

บทที่ 4

ผลการศึกษา

ผลจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับตัวชี้วัดประสิทธิภาพของผู้ประกอบการขนส่ง

ผลจากการสัมภาษณ์ แบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่ (ดูรายละเอียดภาคผนวก ก)

1. แนวคิดเกี่ยวกับตัวชี้วัดประสิทธิภาพของผู้ประกอบการขนส่ง
2. ตัวชี้วัดประสิทธิภาพของผู้ประกอบการขนส่งที่ใช้ในปัจจุบัน
3. บทสรุปและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับตัวชี้วัดประสิทธิภาพของผู้ประกอบการขนส่ง

1. แนวคิดเกี่ยวกับตัวชี้วัดประสิทธิภาพของผู้ประกอบการขนส่ง

บริษัทที่ 1 ให้ความเห็นว่า “การเริ่มทำ KPI ด้วยการกำหนดนโยบายคุณภาพ จากนั้นนำเนื้อหาในนโยบายคุณภาพมาแยกออกเป็นคำๆ และพิจารณาว่าจะวัดผลเป็นตัวเลขอย่างไร (How to Measure) และกระจายแตกกิ่งออกไปตามงาน ตามแผนก ตามฝ่ายต่าง ๆ ได้ตามระดับไปตามผังบริหารองค์กร (Organization Chart) นั้นเอง ต่อจากนั้นจะนำกระบวนการทำงานต่างๆ ที่ประกอบกันเป็นแผนบริหารธุรกิจ (Business Plan) และนำมาหาความต้องการทั้งลูกค้าภายนอกและภายใน (ความต้องการระหว่างกระบวนการต่าง ๆ) ซึ่งจากความต้องการเหล่านี้ก็จะกำหนดออกมาเป็นดัชนีที่สำคัญ (KPI) ได้”

บริษัทที่ 3 ให้ความเห็นว่า “Key Performance Indicators (KPI) นั้น เป็นดัชนีที่แสดงให้เห็นว่า ผลที่ได้จากปฏิบัติการตามแผนงานที่กำหนดไว้นั้นบรรลุตามจุดมุ่งหมายของภารกิจหรือไม่ กระบวนการกำหนด KPI ของบริษัทนั้นเริ่มต้นจากการรับรู้ความต้องการของลูกค้า (Voice of Customer) แล้วจึงแปลความต้องการของลูกค้ามาเป็นภารกิจของงานส่งมอบสินค้า จากนั้นออกแบบระบบการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า (Work Flow) เช่น การกำหนดจำนวนพนักงานที่ใช้ในการขนส่ง รวมถึงเทคโนโลยีต่างๆ ที่อาจเอาเข้ามาเสริมเพื่อช่วยให้ภารกิจการขนส่งให้เป็นไปตามที่ลูกค้าต้องการ ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการกำหนด KPI คือ การกำหนดจุดควบคุมและค่าเป้าหมายการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า ผลการปฏิบัติการขนส่งที่ทางบริษัทคาดหวัง แบ่งเป็น 3 หัวข้อหลัก ๆ ได้แก่ การจัดส่งสินค้าตรงต่อเวลา, การขนส่งที่ครบถ้วนและไม่เกิดการเสียหายต่อตัวสินค้า และการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าที่ตรงต่อเวลาถูกต้องและสินค้าอยู่ในสภาพดี”

บริษัทตัวอย่างที่ 3 ยังกล่าวถึงปัจจัยในการนำ KPI มาใช้ให้ประสบความสำเร็จ ดังนี้ “การนำ KPI มาใช้ให้ประสบความสำเร็จนั้น ควรประกอบไปด้วยปัจจัยอื่นด้วยเช่น 1) การใช้ KPI ต้องมีตัววัดที่ชัดเจนและค่าเป้าหมายต้องเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง คือ บริษัทเอง

ผู้ประกอบการขนส่งและตัวลูกค้า 2) ความแตกต่างระหว่างผลการปฏิบัติงานจริงและค่าเป้าหมาย ที่เกิดต้องมีการนำมาวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุ และหาทางป้องกันและพัฒนาร่วมกันทั้งสามฝ่าย อย่างไรก็ตามการที่จะวัดประสิทธิภาพของผู้ประกอบการขนส่งด้วย KPI เพียงอย่างเดียว อาจไม่เพียงพอ ดังนั้นเราควรพิจารณาปัจจัยอื่น ๆ เช่น ความสามารถในการพัฒนานวัตกรรม ซึ่งอาจทำได้ ด้วยการให้การอบรมพนักงานขับรถอย่างต่อเนื่องในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพ การให้บริการ การปลูกจิตสำนึกให้ถึงถึงความปลอดภัยในการทำงานให้แก่พนักงานขับรถ และหลีกเลี่ยงการใช้สารเสพติด และคำนึงถึงความสามารถในการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติการขนส่งสินค้าของผู้ประกอบการด้วย”

