

บทที่ 4

การวิเคราะห์และการดำเนินงานวิจัย

ในการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์หลัก คือ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงดัชนีชี้วัดสมรรถนะของการผลิตอุปกรณ์ที่ประกอบชุดชั้นในของโรงงานกรณีศึกษา ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้แบ่งขั้นตอนการวิเคราะห์และการดำเนินงานวิจัยออกเป็น 9 ขั้นตอน ตามหลักการ การประเมินผลเชิงคุณภาพ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.1 ทบทวนวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

การทบทวนวิสัยทัศน์และพันธกิจ ผู้วิจัยได้นำประเด็นดังกล่าวเข้าร่วมการประชุมสามัญของผู้บริหาร เพื่อเป็นการทบทวนแนวทางการพัฒนาองค์กร ควรเป็นไปในทิศทางใดและองค์กรมีเป้าหมายอย่างไรในอนาคต ซึ่งมีการจัดการประชุมทุกๆ 6 เดือนคือในเดือนมีนาคมและเดือนกันยายนของทุกปี โดยมีผู้เข้าร่วมประชุม 10 ท่าน

วิสัยทัศน์ :

บริษัท ยูแทกซ์ เอฟ. เอ็ม. จำกัด มุ่งเน้นการผลิตอุปกรณ์และวัสดุที่ใช้ประกอบชุดชั้นในสตรีที่มีคุณภาพตรงตามมาตรฐานระดับสากล ด้วยเทคโนโลยีการผลิตระดับสูงและทันสมัย พร้อมพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้เป็นเลิศ ก้าวสู่ความเป็นผู้นำระดับเอเชีย

พันธกิจ :

1. ผลิตอุปกรณ์และวัสดุที่ใช้ประกอบชุดชั้นในสตรีที่มีคุณภาพตรงตามมาตรฐาน
2. มุ่งเน้นการผลิตโดยใช้เทคโนโลยีการผลิตระดับสูงที่มีความแม่นยำและทันสมัย
3. พัฒนาทักษะและเพิ่มศักยภาพการทำงานของบุคลากรในทุกระดับให้เป็นเลิศ

4.2 วิเคราะห์ศักยภาพขององค์กรด้วยเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ศักยภาพขององค์กรเกิดจากความร่วมมือของฝ่ายบริหาร ตัวแทนพนักงานฝ่ายผลิตระดับหัวหน้างานและฝ่ายสนับสนุนการผลิต ในการเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมสมองวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในขององค์กร แล้วจึงนำข้อมูลที่ได้มากำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรต่อไป

4.2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

ตาราง 4.1 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกขององค์กร

ปัจจัยภายนอก	โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
1. สังคม	O1 สังคมให้การยอมรับผลิตภัณฑ์ที่มียี่ห้อ (Brand) ซึ่งบริษัทได้รับจ้างผลิตให้กับยี่ห้อที่มีชื่อเสียงระดับโลก O2 สังคมผู้หญิงมีความนิยมในแฟชั่นชุดชั้นในที่ทันสมัยมากขึ้น O3 เนื่องจากการปกครองท้องถิ่นเริ่มมีบทบาทมากขึ้น บริษัทจึงมีโครงการพัฒนาลังคมร่วมกับชุมชน O4 ปัญหายาเสพติดเป็นปัญหาที่สำคัญต่อสังคม บริษัทจึงมีนโยบาย “โรงงานสีขาว” เพื่อแสดงให้เห็นถึงภาพลักษณ์ที่ดีต่อสังคมและชุมชน	T1 เนื่องจากปัญหาทางสังคมในเรื่องคุณภาพชีวิตของพนักงานที่ขาดขวัญและกำลังใจในการทำงานเนื่องจากกลัวว่าจะถูกปลด T2 ผู้หญิงในสังคมปัจจุบันเริ่มได้รับคำนิยมจากชาวตะวันตก คือ ไม่ชอบใส่ชุดชั้นในและสวมเสื้อเพียงอย่างเดียว
2. เทคโนโลยี	O7 มีเทคโนโลยีใหม่เกิดขึ้น โดยเป็นการใช้กาชชนิดพิเศษเชื่อมติดผ้าแทนการเย็บ	T3 ค่าใช้จ่ายด้านเทคโนโลยีสูงเพราะเพิ่มเครื่องจักรและต้องเพิ่มวิศวกรมาควบคุมการผลิต T4 อะไหล่บางชนิดซื้อในประเทศไม่ได้
3. เศรษฐกิจ	O9 มีทุนมากและฐานการผลิตมั่นคง O10 คู่แข่งลดลง O11 ราคาน้ำมันลดลง O12 เพิ่มกำลังการผลิตได้ 20 % เนื่องจากวัตถุดิบบางตัวลดราคา	T5 การบำรุงรักษาต้องลดการสั่งซื้ออะไหล่ที่จากต่างประเทศ ทำให้อายุการใช้งานลดลง T6 การขนส่งทางอากาศมีค่าใช้จ่ายสูง T7 ลดวันหยุดของพนักงานตามนโยบายโรงงาน T8 ลูกค้านำไม่กล้าลงทุน
4. การเมือง		T9 รัฐบาลขาดเสถียรภาพ T10 นโยบายของรัฐบาลยังไม่มีทิศทางชัดเจน

4.2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

ตาราง 4.2 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยภายในขององค์กร

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
1. ค่านิยม	S1 ออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ (Product Design) ตามความต้องการของลูกค้าแบบเฉพาะและออกแบบร่วมกับหัวหน้าสายงานการผลิต S2 วินัยการทำงาน; ไม่ขาด, ไม่ลา, ไม่มาสายและเข้าแถวก่อนเริ่มงานเวลา S3 เป็นโรงงานสีขาว ไม่มีการเสพยาเสพติด ไม่สูบบุหรี่ในบริษัท S4 แรงงานมีฝีมือ ทำงานได้หลายลักษณะ	W1 แรงงานใหม่ขาดความรู้/ความเข้าใจในเนื้องาน W2 ความรักในองค์กรไม่ค่อยมี W3 วัฒนธรรมการทำงานแบบเช้าชามเย็นชาม W4 ขาดความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนางาน
2. ภาวะผู้นำ	S5 มีการประสานงานลูกค้าและบริษัทผู้ส่งมอบ เพื่อประชุมร่วมกันในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ S6 เน้นย้ำให้พนักงานทำงานตามระบบ (ไม่ลัดขั้นตอน) S7 เจ้านายขยันมากกว่าลูกน้อง S8 ลูกน้องสามารถเรียนแบบการทำงานได้ทันที	W5 เจ้านายขาดความเข้าใจในตัวพนักงาน W6 ผู้นำมีวิสัยทัศน์ไกลเกินไป พนักงานยังปฏิบัติตามไม่ได้
3. กระบวนการจัดการระบบงาน	S9 ออกแบบ/วางแผน กระบวนการผลิตอย่างเป็นขั้นตอน S10 มีทุนมากและฐานการผลิตมั่นคง	W7 พนักงานขาดความเข้าใจในการใช้งานโปรแกรมประยุกต์ W8 เรียงลำดับความสำคัญของการทำงานได้ไม่ดี
4. องค์กร ทีมงาน การ ออกแบบ ตำแหน่งงาน	S11 แบ่งหน้าที่การทำงานของแต่ละบุคคลอย่างชัดเจน S12 การทำงานเป็นทีมดีมาก S13 พนักงานเก๋ารักองค์กรมาก	W9 ขาดแคลนแรงงานในพื้นที่ (ประสิทธิภาพแรงงานไม่เต็มที่) W10 ขาดความชำนาญงานเนื่องจากการออกแบบตำแหน่งงานยังไม่มีความถูกต้องและชัดเจน

ตาราง 4.2 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยภายในขององค์กร (ต่อ)

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
5. กระบวนการทำงานของระบบธุรกิจ	S14 มีระบบการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่ดี 3 party business (customer + supplier + dialer) S15 มีการออกแบบการทำงานร่วมกัน เช่น การขนส่ง, การวางแผนกำลังการผลิต, วัตถุดิบ, ราคาสินค้า	W11 การติดต่อและการสื่อสารติดขัด เช่น ออกใบสั่งซื้อแล้วไม่ส่งใบการตอบรับคำสั่งซื้อกลับมา
6. ความสามารถของบุคลากรทีมงาน	S16 พนักงานเรียนรู้ได้เร็ว และมีความเข้าใจเนื้องาน S17 พนักงานมีความตั้งใจในการปรับปรุงตนเอง/ทั้งองค์กร	W12 ไม่ยอมรับความผิดตัวเอง W13 อ่อนเรื่องของทักษะ/แนวคิดและความรู้ W14 เวลาหมดหมายงานส่วนรวมชอบเกี่ยงงาน
7. การให้รางวัลการยอมรับ	S18 กระตุ้นขวัญและกำลังใจในการทำงานโดยให้โบนัสปีละ 2 ครั้ง S19 การเลื่อนตำแหน่ง/การโปรโมทพนักงานเป็นหัวหน้าคนงาน (Foreman)	W15 พนักงานขยันแต่หัวไม่ดีและไม่ได้รับการยอมรับ W16 เนื่องจากปี 2551-2552 ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ทำให้ลดการให้โบนัส

4.3 การกำหนดยุทธศาสตร์

4.3.1 การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ในแต่ละด้าน (TOWS Matrix Analysis)

การกำหนดยุทธศาสตร์เกิดจากการระดมสมองของตัวแทนพนักงานของแต่ละฝ่าย เพื่อร่วมกันวิเคราะห์และสรุปยุทธศาสตร์ให้กับองค์กร เพื่อผลักดันองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งยุทธศาสตร์หลักที่ได้จะถูกนำไปใช้เป็นเป้าหมายสูงสุดในแผนที่ยุทธศาสตร์ โดยแบ่งยุทธศาสตร์ออกเป็น 4 ด้านดังต่อไปนี้

1. ยุทธศาสตร์เพิ่มศักยภาพ (จุดแข็ง Strengths + โอกาส Opportunities)
2. ยุทธศาสตร์เร่งการพัฒนา (จุดอ่อน Weaknesses + โอกาส Opportunities)
3. ยุทธศาสตร์สร้างภูมิคุ้มกัน (จุดแข็ง Strengths + อุปสรรค Threats)
4. ยุทธศาสตร์แก้วิกฤติ (จุดอ่อน Weaknesses + อุปสรรค Threats)

ตาราง 4.3 แสดงการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ขององค์กร

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
	S1 ออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ (Product Design) ตามความต้องการของลูกค้าแบบเฉพาะและออกแบบร่วมกับหัวหน้าสายงานการผลิต S5 มีการประสานงานลูกค้าและบริษัทผู้ส่งมอบ เพื่อประชุมร่วมกันในการพัฒนาผลิตภัณฑ์	W7 พนักงานขาดความเข้าใจในการใช้งานโปรแกรมประยุกต์ Scorecard Cockpit W8 เรียงลำดับความสำคัญของการทำงานได้ไม่ดี W11 การติดต่อและการสื่อสารติดขัด เช่น ออกใบสั่งซื้อแล้วไม่ส่งใบการตอบรับคำสั่งซื้อกลับมา
โอกาส (O) O2 สังคมผู้หญิงมีความนิยมในแฟชั่นชุดชั้นในที่ทันสมัยมากขึ้น O7 มีการตั้งเครื่องจักรใหม่ประสิทธิภาพสูง มีความปลอดภัยลดการเกิดอุบัติเหตุลงได้ O8 ทีม R/D แก้ไขโปรแกรมเพื่อเพิ่มความหลากหลายให้การผลิต	S + O จัดตั้งแผนการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์เพิ่มเทคโนโลยีการผลิตและสร้างนวัตกรรมเพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าในอนาคต	W + O เร่งการพัฒนาและปรับปรุงระบบสารสนเทศให้มีความทันสมัยและพร้อมจัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้กับพนักงานเพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับบุคลากร
อุปสรรค (T) T2 พนักงานกลัวและหวาดระแวงว่าจะถูกออกงาน ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานไม่เต็ม 100% T8 การบำรุงรักษาต้องลดการสั่งซื้ออะไหล่จากต่างประเทศ ทำให้อายุการใช้งานลดลง	S + T มุ่งสร้างนโยบายการจ้างงานที่มั่นคง พร้อมมอบรางวัลแก่พนักงานผู้ปฏิบัติงานดีเด่น สร้างแผนการบำรุงรักษาให้มีประสิทธิภาพการทำงานที่สูงสุด	W + T มุ่งสร้างการทำงานที่เป็นระบบ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย พร้อมนำระบบการประเมินผลเชิงคุณภาพมาชี้วัดประสิทธิภาพการทำงานเพื่อเพิ่มศักยภาพขององค์กร

4.3.2 สรุปยุทธศาสตร์ขององค์กร

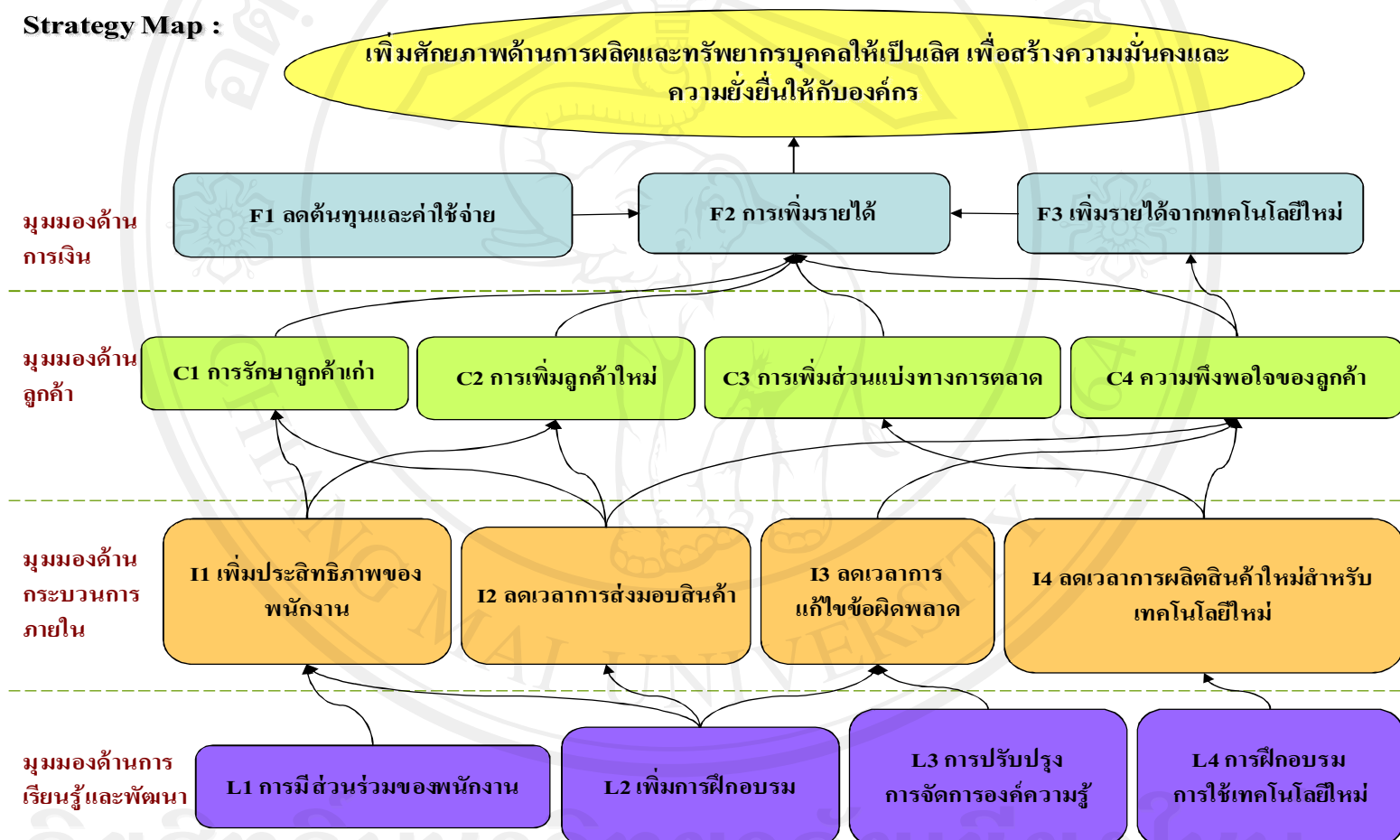
“เร่งพัฒนาศักยภาพด้านการผลิตให้เป็นเลิศ พร้อมผลักดันนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเพิ่มความมั่นคงและความยั่งยืนให้กับองค์กร”

4.4 สร้างแผนที่ยุทธศาสตร์สำหรับองค์กร (Strategy Map)

การสร้างแผนที่ยุทธศาสตร์ผู้วิจัยได้จัดการประชุมเพื่อระดมสมองของตัวแทนพนักงานแต่ละฝ่าย โดยแผนที่ยุทธศาสตร์ที่ได้นั้นจะใช้ยุทธศาสตร์หลักขององค์กรที่สร้างขึ้นมากำหนดเป็นเป้าหมายสูงสุดขององค์กรเพื่อขับเคลื่อนให้องค์กรไปสู่เป้าหมายของผู้บริหารที่ได้กำหนดไว้โดยวิสัยทัศน์ ซึ่งแผนที่ยุทธศาสตร์จะกำหนดให้มีมุมมองออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน, ด้านลูกค้า, ด้านกระบวนการภายใน, ด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยเป้าหมายแต่ละด้านจะถูกกำหนดให้สอดคล้องกันเพื่อผลักดันไปสู่เป้าหมายสูงสุดขององค์กร

แผนที่ยุทธศาสตร์สำหรับองค์กร (Strategy Map)

Strategy Map :



รูปที่ 4.1 แผนที่ยุทธศาสตร์ขององค์กร

4.5 การรวบรวมดัชนีชี้วัดสมรรถนะ

โดยรวบรวมดัชนีชี้วัดสมรรถนะจากแหล่งข้อมูลดังนี้

- 1) หนังสือ, วารสารอ้างอิง, บทความงานวิจัย
- 2) ดัชนีชี้วัดสมรรถนะที่มีอยู่เดิมของฝ่ายผลิต บริษัท ยูแท็กซ์ เอฟเอ็ม. จำกัด
- 3) การประชุมระดมสมอง (Brainstorming) ภายในฝ่ายผลิตโดยวิธีการประชุมกลุ่มย่อย
- 4) แบบสอบถามทั่วทั้งองค์กร

เกณฑ์ในการพิจารณาหลัก สำหรับดัชนีชี้วัดสมรรถนะ คือ

- 1) ดัชนีชี้วัดสมรรถนะต้องไม่มีความซ้ำซ้อนหรือคล้ายคลึงกัน
- 2) ดัชนีชี้วัดสมรรถนะต้องสอดคล้องกับการดำเนินการผลิตอุปกรณ์ประกอบชุดชั้นในของ
โรงงานกรณีศึกษา

ตาราง 4.4 วัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์ของมุมมองแต่ละด้าน

มุมมองแต่ละด้าน	วัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์
ด้านการเงิน	F1 ลดต้นทุนและค่าใช้จ่าย F2 การเพิ่มรายได้ F3 การเพิ่มรายได้จากเทคโนโลยีใหม่
ด้านลูกค้า	C1 การรักษาลูกค้าเก่า C2 การเพิ่มลูกค้าใหม่ C3 การเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด C4 การมีสินค้าที่หลากหลาย C5 ความพึงพอใจของลูกค้า C6 ลดการคืนสินค้าจากลูกค้า
ด้านกระบวนการภายใน	I1 เพิ่มประสิทธิภาพของพนักงาน I2 ลดเวลาการส่งมอบสินค้า I3 ลดเวลาการแก้ไขข้อผิดพลาด I4 ลดข้อผิดพลาดในการติดต่อลูกค้า I5 การลาออกของพนักงาน I6 ลดเวลาการเข้าสู่ตลาดสำหรับเทคโนโลยีใหม่
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	L1 ความพึงพอใจของพนักงาน L2 การฝึกอบรม L3 การปรับปรุงการจัดการองค์ความรู้ L4 การฝึกอบรมการใช้เทคโนโลยีใหม่ L5 การพัฒนาสินค้าใหม่สู่ตลาด

ตาราง 4.5 การรวบรวมดัชนีชี้วัดของมุมมองแต่ละด้าน

มุมมองแต่ละด้าน	ดัชนีชี้วัด
ด้านการเงิน	1. อัตราค่าเสียหายจากการส่งสินค้าคืน 2. อัตราส่วนมูลค่าสินค้าคงเหลือต่อยอดขายสินค้า 3. ยอดขายจากลูกค้ารายใหม่ 4. ยอดขายจากผลิตภัณฑ์ใหม่ 5. อัตราส่วนทุนหมุนเวียน 6. อัตราส่วนต้นทุนการผลิตต่อหน่วย 7. อัตราส่วนต้นทุนการผลิตต่อยอดขาย 8. อัตราส่วนกำไรเบื้องต้นต่อยอดขาย 9. อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขาย 10. กำไรสุทธิต่อสินทรัพย์รวม 11. กำไรสุทธิต่อส่วนของผู้ถือหุ้น 12. กำไรสุทธิต่อจำนวนพนักงาน 13. อัตราลดลงของต้นทุนการผลิตต่อหน่วย 14. อัตราเพิ่มขึ้นของกำไรสุทธิ
ด้านลูกค้า	1. ค่าใช้จ่ายในการส่งเสริมการขาย 2. ราคาขายสินค้าของบริษัทเทียบกับคู่แข่ง 3. จำนวนลูกค้ารายใหม่ 4. จำนวนลูกค้ารายเก่า 5. ส่วนแบ่งการตลาด 6. การร้องเรียนของลูกค้า 7. อัตราการแก้ไขข้อร้องเรียนของลูกค้า 8. ระยะเวลาตั้งแต่แจ้งจนถึงชดใช้ความเสียหายให้แก่ลูกค้า 9. จำนวนกิจกรรมที่ทำกับลูกค้า 10. ค่าใช้จ่ายในการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร 11. ความถี่ในการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร 12. ความใส่ใจด้านสิ่งแวดล้อม 13. ดัชนีความพึงพอใจของลูกค้า

ตาราง 4.5 การรวบรวมดัชนีชี้วัดของมุมมองแต่ละด้าน (ต่อ)

