

ความรู้ทั่วไป
เกี่ยวกับการวัด
ประสิทธิภาพ
องค์กร





เนื้อหาการเรียนรู้

1. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการวัดประสิทธิภาพโซ่อุปทาน
2. ความหมายของการวัดประสิทธิภาพโซ่อุปทาน
3. การวัดประสิทธิภาพโลจิสติกส์
4. ตัวชี้วัดประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์
5. การวัดผลการดำเนินงาน

จากกระแสเศรษฐกิจในของโลกยุคโลกาภิวัตน์ ก่อให้เกิดสภาวะการแข่งขันของ การดำเนินธุรกิจด้านต่างๆ เป็นอย่างสูง ส่งผลให้ผู้ประกอบการภาคอุตสาหกรรมและภาค การให้บริการ ต้องพัฒนาองค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้สามารถดำเนิน ธุรกิจได้อย่าง มั่นคงและก้าวหน้า ปัจจัยสำคัญและจำเป็นประการหนึ่งของการพัฒนา องค์กรคือ ความสามารถในการวิเคราะห์และ ประเมินประสิทธิภาพการของบริษัทและของ บริษัทคู่แข่ง ทางด้านโลจิสติกส์ เพื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานหรือตัวชี้วัดของ องค์กรประเภท เดียวกันในประเทศและระดับสากลซึ่งจะทำให้ผู้ประกอบการทราบถึงจุดอ่อน และจุดแข็งขององค์กรและองค์กรคู่แข่ง และสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปใช้สำหรับการ พัฒนาการให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นและความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น เนื่องจาก การบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์เป็นตัวชี้วัดที่ครอบคลุมกิจกรรมต่างๆ ของภาคธุรกิจในการ จัดการด้านต้นทุน เวลาและการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าไว้อย่างครบถ้วน เช่น การตอบสนองคำสั่งซื้อ การจัดส่งที่ตรงต่อเวลา การลดต้นทุนการดำเนินการ การ ลดต้นทุนการผลิต การลดต้นทุนการจัดเก็บ การลดต้นทุนการจัดหาวัตถุดิบ การลดต้นทุน ด้านแรงงาน และจำนวนรอบหมุนของสินค้าคงคลัง เป็นต้น



ความหมายของการวัดประสิทธิภาพโซ่อุปทาน

การวัดสมรรถนะของโซ่อุปทาน คือการวัดประเมินว่าการจัดการโซ่อุปทาน และจะช่วยลดต้นทุนหรือเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรได้ ซึ่งปัจจุบันอุตสาหกรรมส่วนใหญ่จะมีต้นทุนที่เกี่ยวกับการจัดการโซ่อุปทาน ที่มีมากถึง 75% ของต้นทุนการดำเนินงานทั้งหมด (Palevich, 1999) และการวัดสมรรถนะของโซ่อุปทานโดยทั่วไป จะแบ่งออกได้เป็น 3 ด้าน (Lankford, 2004) ดังต่อไปนี้



1.2.1 ด้าน Efficiency

โดยให้ความสำคัญกับ ต้นทุนที่ต่ำที่สุด (Minimizing cost) ด้วยการลดต้นทุนของ สินค้าคงคลัง (Inventory cost) หรือ ค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับต้นทุนของ สินค้า Efficiency ที่ดีของบริษัท คือการที่มี อัตราการหมุนเวียน (Turnover) ของสินค้า คงคลังที่สูง

1.2.2 ด้าน Responsiveness

โดยจะวัดจาก lost sale ที่เกิดจากการลดสินค้า คงคลัง การจัดการโซ่ ุปทาน ที่ดีจะต้องมีการ ตอบสนองต่อความไม่ แน่นอนของตลาด และ ความต้องการของลูกค้า ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่าง รวดเร็วได้เป็นอย่างดี

1.2.3 ด้าน Effectiveness

โดยการจัดการโซ่ ุปทานที่มี ประสิทธิภาพจะสัมพันธ์กับการสร้าง คุณค่าให้กับลูกค้าหรือที่เรียกว่า Value chain ซึ่ง Effectiveness ของการจัดการโซ่ ุปทาน จะให้ความสำคัญกับการสร้าง Value chain มากกว่าการลดต้นทุนทาง ด้านสินค้าคงคลัง (inventory-cost) และมากกว่าทางด้านการ เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน (improving productivity) ด้าน ต้นทุน (Cost) จะเป็นการวัด ประสิทธิภาพด้านการลดต้นทุนที่ ต่ำที่สุด (minimize cost)

เครื่องมือที่ใช้วัดประสิทธิภาพและสมรรถนะของโซ่อุปทาน

เครื่องมือที่ใช้วัดประสิทธิภาพและสมรรถนะของโซ่อุปทาน เช่น Benchmarking และ Balance Score Card เป็นต้น แต่จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโซ่อุปทานส่วนมากจะใช้แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานในโซ่อุปทาน หรือ SCOR Model (Supply Chain Operation Reference Model) แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานในโซ่อุปทาน หรือ SCOR Model ถูกพัฒนาขึ้นตั้งแต่ปี 1996 จากความร่วมมือระหว่าง Supply Chain Council (SCC) ซึ่งเป็นองค์กรอิสระกับ บริษัทอุตสาหกรรมต่างๆ มากกว่า 700 บริษัท โดยมีจุดประสงค์เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนบริษัทหรือองค์กรที่สนใจในการจัดการโซ่อุปทาน และการนำไปปฏิบัติ SCOR Model ถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่ออธิบายลักษณะและแสดงให้เห็นกิจกรรมทางธุรกิจทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการตอบสนอง ความพึงพอใจของลูกค้าและช่วยแก้ปัญหาการขาดภาษามาตรฐานและกรอบการทำงานเดียวกันในการพัฒนาโซ่อุปทาน



Benchmarking

เครื่องมือสู่ความเป็นเลิศ

บุญดี บุญญากิจและกมลวรรณ ศิริพานิช (2545: 3-4) ซึ่งกล่าวว่า สาเหตุที่สำคัญที่บริษัทนำเครื่องมือดังกล่าวมาใช้ เนื่องจาก Xerox ซึ่งเป็นบริษัทชั้นนำในเรื่องการผลิตเครื่องถ่ายเอกสาร ประสบปัญหาด้านการตลาดอย่างรุนแรง บริษัทสูญเสียความสามารถในการแข่งขันให้แก่บริษัทเครื่องถ่ายเอกสารของประเทศญี่ปุ่นที่เข้ามาตีตลาดด้วยราคาสินค้าที่ต่ำกว่าและคุณภาพดีกว่า Xerox จึงต้องค้นหาเครื่องมือและปรับปรุงองค์ประกอบที่จะช่วยให้บริษัทสามารถกลับมาแข่งขันในตลาดได้อีกครั้ง และ Benchmarking คือเครื่องมือหลักที่ Xerox เลือกมาใช้ปรับปรุงองค์ประกอบของตน

จากความคิดเห็นของนักวิชาการอาจพอสรุปได้ว่า Benchmarking มีมานานกว่า 50 ปีแล้ว แต่ยังไม่นำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาและนำหลักการ Benchmark มาใช้ให้เป็นรูปธรรม และจริงจังในประเทศไทย

