

บทที่ 4

การกำหนดดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงาน

ในบทนี้เป็นขั้นตอนการพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงาน เพื่อแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจนโดยอาศัยหลักการ Balanced scorecard (BSC) กับเกณฑ์ข้อกำหนดต่างๆของ ISO9001:2008 มาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานสู่ระดับหน่วยงานต่างๆต่อไป โดยขั้นตอนในการจัดทำดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานตามหลัก BSC จากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงาน เป็นการจัดทำร่วมกันโดยทีมงานซึ่งมีประสบการณ์ดังนี้

- 1.กรรมการผู้จัดการ จบการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการจัดการทั่วไป ปัจจุบันดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการฝ่ายบริหาร เป็นระยะเวลา 15 ปี
- 2.ผู้จัดการทั่วไป จบการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาโท สาขาวิศวกรรมอุตสาหการ มีประสบการณ์ทำงานด้านตัวแทนระบบคุณภาพบริษัท เป็นระยะเวลา 9 ปี
- 3.ผู้วิจัยกำลังศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิศวกรรมอุตสาหการมีประสบการณ์ทำงานด้านตัวแทนระบบคุณภาพบริษัท เป็นระยะเวลา 4 ปี และผ่านการอบรมหลักสูตร "BALANCE SCORECARD เครื่องมือแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ"จากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ดังนั้น สามารถสรุปขั้นตอนการจัดทำดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานได้ดังนี้

- การวางแผนกลยุทธ์บริษัทกรณีศึกษา
- การกำหนดมุมมองต่างๆภายใต้ Balance scorecard
- ออกแบบและสร้างแผนที่กลยุทธ์
- กำหนดดัชนีชี้วัดระดับองค์กรภายใต้แต่ละมุมมอง
- การกระจายดัชนีชี้วัดในระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงาน คือ แผนกจัดซื้อและควบคุมสินค้า ,แผนกการเงินและบริหารงานบุคคล ,แผนกขาย ,แผนกวิศวกรรม

4.1การวางแผนกลยุทธ์บริษัทกรณีศึกษา

การวางแผนกลยุทธ์จะเป็นเครื่องมือที่นำไปสู่การบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องวิเคราะห์สภาพการดำเนินงานและการแข่งขันในปัจจุบัน เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำดัชนีชี้วัด อันก่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงองค์กรต่อไป ซึ่งประกอบด้วย

- การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการแข่งขัน (Key success factors)

- การวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรม (Five-forces model)
- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

4.1.1 การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการแข่งขัน (Key success factors)

การประเมินกลุ่มปัจจัยต่างๆที่จำเป็นต่อความสำเร็จของธุรกิจ ในการที่จะทำใหธุรกิจได้มา และรักษาไว้ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขัน ได้แก่

- การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)
- ต้นทุนที่ต่ำกว่า (Low Cost)
- การตอบสนองที่รวดเร็ว (Quick Response)

ซึ่งปัจจัยสู่ความสำเร็จของบริษัทกรณีศึกษาที่ทางผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางได้ใช้ เทคนิคการระดมสมองในการประเมินและกำหนดเป็น KSF ได้แก่

(1) คุณภาพสินค้า สินค้าที่ส่งมอบให้กับลูกค้าต้องผ่านการตรวจสอบว่าสามารถใช้งานได้จริง สำหรับเครื่องมือวัดต้องมีการสอบเทียบมาตรฐาน ทั้งนี้เพื่อลดความสูญเสียอันเกิดจากการส่งคืนสินค้าของลูกค้า

(2) การบริการที่ครบวงจร เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจต่อการบริการ เช่น การให้คำแนะนำการเลือกใช้สินค้า , มีบริการหลังการขาย เช่น ติดตั้งหรือซ่อมแซมสินค้า เป็นต้น

(3) ความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร ก่อให้เกิดความจงรักภักดีในตราสินค้า สามารถรักษฐานลูกค้าเก่าและนำไปสู่การเพิ่มฐานลูกค้าใหม่

(4) ความหลากหลายของสินค้า เป็นปัจจัยที่จะช่วยตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้รับความพึงพอใจสูงสุด โดยทำการปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อยู่เสมอ

(5) การบริการที่ประทับใจ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในการบริการ เช่น การส่งมอบสินค้าครบถ้วนและตรงเวลา , ความสุภาพของพนักงานขาย เป็นต้น

(6) บุคลากรทุกระดับชั้นมีศักยภาพในการเติบโตไปพร้อมกับองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จที่สำคัญมาก เนื่องจากการดำเนินงานขององค์กรจะเติบโตได้ขึ้นกับการดำเนินงานของบุคลากรเป็นสำคัญ

4.1.2 การวิเคราะห์ Five Forces (Porter's 5 Forces)

การวิเคราะห์ Five Forces เป็นการวิเคราะห์การแข่งขันในปัจจุบันเพื่อเป็นข้อมูลในการสร้างกลยุทธ์องค์กร ซึ่งมีปัจจัยสำคัญ 5 ประการ ที่ส่งผลต่อสภาวะในการแข่งขัน สำหรับบริษัทตัวแทนจำหน่ายสินค้าสามารถวิเคราะห์การแข่งขันได้ดังนี้

(1) สภาวะการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Rivalry among competing sellers) โดยแนวโน้มของปัจจัยที่ส่งผลต่อความรุนแรงของสภาวะการแข่งขัน ขึ้นอยู่กับปัจจัยดังต่อไปนี้

(ก) จำนวนผู้แข่งขัน มีจำนวนผู้แข่งขันมากมายที่มีศักยภาพเท่าเทียมกัน ซึ่งมีอยู่ประมาณ 40% ของผู้ประกอบการในประเทศ ส่วนในตลาดโลกคู่แข่งที่มีระดับศักยภาพของสินค้าเท่าเทียมกันแต่ราคาต่ำกว่าประมาณ 15%-20% คือประเทศญี่ปุ่น อีกทั้งยังมีสินค้าลอกเลียนแบบจากจีน, ฮ่องกง และอินเดีย จำนวนมาก

(ข) ลักษณะการแข่งขัน เนื่องจากการจำหน่ายสินค้าอุตสาหกรรมประเภทอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเป็นสินค้าที่สามารถทดแทนกันได้ จึงทำให้การแข่งขันรุนแรง โดยเฉพาะสินค้านำเข้าจากประเทศจีนมีราคาต่ำกว่าประมาณ 40%-50%

(ค) มูลค่าของต้นทุนคงที่ มูลค่าของต้นทุนคงที่ค่อนข้างสูง เช่น การวิจัยและการวางแผนการตลาด , การฝึกอบรมพนักงานหรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ซึ่งจะต้องมีค่าใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นจึงเกิดการแข่งขันในการขายที่รุนแรง เพื่อก่อให้เกิดกำไรจะได้คุ้มทุนเร็วขึ้น

(2) ศักยภาพของผู้แข่งขันรายใหม่ (Potential of New Entrants) การเข้ามาของผู้แข่งขันรายใหม่ไม่ยากเหมือนในอดีต เนื่องจากปัจจุบันช่องทางในการจัดหาสินค้าเข้ามาจำหน่ายลูกค้ามีหลายช่องทาง เช่น การซื้อผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต หรือสามารถซื้อสินค้าได้โดยตรงจากต่างประเทศ เช่น ประเทศจีน ซึ่งมีราคาถูกและคุณภาพใกล้เคียงกันเข้ามาแข่งขันได้ง่าย ส่งผลให้การแข่งขันในตลาดมีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น

(3) ภัยจากสินค้าทดแทน (Threat of substitutes) ปัจจุบันวัตถุประสงค์ในการซื้อสินค้าของลูกค้ามี 2 ประเภท คือ

(ก) กรณีซื้อไปทดแทนสินค้าตัวเดิม หรือใช้ในงานซ่อมบำรุง ลูกค้ามักมีความต้องการใช้งานด่วน เนื่องจากต้องรีบซ่อมเครื่องจักรให้เร็วที่สุด ไม่สามารถหยุดการผลิตได้ ดังนั้นถ้าผู้ขายไม่สามารถจัดหาสินค้าได้ทันเวลา ทำให้เสียโอกาสการขายไปยังคู่แข่ง เนื่องจากสินค้าประเภทอิเล็กทรอนิกส์, นิวเมติกส์ และระบบ Process control สามารถหายี่ห้ออื่นหรือสินค้าตัวอื่นมาทดแทนกันได้ง่าย ส่งผลให้การแข่งขันค่อนข้างสูง

(ข) กรณีซื้อไปใช้งานโครงการใหม่ ลูกค้ามักจะเป็นผู้กำหนดสเปคและยี่ห้อสินค้ามาแล้ว ดังนั้นการที่จะนำสินค้าอื่นเข้ามาทดแทนจึงเป็นการยาก การแข่งขันจึงไม่ค่อยรุนแรงมากนัก

(4) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers) เนื่องจากปัจจุบันลูกค้ามีทางเลือกในการซื้อสินค้าค่อนข้างมาก เช่น บางรายซื้อโดยตรงจากต่างประเทศ หรือติดต่อตัวแทนจำหน่ายในประเทศที่ขายสินค้าราคาถูก เช่น นำเข้ามาจากประเทศจีน ทำให้อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อสูง

(5) อำนาจต่อรองผู้ขาย (Bargaining Power of Suppliers) สำหรับสินค้าอุตสาหกรรมยี่ห้ออื่นที่ไม่ใช่ "Honeywell" ทางบริษัทกรณีศึกษาต้องติดต่อ Supplier ภายในประเทศเพื่อจำหน่ายต่อยังลูกค้า ซึ่งปัจจุบัน Supplier มีมากมาย ทำให้อำนาจในการต่อรอง Supplier สูง

จากการวิเคราะห์ Five Forces ทำให้ทราบสภาวะการแข่งขันในธุรกิจตัวแทนจำหน่ายสินค้าในปัจจุบัน ซึ่งสามารถนำไปช่วยในการสร้างกลยุทธ์องค์กรได้ โดยใช้ร่วมกับ การวิเคราะห์ Matrix TOWS

4.1.3 การวิเคราะห์ Matrix TOWS

TOWS Matrix เป็นตารางการวิเคราะห์ที่นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสภาพปัญหาในองค์กร ดังที่กล่าวในบทที่ 3 เพื่อนำมาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อกำหนดออกมาเป็นกลยุทธ์ประเภทต่าง ๆ

ในการนำเทคนิคที่เรียกว่า TOWS Matrix มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์นั้น จะมีขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญ 2 ขั้นตอน ดังนี้

(1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) เป็นการระบุให้เห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อนซึ่งเป็นการประเมินภายในองค์กร ส่วนการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาสและข้อจำกัดจะเป็นการประเมินภายนอกองค์กร กล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพของการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้เทคนิค TOWS Matrix นี้จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ซึ่งบริษัทกรณีศึกษาสามารถวิเคราะห์รายละเอียดดังกล่าว ได้ดังนี้

(ก) จุดแข็ง (Strengths) สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นด้านบวก หรือข้อเด่นเป็นสิ่งที่บริษัทกรณีศึกษาสามารถทำได้มีดังนี้

1.การบริการ(S1) ทางบริษัทจึงมีนโยบายเน้นในเรื่องการบริการ ทั้งการติดตั้ง, บริการหลังการขาย และรับซ่อมสินค้าโดยไม่เสียค่าใช้จ่ายใดๆนอกจากอะไหล่ที่ทำการเปลี่ยน และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี มีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า

2.ความรู้ของพนักงาน(S2) เนื่องจากทางบริษัทมีแผนกวิศวกรรม ที่ให้คำปรึกษาทางด้านเทคนิคและแนะนำการเลือกใช้สินค้า เพื่อให้ลูกค้าซื้อสินค้าไปในราคาที่คุ้มค่ากับการใช้งาน โดยไม่ได้คิดค่าใช้จ่ายใดๆทั้งสิ้น ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในการให้บริการซึ่งเป็นสาเหตุหลักให้ลูกค้าสั่งซื้อสินค้า

3.ความยืดหยุ่น(S3) เนื่องจากบริษัทกรณีศึกษาเป็นองค์กรขนาดย่อม ทำให้ลักษณะการทำงานค่อนข้างยืดหยุ่น ไม่ได้ผ่านกระบวนการหลายขั้นตอนทำให้เกิดความรวดเร็วในการให้บริการด้านต่างๆ เช่น พนักงานขายสามารถเบิกสินค้าจากคลังสินค้าไปให้ลูกค้าดูได้ด้วยตนเองโดยไม่ต้องผ่านการอนุมัติทางหัวหน้าแผนก หรือการที่สามารถส่งสินค้าให้ลูกค้าก่อนได้รับใบสั่งซื้อจากลูกค้าในกรณีที่ลูกค้าต้องการสินค้าด่วน

4.ราคาสินค้า(S4) เนื่องจากบริษัทกรณีศึกษา เป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าโดยตรงจากต่างประเทศ ทำให้ราคาสินค้าค่อนข้างถูก และถ้าเป็นงานโปรเจกต์ซึ่งมีปริมาณการสั่งซื้อค่อนข้างมาก ทางบริษัทกรณีศึกษาสามารถต่อรองเรื่องราคากับทางต่างประเทศเพื่อแข่งขันกับสินค้ายี่ห้ออื่นหรือคู่แข่งโดยตรงได้

5.คุณภาพสินค้า(S5) ผลิตรภัณฑ์ที่บริษัทกรณีศึกษาจำหน่ายได้รับการยอมรับเป็นอย่างดีเนื่องจาก คุณภาพสินค้าจะต้องผ่านการตรวจสอบการใช้งานโดยฝ่ายวิศวกรรมก่อนส่งมอบให้ลูกค้า

