

บทที่ 2

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะกล่าวถึง การประยุกต์ใช้แนวคิด ทฤษฎีต่างๆ จากตำรา หนังสือและเอกสารทางวิชาการ รวมถึงบทความจากเว็บไซต์ เพื่อใช้ในการวิจัยเรื่องการพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานโดยอาศัยหลักการประเมินผลเชิงคุณภาพ(BSC) ในการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันและดำเนินงานของบริษัทตัวแทนจำหน่ายสินค้าเกี่ยวกับอุปกรณ์วัดคุมและระบบอัตโนมัติทาง Electronic control, Pneumatic control โดยแบ่งเนื้อหาตามลำดับดังนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎี

2.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

กลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับองค์กรเพราะองค์กรใช้กลยุทธ์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของตน โดยกลยุทธ์ของแต่ละองค์กรจะถูกกำหนดตามธรรมชาติและลักษณะขององค์กรนั้นๆ ทั้งนี้ องค์กรจะกำหนดกลยุทธ์ได้นั้นต้องรู้สถานการณ์หรือสภาวะขององค์กรของตนเสียก่อน นอกจากนี้ยังต้องมีกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับตนเอง วิธีการและเทคนิคในการวิเคราะห์สภาวะขององค์กรและกระบวนการกำหนดกลยุทธ์มีหลายวิธีด้วยกันหนึ่งในวิธีการเหล่านี้ คือกระบวนการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งเป็นวิธีการที่รู้จักและใช้กันอย่างแพร่หลาย

- ความหมายของ SWOT

SWOT เป็นคำย่อมาจากคำว่า Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats โดย

- Strengths คือ จุดแข็ง หมายถึง ความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวก ซึ่งองค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ดี

- Weaknesses คือ จุดอ่อน หมายถึง สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบ และด้อยความสามารถ ซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ไม่ดี
- Opportunities คือ โอกาส หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร
- Threats คือ อุปสรรค หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาต่อองค์กร

บางครั้งการจำแนกโอกาสและอุปสรรคเป็นสิ่งที่ทำได้ยากเพราะทั้งสองสิ่งนี้สามารถเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้สถานการณ์ที่เคยเป็นโอกาสกลับกลายเป็นอุปสรรคได้ และในทางกลับกัน อุปสรรคอาจกลับกลายเป็นโอกาสได้เช่นกัน ด้วยเหตุนี้องค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของตนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์แวดล้อม

• กรอบการวิเคราะห์ SWOT

ในการวิเคราะห์ SWOT การกำหนดเรื่อง หัวข้อ หรือประเด็น (Area) เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องคำนึงถึง เพราะว่าการกำหนดประเด็นทำให้การวิเคราะห์และประเมินจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคได้ถูกต้องโดยเฉพาะการกำหนดประเด็นหลัก (key area) ได้ถูกต้องจะทำให้การวิเคราะห์ถูกต้องยิ่งขึ้น

การกำหนดกรอบการวิเคราะห์ SWOT ได้ขึ้นอยู่กับลักษณะธุรกิจและธรรมชาติขององค์กรนั้นๆ วงการธุรกิจเอกชนมีการคิดค้นกรอบการวิเคราะห์ SWOT ที่มีความหลากหลายรูปแบบ อาทิ

- MacMillan (1986) เสนอ 5 ประเด็น สำหรับกรอบการวิเคราะห์ SWOT คือ
 - เอกลักษณ์ขององค์กร

- ขอบเขตปัจจุบันของธุรกิจ
- แนวโน้มสภาพแวดล้อมที่จะเป็นโอกาสและอุปสรรค
- โครงสร้างของธุรกิจ
- รูปแบบการเติบโตที่คาดหวัง
- Goodstein et al (1993) เสนอ 5 ประเด็นที่ต้องวิเคราะห์ คือ
 - ความสำเร็จของแต่ละประเภทธุรกิจขององค์กรและทรัพยากรขององค์กรที่ยังไม่ถูกใช้
 - ระบบติดตามประเมินผลสำหรับธุรกิจแต่ละประเภท
 - กลยุทธ์ขององค์กรในแง่ความคิดริเริ่ม การเผชิญกับความเสี่ยง และการขับเคลื่อนทางการแข่งขัน
 - โครงสร้างและระบบการบริหารขององค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติแผนกลยุทธ์ให้บรรลุเป้าหมาย
- Piercy and Giles (1998) เสนอ 4 ประเด็น คือ
 - ความเฉพาะเจาะจงของตลาดผลิตภัณฑ์
 - ความเฉพาะเจาะจงของกลุ่มลูกค้า
 - นโยบายราคาในตลาดที่เกี่ยวข้อง
 - การสื่อสารทางการตลาดสำหรับลูกค้าที่แตกต่างกันและ

Edwards (1994) เสนอบัญญัติภายนอก 9 ประการ คือ การเมือง, เศรษฐกิจ, นิเวศวิทยา, การแข่งขัน, กฎหมาย, โครงสร้างพื้นฐาน, สังคม, เทคโนโลยี และประชากร

- การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในการประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กร ทุกๆด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรแหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยาการในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร(คน เงิน วัสดุ การจัดการ รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กร เพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลกลยุทธ์ก่อนหน้านี้ด้วย)



- จุดแข็งขององค์กร (S-Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในองค์กรนั้นเองว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์กรที่องค์กรควรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้ และควรดำรงไว้เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร
- จุดอ่อนขององค์กร (W-Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในองค์กรนั้น ๆ เองว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อย ข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

- การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก

ภายใต้การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรนั้น สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน การงบประมาณ และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึงกรรมวิธีใหม่ๆ และพัฒนาการทางด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ

- โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O-Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อประโยชน์ ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์กรในระดับมหภาค
- อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (T-Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรว่ามีปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบในระดับมหภาคในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องหลีกเลี่ยง หรือปรับสภาพองค์กรให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกระแทกดังกล่าวได้

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ

ห้องสมุดงานวิจัย

วันที่..... 17 ก.ค. 2555

เลขทะเบียน..... 247796

เลขเรียกหนังสือ.....

2.1.2 การวางแผนกลยุทธ์

- ความหมายกลยุทธ์

เฮนรี มินท์เบิร์ก (Henry Mintzberg , 1990) กลยุทธ์ขององค์กรคือ จะต้องเกิดขึ้นภายในองค์กรโดยไม่ต้องคิดถึงเรื่องแผนที่กำหนด แต่ต้องเกิดจากความเห็นของคนระดับล่างตามความเป็นจริง สอดคล้องกับสถานการณ์ที่ยังไม่เกิด

วิลเลินและฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger, 2000:3) กลยุทธ์ขององค์กรคือ ความคิดเพื่อตัดสินใจในการปฏิบัติการเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จในระยะยาว

เชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 2002:6) กลยุทธ์ขององค์กรคือ แผนปฏิบัติการเพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย

ปนัดดา ญวนกระโทก (2547) กลยุทธ์ขององค์กรคือ วิธีการหรือแผนการคิดที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอน มีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ มุ่งเพื่อเอาชนะคู่แข่งหรือเพื่อหลบหลีกอุปสรรคต่าง ๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

พลู เดชะรินทร์ (2551 : 44-45) กลยุทธ์ขององค์กรคือ วิธีการหรือแนวทางที่องค์กรจะนำเสนอคุณค่า(value)ให้กับลูกค้าเพื่อให้้องค์กรประสบความสำเร็จตามต้องการ

Thomp, Stickland and Gamble (2008: 3-4) กลยุทธ์ขององค์กรคือ การวางแผนในการจัดการและแนวทางที่ธุรกิจจะดำเนินไปเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการแข่งขัน และควบคุมการปฏิบัติการเพื่อการเจริญเติบโตทางธุรกิจ

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์คือ การวางแผนในการจัดการหรือแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยใช้ BSC ซึ่งเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่ช่วยในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

- การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์จะสะท้อนรูปแบบการดำเนินธุรกิจ ดังนี้

- สะท้อนให้เห็นถึงพื้นฐานการใช้ทรัพยากรและความสามารถในการแข่งขัน
- สะท้อนให้เห็นถึงการบริหารงานในแง่ของการผลิการวิจัย/พัฒนา การตลาด การเงิน
- สะท้อนให้เห็นถึงการเข้าไปลงทุนในตลาดใหม่ ๆ
- สะท้อนให้เห็นถึงการควบคุมกิจการหรือเข้าร่วมเป็นพันธมิตร
- สะท้อนให้เห็นถึงการเคลื่อนไหวเชิงรุก ได้เปรียบ

- สะท้อนให้เห็นถึงการเคลื่อนไหวเชิงรับ เพื่อตอบโต้คู่แข่ง
- ฯลฯ

- การวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับ 3 หัวข้อที่สำคัญคือ การวิเคราะห์กลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปใช้ แต่ละหัวข้อมีรายละเอียดและส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบของผู้บริหารลำดับชั้นของกลยุทธ์ การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันกลยุทธ์ระดับต่างๆ ขององค์กร การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ตลอดจนการสร้างระบบต่างๆ ในองค์กรเพื่อนำกลยุทธ์ไปใช้การกำหนดกลยุทธ์มีลำดับขั้นดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (vision) มีความหมายว่า การมองอนาคตให้ถูกต้องว่าจะเกิดอะไร ถ้าอนาคตที่เกิดขึ้นเป็นจริงตามคະเนกเรียกว่าวิสัยทัศน์ แต่ถ้าอนาคตที่เกิดขึ้นไม่ตรงกับที่คาดคະเนกเรียกว่า ความฝัน (dream) ในอีกความหมายหนึ่งวิสัยทัศน์เป็นความตั้งใจของคนที่มีขอบเขตกว้าง วมทุกอย่างและคิดไปข้างหน้าซึ่งเป็นการตั้งใจที่แสดงให้ถึงถึงความทะเยอทะยาน (aspiration) ไปสู่อนาคต สิ่งที่แสดงให้ถึงถึงลักษณะของวิสัยทัศน์ก็คือสมมุติฐานที่ดีที่สุดที่ใช้คำว่า the best, the most หรือ the greatest เช่น บริษัทจะผลิตสินค้าที่มีคุณภาพดีที่สุด ปฏิบัติต่อลูกค้าเป็นบุคคลสำคัญที่สุดหรือจะให้บริการที่สมมุติฐานที่สุด

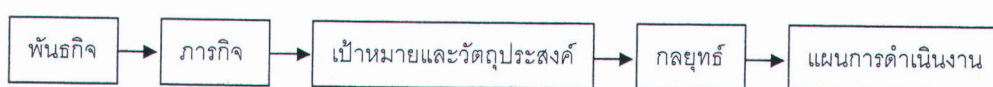
2. ภารกิจ (Mission) เป็นคำที่ขยายความหมายของวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนขึ้น ซึ่งแสดงให้ถึงถึงทิศทางและความเชื่อที่ระบุว่าวิสัยทัศน์จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยแสดงให้ถึง 2 อย่างคือ จะทำอะไร เช่น องค์กรของเราจะทำธุรกิจการขนส่ง ธุรกิจเสื้อผ้าสำเร็จรูป ช่อมแซมเครื่องยนต์ ทำธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ หรือธุรกิจรักษาสุขภาพ เป็นต้น ภารกิจค่อนข้างจะเป็นปัจจุบันและแสดงให้ถึงถึงระยะยาว เช่น บริษัทเราทำธุรกิจอะไรในอีก 5 ปีข้างหน้า บริษัทจะไปไหนหรือตลาดของเราจะเป็นอะไร เป็นต้น