มุมมองแต่ละด้าน	ดัชนีชี้วัด
ด้านกระบวนการภายใน	1. จำนวนคอมพิวเตอร์ต่อพนักงานในสำนักงาน 2. จำนวนโปรแกรมสำเร็จรูปที่ใช้ช่วยในการบริหารงานของบริษัท 3. ระยะเวลาในการสืบค้นข้อมูลของบริษัท 4. อัตราการเรียนรู้อย่างรวดเร็วโดยใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ 5. ต้นทุนวัตถุดิบต่อต้นทุนการผลิต 6. อัตราการส่งมอบวัตถุดิบที่ตรงเวลา 7. ความสามารถในการผลิต 8. ระยะเวลาที่ผลิตล่าช้าสะสม 9. อัตราผลิตภัณฑ์ที่เสียหาย (Defect Rate) 10. ต้นทุนการจัดเก็บสินค้าคงคลัง 11. ต้นทุนค่าขนส่งสินค้า 12. อัตราการส่งมอบสินค้าที่ตรงตามเวลาที่กำหนด 13. อัตราระยะเวลาการแก้ไขข้อผิดพลาด
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	1. อัตราการประชุมเพื่อวางแผนงานระหว่างผู้บริหารหรือผู้จัดการ 2. การประเมินวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของผู้บริหารในทุกรอบ 6 เดือน 3. อัตราการประชุมสรุปผลการดำเนินงานด้านคุณภาพ 4. ดัชนีความพึงพอใจของผู้บริหารต่อแผนการดำเนินงานด้านคุณภาพ 5. การกำหนดแผนการผลิตให้สอดคล้องกับแผนการตลาด 6. การกระจายนโยบายของบริษัทให้พนักงานได้รับรู้ 7. ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 8. ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาสินค้าใหม่ 9. การพัฒนาสินค้าใหม่ออกสู่ตลาด 10. ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงาน 11. อัตราการฝึกอบรมพนักงาน

ตาราง 4.5 การรวบรวมดัชนีชี้วัดของมุมมองแต่ละด้าน (ต่อ)

มุมมองแต่ละด้าน	ดัชนีชี้วัด
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	12. การส่งพนักงานออกคูงาน 13. อัตราข้อเสนอแนะของพนักงาน

เมื่อรวบรวมดัชนีชี้วัดสมรรถนะจากหนังสือ, วารสารอ้างอิง, บทความงานวิจัย, ดัชนีชี้วัดสมรรถนะที่มีอยู่เดิมของฝ่ายผลิต และการประชุมระดมสมอง (Brainstorming) ภายในฝ่ายผลิตโดยวิธีการประชุมกลุ่มย่อยแล้ว จากนั้นผู้วิจัยได้รวบรวมดัชนีชี้วัดจาก ข้อ 1, ข้อ 2, ข้อ 3 มาบรรจุไว้ในแบบสอบถาม เพื่อให้พนักงานทั่วทั้งองค์กรคัดกรองอีกครั้ง โดยได้สำรวจแบบสอบถามทั้งสิ้นจำนวน 200 ชุด

4.5.1 การคัดกรองดัชนีชี้วัดและการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามทั่วทั้งองค์กร

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามนั้น ได้ทำการสุ่มตัวอย่างจำนวน 200 ตัวอย่าง แล้วใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ SPSS V.17 ซึ่งเป็นโปรแกรมทางสถิติเพื่อช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยนำหลักการของสถิติพรรณนาและการทดสอบสมมุติฐานเป็นแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อคัดเลือกดัชนีชี้วัดที่ต้องการนำมาปรับปรุงและชี้วัดความสามารถขององค์กร โดยการวิเคราะห์จะแบ่งดัชนีชี้วัดออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน, ด้านลูกค้า, ด้านกระบวนการภายใน, ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งผลการวิเคราะห์สามารถจำแนกออกได้เป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ดัชนีชี้วัด

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง พนักงานภายในโรงงานกรณีศึกษา โดยจำแนกตาม เพศ และสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จากการประมวลผลข้อมูลแบบสอบถามจำนวน 200 ชุด ได้ผลโดยสรุปดังนี้

จำแนกตามเพศ

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย 109 ราย คิดเป็น 54.5% และเป็นเพศหญิงจำนวน 91 ราย คิดเป็น 45.5% แสดงดังตารางที่ 4.5

ตาราง 4.6 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
ชาย	109	54.5
หญิง	91	45.5
รวม	200	100.0

จำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการวิเคราะห์พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นตัวแทนจากฝ่ายบริหารจำนวน 4 ราย คิดเป็น 2 %, เป็นผู้จัดการฝ่ายจำนวน 10 ราย คิดเป็น 5 %, เป็นพนักงานจำนวน 186 ราย คิดเป็น 93 % แสดงดังตารางที่ 4.7

ตาราง 4.7 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
ตัวแทนจากฝ่ายบริหาร	4	2.0
ผู้จัดการฝ่าย	10	5.0
พนักงาน	186	93.0
รวม	200	100.0

ส่วนที่ 2 ดัชนีชี้วัด

ในการวิเคราะห์ผลจะพิจารณาโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ของมุมมองในแต่ละด้านเพื่อหาลำดับความสำคัญของดัชนีชี้วัดที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรในมุมมองแต่ละด้าน และทำการคัดเลือกดัชนีชี้วัดที่มีความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของมุมมองแต่ละด้าน โดยทำการทดสอบสมมติฐานแบบที่ (t-Test) ตามลำดับ โดยแบ่งความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามออกเป็น 5 ระดับ ที่ใช้ตัดสินใจในการคัดเลือกดัชนีชี้วัด ดังต่อไปนี้

ระดับคะแนน เกณฑ์การตัดสินใจ

ระดับ 1	น้อยที่สุด
ระดับ 2	น้อย
ระดับ 3	ปานกลาง
ระดับ 4	มาก
ระดับ 5	มากที่สุด

โดยการพิจารณาคัดเลือกดัชนีชี้วัดที่จะนำมาใช้ จะต้องมีระดับคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 3 ขึ้นไป หรือปฏิเสธดัชนีชี้วัดเมื่อมีค่าเฉลี่ยระดับคะแนนน้อยกว่า 3 ซึ่งผู้วิจัยใช้สถิติทดสอบแบบที่ (t-Test) ที่ระดับนัยสำคัญ 95%

สมมติฐาน

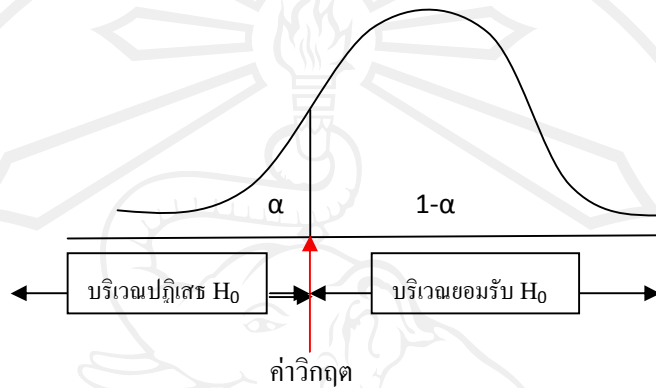
$$H_0: \mu \geq 3$$

$$H_1: \mu < 3$$

สมการทดสอบ

$$t_0 = \frac{\bar{X} - k}{\frac{S}{\sqrt{n}}} \quad (4.1)$$

บริเวณวิกฤตหรือบริเวณที่จะปฏิเสธ H_0 จะอยู่ปลายทางด้านซ้ายมือ ซึ่งเรียกว่าเป็นการทดสอบทางเดียว ดังภาพที่ 4.2



รูปที่ 4.2 กราฟแสดงการทดสอบสมมติฐาน

ค่า t_0 ที่คำนวณได้จากสมการ 4.1 จะถูกนำมาเปรียบเทียบกับค่าวิกฤตหรือค่า $-t_{\alpha, df}$ ที่ได้จากตารางการกระจายแบบที (t-Distribution) หากพบว่าค่า t_0 ที่คำนวณได้มีค่ามากกว่า คือยอมรับสมมติฐานหลัก ในทำนองเดียวกันหากค่า t_0 ที่คำนวณได้มีค่าน้อยกว่า คือปฏิเสธสมมติฐานหลัก สำหรับการเปรียบเทียบค่า t_0 ที่ได้จากการคำนวณกับค่าวิกฤตหรือค่า $-t_{\alpha, df}$ ที่ได้จากตารางการกระจายแบบที

ตาราง 4.8 แสดงดัชนีชี้วัดของมุมมองด้านการเงิน

มุมมอง	ดัชนีชี้วัด
ด้านการเงิน	1. อัตราค่าเสียหายจากการส่งสินค้าคืน 2. อัตราส่วนมูลค่าสินค้าคงเหลือต่อยอดขายสินค้า 3. ยอดขายจากลูกค้ารายใหม่ 4. ยอดขายจากผลิตภัณฑ์ใหม่ 5. อัตราส่วนทุนหมุนเวียน 6. อัตราส่วนต้นทุนการผลิตต่อหน่วย 7. อัตราส่วนต้นทุนการผลิตต่อยอดขาย 8. อัตราส่วนกำไรเบื้องต้นต่อยอดขาย 9. อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขาย 10. กำไรสุทธิต่อสินทรัพย์รวม 11. กำไรสุทธิต่อส่วนของผู้ถือหุ้น 12. กำไรสุทธิต่อจำนวนพนักงาน 13. อัตราลดลงของต้นทุนการผลิตต่อหน่วย 14. อัตราเพิ่มขึ้นของกำไรสุทธิ

ตาราง 4.9 แสดงค่า t_0 ของดัชนีชี้วัดด้านการเงิน

ลำดับ	ดัชนีชี้วัด	Mean	SD	t-Test
1	อัตราค่าเสียหายจากการส่งสินค้าคืน	2.82	0.962	-2.720
2	อัตราส่วนมูลค่าสินค้าคงเหลือต่อยอดขายสินค้า	2.81	0.773	-3.478
3	ยอดขายจากลูกค้ารายใหม่	3.17	0.749	3.117
4	ยอดขายจากผลิตภัณฑ์ใหม่	3.26	0.696	5.281
5	อัตราส่วนทุนหมุนเวียน	3.18	0.707	3.600
6	อัตราส่วนต้นทุนการผลิตต่อหน่วย	3.20	0.789	3.583
7	อัตราส่วนต้นทุนการผลิตต่อยอดขาย	3.16	0.821	2.669
8	อัตราส่วนกำไรเบื้องต้นต่อยอดขาย	2.87	0.937	-1.963
9	อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขาย	3.12	0.898	1.812
10	กำไรสุทธิต่อสินทรัพย์รวม	3.13	0.881	2.086
11	กำไรสุทธิต่อส่วนของผู้ถือหุ้น	3.15	0.835	2.455
12	กำไรสุทธิต่อจำนวนพนักงาน	3.01	0.891	0.159
13	อัตราลดลงของต้นทุนการผลิตต่อหน่วย	3.06	0.791	0.984
14	อัตราเพิ่มขึ้นของกำไรสุทธิ	3.13	0.868	2.037

ค่า $-t_{0.05,199}$ จากตารางการกระจายแบบ t เท่ากับ -1.6525 ซึ่งหากเทียบกับค่า t_0 จากการคำนวณแล้วพบว่าดัชนีชี้วัดลำดับที่ 3 ถึงลำดับที่ 7 และลำดับที่ 9 ถึงลำดับที่ 14 มีค่า t_0 จากการคำนวณมากกว่า ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานหลักหรือดัชนีชี้วัดดังกล่าว สำหรับดัชนีชี้วัดลำดับที่ 1, 2 และลำดับที่ 8 มีค่า t_0 จากการคำนวณน้อยกว่า จึงปฏิเสธสมมติฐานหลักหรือปฏิเสธดัชนีชี้วัดและเป็นอัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญและมักใช้เป็นดัชนีชี้วัดอีกด้าน

ตาราง 4.10 แสดงดัชนีชี้วัดของมุมมองด้านลูกค้า

มุมมอง	ดัชนีชี้วัด
ด้านลูกค้า	1. ค่าใช้จ่ายในการส่งเสริมการขาย 2. ราคาขายสินค้าของบริษัทเทียบกับคู่แข่ง 3. จำนวนลูกค้ารายใหม่ 4. จำนวนลูกค้ารายเก่า 5. ส่วนแบ่งการตลาด 6. การร้องเรียนของลูกค้า 7. อัตราการแก้ไขข้อร้องเรียนของลูกค้า 8. ระยะเวลาตั้งแต่แจ้งจนถึงชดใช้ความเสียหายให้แก่ลูกค้า 9. จำนวนกิจกรรมที่ทำกับลูกค้า 10. ค่าใช้จ่ายในการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร 11. ความถี่ในการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร 12. ความใส่ใจด้านสิ่งแวดล้อม 13. ดัชนีความพึงพอใจของลูกค้า

ตาราง 4.11 แสดงค่า t_0 ของดัชนีชี้วัดด้านลูกค้า

ลำดับ	ดัชนีชี้วัด	Mean	SD	t-Test
1	ค่าใช้จ่ายในการส่งเสริมการขาย	2.64	0.822	-6.282
2	ราคาขายสินค้าของบริษัทเทียบกับคู่แข่ง	2.95	0.710	-1.095
3	จำนวนลูกค้ารายใหม่	3.10	0.767	1.751
4	จำนวนลูกค้ารายเก่า	3.02	0.795	0.356
5	ส่วนแบ่งการตลาด	3.21	0.772	3.755
6	การร้องเรียนของลูกค้า	3.19	0.930	2.813
7	อัตราการแก้ไขข้อร้องเรียนของลูกค้า	3.24	0.875	3.877
8	ระยะเวลาตั้งแต่แจ้งจนถึงชดใช้ความเสียหายให้แก่ลูกค้า	3.17	0.813	2.870
9	จำนวนกิจกรรมที่ทำกับลูกค้า	2.98	0.844	-0.335
10	ค่าใช้จ่ายในการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร	2.88	0.927	-1.830
11	ความถี่ในการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร	2.79	0.922	-3.221
12	ความใส่ใจด้านสิ่งแวดล้อม	2.96	1.179	-0.540
13	ดัชนีความพึงพอใจของลูกค้า	3.41	0.892	6.499

ค่า $-t_{0.05,199}$ จากตารางการกระจายแบบ t เท่ากับ -1.6525 ซึ่งหากเทียบกับค่า t_0 จากการคำนวณแล้วพบว่าดัชนีชี้วัดลำดับที่ 3 ถึงลำดับที่ 8 และลำดับที่ 13 มีค่า t_0 จากการคำนวณมากกว่า ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานหลักหรือดัชนีชี้วัดดังกล่าว สำหรับดัชนีชี้วัดลำดับที่ 1, 2 และลำดับที่ 9 ถึงลำดับที่ 12 มีค่า t_0 จากการคำนวณน้อยกว่า จึงปฏิเสธสมมติฐานหลักหรือปฏิเสธดัชนีชี้วัดดังกล่าว

ตาราง 4.12 แสดงดัชนีชี้วัดของมุมมองด้านกระบวนการภายใน

มุมมอง	ดัชนีชี้วัด
ด้านกระบวนการภายใน	1. จำนวนคอมพิวเตอร์ต่อพนักงานในสำนักงาน 2. จำนวนโปรแกรมสำเร็จรูปที่ใช้ช่วยในการบริหารงานของบริษัท 3. ระยะเวลาในการสืบค้นข้อมูลของบริษัท 4. อัตราการเรียนรู้โดยใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ 5. ต้นทุนวัตถุดิบต่อต้นทุนการผลิต 6. อัตราการส่งมอบวัตถุดิบที่ตรงเวลา 7. ความสามารถในการผลิต 8. ระยะเวลาที่ผลิตล่าช้าสะสม 9. อัตราผลิตภัณฑ์ที่เสียหาย (Defect Rate) 10. ต้นทุนการจัดเก็บสินค้าคงคลัง 11. ต้นทุนค่าขนส่งสินค้า 12. อัตราการส่งมอบสินค้าที่ตรงตามเวลาที่กำหนด 13. อัตราระยะเวลาการแก้ไขข้อผิดพลาด

ตาราง 4.13 แสดงค่า t_0 ของดัชนีชี้วัดด้านกระบวนการภายใน

ลำดับ	ดัชนีชี้วัด	Mean	SD	t-Test
1	จำนวนคอมพิวเตอร์ต่อพนักงานในสำนักงาน	2.43	0.853	-9.530
2	จำนวนโปรแกรมสำเร็จรูปที่ใช้ช่วยในการบริหารงานของบริษัท	2.73	0.736	-5.282
3	ระยะเวลาในการสืบค้นข้อมูลของบริษัท	2.84	0.671	-3.478
4	อัตราการร้องเรียนโดยใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์	2.86	0.705	-2.910
5	ต้นทุนวัตถุดิบต่อต้นทุนการผลิต	3.03	0.743	0.571
6	อัตราการส่งมอบวัตถุดิบที่ตรงเวลา	3.23	0.847	3.755
7	ความสามารถในการผลิต	3.36	0.897	5.676
8	ระยะเวลาที่ผลิตล่าช้าสะสมต่อปี	2.90	0.882	-1.684
9	อัตราผลิตภัณฑ์ที่เสียหาย (Defect Rate)	3.02	0.969	0.219
10	ต้นทุนการจัดเก็บสินค้าคงคลัง	2.67	0.759	-6.244
11	ต้นทุนค่าขนส่งสินค้า	3.00	0.757	0.000
12	อัตราการส่งมอบสินค้าที่ตรงตามเวลาที่กำหนด	3.04	0.865	0.572
13	อัตราระยะเวลาการแก้ไขข้อผิดพลาด	3.10	0.897	1.577

ค่า $-t_{0.05,199}$ จากตารางการกระจายแบบ t เท่ากับ -1.6525 ซึ่งหากเทียบกับค่า t_0 จากการคำนวณแล้วพบว่าดัชนีชี้วัดลำดับที่ 5 ถึงลำดับที่ 7, ลำดับที่ 9 และลำดับที่ 11 ถึงลำดับที่ 13 มีค่า t_0 จากการคำนวณมากกว่า ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานหลักหรือดัชนีชี้วัดดังกล่าว สำหรับดัชนีชี้วัดลำดับที่ 1 ถึงลำดับที่ 4, ลำดับที่ 8 และลำดับที่ 10 มีค่า t_0 จากการคำนวณน้อยกว่า จึงปฏิเสธสมมติฐานหลักหรือปฏิเสธดัชนีชี้วัดดังกล่าว

ตาราง 4.14 แสดงดัชนีชี้วัดของมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

มุมมอง	ดัชนีชี้วัด
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	1. อัตราการประชุมเพื่อวางแผนงานระหว่างผู้บริหารหรือผู้จัดการ 2. การประเมินวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของผู้บริหาร 3. อัตราการประชุมสรุปผลการดำเนินงานด้านคุณภาพ 4. ดัชนีความพึงพอใจของผู้บริหารต่อแผนการดำเนินงานด้านคุณภาพ 5. การกำหนดแผนการผลิตให้สอดคล้องกับแผนการตลาด 6. การกระจายนโยบายของบริษัทให้พนักงานได้รับรู้ 7. ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 8. ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาสินค้าใหม่ 9. การพัฒนาสินค้าใหม่ออกสู่ตลาด 10. ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงาน 11. อัตราการฝึกอบรมพนักงาน 12. การส่งพนักงานออกดูงาน 13. อัตราข้อเสนอแนะของพนักงาน

ตาราง 4.15 แสดงค่า t_0 ของดัชนีชี้วัดด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ลำดับ	ดัชนีชี้วัด	Mean	SD	t-Test
1	อัตราการประชุมเพื่อวางแผนงานระหว่างผู้บริหารหรือผู้จัดการ	2.70	0.763	-5.557
2	การประเมินวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของผู้บริหาร	3.11	2.200	0.675
3	อัตราการประชุมสรุปผลการดำเนินงานด้านคุณภาพ	3.04	0.660	0.750
4	ดัชนีความพึงพอใจของผู้บริหารต่อแผนการดำเนินงานด้านคุณภาพ	3.03	0.676	0.523
5	การกำหนดแผนการผลิตให้สอดคล้องกับแผนการตลาด	3.04	0.729	0.776
6	การกระจายนโยบายของบริษัทให้พนักงานได้รับรู้	3.02	0.730	0.388
7	ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	2.92	0.707	-1.700
8	ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาสินค้าใหม่	3.00	0.754	-0.094
9	การพัฒนาสินค้าใหม่ออกสู่ตลาด	2.72	0.979	-4.117
10	ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงาน	2.48	0.891	-8.336
11	อัตราการฝึกอบรมพนักงาน	2.67	0.904	-5.242
12	การส่งพนักงานออกดูงาน	2.43	1.118	-7.271
13	อัตราข้อเสนอแนะของพนักงาน	2.73	0.982	-3.961

ค่า $-t_{0.05,199}$ จากตารางการกระจายแบบ t เท่ากับ -1.6525 ซึ่งหากเทียบกับค่า t_0 จากการคำนวณแล้วพบว่าดัชนีชี้วัดลำดับที่ 2 ถึงลำดับที่ 6 มีค่า t_0 จากการคำนวณมากกว่า ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานหลักหรือดัชนีชี้วัดดังกล่าว สำหรับดัชนีชี้วัดลำดับที่ 1 และลำดับที่ 7 ถึงลำดับที่ 13 มีค่า t_0 จากการคำนวณน้อยกว่า จึงปฏิเสธสมมติฐานหลักหรือปฏิเสธดัชนีชี้วัดดังกล่าว

4.5.2 สรุปการคัดเลือกดัชนีชี้วัดและการปรับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร

ในการสรุปการคัดเลือกดัชนีชี้วัดนั้น จะใช้ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสถิติพรรณนา และการทดสอบสมมติฐานแบบ t-Test จากการสำรวจด้วยแบบสอบถามจำนวน 200 ชุด โดยทำการจัดลำดับความสำคัญตามค่าเฉลี่ยของคะแนนจากมากไปน้อย ซึ่งดัชนีชี้วัดที่ได้รับการปรับปรุงแล้ว จะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในมุมมองแต่ละด้าน ซึ่งวัตถุประสงค์จะได้รับการปรับปรุงให้สอดคล้องตามมุมมองในแต่ละด้านด้วย เพื่อทำให้องค์กรก้าวสู่เป้าหมายสูงสุด ตามที่แสดงไว้ดังภาพ 4.2 แผนยุทธศาสตร์ขององค์กรที่ได้รับการปรับปรุง (Strategy Map)

