

ระบบประเมินผลการดำเนินงานสำหรับผู้ประกอบการขนส่งด้วยรถบรรทุก

PERFORMANCE EVALUATION SYSTEM FOR MOTOR CARRIERS

นิภาพร หวังวัชรกุล¹ สมพงษ์ ศิริโสภณศิลป์²

¹วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมโยธา คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
พญาไท กรุงเทพมหานคร 10330 E-mail: nipapornw@yahoo.com

²ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ภาควิชาวิศวกรรมโยธา คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
พญาไท กรุงเทพมหานคร 10330 E-mail: sompong.si@chula.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการพัฒนาระบบประเมินผลการดำเนินงานสำหรับผู้ประกอบการขนส่งด้วยรถบรรทุก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ระบบประเมินผลที่เกิดประโยชน์ต่อการปรับปรุงงานอย่างแท้จริง การศึกษาครั้งนี้จะใช้ตัวอย่างการทำงานของศูนย์กระจายสินค้าแห่งหนึ่งที่มีรูปแบบการให้บริการด้วยการรวบรวมสินค้าจากแต่ละบริษัทลูกค้า เพื่อไปส่งยังร้านค้าปลายทางทั่วประเทศ

การวิจัยได้แบ่งแนวทางในการประเมินผลงานได้ 2 แนวทาง คือ 1) การประเมินประสิทธิผลต่อความต้องการจากภายนอก เพื่อดูผลในภาพรวมว่าศูนย์งานสามารถดำเนินงานให้สอดคล้องกับความต้องการภายนอกจากลูกค้าผู้มีส่วนได้เสีย และเจ้าของบริษัทได้หรือไม่ โดยตัวชี้วัดผลงานได้พัฒนาจากผลการสัมภาษณ์เป้าหมายทางธุรกิจของเจ้าของบริษัท และการสัมภาษณ์ปัจจัยที่ถูกค่าให้ความสำคัญและ 2) การประเมินประสิทธิภาพการทำงานภายในเป็นการประเมินผลในรายกิจกรรม เพื่อทราบลักษณะและตำแหน่งของข้อบกพร่องจากการดำเนินงานภายใน ซึ่งการกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพการทำงานภายในจะพิจารณาจากการส่งผลเชื่อมโยงโดยตรงต่อประสิทธิผลต่อความต้องการภายนอก โดยอาศัยแผนภูมิแก๊งปลา (Fishbone Diagram)



This research strives to develop a performance evaluation system that is practically useful to motor carriers in identifying effective operational improvements. The case study adopted in this study represents the operation at a motor carrier's distribution center that collects goods from various corporate clients and subsequently distributes them to their respective retailers all over the country.

The study divides the performance evaluation into two categories. Firstly, the external effectiveness evaluation is concerned with the extent to which the concerned trucking company is able to meet the external requirements from customers, shareholders, and owner. The relevant performance measures are derived from the data obtained from interviewing the company owner on the business goal and the customers on the service attributes considered critical. Secondly, the internal efficiency evaluation attempts to assess the performance of each individual activity to determine the nature and location of problems presently occurred in the existing internal operations. The Fishbone Diagram is applied to specify the key internal performance indicators that are closely aligned with those external performance measures identified earlier.

1. บทนำ

การวัดผลการดำเนินงานนั้นมีมานานแล้ว และบริษัทส่วนใหญ่ก็ได้มีการวัดผลการดำเนินงานอยู่แล้วเช่นกัน แต่มีเชื่อว่าทุกบริษัทจะสามารถนำข้อมูลต่างๆ มาประเมินผลเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้นได้ การศึกษานี้เล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาระบบประเมินผลสำหรับผู้ประกอบการขนส่งโดยรถบรรทุก เพราะเป็นรูปแบบการขนส่งสินค้าที่ได้รับความนิยมมากที่สุด และในปัจจุบัน ธุรกิจการขนส่งโดยรถบรรทุกมีการแข่งขันกันมาก เนื่องจากมีผู้ประกอบการขนส่งอยู่หลายราย ผู้ประกอบการขนส่งจะต้องสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาลักษณะการดำเนินงานให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในด้านต่างๆ ได้ ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา นอกจากนี้ทางด้านผู้ประกอบการ

ขนส่งเองก็ต้องมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพด้วย เพราะหากผู้ประกอบการขนส่งมีระบบการประเมินผลการดำเนินงานที่ดี ก็จะทำให้สามารถปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ ลดการสูญเสียในด้านต่างๆ และเป็นการเพิ่มรายได้ให้กับผู้ประกอบการขนส่ง อีกทั้งยังช่วยลดค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในระบบโซ่อุปทานด้วย เช่น หากผู้ประกอบการขนส่งสามารถลดระยะเวลาในการขนส่งหรือจัดส่งถูกต้องอยู่เสมอ ก็จะทำให้สามารถจัดรถให้เกิดการใช้งานได้คุ้มค่ามากขึ้น นอกจากนี้ระยะเวลาในการขนส่งที่สั้นลงยังส่งผลดีต่อร้านค้าที่รองรับสินค้าด้วย กล่าวคือ ร้านค้าไม่จำเป็นต้องมีสินค้าสำรองไว้ในคลังเป็นจำนวนมาก ในระหว่างที่รอสินค้ามาส่งจึงช่วยลดค่าใช้จ่ายที่เกิดกับร้านค้าได้ เป็นต้น

การศึกษาในครั้งนี้จึงมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

- 1) เพื่อศึกษาแนวคิดและผลงานที่เกี่ยวข้องที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบประเมินผลการดำเนินงาน (Performance Evaluation System) สำหรับผู้ประกอบการขนส่งโดยรถบรรทุก
- 2) เพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาระบบประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อบริษัทตัวอย่างและผู้ประกอบการขนส่งรายอื่น
- 3) เพื่อให้ได้ตัวอย่างของระบบประเมินผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการขนส่งตามกรอบ และแนวทางที่ได้กำหนดขึ้น

การพัฒนาระบบประเมินผลงานในการศึกษานี้ ได้คัดเลือกศูนย์กระจายสินค้าของผู้ประกอบการขนส่งด้วยรถบรรทุกสายหนึ่งมาเป็นตัวอย่างในการศึกษานี้ และได้แบ่งขั้นตอนการศึกษาออกเป็น

- 1) การทบทวนทฤษฎีเอกสารและงานวิจัยที่ผ่านมา
- 2) การศึกษากระบวนการทำงานของศูนย์งานตัวอย่าง
- 3) การพัฒนาระบบประเมินผลการดำเนินงาน



