

บทที่ 5

อภิปรายและสรุปผล

งานวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงวิธีการในการจัดทำดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพที่ต้องตามหลักเกณฑ์ที่ควรจะต้องมีการคำนึงถึงของคลังสินค้าและศูนย์กระจายสินค้า หน่วยงานที่เป็นกรณีศึกษาจะเป็นคลังสินค้าและศูนย์กระจายสินค้าอุปโภคบริโภค ซึ่งมีพื้นที่ให้บริการอยู่ในเขตปริมณฑล ประเด็นที่ทำการศึกษามุ่งไปที่ปัจจัยต่าง ๆ ที่จะต้องคำนึงถึงในการจัดทำดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้มาซึ่งความถูกต้องของข้อมูลที่จัดเก็บเพื่อนำไปใช้และส่วนต่าง ๆ ภายในองค์กรที่จะต้องมีการควบคุมการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างแท้จริง รวมทั้งเพื่อให้เกิดการปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่ไม่มีความถูกต้องในการวัดหรือในส่วนที่ยังไม่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานอย่างแท้จริง

ในงานวิจัยครั้งนี้ศึกษาเกี่ยวกับ วิธีการจัดทำดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพสำหรับกิจกรรมต่าง ๆ ภายในคลังสินค้าและศูนย์กระจายสินค้าอุปโภคบริโภค ซึ่งจะเริ่มตั้งแต่การรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า จนถึงการส่งสินค้าออกจากคลังสินค้าและศูนย์กระจายสินค้า รวมทั้งมีการบ่งบอกถึงคุณลักษณะของดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพที่ดีซึ่งควรจะต้องมีการประกอบไปด้วยปัจจัยใด ๆ บ้าง และยังมีการเสนอถึงการแก้ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นจากการกำหนดดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพแก่ส่วนต่าง ๆ ของคลังสินค้าและศูนย์กระจายสินค้า โดยส่วนที่จะมีการคำนึงถึงสำหรับหน่วยงานที่ทำการศึกษาคือ

1. วิธีการในการได้มาซึ่งดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพของคลังสินค้าและศูนย์กระจายสินค้า
2. วิธีการในการคัดเลือกดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพให้แก่คลังสินค้าและศูนย์กระจายสินค้า
3. วิธีการในการกระจายดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพไปยังส่วนต่าง ๆ ภายในคลังสินค้าและศูนย์กระจายสินค้า
4. ข้อมูลที่มีการเก็บรวบรวมและวิธีการในการคำนวณหาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของคลังสินค้าและศูนย์กระจายสินค้า
5. ความพึงพอใจในประสิทธิภาพการบริหารจัดการของคลังสินค้าและศูนย์กระจายสินค้า

สรุปผลการวิจัย

การศึกษานี้ได้นำเสนอขั้นตอนในการจัดทำดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพ (KPI) ของการดำเนินการคลังสินค้าและศูนย์กระจายสินค้าตามความต้องการของระบบบริหารคุณภาพ ISO

9000:2001 โดยได้เสนอให้ประยุกต์ใช้วงจรของการดำเนินการ Plan-Do-Check-Action หรือ Deming Circle และจากการศึกษาเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการจริงของสถานประกอบการ กรณีศึกษาพบว่า วิธีการที่นำเสนอสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้และจะทำให้ได้ KPI ที่ครอบคลุม ตามมาตรฐานต่าง ๆ เป็นอย่างดี สำหรับในส่วนหนึ่งของหน่วยงานที่ศึกษาพบว่ามีแนวทางในการกำหนดดัชนีชี้วัดและประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่ดี เนื่องจากหน่วยงานที่ศึกษานี้ได้มีการบริหารจัดการงานคลังสินค้าและศูนย์กระจายสินค้าโดยผู้ที่มีความชำนาญทางด้านนี้โดยเฉพาะ การกำหนดดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพในส่วนต่าง ๆ ขององค์กรมีการคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่จะต้องมีการนำมาพิจารณาในการกำหนดดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพ อีกทั้งยังมีการคำนึงถึงปัญหาในเรื่องความขัดแย้งภายในองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นข้อที่ควรระวังในการจัดทำดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพด้วยการสร้างตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานขึ้นมา และยังมีการกำหนดดัชนีชี้วัดที่แสดงถึงการสนับสนุนการทำงานของส่วนงานต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อไม่ให้มุ่งเน้นที่ตัวชี้วัดของส่วนงานตนเองมากเกินไป

