

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เมื่อองค์กรได้มีการวิเคราะห์ถึงเป้าหมาย (Goals) แล้ว องค์กรนั้น ๆ จะมีวิธึวัดความก้าวหน้าของการเดินทางไปสู่เป้าหมายนั้น ได้อย่างไร? มันจำเป็นอยู่เองที่ต้องมีวิธีที่จะวัดการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย วัดดูประสงค์ กลยุทธ์ และแผน ดัชนีชี้วัด หรือ ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator หรือ KPI) เป็นอีกเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยในการประเมินการใช้ทรัพยากรของตนเองได้ว่าผลการดำเนินงานตามแผนที่วางเอาไว้เป็นอย่างไร โดยผลที่ได้รับจะช่วยให้ องค์กรสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และจงใจให้พนักงานทำงานอย่างมีเป้าหมาย

ในปัจจุบันนี้ องค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็ภาครัฐหรือเอกชน ล้วนจำเป็นต้องปรับตัวและพัฒนาเพื่อความอยู่รอด และเจริญก้าวหน้าในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและรุนแรง ภายในเวลาไม่ถึงปี องค์กรที่เคยรุ่งเรืองกลับต้องล่มสลายไปเป็นจำนวนมาก ปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดผลเช่นนี้ได้แก่ พัฒนาการทางด้านการบริหาร เพื่อการพัฒนาขององค์กร ให้ก้าวหน้าอย่างรวดเร็วและยั่งยืน พร้อม ๆ กับพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ (โกศล คีตธรรม, 2546)

การเป็นผู้นำด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือการบริการที่มีประสิทธิภาพ เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ธุรกิจเป็นผู้นำในการแข่งขัน และสร้างผลกำไรได้ ธุรกิจจึงจำเป็นต้องคิดค้นกระบวนการหรือกลยุทธ์ ที่จะเน้นความแตกต่าง และหาวิธีเพิ่มคุณค่าเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว จึงจะสามารถอยู่รอด สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร และสร้างผลกำไรในระยะยาวได้

การวัดและประเมินผลประสิทธิภาพจะมีความเที่ยงตรงเพียงใดนั้น สิ่งสำคัญเบื้องต้นประการหนึ่งนั้นขึ้นอยู่กับวิธีการเลือกใช้อุปกรณ์ดัชนีที่เหมาะสมและครบถ้วน โดยในอดีตที่ผ่านมา การพิจารณาดัชนีประสิทธิภาพขององค์กรจะมุ่งให้ความสำคัญแต่เพียงเฉพาะดัชนีทางการเงินเพียงอย่างเดียว เนื่องจากเป็นตัวเลขที่วัดได้ง่ายและมีข้อมูลทางบัญชีสนับสนุนอยู่แล้ว แต่อย่างไรก็ตามยังมีข้อสงสัยว่าจะเพียงพอหรือไม่ที่จะวัดและประเมินภาพรวมขององค์กรได้อย่างน่าเชื่อถือ เพราะที่ผ่านมามีองค์การการเงินและการธนาคารที่ถูกระเมินฐานะขององค์กรว่ามีมาตรฐานทางการเงินและการบัญชีที่ดีแต่ก็ยังปิดกิจการไปในช่วงที่ผ่านมา

จากกรณีดังกล่าว จึงทำให้ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ต้องตระหนักและให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการวัดและประเมินผลองค์กรที่สมบูรณ์และรอบด้าน โดยให้ความสำคัญต่ปัจจัยในการวัดและประเมินผลองค์กรที่เป็นปัจจัยนามธรรมมากยิ่งขึ้นควบคู่กับปัจจัยที่เป็นตัวเลขทาง

การเงินและบัญชี ทั้งนี้เพื่อให้ผลลัพธ์จากการวัดและการประเมินผลจะได้เป็นภาพสะท้อนให้เห็นถึงสภาพที่แท้จริงขององค์กร ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่การจัดการได้อย่างถูกต้องต่อไป