บริษัทที่ 4 ให้ความเห็นว่า “การใช้ KPI ของทางบริษัทนั้นมีวัตถุประสงค์เดียวกันกับปรัชญาของชนวน “รู้เรา รู้เขา รบร้อยครั้ง ชนะร้อยครั้ง” กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ วัดวัตถุประสงค์ในการใช้ KPI คือ เพื่อให้ทราบถึงสถานะผลการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงที่ผ่านมาในอดีตเพื่อรับทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็งของตนเองได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้องตรงจุด นอกจากนี้ยังสามารถนำมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ทางบริษัทตั้งเอาไว้ และยังสามารถนำมาเปรียบเทียบกับคู่แข่งเพื่อคิดหาวิธีการ หรือวางแผนเพื่อปรับปรุงแก้ไขการทำงานในอนาคต นอกจากนี้การใช้ KPI ของบริษัทยังมีวัตถุประสงค์ในการนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการจัดอันดับให้รางวัลและให้โทษแก่ผู้ประกอบการขนส่งอีกด้วย

บริษัทตัวอย่างที่ 4 ให้ข้อสรุปเกี่ยวกับตัวชี้วัดว่า “ข้อฝากข้อคิดแก่ผู้ประกอบการขนส่งของไทยไว้ว่า ด้วยความเป็นไทยแล้ว ผู้ประกอบการขนส่งของไทยเรามีข้อได้เปรียบผู้ประกอบการต่างชาติอยู่แล้ว หากเรามีความมุ่งมั่นตั้งใจหาความรู้เพิ่มเติมและทั้งสามฝ่ายคือ ผู้ผลิต ผู้ประกอบการขนส่ง ลูกค้า ร่วมมือกันในการพัฒนาแล้ว เชื่อว่าการพัฒนาประสิทธิภาพการขนส่งของไทยจะพัฒนาไปได้ไม่แพ้ผู้ประกอบการขนส่งต่างชาติ”

ตัวชี้วัดประสิทธิภาพของผู้ประกอบการขนส่ง

บริษัทที่ 1 ให้ความเห็นว่า “บริษัททำการวิเคราะห์ถึงปัญหาในแต่ละส่วนของกระบวนการขนส่ง แล้วนำมาวิเคราะห์ผลเพื่อหาดัชนีชี้วัดที่เหมาะสม โดยที่จากดัชนีชี้วัดจะถูกพัฒนามาจากวัตถุประสงค์หลักการดำเนินงาน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 4-1 ต่อไปนี้

ตารางที่ 4-1 แสดงตัวชี้วัดการดำเนินการขนส่งของตัวอย่างบริษัทที่ 1

ปัญหาที่พบ	สาเหตุ	วัตถุประสงค์หลัก	ตัวชี้วัด (KPIs)	เหตุผลที่เลือกใช้
รถจะต้องเสียเวลาในการรอ เพื่อลงสินค้าที่โกดังจัดเก็บ สินค้าปลายทาง	โกดังจัดเก็บสินค้า ปลายทางเต็ม	ความเร็ว	จำนวนครั้งที่รถจะต้องรอเพื่อลงสินค้าที่โกดังจัดเก็บสินค้าปลายทางต่อจำนวนเที่ยวการขนสินค้าทั้งหมดใน 1 สัปดาห์	เกิดจากการขาดการประสานงานที่ดี ทั้งบริษัท ผู้ว่าจ้างขนส่ง และบริษัท ลูกค้าปลายทาง เนื่องจากต้องรอให้ ทางโกดังปลายทางเรียกให้ไปลง สินค้าและต้องตรวจสอบสินค้าก่อน จึงจะนำสินค้าเข้าจัดเก็บในโกดังได้ ทำให้การลงสินค้าที่โกดังปลายทาง ต้องใช้เวลาในการรอลงสินค้านาน
รถไปถึงโกดังจัดเก็บสินค้า ปลายทางล่าช้าไม่ทันเวลาที่ กำหนด	1. ออกจากโกดังที่ โกดังจัดเก็บสินค้า ต้นทางล่าช้า 2. อุบัติเหตุด้าน การตรวจจับของตำรวจ จราจร	ความเชื่อถือได้	จำนวนครั้งที่ออกช้าต่อจำนวนเที่ยววิ่งทั้งหมดต่อวัน	เพื่อยืนยันปัญหาที่เกิดขึ้นจากการที่ ออกรถล่าช้า ส่งผลถึงความน่าเชื่อถือ ของกระบวนการขนส่ง เลือกใช้เพื่อยืนยันปัญหาที่เกิดขึ้น จาก คุณภาพของการทำงาน การที่พนักงาน ขับรถประมาท หรือการขาดความพร้อม ฝัคอของบริษัทผู้ว่าจ้างขนส่งทำให้ เกิดความล่าช้าเนื่องจากการเกิด อุบัติเหตุหรือรถตรวจจับ

