

บทที่ 2

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการโลจิสติกส์ด้านขนส่งกรณีศึกษาธุรกิจผู้ให้บริการขนส่งสินค้า ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษา โดยผู้วิจัยจะนำเสนอเป็นลำดับดังนี้

2.1 บริบทธุรกิจผู้ให้บริการขนส่งสินค้า

2.1.1 ประวัติความเป็นมา/บริบทธุรกิจผู้ให้บริการขนส่งสินค้า

2.1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและอุตสาหกรรม

2.1.3 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา และอุปสรรคของบริษัท

2.1.4 ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรและผลกระทบของปัญหา

2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับโลจิสติกส์และการจัดการโลจิสติกส์

2.2.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับการขนส่ง

2.2.3 หลักการกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

2.2.4 แนวคิดด้านตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

2.2.5 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการ

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

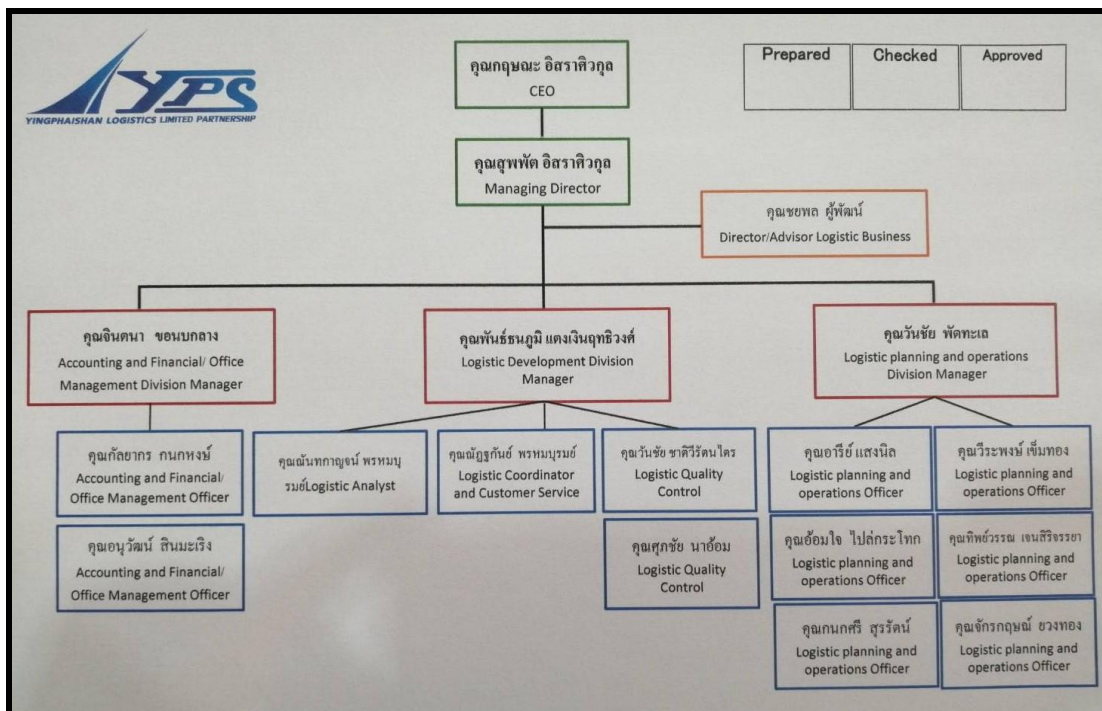
2.1 บริบทธุรกิจผู้ให้บริการขนส่งสินค้า

2.1.1 ประวัติความเป็นมา/บริบทธุรกิจผู้ให้บริการขนส่งสินค้า

ตัวอย่างธุรกิจผู้ให้บริการขนส่งสินค้า ได้เริ่มก่อตั้งและดำเนินกิจการเมื่อปี 2551 ด้วยทุนจดทะเบียน 3,000,000 บาท สำนักงานตั้งอยู่ที่ 1999/6-7 หมู่1 ตำบลห้วยทะเล ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา (30000) โดยมีนายภุชณะ อิศราศิวกุล เป็นผู้บริหารและได้ดำเนินธุรกิจโดยมุ่งมั่น เน้นบริหารจัดการขนส่งสินค้า โรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ในระยะแรกของการเริ่มก่อตั้งกิจการด้วยรถขนส่งเพียง 53 คัน เพื่อให้บริการกับบริษัทไดซินอาร์ทโลจิสติกส์ จำกัดและบริษัทห้าง ๆ ร้านต่าง ๆ ปัจจุบันได้มีการให้บริการทั้งภาครัฐและเอกชนมากมาย จากการกรันตรีการมาตรฐานคุณภาพการบริการจัดการ ISO 9001 : 2015 และกำลังดำเนินการรับรองมาตรฐานคุณภาพ Q-Mark เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า ที่มีธุรกิจผู้ให้บริการขนส่งสินค้า ในการส่งมอบสินค้าที่มีมาตรฐานและคุณภาพด้านขนส่งต่อไปในอนาคต

บริบทธุรกิจผู้ให้บริการขนส่งสินค้า ในการบริหารจัดการองค์กรเชิงประจักษ์เพื่อพัฒนาแนวทางปรับปรุงคุณภาพการให้บริการโลจิสติกส์ด้านขนส่ง จึงวางแผนบริหารจัดการองค์กรดังนี้

โครงสร้างขององค์กร



ภาพประกอบที่ 2.1 แสดงแผนผังองค์กรของธุรกิจผู้ให้บริการขนส่งสินค้า

วิสัยทัศน์องค์กร

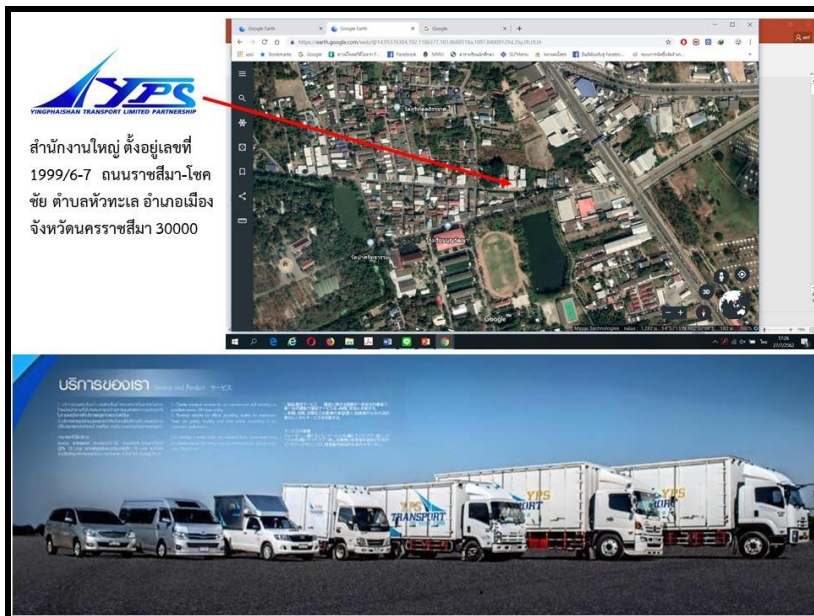
1. เป็นองค์กรที่มุ่งมั่นในการบริการขนส่งสินค้าที่มีคุณภาพตลอดจนพัฒนามาตรฐานการให้บริการอย่างต่อเนื่อง บุคลากรที่มีคุณภาพและศักยภาพในการบริการที่ถูกต้องตามมาตรฐานสากล
2. เป็นองค์กรที่มีความมุ่งมั่นที่จะบริหารตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อประโยชน์แก่ลูกค้าและพนักงานขององค์กร

พันธกิจองค์กร

1. ดำเนินธุรกิจบริการขนส่งสินค้าให้ลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพโดยเน้นความปลอดภัย ถูกต้อง ครบถ้วนทันเวลาในราคาเป็นธรรมแข่งขันได้
2. นำเสนอบริการที่ได้มาตรฐานตามหลักสากลสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางการตลาดให้กับลูกค้า
3. นำเสนอการบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า
4. มุ่งมั่นที่จะดำเนินธุรกิจกับลูกค้าด้วยความซื่อสัตย์ซื่อตรงและสร้างความน่าเชื่อถือขององค์กร เพื่อความยั่งยืนในการเป็นคู่ค้าร่วมกัน
5. สร้างบุคลากรที่มีความรับผิดชอบความกระตือรือร้นที่จะหาความรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

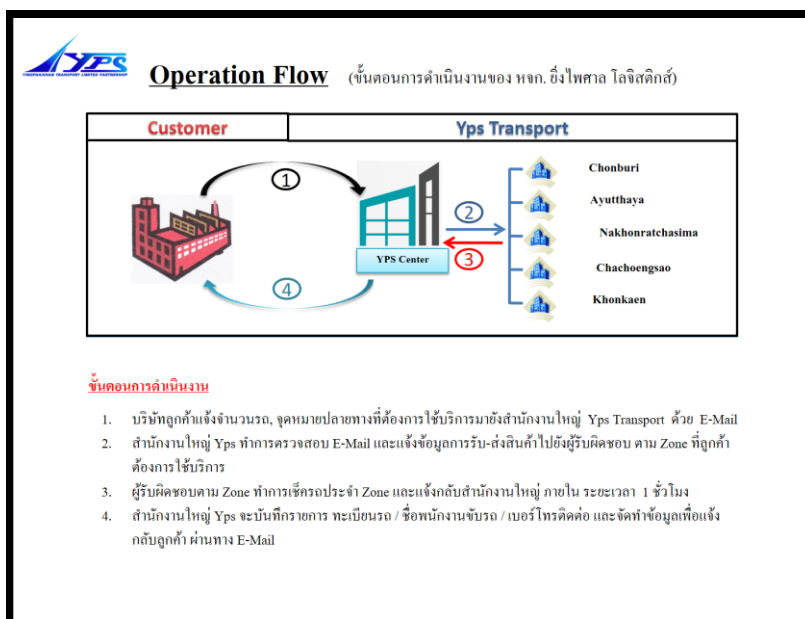
สำนักงานใหญ่/ศูนย์ประสานงาน

ตัวอย่างธุรกิจผู้ให้บริการขนส่งสินค้า มีสถานที่ตั้งสำนักงานใหญ่อยู่ที่ 1999/6-7 หมู่ที่ 1 ตำบลหัวทะเล อำเภอเมืองนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา 30000 สามารถมองแผนภาพได้ดังนี้



ภาพประกอบที่ 2.2 แสดงสถานที่ตั้งของตัวอย่างธุรกิจผู้ให้บริการขนส่งสินค้า

บุคลากรฝ่ายปฏิบัติการ Logistics Planning Operation ทุกคนจะใช้ขั้นตอนการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายปฏิบัติการ



ภาพประกอบที่ 2.3 ขั้นตอนการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายปฏิบัติการ Logistics Planning Operation

การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะของพนักงานด้านขนส่งเป็นประจำอย่างสม่ำเสมออย่างน้อย 2 หลักสูตรต่อปี ได้แก่หลักสูตรการขับขี่ปลอดภัย และหลักสูตรการตรวจเช็คสภาพรถและการบำรุงรักษาเบื้องต้น เป็นการสร้างความเชื่อมั่นด้านคุณภาพในการส่งมอบสินค้า



ภาพประกอบที่ 2.8 แสดงการอบรมและฝึกทักษะพนักงานขนส่งสินค้า

การให้บริการขนส่งที่มีคุณภาพต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบการทำงานที่กำหนดความรับผิดชอบ ของพนักงานและการแต่งกายมีอุปกรณ์ความปลอดภัยให้กับพนักงานขนส่งสินค้าปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับดังนี้



ภาพประกอบที่ 2.9 การแต่งกายและอุปกรณ์ความปลอดภัยพนักงานขนส่งสินค้า



ภาพประกอบที่ 2.10 อุปกรณ์ประจำรถขนส่งพนักงานขนส่งสินค้า

การกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบและมีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในการรับประกันความเสียหายของสินค้า มีใบประกันสินค้า มีขั้นตอนการปฏิบัติและแนวทางการแก้ไขในเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ความเสียหายของสินค้าจากการขนส่ง เป็นการสร้างความเชื่อมั่นในคุณภาพการส่งมอบสินค้า

Insurance (ประกัน)

ประเภทรถบรรทุก 10 ล้อ 7.20 เมตร (GW 7.20M)

- ทุนประกันภัยคุ้มครองสินค้า 1,000,000 บาท
- ทุนประกันภัยคุ้มครองสินค้า 2,000,000 บาท

ประเภทรถบรรทุก 6 ล้อ 7.20 เมตร (GW 7.20M) และรถบรรทุก 6 ล้อ 5.80 เมตร (GW 5.80M)

- ทุนประกันภัยคุ้มครองสินค้า 1,000,000 บาท
- ทุนประกันภัยคุ้มครองสินค้า 2,000,000 บาท

ประเภทรถ ปิคอัพ (Pick up)

- ทุนประกันภัยคุ้มครองสินค้า 300,000 บาท
- ทุนประกันภัยคุ้มครองสินค้า 500,000 บาท
- ทุนประกันภัยคุ้มครองสินค้า 1,000,000 บาท

Logos of insurance partners: Thai Fire, MSIG, Thai Life, and others.

ภาพประกอบที่ 2.11 การแสดงขอบเขตความรับผิดชอบในการรับประกันสินค้า

กฎระเบียบและมาตรการลงโทษ

- พนักงานชั่วคราวต้องมีอายุ 20 ปีบริบูรณ์ ไม่นเกิน 45 ปีขึ้นไป
- พนักงานประจำต้องมีอายุ 18 ปีบริบูรณ์ขึ้นไป
- พนักงานชั่วคราวต้องมีใบอนุญาตขับขี่ตามกฎหมาย
- ห้ามเข้าบริษัทก่อนได้รับ อนุญาต หรือ ติดต่อบุคคลภายนอก
- ห้ามนำอาวุธเข้าไปในบริษัทลูกค้าและห้ามพกของมีคมหรืออาวุธติดในบริษัทลูกค้า
- ในกรณีอุบัติเหตุต้องรีบแจ้งหัวหน้างานทันที
- ห้ามเล่นการพนันในบริเวณบริษัทลูกค้า
- ห้ามทะเลาะวิวาทกันในบริเวณบริษัทลูกค้า
- พนักงานชั่วคราวต้องไม่มีการมีงานนอกเวลางานขณะปฏิบัติงาน
- ห้ามใช้โทรศัพท์ขณะขับรถ (ยกเว้นกรณีใช้สายสนทนาหรือใช้หูฟังที่จับเป็นถนัด)
- ห้ามขาดงาน หากไม่มีการแจ้งขาก่อนล่วงหน้า 3 วัน
- หากขาดการอบรมเกิน 2 ครั้ง โดยไม่แจ้งเหตุผลให้ทราบ
- พนักงานต้องภาคภูมิใจในบริษัทลูกค้าเพื่อความปลอดภัย

มาตรการลงโทษของทางบริษัทฯ

ความคิดครั้งที่ 1 จะตักเตือนด้วยวาจา

ความคิดครั้งที่ 2 จะเรียกเข้ามาสำนักงานใหญ่ และออกหนังสือเตือนเป็นลายลักษณ์อักษร พร้อมงดรับทราบ

ความคิดครั้งที่ 3 หักสภาพการเป็นพนักงานชั่วคราวของพนักงานทันที

ภาพประกอบที่ 2.14 การแสดงกฎระเบียบการลงโทษกรณีพนักงานขนส่งฝ่าฝืน

การจัดให้มีเบอร์โทรติดต่อเร่งด่วนต่อสาธารณะเป็นการสร้างความมั่นใจเปิดโอกาสให้กับลูกค้า สังคมและชุมชนได้มีโอกาสในการสื่อและร้องเรียนการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อลดปัญหาการสื่อสารในโซเชียลป้องกันความเสียหายต่อองค์กร และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีเพื่อลูกค้าได้ติดต่อและใช้บริการรักษาคุณภาพและมาตรฐานการให้บริการด้านขนส่ง

แผนที่บริษัท YPS Logistics

เลขที่ที่ตั้ง 1999/6-7 หมู่ 1 ตำบลห้วยทะเล อำเภอมะนัง จังหวัดนครราชสีมา 30000

สายด่วน 087-8762993 ,089-5332277 โทรสาร 044-005557

ภาพประกอบที่ 2.15 การแสดงเบอร์โทรติดต่อสำหรับลูกค้า สังคม ชุมชนที่ได้รับผลกระทบจากการขนส่ง

2.1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและอุตสาหกรรม

- (1) การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม
 - (1.1) ผู้แข่งขันรายใหญ่ที่มีการให้บริการที่ครอบคลุมมีน้อยราย
 - (1.2) ผู้ประกอบการที่เป็นผู้ถึงลูกค้าแข่งขันหน้าใหม่มักใช้ราคาเป็นตัวกำหนดในการเข้าถึงลูกค้า แต่จะไม่สามารถมีการให้บริการได้มาตรฐานคุณภาพเหมือนกับผู้ประกอบการรายใหญ่
 - (1.3) การควบคุมคุณภาพการให้บริการจากทีมงานที่มีคุณภาพและมีบริการที่ครอบคลุมจะสร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจให้กับลูกค้า
- (2) การต่อรองกับ Supplier
 - (2.1) การต่อรองในปัจจุบันอยู่ในเกณฑ์ที่ดี
 - (2.2) ในอนาคตอาจจะมีการรวมกลุ่มกันกับพันธมิตรเพื่อเพิ่มอำนาจในการต่อรองในการสั่งซื้อของจำนวนมากขึ้น
- (3) การต่อรองของลูกค้า
 - (3.1) ปัจจุบันมีการสื่อสารกันระหว่างคู่ค้าและพันธมิตรเพื่อไม่ตัดราคากัน
 - (3.2) อนาคตอาจตั้งกลุ่ม หรือสมาคมเพื่อสร้างมาตรฐานด้านราคา และไม่ถูกลูกค้าต่อรองราคามากจนไม่สามารถดำเนินกิจการได้
- (4) ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน
 - (4.1) ภาครัฐมีการพัฒนาระบบขนส่งมวลชนรางคู่ครอบคลุมทุกเส้นทาง
 - (4.2) ผู้แข่งขันบางรายเปลี่ยนมาใช้พลังงานทางเลือกเพื่อให้มีการลดต้นทุน
- (5) ภัยคุกคามจากผู้แข่งขันรายใหม่
 - (5.1) ผู้แข่งรายใหม่เกิดขึ้นตลอดเวลาและให้เงื่อนไขด้านราคาเข้าสู่ แต่ผู้แข่งประเภทนี้ จะไม่มีประสิทธิภาพและครอบคลุมตามความต้องการของลูกค้าทำให้ลูกค้าไม่สามารถเปลี่ยนการใช้
 - (5.2) ปัญหาและลักษณะที่เกิดขึ้นภายในองค์กร
 - (5.3) พนักงานขับรถขนส่งมีไม่เพียงพอ
 - (5.4) จำนวนรถบรรทุกขนส่งสินค้ามีจำนวนไม่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้าในท้องตลาด
 - (5.5) ปัญหาการซ่อมบำรุง

