

## บทที่ 6

### สรุปและข้อเสนอแนะ

บทสรุปของการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาปัจจัยวัดผลสำเร็จทางธุรกิจของโรงงานผลิตเครื่องปรับอากาศแบบแยกส่วน จะช่วยให้ท่านเข้าใจอย่างรวดเร็วว่าวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ดำเนินการอะไร ให้ผลเป็นอย่างไร และเกิดประโยชน์ต่อผู้อ่านอย่างไรบ้าง พร้อมด้วยข้อเสนอแนะที่ผู้ศึกษาวิจัยเสนอแนะเป็นแนวทางในการศึกษาต่อไป

#### 6.1 สรุปผลการศึกษา

##### แนวคิดเรื่องปัญหา

สำหรับผู้บริหารระดับสูงของโรงงานตัวอย่างเดิมมีแนวคิดเรื่องปัญหาเกี่ยวกับเรื่องของการพัฒนาศักยภาพด้านความเร็วในการดำเนินการ พร้อมกับความสนใจด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์เป็นหลักอยู่แล้ว เห็นได้จากการกำหนดวัตถุประสงค์ต่างๆ ขององค์กรได้พุ่งเป้าไปที่การดำเนินงานภายในองค์กรด้านความเร็วและเรื่องเกี่ยวกับคุณภาพเป็นหลัก

ดังนั้นเมื่อผู้ศึกษาวิจัยได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการนำการวัดผลการดำเนินงานมาใช้แล้วจึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารสนใจ เพราะแนวคิดเกี่ยวกับปัญหาและเรื่องการวัดผลการดำเนินงานต่างก็เอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน กล่าวคือ การวัดผลการดำเนินงานจะช่วยบ่งบอกตัวปัญหาที่ชัดเจนไม่ว่าจะเป็น จุดที่เกิดปัญหา ระดับความหนักเบาของปัญหา หน่วยงานหรือบุคคลที่รับผิดชอบ เป็นต้น เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่ถูกต้องที่สุด ในขณะที่เดียวกันแนวคิดเรื่องปัญหาก็จะบ่งบอกถึงตัวชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานที่เป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จของโรงงานได้อย่างรวดเร็ว

##### วัตถุประสงค์ของการทำการศึกษา

จากการศึกษาจนถึงบทที่ 5 ทำให้ได้ตัวชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานจำนวน 19 ตัว โดยผ่านกระบวนการในการคัดเลือกตามหลักการ 4 ประการ คือ 1.ตัวชี้วัดตอบสนองต่อวัตถุประสงค์หลักขององค์กร 2.ผ่านเกณฑ์การวิเคราะห์ด้านความเหมาะสมและคุณภาพรวมทั้งคุณลักษณะตัวชี้วัดที่ดี 3. โดยความเห็นชอบของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร 4.ค่าตัวชี้วัดมีความเคลื่อนไหวเทียบกับเป้าหมายหรือค่ากลางของตัวชี้วัดไม่มากนักอยู่ในระดับที่ควบคุมและปรับปรุงให้ดีขึ้นได้

