

บทที่ 1

บทนำ

การดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน มีการแข่งขันกันอย่างกว้างขวางไม่ว่าจะเป็นธุรกิจขนาดเล็ก, ขนาดกลาง ไปจนถึงธุรกิจขนาดใหญ่ หรือแม้แต่การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการแข่งขันที่ได้กลายเป็นการแข่งขันระดับประเทศ ซึ่งมีสภาพการแข่งขันที่รุนแรง รวมไปถึงสภาพการณ์ทางธุรกิจด้านอื่นๆ อาทิเช่น สภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรม ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างพลวัตมากขึ้น จนยากที่จะคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง ดังนั้น โอกาสที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จยากลำบากมากขึ้นกว่าในอดีต จึงเป็นแรงกระตุ้นให้ธุรกิจจำนวนไม่น้อยต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของตนเองที่เคยเน้นการตลาดเพียงอย่างเดียว มาเป็นการปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพภายในองค์กรกันมากขึ้น แนวทางการบริหารจัดการนี้เองส่งผลให้องค์กรต่างๆสรรหาเครื่องมือและความรู้ใหม่ๆเข้ามาประยุกต์ใช้ปรับปรุงตนเองอยู่เสมอเพื่อให้สามารถปรับสภาพองค์กรให้สามารถแข่งขันได้ในสภาวะการณ์ปัจจุบัน

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหาในการบริหารการผลิต

จากเครื่องมือต่างๆที่นิยมใช้ในธุรกิจโดยทั่วไป เช่น Strategic planning, Balance scorecard, Total quality management, Benchmarking, Activity-based management, Supply chain integration, Customer relationship management, ฯลฯ จะเห็นได้ว่ามีเครื่องมือมากมายที่แต่ละองค์กรสามารถนำมาเลือกใช้ อยู่ที่ว่าจะหยิบยกนำมาใช้มากน้อยเพียงใดและนำมาใช้อย่างไรให้เกิดประโยชน์และเหมาะสมกับธุรกิจและวัฒนธรรมองค์กร หากจะมองให้เจาะลึกไปกว่านั้นนอกจากเครื่องมือต่างๆที่ใช้ในการปรับปรุงองค์กรแล้ว แต่ละอุตสาหกรรมยังมีเครื่องมือและมาตรฐานต่างๆที่ต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดของแต่ละอุตสาหกรรมอย่างเช่นในธุรกิจอุตสาหกรรมอาหาร ซึ่งถือเป็นอุตสาหกรรมหลักของประเทศ โดยรัฐบาลพยายามยกระดับมาตรฐานโรงงานผลิตอาหารทั่วประเทศ โดยออกเป็นกฎหมายบังคับเมื่อวันที่ 24 กรกฎาคม พ.ศ. 2544 ให้ทุกโรงงานผลิตอาหารต้องจัดทำระบบ GMP.(Good Manufacturing Practice) อีกทั้งอุตสาหกรรมอาหารยังมีมาตรฐานการรับรองอื่นๆอีกได้แก่ มาตรฐานอาหารฮาลาล, มาตรฐานอาหารส่งออก, HACCP(Hazards Analysis Critical Control Point) เป็นต้น จะเห็นได้ว่าในธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารหรือแม้แต่อุตสาหกรรมอื่น ๆ มีเครื่องมือและมาตรฐานต่างๆที่ต้องปฏิบัติตามมากมาย นอกเหนือจากหน้าที่หลักคือการผลิตและบริการ

ดังนั้น การรวบรวมเครื่องมือในการบริหารและมาตรฐานอุตสาหกรรมต่างๆเข้าด้วยกัน ให้องค์กรสามารถนำไปปฏิบัติและมีเกณฑ์การวัดผลที่ครอบคลุมถึงเครื่องมือในการบริหารต่างๆขององค์กร โดยเน้นเครื่องมือที่ช่วยในการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กรและเป็นเครื่องมือในการเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์กับแผนปฏิบัติการขององค์กร ก่อให้เกิดความเป็นหนึ่งเดียวกันและมุ่งมั่นในสิ่งที่สำคัญสำหรับองค์กรและทั้งยังสามารถทำให้ผ่านการรับรองมาตรฐานต่างๆของแต่ละอุตสาหกรรมในคราวเดียวกัน จะก่อให้เกิดความสะดวกและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการบริหารองค์กรนั้นๆ

