

ดัชนีวัดผลสำเร็จแบบสมดุล

ในบทนี้จะกล่าวถึงการกำหนดดัชนีวัดผลสำเร็จแบบสมดุลของกลยุทธ์การผลิตและจัดจำหน่ายเม็ดพลาสติกโพลีเอททีลีนและโพลีโพรไพลีน โดยการประยุกต์ใช้หลักการของดัชนีวัดผลสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) เนื้อหาในบทนี้ประกอบด้วย ความสำคัญของดัชนีวัดผลสำเร็จแบบสมดุลต่อองค์กรที่วิจัย ขั้นตอนการกำหนดดัชนีวัดผลสำเร็จแบบสมดุลขององค์กรที่วิจัย การกำหนดมุมมองของการวัดผลกลยุทธ์ขององค์กรที่ศึกษาวิจัย การกำหนดแผนที่ทางกลยุทธ์ขององค์กรที่วิจัย และการกำหนดรายละเอียดภายใต้แผนที่ทางกลยุทธ์ขององค์กรที่ศึกษาวิจัย

5.1 ความสำคัญของดัชนีวัดผลสำเร็จแบบสมดุลต่อองค์กรที่วิจัย

นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540 – 2546 องค์กรที่ศึกษาวิจัยมีระบบการวัดผลสำเร็จของกลยุทธ์ โดยใช้ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicator : KPI) ซึ่งดัชนีวัดผลการดำเนินงานขององค์กรที่ศึกษาวิจัย ที่ได้กล่าวถึงในบทที่ 3 ดังแสดงในตารางที่ 5.1

ดัชนีวัดผลเชิงกลยุทธ์	ปี พ.ศ.						
	2540	2541	2542	2543	2544	2545	2546
Net Sales (MB)	12,410	15,200	15,890	22,100	24,730	27,560	33,140
Net Profit (MB)	1,360	3,220	730	-370	-110	2,250	3,400
EBITDA (MB)	2,000	2,360	2,080	700	1,690	4,250	5,500
EBITDA on assets (%)	10	12	12	4	10	23	32
Total capacity ('000 ton)	650	720	750	820	920	1,120	1,120
Total production volume('000 ton)	525	600	700	726	780	1,040	1,080
Capacity utilization (%)	79.2	79.7	85.3	81.9	88.6	90.2	92
Total sales volume ('000 ton)	490	620	690	800	930	1,033	1,067
Total sales growth (%)	44	26	12	15	16	11	3
Domestic sales volume ('000 ton)	341	344	371	404	489	569	638
Domestic sales growth (%)	14	0.8	7.8	8.9	21	16	12

ตารางที่ 5.1 ดัชนีวัดผลการดำเนินงานขององค์กรที่ศึกษาวิจัย

ที่มา : องค์กรที่ศึกษาวิจัย , 2546

ดัชนีวัดผลเชิงกลยุทธ์	ปี พ.ศ.						
	2540	2541	2542	2543	2544	2545	2546
Export sales volume ('000 ton)	150	275	281	318	362	461	429
Export sales growth (%)	248	83	2	13	14	27	-7
Total domestic market share(%)	33	35	35	35	38	41	45
- PE market share (%)	36	40	37	38	41	46	46
- PP market share (%)	29	29	31	32	35	35	35
No.of claim/complaint (case / Million tons of sales)	147	99	76	67	66	55	48

ตารางที่ 5.1 ดัชนีวัดผลการดำเนินงานขององค์กรที่ศึกษาวิจัย (ต่อ)

ที่มา : องค์กรที่ศึกษาวิจัย , 2546

หากพิจารณาตามหลักการของดัชนีวัดผลสำเร็จแบบสมดุลแล้วจะพบว่ามุมมองในการวัดผลสำเร็จของการดำเนินธุรกิจ ขององค์กรที่ศึกษาวิจัย เน้นที่มุมมองในด้านการเงิน(Financial Perspective) เป็นหลัก โดยมีการวัดผลด้านลูกค้า (Customer Perspective) และ ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เพียงบางรายการ และไม่สามารถทราบได้ว่าตัววัดผลที่แสดงในตารางที่ 5.1 มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ และส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ขององค์กรอย่างไร ซึ่งภายใต้สภาวะแวดล้อมภายใน และภายนอกองค์กรที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และรวดเร็ว องค์กรที่ศึกษาวิจัย มีความจำเป็นที่ต้องหาวิธีการกำหนดตัววัดผลสำเร็จของกลยุทธ์ที่เหมาะสม และครอบคลุมทุกด้านที่จำเป็นต่อการแข่งขันในระดับนานาชาติ (Global / Regional) และสามารถสะท้อนสมรรถนะ (Performance) ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงต้องมีระบบในการติดตาม และวัดผลสำเร็จของกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องและทันทั่วถึง ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ในการเป็นหนึ่งในผู้นำการผลิตและจัดจำหน่ายเม็ดพลาสติกในภูมิภาคเอเชียได้อย่างยั่งยืน

ดัชนีวัดผลสำเร็จแบบสมดุลมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรแบบยั่งยืน องค์กรที่เน้นความสำเร็จเพียงบางด้านอาจประสบความสำเร็จในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง แต่จะไม่ยั่งยืน จึงไม่เหมาะสมที่จะนำมาเป็นนโยบายในการบริหารจัดการองค์กรที่มุ่งมั่น เพื่อความเจริญเติบโตแบบถาวร

หากพิจารณาให้ละเอียด จะพบว่า ตัววัดผลในแต่ละมุมมองมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เช่น ด้านการเงิน (Financial Perspective) มีความสำคัญต่อการป้องกันการรั่วไหลของรายรับ รายจ่าย และช่วยบริษัทในการดำเนินธุรกิจอย่างประหยัดและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ด้านลูกค้า (Customer Perspective) มีความสำคัญต่อการรักษาความสัมพันธ์ที่ยืนยาว

กับลูกค้า อันเป็นแหล่งที่มาของรายได้ ดังนั้นองค์กรต้องรักษาลูกค้าเดิมไว้ และหาวิธีการเพิ่มลูกค้าใหม่อย่างต่อเนื่อง ส่วนแบ่งตลาดขององค์กรก็จะมีเพิ่มมากขึ้น ทำให้องค์กรสามารถมั่นใจได้ว่าจะประสบความสำเร็จแบบยั่งยืน ด้านกระบวนการธุรกิจภายในองค์กร (Internal Process Perspective) มีความสำคัญต่อการรักษา (Maintenance) ปรับปรุง (Improvement) และคิดค้น (Innovative) มาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสามารถทำให้ บริษัทมีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่มีความทัดเทียมกับองค์กรอื่นทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ ส่วนสุดท้ายคือ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรให้ทันสมัยและสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ได้

ดังนั้นดัชนีวัดผลสำเร็จแบบสมดุลมีประโยชน์และความสำคัญต่อองค์กรที่ศึกษาวิจัยดังนี้

1. ดัชนีวัดผลสำเร็จแบบสมดุล มีส่วนช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดมุมมองของตัววัดผลการดำเนินงานได้ครอบคลุมมากขึ้น และช่วยให้การกำหนดตัววัดผลการดำเนินงานที่องค์กรใช้อยู่มีระบบเป็นกลุ่มเป็นก้อนที่ชัดเจน ง่ายต่อการบริหารจัดการและการกำกับดูแล
2. ดัชนีวัดผลสำเร็จแบบสมดุล สามารถช่วยทำหน้าที่สื่อสารให้ทุกคนในองค์กรทั้งระดับบุคคลและทีมงานได้ทราบวัตถุประสงค์ทั้งในระดับองค์กรและวัตถุประสงค์ระดับฝ่ายอย่างถูกต้อง ซึ่งจะมีผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้องและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร
3. ดัชนีวัดผลสำเร็จแบบสมดุล สามารถช่วยทำให้ทัศนคติที่มีต่อเรื่องราวต่างๆ ของการปฏิบัติงานในองค์กรเป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม ซึ่งจะยังผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน
4. ดัชนีวัดผลสำเร็จแบบสมดุล สามารถให้กรอบทิศทางที่จะมีส่วนสำคัญในการช่วยให้การปฏิบัติงานในทุกระดับขององค์กรเป็นไปอย่างสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติการขององค์กร
5. ดัชนีวัดผลสำเร็จแบบสมดุล เป็นเครื่องมือสำหรับใช้ตรวจสอบความสำเร็จในแต่ละด้านของการบริหารและการปฏิบัติงานซึ่งจะช่วยเป็นหลักประกันได้ว่า การบริหารและการดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จจริงหรือไม่ หรือประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด
6. ดัชนีวัดผลสำเร็จแบบสมดุล มีส่วนช่วยให้การกระจายงาน กระจายความรับผิดชอบ เป็นไปอย่างมีระบบ ผู้บริหารระดับสูงสามารถติดตามงานและตรวจสอบผลการดำเนินงานได้อย่างมีระบบและอย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

