

บทที่ 2

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาแนวทางในการกำกับคุณภาพการให้บริการก๊าซธรรมชาติสำหรับอุตสาหกรรม ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากหนังสือ เอกสารการสอนวารสาร และบทความจากเว็บไซต์ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้รวบรวมทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยฉบับนี้ทั้งหมด 6 ทฤษฎีหลัก ได้แก่ ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพบริการ การประเมินผลองค์กร ดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลัก การเทียบเคียง การเก็บรวบรวมข้อมูล และเทคนิคกระบวนการโครงข่ายเชิงวิเคราะห์ โดยแต่ละทฤษฎีมีรายละเอียดได้ดังนี้

2.1.1 ความหมายของคุณภาพบริการ

เพื่อให้สามารถเข้าใจถึงความหมายของคำว่า “คุณภาพบริการ” มากยิ่งขึ้น จึงได้ทำการอธิบายความหมายของคำว่า “คุณภาพ” และ “บริการ” ก่อนที่จะสรุปความหมายของคำว่า คุณภาพบริการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1.1.1 ความหมายของคุณภาพ

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2541) ได้รวบรวมความหมายของคำว่าคุณภาพไว้ดังนี้

- ความเหมาะสมกับการใช้งาน (คำจำกัดความของจูรัน)
- เป็นไปตามที่ต้องการหรือเป็นไปตามที่กำหนดไว้ (คำจำกัดความของครอสบี้)
- ความพึงพอใจของลูกค้า
- คุณลักษณะต่างๆ ทั้งหมดของผลิตภัณฑ์ (สินค้า) หรือบริการ ซึ่งแสดงถึงความสามารถในการสนองความต้องการที่กำหนดไว้และความต้องการโดยนัยด้วย (คำจำกัดความของคุณภาพตามมาตรฐานสากล ISO 8402 : 1994)

คุณภาพมีความหมายที่แตกต่างกันได้มากมายตามความรู้สึกนึกคิดของแต่ละคนที่เกี่ยวข้อง และมักจะขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของลูกค้าผู้ใช้สินค้าหรือบริการหลัก

คุณภาพจึงไม่ได้หมายถึง ความดีเลิศ หรือ ความดีที่สุด แต่คุณภาพจะหมายถึงการเป็นไปตามความต้องการของลูกค้า พยายามๆ ว่าสินค้าหรือบริการที่ลูกค้าซื้อหาไปใช้นั้น สร้างความพอใจให้แก่ลูกค้าได้หรือเป็นที่ถูกใจของลูกค้า

นภัสวงศ์ โรจนโรวรรณ (2552) ให้คำจำกัดความของคำว่า คุณภาพ ว่าหมายถึง ความถูกต้องตรงตามความต้องการของผู้ใช้ มักแสดงในรูปของข้อกำหนด (Specification) หรือ ความสอดคล้องกับมาตรฐาน (Standard) และในปัจจุบันความหมายของคุณภาพยังรวมไปถึง การที่ผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการผลิตนั้นมีความแปรปรวนน้อย

โดยสรุป คุณภาพ หมายถึง สินค้าหรือบริการที่ลูกค้าซื้อไปใช้ มีความถูกต้อง เหมาะสม และตรงตามความต้องการของลูกค้า มักแสดงในรูปของข้อกำหนดหรือความสอดคล้องกับ มาตรฐาน และยังรวมถึงผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการผลิตนั้นมีความแปรปรวนน้อย

2.1.1.2 ความหมายของการบริการ

วีรพงษ์ เฉลิมาจิระรัตน์ (2539) ได้อธิบายว่า การบริการ (Service) หมายถึง กระบวนการหรือกระบวนการกิจกรรมในการส่งมอบบริการจากผู้ให้บริการ (บริกร) ไปยัง ผู้รับบริการ (ลูกค้า) หรือผู้ใช้บริการนั้น

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2541) ได้อธิบายว่า การบริการ (Service) หมายถึง สิ่งที่สัมผัสจับต้องได้ยากและสูญสลายหายไปได้ง่าย การบริการสามารถสร้างขึ้นโดยผู้ให้บริการเพื่อส่งมอบการบริการหนึ่งๆ ให้แก่ผู้รับบริการ การให้บริการจะเกิดขึ้นในทันทีที่มีการให้บริการนั้นๆ หรือเกือบจะทันทีทันใดที่มีการให้บริการเกิดขึ้น ดังนั้น การบริการโดยทั่วไปจึงมีคุณลักษณะที่สำคัญอยู่ 4 ประการ คือ

- 1) การบริการเป็นเรื่องที่สัมผัสจับต้องได้ยาก
- 2) การบริการเป็นกิจกรรมหรือกระบวนการต่อเนื่องของกิจกรรมต่างๆ ที่ผู้ให้บริการกระทำเพื่อส่งมอบแก่ผู้รับบริการ
- 3) การบริการเกิดขึ้นและถูกบริโภคในขณะเดียวกันเลยหรือเกือบจะในเวลาเดียวกันเลย (คือ มีการรับบริการทันทีที่มีการให้บริการ)
- 4) ลูกค้าหรือผู้รับบริการให้ความสำคัญกับ “กิจกรรม” หรือ “กระบวนการบริการ” หรือ “พฤติกรรม” ของผู้ให้บริการมากกว่าสิ่งอื่นๆ และรับรู้ด้วยความรู้สึกทางใจมากกว่า

Kotler (2003) ให้คำจำกัดความของคำว่าบริการ (Service) ว่าหมายถึง การแสดง หรือการกระทำใดๆ ที่หน่วยงานหนึ่งสามารถเสนอให้กับอีกหน่วยงานหนึ่ง ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจับต้องได้และไม่มีผลต่อการเป็นเจ้าของในสิ่งใดๆ โดยอาจจะมีหรืออาจจะไม่มีความเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ทางกายภาพ (Physical Product) ก็ได้

ศิริพร วัฒนภูมิหัช (2548) ได้อธิบายว่า บริการ (Service) หมายถึง สิ่งที่คุณให้บริการหรือผู้ขายทำการส่งมอบให้แก่ผู้รับบริการหรือผู้ซื้อที่ไม่สามารถจับต้องได้ แต่เมื่อผู้รับบริการได้รับบริการไปแล้วเกิดความประทับใจกับสิ่งเหล่านั้น

โดยสรุป บริการ หมายถึง กระบวนการหรือกระบวนการกิจกรรมที่คุณให้บริการหรือผู้ขายส่งมอบให้แก่ผู้รับบริการหรือลูกค้า ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจับต้องได้ โดยอาจจะมีหรืออาจจะไม่มีความเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ทางกายภาพ (Physical Product) ก็ได้ บริการเกิดขึ้นและถูกบริโภคในขณะเดียวกันหรือเกือบจะขณะเดียวกัน โดยผู้รับบริการให้ความสำคัญกับกิจกรรมหรือกระบวนการบริการของผู้ให้บริการมากกว่าสิ่งอื่นๆ และรับรู้ด้วยความรู้สึกทางใจ

2.1.1.3 ความหมายของคุณภาพบริการ

วีรพงษ์ เณลิมจิระรัตน์ (2539) ได้อธิบายว่า คุณภาพบริการ คือ

- ความสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า
- ระดับความสามารถของบริการในการบำบัดความต้องการของลูกค้า
- ระดับความพึงพอใจของลูกค้าหลังจากได้รับบริการไปแล้ว

กิตติ สิริพัลลภ (2542) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คุณภาพของบริการ คือ การจัดบริการให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า และระดับความสามารถของบริการในการสนองความต้องการของลูกค้า รวมถึงระดับความพึงพอใจของลูกค้าหลังจากได้รับบริการไปแล้ว ซึ่งลูกค้าที่กล่าวถึงนี้ คือ ผู้รับบริการทุกประเภท

Boone และ Kurtz (1998) กล่าวว่า คุณภาพบริการ หมายถึง ความคาดหวังต่อคุณภาพและคุณภาพที่รับรู้จากการนำเสนอการบริการ

โดยสรุป คุณภาพบริการ หมายถึง การจัดบริการให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า และระดับความสามารถของบริการในการสนองความต้องการของลูกค้า รวมถึงระดับความพึงพอใจของลูกค้าหลังจากได้รับบริการไปแล้ว

2.1.2 ลักษณะของคุณภาพบริการ

ลักษณะของคุณภาพบริการได้มีการอธิบายในลักษณะของปัจจัยที่จะบ่งชี้ถึงคุณภาพบริการ และสาเหตุที่ทำให้เกิดการส่งมอบการให้บริการที่ไม่มีคุณภาพ รวมทั้งมีการอธิบายถึงระดับที่จะบอกได้ว่า คุณภาพบริการที่ได้ส่งมอบให้กับลูกค้าหรือผู้รับบริการสามารถวัดได้อย่างไร โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1.2.1 ปัจจัยบ่งชี้คุณภาพบริการ (วีรพงษ์ เฉลิเมจิรัตน์, 2539)

ปัจจัยคุณภาพบริการมักประกอบด้วยคำ 2 คำ คือ

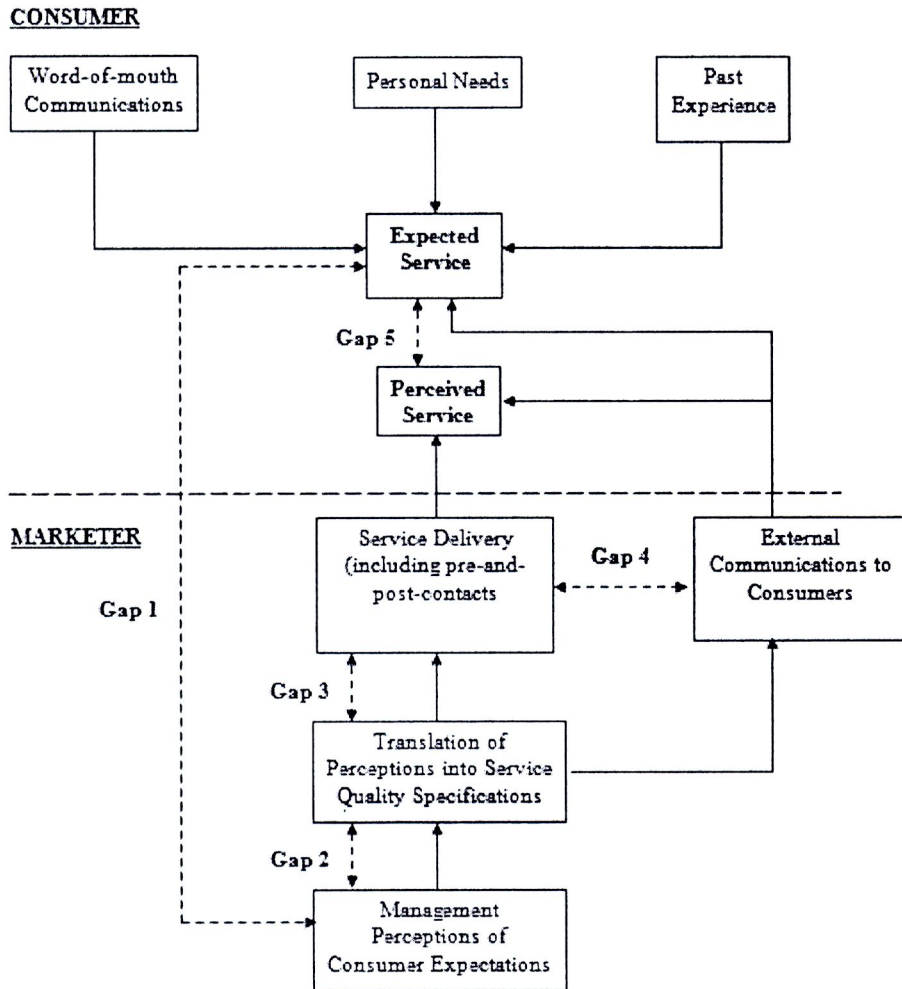
- 1) **Characteristics of Service Quality** หมายถึง ลักษณะจำเพาะทางคุณภาพของบริการ มุ่งเน้นที่บุคลิกลักษณะ หรือลักษณะพิเศษเฉพาะตัวของผู้ให้บริการ หรือตัวบริการนั้นๆ
- 2) **Attribute of Service Quality** หมายถึง คุณลักษณะทางคุณภาพของบริการ มุ่งเน้นถึงหน่วยวัด หรือประเด็นเปรียบเทียบ หรือมาตราวัดทั่วไป ที่ใช้วัดเปรียบเทียบระดับคุณภาพบริการของหน่วยงานบริการ 2 แห่ง อาทิ ความรวดเร็ว ความแม่นยำ ความสะอาด ฯลฯ ถือว่าเป็น Attribute Factor ของคุณภาพบริการ เรียกรวมกันว่า ปัจจัยคุณภาพบริการ

2.1.2.2 สาเหตุที่ทำให้การส่งมอบการบริการไม่มีคุณภาพ

การบริการเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในงานขายหรืองานบริการด้านต่างๆ เนื่องจากการบริการคือการให้ความช่วยเหลือ อำนวยความสะดวก หรือการทำให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่นด้วยความเต็มใจ แต่บางครั้งสิ่งที่เราส่งมอบบริการไปนั้นอาจจะไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ของผู้รับบริการได้ จึงทำให้ลูกค้าไม่พอใจและไม่กลับมาใช้บริการของเราอีก ทำให้เกิดการสูญเสียลูกค้าของธุรกิจได้ ศิริพร วิษณุหิมาชัย (2548) จึงได้จำแนกช่องว่างคุณภาพ (Quality Gap) หรือข้อผิดพลาดที่เกิดจากการส่งมอบบริการอันเป็นสาเหตุที่ทำให้ธุรกิจไม่ประสบความสำเร็จมีอยู่ด้วยกัน 5 ช่องว่าง ดังแสดงในรูปที่ 2.1

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ
 ห้องสมุดงานวิจัย
 วันที่ 19 พ.ย. 2555
 เลขทะเบียน 250145
 เลขเรียกหนังสือ





รูปที่ 2.1 A Conceptual Model of Service Quality (ศิริพร วิษณุหิมาชัย, 2548)

ช่องว่างที่ 1 คือ ช่องว่างระหว่างความคาดหวังของผู้บริโภคและการรับรู้ของผู้บริหารกิจการ (The Management Perception Gap) ช่องว่างนี้ผู้บริหารอาจไม่เข้าใจถึงความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า เนื่องจากผู้บริหารมีข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง ทำให้การตีความข้อมูลที่ได้รับเกิดความผิดพลาดได้

- **ตัวอย่าง** ผู้บริหารกิจการภัตตาคารมีความเข้าใจว่า ลูกค้าต้องการอาหารที่ดีมีคุณภาพและรสชาติอร่อย ซึ่งเป็นที่พอใจของลูกค้า แต่ในความเป็นจริงแล้ว ลูกค้าอาจจะให้ความสำคัญกับการดูแลเอาใจใส่จากพนักงานผู้ให้บริการ รวมถึงวิธีการให้บริการที่อบอุ่นและเป็นกันเอง