ในส่วนของบริษัทที่จะทำการศึกษานี้ ในปี พ.ศ. 2546 ทางบอร์ดกรรมการจัดการของทางบริษัทได้มีนโยบายที่จะพัฒนาระบบมาตรฐาน ISO 9002 : 1994 ที่มีอยู่เดิม มาปรับเปลี่ยนเพื่อเข้าสู่ระบบมาตรฐาน ISO 9001 : 2000 ซึ่งตามระบบมาตรฐานฉบับใหม่นี้ จำเป็นที่จะต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องสู่จุดสูงสุด คือ TQM และในปี พ.ศ. 2548 นี้ทางบอร์ดกรรมการจัดการได้มีนโยบายที่จะนำเครื่องมือในการวัดสมรรถนะการดำเนินงาน ที่เรียกว่า Balanced Scorecard(BSC.) เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการทั่วทั้งองค์กร ดังนั้นในส่วนของโรงงานทั้งหมดในกรณีศึกษาซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับระบบมาตรฐาน ISO 9001 : 2000 และต้องรับผิดชอบในการจัดทำเครื่องมือในการวัดสมรรถนะการดำเนินงานแบบคุณภาพของหน่วยงานโดยตรง จึงต้องการนำเครื่องมือในการจัดการต่างๆที่เกี่ยวข้องและเกณฑ์การรับรองมาตรฐานต่างๆประยุกต์รวมกันเพื่อให้ง่ายต่อการปฏิบัติงานและประเมินผลการดำเนินงาน นอกจากนี้ยังสามารถนำดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานแบบคุณภาพนี้ใช้คัดเลือกเป็นหัวข้อของการทำ Internal Benchmarking ว่าแต่ละโรงงานทั้งหมดในกรณีศึกษาสมควรปรับปรุงเรื่องใดก่อนโดยอาศัยผลที่ได้จากการประเมิน เพื่อให้เกิดนวัตกรรมการปรับปรุงองค์กรอย่างก้าวกระโดดและนำไปสู่การเป็น Learning organization หรือองค์กรที่มีการปรับเปลี่ยนและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆอยู่เสมอ

1.1.1 ความจำเป็นที่ต้องมีการทำ Benchmarking

ประเด็นสำคัญที่ทำให้ต้องมีการทำ Benchmarking มาจากสาเหตุที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1) สภาพการแข่งขันของธุรกิจที่รุนแรงขึ้น

ขอบเขตของการแข่งขันขยายตัวขึ้นจากภายในประเทศไปสู่ระดับโลกที่เราเรียกว่า Global competition ซึ่งธุรกิจมีความตระหนักถึงสิ่งนี้ จึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด การปรับปรุงตนเองเพื่อรักษาระดับความสามารถของตนเองจึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้

2) ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีของโลก

จากความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ, เครื่องมือ, เครื่องใช้, เครื่องจักรกล และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการต่างๆที่มีเทคโนโลยีการผลิตเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เกิดการนำเครื่องจักรใหม่ๆมาใช้ทดแทนแรงงานคน ทำให้แต่ละองค์กรต้องพยายามปรับปรุงเทคโนโลยีการผลิตให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงควบคู่ไปกับการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดต้นทุนการผลิตที่ต่ำและสามารถแข่งขันด้านราคากับคู่แข่งได้