(ข) จุดอ่อน (Weakness) สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นด้านลบ หรือข้อด้อยที่เป็นการดำเนินงานภายในของบริษัทกรณีศึกษาที่ทำไม่ได้ดี ซึ่งวิเคราะห์มาจากสภาพปัญหาที่กล่าวไว้ในบทที่ 3 มีดังนี้

1.คลังสินค้า (W1) บริษัทกรณีศึกษามีสินค้าเก็บไว้ในคลังน้อย มีเพียงเครื่องมือวัด, ระบบ Burner & Boiler control , CONTROLLER และกระดาษสำหรับเครื่องบันทึก เท่านั้น ซึ่งทำให้เสียโอกาสในการขายสินค้าให้กับคู่แข่ง อีกทั้งไม่มีระบบการตรวจสอบสรุปปริมาณการขายสินค้าแต่ละชนิด ทำให้ไม่มีข้อมูลในการพยากรณ์การเก็บสินค้าในคลัง ซึ่งถ้าจะส่งสินค้าไปที่ต่างประเทศลูกค้าต้องรอสินค้านานและบางครั้งสินค้าอาจได้มาไม่ครบดังที่แสดงไว้ในบทที่ 3 หัวข้อ 3.9 ข้อ 3,6,7

2. การเงิน(W2) บริษัทกรณีศึกษาเป็นบริษัทขนาดย่อมเงินลงทุนจึงค่อนข้างน้อย ทำให้เสียโอกาสในด้านการขาย กล่าวคือ ไม่มีสินค้าในคลังเพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าอย่างเพียงพอ , อำนาจต่อรองน้อยทำให้ต้องขายสินค้าในราคาที่ถูกลง อีกทั้งเงินลงทุนทางด้านโฆษณาหรือประชาสัมพันธ์มีจำกัด การพัฒนาสินค้าหรือนวัตกรรมเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามาอาจส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องของบริษัททำให้เกิดความเสี่ยงในการลงทุน

3. ความรู้ความสามารถ(W3) พนักงานขายผ่านการฝึกอบรมน้อย เมื่อลูกค้ามีปัญหาหรือต้องการสอบถามข้อมูล โดยส่วนมากพนักงานขายจะไม่สามารถตอบคำถามได้ทันที ต้องเก็บข้อมูลมาปรึกษากับฝ่ายเทคนิคหรือเอ็นจีเนีย ทำให้อาจเสียเวลาลูกค้า ส่งผลถึงความพึงพอใจในการให้บริการอาจลดน้อยลง ดังที่แสดงไว้ในบทที่ 3 หัวข้อ 3.9 ข้อ 5

4. การบริหารงานที่ยังไม่เป็นระบบ(W4) ในแต่ละแผนกมีขั้นตอนการดำเนินงานชัดเจน แต่ไม่มีระบบการตรวจติดตามการทำงาน ทำให้พนักงานไม่ปฏิบัติตาม การทำงานจึงไม่เป็นระบบ เช่น พนักงานขายขาดการวางแผนเข้าพบลูกค้า ทำให้สูญเสียค่าใช้จ่ายด้านน้ำมัน, ฝ่ายจัดซื้อและฝ่ายบัญชีไม่มีระบบการตรวจสอบอย่างละเอียดในเรื่องเอกสารก่อนส่งมอบให้ลูกค้าจึงเกิดความผิดพลาดบ่อยครั้ง หรือฝ่ายขนส่งที่ขาดการวางแผนงานและไม่ประสานงานกับฝ่ายขายทำให้ต้องเลื่อนการส่งสินค้าให้ลูกค้า อีกทั้งบางตำแหน่งงานยังมีหน้าที่การทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน เช่น ฝ่ายขาย, ฝ่ายวิศวกรและฝ่ายขนส่ง ทำให้พนักงานบางคนเกิดความเบื่อหน่ายในการทำงาน ส่งผลถึงการลาออก ดังที่แสดงไว้ในบทที่ 3 หัวข้อ 3.9 ข้อ 1 และ 4

(ค) โอกาส (Opportunity) สถานการณ์ภายนอกที่ส่งผลดี เป็นประโยชน์ต่อบริษัทกรณีศึกษามีดังนี้

1. ธุรกิจ(O1) บริษัทกรณีศึกษาเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าโดยตรง ซึ่งสินค้าบางชนิด เช่น ในส่วนของกลุ่มสินค้า TEST AND MEASUREMENT ทางบริษัทกรณีศึกษาได้รับความไว้วางใจจากบริษัทแม่ที่ต่างประเทศให้เป็นตัวแทนจำหน่ายที่เดียวในเมืองไทย ทำให้ไม่มีคู่แข่งในสินค้ากลุ่มนี้

2. เทคโนโลยีใหม่(O2) สินค้า Honeywell มีการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆอยู่เสมอ เพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีคุณลักษณะพิเศษ สามารถสนองความต้องการลูกค้า เช่น ระบบ Hybrid control สามารถควบคุมระบบแทน controller ได้หลายๆตัว ทำให้ผู้ใช้งานสะดวกและประหยัดมากขึ้น

3. การเติบโตของธุรกิจอย่างต่อเนื่อง(O3) เนื่องจากโรงงานอุตสาหกรรมในประเทศ

เกือบทุกแห่งมีใช้สินค้าอุตสาหกรรมประเภทอิเล็กทรอนิกส์, นิวเมติกส์ และ Process Control เพื่อนำไปปรับปรุงเครื่องจักรหรือติดตั้งงานโครงการต่างๆอยู่ตลอดเวลา ทำให้ความต้องการใช้สินค้านี้อยู่อย่างต่อเนื่อง

4. Supplier (O4) มีจำนวนมาก เนื่องจากสินค้าบางชนิดต้องสั่งซื้อกับ Supplier ในประเทศ ซึ่งเป็นสินค้าที่หาซื้อได้ง่าย ทำให้อำนาจในการต่อรองกับ Supplier สูง

(ง) อุปสรรค (Threats) สถานการณ์ภายนอกที่เป็นอุปสรรค ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่ใหับรรลุวัตถุประสงค์ต่อการพัฒนาของบริษัทกรณีศึกษานี้มีดังนี้

1. เศรษฐกิจและการเมือง (T1) ภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ แสดงดังรูปที่ 4.1 อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจลดลง ทำให้หลายบริษัทที่กำลังการซื้อที่ลดลง และการปิดการขายเป็นไปด้วยความยากลำบาก แต่ละบริษัทต้องมีการเที่ยงเคียง Supplier ทั้งทางด้านราคาและการบริการตลอดจนค่าน้ำมันเชื้อเพลิงก็ปรับตัวสูงขึ้นด้วย

หน่วย : ร้อยละ ของการขยาย

	2542 1999	2543 2000	2544 2001	2545 2002	2546 2003	2547 2004	2548 2005	2549 2006	2550 ^a 2007	2551 ^a 2008	2552 ^a 2009
ปริมาณการค้าของโลก	4.6	3.8	32.3	6.2	3.6	5.5	16.7	7.5	9.1	7.3	3.0 World Trade Volume
การขยายตัวทางเศรษฐกิจของโลก ¹	2.5	3.2	4.7	2.3	2.9	3.4	4.9	4.5	5.1	5.2	3.0 Economic Growth Rate ¹
ประเทศพัฒนาแล้ว	3.8	3.5	4.0	1.4	2.3	2.9	3.2	2.6	3.8	3.7	6.6 Advanced economies
สหรัฐอเมริกา	4.2	4.4	3.7	1.1	1.2	2.5	3.6	3.1	2.7	2.1	0.4 United States
สหภาพยุโรป	2.8	3.0	3.2	1.9	6.9	6.5	2.2	1.7	2.9	2.7	9.7 European Union (EU)
ญี่ปุ่น	-1.2	-0.1	2.9	0.2	0.3	1.4	2.7	1.9	2.0	2.3	-0.7 Japan
กลุ่มตลาดเกิดใหม่ และประเทศกำลังพัฒนา	3.0	4.1	8.9	3.8	4.8	4.2	7.5	7.1	7.9	8.3	4.0 Other Emerging Market and Developing economies
เอเชีย ²	4.2	6.5	7.0	2.8	6.9	5.2	5.6	9.0	9.5	10.6	7.6 Asia ²
ยุโรปกลางและยุโรปตะวันออก	2.9	0.5	4.9	0.2	4.4	4.3	7.3	6.0	6.8	5.5	2.0 Central & Eastern Europe
ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินบาท											Inflation Rate (CPI)
ประเทศพัฒนาแล้ว	1.3	0.9	1.5	1.9	1.8	1.8	2.0	2.1	2.2	2.3	2.0 Advanced economies
สหรัฐอเมริกา	2.1	1.4	2.2	2.3	2.6	2.2	2.8	2.3	2.3	2.9	2.1 United States
สหภาพยุโรป	1.6	1.0	1.5	2.4	2.6	2.2	1.9	2.0	2.0	2.4	2.4 European Union (EU)
ญี่ปุ่น	-0.1	-1.3	-1.7	-1.2	-1.5	-1.4	-1.1	-1.2	-0.9	-0.7	-0.9 Japan
กลุ่มตลาดเกิดใหม่ และประเทศกำลังพัฒนา	11.0	10.2	8.5	7.9	6.8	6.7	5.9	5.9	5.6	6.4	8.3 Other Emerging Market and Developing economies
เอเชีย ³	7.2	2.5	1.9	2.5	2.1	2.6	4.1	3.3	4.2	2.4	7.5 Asia ³
ยุโรปกลางและยุโรปตะวันออก	32.5	23.7	24.9	22.9	14.6	21.2	6.6	2.9	5.9	6.0	8.1 Central & Eastern Europe

U.S. & as noted

รูปที่ 4.1 เครื่องชี้ภาวะเศรษฐกิจที่สำคัญของโลก

อีกทั้งสภาวะการเมืองในปัจจุบันที่มีปัญหาอย่างรุนแรงส่งผลให้การขยายธุรกิจในประเทศอุตสาหกรรมลดต่ำลง เนื่องจากนักลงทุนไม่กล้าเสี่ยงในการเข้ามาดำเนินงานธุรกิจในประเทศไทย

2. คู่แข่ง (T2) ปัจจุบันธุรกิจตัวแทนจำหน่ายสินค้ามีจำนวนเพิ่มมากขึ้น ทำให้อำนาจต่อรองของลูกค้ามากขึ้นด้วย อีกทั้งมีคู่แข่งหลายรายนำเข้าสินค้าจากประเทศจีนซึ่งมีราคาถูก ทำให้เกิดการแข่งขันทางด้านราคากันอย่างรุนแรง

3. ราคา (T3) การปรับราคาสินค้าของบริษัทผลิตที่ประเทศสหรัฐอเมริกาเพิ่มขึ้นทุกปี

แต่การเพิ่มราคาขายสินค้ากับลูกค้าทำได้ยาก ส่งผลต่อต้นทุนซึ่งปรับตัวสูงขึ้นดังที่แสดงไว้ในบทที่ 3 หัวข้อ 3.9 ข้อ 2

(2) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส, จุดแข็งกับข้อจำกัด, จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับข้อจำกัด (Matrix TOWS) ซึ่งผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ละคู่ดังกล่าว นำไปใช้ในการออกแบบกลยุทธ์ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท ดังตาราง

ตารางที่ 4.1 การวิเคราะห์ Matrix TOWS

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (Strengths – S)	จุดอ่อน (Weaknesses – W)
โอกาส (Opportunities – O)	แนวทาง SO : มาก-มาก กลยุทธ์เชิงรุก	แนวทาง WO : น้อย-มาก กลยุทธ์เชิงแก้ไข
อุปสรรค (Threats – T)	แนวทาง ST : มาก-น้อย กลยุทธ์เชิงป้องกัน	แนวทาง WT : น้อย-น้อย กลยุทธ์เชิงรับ

จากตารางการวิเคราะห์ Matrix TOWS ทำให้เกิดกลยุทธ์ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ

1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งขององค์กรและโอกาสจากปัจจัยภายนอกในหัวข้อ 4.1.3 ขั้นตอนที่ 1 มาพิจารณา ร่วมกัน ในการเติบโตของธุรกิจเพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแนวทางในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ดังนี้

ตารางที่ 4.2 ความสัมพันธ์ของแนวทาง SO ในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแนวทาง
ในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

ความสัมพันธ์ SO ในการกำหนด วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	แนวทางในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์
-เพิ่มศักยภาพในการบริการให้ดียิ่งขึ้น กว่าเดิมเพื่อรองรับการเติบโตทางธุรกิจ ที่มีอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความ พึงพอใจของลูกค้า (S1O3)	-ทำการพัฒนาความสามารถในการให้บริการกับ พนักงานทุกแผนก ในแต่ละขั้นตอนการทำงาน (KPI : การส่งมอบตรงเวลา , KPI : สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า , KPI : การ ส่งมอบสินค้าครบถ้วนและถูกต้อง)
-พัฒนาความรู้ความสามารถพนักงาน อย่างต่อเนื่องตามการเปลี่ยนแปลง ทางด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยขึ้น เพื่อ ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อลูกค้าและ รองรับการเติบโตทางธุรกิจ (S2O2),(S2O3)	-เพิ่มศักยภาพของบุคลากร และเตรียมอุปกรณ์ ชุดทดลองที่ทันสมัย เนื่องจากเทคโนโลยีมีการ พัฒนาอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น บุคลากรควรมี ความพร้อมในการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่ เกิดขึ้น เพื่อให้มีศักยภาพเพียงพอในการ ขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวหน้าต่อไป (KPI : อัตรา การฝึกอบรม ,KPI : ความสามารถในการซ่อม แซมสินค้า , KPI :จำนวนอุปกรณ์ชุดทดลอง)
-เพิ่มยอดขายให้ดียิ่งขึ้นเนื่องจากบริษัท เป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าอยู่แล้วทำให้ สินค้าน่าเชื่อถือกว่าคู่แข่งที่จำหน่าย สินค้านี้เหมือนกัน อีกทั้งการทำงาน ภายใต้ระบบการบริหารที่ยืดหยุ่นและ ยืดหยุ่นสินค้าก็เป็นที่ยุ้จักและมีคุณภาพสูง ทำให้โอกาสในการขายมีมากขึ้น (S3O1), (S5O1)	-ทำการวางแผนการตลาดและเพิ่มประสิทธิภาพ สินค้าโดยการตรวจสอบสินค้าก่อนส่งมอบให้กับ ลูกค้าทุกครั้ง เพื่อให้ลูกค้าสามารถใช้งานได้ ตรง ตามความต้องการเพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจ กับลูกค้า (KPI : จำนวนการส่งคืนสินค้าจาก ลูกค้าลดลง , KPI : การร้องเรียนด้านคุณภาพ สินค้าจากลูกค้าลดลง , KPI : การทบทวน ข้อกำหนดผลิตภัณฑ์ , KPI : ความสามารถในการ วางแผนการตลาด)

2) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งขององค์กรและอุปสรรคจากปัจจัยภายนอกในหัวข้อ 4.1.3 ขึ้นตอนที่ 1 มาพิจารณาร่วมกัน เพื่อใช้จุดแข็งในการหลีกเลี่ยงและป้องกันอุปสรรค ทำให้จุดแข็งที่มีอยู่ในองค์กรได้รับผลกระทบจากอุปสรรคน้อยที่สุด ซึ่งความสัมพันธ์แนวทาง STที่จะนำมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแนวทางในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

ตารางที่ 4.3 ความสัมพันธ์ของแนวทาง ST ในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแนวทางในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

ความสัมพันธ์ ST ในการกำหนด วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	แนวทางในการดำเนินงานตาม วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
-รักษาระดับคุณภาพสินค้าและการบริการเพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ และกลับมาซื้อซ้ำ ถึงแม้ว่าบริษัทผลิตที่ประเทศสหรัฐอเมริกาจะปรับราคาเพิ่มขึ้นแต่การปรับราคาขึ้นกับลูกค้าค่อนข้างยาก ทำให้กำไรลดน้อยลง แต่ถ้าลูกค้าพอใจในสินค้าและการบริการส่งผลให้เกิดการซื้อซ้ำจนกลายเป็นลูกค้าประจำก็สามารถทำให้บริษัทอยู่รอดได้ (S1T3) , (S5T3)	-ตอบสนองความต้องการให้กับลูกค้าในทุกด้านโดยเฉพาะด้านคุณภาพและการบริการ สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆให้กับลูกค้าได้ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดจนเกิดการซื้อซ้ำและเป็นลูกค้าประจำ (KPI :ความสามารถในการแก้ไขข้อร้องเรียน ,KPI : ยอดขายลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น , KPI : ยอดขายลูกค้าเก่าที่เพิ่มขึ้น)
-ติดตามข่าวสารจากคู่แข่งและสถานการณ์ปัจจุบันอยู่ตลอดเวลาเพื่อรักษาระดับราคาให้สามารถแข่งขันได้ ถึงแม้คู่แข่งจะมีการนำเข้าสินค้าจากประเทศจีนมาจำหน่ายแต่คุณภาพและความสามารถในการใช้งานของสินค้าต่ำกว่าเมื่อเทียบกับยี่ห้อที่บริษัทกรณีศึกษาจำหน่าย (S4T2),(S5T2)	- พนักงานที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะฝ่ายขายต้องติดตามความต้องการของลูกค้าโดยเฉพาะเรื่องราคาซึ่งมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงและติดตามสถานการณ์ของคู่แข่ง เพื่อไม่ให้ถูกช่วงชิงส่วนแบ่งการตลาด (KPI : การปิดการขาย)

3) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนขององค์กรและโอกาสจากปัจจัยภายนอกในหัวข้อ 4.1.3 ขั้นตอนที่ 1 มาพิจารณาร่วมกัน ในการแก้ไขจุดอ่อนที่เกิดขึ้นในองค์กรเพื่อรองรับโอกาส ซึ่งความสัมพันธ์แนวทาง WO ที่จะนำมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแนวทางในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

ตารางที่ 4.4 ความสัมพันธ์ของแนวทาง WO ในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแนวทางในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

ความสัมพันธ์ WO ในการกำหนด วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	แนวทางในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์
-เพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้า จาก จำหน่ายสินค้าที่เป็นตัวแทนเพียงอย่างเดียว เป็นการจำหน่ายสินค้าแบบซื้อมาขายไปด้วย ทำให้ไม่ก่อให้เกิดต้นทุนจากการ Stock สินค้าทำให้การหมุนเวียนในระบบการเงิน คล่องตัวขึ้น อีกทั้งไม่ก่อให้เกิดการเสียโอกาส ในการขายสินค้าเนื่องจากไม่มีสินค้าเก็บใน คลัง ซึ่ง Supplier ที่เกี่ยวกับสินค้า อุตสาหกรรมในประเทศมีให้เลือกอยู่จำนวน มาก (W1O4) , (W2O4)	-จัดหา Supplier ภายในประเทศเพื่อ เปรียบเทียบทางด้านราคา , คุณภาพสินค้า และการบริการ (KPI : การส่งมอบตรงเวลา ,KPI : คุณภาพสินค้า , KPI : ความถูกต้อง ของเอกสารสั่งซื้อ ,KPI : การส่งมอบถูกต้อง และครบถ้วน)
- จัดการบริหารทางการเงิน เนื่องจาก เป็นธุรกิจขนาดย่อมเงินลงทุนค่อนข้างน้อย ดังนั้นควรลดหรือจำกัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น เพื่อให้มีเงินทุนสำรองในการรองรับการ เติบโตอย่างต่อเนื่องของธุรกิจ (W2O3)	- จัดการและควบคุมทางการเงิน เนื่องจากที่ผ่านมาไม่ค่อยคำนึงถึงค่าใช้จ่าย มากนัก โดยส่วนมากจะเน้นเรื่องการทำ กำไร ดังนั้นควรให้ความสำคัญกับค่าใช้จ่าย ด้านอื่นๆด้วย (KPI : ต้นทุนการใช้น้ำมัน , KPI : ลดค่าใช้จ่ายงานซ่อมบำรุง , KPI : ค่าใช้จ่ายงานล่วงเวลา)

4) กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนขององค์กรและอุปสรรคจากปัจจัยภายนอกในหัวข้อ 4.1.3 ขั้นตอนที่ 1 มาพิจารณา ร่วมกัน ในการแก้ไขจุดอ่อนที่เกิดขึ้นในองค์กรและหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่เกิดจากภายนอก ซึ่ง ความสัมพันธ์แนวทาง WT ที่จะนำมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแนวทางในการ ดำเนินงานตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

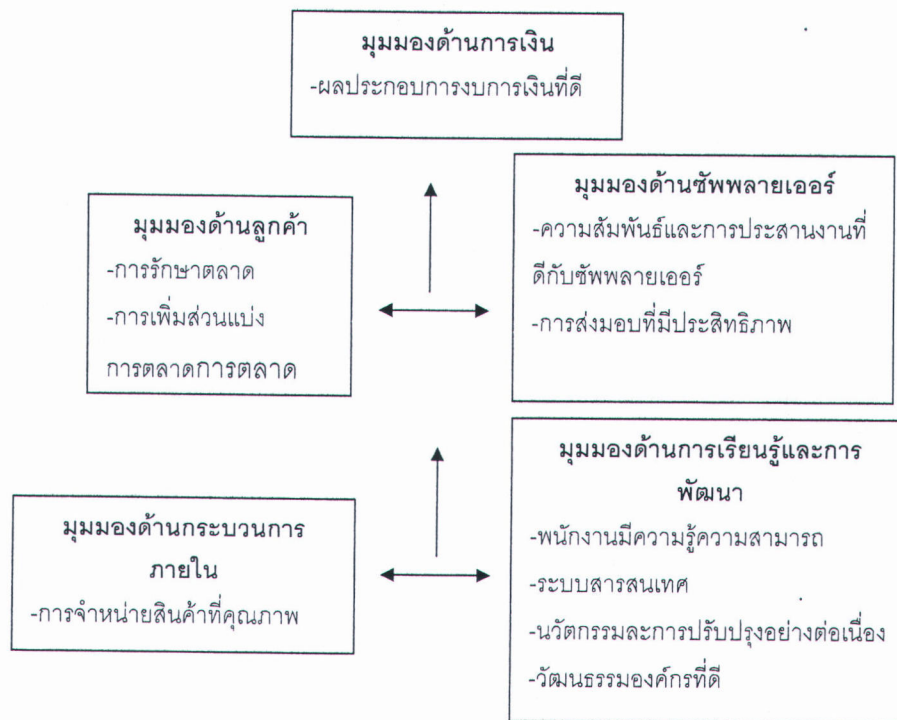
ตารางที่ 4.5 แสดงความสัมพันธ์ของแนวทาง WT ในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และ แนวทางในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

ความสัมพันธ์ WT ในการกำหนด วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	แนวทางในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์
-พัฒนาความรู้ความสามารถของ พนักงานขายซึ่งเป็นผู้ที่ติดต่อลูกค้า โดยตรงให้มีศักยภาพเหนือคู่แข่ง สามารถ แก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าได้ โดยไม่ได้ มุ่งหวังกำไรเพียงอย่างเดียว โดยเฉพาะ เศรษฐกิจและการเมืองที่ตกต่ำ ส่งผลให้ การขยายตัวของโรงงานอุตสาหกรรม ชะลอตัวลง ยิ่งทำให้การแข่งขันรุนแรง มากขึ้น ดังนั้นจึงจำเป็นต้องยิ่งในการ พัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำ ให้องค์กรก้าวหน้าต่อไป (W3T1) , (W3T2)	-จัดการบริหารบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้น เนื่องจากการวิเคราะห์จุดอ่อนของ บริษัทที่ผ่านมา โดยเฉพาะฝ่ายขายมีการ ฝึกอบรมน้อย ทำให้ไม่สามารถตอบสนอง ความต้องการลูกค้าได้อย่างเต็มที่ (KPI : ความรู้หลังการฝึกอบรม , KPI : ความถูกต้อง แม่นยำในการแนะนำสินค้าให้กับลูกค้า)

ความสัมพันธ์ WT ในการกำหนด วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	แนวทางในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์
- เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานให้เป็นระบบมากขึ้นเพื่อให้บุคลากรมีแนวทางในการปฏิบัติงาน เนื่องจากประสิทธิภาพภายในองค์กร เป็นจุดเริ่มต้นที่ส่งผลต่อการพัฒนาทางด้านอื่นๆด้วย ทำให้องค์กรมีศักยภาพเพียงพอในการแข่งขัน (W4T2)	- วิเคราะห์ปัญหาและทบทวนประเด็นปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นเพื่อหาทางแก้ไข โดยเฉพาะ งานด้านเอกสาร อีกทั้งควรให้ความรู้ความเข้าใจกับบุคลากร เพื่อสร้างจิตสำนึกให้คนรักองค์กรและให้รางวัลกับพนักงานที่ขยันตามความเหมาะสมรวมถึงควรมีการวางแผนการทำงานและจัดทำหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคนให้ชัดเจนเพื่อลดการสูญเสียต่างๆที่เกิดขึ้น (KPI : ความถูกต้องของเอกสารส่งมอบ , KPI : การทบทวนการบริหาร , KPI : อัตราการลาออก)