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

ปัญหาที่พบ	สาเหตุ	วัตถุประสงค์หลัก	ตัวชี้วัด (KPIs)	เหตุผลที่เลือกใช้
การคืนเอกสารที่ล่าช้าของ โกดังจัดเก็บสินค้าปลายทาง เอกสาร	ความผิดพลาดของ เอกสาร	ความเชื่อถือได้	1. จำนวนครั้งที่มีความผิดพลาดของ เอกสารต่อจำนวนเอกสารทั้งหมดต่อ สัปดาห์ 2. จำนวนครั้งที่ส่งเอกสารคืนล่าช้า ต่อจำนวนเที่ยวรถทั้งหมดต่อสัปดาห์	เพื่อยืนยันสาเหตุการล่าช้าของการคืน เอกสารที่เกิดจากความผิดพลาดของ เอกสาร เอกสาร
สินค้าที่นำส่งไม่ถึงลูกค้า	สินค้าชำรุดเสียหาย	คุณภาพ	จำนวนสินค้าชำรุดที่ถูกต้องกลับต่อ จำนวนสินค้าที่บรรทุกไปทั้งหมด	ทำให้รู้สถานภาพของการส่งคืน เอกสาร โดยที่เอกสารที่ส่งคืนนี้จะ ระบุสาเหตุของปัญหาที่พบในการขนส่ง ซึ่งโดยปกติแล้ว โกดังปลายทางจะ ต้องคืนเอกสารให้ทันทีหลังจากที่ลงสินค้า เสร็จแล้ว
สินค้าชำรุดเสียหาย	สินค้าชำรุดเสียหาย	คุณภาพ	จำนวนสินค้าชำรุดที่ถูกต้องกลับต่อ จำนวนสินค้าที่บรรทุกไปทั้งหมด	เพื่อตรวจสอบคุณภาพในการขนส่ง ของบริษัทขนส่ง โดยวัดจากจำนวน สินค้าที่ชำรุดที่ถูกต้องกลับต่อจำนวนสินค้า ที่บรรทุกไป จะแสดงให้เห็นถึง ภาพของการขนส่งและความน่าเชื่อถือ หากมีชื่อเสียงมากแสดงว่าคุณภาพใน การขนส่งต่ำและขาดความน่าเชื่อถือ

บริษัทที่ 2 ให้ความเห็นว่า “คีย์หลัก ๆ ที่นำมาใช้เป็นตัวชี้วัด ได้แก่

1. ความสามารถในการปฏิบัติงานตามเวลาที่กำหนด ทั้งในกรณีการเข้ารับสินค้าจากบริษัท และการขนส่งสินค้าถึงมือลูกค้า โดย

1.2 กรณีการเข้ารับสินค้าวัดจากจำนวนเที่ยวที่ผู้ขนส่ง ส่งรถเข้ารับสินค้าภายในเวลาที่กำหนด (ภายใน 3 ชั่วโมงหลังจากบริษัทส่งใบสั่งให้ส่งสินค้าให้แก่ผู้ประกอบการขนส่ง) ต้องไม่ต่ำกว่าจำนวนเที่ยวที่ตกลงกันไว้

1.3 กรณีการขนส่งสินค้าให้กับลูกค้า วัดจากจำนวนเที่ยวที่ผู้ขนส่ง ส่งสินค้าถูกต้อง ถูกสถานที่ และครบถ้วนตามที่ลูกค้าต้องการ ตามเวลาที่กำหนด ซึ่งคิดเวลาเดินทางมาตรฐานที่กำหนดไว้ (เวลามาตรฐานกำหนดจาก เวลาที่รถวิ่ง บวกด้วย เวลาพัก และขึ้นอยู่กับสภาพภูมิประเทศด้วย)

2. ไม่มีข้อร้องเรียนจากลูกค้า วัดจากจำนวนครั้ง หรือเที่ยว ที่ได้รับการร้องเรียนจากลูกค้าเทียบกับจำนวนเที่ยวทั้งหมดที่ผู้ขนส่งทำการขนส่งในเวลา 1 เดือน

3. การส่งเอกสารตรงเวลา ระยะเวลาการส่งเอกสารแตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับระยะทางความใกล้ไกล

