

การออกแบบดัชนีวัดสมรรถนะหลักสมดุภาพในอุตสาหกรรมบริการโลจิสติกส์
กรณีศึกษาบริษัทไปรษณีย์ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

Design of Key Performance Indicators Base on Balanced Scorecard

InLogistics Services Industry: A Case Study of Post Company In Northeastern Region

เอกพงศ์ ชื่นกมล (Ekkapong Cheunkamon)* ดร.เพ็ญสุดา พันฤทธิ์ดำ (Dr.Pensuda Phanritdum)**

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้นำเสนอเกี่ยวกับการออกแบบดัชนีวัดสมรรถนะตามหลักสมดุภาพในอุตสาหกรรมบริการโลจิสติกส์โดยมุ่งเน้นธุรกิจไปรษณีย์ ในการศึกษาเริ่มต้นจากการคัดเลือกดัชนีวัดสมรรถนะโดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อนำไปวิเคราะห์ด้วยกระบวนการวิเคราะห์ตามลำดับชั้น ทั้งนี้หลักสมดุภาพจะทำให้ทราบถึงคะแนนหรือน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยแห่งความสำเร็จสำหรับตัวชี้วัดทั้ง 4 มุมมอง ผลของการศึกษาพบว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญของดัชนีวัดสมรรถนะในมุมมองด้านการเงินมากที่สุดคือ อัตราการเติบโตของรายได้ (15.54) รองลงมาคือ มุมมองด้านลูกค้าหรือความพึงพอใจของลูกค้า (34.21) มุมมองด้านกระบวนการภายในหรืออัตรางานสำเร็จการให้บริการของธุรกิจไปรษณีย์ (14.69) และมุมมองด้านการเติบโตและการเรียนรู้หรือความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน (14.46) ตามลำดับ ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษาทำให้ผู้บริหารองค์กรสามารถนำดัชนีวัดสมรรถนะไปใช้ในการปฏิบัติงานในองค์กรและสร้างการเชื่อมโยงกันระหว่างปัจจัยแต่ละมุมมองเพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้

ABSTRACT

This research proposes the design of key performance indicators (KPIs) of balanced scorecard for the logistics services industry focusing on the post business. The study begins with the selection of KPIs by expert group to analyze by the Analytic Hierarchy Process. The balanced scorecard will provide the score or relative importance weight of key success factors for four perspectives. The results showed that the expert group provided the most importance weight of KPIs for the financial perspective, which are the growth rate of income (15.54), then, the customer perspective or customer satisfaction (34.21), internal process or service success rate of post business (14.69), and growth and learning perspectives or worker satisfaction (14.46), respectively. The benefit from the study is that the organization management can use the KPIs to implement in the organization and develop the connection among factors of perspectives to make the success as targeted by the organization.

คำสำคัญ: การวัดสมรรถนะ หลักสมดุภาพ กระบวนการวิเคราะห์ลำดับชั้น

Key Words: Performance, Balanced scorecard, Analytical hierarchy process

* นิสิต หลักสูตรวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการวิศวกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ศรีราชา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

** อาจารย์ สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ศรีราชา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บทนำ

ในปัจจุบันธุรกิจด้านบริการโลจิสติกส์มีการแข่งขันกันที่รุนแรง เนื่องจากการเปิดการค้าเสรีมากขึ้น สภาพธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงตามสภาวะทางการตลาด รูปแบบการบริการและความต้องการของลูกค้ามีความเปลี่ยนแปลงไปจากอดีต โดยมุ่งเน้นไปทางด้านของการบริการที่มีคุณภาพ (Quality Services) การส่งมอบที่ตรงต่อเวลา (Delivery) และมีความสามารถเฉพาะตัวที่สามารถตอบสนองความต้องการแบบเฉพาะเจาะจง (Specific Business Solutions) ที่มีความหลากหลายในด้านบริการ

สำนักคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารจัดการขนส่งสินค้าและบริการของประเทศ (กบส.) ได้จัดแบ่งโครงสร้างของบริการโลจิสติกส์ไทย ออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่ 1. การขนส่งสินค้า 2. การจัดเก็บสินค้า 3. บริการด้านพิธีการต่างๆ 4. บริการงานโลจิสติกส์ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการเสริม 5. บริการพัสดุและไปรษณียภัณฑ์ (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์, 2555) ปัจจุบันไปรษณีย์ ดำเนินธุรกิจแบ่ง 4 กลุ่มตลาด ได้แก่ ตลาดสื่อสาร ประกอบด้วย บริการจัดส่งข้อมูลข่าวสาร/เอกสาร เช่นจดหมาย ไปรษณีย์บัตร ของดีพิมพ์ จดหมายลงทะเบียน ตลาดขนส่ง ประกอบด้วย บริการด้านขนส่งสิ่งของหรือสินค้า เช่น บริการพัสดุ ไปรษณีย์ บริการ Logispost ตลาดค้าปลีก ประกอบด้วย การจำหน่ายตราไปรษณียากรและของที่ระลึก บริการรับฝากขายสินค้า และ ตลาดการเงิน ประกอบด้วย บริการรับส่งเงิน เช่น บริการธนาคารออนไลน์ บริการ Pay at Post

