

ห้องสมุดงานวิจัย สำนักงานคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ



248423

การวางแผนกลยุทธ์ ด้วยมุมมองของวิธีการแบบดุลยภาพ ในธุรกิจสกัดน้ำมันปาล์ม
The Strategic Planning from the Perspective of Balanced Scorecard
in Palm Oil Extraction Business

พิศาล ทรนงพิทักษ์กุล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการคุณภาพ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
พ.ศ. 2554



248423

การวางแผนกลยุทธ์ ด้วยมุมมองของวิธีการแบบดุลยภาพ ในธุรกิจสกัดน้ำมันปาล์ม
The Strategic Planning from the Perspective of Balanced Scorecard
in Palm Oil Extraction Business



พิศาล ทรนงพิทักษ์กุล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

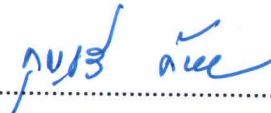
สาขาวิชาการจัดการคุณภาพ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

พ.ศ. 2554

คณะกรรมการสอบป้องกันวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของ นายพิศาล
ทรงพิทักษ์กุล แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรวิทยาศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาได้

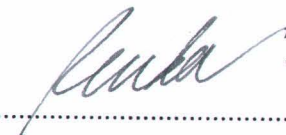
คณะกรรมการสอบป้องกันวิทยานิพนธ์


.....ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษรี คำชาย)


.....กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
(ดร.ไสว ศิริทองถาวร)


.....กรรมการสาขาวิชา
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรังศักดิ์ อัดพุม)


.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ
(รองศาสตราจารย์ อัจฉรา โพธิยานนท์)


.....กรรมการและเลขานุการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฤดี นิยมรัตน์)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา


..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ดร.ไสว ศิริทองถาวร)

วันที่ 10 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2554

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ ด้วยมุมมองของวิธีการแบบดุลยภาพ ในธุรกิจสกัดน้ำมันปาล์ม สำเร็จลงได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก ดร.ไสว ศิริทองถาวร ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำเอาใจใส่เป็นอย่างดี ตลอดจนแก้ไขปรับปรุงงานวิจัยฉบับนี้อย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษริ คำชาย ผู้เป็นประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์และคณะกรรมการสอบป้องกันวิทยานิพนธ์ทุกท่าน ที่กรุณาให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ และทบทวนองค์ความรู้จากงานวิจัยในครั้งนี้ นอกจากนี้ยังได้รับจาก คุณธวัช พุ่มดารา ที่ได้กรุณาประสานงาน และทำการนัดหมายกับท่านอาจารย์ที่ปรึกษาให้กับผู้วิจัยตลอดตั้งแต่ต้น ผู้วิจัยตระหนักถึงความตั้งใจจริง และความทุ่มเททั้งกายและใจของทุกท่านที่มีต่อผู้วิจัย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ กรรมการผู้จัดการ รองกรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่าย และหัวหน้างานทุกหน่วยงานของบริษัท ที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการร่วมประชุม เติงปฏิบัติการ แสดงความคิดเห็น และสนับสนุนข้อมูลด้านต่าง ๆ ในงานวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ คณะผู้เชี่ยวชาญที่กรุณาตรวจสอบความสอดคล้องของเนื้อหาในงานวิจัย ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงงานวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบคุณ พี่ ๆ เพื่อน ๆ สาขาการจัดการคุณภาพ รุ่น 1 ที่ได้ให้คำแนะนำในขั้นตอนการทำวิจัยในครั้งนี้ และเป็นกำลังใจให้ตลอดด้วยดี

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และสมาชิกทุกคนในครอบครัว ที่ให้การสนับสนุน ความรัก ความห่วงใย ความเอื้ออาทร และให้กำลังใจผู้วิจัยมาโดยตลอด ส่งผลให้งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์:

นายพิศาล ทรนงพิทักษ์กุล

ชื่อวิทยานิพนธ์:

การวางแผนกลยุทธ์ ด้วยมุมมองของวิธีการ
แบบดุลยภาพ ในธุรกิจสกัดน้ำมันปาล์ม

ชื่อกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์:

ดร.ไสว ศิริทองถาวร

ชื่อปริญญา:

วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการคุณภาพ

คำสำคัญ:

การวางแผนกลยุทธ์ / วิธีการแบบดุลยภาพ /
ธุรกิจสกัดน้ำมันปาล์ม

248423

งานวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ ได้แก่ เพื่อวางแผนกลยุทธ์ด้วยมุมมองของวิธีการแบบดุลยภาพในธุรกิจการสกัดน้ำมันปาล์ม และเพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้บูรณาการแนวคิดการวางแผนกลยุทธ์ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ แนวคิดของเดวิท แนวคิดของเพียชและโรบินสัน และแนวคิดวิธีการแบบดุลยภาพของแคปแลน และนอร์ตัน โดยมี 5 ขั้นตอน คือ การทบทวนทิศทางขององค์กร การพัฒนากลยุทธ์ด้วยมุมมองของวิธีการแบบดุลยภาพ การกระจายกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วยมุมมองของวิธีการแบบดุลยภาพ การตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์โดยผู้เชี่ยวชาญ และการปรับปรุงแผนกลยุทธ์

ในขั้นตอนการทบทวนทิศทางขององค์กร พบว่า องค์กรมีผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ผู้บริหารต้องการ ไม่มีการกำหนดทิศทาง และเป้าหมายขององค์กรในระยะยาว และไม่มีการวางแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน

ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์ด้วยมุมมองของวิธีการแบบดุลยภาพทำให้องค์กรได้กลยุทธ์ระดับองค์กร คือ กลยุทธ์การเจริญเติบโตของกิจการ ได้กลยุทธ์ระดับธุรกิจ 9 กลยุทธ์ และได้กลยุทธ์ระดับกิจกรรม 25 กลยุทธ์ ขั้นตอนการกระจายกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วยมุมมองของวิธีการแบบดุลยภาพทั้ง 4 มุมมอง ทำให้ได้ตัวชี้วัดผลงานหลักในมุมมองด้านการเงิน 4 ตัวชี้วัด มุมมองด้านลูกค้า 6 ตัวชี้วัด มุมมองด้านกระบวนการภายใน 21 ตัวชี้วัด และมุมมองด้านการเรียนรู้ และเติบโต 8 ตัวชี้วัด

248423

ขั้นตอนการตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์จากผู้เชี่ยวชาญ 3 คน พบว่าแผนกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับทิศทางขององค์กร ตัวชี้วัดผลงานหลักสามารถนำไปวัดผลได้จริง และมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมตัวชี้วัดผลงานหลักระดับกิจกรรมบางตัว

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไปแบ่งเป็น 1) ข้อเสนอแนะต่อการวิจัย ได้แก่ การขยายผลในการทำวิจัยประเภทการประเมินผลกลยุทธ์ขององค์กร การขยายผลการทำวิจัยในการทำแผนกลยุทธ์ระดับหน่วยงานย่อยของธุรกิจ และการประยุกต์การวางแผนกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมประเภทอื่น ๆ 2) ข้อเสนอแนะต่อองค์กร ได้แก่ ผู้บริหารควรกำหนดแผนกลยุทธ์เป็นนโยบาย และนำไปดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ควรมีการกำหนดเป้าหมายประจำปี แผนโครงการที่สนับสนุนแผนกลยุทธ์รวมถึงผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน มีการติดตามและประเมินผลของแผนงานโครงการที่สนับสนุนแผนกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง และควรนำหลักการห่วงโซ่คุณค่า และวิธีการแบบดุลยภาพ มาใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

Student's Name:	Mr. Pisan Toranongpitukun
Thesis Title:	The Strategic Planning from the Perspective of Balanced Scorecard in Palm Oil Extraction Business
Thesis Advisors:	Mr. Sawai Siritongthaworn, Ph.D.
Degree:	Master of Science in Quality Management
Key Word:	Strategic Planning / Balanced Scorecard / Palm Oil Extraction Business

248123

The purposes of this study, which is an action research, are to set strategic plan from the perspective of balanced scorecard in palm oil extraction business, and to validate its feasibility.