กล่าวอีกนัยหนึ่ง ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุลคือตัวชี้วัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรได้ครบทุกกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มที่มีบทบาทสำคัญต่อความอยู่รอด และการเติบโตขององค์กร เช่น กลุ่มตัวชี้วัดด้านการเงิน (Financial Perspective) เพื่อตอบสนองความต้องการของเจ้าของกิจการและคณะผู้บริหาร

กลุ่มตัวชี้วัดด้านลูกค้า (Customer Perspective) เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า กลุ่มตัวชี้วัดด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร กลุ่มตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรขององค์กร เป็นต้น

5.2 ขั้นตอนการกำหนดดัชนีวัดผลสำเร็จแบบสมดุลขององค์กรที่วิจัย

กระบวนการจัดทำดัชนีวัดผลสำเร็จแบบสมดุลขององค์กรที่วิจัย ประกอบไปด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. เชิญผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในการกำหนดดัชนีวัดผลสำเร็จแบบสมดุล จากภาครัฐบาลและเอกชนมาให้ความรู้ และคำแนะนำแก่ผู้บริหารระดับสูงทุกคนในองค์กร ในรูปแบบของการอบรม และสัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นประมาณ 2 วัน
2. ทำการวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ซึ่งได้แก่การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร และการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร เพื่อให้ได้ทิศทาง และกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน ซึ่งในขั้นตอนที่ 2 นี้ได้กล่าวถึงกระบวนการในรายละเอียดในเนื้อหาของบทที่ 3 ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้
3. ทบทวนวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และกลยุทธ์ขององค์กร โดยการปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมทั้งภายนอกองค์กรและภายในองค์กร และกำหนดเป็นกลยุทธ์หลัก (Strategy Themes) ที่สำคัญขององค์กร ซึ่งในขั้นตอนที่ 3 นี้ได้กล่าวถึงกระบวนการในรายละเอียดในเนื้อหาของบทที่ 3 และบทที่ 4 ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้
4. ศึกษากระบวนการวัดผลสำเร็จของการดำเนินงานในปัจจุบันขององค์กร
5. ทำการวิเคราะห์และกำหนดว่าดัชนีวัดผลสำเร็จแบบสมดุลขององค์กร ควรจะมีทั้งหมดกี่มุมมอง และมุมมองแต่ละมุมมองควรจะมีความสัมพันธ์กันอย่างไร
6. จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ระดับองค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่าในการที่องค์กร จะสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรได้นั้น จะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ในด้านใดบ้าง
 - 6.1 ถ้าภายใต้แต่ละมุมมองประกอบด้วยวัตถุประสงค์จำนวนมาก ผู้บริหารจะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์แต่ละประการ โดยเทียบกับการที่วัตถุประสงค์นั้น จะช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการหรือไม่
 - 6.2 จะต้องมีการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน อย่างชัดเจน ในลักษณะของความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล
7. กลุ่มผู้บริหารระดับสูง จะต้องมีการประชุมร่วมกันเพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผน

ที่ทางกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น

8. ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการ จะต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์นั้น ในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านของ ตัวชี้วัด ฐานข้อมูลในปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องบรรลุ รวมทั้งแผนงาน กิจกรรม หรือโครงการ (Initiatives) ที่จะต้องทำ ซึ่งภายใต้ขั้นตอนนี้สามารถที่จะแยกเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

8.1 การจัดทำตัวชี้วัด

8.2 การกำหนดเป้าหมาย โดยอาศัยข้อมูลในปัจจุบัน

8.3 การจัดทำแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่จะต้องทำ เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

9. เมื่อจัดทำแผนงานหรือโครงการเสร็จแล้ว สามารถที่จะแปลง (Cascade) ตัวชี้วัด และเป้าหมายระดับองค์กรให้เป็นของผู้บริหารรองลงไป เพื่อให้ผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงไปได้จัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงานหรือโครงการหลัก และกำหนดตัวชี้วัดให้กับผู้บริหารในระดับรอง ๆ ลงไป ซึ่งในขั้นตอนนี้ไม่อยู่ในขอบเขตของการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ในลำดับถัดไปจะกล่าวถึงรายละเอียดขั้นตอนการกำหนดดัชนีวัดผลสำเร็จแบบสมดุลขององค์กรที่วิจัยตั้งแต่ขั้นตอนที่ 4 ถึงขั้นตอนที่ 8 ส่วนขั้นตอนที่ 9 นั้นอยู่นอกขอบเขตของงานวิจัยในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

5.3 ศึกษากระบวนการวัดผลสำเร็จของการดำเนินงานในปัจจุบันขององค์กร

ในหัวข้อนี้จะกล่าวถึงการศึกษากระบวนการวัดผลสำเร็จของการดำเนินงานในปัจจุบันขององค์กร โดยการประเมินความเหมาะสมของระบบการวัดผลสำเร็จของการดำเนินงานและคุณภาพของตัวชี้วัดในปัจจุบันเฉพาะตัวชี้วัดระดับองค์กร

5.3.1 การประเมินความเหมาะสมของระบบการวัดผลสำเร็จของการดำเนินงานและคุณภาพของตัวชี้วัดในปัจจุบันเฉพาะตัวชี้วัดระดับองค์กร (Corporate scorecard)

ในหัวข้อนี้ จะกล่าวถึงการศึกษาประเมินความเหมาะสมของระบบการวัดผลการดำเนินงานและคุณภาพของตัวชี้วัดเพื่อสรุปจุดอ่อนของระบบในปัจจุบันและนำไปพัฒนา เพื่อกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นใหม่ในช่วงปี 2547-2551 ต่อไป

การประเมินความเหมาะสมของระบบตัวชี้วัดเดิม จะพิจารณาจากลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี ที่ได้มีผู้ศึกษาไว้ ดังนี้ (พสุ เดชะรินทร์ : 65-68)

1. มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร
2. ควรแสดงถึงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร (Performance Indicators) และควรใช้วัดกิจกรรมหรืองานที่มีความสำคัญแต่อาจไม่ค่อยมีผลผลิต แต่ถ้ากิจกรรมนั้นเกิดความผิดพลาดจะก่อให้เกิดปัญหาใหญ่หลวง (Danger Indicators)
3. ประกอบด้วยตัวชี้วัดทั้งด้านการเงิน และไม่ใช่มูลค่าทางการเงิน
4. ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Lead Indicators) และผล (Lag Indicators)
5. มีผู้รับผิดชอบในทุกตัวชี้วัดที่สร้างขึ้น
6. องค์กรต้องสามารถควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ 80
7. สามารถวัดได้และเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป
8. จะต้องช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่สำคัญสำหรับองค์กร
9. ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร

ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่ศึกษาวิจัยทำการประเมินประกอบด้วย กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายผลิต ผู้จัดการฝ่ายการตลาด ผู้จัดการฝ่ายขายในประเทศ ผู้จัดการฝ่ายขายต่างประเทศ ผู้จัดการฝ่าย Supply chain ผู้จัดการฝ่ายเทคนิคและวิจัย ผู้จัดการฝ่ายบริการเทคนิคและพัฒนาผลิตภัณฑ์ และผู้จัดการความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม โดยการประเมินจะดำเนินการประชุมร่วมกันเพื่อระดมสมอง และชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับนิยาม ของแต่ละเกณฑ์ การประเมินให้มีความเข้าใจตรงกัน ผลการประเมินตัวชี้วัดในปัจจุบันขององค์กรที่ศึกษาวิจัย แสดงได้ดังตารางที่ 5.2

