

บทที่ 5

สรุปผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษานี้เป็นการศึกษาแนวทางการนำ KPI ไปใช้ในธุรกิจซ่อมเรือ: กรณีศึกษา
อู่ซ่อมเรือ เพื่อนำระบบการวัดผลมาใช้ในธุรกิจซ่อมเรือ เพื่อให้ธุรกิจดำเนินการไปได้อย่างมี
ประสิทธิภาพ และให้มีศักยภาพเพียงพอในการสนับสนุนกิจกรรมทางด้านโลจิสติกส์ กลุ่มตัวอย่าง
ที่ใช้คือหัวหน้าแผนก 5 แผนก ของอู่ซ่อมเรือ ซึ่งประกอบด้วย 1) Mechanical Department 2) Hull
Department 3) Quality Control Department (QC) 4) Coating Department และ 5) Yard Service
Department จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง
โดยการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ประกอบด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับการใช้ KPI ขององค์กรโดยจัดทำตาม
ขั้นตอน กระบวนการโดยการตั้ง Goals, Objective, Strategy, Plan, การวัดผลการดำเนินการตาม
แผนด้วย KPI การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติพรรณนา โดยการหาค่าร้อยละและการจัดอันดับ

สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล สามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

เก็บข้อมูล KPI เป็นระยะเวลา 3 เดือน ของแต่ละแผนก และจัดทำ Weight Score พบว่า

1. แผนก RM (Mechanical Department) ได้คะแนน 87 จัดอยู่ในระดับ D (อยู่ในขั้นปรับปรุง) สรุปได้ว่าไม่ผ่านตามเกณฑ์ โดยพบว่า ดัชนีที่ไม่ผ่านเกณฑ์คือ ส่งรายงานการซ่อมเรือภายใน 48 ชั่วโมงก่อนเรือออก, Feedback จากเจ้าของเรือเรื่องความไม่สมบูรณ์ของงานซ่อม, การควบคุมค่าโสหุ้ยของแผนกและร้อยละของการทำงานล่วงเวลาเทียบกับเวลางานปกติ
2. แผนก RH (Hull Department) ได้คะแนน 76.40 จัดอยู่ในระดับ F (อยู่ในขั้นปรับปรุงมาก) สรุปได้ว่าไม่ผ่านตามเกณฑ์ โดยพบว่า ผลผลิต-เรื่องการเปลี่ยนแผ่นเหล็ก, อัตราการปฏิเสธงานหลังการทดสอบแบบไม่ทำลายด้วยรังสี, ปริมาณการใช้ลวดเชื่อม, การควบคุมค่าโสหุ้ยของแผนก และร้อยละของการทำงานล่วงเวลาเทียบกับเวลางานปกติ
3. แผนก RQ (QC Department) ได้คะแนน 97 จัดอยู่ในระดับ B (อยู่ในขั้นดี) สรุปได้ว่าผ่านตามเกณฑ์ โดยพบว่า ดัชนีที่ไม่ผ่านเกณฑ์คือ รายงานคิวชี้ส่งให้ฝ่ายซ่อมเรืออย่างน้อย 4 ชั่วโมงก่อนเรือออก และการควบคุมค่าโสหุ้ยของแผนก
4. แผนก RB (Coating Department) ได้คะแนน 94.50 จัดอยู่ในระดับ C (อยู่ในขั้นปานกลาง) สรุปได้ว่าผ่านตามเกณฑ์ โดยพบว่า ดัชนีที่ไม่ผ่านเกณฑ์คือ ปริมาณผลผลิตจากงานพ่นทราย, ส่งรายงานการซ่อมเรือภายใน 48 ชั่วโมงก่อนเรือออก, การควบคุมค่าโสหุ้ยของแผนก และร้อยละของการทำงานล่วงเวลาเทียบกับเวลางานปกติ

5. แผนก YS (Yard Service Department) ได้คะแนน 94 จัดอยู่ในระดับ C (อยู่ในขั้นปานกลาง) สรุปได้ว่าผ่านตามเกณฑ์ โดยพบว่า ดัชนีที่ไม่ผ่านเกณฑ์คือ จำนวนอุปกรณ์หรือเครื่องมือรวม ที่เสีย, จำนวนรถกระเช้า (Cherry Picker) ที่เสีย และการควบคุมค่าโซลียของแผนก ดังนั้น แผนกที่มีประสิทธิภาพในการทำงานให้ได้ตาม KPI เป็นลำดับที่ 1 คือ QC ลำดับที่ 2 คือ Coating ลำดับที่ 3 คือ Yard Service ลำดับที่ 4 คือ Mechanical และลำดับที่ 5 คือ Hull

อภิปรายผล

จากการศึกษาแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรพบว่า

แผนก RH (Hull Department) ได้คะแนน 76.40 สรุปได้ว่าไม่ผ่านตามเกณฑ์ในเรื่องของผลผลิต-เรื่องการเปลี่ยนแผ่นเหล็ก, อัตราการปฏิบัติงานหลังการทดสอบแบบไม่ทำลายด้วยรังสี, ปริมาณการใช้ลวดเชื่อม, การควบคุมค่าโซลียของแผนก และร้อยละของการทำงานล่วงเวลาเทียบกับเวลางานปกติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ร้อยละของการทำงานของสายเชื่อมต้องงานเชื่อมที่ทำได้ บางครั้งพบว่าพนักงานไม่ให้ความสนใจในการเก็บรักษาสายเชื่อม ปลดปล่อยให้ตากแดด ตากฝน หรือไม่ระวังปล่อยโดนทับด้วยสิ่งอื่น ๆ อายุการใช้งานจะไม่นานพอ เป็นการสิ้นเปลืองที่ป้องกันได้ อีกทั้งร้อยละของความสำเร็จในการตรวจสอบอุปกรณ์การทำงาน ให้อยู่ในสภาพพร้อมทำงาน ได้แก่ หัวตัด หัวเชื่อม ตัวกันย้อน พบว่าบางครั้ง พนักงานใช้อุปกรณ์ที่มีสภาพไม่สมบูรณ์ ทำให้เกิดความเสียหายด้านความปลอดภัยเป็นส่วนใหญ่ และไม่ใช่การช่วยลดต้นทุน พนักงานอาจต้องหยุดงานเนื่องจากอุบัติเหตุในงาน และอาจทำให้ไม่สามารถส่งมอบงานตรงเวลาได้ ทั้งเพิ่มค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาลด้วย ตลอดจนอัตราส่วนการใช้ออกซิเจน (Oxygen) และอะเซทิลีน (Acetylene) ต่อปริมาณที่ควรใช้จริงต่อน้ำหนักงานเหล็กที่ทำได้ พบว่า พนักงานบางคนมักใช้ออกซิเจนเปลืองตัวเอง เพื่อทำความสะอาดฝุ่นละอองที่ติดชุดทำงาน เป็นการใช้งานที่ผิดวัตถุประสงค์อย่างยิ่ง และสิ้นเปลืองต้นทุนในการผลิตอย่างมาก และผลผลิตของแผนกมักขึ้นอยู่กับตัวพนักงานเป็นสำคัญ เพื่อระดมกำลังพลเพื่อผลิตงานส่งมอบตรงเวลา และมีคุณภาพดี