3) Benchmarking ทำให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด

Benchmarking เป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมการปรับปรุงองค์กรอย่างก้าวกระโดด ให้ผลที่รวดเร็วซึ่งแตกต่างจากเครื่องมือปรับปรุงองค์กรอื่นๆ ซึ่งเป็นการปรับปรุงแบบค่อยเป็นค่อยไป(Continuous improvement) ในขณะที่การทำ Benchmarking จะเป็นการปรับปรุงที่ก่อให้เกิดการประจักษ์คิดค้นใหม่ๆในองค์กรหรือที่เรียกว่า Innovation ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระยะ เวลาอันสั้น สาเหตุที่องค์กรต้องการทำ Benchmarking เนื่องจากตระหนักว่าการปรับปรุงแบบ Continuous improvement เพียงอย่างเดียว อาจไม่เพียงพอที่จะทำให้องค์กรแข่งขันได้ การทำ Benchmarking ควบคู่ไปด้วยทำให้องค์กรสามารถตามความเปลี่ยนแปลงของโลกภายนอกได้อย่างทันทั่วทั้งที่(บุญดี และ กมลวรรณ, 2546: 5)

4) เป็นเครื่องมือในการค้นพบเป้าหมายใหม่ๆและชี้แจงได้อย่างชัดเจน

เนื่องจากการทำ Benchmarking เป็นกระบวนการเทียบเคียงกับผู้ที่ปฏิบัติได้ดีที่สุด ดังนั้นผลการเทียบเคียงที่ได้จึงเกิดการค้นพบเป้าหมายใหม่ๆและสามารถชี้แจงได้อย่างชัดเจนถึงเป้าหมายที่ผู้ทำการเทียบเคียงต้องพัฒนาตัวเองเพื่อไปให้ถึงเป้าหมายดังกล่าว

5) เป็นเครื่องมือในการวัดผลการปฏิบัติงาน, กระบวนการ และกลยุทธ์ขององค์กร

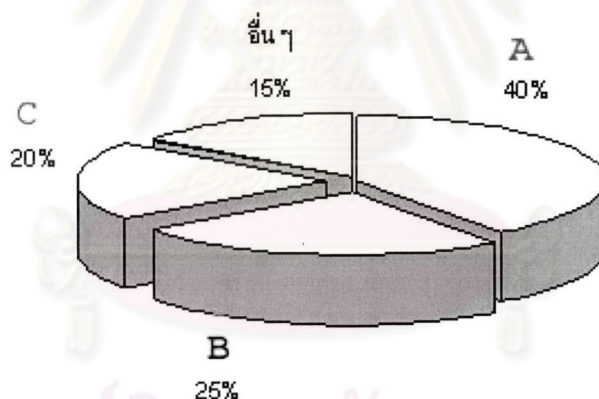
ในกระบวนการเทียบเคียงกับผู้ที่ปฏิบัติได้ดีที่สุด ทำให้ผู้เทียบเคียงรู้ถึงช่วงห่างระหว่างผู้เทียบเคียงกับผู้ที่ปฏิบัติได้ดีที่สุด ดังนั้นผู้เทียบเคียงสามารถนำผลที่ได้ใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการปรับปรุงกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อให้อาจเทียบเคียงกับผู้ที่ปฏิบัติได้ดีที่สุด

1.1.2 ความเหมาะสมในการเลือกทำการเทียบเคียงภายใน (Internal Benchmarking)

การเลือกผู้ที่เราต้องการไปเทียบเคียงด้วยมีหลายประเภทขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและความพร้อมในด้านต่างๆของผู้ที่ต้องการทำ Benchmarking ซึ่งบริษัทกรณีศึกษานี้เลือกที่จะทำการเทียบเคียงภายในองค์กร เนื่องจาก

1) การที่บริษัทที่เป็นกรณีศึกษานี้มีสายการผลิตที่มีความแตกต่างกันทั้ง 7 โรงงาน ซึ่งมีความแตกต่างกันทั้งทางด้านเทคโนโลยีและลักษณะการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังง่ายต่อการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนั้นจึงทำให้ทั้ง 7 โรงงานเหมาะสมที่จะทำการเทียบเคียงภายในกัน