มุมมอง (Perspective)	ตัววัดผลสำเร็จของกลยุทธ์ (Key Performance Indicators)	ผลการ ประเมิน	ข้อคิดเห็น ของผู้บริหาร
ด้านการเงิน	1. Net Sales (MB) 2. Net Profit (MB) 3. EBITDA (MB) 4. EBITDA on assets (%) 5. Total sales volume ('000 tons) 6. Total sales growth (%) 7. Domestic sales volume ('000 tons) 8. Domestic sales growth (%) 9. Export sales volume ('000 tons) 10. Export sales growth (%)	คงไว้ คงไว้ คงไว้ คงไว้ ตัดออก ตัดออก ตัดออก ตัดออก ตัดออก ตัดออก	เป็นตัววัดระดับฝ่าย เป็นตัววัดระดับฝ่าย เป็นตัววัดระดับฝ่าย เป็นตัววัดระดับฝ่าย เป็นตัววัดระดับฝ่าย เป็นตัววัดระดับฝ่าย
ด้านลูกค้า	1. จำนวนลูกค้ารายใหม่ที่ได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่ (ราย) 2. จำนวนยอดขายส่วนเพิ่มที่ได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่ (ตัน) 3. Total domestic market share (%) 4. Number of claim/complaint (case / Million tons of sales)	คงไว้ ตัดออก ตัดออก คงไว้	เปลี่ยนวิธีการวัดใหม่ เป็นตัววัดระดับฝ่าย
ด้านกระบวนการภายใน	1. Total production volume('000 tons) 2. Capacity utilization (%) 3. Total capacity ('000 tons) 4. Operating cost (USD/ ton)	ตัดออก คงไว้ คงไว้ คงไว้	เป็นตัววัดระดับฝ่าย

ตารางที่ 5.2 : ผลการประเมินความเหมาะสมของระบบตัวชี้วัดผลสำเร็จของกลยุทธ์แบบเดิม

สรุปผลการประเมินความเหมาะสมของตัวชี้วัดผลสำเร็จของกลยุทธ์แบบเดิม ดังแสดงในตารางที่ 5.2 พบว่า

1. ตัวชี้วัดบางรายการไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ปัจจุบันขององค์กร
2. ตัวชี้วัดบางรายการเป็นตัววัดระดับฝ่าย ไม่ใช่ตัวชี้วัดผลสำเร็จของกลยุทธ์ระดับองค์กร
3. ตัวชี้วัดบางรายการมีที่มาในการเก็บข้อมูลไม่ชัดเจน และไม่เป็นที่เข้าใจตรงกันของผู้บริหารแต่ละท่าน
4. ตัวชี้วัดไม่ครอบคลุมทุกด้าน และมีตัวชี้วัดด้านการเงินเป็นจำนวนมาก เช่น ขนาด

ตัวชี้วัดด้านความพึงพอใจของลูกค้า ตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้และการเติบโต ตัวชี้วัดด้านนวัตกรรม
ตัวชี้วัดด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

5.4 การกำหนดมุมมองของการวัดผลกลยุทธ์ขององค์กรที่ศึกษาวิจัย

ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรร่วมกันระดมสมอง (Brain Storming) เพื่อกำหนดมุมมองของการวัดผลกลยุทธ์ขององค์กรและความสัมพันธ์ของแต่ละมุมมอง โดยใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ดังต่อไปนี้

5.4.1 วิสัยทัศน์ขององค์กรที่ศึกษาวิจัยในช่วงปี 2547 - 2551

To be a leading differentiated integrated polyolefins provider in Asia, through alliance with feedstock and technology partners, while being a highly market-responsive, competitive, and high spirit organization

เป็นหนึ่งในผู้นำการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์โพลีโอเลฟินส์แบบบูรณาการ ในภูมิภาคเอเชีย และเน้นการดำเนินการที่แตกต่างจากคู่แข่งโดยสร้างพันธมิตรกับผู้ผลิตวัตถุดิบและผู้ที่เป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยี เพื่อให้เป็นองค์กรที่ตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้อย่างสูงสุด ด้วยสภาพที่สามารถแข่งขันได้ รวมทั้งเป็นองค์กรที่พนักงานทุกคนมีความกระตือรือร้นและเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการพัฒนาองค์กร

5.4.2 ภารกิจขององค์กรที่ศึกษาวิจัยในช่วงปี 2547 - 2551

1. Maximize value for commodity products through market diversification and customer need-based segmentations.

เพิ่มคุณค่าของผลิตภัณฑ์พื้นฐานให้สูงสุด ผ่านการขยายตลาดและการแบ่งกลุ่มลูกค้าตามพื้นฐานความต้องการของลูกค้า

2. Penetrate and develop high-value market to upgrade product value.

พัฒนาตลาดสินค้าพิเศษที่มีมูลค่าสูงแบบเชิงรุก เพื่อยกระดับคุณค่าของผลิตภัณฑ์

3. Continue cost reduction and debottleneck to ultimate capacity.

ดำเนินการลดต้นทุนอย่างต่อเนื่อง และขยายจุดที่เป็นคอขวดเพื่อให้สามารถผลิตที่ กำลังการผลิตสูงสุด

4. Drive high spirit organization to excel in market responsiveness comprising speed, flexibility, accuracy, efficiency, and environmental and safety responsibility.

ผลักดันสู่การเป็นองค์กรที่พนักงานทุกคนมีความกระตือรือร้น และเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการพัฒนาองค์กร เพื่อให้เป็นเลิศในการตอบสนองต่อตลาด ซึ่งต้องประกอบด้วย ความรวดเร็ว ความยืดหยุ่น ความถูกต้อง ประสิทธิภาพ และความรับผิดชอบต่อความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม

5. Pursue growth strategy to enlarge market and product coverages with feedstock and technology partners

ตอบสนองต่อกลยุทธ์การสร้างความเติบโตขององค์กรในการเพิ่มขนาดตลาดและความหลากหลายของผลิตภัณฑ์โดยร่วมมือกับผู้ผลิตวัตถุดิบและผู้นำทางด้านเทคโนโลยี

5.4.3 วัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์กรที่ศึกษาวิจัยในช่วงปี 2547 - 2551

วัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์กรที่ศึกษาวิจัยในช่วงปี 2547 – 2551 คือ รักษาตำแหน่งความเป็นผู้นำตลาดในแถบเอเชียอย่างยั่งยืน (Sustain as leading regional player position in Asia)

5.4.4 . กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) ซึ่งประกอบด้วย

5.4.4.1 กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy)

5.4.4.2 กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) คือ Focused Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม และเสนอสินค้าและบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) นี้เน้นสำหรับการผลิตและจัดจำหน่ายเม็ดพลาสติกโพลิเอททีลีนและโพลิโพรไพลีน ขององค์กรที่ศึกษาวิจัย ซึ่งได้จากการวางแผนกลยุทธ์ดังที่กล่าวในบทที่ 3 และการคัดเลือกกลยุทธ์การแข่งขันที่เหมาะสมโดยใช้หลักการ AHP ดังที่กล่าวถึงในบทที่ 4 ซึ่งแสดงในตารางที่ 5.3

กลยุทธ์	กลยุทธ์การผลิตและจัดจำหน่ายเม็ดพลาสติกโพลีเอททีลีนและโพลิโพรไพลีนที่เสนอให้องค์กรที่ศึกษาวิจัย	ที่มาของกลยุทธ์
1	<p>กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy)</p> <p>1.1 ลงทุนร่วมกับผู้ผลิตที่มีต้นทุนต่ำในแถบตะวันออกกลาง (Investment Strategy)</p> <p>1.2 ร่วมเป็นพันธมิตรกับผู้ผลิตที่เป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และเพิ่มโอกาสในการลงทุนธุรกิจใหม่ ๆ (Alliance Strategy)</p> <p>1.3 กลยุทธ์การรวมตัวและเข้าถือสิทธิ์ในการบริหาร (Merger and acquisition Strategy)</p> <p>1.4 กลยุทธ์การสร้างพันธมิตรเพื่อการหาสินค้ามาขายในช่วง Demand มากกว่า Supply (Sourcing Strategy)</p>	- การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรในบทที่ 3 เรื่องการวางแผนกลยุทธ์
2	<p>กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive strategy) : มุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่มและเสนอสินค้าและบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง (Focused differentiation strategy)</p> <p>2.1 กลยุทธ์ทางการตลาดและการจัดจำหน่าย (Marketing Strategy)</p> <p>2.1.1 เพิ่มคุณค่าให้กับสินค้า Commodity โดยการใช้นักการตลาดสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management) เพื่อให้สามารถสร้างกำไรสูงสุดกับองค์กร</p> <p>2.1.2 เพิ่มยอดขายสินค้าที่เพิ่มมูลค่า (High value-added product) ทั้งตลาดในประเทศและต่างประเทศ โดยพัฒนาสินค้าที่เพิ่มมูลค่า ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> - High Density Polyethylene-Pipe compound grade - Medium Density Polyethylene-Rotomolding grade - Linear Density Polyethylene-coating grade <p>2.2 กลยุทธ์ทางการผลิต (Manufacturing Strategy)</p> <p>2.2.1 เพิ่มขีดความสามารถในดำเนินงานวิจัยและพัฒนา เพื่อรองรับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มมูลค่า และการสร้างนวัตกรรม ด้านเทคโนโลยีและผลิตภัณฑ์</p>	- การคัดเลือกกลยุทธ์การแข่งขันที่เหมาะสมโดยใช้หลักการ AHP ดังที่กล่าวถึงในบทที่ 4 เรื่องการประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์