แผนก RM (Mechanical Department) ได้คะแนน 87 สรุปได้ว่าไม่ผ่านตามเกณฑ์ในเรื่องของ ดัชนีที่ไม่ผ่านเกณฑ์คือ ส่งรายงานการซ่อมเรือภายใน 48 ชั่วโมงก่อนเรือออก, Feedback จากเจ้าของเรือเรื่องความไม่สมบูรณ์ของงานซ่อม, การควบคุมค่าโซลียของแผนกและร้อยละของการทำงานล่วงเวลาเทียบกับเวลางานปกติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า บางคราวงานในแผนกได้ถูกส่งให้บริษัทภายนอกดำเนินการทำให้ เช่น งานกลึงฟันพอก ทำให้เกิดต้นทุนสูงกว่าถ้าแผนกทำเอง อีกทั้งใบขอซื้อที่แผนกส่งเพื่อให้จัดซื้อดำเนินการซื้อให้นั้นบางครั้งพบความไม่แน่นอนในเรื่องปริมาณวัสดุที่ใช้ เมื่อซื้อมาแล้วใช้ไม่หมด หรือคำนวณปริมาณการสั่งซื้อผิด ต้องการส่งคืนให้ผู้ขาย ซึ่งไม่ใช่ทุกรายการที่ผู้ขายสามารถรับคืนได้ รายการที่ผู้ขายไม่รับคืนถือเป็นต้นทุนของบริษัท ที่

ต้องเก็บรักษาวัตถุนั้นไว้ก่อนโดยที่ไม่รู้ได้ว่าเมื่อไหร่จะมีโอกาสได้ใช้ หากเก็บไว้นานก็เสี่ยงที่วัสดุจะเสียหาย หรือสูญหาย และเนื่องจากลักษณะของธุรกิจ ขึ้นอยู่กับจำนวนชั่วโมงการทำงานของพนักงานเป็นส่วนใหญ่ ผลผลิตของแผนกมักขึ้นอยู่กับตัวพนักงานเป็นสำคัญ เพื่อระดมกำลังพลเพื่อผลิตงานส่งมอบตรงเวลา และมีคุณภาพดี จึงควรมีการวัด KPI เรื่องการขาดลามาสายด้วย

ส่วนแผนกที่ผ่านเกณฑ์ 3 แผนก ได้แก่ แผนก RQ (QC Department) ได้คะแนน 97 จัดอยู่ในระดับ B (อยู่ในขั้นดี) แผนก RB (Coating Department) ได้คะแนน 94.50 จัดอยู่ในระดับ C (อยู่ในขั้นปานกลาง) และแผนก YS (Yard Service Department) ได้คะแนน 94 จัดอยู่ในระดับ C (อยู่ในขั้นปานกลาง) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า แผนกปฏิบัติงานของอู่ซ่อมเรือกรณีศึกษาเห็นได้ว่า แต่ละแผนกได้ทำการตั้งแผนกปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เป็นอย่างดี และสอดคล้องกับงานหลักของแผนกนั้น ๆ ด้วย ถึงแม้ว่าแผนงานต่าง ๆ ล้วนเกี่ยวข้องกับเอกสาร เกี่ยวข้องกับการดำเนินการเก็บข้อมูล มีการต้องทำรายงานประจำวัน เป็นภารกิจที่ค่อนข้างใหม่สำหรับช่างซ่อมในแผนกต่าง ๆ แต่กระนั้น ทุกคนในองค์กรต่างก็ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามแผน เป็นการกระตุ้นและจูงใจให้พนักงานทำงานได้อย่างมีเป้าหมาย ซึ่งการกำหนด KPI ให้สอดคล้องกับแผน และวัตถุประสงค์ เมื่อได้ KPI ที่ดี จะช่วยประเมินการใช้ทรัพยากรของตน และจะช่วยให้องค์กรสามารถปรับปรุงสมรรถนะ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยรวม และ โอล นิลส์-โกราน (2546) กล่าวว่า KPI เป็นการวัดความก้าวหน้าของการบรรลุผลสัมฤทธิ์ขององค์กร โดยใช้เทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตกลงกันไว้ KPI จะบอกได้ว่าสิ่งที่เราวัดมีสถานะอย่างไร เพื่อองค์กรสามารถใช้ผลของการวัด ไปประเมินความก้าวหน้าของการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

แต่อย่างไรก็ตามแม้ว่าทั้ง 3 แผนกจะผ่านเกณฑ์แล้วก็ตามแต่ก็มีปัญหาในเรื่องของรายงานลิฟต์ซึ่งทำให้ฝ่ายซ่อมเรืออย่างน้อย 4 ชั่วโมงก่อนเรือออก และการควบคุมค่าโซลียของแผนกปริมาณผลผลิตจากงานผ่านทราย, ร้อยละของการทำงานล่วงเวลาเทียบกับเวลางานปกติ จำนวนอุปกรณ์หรือเครื่องมือรวม ที่เสีย, และจำนวนรถกระเช้า (Cherry Picker) ที่เสีย ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากผู้ปฏิบัติการอันได้แก่ ช่างซ่อมตามแผนกต่าง ๆ รวมทั้งคนงานในระดับล่างไม่ชินต่อการทำงานตามแผนงาน งานด้านอู่ซ่อมเรือเป็นงานที่แตกต่างจากโรงผลิตอื่น ๆ ทั่ว ๆ ไป การทำงานซ่อมเรือโดยธรรมชาติแล้วเป็นการทำงานที่ไม่อาจวางแผนได้ทุกเรื่อง เมื่อมีแผนให้ฝ่ายปฏิบัติการซ่อมเรือต้องปฏิบัติตามทำให้อาจทำให้สับสนในการตั้งแผนได้

