

**การพัฒนาระบบ Balanced Scorecard เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของ
บริษัท ท่าเรือประจวบ จำกัด**

นายสมศักดิ์ ทิวะไพบุลย์

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2552

**The Development of Balanced Scorecard System for Performance Evaluation of
Prachuap Port Company Limited**

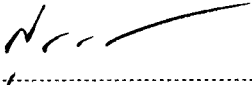
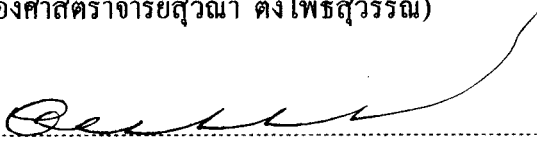
Mr. Somsak Sivapaiboon

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Business Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University


2009

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การพัฒนาระบบ Balanced Scorecard เพื่อการประเมินผล
การปฏิบัติงานของ บริษัท ทำเรือประจวบ จำกัด
ชื่อและนามสกุล นายสมศักดิ์ ศิระไพบูลย์
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์สุวีณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ ได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ
ฉบับนี้แล้ว


..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์สุวีณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. เชาวน์ โจรนแสง)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ อนุมัติให้รับการศึกษา
ค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช


.....
(รองศาสตราจารย์อังฉรา ชีวะตระกูลกิจ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ
วันที่ 18 เดือน 1.1. พ.ศ. 2553

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การพัฒนาระบบ Balanced Scorecard เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของ
บริษัท ท่าเรือประจวบ จำกัด

ผู้ศึกษา นายสมศักดิ์ สีวะไพบูลย์ ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์สุวิมา ตังโพธิสุวรรณ ปีการศึกษา 2552

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) การพัฒนารูปแบบและขั้นตอนการนำระบบ Balanced Scorecard ใช้ในการจัดการองค์กร สำหรับเป็นเครื่องมือการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ผู้บริหาร และพนักงาน ในแต่ละระดับ (2) เปรียบเทียบวิธีการจัดการก่อนและหลังที่องค์กรนำระบบ Balanced Scorecard มาใช้ในการจัดการองค์กร และผลสำเร็จที่เกิดจากการนำระบบ Balanced Scorecard ไปสู่การปฏิบัติ

ประชากรที่ใช้ศึกษาในครั้งนี้คือ พนักงานของบริษัท ท่าเรือประจวบ จำกัด จำนวน 83 คน ซึ่งใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งปฐมภูมิและทุติยภูมิตั้งแต่ปี 2551 โดยการจัดประชุมทุกเดือนระหว่างผู้บริหารและพนักงานของบริษัท ท่าเรือประจวบ จำกัด เพื่อกำหนดตัวชี้วัดด้วยระบบการวัดผล Balanced Scorecard และทำการเก็บข้อมูลตามตัวชี้วัดที่ได้กำหนดขึ้น เพื่อวัดและประเมินผลองค์กร แล้วรายงานผลเป็นรายไตรมาสและวันสิ้นปีปฏิทิน วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีวิเคราะห์เชิงคุณภาพและเชิงพรรณนา

ผลการศึกษา พบว่า (1) การพัฒนารูปแบบโดยการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ร่วมกันจากข้อมูลแหล่งปฐมภูมิ นำมาจัดทำเป็น แผนที่กลยุทธ์ มีขั้นตอนตั้งแต่การวิเคราะห์องค์กร การสร้างวิสัยทัศน์ การกิจ กลยุทธ์ขององค์กรที่มีปัจจัยต่อความสำเร็จและสร้างดัชนีชี้วัดความสำเร็จตาม ระบบ Balanced Scorecard มาใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งผู้บริหารและพนักงานในแต่ละระดับ วิธีการจัดการก่อนนำระบบ Balanced Scorecard มาใช้โดยมุ่งเน้นเฉพาะผลการดำเนินงานรวมขององค์กรและไม่มี การประเมินผลย่อยในแต่ละระดับอย่างชัดเจนทำให้ไม่สามารถพัฒนาองค์กร ให้เติบโตในระยะยาว (2) ข้อมูลทุติยภูมิ จากแผนพัฒนาธุรกิจและจากแนวทางการพัฒนาระบบ Balanced Scorecard มาใช้ได้มีการกำหนดตัวชี้วัดตาม ระบบวัดผล Balanced Scorecard เพื่อใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานของแต่ละระดับ ซึ่งประกอบด้วย ตัวชี้วัดใน 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการ พัฒนา ทำให้การดำเนินงานขององค์กรมีคุณภาพ สามารถควบคุมต้นทุนและผลดำเนินงาน โดยมีการประเมินผล ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม และ ผลสำเร็จของการนำระบบ Balanced Scorecard ไปสู่การปฏิบัติคือ บุคลากรมี เป้าหมายร่วมกันมากขึ้น มีการพัฒนาความสามารถและมีการกำหนดเป้าหมายในแต่ละด้านอย่างมีเหตุผล มีการ ประเมินค่าตอบแทนแบบมีเงื่อนไข โดยอิงจากผลงานที่ทำได้จริงและมุ่งเน้นต่อสิ่งที่มีความสำคัญ ต่อความสำเร็จขององค์กร การรวบรวมข้อมูลตามตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นและประเมินผลการดำเนินงาน ทำให้ต้นทุน การปฏิบัติงานลดลงเฉลี่ย 5 เปอร์เซ็นต์ และรายได้เพิ่มขึ้นเฉลี่ย 7 เปอร์เซ็นต์

คำสำคัญ การพัฒนาระบบ Balanced Scorecard การประเมินผลการปฏิบัติงาน บริษัท ท่าเรือประจวบ จำกัด

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเล่มนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาอย่างสูงจาก รองศาสตราจารย์สุวีณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ ที่คอยให้คำแนะนำ ข้อคิดเห็นต่างๆ รวมทั้งติดตามความก้าวหน้าของการศึกษารั้งนี้มาโดยตลอด ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ไฉฉวี โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความสนับสนุน ความอนุเคราะห์ของข้อมูลและคำแนะนำในการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ทั้งด้านวิชาการ ด้านธุรกิจ ด้านความละเอียดเรียบร้อย ความสมบูรณ์และความถูกต้องตามหลักวิชาการ ด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างดี จนสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

ท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณคณาจารย์ประจำสาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ในด้านการบริหารทุกแขนง ขอขอบคุณครอบครัวของผู้วิจัย รวมทั้งเจ้าหน้าที่และเพื่อนนักศึกษา MBA รุ่นที่ 7 ทุกคน ที่ได้ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนและเป็นกำลังใจที่ดีตลอดมา

สมศักดิ์ ศิวะไพบุลย์

พฤศจิกายน 2552

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาของปัญหา	1
ความสำคัญของปัญหา	2
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	3
ขอบเขตของการศึกษา	3
นิยามศัพท์เฉพาะ	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	6
ประวัติความเป็นมาและภาพรวมขององค์กร	6
ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับระบบ Balanced Scorecard	11
การออกแบบและจัดทำ Balanced Scorecard ในระดับองค์กร	16
การแปลง Balanced Scorecard จากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานและบุคคล	20
การรายงานผลระบบ Balanced Scorecard	23
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	24
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	26
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	26
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	28
การเก็บรวบรวมข้อมูล	31
การวิเคราะห์ข้อมูล	32

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	33
การวิเคราะห์และการจัดทำกลยุทธ์ของบริษัท ทำเรือประจวบ จำกัด	33
ขั้นตอนการจัดทำ BSC ของบริษัท ทำเรือประจวบ จำกัด	39
การจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ในด้านต่างๆ	42
การกำหนดตัวชี้วัดสำหรับวัตถุประสงค์แต่ละประการ	45
การแปลงตัวชี้วัดจากระดับองค์กรสู่ผู้บริหารระดับรอง	67
การนำ Balanced Scorecard เชื่อมโยงเข้ากับสิ่งจูงใจในองค์กร	68
บทที่ 5 อภิปรายผล สรุปการวิจัย ปัญหา และข้อเสนอแนะ	71
อภิปรายผล	71
สรุปการวิจัย	73
ปัญหา อุปสรรค และแนวทางในการแก้ไขปัญหา	76
ข้อเสนอแนะ	77
บรรณานุกรม	79
ประวัติผู้ศึกษา	82

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 ตัวอย่างการผสมผสานระหว่าง BSC เข้ากับการประเมินผลแบบเดิม	23
ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนพนักงานใน บริษัท ทำเรือประจวบ จำกัด	27
ตารางที่ 3.2 แสดงถึงแผนการดำเนินการ BSC บริษัท ทำเรือประจวบ จำกัด	30
ตารางที่ 4.1 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน	36
ตารางที่ 4.2 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก	38
ตารางที่ 4.3 การเปรียบเทียบรายได้และต้นทุนที่เกิดขึ้นจริงกับที่ประมาณการ	47
ตารางที่ 4.4 แสดงผลสำรวจการวัดความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้าหลัก 2 กลุ่ม	50
ตารางที่ 4.5 รายงานการวัดประสิทธิภาพของปิ่นจันทน์น้ำถึงทำพร้อมให้บริการเสมอ 100%	51
ตารางที่ 4.6 แสดงรายงานการควบคุมเอกสารเกี่ยวกับเรือเดินทะเลต่างประเทศที่เข้าเทียบท่า เพื่อบรรทุกหรือขนถ่ายเสร็จสิ้นภายใน 2 ชั่วโมง หลังจากเรือออกจากท่าเทียบเรือ	53
ตารางที่ 4.7 รายงานการรับสินค้าเข้าคลังสินค้าทั้งหมดทั่วประเทศ และ โรงพักสินค้าประจำปี 2552 ...	55
ตารางที่ 4.8 รายงานสรุปการฝึกอบรม ม.ค.-ธ.ค. 2552 บริษัท ทำเรือประจวบ จำกัด	57
ตารางที่ 4.9 รายงานสรุปข้อร้องเรียนจากลูกค้าภายในเกี่ยวกับการบริการของแผนกจัดซื้อ ปี 2552 บริษัท ทำเรือประจวบ จำกัด	58
ตารางที่ 4.10 รายงานสรุปความล่าช้าในการบริการของฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	60
ตารางที่ 4.11 รายงานสรุปผลการตรวจสอบ Software ที่ละเมิดลิขสิทธิ์ของแต่ละฝ่าย ประจำปี 2552 บริษัท ทำเรือประจวบ จำกัด	61
ตารางที่ 4.12 วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนกิจกรรม (BSC และ KPI ระดับองค์กร)	63
ตารางที่ 4.13 ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนกิจกรรม (BSC และ KPI ระดับองค์กร).....	65
ตารางที่ 4.14 การทดสอบคุณภาพของตัวชี้วัดภายใต้แต่ละมุมมองของ บริษัท ทำเรือประจวบ จำกัด	66
ตารางที่ 4.15 แสดงความรับผิดชอบตัวชี้วัดในแต่ละหน่วยงาน	68
ตารางที่ 4.16 ตัวอย่างการผสมผสานระหว่าง BSC เข้ากับการประเมินผลแบบเดิม ของบริษัท ทำเรือประจวบ จำกัด	69

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1 มุมมองทั้งสี่ของ BSC	13
ภาพที่ 3.1 แสดงการถ่ายทอดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์การลงสู่ระดับปฏิบัติ	31
ภาพที่ 4.1 รูปแบบการจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ของบริษัท ทำเรือประจวบ จำกัด	42
ภาพที่ 4.2 รูปแบบการโยงความสัมพันธ์แผนที่ทางกลยุทธ์ของบริษัท ทำเรือประจวบ จำกัด	45
ภาพที่ 4.3 เปรียบเทียบรายได้และต้นทุนที่เกิดขึ้นจริงกับการประมาณการ	47
ภาพที่ 4.4 แสดงการประเมินความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้า	49
ภาพที่ 4.5 แสดงผลการวัดประสิทธิภาพในความพร้อมการให้บริการ โดยทำงาน ของปิ่นจันทน์ท่า	52
ภาพที่ 4.6 แสดงการจัดทำเอกสารเกี่ยวกับเรือเดินทะเลต่างประเทศที่เข้าเทียบท่า เพื่อบรรทุก/ขนถ่ายสินค้าเสร็จสิ้นภายใน 2 ชั่วโมง	53
ภาพที่ 4.7 แสดงปริมาณสินค้าที่ฝากเก็บในคลังสินค้าทัณฑ์บนทั่วไปและ ปริมาณที่คลังสินค้าทัณฑ์บนทั่วไปรับได้	55
ภาพที่ 4.8 รายงานการฝึกอบรม ฝ่ายบุคคล	57
ภาพที่ 4.9 แสดงข้อร้องเรียนจากลูกค้าภายในเกี่ยวกับการบริการของแผนกจัดซื้อ ปี 2552	59
ภาพที่ 4.10 กราฟความล่าช้าในการให้บริการด้านคอมพิวเตอร์	60
ภาพที่ 4.11 การตรวจสอบผู้ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ละเมิดลิขสิทธิ์	62

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาของปัญหา

นับตั้งแต่มนุษยชาติเริ่มมีการรวมตัวกันก่อเกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน การแลกเปลี่ยนสิ่งของจึงเริ่มขึ้น โดยเริ่มจากระหว่างบุคคล ครอบครัว องค์กรธุรกิจ ประเทศ และการแลกเปลี่ยนนี้ได้พัฒนาไปเป็นระบบการพานิชที่มีความซับซ้อนมากขึ้น ส่งผลให้เกิดการขยายตัวของระบบการพานิชระหว่างประเทศ ไม่อาจปฏิเสธได้ว่าหน่วยย่อยของระบบการพานิชที่มีความสำคัญมากที่สุดคือ องค์กรธุรกิจ และองค์กรธุรกิจนี้จึงมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนเพื่อพัฒนาในการเพิ่มผลผลิตให้มีประสิทธิภาพเพื่อสัมฤทธิ์ประสิทธิผล ดังนั้นองค์กรธุรกิจจึงพยายามเสาะหาแนวทางหรือวิธีการบริหารองค์กรของตนกับภาวะเศรษฐกิจพลวัต

(Dynamic Economy) ซึ่งขับเคลื่อนอย่างไม่หยุดนิ่งตลอดเวลาทั่วโลก ในปัจจุบันองค์กรต่างๆ มีการปรับตัวเองจากสภาวะแวดล้อมของธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและการแข่งขันในทางธุรกิจที่ทวีความรุนแรงในยุค โลกาภิวัตน์ (Globalization) องค์กรประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ช่วยให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) คือ การพัฒนา และการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารการจัดการอย่างครบวงจร เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพทั้งในด้านการเงิน กระบวนการให้บริการ ทรัพยากรมนุษย์ ให้สามารถควบคุมการทำงานให้เป็นตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ รวมถึงให้ความสำคัญกับการวัดผลสำเร็จของการดำเนินงานขององค์กรให้มีความชัดเจนมากขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบให้ผู้บริหารได้ทราบถึงผลการดำเนินงาน และสามารถช่วยในการตัดสินใจทั้งในระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติการ โดยมีดัชนีทำหน้าที่เป็นตัวบ่งชี้ลักษณะ หรือองค์ประกอบหลักการดำเนินงานภายในองค์กรว่าประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ซึ่งในอดีตที่ผ่านมาองค์กรได้มีการบริหารการจัดการที่มีการประเมินผลงานและวัดผลการดำเนินงาน โดยมุ่งเน้นเฉพาะทางด้านการเงินซึ่งจะพิจารณาจากผลกำไรที่เกิดขึ้นเพียงด้านเดียวเท่านั้น รวมทั้งในแต่ละปีผู้บริหารระดับสูงขององค์กรไม่ได้มีการกำหนดเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน ส่งผลให้บุคลากรทุกหน่วยงานขององค์กรที่ผ่านมาในอดีตไม่สามารถจะประเมินผลหรือชี้ชัดให้เห็นถึงความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจในปัจจุบันและในอนาคตได้

บริษัท ทำเรื่องประจวบ จำกัด เป็นองค์กรที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวข้องกับการขนส่งและเป็นธุรกิจที่ต้องอาศัยเงินทุนบวกกับพื้นที่ที่ต้องติดกับชายทะเลซึ่งต้องมีบริเวณที่กว้างเพียงพอบนทำเลที่เหมาะสม ภายใต้เงื่อนไขทางด้านสิ่งแวดล้อมและความชำนาญการเฉพาะด้านที่เกี่ยวข้องกับการพาณิชย์ การดำเนินธุรกิจของบริษัท ทำเรื่องประจวบ จำกัด จึงต้องมีบริษัทย่อยจำนวนมากเป็นลูกข่ายในการสนับสนุนธุรกิจขององค์กรเพื่อให้ครอบคลุมวงจรของธุรกิจนี้ ธุรกิจที่ดำเนินการบริหารทำเรื่องที่เป็นของตนเองในประเทศไทยมีจำนวนไม่มากนักเนื่องจากเหตุผลที่เป็นข้อจำกัดข้างต้น จากความจำเป็นของการดำเนินธุรกิจของบริษัท กอปรกับที่บริษัท ทำเรื่องประจวบ จำกัด ได้มีแนวคิดที่จะนำระบบ Balanced Scorecard เข้ามาเพื่อพัฒนาธุรกิจในองค์กรของคุณ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจใคร่รู้ถึงผลของการจัดทำระบบ Balanced Scorecard ในการจัดการองค์กรของบริษัท ทำเรื่องประจวบ จำกัด นี้จะมีผลอย่างไร จึงเป็นที่มาของการศึกษาครั้งนี้

2. ความสำคัญของปัญหา

การประเมินผลความสำเร็จจากการดำเนินงานขององค์กรในอดีตที่ผ่านมา ผู้บริหารมุ่งพิจารณาถึงผลกำไรสุทธิจากงบการเงินเพียงด้านเดียว โดยไม่ได้มองถึงกระบวนการปฏิบัติงาน เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ความสามารถและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้นเมื่อระยะเวลาผ่านไป จึงไม่สามารถชี้ชัดได้ว่า ผลกำไรที่เกิดขึ้นนั้นมาจากส่วนใดขององค์กรและหน่วยงานใดบ้างที่มีส่วนร่วมในความสำเร็จนั้น รวมทั้งยังไม่มีเครื่องมือในการตรวจสอบถึงการใช้จ่ายประโยชน์สูงสุดของสินทรัพย์ และติดตามผลงานเพื่อแสดงให้เห็นถึงผลการดำเนินงานอย่างชัดเจน เนื่องจากธุรกิจการให้บริการทำเทียบเรือของบริษัทมีการลงทุนในสินทรัพย์มากและผลการดำเนินงานที่บริษัทได้รับในแต่ละปี ไม่ได้นำมาเชื่อมโยงเข้ากับระบบการจัดสรรรางวัล และผลตอบแทนของพนักงานได้อย่างเหมาะสม โดยมีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษากรณีของบริษัท ทำเรื่องประจวบ จำกัด ที่มีความประสงค์จากฝ่ายบริหารเพื่อจะพัฒนาองค์กรของคุณโดยการจัดทำระบบ Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารการจัดการภายในหน่วยงานขององค์กรเพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานในทุกระดับขององค์กรได้รับรู้ถึงสถานะว่าในปัจจุบันเป็นอย่างไร มีจุดอ่อนอยู่ที่ส่วนใด ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการขยายมุมมองด้านการประเมินผลให้กว้างขวาง โดยครอบคลุมถึงความสำเร็จขององค์กร รวมทั้งเป็นกลไกที่สามารถควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามระบบและแผนงานเชิงกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ ประเด็นที่น่าสนใจของผู้วิจัยก็คือ หลังจากบริษัท ทำเรื่องประจวบ จำกัด ได้ใช้ระบบ Balanced Scorecard ในการจัดการองค์กรนี้แล้ว ระบบนี้สามารถจะประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ผู้บริหาร และพนักงานใน

แต่ละระดับได้อย่างชัดเจนหรือไม่ และต้องการทราบผลเพื่อเปรียบเทียบระหว่างระบบบริหารแบบเดิมขององค์กรกับการใช้ระบบ Balanced Scorecard ในการจัดการองค์กรจะส่งผลอย่างไร และระบบ Balanced Scorecard นี้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีเป้าหมายร่วมกัน และมุ่งมั่นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรได้หรือไม่

3. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

วัตถุประสงค์ของการศึกษา การพัฒนาระบบ Balanced Scorecard เพื่อการประเมินผล การปฏิบัติงานของ บริษัท ทำเรือประจวบ จำกัด ในครั้งนี้มีดังนี้

3.1 เพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎี รูปแบบและขั้นตอนการพัฒนาระบบ Balanced Scorecard มาใช้ในการจัดการองค์กร เพื่อเป็นเครื่องมือการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ผู้บริหาร และพนักงานในแต่ละระดับ

3.2 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบวิธีการจัดการก่อนและหลังการนำระบบ Balanced Scorecard มาใช้ในการจัดการองค์กร มาปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการกับรูปแบบเดิม

3.3 เพื่อศึกษาว่าระบบ Balanced Scorecard ในการจัดการองค์กรสามารถนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีเป้าหมายร่วมกัน และมุ่งมั่นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ได้หรือไม่

4. ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษานี้ มุ่งศึกษาการพัฒนาระบบ Balanced Scorecard เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของ บริษัท ทำเรือประจวบ จำกัด ได้กำหนดขอบเขตการศึกษาดังต่อไปนี้

4.1 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ คือ พนักงานบริษัท ทำเรือประจวบ จำกัด ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 83 คน

4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษานี้มุ่งศึกษาแนวคิด ทฤษฎี รูปแบบและขั้นตอนของระบบ Balanced Scorecard ในการจัดการองค์กร โดยนำมาเป็นเครื่องมือประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ผู้บริหาร และพนักงานในแต่ละระดับชั้นของ บริษัท ทำเรือประจวบ จำกัด ซึ่งประกอบด้วย 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspectives) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspectives)

มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspectives) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspectives) เพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีเป้าหมายร่วมกัน องค์กรพร้อมที่จะเดินหน้าไปได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ได้

4.3 ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา คือ 1 มกราคม – 30 ธันวาคม พ.ศ. 2552

4.4 ขอบเขตด้านสถานที่

เป็นการศึกษาในการพัฒนาองค์กร โดยการนำระบบ Balanced Scorecard ในการจัดการองค์กร ไปปฏิบัติของ บริษัท ท่าเรือประจวบ จำกัด เพื่อแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ จาก การสร้างแผนที่ทางกลยุทธ์ และกำหนดตัวชี้วัดของแต่ละวัตถุประสงค์ ซึ่งมุ่งเน้นเฉพาะกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร เพื่อใช้ในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมุ่งเน้นทั่วทั้งองค์กร เนื่องจาก ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าทุกหน่วยงานขององค์กรมีความสำคัญเท่าเทียมกัน ในการที่องค์กรจะเดินหน้าไปได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ได้ นั้น การปฏิบัติงานของทุกหน่วยงานจะต้องก้าวเดิน ไปพร้อมกัน ซึ่งถือเป็นหลักที่สำคัญของการดำเนินงานในองค์กร

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

BSC	หมายถึง	Balanced Scorecard (การประเมินผลงานแบบสมดุล)
KPIs	หมายถึง	Key Performance Indicators (ตัวชี้วัดผลงาน)
SWOT	หมายถึง	S(Strength) – W(Weakness) – O(Opportunity)– T(Threat) : จุดแข็ง, จุดอ่อน, โอกาส,อุปสรรค
Strategy Map	หมายถึง	แผนที่ทางกลยุทธ์
Agent	หมายถึง	ตัวแทนเรือ
Berthing	หมายถึง	การเทียบท่าเรือ
Berth	หมายถึง	ท่าเทียบเรือ
Main Berth	หมายถึง	ท่าเทียบเรือหลัก
Second Berth	หมายถึง	ท่าเทียบเรือรอง
Breakwater	หมายถึง	เขื่อนกันคลื่น
Entrance Channel	หมายถึง	ร่องน้ำเดินเรือ
Yard	หมายถึง	ลานกองเก็บสินค้ากลางแจ้ง
Vessel	หมายถึง	MV.Marine: เรือบรรทุกสินค้า

Tug Boat	หมายถึง เรือลากจูง
DWT	หมายถึง Deadweight Tonnage (Cargo): น้ำหนักสินค้า
GRT	หมายถึง Gross Registered Tonnage: น้ำหนักระวางเรือที่สามารถบรรทุกได้
ETA	หมายถึง Estimate Time Arrival: ประมาณการเวลาที่เรือมาถึง
ETB	หมายถึง Estimate Time Berthing: ประมาณการเวลาที่เรือเทียบท่า
ETD	หมายถึง Estimate Time Departure: ประมาณการที่เรือออกจากท่า
ATA	หมายถึง Actual Time Arrival: เวลาที่เรือมาถึงจริง
ATB	หมายถึง Actual Time Berthing: เวลาจริงที่เรือใช้เทียบท่า
ATD	หมายถึง Actual Time Departure: เวลาจริงที่เรือออกจากท่า
NPBIT	หมายถึง Net Profit before Interest and Tax: กำไรจากการดำเนินงานก่อนดอกเบี้ยจ่ายและภาษีเงินได้

จากคำนิยามศัพท์ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยขอใช้เป็นคำย่อตามความหมายข้างต้นในรายละเอียดของการศึกษาต่อจากนี้ไป

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 เพื่อให้ทราบผลความชัดเจนของการประเมินของระบบ Balanced Scorecard ในการจัดการองค์กร อันจะนำไปสู่การกำหนดกรอบวิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กร อีกทั้งนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเหมาะสมและชัดเจน

6.2 เพื่อเป็นข้อมูลแนวทางในการเปรียบเทียบผลของระบบ Balanced Scorecard ในการจัดการองค์กร เพื่อนำไปพัฒนาองค์กรที่สนใจในระบบนี้

6.3 เพื่อใช้เป็นกรอบในการกำหนดแนวทางการทำงานทั่วทั้งบริษัท โดยอาศัยความร่วมมือผ่านการสื่อสารและการประสานงานกันทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งสามารถวัดผลความสำเร็จได้ครบทั้งสี่มุมมอง ทั้งลักษณะเป็นทีมและองค์กร

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาระบบ Balanced Scorecard เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของ บริษัท ท่าเรือประจวบ จำกัด” ผู้วิจัยได้อาศัยบทความ ตำรา เอกสารวิชาการ ตลอดจนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางในการศึกษา โดยรวบรวมข้อมูล ได้ดังนี้

1. ประวัติความเป็นมาและภาพรวมขององค์กร
2. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับระบบ Balanced Scorecard
3. การออกแบบและจัดทำ Balanced Scorecard ในระดับองค์กร
4. การแปลง Balanced Scorecard จากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานและบุคคล
5. การรายงานผลระบบ Balanced Scorecard
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ประวัติความเป็นมาและภาพรวมขององค์กร

1.1 ประวัติความเป็นมาขององค์กร

บริษัท ท่าเรือประจวบ จำกัด (Prachuap Port Co.,Ltd.) หรือมีชื่อย่อว่า “PPC” ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 4 ตุลาคม 2533 ด้วยทุนจดทะเบียน 400 ล้านบาท บนเนื้อที่ประมาณ 650 ไร่เป็นท่าเรือพาณิชย์สากล ซึ่งดำเนินกิจการทางทะเล พร้อมทั้งให้บริการ รับฝาก ส่งมอบสินค้าภายใต้การควบคุมของกรมศุลกากร โดยมีวัตถุประสงค์หลักสองประการ คือ เพื่อให้บริการขนถ่ายวัตถุดิบและผลิตภัณฑ์หลักของ โรงงานต่างๆ ในเครือสหวิริยา พร้อมทั้งรองรับการขยายตัวอย่างต่อเนื่องของกลุ่มผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมเหล็กเครือสหวิริยา และเพื่อรองรับความต้องการของกลุ่มลูกค้าอื่นๆ ภายนอกที่มีต่อท่าเทียบเรือน้ำลึกทั้งในประเทศและต่างประเทศ

บริษัท ท่าเรือประจวบ จำกัด เริ่มก่อสร้างขึ้นในปี พ.ศ. 2535 และแล้วเสร็จในปี พ.ศ. 2537 และ โดยที่บริษัทฯ ได้รับอนุญาตจากกระทรวงคมนาคมให้ประกอบกิจการท่าเรือพาณิชย์ นอกจากนี้ยังได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) อีกด้วย บริษัท ท่าเรือประจวบ จำกัด ได้เปิดให้บริการเต็มรูปแบบในปี พ.ศ. 2538 เรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน โดยสินค้าที่ให้บริการขนถ่ายส่วนใหญ่เป็นประเภทสินค้าเกี่ยวกับอุตสาหกรรมเหล็กของเครือสหวิริยา

อย่างไรก็ตามที่ผ่านมา บริษัท ท่าเรือประจวบ จำกัด ได้ดำเนินการในการให้บริการกับลูกค้าภายนอก อันประกอบไปด้วยสินค้าประเภท สินค้าแร่ ปูนซีเมนต์สินค้าบรรจุผู้คอนเทนเนอร์ ยางพารา เคมีภัณฑ์ รวมไปถึงผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรด้วย

1.2 ท่าเรือที่ตั้ง (Location of Port) บริษัท ท่าเรือประจวบ จำกัด มีสำนักงาน 2 แห่ง คือ

1.2.1 สำนักงานใหญ่ ตั้งอยู่ที่อาคารประภาวิทย์ ชั้น 6 เลขที่ 28/1 ถนนสุรศักดิ์ แขวงสีลม เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร

1.2.1 สำนักงานสาขาบางสะพาน ตั้งอยู่เลขที่ 62 หมู่ 3 ตำบลแม่รำพึง อำเภอบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

โดยบริเวณที่ตั้งสำนักงานบางสะพาน เป็นบริเวณเดียวกับที่ตั้งของท่าเรือประจวบ ซึ่งบริเวณดังกล่าวจัดอยู่ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันตก บริเวณอ่าวเทียน ตำบลแม่รำพึง ซึ่งอยู่ห่างจากกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กศรีหวิริยา ประมาณ 5 กิโลเมตร และอยู่ห่างจากกรุงเทพมหานคร ไปตามถนนเพชรเกษมประมาณ 400 กิโลเมตร ท่าเรือประจวบมีพื้นที่ท่าเรือและที่ดินติดกับท่าเทียบเรือรวมทั้งสิ้นประมาณ 600 ไร่ ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ใช้บริการที่อยู่ในเขตพื้นที่ภาคใต้ของประเทศไทย รวมทั้งสามารถช่วยในการประหยัดทางด้านเวลา รวมถึงการลดต้นทุนการขนส่งทางบก

1.3 ท่าเทียบเรือ (Berthing Facilities)

ท่าเรือประจวบ เป็นท่าเรือน้ำลึกเอกชน ที่ถูกออกแบบให้สอดคล้องกับธรรมชาติและท้องทะเล ในส่วนของท่าเทียบเรือประกอบไปด้วยท่าเทียบเรือ 4 ท่า มีความยาวทั้งสิ้น 695 เมตร สามารถให้บริการได้พร้อมกันคราวละ 4 ลำ ด้านความลึกสูงสุดอยู่ที่ 14 เมตรจากระดับน้ำทะเลปานกลาง ซึ่งที่ร่องน้ำบริเวณท่าเรือเป็นร่องน้ำที่มีความลึกโดยธรรมชาติ จึงไม่มีผลกระทบจากการพัดพาของดินตะกอน ท่าเรือประจวบเป็นท่าที่สามารถรองรับเรือบรรทุกที่มีขนาดสูงถึง 80,000 เดทเวทตัน (DWT) ซึ่งปัจจุบันท่าเรือประจวบสามารถให้บริการท่าเทียบเรือแก่เรือเดินทะเลพาณิชย์เรือสินค้าชายฝั่งทะเลและรับฝากสินค้าได้ถึง 5 ล้านตันต่อปี