2.1.3 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา และอุปสรรคของบริษัท

จุดแข็ง (Strength)

1. มีบริการที่มีคุณภาพ มีการรับประกันสินค้า 100 % หากเกิดความเสียหาย
2. มีระบบตรวจสอบการควบคุมการขนส่งผ่าน GPS จึงสามารถตรวจเช็คการขนส่งได้ตลอด 24 ชั่วโมง

3. พนักงานมีประสิทธิภาพและความรับผิดชอบเนื่องจากพนักงานได้รับการฝึกอบรมให้มีความเชี่ยวชาญในการทำงาน และมีกฎระเบียบในการควบคุมพนักงานอย่างเคร่งครัด

4. ผู้บริหารมอบนโยบายที่ชัดเจน

5. มีบริการหลากหลายครอบคลุมตามความต้องการของลูกค้า

6. มีประสบการณ์ยาวนานกว่า 10 ปี

7. มีความมั่นคงทางการเงิน

8. มีความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า

9. มีการรับประกันคุณภาพการให้บริการขนส่งรวดเร็ว ถูกต้องตรงตามเวลาและสถานที่ที่ลูกค้ากำหนด

10. มีการตรวจเช็ครถยนต์อย่างสม่ำเสมอ

จุดอ่อน (Weakness)

1. ค่าบริการอยู่ในระดับกลางถึงสูง

2. จำนวนทรัพยากรยังไม่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า

โอกาส (Opportunity)

1. ตลาดยังโตต่อเนื่อง

2. มีการพัฒนาทรัพยากรเพื่อให้เพียงพอกับความต้องการของลูกค้า

3. ผู้แข่งขันในตลาดรายใหญ่ๆ มีน้อย

4. มีแนวโน้มขยายกิจการไปสู่ภูมิภาค ASIAN

อุปสรรค (Threat)

1. มีการแข่งขันด้านราคาสูง

2. การพัฒนาทรัพยากรเป็นไปได้ช้า ขาดพนักงาน

3. ยังไม่มีนโยบายขยายกิจการ

4. มีค่าใช้จ่ายแฝงจำนวนมากส่งผลให้ต้นทุนสูง

5. การพัฒนาระบบขนส่งมวลชนภาครัฐ

2.1.4 ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรและผลกระทบของปัญหา

จากการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมและการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา และอุปสรรคของบริษัท พบว่า การดำเนินงานของบริษัทมีโอกาสในการดำเนินงานในอนาคตที่ดี เนื่องจากสภาวะการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมที่มีคู่แข่งที่ไม่มากนัก การเติบโตของตลาดในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ด้านขนส่งมีสูง ปัญหาที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของ บริษัท คือปัญหาความสามารถในการให้บริการเพื่อตอบสนองมาตรฐานและคุณภาพในการให้บริการโลจิสติกส์ ด้านขนส่ง เนื่องจากอุตสาหกรรมมีแนวโน้มการขยายตัวสูง ทำให้ปริมาณความ

ต้องการใช้บริการด้านขนส่งมีแนวโน้มการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามการที่บริษัทมีปริมาณรถบรรทุกไม่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า จึงจำเป็นต้องเรียกรถจาก Supplier มาเสริมเพื่อไม่ให้สูญเสียโอกาสในการให้บริการลูกค้า สิ่งนี้จึงส่งผลกระทบต่อมาตรฐานและคุณภาพในการให้บริการการส่งมอบสินค้า

2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับโลจิสติกส์และการจัดการโลจิสติกส์

แนวคิดเกี่ยวกับโลจิสติกส์เป็นกระบวนการในการจัดการวางแผนดำเนินการจัดสายงานและควบคุมกิจกรรมทั้งในส่วนที่มีการเคลื่อนย้ายสินค้าและ ไม่มีการเคลื่อนย้ายสินค้าในการอำนวยความสะดวกของกระบวนการไหลของสินค้า ตั้งแต่จุดเริ่มต้น (ต้นน้ำ) เกี่ยวกับการจัดหาวัตถุดิบไปถึงจุดที่มีการบริโภค การประกอบธุรกิจทั่วไป (ปลายน้ำ) ผู้ประกอบการควรที่จะคำนึงถึงต้นทุนการผลิตที่เหมาะสมเป็นหลัก และจะหาวิธีลดต้นทุนการผลิตให้ต่ำเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับคู่ค้ารายอื่น ๆ ที่อยู่ในตลาด นอกจากต้นทุนวัตถุดิบและแรงงานต่าง ๆ แล้วค่าใช้จ่ายด้านโลจิสติกส์ถือว่าเป็นอีกตัวหนึ่งที่มีสัดส่วนค่อนข้างสูง และมีผลต่อราคาสินค้าและบริการโลจิสติกส์ประกอบด้วยกิจกรรมสนับสนุน (ค่านาย อภิปรัชญากุล, 2546)

กิจกรรมหลักในกระบวนการไหลของสินค้าตามแนวคิดของโลจิสติกส์ คือ กิจกรรมที่มีความสำคัญและมีผลกระทบต่อต้นทุนและการให้บริการของสินค้ามากที่สุด ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 3 กิจกรรมด้วยกัน คือ

- (1) การขนส่ง
- (2) การสินค้าคงคลัง
- (3) กระบวนการสั่งซื้อ

กิจกรรมสนับสนุนในกระบวนการไหลของสินค้าตามแนวคิดของโลจิสติกส์ คือ กิจกรรมที่มีส่วนในกระบวนการกระจายสินค้า และเป็นกิจกรรมที่สนับสนุนให้งานของกิจกรรมหลักดำเนินไปได้สะดวก ได้แก่

- (1) การจัดการด้านคลังสินค้า
- (2) การยกขน
- (3) การหีบห่อ
- (4) การจัดซื้อจัดหา
- (5) การจัดตารางผลิตภัณฑ์
- (6) การจัดการด้านข้อมูล

การจัดการโลจิสติกส์จะเน้นไปที่การเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมตั้งแต่ขั้นตอนในการจัดหาวัตถุดิบ (Raw Material) สินค้า (Goods) และบริการ (Services) การเคลื่อนย้ายจากต้นทาง (ต้นน้ำ) (Source of Origin) ไปยังผู้บริโภคปลายทาง (ปลายน้ำ) (Final Destination) ได้ทันเวลา (Just In

Time) และมีประสิทธิภาพโดยมีการสร้างระบบเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ หรือ การแลกเปลี่ยนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ และติดตั้งซอฟต์แวร์ที่ปัจจุบันทันสมัย เพื่อช่วยในการบริหารจัดการ นอกจากนี้ การเคลื่อนย้ายสินค้าในความหมายของโลจิสติกส์ยังครอบคลุมถึงการขนส่งสินค้า (Cargo Carria) การเก็บรักษาสินค้า (Warehouse) และการกระจายสินค้า (Cargo Distribution) กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการพยากรณ์คาดคะเนของตลาด (Market Predict) โดยมีเป้าหมายที่สำคัญ คือ

1. ความรวดเร็วขนส่งเพื่อการส่งมอบสินค้า (Speed Delivery)
2. การไหลหรือการเคลื่อนย้ายของสินค้า (Physical Flow)
3. การไหลการส่งต่อของข้อมูลข่าวสาร (Information Flow)
4. การสร้างมูลค่าเพิ่มในตัวสินค้าและบริการ (Value Added)
5. การลดต้นทุนกระบวนการดำเนินการเกี่ยวกับสินค้า การดูแลและขนส่งสินค้า (Cargo Handling & Carriage Cost)

Handling & Carriage Cost)

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการจัดการทางด้านโลจิสติกส์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นจะต้องมีการเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมในกระบวนการแต่ละขั้นตอน ตั้งแต่ต้นทางไปยังปลายทาง โดยที่กิจกรรมที่เกิดขึ้นนั้นจะต้องมีผลกระทบต่อต้นทุนให้น้อยที่สุดและเกิดความพึงพอใจมากที่สุด โดยให้กิจกรรมสนับสนุนนั้นเป็นตัวช่วยสนับสนุนให้กิจกรรมหลักดำเนินสะดวกมากที่สุด การบริหารโลจิสติกส์สามารถส่งเสริมความสามารถทางการแข่งขันของทั้งโซ่อุปทานโดยการ “การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าคนสุดท้าย (End Customer Demand) ด้วยการเสนอสิ่งที่เป็นที่ต้องการ (What is Needs) ในรูปแบบที่ต้องการ (In the Form It is Need) ในเวลาที่ต้องการ (When It is Needs) ด้วยราคาที่เหมาะสม (With Competitive Cost)”

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการโลจิสติกส์

ความสำคัญของการจัดการโลจิสติกส์

เนื่องจากการแข่งขันที่รุนแรงจากปัจจัยที่อัตราดอกเบี้ยและปัจจัยต้นทุนด้านพลังงานเพิ่มสูงขึ้นในช่วงทศวรรษ 1970 โลจิสติกส์จึงได้รับความสนใจอย่างยิ่งจากการที่โลจิสติกส์เป็นต้นทุนในการดำเนินงานที่สำคัญตัวหนึ่งต้นทุนจากโลจิสติกส์ในหลายแนวทางดังนี้ (กมลชนก สุทธิวาทนฤพุมิ, 2544)

ประการแรก การแข่งขันระดับโลกจากต่างประเทศที่มากขึ้น เป็นเหตุให้องค์กรต่าง ๆ ต้องปรับตัวเพื่อสร้างความแตกต่าง ทั้งในตัวเองค์กรเองและตัวสินค้า โลจิสติกส์จะเป็นตัวตัดสินเนื่องจากองค์กรภายในประเทศจะต้องเพิ่มความน่าเชื่อถือและมีการตอบสนองที่รวดเร็วต่อตลาดที่อยู่ใกล้เคียงมากกว่าคู่แข่งที่อยู่ออกไปในประเทศ

ประการที่สอง องค์กรที่มีการซื้อขายระหว่างประเทศจะพบว่าโซ่อุปทาน (Supply Chain) ระหว่างองค์กรกับคู่ค้าจะมีความยาวเพิ่มขึ้น มีต้นทุนสูงขึ้น และมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น การบริหารโลจิสติกส์ที่ยอดเยี่ยมจึงมีความจำเป็นเพื่อสร้างโอกาสในการแข่งขันอย่างเต็มที่ทั่วโลก

ประการที่สาม ที่ทำให้โลจิสติกส์มีความสำคัญมากยิ่งขึ้นก็คือการให้ความสำคัญกับการควบคุมต้นทุนเพิ่มมากขึ้น ได้แก่

(1) เทคโนโลยีสารสนเทศ สถานการณ์ในปัจจุบันนี้เป็นช่วงเวลาของเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งช่วยให้องค์กรต่าง ๆ สามารถติดตามธุรกรรมที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การสั่งซื้อ การจัดเก็บสินค้าและวัตถุดิบ เมื่อนำมารวมกับการทำแบบจำลองด้านคุณภาพ (Quantitative Model) ด้วยคอมพิวเตอร์ ทำให้สารสนเทศมีความสามารถในการจัดการกระบวนการไหลของข้อมูล และสินค้าที่ประหยัดสูงสุดรวมทั้งวิธีการเคลื่อนย้ายที่ดีที่สุดได้ ปัจจัยอื่น ๆ ที่ทำให้โลจิสติกส์ได้รับความสนใจ การยอมกับในแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) และแนวคิดต้นทุนรวม อิทธิพลของโลจิสติกส์ต่อผลกำไรและความเป็นจริงที่ว่าโลจิสติกส์สามารถนำมาใช้เป็นอาวุธในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อแข่งขันในอนาคต

(2) อำนาจของช่องทางการจัดจำหน่าย การเปลี่ยนอำนาจจากผู้ผลิตไปยัง ผู้ค้าปลีก ผู้ค้าส่งและผู้แทนจำหน่ายได้สร้างผลกระทบอย่างมากต่อโลจิสติกส์เมื่อการแข่งขันเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภค ทำให้เกิดผลกระทบต่อผู้จัดส่งสินค้าวัตถุดิบและผู้ผลิตสินค้า ซึ่งในที่สุดจะส่งผลให้เหลืออยู่แค่ผู้นำในตลาดเท่านั้น ทำให้การแข่งขันมีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้นและส่งผลให้มีการเสนอสินค้าที่มีคุณภาพสูงขึ้นในหลาย ๆ กรณีทำให้ผู้บริโภคมองผู้นำเหล่านี้ว่าเป็นสิ่งทดแทนในตราสินค้าอื่น นอกจากนี้ความจงรักภักดีต่อตราสินค้านั้นทำให้อำนาจของผู้ผลิตลดลง และทำให้อำนาจของผู้ค้าปลีกสูงขึ้นเนื่องจากการขายจะถูกกำหนดโดยสินค้าที่มีวางขายและไม่ได้มาจากตราสินค้าที่ผู้ผลิตเสนอ 18

องค์ประกอบของการจัดการโลจิสติกส์ การจัดการโลจิสติกส์ เป็นกระบวนการเคลื่อนย้ายสินค้า ตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบไปจนกระทั่งผลิตสินค้าเสร็จ ส่งถึงมือผู้บริโภคขั้นสุดท้ายหรือคือการไหลเวียนของวัตถุดิบข้อมูลการจ่ายเงินและการบริการจากแหล่งวัตถุดิบจนถึงโรงงานคลังสินค้าและผู้บริโภคขั้นสุดท้ายโดยรวมถึงองค์กรที่เกี่ยวข้องและกระบวนการ ซึ่งเริ่มจากการส่งมอบสินค้าข้อมูลและการบริการให้กับลูกค้า รวมไปถึงกระบวนการต่าง ๆ เช่น การจัดซื้อ (Procurement) การผลิต (Manufacturing) การควบคุมการส่งกำลังบำรุง (Logistics) การควบคุมสินค้าคงคลัง (Inventory Control) การจัดจำหน่าย (Distribution) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) การจัดเก็บ (Storage) และการขนส่ง (Transportation) เป็นต้น กระบวนการทั้งหมดนี้จะจัดระบบให้มีความสัมพันธ์และคล้องตัว นอกจากนี้การจัดการโลจิสติกส์ไม่ได้ครอบคลุมเฉพาะหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรเท่านั้น แต่ที่สำคัญจะสร้างความสัมพันธ์กับองค์กรอื่นๆ อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ผู้จัดการวัตถุดิบ/สินค้า (Suppliers) บริษัทผู้ผลิต (Manufacturers) บริษัทผู้จัดจำหน่าย (Wholesalers) รวมทั้งลูกค้าบริษัท (Consumers) จึงเป็นการเชื่อมโยงกระบวนการดำเนินธุรกิจทุกขั้นตอนที่เกี่ยวข้อง กันเป็นห่วงโซ่หรือเครือข่ายให้เกิดการประสานงานกันอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการ ผลิตสินค้า/บริการ สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า การจัดการโลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทาน นั้นจะมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลให้กับทุก ๆ หน่วยงานในระบบทราบและใช้งานทำให้หน่วยงานในแต่ละหน่วยงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประโยชน์ของการจัดการโลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทาน ที่มีประสิทธิภาพก็คือการดำเนินการให้ทุกองค์กรที่อยู่ในห่วงโซ่ต่างได้รับผลประโยชน์อย่างเท่ากันและไม่ควรผลักภาระต้นทุนไปให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ทำให้ต้นทุนรวมขององค์กรลดลง เพิ่มผลผลิตในกระบวนการผลิตเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด และช่วยลดเวลารวมทั้งค่าใช้จ่ายต่าง ๆ จากการดำเนินการ การพัฒนาการจัดการโลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทาน เป็นเรื่องของการใช้ความรู้ประยุกต์ เพราะธุรกิจที่ต่างกันการจัดการโลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทานก็ต่างกันด้วย ตลอดจนการให้ความรู้และการกระจายความรู้ตั้งแต่ผู้บริหารจนถึงผู้ปฏิบัติงาน

ตัวชี้วัดด้านการจัดการโลจิสติกส์ ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญอยู่ 4 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการจัดการการกระจายสินค้า (Distribution Management) ในการจัดการโลจิสติกส์มีองค์ประกอบสำคัญซึ่งสนับสนุนกิจกรรมการตลาดส่วนผสมทางการตลาด คือ สินค้า (Product) ราคา (Price) และการส่งเสริมการขาย (Promotion) การออกแบบช่องทางการกระจายสินค้าในมุมมองด้านการตลาด คือ การออกแบบสถานที่ให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันและช่องทางการกระจายสินค้าที่มีประสิทธิภาพสูงจะช่วยลดต้นทุน โลจิสติกส์ทั้งระบบได้ดี การออกแบบเชิงกลยุทธ์ด้านช่องทางการกระจายสินค้า (Channel of Distribution) มีวัตถุประสงค์หลัก 2 ประการ คือ การสร้างระดับการบริการให้ลูกค้าสูงที่สุดและลดต้นทุนการดำเนินงานร่วมของทั้งโซ่อุปทานให้ต่ำที่สุด โดยการออกแบบเชิงกลยุทธ์หมายถึง การออกแบบที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบายและนำไปสู่การวางแผนและดำเนินงานเพื่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงแข่งขันตั้งแต่รูปแบบการกระจายสินค้า เมื่อออกแบบและกำหนดช่องทางการกระจายสินค้าอย่างได้เปรียบคู่แข่งแล้ว การวางแผนและควบคุมการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงที่สุด