ปัญหาและอุปสรรคในการบริหาร KPI ของบริษัท

จากการวิเคราะห์สภาพและธุรกิจของบริษัทฯ ซึ่งดำเนินงานด้านอู่ซ่อมเรือ พบประเด็นปัญหาและอุปสรรคในแต่ละแผนกมีดังนี้

แผนก Mechanical Department พบว่า กิจกรรมที่อาจต้องจัดให้มีตัวชี้วัดเพิ่มขึ้นอีก ในอนาคต เพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์ในด้านการเพิ่มรายได้ และทำกำไรสูงสุด รวมถึงการปรับปรุง ด้านผลผลิต ที่สามารถทำได้ ได้แก่

1. บางคราวงานในแผนกได้ถูกส่งให้บริษัทภายนอกดำเนินการทำให้ เช่น งานกลึงฟัน พอก (Rematelling) ทำให้เกิดต้นทุนสูงกว่าถ้าแผนกทำเอง ควรมีการเพิ่ม KPI วัดการลดปริมาณ งานส่งทำภายนอก กรณีนี้จะช่วยวัดประสิทธิผลในงานได้อีกทาง
2. ใบขอซื้อ (Purchase Requisition หรือ PMR) ที่แผนกส่งเพื่อให้จัดซื้อดำเนินการซื้อให้ นั้นบางครั้งพบความไม่แน่นอนในเรื่องปริมาณวัสดุที่ใช้ เมื่อซื้อมาแล้วใช้ไม่หมด หรือคำนวณ ปริมาณการสั่งซื้อผิด ต้องการส่งคืนให้ผู้ขาย ซึ่งไม่ใช่ทุกรายการที่ผู้ขายสามารถรับคืนได้ รายการที่ ผู้ขายไม่รับคืนถือเป็นต้นทุนของบริษัท ที่ต้องเก็บรักษาวัสดุนั้นไว้ก่อน โดยที่ไม่รู้ได้ว่าเมื่อไรจะมี โอกาสได้ใช้ หากเก็บไว้นานก็เสี่ยงที่วัสดุจะเสียหาย หรือสูญหาย ดังนั้นจึงควรเพิ่ม KPI วัดร้อยละ การออกไปส่งคืน (Return Note) เทียบกับใบขอซื้อ (PMR) ในแต่ละเดือน เป็นการช่วยเฝ้าระวังเรื่อง ดังกล่าวไม่ให้เกิดขึ้น หรือลดการเกิดขึ้นได้
3. เนื่องจากลักษณะของธุรกิจ ขึ้นอยู่กับจำนวนชั่วโมงการทำงานของพนักงานเป็น ส่วนใหญ่ ผลผลิตของแผนกมักขึ้นอยู่กับตัวพนักงานเป็นสำคัญ เพื่อระดมกำลังพลเพื่อผลิตงาน ส่งมอบตรงเวลา และมีคุณภาพดี จึงควรมีการวัด KPI เรื่องการขาดลามาสายด้วย

แผนก Hull Department พบว่า กิจกรรมที่อาจต้องจัดให้มีตัวชี้วัดเพิ่มขึ้นอีกในอนาคต เพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์ในด้านการเพิ่มรายได้ และทำกำไรสูงสุด รวมถึงการปรับปรุงด้าน ผลผลิต ที่สามารถทำได้ ได้แก่

1. ร้อยละของการทำงานของสายเชื่อมต้องงานเชื่อมที่ทำได้ บางครั้งพบว่าพนักงานไม่ให้ความสนใจในการเก็บรักษาสายเชื่อม ปลดปล่อยให้ตากแดด ตากฝน หรือไม่ระวังปล่อยโดนทับด้วยสิ่ง อื่น ๆ อายุการใช้งานจะไม่นานพอ เป็นการสิ้นเปลืองที่ป้องกันได้
2. ร้อยละของความสำเร็จในการตรวจสอบอุปกรณ์การทำงาน ให้อยู่ในสภาพพร้อม ทำงาน ได้แก่ หัวตัด หัวเชื่อม ตัวกันย้อน (Flash Back Arrestor) พบว่าบางครั้ง พนักงานใช้อุปกรณ์ ที่มีสภาพไม่สมบูรณ์ ทำให้เกิดความเสียหายด้านความปลอดภัยเป็นส่วนใหญ่ และไม่เป็นการช่วย ลดต้นทุน พนักงานอาจต้องหยุดงานเนื่องจากอุบัติเหตุในงาน และอาจทำให้ไม่สามารถส่งมอบงาน ตรงเวลาได้ ทั้งเพิ่มค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาลด้วย
3. อัตราส่วนการใช้ออกซิเจน (Oxygen) และ อะเซทิลีน (Acetylene) ต่อปริมาณที่ควร ใช้จริงต่อหน้าพนักงานเหล็กที่ทำได้ พบว่า พนักงานบางคนมักใช้ออกซิเจนเป่าตัวเอง เพื่อทำความสะอาดฝุ่นละอองที่ติดชุดทำงาน เป็นการใช้งานที่ผิดวัตถุประสงค์อย่างยิ่ง และสิ้นเปลืองต้นทุนใน การผลิตอย่างมาก

4. ผลผลิตของแผนกมักขึ้นอยู่กับตัวพนักงานเป็นสำคัญ เพื่อระดมกำลังพลเพื่อผลิตงานส่งมอบตรงเวลา และมีคุณภาพดี จึงควรมีการวัด KPI เรื่องการขาดลามาสายเช่นกัน