ความหมายของ Benchmarking

มีนักวิชาการหลายท่านให้คำนิยามคำว่า Benchmarking หลายคำจำกัดความ และในตำราบางเล่มได้เพิ่มเติมคำว่า Benchmark และ Best Practices ซึ่งมีความหมายเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันโดย บุญดี บุญญากิจและกมลวรรณ ศิริพานิช(2545: 9-11) ได้ให้ความหมายทั้งสามคำไว้ว่า Benchmark หมายถึง Best-in-class คือเก่งที่สุดหรือดีที่สุดในระดับโลก อันจะเป็นต้นแบบที่จะใช้วัดเพื่อเปรียบเทียบความสามารถของตนเอง ส่วน Benchmarking คือ วิธีการในการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ และวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเพื่อมุ่งความเป็นเลิศทางธุรกิจ และ Best Practices คือวิธีการปฏิบัติที่ทำให้้องค์กรประสบความสำเร็จหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นวิธีการที่ทำให้้องค์กรสู่ความเป็นเลิศ กล่าวคือกระบวนการทำ Benchmarking นำไปสู่การค้นพบผู้ที่ เป็น Benchmark หรือผู้ปฏิบัติได้ดีที่สุดว่าเป็นใคร และผู้ที่ เป็น Benchmark สามารถตอบคำถามเราได้ว่า Best Practices หรือวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดที่นำไปสู่ความเป็นเลิศนั้นเขาทำได้อย่างไร ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ได้ดังนี้

ประโยชน์ของการทำ Benchmarking

เนื่องจาก Benchmarking เป็นการเน้นความสำคัญไปยังกระบวนการ (Process) ที่สำคัญๆ ในทางธุรกิจของแต่ละองค์กร ซึ่ง พอลล์ เจมส์ โรแบร์(2543: 20-21) ให้เหตุผลในการทำ Benchmarking ว่า Benchmark จะช่วยปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้เป็นอย่างดี การวิจัยและการเปรียบเทียบกระบวนการทางธุรกิจกับองค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าดีที่สุด (best-in-class) จะให้ประโยชน์มหาศาลในระยะเวลายันสั้น เช่นเดียวกับ ฌ็อง-ฌัก ฌูว์นีย์ (2544: 55-56) ที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า Benchmark จะมีความสำคัญต่อองค์กรธุรกิจ 4 ประการ คือ

1. การ Benchmark ทำให้ธุรกิจรู้จักตนเองจากการวัดผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีการดำเนินงานที่ดี (ที่สุด)
2. การ Benchmark เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบต่อเนื่องและเป็นรูปธรรมที่สามารถวัดและตรวจสอบได้ มิใช่แค่เพียงนึกหรือคิดเอาเองเท่านั้น
3. การ Benchmark เป็นการสั่งสมความรู้ ทักษะและประสบการณ์ที่จะเป็นประโยชน์ ในการแก้ปัญหาขององค์กรในอนาคต
4. การ Benchmark มิใช่เทคนิคการปฏิบัติการเพื่อสร้างคุณภาพ ประสิทธิภาพและผลผลิตในการผลิตและบริการเท่านั้นแต่จะเป็นเครื่องมือในระดับกลยุทธ์ที่จะพัฒนาศักยภาพแสดงความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

ประโยชน์ของการทำ Benchmarking

ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเป็นของ ฟิรคักดี วรสุนทรโสถ(2544:240) ที่กล่าวว่า การทำ Benchmarking เป็นกระบวนการปรับปรุงธุรกิจที่ง่ายทำได้ทันทีและได้รับการพิสูจน์แล้วและขยายวงกว้างออกไปเรื่อยๆในประชาคมโลกเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วในทุกประเทศโดยเฉพาะประเทศที่พัฒนาแล้ว

จากความคิดเป็นของนักวิชาการที่กล่าวมาอาจพอสรุปได้ว่า การทำ Benchmarking มีควรจำกัดอยู่เพียงแต่องค์กรธุรกิจเท่านั้น แต่ทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นองคักรที่ไม่หวังกำไรรัฐวิสาหกิจองคักรบริหารส่วนท้องถิ่น หน่วยงานราชการแม้กระทั่งประเทศ ต่างก็สมควรจะต้องทำ Benchmarking เพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ประเภทของ Benchmarking

การทำ Benchmarking แบ่งออกเป็น 4 ลักษณะได้แก่

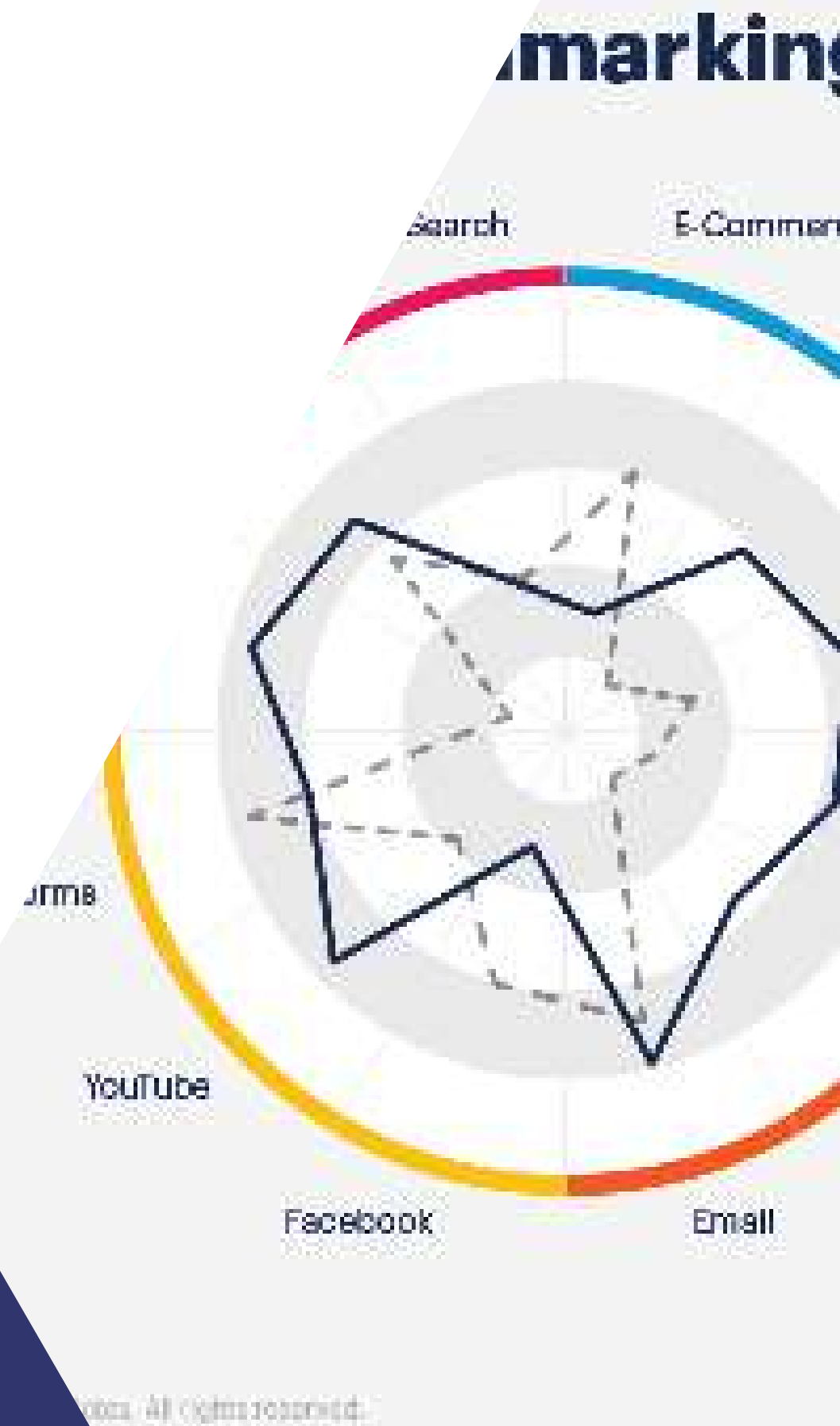
- การทำ Benchmark ภายในองค์กร (Internal Benchmarking) โดยการ
ทำ Benchmark เปรียบ เทียบกันระหว่างหน่วยงานหรือกระบวนการต่างๆ
ภายในองค์กรเพื่อทำการศึกษาและวิเคราะห์ ปัญหาเพื่อให้เป็นต้นแบบ
(Prototype) ในการพัฒนาการ Benchmark ในรูปแบบอื่นต่อไป
- การ Benchmark กับคู่แข่ง (Competitive Benchmarking)
เป็นการเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ การดำเนินงานและข้อมูลในมิติ
ต่างๆ ระหว่างองค์กรกับคู่แข่งที่มีศักยภาพโดยตรงเพื่อที่ผู้บริหารจะ
เห็นจุดอ่อนของตน ความแตกต่างในความสามารถและศักยภาพตลอดจนวิธี
การดำเนินงานเพื่อที่ธุรกิจจะสามารถพัฒนาตนเองให้เท่าเทียมหรือเหนือกว่า
คู่แข่งที่ดีที่สุดได้



