

บทที่ 6

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

ในบทนี้จะกล่าวถึงการสรุปผลที่ได้จากการวิจัย รวมถึงข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้อง และการวิจัยที่ควรดำเนินการต่อ

6.1 สรุปผลการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการนำหลักการประเมินผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Score Card) มาใช้ในการพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานของธุรกิจตัวแทนจำหน่ายสินค้า โดยผลการวิจัยที่ได้จะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์งานวิจัย คือ เพื่อจัดทำดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานแบบดุลยภาพ(BSC) สำหรับธุรกิจตัวแทนจำหน่ายและซื้อเพื่อจำหน่ายต่อยังลูกค้า ให้ครอบคลุมทั้ง 5 มุมมองของBSCจากนั้นนำผลที่ได้มาทำการเปรียบเทียบการดำเนินงานกับผู้ที่อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน เนื่องจากในปัจจุบันธุรกิจตัวแทนจำหน่ายสินค้ามีการแข่งขันที่สูง และสภาพเศรษฐกิจที่ตกต่ำทำให้ผลประกอบการของบริษัทมีแนวโน้มลดลง ดังนั้นจึงทำการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ปัญหาที่พบในปัจจุบันซึ่งพบว่า

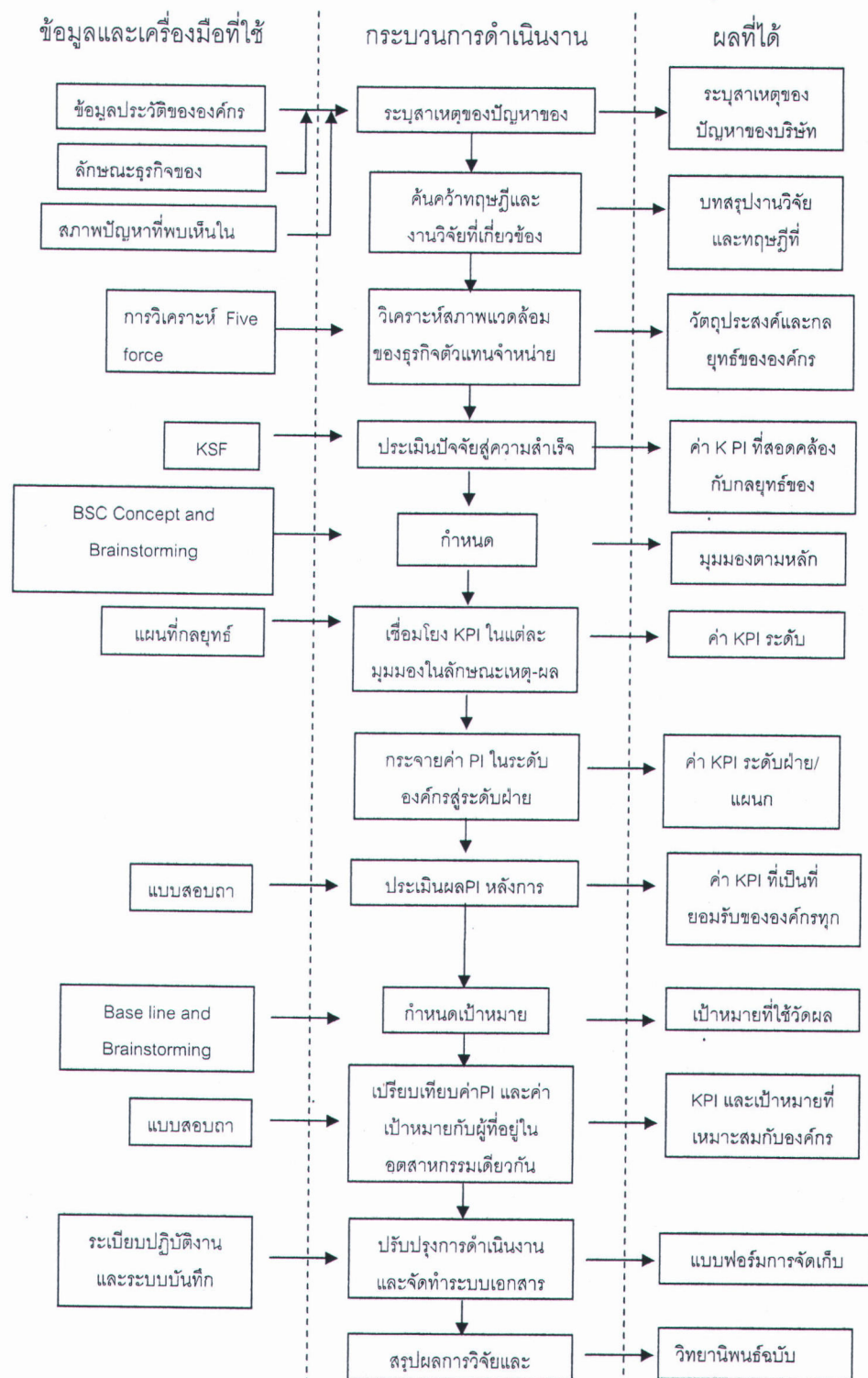
1.กระบวนการประเมินในปัจจุบันจะเน้นมุมมองด้านลูกค้าเพียงอย่างเดียว ซึ่งไม่สามารถประเมินผลทางด้านการเงิน,ด้านซัพพลายเออร์,ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และพัฒนา ตามหลักการประเมินผลเชิงดุลยภาพได้ อีกทั้งยังเป็นขีดจำกัดความสามารถทางการแข่งขันในระยะยาวขององค์กร