3. เป้าหมาย (goal) และวัตถุประสงค์ (objective) เป้าหมายกับวัตถุประสงค์จะแตกต่างกันในรายละเอียดเป้าหมายจะระบุถึงจุดหมายปลายทางขององค์กรที่เป็นส่วนรวม ส่วนวัตถุประสงค์ก็จะเป็นจุดหมายปลายทางของการดำเนินงานในระดับหน่วยงาน มีความชัดเจนและเฉพาะเจาะจงกว่า เช่น เป้าหมายกำหนดว่า “เราจะเสนอขายผลิตภัณฑ์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของราคา คุณภาพและบริการ ที่สามารถแข่งขันกับคนอื่นและน่าเชื่อถือได้” ส่วนวัตถุประสงค์กำหนดว่า “บริษัทจะรับประกันคุณภาพสินค้าระยะเวลา 1 ปี อัตราการสูญเสียในการผลิตไม่เกิน

2% และจะทำการสำรวจความพอใจลูกค้าทุกๆ 6 เดือน” เป็นต้น จะเห็นความแตกต่างว่า เป้าหมายจะกล่าวอย่างกว้างๆ ส่วนวัตถุประสงค์จะกล่าวอย่างชัดเจน

4. กลยุทธ์ (Strategy) ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์และการนำไปใช้

5. แผนการดำเนินงาน (Operating plan) การจัดทำแผนดำเนินงานก็เพื่อเชื่อมต่อกับสิ่งต่างๆ ที่กล่าวมาเข้าด้วยกันเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย แผนดำเนินงานจะกำหนดขึ้นมาสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ดังนั้นจึงสรุปลำดับของกลยุทธ์ได้ดังนี้



2.1.3 ดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators: KPIs)

- ความหมายของดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลัก

จากการศึกษามีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำนิยามไว้ดังนี้

Kaplan and Norton (1996) ดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลัก คือ เครื่องมือ หรือ ดัชนีที่ใช้ในการวัดหรือประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กรว่า เป็นอย่างไร

ดนัย เทียนพุฒ (2544) ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก คือ ตัวชี้วัด ผลสัมฤทธิ์ขององค์กร โดยเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตกลงกันไว้ องค์กรสามารถใช้ผลของการวัดและการประเมินความก้าวหน้าของการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร

วรภัทร์ ภูเจริญ (2550) ดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลัก เป็นการวัดผลการดำเนินงานหลักทั้งที่เป็นรูปธรรม และนามธรรม ใช้ได้ในทุกองค์กร ซึ่งถูกนำมาใช้เพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบถึงขีดความสามารถ สมรรถนะความคืบหน้า คุณภาพ ปริมาณของกิจกรรมต่างๆ ที่ได้ทำไปตามแผนหรือตามยุทธศาสตร์ มักเป็นตัวสะท้อน (Reflect) ว่ากิจกรรมต่างๆ ในองค์กร เป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่

พสุ เดชะรินทร์ (2551) ดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลัก คือ ตัวชี้วัดหรือดัชนีที่ใช้ในการวัดหรือประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กรว่า เป็นอย่างไร

QA-News KAITNB (2551) ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน หมายถึง ตัวชี้วัดที่พัฒนาขึ้นเพื่อวัดความสำเร็จของการดำเนินงานในระดับผลผลิต การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะวัดและติดตามการปฏิบัติงานของกิจกรรม

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก คือเครื่องมือที่ใช้วัด และประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ที่สำคัญขององค์กร ซึ่งสามารถแสดงผลเป็นข้อมูลในรูปของตัวเลขเพื่อสะท้อนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานขององค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรโดยเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานหรือเป้าหมาย ที่วางไว้

ในการจัดทำ Balanced Scorecard จำเป็นต้องอาศัยตัวชี้วัด (Key Performance Indicators : KPI) ประกอบในการจัดทำด้วย ตัวชี้วัดดังกล่าวจะเป็นเครื่องมือที่ทำให้ทราบว่ามุมมองแต่ละด้านนั้นมีปัจจัยใด ที่องค์กรให้ความสำคัญในการประเมินผล โดยมุมมองด้านต่าง ๆ จะประกอบด้วย

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspectives) เป็นมุมมองที่มีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะสามารถทำให้ทราบว่ากิจการขณะนี้ผลการดำเนินงานเป็นอย่างไร ด้านการเงินจะมีการพิจารณาตัวชี้วัด (KPI) ในด้าน

- การเพิ่มขึ้นของกำไร (Increase Margin)
- การเพิ่มขึ้นของรายได้ (Increase Revenue)
- การลดลงของต้นทุน (Reduce Cost) และ อื่น ๆ

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspectives) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า “ลูกค้ามองเราอย่างไร” โดยจะมีการพิจารณาตัวชี้วัด (KPI) ในด้าน

- ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction)
- ส่วนแบ่งตลาด (Market Share)
- การรักษาฐานลูกค้าเดิม (Customer Retention)
- การเพิ่มลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition) และ อื่น ๆ

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspectives) เป็นส่วนที่ช่วยทำให้องค์กรสามารถนำเสนอคุณค่า (Value) ที่ลูกค้าต้องการได้ โดยมีการพิจารณาตัวชี้วัด (KPI) ในด้าน

- ผลผลิตภาพ (Productivity)
- ทักษะของพนักงาน (Employee Skill)
- คุณภาพ (Quality)
- วงจรเวลา (Cycle Time)
- การปฏิบัติงาน (Operations) และ อื่น ๆ

4.มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร (Learning and Growth Perspectives) เป็นมุมมองที่ผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร โดยมีการพิจารณาตัวชี้วัด (KPI) ในด้าน

- ความพึงพอใจและทัศนคติของพนักงาน (Satisfaction and Attitude of employee)
- ทักษะ (Skill) ของพนักงาน
- อัตราการเข้าออกของพนักงาน (Turnover) และอื่น ๆ

- ขั้นตอนในการทำดัชนีวัดผลการดำเนินงาน

1. กำหนดสิ่งที่วัด

-กำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) มี 2 รูปแบบได้แก่ กำหนดจากผลลัพธ์ และ กำหนดจากความเพียรพยายามที่จะทำให้บรรลุผล (Effort)

-แปลงวัตถุประสงค์ที่เป็นนามธรรมให้เป็นรูปธรรม

2.หาปัจจัยหลักในการออกแบบ KPI โดยใช้ปัจจัยวิกฤต (KSF/CSF), Stakeholder และกระบวนการที่แตกต่างกันไปในแต่ละอุตสาหกรรม

-ปัจจัยวิกฤตต้องเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการตามที่กำหนดไว้ใน

ขั้นตอนที่ 1

-ต้องวัดได้ ไม่ว่าจะเป็นการวัดในเชิงคุณภาพหรือเชิงปริมาณ

-หากวัดไม่ได้ ย้อนไปขั้นตอนที่ 1 จนกว่าจะได้สิ่งที่วัดได้

-ปัจจัยวิกฤตอาจมีหลายมิติ ได้แก่ มิติด้าน Quality, Quantity, Cost, Time, Satisfaction, Safety เป็นต้น

3. กำหนด KPI ที่เป็นไปได้

-How to measure ค้นหาว่าจะวัดปัจจัยหลักในการออกแบบดัชนีชี้วัดที่ได้จากขั้นตอนที่แล้วอย่างไร ทั้งทางตรงและทางอ้อม

-ดัชนีชี้วัดอาจแสดงในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ร้อยละ, ค่าเฉลี่ย เป็นต้น

-กำหนดองค์ประกอบอื่น ๆ ของดัชนีชี้วัด ได้แก่ วิธีการวัดและการประเมิน สูตรคำนวณความถี่ในการวัดและหน่วยวัด รวมทั้งรายละเอียดอื่นๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจตรงกัน

4. กลั่นกรอง เพื่อหา KPI หลัก

-กำหนดเกณฑ์ในการกลั่นกรองเพื่อคัดเลือกให้เหลือเฉพาะตัวที่สำคัญ

-ต้องคัดเลือกหาดัชนีชี้วัดที่สำคัญหรือดัชนีชี้วัดหลักซึ่งเป็น Key

-หลักเกณฑ์ที่นิยมนำมาใช้คัดเลือก ได้แก่ ความน่าเชื่อถือ, ความทันสมัยของข้อมูล, ต้นทุนในการจัดเก็บข้อมูล, ความสามารถในการนำไปเปรียบเทียบได้

5. กำหนดผู้รับผิดชอบ

-กำหนดผู้รับผิดชอบ หรือ Owner และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับดัชนีชี้วัด หรือ Supporter ของดัชนีชี้วัดแต่ละตัว

-หากดัชนีชี้วัดตัวใดตัวหนึ่งมีหน่วยงานหลายหน่วยงานเป็น Owner ต้องพยายามสรุปผู้รับผิดชอบหลักที่จะทำให้ดัชนีชี้วัดระดับองค์กรบรรลุเป้าหมายหรือเป็นศูนย์กลางในการรวบรวมข้อมูลเพื่อรายงานผลเพียงหน่วยงานเดียวให้ได้

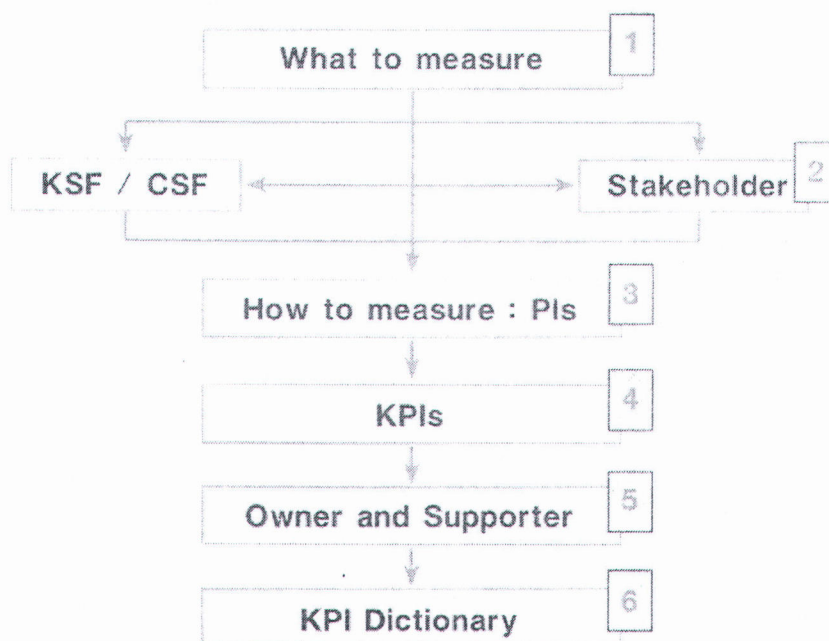
-ปัจจุบันมีการทำงานแบบคร่อมสายงาน (Cross Functional) มากขึ้น ดังนั้นการกระจายดัชนีชี้วัดอาจเป็นการกระจายใน 3 รูปแบบ Common KPI, Team KPI และ Direct KPI

6. จัดทำ KPI Dictionary

-KPI Dictionary หรือ KPI Dict.