แผนก QC Department เนื่องจากผลผลิตที่แท้จริงของแผนก QC ในธุรกิจซ่อม/สร้างเรือ คือปริมาณการตรวจความหนาของเหล็กเรือ ให้ได้ปริมาณจุดที่วัดตามเกณฑ์ หากสูงกว่าเกณฑ์ก็เป็นการดี กิจกรรมอื่นที่ทำการวัดจะเป็นการช่วยวัด KPI ของแผนกอื่น อาจเป็นการทำการวัดที่ซ้ำซ้อน และไม่เกิดมูลค่า ดังนั้น เห็นว่ากิจกรรมที่ทำการวัดในบทที่ 2 น่าจะเพียงพอแล้ว แต่อย่างไรก็ตามผลผลิตของแผนกมักขึ้นอยู่กับตัวพนักงานเป็นสำคัญ เพื่อระดมกำลังพลเพื่อผลิตงานส่งมอบตรงเวลา และมีคุณภาพดี จึงควรมีการวัด KPI เรื่องการขาดลามาสายอีกเช่นกันด้วย

แผนก Coating Department พบว่า กิจกรรมที่อาจต้องจัดให้มีตัวชี้วัดเพิ่มขึ้นอีกในอนาคต เพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์ในด้านการเพิ่มรายได้ และ ทำกำไรสูงสุด รวมถึงการปรับปรุงด้านผลผลิต และสนับสนุนงานด้านชีวอนามัย ความปลอดภัย และ สิ่งแวดล้อม ที่สามารถทำได้ ได้แก่

1. อัตราส่วนการใช้น้ำมันดีเซลในเครื่องอัดลม (Air Compressor) ต่อปริมาณงาน (ตารางเมตร) พบว่าหากควบคุมการใช้น้ำมันดีเซลในส่วนนี้เป็นอย่างดีจะเป็นการลดต้นทุนในการผลิตอย่างยิ่ง เนื่องจากขณะที่ทำการศึกษาใช้น้ำมันดีเซลมีราคาสูงถึงประมาณลิตรละกว่า 18 บาท (ที่มา ราคาน้ำมัน ปตท. ช่วงเดือน พฤษภาคม พ.ศ.2548)
2. และเช่นเดียวกันกับแผนกที่กล่าวมาในตอนต้น คือ ผลผลิตของแผนกมักขึ้นอยู่กับตัวพนักงานเป็นสำคัญ เพื่อระดมกำลังพลเพื่อผลิตงานส่งมอบตรงเวลา และมีคุณภาพดี จึงควรมีการวัด KPI เรื่องการขาดลามาสายเช่นกัน
3. ควรมี KPI สำหรับงานพ่นสีด้วย เนื่องจากเป็นผลผลิตหลักของแผนก ถึงแม้จะควบคุมปริมาณการใช้สีได้ยากเนื่องจากความผันแปรของความแรงลมก็ตาม เรื่องนี้อาจเป็นการช่วยควบคุมมลภาวะได้อีกด้วย อาจเป็นการหาวิธีป้องกันไม่ให้สีที่พ่นปลิวลอยไปที่อื่น โดยที่ไม่ได้พ่นลงบนพื้นผิวที่ต้องการ

แผนก Yard Service Department พบว่า กิจกรรมที่อาจต้องจัดให้มีตัวชี้วัดเพิ่มขึ้นอีกในอนาคต เพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์ในด้านการเพิ่มรายได้ และ ทำกำไรสูงสุด รวมถึงการปรับปรุงด้านผลผลิตด้วยได้แก่

1. อัตราส่วนการซ่อมเครื่องของรถยนต์ ต่อปริมาณรถยนต์ที่เสีย พบว่า บริษัทกรณีศึกษา มีรถยนต์สำหรับผู้บริหาร และสำหรับธุรกิจเพื่อไปติดต่อกับหน่วยงานราชการ และรถบรรทุก 4 ล้อ (Pick up) อยู่กว่า 10 คัน ทางแผนกสามารถตรวจซ่อมให้ได้ โดยไม่ต้องส่งงานออกไปทำภายนอกบริษัท เป็นการเพิ่มผลผลิตเป็นผลงานของแผนก และยังเป็นการช่วยบริษัท ประหยัดต้นทุนในการซ่อมรถได้อีกด้วย

2. วัสดุการเคลื่อนย้ายของรถยก (Fork Lift) รถเครน (Crane) เนื่องจากเป็นอุปกรณ์หนึ่งที่ต้องใช้ในการทำงานซ่อมเรือเช่นกัน พบว่าหากรถยก และ รถเครนเสียใช้การไม่ได้ จะทำให้เกิดข้อจำกัดในการทำงาน เนื่องจากรถไม่พอใช้เป็นสำคัญ

3. และเช่นเดียวกันกับแผนกที่กล่าวมาในตอนต้น คือ ผลผลิตของแผนกมักขึ้นอยู่กับตัวพนักงานเป็นสำคัญ เพื่อระดมกำลังพลเพื่อผลิตงานส่งมอบตรงเวลา และมีคุณภาพดี จึงควรมีการวัด KPI เรื่องการขาดลามาสายเพิ่มอีกกิจกรรมหนึ่ง

ข้อเสนอแนะสำหรับการบริหารงานและลำดับแผนการดำเนินการและกลยุทธ์

กิจกรรมในระยะสั้น โดยการกำหนดระยะเวลาดำเนินการ ประมาณ 1 ปีและเป็นกิจกรรมที่กิจการต้องปรับปรุงอย่างเร่งด่วน มีเป้าหมายหลัก (Goal) คือ

1. สามารถสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้มากที่สุดและในเวลาที่ถูกคำต้องการ เพื่อเป็นการสร้างความเชื่อถือกับลูกค้า รักษาลูกค้าเดิมเพิ่มลูกค้าใหม่โดยมีกลยุทธ์ที่ใช้ดำเนินการคือ

1.1 เพิ่ม Line Assembly ให้มากขึ้นจะสามารถส่งงานให้กับลูกค้าได้ทันในเวลาที่กำหนด และยังเพิ่มความสามารถสร้างเป็นชิ้นงานสำเร็จรูปที่มีการประกอบให้เสร็จเรียบร้อย เพราะแต่เดิมลูกค้าจะต้องสั่งชิ้นงานจากหลาย ๆ ที่ และหลาย ๆ ชิ้น และต้องนำมาประกอบที่โรงงานของลูกค้าเอง ในการเพิ่ม Line Assembly ถือว่าเป็นเรื่องที่มีความสอดคล้องกับความต้องการลูกค้าเป็นอย่างมาก