จากแนวทางและวิธีการที่ถูกต้องในการกำหนดดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพ ทำให้คลังสินค้าและศูนย์กระจายสินค้าที่ศึกษาสามารถพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการให้ดีขึ้นได้ โดยหากจะเปรียบเทียบข้อมูลจากบทที่ 2 ในส่วนของวิสัยทัศน์ของผู้บริหารศูนย์กระจายสินค้าที่ควร มีบรรทัดฐาน จะสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ความแม่นยำในการเก็บสินค้าในตำแหน่งที่กำหนดได้ 98 % (ในส่วนของคลังสินค้าและศูนย์กระจายสินค้ากรณีศึกษาเท่ากับ 98.60 % สูงกว่าบรรทัดฐาน)
2. ความแม่นยำในปริมาณการจัดเก็บสินค้า 98 % (ในส่วนของคลังสินค้าและศูนย์กระจายสินค้ากรณีศึกษาเท่ากับ 99.99 % สูงกว่าบรรทัดฐาน)
3. ความแม่นยำในการบริการเบิกสินค้า 100 % (ในส่วนของคลังสินค้าและศูนย์กระจายสินค้ากรณีศึกษาเท่ากับ 99.93 % ยังต้องมีการปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพอีกเพียงเล็กน้อย)
4. สามารถจ่ายสินค้าตามใบเบิกสินค้าภายใน 4 ชั่วโมง 100 % (ในส่วนนี้นั้นทางคลังสินค้าและศูนย์กระจายสินค้ากรณีศึกษา มีจำนวนชั่วโมงในการจัดการกับสินค้าตามใบเบิกสินค้าที่แตกต่างกันออกไป แต่สามารถจัดการให้อยู่ในเวลาได้ 100 %)
5. สินค้าต้องไม่บุบ ยุบ จากการขนย้ายก่อนถึงมือลูกค้า 99.95 % (ในส่วนของคลังสินค้าและศูนย์กระจายสินค้ากรณีศึกษาเท่ากับ 99.98 % สูงกว่าบรรทัดฐาน)

จากประสิทธิภาพในการดำเนินงานของหน่วยงานศึกษาจะเห็นได้ว่า เมื่อมีการกำหนดดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพที่ถูกต้องทั้งในส่วนของการจัดตั้ง การเก็บข้อมูลและการคำนวณแล้ว จะทำให้สามารถพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้ ดังจะเห็นได้ว่าคลังสินค้าและศูนย์กระจาย

สินค้ากรณีศึกษานี้ มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานดีกว่าบรรทัดฐานดังที่ได้อ้างถึงในภาพรวม แต่สิ่งที่ทางคลังสินค้าและศูนย์กระจายสินค้ากรณีศึกษาควรที่จะต้องมีการแก้ไขปรับปรุงในมุมมองของผู้วิจัยก็คือ การที่ทางหน่วยงานมีดัชนีชี้วัดที่มากเกินไปจนเกิดความจำเป็น โดยในส่วนของดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพในบางหัวข้อ หากมองจากหลักเกณฑ์ในการกำหนดดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพแล้ว จะเห็นได้ว่าเป็นส่วนที่มีได้มีความเกี่ยวข้องกับนโยบายคุณภาพหรือความต้องการของลูกค้าเลย เช่นในเรื่องของความถูกต้องของจำนวนพาเลทที่ใช้ในคลังสินค้าและศูนย์กระจายสินค้าหรือเปอร์เซ็นต์การใช้พาเลทในการขนส่งสินค้า ซึ่งในส่วนนี้เองที่จะทำให้ทางหน่วยงานศึกษาคงเสียเวลาและบุคลากรในการจัดเก็บข้อมูลที่เปล่าประโยชน์หรือในส่วนของดัชนีชี้วัดบางส่วนที่มีประสิทธิภาพดีแล้ว ก็ควรจะมีการทำเป็นมาตรฐานในการดำเนินงานเพื่อคงไว้ซึ่งประสิทธิภาพในการบริหารจัดการมากกว่าการที่จะต้องมาคอยวัดประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ดังนี้

1. จากงานวิจัยทำให้ทราบได้ว่าการกำหนดดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพที่ถูกต้องตามเกณฑ์หรือปัจจัยต่าง ๆ ที่ต้องคำนึงถึง จะทำให้หน่วยงานหรือส่วนต่าง ๆ ภายในองค์กรเกิดการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจได้
2. จากงานวิจัยจะเห็นได้ว่าการจัดทำดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพที่ถูกต้อง ทำให้ทราบถึงข้อมูลต่าง ๆ ที่มีความจำเป็นในการนำมาใช้สำหรับวัดประสิทธิภาพ อีกทั้งยังทำให้เกิดการพัฒนาจุดต่าง ๆ ที่ยังต้องมีการแก้ไขให้ได้ตามมาตรฐานหรือให้มีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยวิธีการจัดทำดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพที่ถูกต้องแก่คลังสินค้าและศูนย์กระจายสินค้าที่ผู้วิจัยนำเสนอ ยังมีจุดที่ควรจะให้มีความสำคัญในการนำไปใช้ ซึ่งจะเป็นในส่วนที่ต้องตระหนักถึงหรือมีการพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบ รวมทั้งในส่วนที่น่าสนใจและควรมีการศึกษาเพิ่มเติมดังนี้

