



การพัฒนาระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน โดยอาศัยการวัดผลคุณภาพ (BSC):
กรณีศึกษา บริษัท สุขสันต์พลาสติก จำกัด (ผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติกสำหรับบรรจุน้ำดื่ม)

นางสาววิไลพร กิตติสุขสันต์

โครงการให้คำปรึกษาการแก้ไขปัญหาธุรกิจเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสำหรับการเป็นผู้ประกอบการ
บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

พ.ศ. 2555

การพัฒนาระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน โดยอาศัยการวัดผลคุณภาพ (BSC):
กรณีศึกษา บริษัท สุขสันต์พลาสติก จำกัด (ผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติกสำหรับบรรจุน้ำดื่ม)

นางสาววิไลพร กิตติสุขสันต์ สส.บ. (สังคมสงเคราะห์ศาสตร์)

โครงการให้คำปรึกษาการแก้ไขปัญหารุขกิริยาเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสำหรับการเป็นผู้ประกอบการ
บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
พ.ศ. 2555

คณะกรรมการสอบโครงการให้คำปรึกษาการแก้ไขปัญหารุขกิริยา

..... ประธานกรรมการสอบโครงการให้คำปรึกษาการแก้ไขปัญหารุขกิริยา
(ผศ. ดร.พาสีทิพย์ หล่อธีรพงศ์)

..... กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาโครงการให้คำปรึกษาการแก้ไขปัญหารุขกิริยา
(ดร.ทวีศักดิ์ กฤษเจริญ)

..... กรรมการ
(ดร.ปภัสร ชัยวัฒน์)

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

หัวข้อโครงการให้คำปรึกษาการแก้ไขปัญหารุทกิจ	การพัฒนาระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน โดยอาศัยการวัดผลคุณภาพ (BSC): กรณีศึกษา บริษัท สุขสันต์พลาสติก จำกัด (ผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติกสำหรับบรรจุน้ำดื่ม)
หน่วยกิต	6
ผู้เขียน	นางสาววิไลพร กิตติสุขสันต์
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร.พิศักดิ์ กฤษเจริญ
หลักสูตร	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	การจัดการสำหรับการเป็นผู้ประกอบการ
คณะ	บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม
พ.ศ.	2555

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ พัฒนาศูนย์วัดสมรรถนะหลักตามวิธีการประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) บริษัท สุขสันต์พลาสติก จำกัด ให้มีความครอบคลุมทุกมุมมองตามวิธีการประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ อันประกอบด้วย 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาโดยเริ่มจาก การรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (5 Forces) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT Analysis) และจัดทำวิสัยทัศน์และพันธกิจ จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์ และจัดกลุ่มกลยุทธ์ที่ได้ทั้งหมดเพื่อจัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ซึ่งเชื่อมโยงเข้ากับมุมมองด้านต่างๆ ตามวิธีการประเมินองค์กรแบบดุลยภาพและนำดัชนีวัดสมรรถนะหลักในแต่ละมุมมอง กระจายจากระดับองค์กรสู่ระดับแผนก จากระดับแผนกสู่ระดับฝ่าย โดยใช้ OS Matrix และจากระดับฝ่ายสู่ระดับบุคคล โดยใช้การวิเคราะห์งาน ซึ่งระดับบุคคลในที่นี้หมายถึงเฉพาะฝ่ายผลิตของบริษัทสุขสันต์พลาสติกจำกัด เท่านั้น

ผลที่ได้คือดัชนีวัดสมรรถนะหลักขององค์กรในแต่ละมิติ มีดังนี้ มิติด้านการเงิน ตัวชี้วัดที่ได้ คือ ผลตอบแทนเมื่อเทียบกับสินทรัพย์ (ROA) และสัดส่วนของต้นทุนต่อรายได้ มิติด้านการลูกค้า ตัวชี้วัดที่ได้คือ ความพึงพอใจของลูกค้าในด้านต่างๆ, ความถี่ในการสั่งซื้อซ้ำของลูกค้าเก่าและจำนวนลูกค้ารายใหม่ มิติกระบวนการภายใน ตัวชี้วัดที่ได้คือ ประสิทธิภาพในการผลิต, % การใช้งานเครื่องจักร สัดส่วนระหว่างของเสียเทียบกับสินค้าที่ผลิตได้ทั้งหมด และจำนวนลูกค้าที่สั่งซื้อผ่านช่องทางอินเทอร์เน็ตซึ่งเป็นช่องทางใหม่ที่เรากำลังสร้างขึ้น มิติการเรียนรู้และการพัฒนา ตัวชี้วัดที่ได้ คือ จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรม, % พนักงานที่เคยเข้าร่วมการฝึกอบรม, สัดส่วนของเครื่องจักรประสิทธิภาพสูง,

จำนวนหน่วยงานที่เข้าร่วมระบบมาตรฐาน และจำนวนหน่วยงานที่เชื่อมต่อกับระบบสารสนเทศสำหรับการบริหาร

นอกจากนี้ ได้มีการจัดทำแผนการปฏิบัติงาน (Action Plan) เพื่อให้บริษัทกรณีสึกษาสามารถนำดัชนีวัดสมรรถนะหลักในแต่ละมิติมาใช้ได้จริง อีกทั้งยังสามารถนำมาพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานทั้งในด้านการลดต้นทุนการผลิต การสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการ รวมถึงการพัฒนาองค์กรและบุคลากรด้วย

คำสำคัญ : ดัชนีวัดสมรรถนะหลัก / การประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ / โอเอสเมตริกซ์

Business Consulting Practice Project Title	Development of Performance Measurement System Based on Balanced Scorecard (BSC) Case Study: SuksanPlastic Co.,Ltd. (Plastic Packaging for Drinking Water Manufacturer)
Business Consulting Practice Project Credit	6
Candidate	Miss Wilaiporn Kittisuksan
Business Consulting Practice Project Advisor	Dr. Taweesak Kritjaroen
Program	Master of Business Administration
Field of Study	Entrepreneurship Management
Faculty	Graduate School of Management and Innovation
B.E.	2555

Abstract

The objective of this research is to develop key performance indicators (KPIs) based on balanced scorecard (BSC) including 4 dimension such as financial, customer, internal business processes, and learning and growth for SuksanPlastic Co.,Ltd..

The first step is to gather data, and analyze with 5 forces and SWOT in order to define vision and mission. The next step is to use TOWS matrix to find proper strategies and then classify all strategy into groups in order to make strategy map conformed to all dimensions in BSC. The last step is to use OS matrix to disperse organization's KPIs into departments' KPIs and divisions' KPIs, respectively. Then, job analysis has been used to define personal KPIs for employees in manufacturing department.

The KPIs at organizational level are as follows. The KPIs of financial dimension are return on asset (ROA) and the ratio of cost to revenue. The KPIs of customer dimension are customer satisfaction, repetition of purchasing form current customers and the number of new customers. The KPIs of internal business processes dimension are production efficiency, % capacity management (machine), the ratio of waste to total production and the number of customers that buy the item through new channel. The KPIs of learning and growth dimension are the number of training hours, % employee that used to train, the ratio of high performance machines, the number of divisions participating in standard system and the number of division adopting information system.

Moreover, this research makes the action plans for SuksanPlastic Co.,Ltd. so as to bring all KPIs in each dimension into practical uses. These action plans can be used to develop processes in order to save production cost, make customer satisfaction, boost efficiency as well as improve organization and personnel.

Keywords : KPI / BSC / OS Matrix

กิตติกรรมประกาศ

การดำเนินงานวิจัยนี้และการจัดทำโครงการให้คำปรึกษาการแก้ไขปัญหาธุรกิจครั้งนี้ประสบความสำเร็จด้วยดี เพราะได้รับคำปรึกษาและการเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานเป็นอย่างดีมาโดยตลอด จาก ดร.ทวีศักดิ์ กฤษเจริญ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาในการทำงานวิจัยชิ้นนี้ รวมทั้งขอกราบขอบพระคุณ ผศ.ดร.พาสีทธิ์ หล่อธีรพงศ์ และ ดร.ปภัศร ชัยวัฒน์ ที่ให้ความกรุณาเป็นคณะกรรมการสอบ นอกจากนี้ผู้ศึกษาไคร่ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อและคุณแม่ ที่ได้ให้การสนับสนุน และส่งเสริมการศึกษาทั้งในด้านค่าใช้จ่ายและกำลังใจอันมีค่ายิ่ง และขอขอบคุณมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรมในการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ให้แก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาการศึกษา ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่คณะบัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรมที่ช่วยอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ ตลอดจนขอขอบคุณบริษัทสุสันต์พลาสติกจำกัด ที่กรุณาให้ข้อมูลที่มีประโยชน์และมีความสำคัญอย่างมากต่องานวิจัยนี้ ประโยชน์อันใดที่เกิดจากการศึกษาวิจัยนี้ ย่อมเป็นผลจากความกรุณาของทุกท่านดังกล่าว จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย	๗
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	๘
กิตติกรรมประกาศ	๙
สารบัญ	๗
รายการตาราง	๑๑
รายการรูปประกอบ	๑๒

บทที่

1. บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	4
1.3 ขอบเขตงานวิจัย	4
1.4 วิธีการดำเนินงานวิจัย	4
1.5 ประโยชน์ของงานวิจัย	5
2. ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
2.1 พัฒนาการของ Balanced Scorecard	6
2.2 หลักการพื้นฐานของ Balanced Scorecard	11
2.3 ขั้นตอนในการจัดทำ Balanced Scorecard	12
2.4 แนวคิดในการวิเคราะห์งาน	22
2.5 การวิเคราะห์งาน (Job Analysis: JA)	23
2.6 ประโยชน์ของการวิเคราะห์งาน	27
2.7 ตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน (Key Performance Indicators:KPIs)	29
2.8 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)	34
2.9 ประโยชน์การจัดทำ KPIs	45
2.10 รายละเอียดของบริษัทกรณีศึกษา	45
2.11 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	54

3. วิธีดำเนินงานวิจัย	57
3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	57
3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล	57
3.3 ขั้นตอนการศึกษา	58
 บทที่ 4 การจัดทำดัชนีวัดสมรรถนะหลัก	 59
4.1 ขั้นตอนโดยรวมของการจัดทำดัชนีวัดสมรรถนะหลัก	59
4.2 การวิเคราะห์สถานการณ์ในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน	59
4.3 วิสัยทัศน์และพันธกิจ	64
4.4 การวิเคราะห์ TOWS Matrix	64
4.5 การวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor)	69
4.6 การสร้างแผนที่กลยุทธ์	69
4.7 แผนการปฏิบัติงาน (Action Plan)	72
4.8 การสร้างตัวชี้วัดสมรรถนะหลักขององค์กรตามแนวทางของ BSC	79
4.9 การกำหนดดัชนีวัดสมรรถนะหลัก BSC ระดับฝ่าย	80
4.10 การกำหนดดัชนีวัดสมรรถนะหลัก BSC ระดับแผนกในฝ่ายผลิต	82
4.11 การกำหนดดัชนีวัดสมรรถนะหลัก BSC ระดับบุคคลในฝ่ายผลิต	83
4.12 กำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators)	102
4.13 การกำหนดค่าเป้าหมาย	108
 5. สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ	 113
5.1 ขั้นตอนการทำวิจัย	113
5.2 สรุปผลการวิจัย	113
5.3 ข้อเสนอแนะ	115
 เอกสารอ้างอิง	 117

หน้า

ภาคผนวก	120
ก. สรุปการสัมภาษณ์ผู้บริหาร	121
ข. แบบฟอร์มที่ใช้ในการเก็บข้อมูล	125
ค. แบบประเมินรายบุคคล	131
ประวัติผู้วิจัย	136

รายการตาราง

ตาราง	หน้า
4.1 การวิเคราะห์ SWOT	63
4.2 TOWS Matrix	66
4.3 การจัดหมวดหมู่กลยุทธ์ที่ได้จาก TOWS Matrix	68
4.4 แผนที่ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแห่งความสำเร็จกับมุมมองทั้ง 4 ด้านของ BSC	70
4.5 ดัชนีวัดสมรรถนะในระดับองค์กร	79
4.6 ความสัมพันธ์ดัชนีวัดสมรรถนะหลักระดับองค์กรกับระดับฝ่าย	81
4.7 ความสัมพันธ์ดัชนีวัดสมรรถนะหลักระดับฝ่ายกับระดับแผนก	82
4.8 การคัดเลือกตัวชี้วัดผลงาน	102
4.9 รายละเอียดดัชนีวัดผลงาน (KPIs) แผนกผลิตขวด PET	104
4.10 รายละเอียดดัชนีวัดผลงาน (KPIs) แผนกผลิตแก้วพลาสติก	105
4.11 รายละเอียดดัชนีวัดผลงาน (KPIs) ฝ่ายผลิตขวดปูน (PE)	106
4.12 รายละเอียดดัชนีวัดผลงาน (KPIs) ฝ่ายผลิตถัง	107
4.13 ข้อมูลที่นักศึกษาและหัวหน้างานฝ่ายผลิตหรือผู้รับผิดชอบที่หัวหน้างานมอบหมาย	109
4.14 ค่าปัจจุบันและค่าเป้าหมายของดัชนีวัดผลงาน (KPIs)	111

รายการรูปประกอบ

รูป		หน้า
1.1	โครงสร้างการขาดแคลนแรงงานจำแนกตามประเภทธุรกิจและระดับการศึกษา	2
1.2	การปรับตัวของภาคธุรกิจต่อปัญหาการขาดแคลนแรงงาน	3
2.1	มุมมองทั้งสี่ด้านของ Balanced Scorecard ในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	7
2.2	หลักการสำคัญของ Strategy-Focused Organization (SFO)	9
2.3	ความหมาย 3 นัยยะของ Balanced Scorecard	11
2.4	ภาพรวมของการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กร	12
2.5	สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน	13
2.6	ตัวแบบ McKinsey's 7-S	14
2.7	มิติของ Balanced Scorecard ดั้งเดิมตามแนวคิด Kaplan และ Norton	18
2.8	ตัวอย่างการแปลง Balanced Scorecard จากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานและบุคคล	22
2.9	ตัวอย่างใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description)	24
2.10	ตัวอย่างใบคุณสมบัติประจำตำแหน่ง (Job Specification)	25
2.11	กระบวนการวิเคราะห์งาน	26
2.12	ขั้นตอนในการกำหนดดัชนีวัดระดับบุคคล	34
2.13	วิวัฒนาการของการประเมินผลการปฏิบัติงาน	37
2.14	ภาพตัวอย่างผลิตภัณฑ์ของบริษัทกรณีศึกษา	45
2.15	โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ธุรกิจบริษัทกรณีศึกษา	46
2.16	กระบวนการผลิตขวดเพ็ท	47
2.17	กระบวนการผลิตแก้วน้ำถ้วย	48
2.18	กระบวนการผลิตขวดขุ่น (PE)	49
2.19	กระบวนการผลิตถัง	50
2.20	กระบวนการเป่าขึ้นรูปแบบ Blow Molding (ผลิตขวดขุ่น (PE) หรือถัง)	52
2.21	กระบวนการเป่าขึ้นรูปแบบStretch Blow Molding (ผลิตขวดเพ็ท (PET))	53
2.22	ขั้นตอนการขึ้นรูปแบบการอัดรีดขึ้นรูป (Extrusion)	54
2.23	แสดงกระบวนการผลิตและผลิตภัณฑ์จากการขึ้นรูปแบบ Sheet/Film Extrusion	54
4.1	แผนที่กลยุทธ์ขององค์กร	71
4.2	แผนปฏิบัติการ (ด้านการเงิน)	73
4.3	แผนปฏิบัติการ (ด้านลูกค้า)	74

รูป		หน้า
4.4	แผนปฏิบัติการ (ด้านกระบวนการภายใน)	76
4.5	แผนปฏิบัติการ (ด้านการเรียนรู้และเติบโต)	77
4.6	ผังโครงสร้างฝ่ายผลิตของบริษัทสุขสันต์พลาสติกจำกัด	85
4.7	ใบกำหนดหน้าที่งานสำหรับพนักงานเตรียมวัตถุดิบสำหรับผลิต Preform	87
4.8	ใบกำหนดหน้าที่งานสำหรับพนักงานประจำเครื่องฉีด Preform	88
4.9	ใบกำหนดหน้าที่งานสำหรับพนักงานประจำเครื่องเป่าขวดเพ็ท (PET)	89
4.10	ใบกำหนดหน้าที่งานสำหรับพนักงานประจำเครื่องอบฉลาก	90
4.11	ใบกำหนดหน้าที่งานสำหรับพนักงานบรรจุขวดเพ็ท (PET)	91
4.12	ใบกำหนดหน้าที่งานสำหรับพนักงานเตรียมวัตถุดิบสำหรับผลิต Plastic Sheet	92
4.13	ใบกำหนดหน้าที่งานสำหรับพนักงานประจำเครื่องรีดแผ่นพลาสติก (Plastic Sheet)	93
4.14	ใบกำหนดหน้าที่งานสำหรับพนักงานเตรียมวัตถุดิบปั๊มแก้วน้ำถั่ว	94
4.15	ใบกำหนดหน้าที่งานสำหรับพนักงานบรรจุแก้วน้ำถั่ว	95
4.16	ใบกำหนดหน้าที่งานสำหรับพนักงานเตรียมวัตถุดิบสำหรับผลิตขวดชุ่น (PE)	96
4.17	ใบกำหนดหน้าที่งานสำหรับพนักงานประจำเครื่องฉีดขวดชุ่น (PE)	97
4.18	ใบกำหนดหน้าที่งานสำหรับพนักงานสกรีนโลโก้	98
4.19	ใบกำหนดหน้าที่งานสำหรับพนักงานบรรจุขวดชุ่น (PE)	99
4.20	ใบกำหนดหน้าที่งานสำหรับพนักงานเตรียมวัตถุดิบ	100
4.21	ใบกำหนดหน้าที่งานสำหรับพนักงานประจำเครื่องเป่าถัง	101
ข.1	แบบฟอร์มเก็บข้อมูลการผสมวัตถุดิบ	126
ข.2	แบบฟอร์มเก็บข้อมูลการผลิตกะกลางวัน	126
ข.3	แบบฟอร์มเก็บข้อมูลการผลิตกะกลางคืน	126
ข.4	แบบฟอร์มเก็บข้อมูลการพิมพ์โลโก้กะกลางวัน	127
ข.5	แบบฟอร์มเก็บข้อมูลการพิมพ์โลโก้กะกลางคืน	127
ข.6	แบบฟอร์มเก็บข้อมูลการสวมฉลากกะกลางวัน	127
ข.7	แบบฟอร์มเก็บข้อมูลการสวมฉลากกะกลางคืน	128
ข.8	แบบฟอร์มเก็บข้อมูลการบรรจุกะกลางวัน	128
ข.9	แบบฟอร์มเก็บข้อมูลการบรรจุกะกลางคืน	128
ข.10	แบบฟอร์มเก็บข้อมูลเครื่องจักรเสีย	129
ข.11	แบบฟอร์มเก็บข้อมูลการคืนสินค้าจากลูกค้า	130

บทที่ 1 บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันอุตสาหกรรมพลาสติกมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องทั้งในด้านเทคโนโลยีและด้านความต้องการในการใช้งานพลาสติกของผู้บริโภคที่มีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อยๆซึ่งทำให้อุตสาหกรรมพลาสติกเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญต่อประเทศเนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่สนับสนุนภาคการผลิตอื่นๆเช่น อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์ (38%) อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ (18%) อุตสาหกรรมก่อสร้าง (15%) และอุตสาหกรรมยานยนต์ (10%) เป็นต้น (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2555)

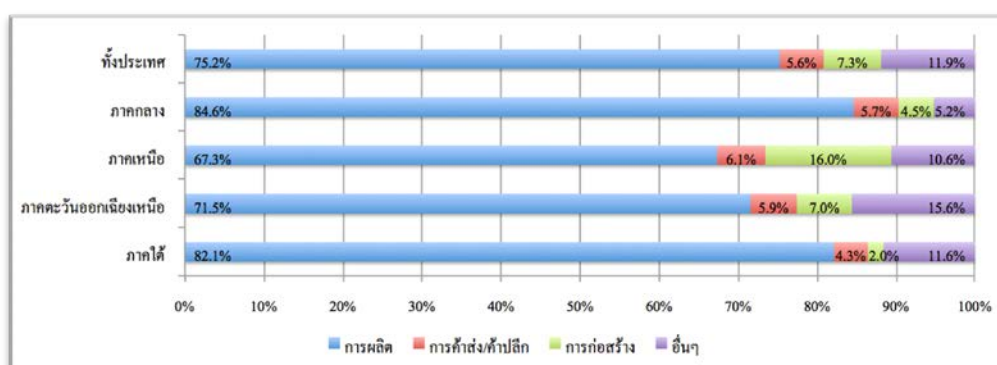
อุตสาหกรรมพลาสติกสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ อุตสาหกรรมเม็ดพลาสติก (ซึ่งคือ อุตสาหกรรมปิโตรเคมีปลายน้ำ) และอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติก โดยที่อุตสาหกรรมเม็ดพลาสติกจะนำสารโมโนเมอร์จากอุตสาหกรรมปิโตรเคมีขั้นกลาง มาผลิตเป็นสารโพลีเมอร์ ซึ่งได้แก่ เม็ดพลาสติกชนิดต่างๆ อาทิ โพลีเอทิลีน (PE) โพลีโพรพิลีน (PP) โพลีสไตรีน (PS) และโพลีไวนิลคลอไรด์ (PVC) เป็นต้น เพื่อเป็นวัตถุดิบป้อนให้กับอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติก ซึ่งจะทำการผลิตสินค้าพลาสติกนานาชนิด เช่น ถุงและกระสอบพลาสติกเครื่องใช้พลาสติกในบ้านหรือ สำนักงาน แผ่นฟิล์ม, ฟอยล์และเทปส่วนประกอบเครื่องแต่งกาย กล่องหรือภาชนะพลาสติก หลอดและท่อพลาสติกพลาสติกปูพื้นและผนัง ฯลฯ ซึ่งอาจเป็นสินค้าอุปโภคบริโภคสำหรับผู้บริโภคโดยตรง หรืออาจเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปเพื่อป้อนอุตสาหกรรมต่อเนื่องต่างๆที่ใช้พลาสติกเป็นส่วนประกอบของสินค้า

บรรจุภัณฑ์สำหรับน้ำดื่มเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์พลาสติกมีความเกี่ยวข้องในชีวิตประจำวันและมีการเติบโตเป็นอย่างมากซึ่งเป็นผลมาจากการขยายตัวของตลาดน้ำดื่มที่มีอัตราการเติบโตค่อนข้างสูงเฉลี่ยที่ประมาณ 20-30% ต่อปี ตลอดระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมา ส่งผลให้ปัจจุบันตลาดน้ำดื่มมีมูลค่าสูงถึง 23,000 ล้านบาท ทำให้ผู้ประกอบการหลายรายให้ความสนใจเข้ามาทำตลาดน้ำดื่มกันมากขึ้น (ฉันทานันต์ บุญสอน, 2556) ซึ่งจากการที่ตลาดน้ำดื่มขยายตัวขึ้นทำให้ความต้องการบรรจุภัณฑ์สำหรับน้ำดื่มเพิ่มสูงขึ้นตามและส่งผลให้การแข่งขันภายในตลาดบรรจุภัณฑ์สำหรับน้ำดื่มสูงขึ้น

โดยวัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตบรรจุภัณฑ์สำหรับน้ำดื่ม คือ เม็ดพลาสติก ซึ่งเม็ดพลาสติกที่ใช้ทำบรรจุภัณฑ์สำหรับน้ำดื่ม มีอยู่ 3 ชนิด คือ พลาสติกชนิดพอลิเอทิลีน (Polyethylene), พอลิเอทิลีน

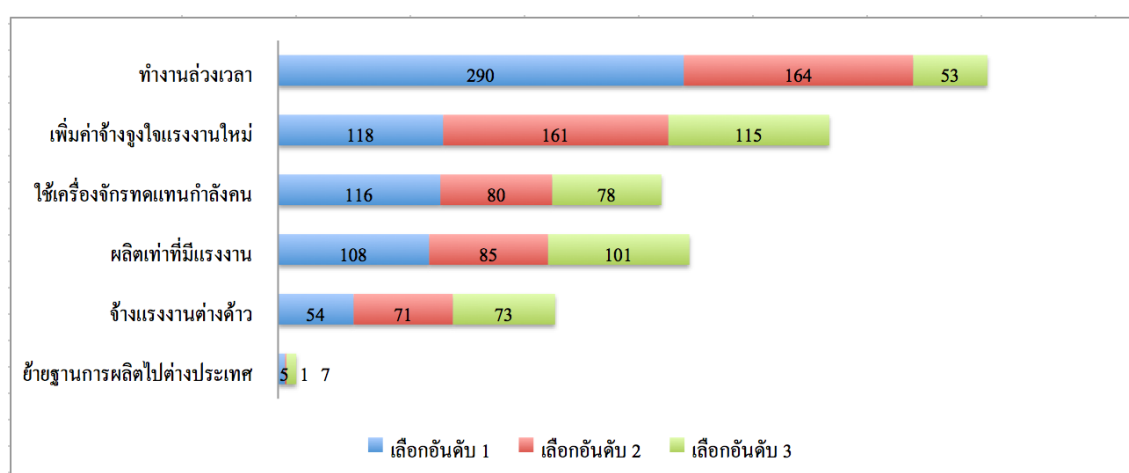
เทเรฟทาเลต (Poly Ethylene Terephthalate) และ พอลิพรอพิลีน (Poly Propylene) โดยเม็ดพลาสติกเหล่านี้เป็นผลิตผลของอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ที่มีความผันผวนของราคาค่อนข้างสูง ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อการผลิตสินค้าพลาสติก เพราะต้นทุนวัตถุดิบหรือเม็ดพลาสติกคิดเป็นสัดส่วนสูงถึงประมาณร้อยละ 50-70 (ขึ้นกับชนิดของสินค้า) ของต้นทุนการผลิตทั้งหมดในกระบวนการผลิตสินค้าพลาสติก ดังนั้นต้นทุนการผลิตของอุตสาหกรรม ผลิตภัณฑ์พลาสติกของไทย จึงแปรผันโดยตรงกับราคาปิโตรเลียมในตลาดโลกซึ่งปัญหาจะเกิดขึ้นอย่างชัดเจนในช่วงที่ราคาเม็ดพลาสติกเพิ่มขึ้นอย่างมากจะก่อให้เกิดการเก็งกำไรและการเพิ่มปริมาณสต็อกเม็ดพลาสติกในประเทศโดยผู้ขายและผู้ซื้อรายใหญ่ๆบางราย ซึ่งวิตกว่าเม็ดพลาสติกอาจขาดตลาด ส่งผลกระทบต่ออุปทานเม็ดพลาสติกในตลาดบางขณะทำให้ผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์พลาสติกขนาดกลางและเล็กของไทยซึ่งมีสัดส่วนกว่าร้อยละ 90 ของจำนวนผู้ประกอบการทั้งหมด (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2547)

นอกจากวัตถุดิบหลักอย่างเม็ดพลาสติกแล้ว ในการผลิตบรรจุภัณฑ์สำหรับน้ำดื่มหรือขวดนั้น ในส่วนของแรงงานก็ถือว่าเป็นปัจจัยการผลิตที่มีความสำคัญอีกอย่างหนึ่ง โดยปัญหาเรื่องแรงงานที่พบในฝ่ายผลิตนอกเหนือจากต้นทุนที่เพิ่มขึ้นจากการปรับค่าแรงขั้นต่ำคือการขาดแคลนแรงงานซึ่งจากการคาดการณ์ขององค์การสหประชาชาติ (UN) ในปี พ.ศ. 2563 ประเทศไทยจะมีประชากรผู้สูงอายุที่มีอายุมากกว่า 65 ปีอยู่ที่ 8.9 ล้านคนซึ่งเพิ่มขึ้นกว่าสองเท่าตัว เมื่อเทียบกับปี พ.ศ. 2543 อยู่ที่ 4.4 ล้านคน (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2554) โดยการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรอย่างรวดเร็วดังกล่าวจะส่งผลให้เกิดปัญหาความไม่สอดคล้องระหว่างอุปสงค์และอุปทานของแรงงานในระยะยาวซึ่งในภาคการผลิตโดยเฉพาะภาคอุตสาหกรรมจะได้รับผลกระทบอย่างมากและรุนแรงกว่าภาคอื่น (ดังรูปที่ 1.1) เพราะมีความต้องการกลุ่มแรงงานอายุน้อยในช่วง 20-30 ปีขณะที่แรงงานภาคบริการจะอยู่ในช่วงอายุ 35-50 ปีตามลำดับ



รูปที่ 1.1 โครงสร้างการขาดแคลนแรงงานจำแนกตามประเภทธุรกิจและระดับการศึกษา
ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย (2554)

จากผลสำรวจความต้องการแรงงานและขาดแคลนแรงงานปี พ.ศ. 2554 โดยธนาคารแห่งประเทศไทย พบว่าภาคการผลิตมีความต้องการแรงงานมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 72.5 ของความต้องการแรงงานทั้งหมด ทั้งนี้ภาคธุรกิจที่ประสบปัญหาการขาดแคลนแรงงานมาก 5 อันดับแรกส่วนใหญ่เป็นกลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่ ได้แก่กลุ่มสิ่งทอ/เครื่องแต่งกายและเครื่องหนัง กลุ่มอิเล็กทรอนิกส์และเครื่องใช้ไฟฟ้ากลุ่มผลิตภัณฑ์อาหารและเครื่องดื่ม กลุ่มผลิตภัณฑ์ยางและพลาสติก และกลุ่มก่อสร้างตามลำดับ โดยรวมมีการขาดแคลนแรงงานสูงถึงร้อยละ 76.3 ของการขาดแคลนแรงงานรวมทั้งธุรกิจที่ขาดแคลนแรงงาน 5 อันดับแรกดังกล่าวพบว่าการขาดแคลนแรงงานสูงถึงร้อยละ 46 ของการขาดแคลนแรงงานรวม



รูปที่ 1.2 การปรับตัวของภาคธุรกิจต่อปัญหาการขาดแคลนแรงงาน
ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย (2554)

ซึ่งภาคธุรกิจส่วนใหญ่มีการปรับตัวต่อปัญหาการขาดแคลนแรงงานในภาพรวม โดยการจ้างงานล่วงเวลามากที่สุดรองลงมาคือการเพิ่มค่าจ้างเพื่อจูงใจแรงงานใหม่ การใช้เครื่องจักรทดแทนกำลังแรงงานการผลิตเท่าที่มีแรงงาน การจ้างแรงงานต่างด้าวตามลำดับดังรูปที่ 1.2

นอกเหนือจากวิธีเหล่านี้แล้ว การวางระบบให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพก็มีความสำคัญและสามารถช่วยแก้ไขปัญหการขาดแคลนแรงงานได้เช่นกัน เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การผลิตมีคุณภาพ แต่ประสิทธิภาพในการทำงานของมนุษย์นั้นเป็นสิ่งที่ไม่งงที่สามารถเกิดการเปลี่ยนแปลงไปตามแต่ละสถานการณ์หรือความต้องการส่วนบุคคล ดังนั้นวิธีการหนึ่งของการกำหนดมาตรฐานในการทำงานและให้ผลลัพธ์มีประสิทธิภาพตามที่คาดหวัง คือ การกำหนดดัชนีวัดสมรรถนะหลักโดยใช้วิธีการประเมินแบบดุลยภาพ เพื่อเป็นการกำหนดแนวทางและเป้าหมายให้หน่วยงานย่อยๆ และบุคคลในหน่วยงานนั้นๆ ปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อสามารถตอบสนอง

นโยบายและเป้าหมายที่บริษัทตั้งไว้ โดยตัวชี้วัดสมรรถนะหลักแบบดุลยภาพจะช่วยให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินงาน ทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานโดยมีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

- 1) เพื่อพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักตามวิธีการประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) เพื่อใช้บริหารงานของบริษัท สุขสันต์พลาสติก จำกัด
- 2) เพื่อเป็นแนวทางในการนำดัชนีวัดสมรรถนะหลักไปใช้ปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่องต่อไป

1.3 ขอบเขตงานวิจัย

- 1) จัดทำ นำเสนอตัวชี้วัดหลักที่จะครอบคลุมเฉพาะแผนกผลิตของบริษัทกรณีศึกษาซึ่งประกอบไปด้วย แผนกผลิตขวดเพ็ท แผนกผลิตขวดขุน แผนกผลิตแก้วน้ำ และแผนกผลิตถัง
- 2) นำเสนอหลักการกำหนดค่าเป้าหมายของดัชนีวัดสมรรถนะหลักของฝ่ายผลิตบริษัทกรณีศึกษา โดยใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานวิจัยเริ่มตั้งแต่เดือนกันยายน พ.ศ.2555 ถึงเดือนเมษายน พ.ศ.2556

1.4 วิธีการดำเนินงานวิจัย

- 1) ศึกษา สืบค้น งานวิจัย ทฤษฎี และกรอบแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้
- 2) สังเกต สัมภาษณ์ รวบรวมข้อมูลที่ต้องใช้เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน
- 3) กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของบริษัท
- 4) กำหนดมุมมองในการประเมินสำหรับ BSC
- 5) กำหนดกลยุทธ์ และทำการแบ่งกลุ่มเพื่อหา CSF
- 6) ทำผังความสัมพันธ์เพื่อเชื่อมโยงกลยุทธ์เข้ากับมุมมองด้านต่างๆ ของ BSC และนำผลที่ได้มาจัดทำแผนที่กลยุทธ์
- 7) กำหนดแผนการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับแผนที่กลยุทธ์
- 8) กำหนดดัชนีวัดสมรรถนะหลักในแต่ละมุมมอง
- 9) ทำ OS Matrix เพื่อคัดเลือกดัชนีชี้วัดที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับแต่ละฝ่าย
- 10) ถ่ายทอดดัชนีชี้วัดของหน่วยงานย่อยสู่ระดับบุคคล โดยใช้การวิเคราะห์งานเพื่อกำหนด KPIs
- 11) จัดทำแบบวัดผลเพื่อให้พนักงานเก็บข้อมูลแล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดค่าเป้าหมาย

- 12) นำผลที่ได้มาวิเคราะห์และสรุปผล

1.5 ประโยชน์ของงานวิจัย

- 1) เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดค่าเป้าหมายของดัชนีวัดสมรรถนะหลักแบบดุลยภาพตามวิธีการของ Balanced Scorecard
- 2) มีตัวชี้วัดสมรรถนะหลักของแต่ละแผนกในฝ่ายผลิตใหม่ใหม่ซึ่งมีความเหมาะสมและเชื่อมโยงกันทั้งในระดับภาพรวมของบริษัทกรณีศึกษากับแต่ละแผนก
- 3) ทำให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เพื่อนำไปสู่การเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันได้

บทที่ 2 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะกล่าวถึงแนวคิด ทฤษฎี ซึ่งประกอบด้วย ภาพรวมของการประเมินองค์กร การวัดผลงานของหน่วยงาน การประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ดัชนีวัดสมรรถนะหลัก การวิเคราะห์งาน (Job Analysis: JA) แบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description: JD) การประเมินองค์กร การวัดผลงานของหน่วยงาน ดัชนีวัดผลสำเร็จของงาน (Key Performance Indicators) ข้อมูลทั่วไปของบริษัทกรณีศึกษา รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การประเมินองค์กรและการวัดผลงานถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการดำเนินการของหน่วยงาน โดยเฉพาะกับหน่วยงานที่เชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ขององค์กรจะช่วยให้บริษัทประสบความสำเร็จเพิ่มขึ้นเป็นอย่างมาก ซึ่งจากปีค.ศ. 1996 ผลสำรวจของ Lingle และ Schiermann พบว่าบริษัทร้อยละ 97 ที่เน้นการวัดผลงาน (Measurement-managed Company) ประสบความสำเร็จในการปรับปรุงงานของตน ซึ่งองค์กรในปัจจุบันมีการแข่งขันกันอย่างเข้มข้นมากขึ้น ดังนั้นองค์กรต้องมีการปรับปรุงทุกเวลา พนักงานทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรทางการเงิน ในการวัดผลการดำเนินงานทั้งในภาพรวมขององค์กร และระดับบุคคลว่าบรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้หรือไม่ (สุรสิทธิ์ วชิระขจร, 2553)

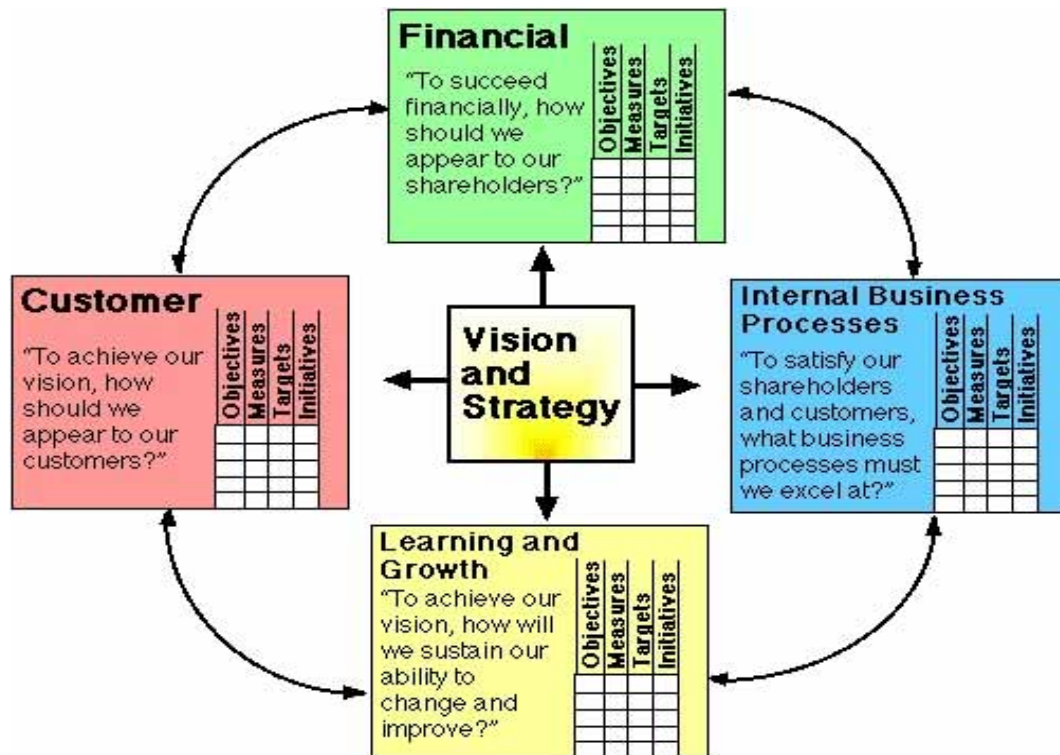
ดังกล่าวองค์กรส่วนมากประสบปัญหาเกี่ยวกับการสร้างระบบการวัดผลงานที่สามารถวัดผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในปัจจุบันระบบการวัดผลควรเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กรให้อยู่ในรูปของตัวชี้วัด (Key Performance Indicator: KPI) ที่สามารถจับต้องได้ซึ่งทำให้ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือหนึ่งที่มีความเหมาะสมที่สามารถนำไปปรับใช้ในการดำเนินงานดังกล่าว โดยจากพัฒนาการของแนวคิด Balance Scorecard จะชี้ให้เห็นถึงจุดเริ่มต้นของงาน ที่มาของแนวคิด รวมถึงหลักการที่สำคัญที่อยู่เบื้องหลังการจัดทำ Balanced Scorecard ดังต่อไปนี้

2.1 พัฒนาการของ Balanced Scorecard

หนังสือเล่มแรกของศาสตราจารย์ Robert S. Kaplan และ Dr. David P. Norton ชื่อ The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action กล่าวถึงแนวคิด Balanced Scorecard ว่าในปัจจุบันการประเมินผลองค์กร ไม่สามารถใช้เพียงตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียว ผู้บริหารต้องพิจารณามุมมองอื่นร่วมด้วย ซึ่ง Balanced Scorecard ถูกพัฒนาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กร อันประกอบด้วยมุมมอง (Perspectives) 4 มุมมอง ได้แก่

- 1) มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective)

- 2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)
- 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
- 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective)



รูปที่ 2.1 มุมมองทั้งสี่ด้านของ Balanced Scorecard ในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
ที่มา: Kaplan and Norton (1996)

ดังรูปที่ 2.1 มุมมองทั้งสี่ด้านของ Balanced Scorecard ในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติแต่ละมุมมองประกอบด้วยช่อง 4 ช่อง ดังนี้

วัตถุประสงค์ (Objective) ที่สำคัญแต่ละมุมมอง อันวัตถุประสงค์นี้ หมายถึง สิ่งที่ต้องการต้องการบรรลุหรือ อยากจะไปถึง

ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) คือตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ว่าองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่

เป้าหมาย (Target) คือ ตัวเลขที่ต้องการต้องการจะบรรลุตัวชี้วัดแต่ละประการ

ความคิดริเริ่มหรือสิ่งที่จะทำ (Initiatives) หมายถึง แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งควรเป็นสิ่งใหม่หรือไม่เคยทำมาก่อน ถ้าเคยทำแล้วผลที่ได้ต้องทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ หากไม่สามารถช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ ย่อมไม่ถือเป็น Strategic Initiatives

นอกเหนือจาก 4 ช่อง ตามหลักการของ Balanced Scorecard แล้ว ในทางปฏิบัติจริงมักมีอีกช่องหนึ่งได้แก่ ข้อมูลฐาน (Baseline Data) อันจะแสดงถึงข้อมูลในปัจจุบันของตัวชี้วัดแต่ละตัว เพื่อให้มีความชัดเจนมากขึ้น โดยในปัจจุบันหลายองค์กรมีความเข้าใจผิดเกี่ยวกับการจัดทำ Balanced Scorecard ว่าจะต้องมีข้อมูลปัจจุบันครบทุกตัวชี้วัดถึงจะนำไปประยุกต์ใช้ได้ แต่ที่ถูกต้องคือขอให้เริ่มทำก่อนแล้วสุดท้ายข้อมูลจะเริ่มเข้ามาเอง

หลังจากนั้นปี ค.ศ. 2000 ศาสตราจารย์ Robert S. Kaplan และ Dr. David P. Norton ได้พัฒนาแนวคิดของ Balanced Scorecard และเขียนหนังสือขึ้นมา 1 เล่มชื่อว่า Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment ซึ่งเกิดจากทำวิจัยกว่า 200 บริษัทที่ใช้ Balanced Scorecard ในการดำเนินงาน รวมทั้งกรณีศึกษาของ Mobil, CIGNA, Nova Scotia Power, AT&T Canada จากการวิจัยดังกล่าวพบว่าองค์กรที่ใช้ Balanced Scorecard มีส่วนทำให้เกิดกรอบการทำงานแบบใหม่ อันประกอบไปด้วย 5 หลักการสำคัญของ Strategy-Focused Organization (SFO) ได้แก่

- 1) การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Translate Strategy into Operational Terms) โดยใช้หลักการแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) และ Balanced Scorecard เข้ามาช่วย ตั้งเป้าหมายที่ต้องปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยแปลงกลยุทธ์ขององค์กรให้มีโครงสร้างของความสัมพันธ์ที่เป็นเหตุและผลตามแผนที่กลยุทธ์ ซึ่ง Balanced Scorecard จะสร้างให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในหน่วยธุรกิจและพนักงานในองค์กร

- 2) การที่ทั้งองค์กรมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์ (Align the Organization to the Strategy) ทำให้ทั้งองค์กรมีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ และสอดคล้องระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรที่มีความแตกต่างให้ดำเนินสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

- 3) ทำให้กลยุทธ์เป็นงานประจำวันของพนักงานทุกคน (Make Strategy Everyone's Every Day Job) พนักงานทุกคนจะต้องเข้าใจในกลยุทธ์และสามารถปฏิบัติงานได้ตามแนวทางที่จะช่วยสนับสนุนให้บรรลุผลสำเร็จตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ โดยใช้ Balanced Scorecard เพื่อช่วยในการให้ความรู้และสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์ให้พนักงานทราบ

- 4) การทำให้กลยุทธ์เป็นงานที่ต่อเนื่อง (Make Strategy a Continual Process) โดยใช้ Balanced Scorecard เป็นเกณฑ์ในการประเมินศักยภาพของกิจกรรมการลงทุนและความคิดริเริ่มหรือสิ่งที่จะทำ

(Initiatives) จัดประชุมผู้บริหารเพื่อทบทวนกลยุทธ์ หรือทบทวน Balanced Scorecard เพื่อให้ผู้บริหารมีโอกาสแสดงความคิดเห็นต่อกลยุทธ์ขององค์กร การจัดทำมีระบบรายงานผล ภายหลังการปฏิบัติ ซึ่งทำให้เกิดความคิดใหม่ภายในองค์กรและเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

5) ผู้นำระดับสูงจะต้องเป็นผู้ผลักดันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Mobilize Change through Executive Leadership)

โดยกลยุทธ์จะประสบความสำเร็จได้ ต้องมีการทำแผนเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยเริ่มจากการขับเคลื่อน เพื่อให้เกิดกระบวนการเริ่มทำงาน (Mobilization) ร่วมกับพนักงานทุกคนเข้าใจถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง

ถัดมาคือควบคุมดูแลเพื่อขึ้นนำการเปลี่ยนแปลง (Governance Process) โดยสร้างและส่งเสริม สนับสนุนค่านิยมใหม่ขององค์กร อันเกิดจากปฏิบัติให้ดูเป็นแบบอย่าง และปรับแก้ไขระบบการบริหารงานแบบเดิม

สุดท้ายคือการเชื่อมโยงระบบงานเดิม เข้ากับ Balanced Scorecard



©2000 Balanced Scorecard Collaborative, Inc.