ท่าเทียบเรือประจวบมีอุปกรณ์พร้อมสำหรับการให้บริการด้านการบรรทุก และขนถ่ายสินค้า ซึ่งสามารถรองรับการให้บริการกับเรือถึง 4 ลำ ในเวลาเดียวกัน ท่าเทียบเรือประกอบไปด้วย

1.3.1 ท่าเทียบเรือ A เป็นท่าเรือที่เปิดโล่ง โดยตัวท่าขนาดกว้าง 25 เมตร ยาว 450 เมตร ความลึกจากระดับน้ำทะเลปานกลาง (MSL) 15 เมตร ซึ่งสามารถรองรับเรือ (Capacity) ขนาด 100,000 เดทเวทตัน (DWT) ได้คราวละ 2 ลำ เพื่อให้บริการขนถ่ายวัตถุดิบจากต่างประเทศ ได้แก่ เหล็กแท่งแบน (Steel Slab) เหล็กแท่ง (Billet) เหล็กแผ่นรีดเย็นชนิดม้วน (Cold Rolled Steel Sheet in Coil; CRC) และเหล็กแผ่นรีดร้อนชนิดม้วน (Hot Rolled Steel Sheet in Coil; HRC) เป็นต้น

1.3.2 ท่าเทียบเรือ B เป็นท่าเรือที่มีรูปลักษณะ โครงสร้างเหมือนท่าเทียบเรือหลัก ซึ่งสามารถจอดเทียบท่าได้ไม่เกิน 20,000 เดทเวทตัน (DWT) ได้คราวละ 2 ลำ โดยที่บริเวณหน้าท่า มีความยาว 245 เมตร กว้าง 25 เมตร และความลึกอยู่ที่ 8-11 เมตรจากระดับน้ำทะเลปานกลาง เพื่อขนถ่ายสินค้าเช่นเดียวกับท่าเทียบเรือ A

1.3.3 ท่าเทียบเรือ C ตัวท่าขนาดกว้าง 50 เมตร ยาว 892 เมตร ความลึกจากระดับน้ำทะเลปานกลาง (MSL) 8-14 เมตร สามารถจอดเรือได้พร้อมกันครั้งละ 5 ลำ มีความสามารถรองรับเรือ (Capacity) ขนาดไม่เกิน 80,000 DWT ได้ครั้งละ 2 ลำ และขนาดไม่เกิน 20,000 DWT ได้ครั้งละ 3 ลำ

1.3.4 ท่าเทียบเรือ D ท่าเทียบเรือชายฝั่ง (Barge) ตัวท่าขนาดกว้าง 50 เมตร ยาว 250 เมตร ความลึกจากระดับน้ำทะเลปานกลาง (MSL) 8 เมตร มีความสามารถรองรับเรือลำเดียว (Capacity) ขนาดไม่เกิน 2,200 DWT ได้ครั้งละ 4 ลำ

1.3.5 เขื่อนกันคลื่น (Breakwater) มีลักษณะคล้ายบูมเมอแรง วางตัวขนานกับตัวท่าเทียบเรือหลักและท่าเทียบเรือรอง โดยตลอดมีระยะเป็นทางยาวทั้งสิ้น 1,400 เมตร มีสันเขื่อนสูง 6.5 เมตรจากระดับน้ำทะเลปานกลาง โดยทำการสร้างขึ้นจากวัสดุคอนกรีตที่หล่อสำเร็จรูปที่เรียกว่า Accropode (ซึ่งออกแบบโดยสถาบัน Sogreah จากประเทศฝรั่งเศส) โดยวางเรียงรายเกาะเกี่ยวกันตลอดแนวสันเขื่อน ซึ่งจะทำหน้าที่รับแรงปะทะของคลื่นและลม เพื่อให้เรือที่จะเข้าเทียบท่าสามารถจอดและทำงานได้ในช่วงที่มีมรสุม

นอกจากนี้ ท่าเทียบเรือประจวบยังมีร่องน้ำลึกสำหรับการเดินเรือ (Towage) ขนาดกว้าง 250 เมตร มีความยาว 1,400 เมตร และมีความลึก 14 เมตรจากระดับน้ำทะเลปานกลาง มีเครื่องหมายช่วยในการเดินเรือ และระบบการสื่อสารที่ได้รับมาตรฐานสากล โดยใช้ช่องสัญญาณ VHF ช่องที่ 68 โดยสามารถให้บริการได้ตลอด 24 ชั่วโมง และท่าเรือประจวบยังมีการให้บริการนำร่องและมีเรือลากจูงขนาด 3,000 แรงม้า ให้บริการจำนวน 3 ลำ

1.4 สิ่งอำนวยความสะดวกและการบริการของท่าเรือประจวบ (Facilities and Services)

การให้บริการของท่าเรือประจวบ นอกจากการนำเรือเข้าเทียบท่าแล้วยังมีสิ่งอำนวยความสะดวกผ่านเครื่องมือ และการให้บริการของท่าเรือด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

1.4.1 บริการเครื่องมือหนักในการบรรทุกขนถ่าย (Handling Equipment) ท่าเรือประจวบมีเครื่องมือหนักในการขนถ่ายสินค้า การให้บริการ โดยผ่านการรับงานของบริษัท โกลด์ทรานสปอร์ต จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่อยู่ในเครือสหวิริยาเช่นเดียวกัน ซึ่งมีเครื่องมือหนักประกอบไปด้วย Crane, Fork Lift, Truck และ Trailer

1.4.2 แรงงาน (Stevedore) การบริการทางด้านแรงงานกรรมกร ทำเรือประจวบมิให้บริการในเรื่องการบรรทุก และการขนถ่ายได้ตลอดเวลา 24 ชั่วโมง

1.4.3 บริการคลังสินค้าทัณฑ์บนทั่วไป (Bonded Warehouse) ทำเรือประจวบได้รับการอนุมัติจากกรมศุลกากรให้จัดตั้งคลังสินค้าทัณฑ์บนประเภททั่วไป โดยที่ผู้ใช้บริการจะได้รับประโยชน์จากการนำเข้าสินค้าเข้าฝากเก็บได้รับการยกเว้นอากรนาน 2 ปี ซึ่งสินค้าที่นำเข้าฝากยังมีต้องทำการชำระค่าอากรขาเข้าตลอดระยะเวลาที่นำฝาก จะชำระอากรก็ต่อเมื่อมีการนำสินค้าออกจากคลังสินค้า และยังสามารถทยอยนำสินค้าออกโดยทำการชำระค่าอากรขาเข้าตามจำนวนสินค้าที่นำออกเท่านั้น ทำเรือประจวบมีพื้นที่สำหรับการให้บริการคลังสินค้าทัณฑ์บนประมาณ 70 ไร่ โดยแบ่งเป็นโรงพักสินค้ามีเนื้อที่ประมาณ 1,000 ตารางเมตร และมีพื้นที่สำหรับวางสินค้ากลางแจ้งประมาณ 70 ไร่

1.4.4 โรงพักสินค้า (Transit Shed) ทำเรือประจวบได้รับอนุมัติจากกรมศุลกากรให้จัดตั้งเขตทำเนียบท่าเรือ โดยที่ผู้ใช้บริการสามารถดำเนินการพิธีการทางศุลกากร ตรวจปล่อยสินค้าที่ท่าเรือและสามารถคงสินค้าที่นำเข้ารอพักไว้เพื่อการตรวจปล่อยในเขตทำเนียบท่าเรือได้ไม่เกิน 60 วัน โดยที่ท่าเรือประจวบมีพื้นที่กลางแจ้งสำหรับวางสินค้าดังกล่าวประมาณ 13 ไร่ และมีโรงพักสินค้าขนาด 1,000 เมตร ไร่ให้บริการ

1.4.5 พื้นที่กลางแจ้งสำหรับฝากเก็บสินค้าทั่วไป (Open storage Yard) ทำเรือประจวบมีพื้นที่กลางแจ้งใช้สำหรับการรับฝากเก็บสินค้านอกเขตทำเนียบท่าเรือรวมจำนวน 70 ไร่ โดยจำแนกเป็นพื้นที่สำหรับสินค้าทั่วไปจำนวน 47 ไร่ และพื้นที่สำหรับสินค้าเทกองอีก 23 ไร่ นอกจากนี้ยังมีลานจัดเรียงตู้สินค้า (Container) ขนาดความจุ 300 TUE ไร่สำหรับให้บริการ

1.4.6 พื้นที่เอนกประสงค์ บริษัทฯ มีพื้นที่ประมาณ 400 ไร่ หรือ ประมาณ 640,000 ตารางเมตร

1.4.7 เรือลากจูงขนาด 3,100 แรงม้า ให้บริการจำนวน 3 ลำและเรือรับเชือก

1.4.8 บริการแบบครบวงจร (One Stop Service) ผู้ใช้บริการสามารถดำเนินการได้แบบเบ็ดเสร็จทุกขั้นตอน ทั้งในเรื่องของการเทียบท่า การขนถ่าย การขนย้าย การนำฝาก การดำเนินการพิธีการศุลกากร ตรวจคนเข้าเมือง ณ จุดให้บริการที่ทำเรือเพียงแห่งเดียว โดยจะมีเจ้าหน้าที่ของภาครัฐ เช่น กรมศุลกากร กรมการขนส่งทางน้ำและพาณิชยนาวี กองควบคุมโรคติดต่อ และตรวจคนเข้าเมือง มาให้บริการ ณ ท่าเรือ

1.4.9 อุปกรณ์การเตรียมความพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉิน

1) *ทูนกักน้ำมัน (Oil Containment Boom)* เป็นอุปกรณ์ที่ใช้ในการกำจัดน้ำมันหากเกิดการรั่วไหลของน้ำมันในปริมาณมาก มีความยาวถึง 1,000 เมตร ซึ่งได้รับการออกแบบให้สามารถใช้งานกลางแจ้งได้ตลอดเวลา มีระยะลอยเหนือน้ำ (Free board) 30 ซม. และระยะกั้นได้น้ำ (Skirt) 70 ซม. ตลอดจนฝึกอบรมการซ้อม ทูนกักน้ำมันให้แก่พนักงาน เพื่อให้มีความพร้อมอยู่เสมอ

2) *รถดับเพลิง, เรือดับเพลิง (Fire Boat, Extinguisher)* เป็นอุปกรณ์ที่ใช้ในกรณีเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน และป้องกันบรรเทาสาธารณภัย เพื่อใช้ในท้องถิ่นอำเภอบางสะพาน และภายในบริษัทฯ รวมทั้งบริษัทในเครือสหวิริยา

1.5 ข้อได้เปรียบของท่าเรือประจวบ (Competitive Advantage)

1.5.1 *บริการแบบครบวงจร (One Stop Service)* ท่าเรือประจวบ ถือเป็นส่วนหนึ่งของพื้นที่นิคมอุตสาหกรรมเหล็กบางสะพานสามารถให้บริการแก่ผู้ใช้บริการในด้านต่างๆ อย่างครบถ้วน เริ่มตั้งแต่การขนถ่ายสินค้าโดยใช้เครื่องมือหนัก และแรงงานกรรมกรนำสินค้าเข้าฝากเก็บในโรงพักสินค้า หรือที่คลังสินค้าทัณฑ์บน จนกระทั่งนำสินค้าไปสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการ รวมทั้งสามารถดำเนินพิธีการศุลกากร ซึ่งผู้ใช้บริการดำเนินการได้แบบเบ็ดเสร็จทุกขั้นตอน ณ จุดให้บริการของท่าเรือเพียงจุดเดียว โดยที่ท่าเรือประจวบได้ถือความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญสูงสุด

1.5.2 *ทำเลที่ตั้งที่ดี (Strategic Location)* ท่าเรือประจวบตั้งห่างจากกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมเหล็กเครือสหวิริยาเพียง 5 กิโลเมตรในบริเวณเขตพัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันตกของประเทศไทย สามารถให้ประโยชน์แก่ผู้ใช้บริการที่อยู่ในเขตภาคใต้ของประเทศทั้งในเวลาและการลดต้นทุนทางการขนส่งทางบก นอกจากนี้สามารถให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง รวมทั้งในช่วงฤดูกาลที่มีมรสุม

1.5.3 *บุคลากรที่มีประสบการณ์ (Experienced Personnel)* บริษัท ท่าเรือประจวบ จำกัด มีบุคลากรที่มากด้วยประสบการณ์ในเรื่องการให้บริการในการนำเรือเข้าเทียบท่าเรือ พร้อมการขนถ่ายสินค้า และบริษัทได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด โดยจัดให้มีโครงการฝึกอบรมบุคลากรในด้านความปลอดภัย การบริหารท่าเรือ การให้บริการลูกค้า และวิทยาการสมัยใหม่โดยสม่ำเสมอเพื่อให้ บริษัท ท่าเรือประจวบ จำกัด สามารถให้บริการแก่ลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดไป

1.5.4 มาตรฐานการดำเนินงานสากลระหว่างประเทศ (International Procedure Standard) บริษัท ท่าเรือประจวบ จำกัด ได้รับการรับรองตามมาตรฐานการดำเนินงานสากลระหว่างประเทศ เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจในการให้บริการตามมาตรฐานสากล อีกทั้งได้มีการพัฒนาระบบการทำงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งถือได้ว่าเป็นท่าเรือพาณิชย์เอกชนแห่งแรกและแห่งเดียวที่ได้รับการรับรองตามระบบมาตรฐานและมาตรฐานการดำเนินงานที่บริษัทได้รับรองมีดังนี้

1) ประมวลข้อบังคับว่าด้วยการรักษาความปลอดภัยของเรือและท่าเรือระหว่างประเทศ (ISPS Code) โดยกรมการขนส่งทางน้ำและพาณิชย์นาวี หนังสือรับรองเลขที่ 59/2548

2) ระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9001:2008 Certificate No.BGK 403720

3) ระบบการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม ISO 14001:2004 Certificate No.BGK 04038244

4) ระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย OHSAS 18001:2007 Certificate No.BGK 6002836

1.6 แผนงานส่วนขยายในอนาคต (โครงการก่อสร้างท่าเรือสำหรับการขนถ่ายสินค้า)

ได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมโครงการผลิตเหล็กขั้นต้นและขั้นกลางของเครือสหวิริยา บริษัทฯ จึงมีโครงการในการพัฒนาการก่อสร้างท่าเทียบเรือใหม่ เพื่อรองรับการขนถ่ายวัตถุดิบในอนาคต โดยท่าเรือสำหรับโครงการการขนถ่ายสินค้าสามารถรองรับเรือได้ถึง 250,000 เดทเวทตัน พร้อมกัน 3 ลำ (DWTท่าเทียบเรือใหม่ส่วนขยายทางทิศตะวันตก)

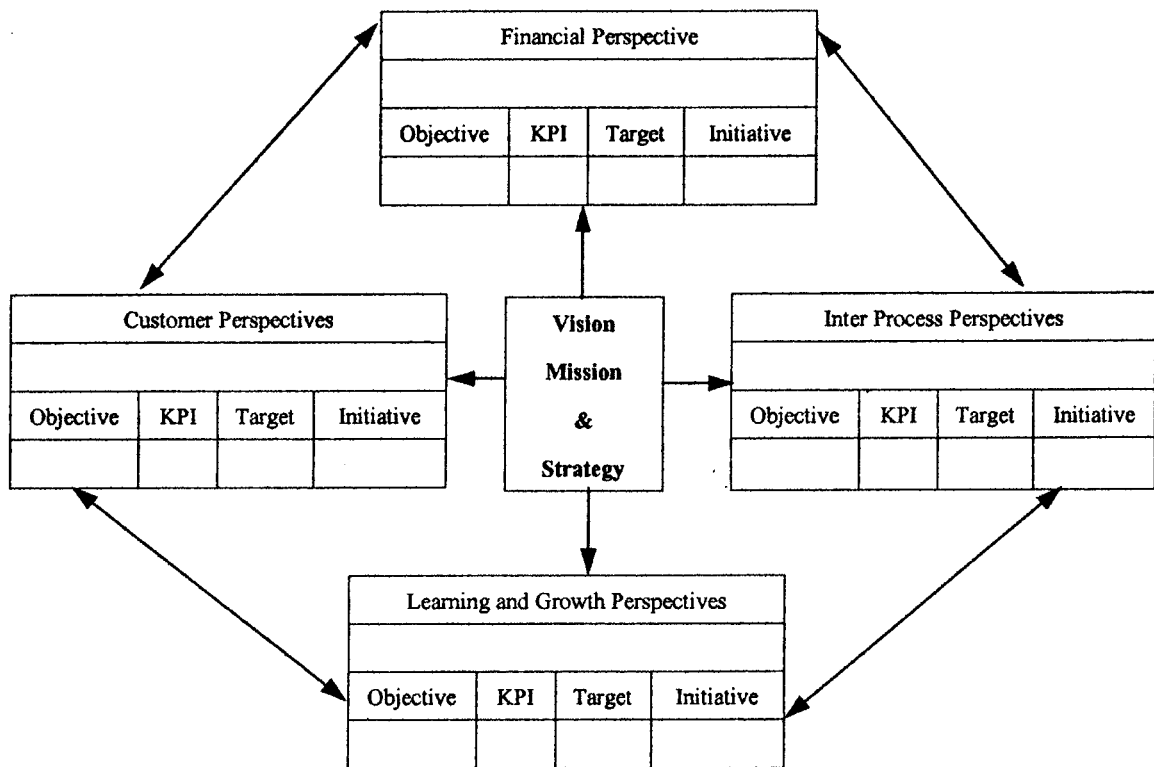
เพื่อที่สามารถรองรับกับปริมาณสินค้าประเภทสินค้าเหล็ก ที่มีการบรรทุกการขนถ่ายในลักษณะที่แตกต่างไปจากการขนถ่ายผลิตภัณฑ์เหล็กรูปพรรณต่างที่บริษัทได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน

2. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับระบบ Balanced Scorecard

พสุ เดชะรินทร์ (2546) ได้กล่าวในหนังสือ “Balanced Scorecard รู้ลึกภายในการปฏิบัติ” เกี่ยวกับแนวคิดของ Balanced Scorecard (BSC) ว่า ได้รับความสนใจอย่างแพร่หลายในประเทศไทยมาโดยตลอด และมีแนวโน้มจะเป็นที่นิยมนำไปปฏิบัติ ในปัจจุบันมีองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่หลายแห่งในประเทศไทยได้เริ่มมีการจัดทำ BSC โดยเริ่มจากผู้บริหารของทั้งองค์กรภาครัฐและเอกชน หรือจากทั้งในและต่างประเทศ อาทิเช่น บริษัท เงินทุนทีสโก้ (มหาชน) จำกัด ธนาคาร

กลีกรไทย บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (มหาชน) จำกัด บริษัท แอดแวนซ์ อินโฟ เซอร์วิซ จำกัด บริษัท ต่างๆ ในเครือชินวัตร หรือกลุ่มธุรกิจต่างๆ ในเครือเจริญโภคภัณฑ์ อันได้แก่ เซเว่น อีเลฟเว่น รวมถึงหน่วยงานราชการ เช่น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ความหมายที่นิยมใช้ในปัจจุบันก็คือ “การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรแบบสมดุล” ซึ่งถือเป็นเครื่องมือทางด้านการบริหารการจัดการโดยการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือการประเมินผล (Measurement) เพื่อที่จะช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้องรวมเป็นหนึ่งเดียว และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused) โดยมีจุดเริ่มต้นจากบุคคล 2 คน คือ Professor Robert S. Kaplan อาจารย์จากมหาวิทยาลัย Harvard และ Dr. David P. Norton ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ โดยทั้งสองคนได้มีการศึกษาและสำรวจถึงสาเหตุ รวมถึงการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ ในอเมริกาที่ประสบปัญหา ในปี 1987 และพบว่าองค์กรส่วนใหญ่นิยมใช้ตัวชี้วัดผลงานทางด้านการเงินเป็นหลัก ในการวัดผลทางการเงินเป็นการรายงานผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ล้วนซึ่งถือเป็นตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicators) จาก การดำเนินงานที่เสร็จสิ้นไปแล้ว ย่อมทำให้มีจุดอ่อนหลายประการ อาทิ การทำให้ผู้บริหารและองค์กร มุ่งเน้นเฉพาะที่ผลการดำเนินงานในระยะสั้น มากกว่า การเสริมสร้างความสามารถทางการแข่งขันในระยะยาว นอกจากนี้ BSC ยังเป็นการผสมผสานระหว่างการวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงานในอดีต และเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอนาคต ซึ่งดัชนีชี้วัดด้านการเงินที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบันนอกจากจะเป็นการให้ความสำคัญกับเรื่องภายในองค์กรมากกว่าแล้ว ยังเป็นดัชนีชี้วัดที่บอกให้ผู้บริหารทราบถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีต หรือบอกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นมาแล้วเท่านั้น แต่ไม่สามารถชี้ให้เห็นถึงปัญหาและ โอกาสต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคต ทั้งนี้เนื่องจากการประเมินวัดผลทางด้านการเงิน เป็นเพียงการบอกเรื่องราวของเหตุการณ์ในอดีต หรือความสำเร็จที่ผ่านมา ซึ่งไม่สามารถใช้ในการวัดสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) เช่น ด้านชื่อเสียง หรือภาพพจน์ขององค์กร ดังนั้นในปัจจุบัน การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรจึงไม่สามารถใช้เฉพาะตัวชี้วัดทางการเงินเพียงด้านเดียว ผู้บริหารควรจะต้องพิจารณาถึงการประเมินผล หรือมุมมองด้านอื่นๆ ประกอบด้วย อันได้แก่ ด้านการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร เป็นต้น ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นและที่มาของระบบ The Balanced Scorecard บุคคลทั้งสองจึงเสนอแนวคิดในเรื่อง การประเมินผลองค์กรว่า องค์กรควรพิจารณาตัวชี้วัดในสี่มุมมอง (Perspectives) โดยมุมมองทั้ง 4 ประกอบด้วย

- มุมมองทางการเงิน (Financial Perspectives)
- มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspectives)
- มุมมองกระบวนการภายใน (Inter Process Perspectives)
- มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspectives)



ภาพที่ 2.1 มุมมองทั้งสี่ของ BSC

(Professor Robert S.Kaplan Dr.David P.Norton ปี 1996)

จากแนวคิดของ Balanced Scorecard นั้น ภายใต้มุมมองแต่ละมุมมอง จะประกอบด้วย

1. วัตถุประสงค์ (Objective) ที่สำคัญของแต่ละมุมมอง ซึ่งในความหมายของคำว่า วัตถุประสงค์ นั้น คือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในด้านต่างๆ
2. ตัวชี้วัด (Measures Key Performance Indicators) ได้แก่ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดค่า องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่
3. ข้อมูลพื้นฐานในปัจจุบัน (Baseline Data) ได้แก่ ข้อมูลปัจจุบันของตัวชี้วัดนั้นซึ่งข้อมูลในปัจจุบันนี้ ส่วนใหญ่จะใช้เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการกำหนดเป้าหมายที่องค์กรต้องการจะบรรลุผลต่อไป

4. เป้าหมายที่ต้องการบรรลุ (Target) ได้แก่ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดแต่ละประการ

5. สิ่งที่จะทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Initiatives) ได้แก่ แผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรม ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนการปฏิบัติ ใน การที่จะทำเป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมเบื้องต้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

จากแนวคิด BSC นี้ได้เป็นที่รู้จักและใช้กันอย่างกว้างขวางตั้งแต่ต้นทศวรรษที่ 1990 ซึ่งทำให้แนวคิดและหลักการ BSC มีวิวัฒนาการและพัฒนาไปอย่างต่อเนื่อง ในปี 2000 บุคคลทั้งสอง ได้นำเสนอว่า BSC ไม่ได้เป็นเพียงระบบในการประเมินผลองค์กร แต่ได้กลายเป็นเครื่องมือในการ แปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยเริ่มต้นจากการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งเป็น ขั้นตอนของการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ จากนั้นจะเป็นการสร้างดัชนีชี้วัดผลสำเร็จ (KPIs: Key Performance Indicators) ใช้เป็นตัวบ่งชี้ถึงเป้าหมาย เพื่อนำไปใช้ในการวัดผลการ ดำเนินงานและยังเป็นเครื่องมือในการบริหารที่ช่วยให้องค์กรมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากขึ้น จนปัจจุบันนี้หลายๆ องค์กรเริ่มนำมาปรับใช้เป็นระบบสำหรับการบริหารและจัดการองค์กร

2.1 Balanced Scorecard (BSC) มีความสมดุลในประเด็นต่างๆ ดังนี้

2.1.1 BSC มีความสมดุลในแง่ของการประกอบไปด้วยตัวชี้วัดที่เป็นตัวชี้วัดทางด้านการเงินและตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ด้านการเงิน เพื่อมิให้องค์กรมุ่งเน้นในด้านใดด้านหนึ่งมากเกินไป

2.1.2 BSC มีความสมดุลในแง่ของการประกอบด้วยวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดที่แสดงถึงปัจจัยทั้งภายในองค์กร (มุมมองด้านการเงิน กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และพัฒนา) และภายนอกองค์กร (มุมมองด้านลูกค้า)

2.1.3 BSC มีความสมดุลในแง่ของการประกอบด้วยตัวชี้วัดที่มุ่งเน้นทั้งในระยะสั้น (ภายใต้มุมมองด้านการเงิน) และในระยะยาว (ภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา) เป็น ความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดที่เป็นตัวเหตุ (Lead Indicators or Drivers) และตัวชี้วัดที่เป็นผล (Lag Indicators or Outcomes) โดยตัวชี้วัดที่เป็นผลจะเป็นสิ่งที่เกิดจากตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ

2.2 การพัฒนาการนำ BSC ไปใช้ สามารถแบ่งออกเป็นสามช่วงใหญ่ๆ ได้แก่

2.2.1 การใช้ BSC เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผล (Measurement) ซึ่งเป็น วัตถุประสงค์แรกเริ่มของการนำมา BSC มาใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลที่ครบถ้วนทั้งสี่ มุมมองโดยมุ่งเน้นที่การกำหนดตัวชี้วัด (KPI) และเป้าหมายที่ต้องการเป็นหลัก

2.2.2 การใช้ BSC เพื่อเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) ได้เริ่มมีการนำ BSC ไปใช้ในการแปลงกลยุทธ์สู่แผนการปฏิบัติ โดยจัดให้มีการทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) หรือมีการเชื่อมโยงระหว่าง BSC กับแผนการปฏิบัติการและระบบงบประมาณ

2.2.3 การใช้ BSC เพื่อเป็นระบบในการบริหารองค์กร (Measurement System) โดยการนำ BSC มาใช้ในการประเมินผลและทบทวนกลยุทธ์ที่ได้ปฏิบัติไป เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น เมื่อการทำงานจริงเกิดขึ้นแล้วผลการดำเนินงานในช่วงต่างๆ เริ่มที่จะเข้ามาย่อมทำให้สามารถเปรียบเทียบได้กับเป้าหมายที่ตั้งไว้ และถ้ามีสิ่งผิดปกติเกิดขึ้นทำให้ผู้บริหารสามารถเรียนรู้ แกไขต่อสิ่งที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที

2.3 การนำ BSC เข้ามาเสริมในระบบการบริหารภายในองค์กร ให้มีลักษณะครบวงจร (Loop) โดยสามารถแบ่งเป็นขั้นตอนต่างๆ ได้ดังต่อไปนี้

2.3.1 เริ่มต้นจากการวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ได้แก่ การทำ SWOT Analysis เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน

2.3.2 นำวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ไปปฏิบัติ ให้เป็นไปตามเป้าหมายโดยมีการกำหนดกลยุทธ์หลัก (Strategic Themes) ที่สำคัญขององค์กร

2.3.3 วิเคราะห์และกำหนดว่า BSC ขององค์กรควรมีทั้งหมดกี่มุมมอง ในแต่ละมุมมองมีความสัมพันธ์ เชื่อมโยงกันอย่างไร

2.3.4 จัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ระดับองค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ภายใต้แต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่าการที่องค์กรจะสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรได้นั้น จะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ด้านใดบ้าง เพื่อให้องค์กรเติบโตและแข่งขันได้

1) ถ้าภายใต้แต่ละมุมมองประกอบด้วยวัตถุประสงค์จำนวนมาก ผู้บริหารจะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์แต่ละประการ โดยเทียบกับการที่วัตถุประสงค์นั้นจะช่วยให้องค์กรบรรลุ วิสัยทัศน์ที่ต้องการหรือไม่

2) จะต้องมีการสร้างความเชื่อมโยงถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านอย่างชัดเจนในลักษณะของความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล (Case and Effect) ซึ่งทำให้การประเมินผลองค์กรมีความชัดเจนขึ้น

2.3.5 กลุ่มคณะกรรมการและผู้บริหารจะต้องมีการประชุมร่วมกันเพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์กำหนดขึ้น เพื่อให้ทุกคนในองค์กร ได้เห็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร รวมทั้งรับรู้ถึงสิ่งที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรและช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ

2.3.6 ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการจะต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์นั้นในด้านต่างๆ ทั้งในด้านของตัวชี้วัด ฐานข้อมูลในปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องบรรลุ รวมทั้งแผนงาน กิจกรรม หรือ โครงการ (Initiatives) ที่จะต้องทำ ซึ่งภายใต้ขั้นตอนนี้สามารถแยกเป็นประเด็นต่างๆ ได้ดังนี้

- 1) การจัดทำตัวชี้วัด (KPIs: Key Performance Indicators)
- 2) การกำหนดเป้าหมาย (Target) โดยอาศัยข้อมูลปัจจุบัน
- 3) การจัดทำแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่จะต้องทำ เพื่อช่วยให้บรรลุ

เป้าหมายที่กำหนด

2.3.7 เมื่อจัดทำแผนงานหรือโครงการเสร็จสามารถที่จะแปลง (Cascade) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรให้เป็นของผู้บริหารรองลงไป เพื่อให้ผู้บริหารระดับรองๆ ลงไปได้จัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงาน หรือ โครงการหลัก และกำหนดตัวชี้วัดให้กับผู้บริหารระดับรองๆ ลงไป

2.3.8 เมื่อมีผลการดำเนินงานกลับเข้ามาในแต่ละช่วง ก็ให้มีการมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ถ้ามีสิ่งผิดปกติเกิดขึ้น ทำให้ผู้บริหารสามารถรู้ถึงความผิดพลาดนั้นได้ และหาแนวทางในการแก้ไขได้ทันที

2.3.9 เมื่อหาแนวทางการแก้ไขได้แล้วนั้น ให้นำไปปฏิบัติโดยอาจจะมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ที่วางไว้ หรือมีการปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดและเป้าหมาย หรือการปรับเปลี่ยนในแผนปฏิบัติ

3. การออกแบบและจัดทำ Balanced Scorecard ในระดับองค์กร

3.1 การกำหนดมุมมองต่างๆ ภายใต้ BSC หลังจากที่ได้มีการจัดทำกลยุทธ์ในระดับองค์กรและระดับธุรกิจที่ชัดเจนแล้ว ต่อไปคือ การแปลงกลยุทธ์นั้นไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจน

การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยอาศัย BSC สิ่งที่ต้องทำเป็นครั้งแรกคือ การกำหนดจำนวนมุมมอง (Perspectives) ที่องค์กรจะมีโดยจะต้องขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ และนโยบาย ความสำคัญแต่ละองค์กร จากนั้นเป็นการเรียงลำดับความสัมพันธ์ของแต่ละมุมมอง โดยธุรกิจเอกชนส่วนใหญ่จะเรียงความสัมพันธ์จากด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้ และการพัฒนา

3.2 แนวทางในการสร้างแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ตามแนวคิดของ Kaplan และ Norton ได้มีการออกแบบแผนที่ทางกลยุทธ์ Strategy Map เพื่อเป็นเครื่องมือในการอธิบายถึงกลยุทธ์ต่างๆ ที่องค์กรนำมาใช้เชื่อมความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในเชิงเหตุและผลของกลยุทธ์ ช่วยให้สมมุติฐานของกลยุทธ์ (Hypotheses of the Strategy) มีความชัดเจนยิ่งขึ้น เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวิสัยทัศน์ที่องค์กรกำหนด โดยหลังจากที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ให้นำวัตถุประสงค์นั้นเข้าสู่แผนที่ทางกลยุทธ์ โดยมีแนวทางในการดำเนินการได้สองวิธีหลักๆ ได้แก่

