อันดับ ได้แก่ ความสามารถในการรักษาลูกค้า กำไรสุทธิและอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน อัตราผลตอบแทน ต่อยอดขายและการเพิ่มขึ้นของยอดขาย จำนวนผลผลิตและการได้มาซึ่งลูกค้ารายใหม่ อัตราการ หมุนเวียนของลูกค้าหนี้และรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากลูกค้ารายเดิมรวมทั้งต้นทุนการผลิต การพัฒนาบุคลากร อย่างต่อเนื่อง การทำงานเป็นทีมและความสามารถของพนักงาน จำนวนของเสียและระยะเวลาของ กระบวนการผลิตรวมทั้ง ระยะเวลาในการพัฒนาสินค้าใหม่ การออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ อันดับ สุดท้าย คือ การพัฒนาเครื่องจักร

รชตวรรณ ศรีศาสต์กุล (2545) ศึกษาเรื่องการวัดประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กรณีศึกษาของ บริษัท ออโต้ พาร์ทส์ แอนด์ เอ็นจิเนียริง จำกัด มีจุดมุ่งหมายในการศึกษาการวัดประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อม โดยใช้เครื่องมือทางการเงินประเมินสถานการณ์ของธุรกิจ เพื่อนำเสนอแนวทางการ แก้ไข โดยใช้กรณีศึกษาของ บริษัท ออโต้พาร์ทส์แอนด์ เอ็นจิเนียริงจำกัด ซึ่งดำเนินธุรกิจ อุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์และชิ้นส่วนโลหะต่าง ๆ ซึ่งกำลังประสบปัญหาทั้งจาก สภาพภายนอกและปัญหาภายในทางด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยได้ใช้เทคนิค SWOT Analysis ในการวิเคราะห์บริษัท โดยผลการวิเคราะห์คือ บริษัทมีเครื่องจักรที่ทันสมัย ทำให้สนอง ความต้องการที่หลากหลายได้ ความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า ผ่านการรับรองระบบ ISO 9002 และ

ได้รับการสนับสนุนจาก BOI ในขณะเดียวกันภาคอุตสาหกรรมยานยนต์เริ่มฟื้นตัวขึ้น ทำให้ปริมาณความต้องการชิ้นส่วนขยายตัว และมีความต้องการที่หลากหลาย แต่บริษัทยังมีระบบการบริหารเป็นแบบครอบครัว ขาดการพัฒนาแรงงานที่มีความสามารถ ขาดการใช้ประโยชน์จากข้อมูล และรายงานภายในด้านบัญชีและการเงิน ในการควบคุมค่าใช้จ่ายและผลผลิต ขาดการใช้แหล่งข้อมูลภายนอกในการพัฒนาธุรกิจของบริษัท ผู้ประกอบการท้องถิ่นยังขาดความรู้ในความต้องการของลูกค้าต่างประเทศ และต้องเผชิญการแข่งขันจากการนำเข้าของประเทศใกล้เคียง และผู้ประกอบการใหม่ที่ได้รับทุนสนับสนุนจากผู้ถือหุ้นต่างชาติ และจากการพบปัญหาดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยได้เสนอแผนปฏิบัติงานเพื่อแก้ไขปัญหาของบริษัท คือ การรักษาลูกค้าเดิมเพิ่มลูกค้าใหม่ โดยใช้กลยุทธ์ทางการตลาด และราคาที่เหมาะสมโดยใช้นวัตกรรมการผลิตใหม่ การใช้เครื่องมือเครื่องจักรให้มีประสิทธิภาพ เพื่อรักษามาตรฐานการผลิตสินค้า โดยมีต้นทุนที่ต่ำลง การปรับปรุงการจัดทำรายงานงบการเงินและการผลิตต่าง ๆ ให้แสดงสถานะทางการเงิน และประสิทธิภาพของกิจการอย่างแท้จริง การปรับปรุงการบริหารงาน