ตาราง 4.16 แสดงดัชนีชี้วัดที่ได้รับการปรับปรุงตามมุมมองในแต่ละด้าน

มุมมองแต่ละด้าน	วัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์	ดัชนีชี้วัด
ด้านการเงิน	F1 ลดต้นทุนและค่าใช้จ่าย F2 การเพิ่มรายได้ F3 การเพิ่มรายได้จากเทคโนโลยีใหม่	F1.1 อัตราส่วนต้นทุนการผลิต/หน่วย F2.1 ยอดขายจากลูกค้ารายใหม่ F3.1 ยอดขายจากผลิตภัณฑ์ใหม่
ด้านลูกค้า	C1 การรักษาลูกค้าเก่า C2 การเพิ่มลูกค้าใหม่ C3 การเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด C4 เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า	C1.1 จำนวนลูกค้ารายเก่า C2.1 จำนวนลูกค้ารายใหม่ C3.1 ส่วนแบ่งการตลาด C4.1 ดัชนีความพึงพอใจของลูกค้า
ด้านกระบวนการภายใน	I1 เพิ่มประสิทธิภาพของพนักงาน I2 ลดเวลาการส่งมอบสินค้า I3 ลดเวลาการแก้ไขข้อผิดพลาด I4 ลดเวลาการผลิตสินค้าใหม่สู่ตลาดสำหรับเทคโนโลยีใหม่	I1.1 ความสามารถในการผลิต I2.1 อัตราการส่งมอบสินค้าที่ตรงตามเวลาที่กำหนด I3.1 อัตราระยะเวลาการแก้ไขข้อผิดพลาด I4.1 ระยะเวลาที่ผลิตล่าช้าสะสม

ตาราง 4.16 แสดงดัชนีชี้วัดที่ได้รับการปรับปรุงตามมุมมองในแต่ละด้าน (ต่อ)

มุมมองแต่ละด้าน	วัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์	ดัชนีชี้วัด
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	L1 การมีส่วนร่วมของพนักงาน L2 เพิ่มการฝึกอบรม L3 การปรับปรุงการจัดการองค์ความรู้ L4 การพัฒนาสินค้าใหม่	L1.1 อัตราข้อเสนอแนะของพนักงาน L2.1 อัตราการฝึกอบรมพนักงาน L3.1 ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการองค์ความรู้ L4.1 ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาสินค้าใหม่

4.5.2 วัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์และการกำหนดดัชนีชี้วัดหลัก (KPI)

ตาราง 4.17 แสดงวัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์และการกำหนดดัชนีชี้วัดหลัก (KPI)

มุมมองแต่ละด้าน	วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัดหลัก	หน่วย	ความถี่ในการวัด	ค่าน้ำหนัก (ร้อยละ)
ด้านการเงิน	F1 ลดต้นทุนและค่าใช้จ่าย	F1.1 อัตราส่วนต้นทุนการผลิตต่อหน่วย	ร้อยละ	ไตรมาส	7
	F2 การเพิ่มรายได้	F2.1 ยอดขายจากลูกค้ารายใหม่	ร้อยละ	ไตรมาส	7
	F3 การเพิ่มรายได้จากเทคโนโลยีใหม่	F3.1 ยอดขายจากผลิตภัณฑ์ใหม่	ร้อยละ	ไตรมาส	7
ด้านลูกค้า	C1 การรักษาลูกค้าเก่า	C1.1 จำนวนลูกค้ารายเก่า	ร้อยละ	ไตรมาส	8
	C2 การเพิ่มลูกค้าใหม่	C2.1 จำนวนลูกค้ารายใหม่	ร้อยละ	ไตรมาส	8
	C3 การเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด	C3.1 ส่วนแบ่งการตลาด	ร้อยละ	ไตรมาส	8
	C4 เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า	C4.1 ดัชนีความพึงพอใจของลูกค้า	ร้อยละ	ไตรมาส	8
ด้านกระบวนการภายใน	I1 เพิ่มประสิทธิภาพของพนักงาน	I1.1 ความสามารถในการผลิต	ร้อยละ	ไตรมาส	9
	I2 ลดเวลาการส่งมอบสินค้า	I2.1 อัตราการส่งมอบสินค้าที่ตรงตามเวลาที่กำหนด	ร้อยละ	ไตรมาส	9
	I3 ลดเวลาการแก้ไขข้อผิดพลาด	I3.1 อัตราระยะเวลาการแก้ไขข้อผิดพลาด	ร้อยละ	ไตรมาส	9
	I4 ลดเวลาการผลิตสินค้าใหม่เข้าสู่ตลาดสำหรับเทคโนโลยีใหม่	I4.1 ระยะเวลาที่ผลิตแล้วเข้าสู่ตลาด	ร้อยละ	ไตรมาส	9
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	L1 การมีส่วนร่วมของพนักงาน	L1.1 อัตราข้อเสนอแนะของพนักงาน	ร้อยละ	ไตรมาส	6
	L2 เพิ่มการฝึกอบรม	L2.1 อัตราการฝึกอบรมพนักงาน	ร้อยละ	ไตรมาส	6
	L3 การปรับปรุงการจัดการองค์ความรู้	L3.1 ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	ร้อยละ	ไตรมาส	6
	L4 การพัฒนาสินค้าใหม่	L4.1 ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาสินค้าใหม่	ร้อยละ	ไตรมาส	6

4.5.3 แผนที่ยุทธศาสตร์สำหรับองค์กรเมื่อได้กำหนดดัชนีชี้วัดที่สอดคล้องกับเป้าหมายของมุมมองในแต่ละด้านแล้ว (Strategy Map)

Strategy Map :



รูปที่ 4.3 แผนที่ยุทธศาสตร์ขององค์กรเมื่อได้กำหนดดัชนีชี้วัดที่สอดคล้องกับเป้าหมายของมุมมองในแต่ละด้านแล้ว

4.6 รายละเอียดของดัชนีชี้วัด (KPI Template)

ตาราง 4.18 แสดงดัชนีชี้วัด F1.1 อัตราส่วนต้นทุนการผลิตต่อหน่วย

ดัชนีชี้วัด F1.1 อัตราส่วนต้นทุนการผลิตต่อหน่วย							
ชื่อดัชนีชี้วัด		อัตราส่วนต้นทุนการผลิตต่อหน่วย					
หน่วยวัด		ร้อยละ					
น้ำหนัก		ร้อยละ 7					
คำอธิบาย		- ต้นทุน Cost) หมายถึง ทรัพยากรหรืองบประมาณ (Inputs) ซึ่งได้แก่ ค่าใช้จ่าย ทั้งหมด (Expenses) ที่ใช้ในกระบวนการกิจกรรมต่างๆ (Process) เพื่อก่อให้เกิดผลผลิต (Outputs) - หน่วย คือ ปริมาณผลผลิตทั้งหมดที่ผลิตได้ การวิเคราะห์ต้นทุนทั้งหมดสำหรับผลิตภัณฑ์ 1.ต้นทุนด้านการผลิตสินค้า 1.1 ต้นทุนขั้นต้น - วัตถุดิบทางตรง เช่น ผ้า, ลวดคั่นทรง, ชิ้นส่วนประกอบชุดชั้นใน ฯลฯ - ค่าแรงงาน เช่น ค่าแรงงานของพนักงาน 1.2 ต้นทุนค่าใช้จ่ายโรงงาน - วัตถุดิบทางอ้อม เช่น กระดาษชำระ ฯลฯ - ค่าแรงทางอ้อม เช่น ค่าแรงของผู้ควบคุมงาน ค่าแรงของเจ้าหน้าที่ธุรการ ฯลฯ - ค่าใช้จ่ายทางอ้อม เช่น ค่าเช่า ภาษี ค่าบำรุงรักษา ค่าพลังงาน ค่าไฟฟ้า ฯลฯ 2.ต้นทุนค่าใช้จ่ายในการค้า 2.1 ค่าใช้จ่ายในการขาย เช่น ค่าใช้จ่ายในการขาย ค่าส่งเสริมการขาย ค่าโฆษณา ตัวอย่างสินค้า ฯลฯ 2.2 ค่าใช้จ่ายในการบริหาร เช่น ค่าโทรศัพท์, ค่าโทรสาร ฯลฯ					
สูตรการคำนวณ		(ต้นทุนรวมของผลผลิต / ปริมาณผลผลิต) X 100					
แหล่งข้อมูล / วิธีจัดเก็บข้อมูล		- กำหนดให้ฝ่ายการเงินเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดเก็บข้อมูล โดยขอความร่วมมือกับแผนกต่างๆที่เกี่ยวข้องได้ - ความถี่ในการจัดเก็บข้อมูล 1 ครั้ง / 3 เดือน					
ดัชนีชี้วัด		หน่วยวัด	เกณฑ์การให้คะแนนปีงบประมาณ 52				
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
อัตราส่วนต้นทุนการผลิตต่อหน่วย		ร้อยละ	46	48	50	52	55
ผู้กำกับดูแลดัชนีชี้วัด	ผู้จัดการฝ่ายควบคุมการผลิต		เบอร์ติดต่อ :				
ผู้จัดเก็บข้อมูล	หัวหน้าฝ่ายการเงิน		เบอร์ติดต่อ :				

ตาราง 4.19 แสดงดัชนีชี้วัด F2.1 ยอดขายจากลูกค้ารายใหม่

ดัชนีชี้วัด F2.1 ยอดขายจากลูกค้ารายใหม่						
ชื่อดัชนีชี้วัด	ยอดขายจากลูกค้ารายใหม่					
หน่วยวัด	ร้อยละ					
น้ำหนัก	ร้อยละ 7					
คำอธิบาย	- ลูกค้ารายใหม่ คือ ใครก็ตามที่ซื้อสินค้าหรือบริการในครั้งแรก - ยอดขายจากลูกค้ารายใหม่ คือ รายได้ที่เกิดจากใครก็ตามที่ซื้อสินค้าหรือบริการในครั้งแรก					
สูตรการคำนวณ	$\left(\text{รายได้ที่เกิดจากลูกค้ารายใหม่} / \text{รายได้ทั้งหมด} \right) \times 100$					
แหล่งข้อมูล / วิธี จัดเก็บข้อมูล	- กำหนดให้ฝ่ายการตลาดเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดเก็บข้อมูล โดยขอความร่วมมือกับแผนกต่างๆที่เกี่ยวข้อง - ความถี่ในการจัดเก็บข้อมูล 1 ครั้ง / 3 เดือน					
ดัชนีชี้วัด	หน่วยวัด	เกณฑ์การให้คะแนนปีงบประมาณ 52				
		ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
ยอดขายจากลูกค้ารายใหม่	ร้อยละ	50	52	54	56	58
ผู้กำกับดูแลดัชนีชี้วัด	ผู้จัดการฝ่ายการตลาด	เบอร์ติดต่อ :				
ผู้จัดเก็บข้อมูล	หัวหน้าฝ่ายการตลาด	เบอร์ติดต่อ :				

ตาราง 4.20 แสดงดัชนีชี้วัด F3.1 ยอดขายจากผลิตภัณฑ์ใหม่

ดัชนีชี้วัด F3.1 ยอดขายจากผลิตภัณฑ์ใหม่						
ชื่อดัชนีชี้วัด	ยอดขายจากผลิตภัณฑ์ใหม่					
หน่วยวัด	ร้อยละ					
น้ำหนัก	ร้อยละ 7					
คำอธิบาย	- ผลิตภัณฑ์ใหม่ คือ สินค้าที่คิดค้นและทำการผลิตขึ้นมาใหม่ - ยอดขายจากผลิตภัณฑ์ใหม่ คือ					
สูตรการคำนวณ	(รายได้ที่เกิดจากการขายสินค้าตัวใหม่ / รายได้ทั้งหมด) X 100					
แหล่งข้อมูล / วิธี จัดเก็บข้อมูล	- กำหนดให้ฝ่ายการตลาดเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดเก็บข้อมูล โดยขอความร่วมมือกับแผนกต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้ - ความถี่ในการจัดเก็บข้อมูล 1 ครั้ง / 3 เดือน					
ดัชนีชี้วัด	หน่วยวัด	เกณฑ์การให้คะแนนปีงบประมาณ 52				
		ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
ยอดขายจากผลิตภัณฑ์ใหม่	ร้อยละ	52	54	55	58	60
ผู้กำกับดูแลดัชนีชี้วัด	ผู้จัดการฝ่ายการตลาด	เบอร์ติดต่อ :				
ผู้จัดเก็บข้อมูล	หัวหน้าฝ่ายการตลาด	เบอร์ติดต่อ :				

ตาราง 4.21 แสดงดัชนีชี้วัด C1.1 จำนวนลูกค้ารายเก่า

ดัชนีชี้วัด C1.1 จำนวนลูกค้ารายเก่า						
ชื่อดัชนีชี้วัด	จำนวนลูกค้ารายเก่า					
หน่วยวัด	ร้อยละ					
น้ำหนัก	ร้อยละ 8					
คำอธิบาย	- ลูกค้ารายเก่า คือ ลูกค้าที่เคยซื้อผลิตภัณฑ์กับทางบริษัท - ลูกค้ารายใหม่ คือ ลูกค้าที่ยังไม่เคยซื้อผลิตภัณฑ์กับทางบริษัท					
สูตรการคำนวณ	$\left(\text{จำนวนลูกค้าทั้งหมด} - \text{จำนวนลูกค้าใหม่} \right) / \text{จำนวนลูกค้าทั้งหมด} \times 100$					
แหล่งข้อมูล / วิธี จัดเก็บข้อมูล	- กำหนดให้ฝ่ายบริการลูกค้า เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดเก็บข้อมูล - ความถี่ในการจัดเก็บข้อมูล 1 ครั้ง / 3 เดือน					
ดัชนีชี้วัด	หน่วยวัด	เกณฑ์การให้คะแนนปีงบประมาณ 52				
		ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
จำนวนลูกค้ารายเก่า	ร้อยละ	60	62	64	66	68
ผู้กำกับดูแลดัชนีชี้วัด	ผู้จัดการฝ่ายบริการลูกค้า	เบอร์ติดต่อ :				
ผู้จัดเก็บข้อมูล	หัวหน้าฝ่ายบริการลูกค้า	เบอร์ติดต่อ :				

ตาราง 4.22 แสดงดัชนีชี้วัด C2.1 จำนวนลูกค้ารายใหม่

ดัชนีชี้วัด C2.1 จำนวนลูกค้ารายใหม่							
ชื่อดัชนีชี้วัด		จำนวนลูกค้ารายใหม่					
หน่วยวัด		ร้อยละ					
น้ำหนัก		ร้อยละ 8					
คำอธิบาย		- ลูกค้ารายเก่า คือ ลูกค้าที่เคยซื้อผลิตภัณฑ์กับทางบริษัท - ลูกค้ารายใหม่ คือ ลูกค้าที่ยังไม่เคยซื้อผลิตภัณฑ์กับทางบริษัท					
สูตรการคำนวณ		$(\text{จำนวนลูกค้าทั้งหมด} - \text{จำนวนลูกค้ารายเก่า}) / \text{จำนวนลูกค้าทั้งหมด} \times 100$					
แหล่งข้อมูล / วิธีจัดเก็บข้อมูล		- กำหนดให้ฝ่ายบริการลูกค้า เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดเก็บข้อมูล - ความถี่ในการจัดเก็บข้อมูล 1 ครั้ง / 3 เดือน					
ดัชนีชี้วัด		หน่วยวัด	เกณฑ์การให้คะแนนปีงบประมาณ 52				
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
จำนวนลูกค้ารายเก่า		ร้อยละ	60	62	64	66	68
ผู้กำกับดูแลดัชนีชี้วัด		ผู้จัดการฝ่ายบริการลูกค้า		เบอร์ติดต่อ :			
ผู้จัดเก็บข้อมูล		หัวหน้าฝ่ายบริการลูกค้า		เบอร์ติดต่อ :			

ตาราง 4.23 แสดงดัชนีชี้วัด C3.1 ส่วนแบ่งการตลาด

ดัชนีชี้วัด C3.1 ส่วนแบ่งการตลาด						
ชื่อดัชนีชี้วัด	ส่วนแบ่งการตลาด					
หน่วยวัด	ร้อยละ					
น้ำหนัก	ร้อยละ 8					
คำอธิบาย	ส่วนแบ่งการตลาด คือ ร้อยละของรายได้การขายผลิตภัณฑ์ของบริษัท ต่อ รายได้การขายผลิตภัณฑ์ของบริษัทคู่แข่งทั้งหมดที่มีอยู่ในตลาด					
สูตรการคำนวณ	(จำนวนรายได้การขายผลิตภัณฑ์ของบริษัท / รายได้การขายผลิตภัณฑ์ของบริษัทคู่แข่งทั้งหมดที่มีอยู่ในตลาด) X 100					
แหล่งข้อมูล / วิธี จัดเก็บข้อมูล	- กำหนดให้ฝ่ายการตลาด เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดเก็บข้อมูล - ความถี่ในการจัดเก็บข้อมูล 1 ครั้ง / 3 เดือน					
ดัชนีชี้วัด	หน่วยวัด	เกณฑ์การให้คะแนนปีงบประมาณ 52				
		ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
ส่วนแบ่งการตลาด	ร้อยละ	30	32	34	36	38
ผู้กำกับดูแลดัชนีชี้วัด	ผู้จัดการฝ่ายการตลาด	เบอร์ตัดต่อ :				
ผู้จัดเก็บข้อมูล	หัวหน้าฝ่ายการตลาด	เบอร์ตัดต่อ :				

ตาราง 4.24 แสดงดัชนีชี้วัด C4.1 ดัชนีความพึงพอใจของลูกค้า

ดัชนีชี้วัด C4.1 ดัชนีความพึงพอใจของลูกค้า							
ชื่อดัชนีชี้วัด		ดัชนีความพึงพอใจของลูกค้า					
หน่วยวัด		ร้อยละ					
น้ำหนัก		ร้อยละ 8					
คำอธิบาย		ความพึงพอใจของลูกค้า คือ สินค้าและบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า เป็นผลให้ลูกค้าตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าหรือบริการนั้น ๆ					
สูตรการคำนวณ		(คะแนนระดับความพึงพอใจของลูกค้าสูงสุด / คะแนนระดับความพึงพอใจของลูกค้าทั้งหมด) X 100					
แหล่งข้อมูล / วิธีจัดเก็บข้อมูล		- กำหนดให้ฝ่ายบริการลูกค้า เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดเก็บข้อมูล - ความถี่ในการจัดเก็บข้อมูล 1 ครั้ง / 3 เดือน					
ดัชนีชี้วัด		หน่วยวัด	เกณฑ์การให้คะแนนปีงบประมาณ 52				
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
ดัชนีความพึงพอใจของลูกค้า		ร้อยละ	60	62	64	66	68
ผู้กำกับดูแลดัชนีชี้วัด		ผู้จัดการฝ่ายบริการลูกค้า	เบอร์ติดต่อ :				
ผู้จัดเก็บข้อมูล		หัวหน้าฝ่ายบริการลูกค้า	เบอร์ติดต่อ :				

ตาราง 4.25 แสดงดัชนีชี้วัด I1.1 ความสามารถในการผลิต

ดัชนีชี้วัด I1.1 ความสามารถในการผลิต								
ชื่อดัชนีชี้วัด		ความสามารถในการผลิต						
หน่วยวัด		ร้อยละ						
น้ำหนัก		ร้อยละ 9						
คำอธิบาย		ความสามารถในการผลิต คือ การผลิตสินค้าให้ได้จำนวนตามความสามารถของกำลังการผลิตที่โรงงานสามารถผลิตได้						
สูตรการคำนวณ		(จำนวนสินค้าที่ผลิตได้จริง / กำลังการผลิต) X 100						
แหล่งข้อมูล / วิธี จัดเก็บข้อมูล		- กำหนดให้ฝ่ายควบคุมการผลิต เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดเก็บข้อมูล - ความถี่ในการจัดเก็บข้อมูล 1 ครั้ง / 3 เดือน						
ดัชนีชี้วัด		หน่วยวัด		เกณฑ์การให้คะแนนปีงบประมาณ 52				
				ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
ความสามารถในการผลิต		ร้อยละ		80	82	84	86	88
ผู้กำกับดูแลดัชนีชี้วัด		ผู้จัดการฝ่ายควบคุมการผลิต		เบอร์ติดต่อ :				
ผู้จัดเก็บข้อมูล		วิศวกรฝ่ายควบคุมการผลิต		เบอร์ติดต่อ :				

ตาราง 4.26 แสดงดัชนีชี้วัด I2.1 อัตราการส่งมอบสินค้าที่ตรงตามเวลาที่กำหนด

ดัชนีชี้วัด I2.1 อัตราการส่งมอบสินค้าที่ตรงตามเวลาที่กำหนด						
ชื่อดัชนีชี้วัด	อัตราการส่งมอบสินค้าที่ตรงตามเวลาที่กำหนด					
หน่วยวัด	ร้อยละ					
น้ำหนัก	ร้อยละ 9					
คำอธิบาย	อัตราการส่งมอบสินค้าที่ตรงตามเวลาที่กำหนด คือ การผลิตสินค้าเพื่อทำการจัดส่งสินค้าไปให้ที่ลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ โดยเป็นไปตามเวลาที่กำหนดร่วมกัน					
สูตรการคำนวณ	$\left(\frac{\text{จำนวนครั้งที่ส่งมอบสินค้าได้ตรงตามเวลาที่กำหนด}}{\text{จำนวนครั้งการส่งมอบสินค้าทั้งหมด}} \right) \times 100$					
แหล่งข้อมูล / วิธี จัดเก็บข้อมูล	- กำหนดให้ฝ่ายควบคุมการผลิต เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดเก็บข้อมูล - ความถี่ในการจัดเก็บข้อมูล 1 ครั้ง / 3 เดือน					
ดัชนีชี้วัด	หน่วยวัด	เกณฑ์การให้คะแนนปีงบประมาณ 52				
		ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
อัตราการส่งมอบสินค้าที่ตรงตามเวลาที่กำหนด	ร้อยละ	80	82	84	86	88
ผู้กำกับดูแลดัชนีชี้วัด	ผู้จัดการฝ่ายควบคุมการผลิต	เบอร์ติดต่อ :				
ผู้จัดเก็บข้อมูล	วิศวกรฝ่ายควบคุมการผลิต	เบอร์ติดต่อ :				