ปัญหาที่สำคัญที่เป็นอุปสรรคในการบริหารองค์กรไปรษณีย์ที่เป็นหน่วยงานองค์กร ของรัฐกำกับที่ต้องให้บริการขั้นพื้นฐานกับประชาชน เช่น การเรียกเก็บค่าบริการและสินค้า ที่ไม่สามารถหาแต่ผลกำไรอย่างเดียว ได้ การหาทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถแต่ข้อจำกัดอัตราค่าจ้าง การที่เอกชนเข้ามาแข่งขันการให้บริการโลจิสติกส์

ธุรกิจพัสดุภัณฑ์ ที่ไม่ใช่อุปกรณ์ด้าน จดหมาย ซึ่งกฎหมายได้ไม่ควบคุม ระบบการอนุมัติโครงการที่ล่าช้าหลายขั้นตอน เป็นต้น ทำให้ความสามารถในการแข่งขันลดลง

จากสถานการณ์ที่กล่าวมาข้างต้นองค์กรจะต้องหาเครื่องมือเพื่อปรับองค์กรให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรจึงต้องอาศัยตัวชี้วัดสมรรถนะเพื่อสะท้อนให้เห็นภาพรวมขององค์กรและนำผลที่ได้มาใช้ในการประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมหัวใจหลักสำคัญของการวัดสมรรถนะ คือ กำหนดตัวชี้วัดหรือตัววัดผล (indicator) เป็นเครื่องมือบ่งบอกสภาพที่เกิดขึ้นหรือเปลี่ยนแปลง ตัวชี้วัดที่ดีสามารถวัดผลได้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุดงานวิจัยนี้ พิจารณาการสร้างดัชนีชี้วัดสมรรถนะโดยใช้หลักการ Balanced Scorecard เนื่องจากปัจจุบันผู้ใช้บริการโลจิสติกส์ไม่ได้ต้องการมุ่งเน้น ราคาบริการที่มีราคาถูกเพียงอย่างเดียวแต่ยังมีความต้องการรวมไปถึงคุณภาพของการให้บริการ การที่ขนส่งตรงต่อเวลา ชื่อเสียงขององค์กรจึงนำเครื่องมือมาครอบคลุมทุกความต้องการของลูกค้า สามารถประเมินและทบทวนที่นำไปใช้และหาแนวทางพัฒนาปรับปรุงองค์กรให้ดียิ่งขึ้นจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพ (Productivity) ขององค์กรมากที่สุด

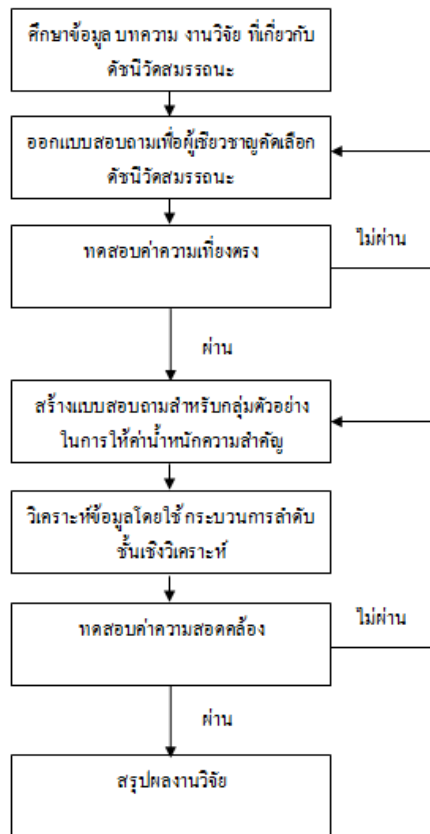
อย่างไรก็ตามดัชนีชี้วัดที่นำมาประเมินองค์กรมีหลายดัชนีชี้วัด ดังนั้นจึงมีการนำกระบวนการวิเคราะห์ตามลำดับชั้น (Analytical Hierarchy Process: AHP) มาช่วยในการพิจารณาความสำคัญของดัชนีชี้วัด

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อออกแบบสร้างดัชนีวัดสมรรถนะโดยใช้หลัก Balanced Scorecard ในอุตสาหกรรมบริการโลจิสติกส์
2. เพื่อเป็นแนวทางในการนำดัชนีวัดสมรรถนะไปใช้ในการปรับปรุงองค์กร

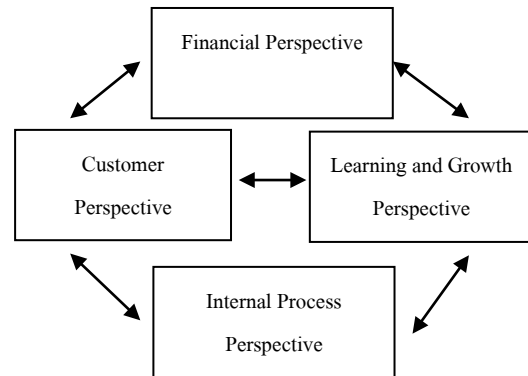
วิธีการวิจัย

งานวิจัยนี้มีขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย โดยแสดงดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 แผนภูมิแสดงการวิจัย

1. ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับดัชนีวัดสมรรถนะที่ใช้ในอุตสาหกรรมบริการโลจิสติกส์เพื่อทำการคัดเลือกปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร
2. ออกแบบสอบถามเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาดัชนีวัดสมรรถนะองค์ตามหลัก Balanced Scorecard 4 มุมมอง ประกอบด้วยมุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเติบโตและการเรียนรู้ (Learning and Growth Perspective) แสดงภาพโครงสร้าง Balanced Scorecard ดังรูปที่ 2