และจากวัตถุประสงค์ของงานวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

1. KPI ที่วิเคราะห์แล้วว่าสำคัญสำหรับโรงงานตัวอย่างถูกพิจารณาทั้งหมด 19 ตัวดังนี้

## มุมมองด้านกระบวนการภายใน

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงาน
1. วัตถุประสงค์ด้านการเพิ่มคุณภาพการผลิตของฝ่ายผลิต	1. อัตราของเสียจากกระบวนการต่อปริมาณการผลิต 2. อัตราการทำซ้ำจากกระบวนการต่อปริมาณการผลิต 3. อัตรากำลังการผลิตต่อชั่วโมงแรงงาน 4. อัตราของเสียต่อปริมาณวัตถุดิบเหล็กแผ่นต่อใบสั่งผลิต
2. วัตถุประสงค์ด้านความรวดเร็วของการดำเนินงานภายใน	5. อัตราเฉลี่ยค่าความล่าช้าต่อเวลานำของวัตถุดิบจากคลังวัตถุดิบ 6. อัตราการส่งทันเวลาของวัตถุดิบจากคลังวัตถุดิบ 7. อัตราเฉลี่ยระยะเวลาการออกไปสั่งซื้อ 8. อัตราการออกไปสั่งซื้อล่าช้า 9. จำนวนรายการวัตถุดิบถึง REORDER POINT
3. วัตถุประสงค์ด้านความสามารถในการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์	10. จำนวนนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่
4. วัตถุประสงค์ด้านการเพิ่มสมรรถนะการทำงานของเครื่องจักร	11. Emergency Break Down
5. วัตถุประสงค์ด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์	12. เปอร์เซ็นต์ความผิดพลาดของการใช้งานระบบบริหารคุณภาพ

## มุมมองด้านลูกค้า

1. วัตถุประสงค์ด้านการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า	13. Customer satisfaction index
2. วัตถุประสงค์ด้านสมรรถนะการจัดส่ง	14. อัตราเฉลี่ยของช่วงเวลานำของการจัดส่ง 15. อัตราส่วนจำนวนครั้งการจัดส่งที่ล่าช้า
3. วัตถุประสงค์ด้านส่วนแบ่งการตลาด	16. อัตราส่วนการเจริญเติบโต
4. วัตถุประสงค์ด้านคุณภาพและการบริการหลังการขาย	17. Customer Complains

## มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

1. วัตถุประสงค์ด้านการพัฒนาบุคลากร	18. จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรมต่อพนักงาน 19. ระดับความสามารถของบุคลากร
------------------------------------	---

2. กระบวนสร้างตัวชี้วัดและนำไปใช้วัดผลการดำเนินงานต่างๆ ก็คือการนำ BSC มาเป็นกระบวนการในการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติ และใช้ KPIs เป็นตัววัดความสำเร็จขององค์กรนั่นเอง ในกรณีโรงงานตัวอย่างนี้องค์กรมีกลยุทธ์ที่นำมาซึ่งแนวคิดในความพยายามแก้ไขปัญหามีอยู่ จากแนวคิดของปัญหาก็ทำให้ได้มาซึ่งตัวชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานซึ่งนำมาวัดความสำเร็จขององค์กรและก่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

3. การพัฒนาค่า KPI เหล่านี้จะใช้แผนงาน โครงการหรือกิจกรรมที่มีการนำเสนอในหัวข้อที่ 5.4 วิธีการปรับปรุงค่า KPI และการวัดผลการดำเนินงาน โดยสรุปแล้วผู้บริหารผู้รับผิดชอบตัว KPI แต่ละตัวจะเป็นผู้กำหนดแผนงานและกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการปรับค่าตัวชี้วัด เสนอต่อผู้บริหารระดับสูง และดำเนินการตามแผนนั้น

โดยการสร้างแผนงานโครงการหรือกิจกรรมควรยึดหลักการดังนี้

1) กิจกรรมจะต้องสร้างจากพื้นฐานของความเข้าใจและความร่วมมือจากทุกคนในหน่วยงานเดียวกัน

2) กิจกรรมจะต้องสนับสนุนให้เกิดการปรับปรุงค่า KPI อย่างน้อย 1 ตัวในวัตถุประสงค์ใดๆ ที่หน่วยงานรับผิดชอบ และมีระยะเวลาในการดำเนินการอยู่ในรอบการวัดผลของตัวชี้วัดนั้น

3) กิจกรรมจะต้องมีการสร้างแรงจูงใจหรือมีเงื่อนไขของระบบผลตอบแทนมาเกี่ยวข้อง

4) กิจกรรมจะต้องมีความสอดคล้องหรือไม่ขัดแย้งต่อกิจกรรมการดำเนินงานของหน่วยงานอื่นหรือส่งเสริมให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน

ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษาวิจัย

ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษาวิจัยมีดังนี้

1. องค์กรสามารถนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจนถึงระดับล่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น คือ มีการวัดผลการดำเนินงานและการปรับปรุงผลการดำเนินงาน