รูปที่ 2.2 หลักการสำคัญของ Strategy-Focused Organization (SFO)

ที่มา: Kaplan and Norton (2000)

อย่างไรก็ตามการนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้น ถือเป็นเรื่องที่ยากกว่าองค์การที่มุ่งให้ความสำคัญกับการคิดสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์การนั้น แต่เนื่องจากสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) ที่ใช้ในการขับเคลื่อนกลยุทธ์นั้นไม่ได้รับการให้ความสำคัญ ทำให้ปี ค.ศ. 2004 Kaplan และ Norton ร่วมกันเขียนหนังสือเล่มที่สาม ชื่อ Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes โดยพัฒนาแนวคิดของ Balanced Scorecard เน้นให้ความสำคัญกับสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) ภายในองค์การ ที่อยู่ในมุมมองการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective)

ซึ่งสามารถแปลงสินทรัพย์ดังกล่าวได้ โดยเชื่อมสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้เข้ากับกลยุทธ์ด้วยแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Maps) จะแสดงให้เห็นภาพที่เป็นรูปธรรมระหว่างเหตุและผลขององค์ประกอบต่างๆ หรือกลยุทธ์ที่เชื่อมเข้าด้วยกันสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) ทุกสิ่งทุกอย่างไม่สามารถถูกนำไปวัดแบบแยกจากกันได้ เพราะมีคุณค่าต่อองค์การในการช่วยให้้องค์การสามารถดำเนินตามกลยุทธ์ที่กำหนด

นอกจากนี้ในปี ค.ศ.2006 ศาสตราจารย์ Robert S. Kaplan และ Dr. David P.Norton ได้ร่วมกันเขียนหนังสือเล่มที่สี่ ชื่อ Alignment : Using Balanced Scorecard to Create Corporate Synergy ประเด็นสำคัญคือ บริษัทขนาดใหญ่ล้วนมีบริษัทในเครือหรือหน่วยธุรกิจจำนวนมาก ทำให้การดำเนินงานที่สอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกันเป็นเรื่องที่สำคัญมาก โดยเฉพาะความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ของบริษัท ทั้งระหว่างบริษัทแม่ (Enterprise Headquarters) กับหน่วยปฏิบัติการ (Operating Units) ระหว่างหน่วยธุรกิจ (Business Units) ทั้งหลายที่อยู่ภายในองค์การด้วยกันเอง ระหว่างหน่วยธุรกิจ (Business Units) กับหน่วยงานสนับสนุน (Support Units) ระหว่างหน่วยงานสนับสนุน (Support Units) กับกลยุทธ์ของบริษัท หรือระหว่างคณะกรรมการบริษัท (Board of Directors) กับผลการดำเนินงานขององค์กร ตลอดจนการสร้างสอดคล้องและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กรกับภายนอกองค์การด้วยการสร้าง Scorecard ร่วมกับลูกค้าหลัก (Key Customers) ผู้จัดหาสิ่งของ (Suppliers) หรือพันธมิตรทางธุรกิจ (Alliance Partner)

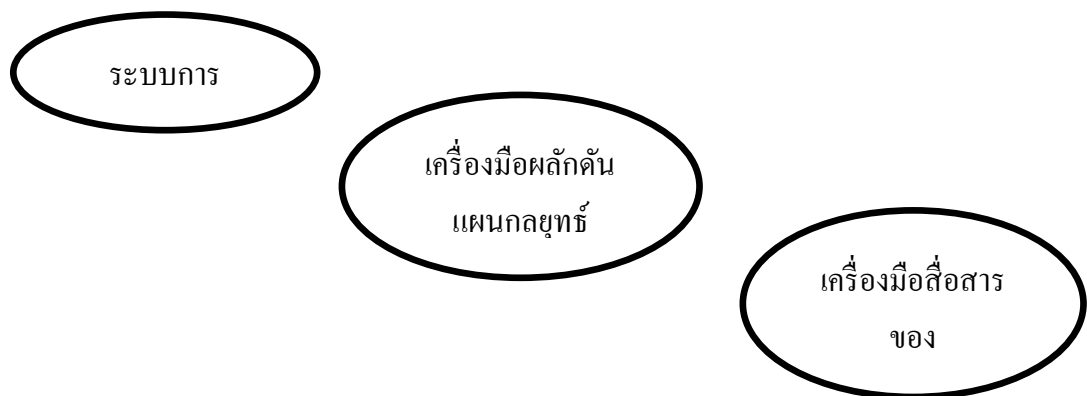
ซึ่งทั้งหมดเป็นการเชื่อมโยงกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร (Align the Organization to the Strategy) เป็นหนึ่งในการสร้างความสอดคล้องระหว่างเครื่องมือในการวัดผลงานขององค์การ (Organization's Measurement) และระบบการบริหารจัดการ (Management System) ตามแนวคิด Balanced Scorecard ให้เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์การ

ทั้งนี้การสร้างให้เกิดความสอดคล้องภายในองค์กรต้องมีการพัฒนา (Develop) การใช้หรือแบ่งปัน (Share) สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ร่วมกันระหว่างหน่วยธุรกิจที่อยู่ภายในองค์กร โดยรวมคือมีการวางกลยุทธ์ในการร่วมมือกันอย่างไรให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร (Synergy) นั่นเอง

จากพัฒนาการของแนวคิดดังที่ได้กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น จะเห็นได้ว่า Balanced Scorecard เป็นเพียง Framework เท่านั้น องค์กรที่นำไปใช้จำเป็นต้องปรับให้เหมาะสมกับองค์กรของตนเองนอกจากนี้ยังไม่ได้จำกัดการนำไปใช้เฉพาะองค์กรธุรกิจเท่านั้น แต่ยังสามารถนำไปใช้ได้กับองค์กรการกุศลหรือหน่วยงานของรัฐได้ด้วยการดัดแปลง Balanced Scorecard เพื่อใช้งาน จากการเปลี่ยนตำแหน่งมุมมองด้านลูกค้าและมุมมองด้านการเงินให้เหมาะสมกับองค์กรที่จะนำไปใช้งาน

2.2 หลักการพื้นฐานของ Balanced Scorecard

Niven (2002) ได้มอง Balance Scorecard เป็น 3 นัยยะ ได้แก่



รูปที่ 2.3 ความหมาย 3 นัยยะของ Balance Scorecard
ที่มา: Niven (2002)

จากรูปที่ 2.3 ความหมาย 3 นัยยะของ Balance Scorecard ได้แก่

ประการแรก มอง Balanced Scorecard เป็นระบบการวัดผลงานหรือประเมินประสิทธิภาพการบริหารจัดการขององค์กร (Measurement System) ซึ่งถือเป็นวัตถุประสงค์แรกเริ่มของ Balanced Scorecard (BSC) ที่มีเทคนิคการวัดผลที่ให้ความสำคัญกับตัววัดทางการเงิน (Financial Measure) เท่าเทียมกับตัววัดที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเงิน (Non-Financial Measure) เพื่อให้เกิดความสมดุล (Balance) ในการประเมินและวัดประสิทธิภาพในองค์กร

ประการที่สอง มอง Balance Scorecard เป็นเครื่องมือผลักดันให้แผนกลยุทธ์สามารถประสบความสำเร็จ (Strategic Management System) ผู้บริหารสามารถใช้เป็นเครื่องมือช่วยการบริหารองค์กรอันได้จากการวัดหรือการประเมินผลเป็นหลักโดย Balanced Scorecard (BSC) มีสาระสำคัญเป็นระบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management System) ที่นำเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation)

ประการสุดท้าย มอง Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการสื่อสารของผู้บัญชาหรือผู้บริหารของหน่วยงานไปสู่บุคลากรในหน่วยงาน (Communication Tool) โดยอาศัยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหรือ Key Performance Indicators: (KPI) ในการวัดหรือประเมินว่าผลการดำเนินงานในด้านต่างๆขององค์กรจะเป็นอย่างไร

2.3 ขั้นตอนในการจัดทำ Balanced Scorecard

ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

2.3.1 การประเมินองค์กร

เป้าหมายขั้นตอนนี้ คือ ทำความเข้าใจถึงสถานภาพหรือตำแหน่งปัจจุบัน ที่จะเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ ได้แก่ การทำ SWOT วิเคราะห์ปัจจัยภายใน วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก Analysis 5' Forces Model ตัวแบบจำลอง 7-S ของ McKinsey โดยในขั้นตอนนี้พยายามที่จะตอบปัญหาการดำเนินธุรกิจเป็นอย่างไร (Where are we now?) (อจันรา จันทรฉาย, 2555) ซึ่งถ้าองค์กรใดไม่มีแผนกลยุทธ์ต้องเริ่มทำแผนกลยุทธ์ขึ้นใหม่ เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน

	เชิงบวก	เชิงลบ
ปัจจัยภายใน	Strengths	Weaknesses
ปัจจัยภายนอก	Opportunities	Threats

รูปที่ 2.4 ภาพรวมของการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กร

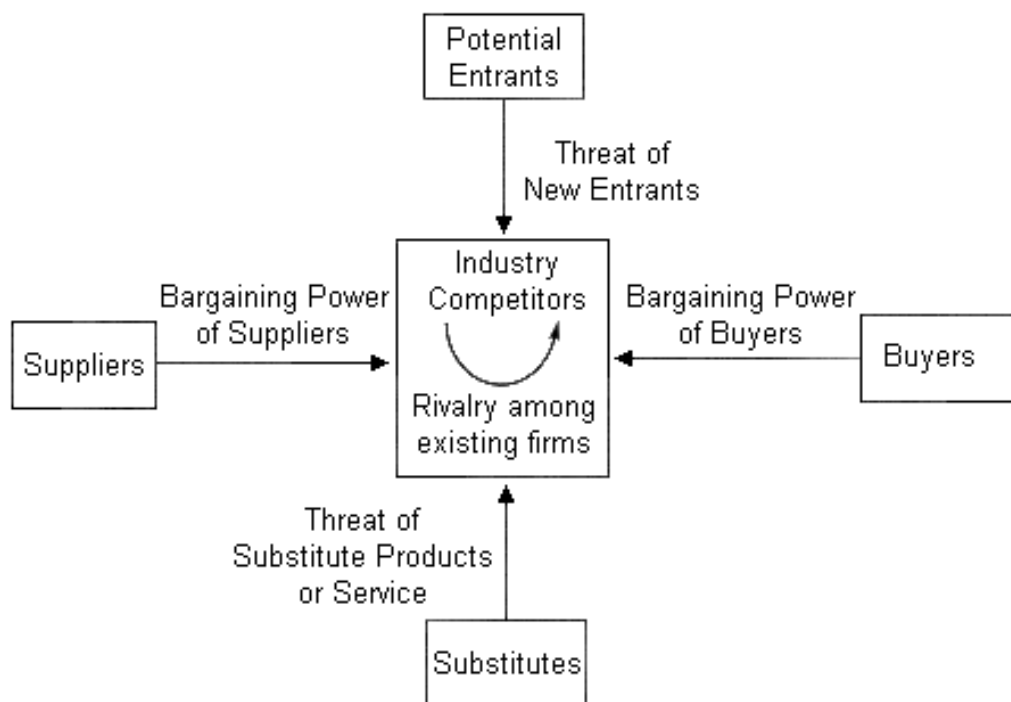
ที่มา: อจันรา จันทรฉาย (2555)

จากรูปที่ 2.4 ภาพรวมของการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กรในขั้นตอนนี้จะแบ่งออกเป็น 2 ด้านคือ

1. การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (External Environment Factor) ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกนั้นเราจะพบว่าสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรมีอยู่หลายประเด็นด้วยกัน ทั้งที่มีความสำคัญและไม่มี ความสำคัญสำหรับองค์กร ทั้งนี้ได้แก่ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2538)

- 1) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ
- 2) ปัจจัยด้านสภาพสังคม
- 3) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี
- 4) ปัจจัยด้านการเมือง กฎหมายปัจจัยด้านการแข่งขัน
- 5) ปัจจัยด้านการแข่งขัน

ทั้งนี้จากรูป 2.5 สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่สำคัญคือ การแข่งขัน ซึ่งการวิเคราะห์การแข่งขันทางธุรกิจ ทำให้ทราบถึงความรุนแรงในการแข่งขันและอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมต่างๆที่มีผลกระทบต่อการแข่งขันในการวิเคราะห์นี้เครื่องมือที่มักนำมาใช้ได้แก่แนวคิดที่พูดถึงถึงพลังผลักดัน 5 ประการในการแข่งขันธุรกิจ (Porter's Five Forces) อันเป็นแนวคิดของ Michael E. Porter (1979) ประกอบด้วย



รูปที่ 2.5 สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน

ที่มา: Porter (1980)

- 1) Threat of New Comer หรือภัยจากคู่แข่งรายใหม่ที่เข้าสู่ตลาด

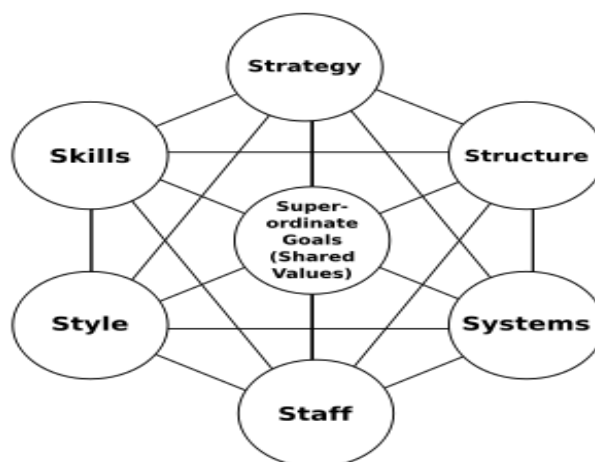
2) Bargaining Power of Supplier หรือ อำนาจต่อรองของ Supplier แสดงให้เห็นถึงปัจจัยเกี่ยวกับต้นทุนของกิจการ ถ้าอำนาจต่อรอง Supplier สูง แสดงว่าต้นทุนของสินค้าไม่สามารถควบคุมได้ ทำให้มีต้นทุนที่มากกว่าคู่แข่งที่มีกิจการไปยังต้นน้ำ

3) Bargaining Power of Customer หรืออำนาจต่อรองของลูกค้าถ้าอำนาจต่อรองลูกค้าสูง หมายถึงสินค้าเราไม่มีความแตกต่างทำให้ราคามักถูกควบคุมโดยตลาด เราไม่สามารถกำหนดราคาที่ทำกำไรได้มาก ซึ่งถ้าสินค้ามีความแตกต่างไม่ว่าจะเป็นสินค้าเฉพาะ หรือการมีตราสินค้าติดตลาด อำนาจต่อรองลูกค้าที่มีจะต่ำ ส่งผลให้บริษัทมีการทำกำไรสินค้าได้สูงกว่าคู่แข่งในตลาดเดียวกัน

4) Threat of Substitution หรือภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน ในบริษัทที่ครอบครองตลาดสามารถสร้างกำแพงผู้ประกอบการรายใหม่ ไม่ให้สามารถเข้าตลาดได้ หากคู่แข่งมีการพัฒนาสินค้าทดแทนที่ให้คุณค่าดีกว่า จะทำให้มีการแย่งชิง Demand สรุปคือถ้า Threat of Substitution สูงหมายถึงว่าเรามีคู่แข่งอื่นๆเข้ามา ทำให้เราไม่สามารถกำหนดราคาให้สูงเกินกว่าคุณค่าของสินค้าทดแทนได้

5) Internal Rivalry หรือการแข่งขันที่เกิดขึ้นภายในอุตสาหกรรม จากการนำแรงกดดันทั้ง 4 ประการข้างต้น รวมถึงการวิเคราะห์ Market Size, Market Share และ Market Growth เพื่อให้ทราบถึงลักษณะโครงสร้างตลาด จะทำให้เราทราบว่า การแข่งขันมีความรุนแรงขนาดไหน เราจะลดความรุนแรงการแข่งขันให้เกิดความได้เปรียบ โดยปรับปัจจัยใดให้มีการเปลี่ยนแปลงได้บ้าง (ทรงวุฒิ สกฤพลอย, 2553)

การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (Internal Environment Factor) ตัวแบบที่มักใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่ 7-S ของ McKinsey (Waterman, et al., 1980) จากรูปที่ 2.6 ตัวแบบ McKinsey's 7-S คือปัจจัย 7 ประการในการประเมินองค์กร ดังต่อไปนี้



รูปที่ 2.6 ตัวแบบ McKinsey's 7-S

ที่มา: Higgins and Vincze (1993)

1. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหน องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กร สามารถกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้ พร้อมกับใช้เป็นแนวทางให้บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าควรเดินไปในทิศทางไหนจึงจะประสบความสำเร็จ

2. โครงสร้างองค์กร (Structure)

คือโครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงานโดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือการจัดระเบียบให้กับบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อไปสู่เป้าหมายที่วางไว้เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่การจัดองค์กรจึงมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

3. ระบบการปฏิบัติงาน (System)

ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ทำได้โดยการจัดระบบการปฏิบัติงานให้มีโครงสร้างที่เหมาะสมและจัดระบบการทำงาน (Working System) อาทิ เช่น ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System) และ ฯลฯ

4. บุคลากร (Staff)

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์กร เพื่อเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไป ซึ่งจะส่งผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะ และการคัดเลือกและจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมมากขึ้น

5. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)

ทักษะการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลสามารถแยกทักษะหลักออกเป็น 2 ด้าน คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) อันเป็นทักษะที่จะส่งผลให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ ตามหน้าที่

และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือต้องได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะความถนัดหรือความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and Special Talents) นั้นเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้นโดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์การคงต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ความสามารถไปควบคู่กัน

6. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)

ในการปฏิบัติงานผู้บริหารถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร รวมถึงมีบทบาทสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จ และล้มเหลวขององค์กร โดยเฉพาะผู้นำที่สามารถจะประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องสามารถวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้นภายในองค์กรของตนได้

7. ค่านิยมร่วม (Shared values)

ค่านิยมบรรทัดฐานวิธีการปฏิบัติของบุคลากรผู้บริหารภายในองค์กร หรือวัฒนธรรมขององค์กร ที่สมาชิกขององค์กรได้ยึดถือร่วมกัน คือความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน หรือกำหนดเป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร ทั้งนี้เมื่อค่านิยมและความเชื่อดังกล่าวถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กร จะส่งผลให้บุคลากรในองค์กรนั้นๆ ปฏิบัติตนตามค่านิยมเหล่านั้น จึงทำให้องค์กรมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งและเป็นเอกลักษณ์ประจำองค์กรนั้นๆ

พร้อมทั้งจัดทำ SWOT Analysis เพื่อสรุปว่าประเด็นใดเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนของหน่วยงาน (ปัจจัยภายใน) และปัจจัยใดที่เราไม่สามารถเข้าไปควบคุมหรือปรับปรุงแก้ไขได้ (ปัจจัยภายนอก) SWOT ประกอบด้วยคำว่า

S	ย่อมาจาก	Strength	คือ	จุดแข็ง
W	ย่อมาจาก	Weakness	คือ	จุดอ่อน
O	ย่อมาจาก	Opportunity	คือ	โอกาส
T	ย่อมาจาก	Treat	คือ	อุปสรรค

ในการวิเคราะห์ SWOT สามารถแบ่งเป็นขั้นตอน 2 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 เป็นขั้นตอนของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน วิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง หรือ เรื่องภายในองค์กรที่เกี่ยวกับ ผลผลิต คุณภาพ บุคลากร เทคโนโลยี การเงิน การตลาด เพื่อความเป็นจุดอ่อนหรือจุดแข็ง

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งในระดับจุลภาค และระดับมหภาค เช่น คู่แข่ง สภาพเศรษฐกิจสังคม พฤติกรรมผู้บริโภค กลยุทธ์คู่แข่ง และธรรมชาติของธุรกิจ ว่ามีการเปลี่ยนแปลง หรือมีการส่งผลกระทบต่อองค์กรหรือไม่ อะไรเป็นสาเหตุที่ทำให้องค์กรหรือธุรกิจนั้นประสบความสำเร็จ เพื่อสามารถกำหนดเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Key Success Factor: KSF) ขององค์กร

2.3.2 กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร

โดยเป็นการกำหนดกลยุทธ์หลัก (Strategic Themes) ที่สำคัญขององค์กร

วิสัยทัศน์(Vision) คือ เป้าหมายแบบกว้างๆขององค์กรหรือเป็นความต้องการในอนาคต อันประกอบด้วย 2 ส่วนที่ประสานและสัมพันธ์กัน คือ ส่วนที่เป็นอุดมคติ (Ideology) ขององค์กรและส่วนที่เป็นภาพอนาคตของวิสัยทัศน์ที่องค์กรพึงประสงค์ให้เกิดขึ้นซึ่งเปรียบวิสัยทัศน์เป็นเสมือนภาพจำลองความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ (Strategic plan) เนื่องจากวิสัยทัศน์ที่ดีจะต้องครอบคลุมทุกด้าน มีความกว้างไกล และชัดเจน จนสามารถปลูกเร้าให้สมาชิกองค์กรพยายามที่จะยกระดับตนให้ดีกว่าที่เป็นอยู่ ในทิศทางที่คาดว่าในอนาคตองค์กรต้องเผชิญ

ภารกิจ (mission) คือ ส่วนขยายความหมายของวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนขึ้น เป็นขอบเขตการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจะกำหนดข้อความที่ชี้ให้เห็นถึงกิจกรรมและลักษณะงานของบริษัทที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ว่าองค์กรนั้นจะดำเนิน ธุรกิจอะไร อย่างไร และเพื่อใคร อันมีเนื้อหาครอบคลุมขอบเขตของดำเนินงาน ปรัชญาความเชื่อ เป้าหมายพื้นฐานและผลประโยชน์ต่างๆของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายขององค์กร ที่เกิดจากการกำหนดแผนการทำงาน ซึ่งในการกำหนดขั้นตอนการทำงานว่าต้องเริ่มทำอะไรนั้น เพื่อเป็นการเสริมจุดแข็งให้ดีขึ้น รวมถึงเป็นการปรับจุดอ่อนให้เป็นจุดแข็งอีกด้วย

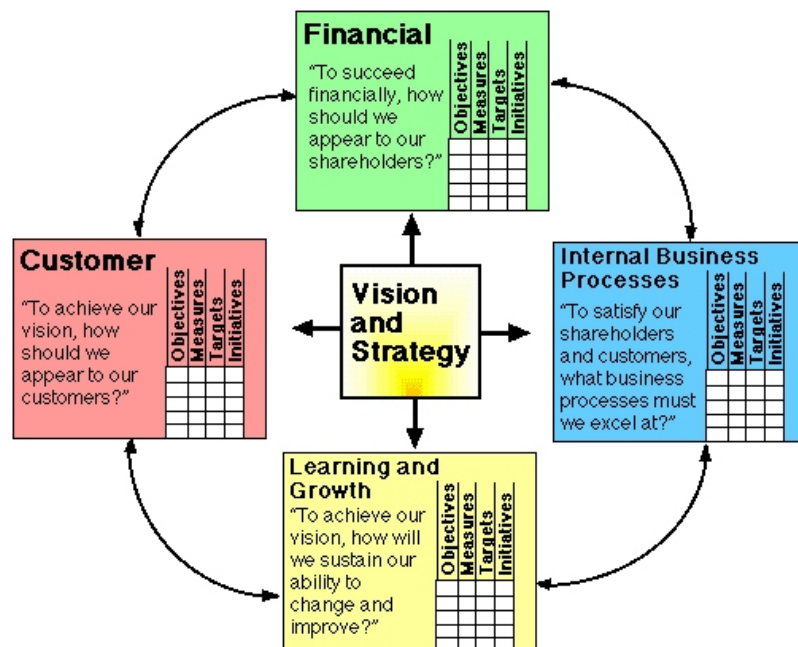
ความแตกต่างระหว่างวิสัยทัศน์และภารกิจ คือ วิสัยทัศน์นั้นเป็นการบอกว่าเราต้องการเป็นอะไรในอนาคต ส่วนภารกิจนั้นเป็นการบอกว่าธุรกิจของเราคืออะไรในปัจจุบัน

เป้าหมาย (Goal) และวัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมายกับวัตถุประสงค์จะแตกต่างกันในเรื่องของรายละเอียด อันเป้าหมายจะระบุถึงจุดหมายปลายทางขององค์กรที่เป็นส่วนรวม ส่วนวัตถุประสงค์จะเป็นจุดหมายปลายทางของการดำเนินงานในระดับหน่วยงาน มีความชัดเจน และเฉพาะเจาะจงกว่า และความแตกต่างอีกอย่างหนึ่งคือเป้าหมายจะเป็นการกล่าวอย่างกว้างๆ แต่วัตถุประสงค์นั้นจะกล่าวอย่างชัดเจน

กลยุทธ์ (Strategy) เป็นสิ่งที่จะทำให้บริษัทบรรลุผลตามภารกิจ (Mission) ที่กำหนดไว้ หรือทำให้วัตถุประสงค์บรรลุผล เริ่มจากการวิเคราะห์ทางเลือกหลายๆทาง ประเมินทางเลือกในแต่ละทาง และตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์ ที่มีความยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ปัจจุบันและจะต้องสามารถกำหนดทิศทางของการใช้กลยุทธ์ได้ด้วย

2.3.3 การกำหนดมิติในการประเมิน ดั้งเดิม

ศาสตราจารย์ Robert S. Kaplan และ Dr. David P. Norton ได้กำหนดตัวแบบดั้งเดิมของ Balanced Scorecard เป็น 4 มิติ คือ ด้านมิติการเงิน ด้านลูกค้า ด้านบริหารจัดการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนาหน่วยงาน ซึ่งตัวแบบดั้งเดิมจะเป็นไปตามรูป 2.7 มิติของ Balanced Scorecard ดั้งเดิมตามแนวคิดของศาสตราจารย์ Robert S. Kaplan และ Dr. David P. Norton ดังต่อไปนี้



รูปที่ 2.7 มิติของ Balanced Scorecard ดั้งเดิมตามแนวคิด Kaplan และ Norton

ที่มา: Kaplan และ Norton (1996)

อย่างไรก็ตามในส่วนของมิติของ Balanced Scorecard นั้น ศาสตราจารย์ Robert S. Kaplan และ Dr. David P. Norton ได้เสนอแนะเพิ่มเติมว่าในองค์กรที่มีเป้าหมายแตกต่างกัน หรือในองค์กรภาครัฐ มิติของ Balanced Scorecard อาจแตกต่างกันไปได้ตามความเหมาะสม

2.3.4 การกำหนดเป้าหมายรวมขององค์กร

เป้าหมายรวมเป็นการแปลงวิสัยทัศน์จากที่เป็นนามธรรมให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น ซึ่งในการกำหนดเป้าหมายรวมนั้นการกำหนดเป้าหมายในภาคเอกชนจะมีความง่ายกว่าในภาครัฐ

2.3.5 การจัดทำแผนที่เชิงกลยุทธ์ (Strategy Map) ระดับองค์กร

เริ่มจากกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่าองค์กรจะสามารถดำเนินงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรได้นั้น ต้องบรรลุวัตถุประสงค์ด้านใดบ้าง ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญจะต้องพิจารณาถึงทิศทางของหน่วยงาน ได้แก่ วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ ภายใต้แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งจะต้องมีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน โดยกระบวนการในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์มี 3 ขั้นตอนคือ

ขั้นตอนแรก ยืนยันยุทธศาสตร์ เป็นการยืนยันถึงทิศทางและจุดยืนที่ต้องการผลักดันให้เกิดขึ้นหรือเป็นวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กร การที่มีวิสัยทัศน์ร่วมกันทำให้ทุกฝ่ายในองค์กรสามารถพัฒนากลยุทธ์ รวมทั้งผู้บริหาร บุคลากรในองค์กร ตลอดจนบุคคลภายนอกเข้าใจภาพขององค์กรชัดเจนมากขึ้น

ขั้นตอนที่สอง กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) อันหมายถึง สิ่งที่ต้องคำนึงถึงหลักในการนำไปสู่วิสัยทัศน์ และเพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ องค์กรไม่ควรมีย่านวนประเด็นยุทธศาสตร์ที่มากเกินไป เพราะจะทำให้ไม่มีจุดเน้นขององค์กร

ขั้นตอนที่สาม กำหนดเป้าประสงค์ที่ต้องการบรรลุภายใต้แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ควรเริ่มต้นด้วยการตั้งคำถามในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ตามมิติทั้ง 4 ด้าน คือ มิติด้านการเงิน (Financial Perspective) มิติด้านลูกค้า (Customer Perspective) มิติด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และ มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) โดยระบุเป้าประสงค์ให้สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ตามขั้นตอนที่สอง

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าแผนที่ยุทธศาสตร์เป็นโครงสร้างและองค์ประกอบต่างๆ ที่เชื่อมโยงกันอย่างมีเหตุและผล แต่ถ้าองค์ประกอบไม่มีความสัมพันธ์กัน ส่งผลให้เห็นว่าแผนที่ยุทธศาสตร์นี้มีความบกพร่อง

ซึ่งศาสตราจารย์ Robert S. Kaplan และ Dr. David P. Norton มีความเห็นว่าควรมีองค์ประกอบอีก 3 ประการ ที่ควรเพิ่มในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) คือ

- 1) องค์ประกอบทางด้านปริมาณ คือ กำหนดกลุ่มเป้าหมายและการหาความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและปัจจัยบนแผนที่ยุทธศาสตร์
- 2) กำหนดเงื่อนไขเวลา คือ การกำหนดหัวข้อยุทธศาสตร์ที่สร้างคุณค่าทั้งในระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว อันจะเป็นการสร้างสมดุลและความยั่งยืนของคุณค่าให้แก่องค์กรได้
- 3) เลือกกำหนดความสำคัญของยุทธศาสตร์ คือ เลือกแผนงานหรือกิจกรรม ที่สามารถทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

อีกทั้งศาสตราจารย์ Robert S. Kaplan และ Dr. David P. Norton ได้ให้ความสำคัญกับการนำแนวคิด Balanced Scorecard มากับ วัฒนธรรมขององค์กร (Organization Culture) ซึ่งการทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) จำเป็นจะต้องเข้าใจถึงวัฒนธรรมขององค์กร เพราะจะทำให้เราทราบถึงความเป็นมาขององค์กร เพื่อที่จะนำไปสู่การวางตำแหน่งขององค์กรในอนาคตนั่นเอง พร้อมกับไม่จำเป็นที่การประเมินองค์กรต้องมีครบทั้ง 4 มิติ ทั้งนี้สามารถประยุกต์แนวคิดของ Balanced Scorecard ให้มีมากกว่า 4 มิติ ตามความเหมาะสมกับสภาพและลักษณะขององค์กร

ดังนั้นแผนที่ยุทธศาสตร์ก็สามารถเชื่อมโยงกันได้มากกว่า 4 มิติเช่นเดียวกัน นอกจากนี้ การเขียนแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) เป้าหมายสุดท้าย ก็ไม่จำเป็นต้องอยู่ในมิติด้านการเงิน (Financial Perspective) แต่อาจจะอยู่ในมิติอื่น ๆ ก็ได้ ขึ้นอยู่กับเป้าหมายขององค์กรนั้นๆ

2.3.6 การกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicator: KPI)

ศาสตราจารย์ Robert S. Kaplan และ Dr. David P. Norton แบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ Lagging Indicators หรือตัวชี้วัดที่ล่าช้า ล้าสมัยไม่สามารถใช้ในการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งมักจะเป็นกลุ่มตัวชี้วัดที่ใช้บอกผลลัพธ์สุดท้าย และ Leading Indicators หรือตัวชี้วัดที่ส่งผลไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ เป็นตัวชี้วัดที่สามารถทำนายผลลัพธ์ที่ต้องการได้ สามารถแก้ไขผลลัพธ์ได้

2.3.7 การกำหนดค่าปัจจุบันและค่าเป้าหมาย

เมื่อมีการกำหนดตัวชี้วัดแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือ การกำหนดค่าเป้าหมายโดยนำเอาค่าปัจจุบันมาพิจารณาร่วมด้วย ลักษณะของเป้าหมายที่ดีนั้น คือ

- | | | | |
|---|------------------------------|-----|-------------------------------------|
| S | ย่อมาจาก Sense of Commitment | คือ | เป็นที่ยอมรับ ผูกพัน ความมีส่วนร่วม |
| M | ย่อมาจาก Measurable | คือ | วัดได้ |
| A | ย่อมาจาก Attainable | คือ | มีความเป็นไปได้ |

R ย่อมาจาก Realistic	คือ	มีเหตุผล
T ย่อมาจาก Time Frame	คือ	มีระยะเวลา

การวางเป้าหมายควรวางเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงเป้าหมายที่ด้ควรมีความเชื่อมโยงสอดคล้องและมุ่งไปสู่ภารกิจ วิสัยทัศน์ที่วางไว้ร่วมกันด้วย

2.3.8 การสร้าง Balanced Scorecard ในองค์กร

องค์ประกอบที่กล่าวมาทั้งข้างต้นจะต้องนำมาประกอบกันขึ้นเป็น Balanced Scorecard ขององค์กร เพื่อขอความเห็นชอบจากผู้บริหารและนำเสนอต่อผู้เกี่ยวข้องฝ่ายต่างๆ

2.3.9 การถ่ายทอด Balanced Scorecard และ Key Performance Indicator สู่หน่วยงานย่อย

การถ่ายทอด Balanced Scorecard ถ้าเป็นหน่วยงานหรือบริษัทขนาดใหญ่ Scorecard จะประกอบไปด้วย 4 มิติ แต่ถ้าเป็นบริษัทขนาดเล็กจะเป็นไปในทางกลับกัน ซึ่งบริษัทอาจจะมี Scorecard เพียงเดียว และหน่วยงานในระดับย่อยๆ ลงไป อาจจะมีเฉพาะตัวชี้วัดที่สำคัญๆ บางตัวเท่านั้น ดังนั้นการแปลง Balanced Scorecard ลงสู่การปฏิบัติจึงเป็นการพิจารณาไปตามความเหมาะสมตามขนาดของหน่วยงานว่าจะมีขนาดใหญ่ ขนาดกลาง หรือขนาดเล็ก แต่ในกรณีของฝ่ายงานนั้นอาจมีไม่ครบทั้ง 4 มิติ เนื่องจากลักษณะงานจะมีความเฉพาะด้านมากขึ้น ซึ่งอาจต้องนำเพียงตัวชี้วัดบางตัวที่สำคัญมาใช้เท่านั้น ในส่วนมักใกล้เคียงกับ Key Performance Indicator มากกว่ายิ่งในระดับบุคคลด้วยแล้วมักจะใช้ตัวชี้วัดบางตัวเท่านั้น การถ่ายทอด Balanced Scorecard และ Key Performance Indicator ขององค์กรไปสู่ผู้ปฏิบัติมักจะทำตามลำดับขั้นตามโครงสร้างขององค์กร จาก Balanced Scorecard สูงสุดระดับองค์กรลงสู่ Balanced Scorecard ระดับฝ่ายจากระดับฝ่ายลงสู่ระดับแผนกจากระดับแผนกสู่ระดับหน่วยและในหลายองค์กรมีการถ่ายทอด Balanced Scorecard ลงไปจนถึงระดับบุคคลดังรูป 2.8 ตัวอย่างการแปลง Balanced Scorecard จากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานและบุคคลดังต่อไปนี้

องค์กร	BSC	BSC	BSC
ฝ่าย	BSC	BSC	KPI
แผนก	BSC	KPI	KPI
หน่วย	BSC	KPI	KPI
บุคคล	BSC	KPI	KPI

รูปที่ 2.8 ตัวอย่างการแปลง Balanced Scorecard จากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานและบุคคล
ที่มา: พสุ เดชะรินทร์ (2546)

2.4 แนวคิดในการวิเคราะห์งาน

การที่องค์กรจะสามารถจัดสรรให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำการศึกษาและวิเคราะห์งาน เพื่อให้ได้ข้อมูลและเข้าใจถึงธรรมชาติหรือลักษณะเฉพาะของงานนั้นๆ อันจะส่งผลให้องค์กรสามารถที่จะจัดหาและจัดสรรบุคลากรที่เหมาะสมกับงานและตำแหน่งได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอันจะก่อให้เกิดการพัฒนาและการเจริญเติบโตขององค์กร เพื่อให้เข้าใจความหมายของการวิเคราะห์งาน โดยผู้ศึกษาจะขอความหมายที่มีผู้กล่าวถึงเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการหาข้อสรุปในการนำไปใช้งาน ดังต่อไปนี้

สุรินทร รัฐเลิศกานต์ (2540) ให้ความหมายของการวิเคราะห์งาน หมายถึง กระบวนการที่รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานโดยใช้เทคนิคต่างๆ เช่น การทดลองลงมือปฏิบัติงานด้วยตนเอง การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การสังเกต และการจดบันทึกการทำงานของพนักงานซึ่งกระบวนการดังกล่าวจะทำให้ทราบว่าหน้าที่พนักงานจะปฏิบัติงานให้สำเร็จ จะต้องใช้อุปกรณ์เครื่องมืออะไรบ้าง ผู้ปฏิบัติงานมีขอบเขตความรับผิดชอบและหน้าที่อะไรบ้าง ตลอดจนจะทำให้ทราบคุณสมบัติที่เหมาะสมที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆว่าควรเป็นอย่างไร

สุนันทา เลาहनันท์ (2546) ให้ความหมายของการวิเคราะห์งาน หมายถึง กระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ศึกษา ทั้งในแง่ลักษณะของงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบ ชนิดของบุคลากร ความรู้ความสามารถ และทักษะที่ต้องการสำหรับงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติพึงจะมี เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นๆประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

วิชัย โกสุวรรณจินดา (2549) ให้ความหมายของการวิเคราะห์งาน หมายถึงกระบวนการจัดเก็บข้อมูล จัดกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างเป็นระบบทั้งนี้การวิเคราะห์งานจะเป็นการระบุว่างานนั้นมี ขั้นตอนในการทานอย่างไร หน้าที่ของบุคคลจะต้องทำงานกี่อย่าง และบุคคลมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จอย่างไรบ้าง

ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์ และคณะ (2555) ให้ความหมายของการวิเคราะห์งาน หมายถึงขั้นตอนการ พิจารณาการกำหนดหน้าที่งานต่างๆ และคุณลักษณะของบุคคลที่ถูกจ้างมาเพื่อทำงานที่กำหนดให้

จากที่นักเขียนหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ นักศึกษาขอสรุปความหมายของการวิเคราะห์งาน หมายถึงกระบวนการรวบรวมวิเคราะห์ลักษณะงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบและผลสัมฤทธิ์ที่องค์กร คาดหวังจากงานเพื่อนำเสนอเนื้อหาสาระของงานอย่างถูกต้องและชัดเจน

ซึ่งการวิเคราะห์งานที่ดีมิใช่การตรวจสอบการทำงานของผู้ดำรงตำแหน่งงานหรือประเมินผลการ ปฏิบัติงานของผู้ดำรงตำแหน่งงานนั้นๆแต่การวิเคราะห์งานที่ถูกต้องต้องนั้น ควรตั้งอยู่บนหลักที่เน้น บทบาทงานจริงในปัจจุบันและตามยุทธศาสตร์หรือภารกิจในอนาคตขององค์กรผลของการวิเคราะห์ งานต้องแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างงานนั้นๆกับองค์กร ต้องช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจว่างาน นั้นเกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์กรอย่างไรหรืองานนั้นๆช่วยเพิ่มคุณค่าใดแก่องค์กร (สำนักพัฒนา ระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนสำนักงาน ก.พ. จังหวัดนนทบุรี, 2553)

2.5 การวิเคราะห์งาน (Job Analysis: JA)

การวิเคราะห์งานเป็นกิจกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกับกิจกรรมอื่นและหน้าที่อื่นขององค์กร จะเห็นว่า การวิเคราะห์งานเป็นเสมือนแหล่งต้นทางของข้อมูลที่จะนำไปใช้ในหัวข้ออื่น เช่น การสรรหาและ การคัดเลือก การจ่ายค่าตอบแทน และการฝึกอบรม เป็นต้น ดังนั้นควรทำการวิเคราะห์งานด้วยความ รอบคอบและถูกหลักการ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่งานอื่น อีกทั้งผลลัพธ์ที่ได้จากการ วิเคราะห์งานสามารถนำไปใช้ประโยชน์ตามความเหมาะสม โดยสารสนเทศของงานที่สำคัญมี ดังต่อไปนี้

1. เอกสารบรรยายลักษณะงาน (Job Description)

เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นของแต่ละตำแหน่งงานในองค์กรโดยจัดทำไว้อย่างชัดเจนและเป็นระเบียบเพื่อกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ (Responsibilities) บทบาท (Roles) คุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งงาน (Specifications & Competencies) ปกติเอกสารบรรยายลักษณะงานจะมีลักษณะแตกต่างกันไปตามความเหมาะสมของแต่ละองค์กร ผลลัพธ์ที่ได้จากงานนั้นจะเป็นประโยชน์ในการสอนงาน

การจัดทำมาตรฐานการประเมินค่างานและการประเมินผลงาน (สำนักพัฒนาระบบบำนาญตำแหน่ง และค่าตอบแทน สำนักงาน ก.พ.จังหวัดนนทบุรี, 2553)

ใบกำหนดหน้าที่งาน 1 (Job Description)

ชื่อตำแหน่ง	พนักงานเตรียมวัตถุดิบ
กลุ่มงาน / ฝ่าย	ฝ่ายผลิต
หน่วยงาน	ผลิตขวดเพ็ท (PET)
ผู้บังคับบัญชา(ระบุตำแหน่ง)	หัวหน้างานฝ่ายผลิต

ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibilities)

(แสดงถึงหน้าที่และความรับผิดชอบตามลำดับความสำคัญที่ได้มีการปฏิบัติจริง)

หน้าที่หลัก (Key Responsibilities)	หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก (Key Activities)	ผลที่คาดหวัง (Expected Result)

ขอบเขตของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Responsibilities)

(แสดงจำนวนและตำแหน่งของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง)

ตำแหน่ง	จำนวนคน

รูปที่ 2.9 ตัวอย่างใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description)

2. เอกสารระบุข้อกำหนดของงาน (Job Specification)