บริษัทที่ 3 ให้ความเห็นว่า “ทางบริษัททำการกำหนดจุดควบคุมเป็นช่วง ๆ ของการส่งมอบ มิได้ทำการประเมิน KPI เพียงแค่ปลายทางการขนส่งหรือตอนที่สินค้าได้รับการส่งมอบถึงมือลูกค้าเท่านั้น แต่การประเมินประสิทธิภาพการขนส่งนั้นกระทำได้ทุกขั้นตอนของ Work Flow ที่ได้ถูกกำหนดขึ้นตามข้อมูลความต้องการของลูกค้าที่ได้รับมา (Voice of Customer) ตัวอย่างของการประเมิน KPI ระหว่างกระบวนการการขนส่ง เช่น ในขั้นตอนของการรับข้อมูลแจ้งส่งสินค้าจากลูกค้า และการรับข้อมูลกำลังรถของผู้ประกอบการขนส่ง ในขั้นตอนนี้ KPI จะถูกประเมินโดยพิจารณาในส่วนของจำนวนรถที่มาทำการรับสินค้านั้นตรงตามสัญญาขนส่งหรือไม่ และจำนวนรถเสียไม่สามารถมารับสินค้าได้ เพื่อให้ได้ความแม่นยำและเที่ยงตรงในการประเมินประสิทธิภาพการขนส่งของผู้ประกอบการขนส่ง ทางบริษัทสนับสนุนให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการประเมินประสิทธิภาพการขนส่ง ในหัวข้อเกี่ยวกับเวลาที่รถมาถึงโรงงานลูกค้า จำนวนพนักงานขนถ่ายที่ช่วยในการขนถ่ายสินค้า เวลาที่ใช้ในการขนถ่ายสินค้า กริยามารยาทของพนักงานขับรถ การแต่งกายของพนักงานขับรถและสภาพสินค้าหลังการขนถ่าย

บริษัทที่ 4 ให้ความเห็นว่า “สิ่งสำคัญในการดำเนินธุรกิจนั้นคือความสามารถในการตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า ด้วยเหตุนี้ตัววัดประสิทธิภาพของผู้ประกอบการขนส่งของบริษัทจึงเน้นหนักไปที่ปัจจัยหลัก ๆ สี่ประการประกอบด้วย ราคา (Cost) การตรงต่อเวลา (On-Time) การบริการ (Services) ความริเริ่มสร้างสรรค์ (Innovation)

ปัจจัยแรกบริษัทพิจารณาปัจจัยทางด้านราคาที่อัตราค่าจัดส่งต่อหน่วย แต่เนื่องด้วยปลายทางขนส่งหรือที่ตั้งของลูกค้านั้นมีลักษณะแตกต่างกันออกไปทั้งทางด้านระยะทางและความทุรกันดาร ดังนั้นอัตราค่าจัดส่งต่อระยะทางจึงเป็นส่วนหนึ่งที่ทางบริษัทนำมาพิจารณาประเมินการปฏิบัติงานของผู้ขนส่งด้วย นอกจากนี้บริษัทยังคำนึงถึงสัดส่วนค่าใช้จ่ายต่อมูลค่าสินค้ามาเป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจด้วย

ปัจจัยที่สอง การตรงต่อเวลาเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่บริษัทนำมาใช้วัดประสิทธิภาพขนส่ง โดยวัดจากการที่รถมาถึงโรงงานในขั้นตอนของการจัดส่งสินค้าออกจากโรงงาน ในขั้นตอนนี้ทางบริษัทจะทำการพิจารณาทั้งความสามารถในการจัดหาได้ตรงตามเวลาที่ผู้ประกอบการกำหนดในเวลาที่ได้กำหนดไว้ นอกจากนี้บริษัทยังได้ประเมินเวลาที่รถขนส่งสินค้าเดินทางไปถึงลูกค้า ว่าเป็นไปตามเวลาตามที่ได้ตกลงไว้กับลูกค้าหรือไม่ สินค้าที่สถานีปลายทางเกิดความเสียหายก็เปอร์เซ็นต์โดยตรวจสอบได้จากเอกสารการส่งสินค้า

ปัจจัยที่สาม ได้แก่ การบริการ โดยพิจารณาที่ความสามารถในการสื่อสารของผู้ประกอบการขนส่งว่าสามารถรับข้อมูลจากทางบริษัทแล้วนำไปดำเนินการต่อได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ที่บริษัทแจ้งไปหรือไม่ รวมถึงความสุภาพ ความรวดเร็ว และประสานงานเองในองค์กรของผู้ประกอบการขนส่งในกรณีที่เกิดการเปลี่ยนแปลงข้อมูล นอกจากนี้แล้วบริษัทยังคำนึงถึงความรวดเร็วและประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา การส่งเอกสาร รายงานตามที่กำหนด อัตราความเสียหายของสินค้าที่เกิดขึ้นจากการขนส่ง