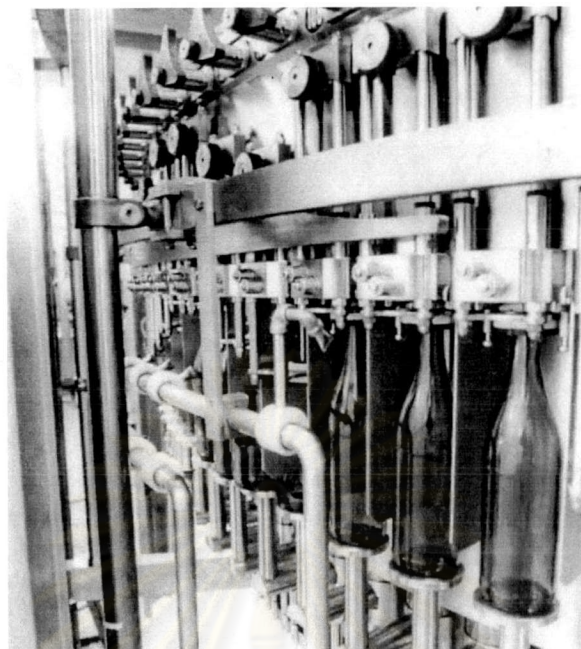
2) การเทียบเคียงกับผู้ที่เป็นคู่แข่ง (Competitive Benchmarking) นั้นในการเก็บข้อมูลคู่แข่งเป็นเรื่องที่ค่อนข้างทำได้ลำบาก และบริษัทที่เป็นกรณีศึกษานี้เป็นผู้นำในตลาดของสินค้าเครื่องดัดชนิดหนึ่ง โดยถือครองส่วนแบ่งการตลาด 40 % ซึ่งสินค้าเครื่องดัดชนิดนี้เป็นผลิตภัณฑ์หนึ่งในโรงงานกรณีศึกษาครั้งนี้ ดังนั้นการทำ Benchmark กับผู้ที่เป็นคู่แข่งจึงยังไม่มี ความจำเป็นมากนัก



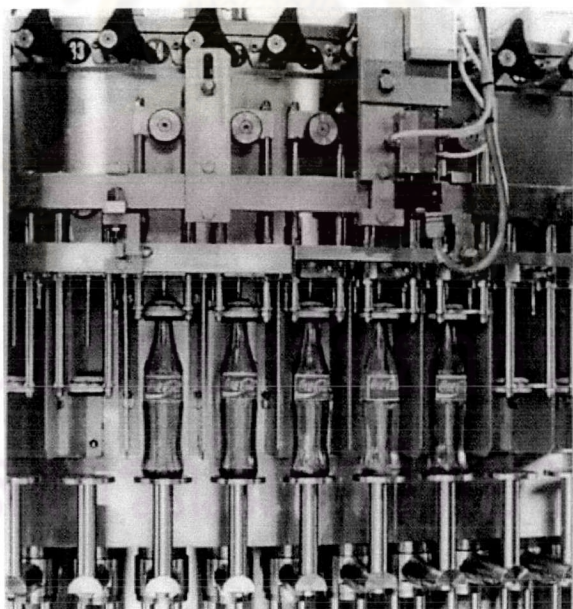
รูปที่ 1.1 กราฟแสดงส่วนครองตลาดในปี 2546

(สำนักงานวิจัยธุรกิจ บมจ.ธนาคารกรุงไทย, 2547)

3) มีสายการผลิตที่ใกล้เคียงกันเมื่อเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมที่มีลักษณะเดียวกัน แต่ไม่ใช่ผู้ที่เป็นคู่แข่งกันโดยตรง (Industry Benchmarking) เช่น โรงงานผลิตเบียร์, โรงงานผลิตเครื่องดัดประเภทน้ำอัดลม เป็นต้น ดังนั้นจึงยังไม่มี ความจำเป็นในการทำ Benchmark กับสายการผลิตของอุตสาหกรรมที่มีลักษณะเดียวกัน