2. ทฤษฎีเอกสารและงานวิจัยที่ผ่านมา

จากการทบทวนผลการศึกษาที่ผ่านมาพบว่ามีความสำคัญ และมีผลงานเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลงานเป็นจำนวนมาก ซึ่งมีทั้งที่เป็นการนำเสนอแนวความคิดหรือแนวทางในการประเมินและการเสนอแนะวิธีการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ที่ใช้ในการประเมินผลงาน ซึ่งกรณีศึกษาที่พบส่วนใหญ่แล้วจะเป็นการพัฒนากระบวนการประเมินผลงานสำหรับในอุตสาหกรรมการผลิต แต่สำหรับกระบวนการประเมินผลงานสำหรับผู้ประกอบการขนส่งด้วยรถบรรทุกพบว่ามีวิธีการระบบประเมินผลงานด้านนี้อยู่ค่อนข้างน้อย

Rolstadas (1995) ได้เสนอแบบจำลองการจัดการด้านการดำเนินงาน (Performance Management Model) เพื่อช่วยให้บริษัทสามารถปรับปรุงการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง โดยในแบบจำลองนี้ประกอบด้วย กระบวนการที่สำคัญอยู่ 3 กระบวนการ คือ การวางแผนการดำเนินงาน (Performance Planning) การปรับปรุงการดำเนินงาน (Performance Improvement) และการทบทวนผลการดำเนินงาน (Performance Review) ซึ่งในแต่ละกระบวนการจะมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันเป็นระบบปิด โดยขั้นตอนแรกเป็นการวางแผนเพื่อกำหนดทิศทางของการดำเนินงาน และเมื่อได้ดำเนินงานตามแผนที่วางไว้แล้ว จำเป็นต้องมีการทบทวนการดำเนินงานที่ผ่านมา ซึ่งประกอบด้วย การวัดผลการดำเนินงาน (Performance Measurement) และการประเมินผลการดำเนินงาน (Performance Evaluation) โดยข้อมูลจากการวัดผลการดำเนินงาน จะถูกนำไปใช้ในการประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลจากแหล่งอื่นเพิ่มเติมด้วย ได้แก่ ข้อมูลความต้องการของลูกค้า ข้อมูลการดำเนินงานของคู่แข่ง เป็นต้น ภายหลังจากการประเมินผลงานแล้ว บริษัทสามารถทราบได้ว่าการดำเนินงานที่ผ่านมาบรรลุผลหรือไม่และบริษัทควรทำการปรับปรุงการดำเนินงานในขั้นตอนใด ซึ่งผลที่ได้นี้จะส่งผลย้อนกลับไปยังกระบวนการวางแผนและกระบวนการดำเนินงานต่อไป

ตัวอย่างผลงานที่ดีที่น่าสนใจเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงานของการกระจายสินค้าและการขนส่งสินค้า คือ การศึกษาของ Andersson, Aronsson และ Storhagen (1989)

ซึ่งเป็นการศึกษาเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงานของบริษัทในประเทศสวีเดน จำนวน 150 บริษัท ที่ทำการผลิตสินค้า และกระจายสินค้าไปยังร้านค้าต่างๆ โดยได้แบ่งการวัดผลการดำเนินงานออกเป็น 2 แนวทาง คือ การวัดผลภายในและการวัดผลภายนอก ซึ่งในแต่ละแนวทางประกอบด้วย ตัวชี้วัดผลทั้งด้านการเงิน (Financial Indicators) และด้านกายภาพ (Physical Indicators) ดังนี้

- การวัดผลภายใน หมายถึง การวัดผลของการดำเนินงานภายในแต่ละแผนกหรือฝ่ายของบริษัท ได้แก่ ฝ่ายจัดการวัตถุดิบ (Material Management) ฝ่ายผลิต (Production) และฝ่ายกระจายสินค้า (Physical Distribution) ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้สามารถนำมาใช้ประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานภายในแผนกได้

- การวัดผลภายนอก หมายถึง การวัดผลการดำเนินงานระหว่างฝ่ายต่างๆ เพราะการดำเนินงานในแต่ละฝ่ายมักมีผลกระทบถึงกันเสมอ และได้แบ่งประเภทตัวชี้วัดออกเป็น ตัวชี้วัดด้านการเงิน และด้านกายภาพด้วยเช่นกัน

ทั้งนี้ยังคงมีการกำหนดตัวชี้วัดผลงานในภาพรวมของบริษัทด้วย เช่น อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return on assets ratio) อัตราการหมุนเวียนทั้งหมด (Total turnover rate) เป็นต้น ถึงแม้ว่าบริษัทที่เป็นตัวอย่างในกรณีศึกษานี้ จะมีลักษณะการดำเนินงานที่หลากหลายกว่าการดำเนินงานทั่วไปของผู้ประกอบการขนส่ง แต่การกำหนดแนวทางในการประเมินผลการดำเนินงานและตัวชี้วัดผล ก็สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานของผู้ให้บริการขนส่งได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของฝ่ายกระจายสินค้าที่มีต่อลูกค้า หรือร้านค้า เช่น เวลาที่ใช้ในการจัดส่งสินค้า ต้นทุนด้านการขนส่ง เป็นต้น

นอกจากนี้ยังมีผลการศึกษาน่าสนใจอีก คือ การศึกษาของ Donsellar และ Sharman (1997) เกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงานของหน่วยงานด้านขนส่งและกระจายสินค้า ซึ่งจัดทำโดย Eindhoven University of Technology เรียกว่าโครงการ BRAVO ซึ่งมีวัตถุประสงค์ของโครงการคือเพื่อสร้างงานวิจัยที่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงการดำเนินงานของหน่วยงานด้านขนส่งและกระจายสินค้าที่อยู่ในเมือง Noord-Brabant โดยโครงการนี้ได้



แบ่งการสำรวจออกเป็น 2 ประเภท คือ การสำรวจผู้ต้องการส่งสินค้า (Shippers) และการสำรวจผู้ให้บริการ (Providers) โดยการสำรวจ Shippers มีจุดประสงค์เพื่อสร้างความเข้าใจในความต้องการของลูกค้าของบริการขนส่ง สำหรับนำไปใช้ในการวางแผนทางการให้บริการของ Providers ได้ส่วนการสำรวจ Providers ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการศึกษา มีจุดมุ่งหมายเพื่อหาปัจจัยต่อความสำเร็จ (Critical Success Factors : CSF) ซึ่งจะช่วยให้ผู้ให้บริการด้านการขนส่งและกระจายสินค้า สามารถประเมินผลการดำเนินงานได้ง่ายขึ้น โดยสามารถทราบว่าการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมควรให้ความสำคัญกับปัจจัยใด ทั้งนี้การสำรวจในโครงการดังกล่าวได้ พิจารณาการดำเนินงานของผู้ให้บริการทั้งในระดับองค์กร และในระดับกิจกรรม โดยแบ่งได้ 3 แบบ ดังนี้

- การวัดผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance) ในระดับบริษัท (Company) เรียกว่า BRAVO-1
- การวัดผลการดำเนินงานด้านการปฏิบัติการ (Operational Performance) ในระดับบริษัท (Company) เรียกว่า BRAVO-2
- การวัดผลการดำเนินงานด้านการปฏิบัติการ (Operational Performance) ในระดับกลุ่ม กิจกรรม (Segment) เรียกว่า BRAVO-3

การวัดผลการดำเนินงานในระดับองค์กร นับได้ว่าเป็นการวัดผลในภาพรวมระดับบริษัทว่าบริษัทมีผลการดำเนินงานด้านการเงินและการปฏิบัติการเป็นอย่างไร แต่เนื่องจากกระบวนการปฏิบัติงาน (Operation) ที่แตกต่างกันทำให้มีปัจจัยต่อความสำเร็จ (CSF) ที่แตกต่างกัน ดังนั้นการพิจารณาผลการดำเนินงานจึงไม่ควรพิจารณาในระดับบริษัทเท่านั้น แต่ควรมองในส่วนย่อยด้วย จึงมีความจำเป็นต้องแบ่งแยกการปฏิบัติงานออกเป็นส่วนต่างๆ (Segment) จากนั้นจึงค่อยทำการวิเคราะห์หา CSF ต่อไป ทั้งนี้การปฏิบัติงานที่สำคัญของบริษัทขนส่งและกระจายสินค้า สามารถแบ่งกิจกรรมออกเป็น 2 ส่วนหลักๆ คือ การขับขี (Driving) และการขนสินค้าขึ้นลงรถ (Loading and Unloading) ดังนั้น โครงการ BRAVO-3 จึงแบ่งกระบวนการปฏิบัติงานออกเป็น 2 ส่วนย่อย คือ 1) การกระจาย (Distribution Segment) ซึ่งมี

กิจกรรมที่สำคัญ คือ การขนส่งสินค้าขึ้นลงรถ และ 2) การขนส่ง (Transportation Segment) ซึ่งมีกิจกรรมที่สำคัญ คือ การขับขี

3. กระบวนการทำงานของศูนย์งานตัวอย่าง

หลังจากที่ได้ศึกษาผลงานที่ผ่านมาเกี่ยวกับการประเมินผลงานแล้ว ผู้วิจัยจึงทำการสำรวจ และเก็บข้อมูลการดำเนินงานของศูนย์งานตัวอย่างที่สามารถสรุปข้อมูลได้ดังต่อไปนี้

บริษัทตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ เป็นผู้ประกอบการขนส่งด้วยรถบรรทุกที่มีศูนย์งานอยู่หลายแห่ง แต่การศึกษาในครั้งนี้จะพัฒนาระบบประเมินผลงานสำหรับศูนย์กระจายสินค้าสาขาปากเกร็ดเท่านั้น ซึ่งเป็นศูนย์ที่มีหน้าที่หลัก คือ รับขนส่งสินค้าให้กับลูกค้า หรือบริษัทสินค้าที่นำสินค้ามาฝากส่งไปยังร้านค้าในจังหวัดต่างๆ ทั่วประเทศ โดยมีรูปแบบการจัดส่ง ทั้งการจัดส่งถึงร้านค้าปลายทางโดยตรง (ได้แก่ เขต กทม. และภาคกลาง) การจัดส่งผ่านศูนย์งานต่างจังหวัดที่เป็นของบริษัทตัวอย่างเองหรือศูนย์งานของบริษัทอื่นที่มาร่วมวิ่งงาน และรูปแบบการจัดส่งที่บริษัทร่วมมารับสินค้าที่หน้าศูนย์งานเพื่อกระจายส่งต่อ โดยที่ศูนย์งานปากเกร็ดไม่ต้องจัดหารถขนส่งไปส่งสินค้าในเขตดังกล่าว ทั้งนี้บริษัทตัวอย่างได้เช่าพื้นที่ของบริษัทอื่นเพื่อใช้เป็นที่พักสินค้าและรอกระจายต่อไป นอกจากนี้ยังใช้บริการบริษัทที่ให้เช่าพื้นที่ในการทำหน้าที่ด้านคลังสินค้าให้ด้วย ได้แก่ การรับสินค้าหน้าคลัง การจัดเก็บสินค้า การจัดเรียงสินค้า เป็นต้น ดังนั้นพนักงานคลังสินค้าจึงเป็นพนักงานของบริษัทที่ให้เช่าพื้นที่ ส่วนพนักงานธุรการในสำนักงาน และพนักงานขนส่งจะเป็นของบริษัทตัวอย่าง

กระบวนการทำงานที่ศูนย์งานแห่งนี้ประกอบด้วยงานหลายส่วนด้วยกัน ได้แก่ งานในสำนักงาน งานด้านการขนส่ง และงานคลังสินค้า ซึ่งงานในสำนักงานและงานด้านการขนส่งนี้เป็นงานของบริษัทตัวอย่างโดยตรง ส่วนงานคลังสินค้านั้นถือเป็นหน้าที่โดยตรงของบริษัทร่วมที่ให้บริการเช่าพื้นที่ อย่างไรก็ตามบริษัทตัวอย่างก็มีพนักงานของบริษัทที่ทำหน้าที่ด้านคลังสินคาร่วมอยู่ด้วยเช่นกัน ซึ่งจะคอยประสานงานกับทั้งฝ่ายคลังสินค้าพนักงานขนส่งและพนักงานในสำนักงาน โดยกระบวนการทำงานที่ศูนย์งานจะเริ่มขึ้นเมื่อบริษัทลูกค้านำสินค้า



เข้ามาฝากส่งศูนย์งาน จะทำการรวบรวมสินค้าจากแต่ละบริษัทลูกค้า แล้วจัดการส่งสินค้าให้กับร้านค้าปลายทางทั่วประเทศ เมื่อร้านค้าปลายทางได้รับสินค้าเรียบร้อยแล้วศูนย์งานก็จะจัดการส่งสำเนาเอกสารบิลกลับคืนให้บริษัทสินค้าเพื่อนำไปใช้ในการวางบิลค่าสินค้ากับร้านค้าปลายทางจากการที่ศูนย์งานมีบริษัทลูกค้าเข้ามาใช้บริการหลากหลาย สินค้าที่มาฝากส่งมีหลายประเภทซึ่งก็มีขนาดและน้ำหนักที่ต่างกัน รวมถึงการที่ศูนย์งานตัวอย่างรับกระจายสินค้าทั่วประเทศ และการทำงานยังขึ้นกับปัจจัยภายนอกอีกมากด้วย เช่น ความไม่แน่นอนของเวลาการเข้ามาฝากส่งสินค้า ปริมาณสินค้าที่มาฝากส่งไม่แน่นอน เป็นต้น ทำให้ยังคงพบปัญหาจากการดำเนินงานอยู่เสมอ การพัฒนาระบบประเมินผลการดำเนินงานอย่างถูกแนวทาง จะช่วยให้พนักงานที่ศูนย์งานมีแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงงานให้เกิดผลดีต่อภาพรวมได้