ตาราง 4.27 แสดงดัชนีชี้วัด I3.1 อัตราระยะเวลาการแก้ไขข้อผิดพลาด

ดัชนีชี้วัด I3.1 อัตราระยะเวลาการแก้ไขข้อผิดพลาด							
ชื่อดัชนีชี้วัด		อัตราระยะเวลาการแก้ไขข้อผิดพลาด					
หน่วยวัด		ร้อยละ					
น้ำหนัก		ร้อยละ 9					
คำอธิบาย		อัตราระยะเวลาการแก้ไขข้อผิดพลาด คือ ระยะเวลาในการดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในระบบการผลิตหรือแผนกต่างๆภายในองค์กร					
สูตรการคำนวณ		$\left(\frac{\text{ระยะเวลาการแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นใหม่}}{\text{ระยะเวลาการแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นทั้งหมด}} \right) \times 100$					
แหล่งข้อมูล / วิธีจัดเก็บข้อมูล		- กำหนดให้ฝ่ายควบคุมการผลิต เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดเก็บข้อมูล - ความถี่ในการจัดเก็บข้อมูล 1 ครั้ง / 3 เดือน					
ดัชนีชี้วัด		หน่วยวัด	เกณฑ์การให้คะแนนปีงบประมาณ 52				
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
อัตราระยะเวลาการแก้ไขข้อผิดพลาด		ร้อยละ	80	82	84	86	88
ผู้กำกับดูแลดัชนีชี้วัด		ผู้จัดการฝ่ายควบคุมการผลิต	เบอร์ติดต่อ :				
ผู้จัดเก็บข้อมูล		วิศวกรฝ่ายควบคุมการผลิต	เบอร์ติดต่อ :				

ตาราง 4.28 แสดงดัชนีชี้วัด I4.1 ระยะเวลาการผลิตลำข้าวสะสม

ดัชนีชี้วัด I4.1 ระยะเวลาการผลิตลำข้าวสะสม

ชื่อดัชนีชี้วัด	ระยะเวลาการผลิตลำข้าวสะสม					
หน่วยวัด	ร้อยละ					
น้ำหนัก	ร้อยละ 9					
คำอธิบาย	ระยะเวลาการผลิตลำข้าวสะสม คือ ระยะเวลาการผลิตสินค้าที่เกิดความล่าช้า เมื่อเปรียบเทียบกับระยะเวลาการผลิตที่กำหนดไว้ โดยนำมารวมกันในแต่ละไตรมาส					
สูตรการคำนวณ	(ระยะเวลาการผลิตลำข้าวสะสมที่ทำการตรวจวัดใหม่ / ระยะเวลาการผลิตลำข้าวสะสมทั้งหมดที่สะสมไว้) X 100					
แหล่งข้อมูล / วิธีจัดเก็บข้อมูล	- กำหนดให้ฝ่ายควบคุมการผลิต เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดเก็บข้อมูล - ความถี่ในการจัดเก็บข้อมูล 1 ครั้ง / 3 เดือน					
ดัชนีชี้วัด	หน่วยวัด	เกณฑ์การให้คะแนนปีงบประมาณ 52				
		ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
ระยะเวลาการผลิตลำข้าวสะสม	ร้อยละ	80	82	84	86	88
ผู้กำกับดูแลดัชนีชี้วัด	ผู้จัดการฝ่ายควบคุมการผลิต	เบอร์ติดต่อ :				
ผู้จัดเก็บข้อมูล	วิศวกรฝ่ายควบคุมการผลิต	เบอร์ติดต่อ :				

ตาราง 4.29 แสดงดัชนีชี้วัด L1.1 อัตราข้อเสนอแนะของพนักงาน

ดัชนีชี้วัด L1.1 อัตราข้อเสนอแนะของพนักงาน						
ชื่อดัชนีชี้วัด	อัตราข้อเสนอแนะของพนักงาน					
หน่วยวัด	ร้อยละ					
น้ำหนัก	ร้อยละ 6					
คำอธิบาย	ข้อเสนอแนะของพนักงาน คือ ความคิดเห็นต่างๆของพนักงานที่มีต่อองค์กรและการปฏิบัติงาน					
สูตรการคำนวณ	(จำนวนข้อเสนอแนะของพนักงานที่มีใหม่ / จำนวนข้อเสนอแนะของพนักงานที่สะสมไว้) X 100					
แหล่งข้อมูล / วิธี จัดเก็บข้อมูล	- กำหนดให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดเก็บข้อมูล - ความถี่ในการจัดเก็บข้อมูล 1 ครั้ง / 3 เดือน					
ดัชนีชี้วัด	หน่วยวัด	เกณฑ์การให้คะแนนปีงบประมาณ 52				
		ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
อัตราข้อเสนอแนะของพนักงาน	ร้อยละ	62	64	66	68	70
ผู้กำกับดูแลดัชนีชี้วัด	ผู้จัดการฝ่ายบุคคล	เบอร์ติดต่อ :				
ผู้จัดเก็บข้อมูล	หัวหน้าฝ่ายบุคคล	เบอร์ติดต่อ :				

ตาราง 4.30 แสดงดัชนีชี้วัด L2.1 อัตราการฝึกอบรมพนักงาน

ดัชนีชี้วัด L2.1 อัตราการฝึกอบรมพนักงาน						
ชื่อดัชนีชี้วัด	อัตราการฝึกอบรมพนักงาน					
หน่วยวัด	ร้อยละ					
น้ำหนัก	ร้อยละ 6					
คำอธิบาย	การฝึกอบรมพนักงาน คือ การให้ความรู้แก่พนักงาน ตลอดจนการฝึกปฏิบัติ เพื่อเพิ่มศักยภาพให้แก่บุคลากรภายในองค์กร รวมทั้งเป็นการเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานในการทำงาน					
สูตรการคำนวณ	$\left(\frac{\text{จำนวนการฝึกอบรมของพนักงานที่จัดขึ้นใหม่}}{\text{จำนวนการฝึกอบรมของพนักงานที่สะสมไว้}} \right) \times 100$					
แหล่งข้อมูล / วิธี จัดเก็บข้อมูล	- กำหนดให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดเก็บข้อมูล - ความถี่ในการจัดเก็บข้อมูล 1 ครั้ง / 3 เดือน					
ดัชนีชี้วัด	หน่วยวัด	เกณฑ์การให้คะแนนปีงบประมาณ 52				
		ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
อัตราการฝึกอบรมพนักงาน	ร้อยละ	62	64	66	68	70
ผู้กำกับดูแลดัชนีชี้วัด	ผู้จัดการฝ่ายบุคคล	เบอร์ติดต่อ :				
ผู้จัดเก็บข้อมูล	หัวหน้าฝ่ายบุคคล	เบอร์ติดต่อ :				

ตาราง 4.31 แสดงดัชนีชี้วัด L3.1 ค่าใช้จ่ายการปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ดัชนีชี้วัด L3.1 ค่าใช้จ่ายการปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ							
ชื่อดัชนีชี้วัด		ค่าใช้จ่ายการปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ					
หน่วยวัด		ร้อยละ					
น้ำหนัก		ร้อยละ 6					
คำอธิบาย		ค่าใช้จ่ายการปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ คือ ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการปรับปรุงและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายในองค์กร เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพในการจัดการองค์ความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ในการเพิ่มขีดความสามารถให้กับองค์กร					
สูตรการคำนวณ		(ค่าใช้จ่ายการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีใหม่ / ค่าใช้จ่ายการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสะสม) X 100					
แหล่งข้อมูล / วิธี จัดเก็บข้อมูล		- กำหนดให้ฝ่ายการเงินเป็นผู้จัดเก็บข้อมูล - ความถี่ในการจัดเก็บข้อมูล 1 ครั้ง / 3 เดือน					
ดัชนีชี้วัด		หน่วยวัด	เกณฑ์การให้คะแนนปีงบประมาณ 52				
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
ค่าใช้จ่ายการปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ		ร้อยละ	10	12	14	16	18
ผู้กำกับดูแลดัชนีชี้วัด		ผู้จัดการฝ่ายการเงิน	เบอร์ติดต่อ :				
ผู้จัดเก็บข้อมูล		หัวหน้าฝ่ายการเงิน	เบอร์ติดต่อ :				

ตาราง 4.32 แสดงดัชนีชี้วัด L4.1 ค่าใช้จ่ายการพัฒนาสินค้าใหม่

ดัชนีชี้วัด L4.1 ค่าใช้จ่ายการพัฒนาสินค้าใหม่							
ชื่อดัชนีชี้วัด		ค่าใช้จ่ายการพัฒนาสินค้าใหม่					
หน่วยวัด		ร้อยละ					
น้ำหนัก		ร้อยละ 6					
คำอธิบาย		ค่าใช้จ่ายการพัฒนาสินค้าใหม่ คือ ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการวิจัยและพัฒนาสินค้าตัวใหม่ เพื่อนำเข้าสู่ตลาด					
สูตรการคำนวณ		(ค่าใช้จ่ายการพัฒนาสินค้าใหม่ / ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาสินค้าสะสม) X 100					
แหล่งข้อมูล / วิธี จัดเก็บข้อมูล		- กำหนดให้ฝ่ายวิจัยและพัฒนาสินค้าเป็นผู้จัดเก็บข้อมูล - ความถี่ในการจัดเก็บข้อมูล 1 ครั้ง / 3 เดือน					
ดัชนีชี้วัด		หน่วยวัด	เกณฑ์การให้คะแนนปีงบประมาณ 52				
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
ค่าใช้จ่ายการพัฒนาสินค้าใหม่		ร้อยละ	10	12	14	16	18
ผู้กำกับดูแลดัชนีชี้วัด		ผู้จัดการ โรงงาน	เบอร์ติดต่อ :				
ผู้จัดเก็บข้อมูล		หัวหน้าฝ่ายวิจัยและพัฒนา สินค้า	เบอร์ติดต่อ :				

4.7 การกำหนดดัชนีชี้วัดเพื่อนำไปประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร

ตาราง 4.33 การกำหนดดัชนีชี้วัดเพื่อนำไปประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร

มุมมองแต่ละด้าน	วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัดหลัก	หน่วย	ความถี่ในการวัด	ค่าน้ำหนัก (ร้อยละ)	ค่าปัจจุบัน (ร้อยละ)	เป้าหมาย (ร้อยละ)	เกณฑ์การให้คะแนน				
								1	2	3	4	5
ด้านการเงิน	F1 ลดต้นทุนและค่าใช้จ่าย	F1.1 อัตราส่วนต้นทุนการผลิตต่อหน่วย	ร้อยละ	ไตรมาส	7	-	-	46	48	50	52	55
	F2 การเพิ่มรายได้	F2.1 ยอดขายจากลูกค้ารายใหม่	ร้อยละ	ไตรมาส	7	-	-	50	52	54	56	58
	F3 การเพิ่มรายได้จากเทคโนโลยีใหม่	F3.1 ยอดขายจากผลิตภัณฑ์ใหม่	ร้อยละ	ไตรมาส	7	-	-	52	54	56	58	60
ด้านลูกค้า	C1 การรักษาลูกค้าเก่า	C1.1 จำนวนลูกค้ารายเก่า	ร้อยละ	ไตรมาส	8	-	-	60	62	64	66	68
	C2 การเพิ่มลูกค้าใหม่	C2.1 จำนวนลูกค้ารายใหม่	ร้อยละ	ไตรมาส	8	-	-	32	34	36	38	40
	C3 การเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด	C3.1 ส่วนแบ่งการตลาด	ร้อยละ	ไตรมาส	8	-	-	30	32	34	36	38
	C4 เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า	C4.1 ดัชนีความพึงพอใจของลูกค้า	ร้อยละ	ไตรมาส	8	-	-	60	62	64	66	68
ด้านกระบวนการภายใน	I1 เพิ่มประสิทธิภาพของพนักงาน	I1.1 ความสามารถในการผลิต	ร้อยละ	ไตรมาส	9	-	-	80	82	84	86	88
	I2 ลดเวลาการส่งมอบสินค้า	I2.1 อัตราการส่งมอบสินค้าที่ตรงตามเวลาที่กำหนด	ร้อยละ	ไตรมาส	9	-	-	80	82	84	86	88
	I3 ลดเวลาการแก้ไขข้อผิดพลาด	I3.1 อัตราระยะเวลาการแก้ไขข้อผิดพลาด	ร้อยละ	ไตรมาส	9	-	-	80	82	84	86	88
	I4 ลดเวลาการผลิตสินค้าใหม่เข้าสู่ตลาดสำหรับเทคโนโลยีใหม่	I4.1 ระยะเวลาที่ผลิตแล้วเข้าสู่ตลาด	ร้อยละ	ไตรมาส	9	-	-	80	82	84	86	88
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	L1 การมีส่วนร่วมของพนักงาน	L1.1 อัตราข้อเสนอแนะของพนักงาน	ร้อยละ	ไตรมาส	6	-	-	62	64	66	68	70
	L2 เพิ่มการฝึกอบรม	L2.1 อัตราการฝึกอบรมพนักงาน	ร้อยละ	ไตรมาส	6	-	-	62	64	66	68	70
	L3 การปรับปรุงการจัดการองค์ความรู้	L3.1 ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	ร้อยละ	ไตรมาส	6	-	-	10	12	14	16	18
	L4 การพัฒนาสินค้าใหม่	L4.1 ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาสินค้าใหม่	ร้อยละ	ไตรมาส	6	-	-	10	12	14	16	18

หมายเหตุ: เนื่องจากยังไม่ได้ทำการประเมินผลการดำเนินงาน ดังนั้นจึงไม่สามารถกำหนด ค่าปัจจุบันและค่าเป้าหมายได้ ซึ่งจะทำการประเมินผลในขั้นตอนต่อไป

จากตาราง 4.33 เป็นการกำหนดดัชนีชี้วัดเพื่อนำไปประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งในตารางจะกำหนดหน่วยวัดเป็นร้อยละ, ค่าความถี่ในการวัดเป็นไตรมาส, คำนำน้หนักในการวัดเป็นร้อยละ ซึ่งจะกำหนดอยู่ในช่วง ร้อยละ 1 ถึง 10 โดยค่าน้ำหนักที่กำหนดลงในดัชนีชี้วัดแต่ละตัวนั้นจะเกิดจากการประชุมระดมสมองเพื่อลงคะแนนเสียงในการกำหนดค่าน้ำหนักของแต่ละตัวตามความเหมาะสม, ในส่วนของเกณฑ์การให้คะแนนเกิดจากการประชุมระดมสมองและกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนแต่ละดัชนีชี้วัดตามความเหมาะสมและอ้างอิงข้อมูลจากโรงงานตามความเป็นจริง

4.8 การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรโดยใช้ดัชนีชี้วัดที่ทำการปรับปรุงแล้ว (ก่อนการปรับปรุงการดำเนินงาน)

ในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร จะทำการประเมินผลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ Scorecard Cockpit V.2.1 เป็นตัวช่วยในการวิเคราะห์และประเมินผล โดยเริ่มจากการบันทึกข้อมูลและรายละเอียดของดัชนีชี้วัดทุกตัวลงในโปรแกรม แล้วจึงทำการประเมินผลการดำเนินงาน พร้อมทั้งแสดงผลการประเมินในลักษณะข้อมูลเชิงประจักษ์ต่อไปนี้

4.8.1 แสดงขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ Scorecard Cockpit V.2.1

ขั้นตอนที่ 1 บันทึกชื่อเรื่องและปีงบประมาณ โดยกำหนดปีงบประมาณ 2551 (เริ่มวันที่ 1 ต.ค. 2552 สิ้นสุด วันที่ 30 ก.ย. 2553)

The screenshot shows the 'Scorecard Cockpit - [กำหนดชื่อเรื่อง]' window. The left sidebar contains a tree view with 'รายการหลัก' (Main List) and 'รายงาน' (Reports). The main area is divided into two sections: 'ปีงบประมาณ' (Fiscal Year) and 'ปีการศึกษา' (Academic Year).

ปีงบประมาณ (Fiscal Year):

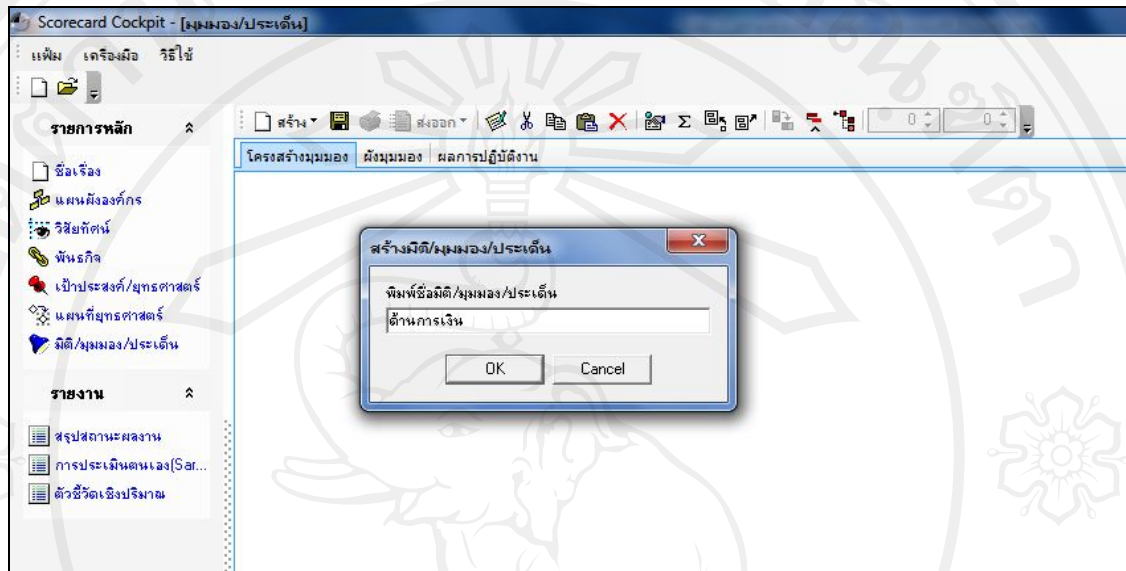
- ชื่อเรื่อง (Title):** การปรับปรุงดัชนีชี้วัดสมรรถนะของการผลิตอุปกรณ์ประกอบชุดชั้นใน
- ปีงบประมาณ (Fiscal Year):** 2551 (checked)
- เริ่มต้น (Start Date):** 1/10/2552
- สิ้นสุด (End Date):** 30/9/2553
- ผ่านมา 0 วัน** (Elapsed 0 days)
- ทั้งหมด 364 วัน เหลืออีก 364 วันจะสิ้นสุดปีงบประมาณ** (Total 364 days, 364 days remaining until end of fiscal year)

ปีการศึกษา (Academic Year):

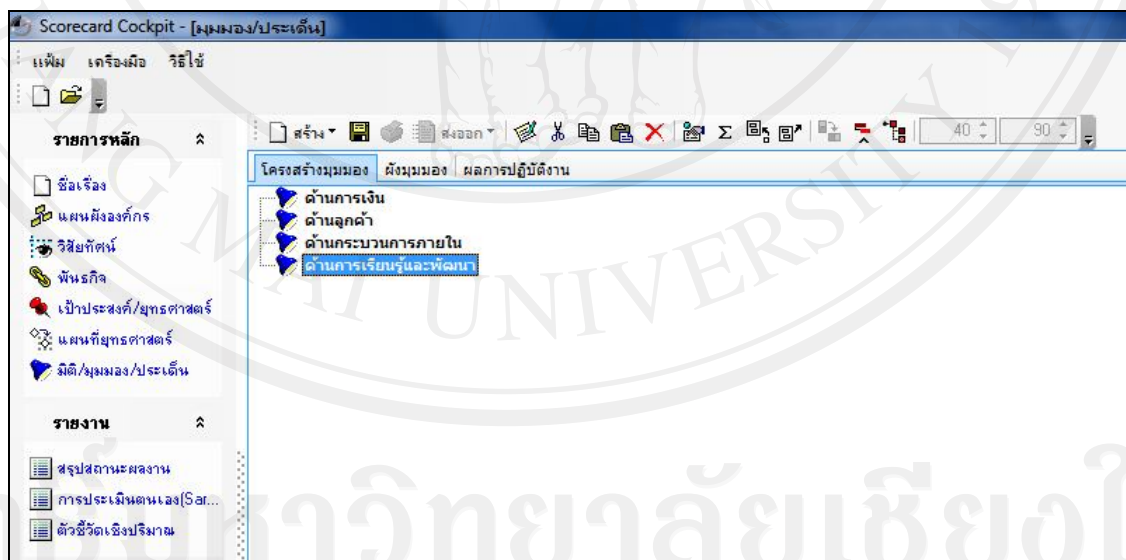
- กำหนดปีการศึกษา (Set Academic Year):** (unchecked)
- ปีการศึกษา (Academic Year):** 0
- เริ่มต้น (Start Date):** (empty)
- สิ้นสุด (End Date):** (empty)
- ผ่านมา 0 วัน** (Elapsed 0 days)
- ทั้งหมด 0 วัน เหลืออีก 0 วันจะสิ้นสุดปีการศึกษา** (Total 0 days, 0 days remaining until end of academic year)