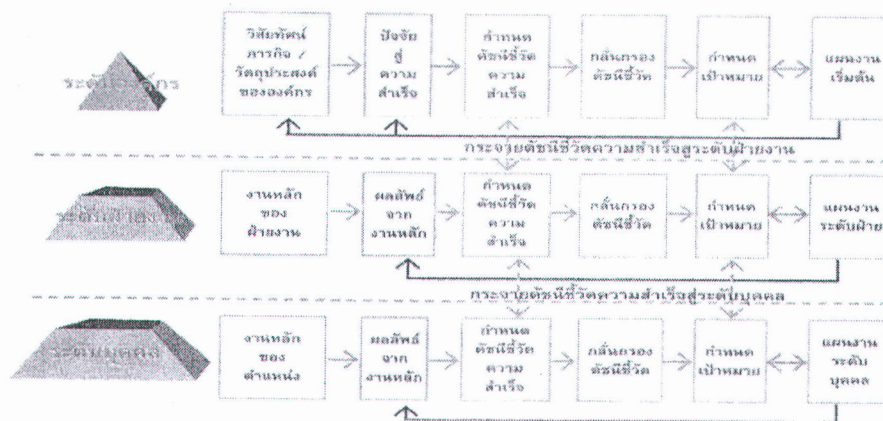
-ใช้สำหรับเปิดหาความหมายของคำศัพท์ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องได้ใช้อ้างอิงหรือใช้ตรวจสอบรายละเอียดเกี่ยวกับ KPI

-KPI Dict. ประกอบด้วย ชื่อดัชนีชี้วัด ผู้รับผิดชอบ คำจำกัดความของดัชนีชี้วัด ความถี่ในการรายงานผล หน่วยงานของดัชนีชี้วัดการตีความ สูตรคำนวณ แหล่งที่มาของข้อมูล ผู้รับผิดชอบเก็บข้อมูล ค่าปัจจุบันและค่าเป้าหมายดัชนีชี้วัด



รูปที่ 2.1 แสดงขั้นตอนในการทำดัชนีวัดผลการดำเนินงาน

- ระดับของดัชนีวัดผลการดำเนินงานการกำหนดดัชนีชี้วัดระดับองค์กร (Corporate KPIs)
 - การกำหนดดัชนีชี้วัดระดับองค์กร (Corporate KPIs)
 - ใช้เพื่อชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์ระดับองค์กร
 - การกำหนดดัชนีชี้วัดระดับฝ่ายงาน(Department KPIs)
 - ใช้เพื่อชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์ระดับฝ่ายงาน
 - รวมทั้งงานประจำตามภารกิจของฝ่ายงาน
 - การกำหนดดัชนีชี้วัดรายบุคคล
 - ใช้เพื่อชี้วัดความสำเร็จในการทำงานของแต่ละตำแหน่ง



รูปที่ 2.2 ตัวอย่างการประยุกต์ใช้ขั้นตอนการกำหนดดัชนีชี้วัด

2.1.4 การดำเนินงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard)

- ความหมายของการดำเนินงานแบบดุลยภาพ

แคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan & Norton, 2002) เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused)" ด้วยการก้าวไปสู่จุดนั้นได้จะต้องผ่าน 5 กลยุทธ์หลักสำคัญ

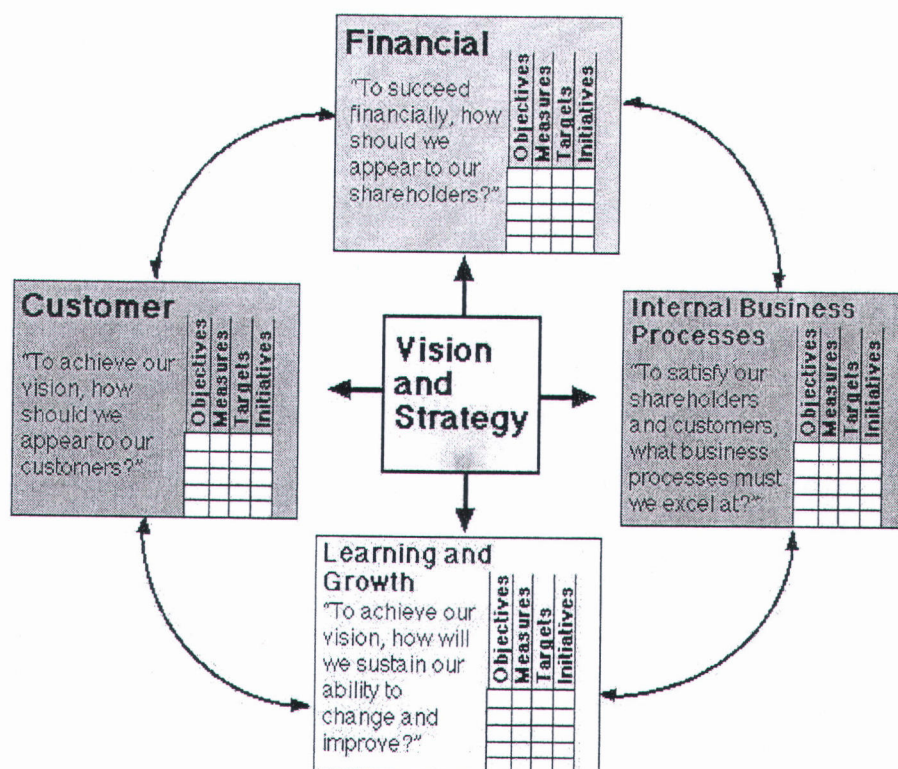
-Mobilize ผู้นำสูงสุดขององค์กรจะต้องเป็นผู้นำในการจตุชนวน ความคิดเคลื่อนไหวให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

-Translate มีการถ่ายทอดแปลความหมาย ผ่านเครื่องมือสำคัญที่เรียกว่าแผนที่กลยุทธ์หรือ Strategy Map เพื่อให้การบริหารจัดการในองค์กรมีการเชื่อมโยงกันได้

-Alignment ทำให้ทุกหน่วยงานมีการผสมผสานกันเป็นหนึ่งเดียว หรือความรู้สึกเป็นทีมมีความรักองค์กร

- Govern ดูแลให้ทุกอย่างที่ทำมาแล้วมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

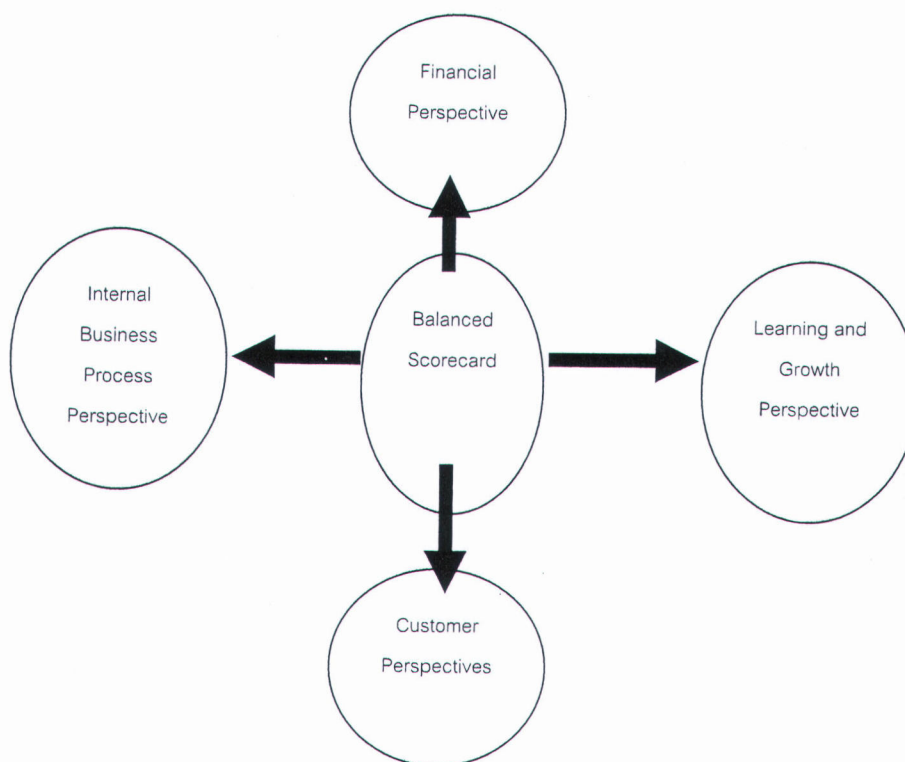
ทั้งหมดนี้ต้องทำบนพื้นฐานสำคัญคือ ความสอดคล้องสมดุลกันใน 4 มุมมองหลัก คือมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา



รูปที่ 2.3 กรอบความคิดการนำ BSC มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร

ที่มา : Robert S. Kaplan & David P. Norton (1996). *Translation Strategy into Action The Balanced Scorecard*. P.9

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2544) Balanced Scorecard (BSC) คือ ระบบหรือกระบวนการบริหารงานชนิดหนึ่งที่อาศัยการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เป็นกลไกสำคัญในการวัดผลการดำเนินงานในมุมมองต่างๆ 4 ด้าน ได้แก่ มุมมองจากลูกค้า มุมมองจากกระบวนการผลิตภายใน มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ มุมมองด้านการเงิน



รูปที่ 2.4 มุมมองต่างๆ 4 ด้าน ตามหลัก Balance scorecard

อลงกรณ์ มีสุทธา (2545) วิธีการดูสภาพคือ เค้าโครงหลายมิติที่ใช้สำหรับกำหนดการดำเนินการและบริหารจัดการกลยุทธ์ทุกระดับ โดยมีการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ แผนงาน โครงการหรือกิจกรรมและการวัดหรือประเมินกับกลยุทธ์องค์กร

จรินทร์ อาสาทรงธรรม (2547) Balanced Scorecard (BSC) เทคนิคนี้มีการพัฒนามาจากในอดีตที่องค์กรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นด้านการเงิน (Financial Perspective) ด้านเดียว มาเป็นการประเมินผลด้านอื่น ๆ ด้วย คือด้านลูกค้า (Customer Perspective) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Perspective) และด้านเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

พสุ เดชะรินทร์ (2551) Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือในการวัดและประเมินผลและเป็นเครื่องมือการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความ

สอดคล้อง เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused)

ดังนั้นสรุปได้ว่า Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือซึ่งเกิดจากแนวความคิดที่ช่วยในการแปลจากกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติ โดยเริ่มต้นที่วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งเป็นขั้นของการกำหนดปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จและจากนั้นก็เป็นการสร้างดัชนีวัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicators) ขึ้นเพื่อเป็นตัวบ่งชี้ถึงเป้าหมายและใช้วัดผลการดำเนินงานในส่วนที่สำคัญต่อกลยุทธ์ จึงถือได้ว่า BSC เป็นระบบการวัดผลการดำเนินงาน ที่ถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรสู่การปฏิบัติ และสะท้อนการดำเนินงานในมุมมอง 4 ด้านหลัก คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

- มุมมองด้านการเงิน
- มุมมองด้านลูกค้า เน้นความพึงพอใจของลูกค้า
- มุมมองด้านกระบวนการเป็นการปรับปรุงพัฒนากระบวนการภายใน
- มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เน้นการสร้างสรรคสิ่งใหม่ๆ การสร้าง

เสริมความสามารถของพนักงานและระบบ

- ขั้นตอนในการจัดทำ Balanced Scorecard

การสร้าง Balanced Scorecard มีขั้นตอนที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ เพราะการวางแผนการดำเนินงานที่ดี จะทำให้กิจการสามารถทำงานได้ดีและมีประสิทธิภาพ ขั้นตอนที่สำคัญประกอบด้วย

- 1.การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) ขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงสถานะ พื้นฐานขององค์กร
- 2.การพัฒนาวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กร ผู้บริหารจะมีวิสัยทัศน์แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของผู้บริหาร
- 3.การกำหนดมุมมอง (Perspective) ด้านต่าง ๆ ที่จะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินกิจการมุมมองของแต่ละกิจการ จะแตกต่างกันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพื้นฐานของการดำเนินกิจการ
- 4.การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) และ วัตถุประสงค์ (Objective) ในมุมมองด้านต่าง ๆ โดยเรียงลำดับความสำคัญ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร โดยมุมมองต่าง ๆ จะ

ประกอบด้วยมุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

5.การจัดทำแผนที่กลยุทธ์เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ด้านต่าง ๆ ในลักษณะของเหตุและผล (Cause and Effect Relationship) เพื่อสร้างเป็นแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map)

6.การกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators: KPIs) และเป้าหมาย (Target) สำหรับแต่ละมุมมองพร้อมทั้งเรียงลำดับความสำคัญ

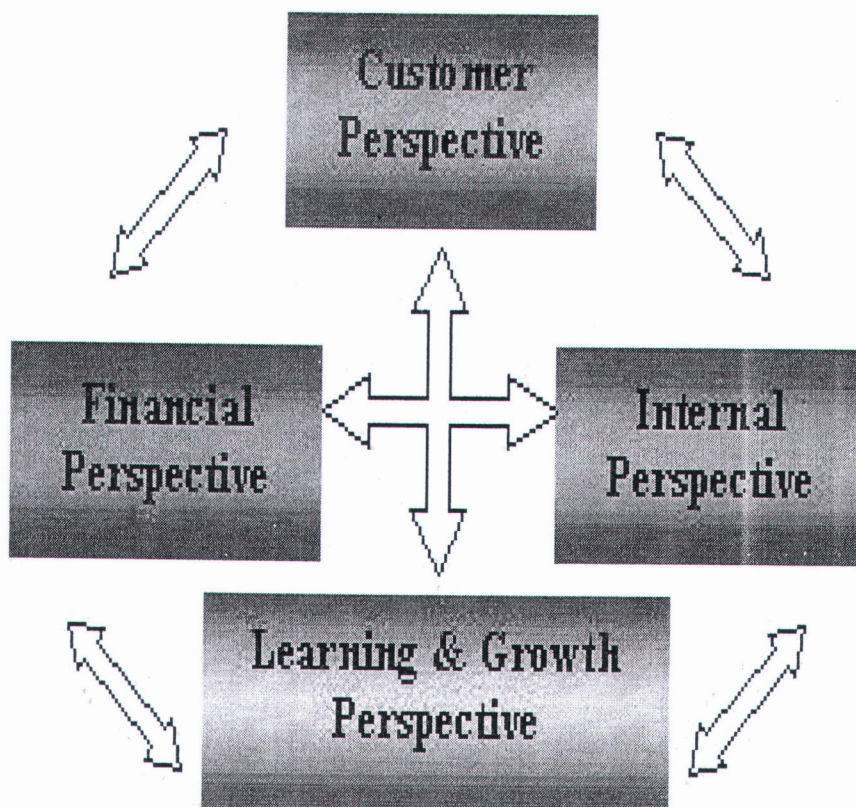
7. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

- แผนที่กลยุทธ์

สิ่งที่คนในองค์กรจะเข้าใจเป้าหมายขององค์กรได้ง่าย ก็คือการ สร้าง map หรือ road map ที่แสดงเป็นขั้นตอนหรือเส้นทางที่จะดำเนินงาน ซึ่งแผนการดำเนินงานขององค์กรภาวะที่มีข้อจำกัดและการแข่งขัน จึงต้องเป็นแผนที่กลยุทธ์ หรือแผนยุทธศาสตร์ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์บนพื้นฐานของมุมมองทั้ง 4 และความสมดุลทั้ง 4 BSC ยังให้ความสำคัญต่อความเชื่อมโยงมุมมอง (Perspective) โดยนำเสนอใน 2 รูปแบบคือ

1. แบบความสัมพันธ์ (Relation)

เชื่อมโยงของมุมมองนี้เป็นเสมือนเครื่องเตือนใจให้ระลึกอยู่เสมอว่า แต่ละมุมมองนั้นมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน (ลูกศร 2 ทาง)



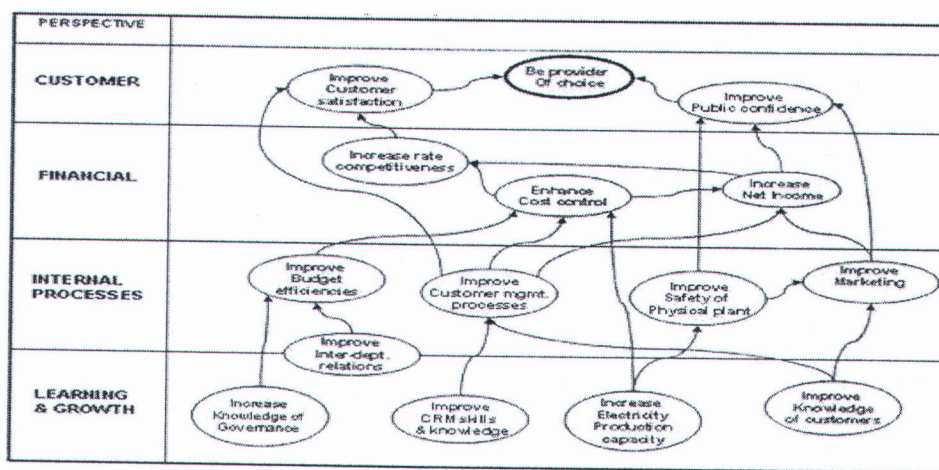
รูปที่ 2.5 การเชื่อมโยงในแต่ละมุมมองตามหลัก Balanced Scorecard

ในขณะที้นำแบบความสัมพันธ์(Relation) ไปใช้งาน จึงไม่ควร แยกพิจารณา มุมมอง

2. แบบลำดับความสำคัญ (Priority)

เป็นรูปแบบที่นำเสนอภาพความสัมพันธ์ และ ความสำคัญของมุมมองตาม ลักษณะขององค์กร โดยการสร้างแผนภาพความสัมพันธ์เป็นชั้นๆ ซึ่งรู้จักกันในชื่อของ "แผนที่เชิงกลยุทธ์ (Strategic Map)" เช่น หากเป็นองค์กรที่คาดหวังผลกำไร เช่นบริษัทเอกชน การให้ความสำคัญย่อมต้องกำหนดให้ มุมมองด้านการเงิน (F) เป็นมุมมองที่สำคัญที่สุด โดยการจะทำให้มุมมองด้านการเงินบรรลุผลนั้น ต้องอาศัยการบรรลุผลในมุมมองของลูกค้า (C) ก่อน ทั้งนี้ย่อมต้องอยู่บนพื้นฐานของการดำเนินการ (I) ภายใน และการพัฒนาการ (L) ที่ดีนั่นเองแผนที่เชิงกลยุทธ์ (Strategic Map) จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจน สะท้อนความสัมพันธ์ ความสำคัญ และเป้าประสงค์ในแต่ละมุมมอง ดังนั้นก่อนที่จะทำการแปลง

จุดมุ่งหมายไปสู่การปฏิบัติได้ จึงควรสร้างแผนที่เชิงกลยุทธ์นี้ขึ้นก่อน เพื่อให้เป็นเสมือนแผนที่นำทางให้ผู้บริหารองค์กรป้องกันการหลงทาง ป้องกันการทำให้สิ่งที่สูญเสียเปล่า ไม่ถูกเรื่อง ป้องกันความสับสน แต่พยายามทำให้เกิดความชัดเจน แน่ชัดในจุดที่ตนเองยืน จุดหมายที่จะไป และหนทางไหนที่จะเดิน



รูปที่ 2.6 ตัวอย่างแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategic Map)

หลังจากได้จัดทำ “แผนที่ทางกลยุทธ์” ซึ่งจะเป็นการนำเสนอความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์ (Objective) ในแต่ละมุมมองไว้แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการนำวัตถุประสงค์แต่ละตัวมากำหนดตัวชี้วัด (Measures หรือ KPI), กำหนดเป้าหมาย (Target) ของตัวชี้วัดและกำหนดกลยุทธ์เริ่มต้น (Strategic Initiative) ดังตัวอย่าง

ตารางที่ 2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ (Objective) ตัวชี้วัด (Measures หรือ KPI),

Objectives	Measures (KPI)	Target (เป้าหมาย)	Strategic Initiative (สิ่งที่ต้องทำเพิ่มเติม เพื่อให้บรรลุ KPI ตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้)
การหาลูกค้าใหม่ เพิ่ม	สัดส่วนของลูกค้า ใหม่ ต่อลูกค้า ทั้งหมด	15 % 50 %	โครงการเจาะตลาดใหม่ ในส่วนภูมิภาค
การรักษาลูกค้า เก่า	อัตราการให้บริการ ซ้ำของลูกค้า	ไม่เกินคนละ 5 นาที	การสร้างความสัมพันธ์ กับลูกค้าเก่า
การบริการที่ รวดเร็ว	สัดส่วนระยะเวลา ในการบริการต่อ ลูกค้าทั้งหมดใน 1 วัน		การปรับกระบวนการ ทำงานและใช้เทคโนโลยี

การจัดทำแผนปฏิบัติการโดยนำ Strategic Initiativesที่กำหนดไว้มากำหนด
กิจกรรมโดยละเอียด, กำหนดระยะเวลาดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม, กำหนดผู้รับผิดชอบ และ
คิคงงบประมาณ

ตารางที่ 2.2 ตัวอย่างการจัดทำแผนปฏิบัติการ

Strategic Initiatives	Action Plan	Time Frame	Responsible Unit	Budget
การปรับกระบวนการทำงานและใช้เทคโนโลยี	-ตรวจสอบระยะ ในการทำงาน ตาม กระบวนการเก่า	1 สัปดาห์	ฝ่ายพัฒนา ระบบงาน	-
	- ตรวจสอบ เทคโนโลยี ที่ใช้ในการปฏิบัติ งานเดิม	1 สัปดาห์	ฝ่ายบริการทั่วไป	-
	- ประชุมปรับ กระบวนการ การทำงานเป็น ระบบ ใหม่	1 สัปดาห์	ฝ่ายพัฒนา ระบบงาน	10,000 บาท
	- จัดหาเทคโนโลยี ใช้ในการ ปฏิบัติงาน ระบบใหม่	2 สัปดาห์	ฝ่ายบริการทั่วไป	300,000 บาท



- ประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการใช้BSC

- ช่วยให้มองเห็นวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ชัดเจน

- ได้รับการความเห็นชอบและยอมรับจากผู้บริหารทุกระดับทำให้ทุก

หน่วยงานปฏิบัติงานได้สอดคล้องกันตามแผน

- ใช้เป็นกรอบในการกำหนดแนวทางการทำงานทั่วทั้งองค์กร

- ช่วยให้มีการจัดแบ่งงบประมาณและทรัพยากรต่างๆสำหรับแต่ละกิจกรรม

ได้อย่างเหมาะสม

-เป็นการรวมแผนกลยุทธ์ของทุกหน่วยงานเข้ามาไว้ด้วยกัน ด้วยแผนธุรกิจขององค์กร ทำให้แผนกลยุทธ์ทั้งหมดมีความสอดคล้องกัน

- สามารถวัดผลได้ทั้งลักษณะเป็นทีมและตัวบุคคล

2.1.5 การเทียบเคียง (Benchmarking)

- ความหมายของการเทียบเคียง

มีนักวิชาการหลายท่านให้คำนิยามคำว่า Benchmarking หลายคำจำกัดความ พอลล์ เจมส์ โรเบิร์ต(2543: 20-21) Benchmark เป็นวิธีการช่วยปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้เป็นอย่างดี การวิจัยและการเปรียบเทียบกระบวนการทางธุรกิจกับองค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าดีที่สุด (best-in-class) จะให้ประโยชน์มหาศาลในระยะเวลาด้าน

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์(2544: 55-56) ได้ให้ความหมายไว้ว่า Benchmark จะมีความสำคัญต่อองค์กรธุรกิจ 4 ประการ คือ

- 1.การBenchmark ทำให้ธุรกิจรู้จักตนเองจากการวัดผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีการดำเนินงานที่ดี
- 2.การBenchmark เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง และเป็นรูปธรรมที่สามารถวัดและตรวจสอบได้ มิใช่แค่เพียงนึกหรือคิดเอาเองเท่านั้น
3. การ Benchmark เป็นการสั่งสมความรู้ ทักษะ และ ประสบการณ์ที่จะเป็นประโยชน์ในการแก้ปัญหาขององค์กรในอนาคต
- 4.การBenchmark มิใช่เทคนิคการปฏิบัติการเพื่อสร้างคุณภาพ ประสิทธิภาพ ในการผลิตและบริการเท่านั้น แต่จะเป็นเครื่องมือในระดับกลยุทธ์ที่จะพัฒนาศักยภาพ แสดงความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