1.2 ทำให้บริษัทสะดวกในการสั่งซื้อ โดยการให้แผนกคุมคลังสินค้าเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงซึ่งจะทำให้สามารถบริการรับลูกค้าได้รวดเร็ว ต้องเข้าใจรายละเอียดของวัตถุดิบที่ต้องจัดหาให้ครบ ทั้งยังต้องรู้ว่าสต็อกวัตถุดิบเพื่อเตรียมการซ่อมในแต่ละครั้งได้พอดี การทราบปริมาณสินค้าก็เป็นเรื่องที่สำคัญในเรื่องต้นทุนการเก็บรักษา ความสามารถในการตอบปัญหาเรื่องการจัดส่งได้ตามความต้องการของลูกค้าไม่ต้องผ่านหลายหน่วยงาน ณ จุดนี้บริษัทต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบว่าถ้ามีงานเข้ามามาก รายละเอียดของงานที่มากอาจจะทำให้บริการลูกค้าได้ไม่ดีพอ จึงมีแผนขยายหน่วยงานนี้เป็นระยะ ๆ ตามปริมาณงาน

1.3 ต้องมีการปรับปรุงพื้นที่การทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการทำงานโดยแยกประเภทหรือจัดหมวดหมู่ตามชนิดของชิ้นงาน เพื่อสร้างความสามารถในการติดตามงาน ลดการสูญเสียมียและการควบคุมได้ง่ายขึ้น ลดกระบวนการที่ซ้ำซ้อนและใช้เวลานานโดยพิจารณาและศึกษารายละเอียดในเรื่องการบริหารการทำงาน

1.4 ปรับปรุงช่องทางการจำหน่าย และช่องทางการส่งคืนสินค้าเพื่อให้สินค้าถึงมือลูกค้าเร็วที่สุด ตรวจสอบปรับปรุงเพื่อการจัดสายการส่งให้มีประสิทธิภาพ ยังต้องพิจารณากรณีเร่งด่วนจะให้บริการภายนอก (Out Source) เมื่อไรและอย่างไร

2. การรักษาทรัพยากรบุคคลอันเป็นสิ่งสำคัญที่ทุกองค์กรให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะการบริหารงานบุคคลมีกลยุทธ์หลักที่สำคัญคือการรักษาไว้ซึ่งพนักงานที่มีคุณภาพ ต้องสร้างคุณค่าและความสุขความพอใจที่ได้ทำงานในองค์กร กิจกรรมมีผลประกอบการที่ดีเรานิยมเรียกการบริหารแบบนี้ว่า Win-Win Management โดยมีกลยุทธ์ที่สำคัญคือ

2.1 ให้การฝึกอบรมพนักงาน โดยต้องพิจารณาจัดหาหลักสูตรที่ตรงกับความต้องการของพนักงาน อันได้แก่การฝึกอบรมเทคนิคการการหล่อโลหะ การประดิษฐ์รูปทรงและการขึ้นแบบแท่นพิมพ์ การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์เบื้องต้นเพื่อการพัฒนาการจัดเก็บข้อมูล การประยุกต์ Work Sheet เพื่อนำเสนอข้อมูลการเงินและการผลิต เป็นต้น

2.2 ปรับปรุงสวัสดิการพนักงานให้เป็นที่ต้องการอันสมควรที่บริษัทจะจัดหาได้ การติดตามและการประเมินผลงานได้จากการนำผลการดำเนินงานมาแสดงผลในรูปแบบของการวิเคราะห์งบการเงิน และการกำหนดค่า KPIs หรือ ที่เราเรียกว่า Ratio โดยแต่ละค่าต้องหาค่าวัดที่เป็นกลางและจากอุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อใช้เป็นมาตรฐาน Benchmarking จากค่าที่ต้องการวัดในเครื่องมือของแต่ละด้าน

กิจกรรมในระยะกลาง หมายถึง กิจกรรมที่มีระยะดำเนินการประมาณ 1-3 ปีเป็นต้นไป เป็นการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นแต่ต้องใช้เวลามากกว่าระยะสั้น ในขณะเดียวกันยังมีเป้าหมายเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการเจริญเติบโตของกิจการตามเป้าหมายมีรายละเอียดดังนี้

1. ปัจจุบัน บริษัทได้เข้าสู่ระบบ ISO 9002 ซึ่งนับเป็นเรื่องที่สร้างโอกาสและความเชื่อมั่นให้กับทั้งลูกค้าและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจการมากพอสมควร กิจการวางแผนที่ต้องการจะปรับตัวเองเข้าสู่ QS 9000 ซึ่งเป็นกำหนดตามมาตรฐานของกลุ่มอุตสาหกรรม โดยมีความสำคัญที่ต้องกระทำคือ

1.1 การศึกษาข้อกำหนด กฎ ระเบียบและมาตรฐานต่าง ๆ ของ QS 9000

1.2 การวางแผนและปรับขบวนการทำงาน การบริหารงานและการวางแผนกำลังคน ซึ่งต้องรวมถึงการวางแผนการอบรมบุคลากร เพื่อรองรับการทำงานในระบบนี้

1.3 การจัดระบบคู่มือการดำเนินการแต่ละหน่วยงาน (Procedure)

1.4 การจัดเก็บฐานข้อมูลเพื่อเป็นการเรียนรู้และศึกษาการพัฒนาองค์กรที่ผ่านมา

2. การเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพในเรื่องการใช้พื้นที่การทำงานและด้านการนำเทคนิคที่มีอยู่มาใช้ ให้ได้มากที่สุด เป็นการเพิ่มอัตราผลตอบแทนจากการใช้สินทรัพย์และเงินลงทุนของเจ้าของกิจการ โดย

2.1 ดูแลซ่อมบำรุงเครื่องจักรเครื่องมือที่มีอยู่ปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถใช้งานได้ตามความต้องการ และต้องจัดหาเครื่องจักรที่ทันสมัยรวมถึงเทคโนโลยีใหม่ ๆ