2.ดัชนีวัดสมรรถนะเดิมไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์จึงไม่ได้สร้างความเปลี่ยนแปลงอันก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์กร

3.ไม่มีการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติในระดับฝ่าย ส่งผลให้แต่ละฝ่ายไม่มีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน ซึ่งเป็นผลให้การดำเนินงานของแต่ละแผนกไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

4.ไม่มีการจัดทำระบบเอกสารเพื่อเก็บข้อมูล ทำให้การวิเคราะห์ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นเป็นไปด้วยความลำบาก

ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะตามหลักการประเมินผลเชิงดุลยภาพ ซึ่งมีขั้นตอนในการดำเนินงานวิจัยโดยสรุปในรูปของแผนผัง ดังนี้



รูปที่ 6.1 แผนผังขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยโดยสังเขป

จากขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย พบว่าได้ทำการพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะทั้งในระดับองค์กรและระดับฝ่ายก่อนทำการประเมินผลความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กร ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1.ดัชนีวัดสมรรถนะในระดับองค์กร ซึ่งจะครอบคลุมทั้งการกำหนดจำนวนมุมมอง ปัจจัยสู่ความสำเร็จที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ การสร้างตัวชี้วัดภายใต้วัตถุประสงค์ พร้อมทั้งการเชื่อมโยงของแต่ละดัชนีวัดให้สัมพันธ์กับมาตรฐาน ISO9001:2008 ซึ่งดัชนีวัดสมรรถนะในระดับองค์กรจะแสดงถึงภาพรวมในการดำเนินงานขององค์กร โดยมีจำนวนดัชนีชี้วัดในแต่ละมุมมองดังนี้

- มุมมองด้านการเงิน จำนวน 5 ดัชนี
- มุมมองด้านลูกค้า จำนวน 8 ดัชนี
- มุมมองด้านซัพพลายเออร์ จำนวน 4 ดัชนี
- มุมมองด้านกระบวนการภายใน จำนวน 5 ดัชนี
- มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา จำนวน 4 ดัชนี

2.ดัชนีวัดสมรรถนะในระดับแผนก เป็นการกระจายกลยุทธ์ระดับองค์กรไปยังหน่วยงานต่างๆ ซึ่งเป็นการกำหนดดัชนีชี้วัดที่ย่อยลงไปเพื่อให้เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดระดับองค์กร และมีความสอดคล้องกับบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานต่างๆ เข้าใจในบทบาทหรือความสำคัญในการที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งแต่ละหน่วยงานจะมีจำนวนดัชนีชี้วัดดังนี้

- แผนกขาย จำนวน 17 ดัชนี แบ่งเป็น มุมมองด้านการเงิน 3 ดัชนี ,มุมมองด้านลูกค้า 6 ดัชนี,มุมมองด้านซัพพลายเออร์ 2 ดัชนี,มุมมองด้านกระบวนการภายใน 3 ดัชนี , มุมมองการเรียนรู้และพัฒนา 3 ดัชนี