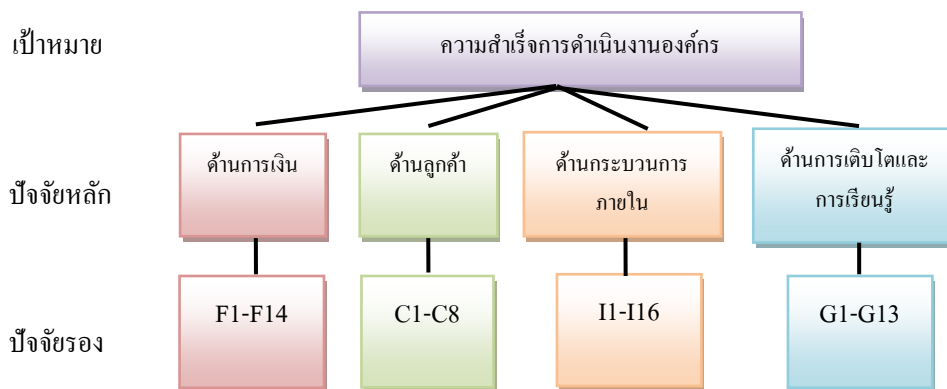


รูปที่ 2 โครงสร้างของ Balanced Scorecard
ที่มา (Kaplan, 2010)

การคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ งานวิจัยนี้ได้เลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ด้านอุตสาหกรรมบริการ โลจิสติกส์ได้แก่ หัวหน้าสำนักงานปทุมธานี จังหวัด ผู้ช่วยหัวหน้าสำนักงานปทุมธานีจังหวัดซึ่งมีหน้าที่บริหารจัดการองค์กรจำนวน 9 ท่าน

3. ทดสอบแบบสอบถามโดยใช้เครื่องมือคุณภาพในการคัดเลือกดัชนีวัดที่ผ่านเกณฑ์เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงและความสอดคล้องของเนื้อหาโดยหาค่า Index of Congruency (IOC) และเลือกข้อที่มีค่า $IOC \geq 0.5$ ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์ (Index of item objective Congruence: IOC) โดยใช้สูตรโรเนลลีและแฮมเบิลตัน (Rovinelli&hambleton, 1977)

4. สร้างแบบสอบถามสำหรับกลุ่มตัวอย่าง โดยสร้างจำลองกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ กำหนดปัญหาและแยกองค์ประกอบของปัญหาจากนั้นสร้างแผนภูมิลำดับชั้นหลังจากแยกองค์ประกอบของปัญหาทั้งหมดโดยแบ่งได้ดังนี้ ลำดับชั้นที่ 1 เป้าหมาย ปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานองค์กรลำดับที่ 2 เกณฑ์ใช้ตัดสินใจหลัก มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเติบโตและการเรียนรู้ ลำดับที่ 3 เกณฑ์ใช้ในการตัดสินใจรอง มีทั้งหมด 51 ปัจจัยลำดับดังรูปที่ 3



รูปที่ 3 แผนภูมิลำดับขั้นในการวิเคราะห์ดัชนีวัดสมรรถนะความสำคัญตามหลัก Balanced Scorecard

ลักษณะของคำถามเป็นการให้ผู้ตอบ
แบบสอบถามเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยเป็น
คู่ๆ (Pairwise Comparison) แบ่งระดับของการให้
น้ำหนักความสำคัญ (AHP Measurement Scale)
แบ่งเป็น 5 ระดับ รายละเอียดดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ตารางระดับความเข้มข้นความสำคัญ

ระดับความเข้มข้นของ ความสำคัญ	ความหมาย
1	มีความสำคัญเท่ากัน
2	มีความสำคัญเล็กน้อย
3	มีความสำคัญปานกลาง
4	มีความสำคัญมาก
5	มีความสำคัญมากที่สุด

งานวิจัยนี้ได้คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามในเขตจังหวัด ศรีสะเกษ โขธระ โสทร มุกดาหาร สกลนคร นครพนม อุบลราชธานี อำนาจเจริญ ซึ่งมีสำนักงานให้บริการ 92 แห่ง โดยผู้ตอบแบบสอบถามจะเป็นระดับหัวหน้าที่ทำการให้บริการ โลจิสติกส์

5. ประมวลผลโดยใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์เพื่อหาลำดับปัจจัยความสำคัญแต่ละมุมมอง

6. ทดสอบหาค่าความสอดคล้องของข้อมูล
นำข้อมูลที่ได้มาทำการประมวลผลโดยกำหนดค่า
ความสำคัญของผู้ตอบแบบสอบถามเท่ากันหมด
เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามมีความรู้และประสบการณ์
ในอุตสาหกรรมบริการโลจิสติกส์

การคำนวณค่าความสอดคล้องของการ
ตัดสินใจ ขั้นตอนการหาค่าความสอดคล้องมีดังนี้

- หาค่า Maximum eigenvalueของตาราง
เมตริกซ์ดังกล่าวที่ 1

$$\lambda max_i = \frac{\sum_{j=1}^n a_{ij} w_j}{w_i} \quad (1)$$

กำหนดให้ $I = 1, 2, 3, \dots, n$

- หาดัชนีความสอดคล้อง (Consistency Index ; CI)