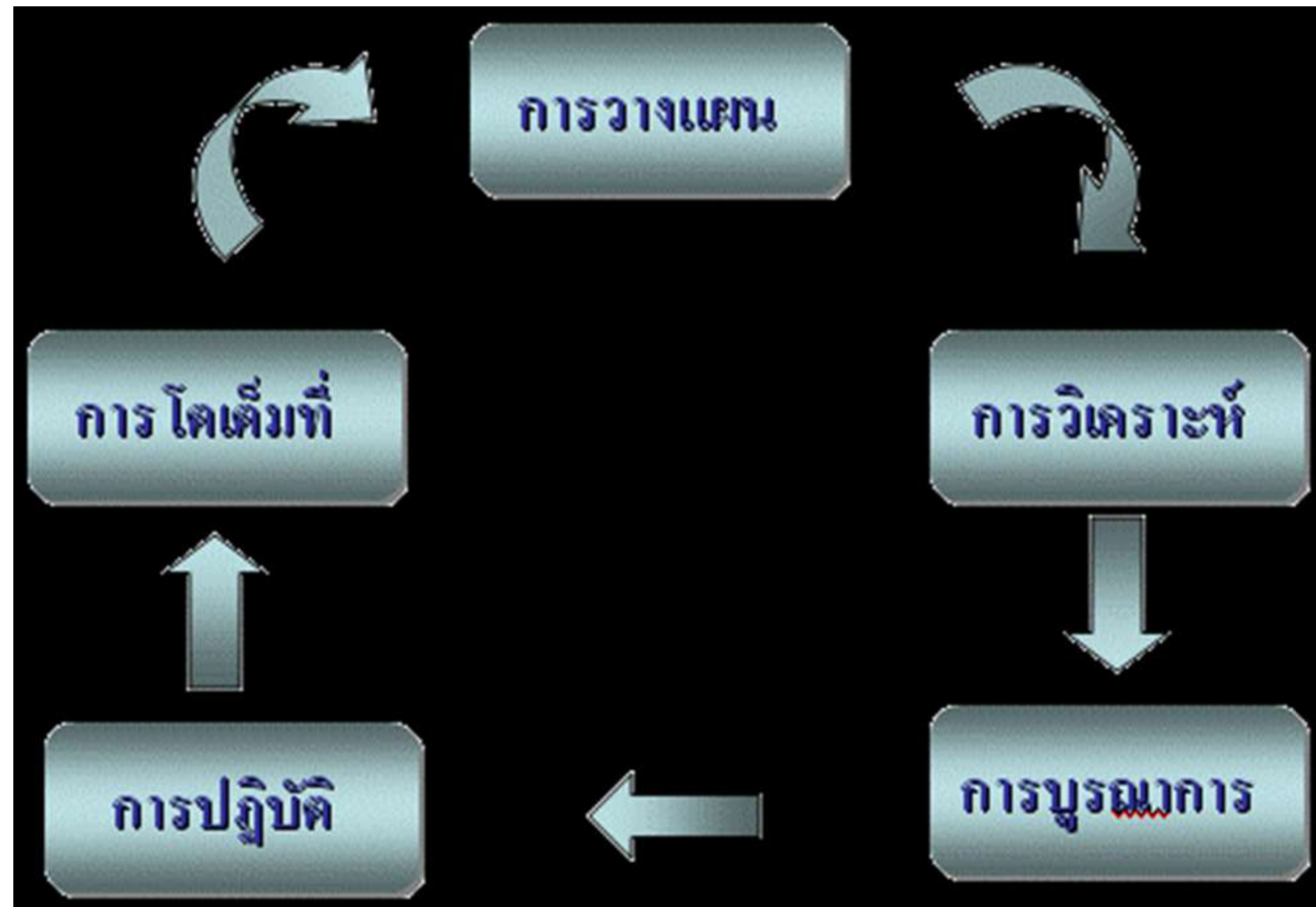
ประเภทของ Benchmarking

การทำ Benchmarking แบ่งออกเป็น 4 ลักษณะได้แก่

- การ Benchmark ตามหน้าที่ (Functional Benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบการดำเนินงานในแต่ละหน้าที่ (Function) ที่เราสนใจโดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างของอุตสาหกรรม และการปฏิบัติทั่วทั้งองค์การเนื่องจากการ Benchmark ตามหน้าที่จะช่วยลดความยุ่งยากในการหาคู่เปรียบเทียบ (Benchmarking Partner) ซึ่งเราสามารถคัดเลือกคู่เปรียบเทียบได้ ธุรกิจที่ไม่ใช่คู่แข่งโดยตรงในอุตสาหกรรมสะดวกในการกำหนดและตัดสินใจเลือกองค์การที่มีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practice) ในแต่ละหน้าที่และสามารถกำหนดความสำคัญและเลือกหน้าที่หลักๆ ที่มีอิทธิพลต่ออนาคตทางธุรกิจมาพัฒนาให้เข้มแข็งก่อนกระจายหรือขยาย ผลไปยังส่วนอื่นขององค์กร
- การ Benchmark ทั่วไป (Generic Benchmarking) เป็นการดำเนินงานที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการเฉพาะ(Specific Benchmarking) เป็นการดำเนินงานที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการเฉพาะ(Specific Process) ที่ใช้กันอย่างทั่วไปในอุตสาหกรรมต่างๆ โดยกระบวนการต่างๆ อาจดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับหลายหน้าที่การ Benchmark ทั่วไปจะเป็นประโยชน์ในการบริหารและพัฒนากระบวนการต่างๆของธุรกิจให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ อยู่เสมอโดยไม่จำกัดกรอบความคิดในอุตสาหกรรมที่ทำให้หลงนึกไปว่ารูปแบบการดำเนินงานและการให้บริการลูกค้าของตนเองดีที่สุดแล้ว



กระบวนการทำ Benchmarking



ความหมายในแต่ละระยะ

ระยะที่ 1 การวางแผน (Planning)

เป็นการกำหนดขอบเขตพื้นที่ในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นการกำหนดขอบเขต วางแผน และระดับความสำคัญในการดำเนินงาน

ระยะที่ 2 การวิเคราะห์ (Analysis)

เป็นการสร้างความเข้าใจในเชิงลึกเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน หรือกระบวนการขององค์กรและธุรกิจที่นำมาเปรียบเทียบ

ระยะที่ 3 การบูรณาการ (Integration)

เป็นการกำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา ซึ่งจะสอดคล้องกับกลยุทธ์และการวางแผนขององค์กร

ระยะที่ 4 การปฏิบัติ (Action)

เป็นการแปลงแนวคิดและผลการศึกษาให้เป็นการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการพัฒนาตามแนวทาง Benchmark

ระยะที่ 5 การเติบโตเต็มที่ (Maturity)