4.2 การกำหนดมุมมองต่างๆภายใต้Balance scorecard

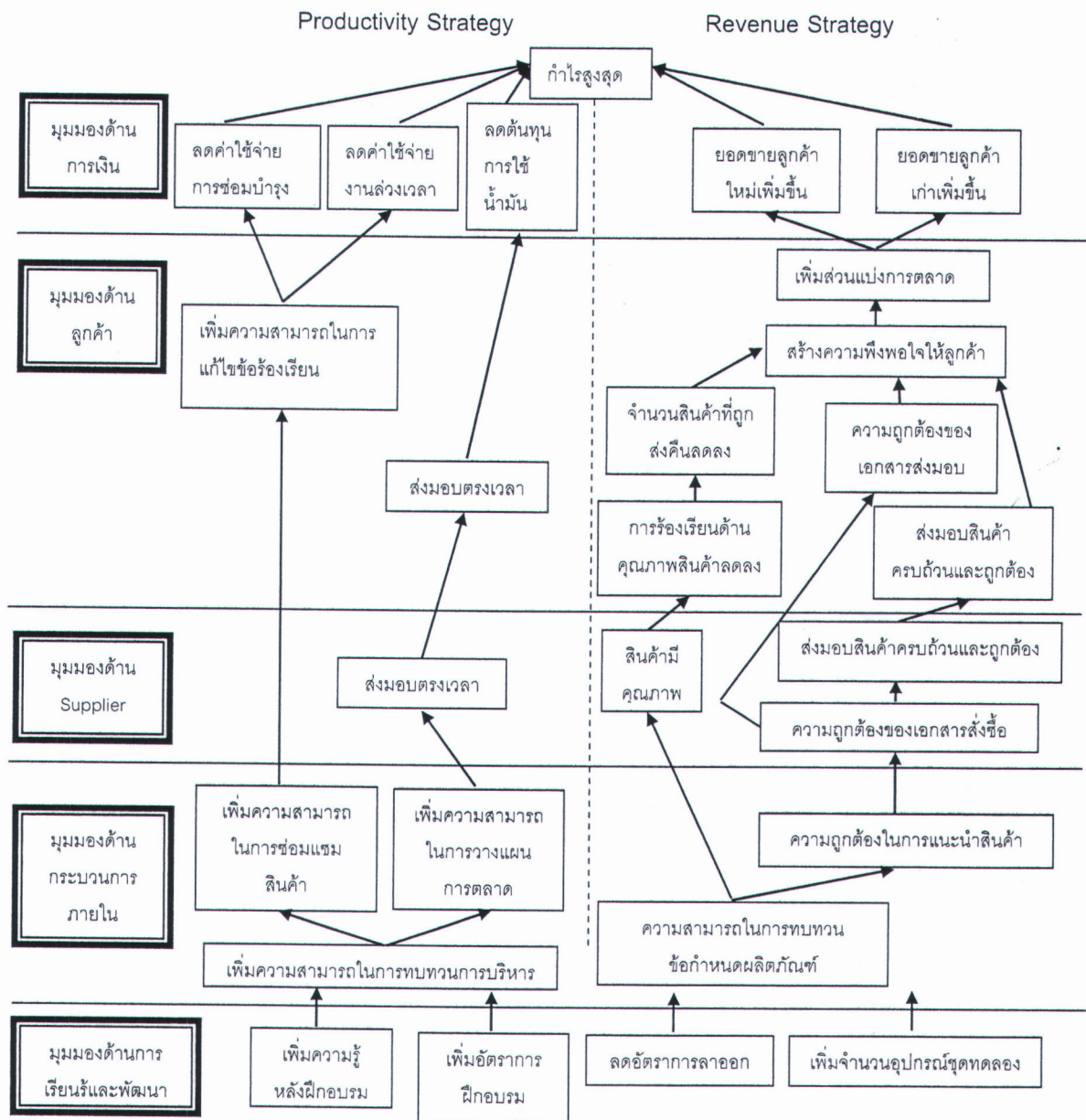
เนื่องจากในปัจจุบัน Balance scorecard ไม่ใช่เป็นเพียงเครื่องมือในการประเมินผลเพียงอย่างเดียว แต่เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นสิ่งแรกที่ต้องกำหนดก็คือจำนวนมุมมอง (Perspectives) ซึ่งการกำหนดมุมมองนั้นไม่จำเป็นต้องมี 4 มุมมองตามหลัก Kaplan กับ Norton จะมีจำนวนเท่าไรนั้นขึ้นอยู่กับกลยุทธ์และความสำคัญที่องค์กรให้ ปัจจุบันนโยบายของบริษัทกรณีศึกษา มีเพียงมุมมองลูกค้าด้านเดียว ดังนั้นทางผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วยกรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการทั่วไปและตัวแทนระบบคุณภาพบริษัท (QMR) ได้มีความคิดเห็นในการกำหนดมุมมองอ้างอิงตามหลักการประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ(Balanced Scorecard) ของ Kaplan และ Norton (1996) ซึ่งได้เสนอไว้ 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา แต่เนื่องจากบริษัทกรณีศึกษาเป็นบริษัทตัวแทนจำหน่ายสินค้า และยังเป็นธุรกิจประเภทซื้อมาขายไปด้วย ดังนั้นการซื้อสินค้ามาจำหน่ายต่อ นั้นมีองค์ประกอบหลายอย่างส่งผลต่อความสำเร็จของบริษัท ดังนั้นทางฝ่ายบริหารจึงมีความคิดเห็นที่จะเพิ่มมุมมองทางด้าน Supplier รวมด้วย ดังนั้น สามารถสรุปมุมมองที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ดังนี้



รูปที่ 4.2 การกำหนดและจัดลำดับมุมมองในการจัดทำตัวชี้วัด กรณี 5 มุมมอง

4.3 ออกแบบและสร้างแผนที่กลยุทธ์

หลังจากที่ได้ทำการศึกษากระบวนการทำงานและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานเพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุประสงค์ และตัวชี้วัด จากนั้นจึงทำการออกแบบและสร้างแผนที่กลยุทธ์ เพื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมองเข้าด้วยกันอย่างชัดเจน ในลักษณะของความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผล ซึ่งสามารถแสดงได้ดังรูปที่ 4.3



รูปที่ 4.3 แผนที่กลยุทธ์ของบริษัทกรณีศึกษา



จากรูปที่ 4.3 สามารถอธิบายรายละเอียดของแผนที่กลยุทธ์ได้ ดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน

- กำไรสูงสุด ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์สูงสุดขององค์กร สามารถเกิดขึ้นได้จากการที่ยอดขายลูกค้าเก่า และใหม่เพิ่มขึ้น , ลดต้นทุนการใช้น้ำมัน, ลดค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุง และลดค่าใช้จ่ายงานล่วงเวลา
- ยอดขายลูกค้าเก่า เพิ่มขึ้นได้จากความสามารถในการปิดการขาย
- ยอดขายลูกค้าใหม่ เพิ่มขึ้นได้จากความสามารถในการปิดการขาย
- ลดค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุง ลดได้จากการร้องเรียนด้านคุณภาพสินค้าจากลูกค้าลดลง ซึ่งหมายถึง สินค้าถูกส่งนํากลับมาแก้ไขน้อยลงทำให้เครื่องมือที่นำมาใช้ในการซ่อมแซมหรือเทียบมาตรฐานมีความเสื่อมสภาพน้อยลงเนื่องจากไม่ค่อยได้ใช้งาน
- ลดค่าใช้จ่ายงานล่วงเวลา ลดได้จากการร้องเรียนด้านคุณภาพสินค้าจากลูกค้าลดลง ทำให้ลดเวลาการทำงานให้น้อยลง
- ลดต้นทุนการใช้น้ำมัน ส่วนใหญ่เกิดจากการพบลูกค้าของพนักงานขายและการส่งมอบสินค้า ดังนั้นถ้าพนักงานขายสามารถบริหารและวางแผนการทำงานต่างๆเพื่อให้สามารถปิดการขายได้เร็ว ไม่ต้องพบลูกค้าบ่อย หรือสามารถไปส่งสินค้าพร้อมกับติดต่อลูกค้าในเวลาเดียวกันได้ก็จะสามารถลดค่าใช้จ่ายด้านน้ำมันได้

2. มุมมองด้านลูกค้า

- ความสามารถในการปิดการขาย เพิ่มขึ้นจากการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และความสามารถในการวางแผนการตลาด
- สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้จากการส่งมอบสินค้าที่ครบถ้วนและถูกต้อง , การส่งมอบตรงเวลา , ความถูกต้องของข้อมูลสินค้าบนเอกสารส่งมอบ และความสามารถในการแก้ไขข้อร้องเรียนต่างๆได้ทำให้ลูกค้าเกิดความเชื่อถือ
- ความถูกต้องของข้อมูลสินค้าบนเอกสารส่งมอบ เกิดจากความถูกต้องของเอกสารที่สั่งซื้อกับซัพพลายเออร์
- ความสามารถในการแก้ไขข้อร้องเรียน เกิดจากการพบทวนการบริหารเพื่อตรวจสอบปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นทำให้ทราบสาเหตุของปัญหานั้นๆและหาแนวทางแก้ไขเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำ
- การส่งมอบตรงเวลา เกิดจากการที่ซัพพลายเออร์ส่งสินค้าให้บริษัทกรณีศึกษาตรงเวลาจึงทำให้ไปส่งสินค้าให้ลูกค้าตรงเวลาด้วย
- การร้องเรียนด้านคุณภาพสินค้าจากลูกค้าลดลง สามารถลดข้อร้องเรียนต่างๆได้จากส่งมอบ

สินค้าที่ครบถ้วนและถูกต้อง , ความถูกต้องของข้อมูลสินค้าบนเอกสารส่งมอบ และจำนวนสินค้าที่ถูกส่งคืนจากลูกค้าลดลง

-จำนวนสินค้าที่ถูกส่งคืนจากลูกค้าลดลง เกิดจากการส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้า ครบถ้วนและถูกต้อง

- ส่งมอบสินค้าที่ครบถ้วนและถูกต้อง เกิดจากการที่ซัพพลายเออร์ส่งสินค้าให้บริษัทกรณีศึกษา ครบถ้วนและถูกต้อง และสินค้านั้นต้องมีคุณภาพด้วย

3.มุมมองด้านซัพพลายเออร์

-คุณภาพสินค้า เกิดจากการทบทวนข้อกำหนดผลิตภัณฑ์เพื่อตรวจสอบสินค้าว่าสามารถนำไปใช้งานได้จริง

-ความถูกต้องของเอกสารสั่งซื้อ เกิดจากความถูกต้องแม่นยำในการแนะนำสินค้าส่งผลให้สินค้านั้นมีความถูกต้องสามารถใช้งานได้ดังนั้นเอกสารในการสั่งซื้อจึงมีความถูกต้องด้วย

-การส่งมอบสินค้าตรงเวลา เนื่องจากบริษัทพบปัญหาการส่งมอบสินค้าล่าช้า ดังได้กล่าวในบทที่ 3 ทำให้ต้องมีการทบทวนการบริหารที่ผ่านมาเพื่อหาสาเหตุและแนวทางการแก้ไขเพื่อนำไปสู่การส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้าได้ตรงเวลามากขึ้น

-การส่งมอบสินค้าครบถ้วนและถูกต้อง เกิดจากความถูกต้องแม่นยำในการแนะนำสินค้า ลูกค้าสามารถนำไปใช้งานได้และจำนวนถูกต้องตามการสั่งซื้อ

4.มุมมองด้านกระบวนการภายใน

-ความสามารถในการวางแผนการตลาด เกิดจากการฝึกอบรมและค้นคว้าหาข้อมูลลูกค้าเพื่อสามารถวางแผนและกำหนดทิศทางการตลาดได้ถูกต้องมากขึ้น

-การทบทวนการบริหาร เกิดจากการพัฒนาทักษะของพนักงานโดยการฝึกอบรมทำให้มีความสามารถในการทบทวนประเด็นปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นได้

-ความถูกต้องแม่นยำในการแนะนำสินค้า เกิดจากพนักงานผ่านการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะโดยตรวจสอบได้จากความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรม

-การทบทวนข้อกำหนดผลิตภัณฑ์ เกิดจากการฝึกอบรมของพนักงานให้มีความรู้ในเรื่องข้อกำหนดต่างๆของสินค้า ทำให้ส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพสามารถใช้งานได้

-ความสามารถในการซ่อมแซมสินค้า เกิดจากการทบทวนข้อกำหนดผลิตภัณฑ์ทำให้พนักงานมีความรู้เกี่ยวกับสเปคสินค้า ดังนั้นจึงจำเป็นต้องทบทวนข้อกำหนดของสินค้าในแต่ละชนิด เพื่อให้สามารถซ่อมแซมสินค้าได้เมื่อเกิดปัญหาขึ้น

5. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

- ความรู้หลังการฝึกอบรม เป็นพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาองค์กร เพื่อลดข้อผิดพลาดต่างๆที่เกิดขึ้น และเป็นการเพิ่มความสามารถของบุคลากรให้ไปในทิศทางเดียวกัน
- อัตราการฝึกอบรม นอกจากการฝึกอบรมแล้วพนักงานทุกคนต้องผ่านการทดสอบในด้านต่างๆ เพื่อเป็นการพัฒนาทักษะการดำเนินงาน ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการทำให้องค์กรเกิดความก้าวหน้าต่อไป
- อัตราการลาออก จะลดลงได้ต้องสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กรทำให้เกิดรักในองค์กร หรือการให้รางวัลกับผู้ที่ยืนยันในการทำงานตามความเหมาะสม
- จำนวนอุปกรณ์ชุดทดลอง เป็นส่วนที่ช่วยส่งเสริมในการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะพนักงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจในสินค้ามากขึ้นก่อนที่จะไปพบลูกค้า

4.4 การกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดภายใต้แต่ละมุมมองระดับองค์กร

ในการจัดทำ Balanced Scorecard จำเป็นต้องอาศัยตัวชี้วัด (Performance Indicators : PI) ประกอบในการจัดทำด้วย ตัวชี้วัดที่นำมาได้จากการวิเคราะห์ข้างต้นจะเป็นเครื่องมือที่ทำให้ทราบว่ามุมมองแต่ละด้านนั้นมีปัจจัยใดที่องค์กรให้ความสำคัญในการประเมินผล โดยมุมมองด้านต่าง ๆ จะประกอบด้วย

- มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspectives) เป็นมุมมองที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะสามารถทำให้ทราบว่ากิจการขณะนี้มีการดำเนินงานเป็นอย่างไร โดยนำเอาดัชนีชี้วัดสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับแผนที่กลยุทธ์, เกณฑ์ข้อกำหนดต่างๆของ ISO9001:2008 มาเชื่อมโยงความสัมพันธ์เข้ากับมุมมองทางการเงิน ซึ่งในข้อกำหนดของ ISO9001:2008 ไม่มีข้อกำหนดใดที่เกี่ยวข้องกับมุมมองด้านการเงิน แต่สามารถนำมุมมองทางการเงินมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์คุณภาพได้ ตามข้อกำหนด 5.4.1

การกำหนดวัตถุประสงค์และดัชนีชี้วัดภายใต้มุมมองด้านการเงินนั้นถือเป็นมุมมองที่ง่ายและชัดเจนที่สุด ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับรายได้และด้านต้นทุน ซึ่งบริษัทกรณีศึกษาจะพิจารณาดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงาน ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.6 ดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานตามมุมมองด้านการเงิน