4. การพัฒนาระบบประเมินผลการดำเนินงาน

เนื่องจากงานด้านการขนส่งเป็นงานบริการอย่างหนึ่งที่ต้องให้บริการกับลูกค้าหลายราย สินค้าที่ลูกค้ามาฝากส่งก็มีความหลากหลาย และผลจากการปฏิบัติงานในขั้นตอนหนึ่ง มักจะส่งผลกระทบต่องานในอีกขั้นตอนหนึ่งอยู่เสมอ เช่น หากพนักงานขับรถใช้เวลาในการขึ้นสินค้าช้า ก็จะทำให้พนักงานขับรถคนอื่นไม่สามารถขึ้นสินค้าต่อได้ ส่งผลให้สินค้าไปส่งถึงลูกค้าช้า หรือหากพนักงานธุรการจัดทำใบนำส่งสินค้าช้าก็จะทำให้พนักงานขนส่งต้องมารอขึ้นสินค้านานและต้องรับนำสินค้าขึ้นรถให้เร็ว โอกาสที่สินค้าจะเกิดการสูญหาย ก็มีมาก นอกจากนี้จากสถานะการแข่งขันของธุรกิจการขนส่งที่มีมากขึ้น ทำให้ผู้ประกอบการขนส่งจะต้องมีการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานอยู่เสมอ ซึ่งจะต้องอาศัยระบบประเมินผลงานที่ดีที่สามารถสะท้อนให้เห็นผลจากการดำเนินงาน และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงงานได้ การศึกษาครั้งนี้จึงได้พัฒนาระบบประเมินผลงาน (Performance Evaluation) โดยแบ่งแนวทางในการประเมินผลออกเป็น 2 แนวทาง คือ การประเมินประสิทธิภาพต่อภายนอก (External Effectiveness) และการประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานภายใน (Internal Efficiency) ซึ่งแต่ละแนวทางจะมีลักษณะและวิธีการวัดผลงานที่แตกต่างกัน ดังนี้

1) การประเมินประสิทธิผลต่อภายนอก (External Effectiveness) เป็นการประเมินผลในภาพรวมของทั้งบริษัท เพื่อดูความสอดคล้องกับความต้องการจากภายนอกอันได้แก่ความต้องการจากเจ้าของบริษัท (หรือผู้ถือหุ้นส่วน) และลูกค้า โดยความต้องการจากเจ้าของบริษัทมักจะสะท้อนออกมาในรูปของวัตถุประสงค์ของการทำงาน ซึ่งมักต้องการให้บริษัทประสบความสำเร็จด้านการเงิน และมีผลการดำเนินงานที่ลูกค้าพึงพอใจ ในขณะเดียวกันการประเมินประสิทธิผลต่อความต้องการของลูกค้าก็เป็นการวัดผลว่า บริษัทสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้หรือไม่ ดังนั้นการประเมินผลแบบนี้จึงเป็นการประเมินผลในภาพรวม ซึ่งให้ความสำคัญกับการประเมินผลด้านการเงินและลูกค้าเป็นหลัก โดยมีแนวคิดที่เกี่ยวข้อง คือการวัดผลการดำเนินงานด้วยวิธี Balanced Scorecard (Kaplan และ Norton, 1996) หรือทฤษฎีผลิตผล (Productivity) รวมถึงงานวิจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ลูกค้าของผู้ประกอบการขนส่งให้ความสำคัญ

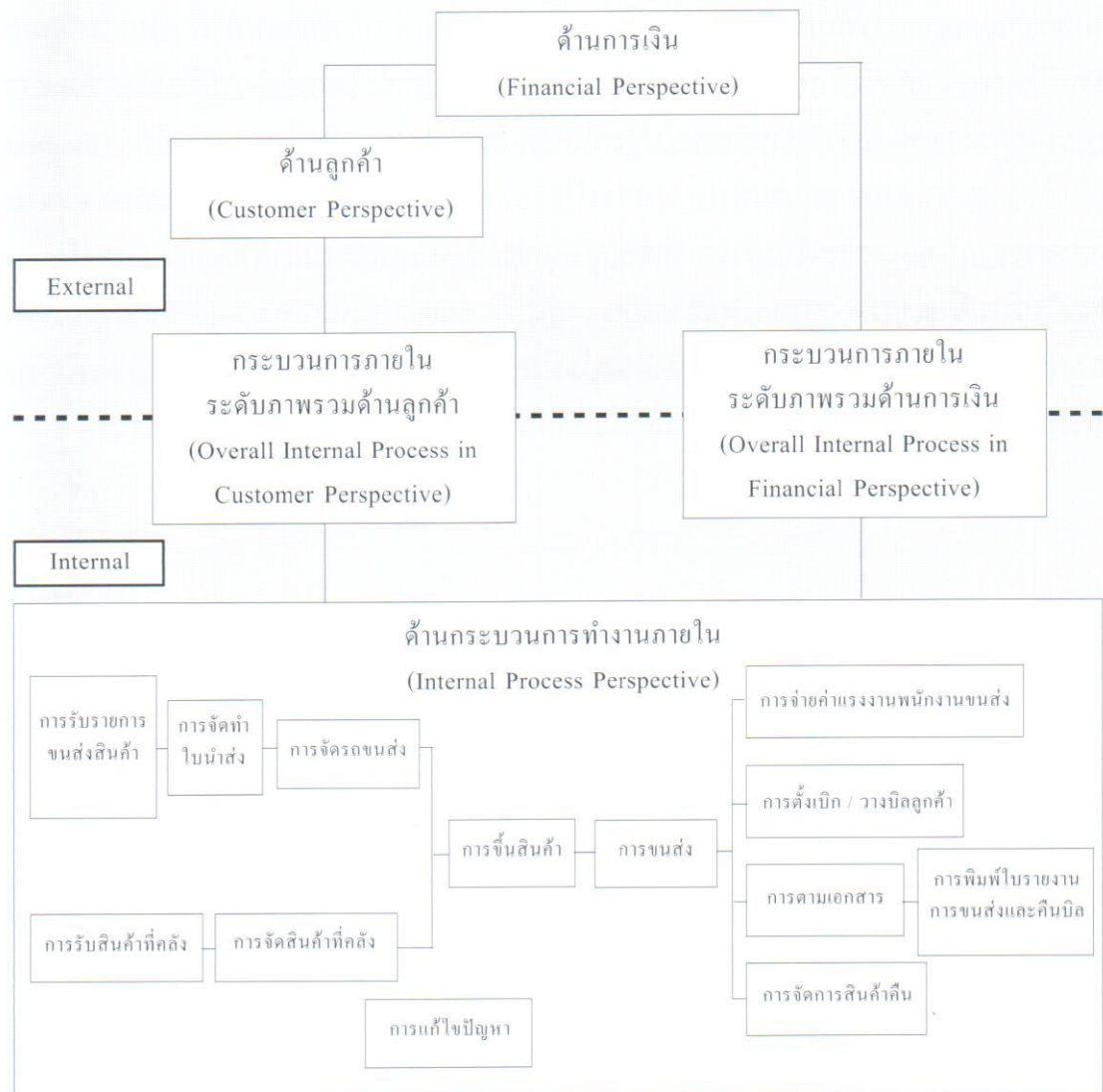
2) การประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานภายใน (Internal Efficiency) เป็นการประเมินผลในรายกิจกรรมการทำงาน เพื่อดูประสิทธิภาพการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรม และพิจารณาว่าในแต่ละกิจกรรมมีผลกระทบกับกิจกรรมถัดไปและผลต่อความต้องการจากภายนอกอย่างไร ซึ่งการประเมินผลตามแนวทางนี้จะทำให้ทราบข้อบกพร่องของการดำเนินงานและพนักงาน สามารถทราบได้ว่าควรประเมินผลการทำงานของตนอย่างไร เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาต่อเนื่องกับกิจกรรมอื่น อันจะส่งผลกระทบต่อการทำงานในภาพรวมทั้งด้านความต้องการจากลูกค้าและเจ้าของบริษัท