ด้วยเหตุนี้ บริษัทผู้ซ่อมเรือจึงต้องให้ความสำคัญต่อการวัดและการประเมินผลองค์กรที่สมบูรณ์รอบด้าน ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่การจัดการและการพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเจริญเติบโตอย่างมั่นคง และส่งผลให้ภาพรวมเศรษฐกิจไทยมีการขยายตัวอย่างเข้มแข็งและมีเสถียรภาพอย่างยั่งยืนตลอดไป

ดังนั้น การศึกษาค้นคว้าวิจัยมุ่งศึกษาแนวทางการนำ KPI มาใช้ในธุรกิจผู้ซ่อมเรือ ซึ่งเป็นธุรกิจด้านงานบริการ เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับ รวมทั้งมีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยนำระบบการวัดผลมาใช้ในธุรกิจผู้ซ่อมเรือให้ครอบคลุมทุกด้าน ซึ่งผู้ซ่อมเรือหลายแห่งจำเป็นต้องเร่งทำงานซ่อมให้สำเร็จลุล่วงอย่างรวดเร็ว ทำให้บางครั้งไม่มีเวลา หรือโอกาสที่จะจัดทำกิจกรรมในเรื่องตัวชี้วัด (KPI) ซึ่งอาจทำให้สูญเสียโอกาสในการประเมินองค์กรของตนว่ามีประสิทธิภาพในการทำงานดีอย่างไร หรือคุณภาพงานลดลงไปเรื่อยๆ หรือเพิ่มคุณภาพงานยิ่งขึ้น ๆ ไป ถึงแม้งานผู้ซ่อมเรือจะเป็นกิจการที่หนัก เต็มไปด้วยคราบน้ำมันความสกปรก คนงานต้องทำงานภายใต้ความร้อนอันอย่างรุนแรงภายในตัวเรือ ในห้องเครื่องเรือ ช่างในโรงงานต้องซ่อมทำอะไหล่เรือชิ้นต่าง ๆ ด้วยความระมัดระวังเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้งานซ่อมเรือ สำเร็จไปอย่างมีคุณภาพดี ด้วยความรวดเร็ว และต้นทุนถูก แต่ผู้ซ่อมเรือก็ควรมีการจัดทำตัวชี้วัด หรือ KPI เพื่อชี้วัด หรือ ประเมินการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ด้วย

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อศึกษาแนวทางการนำระบบการวัดผลมาใช้ในธุรกิจผู้ซ่อมเรือ เพื่อให้มีการดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และให้มีศักยภาพเพียงพอในการสนับสนุนกิจกรรมทางด้าน โลจิสติกส์ โดยทำการศึกษาเฉพาะผู้ซ่อมเรือกรณีศึกษา เป็นกรณีตัวอย่างโดยเฉพาะ และเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงแก้ไข

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษา

1. เพื่อสามารถบริหารตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ - การประเมินผลทำให้องค์กรสามารถรู้ถึงสถานะของตนเองว่าอยู่ ณ.จุดไหน หรือสถานการณ์ในขณะนั้นเป็นอย่างไร ดังนั้นถ้าองค์กรไม่สามารถประเมินผลการดำเนินงานของตนเองได้ ก็จะไม่สามารถบริหารตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เนื่องจากการจะบริหารตนเองได้จะต้องรู้จักสถานการณ์ทั้งของตนเอง คู่แข่งกัน และ สภาพแวดล้อม

2. เพื่อให้มีการพัฒนาองค์กร หรือการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ - องค์กรจะมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลง จะต้องรู้จักเริ่มต้นหรือสถานะปัจจุบัน รวมทั้งรู้ว่าองค์กรมีการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงใด ซึ่งการที่รู้จักคำตอบต่อคำถามเหล่านี้ได้ องค์กรก็จะต้องมีการประเมินผล

3. เพื่อให้เกิดความตื่นตัวในแต่ละแผนกนั้น ๆ - ตามธรรมชาติของคนเราถ้าสิ่งใดที่ได้รับความสนใจ หรือมีการวัดหรือการประเมินผล ผู้ที่รับผิดชอบหรือผู้ที่ดำเนินกิจกรรมนั้น จะมีความรับผิดชอบ และ มุ่งมั่นที่จะทำกิจกรรมนั้นมากขึ้น ทั้งนี้นอกจากการที่รู้สึก ได้รับความสนใจแล้ว ยังมีเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจนด้วย

4. เพื่อให้เป็นตัวอย่าง และ แนวทางแก่ผู้ที่สนใจในการนำ KPI ไปใช้ให้เป็นประโยชน์ ในธุรกิจอุตสาหกรรม

ระเบียบวิธีศึกษา

การศึกษานี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ โดยแหล่งของข้อมูลที่ใช้ประกอบมาจาก 2 แหล่ง คือ ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมบริษัท กระจกศึกษา ได้แก่ผู้จัดการแผนก Mechanical Department, ผู้จัดการแผนก Hull Department, ผู้จัดการแผนก QC Department, ผู้จัดการแผนก Coating Department, ผู้จัดการแผนก Yard Service Department, ผู้จัดการใหญ่ฝ่ายธุรกิจซ่อม / สร้างเรือ และผู้จัดการฝึกหัด (Management Trainee) และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ซึ่งได้มาจากบทความต่าง ๆ ทางหนังสือพิมพ์ วารสาร และ เว็บไซต์ต่าง ๆ รวมถึงการเก็บรวบรวมสถิติข้อมูล KPI ในแต่ละเดือนของแต่ละแผนกที่ทำการศึกษา และนำเสนอข้อมูลในเชิงพรรณนา (Descriptive) และมีวิธีการในการเก็บข้อมูลดังนี้

1. การสัมภาษณ์โดยตรง จากผู้จัดการแผนกต่าง ๆ เพื่อให้ทราบลักษณะการทำงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ และกิจกรรมที่ต้องมีการเฝ้าระวัง หรือสิ่งที่แผนกนั้น ๆ ให้ความสำคัญเป็นพิเศษ
2. ศึกษาเป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแผน ขององค์กร
3. ศึกษาการออกแบบ และ เก็บข้อมูล KPI ที่วัดได้ในแต่ละเดือน
4. เสนอแนะวิธีการ Weighted Score จัดลำดับแผนกที่มีประสิทธิภาพ หรือไม่มีประสิทธิภาพ เพื่อช่วยให้ผู้บริหารทราบว่าแผนกใดต้องได้รับการเข้าไปปรับปรุงแก้ไข ก่อน-หลัง

ขอบเขตของการศึกษา

ศึกษาเฉพาะหน่วยงานฝ่ายปฏิบัติการ ในอุตสาหกรรม/ สร้างเรือเดินสมุทรขนาดใหญ่ จำนวนทั้งสิ้น 5 แผนกในบริษัทกระจกศึกษา ได้แก่ Mechanical Department, Hull Department, QC

Department, Coating Department, Yard Service Department โดยเน้นการจัดทำกิจการที่จัดให้มีการวัด และแสดงผล KPI ในแต่ละเดือน รวมเวลาทั้งสิ้น 3 เดือน

ข้อจำกัดในการศึกษา

เนื่องจากโดยส่วนใหญ่ผู้จัดการแผนกต่าง ๆ เป็นชาวต่างประเทศ การสัมภาษณ์เพื่อหาข้อมูลประกอบกิจกรรมที่จัดให้มีการวัดจึงจัดพิมพ์ไว้เป็นภาษาอังกฤษ จึงขอรบกวนตารางการระบุกิจกรรมที่ต้องจัดให้มีการวัด (Objective Description), หน่วยการวัด (Unit), ประเด็นบ่งชี้ (Definition), ค่าการผ่านเกณฑ์ KPI, ชื่อตำแหน่งงาน, วิธีการนำเสนอข้อมูล (Presentation Method) และความถี่ที่ใช้ในการวัด (Frequency of Measurement) ไว้เป็นภาษาอังกฤษ ซึ่งผู้ทำการศึกษาดำเนินการใช้ข้อมูลที่มีตามจริงอย่างที่สุด อนึ่งการใช้วิธีการสัมภาษณ์บุคคลนั้น บางครั้งอาจทำให้เกิดความคิดเห็นเฉพาะตัวและบุคคลผู้ให้ข้อมูลล้วนเป็นผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบอย่างมาก ไม่ค่อยมีเวลาที่จะให้ทำการสัมภาษณ์ และเวลาที่มักก็เป็นเพียงเวลาสั้น ๆ ไม่ต่อเนื่องทำให้การสัมภาษณ์เป็นไปอย่างยากลำบาก เป็นการใช้ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ค่อนข้างยาวนาน การใช้ตัวอย่างในการศึกษาเป็นการดูเฉพาะบางหน่วยงาน และเป็นการศึกษาเพียงบริษัทเดียว ทำให้ไม่สามารถสรุปเป็นแบบแผนได้ แต่สามารถใช้เป็นแนวทางได้ในระดับหนึ่ง และสามารถให้ผู้ที่มีความสนใจนำไปต่อยอดองค์ความรู้ต่อไปได้

นิยามศัพท์เฉพาะ

Cargo Hold ในระวางเรือ

Coating งานทาสี

Definition ประเด็นบ่งชี้

Deadweight คือน้ำหนัก (หน่วยเป็นตัน) ของ สินค้า น้ำมัน น้ำ และเสบียงเมื่อเรือลอยอยู่ในระดับของเส้น Summer Load Line เป็นหน่วยที่นิยมใช้มากที่สุดในกรณีของเรือสินค้า

Engine Room Work งานติดตั้งเครื่องยนต์ใหม่

Floating Dock อู่ลอย ใช้รับเรือเพื่อซ่อมทำงานในส่วนที่เรืออยู่ได้น้ำ เช่นงานใต้ท้องเรือ งานเพลลาใบจักร อู่ลอยทำจากเหล็กกล้า สามารถจมลงด้วยระบบสูบน้ำในถังเก็บเข้า-ออก เพื่อรับเรือเข้าจอด แล้วยกอู่ลอยขึ้นพร้อมยกเรือขึ้น เพื่อดำเนินการซ่อมเรือต่อไป

Hull ตัวเรือ ในบริบทกรณีศึกษานี้หมายความว่าเฉพาะตัวเรือที่ทำด้วยเหล็กกล้า จนถึงเหล็กกล้าเหนียวพิเศษ (ไม่นับรวมถึงเรือที่มีตัวเรือเป็นไม้หรือไฟเบอร์)

Mechanical Overhauls งานซ่อมเครื่องยนต์ใหญ่

Piping Work งานเดินท่อต่าง ๆ ในเรือ

Process ขั้นตอน หรือวิธีการ

Radiographic Testing การทดสอบแบบไม่ทำลายด้วยรังสี (RT)

RB คือ Ship Repair Coating Department

Renewals งานเปลี่ยนแผ่นเหล็กตัวเรือ

RM คือ Ship Repair Mechanical Department

RH คือ Ship Repair Hull Department

RQ คือ Ship Repair QC Department

R-Job งานซ่อมเรือ ขณะที่เรื่อนั้นจอดอยู่ในอู่ซ่อมเรือของบริษัทการศึกษา (ไม่นับรวมถึงเรือที่จอดทอดสมออยู่นอกบริเวณบริษัทฯ)

Ship Side ด้านข้างเรือ

Steel Repair ซ่อมงานเหล็กตัวเรือ

Tank Blasting งานพ่นทรายในระวางเรือ

Ultrasonic Testing การทดสอบแบบไม่ทำลายด้วยเสียง (UT)

YS คือ Yard Service Department