รูปที่ 1.2 ตัวอย่างเครื่องจักรที่ใช้ในการบรรจุขวดของอุตสาหกรรมเบียร์



รูปที่ 1.3 ตัวอย่างเครื่องจักรที่ใช้ในการบรรจุขวดของอุตสาหกรรมน้ำอัดลม

1.1.3 สาเหตุที่ต้องพัฒนากระบวนการเทียบเคียงจาก **Balanced Scorecard**

- 1) ในสภาวะการณ์ปัจจุบัน การมุ่งเน้นด้านการเงินเพียงอย่างเดียว อาจไม่เพียงพอต่อการแข่งขัน เนื่องจากในปัจจุบันผู้บริโภคหรือลูกค้าไม่เพียงแต่มุ่งเน้นด้านราคาเพียงอย่างเดียวแต่ยังรวมถึงคุณภาพของสินค้าและบริการ ดังนั้นจึงต้องนำเครื่องมือ BSC เข้ามาใช้ซึ่งครอบคลุมทุกความต้องการของลูกค้า
- 2) องค์กรจำเป็นต้องมีทั้งตัวชี้วัดซึ่งสามารถจะบอกถึงผลการดำเนินงานหลักๆขององค์กรได้ และให้การกระตุ้นเตือน (Warning Sign) แก่ผู้บริหารสำหรับการดำเนินงานที่วิกฤตต่างๆขององค์กร
- 3) สามารถนำ BSC ไปใช้เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผล (Measurement) โดยมุ่งเน้นที่การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ต้องบรรลุ ตลอดจนการแปลงตัวชี้วัดจากระดับองค์กรลงสู่ระดับของฝ่ายและบุคคลตามลำดับ
- 4) สามารถนำ BSC ไปใช้เพื่อเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) โดยการนำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) หรือการเชื่อมโยงระหว่าง BSC สู่แผนปฏิบัติการ
- 5) สามารถนำ BSC ไปใช้เพื่อเป็นระบบในการบริหารองค์กร (Management System) โดยนำ BSC มาใช้ในการประเมินและทบทวนกลยุทธ์ที่ได้ทำไปและหาแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น และถ้ามีสิ่งผิดปกติเกิดขึ้นก็จะเป็นการทำให้ผู้บริหารได้เกิดการเรียนรู้และสามารถแก้ไขต่อสิ่งที่เกิดขึ้น ทำให้ระบบการบริหารองค์กรมีลักษณะของวงจร (Loop) ที่มีความสมบูรณ์ในตนเอง

1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

- 1) เพื่อสร้างดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานแบบดุลยภาพ(BSC) สำหรับอุตสาหกรรมการผลิตอาหารประเภทเครื่องดื่ม ให้ครอบคลุมทั้ง 4 มุมมองของ BSC, แผนที่ทางกลยุทธ์, ระบบมาตรฐาน ISO 9001:2000 และเกณฑ์การรับรองมาตรฐานต่างๆของอุตสาหกรรม
- 2) เพื่อปรับปรุงระบบการวิเคราะห์ข้อมูลและการรายงานผลที่ช่วยในการตัดสินใจของระดับบริหารในฝ่ายผลิต
- 3) เพื่อนำดัชนีในการวัดสมรรถนะการดำเนินงานแบบดุลยภาพ(BSC) ที่ได้ เป็นเกณฑ์ในการสร้างระบบ Self-assessment และ Benchmarking ระหว่างโรงงานในองค์กร

1.3 ขอบเขตของงานวิจัย

- 1) การสร้างดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานแบบดุลยภาพ(BSC) จะครอบคลุมทั้ง 4 มุมมอง ของโรงงานผลิตเครื่องดื่มรวม 7 โรงงานในฝ่ายโรงงานอาหารฯ
- 2) เกณฑ์การรับรองมาตรฐานต่างๆจะครอบคลุมเฉพาะมาตรฐานของโรงงานที่เป็น ภูมิศึกษา ได้แก่ ISO9001:2000, GMP และมาตรฐานอาหารฮาลาล
- 3) กระบวนการเทียบเคียงภายในจะเทียบเคียงเฉพาะ 7 โรงงานที่เป็นภูมิศึกษานี้โดย พิจารณาคัดเลือกจากดัชนีชี้วัดการดำเนินงานแบบดุลยภาพที่เกี่ยวข้องเฉพาะกับกิจกรรมภายในของ ฝ่ายโรงงานอาหารฯ
- 4) การทดลองปรับปรุงตามกระบวนการเทียบเคียง จะทดลองเพียง 2 ดัชนีในด้าน กระบวนการภายใน เท่านั้น

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) สามารถนำหลักการที่ได้จากภูมิศึกษานี้ไปประยุกต์ใช้ในการนำเครื่องมือในการ จัดการต่างๆและเกณฑ์การรับรองมาตรฐานของแต่ละอุตสาหกรรมมาประยุกต์ใช้ร่วมกัน เพื่อให้ สะดวกต่อการปฏิบัติงานและประเมินผลการดำเนินงาน
- 2) บริษัทภูมิศึกษาสามารถปรับปรุงระบบการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อนำไปใช้ในการ ประเมินตนเองและสามารถเทียบเคียงกับ โรงงานอื่นๆเพื่อปรับปรุงจุดอ่อนและพัฒนาหน่วยงาน ของตนเองอย่างต่อเนื่อง
- 3) เป็นก้าวแรกของบริษัทภูมิศึกษาในการพัฒนาองค์กรสู่รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award)
- 4) เพื่อให้เกิดการปรับปรุงที่จะนำไปสู่การสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าทั้งภายในและ ภายนอก ซึ่งจะส่งผลถึงความอยู่รอดขององค์กร

1.5 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

1.5.1 ขั้นตอนในการพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงาน

- 1) ศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2) เชื่อมโยงความสัมพันธ์ของแต่ละดัชนีชี้วัด ได้แก่ แผนที่ทางกลยุทธ์, เกณฑ์การ รับรองมาตรฐานของโรงงานและระบบมาตรฐาน ISO 9001:2000 เข้ากับแต่ละมุมมองของหลักการ BSC

3) นำดัชนีชี้วัดที่แยกตามแต่ละมุมมองของหลักการ BSC ซึ่งเป็นดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรมาทำการประเมินเพื่อคัดเลือกดัชนีที่มีความสำคัญในอันดับต้นๆ เพื่อกำหนดเป็นดัชนีชี้วัดที่ใช้ในการวัดสมรรถนะการดำเนินงานในช่วงแรกโดยการจัดประชุมระหว่างผู้จัดการฝ่าย, หัวหน้าโรงงานผลิตเครื่องดื่ม และวิศวกรประจำฝ่ายโรงงานอาหารฯในการทำ Criteria Testing Matrix ซึ่งมีเกณฑ์ดังนี้

- ผลกระทบของกระบวนการนั้นต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร
- ผลกระทบของกระบวนการที่มีต่อลูกค้าภายนอก
- ความจำเป็นที่ต้องปรับปรุงกระบวนการนั้น
- เป็นกระบวนการที่ใช้ทรัพยากรมากหรือมีการสูญเสีย

ตารางที่ 1.1 Criteria Testing Matrix

หลักเกณฑ์ ดัชนีชี้วัด	ผลกระทบของกระบวนการนั้นต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร	ผลกระทบที่กระบวนการมีต่อลูกค้าภายนอก	ความจำเป็นที่ต้องปรับปรุงกระบวนการ	กระบวนการที่ใช้ทรัพยากรมากหรือมีการสูญเสีย	คะแนนรวม

การลงคะแนน น้อย=1 ปานกลาง=3 มาก=6

4) จากดัชนีที่ได้พร้อมกับคะแนนรวมของดัชนีนั้นๆ นำมาทำการประเมินหาคะแนนน้ำหนัก (Weight) ของแต่ละดัชนี โดยการกำหนดจากการสรุปร่วมกันของที่ประชุม

5) เก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องในอดีตเพื่อสร้างรายละเอียดของแต่ละดัชนี ที่ได้จากการประชุม ซึ่งประกอบด้วย ชื่อดัชนี, สูตรในการคำนวณ, วัตถุประสงค์, มาตรฐานปัจจุบัน, เป้าหมาย, หน่วยงานที่รับผิดชอบ และระยะเวลาในการดำเนินงาน