จากแนวทางทั้ง 2 ทำให้สามารถสรุปโครงสร้างความสัมพันธ์ของการประเมินผลงานได้ดังรูปที่ 1 ซึ่งอธิบายได้ว่าความต้องการจากภายนอก (External) ที่สำคัญ ได้แก่ ความต้องการด้านการเงิน (Financial Perspective) จากเจ้าของบริษัทหรือผู้ถือหุ้น และความต้องการจากลูกค้า (Customer Perspective) ที่มีต่อการบริการ ซึ่งความต้องการจากภายนอกทั้ง 2 เองก็มีความสัมพันธ์ต่อกันด้วย กล่าวคือ บริษัทจะประสบความสำเร็จด้านการเงินได้จะต้องเกิดจากการที่มีลูกค้าเพิ่มมากขึ้น ลูกค้าจะเข้ามาใช้บริการมากขึ้น (หรือยังคงใช้บริการอยู่) หรือ



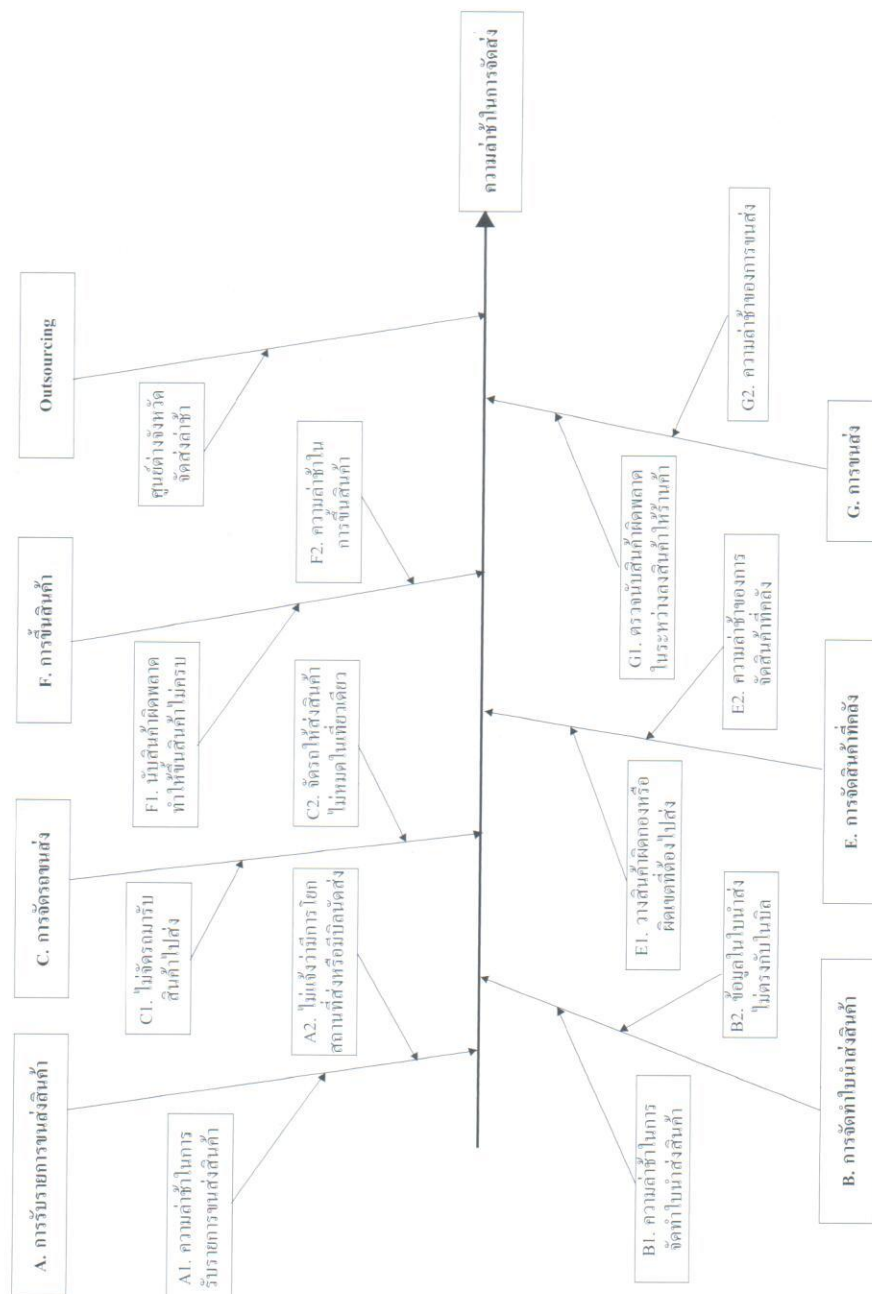
ไม่นั้นย่อมขึ้นกับว่าบริษัทมีกระบวนการดำเนินงานภายในที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้หรือไม่ ซึ่งอาจมองเป็นการประเมินผลงานกระบวนการภายในแบบภาพรวมที่มีผลต่อ ความต้องการของลูกค้าภายนอก (Overall Internal Process in Customer Perspective)