2. รับทราบสมรรถนะการดำเนินงานของตนเองที่จะนำไปสู่ความสำเร็จได้

3. สามารถแก้ไขปัญหาที่จะทำให้องค์กรด้อยประสิทธิภาพลงได้อย่างถูกต้องที่สุด

4. รู้แนวทางในการพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานด้านอื่นๆ ต่อไป

## สรุป

จากการศึกษาวิจัยสามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยสู่ความสำเร็จทางธุรกิจของโรงงานผลิตเครื่องปรับอากาศแบบแยกส่วนในกรณีโรงงานตัวอย่างมาคือปัจจัยหลักสำคัญ 3 ประการดังนี้

1. ความพร้อมของวัตถุดิบสำหรับการผลิต หมายถึง โรงงานต้องสร้างความแน่นอนของวัตถุดิบในเรื่องของปริมาณและคุณภาพของวัตถุดิบที่จะนำมาเข้าสู่กระบวนการผลิต ความรวดเร็วของการจัดหาวัตถุดิบ สร้างความหลากหลายเพิ่มจำนวนหรือเพิ่มศักยภาพต่อแหล่งผู้จำหน่ายวัตถุดิบหรือการสร้างศักยภาพ และการจัดการคลังวัตถุดิบให้ดี

2. ความสามารถในการติดต่อสื่อสารและการประสานงานภายในองค์กร หมายถึง การลดความผิดพลาดในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่อาจทำให้เกิดผลเสียมากแม้มีการผิดพลาดเพียงเล็กน้อย ลดความล่าช้าในการติดต่อสื่อสาร และการสร้างความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน

3. การสร้างเสริมศักยภาพที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด หมายถึง ศักยภาพของตราสินค้าที่มีอยู่ในตลาดกลางและตลาดบน ความสามารถในการเพิ่มและปรับเปลี่ยนอัตรากำลังการผลิตได้ และความแน่นอนและความรวดเร็วในการตัดสินใจจากฝ่ายบริหาร

## 6.2 ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผู้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ แยกเป็น 2 มุมมองได้แก่ มุมมองสำหรับโรงงานตัวอย่าง และมุมมองสำหรับผู้ศึกษาทั่วไป

### มุมมองสำหรับโรงงานตัวอย่าง

1. เรื่องมุมมองการพัฒนา BSC ในระยะเริ่มต้นแล้วถึงแม้โรงงานตัวอย่างอาจจะยังไม่มีการประเมินในการพัฒนาค่า KPI หรือขาดทรัพยากรไม่ว่าจะเป็นด้านบุคคลหรืองบประมาณ สนับสนุนก็ตามก็ไม่ควรตัดมุมมองใดมุมมองหนึ่งที่สำคัญออกไป เพราะการพัฒนาตัว KPI ควรพัฒนาไปพร้อมกันทุกมุมมอง เนื่องจากสาเหตุของความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของตัวชี้วัดนั่นเอง ดังนั้นโรงงานควรใช้วิธีการลดจำนวนตัวชี้วัดที่จะพิจารณาแทนการลดมุมมอง โดยอาจเลือกตัวชี้วัดที่มีความเด่น สำคัญ กระทบต่อปัญหาอย่างชัดเจนในขณะนั้นก่อน

2. องค์กรควรจัดสรรทรัพยากรให้พร้อมโดยเฉพาะทรัพยากรด้านบุคคลที่จะทำหน้าที่ในการประสานงานด้านข้อมูลข่าวสารต่อพนักงานคนอื่นๆ หรือผู้ที่ทำหน้าที่เผยแพร่ความเข้าใจต่อพนักงานระดับล่างอย่างทั่วถึงเพื่อป้องกันการให้ข้อมูลที่ผิดพลาดนั่นเอง สำหรับองค์กรที่ให้ความสนใจ ควรมีความตั้งใจจริงในการดำเนินงาน เช่น การบรรจุรายละเอียดการวัดผลการดำเนินงานเป็นวาระหนึ่งในการประชุมด้วยเป็นต้น ในส่วนของผู้บริหารระดับสูงควรมีส่วนชี้นำพนักงานให้เห็นข้อดีของการดำเนินงาน และเป็นผู้นำในทางแนวความคิดด้านการวัดผลงานด้วย