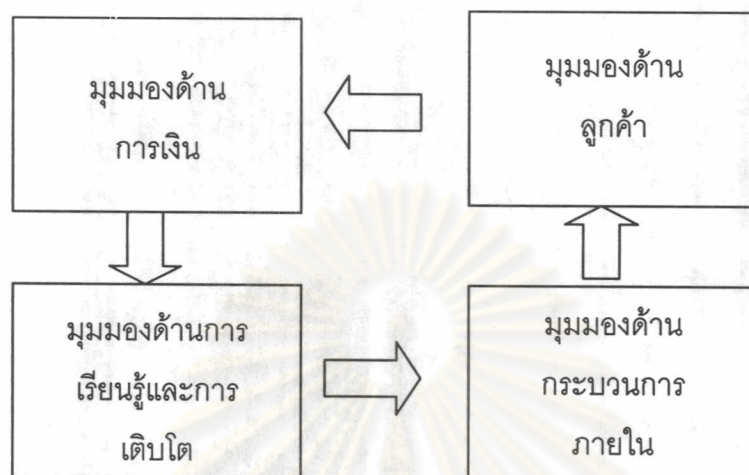
ตารางที่ 5.3 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) สำหรับการผลิตและจัดจำหน่ายเม็ดพลาสติกโพลีเอททีลีนและโพลิโพรไพลีน

จากการพิจารณา วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ระดับองค์กร และจากผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า พนักงาน และชุมชนรอบข้างโรงงานผลิตในปี พ.ศ. 2545 ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ซึ่งได้แก่ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายผลิต ผู้จัดการฝ่ายการตลาด ผู้จัดการฝ่ายขายในประเทศ ผู้จัดการฝ่ายขายต่างประเทศ ผู้จัดการฝ่าย Supply chain ผู้จัดการฝ่ายเทคนิคและวิจัย ผู้จัดการฝ่ายบริการเทคนิคและพัฒนาผลิตภัณฑ์ และผู้จัดการความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม สรุปมุมมองในการวัดผลสำเร็จของกลยุทธ์ 4 มุมมอง คือ

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของผู้บริหารระดับสูง และพนักงานขององค์กร
2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เพื่อตอบ

สนองความพึงพอใจของผู้บริหารระดับสูง พนักงานขององค์กร ลูกค้า และสังคม

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของพนักงานภายในองค์กร



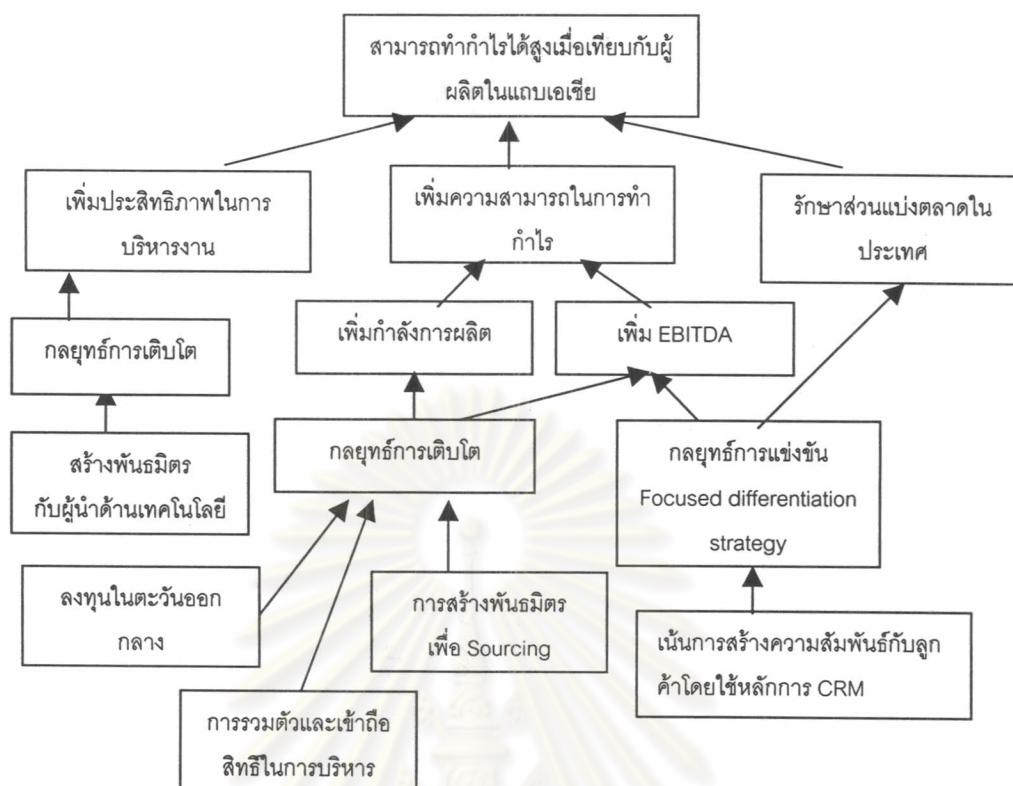
รูปที่ 5.1 ความสัมพันธ์ของแต่ละมุมมองในเชิงตัววัดผลที่เป็นเหตุ (Leading indicator) และตัววัดผลที่เป็นผล (Lagging indicator)

5.5 การกำหนดแผนที่ทางกลยุทธ์ขององค์กรที่วิจัย

ในขั้นตอนการกำหนดแผนที่ทางกลยุทธ์ขององค์กรที่ศึกษาวิจัยเริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมาร่วมกันระดมสมองเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในมุมมองด้านต่างๆ ด้วยการตั้งคำถามและตอบคำถามดังนี้

5.5.1 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการเงิน

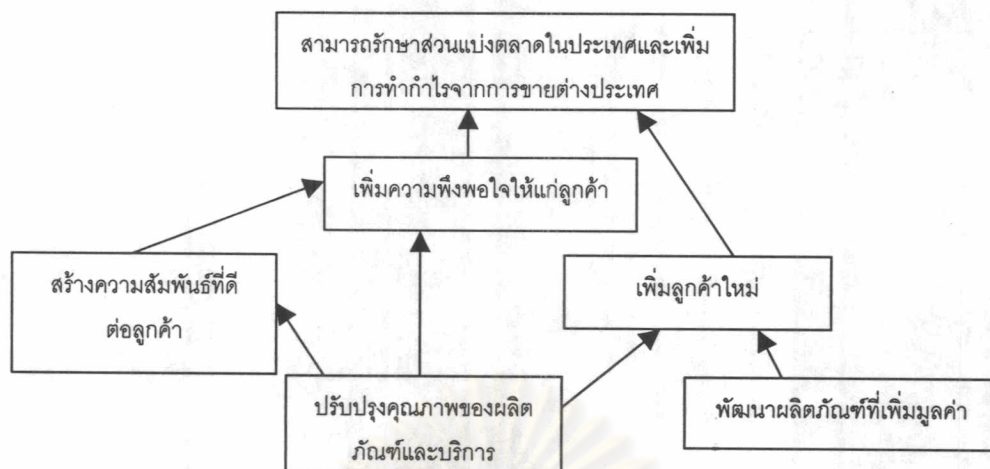
- องค์กรควรมีผลงานด้านการเงินอย่างไรจึงจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการรักษาตำแหน่งความเป็นผู้นำตลาดในแถบเอเชียอย่างยั่งยืน (Sustain as leading regional player position in Asia)
- องค์กรมีกิจกรรมด้านการเงินอะไรบ้างเพื่อให้บรรลุกลยุทธ์ที่กำหนด ซึ่งจากการระดมสมองของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่ศึกษาวิจัยสามารถวาดภาพแสดงความเชื่อมโยงได้ดังแสดงในรูปที่ 5.2