2. ด้านการจัดการสินค้าคงคลัง (Inventory Management) สินค้าคงคลัง คือ วัสดุที่อยู่ในกระบวนการทั้งหมด ไม่ว่าจะอยู่ในสถานะใดหรือเพื่อวัตถุประสงค์ใด สินค้าคงคลังจะเป็นส่วนหนึ่งของการไหลเวียนของวัสดุในโซ่อุปทาน การใช้เทคนิคการจัดการที่ได้รับการปรับปรุงใหม่ ๆ ทำให้การจัดการสินค้าคงคลังในปัจจุบันมีแนวโน้มที่จะมีความซับซ้อนมากขึ้น มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากขึ้น แต่การจะนำการจัดการสินค้าคงคลังแบบร่วมสมัยไปปฏิบัตินั้น บริษัทจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติที่เกี่ยวกับสินค้าคงคลังให้เป็นสากลเสียก่อน ในอดีตการจัดการสินค้าคงคลังที่นิยมหมายถึง การลดปริมาณสินค้าคงคลังและเพื่อลดค่าใช้จ่ายของบริษัท ซึ่งดูเหมือนจะเป็นสมการง่าย ๆ ที่มีประโยชน์เมื่อมองในระดับของหน่วยงาน แต่ก็ทำให้บริษัทสูญเสียโอกาสที่จะทำให้การจัดการสินค้าคงคลัง มีประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อมองในภาพรวมของทั้งบริษัท หรือแม้กระทั่งภาพรวมของโซ่อุปทาน การพยายามเพื่อให้สินค้าคงคลังมีปริมาณลดลงช่วยให้บริษัทสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของค่าใช้จ่ายและการให้บริการในธุรกิจของบริษัทลดลง ในบางสถานการณ์บริษัทอาจมีความจำเป็นที่จะต้องเพิ่มปริมาณสินค้าคงคลัง เพื่อจะทำให้ต้นทุนรวมของสินค้าเมื่อส่งถึงมือลูกค้ามีค่าต่ำที่สุด ดังนั้นบริษัทจึงจำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญและมีทักษะเพียงพอ ที่จะทำให้เกิดการหักล้างกันพอดีของผลเสียทางด้านโลจิสติกส์หรือโซ่อุปทาน

3. ด้านการจัดการการขนส่ง (Transportation Management) การขนส่งมีหน้าที่หลักในการเคลื่อนย้ายสินค้าภายในโซ่อุปทาน การขนส่งได้กลายเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อความสำเร็จสูงสุดของโซ่อุปทานโดยรวม การขนส่งได้สร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจด้วยการอำนวยความสะดวกทางด้านเวลาและสถานที่ คือ การสร้างความมั่นใจให้กับบริษัทได้ว่าจะมีสินค้าเพียงพอที่จะจัดจำหน่าย ณ สถานที่ และเวลาที่ลูกค้าต้องการ การจัดการขนส่งมีจุดมุ่งหมายที่จะเคลื่อนย้ายสินค้าจากแหล่งกำหนดสินค้าไปยังลูกค้าผู้ใช้สินค้าอย่างรวดเร็วด้วยต้นทุนที่ต่ำที่สุด และมีความสม่ำเสมอมากที่สุด ความสามารถในการขนส่งจะสร้างความมั่นใจในด้านเวลาและสถานที่ด้วยต้นทุนที่ได้เปรียบคู่แข่ง และเป็นปัจจัยพื้นฐานของความสามารถในการแข่งขันในตลาดของบริษัท

(1) การจัดการขนส่ง หมายถึง การเคลื่อนย้ายสินค้าคงคลังจากแหล่งผลิตที่จุดหนึ่งไปยังจุดมุ่งหมายปลายทางที่อีกจุดหนึ่งในโซ่อุปทาน ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ คือ

(1.1) การเก็บรวบรวมสินค้า เริ่มจากการรับสินค้าแหล่งที่มาซึ่งอาจเป็นโรงงานผลิตสินค้าอาจจะมีหลากหลายเนื่องจากมีรูปแบบ น้ำหนัก ขนาด และการบรรจุหีบห่อต่าง ๆ กันโดยปกติการเก็บรวบรวมสินค้าจะถูกจัดการในเชิงภูมิภาค หลังจากมีการรวบรวมสินค้าแล้วสินค้าเหล่านี้ จะถูกนำไปรวบรวมที่คลังส่วนกลาง

(1.2) การขนส่ง จากจุดรวมสินค้าในภูมิภาคสินค้าจะถูกส่งไปที่จุดหมายปลายทางที่กำหนด เมื่อถึงจุดรวมสินค้า สินค้าเหล่านี้จะถูกแยกออกจากกันเพื่อดำเนินการจัดส่งต่อไป

(1.3) การจัดส่ง การจัดส่งเป็นกิจกรรมที่ตรงกันข้ามกับการรวบรวมสินค้าซึ่งได้รับการจัดการเป็นสัดส่วนในเชิงภูมิภาค และถือว่าเป็นส่วนที่ต้องติดต่อดังตรงกับลูกค้าปลายทาง

(1.4) การรวมและแยกสินค้า สินค้าจะถูกรวบรวมก่อนที่จะบรรจุทุกลงบนยานพาหนะขนส่ง สินค้าเหล่านี้อาจถูกรวบรวมในรูปของตู้สินค้า หรือการเปลี่ยนวิธีการขนส่งไปเป็นวิธีอื่นโดยไม่ต้องบรรจุหีบห่อใหม่

(2) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความต้องการบริการขนส่ง ได้แก่

(2.1) ชนิดของการขนส่ง (Transportation Type) เจ็อนโซพิเศและเจ็อนโซทาง เทคนิกของสินค้าก่อให้เกิดความต้องการด้านบริการที่แตกต่างกันออกไป

(2.2) จุดหมายปลายทาง (Destination) โครงข่ายหรือตลาดที่บริษัทขนส่งให้บริการ

(2.3) ระยะเวลาในการดำเนินการ (Throughput Time) คือ ความรวดเร็วในการขนส่งแต่ละวิธี ซึ่งขึ้นอยู่กับความเร็วของพาหนะที่ใช้และความถี่ของการให้บริการ

(2.4) ความยืดหยุ่น (Flexibility) ความยืดหยุ่นของเวลาออกและเวลาถึง

(3) โครงสร้างของระบบการขนส่ง โครงสร้างของระบบการขนส่ง สามารถแบ่งออกได้ 3 กลุ่มหลัก คือ

(3.1) การขนส่งขาเข้า (Inbound Transportation) เป็นการขนส่งสินค้าเข้าสู่โรงงานผลิตสินค้าที่ขนส่งเข้ามามักเป็นวัตถุดิบ ส่วนประกอบ และวัสดุประกอบการผลิตในภาคอุตสาหกรรม ส่วนใหญ่การขนส่งขาเข้าจะดำเนินการโดยผู้ขายวัตถุดิบเหล่านั้น อาจมีบางส่วนที่ผู้ซื้อดำเนินการเอง

ขึ้นอยู่กับข้อตกลง ต้นทุนการขนส่งขาเข้าเป็นปัจจัยสำคัญเท่ากับต้นทุนการขนส่งขาออกที่จะต้องพิจารณาเพื่อการกำหนดทำเลที่ตั้งของโรงงานผลิต คลังสินค้า หรือศูนย์กระจายสินค้าในระบบโลจิสติกส์ทั้งระบบ

(3.2) การขนส่งขาออก (Outbound Transportation) เป็นการขนส่งสินค้าขาออกจากโรงงานผลิต เมื่อโรงงานผลิตเป็นสินค้าสำเร็จรูปเพื่อจัดจำหน่ายแล้วจะต้องขนส่งไปยังลูกค้าซึ่งอาจเป็นผู้บริโภคโดยตรง ตัวแทนจำหน่าย หรือผู้ผลิตในขั้นต่อไป การขนส่งทั้งหมดนี้จัดอยู่ในการขนส่งขาออกจากโรงงาน ส่วนมากแล้วในภาคอุตสาหกรรมจะเป็นภาระของผู้ผลิตเองแต่ผู้ผลิตอาจใช้บริษัทรับจ้างขนส่ง การจะพิจารณาว่าการขนส่งส่วนใดเป็นขาเข้าหรือขาออกให้พิจารณาตามกิจกรรมของตนเองเป็นหลัก

(3.3) การขนส่งระหว่างประเทศ (International Transportation) เป็นระบบของการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ ระหว่างภูมิภาคของโลก ระหว่างทวีปหรือระหว่างเศรษฐกิจต่างๆ ระบบการขนส่งแบบนี้เป็นการขนส่งที่เป็นการขนส่งในระยะทางไกล ๆ โดยอาศัยผู้ให้บริการในระดับสากล เช่น ทางเรือเดินสมุทร ทางอากาศยาน ทางรถไฟ เป็นต้น แต่ก็มี การขนส่งชายแดนที่เป็นประเทศหรือเขตเศรษฐกิจติดกันที่ยังคงใช้รถบรรทุกอยู่มาก ในระบบขนส่งนี้จะใช้เวลานาน โดยจะเชื่อมโยงการขนส่งจะสิ้นสุดลงที่ท่าเรือ ผ่านด่าน ต่อกาชาศยานที่มีด่านศุลกากร การขนส่งระหว่างประเทศจะดำเนินการจากระบบเศรษฐกิจการค้าระหว่างประเทศ

(4) วิธีการขนส่งประกอบด้วย 5 วิธี คือ

(4.1) การขนส่งทางรถยนต์ (Motor Transportation) ใช้รถยนต์บรรทุกสินค้าและขนส่งระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ ที่มีแผ่นดินเชื่อมต่อกัน

(4.2) การขนส่งทางราง (Rail Transportation) เป็นการขนส่งผ่านระบบรางที่มีอุปกรณ์หลักคือ ขบวนรถไฟ ระบบนี้มีข้อจำกัดในด้านสถานที่ตั้งของตำแหน่งสถานีที่มีเฉพาะท่าที่ภาครัฐของประเทศนั้น ๆ สร้างไว้เท่านั้น แต่เป็นระบบที่มีต้นทุนต่ำกว่าทางรถยนต์ นิยมใช้กับสินค้าประเภทปูนซีเมนต์ ปิโตรเคมี ไม้แผ่น หินทราย หรือสินค้าทั่วไปที่ขนส่งทางไกลและวางแผนเวลาและปริมาณการขนส่งได้แน่นอนไม่ต้องการความเร็วสูง

(4.3) การขนส่งทางน้ำ (Water Transportation) เป็นการขนส่งที่ประหยัดที่สุดเพราะขนส่งได้ครั้งละมาก ๆ เครื่องยนต์กำลังของเรือมีอัตราการบริโภคเชื้อเพลิงต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับน้ำหนักบรรทุก จึงเป็นระบบการขนส่งหลักของการขนส่งระหว่างประเทศ

(4.4) การขนส่งทางอากาศ (Air Transportation) ปัจจุบันเกือบทั้งหมดเป็นการขนส่งโดยเครื่องบิน เป็นการขนส่งทั้งผู้โดยสารและสินค้า การขนส่งระยะทางไกล ทางอากาศจะมีความเร็วสูง แต่ก็มีอัตราค่าขนส่งแพงที่สุดเมื่อเทียบกับการขนส่งระบบอื่น ๆ สำหรับปริมาณการขนส่งทางอากาศทั่วโลก เมื่อเทียบกับการขนส่งทั้งหมดในหน่วย ต้น/ไมล์ แล้วไม่เกินร้อยละ 2 เนื่องจากอัตราราคาที่สูง จึงทำให้ถูกใช้เฉพาะสินค้าราคาแพงที่มีน้ำหนักและปริมาตรน้อย

(4.5) การขนส่งทางท่อ (Pipeline Transportation) เป็นการขนส่งซึ่งใช้กับของเหลว และมีการกำหนดสถานที่ตั้งของสถานที่ส่งและรับแน่นอน ใช้ในการขนส่งปิโตรเลียม น้ำประปา น้ำทิ้ง ก๊าซธรรมชาติ การขนส่งก๊าซหุงต้มไปยังบ้านเรือนหรือการขนส่งที่สร้างขึ้นเฉพาะ

4. ด้านการจัดการสารสนเทศ (Information Management)

(1) เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องตั้งแต่การรวบรวมการจัดเก็บข้อมูล การประมวลผล การพิมพ์ การสร้างรายงาน การสื่อสารข้อมูล การสื่อสารระหว่างคนกับเครื่องจักรในระบบ เช่น การเชื่อมระบบคอมพิวเตอร์ควบคุมเครื่องจักรกับระบบข้อมูลการบริหาร เพื่อรวบรวมข้อมูลอัตราการผลิตแบบทันที หรืออัตราการเสียของเครื่องจักร เป็นต้นการใช้อุปกรณ์ติดตามตำแหน่งรถบรรทุก และการใช้อุปกรณ์ติดตามตำแหน่งสินค้าแบบรายชิ้น 22

(2) พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ คือ รูปแบบของธุรกิจที่ใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์และระบบเครือข่ายเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการและบริหารองค์กรรูปแบบการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ระบบเครือข่ายและเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กรแบบอิเล็กทรอนิกส์สามารถแบ่งเป็น 4 ส่วน ได้แก่ ระบบลูกค้าสัมพันธ์ การติดต่อกับแหล่งวัตถุดิบ การส่งข้อมูลและรับข้อมูล และการค้นหาข้อมูลข่าวสาร

บทบาทของโลจิสติกส์

บทบาทของโลจิสติกส์ต่อระบบเศรษฐกิจ

โลจิสติกส์เป็นกุญแจสำคัญในระบบเศรษฐกิจในสองแนวทาง (กมลชนก สุทธิวาทมฤพุดิ และคณะ, 2544) คือ

ประการแรก โลจิสติกส์เป็นรายจ่ายที่สำคัญสำหรับธุรกิจต่าง ๆ และจะส่งผลกระทบต่อและได้รับผลกระทบจากกิจกรรมอื่นในระบบเศรษฐกิจ ซึ่งการปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการด้านโลจิสติกส์จะส่งผลโดยตรงต่อการปรับปรุงสภาพเศรษฐกิจโดยรวมให้ดีขึ้น

ประการที่สอง โลจิสติกส์ได้รองรับการเปลี่ยนแปลงและกระบวนการของธุรกิจทางเศรษฐกิจ และได้กลายเป็นกิจกรรมสำคัญในด้านการสนับสนุนการขายเสมือนหนึ่งเป็นสินค้าและบริการด้วย เพื่อให้เข้าใจในบทบาทดังกล่าวโดยใช้มุมมองจากทั้งระบบ ซึ่งหากสินค้าไม่มาตรงตามกำหนด ลูกค้าก็ไม่สามารถซื้อสินค้าดังกล่าวได้ กล่าวคือ หากกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งที่อยู่ภายในโซ่อุปทานมีปัญหาจะส่งผลกระทบต่อทั้งหมด

บทบาทของโลจิสติกส์ในองค์กรต่าง ๆ

ประสิทธิภาพของการจัดการด้านโลจิสติกส์ได้รับการยอมรับในฐานะที่เป็นโอกาสที่จะปรับปรุงความสามารถในการทำกำไรและการแข่งขัน องค์กรหลายองค์กรสามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างโดยเด่น ซึ่งองค์กรแรก ๆ ที่ได้รับเอาแนวคิดด้านการตลาดมาใช้นี้ได้นำมาซึ่งการใช้ลูกค้าเป็นตัวขับเคลื่อน (Customer Driven) แนวโน้มการมุ่งให้ความสำคัญกับการบริการลูกค้าสามารถใช้ได้จนถึงปัจจุบัน ประกอบด้วยโลจิสติกส์สนับสนุนการตลาดจากระบบปรัชญา

2.2.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับการขนส่ง

ทฤษฎีเกี่ยวกับการขนส่งสินค้า โดยทั่วไปการขนส่ง (Transportation) หมายถึงการเคลื่อนย้ายคน (People) สัตว์ สิ่งของ (Goods) จากสถานที่หนึ่งไปยังสถานที่อีกแห่งหนึ่ง อย่างไรก็ตามหากพิจารณาจากคำนิยามนี้แค่นี้ อาจก่อให้เกิดความเข้าใจผิดขึ้นมาได้ว่าการขนส่งเป็นการเคลื่อนย้ายคน สัตว์ หรือสิ่งของจากอาคารแห่งหนึ่งเท่านั้น แต่แท้จริงแล้วการขนส่งยังมีความหมายกว้างขวางโดยครอบคลุมไปถึง การขนส่ง การขนถ่าย การเคลื่อนย้ายคนหรือสิ่งของภายในอาคาร ภายในบ้าน ภายในที่ทำงานหรือ ภายในโรงงานด้วย ดังนั้นหากยึดคำจำกัดความถูกต้องแล้วการที่คนเราเดินอยู่ภายในบ้าน การใช้ รถเข็นช่วยบรรทุกของเมื่อเข้าไปซื้อสินค้าหรือการที่กรรมกรขนถ่ายสินค้าที่ทำเรื่องกันนับเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมการขนส่งเช่นเดียวกัน (จักรกฤษณ์ ดวงพิศตรา, 2543)

การขนส่ง ตามนิยามทางเศรษฐศาสตร์ยังมีความหมายที่ซับซ้อนกว่านิยามของการขนส่งตามที่เข้าใจกันโดยทั่วไป กล่าวคือ การขนส่งหมายถึง การเคลื่อนย้ายบุคคลหรือสินค้าจากสถานที่หนึ่งไปยังอีกสถานที่หนึ่ง อันก่อให้เกิดอรรถประโยชน์ด้านสถานที่ (Place Utility) และอรรถประโยชน์ด้านเวลา (Time Utility) ดังนั้นถ้าพิจารณาจากนิยามข้างต้น การขนส่งสินค้า (Freight Transportation) จึงหมายถึง การเคลื่อนย้ายสินค้าจากสถานที่ที่หนึ่งไปยังอีกสถานที่หนึ่ง อันก่อให้เกิดอรรถประโยชน์ด้านสถานที่ (Place Utility) และอรรถประโยชน์ด้านเวลา (Time Utility) ทั้งนี้การเคลื่อนย้ายดังกล่าวเป็นกิจกรรมที่เพิ่มมูลค่าให้แก่สินค้าซึ่งจะเป็นการก่อให้เกิดอรรถประโยชน์ด้านสถานที่ และเวลาในการขนส่ง (Time-in-Transit) กับความต่อเนื่อง ในการ ให้บริการ (Consistency of Service) เป็นตัวที่บ่งบอกถึงอรรถประโยชน์ด้านเวลา (จักรกฤษณ์ ดวงพิศตรา , 2543) แลมเบิร์ต (Lambert, Stock & Ellran, 1998) ได้ให้ความหมายของโลจิสติกส์ (Logistics) ไว้ว่าเป็นกระบวนการวางแผนการดำเนินงาน และการควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การเคลื่อนย้ายการจัดเก็บวัตถุดิบสินค้าระหว่างผลิตสินค้าสำเร็จรูป และสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง ดำเนินไปจากแหล่งจัดหาไปสู่จุดบริโภค เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยต้นทุน ประสิทธิภาพในการขนส่ง (Efficiency of Transportation) การพัฒนาการขนส่งนั้นมุ่งที่จะพัฒนาให้การขนส่งมีคุณภาพ มีมาตรฐาน และประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งตามหลักของการขนส่ง แล้วถือว่าการขนส่งที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วยคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1. ความรวดเร็ว การขนส่งที่มีความรวดเร็วสามารถที่จะทำให้สินค้าและบริการ ต่าง ๆ ไปสู่ตลาดได้อย่างรวดเร็ว ทันเวลา และทันต่อความต้องการมีความสดและมีคุณภาพเหมือน กับสินค้าและบริการที่แหล่งผลิต