2.2 จัดแผนการใช้เครื่องมือเครื่องจักรและการปรับเปลี่ยน ขยายเครื่องจักรเก่าซื้อเครื่องจักรใหม่โดยเปรียบเทียบอัตราผลตอบแทนที่ได้รับกับการลงทุน

3. การกำหนดตลาดและลูกค้าหลักของกิจการรวมทั้งการหาลูกค้าใหม่เพื่อเป็นการรองรับเป้าหมายที่บริษัทกำหนดในการเพิ่มยอดขายซึ่งทำให้สามารถสร้างกำไรขั้นต้นให้เพิ่มขึ้น ขณะเดียวกันเป็นการลดต้นทุนเฉลี่ยต่อหน่วยให้ต่ำลงด้วย

3.1 บุคคลตลาดอยู่ซ่อมเรือใหม่ ๆ นอกจากลูกค้าที่มีอยู่ในปัจจุบัน

3.2 จัดการส่งเสริมการขายโดยการรับประกันอุปกรณ์ทุกชิ้นเพื่อสร้างกลุ่มลูกค้า

3.3 สร้างสัญลักษณ์ที่เป็น Brand Name ของกิจการ บนมาตรฐานเดียวกัน

กิจกรรมในระยะยาว หมายถึง กิจกรรมที่มีระยะดำเนินการ 3-5 ปีเป็นต้นไป กิจกรรมมีเป้าหมายที่สำคัญและท้าทายความสามารถของพนักงานและผู้บริหารเป็นอย่างมากที่ต้องร่วมมือร่วมใจประสานการทำงานกันอย่างเต็มที่ เนื่องจากเป้าหมายเพื่อการสร้างรากฐานที่จะทำให้บริษัทสามารถที่จะดำรงอยู่ภายใต้สถานการณ์ ที่มีทั้งความเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน รวมทั้งการรองรับแผนการตลาดเพื่อการก้าวขึ้นเป็นบริษัทประเภท First Tier และเพื่อสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ที่ต้องดำเนินการคือ

1. ต้องสร้างหน่วยงานที่มีหน้าที่วิจัยและพัฒนารผลิตโดยตรง เพื่อสร้างมาตรฐานการพัฒนาคุณภาพของการซ่อมเรือที่ดีที่สุดให้ได้ เพื่อลดต้นทุนจากวิธีการสั่งซื้อที่ดีและสามารถซ่อมเองได้ทุกงาน

2. สร้างทีมงานการตลาดเพื่อสามารถนำกลยุทธ์การตลาดมาประยุกต์และติดตั้งในกิจการ โดยต้องทำงานร่วมกับทีมการซ่อม ทีมตลาดเป็นทีมที่ต้องคิดแผนเพื่อตอบสนองเป้าหมายที่กิจการตั้งเป้าไว้ ทั้งการขายกิจการเข้าสู่ลูกค้ารายใหม่ทั้งในและต่างประเทศ

3. สร้างเครื่องมือวัดการดำเนินการของกิจการอย่างมีประสิทธิภาพโดยการปรับปรุงเครื่องมือวัดประสิทธิภาพการดำเนินการทางการเงินและสร้างเครื่องมือวัดประสิทธิภาพการดำเนินการที่เหลืออีกให้ครบตามมุมมองของ KPI การสร้างเครื่องมือวัดตามวิธีนี้ เพื่อควบคุมและประเมินผลการดำเนินการให้มีประสิทธิภาพ และต้องกำหนดตัววัดความสำเร็จพร้อมค่าความสำเร็จ โดยค่าวัดกำหนดตามหลักการที่มีเหตุผลตามสถานการณ์ของกิจการ กลยุทธ์การดำเนินการที่สำคัญต้องมีลำดับขั้นอย่างต่อเนื่องดังนี้

3.1 การสร้างเครื่องมือวัดตามวิธี KPI นั้น สามารถดำเนินงานโดยการวางแผนพัฒนาอย่างเป็นระบบ โดยต้องได้รับความร่วมมือจากผู้บริหาร และพนักงานผู้ที่เกี่ยวข้อง และมีมุมมองที่สอดคล้องกับโครงการนี้

3.2 ในการสร้างเครื่องมือวัดผลการดำเนินกลยุทธ์ตามแนวคิดของ KPI ผู้บริหารจะต้องพิจารณาเลือกภารกิจ และกลยุทธ์เป็นอันดับแรก หลังจากนั้นจึงพิจารณาลึกลงไปใน

รายละเอียดเกี่ยวกับการเลือกองค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะทำให้องค์กรสามารถประสบผลความสำเร็จตามกลยุทธ์นั้นแล้วกำหนดกระบวนการดำเนินงานตามกลยุทธ์เหล่านั้น ซึ่งเครื่องที่จะวัดได้จะแตกต่างกันออกไปในแต่ละกิจการ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมที่มีกิจการนั้นดำรงอยู่ อันได้แก่ สถานการณ์ทางการตลาด กลยุทธ์การผลิตและเทคโนโลยีที่บริษัทมีอยู่ ความได้เปรียบเชิงแข่งขันเกี่ยวกับวิศวกรรม เนื่องจากการแข่งขันในอุตสาหกรรมมีความรุนแรงขึ้นในอุตสาหกรรมจึงมีการเปลี่ยนแปลง ขณะเดียวกันลูกค้าของอุตสาหกรรม เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมโดยให้ความสนใจกับการสร้างความสัมพันธ์ ระยะยาวกับผู้ขายมากกว่าการเลือกผู้ขายมากกว่าการเลือกผู้ขายที่ให้ราคาต่ำสุดเหมือนในอดีต