พีรศักดิ์ วรสุนทรโรสถ(2544:240) ที่กล่าวว่า การทำ benchmarking เป็นกระบวนการปรับปรุงธุรกิจที่ง่ายทำได้ทันทีและได้รับการพิสูจน์แล้วและขยายวงกว้างออกไปเรื่อยๆ ในประชาคมโลกเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วในทุกประเทศโดยเฉพาะประเทศที่พัฒนาแล้ว

บุญดี บุญญาภิและกมลวรรณ ศิริพานิช(2545: 9-11) ได้ให้ความหมายไว้ว่า Benchmark คือวิธีการในการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ และวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่

สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเพื่อมุ่งความเป็นเลิศทางธุรกิจ

สรุป Benchmarking เป็นกระบวนการที่นำลักษณะที่มีอยู่เดิมเชื่อมต่อกัน ให้มีกระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าอย่างเป็นระบบ โดยก่อให้เกิดการพัฒนาต่อยอดองค์กร

- ประเภทของ Benchmarking

ประเภทของการทำ Benchmarking แบ่งได้ 2 ลักษณะ คือ แบ่งตามวัตถุประสงค์การทำ /สิ่งที่เอาไปทำ Benchmarking และแบ่งตามผู้ที่เราทำ Benchmarking

การแบ่งประเภทตามวัตถุประสงค์การทำ แบ่งเป็น 4 กลุ่ม

1.Strategy Benchmarking เพื่อศึกษาเปรียบเทียบการวางกลยุทธ์ด้านต่างๆ ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ

2.Process Benchmarking เป็นการเปรียบเทียบกระบวนการทำงานขององค์กรอื่นโดยเน้นการเรียนรู้ Best Practices เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงองค์กร

3.Product Benchmarking เปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อคุณลักษณะของสินค้า

4.Performance Benchmarking การเทียบเคียงเฉพาะผลการปฏิบัติงาน

การแบ่งประเภทตามผู้ที่ทำ Benchmarking ด้วย แบ่งเป็น 4 กลุ่ม

1.Internal Benchmarking เป็นการทำการระหว่างบริษัทในเครือ หรือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรเดียวกัน

ข้อจำกัด เป็นการเรียนรู้ในวงแคบ ไม่มีการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติใหม่ ๆ

2.Competitive Benchmarking เป็นการทำการกับคู่แข่งโดยตรง บางครั้งการทำในลักษณะนี้จะมุ่งหวังในเชิงการแข่งขัน เพื่อให้ทราบว่าคนอื่นเป็นอย่างไร

ข้อจำกัด คือ เก็บข้อมูลยาก ต้องใช้เวลาทำความเข้าใจกับทุกฝ่าย หรือต้องใช้นักคนที่สามเข้ามารวบรวมข้อมูล

3.Industry benchmarking เป็นการทำในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน แต่ไม่ใช่คู่แข่งโดยตรง

4. Generic Benchmarking เป็นการทำกับองค์กรใด ๆ ก็ได้ที่มี Best Practices ในกระบวนการที่เราต้องการปรับปรุง

- กระบวนการทำการเทียบเคียง

จากแนวคิดของการใช้วงจรเดมมิงหรือ PDCA Cycle นั่นคือ การวางแผน (Plan) การปฏิบัติ (Do) การตรวจสอบ (Check) และการปรับปรุง (Act) มาใช้ในการกำหนดรูปแบบของการทำ Benchmarking รูปแบบการทำ Benchmarking ของ Xerox Corporation ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก และ 10 ขั้นตอนย่อยดังนี้

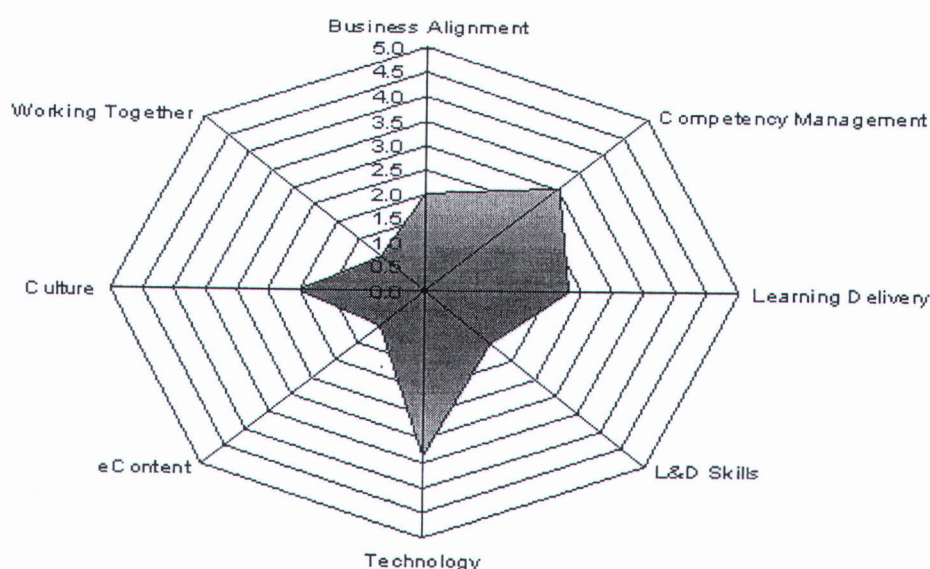


รูปที่ 2.7 รูปแบบการทำ Benchmarking

การวางแผน (Planning Stage) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

1.การกำหนดหัวข้อการทำ Benchmarking (Identify what is to be Benchmarked) วิธีการกำหนดหัวข้อการทำ Benchmarking มีหลายวิธีโดยวิธีที่เหมาะสมที่สุดควรจะเริ่มต้นมาจากการวิเคราะห์ห้วงค์กรของตนเองเสียก่อน ซึ่งการวิเคราะห์ห้วงค์กรเราสามารถที่

จะทำได้สองมุมมอง คือ จากมุมมองภายในที่เป็นประเด็นสำคัญภายในองค์กร (Internal standpoint of productivity) และจากมุมมองภายนอกองค์กรที่มาจากลูกค้า (External standpoint of customer) ต้องอาศัยข้อมูลประกอบทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ข้อมูลการตลาด กำไร ขาดทุน คุณภาพสินค้า บริการ ข้อร้องเรียนจากลูกค้า ผลการประเมินจากลูกค้า และอื่นๆ องค์กรส่วนใหญ่จะเริ่มมาจากประเด็นภายนอก คือ มุมมองจากลูกค้าเสียก่อน เนื่องจากลูกค้ามีผลกระทบต่อความอยู่รอดของธุรกิจโดยตรง ความต้องการของลูกค้า (Customer needs) จะเป็นตัวกำหนดถึงทิศทางของธุรกิจว่าจะไปในทิศทางใด การที่เราสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้นั้น ย่อมเป็นสิ่งที่นำไปสู่ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor : CSF) ขององค์กรและธุรกิจของเรา CSF เป็นตัวแปรที่บ่งบอกถึงระดับความสามารถในการแข่งขันของบริษัท เช่น คุณภาพของสินค้า ราคาของสินค้า หรือบริการซึ่งอาจใช้ Spider Chart ในการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง



รูปที่ 2.8 ตัวอย่างของ Spider Chart

Spider Chart เป็นเครื่องมือที่แสดงระดับประสิทธิภาพของ CSFs ขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง โดยการ Plot ระดับประสิทธิภาพของ CSFs ขององค์กรเราและองค์กรที่ทำการเทียบเคียง แล้วลากเส้นเชื่อมระหว่างจุดต่างๆ จะทำให้เห็นโครงสร้างของระดับประสิทธิภาพ

2.การกำหนดผู้ที่เราต้องการไปเปรียบเทียบกับ (Identify comparative companies) ขั้นตอนของการคัดเลือกผู้ที่จะมาเปรียบเทียบข้อมูลกับเรา แนวทางปฏิบัติใน

ขั้นตอนนี้หลักๆ คือ การจัดทำรายชื่อองค์กรที่จะต้องการเปรียบเทียบ, การคัดเลือกองค์กรหลักเกณฑ์เพื่อใช้ในการพิจารณาคัดเลือกองค์กรได้แก่

- ขนาด (Size)
- กลุ่มอุตสาหกรรม (Type of industry)
- โครงสร้างองค์กร (Organization structure)
- ระดับของเทคโนโลยี (Technology)
- คุณลักษณะของสินค้า/บริการ (Products and services)
- ความต้องการของลูกค้า (Customer needs)
- ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical success factors)
- รางวัล/การยอมรับ (Rewarding and recognition)
- สถานที่ตั้ง (Location)

3.การกำหนดวิธีการเก็บข้อมูลและการเก็บข้อมูล (Determine data collection method and collect data) ที่ม Benchmarking ต้องวางแผนการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ รวมทั้งต้องตัดสินใจร่วมกันว่าเป้าหมายของข้อมูลและชนิดของข้อมูลจะเป็นอย่างไร ข้อมูลแบบไหนที่ต้องการและจะสามารถสืบค้นหาข้อมูลนั้นได้อย่างไร จากแหล่งไหน ควรทำ Process mapping เพื่อศึกษากระบวนการของตนเอง ศึกษาดูว่าอะไรคือตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator: KPI) และปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor : CSF of Process) ผลจากการวิเคราะห์ KPI และ CSF คือหัวใจสำคัญของกระบวนการที่จะต้องนำมาเป็นแนวทางในการสร้างคำถามควรมีความสัมพันธ์กับปัจจัยแห่งความสำเร็จของกระบวนการนั้น เพราะจะทำให้ไม่พลาดในประเด็นหรือหัวข้อสำคัญที่มีผลต่อการปรับปรุงกระบวนการ

- การเตรียมคำถามและพัฒนาแบบสอบถาม

ขั้นตอนต่อไปคือการนำข้อมูลเหล่านั้นมาสร้างเป็นคำถามและพัฒนาออกมาเป็นแบบสอบถาม การสร้างแบบสอบถามต้องคำนึงถึงว่าใครจะเป็นผู้ตอบแบบสอบถามนั้นเป็นสำคัญ อาจไม่ได้กระทำเพียงครั้งเดียว อาจจะต้องมีการจัดทำหลายๆ ครั้ง และหลายๆ แบบ ขึ้นอยู่กับกลุ่มของผู้ตอบคำถามและแผนการเก็บข้อมูลที่วางไว้เป็นสำคัญ

การสร้างแบบสอบถามที่ดีควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

- คำถามมีความชัดเจน ไม่มีหลายนัย ไม่สามารถตีความได้หลายแง่หลายมุม
- คำถามสั้นและเข้าใจง่าย

-คำถามตอบได้ง่าย ผู้ตอบคำถามสามารถตอบคำถามโดยใช้ข้อมูลที่ตนเองมีอยู่ได้โดยไม่ต้องทำการเก็บข้อมูลใหม่หรือต้องทำการคำนวณจนยุ่งยาก

-ไม่ควรถามสองคำถามในข้อเดียวกัน เพราะอาจทำให้ผู้ตอบคำถามสับสนและอาจตอบได้ไม่ครบ

-ตัวแบบสอบถามไม่ควรยาวเกินไป และควรมีเฉพาะคำถามที่สำคัญ ที่นำไปใช้ประโยชน์ได้ ไม่ควรให้ผู้ตอบเสียเวลาในการตอบมาก

-มีคำอธิบาย คำศัพท์ทางเทคนิค คำย่อต่างๆ อยู่ในแบบสอบถาม มีการทดสอบแบบสอบถามก่อนนำไปใช้ การทดสอบอาจจะทดสอบกับบริษัทที่เป็นบริษัทในเครือของเรา หรือให้ผู้อื่นที่รู้จักทดลองตอบแบบสอบถามก่อน การทดสอบนี้จะทำให้ทราบถึงจุดอ่อนของแบบสอบถามและสามารถนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นก่อนนำไปใช้จริง