กระบวนการภายในแต่ละกระบวนการล้วนมีความสัมพันธ์ต่อกัน ผลการดำเนินงานจากกระบวนการหนึ่งย่อมส่งผลกระทบต่อกระบวนการอื่นๆ ตามมา ดังนั้นในแต่ละกระบวนการภายในเองจะต้องมีการวัดและประเมินผลงานของแต่ละขั้นตอนการทำงานด้วย เพื่อให้ทราบว่าขั้นตอนใดที่เป็นปัญหาหรือขั้นตอนใดที่ดำเนินงานไม่มีประสิทธิภาพหรือประสิทธิผล แม้ว่าขั้นตอนนั้นจะไม่ส่งผลกระทบในภาพรวมต่อความต้องการของลูกค้าก็ตาม ซึ่งนอกจากกระบวนการภายในจะส่งผลกระทบต่อความต้องการของลูกค้าแล้ว ยังมีผลต่อความต้องการด้านการเงินด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารต้นทุนหรือการใช้ทรัพยากร ซึ่งจะมีผลต่อกำไรขาดทุนของบริษัท ดังนั้นจึงต้องมีการวัดผลจากกระบวนการภายในที่มองในภาพ รวมถึงผลกระทบด้านการเงินด้วย (Overall Internal Process in Financial Perspective)



รูปที่ 1 โครงสร้างความสัมพันธ์ของการประเมินผลงาน

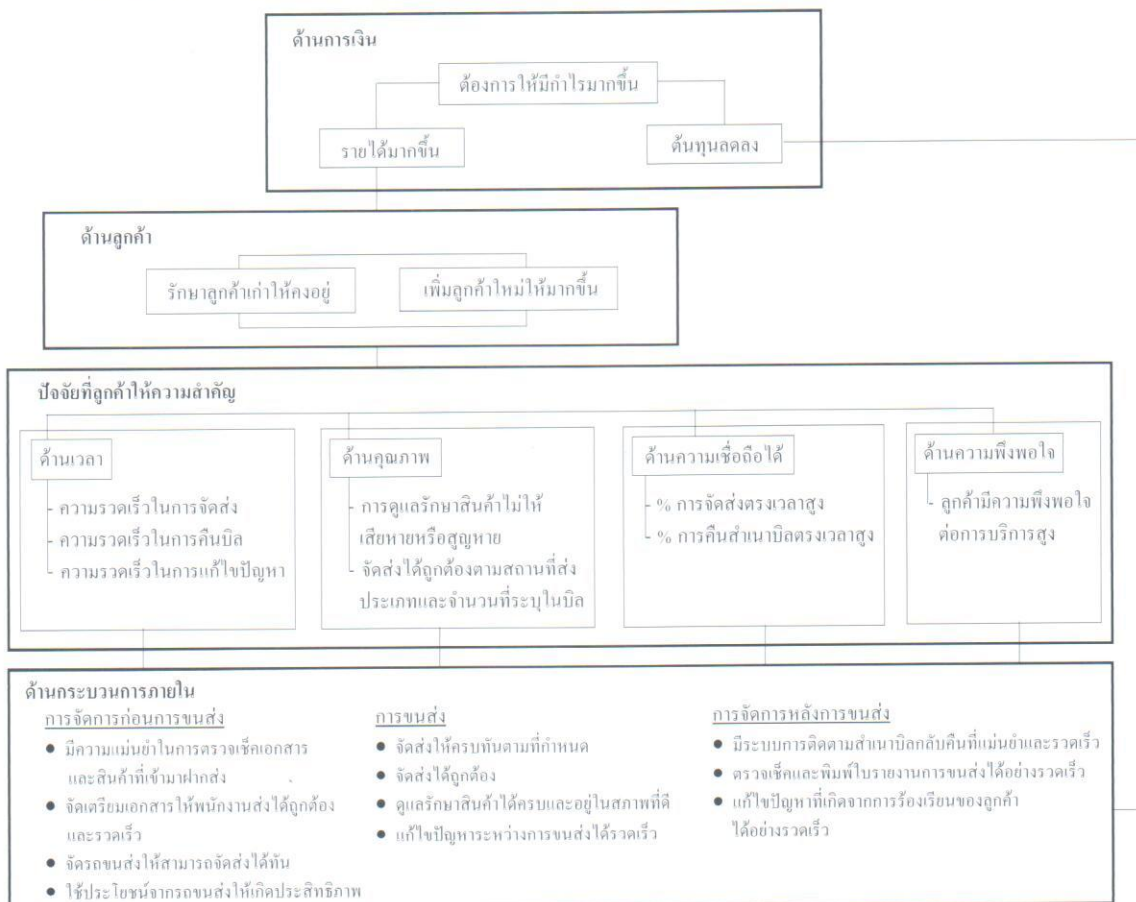
เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการประเมินผลทั้ง 2 แนวทางดังกล่าว การศึกษาครั้งนี้ จึงพัฒนาตัวชี้วัดผลงานสำหรับการประเมินประสิทธิผลต่อภายนอก (External Effectiveness) โดยอาศัยผลจากการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อหาความคาดหวังที่มีต่อการดำเนินงานที่ศูนย์ งานนี้โดยตรง แล้วจึงกำหนดตัวชี้วัดผลงานในภาพรวมที่สะท้อนผลต่อความต้องการ ดังกล่าว และพัฒนาตัวชี้วัดผลงานสำหรับการประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานภายใน (Internal Efficiency) ขึ้นจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจากการทำงานภายใน ที่กระทบต่อความต้องการจากภายนอกในด้านต่างๆ ที่สำคัญโดยอาศัยแผนภูมิก้างปลา (Fishbone Diagram) ช่วยในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ดังกล่าว จากนั้นจึงค่อยกำหนดตัวชี้วัดผลงานจากทุกปัจจัย ภายในที่แสดงในแผนภูมิก้างปลา (ดังตัวอย่างในรูปที่ 2) ดังนั้นเมื่อศูนย์งานมีผลการดำเนินงานในภาพรวมไม่ดีก็จะสามารถทราบได้ว่าเกิดปัญหาที่การดำเนินงานในกิจกรรมใด



รูปที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความล่าช้าในการจัดส่ง



จากแนวความคิดข้างต้นที่ตระหนักว่า ความต้องการจากภายนอกเองก็มีความสัมพันธ์กัน กล่าวคือ ความต้องการจากผู้ถือหุ้นส่วน หรือเจ้าของบริษัทที่มักต้องการให้บริษัทประสบความสำเร็จด้านการเงินเป็นหลัก จะเกิดจากการที่มีลูกค้าเข้ามาใช้บริการสูงขึ้น และต่อเนื่อง ดังนั้นศูนย์งานจะต้องดำเนินงานให้สอดคล้องกับความต้องการจากลูกค้าด้วย ลูกค้าจึงจะเข้ามาใช้บริการ ซึ่งความต้องการของลูกค้าสามารถสะท้อนได้จากปัจจัยที่ลูกค้าให้ความสำคัญนั่นเอง และจากการวิเคราะห์ปัจจัยผลการดำเนินงานในที่มีผลกระทบต่อความต้องการของลูกค้า การศึกษาจึงได้จัดวางความเชื่อมโยงของวัตถุประสงค์การดำเนินงานในแต่ละด้าน เพื่อเป็นกรอบในการพัฒนาตัวชี้วัดดังรูปที่ 3