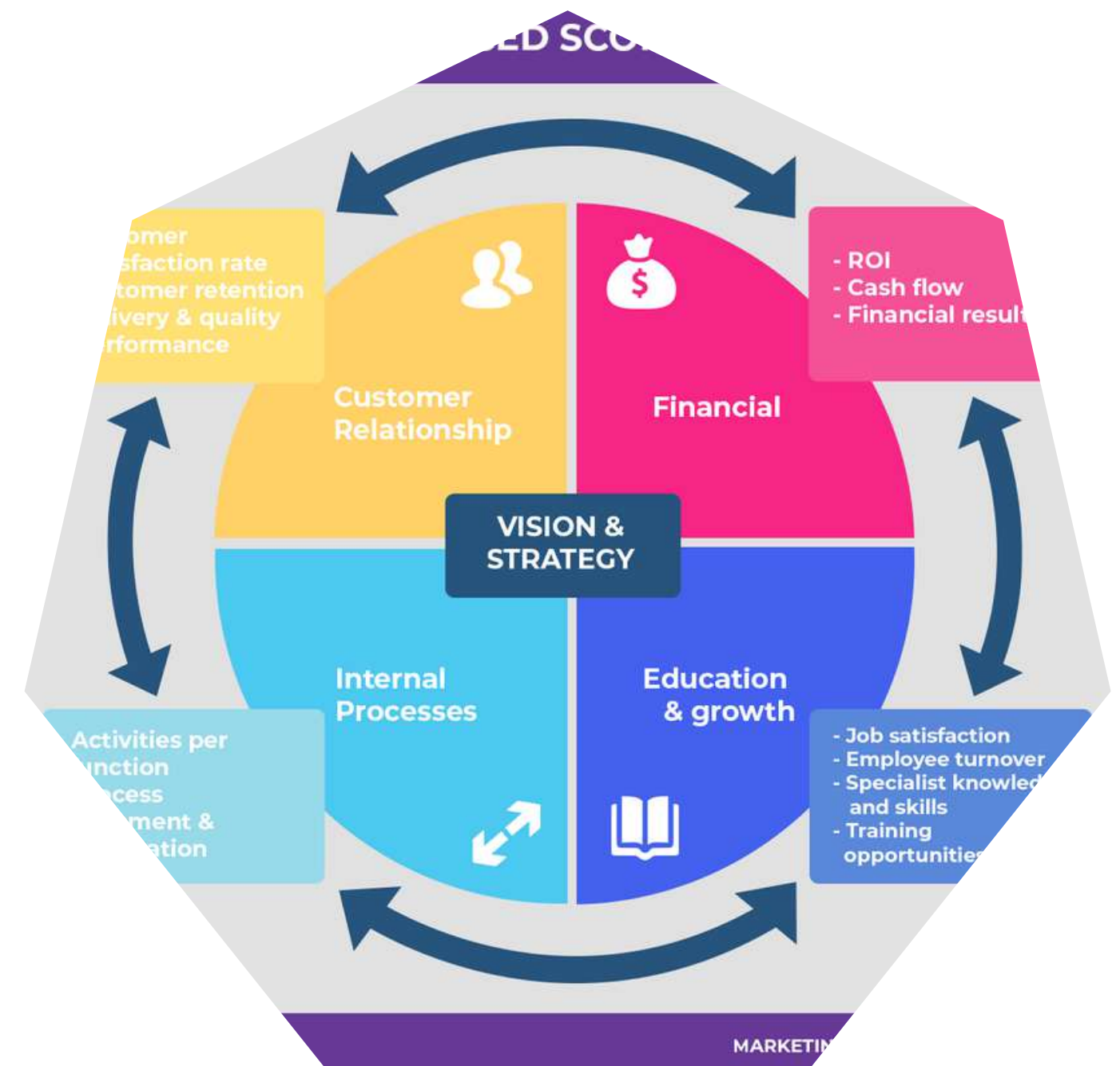
เป็นการนำ Benchmark เข้าไปในทุกกระบวนการ ซึ่งจะต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องอันสืบเนื่องมาจากที่ธุรกิจก้าวขึ้นเป็นผู้นำแล้ว

บทสรุปของ Benchmarking

จากแนวความคิดของนักวิชาการที่มีต่อขั้นตอนการทำ Benchmark นั้นพอสรุปได้ว่า ขั้นตอนต่างๆในกระบวนการทำ Benchmark ล้วนมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการทำ Benchmarking ในองค์กรทั้งสิ้น ทั้งนี้ผู้ปฏิบัติจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจแต่ละรูปแบบอย่างแท้จริง จึงจะสามารถนำไปใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งควรจะปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพองค์กรของตนให้มากที่สุด

Balanced Scorecard คืออะไร?

การวัดผลและการทำธุรกิจเป็นของคู่กัน ธุรกิจทำอะไรซักอย่างก็มีการลงเงิน ลงแรง หรือลงเวลา เพราะฉะนั้นธุรกิจก็ต้องคาดหวังที่จะได้รับอะไรตอบแทน ในเบื้องต้นนั้นการวัดผลอาจจะเป็นสิ่งที่ตรงไปตรงมาและเรียบง่ายเหมือนการวัด KPI แต่สำหรับบางองค์กรการดูปัจจัยรอบด้านอย่างถี่ถ้วนอย่าง Balanced Scorecard ก็เป็นทางเลือกที่น่าสนใจเป็นอย่างมาก การวัดผลเชิงคุณภาพ ที่มีไว้เพื่อค้นหาและพัฒนากระบวนการทำธุรกิจในส่วนต่างๆ Balanced Scorecard มีหน้าที่ในการจัดเก็บข้อมูลผ่านมุมมองด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้กับการเติบโต ผ่านปัจจัยสี่อย่างคือ จุดมุ่งหมาย การวัดผล เป้าหมาย และวิธีเริ่มต้นพูดง่ายๆก็คือการวัดผลในมุมมองหลายๆอย่าง (มากกว่าแค่ด้านการเงิน) เพื่อให้การวัดผลมีความ 'สมดุล' (Balanced) มากขึ้นนั่นเองโดยมุมมอง 4 อย่างที่ Balanced Scorecard ให้ความสำคัญก็คือมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตนั่นเอง



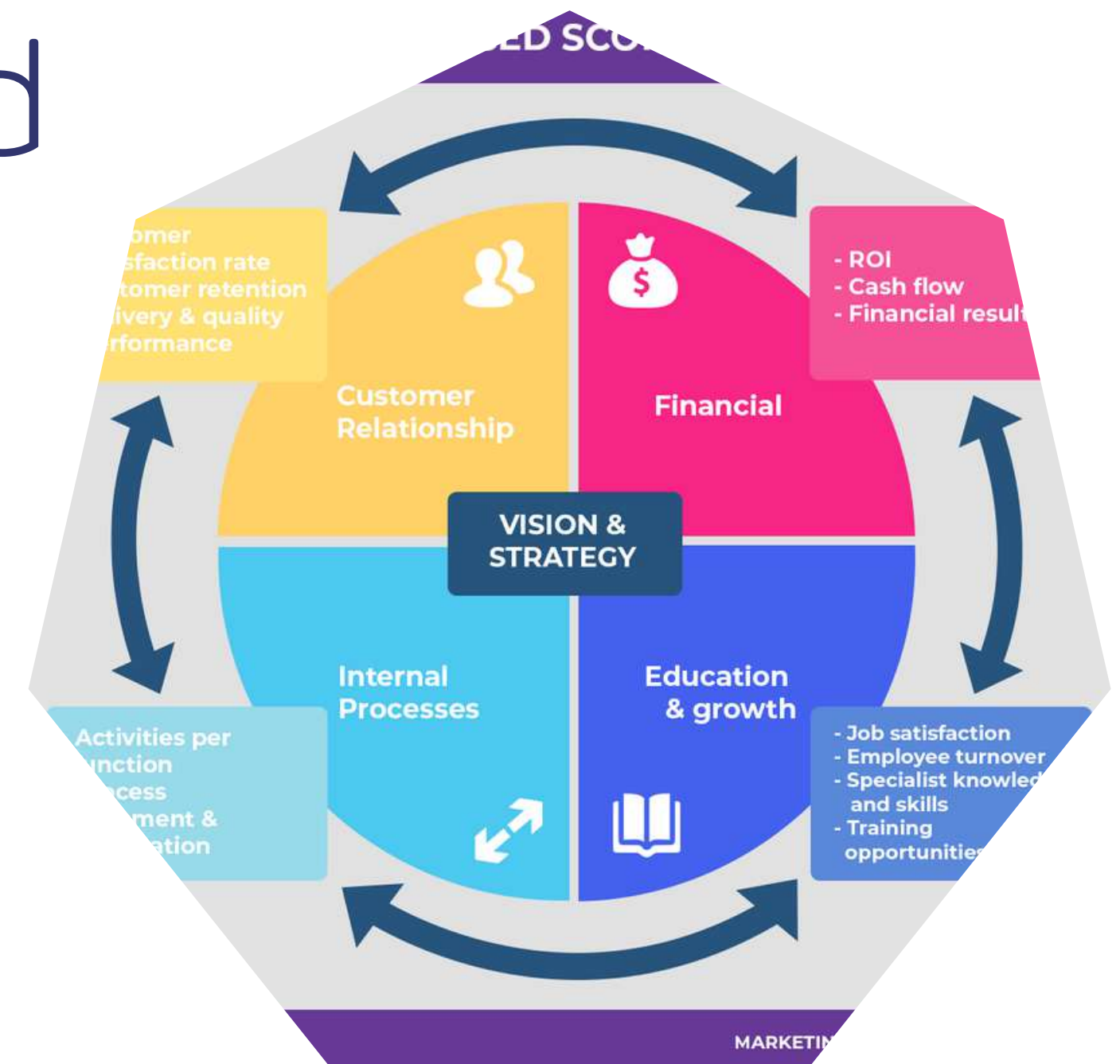
มุมมอง 4 อย่างของ Balanced Scorecard

มุมมองด้านการเงิน (Financial) – การวัดผลผ่านมุมมองด้านการเงินถือว่าเป็นปัจจัยหลักอันดับ 1 ของหลายธุรกิจ โดยตัวเลขที่เกี่ยวข้องก็คือยอดขาย รายได้ ค่าใช้จ่ายต่างๆ และกำไร ซึ่งมุมมองด้านการเงินสามารถวัดผลเป็นมูลค่าเงิน เป็นสัดส่วน หรือเป็นตามเป้าหมายต่างๆก็ได้ (เช่น เป้าหมายของยอดขาย หรือเป้าหมายของงบประมาณ)

มุมมองด้านลูกค้า (Customer) – หมายถึงการวัดผลความพึงพอใจของลูกค้า เห็นได้บ่อยตามแผนกบริการลูกค้า การวัดผลส่วนนี้รวมถึงความพึงพอใจด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์ บริการต่างๆ ราคาสินค้า หรือแม้แต่ประสิทธิภาพของการตลาด และการปฏิบัติการอื่นๆ

มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Process) – รวมถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน โดยส่วนมากแล้วจะเป็นการวัดผลของทางด้านการผลิต หรือกระบวนการอื่นที่มีค่าใช้จ่ายเยอะ ยกตัวอย่างเช่น การวัดผลฝั่งโลจิสติกส์ การจัดเก็บสต็อก หรือการผลิตของเสีย

มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth) – หมายถึงการวัดผลของบุคลากรภายในองค์กร ตั้งแต่การจัดอบรม ไปจนถึงการจัดคลังข้อมูลต่างๆ สำหรับพนักงาน โดยเบื้องต้นแล้วมุมมองนี้จะดูว่าพนักงานสามารถจัดเก็บ เรียนรู้ และนำข้อมูลไปใช้จริงได้มากแค่ไหน



ปัจจัย 4 ประการต่างๆเหล่านี้ด้วย เพื่อให้ Balanced Scorecard เราเกิดความสมดุล

จุดมุ่งหมาย (Objective): จุดมุ่งหมายหลักที่สามารถอธิบายได้ง่ายๆในไม่กี่คำหรือหนึ่งประโยค

การวัดผล (Measure): การตีความจุดมุ่งหมายออกมาว่าเราจะวัดผลได้อย่างไร เช่น เป็นมูลค่าเงิน หรือเป็นเปอร์เซ็นต์

เป้าหมาย (Target): การตีค่าจุดมุ่งหมายออกมาเป็นตัวเลขที่ชัดเจนให้สามารถวัดผลได้ เช่น เพิ่มยอดขาย 30%

วิธีเริ่มต้น (Initiatives): อธิบายขั้นตอนออกมาแบบสั้นๆ ภายในไม่กี่ประโยค



แบบฟอร์มการจัดทำ Balanced Scorecard

Balanced Scorecard	จุดมุ่งหมาย Objective	การวัดผล Measure	เป้าหมาย Target	เริ่มต้น Initiatives
การเงิน Financial				
ลูกค้า Customer				
กระบวนการภายใน Process				
การเรียนรู้และการเติบโต Learning and Growth				

ตัวอย่าง BSC และ KPI ระดับองค์กร (ต่อ)

มิติ BSC/ และวัตถุประสงค์ (Objective)	น้ำหนัก (Weight)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	โครงการ/ กิจกรรม (Project/Activities)	หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ
4.3 การเพิ่มผลผลิตของพนักงาน		KPI-4.3 จำนวนพนักงานใน แผนก KPI-4.4 ยอดขายต่อพนักงาน	การควบคุมจำนวนพนักงานของ แผนกยอดขาย 4.8 ล้าน บาทต่อคนต่อปี	แผน HRD แผนการตลาด	ทุกฝ่าย ฝ่ายการตลาด
4.4 การใช้ข้อมูลจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ คอมพิวเตอร์		KPI-4.5 การวัดการใช้ประโยชน์ จากระบบเทคโนโลยี สารสนเทศคอมพิวเตอร์	มีการใช้งานไม่ต่ำกว่า 90% ข้อร้องเรียนปัญหา ระบบงานน้อยลง	แผนเทคโนโลยี สาร-สนเทศ	ฝ่าย IT
5. มิติด้านชุมชนและ สิ่งแวดล้อม	15%				
5.1 ผู้บริหารร่วมงานของชุมชน		KPI-5.1 จำนวนครั้งที่ผู้บริหารเข้า ร่วมงานของชุมชน	จำนวน 12 ครั้งต่อปี	แผนชุมชนและ สิ่งแวดล้อม	ฝ่าย ประชาสัมพันธ์
5.2 งบประมาณที่ใช้สำหรับการ บริจาค		KPI-5.2 จำนวนงบประมาณเพื่อ การบริจาค	จำนวนร้อยละ 0.1 ของงบ ดำเนินงาน	แผนชุมชนและ สิ่งแวดล้อม	ฝ่ายการเงิน
5.3 บุคลากรเข้าร่วมแข่งขันกีฬา กับชุมชน		KPI-5.3 จำนวนครั้งที่เข้าร่วม แข่งขัน	จำนวน 12 ครั้งในรอบปี	แผนชุมชน และ สิ่งแวดล้อม	ฝ่ายชุมชน สัมพันธ์

จุดมุ่งหมาย (Objective): หากสามารถแบ่งเป็นหลายๆเป้าหมายได้ ขึ้นอยู่กับความละเอียดของการวางแผนงาน