บทสรุปของผู้ศึกษา

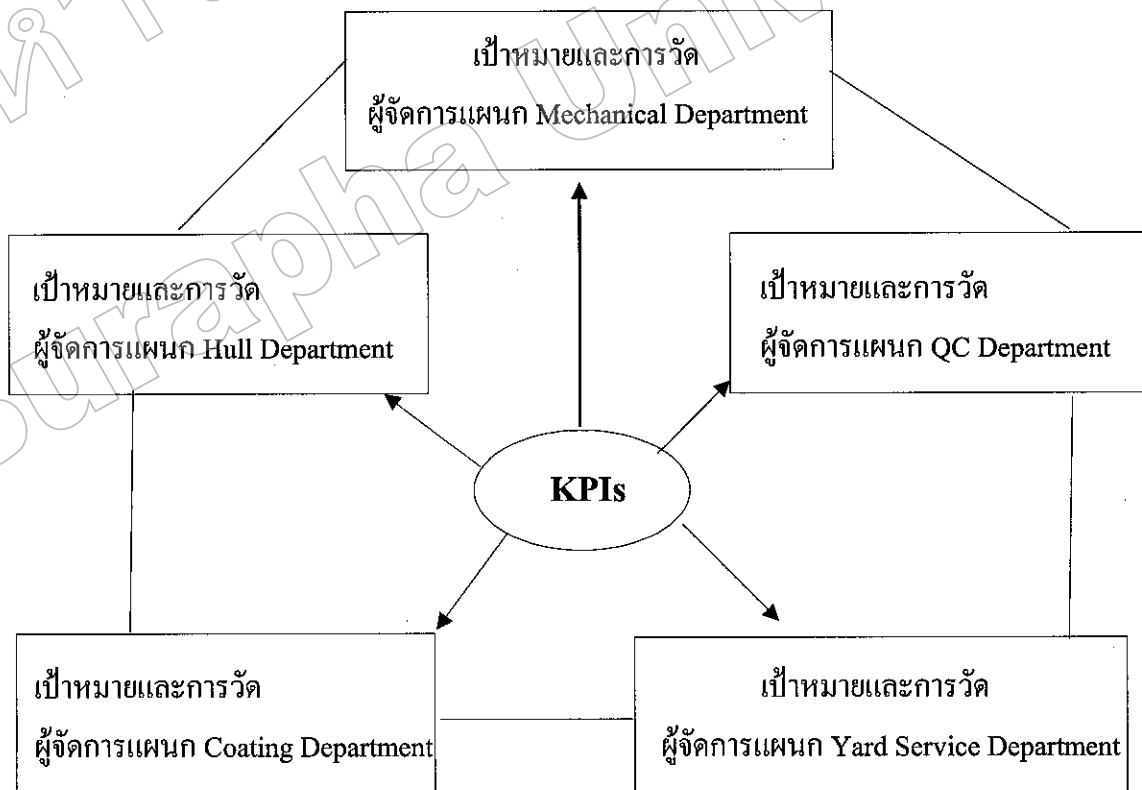
ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก หรือ KPI (Key Performance Indicator) เป็นการวัดความก้าวหน้าของการบรรลุปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ หรือผลสัมฤทธิ์ขององค์กร โดยใช้เทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตกลงกันไว้ ตัวชี้วัดจะบอกได้ว่าสิ่งที่เราวัดมีสถานะอย่างไร และแนะนำหรือกำหนดสิ่งที่จะปฏิบัติต่อไปได้อย่างไร เพื่อองค์กรสามารถใช้ผลของการชี้วัด ไปการประเมินความก้าวหน้าของการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (โอลส์ นิลส์-โกราน, 2546) ดังนั้นตัวชี้วัดจะเป็นเครื่องมือตัวหนึ่ง (Tool) ที่ใช้ประเมินประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรได้

กรอบแนวคิดในการศึกษา

ด้วยปัจจุบันการขนส่งทางน้ำระหว่างประเทศมีความสำคัญอย่างมาก และมีอัตราการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งในอนาคตอันใกล้ การท่าเรือแหลมฉบังยังได้มีการขยายท่าเพื่อรองรับเรือสินค้าจำนวนมากที่กำลังมุ่งหน้ามายังน่านน้ำแถบแหลมฉบัง จ.ชลบุรี ประกอบกับนโยบายของรัฐในการเปิดการค้าเสรี ทำให้เกิดการเอื้อต่อการจัดการขนส่งทางน้ำให้ก้าวไกลไปเป็นลำดับ (รุธิร์ พนมยงค์, 2548) และกิจการหนึ่งที่กำลังเติบโตไปพร้อม ๆ กันกับการเติบโตของการขนส่งทางน้ำก็คืองานบริการซ่อมเรือ อันเป็นงานบริการอีกอย่างหนึ่งซึ่งเป็นฟันเฟืองในการช่วยขับเคลื่อนการกิจขนส่งทางน้ำระหว่างประเทศให้ลื่นไหลอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยตอบสนองนโยบายธุรกิจการขนส่งทางน้ำระหว่างประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ธุรกิจซ่อมเรือในประเทศไทย เป็นธุรกิจที่ยังต้องการ การพัฒนา และปรับปรุงด้านเทคโนโลยี ด้านคุณภาพและด้านต้นทุนอีกมากเพื่อที่จะเดินทางไปถึงเป้าหมายขององค์กร (Goals) จะมีเครื่องมือใดบ้างหรือไม่ที่จะช่วยประเมิน หรือช่วยส่งสัญญาณเตือนภัย ว่าซ่อมเรือกรณีศึกษา กำลังจะมีปัญหา หรือมีปัญหาแล้วอย่างไร การมีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicator) หรือ KPI ที่ดี ไว้เพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน อาจจะช่วยทำให้การปฏิบัติการซ่อมเรือในซ่อมเรือ ดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล และท้ายสุด ยังเป็นการกระตุ้นให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องอีกด้วย

ซ่อมเรือกรณีศึกษา ต้องมีเป้าหมายในการบริหารซ่อมเรือที่ชัดเจน มีเป้าหมาย (Goals), มีวัตถุประสงค์ (Objective), มีการกำหนดความหมายของสิ่งที่ต้องการวัดให้แน่นอน (Definition) และมีการกำหนดค่าของตัวชี้วัดให้ชัดเจน การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) ซึ่งเป็นตัวเชื่อมต่อกับวัตถุประสงค์ ขององค์กร จะช่วยเป็นตัวชี้วัดให้ทราบว่า ขณะนี้ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการทำงานเป็นอย่างไร ดีหรือไม่ดี หรือหลุดออกจากเป้าหมายไปแล้วหรือไม่อย่างไร



ภาพที่ 2-7 กรอบแนวคิดในการวิจัย