3.2.1 นำวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ที่ได้มาสร้างเป็นแผนที่ทางกลยุทธ์ในลักษณะเป็นลำดับขั้น (Top-Down) โดยเริ่มจากวัตถุประสงค์ทางด้านการเงินและลูกค้าก่อนเสมอ จากนั้นกำหนดวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายในและสุดท้ายเป็นมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ด้านการเงินและลูกค้าที่ได้กำหนดไว้ก่อนนี้แล้ว จากนั้นองค์กรสามารถนำวัตถุประสงค์เหล่านี้มาสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงความเป็นเหตุและผลในลักษณะของแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ทีละลำดับขั้นเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ได้มาจากกลยุทธ์ซึ่งวิธีการนี้เมื่อพิจารณาแล้วเป็นเหตุเป็นผลและทำให้เห็นภาพได้อย่างชัดเจน

3.2.2 การสร้างแผนที่ทางกลยุทธ์โดยเริ่มจากการให้ผู้บริหารได้มาระดมสมองเพื่อร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์สำคัญที่ต้องการบรรลุภายใต้แต่ละมุมมอง โดยหลักการสำคัญคือผู้บริหารแต่ละคนสามารถระบุถึงวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมอง โดยวัตถุประสงค์จะต้องมีความสอดคล้องและสนับสนุนต่อกกลยุทธ์ขององค์กร ต้องไม่มีการวิพากษ์วิจารณ์ถึงความถูกต้องและเหมาะสมของวัตถุประสงค์ที่ได้ร่วมกันกำหนดขึ้นมา สิ่งที่สำคัญที่ควรพิจารณาคือองค์กรควรเลือกเฉพาะวัตถุประสงค์ที่มีความจำเป็นหรือเร่งด่วนทำก่อน ซึ่งในการเลือกวิธีการทำแบบนี้จะมีข้อดีคือ ทำให้องค์กรมีวัตถุประสงค์ที่กว้างขวางและครอบคลุมมากขึ้น มีอิสระในการกำหนดวัตถุประสงค์ใหม่ๆ ขึ้น ทำให้องค์กรมีตัวเลือกมากขึ้น แต่ข้อจำกัดที่สำคัญคือใช้เวลามากกว่าวิธีอื่น ซึ่งประโยชน์ที่ได้จากการเชื่อมโยงแผนที่กลยุทธ์มีดังนี้

- 1) ทำให้อธิบายถึงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของกลยุทธ์ทั้งหมดได้ ซึ่งสามารถสร้างความมั่นใจให้กับองค์กร
- 2) ทำให้องค์กรสามารถสื่อสารและถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่ผู้บริหารและพนักงานระดับต่างๆ ได้อย่างง่ายดายเนื่องจากสามารถอธิบายความสัมพันธ์การเชื่อมโยงของกลยุทธ์ได้อย่างเป็นขั้นตอน
- 3) ทำให้องค์กรสามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ไม่ว่าสิ่งนั้นจะประสบความสำเร็จ หรือความล้มเหลวเกิดจากผลของกลยุทธ์ใด

3.3 วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดภายใต้แต่ละมุมมอง

3.3.1 มุมมองด้านการเงิน

การกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดภายใต้มุมมองด้านการเงิน เป็นมุมมองที่ง่ายและชัดเจนที่สุด ถ้าองค์กรมีกลยุทธ์ที่ชัดเจน ที่พบโดยส่วนใหญ่แล้ววัตถุประสงค์ในด้านการเงินจะมีหลักใหญ่ๆ ได้แก่ ด้านรายได้และด้านต้นทุน เช่นการเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้าใหม่ การเพิ่มขึ้นของรายได้จากสินค้าประเภทใหม่ ส่วนทางด้านต้นทุน จะขึ้นอยู่กับกลยุทธ์และนโยบายขององค์กร โดยจะมุ่งเน้นทางด้านการควบคุมต้นทุนไม่ให้เพิ่มขึ้นจากปีก่อน มากกว่าการให้ลดต้นทุน เนื่องจากจะกระทบต่อการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity)

1) การกำหนดตัวชี้วัดในด้านรายได้ ได้แก่

- (1) จำนวนรายได้ที่คิดเป็นตัวเงิน
- (2) ร้อยละของรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา
- (3) ร้อยละของรายได้จากแหล่งต่างๆ เทียบกับรายได้ทั้งหมด

2) การกำหนดตัวชี้วัดในด้านต้นทุน ได้แก่

- (1) อัตราส่วนต้นทุนต่อรายได้ นิยมใช้กันในกรณีที่ต้องการที่จะควบคุมต้นทุนให้คงที่
- (2) องค์กรที่วัดผลิตภาพในการดำเนินงานนั้น ส่วนใหญ่จะใช้สูตรผลิตภาพเป็นปัจจัยออก ต่อ ปัจจัยนำเข้า (Output / Input) ได้แก่ รายได้ต่อพนักงาน กำไรต่อพนักงาน ผลผลิตต่อพนักงาน เป็นต้น

(3) การบริหารความเสี่ยง เป็นเรื่องของการใช้ประโยชน์ และการคำนวณความเสี่ยงในการใช้ทรัพย์สินขององค์กร เนื่องจากทรัพย์สินหลักขององค์กรจะมีมูลค่าที่สูง

3.3.2 มุมมองด้านลูกค้า

การกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดภายใต้มุมมองด้านลูกค้า สามารถอิงได้จากกลยุทธ์ขององค์กรโดยตรง จะมีลักษณะที่องค์กรสามารถนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ (Value Proposition) ได้แก่

1) ราคา เป็นการกำหนดกลยุทธ์ว่าต้องการนำเสนอราคาในลักษณะใดเช่น มีราคาที่ดีที่สุด มีราคาที่สามารถแข่งขันได้ หรือราคาที่ลูกค้ายอมรับได้ เป็นต้น

2) คุณภาพการบริการ จะตีกรอบที่ชัดเจนว่าเป็นการให้บริการที่ประทับใจ การให้บริการที่รวดเร็ว และการลดอัตราความบกพร่องในบริการ โดยให้บริการที่ครอบคลุมในลักษณะ One Stop Services เป็นต้น โดยองค์กรมุ่งเน้นในการให้บริการที่มีมาตรฐาน

3) ด้านเวลา ในการกำหนดวัตถุประสงค์ด้านเวลา ควรพิจารณาที่ว่าลูกค้าต้องการเวลาที่เร็วที่สุด และความเหมาะสมของอัตราค่าบริการ

3.3.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน

การกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายใน จะมุ่งเน้นการปรับปรุงหรือพัฒนากระบวนการลักษณะเดิมที่มีอยู่ให้ดีขึ้น หรือให้มีประสิทธิภาพขึ้น ซึ่งจะรวมถึงการจัดการภายในที่เป็นเลิศ และเป็นองค์กรที่ดีในสังคมก็เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ องค์กร และจำเป็นต้องพิจารณาถึงกระบวนการที่องค์กรยังขาดไป เพื่อลดอัตราความบกพร่องในแต่ละขั้นตอนการทำงาน และเพื่อเป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริการ สามารถแข่งขันได้ โดยที่กระบวนการภายในขององค์กรที่มีอยู่นั้นจะต้องตอบสนองต่อสิ่งที่ลูกค้าต้องการ ได้ทันกาล

3.3.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

เป็นมุมมองที่สร้างตัวชี้วัดได้ยากที่สุด เพราะเป็นมุมมองที่ยังไม่นิ่งในเรื่องของการวัดผล เป็นมุมมองที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรเพื่อให้มีความพร้อมอย่างยั่งยืน และสามารถปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองอื่นๆ ของ BSC ไม่ว่าจะเป็นเรื่องบุคลากร การเป็นผู้นำ การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี หรือที่เรียกว่า Quality of Work Life หรือการมีระบบการทำงานที่ดี เช่น การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ปรับสถานที่และสภาพแวดล้อมใหม่ๆ เป็นต้น องค์กรส่วนใหญ่จะกำหนดวัตถุประสงค์ในมุมมองนี้เพื่อเป็นการพัฒนาทักษะของบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นเรื่องอารมณ์ ทักษะคิด ความรู้สึก ความกระตือรือร้นในการทำงาน รวมทั้งเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานในองค์กร

3.4 การกำหนดเป้าหมายในลักษณะต่างๆ

องค์กรในประเทศไทยมีการกำหนดเป้าหมายจะมีแนวทางหลักๆ สามประการ ได้แก่

3.4.1 การตั้งเป้าหมายเป็นจุด (Spot Target) คือ เมื่อกำหนดตัวชี้วัดแล้วเป้าหมายของตัวชี้วัดจะเป็นจุดหรือตัวเลขที่กำหนดขึ้น เป็นต้น ในการกำหนดตัวชี้วัดเป็นจุดลักษณะนี้จะมีข้อดีคือ ตั้งง่าย ถ้ามีข้อมูลพื้นฐานเป็นข้อมูลอ้างอิงอยู่แล้ว ส่วนข้อเสียคือ ก่อให้เกิดการถกเถียงและโต้แย้งในแง่ของความยุติธรรมและความเหมาะสม

3.4.2 การตั้งเป้าหมายเป็นช่วง (Range Target) ในการกำหนดจำนวนช่วง หรือจำนวนขั้นขึ้นอยู่กับองค์กรแต่ละแห่ง

3.4.3 การตั้งเป้าหมายตามสถานการณ์ เป็นการตั้งเป้าหมายที่สามารถลดข้อจำกัดของการตั้งเป้าหมายที่สำคัญได้

3.5 การกำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม (Strategic Initiatives)

หลังจากที่มีการกำหนดเป้าหมายเรียบร้อยแล้ว ต่อไปคือสิ่งที่จะทำเพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยการกำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม (Strategic Initiatives) ทั้งนี้ยังไม่ลงลึกถึงแผนปฏิบัติการ โดยละเอียด เป็นสิ่งที่องค์กรคิดจะทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยผู้บริหารสามารถนำแนวทางการวิเคราะห์ SWOT มาเป็นแนวทางในการกำหนด Strategic Initiatives ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ในตัววัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดขึ้น (Strategic Objectives) เพื่อให้เกิดเป็นทางเลือก หรือแนวทางที่หลากหลายในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย และผลลัพธ์ที่ได้นั้นให้มีความสอดคล้องต่อความสามารถขององค์กร

3.6 การติดตามและประเมินผล

ให้มีการพิจารณาตามโครงสร้างหน่วยงานภายในองค์กร เพื่อเป็นการนำเสนอรายงานการประเมินประสิทธิผลการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร หลังจากที่ได้มีการนำ BSC เข้ามาประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือ ซึ่งผู้บริหารสามารถพิจารณาผลได้ในเชิงลึก (Drill Down) โดยการแบ่งแยกตามผังโครงสร้างขององค์กรตั้งแต่ระดับสายงานจนถึงระดับองค์กร โดยผลการประเมินนั้นได้มาจากการพิจารณาเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายของตัวชี้วัดที่แต่ละหน่วยงานต้องรับผิดชอบ ซึ่งสามารถแบ่งย่อยได้เป็น

3.6.1 รายการตัวชี้วัดและเป้าหมายที่หน่วยงานต้องรับผิดชอบตาม (Strategic Action) ต่างๆ ที่ระบุในแผนธุรกิจหรือแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategic Map) ขององค์กร

3.6.2 รายการตัวชี้วัดและเป้าหมายที่หน่วยงานต้องรับผิดชอบตามภารกิจหรืองานประจำ รวมถึงนโยบายที่ได้รับมอบหมายพิเศษเพิ่มเติม

4. การแปลง Balanced Scorecard จากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานและบุคคล

การแปลง BSC จากระดับองค์กรสู่ระดับบุคคลนั้นเป็นสิ่งที่องค์กรต่างๆ มุ่งที่จะทำ ทั้งนี้เพื่อให้หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรมีระบบการประเมินที่ชัดเจนและยุติธรรม รวมทั้งทำให้เกิดการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร แนวทางในการแปลง BSC สู่ระดับหน่วยงานจะต้องขึ้นอยู่กับการกำหนดนโยบายของผู้บริหารแต่ละองค์กร โดยจะต้องมีการสื่อสารให้ชัดเจน เป็นที่รับรู้ร่วมกันของผู้เกี่ยวข้องทุกคนในองค์กรว่าจะแปลงแผนกลยุทธ์ลงไปเป็น BSC ตั้งแต่ระดับองค์กรจนถึงพนักงานแต่ละคน หรือจะแปลงเป็น

BSC เฉพาะระดับองค์กรถึงระดับฝ่าย ส่วนที่เหลือระดับบุคคลจะเป็นการใช้เพียงตัวชี้วัด KPI หรือจะแปลงเป็น BSC เฉพาะในระดับองค์กร ส่วนในระดับล่างลงมาจะใช้ KPI ทั้งหมด ซึ่งการแปลงในระดับต่างๆ สามารถแสดงความแตกต่างได้ 2 ประการ ดังนี้

1. การแปลง BSC ตั้งแต่ระดับองค์กรจนถึงพนักงานแต่ละคน จะต้องมีจำนวนมุมมองที่สอดคล้องกับจำนวนมุมมอง BSC หลักในระดับองค์กร

2. การแปลง BSC เฉพาะระดับองค์กร ส่วนที่ลงมาจะใช้เป็น KPI ทั้งหมด ซึ่งเป็นการมุ่งเน้นที่การประเมินผลงานเป็นหลัก

4.1 ข้อสังเกตเกี่ยวกับการแปลง BSC และตัวชี้วัดจากระดับฝ่ายสู่ระดับของพนักงานแต่ละคนได้ ดังนี้

4.1.1 การแปลง BSC จากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานจนถึงระดับบุคคลนั้น จะพบได้ว่าตัวชี้วัดระดับล่างเป็นตัวชี้วัดที่มีลักษณะแคบจะครอบคลุมเฉพาะขอบเขตงานและหน้าที่ของแต่ละบุคคล

4.1.2 ตัวชี้วัดระดับบุคคลหรือระดับผู้บริหารระดับล่างจะต้องสอดคล้องและสนับสนุนต่อตัวชี้วัดของผู้เป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารในสายงานตนเอง ซึ่งถ้าตัวชี้วัดของผู้ได้บังคับบัญชาบรรลุเป้าหมาย จะทำให้ตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชาโดยตรงบรรลุเป้าหมายด้วย

4.1.3 การแปลง BSC จากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานจนถึงระดับบุคคลนั้น ไม่ได้มุ่งเน้นที่ตัวชี้วัดเพียงอย่างเดียว แต่จะต้องมีการแปลงวัตถุประสงค์ลงไปด้วย ดังนั้นการแปลง BSC จากระดับบนลงสู่ล่างจึงต้องเริ่มต้นที่การกำหนดวัตถุประสงค์ของผู้บริหารและพนักงานในระดับล่างให้ได้ก่อนแล้วจึงกำหนดตัวชี้วัดสำหรับวัตถุประสงค์ในแต่ละข้อ

4.1.4 การแปลง BSC ลงสู่ระดับล่างนั้น ไม่จำเป็นที่วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดของผู้บริหารระดับล่าง และพนักงานแต่ละคนต้องสนองตอบต่อวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดของผู้บริหารทุกตัว นั่นคือความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดของผู้บริหาร และผู้ได้บังคับบัญชาไม่จำเป็นต้องเป็นลักษณะของ 1: 1

4.1.5 บางครั้งวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดของผู้บริหารและพนักงานในระดับรองลงไปสามารถที่จะตอบสนองต่อวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดของผู้บริหารได้

4.1.6 ไม่จำเป็นที่วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดที่ถูกแปลงจากระดับบนทุกตัวจะต้องถูกแปลงลงมาสู่พนักงานระดับล่างสุด ทั้งนี้เนื่องจากวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดบางตัวเป็นของผู้บริหาร โดยเฉพาะ โดยไม่สามารถที่จะกำหนดให้เป็นของพนักงานแต่ละคนได้

4.2 การเชื่อมโยง Balanced Scorecard เข้ากับแรงจูงใจบุคลากร

สิทธิศักดิ์ พดกษย์ปิติติกุล (2546) กล่าวในหนังสือ “การบริหารเชิงกลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์ขององค์กรด้วยวิธี Balanced Scorecard” ว่า ในเรื่องของการเชื่อมโยง BSC เข้ากับแรงจูงใจบุคลากร โดยเฉพาะการผูกเข้ากับรางวัลหรือผลตอบแทนที่พนักงานจะได้รับ ทั้งนี้เนื่องจากวัตถุประสงค์ที่สำคัญอย่างหนึ่งที่องค์กรธุรกิจหลายๆ แห่ง ได้นำ BSC มาใช้เป็นเครื่องมือในการวัดผลและการประเมินผลการทำงานของพนักงาน พร้อมทั้งใช้ในการจัดสรรผลตอบแทนให้กับพนักงาน โดยสามารถให้ผลตอบแทนหรือระบบรางวัลให้กับพนักงานตามผลงานที่เกิดขึ้นแท้จริงตามหลักของ Performance - Based Rewarding System นั่นก็คือ การทำให้ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งถ้าพนักงานทุกคนเกิดความรู้สึกและทัศนคติที่ดี มองและคิดในแง่บวก ย่อมทำให้ BSC กลายเป็นเครื่องมือในการจูงใจพนักงานที่ดีทำให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้น มีการประสานงานกันเป็นทีม เพื่อมุ่งมั่นในการสร้างผลงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ขององค์กร

สิ่งที่ควรคำนึงถึงในการจัดวางระบบให้ผลตอบแทนหรือการให้รางวัลมีดังนี้

4.2.1 วัตถุประสงค์ของระบบการให้ผลตอบแทน องค์กรต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของระบบให้ผลตอบแทนหรือการให้รางวัลให้ชัดเจน เช่น องค์กรมีความต้องการให้พนักงานทำงานเป็นทีมมากขึ้น หน่วยงานใดมีการทำงานเป็นทีมได้ดีกว่าจะได้รับรางวัลมากกว่าทีมงานที่ทะเลาะกับผู้อื่นทั่วไป หรือถ้าองค์กรต้องการเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานทางด้านการมาสาย การขาดงาน ผู้ที่ประพฤติในลักษณะนี้ก็จะได้รับรางวัลน้อยกว่าผู้ที่ไม่เคยทำผิดวินัย เป็นต้น

4.2.2 ช่วงเวลาที่เหมาะสมในการเชื่อมโยงระบบการวัดผลงานเข้ากับระบบการให้รางวัลเนื่องจากช่วงแรกของการนำระบบ BSC อาจจะมีปัญหาในเรื่องของความเหมาะสมของตัวชี้วัด ความน่าเชื่อถือของตัวชี้วัดผลงาน รวมถึงปัญหาในการรวบรวมและรายงานผลตัวชี้วัด เป็นต้น

4.2.3 รายละเอียดของตัวชี้วัดที่จะใช้ประเมินผลงาน เมื่อผู้บริหารตัดสินใจใช้ตัวชี้วัดผลงานเป็นส่วนหนึ่งของระบบการให้รางวัล องค์กรต้องคัดเลือกตัวชี้วัดที่ใช้ในการคิดผลตอบแทนว่าจะใช้ตัวชี้วัดใดบ้าง และกำหนดช่วงเวลาที่จะนำมาใช้ในการคำนวณผลงาน เป็นต้น

4.2.4 การสื่อสารและการมีส่วนร่วมในการวางระบบการให้รางวัลควรพยายามให้พนักงานในองค์กรมีส่วนร่วมในการวางระบบและสามารถแสดงความคิดเห็น ตลอดจนการสื่อสารให้รับรู้และเข้าใจอย่างทั่วถึงก่อนที่จะมีการประกาศใช้ระบบ BSC เพื่อป้องกันมิให้เกิดแรงต้านของพนักงาน

4.2.5 การทบทวนระบบอย่างสม่ำเสมอ เมื่อนำระบบ BSC มาเชื่อมโยงเข้ากับการให้รางวัล ไประยะหนึ่ง ผู้บริหารควรทำการทบทวนระบบการให้รางวัลอีกครั้งหนึ่ง เพื่อประเมินว่าพฤติกรรมของพนักงานเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นต่อองค์กรหรือไม่

องค์กรที่เริ่มทำ BSC เป็นปีแรกๆ บางครั้งจะยังไม่สามารถนำ BSC เชื่อมโยงผูกเข้ากับเรื่องของการจ่ายโบนัสหรือผลตอบแทนทั้งหมดโดยทันทีได้ ทั้งนี้อาจจะมาจากความไม่แน่ใจในระบบและข้อมูลของ BSC ดังนั้นองค์กรควรใช้การผสมผสาน BSC เข้ากับการประเมินผลแบบเดิมดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ตัวอย่างการผสมผสานระหว่าง BSC เข้ากับการประเมินผลแบบเดิม

เกณฑ์ที่ใช้	สัดส่วนของโบนัสที่ได้รับ
การประเมินผลแบบเดิม	ร้อยละ 60
KPI	ร้อยละ 20
Balanced Scorecard	ร้อยละ 20
รวม	100

จะเห็นได้ว่าการนำ BSC มาเชื่อมโยงกับการคิดผลตอบแทนจะไม่มีวิธีที่ตายตัว ขึ้นอยู่กับองค์กรในแต่ละแห่งว่าจะใช้สัดส่วนเท่าใด และให้ความสำคัญต่อเกณฑ์ที่ใช้วัดตัวใดมากกว่ากัน นอกจากนี้การนำ BSC มาเชื่อมกับการคิดผลตอบแทนหรือการให้รางวัล จะต้องมีความชัดเจนในการแบ่งการคิดสัดส่วนที่มีความชัดเจน ยุติธรรม และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

5. การรายงานผลระบบ Balanced Scorecard

สิทธิศักดิ์ พุทธิพิศกุล (2546) กล่าวไว้ในหนังสือ “หนังสือการบริหารเชิงกลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์ขององค์กรด้วยวิธี Balanced Scorecard ” ว่า หลังจากที้องค์กรได้ร่วมกันจัดทำบัตรคะแนน (Scorecard) ทั้งระดับองค์กร ระดับฝ่าย แผนก เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องร่วมกันดำเนินตามกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในบัตรคะแนน สิ่งนี้ผู้บริหารควรทำเมื่อได้รับรายงานจากบัตรคะแนนมีดังนี้

5.1 รายงานที่ได้รับจากบัตรคะแนนทุกฉบับเป็นรายงานที่มีความหมาย เพราะเป็นผลงานของทีมที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบผูกพันกับเป้าหมายของตนเอง ถ้าผู้ได้บังคับบัญชาทำผลงานไว้ไม่ดี ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องก็จะได้ผลตอบแทนหรือรางวัลน้อยลง

5.2 องค์กรที่ใช้ระบบการบริหารที่มุ่งผลงาน ในการประชุมผลงานแต่ละครั้งควรพิจารณาผลงาน ปัญหาและอุปสรรคที่ต้องการแก้ไขหรือความสนับสุนนมากเป็นพิเศษ

5.3 ผู้ปฏิบัติตาม BSC ต้องปรับตัวให้เข้ากับระบบการประเมินผลงานแบบใหม่นี้ โดยให้การทำงานมุ่งเน้นความสนใจไปที่คุณภาพของงาน หรือผลงานหลักให้ความสนใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ถ้าพนักงานยังไม่ปรับตัว ยังคงทำงานในระบบเดิมๆ ด้วยระบบการวัดผล โดยมุ่งเน้นที่ผลงานเช่นนี้ สุดท้ายระบบจะคัดกรองผู้ที่ไร้ความสามารถ หรือผู้ที่ไม่สามารถสร้างผลงานออกไปจากองค์กรได้เอง

เมื่อมีระบบการรายงานและการติดตามทบทวนผลจากบัตรคะแนนอย่างเป็นระยะ ซึ่งในบัตรคะแนนจะมีผลงานของแต่ละฝ่าย หรือระดับองค์กรครบทุกด้าน หลังจากมีการประมวลผลงานที่ได้ก็สามารถนำมาวิเคราะห์ ทำให้องค์กรได้ความรู้ รู้ถึงต้นเหตุของปัญหา องค์กรสามารถพยากรณ์อนาคตได้ และที่สำคัญตัวชี้วัดหลักทุกตัวจะสะท้อนให้เห็นถึงกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กรทั้งสิ้น รวมทั้งสามารถพัฒนาผลงานได้อย่างต่อเนื่อง

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากทฤษฎีดังกล่าวข้างต้นทำให้ผู้วิจัย พบว่า องค์กรธุรกิจขนาดใหญ่หลายแห่งในประเทศไทยได้เริ่มมีการจัดทำ BSC และประสบความสำเร็จ จึงขอยกตัวอย่างดังต่อไปนี้

ธีระ วีระธรรมสาริต, 2544 “Balanced Scorecard in Practice at Shin Corp” วารสารการบริหารคน กรุงเทพมหานคร: หน้า 34-37

บริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น (มหาชน) จำกัด ในการริเริ่ม โดยได้เริ่มจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเป็นผู้นำในการลงมือปฏิบัติโดยนำ BSC มาใช้เป็นเครื่องมือประเมินผลงาน ทุกหน่วยงานกำหนดตัวชี้วัดผลปฏิบัติงาน (KPI) ที่เป็นรูปธรรม และสื่อสารให้ทุกคนเข้าใจถูกต้องว่างานทุกงาน พนักงานทุกคน ไม่ว่าจะทำงานอยู่ฝ่ายใด สามารถวัดผลงานได้ และจากผลที่บริษัท ซินคอร์ปอเรชั่น (มหาชน) จำกัด ได้รับกลับมาจากการนำ BSC มาใช้ ก็คือ ทำให้เกิด Performance Contract หมายถึง การมีเงื่อนไขการให้ค่าตอบแทนตามผลงานที่ปฏิบัติได้ ซึ่งเป็นหลักประกันได้ว่าองค์กรสามารถควบคุมต้นทุนและควบคุมผลงานได้แน่นอน ดังนั้นจึงส่งผลต่อความสำเร็จในหลายๆ ด้านต่อองค์กร เช่น ด้านบุคคล บุคลากรมีความสามารถเพิ่มขึ้น ด้านการตลาด สามารถกำหนดยอดขายได้อย่างแน่นอนมากยิ่งขึ้น

สราวุธ ประมวลชาติ, 2544 ปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคในการนำ BSC มาใช้ในองค์กรกลุ่มสื่อสารของไทย ภาคนิพนธ์ปริญญาโท กรุงเทพมหานคร: โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

บริษัท เทเลคอมเอเชีย (มหาชน) จำกัด ได้นำแนวคิด BSC มาใช้เมื่อปี 2541 ด้วยเหตุผลที่ว่า ระบบ BSC สามารถช่วยให้บริษัทเติบโตอย่างมั่นคงในทุกๆด้าน และเป็นระบบที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับระบบการประเมินผล และต่อมาในปี 2545 บริษัทได้ทำการเชื่อมโยงระบบ BSC เข้ากับผลตอบแทนจากการปฏิบัติงาน (Performance Pay) และเป็นระบบประเมินผลที่สร้างให้เกิดมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และซอฟต์แวร์เข้ามาช่วยในการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลของระบบ BSC

ทรงวิทย์ เขมเศรษฐ์ และหทัยชนก เศษรัตน์ะวิโรจน์ แปล, (สิงหาคม 2546) “องค์กรยอคกลยุทธ์ (The Strategy-Focused Organization) การใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดเพื่อสร้างความสำเร็จแก่ธุรกิจในเศรษฐกิจยุคใหม่ โดย โรเบิร์ต เอส.แคปแลน และ เดวิด พี.นอร์ตัน ผู้เขียน

บริษัท โนวาสโกเทีย พาวเวอร์ จำกัด เป็นบริษัทเอกชนรายใหญ่ที่ให้บริการในการจ่ายกระแสไฟฟ้าในประเทศแคนาดา ซึ่งผู้บริหารบริษัทต้องการให้มีระบบการวัดผลที่สามารถเป็นตัวชี้วัดนำและการติดตามผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ รวมทั้งได้มีการนำ BSC เชื่อมโยงเข้ากับการจ่ายผลตอบแทนในรูปแบบผันแปร 100% โดยมีการจัดทำแผนสิ่งจูงใจที่ผูกโยงเข้ากับตัวชี้วัดและนำ BSC ระดับองค์กรมาใช้ในการให้รางวัลแบบกลุ่มและรายบุคคลผสมผสานกัน

จากรายงานการวิจัยในเรื่องการนำ BSC มาประยุกต์ใช้ดังกล่าวข้างต้น พบว่า มีองค์กรขนาดใหญ่หลายแห่งทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ ที่ได้มีการนำ BSC มาประยุกต์ใช้ในองค์กร เพื่อเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลการดำเนินงานตลอดจนนำผลงานที่ได้จากการปฏิบัติงานผ่านระบบตัวชี้วัดเชื่อมโยงเข้ากับระบบการจ่ายผลตอบแทนให้กับบุคลากร จนกระทั่งประสบความสำเร็จ ซึ่งถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ บริษัท ท่าเรือประจวบ จำกัด ใช้เป็นแนวทางในการนำระบบ BSC มาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานขององค์กร

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบ Balanced Scorecard เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของ บริษัท ทำเรือประจวบ จำกัด ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการศึกษาไว้ภายใต้หัวข้อต่อไปนี้

1. ประชากร
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคครั้งนี้ คือ พนักงานของบริษัท ทำเรือประจวบ จำกัด ทั้งสำนักงานใหญ่ที่กรุงเทพฯ และสำนักงานที่บางสะพาน อำเภอบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยมีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 83 คน จำแนกเป็นเพศชาย 65 คน และ เพศหญิง 18 คน รายละเอียดดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนพนักงานใน บริษัท ท่าเรือประจวบ จำกัด

ฝ่าย / แผนก	สำนักงานบางสะพาน		สำนักงานกรุงเทพ		รวม	
	ชาย	หญิง	ชาย	หญิง	ชาย	หญิง
บริหาร	2	0	2	0	4	0
บัญชี	-	3		3	0	6
บริหารระบบ	-	-	1	1	1	1
การเงิน	-	-		2	0	2
ทรัพยากรบุคคลและจัดซื้อ	-	6	5	1	5	7
เลขานุการ	-	-		1	0	1
พัฒนาธุรกิจ	-	-		1	0	1
สื่อสารองค์กร	-	-			0	0
เจ้าหน้าที่ความปลอดภัย ในการทำงาน	1	-			1	0
ปฏิบัติการสินค้า	1	-			1	0
ปฏิบัติการสินค้าขาเข้า	7	-			7	0
ปฏิบัติการสินค้าขาออก	4	-			4	0
ปฏิบัติการสินค้าทัณฑ์บน	3	-			3	0
บริการท่าและเรือ	13	-			13	0
แผนกเรือ (ชำนาญพิเศษ_เครื่องจักร)	1	-			1	0
แผนกเรือประจวบ3	7	-			7	0
แผนกเรือประจวบ4	6	-			6	0
แผนกเรือประจวบ5	7	-			7	0
รับส่งพนักงานนำร่อง	3	-			3	0
แผนกนำร่อง (ชำนาญพิเศษ_นำร่อง)	2	-			2	0
รวม	57	9	8	9	65	18

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษานี้ ผู้วิจัยได้พิจารณาใช้เครื่องมือในการศึกษาจากแบบสอบถามและการประเมินผลของการใช้ระบบ Balanced Scorecard ในการจัดการขององค์กรของบริษัท ทำเรื่องประจวบ จำกัด ประจำปี 2552 ตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามและการประเมินผลจากแนวคิดและหลักการรวมถึงขั้นตอนมาตรฐานของระบบ Balanced Scorecard โดยบริษัท ทำเรื่องประจวบ จำกัด ได้วางแผนโครงสร้างการนำระบบ Balanced Scorecard มาประยุกต์ ดังนี้