ปัจจัยสุดท้ายคือ ความริเริ่มสร้างสรรค์ เนื่องจากการปฏิบัติการขนส่งมิใช่ความถนัดหรือจุดแข็งของผู้ผลิต ดังนั้นบริษัทจึงคาดหวังในการได้รับคำแนะนำในการปรับเปลี่ยน พัฒนาการขนส่งจากมืออาชีพอย่างผู้ประกอบการขนส่ง รวมถึงการร่วมมือในการปรับเปลี่ยนและพัฒนา แม้ว่าทางบริษัทจะกำหนดตัวชี้วัดไว้ถึง 4 ตัว แต่ทางบริษัทจะเน้นหนักไปที่การตรงต่อเวลาและการบริการมากกว่าอย่างอื่น ดังนั้น บริษัทมีนโยบายการนำ KPI มาใช้เป็นเกณฑ์ในการให้ทุนให้โทษแก่ผู้ประกอบการขนส่ง ทั้งนี้เพื่อเป็นการกระตุ้นการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของขนส่ง ในการคำนวณคะแนนรวมเพื่อวัดประสิทธิภาพของผู้ประกอบการขนส่ง จึงได้กำหนดน้ำหนักในการคำนวณคะแนนรวมไว้ดังนี้คือ ปัจจัยทางด้านราคา 10% การตรงเวลาที่ 60% การบริการที่ 20% และความริเริ่มสร้างสรรค์ที่ 10% หลักเกณฑ์การตัดสินดังนี้ หากผลการประเมินผู้ขนส่งในเดือนใดเดือนหนึ่งไม่ผ่าน

1. กรณีที่ผู้ขนส่งนั้นปฏิบัติงานไม่ผ่านตามเกณฑ์ที่ได้ตั้งไว้เป็นครั้งแรก ทางบริษัทจะออกหนังสือตักเตือน

2. หากมีกรณีที่ไม่ผ่านครั้งที่ 2 ทางบริษัทจะลดการจ้างงานลงเหลือเพียงครึ่งหนึ่งของจำนวนงานปกติ 1 เดือน

3. ครั้งที่ 3 บริษัทจะทำการพักงานผู้ขนส่งเป็นเวลา 1 เดือน

4. ครั้งที่ 4 บริษัทจะยกเลิกสัญญาจ้างของผู้ขนส่ง

หากผลการประเมินของผู้ขนส่งได้ดีมากติดต่อกัน

ครั้งที่ 1 บริษัทจะเพิ่มสัดส่วนโควตางานให้อีก 1%

ครั้งที่ 2 บริษัทจะเพิ่มสัดส่วนโควตางานให้อีก 2%

ครั้งที่ 3 บริษัทจะเพิ่มสัดส่วนโควตางานให้อีก 3%

อย่างไรก็ตาม การเพิ่มโควตางานให้แก่ผู้ขนส่งจะกระทำได้ไม่เกิน 6% นอกจากจะให้โควตางานเพิ่มขึ้นเป็นรางวัลแก่ผู้ขนส่งที่ประกอบการขนส่งให้แก่บริษัทเป็นอย่างดีแล้ว ทางบริษัทยังมีการประกาศเกียรติคุณผู้ขนส่งประจำปี การจ่ายเงินรางวัลพิเศษ การประกันงาน การให้สิทธิพิเศษในการได้รับพิจารณาเป็นอันดับแรก สำหรับงานใหม่ หรือการเพิ่มกำลังขนส่ง และการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผู้ขนส่งอีกด้วย

บทสรุปและข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับตัวชี้วัดประสิทธิภาพของผู้ประกอบการขนส่ง

ตารางที่ 4-2 สรุปตัวชี้วัดประสิทธิภาพของผู้ประกอบการขนส่งจากการสัมภาษณ์บริษัทที่เกี่ยวข้อง

ปัจจัยหลักที่ใช้ในการวัด	ตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs)	ค่าที่ใช้วัด/วิธีการวัด
ราคา	- อัตราค่าจัดส่งต่อหน่วยการจัดส่ง	- พิจารณาปัจจัยทางด้านราคาที่อัตราค่าจัดส่งต่อหน่วย เปรียบเทียบกับระยะทาง
การตรงต่อเวลา	- ความสามารถในการเข้ารับสินค้าตรงตามเวลาที่กำหนด	- วัดจากจำนวนเที่ยวที่ผู้ขนส่ง ส่งรถเข้ารับสินค้าภายในเวลาที่กำหนด เปรียบเทียบกับจำนวนเที่ยวที่ตกลงกันได้