3.3 กำหนดการติดตั้งตัววัดผลการดำเนินงาน KPI ซึ่งต้องเป็นตารางที่มีความสัมพันธ์ ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ในแต่ละมุมมอง ที่สำคัญจาก KPI ตามที่กล่าวมาแล้วในบทที่ 2 และกฎแห่งความสำเร็จของกิจการของบริษัทยังต้องกำหนดให้เหมาะสม การเก็บตัวเลขการรายงานและวิเคราะห์ต้องมีความเป็นกลาง ที่จะใช้ หลักการ Bench Marking ในภาวะและเงื่อนไขที่สามารถนำมาเปรียบเทียบกันได้เช่นกัน การลงมือทำการต้องเป็นเวลาที่เหมาะสม ไม่กระทบเวลาทำงานที่ดีอยู่แล้ว สร้างความเข้าใจและวัตถุประสงค์ให้ถูกต้องตรงกันระหว่างผู้ทำการวัดกับผู้ถูกวัด เพราะอาจเป็นต้นเหตุของความล้มเหลวในการติดตั้งเครื่องมือตัวนี้ และก่อให้เกิดความบาดหมางระหว่างหน่วยงานภายในได้เช่นกัน

3.4 มุมมองประกอบด้วยวัตถุประสงค์จำนวนมาก ผู้บริหารจะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์แต่ละประการ โดยเทียบกับการที่วัตถุประสงค์นั้นจะช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการหรือไม่ จะต้องมีการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านอย่างชัดเจน ในลักษณะของความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล

3.5 การเตรียมการ บริษัทต้องกำหนดหน่วยธุรกิจ (Business Unit) ของตนทั้งนี้เพราะ KPI จะกำหนดได้ก็ต่อเมื่อบริษัทสามารถตอบได้ว่าลูกค้าของธุรกิจเราเป็นใคร มีความต้องการอะไร ในช่วงไหน ช่องทางการจัดจำหน่ายของธุรกิจเหมาะสมหรือไม่ การทำงานเป็นอย่างไร และระบบการเงินและการบัญชีเหมาะสมหรือไม่ สถานการณ์การเงินของบริษัทเป็นอย่างไรเกี่ยวข้องกับกิจการมากน้อยเพียงไร

3.6 การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงบริษัทเป็นกลุ่ม จะได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการจัดทำ KPI รวมทั้งวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ ที่บริษัทกำหนดขึ้น หลังจากนั้นผู้จัดทำจะต้องการสัมภาษณ์ ผู้บริหารเหล่านั้นแต่ละคน เกี่ยวกับเครื่องมือที่ แต่ละคนคิดว่าความจำเป็นสำหรับกลยุทธ์และภารกิจที่บริษัทกำหนดขึ้น ผู้จัดทำจะทำการรวบรวมข้อมูลที่ได้ เพื่อนำเข้ามาสู่การประชุมผู้บริหารระดับสูงเพื่อระดมสมองในการพัฒนาเครื่องวัดตามวิธีของ KPI ให้ได้ข้อสรุปร่วมกัน โดยจะร่วมกันพิจารณาตั้งแต่การอธิบายเกี่ยวกับภารกิจและกลยุทธ์ บริษัทมาประกอบการประชุมด้วย

เครื่องวัดที่แต่ละคนเสนอ จะถูกนำมาร่วมกันพิจารณาและวิเคราะห์วิจารณ์ จนสามารถสรุปได้จำนวนที่พอใจร่วมกัน หลังจากนั้นอาจมีขั้นตอนการสัมภาษณ์อีกหลายรอบจนหาข้อสรุปเป็นหลักการที่จะนำไปสู่ขบวนการติดตั้งต่อไป

3.7 การนำไปปฏิบัติ ผู้บริหารต้องมีการจัดทีมงานในการนำ KPI ไปปฏิบัติ ทีมงานนี้จะต้องพัฒนาแผนการนำไปปฏิบัติ โดยจะต้องพัฒนาแผนการนำไปปฏิบัติ ให้ชัดเจนที่ระบบข้อมูลที่ต้องจัดการสื่อสารระบบการวัดไปยังพนักงานทั่วทั้งองค์กร

3.8 การทบทวนอย่างต่อเนื่อง ในระยะเริ่มต้น ผู้บริหารระดับสูงต้องทำการทบทวนผลของการใช้เครื่องวัดโดยวิธีของ KPI เป็นรายเดือนหรือรายไตรมาส เพื่อจะได้ปรับปรุงให้ปฏิบัติให้เกิดผลอย่างที่ต้องการ หลังจากนั้นเพื่อให้ได้เกิดผลอย่างที่ต้องการ หลังจากนั้นจะถูกทบทวนไปพร้อม ๆ กับการทบทวนแผนกลยุทธ์เป้าหมาย และกระบวนการกระจายทรัพยากรของกิจการรายปี และยังสามารถตอบคำถามผลการปฏิบัติงานของธุรกิจจากการทบทวนในขบวนการที่ต่อเนื่องอย่างแท้จริง

ข้อสรุป

ผู้บริหารได้วิเคราะห์สถานการณ์และในที่สุดได้กำหนดภารกิจที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้า ดังที่ได้กำหนดไว้ข้างต้น รวมทั้งได้เข้ามาปรับปรุงกระบวนการด้านการตลาดอีกด้านหนึ่งซึ่งที่ไม่ใช่เป้าหมายหลักของกิจการนี้ แต่กระนั้นตามทฤษฎีที่กล่าวในบทที่ 2 เป็นเรื่องที่น่าสนใจมากไม่น่ามองข้าม การใช้กลยุทธ์การตลาดเป็นเรื่องที่ต้องหาโอกาสศึกษา เพราะทุกอุตสาหกรรมต้องใช้เครื่องมือตัวนี้เข้ามาเป็นส่วนช่วยการดำเนินกิจกรรม การตลาดเป็นกระบวนการที่เกี่ยวพันกับการบริหารเชิงกลยุทธ์เพราะการตลาดเป็นการค้นหาและยังสามารถทำให้เกิด

1. สร้างสรรค์สินค้าที่สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าได้
 2. สร้างความพอใจสูงสุดให้ลูกค้าได้ในขณะนั้น ๆ คือ การเลือกกลุ่มลูกค้าได้ชัดเจนขึ้น
- นอกจากนั้นยังมีสิ่งที่คุณเขียนงานนิพนธ์ไม่สามารถหาตัววัดและค่าของตัววัดในมุมมองอื่นได้ คงเขียนไว้เป็นหลักทฤษฎีเพื่อการเปิดประเด็นความสำคัญในบทที่ 2 เนื่องจากเป็นข้อจำกัดในเรื่องของการจำกัดข้อมูลที่ไม่สามารถเปิดเผย ได้เพราะเป็นข้อมูลที่เสี่ยงต่อการแข่งขัน