2.1 การเตรียมนำระบบ Balanced Scorecard มาปฏิบัติ

ก่อนที่บริษัทฯ จะเริ่มต้นในการนำระบบ BSC มาปฏิบัติ จึงมีการวางแผนทางกระบวนการในการดำเนินงานและการเตรียมการนำระบบ BSC มาปฏิบัติจนประสบความสำเร็จ ต้องประกอบไปด้วยปัจจัยต่างๆ ดังนี้

2.1.1 ผู้บริหารระดับสูง (Top Management) ซึ่งหมายถึง กรรมการผู้จัดการ ต้องให้การสนับสนุน และทำการสื่อสารให้ผู้บริหารระดับฝ่ายทุกคนทราบอย่างชัดเจนถึงความมุ่งมั่นและตั้งใจในการจัดทำ BSC เนื่องจากการจัดทำ BSC และตัวชี้วัดจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

2.1.2 ผู้บริหารทุกคนของฝ่ายต้องมีความเข้าใจต่อหลักการและแนวคิดของ BSC โดยมีการให้ความรู้และความเข้าใจ ในเรื่องของวัตถุประสงค์ในการให้มีระบบ BSC รวมทั้งประโยชน์ที่จะได้รับและข้อจำกัดขององค์กรที่มีอยู่

2.1.3 การจัดทำ BSC จะต้องทำให้เกิดความสอดคล้องและสนับสนุนต่อแผนกลยุทธ์ขององค์กร โดยมีการนำแผนกลยุทธ์ขององค์กร มาเชื่อมโยงแสดงถึงความสัมพันธ์ผ่านตัวชี้วัดเข้ากับการสร้างแผนที่ทางกลยุทธ์

2.1.4 กำหนดตัวชี้วัดระดับและวัตถุประสงค์ขององค์กร

2.1.5 แปลงกลยุทธ์ขององค์กรมาเป็นตัวชี้วัดในแต่ละฝ่าย

2.1.6 ทำการสื่อสารชี้แจงให้พนักงานทุกระดับในองค์กรรับรู้ และทำความเข้าใจเบื้องต้นเบื้องต้นของระบบ และวิธีการของ BSC

2.1.7 คัดเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญของแต่ละหน่วยงานเพื่อเชื่อมโยงกับการวัดผลการดำเนินงานให้สามารถใช้เป็นหลักในการประเมินผลการดำเนินงาน การให้ผลตอบแทนและรางวัล

2.2 แผนการดำเนินการปฏิบัติ BSC

กำหนดวัตถุประสงค์โครงการ BSC และขอความสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร (Top Management)

2.2.1 จัดทำแผนการสื่อสาร เพื่อชี้แจงให้พนักงานทุกระดับรับรู้ โดยผ่านการประกาศ สำหรับการประชาสัมพันธ์ เกี่ยวกับโครงการ BSC ผ่านบอร์ดต่างๆของบริษัท ผ่าน Intranet ของบริษัท ผลิตผ่านจดสารรายเดือนภายในบริษัท

2.2.2 ทำการจัดตั้งทีมงานโครงการ BSC ซึ่งประกอบด้วย

- 1) บุคลากรในทีมงาน
- 2) ให้การอบรมสัมมนาความรู้ทาง BSC ให้กับทีมงาน
- 3) มีการประชุมเพื่อร่วมกันพิจารณาถึงขอบข่ายงาน BSC ที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติ

2.2.3 ประชุมทีมงาน BSC เพื่อร่วมศึกษา ทำความเข้าใจถึงเทคนิควิธีการของ BSC ในแต่ละหน่วยงานของบริษัท

2.2.4 หัวหน้าทีมงานนัดประชุมพนักงานทั้งบริษัท เพื่อชี้แจงและทำความเข้าใจในหมู่พนักงานรวมถึงการแสดงความคิดเห็นในการนำ BSC มาปฏิบัติ

2.2.5 ทำการรวบรวมข้อมูลพื้นฐานของบริษัท

2.2.6 จัดประชุมระดับบริหารเพื่อทบทวนทิศทาง กลยุทธ์ของบริษัท เพื่อนำมา กำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดที่สำคัญ

2.2.7 จัดประชุมทีมงานเพื่อสร้างแผนที่ทางกลยุทธ์

2.2.8 จัดประชุมทีมงานเพื่อกำหนดเป้าหมายและกิจกรรมระดับองค์กร

2.2.9 ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติที่กำหนดไว้

2.2.10 ติดตามตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้ หลังจากที่มีการนำ BSC มาปฏิบัติ

2.2.11 จัดประชุมระดับฝ่ายเพื่อทบทวนและปรับปรุงให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร

2.2.12 รายงานสรุปผล เป็นรายเดือน รายไตรมาส และ ในวันสิ้นปี เพื่อนำมาเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาการประเมินผล และใช้ในการแบ่งสัดส่วนในรูปของผลตอบแทนแต่ละฝ่าย จากขั้นตอนดังกล่าวแสดงให้เห็นระยะเวลาในการปฏิบัติตามแผน BSC ดังตาราง

ตารางที่ 3.2 แสดงถึงแผนการดำเนินการ BSC บริษัท ทำเรือประจวบ จำกัด

กิจกรรม	ระยะเวลา	ระยะเวลา												ผู้รับผิดชอบ	
		มค.	กพ.	มีค.	เมษ.	พค.	มิย.	กค.	ตค.	กย.	ตค.	พย.	ธค.		
1. กำหนดวัตถุประสงค์ราชการ BSC		●													กรรมการบริษัท
2. กำหนดการถือการ โครงการ BSC		●													หัวหน้าทีมงาน
3. แจ้งการจัดตั้งทีมงาน ซึ่งประกอบด้วย		●													รองกรรมการ
3.1 บุคลากรในทีมงาน		●													
3.2 การอบรมเชิงปฏิบัติการ		●	●												
3.3 พิธีมอบหมายงาน BSC ที่ปฏิบัติ			●												
4. ประชุมทีมงานเพื่อร่วมศึกษา ทำความเข้าใจวิธีการของ BSC แต่ละหน่วยงานของบริษัท				●											รองกรรมการ
5. ได้ประมวลทีมงานที่ขึ้นและทำความเข้าใจระบบ BSC				●											หัวหน้าทีมงาน
6. ทีมงานรวบรวมข้อมูลพื้นฐานบริษัท					●										ผู้จัดการแต่ละฝ่าย
7. จัดประชุมระดับบริหารเพื่อทบทวนและกำหนดวัตถุประสงค์, หัวใจวิสัยทัศน์					●										รองกรรมการ
8. จัดประชุมทีมงานเพื่อสร้างแผนที่ทางกลยุทธ์						●									รองกรรมการ
9. จัดประชุมทีมงานแต่ละฝ่ายที่ขาดเป้าหมายวัตถุประสงค์กิจกรรม						●									รองกรรมการ
10. ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติที่กำหนดไว้							○	○	○	○	○	○	○	○	ผู้จัดการแต่ละฝ่าย
11. ติดตามหัววิสัยทัศน์รายงานผลการปฏิบัติ							●			●				●	รองกรรมการ
12. จัดประชุมระดับฝ่ายเพื่อทบทวนและปรับปรุง BSC										●				●	รองกรรมการ
13. รายงานผลสรุป ณ วันที่เมื่อปีต่อปี														●	

2.3 กระบวนการในการพัฒนาระบบ Balanced Scorecard

การจัดทำระบบ BSC ผู้บริหารสูงสุดต้องเป็นผู้นำ เพื่อนำมาใช้เป็นหลักในการพัฒนา และนำ BSC มาใช้ในองค์กร โดยมอบหมายให้ผู้แทนระดับผู้จัดการฝ่ายเป็นผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานจนกระทั่งระบบเสร็จสมบูรณ์ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ได้แก่

2.3.1 การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ขององค์กร ได้แก่การทำ SWOT Analysis เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน

2.3.2 การนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์หลักที่สำคัญขององค์กรที่กำหนดไว้แล้ว ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย

2.3.3 วิเคราะห์และกำหนดว่า BSC ขององค์กรมีทั้งหมดกี่มุมมอง และแต่ละมุมมองมีความสัมพันธ์กันอย่างไร

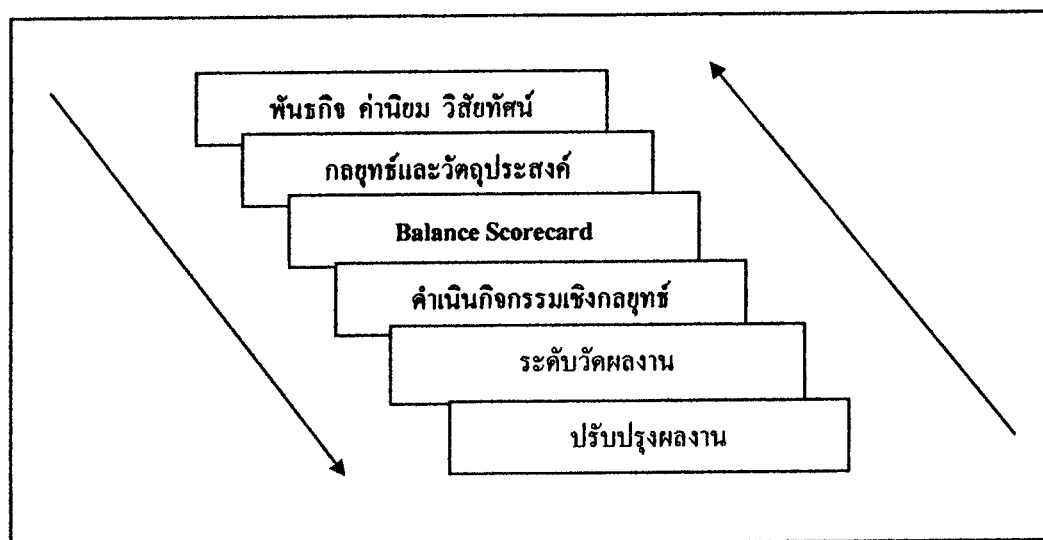
2.3.4 จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ระดับองค์กร เพื่อเชื่อมโยงแสดงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมอง เพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์นั้น

2.3.5 ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการ จะต้องกำหนดรายละเอียดในด้านต่างๆ ได้แก่ ตัวชี้วัด ฐานข้อมูลในปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องการบรรลุ รวมทั้งแผนงานกิจกรรมที่จะต้องทำ

2.3.6 มีการจัดทำบัตรคะแนน (Scorecard) และถ่ายทอดลงสู่ระดับปฏิบัติเป็นลำดับขั้น

2.3.7 มีการวัดผลและรายงานผล

2.3.8 มีการนำผลมาใช้ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง



ที่มา: (สิทธิศักดิ์ พงษ์ปิติกุล, 2546, หน้า 73)

ภาพที่ 3.1 แสดงการถ่ายทอดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรลงสู่ระดับปฏิบัติ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

ศึกษาจาก เอกสาร คำราวิชาการต่างๆ เกี่ยวกับความรู้ทางด้านของระบบ Balanced Scorecard อันมีเนื้อหาที่ครอบคลุมเกี่ยวกับ

3.1.1 หลักการ แนวคิด และทฤษฎีของระบบ Balanced Scorecard

3.1.2 ขั้นตอนการดำเนินการจัดระบบ

3.1.3 กรอบการประเมินผลแบบสมดุลองค์กรของระบบ

3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

รวบรวมข้อมูลความรู้จากหน่วยต่างๆ ของบริษัท ทำเรื่องประจวบ จำกัด สรุปเนื้อหาที่สำคัญของการบริหารระบบ Balanced Scorecard ในการจัดการขององค์กรจากแหล่งข้อมูลหลักๆ คือ

3.2.1 แผนธุรกิจ บริษัท ทำเรื่องประจวบ จำกัด ประจำปี 2552

3.2.2 ข้อมูลจากการค้นคว้าบนเครือข่ายทางอินเทอร์เน็ต ณ เว็บไซต์ <http://www.bscol.com>, <http://www.balancedscorecard.net>, <http://www.Balancedscorecard.org>

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษานี้ ผู้วิจัยใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งจากแหล่งปฐมภูมิและแหล่งทุติยภูมิเพื่อมาสังเคราะห์ (Data Analysis) และเชื่อมโยงทั้งประเด็นที่สอดคล้องสนับสนุน หรือขัดแย้งกัน แล้วนำมาสรุปโดยใช้วิธีการนำเสนอผลการศึกษาแบบเชิงพรรณนา (Descriptive) พร้อมทั้งข้อเสนอแนะจากการศึกษานี้

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาระบบ Balanced Scorecard เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของ บริษัท ทำเรือประจวบ จำกัด” ครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอผลการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังต่อไปนี้

- ตอนที่ 1 การวิเคราะห์และการจัดทำกลยุทธ์ของบริษัท ทำเรือประจวบ จำกัด
- ตอนที่ 2 ขั้นตอนการจัดทำ BSC ของบริษัท ทำเรือประจวบ จำกัด
- ตอนที่ 3 การจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ในด้านต่างๆ
- ตอนที่ 4 การกำหนดตัวชี้วัดสำหรับวัตถุประสงค์แต่ละประการ
- ตอนที่ 5 การแปลงตัวชี้วัดจากระดับองค์กรสู่ผู้บริหารระดับรอง
- ตอนที่ 6 การนำ Balanced Scorecard เชื่อมโยงเข้ากับสิ่งจูงใจในองค์กร

1. การวิเคราะห์และการจัดทำกลยุทธ์ของบริษัท ทำเรือประจวบ จำกัด

1.1 การวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กร (Situation Analysis)

จากการเปลี่ยนแปลงสถานะแวดล้อม ส่งผลให้องค์กรมีการวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ โดยการทำ SWOT Analysis เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน ซึ่งถือเป็นเครื่องมือที่สามารถใช้งานได้ง่ายและรวดเร็วในการวิเคราะห์ภาพรวมของสถานการณ์ (Situation Analysis) ขององค์กร ซึ่งแบ่งเป็นการวิเคราะห์สถานการณ์ภายใน และการวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอก เพื่อให้้องค์กร ได้มีการประเมินถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่เป็นปัจจัยสำคัญ สามารถนำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ รวมทั้งเพื่อให้ได้ทิศทางขององค์กร

การวิเคราะห์สถานการณ์ภายใน (Internal Environment Analysis) ขององค์กรสามารถแบ่งได้เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths Analysis) และการวิเคราะห์จุดอ่อน (Weaknesses Analysis) ดังนี้

1.1.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths Analysis)

เป็นการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบ และประเมินถึงสภาพความพร้อมภายในองค์กร โดยเน้นที่จุดแข็ง หรือข้อดีใน 4 ด้านหลัก คือด้านการตลาด ด้านการให้บริการ ด้านการจัดการ และด้านการเงิน ดังต่อไปนี้

- 1) เป็นท่าเทียบเรือที่มีทำเลที่ตั้งใกล้โรงงานอุตสาหกรรมเหล็ก ในเครือสหวิริยา ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าหลักที่ใช้บริการ
- 2) เป็นท่าเทียบเรือที่สามารถรับรองเรือบรรทุกสินค้าขนาดใหญ่ได้สูงสุดถึงแปดหมื่นตันเนื่องจากมีร่องน้ำเดินเรือลึกที่สุดในประเทศ ประมาณ 10 เมตร จากระดับน้ำทะเลปานกลาง โดยการวัด Mean Scale Level: MSL
- 3) เป็นท่าเทียบเรือที่สามารถใช้เป็นจุดเชื่อมต่อเพื่อทำการขนถ่ายสินค้าระหว่างภาคใต้ตอนล่างกับกรุงเทพฯ ภาคตะวันออก และส่วนภูมิภาคอื่นๆของประเทศ
- 4) เป็นท่าเทียบเรือพาณิชย์เอกชนที่มีอำนาจในการบริหารเต็มรูปแบบ สามารถให้บริการแบบครบวงจรตั้งแต่การระบวงการขนถ่าย เคลื่อนย้ายสินค้า โดยมีความพร้อมในการใช้อุปกรณ์เครื่องมือหนัก และแรงงานกรรมกร มีการนำสินค้าฝากเก็บในโรงพักสินค้า หรือคลังสินค้าทันสมัย และสามารถดำเนินพิธีการศุลกากร จนกระทั่งส่งสินค้าไปยังจุดหมายปลายทาง
- 5) บุคลากรขององค์กรที่ทำหน้าที่ปฏิบัติการหน้างาน (Operation) มีทักษะความรู้ และความสามารถ รวมถึงความชำนาญเฉพาะทางเป็นพิเศษ เนื่องจากเป็นธุรกิจการให้บริการท่าเทียบเรือ ซึ่งเป็นธุรกิจที่มีความจำเป็นต้องใช้ความสามารถของบุคลากรเฉพาะทางเป็นหลัก

1.1.2 การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weaknesses Analysis)

- 1) การเป็นท่าเทียบเรือที่มีชื่อเสียง เป็นที่รู้จัก และได้รับความไว้วางใจเฉพาะกลุ่มตลาดอุตสาหกรรมเหล็ก
- 2) เป็นท่าเทียบเรือที่มีเส้นทางขนส่ง (In-Land Transportation) ผ่านถนนสายหลักได้แก่ เพชรเกษม เชื่อมต่อกับท่าเรือที่ยังไม่สมบูรณ์ และเป็นเส้นทางเข้าออกผ่านเขตชุมชน
- 3) การลงทุนก่อสร้างและปรับปรุงขยายท่าเทียบเรือใช้เงินทุนสูง ซึ่งเป็นการลงทุนโดยภาคเอกชนทั้งหมด

การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจัยภายนอก (External Environment Analysis) ขององค์กรสามารถแบ่งได้เป็นการวิเคราะห์โอกาส (Opportunities Analysis) และการวิเคราะห์อุปสรรค (Threats Analysis) ดังนี้

1.1.3 วิเคราะห์โอกาส (Opportunities Analysis)

เป็นการประเมินถึงโอกาสจากสถานการณ์ซึ่งมีศักยภาพเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายจากสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรมีโอกาสในเชิงธุรกิจ ซึ่งพิจารณาได้จากกลุ่มเป้าหมาย คู่แข่งขัน ด้านสังคมวัฒนธรรม ด้านเศรษฐกิจ กฎหมายและนโยบายภาครัฐบาล ดังนี้

1) เป็นองค์กรที่สามารถขยายพื้นที่ในการใช้สอยได้ ซึ่งทำให้เกิดความได้เปรียบในการขยายตัวไปสู่ธุรกิจข้างเคียง หรือการใช้ประโยชน์ด้านอื่นเพิ่มเติม เช่น การให้ลูกค้าภายนอก หรือบริษัทในกลุ่มเหล็ก สหวิริยาเช่าทำประโยชน์

2) จากสภาวะทางเศรษฐกิจที่มีแนวโน้มดีขึ้น ส่งผลให้ความต้องการเหล็กประเภทต่างๆ เพิ่มขึ้น ดังนั้นการใช้บริการการขนส่งผ่านท่าเทียบเรือของบริษัทมีมากขึ้น

3) ท่าเลที่ตั้งท่าเทียบเรืออยู่ในบริเวณพื้นที่ตามแผนการพัฒนากุดสาหกรรมเหล็กแบบครบวงจร ซึ่งมาจากอุตสาหกรรมเหล็กของชาติ

4) สามารถเพิ่มโอกาสการพัฒนาตลาดในอนาคต โดยสามารถขยายฐานกลุ่มลูกค้าไปสู่อุตสาหกรรมอื่นๆ ในส่วนภูมิภาคทางตอนใต้ของประเทศ เช่น สิ้นแร่ ปูนซีเมนต์ สิ้นค้าบรรจุตู้คอนเทนเนอร์ ยางพารา เคมีภัณฑ์ และรวมถึงผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรในเขตภาคใต้

1.1.4 การวิเคราะห์อุปสรรค (Threats Analysis)

1) ปริมาณการให้บริการจะขึ้นอยู่กับอุตสาหกรรมเหล็กในเครือสหวิริยาเป็นหลัก ส่งผลให้เกิดความไม่แน่นอนในการให้บริการ ถ้าเศรษฐกิจเหล็กอยู่ในช่วงขาลง ทำให้เกิดช่องว่างจากการใช้ประโยชน์ของท่าเทียบเรือ รวมทั้งทรัพย์สินที่บริษัทได้ลงทุนไว้

2) ในการขยายการลงทุนเพื่อรองรับการเจริญเติบโตของธุรกิจจำเป็นต้องใช้เงินลงทุนสูง เนื่องจากเป็นท่าเรือเอกชน ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยระยะสั้น และระยะยาวมีผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจ

3) ถ้าปริมาณความต้องการเหล็กในประเทศ ต่างประเทศเพิ่มสูงขึ้น การให้บริการท่าเทียบเรือจะเกิดความแออัด (Congestion) ของเรือที่เข้าเทียบท่า

4) นโยบายภาครัฐในการพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทางทะเลทิศตะวันตกขาดการสนับสนุนและการจัดทำโครงการขนาดใหญ่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งถือเป็นอุปสรรคอย่างหนึ่งในการพัฒนาท่าเรือประจวบ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในด้านการขนส่งทางทะเล

1.2 การประเมินสถานะแวดล้อม

หลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กรดังกล่าวข้างต้นแล้วนั้น ขั้นตอนต่อไปจะเป็นการประเมินสถานะแวดล้อม โดยการวิเคราะห์ถึงปัจจัยด้านต่างๆ ซึ่งแบ่งเป็นปัจจัยภายใน ทำให้องค์กรสามารถนำจุดแข็งที่มีอยู่มาใช้ในการดำเนินงาน เมื่อมีโอกาสเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของสถานะแวดล้อม สำหรับสิ่งที่เป็นจุดอ่อนขององค์กร ทำให้องค์กรสามารถแก้ไข หรือปิดจุดอ่อนที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจขององค์กร และปัจจัยภายนอก ที่จะทำให้ผู้บริหาร รับผิดชอบต่อโอกาส หรือเกิดข้อจำกัดต่อองค์กร เพื่อพิจารณาว่าจะต้องทำอะไรเพื่อให้องค์กร สามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้น และหาวิธีในการหลีกเลี่ยงต่ออุปสรรค หรือข้อจำกัดที่มีอยู่ จากการเปลี่ยนแปลงทางด้านสถานะแวดล้อมภายในและภายนอก วิธีการหนึ่งที่น่ามาใช้ในการ ประเมินสถานะแวดล้อม ผ่านการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (Internal Factors Analysis Summary: IFAS) และปัจจัยภายนอก (External Factors Analysis Summary: EFAS) แบบถ่วงน้ำหนัก ดังต่อไปนี้

1.2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (Internal Factors Analysis Summary : IFAS)

ตารางที่ 4.1 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

ปัจจัยภายใน	ถ่วงน้ำหนัก (Weight)	คะแนน (Rating)	คะแนนถ่วงน้ำหนัก (Weighted Score)
จุดแข็ง (Strengths)			
1. มีท่าเรือที่ตั้งใกล้โรงงานอุตสาหกรรมเหล็ก	0.16	4	0.64
2. มีความสามารถรองรับเรือบรรทุกสินค้าขนาดใหญ่สูงสุดถึง 8 หมื่น (DWT)	0.12	4	0.48
3. ใช้เป็นจุดเชื่อมต่อเพื่อทำการขนถ่ายสินค้าระหว่างภาคใต้ตอนล่าง กับ กรุงเทพฯ ภาคตะวันออก และส่วนภูมิภาคอื่นๆ ของประเทศ	0.10	3	0.30
4. เป็นท่าเทียบเรือที่มีอำนาจในการบริหารเต็มรูปแบบ	0.13	3	0.39
5. บุคลากรขององค์กรทักษะความรู้ และความสามารถ รวมถึงความ ซื่อสัตย์เป็นพิเศษ	0.15	4	0.60
จุดอ่อน (Weaknesses)			
1. เป็นท่าเทียบเรือที่มีชื่อเสียง และเป็นที่รู้จักเฉพาะกลุ่มอุตสาหกรรม เหล็กเท่านั้น	0.13		0.39
2. มีเส้นทางขนถ่ายสินค้าผ่านถนนสายหลักเขตชุมชน ทำให้เกิดข้อจำกัด ทางด้านเวลาการขนส่ง	0.09		0.18
3. การลงทุนก่อสร้างและปรับปรุงขยายท่าเทียบเรือใช้เงินทุนสูง ขาดการสนับสนุนจากรัฐบาล	0.12		0.36
รวม	1.00		3.34

หมายเหตุ: คะแนน 4 คือ บริษัทสามารถได้ตอบสภาพแวดล้อมภายในได้ดี
 คะแนน 3 คือ บริษัทสามารถได้ตอบสภาพแวดล้อมภายในได้สูงกว่าค่าเฉลี่ย
 คะแนน 2 คือ บริษัทสามารถได้ตอบสภาพแวดล้อมภายในได้เท่ากับค่าเฉลี่ย
 คะแนน 1 คือ บริษัทสามารถได้ตอบสภาพแวดล้อมภายในได้ไม่ดี

1.2.2 สรุปผลจากการวิเคราะห์ประเมินปัจจัยภายใน

จากการวิเคราะห์การประเมินปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจของบริษัท ทำเรือประจวบ จำกัด (Internal Factor Evaluation Matrix) ตามผลที่ได้จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผลรวมของค่าเฉลี่ยแบบถ่วงน้ำหนัก ได้เท่ากับ 3.34 แสดงให้เห็นว่าบริษัทมีจุดแข็งในระดับสูง โดยเฉพาะทางด้านทำเลที่ตั้งของท่าเทียบเรือที่อยู่ใกล้กับ โรงงานอุตสาหกรรมเหล็ก และในการที่บริษัทมีบุคลากรขององค์กรทักษะความรู้ และความสามารถ รวมถึงความชำนาญเป็นพิเศษ ทำให้สามารถบริหารและตัดสินใจได้ทันที่ซึ่งถือเป็นข้อได้เปรียบของบริษัทในด้านการบริหารงาน

ด้านจุดอ่อนของบริษัท มีประเด็นที่สำคัญ คือ การเป็นท่าเทียบเรือที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก และได้รับความเชื่อถือเฉพาะกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กสหวิริยาเท่านั้น

อย่างไรก็ตามผลที่ได้จากค่าเฉลี่ยแบบถ่วงน้ำหนักของบริษัท ทำเรือประจวบ จำกัด แสดงให้เห็นว่า การดำเนินงานภายในของบริษัทสามารถใช้ประโยชน์จากจุดแข็งของบริษัทสร้างผลกำไรได้สูงสุด และสามารถป้องกันจุดอ่อนมิให้เกิดขึ้น หรือทำให้จุดอ่อนของบริษัทเปลี่ยนเป็นจุดแข็งได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการขยายฐานกลุ่มลูกค้าสู่ตลาดภายนอกได้

1.2.3 วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (External Factors Analysis Summary: IFAS)

ตารางที่ 4.2 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

ปัจจัยภายใน	ถ่วงน้ำหนัก (Weight)	คะแนน (Rating)	คะแนนถ่วงน้ำหนัก (Weighted Score)
โอกาส (Opportunities)			
1. สามารถขยายพื้นที่ใช้สอยไปสู่ธุรกิจข้างเคียง	0.16	3	0.48
2. เศรษฐกิจหลักมีแนวโน้มดีขึ้น การใช้บริการการขนส่งผ่านท่าเทียบเรือของบริษัทมีมากขึ้น	0.14	4	0.56
3. ท่าเลที่ตั้งท่าเทียบเรืออยู่ในบริเวณพื้นที่ตามแผนการพัฒนาอุตสาหกรรมหลักแบบครบวงจร ซึ่งมาจากอุตสาหกรรมหลักของชาติ	0.15	4	0.60
4. สามารถขยายฐานกลุ่มลูกค้าไปสู่อุตสาหกรรมอื่นๆ เช่น สินค้าผู้คอนเทนเนอร์	0.15	4	0.60
อุปสรรค (Threats)			
1. เศรษฐกิจหลักอยู่ในช่วงขาลง ทำให้เกิดช่องว่างจากการใช้ประโยชน์ของท่าเทียบเรือและทรัพย์สินทั้งหมดที่มีการลงทุนไว้	0.10	3	0.30
2. การขยายการลงทุน เพื่อรองรับการเจริญเติบโตของธุรกิจจำเป็นต้องใช้เงินลงทุนสูง	0.11	2	0.22
3. การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยระยะสั้น และระยะยาวมีผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจ	0.09	3	0.27
4. นโยบายรัฐบาลที่จะพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลทิศตะวันตกภาคการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง	0.10	2	0.20
รวม	1.00		3.23

หมายเหตุ: คะแนน 4 คือ บริษัทสามารถได้ตอบสภาพแวดล้อมภายนอกได้ดี
 คะแนน 3 คือ บริษัทสามารถได้ตอบสภาพแวดล้อมภายนอกได้สูงกว่าค่าเฉลี่ย
 คะแนน 2 คือ บริษัทสามารถได้ตอบสภาพแวดล้อมภายนอกได้เท่ากับค่าเฉลี่ย
 คะแนน 1 คือ บริษัทสามารถได้ตอบสภาพแวดล้อมภายนอกได้ไม่ดี

1.2.4 สรุปผลจากการวิเคราะห์ประเมินปัจจัยภายนอก

จากการวิเคราะห์การประเมินปัจจัยภายนอก มีปัจจัยที่เป็นโอกาสในการสนับสนุนธุรกิจของบริษัท ท่าเรือประจวบ จำกัด (External Factor Evaluation Matrix) ตามผลที่ได้จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผลรวมของค่าเฉลี่ยแบบถ่วงน้ำหนักได้เท่ากับ 3.23 โดยมีปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนธุรกิจของบริษัท คือ มีท่าเลที่ตั้งท่าเทียบเรืออยู่ในบริเวณพื้นที่ตามแผนการพัฒนาอุตสาหกรรมหลักแบบครบวงจร ซึ่งมาจากแผนอุตสาหกรรมหลักของชาติ และความสามารถขยายฐานกลุ่มลูกค้าไปสู่อุตสาหกรรมอื่นๆ เช่น สินค้าผู้คอนเทนเนอร์ สินค้าเกษตร เป็นต้น ที่ได้คะแนน

ถ่วงน้ำหนักสูงสุด คือ 0.60 เป็นปัจจัยภายนอกที่มีความสำคัญมากที่สามารถเพิ่มผลกำไรให้กับบริษัท และสามารถใช้ประโยชน์จากท่าเทียบเรือให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการลงทุน

ด้านปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในธุรกิจ คือ ถ้าเศรษฐกิจอุตสาหกรรมเหลืออยู่ในช่วงขาลง ทำให้เกิดช่องว่างจากการใช้ประโยชน์ของท่าเทียบเรือ และทรัพย์สินทั้งหมดที่บริษัทได้มีการลงทุนไว้จะแน่นถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 0.30 เป็นปัจจัยภายนอกที่เป็นอุปสรรคต่อธุรกิจท่าเรือ ส่วนผลกระทบรวมจากการวิเคราะห์การประเมินปัจจัยภายนอก มีค่าเท่ากับ 3.23 แสดงให้เห็นว่าบริษัทสามารถในการนำโอกาสมาสร้างผลประโยชน์ให้กับบริษัทได้ และสามารถหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่บริษัทได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอก

2. ขั้นตอนการจัดทำ BSC ของบริษัท ท่าเรือประจวบ จำกัด

2.1 การวิเคราะห์และการจัดทำกลยุทธ์

ขั้นตอนแรกในการจัดทำ BSC โดยเริ่มจากการวิเคราะห์และจัดทำกลยุทธ์ให้มีความชัดเจน เพื่อสามารถกำหนดทิศทางและกลยุทธ์หลักของบริษัท ท่าเรือประจวบ จำกัด ประกอบด้วย

2.1.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

ก้าวสู่การเป็นท่าเทียบเรือพาณิชย์เต็มรูปแบบ ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันตก ที่มีมาตรฐานในการให้บริการในระดับสากล เทียบเท่าท่าเรือชั้นนำของประเทศ

2.1.2 พันธกิจ (Mission)

บริษัท ท่าเรือประจวบ จำกัด ได้มีการกำหนดแผนและดำเนินการพัฒนาอย่างเป็นระบบเพื่อเพิ่มศักยภาพของท่าเรือ มีความพร้อมทั้งในด้านสิ่งอำนวยความสะดวก การบริหารจัดการและคุณภาพของบุคลากร เพื่อช่วยส่งเสริมและสนับสนุนธุรกิจในกลุ่มเหล็ก สหวิริยา รวมทั้งรองรับการพัฒนาเป็นท่าเรือสากล เพื่อขยายฐานรายได้สู่กลุ่มลูกค้าภายนอก และดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องได้อย่างครบวงจร

2.1.3 นโยบายด้านคุณภาพ

คณะผู้บริหารของบริษัทฯ มีความมุ่งมั่นให้เป็นท่าเรือเชิงพาณิชย์ที่มีคุณภาพ โดยมีการพัฒนา ปรับปรุงคุณภาพการให้บริการอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจและความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และให้คุณภาพในการบริการที่สูงเกินความคาดหวังของลูกค้าที่รับบริการ ผู้จัดการทุกคนต้องมั่นใจในนโยบายระเบียบปฏิบัติ และวิธีการปฏิบัติในคู่มือคุณภาพเป็นที่เข้าใจ และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ส่วนในเรื่องการให้บริการที่มีคุณภาพ เป็นความรับผิดชอบ

ของพนักงานทุกระดับ จากความพร้อมสมบูรณ์ในทุกๆด้าน ประกอบกับความมุ่งมั่นที่จะสร้างสรรค์การบริการที่มีคุณภาพสูง จึงได้รับการรับรองมาตรฐานการบริการขององค์กรว่ามีคุณภาพเทียบเท่าระดับสากล ด้วยการได้รับรองตามมาตรฐานระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9001: 2008

2.1.4 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

มุ่งเน้นการเติบโตจากภายในองค์กร และสามารถรองรับลูกค้าอุตสาหกรรม กลุ่มเหล็ก สหวิริยา ทำการพัฒนาด้านการให้บริการเพื่อสามารถตอบสนองต่อกลุ่มลูกค้าเดิม ในขณะเดียวกัน ได้มุ่งเน้นด้านการเพิ่มประสิทธิภาพถึงกระบวนการให้บริการ เพื่อพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศ (World Class Organization) ทางด้านการให้บริการ โดยองค์กรได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9001:2008 ด้านสิ่งแวดล้อม ISO 14001:2004 และด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย OHSAS 18001:2007 เทียบเท่าระดับสากล รวมทั้งพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรอย่างเต็มกำลัง เพื่อเป็นการสร้างชื่อเสียงและภาพพจน์การให้บริการขององค์กรให้เป็นที่รู้จักและยอมรับ

2.1.5 กลยุทธ์ในการแข่งขัน (Competitive Strategy)

องค์กรมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างสรรค์ด้านการบริการ การปฏิบัติงานด้วยความ เป็นเลิศ คือ ให้บริการอย่างรวดเร็ว เป็นมิตร มีคุณภาพ เพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางด้านต้นทุน และสามารถขยายฐานลูกค้าเพิ่มขึ้น รวมทั้งเพิ่มศักยภาพในเรื่องของความพร้อมทางด้านบุคลากร ความทันสมัยในด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ และถึงอำนวยความสะดวกในการบริการ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าส่วนใหญ่ได้อย่างเต็มที่

2.1.6 ข้อได้เปรียบของท่าเรือประจวบ (Competitive Advantage)

1) เครื่องมือและอุปกรณ์ของถ่ายสินค้า (One Stop Service)

ท่าเรือประจวบให้บริการแก่ผู้ใช้บริการในด้านต่างๆ อย่างครบถ้วนเริ่ม ตั้งแต่การนำเรือบรรทุกสินค้าเข้าเทียบท่า การขนถ่ายสินค้าโดยใช้เครื่องมือหนัก และความพร้อมของแรงงานกรรมกรในการนำสินค้าเข้าฝากเก็บ โรงพักสินค้า หรือที่คลังสินค้าทัณฑ์บน จนกระทั่งนำส่งสินค้าไปสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการ รวมทั้งมีความพร้อมในการดำเนินการพิธีศุลกากร ซึ่งผู้ใช้บริการสามารถดำเนินการ ได้แบบเบ็ดเสร็จทุกขั้นตอน ณ จุดให้บริการของท่าเรือเพียงจุดเดียว โดยที่ท่าเรือประจวบได้ถือความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญสูงสุดขององค์กร

2) ทำเลที่ตั้งที่ดี (Location)

ท่าเรือประจวบตั้งอยู่ห่างจากกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมเหล็กเครือสหวิริยา เพียง 5 กิโลเมตร ในบริเวณเขตพัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันตกของประเทศ สามารถให้ประโยชน์แก่ผู้ใช้บริการที่อยู่ในเขตภาคใต้ของประเทศ ทั้งทางเรื่องของเวลาและการลดต้นทุนทางการขนส่งทางบก นอกจากนี้ยังสามารถให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง รวมทั้งในช่วงฤดูกาลที่มีมรสุม

3) บุคลากรที่มีประสิทธิภาพ (People)

บริษัท ท่าเรือประจวบ จำกัด มีบุคลากรที่มากด้วยประสิทธิภาพในเรื่องทางการให้บริการท่าเรือ และให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด โดยจัดให้มีโครงการฝึกอบรมบุคลากรในด้านความปลอดภัย การบริหารท่าเรือ การให้บริการลูกค้า และวิทยาการสมัยใหม่โดยสม่ำเสมอเพื่อให้ บริษัท ท่าเรือประจวบ จำกัด สามารถให้บริการแก่ลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดไป

2.2 การกำหนดมุมมอง

การนำเครื่องมือ Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้ในองค์กร ผู้บริหารระดับสูงได้มีการกำหนดมุมมองหลักไว้ทั้ง 4 มุมมอง เพื่อให้สอดคล้องตามแนวคิดของ Kaplan และ Norton และให้สอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร (Yearly Strategic Planning) โดยเริ่มแรกองค์กรได้มุ่งเน้นไปที่ส่วนงานด้านแผนงานและปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร ซึ่งได้แบ่งไว้เป็น 4 มุมมอง ดังนี้ (รายงานแผนการบริหาร ปี 2552, บริษัท ท่าเรือประจวบ จำกัด)

2.2.1 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

- ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานลง 5%

2.2.2 มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspective)

- สามารถขยายฐานทางธุรกิจไปสู่กลุ่มลูกค้าภายนอก

2.2.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process perspective)

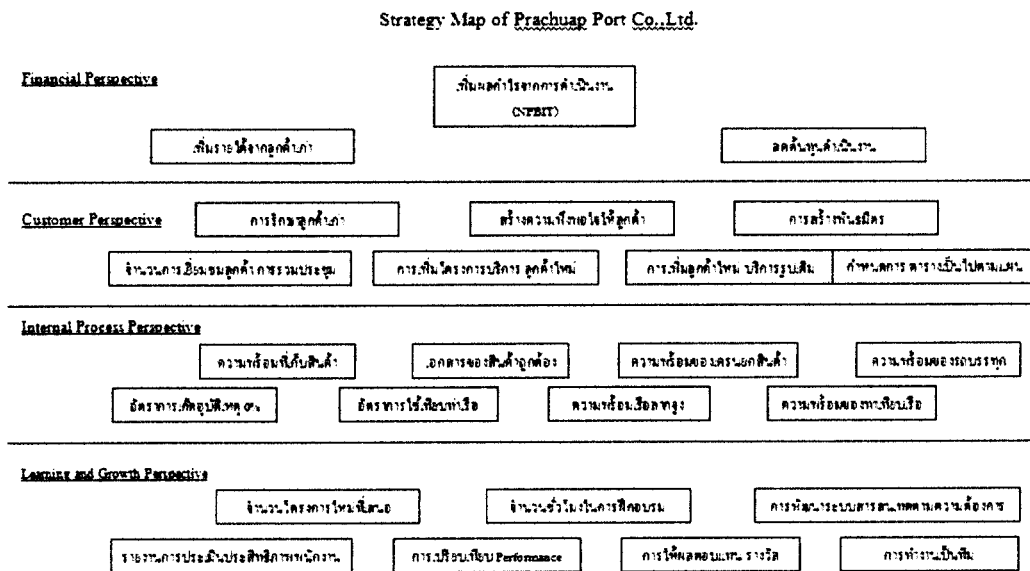
- กำหนดมาตรฐานการทำงาน เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และความเป็นเลิศในการให้บริการ

2.2.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

- มุ่งเน้นที่การเรียนรู้และพัฒนาาระบบเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงาน

3. การจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ในด้านต่างๆ

จากข้อมูลของบริษัทฯ ที่ได้เก็บรวบรวมในแต่ละฝ่าย ซึ่งนำมาใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ด้านต่างๆ และได้นำมาจัดทำเป็นแผนที่ทางกลยุทธ์ของบริษัท ทำเรือประจวบ จำกัด ดังภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 รูปแบบการจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ของบริษัท ทำเรือประจวบ จำกัด

จากภาพที่ 4.1 แสดงถึงแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ของบริษัท ทำเรือประจวบ จำกัด ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

3.1 ภายใต้มุมมองทางด้านการเงิน เกิดจากวิสัยทัศน์และพันธกิจของบริษัทฯ ซึ่งกำหนดเป็นนโยบาย และเป้าหมายหลัก ที่สามารถนำมาใช้ในการกำหนดเป็นวัตถุประสงค์สูงสุดขององค์กรคือ การเพิ่มกำไรจากการดำเนินงาน (NPBIT) เป็นส่วนที่เกิดจากการเพิ่มขึ้นของรายได้จากการดำเนินงานการให้บริการเรือเทียบท่า รวมถึงการลดลงของต้นทุนในการดำเนินงาน

3.1.1 ในส่วนของการเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้านั้นเกิดจาก การรักษาคู่ค้าเก่า ซึ่งเป็นกลุ่มค้าหลักจากอุตสาหกรรมเหล็กในเครือสหวิริยา มีการสร้างพันธมิตรทางการค้ากับบริษัทที่เกี่ยวข้อง และการเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้าใหม่ในเขตพื้นที่ทางภาคใต้ โดยมีการเพิ่มรูปแบบการให้บริการเช่น การให้บริการขนถ่ายตู้คอนเทนเนอร์ การให้เช่าพื้นที่ว่างเปล่าเพื่อการฝากเก็บสินค้า เป็นต้น

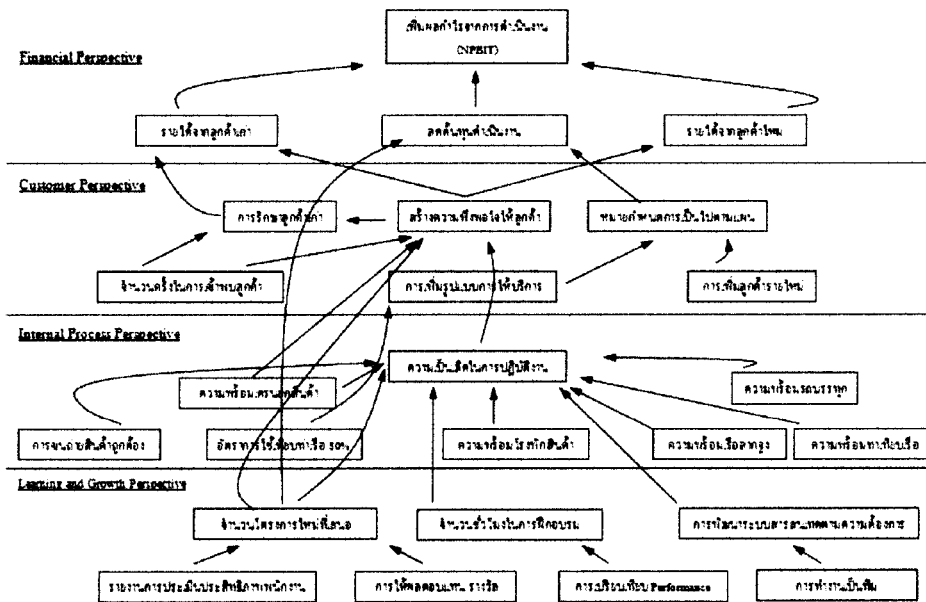
3.1.2 มีการควบคุม การลดลงของต้นทุนในการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนงาน และมีการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรของบริษัทที่มีอยู่ เพื่อก่อให้เกิดการใช้ ประโยชน์สูงสุดจากสินทรัพย์ของบริษัทซึ่งนับรวมแล้วมีมูลค่ามาก ได้แก่ ทำเทียบเรือ เรือลากจูง เรือขน และรถบรรทุก รวมถึงพื้นที่ในการเก็บสินค้า

3.2 ภายใต้มุมมองด้านลูกค้า บริษัทฯ มุ่งเน้นในการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าในการ บริการ โดยให้ความสำคัญต่อความใกล้ชิดกับลูกค้าหลักรายเดิม ซึ่งบริษัทได้มีการกำหนดแผน การเข้าพบลูกค้า หรือมีการประชุมร่วม เพื่อรับทราบถึงปัญหาที่เกิดจากการรับบริการ มีการออกแบบ สอบถามเพื่อสำรวจความพึงพอใจของลูกค้ากลุ่มหลักในเครือสหวิริยา มีต่อกระบวนการ และบุคลากร ในการบริการของบริษัท รวมทั้งมีการให้บริการแบบครบวงจร (One-Stop Services) ณ จุดเดียวที่ ทำเรือ เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตลอดเวลา มีการเพิ่ม โครงการโครงการในการ ให้บริการใหม่ รวมถึงการหาลูกค้ารายใหม่ๆ ในกรณีที่เทียบเรือเกิดช่องว่างในการขนถ่ายสินค้า ส่งผลให้บริษัทฯ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในด้านการมีรายได้เพิ่มขึ้นของรายได้ภายใต้มุมมอง ด้านการเงิน

3.3 สำหรับมุมมองด้านการระบวงการภายในนั้น ผู้บริหารจะมุ่งเน้นถึงกระบวนการ สำคัญที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านลูกค้า และมุมมองด้านการเงิน โดยมี กระบวนการที่สำคัญดังกล่าวประกอบด้วย คุณภาพในการให้บริการทางการขนถ่ายสินค้าด้วยความ ถูกต้อง โดยมีการกำหนดแผนงานและตารางเวลาที่ชัดเจนตามหมายกำหนด เพื่อสามารถลด ระยะเวลาในการรอคอยเพื่อนำเรือเข้าเทียบท่าเพื่อขนถ่ายสินค้า สามารถลดความหนาแน่น (Congestion) ของปริมาณเรือที่จะเข้ารับบริการ รวมถึงมีความพร้อมในด้านการอำนวยความสะดวก ทั้งทางเครื่องมือและอุปกรณ์สำหรับการให้บริการแต่ละครั้ง ได้แก่ความพร้อมของเขตรอกสินค้า รถบรรทุก ทำเทียบเรือ เรือลากจูง รวมถึงโรงพักสินค้า โดยมีการประสานงานที่ดีเยี่ยมในแต่ละ หน่วยงาน ได้แก่กัปตันเรือ เจ้าหน้าที่นำร่อง เจ้าหน้าที่เรือลากจูง (Tug Boat) พนักงานประจำเขตรอก รถบรรทุก เป็นต้น เพื่ออำนวยความสะดวกและความรวดเร็วในการบริการตั้งแต่เรือเข้าเทียบท่า ตลอดจนกระบวนการขนถ่ายสินค้าให้เสร็จสิ้น จนกระทั่งส่งมอบสินค้าไปยังลูกค้าตามเวลาที่ กำหนด รวมทั้งมีความสามารถในการแก้ปัญหาเร่งด่วนที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน การป้องกันการ เกิดอุบัติเหตุระหว่างการปฏิบัติงาน จากบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะทาง เพื่อให้การบริการ ของบริษัทสามารถสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าได้ตลอดไป

3.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เป็นมุมมองสุดท้ายที่ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก ซึ่งพิจารณาแล้วพบว่า เป็นมุมมองที่จะ ทำให้บริษัทสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น ได้ทุกมุมมองทั้งหมด ซึ่งบริษัท ได้มีการมุ่งเน้นที่วัตถุประสงค์ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงาน มีการพัฒนาทางด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการเก็บข้อมูลให้เกิดความถูกต้อง สามารถเรียกใช้ข้อมูลได้ตลอดเวลา มีส่วนช่วยในการปรับปรุงกระบวนการทำงานของพนักงาน ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งที่ได้รับ การสนับสนุนจากคณะผู้บริหารขององค์กร เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อเนื่อง เป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และทักษะของพนักงานให้เพียงพอ โดยมีการจัด โครงการฝึกอบรมในหลักสูตรที่มีความสอดคล้อง กับการทำงานที่เกี่ยวข้อง เช่น หลักสูตรการรักษาความปลอดภัยและการป้องกันอุบัติเหตุระหว่างการขนถ่ายสินค้า สุดท้ายการจัดการให้องค์กรมีโครงสร้างและวัฒนธรรมในการทำงานที่เอื้ออำนวยต่อ สภาพแวดล้อมการทำงานของพนักงาน รวมทั้งการทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร เกิดการร่วมมือในการทำงานเป็นทีม โดยมุ่งสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดย เชื่อมโยงผลงานที่ได้เข้ากับการให้ผลตอบแทน หรือรางวัลตามความเป็นจริงที่ปฏิบัติงานได้ ผ่าน ตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ของแต่ละฝ่าย เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้พนักงานเกิดความทุ่มเท และภักดีต่อองค์กร

หลังจากได้วิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมองแล้วจะมีการโยงเส้นความสัมพันธ์เข้ากับระบบการวัดผล ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นใน ลักษณะเป็นเหตุและผล (Cause and Effect) ระหว่างวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมอง เนื่องจาก การวัดผลจากดัชนีชี้วัดเพียงอย่างเดียว นั้น ไม่สามารถบอกได้ว่าการปรับปรุงพัฒนาในด้านต่างๆ หรือ กระบวนการทำงานภายในจะเป็นสิ่งที่นำไปสู่การเพิ่มคุณค่าของผลงาน แต่เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้การ ประเมินผลองค์กรมีความชัดเจนขึ้น และสามารถมุ่งเน้นในสิ่งที่ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายไว้และ ประเมินในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรได้ ดังภาพที่ 4.2



ภาพที่ 4.2 รูปแบบการโยงความสัมพันธ์แผนที่ทางกลยุทธ์ของบริษัท ทำเรือประจวบ จำกัด

4. การกำหนดตัวชี้วัดสำหรับวัตถุประสงค์แต่ละประการ

ภายหลังจากการที่มีการจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ในขั้นตอนต่อไปนี้เป็นการกำหนดตัวชี้วัดสำหรับวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านของบริษัท ทำเรือประจวบ จำกัด ดังนี้

4.1 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) BSC ในมุมมองทางด้านการเงินของฝ่ายปฏิบัติการจะเป็นมุมมองที่บอกว่า กลยุทธ์ขององค์กรที่ได้กำหนดขึ้นมานั้น เมื่อนำไปปฏิบัติจะก่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดต่อผลการดำเนินงาน ซึ่งภายใต้กลยุทธ์ทางด้านการเงินเพื่อวัตถุประสงค์สูงสุด คือเพิ่มผลกำไรจากการดำเนินงาน (Net Profit Before Interest & Tax: NBIT) จะประกอบด้วยวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ด้าน ดังนี้

4.1.1 การเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth) ตัวชี้วัดที่สำคัญภายใต้วัตถุประสงค์ในการเพิ่มขึ้นของรายได้จากการดำเนินงานด้วยการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานหน้าท่า ซึ่งจะครอบคลุมไปด้วยรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากประมาณการที่กำหนดไว้ (บาท)

4.1.2 การลดลงของต้นทุน (Cost Reduction) โดยมุ่งเป้าหมายหลักที่การนำสินทรัพย์มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดมีตัวชี้วัดที่สำคัญภายใต้วัตถุประสงค์ในด้านการลดลงของต้นทุนจะครอบคลุมถึงค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน (Operation Cost) ต่อรายได้ (Revenue) และผลตอบแทนจากการลงทุนในทรัพย์สิน การมีต้นทุนที่ลดลงนั้นเกิดจากการพัฒนา การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการ

ปฏิบัติงาน (Improve Process) ส่งผลให้เวลาการทำงาน (Cycle Time) ในแต่ละกระบวนการใช้เวลา ลดลง ดังนั้นขีดความสามารถในการขนถ่ายสินค้าจึงเพิ่มขึ้น ซึ่งก่อนหน้านี้ รถบรรทุกหนึ่งคัน บรรทุกสินค้าได้ปริมาณ 40 ตัน ใช้เวลาในการวิ่งจากท่าเรือถึงโรงงานประมาณ 25 นาที และเมื่อมีการพัฒนาการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของรถบรรทุก ทำให้รถบรรทุกหนึ่งคัน บรรทุกสินค้าได้ปริมาณ 40 ตัน ใช้เวลาในการวิ่งจากท่าเทียบเรือถึงโรงงานประมาณ 20 นาที ดังตัวอย่างเช่น

รถบรรทุก 10 คัน ทำงาน 22 ชั่วโมงต่อวัน ระยะเวลา 1 เดือน รถบรรทุกทำงาน 26 วัน

1) ชั่วโมงการทำงานของรถบรรทุก (Truck Hours)

ชั่วโมงการทำงานรถบรรทุกในระยะเวลาหนึ่งเดือน	= $10 \times 22 \times 26$	= 5,720 ชั่วโมง
เดิมรถบรรทุก 1 คัน บรรทุกสินค้า 40 ตัน ใช้เวลา 25 นาที ($5,720/0.4$)		= 13,620 เที่ยว
หลังรถบรรทุก 1 คัน บรรทุกสินค้า 40 ตัน ใช้เวลา 20 นาที ($5,720/0.34$)		= <u>16,820</u> เที่ยว
ผลต่างทำให้รถบรรทุกสามารถเพิ่มเที่ยวในการบรรทุกสินค้าได้		= 3,200 เที่ยว

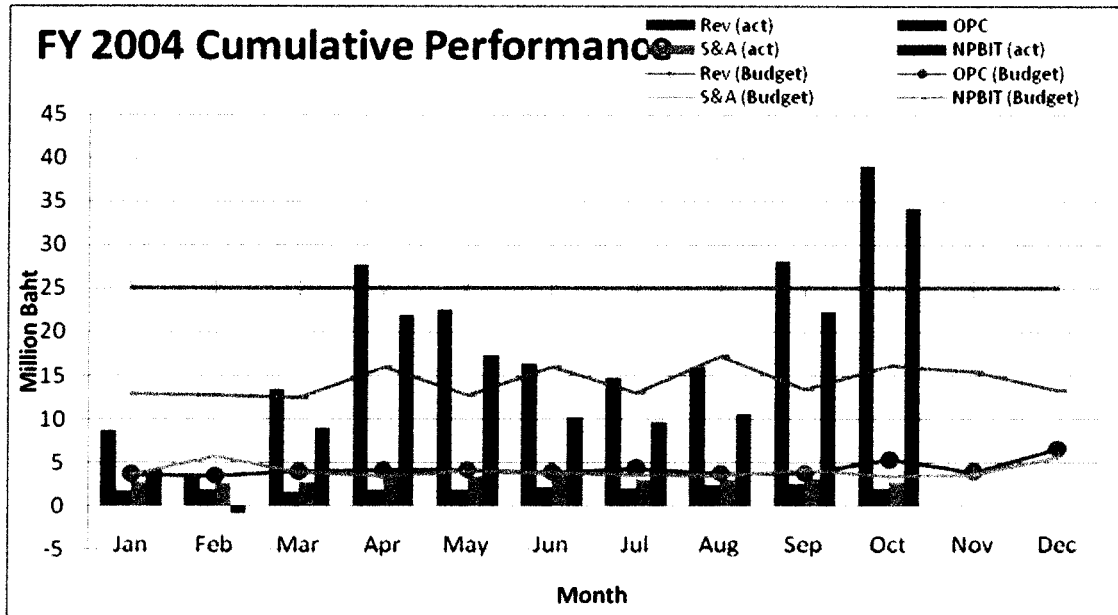
2) การเพิ่มขีดความสามารถในการบรรทุก

จำนวนเที่ยวในการบรรทุกคุณน้ำหนักสินค้าที่บรรทุกต่อรถหนึ่งคัน

เดิม	$13,620 \times 40$	=	544,900	ตัน
เดิม	$16,820 \times 40$	=	672,800	ตัน
ผลต่าง		=	127,900	ตัน

สรุปได้ว่า เมื่อรถบรรทุกหนึ่งคันลดเวลาในการขนถ่ายจากเดิมหนึ่งเที่ยวใช้เวลา 25 นาที คงเหลือ 20 นาที เวลาที่ใช้ในการวิ่งงานหนึ่งเที่ยวลดลง 5 นาที ทำให้ระยะเวลาหนึ่งเดือนรถบรรทุกหนึ่งคันวิ่งงานได้เพิ่มขึ้นจากเดิมอีก 3,200 เที่ยว ดังนั้นรถบรรทุกหนึ่งคันสามารถบรรทุกสินค้าได้เพิ่มขึ้นจากเดิมอีก 127,900 ตันต่อหนึ่งเดือน เป็นต้น

จากตัวชี้วัดดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นผลได้ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 4.3 เปรียบเทียบรายได้และต้นทุนที่เกิดขึ้นจริงกับการประมาณการ

ตารางที่ 4.3 การเปรียบเทียบรายได้และต้นทุนที่เกิดขึ้นจริงกับที่ประมาณการ

Unit: Million Baht

Month	Revenue (actual)	Operation Cost (actual)	Sales & Admin (actual)	NPBIT (actual)	Revenue (Budget)	Operation Cost (Budget)	Sales & Admin (Budget)	NPBIT (Budget)
Jan	8.81	1.75	2.83	4.22	25.00	3.66	3.56	12.87
Feb	3.61	1.85	2.62	-0.86	25.00	3.50	5.72	12.82
Mar	13.44	1.64	2.80	9.00	25.00	3.98	3.85	12.50
Apr	27.78	1.90	3.92	21.96	25.00	4.11	3.43	16.06
May	22.69	1.83	3.50	17.35	25.00	4.19	4.03	12.83
Jun	16.48	2.21	3.99	10.29	25.00	3.85	3.65	16.01
Jul	14.83	1.95	3.12	9.75	25.00	4.35	3.59	13.08
Aug	15.99	2.37	3.05	10.58	25.00	3.71	3.44	17.24
Sep	28.11	2.55	3.24	22.32	25.00	3.76	4.07	13.46
Oct	39.10	2.01	2.88	34.21	25.00	5.33	3.46	16.20
Nov					25.00	3.96	3.60	15.45
Dec					25.00	6.61	5.60	13.33

ที่มา: แผนธุรกิจ ปี 2552 และรายงานงบการเงิน เดือน ม.ค.-ธ.ค. 2552 บริษัท ท่าเรือประจวบ จำกัด

จากภาพที่ 4.3 และตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นถึงผลการดำเนินงานดังต่อไปนี้

ก. รายได้ (Revenue) บริษัทได้กำหนดเป้าหมายจากการประมาณการไว้ที่ 300 ล้านบาท ต่อปี เฉลี่ยเดือนละ 25 ล้านบาท จากการเก็บข้อมูลที่ผ่านมาตั้งแต่เดือน มกราคม ถึง ตุลาคม 2552 พบว่ามีรายได้ลดลงและไม่เป็นไปตามที่ได้ประมาณการไว้ในแต่ละเดือน มากกว่าประมาณการในแต่ละเดือนซึ่งเป็นส่วนที่เกิดจากบริษัทได้เริ่มมีการนำ BSC มาใช้ในองค์กร

ข. ต้นทุนในการปฏิบัติงาน (Operation Cost) ยังคงเพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับงบประมาณที่ตั้งไว้และเมื่อบริษัทได้เริ่มนำ BSC มาปฏิบัติจะพบว่าต้นทุนการปฏิบัติงานเริ่มลดลง โดยลดลงต่ำกว่าประมาณการที่ได้กำหนดไว้ในแผนธุรกิจของบริษัท เป็นส่วนหนึ่งที่แสดงให้เห็นการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการปฏิบัติการ

ค. ในเดือนตุลาคม 2552 ได้นำ BSC มาปฏิบัติ ส่งผลให้กำไรจากการดำเนินงานเริ่มเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้นกว่าประมาณการที่ได้กำหนดไว้

ง. ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารที่เกิดขึ้นจริง เมื่อพิจารณาจะพบว่ามีสัดส่วนที่น้อยมาก แต่บริษัทสามารถบริหารให้ใกล้เคียงกับประมาณการที่ได้กำหนดไว้

4.2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

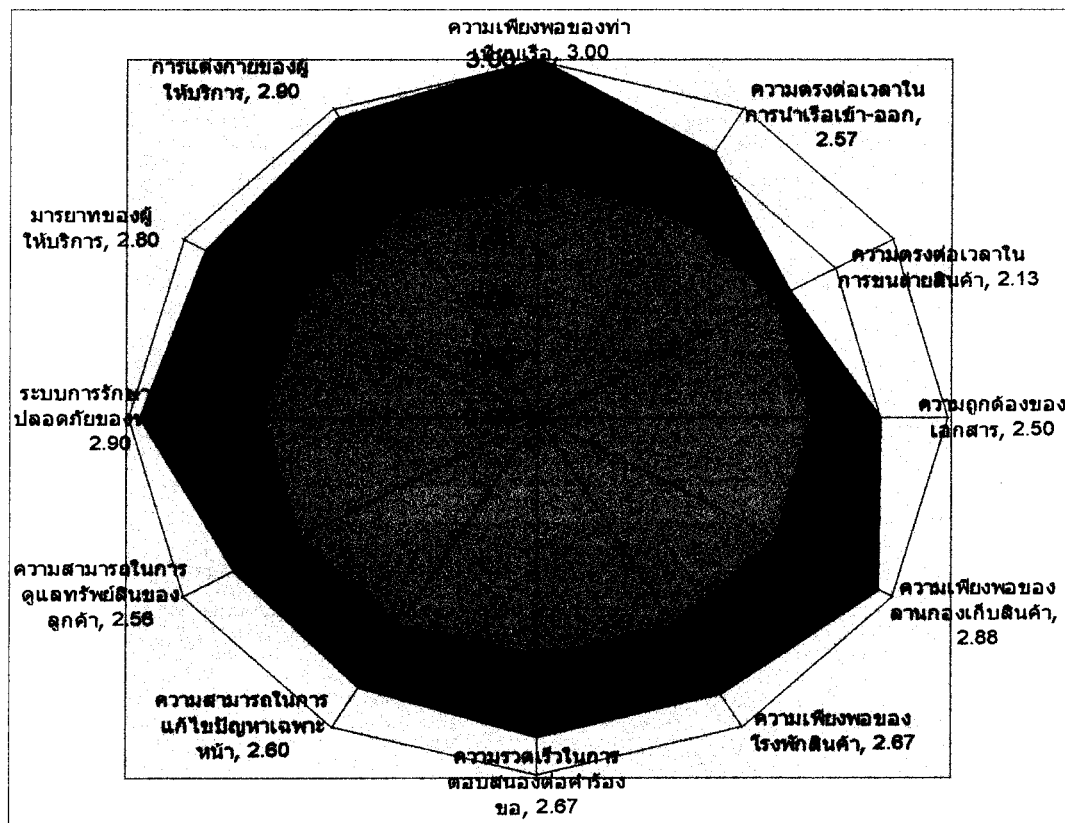
เป็นมุมมองที่บริษัทต้องการจะ ได้รับตอบกลับมาจากลูกค้า โดยต้องการปรับปรุงพัฒนากระบวนการเพื่อให้สามารถสร้างความพึงพอใจของลูกค้า การรักษาลูกค้าเก่า หรือการหาลูกค้าใหม่ โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าด้วยการมองการให้บริการที่รวดเร็วและถูกต้อง ซึ่งถือว่าเป็นวัตถุประสงค์ที่มีลักษณะเป็นผลลัพธ์ (Outcome or Lags) ใช้วัดเมื่อเหตุการณ์นั้นผ่านมาแล้ว ส่วนวัตถุประสงค์ที่มีลักษณะเป็นตัวเหตุหรือตัวชี้นำ (Drivers or Leads) เป็นการเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ (Value Proposition) หรือสิ่งที่ลูกค้าต้องการได้รับจากองค์กร โดยเริ่มต้นที่มีการกำหนดแผนการขนถ่ายสินค้าได้อย่างถูกต้อง โดยการวิเคราะห์จากกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลักขององค์กร เพื่อมุ่งตอบสนองให้ชัดเจน เช่นการบริหารที่เป็นเลิศ ความใกล้ชิดกับลูกค้า รวมถึงการเป็นพันธมิตรกับคู่ค้า ซึ่งจะครอบคลุมถึงวัตถุประสงค์ที่สำคัญดังนี้

4.2.1 ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) เป็นการวัดความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อการให้บริการขององค์กร

ตัวชี้วัดที่สำคัญภายใต้วัตถุประสงค์การวัดความพึงพอใจของลูกค้า ประกอบด้วย อัตราความพึงพอใจของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น

การวัดความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อการให้บริการขององค์กร โดยที่จะมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าหลักในกลุ่มอุตสาหกรรมเหล็กเรือสทวิริยา ได้แก่ บริษัท สทวิริยา สติล (มหาชน) จำกัด บริษัท เหล็กแผ่นรีดเย็น (มหาชน) จำกัด บริษัท เหล็กแผ่นเคลือบไทย จำกัด

บริษัท บางสะพานบารมี จำกัด และอื่นๆ เป็นต้น โดยที่บริษัทได้ทำการออกแบบสำรวจเป็นรายเดือน เพื่อนำผลที่วัดได้มาปรับปรุงกระบวนการให้บริการ ซึ่งมีการกำหนดเกณฑ์การวัดออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับที่ 3 หมายถึง อยู่ในเกณฑ์ที่ดี ระดับที่ 2 หมายถึง อยู่ในเกณฑ์พอใช้ และระดับที่ 1 หมายถึง อยู่ในเกณฑ์ที่ต้องปรับปรุง ซึ่งฝ่ายพัฒนาธุรกิจได้จัดเก็บและรวบรวมข้อมูลจากการสำรวจ รายละเอียดปรากฏดังตารางที่ 4.4



ภาพที่ 4.4 แสดงการประเมินความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้า

ตารางที่ 4.4 แสดงผลสำรวจการวัดความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้าหลัก 2 กลุ่ม

แบบสำรวจ	ค่าเฉลี่ย
ความพึงพอใจของท่าเทียบเรือในการให้บริการ	3.00
ความตรงต่อเวลาในการนำเรือเข้า-ออกจากท่า	2.57
ความตรงต่อเวลาในการขนถ่ายสินค้า	2.13
ความถูกต้องของเอกสารที่ใช้ประกอบการขนถ่ายสินค้า	2.50
ความพึงพอใจของลานกองเก็บสินค้า	2.88
ความพึงพอใจของโรงพักสินค้า	2.67
ความรวดเร็วในการตอบสนองคำร้องขอ	2.67
ความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า	2.60
ความสามารถในการดูแลทรัพย์สินของลูกค้า	2.56
ระบบการรักษาความปลอดภัยของท่าเทียบเรือ	2.90
มารยาทในการให้บริการ	2.80
การแต่งกายของผู้ให้บริการ	2.90
รวมค่าเฉลี่ย	2.72

ที่มา: แบบสำรวจวัดความพึงพอใจจากกลุ่มลูกค้าหลัก หน่วยงานฝ่ายพัฒนาธุรกิจ บริษัท ท่าเรือประจวบ จำกัด 2552

จากการออกแบบสำรวจดังกล่าวพบว่า ลูกค้ามีความพึงพอใจในการให้บริการนำเรือเข้าเทียบท่า พร้อมการขนส่งสินค้าอยู่ในเกณฑ์ที่ดี โดยหัวข้อที่ได้รับคะแนนน้อยสุด คือ ด้านความตรงต่อเวลาในการขนถ่ายสินค้า ผลที่เกิดขึ้นจากการออกแบบสำรวจได้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 2.13 ซึ่งเป็นค่าต่ำที่สุดในทุกๆ ด้าน แต่ก็ยังคงอยู่ในเกณฑ์ที่น่าพึงพอใจ ส่วนสาเหตุที่ทำให้ด้านนี้ได้ระดับความพึงพอใจที่ต่ำกว่าด้านอื่นๆ เนื่องจาก ในช่วงเวลานั้นๆ ปริมาณการนำเรือเข้าเทียบท่ามีมาก บริษัทจึงไม่สามารถรองรับการบริการได้ส่งผลทำให้เกิดความแออัดในการใช้บริการ ทำให้ความพึงพอใจของลูกค้าลดลง และอีกประเด็นหนึ่งของด้านนี้ อันเนื่องมาจากการเกิดลมมรสุมในเวลาดังกล่าว ซึ่งเรือไม่สามารถเข้าเทียบท่า หรือ ไม่สามารถทำการขนถ่ายสินค้าได้ เพราะอาจเกิดความเสียหายแก่ท่าเทียบเรือ ทรัพย์สินและชีวิตของพนักงานได้

4.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

เป็นมุมมองที่ฝ่ายปฏิบัติการเน้นทางด้านกระบวนการให้บริการ เพื่อสามารถสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน เริ่มต้นจากด้านความถูกต้องตามเอกสารของสินค้าที่ขนถ่าย สามารถช่วยในการลดระยะเวลาที่ใช้ในการขนถ่ายสินค้า เพื่อที่องค์กรสามารถนำเสนอคุณค่าตรงตามที่ลูกค้าต้องการ คือ ความน่าเชื่อถือในความถูกต้องของสินค้า และคุณภาพ เพื่อสร้างความเป็นเลิศใน

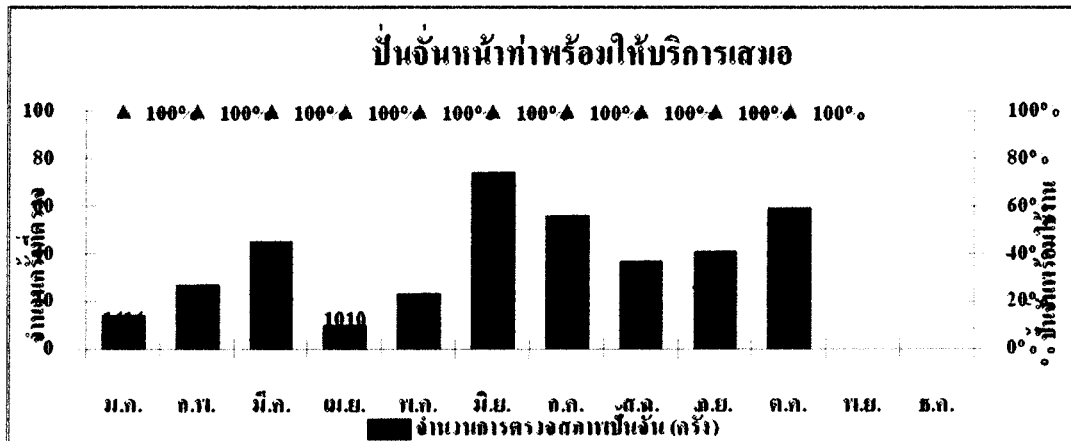
การปฏิบัติงาน รวมทั้งช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ในมุมมองด้านการเงินซึ่งองค์กรได้นำหลักการและเครื่องมือทางการจัดการอื่นมาประยุกต์ใช้ร่วมกับระบบ BSC ได้แก่ระบบ ISO 9001: 2008 เพื่อเป็นการปรับปรุง ทั้งนี้แผนงานปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในองค์กรอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งสำคัญ โดยองค์กรได้กำหนดวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายในให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ดังนี้

4.3.1 **ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานซึ่งเกิดจากแผนงานปรับปรุงกระบวนการในการให้บริการอย่างต่อเนื่อง** ตัวชี้วัดที่สำคัญภายใต้วัตถุประสงค์การวัดประสิทธิภาพให้บริการอย่างรวดเร็วตามความต้องการของลูกค้า

- 1) ความพร้อมในการให้บริการของพนักงานที่ติดตั้งอยู่หน้าท่าเทียบเรือ

ตารางที่ 4.5 รายงานการวัดประสิทธิภาพของพนักงานหน้าท่าถึงท่าพร้อมให้บริการเสมอ 100%

เดือน	จำนวนการตรวจสภาพพนักงาน (ครั้ง)	จำนวนความพร้อมของพนักงาน ในการปฏิบัติงาน (ครั้ง)	% พนักงานพร้อมใช้งาน
ม.ค.	14	14	100
ก.พ.	27	27	100
มี.ค.	45	45	100
เม.ย.	10	10	100
พ.ค.	23	23	100
มิ.ย.	74	74	100
ก.ค.	56	56	100
ส.ค.	37	37	100
ก.ย.	41	41	100
ต.ค.	59	59	100
พ.ย.			
ธ.ค.			



ที่มา: รายงานประจันเดือนปี 2552 การวัดประสิทธิภาพของบ่บจ้บในการขนถ่ายสินค้า บริษัท ทำเรือประจวบ จำกัด

ภาพที่ 4.5 แสดงผลการวัดประสิทธิภาพในความพร้อมการให้บริการ โดยทำงานของบ่บจ้บหน้าทำ

จากตารางที่ 4.5 และภาพที่ 4.5 แสดงให้เห็นว่าประสิทธิภาพความพร้อมในการให้บริการของบ่บจ้บหน้าทำจำนวน 4 บ่บ ที่ติดตั้งอยู่บริเวณหน้าทำ สามารถทำงานได้ โดยที่บริษัทมีการตรวจสอบสภาพความพร้อมในการให้บริการ ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานไว้ที่ 100 เปอร์เซ็นต์ ทุกๆครั้งที่มีการตรวจสอบถึงความพร้อม จะเห็นได้ว่า บ่บจ้บทั้ง 4 บ่บนั้นสามารถให้บริการตามความต้องการของลูกค้าภายนอกและภายใน โดยพิจารณาได้จากค่าดัชนีชี้วัด (KPI) ที่ปรากฏในรายงานการให้บริการทุกๆ เดือน แสดงว่าบ่บจ้บทั้งหมดดังกล่าวได้มีการดูแล ซ่อมบำรุงตรวจสอบสภาพอยู่เสมอ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายต่อการให้บริการของบริษัทที่มีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ

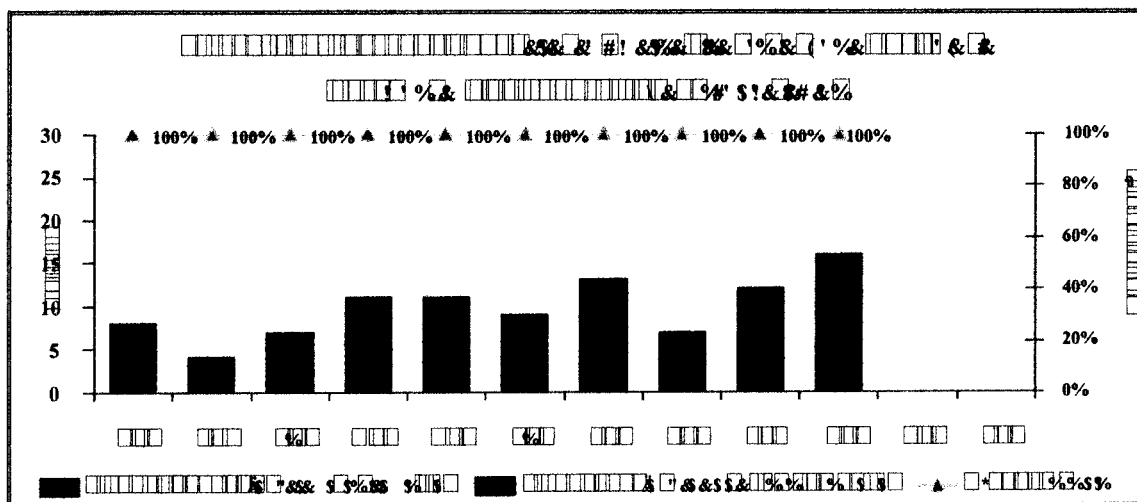
2) การบริหารด้านความถูกต้องของเอกสาร (จากเชื่อมโยงถึงการส่งมอบสินค้าได้ตรงตามเวลาที่กำหนด) ตัวชี้วัดที่สำคัญภายใต้วัตถุประสงค์การบริหาร ความถูกต้องของเอกสาร ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญดังนี้

ความถูกต้องของเอกสารที่เกี่ยวข้องกับเรือเดินทะเลต่างประเทศที่เข้าเทียบท่าเพื่อการขนถ่าย เสร็จสิ้นภายใน 2 ชั่วโมง

โดยมีหลักเกณฑ์ในการคำนวณ จากจำนวนเรือเดินทะเลต่างประเทศที่เข้าเทียบท่า และจำนวนเรือที่ปิดเอกสารเสร็จภายใน 2 ชั่วโมง หลังจากเรือออกจากท่าเทียบเรือ ซึ่งบริษัทได้ทำการเก็บข้อมูลและเสนอเป็นรายงานการปฏิบัติงานได้ดังนี้

ตารางที่ 4.6 แสดงรายงานการควบคุมเอกสารเกี่ยวกับเรือเดินทะเลต่างประเทศที่เข้าเทียบท่าเพื่อบรรทุกหรือขนถ่าย เสร็จสิ้นภายใน 2 ชั่วโมง หลังจากเรือออกจากท่าเทียบเรือ

เดือน	จำนวนเรือเดินทะเลต่างประเทศ เข้าเทียบท่า (ลำ)	จำนวนเรือที่ปิดเอกสารเสร็จ ภายใน 2 ชั่วโมง (ลำ)	% ปิดเอกสารเรียบร้อย
ม.ค.	8	8	100
ก.พ.	4	4	100
มี.ค.	7	7	100
เม.ย.	11	11	100
พ.ค.	11	11	100
มิ.ย.	9	9	100
ก.ค.	13	13	100
ส.ค.	7	7	100
ก.ย.	12	12	100
ต.ค.	16	16	100
พ.ย.			100
ธ.ค.			100



ภาพที่ 4.6 แสดงการจัดทำเอกสารเกี่ยวกับเรือเดินทะเลต่างประเทศที่เข้าเทียบท่าเพื่อบรรทุก/ขนถ่ายสินค้าเสร็จสิ้นภายใน 2 ชั่วโมง

จากตารางที่ 4.6 และภาพที่ 4.6 แสดงให้เห็นว่าปริมาณจำนวนเอกสารที่ใช้ในการควบคุมการขนถ่ายสินค้าเพื่อให้เกิดความถูกต้อง จะมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นหรือลดลง บริษัทยังคงให้ความสำคัญถึงความถูกต้องของเอกสารที่ออก ใช้สำหรับการควบคุมการขนถ่ายสินค้าให้มีความถูกต้อง โดยมีความผิดพลาดที่เกิดขึ้นของเอกสารน้อยที่สุด ไม่ว่าจะมียเอกสารจำนวนมากหรือน้อย ความถูกต้องของเอกสารจะต้องไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 (KPI) เนื่องจากถ้าเอกสารที่บริษัทออกมาไม่ตรงกับปริมาณสินค้าที่ขนถ่ายจริง บริษัทจะไม่อนุญาตให้มีการนำสินค้าดังกล่าวผ่านด่านออกจากท่าเทียบเรือได้ ดังนั้นจึงได้กำหนดค่าที่วัดในด้านความถูกต้องของเอกสารที่ออกให้มีสัดส่วนที่ร้อยละ 100 ซึ่งเมื่อเวลาปฏิบัติงานจริงแล้ว การออกเอกสารมีข้อผิดพลาดไม่ตรงกันระหว่างผู้รับกับผู้ส่งสินค้าจะส่งผลทำให้เกิดความล่าช้า ไม่สามารถนำสินค้าออกจากท่าเทียบเรือ หรือคลังสินค้าของบริษัทได้ สุดท้ายส่งผลกระทบต่อกระบวนการส่งมอบสินค้าไม่เป็นไปตามหมายกำหนดการของลูกค้านำมาซึ่งความเสียหายแก่ลูกค้าได้ โดยสามารถแยกประเภทเอกสารได้ดังนี้

(1) เอกสารรับสินค้าจากการขนถ่าย (Wharf Receipt Cargo: WR) จากผู้ส่งสินค้าผ่านบริษัท ส่งถึงลูกค้าที่นำเข้าสินค้า

(2) ใบรับสินค้า (Receipt Cargo: RC) จากตัวแทนเรือ ผ่านบริษัท ส่งออกถึงลูกค้า

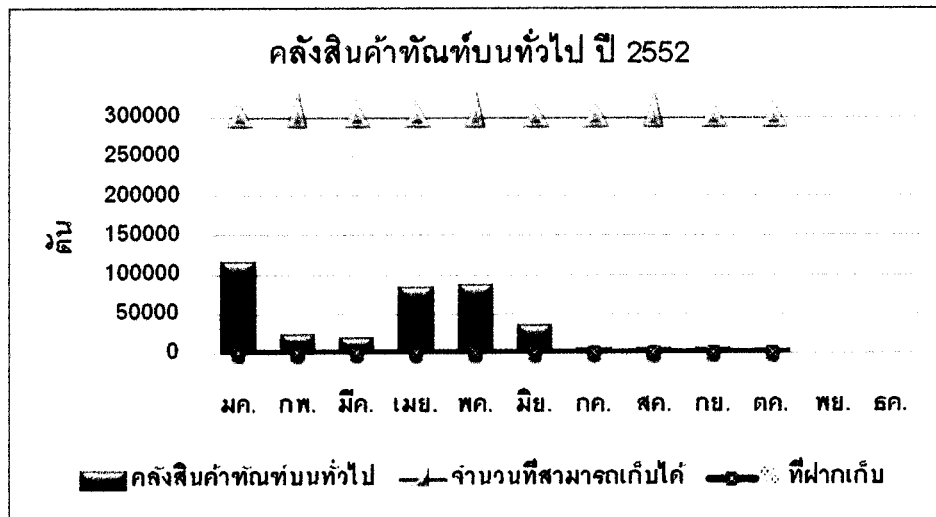
(3) ใบรับสินค้า (Cargo for Receipt: CR) จากตัวแทนเรือ ผ่านบริษัท ส่งต่อถึงลูกค้าที่นำเข้าสินค้า

3) การบริหารด้านการใช้ประโยชน์ในการฝากเก็บสินค้า ตัวชี้วัดที่สำคัญภายใต้วัตถุประสงค์การบริหาร ด้านการใช้ประโยชน์ในการฝากเก็บสินค้า คือ จำนวนสินค้าที่รับฝากเข้าคลังสินค้า หรือลานกองเก็บสินค้า สามารถแสดงข้อมูลได้ดังตารางและกราฟต่อไปนี้

ตารางที่ 4.7 รายงานการรับสินค้าเข้าคลังสินค้าทัณฑ์บนทั่วไป และ โรงพักสินค้า ประจำปี 2552

เดือน	คลังสินค้าทัณฑ์บนทั่วไป	จำนวนที่สามารถเก็บได้	% ที่ฝากเก็บ
ม.ค.	116,332	300,000	38.8
ก.พ.	24,772	300,000	8.3
มี.ค.	19,846	300,000	6.6
เม.ย.	83,896	300,000	28.0
พ.ค.	87,054	300,000	29.0
มิ.ย.	35,016	300,000	11.7
ก.ค.	6,032	300,000	2.0
ส.ค.	6,032	300,000	2.0
ก.ย.	6,032	300,000	2.0
ต.ค.	4533	300,000	1.5
พ.ย.		300,000	
ธ.ค.		300,000	

ที่มา: จากระายงานประจำเดือนฝ่ายปฏิบัติการ ปี 2552 บริษัท ท่าเรือประจวบ จำกัด



ภาพที่ 4.7 แสดงปริมาณสินค้าที่ฝากเก็บในคลังสินค้าทัณฑ์บนทั่วไปและปริมาณที่คลังสินค้าทัณฑ์บนทั่วไปรับได้

จากข้อมูลตารางที่ 4.7 และภาพที่ 4.7 แสดงถึงความสามารถที่บริษัทฯ สามารถรับฝากเก็บสินค้าในคลังสินค้าทัณฑ์บนทั่วไปและ โรงพักสินค้า ต่อคำร้องขอลูกค้า ซึ่งสรุปได้ดังนี้

(1) บริษัทฯ กำหนดเป้าหมายในการรับฝากเก็บสินค้าในคลังสินค้าทัณฑ์บนทั่วไป และ โรงพักสินค้าที่ 300,000 ตัน/เดือน และแต่ละเดือนบริษัทฯ สามารถบริหารการใช้ประโยชน์ของพื้นที่ในคลังสินค้าได้เป็นกีเปอร์เซ็นต์

(2) ผลที่ได้จากการจัดระเบียบในการจัดเรียงสินค้าทำให้บริษัทฯ สามารถรับฝากเก็บสินค้าได้มากขึ้นในแต่ละครั้งของคำร้องขอจากลูกค้า

(3) เป็นวิธีหนึ่งที่ทำให้บริษัทฯ สามารถรับรู้และคาดการณ์ได้ว่ามีพื้นที่คงเหลือเท่าใด ที่สามารถรองรับการร้องขอในการฝากเก็บสินค้าได้ในครั้งต่อไป และบริษัทฯ ยังสามารถเตรียมความพร้อมในการจัดเรียงล่วงหน้าได้ด้วย เช่นการปรับปรุงพื้นที่ให้มีความแข็งแรงยิ่งขึ้น หรือการเพิ่มอุปกรณ์ช่วยในการจัดเรียง เป็นต้น

4.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

กลยุทธ์ในด้านการเรียนรู้และการพัฒนาของพนักงาน เป็นมุมมองด้านบุคลากรที่องค์กรให้ความสำคัญ เพื่อใช้ในกรณีสนับสนุนต่อแผนเชิงกลยุทธ์ทั้งสี่ ที่มีผลต่อการปรับปรุงวิธีการทำงานและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ความรับผิดชอบการทำงาน รวมทั้งเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน เนื่องจากถ้าไม่มีมุมมองด้านนี้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองอื่น ๆ ข้างต้น องค์กรได้กำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญดังนี้

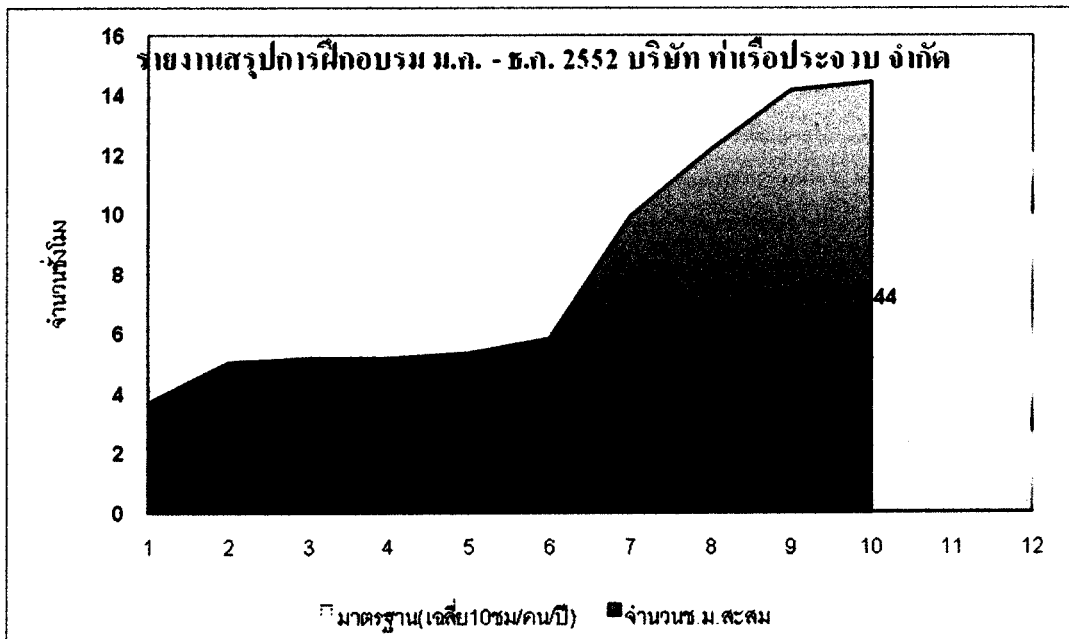
4.4.1 วัตถุประสงค์ในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางด้านการพัฒนาทักษะของบุคลากร รวมถึงการสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากร การทำงานเป็นทีมโดยภาระดังกล่าวต้องมีการสื่อสารไปยังบุคลากรได้อย่างชัดเจน และความสำเร็จในการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย ควรได้รับการยอมรับและให้รางวัลตอบแทนด้วย โดยตัวชี้วัดที่สำคัญภายใต้วัตถุประสงค์ทางด้านการพัฒนาทักษะของบุคลากร และการสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรซึ่งครอบคลุมดังต่อไปนี้

1) จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรมต่อคนต่อปี (Training Average) โดยบริษัทฯ กำหนดค่ามาตรฐานไว้ที่ 12 ชั่วโมงต่อคนต่อปี ดังข้อมูลในตารางที่ 12

ตารางที่ 4.8 รายงานสรุปการฝึกอบรม ม.ค. – ธ.ค. 2552 บริษัท ท่าเรือประจวบ จำกัด

เดือน	มาตรฐาน (เฉลี่ย 12 ชม./คน/ปี)	จำนวน ช.ม.สะสม	จำนวน ช.ม.เฉลี่ยต่อเดือน
ม.ค.	12	3.69	3.69
ก.พ.	12	5.03	1.34
มี.ค.	12	5.17	0.14
เม.ย.	12	5.17	0.00
พ.ค.	12	5.35	0.18
มิ.ย.	12	5.83	0.48
ก.ค.	12	9.93	4.10
ส.ค.	12	12.17	2.24
ก.ย.	12	14.17	2.00
ต.ค.	12	14.44	0.28
พ.ย.	12		
ธ.ค.	12		

วิธีคำนวณ: จำนวนชั่วโมงที่อบรม/จำนวนพนักงานทั้งบริษัทในเดือนนั้น



ที่มา: จากรายงานประจำเดือน ปี 2552การจัดฝึกอบรม ฝ่ายบุคคล บริษัท ท่าเรือประจวบ จำกัด

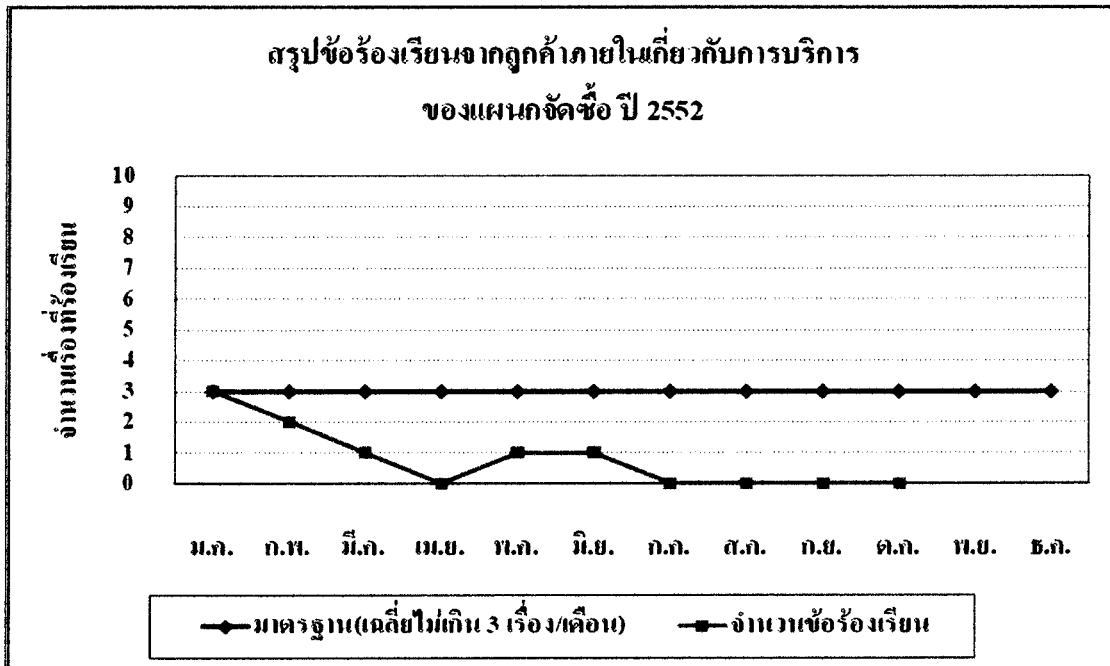
ภาพที่ 4.8 รายงานการฝึกอบรม ฝ่ายบุคคล

จากรายงานการฝึกอบรม แสดงให้เห็นว่าบริษัทฯให้การสนับสนุนในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะการทำงานของพนักงานให้เกิดความชำนาญเฉพาะทาง โดยส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมในหัวข้อเรื่องที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายนั้น อาทิเช่น เรื่องการรักษาความปลอดภัยในการให้บริการ การปฏิบัติงานหน้าท่า และการป้องกันอุบัติเหตุในลักษณะต่างๆ อาทิเช่น การฝึกอบรมการป้องกันและการซ้อมหนีไฟ โดยการส่งเสริมให้พนักงานที่อยู่ในฝ่ายปฏิบัติการเป็นผู้เข้าอบรม และถ้าเป็นเรื่องความปลอดภัยภายในหน่วยงานจะส่งเสริมให้มีการหมุนเวียนกันเข้ารับการอบรม เป็นต้น

2) จำนวนข้อร้องเรียน คำแนะนำ ความคิดเห็นที่ได้จากพนักงาน (Suggestion Schedule) ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน หรือการพัฒนาระบบการปฏิบัติงาน ในที่นี้จะขอยกตัวอย่างสรุปข้อร้องเรียนจากลูกค้าภายในเกี่ยวกับการให้บริการของแผนกจัดซื้อ ประจำปี 2552 โดยมีการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ในเรื่องดังกล่าวไว้ที่จำนวนข้อร้องเรียนเฉลี่ยต่อเดือน ไม่ควรเกิน 5 เรื่อง จากจำนวนลูกค้าภายใน (หรือพนักงานของบริษัท) ที่จำนวน 87 คน

ตารางที่ 4.9 รายงานสรุปข้อร้องเรียนจากลูกค้าภายในเกี่ยวกับการบริการของแผนกจัดซื้อ ปี 2552 บริษัท ท่าเรือประจวบ จำกัด

เดือน	มาตรฐาน (เฉลี่ยไม่เกิน 3 ข้อร้องเรียน/เดือน)	จำนวนข้อร้องเรียน/เดือน
ม.ค.	3	3
ก.พ.	3	2
มี.ค.	3	1
เม.ย.	3	0
พ.ค.	3	1
มิ.ย.	3	1
ก.ค.	3	0
ส.ค.	3	0
ก.ย.	3	0
ต.ค.	3	0
พ.ย.	3	
ธ.ค.	3	



ภาพที่ 4.9 แสดงข้อร้องเรียนจากลูกค้าภายในเกี่ยวกับการบริการของแผนกจัดซื้อ ปี 2552

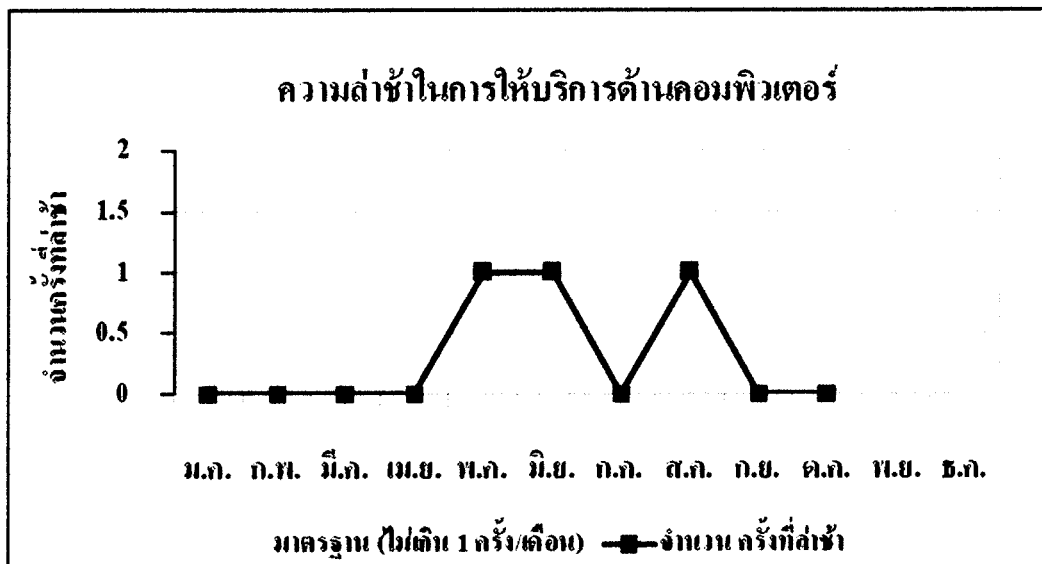
จากตารางที่ 4.9 และภาพที่ 4.9 แสดงให้เห็นว่ามีคำแนะนำหรือข้อร้องเรียนที่แผนกจัดซื้อได้รับจากลูกค้าภายในเกี่ยวกับการให้บริการ เมื่อตรวจสอบข้อร้องเรียนแล้วพบว่า เป็นข้อร้องเรียนดังกล่าวสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง อาทิ เช่น การสั่งซื้อสินค้าผิดแบบ หรือคุณภาพไม่ตรงตามที่ลูกค้าต้องการ การจัดส่งสินค้าช้า เกินเวลาที่กำหนดไว้ สินค้ามีราคาสูงขึ้น เป็นต้น รวมทั้งเรื่องการรักษาสินค้าระหว่างการจัดส่ง เพื่อป้องกันมิให้สินค้าเสียหาย หรือเสื่อมคุณภาพเร็วกว่าที่กำหนดไว้ จากรายงานจะเห็นได้ว่าจำนวนข้อร้องเรียนในแผนกจัดซื้อนั้นมีจำนวนลดลงตามระดับ แสดงให้เห็นว่า แผนกจัดซื้อนำข้อร้องเรียนที่ได้รับจากลูกค้าภายใน ไปปรับปรุงในแผนก ทำให้แผนกจัดซื้อเกิดประสิทธิภาพในการทำงาน นอกจากนี้ KPI ที่ตั้งไว้ ยังทำให้แผนกจัดซื้อทำการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ด้วย

4.4.2 วัตถุประสงค์ทางด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดีเป็นการนำข้อมูลฐานลูกค้ามาใช้ในการประมวลผลเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ตัวชี้วัดที่สำคัญภายใต้วัตถุประสงค์ทางด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี

1) จำนวนครั้งของความล่าช้าในการให้บริการ โดยกำหนดมาตรฐานในความล่าช้าในการบริการไม่ควรเกิน 1 ครั้ง/เดือน ดังข้อมูลในตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 รายงานสรุปจำนวนความล่าช้าในการบริการของฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ

เดือน	จำนวน ครั้งที่ล่าช้า	มาตรฐาน (ไม่เกิน 1 ครั้ง/เดือน)
ม.ค.	0	1
ก.พ.	0	1
มี.ค.	0	1
เม.ย.	0	1
พ.ค.	1	1
มิ.ย.	1	1
ก.ค.	0	1
ส.ค.	1	1
ก.ย.	0	1
ต.ค.	0	1
พ.ย.		1
ธ.ค.		1



ที่มา: จากรายงานประจำเดือนฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ปี 2552 บริษัท ท่าเรือประจวบ จำกัด

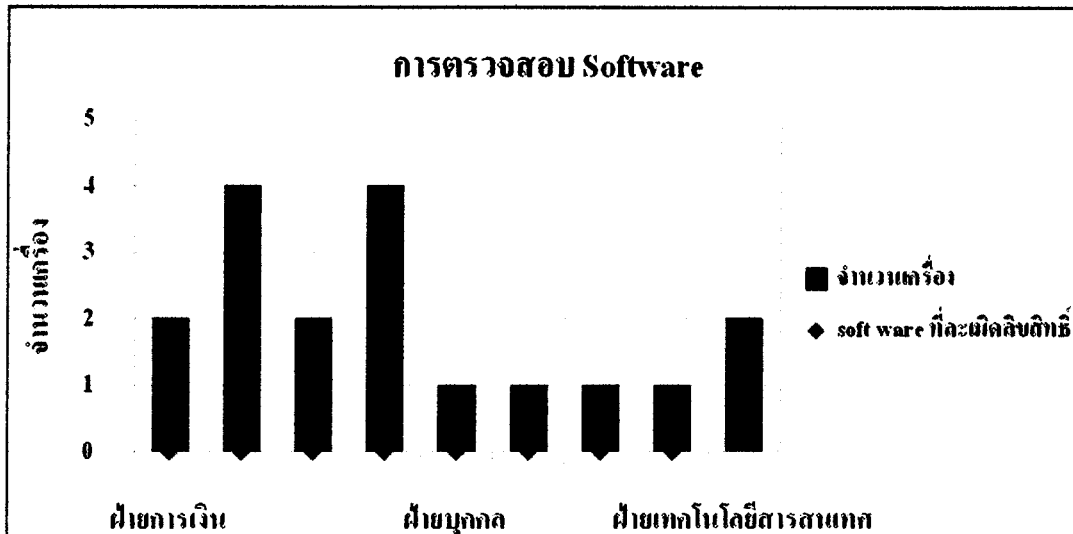
ภาพที่ 4.10 กราฟความล่าช้าในการให้บริการด้านคอมพิวเตอร์

จากตารางที่ 4.10 และภาพที่ 4.10 แสดงให้เห็นว่าภายหลังที่มีการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เรื่อง ความล่าช้าในการให้บริการด้านคอมพิวเตอร์ที่ไม่เกิน 1 ครั้งต่อเดือน นั้นพบว่า ความล่าช้าที่เกิดขึ้นนั้นมาจากการซ่อมแซมอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ โดยส่งให้กับลูกค้าภายนอกทำการซ่อมแซมให้ และส่งกลับให้หน่วยงานภายในล่าช้า ทำให้หน่วยงานทางเทคโนโลยีที่ดูแลเรื่องดังกล่าวถูกร้อยเรียนจากลูกค้าภายในบริษัท จึงทำให้ค่า KPI แสดงค่าเป็น 1 ซึ่งยังไม่เกินค่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยค่าที่แสดงดังกล่าวปรากฏขึ้นในเดือน พฤษภาคม มิถุนายน และเดือนสิงหาคม 2552

2) รายงานการตรวจสอบผู้ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ละเมิดลิขสิทธิ์ โดยบริษัทฯ กำหนดว่า ต้องไม่มี Soft ware ที่ละเมิดลิขสิทธิ์ ใช้ในบริษัท จากการตรวจสอบประจำปี 2552 ผลรายงานดังนี้

ตารางที่ 4.11 รายงานสรุปผลการตรวจสอบ Software ที่ละเมิดลิขสิทธิ์ของแต่ละฝ่าย ประจำปี 2552 บริษัท ทำเรือ่ประจวบ จำกัด

ลำดับที่	แผนก	จำนวนเครื่อง	Software ที่ละเมิดลิขสิทธิ์
1	ฝ่ายการเงิน	2	0
2	ฝ่ายบัญชี	4	0
3	ฝ่ายจัดซื้อ	2	0
4	ฝ่ายธุรกิจการค้า	4	0
5	ฝ่ายบุคคล	1	0
6	ฝ่ายธุรการ	1	0
7	ฝ่ายบริหารระบบ	1	0
8	ฝ่ายบริหาร	1	0
9	ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	2	1



ที่มา: จากระายงานประจำเดือนฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ปี 2552 บริษัท ท่าเรือประจวบ จำกัด

ภาพที่ 4.11 การตรวจสอบผู้ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ละเมิดลิขสิทธิ์

จากตารางที่ 4.11 และภาพที่ 4.11 พบว่า ในบริษัทไม่มีการใช้ Soft were ที่ละเมิดลิขสิทธิ์ ยกเว้นฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศเท่านั้น ที่ยังคงมีการลักลอบใช้ จากการตรวจสอบพบว่า Soft were ที่ละเมิดลิขสิทธิ์นั้น เป็นโปรแกรมคอมพิวเตอร์โปรแกรมหนึ่งที่สามารถทดลองใช้ได้ฟรีตามระยะเวลาที่เจ้าของลิขสิทธิ์กำหนด โดยเจ้าหน้าที่ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นผู้นำมาทดลองสำหรับการประยุกต์ใช้กับระบบการทำงานของหน่วยงานต่างๆภายในบริษัท และภายหลังเมื่อทดสอบเสร็จสิ้นแล้ว มิได้ทำการลบโปรแกรมดังกล่าวออกจากเครื่องคอมพิวเตอร์ ทำให้กรรมการผู้เฝ้าระวังได้เข้าตรวจติดตามมาพบเรื่องของการใช้โปรแกรมที่เป็นการละเมิดลิขสิทธิ์ แต่มิได้ใช้ไปในทางการค้าหากำไรโดยตรง ทางกรรมการผู้เฝ้าระวังจึงสั่งการให้มีการลบโปรแกรมละเมิดลิขสิทธิ์นั้นทิ้ง และกำหนดระยะเวลาตรวจสอบฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศอีกครั้งหนึ่ง นับจากวันที่ตรวจสอบเสร็จแล้ว 14 วัน

จากความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด ข้อมูลปัจจุบัน เป้าหมาย และกิจกรรมที่ต้องทำของแต่ละมุมมองในองค์กรที่มีความสัมพันธ์และสอดคล้องกันดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.12 วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนกิจกรรม (BSC และ KPI ระดับองค์กร)

ช่องที่ 1	ช่องที่ 2	ช่องที่ 3	ช่องที่ 4	ช่องที่ 5	ช่องที่ 6	ช่องที่ 7
มุมมอง	กลยุทธ์หลัก/ย่อย	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
Perspective		Objectives	KPI	Target	Initiatives	
มุมมองด้าน การเงิน (น้ำหนัก 30%)	- การสร้างรายได้ ให้กับองค์กร	1. การเพิ่มขึ้น ของรายได้ (Revenue) 2. กำไรจากการ ดำเนินงาน เพิ่มขึ้น (NPBIT)	1. รายได้ที่ เพิ่มขึ้น(บาท)	1,200 ล้านบาท	1. หาลูกค้าใหม่ 2. การเพิ่มลูกค้า ภายนอก 3. การเพิ่มขึ้น ของลูกค้า ใหม่	- ฝ่าย พัฒนาธุรกิจ - ฝ่ายปฏิบัติ การทำ
	- การเพิ่ม ความสามารถ ในการเพิ่ม รายได้	1. การควบคุม ต้นทุน (Cost Reduction)	กำไรจากการ ดำเนินงาน	35 ล้านบาท	90 ล้านบาท	- ทุกฝ่าย
	- การเพิ่ม ประสิทธิภาพ ขององค์กร	1. การใช้ ประโยชน์จาก เงินลงทุน	- กำไรจากการ ดำเนินงาน (EBIT) - ผลตอบแทน จากการลงทุนใน สินทรัพย์	35 ล้านบาท	1. ลดค่าใช้จ่าย จากการ ดำเนินงาน 2. เพิ่มการชน ถ่ายโดยเครน	- ทุกฝ่าย - ฝ่ายปฏิบัติ การทำ
มุมมองด้าน ลูกค้า (น้ำหนัก 20%)	- รักษาลูกค้าเก่า - แสวงหาลูกค้า ใหม่	การสร้างความ พึงพอใจ Customer Satisfaction	1. อัตราความพึง พอใจของลูกค้า 2. เพิ่มกิจกรรม การชนถ่าย	90% 10%	1. การให้ บริการลูกค้า 2. จัดทำแผน การสำรวจ ความพึงพอใจ 3. จัดทำแผน สำรวจความ ต้องการของ ลูกค้า 4. ออกพบปะ ลูกค้ารายใหม่	- ฝ่าย พัฒนาธุรกิจ - ฝ่ายปฏิบัติ การทำ

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ช่องที่ 1 มุมมอง Perspective	ช่องที่ 2 กลยุทธ์หลัก/ย่อย	ช่องที่ 3 วัตถุประสงค์ Objectives	ช่องที่ 4 ตัวชี้วัด KPI	ช่องที่ 5 ค่าเป้าหมาย Target	ช่องที่ 6 กิจกรรม Initiatives	ช่องที่ 7 ผู้รับผิดชอบ	
มุมมองด้าน กระบวนการ ภายใน (น้ำหนัก 20%)	ประสิทธิภาพ การของ ทรัพยากร	ความถูกต้องตาม แผนงาน	1.เวลาที่ใช้ใน การขนถ่าย	- 0 ครั้ง ต่อปี	1.การจัดเตรียม ความพร้อม ของเครื่องมือ	- ฝ่าย ปฏิบัติการ	
			2.การดำเนินการ ตามแผน				
	การบริหาร เป็นเลิศ	Crane Productivity	3.ความพร้อมใน การบริการของ ปั้นจั่นหน้าท่า	3.ความพร้อมใน การบริการของ ปั้นจั่นหน้าท่า	- 100% ต่อการให้ บริการต่อ ปั้นจั่น 1 ตัว		- ฝ่าย ปฏิบัติการ
			4.ความถูกต้อง ของการจัดทำ เอกสารเมื่อเรือ เทียบท่า	4.ความถูกต้อง ของการจัดทำ เอกสารเมื่อเรือ เทียบท่า	- 100% ต่อการออก เอกสารเมื่อ เรือเข้า เทียบท่า		- ฝ่าย ปฏิบัติการ
		Yard Utilization	5.การใช้ ประโยชน์พื้นที่ เก็บสินค้า	5.การใช้ ประโยชน์พื้นที่ เก็บสินค้า	- 3แสนตัน ต่อ เดือน		
			6.ความถี่ใน การให้บริการ	6.ความถี่ใน การให้บริการ	- ไม่เกิน 1 ครั้ง ต่อเดือน	2.พัฒนาระบบ เทคโนโลยี สารสนเทศ	- ฝ่าย เทคโนโลยี สารสนเทศ
			7.การตรวจสอบ ผู้ใช้โปรแกรม ละเมิดลิขสิทธิ์	7.การตรวจสอบ ผู้ใช้โปรแกรม ละเมิดลิขสิทธิ์	- การใช้ โปรแกรม ที่ละเมิด ลิขสิทธิ์ เป็น 0%		- ฝ่าย เทคโนโลยี สารสนเทศ

ตารางที่ 4.13 ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนกิจกรรม (BSC และ KPI ระดับองค์กร)

ช่องที่ 1 มุมมอง Perspective	ช่องที่ 2 กลยุทธ์หลัก/ ย่อย	ช่องที่ 3 วัตถุประสงค์ Objectives	ช่องที่ 4 ตัวชี้วัด KPI	ช่องที่ 5 ค่าเป้าหมาย Target	ช่องที่ 6 กิจกรรม Initiatives	ช่องที่ 7 ผู้รับผิดชอบ
มุมมองด้าน การเรียนรู้ และพัฒนา (น้ำหนัก 30%)	1.มุ่งพัฒนา	1.พนักงานมี	1.จำนวน ชั่วโมง	12 ชั่วโมง	1.จัดทำ	-ฝ่ายบุคคล และทุกฝ่าย
	ทักษะของ บุคลากร	ความรู้และ ทักษะที่ดี	การฝึกอบรม ต่อคนต่อปี	ต่อคนต่อปี	แผนการ ฝึกอบรม อย่างต่อเนื่อง	
	2.การสร้าง ขวัญและ กำลังใจ	2.พนักงานมีใจ	2.อัตราการ หมุนเวียน พนักงาน	2 ค่าแนะนำ ต่อคนต่อปี	2.โครงการ พนักงานดีเด่น	-ทุกฝ่าย
	3.แรงจูงใจ พนักงาน	3.การพัฒนา ระบบ เทคโนโลยี สารสนเทศ	3.จำนวน ข้อเสนอแนะ		3. งานกีฬาและ งานเทศกาล ต่างๆ ประจำปี	
4.การใช้ ประโยชน์จาก ระบบ IT			4.รายงานความ คืบหน้าระบบ งานพัฒนา		4.พัฒนาระบบ งานข้อมูลด้าน บริการ	-ฝ่าย IT

จากตารางที่ 4.12-4.13 แสดงการนำแผนที่ทางกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้มาขยายความในประเด็นต่างๆ ได้แก่

- ช่องแรกด้านซ้ายมือสุด จะเป็นช่องที่ระบุการแบ่งมุมมองออกเป็น 4 มุมมอง ที่มีการกำหนดกลยุทธ์วัตถุประสงค์ที่ได้จากแผนที่ทางกลยุทธ์
- ช่องที่ 2 เป็นการกำหนดกลยุทธ์หลักหรือย่อยขององค์กร ที่ได้จากแผนที่ทางกลยุทธ์
- ช่องที่ 3 จะเป็นช่องที่ระบุตัววัตถุประสงค์ที่ได้จากแผนที่ทางกลยุทธ์
- ช่องที่ 4 เป็นการกำหนดตัวชี้วัดภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละมุมมอง และแต่ละด้านซึ่งมีตัวชี้วัดมากกว่า 1 ตัว ต่อวัตถุประสงค์หนึ่งด้าน เนื่องจากต้องการให้ครอบคลุมมากพอ เพื่อไม่ให้เกิดความบิดเบือน การชี้หน้าที่ไม่ถูกต้องต่อการประเมินผลตัวชี้วัดนั้น
- ช่องที่ 5 จะเป็นการแสดงถึงฐานข้อมูลในปัจจุบันของตัวชี้วัดนั้นว่า ในช่วงปีที่ผ่านมามีมูลค่าเป็นเท่าไร ซึ่งข้อมูลในช่องนี้จะใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดเป้าหมายขององค์กรปีต่อไป

- ช่องที่ 6 จะเป็นค่าเป้าหมายที่องค์กรต้องการบรรลุสำหรับตัวชี้วัดนั้น โดยค่าเป้าหมายจะมีลักษณะที่สามารถวัดได้ชัดเจน มีความท้าทายมาก บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการได้ และมีระยะเวลาที่ชัดเจน

- ช่องที่ 7 จะเป็นช่องที่บอกถึงแผนงานหรือ โครงการที่องค์กรจะนำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ

จากแผนที่ตัวชี้วัดและเป้าหมายสู่ Scorecard เป็นการทดสอบคุณภาพของตัวชี้วัด ภายใต้อะไรๆ มุมมอง โดยแสดงได้ตามตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 การทดสอบคุณภาพของตัวชี้วัดภายใต้อะไรๆ มุมมองของ บริษัท ทำเรือประจวบ จำกัด

มุมมอง Perspective	วัตถุประสงค์ Objectives	น้ำหนัก %	ตัวชี้วัด KPI	ค่า เป้าหมาย Target	คะแนน 5 100% ของ เป้าหมาย	คะแนน 4 75% ของ เป้าหมาย	คะแนน 3 50% ของ เป้าหมาย	คะแนน 2 25% ของ เป้าหมาย	คะแนน 1 15% ของ เป้าหมาย	คะแนน 0 10% ของ เป้าหมาย
มุมมอง ด้านกำไร	การเพิ่มขึ้นของ รายได้จากการ ดำเนินงาน (NPBIT)	30	1.รายได้ที่เพิ่มขึ้น	1,200 ล้านบาท	1,200	1,150	1,100	1,050	1,000	900
	1.การควบคุม ต้นทุนดำเนินงาน		2.กำไรจากการ ดำเนินงานเพิ่มขึ้น	35 %	35 %	33 %	30 %	28 %	25 %	20 %
	ค่านิยม ด้านคุณธรรม		1.ต้นทุนดำเนินงาน ลดลง	90 ล้านบาท	90	85	80	75	70	60
มุมมอง ด้านลูกค้า	1.ความพึงพอใจ ของผู้ใช้บริการ	20	1.แบบสำรวจ ความพึงพอใจ	100%	95%	90%	85%	80%	75%	70%
			2.ความถูกต้อง ตามแผนงาน	98%	98%	96%	94%	92%	90%	85%
มุมมองด้าน กระบวนการ ภายใน	คุณภาพการให้ บริการ ระยะ เวลาให้บริการ	20	1.ความถูกต้อง ของเอกสาร	98.5%	99.95%	99.50%	99.0%	98.50%	98%	90%
			2.พื้นที่การใช้ ประโยชน์คลัง สินค้าและลาน กองเก็บ	80%	100%	85%	85%	80%	75%	70%
			3.ประสิทธิภาพ ของเครน	600 ตัน/ ชั่วโมง	600	585	560	530	520	450%
มุมมองด้าน การเรียนรู้ และพัฒนา	1.พัฒนาความรู้ ความสามารถ และทัศนคติ	30	1.จำนวนชั่วโมง การฝึกอบรม ต่อคนต่อปี	10 ชั่วโมง ต่อคน ต่อปี	10	8	6	5	4	3
			2.จำนวนข้อ ของพนักงาน	2 ข้อต่อ คนต่อปี	3.5	3	2.5	2	1	0

5. การแปลงตัวชี้วัดจากระดับองค์กรสู่ผู้บริหารระดับรอง

เมื่อได้จัดทำตัวชี้วัดระดับองค์กรเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ผู้บริหารได้ตัดสินใจทำการแปลง (Cascade) ตัวชี้วัดจากระดับองค์กร ไปสู่ผู้บริหารแต่ละฝ่าย และพนักงานระดับต่างๆ จากการศึกษาครั้งนี้ จะมีผู้บริหารระดับฝ่ายทั้งหมด 6 ฝ่าย ดังนี้ฝ่ายปฏิบัติการ ดูแลด้านกระบวนการ การบริการ ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ ดูแลด้านการตลาด การควบคุมคุณภาพ และการขาย ฝ่ายการเงิน ดูแลด้านการเงินของบริษัท ฝ่ายบัญชีดูแลงานด้านข้อมูลบัญชี และด้านภาษี ของบริษัท ฝ่ายบุคคล ดูแลด้านบุคคล และธุรการ ฝ่ายจัดซื้อ ดูแลการจัดหาจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์ ดังนั้นในการแปลงหรือมอบหมายตัวชี้วัด จึงเริ่มจากการสร้างตัวชี้วัดให้กับผู้บริหารแต่ละฝ่ายที่กล่าวข้างต้น โดยสามารถทำได้ดังต่อไปนี้

5.1 ผู้บริหารระดับสูงและระดับรองลงมาในแต่ละฝ่ายร่วมกันพิจารณาว่าตัวชี้วัดระดับองค์กร จะมีผู้ใดเป็นผู้รับผิดชอบต่อตัวชี้วัดนั้น

5.2 ผู้บริหารระดับฝ่ายแต่ละฝ่ายรับผิดชอบตัวชี้วัดระดับองค์กรแล้ว อาจจะมีการพัฒนาตัวชี้วัดขึ้นมาเพิ่มเติม โดยตัวชี้วัดนั้นอาจจะเป็นตัวชี้นำ หรือสาเหตุของตัวชี้วัดระดับองค์กรที่ต้องรับผิดชอบ หรืออาจจะเป็นตัวชี้วัดที่เกี่ยวกับการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาในฝ่ายตนเอง

5.3 หลังจากที่ได้จัดทำตัวชี้วัดแต่ละบุคคลแล้วควรจะมีการทดสอบตัวชี้วัดนั้นด้วยว่าเป็นตัวชี้วัดที่สนับสนุนตัวชี้วัดระดับฝ่ายหรือไม่ รวมถึงว่าตัวชี้วัดนี้สนับสนุนตัวชี้วัดระดับองค์กรเพื่อให้ได้ความมั่นใจว่าตัวชี้วัดระดับองค์กรทุกตัวมีผู้รับผิดชอบและการทำงานภายในองค์กรทุกระดับมีเป้าหมายสอดคล้องกัน

หลังจากที่องค์กรได้จัดทำ BSC เป็นที่เรียบร้อยแล้ว จึงได้กำหนดให้แต่ละฝ่ายขององค์กรเป็นผู้รับผิดชอบหลัก คือ การเป็นผู้ดำเนินการ หรือผู้รับผิดชอบต่อตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ตัวชี้วัดนั้นบรรลุเป้าหมาย และฝ่ายใดจะเป็นผู้สนับสนุน หรือมีส่วนเกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดนั้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีประเด็นที่น่าสนใจดังนี้

1. ภายได้ตัวชี้วัดด้านกำไรจากการดำเนินงาน แสดงให้เห็นว่าทุกฝ่ายในองค์กรเป็นผู้รับผิดชอบร่วมกัน ซึ่งบางฝ่ายจะไม่เกี่ยวข้องกับการหารายได้ แต่ทุกฝ่ายจะเกี่ยวข้องกับการลดต้นทุนการดำเนินงาน เพื่อสนับสนุนให้กำไรจากการดำเนินงานเป็นเป้าหมายหลักของทุกคนในองค์กร

2. ตัวชี้วัดทางด้านการอัตราต้นทุนและค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อยอดขาย อัตราความพึงพอใจของลูกค้าเป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารของผู้บริหารทุกคนในแต่ละฝ่าย ดังนั้นทุกคนจึงมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบต่อตัวชี้วัดนี้

3. ในมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เนื่องจากผู้บริหารระดับฝ่ายทุกคนจะมีผู้ได้บังคับบัญชาของตน ดังนั้นหน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารแต่ละฝ่ายควรจะต้องทำ คือการพัฒนาด้านการฝึกอบรม ข้อเสนอแนะของพนักงานที่ใช้ในการพัฒนาองค์กร และการเพิ่มความชำนาญที่หลากหลายให้กับพนักงาน รวมถึงการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีและเหมาะสม ให้กับผู้ได้บังคับบัญชา ดังนั้นผู้บริหารทุกฝ่ายต้องร่วมกันรับผิดชอบต่อตัวชี้วัดนั้น ถ้าแต่ละฝ่ายมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่จะให้ได้ตัวชี้วัดสำหรับผู้บริหารแต่ละฝ่ายในมุมมองด้านการเงิน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

ตารางที่ 4.15 แสดงความรับผิดชอบตัวชี้วัดในแต่ละหน่วยงาน

หน่วยงาน \ ตัวชี้วัด	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ	ฝ่ายปฏิบัติการ	ฝ่ายการเงิน	ฝ่ายบัญชี	ฝ่ายบุคคลธุรกิจ	ฝ่ายจัดซื้อ	ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ
กำไรจากการดำเนินงาน	0	0	0	0	0	0	0
รายได้ที่เพิ่มขึ้น	0	0					
ต้นทุนดำเนินงานที่ลดลง	0						
รายได้ต่อลูกค้า (บาท)	0						
ค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อรายได้	0	0	0	0	0	0	0
จำนวนลูกค้าใหม่ต่อปี	0						
อัตราความพึงพอใจของลูกค้า	0	0	0	0	0	0	0
จำนวนชั่วโมงเรือหรือเทียบท่า	0	0					
เวลาที่ใช้เครนและรถบรรทุกขนถ่ายสินค้า	0	0					
การใช้ประโยชน์ท่าเทียบเรือ	0	0					
อัตราการหมุนเวียนของพนักงาน					0		
อัตราการลาป่วยและกิจของพนักงาน	0	0	0	0	0	0	0
จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรมต่อคนต่อปี	0	0	0	0	0	0	0
จำนวนข้อเสนอแนะที่มีต่อองค์กร	0	0	0	0	0	0	0

ที่มา: แผนงานโครงการ BSC ของบริษัท ท่าเรือประจวบ จำกัด

6. การนำ Balanced Scorecard เชื่อมโยงเข้ากับสิ่งจูงใจในองค์กร

ที่ผ่านมาก่อนที่จะนำระบบ BSC มาใช้ในการประเมินผลการดำเนินงาน ผู้บริหารจะพิจารณาผลงานที่กำไรสุทธิ เพียงเท่านั้น รวมทั้งในการให้รางวัล หรือผลตอบแทนกับพนักงานจะเกิดขึ้นจากการประเมินผลงานของหัวหน้างาน และผู้จัดการฝ่ายแล้วนำเสนอผู้บริหารเพียงเท่านั้น ซึ่งบางครั้งในการประเมินจะสร้างความไม่พอใจกับให้พนักงานในเรื่องของความเท่าเทียมกัน แต่

เมื่อบริษัทได้เริ่มนำ BSC ซึ่งเป็นเครื่องมือทางการบริหารจัดการสมัยใหม่วิธีหนึ่ง เข้ามาใช้ในการวัดผลการดำเนินงานและประเมินผลงานขององค์กร พร้อมทั้งได้เชื่อมโยง BSC กับแผนถึงจุดใจในระบบการให้รางวัลและผลตอบแทน โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานของทีมงานซึ่งมีการกำหนดตัวชี้วัดไว้ ในตัวชี้วัดแต่ละตัวจะมีคะแนนกำกับไว้ ทำให้ทีมงานนั้นๆสนใจต่อตัวชี้วัดที่ต้องรับผิดชอบ ซึ่งส่งผลต่อการให้ค่าตอบแทน โดยจะเกิดจากการประเมินผลงานของผู้บังคับบัญชา และฝ่ายบริหาร ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามความเป็นจริงตามผลงายของแต่ละคน แต่ละฝ่ายว่าผลงานออกมาในระดับไหน คือ ระดับบรรลุวัตถุประสงค์ (Need Objective) ระดับบรรลุเหนือวัตถุประสงค์ (Above Objective) ในระดับผลงานยอดเยี่ยม (Excellent) โดยค่าตอบแทนจะสอดคล้องกับผลงานที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งเรียกกันโดยทั่วไปว่า “การให้รางวัลตามผลงานที่เกิดขึ้นจริง” (Performance-Basic Rewarding) ซึ่งถือเป็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานวิธีหนึ่งที่สามารถวัดผลได้อย่างชัดเจนผ่านตัวชี้วัด โดยมีการนำ BSC เชื่อมเข้ากับการจ่ายผลตอบแทน หรือการให้รางวัลพนักงานนั้น โดยที่ผู้บริหารจะไม่มุ่งเน้นในการใช้ BSC เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ ประโยชน์ หรือการลงโทษ เพราะจะส่งผลให้พนักงานเสียขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแต่นำ BSC มาใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างแรงจูงใจและบันดาลใจให้พนักงานพร้อมที่จะปฏิบัติงาน คือการทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกในทางที่เป็นบวกมากกว่าเป็นลบ มีความกระตือรือร้นในการสร้างผลงาน นั่นก็คือการดำเนินงานที่บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ก็จะได้รับรางวัลตามที่ได้มีการกำหนดกับไว้ล่วงหน้า ดังนั้นเมื่อบริษัทเริ่มนำ BSC เข้ามาใช้วัดผลการดำเนินงานในปีแรกๆ จะยังไม่มีมีการผูกเรื่องการจ่าย โบนัสหรือผลตอบแทนเข้ากับ BSC ทั้งหมดโดยทันที ทั้งนี้เพราะต้องการมั่นใจในระบบและข้อมูลของ BSC รวมทั้งความพร้อมของพนักงาน ดังนั้นบริษัทฯ จึงใช้วิธีการผสมผสานระหว่าง BSC เข้ากับ KPIs และวิธีการประเมินผลแบบเดิม โดยให้ผู้บังคับบัญชาดังตารางที่ 4.26

ตารางที่ 4.16 ตัวอย่างการผสมผสานระหว่าง BSC เข้ากับการประเมินผลแบบเดิมของบริษัท ทำเรือประจวบ จำกัด

เกณฑ์ที่ใช้	สัดส่วนของโบนัสที่ได้รับ
Balanced Scorecard องค์กร	ร้อยละ 30
KPIs ฝ่าย	ร้อยละ 30
การประเมินผล โดยผู้บังคับบัญชา	ร้อยละ 40
รวม	100

จากตารางที่ 4.16 พบว่า การนำ BSC มาเชื่อมกับการคิดผลตอบแทนของบริษัทฯ โดยเริ่มแรกจะใช้ในสัดส่วนดังกล่าว โดยให้ BSC ฝ่าย ร้อยละ 30 เนื่องจากเป็นปีที่เริ่มปฏิบัติ ดังนั้นบริษัทจึงต้องการให้ผู้ปฏิบัติในแต่ละฝ่ายมีความเข้าใจถึง BSC อย่างชัดเจนเสียก่อน เนื่องจาก BSC ฝ่ายจะครอบคลุมถึงภาระหน้าที่ของฝ่ายนั้นซึ่งถือเป็นการร่วมกันทำงานแบบเป็นทีม และให้ KPIs ฝ่าย ร้อยละ 30 ที่ถือเป็นตัวชี้วัดที่บุคคลในฝ่ายรับผิดชอบ สุดท้ายให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน ร้อยละ 40 ยังคงให้สัดส่วนสูงกว่า Balanced Scorecard ฝ่าย และ KPIs ฝ่าย เนื่องจากต้องการให้พนักงานมีการปรับตัวรับวิธีการประเมินผลงานแบบใหม่ รวมทั้งต้องการให้ BSC นี้ชัดเจน แต่ถ้ามการปฏิบัติ BSC เริ่มแน่นอน พนักงานหายกังวลใจ และเกิดการยอมรับวิธีการประเมินผลงานแบบใหม่นี้ ในปีต่อมาผู้บริหารระดับสูงอาจจะมีการปรับสัดส่วนในการคิดผลตอบแทน โดยการเพิ่มสัดส่วนมาที่ BSC เพื่อเป็นการท้าทายให้สิ่งจูงใจในการให้รางวัลหรือการคิดผลตอบแทน ซึ่งในการดำเนินการวิธีนี้จะต้องมีการคิดและชี้แนะให้พนักงานรับทราบถึงผลดีอย่างชัดเจน เพื่อก่อนให้เกิดการยอมรับของพนักงานทุกฝ่าย

บทที่ 5

อภิปรายผล สรุปการวิจัย ปัญหา และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาครั้งนี้ ได้นำแนวคิดและทฤษฎีที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรในด้านการบริหารการจัดการ โดยนำระบบ BSC เป็นเครื่องมือมาประยุกต์ใช้ในการบริหาร เพื่อนำมาวิเคราะห์ พัฒนา การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และสามารถประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งชี้ให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นหลายๆ อย่างภายในองค์กร จากการบริหารการจัดการแบบเดิมของ บริษัท ทำเรือประจวบ จำกัด โดยสามารถแบ่งเป็น 3 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 อภิปรายผล

ตอนที่ 2 สรุปการวิจัย

ตอนที่ 3 ปัญหา อุปสรรค และแนวทางในการแก้ไขปัญหา

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะ

1. อภิปรายผล

เดิมที บริษัท ทำเรือประจวบ จำกัด มีการบริหารที่มีลักษณะขาดการวัดผลทางด้านทักษะและด้านการจัดการ (Skill and Management) อย่างชัดเจน โดยมีระบบการตัดสินใจอยู่ที่ศูนย์กลาง ขาดการมีส่วนร่วมในงานของระดับต่างๆ รวมทั้งที่ผ่านมามีการบริหารองค์กรยังขาดความชัดเจนในการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย การวางแผนในเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบการเป็นผู้นำในด้านการดำเนินงานให้บริการด้านการขนถ่ายสินค้า ซึ่งจะส่งผลให้ทุกคนในองค์กรมีหลักและทิศทางในการทำงานได้อย่างสอดคล้องร่วมกัน เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพและได้ผลตามที่คาดหวังไว้ รวมทั้งพนักงานจะ ได้เข้าใจว่าการวัดผลและปฏิบัติการจะส่งผลต่อเป้าหมายองค์กร ในระดับที่สูงกว่าอย่างไร เชื่อมโยงถึงระบบการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ไม่มีความแน่นอน และเป็นระบบ โดยจะใช้การประเมินผลงานของแต่ละบุคคลผ่านผู้บังคับบัญชาเพียงเท่านั้น เช่น ไม่มีระบบการให้รางวัล (Reward) หรือผลตอบแทน (Incentives) และขาดความสามารถหรือทักษะสำคัญ (Strategic Skill or Competencies) ต่อการดำเนินกิจการมต่างๆ ของบุคลากรทุกคนที่ก่อให้เกิดความสอดคล้องต่อกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งถือเป็นวัตถุประสงค์หลักทางด้านการเรียนรู้และพัฒนา ส่งผลให้พนักงานไม่สามารถมองเห็นถึงความก้าวหน้าในสายอาชีพ

ซึ่งไม่ได้สะท้อนภาพให้เห็นถึงประสิทธิภาพขององค์กรอย่างชัดเจน ในอนาคตส่งผลถึงความสามารถหลักในการเป็นผู้นำขององค์กรในระยะยาวได้ โดยผู้วิจัยสามารถสรุปปัญหาหลักๆ ที่เกิดขึ้นจากการบริหารการจัดการในรูปแบบเดิมก่อนนำ BSC มาใช้สนับสนุนการปรับเปลี่ยนองค์กร ได้ดังนี้

1.1 ปัญหาทางด้านทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากบริษัทฯ ดำเนินธุรกิจทางด้านการให้บริการขนถ่ายสินค้าผ่านท่าเทียบเรือเป็นหลัก ดังนั้นทรัพยากรที่มีความสำคัญอย่างหนึ่งขององค์กรคือ ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นพลังสำคัญในการผลักดันให้เกิดศักยภาพขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นพนักงานในระดับใดๆ ก็ตาม อันสืบเนื่องจากสาเหตุทางด้านวัฒนธรรมภายในองค์กร (Corporate Culture) ซึ่งเดิมที่ผ่านมามีพนักงานทุกระดับเคยชินต่อการปฏิบัติงานไปตามหน้าที่ที่ได้รับ จึงไม่เห็นถึงความสำคัญในด้านความคิดสร้างสรรค์ การระดมการปฏิบัติงาน และเรื่องกฎระเบียบขององค์กร รวมทั้งผู้บริหารในองค์กร ไม่มีนโยบายชี้แจงหรือประชาสัมพันธ์ให้พนักงานทุกระดับได้รับทราบถึงวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายหลักขององค์กร รวมถึงขาดการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติให้มีเกณฑ์ที่ชัดเจนในการประเมินผลการทำงาน ทำให้ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติในลักษณะดังกล่าวไม่ส่งผลกระทบต่อผลการประเมินผลงานใหม่แต่ครั้ง

1.2 กระบวนการในการปฏิบัติงาน ยังไม่เต็มประสิทธิภาพ ทำให้เกิดช่องว่างจากการใช้สินทรัพย์ของบริษัทให้เกิดประโยชน์สูงสุด เนื่องจากสินทรัพย์เหล่านี้ใช้เงินลงทุนสูง เช่น ท่าเทียบเรือ เทรน ขนถ่ายสินค้า และพื้นที่ในการเก็บสินค้า เป็นต้น

1.3 ปัญหาทางการติดต่อสื่อสารข้อมูลที่เป็นประโยชน์ และที่เป็นปัญหาภาพในองค์กรยังไม่มีประสิทธิภาพคือ มีการปิดกั้นข้อมูลเกิดจากผลการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับประสานงานกัน โดยไม่มีการเปิดเผยอย่างชัดเจน และการให้ข้อมูลที่ถูกต้องกับหน่วยงานอื่นๆ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อ การนำข้อมูลมาใช้ประกอบในการตัดสินใจ หรือการแก้ไขปัญหาปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานเพื่อก่อให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงานในองค์กร

1.4 การบริหารองค์กรในรูปแบบเดิมไม่ได้มุ่งเน้นการให้ความสำคัญด้านการเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร รวมถึงไม่มีการให้การสนับสนุนและส่งเสริมในด้านการพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากร ให้มีทักษะมีความชำนาญที่หลากหลายมากขึ้น เพื่อส่งผลต่อการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติหน้าที่ ในขณะที่สภาพแวดล้อมภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

1.5 องค์กรขาดทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้การประสานงาน การทำงานร่วมกันในฝ่าย หรือการทำงานแบบข้ามสายงาน (Cross Function) จึงทำให้เกิดปัญหาและเป็นอุปสรรคในการทำงานร่วมกันทำงานเป็นทีมในแต่ละฝ่ายเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกันภายในองค์กร

2. สรุปการวิจัย

2.1 จากผลของข้อมูล (Output Data) ตามตารางที่ 4.14 การทดสอบคุณภาพของตัวชี้วัด ภายใต้แต่ละมุมมอง ของ บริษัท ทำเรื่องประจวบ จำกัด การนำระบบ Balanced Scorecard ในการจัดการองค์กรมาเป็นเครื่องมือการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ผู้บริหาร และพนักงานในแต่ละระดับสามารถทำได้ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับ สราญ ประมวลชาติ (2544) ที่ได้ศึกษาบริษัท เทเลคอมเอเชีย (มหาชน) จำกัด ได้นำแนวคิดระบบ Balanced Scorecard มาใช้เมื่อปี 2541 ด้วยเหตุผลที่ว่า ระบบ Balanced Scorecard สามารถช่วยให้บริษัทเติบโตอย่างมั่นคงในทุกๆ ด้าน และเป็นระบบที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับระบบการประเมินผล และต่อมาในปี 2545 บริษัท ได้ทำการเชื่อมโยงระบบ Balanced Scorecard เข้ากับผลตอบแทนจากการปฏิบัติงาน (Performance Pay) และเป็นระบบประเมินผลที่สร้างให้เกิดมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และซอฟต์แวร์เข้ามาช่วยในการเก็บ วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลระบบ Balanced Scorecard

2.2 เปรียบเทียบผลก่อนและหลังที่องค์กรนำระบบ Balanced Scorecard ในการจัดการองค์กรมาปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการกับรูปแบบเดิม ผลการเปรียบเทียบจากตารางที่ 6 การเปรียบเทียบรายได้และต้นทุนที่เกิดขึ้นจริงกับที่ประมาณการ หลังจากรนำระบบ Balanced Scorecard มาใช้ทำให้องค์กรมีการพัฒนาในเชิงบวก ซึ่งวัฒนา พัฒนพงศ์ (2546 หน้า 169) ได้เขียนไว้เกี่ยวกับความสำคัญของการเปรียบเทียบหรือเทียบวัดว่า จุดหมายสำคัญของการเทียบวัดมาตรฐานก็คือ (1) การเทียบวัดมาตรฐานทำให้ทราบสถานภาพเชิงเปรียบเทียบระหว่างปัจจุบันกับอดีต (2) การเทียบวัดมาตรฐานทำให้ทราบสถานภาพเชิงเปรียบเทียบระหว่างมาตรฐาน (3) การเทียบวัดมาตรฐานทำให้ทราบสถานภาพเชิงเปรียบเทียบระหว่างมาตรฐานของกระบวนการทำงานขององค์กรของเรากับองค์กรของคู่แข่งชั้น (4) การเทียบวัดมาตรฐานทำให้ทราบสถานภาพเชิงเปรียบเทียบระหว่างมาตรฐานของกระบวนการทำงานขององค์กรของเรากับองค์กรอื่นที่มีใช้กลุ่มคู่แข่งของเรา ดังนั้นการใช้ระบบการประเมินผลงานแบบสมดุลจึงช่วยพัฒนาองค์กรได้

2.3 ระบบ Balanced Scorecard ในการจัดการองค์กรสามารถนำไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีเป้าหมายร่วมกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรได้ จากตารางที่ 4.22 วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนกิจกรรม (BSC และ KPI ระดับองค์กร) นั้นหลังจากที่บริษัท ทำเรื่องประจวบ จำกัด ได้นำระบบ Balanced Scorecard มาใช้และทำการสื่อสารภายในองค์กรของแต่ละหน่วยงานโดยมีการทำกิจกรรม ชี้แจง วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ผลประกอบการในทุกภาคส่วนเป็นไปในเชิงบวกทั้งหมดเชื่อมโยงกับ

ธีระ วีรธรรมสาริต (2544 หน้า 34-37) รายงานผลของ บริษัท ชิน คอร์ปอเรชั่น (มหาชน) จำกัด ว่าในการริเริ่มโดยได้เริ่มจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเป็นผู้นำในการลงมือปฏิบัติโดยนำ BSC มาใช้เป็นเครื่องมือประเมินผลงาน ทุกหน่วยงานกำหนดตัวชี้วัดผลปฏิบัติงาน (KPI) ที่เป็นรูปธรรม และสื่อสารให้ทุกคนเข้าใจถูกต้องว่างานทุกงาน พนักงานทุกคน ไม่ว่าจะทำงานอยู่ฝ่ายใด สามารถวัดผลงานได้ และจากผลที่บริษัทชิน คอร์ปอเรชั่น (มหาชน) จำกัด ได้รับกลับมาจาก การนำ BSC มาใช้ ก็คือ ทำให้เกิด Performance Contract หมายถึง การมีเงื่อนไขการให้ค่าตอบแทนตามผลงานที่ปฏิบัติได้ ซึ่งเป็นหลักประกันได้ว่าองค์กรสามารถควบคุมต้นทุน และควบคุมผลงานได้แน่นอน ดังนั้นจึงส่งผลต่อความสำเร็จในหลายๆ ด้านต่อองค์กร เช่น ด้านบุคคล บุคลากรมีความสามารถเพิ่มขึ้น ด้านการตลาด สามารถกำหนดยอดขายได้แน่นอนขึ้น

อย่างไรก็ตาม ภาคธุรกิจบริการด้านขนส่ง (Transportation) นับเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญยิ่งต่อเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ ซึ่งในปัจจุบันการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจด้านการบริการมีมากขึ้น ดังนั้นองค์กรต่างๆ ที่ดำเนินงานทางด้านบริการเป็นหลักจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงกระบวนการในระบบด้านการบริหารจัดการ (Management System) เพื่อก่อให้เกิดความสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป โดยมุ่งเน้นการบริหารในรูปแบบใหม่คือ การเป็นผู้ให้บริการขนถ่ายสินค้าเอกชน ที่สามารถให้แนวทาง และคำแนะนำในกระบวนการบริการ เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในปัจจุบันและอนาคต ให้เป็นไปตามแนวทางวิสัยทัศน์ขององค์กร ในด้านการปฏิบัติงานองค์กรจะไม่เน้นการออกคำสั่งและการควบคุม แต่ให้มุ่งเน้นด้านการเฝ้ามอง (Monitor) รวมทั้งเพิ่มการพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ในการแสวงหาโอกาสและแก้ไขปัญหาในการดำเนินงานด้วยการร่วมมือกัน พร้อมทั้งให้อำนาจในการปฏิบัติงานได้เอง โดยที่องค์กรสามารถนำเทคโนโลยีในการสื่อสารมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อก่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดกับทุกฝ่าย (Win-Win Situation) เริ่มตั้งแต่ผู้เป็นเจ้าของ (Shareholder) องค์กร (Company) และผู้ปฏิบัติ (Employee) ผู้วิจัยสามารถสรุปปัญหาจากการบริหารจัดการขององค์กรในรูปแบบเดิมได้ ดังนี้

1. ปัญหาทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่เกี่ยวเนื่องกับวัฒนธรรมภายในองค์กร (Corporate Culture) ทางด้านกฎระเบียบและวิธีการปฏิบัติงาน รวมถึงการขาดแรงจูงใจให้กับพนักงาน รวมถึงการขาดทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ในการประสานงานด้านการทำงานร่วมกันในฝ่าย หรือการทำงานข้ามสายงาน (Cross Function) ที่มีผลต่อการทำงานเป็นทีมภายในองค์กร

2. กระบวนการในการปฏิบัติงาน ยังไม่เต็มประสิทธิภาพ ทำให้เกิดช่องว่างจากการใช้สินทรัพย์ของบริษัทให้เกิดประโยชน์สูงสุด เนื่องจากสินทรัพย์เหล่านี้ใช้เงินลงทุนสูง เช่น ท่าเทียบเรือ เครื่องขนถ่ายสินค้า รถบรรทุกสินค้า และพื้นที่ในการเก็บสินค้า เป็นต้น

3. ปัญหาด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรทางด้านข้อมูล โดยแต่ละฝ่ายไม่มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างชัดเจน ทำให้ไม่สามารถนำข้อมูลมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

4. ปัญหาด้านการส่งเสริมการเพิ่มประสิทธิภาพ การเพิ่มความรู้ ของบุคลากรให้มีความรู้ที่หลากหลาย เพื่อความพร้อมในการสับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ในกรณีที่เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

5. สามารถใช้ BSC เป็นตัววัดผลการปฏิบัติงาน และเชื่อมโยงเข้ากับกระบวนการให้ผลตอบแทน รางวัล หรือค่าชมเชย ขององค์กร รวมทั้งใช้ในการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน มีความรับผิดชอบ กระตือรือร้นเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนร่วมกัน

ดังนั้น บริษัท ทำเรือประจวบ จำกัด จึงตระหนักว่าการประเมินวัดผลทางด้านการเงินเพียงด้านเดียวนั้น ไม่สามารถช่วยพัฒนาองค์กรให้เติบโตได้ในระยะยาว จึงได้มีการกำหนดแผนงานในการพัฒนาด้านการบริหารการจัดการ โดยการนำแนวคิด BSC ซึ่งเป็นเครื่องมือสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารการจัดการขององค์กร การปรับปรุงกระบวนการ ในการขนถ่ายสินค้า เพื่อการใช้ประโยชน์ให้ได้สูงสุด และเพื่อนำมาแก้ปัญหาการประเมินผลงานของบริษัทและพนักงาน โดยมีเกณฑ์ประเมินผลที่ชัดเจนผ่านตัวชี้วัด จากระยะเวลาที่ได้ทำการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลแล้วนั้น พบว่าผลประโยชน์ที่ได้รับทางด้านการบริหารจัดการขององค์กรจะมีผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของ

องค์กร มีเป้าหมายที่ชัดเจน การดำเนินงานมีคุณภาพ รวมถึงมีการประเมินผลการดำเนินงานที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการพัฒนา สามารถรับรู้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และในระยะยาวองค์กรสามารถเป็นผู้นำทางด้านการให้บริการท่าเทียบเรือ เพื่อความเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน

ผลที่คาดว่าจะองค์กรจะได้รับจากการนำ BSC มาใช้ คือการประเมินค่าตอบแทนแบบมีเงื่อนไข จะพิจารณาจากผลงานที่ทำได้จริง โดยเลือกระบบการให้รางวัลจะพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของทีม ในระดับฝ่าย โดยฝ่ายบริหารและพนักงานระดับต่างๆ จะต้องเข้าใจในตัวชี้วัดที่ชัดเจนและถูกต้อง ส่งผลให้องค์กรสามารถควบคุมต้นทุนและผลงานได้แน่นอน

3. ปัญหา อุปสรรค และแนวทางในการแก้ไขปัญหา

3.1 ปัญหาและอุปสรรคจากการนำเครื่องมือ BSC มาใช้

จากการที่ได้จัดทำ BSC เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ภายในองค์กรนั้น ส่งผลให้ระบบการบริหารจัดการสามารถสื่อสารและถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจนขึ้น แต่เมื่อมีการนำ BSC มาปฏิบัติจริงจะพบปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นมาจากหลายสาเหตุ อาทิ เช่น ด้านของผู้บริหารในระดับต่างๆ พนักงาน ความพร้อมของข้อมูล ลักษณะของวัฒนธรรมภายในองค์กร การจัดทำเป้าหมายที่ท้าทาย รวมถึงความไม่เข้าใจในการนำ BSC มาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอสรุปปัญหาและอุปสรรคที่พบในองค์กรเมื่อมีการนำ BSC มาใช้ดังนี้

3.1.1 ความไม่พร้อมของผู้บริหารและพนักงานในองค์กรที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง
เนื่องจาก BSC ถือเป็นเครื่องมือหรือสิ่งใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการภายในองค์กร ถ้าสำหรับผู้บริหารและพนักงานที่เกี่ยวข้องไม่ได้รับอบรมให้ความรู้หรือชี้แนะถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับในอนาคตอย่างเพียงพอ ส่งผลให้ผู้บริหารและพนักงานยังขาดความเข้าใจในสิ่งที่ถูกต้องในระบบ BSC ว่า BSC เป็นระบบที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านพฤติกรรมในเชิงพัฒนาทางด้านกระบวนการและวิธีการทำงานของบุคลากร โดยมี KPI เป็นตัวชี้วัด เพื่อให้การทำงานมีระบบการประเมินผลงานที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม โดยการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะเกิดการต่อต้านจากบุคคลภายในองค์กร ดังนั้นการวางแผนในด้านการสื่อสารจึงเป็นเรื่องที่สำคัญมาก

3.1.2 การขาดข้อมูลสำหรับตัวชี้วัดต่างๆ การจัดทำ BSC ขององค์กรจะต้องอาศัยข้อมูลจากฝ่ายต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ และประเมินผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ของแต่ละฝ่าย ดังนั้น ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลนั้น มักจะมีการกักเก็บบิดเบือนข้อมูลหรือไม่ให้ข้อมูลที่ถูกต้อง เนื่องจากข้อมูลที่ให้มีผลกระทบต่อดัชนีชี้วัดและการประเมินผลงาน

3.1.3 การกำหนดเป้าหมาย ในการจัด BSC มีหลักที่สำคัญ คือการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายเพื่อให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างชัดเจน แต่เพื่อความปลอดภัยของบุคลากรที่เป็นผู้ปฏิบัติทำให้ทุกคนพยายามตั้งเป้าหมายที่สามารถบรรลุผลได้ง่าย เนื่องจากเกรงกลัวต่อการลงโทษหรือคำหนิถ้าผลการดำเนินงานของตนเองไม่บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

3.1.4 พนักงานในองค์กรมองว่า BSC ที่นำมาใช้เป็นเพียงเครื่องมือสำหรับผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น เมื่อบุคลากรในองค์กรยังไม่มีความพร้อมและเข้าใจถึงระบบ BSC รวมถึงความเหมาะสมสำหรับเครื่องมือ BSC ที่นำมาใช้ด้านการบริหารจัดการ จะส่งผลให้บุคลากรเกิดความเบื่อหน่ายและสับสนต่อระบบ BSC ซึ่งจะคิดว่าเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการจับผิดและลงโทษ

ของฝ่ายบริหาร ส่งผลให้บุคลากรเกิดการต่อต้านที่จะปฏิบัติตาม และเกิดการไม่ยอมรับในระบบ รวมทั้งมอง BSC เป็นศัตรู ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีความมุ่งมั่น สื่อสารให้ชัดเจน และชี้ให้เห็นถึงผลประโยชน์ ที่บุคลากรทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการนำ BSC มาใช้ และทำการสร้างทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับ BSC ให้กับบุคลากร

3.2 แนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคจากการนำเครื่องมือ BSC มาใช้

3.2.1 การนำ BSC มาใช้ในองค์กร จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อระบบการทำงานภายในองค์กร ดังนั้นจึงควรสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับมีการเรียนรู้ (Learning) ถึงระบบ BSC และการบริหารการเปลี่ยนแปลง

3.2.2 ทำการพัฒนากระบวนการข้อมูล มีการจัดทำ KPIs ที่สอดคล้อง และสนับสนุนต่อการตัดสินใจทางกลยุทธ์ขององค์กร

3.2.3 ในการกำหนดเป้าหมายควรทำทาบสอดคล้องกับนโยบาย วัตถุประสงค์ เพื่อเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานให้สูงขึ้น และซึ่งส่งผลต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

3.2.4 ทำการสื่อสารภายในอย่างชัดเจนถึงประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากการนำ BSC มาใช้ในองค์กร รวมถึงส่งผลต่อบุคลากรที่ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ผ่านตัวชี้วัด โดยผลที่ได้รับจะอยู่ในรูปของการปรับเพิ่มเงินเดือน การให้โบนัส และสวัสดิการต่างๆ เป็นต้น ที่ผู้บริหารได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน

4. ข้อเสนอแนะ

4.1 ข้อเสนอแนะจากกรณีศึกษา

จากการวิเคราะห์ปัญหาจากการนำ BSC มาพัฒนาใช้ในองค์กร ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

4.1.1 การนำ BSC มาพัฒนาใช้ในองค์กร จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหลายๆ อย่างภายในองค์กร ประกอบกับสภาวะแวดล้อมในการดำเนินงานภายนอก ทำให้บุคลากรทุกคนต้องเผชิญภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่มีขึ้นตลอดเวลา ดังนั้นผู้บริหารควรนำหลักการในแนวคิดเรื่องของการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) โดย Prof. John Kotter อดีตอาจารย์ด้านภาวะผู้นำของ Harvard Business School มาปฏิบัติควบคู่กับการ BSC เพื่อให้ BSC ประสบความสำเร็จ และสอดคล้องต่อสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา

4.1.2 นอกจากเครื่องมือด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ควรนำมาใช้ควบคู่กับระบบ BSC แล้ว ผู้บริหารควรให้ความสำคัญด้านความรู้ (Knowledge) ที่องค์กรและบุคลากรภายในองค์กรควรมี เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยอาศัยความรู้ ซึ่งขั้นตอนในการบริหารความรู้ภายในองค์กรประกอบด้วย

- 1) การพัฒนาความรู้ (Knowledge Generation)
- 2) การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer)

อย่างไรก็ตามองค์กรจะเกิดการเรียนรู้ได้นั้นจะต้องอาศัยบุคลากรภายในองค์กรเอง และการที่บุคคลจะเรียนรู้ได้นั้นประกอบด้วยวิธีการเรียนรู้ 4 ประการคือ การเรียนรู้จากการฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อเป็นการเพิ่มความสามารถ ทักษะ หรือกระบวนการภายในองค์กร เพื่อเป็นการพัฒนาขีดความสามารถในองค์กร โดยอาศัยความรู้ นอกเหนือจากการพัฒนาการเรียนรู้ในด้านต่างๆ แล้ว องค์กรควรสร้างบรรยากาศ สภาวะแวดล้อม วัฒนธรรมและโครงสร้างที่เหมาะสมที่เอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้ รวมถึงการพัฒนาปรับปรุงความสามารถในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

4.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้างต่อไป

หลังจากองค์กรได้พัฒนาระบบ BSC สำเร็จเป็นที่เรียบร้อยแล้ว การพัฒนาถัดไปที่องค์กรควรทำการศึกษาคือ พัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ และซอฟต์แวร์ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำหรับช่วยในการจัดเก็บบัตรคะแนน และนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการคะแนนวิเคราะห์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งซอฟต์แวร์นี้สามารถแสดงผลการประเมินให้รวดเร็วขึ้นเป็นแบบ Real Time โดยที่ทุกคนในแต่ละฝ่ายสามารถตรวจสอบคะแนนจากการประเมินผลการปฏิบัติของตนเองผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ได้พัฒนาขึ้น เพื่อก่อให้เกิดความโปร่งใส ยุติธรรมต่อการตรวจสอบคะแนนของตนเองและภายในฝ่าย ทำให้มีการแข่งขันในด้านการทำงาน ที่ส่งผลประโยชน์ต่อองค์กร รวมถึงทางด้านการประเมินผลการดำเนินงานในแต่ละครั้ง

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- ณัฐพล, ปราโมทย์ ศุภปัญญา (2546) เทคนิคการวัดผลงานสมัยใหม่ (Modern Performance Measurement) พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ อินฟอร์มีเดีย บั๊คส์
- _____ . (2546) ชูวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์: ว่าด้วยเรื่อง KPIs และ BSC: The Banlanced Scorecard เวอร์ชัน 3 โครงการ Human Capital บริษัท นาโกต้า จำกัด
- คณัฏ เทียนพูน (2546) ดัชนีวัดผลความสำเร็จธุรกิจ (KPIs) และการประเมินองค์กรแบบสมดุล (BSC: The Balanced Scorecard) ภาคที่ 1 โมเดล KPIs เพื่อ Benchmarking บริษัท นาโกต้า จำกัด
- พสุ เดชะรินทร์ (2545) เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators พิมพ์ครั้งที่ 6 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- _____ . (2546) แนวทางรู้ลึกในการปฏิบัติ (Implementing Balanced Scorecard) พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- โรเบิร์ต เอส.แคปแลน,เดวิด พี.นอร์ตัน องค์กรยุคกลยุทธ์ การใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดเพื่อสร้างความสำเร็จแก่ธุรกิจในเศรษฐกิจยุคใหม่ แปลจาก The Strategy Pocused Organization โดย ทรงวิทย์ เขมเศรษฐ์ และ ทักษิณก เตชะรัตนะวิโรจน์ (2546) กรุงเทพมหานคร สยามศิลป์พริ้นท์ แอนด์แพ็ค จำกัด
- วัฒนา พัฒนพงศ์ (2545) ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการวัดการเพิ่มผลผลิตภาคบริการ (Productivity Measurement in Service Sector) กรุงเทพมหานคร ห้างหุ้นส่วนจำกัด ซีโน ดีไซน์
- สรุสิทธิ์ วชิรขจร (2553) Balanced Scorecard: แนวคิดและวิธีปฏิบัติ บริษัท ธเนศวร (1999) พริ้นติ้ง (มหาชน)
- อังฉรา จันทร์ฉาย (2546) สู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ คู่มือการวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำ Balanced Scorecard พิมพ์ครั้งที่ 6 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- Carl-Johan Petri, Jan Roy, Sofie Roy, Nils-Goran Olve Balanced Scorecard ภาคปฏิบัติ:
วิธีสร้างสมดุลระหว่างกลยุทธ์และการควบคุม แปลจาก Making Scorecards Actionable
โดย ฌ็อง-โยนา สตินตระกูลการผล และพิพัฒน์ ก้องกิจกุล (2549) บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด
(มหาชน)
- Mike Bourne and Pippa Bourne ใช้งาน Balanced Scorecard ให้เกิดประสิทธิผลใน 1 สัปดาห์
แปลจาก Balanced Scorecard in a Week โดย ภูริทัต ทองปรีชา (2549)
กรุงเทพมหานคร บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน)
- Robert S. Kaplan, David P. Norton Alignment: การใช้ Balanced Scorecard ประสานพลัง
ทั้งองค์การ หัวใจสำคัญสำหรับการประสานพลังและมุ่งทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุผล
การดำเนินงานที่ยอดเยี่ยม แปลจาก Alignment โดย ดร.จักร ดิงศภัทย์ (2550) บริษัท
เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด (มหาชน)

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายสมศักดิ์ ศิวะไพบูลย์
วัน เดือน ปี	24 สิงหาคม 2505
สถานที่เกิด	อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต (การจัดการทั่วไป) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2549
สถานที่ทำงาน	บริษัท สหวิริยาสตีลอินดัสตรี จำกัด (มหาชน) กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่ง	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ (ประจำสำนักกรรมการผู้จัดการใหญ่) บริษัท สหวิริยาสตีลอินดัสตรี จำกัด (มหาชน)