3. การนำ KPI ผูกกับเรื่องของการตอบแทนอย่างชัดเจน คือ ให้พนักงานได้เห็นว่าผลจากการดำเนินงานที่ดีจะช่วยให้พนักงานผู้นั้นหรือหน่วยงานนั้นควรได้รับผู้ตอบแทนที่คุ้มค่าจากการปฏิบัติงานที่ดี ทั้งนี้เพราะการปฏิบัติงานที่ดีของพนักงานผู้นั้นหรือหน่วยงานนั้นเป็นปัจจัยนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรในที่สุดนั่นเอง ยกตัวอย่างเช่น องค์กรด้านการขายแห่งหนึ่ง กำหนด KPI ที่เป็น Personal Scorecard และกำหนดคะแนนที่จะให้กับพนักงานสำหรับผู้ที่ทำตามเป้าหมายได้ โดยคะแนนนี้สามารถแปลงเป็นคะแนนสะสมเพื่อใช้ขึ้นเงินเดือนพนักงานในรอบปี ในขณะที่เดียวกันที่ผู้บริหารมีความเห็นว่าปัจจุบันพนักงานที่มีส่วนใหญ่เป็นพนักงานเก่าที่มีอายุการทำงานยาวนานและมีความรู้ภาษาอังกฤษน้อย จึงตั้งกฎว่าหากพนักงานคนใดไปสอบภาษาอังกฤษจนผ่านเกณฑ์ในระดับที่กำหนดจะขึ้นเงินเดือนให้ ซึ่งปรากฏว่าเงินเดือนที่ขึ้นให้จากการสอบภาษาอังกฤษเพียงครั้งเดียวกลับสูงกว่าเงินเดือนที่ขึ้นให้จากการได้คะแนน KPI ดีเสียอีก

จากตัวอย่างจะเห็นว่าผู้บริหารมีการสร้างระบบผลตอบแทนที่ผูกมัดกับ KPI จริงแต่เมื่อเทียบกับกิจกรรมอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวกับ KPI แล้วปรากฏว่าผลตอบแทนน้อยกว่าหรือใกล้เคียงกันนั้น อาจทำให้การบังคับใช้ KPI ไม่เกิดผลสำเร็จก็ได้

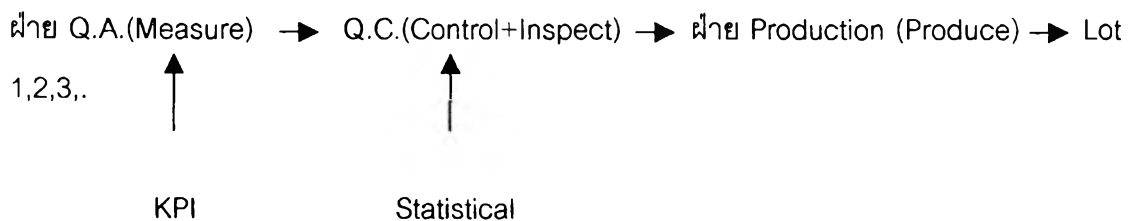
4. สำหรับโรงงานตัวอย่างมีระบบการบันทึกข้อมูลมีรูปแบบเอกสารที่ดีพอสมควรอยู่แล้ว เพียงแต่ว่าบางครั้ง ระบบการติดตามหรือการตรวจสอบการบันทึกยังไม่มีทำให้การบันทึกข้อมูลมีความตกหล่นผิดพลาดจนบางครั้งไม่สามารถนำข้อมูลมาใช้ได้ผล