เป็นเอกสารที่ระบุข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับคุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในหน้าที่นั้น โดยเอกสารระบุข้อกำหนดของงาน ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญที่ใช้เป็นแนวทางในการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมเพื่อรับพนักงานเข้าปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งขององค์กร โดยทั่วไปแล้วเอกสารระบุข้อกำหนดของงานจะมีส่วนประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้

- 1) การศึกษา (Education)
- 2) ประสบการณ์ (Experience)

- 3) ความรู้ (Knowledge)
- 4) ความสามารถ (Ability)
- 5) ความชำนาญ (Skill)
- 6) คุณสมบัติทางกายภาพ (Physical)
- 7) ความพร้อมทางจิตใจ (Psychological Readiness)

คุณสมบัติประจำตำแหน่ง (Job Specification)

วุฒิการศึกษา (Educational Background)

--

ประสบการณ์การทำงาน (Professional Experience)

--

คุณสมบัติอื่นๆ (Other)

--

รูปที่ 2.10 ตัวอย่างใบคุณสมบัติประจำตำแหน่ง (Job Specification)

3. มาตรฐานการทำงาน (Job Standard)

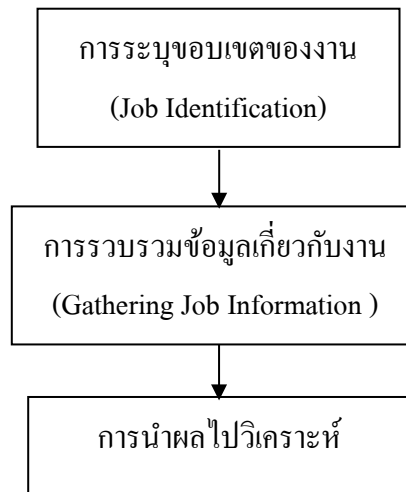
นำข้อมูลจากการวิเคราะห์งานมาใช้เป็นเกณฑ์กำหนดแนวทางในการทำงานแต่ละประเภทให้เป็นไปตามที่ได้กำหนดไว้ มาตรฐานการทำงานเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อทั้งบุคลากรและองค์กร โดยบุคลากรจะทราบถึงความต้องการขององค์กรที่มีต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตน รวมถึงองค์กรก็จะมีแนวทางให้สมาชิกแต่ละคนปฏิบัติ ทำให้ไม่ก่อให้เกิดความสับสนในการทำงานขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างสอดคล้องกันและมีประสิทธิภาพ

4. การประเมินค่างาน (Job Evaluation)

เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานมาใช้เปรียบเทียบความสัมพันธ์และหาความสำคัญของแต่ละคน ข้อมูลที่ได้จากการประเมินค่างานจะทำให้องค์กรสามารถจัดทำระบบการจ่ายค่าจ้างและผลตอบแทนที่เป็นธรรมแก่บุคลากรได้ โดยการนำข้อมูลมาเปรียบเทียบกับทั้งภายในองค์กรและเปรียบเทียบกับตลาดแรงงานทั่วไป

2.5.1 กระบวนการวิเคราะห์งาน

การวิเคราะห์งานจะประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ที่นักวิเคราะห์งานจะต้องปฏิบัติเพื่อให้การวิเคราะห์เป็นไปอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ และได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างสมบูรณ์ โดยกระบวนการในการวิเคราะห์งานประกอบด้วย 3 ขั้นตอน (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2549) ดังรูป 2.11 กระบวนการวิเคราะห์งานต่อไปนี้



รูป 2.11 กระบวนการวิเคราะห์งาน

จากรูปที่ 2.11 กระบวนการวิเคราะห์งาน

1. การระบุขอบเขตของงาน(Job Identification)เป็นการกำหนดว่างานที่ต้องการวิเคราะห์เป็นงานอะไร อยู่ส่วนไหนของการผลิตหรือบริการ และใครเป็นผู้รับผิดชอบในการวิเคราะห์
2. การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงาน (Gathering Job Information)คือการตอบคำถามต่อไปนี้
 - 1) งานนั้นมาจากไหน
 - 2) ผู้ปฏิบัติงานต้องใช้เครื่องจักรและอุปกรณ์พิเศษอย่างไรหรือไม่
 - 3) ผู้ทำงานนี้ต้องมีความรู้ ทักษะ และความสามารถอย่างไร
 - 4) การควบคุมมีความจำเป็นเพียงไร
 - 5) งานนี้มีสภาพการทำงานเป็นอย่างไร
 - 6) ผลงานที่คาดหวังจากงานนี้คืออะไร
 - 7) ผู้ปฏิบัติงานต้องพึ่งพาอาศัยใครในการทำงาน
 - 8) ผู้ที่ทำงานนี้ต้องติดต่อสื่อสารกับใครหรือไม่

วิธีการเก็บข้อมูลทำได้หลายวิธี เช่นการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติและผู้เกี่ยวข้อง การสังเกตการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติ การให้ผู้ปฏิบัติบันทึกขั้นตอนการทำงานของตนเอง และการใช้แบบสอบถาม

เมื่อมีการเก็บข้อมูลแล้วควรมีการตรวจสอบข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้างานอีกครั้ง จึงจะสามารถสรุปงานนั้นเป็นลายลักษณ์อักษรแล้วแปลงเป็นคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ได้ โดยระบุถึงหน้าที่และความรับผิดชอบในงานรวมทั้งความรู้ ทักษะและความสามารถของผู้ที่จะทำงานนั้น

3. การนำผลไปวิเคราะห์สามารถนำไปใช้ได้ในด้านต่างๆ

2.6 ประโยชน์ของการวิเคราะห์งาน

การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการที่มีการจัดการอย่างเป็นระบบนำมาใช้ในการศึกษารวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน เพื่อที่จะได้สารสนเทศของงานนั้นเพียงพอต่อการที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ โดยสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งานสามารถนำมาประยุกต์ใช้งานในการจัดการทรัพยากรขององค์การได้ ตั้งแต่เอกสารบรรยายลักษณะงาน เอกสารระบุข้อกำหนดของงาน มาตรฐานการทำงาน และเกณฑ์ในการประเมินค่างาน

ความสัมพันธ์ระหว่างการวิเคราะห์งานกับกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะพบว่า การวิเคราะห์งานเกี่ยวข้องกับกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะอื่นๆ อีกมากมาย ซึ่งในหัวข้อนี้จะกล่าวถึงการนำสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งานไปใช้ประโยชน์ในด้านต่างๆ ในองค์การดังต่อไปนี้

2.6.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)

วิเคราะห์งานแสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะธรรมชาติของงานแต่ละชนิด ตลอดจนบ่งชี้ถึงคุณสมบัติของบุคลากรที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน ซึ่งข้อมูลของงานมักถูกนำมาช่วยในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การคาดการณ์ การวางแผน จนถึงกำหนดวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับงานบุคลากร เช่น การวางแผนจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานในองค์การ นอกจากนี้ยังสามารถนำข้อมูลงานหรือข้อมูลอื่นมาใช้เวลาคาดการณ์ความต้องการกำลังคน (Manpower) ในองค์การ และสามารถนำมาวางแผนกำหนดยุทธวิธีในการปฏิบัติตามความต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.6.2 การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร (Recruitment and Selection)

การวิเคราะห์งานทำให้ได้ผลลัพธ์จากสารสนเทศที่แตกต่างกันในแต่ละงานซึ่งสารสนเทศนั้น สามารถนำมาใช้ในขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรได้ โดยเฉพาะเอกสารพรรณนางานจะเก็บข้อมูลเกี่ยวกับหน้าที่ ความรับผิดชอบ กระบวนการในการปฏิบัติงานซึ่งทำให้ทราบถึงขอบเขตของงานที่บุคลากรจะต้องปฏิบัติในหน้าที่ที่เขาได้รับมอบหมาย ส่วนเอกสารระบุข้อกำหนดงานจะกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นๆ ทำให้เราสามารถนำข้อมูลจากเอกสารทั้ง 2 ชนิดมาใช้ประโยชน์ได้ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะ และมีความเหมาะสมในด้านต่างๆ เข้าร่วมงานกับองค์กร

2.6.3 การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร (Training and Development)

สถานการณ์ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้ความรู้ ทักษะ หรือประสบการณ์ของพนักงานอาจล้าสมัย ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานสามารถนำมาใช้ในการฝึกอบรมการวางแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อให้เกิดการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และพนักงานสามารถปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความต้องการแรงงานขององค์กร อีกทั้งยังช่วยสร้างความพอใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานในระหว่างที่ทำงานกับองค์กรด้วยพร้อมทั้งส่งผลให้แต่ละพนักงานทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

2.6.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation)

ข้อมูลจากการวิเคราะห์งานสามารถใช้เป็นแนวทางให้พนักงานปฏิบัติงาน หรือประเมินผลการทำงานของพนักงานว่าตรงตามวัตถุประสงค์ของงานหรือไม่ รวมถึงสามารถนำมาใช้เป็นมาตรฐานที่เป็นรูปธรรม (Objective Standard) ในการประเมินคุณภาพ ประสิทธิภาพ และผลผลิตในการทำงานของพนักงานแต่ละคนได้

2.6.5 การกำหนดค่าตอบแทน (Compensation)

ทำได้โดยการนำงาน ที่ทำการศึกษาทั้งภายในและภายนอกองค์กรมาหาค่าเปรียบเทียบ (Relative Value) แล้วจัดเรียงลำดับความสำคัญของแต่ละงานเพื่อนำมาใช้เป็นมาตรฐาน ในการกำหนดค่าจ้างและผลตอบแทนที่มีความเป็นธรรมให้แก่พนักงานทุกคนในองค์กร ตามหลักที่ว่า “จ่ายเท่ากันสำหรับงานที่เท่ากัน (Equal Work, Equal Pay)”

2.6.6 การส่งเสริมความปลอดภัยในการทำงาน (Safety Reinforcement)

การวิเคราะห์งานทำให้ทราบถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน ขั้นตอนเงื่อนไขต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน รวมถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ และคุณลักษณะของงาน ซึ่งสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนป้องกันอุบัติเหตุได้ อันจะส่งผลกระทบต่อถึงงานทั้งส่วนตนและโดยรวมของหน่วยงาน นอกจากนี้ข้อมูลของงานยังมีส่วนช่วยในการออกแบบงานให้มีความปลอดภัยและถูกต้องตามสุขลักษณะ อันจะช่วยในเรื่องของการลดความเสี่ยงของการเกิดอุบัติเหตุและปัญหาสุขภาพได้

2.6.7 การออกแบบงาน (Job Design)

โดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานมาพิจารณาพร้อมกับความสัมพันธ์ของปริมาณและโครงสร้างของงาน ผลผลิต ตลอดจนขวัญและกำลังใจของบุคลากรประกอบกัน เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง และพนักงานมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี

2.6.8 ประโยชน์อื่นๆ (Other Benefits)

เราสามารถนำข้อมูลจากการวิเคราะห์งานไปใช้ประโยชน์ในด้านต่างๆ อีกหลายลักษณะ เช่น

- 1) ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารการปฏิบัติงานและวางแผนองค์การ
- 2) ใช้เป็นข้อมูลในการออกแบบเครื่องมือเครื่องใช้ที่ใช้ร่วมกับการปฏิบัติงาน
- 3) ออกแบบงานตามหลัก “การยศาสตร์” (Ergonomics)”
- 4) ใช้เป็นข้อมูลในการแนะแนวอาชีพ (Vocational Counseling) ให้เหมาะสม
- 5) ลักษณะทางร่างกาย จิตใจ และสภาพความพร้อมของแต่ละบุคลากร

2.7 ตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน (Key Performance Indicators: KPIs)

KPI หรือ Key Performance Indicator หมายถึง ดัชนีชี้วัด หรือแสดงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน (ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์, 2555) สามารถแบ่งออกเป็น 2 ชนิด คือ

- 1) KPI ส่วนตัวหรือส่วนแผนก โดยแต่ละแผนกจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบต่อเป้าหมายแยกออกจากกันชัดเจน ซึ่ง KPIแต่ละส่วนนั้นจะไม่มีความสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องกันเลย เช่น การลดจำนวนความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน การลดเวลาการสั่งซื้อ การลดเวลาการติดตั้งเครื่องจักร เป็นต้น
- 2) KPI ส่วนรวม จะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องด้วยหลายแผนก การที่จะบรรลุ KPI ได้ต้องอาศัยความร่วมมือผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด โดยแต่ละแผนกจะต้องกำหนดวิธีการปฏิบัติงานเฉพาะแต่ละแผนก จากนั้นก็ดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน เช่น ลดอัตราลูกค้ายกฟ้อง สาเหตุที่ถูกค้ายกฟ้อง

เนื่องจากปัญหาคุณภาพ ดังนั้นแผนกที่เข้ามาเกี่ยวข้อง คือแผนกผลิต แผนกตรวจสอบและประกันคุณภาพ แผนกวิศวกรรม แผนกซ่อมบำรุง เป็นต้น

2.7.1 คุณลักษณะที่ดีของตัวชี้วัด

ดัชนีชี้วัดหรือหน่วยวัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดขึ้น ควรเป็นหน่วยวัดที่มีผลเป็นตัวเลขสามารถนับได้จริงและต้องสื่อถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงานทั้งนี้เพื่อสร้างความชัดเจนในการกำหนดติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ซึ่งคุณลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี ได้กำหนดตัวชี้วัดตามแนวทางของ SMART Objective ดังนี้

- 1) Specific: S คือ มีความเฉพาะเจาะจงมีความชัดเจนและมีความหมายมุ่งไปยังสิ่งที่วัด ไม่กำกวมเพื่อไม่เกิดการตีความผิดและเพื่อสื่อสารความเข้าใจให้ตรงกันทั้งองค์กร
- 2) Measurable: M คือ สามารถนำไปวัดผลการปฏิบัติงานได้จริงใช้วิเคราะห์ความหมายทางสถิติได้
- 3) Attainable/Achievable: A คือสามารถบรรลุผลสำเร็จได้องค์กรไม่ควรใช้ตัวชี้วัดผลที่องค์กรไม่สามารถควบคุมให้เกิดผลได้โดยตรง
- 4) Realistic: R คือเป็นจริงได้มีความเหมาะสมกับองค์กรและไม่ใช้ต้นทุนการวัดที่สูงเกินไป
- 5) Time Bound: T คือ สามารถใช้วัดผลการปฏิบัติงานได้ภายในเวลาที่กำหนด

2.7.2 ลักษณะสำคัญของตัวชี้วัดที่ดี

- 1) ตรงประเด็น (Relevant) เป็นตัวชี้วัดที่สามารถบ่งบอกถึงสิ่งที่เราต้องการทราบได้อย่างชัดเจน รวมถึงสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผนงาน/โครงการ
- 2) มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนเป็นตัวชี้วัดที่หลักเกณฑ์และมีสูตรคำนวณที่แน่นอน พร้อมทั้งมีค่านิยามของตัวแปรที่ต้องใช้ในการคำนวณกำหนดเกณฑ์การตัดสินไว้ล่วงหน้ามีการใช้ดุลพินิจหรือความรู้สึกของผู้ประเมินน้อย
- 3) มีผลกระทบจากปัจจัยภายนอกน้อยเพื่อความถูกต้องและเป็นธรรมกับผู้ถูกประเมินการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานควรมีตัวแปรเฉพาะที่ผู้ถูกประเมินสามารถควบคุมได้เท่านั้นหรือถ้าต้องการตัวชี้วัดนี้ก็ต้องต้องระบุเงื่อนไขไว้ด้วย
- 4) มีระบบการจัดเก็บข้อมูลที่ดีสามารถจัดเก็บข้อมูลได้อย่างถูกต้องทันต่อสถานการณ์ประหยัดค่าใช้จ่าย
- 5) เป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง กล่าวคือตัวชี้วัดต้องเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งและเป็นสากลถ้าต้องการเปรียบเทียบระหว่างประเทศ

2.7.3 ขั้นตอนการจัดทำตัวชี้วัด

มีขั้นตอนดังนี้(สำนักพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2554)

- 1) วิเคราะห์ข้อมูลวัตถุประสงค์ขององค์กรยุทธศาสตร์แผนงานโครงการและกิจกรรมขององค์กรให้ชัดเจนว่ามีอะไรเป็นเป้าหมายที่เป็นผลผลิต (Output) หรือผลลัพธ์ (Outcome)
- 2) กำหนดประเด็นที่ต้องการติดตามประเมินผลโดยเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการใช้ปัจจัย (Input) ในการดำเนินงานกระบวนการดำเนินงาน (Process) ไปจนถึงผลผลิตและผลลัพธ์ในระยะยาวที่จะเกิดขึ้น ซึ่งถ้าวัดเฉพาะผลผลิตหรือผลลัพธ์ไม่ได้วัดปัจจัยก็อาจจะไม่ทราบถึงสาเหตุว่าสำเร็จเพราะเหตุใด
- 3) เลือกประเด็นเฉพาะประเด็นที่สำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงาน (Critical Success Factor: CSF) หรือสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานมากที่สุดมาเป็นประเด็นที่ต้องติดตามหรือประเมินผล
- 4) กำหนดตัวชี้วัดเลือกตัวชี้วัดที่ตรงประเด็นที่สุดเพื่อประหยัดงบประมาณเวลาในการเก็บรวบรวมและเวลาที่ใช้ในการประมวลผลข้อมูลซึ่งในแต่ละประเด็นอาจมีมากกว่า 1 ตัวชี้วัดก็ได้

2.7.4 การจัดทำรายละเอียดตัวชี้วัด (KPI template)

วัตถุประสงค์การจัดทำรายละเอียดตัวชี้วัด (KPI template) เป็นวิธีการการระบุนรายละเอียดของการนำตัวชี้วัดไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จการกำหนดตัวชี้วัดจะต้องมีความชัดเจนในการกำหนดนิยามและสูตรการคำนวณรวมถึงเงื่อนไขการวัดผลเพื่อสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจว่าต้องการผลอะไรและจะวัดผลอย่างไร โดยระบุนรายละเอียดต่างๆที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดการประเมินผลเช่นคำนิยามน้ำหนักของตัวชี้วัดสูตรการคำนวณผลงานรอบระยะเวลาในการจัดเก็บข้อมูลและประเด็นอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดเพื่อให้ผู้ทำหน้าที่ผู้ประเมินมีความเข้าใจรายละเอียดตัวชี้วัด พร้อมกับเข้าใจวิธีการประเมินผลได้ถูกต้องตรงกัน อันจะช่วยให้การปฏิบัติและการประเมินผลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

2.7.5 ขั้นตอนในการจัดทำเอกสารสรุปรายละเอียดตัวชี้วัด

ขั้นตอนที่ 1 จัดเตรียมเอกสารเพื่อศึกษารายละเอียดของเอกสารที่เกี่ยวข้องก่อนดำเนินการจัดทำรายละเอียดตัวชี้วัดผู้ทำหน้าที่เป็นผู้จัดทำรายละเอียดตัวชี้วัดควรจัดเตรียมเอกสารที่เกี่ยวข้องและศึกษาทำความเข้าใจก่อน เพื่อให้ทราบถึงที่มาวัตถุประสงค์และรายละเอียดของตัวชี้วัดนั้นๆ

ขั้นตอนที่ 2 เขียนรายละเอียดแต่ละตัวชี้วัดตามที่ได้รับมอบหมายก่อนเขียนรายละเอียดตัวชี้วัด และผู้จัดทำต้องจัดประเภทของตัวชี้วัดเลือกแบบฟอร์มสำหรับใช้ในการจัดทำเอกสารสรุปรายละเอียดตัวชี้วัดตามประเภทของตัวชี้วัดซึ่งมี 3 รูปแบบคือ

- 1) แบบฟอร์มรายละเอียดตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

2) แบบฟอร์มรายละเอียดตัวชี้วัดเชิงขั้นตอนการดำเนินงาน

3) แบบฟอร์มประกอบการเขียนรายละเอียดตัวชี้วัด “ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ”

ประเด็น/หัวข้อที่ต้องเขียนรายละเอียดในเอกสารสรุปรายละเอียดตัวชี้วัด

ลำดับที่และชื่อตัวชี้วัด: นำลำดับที่และชื่อตัวชี้วัดมาจากเอกสารสรุปผล

1) หน่วยวัด: ระบุหน่วยวัดตามหน่วยนับของตัวชี้วัด

2) น้ำหนักของตัวชี้วัด: ระบุน้ำหนักตัวชี้วัด กรณีที่มีเงื่อนไขเพิ่มเติมเกี่ยวกับน้ำหนักตัวชี้วัด ต้องระบุในรายละเอียดตัวชี้วัดอย่างชัดเจน

3) คำอธิบายตัวชี้วัด: ระบุความจำกัดความ รายละเอียดเพิ่มเติมของตัวชี้วัดเพื่อให้ผู้ประเมินและผู้ได้รับการประเมินผลมีความเข้าใจตรงกันถึงแนวทางการวัดผลของตัวชี้วัด

4) สูตรการคำนวณผลงาน: ระบุสูตรการคำนวณที่สอดคล้องกับวิธีการวัดผลของตัวชี้วัดนั้น รวมถึงอธิบายตัวแปรที่นำมาใช้ประกอบการคำนวณผลงาน และระยะเวลาการเก็บข้อมูลที่จะนำมาคำนวณผลงาน หากมีการกำหนดตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับสูตรการคำนวณจะต้องระบุเงื่อนไขการคำนวณให้ชัดเจน

5) เกณฑ์การให้คะแนน: ระบุเกณฑ์ในการให้คะแนนของตัวชี้วัดแต่ละตัว ถ้าหากมีการกำหนดเงื่อนไขของตัวชี้วัดจะต้องมีการพิจารณาเชิงคุณภาพในแต่ละขั้นตอนการดำเนินงานนั้นๆด้วย ซึ่งผู้จัดทำรายละเอียดตัวชี้วัดต้องระบุไว้ในเงื่อนไข พร้อมระบุเกณฑ์การให้คะแนนอย่างชัดเจน

6) เงื่อนไขของตัวชี้วัด: ระบุเงื่อนไขที่จำเป็นที่มีส่วนสำคัญต่อการบรรลุผลสำเร็จของตัวชี้วัด ตรงกับคำรับรองสรุปผลการเจรจาผลการปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 3 รวบรวมตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารสรุปรายละเอียดตัวชี้วัด

1) รวบรวมเอกสารสรุปรายละเอียดในแต่ละตัวชี้วัด

2) ตรวจสอบความถูกต้องและสมบูรณ์ของเอกสารสรุปรายละเอียดตัวชี้วัดทุกตัวและจัดทำเป็นเอกสารสรุปรายละเอียดตัวชี้วัดในภาพรวม

ขั้นตอนที่ 4 จัดส่งเอกสารสรุปรายละเอียดตัวชี้วัดให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นกรอบในการรายงานผลการปฏิบัติงานในแต่ละครั้ง

2.7.6 ดัชนีวัดระดับบุคคล

KPIs เป็นเครื่องมือที่ใช้วัดผลการดำเนินงานหรือประเมินผลการดำเนินงานในแต่ละด้านขององค์กร ซึ่งสามารถแสดงผลของการวัดหรือการประเมินในรูปแบบของข้อมูลเชิงปริมาณ อันสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรหรือหน่วยงานภายในองค์กร

อันสามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้ (วชิษฐ์ พรหมบุตร และเจริญสิน มหานคร, 2553)

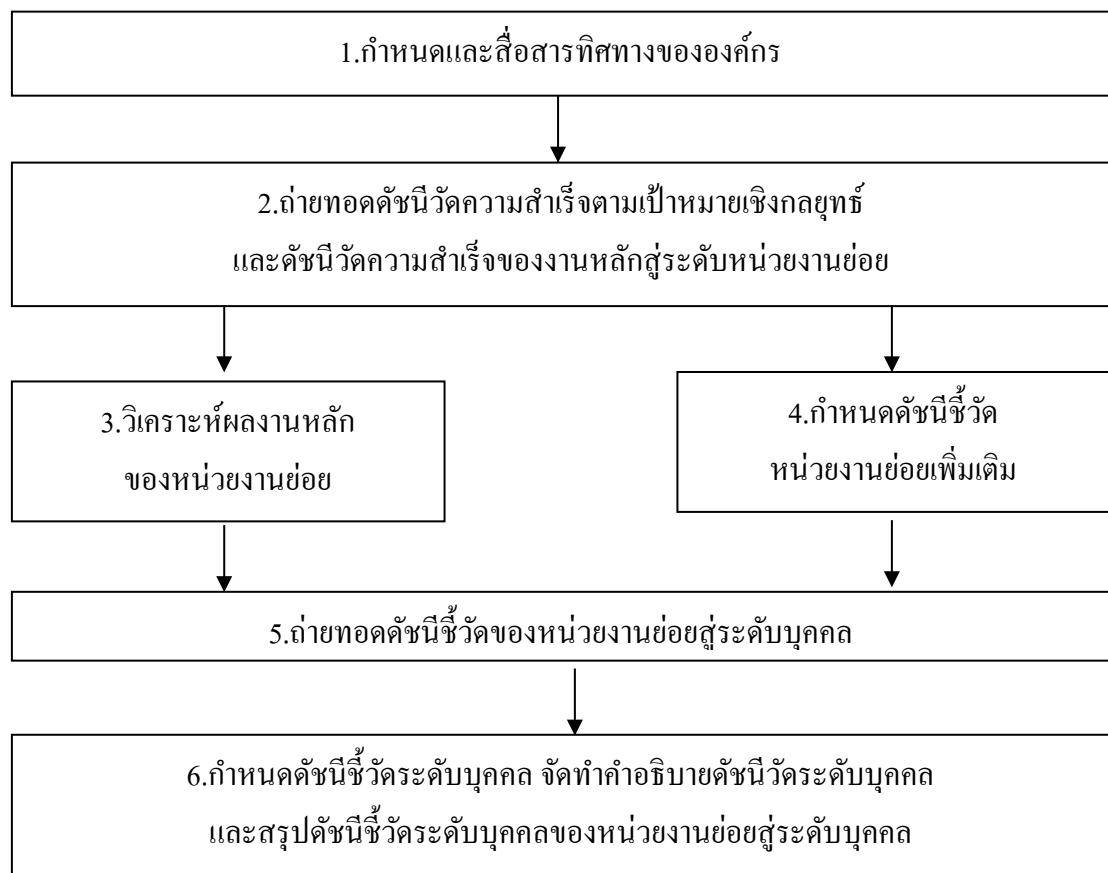
- 1) ตัวชี้วัดระดับองค์กร (Organization Indicators) หมายถึง สิ่งที่ใช้วัดผลการทำงานในภาพรวมองค์กรเป็นตัวชี้วัดหลัก เพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ ภารกิจเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร
- 2) ตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน (Department indicators) หมายถึง สิ่งที่ใช้วัดผลงานของหน่วยงานไปถึงระดับฝ่ายหรือส่วนงาน อันจะแตกต่างกันไปตามลักษณะงานที่รับผิดชอบ
- 3) ตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Indicators) หมายถึง สิ่งที่ใช้วัดผลงานของพนักงานตำแหน่งงานทั้งที่พนักงานที่มีหน้าที่งานคล้ายกันตามขอบเขตหน้าที่ที่รับผิดชอบหรือตามตัวชี้วัดที่กำหนดนั้นก็ควรจะไม่แตกต่างกัน

2.7.7 แนวทางการกำหนดดัชนีวัดระดับบุคคล

ผู้ที่กำหนดดัชนีวัดระดับบุคคลต้องมองเห็นภาพรวมหรือแนวทางในการกำหนดทั้งนี้ สำคัญของแนวทางดังกล่าวประกอบด้วย 3 ส่วนหรือเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า C3D ดังนี้การสื่อสาร (Communication) ส่วน D อีก 3 ตัว ได้แก่ การถ่ายทอด (Design) การออกแบบดัชนีวัด (Deployment) และการกำหนดนิยามที่ชัดเจน (Define)

2.7.8 ขั้นตอนในการกำหนดดัชนีวัดระดับบุคคล

จากแนวทางโดยรวมในการกำหนดดัชนีวัดระดับบุคคล (C3D) จะมีขั้นตอนสำคัญ 6 ขั้นตอน โดย การสื่อสาร (Communication) จะครอบคลุมขั้นตอนที่ 1 การถ่ายทอด (Design) จะครอบคลุมขั้นตอนที่ 2 และ 5 การออกแบบดัชนีวัด (Deployment) จะครอบคลุมขั้นตอนที่ 3, 4 และ 6 โดยมีขั้นตอนแต่ละขั้น ดังรูปที่ 2.12 ขั้นตอนในการกำหนดดัชนีวัดระดับบุคคลดังนี้



รูปที่ 2.12 ขั้นตอนในการกำหนดดัชนีวัดระดับบุคคล

ที่มา: วสิษฐ์ พรหมบุตร และเจริญสิน มหานคร(2553)

2.8 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการควบคุมหรือการประเมินผล (controlling or evaluating) ซึ่งใช้กระบวนการประเมินพฤติกรรมและสมรรถภาพของบุคลากร อันได้มาจากการเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ตั้งไว้ การประเมินผลการปฏิบัติงานได้มีนักเขียนหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ผุสดี รุมาคม (2542) ได้ให้ความหมายของการประเมินการปฏิบัติงานไว้ว่า คือ การประเมินบุคคลที่มีการจัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบโดยคำนึงถึงการปฏิบัติงานศักยภาพในการพัฒนา โดยทั่วไปการประเมินจะถูกดำเนินการโดยผู้บังคับบัญชาโดยตรงของแต่ละบุคคล

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชญกร (2549) ได้ให้ความหมายของการประเมินการปฏิบัติงานไว้ว่าเป็นเครื่องมือหรือองค์ประกอบหนึ่งในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มีองค์ประกอบต่างๆ มีความเชื่อมโยงและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Integrated Human Resource Management) ทั้งยัง

มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับแผนธุรกิจขององค์กร โดยมีส่วนสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2549) ได้ให้ความหมายของการประเมินการปฏิบัติงานไว้ว่าหมายถึงการวัดผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของพนักงานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานนั้นกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้

จากที่นักเขียนหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ นักศึกษาขอสรุปว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการประเมินค่าของผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆแบบเป็นทางการ เพื่อดูว่าพนักงานปฏิบัติงานในหน้าที่ระหว่างทำงานในระยะเวลาหนึ่งได้ดีหรือไม่ โดยพิจารณาจากปริมาณ และคุณภาพของงาน หรือจากการสังเกตและวินิจฉัยโดยเปรียบเทียบกับ มาตรฐานที่ตั้งไว้

2.8.1 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2554)

1) สำหรับหามาตรฐานหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานที่แน่นอนมีระบบสำหรับการบริหารงานบุคคล

- (1) การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ (Promotion)
- (2) การโอนโยกย้ายลดตำแหน่งและการออกจากงาน (Transfer Demotion and Separation)
- (3) การขึ้นเงินเดือน (Salary Increase)
- 2) เป็นแนวทางในการให้การฝึกอบรมและพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน
- 3) ปรับปรุงการควบคุมผู้ปฏิบัติงานให้มีความสำนึกในหน้าที่เพิ่มขึ้น
- 4) พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและลูกน้อง
- 5) แก้ไขปรับปรุงระบบวิธีการทำงานและอุปกรณ์ในการทำงาน
- 6) ปรับปรุงวิธีคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน
- 7) กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติงานมากขึ้น
- 8) ประเมินให้เห็นประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร

2.8.2 แนวคิดและหลักการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

- 1) สามารถวัดออกมาเป็นตัวเลข ทำการเก็บข้อมูล และตรวจสอบได้
- 2) เป้าหมายของพนักงานแต่ละตำแหน่งต้องไม่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของตำแหน่งงานอื่นทั้งในและระหว่างหน่วยงาน
- 3) เป้าหมายระหว่างหน่วยงานต้องสอดคล้องกัน
- 4) เป้าหมายของพนักงานต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน

2.8.3 ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญทั้งต่อพนักงาน ผู้บังคับบัญชา และองค์กร(อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2549) ดังนี้คือ

1) ความสำคัญต่อพนักงาน พนักงานต้องการทราบว่า ผลการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไรในสายตาของผู้บังคับบัญชา มีจุดบกพร่องที่ควรปรับปรุงหรือไม่ เมื่อประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งผลกลับไปให้พนักงานทราบก็จะทำให้พนักงานนั้น ได้รับรู้การปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไร หากไม่มีการประเมินผล พนักงานก็ไม่มีทางรู้ถึงผลการปฏิบัติงานของตนว่า มีส่วนใดที่ควรที่จะปรับปรุงแก้ไข หรือคงไว้ ซึ่งถ้าพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ดีก็ควรจะได้เสริมสร้างให้มีผลการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

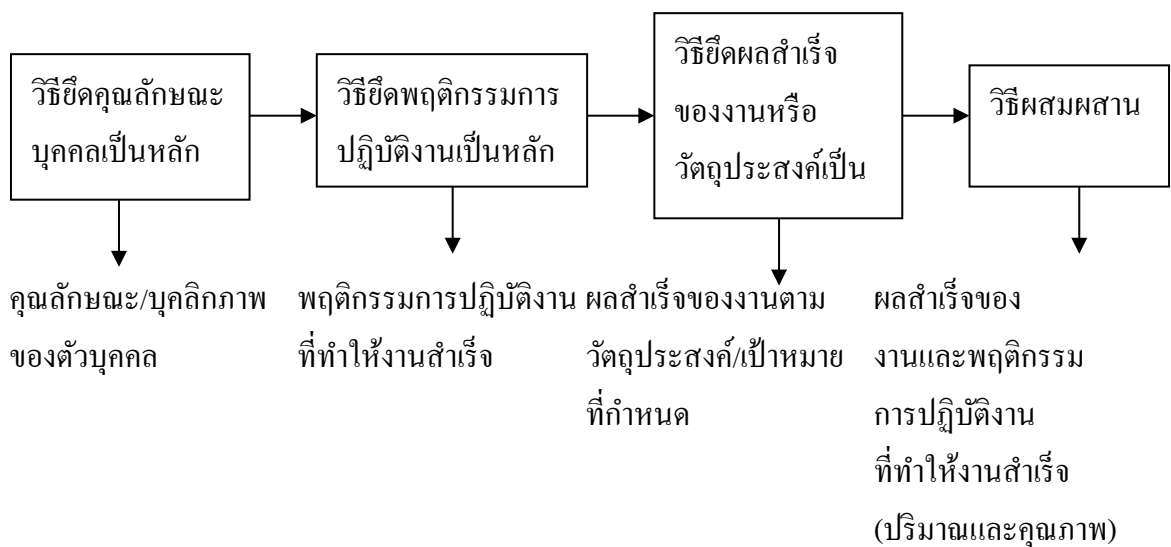
2) ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ส่งผลต่อการปฏิบัติงานส่วนรวม การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจึงมีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา เพราะจะทำให้รู้ว่าพนักงานมีคุณค่าต่อองค์กรมากน้อยเท่าใดและจะหาวิธีส่งเสริม รักษา หรือปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างไร ควรจะให้ทำหน้าที่เดิมสลับเปลี่ยนโอนย้ายหน้าที่ไปทำงานอื่น วิธีไหนจึงจะได้ประโยชน์ต่อองค์กรที่สุด

3) ความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากผลสำเร็จขององค์กรนั้นมาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคน จะส่งผลให้รู้ว่าพนักงานปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอยู่ในระดับใด มีจุดเด่นหรือจุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อที่องค์กรจะได้หาหนทางในการปรับปรุงหรือจัดสรรพนักงานให้เหมาะสมกับความสามารถซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญ และมีประโยชน์ต่อการบริหารงานหลายอย่าง ดังที่กล่าวมา หน่วยงานต่างๆจึงมักกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเกิดขึ้นภายในหน่วยงานของตน ทำให้การวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญและจำเป็นที่จะต้องดำเนินการอย่างรอบคอบ เพื่อป้องกันการเกิดปัญหาต่างๆที่จะตามมาในภายหลังที่นำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมา

2.8.4 วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอยู่มากมายหลายวิธี ซึ่งในแต่ละวิธีจะมีความเหมาะสมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานลักษณะใด ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะงานวิธีการจัดแบ่งส่วนงาน และมาตรฐานต่างๆที่กำหนด ซึ่งจากการศึกษาและรวบรวมของนักศึกษาที่เกี่ยวกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่วิวัฒนาการจากอดีตจนถึงปัจจุบัน สามารถแบ่งรูปแบบวิธีการประเมินได้เป็น 4 ลักษณะดังรูป 2.13 (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2549)



รูปที่ 2.13 วิวัฒนาการของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ที่มา: อลงกรณ์ มีสุทรา และสมิต สัมฤทธิ์ (2549)

ซึ่งแต่ละลักษณะมีรายละเอียดแตกต่างกันดังต่อไปนี้

1. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก (Trait Rating Based Approach) ได้แก่การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นรูปแบบการประเมินผลเกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคคล (Characteristic) หรือบุคลิกภาพ (Personality) เป็นสำคัญ แบ่งออกเป็น 5 วิธี คือ

1) วิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน (Graphic Rating Scales) หรือหนังสือบางเล่มอาจเรียกว่า วิธีการประเมินคุณลักษณะส่วนตัวและพฤติกรรมตามขนาด (Performer-Oriented Approaches) เป็นวิธีการประเมินผลที่เก่าแก่ที่สุดแต่เป็นยังคงเป็นที่นิยมใช้กันมากและยังใช้ได้ผลดีอยู่ในปัจจุบัน หลักการสำคัญคือการกำหนดรายการคุณลักษณะ (Traits, Characteristic) ที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานที่จะประเมินไว้

2) วิธีการประเมินแบบตรวจสอบ (Checklists Method) หรือเรียก แบบรายการตรวจสอบเป็นวิธีการประเมินที่สะดวกเวลาใช้สำหรับผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมิน สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

(1) แบบถ่วงน้ำหนัก (Weight Checklists) ในการประเมินนี้จะประกอบด้วยข้อความต่างๆที่อธิบายถึงลักษณะที่เกี่ยวกับพฤติกรรมต่างๆในการปฏิบัติงานตามหัวข้อที่มีการกำหนดไว้ พร้อมกับการกำหนดคะแนนจากน้อยไปมาก โดยผู้ประเมินจะลงเครื่องหมายในข้อที่ตรงกับพฤติกรรมผู้รับการประเมินมากที่สุด แล้วนำคะแนนในหัวข้อต่างๆมารวมกันซึ่งในบางครั้งอาจกำหนดน้ำหนักคะแนนพิเศษถ่วงเป็นตัวคูณ เพื่อที่จะทำให้พฤติกรรมหรือปัจจัยบางข้อมีค่าคะแนนมากน้อยต่างจากปัจจัยอื่นๆ

(2) แบบบังคับให้เลือก (Forced Choices) วิธีนี้มีหลักการเช่นเดียวกับแบบถ่วงน้ำหนัก แต่จะมีข้อความให้เลือกโดยแบ่งเป็นหลายกลุ่มๆละ 4-5 ข้อความ โดยข้อความส่วนหนึ่งจะบรรยายในด้านดี ส่วนที่เหลือจะบรรยายในด้านไม่ดี ซึ่งวิธีการนี้จะไม่แจ้งน้ำหนักให้ทราบ ทั้งผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ประเมินเพื่อป้องกันปัญหาในเรื่องอคติ อันเป็นข้อจำกัดของวิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วนซึ่งผลจะช่วยให้ทราบถึงลักษณะที่เป็นอยู่ของผู้ถูกประเมินทั้งในแง่ดีและแง่ไม่ดี

3) วิธีการเปรียบเทียบระหว่างบุคคล(Employee Comparison System)เป็นวิธีการประเมินผล โดยเปรียบเทียบระหว่างพนักงานตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป แบ่งเป็น

(1) การจัดลำดับที่ (Ranking) วิธีนี้ผู้ประเมินจะถูกกำหนดให้ทำการประเมินออกมาว่าพนักงานผู้ใดเป็นผู้ที่ทำงานได้ดีที่สุดจนถึงได้ลำดับต่ำที่สุด

(2) แบบเปรียบเทียบรายบุคคล (Man to Man Comparison) วิธีนี้เปรียบเทียบคนทำงานแต่ละคนกับคนอื่นๆที่ทำงานเดียวกันแล้วจัดอันดับ 1, 2, 3 ตามลำดับจนครบทุกคน

(3) การจับคู่เปรียบเทียบ (Paired Comparison) วิธีนี้ช่วยให้การจัดลำดับมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นในแง่ของความสะดวกและถูกต้อง

(4) แบบกระจายตามเปอร์เซ็นต์ที่กำหนด (Forced Distribution or Grading on the Curve) วิธีนี้ผู้ประเมินจะต้องกระจายผู้รับการประเมินออกเป็นกลุ่มย่อยๆ แล้วให้คะแนนผลการประเมินกระจายออกมาในรูปเปอร์เซ็นต์ในลักษณะการแจกแจงปกติ (Normal Distribution)

4) วิธีแบ่งชั้น(Grading) วิธีนี้มีการกำหนดคุณลักษณะของพนักงานที่จะประเมิน แล้วอธิบายคำจำกัดความของแต่ละคุณลักษณะไว้อย่างชัดเจนแล้วแบ่งชั้นคุณลักษณะแต่ละอย่าง พร้อมกับให้คำจำกัดความของแต่ละชั้นว่าหมายความว่าอย่างไร ในการประเมินให้ผู้พิจารณาคุณลักษณะของผู้รับการประเมินแต่ละคุณลักษณะว่าอยู่ในชั้นใด ก็จะทำการเครื่องหมายไว้

5) วิธีการประเมินตามค่าคะแนน (Point Rating)เป็นวิธีการประเมินผลรายบุคคลตามรายการหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง โดยผู้ประเมินจะให้คะแนนในแต่ละรายการของแบบประเมินของพนักงานแต่ละคน ให้มีคะแนนรวมทุกรายการเท่ากับ 100 คะแนน

2. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดพฤติกรรมกาปฏิบัติงานเป็นหลัก (Job Performance or Behavior Based Approach)เป็นการประเมินที่เน้นรูปแบบการประเมินผลเกี่ยวกับพฤติกรรมกาปฏิบัติงานที่ทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ แบ่งออกเป็น 11 วิธีคือ

1) วิธีการประเมินแบบเน้นเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incidents)วิธีการนี้จะเน้นที่ข้อมูลเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่สำคัญที่เกิดขึ้นจริง เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อเป็นหลักฐานในการถกเถียงหรือพูดคุยกับผู้บังคับบัญชาของผลการประเมินซึ่งจะจดบันทึกทั้งผลงานที่ประสบความสำเร็จและผลงานที่ล้มเหลว

2) วิธีการบรรยายความ (Free From Essay, Free Written Evaluation, Essay Description, Essay Approach หรือ Narrative Method) ผู้ประเมินจะต้องเป็นผู้เขียนบรรยายเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ซึ่งการบรรยายไม่ต้องกำหนดขอบเขต เปิดโอกาสให้เสนอความคิดเห็นได้อิสระ

3) วิธีการประเมินผลแบบพรอบสต์ (Probst Rating Plan) Probst เป็นผู้จัดทำขึ้น มีหลักการจัดลำดับแบบความประพฤติหรือบุคลิกลักษณะไว้ประมาณกว่า 100 รายการ โดยผู้ประเมินพิจารณาลักษณะพฤติกรรมหรือบุคลิกลักษณะของผู้รับการประเมิน แล้วทำเครื่องหมายลงในช่องน้ำหนักตามที่กำหนด จากนั้นรวมคะแนนก็จะได้คะแนนรวมของผลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมิน

4) วิธีการประเมินโดยมีผู้ประเมินหลายคน (Multiple Rating, Multiple Appraisal หรือ Group Rating) วิธีนี้เป็นการประเมินโดยใช้บุคคลหลายคน (กลุ่มหัวหน้างาน) มีวิธีทำได้ 2 แบบคือ

(1) หัวหน้างาน 2-3 คน ซึ่งรู้การทำงานของพนักงานเป็นอย่างดี ต่างคนต่างประเมินผลงาน และส่งให้หน่วยงานบุคคล รวมผลประเมิน