- แผนกวิศวกรรม จำนวน 9 ดัชนี แบ่งเป็น มุมมองด้านลูกค้า 2 ดัชนี, มุมมองด้านกระบวนการภายใน 3 ดัชนี , มุมมองการเรียนรู้และพัฒนา 4 ดัชนี
- แผนกจัดซื้อและควบคุมสินค้า จำนวน 10 ดัชนี แบ่งเป็น มุมมองด้านลูกค้า 4 ดัชนี, มุมมองด้านซัพพลายเออร์ 3 ดัชนี, มุมมองด้านกระบวนการภายใน 2 ดัชนี , มุมมองการเรียนรู้และพัฒนา 1 ดัชนี
- แผนกการเงิน จำนวน 6 ดัชนี แบ่งเป็น มุมมองด้านการเงิน 1 ดัชนี , มุมมองด้านลูกค้า 1 ดัชนี, มุมมองด้านซัพพลายเออร์ 1 ดัชนี, มุมมองด้านกระบวนการภายใน 2 ดัชนี , มุมมองการเรียนรู้และพัฒนา 1 ดัชนี
- แผนกขนส่ง จำนวน 6 ดัชนี แบ่งเป็น มุมมองด้านการเงิน 1 ดัชนี , มุมมองด้านลูกค้า 2 ดัชนี, มุมมองด้านกระบวนการภายใน 1 ดัชนี , มุมมองการเรียนรู้และพัฒนา 2 ดัชนี
- แผนกบริหารงานบุคคล จำนวน 4 ดัชนี แบ่งเป็น มุมมองด้านกระบวนการภายใน 3 ดัชนี , มุมมองการเรียนรู้และพัฒนา 1 ดัชนี

ซึ่งมีจำนวนดัชนีวัดสมรรถนะในระดับแผนกทั้งหมด 52 ดัชนี จากนั้นได้จัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy map) ซึ่งเป็นแผนภูมิในการสร้างความสัมพันธ์ในลักษณะเหตุผล (Cause-effect relation) โดยเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการมุ่งเน้นในแต่ละมุมมองให้สอดคล้องกัน

ขั้นตอนต่อไปเป็นการประเมินความพึงพอใจของดัชนีวัดสมรรถนะที่ได้พัฒนาขึ้นมา เนื่องจากเป็นการกระจายดัชนีชี้วัดจากระดับองค์กรไปสู่ระดับแผนก ดังนั้นนอกจากผู้บริหารเป็นผู้ทำการประเมินแล้วพนักงานทุกแผนกจะเป็นผู้ประเมินดัชนีวัดสมรรถนะที่ได้พัฒนาขึ้นด้วยเช่นกัน เพื่อให้ดัชนีวัดทุกตัวที่ได้หลังจากการประเมินเป็นที่ยอมรับของทุกคนซึ่งสามารถสรุปผลได้ว่าดัชนีชี้วัดที่ได้คะแนนต่ำกว่า 50% ซึ่งถูกคัดเลือกออกมีดังนี้ 1. ค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุง 2. ค่าใช้จ่ายงานล่วงเวลา 3. จำนวนสินค้าที่ถูกส่งคืน และได้นำดัชนีชี้วัดส่วนที่เหลือมาทำการกำหนดค่าเป้าหมาย และเพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ของค่าเป้าหมายที่กำหนดขึ้นอีกทั้งเพื่อพัฒนาระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรจึงได้ทำการเปรียบเทียบกับผู้ที่อยู่ใน

อุตสาหกรรมเดียวกันซึ่งจะทำการพิจารณาเฉพาะแผนขายเนื่องจากบริษัทเป็นธุรกิจตัวแทนจำหน่ายสินค้า ดังนั้นจึงมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับแผนขาย โดยส่งแบบสอบถามและมีผู้ตอบกลับมาจำนวน 7 บริษัท โดยผลที่ได้จากการเปรียบเทียบซึ่งแบ่งเป็น 2 ส่วนดังนี้

- เป็นการหาค่าดัชนีวัดสมรรถนะที่ระดับประสิทธิภาพที่ดีที่สุดและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผลจากการสำรวจพบว่าค่าเป้าหมายที่ทางบริษัทกรณีศึกษากำหนดไว้อยู่ในช่วงเดียวกับค่าที่ได้จากการเปรียบเทียบกับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน
- เป็นการหาค่า PI สำหรับแผนขายของ 7 บริษัทที่ตอบแบบถาม พบว่า ดัชนียอดขายลูกค้าใหม่, ดัชนีส่งมอบตรงเวลา, ดัชนีการปิดการขาย, ดัชนีความสามารถในการวางแผนการตลาด, ดัชนีการฝึกอบรม ต่ำกว่าผู้ที่เปรียบเทียบ ดังนั้น จึงนำดัชนีชี้วัดทั้ง 5 นี้ มาทำการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพโดยจัดทำแผนปฏิบัติการและระบบเอกสารเพื่อจัดเก็บข้อมูลและรายงานผล เพื่อช่วยให้ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างรวดเร็ว