5. จากการศึกษาในบทที่ 4 มีตัวชี้วัดหลายตัวที่ถูกตัดออกด้วยเหตุผลของการบันทึกข้อมูลที่ไม่ดีหรือไม่สามารถทำได้ บางครั้งความไม่เข้าใจในการสื่อความหมายของตัวชี้วัดของผู้บริหารระดับหน่วยงานทำให้การให้คะแนนสำหรับตัวชี้วัดนั้นไม่เป็นผลจึงจำเป็นต้องตัดตัวชี้วัดเหล่านั้นออกไป ทั้งๆ ที่ตัวชี้วัดเหล่านั้นน่าจะมีประสิทธิภาพสูงหากมีการพัฒนาต่อไป

(5.1) วัตถุประสงค์หลักข้อที่ 20 ควบคุมปริมาณวัตถุดิบบกพร่องที่ส่งคืนจากสายการประกอบ เพื่อลดการทำซ้ำของผลิตภัณฑ์(rework) อันเนื่องมาจากปัญหาคุณภาพวัตถุดิบต้องไม่เกิน 3% (เฉพาะวัตถุดิบที่เป็นงานสั่งจ้างยกเว้นวัตถุดิบที่เป็นชิ้นส่วนมาตรฐาน)

หัวข้อนี้จะน่าจะถูกพัฒนาเป็นการวัดผลด้านการประกันคุณภาพได้ดี แต่เนื่องจากระบบฐานข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าที่ผลิตออกสู่ตลาดยังไม่ดีพอจนไม่สามารถที่จะระบุรายละเอียดสินค้าแยกชิ้นส่วนตามรายการวัตถุดิบที่ผลิตได้ จึงทำให้ไม่สามารถใช้ตัวชี้วัดสำหรับวัดระบบการควบคุมคุณภาพของสินค้าได้

แบบแผนของการวัดในข้อนี้มีลักษณะดังนี้



จากรูปจะเห็นว่าฝ่าย Q.C. มีตัวประเมินค่าและตัวควบคุมคุณภาพอยู่แล้วในการควบคุมผลผลิตให้ได้คุณภาพตามต้องการนั้นคือการควบคุมคุณภาพทางสถิติ ในขณะที่เดียวกันฝ่ายประกันคุณภาพก็ควรจะมีตัวประเมินค่าที่หรือตัววัดสมรรถนะการดำเนินงานด้านการควบคุมคุณภาพ อีกครั้งหนึ่งเพื่อประเมินฝ่าย Q.C. ทั้งนี้เป็นการประกันว่าสินค้าที่ผ่านการตรวจสอบและประกันคุณภาพตามมาตรฐานของบริษัทจะมีคุณภาพตามนั้นจริงๆ หรือเรียกง่ายๆ ว่ามีความเชื่อมั่นสูงนั่นเอง

ดังนั้น หากว่าโรงงานตัวอย่างมีระบบการเก็บข้อมูล และระบบการอ้างอิง วัตถุประสงค์ และสินค้าไว้ด้วยฐานข้อมูลทางคอมพิวเตอร์แล้ว การวัดผลข้อนี้จะได้และมีประโยชน์มาก

ยกตัวอย่างเช่น หากสินค้าที่ส่งถึงมือลูกค้าไประยะเวลานานแล้วหากเกิดปัญหา ก็จะสามารถที่อ้างอิงถึง Lot ที่ผลิต แหล่งวัตถุดิบที่ใช้ หรือข้อมูลอื่นๆ ตามแต่ต้องการได้ และบริษัทก็จะได้ข้อมูลสำหรับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ต่อไปด้วย

สำหรับ ตัวชี้วัดที่จะนำเสนอให้โรงงานพิจารณาอีกครั้งในอนาคตได้แก่

**เปอร์เซ็นต์ความเบี่ยงเบนจากมาตรฐานคุณภาพ**

$$= \frac{\text{ค่าความต่างของตัวเลขทางสถิติที่เกิดขึ้นจริง} \times 100}{\text{ค่าทางสถิติสำหรับการควบคุมคุณภาพของ LOT นั้น}}$$