(2) มีการอภิปรายของผลงานในการประชุมหัวหน้างานที่จัดตามระยะเวลา ซึ่งในที่ประชุมจะเสนอผลประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน

5) วิธีการประเมินร่วมกัน (Mutual Rating) Shilton ได้ดัดแปลงแก้ไขให้มีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

(1) ทุกคนที่ทำงานร่วมกันมีส่วนร่วม (Participation) ในการประเมิน

(2) การประเมินใช้วิธีลงคะแนนลับ (Secret Ballot)

(3) ประเด็นหรือปัจจัยที่ใช้ในการประเมินสมาชิกทุกคนร่วมกันกำหนด

(4) ผลการประเมินและการติดตามผลการประเมินจะต้องเป็นที่ร่วมกัน

(5) ผลการประเมินจะนำไปใช้ในการตัดสินใจอะไรบางอย่าง สมาชิกทุกคนเป็นผู้ตัดสินใจ

6) วิธีการประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน (Peer Rating) วิธีการนี้กลุ่มเพื่อนร่วมงานเดียวกัน (Co-Worker) เป็นผู้ประเมิน

7) วิธีสัมภาษณ์ผลงานก้าวหน้า (Progress Interview) วิธีนี้เน้นการมีส่วนร่วมในการประเมิน โดยคนงานเป็นสำคัญ และใช้การสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือสำคัญ

8) วิธีการประเมินโดยสัมภาษณ์ (Field Interview Method หรือ Review Method) วิธีนี้เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล (Personal Department) จะสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่เขารับผิดชอบ และรายละเอียดของบุคคลที่ต้องการประเมินผลการปฏิบัติงาน แล้วทำการสัมภาษณ์เสร็จก็จะจัดทำรายงานเป็นลายลักษณ์อักษรส่งให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณา เพื่อแก้ไขเพิ่มเติม แล้วทำรายงานการประเมินไปให้พนักงานเซ็นรับรองความถูกต้องอีกครั้งหนึ่ง

9) วิธีการประเมินแบบใช้ศูนย์กลางการประเมิน (Assessment Center) วิธีนี้ใช้เพื่อประเมินผลที่คาดหวังจากบุคคลากรในอนาคต หรือประเมินศักยภาพบุคคลากร โดยบุคคลากรที่คาดว่าจะสามารถปฏิบัติงานได้ในหน่วยงานต่างๆ จะถูกจัดมาให้อยู่ร่วมกัน 2-3 วัน และจะได้รับมอบหมายให้

ปฏิบัติงานที่มีความสอดคล้องหรือเหมือนกับงานที่ต้องปฏิบัติจริง หลังจากนั้นกลุ่มผู้ประเมินจะทำการพิจารณาร่วมกัน เพื่อคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดให้ปฏิบัติงานจริง

10) วิธีการประเมินตามพฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วน (Behaviorally Rating Scales-BARS) หรือเรียกว่า Behavioral Expectation Scales (BES) เป็นวิธีการประเมินแบบใหม่ยังไม่แพร่หลายมากนัก เป็นวิธีการประเมินแบบเน้นเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incidents) วิธีการนี้หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาอธิบายหรือบรรยายเกี่ยวกับสภาพที่ดีและไม่ดีในการปฏิบัติงาน จากนั้นก็นำผลมาจัดกลุ่มเป็นประเภท ซึ่งอาจแบ่งได้ 5-10 ประเภทด้วยกัน หลังจากนั้นก็ทำการประเมินแบบถ่วงน้ำหนัก (Weighted Checklists) หลังจากนั้นทดลองตรวจสอบว่าการประเมินนั้นถูกต้องและเชื่อถือได้หรือไม่

11) วิธีการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสัมภาษณ์โดยอาศัยมาตราส่วน (Behavioral Observation Scale) วิธีนี้พัฒนามาจากการประเมินพฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วน (BARS) ซึ่งมีสาระสำคัญเหมือนกันทุกประการ เว้นแต่การพัฒนาารูปแบบ (Scales) ของมาตราส่วน (Format) และขั้นตอนในการคิดค่าคะแนน (Scoring Process) เท่านั้นที่มีความแตกต่างกัน

3. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก (Result or Objective Based Approach) ได้แก่วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งประเมินผลการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยมักจะประเมินในรูปของปริมาณ คุณภาพ เวลา หรือประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น 7 วิธีคือ

1) วิธีการประเมินตามผลงาน (Appraisal by Result) มีชื่อเรียกแตกต่างกันหลายอย่างเช่น Result Centered Method, Target Setting Method, Mutual Goal-Setting, Work Planning and Review, Objective and Goal-Setting Procedure หรือ Management by Objective หลักเกณฑ์สำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบนี้มีดังนี้คือ

(1) ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันศึกษาลักษณะงานและความรับผิดชอบของหน้าที่แต่ละคน

(2) ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน โดยต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักขององค์กร

(3) กำหนดหลักเกณฑ์สำหรับวัดหรือประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น

(4) ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยอาศัยเกณฑ์ข้างต้น

(5) ผู้บังคับบัญชามีความจำเป็นต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจปัญหาต่างๆ ภายในขอบเขตที่มอบหมายให้

(6) ผู้บังคับบัญชาต้องสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

(7) การพิจารณาจะคำนึงถึงผลงานเป็นหลัก แต่จะไม่คำนึงถึงวิธีการหรือการกระทำของแต่ละคน

2) วิธีการประเมินโดยใช้ตัวชี้วัดโดยตรง (Direct Index) วิธีการนี้เน้นพิจารณาที่ผลงานเพียงด้านเดียว โดยกำหนดเกณฑ์ที่จะวัดผลผลิตหรือผลงานที่เหมาะสมขึ้น หลายๆงานจนกลายเป็นกลุ่มตัวชี้ที่เป็นตัวเลข (Numerical Index) เพื่อใช้ในการวัดผลงานของตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง

3) วิธีการประเมินโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standards of Performance) วิธีนี้จะเอาผลการปฏิบัติงานที่ได้จริงมาพิจารณาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

4) วิธีจับบันทึกปริมาณงาน (Production Records) นิยมใช้กับงานประจำ สามารถนับผลงานได้อย่างชัดเจน แล้วพิจารณากับผลงานรวมที่คนงานได้ปฏิบัติ และนับจำนวนปริมาณงานที่ได้ทำต่อวัน สัปดาห์ หรือเดือนกับมาตรฐานของงานที่กำหนดไว้ล่วงหน้า โดยอาศัยวิธีการศึกษาจับเวลาเคลื่อนไหว (Time and Motion Studies) เข้าช่วย

5) วิธีบันทึกผลการปฏิบัติงานตามช่วงเวลา (Periodic Test) วิธีการประเมินแบบนี้ใช้วัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาหนึ่งที่กำหนด โดยมักใช้ระยะเวลาดสั้นๆ

6) วิธีทดสอบผลงาน (Performance Test) เป็นการออกแบบวิธีการทดสอบผลการปฏิบัติงานเพื่อนำมาใช้ทดสอบและประเมินผล

7) วิธีการวิเคราะห์หน้าที่ความรับผิดชอบตามตำแหน่ง (Analysis of Position Functions and Responsibilities) วิธีนี้การประเมินมุ่งพิจารณาผลงานโดยตรงมากกว่าคุณลักษณะประจำและลักษณะเฉพาะของบุคคลหัวหน้างานจะเป็นผู้ระบุประเภทงานที่มอบหมายให้ทำและประเมินผลตามคำอธิบายที่ระบุไว้

4. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสมผสาน (Hybrid Approach/Hybrid System) เป็นวิธีการผสมผสานกันระหว่างวิธีการประเมินที่เน้นแผนงาน (Planning System) อย่าง MBO กับวิธีการประเมินตามพฤติกรรมอย่าง BARS เพื่อใช้ประเมินผลสำเร็จของงาน (Outcome) และพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (Behavior) ของพนักงาน ซึ่งสามารถแก้ไขจุดด้อย และนำจุดเด่นของแต่ละวิธีมาใช้ร่วมกัน เพื่อสนองความต้องการของผู้บริหาร กับพนักงานในการปฏิบัติงาน และการแจ้งผลการปฏิบัติงาน (Feedback) ตลอดจนสนองความต้องการขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากการประเมินในการบริหารงาน

2.8.5 หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน

หลักสำคัญๆ ที่ใช้เป็นแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องและบรรลุตามวัตถุประสงค์มีดังนี้

- 1) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่การประเมินบุคคล (Weigh the Work – Not the Worker)
- 2) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน
- 3) การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีความแม่นยำในการประเมิน
- 4) การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีเครื่องมือหลักช่วยในการประเมิน
- 5) การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการแจ้งผลการประเมินและหาผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน ภายหลังจากจบการประเมินแล้ว
- 6) การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

2.8.6 แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Standard)

แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal form) เป็นเอกสารออกแบบเพื่อบันทึกและประมวลข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานว่าได้อะไรเป็นผลสำเร็จบ้าง ทำได้มากน้อยและดีเพียงใด แบบประเมินผลอาจแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะได้แก่

- 1) วิธีการประเมินเป็นแบบเปิด ได้แก่การจัดทำในลักษณะรายงานการปฏิบัติงานของพนักงาน (staff report) ซึ่งจะกำหนดหัวข้อประเมินให้เขียนรายงาน โดยมีช่องว่างให้กรอกข้อมูลในแบบประเมิน
- 2) วิธีการประเมินเป็นแบบการให้คะแนน นิยมทำแบบประเมินเป็นช่องลงคะแนนหรือเป็นตารางให้ทำเครื่องหมายในช่องตาราง
- 3) วิธีการประเมินเป็นแบบรายการตรวจสอบ จะกำหนดหัวข้อประเมินที่อธิบายลักษณะอันบ่งชี้ผลการปฏิบัติงานซึ่งอาจกำหนดคะแนนจากน้อยไปหามาก หรือให้ผู้ประเมินเป็นผู้ทำเครื่องหมายลงในหัวข้อที่ตรงกับผลประเมิน

โดยทั่วไปการทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานมักแบ่งออกตามระดับพนักงานซึ่งมีแบบประเมินที่ใช้สำหรับวิชาชีพเฉพาะและเพื่อกำหนดหัวข้อการประเมินให้เหมาะสมแก่ตำแหน่งงานลักษณะงาน เพราะการกำหนดหัวข้อประเมินต้องให้สอดคล้องกับผลการประเมินการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ อย่างถูกต้องเหมาะสม

การทดสอบแบบประเมินสามารถทำได้โดยให้ผู้บังคับบัญชาตรวจพิจารณาแบบประเมินและแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมหรือทดลองให้ปฏิบัติจริงโดยใช้แบบประเมินเลย ทั้งนี้ในการทดลองนั้นควรจะทดลองในหลายตำแหน่ง หลายระดับในองค์กร

การประเมินผลการปฏิบัติงานถือเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญต่อการปรับขึ้นหรือลดเงินเดือนอันส่งผลทางอ้อมถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เป็นเครื่องชี้วัดความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ความสามารถของพนักงานกับความคาดหวังของหน่วยงานในอดีตยังมีการประเมินไม่เป็นระบบไม่มีกฎ ต่อมา มีระบบที่เน้นการประเมินคุณลักษณะและผลงาน จนกระทั่งในปัจจุบันการประเมินผลการปฏิบัติงานนิยมประเมินผลสำเร็จของงานที่กำหนดเป้าหมายร่วมกัน รวมทั้งพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ซึ่งโดยทั่วไปองค์กรควรจะมิละเลยปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีเนื้อหาสาระ 10 ประการ ได้แก่ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการประเมินผลและวิธีการ แบบประเมินผล ปัจจัยการถ่วงน้ำหนัก คำจำกัดความ แนวทางปฏิบัติในการประเมินผลและข้อพึงระวัง การกำหนดวัน กำหนดระยะเวลาการประเมิน และสุดท้ายคือการแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวิธีการประเมิน 4 ลักษณะ ได้แก่ การประเมินที่ยึดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก การประเมินที่ยึดพฤติกรรมการทำงานเป็นหลัก การประเมินที่ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก และการประเมินแบบวิธีผสมผสาน ซึ่งแต่ละวิธีมีความเหมาะสมกับการใช้ที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับลักษณะงาน และมาตรฐานต่างๆ ที่องค์กรกำหนดไว้ในการทำแบบประเมินผล การปฏิบัติงานสามารถแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะตามวิธีการตอบคือ วิธีการประเมินแบบเปิด แบบการให้คะแนน และแบบรายการตรวจสอบ ผลที่ได้จากการประเมินนอกจากจะนำไปใช้ในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนแล้ว ยังอาจมีผลถึงการลดตำแหน่งหรือการเลิกจ้างได้

2.8.7 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1) กำหนดวัตถุประสงค์การประเมินผล การประเมินผลการปฏิบัติงานทุกครั้ง ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อได้จัดรูปแบบการประเมินที่ชัดเจน เช่น การพิจารณาสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน การให้ผลการตอบแทน หรือการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

2) กำหนดแบบที่จะใช้ในการประเมินแบบประเมินผลเป็นเครื่องมือที่ใช้บันทึกความเห็นของผู้ที่ประเมินการเลือกใช้แบบประเมินควรเลือกให้เหมาะสมกับหน่วยงานและวัตถุประสงค์ซึ่งควรเป็นเครื่องมือที่มีความตรง (Validity) คือระดับความสามารถของเครื่องมือที่วัดในสิ่งที่เครื่องมือถูกสร้างขึ้นมาวัด ควรมีความเที่ยง (Reliability) คือผลที่เหมือนกันหรืออาจคล้ายคลึงกันของเครื่องมือ ซึ่งเมื่อใช้โดยผู้ประเมินหลายๆคน หรือเมื่อใช้ในการวัดสิ่งเดิมๆหลายๆครั้งโดยวิธีที่ได้รับความนิยมได้แก่

- (1) แบบสเกลให้คะแนน (Rating Scales)
- (2) แบบจัดอันดับ (Ranking)
- (3) แบบตรวจสอบรายการ (Checklist)
- (4) วิธีการประเมินโดยใช้เหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident Method)

(5) รูปแบบการบรรยาย/ความเรียง (Narrative Forms/Essay)

3) กำหนดตัวบุคคลผู้ทำการประเมิน โดยปกติผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานได้แก่

- (1) หัวหน้างานโดยตรง
- (2) เพื่อนร่วมงาน
- (3) คณะกรรมการจากการแต่งตั้ง
- (4) ตนเอง

(5) ทุกฝ่ายแบบรอบทิศทาง (360 Degree Feedback) คอหัวหน้างาน ลูกน้อง เพื่อน รวมทั้งลูกค้าจากภายในภายนอก

4) การกำหนดวิธีการประเมินอาจกำหนดโดยผู้บังคับบัญชาประเมินตามแบบประเมินโดยไม่ต้องเผชิญหน้ากับผู้ถูกประเมินหรืออาจจะมีการสัมภาษณ์ประกอบด้วย ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมิน ซึ่งถ้าเป็นการประเมินพฤติกรรมมักจะมีการสัมภาษณ์หรือการสังเกตประกอบ

5) วิเคราะห์ผลและนำมาใช้ประโยชน์ซึ่งเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้วิเคราะห์จะต้องกระทำด้วยความละเอียดถี่ถ้วนจะทำให้ทราบถึงการทำงานของผู้ถูกประเมินว่าดีหรือไม่อย่างไร มีอะไรบ้างที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข แล้วนำไปใช้ตามวัตถุประสงค์ต่อไป เช่น นำมาใช้ในการพิจารณาปรับปรุงผู้ปฏิบัติงาน ใช้ในการพิจารณาความดีความชอบเลื่อนเงินเดือน เป็นต้น

2.8.8 ประโยชน์ของผลการประเมินผลงาน (สิทธิศักดิ์ ศรีธรรมวัฒนา, 2554)

- 1) ลดความขัดแย้งในองค์กร
- 2) นำผลงานที่ได้ไปใช้เป็นฐานในการตั้งเป้าหมายครั้งต่อไป
- 3) นำไปพิจารณาพัฒนาพนักงานในองค์กร อาทิ เพิ่มงาน เพิ่มตำแหน่งงาน ลดงาน หรือปรับตำแหน่งงานให้เหมาะสม เป็นต้น
- 4) เพื่อเป็นประโยชน์ในการจัดสรรทรัพยากร โดยเฉพาะเงินค่าตอบแทนตำแหน่งงานในบริษัท
- 5) เพื่อสร้างแรงจูงใจ โดยให้รางวัลพนักงานเป็นการตอบแทนความรู้ความสามารถของพนักงาน
- 6) เพื่อรักษาความเป็นธรรมคือเมื่อทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย ก็จะได้รับผลตอบแทนตามผลงาน
- 7) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือกระตุ้นและผลักดันให้มีการสอนงานของผู้บังคับบัญชา
- 8) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาพนักงาน
- 9) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนางาน
- 10) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือให้พนักงานปฏิบัติตามระเบียบกติกาสอบบังคับของบริษัท
- 11) เพื่อให้พนักงานได้ทราบถึงความรู้ความสามารถของตนเองในสายตาของผู้บังคับบัญชา

- 12) เพื่อเป็นการทดสอบความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาว่ามีความยุติธรรมมากน้อยเพียงใด

2.9 ประโยชน์การจัดทำ KPIs

- 1) ทำให้พนักงานทราบว่าตนเองต้องทำงานให้เกิดผลลัพธ์สุดท้ายหรือทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อะไร
- 2) สามารถกำหนดตัวชี้วัดที่หลากหลาย พร้อมครอบคลุมงานหลักได้
- 3) การประเมินผลงานจะกระทำได้ง่ายเพราะประเมินตามตัวชี้วัดหลักที่มีมาตรฐานการวัดที่ชัดเจน
- 4) เป็นการทดสอบว่าผลงานรายบุคคลนั้นสอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์กร
- 5) สามารถนำไปปรับปรุงมาตรฐานการทำงานบุคคลในองค์กรให้มี Productivity สูงขึ้น
- 6) ปรับปรุงระบบการปฏิบัติงานภายใน (Internal Business) เพื่อพัฒนารูทกิจนโยบายด้านงานบุคคลให้ตอบสนองความพึงพอใจลูกค้าให้เพิ่มขึ้น (Customer Satisfaction)
- 7) ทราบศักยภาพของพนักงานในการปฏิบัติงาน
- 8) นำข้อมูลมาใช้ในการพัฒนาพนักงานและจัดหน้าทำงานให้เหมาะกับตำแหน่งงานและบุคคล
- 9) ใช้ผลการประเมินในการปรับค่าจ้างและโบนัสประจำปี
- 10) เพื่อสร้างระบบความเป็นธรรมให้กับพนักงาน

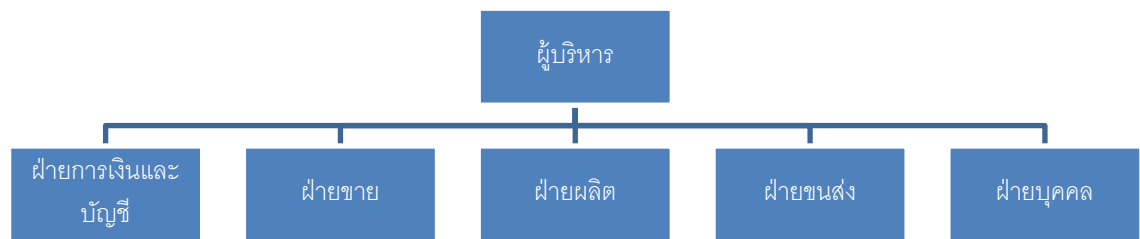
2.10 รายละเอียดของบริษัทกรณีศึกษา

บริษัท สุขสันต์พลาสติก จำกัด เป็นบริษัทที่ผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติก ประเภทขวดน้ำดื่ม และบรรจุภัณฑ์อื่นๆ ที่มีกระบวนการผลิตแบบฉีด (Injection Molding) และแบบเป่า (Blow Molding) ผลิตภัณฑ์ที่บริษัทผลิตนั้น อาทิ ขวดน้ำดื่ม PE, PET หลายขนาด ถึง PE, PP, PET แก้วน้ำถ้วยดั่งรูป 2.14 ภาพตัวอย่างผลิตภัณฑ์ของบริษัทกรณีศึกษาเป็นต้น



รูปที่ 2.14 ภาพตัวอย่างผลิตภัณฑ์ของบริษัทกรณีศึกษา

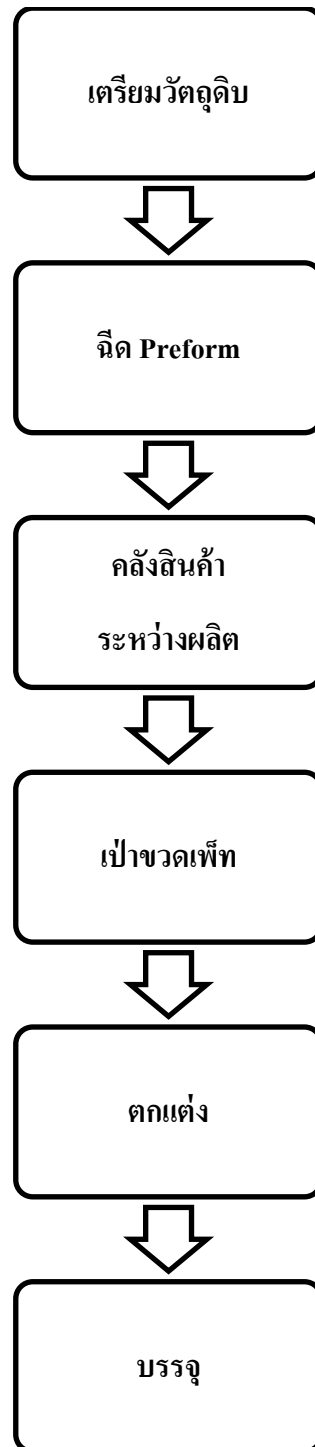
บริษัทกรณีสึกษาเป็นบริษัทที่ผลิตตามคำสั่งซื้อ (Production to Order) การผลิตจะเกิดเมื่อมีคำสั่งซื้อหรือใบสั่งซื้อตามความต้องการของลูกค้า และบริษัทกรณีสึกษาสามารถแบ่งโครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ธุรกิจ (Functional Organizational Structure) ดังรูป 2.15 โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ธุรกิจบริษัทกรณีสึกษา ต่อไปนี้



รูป 2.15 โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ธุรกิจบริษัทกรณีสึกษา

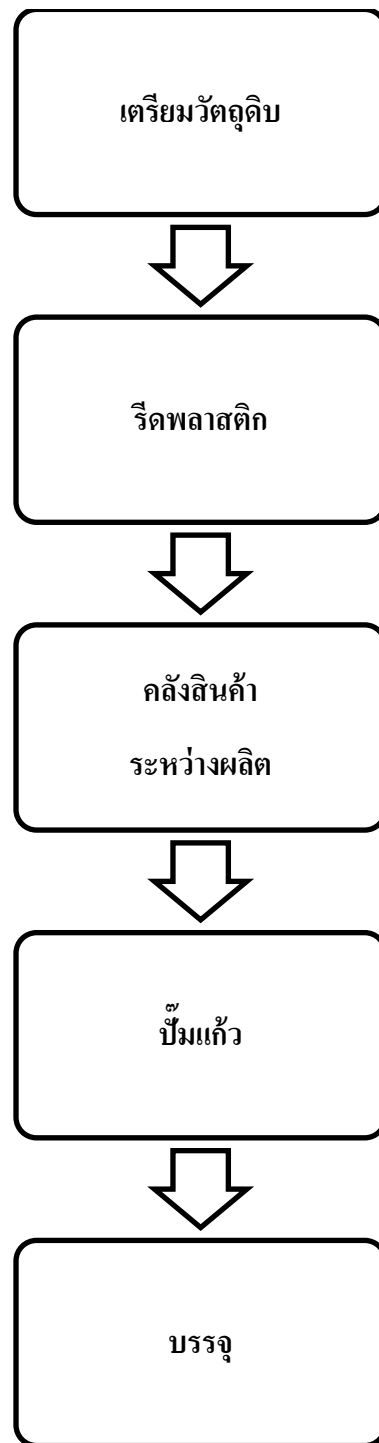
2.10.1 กระบวนการผลิต แยกตามสินค้าแต่ละชนิดดังนี้

1. ขวดเพ็ท (PET)



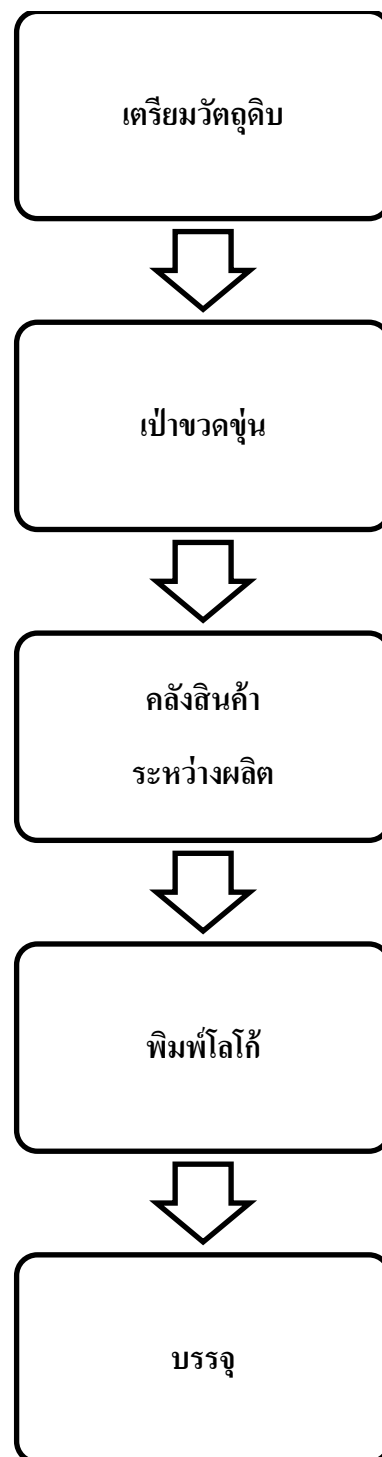
รูปที่ 2.16 กระบวนการผลิตขวดเพ็ท

2. แก้วน้ำด้วย



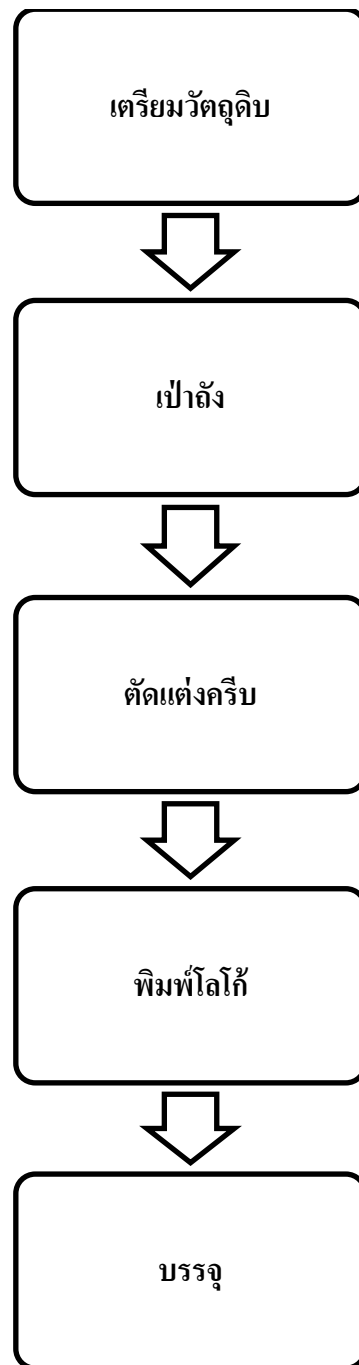
รูปที่ 2.17 กระบวนการผลิตแก้วน้ำด้วย

3. ขวดปูน (PE)



รูปที่ 2.18 กระบวนการผลิตขวดปูน (PE)

4. ถัง



รูปที่ 2.19 กระบวนการผลิตถัง

ซึ่งในแต่ละรูปข้างต้นกระบวนการผลิตแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้

1. การเตรียมวัตถุดิบ

ให้พร้อมสำหรับผลิตสินค้า เริ่มต้นจากนำเม็ดพลาสติกที่ต้องใช้ในกระบวนการแปรรูปนำมาผสมสารเคมีที่เรียกว่าสารเติมแต่ง (Additives) หลายชนิดเพื่อปรับปรุงสมบัติของชิ้นงานพลาสติก ปรับปรุงความสามารถในการแปรรูปพลาสติกเพื่อให้แปรรูปได้ง่ายขึ้น ซึ่งกระบวนการเตรียมพลาสติกเพื่อกระบวนการแปรรูป ประกอบด้วย

1) การผสม (Mixing) การผสมเป็นการนำวัตถุดิบชนิดต่าง ๆ มารวมกันแล้วผสมให้เข้ากันอันได้แก่การผสมสารเติมแต่งกับพลาสติกส่วนใหญ่เป็นการผสมโดยใช้เครื่องผสม (Mixer หรือ Blender) โดยการทำให้วัตถุดิบชนิดต่าง ๆ เคลื่อนที่คลุกเคล้ากันจนได้สภาพที่ต้องการด้วยการหมุนของใบกวน ในถังเปิดหรือปิดผลของการผสม คือ ทำให้เกิดการกระจายตัวของวัตถุดิบชนิดต่าง ๆ เข้ากันอย่างทั่วถึง แต่ยังคงสามารถแยกอนุภาคของสารแต่ละชนิดได้อย่างชัดเจน

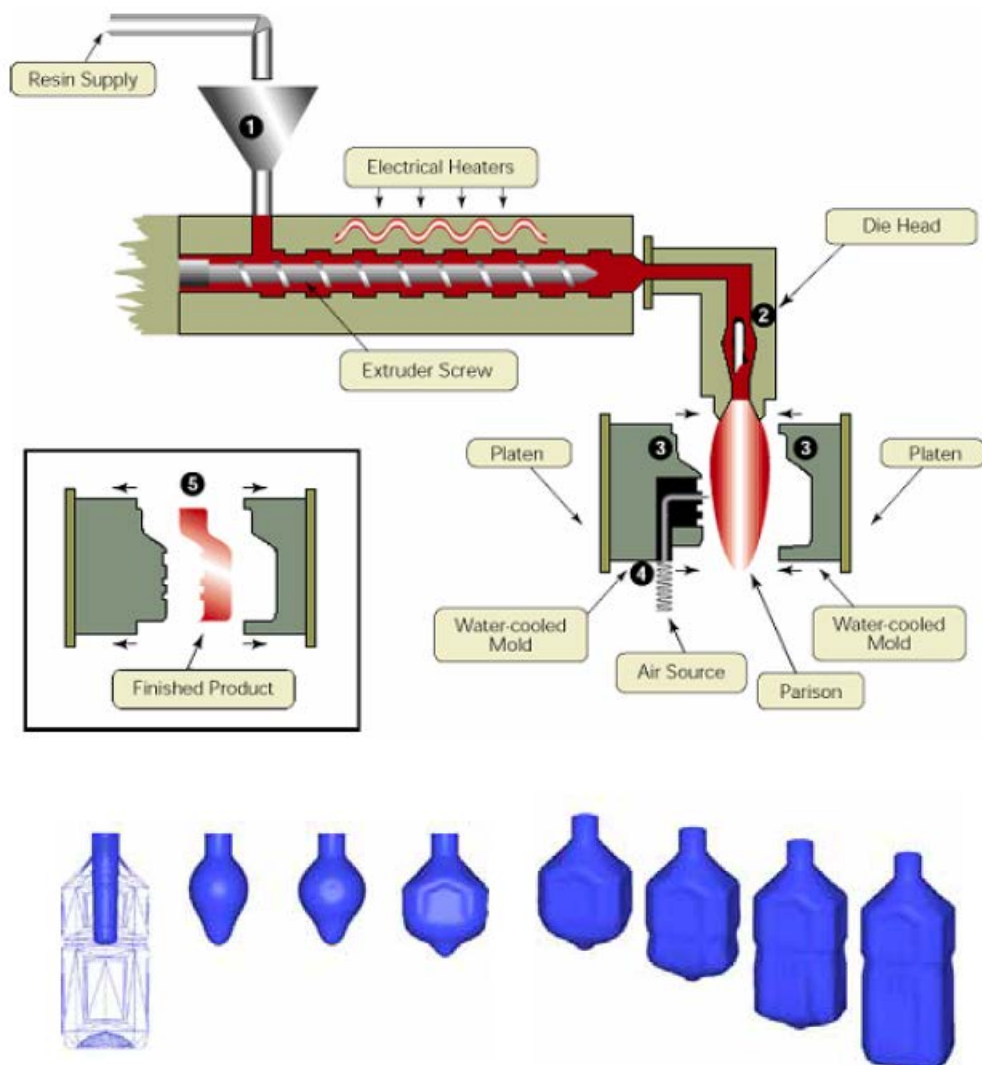
2) การโม้ การบด การย่อยหมายถึงการลดขนาดของพลาสติกแข็งโดยวิธีทำให้พลาสติกมีขนาดและรูปร่างเหมาะสม ซึ่งสามารถนำไปขึ้นรูปต่อไปได้ในวิธีนี้จะทำให้ได้พลาสติกมีขนาดเล็กแตกต่างกันตามความต้องการ

3) การร่อนเป็นการแยกสิ่งปลอมปนและสิ่งสกปรกออกจากวัตถุดิบ

2. นีด/เป่า

การเป่าสามารถแบ่งเป็น 2 แบบ คือ

1) การเป่าขึ้นรูปขวดพลาสติกแบบ Blow Molding ใช้ผลิตขวด (PE) และถัง โดยมีขั้นตอนเริ่มแรกวัตถุดิบคือนำวัตถุดิบที่เตรียมไว้มาใส่เครื่อง เครื่องจะหลอมวัตถุดิบนั้นๆ โดยใช้ความร้อนจาก Heater ไฟฟ้า จากนั้นสกรูจะอัดวัตถุดิบที่หลอมเสร็จแล้วอยู่ในรูปของพลาสติกเหลวขับเคลื่อนสกรูและการปิด-เปิด Mold ด้วยระบบ Hydraulics ส่งผ่านหัว Die Head ออกมาเป็นลักษณะทรงกระบอก (Parison) หลังจากนั้น Mold จะเคลื่อนตัวมาประกบแล้วเป่าลมใช้ลมอัดอากาศเพื่อให้เนื้อพลาสติกขยายเต็มตาม Mold เมื่อขยายเต็ม Mold แล้วจะมีน้ำเย็นจากเครื่อง Chiller ไหลมาหล่อเย็นเพื่อให้ชิ้นงานแข็งตัวคงรูปตามแม่พิมพ์ที่ต้องการ ดังรูป 2.20 กระบวนการเป่าขึ้นรูปแบบ Blow Molding (ผลิตขวด (PE) หรือถัง



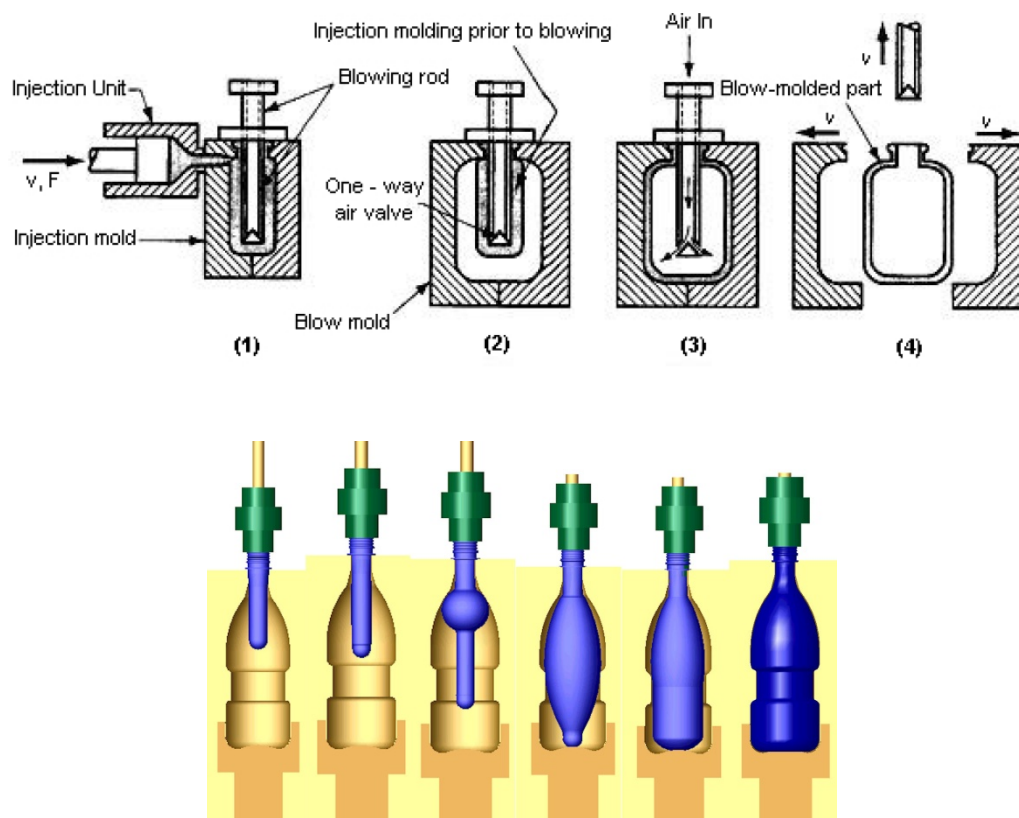
รูปที่ 2.20 กระบวนการเป่าขึ้นรูปแบบ Blow Molding(ผลิตขวดชุ่น (PE) หรือถัง)

ที่มา: กรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน (2555)

2) การเป่าขึ้นรูปขวดพลาสติกแบบ Stretch Blow Molding ใช้ผลิตขวดเพ็ต (PET) เป็นกระบวนการผลิตขวดบรรจุภัณฑ์เหมือนกัน แต่การขึ้นรูปโดยใช้วิธีนี้จะเพิ่มความแข็งแรงให้แก่ภาชนะพลาสติกมากกว่าการเป่าขึ้นรูปขวดพลาสติกแบบ Blow Molding เพราะมีความหนาเฉลี่ยที่แน่นอนลดค่าใช้จ่ายในการผลิตเกิดของเสียน้อย ได้ภาชนะที่ไม่มีตะเข็บรอยต่อตรงคอและก้นของภาชนะ จึงทำให้มีคุณภาพสูงกว่าการขึ้นรูปแบบ Blow Molding ซึ่งการขึ้นรูปแบบ Stretch Blow Molding จะแบ่งขั้นตอนการผลิตออกเป็น 2 ส่วน คือ ขั้นตอนแรกฉีดขึ้นรูปเพื่อให้เป็น Pre-form ก่อนแล้วจึงนำ Pre-form ที่ได้ไปเข้าสู่ขั้นตอนการ Stretch Blow เพื่อขึ้นรูปตามแม่พิมพ์ต่อไป

การฉีด (Injection Molding) คือการใช้หลักการขับเคลื่อนสกรูปิด-เปิด Mold ด้วยระบบ Hydraulics หรือใช้มอเตอร์ไฟฟ้าเช่นกัน ขั้นตอนแรกคือ เริ่มจากนำวัตถุดิบที่ผ่านขั้นตอนการผสมแล้วนำไปหลอมใน Extruder โดยใช้ความร้อนจาก Heater ไฟฟ้าจากนั้นสกรูจะอัดส่งผ่านหัว Nozzle ผ่าน Runner เข้าสู่ Mold (ซึ่งการผลิต Pre-form ส่วนใหญ่จะใช้ Hot Runner เพื่อลดปริมาณของเสีย) เมื่อพลาสติกเหลวไหลเข้าเต็ม Mold จะมีน้ำเย็นจาก Chiller ไหลผ่าน Mold เพื่อทำให้ชิ้นงานเย็นและแข็งตัว จากนั้น Mold จะเปิดออกเพื่อนำชิ้นงานออก

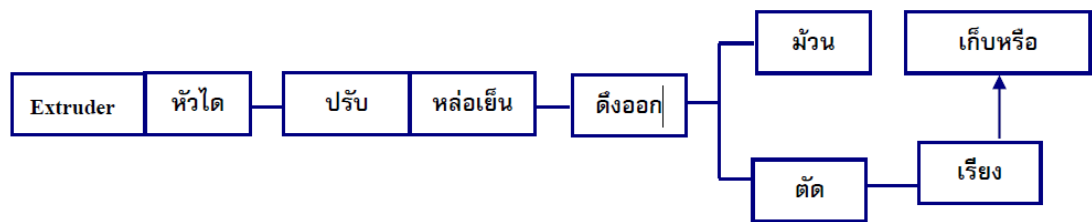
หลังจากได้ Pre-form จากการฉีด (Injection Molding) แล้วขั้นตอนต่อมาคือ การ Stretch Blow เป็นการเป่าขึ้นรูปขวดโดยนำวัตถุดิบซึ่งคือ Pre-form ที่ได้จากการฉีดนำมาใส่เครื่อง เครื่องจะทำการอุ่นให้ Pre-form อ่อนตัว จากนั้น Mold จะมาประกบแล้วจะมีแท่งเหล็กกดกั้นตัว Pre-form ให้ยึดลงในแนวตั้ง หลังจากนั้นเครื่องจะทำการเป่าขยายเต็มแม่พิมพ์ โดยจะมีน้ำเย็นไหลผ่าน Mold เพื่อให้ขวดแข็งตัวทรงรูปแล้วเปิด Mold ปล่อยขวดออกมา ดังรูป 2.21 กระบวนการเป่าขึ้นรูปแบบ Stretch Blow Molding (ผลิตขวดเพ็ท (PET))



รูปที่ 2.21 กระบวนการเป่าขึ้นรูปแบบ Stretch Blow Molding (ผลิตขวดเพ็ท (PET))

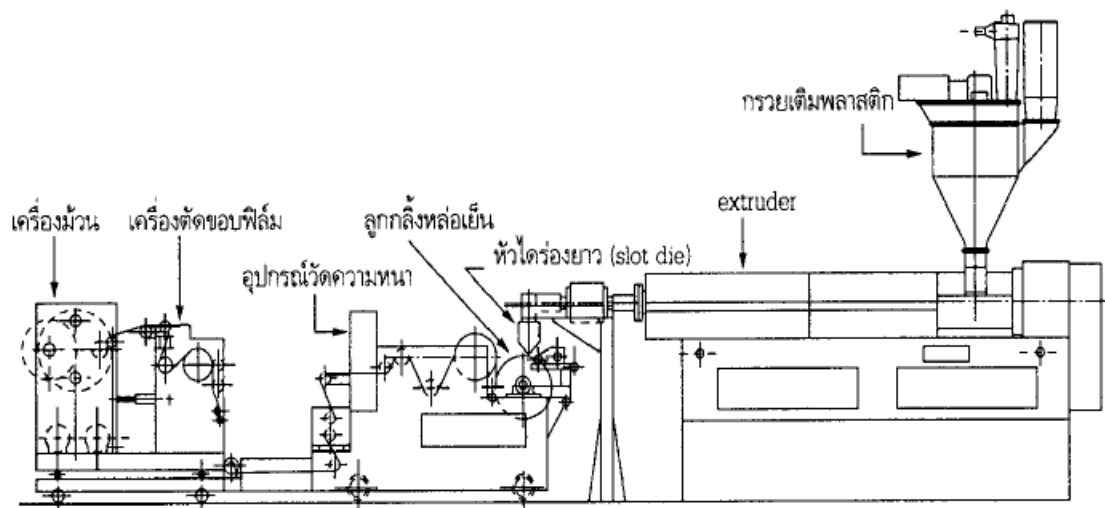
ที่มา: กรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน (2555)

การอัดรีดขึ้นรูป (Extrusion) (ผลิตแก้วน้ำถ้วย)



รูปที่ 2.22 ขั้นตอนการขึ้นรูปแบบการอัดรีดขึ้นรูป (Extrusion)

ที่มา: กรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน (2555)



รูปที่ 2.23 แสดงกระบวนการผลิตและผลิตภัณฑ์จากการขึ้นรูปแบบ Sheet/Film Extrusion

ที่มา: กรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน (2555)