- **วิธีแก้ไข** ผู้บริหารต้องเรียนรู้ถึงความคาดหวังของลูกค้า โดยการค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้า การทำวิจัยตลาด การรับข้อร้องเรียน หรือหาทางติดต่อกับ

ลูกค้าโดยตรงเพื่อให้ลูกค้าระบุความต้องการ รวมทั้งปรับปรุงระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

ช่องว่างที่ 2 คือ มาตรฐานคุณภาพของการบริการที่กำหนดขึ้นไม่ตรงกับความคาดหวังของลูกค้าที่ฝ่ายบริหารรับรู้ (The Quality Specification Gap) ช่องว่างนี้ผู้บริหารอาจเข้าใจได้อย่างถูกต้องตามความต้องการของผู้บริโภค แต่ไม่มีการกำหนดมาตรฐานหรือหลักเกณฑ์ในการทำงานที่ชัดเจน รวมทั้งผู้บริหารไม่ได้ให้การสนับสนุนอย่างเพียงพอในการวางแผนคุณภาพของการบริการ

- **ตัวอย่าง** ผู้จัดการร้านมีคำสั่งแจ้งให้พนักงานให้บริการทราบว่า ควรให้บริการที่รวดเร็วกับลูกค้า แต่ไม่ได้กำหนดขั้นตอนการทำงานและคุณภาพของงานว่ารวดเร็วอย่างไร ใช้ระยะเวลานานเท่าใดในการให้บริการแก่ลูกค้า
- **วิธีแก้ไข** ผู้บริหารต้องเอาใจใส่ในคุณภาพอย่างจริงจัง มีการฝึกอบรมผู้บริหารในการสั่งการและควบคุม มีการวัดผลการทำงานและแจ้งให้พนักงานทราบ มีการปรับปรุงการทำงานโดยใช้ระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย

ช่องว่างที่ 3 คือ การให้บริการไม่เป็นไปตามมาตรฐานการให้บริการที่ได้กำหนดไว้ (Service Delivery Gap) ช่องว่างนี้จะเกี่ยวข้องกับพนักงานของธุรกิจบริการโดยตรง ซึ่งมาจากวิธีการและวิธีปฏิบัติที่ไม่มีคุณภาพ ไม่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนความสามารถในการทำงาน ซึ่งจะรวมถึงแนวความคิด เทคนิค และทักษะในการให้บริการ รวมทั้งการตลาดภายในขององค์กรที่ยังไม่มีประสิทธิผล

- **ตัวอย่าง** ลูกค้าที่มาสั่งอาหารในภัตตาคาร แต่กลับไม่ได้รับการบริการที่ดีตามนโยบายคุณภาพที่ทางร้านกำหนดไว้ เช่น มีการพูดจาที่ไม่สุภาพ ไม่มีการให้เกียรติแก่ลูกค้า การปฏิบัติงานล่าช้า ลูกค้ารอนาน ผู้ให้บริการไม่มีความรู้ความสามารถในงานที่รับผิดชอบ ไม่มีบทสนทนากับลูกค้า (Sales Talk)
- **วิธีแก้ไข** มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของพนักงานที่ชัดเจน ปรับปรุงประสิทธิผลของการตลาดภายในองค์กร เช่น การคัดเลือก การสรรหา การอบรมพนักงานในเรื่องของการต้อนรับ การให้บริการที่ดี การให้อำนาจหน้าที่ (Empowerment) การจูงใจ และการสร้างระบบการทำงานเป็นทีม

ช่องว่างที่ 4 การนำเสนอบริการให้กับลูกค้าไม่ตรงกับที่ได้ให้สัญญาไว้กับลูกค้า (The Marketing Communication Gap) ช่องว่างนี้เป็นการคาดหวังของผู้บริโภคที่ควรจะได้รับบริการตามที่ทางองค์กรได้ลงในสื่อโฆษณาขององค์กรที่ปรากฏออกมา แต่เมื่อมารับบริการกลับทำให้ผู้บริโภคไม่ได้รับการบริการอย่างที่คาดหวังไว้

- **ตัวอย่าง** ทางภัตตาคารติดประกาศแจ้งแก่ลูกค้าของร้านว่า เมื่อมีการสั่งอาหารจากพนักงานแล้วจะได้รับอาหารภายในเวลา 15 นาที แต่ลูกค้าต้องผิดหวัง เนื่องจากรอนานเกินกว่า 15 นาที เป็น 20 - 30 นาที

- **วิธีแก้ไข** ให้ฝ่ายปฏิบัติงานบริการมีส่วนร่วมในการวางแผนการสื่อสารทางการตลาด มีการสร้างระบบการประสานงานที่ดีในองค์กร ควบคุมดูแลการให้บริการเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ รวมถึงการสร้าง ความคาดหวังที่ถูกต้องให้กับลูกค้าโดยการให้ข้อมูลที่เป็นจริง

ช่องว่างที่ 5 การบริการที่ลูกค้ารับรู้หรือได้รับไม่ตรงกับบริการที่ลูกค้าคาดหวังไว้ (The Perceived Service Quality Gap) ช่องว่างนี้จะปรากฏขึ้นต่อเมื่อผู้บริโภคได้รับการบริการที่แตกต่างกับการบริการที่ได้คาดหวังไว้ ซึ่งการบริการต่างๆ จะอยู่ในช่องว่างที่ 1 ถึงช่องว่างที่ 4

- **ตัวอย่าง** พนักงานของร้านได้เดินมาคอยดูแลการให้บริการแก่ลูกค้า เป็นระยะๆ เพื่อแสดงให้ลูกค้ารับรู้ถึงการดูแลเอาใจใส่ แต่ลูกค้าอาจคิดว่า การที่พนักงานเดินมาดูบ่อยๆ เช่นนี้อาจแสดงถึงการใช้เวลาอยู่ในร้านนานเกินไป

- **วิธีแก้ไข** ในช่องว่างที่ 5 นี้ เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่เกิดขึ้น ผู้บริหารองค์กรจะต้องนำการแก้ไขในช่องว่างที่ 1 - 4 มาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพของงานบริการก่อนที่จะทำการส่งมอบให้แก่ลูกค้าต่อไป

ดังนั้น การพัฒนาคุณภาพบริการจะเกิดขึ้นจากข้อผิดพลาดระหว่าง ความคาดหวังของผู้รับบริการ (Consumer) และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงจากผู้ให้บริการ (Marketer) เพื่อเป็นการปิดกันช่องว่างดังกล่าว และทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในที่สุด ความคาดหวังของลูกค้าจะมีบทบาทสำคัญมาก เนื่องจากคุณภาพเป็นสิ่งที่ลูกค้าสามารถนำมาเปรียบเทียบกันได้ คือ คุณภาพที่ลูกค้าได้รับ (Perceived Quality) จากการให้บริการเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ลูกค้าได้คาดหวังไว้ (Customer Expectations)

ตามหลักทฤษฎีการคาดหวังของลูกค้า (Customer Expectations) นั้น เกิดจากปัจจัยที่สำคัญดังต่อไปนี้

- 1) ประสบการณ์ของลูกค้าในการใช้บริการที่ผ่านมาในอดีต (Past Experience)
- 2) ข้อมูลที่ได้รับจากคำบอกเล่าของเพื่อน (Word of Mouth Communication = W-O-M)
- 3) การศึกษาข้อมูลจากคู่แข่ง
- 4) การโฆษณาของกิจการเอง
- 5) ความต้องการส่วนตัว (Personal needs)

2.1.2.3 ระดับคุณภาพการบริการ

การวัดคุณภาพบริการจะวัดที่ดัชนีวัดความพึงพอใจ (Customer Satisfaction Index : CSI) ของลูกค้าหลังจากได้รับบริการนั้นๆ ไปแล้ว ซึ่งในการประเมินระดับคุณภาพการบริการนั้น อาจใช้ปัจจัยหรือองค์ประกอบของบริการในลักษณะต่างๆ ซึ่งสามารถตรวจสอบ / ตรวจสอบ / ทดสอบ / ประเมินค่า หรือ เกรด หรือ นับจำนวน หรือ ให้น้ำหนักคะแนน หรือ ระดับความรู้สึกพึงพอใจได้ในลักษณะที่ผู้อื่นส่วนมากยอมรับได้ (วีรพงษ์ เณลิมจิระรัตน์, 2539)

ดังนั้น ในการประเมินคุณภาพของบริการของสถานบริการต่างๆ จึงต้องพิจารณาระดับความพึงพอใจที่ลูกค้าได้รับจากปัจจัยคุณภาพ (Service Characteristics and Attributes) ต่างๆ ตลอดระยะเวลาที่ใช้บริการอยู่นั้น จนเสร็จสิ้นกระบวนการรับบริการหนึ่งๆ หรือเสร็จวงจรบริการหนึ่งๆ

สำหรับคุณภาพของการบริการสามารถวัดได้จากความประทับใจหรือความสุขของผู้รับบริการเป็นเบื้องต้น และสามารถวัดผลเป็นตัวเลขจาก CSI โดยค่า CSI สามารถคำนวณได้จาก (วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2541)

$$CSI = \frac{SD}{CE}$$

โดย SD คือ Service Delivered หมายถึง การบริการที่ส่งมอบให้กับลูกค้า (ผู้รับบริการ) หรือบริการที่ลูกค้าได้รับจริงๆ

CE คือ Customer Expectation หมายถึง ความคาดหวังของลูกค้า หรือความคาดหวังในบริการที่จะได้รับ

ดังนั้น ค่า CSI ยิ่งมากยิ่งขึ้น ถ้าดัชนี CSI มีค่าเท่ากับ 1 ก็คือ ลูกค้าพอใจ หรือประทับใจ (บริการเป็นไปตามคาดหวัง) ถ้าค่ามากกว่า 1 ก็เกินปริ่มและสุขใจ (ได้รับบริการมากกว่าที่คาดหวังไว้) แต่ถ้าค่าน้อยกว่า 1 (ได้รับบริการน้อยกว่าที่คาดหวังไว้) แสดงว่า ต้องปรับปรุงการบริการ

ในการซื้อสินค้าบริการแต่ละครั้งลูกค้ามักจะไม่สามารถจับต้องตัวสินค้าบริการได้อย่างแท้จริง ดังนั้น ลูกค้ามักจะใช้เกณฑ์ในการวัดระดับคุณภาพการบริการก่อนการตัดสินใจซื้อบริการ 5 ข้อหลัก ดังนี้ (ศิริพร วิษณุหิมาชัย, 2548)

1) ความเชื่อถือได้ (Reliability) ผู้ให้บริการจะต้องแสดงความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ ควรให้บริการได้อย่างถูกต้องตามที่ได้ตกลงกันไว้และตรงต่อเวลา ดังนี้

- ควรให้บริการตามที่สัญญาไว้
- แสดงให้เห็นถึงความน่าเชื่อถือ
- ควรให้บริการตรงตามความต้องการของลูกค้า
- ควรให้บริการตามเวลาที่ให้สัญญาไว้กับลูกค้า
- ควรแจ้งให้ลูกค้าทราบล่วงหน้าก่อนถึงเวลาที่ให้บริการหรือการเข้าพบลูกค้า

2) การรับรอง (Assurance) ผู้ให้บริการต้องทำให้ลูกค้ามั่นใจโดยปราศจากความเสี่ยงอันตราย ตลอดจนแสดงความสามารถที่ทำให้เกิดความเชื่อใจได้ในตัวผู้ให้บริการ ดังนี้

- สามารถสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าได้
- ทำให้รู้สึกไว้วางใจได้เมื่อลูกค้ามาติดต่อ
- มีความสุภาพอ่อนน้อม
- มีความรู้ในงานที่ให้บริการ

3) การตอบสนองลูกค้า (Responsiveness) การตอบสนองต้องมีความตั้งใจและเต็มใจให้บริการ เพื่อแสดงถึงการเอาใจใส่ในงานบริการอย่างเต็มที่ ดังนี้

- การให้บริการอย่างรวดเร็ว
- มีความยินดีที่ให้บริการเสมอ
- มีความพร้อมที่จะให้บริการเมื่อลูกค้าต้องการ

4) การดูแลเอาใจใส่ (Empathy) การจัดเตรียมดูแลงานทั้งก่อนการขาย ระหว่างขาย และหลังการขาย มีดังนี้

- ให้ความสนใจลูกค้าเป็นส่วนตัว
- ให้บริการอย่างเอาใจใส่
- ถือผลประโยชน์สูงสุดของลูกค้าเป็นสำคัญ
- เข้าใจถึงความต้องการของลูกค้า

5) การมีตัวตน (Tangibles) คือ ความมีรูปลักษณะขององค์กรและผู้ให้บริการ มีดังนี้

- อุปกรณ์ทันสมัย
- เทคโนโลยีสูง
- ความสวยงามของวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้บริการ
- มีบุคลากรแบบมืออาชีพ
- ความสะอาดที่ให้บริการทั้งองค์กร และผู้ให้บริการ

2.1.3 การประเมินผลองค์กร (พสุ เดชะรินทร์, 2546)

เมื่อคำนึงถึงการให้บริการที่มีคุณภาพและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารขององค์กรต่างๆ จำเป็นต้องตระหนักถึงแนวทางในการกำกับดูแลการดำเนินงานภายในองค์กร ซึ่งในอดีตผู้บริหารส่วนใหญ่จะเน้นแต่ด้านการวางแผน การปรับองค์กร และภาวะผู้นำ แต่ผลการดำเนินงานต่างๆ ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์เท่าที่ควร จึงได้มีการพัฒนาแนวทางที่เรียกว่า การประเมินผลองค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการในการพิจารณาถึงการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กรว่าสำเร็จหรือบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยการประเมินผลองค์กรเป็นหน้าที่ทางการจัดการของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วน คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การสั่งการและชี้นำ (Leading) และการประเมินผลและควบคุม (Controlling) โดยความสำคัญและผลที่ได้จากการประเมินผลองค์กรมีรายละเอียดดังนี้

2.1.3.1 ความสำคัญของการประเมินผลองค์กร

ความสำคัญของการประเมินผลสามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญได้ดังนี้

1) การประเมินผลทำให้องค์กรรู้ถึงสถานะของตนเองว่าอยู่ ณ จุดไหน หรือ สถานการณ์ในขณะนั้นเป็นอย่างไร ดังนั้น ถ้าองค์กรไม่สามารถประเมินผลการดำเนินงานของตนเองได้ ก็จะไม่สามารถบริหารตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการที่จะบริหารตนเอง ได้ดีจะต้องรู้จักสถานการณ์ทั้งของตนเอง คู่แข่ง และสภาวะแวดล้อม ดังเช่นคำกล่าวที่ว่า “If you can't measure, you can't managed”