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ปัจจัยหลักที่ใช้ในการวัด	ตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs)	ค่าที่ใช้วัด/วิธีการวัด
	- ความสามารถในการขนส่งสินค้าให้กับลูกค้าตรงตามเวลาที่กำหนด - จำนวนรถที่มาทำการรับสินค้านั้นตรงตามสัญญาขนส่งหรือ - จำนวนรถเสียไม่สามารถมารับสินค้าได้	- วัดจากจำนวนเที่ยวที่ผู้ขนส่ง ส่งสินค้าถูกต้อง ถูกสถานที่ และครบถ้วนตามที่ลูกค้าต้องการ ตามเวลาที่กำหนดเปรียบเทียบกับจำนวนเที่ยวที่ตกลงกันไว้ - วัดจากจำนวนรถที่มาทำการรับสินค้านั้นตรงตามสัญญาขนส่งหรือไม่ - วัดจากจำนวนรถเสียไม่สามารถมารับสินค้าได้ตามสัญญาขนส่ง
การบริการ	- อัตราการรับข้อร้องเรียนจากลูกค้า - อัตราความเสียหายของสินค้าที่เกิดขึ้นจากการขนส่ง - จำนวนครั้งของรถบรรทุกที่ออกช้าต่อจำนวนเที่ยววิ่งทั้งหมด - จำนวนครั้งที่เกิดอุบัติเหตุและถูกตรวจจับต่อจำนวนเที่ยววิ่งทั้งหมด - จำนวนพนักงานขนถ่ายที่ช่วยในการขนถ่ายสินค้า - เวลาที่ใช้ในการขนถ่ายสินค้า	- วัดจากจำนวนครั้ง หรือเที่ยว ที่ได้รับการร้องเรียนจากลูกค้าเทียบกับจำนวนเที่ยวทั้งหมดที่ผู้ขนส่งทำการขนส่งในเวลา 1 เดือน - วัดจากจำนวนสินค้าชำรุด เสียหายเปรียบเทียบกับจำนวนเที่ยวทั้งหมดที่ทำการขนส่ง - วัดจากจำนวนครั้งของรถบรรทุกที่ออกจากบริษัทช้ากว่าจ้างช้าต่อจำนวนเที่ยววิ่งทั้งหมด - วัดจากจำนวนครั้งที่เกิดอุบัติเหตุและถูกตรวจจับทำให้ส่งสินค้าไม่ตรงเวลาเทียบกับจำนวนเที่ยววิ่งทั้งหมด

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ปัจจัยหลักที่ใช้ในการวัด	ตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs)	ค่าที่ใช้วัด/วิธีการวัด
การบริการ (ต่อ)	- กริยามารยาทของพนักงาน ขับรถ - การแต่งกายของพนักงาน ขับรถ- จำนวนสินค้าชำรุดที่ถูก ตีกลับต่อจำนวนสินค้าที่ บรรจุทุกไปทั้งหมด	- วัดจากจำนวนสินค้าชำรุดที่ถูกตี กลับจากลูกค้าเทียบกับจำนวนสินค้า ที่บรรจุทุกไปทั้งหมดต่อเที่ยวต่อเดือน
ความริเริ่มสร้างสรรค์	- ความสามารถในการปรับ เปลี่ยนหรือพัฒนาการขนส่ง	- วัดจากการได้รับคำแนะนำในการ ปรับเปลี่ยน พัฒนาการขนส่งจาก มีอาชีพอย่างผู้ประกอบการขนส่ง เปรียบเทียบกับจำนวนการขนส่ง

ผลจากการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับตัวชี้วัดประสิทธิภาพของผู้ประกอบการขนส่ง

ผู้ศึกษาในนำผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับตัวชี้วัดประสิทธิภาพการขนส่ง มาทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับศึกษาทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดประสิทธิภาพการขนส่งในบทที่ 2 เพื่อสรุปหาตัวชี้วัดประสิทธิภาพของการขนส่งสินค้า ดังตารางที่ 4-3 ต่อจากนั้นนำตัวชี้วัดที่สรุปได้มาจัดทำเป็นแบบสอบถาม เพื่อวิเคราะห์หาตัวชี้วัดที่จะสามารถนำมาประเมินประสิทธิภาพของระบบการขนส่ง

ตารางที่ 4-3 แสดงถึงตัวชี้วัดประสิทธิภาพของการขนส่งโดยใช้มุมมองของผลประกอบการ

มุมมองของผลประกอบการ	ตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs)	ค่าที่ใช้วัด/วิธีการวัด
ด้านการเงิน	- ร้อยละของต้นทุนการขนส่ง	- วัดจากค่าขนส่งต่อหน่วย
วัตถุประสงค์เพื่อ	ต่อหน่วยสินค้า	ต่อเที่ยวเทียบกับระยะทาง
- รายได้		การขนส่ง
- ผลกำไร	- ร้อยละของความเสียหาย	- วัดจากมูลค่าของสินค้าที่
- การประหยัดรายจ่าย	ระหว่างทางขนส่ง	เสียหายหรือค่าใช้จ่ายในการ

ตารางที่ 4-3 (ต่อ)