2. การประหยัด การขนส่งที่มีประสิทธิภาพ จะต้องทำให้เกิดการประหยัดใน ต้นทุนการขนส่งและประหยัดในราคาค่าบริการ กล่าวคือ ผู้ประกอบกิจการขนส่งต้องพยายามให้ ต้นทุนในการขนส่งต่ำที่สุดเท่าที่จะทำได้ ซึ่งเมื่อต้นทุนในการขนส่งต่ำแล้ว การเรียกเก็บอัตราค่า บริการก็ลดลงด้วยอันจะทำให้ผู้ใช้บริการประหยัดค่าใช้จ่ายในการเสียอัตราค่าบริการโดยสารหรือ ค่าระวางด้วย ดังนั้นความประหยัดถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของการขนส่งที่มีประสิทธิภาพ

3. ความปลอดภัย หมายถึง ความปลอดภัยจากการสูญเสียชีวิตหรือเสียหายของสินค้า ตลอดจนความปลอดภัยของยานพาหนะที่ใช้ในการขนส่งด้วย ซึ่งถือได้ว่าเป็นสิ่งที่สำคัญมากสำหรับระบบการขนส่ง ซึ่งถือได้ว่าผู้ประกอบการขนส่งต้องรับผิดชอบต่อการสูญเสียชีวิตและเสียหาย ในทุกย่างที่เกิดขึ้นต่อสินค้าและบริการ

4. ความสะดวกสบาย การขนส่งที่ดีจะต้องให้ความสะดวกสบายแก่ผู้ใช้บริการ หรือ ความสะดวกในการขนส่งสินค้าและบริการ เช่น ยานพาหนะจะต้องมีอุปกรณ์อำนวยความสะดวก ต่าง ๆ ใ้ได้อย่างครบถ้วน พร้อมทั้งนำมาใช้ในการเคลื่อนย้ายได้ทันที

5. ความแน่นอนเชื่อถือได้และตรงต่อเวลา (Certainty and Punctuality) ถือเป็นเรื่องที่สำคัญอีกประการหนึ่งสำหรับการขนส่ง เพราะการขนส่งที่ดีและมีประสิทธิภาพจะต้องมี กำหนดในการเดินทางที่แน่นอนเชื่อถือได้ และตรงต่อเวลา มีจำนวนเที่ยวที่วิ่ง เวลาที่จะออกเดินทางจาก ต้นทางเวลาที่เดินทางถึงปลายทาง ระยะเวลาในการเดินทาง เวลาที่จะผ่านจุดที่สำคัญต่าง ๆ ซึ่งจะต้องระบุไว้และจะต้องรักษาเวลาให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้จึงจะถือว่ามีประสิทธิภาพ (ค่านาย อภิปรัชญา สกุล, 2546)

จากทฤษฎีเกี่ยวกับการขนส่งสินค้า สรุปได้ว่า การขนส่ง (Transportation) หมายถึง การเคลื่อนย้ายคน (People) สัตว์ สิ่งของ (Goods) จากสถานที่หนึ่งไปยังอีกแห่งหนึ่ง โดยการขนส่งที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วย ความเร็ว การประหยัด ความปลอดภัย ความสะดวกสบาย ความแน่นอนเชื่อถือได้และตรงต่อเวลา

2.2.3 หลักการกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

การจัดการกระบวนการการปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญด้านผลผลิตและบริการ เพื่อการสร้างคุณค่าต่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจขององค์กร ตลอดจนการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร หมวดการจัดการกระบวนการ เป็นหมวดหลักของเกณฑ์ในด้านกระบวนการที่สำคัญทั้งหมดในเกณฑ์ หมวดนี้เป็นที่รวมของข้อกำหนดต่าง ๆ เพื่อให้การจัดการกระบวนการมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล เช่น การออกแบบที่มีประสิทธิผล การมุ่งเน้นที่การป้องกันความผิดพลาดของกระบวนการ ความเชื่อมโยงกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรอื่น ๆ ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน โดยมุ่งเน้น การสร้างคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ รวมทั้งผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการและการเงิน รวมถึงระยะเวลาปฏิบัติงาน ตลอดจนการประเมินผล การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการเรียนรู้ของ องค์กร การจัดการกระบวนการจึงมุ่งเน้นที่ความคล่องตัว การลดต้นทุน และการลดรอบเวลา ซึ่ง องค์กร ควรจัดการกระบวนการให้มีความสามารถในการปรับตัวหรือการตอบสนองอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่น และมีประสิทธิผลต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป หรือความสามารถในการให้บริการที่หลากหลายตาม ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเฉพาะราย ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับยุทธศาสตร์ขององค์กร นอกจากนี้ การจัดการกระบวนการยังครอบคลุมถึงการออกแบบงานที่ตัดสินใจว่าจ้างหน่วยงานภายนอก ให้ดำเนินการแทน การทำข้อตกลงกับผู้ส่งมอบ

ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สำคัญ และการทำข้อตกลงด้านความร่วมมือในรูปแบบแปลกใหม่ ความยืดหยุ่นอาจจำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์ที่จำเป็นและใช้ประโยชน์จาก ตัวชี้วัดที่สำคัญเพื่อติดตามทุกแง่มุมของการจัดการกระบวนการโดยรวม การปรับปรุงการจัดการกระบวนการแบ่งหัวข้อย่อยออกเป็น 4 หัวข้อ คือ

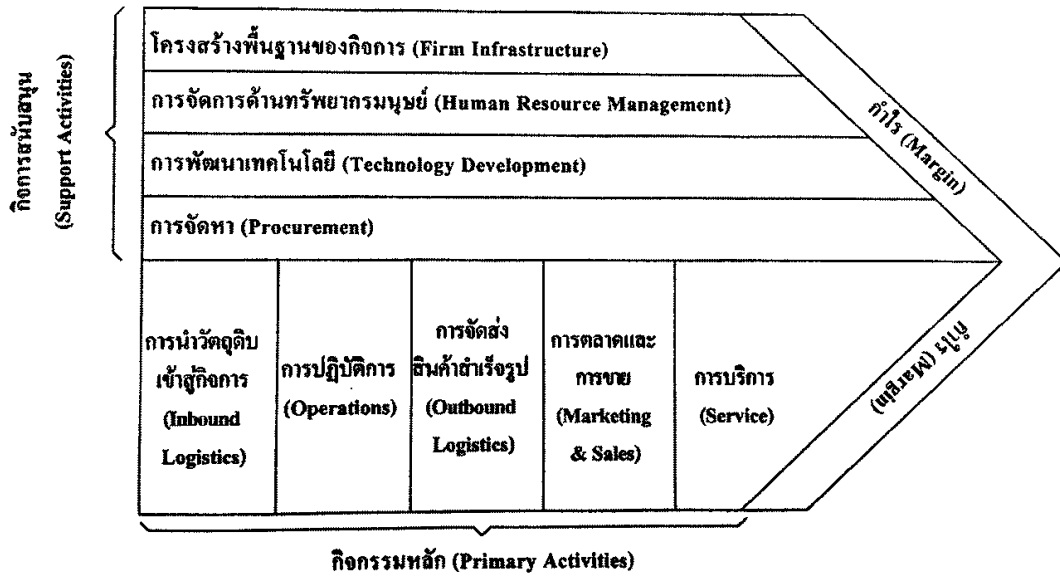
1. กระบวนการที่สร้างคุณค่า “กระบวนการที่สร้างคุณค่า” หมายถึง กระบวนการที่มีความสำคัญสูงสุดในการปฏิบัติตาม ภารกิจ และสร้างคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มักเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับ บุคลากรส่วนใหญ่ ซึ่งมีได้หลายกระบวนการ มีลักษณะแตกต่างกันไปตามภารกิจขององค์กร แนวทางการดำเนินการ

1) การกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่า องค์กรควรกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือก เพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการที่คัดเลือกสร้างคุณค่าให้กับองค์กร ตัวอย่างเกณฑ์การคัดเลือก เช่น

- เป็นกระบวนการที่ส่งผลโดยตรงต่อเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และพันธกิจขององค์กร
- เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้น
- เป็นกระบวนการที่ส่งมอบคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- เป็นกระบวนการที่ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

2) เมื่อได้หลักเกณฑ์การคัดเลือกแล้วให้นำหลักเกณฑ์ดังกล่าวมาให้คะแนนแต่ละกระบวนการ โดยใช้หลักเกณฑ์ที่กำหนดเพื่อหากระบวนการที่สร้างคุณค่า

นอกจากแนวทางการกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าที่ใช้วิธีการกำหนดหลักเกณฑ์ และ ค่าคะแนนดังกล่าวข้างต้นแล้ว องค์กรอาจนำเครื่องมือการวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ของ Michael E. Porter เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรอันจะนำไปสู่การสร้างคุณค่า (Value Creation) โดยจะต้องเริ่มต้นจากการกำหนดคุณค่าที่องค์กรต้องการนำเสนอ จากนั้นพิจารณากิจกรรมต่าง ๆ ทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน ที่องค์กรจะต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดคุณค่านั้น ซึ่งประโยชน์ของการนำเครื่องมือนี้มาใช้จะทำให้ได้พิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ ได้ชัดเจนขึ้น รวมทั้งการวิเคราะห์ถึงกิจกรรมที่สำคัญที่ต้องดำเนินการเพื่อก่อให้เกิดคุณค่าที่ต้องการ การวิเคราะห์สามารถใช้ได้ทั้งในการวิเคราะห์การดำเนินงานภายใน และการออกแบบกิจกรรม และกระบวนการภายในขององค์กรและสามารถวิเคราะห์ได้ในลักษณะของสิ่งที่เป็นอย่างในปัจจุบัน (As Is) และสิ่งที่ควรจะเป็น (To Be) เพื่อหาช่องว่าง (Gap) และแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินงานภายในเพื่อปิดช่องว่างดังกล่าว Value Chain ของแต่ละองค์กรอาจมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับกระบวนการหลักขององค์กรของแต่ละองค์กรอาจมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับกระบวนการหลักขององค์กร โดยสายโซ่แห่งคุณค่าเป็นเครื่องมือของการกำหนดแนวทางในการเพิ่มมูลค่าให้กับลูกค้า ซึ่งพัฒนาขึ้นโดย Michael Porter (1985 : 84.5) ซึ่งจะประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ 9 กิจกรรม โดยแบ่งเป็นกิจกรรมหลัก 5 กิจกรรม และกิจกรรมสนับสนุนอีก 4 กิจกรรม ดังภาพที่



ภาพประกอบที่ 2.16 การแสดงกระบวนการหลักขององค์กร

ที่มา : Michael E. Porter, 1985 : 85 อ้างถึงใน ญัฎฐพันธ์ เขจรินทร์, 2552.

2. กระบวนการสนับสนุน “กระบวนการสนับสนุน” หมายถึง กระบวนการที่มีความสำคัญในการสนับสนุน กระบวนการที่สร้างคุณค่าให้แก่องค์กร บุคลากร และการปฏิบัติงานประจำวัน กระบวนการสนับสนุน อาจได้แก่ งานด้านการเงินและการบัญชี การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก งานด้านกฎหมาย งานด้านทรัพยากรบุคคล งานด้านการบริหารโครงการ และกระบวนการบริหารทั่วไป

“ข้อกำหนดที่สำคัญ” ของกระบวนการสนับสนุน โดยทั่วไปไม่ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผลผลิตและบริการมากนัก แต่ขึ้นอยู่กับความต้องการในองค์กรเป็นสำคัญ ทั้งนี้ กระบวนการสนับสนุนเหล่านั้นต้องมีการประสานและบูรณาการกัน เพื่อให้มั่นใจว่าความเชื่อมโยงและผลการดำเนินการที่เกิดขึ้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งแนวทางที่เป็นหลักการสำคัญของการจัดการกระบวนการ ได้แก่

(1) แนวทางการออกแบบกระบวนการอาจมีความแตกต่างกันมากตามลักษณะของผลผลิต และบริการ ดังนั้น องค์กรควรคำนึงถึงข้อกำหนดที่สำคัญของผลผลิตและบริการ และการตอบสนอง ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

การออกแบบกระบวนการที่มีประสิทธิผลต้องคำนึงถึงขั้นตอนและระยะเวลาของกระบวนการ ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับการจัดทำผังโดยละเอียดของกระบวนการและการออกแบบใหม่ (Process Redesign)

(2) การนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ สำหรับการแลกเปลี่ยนสารสนเทศกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญ การสื่อสารกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้สามารถเข้าถึงได้ตลอดเวลา

(3) การวัดผลการดำเนินการภายในกระบวนการ ต้องมีการกำหนดจุดวิกฤติในกระบวนการ เพื่อวัดสังเกตการณ์ ซึ่งควรมีอยู่ในช่วงแรกที่สุดของกระบวนการเท่าที่เป็นไปได้ เพื่อลดปัญหาและค่าใช้จ่าย ที่อาจเกิดขึ้นจากการเบี่ยงเบนไปจากผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ให้น้อยที่สุด

(4) กำหนดมาตรฐานของผลการดำเนินการภายในกระบวนการ เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจเมื่อมีความเบี่ยงเบนเกิดขึ้น ต้องมีวิธีการแก้ไขปัญหาเพื่อปรับให้ผลการดำเนินการของกระบวนการเป็นไปตามข้อกำหนดที่ได้ออกแบบไว้ วิธีการแก้ไขปัญหานี้ควรพิจารณาทั้งด้านเทคนิคและบุคลากร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของกระบวนการ วิธีการแก้ไขที่เหมาะสม จึงควรเน้นที่การเปลี่ยนแปลงที่ต้นเหตุของความเบี่ยงเบน การแก้ไขปัญหที่ต้นเหตุจะลดโอกาสของความแปรปรวนในลักษณะเดิมที่อาจเกิดขึ้นซ้ำหรือที่จุดอื่นขององค์กรให้น้อยที่สุด

(5) แนวทางต่าง ๆ ในการปรับปรุงกระบวนการที่ใช้กันโดยทั่วไป ได้แก่

1. การแลกเปลี่ยนกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จทั่วทั้งองค์กรเพื่อผลักดันให้เกิดการเรียนรู้และนวัตกรรม

2. การวิเคราะห์ กระบวนการ (เช่นการจัดทำผังกระบวนการ การทดลองเพื่อหาจุดเหมาะสมที่สุดของกระบวนการ การป้องกันความผิดพลาด)

3. การวิจัยและพัฒนาในด้านกระบวนการ

4. การจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking)

5. การใช้เทคโนโลยีที่เป็นทางเลือกอื่น

6. การใช้สารสนเทศจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกระบวนการ ๆ ภายในและภายนอกองค์กร

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2555) “กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คือ กระบวนการที่สร้างผลิตภัณฑ์และบริการที่มีมาตรฐาน (Standard) เป็นที่ยอมรับ (Acceptable) เป็นไปตามข้อกำหนดของลูกค้า (Meet customer requirement) สามารถตอบสนองและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าเป็นการเชื่อมโยงกิจกรรม (Interlocked Activities) หรือขั้นตอนหลาย ๆ ขั้นตอนเข้าด้วยกัน เพื่อเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) หรือ Output โดยให้ใช้ทรัพยากรคุ้มค่าที่สุด มีของเสีย (Defects) เกิดขึ้นน้อยที่สุดหรือไม่มีเลยแนวคิดเพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ในธุรกิจ” ประกอบด้วย

แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการงานเพิ่มเติมเพื่อเป็นตัวอย่างในการดำเนินการ ดังนี้

หลักการที่ 1 ทบทวนวัตถุประสงค์การปรับเปลี่ยนกระบวนการงานให้ชัดเจน

หลักการที่ 2 ทำความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรและดำเนินการปรับเปลี่ยนกระบวนการงาน

- วัฒนธรรมองค์กรไม่เป็นอุปสรรคในการปรับกระบวนการทำงานแต่จะต้องได้รับการพิจารณา

- หน่วยงานที่มีประสบการณ์และทักษะจำกัดในด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอาจเหมาะกับการนำเทคโนโลยีมาใช้แบบค่อยเป็นค่อยไป

- การศึกษาการทำการปรับปรุงกระบวนการงานที่เคยทำมาก่อน ทำให้ลดการทำงานซ้ำซ้อน และได้เรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวของการทำงานที่ผ่านมา

- ไม่ควรมองข้ามแนวความคิดที่นำไปปฏิบัติแล้วไม่สำเร็จในอดีต ควรวิเคราะห์และทำความเข้าใจสาเหตุของการดำเนินงานที่ไม่สำเร็จให้ชัดเจน

หลักการที่ 3 การใช้ Best Practices ในการออกแบบกระบวนการงานใหม่

- การศึกษากระบวนการงานขององค์กรต่าง ๆ ที่มีแนวทางการดำเนินงานอยู่ในระดับสูง เทียบเท่าเกณฑ์สากล ช่วยให้ได้แนวความคิดในการปรับกระบวนการงาน

- Best Practices ที่มาจากภายในองค์กรเองสามารถนำมาใช้ได้เช่นกัน

- การใช้ Best Practices ต้องมีการประเมินในแง่มุมมองของ

- ค่าใช้จ่ายในการปรับกระบวนการให้เป็นไปตาม Best Practice

- คุณค่าของกระบวนการที่เป็นไปตาม Best Practices ที่มีต่อลูกค้า

- ประโยชน์ที่จะได้รับจากการนำแนวทางของ Best Practices มาใช้ (การให้บริการ คุณภาพการบริการ และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน)

- แนวทางของ Best Practices อาจไม่ได้นำมาใช้ในการปรับกระบวนการงานเนื่องจากผลเสียมีมากกว่าผลดี