6.2 ข้อเสนอแนะ

การดำเนินงานวิจัยนี้มุ่งประยุกต์ใช้หลักการประเมินผลเชิงคุณภาพในการพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะและทำการเปรียบเทียบกับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพภายในองค์กรโดยสรุปข้อเสนอแนะ เพื่อประโยชน์สำหรับผู้สนใจในการดำเนินการต่อดังนี้

1.ในการเริ่มนำระบบการประเมินผลเชิงคุณภาพมาใช้ในแต่ละแผน ในช่วงเริ่มแรกควรเริ่มทำแบบค่อยเป็นค่อยไป ค่าเป้าหมายอาจกำหนดให้ใกล้เคียงกับคู่เปรียบที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันและปฏิบัติได้ดีที่สุด เพื่อไม่ให้พนักงานรู้สึกกดดันและสูญเสียเวลาในการปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการรวบรวมข้อมูลในการจัดทำรายงานตามตัวชี้วัดประจำแผนกและระดับองค์กร จนส่งผลให้ประสิทธิผล(Effectiveness)ขององค์กรตกต่ำไป

2.ควรมีการปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ตามการเปลี่ยนแปลงทิศทางในการดำเนินธุรกิจขององค์กรและต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรเสมอ

3.ควรมีการปรับค่าเป้าหมายของดัชนีวัดสมรรถนะ เพื่อให้เหมาะสมกับผลการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไปโดยทำการประเมินและปรับค่าเป้าหมายอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

4.การนำระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในการจัดเก็บและบันทึกข้อมูล เพื่อให้ง่ายต่อการค้นหาและลดเวลาการทำงานได้ อีกทั้งช่วยให้ผู้บริหารสามารถตรวจติดตามการเปลี่ยนแปลงและประเมินองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

5.ในการเปรียบเทียบดัชนีวัดสมรรถนะ อาจเปรียบเทียบภายในองค์กรจากข้อมูลปีที่ผ่านมา หรือเปรียบเทียบระหว่างแผนก เนื่องจากจะทำให้ได้ข้อมูลที่แท้จริงเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานมากกว่าการเปรียบเทียบดัชนีวัดสมรรถนะกับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน เพราะข้อมูลที่ได้มาจากการสำรวจแบบสอบถามดังนั้นก็อาจได้ข้อมูลที่ผิดหรือข้อมูลเท็จ ทำให้การประเมินผลมีความคลาดเคลื่อน

6.หลังจากที่ได้จัดทำดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานในมุมมองต่างๆแล้วพบว่ามุมมองด้านซัพพลายเออร์ไม่เหมาะสมในการนำมากำหนดเป็นมุมมองเนื่องจากเป็นการวัดผลกระทบการดำเนินงานจากภายนอก ซึ่งทางองค์กรไม่สามารถควบคุมซัพพลายเออร์ให้เป็นไปตามความต้องการได้ ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงกำหนดเพียง 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน, มุมมองด้านลูกค้า, มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งมุมมองเหล่านี้เป็นมุมมองการวัดผลการดำเนินงานภายในองค์กรเองดังนั้นจึงสามารถควบคุมและหาแนวทางแก้ไขปัญหาต่างๆได้

6.3 งานวิจัยที่ควรดำเนินการต่อไป

งานวิจัยนี้เป็นการประยุกต์ใช้หลักการประเมินผลเชิงคุณภาพในการพัฒนาดัชนีวัดทั้งระดับองค์กรและระดับแผนก จากนั้นนำมาทำการเปรียบเทียบกับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันเฉพาะแผนกขาย ซึ่งสามารถสรุปประเด็นที่ควรดำเนินงานต่อดังนี้

1.เนื่องจากงานวิจัยนี้ได้นำกลยุทธ์ขององค์กรที่มีอยู่เดิมมาเชื่อมโยงกับดัชนีวัดที่พัฒนาขึ้นดังนั้นผู้วิจัยมีความเห็นว่า น่าจะทำการกำหนดกลยุทธ์ขึ้นมาใหม่เพื่อให้เหมาะสมกับการแข่งขันในปัจจุบัน และอาจประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (Analytic Hierarchy Process : AHP) มาเป็นเครื่องมือช่วยในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม

2.หลังจากทำการพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินทั้งระดับองค์กรและระดับแผนกแล้ว ได้ทำการเปรียบเทียบกับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันเฉพาะแผนกขาย ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า น่าจะทำการเปรียบเทียบกับทุกแผนกซึ่งอาจจะนำเฉพาะดัชนีชี้วัดเฉพาะตัวที่มีความสำคัญกับองค์กรมาพิจารณาเท่านั้น เนื่องจากทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรและเพื่อก่อให้เกิดการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่แท้จริง