-ควรเป็นคำถามที่เน้นถามในเรื่อง วิธีปฏิบัติ มากกว่าคำถามที่มุ่งเน้นเรื่องของตัวเลข เนื่องจากการที่มุ่งเน้นแต่ตัวเลขจะทำให้ทราบแค่ว่าเขาดีกว่าเรามากน้อยแค่ไหน แต่จะไม่ทำให้เราทราบถึงวิธีการปฏิบัติว่าเขาทำได้อย่างไร การที่ทราบแค่ตัวเลขประสิทธิภาพนั้นก็ไม่สามารถนำกลับมาเป็นข้อมูลให้แก่ตัวเราเองเพื่อเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงองค์กรได้

-ไม่ควรถามคำถามซ้ำๆ ซึ่งเป็นการเสียเวลาผู้ตอบแบบสอบถาม

-ควรมีการเรียงลำดับคำถามที่ดีโดยอาจจะเรียงตามขั้นตอนการปฏิบัติงานของกระบวนการหรือแบ่งออกเป็นหมวดหมู่ก็ได้เพื่อที่จะให้ผู้ตอบไม่สับสนในการตอบคำถาม และเพื่อเป็นการง่ายต่อการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

-ใช้ชนิดของคำถามให้เหมาะสม เช่น เมื่อใดควรใช้คำถามเปิด คำถามปิด คำถามที่มีตัวเลือกหรือคำถามที่ต้องมีการอธิบาย ควรคำนึงว่าวิธีการตั้งคำถามทุกแบบมีจุดดีและจุดด้อย แบบสอบถามที่มีคำถามเปิดมากเกินไป ผู้ตอบอาจจะไม่อยากจะตอบ เนื่องจากไม่อยากจะอธิบาย หรืออาจตอบได้ไม่ตรงตามประเด็นที่ต้องการ หรือแบบสอบถามที่มีคำถามปิดมากเกินไป อาจเป็นการปิดกั้นการอธิบายข้อมูลบางอย่างของผู้ตอบที่ต้องการอธิบายให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้นได้ ดังนั้นควรมีการจัดสัดส่วนของการใช้ชนิดคำถามให้เหมาะสม

การวิเคราะห์ (Analysis) เป็นการสร้างความเข้าใจในเชิงลึกเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน หรือกระบวนการขององค์กรและธุรกิจที่นำมาเปรียบเทียบ

4.การวิเคราะห์หาช่องว่างระหว่างตัวเรากับองค์กรที่เราไปเปรียบเทียบกับ
(Determine current performance gap) การเรียบเรียงข้อมูลอาจทำได้โดยใช้ กราฟ หรือ ตาราง

เปรียบเทียบข้อมูล การเปรียบเทียบข้อมูลมีวัตถุประสงค์เพื่อหาว่าใครเป็นผู้ที่มีการปฏิบัติได้ดีที่สุดต้องคำนึงถึงว่าข้อมูลนั้นเป็นข้อมูลที่เปรียบเทียบกันได้หรือไม่หากเปรียบเทียบกันไม่ได้ข้อมูลนั้นควรมีการนำมาปรับให้เปรียบเทียบกันได้เสียก่อน เรียกว่า Normalizing data

การวิเคราะห์ความแตกต่าง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญ เช่น

- 7 QC Tools
- PDCA (Plan Do Check Act)
- Brainstorming
- Criteria Testing Matrix
- Tree Diagram
- Trend Chart
- Z Chart
- อื่นๆ

5.การคาดคะเนหาช่วงห่างที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Project Future performance levels) ต้องคำนึงไปล่วงหน้า คือ การคาดคะเนความแตกต่างกับคู่เปรียบเทียบที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ต้องมีการประเมินว่าในอนาคต ประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรนั้นควรจะมีอัตราส่วนการเพิ่มขึ้นมากน้อยเพียงไร ส่วนในแง่ของเราต้องคาดคะเนว่าจะใช้เวลานานเท่าใดที่จะทำให้มีประสิทธิภาพเท่าเทียมหรือเหนือกว่า

การบูรณาการ (Integration) เป็นการกำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา ซึ่งจะสอดคล้องกับกลยุทธ์และการวางแผนขององค์กร

6. การสื่อสารที่ได้รับจากการทำ Benchmarking ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบเพื่อสร้างการยอมรับการสื่อสาร ทำได้หลายช่องทางและรูปแบบ ดังนี้

- รายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูล
- บันทึกรายใน
- การประชุมประจำเดือน
- วารสารขององค์กร
- การจัดทำบอร์ด แผ่นพับ

- การจัดสัมมนาภายในองค์กรเน้นไปในลักษณะการสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นในทุกกลุ่มบุคคลเป็นสำคัญ

7.การตั้งเป้าหมายการดำเนินงาน คือขั้นตอนที่จะนำผลของการเปรียบเทียบกลับมาใช้เพื่อพิจารณาตั้งเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบันว่ามีความใกล้เคียงกับความจริงและสมเหตุสมผลกับสถานการณ์มากน้อยเพียงไร เพื่อที่จะทำให้สามารถกำหนด ค่าของเป้าหมายในปัจจุบันเสียใหม่ให้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากขึ้น

การปฏิบัติ (Action) เป็นการแปลงแนวคิดและผลการศึกษาให้เป็นการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการพัฒนาตามแนวทาง Benchmark ขั้นตอนการปฏิบัติประกอบด้วย

8.การจัดทำแผนดำเนินการ คือการนำผลของการรวบรวมข้อมูลทั้งหมดมาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน เป็นแผนระยะสั้นและแผนระยะยาว ขึ้นอยู่กับผลของการวิเคราะห์ข้อมูล แนวนโยบาย และวิธีการดำเนินงานที่ได้รับจากผู้บริหาร แบ่งได้ออกเป็น 2 ระดับ คือ แผนดำเนินการ (Action plan) และแผนปฏิบัติการ (Implementation) จะต้องมีการระบุถึงบุคคลผู้รับผิดชอบ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผู้ดำเนินการ งบประมาณ วิธีที่ใช้ในการติดตามความคืบหน้า รวมทั้งระยะเวลาที่แผนเริ่มต้นและสิ้นสุด การเขียนแผนต้องมีการเรียงลำดับกิจกรรมก่อนหลัง เพื่อหลีกเลี่ยงความสับสนที่อาจเกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติได้และที่สำคัญคือควรมีการนำเสนอเพื่อขออนุมัติจากผู้บริหารระดับสูงเสียก่อน

9.การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ การควบคุมและกำกับดูแลให้ผลเป็นไปตามแผนที่วางไว้ขั้นตอนการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งติดตามดูแลแผนให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้เพื่อให้บรรลุสำเร็จที่สามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรมหัวหน้าทีม Benchmarking ต้องรับผิดชอบการกำกับผลและเป้าหมายผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ เพื่อการดำเนินการตามแผนโดยเฉพาะ Implementation team เพื่อการดำเนินการตามแผนโดยเฉพาะ การนำแผนไปสู่การปฏิบัติจริงนั้นควรมีการทดลองปฏิบัติในพื้นที่ทดลอง (Pilot area) เสียก่อน ก่อนที่จะขยายผลไปสู่หน่วยงานอื่นๆ และทั่วทั้งองค์กร

การติดตามผลสามารถทำได้โดยผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ ในองค์กร การติดตามผลต้องทำโดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่ถูกกำหนดไว้ในแผนว่ากิจกรรมนั้นบรรลุ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ ระยะเวลาที่ใช้มากหรือน้อยเพียงไร และการใช้งบประมาณเป็นไปตามแผนหรือไม่ กรณีที่พบปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินการ ควรมีการประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อแก้ไขปัญหาโดยทันที การติดตามผลควรมีการระบุถึงวิธีการและความถี่ที่

แน่นอนในการติดตาม เช่น อาจกำหนดให้มีการประชุมหรืออาจมีการแต่งตั้งทีมงานขึ้นมาเป็นผู้ติดตามและกำกับผลโดยตรงก็ได้ ควรมีการสรุปผลของการติดตามให้แก่ผู้บริหารได้รับทราบทุกครั้ง

10. การสอบทวนผลโดยเทียบกับค่าเปรียบเทียบของผู้ที่ดีที่สุดหรือผู้ที่เราเปรียบเทียบกับขั้นตอนสุดท้ายคือการกลับไปสอบทวนผลของการดำเนินการโดยมีประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณาดังนี้

- บรรลุเป้าหมายหรือยัง
- Benchmarking ดีขึ้นหรือไม่
- ต้องทบทวนเป้าหมายใหม่หรือไม่
- ควรหาคู่เปรียบเทียบเพิ่มหรือไม่
- สิ่งที่เราเรียนรู้จากการทำ Benchmarking ครั้งนี้คืออะไร
- อะไรคือจุดอ่อนและอะไรคือจุดที่ต้องปรับปรุง

การทบทวนผลโดยเปรียบเทียบกับค่า Benchmarking ของผู้ที่เราเปรียบเทียบกับด้วยว่าเป็นอย่างไร ยังเป็นการทบทวนการดำเนินงาน Benchmarking อีกด้วยว่าการทำ Benchmarking ขององค์กรเป็นอย่างไร มีจุดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขตรงไหนบ้าง เพื่อที่จะใช้เป็นบรรทัดฐานในการพัฒนารูปแบบการทำ Benchmarking ที่เหมาะสมกับองค์กร ต่อไป

จากแนวความคิดของนักวิชาการที่มีต่อขั้นตอนการทำ Benchmark นั้นพอสรุปได้ว่า ขั้นตอนต่างๆในกระบวนการทำ Benchmark ล้วนมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการทำ Benchmarking ในองค์กรทั้งสิ้น ทั้งนี้ผู้ปฏิบัติจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจแต่ละรูปแบบอย่างแท้จริง จึงจะสามารถนำไปใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งควรจะปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพองค์กรของตนให้มากที่สุด

2.1.6 ระบบมาตรฐาน ISO9001 (Version 2008)

มาตรฐาน ISO 9001 : ข้อกำหนดในระบบการบริหารคุณภาพมาจาก หลักการบริหารงานคุณภาพ (Quality Management Principle) และระบบการบริหารงานคุณภาพอย่างเป็นกระบวนการ (Quality Management Systems Based on Process) ด้วยหลักการทั้ง 2 หลักการดังกล่าวข้างต้น ทำให้องค์กรนำระบบบริหารงานคุณภาพไปใช้ในองค์กรได้ทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นประเภทอุตสาหกรรม พาณิชยกรรม หรืองานด้านการศึกษา หรือหน่วยงานราชการ ทำ

ให้องค์กรบรรลุเป้าหมายคุณภาพตามมาตรฐานที่ต้องการ ISO 9001 และ ISO 9004 ปี ค.ศ. 2000 มีความสอดคล้องกันโดยพัฒนาให้การจัดการระบบบริหารงานคุณภาพมีส่วนเสริมซึ่งกันและกันกับข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงการดำเนินงานถึงแม้ว่าจะเป็นอิสระต่อกันและมีขอบข่ายต่างๆแต่ก็ยังคงอยู่ในโครงสร้างเดียวกัน

ISO 9001 คือการระบุความต้องการของระบบบริหารงานคุณภาพเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ภายในองค์กรโดยเน้นให้เกิดประสิทธิภาพต่อการสนองตอบความต้องการของลูกค้า

หลักการบริหารงานคุณภาพ (Quality Management Principle) ปรัชญาพื้นฐานของระบบบริหารงานคุณภาพ มีหลักการ 8 ประการ เรียกว่า “หลักการบริหารงานคุณภาพ” (QMP) ได้แก่