มุมมองของผลประกอบการ	ตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs)	ค่าที่ใช้วัด/วิธีการวัด
ด้านลูกค้า วัตถุประสงค์เพื่อ - ความพึงพอใจของลูกค้า - ส่วนแบ่งการตลาด	- ร้อยละของความเสียหายจากการขนส่งที่ผิดพลาด - อัตราในการส่งคืนสินค้าจากลูกค้า - จำนวนข้อร้องเรียนอันเนื่องมาจากการขนส่ง - อัตราความเสียหายของสินค้าที่เกิดขึ้นจากการขนส่ง - จำนวนครั้งของรถบรรทุกที่ออกช้าต่อจำนวนเที่ยววิ่งทั้งหมด	ส่งมอบผิดพลาดเทียบกับมูลค่าของค่าขนส่งที่ใช้ไปในแต่ละเดือน - วัดจากจำนวนครั้งที่ส่งคืนเปรียบเทียบกับจำนวนเที่ยวทั้งหมดที่ทำการขนส่ง - วัดจากจำนวนครั้งหรือเที่ยวที่ได้รับการร้องเรียนจากลูกค้าเทียบกับจำนวนเที่ยวทั้งหมดที่ทำการขนส่ง - วัดจากจำนวนสินค้าชำรุดเสียหาย เปรียบเทียบกับจำนวนเที่ยวทั้งหมดที่ทำการขนส่ง - วัดจากจำนวนครั้งของรถบรรทุกที่ออกจากบริษัทผู้ว่าจ้างช้าต่อจำนวนเที่ยววิ่งทั้งหมด
ด้านกระบวนการภายใน วัตถุประสงค์เพื่อ - คุณภาพการผลิต - ความรวดเร็วในการจัดส่ง	- อัตราการเข้ารับสินค้าจากผู้ว่าจ้างตรงตามเวลา - อัตราความถูกต้องของการขนส่ง (ถูกที่ ครบถ้วนและทันเวลา) - ความสามารถในการขนส่งสินค้าให้กับลูกค้าตรงตามเวลาที่กำหนด	- วัดจากจำนวนเที่ยวที่ผู้ขนส่งส่งรถเข้ามารับสินค้าภายในเวลาที่กำหนดเทียบกับจำนวนเที่ยวทั้งหมดที่ทำการขนส่ง - วัดจากจำนวนเที่ยวที่ผู้ขนส่งส่งสินค้า ถูกต้อง ถูกสถานที่ และครบถ้วนตามที่ลูกค้าต้องการ ตามเวลาที่กำหนด - วัดจากจำนวนเที่ยวที่ผู้ขนส่งส่งสินค้าถูกต้อง ถูกสถานที่ และครบถ้วนตามที่ลูกค้า

ตารางที่ 4-3 (ต่อ)

มุมมองของผลประกอบการ	ตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs)	ค่าที่ใช้วัด/วิธีการวัด
		ต้องการ ตามเวลาที่กำหนด เปรียบเทียบกับจำนวนเที่ยวที่ ตกลงกันได้
	- จำนวนรถที่มาทำการรับ สินค้านั้นตรงตามสัญญาขนส่ง	- วัดจากจำนวนรถที่มาทำการ รับสินค้านั้นตรงตามสัญญา ขนส่งหรือไม่
	- จำนวนรถเสียไม่สามารถ มารับสินค้าได้	- วัดจากจำนวนรถเสีย ไม่สามารถมารับสินค้าได้ตาม สัญญาขนส่ง
ด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้	- อัตราค่าใช้จ่ายในการวิจัย และพัฒนาต่อรายได้ทั้งสิ้น	- วัดจากค่าใช้จ่ายในการวิจัย และพัฒนา (R&D) เทียบกับ รายได้ทั้งสิ้น
- การพัฒนาทักษะ		
- การเพิ่มความสามารถระบบ สารสนเทศ	- จำนวนเงินลงทุนในการ พัฒนาระบบการดำเนินงาน ต่อรายได้ทั้งสิ้น	- วัดจากจำนวนเงินลงทุนใน การพัฒนาระบบการขนส่งและ กระจายสินค้าเทียบกับรายได้ จากการขนส่งทั้งสิ้น
- การปรับปรุงกระบวนการ ผลิต	- สัดส่วนพนักงานที่ได้รับการ อบรมต่อจำนวนลูกค้าที่มี	- วัดจากจำนวนพนักงานที่ เกี่ยวข้องกับการขนส่งและ กระจายสินค้าที่ได้รับการฝึก อบรมเทียบกับจำนวนลูกค้าที่มี อยู่ทั้งสิ้น
	- อัตราค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม พนักงานต่อรายได้ทั้งสิ้น	- วัดจากค่าใช้จ่ายในการฝึก อบรมพนักงานที่เกี่ยวข้องกับ การขนส่งสินค้าเทียบกับรายได้ จากการขนส่งทั้งสิ้น

สรุปผลการสอบถามการสำรวจระดับความสำคัญของตัวชี้วัดประสิทธิภาพการขนส่งที่มีต่อแต่ละธุรกิจการขนส่ง (ดูตัวอย่างแบบสอบถามที่ภาคผนวก) ผลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างคือระดับผู้บริหารของผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทั่วไป จำนวน 20 รายดังนี้

ตารางที่ 4-4 แสดงผลสรุปจากการสอบถามในส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