- ในบางกรณี องค์กรใช้แนวทาง Best Practice ในการปรับกระบวนการงานที่เกี่ยวข้องกับ

- ลูกค้าและใช้ “Good” Practices สำหรับกระบวนการงานด้านอื่น ๆ

- ในบางกรณี องค์กรใช้แนวทาง Best Practice ในการปรับกระบวนการงานที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าและใช้ “Good” Practices สำหรับกระบวนการงานด้านอื่น ๆ

หลักการที่ 4 ศึกษาโอกาสและข้อจำกัดในการทำการปรับเปลี่ยน

- เทคโนโลยีสารสนเทศสามารถนำมาช่วยในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

- ทำให้โครงการปรับเปลี่ยนกระบวนการงานส่วนใหญ่เลือกที่จะนำเสนอการปรับเปลี่ยนกระบวนการโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

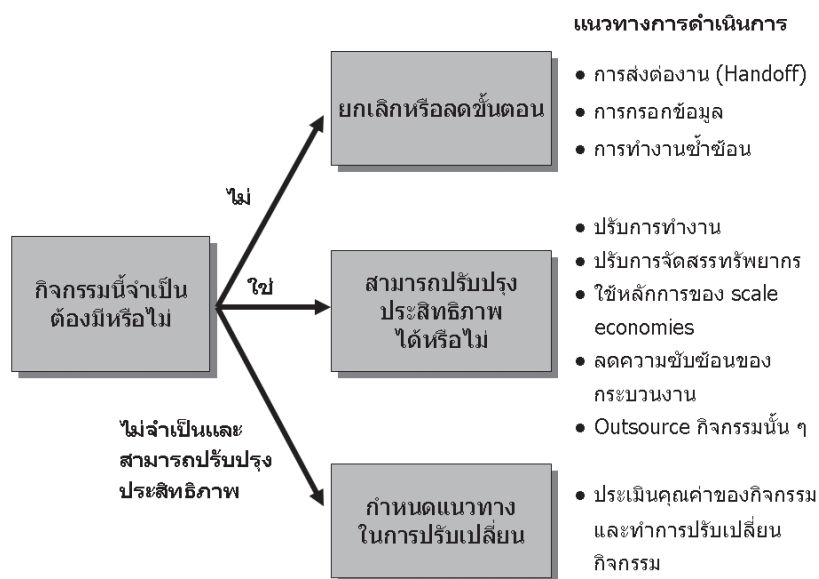
- ในหลายกรณี การปรับปรุงกระบวนการงานที่ได้ผลดี ไม่ได้มาจากการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยแต่มาจากการปรับกระบวนการทำงานให้มีความซับซ้อนน้อยลงด้วยการลดขั้นตอนการทำงาน

- ดังนั้นก่อนที่องค์กรจะมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนไปที่การใช้เทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว ควรทำการพิจารณากระบวนการทำงานปัจจุบันให้ดีเสียก่อนว่ามีแนวทางในการปรับเปลี่ยนในด้านอื่น ๆ ด้วยหรือไม่

- ในการพิจารณาข้อเสนอในการปรับเปลี่ยน ไม่ควรติดกับข้อจำกัด แต่ควรพิจารณา

- การควบรวมงาน เพื่อลดขั้นตอนการประสานงาน หรือลดความซ้ำซ้อนของงาน และสร้างความถูกต้องในการทำงาน รวมทั้งการสร้างความเชี่ยวชาญในการทำงานการ

- สร้างทักษะใหม่ โดยการปรับทักษะในการทำงานจากแบบ Functional เป็นแบบ Process สร้างศักยภาพในการดำเนินการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน สร้างทักษะในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และสร้างทักษะในการบริหารการเปลี่ยนแปลงงาน
 - การกระจายงาน การเก็บข้อมูลที่แหล่งที่มา การกระจายความเสี่ยง ลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน และกระจายอำนาจในการตัดสินใจ
 - การรวมการทำงานงานสู่ศูนย์กลาง โดยทำให้ Workload สม่าเสมอ สร้างศูนย์กลางพนักงานที่มีทักษะความสามารถ
 - ลดความซับซ้อนของกระบวนการงาน โดยการเพิ่มการประสานงาน และลดขั้นตอนในการดำเนินงาน
 - การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อ Automate การทำงาน เพิ่มประสิทธิผลในการทำงาน ทำให้ข้อมูลเข้าถึงได้ง่ายขึ้น
 - การประเมินผลที่ดี การทำให้ผลตอบแทนการทำงานมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายในการทำงาน การให้รางวัลกับผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมาย วัด Outputs และ Inputs ในการทำงาน
 - การลด Management Layers สร้างความรวดเร็วในการตัดสินใจ ประสิทธิภาพการสื่อสารองค์กร เพิ่มความรับผิดชอบของพนักงานระดับล่าง และเพิ่ม Spans of Control
 - Outsourcing โดย Outsource งานที่ไม่ใช่งานหลัก การลดค่าใช้จ่าย และปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ
- หลักการที่ 6 พิจารณากิจกรรมแต่ละอันจำเป็นต้องมีหรือไม่ หรือสามารถปรับให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้



ภาพประกอบที่ 2.17 การแสดงกิจกรรมที่สามารถปรับให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

การควบคุมกระบวนการ (Process Control)

1. หลักการ

เนื่องจากในกระบวนการใดๆก็ตาม ทั้งกระบวนการผลิตและกระบวนการให้บริการ ต้องมีการควบคุมและปรับสภาพการทำงานของกระบวนการ ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ หรือตรงตามข้อกำหนดของขั้นตอนในกระบวนการนั้น ๆ เพื่อให้สินค้าและบริการที่ได้มีคุณภาพที่ดี ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการควบคุมกระบวนการนั้น เป็นการควบคุมในองค์กรโดยรวม ตั้งแต่ผู้ส่งมอบ (Supplier), บุคคลากร, ปัจจัยนำเข้า วิธีการทำงาน ตลอดจนสภาพแวดล้อมการทำงาน

2. กระบวนการ

(1) กำหนดให้ชัดเจนว่าอะไรคือผลลัพธ์ของกระบวนการที่ต้องการควบคุม โดยทั่วไปมักจะได้มาจากมาตรฐานการให้บริการของกระบวนการนั้น ๆ หรือมาจากความต้องการและคาดหวังของลูกค้าทั้งภายนอกและภายในที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการนั้น

(2) ออกแบบหรือทบทวนขั้นตอนการทำงานของกระบวนการที่ได้จากการออกแบบกระบวนการ(Process Design) พร้อมทั้งพิจารณาและกำหนดว่าในแต่ละขั้นตอนการทำงานอะไรคือจุดควบคุมที่สำคัญในขั้นตอนนี้ (Control Point / Process Parameter)

(3) เมื่อทราบจุดควบคุมหรือตัวแปรในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการแล้ว ต้องมีการกำหนดค่ามาตรฐานของจุดควบคุมดังกล่าวว่าต้องอยู่ในช่วงใด

(4) ดำเนินการเฝ้าติดตามและควบคุมให้จุดควบคุมหรือตัวแปรของกระบวนการดังกล่าวอยู่ในค่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยในขั้นตอนนี้อาจนำหลักการทางสถิติเข้ามาช่วยในการควบคุมกระบวนการเช่น Control Chart หรือการควบคุมกระบวนการทางสถิติ (SPC, Statistical Process Control)

(5) ปรับปรุงจุดควบคุมหรือตัวแปรของกระบวนการพร้อมทั้งกำหนดค่ามาตรฐาน เพื่อให้ผลลัพธ์ของการกระบวนการเป็นไปตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

3. การออกแบบกระบวนการ การพัฒนาและการส่งมอบ (Process Design, Development and Delivery) ในกระบวนการต่าง ๆ นั้น ต้องมีการออกแบบกระบวนการ เพื่อให้ได้ขั้นตอน และข้อกำหนดของแต่ละขั้นตอนในกระบวนการ ซึ่งในการออกแบบกระบวนการ ต้องมีการพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อกระบวนการ เช่น ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์ความรู้และเทคโนโลยีขององค์กร ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน การควบคุมค่าใช้จ่าย เป้าหมายขององค์กร รวมถึงทรัพยากรอื่น ๆ ด้วย เมื่อองค์กรออกแบบกระบวนการและได้มาซึ่งกระบวนการ องค์กรควรต้องมีการพัฒนากระบวนการเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

(1) พิจารณาว่ากระบวนการนั้นส่งมอบผลลัพธ์ (Output) ไปให้ใคร เป็นลูกค้าภายในหรือลูกค้าภายนอก หรือเป็นการส่งมอบให้กระบวนการถัดไป

(2) กำหนดให้ชัดเจนว่าเสียงของลูกค้า ความต้องการและคาดหวังของลูกค้าคืออะไร เพื่อ กำหนด Output Specification ที่ชัดเจนของกระบวนการ

(3) ออกแบบกระบวนการเพื่อให้สามารถผลิตและส่งมอบบริการที่มีคุณลักษณะตรงตาม Output Specification ที่ได้กำหนดไว้ โดยออกแบบให้สอดคล้องกับความสามารถและทรัพยากรที่มี อยู่ขององค์กร

(4) ทดลองปฏิบัติตามขั้นตอนการทำงานของกระบวนการที่ได้ออกแบบมา ว่าสามารถ ปฏิบัติงานได้และให้ผลลัพธ์ตาม Output Specification ที่กำหนดไว้หรือไม่ ทั้งในเชิงคุณภาพและ ปริมาณ พร้อมทั้งพิจารณาออกแบบกระบวนการหรือปรับให้เหมาะสม

4. การจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการ (Process Requirements Determination)

ในการระบุ ข้อกำหนดของกระบวนการ (Process Requirements) ในแต่ละกระบวนการนั้น องค์กรต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer Requirements) ที่มีต่อสินค้าและบริการนั้น ๆ เมื่อองค์กรทราบความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แล้ว จึงนำข้อมูลเหล่านั้นมาจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการ เพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ (Output) ซึ่ง หมายถึงสินค้าและบริการที่ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(1) กำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกระบวนการ

(2) หาความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจใช้แนว ทางการวิจัยตลาด การสำรวจความพึงพอใจ หรือข้อเสนอแนะจากผู้เกี่ยวข้อง รวมทั้งนโยบายของ ผู้บริหารองค์กร

(3) เปลี่ยนความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เป็น Output Specification หรือข้อกำหนดของกระบวนการ โดยควรคำนึงถึงใน 3 ด้าน คือ คุณภาพ ต้นทุน และระยะเวลาส่งมอบ

(4) ยืนยันความถูกต้องของข้อกำหนดของกระบวนการกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่าสอดคล้อง กับความต้องการและความคาดหวังหรือไม่

5. การปรับแต่งกระบวนการให้ง่ายขึ้น (Work Simplification)

ในการจัดการกระบวนการทั้งการผลิตและการบริการนั้น องค์กรควรต้องมีการคำนึงถึงเรื่อง ความสูญเปล่าที่เกิดขึ้นในกระบวนการ เช่น การสูญเสียเวลาโดยไม่จำเป็น การใช้ทรัพยากรที่ไม่คุ้มค่า ดังนั้นองค์กรจึงควรกำจัดความสูญเปล่าที่เกิดขึ้นภายในกระบวนการ ไม่ว่าจะเป็นส่วนเวลาหรือ ทรัพยากร ซึ่งส่งผลถึงต้นทุนที่ลดลง ดังนั้นองค์กรจึงควรคำนึงถึงกระบวนการในการทำการทำกระบวนการให้ง่ายขึ้น ลดความซับซ้อนของกระบวนการ ซึ่งองค์กรสามารถปรับลดขั้นตอนให้สั้นลง และการ ใช้เวลาและทรัพยากรให้คุ้มค่า เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วน เสียได้อย่างรวดเร็ว

1. คัดเลือกกระบวนการที่เหมาะสม พิจารณาข้อกำหนดของกระบวนการ (Process Requirements) และหาความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. จัดทำผังการไหลของกระบวนการ (Process Flow Chart) เป็นขั้นตอน

3. ทีมงานข้ามสายงาน ร่วมระดมสมอง (Brainstorming) เพื่อร่วมกันพิจารณาขั้นตอนใน

4. กระบวนการ โดยพิจารณาจากผังการไหลของกระบวนการ (Process Flow Chart) โดยพิจารณา 2 ทาง คือ

(1) การลดขั้นตอน พิจารณาว่า ขั้นตอนใดไม่จำเป็น (Unnecessary & Redundant), ต้นทุนสูง, มีแนวโน้มที่จะเกิดข้อผิดพลาด และมีความซับซ้อนมากเกินไป โดยพิจารณาว่าถ้าไม่มีขั้นตอนดังกล่าวแล้ว กระบวนการยังสามารถดำเนินต่อไปได้หรือไม่ ถ้ากระบวนการยังสามารถดำเนินการต่อไปได้โดยไม่มีขั้นตอนดังกล่าว สามารถตัดขั้นตอนนั้นได้เลย

(2) การรวมขั้นตอน พิจารณาว่า ขั้นตอนหลาย ๆ ขั้นตอน มีขั้นตอนใดสามารถรวมเป็นขั้นตอนเดียวกันได้ เพื่อลดทรัพยากรและลดเวลา โดยไม่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการ กระบวนการสามารถดำเนินการต่อไปได้ สามารถรวมขั้นตอนนั้นได้เลย

อนึ่ง ในการระดมสมองอาจมีการใช้เครื่องมือ เช่น Affinity Diagram, Relationship Diagram และ แผนภูมิต้นไม้ (Tree Diagram) เพื่อช่วยให้การพิจารณาง่ายขึ้น

5. แก้ไขผังการไหลของกระบวนการใหม่

6. การทดลองนำไปปฏิบัติ และประเมินผลการทดลองการปรับกระบวนการดังกล่าว โดยพิจารณาว่า จุดควบคุมหรือตัวแปรของกระบวนการ ยังอยู่ในค่ามาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ ถ้าไม่ให้ทีมงานกลับไปพิจารณาใหม่ โดยการใช้ PDCA

2.2.4 แนวคิดด้านตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

การศึกษาครั้งนี้ได้ใช้ดัชนี KPI เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ซึ่งในการ KPI ไปใช้ในการบริหาร งานนั้น ผู้บริหารควรตระหนักถึงหลัก 5 Know-Whs and 1 Know-H กล่าวคือ ผู้ที่จะประยุกต์ใช้ KPI จะต้องหมั่นถามตนเองอยู่เสมอว่าตนเองมี “หลัก 5 Know-Whs and 1 Know-H” ครบถ้วนทุกมิติแล้วหรือยัง ดังนี้ (วัฒนา พัฒนพงศ์, 2546)

1. มี Know-What คือ มีความรู้ในเรื่องวิสัยทัศน์ขององค์กร พันธกิจขององค์กร ค่านิยมร่วมขององค์กร ความสามารถหลักขององค์กร วัตถุประสงค์หลักขององค์กร จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร และจุดมุ่งหมายระดับต่าง ๆ ขององค์กร

2. มี Know-Where คือ มีความรู้เรื่องทิศทางที่จากมา และทิศทางที่กำลังจะไปชัดเจน หรือยังและรู้ว่าทิศทางในอนาคตกำลังจะไปไหน

3. มี Know-When คือ มีความรู้เรื่องเวลาขององค์กรหรือไม่ เช่น รู้ว่าองค์กรตั้งเวลาที่จะไปให้ถึงไว้อย่างไร ปี ไหน เดือนไหน วันไหน

4. มี Know-Why คือ มีความรู้เรื่องเหตุผลที่เลือกจุดมุ่งหมาย เลือกทิศทางเลือกเวลา เช่นนั้น ว่ามีวิธีเลือกอย่างไร

5. มี Know-Who คือ มีความรู้ว่าการจัดทำ KPI จะต้องเกี่ยวข้องกับใครบ้าง

6. มี Know-How คือ มีความรู้ว่าจะทำอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายตามที่ตกลงไว้

เทคนิค KPI กับสี่ขั้นตอนหลักของการบริหาร KPI สามารถนำไปใช้ได้ทั้ง 4 ขั้นตอนหลัก คือ (1) ขั้นตอนการวางแผน (Planning) (2) ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation) (3) ขั้นตอนการติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation) (4) ขั้นตอนการปรับปรุงมาตรฐาน (Standardization) เน้นหนักในเรื่องการนำ KPI ไปใช้ในขั้นตอนจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ (KPI Based Strategic Plan and Action Plan) แม้ว่าเนื้อหาส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการแต่ก็ได้พยายามอธิบายเชื่อมโยงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างขั้นตอนการวางแผนกับขั้นตอนอื่น ๆ ในกระบวนการบริหาร กล่าวคือ ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation) ขั้นตอนการติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation) และขั้นตอนการปรับปรุงมาตรฐาน (Standardization)

เทคนิค KPI กับการนำไปใช้ในขั้นตอนการวางแผน

ขั้นตอนการวางแผน เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่ามีความสำคัญมากที่สุดในการบริหารจัดการ หากเปรียบเทียบระหว่างระบบการบริหารแบบญี่ปุ่นกับระบบการบริหารแบบอเมริกัน จะพบว่า ญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับขั้นตอนการวางแผนมากกว่าอเมริกัน ความจริง เรื่องความสำคัญของการวางแผนนี้ มีการกล่าวถึงมานานแล้ว แนวความคิดเรื่องการนำ KPI ไปใช้ในวงขั้นตอนการวางแผนก็คือ การจัดทำแผนโดยจัดให้มีตัวชี้วัด (KPIs) แต่ตัวชี้วัดเหล่านี้ จะต้องมีการจัดระบบให้ครอบคลุมมิติต่าง ๆ เช่น ถ้าเป็นหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ ก็ควรจัดระบบให้ครอบคลุมมิติด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร (External Perspective) ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในองค์กร (Internal Perspective) ด้านนวัตกรรม (Innovation) และด้านการเงิน (Financial Perspective) ถ้าเป็นหน่วยงานภาคเอกชน ก็ควรจัดระบบให้ครอบคลุมมิติต่างๆ เช่น มิติด้านการเงิน (Financial Perspective) มิติด้านลูกค้า (Customer Perspective) มิติด้านกระบวนการธุรกิจภายใน (Internal Business Process) และมิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth) ในแต่ละมิติจะประกอบด้วยตัวชี้วัด KPI จำนวนหนึ่ง สำหรับขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ จะมีขั้นตอนย่อยดังต่อไปนี้