**จำนวนครั้งของการเบี่ยงเบนจากคุณภาพ**

$$= \text{จำนวนครั้งที่ชิ้นงานหรือผลิตภัณฑ์ถูกตรวจสอบพบว่าไม่เป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพที่กำหนดไว้}$$

(5.2) ตัวชี้วัดของเวลาเข้าสู่สุดของการตรวจรับวัตถุดิบจนถึงเบิกจ่ายได้ เป็นตัวชี้วัดที่ผู้ศึกษามีความสนใจว่าจะมีส่วนสำคัญอย่างหนึ่งต่อปัญหาความล่าช้าในการจัดส่งเพราะ เพื่อพิจารณาจากกำลังการผลิตของโรงงานแล้ว หากมีทรัพยากรวัตถุดิบที่พร้อม อัตราการผลิตก็สามารถเพิ่มขึ้นได้สูงมากเช่นกัน เมื่อมองในส่วนของอัตราของเสียก็พบว่าอัตราของเสียหรืองานทำซ้ำก็น้อยมากจนไม่ถึงขั้นกระทบต่อระยะเวลาการผลิตมากจนเกิดการล่าช้าในการส่งสินค้าในที่สุด

ดังนั้นตัวชี้วัดที่เกี่ยวกับความเร็วในการดำเนินงานภายในของคลังสินค้า เกี่ยวกับวัตถุดิบหรือสินค้าสำเร็จรูปน่าจะเป็นปัจจัยสำคัญในการนำไปสู่ปัญหาความล่าช้าที่โรงงานมีอยู่

6. เนื่องจากโรงงานตัวอย่างเป็นธุรกิจผลิตเครื่องปรับอากาศแบบแยกส่วนเพื่อการส่งออกที่มีคู่แข่งหลายราย จึงน่าจะมีการสนับสนุนให้มีการศึกษาและพัฒนาการศึกษาสำหรับโรงงานในธุรกิจนี้ต่อไปเพื่อหาคำตอบเกี่ยวกับสถานะภาพทางธุรกิจเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งด้วย เพราะการศึกษาวิจัยที่ผ่านมานี้จะช่วยให้อุตสาหกรรมของตนเองเท่านั้น แต่อาจจะยังไม่ดีพอหากจะนำไปเทียบกับคู่แข่งอื่นๆ ในตลาดการแข่งขันหากมีการส่งเสริมแลกเปลี่ยนความรู้ความสามารถและเปรียบเทียบสมรรถนะซึ่งกันและกัน ด้วยกระบวนการของ Benchmarking จะทำให้เกิดประโยชน์สูงขึ้นต่อไปอีกมาก

## มุมมองสำหรับผู้ศึกษาทั่วไป

1. การศึกษาด้านชีวิตสมรรถนะการดำเนินงาน ควรคัดเลือกมุมมองการศึกษาย่างเหมาะสมและครบตามมุมมองที่ผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจเห็นพ้องด้วย ด้วยเหตุผลว่า

(1.1) หากเลือกมุมมองไม่ครบเท่าที่ควรแล้วจะไม่สามารถสรุปได้ว่าอย่างมั่นใจว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จตามแผนที่กลยุทธ์ที่กำหนดไว้หรือไม่เนื่องจาก KPI ทุกตัวมีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันอาจแยกไม่ออกจาก KPI ตัวไหนสำคัญกว่าตัวไหนเป็นต้น หรือเส้นทางการประสบความสำเร็จของธุรกิจอาจนอกเหนือจากแผนกลยุทธ์ที่กำหนดก็ได้

(1.2) หากเลือกมุมมองมากเกินไป จะทำให้ได้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ KPI โดยแท้จริงเข้ามาสู่แผนกลยุทธ์ หากมีการดำเนินงานจริงจะทำให้ธุรกิจเสียหายมาก ไม่ว่าจะเป็นด้านเวลา ด้านทรัพยากร หรือด้านโอกาสในการพัฒนา KPI ตัวอื่นๆ ที่มีความสำคัญ รวมทั้ง KPI ที่มีมากเกินไปจะถูกลดความสำคัญลงไป และเกิดความล้มเหลวในการดำเนินงานในที่สุด