6) เสนอดัชนีในการวัดผลการดำเนินงานแบบคุณลักษณะ (BSC) เพื่อกำหนดเป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติงานและประเมินผลงานประจำปี รวมทั้งใช้เป็นวัตถุประสงค์คุณภาพของฝ่ายโรงงานอาหารฯต่อองค์กรกรรมการบริษัทเพื่อพิจารณาอนุมัติ

1.5.2 ขั้นตอนในการทำ Internal Benchmarking

1) กำหนดหัวข้อการทำ Benchmarking โดยการประยุกต์ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปที่ใช้ในการจัดลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์(AHP) โดยนำหัวข้อดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานแบบคุณภาพที่จัดทำเป็นวัตถุประสงค์คุณภาพของหน่วยงานไว้ มาทำการวิเคราะห์จัดลำดับของแต่ละดัชนี โดยใช้เกณฑ์ในด้านความพร้อมขององค์กรต่อกระบวนการนั้นๆ ซึ่งประกอบด้วย

- ระยะเวลาของโครงการ
- ค่าใช้จ่ายที่อาจเกิดขึ้น
- ความยาก/ง่ายในการหาผู้ที่จะมาเปรียบเทียบกับ
- ความพร้อมของทีมงาน

2) นำหัวข้อดัชนีชี้วัดที่ได้คะแนนสูงสุด 2 อันดับแรก มาทำการติดตามข้อมูลของแต่ละโรงงานและวิเคราะห์หาหมวดด้านที่แต่ละโรงงานมีจุดอ่อนและจุดแข็ง

3) ทำการเปรียบเทียบและวิเคราะห์หาช่วงห่างระหว่างโรงงาน

4) ทำการคาดคะเนหาช่วงห่างที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

5) สื่อผลที่ได้หลังจากการทำ Benchmarking ให้ผู้จัดการฝ่ายโรงงานอาหารฯ และหัวหน้าโรงงานแต่ละท่านรับทราบ เพื่อนำข้อมูลที่ได้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง (Self-assessment) ของแต่ละโรงงานและใช้ในการกำหนดวิธีการปรับปรุงการผลิต

6) นำผลของการรวบรวมข้อมูลทั้งหมดในหัวข้อการทำ Benchmarking ข้างต้นมาจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

7) นำแผนไปสู่การปฏิบัติ ควบคุมและกำกับดูแลให้ผลเป็นไปตามแผนที่วางไว้ให้บรรลุผลสำเร็จที่สามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม

8) นำผลของการเปรียบเทียบกลับมาใช้พิจารณาตั้งเป้าหมายการดำเนินงานของแต่ละโรงงานเพื่อกำหนดค่าของเป้าหมายในปัจจุบันเสียใหม่ให้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากขึ้น

1.5.3 เปรียบเทียบผลการปรับปรุงก่อนและหลังการทำ Internal Benchmarking

1.5.4 สรุปและข้อเสนอแนะ

1.6 ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิจัย

ตารางที่ 1.2 ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิจัย

ลำดับ	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.
		2547	2547	2547	2547	2547	2547	2548	2548	2548
1	ศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง									
2	ประเมินหัวข้อดัชนีในการวัดสมรรถนะการดำเนินงานแบบดุลยภาพ									
3	เก็บรวบรวมข้อมูลในอดีตเพื่อสร้างรายละเอียดของแต่ละดัชนี									
4	เสนอดัชนีในการวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ									
5	กำหนดหัวข้อการทำ Benchmarking									
6	วิเคราะห์หาจุดอ่อนและจุดแข็งของแต่ละโรงงาน									
7	สื่อสารผลที่ได้หลังจากการทำ Benchmarking และดำเนินการปรับปรุง									
8	เปรียบเทียบผลการปรับปรุงก่อนและหลังการทำ Internal Benchmarking									
9	สรุปผลการวิจัยพร้อมข้อเสนอแนะ									
10	นำเสนอวิทยานิพนธ์									

ศูนย์วิทยพัชกร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย