

ภาคผนวก ซ

วิธีการวัด (Measurement)

1. **เปอร์เซ็นต์จำนวนห้องที่ถูกเช่า (Occupancy %)** คือ วัดจากอัตราการเข้าพักของแขกว่าห้องมีอยู่เท่าไร

$$\text{เปอร์เซ็นต์จำนวนห้องที่ถูกเช่า (Occupancy \%)} = \frac{\text{Room Sales ทั้งหมดทั้งเดือน} \times 100}{\text{จำนวนห้องทั้งหมดที่โรงแรมมีไว้ขาย}}$$

2. **ยอดขายรวม** เป็นการเปรียบเทียบกับยอดขายในช่วงเดียวกันของปีที่ผ่านมา

$$\text{ยอดขายรวม} = \text{จำนวนเงินที่ขายสินค้าทั้งหมด}$$

3. **กำไรต่อยอดขาย** เป็นตัววัดที่แสดงว่าการลงแรงขายไปนั้นคุ้มค่าหรือไม่ ขายมากแต่กำไรน้อย หรือขายน้อยแต่กำไรมาก ลูกค้าประเภทไหนที่เราขาดทุน

$$\text{กำไรต่อยอดขาย} = \frac{\text{จำนวนเงินกำไรทั้งหมด}}{\text{จำนวนเงินยอดขายทั้งหมด}}$$

4. **ต้นทุนวัตถุดิบต่อยอดขาย** เป็นการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายด้านวัตถุดิบกับยอดขายของกิจการ ทั้งนี้ในอุตสาหกรรมการผลิต ค่าวัตถุดิบถือเป็นต้นทุนผันแปรรายการสำคัญและมีผลกระทบต่อมูลค่าเพิ่มของกิจการอย่างมาก ดังนั้นหากตัวชี้วัดนี้มีค่าสูงเมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม แสดงว่ากิจการมีต้นทุนด้านวัตถุดิบสูงซึ่งอาจเกิดจากการบริหารจัดการที่ไม่มีประสิทธิภาพ เช่น วัตถุดิบด้อยคุณภาพ การจัดเก็บที่ไม่ถูกต้องซึ่งส่งผลให้เกิดการสูญเสียวัตถุดิบไปในกระบวนการผลิตจำนวนมาก หรืออาจเกิดจากความไม่มีประสิทธิภาพในกระบวนการผลิตเองก็ได้ แต่หากตัวชี้วัดมีค่าต่ำแสดงให้เห็นว่ากิจการมีการบริหารวัตถุดิบและการบริหารกระบวนการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ

$$\text{ต้นทุนวัตถุดิบต่อยอดขาย} = \frac{\text{ค่าวัตถุดิบ}}{\text{ยอดขาย}}$$

5. **ต้นทุนรวมต่อยอดขาย** เป็นการเปรียบเทียบต้นทุนรวมกับยอดขายของกิจการ หากกิจการมีต้นทุนรวม (ซึ่งประกอบด้วยต้นทุนขายและค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร) สูง ตัวชี้วัดนี้ก็จะมีความสูง ซึ่งแสดงว่าผลประกอบการหรือผลการดำเนินงานของกิจการอยู่ในระดับที่ต่ำ ดังนั้นหากต้องการให้กิจการมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น ทางเลือกหนึ่งก็คือต้องปรับปรุงการบริหารต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด อย่างไรก็ตามในการควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่าย กิจการจำเป็นต้องระมัดระวังในส่วนรายจ่ายที่อาจส่งผลถึงคุณภาพผลิตภัณฑ์หรือยอดขาย เพราะการลดต้นทุนในส่วนดังกล่าว แม้ว่าจะทำให้ค่าใช้จ่ายของกิจการลดลงได้ในระยะแรก แต่ก็อาจส่งผลเสียในระยะยาวได้ โดยสามารถพิจารณาร่วมกับตัวชี้วัดค่าใช้จ่ายขายและบริหารต่อยอดขายและตัวชี้วัดต้นทุนขายต่อยอดขายประกอบกัน

$$\text{ต้นทุนรวมต่อยอดขาย} = \frac{\text{ค่าใช้จ่ายคงที่และค่าใช้จ่ายผันแปร ทั้งหมดของเดือน}}{\text{มูลค่ายอดขายหรือยอดขายการผลิต}}$$