การ Thermoforming และการ Laminating เป็นลักษณะ Secondary Process ซึ่งขั้นแรกคือ การ Thermoforming เป็นการขึ้นรูปโดยการให้ความร้อนกับแผ่นฟิล์มหรือแผ่นพลาสติกจนอุณหภูมิอ่อนตัวแล้วใช้แรงบังคับให้แนบกับแม่พิมพ์ส่วนใหญ่จะเป็นการใช้แรงดูดของสุญญากาศ (Vacuum Forming) หรือใช้ลมอัด (Blow Forming) หลังจากนั้นต้องทำให้เย็นเพื่อขึ้นงานคงรูปไว้ตามแบบของแม่พิมพ์ใช้ในการผลิตแก้วน้ำถ้วย

2.11 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้องการศึกษาเรื่องการพัฒนากระบวนการวัดผลการปฏิบัติงาน โดยอาศัยการวัดผลคุณภาพ (BSC) เป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจอย่างแพร่หลาย ทั้งจากผู้บริหารองค์กร

ภาครัฐและภาคเอกชน รวมถึงเป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กรที่เชื่อมโยงการวางแผนกับการประเมินผล

ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ การนำไปปรับใช้ในองค์กรที่จะกำหนดมุมมองด้านใดบ้าง ซึ่งมีการพัฒนาตัวชี้วัดผลงาน (KPIs) ที่ชี้ให้เห็นศักยภาพของมุมมองต่างๆ โดยเฉพาะธุรกิจภาคเอกชนมีการพัฒนาการค้าผ่านระบบเครือข่ายทั่วโลก ทำให้การแข่งขันมีหลากหลายรูปแบบ ผู้บริโภคจึงมีอิสระในการเลือกซื้อสินค้า ทั้งทางด้านราคา และด้านคุณภาพทำให้การแข่งขันภาคธุรกิจทวีความรุนแรงมากขึ้น ธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง หรือการแข่งขันดังกล่าว บางรายอาจมีการหยุดกิจการและเลิกจ้างแรงงานเป็นจำนวนมาก จากที่กล่าวมาทำให้ธุรกิจภาคเอกชนจำเป็นต้องปรับตัวให้มีความสามารถในการแข่งขันมากขึ้น โดยจะต้องมีเครื่องมือที่ช่วยในการตรวจสอบ การวัด และประเมินผลการดำเนินงานของธุรกิจตลอดเวลา เนื่องจากจะทำให้องค์กรรู้สถานะตนเองว่าอยู่จุดใด สถานการณ์ขณะนั้นเป็นอย่างไร และควรจะบริหารตนเองได้อย่างไรเพื่อให้มีประสิทธิภาพ

ซึ่งงานวิจัยของเรืออากาศโทหญิงศรียกร บุญยะมา (2545) วิจัยเรื่องการวัดประสิทธิผลขององค์กรด้วยวิธีการแบบดุลยภาพ กรณีศึกษาบริษัท ชีรพัฒน์ อินดัสตรีส์คอร์ปอเรชั่น จำกัด ได้สร้างแบบจำลองดัชนีวัดผลสำเร็จของธุรกิจขึ้นจากเอกสาร พร้อมกับตรวจสอบความตรงของดัชนีชี้วัด แล้วนำแบบจำลองที่ผ่านการตรวจสอบกลับมาวัดประสิทธิผลขององค์กร นำผลที่วัดได้คะแนนในเกณฑ์ต่ำ มาวิเคราะห์ ร่วมกับการปรับปรุงพัฒนาองค์กร โดยสามารถเข้าถึงจุดที่เป็นประเด็นปัญหาได้

งานวิจัยของจิตติมา สุวรรณรังสี และ จิรพัฒน์ เงามประเสริฐวงศ์ (2553) วิจัยเรื่อง การกำหนดสมรรถนะมาตรฐานของบริษัทจำหน่ายสินค้าอุตสาหกรรมโดยอาศัยหลักการประเมินผลเชิงดุลยภาพ ซึ่งเริ่มจากการศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลบริษัทกรณีศึกษา วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก กำหนดดัชนีวัดสมรรถนะหลักระดับองค์กร พร้อมกับเชื่อมกลยุทธ์สู่ระดับแผนก จากนั้นประเมินความเหมาะสมของดัชนีวัดสมรรถนะในแต่ละมุมมอง ผลที่ได้รับคือทางบริษัทกรณีศึกษาสามารถนำดัชนีวัดสมรรถนะที่พัฒนาขึ้นมาปรับปรุง และพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานในบริษัทกรณีศึกษาต่อไป

งานวิจัยของกันยา อัครอารีย์ (2545) วิจัยเรื่องการพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักโดยใช้วิธีการประเมินแบบดุลยภาพ: กรณีศึกษาโรงงานผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติก วัดอุปสงค์ของงานวิจัยนี้คือพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะแผนกต่างๆอันประกอบด้วย 7 แผนกคือ แผนกฉีด แผนกเป่า แผนกพิมพ์สี แผนกตกแต่ง แผนกวิศวกรรม แผนกวิจัยและพัฒนา แผนกส่งเสริมคุณภาพและส่วนวางแผนการผลิต ให้มีดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่มีความสอดคล้องกับนโยบายของโรงงานกรณีศึกษาและมีมุมมองที่เป็นแบบดุลย

ภาพตามหลักการประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ (Balance Scorecard) พร้อมทั้งมีระบบเอกสารในการเก็บข้อมูลและรายงานผลดัชนีวัดสมรรถนะหลัก ทั้งนี้เพื่อให้โรงงานกรณีศึกษามีดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่ครอบคลุมทุกมุมมองที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน และรายงานผลของดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่พัฒนาขึ้นไปใช้งาน หรือพัฒนาปรับปรุงผลการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลผลที่ได้คือดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่ได้พัฒนาขึ้น มีความสอดคล้องกับนโยบายของโรงงานกรณีศึกษามากกว่าดัชนีวัดเดิม มีการกระจายจากดัชนีวัดสมรรถนะหลักในระดับฝ่ายไปสู่ระดับแผนก ส่งผลให้ผู้บริหารติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ดีขึ้น การวัดผลการดำเนินงานได้จริง และก่อให้เกิดการร่วมมือกันกับพนักงานทุกระดับ

การนำแนวคิดการประเมินผลเชิงดุลยภาพไปประยุกต์ใช้กับองค์กรขนาดกลาง ขนาดย่อม นั้นมีทั้งความได้เปรียบขององค์กรขนาดใหญ่เนื่องจากความซับซ้อนของการดำเนินงานน้อยกว่าทำให้กลยุทธการจัดทำแผนที่กลยุทธ์มีความชัดเจนขึ้น โครงสร้างองค์กรไม่ซับซ้อนมากทำให้การเปลี่ยนแปลงการสั่งการในองค์กรทำได้ง่ายแม้กลยุทธ์แต่ละองค์กรจะมีความแตกต่างกันแต่ในภาพรวมของวัตถุประสงค์ตัวชี้วัดสมรรถนะหลักของธุรกิจประเภทเดียวกันมีความสอดคล้องในทิศทางเดียวกัน สำหรับข้อเสียเปรียบ และอุปสรรคที่สำคัญสำหรับองค์กรขนาดกลาง หรือขนาดย่อมมีเรื่องของข้อมูลที่สามารถช่วยบ่งบอกถึงสถานะของการดำเนินงานของธุรกิจในปัจจุบัน เนื่องจากองค์กรขนาดกลางหรือขนาดย่อมส่วนใหญ่ขาดการลงทุนด้านสารสนเทศในหน่วยงาน อันมีหลายระบบด้วยกันเช่นสารสนเทศทางการผลิตสารสนเทศทางการตลาดสารสนเทศทางบัญชีเป็นต้นซึ่งในแต่ละองค์กรมีการลงทุนที่แตกต่างกันสำหรับการประเมินผลเชิงดุลยภาพ จึงจำเป็นต้องใช้ข้อมูลการปฏิบัติงาน (Data) จากสารสนเทศต่างๆ เพื่อนำมาประเมินผล ส่งผลให้ความพร้อมในการนำแนวคิดการประเมินผลเชิงดุลยภาพมาใช้ของแต่ละกิจการจึงแตกต่างกัน

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนายอดิชาติแย้มพราหม งานวิจัยนี้มีแนวคิดที่จะจัดทำสื่อความรู้เรื่องการประเมินผลเชิงดุลยภาพ มีวัตถุประสงค์ในการให้ความรู้เกี่ยวกับการประเมินผลเชิงดุลยภาพ พร้อมกับการออกแบบโปรแกรมเพื่อการประเมินผลเชิงดุลยภาพสำหรับอุตสาหกรรมการผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ โดยนำเสนอต้นแบบระบบการประเมินผลเชิงดุลยภาพที่เหมาะสมกับอุตสาหกรรมการผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ใน 3 ประเภทคือองค์กรที่รับจ้างผลิต (Original Equipment Manufacturing: OEM), องค์กรที่มีการออกแบบ (Original Design Manufacturing: ODM) และองค์กรที่มีตราสินค้าของตัวเอง (Original Brand Manufacturing: OBM) โดยในแต่ละองค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงต้นแบบให้เหมาะสมกับการนำไปปฏิบัติได้ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาให้เป็นระบบบริหารและการจัดการองค์กรต่อไปในอนาคต

บทที่ 3 วิธีดำเนินงานวิจัย

การวิจัยของการศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อพัฒนาระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน โดยอาศัยการวัดผลคุณภาพ (BSC) ให้บริษัท สุขสันต์พลาสติก จำกัด ซึ่งมีรายละเอียดขั้นตอนต่างๆดังนี้

3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้ศึกษาใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูลครั้งนี้ ประกอบด้วย 2 ชนิด ดังนี้

- 1) การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview) ผู้บริหารและหัวหน้างานฝ่ายผลิตเกี่ยวกับตำแหน่งงาน หน้าที่งาน ของพนักงานฝ่ายผลิตบริษัทกรณีศึกษา เพื่อนำมาจัดทำ การวิเคราะห์งานใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description) เอกสารกำหนดคุณลักษณะของพนักงาน (Job Specification) พร้อมกับตำแหน่งงานและบุคคลฝ่ายผลิตของบริษัทกรณีศึกษา
- 2) การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) ผู้ศึกษาใช้วิธีสังเกตโดยตรง (Direct Observation) และสังเกตโดยอ้อม (Indirect Observation) เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการจัดทำ การวิเคราะห์งานใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description) เอกสารกำหนดคุณลักษณะของพนักงาน (Job Specification) พร้อมกับตำแหน่งงานและบุคคลฝ่ายผลิตของบริษัทกรณีศึกษา

3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

สามารถสรุปข้อมูลได้ 2 ชนิด ได้แก่

- 1) กลุ่มข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ผู้วิจัยรวบรวมจากแหล่งของข้อมูลโดยตรง อาทิ การสำรวจ การสัมภาษณ์ การทดสอบ ทดลอง หรือการใช้แบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยจะพรรณนา หรืออธิบายถึงความเกี่ยวข้องของตัวแปรต่างๆที่เลือกนำมาใช้
- 2) กลุ่มข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลที่ไม่ได้มาจากแหล่งข้อมูลโดยตรง แต่ได้มาจากข้อมูลที่มีผู้อื่นรวบรวมไว้แล้ว อาทิ จากเอกสาร สถิติ ที่บริษัทกรณีศึกษาได้มีการเก็บข้อมูลไว้ หรือเป็นข้อมูลจากภายในองค์กร (Internal Data Sources) ที่ก่อให้เกิดขึ้นภายในกิจการ โดยผู้วิจัยจะเป็นผู้คัดเลือกข้อมูลต่างๆ เพื่อใช้ในการจัดทำ BSC ขององค์กรและสร้าง KPIs ประจำตำแหน่งของ พนักงานฝ่ายผลิต

3.3 ขั้นตอนการศึกษา

ศึกษา สํารวจ งานวิจัย ทฤษฎี และกรอบแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้

1) สังเกต สัมภาษณ์ รวบรวมข้อมูลที่ต้องใช้เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน

2) กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของบริษัท

3) นำ SWOT มาวิเคราะห์ด้วย TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์ และทำการแบ่งกลุ่มเพื่อหา CSF

4) กำหนดมิติในการประเมินสำหรับ BSC

5) ทำผังความสัมพันธ์เพื่อเชื่อมโยงกลยุทธ์เข้ากับมุมมองด้านต่างๆ ของ BSC และนำผลที่ได้มาจัดทำแผนที่กลยุทธ์

6) กำหนดแผนการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับแผนที่กลยุทธ์

7) กำหนดดัชนีวัดสมรรถนะหลักในแต่ละมุมมอง

8) ทำ OS Matrix เพื่อคัดเลือกดัชนีชี้วัดที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับแต่ละฝ่ายและแผนก

9) ถ่ายทอดดัชนีชี้วัดของหน่วยงานย่อยสู่ระดับบุคคล โดยใช้การวิเคราะห์งานเพื่อกำหนด

KPIs

10) จัดทำแบบวัดผลเพื่อให้พนักงานเก็บข้อมูลแล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อทำกำหนดค่าเป้าหมาย

11) ทำการวัดซ้ำโดยมีการแจ้งวัตถุประสงค์และเกณฑ์การวัดที่ชัดเจนแก่พนักงาน

12) นำผลที่ได้มาวิเคราะห์และสรุปผล

บทที่ 4 การจัดทำดัชนีวัดสมรรถนะหลัก

ในบทนี้จะเป็นส่วนของการดำเนินการจัดทำดัชนีวัดสมรรถนะหลักในระดับองค์กรและระดับฝ่ายของทุกฝ่ายในบริษัทกรณีศึกษา ซึ่งจะเป็นแนวทางในการจัดทำดัชนีวัดสมรรถนะหลักขององค์กรและฝ่ายอื่นๆของบริษัทกรณีศึกษาต่อไป

4.1 ขั้นตอนโดยรวมของการจัดทำดัชนีวัดสมรรถนะหลัก

ขั้นตอนโดยรวมในการดำเนินการจัดทำดัชนีวัดสมรรถนะหลักขององค์กร ทั้งในระดับองค์กรและระดับฝ่ายนั้น สามารถสรุปขั้นตอนต่างๆ ได้ดังนี้

- 1) สังเกต สัมภาษณ์ รวบรวมข้อมูลที่ต้องใช้เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน
- 2) กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของบริษัท
- 3) กำหนดมุมมองในการประเมินสำหรับ BSC
- 4) กำหนดกลยุทธ์ และทำการแบ่งกลุ่มเพื่อหา CSF
- 5) เชื่อมโยงกลยุทธ์เข้ากับมุมมองด้านต่างๆ ของ BSC และนำผลที่ได้มาจัดทำแผนที่กลยุทธ์
- 6) กำหนดแผนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับแผนที่กลยุทธ์
- 7) กำหนดดัชนีวัดสมรรถนะหลักในแต่ละมุมมอง
- 8) คัดเลือกดัชนีชี้วัดที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับแต่ละฝ่ายและแผนก
- 9) ถ่ายทอดดัชนีชี้วัดของหน่วยงานย่อยสู่ระดับบุคคล

4.2 การวิเคราะห์สถานการณ์ในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน

ในการจัดทำดัชนีวัดสมรรถนะหลักระดับองค์กร ขั้นตอนแรกคือการประเมินสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม ซึ่งโดยปกติแล้วเครื่องมือที่มักนำมาใช้ในการวิเคราะห์คือพลังผลักดัน 5 ประการในการแข่งขันของธุรกิจ (Porter's Five Forces) โดยใช้ข้อมูลที่ได้นำมาจากการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับบริษัทในด้านต่างๆ จำนวน 8 ท่านซึ่งประกอบด้วย

- 1) ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท สุขสันต์พลาสติก จำกัด จำนวน 2 ท่าน
- 2) ผู้จัดการฝ่ายเม็ดพลาสติก จำนวน 2 ท่าน ประกอบด้วย
 - (1) ตัวแทนจากบริษัท ปตท. เคมีคอล จำกัด มหาชน
 - (2) ตัวแทนจากบริษัท เอสซีจี พลาสติกส์ จำกัด
- 3) ลูกค้าของของบริษัท สุขสันต์พลาสติก จำกัด จำนวน 4 ท่านที่มีประวัติการสั่งซื้อมากกว่า 3 ปี

- (1) ลูกค้านี้ซื้อสินค้าของบริษัทกรณีศึกษาไปเพื่อจำหน่ายต่อ 2 ท่าน
- (2) ลูกค้านี้ซื้อสินค้าของบริษัทกรณีศึกษาไปเพื่อผลิตน้ำดื่ม 2 ท่าน

และการศึกษาข้อมูลเพิ่มเติม ซึ่งผู้ศึกษาสามารถวิเคราะห์พลังผลักดันในการแข่งขันธุรกิจได้ดังต่อไปนี้

1. ระดับความเข้มข้นของการแข่งขัน (Rival Intensity): ระดับสูง

ผู้บริหาร : บรรจภัณฑ์พลาสติกสำหรับน้ำดื่มจัดเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีผู้ขายมากมาย ผู้ผลิตมีการแข่งขันกันเองภายในอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นการแข่งขันที่สูงมาก โดยกลยุทธ์ที่สำคัญคือการแข่งขันด้วยราคาเป็นหลักมากกว่าการแข่งขันในด้านรูปแบบ ความทนทาน คุณสมบัติเฉพาะ ระดับเทคโนโลยี และผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

ผู้จำหน่ายเม็ดพลาสติก : บริษัทที่ผลิตบรรจภัณฑ์พลาสติกผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่จะเป็นบริษัทขนาดกลางและขนาดเล็กซึ่งส่วนใหญ่กระจุกตัวอยู่ในเขตกรุงเทพและปริมณฑล โดยผลิตภัณฑ์ของแต่ละบริษัทมีความแตกต่างกันค่อนข้างน้อย การแข่งขันส่วนใหญ่จะแข่งกันที่ราคาและคุณภาพของวัตถุดิบ

ลูกค้า : บรรจภัณฑ์พลาสติกสำหรับน้ำดื่มยังมีแนวโน้มการแข่งขันที่มากขึ้น เนื่องจากตลาดน้ำดื่มมีการขยายตัวเป็นอย่างมาก โดยผู้ขายส่วนใหญ่จะแข่งขันกันด้วยราคาเป็นหลัก

2. อุปสรรคในการเข้ามาในอุตสาหกรรมของกลุ่มแข่งขันรายใหม่ (Barrier to entry): ระดับกลาง

ผู้บริหาร : การเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้ประกอบการรายใหม่ สามารถทำได้ไม่ยากนัก เนื่องจากการผลิตบรรจภัณฑ์พลาสติกสำหรับน้ำดื่มใช้เงินลงทุนในเครื่องจักรไม่สูงมาก รวมถึงเทคโนโลยีการผลิตที่ไม่ซับซ้อน ส่งผลให้มีผู้ประกอบการขนาดเล็กและขนาดกลางเข้ามาแข่งขันในอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้นจำนวนมากนอกจากนี้ผู้ประกอบการผลิตน้ำดื่มบางรายก็หันมาผลิตบรรจภัณฑ์พลาสติกสำหรับน้ำดื่มใช้เองเพื่อประหยัดต้นทุน (โดยเฉพาะขวด PET)

ผู้จำหน่ายเม็ดพลาสติก : การลงทุนทำธุรกิจผลิตบรรจภัณฑ์น้ำดื่มแม้จะมีการลงทุนในเรื่องเครื่องจักรที่ไม่สูงมาก แต่เป็นสินค้าที่ต้องใช้พื้นที่ในการเก็บค่อนข้างเยอะ และเป็นการยากสำหรับคู่แข่งรายใหม่ที่จะแข่งขันในด้านราคาและคุณภาพกับผู้ผลิตรายใหญ่ที่อยู่ในตลาดอยู่แล้ว

3. การคุกคามของสินค้าทดแทน (Threat of Substitutes): ระดับต่ำ

ผู้บริหาร : อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์พลาสติกสำหรับน้ำดื่มมีการแข่งขันทั้งกับอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์สำหรับน้ำดื่มประเภทอื่นๆ เพียงอย่างเดียว คือ ขวดแก้ว ในกรณีนี้ อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์พลาสติกสำหรับน้ำดื่มมีความสามารถในการแข่งขันที่ดีกว่า เนื่องจากบรรจุภัณฑ์พลาสติกสำหรับน้ำดื่มมีคุณสมบัติที่หลากหลายในทั้งด้านขนาด ความทนทาน ราคา และรูปแบบ ทำให้ใช้ทดแทนบรรจุภัณฑ์สำหรับน้ำดื่มได้ดีกว่าประเภทขวดแก้ว

ลูกค้า : ผู้ผลิตน้ำดื่มจะใช้บรรจุภัณฑ์พลาสติกในการผลิต เพราะขวดแก้วมีปัญหาในเรื่องราคา แดงง่าย และน้ำหนักที่เป็นอุปสรรคในการขนส่ง

4. อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ (Bargaining Power of Supplier): ระดับสูง

ผู้บริหาร : ผู้ขายเม็ดพลาสติกรายใหญ่มีอยู่ไม่มากและราคาถูกกำหนดโดยผู้ขาย (ต่อรองได้หากซื้อในปริมาณมาก) ในกรณีที่ราคาเม็ดพลาสติกขึ้น ผู้ผลิตบรรจุภัณฑ์ต้องเป็นฝ่ายบริหารและแบกรับต้นทุนที่เพิ่มขึ้นเอง

ผู้จำหน่ายเม็ดพลาสติก : เนื่องจากในประเทศไทยมีผู้ผลิตเม็ดพลาสติกรายใหญ่ไม่กี่ราย ในขณะที่ความต้องการใช้เม็ดพลาสติกนั้นมีหลากหลายและปริมาณมาก จากทั้งการนำไปผลิตบรรจุภัณฑ์สำหรับน้ำดื่มและผลิตภัณฑ์พลาสติกอื่นๆ ทำให้ผู้ผลิตเม็ดพลาสติกมีอำนาจต่อรองสูง

5. อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyer): ระดับสูง

ผู้บริหาร : เนื่องจากมีผู้ผลิตมาราย และคุณภาพสินค้าที่ไม่ต่างกันมาก ประกอบกับธุรกิจในกลุ่มนี้จะสร้างตราสินค้าตามความต้องการของผู้ซื้อและเป็นสินค้าที่มีค่าใช้จ่ายจากการเปลี่ยนไปใช้สินค้าของผู้ผลิตรายอื่นต่ำ ทำให้ลูกค้ามักไม่ค่อยมีความจงรักภักดีต่อผู้ผลิตบรรจุภัณฑ์สำหรับน้ำดื่ม ผู้ประกอบการผลิตน้ำดื่มจึงมีอำนาจในการต่อรองราคาสูง

ลูกค้า : การตัดสินใจเลือกซื้อบรรจุภัณฑ์พลาสติกขึ้นอยู่กับเรื่องราคา และระยะเวลาในการผลิต ถ้าราคาต่างกันมากหรือผู้ผลิตบรรจุภัณฑ์ไม่สามารถผลิตได้ทันกับความต้องการใช้ ก็มีสิทธิ์จะเปลี่ยนไปซื้อจากผู้ผลิตรายอื่น เพราะสินค้าแต่ละบริษัทแทบจะไม่มี ความแตกต่างกัน

ขั้นตอนต่อมาคือการประเมินองค์กร หรือบางครั้งอาจเรียกว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ในการวิเคราะห์หาข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้นจำเป็น ต้องวิเคราะห์ทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ขององค์กรด้วย ตัวแบบที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ SWOT Analysis เพื่อที่จะทราบ

ว่า ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจเป็นอย่างไร (Where are we now?) (อัจฉรา จันทรรณาย, 2555) เป็นการสะท้อนจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ขององค์กร รวมทั้งทำให้มองเห็นสถานะขององค์กร และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการดำเนินงาน ซึ่งจะช่วยในการตัดสินใจเลือกดำเนินกลยุทธ์ได้ ซึ่งผู้ศึกษาใช้วิธีสังเกต รวบรวมข้อมูลและการระดมสมองในกลุ่มผู้บริหาร เพื่อทำการวิเคราะห์ SWOT โดยเรียงลำดับตามจุดแข็ง/จุดอ่อนที่มากที่สุดของบริษัทไปหาน้อยที่สุด และโอกาส/อุปสรรคที่มีอิทธิพลต่อองค์กรจากมากไปหาน้อยซึ่งได้ผลลัพธ์ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 การวิเคราะห์ SWOT

จุดแข็ง (S): S1 ผู้บริหารมีประสบการณ์ในการผลิตบรรจุภัณฑ์น้ำดื่มมากกว่า 10 ปีและยังมึประสบการณ์ในการทำน้ำดื่มมาก่อน S2 มีการวางแผนซื้อวัตถุดิบคราวละมากๆ ทำให้สามารถต่อรองราคาวัตถุดิบได้ S3 มีบรรจุภัณฑ์หลากหลายชนิดและขนาด ซึ่งครอบคลุมความต้องการของลูกค้า S4 มีการนำเครื่องจักรที่ทันสมัยมาใช้ในกระบวนการผลิต S5 พนักงานระดับหัวหน้างานมีอายุงานมากและมีความรู้ครอบคลุมในกระบวนการผลิต	จุดอ่อน (W): W1 การสื่อสารภายในองค์กรไม่มีประสิทธิภาพ เพราะไม่มีตำแหน่งที่ชัดเจน ทำให้มีการสั่งงานที่ซ้ำซ้อน W2 ไม่มีการเก็บสถิติข้อมูล การตัดสินใจส่วนใหญ่มาจากการกะประมาณและประสบการณ์ของผู้บริหาร W3 พนักงานมีระดับการศึกษาค่อนข้างจำกัด ทำให้พัฒนาช้าและไม่ค่อยกระตือรือร้นในการเรียนรู้ W4 บริษัทมีอัตราการเข้าออกของพนักงานค่อนข้างสูงทำให้พนักงานใหม่ที่รับเข้ามาไม่มีความเข้าใจในงานส่งผลให้มีการทำงานค่อนข้างช้าและมีของเสียจากการผลิตมาก
โอกาส (O): O1 ตลาดน้ำดื่มมีการขยายตัวเป็นอย่างมาก O2 เทคโนโลยีด้านการผลิตมีประสิทธิภาพสูงขึ้น O3 ระบบบริหารจัดการด้วยซอฟต์แวร์มีความก้าวหน้า O4 น้ำดื่มเป็น “อาหารควบคุมเฉพาะ” ซึ่งต้องควบคุมมาตรฐาน ตามประกาศกระทรวงสาธารณสุข ฉบับที่ 61 (พ.ศ.2524) และแก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 135 (พ.ศ.2534) ทำให้ผู้ผลิตน้ำดื่มจำเป็นต้องเลือกผู้ผลิตขวดที่มีคุณภาพ	อุปสรรค (T): T1 คู่แข่งขันภายในอุตสาหกรรมมีมากมาย T2 อำนาจการต่อรองของผู้ผลิตน้ำดื่มมีมาก เพราะสินค้ามี Switching Cost ค่อนข้างต่ำ T3 ค่าแรงเพิ่มขึ้นส่งผลต่อการควบคุมต้นทุน

4.3 วิสัยทัศน์และพันธกิจ

บริษัทกรณีศึกษาเป็นองค์กรขนาดกลางที่มีพื้นฐานมาจากจากธุรกิจครอบครัวซึ่งไม่เคยมีการกำหนดทิศทางของบริษัทอย่างชัดเจนมาก่อน แต่อาศัยการปรับตัวตามสถานการณ์ภายนอกที่มีผลต่อบริษัท ดังนั้นผู้ศึกษาจึงใช้ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT มาใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ เพราะการกำหนดวิสัยทัศน์ต้องเป็นการกำหนดอยู่บนพื้นฐานและความเป็นไปได้ขององค์กร (สุรสิทธิ์ วชิรขจร, 2553) ประกอบกับการสัมภาษณ์ผู้บริหารและนำมาสรุปเป็นวิสัยทัศน์และพันธกิจของบริษัท ซึ่งเมื่อรู้ว่าเป้าหมายต้องการจะไปถึงเป็นอย่างไร ก็จะทำให้การวางแผนและการกำหนดการทำงานมีทิศทางที่แน่นอนและชัดเจนได้โดยการหาวิสัยทัศน์และพันธกิจของบริษัทจะใช้คำถามดังต่อไปนี้

- 1) ภาพความสำเร็จที่บริษัทต้องการจะเป็นหรือปรารถนาจะเกิดขึ้นในอีกห้าปีข้างหน้าเป็นอย่างไร?
- 2) บริษัทอยากให้ลูกค้ามองบริษัทอย่างไร?
- 3) บริษัทจะต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้ไปยังเป้าหมายเหล่านั้น?

ซึ่งหลังจากวิเคราะห์ SWOT พบว่าแม้บริษัทจะมีความสามารถในการแข่งขันที่เกิดจากประสบการณ์และขนาดบริษัท แต่ยังมีขาดระบบการบริหารจัดการในองค์กรที่ดีมากพอ เมื่อเทียบกับขนาดขององค์กร ซึ่งอาจส่งผลต่อการแข่งขันในระยะยาว ดังนั้นวิสัยทัศน์และพันธกิจของบริษัทซึ่งบ่งบอกถึงเป้าหมายขององค์กรจึงถูกกำหนดได้ดังนี้

วิสัยทัศน์

“เป็นบริษัทผู้ผลิตบรรจุภัณฑ์น้ำดื่มที่มีการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนเพื่อเป็นผู้นำในการแข่งขันระดับประเทศ”

พันธกิจ

“มุ่งมั่นในการทำธุรกิจผลิตบรรจุภัณฑ์น้ำดื่มที่มีคุณภาพมาตรฐานสากล โดยผสมผสานการใช้เทคโนโลยีและทรัพยากรบุคคลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าผ่านการนำเสนอผลิตภัณฑ์ในราคาที่เป็นธรรม”

4.4 การวิเคราะห์ TOWS Matrix

จากนั้นนักศึกษานำผลที่ได้จากการทำวิเคราะห์ SWOT มาประชุมระดมสมองร่วมกันในหมู่ผู้บริหารและพนักงานระดับหัวหน้างาน โดยการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายใน ซึ่งได้แก่ จุดแข็งและจุดอ่อน กับ

ปัจจัยภายนอก ซึ่งได้แก่ โอกาสและอุปสรรค โดยใช้คำถามดังต่อไปนี้เพื่อหากลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ

- 1) จุดแข็งและโอกาส (SO)-วิธีที่บริษัทจะสามารถใช้จุดแข็งของบริษัทเพื่อใช้โอกาสที่มีให้เป็นประโยชน์?
- 2) จุดแข็งและอุปสรรค (ST)-วิธีที่บริษัทจะสามารถใช้ประโยชน์จากจุดแข็งของบริษัทเพื่อหลีกเลี่ยงภัยคุกคามที่อาจจะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อบริษัท?
- 3) จุดอ่อนและ โอกาส (WO)-วิธีการใช้โอกาสที่มีของบริษัทมาช่วยเอาชนะจุดอ่อนของบริษัท?
- 4) จุดอ่อนและอุปสรรค (WT)-วิธีที่บริษัทสามารถลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภัยคุกคามของที่มีอยู่?

ซึ่งผลการวิเคราะห์ที่ได้เป็นดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 TOWS Matrix

ปัจจัยแวดล้อมภายใน ปัจจัยแวดล้อมภายนอก	จุดแข็ง (S): S1 ผู้บริหารมีประสบการณ์ในการผลิตบรรจุภัณฑ์น้ำดื่มมากกว่า 10 ปี และยังมีประสบการณ์ในการทำน้ำดื่มมาก่อน S2 มีการวางแผนซื้อวัตถุดิบคราวละมากๆ ทำให้สามารถต่อรองราคาวัตถุดิบได้ S3 มีบรรจุภัณฑ์หลากหลายชนิดและขนาด ซึ่งครอบคลุมความต้องการของลูกค้า S4 มีการนำเครื่องจักรที่ทันสมัยมาใช้ในกระบวนการผลิต S5 พนักงานระดับหัวหน้างานมีอายุงานมากและมีความรู้ครอบคลุมในกระบวนการผลิต	จุดอ่อน (W): W1 การสื่อสารภายในองค์กรไม่มีประสิทธิภาพ เพราะไม่มีตำแหน่งที่ชัดเจน ทำให้มีการสั่งงานที่ซ้ำซ้อน W2 ไม่มีการเก็บสถิติข้อมูล การตัดสินใจส่วนใหญ่มาจากการกะประมาณและประสบการณ์ของผู้บริหาร W3 พนักงานมีระดับการศึกษาค่อนข้างจำกัด ทำให้พัฒนาช้าและไม่ค่อยกระตือรือร้นในการเรียนรู้ W4 บริษัทมีอัตราการเข้าออกของพนักงานค่อนข้างสูงทำให้พนักงานใหม่ที่รับเข้ามาไม่มีความเข้าใจในงานส่งผลให้มีการทำงานค่อนข้างช้าและมีข้อเสียจากการผลิตมาก
โอกาส (O): O1 ตลาดน้ำดื่มมีการขยายตัวเป็นอย่างมาก O2 เทคโนโลยีด้านการผลิตมีประสิทธิภาพสูงขึ้น O3 ระบบบริหารจัดการด้วยซอฟต์แวร์มีความก้าวหน้า O4 น้ำดื่มเป็น “อาหารควบคุมเฉพาะ” ซึ่งต้องควบคุมมาตรฐาน ตามประกาศกระทรวงสาธารณสุข ฉบับที่ 61 (พ.ศ.2524) และแก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 135 (พ.ศ.2534) ทำให้ผู้ผลิตน้ำดื่มจำเป็นต้องเลือกผู้ผลิตขวดที่มีคุณภาพ	กลยุทธ์ SO S1O1,S3O1 หาลูกค้าใหม่หรือกระตุ้นให้ลูกค้าเก่ามีการสั่งซื้อเพิ่มมากขึ้น และพยายามสร้างช่องทางขายสินค้าใหม่ๆ S1O2,S4O2,S5O2 เพิ่มการใช้งานเครื่องจักรประสิทธิภาพสูงเพื่อลดข้อเสียและเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันด้านราคา S1O4,S4O4 นำระบบมาตรฐานมาใช้ควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์ S2O3 นำระบบ Enterprise Resource Planning (ERP) มาใช้ในการวางแผนการสั่งซื้อวัตถุดิบ S4O1 ลดของเสียและลดเวลาจัดส่งเพื่อเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า	กลยุทธ์ WO W1O3, W2O3 นำระบบ Enterprise Resource Planning (ERP) มาใช้ในการวางแผนและควบคุมการผลิต W4O2 นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาทดแทนการใช้แรงงานคนในบางขั้นตอนของการผลิต W4O3 สร้างซอฟต์แวร์ฝึกอบรมการทำงานพื้นฐานก่อนที่พนักงานจะเริ่มงานจริงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและลดจำนวนข้อเสียจากการผลิต

ตารางที่ 4.2 TOWS Matrix (ต่อ)

ปัจจัยแวดล้อมภายใน ปัจจัยแวดล้อมภายนอก	จุดแข็ง (S): S1 ผู้บริหารมีประสบการณ์ในการผลิตบรรจุภัณฑ์น้ำดื่มมากกว่า 10 ปีและยังมีประสบการณ์ในการทำน้ำดื่มมาก่อน S2 มีการวางแผนซื้อวัตถุดิบคราวละมากๆ ทำให้สามารถต่อรองราคาวัตถุดิบได้ S3 มีบรรจุภัณฑ์หลากหลายชนิดและขนาด ซึ่งครอบคลุมความต้องการของลูกค้า S4 มีการนำเครื่องจักรที่ทันสมัยมาใช้ในการกระบวนการผลิต S5 พนักงานระดับหัวหน้างานมีอายุงานมากและมีความรู้ครอบคลุมในกระบวนการผลิต	จุดอ่อน (W): W1 การสื่อสารภายในองค์กรไม่มีประสิทธิภาพ เพราะไม่มีตำแหน่งที่ชัดเจน ทำให้มีการสั่งงานที่ซ้ำซ้อน W2 ไม่มีการเก็บสถิติข้อมูล การตัดสินใจส่วนใหญ่มาจากการกะประมาณและประสบการณ์ของผู้บริหาร W3 พนักงานมีระดับการศึกษาค่อนข้างจำกัด ทำให้พัฒนาช้าและไม่ค่อยกระตือรือร้นในการเรียนรู้ W4 บริษัทมีอัตราการเข้าออกของพนักงานค่อนข้างสูงทำให้พนักงานใหม่ที่รับเข้ามาไม่มีความเข้าใจในงานส่งผลให้มีการทำงานค่อนข้างช้าและมีข้อเสียจากการผลิตมาก
อุปสรรค (T): T1 คู่แข่งขันภายในอุตสาหกรรมมีมากมาย T2 อำนาจการต่อรองของผู้ผลิตน้ำดื่มมีมากเพราะสินค้ามี Switching Cost ค่อนข้างต่ำ T3 ค่าแรงเพิ่มขึ้นส่งผลต่อการควบคุมต้นทุน	กลยุทธ์ ST S1T1, S2T1, S4T1 บริหารจัดการต้นทุนเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันด้วยราคา S4T2 พยายามส่งของให้ตรงเวลาและลดข้อเสียส่งคืนเพื่อเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า S4T3 ฝึกอบรมพนักงานให้ใช้เครื่องจักรได้หลากหลายชนิดและพยายามใช้เครื่องจักรให้เต็มประสิทธิภาพเพื่อลดอัตราการจ้างงาน	กลยุทธ์ WT W1T2 สร้างแผนภูมิองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสั่งการ ทำให้การทำงานเป็นระบบมากขึ้น W2T1 เก็บสถิติต่างๆ และนำระบบบริหารจัดการด้วยซอฟต์แวร์วางแผนทรัพยากรองค์กรมาใช้เพื่อช่วยในการตัดสินใจ W3T3, W4T3 ทำการฝึกอบรมพนักงานเกี่ยวกับการทำงานและกำหนด KPIs เพื่อเป็นเป้าหมายอ้างอิงให้พนักงานรู้ว่าอะไรคือสิ่งสำคัญในงานที่ทำและควรทำได้ขั้นต่ำแค่ไหน

นำผลที่ได้จาก TOWS Matrix มาจัดกลุ่มเพื่อแบ่งประเภทของกลยุทธ์ตามตารางที่ 4.3

4.5 การวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor)

จากมาตรการในการดำเนินงานปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor/CSFs) เป็นสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถขององค์กรในการที่จะประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจการ (Thompson Strickland, 2003) ซึ่งจากการวิเคราะห์ TOWS Matrix บริษัทกรณีศึกษาได้มีการประชุมและพิจารณาจากเหตุผลของผู้บริหารและพนักงานระดับหัวหน้างาน ซึ่งสามารถหาข้อสรุปปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor/CSFs) ของบริษัทกรณีศึกษาได้เป็น 4 ด้าน ดังนี้

- 1) ต้นทุนการผลิต (Cost)
- 2) ผลผลิต (Productivity)
- 3) คุณภาพ (Quality)
- 4) ระบบสารสนเทศและทรัพยากรมนุษย์ (Information System and HR)

4.6 การสร้างแผนที่กลยุทธ์

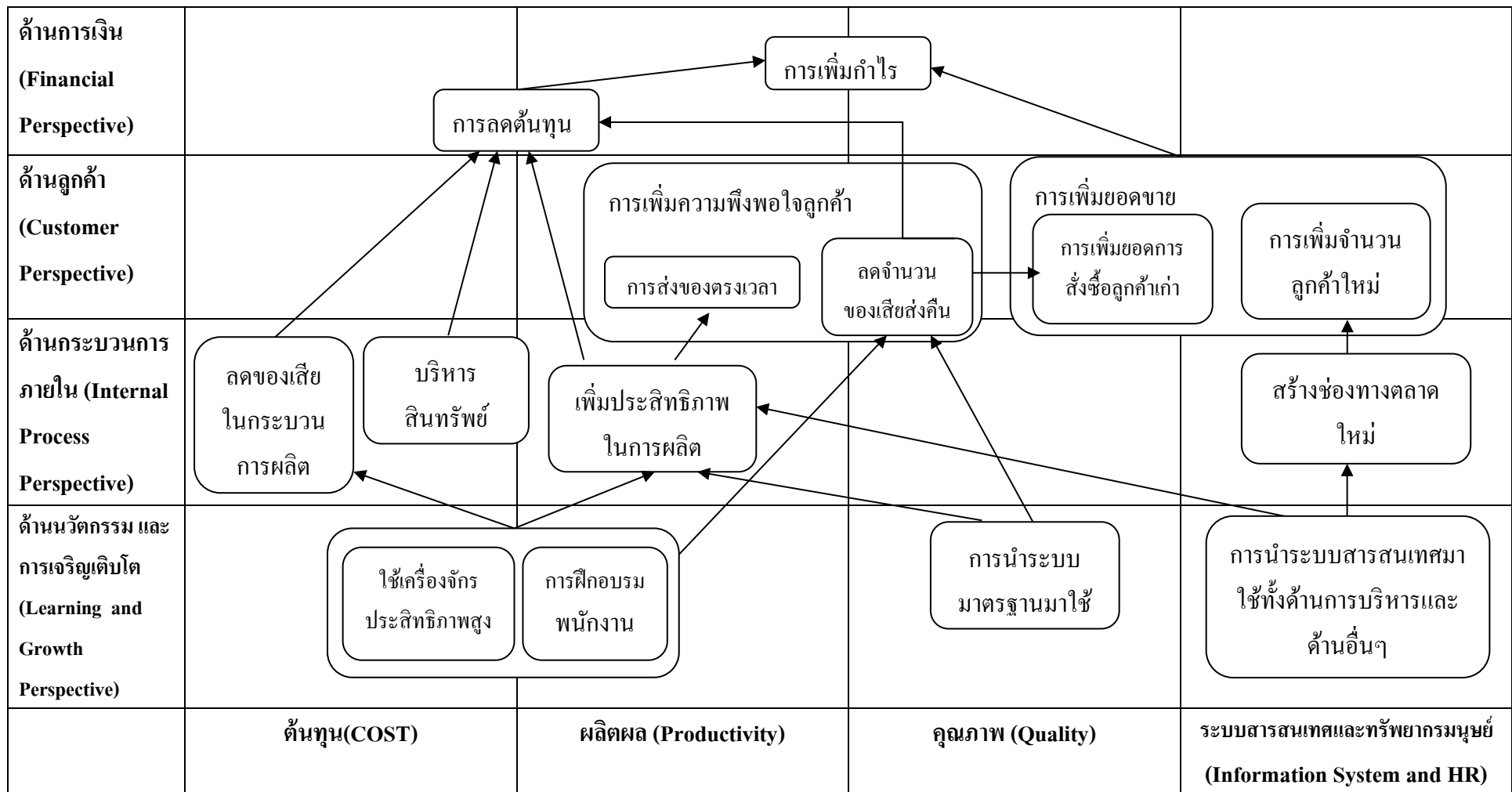
แผนที่ยุทธศาสตร์ คือ แผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร ในรูปแบบของความสัมพันธ์ในเชิงของเหตุและผล ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ที่องค์กรปรารถนาใน 4 มุมมองของการประเมินองค์กรแบบดุลยภาพของ Kaplan และ Norton (1996) จะประกอบด้วย

- 1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)
- 2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)
- 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
- 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

โดยเมื่อทำการจับคู่ระหว่างปัจจัยแห่งความสำเร็จทั้ง 4 ด้านเข้ากับมุมมองทั้ง 4 ด้านของ BSC จะได้ตารางความสัมพันธ์ของปัจจัยความสำเร็จกับมุมมองทั้ง 4 ด้านของ BSC และแผนที่กลยุทธ์ดังตารางที่ 4.4 แผนที่ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแห่งความสำเร็จกับมุมมองทั้ง 4 ด้านของ BSC และเมื่อนำความสัมพันธ์ของมิติทั้งสองมาทำการวิเคราะห์ร่วมกับ TOWS Matrix จะได้แผนที่กลยุทธ์ดังรูปที่ 4.1 แผนที่กลยุทธ์ขององค์กร

ตารางที่ 4.4 แผนความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแห่งความสำเร็จกับมุมมองทั้ง 4 ด้านของ BSC

	ต้นทุน	ผลิตผล	คุณภาพ	ระบบสารสนเทศ และทรัพยากร มนุษย์
มุมมองด้านการเงิน	x			
มุมมองด้านลูกค้า			x	
มุมมองด้านกระบวนการภายใน		x		
มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา				x



รูปที่ 4.1 แผนที่กลยุทธ์ขององค์กร

4.7 แผนการปฏิบัติงาน (Action Plan)

จากแผนที่กลยุทธ์ของบริษัทรณศึกษา กลยุทธ์แต่ละตัวที่ได้ นั่น คือ เป้าหมาย ที่องค์กรจะต้องหาวิธีปฏิบัติเพื่อให้บรรลุ สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งนักศึกษาก็ใช้การระดมสมอง (Brain Storming) ประกอบด้วยผู้บริหาร หัวหน้างานและพนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี โดยใช้การตั้งคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับการหาวิธีที่ควรทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย จากนั้นเปิดโอกาสให้สมาชิกแต่ละคนแสดงความคิดเห็นของตน แล้วจับบันทึกบนกระดาน (เขียนแผ่นละเรื่อง) นำไอเดียทั้งหมดมาคิดรวมกันที่กระดาน แล้วทำการคัดเลือกวิธีที่เหมาะสมที่สุด ที่สามารถนำมาใช้เขียนแผนปฏิบัติการได้ (ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์, 2555)

โดยใช้เกณฑ์ในการพิจารณาประเมินเลือกหัวข้อที่เหมาะสมดังต่อไปนี้

- 1) โอกาสที่สามารถทำได้ โดยเลือกหัวข้อที่มีโอกาสทำได้มากที่สุด
- 2) สอดคล้องกับเป้าหมาย โดยเลือกหัวข้อที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่มากที่สุด
- 3) ระยะเวลาพอควร โดยเลือกหัวข้อที่ใช้เวลาในการดำเนินงานไม่นานจนเกินไป (ส่วนมากจะเลือกตามความง่ายของเป้าหมาย)
- 4) ครอบคลุม คุ่มค่า โดยเลือกหัวข้อที่เมื่อปฏิบัติแล้วมีผลตอบแทนคุ้มค่ามากที่สุด (ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์, 2555)

เมื่อคัดเลือกหัวข้อที่จะปฏิบัติงานแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การจัดลำดับความสำคัญ และความเร่งด่วนเพื่อเลือกว่าควรทำกิจกรรมใดเป็นอันดับแรก และกิจกรรมที่สามารถทำได้ในภายหลัง

หลังจากนั้นได้มีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหาร หัวหน้างาน และผู้ศึกษา เพื่อจัดทำกรเริ่มแผนโครงการ และกิจกรรม (Initiative) ซึ่งมีขั้นตอนในการจัดทำ ดังนี้

- 1) กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective) กำหนดผลลัพธ์ที่มุ่งหวังสุดท้ายที่จะให้เกิดขึ้นในอนาคตในระยะยาว (End Result/Outcome) จากการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- 2) กำหนดตัวชี้วัด (Measures) หมายถึง การแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ให้ออกมาเป็นตัวชี้วัดให้เป็นรูปธรรม
- 3) กำหนดเป้าหมาย (Target) เป็นการกำหนดผลลัพธ์เชิงปริมาณ หรือสภาพการณ์ที่เป็นรูปธรรมที่ต้องการให้เกิดขึ้นแก่ตัวชี้วัดในอนาคต

ซึ่งจากแผนที่กลยุทธ์ของบริษัทรณศึกษาผลที่ได้เป็นดังต่อไปนี้

แผนปฏิบัติการ (Action Plan)																								
มิติใน Balanced Scorecard		ด้านการเงิน																						
วัตถุประสงค์ การวัด	แผนการดำเนินงาน / กิจกรรม	KPIs	เป้าหมาย	สถานะ	กำหนดการดำเนินงาน																			
					Q3/56	Q4/56	Q1/57	Q2/57	Q3/57	Q4/57	Q1/58	Q2/58	Q3/58	Q4/58	Q1/59	Q2/59	Q3/59	Q4/59	Q1/60	Q2/60	Q2/61	Q2/62	Q1/63	Q2/63
การลด ต้นทุน	การลด 7 Wastes	สัดส่วนของ ต้นทุนต่อรายได้	ลดลง 5% เมื่อ เทียบกับก่อน ดำเนิน โครงการ	ศึกษาทฤษฎี																				
	ความสูญเสียจากการผลิต มากเกินไป			ประชุมผู้บริหารและหัวหน้างานทุก ฝ่ายเพื่อชี้แจงโครงการ																				
	ความสูญเสียจากการขนส่ง			แบ่งหน้าที่เพื่อไปหาปัญหาที่เกิดขึ้น ในฝ่ายที่มีความรับผิดชอบ																				
	ความสูญเสียจากการรอ คอย			ชี้แจงปัญหาและระดมสมองทำ แผนภูมิแก้มปลาเพื่อหาสาเหตุของ ปัญหาเพิ่มเติม																				
	ความสูญเสียจากสินค้าคง คลัง			กำหนดกลยุทธ์เพื่อลดของเสียใน แต่ละด้าน																				
	ความสูญเสียจาก ผลิตภัณฑ์บกพร่อง			กำหนดผู้รับผิดชอบในการ แก้ปัญหาแต่ละส่วน																				
	ความสูญเสียจากการ เคลื่อนไหว			นำแผนไปปฏิบัติ																				
	ความสูญเสียจาก กระบวนการมากเกินไป			ประชุมเพื่อชี้แจงความก้าวหน้า																				

รูปที่ 4.2 แผนปฏิบัติการ (ด้านการเงิน)

แผนปฏิบัติการ (Action Plan)																									
มิติใน Balanced Scorecard				ด้านลูกค้า																					
วัตถุประสงค์การวัด	แผนการดำเนินงาน / กิจกรรม	KPIs	เป้าหมาย	สถานะ	กำหนดการดำเนินงาน																				
					Q3/56	Q4/56	Q1/57	Q2/57	Q3/57	Q4/57	Q1/58	Q2/58	Q3/58	Q4/58	Q1/59	Q2/59	Q3/59	Q4/59	Q1/60	Q2/60	Q2/61	Q2/62	Q1/63	Q2/63	
การส่งมอบครบถ้วนและตรงเวลา	การนำซอฟต์แวร์มาช่วยในการจัดระบบการผลิตและขนส่ง	% ความพึงพอใจลูกค้าจากการส่งของตรงเวลา	> 90%	วางแผน																					
				กำหนดความต้องการ																					
				การพัฒนาระบบ																					
				การทดสอบระบบ																					
				เริ่มใช้งานจริง																					
				สอบถามความพึงพอใจ																					
คุณภาพสินค้าสำเร็จรูปได้มาตรฐาน	การเพิ่มแผนกควบคุมคุณภาพสินค้า (QC)	% ความพึงพอใจลูกค้าจากการที่ของเสียลดลง	> 90%	วางแผน																					
				สรรหาพนักงาน																					
				เริ่มปฏิบัติงาน																					
				สอบถามความพึงพอใจ																					
การรักษาลูกค้าเก่า	การแบ่งเกรดลูกค้าเพื่อทำ Customer Relationship Management (CRM)	ความถี่ในการสั่งซื้อ	80 % ของลูกค้าเก่ามีความถี่ในการสั่งซื้อสินค้าไม่น้อยกว่าปีที่ผ่านมา	กำหนดความต้องการของระบบและรวบรวมข้อมูล																					
				สร้างฐานข้อมูลลูกค้าและเชื่อมต่อกับระบบ																					
				ออกรายงานแสดงผล																					
				นำข้อมูลที่ได้ไปใช้																					
การหาลูกค้าใหม่	การเพิ่มจำนวนพนักงานขาย	จำนวนลูกค้าใหม่	เพิ่มขึ้นปีละ 5 % ใน 3 ปีแรก จากนั้นเพิ่มขึ้นไม่ต่ำกว่า 3%	วางแผน																					
				รับพนักงาน																					
				เริ่มปฏิบัติงาน																					
				วัดผล																					

รูปที่ 4.3 แผนปฏิบัติการ (ด้านลูกค้า)

แผนปฏิบัติการ (Action Plan)																										
มิติใน Balanced Scorecard		ด้านลูกค้า																								
วัตถุประสงค์ การวัด	แผนการดำเนินงาน / กิจกรรม	KPIs	เป้าหมาย	สถานะ	กำหนดการดำเนินงาน																					
					Q3/56	Q4/56	Q1/57	Q2/57	Q3/57	Q4/57	Q1/58	Q2/58	Q3/58	Q4/58	Q1/59	Q2/59	Q3/59	Q4/59	Q1/60	Q2/60	Q2/61	Q2/62	Q1/63	Q2/63		
การหา ลูกค้าใหม่	การเพิ่มชนิดของผลิตภัณฑ์เพื่อจับ ตลาดใหม่	จำนวนลูกค้า ใหม่	เพิ่มขึ้นปีละ 10 %	ศึกษาข้อมูลและความ เป็นไปได้																						
				สั่งซื้อและติดตั้ง เครื่องจักรใหม่																						
				ทดสอบ																						
				เริ่มผลิต																						
				ตรวจสอบ																						

รูปที่ 4.3 แผนปฏิบัติการ (ด้านลูกค้า) (ต่อ)

แผนปฏิบัติการ (Action Plan)																											
มิติใน Balanced Scorecard			ด้านกระบวนการภายใน																								
วัตถุประสงค์การวัด	แผนการดำเนินงาน / กิจกรรม	KPIs	เป้าหมาย	สถานะ	กำหนดการดำเนินงาน																						
					Q3/56	Q4/56	Q1/57	Q2/57	Q3/57	Q4/57	Q1/58	Q2/58	Q3/58	Q4/58	Q1/59	Q2/59	Q3/59	Q4/59	Q1/60	Q2/60	Q2/61	Q2/62	Q1/63	Q2/63			
ประสิทธิภาพในการผลิต	การจัดทำคู่มือการทำงาน พร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายสำหรับใช้วัดพนักงานฝ่ายผลิต	% ของการผลิตเกินค่าเป้าหมาย	75% ของการผลิตมีประสิทธิภาพเท่ากับหรือเกินจากค่าเป้าหมาย	วิเคราะห์งาน																							
				วิเคราะห์หาตัวชี้วัดที่เหมาะสม																							
				กำหนดค่าเป้าหมาย																							
		สัดส่วนระหว่างของเสียเทียบกับสินค้าที่ผลิตได้ทั้งหมด	< 5%	จัดทำคู่มือ																							
				นำไปใช้จริง																							
				ปรับปรุงเนื้อหา																							
การบริหารสินทรัพย์	การเพิ่มแผนซ่อมบำรุง	% การใช้งานเครื่องจักร	> 90%	กำหนดคุณสมบัติพนักงาน																							
				สรรหาพนักงาน																							
				เริ่มปฏิบัติงาน																							
การสร้างช่องทางทางการตลาดใหม่	E-commerce	จำนวนลูกค้าใหม่จากช่องทางอินเทอร์เน็ต	10 % ของจำนวนลูกค้าใหม่ทั้งหมด	เตรียมเนื้อหาสำหรับทำเว็บไซต์																							
				สร้างเว็บไซต์ที่ขายสินค้าได้																							
				ทดสอบระบบการสั่งซื้อสินค้า																							
				ปรับปรุงแก้ไขความผิดพลาด																							
				เปิดให้ใช้งานจริง																							
การสร้างช่องทางทางการตลาดใหม่	การซื้อโฆษณาจาก Google Adwords	จำนวนลูกค้าใหม่จากช่องทางอินเทอร์เน็ต		ศึกษาคำค้นหาที่เหมาะสม																							
				ดำเนินการซื้อ																							
				ตรวจสอบผลลัพธ์ที่ได้เพื่อเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มคำค้นหา																							

รูปที่ 4.4 แผนปฏิบัติการ (ด้านกระบวนการภายใน)

แผนปฏิบัติการ (Action Plan)																												
มิติใน Balanced Scorecard		การเรียนรู้และเติบโต																										
วัตถุประสงค์การวัด	แผนการดำเนินงาน / กิจกรรม	KPIs	เป้าหมาย	สถานะ	กำหนดการดำเนินงาน																							
					Q3/56	Q4/56	Q1/57	Q2/57	Q3/57	Q4/57	Q1/58	Q2/58	Q3/58	Q4/58	Q1/59	Q2/59	Q3/59	Q4/59	Q1/60	Q2/60	Q2/61	Q2/62	Q1/63	Q2/63				
เพิ่มทักษะพนักงาน	การฝึกอบรมพนักงานที่เสี่ยง (อายุงานมากกว่า 3 ปีหรือผ่านการประเมินจากหัวหน้างาน)	จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรม	16 ชั่วโมงต่อปี	หัวหน้าฝ่ายผลิตหาข้อมูลเพื่อกำหนดหัวข้อที่ต้องการจะฝึกอบรม																								
ความทั่วถึงของการเพิ่มทักษะ		% พนักงานที่เคยเข้าร่วมการฝึกอบรม	20% ภายในสามปีแรก	ออกแบบการฝึกอบรม																								
				ฝึกอบรมให้กลุ่มทดลอง																								
				คัดเลือกบุคคล																								
ความทั่วถึงของการเพิ่มทักษะ	การปฐมนิเทศด้วยวิธีทัศน์	%พนักงานที่เข้าร่วมการฝึกอบรม	100% ของพนักงานเข้าใหม่	ฝึกอบรม																								
				ประเมินผล																								
				รวบรวมข้อมูลที่เป็น																								
				ออกแบบการฝึกปฐมนิเทศ																								
				สร้างวิทัศน์																								
				ทดลองใช้และปรับปรุงแก้ไข																								
				ฝึกอบรม																								
				ให้พนักงานใหม่เข้าฝึกอบรม																								
เพิ่มจำนวนเครื่องจักรประสิทธิภาพสูง	ซื้อเครื่องผลิตถังใหม่ (เป็นส่วนงานที่มีความสูญเสียในการผลิตสูงที่สุด)	สัดส่วนของเสียต่อของที่ผลิตได้ทั้งหมด	< 1%	ศึกษาข้อมูลและความเป็นไปได้																								
				สั่งซื้อและติดตั้งเครื่องจักรใหม่																								
				ทดสอบ																								
				เริ่มใช้งาน																								
				ซ่อมบำรุง																								

รูปที่ 4.5 แผนปฏิบัติการ (ด้านการเรียนรู้และเติบโต)

แผนปฏิบัติการ (Action Plan)																									
มิติใน Balanced Scorecard		การเรียนรู้และเติบโต																							
วัตถุประสงค์ การวัด	แผนการดำเนินงาน / กิจกรรม	KPIs	เป้าหมาย	สถานะ	กำหนดการดำเนินงาน																				
					Q3/56	Q4/56	Q1/57	Q2/57	Q3/57	Q4/57	Q1/58	Q2/58	Q3/58	Q4/58	Q1/59	Q2/59	Q3/59	Q4/59	Q1/60	Q2/60	Q2/61	Q2/62	Q1/63	Q2/63	
นำระบบ มาตรฐานมาใช้	5ส	จำนวน หน่วยงานที่เข้า ร่วมและผ่าน การประเมิน	ครบทุกหน่วยงาน เมื่อจบ โครงการ	จัดตั้งคณะกรรมการ																					
				กำหนดหลักเกณฑ์การ ดำเนินงาน																					
				ประชาสัมพันธ์โครงการ																					
				การดำเนินการปรับปรุง งาน/พื้นที่ในสำนักงาน																					
				ประเมินกิจกรรม 5ส ตามเกณฑ์มาตรฐาน																					
				สรุปโครงการ																					
นำสารสนเทศมา ใช้ในการบริหาร	นำ ERP มาใช้ในธุรกิจ	จำนวน หน่วยงานที่ เชื่อมต่อกับ ระบบ สารสนเทศ สำหรับการ บริหาร	ครบทุกหน่วยงาน ภายใน 5 ปี หลังจากติดตั้งระบบ	ศึกษาหาข้อมูล																					
				รวบรวมข้อมูลที่เป็น																					
				ปรับปรุงองค์กรให้พร้อม สำหรับการนำระบบมาใช้																					
				ซื้อและติดตั้งระบบ																					
				ทดลองใช้																					
				ใช้จริง																					
				ปรับปรุงระบบ																					

รูปที่ 4.5 แผนปฏิบัติการ (ด้านการเรียนรู้และเติบโต) (ต่อ)

4.8 การสร้างตัวชี้วัดสมรรถนะหลักขององค์กรตามแนวทางของ BSC

จากความสัมพันธ์ของแผนที่กลยุทธ์และปัจจัยแห่งความสำเร็จทั้ง 4 ด้าน สามารถใช้เป็นกรอบในการกำหนดดัชนีวัดสมรรถนะหลักขององค์กร ซึ่งนักศึกษาได้นำสิ่งที่ศึกษาข้างต้นเข้าร่วมประชุมกับผู้บริหารและหัวหน้างานในแผนกต่างๆ เพื่อพิจารณาหาปัจจัยชี้วัดที่มีความสอดคล้องกับปัจจัยแห่งความสำเร็จในด้านต่างๆ ซึ่งผลที่ได้เป็นดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ดัชนีวัดสมรรถนะในระดับองค์กร

มิติการวัดและจุดประสงค์การวัด	ตัวชี้วัด
ด้านการเงิน – ต้นทุน	
กำไรที่เพิ่มขึ้น	ผลตอบแทนเมื่อเทียบกับสินทรัพย์ (ROA)
การลดต้นทุน	สัดส่วนของต้นทุนต่อรายได้
ด้านลูกค้า – คุณภาพ	
การส่งมอบครบถ้วนและตรงเวลา	% ความพึงพอใจลูกค้าจากการส่งของตรงเวลา
คุณภาพสินค้าสำเร็จรูป	% ความพึงพอใจลูกค้าจากการที่ของเสียลดลง
การรักษาลูกค้าเก่า	ความถี่ในการสั่งซื้อ
การหาลูกค้าใหม่	จำนวนลูกค้าใหม่
ด้านกระบวนการภายใน – ผลผลิต	
ประสิทธิภาพในการผลิต	% ของการผลิตเกินค่าเป้าหมาย
การบริหารสินทรัพย์	% การใช้งานเครื่องจักร
การสร้างช่องทางทางการตลาดใหม่	จำนวนลูกค้าใหม่จากช่องทางอินเทอร์เน็ต
ลดของเสียในกระบวนการผลิต	สัดส่วนระหว่างของเสียเทียบกับสินค้าที่ผลิตได้ทั้งหมด
ด้านการเรียนรู้และเติบโต – ระบบสารสนเทศและทรัพยากรบุคคล	
เพิ่มทักษะพนักงาน	จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรม
ความทั่วถึงของการเพิ่มทักษะ	% พนักงานที่เคยเข้าร่วมการฝึกอบรม
เพิ่มจำนวนเครื่องจักรประสิทธิภาพสูง	สัดส่วนของจำนวนเครื่องจักรที่มีอายุน้อยกว่า 10 ปีต่อเครื่องจักรทั้งหมด (KPIs เฉพาะขององค์กร)
นำระบบมาตรฐานมาใช้	จำนวนหน่วยงานที่เข้าร่วมและผ่านการประเมิน
นำสารสนเทศมาใช้ในการบริหาร	จำนวนหน่วยงานที่เชื่อมต่อกับระบบสารสนเทศสำหรับการบริหาร

4.9 การกำหนดดัชนีวัดสมรรถนะหลัก BSC ระดับฝ่าย

เมื่อได้ดัชนีวัดสมรรถนะหลักระดับองค์กรแล้ว สิ่งที่ต้องทำต่อไปคือการกระจายดัชนีวัดสมรรถนะหลักลงสู่ระดับฝ่าย ซึ่งโรงงานในกรณีศึกษาประกอบด้วยฝ่ายทั้งหมด 5 ฝ่าย ได้แก่

- 1) ฝ่ายการผลิต
- 2) ฝ่ายบัญชี/การเงิน
- 3) ฝ่ายขนส่ง
- 4) ฝ่ายขาย
- 5) ฝ่ายบุคคล

โดยการประเมินและคัดเลือกตัวชี้วัดสมรรถนะขององค์กรมาเป็นระดับฝ่ายสามารถทำได้โดยใช้ OS Matrix (ตารางที่ 4.6) ซึ่งเป็นการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดกับฝ่ายต่างๆ ในองค์กร ใน 2 ลักษณะ คือ

- 1) เกี่ยวข้องกันโดยตรงกับตัวชี้วัดนั้นๆ (O: Owner) ซึ่งหน่วยงานนั้นจะมีส่วนร่วมในการทำตัวชี้วัดนั้นบรรลุเป้าหมายหรือมีการนำตัวชี้วัดนั้นไปใช้งานโดยตรง
- 2) เกี่ยวข้องกันโดยอ้อมโดยเป็นหน่วยงานที่สนับสนุนตัวชี้วัดนั้นๆ (S: Supporter) ซึ่งหน่วยงานที่เป็นผู้สนับสนุนจะเป็นผู้คอยส่งเสริมให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับโดยตรง สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดได้

ซึ่งตัวชี้วัดหนึ่งตัวอาจมีผู้เกี่ยวข้องหนึ่งคนหรือมากกว่าหนึ่งคนก็ได้

ตารางที่ 4.6 ความสัมพันธ์ดัชนีวัดสมรรถนะหลักระดับองค์กรกับระดับฝ่าย

ตัวชี้วัด	ฝ่ายการผลิต	ฝ่ายบัญชี/การเงิน	ฝ่ายขนส่ง	ฝ่ายขาย	ฝ่ายบุคคล
ด้านการเงิน – ต้นทุน					
ผลตอบแทนเมื่อเทียบกับสินทรัพย์ (%)	O	O	O	O	S
สัดส่วนของต้นทุนต่อรายได้ (%)	O	O	O	O	S
ด้านลูกค้า – คุณภาพ					
% ความพึงพอใจลูกค้าจากการส่งของตรงเวลา (%)	O		O		
% ความพึงพอใจลูกค้าจากการที่ของเสียลดลง (%)	O				
ความถี่ในการสั่งซื้อ (ครั้ง)			S	O	
จำนวนลูกค้าใหม่ (ราย)			S	O	
ด้านกระบวนการภายใน – ผลผลิต					
% ของการผลิตเกินค่าเป้าหมาย (%)	O				
% การใช้งานเครื่องจักร (%)	O				
จำนวนลูกค้าใหม่จากช่องทางอินเทอร์เน็ต (ราย)				O	
สัดส่วนระหว่างของเสียเทียบกับสินค้าที่ผลิตได้ทั้งหมด (%)	O	S (จัดซื้อ)			
ด้านการเรียนรู้และเติบโต – ระบบสารสนเทศและทรัพยากรบุคคล					
จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรม (ชั่วโมง)	S	S	S	S	O
% พนักงานที่เคยเข้าร่วมการฝึกอบรม (%)	S	S	S	S	O
จำนวนหน่วยงานที่เข้าร่วมและผ่านการประเมิน (หน่วยงาน)	O	O	O	O	O
จำนวนหน่วยงานที่เชื่อมต่อกับระบบสารสนเทศสำหรับการบริหาร (หน่วยงาน)	S	S	S	S	S

4.10 การกำหนดดัชนีวัดสมรรถนะหลัก BSC ระดับแผนกในฝ่ายผลิต

เนื่องจากบริษัทกรณีศึกษามีเพียงฝ่ายผลิตเท่านั้นที่บริษัทมีแผนกย่อย ซึ่งประกอบไปด้วย 4 แผนกแบ่งตามชนิดของการผลิตผลิตภัณฑ์ ดังนี้

- 1) แผนกขวดพูน (PE)
- 2) แผนกขวดเพ็ท (PET)
- 3) แผนกแก้วน้ำถ้วย
- 4) แผนกกัง

แต่เนื่องจากการแบ่งแผนกในฝ่ายผลิตใช้ประเภทของการผลิตผลิตภัณฑ์เป็นเกณฑ์จึงทำให้ผลการทำดัชนีวัดสมรรถนะหลักเหมือนกับของฝ่ายผลิตทุกประการ แต่ลักษณะความสัมพันธ์จะแตกต่างกันออกไป เนื่องจากบริษัท สุขสันต์พลาสติก จำกัด มีเพียงหัวหน้าฝ่าย (ไม่มีหัวหน้าแต่ละแผนก)

ตารางที่ 4.7 ความสัมพันธ์ดัชนีวัดสมรรถนะหลักระดับฝ่ายกับระดับแผนก

ตัวชี้วัด	ฝ่ายการผลิต	แผนกขวดพูน	แผนกขวดเพ็ท	แผนกแก้วน้ำถ้วย	แผนกกัง
ด้านการเงิน – ต้นทุน					
ผลตอบแทนเมื่อเทียบกับสินทรัพย์ (%)	O	S	S	S	S
สัดส่วนของต้นทุนต่อรายได้ (%)	O	S	S	S	S
ด้านลูกค้า – คุณภาพ					
% ความพึงพอใจลูกค้าจากการส่งของตรงเวลา (%)	O	O	O	O	O
% ความพึงพอใจลูกค้าจากการที่ของเสียลดลง (%)	O	O	O	O	O
ด้านกระบวนการภายใน – ผลผลิต					
% ของการผลิตเกินค่าเป้าหมาย (%)	O	O	O	O	O
% การใช้งานเครื่องจักร (%)	O	O	O	O	O
สัดส่วนระหว่างของเสียเทียบกับสินค้าที่ผลิตได้ทั้งหมด (%)	O	O	O	O	O
ด้านการเรียนรู้และเติบโต – ระบบสารสนเทศและทรัพยากรบุคคล					
จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรม (ชั่วโมง)	S	S	S	S	S
% พนักงานที่เคยเข้าร่วมการฝึกอบรม (%)	S	S	S	S	S

ตารางที่ 4.7 ความสัมพันธ์ดัชนีวัดสมรรถนะหลักระดับฝ่ายกับระดับแผนก (ต่อ)

ด้านการเรียนรู้และเติบโต – ระบบสารสนเทศและทรัพยากรบุคคล					
จำนวนหน่วยงานที่เข้าร่วมและผ่านการประเมิน (หน่วยงาน)	O	O	O	O	O
จำนวนหน่วยงานที่เชื่อมต่อกับระบบสารสนเทศสำหรับการบริหาร (หน่วยงาน)	S	S	S	S	S

4.11 การกำหนดดัชนีวัดสมรรถนะหลัก BSC ระดับบุคคลในฝ่ายผลิต

เนื่องจากบริษัทกรณีศึกษานั้นไม่เคยมีดัชนีวัดสมรรถนะหลัก BSC มาก่อน ทำให้การกระจายตัวชี้วัด (KPI Cascading) นั้นเป็นการเปลี่ยนให้ฝ่าย แผนก ตลอดจนพนักงานตำแหน่งต่างๆ มองเห็นแค่ภาพกว้าง แต่ตนเองนั้นไม่เข้าใจว่าต้องปฏิบัติตนอย่างไรให้มาเข้าใจในรายละเอียด ทำให้เพียงแค่การเอาใจช่วยหรือรอคำสั่ง จะทำให้องค์กรขับเคลื่อนได้อย่างแข็งแกร่ง สมมติจากตัวชี้วัด กำไรก่อนหักภาษีขององค์กรจะต้องเพิ่มขึ้น 15 % สำหรับแผนกจัดซื้อวัตถุดิบคงเข้าใจยากว่าตนเองควรมีบทบาทอย่างไร ซึ่งถ้าหากมีการกำหนดตัวชี้วัดลงมาที่แผนกจัดซื้อวัตถุดิบเลยว่า ต้นทุนวัตถุดิบเมื่อเทียบกับยอดขายจะต้องไม่สูงกว่า 25 % ก็จะทำให้ผู้บริหารตลอดจนพนักงานในแผนกตั้งชื่อมีความเข้าใจว่าอะไรคือจุดมุ่งเน้นในการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนเอง (วิโรจน์ ลักษณะอดิสร, 2552)

องค์กรจะต้องมีนโยบายเลือกว่าจะถ่ายทอดลงมาในลักษณะของ BSC หรือในลักษณะของตัวชี้วัด (KPI) บางหน่วยงานอาจใช้ระบบ Balanced Scorecard เฉพาะระดับบนบางระดับเท่านั้น ที่เหลือเป็นเพียงแค่ตัวชี้วัดเพียงอย่างเดียว ในหน่วยงานที่มีการถ่ายทอด Balanced Scorecard ลงมาเป็นตัวชี้วัดของพนักงาน แต่ละคนนั้นส่วนใหญ่ใช้คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) เป็นเครื่องมือหลักในการกำหนดตัวชี้วัดในระดับบุคคล และมักออกมาในรูปของตัวชี้วัดมากกว่าเป็น Balanced Scorecard ที่ครบถ้วน (พสุ เดชะรินทร์, 2546 และ 2548)

ซึ่งการดำเนินงานถ่ายทอด Balanced Scorecard ของหน่วยงานสู่หน่วยงานย่อยและบุคคลสามารถทำได้ 2 แนวทางคือ

- 1) การขยายความตัวชี้วัดของ Balanced Scorecard จากหน่วยงานระดับบนลงสู่หน่วยงานระดับล่างและตัวบุคคลตามลำดับ
- 2) การถ่ายทอด Balanced Scorecard ระดับหน่วยงานลงสู่หน่วยงานระดับล่าง และตัวบุคคล โดยอาศัยตาราง OS (OS Matrix)

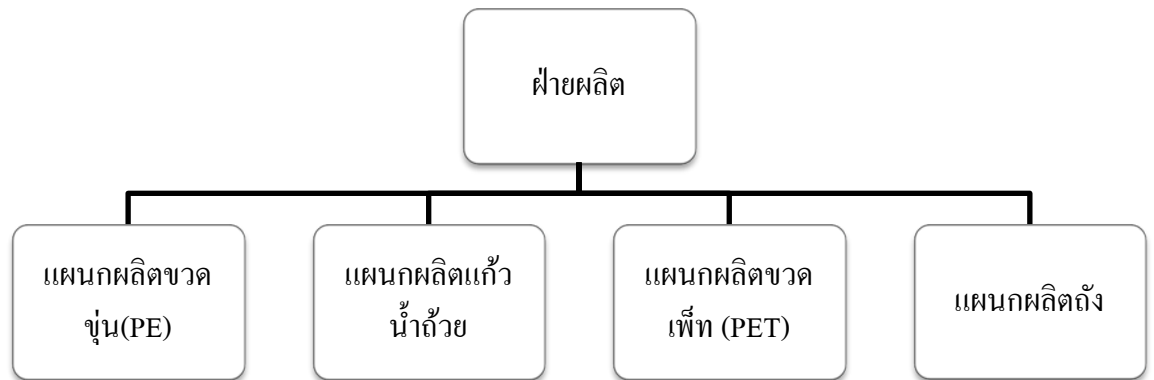
จากข้อมูลดังกล่าว นักศึกษาเลือกจัดทำวิธีที่ 1 เนื่องจากแผนกจัดทำ Balanced Scorecard ของบริษัท ทรูศึกษา คือ แผนกต่างๆในฝ่ายผลิต ซึ่งมีหน้าที่งานหรือหน้าที่ความรับผิดชอบหลักเฉพาะเจาะจง ไม่สามารถใช้ตัวชี้วัดร่วมได้ ซึ่งสามารถกำหนดขั้นตอนในการจัดทำดัชนีวัดสมรรถนะหลัก BSC ระดับบุคคลในฝ่ายผลิต ดังนี้

- 1) สัมภาษณ์หัวหน้างาน และสังเกตพนักงานในแต่ละตำแหน่งของแผนกต่างๆในฝ่ายผลิต รวบรวมข้อมูล ที่ได้นำมาวิเคราะห์กำหนดตำแหน่งงานในแต่ละแผนกของฝ่ายผลิต
- 2) จัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ของพนักงานในแผนกต่างๆของฝ่ายผลิต เพื่อยืนยันบทบาท หน้าที่ของพนักงานแต่ละตำแหน่งในแผนกต่างๆของฝ่ายผลิต เพื่อให้พนักงานแต่ละตำแหน่งเกิดความเข้าใจที่ตรงกันเกี่ยวกับขอบเขตงานในแต่ละตำแหน่ง
- 3) กำหนดผลที่คาดหวังจากหน้าที่และกิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities) ของแต่ละตำแหน่ง พร้อมกับตัวชี้วัดผลงาน
- 4) กำหนดค่าเป้าหมายให้กับตัวชี้วัดผลงานแต่ละตัว

ผู้ศึกษานำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์สังเกต มาวิเคราะห์เพื่อสรุปคุณลักษณะสำคัญรายละเอียดของงานสำหรับจัดทำสารสนเทศของงาน (Job Information) ให้อยู่ในรูปแบบที่สำคัญ 2 ลักษณะคือ เอกสารบรรยายงาน (Job Description) หรือ JD และเอกสารกำหนดคุณลักษณะของพนักงาน (Job Specification) อันเป็นเอกสารที่รวบรวมข้อมูล อธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับคุณลักษณะของงานวิธีการ และขั้นตอนปฏิบัติและกิจกรรมต่างๆในงานตลอดจนผลลัพธ์ที่ได้จากงานนั้นมาใช้วิเคราะห์เพื่อเลือกหา KPIs ที่เหมาะสมในการวัดประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิต พร้อมกับจัดทำใบประเมินผลการปฏิบัติงานต่อไป

ในขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลโดยรวมของระบบการทำงานในบริษัท ทรูศึกษา ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหารและหัวหน้างานแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยฝ่ายผลิต ฝ่ายการเงินและบัญชี ฝ่ายขนส่ง และฝ่ายขาย ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) เป็นคำถามปลายเปิด แล้วนำสิ่งที่ได้จากการสัมภาษณ์มาใช้ในการวิเคราะห์ดังนี้

- 1) สัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการวิเคราะห์งานและกำหนดตำแหน่งงานของแต่ละฝ่ายในบริษัท ทรูศึกษา
- 2) สัมภาษณ์เกี่ยวกับกระบวนการในการทำงานของแต่ละตำแหน่งและแต่ละฝ่ายของบริษัท ทรูศึกษา เพื่อกำหนดดัชนีวัดผลงาน (KPIs) ของแต่ละตำแหน่งงานของบริษัท ทรูศึกษา
- 3) สัมภาษณ์เพื่อวิเคราะห์และกำหนดเป้าหมายของแต่ละฝ่ายเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายหลักของบริษัท ทรูศึกษา



รูปที่ 4.6 ผังโครงสร้างฝ่ายผลิตของบริษัทสุขสันต์พลาสติกจำกัด

จากข้อมูลที่ได้ผู้ศึกษาทำการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ฝ่ายผลิตของบริษัทกรณีศึกษานั้น สามารถกำหนดตำแหน่งงาน โดยแบ่งแยกตำแหน่งงานตามแต่ละผลิตภัณฑ์ที่บริษัทกรณีศึกษาจำหน่ายได้ดังนี้

1. ขวดเพ็ท (PET)

- 1) พนักงานเตรียมวัตถุดิบสำหรับผลิต Preform
- 2) พนักงานประจำเครื่องฉีด Preform
- 3) พนักงานประจำเครื่องฉีดขวดเพ็ท (PET)
- 4) พนักงานประจำเครื่องอบฉลาก
- 5) พนักงานบรรจุขวดเพ็ท (PET)

2. แก้วน้ำถ้วย

- 1) พนักงานเตรียมวัตถุดิบสำหรับผลิต Plastic Sheet
- 2) พนักงานประจำเครื่องรีดแผ่นพลาสติก (Plastic Sheet)
- 3) พนักงานเตรียมวัตถุดิบปั๊มแก้วน้ำถ้วย
- 4) พนักงานบรรจุแก้วน้ำถ้วย

3. ขวดขุ่น (PE)

- 1) พนักงานเตรียมวัตถุดิบเครื่องฉีดขวดขุ่น (PE)
- 2) พนักงานประจำเครื่องฉีดขวดขุ่น (PE)
- 3) พนักงานสกรีนโลโก้
- 4) พนักงานบรรจุขวดขุ่น (PE)

4. ถัง

- 1) พนักงานเตรียมวัตถุดิบเครื่องเป่าถัง
- 2) พนักงานประจำเครื่องเป่าถัง

เมื่อกำหนดจำนวนตำแหน่งทั้งหมดของฝ่ายผลิตบริษัทกรณีศึกษา (แยกตามการผลิตแต่ละชนิดของผลิตภัณฑ์) ทำให้ทราบตำแหน่งงานทั้งหมดที่ต้องจัดทำเอกสารบรรยายงาน (Job Description) หรือ JD ผู้ศึกษาจึงรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และสังเกต เพื่อใช้จัดทำเอกสารบรรยายงาน (Job Description) หรือ JD เอกสารกำหนดคุณลักษณะของพนักงาน (Job Specification) ในแต่ละตำแหน่งของฝ่ายผลิตบริษัทกรณีศึกษา และเพื่อที่จะตอบคำถามว่า “จะทราบได้อย่างไรว่าพนักงานปฏิบัติงานได้ผลลัพธ์ตามอย่างที่องค์กรคาดหวังไว้” ทำให้จะมีตัวชี้วัดผลงาน (Performance Indicators) ด้วย ซึ่งผู้ศึกษาได้จัดทำ ดังนี้

ชื่อตำแหน่ง	พนักงานเตรียมวัตถุดิบสำหรับผลิต Preform	
กลุ่มงาน /ฝ่าย	ฝ่ายผลิต	
หน่วยงาน	ผลิตขวดเพ็ท (PET)	
ผู้บังคับบัญชา(ระบุตำแหน่ง)	หัวหน้างานฝ่ายผลิต	
ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibilities)		
หน้าที่และกิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	ผลที่คาดหวัง (Expected Results)	ตัวชี้วัดผลงาน (Performance Indicators)
การควบคุมการ เตรียมวัตถุดิบ 1) การประสานงานกับพนักงานวางแผนการผลิต 2) การผสมส่วนผสมตามสัดส่วนที่กำหนดไว้ 3) การบรรจุวัตถุดิบลงถุง 4) การเก็บวัตถุดิบที่เตรียมเสร็จในคลังสินค้า	ความรวดเร็ว ความถูกต้องตาม สัดส่วน	จำนวนถุงที่ผสมได้ต่อชั่วโมง % ความถูกต้องในการเทียบ มาตรฐานสี
คุณสมบัติประจำตำแหน่ง (Job Specification)		
วุฒิการศึกษา (Educational Background)		
จบการศึกษาชั้นประถมศึกษาปีที่ 6หรือสูงกว่า		
ประสบการณ์การทำงาน (Professional Experience)		
เคยฝึกทำงานเป็นพนักงานเตรียมวัตถุดิบอย่างน้อย 1 เดือนหรือเคยเป็นผู้ช่วยพนักงานเตรียมวัตถุดิบอย่างน้อย 6 เดือน		
คุณสมบัติอื่นๆ (Others)		
1) สามารถยกของหนักได้ 2) สามารถชั่ง ตวงเป็น 3) เพศชาย อายุไม่เกิน 30 ปี 4) ไม่มีโรคประจำตัวหรือโรคติดต่อร้ายแรง		

รูปที่ 4.7 ใบกำหนดหน้าที่งานสำหรับพนักงานเตรียมวัตถุดิบสำหรับผลิต Preform

ชื่อตำแหน่ง	พนักงานประจำเครื่องฉีด Preform		
กลุ่มงาน /ฝ่าย	ฝ่ายผลิต		
หน่วยงาน	ผลิตขวดเพ็ท (PET)		
ผู้บังคับบัญชา(ระบุตำแหน่ง)	หัวหน้างานฝ่ายผลิต		
ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibilities)			
หน้าที่และกิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	ผลที่คาดหวัง (Expected Results)	ตัวชี้วัดผลงาน (Performance Indicators)	
การบรรจุ Preform ลงกล่อง 1) การบรรจุ Preform 2) การชั่งน้ำหนัก Preform 3) การระบุสีและน้ำหนักผลิตภัณฑ์(ต่อชิ้น) 4) การลงชื่อผู้บรรจุ เขียนวัน เดือน ปี ที่ผลิต 5) การนำ Preform ที่บรรจุแล้ว ไปเก็บคลังสินค้า	ความถูกต้อง ความรวดเร็ว	% ความถูกต้องในการลงข้อมูลเกี่ยวกับการผลิต จำนวนกล่องที่บรรจุได้ต่อชั่วโมง	
คุณสมบัติประจำตำแหน่ง (Job Specification)			
วุฒิการศึกษา (Educational Background)			
จบการศึกษาชั้นประถมศึกษาปีที่ 6หรือสูงกว่า			
ประสบการณ์การทำงาน (Professional Experience)			
1) สามารถคัดเลือก Preform ได้ 2) เคยทำงานเป็นพนักงานประจำเครื่องฉีด Preform อย่างน้อย 3 เดือนหรือเป็นผู้ช่วยพนักงานประจำเครื่องฉีดอย่างน้อย 6 เดือน			
คุณสมบัติอื่นๆ (Others)			
1) สามารถยกของหนักได้ 2) สามารถชั่ง ตวงเป็น 3) เพศชาย อายุไม่เกิน 30 ปี 4) ไม่มีโรคประจำตัวหรือโรคติดต่อร้ายแรง			

รูปที่ 4.8 ใบกำหนดหน้าที่งานสำหรับพนักงานประจำเครื่องฉีด Preform

ชื่อตำแหน่ง	พนักงานประจำเครื่องเป่าขวดเพ็ท (PET)	
กลุ่มงาน /ฝ่าย	ฝ่ายผลิต	
หน่วยงาน	ผลิตขวดเพ็ท (PET)	
ผู้บังคับบัญชา(ระดับตำแหน่ง)	หัวหน้างานฝ่ายผลิต	
ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibilities)		
หน้าที่และกิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	ผลที่คาดหวัง (Expected Results)	ตัวชี้วัดผลงาน (Performance Indicators)
การควบคุมเครื่องเป่าขวดเพ็ท 1) การใส่ Preform ลงเครื่องเป่าขวดเพ็ท (PET) 2) การตรวจสอบมาตรฐานรูปทรงขวดเพ็ท (PET)	ความรวดเร็ว ความถูกต้อง	จำนวนขวดที่ผลิตได้ต่อชั่วโมง % จำนวนขวดเสียที่คัดออกได้ % จำนวนขวดเสียที่ถูกคัดคืนเนื่องจากความผิดพลาดในการผลิต
คุณสมบัติประจำตำแหน่ง (Job Specification)		
วุฒิการศึกษา (Educational Background)		
จบการศึกษาชั้นประถมศึกษาปีที่ 6หรือสูงกว่า		
ประสบการณ์การทำงาน (Professional Experience)		
เคยทำงานเป็นพนักงานประจำเครื่องเป่าขวดเพ็ท (PET) อย่างน้อย 3 เดือนหรือเป็นผู้ช่วยพนักงานประจำเครื่องเป่าขวดเพ็ท (PET) อย่างน้อย 6 เดือน		
คุณสมบัติอื่นๆ (Others)		
1) ช่างสังเกต 2) เคลื่อนไหวได้อย่างรวดเร็ว 3) อดทนต่อการใช้สายตาเป็นเวลานานๆ 4) ไม่มีโรคประจำตัวหรือโรคติดต่อร้ายแรง		

รูปที่ 4.9 ใบกำหนดหน้าที่งานสำหรับพนักงานประจำเครื่องเป่าขวดเพ็ท (PET)