1. การจัดตั้งดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพให้แก่องค์กรนี้จะต้องมีความระมัดระวังในเรื่องของความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร เนื่องจากในบางครั้งเมื่อแต่ละหน่วยงานมีดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพของตนเองแล้ว ก็มักที่จะมุ่งเน้นให้หน่วยงานของตนเองทำให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยมิได้คำนึงถึงหน่วยงานอื่น ๆ ภายในองค์กร ดังนั้นทางผู้บริหารควรจะต้องมีการอธิบายหรือกำหนดให้ทุก ๆ หน่วยงานในองค์กร มุ่งเน้นไปที่วัตถุประสงค์ขององค์กรร่วมกัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาต่อองค์กรอย่างแท้จริง
2. การคัดเลือกดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพภายในองค์กรจะต้องมีการคัดเลือกในส่วนที่มีความสำคัญจริง ๆ ซึ่งหากมีมากเกินไปก็จะทำให้ไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์อะไรได้ทั้งหมด

กลายเป็นว่ามีต้นทุนการบริหารจัดการเพิ่มขึ้น โดยไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างแท้จริง แต่ถ้าหากมีน้อยเกินไปก็จะไม่ก่อให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพต่อภาพรวมขององค์กรอีกเช่นกัน

3. ในบางกรณีการวัดประสิทธิภาพไม่สามารถกำหนดออกมาเป็นรูปธรรมเช่น เปอร์เซ็นต์ ของเสียหรือ เปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งการตลาดได้ ดังนั้นในกรณีที่เป็นนามธรรม การวัดประสิทธิภาพจะต้องใช้ในรูปแบบของการเปรียบเทียบเช่น การจัดเกรด การจัดลำดับหรือการจัดระดับ เป็นต้น

4. ในส่วนของเกณฑ์ความพึงพอใจในประสิทธิภาพของการดำเนินงานนั้น จะต้องมีการพิจารณาจุดขึ้น ณ. ปัจจุบันขององค์กรรวมทั้งคู่แข่งทางธุรกิจ ในขณะที่อย่างละเอียดถี่ถ้วน เนื่องจากหากกำหนดจุดขึ้นขององค์กรหรือคู่แข่งทางธุรกิจไม่ถูกต้อง จะทำให้เกิดการตัดสินใจในระดับกลยุทธ์ที่ผิดพลาดต่อองค์กร ซึ่งหากมองว่าจุดขึ้นหรือคู่แข่งทางธุรกิจอยู่ต่ำกว่าระดับความเป็นจริง ก็จะทำให้หลงคิดว่าองค์กรของตนเองมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่ได้อยู่แล้ว ไม่จำเป็นที่จะต้องมีการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ก็อาจจะเป็นผลให้องค์กรล้าหลังคู่แข่งทางธุรกิจได้ หรือหากมองว่าจุดขึ้นหรือคู่แข่งขององค์กรอยู่สูงกว่าความเป็นจริง จะทำให้เกิดการเร่งพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงานมากเกินไป จนเป็นเหตุให้เกิดต้นทุนในการบริหารจัดการที่สูงตามขึ้นมาได้

5. ผู้ที่จะนำไปประยุกต์เพื่อจัดทำดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพให้แก่องค์กร ควรที่จะต้องมีการศึกษาเกี่ยวกับการเปรียบวัดหรือการเปรียบเทียบ (Benchmark) สำหรับนำไปประกอบในการหาเกณฑ์ความพึงพอใจของดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพให้แก่องค์กร เพื่อเป็นการกำหนดบทบาทที่ถูกต้องให้แก่องค์กร

การนำวิธีการที่ได้นำเสนอประกอบกับวิธีการที่ได้เสนอแนะสำหรับงานวิจัยในการจัดทำดัชนีชี้วัดที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินงานของคลังสินค้าและศูนย์กระจายสินค้านี้ ไปประยุกต์ใช้เพื่อเป็นการพัฒนาองค์กรในอนาคต จะเป็นการพัฒนางานด้านคลังสินค้าและศูนย์กระจายสินค้าให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะมีการพัฒนางานด้านคลังสินค้าและศูนย์กระจายสินค้าในประเทศไทยให้มีศักยภาพใกล้เคียงกับประเทศที่เป็นผู้นำในธุรกิจทางด้านคลังสินค้าและศูนย์กระจายสินค้า