2. การเริ่มการศึกษาคควรเริ่มจากการหาพันธมิตรทางความคิดเสียก่อน นั่นคือต้องหาแนวร่วม ที่สำคัญได้แก่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีความมีความเห็นพ้องด้วยกับความคิดเรื่องการวัดผลการดำเนินงาน เพราะหากไม่เป็นเช่นนั้นแล้วจะทำให้ผู้ศึกษาวิจัยมีความยุ่งยากในการศึกษาไม่ว่าจะเป็นการเก็บข้อมูล การบังคับใช้งาน หรือความร่วมมืออื่นๆ นอกจากการหาพันธมิตรทางความคิดแล้วควรหาผู้ร่วมงานที่สามารถกระจายข้อมูลข่าวสาร หรือถ่ายทอดผลการศึกษาไปยังพนักงานเพื่อสร้างความเข้าใจได้อย่างดีด้วย เพราะบ่อยครั้งที่ความไม่เข้าใจของพนักงานระดับล่างทำให้เกิดการปิดบังข้อมูล หรือให้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง

3. สิ่งที่มีความสำคัญมากสำหรับการเริ่มการศึกษาวัดผลการดำเนินงาน คือ การค้นหาความต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งความต้องการในที่นี้ คือ ความต้องการในระดับผู้บริหารที่แท้จริงแล้วต้องการให้ทิศทางขององค์กรเป็นไปในทิศทางใด นั่นคือ การขั้นตอนช่วงเริ่มต้นไม่ว่าจะเป็นการวิเคราะห์องค์กร การกำหนดวิสัยทัศน์ หรือการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร เพราะถ้าผู้ศึกษาไม่มั่นใจในสิ่งเหล่านี้แล้ว สุดท้ายก็จะไม่มั่นใจในตัวชี้วัดที่คัดเลือกมากได้ การนำไปใช้ก็จะทำให้ไม่มีความมุ่งมั่นหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงบ่อย จนอาจไม่ประสบความสำเร็จในตัวชี้วัดนั้นๆ ก็เป็นไปได้

4. การศึกษาเรื่องการวัดผลการดำเนินงานด้วยเทคนิค BSC มีข้อดีตรงที่เหมาะสมสำหรับการศึกษากับธุรกิจทุกรูปแบบไม่ว่าจะขนาดใหญ่หรือเล็ก และการดำเนินงานที่ดีจะเกิดประโยชน์ต่อองค์กรธุรกิจอย่างแท้จริง



5. การศึกษาวิจัยเรื่องการวัดผลการดำเนินงาน นอกจากจะใช้เทคนิคของ BSC แล้วอาจจะประยุกต์เทคนิคนี้ต่อไปเพื่อเป็นองค์ความรู้ใหม่ของการศึกษาก็เป็นได้ ดังนั้น ผู้ที่สนใจศึกษาโดยทั่วไปไม่ควรมองว่าการดำเนินงานวัดผลการดำเนินงานจะซ้ำกับผู้อื่นที่เข้ามาแล้ว หรือไม่เกิดองค์ความรู้ใหม่แต่อย่างใด หากแต่ว่าการศึกษากการวัดผลการดำเนินงานช่วยฝึกฝนทักษะอื่นๆ ควบคู่ไประหว่งการศึกษาด้วย

6. การศึกษาเรื่องนี้ไม่ได้สิ้นสุดที่ขอบเขตเพียงการวัดผล หรือการปรับปรุง หากแต่ว่าการทำ Benchmark ยังเป็นเรื่องที่มีความสำคัญขึ้นไปอีก หากมีเวลาหรือทรัพยากรที่เพียงพอควรให้ความสนใจกับการศึกษาเรื่องนี้ด้วย ทั้งนี้เพราะการศึกษาเรื่องการวัดผลเป็นการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องดังนั้นแม้จะเคยศึกษาไปแล้วแต่ก็สามารถศึกษาต่อได้ในเรื่องเดียวกัน