การวัดผล (Measure): ควรแบ่งออกมาเป็นวิธีและขั้นตอนการวัดผลของจุดมุ่งหมายต่างๆ แต่ละจุดมุ่งหมายควรมีวิธีวัดผลของตัวเอง

เป้าหมาย (Target): สามารถแยกเป็นใส่เป้าหมายต่อ 3 เดือน หรือเป้าหมายแต่ละปีได้

วิธีเริ่มต้น (Initiatives): สามารถเขียนขั้นตอนการเริ่มต้นแบบง่ายๆ และสามารถลงงบประมาณสำหรับแต่ละโครงการได้เช่นกัน (เช่น เปิดตลาดลูกค้าออนไลน์บนเฟสบุ๊ก งบ 30,000 บาทต่อเดือน)



ประโยชน์และวัตถุประสงค์ของ Balanced Scorecard

หน้าที่ของ Balanced Scorecard มีไว้เพื่อบังคับให้ผู้บริหารดูองค์กรจากหลายๆมุมมอง เพราะบางครั้งการมองข้ามจุดบอดเล็กๆน้อยๆ (ที่ไม่ใช่รายได้หรือกำไร) ก็อาจจะส่งผลในระยะยาวได้

โดยมุมมองด้านการเงินน่าจะเป็นปัจจัยที่หลายๆคนสามารถเห็นประโยชน์ได้ง่ายที่สุด องค์กรที่มีกำไรเยอะ รายได้มากขึ้นเรื่อยๆ ก็คือองค์กรที่สามารถอยู่ได้นาน

มุมมองส่วนกระบวนการภายใน ก็เป็นปัจจัยที่องค์กรประเภทโรงงานหรือบริษัทขนส่ง ให้ความสำคัญเช่นกัน หากองค์กรเหล่านี้สามารถทำงานได้เร็ว ทำงานได้เยอะมากขึ้น ด้วยค่าใช้จ่ายเท่าเดิม ผลตอบแทนก็จะออกมาเป็นกำไรเช่นเดียวกัน (ซึ่งจริงๆแล้ว ต่อให้เป็นองค์กรประเภทอื่นก็สามารถสร้างกำไรจากมุมมองนี้ได้เช่นกัน)

มุมมองทางด้านความพึงพอใจของลูกค้า และด้านการเรียนรู้และการเติบโต ก็เป็น 2 มุมมองที่หลายๆองค์กรนั้นเมินเฉย ด้วยเหตุผลที่ว่า 'ไม่สามารถวัดผลเป็นตัวเลขได้' ก็เลยไม่มีเหตุผลที่ต้องให้ความสนใจ

หากลูกค้าไม่พึงพอใจและไม่กลับมาซื้อใหม่ ก็หมายความว่า องค์กรนั้นใช้งบการตลาดอย่างสิ้นเปลือง ใช้เงินหลายร้อยหลายพันเพื่อเรียกลูกค้า 1 คน แต่ก็ปล่อยให้ลูกค้าไปซื้อกับเจ้าอื่นภายหลัง



ข้อควรระวังและข้อคิดในการทำ Balanced Scorecard

1. ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ – เป็นข้อแนะนำพื้นฐานสำหรับการเปลี่ยนแปลงอะไรใหญ่ๆ ในองค์กรอยู่แล้ว สิ่งที่ผู้บริหารไม่ออกมาสนับสนุน พนักงานก็จะคิดว่าไม่สำคัญ และสุดท้ายก็จะมีใครปฏิบัติจริง อาจจะเป็นการให้เวลาพนักงาน 2-3 ชั่วโมงต่อเดือนเพื่อตั้งเป้าหมายและวัดผลการทำงาน เป็นต้น

2. ทดสอบในระบบเล็ก ก่อนนำไปใช้จริง – หากคุณคิดว่าการทำ Balanced Scorecard เป็นการลงทุนเวลาที่เยอะเกินไปและอาจจะไม่คุ้ม คุณก็สามารถทดสอบนำ BSC มาใช้ในระบบที่เล็กกว่าก่อน เช่น ทดสอบในทีมขนาดเล็ก หรือในบางแผนกก่อน หลังจากนั้นก็แค่การนำผลทดสอบมาดูว่าคุ้มหรือเปล่านั้นจะทำเพิ่ม

3. เมื่อนำเอาระบบนี้มาใช้งานควรรีบทำให้เห็นผลในระดับหนึ่งโดยเร็ว – หมายถึงการลองตั้งเป้าหมายที่สามารถทำได้ในระยะสั้นและเห็นผลไว อย่างการทำอะไรให้เพิ่มรายได้ได้ช่วงแรก หรือทำให้ลูกค้ารู้สึกพึงพอใจมากขึ้นทันที การทำแบบนี้ถึงแม้ว่าจะทำซ้ำได้ยากแต่ก็เป็นการพิสูจน์ข้อดีของ Balanced Scorecard ให้ทั้งผู้บริหารและพนักงานที่อาจจะไม่เชื่อมั่นในเครื่องมือนี้ตอนแรก เป็นวิธีโน้มน้าวคนด้วยผลลัพธ์เบื้องต้น

4. นำมาปรับปรุงตลอดเวลา – ในส่วนนี้ผู้บริหารและพนักงานขายคงรู้ดี เป้าหมายองค์กรส่วนมากนั้นจะถูกกระทบต่อปัจจัยนอกองค์กรเยอะมาก ปัจจัยเช่น ลูกค้าเปลี่ยนใจ คู่แข่งใหม่เข้ามา จะทำให้เป้าหมายของ Balanced Scorecard เปลี่ยนได้ องค์กรไม่ควรยึดติดกับเป้าหมายเก่าๆที่ไม่เป็นจริงแล้วมากเกินไป ทางที่ดีควรนำเป้าหมายและจุดมุ่งหมายของ BSC มาดูและปรับปรุงเรื่อยๆทุก 3-6 เดือน

5. การจัดทำตัวชี้วัดและเป้าหมายต้องระวังไม่ให้ความยากหรือง่ายจนเกินไป – ทางที่ดีที่สุดก็คือเราต้องปรับ Balanced Scorecard ให้เหมาะกับแผนกหรือแม้แต่นักงานที่ทำพนักงานบางคนชอบเป้าหมายที่เข้าใจง่ายเพราะอยากได้ทิศทางที่ชัดเจนพนักงานบางคนชอบเป้าหมายกว้างๆเพราะอยากได้อิสระ เช่นเดียวกัน เป้าหมายยากๆก็มีไว้จูงใจพนักงาน ส่วนเป้าหมายง่ายๆก็เหมาะกับงานบางประเภท ในส่วนนี้เราควรให้อิสระต่อหัวหน้างานในการสร้าง KPI สำหรับพนักงานแต่ละแผนก หรือแต่ละคน

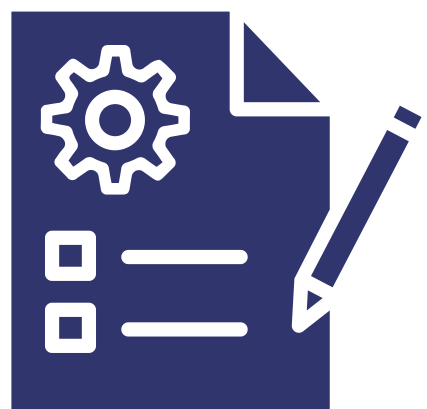
หลักการของ SCOR Model

แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานในโซ่อุปทาน (SCOR Model) ถูกพัฒนาขึ้นตั้งแต่ปี 1996 จากความร่วมมือระหว่าง Supply Chain Council (SCC) เป็นสหวิชาชีพด้านโซ่อุปทานของโลกมีการกำหนดกระบวนการทำงานต่างๆ ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันและมีโครงสร้างแสดงความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการ มีจุดมุ่งหมายในการสื่อสารระหว่างคู่ค้าในโซ่อุปทาน นำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพของการจัดการโซ่อุปทาน ตลอดจนกิจกรรมต่างๆของโซ่อุปทาน นอกจากนี้ในแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานยังมีการกำหนดตัวชี้วัด (Metric) สำหรับวัดประสิทธิภาพในแต่ละกระบวนการเพื่อกำหนดให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน และยังมีการเสนอวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practice) ในแต่ละกระบวนการเพื่อที่จะให้บริษัทหรือองค์กรสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ (Supply-Chain Council, 2004) SCOR Model

ส่วนประกอบของแบบจำลอง

ส่วนประกอบของแบบจำลองอ้างอิงที่ช่วยแก้ปัญหาเหล่านี้ คือ มีการกำหนดกระบวนการทำงานต่างๆให้เป็นมาตรฐานเดียวกันและมีโครงสร้างแสดงความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการ นอกจากนี้ในแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานยังมีการกำหนดตัวชี้วัด (Metric) สำหรับวัดประสิทธิภาพในแต่ละกระบวนการเพื่อกำหนดให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน และยังมีการเสนอวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best practice) ในแต่ละกระบวนการเพื่อที่จะให้บริษัทหรือองค์กรสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ (Supply-Chain Council, 2004) SCOR model จะประกอบไปด้วย 5 กระบวนการจัดการหลักคือ

ส่วนประกอบของแบบจำลองห่วงโซ่อุปทาน



Plan

เกี่ยวข้องกับการวางแผนต่างๆ



Source

เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อ จัดหา และการขนส่งวัตถุดิบ



Make

เกี่ยวข้องกับการผลิตและการจัดการคลังสินค้าสำเร็จรูป



Delivery

เกี่ยวข้องกับการจัดการในการขนส่งสินค้าไปยังลูกค้า



Return

เกี่ยวข้องกับการส่งวัตถุดิบคืนกลับผู้ขายหรือผู้ส่งมอบ และรับสินค้าคืนจากลูกค้า

ตัวชี้วัดสมรรถนะของโซ่อุปทาน ตามหลักการของ SCOR Model จะมีการวัดผลประสิทธิภาพด้วยตัวชี้วัดสมรรถนะของโซ่อุปทานไว้ 5 ด้านคือ

1. ตัวชี้วัดในระบบโซ่อุปทานด้านความน่าเชื่อถือ (Supply Chain Reliability: RL) เป็นความสามารถในด้านการส่งมอบผลิตภัณฑ์/บริการที่ถูกต้อง ถูกสถานที่ ถูกตัวผู้รับบริการ (ลูกค้า) กั้นเวลา ภายใต้งื่อนไขที่เหมาะสม สภาพบรรจุภัณฑ์เรียบร้อย, ปริมาณครบถ้วน ตลอดจนเอกสารการส่งมอบที่เกี่ยวข้องถูกต้องสมบูรณ์ โดยวัดผลจากการเต็มเต็มคำสั่งซื้อที่สมบูรณ์

2. ตัวชี้วัดในระบบโซ่อุปทานด้านการตอบสนอง (Supply Chain Responsiveness: RS) เป็นระยะเวลา ความรวดเร็วในจัดหาจัดเตรียมสินค้าและบริการให้กับลูกค้าโดยวัดผลจากรอบเวลาของกิจกรรมในการเต็มเต็มคำสั่งซื้อ

3. ตัวชี้วัดในระบบโซ่อุปทานด้านความยืดหยุ่น (Supply Chain Agility or Flexibility: AG) เป็นความสามารถรองรับต่อความผันแปรของความต้องการตลาด ทั้งการเพิ่ม หรือการลดปริมาณความต้องการภายในเวลาอันสั้นเป็นผลการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกที่อยู่เหนือการควบคุม เช่น ภัยธรรมชาติ ผู้ร่วมธุรกิจยกเลิกถอนตัวจากธุรกิจ เป็นต้น โดยวัดผลจากการปรับตัว และความยืดหยุ่นของซัพพลายเชนต้นน้ำและปลายน้ำ

4. ตัวชี้วัดในระบบโซ่อุปทานด้านต้นทุน (Supply Chain Cost: CO) เป็นต้นทุนการดำเนินการของระบบโซ่อุปทานวัดผลจากต้นทุนรวมเพื่อตอบสนองต่อความต้องการ

5. ตัวชี้วัดในระบบโซ่อุปทานด้านการจัดการสินทรัพย์ (Supply Chain Asset Management: AM) แสดงถึงประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลของการบริหารสินทรัพย์ขององค์กรเพื่อให้บริการกับลูกค้าวัดผลจากรอบเวลาในการหมุนเวียนเงินสด อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ถาวร และเงินลงทุน



เป้าหมายในการทำอาจแบ่งเป็น

- เพื่อสร้างประโยชน์ให้ลูกค้า (External Focus) มี 3 เรื่องคือ ความน่าเชื่อถือ ความสามารถในการตอบสนอง และความยืดหยุ่น จะมุ่งให้ความสำคัญไปที่ภายนอกหรือเรียกว่ามุ่งตอบสนองความต้องการลูกค้า
- เพื่อสร้างประโยชน์ให้องค์กร (Internal Focus) มี 2 เรื่องคือ เงิน และ ทรัพยากรจะเน้นไปที่การจัดการภายในองค์กรเป็นสำคัญ

บทสรุป

การแข่งขันที่รุนแรงทางธุรกิจในปัจจุบันได้ส่งผลให้บริษัทต่างๆ โดยเฉพาะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือ SMEs ต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและเติบโตได้อย่างมั่นคงด้วยกลยุทธ์ต่างๆ เช่น การลดต้นทุนในการประกอบการ การผลิตสินค้าตัวใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด อีกแนวทางหนึ่ง คือ การเสริมสร้างความร่วมมือและการเชื่อมโยง SMEs เข้าสู่โซ่อุปทาน โดยพัฒนากระบวนการทางธุรกิจและการผลิตในโซ่อุปทานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น สร้างคุณค่า และยกระดับมาตรฐานกระบวนการงานและผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบการ SMEs ในโซ่อุปทาน ตั้งแต่วัตถุดิบต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำที่เป็นผู้ผลิตขั้นสุดท้ายหรือสินค้าสำเร็จรูป เพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันสู่ระดับโซ่อุปทาน

การวัดประสิทธิภาพโลจิสติกส์

ตัวชี้วัดประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ (Logistics Performance Index: LPI) ของสถานประกอบการ ภาคอุตสาหกรรม ตามกิจกรรมของโลจิสติกส์ 9 กิจกรรม 3 มิติ ประกอบด้วย มิติด้านต้นทุน มิติด้านระยะเวลา และมิติด้านความน่าเชื่อถือ รวมจำนวนทั้งสิ้น 27 ตัวชี้วัด การจัดหาตัวชี้วัดประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์จะเป็น เครื่องมือขอผู้ประกอบการภาคอุตสาหกรรม ให้มีเกณฑ์การเปรียบเทียบการประเมินในการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพ การประกอบการของสถานประกอบการของตนเอง เพื่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Customer Service) และลดต้นทุนรวม ทางด้านโลจิสติกส์ (Total Logistics Costs)

ตัวชี้วัดวัดประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ 9 ประการ

1. การให้บริการแก่ลูกค้าและกิจกรรมสนับสนุน (Customer Service and Support) เกี่ยวข้องด้านการตลาดโดยเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นหลัก รวมถึง การจัดเก็บ การรวบรวม และการจัดการกิจกรรมต่างๆ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า ด้วยการนำเสนอสินค้าที่ถูกต้องให้กับลูกค้าในจำนวน และสภาพที่สมบูรณ์ สินค้าไม่เสียหาย ภายใต้งบประมาณด้านเวลาและสถานที่