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	วัตถุประสงค์ (Objectives)	ความสัมพันธ์กับมาตรฐาน ISO9001:2008	แหล่งข้อมูล
ต้นทุนการใช้น้ำมัน	มูลค่าการใช้น้ำมัน/ยอดขายที่ได้	%	กำหนดเป็นเป้าหมายในการลดอัตราการใช้น้ำมัน	5.4.1	แผนขาย
ยอดขายลูกค้าเก่าที่เพิ่มขึ้น	ยอดขายลูกค้าเก่า/ยอดขายที่ได้	%	กำหนดเป็นเป้าหมายในการเพิ่มยอดขายลูกค้าเก่า	5.4.1	แผนขาย
ยอดขายลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น	ยอดขายลูกค้าใหม่/ยอดขายที่ได้	%	กำหนดเป็นเป้าหมายในการเพิ่มยอดขายลูกค้าใหม่	5.4.1	แผนขาย
ค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุง	ค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุง/ยอดขายที่ได้	%	กำหนดเป็นเป้าหมายในการลดค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุง	5.4.1	แผนขาย
ค่าใช้จ่ายงานล่วงเวลา	ค่าใช้จ่ายงานล่วงเวลา/ยอดขายที่ได้	%	เพื่อควบคุมงานล่วงเวลาที่สูญเปล่า	5.4.1	แผนวิศวกรรม

-จากตารางที่ 4.6 แสดงดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานในมุมมองด้านการเงิน ส่วนใหญ่วัตถุประสงค์ด้านการเงินจะเป็นต้นทุน, ค่าใช้จ่ายด้านต่างๆ และกำไรที่เกิดจากยอดขาย รวมดัชนีวัดได้ทั้งหมด 5 ดัชนี ซึ่งดัชนีวัดทั้งหมดสามารถนำไปกำหนดเป็นวัตถุประสงค์คุณภาพตามข้อกำหนด 5.4.1 ตามระบบมาตรฐาน ISO9001:2008

มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspectives)

การกำหนดวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองนี้จะนำไปในลักษณะของการที่องค์กรสามารถนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ (Value Proposition) โดยนำเอาดัชนีชี้วัดที่ได้จากการวิเคราะห์ มาเชื่อมโยงความสัมพันธ์เข้ากับมุมมองทางด้านลูกค้าและเกณฑ์ข้อกำหนดต่างๆ ของ ISO9001:2008

มาตรฐาน ISO 9001 เวอร์ชัน 2008 ได้ขยายความในบางข้อ (4.1, 4.2.1, 4.2.3, 6.2, 6.3, 6.4, 7.3.1, 7.5.2, 7.6, 8.2.3, 8.2.4) ให้มีความชัดเจนโดยการมุ่งเน้นที่ลูกค้าเพื่อสะท้อนถึงการพัฒนาระบบคุณภาพจากมาตรฐานฉบับเดิม โดยข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับลูกค้ามีดังนี้

-รวบรวมผลการควบคุมในกระบวนการต่างๆ เพื่อที่จะรับรองว่าผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการนั้นได้รับการผลิตหรือบริการเป็นไปตามมาตรฐาน, ข้อตกลงกับลูกค้า และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องอื่นๆ

-ในการวัดผลความพึงพอใจของลูกค้า ได้มีการเพิ่มหมายเหตุให้สำหรับมุมมองของการวัดผล เช่น การสำรวจความพึงพอใจ ข้อมูลของลูกค้าที่เกี่ยวข้องด้านคุณภาพ หรือการส่งมอบบทวิเคราะห์การสูญเสียธุรกิจ เป็นต้น

-เน้นหลักฐานที่ใช้แสดงถึงความสอดคล้องของผลิตภัณฑ์ ก่อนมีการส่งมอบให้กับลูกค้า

ซึ่งบริษัทกรณีศึกษาจะพิจารณาดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานมุมมองด้านลูกค้าดังนี้

ตารางที่ 4.7 ดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานตามมุมมองด้านลูกค้า

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	วัตถุประสงค์ (Objectives)	ความสัมพันธ์กับมาตรฐาน ISO9001:2008	แหล่งข้อมูล
ส่งมอบตรงเวลา	จำนวนสินค้าที่ส่งไม่ทัน/ จำนวนสินค้าที่ส่งทั้งหมด	%	สร้างความพึงพอใจของ ลูกค้าด้านการส่งมอบ	5.4.1.8.2.3, 5.5.3	แผนกจัดซื้อและ คลังสินค้า
สร้างความพึงพอใจ ให้ลูกค้า	คะแนนความพึงพอใจด้าน การบริการ	%	สร้างความพึงพอใจของ ลูกค้าด้านการบริการ	5.4.1	แผนกขาย
การร้องเรียนด้าน คุณภาพสินค้าจาก ลูกค้าลดลง	คะแนนความพึงพอใจด้าน คุณภาพสินค้า	%	สร้างความพึงพอใจของ ลูกค้าด้านคุณภาพสินค้า	5.4.1.8.2.3, 5.5.3	แผนกขาย
ความสามารถในการ แก้ไขปัญหาข้อร้องเรียน	จำนวนครั้งที่สามารถ ซ่อมแซมแก้ไขสินค้าให้กับ ลูกค้าได้/จำนวนข้อ ร้องเรียนทั้งหมด	%	เพิ่มความสามารถในการ แก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนของลูกค้าที่ เกิดขึ้น	5.4.1.7.2.3	แผนกขาย

ตารางที่ 4.7 ดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานตามมุมมองด้านลูกค้า (ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	วัตถุประสงค์ (Objectives)	ความสัมพันธ์กับมาตรฐาน ISO9001:2008	แหล่งข้อมูล
จำนวนสินค้าที่ถูกส่งคืนจากลูกค้าลดลง	จำนวนสินค้าที่ลูกค้าส่งคืนแก้ไข/จำนวนสินค้าที่ส่งทั้งหมด	%	ลดจำนวนสินค้าที่ถูกส่งคืน	5.4.1	แผนกขาย
ความถูกต้องของเอกสารส่งมอบ	จำนวนครั้งความผิดพลาดของเอกสาร/จำนวนครั้งการส่งข้อ	%	ลดความผิดพลาดจากการทำเอกสาร	5.4.1 8.2.4	แผนกการเงินและบริหาร
ส่งมอบสินค้าครบถ้วนและถูกต้อง	คะแนนความพึงพอใจด้านส่งมอบสินค้าครบถ้วนและถูกต้อง	%	สร้างความพึงพอใจของลูกค้าด้านส่งมอบสินค้าครบถ้วน	5.4.1 8.2.3, 5.5.3	แผนกขาย
การปิดการขาย	ยอดขายรวม/ยอดจากไปเสนอราคาทั้งหมด	%	เพิ่มส่วนแบ่งการตลาด	5.4.1	แผนกขาย

ตารางที่ 4.7 ดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานตามมุมมองด้านลูกค้า (ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	วัตถุประสงค์ (Objectives)	ความสัมพันธ์กับมาตรฐาน ISO9001:2008	แหล่งข้อมูล
จำนวนสินค้าที่ถูกส่งคืนจากลูกค้าลดลง	จำนวนสินค้าที่ลูกค้าส่งคืนแก้ไข/จำนวนสินค้าที่ส่งทั้งหมด	%	ลดจำนวนสินค้าที่ถูกส่งคืน	5.4.1	แผนขาย
ความถูกต้องของเอกสารส่งมอบ	จำนวนครั้งความผิดพลาดของเอกสาร/จำนวนครั้งการส่งซ้ำ	%	ลดความผิดพลาดจากการทำเอกสาร	5.4.1 8.2.4	แผนการเงินและบริหาร
ส่งมอบสินค้าครบถ้วนและถูกต้อง	คะแนนความพึงพอใจด้านส่งมอบสินค้าครบถ้วนและถูกต้อง	%	สร้างความพึงพอใจของลูกค้าด้านส่งมอบสินค้าครบถ้วน	5.4.1 8.2.3, 5.5.3	แผนขาย
การปิดการขาย	ยอดขายรวม/ยอดจากไปเสนอราคาทั้งหมด	%	เพิ่มส่วนแบ่งการตลาด	5.4.1	แผนขาย

จากตารางที่ 4.7 ดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานตามมุมมองด้านลูกค้า การกำหนดวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองนี้ สามารถสรุปสิ่งที่นำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการได้ดังนี้

- ราคา บริษัทกรณีศึกษาอยู่ในธุรกิจที่การแข่งขันด้านราคาเป็นสิ่งสำคัญ
- คุณภาพสินค้า อยู่ในรูปของร้อยละสินค้าที่ถูกส่งคืน
- การบริการ การบริการที่ประทับใจ การบริการที่รวดเร็ว การบริการที่ครอบคลุม เป็นต้น ซึ่งจะแสดงผลเป็นคะแนนความพึงพอใจของลูกค้าในการให้บริการด้านนั้นๆ
- เวลา เวลาในการให้บริการหรือเวลาในการจัดส่ง การกำหนดวัตถุประสงค์โดยพิจารณาจากเวลาที่เร็วที่สุดที่ลูกค้าต้องการ
- ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ ในธุรกิจการขาย ซึ่งชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่ง เนื่องจากลูกค้าจะเข้ามาซื้อสินค้าหรือใช้บริการจากชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กรเอง, สินค้า, บริการ หรือบุคลากรในองค์กรนั้น ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์นั้นจะเป็นคะแนนความพึงพอใจของลูกค้า, ร้อยละข้อร้องเรียนต่างๆ และการแก้ไขข้อร้องเรียนต่างๆ

รวมดัชนีวัดได้ทั้งหมด 8 ดัชนี ซึ่งดัชนีวัดทั้งหมดสามารถนำไปกำหนดเป็นวัตถุประสงค์คุณภาพตามข้อกำหนด 5.4.1, 5.5.3, 8.2.3, 7.2.3, 8.2.4 ตามระบบมาตรฐาน ISO9001:2008

- มุมมองด้านซัพพลายเออร์ (Supplier Perspectives)

เนื่องจากบริษัทกรณีศึกษานอกจากจะเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าแล้ว ยังดำเนินธุรกิจ Trading คือ การซื้อสินค้าจากตัวแทนจำหน่ายในประเทศไทยมาขายให้ลูกค้า ซึ่งเกิดข้อร้องเรียนจากลูกค้าบ่อยครั้ง ผู้บริหารจึงมีความเห็นในการวิเคราะห์มุมมองด้านซัพพลายเออร์ (Supplier Perspectives) โดยดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานที่ได้จากการวิเคราะห์มีดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.8 ดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานตามมุมมองด้านซัพพลายเออร์ (Supplier Perspectives)

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	วัตถุประสงค์ (Objectives)	ความสัมพันธ์กับมาตรฐาน ISO9001:2008	แหล่งข้อมูล
ส่งมอบตรงเวลา	จำนวนสินค้าที่ส่งไม่ทัน/ จำนวนสินค้าที่ส่งทั้งหมด	%	เพื่อประเมินประสิทธิภาพ Supplier	5.4.1.8.2.3.5.5.3	แผนจัดซื้อและคลังสินค้า
คุณภาพสินค้า	จำนวนมูลค่าสินค้าที่ส่งคืน ผู้ขาย/ ยอดรวมการซื้อ สินค้า	%	เพื่อประเมินประสิทธิภาพ Supplier	5.4.1	แผนขาย
ความถูกต้องของเอกสารสั่งซื้อ	จำนวนครั้งความผิดพลาด ของเอกสาร/จำนวนครั้งการ สั่งซื้อ	%	เพื่อประเมินประสิทธิภาพ Supplier	5.4.1.8.2.4	แผนขาย
ส่งมอบสินค้าครบถ้วนและถูกต้อง	คะแนนความพึงพอใจด้าน การส่งมอบครบถ้วนและ ถูกต้อง	%	เพื่อประเมินประสิทธิภาพ Supplier	5.4.1.8.2.3.5.5.3	แผนขาย

จากตารางที่ 4.8 แสดงดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานตามมุมมองด้านซัพพลายเออร์ (Supplier Perspectives) ซึ่งรวมดัชนีวัดได้ทั้งหมด 4 ดัชนี ซึ่งดัชนีวัดทั้งหมดสามารถนำไปกำหนดเป็นวัตถุประสงค์คุณภาพตามข้อกำหนด 5.4.1, 5.5.3, 8.2.3, 8.2.4 ตามระบบมาตรฐาน ISO9001:2008

- มุมมองด้านกระบวนการภายใน

มุมมองด้านกระบวนการภายในสำหรับธุรกิจตัวแทนจำหน่ายนั้น เริ่มต้นจากพนักงานขายออกไปรับคำสั่งซื้อ จากนั้นส่งมาให้ฝ่ายตรวจสอบเครดิตเพื่อตรวจสอบเครดิตลูกค้า แล้วส่งไปยังฝ่ายคลังสินค้าเพื่อเตรียมสินค้า และให้ฝ่ายจัดส่งทำหน้าที่ในการจัดส่งสินค้า จากนั้นฝ่ายบัญชีออกใบเรียกเก็บเงิน เพื่อให้พนักงานขายไปดำเนินการเก็บเงิน ซึ่งการพิจารณาที่กระบวนการนั้นจะทำให้เห็นคุณค่าที่ลูกค้าจะได้รับได้ชัดเจนกว่าการมองฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเท่านั้น

บริษัทธนศึกษา ได้ใช้ระบบมาตรฐาน ISO9001:2008 เป็นเครื่องมือที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่าที่ลูกค้าต้องการกับกระบวนการภายในตามหลักการ BSC ได้ดังนี้



ตารางที่ 4.9 ดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานตามมุมมองด้านกระบวนการภายใน