The conceptual framework employed includes the integration of the strategic planning concepts of Thailand Productivity Institute, David, Pearce and Robinson, together with Kaplan and Norton's balanced scorecard concept. The research process comprises 5 steps namely, revision of the organization direction, development of the strategic plan through balanced scorecard perspective, deployment the strategic plan through balanced scorecard perspective, validation of the strategic plan feasibility by experts, and the improvement of the strategic plan.

In the step of revision of the organizational direction, it is found that the organization goals were not achieved by the organization performance, and there was a lack of the organization direction, long term goals and clear strategic planning.

The step of strategic plan development through balanced scorecard perspective results in the corporate strategies including the strategy concerning the organization growth, 9 business strategies, and 25 operational strategies. The step of strategic plan deployment through balanced scorecard perspective results in 4 key performance indicators (KPIs) concerning finance, 6 KPIs concerning customers, 21 KPIs concerning internal processes, and 8 KPIs concerning learning and the organization growth.

248123

In the step of strategic plan feasibility validation by 3 experts, it is found that the strategic plan is in accordance with the organization direction, and KPIs concerning main operation are applicable while some KPIs concerning operational strategies are commented.

Suggestions for further research include further study in validation of organization strategies, development of strategic plans for business units, and application of strategic planning in other industrial sectors. Suggestions for the organization include enlisting strategic planning as a policy, deploying the plan to achieve the target goals, specifying annual goals with project plans and persons responsible, continuous follow up and project assessment.

สารบัญ

หน้า

กิตติกรรมประกาศ.....	ข
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ณ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
แนวคิดวิธีการวัดแบบคุณภาพ และการวางแผนกลยุทธ์.....	10
ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร.....	63
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	67
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	71
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	74
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	74
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	75
เทคนิคที่ใช้ในการวิจัยเพื่อนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์.....	77

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
กระบวนการวิจัย.....	77
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	89
4 ผลการวิจัย.....	91
ขั้นตอนที่ 1 การทบทวนทิศทางขององค์กร.....	91
ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์ด้วยมุมมองของวิธีการแบบดุลยภาพ.....	120
ขั้นตอนที่ 3 การกระจายกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วยมุมมองของ วิธีการแบบดุลยภาพ.....	127
ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบ.....	144
ขั้นตอนที่ 5 การปรับปรุง.....	152
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	155
สรุปผลการวิจัย.....	155
อภิปรายผล.....	159
ข้อเสนอแนะของผู้วิจัย.....	166
บรรณานุกรม.....	168
ภาคผนวก.....	173
ภาคผนวก ก.....	174
ภาคผนวก ข.....	238
ภาคผนวก ค.....	240
ภาคผนวก ง.....	248
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	255

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนโรงงาน ผลผลิตน้ำมันปาล์ม และวัตถุดิบ จำแนกตามจังหวัด.....	2
2 รายงานผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร.....	3
3 ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด ข้อมูลปัจจุบัน เป้าหมาย และกิจกรรม.....	17
4 การสังเคราะห์การวางแผนกลยุทธ์ของแนวคิดต่าง ๆ ตามหลักการ วงจรเดมมิง.....	42
5 ความสำคัญของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก (Priority Matrix).....	52
6 ขั้นตอนการทำวิจัย.....	78
7 ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดคุณภาพขององค์กร.....	92
8 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเชิงมหภาค.....	96
9 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางด้านการแข่งขันในอุตสาหกรรม.....	98
10 ผลการคัดเลือกปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกเชิงมหภาคหลัก.....	103
11 สรุปปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกเชิงมหภาคที่มีความสำคัญต่อ การวางแผนกลยุทธ์.....	104
12 ผลการคัดเลือกปัจจัยสภาพแวดล้อมในการแข่งขันในอุตสาหกรรมหลัก.....	104
13 สรุปปัจจัยสภาพแวดล้อมในการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญ ต่อการวางแผนกลยุทธ์.....	106
14 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน.....	107
15 ผลการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก โดยใช้ EFE Matrix.....	109
16 ผลการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน โดยใช้ IFE Matrix.....	110
17 ผลการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยใช้ SWOT Matrix.....	112
18 ผลการกำหนดวิสัยทัศน์.....	115
19 ผลการกำหนดพันธกิจ.....	117
20 การทบทวนทิศทางขององค์กร.....	119
21 ผลการวิเคราะห์ทางเลือกกลยุทธ์ โดยใช้ SPACE Matrix.....	121