รูปที่ 3 โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน

จากการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์การทำงานของศูนย์งานตัวอย่างนี้ ตัวชี้วัดผลงานที่ได้จึงมีทั้งที่เป็นตัวชี้วัดผลงานด้านการเงินและที่ไม่ใช่ด้านการเงิน ซึ่งสรุปผลการศึกษาตามลักษณะของตัวชี้วัดผลงานได้ดังนี้

● ด้านการเงิน

ผลจากการสัมภาษณ์เจ้าของบริษัททำให้ทราบว่าวัตถุประสงค์หลักๆ ด้านการเงินสำหรับศูนย์งานตัวอย่างคือ ความต้องการสร้างกำไรให้เพิ่มขึ้นและการลดต้นทุนลง ดังนั้นตัวชี้วัดผลด้านการเงินจึงต้องสะท้อนต่อวัตถุประสงค์ดังกล่าว แต่จากการเก็บข้อมูลพบว่ามีข้อผิดพลาดของการบันทึกข้อมูลการเงินที่สะท้อนการทำงานของศูนย์งานตัวอย่าง ทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนระบบการคำนวณยอดรายรับหรือค่าขนส่งให้กับแต่ละศูนย์งานใหม่ รวมถึงวิธีการลดต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายด้านต่างๆ ให้กับศูนย์งานตัวอย่าง (รวมถึงศูนย์อื่นของผู้ประกอบการ) จะต้องสมเหตุสมผลและสะท้อนผลจากการดำเนินงานของศูนย์งานได้จริง จึงจะสามารถนำมาประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์งานได้อย่างถูกต้อง เช่น การลดต้นทุนค่าขนส่งของศูนย์งานตัวอย่าง (ศูนย์ปากเกร็ด) ควรจะคิดต้นทุนที่ครอบคลุมตั้งแต่ต้นทางจนถึงปลายทางผู้รับสินค้า และในขณะเดียวกันศูนย์กระจายสินค้าเขตภูมิภาคที่รับช่วงการจัดส่งต่อจากศูนย์งานตัวอย่างก็ควรจะมีการปันต้นทุนให้กับศูนย์ต้นทาง (ซึ่งมีทั้งศูนย์ปากเกร็ดและศูนย์อื่นๆ) ในสัดส่วนที่ถูกต้อง เป็นต้น

● ด้านลูกค้าในส่วนที่เป็นตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicator)

ตัวชี้วัดนี้เป็นตัวชี้วัดที่วัดผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงานที่ผ่านมาแล้ว เช่น การวัดจำนวนลูกค้าใหม่ การรักษาลูกค้าเก่า ซึ่งแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัดนี้ได้จากการสัมภาษณ์เจ้าของบริษัทว่ามีความคาดหวังอย่างไร แต่เนื่องจากความไม่แน่นอนของการเข้ามาใช้บริการ (ทั้งในด้านความถี่ที่ลูกค้าเข้ามาใช้บริการและปริมาณการขนส่ง) ทำให้ศูนย์งานต้องใช้เวลาในการประมวลผล เพื่อวัดผลการเข้ามาใช้บริการหรือเลิกใช้บริการของลูกค้าได้ โดยตัวชี้วัดตามในการศึกษาครั้งนี้จะถูกวิเคราะห์ทุกปี แต่ก็ต้องอาศัยการเก็บข้อมูลในทุกเดือน เพื่อหาว่าลูกค้ารายสำคัญของศูนย์งานได้แก่ลูกค้ารายใดบ้าง ซึ่งควรจะเป็นลูกค้าที่สร้างผลกำไร



ให้กับศูนย์งานได้มาก แต่เนื่องจากการขาดข้อมูลต้นทุนที่เกิดขึ้นจริงของแต่ละราย ลูกจ้างจึงใช้วิธีการกำหนดประเภทลูกจ้างรายสำคัญจากยอดรายรับหรือค่าขนส่งแทนภายใต้สมมติฐานที่ว่าลูกจ้างแต่ละรายมีต้นทุนที่เท่ากัน อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าจะเก็บข้อมูลโดยอาศัยยอดค่าขนส่งแทนนั้น ก็ยังคงพบปัญหาจากระบบทางบัญชีอยู่บ้าง คือ การจัดส่งให้กับบางบริษัทสินค้าที่เข้ามาฝากส่งสินค้า โดยศูนย์งานอื่นของผู้ประกอบการเดียวกันจะไม่มีมีการปันยอดค่าขนส่งกรณีดังกล่าวให้กับศูนย์งานตัวอย่าง แต่จะใช้วิธีการหักต้นทุนออกจากศูนย์งานตัวอย่าง ซึ่งก็ยังคงพบว่าไม่ถูกต้องนักเนื่องจากไม่ได้ปันต้นทุนที่เกี่ยวข้องอื่นที่สำคัญเช่นกัน คือ ค่าระวางสินค้าเป็นต้น อย่างไรก็ตามความยากง่ายของการกำหนดตัวชี้วัดประเภทนี้ ขึ้นอยู่กับนโยบายด้านการตลาดของแต่ละบริษัท รวมถึงการให้คำนิยามของลูกจ้างใหม่และลูกจ้างเก่าที่อาจแตกต่างกัน

● ด้านลูกจ้างในส่วนที่เป็นตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator)

ตัวชี้วัดด้านนี้เป็นตัวชี้วัดที่สำคัญ ซึ่งสะท้อนผลจากการดำเนินงานภายในโดยตรงว่าสามารถตอบสนองต่อความต้องการจากภายนอกในภาพรวมหรือไม่และตัวชี้วัดประเภทนี้จะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับตัวชี้วัดตาม เพราะตัวชี้วัดนำจะกำหนดมาจากปัจจัยที่ลูกจ้างให้ความสำคัญ ซึ่งทราบได้จากแบบสอบถามการให้คะแนนความสำคัญในแต่ละปัจจัย ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของศูนย์งานตัวอย่าง และจากการศึกษาพบว่าศูนย์งานมีการวัดผลตัวชี้วัดในด้านนี้อยู่บ้าง ได้แก่ สัดส่วนในการจัดส่งตรงตามกำหนดเวลา ซึ่งเมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้วพบว่าแหล่งที่มาของข้อมูลที่น่ามาใช้คำนวณนี้ไม่ถูกต้อง กล่าวคือ การพิจารณาระยะเวลาการจัดส่งจากวันที่ระบุในบิลจนถึงวันที่ร้านค้ารับสินค้า ซึ่งไม่ใช่ระยะเวลาที่สะท้อนผลการดำเนินงานของศูนย์งานจริง แต่ควรวัดผลด้วยระยะเวลาการจัดส่ง ตั้งแต่วันที่ลูกจ้างนำสินค้ามาส่งที่ศูนย์งานตัวอย่างจนกระทั่งวันที่ร้านค้าปลายทางรับสินค้า เป็นต้น