รูปที่ 5.2 ความเชื่อมโยงของวัตถุประสงค์ด้านการเงิน
ที่มา : องค์กรที่ศึกษาวิจัย , 2546

5.5.2 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านลูกค้า

- ใครคือลูกค้าเป้าหมายขององค์กร
- ในการทำงานที่จะรักษาตำแหน่งความเป็นผู้นำตลาดในแถบเอเชียอย่างยั่งยืน อะไรคือภาพที่องค์กรควรปรากฏในสายตาของลูกค้า
 - อะไรคือคุณค่าที่จะมอบให้ลูกค้าเป้าหมายเหล่านั้น
 - องค์กรควรมีมาตรการด้านการตลาดอะไรบ้างเพื่อที่จะสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าเป้าหมาย ซึ่งจากการระดมสมองของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่ศึกษาวิจัยสามารถวาดภาพแสดงความเชื่อมโยงได้ดังแสดงในรูปที่ 5.3



รูปที่ 5.3 ความเชื่อมโยงของวัตถุประสงค์ด้านลูกค้า

ที่มา : องค์กรที่ศึกษาวิจัย , 2546

5.5.3 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านกระบวนการภายใน

ในการที่จะรักษาตำแหน่งความเป็นผู้นำตลาดในแถบเอเชียอย่างยั่งยืน และเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของพนักงานขององค์กรและลูกค้า กระบวนการใดบ้างที่องค์กรต้องสร้างผลงานให้เป็นเลิศ ซึ่งจากการระดมสมองของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่ศึกษาวิจัย สรุปกระบวนการที่ต้องสร้างผลงานที่เป็นเลิศดังนี้

1. เป็นเลิศในด้านกระบวนการสร้างนวัตกรรม (Innovation processes) โดยการเพิ่มขีดความสามารถในด้านงานวิจัยและพัฒนาเพื่อให้เกิดนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์
2. เป็นเลิศในด้านกระบวนการบริหารลูกค้า (Customer management processes) ได้แก่ สร้างระบบการสั่งซื้อสินค้าทาง Internet , เพิ่มช่องทางการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า
3. เป็นเลิศในด้านกระบวนการปฏิบัติการ (Operational processes) ได้แก่ เพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต , พัฒนาระบบการวางแผนผลิตและแผนการขายให้รองรับกับความต้องการที่หลากหลายของลูกค้าในแต่ละกลุ่มเพื่อให้เกิดความรวดเร็ว ยืดหยุ่นในการบริการ, พัฒนาระบบการจัดส่งและช่องทางการจัดส่งในต่างประเทศโดยให้มีต้นทุนการขนส่งที่แข่งขันได้เพื่อรองรับการลงทุนหรือการสร้างพันธมิตรทางการค้าในต่างประเทศ
4. เป็นเลิศในด้านการรักษาความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม (Regulatory and Environmental processes) ได้แก่ การปฏิบัติตามกฎหมายต่าง ๆ , ส่งเสริมกิจกรรมด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม

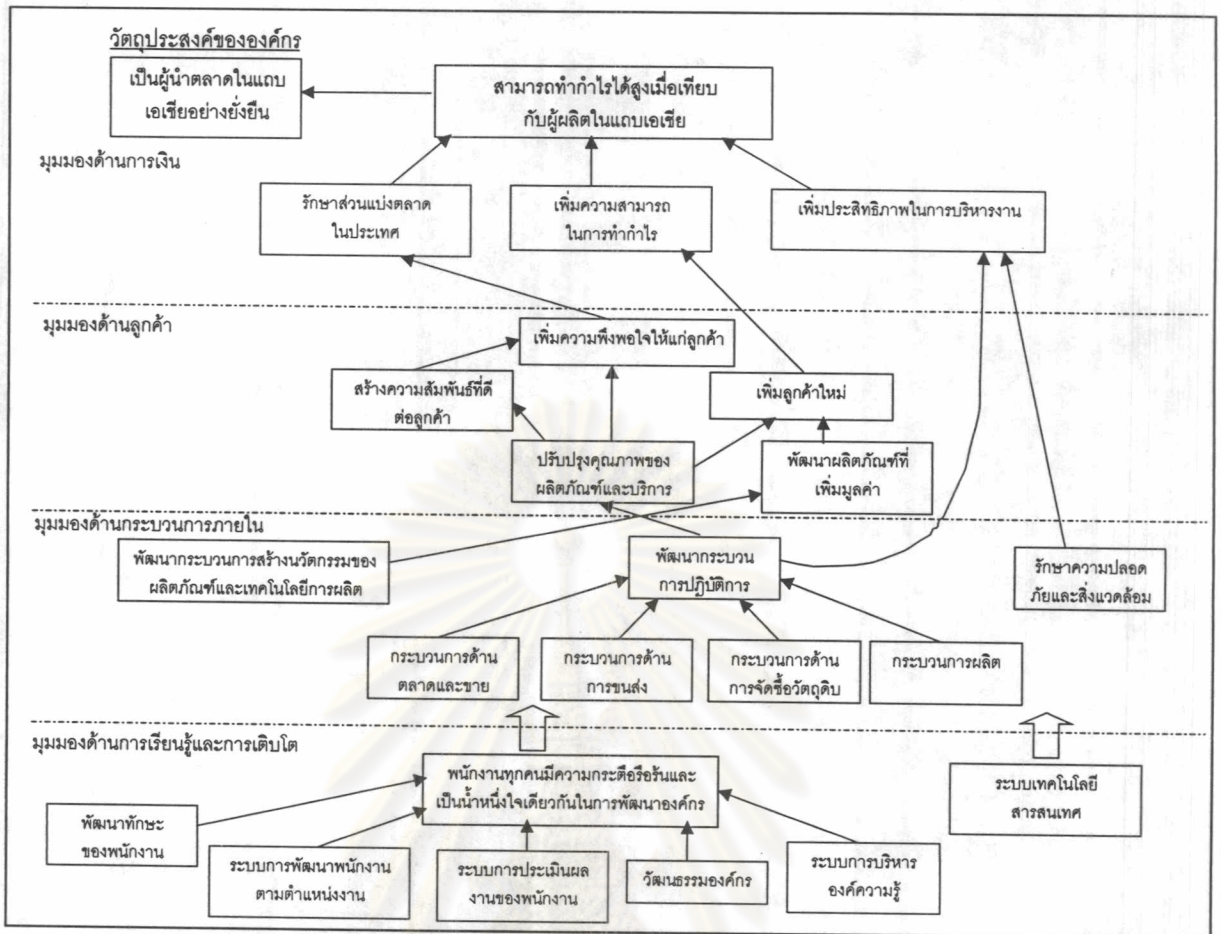
5.5.4 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการเรียนรู้และการเติบโต

องค์กรต้องมีกิจกรรมอะไรบ้างเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของพนักงาน การวิจัยพัฒนาและการเรียนรู้ขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์การที่จะรักษาตำแหน่งความเป็นผู้นำตลาดในแถบเอเชียอย่างยั่งยืน ซึ่งจากการระดมสมองของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่ศึกษาวิจัย สรุปกิจกรรมที่ต้องมีเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของพนักงาน การวิจัยพัฒนาและการเรียนรู้ขององค์กรดังนี้

1. สร้างระบบการพัฒนาพนักงานตามตำแหน่งงานหรือแนวทางการเจริญเติบโต (Competency base system)
2. สร้างระบบการประเมินผลงานของพนักงานที่มีประสิทธิภาพ (Performance evaluation system)
3. พัฒนาด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารงาน (Information management system)
4. สร้างระบบการพัฒนาทักษะพนักงาน
5. สร้างวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศในการทำงาน
6. สร้างระบบการบริหารองค์ความรู้ (Knowledge management)

ผลจากการระดมสมองของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่ศึกษาวิจัย สามารถกำหนดแผนที่ทางกลยุทธ์ขององค์กรที่ศึกษาวิจัยได้ ดังแสดงในรูปที่ 5.4

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



รูปที่ 5.4 แผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy map) ขององค์กรที่วิจัย

ที่มา : องค์กรที่ศึกษาวิจัย , 2546

5.6 การกำหนดรายละเอียดภายใต้แผนที่ทางกลยุทธ์ขององค์กรที่ศึกษาวิจัย

ในลำดับแรกจะกล่าวถึง การคัดเลือกตัวชี้วัดผลสำเร็จภายใต้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์โดยวิธีการประเมินคุณภาพของผู้บริหารระดับสูง ขององค์กรที่ศึกษาวิจัย ด้วยวิธีการร่วมกันระดมสมอง ซึ่งอ้างอิงเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินจากการศึกษาของ พสุ เดชะรินทร์ (2544 : 68) และนำมาประยุกต์ใช้ดังนี้