หัวข้อ	น้อยกว่า 20	21-40	41-60	มากกว่า 60
1) จำนวนรถบรรทุกทั้งหมดในองค์กร (คัน)	2 ราย (คิดเป็นร้อยละ 10)	8 ราย (คิดเป็นร้อยละ 40)	4 ราย (คิดเป็นร้อยละ 20)	6 ราย (คิดเป็นร้อยละ 30)
2) จำนวนพนักงานขับรถบรรทุกสินค้าทั้งหมดในองค์กร	2 ราย (คิดเป็นร้อยละ 10)	8 ราย (คิดเป็นร้อยละ 40)	4 ราย (คิดเป็นร้อยละ 20)	6 ราย (คิดเป็นร้อยละ 30)

ตารางที่ 4-5 แสดงผลสรุปจากการสอบถามในส่วนที่ 2 การสำรวจระดับความสำคัญของตัวชี้วัด

ตัวชี้วัดประสิทธิภาพการขนส่ง	ระดับความสำคัญ					เฉลี่ย
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
1) ร้อยละของต้นทุนการขนส่งต่อหน่วยสินค้า	10	4	2	2	2	78
2) ร้อยละของความเสียหายระหว่างการขนส่ง	8	8	0	4	0	80
3) ร้อยละของความเสียหายจากการขนส่งที่ผิดพลาด	12	0	4	4	0	80
4) อัตราในการส่งคืนสินค้าจากลูกค้า	0	6	4	8	2	54
5) จำนวนข้อร้องเรียนอันเนื่องมาจากการขนส่ง	6	6	2	4	2	70
6) อัตราความเสียหายของสินค้าที่เกิดขึ้นจากการขนส่ง	12	4	2	2	0	86
7) จำนวนครั้งของรถบรรทุกที่ออกช้าต่อจำนวนเที่ยววิ่งทั้งหมด	0	6	4	10	0	56
8) อัตราการเข้ารับสินค้าจากผู้ว่าจ้างตรงตามเวลา	0	10	8	2	0	68
9) อัตราความถูกต้องของการขนส่ง (ถูกที่ ครบถ้วน และทันเวลา)	8	4	4	4	0	76

ตารางที่ 4-5 (ต่อ)

ตัวชี้วัดประสิทธิภาพการขนส่ง	ระดับความสำคัญ					เฉลี่ย
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
10) ความสามารถในการขนส่งสินค้าให้กับลูกค้าตรงตามเวลาที่กำหนด	10	10	0	0	0	90
11) จำนวนรถที่มาทำการรับสินค้านั้นตรงตามสัญญาขนส่ง	2	6	6	6	0	64
12) จำนวนรถเสียไม่สามารถมารับสินค้าได้	0	6	6	8	0	58
13) อัตราค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนาต่อรายได้ทั้งสิ้น	2	0	4	8	6	44
14) สัดส่วนพนักงานที่ได้รับการอบรมต่อจำนวนลูกค้าที่มี	0	4	4	6	6	46
15) อัตราค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงานต่อรายได้ทั้งสิ้น	0	6	6	6	6	60

บรรยายผลและวิเคราะห์

จากตารางที่ 4-5 พบว่า ผู้ประกอบการขนส่งให้ระดับความสำคัญมาก (ประมาณร้อยละ 80 ขึ้นไป) ต่อตัวชี้วัดประสิทธิภาพในเรื่องดังนี้ ร้อยละความเสียหายระหว่างการขนส่ง ร้อยละความเสียหายจากการขนส่งที่ผิดพลาด อัตราความเสียหายของสินค้าที่เกิดขึ้นจากการขนส่งและความสามารถในการขนส่งสินค้าให้กับลูกค้าตรงตามเวลาที่กำหนด

ผู้ประกอบการขนส่งให้ระดับความสำคัญปานกลาง (ประมาณร้อยละ 60 ขึ้นไป) ต่อตัวชี้วัดประสิทธิภาพในเรื่องดังนี้ ร้อยละต้นทุนการขนส่งต่อหน่วยสินค้า, จำนวนข้อร้องเรียนอันเนื่องมาจากการขนส่ง อัตราการเข้ารับสินค้าจากผู้ว่าจ้างตรงตามเวลา อัตราความถูกต้องของการขนส่ง (ถูกที่ ครบถ้วน และทันเวลา) และจำนวนรถที่มาทำการรับสินค้านั้นตรงตามสัญญาขนส่ง

ผู้ประกอบการขนส่งเห็นว่าตัวชี้วัดประสิทธิภาพในเรื่องต่อไปนี้ไม่มีความสำคัญต่อองค์กร (ต่ำกว่าร้อยละ 60) อัตราในการส่งคืนสินค้าจากลูกค้า จำนวนครั้งของรถบรรทุกที่ออก

ซื้อจำนวนเที่ยววิ่งทั้งหมด จำนวนรถเสียไม่สามารถมารับสินค้าได้ อัตราค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนาต่อรายได้ทั้งสิ้น สัดส่วนพนักงานที่ได้รับการอบรมต่อจำนวนลูกค้าที่มี และอัตราค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงานต่อรายได้ทั้งสิ้น

มหาวิทยาลัยบูรพา
Burapha University