- 1) หลักการบริหารองค์กรที่เน้นลูกค้าเป็นสำคัญ (Customer - Focused Organization)
- 2) หลักการบริหารด้วยความเป็นผู้นำ (Leadership)
- 3) หลักการมีส่วนร่วมของบุคลากร (Involvement of People)
- 4) หลักการดำเนินงานอย่างเป็นกระบวนการ (Process Approach)
- 5) หลักการบริหารงานอย่างเป็นระบบ (System Approach to Management)
- 6) หลักการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement)
- 7) หลักการใช้ข้อเท็จจริงเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ (Factual Approach to Decision Making)
- 8) หลักการสร้างสัมพันธ์ภาพกับผู้ส่งมอบที่อยู่บนพื้นฐานของผลประโยชน์ที่เสมอภาค (Mutually Beneficial Supplier Relationships)

กระบวนการของระบบบริหารงานคุณภาพ ประกอบด้วย

1. ใช้หลักการบริหารงานคุณภาพ ได้แก่
 - 1) ใช้หลักการบริหารงานคุณภาพในองค์กร 8 ประการ
 - 2) ใช้ระบบบริหารงานคุณภาพ
 - 3) การบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร
2. การบริหารทรัพยากร ซึ่งเป็นปัจจัยการผลิต ได้แก่
 - 1) ทรัพยากรบุคคล
 - 2) ทรัพยากรด้านโครงสร้างพื้นฐาน



- 3) ทรัพยากรด้านสภาพแวดล้อมของการทำงาน
- 4) ทรัพยากรด้านเทคโนโลยี
3. การทำให้เกิดผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการผลิต ได้แก่
 - 1) การวางแผนการผลิต
 - 2) การออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์
 - 3) การจัดซื้อวัตถุดิบ
 - 4) การดำเนินงานด้านการผลิต
4. การวัดวิเคราะห์และปรับปรุง ได้แก่
 - 1) การตรวจสอบผลการดำเนินงาน
 - 2) การวัดวิเคราะห์และตรวจสอบผลิตภัณฑ์
 - 3) การควบคุมสภาพและป้องกันการทำผิดเงื่อนไข
 - 4) การปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงานและผลิตภัณฑ์

ความรับผิดชอบของผู้บริหารในข้อ1ต้องมีการสื่อสารและรับข่าวสารจากลูกค้า เพื่อทราบความต้องการของลูกค้า นำข้อมูลความต้องการของลูกค้ามาเป็นข้อมูลป้อนเข้า (Input) เพื่อให้เกิดผลิตภัณฑ์หรือผลลัพธ์

การวัดและวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์ Output เพื่อให้ทราบว่าสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ามากหรือน้อยและต้องดำเนินการปรับปรุงอย่างไร

กระบวนการเริ่มต้นการปรับปรุงที่วงกลมที่1 ต่อเนื่องอย่างเป็นขั้นตอนสู่ วงกลมที่ 2,3 และ 4 ไปจนกว่าลูกค้าจะมีความพอใจมากที่สุด

แบบจำลองดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่าลูกค้ามีบทบาทสำคัญในการ กำหนดความต้องการที่เป็นข้อมูลป้อนเข้า การติดตามความพึงพอใจของลูกค้าต้องใช้ระบบ ข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าว่า องค์การสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้หรือไม่

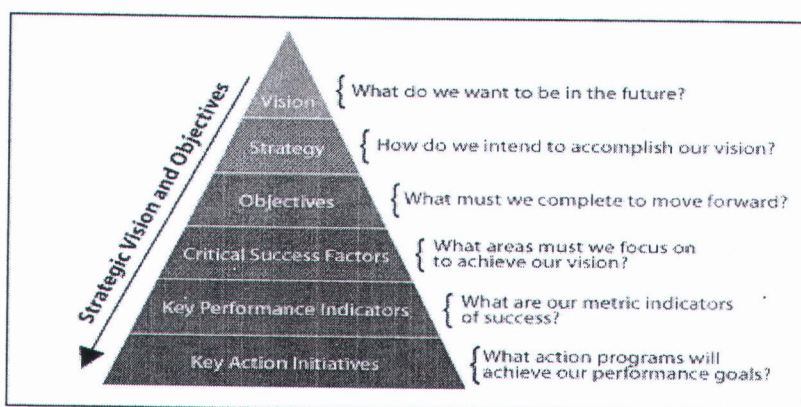
สรุป การจัดระบบบริหารงานคุณภาพ คือ การจัดระบบบริหารงานขององค์กร ให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งมาตรฐาน ISO 9000 : 2000 ได้ทำการปรับปรุง ข้อกำหนดในระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9001 : 2000 โดยมีเป้าหมายสร้างความพึงพอใจ ให้กับลูกค้า และต้องการให้องค์กรมีการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องให้ความสำคัญต่อ การใช้หลักการบริหารงานคุณภาพ 8 หลักการ และการใช้กระบวนการบริหารคุณภาพ

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาดัชนีวัดผลการดำเนินการหลัก

ธนพล ศรีจามจุรีย (2545) การพัฒนาดัชนีวัดการบริหารจัดการ ของโรงงานผลิตและนำเข้าชุดฝึกระบบอัตโนมัติเพื่อการศึกษาโดยศึกษาสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจากการบริหารจัดการขององค์กรตัวอย่าง จากนั้นจึงเริ่มกระบวนการในการพัฒนาดัชนีชี้วัดการบริหารจัดการ โดยระดมความคิดจากผู้บริหาร ผู้วิจัย และผู้ที่เกี่ยวข้องจากส่วนต่างๆ เพื่อรวบรวมดัชนีชี้วัดการบริหารจัดการที่ได้จากแหล่งต่างๆ และทำการคัดเลือกและกำหนดดัชนีชี้วัดการบริหารจัดการร่วมกันทั้งองค์กรเพื่อแก้ไขปัญหา ทำการกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของแต่ละส่วนงาน แล้วทำการตรวจสอบดัชนีวัดที่ได้จากการสรุปว่ามีประเด็นในการวัดผลตรงกับวัตถุประสงค์การทำงานของการดำเนินงานหรือไม่ โดยงานวิจัยนี้ทำให้ทราบแนวทางการกำหนดค่าเป้าหมายในการดำเนินงานแล้วนำดัชนีชี้วัดการบริหารจัดการมาใช้ในการตรวจวัดผลการดำเนินการและการบริหารจัดการของบริหารกรณีศึกษาเพื่อเป็นเครื่องช่วยประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารในการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม

Bauer (2004) องค์กรจะกำหนดดัชนีวัดผลการดำเนินงานได้ต้องมีโครงสร้างเป็นลำดับขั้นโดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร(Vision), กำหนดกลยุทธ์ (Strategy) , การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives), การกำหนดปัจจัยความสำเร็จ (Critical Success Factors) การสร้างดัชนีวัดผลการดำเนินงานหรือดัชนีวัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators)



รูปที่ 2.9 โครงสร้างในการกำหนดดัชนีวัดผลการดำเนินงาน (Bauer, 2004)

จากแนวคิดดังกล่าวทำให้ทราบขั้นตอนในการกำหนดดัชนีวัดผลการดำเนินงานจนถึงแผนการดำเนินงาน เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ (Key Action Initiatives)

ทศพร จันทมงคลเลิศ (2547) การพัฒนาระบบสนับสนุนการบริหารเพื่อความพึงพอใจของลูกค้า: กรณีศึกษาโรงงานผลิตสีและทินเนอร์ ขั้นตอนการพัฒนาระบบ ได้นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติโดยในการพัฒนาระบบได้นำหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์(Customer Relationship Management: CRM) มาประยุกต์ใช้ ต่อจากนั้นได้พัฒนาฐานข้อมูลลูกค้าจากความต้องการของผู้ใช้ข้อมูลลูกค้า(ฝ่ายขายและเทคนิค)และความต้องการของระบบที่พัฒนาขึ้น ทำการรวบรวมข้อมูลที่ต้องการ กลยุทธ์หลักที่ได้จากการประยุกต์เกณฑ์ TQA และหลักการ CRM โดยสรุปคือ รักษา/เพิ่มความสัมพันธ์ลูกค้าเก่า มุ่งเน้นความสัมพันธ์ลูกค้าหลัก และขยายความสัมพันธ์ลูกค้าใหม่ ซึ่งจะสร้างความพึงพอใจและความสัมพันธ์ที่ดีโดยการปรับฐานความสัมพันธ์ โดยสรุปมาเป็นประเด็นในการปรับปรุงพัฒนาในด้านสินค้า บริการและอื่นๆ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ งานวิจัยนี้ทำให้ทราบกลยุทธ์ในการบริหารลูกค้า ซึ่งมีส่วนช่วยในการจัดทำดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงาน (BSC) ในส่วนมุมมองด้านลูกค้าและเรียนรู้หลักการปฏิบัติกระบวนการภายในอีกด้วย

วาปี มโนภินิเวศ (2551) ปรับปรุงและพัฒนาดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลักของสถาบันวิจัยพลังงาน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อช่วยในการบริหารจัดการและการประเมิน ผลการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ ตลอดจนปรับปรุงและพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มจากการศึกษารวบรวมดัชนีวัดผลการดำเนินงานเดิมของสถาบันวิจัยพลังงานและนำมาจำแนกออกเป็น 4 มุมมอง ได้แก่ ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการ ด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และด้านการจัดการทรัพยากร แล้วพัฒนาขึ้นเป็นแบบจำลองระบบการประเมินผลการดำเนินงานสำหรับสถาบันวิจัยทั่วไป จากนั้นผู้เชี่ยวชาญทำการตรวจสอบความเหมาะสมในการจัดกลุ่มมุมมองและความสอดคล้องของดัชนีวัดผลการดำเนินงานที่มีต่อมุมมอง และทำการตรวจสอบเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ของแบบจำลองโดยใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง หลังจากนั้นประยุกต์ใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis :CFA) โดยใช้โปรแกรม AMOS version 6.0 ในการประมวลผลข้อมูลผลการวิเคราะห์พบว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สุดท้ายนำมาประยุกต์ใช้กับสถาบันวิจัยพลังงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลักที่มี

ความเหมาะสมต่อองค์กร สะท้อนถึงผลการดำเนินงานที่แท้จริงมากที่สุด ซึ่งการออกแบบแบบสอบถามที่ใช้ในงานวิจัยนี้มาประยุกต์ใช้กับบริษัทกรณีศึกษาเพื่อช่วยในการดำเนินงานวิจัย

2.2.2งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลเชิงคุณภาพ

Hacker M.E. และ Lang J. D. (2543) ได้ศึกษาและพัฒนาระบบที่เน้นการทำงานเป็นทีม โดยระบบการประเมินองค์กรที่ได้พัฒนาขึ้นมานั้น ต้องมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์และพันธกิจของทีม และมีความสมดุลกับมุมมองทั้ง 4 ด้าน ตามหลักการ Balance scorecard คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านลูกค้า และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยกำหนดดัชนีชี้วัดจากกิจกรรมที่มีความสำคัญและส่งผลต่อการดำเนินงานเป็นหลัก ดังนั้นสามารถนำระบบการประเมินองค์กรที่พัฒนาขึ้นมาจากงานวิจัยนี้เข้ามามีส่วนช่วยในการดำเนินงานวิจัยโดยทำการศึกษาครบทั้ง 4 มุมมองตามหลักการของ Kaplan, Robert and Norton ซึ่งสอดคล้องกับบริษัทกรณีศึกษา