เกณฑ์ในการประเมินคุณภาพของตัวชี้วัดผลสำเร็จ(Key Performance Indicator : KPI) ภายใต้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

ในการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จ (KPI) องค์กรที่ศึกษาวิจัย ทำการกำหนดเกณฑ์หรือมาตรการในการคัดเลือกตัวชี้วัดผลสำเร็จที่เหมาะสม ดังต่อไปนี้

1. ความพร้อมของข้อมูล (Data Availability) โดยประเมินว่าภายใต้ตัวชี้วัดแต่ละตัวมีข้อมูลเพียงพอหรือไม่

2. ความถูกต้องของข้อมูล (Data Accuracy) เป็นการประเมินว่าข้อมูลที่มีอยู่ของตัวชี้วัดแต่ละตัวมีถูกต้องและแม่นยำเพียงใด
3. สามารถนำไปปฏิบัติได้ เป็นการประเมินว่าตัวชี้วัดนั้นมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ
4. ความชัดเจนของตัวชี้วัด (Clarity of KPI) เป็นการประเมินว่าตัวชี้วัดนั้นๆ มีความชัดเจน เป็นที่เข้าใจร่วมกันของทุกๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องหรือไม่
5. สะท้อนถึงผลการดำเนินงาน เป็นการประเมินว่าตัวชี้วัดนั้นแสดงให้เห็นชัดเจนถึงผลลัพธ์ของการดำเนินงานนั้นๆ
6. ผลักดันให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนา เป็นการประเมินว่าตัวชี้วัดนั้นสามารถดำเนินการแล้วก่อให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการหรือองค์กรได้ โดยเป็นตัวชี้วัดที่สามารถ Benchmark กับคู่แข่ง หรือองค์กรอื่น ๆ ที่มีผลการดำเนินงานที่ดีเยี่ยมในเรื่องนั้นๆ

สำหรับวิธีการทดสอบตัวชี้วัดเทียบกับเกณฑ์ จะใช้วิธีการให้คะแนน โดยระดับคะแนนที่ใช้ในการคัดเลือกนั้น กำหนดไว้ดังนี้

- ระดับคะแนน 3 หมายถึง ตัวชี้วัดมีคุณภาพตามเกณฑ์คัดเลือกมาก
- ระดับคะแนน 2 หมายถึง ตัวชี้วัดมีคุณภาพตามเกณฑ์คัดเลือกปานกลาง
- ระดับคะแนน 1 หมายถึง ตัวชี้วัดมีคุณภาพตามเกณฑ์คัดเลือกน้อย

การกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จภายใต้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นผลจากการประเมินของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่ศึกษาวิจัย แสดงในตารางที่ 5.4

มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)		
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Objectives)	ตัวชี้วัด (KPI)	ผลการประเมิน
1. สามารถทำกำไรได้สูงเมื่อเทียบกับผู้ผลิตในแถบเอเชีย	1. Net sales (MB)	3
	2. Net Profit (MB)	3
	3. EBITDA (MB)	3
	4. EBITDA on assets (%)	3
	5. Operating cost (USD/ Ton)	3
	6. Total capacity (Ton/Year)	3
	7. Return On Investment (ROI)	2
	8. Return On Asset (ROA)	2
	9. Return On Sales (ROS)	1
	10. Return On Equity (ROE)	2

ตารางที่ 5.4 : ผลการประเมินคุณภาพตัวชี้วัดผลสำเร็จภายใต้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)		
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Objectives)	ตัวชี้วัด (KPI)	ผลการประเมิน
1. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า	1. ระดับความพึงพอใจของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย (%)	3
	2. % Pocket share * ในลูกค้าเป้าหมาย	3
	3. % Market share ในประเทศ	3
	4. จำนวนการซื้อซ้ำ	1
	5. ระยะเวลาในการเป็นลูกค้าขององค์กร	2
	6. % ยอดขายต่อลูกค้า	2
2. เพิ่มลูกค้าใหม่	1. อัตราการเพิ่มของลูกค้ารายใหม่	3
	2. จำนวนลูกค้ารายใหม่ที่ได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่ (ราย)	2
	3. ยอดขายสินค้าที่เพิ่มมูลค่า (% เทียบกับยอดขายทั้งหมด)	3
3. ปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ	1. จำนวนข้อร้องเรียนจากลูกค้า (case/ Million tons of sales)	3
	2. % ความสำเร็จของแผนงานปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์	2
	3. จำนวนแผนงานปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์	2
	4. จำนวนข้อร้องเรียนที่ดำเนินการแล้วเสร็จ	2
มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)		
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Objectives)	ตัวชี้วัด (KPI)	ผลการประเมิน
1. พัฒนาระบบการสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีการผลิต	1. จำนวน Project ในด้านนวัตกรรมที่เกิดขึ้น	3
	2. อัตรา Project ในด้านนวัตกรรมที่สำเร็จตามแผน	3
	3. จำนวนสิทธิบัตร	2
2. พัฒนาระบบการด้านตลาดและขาย	1. Speed of order taking (day) **	3
	2. ระดับสินค้าคงคลัง (Day of sales)	3
	3. อัตราสินค้าคงคลัง	2
	4. จำนวนข้อบกพร่องที่เกิดจากเอกสารขาย	2

ตารางที่ 5.4 : ผลการประเมินคุณภาพตัวชี้วัดผลสำเร็จภายใต้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (ต่อ)

* รายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับ %Pocket share ศึกษาได้ที่ภาคผนวก จ

** รายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับ Speed of order taking ศึกษาได้ที่ภาคผนวก จ

มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) (ต่อ)		
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Objectives)	ตัวชี้วัด (KPI)	ผลการประเมิน
3. พัฒนาระบบการด้านการขนส่ง	1. % On time delivery	3
	2. อัตราสินค้าเสียหายเนื่องจากการขนส่งเทียบกับยอดส่งทั้งหมด	3
	3. จำนวนครั้งที่ส่งของผิด	2
	4. จำนวนครั้งที่รถขนส่งเกิดอุบัติเหตุ	2
	5. ต้นทุนด้านการขนส่งที่ลดลง (บาทต่อปี)	1
4. พัฒนาระบบการด้านการจัดซื้อวัตถุดิบ	1. จำนวนครั้งที่กระบวนการผลิตมีปัญหาเนื่องจากวัตถุดิบ	3
	2. ราคาวัตถุดิบที่ลดลง (บาทต่อปี)	1
	3. อัตราวัตถุดิบเสียหายจากการตรวจรับ	1
5. พัฒนาระบบการผลิต	1. อัตราความน่าเชื่อถือของโรงงานผลิต (%Plant reliability) *	3
	2. % Capacity Utilization	3
	3. อัตราคุณภาพของสินค้า	2
	4. จำนวนครั้งที่กระบวนการผลิตหยุด	1
6. รักษาความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม	1. จำนวนข้อร้องเรียนจากชุมชน	3
	2. Incident frequency rate (rate / 200,000 workhours) **	3
	3. จำนวนครั้งที่ทำผิดกฎหมายความปลอดภัย	3
	4. จำนวนอุบัติเหตุในกระบวนการผลิต	2
	5. จำนวนครั้งที่เกิดไฟไหม้	1

ตารางที่ 5.4 : ผลการประเมินคุณภาพตัวชี้วัดผลสำเร็จภายใต้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (ต่อ)

* รายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับ %Plant reliability ศึกษาได้ที่ภาคผนวก จ

** รายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับ Incident frequency rate ศึกษาได้ที่ภาคผนวก ข

มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective)		
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Objectives)	ตัวชี้วัด (KPI)	ผลการประเมิน
1. พนักงานทุกคนมีความกระตือรือร้นและเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการพัฒนาองค์กร (High spirit organization)	1. จำนวนครั้งที่จัดอบรมไม่เป็นไปตามแผน	3
	2. อัตราพนักงานที่เข้าไปใช้งานระบบ Self learning	3
	3. อัตราวิทยากรภายใน	3
	4. อัตราการลาออกของพนักงาน (Turnover rate)	3
	5. อัตราความสำเร็จของแผนงาน (Action plan) และโครงการ (Project)	3
	6. จำนวนข้อเสนอแนะจากพนักงาน	3
	7. อัตราข้อเสนอแนะที่ดำเนินการเสร็จ	3
	8. อัตราพนักงานที่มีผลงานในเกณฑ์ดีมาก (Fast track)	3
	9. อัตราพนักงานที่ได้ปรับระดับ	3
	10. ระดับความพอใจของพนักงาน	3
	11. อายุงานเฉลี่ยของพนักงาน	2
	12. อัตราการลาภักของพนักงาน	1
	13. อัตราการลาป่วยของพนักงาน	1
2. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information management system)	1. อัตราความสำเร็จของ Project	3
	2. ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้งาน	3
	3. จำนวนระบบที่พัฒนาขึ้นเอง	1
	4. ชั่วโมงการทำงานที่ลดลง	1