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ค้นพบปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งผู้ศึกษามีความเห็นว่า ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องต่าง ๆ เพิ่มขึ้นเพื่อเป็นประโยชน์ในภายภาคหน้าดังนี้

1. ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาให้กระจายไปยังในแผนกอื่น ๆ ในบริษัท เพื่อจะช่วยให้เห็นการใช้ดัชนีวัดผลสำเร็จองค์การในภาพกว้างขึ้น
2. ในการศึกษาครั้งต่อไป อาจทำการศึกษาโดยเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่เฉพาะผู้จัดการแผนกเท่านั้น ควรเพิ่มกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นอีก เพื่อที่จะได้ข้อมูลที่ครอบคลุมขึ้นอีก

3. ในการศึกษาครั้งต่อไป อาจทำการศึกษาในเชิงสำรวจประกอบด้วย โดยทำการศึกษาถึงกลไก กระบวนการในการนำเอาเทคนิค KPI มาใช้ในการบริหารองค์การ

ปัญหาที่พบในการวิจัย

1. ในแต่ละแผนกมีการเข้า-ออกของพนักงานอยู่ตลอดเวลา จึงทำให้เกิดการเสียเวลา เสียค่าใช้จ่ายในการอบรมคนงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ ๆ
2. การเก็บเสนอข้อมูลเป็นรายเดือน อาจช้าเกินไป การปล่อยให้ปัญหารายวันสะสมเป็นรายเดือนโดยไม่แก้ไข อาจเสียหายให้ได้
3. ความสนใจของผู้บริหารก็เป็นสิ่งสำคัญ หากเปลี่ยนคณะผู้บริหาร และท่านไม่ให้ความสนใจในเรื่อง KPI ก็อาจเป็นการทำ KPI ที่สูญเปล่าได้
4. บางครั้งอาจเป็นการเพิ่มงานให้แก่พนักงาน ที่ต้องมาคอยเฝ้าเก็บข้อมูลการตรวจวัด อาจทำให้งานส่วนอื่นบกพร่องเพิ่มไปอีก ดังนั้นควรระวังเรื่องกำลังพลด้วย
5. เป้าหมายเป็นงานประจำเกินไปหรือไม่
6. ส่วนใหญ่ KPI ตัวเดียวมาจากความร่วมมือร่วมใจของพนักงานหลาย ๆ คนในแผนก ทำให้ไม่สามารถระบุได้ว่า เป็นผลงานเด่นของใคร แต่ถ้าจะใช้ประโยชน์ของ KPI ในการวัดรายบุคคลต้องระวัง ไม่ให้เกิดความขัดแย้งในทีมงานด้วย
7. KPI ของแผนกตัวเองไปขัด หรือสนับสนุนกับ KPI ของแผนกอื่น ๆ หรือเปล่า ควรมีการ ประชาสัมพันธ์ เรื่อง KPI ของแต่ละแผนกให้รู้กันโดยทั่วถึง
8. การวัดกับตัวเองนั้นมีข้อดีตรงที่สามารถประหยัด ค่าใช้จ่าย ด้านทุนในการเก็บข้อมูล ดำ รวดเร็ว ชุมูลค่อนข้างเชื่อถือได้ ถ้าไม่โกงกันเอง
9. แนะนำว่าในอนาคตควรทำการวัดผลเทียบกับคู่แข่งภายนอก เมื่อรู้สถานะภาพของตัวเองแล้ว ต่อไปควรทำการเทียบผลการปฏิบัติงานกับคู่แข่งอีกด้วย
10. เนื่องจากข้อจำกัดระยะเวลาเพียง 3 เดือน ที่ใช้ในการเก็บข้อมูลนั้นน้อยเกินไป ไม่เพียงพอต่อการวัดความสำเร็จได้อย่างแท้จริง

การวัด ถือเป็นเพียงการให้ได้มาซึ่งข้อมูล เพราะว่ายังไม่มีโครงสร้างที่จะให้ได้มาซึ่งผลของการสังเกตการณ์ที่ดีพอ ในขณะที่เรากำลังออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานนั้น ยกตัวอย่างเช่น อยู่ซ่อมเรือกรณีศึกษานี้ ตระหนักถึงความสำคัญที่จะสร้างคำจำกัดความสำหรับตัววัดต่าง ๆ ที่จะใช้ จึงได้รวบรวมรายการของตัววัดทั้งหมดพร้อมคำจำกัดความของตัววัดแต่ละตัววัดมีรายชื่อบุคคลที่จะติดต่อไว้อย่างครบถ้วน ปัญหาที่บริษัทพบก็คือ ไม่สามารถที่จะวัดในทุกตัววัดได้ ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องเลือกมาตรวัด ที่ถูกต้อง และเชื่อมต่อกิจกรรมต่าง ๆ เข้าสู่มาตรวัดนั้น กิจกรรมทั้งหลายจึงต้องมีกำหนดเวลาและแผนกที่รับผิดชอบที่ชัดเจน ซึ่งจะทำให้เราสามารถเห็นความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรม และ มาตรวัด ได้เป็นอย่างดี

ข้อเสีย ตัววัดที่จัดทำขึ้นมามีคุณภาพหรือไม่ ถ้ามีหลายตัวจะทราบได้อย่างไรว่าควรตัดตัวไหนออกไป เห็นได้ว่าผู้จัดการแผนกบางแผนกเลือกวัดเฉพาะตัวที่สามารถวัดได้โดยง่าย อาจไม่ทำให้เกิดความมุ่งมั่นทำสิ่งใหม่ๆ กล่าวได้ว่าอาจเป็นการตั้งมาตรฐานไว้ต่ำเกินไปไม่ท้าทาย

จะใช้ KPI ได้ต้องหมั่นถามตัวเองว่ารู้วิสัยทัศน์ขององค์กรชัดเจนแล้วหรือยัง รู้หรือยังว่าอนาคตองค์กรจะไปทางไหน ไปให้ถึงเมื่อไร ต้องเกี่ยวข้องกับใครบ้าง และทำอะไรจึงจะบรรลุเป้าหมายตามที่ตกลงไว้

มหาวิทยาลัยบูรพา
Burapha University