2) การพัฒนาองค์กรหรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายในองค์กรจะต้องเริ่มจากการ ประเมินผลก่อน เนื่องจากจะต้องรู้จุดเริ่มต้นหรือสถานะปัจจุบัน รวมทั้งรู้ว่าองค์กรมีการพัฒนา หรือเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงใด ซึ่งการจะรู้คำตอบเหล่านี้ องค์กรจะต้องมีการประเมินผล ดัง คำกล่าวที่ว่า “If you can't measure, you can't improved”

3) ตามธรรมชาติของคนเรา ถ้าสิ่งใดที่ได้รับความสนใจหรือมีการวัดหรือการ ประเมินผล ผู้ที่รับผิดชอบหรือผู้ที่ดำเนินกิจกรรมนั้น จะมีความรับผิดชอบและมุ่งมั่นที่จะทำ กิจกรรมนั้นมากขึ้น ทั้งนี้นอกจากการที่รู้สึกได้รับความสนใจแล้ว ยังมีเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ ชัดเจนสมดังประโยคที่ว่า “What gets measure, gets done”

ในการเลือกประเมินสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับกลยุทธ์ขององค์กรนั้น (Strategic Measurement) มีหลักการและแนวคิดที่สำคัญคือ

- ระบบในการประเมินผลที่ดีไม่ได้หมายความว่าต้องมีการประเมินที่มาก หรือ มีตัวชี้วัดจำนวนมาก
- ในบางครั้งการรู้ในสิ่งที่ไม่ต้องประเมิน มีความสำคัญมากกว่ารู้ว่าจะต้อง ประเมินอะไร
- เนื่องจากกลยุทธ์ขององค์กรแต่ละแห่งแตกต่างกัน ทำให้ลักษณะของการ ประเมินผลมีความแตกต่างกัน

2.1.3.2 ประโยชน์ของระบบการประเมินผลที่ดี

ประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการมีระบบการประเมินผลที่ดี คือ

- 1) ทำให้ผู้บริหารและองค์กรมีความชัดเจนในเรื่องของกลยุทธ์โดย
 - เป็นการทำให้เกิดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ชัดเจนสำหรับองค์กร
 - ทำให้องค์กรมีความชัดเจนในเรื่องลำดับความสำคัญของสิ่งที่องค์กรจะต้องทำ
 - เป็นการทำให้ผู้บริหารต้องเลือกในสิ่งที่ดีสำหรับองค์กรและสามารถตัดสินใจในสิ่งที่มีความสำคัญ
- 2) ช่วยให้เห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร โดยพนักงานทุกฝ่ายทุกระดับจะมีความเข้าใจถึงกลยุทธ์และแนวทางที่สำคัญสำหรับองค์กร
- 3) เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และคุณค่าที่สำคัญขององค์กรให้พนักงานทุกระดับได้รับรู้
- 4) ช่วยสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั่วทั้งองค์กร เนื่องจากตัวชี้วัดและเป้าหมายของพนักงานในแต่ละระดับจะมีความสอดคล้อง เกื้อหนุน และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับตัวชี้วัดและเป้าหมายขององค์กร
- 5) ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายในองค์กรรวดเร็วขึ้น เนื่องจากการจัดทำระบบการวัดผลจะทำให้พนักงานให้ความสนใจและความสำคัญต่องานนั้นๆ
- 6) ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์หรือมองเห็นโอกาสและปัญหาต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต เนื่องจากองค์กรจะจัดทำตัวชี้วัดที่เป็นตัวเหตุ (Performance Driver) ที่จะชี้้นำให้เห็นถึงโอกาสและปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
- 7) ช่วยให้ผู้บริหารมีมุมมองที่กว้างและครอบคลุมในทุกๆ ด้านขององค์กร แทนที่จะให้ความสนใจแต่เฉพาะด้านการเงินเพียงด้านเดียว แต่จะครอบคลุมทั้งด้านลูกค้า นวัตกรรม และการดำเนินงานภายใน

นอกจากนี้ องค์กรที่มีการนำระบบในการประเมินผลที่ดีมาใช้ จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมของการทำงานภายในองค์กร โดยวัฒนธรรมขององค์กรที่มีการใช้ระบบในการประเมินผลที่ดีจะมีลักษณะดังนี้

- 1) เกิดความเห็นร่วมกันของผู้บริหารระดับสูงในเรื่องกลยุทธ์
- 2) มีการทำงานและร่วมมือกันเป็นทีมระหว่างผู้บริหารระดับสูง
- 3) ตัววัดของบุคคล ฝ่ายหรือแผนก มีความสอดคล้องกับตัวชี้วัดขององค์กร
- 4) ข้อมูลภายในองค์กรมีการเปิดเผยและรับรู้อย่างกว้างขวางภายในองค์กร
- 5) มีการสื่อสารในส่วนของกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร
- 6) พนักงานแต่ละคนสามารถที่จะตรวจสอบผลการดำเนินงานของตนเองได้อย่างชัดเจน

2.1.3.3 ขั้นตอนการประเมินผลองค์กร

การประเมินผลเป็นกระบวนการที่เรียบง่ายและตรงไปตรงมา ซึ่งกระบวนการในการควบคุมและประเมินผลจะประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

- 1) การกำหนดสิ่งที่จะวัดหรือประเมินว่าจะประเมินในจุดหรือสิ่งใด โดยขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมิน
- 2) การกำหนดตัวชี้วัด (Performance Indicators) หรือเครื่องมือที่จะใช้วัดในสิ่งที่ต้องการ เช่น ถ้าผู้บริหารต้องการที่จะวัดความสามารถในการหากำไรขององค์กร ตัวชี้วัดหรือเครื่องมือที่จะใช้สามารถเป็นกำไรขององค์กร หรือผลตอบแทนของการลงทุน
- 3) การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานหรือตัวเปรียบเทียบสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว เพื่อให้องค์กรสามารถทราบได้ว่า การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ ถ้าองค์กรมีกระบวนการและขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ดี มักจะมีการนำวัตถุประสงค์นั้นกลับมาเป็นตัวชี้วัดและมาตรฐานอีกที การกำหนดตัวชี้วัดหรือมาตรฐานขององค์กร มักใช้วิธีการเทียบกับองค์กรอื่น (Benchmarking) ทั้งในอุตสาหกรรมเดียวกันและนอกอุตสาหกรรม
- 4) การประเมินผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น โดยใช้ตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นเป็นแนวทางในการประเมินผลและเก็บข้อมูล ถ้าเป็นการประเมินผลในระดับบุคคล การเก็บข้อมูลสามารถทำได้โดยการสังเกตพฤติกรรมหรือการให้ผู้บังคับบัญชาประเมินตามตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า แต่ถ้าเป็นการประเมินผลในระดับองค์กร ระบบข้อมูลขององค์กรถือว่าเป็นหัวใจที่สำคัญสำหรับการประเมินเนื่องจากข้อมูลต่างๆ ต้องมาจากแหล่งต่างๆ หลายแหล่ง ทั้งจากงบการเงิน ข้อมูลด้านการผลิต ข้อมูลด้านการตลาด หรือข้อมูลทางด้านบุคลากร ซึ่งในปัจจุบัน

องค์กรทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ได้ใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลในการประเมินผล

5) เปรียบเทียบผลที่ได้จากการประเมินกับมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งถ้าผลที่ออกมามีความแตกต่างจากมาตรฐานที่กำหนด แต่ผู้บริหารไม่สามารถยอมรับความแตกต่างนั้นได้ จะใช้แนวทางในการดำเนินการ 2 วิธี คือ ปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดีขึ้น และถ้ามาตรฐานสูงหรือต่ำเกินไป จะแก้ไขมาตรฐานหรือเกณฑ์นั้น

สำหรับเครื่องมือหรือเทคนิคที่ใช้ในการประเมินผลองค์กรในปัจจุบันมีหลายเครื่องมือด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็น ดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs) การเทียบเคียง (Benchmarking) การประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ซึ่งการเลือกใช้เครื่องมือใดเครื่องมือหนึ่งหรือทั้งหมดไปประยุกต์ใช้อย่างถูกต้องและเหมาะสม จะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการประเมินผลองค์กรและบรรลุประสิทธิผลที่ตั้งไว้เป็นอย่างดี

2.1.4 ดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลัก

การศึกษาทฤษฎีของดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs) ได้มีการศึกษาถึงความหมายของดัชนี คุณสมบัติของดัชนี รวมทั้งขั้นตอนในการจัดทำดัชนี โดยมีรายละเอียดต่างๆ ดังนี้

2.1.4.1 คำจำกัดความของดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลัก

Kaplan และ Norton (1996) และ พสุ เดชะรินทร์ (2546) ได้อธิบายว่า ดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลักเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดหรือประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กร

ดนัย เทียนพุฒ (2545) ได้อธิบายว่า ดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลักเป็นระบบจัดการกลยุทธ์ หรือระบบควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งจะแปลภารกิจ (Mission) และกลยุทธ์องค์กร (Strategies) ไปสู่ชุดของการวัดผลสำเร็จที่กำหนดกรอบสำหรับการวัดกลยุทธ์และระบบการจัดการ โดยจะมุ่งไปสู่การวัดผลสำเร็จขององค์กรหรือธุรกิจทั้งที่เป็นวัตถุประสงค์ด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน ซึ่งจะครอบคลุมใน 4 ด้าน (Perspective) คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโต

Parmenter (2010) ได้อธิบายว่า ดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลักเป็นการวัดสมรรถนะขององค์กรในด้านต่างๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรในปัจจุบันและในอนาคตมากที่สุด

โดยสรุป ดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลัก หมายถึง เครื่องมือการวัด หรือระบบจัดการกลยุทธ์ หรือระบบควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งจะแปลภารกิจ (Mission) และกลยุทธ์องค์กร (Strategies) ไปสู่ชุดของการวัดผลสำเร็จที่กำหนดกรอบสำหรับการวัดกลยุทธ์และระบบการจัดการ โดยจะมุ่งไปสู่การวัดผลสำเร็จขององค์กรหรือธุรกิจทั้งที่เป็นวัตถุประสงค์ด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน

2.1.4.2 วัดวัตถุประสงค์ของดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลัก

วัตถุประสงค์ของดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลักมีดังนี้ (दनัย เทียนพูน, 2545)

- 1) เพื่อให้ธุรกิจมีระบบวัดผลสำเร็จของธุรกิจ
- 2) เพื่อให้มีวิธีการวัดผลสำเร็จสำหรับองค์กรในอนาคตไม่ว่าจะเป็นในด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการเติบโต
- 3) เพื่อให้มีการปรับปรุงแผนกลยุทธ์ของธุรกิจ
- 4) เพื่อหาสาเหตุสำคัญที่จำเป็นต้องมีระบบวัดผลสำเร็จของแผนกลยุทธ์

2.1.4.3 คุณสมบัติของดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลักที่ดี

ลักษณะของดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลักที่ดี (Characteristics of a Good Key Performance Indicators) ตามแนวคิดของ พสุ เดชะรินทร์ (2546) ควรมีลักษณะดังนี้

- 1) สามารถวัดผลการดำเนินงานได้
- 2) สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร
- 3) วัดเฉพาะสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ Performance Indicators เป็นดัชนีที่แสดงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร และ Danger Indicators เป็นดัชนีที่แสดงถึงผลการดำเนินงานที่มีความสำคัญขององค์กรเช่นกัน แต่เป็นงานที่ไม่ค่อยเกิดข้อผิดพลาด และถ้าเมื่อไรที่มีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างมาก
- 4) มีทั้งดัชนีที่เป็นเหตุ (Lead Indicators) และเป็นผล (Lag Indicators)
- 5) มีทั้งดัชนีด้านการเงินและไม่ใช้ด้านการเงิน
- 6) ต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบดัชนีที่สร้างขึ้นทุกตัว

- 7) องค์กรต้องสามารถควบคุมดัชนีแต่ละตัวที่สร้างขึ้นได้อย่างน้อย 80% เพื่อให้สามารถสะท้อนถึงผลการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กร
- 8) บุคคลทั่วไปเป็นที่เข้าใจ และไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร
- 9) ช่วยให้ผู้บริหารหรือพนักงานสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินงานของตนเอง หน่วยงาน และองค์กรเป็นอย่างไร เช่น องค์กรบางแห่งนำผลของตัวชี้วัดใส่ไว้ในระบบ Intranet ภายในองค์กร โดยเป็นรูปภาพฟีกที่เข้าใจง่าย และประกอบด้วยสี่สากล

สำหรับแนวคิดของ ศิริชัย กาญจนวาสี (2550) ได้อธิบายถึงตัวบ่งชี้หรือดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลักที่ดี ควรมีคุณสมบัติดังนี้

- 1) **ความตรง (Validity)** คือ ดัชนีสามารถวัดผลการดำเนินงานได้อย่างถูกต้องแม่นยำ ประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 2 ประการ คือ มีความตรงประเด็น (Relevant) หมายถึง ตรงตามลักษณะที่มุ่งวัด เช่น GPA ใช้เป็นดัชนีวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยทั่วไป และมีความเป็นตัวแทน (Representative) หมายถึง ดัชนีมีความครอบคลุมองค์ประกอบที่สำคัญของคุณลักษณะที่มุ่งวัดอย่างครบถ้วน เช่น คุณภาพของผู้ที่ประชาสัมพันธ์ สามารถชี้วัดด้วยลักษณะการให้สารสนเทศ ความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการ ลักษณะการพูดจา สีนหน้าตาทางการให้บริการ
- 2) **ความเที่ยง (Reliability)** คือ ดัชนีสามารถวัดผลการดำเนินงานได้อย่างน่าเชื่อถือ หรือเมื่อทำการวัดซ้ำสามารถแสดงผลได้คงเส้นคงวา ประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 2 ประการ คือ ความเป็นปรนัย (Objectivity) หมายถึง ดัชนีควรขึ้นอยู่กับสภาวะที่เป็นอยู่หรือคุณสมบัติของสิ่งนั้นมากกว่าที่จะขึ้นอยู่กับความรู้สึกตามอัตวิสัย และมีความคลาดเคลื่อนต่ำ (Minimum Error) หมายถึง ค่าที่ได้ต้องมาจากแหล่งข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือ คลาดเคลื่อนต่ำ
- 3) **ความเป็นกลาง (Neutrality)** คือ ดัชนีต้องไม่ชี้นำเฉพาะลักษณะของความสำเร็จ หรือความล้มเหลว หรือความไม่ยุติธรรม และต้องไม่มีความลำเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง
- 4) **ความไว (Sensitivity)** คือ ดัชนีต้องมีมาตรและหน่วยวัดที่มีความละเอียดเพียงพอ รวมทั้งไวต่อคุณลักษณะที่มุ่งวัด

5) **สะดวกในการนำไปใช้ (Practicality)** คือ ดัชนีต้องเก็บข้อมูลได้ง่าย (Availability) แปลความหมายได้ง่าย (Interpretability) และเข้าใจง่าย

ลักษณะของดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลักที่ดีตามแนวคิดที่เรียกว่า SMART มีลักษณะดังนี้ (Shahin and Mahbod, 2007)

- 1) **S : Specific** หมายถึง ดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลักควรมีการระบุรายละเอียดชัดเจน ไม่กำกวมหรือกว้างเกินไป เพื่อให้สามารถอธิบายถึงสิ่งที่ต้องการจะบรรลุวัตถุประสงค์
- 2) **M : Measurable** หมายถึง ดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลักควรทำการวัดค่าได้ ซึ่งการวัดอาจจะเป็นในเชิงปริมาณหรือในเชิงคุณภาพ โดยการวัดควรจะเทียบกับมาตรฐานของสมรรถนะและมาตรฐานของสิ่งที่คาดหวังไว้
- 3) **A : Attainable and Aggressive** หมายถึง ดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลักควรจะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้และมีความเป็นเหตุเป็นผล
- 4) **R : Realistic and Result-oriented** หมายถึง ดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลักควรจะเป็นจริง การมีอยู่จริงจะเป็นประโยชน์ในการตรวจสอบความพร้อมของทรัพยากรได้ รวมทั้งดัชนีที่กำหนดขึ้นต้องไม่ก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบมากเกินไป
- 5) **T : Time-sensitive** หมายถึง ดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลักควรจะสามารถวัดผลได้ภายในเวลาที่กำหนด การมีกรอบเวลาจะเป็นประโยชน์ในการวัดความสำเร็จตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ นอกจากนี้ ควรมีการพัฒนาดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานให้ทันสมัยตามแผนการดำเนินงาน

โดยสรุป ดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลักที่ดีควรจะต้องประกอบด้วยดัชนีวัดผลด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน ควรมีการระบุรายละเอียดชัดเจน วัดผลได้อย่างถูกต้องแม่นยำภายในระยะเวลาที่กำหนด มีความน่าเชื่อถือ เป็นกลาง มีความไวต่อคุณลักษณะที่มุ่งวัด สามารถทำให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีเหตุมีผล ควรมีการปรับปรุงให้ทันสมัยเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร ควรเป็นตัวชี้วัดที่องค์กรสามารถควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ 80 เพื่อให้สะท้อนถึงผลการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ดี มีความสะดวกในการนำไปใช้ ควรมีผู้รับผิดชอบดัชนีวัดผลการดำเนินงานที่สร้างขึ้นทุกตัว และไม่ควรถูกก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร

2.1.4.4 ขั้นตอนการจัดทำดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลัก

จากการศึกษาการให้บริการภายในโรงแรมกรณีศึกษาแห่งหนึ่ง ได้มีการการอธิบายถึงขั้นตอนในการจัดทำดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลักโดยอาศัยเทคนิคการจัดลำดับความสำคัญของดัชนี ซึ่งอธิบายได้ดังนี้ (Shahin and Mahbod, 2007)

- 1) ศึกษาดัชนีวัดผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการในด้านนั้นๆ
- 2) กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลัก เช่น เกณฑ์ SMART (Specific, Measurable, Attainable, Realistic and Timely)
- 3) ประยุกต์ใช้เทคนิคในการจัดลำดับความสำคัญ เช่น เทคนิคกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (Analytical Hierarchy Process : AHP) เทคนิคกระบวนการโครงข่ายเชิงวิเคราะห์ (Analytic Network Process : ANP) เป็นต้น เพื่อหาน้ำหนักคะแนนของเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกดัชนี
- 4) กำหนดระดับคะแนน เช่น ระดับ 1 (ไม่สอดคล้องอย่างยิ่ง) ถึงระดับ 5 (สอดคล้องอย่างยิ่ง) เพื่อใช้สำหรับให้คะแนนดัชนีตามเกณฑ์ต่างๆ
- 5) คำนวณคะแนนความสำคัญของดัชนีแต่ละตัวและเรียงลำดับดัชนีที่มีคะแนนมากไปหาน้อย
- 6) คัดเลือกดัชนีที่มีคะแนนความสำคัญมากที่สุดและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรมากที่สุด

2.1.4.5 การกำหนดดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลัก

การกำหนดดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลัก เป็นกระบวนการในการคัดเลือกว่า ดัชนีตัวใดมีความสำคัญมากที่สุดและตัวใดมีความสำคัญรองๆ ลงไป ซึ่งการคัดเลือกดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลักมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2545)

- 1) ความสัมพันธ์ระหว่างดัชนี ดัชนีวัดผลการดำเนินงานบางตัวเป็นตัวย่อยของดัชนีวัดผลการดำเนินงานอีกตัวหนึ่ง เช่น ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมต่อคนต่อปี และค่าใช้จ่ายวิทยากรต่อค่าใช้จ่ายทั้งหมดนั้น เป็นตัวชี้วัดผลงานย่อยของค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมทั้งหมดต่อค่าจ้างทั้งปี
- 2) ระดับผลกระทบของตัวชี้วัดผลงาน เปรียบเทียบผลกระทบของดัชนีวัดผลการดำเนินงานที่มีต่อผลความคาดหวังและต่อองค์กร ให้พิจารณาเปรียบเทียบดูว่า ถ้าขาดดัชนีตัวใดแล้วจะส่งผลกระทบต่อผลความคาดหวังมากกว่ากัน

หรือถ้าขาดดัชนีตัวใดแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรมากที่สุด เช่น ในด้านคุณภาพของพนักงานใหม่ ดัชนีในเรื่องของอัตราการผ่านทดลองงาน จะสำคัญกว่าดัชนีในเรื่องอัตราการผ่านสัมภาษณ์

- 3) **ความสัมพันธ์ของดัชนีวัดผลการดำเนินงานกับเป้าหมายขององค์กร**
ดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลักในแต่ละปีสามารถเปลี่ยนแปลงได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเป้าหมายขององค์กรในแต่ละปีหรือแต่ละช่วงเวลา เช่น ถ้าปีนี้องค์กรมุ่งเน้นการลงทุน ดังนั้นดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลักในการสรรหา คือ ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายของการสรรหา แต่ถ้าปีนี้องค์กรเน้นเรื่องการขยายสาขา ดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลักของการสรรหา คือ อัตราการหาคนได้ตรงเวลา

2.1.4.6 การจัดทำรายละเอียดของดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลัก

การจัดทำรายละเอียดของดัชนีวัดผลการดำเนินงาน หรือเรียกว่า Measurement Template เพื่อแสดงรายละเอียดของดัชนีแต่ละตัวให้มีความชัดเจนและเกิดความเข้าใจในรายละเอียดของดัชนีแต่ละตัวอย่างตรงกัน โดยหัวข้อสำหรับรายละเอียดของดัชนีที่จัดทำขึ้นในแต่ละองค์กรอาจมีความแตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม Neely (1999) ได้สรุปรายละเอียดของดัชนีโดยทั่วไปที่ได้จากการศึกษาการวัดผลการดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วยหัวข้อดังต่อไปนี้

- 1) ชื่อของดัชนี
- 2) วัตถุประสงค์ในการวัด
- 3) ความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร
- 4) เป้าหมายของดัชนี
- 5) สูตรการคำนวณ
- 6) ความถี่ในการเก็บข้อมูล
- 7) ความถี่ในการตรวจติดตาม
- 8) ผู้รับผิดชอบในการเก็บข้อมูลและรายงานผล รวมทั้งต้องสามารถสอบกลับข้อมูลได้
- 9) แหล่งที่มาของข้อมูล
- 10) ผู้ควบคุมดูแลดัชนีที่สร้างขึ้น
- 11) แนวทางในการดำเนินงาน ในกรณีที่ไม่ผ่านเกณฑ์ของดัชนี
- 12) หมายเหตุ

นอกจากนี้ พสุ เดชะรินทร์ (2546) ได้เสนอแนวทางในการจัดทำรายละเอียดของดัชนี ซึ่งประกอบด้วยหัวข้อดังต่อไปนี้

- 1) ชื่อของดัชนี
- 2) ความหมายของดัชนี
- 3) วัตถุประสงค์ของดัชนี
- 4) สูตรในการคำนวณดัชนี
- 5) บุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบต่อดัชนี
- 6) บุคคลหรือหน่วยงานที่สนับสนุนต่อการบรรลุดัชนี
- 7) ความถี่ในการเก็บข้อมูลของดัชนี
- 8) ความพร้อมของข้อมูล (Availability of Data) โดยแบ่งลักษณะข้อมูลเป็น 3 กลุ่ม คือ
 - ตัวชี้วัดที่มีข้อมูลอยู่พร้อมแล้ว สามารถนำมาใช้ได้ทันที
 - ตัวชี้วัดที่คาดว่าจะมีข้อมูลอยู่ เพียงแต่ต้องมีการจัดเก็บหรือค้นหาข้อมูลให้ได้
 - ตัวชี้วัดที่ยังไม่มีข้อมูลในปัจจุบัน และไม่ทราบถึงวิธีการหรือแนวทางในการจัดเก็บข้อมูล
- 9) แหล่งข้อมูล
- 10) ลักษณะของรอบระยะเวลาการนำเสนอดัชนี (Periodicity of KPI Presentation i.e. annually, semi-annually, monthly, bi-monthly, daily, year to date)
- 11) หน่วยที่ใช้ในการวัด
- 12) ผู้ที่รับผิดชอบในการบรรลุเป้าหมาย
- 13) ผู้ที่รับผิดชอบในการกำหนดเป้าหมาย
- 14) ข้อมูลของดัชนีนั้นในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา (Baseline Date 3 Years)
- 15) เป้าหมายที่ต้องการที่จะบรรลุ 3 ปีล่วงหน้า
- 16) ดัชนีจะเป็นสีเขียวเมื่อ (This KPI will be Green when) โดยปกติสีที่ใช้ส่วนใหญ่จะประกอบด้วย สีเขียว (ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย) สีเหลือง (ผลการดำเนินงานอยู่ในเกณฑ์ที่น่าเป็นห่วง) และสีแดง (ผลการดำเนินงานอยู่ในเกณฑ์อันตราย) ดังนั้น จึงต้องกำหนดด้วยว่า ดัชนีแต่ละตัวจะเป็นสีเขียวเมื่อไหร่ โดยปกติจะมีทางเป็นไปได้อยู่ 3 ทาง คือ

- เขียวเมื่อสูงกว่าเป้าหมาย (Actual met above plan)
- เขียวเมื่อต่ำกว่าเป้าหมาย (Actual met below plan)
- เขียวเมื่ออยู่ระหว่างกลาง (Actual met between plan)

17) ช่วงระยะเวลาไหนที่ดัชนีจะเป็นสีแดง เหลือง เขียว

18) ผู้รับผิดชอบด้านข้อมูล (Data Maintenance) เป็นการกำหนดผู้ที่รับผิดชอบในการจัดหา จัดเก็บ และทำให้ข้อมูลของดัชนีนั้นๆ ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

2.1.4.7 ข้อควรระวังและข้อคิดในการจัดทำดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลัก

1) ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ ถ้าขาดการสนับสนุนอย่างเต็มที่จากผู้บริหารแล้ว การจัดทำระบบตัวชี้วัดยากที่จะประสบความสำเร็จ โอกาสจะประสบความสำเร็จจะสูงมากขึ้น ถ้าผู้บริหารลงมาคลุกคลีกับการทำ เนื่องจากการจัดทำระบบตัวชี้วัดจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากภายในองค์กร

2) ทุกคนภายในองค์กรจะต้องมีส่วนร่วมรับรู้และให้การสนับสนุนในการนำระบบการประเมินไปใช้

3) ต้องระวังอย่าให้ระบบตัวชี้วัดกลายเป็นเครื่องมือในการจับผิดพนักงาน รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการลดเงินเดือน หรือให้พนักงานออก ซึ่งจะเป็นการใช้ระบบตัวชี้วัดอย่างผิดวัตถุประสงค์ การนำระบบตัวชี้วัดมาใช้จะต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนว่าจะทำไปเพื่ออะไร และต้องการผลลัพธ์ใด

4) ต้องระวังไม่ให้เกิดการจัดทำระบบตัวชี้วัดเป็นเพียงแค่โครงการที่มีกำหนดระยะเวลา ทั้งนี้เนื่องจากระบบตัวชี้วัดเป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาไม่มีการสิ้นสุด และเป็นสิ่งที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้มีความเหมาะสมต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

5) ต้องระวังไม่ให้เกิดการจัดทำตัวชี้วัด และเป้าหมายมีความง่ายหรือยากเกินไป ในบางครั้งผู้บริหารจะหาทางเลี่ยงโดยการหาตัวชี้วัดและเป้าหมายที่บรรลุล่วง แต่ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดี และไม่ใช่ว่าเป้าหมายที่ท้าทาย หรือจัดทำตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ยากเกินไปที่จะมีทางบรรลุได้ ก็จะทำให้การทำระบบตัวชี้วัดยากที่จะประสบความสำเร็จ

6) การสื่อสารและทำความเข้าใจกับพนักงานเป็นขั้นตอนที่สำคัญสำหรับการจัดทำระบบตัวชี้วัด เนื่องจากการนำเครื่องมือหรือสิ่งใหม่ๆ มาใช้ภายในองค์กรจะต้องเจอกับการ

ต่อต้านจากผู้บริหารหรือพนักงานบางกลุ่ม ในขณะเดียวกัน พนักงานบางคนก็จะเป็นพวกช่างสงสัย ทำให้การนำระบบตัวชี้วัดไปใช้เป็นไปด้วยความยากลำบาก

7) การนำเอาระบบตัวชี้วัดหรือระบบการประเมินผลใดก็แล้วแต่ไปผูกกับระบบการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร ไม่ควรจะเร่งรีบทำตั้งแต่การพัฒนาระบบตัวชี้วัดใหม่ๆ ควรจะรอให้ระบบทั้งหมดนิ่งก่อน ทั้งในด้านของตัวชี้วัด เป้าหมาย หรือข้อมูลที่ใส่เข้าไป

8) ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องในการทำระบบตัวชี้วัดทุกคนจะต้องระลึกไว้เสมอว่าสิ่งที่กำลังทำ เป็นเพียงสมมติฐาน (Assumption) เท่านั้น ทุกสิ่งสมมติฐานที่จะเปลี่ยนแปลงและแก้ไขได้ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการจัดทำตัวชี้วัดหรือการกำหนดเป้าหมาย ในระดับต่างๆ ล้วนแล้วแต่เป็นสมมติฐานที่เกิดขึ้นเท่านั้น ในองค์กรบางแห่งของต่างประเทศ ได้ก้าวหน้าไปถึงขั้นการนำเอาหลักสถิติเข้ามาช่วย โดยใช้เป็นเครื่องมือในการทดสอบสมมติฐาน เมื่อมีข้อมูลจริงๆ เช่น ใช้ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ 2 ประการที่ตั้งสมมติฐานว่ามีความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล ว่าจริงๆ แล้วมีความสัมพันธ์ในลักษณะดังกล่าวเกิดขึ้นจริงหรือไม่

9) ในการจัดทำตัวชี้วัด การมีตัวอย่างของวัตถุประสงค์หรือตัวชี้วัดที่ได้มีการจัดทำแล้วนั้น จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง เนื่องจากจะช่วยให้ผู้ที่จัดทำขึ้นมาใหม่ ได้มีโอกาสเห็นตัวอย่างและประหยัดเวลาในการจัดทำ

2.1.5 การเทียบเคียง (Benchmarking) (บุญดี บุญญากิจ และ กมลวรรณ ศิริพานิช, 2545)

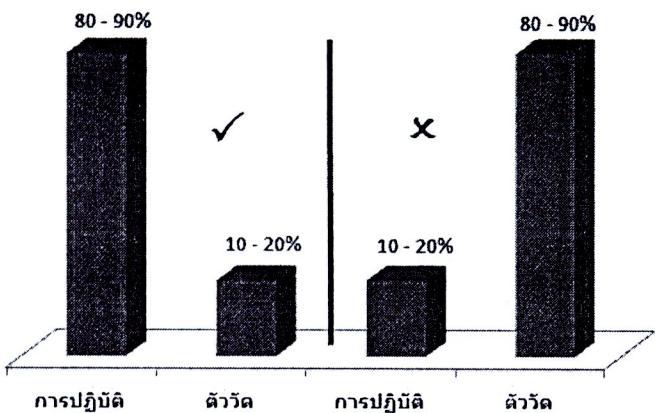
สำหรับเทคนิคการเทียบเคียงสามารถอธิบายความหมาย ขอบเขต ประเภท และรูปแบบกระบวนการทำการเทียบเคียงได้ดังนี้

2.1.5.1 ความหมายของ Benchmarking

ก่อนที่จะทำความเข้าใจในความหมายของคำว่า การเทียบเคียง หรือ Benchmarking ต้องเข้าใจคำว่า Benchmark เสียก่อน ซึ่งคำว่า Benchmark คือ ผลการปฏิบัติหรือสมรรถนะของผู้ที่ทำได้ดีที่สุด โดย Benchmark อาจไม่ใช่หน่วยงานหรือองค์กรที่สามารถดำเนินกิจการได้ดีที่สุดในโลก แต่อาจจะแค่เก่งที่สุดในประเทศหรือในธุรกิจใดธุรกิจหนึ่งเท่านั้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเป้าหมายว่าต้องการวัดเปรียบเทียบกับตนเองในระดับไหน และต้องการไปให้ถึงจุดไหน หากเป็นบริษัทเล็กๆ บริษัทหนึ่ง Benchmark อาจอยู่แค่ในระดับอุตสาหกรรมเดียวกันเท่านั้น อย่างไรก็ตาม

ตาม เมื่อมีศักยภาพมากขึ้น Benchmark อาจเปลี่ยนเป็นในระดับสูงขึ้นถึงระดับประเทศหรือระดับโลกต่อไป

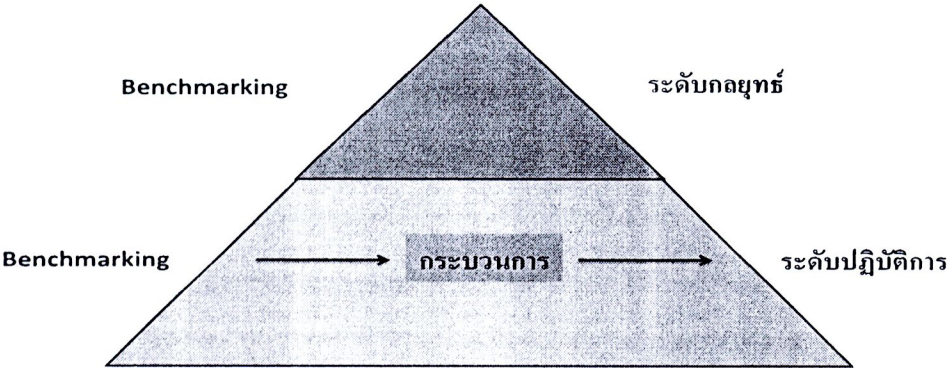
ส่วนการเทียบเคียง หรือ Benchmarking เป็นกระบวนการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติจากผู้อื่น ซึ่งเป็นการกระทำอย่างเปิดเผย เป็นระบบ และมีจุดประสงค์ไม่ใช่เพียงการลอกเลียนแบบเท่านั้น แต่เป็นการนำวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศที่ได้เรียนรู้มาประยุกต์ให้เหมาะสม ทั้งนี้ Benchmarking ไม่จำเป็นต้องทำเฉพาะกับคู่แข่งเท่านั้น แต่สามารถที่จะทำกับใครก็ได้ที่มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ บางครั้งอาจเกิดความเข้าใจว่า Benchmarking เน้นเฉพาะที่การเปรียบเทียบตัววัด แต่อันที่จริงแล้ว การเปรียบเทียบตัววัดเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการทำ Benchmarking เท่านั้น Benchmarking ที่แท้จริงเน้นการศึกษาวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดจากผู้อื่น แล้วนำวิธีการปฏิบัตินั้นมาใช้ปรับปรุงตนเอง จากรูปที่ 2.2 จะเห็นว่า ความเข้าใจที่ถูกต้องของการทำ Benchmarking คือ เน้นที่การศึกษาถึงวิธีการปฏิบัติ 80 – 90% และใช้ตัววัดเป็นการพิจารณาประกอบเพียง 10 – 20% เท่านั้น



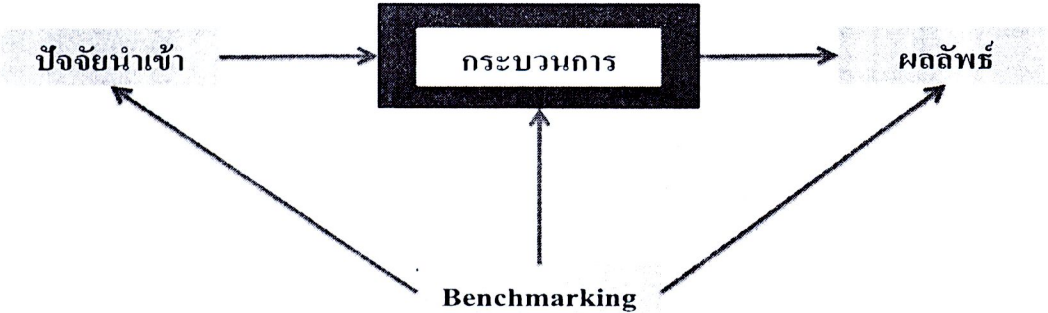
รูปที่ 2.2 ความเข้าใจที่ถูกต้องของ Benchmarking (บุญดี บุญญาภิจ และ กมลวรรณ ศิริพานิช, 2545)

2.1.5.2 ขอบเขตของการทำ Benchmarking

การทำ Benchmarking สามารถนำไปใช้ได้ทั่วทุกที่ในองค์กรทั้งระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติการดังรูปที่ 2.3 หรือ Benchmarking กระบวนการโดยเปรียบเทียบที่ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) หรือผลลัพธ์ (Result) ของกระบวนการ ดังรูปที่ 2.4 นั้นหมายความว่า การทำ Benchmarking สามารถทำได้ทุกเรื่อง



รูปที่ 2.3 Benchmarking สามารถทำได้ทั้งระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติการ (บุญดี บุญญากิจ และ กมลวรรณ ศิริพานิช, 2545)



รูปที่ 2.4 สามารถทำ Benchmarking ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ หรือผลลัพธ์ได้ (บุญดี บุญญากิจ และ กมลวรรณ ศิริพานิช, 2545)

2.1.5.3 ประเภทของ Benchmarking

การแบ่งประเภทของ Benchmarking สามารถแบ่งได้ 2 วิธี คือ

1) แบ่งตามวัตถุประสงค์ของ Benchmarking เป็นการแบ่งโดยพิจารณาว่า ต้องการเทียบกับองค์กรหรือหน่วยงานอื่นในเรื่องอะไร ซึ่งแบ่งออกได้ดังนี้

- **Performance Benchmarking** หรือเรียกว่า Result Benchmarking เป็นการเปรียบเทียบเฉพาะผลของการปฏิบัติงาน หรือตัวชี้วัดระหว่างเราและคู่เปรียบเทียบ เพื่อดูความสามารถในการปฏิบัติของกิจกรรม หรือผลลัพธ์การทำงานของกระบวนการต่างๆ ว่าเป็นอย่างไร ซึ่งการทำ Performance Benchmarking เป็นเพียงแค่การเปรียบเทียบตัวเลขเพื่อบอกให้องค์กรรับทราบเท่านั้นว่า ขณะนี้สถานการณ์ขององค์กรเป็นอย่างไร มีจุดอ่อนจุดแข็งตรงไหน

แต่ไม่ได้บอกถึงวิธีการว่า จะปรับปรุงได้อย่างไร และคนที่ทำได้ดีกว่า เขาทำได้อย่างไร เหมาะสำหรับผู้เริ่มทำ Benchmarking ใหม่ ๆ

- **Process Benchmarking** เป็นการเปรียบเทียบกระบวนการทำงานหรือวิธีการปฏิบัติงานระหว่างองค์กรเรากับองค์กรอื่น โดยเน้นวิธีการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่ดีจากองค์กรอื่น เพื่อนำมาปรับปรุงองค์กรของตนเอง ซึ่งเป็นวิธีการที่นิยมมากที่สุด เนื่องจากก่อให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ และสามารถที่จะตอบคำถามได้ว่า องค์กรที่มีการปฏิบัติที่ดีนั้นเขาทำได้อย่างไร จึงเป็นการค้นหาวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) ซึ่งสามารถทำได้ทั้งกระบวนการธุรกิจ กระบวนการสนับสนุน และกระบวนการบริหารจัดการ

- **Product Benchmarking** หรือเรียกว่า Customer Satisfaction Benchmarking คือ การเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าว่าลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุดในคุณลักษณะใดของสินค้า จากนั้นนำผลสรุปของความพึงพอใจของลูกค้าในประเด็นคุณภาพการบริการ การออกแบบมาเปรียบเทียบกับระหว่างผลิตภัณฑ์ของเราและผลิตภัณฑ์หรือการบริการของบริษัทที่เราไปทำ Benchmarking ว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร ส่วนใหญ่นิยมทำในสินค้ากลุ่มที่เป็นเทคโนโลยีหรือสินค้าบริการที่ต้องตามแฟชั่น

- **Strategy Benchmarking** เป็นการศึกษาเปรียบเทียบกลยุทธ์ระหว่างองค์กรเรากับองค์กรที่ประสบความสำเร็จในด้านการวางกลยุทธ์ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นองค์กรที่มีประวัติอยู่รอดมายาวนานหรือประสบความสำเร็จด้านธุรกิจอย่างต่อเนื่อง โดยเป็นการทำ Benchmarking ระดับสูง ส่วนใหญ่ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญเข้ามาช่วย ผลที่ได้จะเป็นผลกระทบในระยะยาวและจะมีผลต่อองค์กรอย่างรุนแรงซึ่งอาจเป็นการพลิกโฉมหน้าขององค์กรได้เลย

2) **แบ่งตามผู้ที่ไปเปรียบเทียบกับ** เป็นการแบ่งโดยพิจารณาว่า กลุ่มที่เป็นคู่เปรียบเทียบกับเราคือใคร ซึ่งแบ่งได้ดังนี้

- **Internal Benchmarking** เป็นการเปรียบเทียบตัววัดหรือความสามารถในการปฏิบัติกับผู้ที่อยู่ภายในองค์กรเดียวกันหรือภายใต้กลุ่มบริษัทในเครือเดียวกัน เป็นการทำได้ง่าย เพราะกระบวนการทำงานมีความใกล้เคียงกันและข้อมูลมักจะไม่เป็นความลับ ซึ่งส่วนใหญ่จะนำไปสู่การสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Work Standard) ให้แก่องค์กรและกลุ่มภายในองค์กร เนื่องจากทุกหน่วยงานจะเรียนรู้วิธีปฏิบัติจากผู้ที่เกี่ยวข้อง และสร้างรูปแบบที่เป็นวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) ของกลุ่มขึ้นมา หลายองค์กรที่เริ่มทำ Benchmarking มักเริ่มจากการ

ทำ Internal Benchmarking ก่อน จากนั้นจึงขยายไปสู่การเปรียบเทียบกับองค์กรภายนอก อย่างไรก็ตาม การทำ Benchmarking แบบนี้ ประโยชน์ที่ได้รับมีจำกัด เนื่องจากการเรียนรู้อยู่ในวงแคบเท่านั้น เมื่อองค์กรทำ Benchmarking แบบนี้ไปสักพักจะพบช่องว่างที่จะสามารถเรียนรู้ซึ่งกันและกันได้แคบลงเรื่อยๆ จนในที่สุด แนวทางการปฏิบัติงานของแต่ละองค์กรที่อยู่ในกลุ่มจะใกล้เคียงกัน

- **Competitive Benchmarking** คือ การทำ Benchmarking กับคู่แข่งของเราโดยตรง การเก็บข้อมูลจะค่อนข้างลำบากเพราะข้อมูลเป็นความลับ อาจจะได้แค่บางกระบวนการเท่านั้น และอาจต้องอาศัยบุคคลที่สามเข้าไปช่วยเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล การทำ Benchmarking แบบนี้ให้ผลในเชิงของการขึ้นบอกระดับถึงตำแหน่งของตนในธุรกิจนั้นๆ และขึ้นไปถึงสิ่งที่เป็นจุดอ่อนจุดแข็งของตนมากกว่าการเรียนรู้ที่จะก่อให้เกิดนวัตกรรมการปรับปรุงหรือมากกว่าที่จะค้นหาวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สามารถเรียนรู้ได้จริงๆ

- **Industrial Benchmarking** เป็นการเปรียบเทียบกับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน แต่ไม่ใช่ผู้ที่เป็นคู่แข่งกันโดยตรง เช่น บริษัทผลิตปลากะป๋องสามารถทำ Benchmarking กับบริษัทผลิตผลไม้กระป๋องได้ ซึ่งสามารถช่วยหลีกเลี่ยงปัญหาในการเก็บข้อมูลเพราะสามารถเก็บข้อมูลได้ง่ายกว่า ในเชิงการเรียนรู้อาจได้เรียนรู้วิธีการทำงานซึ่งสามารถนำมาปรับใช้กับเราได้บ้าง แต่อย่างไรก็ตาม การทำ Industrial Benchmarking ยังไม่ได้ทำให้เกิดนวัตกรรมการปรับปรุงใหม่ๆ มากนัก เมื่อเทียบกับการทำ Generic Benchmarking

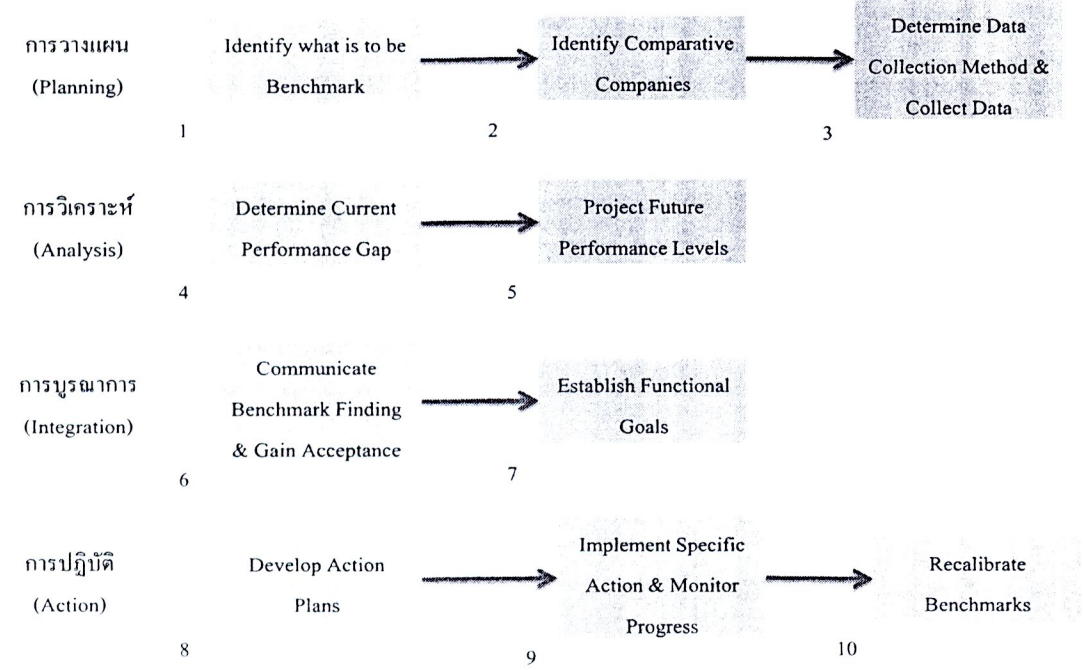
- **Generic Benchmarking หรือ Functional Benchmarking** เป็นการทำ Benchmarking กับองค์กรใดก็ตาม ซึ่งมีความเป็นเลิศในกระบวนการทำงานนั้นๆ ซึ่งองค์กรนั้นอาจมีธุรกิจแตกต่างจากเราโดยสิ้นเชิง การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบระหว่างเราและผู้ที่เป็นคู่เปรียบเทียบกับมาจากต่างธุรกิจแต่มีความเป็นเลิศในการปฏิบัตินั้นทำได้ค่อนข้างยาก ต้องอาศัยการวิเคราะห์ความคล้ายคลึงกันที่มีเหตุผล และบางเรื่องอาจจะเปรียบเทียบไม่ได้เลยก็ได้ แต่จะพบว่าการทำ Benchmarking แบบนี้ก่อให้เกิดนวัตกรรมการปรับปรุงใหม่ๆ ได้ดีที่สุด ให้ความรู้ใหม่ๆ และให้มุมมองใหม่ๆ ซึ่งเราจะไม่ได้ในจากการทำ Benchmarking แบบอื่น

2.1.5.4 รูปแบบกระบวนการทำ Benchmarking (Benchmarking Model)

รูปแบบในการทำ Benchmarking ได้ถูกพัฒนาขึ้นและนำไปใช้โดยองค์กรต่างๆ ทั่วโลกอย่างหลากหลาย ซึ่งประมาณว่ามีรูปแบบและวิธีการทำ Benchmarking ทั้งหมดมากกว่า 65

รูปแบบ แต่โดยหลักแล้วพบว่าทุกรูปแบบมีพื้นฐานที่ใกล้เคียงกัน และยึดถือตามกรอบแนวคิดที่เหมือนกันคือ แนวคิดของการใช้วงจรเดมมิง หรือ PDCA Cycle มาใช้ในการกำหนดรูปแบบของการทำ Benchmarking

รูปแบบการทำ Benchmarking ที่เป็นรูปแบบมาตรฐานที่ได้รับความนิยมมากที่สุดคือ รูปแบบของ Xerox Corporation ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก และ 10 ขั้นตอนย่อย ดังแสดงในรูปที่ 2.5



รูปที่ 2.5 ขั้นตอนของกระบวนการ Benchmarking มี 4 ขั้นตอนหลัก และ 10 ขั้นตอนย่อย (บุญดี บุญญาภิจ และ กมลวรรณ ศิริพานิช, 2545)

2.1.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย จำเป็นต้องเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการวิจัยอย่างชัดเจน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้อง และสามารถตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ จากนั้นจึงต้องวางแผนที่จะเลือกเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ซึ่งโดยทั่วไปมีแหล่งข้อมูล 2 ประเภท คือ แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Source of Data) ซึ่งเป็นแหล่งเริ่มต้นในการค้นคว้าหาข้อมูลสำหรับการวิจัย โดยมีทั้งแหล่งข้อมูลทุติยภูมิภายใน ซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลที่ใกล้ตัว เช่น รายงานการเงินของบริษัท และแหล่งข้อมูลทุติยภูมิภายนอก ซึ่งเป็นแหล่งที่รวบรวมเอกสารตีพิมพ์ในรูปแบบหนังสือ บทความ รวมทั้ง Internet แหล่งข้อมูลอีกประเภท คือ

แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Source of Data) ซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลที่มีความเป็นปัจจุบัน ทันสมัย และสามารถตอบปัญหาสำหรับการวิจัยได้ดีกว่าข้อมูลทุติยภูมิ โดยการจะได้ข้อมูลประเภทนี้สามารถได้จากการสังเกตในสถานการณ์ที่ปรากฏ (Observation) พร้อมทั้งไม่ประสงค์ให้หน่วยที่ถูกเก็บข้อมูลรู้ตัว เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นธรรมชาติมากที่สุด ส่วนอีกวิธีหนึ่งคือ การสำรวจ (Survey) โดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งเป็นวิธีที่นิยมกว่าการสังเกต เนื่องจากได้ข้อมูลที่มีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ และตรงกับวัตถุประสงค์สำหรับการวิจัย

ดังนั้น เมื่อทราบถึงแหล่งข้อมูลแล้ว จึงสามารถสรุปวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งโดยทั่วไปมี 2 วิธี คือ การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ ซึ่งจะใช้แบบสอบถาม เหมาะกับกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ ต้องใช้เวลา และค่าใช้จ่ายสูง แต่ข้อมูลที่ได้อาจไม่ลึกซึ้ง และการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ นิยมใช้การสังเกต การสัมภาษณ์ และสนทนากลุ่ม เหมาะสำหรับกลุ่มตัวอย่างขนาดเล็กที่ต้องการข้อมูลเชิงลึก (กฤษสิริ รื่นรัมย์, 2549)

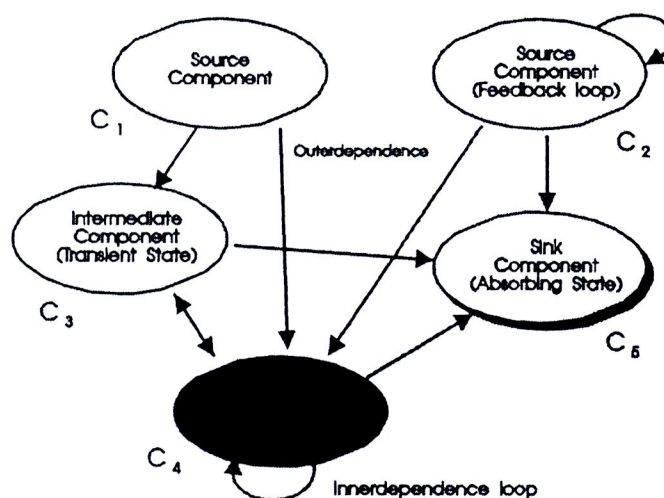
2.1.7 เทคนิคกระบวนการโครงข่ายเชิงวิเคราะห์ (Saaty, 1999)

เทคนิคกระบวนการโครงข่ายเชิงวิเคราะห์ (Analytic Network Process : ANP) เป็นเทคนิคหนึ่งที่ใช้ในการจัดลำดับความสำคัญในรูปแบบของสเกลแบบอัตราส่วน (Ratio Scales) ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงการวัดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ (Elements) ที่เกี่ยวข้องกันภายใต้เกณฑ์ที่ใช้ควบคุม (Control Criteria) โดยใช้ซูเปอร์เมตริก ซึ่งจะมีการเรียงลำดับความสำคัญของเกณฑ์ในแนวคอลัมน์ ANP สามารถแสดงผลลัพธ์ของโครงข่ายทั้งภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่มขององค์ประกอบ (Clusters of Elements) โดยรูปแบบการตัดสินใจของ ANP ไม่จำเป็นต้องมีการระบุลำดับชั้น (Levels) หรือลักษณะโครงสร้างลำดับชั้น (Hierarchy) ทำให้ ANP สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจได้อย่างหลากหลาย

ANP ประกอบด้วย 2 ส่วนหลัก โดยส่วนที่ 1 จะเกี่ยวข้องกับโครงข่ายของเกณฑ์และเกณฑ์ย่อยที่ใช้ในการควบคุมความสัมพันธ์ภายในโครงข่าย และส่วนที่ 2 จะเกี่ยวข้องกับโครงข่ายของความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบและกลุ่มขององค์ประกอบ ซึ่งรูปแบบของโครงข่ายจะแปรเปลี่ยนตามเกณฑ์ต่างๆ ทำให้ซูเปอร์เมตริกแตกต่างกันด้วย ท้ายที่สุด ในแต่ละซูเปอร์เมตริกจะถูกให้น้ำหนักโดยการจัดลำดับความสำคัญของเกณฑ์ที่ใช้ควบคุม และผลลัพธ์ที่ได้จะถูกวิเคราะห์ตามเกณฑ์ที่ใช้ควบคุมทั้งหมด

สำหรับระบบการประมวลผลในซูเปอร์เมตริก อธิบายได้โดยสมมติให้ในระบบการตัดสินใจหนึ่งมีจำนวนกลุ่มขององค์ประกอบ (Clusters or Components) N กลุ่ม โดยที่

องค์ประกอบในแต่ละกลุ่มมีความเกี่ยวข้องหรือมีผลกระทบกับองค์ประกอบภายในกลุ่มอื่นบางตัวหรือทุกตัว สมมติให้กลุ่มองค์ประกอบ h ซึ่งแทนด้วย C_h เมื่อ $h = 1, 2, \dots, N$ มีจำนวนองค์ประกอบ n_h ตัว ซึ่งแทนแต่ละองค์ประกอบด้วย $e_{h1}, e_{h2}, \dots, e_{h n_h}$ ผลกระทบที่เกิดขึ้นในเซตขององค์ประกอบในกลุ่มกับองค์ประกอบอื่นในระบบถูกแสดงด้วยเวกเตอร์ลำดับความสำคัญแบบสเกลอัตราส่วน ลักษณะตัวอย่างการเชื่อมโยงหรือผลกระทบในระบบโครงข่ายแสดงได้ดังรูปที่ 2.6 ซึ่งจะเห็นว่า องค์ประกอบในกลุ่มหนึ่งไปมีผลกระทบกับองค์ประกอบของอีกกลุ่มหนึ่งหรือเป็นกลุ่มที่ไม่มีลูกศรเข้าภายในกลุ่ม จะเรียกว่า Source Component เช่น กลุ่ม C_1 สำหรับองค์ประกอบในกลุ่มหนึ่งที่ได้รับผลกระทบจากองค์ประกอบของอีกกลุ่มหนึ่งหรือกลุ่มที่ไม่มีลูกศรออกจากกลุ่ม จะเรียกว่า Sink Component เช่น กลุ่ม C_5 และองค์ประกอบในกลุ่มที่ได้รับผลกระทบและส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบในกลุ่มอื่นๆ หรือมีทั้งลูกศรเข้าและออกจากกลุ่มเรียกว่า Transient Component เช่น กลุ่ม C_3 ส่วน Loops ที่เกิดในลักษณะของกลุ่ม C_2 และ C_4 เป็นการมีผลกระทบภายในกลุ่มของตนเอง และเวกเตอร์ลำดับความสำคัญได้มาจากตำแหน่งที่เหมาะสมในเวกเตอร์คอลัมน์ของซูเปอร์เมตริกดังแสดงในรูปที่ 2.7



รูปที่ 2.6 ตัวอย่างการเชื่อมโยงภายในโครงข่ายของ ANP (Saaty, 1999)

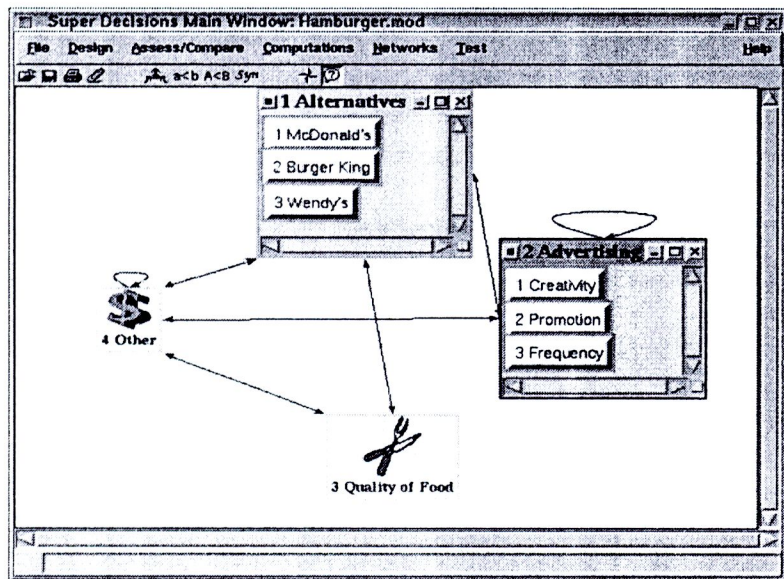
$$\begin{array}{c}
 \begin{array}{c}
 C_1 \\
 C_2 \\
 \vdots \\
 C_N
 \end{array}
 \end{array}
 \begin{array}{c}
 \begin{array}{c}
 e_{11} \\
 e_{12} \\
 \vdots \\
 e_{1n_1} \\
 e_{21} \\
 e_{22} \\
 \vdots \\
 e_{2n_2} \\
 \vdots \\
 e_{N1} \\
 e_{N2} \\
 \vdots \\
 e_{Nn_N}
 \end{array}
 \end{array}
 \begin{array}{c}
 C_1 \quad C_2 \quad \dots \quad C_N \\
 e_{11}e_{12}\dots e_{1n_1} \quad e_{21}e_{22}\dots e_{2n_2} \quad \dots \quad e_{N1}e_{N2}\dots e_{Nn_N} \\
 \left[\begin{array}{cccc}
 W_{11} & W_{12} & \dots & W_{1N} \\
 W_{21} & W_{22} & \dots & W_{2N} \\
 \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\
 W_{N1} & W_{N2} & \dots & W_{NN}
 \end{array} \right]
 \end{array}$$

รูปที่ 2.7 ซุปเปอร์เมตริก (Saaty, 1999)

จากรูปที่ 2.7 จะเห็นว่า ซุปเปอร์เมตริกเกิดจากเมตริกย่อยๆ มารวมกัน โดยมีการเปรียบเทียบเมตริกย่อยเป็นคู่ๆ และมีการเปรียบเทียบแต่ละองค์ประกอบภายในเมตริกย่อยคู่ๆ นั้นด้วย ซึ่งในแต่ละคอลัมน์ของเมตริกจะมีการรวมกัน และอาศัยกระบวนการทางสถิติที่ทำให้เมตริกกลายเป็น Stochastic Matrix การมีผลระหว่างกันในซุปเปอร์เมตริกจะวัดโดยใช้ องค์ประกอบที่ต่างกันหลายๆ องค์ประกอบเปรียบเทียบกัน ผลของซุปเปอร์เมตริกที่แตกต่างกัน ได้ถูกพัฒนาขึ้นภายใต้เกณฑ์แต่ละเกณฑ์ และในส่วนขององค์ประกอบต่างๆ จะมีการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างกันบนแต่ละเกณฑ์ ซึ่งอยู่บนสุดของคอลัมน์ในซุปเปอร์เมตริก ดังนั้น น้ำหนักความสำคัญของแต่ละองค์ประกอบซึ่งอยู่ในเมตริกที่ได้จากการเปรียบเทียบเป็นคู่ๆ ภายใต้เกณฑ์ต่างๆ ที่อยู่บนสุดของคอลัมน์ของซุปเปอร์เมตริกจะถูกพัฒนาเป็น ไอเกนเวคเตอร์ในแต่ละคอลัมน์ และจะนำไปไว้ในซุปเปอร์เมตริกจนครบทุกเมตริกที่มีการเปรียบเทียบเป็นคู่ๆ จากนั้นเมื่อได้ซุปเปอร์เมตริกที่มีกระบวนการทางสถิติของเมตริกดังที่กล่าวมาแล้ว จะมีกระบวนการทางสถิติที่ทำให้ได้เป็น Weight Supermatrix ซึ่งใช้สัญลักษณ์ W และจะต้องมีการลิมิต Weighted Supermatrix เพื่อให้มีค่าน้ำหนักคะแนนที่เสถียร (ดวงทอง เวทนารัตน์ และ ชูเวช ชาญสง่าเวช, 2547)

ในปัจจุบัน Thomas Saaty ได้พัฒนา ANP เป็นโปรแกรมสำเร็จรูปชื่อว่า Super Decisions ซึ่งสามารถช่วยในการตัดสินใจที่มีความซับซ้อน และสามารถแสดงให้เห็นถึงความสำคัญขององค์ประกอบต่างๆ ที่ต้องการได้ โดยวิธีการตัดสินใจของโปรแกรม Super

Decisions จะอยู่ภายใต้พื้นฐานของการให้คะแนนความสำคัญ (Priorities) และสามารถสร้าง
โครงข่ายขององค์ประกอบหรือกลุ่มขององค์ประกอบได้อย่างไม่จำกัด (Saaty, 2010 : online)
ตัวอย่างลักษณะของโปรแกรม Super Decisions แสดงได้ดังรูปที่ 2.8



รูปที่ 2.8 ลักษณะโปรแกรม Super Decisions (Saaty, 2010 : online)

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้มีการศึกษาการพัฒนาดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลัก
และการพัฒนาเทคนิคการจัดลำดับความสำคัญของเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกดัชนี โดยมี
รายละเอียดดังนี้

2.2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลัก

ในช่วงที่ผ่านมา องค์กรต่าง ๆ ได้มีการพัฒนาดัชนีวัดการดำเนินงานหลักเพื่อใช้เป็น
เครื่องมือในการประเมินผลองค์กรมากมาย ซึ่งในด้านของอุตสาหกรรมได้มีการวิจัยเกี่ยวกับการ
พัฒนาดัชนีสำหรับเป็นเครื่องมือในการรายงานผลให้กับผู้บริหารและเป็นดัชนีวัดผลสำเร็จของ
องค์กร (ไพบุลย์ คงสุภาพศิริ, 2544) มีการพัฒนาดัชนีชี้วัดการบริหารจัดการโรงงานผลิตและ
นำเข้าชุดฝึกระบบอัตโนมัติเพื่อการศึกษา โดยการศึกษาสภาพการบริหาร ค้นหาสาเหตุปัญหา
ชี้แจงผู้บริหาร ระดมความคิดจากผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง จนกระทั่งทำการคัดเลือกดัชนีและ
ได้ดัชนีที่เป็นเครื่องมือช่วยประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร (ธนพล ศรีจามจุรีย, 2545) ซึ่ง

การพัฒนาดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลักควรมีเกณฑ์ในการตรวจสอบหรือเกณฑ์ในการคัดเลือกดัชนี เพื่อให้ได้ดัชนีที่มีความเหมาะสมและสะท้อนถึงผลการดำเนินงานขององค์กรนั้นๆ (พสุ เดชะรินทร์, 2546) โดยการพัฒนาดัชนีของฝ่ายโรงงานในโรงงานผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติกได้มีการประยุกต์ใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกดัชนีดังนี้ (กันยา อัครอารีย์, 2545)

- 1) ความสัมพันธ์กับนโยบายการบริหารงานขององค์กร และแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ
- 2) ครอบคลุมปัจจัยสู่ความสำเร็จของหน่วยงาน
- 3) ช่วยให้ผู้บริหารติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ดี
- 4) วัดผลการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ ได้จริง
- 5) ก่อให้เกิดความร่วมมือกันของพนักงานทุกระดับ
- 6) ผลักดันให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการพัฒนาการปรับปรุงการทำงาน
- 7) ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในอนาคต
- 8) มีการวัดที่สมดุลทุกด้าน
- 9) มีการกำหนดค่าอ้างอิงที่เหมาะสมเพื่อประเมินผลการดำเนินงาน
- 10) มีระบบการได้มาซึ่งข้อมูลและการรายงานผลที่ชัดเจนและเข้าใจงาน

ซึ่งเกณฑ์ดังกล่าว ทำให้ได้ดัชนีที่มีความเหมาะสม และสามารถนำดัชนีที่ได้พัฒนาขึ้นไปใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานได้ และยังมีการพัฒนาดัชนีวัดผลการดำเนินงานสำหรับงานการพยาบาลอุบัติเหตุและฉุกเฉิน โรงพยาบาลราชวิถี ซึ่งได้มีการกำหนดเกณฑ์ในการตรวจสอบคุณภาพดัชนีตามแนวคิดของ พสุ เดชะรินทร์ (2546) ดังนี้ (นิรัชรา ก่อกุลดิลก, 2547)

- 1) ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้นสามารถนำไปวัดผลการปฏิบัติงานได้จริง
- 2) ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานสามารถสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานของงานการพยาบาลอุบัติเหตุและฉุกเฉินที่นำไปสู่ผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่ดีขึ้น
- 3) ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้นง่ายในการเก็บข้อมูล มีความถูกต้องและเหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน
- 4) ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมในด้านต้นทุนของการเก็บรวบรวมข้อมูล

5) ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้นส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรภายในหน่วยงาน

การพัฒนาตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักในด้านการให้บริการ ได้มีการกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกดัชนีเช่นกัน ยกตัวอย่างการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักด้านคุณภาพบริการของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ได้มีการจำแนกดัชนีที่ได้จากการศึกษาออกเป็น 4 มุมมอง ตามแนวคิดของสหภาพยุโรป ได้แก่ คุณภาพ ความต่อเนื่อง ความเชื่อถือได้ และความพึงพอใจของลูกค้า จากนั้นจึงทำการคัดเลือกดัชนีโดยมีการกำหนดเกณฑ์หลัก 2 เกณฑ์ คือ

- 1) เกณฑ์หลักด้านความเหมาะสมกับองค์กร ซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์รอง 4 เกณฑ์ ได้แก่ ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร สะท้อนถึงผลการดำเนินงาน ก่อให้เกิดการพัฒนาองค์กร และความชัดเจนของดัชนีวัดผลการดำเนินงาน และ
- 2) เกณฑ์หลักด้านความพร้อมของข้อมูล ประกอบด้วยเกณฑ์รอง 3 เกณฑ์ ได้แก่ ความพร้อมของข้อมูล ความถูกต้องของข้อมูล และความทันสมัยของข้อมูล

เมื่อคัดเลือกดัชนีตามเกณฑ์ดังกล่าว ทำให้ได้ดัชนีที่มีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรมากที่สุด และครอบคลุมทั้ง 4 มุมมอง (ปารเมศ ชุติมา และ กุณฑญา เปลี่ยนสมัย, 2551) นอกจากนี้ การคัดเลือกหรือการทดสอบคุณภาพดัชนีวัดผลการดำเนินงานแต่ละตัวเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นโดยคะแนนที่แสดงถึงคุณภาพของดัชนีแต่ละตัว เช่น คะแนน 1 – 3 ซึ่ง 3 เป็นดัชนีที่มีคุณภาพมาก 1 เป็นดัชนีที่มีคุณภาพต่ำ สามารถที่จะทำการรวมคะแนนของดัชนีแต่ละตัวและกลายเป็นเครื่องมือหนึ่งในการจัดลำดับความสำคัญของดัชนีแต่ละตัว อย่างไรก็ตาม การทดสอบคุณภาพของดัชนีลักษณะนี้ต้องมีข้อควรระวังไว้บ้าง เช่น ดัชนีบางตัวอาจจะเป็นดัชนีที่ดี แต่ขาดข้อมูล ทำให้ได้คะแนนรวมต่ำทั้งๆ ที่เป็นดัชนีที่ดี และถ้าดูที่คะแนนรวมเพียงอย่างเดียว อาจจะทำให้การหลงผิดไปได้ ดังนั้น ผู้บริหารควรจะเริ่มเก็บข้อมูลเกี่ยวกับดัชนีตัวนั้น เพื่อที่จะสามารถนำดัชนีตัวนั้นมาใช้ต่อไป (พลุ เดชะรินทร์, 2546)

2.2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวกับพัฒนาดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลักด้านการให้บริการ

ในช่วงปี 1985 ซึ่งเป็นช่วงที่อุตสาหกรรมและธุรกิจบริการมีการแข่งขันกันอย่างสูง Parasuraman, Zeithaml และ Berry ได้ศึกษาและพัฒนาเครื่องมือในการตรวจวัดและจัดการกับคุณภาพบริการ เรียกว่า SERVQUAL ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ถูกค้นพบจากการประเมินคุณภาพบริการตามมุมมองของลูกค้า โดยแบ่งคุณภาพบริการเป็น 10 ด้าน คือ Reliability, Responsiveness, Competence, Access, Courtesy, Communication, Credibility, Security, Understanding/knowing the customer และ Tangibles ต่อมาในปี 1988 ได้ทำการรวมกลุ่มของคุณภาพบริการทั้ง 10 ด้าน เหลือเพียง 5 ด้าน เนื่องจากมุมมองหรือมิติที่สำคัญกับการประเมินคุณภาพบริการมีเพียงแค่ Reliability, Tangibles และ Responsiveness ส่วนอีก 7 ด้านที่เหลือ ยุบเป็น Assurance และ Empathy ดังนั้น สามารถสรุปมุมมองของ SERVQUAL ที่ใช้ในการวัดความคาดหวังและการรับรู้ของลูกค้า 5 ด้าน ซึ่งเรียกว่า แบบจำลอง PZB โดยมีมุมมองต่างๆ ดังนี้ (Buttle, 1996)

- 1) **ความเชื่อถือได้ (Reliability)** คือ ความสามารถในการให้บริการได้ตามที่สัญญาไว้
- 2) **การรับรอง (Assurance)** คือ ความรู้และมารยาทของผู้ให้บริการ รวมถึงความสามารถในการแสดงความน่าเชื่อถือและความเชื่อมั่น
- 3) **การมีตัวตน (Tangible)** คือ การมีวัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก บุคลากร และเครื่องมือที่ใช้ในการสื่อสาร
- 4) **ความเอาใจใส่ (Empathy)** คือ การเอาใจใส่ดูแลและให้ความสนใจในลูกค้า เป็นการส่วนตัวได้ และเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้า
- 5) **การตอบสนองลูกค้า (Responsiveness)** คือ ความตั้งใจที่จะช่วยเหลือลูกค้า และมีความพร้อมในการให้บริการ

หลังจากที่มีการศึกษาถึงมุมมองที่สำคัญสำหรับการประเมินคุณภาพการให้บริการ สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่จำเป็นต้องมีในระบบการประเมินคุณภาพบริการ คือ ดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการให้บริการลูกค้า อีกทั้งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมผู้ให้บริการให้สามารถบริการได้อย่างมีคุณภาพและต่อเนื่อง และเกิดความเป็นธรรมแก่ลูกค้า จึงได้มีการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลักด้านการขนส่งสินค้า ซึ่งพบว่า การที่

จะทำให้ผลิตภัณฑ์เกิดความน่าสนใจต่อลูกค้า ปัจจัยสำคัญมาจากการให้บริการต่อลูกค้าเป็น
อย่างดี ดังนั้นจึงเกิดแนวคิดที่จะทำการประเมินคุณภาพบริการโดยใช้ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน
หลัก ซึ่งโดยทั่วไปดัชนีในด้านการขนส่งสินค้าสามารถแสดงได้ดังตารางที่ 2.1 (Franceschini
and Rafele, 2000)

ตารางที่ 2.1 ดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลักด้านการขนส่ง

ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน	ความหมาย
1. เวลามา (Lead Time)	ระยะเวลาดังแต่รับคำสั่งซื้อจากลูกค้าถึงลูกค้าได้รับสินค้า ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ คือ การสั่งซื้อของลูกค้า การรับคำสั่งลูกค้า การจัดการกับคำสั่งซื้อ แจ้งคำสั่งซื้อให้ฝ่ายผลิต ทำการผลิต ส่งสินค้าสู่คลังสินค้า และส่งให้ลูกค้า
2. ความสม่ำเสมอ (Regulatory)	การทำให้ระยะเวลาในการจัดส่งมีความสม่ำเสมอ $(\text{จำนวนครั้งที่ส่งสินค้าถึงก่อนหรือล่าช้ากว่ากำหนด} / \text{จำนวนครั้งที่จัดส่งทั้งหมด}) \times 100$
3. ความน่าเชื่อถือ (Reliability)	$(\text{จำนวนครั้งที่ส่งสินค้าทันกำหนด} / \text{จำนวนครั้งที่จัดส่งทั้งหมด}) \times 100$
4. ความสำเร็จ (Completeness)	$(\text{จำนวนครั้งที่ส่งสินค้าได้} / \text{จำนวนครั้งที่ต้องจัดส่งสินค้าทั้งหมด}) \times 100$
5. ความยืดหยุ่น (Flexibility)	$(\text{จำนวนงานที่เร่งหรือไม่ได้คาดการณ์ที่สามารถยืนยันต่อลูกค้า} / \text{จำนวนงานที่เร่งหรือไม่ได้คาดการณ์ทั้งหมดที่ลูกค้าต้องการ}) \times 100$
6. ความถูกต้อง (Correctness)	$(\text{จำนวนครั้งที่ส่งสินค้าผิดพลาด} / \text{จำนวนครั้งที่ต้องจัดส่งทั้งหมด}) \times 100$ $= (\text{จำนวนครั้งที่ใบแจ้งรายการสินค้าผิดพลาด} / \text{จำนวนครั้งที่ต้องส่งใบแจ้งรายการสินค้าทั้งหมด}) \times 100$
7. ความเสียหาย (Harmfulness)	$(\text{จำนวนครั้งที่เกิดความเสียหายจากการส่งสินค้า} / \text{จำนวนครั้งที่ต้องจัดส่งทั้งหมด}) \times 100$
8. ความสามารถในการจัดส่ง (Productivity)	$(\text{จำนวนงานที่ถูกจัดส่ง} / \text{ช่วงเวลาที่พิจารณา}) \times 100$

จากนั้นจึงทำการจำแนกดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลักเหล่านี้ตามมุมมองของ
แบบจำลอง PZB ทั้ง 5 มุมมอง ดังแสดงในตารางที่ 2.2 และพบว่า ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน
หลักด้านการขนส่งครอบคลุมเพียงแค่ 4 มุมมอง โดยขาดปัจจัยด้านความเอาใจใส่ ซึ่งเกี่ยวข้อง
กับการสื่อสารกับลูกค้าหรือความสนใจต่อความต้องการของลูกค้า ดังนั้น ดัชนีวัดผลการ
ดำเนินงานด้านการขนส่งควรให้ความสำคัญกับมุมมองที่ขาดไป โดยอาจกำหนดดัชนีวัดผลการ
ดำเนินงานด้านความเอาใจใส่ในรูปของความตรงต่อเวลา (Timeliness)

ตารางที่ 2.2 การจำแนกดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลักด้านการขนส่งตามมุมมองคุณภาพในแบบจำลอง PZB

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	การมีตัวตน (Tangibles)	ความน่าเชื่อถือ (Reliability)	การตอบสนอง (Responsiveness)	การรับรอง (Assurance)	ความเอาใจใส่ (Empathy)
1. เวลามา (Lead Time)	B		A		
2. ความสม่ำเสมอ (Regulatory)	B		A		
3. ความน่าเชื่อถือ (Reliability)	B	A			
4. ความสำเร็จ (Completeness)		A		B	
5. ความยืดหยุ่น (Flexibility)			A	B	
6. ความถูกต้อง (Correctness)		A		B	
7. ความเสียหาย (Harmfulness)	B			A	
8. ความสามารถในการจัดส่ง (Productivity)	A			B	

หมายเหตุ A คือ สัมพันธ์กันอย่างมาก B คือ สัมพันธ์กันน้อย

นอกจากนี้ ยังมีการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาแนวทางการให้บริการภายในสหกรณ์ออมทรัพย์โดยประยุกต์ใช้แบบจำลอง PZB ซึ่งพบว่า มุมมองด้านความเชื่อถือได้และมุมมองด้านการรับรองมีความซ้ำซ้อนกัน เนื่องจากต่างมุ่งให้ลูกค้ามีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในบริการเหมือนกัน จึงได้ทำการยุบรวมมุมมองทั้งสองไว้ด้วยกันและเรียกมุมมองนี้ว่า ความถูกต้องแม่นยำ (Accuracy) ซึ่งหมายถึง ความถูกต้องแม่นยำในการปฏิบัติงานของผู้ให้บริการที่จะทำให้ลูกค้าเกิดความเชื่อถือ และไว้วางใจในบริการ (ภาสกร จันทมงคลเลิศ, 2546) ดังนั้น การนำแบบจำลอง PZB ไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดมุมมองของดัชนีหรือการกำหนดมุมมองของดัชนีจากแนวคิดใดๆ ก็ตาม จะต้องคำนึงถึงความเหมาะสมตามสภาพการดำเนินธุรกิจแต่ละแห่ง รวมถึงเป้าหมายที่ต้องการจากการประเมินคุณภาพการให้บริการในธุรกิจนั้นๆ ด้วย เนื่องจากในบางธุรกิจอาจไม่สามารถกำหนดดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลักได้ครบถ้วนตามมุมมองของ

แบบจำลอง PZB (Xian-ying and Qin-hai, 2007) อย่างไรก็ตาม ดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลักสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลลัพธ์จากการให้บริการได้ โดยอาจประเมินจากระยะเวลาความพร้อมในการให้บริการ ระยะเวลาในการตอบสนองต่อลูกค้า เป็นต้น (Akatsu, 2007)

2.2.3 งานวิจัยเกี่ยวกับการจัดลำดับความสำคัญของเกณฑ์ในการคัดเลือกดัชนี

การวิจัยในครั้งนี้ได้มีการศึกษาแนวทางในการจัดลำดับความสำคัญให้กับเกณฑ์ในการคัดเลือกดัชนี เพื่อให้สามารถกำหนดเป็นน้ำหนักความสำคัญในการให้คะแนนดัชนีวัดผลการดำเนินงานแต่ละตัวได้ ซึ่งจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า เทคนิคการจัดลำดับความสำคัญหรือการให้น้ำหนักความสำคัญได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เริ่มต้นได้มีการประยุกต์ใช้เทคนิคการกระจายหน้าที่การทำงานเชิงคุณภาพ (Quality Function Deployment : QFD) ซึ่งเป็นเทคนิคหนึ่งที่ใช้เมตริกในการประมวลผลคะแนนความสำคัญ และการให้คะแนนความสำคัญจะเป็นแบบค่าสัมบูรณ์ที่มาจากความคิดเห็นของลูกค้าและทีมงานที่ทำ QFD แต่การจัดลำดับความสำคัญโดย QFD ทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนของผลคะแนนที่ได้เนื่องจากสาเหตุหลายประการ เช่น

- ความไม่ตรงกันของฐาน (Base) ของทีมงานแต่ละคน และ/หรือความไม่สม่ำเสมอของฐาน ทำให้เกิดความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นกับการให้คะแนนและคะแนนที่ได้ไม่ตรงกับความรู้สึกจริง
- การให้คะแนนแบบสัมบูรณ์สำหรับผู้ให้คะแนนทั่วไป มักจะมองว่าทุกๆ ทางเลือกหรือทุกความต้องการมีความสำคัญทั้งสิ้น ทำให้ค่าที่ได้มักจะมีแนวโน้มไปในทางที่มากกว่าความรู้สึกของผู้ให้คะแนน
- สเกลที่นิยมใช้ในการให้คะแนนใน QFD คือ 1 – 5 แต่จากการวิจัยพบว่า มนุษย์มีหน่วยความจำได้ถึง 7 ± 2 นั้นหมายความว่า เราสามารถใช้สเกลได้ถึง 9 และมนุษย์สามารถรับรู้ความแตกต่างนั้นได้

จากข้อเสียต่างๆ ที่เกิดขึ้นในจากการจัดลำดับความสำคัญโดยใช้ QFD จึงมีการพัฒนาการจัดลำดับความสำคัญโดยใช้เทคนิคกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (Analytical Hierarchy Process : AHP) ซึ่งเทคนิค AHP ถูกพัฒนาโดย Thomas Saaty และได้นำมาใช้กับการวิเคราะห์ปัญหาการตัดสินใจระดับสูง AHP สามารถจัดปัญหาที่เกิดขึ้นกับ QFD ได้โดยใช้

โครงสร้างแบบลำดับชั้น (Hierarchical Structure) ของปัญหาการตัดสินใจ ทำการเปรียบเทียบองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันเป็นคู่ๆ ในขั้นนั้นๆ และใช้การตัดสินใจจากคำพูด (Verbal Judgement) แทนการกำหนดตัวเลขเฉพาะ ทำให้สามารถหาค่าลำดับความสำคัญที่เป็นสเกลอัตราส่วนซึ่งสามารถนำมาใช้กับการวิเคราะห์ได้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ (ปารเมศ ชูติมา และ รุจเรช กาญจนรุจวิวัฒน์, 2543) AHP ถูกนำไปใช้ในทุกๆ ในการตัดสินใจเลือกผู้จัดหา (Supplier) ที่มีความเหมาะสมให้กับบริษัทกรณีศึกษาแห่งหนึ่ง (Jun and Jian-liang, 2008) การตัดสินใจสร้างถนนในชนบทให้เกิดความคุ้มค่าแก่การลงทุน (Dalal et al., 2010) และถูกนำไปใช้ในงานวิจัยอื่นๆ อีกมากมาย

อย่างไรก็ตาม เทคนิค AHP ยังมีข้อจำกัดบางประการ โดย Thomas Saaty พบว่า ในความเป็นจริงแล้ว รูปแบบการตัดสินใจของมนุษย์ไม่จำเป็นต้องเป็นรูปแบบโครงสร้างลำดับชั้นเสมอไป โดยองค์ประกอบการตัดสินใจในลำดับชั้นนั้นๆ อาจมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบในลำดับชั้นที่สูงกว่าหรือต่ำกว่าก็ได้ ดังนั้น ในปี 1999 Thomas Saaty จึงได้ทำการพัฒนาเทคนิคที่เรียกว่า กระบวนการโครงข่ายเชิงวิเคราะห์ (Analytic Network Process : ANP) ซึ่ง ANP พัฒนามาจากแนวคิดต่างๆ ดังนี้

- 1) ANP พัฒนามาจากหลักการพื้นฐานของ AHP
- 2) ภายใต้เงื่อนไขที่องค์ประกอบไม่เป็นอิสระต่อกัน ทำให้ AHP เป็นหนึ่งในกรณีพิเศษของ ANP
- 3) ANP จะเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ภายในกลุ่มขององค์ประกอบ (Within Set of Elements) หรือเรียกว่า Inner Dependence และระหว่างกลุ่มขององค์ประกอบอื่นๆ (Among Different Sets of Elements) หรือเรียกว่า Outer Dependence
- 4) ลักษณะโครงข่ายของ ANP สามารถจะเป็นรูปแบบใดก็ได้ขึ้นอยู่กับลักษณะปัญหาการตัดสินใจ โดยไม่ต้องคำนึงถึงรูปแบบโครงสร้างขององค์ประกอบที่มาก่อนหรือหลังแบบ Hierarchy
- 5) ANP เป็นลักษณะโครงสร้างแบบไม่เป็นเชิงเส้นตรง (Nonlinear Structure) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับ Sources, Cycles และ Sinks แต่รูปแบบของ Hierarchy จะเป็นแบบเชิงเส้น (Linear) โดยขึ้นอยู่กับเป้าหมายในระดับบน และทางเลือกต่างๆ ในระดับล่าง
- 6) การจัดลำดับความสำคัญของ ANP ไม่เพียงแต่สามารถจัดลำดับความสำคัญขององค์ประกอบ (Elements) ได้เท่านั้น แต่ยังสามารถจัดลำดับความสำคัญของกลุ่มขององค์ประกอบ (Groups or Clusters of Elements) ครอบคลุมที่ต้องการได้

- 7) ANP สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ผลประโยชน์ (Benefits) โอกาส (Opportunities) ต้นทุน (Cost) และความเสี่ยง (Risks) ได้ โดยขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่ใช้ควบคุม และ ANP เป็นเทคนิคที่สามารถตัดสินใจได้ใกล้เคียงกับการตัดสินใจของมนุษย์

จากการพัฒนา ANP ขึ้นมา ทำให้สามารถลดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากกระบวนการของ AHP ได้ (Saaty, 1999, 2001) โดย ANP สามารถประยุกต์ใช้กับงานต่างๆ ได้มากมาย ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาเกณฑ์การตัดสินใจที่มีความสำคัญต่อลูกค้าในการเลือกซื้อรถยนต์ในกรุงเทพมหานคร (ดวงทอง เวศนารัตน์ และ ชูเวช ชาญสง่าเวช, 2547) การพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักด้านคุณภาพการบริการของฝ่ายจำหน่ายไฟฟ้า (ปารเมศ ชูติมา และ กมลวรรณ ชัยพรหม, 2551) การพัฒนาดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลักด้านคุณภาพบริการของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยให้มีความเหมาะสมและสะท้อนกับผลการดำเนินงานที่แท้จริง (ปารเมศ ชูติมา และ กุณฑญา เปลี้นสมัย, 2551) การวางแผนและจัดการเกี่ยวกับนโยบายพลังงานให้สามารถผลิตกระแสไฟฟ้าได้อย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้ได้เป็นอย่างดี (Gurbuz et al., 2009)

2.3 สรุปท้ายบท

การศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้มีการศึกษาเกี่ยวกับการให้บริการ เพื่อให้เห็นถึงลักษณะการให้บริการที่มีคุณภาพเป็นอย่างไร และให้เห็นถึงช่องว่างหรือข้อผิดพลาดต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการให้บริการ มีการศึกษาเกี่ยวกับดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลัก เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการให้บริการก๊าซธรรมชาติที่สามารถเทียบเคียงกับต่างประเทศ และสามารถประยุกต์ใช้ดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลักเป็นมาตรฐานในการกำกับดูแลการให้บริการได้ และมีการศึกษาถึงแนวทางการจัดลำดับความสำคัญของเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกดัชนี เพื่อให้ได้ดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลักที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและสะท้อนถึงผลการดำเนินงานที่แท้จริง ดังนั้น ทฤษฎีและงานวิจัยเหล่านี้ จะถูกนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินการวิจัยต่อไป