รุ่งทิพา พุฒผิง (2546) การกำหนดกลยุทธ์และดัชนีชี้วัดผลสำเร็จของกลยุทธ์ระดับองค์กรสำหรับการผลิตและจำหน่ายเม็ดพลาสติกโพลิเอททีลีนและโพลิโพรไพลีน เพื่อกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร และดัชนีชี้วัดความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับองค์กรที่เหมาะสม สำหรับบริษัทที่ผลิตและจัดจำหน่ายเม็ดพลาสติกโพลิเอททีลีนและโพลิโพรไพลีน โดยการ ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากองค์กร พนักงาน ลูกค้า และแหล่งข้อมูลภายนอก นำมาทบทวนความเหมาะสมของกลยุทธ์ปัจจุบัน หลังจากได้ทำการวิเคราะห์สภาวะภายในและภายนอก แล้วใช้กระบวนการจัดลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์เป็นเครื่องในการตัดสินใจหากกลยุทธ์ที่เหมาะสม โดยกรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายตลาดและผู้จัดการฝ่ายการผลิตขององค์กรเป็นผู้ทำการตัดสินใจ มีการประยุกต์ใช้ Balance scorecard เข้ามาช่วยในการกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับองค์กร จากการวิจัยสรุปได้ว่า 1. กลยุทธ์ระดับองค์กรที่เหมาะสม คือ กลยุทธ์ในการเติบโต (Growth Strategy) 2.จากกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์กลยุทธ์การแข่งขันที่เหมาะสม คือ Focused Differentiation Strategy 3.จากการประยุกต์ใช้หลัก Balance scorecard ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จของกลยุทธ์ระดับองค์กรที่เหมาะสมครอบคลุม 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายในและมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต งานวิจัยนี้มีส่วนช่วยเป็นแนวทางและหลักปฏิบัติในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร

Ilhan Yu, Kyunggrai Kim (2007) ผู้วิจัยเห็นว่าความต้องการในการประเมินและวัดสมรรถนะขององค์กรมีมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมก่อสร้างที่เน้นเป็นอย่างมากในการวัดสมรรถนะทางการเงินแต่การศึกษาทางด้านระบบการวัดสมรรถนะองค์กร (Performance Measurement Systems หรือ PMS) ในงานวิจัยก่อนหน้านี้เน้นในเรื่องกรอบความคิดแต่ยังขาดการศึกษาในเรื่องการนำไปปฏิบัติจริง ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงมีเป้า หมายหลัก 3 ข้อคือ

1. ต้องการสร้างตัวชี้วัดสำหรับการวัดสมรรถนะและการวิเคราะห์ตัวชี้วัดเหล่านั้นด้วยวิธีการถ่วงน้ำหนักสัมพัทธ์ (Relative Weightings)

2. กำหนดคะแนนสมรรถนะโดยทดลองวิจัยกับบริษัทก่อสร้างในประเทศเกาหลีใต้จำนวน 34 แห่ง

3. ประเมินสมรรถนะและวิเคราะห์ระบบด้วยคะแนนสมรรถนะ

งานวิจัยนี้มีส่วนช่วยในการพัฒนากรอบความคิดเชิงปฏิบัติ (Practical Framework) และกระบวนการในการประเมินสมรรถนะขององค์กร โดยมีแนวความคิดดังนี้

- ความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเลือกตัววัดสมรรถนะที่เหมาะสม นั่นคือต้องเหมาะกับกลยุทธ์, เป้าหมาย และเป้าประสงค์ขององค์กร
- ตัวชี้วัดหลักทุกตัวควรจะเหมาะสมและเข้ากันได้ดีกับสภาพต่างๆ เช่น มีความยืดหยุ่น
- ระบบการให้คะแนนสมรรถนะจะต้องออกแบบให้สอดคล้องกับลักษณะของข้อมูลดิบ
- ความเป็นไปได้ (Feasibility) ควรได้รับการตรวจสอบความถูกต้องก่อนเสมอ เพื่อที่จะให้ได้มาซึ่งแผนภาพเชิงกลยุทธ์ที่แสดงความสัมพันธ์ได้อย่างถูกต้อง

- ควรจัดให้มีการป้อนกลับเชิงเทคนิคและของระบบเพื่อให้เกิดการติดตามดูแล PMS อย่างยั่งยืน
- หากต้องการนำแนวความคิดนี้ไปใช้เป็นแนวปฏิบัติ (Performance Norms) หรือเพื่อเป็นระบบเทียบวัด (Benchmarking) ประเภทของข้อมูล ควรจะมีมากและเป็นระบบมากกว่านี้

ดรรชนี บุญสนธิ (2551) การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจและการจัดทำระบบการประเมินผลเชิงคุณภาพสำหรับการผลิตสิ่งพิมพ์ออฟเซต ขั้นตอนการวิจัยประกอบด้วย 1. ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากองค์กรที่ศึกษาวิจัย 2. ทบทวนความเหมาะสมของวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่องค์กรใช้อยู่ปัจจุบัน 3. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์กรโดยใช้หลักการของกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 4. ประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (Analytic Hierarchy Process : AHP) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ในการแข่งขันที่เหมาะสมที่จะครอบคลุมระยะเวลา 3 ปีเท่านั้น โดยมีผู้ทำการตัดสินใจ 3 ท่าน คือ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายโรงงานและผู้จัดการฝ่ายการตลาดขององค์กรเป็นผู้ทำการตัดสินใจ จากนั้นจัดทำระบบการประเมินผลเชิงคุณภาพขององค์กร (Balance scorecard) โดยมีการเชื่อมโยงกลยุทธ์ในการแข่งขันที่ได้ไปสู่การปฏิบัติผ่านเทคนิคการระดมสมองของผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้าแผนกทุกแผนก ผลที่ได้จากการวิจัยสรุปได้ว่า จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์กรเพื่อนำไปเป็นข้อมูลรวมกับการประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ผลที่ได้จากการตัดสินใจจากผู้บริหารทั้ง 3 ท่าน คือ กลยุทธ์แบบ Best-Cost Provider Strategy

งานวิจัยนี้เป็นแนวทางในการตัดสินใจในการนำกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อนำมาใช้ในการแข่งขัน ณ สภาวะการณ์ปัจจุบัน อีกทั้งเป็นรากฐานความรู้ให้กับองค์กรในการนำเอาระบบการประเมินผลเชิงคุณภาพที่ได้ไปใช้ในขั้นตอนของการตรวจติดตามและประเมินผล

2.2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเทียบเคียงสมรรถนะ

สุนทร พลภักดี (2547) พัฒนาการเทียบเคียงกระบวนการภายในขององค์กรที่มีหลายโรงงานโดยเริ่มจากการนำเอาดัชนีชี้วัดสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับแผนที่กลยุทธ์, เกณฑ์ข้อกำหนดต่างๆของโรงงาน ได้แก่ ISO9001:2000, GMP, มาตรฐานอาหารฮาลาล มาเชื่อมโยง

ความสัมพันธ์เข้ากับแต่ละมุมมองของหลักการ BSC. ดัชนีชี้วัดที่ได้แต่ละมุมมองนำมาทำการประเมินเพื่อคัดเลือกดัชนีที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในอันดับต้นๆเพื่อกำหนดเป็นวัตถุประสงค์คุณภาพของหน่วยงาน ตามข้อกำหนดในมาตรฐาน ISO9001:2000

สำหรับขั้นตอนของการทำการเทียบเคียงภายใน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก และ 10 ขั้นตอนย่อยในขั้นตอนการคัดเลือกหัวข้อในการเทียบเคียงได้คัดเลือกมาจากดัชนีชี้วัดที่กำหนดเป็นวัตถุประสงค์คุณภาพในขั้นตอนแรกจำนวน 2 ดัชนี ได้แก่ อัตราการใช้กาวน้ำและอัตราการใช้กาวเม็ด

งานวิจัยนี้เป็นแนวทางในการนำหลักการทำดัชนีชี้วัดสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในบริบทกรณีศึกษาโดยเชื่อมโยงเข้ากับมาตรฐาน ISO9001:2008 และศึกษาแนวการปฏิบัติในการทำการเทียบเคียง

ธวัชชัย เหลืองอบอุ้น (2549) การเพิ่มผลผลิตกระบวนการเคาะ ช่อม พ่นสี ด้วยการจัดการความรู้กับการเทียบเคียงสมรรถนะ: กรณีศึกษา ชู่ช่อมรถ เพื่อหาผู้ที่เป็เลิศในแต่ละกระบวนการจากนั้นจึงทำการบันทึกเทคนิคหรือขั้นตอนการทำงานแล้วจัดทำเป็นเอกสารคู่มือหรือมาตรฐานการปฏิบัติงานโดยอาศัยการสัมภาษณ์และเทคนิค Why Why Analysis, 5W1H แล้วจึงให้พนักงานคนอื่นทำการเรียนรู้ ซึ่งถือเป็นขั้นตอนสำคัญในกระบวนการจัดการความรู้ จากนั้นจึงทำการเก็บข้อมูลเพื่อเทียบเคียงสมรรถนะ หลังจากการเรียนรู้ของพนักงานในการเทียบเคียงสมรรถนะของพนักงานทั้งก่อนและหลังการเรียนรู้นั้นได้ทำการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับเวลา ปริมาณวัสดุที่ใช้เทียบกับพื้นที่ในการช่อมแล้วนำมาสร้างสมการถดถอยเพื่อใช้ในการเปรียบเทียบความสามารถในการทำงานของพนักงานแต่ละคน หลังจากตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลและสมการด้วยวิธีทางสถิติแล้ว ผู้วิจัยได้เลือกกระบวนการเตรียมพื้นมาเป็นกระบวนการตัวอย่างในการปรับปรุง เนื่องจากมีความแตกต่างของฝีมือแรงงานและต้นทุนในการดำเนินการมากที่สุด ผลจากการที่ให้พนักงานเรียนรู้กระบวนการและเทคนิคของช่างที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ทำให้เวลาในการช่อมเฉลี่ยของแผนกเตรียมพื้นสำหรับช่อมรถทั้งคันประเภท R และ B1ลดลง 61.96 นาที หรือคิดเป็น 12.81% ของเวลาที่ใช้ในการเตรียมพื้นทั้งหมด

งานวิจัยนี้เป็นแนวทางศึกษาวิธีการเทียบเคียงภายใน (Internal Benchmarking) โดยเปรียบเทียบจากผู้ที่อยู่ในแผนกเดียวกัน ทำให้ทราบข้อจำกัดจากการ

เทียบเคียงโดยวิธีนี้ คือ ไม่ทำให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆขึ้นมา และไม่เหมาะสมกับการนำมา
เทียบเคียงกับองค์กรขนาดย่อม

Van Truong Luu, Soo-Yong Kim (2008) ผู้วิจัยได้นำเสนอวิธีการนำเทคนิค Benchmarking และกรอบแนวคิด (Conceptual Framework) เพื่อใช้ในการวัดสมรรถนะในการบริหารโครงการ (Project Management Performance: PMP) โดยทดสอบแนวคิดของงานวิจัยนี้กับผู้รับเหมารายใหญ่จำนวน 9 ราย นอกจากนี้ยังได้นำเสนอตัวชี้วัดสมรรถนะหลัก (KPIs) จำนวน 9 ตัว เพื่อใช้ในการวัดและประเมินประสิทธิภาพและกำลังการผลิต ผลจากการวิจัยพบว่าเทคนิค Benchmarking สามารถช่วยบริษัทก่อสร้าง (Construction Firms) ในการเรียนรู้วิธีการที่ดีที่สุด (Best Practices) จากบริษัทอื่นๆและให้นำวิธีการนั้นไปปรับปรุงให้บริษัทดีขึ้นอย่างต่อเนื่องได้เป็นอย่างดี เนื่องจากงานวิจัยนี้ไม่ได้มีวิธีการเฉพาะเจาะจงจึงสามารถประยุกต์แนวคิดให้ใช้กับโครงการก่อสร้างอื่นๆได้เช่นกัน

งานวิจัยนี้เป็นประโยชน์ในการศึกษาวิธีการเทียบเคียงกับผู้ที่ดีที่สุด(Generic Benchmarking) ซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติกับบริษัทกรณีศึกษาได้