

ชื่อเรื่องการค้นคว้าแบบอิสระ การวัดผลสำเร็จธุรกิจ โดยระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ : กรณีศึกษาบริษัท ไทยเทเลโฟนแอนด์เทเลคอมมิวนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)

ชื่อผู้เขียน นายจักรชัย บุตรศรีชัย

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

คณะกรรมการสอบการค้นคว้าแบบอิสระ :

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ชูศรี	เกียรติริเพชร	ประธานกรรมการ
อาจารย์ มนทิพย์	จันทร์กิตติสกุล	กรรมการ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุวรรณ	เลาหะวิสุทธ์	กรรมการ

บทคัดย่อ

การค้นคว้าแบบอิสระเรื่อง “การวัดผลสำเร็จธุรกิจ โดยระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ กรณีศึกษา บริษัท ไทยเทเลโฟนแอนด์เทเลคอมมิวนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดและการนำระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ ไปประยุกต์ใช้กับบริษัท ไทยเทเลโฟนแอนด์เทเลคอมมิวนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)

การศึกษานี้ครอบคลุมตั้งแต่การศึกษาแนวคิด การสร้างระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพตามหลักการ การนำระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ ไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามหลักการ และทำการสัมภาษณ์พนักงานบริษัท ไทยเทเลโฟนแอนด์เทเลคอมมิวนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) จำนวน 7 คน ประกอบด้วย คณะทำงานในการนำระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพมาประยุกต์ใช้เพื่อทราบถึงที่มา วัตถุประสงค์ วิธีการ ในการสร้างและการนำระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ ไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารเชิงกลยุทธ์ และสัมภาษณ์พนักงานตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการฝ่ายจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติงานในสาขางานธุรกิจ และพนักงานส่วนประเมินผลการดำเนินงานเพื่อทราบถึงความคิดเห็นในการนำระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพมาใช้

ระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพเป็นระบบวัดผลการปฏิบัติงานที่รวมเอาตัววัดผลทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินเข้าไว้ด้วยกัน โดยประกอบด้วย 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายในธุรกิจ และมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต โดยมุมมองทั้ง 4 นี้จะต้องมีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงสู่วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งระบบวัดผลการปฏิบัติงาน

เชิงกลยุทธ์นี้ช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดเป้าหมายและตัววัดผล ได้ชัดเจนและครอบคลุมมากขึ้น นอกจากนี้ยังทำให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นผลการปฏิบัติงานหลายๆด้านในเวลาเดียวกันได้

การสร้างระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ คณะผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรตรงกันเพื่อเป็นต้นแบบร่วม และในการกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงานจะต้องกำหนดให้สอดคล้องกับเป้าหมายในแต่ละมุมมอง การนำระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นจะต้องทำให้พนักงานทุกคนเข้าใจถึงกลยุทธ์และเป้าหมายระดับบริษัทตรงกัน เชื่อมโยงเป้าหมายระดับบริษัท ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลให้สอดคล้องกันไปทิศทางเดียวกันและต้องมีการทบทวนกลยุทธ์เป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอ

บริษัท ไทยเทเลโฟนแอนด์เทลคอมมิวนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากองค์การโทรศัพท์ในการดำเนินการติดตั้งและให้บริการโทรศัพท์พื้นฐานในส่วนภูมิภาคจำนวน 1.5 ล้านเลขหมาย บริษัทได้นำระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้เพื่อให้การกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายชัดเจนครอบคลุมมากขึ้น โดยสร้างระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์เป็น 4 มุมมองตามหลักการ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในแต่ละมุมมอง ได้แก่ด้านการเงินเพื่อสร้างผลกำไรก่อนหักดอกเบี้ยจ่าย ภาษี ค่าเสื่อมราคาและรายจ่ายตัดบัญชีให้ได้ 4,000 ล้านบาทในปี 2543 และ 5,300 ล้านบาทในปี 2545 ด้านลูกค้าเพื่อสร้างความพึงพอใจในการให้บริการลูกค้ามากกว่าคู่แข่ง 25% ในปี 2543 และ 75% ในปี 2545 ด้านกระบวนการภายในธุรกิจเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีจิตสำนึกในการให้บริการ มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นการทำงานเป็นทีม ด้านการเรียนรู้และเติบโตเพื่อสร้างมาตรฐานในการจัดเก็บข้อมูลและดำเนินการจัดเก็บข้อมูลทั้งภายในและภายนอกที่จำเป็นสำหรับการดำเนินธุรกิจ ในการกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงานบริษัททำการกำหนดเป้าหมายย่อยในแต่ละมุมมองก่อน แล้วจึงกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงานสำหรับแต่ละเป้าหมายนั้น และเชื่อมโยงกันเป็นระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ของบริษัท แล้วทำการประกาศเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ทางอินเทอร์เน็ตเพื่อให้แต่ละส่วนงานใช้เป็นแนวทางในการกำหนดแผนปฏิบัติการและงบประมาณต่อไป โดยกำหนดให้มีการรายงานผลการปฏิบัติงานทุกเดือนและทบทวนกลยุทธ์เป็นรายไตรมาส

ปัญหาที่พบจากการศึกษานี้คือยังมีพนักงานบางส่วนที่ไม่ทราบถึงเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของบริษัท และในการทบทวนกลยุทธ์ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติที่ชัดเจนหากกลยุทธ์และตัววัดผลการปฏิบัติงานนั้นไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน อีกทั้งไม่ได้เชื่อมโยงระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์เข้ากับระบบการให้รางวัล ซึ่งอาจทำให้ไม่เกิดการการจูงใจสู่เป้าหมายในระยะยาว

ข้อเสนอแนะจากการศึกษานี้คือบริษัทควรจัดทำแผนการสื่อสารและให้ความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กรเป็นระยะๆอย่างสม่ำเสมอ และควรกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติที่ชัดเจนในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ เป้าหมายและตัววัดผลการปฏิบัติงานหากไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน และเมื่อตัววัดผลการปฏิบัติงานที่เลือกใช้นั้นเป็นที่ยอมรับโดยทั่วกันแล้วก็ควรเชื่อมโยงระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์เข้ากับระบบการให้รางวัล

Independent Study Title	The Performance Measurement by Balanced Scorecard : A Case Study of Thai Telephone and Telecommunication Public Company Limited		
Author	Mr. Jakchai Butsrikui		
M.B.A.	Business Administration		
Examining Committee :	Assistant Prof. Chusri	Taesiriphet	Chairman
	Lecturer Manathip	Chankitisakul	Member
	Assistant Prof. Suvanna	Laohavisudhi	Member

ABSTRACT

The Objectives of this independent study titled “The Performance Measurement by Balanced Scorecard :A Case Study of Thai Telephone and Telecommunication Public Company Limited” were to study the concept and how the concept is applied to Thai Telephone and Telecommunication Public Company Limited (TT&T).

This study covered the study of Balanced Scorecard (BSC) concept, the formulation of BSC, the BSC as strategic management system and interview of 7 TT&T’s staff. Interviewees included task force who formulated the BSC in regards to objectives, formulation scheme, implementation of BSC for strategic management, as well as the interview of staff in Commercial Group from executive to operating staff and staff of Performance Evaluation Department regarding opinions about the application of BSC.

BSC is the measuring system which includes the financial measurement and non-financial measurement together. The system consisted of four perspectives which were Financial Perspective, Customer Perspective, Internal-business Process Perspective and Learning and Growth Perspective. This four perspectives must be interrelated and connect to vision and strategies of the organization. BSC enabled the organization to determine its goals and measures more distinctly and thoroughly. Apart from that BSC enabled the executive to monitor all performance measurements at the same time.

In the formulation of BSC, management team must have clear vision and thoroughly understand strategies of the organization in order to create Shared Model. Performance measures in each perspective must be considered to be in accordance with the strategies of each perspective. In order to apply BSC as a strategic management system, every individual employee must have the same understanding of the strategies and goals. The company goal, department goal and individual goal must be aligned. The strategies must be regularly revised as well.

TT&T has received the concession from Telephone Organization of Thailand to install and service 1.5 million telephone lines in the regional area of Thailand. TT&T has applied BSC for better determination of strategies and goals. BSC was created in 4 perspectives according to the concept. Strategic goals in each perspectives were as follows; Financial Perspective : to generate Earning before interest, tax, depreciation and amortization (EBITDA) of 4 billion Baht in the year 2000 and 5.3 billion Baht in the year 2002, Customer Perspective : to create 25% higher satisfaction than competitors in 2000 and 75% in 2002, Internal-Business Process Perspective : to develop personal to be services minded, efficient and able to work in team, Learning and Growth Perspective : to set up standard in data collection and to collect both internal and external data considered crucial for the business. In the determination of measures, TT&T had determined goals in each perspective at the first stage, then determined measures for each goals and linked them together. The strategic goals and BSC were announced on the intranet, so that each department could utilize as the guideline to determine action plans and budget. Performances were to be reported on monthly basis and strategies were to be revised quarterly.

The study revealed the problem that some employees were not acknowledged of the strategic goals. Furthermore, TT&T has not clearly set up the procedures to correct the strategies or measures in case they were not appropriate in the current situation. Apart from that, TT&T has not linked it to the reward system which might not motivate the employees to achieve the long term goal.

Suggestions from this study were that TT&T should have communication and education program to inform strategies and measures. Besides, procedures to correct strategies, goals and measures shall be clearly determined. Eventually, after the measures were commonly accepted, BSC shall be linked to the reward system.