- หาค่าส่วนความสอดคล้อง (Consistency Ratio :CR) ดังสมการที่ 2 และ 3

$$CI = \frac{\max - n}{t} \quad (2)$$

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (3)$$

ทั้งนี้ C.R. ต้องไม่เกิน 0.1 จึงถือว่ามีความสอดคล้อง
(Saaty, 2008)

ตารางที่ 2 ตารางคู่จำนวน 1-15

N	RI	N	RI
1	0	9	1.4499
2	0	10	1.4854
3	0.5245	11	1.5141
4	0.8815	12	1.5365
5	1.1086	13	1.5551
6	1.2479	14	1.5713
7	1.3417	15	1.5838
8	1.4056		

ตารางที่ 3 ตารางคู่จำนวนมากกว่า 15

N	RI	N	RI
16	1.5978	20	1.6341
17	1.6086	21	1.6409
18	1.6181	22	1.6470
19	1.6265	23	1.6526

(Alonso & Lamata, 2006)

ตารางที่ 4 ตัวอย่างตารางเปรียบเทียบปัจจัยที่ใช้ในการตัดสินใจ (มุมมองด้านลูกค้า)

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
C1	1	4	3	4	1	4	4	5
C2	1/4	1	1/3	1/2	1/2	1/2	1/2	1/3
C3	1/3	3	1	3	4	3	2	3
C4	1/4	2	1/3	1	2	2	2	2
C5	1	2	1/4	1/2	1	2	2	1/2
C6	1/4	2	1/3	1/2	1/2	1	1	2
C7	1/4	2	1/2	1/2	1/2	1	1	1
C8	1/5	3	1/3	1/2	2	1/2	1	1

ตารางที่ 5 ตัวอย่างการคำนวณค่าน้ำหนักแลความสำคัญของปัจจัยที่ใช้วัดสมรรถนะหลักสมดุลภาพ (มุมมองด้านลูกค้า)

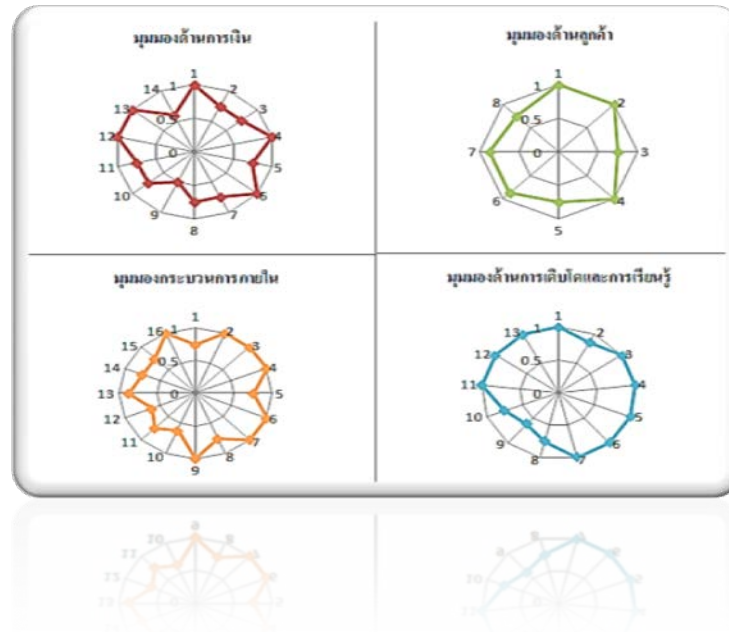
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	ค่าน้ำหนัก
C1	0.283	0.211	0.493	0.381	0.087	0.286	0.296	0.337	0.297
C2	0.071	0.053	0.055	0.048	0.043	0.036	0.037	0.022	0.046
C3	0.094	0.158	0.164	0.286	0.348	0.214	0.148	0.202	0.202
C4	0.071	0.105	0.055	0.095	0.174	0.143	0.148	0.135	0.116
C5	0.283	0.105	0.041	0.048	0.087	0.143	0.148	0.034	0.111
C6	0.071	0.105	0.055	0.048	0.043	0.071	0.074	0.135	0.075
C7	0.071	0.105	0.082	0.048	0.043	0.071	0.074	0.067	0.070
C8	0.057	0.158	0.055	0.048	0.174	0.036	0.074	0.067	0.084
ผลรวม	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000

CR=0.08

ผลการวิจัย

ผลจากการรวบรวมข้อมูลดัชนีตัวชี้วัดจากงานวิจัย บทความและดัชนีวัดสมรรถนะของบริษัทในอุตสาหกรรมบริการโลจิสติกส์และผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ พบว่าผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถาม 8

ท่านจาก 9 ท่าน การทดสอบพบว่าทุกข้อมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและเลือกตัวดัชนีวัดสมรรถนะ ที่มีค่า IOC 0.5 ขึ้นไปมาพิจารณาเพื่อนำไปหาค่าน้ำหนักความสำคัญได้ แสดงในรูปที่ 4



รูปที่ 4 แผนภาพเรดาร์แสดงค่าความสอดคล้องที่สามารถนำไปใช้วัดสมรรถนะตามหลักการ Balanced Scorecard

ผลจากการส่งแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง 92 ฉบับ ตอบกลับทั้งหมด 88 ฉบับ แต่ผ่านเกณฑ์ค่าความสอดคล้อง 79 ฉบับ ได้ทำการคำนวณแบบสอบถามสำหรับการเก็บข้อมูล ใช้วิธีการคำนวณหากกลุ่มตัวอย่าง ดังสมการที่ 4 (Yamane, 1967)