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	วัตถุประสงค์ (Objectives)	ความสัมพันธ์กับมาตรฐาน ISO9001:2008	แหล่งข้อมูล
การทบทวนการบริหาร	จำนวนประเด็นการทบทวนที่หาทางแก้ไขได้/จำนวนประเด็นการทบทวนการบริหาร	%	เพื่อประเมินความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่างๆ	5.4.1, 5.6.3, 8.5	QMR
ความสามารถในการวางแผนการตลาด	จำนวนกิจกรรมที่ไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้/ จำนวนกิจกรรมทั้งหมดที่วางแผน	%	เพื่อประเมินความสามารถในการวางแผน	5.4.1, 5.4.2, 8.5	แผนการขาย
การทบทวนข้อกำหนดผลิตภัณฑ์	จำนวนสินค้าที่ไม่สามารถใช้งานได้/จำนวนสินค้าทั้งหมดที่สั่งซื้อเพื่อจำหน่าย	%	เพื่อประเมินความสามารถของฝ่ายขาย	5.4.1, 7.2.2	แผนวิศวกรรม
ความถูกต้องแม่นยำในการแนะนำสินค้าให้กับลูกค้า	คะแนนความพึงพอใจต่อพนักงานขายด้านการแนะนำสินค้า	%	เพื่อประเมินความสามารถของฝ่ายขาย	5.4.1, 7.2.3	แผนการขาย
ความสามารถในการซ่อมแซมสินค้า	จำนวนครั้งของการซ่อมแซมสินค้าชนิดเดิม/จำนวนครั้งการสั่งซื้อสินค้าชนิดนั้น	%	เพื่อประเมินความสามารถของฝ่ายวิศวกร	5.4.1, 7.2.3	แผนวิศวกรรม

จากตารางที่ 4.9 มุมมองด้านกระบวนการภายใน ซึ่งรวมดัชนีวัดได้ทั้งหมด 5 ดัชนี ซึ่งดัชนีวัดทั้งหมดสามารถนำไปกำหนดเป็นวัตถุประสงค์คุณภาพตามข้อกำหนด 5.4.1, 5.6.3, 6.3, 7.2.2, 7.2.3, 8.5 ตามระบบมาตรฐาน ISO9001:2008

- มุมมองด้านกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา

มุมมองด้านกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา จะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรให้มีความพร้อมและความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองอื่นๆ ซึ่งบริษัทฯ ศึกษาดำเนินการพัฒนาองค์กรทั้งในด้านบุคลากร, ผู้นำ, บรรยากาศในการทำงาน หรือระบบการทำงานที่ดี ดังนั้นมุมมองนี้จึงเป็นรากฐานของการบรรลุวัตถุประสงค์ในมุมมองอื่นๆ

บริษัทฯ ได้ใช้ระบบมาตรฐาน ISO9001:2008 มาเชื่อมโยงกับดัชนีชี้วัดตามหลักการ BSC ซึ่งสามารถแสดงดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานตามมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาได้ดังนี้ได้

ตารางที่ 4.10 ดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานตามมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	วัตถุประสงค์ (Objectives)	ความสัมพันธ์กับมาตรฐาน ISO9001:2008	แหล่งข้อมูล
ความรู้หลังการฝึกอบรม	พนักงานที่ทดสอบความรู้ผ่านเกณฑ์หลังการฝึกอบรม	%	เพื่อประเมินประสิทธิภาพในการฝึกอบรม	5.4.1, 8.5, 6.2.1, 6.2.2	QMR
อัตราการฝึกอบรม	จำนวนวันในการฝึกอบรมต่อคนต่อปี	วัน	เพื่อประเมินทักษะพนักงาน	5.4.1, 5.6, 3.8.5	QMR
อัตราการลาออก	จำนวนพนักงานที่ลาออกต่อปี	%	เพื่อประเมินการบริหารงาน	5.4.1, 6.2.2	แผนกบริหารงานบุคคล
จำนวนอุปกรณ์ชุดทดลอง	จำนวนอุปกรณ์ชุดทดลองทั้งหมดที่มีเพื่อใช้ในการศึกษา	ชิ้น	เพื่อประเมินความพร้อมในการพัฒนาทักษะพนักงาน	5.4.1, 6.2.2	แผนกวิศวกรรม

จากตารางที่ 4.10 แสดงดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานตามด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งรวมดัชนีวัดได้ทั้งหมด 4 ดัชนี ซึ่งดัชนีวัดทั้งหมดจะเกี่ยวข้องกับแผนที่ทางกลยุทธ์ และสามารถนำไปกำหนดเป็นวัตถุประสงค์คุณภาพตามข้อกำหนด 5.4.1, 5.6.3, 6.2.1, 6.2.2 และ 8.5 ตามระบบมาตรฐาน ISO9001:2008

หลังจากได้จัดทำตาราง KPI ในระดับองค์กรเสร็จแล้ว ได้จัดการประชุมเพื่อชี้แจงถึงวัตถุประสงค์และประโยชน์ที่จะได้รับการพัฒนาดัชนีชี้วัดให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนทั้งระดับบริหารและระดับผู้ปฏิบัติการก่อนทำการกระจายดัชนีชี้วัดลงสู่ระดับหน่วยงาน

4.5 การกระจายดัชนีวัดสมรรถนะหลักจากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

การกระจายดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานจากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นสิ่งที่บริหารทรัพยากรมุ่งที่จะทำ เพื่อให้หน่วยงานต่างๆภายในองค์กรได้มีระบบในการประเมินผลที่ชัดเจน รวมทั้งทำให้กิจกรรมและการดำเนินงานหน่วยงานต่างๆมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งทั้งองค์กร โดยระดับหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้องในการกำหนดดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก คือ ฝ่ายจัดซื้อ , ฝ่ายขนส่ง, ฝ่ายการเงิน, ฝ่ายบริหารงานบุคคล, ฝ่ายขายและฝ่ายวิศวกรรม

การเริ่มแปลง BSC จากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานเริ่มต้นจากทำตาราง OS ซึ่งเป็นตาราง MATRIX ที่เปรียบเทียบระหว่างตัวชี้วัดระดับองค์กรกับหน่วยงานต่างๆขององค์กร ซึ่งตาราง OS จะช่วยทำให้ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานสามารถสร้างตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดในระดับองค์กร

ตารางที่ 4.11 การเปรียบเทียบระหว่างตัวชี้วัดระดับองค์กรกับหน่วยงานต่างๆขององค์กร

หน่วยงาน ตัวชี้วัดระดับองค์กร	ฝ่ายขาย	ฝ่าย วิศวกรรม	ฝ่ายจัดซื้อ	ฝ่ายการเงิน	ฝ่ายขนส่ง	ฝ่ายบริหาร งานบุคคล
มุมมองด้านการเงิน						
ลดต้นทุนการใช้น้ำมัน	O				S	
เพิ่มยอดขายลูกค้าเก่า	O	S	S		S	
เพิ่มยอดขายลูกค้าใหม่	O					
ลดค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุง	S	O				
ลดค่าใช้จ่ายงานล่วงเวลา		O			S	
มุมมองด้านลูกค้า						
ส่งมอบตรงเวลา	S		S		O	

ตารางที่ 4.11 การเปรียบเทียบระหว่างตัวชี้วัดระดับองค์กรกับหน่วยงานต่างๆขององค์กร (ต่อ)

หน่วยงาน ตัวชี้วัดระดับองค์กร	แผนกขาย	แผนก วิศวกรรม	แผนก จัดซื้อ	แผนก การเงิน	แผนก ขนส่ง	แผนกบริหาร งานบุคคล
มุมมองด้านลูกค้า						
การเรียนรู้ด้านคุณภาพสินค้าจากลูกค้า ลดลง	O		S		S	
สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า	O					
ความสามารถในการแก้ไขปัญหาเรียนจาก ลูกค้า	O	S	S		S	
จำนวนสินค้าที่ถูกส่งคืนจากลูกค้าลดลง	O		S		S	
ความถูกต้องของเอกสารส่งมอบ			O	S		
ส่งมอบสินค้าครบถ้วนและถูกต้อง	S		O	S	S	
ความสามารถในการปิดการขาย	O					
มุมมองด้าน Supplier						
ส่งมอบตรงเวลา	S		S		O	
คุณภาพสินค้าดี	S		O			
ความถูกต้องของเอกสารส่งซื้อ				O		

ตารางที่ 4.11 การเปรียบเทียบระหว่างตัวชี้วัดระดับองค์กรกับหน่วยงานต่างๆขององค์กร (ต่อ)

ตัวชี้วัดระดับองค์กร	หน่วยงาน	แผนกขาย	แผนกวิศวกรรม	แผนกจัดซื้อ	แผนกการเงิน	แผนกขนส่ง	แผนกบริหารงานบุคคล
ส่งมอบสินค้าครบถ้วนและถูกต้อง	S			O			
มุมมองด้านกระบวนการภายใน							
ความสามารถการทบทวนการบริหาร							
ความสามารถในการวางแผนการตลาด	O						
การทบทวนข้อกำหนดผลิตภัณฑ์	S		O	S			
ความถูกต้องแม่นยำในการแนะนำสินค้าให้กับลูกค้า	O						
ความสามารถในการซ่อมแซมสินค้า			O				
มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา							
ความรู้หลังฝึกอบรม	O		OO				
อัตราการฝึกอบรม	O		OO				

ตารางที่ 4.11 การเปรียบเทียบระหว่างตัวชี้วัดระดับองค์กรกับหน่วยงานต่างๆขององค์กร (ต่อ)

หน่วยงาน ตัวชี้วัดระดับองค์กร	แผนกขาย	แผนกวิศวกรรม	แผนกจัดซื้อ	แผนกการเงิน	แผนกขนส่ง	แผนกบริหารงานบุคคล
อัตราการลาออก	O	O	O	O	O	OO
จำนวน อุปกรณ์ชุดทดลอง		O				

(O = Owner , S = Supporter)

หลังจากทำการกระจายดัชนีชี้วัดระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานแล้ว ขั้นตอนต่อไปเป็น การแสดงดัชนีชี้วัดในมุมมองต่างๆของแต่ละแผนก ซึ่งเกิดจากการจัดประชุมเพื่อระดมความคิด (Brainstorming) ระหว่างผู้บริหาร, ผู้วิจัยและผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยดัชนีชี้วัดส่วนใหญ่จะเป็นตัว เดียวกับดัชนีชี้วัดระดับองค์กร แต่อาจต่างกันที่เป้าหมาย หรือดัชนีชี้วัดบางตัวอาจต่างจากระดับ องค์กร แต่จะเป็นดัชนีชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading Indicators) ที่จะช่วยให้ดัชนีชี้วัดในระดับองค์กร บรรลุเป้าหมาย ซึ่งบริษัทกรณีศึกษา สามารถแสดงตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานต่างๆได้ดังนี้

ตารางที่ 4.12 ดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานฝ่ายขาย

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	วัตถุประสงค์ (Objectives)	ผู้รับผิดชอบ	ความถี่การนำเสนอ	แหล่งข้อมูล
มุมมองการเงิน						
ต้นทุนการใช้น้ำมัน	มูลค่าการใช้น้ำมัน/ยอดขายที่ได้	%	กำหนดเป็นเป้าหมายในการลดอัตราการใช้น้ำมัน	หัวหน้าแผนก	เดือน	แผนกขาย
ยอดขายลูกค้าเก่า	ยอดขายลูกค้าเก่า/ยอดขายที่ได้	%	เพื่อประเมินความสามารถในการรักษาลูกค้าเก่า	หัวหน้าแผนก	เดือน	แผนกขาย
ยอดขายลูกค้าใหม่	ยอดขายลูกค้าใหม่/ยอดขายที่ได้	%	เพื่อประเมินความสามารถการเพิ่มลูกค้าใหม่	หัวหน้าแผนก	เดือน	แผนกขาย
การส่งคืนสินค้า	มูลค่ารวมสินค้าส่งคืนจากลูกค้า/ยอดขายที่ได้	%	เพื่อประเมินคุณภาพสินค้าและความสามารถในการเลือกสินค้าของพนักงานขายให้กับลูกค้า	หัวหน้าแผนก	เดือน	แผนกจัดซื้อและควบคุมสินค้า

ตารางที่ 4.12 ดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานฝ่ายขาย (ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	วัตถุประสงค์ (Objectives)	ผู้รับผิดชอบ	ความถี่การนำเสนอ	แหล่งข้อมูล
มุมมองด้านลูกค้า						
ส่งมอบตรงเวลา	จำนวนสินค้าที่ส่งไม่ทัน/จำนวนสินค้าที่ส่งทั้งหมด	%	เพื่อประเมินความสามารถในการบริหารงานขาย	หัวหน้าแผนก	เดือน	แผนกขาย
สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า	คะแนนความพึงพอใจด้านการบริการ	%	เพื่อประเมินภาพรวมของพนักงานขาย	หัวหน้าแผนก	เดือน	แผนกขาย
ความรวดเร็วในการออกไปเสนอราคา	จำนวนใบเสนอราคาที่จัดทำภายใน 24 ชม./จำนวนใบเสนอราคารวมทั้งหมด	%	เพื่อประเมินความสามารถในการทำงาน	หัวหน้าแผนก	เดือน	แผนกขาย
การแก้ไขข้อร้องเรียน	จำนวนครั้งที่สามารถซ่อมแซมแก้ไขสินค้าให้ลูกค้าได้/จำนวนข้อร้องเรียน	%	เพื่อประเมินความสามารถในการแก้ไขข้อร้องเรียนของลูกค้าที่เกิดขึ้น	หัวหน้าแผนก	เดือน	แผนกขาย
ส่งมอบสินค้าครบถ้วนและถูกต้อง	คะแนนความพึงพอใจด้านส่งมอบสินค้าครบถ้วนและถูกต้อง	%	เพื่อประเมินความพึงพอใจของลูกค้าด้านส่งมอบสินค้าครบถ้วน	หัวหน้าแผนก	เดือน	แผนกขาย
การปิดการขาย	ยอดขายรวม/ยอดจากใบเสนอราคาทั้งหมด	%	เพื่อประเมินความสามารถในการแข่งขัน	หัวหน้าแผนก	ทุกๆ 3 เดือน	แผนกขาย