6. **ต้นทุนพลังงานต่อยอดขาย** เป็นการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายด้านเชื้อเพลิงหรือพลังงานทางตรง เช่น ไฟฟ้า น้ำมันเตา และถ่านหิน กับยอดขายของกิจการ ทั้งนี้ในอุตสาหกรรมหนักจะพบว่าค่าใช้จ่ายด้านพลังงานเป็นค่าใช้จ่ายที่ค่อนข้างสูง และมีผลกระทบต่อมูลค่าเพิ่มของกิจการ ดังนั้นหากตัวชี้วัดนี้มีค่าสูงเมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม แสดงว่ากิจการมีการใช้พลังงานอย่างสิ้นเปลือง ซึ่งอาจเกิดจากการใช้เครื่องจักรอย่างไม่ถูกวิธีก่อให้เกิดการสูญเสีย (waste) ในกระบวนการผลิต หรืออาจเกิดจากกระบวนการผลิตที่ไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้มีงานที่ต้องนำกลับไปผลิตใหม่ (rework) จำนวนมาก กิจการก็จะมีต้นทุนพลังงานสูงขึ้น

$$\text{ต้นทุนพลังงานต่อยอดขาย} = \frac{\text{ค่าใช้จ่ายด้านพลังงานที่ใช้ในการผลิตของเดือน}}{\text{มูลค่ายอดขายหรือยอดขายการผลิต}}$$

7. **ต้นทุนการตลาดต่อยอดขาย** เป็นค่าใช้จ่ายในการตลาดต่างๆ เช่น เงินเดือนพนักงานตลาด ค่าเดินทาง ค่าทำสื่อโฆษณา ค่ากิจกรรมต่างๆ เป็นต้น

$$\text{ต้นทุนการตลาดต่อยอดขาย} = \frac{\text{ค่าใช้จ่ายในการตลาดต่างๆ}}{\text{จำนวนเงินยอดขายทั้งหมด}}$$

8. **ค่าใช้จ่ายขายและบริหารต่อยอดขาย** เป็นการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารกับยอดขายของกิจการ เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารของกิจการถือว่าเป็นค่าใช้จ่ายหลักตัวหนึ่งที่สามารถควบคุมได้ ตัวอย่างเช่น ค่าใช้จ่ายในการส่งเสริมการขาย ค่าเช่าสำนักงาน ตลอดจนค่าน้ำค่าไฟในสำนักงาน เป็นต้น ดังนั้นหากตัวชี้วัดตัวนี้มีค่าน้อยแสดงถึงการที่กิจการสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในทางตรงกันข้ามหากตัวชี้วัดมีค่าสูงจะแสดงถึงจุดรั่วไหลของค่าใช้จ่าย ซึ่งจะส่งผลให้ผลประกอบการของกิจการต่ำลงไปด้วย

$$\text{ค่าใช้จ่ายขายและบริหารต่อยอดขาย} = \frac{\text{ค่าใช้จ่ายขายและบริหาร}}{\text{ยอดขาย}}$$

9. **การลดต้นทุนวัตถุดิบ** เป็นการวัดการผลักดันให้ผู้ขายลดต้นทุนการผลิตสินค้าในรูปแบบต่างๆ ซึ่งส่งผลให้สามารถลดราคาคงเหลือได้สำเร็จและสู้ราคากับคู่แข่งได้

$$\text{การลดต้นทุนวัตถุดิบ} = \text{จำนวนรายการวัตถุดิบที่ราคาลดลงจากงวดที่แล้ว}$$

10. **ประสิทธิภาพของการซ่อม**

$$\text{ประสิทธิภาพของการซ่อม} = \text{จำนวนครั้งในการซ่อมแซมในรอบระยะเวลาที่กำหนด}$$

11. เวลาในการซ่อมต่อครั้ง เป็นเวลาเฉลี่ยที่ใช้ในการซ่อมให้กลับมาใช้งานได้อีกครั้ง

$$\text{เวลาในการซ่อมต่อครั้ง} = \frac{\text{เวลารวมในการซ่อมแซม}}{\text{จำนวนครั้งที่มีการขัดข้อง}}$$

12. อัตราการทำงานเสร็จตรงตามเวลา

$$\text{อัตราการทำงานเสร็จตรงตามเวลา} = \frac{\text{จำนวนครั้งที่ทำงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จตรงตามเวลาที่กำหนด}}{\text{จำนวนครั้งที่ทำงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จ}}$$

13. การหมุนเวียนของสินทรัพย์ดำเนินงาน (Operation Capital Utilization) ผลิตภาพ

สินทรัพย์ดำเนินงาน คืออัตราส่วนของมูลค่าเพิ่มต่อสินทรัพย์ทุนที่ใช้ในการดำเนินงาน แสดงถึงประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์ทุนที่ใช้ดำเนินงานว่าสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กิจการได้เท่าไร ตัวชี้วัดนี้ยังแสดงถึงประสิทธิภาพการจัดการด้านการลงทุนของกิจการว่ามีความเหมาะสมเพียงใดอีกด้วย ถ้าค่าที่คำนวณได้มีค่าน้อยแสดงว่าขาดประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์ทุน

$$\text{การหมุนเวียนของสินทรัพย์ดำเนินงาน} = \frac{\text{ยอดขาย}}{\text{สินทรัพย์ดำเนินงาน}}$$

14. การหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร (Fix Assets Utilization) คือ ประสิทธิภาพการ ลงทุนในสินทรัพย์ถาวร คือ อัตราส่วนมูลค่าเพิ่มต่อสินทรัพย์ถาวรที่ใช้ในการดำเนินงาน ซึ่งจะไม่รวมสินทรัพย์ถาวรที่อยู่ระหว่างก่อสร้างหรือระหว่างติดตั้งเพื่อจะได้ค่าอัตราส่วนที่ ตรงกับความเป็นจริง ตัวชี้วัดนี้แสดงถึงประสิทธิภาพการลงทุนในสินทรัพย์ถาวร ได้แก่ ที่ดิน อาคารโรงงาน เครื่องจักรและอุปกรณ์ว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด หรือกล่าวอีกนัย หนึ่งว่ากิจการใช้สินทรัพย์เหล่านี้ให้เกิดประโยชน์หรือสร้างมูลค่าเพิ่มได้เต็มที่หรือไม่ หากตัวชี้วัดมีค่าน้อยแสดงว่ากิจการมีการลงทุนในสินทรัพย์ถาวรมากเกินไป หรือบริหาร สินทรัพย์ถาวรต่างๆ ได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ นอกจากนั้นตัวชี้วัดนี้ยังสามารถวิเคราะห์แยก ย่อยลงไปได้อีก 3 ตัวชี้วัด คือ ประสิทธิภาพการลงทุนในที่ดิน ประสิทธิภาพ การลงทุนใน อาคารโรงงาน และประสิทธิภาพการลงทุนในเครื่องจักรและอุปกรณ์

$$\text{การหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร} = \frac{\text{ยอดขาย}}{\text{สินทรัพย์ถาวร (ที่ใช้ในการดำเนินงาน)}}$$

15. การหมุนเวียนของสินทรัพย์หมุนเวียน (Current Assets Utilization) คือ อัตราส่วน มูลค่าเพิ่มต่อสินทรัพย์หมุนเวียนที่ใช้ในการดำเนินงาน แสดงถึงประสิทธิภาพการลงทุนใน สินทรัพย์หมุนเวียนของกิจการ อาทิ การลงทุนในลูกหนี้ การสต็อกวัตถุดิบและสินค้าว่ามี ประสิทธิภาพเพียงใด หากตัวชี้วัดมีค่าน้อยแสดงว่ากิจการต้องเพิ่มประสิทธิภาพการ บริหารสินทรัพย์หมุนเวียนให้ดีขึ้น เช่น อาจมีการจัดเก็บสินค้าคงคลังมากเกินไป หรือการ เรียกเก็บหนี้ได้ช้า ซึ่งสาเหตุเหล่านี้จะส่งผลให้กิจการมีภาระต้นทุนการดำเนินงานที่สูงขึ้น

$$\text{การหมุนเวียนของสินทรัพย์หมุนเวียน} = \frac{\text{ยอดขาย}}{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน (ที่ใช้ในการดำเนินงาน)}}$$

16. **ผลิตภาพแรงงาน (Labor Productivity)** คือ อัตราส่วนของมูลค่าเพิ่มต่อจำนวนพนักงาน ตามแนวคิดมูลค่าเพิ่มตัวชี้วัดนี้มีความสำคัญมากเพราะเป็นตัวที่บอกถึงประสิทธิภาพของพนักงานแต่ละคนในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กิจการ หากค่าที่คำนวณได้มีค่าน้อยแสดงว่ากิจการต้องปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ซึ่งรวมถึงการปรับปรุงกระบวนการทำงาน อย่างไรก็ตาม การวัดประสิทธิภาพของพนักงานด้วยตัวชี้วัดนี้จะมีข้อจำกัดเนื่องจากการสร้างมูลค่าเพิ่มไม่ได้เกิดจากปัจจัยด้านพนักงานเพียงอย่างเดียว ยังประกอบด้วยปัจจัยทุนและสภาพแวดล้อมอื่นๆ (จำนวนพนักงานคิดเทียบจากชั่วโมงการทำงานโดย 1 คนเท่ากับชั่วโมงการทำงาน 40 ชั่วโมงต่อสัปดาห์)

$$\text{ผลิตภาพแรงงาน} = \frac{\text{มูลค่าเพิ่ม}}{\text{จำนวนพนักงาน}}$$

17. **ความแม่นยำในการประมาณการยอดขาย** เป็นการวัดความสามารถในการวางแผนการขายและนำแผนมาปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพของทีมงานขาย

$$\text{ความแม่นยำในการประมาณการยอดขาย} = \frac{\text{ยอดขายจริง} \times 100}{\text{ยอดขายประมาณการในช่วงเวลาเดียวกัน}}$$

18. **ปริมาณลูกค้าใหม่** เป็นตัววัดความสำเร็จของกิจกรรมการตลาดต่างๆ ที่ดำเนินการไป เช่น การโฆษณา จัดกิจกรรม จัดนิทรรศการ จัดประชุม เพื่อเพิ่มลูกค้าใหม่

$$\text{ปริมาณลูกค้าใหม่} = \frac{\text{จำนวนรายของลูกค้าใหม่ในช่วงเวลานั้นๆ}}{\text{จำนวนรายของลูกค้าเดิมที่มีอยู่}}$$

19. **ค่าใช้จ่ายในการส่งเสริมการขาย** เป็นการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายที่กิจการใช้ในการส่งเสริมการขายในรูปแบบต่างๆ โดยเปรียบเทียบกับยอดขายของกิจการ โดยทั่วไปกิจการที่มีตราสินค้าของตนเองจะมีต้นทุนในส่วนนี้สูงกว่ากิจการที่รับจ้างผลิต เช่นเดียวกับในอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันสูง และเมื่อเปรียบเทียบระหว่างกิจการที่มีลักษณะเดียวกัน หากกิจการใดมีต้นทุนในส่วนนี้ ต่ำกว่าย่อมหมายถึงสามารถบริหารค่าใช้จ่ายในการส่งเสริมการขายได้มีประสิทธิภาพทำให้สามารถสร้างยอดขายให้กิจการได้ดี

$$\text{ค่าใช้จ่ายในการส่งเสริมการขาย} = \frac{\text{ค่าใช้จ่ายในการส่งเสริมการขาย}}{\text{ยอดขาย}}$$

20. **ส่วนแบ่งตลาด** คือ สัดส่วนปริมาณสินค้าของผู้ผลิตรายหนึ่งที่ทำกรผลิตสินค้าชนิดใดชนิดหนึ่งสามารถจำหน่ายได้หมดในตลาด ถ้าสัดส่วนนี้มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ผู้ผลิตรายนี้จะประสบผลสำเร็จทางการตลาดมากขึ้น

$$\text{ส่วนแบ่งตลาด} = \frac{\text{ยอดขายทั้งหมดของบริษัท} \times 100}{\text{ยอดขายทั้งหมดของตลาด}}$$

21. **จำนวนครั้งในการร้องเรียนของลูกค้าด้านการขายและด้านการบริการ** เป็นการวัดความสามารถในการบริการลูกค้า โดยนับจากข้อมูลที่เป็นรูปธรรม คือ จดหมายร้องเรียน จำนวนการโทรศัพท์มาร้องเรียน จำนวนไป Customer Complaint

$$= \frac{\text{จำนวนข้อร้องเรียนจากลูกค้าด้านการขายและด้านการบริการ} \times 100}{\text{จำนวนผู้รับบริการ}}$$

22. **จำนวนหลักสูตรและกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้** เป็นการดูปริมาณกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ต่างๆทุกประเภทเทียบกับจำนวนพนักงานว่า เพียงพอต่อการรองรับการพัฒนาองค์การในอนาคตหรือไม่

$$\text{จำนวนหลักสูตรและกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้} = \frac{\text{จำนวนหลักสูตรและกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้}}{\text{จำนวนพนักงานทั้งหมด}}$$

23. **จำนวนผู้เข้าอบรมที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน** เป็นการดูประสิทธิผลการฝึกอบรม เพราะการฝึกอบรมที่ดีต้องมีการประเมินความรู้ของผู้เข้ารับการอบรมด้วย

$$\text{จำนวนผู้เข้าอบรมที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน} = \frac{\text{จำนวนผู้เข้าอบรมที่ผ่านเกณฑ์การประเมินผล} \times 100}{\text{จำนวนพนักงานทั้งหมด}}$$

24. **จำนวนพนักงานที่สามารถสอนงานผู้อื่นได้** เป็นการวัดปริมาณผู้มีความสามารถในการฝึกสอน (Trainer) ที่มีในองค์การ

$$\text{จำนวนพนักงานที่สามารถสอนงานผู้อื่นได้} = \frac{\text{จำนวนพนักงานที่สามารถสอนงานผู้อื่นได้} \times 100}{\text{จำนวนพนักงานทั้งหมด}}$$