รูปที่ 4.4 แสดงขั้นตอนการบันทึกชื่อเรื่องและปีงบประมาณ

ขั้นตอนที่ 2 สร้างมุมมองด้านต่างๆ ที่ละด้าน

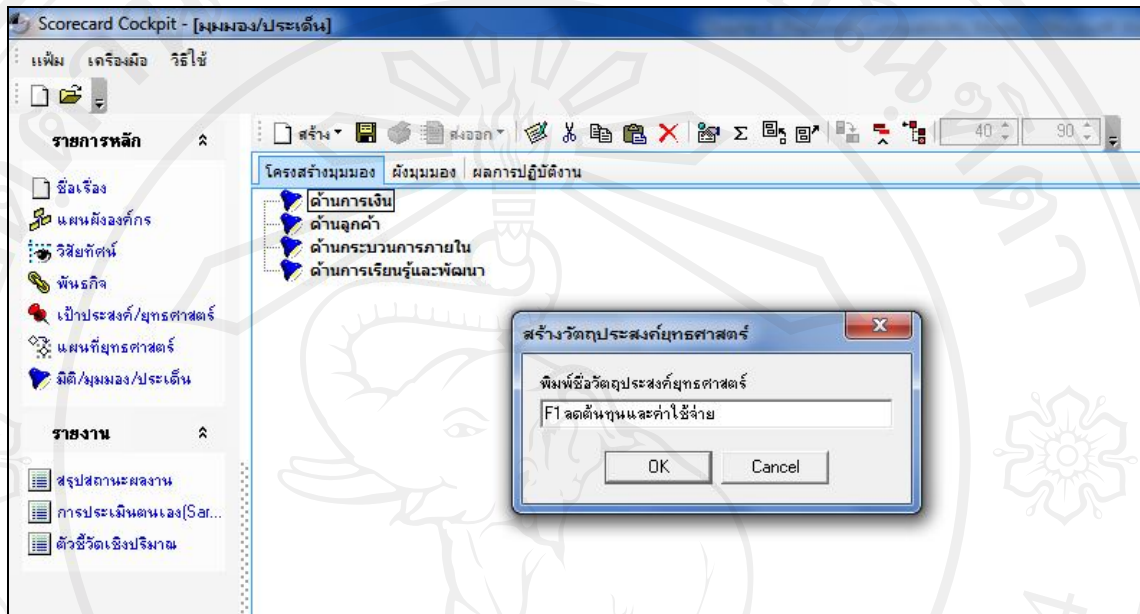


รูปที่ 4.5 แสดงขั้นตอนการสร้างมุมมองแต่ละด้าน

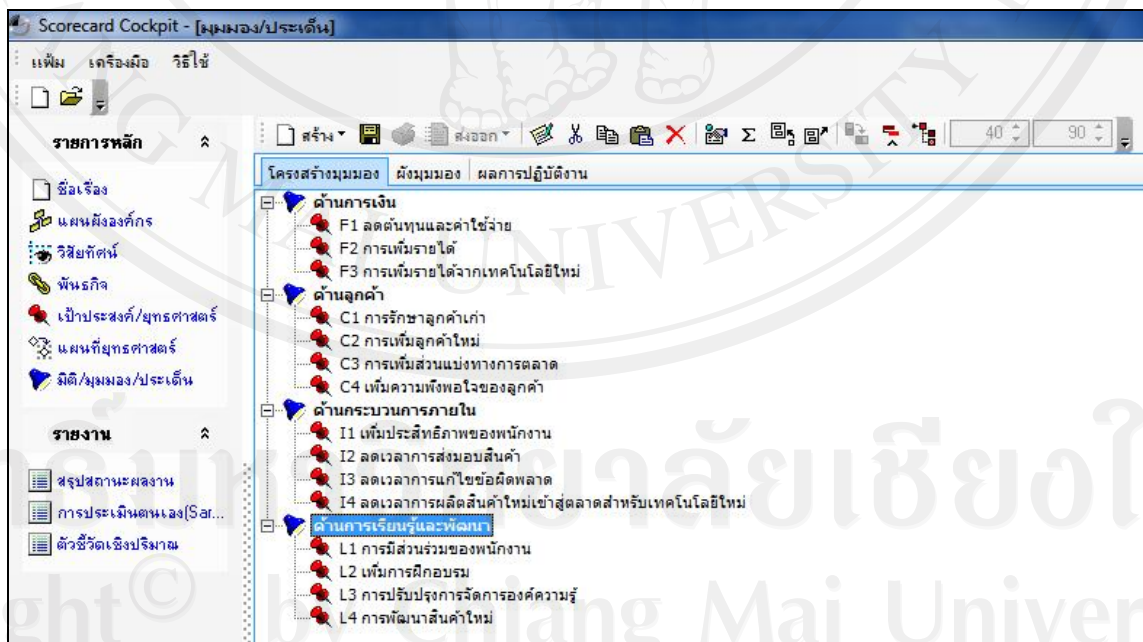


รูปที่ 4.6 แสดงโครงสร้างมุมมองแต่ละด้าน

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดวัตถุประสงค์ในมุมมองแต่ละด้าน

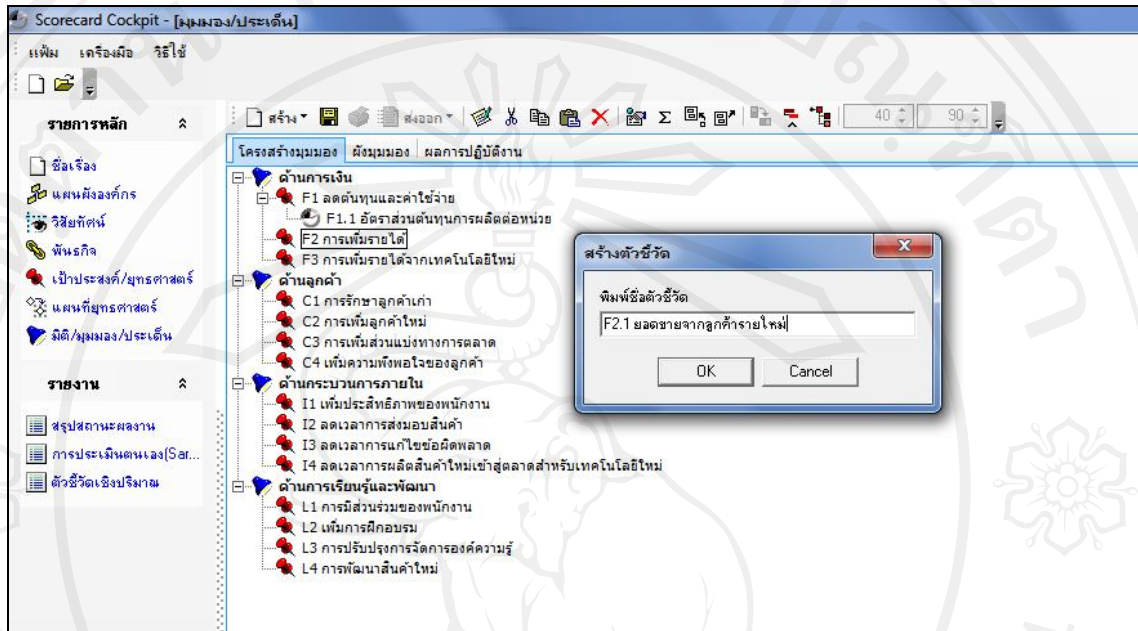


รูปที่ 4.7 กำหนดวัตถุประสงค์ในมุมมองแต่ละด้าน

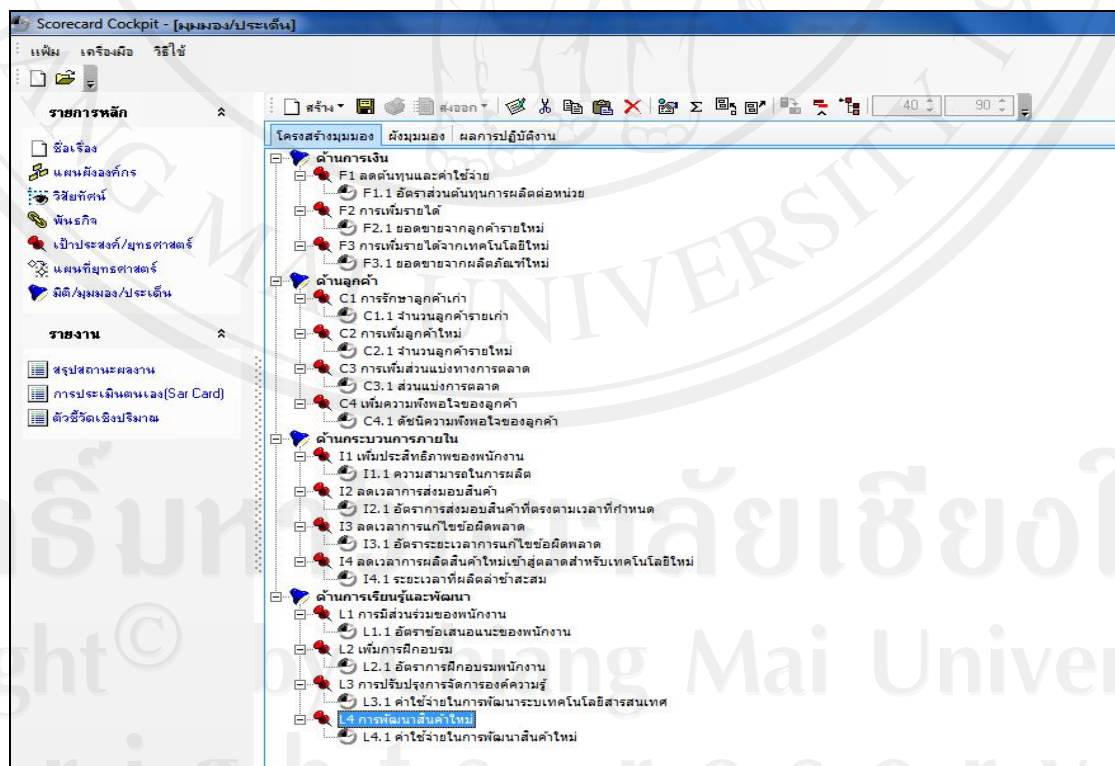


รูปที่ 4.8 แสดงวัตถุประสงค์ในมุมมองแต่ละด้าน

ขั้นตอนที่ 4 สร้างดัชนีชี้วัดในมุมมองแต่ละด้าน

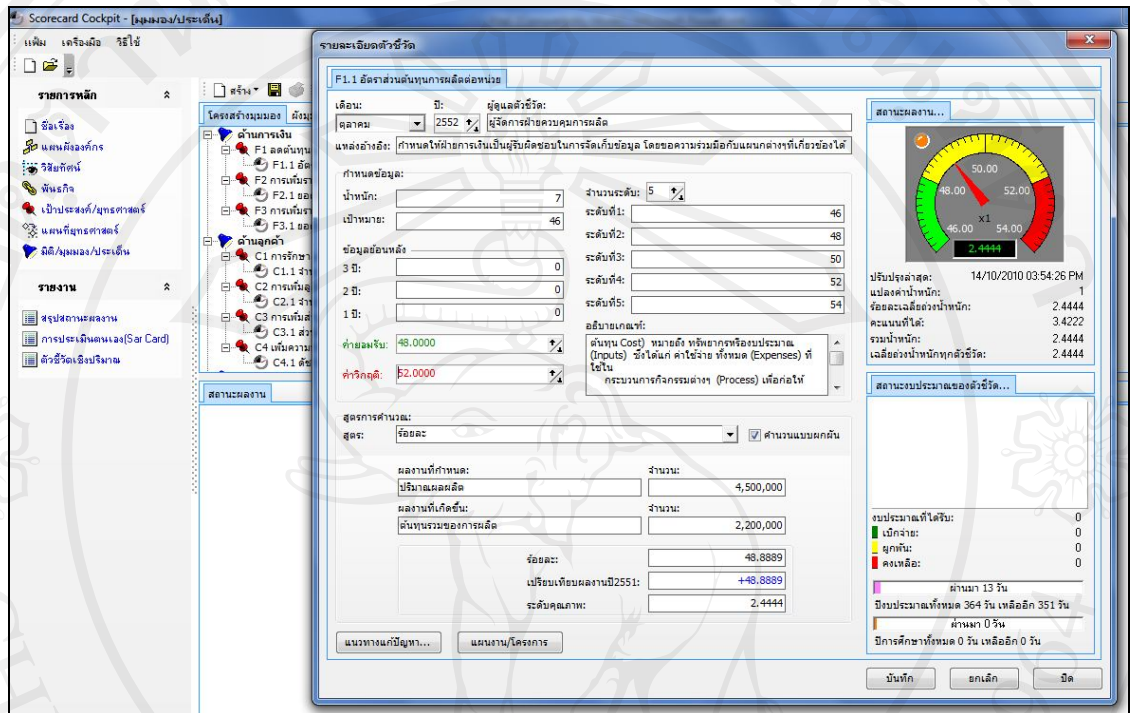


รูปที่ 4.9 กำหนดดัชนีชี้วัดตามวัตถุประสงค์ในมุมมองแต่ละด้าน



รูปที่ 4.10 แสดงดัชนีชี้วัดตามวัตถุประสงค์ในมุมมองแต่ละด้าน

ขั้นตอนที่ 5 จัดทำรายละเอียดของดัชนีชี้วัดในมุมมองแต่ละด้าน



รูปที่ 4.11 รายละเอียดดัชนีชี้วัดตามวัตถุประสงค์ในมุมมองแต่ละด้าน

ขั้นตอนที่ 6 วัดผลการดำเนินงานด้วยดัชนีชี้วัดในมุมมองแต่ละด้านพร้อมบันทึกผลและแสดงผลด้วย
แผนภูมิ เิงประจักษ์

รายละเอียดตัวชี้วัด

F1.1 อัตราส่วนต้นทุนการผลิตต่อหน่วย

เดือน: ตุลาคม ปี: 2552 ผู้ดูแลตัวชี้วัด: ผู้จัดการฝ่ายควบคุมการผลิต

แหล่งอ้างอิง: กำหนดให้ฝ่ายการเงินเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดเก็บข้อมูล โดยขอความร่วมมือกับแผนกต่างๆที่เกี่ยวข้องได้

กำหนดข้อมูล:

น้ำหนัก:	7	จำนวนระดับ:	5
เป้าหมาย:	46	ระดับที่1:	46
ข้อมูลย้อนหลัง		ระดับที่2:	48
3 ปี:	0	ระดับที่3:	50
2 ปี:	0	ระดับที่4:	52
1 ปี:	0	ระดับที่5:	54

ค่าเฉลี่ย: 52.0000

ค่าวิกฤติ: 48.0000

อธิบายเกณฑ์: ต้นทุน Cost หมายถึง ทรัพยากรหรืองบประมาณ (Inputs) ซึ่งได้แก่ ค่าใช้จ่าย ทั้งหมด (Expenses) ที่ใช้ในกระบวนการกิจกรรมต่างๆ (Process) เพื่อก่อให้เกิด

สูตรการคำนวณ: ร้อยละ

สูตร: ร้อยละ

ผลงานที่กำหนด: ปริมาณการผลิต จำนวน: 4,500,000

ผลงานที่เกิดขึ้น: ต้นทุนรวมของการผลิต จำนวน: 2,200,000

ร้อยละ: 48.8889

เปรียบเทียบผลงานปี2551: +48.8889

ระดับคุณภาพ: 2.4444

สถานะผลงาน...

ปรับปรุงล่าสุด: 14/10/2010 06:38:15 PM

แปลงค่าน้ำหนัก: 1

ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก: 2.4444

คะแนนที่ได้: 3.4222

รวมน้ำหนัก: 2.4444

เฉลี่ยถ่วงน้ำหนักทุกตัวชี้วัด: 2.4444

สถานะงบประมาณของตัวชี้วัด...

งบประมาณที่ได้รับ: 0

เบิกจ่าย: 0

ผูกพัน: 0

คงเหลือ: 0

ผ่านมา 0 วัน

มีงบประมาณทั้งหมด 364 วัน เหลืออีก 364 วัน

ผ่านมา 0 วัน

ปีการศึกษาทั้งหมด 0 วัน เหลืออีก 0 วัน

บันทึก ยกเลิก ปิด

รูปที่ 4.12 แสดงการวัดผลการดำเนินงานของดัชนีชี้วัดในมุมมองแต่ละด้านพร้อมแสดงผล

4.8.2 ประเมินผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของมุมมองด้านการเงิน (ไตรมาสที่ 1: ก่อนการปรับปรุงการดำเนินงาน)

วัตถุประสงค์: F1 ลดต้นทุนและค่าใช้จ่าย

ดัชนีชี้วัด: F1.1 อัตราส่วนต้นทุนการผลิตต่อหน่วย

รายละเอียดตัวชี้วัด

F1.1 อัตราส่วนต้นทุนการผลิตต่อหน่วย

เดือน: ตุลาคม ปี: 2552 ผู้ดูแลตัวชี้วัด: ผู้จัดการฝ่ายควบคุมการผลิต

แหล่งอ้างอิง: ฝ่ายผลิต

กำหนดข้อมูล:

น้ำหนัก: 7 จำนวนระดับ: 5

เป้าหมาย: 46

ระดับที่1: 48

ระดับที่2: 50

ระดับที่3: 52

ระดับที่4: 54

ระดับที่5:

ข้อมูลย้อนหลัง

3 ปี: 0

2 ปี: 0

1 ปี: 0

ค่าเฉลี่ย: 52.0000

ค่าวิกฤติ: 48.0000

อธิบายเกณฑ์: (ต้นทุนรวมของผลผลิต / ปริมาณผลผลิต) X 100

สูตรการคำนวณ:

สูตร: ร้อยละ ☒ คำนวณแบบยกผ่าน

ผลงานที่กำหนด:

ปริมาณผลผลิต: 4,500,000

ผลงานที่เกิดขึ้น:

ต้นทุนรวมของผลผลิต: 2,200,000

ร้อยละ: 48.8889

เปรียบเทียบผลงานปี2551: +48.8889

ระดับคุณภาพ: 2.4444

สถานะผลงาน...



ปรับปรุงล่าสุด: 14/10/2010 06:38:15 PM

แปลงค่าน้ำหนัก: 0.3333

ร้อยละเฉลี่ยค่าน้ำหนัก: 0.8148

คะแนนที่ได้: 3.4222

รวมน้ำหนัก: 0.8148

เฉลี่ยค่าน้ำหนักทุกตัวชี้วัด: 0.8148

สถานะงบประมาณของตัวชี้วัด...

งบประมาณที่ได้รับ: 0

เบิกจ่าย: 0

ผูกพัน: 0

คงเหลือ: 0

ผ่านมา 0 วัน

ปีงบประมาณทั้งหมด 364 วัน เหลืออีก 364 วัน

ผ่านมา 0 วัน

ปีการศึกษาทั้งหมด 0 วัน เหลืออีก 0 วัน

บันทึก ยกเลิก ปิด

รูปที่ 4.13 แสดงการวัดผลการดำเนินงานของดัชนีชี้วัด F1.1 อัตราส่วนต้นทุนการผลิตต่อหน่วย

วัตถุประสงค์: F2 การเพิ่มรายได้
 ดัชนีชี้วัด: F2.1 ยอดขายจากลูกค้ารายใหม่

รายละเอียดตัวชี้วัด

F2.1 ยอดขายจากลูกค้ารายใหม่

เดือน: ตุลาคม ปี: 2552 ผู้ดูแลตัวชี้วัด: ผู้จัดการฝ่ายการเงิน

แหล่งอ้างอิง:

กำหนดข้อมูล:

น้ำหนัก: 7 จำนวนระดับ: 5

เป้าหมาย:

ข้อมูลย้อนหลัง

3 ปี: 0 ระดับที่1: 50

2 ปี: 0 ระดับที่2: 52

1 ปี: 0 ระดับที่3: 54

ระดับที่4: 56

ระดับที่5: 58

ค่าขมขื่น: 56.0000

ค่าวิกฤติ: 52.0000

อธิบายเกณฑ์: (รายได้ที่เกิดจากลูกค้ารายใหม่ / รายได้ทั้งหมด) X 100

สูตรการคำนวณ:

สูตร: ร้อยละ ☐ คำนวณแบบผกผัน

ผลงานที่กำหนด:

รายได้ทั้งหมด: 2,660,000

ผลงานที่เกิดขึ้น:

รายได้ที่เกิดจากลูกค้ารายใหม่: 1,420,000

ร้อยละ: 53.3835

เปรียบเทียบผลงานปี2551: +53.3835

ระดับคุณภาพ: 2.6917

สถานะผลงาน...

ปรับปรองล่าสุด: 14/10/2010 03:57:18 PM

แปลงค่าน้ำหนัก: 0.3333

ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก: 0.8972

คะแนนที่ได้: 3.7684

รมน้ำหนัก: 0.8972

เฉลี่ยถ่วงน้ำหนักทุกตัวชี้วัด: 0.8972

สถานะงบประมาณของตัวชี้วัด...

งบประมาณที่ได้รับ: 0

เบิกจ่าย: 0

ผูกพัน: 0

คงเหลือ: 0

ผ่านมา 0 วัน

ปีงบประมาณทั้งหมด 364 วัน เหลืออีก 364 วัน

ผ่านมา 0 วัน

ปีการศึกษาทั้งหมด 0 วัน เหลืออีก 0 วัน

บันทึก ยกเลิก ปิด

รูปที่ 4.14 แสดงการวัดผลการดำเนินงานของดัชนีชี้วัด F2.1 ยอดขายจากลูกค้ารายใหม่

วัตถุประสงค์: F3 การเพิ่มรายได้จากเทคโนโลยีใหม่
 ดัชนีชี้วัด: F3.1 ยอดขายจากผลิตภัณฑ์ใหม่

รายละเอียดตัวชี้วัด

F3.1 ยอดขายจากผลิตภัณฑ์ใหม่

เดือน: ตุลาคม ปี: 2552 ผู้ดูแลตัวชี้วัด: ผู้จัดการฝ่ายการตลาด

แหล่งอ้างอิง: ฝ่ายการตลาด

กำหนดข้อมูล:

น้ำหนัก: 7 จำนวนระดับ: 5

เป้าหมาย: 0

ข้อมูลย้อนหลัง

3 ปี: 0 ระดับที่1: 52

2 ปี: 0 ระดับที่2: 54

1 ปี: 0 ระดับที่3: 56

ระดับที่4: 58

ระดับที่5: 60

อธิบายเกณฑ์: (รายได้ที่เกิดจากการขายสินค้าตัวใหม่ / รายได้ทั้งหมด) X 100

ค่าลงรับ: 58.0000

ค่าวิกฤติ: 54.0000

สูตรการคำนวณ:

สูตร: ร้อยละ ☐ คำนวณแบบผกผัน

ผลงานที่กำหนด:

รายได้ทั้งหมด: 2,660,000

ผลงานที่เกิดขึ้น:

รายได้จากการขายสินค้าตัวใหม่: 1,500,000

ร้อยละ: 56.391

เปรียบเทียบผลงานปี2551: +56.3910

ระดับคุณภาพ: 3.1955

สถานะผลงาน...



ปรับปรุงล่าสุด: 14/10/2010 03:57:47 PM

แปลงค่าน้ำหนัก: 0.3333

ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก: 1.0652

คะแนนที่ได้: 4.4737

รวมน้ำหนัก: 1.0652

เฉลี่ยถ่วงน้ำหนักทุกตัวชี้วัด: 1.0652

สถานะงบประมาณของตัวชี้วัด...