ชื่อตำแหน่ง	พนักงานประจำเครื่องอบพลาสติก	
กลุ่มงาน /ฝ่าย	ฝ่ายผลิต	
หน่วยงาน	ผลิตขวดเพ็ท (PET)	
ผู้บังคับบัญชา(ระดับตำแหน่ง)	หัวหน้างานฝ่ายผลิต	
ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibilities)		
หน้าที่และกิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	ผลที่คาดหวัง (Expected Results)	ตัวชี้วัดผลงาน (Performance Indicators)
1) การเรียงขวดเพ็ท (PET) บนสายพาน 2) การคัดเลือกขวดเพ็ท (PET) ที่มีคุณภาพเข้าเครื่องอบ	ความรวดเร็ว ประสิทธิภาพ	จำนวนขวดที่สวมฉลากได้ต่อชั่วโมง % ฉลากที่เสีย % ขวดที่เสียเนื่องจากการเรียงที่ไม่ถูกต้อง
คุณสมบัติประจำตำแหน่ง (Job Specification)		
วุฒิการศึกษา (Educational Background)		
สำเร็จการศึกษาขั้นต่ำหรือเทียบเท่ามัธยมศึกษาปีที่ 3 หรือสูงกว่า		
ประสบการณ์การทำงาน (Professional Experience)		
เคยทำงานเป็นพนักงานประจำเครื่องอบพลาสติกอย่างน้อย 3 เดือนหรือเป็นผู้ช่วยพนักงานประจำเครื่องอบพลาสติกอย่างน้อย 6 เดือน		
คุณสมบัติอื่นๆ (Others)		
1) ช่างสังเกต 2) เคลื่อนไหวได้อย่างรวดเร็ว 3) อดทนต่อการใช้สายตาเป็นเวลานานๆ 4) ไม่มีโรคประจำตัวหรือโรคติดต่อร้ายแรง		

รูปที่ 4.10 ใบกำหนดหน้าที่งานสำหรับพนักงานประจำเครื่องอบพลาสติก

ชื่อตำแหน่ง	พนักงานบรรจุขวดเพ็ท (PET)	
กลุ่มงาน /ฝ่าย	ฝ่ายผลิต	
หน่วยงาน	ผลิตขวดเพ็ท (PET)	
ผู้บังคับบัญชา(ระดับตำแหน่ง)	หัวหน้างานฝ่ายผลิต	
ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibilities)		
หน้าที่และกิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	ผลที่คาดหวัง (Expected Results)	ตัวชี้วัดผลงาน (Performance Indicators)
การบรรจุขวดเพ็ท (PET) ลงถุง 1) การคัดเลือกขวดเพ็ท (PET) ที่ฉลาก 2) การบรรจุขวดเพ็ท (PET) ลงถุง	ความเร็ว ความถูกต้อง	จำนวนถุงที่บรรจุได้ต่อ ชั่วโมง % จำนวนขวดที่ถูกค้ำแจ้ง ขาดต่อล็อต
คุณสมบัติประจำตำแหน่ง (Job Specification)		
วุฒิการศึกษา (Educational Background)		
สำเร็จการศึกษาขั้นต่ำหรือเทียบเท่าประถมศึกษาปีที่ 6 หรือสูงกว่า		
ประสบการณ์การทำงาน (Professional Experience)		
เคยทำงานเป็นพนักงานประจำบรรจุขวดเพ็ท (PET) อย่างน้อย 3 เดือนหรือเป็นผู้ช่วยพนักงานประจำบรรจุขวดเพ็ท (PET) อย่างน้อย 6 เดือน		
คุณสมบัติอื่นๆ (Others)		
1) สามารถนับจำนวนได้ 2) สามารถเรียงขวดเพ็ท(PET) ใส่ถุงได้ตามที่กำหนดและถูกต้อง 3) สามารถจำขนาดขวดทุกขนาดได้อย่างแม่นยำว่าแต่ละขนาดต้องบรรจุขวดกี่ใบ 4) ไม่มีโรคประจำตัวหรือโรคติดติดร้ายแรง		

รูปที่ 4.11 ใบกำหนดหน้าที่งานสำหรับพนักงานบรรจุขวดเพ็ท (PET)

2. ผลิตแก้วน้ำถ้วย

ชื่อตำแหน่ง	พนักงานเตรียมวัตถุดิบสำหรับผลิต Plastic Sheet		
กลุ่มงาน /ฝ่าย	ฝ่ายผลิต		
หน่วยงาน	ผลิตแก้วน้ำถ้วย		
ผู้บังคับบัญชา(ระดับตำแหน่ง)	หัวหน้างานฝ่ายผลิต		
ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibilities)			
หน้าที่และกิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	ผลที่คาดหวัง (Expected Results)	ตัวชี้วัดผลงาน (Performance Indicators)	
การควบคุมการเตรียมวัตถุดิบ 1) การประสานงานกับพนักงานวางแผนการผลิต 2) การผสมส่วนผสมตามสัดส่วนที่กำหนดไว้ 3) การบรรจุวัตถุดิบลงถุง 4) การเก็บวัตถุดิบที่เตรียมเสร็จในคลังสินค้า	ความรวดเร็ว ความถูกต้องตาม สัดส่วน	จำนวนถุงที่ผสมได้ต่อชั่วโมง % ความถูกต้องในการเทียบ มาตรฐานสี	
คุณสมบัติประจำตำแหน่ง (Job Specification)			
วุฒิการศึกษา (Educational Background)			
สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 หรือสูงกว่า			
ประสบการณ์การทำงาน (Professional Experience)			
เคยทำงานเป็นพนักงานเตรียมวัตถุดิบอย่างน้อย 1 เดือนหรือเคยเป็นผู้ช่วยพนักงานเตรียมวัตถุดิบอย่างน้อย 6 เดือน			
คุณสมบัติอื่นๆ (Others)			
1) สามารถยกของหนักได้ 2) สามารถชั่ง ตวงเป็น 3) เพศชาย อายุไม่เกิน 30 ปี 5) ไม่มีโรคประจำตัวร้ายแรงหรือโรคติดต่อ			

รูปที่ 4.12 ใบกำหนดหน้าที่งานสำหรับพนักงานเตรียมวัตถุดิบสำหรับผลิต Plastic Sheet

ชื่อตำแหน่ง	พนักงานประจำเครื่องรีดแผ่นพลาสติก (Plastic Sheet)	
กลุ่มงาน /ฝ่าย	ฝ่ายผลิต	
หน่วยงาน	ผลิตแก้วน้ำถ้วย	
ผู้บังคับบัญชา(ระดับตำแหน่ง)	หัวหน้างานฝ่ายผลิต	
ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibilities)		
หน้าที่และกิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	ผลที่คาดหวัง (Expected Results)	ตัวชี้วัดผลงาน (Performance Indicators)
การควบคุมเครื่องรีดแผ่นพลาสติก(Plastic Sheet) 1) การเติมวัตถุดิบที่ผสมเสร็จแล้วใส่เครื่องรีดแผ่นพลาสติก (Plastic Sheet) 2) การใส่วัตถุดิบลงเครื่องรีดแผ่นพลาสติก (Plastic Sheet) 3) การม้วนเก็บแผ่นพลาสติก (Plastic Sheet)ในคลังสินค้า	ความรวดเร็ว ความถูกต้อง	จำนวนม้วนที่รีดได้ต่อชั่วโมง % ความหนาที่แตกต่างจากค่ามาตรฐาน % ของเสียที่ต้องนำไปผ่านกระบวนการแปรรูป
คุณสมบัติประจำตำแหน่ง (Job Specification)		
วุฒิการศึกษา (Educational Background)		
สำเร็จการศึกษาขั้นต่ำหรือเทียบเท่าประถมศึกษาปีที่ 6 หรือสูงกว่า		
ประสบการณ์การทำงาน (Professional Experience)		
เคยทำงานเป็นพนักงานประจำเครื่องรีดแผ่นพลาสติก (Plastic Sheet) อย่างน้อย 1 เดือนหรือเคยเป็นผู้ช่วยพนักงานประจำเครื่องรีดแผ่นพลาสติก (Plastic Sheet)อย่างน้อย 6 เดือน		
คุณสมบัติอื่นๆ (Others)		
1) เพศชาย อายุไม่เกิน 30 ปี 2) สามารถยกของหนักได้ 3) สามารถ ชั่ง วัดและใช้เครื่องมือวัดเป็น 4) สามารถอดทนต่องานหนักได้ 6) ไม่มีโรคประจำตัวหรือโรคติดต่อร้ายแรง		

รูปที่ 4.13 ใบกำหนดหน้าที่งานสำหรับพนักงานประจำเครื่องรีดแผ่นพลาสติก (Plastic Sheet)

ชื่อตำแหน่ง	พนักงานเตรียมวัตถุดิบปั๊มแก๊วน้ำถั่ว	
กลุ่มงาน /ฝ่าย	ฝ่ายผลิต	
หน่วยงาน	ผลิตแก๊วน้ำถั่ว	
ผู้บังคับบัญชา(ระบุตำแหน่ง)	หัวหน้างานฝ่ายผลิต	
ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibilities)		
หน้าที่และกิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	ผลที่คาดหวัง (Expected Results)	ตัวชี้วัดผลงาน (Performance Indicators)
การนำแผ่นพลาสติก (Plastic Sheet) ใส่เครื่องปั๊มถั่ว น้ำถั่ว	ความรวดเร็ว	จำนวนม้วนที่ใส่เข้าเครื่องได้ต่อชั่วโมง
คุณสมบัติประจำตำแหน่ง (Job Specification)		
วุฒิการศึกษา (Educational Background)		
สำเร็จการศึกษาชั้นต่ำหรือเทียบเท่าประถมศึกษาปีที่ 6 หรือสูงกว่า		
ประสบการณ์การทำงาน (Professional Experience)		
เคยทำงานเป็นพนักงานเตรียมวัตถุดิบปั๊มแก๊วน้ำถั่วอย่างน้อย 1 เดือนหรือเคยเป็นผู้ช่วยพนักงานเตรียมวัตถุดิบปั๊มแก๊วน้ำถั่วอย่างน้อย 6 เดือน		
คุณสมบัติอื่นๆ (Others)		
1) เพศชาย อายุไม่เกิน 30 ปี 2) สามารถยกของหนักได้ 3) สามารถ ชั่ง วัดและใช้เครื่องมือวัดเป็น 4) สามารถอดทนต่องานหนักได้ 5) ไม่มีโรคประจำตัวหรือโรคติดต่อร้ายแรง		

รูปที่ 4.14 ใบกำหนดหน้าที่งานสำหรับพนักงานเตรียมวัตถุดิบปั๊มแก๊วน้ำถั่ว

ชื่อตำแหน่ง	พนักงานบรรจุแก้วน้ำถ้วย	
กลุ่มงาน /ฝ่าย	ฝ่ายผลิต	
หน่วยงาน	ผลิตแก้วน้ำถ้วย	
ผู้บังคับบัญชา(ระบุตำแหน่ง)	หัวหน้างานฝ่ายผลิต	
ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibilities)		
หน้าที่และกิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	ผลที่คาดหวัง (Expected Results)	ตัวชี้วัดผลงาน (Performance Indicators)
การบรรจุแก้วน้ำถ้วยลงกล่อง 1) การคัดเลือกแก้วน้ำถ้วยที่มีคุณภาพ 2) การนับจำนวนแก้วน้ำถ้วย 3) การบรรจุแก้วน้ำถ้วยที่นับลงกล่อง	ความรวดเร็ว ความถูกต้อง	จำนวนกล่องที่บรรจุได้ต่อชั่วโมง % ของคืนจากลูกค้าเนื่องจากเปาเสีย
คุณสมบัติประจำตำแหน่ง (Job Specification)		
วุฒิการศึกษา (Educational Background)		
สำเร็จการศึกษาขั้นต่ำหรือเทียบเท่าประถมศึกษาปีที่ 6 หรือสูงกว่า		
ประสบการณ์การทำงาน (Professional Experience)		
เคยทำงานเป็นพนักงานบรรจุแก้วน้ำถ้วยอย่างน้อย 1 เดือนหรือเคยเป็นผู้ช่วยพนักงานบรรจุแก้วน้ำถ้วยอย่างน้อย 6 เดือน		
คุณสมบัติอื่นๆ (Others)		
1) เพศหญิง อายุไม่เกิน 30 ปี 2) ไม่มีโรคประจำตัวหรือเป็นโรคติดต่อร้ายแรง		

รูปที่ 4.15 ใบกำหนดหน้าที่งานสำหรับพนักงานบรรจุแก้วน้ำถ้วย

3. ผลิตขวคุ่น (PE)

ชื่อตำแหน่ง	พนักงานเตรียมวัตถุดิบสำหรับผลิตขวดปูน (PE)	
กลุ่มงาน /ฝ่าย	ฝ่ายผลิต	
หน่วยงาน	ผลิตขวดปูน (PE)	
ผู้บังคับบัญชา(ระดับตำแหน่ง)	หัวหน้างานฝ่ายผลิต	
ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibilities)		
หน้าที่และกิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	ผลที่คาดหวัง (Expected Results)	ตัวชี้วัดผลงาน (Performance Indicators)
การควบคุมการ เตรียมวัตถุดิบ 1) การประสานงานกับพนักงานวางแผนการผลิต 2) การผสมส่วนผสมตามสัดส่วนที่กำหนดไว้ 3) การบรรจุวัตถุดิบลงถุง 4) การเก็บวัตถุดิบที่เตรียมเสร็จในคลังสินค้า	ความรวดเร็ว ความถูกต้องตาม สัดส่วน	จำนวนถุงที่ผสมได้ต่อชั่วโมง % ความถูกต้องในการเทียบ มาตรฐานสี
คุณสมบัติประจำตำแหน่ง (Job Specification)		
วุฒิการศึกษา (Educational Background)		
สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 หรือสูงกว่า		
ประสบการณ์การทำงาน (Professional Experience)		
เคยทำงานเป็นพนักงานเตรียมวัตถุดิบอย่างน้อย 1 เดือนหรือเคยเป็นผู้ช่วยพนักงานเตรียมวัตถุดิบอย่างน้อย 6 เดือน		
คุณสมบัติอื่นๆ (Others)		
1) สามารถยกของหนักได้ 2) สามารถชั่ง ตวงเป็น 3) เพศชาย อายุไม่เกิน 30 ปี 4) ไม่มีโรคประจำตัวร้ายแรงหรือโรคติดต่อ		

รูปที่ 4.16 ใบกำหนดหน้าที่งานสำหรับพนักงานเตรียมวัตถุดิบสำหรับผลิตขวคุ่น (PE)

ชื่อตำแหน่ง	พนักงานประจำเครื่องฉีดพ่น (PE)	
กลุ่มงาน /ฝ่าย	ฝ่ายผลิต	
หน่วยงาน	ผลิตพ่น (PE)	
ผู้บังคับบัญชา(ระดับตำแหน่ง)	หัวหน้างานฝ่ายผลิต	
ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibilities)		
หน้าที่และกิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	ผลที่คาดหวัง (Expected Results)	ตัวชี้วัดผลงาน (Performance Indicators)
การควบคุมเครื่องฉีดพ่น (PE) 1) การใส่วัตถุดิบลงเครื่องพ่น (PE) 2) การประสานงานกับช่างซ่อมบำรุง 3) การคัดเลือกพ่น (PE)ที่มีคุณภาพ	ความรวดเร็ว ความถูกต้อง	จำนวนพ่นที่ผลิตได้ต่อชั่วโมง % จำนวนพ่นเสียที่ถูกคัดทิ้งเนื่องจากความผิดพลาดในการผลิต
คุณสมบัติประจำตำแหน่ง (Job Specification)		
วุฒิการศึกษา (Educational Background)		
สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 หรือสูงกว่า		
ประสบการณ์การทำงาน (Professional Experience)		
เคยทำงานเป็นพนักงานประจำเครื่องฉีดพ่น (PE) อย่างน้อย 3 เดือนหรือเป็นผู้ช่วยพนักงานประจำเครื่องฉีดพ่น (PE) อย่างน้อย 6 เดือน		
คุณสมบัติอื่นๆ (Others)		
1) สามารถยกของหนักได้ 2) เพศชาย อายุไม่เกิน 30 ปี 3) ไม่มีโรคประจำตัวหรือโรคติดต่อร้ายแรง		

รูปที่ 4.17 ใบกำหนดหน้าที่งานสำหรับพนักงานประจำเครื่องฉีดพ่น (PE)

ชื่อตำแหน่ง	พนักงานสกรีนโลโก้	
กลุ่มงาน /ฝ่าย	ฝ่ายผลิต	
หน่วยงาน	ผลิตขวดปูน (PE)	
ผู้บังคับบัญชา(ระบุตำแหน่ง)	หัวหน้างานฝ่ายผลิต	
ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibilities)		
หน้าที่และกิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	ผลที่คาดหวัง (Expected Results)	ตัวชี้วัดผลงาน (Performance Indicators)
สกรีนโลโก้ 1) ปรับเปลี่ยนบล็อกสกรีน 2) เรียงขวดปูน (PE) ลงเครื่องสกรีนโลโก้ 3) คัดเลือกขวดปูน (PE) ที่สกรีนโลโก้แล้วได้คุณภาพ	ความรวดเร็ว ความถูกต้อง	จำนวนขวดที่สกรีนได้ต่อชั่วโมง % สี(ความถูกต้องของสี)
คุณสมบัติประจำตำแหน่ง (Job Specification)		
วุฒิการศึกษา (Educational Background)		
สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 หรือสูงกว่า		
ประสบการณ์การทำงาน (Professional Experience)		
เคยทำงานเป็นพนักงานสกรีนโลโก้อย่างน้อย 3 เดือนหรือเป็นผู้ช่วยพนักงานสกรีนโลโก้อย่างน้อย 6 เดือน		
คุณสมบัติอื่นๆ (Others)		
1) สามารถยกของหนักได้ 2) สามารถยืนได้เป็นเวลานานๆ 3) เพศหญิง อายุไม่เกิน 30 ปี 4) ไม่มีโรคประจำตัวหรือโรคติดต่อร้ายแรง		

รูปที่ 4.18 ใบกำหนดหน้าที่งานสำหรับพนักงานสกรีนโลโก้

ชื่อตำแหน่ง	พนักงานบรรจุขวดปูน (PE)	
กลุ่มงาน / ฝ่าย	ฝ่ายผลิต	
หน่วยงาน	ผลิตขวดปูน (PE)	
ผู้บังคับบัญชา(ระดับตำแหน่ง)	หัวหน้างานฝ่ายผลิต	
ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibilities)		
หน้าที่และกิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	ผลที่คาดหวัง (Expected Results)	ตัวชี้วัดผลงาน (Performance Indicators)
บรรจุขวดปูน (PE) ลงถุง	ความเร็ว ความถูกต้อง	จำนวนถุงที่บรรจุได้ต่อ ชั่วโมง % จำนวนขวดที่ถูกค้ำแจ้ง ขาดต่อล็อต
คุณสมบัติประจำตำแหน่ง (Job Specification)		
วุฒิการศึกษา (Educational Background)		
สำเร็จการศึกษาขั้นต่ำหรือเทียบเท่าประถมศึกษาปีที่ 6 หรือสูงกว่า		
ประสบการณ์การทำงาน (Professional Experience)		
เคยทำงานเป็นพนักงานบรรจุขวดปูน (PE) อย่างน้อย 3 เดือนหรือเป็นผู้ช่วยพนักงานบรรจุขวดปูน (PE) อย่าง น้อย 6 เดือน		
คุณสมบัติอื่นๆ (Others)		
1) สามารถยกของหนักได้ 2) สามารถยืนนานๆ ได้ 3) เพศหญิง อายุไม่เกิน 30 ปี 4) ไม่มีโรคประจำตัวหรือโรคติดต่อร้ายแรง		

รูปที่ 4.19 ใบกำหนดหน้าที่งานสำหรับพนักงานบรรจุขวดปูน (PE)

4. ผลิตถัง

ชื่อตำแหน่ง	พนักงานเตรียมวัตถุดิบ		
กลุ่มงาน /ฝ่าย	ฝ่ายผลิต		
หน่วยงาน	ผลิตถัง		
ผู้บังคับบัญชา(ระดับตำแหน่ง)	หัวหน้างานฝ่ายผลิต		
ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibilities)			
หน้าที่และกิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	ผลที่คาดหวัง (Expected Results)	ตัวชี้วัดผลงาน (Performance Indicators)	
การควบคุมการเตรียมวัตถุดิบ 1) การประสานงานกับพนักงานวางแผนการผลิต 2) การผสมส่วนผสมตามสัดส่วนที่กำหนดไว้ 3) การบรรจุวัตถุดิบลงถัง 4) การเก็บวัตถุดิบที่เตรียมเสร็จในคลังสินค้า	ความรวดเร็ว ความถูกต้องตาม สัดส่วน	จำนวนถังที่ผสมได้ต่อชั่วโมง % ความถูกต้องในการเทียบ มาตรฐานสี	
คุณสมบัติประจำตำแหน่ง (Job Specification)			
วุฒิการศึกษา (Educational Background)			
สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 หรือสูงกว่า			
ประสบการณ์การทำงาน (Professional Experience)			
เคยทำงานเป็นพนักงานเตรียมวัตถุดิบอย่างน้อย 1 เดือนหรือเคยเป็นผู้ช่วยพนักงานเตรียมวัตถุดิบอย่างน้อย 6 เดือน			
คุณสมบัติอื่นๆ (Others)			
1) สามารถยกของหนักได้ 2) สามารถชั่ง ตวงเป็น 3) เพศชาย อายุไม่เกิน 30 ปี 4) ไม่มีโรคประจำตัวร้ายแรงหรือโรคติดต่อ			

รูปที่ 4.20 ใบกำหนดหน้าที่งานสำหรับพนักงานเตรียมวัตถุดิบ

ชื่อตำแหน่ง	พนักงานประจำเครื่องเป่าถัง	
กลุ่มงาน /ฝ่าย	ฝ่ายผลิต	
หน่วยงาน	ผลิตถัง	
ผู้บังคับบัญชา(ระดับตำแหน่ง)	หัวหน้างานฝ่ายผลิต	
ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibilities)		
หน้าที่และกิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	ผลที่คาดหวัง (Expected Results)	ตัวชี้วัดผลงาน (Performance Indicators)
การควบคุมเครื่องเป่าถัง 1) ใส่วัตถุดิบลงเครื่องเป่าถัง 2) ตัดแต่งครีบบางถัง 3) บรรจุถังใส่ถุง	ความรวดเร็ว	จำนวนถังที่ผลิตได้ต่อ ชั่วโมง % ถังเสียจากกระบวนการ ผลิต
คุณสมบัติประจำตำแหน่ง (Job Specification)		
วุฒิการศึกษา (Educational Background)		
สำเร็จการศึกษาขั้นต่ำหรือเทียบเท่าประถมศึกษาปีที่ 6 หรือสูงกว่า		
ประสบการณ์การทำงาน (Professional Experience)		
เคยทำงานเป็นพนักงานเตรียมวัตถุดิบอย่างน้อย 1 เดือนหรือเคยเป็นผู้ช่วยพนักงานเตรียมวัตถุดิบอย่างน้อย 6 เดือน		
คุณสมบัติอื่นๆ (Others)		
1) สามารถยกของหนักได้ 2) สามารถช่าง ตวงเป็น 3) เพศชาย อายุไม่เกิน 30 ปี 4) ไม่มีโรคประจำตัวร้ายแรงหรือโรคติดต่อ		

รูปที่ 4.21 ใบกำหนดหน้าที่งานสำหรับพนักงานประจำเครื่องเป่าถัง

4.12 กำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators)

เมื่อนักศึกษาวิเคราะห์ตัวชี้วัดผลงานจากผลที่คาดหวังแต่ละตัวเรียบร้อยแล้ว นักศึกษาจะพิจารณาเลือกตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs) ในแต่ละตำแหน่งงานของฝ่ายผลิตโดยพิจารณาจากเกณฑ์ต่อไปนี้

- 1) ตัวชี้วัดที่เป็นตัวแทนของกลุ่มชี้วัดทั้งหมดได้
- 2) ตัวชี้วัดที่มีผลกระทบต่อผลที่คาดหวังมากที่สุด (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2546)

ตารางที่ 4.8 การคัดเลือกตัวชี้วัดผลงาน

ตำแหน่งงาน	ตัวชี้วัดผลงาน (Performance Indicators)	KPIs
พนักงานเตรียมวัตถุดิบ สำหรับผลิต Preform	จำนวนถุงที่ผสมได้ต่อชั่วโมง	😊
	% ความถูกต้องในการเทียบมาตรฐานสี	
พนักงานประจำเครื่องฉีด Preform	% ความถูกต้องในการลงข้อมูลเกี่ยวกับการผลิต	
	จำนวนกล่องที่บรรจุได้ต่อชั่วโมง	😊
พนักงานประจำเครื่องเป่า ขวดเพ็ท (PET)	จำนวนขวดที่ผลิตได้ต่อชั่วโมง	
	% จำนวนขวดเสียที่ถูกคัดทิ้ง เนื่องจากความ ผิดพลาดในการผลิต	😊
	% จำนวนขวดเสียที่คัดออกได้	
พนักงานประจำเครื่องอบ ฉลาก	จำนวนขวดที่สวมฉลากได้ต่อชั่วโมง	😊
	% ฉลากที่เสีย	
	% ขวดที่เสียเนื่องจากการเรียงที่ไม่ถูกต้อง	
พนักงานบรรจุขวดเพ็ท (PET)	จำนวนถุงที่บรรจุได้ต่อชั่วโมง	😊
	% จำนวนขวดที่ถูกคัดทิ้งเนื่องจากข้อบกพร่อง	
พนักงานเตรียมวัตถุดิบ สำหรับผลิต Plastic Sheet	จำนวนถุงที่ผสมได้ต่อชั่วโมง	😊
	% ความถูกต้องในการเทียบมาตรฐานสี	
พนักงานประจำเครื่องรีด แผ่นพลาสติก (Plastic Sheet)	จำนวนม้วนที่รีดได้ต่อวัน	
	% ของเสียที่ต้องนำไปผ่านกระบวนการแปรรูป (รวมยอดทุกสัปดาห์)	😊
	% ความหนาที่แตกต่างจากค่ามาตรฐาน	
พนักงานเตรียมวัตถุดิบป้อน แก้วน้ำถั่ว	จำนวนม้วนที่ใส่เข้าเครื่องได้ต่อวัน	😊

ตารางที่ 4.8 การคัดเลือกตัวชี้วัดผลงาน (ต่อ)

ตำแหน่งงาน	ตัวชี้วัดผลงาน (Performance Indicators)	KPIs
พนักงานบรรจุแก้วน้ำด้วย พนักงานเตรียมวัตถุดิบ เครื่องฉีดขวดขุน (PE)	จำนวนกล่องที่บรรจุได้ต่อชั่วโมง	😊
	% ของคืนจากลูกค้า เนื่องจากเป่าเสีย	
	จำนวนถุงที่ผสมได้ต่อชั่วโมง	😊
	% ความถูกต้องในการเทียบมาตรฐานสี	
	% สี(ความถูกต้องของสี)	
พนักงานบรรจุขวดขุน (PE)	จำนวนถุงที่บรรจุได้ต่อชั่วโมง	
	% การใช้งานเครื่องจักร	😊
	% จำนวนขวดที่ถูกคัดค้านจากตลาด	
พนักงานเตรียมวัตถุดิบ เครื่องเป่าถัง	จำนวนถุงที่ผสมได้ต่อชั่วโมง	😊
	% ความถูกต้องในการเทียบมาตรฐานสี	
พนักงานประจำเครื่องเป่าถัง	จำนวนถังที่ผลิตได้ต่อชั่วโมง	😊
	% ถังที่เสีย	
	% จำนวนถังเสียที่ถูกคัดค้าน เนื่องจากความ ผิดพลาดในการผลิต	

หมายเหตุ 😊 KPIs ประจำตำแหน่ง

ซึ่งรายละเอียดของ KPIs แต่ละส่วนเป็นดังแสดงในตาราง 4.9 – 4.12

ตารางที่ 4.9 รายละเอียดดัชนีวัดผลงาน (KPIs) แผนกผลิตขวด PET

หน้าทำงาน	ชื่อดัชนีวัดผลงาน (KPIs)	วัตถุประสงค์ของดัชนี	สูตรการคำนวณ	หน่วย วัด	ความถี่ ในการ นำเสนอ	ประเภท	ผู้รับผิดชอบ	แหล่งข้อมูล
เตรียมวัตถุดิบ สำหรับผลิต Preform	จำนวนถุงที่ผสมได้ต่อ ชั่วโมง	เพื่อประเมิน ความสามารถในการผลิต สินค้า	จำนวนถุงที่ผสมได้ทั้งหมด/ จำนวนชั่วโมงทำงาน	ถุง	สัปดาห์	+	พนักงานเตรียม วัตถุดิบสำหรับ ผลิต Preform	ฝ่ายผลิต
ควบคุมเครื่องฉีด Preform	จำนวนกล่องที่บรรจุได้ ต่อชั่วโมง	เพื่อประเมิน ความสามารถในการผลิต สินค้า	จำนวนกล่องที่บรรจุได้ ทั้งหมด/จำนวนชั่วโมง ทำงาน	กล่อง	เดือน	+	พนักงานประจำ เครื่องฉีด Preform	ฝ่ายผลิต
ควบคุมเครื่องเป่า ขวดเพ็ท (PET)	% จำนวนขวดเสียที่ ถูกคัดทิ้ง เนื่องจากความ ผิดพลาดในการผลิต	เพื่อประเมินมูลค่าการ สูญเสียเนื่องมาจากสินค้า ที่มีคุณภาพไม่ตรงตาม มาตรฐาน	จำนวนขวดที่ถูกส่งคืน/ จำนวนขวดที่ส่งในล็อตนั้นๆ	ล็อต	เดือน	-	พนักงานประจำ เครื่องเป่าขวดเพ็ท (PET)	ฝ่ายจัดส่งสินค้า
อบจลาก	จำนวนขวดที่สวมจลาก ได้ต่อชั่วโมง	เพื่อประเมิน ความสามารถในการผลิต สินค้า	จำนวนขวดที่สวมจลากได้/ จำนวนชั่วโมงทำงาน	ใบ	เดือน	+	พนักงานประจำ เครื่องอบจลาก	ฝ่ายผลิต
บรรจุขวดเพ็ท (PET)	จำนวนถุงที่บรรจุได้ต่อ ชั่วโมง	เพื่อประเมิน ความสามารถในการผลิต สินค้า	จำนวนถุงที่บรรจุได้ทั้งหมด/ จำนวนชั่วโมงการทำงาน	ถุง	เดือน	+	พนักงานบรรจุ ขวดเพ็ท (PET)	ฝ่ายผลิต

ตารางที่ 4.10 รายละเอียดดัชนีวัดผลงาน (KPIs) แผนกผลิตแก้วพลาสติก

หน้าที่งาน	ชื่อดัชนีวัดผลงาน (KPIs)	วัตถุประสงค์ของดัชนี	สูตรการคำนวณ	หน่วยวัด	ความถี่ในการนำเสนอ	ประเภท	ผู้รับผิดชอบ	แหล่งข้อมูล
เตรียมวัตถุดิบสำหรับผลิต Plastic Sheet	จำนวนถุงที่ผสมได้ต่อชั่วโมง	เพื่อประเมินความสามารถในการผลิตสินค้า	จำนวนถุงที่ผสมได้ทั้งหมด/จำนวนชั่วโมงทำงาน	ถุง	เดือน	+	พนักงานเตรียมวัตถุดิบสำหรับผลิต Plastic Sheet	ฝ่ายผลิต
ควบคุมเครื่องรีดแผ่นพลาสติก (Plastic Sheet)	% ของเสียที่ต้องนำไปผ่านกระบวนการแปรรูป (รวมยอดทุกสัปดาห์)	เพื่อประเมินมูลค่าปริมาณสินค้าที่มีคุณภาพไม่ตรงตามมาตรฐานอันเนื่องมาจากกระบวนการ	จำนวนม้วนที่เสีย/จำนวนม้วนที่ทำได้ทั้งหมดในกะนั้นๆ x 100	ม้วน	สัปดาห์	-	พนักงานประจำเครื่องรีดแผ่นพลาสติก (Plastic Sheet)	ฝ่ายผลิต
เตรียมวัตถุดิบปั๊มแก้วน้ำถ้วย	จำนวนม้วนที่ใส่เข้าเครื่องได้ต่อวัน	เพื่อประเมินความสามารถในการผลิตสินค้า	จำนวนม้วนที่ใส่เข้าเครื่อง/จำนวนชั่วโมงทำงาน	ม้วน	สัปดาห์	+	พนักงานเตรียมวัตถุดิบปั๊มแก้วน้ำถ้วย	ฝ่ายผลิต
บรรจุแก้วน้ำถ้วย	จำนวนกล่องที่บรรจุได้ต่อชั่วโมง	เพื่อประเมินความสามารถในการผลิตสินค้า	จำนวนถุงที่บรรจุได้ทั้งหมด/จำนวนชั่วโมงการทำงาน	ถุง	เดือน	+	พนักงานบรรจุแก้วน้ำถ้วย	ฝ่ายผลิต

ตารางที่ 4.11 รายละเอียดดัชนีวัดผลงาน (KPIs) ฝ่ายผลิตขวดปูน (PE)

หน้าทำงาน	ชื่อดัชนีวัดผลงาน (KPIs)	วัตถุประสงค์ของดัชนี	สูตรการคำนวณ	หน่วย วัด	ความถี่ ในการ นำเสนอ	ประเภท	ผู้รับผิดชอบ	แหล่งข้อมูล
เตรียมวัตถุดิบ เครื่องฉีดขวดปูน (PE)	จำนวนถุงที่ผสมได้ ต่อชั่วโมง	เพื่อประเมิน ความสามารถในการ ผลิตสินค้า	จำนวนถุงที่ผสมได้ ทั้งหมด/จำนวนชั่วโมง ทำงาน	ถุง	เดือน	+	พนักงานเตรียม วัตถุดิบเครื่อง ฉีดขวดปูน (PE)	ฝ่ายผลิต
ควบคุมเครื่องฉีด ขวดปูน (PE)	จำนวนครั้งที่ เครื่องจักรเสียต่อ เดือน (รวมทุกเครื่อง)	เพื่อประเมิน ความสามารถในการ ผลิตสินค้า	จำนวนขวดที่ผลิตได้/ จำนวนชั่วโมงการทำงาน	ใบ	สัปดาห์	+	พนักงานประจำ เครื่องฉีดขวด ปูน (PE)	ฝ่ายผลิต
สกรีนโลโก้	จำนวนขวดที่สกรีน ได้ต่อสายการผลิต	เพื่อประเมิน ความสามารถในการ ผลิตสินค้า	จำนวนขวดที่สกรีนได้ต่อ สายการผลิต/จำนวน ชั่วโมงทำงาน	ใบ	เดือน	+	พนักงาน สกรีนโลโก้	ฝ่ายผลิต
บรรจุขวดปูน (PE)	จำนวนถุงที่บรรจุได้ ต่อชั่วโมง	เพื่อประเมินความ พร้อมของเครื่องจักร ในการผลิตสินค้า	จำนวนครั้ง	ครั้ง	เดือน	-	พนักงานบรรจุ ขวดปูน (PE)	ฝ่ายผลิต

ตารางที่ 4.12 รายละเอียดดัชนีวัดผลงาน (KPIs) ฝ่ายผลิตถัง

หน้าที่งาน	ชื่อดัชนีวัดผลงาน (KPIs)	วัตถุประสงค์ของดัชนี	สูตรการคำนวณ	หน่วยวัด	ความถี่ในการนำเสนอ	ประเภท	ผู้รับผิดชอบ	แหล่งข้อมูล
เตรียมวัตถุดิบเครื่องเป่าถัง	จำนวนถังที่ผสมได้ต่อชั่วโมงต่อเครื่อง	เพื่อประเมินความสามารถในการผลิตสินค้า	จำนวนถังที่ผสมได้ต่อเครื่อง/จำนวนชั่วโมงทำงาน	ถัง	เดือน	+	พนักงานเตรียมวัตถุดิบเครื่องเป่าถัง	ฝ่ายผลิต
ควบคุมเครื่องเป่าถัง	จำนวนถังที่ผลิตได้ต่อชั่วโมง	เพื่อประเมินความสามารถในการผลิตสินค้า	จำนวนถังที่ผลิตได้ทั้งหมด/จำนวนชั่วโมงการทำงาน	ใบ	เดือน	+	พนักงานประจำเครื่องเป่าถัง	ฝ่ายผลิต
ควบคุมเครื่องเป่าถัง	% ถังเสียจากกระบวนการผลิต	เพื่อประเมินมูลค่าการสูญเสียเนื่องมาจากสินค้าที่มีคุณภาพไม่ตรงตามมาตรฐาน	จำนวนถังที่เสียจากการกระบวนการผลิต/จำนวนถังที่ผลิตได้ทั้งหมด	%	เดือน	-	พนักงานประจำเครื่องเป่าถัง	ฝ่ายผลิต

4.13 การกำหนดค่าเป้าหมาย

หลังจากจัดทำรายละเอียดดัชนีวัดผลงาน (KPIs) ต่อมาคือการกำหนดค่าเป้าหมายของดัชนีวัดผลงาน (KPIs) โดยผู้ที่กำหนดค่าเป้าหมาย คือ หัวหน้างานฝ่ายผลิต และผู้บริหารเป็นผู้พิจารณาทบทวน ซึ่งค่าเป้าหมายจะพิจารณาจากข้อมูลที่หัวหน้างานฝ่ายผลิตหรือผู้รับผิดชอบที่หัวหน้างานมอบหมายให้สำรวจ พร้อมกับผู้ศึกษาทำการสุ่มตรวจทุกตำแหน่ง ตำแหน่งละ 5 ครั้ง แต่แต่ละครั้งใช้เวลา 1 ชั่วโมง และนำข้อมูลที่ได้มาเฉลี่ย หาค่าเป้าหมาย ส่วนบางข้อมูลที่มีอยู่ในอดีตของดัชนีวัดผลงาน (KPIs) นั้น ดัชนีวัดผลงานที่ไม่เคยมีการเก็บข้อมูลมาก่อนจะกำหนดค่าเป้าหมาย อันพิจารณาจากการกำหนดเป็นมาตรฐานในการทำงาน โดยหัวหน้าฝ่ายผลิตเป็นผู้กำหนด และผ่านการพิจารณาจากความเห็นชอบอีกครั้งจากผู้บริหาร ซึ่งตาราง 4.13 แสดงข้อมูลที่นักศึกษาและหัวหน้างานฝ่ายผลิตหรือผู้รับผิดชอบที่หัวหน้างานมอบหมาย และตาราง 4.14 จะแสดงข้อมูลของค่าเป้าหมายของดัชนีวัดผลงาน (KPIs) และค่าปัจจุบันที่นักศึกษานำข้อมูลมาวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.13 ข้อมูลที่นักศึกษาและหัวหน้างานฝ่ายผลิตหรือผู้รับผิดชอบที่หัวหน้างานมอบหมาย

ตำแหน่ง	ดัชนีวัดผลงาน(KPIs)	หัวหน้างาน/ผู้รับผิดชอบ			นักศึกษา		
		ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย
พนักงานเตรียมวัตถุดิบสำหรับผลิต Preform	จำนวนถุงที่ผสมได้ต่อชั่วโมง	1 รอบได้ 40 ถุงใช้เวลาประมาณ 2 ชม.			-	-	-
พนักงานประจำเครื่องฉีด Preform	จำนวนกล่องที่บรรจุได้ต่อชั่วโมง	17.50	22.00	19.34	18.00	21.00	19.60
พนักงานประจำเครื่องเป่าขวดเพ็ท (PET)	% จำนวนขวดเสียที่ลูกค้าคืน เนื่องจากความผิดพลาดในการผลิต	0	1.82	0.31	-	-	-
พนักงานประจำเครื่องอบฉลาก	จำนวนขวดที่สวมฉลากได้ต่อชั่วโมง	615.25	634.75	623.36	625	640	631
พนักงานบรรจุขวดเพ็ท (PET)	จำนวนถุงที่บรรจุได้ต่อชั่วโมง	22.75	25.50	24.68	24	26	25.40
		18.75	20.75	19.42	20	21	20.20
พนักงานเตรียมวัตถุดิบสำหรับผลิต Plastic Sheet	จำนวนถุงที่ผสมได้ต่อชั่วโมง	1 รอบได้ 40 ถุงใช้เวลาประมาณ 2 ชม.			-	-	-
พนักงานประจำเครื่องรีดแผ่นพลาสติก (Plastic Sheet)	% ของเสียที่ต้องนำไปผ่านกระบวนการแปรรูป (รวมยอดทุกสัปดาห์)	0	2.44 %	1.21 %	-	-	-
พนักงานเตรียมวัตถุดิบปั๊มแก้วน้ำด้วย	จำนวนม้วนที่ใส่เข้าเครื่องได้ต่อวัน	5	7	6.08	6	6	6
พนักงานบรรจุแก้วน้ำด้วย	จำนวนกล่องที่บรรจุได้ต่อชั่วโมง	33.75	36.50	35.62	35	37	36.20

ตารางที่ 4.13 ข้อมูลที่นักศึกษาและหัวหน้างานฝ่ายผลิตหรือผู้รับผิดชอบที่หัวหน้างานมอบหมาย (ต่อ)

ตำแหน่ง	ดัชนีวัดผลงาน(KPIs)	หัวหน้างาน/ผู้รับผิดชอบ			นักศึกษา		
		ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	ค่าสูงสุด	ค่าต่ำสุด	ค่าเฉลี่ย
พนักงานเตรียมวัตถุดิบเครื่องฉีดขวดขุน (PE)	จำนวนถุงที่ผสมได้ต่อชั่วโมง	1 รอบได้ 40 ถุงใช้เวลาประมาณ 2 ชม.			-	-	-
พนักงานประจำเครื่องฉีดขวดขุน (PE)	จำนวนครั้งที่เครื่องจักรเสียต่อเดือน(รวมทุกเครื่อง)	0	1	0.50	-	-	-
พนักงานสกรีนโลโก้	จำนวนขวดที่สกรีนได้ต่อชั่วโมงต่อเครื่อง	2,980.25	4,160.50	4,053.68	3,210	4,115	3,916
พนักงานบรรจุขวดขุน (PE)	จำนวนถุงที่บรรจุได้ต่อชั่วโมง	23.75	24.50	23.96	23	25	23.80
		14.25	15.50	15.11	14	16	14.80
พนักงานเตรียมวัตถุดิบเครื่องเป่าถัง	จำนวนถุงที่ผสมได้ต่อชั่วโมง	1 รอบได้ 40 ถุงใช้เวลาประมาณ 2 ชม.			-	-	-
พนักงานประจำเครื่องเป่าถัง	จำนวนถังที่ผลิตได้ต่อชั่วโมงต่อเครื่อง	435	525	489.44	475	540	498
	% ถังเสียจากกระบวนการผลิต	5.63%	14.80%	9.88%	6.35%	10.68%	7.54%

ตารางที่ 4.14 ค่าปัจจุบันและค่าเป้าหมายของดัชนีวัดผลงาน (KPIs)

ตำแหน่ง	ดัชนีวัดผลงาน(KPIs)	ค่าปัจจุบัน	ค่าเป้าหมาย	ความถี่
พนักงานเตรียมวัตถุดิบสำหรับผลิต Preform	จำนวนถุงที่ผสมได้ต่อชั่วโมง	ไม่มีข้อมูล	20 ถุง : 1 ชม.	สัปดาห์
พนักงานประจำเครื่องฉีด Preform	จำนวนกล่องที่บรรจุได้ต่อชั่วโมง	ไม่มีข้อมูล	20 กล่อง :1 ชม.	เดือน
พนักงานประจำเครื่องเป่าขวดเพ็ท (PET)	% จำนวนขวดเสียที่ถูกคัดทิ้ง เนื่องจากความผิดพลาดในการผลิต	ไม่มีข้อมูล	< 0.25 %	เดือน
พนักงานประจำเครื่องอบฉลาก	จำนวนขวดที่สวมฉลากได้ต่อชั่วโมง	600 ใบ :1 ชม.	630 ใบ :1 ชม.	เดือน
พนักงานบรรจุขวดเพ็ท (PET)	จำนวนถุงที่บรรจุได้ต่อชั่วโมง	ไม่มีข้อมูล	25 ถุง :1 ชม. (ขวดขนาด 1,500 ซีซี)	เดือน
		ไม่มีข้อมูล	20 ถุง :1 ชม. (ขวดขนาด 600 ซีซี)	เดือน
พนักงานเตรียมวัตถุดิบสำหรับผลิต Plastic Sheet	จำนวนถุงที่ผสมได้ต่อชั่วโมง	ไม่มีข้อมูล	20 ถุง : 1 ชม.	สัปดาห์
พนักงานประจำเครื่องรีดแผ่นพลาสติก (Plastic Sheet)	% ของเสียที่ต้องนำไปผ่านกระบวนการแปรรูป (รวมยอดทุกสัปดาห์)	ไม่มีข้อมูล	< 2%	สัปดาห์
พนักงานเตรียมวัตถุดิบปั๊มแก้วน้ำด้วย	จำนวนม้วนที่ใส่เข้าเครื่องได้ต่อวัน	ไม่มีข้อมูล	6 ม้วน : วัน	เดือน
พนักงานบรรจุแก้วน้ำด้วย	จำนวนกล่องที่บรรจุได้ต่อชั่วโมง	32 กล่อง :1 ชม.	36 กล่อง :1 ชม.	เดือน

ตารางที่ 4.14 ค่าปัจจุบันและค่าเป้าหมายของดัชนีวัดผลงาน (KPIs)(ต่อ)

ตำแหน่ง	ดัชนีวัดผลงาน(KPIs)	ค่าปัจจุบัน	ค่าเป้าหมาย	ความถี่
พนักงานเตรียมวัตถุดิบเครื่องฉีดขวดขุน (PE)	จำนวนถุงที่ผสมได้ต่อชั่วโมง	ไม่มีข้อมูล	20 ถุง : 1 ชม.	สัปดาห์
พนักงานประจำเครื่องฉีดขวดขุน (PE)	จำนวนครั้งที่เครื่องจักรเสียต่อเดือน(รวมทุกเครื่อง)	ไม่มีข้อมูล	ไม่เกิน 1 ครั้งต่อเดือน	เดือน
พนักงานสกรีนโลโก้	จำนวนขวดที่สกรีนได้ต่อชั่วโมงต่อเครื่อง	3,600 ใบ :1 ชม. : 1 เครื่อง	4,000 ใบ :1 ชม. : 1 สายการผลิต	เดือน
พนักงานบรรจุขวดขุน (PE)	จำนวนถุงที่บรรจุได้ต่อชั่วโมง	ไม่มีข้อมูล	24 ถุง :1 ชม. (ขวดขนาด 700 ซีซีขึ้นไป)	เดือน
		ไม่มีข้อมูล	15 ถุง :1 ชม. (ขวดขนาดไม่เกิน 220 ซีซี)	เดือน
พนักงานเตรียมวัตถุดิบเครื่องเป่าถัง	จำนวนถุงที่ผสมได้ต่อชั่วโมง	ไม่มีข้อมูล	20 ถุง : 1 ชม.	สัปดาห์
พนักงานประจำเครื่องเป่าถัง	จำนวนถังที่ผลิตได้ต่อชั่วโมงต่อเครื่อง	450 ใบ :1 ชม. : 1 เครื่อง	500 ใบ :1 ชม. : 1 เครื่อง	เดือน
	%ถังเสียจากกระบวนการผลิต	ไม่มีข้อมูล	6 %	เดือน

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

บทนี้จะกล่าวถึงผลของการดำเนินงานวิจัย การจัดทำดัชนีวัดสมรรถนะหลักในระดับฝ่ายและระดับแผนกของฝ่ายผลิต และจัดทำดัชนีวัดผลงาน (KPIs) ของแผนกผลิต ทำไปประเมินผลการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิตบริษัทกรณีศึกษา ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น พร้อมกับข้อเสนอแนะ และข้อจำกัดในการทำวิจัยครั้งนี้

5.1 ขั้นตอนการทำวิจัย

เนื่องจาก บริษัท สุขสันต์พลาสติก จำกัด ไม่เคยมีการกำหนดทั้งทิศทางของบริษัทและตัวชี้วัดใดๆที่ชัดเจนมาก่อนจึงต้องเริ่มต้นวิเคราะห์ด้วยการดูว่าบริษัทต้องเผชิญกับอะไรและอยู่ในสถานการณ์สถานการณ์การแข่งขันอย่างไร โดยการใช้ SWOT และ 5 Forces ตามลำดับ จากนั้นสัมภาษณ์ผู้บริหารเพื่อสร้างวิสัยทัศน์และพันธกิจเพื่อให้ผู้บริหารชัดเจนและเรียบเรียงใหม่ เพราะสิ่งเหล่านี้จะบ่งบอกถึงทิศทางที่บริษัทปรารถนาจะก้าวไปในอนาคต จากนั้นทำ TOWS Matrix เพื่อหาว่าภายใต้สถานการณ์ปัจจุบันที่เป็นอยู่บริษัทมีทางเลือกกลยุทธ์ใดบ้างที่สามารถนำบริษัทไปยังจุดหมายที่ต้องการ จากนั้นทำให้จัดผลลัพธ์เป็นหมวดหมู่เพื่อวิเคราะห์ว่าอะไรคือปัจจัยแห่งความสำเร็จเพื่อนำมาโยงเข้ากับมิติทั้ง 4 ด้านและกำหนด KPIs ขององค์กร และถ่ายทอด KPIs ที่ได้ไปสู่หน่วยย่อยๆ ด้วยการทำ OS Matrix เพื่อบอกว่าใครมีส่วนเกี่ยวข้องกับดัชนีชี้วัดเหล่านั้นบ้างและมีการเกี่ยวข้องในลักษณะใด

5.2 สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัยในบทที่ 4 หลังจากนักศึกษาเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแห่งความสำเร็จและมิติทั้ง 4 ของ BSC แล้วพบว่า

- 1) ต้นทุนมีความเชื่อมโยงกับมิติด้านการเงิน
- 2) คุณภาพมีความเชื่อมโยงกับมิติด้านลูกค้า
- 3) ผลผลิตมีความเชื่อมโยงกับกระบวนการภายใน
- 4) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีความเชื่อมโยงกับการเรียนรู้และการพัฒนา

ซึ่งเป้าหมายสูงสุดทางการเงินของบริษัทคือการเพิ่มผลกำไร ซึ่งสามารถดูมองในแผนกลยุทธ์ว่าเป็นผลมาจากการเพิ่มยอดขายและการลดต้นทุน อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการวิเคราะห์มีการวิเคราะห์เพื่อให้เกิดดุลยภาพทำให้การลดต้นทุนไม่ได้มาจากการลดคุณภาพแต่มาจากการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและลดของเสียที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิตรวมถึงการพยายามใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ให้

ได้มากที่สุดแทน ส่วนการเพิ่มยอดขาย จะมาจากการรักษาลูกค้าเก่าและเพิ่มลูกค้าใหม่เป็นหลัก โดยการจะเน้นไปที่การสร้างคามพึงพอใจแก่ลูกค้าและการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการบริหารจัดการ ดังนั้น KPIs ที่จะถูกถ่ายทอดลงไประดับฝ่ายก็จะถูกตีกรอบด้วยมิติเหล่านี้

- 1) มิติด้านการเงิน จะถูกวัดด้วย ผลตอบแทนเมื่อเทียบกับสินทรัพย์ (ROA) และสัดส่วนของต้นทุนต่อรายได้
- 2) มิติด้านการลูกค้า จะถูกวัดด้วย ความพึงพอใจของลูกค้าในด้านต่างๆ, ความถี่ในการสั่งซื้อซ้ำของลูกค้าเก่าและจำนวนลูกค้ารายใหม่
- 3) มิติกระบวนการภายใน จะถูกวัดด้วย ประสิทธิภาพในการผลิต,% การใช้งานเครื่องจักรม สัดส่วนระหว่างของเสียเทียบกับสินค้าที่ผลิตได้ทั้งหมด และจำนวนลูกค้าที่สั่งซื้อผ่านช่องทางอินเทอร์เน็ตซึ่งเป็นช่องทางใหม่ที่เรากำลังสร้าง
- 4) มิติการเรียนรู้และการพัฒนา จะถูกวัดด้วยจำนวนชั่วโมงการฝึกอบรมและ% พนักงานที่เคยเข้าร่วมการฝึกอบรม

และเมื่อทำการถ่ายทอด KPIs ลงสู่ระดับฝ่ายโดยใช้ OS Matrix ซึ่งเป็นการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดกับฝ่ายต่างๆ ในองค์กร ซึ่งผลที่ได้รับคือฝ่ายผลิตเกี่ยวข้องกับดัชนีชี้วัดเกือบทั้งหมด ยกเว้นจำนวนลูกค้าที่ซื้อสินค้าผ่านช่องทางอินเทอร์เน็ต, จำนวนลูกค้าใหม่และความถี่ในการสั่งซื้อของลูกค้าเดิม

โดยเกี่ยวข้องแบบทางตรง (ตัวชี้วัดนั้นบรรจุเป้าหมายหรือมีการนำตัวชี้วัดนั้นไปใช้งานโดยตรง) จำนวน 7 ปัจจัย ได้แก่

- 1) ผลตอบแทนเมื่อเทียบกับสินทรัพย์ (%)
- 2) สัดส่วนของต้นทุนต่อรายได้ (%)
- 3) % ความพึงพอใจลูกค้าจากการส่งของตรงเวลา (%)
- 4) % ความพึงพอใจลูกค้าจากการที่ของเสียลดลง (%)
- 5) % ของการผลิตเกินค่าเป้าหมาย
- 6) % การใช้งานเครื่องจักร
- 7) สัดส่วนระหว่างของเสียเทียบกับสินค้าที่ผลิตได้ทั้งหมด

และเกี่ยวข้องโดยเป็นผู้สนับสนุนให้ตัวชี้วัดนั้นบรรจุผลจำนวน 2 ตัว

- 1) จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรม (ชั่วโมง)
- 2) % พนักงานที่เคยเข้าร่วมการฝึกอบรม (%)

และเมื่อเราถ่ายทอดตัวชี้วัดลงไปยังระดับแผนกทั้ง 4 แผนก แต่ละแผนกในฝ่ายผลิตจะมี KPIs ดังที่ซึ่งระบุตามหน้าที่ ดังนี้

แผนกผลิตขวดขุน

- 1) จำนวนถุงที่ผสมได้ต่อชั่วโมง
- 2) จำนวนครั้งที่เครื่องจักรเสียต่อเดือน (รวมทุกเครื่อง)
- 3) จำนวนขวดที่สกรีนได้ต่อสายการผลิต
- 4) จำนวนถุงที่บรรจุได้ต่อชั่วโมง

แผนกผลิตขวด PET

- 1) จำนวนถุงที่ผสมได้ต่อชั่วโมง
- 2) จำนวนกล่องที่บรรจุได้ต่อชั่วโมง
- 3) % จำนวนขวดเสียที่ถูกคัดทิ้ง เนื่องจากความผิดพลาดในการผลิต
- 4) จำนวนขวดที่สวมฉลากได้ต่อชั่วโมง
- 5) จำนวนถุงที่บรรจุได้ต่อชั่วโมง

แผนกผลิตแก้วพลาสติก

- 1) จำนวนถุงที่ผสมได้ต่อชั่วโมง
- 2) % ของเสียที่ต้องนำไปผ่านกระบวนการแปรรูป (รวมยอดทุกสัปดาห์)
- 3) จำนวนม้วนที่ใส่เข้าเครื่องได้ต่อวัน
- 4) จำนวนกล่องที่บรรจุได้ต่อชั่วโมง

แผนกผลิตถัง

- 1) จำนวนถุงที่ผสมได้ต่อชั่วโมง
- 2) จำนวนถังที่ผลิตได้ต่อชั่วโมง
- 3) % ถังเสียจากกระบวนการผลิต

จากผลการวิจัยทำให้ผู้บริหารได้ค่าที่จะใช้ในการวัดสมรรถนะในการทำงานของแต่ละแผนกและตัวบุคคล และแต่ละหน่วยงานย่อยก็สามารถนำเป้าหมายเหล่านี้ไปวางแผนสำหรับอนาคตได้

5.3 ข้อเสนอแนะ

- 1) ทางโรงงานในกรณีศึกษาสามารถนำแนวทางที่ใช้ในการพัฒนาดัชนีวัดผลงาน (KPIs) ของฝ่ายผลิตไปใช้กับตำแหน่งงานอื่นๆที่อาจมีเกิดขึ้นในอนาคตได้

2) ทางโรงงานกรณีศึกษาควรมีการทบทวนค่าเป้าหมายของดัชนีวัดผลงาน (KPIs) ที่ได้กำหนดขึ้นอย่างน้อยปีละ ครั้ง ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับผลการดำเนินงานจริงที่มีการเปลี่ยนแปลงไปได้อย่างถูกต้อง

3) ทางโรงงานกรณีศึกษาควรมีการพิจารณาดัชนีวัดผล (KPIs) ที่ได้กำหนดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากในปีถัดๆ ไปอาจมีดัชนีวัดผลงาน (KPIs) ที่มีความเหมาะสมต่อการดำเนินงานของกรณีศึกษา มากกว่าดัชนีวัดผลงาน (KPIs) ที่ได้พัฒนาขึ้น และสามารถที่จะปรับเปลี่ยนดัชนีวัดผลงาน (KPIs) ได้ทันต่อสภาวะการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป

4) การนำแนวทางของการพัฒนาดัชนีวัดผลงาน (KPIs) ไปประยุกต์ใช้กับโรงงานอุตสาหกรรมอื่น โดยอาจมีการปรับเปลี่ยนดัชนีวัดผลงาน (KPIs) ให้เหมาะสมกับลักษณะของอุตสาหกรรมนั้นๆ

5) KPIs สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในด้านอื่นได้อีก นอกเหนือจากการกำหนดค่าเป้าหมายที่เราคาดหวังจากพนักงานแต่ละคน ประโยชน์ที่สำคัญมากอย่างหนึ่งของ KPIs คือการใช้ KPIs มาประเมินพนักงานเพื่อใช้ในการแบ่งเกรดพนักงาน เป็นเกณฑ์ในการเพิ่มเงินเดือนหรือปรับตำแหน่งในอนาคตแต่เนื่องจากของลักษณะงานซึ่งมีการทำงานเป็นกลุ่ม ทำให้ไม่สามารถแบ่งแยกผลงานของพนักงานแต่ละคนออกมาได้อย่างชัดเจน ทำให้ต้องมีการทำการประเมินเป็นรายบุคคลด้วย ดังตัวอย่างในภาคผนวก

เอกสารอ้างอิง

กันยา อัครอารีย์, 2545, การพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักโดยใช้วิธีการประเมินแบบดุลยภาพ
กรณีศึกษาโรงงานผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติก, วิทยานิพนธ์ปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์, หน้า 102-106.

ชำนาญ ปิยวนิช, ผู้แปล, 2555, กรอบแนวความคิดสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์, ครั้งที่ 3,
บริษัท เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า จำกัด, กรุงเทพฯ, หน้า 32.

จิตติมา สุวรรณรังสี และจิรพัฒน์ เภาประเสริฐวงศ์, 2553, “การกำหนดสมรรถนะมาตรฐานของบริษัท
จำหน่ายสินค้าอุตสาหกรรมโดยอาศัยหลักการประเมินผลเชิงดุลยภาพ”, วิศวกรรมศาสตร์
มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ปีที่ 37, ฉบับที่ 4, หน้า 267-275.

ณัฐกานต์ บุญสอน, 2556, เสริมสุขจัดหนักกับซัมเมอร์เร่งโต 25% [Online], Available :
<http://www.mnewsfund.com/?p=34466> [30 มีนาคม 2556].

ทรงวุฒิ สกฤตพลอย, 2010, Five Force แรงกดดันทั้ง 5 ต่อสถานะการสร้างผลกำไรทางธุรกิจ [Online],
Available : <http://skunpori.blogspot.com/2012/02/five-force-5.html> [5 กันยายน 2555].

ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์, 2555, KPI และ ACTION PLAN, บริษัทซิงค์ ปิยอนด์บุ๊คส์ จำกัด,
กรุงเทพฯ, หน้า 23, 30.

ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2554, ความไม่สมดุลของตลาดแรงงานไทย นัยของการขาดแคลนแรงงาน
ไทย [Online], Available : http://www.bot.or.th/Thai/EconomicConditions/Thai/Northeast/Research/DocLib_Research/unbalance_Thai-labour.pdf [30 มกราคม 2556].

สุสติ รุมาคม, 2542, การประเมินการปฏิบัติงาน, บริษัท ธนาเพลสแอนด์ กราฟฟิค จำกัด, กรุงเทพฯ,
หน้า 4.

วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2549, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, ครั้งที่ 3, สำนักพิมพ์โพธิ์เพช, กรุงเทพฯ,
หน้า 43-44, 98.

ศรัยกร บุญยะมา, 2545, การวัดประสิทธิผลขององค์กรด้วยวิธีการแบบดุลยภาพ กรณีสึกษา บริษัท
ธีรพัฒน์อินดัสตริสส์คอร์ปอเรชั่น จำกัด, วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ
จัดการคุณภาพ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา, หน้า 81-92.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และองอาจ ปทะวานิช, 2538, นโยบายธุรกิจและการบริหาร
เชิงกลยุทธ์, S.M.Circuit Press, หน้า 7.

สุรสิทธิ์ วชิรขจร, 2553, **Balanced Scorecard: แนวคิดและวิธีปฏิบัติ**, บริษัท ธเนศวร (1999) พรินต์
จำกัด, กรุงเทพฯ, หน้า 1-2, 11-14.

สุนันทา เลานันท์, 2546, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, ครั้งที่ 2, ธนาคารพิมพ์, กรุงเทพฯ, หน้า 42.

สุรินทร์ รัฐเลิศกานต์, 2540, **เทคนิคการเขียนคำอธิบายลักษณะงาน Job Description Writing
Technique**, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ, หน้า 5.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน(สำนักงาน ก.พ.), 2553, **คู่มือการจัดทำแบบบรรยายลักษณะ
งาน**, บริษัท ประชุมช่าง จำกัด, นนทบุรี, หน้า 1-3.

สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2555, **สรุปสถานะเศรษฐกิจปี 2554 และแนวโน้มปี 2555** [Online],
Available : http://www.oie.go.th/sites/default/files/attachments/industry_overview/Annual2011.pdf
[15 มกราคม 2556].

สำนักพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2554, **องค์ความรู้ที่ 4 ตาม
แผนการจัดการความรู้ของสำนักพัฒนาระบบบริหารประจำปีงบประมาณ 2554** [Online], Available :
http://cms.opsmoac.go.th/ewt/moac_km/ewt_dl_link.php?nid=396 [17 มกราคม 2556].

อลงกรณ์ มีสุทธา และ สุमित สัจญกร, 2549, **การประเมินผลการปฏิบัติงาน (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม),
ครั้งที่ 9, สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)**, กรุงเทพฯ, หน้า 1-2, 21-53.

อดิชาติ เข้มพราม, 2551, การพัฒนาโปรแกรมเพื่อการประเมินผลตนเองสำหรับอุตสาหกรรม
การผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ด้วยเทคนิคการประเมินผลเชิงดุลยภาพ, วิทยานิพนธ์ปริญญาวิศวกรรมศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, หน้า 156-166.

อัจฉรา จันทร์ฉาย, 2555, **สู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ คู่มือการวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำ BSC (Balanced Scorecard)**, ครั้งที่ 13, โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, หน้า 1-26, 41.

Kaplan R.S. and Norton, D.P., 1996, **The Balanced Scorecard. Boston**, Harvard Business School Press, p. 9.

Niven, P.R., 2002, **Balanced Scorecard: step by step**, John Wiley & Sons Inc., New York, p. 12.

Higgins, J.M. and Vincze, J.W. 1993, **Strategic Management: Text and Cases**, The Dryden Press, Forth Worth, p. 344.

Porter, M.E., 1979, “How Competitive Forces Shape Strategy”, **Harvard Business Review**, Vol. 57, No.2 (March-April), p. 24.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
สรุปการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

ประวัติความเป็นมาของธุรกิจ

บริษัท สุขสันต์พลาสติก จำกัด เริ่มก่อตั้งเมื่อ 10 กว่าปีที่แล้ว โดยมีผู้ก่อตั้งสองคนคือคุณแดงและคุณอนุสรณ์ กิตติสุขสันต์ ซึ่งก่อนที่จะหันมาประกอบธุรกิจผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติกสำหรับบรรจุน้ำดื่ม นั้น ทั้งสองท่านเคยประกอบธุรกิจผลิตน้ำดื่มมาก่อน แต่ประสบปัญหาเรื่องผู้ผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติกสำหรับบรรจุน้ำดื่ม นั้นไม่ส่งสินค้า(ขวด ฝา ถัง และอุปกรณ์ ฯลฯ) ที่ใช้ในการผลิตน้ำดื่มบรรจุขวด) ตามกำหนดหรือล่าช้า เนื่องจากเห็นว่าเป็นผู้ผลิตรายเล็ก ปริมาณการสั่งซื้อไม่คุ้มต่อการมาส่งสินค้า ในแต่ละครั้ง ทำให้ต้องรอผู้ผลิตรายอื่นที่สั่งแล้วอยู่ในละแวกใกล้เคียง หรือเป็นทางผ่าน ขนส่งรวมมาด้วย นอกจากนี้ผู้ผลิตน้ำดื่มรายอื่นที่รู้จักหลายรายก็ประสบปัญหานี้เช่นเดียวกัน

ทั้งสองท่านมองเห็นโอกาสในวิกฤตครั้งนี้ จึงเลิกกิจการผลิตน้ำดื่ม มาผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติกสำหรับน้ำดื่มแทน ซึ่งในช่วงแรกมีเพียงเครื่องตัวเดียวและทำเพียงขวดชนิดขุ่น (PE) เท่านั้น ภายหลังธุรกิจได้รับการตอบรับเป็นอย่างดีเนื่องจากประสบการณ์ที่เคยผลิตน้ำดื่มมาก่อน ทำให้เข้าใจถึงความต้องการและปัญหาที่ผู้ผลิตน้ำดื่มประสบ กิจการจึงค่อยๆ ก้าวหน้าขึ้น มีการลงทุนโดยซื้อเครื่องจักรเพิ่มเติม จนในปัจจุบัน บริษัท สุขสันต์พลาสติก จำกัด มีการผลิตที่มีสินค้าหลากหลายมากขึ้น ในปัจจุบันสินค้าของสุขสันต์พลาสติกประกอบไปด้วยแก้วน้ำพลาสติก ขวดบรรจุน้ำดื่มแบบขุ่น ขวดบรรจุน้ำดื่มแบบใส และถังบรรจุน้ำดื่ม ซึ่งครอบคลุมสำหรับผู้ผลิตน้ำดื่มทั่วไป

การแข่งขันในวงการธุรกิจการผลิตบรรจุภัณฑ์น้ำดื่มในปัจจุบัน

ในวงการธุรกิจจะมีการแข่งขันกันสูง เพราะมีผู้ประกอบการที่ผลิตผลิตภัณฑ์บรรจุภัณฑ์น้ำดื่มจำนวนมาก แต่ มีผู้ประกอบการรายใหญ่เพียงไม่กี่รายที่มีศักยภาพในการผลิตแบบครบวงจร (ขวดพลาสติกชนิดขุ่น ชนิดใส ถังบรรจุน้ำดื่ม แก้วพลาสติก) ซึ่งส่วนใหญ่แข่งขันกันที่ราคาของสินค้าเป็นหลัก อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ลูกค้าส่วนมากยังคงให้ความสำคัญในเรื่องของคุณภาพของขวดเป็นหลัก เนื่องจากสินค้าประเภทน้ำดื่มบรรจุขวดเป็นสินค้าควบคุมทางกฎหมาย ทำให้ทางผู้ผลิตยังคงรักษามาตรฐานการผลิตเพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาดนี้ได้

จุดแข็งของสุขสันต์พลาสติก

สุขสันต์พลาสติก มีประสบการณ์การดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตบรรจุภัณฑ์น้ำดื่มมากกว่า 10 ปี ทำให้หัวหน้างานในแผนกต่างๆ มีประสบการณ์ในกระบวนการผลิต ประกอบกับยอดขายการสั่งซื้อที่ค่อนข้างสูง ทำให้มีอำนาจในการต่อรองกับผู้จำหน่ายเม็ดพลาสติก (ในเรื่องของราคา) ทำให้สามารถลดต้นทุนการผลิตในส่วนของวัตถุดิบได้ อีกทั้ง สุขสันต์พลาสติกมีการผลิตบรรจุภัณฑ์หลากหลายขนาดชนิดและขนาด ทำให้ครอบคลุมความต้องการของลูกค้า

แนวทางในการดำเนินธุรกิจ

ยังดำเนินธุรกิจในรูปแบบธุรกิจครอบครัว โดยอำนาจการตัดสินใจส่วนใหญ่ยังจำเป็นที่จะต้องอาศัยการตัดสินใจของเจ้าของธุรกิจเป็นหลัก ซึ่งหากเจ้าของธุรกิจติดภารกิจอื่นอาจทำให้การตัดสินใจล่าช้าได้ อีกทั้งในส่วนงานต่างๆ ยังไม่มีการแบ่งตำแหน่งหรือหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน ทำให้ในบางครั้งเกิดการสั่งงานที่ซ้ำซ้อน

เป้าหมายที่วางไว้ (5 ปี)

จะดำเนินการธุรกิจผลิตบรรจุภัณฑ์น้ำดื่มที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล เช่น ISO9001 เป็นต้น เพื่อให้สามารถดำเนินกิจการได้อย่างยั่งยืน

อยากให้ลูกค้ามองเราเป็นอย่างไร

เป็นบริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์น้ำดื่มที่ได้คุณภาพในราคาที่เหมาะสม

ปัญหาที่ได้รับจากคำบอกเล่าของลูกค้า

ในฤดูร้อนการผลิตสินค้าเพื่อจัดส่งจะช้ากว่าในฤดูอื่นๆ เพราะในฤดูร้อน น้ำดื่มจะขายดีมากทำให้ยอดการสั่งซื้อสินค้าทุกชนิดเป็นมากเป็นพิเศษทำให้ไม่สามารถจัดส่งสินค้าได้ตามเวลาที่ลูกค้าต้องการ

สาเหตุของปัญหา

ในบางครั้งการผลิตล่าช้า เนื่องจาก มีคำสั่งซื้อจำนวนมากแต่ขาดการจัดการที่เป็นระบบ ทำให้เกิดคอขวดในกระบวนการผลิตบางขั้นตอน

ปัญหาที่มักจะเกิดขึ้นภายในโรงงาน

- 1) ปัญหาเรื่องของที่ผลิตมาบางส่วนไม่ได้คุณภาพ ทำให้ต้องเสียเวลาและทรัพยากรในการแก้ไข
- 2) คนงานไม่รู้ว่าความสำคัญในงานของตัวเองคืออะไร และไม่เคยมีการวัดผลที่ชัดเจนทำให้ไม่สามารถตอบได้อย่างชัดเจนว่าผลงานใครดีกว่าใคร
- 3) พนักงานหาลูกค้ารายใหม่ได้ค่อนข้างน้อย
- 4) การตัดสินใจที่ต้องอาศัยเจ้าของธุรกิจเป็นหลัก การจัดระบบงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ
- 5) การสื่อสารในองค์กรมีความซ้ำซ้อน เนื่องจากไม่ได้มีการกำหนดว่าใครขึ้นตรงกับใครชัดเจน

แนวทางการแก้ปัญหา (ที่ดำเนินการไปแล้ว)

- 1) ประดิษฐ์เครื่องจักรมาใช้ทดแทนแรงงานคน เช่น การใช้สายพานลำเลียง
- 2) จัดทำเว็บไซต์ของบริษัท เพื่อเป็นอีกช่องทางในการเข้าถึงสำหรับลูกค้าใหม่
- 3) พยายามมอบหมายงานและอำนาจการตัดสินใจบางส่วนให้กับหัวหน้าแผนกเป็นผู้รับผิดชอบ

ภาคผนวก ข
แบบฟอร์มที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

รายงานการผสมวัตถุดิบ

เครื่องจักร				วัตถุดิบสำหรับ									วันที่	
.....														
กะ 1	ช่วงเวลา												พนักงาน	
สิ่งที่ต้องบันทึก	7.01-8.00 น.	8.01-9.00 น.	9.01-10.00 น.	10.01-11.00 น.	11.01-12.00 น.	12.01-13.00 น.	13.01-14.00 น.	14.01-15.00 น.	15.01-16.00 น.	16.01-17.00 น.	17.01-18.00 น.	18.01-19.00 น.		
จำนวนที่ผสมได้ (กก)														

รูปที่ ข.1 แบบฟอร์มเก็บข้อมูลการผสมวัตถุดิบ

รายงานการผลิต

เครื่องจักรที่				ขนาด/น้ำหนัก									วันที่	
.....														
				...									.	
กะ 1	ช่วงเวลา												พนักงาน 	
สิ่งที่ต้องบันทึก	7.01-8.00 น.	8.01-9.00 น.	9.01-10.00 น.	10.01-11.00 น.	11.01-12.00 น.	12.01-13.00 น.	13.01-14.00 น.	14.01-15.00 น.	15.01-16.00 น.	16.01-17.00 น.	17.01-18.00 น.	18.01-19.00 น.		
สินค้าที่ได้มาตรฐาน (ก)														
สินค้าที่ไม่ได้มาตรฐาน														

รูปที่ ข.2 แบบฟอร์มเก็บข้อมูลการผลิตกะกลางวัน

รายงานการผลิต

เครื่องจักรที่					ขนาด/น้ำหนัก								วันที่	
.....														
														
กะ 2	ช่วงเวลา												พนักงาน	
สิ่งที่ต้องบันทึก	19.01-20.00	20.01-21.00	21.01-22.00	22.01-23.00	23.01-24.00	0.01-1.00	1.01-2.00	2.01-3.00	3.01-4.00	4.01-5.00	5.01-6.00	6.01-7.00		
	น.	น.	น.	น.	น.	น.	น.	น.	น.	น.	น.	น.	..	
สินค้าที่ได้มาตรฐาน														
สินค้าที่ไม่ได้มาตรฐาน														

รูปที่ ข.3 แบบฟอร์มเก็บข้อมูลการผลิตกะกลางคืน

รายงานการพิมพ์โลโก้

เครื่องจักรที่				ยี่ห้อ/ขนาด									วันที่	
.....														
กะ 1	ช่วงเวลา												พนักงาน	
สิ่งที่ต้องบันทึก	7.01-8.00 น.	8.01-9.00 น.	9.01-10.00 น.	10.01-11.00 น.	11.01-12.00 น.	12.01-13.00 น.	13.01-14.00 น.	14.01-15.00 น.	15.01-16.00 น.	16.01-17.00 น.	17.01-18.00 น.	18.01-19.00 น.		
สินค้าที่พิมพ์ได้มาตรฐาน (แพ็ค)														
สินค้าที่พิมพ์ไม่ได้มาตรฐาน(ใบ)														

รูปที่ ข.4 แบบฟอร์มเก็บข้อมูลการพิมพ์โลโก้กะกลางวัน

รายงานการพิมพ์โลโก้

เครื่องจักรที่				ชื่อ/ขนาด								วันที่		
.....														
กะ 2				ช่วงเวลา										พนักงาน
สิ่งที่ต้องบันทึก	19.01-	20.01-	21.01-	22.01-	23.01-	0.01-	1.01-	2.01-	3.01-	4.01-	5.01-	6.01-		
	20.00 น.	21.00 น.	22.00 น.	23.00 น.	24.00 น.	1.00 น.	2.00 น.	3.00 น.	4.00 น.	5.00 น.	6.00 น.	7.00 น.		
สินค้าที่พิมพ์ได้มาตรฐาน (แพ็ค)														
สินค้าที่พิมพ์ไม่ได้มาตรฐาน(ใบ)														

รูปที่ ข.5 แบบฟอร์มเก็บข้อมูลการพิมพ์โลโก้กะกลางคืน

รายงานการสวมฉลาก

เครื่องจักรที่				ชื่อ/ขนาด				วันที่					
.....													
กะ 1	ช่วงเวลา												พนักงาน
สิ่งที่ต้องบันทึก	7.01-8.00 น.	8.01-9.00 น.	9.01-10.00 น.	10.01-11.00 น.	11.01-12.00 น.	12.01-13.00 น.	13.01-14.00 น.	14.01-15.00 น.	15.01-16.00 น.	16.01-17.00 น.	17.01-18.00 น.	18.01-19.00 น.	
													.
สินค้าที่สวมฉลากได้มาตรฐาน (แพ็ค)													
สินค้าที่สวมฉลากไม่ได้มาตรฐาน(ใบ)													

รูปที่ ข.6 แบบฟอร์มเก็บข้อมูลการสวมฉลากกะกลางวัน

รายงานการสวมผลาก

เครื่องจักรที่	ชื่อ/ขนาด												วันที่
.....													
กะ 2	ช่วงเวลา												พนักงาน
สิ่งที่ต้องบันทึก	19.01- 20.00 น.	20.01- 21.00 น.	21.01- 22.00 น.	22.01- 23.00 น.	23.01- 24.00 น.	0.01- 1.00 น.	1.01- 2.00 น.	2.01- 3.00 น.	3.01- 4.00 น.	4.01- 5.00 น.	5.01- 6.00 น.	6.01- 7.00 น.	
สินค้าที่สวมผลากได้มาตรฐาน (แป็ค)													
สินค้าที่สวมผลากไม่ได้มาตรฐาน(ใบ)													

รูปที่ ข.7 แบบฟอร์มเก็บข้อมูลการสวมผลากกะกลางคืน

รายงานการบรรจุ

เครื่องจักรที่	ขนาด/น้ำหนัก												วันที่
.....													
กะ 1	ช่วงเวลา												พนักงาน
สิ่งที่ต้องบันทึก	7.01- 8.00 น.	8.01- 9.00 น.	9.01- 10.00 น.	10.01- 11.00 น.	11.01- 12.00 น.	12.01- 13.00 น.	13.01- 14.00 น.	14.01- 15.00 น.	15.01- 16.00 น.	16.01- 17.00 น.	17.01- 18.00 น.	18.01- 19.00 น.	
สินค้าที่ได้มาตรฐาน (ก)													
สินค้าที่ไม่ได้มาตรฐาน													

รูปที่ ข.8 แบบฟอร์มเก็บข้อมูลการบรรจุกะกลางวัน

รายงานการบรรจุ

เครื่องจักรที่	ขนาด/น้ำหนัก												วันที่
.....													
กะ 2	ช่วงเวลา												พนักงาน
สิ่งที่ต้องบันทึก	19.01- 20.00 น.	20.01- 21.00 น.	21.01- 22.00 น.	22.01- 23.00 น.	23.01- 24.00 น.	0.01- 1.00 น.	1.01- 2.00 น.	2.01- 3.00 น.	3.01- 4.00 น.	4.01- 5.00 น.	5.01- 6.00 น.	6.01- 7.00 น.	
สินค้าที่ได้มาตรฐาน													
สินค้าที่ไม่ได้มาตรฐาน													

รูปที่ ข.9 แบบฟอร์มเก็บข้อมูลการบรรจุกะกลางคืน

รายงานเครื่องจักรเสีย

วันที่	เวลา	สาเหตุ	เครื่องจักร	ผลิตภัณฑ์	ขนาด	พนักงาน

รูปที่ ข.10 แบบฟอร์มเก็บข้อมูลเครื่องจักรเสีย

รายการคืนสินค้าจากลูกค้า

วันที่	เลขที่/เล่มที่ปิด	สินค้า	จำนวน

รูปที่ ข.11 แบบฟอร์มเก็บข้อมูลการคืนสินค้าจากลูกค้า

ภาคผนวก ค
แบบประเมินรายบุคคล

เนื่องจากของลักษณะงานซึ่งมีการทำงานเป็นกลุ่ม ทำให้ไม่สามารถแบ่งแยกผลงานของพนักงานแต่ละคนออกมาได้อย่างชัดเจน ทำให้ต้องมีการทำการประเมินเป็นรายบุคคลเพื่อใช้ในการปรับเงินเดือน, เลื่อนตำแหน่ง หรือในกรณีอื่นๆ โดยใช้การวัดแบบ Graphic Rating Scales มาทำการประเมินคุณลักษณะส่วนตัวและพฤติกรรมของพนักงานซึ่งเป็นวิธีที่ง่ายต่อการเข้าใจและนำมาใช้ (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2539) ซึ่งจะทำการวัดสิ่งที่เกี่ยวข้องทั้งกับการทำงานทั้งหมด 6 ด้าน ได้แก่

- 1) ปริมาณงาน
- 2) คุณภาพการทำงาน
- 3) ความรู้เกี่ยวกับงาน
- 4) การร่วมมือในงาน
- 5) ทักษะคติในการทำงาน
- 6) ข้อมูลจากบันทึกการทำงาน

แบบประเมินการทำงานรายบุคคลปี พ.ศ. _____

ชื่อ-สกุล _____ แผนก _____ ตำแหน่ง _____

อายุงาน _____ ปี วันที่ประเมิน _____

คำสั่ง: ให้วงกลมตัวเลขที่ตรงกับคุณลักษณะส่วนตัวและพฤติกรรมของผู้ประเมิน

ปัจจัย	ระดับการปฏิบัติงาน				
	5	4	3	2	1
1. ปริมาณงาน					
พิจารณาจากจำนวน ชิ้นงานที่ทำได้ใน สภาวะปกติ	จำนวน ชิ้นงานที่ทำ ได้เกินค่า มาตรฐานอยู่ เป็นประจำ	จำนวน ชิ้นงานที่ทำ ได้เกินค่า มาตรฐานเป็น บางครั้ง	จำนวน ชิ้นงานที่ทำ ได้อยู่ใน ระดับที่ขึ้น มาตรฐานที่ ยอมรับได้ ในขั้นต่ำสุด	จำนวนชิ้นงาน ที่ทำได้น้อยกว่า ค่ามาตรฐาน เป็นบางครั้ง	ทำงานได้ ต่ำกว่า มาตรฐาน อยู่เป็น ประจำ

2. คุณภาพในการทำงาน	5	4	3	2	1
พิจารณาจากความถูกต้องและความถี่ถ้วนในการทำงาน	คุณภาพการทำงานและผลงานสูงกว่ามาตรฐานทำงานได้ตรงตามกำหนดโดยตลอดมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพของการทำงาน	คุณภาพการทำงานและผลงานสูงกว่ามาตรฐานความล่าช้าแทบไม่ปรากฏ	ผลงานที่ได้รับเป็นที่น่าพอใจและทำงานได้ตรงตามกำหนดการบ่อยครั้ง	ผลงานที่ได้รับไม่เป็นที่พอใจในบางครั้งหรือมีการล่าช้าบ่อยครั้ง	ผลงานที่ได้รับไม่เป็นที่พอใจและมีการล่าช้าบ่อยครั้ง
3. ความรู้เกี่ยวกับงาน	5	4	3	2	1
พิจารณาจากความรู้ความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งในข้อเท็จจริงเกี่ยวกับงานหรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน	มีความรู้ความเข้าใจในงานที่ต้องปฏิบัติอย่างดียิ่งสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นได้บ่อยครั้งและพยายามแสวงหาความรู้เพิ่มเติม	มีความรู้ความเข้าใจในงานที่ต้องปฏิบัติเป็นอย่างดีสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นได้ในบางครั้ง	มีความรู้ความเข้าใจในงานที่ทำดีพอสมควรทั้งในเรื่องขั้นตอนการทำงานและรายละเอียดเกี่ยวกับงาน	ขาดความรู้พื้นฐานในงานหรือมีความเข้าใจผิดในงานแต่เปิดใจที่จะเรียนรู้เพิ่มเติม	ขาดความรู้พื้นฐานในงานหรือมีความเข้าใจผิดในงานแต่ไม่พร้อมเรียนรู้เพิ่มเติม

4. ความร่วมมือในงาน	5	4	3	2	1
พิจารณาจาก ความสามารถในการ ทำงานร่วมกับผู้ร่วมงาน	เสนอตัวเข้า ช่วยเหลือ งานผู้อื่น ใน ยามที่ตนเอง ว่างจากการ ทำงานและ สามารถ กระตุ้นให้ ผู้อื่นร่วมมือ ร่วมใจกัน ทำงานได้	เสนอตัวเข้า ช่วยเหลืองาน ผู้อื่น ในยามที่ ตนเองว่าง จากการ ทำงาน	มีการให้ ความ ร่วมมือใน ระดับปกติ	มีการโต้แย้ง เป็นบางครั้ง เวลาที่ต้องการ ความร่วมมือ ร่วมใจขอพบ เหตุผลที่จะ หลีกเลี่ยงการ ให้ความ ช่วยเหลือ	ไม่เต็มใจ ให้ความ ร่วมมือ อยู่ บ่อยครั้ง เป็นคนที่ ชอบ ทำงาน คนเดียว และมี ปัญหากับ ผู้อื่น บ่อยครั้ง
5.ทัศนคติในการทำงาน	5	4	3	2	1
พิจารณาจากความสนใจ ในการทำงาน รวมถึง ปัจจัยอื่นๆในภาพรวม	ติดตามงาน ที่ได้รับ อย่าง สม่ำเสมอมี การเสนอ ความคิดเห็น หรือเสนอ แนว ทางแก้ไข ปัญหาใน การทำงาน	ขยันขันแข็ง มีการติดตาม งานดีคอย รายงาน ผู้บังคับบัญชา เมื่องานเกิด ปัญหา	สนใจใน งาน ยอมรับ ฟังความ คิดเห็นและ ปฏิบัติตาม	มีความสนใจ ในงาน ค่อนข้างต่ำ ทำงาน ผิดพลาดใน เรื่องเดิม บ่อยครั้งขาด ความ ระมัดระวัง	ไม่สนใจ ในงาน มักก่อ ปัญหาอยู่ เป็น ประจำทั้ง ที่มีการ ตักเตือน แล้ว

บันทึกการขาดงานในปีที่ผ่านมา	จำนวนครั้ง	จำนวนวัน	จำนวนครั้งที่ ไม่ได้แจ้งตาม ระเบียบ	เกิน ระเบียบที่ อนุญาต (☑)
ลากิจ				
ลาป่วย				
มาสาย				

หมายเหตุ: ถ้าบันทึกมีช่วงเวลาน้อยกว่าหนึ่งปีเต็มตามปฏิทิน ให้ลงจำนวนเดือนที่ครอบคลุม
_____ เดือน

ผลการประเมินรวม

พิจารณาทั้งการประเมินการปฏิบัติงานและการขาดงาน/มาสายพนักงานท่านนี้มีผลการประเมินรวมอยู่ในเกณฑ์

	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	กลุ่มที่ 4	กลุ่มที่ 5
ใส่☑ลงในช่อง					
คำอธิบายการ จำแนกกลุ่ม	ผลงานเกิน มาตรฐานอยู่ เป็นประจำ อุทิศตนเพื่อ เป้าหมายของ หน่วยงาน เป็นอย่างมาก	ทำงานได้สูง กว่าเกณฑ์ มาตรฐาน แสดงให้เห็น แนวโน้มที่จะ พัฒนาได้ ต่อไปใน อนาคต	ทำได้ตรง ตาม มาตรฐาน ปกติ	ผลงานต่ำ กว่า มาตรฐานที่ ยอมรับได้ ในขั้นต่ำ ต้องการการ ควบคุมดูแล มากกว่า ปกติ	ผลงานต่ำกว่า มาตรฐานที่ ยอมรับได้ใน ขั้นต่ำและไม่ ตอบสนองต่อ การ ควบคุมดูแล เท่าที่ควร ปกติ

ผู้ประเมิน _____

ตำแหน่ง _____

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล นางสาววิไลพร กิตติสุขสันต์

วัน เดือน ปีเกิด 9 ตุลาคม 2531

ประวัติการศึกษา

ระดับมัธยมศึกษา ประโยชน์มัธยมศึกษาตอนปลาย

โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ สตรีวิทยา พุทธมณฑล พ.ศ. 2549

ระดับปริญญาตรี สังคมสงเคราะห์ศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ. 2553

ระดับปริญญาโท บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสำหรับการเป็นผู้ประกอบการ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี พ.ศ. 2555

ประวัติการทำงาน

รองกรรมการผู้จัดการ

บริษัท สุขสันต์พลาสติก จำกัด

พ.ศ. 2553- ปัจจุบัน