2. การจัดซื้อจัดหา (Purchasing and Procurement) เป็นการจัดซื้อวัตถุดิบหรือบริการจากภายนอก เพื่อนำมาใช้สนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ภายในบริษัทนั้น ตั้งแต่การผลิต การตลาด การขายจนถึงโลจิสติกส์ ทั้งนี้ในการจัดหาแหล่งวัตถุดิบรวมหมายถึงการบริหารเสถียรหรือ วัตถุดิบ(Supply Management) หรือชื่ออื่นๆ ที่รวมกิจกรรมการเลือกผู้จำหน่ายวัตถุดิบ การต่อรองราคาและการควบคุมคุณภาพของผู้จำหน่ายวัตถุดิบเข้าไว้ด้วยกัน

ตัวชี้วัดวัดประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ 9 ประการ

3. การสื่อสารด้านโลจิสติกส์และกระบวนการสั่งซื้อ (Logistics Communication and - Order processing) กระบวนการสั่งซื้อเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสั่งซื้อวัตถุดิบจาก ซัพพลายเออร์การตรวจสอบสถานะของค าสั่งซื้อ การสื่อสารกับ ซัพพลายเออร์ รวมถึงการจัดหา วัตถุดิบเพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า

4. การขนส่ง (Transportation) เป็นกิจกรรมหลักที่มีความสำคัญ สำหรับระบบโลจิสติกส์ ที่ใช้ในการเคลื่อนย้ายวัตถุดิบและสินค้าจากจุดการผลิตไปถึงจุดที่เกิดการบริโภค รวมถึงจุดที่ใช้ กำจัดวัตถุดิบและสินค้าด้วย โดยที่การขนส่งจะเป็นเรื่องของการเลือกรูปแบบของการขนส่ง ทั้งทาง อากาศทางรถไฟทางเรือ หรือทางถนนการหาเส้นทางการขนส่งและกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ที่ เกี่ยวข้อง เป็นต้น

ตัวชี้วัดวัดประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ 9 ประการ

5. การเลือกสถานที่ตั้งของโรงงานและคลังสินค้า (Site Selection, Warehousing and Storage)
การเลือกทำเลที่ตั้งของโรงงานหรือคลังสินค้าเป็นการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่จะส่งผลกระทบต่อตั้งแต่ต้นทุนค่าขนส่ง ระดับการให้บริการลูกค้าและความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

6. การวางแผนหรือการคาดการณ์ความต้องการของลูกค้า (Demand Forecasting and Planning)
การวางแผน หรือการคาดการณ์ความต้องการของลูกค้ามีความหลากหลายการคาดการณ์ด้าน การตลาดที่อาศัยข้อมูลการส่งเสริมการขายราคา คู่แข่งและปัจจัยอื่นๆ ช่วยในการพยากรณ์การคาดการณ์ด้านการผลิตจะอาศัยข้อมูลด้านยอดขายการตลาดและระดับของสินค้า คงคลัง ซึ่งด้านโลจิสติกส์ก็มีส่วนเกี่ยวข้องกับ การพยากรณ์ด้วยโดยเป็นการคำนวณหาจำนวน วัตถุดิบที่ต้องสั่งซื้อจากผู้จำหน่ายจำนวนสินค้า ที่ผลิตเสร็จแล้วและต้องทำการจัดส่ง เพื่อที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของตลาดได้อย่าง เพียงพอ ซึ่งในบางองค์กรโลจิสติกส์จะรวมถึง การวางแผน การผลิตด้วยเช่นกัน ดังนั้นจึงอาจ กล่าวได้ว่าโลจิสติกส์มีความเกี่ยวข้องกับ การพยากรณ์ทั้งด้านการผลิตและการตลาด

ตัวชี้วัดวัดประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ 9 ประการ

7. การบริหารสินค้าคงคลัง (Inventory Management) เป็นงานที่เกี่ยวกับการจัดการสินค้าคงคลัง ด้วยการรักษาระดับสินค้าไว้ให้พอเพียงกับความต้องการของลูกค้า รวมถึงการจัดการต้นทุนการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง ซึ่งประกอบด้วย เงินทุนที่จมอยู่ในสินค้าคงคลัง ต้นทุนการเก็บ รักษาและต้นทุนสินค้าล้าสมัย (Obsolete) ต้นทุนเหล่านี้จะมีสัดส่วนอยู่ระหว่างร้อยละ 14–50 ของมูลค่าสินค้าคงคลังทั้งหมด ดังนั้น การบริหารสินค้าคงคลังจึงเป็นลักษณะของการบริหารต้นทุนการเก็บรักษาและจำนวนสินค้าคงคลัง

8. การจัดการเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ และการบรรจุหีบห่อ (Materials Handling and Packaging) เป็นงานเกี่ยวกับการคัดเลือกเครื่องจักรและ อุปกรณ์ในการทำงาน การรับสินค้าที่สั่งซื้อรวมถึงการวางนโยบายในการซื้อเครื่องจักรใหม่ ทดแทนเครื่องจักรเก่า ส่วนการบรรจุหีบห่อ จะเป็นทั้งการโฆษณาตามหลักการตลาดหรือ การป้องกันหรือ ห่อหุ้มตัวสินค้าก็ได้ รวมถึง การเก็บรักษาสินค้าตามหลักการด้านโลจิสติกส์ในส่วนของ การตลาดจะเห็นได้ว่าการบรรจุหีบห่อนั้นสามารถนำเสนอข้อความที่สำคัญ เพื่อแจ้งให้ลูกค้ารับทราบ สร้างความสวยงาม ของการบรรจุหีบห่อ และช่วยดึงดูดความสนใจ ของลูกค้าให้หันมามองสินค้าได้สำหรับโลจิสติกส์การบรรจุหีบห่อถือเป็นเครื่องปกป้องตัวสินค้าจากความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นจากการขนส่ง และมีการเปลี่ยนแปลงแบบในการขนส่ง

ตัวชี้วัดวัดประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ 9 ประการ

9. โลจิสติกส์ย้อนกลับ (Reverse Logistics) เป็นโลจิสติกส์ที่เกี่ยวข้องกับการกำจัดของเสียที่เกิดจากกระบวนการผลิต การกระจายสินค้า หรือการบรรจุหีบห่อ ซึ่งรูปแบบของกระบวนการ จะเริ่มจากการรวบรวมจัดเก็บ และขนส่งของเสีย ไปยังจุดที่ท าลายทิ้ง มีการน ากลับมาใช้ใหม่ การนำกลับมาผลิตใหม่ และการรับคืนสินค้า จากลูกค้า ไม่ว่าจะเป็ นกรณีของสินค้าช ารุด เสียหาย ช่อมแซมหรือ เปลี่ยนใหม่

การวัดผลการดำเนินงานใน 3 มิติ ประกอบด้วย

1. ด้านการบริหารต้นทุน (Cost Management)

เป็นดัชนีที่แสดงถึงสัดส่วนต้นทุนของกิจกรรมโลจิสติกส์เปรียบเทียบกับยอดขายประจำปีทั้งหมดของกิจการ

2. ด้านเวลา (Lead Time)

เป็นดัชนีที่ใช้ข้อมูลระยะเวลาของการเคลื่อนย้ายสินค้าและข้อมูลที่เกิดขึ้นในแต่ละกิจกรรมโลจิสติกส์

3. ด้านความน่าเชื่อถือ (Reliability)

เป็นดัชนีที่ใช้วัดความน่าเชื่อถือเกี่ยวกับการส่งมอบสินค้าและการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

THANK YOU!