● ด้านกระบวนการภายใน

จากการศึกษาการทำงานของศูนย์งานตัวอย่างทำให้ทราบว่าพนักงานยังคงมีความเข้าใจว่าการทำงานของตนจะส่งผลกระทบต่อผู้อื่นอย่างไร แต่ไม่ทราบว่าผลของการ

ดำเนินงานอย่างไร อีกทั้งยังไม่เห็นความสำคัญของการวัดและประเมินผลงานจึงทำให้ไม่สามารถประเมินผลงานของตนเองได้ ดังนั้นในเบื้องต้นผู้วิจัยจึงได้กำหนดตัวชี้วัดผลงานสำหรับกระบวนการทำงานภายในขึ้นมาพร้อมวิธีการจัดการข้อมูลที่มีอยู่ และระบบการเก็บข้อมูลที่จะต้องพัฒนาขึ้นมาใหม่ ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การประเมินผลจากกระบวนการภายในเกิดประโยชน์ได้นั้น คือความร่วมมือจากพนักงานในการบันทึกข้อมูลอย่างเป็นระบบ ซึ่งข้อมูลบางอย่างจะต้องใช้ร่วมกัน เช่น ข้อมูลจากการจัดรายการวันสามารถนำมาใช้สำหรับการตามบิลและบันทึกปัญหาได้ และความร่วมมือในการไม่ปกปิดปัญหาที่เกิดขึ้น เพราะหากเราไม่ทราบว่าเกิดปัญหาใดขึ้นบ้างเราก็จะไม่สามารถจัดการกับปัญหาให้หมดไปได้

5. สรุปและข้อเสนอแนะ

ระบบประเมินผลงานที่ได้ในการศึกษาคครั้งนี้เป็นระบบประเมินผลงานสำหรับผู้ประกอบการที่มีศูนย์กลางในการรวบรวมสินค้าจากบริษัทลูกค้าหลายราย แล้วทำการจัดส่งให้กับร้านค้าปลายทางต่อ ซึ่งอาจมีรูปแบบการจัดส่งเป็นแบบการส่งตรงหรือการส่งผ่านศูนย์กลางต่างจังหวัด โดยไม่ว่าศูนย์กลางต่างจังหวัดจะเป็นศูนย์กลางของบริษัทเดียวกัน หรือบริษัทอื่นก็สามารถมองเป็นรูปแบบการว่าจ้าง (Outsourcing) และระบบประเมินผลงานที่พัฒนาขึ้นนี้จะใช้สำหรับการประเมินผลงานภายในของศูนย์กลางตัวอย่างเอง หรือใช้ประเมินผลของศูนย์กลางต่างจังหวัดด้วยก็ได้โดยการนำตัวชี้วัดนำด้านลูกค้ามาใช้เป็นประโยชน์ต่อการประเมินผลการทำงานของศูนย์กลางต่างจังหวัด เพราะแม้ว่าความผิดพลาดจะเกิดจากการทำงานของศูนย์กลางต่างจังหวัดก็ตามแต่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น คือ ลูกค้าของศูนย์กลางตัวอย่างจะไม่พึงพอใจต่อการบริการ ซึ่งอาจเปลี่ยนไปใช้บริการผู้ประกอบการรายอื่นแทน ซึ่งแนวคิดนี้จะมองว่าศูนย์กลางเป็นบริษัทขนส่งหนึ่งนั่นเอง

การประเมินผลงาน จะเกิดประโยชน์ได้นั้นจะต้องอาศัยข้อมูลและตัวชี้วัดที่สะท้อนต่อผลการดำเนินงานจริง เพราะหากข้อมูลผิดก็จะสะท้อนผลการดำเนินงานแบบผิดๆ ได้ ดังเช่นการแสดงผลค่าความเสียหายสุทธิในผลกำไรขาดทุน ซึ่งเป็นการแฝงปัญหาที่เกิด



ขึ้นจริง (ซึ่งมีมูลค่าความเสียหายจริงมากกว่ามูลค่าที่แสดง) ไม่ให้ผู้บริหารรับทราบโดยไม่ได้ตั้งใจ ดังนั้นก่อนที่จะทำการประเมินผลงานใดก็ตามผู้ที่เกี่ยวข้องควรพิจารณาให้รอบคอบ และทำความเข้าใจแหล่งข้อมูลเสียก่อน รวมถึงการกำหนดแนวทางและตัวชี้วัดที่เหมาะสมด้วย

เนื่องจากการประเมินผลงานจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลจากหลายแหล่งรวมกัน ดังนั้นจึงเกิดความจำเป็นในการนำระบบข้อมูลเพื่อการจัดการ (Management Information System) มาใช้ เพื่อให้สามารถประเมินผลงานได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง

สำหรับระบบประเมินผลงานที่พัฒนาได้ ในการศึกษาครั้งนี้เป็นระบบที่พัฒนาขึ้นตามลักษณะการดำเนินธุรกิจของศูนย์งานตัวอย่าง ดังนั้นผู้ประกอบการรายอื่นที่นำไปใช้จะต้องปรับเปลี่ยนมุมมองหรือตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับระบบการทำงานของตน การประเมินผลงานจึงจะเกิดประโยชน์ นอกจากนี้แล้วหากการประเมินผลงานขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงแล้วก็ไม่อาจทำให้ระบบประเมินผลงานถูกพัฒนาไปอย่างต่อเนื่องและเป็นประโยชน์ต่อการทำงานได้ ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงจึงมีส่วนสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถปรับปรุงการทำงานได้ภายใต้ความรู้ความเข้าใจของระบบประเมินผลงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานด้วย

6. เอกสารอ้างอิง

- Andersson, P., Aronsson, H. and Storhagen, N. G. 1989. Measuring logistics performance. *Engineering Costs and Production Economics* 17: 253-262.
- Donselaar, K. and Sharman, G. 1997. An innovative survey in the transportation and distribution sector. *International Journal of Operations & Production Management* 17: 707-720.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. 1996. *The Balanced Scorecard : Translation Strategy into Action*. USA: The President and Fellows of Harvard College.
- Rolstadas, A. 1995. *Performance Management*. England : Chapman & Hall