- (1) ขั้นตอนกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)
- (2) ขั้นตอนกำหนดพันธกิจ (Mission)
- (3) ขั้นตอนกำหนดค่านิยมร่วม (Shared Value)
- (4) ขั้นตอนกำหนดความสามารถหลัก (Core Competency)
- (5) ขั้นตอนกำหนดวัตถุประสงค์ (Long-term Objective)
- (6) ขั้นตอนกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Goal)
- (7) ขั้นตอนกำหนดดัชนีวัดผลสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard-BSC)
- (8) ขั้นตอนกำหนดรายชื่อแผนงานและโครงการ (List of Program and Project)
- (9) ขั้นตอนกำหนดตารางแผนปฏิบัติการแบบอิงตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI Based

Action Plan)

เทคนิค KPI กับการนำไปใช้ในขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ KPI จะมีบทบาทที่สำคัญมาก เพราะการที่จะกระจายนโยบายและจุดมุ่งหมายระดับต่าง ๆ ฝ่ายต่าง ๆ จนกระทั่งถึงผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนได้อย่างครบถ้วน และผู้ปฏิบัติงานทุกคน ทุกฝ่าย ทุกระดับก็เข้าใจ ในจุดมุ่งหมายที่ตนเกี่ยวข้องอย่างถูกต้องตรงตามเจตนารมณ์ของผู้บริหารเป็นสิ่งที่ยาก อย่างไรก็ตาม การกระจายนโยบายและแผนลงสู่การปฏิบัตินี้ นับได้ว่าองค์กรของญี่ปุ่นมีความสามารถในเรื่องนี้มาก กล่าวคือญี่ปุ่นเรียกการกระจายนโยบายและแผนลงสู่การปฏิบัตินี้ว่า Hoshin Kanri ซึ่งก็คือ กระบวนการกระจายนโยบายและแผน (Policy Deployment) นั่นเอง โดยสรุป การนำแผนไปปฏิบัติสามารถดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. การประชุมชี้แจงหน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้องในกรณีที่เกี่ยวข้องมีจำนวนไม่มาก อาจจัดประชุมร่วมกันทั้งหมด แต่หากจำนวนผู้ที่เกี่ยวข้องมีจำนวนมาก ให้จัดประชุมแบ่งเป็นรุ่น ๆ เช่น การประชุมชี้แจงแก่ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ระดับต้น และบุคลากรระดับปฏิบัติการ สำหรับการประชุมชี้แจงนี้ มีลักษณะการประชุมที่ใช้เวลาน้อย มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องรับทราบ และรับแจกเอกสารแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปศึกษาด้วยตนเองก่อน

2. การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้าสัมมนาได้มีความรู้ความเข้าใจเรื่องแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการแบบใหม่ รูปแบบการสัมมนาควรมี การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพราะการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการจะทำให้ผู้เข้าประชุมมีความรู้ความเข้าใจชัดเจนขึ้นการสัมมนา ควรแยกจัดเป็นรุ่น ๆ จนกว่าจะครบทุกรุ่น การจัดสัมมนา เช่นนี้มีความจำเป็น เนื่องจากเป็นวิธีการเดียวที่สามารถเป็นหลักประกันได้ว่าผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการจะสามารถเข้าใจในแผนได้อย่างถูกต้องและถ่องแท้ ในการสัมมนาดังกล่าว ผู้เข้าสัมมนาควรตระหนักไว้เสมอว่า ตนเองมีหน้าที่จะต้องนำแผนไปใช้ บางท่านจะนำไปใช้ในฐานะผู้รับผิดชอบโครงการ บางท่านนำแผนไปใช้ในฐานะผู้กำกับดูแล ผู้ตรวจสอบ ติดตามประเมินผล และผู้ทำหน้าที่พัฒนาองค์กร ทุกคนต้องเตรียมคำถามไว้ให้กับวิทยากรในที่ประชุมสัมมนา เพื่อที่จะได้ใช้เวลาในที่ประชุมสัมมนาที่มีอย่างจำกัดได้อย่างคุ้มค่าที่สุด

3. การจัดทำความต้องการในการเรียนรู้ (Learning Need) วัตถุประสงค์เพื่อให้เจ้าหน้าที่สำนักงานนโยบายและแผน และหน่วยงานฝึกอบรมร่วมกันสำรวจความต้องการในการ เรียนรู้วิทยาการใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เพื่อที่จะได้ปรับองค์กรให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง การสำรวจความต้องการในการเรียนรู้ของสมาชิกขององค์กรสามารถทำได้ในหลายวิธี เช่น การจัดทำในรูปแบบการสัมมนาระดมสมองผู้ที่เกี่ยวข้อง การทำสำรวจข้อเท็จจริงและความเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้อง และการจัดทำแบบผสมผสานระหว่างการสำรวจข้อเท็จจริงและความคิดเห็น ร่วมกับการประชุมสัมมนาระดมสมองของผู้ที่เกี่ยวข้อง

4. การจัดทำเอกสารการกระจายนโยบาย (Policy Deployment) วัตถุประสงค์ในการจัดทำเอกสารเพื่อการกระจายนโยบายไปสู่การปฏิบัตินี้ คือเพื่อให้การกระจายนโยบายและแผนของหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การกระจายนโยบายที่ดี ควรจัดทำเป็นรูปเอกสารที่มีลักษณะ

กระชับ เข้าใจง่าย บ่งบอกถึงความสัมพันธ์ของจุดมุ่งหมายในระดับต่าง ๆ อย่างชัดเจน ต้องสื่อให้ผู้อ่านเข้าใจว่าเขา/เธอ จะต้องทำอะไรบ้าง อะไรคือตัวชี้วัด ต้องเริ่มงานเมื่อไร และต้องทำให้เสร็จเมื่อไร ต้องนำเสนอใคร และตนเองต้องกำกับดูแลใคร

เทคนิค KPI กับการนำไปใช้ในขั้นตอนการติดตามและประเมินผล ขั้นตอนการติดตามและประเมินผลนับเป็นขั้นตอนที่สำคัญเช่นกัน ปัญหาที่ประเทศกำลังพัฒนาเผชิญอยู่คือคุณภาพและมาตรฐานของงานที่ยังต่ำกว่าคุณภาพและงานของประเทศที่พัฒนาแล้ว นอกจากนั้น ยังต้องเผชิญกับปัญหาการขาดงบประมาณในการจัดสรรเพื่อการติดตามและประเมินผล หน่วยงานต่าง ๆ จึงไม่สามารถติดตามประเมินผลได้ทุกโครงการ ต้องใช้วิธีเลือกเอาบางโครงการมาทำการติดตามประเมินผล โดยเฉพาะการประเมินผลโดยหน่วยงานกลาง เพื่อลดข้อจำกัดและพยายามแก้ปัญหาดังกล่าวข้างต้นให้หมดไป ปัจจุบันระบบราชการของไทยได้นำเอาการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management-RBM) ที่บูรณาการร่วมกับการบริหารที่อิงตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicator-KPI) และดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard-BSC) ที่ระบุวัตถุประสงค์ ระบุทรัพยากรที่จำเป็นในการบริหารและตัวชี้วัด (Input and KPI) กิจกรรมที่ต้องทำ และตัวชี้วัด (Process or Activity and KPI) ผลผลิตและตัวชี้วัด (Output and KPI) ผลลัพธ์และตัวชี้วัด (Outcome and KPI) ผลสัมฤทธิ์และตัวชี้วัด (Results and KPI) การติดตามประเมินผลในยุคปัจจุบันจึงทำได้ง่ายกว่าในอดีต กล่าวคือในปัจจุบันสามารถนำองค์ความรู้ด้านการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) มาใช้เป็นแนวทางในการติดตามประเมินผลยิ่งองค์การที่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการแบบใหม่ ที่มีตัวชี้วัดอยู่ด้วยก็ยิ่งง่ายต่อการติดตามประเมินผล เพราะตัวชี้วัดต่าง ๆ ได้จัดทำไว้แล้วในช่วงการจัดทำแผน วิธีการในการติดตามและประเมินผล

การติดตามและการประเมินผลแบบใหม่จะเน้นที่ตัวชี้วัด โดยจัดทำตัวชี้วัดให้อยู่ในกรอบของตัวแบบระบบ กล่าวคือ จะมีตัวชี้วัดในทุกขั้นตอนของระบบการบริหารจัดการ ได้แก่ ตัวชี้วัดในขั้นตอนปัจจัยนำเข้า (Input) ตัวชี้วัดในขั้นตอนกิจกรรม (Processor Activity) ตัวชี้วัดในขั้นตอนผลผลิต (Output) และตัวชี้วัดในขั้นตอนผลลัพธ์ (Outcome) หรือตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการหรือการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ (Project Purpose) สำหรับตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนงานก็คือ ตัวชี้วัดระดับผลสัมฤทธิ์ (Result)

เทคนิค KPI กับการนำไปใช้ในขั้นตอนการปรับปรุงมาตรฐานขององค์การ การปรับปรุงมาตรฐานเป็นกิจกรรมที่องค์การจะต้องทำอย่างต่อเนื่องจากอดีตเคยพบว่าหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจบางแห่งได้กำหนดมาตรฐานงานพิมพ์ดีดไว้ว่า พนักงานพิมพ์ดีดนี้พบว่าขาดการปรับปรุงจนกระทั่งในเวลาต่อมาเทคโนโลยีการพิมพ์เอกสารได้เปลี่ยนจากเครื่องพิมพ์ดีดธรรมดา มาเป็นเครื่องพิมพ์ดีดไฟฟ้า และเป็นเครื่องคอมพิวเตอร์แล้ว มาตรฐานก็ยังคงเป็นอย่างเช่นนี้อีกตัวอย่างข้างต้นแสดงให้เห็นถึงการปล่อยปละละเลยเรื่องมาตรฐานกันมานาน ปัจจุบัน หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนต้องมีการแข่งขัน จุดแพ้จุดชนะของการแข่งขันก็อยู่ที่เรื่องมาตรฐานนี้เอง องค์การที่ขาดการ

เอาใจใส่เรื่องกำหนดมาตรฐาน จะล้าหลังองค์การที่ใส่ใจปรับปรุงมาตรฐานยังมีการพัฒนาบ้าง แต่องค์การที่เรียนรู้เทคนิคการปรับปรุงมาตรฐานอย่างต่อเนื่องจะเป็นองค์การที่ล้ำหน้าสุด

ตามปกติ องค์การทั่วไปจะประกอบด้วยผู้บริหาร 3 ระดับ ได้แก่

(1) ผู้บริหารระดับสูง รับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาเชิงสร้างสรรค์ (Creative Problem) และแผนกลยุทธ์ ซึ่งทางทหารเรียกว่าแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) และพัฒนามาตรฐานขององค์การโดยใช้นวัตกรรมเป็นหลัก

(2) ผู้บริหารระดับกลาง รับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาที่ต้องแยกแยะ (Analysis Problem) และแผนปรับปรุง ซึ่งทางทหารเรียกว่าแผนยุทธวิธี (Tactical Plan) และพัฒนามาตรฐานขององค์การโดยใช้เทคนิคการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หรือเทคนิคไคเซ็น

(3) ผู้บริหารระดับต้น รับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาที่กำลังเผชิญหน้า (Coming-up Problem) และแผนดำเนินงาน (Operational Plan) และรักษามาตรฐานขององค์การโดยใช้เทคนิคการบำรุงรักษา (Maintenance)

การทำความเข้าใจปัญหาทางการบริหารจัดการ และวิธีการแก้ปัญหาให้ได้ผลนั้น มีดังนี้ ปัญหาทางการบริหารจัดการ หมายถึง ความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เราคาดหวังลงด้วยสิ่งที่ป็นจริง เช่น เราคาดหวังว่าเราจะจับกุมผู้ขายยาบ้าให้ได้เดือนละ 10 ราย แต่จับกุมได้เพียง 6 ราย แสดงว่ามีปัญหาอยู่ 4 เราตั้งความหวังว่าจะดูแลให้พนักงานพิมพ์ดีด พิมพ์งานให้ได้ 12 หน้าต่อคนต่อวัน แต่พนักงานพิมพ์ดีดของเราพิมพ์ได้เพียง 10 หน้าต่อคนต่อวัน อย่างนี้เรียกว่าเรามีปัญหา

(1) ปัญหาที่กำลังเผชิญหน้า (Coming-up Problem) หมายถึง ปัญหาที่เราต้องรีบแก้ เป็นปัญหาที่สะท้อนให้เห็นถึงความล้มเหลวในการรักษามาตรฐานในการปฏิบัติงานขององค์การ เช่น เรามีพนักงานพิมพ์ดีด 3 คน มาตรฐานงานพิมพ์ดีด มีว่าพนักงานพิมพ์ดีดแต่ละคนต้องพิมพ์งานให้ได้ 12 หน้าต่อวันพนักงานพิมพ์ดีด มีว่าพนักงานพิมพ์ดีดคนที่ 1 พิมพ์ได้ 9 หน้า คนที่ 2 พิมพ์ได้ 11 หน้า คนที่ 3 พิมพ์ได้ 8 หน้า เห็นได้ว่าไม่มีพนักงานพิมพ์ดีดคนใดพิมพ์ถึงเกณฑ์มาตรฐานเลย เช่นนี้ เราเรียกว่าองค์การของเรากำลังเผชิญปัญหาประเภทที่กำลังเผชิญหน้า (Coming-up Problem) ในการแก้ปัญหาประเภทนี้เราต้องใช้เทคนิคการบำรุงรักษา (Maintenance) คือหาวิธีการฝึกพนักงานให้มีความสามารถทำงานให้ได้ตามมาตรฐานขององค์การให้ได้ในกรณีนี้ เรานิยมใช้เทคนิคกลุ่มควิชี่ (QC Circle) ในการรักษามาตรฐานขององค์การ

(2) ปัญหาที่ต้องแยกแยะ (Analysis Problem) หมายถึง ปัญหาที่เราต้องจัดการเป็น ปัญหาที่สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถของบุคลากรที่ไม่ทัดเทียมกันบุคลากรบางคนมีความสามารถต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน บางคนเท่ากับเกณฑ์มาตรฐาน บางคนสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน เช่น จากตัวอย่างพนักงานพิมพ์ดีด 3 คน คนแรกพิมพ์ได้ 9 หน้า คนที่ 2 พิมพ์ได้ 12 หน้า คนที่ 3 พิมพ์ได้ 15 หน้า ปัญหาลักษณะนี้เราเรียกว่า ปัญหาที่ต้องแยกแยะ (Analysis Problem) โดยทั่ว ๆ ไปองค์การต่าง ๆ มักจะเผชิญปัญหาในลักษณะเช่นนี้ ในการแก้ปัญหาประเภทนี้เราต้องใช้เทคนิคไคเซ็น

(KAIZEN) คือการปรับปรุงอย่างไม่หยุดยั้ง ซึ่งมีหลักเกณฑ์อยู่ว่าเราจะต้องปรับปรุงมาตรฐานให้สูงขึ้นแบบค่อยเป็นค่อยไป

(3) ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ (Creative Problem) หมายถึง ปัญหาที่เราต้องค้นหาให้พบ ถ้าไม่พบ เราคิดว่าเราไม่มีปัญหาจริง ๆ แล้วมีปัญหา แต่ที่เราไม่ทราบเพราะเราไม่ได้ติดตามความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี และมาตรฐานในเรื่องนั้น ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปแล้วเป็นปัญหาที่สะท้อนให้เห็นถึงการละเลยในการติดตามองค์ความรู้ และเทคนิคด้านการบริหารจัดการใหม่ ๆ ของผู้บริหารระดับสูง องค์การที่มีปัญหาประเภทนี้ ความสามารถของบุคลากรทุกคนมีสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน เช่น จากตัวอย่างพนักงานพิมพ์ดีด 3 คนคนแรกพิมพ์ได้ 15 หน้า คนที่ 2 พิมพ์ได้ 14 หน้า คนที่ 3 พิมพ์ได้ 16 หน้า ปัญหาลักษณะนี้เราเรียกว่า ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ (Creative Problem) ในการแก้ปัญหาประเภทนี้ เราต้องใช้เทคนิคนวัตกรรม (Innovation) คือการปรับปรุงแบบก้าวกระโดดในกรณีเช่นนี้ เรานิยมใช้เทคนิคการเทียบวัด (Benchmarking) ซึ่งมีหลักเกณฑ์อยู่ว่าเราจะต้องสืบหาว่าที่ไหนมีมาตรฐานการปฏิบัติงานแต่ละด้านสูงกว่าเรา เพื่อที่จะได้ทราบว่าทำไมเขาจึงมีมาตรฐานในเรื่องนั้น ๆ สูงกว่าเรา เราจะพัฒนาตัวเราอย่างไรจึงจะมีมาตรฐานทัดเทียมเขา หรือมีมาตรฐานสูงกว่าเขา การพัฒนามาตรฐานเป็นหน้าที่ของทุกคน ไม่ใช่เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ เพราะการเพิกเฉยในการปรับปรุงมาตรฐาน รอคอยให้หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเป็นผู้ริเริ่ม คงยากที่จะดำเนินการได้ ในทางปฏิบัติองค์การควรจัดตั้งทีมงานเทียบวัดมาตรฐาน (Standard Benchmarking) เพื่อรับผิดชอบในการพัฒนามาตรฐานขององค์การ

องค์ความรู้ที่จำเป็นในการจัดทำ KPI ให้มีประสิทธิภาพ

1. ความรู้ด้านการวางแผน (Planning)

ซึ่งประกอบด้วยความรู้ด้านการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ความรู้ด้านการวางแผนปฏิบัติการ (Action Plan) โดยเฉพาะการวางแผนโครงการแบบ Log Frame (Project Planning by Logical Framework)

2. ความรู้ด้านการวางแผนกลยุทธ์

ผู้วางแผนจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนในการจัดทำแผนกลยุทธ์ เช่น ขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ขั้นตอนการกำหนดภารกิจหลัก (Mission) ขั้นตอนการกำหนดค่านิยมร่วมขององค์การ (Shared Value) ขั้นตอนการกำหนดความสามารถหลัก (Core Competency) ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์หลัก (Long-term Objective) ขั้นตอนการกำหนดจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals) ขั้นตอนการกำหนดดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard – BSC) ขั้นตอนการกำหนดแผนงานและโครงการ (Program and Project) นอกจากความรู้เรื่องขั้นตอนในการจัดทำกลยุทธ์แล้ว ผู้วางแผนยังต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องเครื่องมือการวิเคราะห์และวิธีการวิเคราะห์ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ในแต่ละขั้นตอน โดยปกติกระบวนการวางแผนกลยุทธ์จะมี 3 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นพิจารณาสภาพการดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบัน เพื่อให้ทราบว่า “ตอนนี้การดำเนินงานขององค์กรของเราเป็นอย่างไร” (Where are we now?) เครื่องมือสำเร็จรูปที่ใช้วิเคราะห์ได้แก่ McKinsey’s 7-S และ Michael Porter’s Value Chain นอกจากนี้เครื่องมือสำเร็จรูปเหล่านี้ ผู้วางแผนกลยุทธ์สามารถสร้างเครื่องมือในการวิเคราะห์ที่เหมาะสมขึ้นมาใช้เองก็ได้

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างเครื่องมือวิเคราะห์ขึ้นใช้เองควรพิจารณาาร่วมกันในที่สัมมนา ระหว่างวิทยากรผู้เชี่ยวชาญและผู้เข้าร่วมสัมมนาวางแผน ผลผลิต (Output) จากการวิเคราะห์ จะช่วยให้เราทราบถึงจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunities) และ อุปสรรค (Threats)

ขั้นตอนที่ 3 ขั้นพิจารณาอนาคตขององค์กร เพื่อให้ทราบว่า “ในอนาคตเราต้องการไป ที่ใด” (Where do we want be?) เครื่องมือสำเร็จรูปที่ใช้วิเคราะห์ได้แก่ SWOT นอกจากนี้ ผู้จัดทำ แผนสามารถสร้างเครื่องมือที่เห็นว่าเหมาะสมขึ้นมาใช้เองก็ได้ ผลผลิต (Output) จากการวิเคราะห์ จะ ทำให้เราได้ วิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจหลัก (Mission) ค่านิยมร่วม (Shared Values) และ จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals)

ขั้นตอนที่ 4 ขั้นพิจารณาวิธีปฏิบัติเพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายนั้น เพื่อให้ทราบว่า “ทำ อย่างไรจึงจะไปถึงจุดนั้น” (How will we get there?) เครื่องมือสำเร็จรูปที่นิยมใช้วิเคราะห์ได้แก่ Boston Consulting Group Model (BCG Model), General Electric Model (GE Model) ADO Portfolio Planning Matrix นอกจากนี้เครื่องมือสำเร็จรูปเหล่านี้ผู้วางแผนกลยุทธ์สามารถสร้าง เครื่องมือชนิดอื่นที่เหมาะสมกว่าขึ้นมาใช้เองก็ได้ ผลผลิต (Output) จากการวิเคราะห์นี้ จะช่วยให้ได้ กลยุทธ์ หรือกิจกรรมกลยุทธ์ หรือแผนงาน (Strategies or Strategic Activities or Program) นอกจากนี้ ยังทำให้ทราบถึงวิธีกำหนดชื่อโครงการ และการจัดลำดับความสำคัญของโครงการ

3. ความรู้ด้านการวางแผนปฏิบัติการ ผู้จัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของ หน่วยงาน ควรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่อง การวางแผนปฏิบัติการแบบ Log Frame และความรู้เรื่อง การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ Results Based Management) เพื่อให้สามารถกระจาย จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ลงสู่ภาคปฏิบัติในรูปของแผนงาน (Programs) และโครงการ (Projects) ได้ แผนปฏิบัติการแบบ Log Frame คือแผนที่ใช้กับโครงการ (Project Plan) เป็นการสรุปเรื่องราวของ แผนโครงการไว้ในตาราง 4 x 4 ช่อง รวมทั้งหมด 16 ช่อง

4. ความรู้ด้านการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management)

ซึ่งประกอบด้วยความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนต่าง ๆ ในระบบการบริหารจัดการ เช่น ความรู้ ในเรื่องขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) ขั้นตอนการกำหนดทรัพยากรที่จำเป็นในการ บริหารจัดการ (Input) ขั้นตอนการจัดทำกิจกรรม (Processes) ขั้นตอนของผลผลิต (Outputs) ขั้นตอนของผลลัพธ์ (Outcome) ขั้นตอนของผลสัมฤทธิ์ (Results) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์คือ การบริหารที่เน้นการประหยัดทรัพยากรในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ประหยัดในแง่ของการผลิตหรือการ ให้บริการที่จะช่วยให้ต้นทุนต่ำสุด (Economies of Scale) ประหยัดในแง่ของการกำหนดรูปแบบ

สินค้าและบริการที่หลากหลายขึ้น (Economies of Scope) ประหยัดในแง่ของการใช้เวลาอย่างคุ้มค่า (Economies of Speed) นอกจากการประหยัดแล้ว ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานยังต้องคำนึงถึงหลักประสิทธิภาพ (Efficiency) และหลักประสิทธิผล (Effectiveness) ด้วย และที่สำคัญคือจะต้องบริหารจัดการให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ (Results) ไม่ใช่บรรลุผลแบบครึ่ง ๆ กลาง ๆ กล่าวคือบรรลุผลในระดับผลผลิต (Output) หรือในระดับผลลัพธ์ (Outcome) ซึ่งเป็นความสำเร็จที่ยังไม่สมบูรณ์

5. ความรู้ด้านตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ (Key Performance Indicators–KPIs) ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ (KPIs) มีความสำคัญและจำเป็นต่อการบริหารงานให้ประหยัดให้มีประสิทธิภาพ ให้มีประสิทธิผล และให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ทั้งนี้เพราะหากขาดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ เราจะไม่ทราบว่าผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่มากน้อยเพียงใด จะเกิดปัญหาการประสานงานระหว่างผู้มอบหมายงาน ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ติดตามประเมินผล ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญจึงเป็นหลักฐานอ้างอิงที่ใช้สำหรับการทำหน้าที่ของผู้มอบหมายงาน ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ติดตามประเมินผลการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ (KPIs) ได้อย่างถูกต้องนั้นต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจในเรื่องการวางแผนโครงการแบบ Log Frame กล่าวคือ ความรู้ความเข้าใจในเรื่องการวางแผนโครงการแบบ Log Frame จะช่วยบอกเราว่า ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญในระดับปัจจัยนำเข้าของโครงการ (KPIs at Project Input Level) ควรเป็นอย่างไร ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญในระดับผลผลิต (KPIs at Project Output Level) ควรเป็นอย่างไร ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญในระดับวัตถุประสงค์ของโครงการ (KPIs at Project Purpose) ควรเป็นอย่างไร ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญในระดับของจุดมุ่งหมายของแผนงาน (KPIs at Program Goal Level) ควรเป็นอย่างไร

6. ความรู้ด้านตัวชี้วัดผลสำเร็จแบบสมดุล (The Balanced Scorecard–BSC) ตัวชี้วัดผลสำเร็จแบบสมดุล (BSC) คือความพยายามที่จะบริหารและพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรให้สามารถเติบโตก้าวหน้าอย่างมั่นคง การที่จะบริหารองค์กรให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงได้นั้น จำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องเข้าใจองค์กรอย่างเป็นระบบ ต้องรู้วาระบบภายในขององค์กร (Internal System) มีระบบย่อยอะไรบ้าง ระบบภายนอกองค์กร (External System) มีระบบย่อยอะไรบ้าง เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องพยายามตอบสนองความต้องการของสมาชิกของระบบย่อยทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้ครบถ้วน ทั้งนี้เพราะการตอบสนองความต้องการเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งนั้นไม่เพียงพอที่จะทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง โดยทั่วไป ระบบย่อยหรือองค์ประกอบย่อยของระบบภายในและระบบภายนอกขององค์กร ได้แก่ ด้านการเงิน (Financial Perspective) ด้านกระบวนการทำงาน (Internal Business Processes Perspective) ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) ด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นต้น จุดมุ่งหมายของการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จแบบสมดุล (BSC) คือเพื่อเตือนสติผู้บริหารให้ตระหนักถึงความสำคัญของความสมดุลระหว่างองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ถ้าผู้บริหาร มุ่งตอบสนองความต้องการเพียงด้านใดด้านหนึ่ง และ

เพิกเฉยด้านอื่น ๆ ตัวชี้วัดผลสำเร็จแบบสมดุล (BSC) ก็คือ การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ (KPIs) ให้ครอบคลุมในทุก ๆ ด้านอย่างสมดุล และคำว่า “อย่างสมดุล” มีความหมาย ดังนี้ (1) ต้องกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ (KPIs) ให้ครบทุกด้าน (2) อย่าให้ความสำคัญด้านใดด้านหนึ่งมากเกินไป ควรให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดในแต่ละด้านอย่างใกล้เคียงกัน (3) การให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานบางด้านมากกว่าด้านอื่น ๆ สามารถทำได้ ถ้าพิจารณาเห็นว่าการให้ความสำคัญในด้านนั้นเป็นพิเศษจำเป็นสำหรับความอยู่รอดและความสำเร็จขององค์การก็สามารถทำได้

7. ความรู้ด้านการเทียบวัดมาตรฐานขององค์การ (Benchmarking) การเทียบวัดมาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์การเป็นสิ่งจำเป็นที่ทุกองค์การต้องเข้าใจและต้องจัดทำ การเพิกเฉยต่อกิจกรรมการเทียบวัดมาตรฐาน จะทำให้องค์การล้าหลัง ไม่มีโอกาสทราบความก้าวหน้าขององค์การอื่น จึงยากที่จะคิดแข่งขันกับองค์การอื่น ปัจจุบัน องค์การในระดับนานาชาติส่วนใหญ่ล้วนมีการจัดทำ การเทียบวัดมาตรฐานการปฏิบัติงานก็คือ (1) การเทียบวัดมาตรฐานทำให้ทราบสถานภาพเชิงเปรียบเทียบระหว่างปัจจุบันกับอดีต (2) การเทียบวัดมาตรฐานทำให้ทราบสถานภาพเชิงเปรียบเทียบระหว่างมาตรฐานการปฏิบัติงานภายในองค์การด้วยกันเองระหว่างหน่วยงานหนึ่ง (3) การเทียบวัดมาตรฐานทำให้ทราบสถานภาพเชิงเปรียบเทียบระหว่างมาตรฐานของกระบวนการทำงานขององค์การของเรากับองค์การของกลุ่มแข่งขัน (4) การเทียบวัดมาตรฐานทำให้ทราบสถานภาพเชิงเปรียบเทียบระหว่างมาตรฐานของกระบวนการทำงานขององค์การของเรากับองค์การอื่นที่ไม่ใช่กลุ่มคู่แข่ง การได้จัดทำมาตรฐานของกระบวนการปฏิบัติงานในแต่ละเรื่องมีการนำมาตราฐานการปฏิบัติงานที่บันทึกเป็นสถิติไว้นำมาเทียบวัดตามวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ดังกล่าวจะช่วยทำให้เราทราบทิศทางการพัฒนาองค์การได้ชัดเจนขึ้น ทราบลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของเรื่องที่จะต้องรีบจัดทำอย่างเป็นรูปธรรมและอย่างมีวัตถุประสงค์ (Objectivity) เป็นที่ทราบกันดีว่าการกำหนดลำดับความสำคัญของโครงการในปัจจุบันเราใช้เทคนิคการระดมความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องและแปลงความคิดเห็นเป็นน้ำหนักของคะแนน แล้วคำนวณผลออกมาเป็นตัวเลข ซึ่งดูเหมือนจะมีลักษณะเป็นรูปธรรมและมีวัตถุประสงค์ (Objectivity) แต่ในความเป็นจริงแล้วยังเป็นวิธีการที่ต้องอาศัยความรู้สึกและความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องอยู่นั่นเอง (Subjectivity) ข้อจำกัดในเรื่องนี้เราสามารถใช่วิธีการเทียบวัด (Benchmarking) มาช่วยแก้ไขได้

8. ความรู้เรื่องขั้นตอนในการจัดทำ KPI ในเรื่องขั้นตอน วิธีการจัดทำในแต่ละองค์การจะมีรายละเอียดของขั้นตอนที่แตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น ในขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์การบางหน่วยงานนิยมใช้การระดมสมองจึงจะระดมสมองค้นหาวิสัยทัศน์แต่บางองค์การไม่นิยมใช้ SWOT ในขั้นตอนนี้ ด้วยเหตุผลที่ว่า การทำ SWOT ก่อนการระดมสมองจัดทำวิสัยทัศน์จะทำให้ได้วิสัยทัศน์ที่อยู่ในกรอบความคิดเดิมหรือกระบวนการทัศน์เดิม (Old Paradigm) หหมดโอกาสที่จะได้วิสัยทัศน์ที่มาจากภายนอกกรอบความคิด หรือเป็นกรอบความคิดใหม่ หรือกระบวนการทัศน์ใหม่ (New Paradigm) เรื่องของวิสัยทัศน์เป็นเรื่องของการมองทิศทางในอนาคต ที่ต้องอาศัยการระดมสมอง

เพื่อให้ได้กระบวนการที่หลากหลายนั่นอีกครั้งหนึ่ง การทำ SWOT เป็นการวางกันโอกาสที่จะทำได้กระบวนการใหม่ ๆ นี้คือตัวอย่างหนึ่งของความคิดที่แตกต่างกันของผู้บริหารในแต่ละองค์กรนอกจากตัวอย่างของความแตกต่างทางความคิดข้างต้นนี้แล้วยังมีอีกหลายประเด็นที่ผู้บริหารแต่ละองค์กรจะมีทัศนคติที่แตกต่างกัน ในฐานะวิทยากรฐานะที่ปรึกษา จำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ นอกจากนี้ เรื่องเวลาก็เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่ทำให้รายละเอียดในการจัดทำ KPI ต้องแตกต่างกัน กล่าวคือบางองค์กรมีงบประมาณมาก มีเวลาให้อย่างเพียงพอ ในกรณีเช่นนี้ เราก็สามารถจัดทำได้อย่างมีคุณภาพครบถ้วนในทุกขั้นตอน ในทางตรงกันข้าม บางองค์กรมีงบประมาณจำกัด มีเวลาจำกัด ในกรณีเช่นนี้เราก็ต้องทำความเข้าใจกับผู้รับบริการว่าข้อจำกัดดังกล่าวอาจทำให้ต้องเร่งรัดจัดทำ บางครั้งต้องข้ามบางขั้นตอน หรือต้องใช้วิธีการที่ประหยัดเวลามากกว่า เพื่อจะได้ทำให้งานแล้วเสร็จ ไมเช่นนั้นงานจะไม่แล้วเสร็จ และจะล้มกลางคัน ตัวอย่างที่พบบ่อยคือขั้นตอนการระดมสมองเพื่อกำหนดแผนงาน (Program) และโครงการ (Project) ซึ่งถ้ามีเวลาเพียงพอก็นิยมใช้แผนภูมิแก๊งปลา (Fish-bone diagram) หรือ แผนภูมิต้นไม้ (Problem tree) วิเคราะห์ แต่ถ้ามีเวลาจำกัดก็อาจใช้วิธีระดมสมองจากผู้มีประสบการณ์เพื่อค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหาโดยให้อิสระนำเสนอความคิดเห็นนอกกรอบได้ การระดมสมองแบบนี้สามารถทำให้ได้ปัญหา สาเหตุของปัญหาที่จะนำมาจัดทำแผนงานโครงการได้รวดเร็วขึ้น และใช้ได้ผลดีเช่นกัน

การจัดทำ KPI สำหรับผู้เชี่ยวชาญจะสามารถยืดหยุ่นถ่ายเทวิธีการต่าง ๆ ได้ ตลอดเวลา ข้อสำคัญที่ควรคำนึงคือ หากทีมงานที่ร่วมทำ Workshop ระดมสมองของกลุ่มต่าง ๆ ไม่ได้ตกลงกันไว้ล่วงหน้าให้ดี หากทำกันคนละวิธีจะทำให้เกิดความสับสนขึ้นในหมู่ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้ และอาจนำไปสู่ความไม่แน่ใจว่าวิธีไหนถูกต้อง วิธีไหนดีกว่ากัน เรื่องนี้เป็นเรื่องที่สำคัญมาก ทีมงานต้องใส่ใจให้ดีและต้องร่วมประชุมซักซ้อมความเข้าใจระหว่างกันให้ดี อย่าปล่อยให้ต่างคนต่างคิดต่างคนต่างทำ เพราะอาจนำไปสู่ปัญหายุ่งยากได้

2.2.5 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการ (Service Quality)

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคุณภาพการให้บริการไว้หลากหลาย เช่น Lewis & Bloom (1983 อ้างใน ธาราภรณ์ เสือสุริย์, 2558) กล่าวว่าไว้ว่า คุณภาพการให้บริการเป็นสิ่งชี้วัดถึงระดับขั้นของการบริการที่ส่งมอบจากผู้ให้บริการถึงผู้รับบริการที่มีความสัมพันธ์ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการได้ดีเพียงใด Ghobadian, Speller & Jones (1994) และ Boone & Kurtz (1998 อ้างใน ภัทรา ภัทรมโน, 2558) กล่าวว่าไว้ว่า คุณภาพการบริการมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจโลก และภาคธุรกิจที่อยู่ในระดับการแข่งขันกันอย่างรุนแรง ดังนั้นบริษัทหรือองค์กรต่าง ๆ ที่อยู่ในธุรกิจบริการจึงต้องพยายามกำหนดคุณภาพการบริการให้ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการให้ดีที่สุดเพื่อการดำรงอยู่รอดในธุรกิจ เหมือนกับ กนกวรรณ นาสมปอง (2555) กล่าวว่า คุณภาพการให้บริการหมายถึง ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของธุรกิจให้บริการ คุณภาพของบริการเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะสร้างความแตกต่างของธุรกิจให้เหนือกว่าคู่แข่งขั้นได้ การเสนอคุณภาพการให้บริการ

ที่ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการเป็นสิ่งที่จะต้องกระทำ ผู้รับบริการจะพอใจถ้าได้รับสิ่งที่ต้องการ เมื่อผู้รับบริการมีความต้องการ ณ สถานที่ที่ผู้รับบริการต้องการ และในรูปแบบที่ต้องการและ สุพจน์ วิริยะสาธิต (2554) กล่าวว่า คุณภาพการบริการ ว่าความเหมาะสมเจาะพอดีในการใช้ละเป็น ส่วนขยาย ในความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ (สินค้าหรือบริการ) ในการตอบสนองต่อวัตถุประสงค์และ เป้าหมายของการใช้งานตลอดระยะเวลาที่ใช้สินค้าหรือบริการนั้น อีริกตี นวรัตน์ ณ อยุธยา (2552) กล่าวว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการที่ลูกค้าประเมินคุณภาพ ของการบริการที่เขาได้รับเรียกว่า “คุณภาพของการบริการที่ลูกค้ารับรู้” (Perceived Service Quality) ซึ่งจะเกิดขึ้นจากการที่ลูกค้าทำการเปรียบเทียบบริการที่คาดหวัง (Expected Service) กับบริการที่รับรู้ (Perceived Service) ซึ่งก็คือประสบการณ์ที่เกิดขึ้นหลังจากที่เขาได้รับบริการแล้ว นั่นเองโดยเกณฑ์ในการประเมินคุณภาพการให้บริการให้เลือกเกณฑ์อย่างกว้างทั้งหมด รวม 5 เกณฑ์ดังต่อไปนี้

1. ความไว้วางใจหรือความน่าเชื่อถือ (Reliability) หมายถึง ความสามารถในการ ให้บริการในระดับหนึ่งที่ต้องการอย่างถูกต้อง (Accurate Performance) และไว้วางใจ (Assurance) ซึ่งได้แก่ความสามารถของพนักงานในการให้บริการได้ตรงตามที่สัญญาไว้การเก็บรักษาข้อมูล ของลูกค้า และการนำข้อมูลมาใช้ในการให้บริการแก่ลูกค้า การทำงานไม่ผิดพลาด การบำรุงรักษา อุปกรณ์เครื่องมือให้พร้อมใช้งานเสมอ และการมีจำนวนพนักงานเพียงพอต่อการให้บริการ

2. ความมั่นใจ (Assurance) หมายถึง ผู้ให้บริการมีความรู้และทักษะที่จำเป็นใน การบริการ (Competence) มีความสุภาพและเป็นมิตรกับลูกค้า (Courtesy) มีความซื่อสัตย์และสามารถสร้างความมั่นใจให้แก่ลูกค้าได้ (Credibility) และความมั่นคงปลอดภัย (Security) ซึ่งได้แก่ความรู้ความสามารถของพนักงานในการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการบริการ การสร้างความปลอดภัยและเชื่อมั่นในการรับบริการ ความมีมารยาทและความสุภาพของพนักงาน พฤติกรรมของพนักงานในการสร้างความเชื่อมั่นในการให้บริการ

3. สิ่งที่สามารถจับต้องได้ (Tangibles) หมายถึง สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ สภาพแวดล้อม เครื่องมือ และอุปกรณ์ต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ความทันสมัยของอุปกรณ์สภาพแวดล้อม ของสถานที่ให้บริการ การแต่งกายของพนักงาน เอกสารเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับบริการ เป็นต้น

4. ความใส่ใจ (Empathy) หมายถึง สามารถเข้าถึงได้โดยสะดวกและสามารถ ติดต่อได้ง่าย (Easy Access) ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร (Good Communication) และเข้าใจลูกค้า (Customer Understanding) ซึ่งได้แก่การให้ความสนใจ และเอาใจใส่ลูกค้าแต่ละคน ของพนักงานบริการ เวลาในการเปิดให้บริการให้ความสะดวกแก่ลูกค้า โอกาสในการรับทราบข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ ของกิจการผู้รับบริการ ความสนใจลูกค้าอย่างแท้จริงของพนักงาน ความสามารถในการเข้าใจความต้องการเฉพาะของลูกค้าอย่างชัดเจน เป็นต้น

5. การสนองตอบลูกค้า (Responsiveness) หมายถึง ความเต็มใจที่จะให้บริการ ทันที (Promptness) และให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดี (Helpfulness) ได้แก่ความเต็มใจที่จะให้บริการ ความพร้อมที่จะให้บริการ การติดต่อกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง การวางแผนในการปฏิบัติต่อลูกค้า เป็นต้น

ศรัณยพงศ์ เทียงธรรม (2552) กล่าวว่า คุณภาพการบริการ (Service Quality) เป็นโมเดล หนึ่งในสายการตลาด บริการที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ดีในการกำหนดเป้าหมาย หรือทิศทางการ สร้างการบริการที่มีคุณภาพก็คือโมเดล SERVQUAL ของ Ziethaml, Parasuraman & Berry (1988) ซึ่งระดับด้านหรือมิติที่สำคัญต่างๆ ที่ก่อให้เกิดผลรวมในการรับรู้ของลูกค้าว่าเป็นการบริการที่มี คุณภาพไว้ 5 ด้านที่เรียกว่า RATER ดังนี้

(1) Reliability – ความเชื่อถือไว้วางใจได้ หมายถึง ลูกค้ารู้สึกว่าจะใจได้มีตินี้เกิดจากการให้บริการได้อย่างถูกต้องแม่นยำไม่ผิดพลาดและตรงเวลาทุกครั้ง

(2) การให้ความเชื่อมั่น หมายถึง ลูกค้ารู้สึกมั่นใจ (ประกันความมั่นใจ ให้ได้) มีตินี้เกิดจากความรู้และอัธยาศัยของพนักงานผู้ให้บริการที่ทำให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกมั่นใจต่อ สถานบริการ

(3) Tangibles – ความเป็นรูปธรรมของการบริการ หมายถึง ลูกค้าได้มองเห็นความพร้อมของเครื่องมือ และองค์ประกอบต่างๆ มีตินี้เกี่ยวข้องกับเรื่องเครื่องมือ หรืออุปกรณ์ทุกอย่างที่ลูกค้าเห็น ห้องรับรอง การจัดสถานบริการ เครื่องแบบการมองเห็นสิ่งต่างๆ เกี่ยวกับพนักงานบริการ

(4) Empathy – การเอาใจใส่ หมายถึง ลูกค้ารู้สึกว่าสถานบริการเอาใจใส่ มีตินี้คือเรื่องการ “เอาใจเขามาใส่ใจเรา” คือการเอาใจใส่ลูกค้าแต่ละบุคคลเป็นอย่างดีเอาใจใส่ในความ ต้องการเฉพาะราย สามารถจดจำชื่อลูกค้ารวมถึงการเปิดให้บริการในวันเวลาที่สอดคล้องกับความต้องการใช้บริการของลูกค้า ฯลฯ เป็นต้น

(5) Responsiveness – การตอบสนอง หมายถึง ลูกค้ารู้สึกว่าได้รับการตอบสนอง มีตินี้หมายถึง การไม่เคยปฏิเสธลูกค้าก่อนที่จะพยายามทำตามความต้องการ รวมทั้งตอบสนองลูกค้าแบบทันทีที่เห็นลูกค้า ทันทีที่ลูกค้าถามทันทีที่ลูกค้านำร้องขออีกด้วย

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยที่กำลังศึกษาคือ “การพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการ ให้บริการโลจิสติกส์ด้านขนส่ง กรณีศึกษา บริษัท ABC จำกัด” โดยได้ดำเนินการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

พิชญดา ดอนสมจิตร และ คณะ (2556) การวัดคุณภาพบริการของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ ประเทศกัมพูชาเปรียบเทียบกับประเทศไทยด้วยเครื่องมือวัดคุณภาพ SERVQUAL โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณภาพบริการของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ประเทศกัมพูชาเปรียบเทียบกับประเทศไทยด้วย เครื่องมือวัดคุณภาพ SERVQUAL โดยศึกษาความคาดหวังและความรับรู้บริการจากมุมมองของผู้ ให้บริการจากมุมมองของผู้ใช้บริการโลจิสติกส์ในห้ามิติ ได้แก่ รูปลักษณ์ทางกายภาพ ความน่าเชื่อถือ ของการให้บริการ การตอบสนองของผู้ใช้บริการ และการดูแลเอาใจใส่ กลุ่มตัวอย่างงานวิจัยนี้ คือ ผู้ใช้บริการโลจิสติกส์และผู้ให้บริการโลจิสติกส์กัมพูชาและไทยรวมทั้งสิ้น 215 ชุด วิเคราะห์ข้อมูลด้วย สถิติเชิงพรรณนา และการวิเคราะห์ความแตกต่างกรณีที่มีประชากรสองกลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน สมมติฐานพบว่าปัจจุบันคุณภาพบริการของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ประเทศกัมพูชาและประเทศไทยมี

ความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ใน 5 มิติ ได้แก่ รูปลักษณ์ทางกายภาพ ความน่าเชื่อถือของการให้บริการ การตอบสนองของผู้ใช้บริการ การสร้างความมั่นใจในบริการและการดูแลเอาใจใส่ โดยภาพรวมผู้ให้บริการโลจิสติกส์ประเทศกัมพูชามีคุณภาพบริการระดับปานกลาง และประเทศไทยมีคุณภาพบริการสูงประเด็นที่ผู้ประกอบการโลจิสติกส์ประเทศไทยควรพัฒนาคือ ด้านการดูแลเอาใจใส่

วรรณก เต็งวงษ์วัฒน์ (2559) คุณภาพการให้บริการ การตระหนักถึงราคา ภาพลักษณ์ตราสินค้า และการบอกต่อที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการขนส่งพัสดุของบริษัทเอกชนภายในประเทศไทยของผู้บริโภคในกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณภาพการให้บริการ การตระหนักถึงราคาภาพลักษณ์ตราสินค้า และการบอกต่อที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการขนส่งพัสดุของบริษัทเอกชนภายในประเทศไทยของผู้บริโภคในกรุงเทพมหานคร โดยใช้แบบสอบถามปลายปิดที่ผ่านการทดสอบความเชื่อมั่นและความตรงเชิงเนื้อหาในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริโภคในกรุงเทพมหานครที่ใช้บริการขนส่งพัสดุนับบริษัทเอกชนภายในประเทศไทย จำนวน 200 ราย และสถิติเชิงอนุมานที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน คือ การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยคุณภาพการให้บริการด้านความน่าเชื่อถือ ด้านการตอบสนองความต้องการ ด้านการให้ความมั่นใจและการตระหนักถึงราคาส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการขนส่งพัสดุของบริษัทเอกชน ปัจจัยคุณภาพการให้บริการด้านความเป็นรูปธรรม ด้านความเข้าใจรับรู้ความต้องการภาพลักษณ์ตราสินค้า และการบอกต่อ ไม่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการขนส่งพัสดุนับบริษัทเอกชนภายในประเทศไทย

สุพิรยา งามเลิศ และคณะ (2558) การศึกษาปัญหาการขนส่งสินค้าล่าช้า และวิธีการแก้ไขปัญหาการส่งสินค้าที่ล่าช้า : กรณีศึกษา บริษัท ABC พลาสติก จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาการส่งสินค้าล่าช้าและศึกษาวิธีการแก้ไขปัญหาการส่งสินค้าที่ล่าช้า กรณีศึกษา บริษัท ABC พลาสติก จำกัด โดยการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยและความสัมพันธ์ของปัจจัยพื้นฐานเพื่อหาแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริการการส่งมอบสินค้า รวมถึงการหาแนวทางการปรับปรุงข้อบกพร่องในการทำงาน เพื่อสร้างความเชื่อมั่น เพิ่มความพึงพอใจ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับบริษัท โดยใช้ระเบียบในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) จากการศึกษาการทำงานในปัจจุบันของทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาพบว่า พนักงานภายในองค์กรขาดการสื่อสารที่ดี การศึกษาที่ใช้เป็นแบบการศึกษาทางเดียว (One-way Communication) จึงทำให้เกิดจากความไม่เข้าใจกัน พนักงานแต่ละหน่วยงานจะสรุปและวิเคราะห์ข้อมูลโดยฝ่ายเดียว แต่ละแผนกและแต่ละฝ่ายไม่มีการประชุมพูดคุยเพื่อแบ่งปันข้อมูลข่าวสารของหน่วยงานตนเองเพื่อให้ฝ่ายต่างๆรับทราบแต่ละฝ่ายมีการตัดสินใจในแผนกตนเองโดยไม่ปรึกษากับฝ่ายวางแผนและฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายบุคคลรับพนักงานที่มีคุณสมบัติไม่ตรงกับตำแหน่งงานที่วาง ฝ่ายวางแผนไม่ตรวจสอบจำนวนสินค้า

จริงก่อนนัดส่งมอบโหนดสินค้าเป็นต้น สิ่งปัญหาเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อโดยตรง และทำให้บริษัทเกิดปัญหาส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าช้ากว่ากำหนด เป็นเวลาติดต่อกันหลายเดือน

สุภาพร แหลมไพศาล และคณะ (2557) คุณภาพการให้บริการขนส่งกรณีศึกษาของบริษัท สยามนิสทรานส์ จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับคุณภาพการให้บริการขนส่ง ของบริษัท สยามนิสทรานส์ จำกัด ด้านลักษณะทางกายภาพ ความเชื่อถือได้ การตอบสนอง ความมั่นใจได้ และความเห็นอกเห็นใจ และเปรียบเทียบระดับคุณภาพการให้บริการขนส่ง ของ บริษัท สยามนิสทรานส์ จำกัด ประชากรที่ใช้ในการปฏิบัติครั้งนี้คือ ผู้รับบริการและผู้ที่เกี่ยวข้องรับรู้ในการบริการขนส่งของ บริษัท สยามนิสทรานส์ จำกัด ประกอบด้วย พนักงานแผนกสโตร์ และพนักงานแผนกตรวจสอบคุณภาพจำนวน 122 คน ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตำแหน่งพนักงานปฏิบัติงานทั่วไป สังกัดบริษัท ชันเคียว คาเนฮิโร (ประเทศไทย) จำกัดมีระยะเวลาปฏิบัติงาน 5 ปี ระดับคุณภาพการให้บริการขนส่งของบริษัท สยามนิสทรานส์ จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับดีเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านความเชื่อถือได้ ด้านลักษณะทางกายภาพ ด้านการตอบสนอง ด้านความมั่นใจได้ และด้านความเห็นอกเห็นใจมีระดับคุณภาพการให้บริการอยู่ในระดับดี

สมเจตน์ พิมพ์ทอง (2557) ความพึงพอใจในบริการโลจิสติกส์ด้านการบริการลูกค้าของ ศูนย์บริการลูกค้าบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) สาขาชิดลม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความพึงพอใจในบริการโลจิสติกส์ ด้านการบริการลูกค้าของศูนย์บริการลูกค้า บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) สาขาชิดลมกลุ่มตัวอย่างได้แก่ ลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการจำนวน 346 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตาราง Krejcie and Morgan และใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบบังเอิญ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานทดสอบสมมติฐาน โดยใช้วิธีการทดสอบ t-test การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการเปรียบเทียบรายคู่โดยวิธี LSD ผลการศึกษาพบว่าลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการมีความพึงพอใจในบริการโลจิสติกส์ด้านการบริการลูกค้าของศูนย์บริการลูกค้าบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) สาขาชิดลม ในภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านบริการเพิ่มมูลค่า รองลงมาคือ ด้านเวลา ด้านการสื่อสาร ด้านความสะดวก และด้านความเชื่อถือได้ ผลทดสอบสมมติฐานพบว่า ลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการที่มีเพศอายุอาชีพ รายได้ และประเภทของบริการที่ใช้ต่างกัน มีความพึงพอใจในบริการโลจิสติกส์ด้านการบริการลูกค้าของศูนย์บริการลูกค้า บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) สาขาชิดลมในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจในบริการโลจิสติกส์ด้านการบริการลูกค้าของศูนย์บริการลูกค้า บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) สาขาชิดลมในภาพรวมแตกต่างกัน

เอกสิทธิ์ สันติภาพ และคณะ (2558) การวัดคุณภาพการบริการโลจิสติกส์โดยวิธี P-TRANSQUAL กรณีศึกษา:รถโดยสารระหว่างประเทศไทย – หลวงพระบาง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณภาพบริการของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ ประเภทรถโดยสารประจำทางระหว่างประเทศ

เส้นทางระหว่างประเทศไทย – หลวงพระบาง (สปป.ลาว) ด้วยรถโดยสารประจำทางของ บริษัทขนส่ง จำกัด (บขส) จำนวน 2 เส้นทาง คือ 1.เชียงใหม่ – หลวงพระบางและ 2.เมืองเลย – หลวงพระบาง ด้วยตัวแบบวัดคุณภาพการบริการ P-TRANSQUAL ซึ่งเป็นตัวแบบที่ใช้สำหรับวัดคุณภาพการบริการในระบบขนส่งสาธารณะทางบก ซึ่งคุณภาพการบริการเกิดจากการเปรียบเทียบระหว่างระดับของการรับรู้ที่เกิดขึ้นเมื่อได้รับการบริการของผู้ใช้บริการลบด้วยความคาดหวังที่จะได้รับการบริการ ตัวแบบวัดคุณภาพการบริการ P-TRANSQUAL ทำการศึกษาใน 4 มิติ ได้แก่ 1.ลักษณะทางกายภาพ 2.ความน่าเชื่อถือของการให้บริการ 3.การตอบสนองส่วนบุคคล และ 4.ความสะดวกรสบายในการโดยสาร ทำการวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลด้วยสถิติเชิงพรรณนาเพื่อสรุปลักษณะสำคัญของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคลและพฤติกรรมการใช้รถโดยสารประจำทางของผู้ใช้บริการ จากการสอบถามในเรื่องคุณภาพจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 ชุด พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 25-35 ปี มีสถานะภาพโสด ระดับการศึกษาปริญญาตรี อาชีพพนักงานบริษัทเอกชน รายได้เฉลี่ยต่อเดือนระหว่าง 20,001 – 30,000 บาท คุณภาพการบริการของรถโดยสารประจำทางได้ค่าเฉลี่ยคะแนนโดยรวมต่ำกว่าที่คาดหวังไว้เท่ากับ -0.29 โดยทุกด้านคุณภาพการบริการที่ได้รับต่ำกว่าที่คาดหวังไว้ ค่าเฉลี่ยคุณภาพการบริการในแต่ละมิติคือ ด้านลักษณะส่วนบุคคล (Personnel) ด้านความสะดวกรสบายในการโดยสาร (Comfort) ด้านลักษณะทางกายภาพ (Tangibles) และด้านความเชื่อถือ (Reliability) มีค่าเฉลี่ย -0.07 – 0.15 – 0.48 และ -0.57 ตามลำดับซึ่งแสดงให้เห็นว่าคุณภาพการบริการอยู่ในเกณฑ์ที่ไม่ดี โดยตัวชี้วัดที่รับรู้ถึงคุณภาพการบริการสูงสุดคือการแต่งกายของพนักงานอยู่ในสภาพเรียบร้อยและพนักงานมีความสุภาพต่อผู้โดยสาร สำหรับตัวชี้วัดที่รับรู้ถึงคุณภาพการบริการต่ำสุดคือระยะเวลาในการเดินทางเหมาะสมและความสบายและมีพื้นที่เพียงพอ