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} \quad (4)$$

N แทน ประชากรที่จะศึกษา

n แทน กลุ่มจำนวนตัวอย่าง

e แทน ค่าความคลาดเคลื่อน (ความคลาดเคลื่อน 0.05)

จากการคำนวณ ($n = 75$) แสดงให้เห็นว่าจำนวนแบบสอบถามที่สำรวจมีจำนวนที่เหมาะสม

ผลจากการให้น้ำหนักความสำคัญดัชนีวัดสมรรถนะจากกลุ่มตัวอย่าง แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 6-ตารางที่ 9

ตารางที่ 6 ผลกำหนดค่าน้ำหนักปัจจัยรองด้านการเงิน

ปัจจัยรอง (ดัชนีวัดสมรรถนะ)	% น้ำหนัก ความ สำคัญ	ลำดับ ความ สำคัญ
F1 รายได้รวมของทุกบริการในพื้นที่รับผิดชอบ	9.35	4
F2 เปอร์เซ็นค่าใช้จ่าย (ไม่รวมเงินเดือนและสวัสดิการ) ในสำนักงาน	5.52	8
F3 ยอดขายจากผลิตภัณฑ์ใหม่	5.69	7
F4 อัตราการเติบโตของรายได้	15.54	1*
F5 สัดส่วนของรายได้ต่อสินทรัพย์รวม	5.74	6
F6 เปอร์เซ็นการเติบโตของรายได้รวม (ตลาดสื่อสาร) จดหมาย, EMS ในประเทศ	10.44	2*
F7 เปอร์เซ็นการเติบโตของรายได้รวม (ตลาดขนส่ง) Logispost	9.40	3*
F8 เปอร์เซ็นการเติบโตของรายได้รวม (ตลาดค้าปลีก) ไปรษณีย์ด่วนระหว่างประเทศ	6.66	5
F9 เปอร์เซ็นการเติบโตของรายได้รวม (ตลาดการเงิน)	5.23	12
F10 สัดส่วนค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานต่อรายได้จากการดำเนินงาน	5.20	13
F11 ต้นทุนทั้งหมด	4.93	14
F12 กำไร	5.46	9
F13 รายได้ต่อค่าใช้จ่าย	5.45	10
F14 ค่าใช้จ่ายด้านพลังงาน	5.39	11

ตารางที่ 7 ผลกำหนดค่าน้ำหนักปัจจัยรองด้านลูกค้า

ปัจจัยรอง (ดัชนีชี้วัดสมรรถนะ)	% น้ำหนัก ความ สำคัญ	ลำดับ ความ สำคัญ
C1ความพึงพอใจของลูกค้า	34.21	1*
C2 จำนวนลูกค้า	6.91	8
C3 ชื่อเรื่องเรียนลูกค้า	13.47	2*
C4 อัตราส่วนจำนวนลูกค้าที่เข้าบริการต่อ จำนวนพนักงานให้บริการ	8.44	7
C5เวลาเฉลี่ยที่ใช้ในการสร้างความ สัมพันธ์กับลูกค้า	8.71	5
C6 ระยะเวลาขนส่ง	8.65	6
C7 จำนวนลูกค้ารายใหม่	8.95	4
C8 อัตราการแก้ไขข้อร้องเรียนลูกค้า	10.66	3*

ตารางที่ 8 ผลกำหนดค่าน้ำหนักปัจจัยรองด้าน

กระบวนการภายใน

ปัจจัยรอง (ดัชนีชี้วัดสมรรถนะ)	% น้ำหนัก ความ สำคัญ	ลำดับ ความ สำคัญ
I1อัตรางานสำเร็จการให้บริการตามกำหนด “ธุรกิจสื่อสาร” จดหมาย	14.69	1*
I2อัตรางานสำเร็จการให้บริการตามกำหนด “ธุรกิจสื่อสาร” (EMS ในประเทศ)	14.10	2*
I3อัตราการนำจ่ายทันเวลาให้บริการไปรษณีย์ ด่วนพิเศษระหว่างประเทศ (ขาเข้า)	7.98	3*
I4 อัตรางานสำเร็จการให้บริการตามกำหนด “ธุรกิจค้าปลีก” (คราไปรษณีย์ขายและของที่ ระลึก)	7.12	4
I5อัตรางานสำเร็จการให้บริการ“ธุรกิจการเงิน” (ธนาคาร online)	5.21	5
I6รายได้จากการดำเนินงานต่อจำนวนพนักงาน	4.28	15
I7ค่าใช้จ่ายพนักงานต่อรายได้จากการ ดำเนินงาน	4.25	16
I8จำนวนสินค้าที่ถูกส่งคืนโดยลูกค้า	4.28	14
I9ความน่าเชื่อถือในการขนส่ง	4.32	13
I10ความคิดเห็นของลูกค้าต่อคุณภาพและราคา บริการ	4.77	9
I11ประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา	4.48	12
I12ความถี่ในการจัดส่ง	4.98	7
I13การปรับปรุงการให้บริการ	4.73	11
I14การส่งมอบที่ตรงต่อเวลา	5.20	6
I15อัตราผลิตภัณฑ์ที่เสียหายจากการขนส่ง	4.81	8
I16จำนวนวันที่ลูกค้าได้รับสินค้านับตั้งแต่วัน สั่งซื้อสินค้า	4.75	10

ตารางที่ 9 ผลกำหนดค่าน้ำหนักปัจจัยรองด้านการ
เติบโตและการเรียนรู้

ปัจจัยรอง (ดัชนีชี้วัดสมรรถนะ)	% น้ำหนัก ความ สำคัญ	ลำดับ ความ สำคัญ
G1จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรม	6.443	9
G2ดัชนีวัดความผูกพันของพนักงาน	10.96	2*
G3ร้อยละของค่าเฉลี่ยความต่างของคะแนน ทดสอบความรู้ก่อนและหลังฝึกอบรม	8.89	3*
G4พนักงานที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆของ บริษัท	8.04	4
G5ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน	14.46	1*
G6ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม	6.40	10
G7การฝึกอบรมและกิจกรรมการพัฒนาทักษะ	5.88	13
G8ข้อเสนอแนะจากลูกค้า	6.62	6
G9อัตราเฉลี่ยของการขาดงาน	5.94	12
G10จำนวนครั้งที่เกิดอุบัติเหตุ	6.21	11
G11การส่งพนักงานดูงาน	6.45	8
G12อัตราการประชุมเพื่อการวางแผนระดับ หัวหน้า	7.17	5
G13การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ใน หน่วยงาน	6.54	7

จากผลการวิเคราะห์ด้วยกระบวนการ
วิเคราะห์ตามลำดับชั้น กลุ่มตัวอย่างให้ค่าความสำคัญ
กับดัชนีชี้วัดทั้ง 4 มุมมอง ตามหลักการ Balanced
Scorecard ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์พูดคุยกับ
ผู้บริหารองค์กร เกี่ยวกับดัชนีวัดสมรรถนะที่ช่วยให้
ผู้บริหารองค์กรนำไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนการ
ดำเนินงาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำเสนอ ดัชนีวัดสมรรถนะ
ที่สะท้อนภาพขององค์กร เรียงลำดับ 3 อันดับแรกที่มี
สำคัญดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน ดัชนีวัดสมรรถนะที่มี
ค่าน้ำหนักมากที่สุดคือ “อัตราการเติบโตของรายได้”
อาจกล่าวได้ว่าผู้ประกอบการกลุ่มตัวอย่าง ได้ให้ความสำคัญ
เนื่องจากการทำธุรกิจองค์กรมีความต้องการให้มีผล
กำไรเพื่อความยั่งยืนขององค์กร อันดับที่สอง คือ ดัชนี
วัดสมรรถนะ “เปอร์เซ็นต์การเติบโตของรายได้รวม
(ตลาดสื่อสาร) จดหมาย, EMS ในประเทศ” ผู้ประเมิน
กลุ่มตัวอย่าง ให้ค่าความสำคัญกับ ภาพรวมธุรกิจตลาด

สื่อสารเนื่องจากเป็นกลุ่มรายได้หลักขององค์กรอันดับที่สาม คือดัชนีวัดสมรรถนะ“เปอร์เซ็นต์การเติบโตของรายได้รวม (ตลาดขนส่ง) Logispost” เป็นกลุ่มกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ ตลาดสื่อสาร ตลาดค้าปลีก ในการขนส่งและจำหน่าย และยังมีการแข่งขันกับเอกชนอีกหลายราย

2. มุมมองด้านลูกค้า ดัชนีวัดสมรรถนะที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุดคือ “ความพึงพอใจของลูกค้า” แสดงให้เห็นว่า ให้ความสำคัญกับความคาดหวังของลูกค้า ต่อสินค้าและการบริการ ซึ่งส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ของลูกค้า ข้อมูลที่มีอยู่และความต้องการของลูกค้าอันดับที่สอง คือ ดัชนีวัดสมรรถนะ “ข้อร้องเรียนลูกค้า” แสดงว่าองค์กรต้องให้ความสนใจ ข้อร้องเรียนลูกค้า เพราะสิ่งเหล่านี้ถ้าเกิดปัญหาขึ้นองค์กรต้องแก้ไขปัญหาจะทำให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรและทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ เกิดความจงรักภักดี อันดับที่สามคือ ดัชนีวัดสมรรถนะ “อัตราการแก้ไขข้อร้องเรียนลูกค้า” แสดงว่าผู้ประเมิน มองถึงการจัดการแก้ไข ข้อร้องเรียนเพื่อไปสู่เกิดความพึงพอใจของลูกค้า

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน ดัชนีวัดสมรรถนะที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุดคือ “อัตราการสำเร็จการให้บริการตามกำหนด ธุรกิจสื่อสารจดหมาย” เนื่องจากเป็นกิจกรรมหลักขององค์กรที่ต้องให้ความสำคัญถึงแม้ในปัจจุบันผู้ใช้บริการมีการเข้าใช้บริการลดลง เนื่องมีอินเทอร์เน็ตสามารถส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ได้รวดเร็วกว่า แต่โดยภาพรวมขององค์กรธุรกิจสื่อสาร จดหมาย ยังคงเป็นรายได้หลักขององค์กร และเอกชนไม่สามารถเข้ามาแข่งขันได้ เนื่องจากกฎหมายควบคุม อันดับที่สอง คือ ดัชนีวัดสมรรถนะ“อัตราการสำเร็จการให้บริการตามกำหนด ธุรกิจสื่อสาร (EMS ในประเทศ)” ซึ่งเป็นกิจกรรมหนึ่งที่แสดงให้เห็นถึงความรวดเร็วในการจัดส่งไปรษณีย์และพัสดุภัณฑ์ภายในประเทศ อันดับที่สามคือดัชนีวัดสมรรถนะ“อัตราการนำจ่ายทันเวลาให้บริการไปรษณีย์ด่วนพิเศษระหว่างประเทศ (ขา