งบประมาณที่ได้รับ: 0

เบิกจ่าย: 0

ผูกพัน: 0

คงเหลือ: 0

ผ่านมา 0 วัน

ปีงบประมาณทั้งหมด 364 วัน เหลืออีก 364 วัน

ผ่านมา 0 วัน

ปีการศึกษาทั้งหมด 0 วัน เหลืออีก 0 วัน

บันทึก ยกเลิก ปิด

รูปที่ 4.15 แสดงการวัดผลการดำเนินงานของดัชนีชี้วัด F3.1 ยอดขายจากผลิตภัณฑ์ใหม่

ตาราง 4.34 สรุปการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ในมุมมองด้านการเงิน (ไตรมาสที่ 1 ก่อนการปรับปรุงการดำเนินงาน)

มุมมองแต่ละด้าน	วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัดหลัก	หน่วย	ความถี่ในการวัด	ค่าน้ำหนัก	เกณฑ์การให้คะแนน					ผลการดำเนินงาน		
						1	2	3	4	5	ผลงาน	ระดับคุณภาพ	คะแนนที่ได้
ด้านการเงิน	F1 ลดต้นทุนและค่าใช้จ่าย	F1.1 อัตราส่วนต้นทุนการผลิตต่อหน่วย	ร้อยละ	ไตรมาส	7	46	48	50	52	55	48.88	2.44	3.42
	F2 การเพิ่มรายได้	F2.1 ยอดขายจากลูกค้ารายใหม่	ร้อยละ	ไตรมาส	7	50	52	54	56	58	53.38	2.69	3.76
	F3 การเพิ่มรายได้จากเทคโนโลยีใหม่	F3.1 ยอดขายจากผลิตภัณฑ์ใหม่	ร้อยละ	ไตรมาส	7	52	54	56	58	60	56.39	3.19	4.47
รวมค่าคะแนนที่ได้ของมุมมองด้านการเงิน													11.66

84

ตาราง 4.34 เป็นการสรุปการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ในมุมมองด้านการเงิน (ของไตรมาสที่ 1 ก่อนการปรับปรุงการดำเนินงาน) ซึ่งค่าของผลงานเกิดจากการประมวลผลข้อมูลโดยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ Scorecard Cockpit V.2.1 โดยค่าของผลงานจะสอดคล้องกับระดับของเกณฑ์การให้คะแนน ส่วนคะแนนที่ได้นั้นสามารถอธิบายการคำนวณได้ดังตัวอย่างของดัชนีชี้วัด F1.1 อัตราส่วนต้นทุนการผลิตต่อหน่วย ดังนี้ ค่าคะแนนที่ได้ 3.42 คือ ค่าระดับคุณภาพ 2.44 คูณกับค่าน้ำหนัก 7 แล้วจึงหารด้วย 5 (ระดับของเกณฑ์การให้คะแนนมีทั้งหมด 5 ระดับ)

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University

All rights reserved

4.8.3 ประเมินผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของมุมมองด้านลูกค้า (ไตรมาสที่ 1: ก่อนการปรับปรุงการดำเนินงาน)

วัตถุประสงค์: C1 การรักษาลูกค้าเก่า

ดัชนีชี้วัด: C1.1 จำนวนลูกค้าเก่า

รายละเอียดตัวชี้วัด

C1.1 จำนวนลูกค้ารายเก่า

เดือน: ตุลาคม ปี: 2552 ผู้ดูแลตัวชี้วัด: ผู้จัดการฝ่ายบริการลูกค้า

แหล่งอ้างอิง: ฝ่ายบริการลูกค้า

กำหนดข้อมูล:

น้ำหนัก: 8 จำนวนระดับ: 5

เป้าหมาย: 0

ข้อมูลย้อนหลัง

3 ปี: 0 ระดับที่ 1: 60

2 ปี: 0 ระดับที่ 2: 62

1 ปี: 0 ระดับที่ 3: 64

ระดับที่ 4: 66

ระดับที่ 5: 68

อธิบายเกณฑ์:

(จำนวนลูกค้าทั้งหมด - จำนวนลูกค้าใหม่) / จำนวนลูกค้าทั้งหมด X 100

ค่าเฉลี่ย: 66.0000

ค่าวิกฤติ: 62.0000

สูตรการคำนวณ:

สูตร: ร้อยละ

ผลงานที่กำหนด: จำนวนลูกค้าทั้งหมด จำนวน: 35

ผลงานที่เกิดขึ้น: จำนวนลูกค้าเก่า จำนวน: 23

ร้อยละ: 65.7143

เปรียบเทียบผลงานปี 2551: +65.7143

ระดับคุณภาพ: 3.8571

สถานะผลงาน...

ปรับปรจาล่าสุด: 14/10/2010 04:06:33 PM

แปลงค่าน้ำหนัก: 0.2759

ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก: 1.064

คะแนนที่ได้: 6.1714

รวมน้ำหนัก: 1.064

เฉลี่ยถ่วงน้ำหนักทุกตัวชี้วัด: 1.064

สถานะงบประมาณของตัวชี้วัด...

งบประมาณที่ได้รับ: 0

เบิกจ่าย: 0

ผูกพัน: 0

คงเหลือ: 0

ผ่านมา 0 วัน

ถึงงบประมาณทั้งหมด 364 วัน เหลืออีก 364 วัน

ผ่านมา 0 วัน

ปีการศึกษาทั้งหมด 0 วัน เหลืออีก 0 วัน

บันทึก ยกเลิก ปิด

รูปที่ 4.16 แสดงการวัดผลการดำเนินงานของดัชนีชี้วัด C1.1 จำนวนลูกค้าเก่า

วัตถุประสงค์: C2 การเพิ่มลูกค้าใหม่
 ดัชนีชี้วัด: C2.1 จำนวนลูกค้ารายใหม่

รายละเอียดตัวชี้วัด

C2.1 จำนวนลูกค้ารายใหม่

เดือน: ตุลาคม ปี: 2552 ผู้ดูแลตัวชี้วัด: ผู้จัดการฝ่ายบริการลูกค้า

แหล่งอ้างอิง:

กำหนดข้อมูล:

เป้าหมาย:	8	จำนวนระดับ:	5
เป้าหมาย:	0	ระดับที่1:	32
ข้อมูลย้อนหลัง		ระดับที่2:	34
3 ปี:	0	ระดับที่3:	36
2 ปี:	0	ระดับที่4:	38
1 ปี:	0	ระดับที่5:	40

ค่าสมมติ: 38.0000

ค่าวิกฤติ: 34.0000

อธิบายเกณฑ์:
 (จำนวนลูกค้าทั้งหมด - จำนวนลูกค้าเก่า) /
 จำนวนลูกค้าทั้งหมด X 100

สูตรการคำนวณ:
 สูตร: ร้อยละ ☐ ส่วนแบบผกผัน

ผลงานที่กำหนด:	จำนวน:
จำนวนลูกค้าทั้งหมด	35
ผลงานที่เกิดขึ้น:	จำนวน:
จำนวนลูกค้าใหม่	12

ร้อยละ: 34.2857

เปรียบเทียบผลงานปี2551: +34.2857

ระดับคุณภาพ: 2.1429

แนวทางแก้ปัญหา... แผนงาน/โครงการ

สถานะผลงาน...



ปรับปรุงล่าสุด: 14/10/2010 04:06:47 PM

แปลงค่านำหนัก: 0.2162

ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก: 0.4633

คะแนนที่ได้: 3.4286

รวมน้ำหนัก: 0.4633

เฉลี่ยถ่วงน้ำหนักทุกตัวชี้วัด: 0.4633

สถานะงบประมาณของตัวชี้วัด...

งบประมาณที่ได้รับ: 0

เบิกจ่าย: 0

ผูกพัน: 0

คงเหลือ: 0

ผ่านมา 0 วัน

ปีงบประมาณทั้งหมด 364 วัน เหลืออีก 364 วัน

ผ่านมา 0 วัน

ปีการศึกษาทั้งหมด 0 วัน เหลืออีก 0 วัน

บันทึก ยกเลิก ปิด

รูปที่ 4.17 แสดงการวัดผลการดำเนินงานของดัชนีชี้วัด C2.1 จำนวนลูกค้ารายใหม่

วัตถุประสงค์: C3 การเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด

ดัชนีชี้วัด: C3.1 ส่วนแบ่งการตลาด

รายละเอียดตัวชี้วัด

C3.1 ส่วนแบ่งการตลาด

เดือน: ตุลาคม ปี: 2552 ผู้ดูแลตัวชี้วัด: ผู้จัดการฝ่ายการตลาด

แหล่งอ้างอิง: ฝ่ายการตลาด

กำหนดข้อมูล:

น้ำหนัก: 8 จำนวนระดับ: 5

เป้าหมาย: 0

ข้อมูลย้อนหลัง

ปี	ระดับที่ 1	ระดับที่ 2	ระดับที่ 3	ระดับที่ 4	ระดับที่ 5
3 ปี:	0	30	32	34	36
2 ปี:	0				
1 ปี:	0				38

ค่ายอมรับ: 36.0000

ค่าวิกฤติ: 32.0000

อธิบายเกณฑ์: (จำนวนรายได้การขายผลิตภัณฑ์ของบริษัท / รายได้การขายผลิตภัณฑ์ของบริษัทคู่แข่งทั้งหมดที่มีอยู่ในตลาด) X 100

สูตรการคำนวณ:

สูตร: ร้อยละ

คำนวณแบบผูกพัน

ผลงานที่กำหนด:	จำนวน:
รายได้การขายคู่แข่งทั้งหมด	31,500,000
ผลงานที่เกิดขึ้น:	
รายได้ของบริษัท	10,120,000

ร้อยละ: 32.127

เปรียบเทียบผลงานปี 2551: +32.1270

ระดับคุณภาพ: 2.0635

สถานะผลงาน...



ปรับปรุงล่าสุด: 14/10/2010 04:07:17 PM

แปลงค่าน้ำหนัก: 0.1778

ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก: 0.3668

คะแนนที่ได้: 3.3016

รวมน้ำหนัก: 0.3668

เฉลี่ยถ่วงน้ำหนักทุกตัวชี้วัด: 0.3668

สถานะงบประมาณของตัวชี้วัด...

งบประมาณที่ได้รับ: 0

เบิกจ่าย: 0

ผูกพัน: 0

คงเหลือ: 0

ผ่านมา 0 วัน

ถึงงบประมาณทั้งหมด 364 วัน เหลืออีก 364 วัน

ผ่านมา 0 วัน

ปิดการศึกษาทั้งหมด 0 วัน เหลืออีก 0 วัน

บันทึก ยกเลิก ปิด

รูปที่ 4.18 แสดงการวัดผลการดำเนินงานของดัชนีชี้วัด C3.1 ส่วนแบ่งการตลาด

วัตถุประสงค์: C4 ความพึงพอใจของลูกค้า

ดัชนีชี้วัด: C4.1 ดัชนีความพึงพอใจของลูกค้า

รายละเอียดตัวชี้วัด

C4.1 ดัชนีความพึงพอใจของลูกค้า

เดือน: ตุลาคม ปี: 2552 ผู้ดูแลตัวชี้วัด: ผู้จัดการฝ่ายบริการลูกค้า

แหล่งอ้างอิง: ฝ่ายบริการลูกค้า

กำหนดข้อมูล:

น้ำหนัก:	8	จำนวนระดับ:	5
เป้าหมาย:	0	ระดับที่1:	60
ข้อมูลย้อนหลัง		ระดับที่2:	62
3 ปี:	0	ระดับที่3:	64
2 ปี:	0	ระดับที่4:	66
1 ปี:	0	ระดับที่5:	68

ค่ายอมรับ: 66.0000

ค่าวิกฤติ: 62.0000

อธิบายเกณฑ์: (คะแนนระดับความพึงพอใจของลูกค้าสูงสุด / คะแนนระดับความพึงพอใจของลูกค้าทั้งหมด) X 100

สูตรการคำนวณ:

สูตร: ร้อยละ

คำนวณแบบผกผัน

ผลงานที่กำหนด:	จำนวน:
คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าทั้งหมด	10
ผลงานที่เกิดขึ้น:	จำนวน:
คะแนนความพึงพอใจของลูกค้าสูงสุด	6

ร้อยละ: 60

เปรียบเทียบผลงานปี2551: +60.0000

ระดับคุณภาพ: 1

สถานะผลงาน...



ปรับปรุงล่าสุด: 14/10/2010 04:07:38 PM

แปลงค่าน้ำหนัก: 0.1509

ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก: 0.1509

คะแนนที่ได้: 1.6

รวมน้ำหนัก: 0.1509

เฉลี่ยถ่วงน้ำหนักทุกตัวชี้วัด: 0.1509

สถานะงบประมาณของตัวชี้วัด...

งบประมาณที่ได้รับ: 0

เบิกจ่าย: 0

ผูกพัน: 0

คงเหลือ: 0

ผ่านมา 0 วัน

ถึงงบประมาณทั้งหมด 364 วัน เหลืออีก 364 วัน

ผ่านมา 0 วัน

ปีการศึกษาทั้งหมด 0 วัน เหลืออีก 0 วัน

บันทึก ยกเลิก ปิด

รูปที่ 4.19 แสดงการวัดผลการดำเนินงานของดัชนีชี้วัด C4.1 ดัชนีความพึงพอใจของลูกค้า

ตาราง 4.35 สรุปการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ในมุมมองด้านลูกค้า (ไตรมาสที่ 1 ก่อนการปรับปรุงการดำเนินงาน)

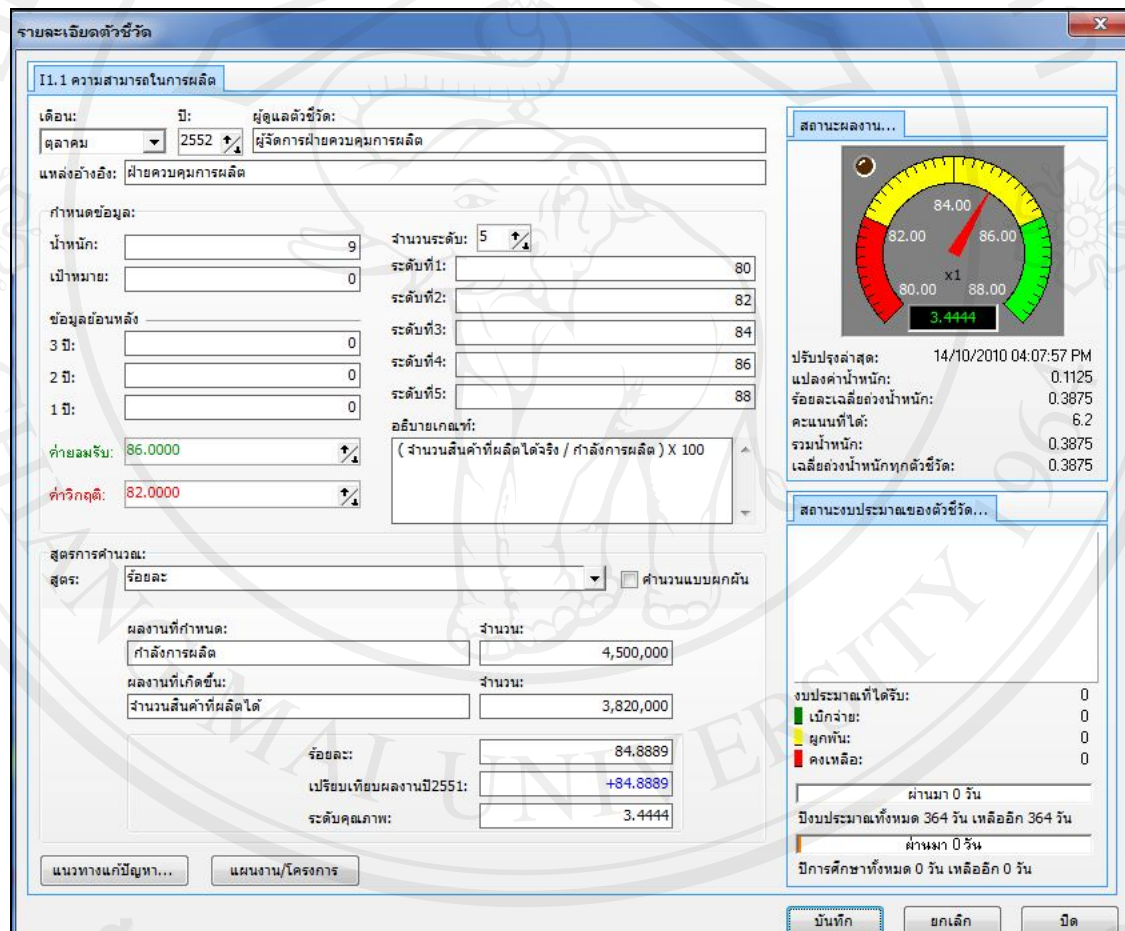
มุมมองแต่ละด้าน	วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัดหลัก	หน่วย	ความถี่ในการวัด	ค่าน้ำหนัก	เกณฑ์การให้คะแนน					ผลการดำเนินงาน		
						1	2	3	4	5	ผลงาน	ระดับคุณภาพ	คะแนนที่ได้
ด้านลูกค้า	C1 การรักษาลูกค้าเก่า	C1.1 จำนวนลูกค้ารายเก่า	ร้อยละ	ไตรมาส	8	60	62	64	66	68	65.71	3.85	6.17
	C2 การเพิ่มลูกค้าใหม่	C2.1 จำนวนลูกค้ารายใหม่	ร้อยละ	ไตรมาส	8	32	34	36	38	40	34.28	2.14	3.42
	C3 การเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด	C3.1 ส่วนแบ่งการตลาด	ร้อยละ	ไตรมาส	8	30	32	34	36	38	32.12	2.06	3.30
	C4 เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า	C4.1 ดัชนีความพึงพอใจของลูกค้า	ร้อยละ	ไตรมาส	8	60	62	64	66	68	60.00	1.00	1.60
รวมค่าคะแนนที่ได้ของมุมมองด้านลูกค้า													14.49

ตาราง 4.35 เป็นการสรุปการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ในมุมมองด้านลูกค้า (ของไตรมาสที่ 1 ก่อนการปรับปรุงการดำเนินงาน) ซึ่งค่าของผลงานเกิดจากการประมวลผลข้อมูลโดยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ Scorecard Cockpit V.2.1 โดยค่าของผลงานจะสอดคล้องกับระดับของเกณฑ์การให้คะแนน ส่วนคะแนนที่ได้นั้นสามารถอธิบายการคำนวณได้ดังตัวอย่างของดัชนีชี้วัด C1.1 จำนวนลูกค้ารายเก่า ดังนี้ ค่าคะแนนที่ได้ 6.17 คือ ค่าระดับคุณภาพ 3.85 คูณกับค่าน้ำหนัก 8 แล้วจึงหารด้วย 5 (ระดับของเกณฑ์การให้คะแนนมีทั้งหมด 5 ระดับ)

4.8.4 ประเมินผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของมุมมองด้านกระบวนการภายใน (ไตรมาสที่ 1: ก่อนการปรับปรุงการดำเนินงาน)

วัตถุประสงค์: II เพิ่มประสิทธิภาพของพนักงาน

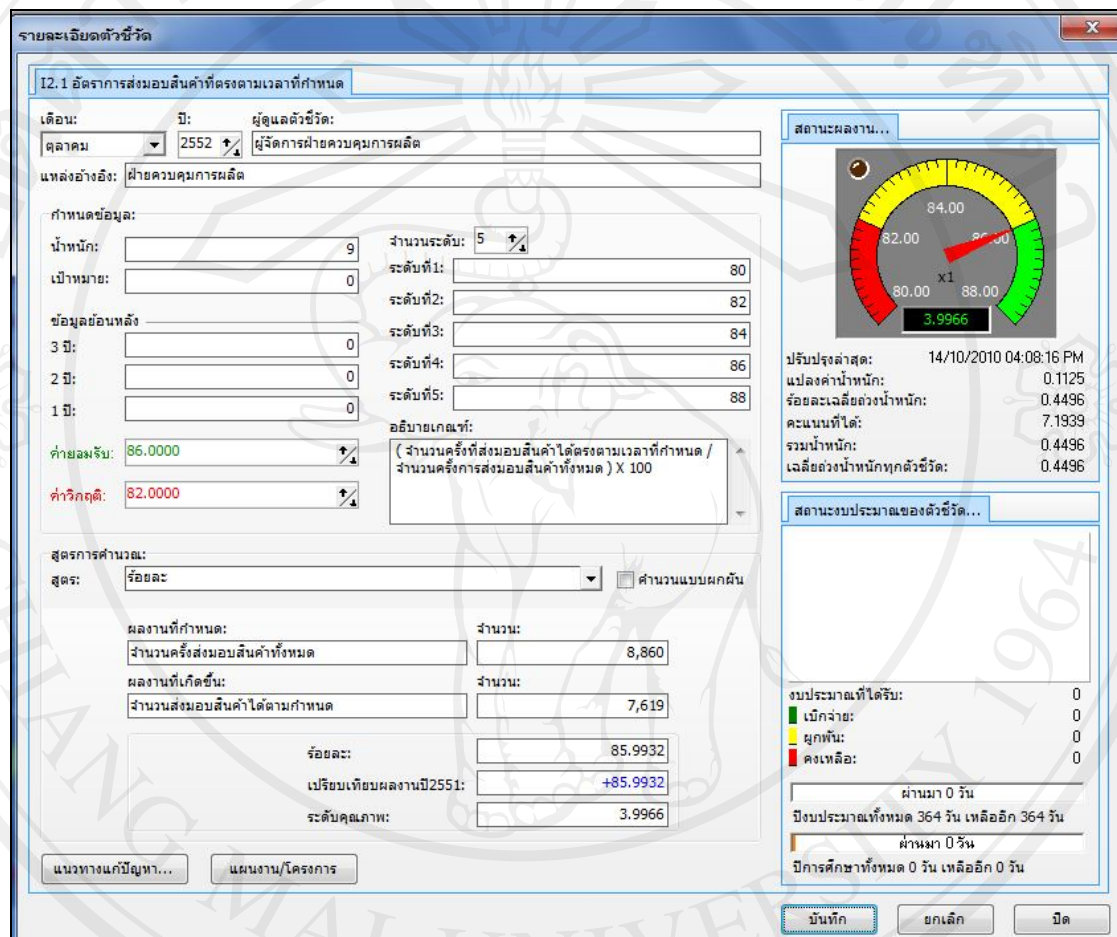
ดัชนีชี้วัด: II.1 ความสามารถในการผลิตสินค้า



รูปที่ 4.20 แสดงการวัดผลการดำเนินงานของดัชนีชี้วัด II.1 ความสามารถในการผลิต

วัตถุประสงค์: I2 ลดเวลาการส่งมอบสินค้า

ดัชนีชี้วัด: I2.1 อัตราการส่งมอบสินค้าตามเวลาที่กำหนด



รูปที่ 4.21 แสดงการวัดผลการดำเนินงานของดัชนีชี้วัด I2.1 อัตราการส่งมอบสินค้าตามเวลาที่กำหนด

วัตถุประสงค์: I3 ลดเวลาการแก้ไขข้อผิดพลาด

ดัชนีชี้วัด: I3.1 อัตราระยะเวลาการแก้ไขข้อผิดพลาด

รายละเอียดตัวชี้วัด

I3.1 อัตราระยะเวลาการแก้ไขข้อผิดพลาด

เดือน: ตุลาคม ปี: 2552 ผู้ดูแลตัวชี้วัด: ผู้จัดการฝ่ายควบคุมการผลิต

แหล่งอ้างอิง: ฝ่ายควบคุมการผลิต

กำหนดข้อมูล:

น้ำหนัก:	9	จำนวนระดับ:	5
เป้าหมาย:	0	ระดับที่1:	80
ข้อมูลย้อนหลัง		ระดับที่2:	82
3 ปี:	0	ระดับที่3:	84
2 ปี:	0	ระดับที่4:	86
1 ปี:	0	ระดับที่5:	88

ค่าเฉลี่ย: 86.0000

ค่าวิกฤติ: 82.0000

อธิบายเกณฑ์:
(ระยะเวลาการแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นใหม่ / ระยะเวลาการแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นทั้งหมด) X 100

สูตรการคำนวณ:
สูตร: ร้อยละ

ผลงานที่กำหนด:

เวลาการแก้ไขข้อผิดพลาดใหม่	จำนวน:	5,040
----------------------------	--------	-------

ผลงานที่เกิดขึ้น:

เวลาการแก้ไขข้อผิดพลาดทั้งหมด	จำนวน:	4,284
-------------------------------	--------	-------

ร้อยละ: 85

เปรียบเทียบผลงานปี2551: +85.0000

ระดับคุณภาพ: 3.5

สถานะผลงาน...



ปรับปรุงล่าสุด: 14/10/2010 04:08:42 PM

แปลงค่าน้ำหนัก: 0.1125

ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก: 0.3937

คะแนนที่ได้: 6.3

รวมน้ำหนัก: 0.3937

เฉลี่ยถ่วงน้ำหนักทุกตัวชี้วัด: 0.3937

สถานะงบประมาณของตัวชี้วัด...

งบประมาณที่ได้รับ: 0

เบิกจ่าย: 0

ผูกพัน: 0

คงเหลือ: 0

ผ่านมา 0 วัน

ปีงบประมาณทั้งหมด 364 วัน เหลืออีก 364 วัน

ผ่านมา 0 วัน

ปีการศึกษาทั้งหมด 0 วัน เหลืออีก 0 วัน

บันทึก ยกเลิก ปิด

รูปที่ 4.22 แสดงการวัดผลการดำเนินงานของดัชนีชี้วัด I3.1 อัตราระยะเวลาการแก้ไขข้อผิดพลาด

วัตถุประสงค์: I4 ลดเวลาการผลิตสินค้าใหม่สำหรับเทคโนโลยีใหม่
 ดัชนีชี้วัด: I4.1 ระยะเวลาการผลิตค่าเข้าสะสม

รายละเอียดตัวชี้วัด

I4.1 ระยะเวลาที่ผลิตค่าสะสม

เดือน: ตุลาคม ปี: 2552 ผู้ดูแลตัวชี้วัด: ผู้จัดการฝ่ายควบคุมการผลิต

แหล่งอ้างอิง: ฝ่ายควบคุมการผลิต

กำหนดข้อมูล:

น้ำหนัก: 9 จำนวนระดับ: 5

เป้าหมาย: 0 ระดับที่1: 80

ข้อมูลย้อนหลัง

3 ปี: 0 ระดับที่2: 82

2 ปี: 0 ระดับที่3: 84

1 ปี: 0 ระดับที่4: 86

ระดับที่5: 88

อธิบายเกณฑ์: (ระยะเวลาการผลิตค่าสะสมที่ทำการตรวจใหม่ / ระยะเวลาการผลิตค่าสะสมทั้งหมดที่สะสมไว้) X 100

ค่าเฉลี่ยจริง: 86.0000

ค่าวิกฤติ: 82.0000

สูตรการคำนวณ:

สูตร: ร้อยละ ☐ คำนวณแบบผกผัน

ผลงานที่กำหนด: จำนวน: 2,890

ผลงานที่เกิดขึ้น: จำนวน: 2,456

ระยะเวลาการผลิตค่าใหม่

ร้อยละ: 84.9827

เปรียบเทียบผลงานปี2551: +84.9827

ระดับคุณภาพ: 3.4913

สถานะผลงาน...

ปรับปรองล่าสุด: 14/10/2010 04:08:57 PM

แปลงค่าน้ำหนัก: 0.1011

ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก: 0.3531

คะแนนที่ได้: 6.2844

รวมน้ำหนัก: 0.3531

เฉลี่ยถ่วงน้ำหนักทุกตัวชี้วัด: 0.3531

สถานะงบประมาณของตัวชี้วัด...

งบประมาณที่ได้รับ: 0

เบิกจ่าย: 0

ผูกพัน: 0

คงเหลือ: 0

ผ่านมา 0 วัน

ปีงบประมาณทั้งหมด 364 วัน เหลืออีก 364 วัน

ผ่านมา 0 วัน

ปีการศึกษาทั้งหมด 0 วัน เหลืออีก 0 วัน

บันทึก ยกเลิก ปิด

รูปที่ 4.23 แสดงการวัดผลการดำเนินงานของดัชนีชี้วัด I4.1 ระยะเวลาการผลิตค่าเข้าสะสม

ตาราง 4.36 สรุปการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ในมุมมองด้านกระบวนการภายใน (ไตรมาสที่ 1 ก่อนการปรับปรุงการดำเนินงาน)

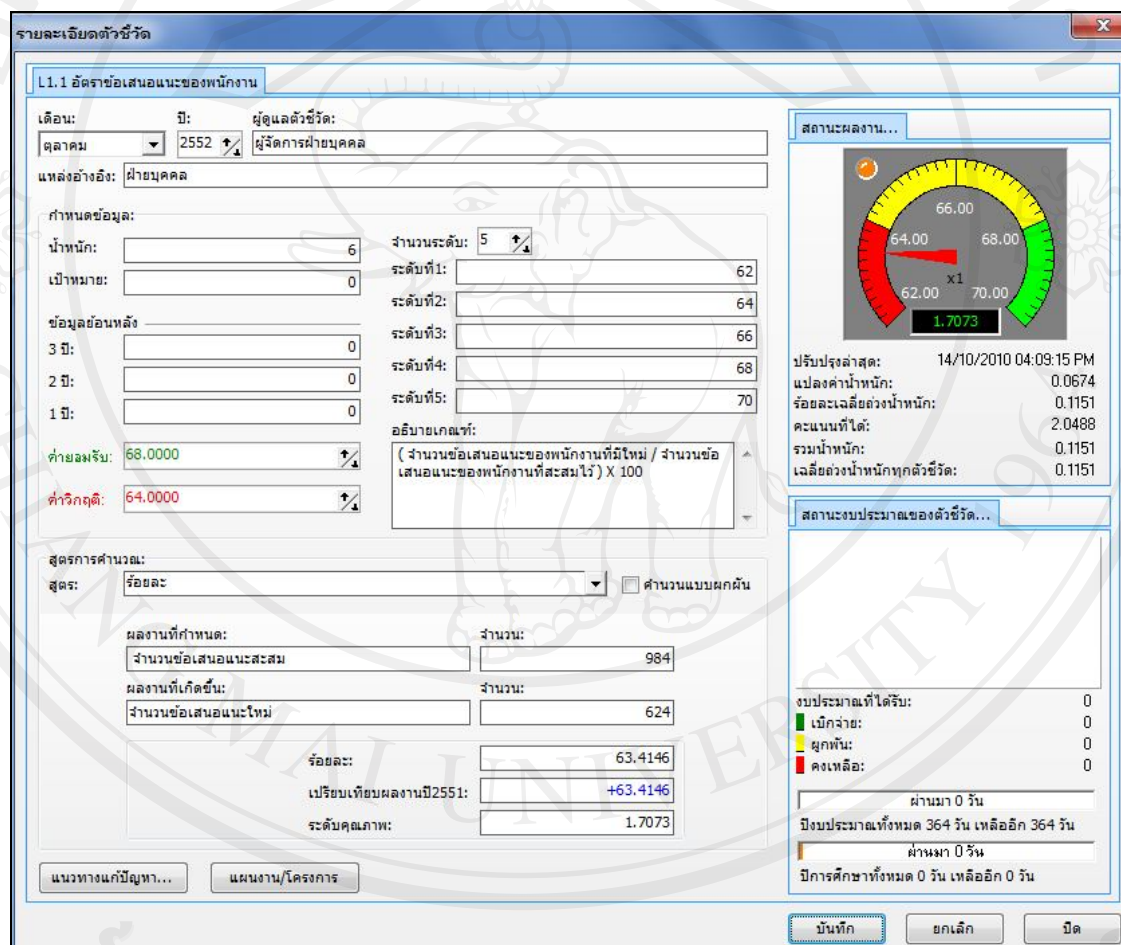
มุมมองแต่ละด้าน	วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัดหลัก	หน่วย	ความถี่ในการวัด	ค่าน้ำหนัก	เกณฑ์การให้คะแนน					ผลการดำเนินงาน		
						1	2	3	4	5	ผลงาน	ระดับคุณภาพ	คะแนนที่ได้
ด้านกระบวนการภายใน	I1 เพิ่มประสิทธิภาพของพนักงาน	I1.1 ความสามารถในการผลิตสินค้า	ร้อยละ	ไตรมาส	9	80	82	84	86	88	84.88	3.44	6.20
	I2 ลดเวลาการส่งมอบสินค้า	I2.1 อัตราการส่งมอบสินค้าตามเวลาที่กำหนด	ร้อยละ	ไตรมาส	9	80	82	84	86	88	85.99	3.99	7.19
	I3 ลดเวลาการแก้ไขข้อผิดพลาด	I4.1 ระยะเวลาการผลิตล่าช้าสะสม	ร้อยละ	ไตรมาส	9	80	82	84	86	88	85.00	3.50	6.30
	I4 ลดเวลาการผลิตสินค้าใหม่สำหรับเทคโนโลยีใหม่	I4.1 ระยะเวลาการผลิตล่าช้าสะสม	ร้อยละ	ไตรมาส	9	80	82	84	86	88	84.98	3.49	6.28
รวมค่าคะแนนที่ได้ของมุมมองด้านกระบวนการภายใน													25.97

ตาราง 4.36 เป็นการสรุปการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ในมุมมองด้านกระบวนการภายใน (ของไตรมาสที่ 1 ก่อนการปรับปรุงการดำเนินงาน) ซึ่งค่าของผลงานเกิดจากการประมวลผลข้อมูลโดยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ Scorecard Cockpit V.2.1 โดยค่าของผลงานจะสอดคล้องกับระดับของเกณฑ์การให้คะแนน ส่วนคะแนนที่ได้นั้นสามารถอธิบายการคำนวณได้ดังตัวอย่างของดัชนีชี้วัด I1.1 ความสามารถในการผลิตสินค้า ดังนี้ ค่าคะแนนที่ได้ 6.20 คือ ค่าระดับคุณภาพ 3.44 คูณกับค่าน้ำหนัก 9 แล้วจึงหารด้วย 5 (ระดับของเกณฑ์การให้คะแนนมีทั้งหมด 5 ระดับ)

4.8.5 ประเมินผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (ไตรมาสที่ 1: ก่อนการปรับปรุงการดำเนินงาน)

วัตถุประสงค์: L1 การมีส่วนร่วมของพนักงาน

ดัชนีชี้วัด: L1.1 อัตราข้อเสนอแนะของพนักงาน



รูปที่ 4.24 แสดงการวัดผลการดำเนินงานของดัชนีชี้วัด L1.1 อัตราข้อเสนอแนะของพนักงาน

วัตถุประสงค์: L2 เพิ่มการฝึกอบรม

ดัชนีชี้วัด: L2.1 อัตราการฝึกอบรมพนักงาน

รายละเอียดตัวชี้วัด

L2.1 อัตราการฝึกอบรมพนักงาน

เดือน: ตุลาคม ปี: 2552 ผู้ดูแลตัวชี้วัด: ผู้จัดการฝ่ายบุคคล

แหล่งอ้างอิง: ฝ่ายบุคคล

กำหนดข้อมูล:

น้ำหนัก: 6 จำนวนระดับ: 5

เป้าหมาย: 0 ระดับที่1: 62

ข้อมูลย้อนหลัง

3 ปี: 0 ระดับที่2: 64

2 ปี: 0 ระดับที่3: 66

1 ปี: 0 ระดับที่4: 68

ระดับที่5: 70

ค่าเฉลี่ย: 68.0000

ค่าวิกฤติ: 64.0000

อธิบายเกณฑ์: (จำนวนการฝึกอบรมของพนักงานที่จัดขึ้นใหม่ / จำนวนการฝึกอบรมของพนักงานที่สะสมไว้) X 100

สูตรการคำนวณ:

สูตร: ร้อยละ ☐ คำนวณแบบผกผัน

ผลงานที่กำหนด:

จำนวนการฝึกอบรมของพนักงานสะสม จำนวน: 120

ผลงานที่เกิดขึ้น:

จำนวนการอบรมของพนักงานจัดใหม่ จำนวน: 75

ร้อยละ: 62.5

เปรียบเทียบผลงานปี2551: +62.5000

ระดับคุณภาพ: 1.25

แนวทางแก้ปัญหา... แผนงาน/โครงการ

สถานะผลงาน...

ปรับครั้งสุดท้าย: 14/10/2010 04:09:37 PM

แปลงค่าน้ำหนัก: 0.0594

ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก: 0.0743

คะแนนที่ได้: 1.5

รวมน้ำหนัก: 0.0743

เฉลี่ยถ่วงน้ำหนักทุกตัวชี้วัด: 0.0743

สถานะงบประมาณของตัวชี้วัด...

งบประมาณที่ได้รับ: 0

เบิกจ่าย: 0

ผูกพัน: 0

คงเหลือ: 0

ผ่านมา 0 วัน

ถึงงบประมาณทั้งหมด 364 วัน เหลืออีก 364 วัน

ผ่านมา 0 วัน

ปิดการศึกษาทั้งหมด 0 วัน เหลืออีก 0 วัน

บันทึก ยกเลิก ปิด

รูปที่ 4.25 แสดงการวัดผลการดำเนินงานของดัชนีชี้วัด L2.1 อัตราการฝึกอบรมพนักงาน

วัตถุประสงค์: L3 การปรับปรุงการจัดการองค์ความรู้

ดัชนีชี้วัด: L3.1 ค่าใช้จ่ายการปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

รายละเอียดตัวชี้วัด

L3.1 ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

เดือน: ตุลาคม ปี: 2552 ผู้ดูแลตัวชี้วัด: ผู้จัดการฝ่ายการเงิน

แหล่งอ้างอิง:

กำหนดข้อมูล:

น้ำหนัก: 6 จำนวนระดับ: 5

เป้าหมาย: 0

ข้อมูลย้อนหลัง

3 ปี: 0 ระดับที่1: 10

2 ปี: 0 ระดับที่2: 12

1 ปี: 0 ระดับที่3: 14

ระดับที่4: 16

ระดับที่5: 18

อธิบายเกณฑ์:

(ค่าใช้จ่ายการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีใหม่ / ค่าใช้จ่ายการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสะสม) X 100

ค่าเฉลี่ยรับ: 16.0000

ค่าวิกฤติ: 12.0000

สูตรการคำนวณ:

สูตร: ร้อยละ ☒ ส่วนแบบผกผัน

ผลงานที่กำหนด:

ค่าใช้จ่ายระบบเทคโนโลยีสะสม จำนวน: 665,000

ผลงานที่เกิดขึ้น:

ค่าใช้จ่ายระบบเทคโนโลยีใหม่ จำนวน: 66,500

ร้อยละ: 10

เปรียบเทียบผลงานปี2551: +10.0000

ระดับคุณภาพ: 1

สถานะผลงาน...

ปรับปรุงล่าสุด: 14/10/2010 04:09:52 PM

แปลงค่าน้ำหนัก: 0.0561

ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก: 0.0561

คะแนนที่ได้: 1.2

รวมน้ำหนัก: 0.0561

เฉลี่ยถ่วงน้ำหนักทุกตัวชี้วัด: 0.0561

สถานะงบประมาณของตัวชี้วัด...

งบประมาณที่ได้รับ: 0

เบิกจ่าย: 0

ผูกพัน: 0

คงเหลือ: 0

ผ่านมา 0 วัน

ปีงบประมาณทั้งหมด 364 วัน เหลืออีก 364 วัน

ผ่านมา 0 วัน

ปีการศึกษาทั้งหมด 0 วัน เหลืออีก 0 วัน

บันทึก ยกเลิก ปิด

รูปที่ 4.26 แสดงการวัดผลการดำเนินงานของดัชนีชี้วัด L3.1 ค่าใช้จ่ายการปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

วัตถุประสงค์: L4 การพัฒนาสินค้าใหม่

ดัชนีชี้วัด: L4.1 ค่าใช้จ่ายการพัฒนาสินค้าใหม่

รายละเอียดตัวชี้วัด

L4.1 ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาสินค้าใหม่

เดือน: ตุลาคม ปี: 2552 ผู้ดูแลตัวชี้วัด: ผู้จัดการโรงงาน

แหล่งอ้างอิง: ฝ่ายวิจัยและพัฒนาสินค้า

กำหนดข้อมูล:

น้ำหนัก: 6 จำนวนระดับ: 5

เป้าหมาย: 0 ระดับที่1: 10

ข้อมูลย้อนหลัง

3 ปี: 0 ระดับที่2: 12

2 ปี: 0 ระดับที่3: 14

1 ปี: 0 ระดับที่4: 16

ระดับที่5: 18

อธิบายเกณฑ์: (ค่าใช้จ่ายการพัฒนาสินค้าใหม่ / ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาสินค้าสะสม) X 100

ค่าจริง: 16.0000

ค่าวิกฤติ: 12.0000

สูตรการคำนวณ:

สูตร: ร้อยละ ☒ คำนวณแบบผกผัน

ผลงานที่กำหนด:

ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาสินค้าสะสม จำนวน: 1,020,000

ผลงานที่เกิดขึ้น:

ค่าใช้จ่ายการพัฒนาสินค้าใหม่ จำนวน: 112,200

ร้อยละ: 11

เปรียบเทียบผลงานปี2551: +11.0000

ระดับคุณภาพ: 1.5

สถานะผลงาน...



ปรับปรุงล่าสุด: 14/10/2010 04:10:11 PM

แปลงค่าน้ำหนัก: 0.0531

ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก: 0.0796

คะแนนที่ได้: 1.8

รวมน้ำหนัก: 0.0796

เฉลี่ยถ่วงน้ำหนักทุกตัวชี้วัด: 0.0796

สถานะงบประมาณของตัวชี้วัด...

งบประมาณที่ได้รับ: 0

เบิกจ่าย: 0

ผูกพัน: 0

คงเหลือ: 0

ผ่านมา 0 วัน

ถึงงบประมาณทั้งหมด 364 วัน เหลืออีก 364 วัน

ผ่านมา 0 วัน

ปีการศึกษาทั้งหมด 0 วัน เหลืออีก 0 วัน

บันทึก ยกเลิก ปิด

รูปที่ 4.27 แสดงการวัดผลการดำเนินงานของดัชนีชี้วัด L4.1 ค่าใช้จ่ายการพัฒนาสินค้าใหม่

ตาราง 4.37 สรุปการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ในมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (ไตรมาสที่ 1 ก่อนการปรับปรุงการดำเนินงาน)

มุมมองแต่ละด้าน	วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัดหลัก	หน่วย	ความถี่ในการวัด	ค่าน้ำหนัก	เกณฑ์การให้คะแนน					ผลการดำเนินงาน		
						1	2	3	4	5	ผลงาน	ระดับคุณภาพ	คะแนนที่ได้
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	L1 การมีส่วนร่วมของพนักงาน	L1.1 อัตราข้อเสนอแนะของพนักงาน	ร้อยละ	ไตรมาส	6	62	64	66	68	70	63.41	1.71	2.05
	L2 เพิ่มการฝึกอบรม	L2.1 อัตราการฝึกอบรมพนักงาน	ร้อยละ	ไตรมาส	6	62	64	66	68	70	62.5	1.25	1.50
	L3 การปรับปรุงการจัดการองค์ความรู้	L3.1 ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	ร้อยละ	ไตรมาส	6	10	12	14	16	18	10.00	1.00	1.20
	L4 การพัฒนาสินค้าใหม่	L4.1 ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาสินค้าใหม่	ร้อยละ	ไตรมาส	6	10	12	14	16	18	11.00	1.50	1.80
รวมค่าคะแนนที่ได้ของมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา													6.55

ตาราง 4.37 เป็นการสรุปการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ในมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (ของไตรมาสที่ 1 ก่อนการปรับปรุงการดำเนินงาน) ซึ่งค่าของผลงานเกิดจากการประมวลผลข้อมูลโดยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ Scorecard Cockpit V.2.1 โดยค่าของผลงานจะสอดคล้องกับระดับของเกณฑ์การให้คะแนน ส่วนคะแนนที่ได้นั้นสามารถอธิบายการคำนวณได้ดังตัวอย่างของดัชนีชี้วัด L1.1 อัตราข้อเสนอแนะของพนักงาน ดังนี้ ค่าคะแนนที่ได้ 6.17 คือ ค่าระดับคุณภาพ 3.85 คูณกับค่าน้ำหนัก 8 แล้วจึงหารด้วย 5 (ระดับของเกณฑ์การให้คะแนนมีทั้งหมด 5 ระดับ)

ตาราง 4.38 สรุปการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ในมุมมองแต่ละด้าน (ไตรมาสที่ 1 ก่อนการปรับปรุงการดำเนินงาน)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัดหลัก	หน่วย	ความถี่ในการวัด	ค่าน้ำหนัก	เกณฑ์การให้คะแนน					ผลการดำเนินงาน		
						1	2	3	4	5	ผลงาน	ระดับคุณภาพ	คะแนนที่ได้
ด้านการเงิน	F1 ลดต้นทุนและค่าใช้จ่าย	F1.1 อัตราส่วนต้นทุนการผลิตต่อหน่วย	ร้อยละ	ไตรมาส	7	46	48	50	52	55	48.88	2.44	3.42
	F2 การเพิ่มรายได้	F2.1 ยอดขายจากลูกค้ารายใหม่	ร้อยละ	ไตรมาส	7	50	52	54	56	58	53.38	2.69	3.76
	F3 การเพิ่มรายได้จากเทคโนโลยีใหม่	F3.1 ยอดขายจากผลิตภัณฑ์ใหม่	ร้อยละ	ไตรมาส	7	52	54	56	58	60	56.39	3.19	4.47
ด้านลูกค้า	C1 การรักษาลูกค้าเก่า	C1.1 จำนวนลูกค้ารายเก่า	ร้อยละ	ไตรมาส	8	60	62	64	66	68	65.71	3.85	6.17
	C2 การเพิ่มลูกค้าใหม่	C2.1 จำนวนลูกค้ารายใหม่	ร้อยละ	ไตรมาส	8	32	34	36	38	40	34.28	2.14	3.42
	C3 การเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด	C3.1 ส่วนแบ่งการตลาด	ร้อยละ	ไตรมาส	8	30	32	34	36	38	32.12	2.06	3.30
	C4 เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า	C4.1 ดัชนีความพึงพอใจของลูกค้า	ร้อยละ	ไตรมาส	8	60	62	64	66	68	60.00	1.00	1.60
ด้านกระบวนการภายใน	I1 เพิ่มประสิทธิภาพของพนักงาน	I1.1 ความสามารถในการผลิตสินค้า	ร้อยละ	ไตรมาส	9	80	82	84	86	88	84.88	3.44	6.20
	I2 ลดเวลาการส่งมอบสินค้า	I2.1 อัตราการส่งมอบสินค้าตามเวลาที่กำหนด	ร้อยละ	ไตรมาส	9	80	82	84	86	88	85.99	3.99	7.19
	I3 ลดเวลาการแก้ไขข้อผิดพลาด	I4.1 ระยะเวลาการผลิตล่าช้าสะสม	ร้อยละ	ไตรมาส	9	80	82	84	86	88	85.00	3.50	6.30
	I4 ลดเวลาการผลิตสินค้าใหม่สำหรับเทคโนโลยีใหม่	I4.1 ระยะเวลาการผลิตล่าช้าสะสม	ร้อยละ	ไตรมาส	9	80	82	84	86	88	84.98	3.49	6.28
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	L1 การมีส่วนร่วมของพนักงาน	L1.1 อัตราข้อเสนอแนะของพนักงาน	ร้อยละ	ไตรมาส	6	62	64	66	68	70	63.41	1.71	2.05
	L2 เพิ่มการฝึกอบรม	L2.1 อัตราการฝึกอบรมพนักงาน	ร้อยละ	ไตรมาส	6	62	64	66	68	70	62.5	1.25	1.50
	L3 การปรับปรุงการจัดการองค์ความรู้	L3.1 ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	ร้อยละ	ไตรมาส	6	10	12	14	16	18	10.00	1.00	1.20
	L4 การพัฒนาสินค้าใหม่	L4.1 ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาสินค้าใหม่	ร้อยละ	ไตรมาส	6	10	12	14	16	18	11.00	1.50	1.80
รวมค่าคะแนนที่ได้ของมุมมองแต่ละด้าน													58.70

4.9 การกำหนดเป้าหมายของดัชนีชี้วัดเพื่อนำไปประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร

ตาราง 4.39 การกำหนดเป้าหมายของดัชนีชี้วัดเพื่อนำไปประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร

มุมมองแต่ละด้าน	วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัดหลัก	หน่วย	ความถี่ในการวัด	ค่าน้ำหนัก (ร้อยละ)	ค่าปัจจุบัน (ร้อยละ)	เป้าหมาย (ร้อยละ)	เกณฑ์การให้คะแนน				
								1	2	3	4	5
ด้านการเงิน	F1 ลดต้นทุนและค่าใช้จ่าย	F1.1 อัตราส่วนต้นทุนการผลิตต่อหน่วย	ร้อยละ	ไตรมาส	7	48.88	46	46	48	50	52	55
	F2 การเพิ่มรายได้	F2.1 ยอดขายจากลูกค้ารายใหม่	ร้อยละ	ไตรมาส	7	53.38	56	50	52	54	56	58
	F3 การเพิ่มรายได้จากเทคโนโลยีใหม่	F3.1 ยอดขายจากผลิตภัณฑ์ใหม่	ร้อยละ	ไตรมาส	7	56.39	58	52	54	56	58	60
ด้านลูกค้า	C1 การรักษาลูกค้าเก่า	C1.1 จำนวนลูกค้ารายเก่า	ร้อยละ	ไตรมาส	8	65.71	68	60	62	64	66	68
	C2 การเพิ่มลูกค้าใหม่	C2.1 จำนวนลูกค้ารายใหม่	ร้อยละ	ไตรมาส	8	34.28	38	32	34	36	38	40
	C3 การเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด	C3.1 ส่วนแบ่งการตลาด	ร้อยละ	ไตรมาส	8	32.12	36	30	32	34	36	38
	C4 เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า	C4.1 ดัชนีความพึงพอใจของลูกค้า	ร้อยละ	ไตรมาส	8	60.00	66	60	62	64	66	68
ด้านกระบวนการภายใน	I1 เพิ่มประสิทธิภาพของพนักงาน	I1.1 ความสามารถในการผลิต	ร้อยละ	ไตรมาส	9	84.88	86	80	82	84	86	88
	I2 ลดเวลาการส่งมอบสินค้า	I2.1 อัตราการส่งมอบสินค้าที่ตรงตามเวลาที่กำหนด	ร้อยละ	ไตรมาส	9	85.99	88	80	82	84	86	88
	I3 ลดเวลาการแก้ไขข้อผิดพลาด	I3.1 อัตราระยะเวลาการแก้ไขข้อผิดพลาด	ร้อยละ	ไตรมาส	9	85.00	80	80	82	84	86	88
	I4 ลดเวลาการผลิตสินค้าใหม่เข้าสู่ตลาด	I4.1 ระยะเวลาที่ผลิตแล้วเข้าสู่ตลาดสำหรับเทคโนโลยีใหม่	ร้อยละ	ไตรมาส	9	84.98	80	80	82	84	86	88
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	L1 การมีส่วนร่วมของพนักงาน	L1.1 อัตราข้อเสนอแนะของพนักงาน	ร้อยละ	ไตรมาส	6	63.41	68	62	64	66	68	70
	L2 เพิ่มการฝึกอบรม	L2.1 อัตราการฝึกอบรมพนักงาน	ร้อยละ	ไตรมาส	6	62.5	68	62	64	66	68	70
	L3 การปรับปรุงการจัดการองค์ความรู้	L3.1 ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	ร้อยละ	ไตรมาส	6	10.00	12	10	12	14	16	18
	L4 การพัฒนาสินค้าใหม่	L4.1 ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาสินค้าใหม่	ร้อยละ	ไตรมาส	6	11.00	12	10	12	14	16	18

หมายเหตุ: เนื่องจากได้ทำการประเมินผลการดำเนินงานไตรมาสแรกแล้ว จึงสามารถกำหนดค่าปัจจุบันและค่าเป้าหมายได้

4.10 การปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร โดยโครงการริเริ่มเชิงยุทธศาสตร์

ในขั้นตอนของการวิจัยนี้ จะมุ่งเน้นที่การนำ “พันธกิจ” ขององค์กรตั้งเป็นเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ แล้วจึงสร้างโครงการริเริ่มเชิงยุทธศาสตร์ขึ้น ภายใต้พันธกิจแต่ละข้อ โดยจะนำดัชนีชี้วัดที่ได้รับการปรับปรุงแล้ว มาเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ ซึ่งเป้าหมายของโครงการจะสอดคล้องกับเป้าหมายสูงสุดของแผนที่ยุทธศาสตร์หลังจากที่ได้รับการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรแล้ว ซึ่งการประเมินผลการดำเนินงานจะเป็นการเปรียบเทียบผลก่อนและหลังการปรับปรุงการดำเนินงาน ซึ่งจะเป็นการแสดงให้เห็นว่าดัชนีชี้วัดที่ทำการปรับปรุงสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรได้ โดยโครงการริเริ่มเชิงยุทธศาสตร์จะจัดทำขึ้นเพียง 3 โครงการเนื่องจากระยะเวลาที่จำกัดในการทำวิจัยและจะต้องได้รับความร่วมมือจากพนักงานหลายฝ่าย

ตาราง 4.40 โครงการริเริ่มเชิงยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร (พันธกิจที่ 1)

พันธกิจ	โครงการ	ขั้นตอนการทำงาน	กรอบ ระยะเวลา	งบ ประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
1. ผลิτοποιกรณ์และวัสดุที่ใช้ประกอบชุดชั้นในสตรีที่มีคุณภาพตรงตามมาตรฐาน	โครงการปรับปรุงกระบวนการทำงานโดยใช้หลักการ 5ส	1.1 แต่งตั้งคณะกรรมการ 5ส ชุดใหม่ 1.2 ทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะทำงานและรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงาน 1.3 ประกาศนโยบายให้พนักงานทุกคนทราบและถือปฏิบัติ 1.4 อบรมให้ความรู้แก่คณะกรรมการ 5ส 1.5 ปฏิบัติงาน 5ส โดยพนักงานทุกคนจะรับผิดชอบในพื้นที่ของตนเอง 1.6 ปฏิบัติงาน 5ส (สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ สร้างนิสัย) อย่างต่อเนื่อง ตามมาตรฐาน 5ส ที่กำหนดไว้ 1.7 การตรวจให้คะแนนประจำเดือน 1.8 ประชุมคณะทำงานเพื่อรายงานความคืบหน้า และรับทราบปัญหาเพื่อหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน 1.9 เน้นการปฏิบัติในด้านสุขลักษณะและสร้างนิสัย 1.10 สรุปรายงานผลการปฏิบัติงาน 5ส	ไตรมาส 2	100,000 บาท	ผู้จัดการฝ่ายควบคุมการผลิต

จากตาราง 4.40 แสดงโครงการริเริ่มเชิงยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานในด้านการผลิตให้ได้มาตรฐานและมีคุณภาพ ซึ่งจากแผนโครงการปรับปรุงกระบวนการทำงานโดยใช้หลักการ 5ส นั้น แผนดังกล่าวได้ถูกบรรจุไว้ในแผนการปรับปรุงระบบการทำงานของ มาตรฐาน ISO 9001:2008 ของโรงงานด้วย ซึ่งการพัฒนาองค์กรจะเป็นไปในทิศทางเดียวกันและกับเป้าหมายในมุมมองด้านกระบวนการภายใน ของแผนที่ยุทธศาสตร์ขององค์กร

ตาราง 4.41 โครงการริเริ่มเชิงยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร (พันธกิจที่ 2)

พันธกิจ	โครงการ	ขั้นตอนการทำงาน	กรอบ ระยะเวลา	งบ ประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
2. มุ่งเน้นการผลิตโดยใช้เทคโนโลยีการผลิตระดับสูงที่มีความแม่นยำและทันสมัย	โครงการเพิ่มขีดความสามารถการผลิต	1. วางแผนร่วมกันภายในฝ่ายผลิตในเรื่องการเพิ่มกำลังการผลิตและการนำเทคโนโลยีการผลิตระดับสูงมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต 2. วางผังโรงงานเพื่อนำเครื่องจักรใหม่มาติดตั้งเพิ่ม 3. สั่งซื้อเครื่องจักรใหม่แล้วนำมาติดตั้ง 4. ตรวจสอบการติดตั้งเครื่องจักร 5. ทดสอบการทำงานของเครื่องและทดสอบการผลิต 6. ประเมินประสิทธิภาพการทำงาน 7. ปรับปรุงและแก้ไขตามข้อเสนอแนะ	ไตรมาส 2	3,000,000 บาท	ผู้จัดการ โรงงาน

จากตาราง 4.41 เป็นการสร้างโครงการริเริ่มเชิงยุทธศาสตร์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการผลิต โดยปัจจุบันทางโรงงานได้มีการขยายกำลังการผลิตเพิ่มโดยการสร้างโรงงานเพิ่มอีก 1 โรงงาน และได้มีการนำเอาเครื่องจักรที่มีเทคโนโลยีระดับสูงมาใช้ในการผลิต ซึ่งแผนโครงการนั้นสอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์กรโดยมุ่งเน้นการผลิตโดยใช้เทคโนโลยีการผลิตระดับสูงที่มีความแม่นยำและทันสมัย และสอดคล้องกับกับเป้าหมายในมุมมองด้านกระบวนการภายใน ของแผนที่ยุทธศาสตร์ขององค์กร

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University

All rights reserved

ตาราง 4.42 โครงการริเริ่มเชิงยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร (พันธกิจที่ 3)

พันธกิจ	โครงการ	ขั้นตอนการทำงาน	กรอบ ระยะเวลา	งบ ประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
3. พัฒนาทักษะและเพิ่มศักยภาพการทำงานของบุคลากรในทุกระดับให้เป็นเลิศ	โครงการจัดอบรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรให้เป็นเลิศ	1. ประชุมวางแผนการอบรมโดยมุ่งเน้นการอบรมเชิงปฏิบัติการ 2. จัดอบรมตามแผนงาน 3. ประเมินผลการจัดอบรม 4. สรุปผลการจัดอบรมและนำข้อเสนอแนะไปปรับปรุงแก้ไข	ไตรมาส 2	100,000 บาท	ผู้จัดการฝ่ายบุคคล

จากตาราง 4.42 เป็นตารางที่แสดงโครงการริเริ่มเชิงยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นไปที่การเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรให้เป็นเลิศ ฉะนั้นการจะเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรจะต้องเริ่มต้นที่การให้ความรู้อันเป็นประโยชน์ต่องานที่พนักงานได้ทำอยู่ ซึ่งทางฝ่ายบุคคลได้รับผิดชอบเพื่อจัดอบรมเพิ่มเติมให้มากขึ้นกับพนักงาน ซึ่งแผนโครงการดังกล่าวจะสอดคล้องกับเป้าหมายในมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ของแผนที่ยุทธศาสตร์ขององค์กร

4.11 การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรด้วยดัชนีชี้วัด (ไตรมาสที่ 3 หลังจากปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร)

ตาราง 4.43 ประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร (ไตรมาสที่ 3 หลังจากปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัดหลัก	หน่วย	ความถี่ในการวัด	ค่าน้ำหนัก	เกณฑ์การให้คะแนน					ผลการดำเนินงาน		
						1	2	3	4	5	ผลงาน	ระดับคุณภาพ	คะแนนที่ได้
ด้านการเงิน	F1 ลดต้นทุนและค่าใช้จ่าย	F1.1 อัตราส่วนต้นทุนการผลิตต่อหน่วย	ร้อยละ	ไตรมาส	7	46	48	50	52	55	46	1.00	1.40
	F2 การเพิ่มรายได้	F2.1 ยอดขายจากลูกค้ารายใหม่	ร้อยละ	ไตรมาส	7	50	52	54	56	58	56	4.00	5.60
	F3 การเพิ่มรายได้จากเทคโนโลยีใหม่	F3.1 ยอดขายจากผลิตภัณฑ์ใหม่	ร้อยละ	ไตรมาส	7	52	54	56	58	60	58	4.00	5.60
ด้านลูกค้า	C1 การรักษาลูกค้าเก่า	C1.1 จำนวนลูกค้ารายเก่า	ร้อยละ	ไตรมาส	8	60	62	64	66	68	68	5.00	8.00
	C2 การเพิ่มลูกค้าใหม่	C2.1 จำนวนลูกค้ารายใหม่	ร้อยละ	ไตรมาส	8	32	34	36	38	40	38	5.00	8.00
	C3 การเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด	C3.1 ส่วนแบ่งการตลาด	ร้อยละ	ไตรมาส	8	30	32	34	36	38	36	4.00	6.40
	C4 เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า	C4.1 ดัชนีความพึงพอใจของลูกค้า	ร้อยละ	ไตรมาส	8	60	62	64	66	68	66	5.00	8.00
ด้านกระบวนการภายใน	I1 เพิ่มประสิทธิภาพของพนักงาน	I1.1 ความสามารถในการผลิตสินค้า	ร้อยละ	ไตรมาส	9	80	82	84	86	88	86	4.00	7.20
	I2 ลดเวลาการส่งมอบสินค้า	I2.1 อัตราการส่งมอบสินค้าตามเวลาที่กำหนด	ร้อยละ	ไตรมาส	9	80	82	84	86	88	88	4.99	8.99
	I3 ลดเวลาการแก้ไขข้อผิดพลาด	I4.1 ระยะเวลาการผลิตล่าช้าสะสม	ร้อยละ	ไตรมาส	9	80	82	84	86	88	80	1.00	1.80
	I4 ลดเวลาการผลิตสินค้าใหม่สำหรับเทคโนโลยีใหม่	I4.1 ระยะเวลาการผลิตล่าช้าสะสม	ร้อยละ	ไตรมาส	9	80	82	84	86	88	80	1.00	1.80
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	L1 การมีส่วนร่วมของพนักงาน	L1.1 อัตราข้อเสนอแนะของพนักงาน	ร้อยละ	ไตรมาส	6	62	64	66	68	70	68	3.99	4.79
	L2 เพิ่มการฝึกอบรม	L2.1 อัตราการฝึกอบรมพนักงาน	ร้อยละ	ไตรมาส	6	62	64	66	68	70	68	3.75	4.50
	L3 การปรับปรุงการจัดการองค์ความรู้	L3.1 ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	ร้อยละ	ไตรมาส	6	10	12	14	16	18	12	2.00	2.40
	L4 การพัฒนาสินค้าใหม่	L4.1 ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาสินค้าใหม่	ร้อยละ	ไตรมาส	6	10	12	14	16	18	12	2.00	2.40
รวมค่าคะแนนที่ได้ของมุมมองแต่ละด้าน													76.88

จากตาราง 4.43 แสดงผลการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร หลังจากที่ได้รับการปรับปรุงการดำเนินงานตามโครงการริเริ่มเชิงยุทธศาสตร์แล้ว โดยการประมวลผลจะใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ Scorecard Cockpit V.2.1 ในการประมวลผลข้อมูลดังแสดงในภาคผนวก และผลการประเมินที่ได้ผู้วิจัยได้นำมาแสดงไว้ในตาราง 4.43

ตาราง 4.44 เปรียบเทียบผลการดำเนินงานขององค์กร ก่อนและหลังการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัดหลัก	หน่วย	ค่าน้ำหนัก	ผลการดำเนินงาน (ก่อน)			ผลการดำเนินงาน (หลัง)		
					ผลงาน	ระดับคุณภาพ	คะแนนที่ได้	ผลงาน	ระดับคุณภาพ	คะแนนที่ได้
ด้านการเงิน	F1 ลดต้นทุนและค่าใช้จ่าย	F1.1 อัตราส่วนต้นทุนการผลิตต่อหน่วย	ร้อยละ	7	48.88	2.44	3.42	46	1.00	1.40
	F2 การเพิ่มรายได้	F2.1 ขอดขายจากลูกค้ารายใหม่	ร้อยละ	7	53.38	2.69	3.76	56	4.00	5.60
	F3 การเพิ่มรายได้จากเทคโนโลยีใหม่	F3.1 ขอดขายจากผลิตภัณฑ์ใหม่	ร้อยละ	7	56.39	3.19	4.47	58	4.00	5.60
ด้านลูกค้า	C1 การรักษาลูกค้าเก่า	C1.1 จำนวนลูกค้ารายเก่า	ร้อยละ	8	65.71	3.85	6.17	68	5.00	8.00
	C2 การเพิ่มลูกค้าใหม่	C2.1 จำนวนลูกค้ารายใหม่	ร้อยละ	8	34.28	2.14	3.42	38	5.00	8.00
	C3 การเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด	C3.1 ส่วนแบ่งการตลาด	ร้อยละ	8	32.12	2.06	3.30	36	4.00	6.40
	C4 เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า	C4.1 ดัชนีความพึงพอใจของลูกค้า	ร้อยละ	8	60.00	1.00	1.60	66	5.00	8.00
ด้านกระบวนการภายใน	I1 เพิ่มประสิทธิภาพของพนักงาน	I1.1 ความสามารถในการผลิตสินค้า	ร้อยละ	9	84.88	3.44	6.20	86	4.00	7.20
	I2 ลดเวลาการส่งมอบสินค้า	I2.1 อัตราการส่งมอบสินค้าตามเวลาที่กำหนด	ร้อยละ	9	85.99	3.99	7.19	88	4.99	8.99
	I3 ลดเวลาการแก้ไขข้อผิดพลาด	I4.1 ระยะเวลาการผลิตล่าช้าสะสม	ร้อยละ	9	85.00	3.50	6.30	80	1.00	1.80
	I4 ลดเวลาการผลิตสินค้าใหม่สำหรับเทคโนโลยีใหม่	I4.1 ระยะเวลาการผลิตล่าช้าสะสม	ร้อยละ	9	84.98	3.49	6.28	80	1.00	1.80
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	L1 การมีส่วนร่วมของพนักงาน	L1.1 อัตราข้อเสนอแนะของพนักงาน	ร้อยละ	6	63.41	1.71	2.05	68	3.99	4.79
	L2 เพิ่มการฝึกอบรม	L2.1 อัตราการฝึกอบรมพนักงาน	ร้อยละ	6	62.5	1.25	1.50	68	3.75	4.50
	L3 การปรับปรุงการจัดการองค์ความรู้	L3.1 ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	ร้อยละ	6	10.00	1.00	1.20	12	2.00	2.40
	L4 การพัฒนาสินค้าใหม่	L4.1 ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาสินค้าใหม่	ร้อยละ	6	11.00	1.50	1.80	12	2.00	2.40
รวมค่าคะแนนที่ได้ของมุมมองแต่ละด้าน							58.70			76.88

จากตาราง 4.44 เป็นการแสดงผลการประเมินการดำเนินงานขององค์กรเปรียบเทียบระหว่างก่อนการปรับปรุงการดำเนินงานและหลังการปรับปรุงการดำเนินงาน โดยสรุปจากผลคะแนนที่ได้ดังนี้ คือ ก่อนการปรับปรุงการดำเนินงานผลคะแนนรวมที่ได้จากมุมมองแต่ละด้านมีค่าเท่ากับ 58.70 และผลคะแนนรวมที่ได้จากมุมมองแต่ละด้านหลังจากปรับปรุงกระบวนการแล้วมีค่าเท่ากับ 76.88 ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบผลคะแนนแล้วพบว่า ดัชนีชี้วัดสามารถนำไปประเมินผลการดำเนินงานได้จริง และพบว่าผลการดำเนินงานมีการพัฒนาขึ้นเมื่อตรวจสอบจากค่าคะแนนที่ได้ ซึ่งแสดงผลไว้ดังตาราง 4.44