ตารางที่ 4.12 ดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานฝ่ายขาย (ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	วัตถุประสงค์ (Objectives)	ผู้รับผิดชอบ	ความถี่การนำเสนอ	แหล่งข้อมูล
มุมมองด้านทรัพยากร						
ส่งมอบตรงเวลา	คะแนนความพึงพอใจด้านการส่งมอบตรงเวลาเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	%	เพื่อประเมินคัดเลือกSupplier	หัวหน้าแผนก	ทุกๆ 6 เดือน	แผนกจัดซื้อและคลังสินค้า
ส่งมอบสินค้าครบถ้วนและถูกต้อง	คะแนนความพึงพอใจด้านการส่งมอบครบถ้วนและถูกต้อง	%	เพื่อประเมินคัดเลือกSupplier	หัวหน้าแผนก	ทุกๆ 6 เดือน	แผนกขาย
มุมมองด้านกระบวนการภายใน						
ความสามารถในการวางแผนการตลาด	จำนวนกิจกรรมที่ไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้/จำนวนกิจกรรมทั้งหมดที่วางแผน	%	เพื่อประเมินความสามารถในการวางแผนการตลาดของฝ่ายขาย	หัวหน้าแผนก	ทุกๆ 6 เดือน	แผนกขาย
ความถูกต้องในการแนะนำสินค้าให้ลูกค้า	คะแนนความพึงพอใจด้านการแนะนำสินค้า	%	เพื่อประเมินความสามารถของฝ่ายขาย	หัวหน้าแผนก	ทุกๆ 6 เดือน	แผนกขาย
การทบทวนข้อกำหนดผลิตภัณฑ์	จำนวนสินค้าที่ไม่สามารถใช้งานได้/จำนวนสินค้าทั้งหมดที่สั่งซื้อเพื่อจำหน่าย	%	เพื่อประเมินความรู้ด้านสินค้าของฝ่ายขาย	หัวหน้าแผนก	ทุกๆ 6 เดือน	แผนกขาย

ตารางที่ 4.12 ดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานฝ่ายขาย (ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	วัตถุประสงค์ (Objectives)	ผู้รับผิดชอบ	ความถี่ การ นำเสนอ	แหล่งข้อมูล
มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา						
ความรู้หลังฝึกอบรม	พนักงานที่ทดสอบความรู้ผ่านเกณฑ์หลัง การฝึกอบรม	%	เพื่อประเมินประสิทธิภาพในการ ฝึกอบรม	QMR	ทุกๆ 1 ปี	QMR
อัตราการฝึกอบรม	จำนวนวันในการฝึกอบรมต่อคนต่อปี	วัน	เพื่อประเมินทักษะพนักงาน	QMR	ทุกๆ 1 ปี	แผนกบริหาร งานบุคคล
อัตราการลาออก	จำนวนพนักงานที่ลาออกต่อปี	%	เพื่อประเมินการบริหารงาน	QMR	ทุกๆ 6 เดือน	QMR

ตารางที่ 4.13 ดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานฝ่ายวิศวกรรม

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	วัตถุประสงค์ (Objectives)	ผู้รับผิดชอบ	ความถี่ การ นำเสนอ	แหล่งข้อมูล
มุมมองด้านการเงิน						
ค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุง	ค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุงสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพ/ยอดขายที่ได้	%	เพื่อลดค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุงสินค้าจากลูกค้า	หัวหน้าแผนก	เดือน	แผนกวิศวกรรม
ค่าใช้จ่ายงานล่วงเวลา	ค่าใช้จ่ายงานล่วงเวลา/ยอดขายที่ได้	%	เพื่อประเมินความสามารถในการทำงานเกี่ยวกับงานซ่อม	หัวหน้าแผนก	เดือน	แผนกวิศวกรรม
มุมมองด้านลูกค้า						
ความรวดเร็วในการแก้ไขปัญหา	เวลาตั้งแต่ได้รับแจ้งปัญหาจนลูกค้าได้รับบริการโดยเฉลี่ย	วัน	เพื่อประเมินความสามารถในการแก้ไขปัญหาให้ลูกค้า	หัวหน้าแผนก	ทุกๆ 3 เดือน	แผนกวิศวกรรม
ความสามารถในการแก้ไขปัญหา	จำนวนครั้งที่สามารถซ่อมแซมแท่งเหล็กให้ลูกค้าได้/จำนวนข้อร้องเรียน	%	เพื่อประเมินความสามารถในการแก้ไขปัญหาให้ลูกค้า	หัวหน้าแผนก	ทุกๆ 3 เดือน	แผนกวิศวกรรม
มุมมองด้านกระบวนการภายใน						
การทบทวนข้อกำหนดผลิตภัณฑ์	จำนวนสินค้าที่ไม่สามารถใช้งานได้/จำนวนสินค้าทั้งหมดที่สั่งซื้อเพื่อจำหน่าย	%	เพื่อประเมินความรู้ด้านสินค้าของฝ่ายวิศวกรรม	หัวหน้าแผนก	ทุกๆ 6 เดือน	แผนกขาย
ความเที่ยงตรง เครื่องมือวัด	จำนวนเครื่องมือวัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์การสอบเทียบ /จำนวนเครื่องมือวัดทั้งหมด	%	เพื่อประเมินความเที่ยงตรงของเครื่องมือวัด	หัวหน้าแผนก	เดือน	แผนกวิศวกรรม

ตารางที่ 4.13 ดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานฝ่ายวิศวกรรม (ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	วัตถุประสงค์ (Objectives)	ผู้รับผิดชอบ	ความถี่การนำเสนอ	แหล่งข้อมูล
มุมมองด้านกระบวนการภายใน						
ความสามารถในการซ่อมแซมสินค้า	จำนวนครั้งของการซ่อมแซมสินค้าชนิดเดิม/จำนวนการสั่งซื้อสินค้าชนิดนั้น	%	เพื่อประเมินความสามารถในการซ่อมแซมสินค้า	หัวหน้าแผนก	เดือน	แผนกวิศวกรรม
มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา						
ความรู้หลังฝึกอบรม	พนักงานที่ทดสอบความรู้ผ่านเกณฑ์หลังการฝึกอบรม	%	เพื่อประเมินประสิทธิภาพในการฝึกอบรม	QMR	ทุกๆ 1 ปี	QMR
อัตราการฝึกอบรม	จำนวนวันในการฝึกอบรมต่อคนต่อปี	วัน	เพื่อประเมินทักษะพนักงาน	QMR	ทุกๆ 1 ปี	แผนกบริหารงานบุคคล
อัตราการลาออก	จำนวนพนักงานที่ลาออกต่อปี	%	เพื่อประเมินการบริหารงาน	QMR	ทุกๆ 6 เดือน	QMR
จำนวนอุปกรณ์ชุดทดลอง	จำนวนอุปกรณ์ชุดทดลองทั้งหมดที่มีเพื่อใช้ในการศึกษา	ชิ้น	เพื่อประเมินความพร้อมแผนกวิศวกรรม	หัวหน้าแผนก	ทุกๆ 1 ปี	แผนกวิศวกรรม

ตารางที่ 4.14 ดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานฝ่ายจัดซื้อและควบคุมสินค้า

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	วัตถุประสงค์ (Objectives)	ผู้รับผิดชอบ	ความถี่การนำเสนอ	แหล่งข้อมูล
มุมมองด้านการเงิน						
การส่งคืนสินค้า	มูลค่ารวมสินค้าส่งคืนจากลูกค้า / ยอดขายที่ได้	%	เพื่อประเมินความสามารถในการคัดเลือกสินค้าจาก Supplier	หัวหน้าแผนก	เดือน	แผนกจัดซื้อและควบคุมสินค้า
มุมมองด้านลูกค้า						
ส่งมอบตรงเวลา	จำนวนสินค้าที่ส่งไม่ทัน / จำนวนสินค้าที่ส่งทั้งหมด	%	เพื่อประเมินกระบวนการในการจัดซื้อ	หัวหน้าแผนก	เดือน	%
การร้องเรียนด้านคุณภาพสินค้าจากลูกค้าลดลง	คะแนนความพึงพอใจด้านคุณภาพสินค้า	%	เพื่อประเมินความสามารถในการคัดเลือก Supplier	หัวหน้าแผนก	เดือน	%
จำนวนสินค้าที่ถูกส่งคืนจากลูกค้าลดลง	จำนวนสินค้าที่ลูกค้าส่งคืน/จำนวนสินค้าที่ส่งทั้งหมด	%	เพื่อประเมินความถูกต้องในการจัดซื้อ	หัวหน้าแผนก	เดือน	%

ตารางที่ 4.14 ดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานฝ่ายจัดซื้อและควบคุมสินค้า (ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	วัตถุประสงค์ (Objectives)	ผู้รับผิดชอบ	ความถี่การนำเสนอ	แหล่งข้อมูล
มุมมองด้านลูกค้า						
ความถูกต้องของเอกสารส่งมอบ	จำนวนครั้งความผิดพลาดของเอกสาร/จำนวนครั้งการส่งข้อ	%	เพื่อประเมินความสามารถในการจัดทำเอกสารก่อนส่งมอบลูกค้า	หัวหน้าแผนก	เดือน	แผนกจัดซื้อและควบคุมสินค้า
ส่งมอบสินค้าครบถ้วนและถูกต้อง	คะแนนความพึงพอใจด้านส่งมอบสินค้าครบถ้วนและถูกต้อง	%	เพื่อประเมินความความสามารถในการตรวจสอบสินค้าก่อนส่งมอบ	หัวหน้าแผนก	เดือน	แผนกจัดซื้อและควบคุมสินค้า
มุมมองด้านซัพพลายเออร์						
ส่งมอบตรงเวลา	จำนวนสินค้าที่ส่งไม่ทัน/จำนวนสินค้าที่ส่งทั้งหมด	%	เพื่อประเมินคัดเลือกผู้ขาย	หัวหน้าแผนก	เดือน	แผนกจัดซื้อและควบคุมสินค้า
คุณภาพสินค้า	จำนวนมูลค่าสินค้าที่ส่งคืนผู้ขาย/ยอดรวมการซื้อสินค้า	%	เพื่อประเมินคัดเลือกผู้ขาย	หัวหน้าแผนก	เดือน	แผนกจัดซื้อและควบคุมสินค้า

ตารางที่ 4.14 ดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานฝ่ายจัดซื้อและควบคุมสินค้า (ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	วัตถุประสงค์ (Objectives)	ผู้รับผิดชอบ	ความถี่การนำเสนอ	แหล่งข้อมูล
มุมมองด้านซัพพลายเออร์						
ส่งมอบสินค้าครบถ้วนและถูกต้อง	คะแนนความพึงพอใจด้านการส่งมอบครบถ้วนและถูกต้อง	%	เพื่อประเมินคัดเลือกผู้ขาย	หัวหน้าแผนก	เดือน	แผนกจัดซื้อและควบคุมสินค้า
มุมมองด้านกระบวนการภายใน						
การพัฒนาระบบจัดซื้อ	จำนวนรายชื่อ Supplier ใหม่เฉลี่ย	ราย	เพื่อประเมินการพัฒนาระบบจัดซื้อในการหาแหล่งข้อมูลใหม่เพื่อเปรียบเทียบ	หัวหน้าแผนก	เดือน	แผนกจัดซื้อและควบคุมสินค้า
การทบทวนข้อกำหนดผลิตภัณฑ์	จำนวนสินค้าที่ไม่สามารถใช้งานได้/จำนวนสินค้าทั้งหมดที่ส่งซื้อเพื่อจำหน่าย	%	เพื่อประเมินความสามารถฝ่ายจัดซื้อและควบคุมสินค้า	หัวหน้าแผนก	ทุก ๆ 6 เดือน	แผนกขาย
มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา						
อัตราการลาออก	จำนวนพนักงานที่ลาออกต่อปี	%	เพื่อประเมินการบริหารงาน	QMR	ทุก ๆ 6 เดือน	QMR

ตารางที่ 4.15 ดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานฝ่ายการเงิน

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	วัตถุประสงค์ (Objectives)	ผู้รับผิดชอบ	ความถี่การนำเสนอ	แหล่งข้อมูล
มุมมองด้านการเงิน						
ควบคุมค่าใช้จ่ายแต่ละแผนก	ค่าใช้จ่ายเดือนปัจจุบัน/ค่าใช้จ่ายเดือนที่ผ่านมาของแต่ละแผนก	%	เพื่อควบคุมค่าใช้จ่ายแต่ละแผนก	หัวหน้าแผนก	เดือน	แผนกบัญชี
มุมมองด้านลูกค้า						
ความถูกต้องของเอกสารส่งมอบ	จำนวนครั้งของความผิดพลาดของเอกสาร/จำนวนครั้งการสั่งซื้อ	%	เพื่อประเมินความสามารถในการตรวจสอบเอกสารก่อนส่งมอบลูกค้า	หัวหน้าแผนก	เดือน	แผนกบัญชี
มุมมองด้านซัพพลายเออร์						
ความถูกต้องของเอกสารสั่งซื้อ	จำนวนครั้งความผิดพลาดของเอกสาร/จำนวนครั้งการสั่งซื้อ	%	เพื่อประเมินประสิทธิภาพ Supplier	หัวหน้าแผนก	เดือน	แผนกบัญชี
มุมมองด้านกระบวนการภายใน						
การทำงานผิดพลาด	จำนวนครั้งของการจ่ายเช็คผิดพลาด/จำนวนการจ่ายเช็คทั้งหมด	%	เพื่อประเมินความผิดพลาดจากการทำงาน	หัวหน้าแผนก	เดือน	แผนกการเงิน
การวางบิล	จำนวนครั้งของการวางบิลสาย/จำนวนบิลทั้งหมด	%	เพื่อประเมินประสิทธิภาพในการดำเนินงานในส่วนของการวางบิล	หัวหน้าแผนก	เดือน	แผนกการเงิน