ตารางที่ 5.4 : ผลการประเมินคุณภาพตัวชี้วัดผลสำเร็จภายใต้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (ต่อ)

จากผลการประเมินคุณภาพของตัวชี้วัดผลสำเร็จภายใต้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ดังแสดงในตารางที่ 5.4 ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่ศึกษาวิจัย เลือกตัวชี้วัดที่ได้ระดับคะแนน 3 มาเป็นตัวชี้วัดผลสำเร็จภายใต้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร ดังแสดงการกำหนดรายละเอียดภายใต้แผนที่ทางกลยุทธ์ ขององค์กรที่ศึกษาวิจัย ในตารางที่ 5.5

มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Objectives)	ตัวชี้วัด (KPI)	ข้อมูลปัจจุบัน (Baseline data) ปี 2546	เป้าหมาย (Target) ปี 2547	กิจกรรม (Initiatives)	ผู้รับผิดชอบ (Responsible by)
- สามารถทำกำไรได้สูงเมื่อเทียบกับผู้ผลิตในแถบเอเชีย	-Net sales (MB)	33,140	34,120	- ลงทุนร่วมกับผู้ผลิตที่มีต้นทุนต่ำในตะวันออกเฉียงกลาง โดยลงทุนสร้างโรงงานผลิตเม็ดพลาสติก HDPE ที่ประเทศอิหร่าน	กรรมการ ผู้จัดการ และ ผู้จัดการฝ่ายการตลาด
	-EBITDA (MB)	5,500	6,800		
	-%EBITDA on assets	32	33	- รวมตัวกับผู้ผลิตในแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (South East Asia)	
	-Net Profit (MB)	3,400	5,100	- หาแหล่ง (Sourcing) เม็ดพลาสติกเพื่อรองรับ Demand ที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจากผู้ผลิตในประเทศและในแถบตะวันออกเฉียงกลาง	
	- Operating cost (USD/Ton)	532	500		
	-Total capacity (Ton/Year)	1,120,000	1,140,000		

มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Objectives)	ตัวชี้วัด (KPI)	ข้อมูลปัจจุบัน (Baseline data) ปี 2546	เป้าหมาย (Target) ปี 2547	กิจกรรม (Initiatives)	ผู้รับผิดชอบ (Responsible by)
- สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า	- ระดับความพึงพอใจของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย	ผลิตภัณฑ์บริการ 80%	ผลิตภัณฑ์บริการ 85%	- ดำเนินการตามหลักการ CRM และพัฒนาแบบการจัดกลุ่มลูกค้า และทำการจัดแบ่งกลุ่มลูกค้า	ผู้จัดการฝ่ายขาย
	- % Pocket share ในลูกค้าเป้าหมาย	39	47-50		
	- %Market share ในประเทศ	45	45-48	- กำหนดมาตรฐานการบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในแต่ละกลุ่ม	
				- กำหนดแผนงานตอบสนองความต้องการเฉพาะเจาะจงของลูกค้าในแต่ละราย	
				- ทำการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า	

ตารางที่ 5.5 รายละเอียดภายใต้แผนที่ทางกลยุทธ์ขององค์กรที่ศึกษาวิจัย

มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) (ต่อ)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Objectives)	ตัวชี้วัด (KPI)	ข้อมูลปัจจุบัน (Baseline data) ปี 2546	เป้าหมาย (Target) ปี 2547	กิจกรรม (Initiatives)	ผู้รับผิดชอบ (Responsible by)
- เพิ่มลูกค้าใหม่	- อัตราการเพิ่มของลูกค้ารายใหม่	18%	20%	- วิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่โดยเน้นสินค้าที่เพิ่มมูลค่า (High value-added product) - ปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ	- ผู้จัดการฝ่ายเทคนิคและวิจัย & ผู้จัดการฝ่ายวิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์
	- ยอดขายสินค้าที่เพิ่มมูลค่า (เปอร์เซ็นต์เทียบกับยอดขายทั้งหมด)	5%	13%	- แนะนำสินค้าใหม่เข้าสู่ตลาดและจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายเพื่อเพิ่มยอดขายทั้งในและต่างประเทศ	- ผู้จัดการฝ่ายขาย
- ปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ	- จำนวนข้อร้องเรียนจากลูกค้า (case / million ton product)	48	25	- ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ในประเด็นต่อไปนี้ 1. ความใสของเม็ดพลาสติก 2. แก้ปัญหาเม็ดเหลือง 3. แก้ปัญหา Gel 4. เพิ่ม Output ให้กับลูกค้า - ปรับปรุงการให้บริการในประเด็นต่อไปนี้ 1. การเยี่ยมลูกค้า (Customer visit) 2. เวลาในการจัดการการสั่งซื้อของลูกค้า (Response time of order)	- ผู้จัดการฝ่ายวิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์ - ผู้จัดการฝ่ายขาย

ตารางที่ 5.5 รายละเอียดภายใต้แผนที่ทางกลยุทธ์ขององค์กรที่ศึกษาวิจัย (ต่อ)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Objectives)	ตัวชี้วัด (KPI)	ข้อมูลปัจจุบัน (Baseline data) ปี 2546	เป้าหมาย (Target) ปี 2547	กิจกรรม (Initiatives)	ผู้รับผิดชอบ (Responsible by)
-พัฒนากระบวนการสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีการผลิต	- จำนวน Project ในด้านนวัตกรรมที่เกิดขึ้น	4	6	- สร้างพันธมิตรกับผู้นำด้านนวัตกรรมในแถบเอเชีย เช่น ประเทศญี่ปุ่น - เพิ่มขีดความสามารถในด้านงานวิจัยและพัฒนาเพื่อให้เกิดนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีการผลิต - จัดทำแผนพัฒนาความรู้ ความสามารถของพนักงานในฝ่ายเทคนิคและวิจัย	ผู้จัดการฝ่ายเทคนิคและวิจัย
	- อัตรา Project ในด้านนวัตกรรมที่สำเร็จตามแผน	-	100%		
-พัฒนากระบวนการด้านตลาดและขาย	- Speed of order taking (day)	3	1	- พัฒนาระบบงานขายบน Internet (Web-ordering system)	-ผู้จัดการฝ่ายขาย
	- ระดับสินค้าคงคลัง (Day of sales)	35	22	- พัฒนาระบบการวางแผนผลิตและแผนขายเพื่อเพิ่มความรวดเร็ว แม่นยำ และยืดหยุ่นโดยใช้ Computer software เข้ามาช่วยในการทำ Scheduling	-ผู้จัดการฝ่ายตลาด -ผู้จัดการฝ่ายตลาด
-พัฒนากระบวนการด้านการขนส่ง	- % On time delivery	99.4	99.8	-พัฒนาระบบการจัดส่งให้มีคุณภาพและพัฒนาช่องทางจัดส่งในต่างประเทศโดยให้มีต้นทุนการขนส่งที่แข่งขันได้เพื่อรองรับการลงทุนหรือการสร้างพันธมิตรทางการค้าในต่างประเทศ	ผู้จัดการฝ่าย Supply chain
	- อัตราสินค้าเสียหายเนื่องจากการขนส่งเทียบกับยอดส่งทั้งหมด	0.22%	0.15%		
-พัฒนากระบวนการด้านการจัดซื้อวัตถุดิบ	- จำนวนครั้งที่กระบวนการผลิตมีปัญหาเนื่องจากวัตถุดิบ	3	เป็นศูนย์	- จัดหาแหล่งวัตถุดิบราคาถูกทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อรองรับช่วงธุรกิจขาขึ้น (Demand มากกว่า Supply) - บริหารผลประโยชน์ร่วมกับผู้ขาย	-ผู้จัดการฝ่ายตลาด

ตารางที่ 5.5 รายละเอียดภายใต้แผนที่ทางกลยุทธ์ขององค์กรที่ศึกษาวิจัย (ต่อ)

มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) (ต่อ)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Objectives)	ตัวชี้วัด (KPI)	ข้อมูลปัจจุบัน (Baseline data) ปี 2546	เป้าหมาย (Target) ปี 2547	กิจกรรม (Initiatives)	ผู้รับผิดชอบ (Responsible by)
-พัฒนากระบวนการผลิต	-อัตราความน่าเชื่อถือของโรงงานผลิต (%Plant reliability)	97	98.5	- ร่วมมือกับส่วนซ่อมบำรุงในการพัฒนาแผนการทำ Preventive maintenance	-ผู้จัดการฝ่ายผลิต
	- % Capacity Utilization	92	95	- ส่งเสริมให้พนักงานระดับปฏิบัติงานมีความตระหนักถึงความสูญเสียในกระบวนการผลิตและเพิ่มทักษะในการแก้ปัญหาโดยใช้หลักการการเพิ่มผลผลิตโดยทุกคนมีส่วนร่วม (Total Productivity Management: TPM)	
-รักษาความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม	- จำนวนข้อร้องเรียนจากชุมชน	เป็นศูนย์	เป็นศูนย์	- จัดทำแผนงานส่งเสริมความตระหนักในด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมทั้งพนักงานขององค์กรและผู้รับเหมา เช่น - Unsafe killer program* - สัปดาห์ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม - โปรแกรมการทำงานโดยไม่เกิดอุบัติเหตุ 1 ล้านชั่วโมง - Safety talk , KYT**	-ผู้จัดการฝ่ายความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม
	- Incident frequency rate (rate / 200,000 workhours)	0.4	เป็นศูนย์		
	- จำนวนครั้งที่ทำผิดกฎหมายความปลอดภัย	เป็นศูนย์	เป็นศูนย์		

ตารางที่ 5.5 รายละเอียดภายใต้แผนที่ทางกลยุทธ์ขององค์กรที่ศึกษาวิจัย (ต่อ)

* Unsafe killer program หมายถึง แผนงานในการส่งเสริมให้พนักงานตระหนักถึงความปลอดภัย โดยให้รางวัลใจ ให้พนักงานค้นหาสภาพการทำงานที่ไม่ปลอดภัย หรือการกระทำที่ไม่ปลอดภัย ดำเนินการแก้ไขและเขียนรายงานส่งให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณา

** KYT หมายถึง กิจกรรมหยั่งรู้ ระวังภัย ลักษณะของกิจกรรม คือ ก่อนการปฏิบัติงานทุกเช้าจะให้พนักงานมาล้อมวงในบริเวณที่จัดสรรไว้ และพูดคุยกันในประเด็นเรื่องความปลอดภัยในการทำงาน พร้อมกล่าวคำปฏิญาณเพื่อเป็นการเตือนสติก่อนเริ่มปฏิบัติงาน โดยหัวข้อที่นำมาคุยกันจะเปลี่ยนไปทุกวัน

มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Objectives)	ตัวชี้วัด (KPI)	ข้อมูลปัจจุบัน (Baseline data) ปี 2546	เป้าหมาย (Target) ปี 2547	กิจกรรม (Initiatives)	ผู้รับผิดชอบ (Responsible by)	
- พนักงานทุกคนมีความกระตือรือร้นและเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการพัฒนาองค์กร (High spirit organization)	- จำนวนครั้งที่จัดอบรมไม่เป็นไปตามแผน	10	5	- จัดทำระบบ Competency based development โดยเริ่มจากพนักงานในฝ่ายเทคนิคและวิจัย ฝ่ายการตลาด ฝ่ายขาย - พัฒนาระบบการประเมินผลงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพโดยการวัดผลด้วย KPI หรืองาน Project และระบบการประเมิน 360 องศา (Performance evaluation system)	ผู้จัดการ Human Resource Development (HRD)	
	- อัตราพนักงานที่เข้าไปใช้งานระบบ Self learning	60%	100%			
	- อัตราวิทยากรภายใน	10%	20%			
	- อัตราการลาออกของพนักงาน (Turnover rate)	4%	2%	- กำหนดแผนงานในการประชาสัมพันธ์วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture)		ผู้จัดการ HRD
	- อัตราความสำเร็จของแผนงาน (Action plan) และโครงการ (Project)	80%	90%	- สร้างระบบการบริหารองค์ความรู้ (Knowledge management) โดยดำเนินการดังนี้ 1. พัฒนาศูนย์วิทยากรภายใน 2. จัดมาตรฐานของหลักสูตรและสื่อการสอนโดยวิทยากรภายใน		
	- จำนวนข้อเสนอแนะจากพนักงาน	6 เรื่อง /คน /ปี	10 เรื่อง /คน /ปี	3. จัดทำฐานข้อมูลเพื่อจัดเก็บสื่อการสอนต่างๆ		
	- อัตราข้อเสนอแนะที่ดำเนินการเสร็จ	60%	70%	4. จัดทำระบบที่เอื้ออำนวยให้พนักงานสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง (Self learning program)		
			- จัดทำระบบการสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน			

ตารางที่ 5.5 รายละเอียดภายใต้แผนที่ทางกลยุทธ์ขององค์กรที่ศึกษาวิจัย (ต่อ)

มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) (ต่อ)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Objectives)	ตัวชี้วัด (KPI)	ข้อมูลปัจจุบัน (Baseline data) ปี 2546	เป้าหมาย (Target) ปี 2547	กิจกรรม (Initiatives)	ผู้รับผิดชอบ (Responsible by)
- พนักงานทุกคนมีความกระตือรือร้นและเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการพัฒนาองค์กร (High spirit organization)	- อัตราพนักงานที่มีผลงานในเกณฑ์ดีมาก (Fast track)	7%	9%	-	ผู้จัดการ HRD
	- อัตราพนักงานที่ได้ปรับระดับ	16%	18%		
	- ระดับความพอใจของพนักงาน	80%	85%		
- พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information management system)	- อัตราความสำเร็จของ Project	80%	90%	- พัฒนาและคัดเลือกระบบ Computer software แบบ Integrated เพื่อช่วยในด้านการผลิต การตลาด การขาย งานทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และการบริหารองค์ความรู้	ผู้จัดการ e-Business
	- ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้งาน	70%	80%		

ตารางที่ 5.5 รายละเอียดภายใต้แผนที่ทางกลยุทธ์ขององค์กรที่ศึกษาวิจัย (ต่อ)

5.7 การเปรียบเทียบตัวชี้วัดผลสำเร็จของกลยุทธ์ระดับองค์กรก่อน และหลังการปรับปรุง

ภายหลังการพัฒนาตัวชี้วัดผลสำเร็จของกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Scorecard) ขององค์กรที่ศึกษาวิจัย พบความแตกต่างดังนี้

1. ตัวชี้วัดครอบคลุมทุกมุมมองที่จำเป็น ในการวัดผลสำเร็จของกลยุทธ์ระดับองค์กร ซึ่งได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา
2. ตัวชี้วัดสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ระยะยาว และกลยุทธ์ระดับองค์กร
3. ตัวชี้วัดมีระบบในการเก็บข้อมูลและมีที่มาที่ชัดเจน รวมถึงบางตัวสามารถ

Benchmark เทียบกับคู่แข่งได้ เช่น Speed of order taking, %on time delivery, %Plant reliability และ Incident frequency rate เป็นต้น

4. ตัวชี้วัดทุกตัวเป็นที่เข้าใจตรงกันของผู้บริหารระดับสูงทุกคน
5. สามารถแยกแยะได้ชัดเจนว่า ตัวชี้วัดใดเหมาะสมที่จะเป็นตัวชี้วัดผลสำเร็จของกลยุทธ์ระดับองค์กร และตัวชี้วัดใดเป็นตัวชี้วัดระดับฝ่าย

หลังจากที่ได้ประยุกต์ใช้หลักการในการกำหนดตัววัดผลสำเร็จแบบสมดุล ในการกำหนดตัววัดผลสำเร็จของกลยุทธ์ในระดับองค์กร ขององค์กรที่ศึกษาวิจัย ตามรายละเอียดที่กล่าวข้างต้น แล้วนั้น ในบทต่อไปจะเป็นการสรุปการวิจัยและข้อเสนอแนะ เพื่อประโยชน์ในการทำกรวิจัยในหัวข้อที่เกี่ยวข้องต่อไป



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย