

บทที่ 5

สรุปผลการดำเนินงานวิจัย

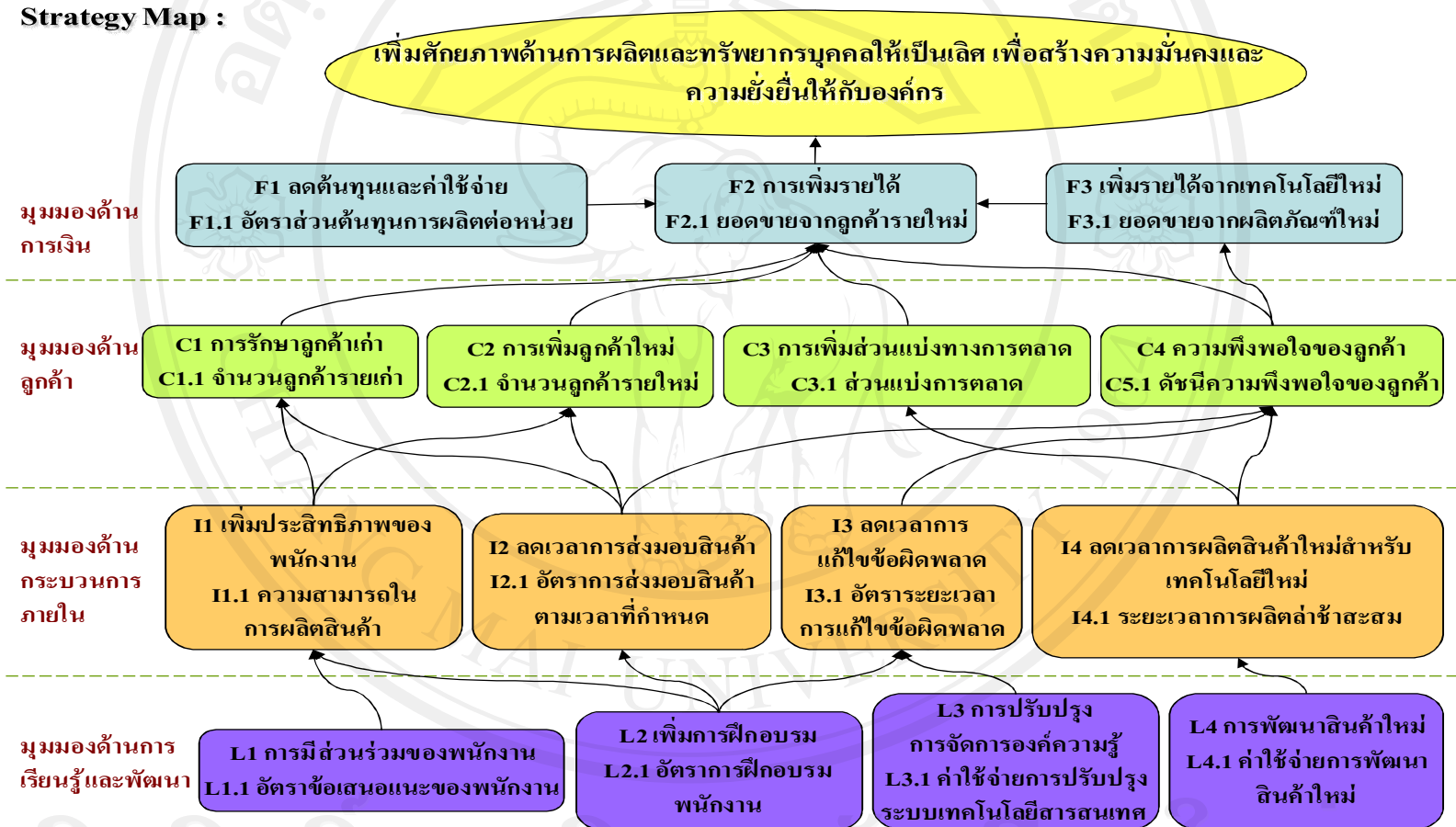
การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลักด้วยกัน 2 ข้อ คือ 1) เพื่อพัฒนาและปรับปรุงดัชนีชี้วัดสมรรถนะของการผลิตอุปกรณ์ที่ประกอบชุดชั้นใน และ 2) เพื่อนำดัชนีชี้วัดสมรรถนะที่ได้รับการพัฒนาและปรับปรุงไปประเมินศักยภาพการดำเนินงานของการผลิตอุปกรณ์ที่ประกอบชุดชั้นใน ดังนั้นผู้วิจัยจะสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

5.1 สรุปดัชนีชี้วัดที่ได้รับการปรับปรุงในมุมมองแต่ละด้านพร้อมจุดประสงค์ยุทธศาสตร์

โดยเริ่มจากการแสดงดัชนีชี้วัดที่ได้รับการปรับปรุง ซึ่งเกิดจากการวิเคราะห์และคัดเลือกด้วยหลักการของสถิติพรรณนาและการทดสอบสมมุติฐาน เพื่อคัดเลือกดัชนีชี้วัดที่ต้องการนำมาปรับปรุงและชี้วัดความสามารถขององค์กร ดัชนีชี้วัดจะต้องมีความสอดคล้องกับจุดประสงค์ยุทธศาสตร์ โดยใช้แผนที่ยุทธศาสตร์เป็นตัวแสดงยุทธศาสตร์ขององค์กรในมุมมองทั้ง 4 ด้าน ดังที่แสดงต่อไปนี้

แผนที่ยุทธศาสตร์สำหรับองค์กรเมื่อได้กำหนดดัชนีชี้วัดที่สอดคล้องกับเป้าหมายของมุมมองในแต่ละด้านแล้ว (Strategy Map)

Strategy Map :



รูปที่ 5.1 แผนที่ยุทธศาสตร์ขององค์กร

ตาราง 5.1 แสดงดัชนีชี้วัดหลักที่ได้รับการคัดกรองและปรับปรุงแล้ว

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
ด้านกระบวนการ ภายใน	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 ลดเวลาการผลิตสินค้าใหม่เข้าสู่ตลาด สำหรับเทคโนโลยีใหม่	I4.1 ระยะเวลาที่ผลิตแล้วเข้าสู่ตลาด	ร้อยละ	ไตรมาส	9
ด้านการเรียนรู้ และพัฒนา	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

ตาราง 5.1 ได้แสดงผลการดำเนินงานวิจัย ซึ่งผลที่ได้ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ ได้รับดัชนีชี้วัดหลักซึ่งเกิดจากการรวบรวมแล้วจึงคัดกรองโดยหลักการทางสถิติ เพื่อนำดัชนีชี้วัดที่ได้รับการคัดกรองและสอดคล้องกับเป้าหมายของแผนที่ยุทธศาสตร์ไปใช้ประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.2 รวบรวมผลการประเมินศักยภาพการดำเนินงานขององค์กร

ในหัวข้อนี้จะเป็นการรวบรวมผลการประเมินศักยภาพการดำเนินงานทั้งหมด เพื่อวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรในมุมมองทั้ง 4 ด้าน ตามดัชนีชี้วัดสมรรถนะที่ได้รับการคัดกรองและปรับปรุงแล้ว โดยมีการประชุมติดตามผลการประเมินทุกๆไตรมาส เป็นระยะเวลา 1 ปี ในช่วงการดำเนินงานวิจัย ของฝ่ายบริหารและพนักงาน ซึ่งผู้วิจัยจะใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ Scorecard Cockpit V.2.1 เพื่อสนับสนุนการประชุมและแสดงผลการประเมิน และทำการสรุปผล โดยทำการเปรียบเทียบผลการดำเนินการระหว่าง ก่อนการปรับปรุงการดำเนินงานและหลังการปรับปรุงการดำเนินงานแล้ว

ตาราง 5.2 เปรียบเทียบผลการดำเนินงานขององค์กร ก่อนและหลังการปรับปรุงการดำเนินงาน โดยใช้ดัชนีชี้วัดเป็นตัวประเมินผล

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัดหลัก	หน่วย	ค่าน้ำหนัก	ผลการดำเนินงาน (ก่อน)			ผลการดำเนินงาน (หลัง)		
					ผล งาน	ระดับ คุณภาพ	คะแนน ที่ได้	ผล งาน	ระดับ คุณภาพ	คะแนน ที่ได้
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

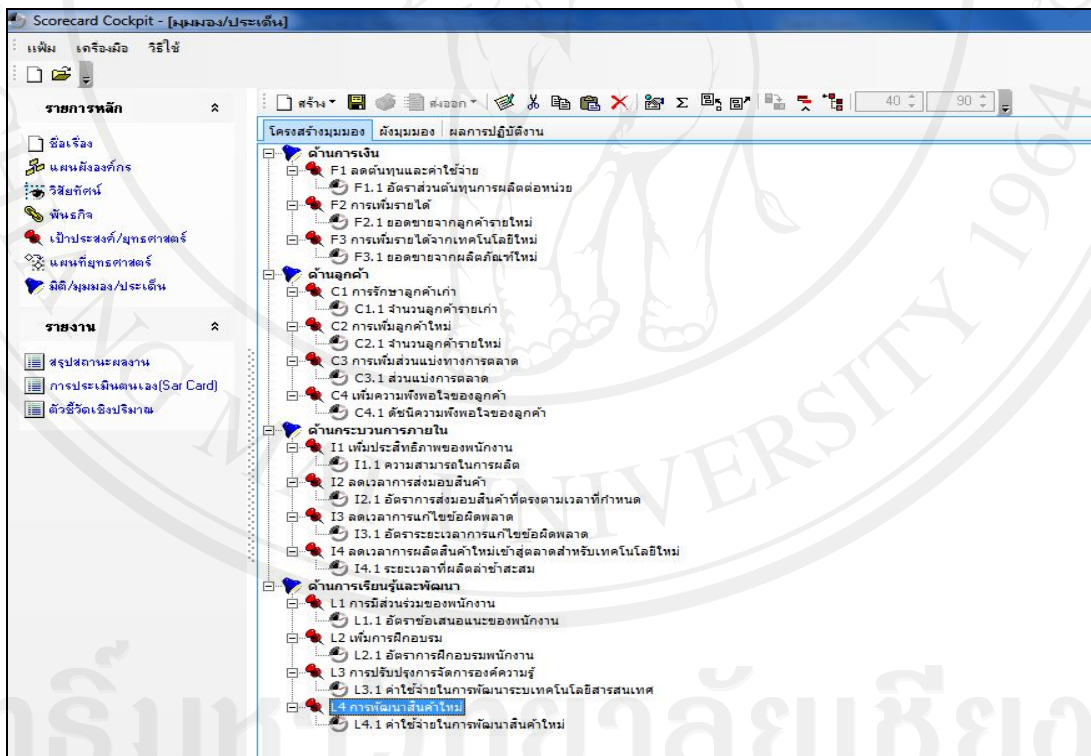
ตาราง 5.2 เปรียบเทียบผลการดำเนินงานขององค์กร ก่อนและหลังการปรับปรุงการดำเนินงาน โดยใช้ดัชนีชี้วัดเป็นตัวประเมินผล(ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ดัชนีชี้วัดหลัก	หน่วย	ค่าน้ำหนัก	ผลการดำเนินงาน (ก่อน)			ผลการดำเนินงาน (หลัง)		
					ผลงาน	ระดับคุณภาพ	คะแนนที่ได้	ผลงาน	ระดับคุณภาพ	คะแนนที่ได้
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 5.2 เป็นการแสดงผลการประเมินการดำเนินงานขององค์กรเปรียบเทียบระหว่างก่อนการปรับปรุงการดำเนินงานและหลังการปรับปรุงการดำเนินงาน โดยสรุปจากผลคะแนนรวมที่ได้ดังนี้ คือ ก่อนการปรับปรุงการดำเนินงานผลคะแนนรวมที่ได้จากมุมมองแต่ละด้านมีค่าเท่ากับ 58.70 และผลคะแนนรวมที่ได้จากมุมมองแต่ละด้านหลังจากปรับปรุงกระบวนการแล้วมีค่าเท่ากับ 76.88 ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบผลคะแนนแล้วพบว่า ดัชนีชี้วัดสามารถนำไปประเมินผลการดำเนินงานได้จริง และพบว่าผลการดำเนินงานขององค์กรมีการพัฒนาขึ้นเมื่อตรวจสอบจากค่าคะแนนที่ได้

ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า ดัชนีชี้วัดที่ได้รับการปรับปรุงแล้วนั้นสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อวัดศักยภาพการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แสดงการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ Scorecard Cockpit สนับสนุนการประชุมเพื่อประเมินผลและแสดงผล



รูปที่ 5.2 แสดงดัชนีชี้วัดตามวัตถุประสงค์ในมุมมองแต่ละด้าน

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

ค่าจริง: 56.0000

ค่าวิกฤติ: 52.0000

อธิบายเกณฑ์: (รายได้ที่เกิดจากลูกค้ารายใหม่ / รายได้ทั้งหมด) X 100

สูตรการคำนวณ:

สูตร: ร้อยละ ☐ จำนวนแบบผกผัน

ผลงานที่กำหนด:

รายได้ทั้งหมด จำนวน: 2,660,000

ผลงานที่เกิดขึ้น:

รายได้ที่เกิดจากลูกค้ารายใหม่ จำนวน: 1,420,000

ร้อยละ: 53.3835

เปรียบเทียบกับผลงานปี2551: +53.3835

ระดับคุณภาพ: 2.6917

สถานะผลงาน...

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

แปลงค่าน้ำหนัก: 0.3333

ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก: 0.8972

คะแนนที่ได้: 3.7684

รวมน้ำหนัก: 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

แนวทางแก้ปัญหา... แผนงาน/โครงการ

บันทึก ยกเลิก ปิด

รูปที่ 5.3 แสดงตัวอย่างการวัดผลและแสดงผลการดำเนินงานของดัชนีชี้วัด F2.1 ยอดขายจากลูกค้ารายใหม่

5.3 ปัญหาและอุปสรรค

5.3.1 การดำเนินงานจะต้องทำประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกันกับผู้บริหารและพนักงาน เพื่อสร้างแผนที่ยุทธศาสตร์ ดังนั้นเรื่องของการนัดหมายต้องเสียเวลาเพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานมีความพร้อม และตรวจสอบเวลาที่ว่างพร้อมๆกัน ทำให้การดำเนินงานจึงคาดเคลื่อนจากแผนการดำเนินงานที่วางไว้

5.3.2 การเก็บข้อมูลในการทำวิจัยใช้เวลาในการดำเนินงานมากไป เนื่องจากการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากการสุ่มพนักงานในองค์กร จำนวน 200 ชุด ซึ่งต้องรอให้พนักงานว่างเว้นจากการปฏิบัติหน้าที่ประจำก่อน

5.4 ข้อเสนอแนะ

5.4.1 จะต้องจัดทำตารางการประชุมที่ชัดเจนและแจ้งให้กับผู้ที่เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ ก่อนที่จะมีการประชุม โดยแจ้งล่วงหน้าก่อนอย่างน้อย 2 สัปดาห์

5.4.2 การเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามจะต้องเตรียมกลุ่มบุคคลกรเฉพาะ เพื่อดำเนินงานในการเก็บข้อมูลทั่วทั้งองค์กรอย่างน้อย 5 คน เพื่อให้การทำงานสะดวกและรวดเร็วมากขึ้นหากผู้กรอกแบบสอบถามเกิดความสงสัยก็สามารถอธิบายได้ทันที