ตารางที่ 4.15 ดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานด้านการเงิน(ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	วัตถุประสงค์ (Objectives)	ผู้รับผิดชอบ	ความถี่การ นำเสนอ	แหล่งข้อมูล
มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา						
อัตราการลาออก	จำนวนพนักงานที่ลาออกต่อปี	%	เพื่อประเมินการบริหารงาน	QMR	ทุกๆ 6 เดือน	QMR

ตารางที่ 4.16 ดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานฝ่ายขนส่ง

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	วัตถุประสงค์ (Objectives)	ผู้รับผิดชอบ	ความถี่การนำเสนอ	แหล่งข้อมูล
มุมมองด้านการเงิน						
ต้นทุนการใช้น้ำมัน	มูลค่าการใช้น้ำมัน/ยอดขายที่ได้	%	เพื่อประเมินการวางแผนการทำงานของแผนกขนส่ง	หัวหน้าแผนก	เดือน	แผนกจัดซื้อและควบคุมสินค้า
การส่งคืนสินค้า	มูลค่ารวมสินค้าส่งคืนจากลูกค้า/ยอดขายที่ได้	%	เพื่อประเมินความเสียหายของสินค้าอันเกิดจากการขนส่ง	หัวหน้าแผนก	เดือน	แผนกจัดซื้อและควบคุมสินค้า
ค่าใช้จ่ายงานล่วงเวลา	ค่าใช้จ่ายงานล่วงเวลา/ยอดขายที่ได้	%	เพื่อประเมินการวางแผนการทำงานของแผนกขนส่ง	หัวหน้าแผนก	เดือน	แผนกจัดซื้อและควบคุมสินค้า
มุมมองด้านลูกค้า						
ส่งมอบตรงเวลา	จำนวนสินค้าที่ส่งไม่ทัน/จำนวนสินค้าที่ส่งทั้งหมด	%	เพื่อประเมินการวางแผนการทำงานของแผนกขนส่ง	หัวหน้าแผนก	เดือน	แผนกจัดซื้อและควบคุมสินค้า
ความสุภาพพนักงาน	คะแนนความพึงพอใจด้านการบริการ	%	เพื่อประเมินภาพรวมของพนักงานขนส่ง	หัวหน้าแผนก	เดือน	แผนกจัดซื้อและควบคุมสินค้า
มุมมองด้านกระบวนการภายใน						
ความสามารถในการวางแผนการทำงาน	จำนวนลูกค้าที่ไม่สามารถไปส่งสินค้าได้ทัน/จำนวนลูกค้าทั้งหมดที่ไปส่งของต่อวัน	%	เพื่อประเมินความสามารถในการวางแผนการทำงาน	พนักงานขนส่ง	ทุกๆ 1 ปี	แผนกจัดซื้อและควบคุมสินค้า

ตารางที่ 4.16 ดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานฝ่ายขนส่ง(ต่อ)

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	วัตถุประสงค์ (Objectives)	ผู้รับผิดชอบ	ความถี่การนำเสนอ	แหล่งข้อมูล
มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา						
อัตราการลาออก	จำนวนพนักงานที่ลาออกต่อปี	%	เพื่อประเมินการบริหารงาน	QMR	ทุก ๆ 6 เดือน	QMR
อัตราความถี่ของอุบัติเหตุ	จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุ / จำนวนชั่วโมงทำงานทั้งหมด	ครั้ง/ช.ม.การทำงาน	เพื่อประเมินความถี่ของอุบัติเหตุจากการทำงานและขนส่ง	หัวหน้าแผนก	ทุก ๆ 1 ปี	แผนกบริหารงานบุคคล

ตารางที่ 4.17 ดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานฝ่ายบริหารงานบุคคล

ดัชนีชี้วัด	นิยาม	หน่วย	วัตถุประสงค์ (Objectives)	ผู้รับผิดชอบ	ความถี่การนำเสนอ	แหล่งข้อมูล
มุมมองด้านกระบวนการภายใน						
การคัดเลือกบุคคล	การกำหนดบุคคลผู้รับผิดชอบงานไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน/ตำแหน่งงานทั้งหมด	%	เพื่อประเมินการเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน	หัวหน้าแผนก	ทุกๆ 1 ปี	แผนกบริหารงานบุคคล
การมอบหมายงาน	ตำแหน่งที่ภาระงานไม่ชัดเจนในโครงสร้างองค์กร/ตำแหน่งงานทั้งหมด	%	เพื่อประเมินการมอบหมายงานที่เหมาะสม	หัวหน้าแผนก	ทุกๆ 1 ปี	แผนกบริหารงานบุคคล
มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา						
อัตราการลาออก	จำนวนพนักงานที่ลาออกต่อปี	%	เพื่อประเมินการบริหารงาน	QMR	ทุกๆ 6 เดือน	QMR

หลังจากจัดทำดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานในระดับหน่วยงานต่างๆสามารถสรุปได้ดังนี้
ตารางที่ 4.18 การสรุปดัชนีวัดสมรรถนะหลักในระดับหน่วยงานต่างๆ

หน่วย งาน	มุมมอง	ดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานหลัก
แผนก ขาย	การเงิน	1.มูลค่าการใช้น้ำมัน/ยอดขายที่ได้ (%) 2.ยอดขายลูกค้าเก่า/ยอดขายที่ได้ (%) 3.ยอดขายลูกค้าใหม่/ยอดขายที่ได้ (%) 4.มูลค่ารวมสินค้าส่งคืนจากลูกค้า/ยอดขายที่ได้ (%)
	ลูกค้า	1.จำนวนสินค้าที่ส่งไม่ทัน/จำนวนสินค้าที่ส่งทั้งหมด (%) 2.คะแนนความพึงพอใจในการให้บริการ (%) 3.จำนวนใบเสนอราคาที่ทำภายใน 24 ชม. /จำนวนใบเสนอราคาทั้งหมด (%) 4.จำนวนข้อร้องเรียนที่แก้ไขได้/จำนวนข้อร้องเรียนทั้งหมด (%) 5.คะแนนความพึงพอใจด้านส่งมอบสินค้าครบถ้วนและถูกต้อง (%) 6.ยอดขายจากใบเสนอราคา/ยอดขายจากใบเสนอราคาทั้งหมด (%)
	Supplier	1.คะแนนความพึงพอใจด้านการส่งมอบตรงเวลาเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา (%) 2.คะแนนความพึงพอใจด้านการส่งมอบครบถ้วนและถูกต้อง (%)
	กระบวนการ ภายใน	1.จำนวนกิจกรรมที่ไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้/จำนวนกิจกรรมทั้งหมดที่วางแผน (%) 2.คะแนนความพึงพอใจต่อพนักงานขายด้านการแนะนำสินค้า (%) 3.จำนวนสินค้าที่ไม่สามารถใช้งานได้/จำนวนสินค้าทั้งหมดที่สั่งซื้อเพื่อจำหน่าย (%)
	การเรียนรู้ และ พัฒนา	1.พนักงานที่ทดสอบความรู้ผ่านเกณฑ์หลังการฝึกอบรม 2.จำนวนวันในการฝึกอบรมต่อคนต่อปีของแผนกขาย (%) 3.จำนวนพนักงานที่ลาออกต่อปี (%)

ตารางที่ 4.18 การสรุปดัชนีวัดสมรรถนะหลักในระดับหน่วยงานต่างๆ (ต่อ)

หน่วย งาน	มุมมอง	ดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานหลัก
แผนก วิศวกรรม	การเงิน	1.ค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุงสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพ/ยอดขายที่ได้ (%) 2.ค่าใช้จ่ายงานล่วงเวลา/ยอดขายที่ได้ (%)
	ลูกค้า	1.เวลาตั้งแต่ได้รับแจ้งปัญหาจนลูกค้าได้รับการบริการโดยเฉลี่ย (วัน) 2.จำนวนครั้งที่สามารถซ่อมแซมแก้ไขสินค้าให้ลูกค้าได้/จำนวนข้อร้องเรียน (%)
	Supplier	-
	กระบวนการภายใน	1.จำนวนครั้งของการซ่อมแซมสินค้าชนิดเดิม/จำนวนการสั่งซื้อสินค้าชนิดนั้น (%) 2.จำนวนเครื่องมือวัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์การสอบเทียบ/จำนวนเครื่องมือทั้งหมด (%) 3.จำนวนสินค้าที่ไม่สามารถใช้งานได้/จำนวนสินค้าทั้งหมดที่สั่งซื้อเพื่อจำหน่าย(%)
	การเรียนรู้และพัฒนา	1.พนักงานที่ทดสอบความรู้ผ่านเกณฑ์หลังการฝึกอบรม 2.จำนวนวันในการฝึกอบรมต่อคนต่อปีของแผนกขาย(%) 3.จำนวนพนักงานที่ลาออกต่อปี (%) 4.จำนวนอุปกรณ์ชุดทดลองทั้งหมดที่มีเพื่อใช้ในการศึกษา (ชิ้น)
แผนกจัดซื้อ และควบคุม สินค้า	การเงิน	1.มูลค่ารวมสินค้าส่งคืนจากลูกค้า/ยอดขายที่ได้ (%)
	ลูกค้า	1.จำนวนสินค้าที่ส่งไม่ทัน/จำนวนสินค้าที่ส่งทั้งหมด (%) 2.คะแนนความพึงพอใจด้านคุณภาพสินค้า (%) 3.จำนวนสินค้าที่ลูกค้าส่งคืนแก้ไข /จำนวนสินค้าที่ส่งทั้งหมด (%) 4.จำนวนครั้งความผิดพลาดของเอกสาร/จำนวนครั้งการสั่งซื้อ (%) 5.คะแนนความพึงพอใจด้านส่งมอบสินค้าครบถ้วนและถูกต้อง (%)
	Supplier	1.จำนวนสินค้าที่ส่งไม่ทัน/จำนวนสินค้าที่ส่งทั้งหมด (%) 2.จำนวนมูลค่าสินค้าที่ส่งคืนผู้ขาย/ ยอดรวมการซื้อสินค้า (%) 3.คะแนนความพึงพอใจด้านการส่งมอบครบถ้วน (%)

ตารางที่ 4.18 การสรุปดัชนีวัดสมรรถนะหลักในระดับหน่วยงานต่างๆ (ต่อ)

หน่วยงาน	มุมมอง	ดัชนีที่วัดสมรรถนะการดำเนินงานหลัก
แผนกจัดซื้อและควบคุมสินค้า	กระบวนการภายใน	1.จำนวนรายชื่อ Supplier ใหม่เฉลี่ย(ราย/เดือน) 2.จำนวนสินค้าที่ไม่สามารถใช้งานได้/จำนวนสินค้าทั้งหมดที่สั่งซื้อเพื่อจำหน่าย (%)
	การเรียนรู้และพัฒนา	1.จำนวนพนักงานที่ลาออกต่อปี (%)
แผนกการเงิน	การเงิน	1.ค่าใช้จ่ายเดือนปัจจุบัน/ค่าใช้จ่ายเดือนที่ผ่านมาของแต่ละแผนก (%)
	ลูกค้า	1.จำนวนครั้งความผิดพลาดของเอกสาร/จำนวนครั้งการสั่งซื้อ (%)
	Supplier	1.จำนวนครั้งความผิดพลาดของเอกสาร/จำนวนครั้งการสั่งซื้อ (%)
	กระบวนการภายใน	1.จำนวนครั้งของการจ่ายเช็คผิดพลาด/จำนวนการจ่ายเช็คทั้งหมด (%) 2.จำนวนครั้งของการวางบิลสาย/จำนวนบิลทั้งหมด (%)
	การเรียนรู้และพัฒนา	1. จำนวนพนักงานที่ลาออกต่อปี (%)
หน่วยงานขนส่ง	การเงิน	1.มูลค่าการใช้น้ำมัน/ยอดขายที่ได้(%) 2.มูลค่ารวมสินค้าที่ลูกค้าส่งคืน/ยอดขายที่ได้(%) 3.ค่าใช้จ่ายงานล่วงเวลา/ยอดขายที่ได้(%)
	ลูกค้า	1.จำนวนสินค้าที่ส่งไม่ทัน/จำนวนสินค้าที่ส่งทั้งหมด (%) 2.คะแนนความพึงพอใจด้านการบริการ (%)
	Supplier	-
	กระบวนการภายใน	1.จำนวนลูกค้าที่ไม่สามารถไปส่งสินค้าได้ทัน/จำนวนลูกค้าทั้งหมดที่ไปส่งของต่อวัน (%)

ตารางที่ 4.18 การสรุปดัชนีวัดสมรรถนะหลักในระดับหน่วยงานต่างๆ (ต่อ)

หน่วย งาน	มุมมอง	ดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานหลัก
หน่วย งาน ขนส่ง	การเรียนรู้ และพัฒนา	1.จำนวนพนักงานที่ลาออกต่อปี(%) 2.จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุ/จำนวนชั่วโมงทำงานทั้งหมด(ครั้ง/ ชม.การทำงาน)
แผนก บริหารงาน บุคคล	การเงิน	-
	ลูกค้า	-
	ชีพพลาย เออร์	-
	กระบวน การภายใน	1.การกำหนดบุคคลผู้รับผิดชอบงานไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน/ ตำแหน่งงานทั้งหมด(%) 2.ตำแหน่งงานที่มีภาระงานมากเกินไป/ตำแหน่งงานทั้งหมด(%)
	การเรียนรู้ และพัฒนา	1.จำนวนพนักงานที่ลาออกต่อปี (%)