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
22 ผลการจับคู่กลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix.....	124
23 ผลการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ภายใต้กลยุทธ์ขององค์กร.....	129
24 ผลการกำหนดกลยุทธ์ระดับกิจกรรมสนับสนุนกลยุทธ์ธุรกิจ.....	134
25 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ระดับองค์กร และแผนที่กลยุทธ์กับการเชื่อมโยงเชิงเหตุผล.....	144
26 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับตัวชี้วัด ผลงานหลักในมุมมองทางด้านการเงิน.....	145
27 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับตัวชี้วัด ผลงานหลักในมุมมองทางด้านลูกค้า.....	146
28 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับตัวชี้วัด ผลงานหลักในมุมมองทางด้านการบริหารภายใน.....	147
29 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับตัวชี้วัด ผลงานหลักในมุมมองทางด้านการบริหารเรียนรู้ และการเติบโต.....	150
30 ประเด็นที่ได้รับการเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ.....	151
31 ข้อเสนอแนะของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการเพิ่มตัวชี้วัดผลงานหลัก.....	153
32 การเปรียบเทียบผลกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	162

สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
1 มุมมองพื้นฐานของวิธีการแบบดุลยภาพ.....	14
2 การกระจายกลยุทธ์ด้วยวิธีการแบบดุลยภาพ.....	16
3 แผนทีกลยุทธ์ ตามแนวคิดของแคปแลน & นอร์ตัน.....	18
4 การแปลงแผนที่กลยุทธ์สู่ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงานโครงการ.....	19
5 คุณภาพแบบ QCDSMEE.....	21
6 ความสัมพันธ์แบบ T - F - Q.....	22
7 ปัจจัยคุณภาพ.....	23
8 ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ.....	25
9 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์.....	28
10 การใช้วงจร PDCA ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง.....	32
11 โมเดลกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.....	35
12 โมเดลการบริหารเชิงกลยุทธ์ของเดวิท.....	37
13 โมเดลการจัดการเชิงกลยุทธ์ของเพียซและโรบินสัน.....	38
14 โมเดลการวางแผนกลยุทธ์ด้วยวิธีแบบดุลยภาพของแคปแลน และนอร์ตัน.....	40
15 ตัวแบบแรงผลักดันทั้งห้า ของไมเคิล อี พอตเตอร์.....	48
16 องค์ประกอบของสายโซ่คุณค่า ของไมเคิล อี พอตเตอร์.....	52
17 โมเดลห่วงโซ่คุณค่าของไมเคิล อี พอร์เตอร์.....	53
18 การวิเคราะห์ตำแหน่งกลยุทธ์ (SPACE Matrix).....	58
19 ตารางการจัดคู่กลยุทธ์ (TOWS Matrix).....	59
20 ผังกระบวนการธุรกิจขององค์กรกรณีศึกษา.....	62
21 ผังโครงสร้างองค์กรขององค์กรกรณีศึกษา.....	63
22 องค์ความรู้ และส่วนเติมเต็มของผู้วิจัย.....	68
23 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	69

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพ	หน้า
24 กราฟแสดงทางเลือกกลยุทธ์.....	123
25 แผนผังทบทวนความสอดคล้องระหว่างทิศทางขององค์กรกับแผนกลยุทธ์.....	126
26 มุมมองขององค์กรที่สอดคล้องกับทิศทาง และกลยุทธ์.....	128
27 แผนที่กลยุทธ์หลักขององค์กร.....	131
28 แผนที่กลยุทธ์ขององค์กร.....	136
29 แผนที่กลยุทธ์สู่ตัวชี้วัดเป้าหมายในมุมมองทางด้านการเงิน.....	139
30 แผนที่กลยุทธ์สู่ตัวชี้วัดเป้าหมายในมุมมองทางด้านลูกค้า.....	140
31 แผนที่กลยุทธ์สู่ตัวชี้วัดเป้าหมายในมุมมองทางด้านกระบวนการภายใน.....	141
32 แผนที่กลยุทธ์สู่ตัวชี้วัดเป้าหมายในมุมมองทางด้านการเรียนรู้ และการเติบโต.....	143