เข้า)” ซึ่งเป็นกิจกรรมหนึ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการจัดส่งไปรษณีย์และพัสดุภัณฑ์ระหว่างประเทศ

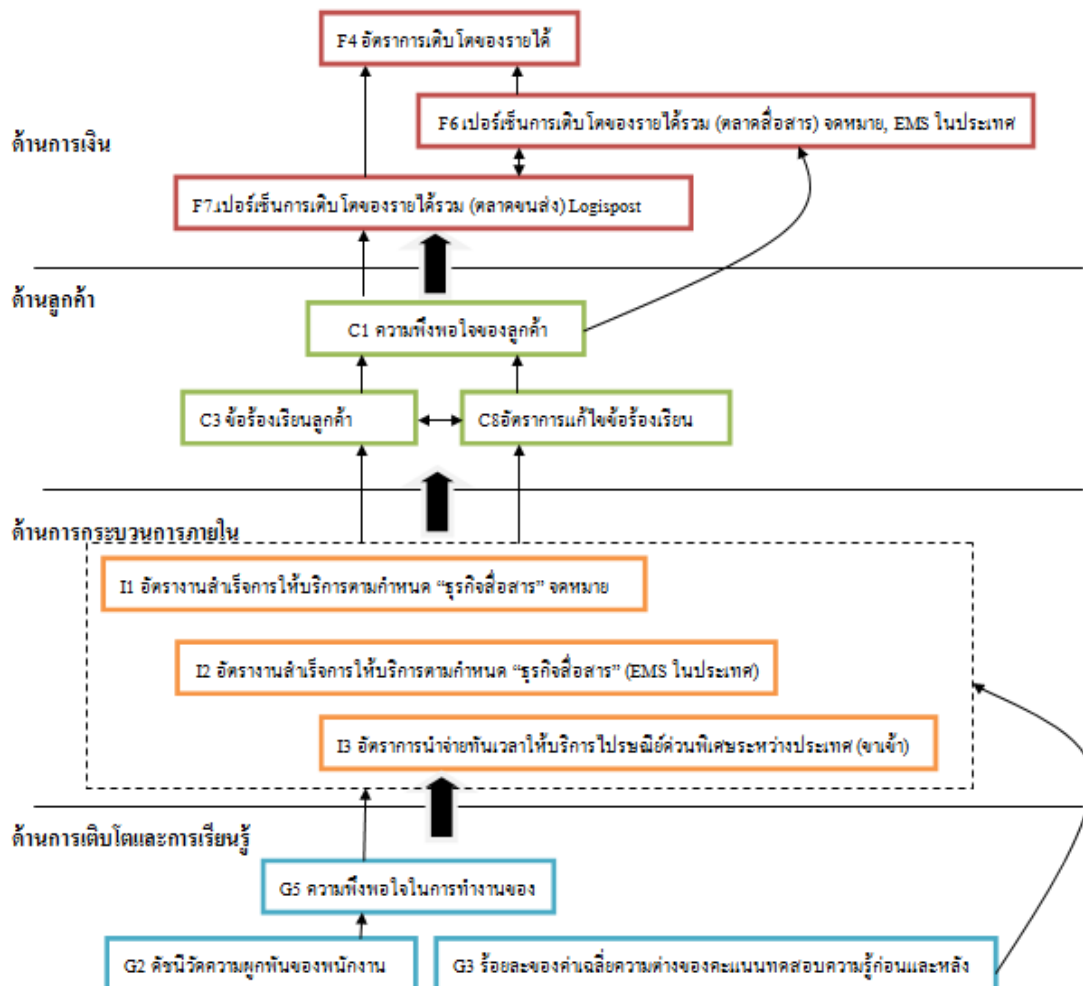
4. มุมมองด้านการเติบโตและการเรียนรู้ ภายใน ดัชนีวัดสมรรถนะที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุดคือ “ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน” ผู้ประเมินกลุ่มตัวอย่าง ให้ความสำคัญเนื่องจากเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับงานโดยตรงเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลชอบและรักงานที่ปฏิบัติ เป็นการกระตุ้นให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอันดับที่สอง คือ ดัชนีวัดสมรรถนะ “ดัชนีวัดความผูกพันของพนักงาน”แสดงถึงผู้ประเมินให้ความสำคัญเนื่องจากดัชนีแสดงให้เห็นถึงพนักงานผูกพันต่อบางสิ่งบางอย่างหรือบางคนในองค์กรซึ่งผลของการแสดงออกว่ามีความผูกพัน คือ การที่พนักงานทำงานหนักและอยู่กับองค์กรนาน อันดับที่สาม คือ ดัชนีวัดสมรรถนะ “ร้อยละของค่าเฉลี่ยความต่างของคะแนนทดสอบความรู้ก่อนและหลังฝึกอบรม” ดัชนีแสดงถึงการเพิ่มทักษะการเรียนรู้ของพนักงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

อภิปรายผล

งานวิจัยนี้มีการนำหลักBalanced Scorecard เข้ามาประยุกต์ใช้ พบว่าแต่ละปัจจัยมีการเชื่อมโยงระหว่างดัชนีวัดสมรรถนะแต่ละมุมมอง โดยเริ่มจากมุมมองการเติบโตและการเรียนรู้คือการเพิ่มทักษะการทำงานให้กับพนักงาน การสร้างความพึงพอใจให้พนักงาน เพื่อส่งผลให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีผลต่อมุมมองด้านกระบวนการภายในในการเพิ่มคุณภาพการให้บริการลูกค้าและการขนส่ง เพื่อส่งผลให้ลูกค้าพึงพอใจและยินดีที่จะเข้ามาใช้บริการ มีผลต่อมุมมองด้านลูกค้าในการเพิ่มความพึงพอใจลูกค้า โดยองค์กรต้องให้ความสนใจกับข้อร้องเรียนจากการให้บริการและขนส่ง เพราะสิ่งเหล่านี้ถ้าเกิดขึ้นในองค์กรต้องรีบแก้ไขปัญหามาเพื่อให้ลูกค้าเกิดความ

ประทับใจ เกิดความจงรักภักดี ซึ่งมีผลต่อมุมมองด้านการเงิน ในส่วนการเพิ่มรายได้ที่เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากลูกค้าซื้อและใช้บริการสินค้ามากขึ้นซึ่งเป็นสิ่งที่

คาดหวังสำหรับผู้บริหารองค์กร แสดงความสัมพันธ์ดัชนีวัดสมรรถนะแต่ละมุมมองดังรูปที่ 5



รูปที่ 5 แผนภูมิความสัมพันธ์ดัชนีวัดสมรรถนะแต่ละมุมมอง ตามหลัก Balanced Scorecard

สรุปผลการวิจัย

การออกแบบดัชนีวัดสมรรถนะตามหลักการของ Balanced Scorecard พบว่า ในอุตสาหกรรมบริการโลจิสติกส์ซึ่งมุ่งเน้นองค์กรธุรกิจไปรษณีย์ให้ค่าความสำคัญดัชนีวัดสมรรถนะ มุมมองด้านการเงิน คือ อัตราการเติบโตของรายได้, เปอร์เซ็นต์การเติบโตของรายได้รวม (ตลาดสื่อสาร) จดหมาย, EMS ใน

ประเทศ, และ เปอร์เซ็นต์การเติบโตของรายได้รวม (ตลาดขนส่ง) Logispost ตามลำดับมุมมองด้านลูกค้า ให้ความสำคัญกับ ความพึงพอใจของลูกค้า, ซื้อเรียนลูกค้า, และอัตราการแก้ไขข้อร้องเรียนลูกค้า ตามลำดับมุมมองด้านกระบวนการภายใน ให้ความสำคัญกับ อัตรางานสำเร็จการให้บริการตามกำหนด ธุรกิจสื่อสารจดหมาย, อัตรางานสำเร็จการให้บริการตามกำหนด ธุรกิจสื่อสาร EMS ในประเทศ, และอัตราการนำจ่าย

ทันเวลาให้บริการไปรษณีย์ด่วนพิเศษระหว่างประเทศ
ขาเข้า ตามลำดับ และมุมมองด้านการเติบโตและการ
เรียนรู้ให้มีความสำคัญกับ ความพึงพอใจในการทำงาน
ของพนักงาน, ดัชนีวัดความผูกพันของพนักงาน, และ
ร้อยละค่าเฉลี่ยความต่างของคะแนนทดสอบความรู้
ก่อนและหลังฝึกอบรม ตามลำดับ

งานวิจัยนี้จะทำให้ทราบดัชนีวัดสมรรถนะ
แต่ละมุมมอง ที่มีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์และ
สนับสนุนซึ่งกันและกัน และยังเป็นแนวทางในการให้
ผู้บริหารองค์กรนำไปประยุกต์ใช้

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ นายภูวนาท นามท้าว
หัวหน้าไปรษณีย์ จังหวัดศรีสะเกษ ที่ให้คำแนะนำ
ข้อคิดในการวิจัย ตลอดจนเพื่อนๆ ที่ให้คำปรึกษาและ
ให้กำลังใจเสมอมา

เอกสารอ้างอิง

กรมเจ้าการศักระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ .

2555ธุรกิจบริการ: โลจิสติกส์ สืบค้นเมื่อ

วันที่ 12 ธันวาคม 2556, จาก

www.dtn.go.th/filesupload/aec/

images/Logis29-05-55.pdf

Alonso, JA., and Lamata, MT. 2006. Consistency in

The analytic hierarchy process: a new

approach International journal of

Uncertainty, fuzziness and knowledge-

based systems .14(4) 445-459.

Kaplan, RS.2010. Conceptual Foundations of the

Balanced, Harvard: Harvard Business School.

Rovinelli, RJ., and Hambleton, RK. 1977. On the Use

of Content Specialists in the Assessment of
Criterion-Referenced Test Item

Validity. Dutch Journal of Educational

Research, 2, 49-60.

Saaty, TL. 2008. Decision making with the analytic

Hierarchy process. International Journal

Service sciences. 1(1), 88.

Yamane, Taro. 1967. Statistics: An Introductory

Analysis 2nd Ed. New York: Harper and

Rom.