

บทที่ 4

การศึกษาการวัดผลสำเร็จธุรกิจโดยระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ กรณีบริษัท ไทยเทเลโฟนแอนด์เทเลคอมมิวนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)

การศึกษานำเอาระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ ไปประยุกต์ใช้ ได้ศึกษาจากกรณีตัวอย่างบริษัท ไทยเทเลโฟนแอนด์เทเลคอมมิวนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) เพื่อให้เข้าใจถึงขั้นตอนของระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ ผลที่ได้รับจากการนำไปใช้ ตลอดจนปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา รวบรวมจากเอกสารต่างๆของบริษัท และจากการสัมภาษณ์คณะทำงานในการนำระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพมาใช้ และสัมภาษณ์พนักงานในสายงานธุรกิจที่มีส่วนเกี่ยวข้องตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการฝ่าย ผู้จัดการแผนก พนักงานส่วนวางแผน จนถึงพนักงานระดับปฏิบัติงาน อีกทั้งสัมภาษณ์พนักงานที่ทำหน้าที่คิดคำนวณและรายงานผลการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อนำเสนอต่อประธานกรรมการบริษัท รวมทั้งสิ้นจำนวน 7 คน

ประวัติความเป็นมาของบริษัท

บริษัท ไทยเทเล โฟนแอนด์เทเลคอมมิวนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) หรือทีทีแอนด์ที เป็นบริษัทของคนไทยได้ถือกำเนิดขึ้นเมื่อวันที่ 29 มิถุนายน 2535 ด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 100 ล้านบาท บริษัทได้ร่วมลงนามในสัญญาร่วมกับองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย (ทศท.) เมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม 2535 ในสัญญาร่วมการงานและร่วมลงทุนใน โครงการขยายโทรศัพท์ภูมิภาคจำนวน 1 ล้านเลขหมาย โดยบริษัทจะเป็นผู้ดำเนินการและบำรุงรักษาอุปกรณ์ในระบบ ซึ่งเริ่มดำเนินการเมื่อวันที่ 25 ตุลาคม 2536 โดยมีอายุสัมปทาน 25 ปี จนถึงวันที่ 25 ตุลาคม 2561 และในวันที่ 21 กันยายน 2538 ได้รับอนุมัติจากทศท. ให้ติดตั้งโทรศัพท์เพิ่มขึ้นอีก 5 แสนเลขหมายในเขตภูมิภาค รวมเป็น 1.5 ล้านเลขหมาย

โครงข่ายโทรศัพท์พื้นฐานในเขตโทรศัพท์ภูมิภาคทั่วประเทศจำนวน 1.5 ล้านเลขหมายของทีทีแอนด์ที (ยกเว้น กรุงเทพฯ, นนทบุรี, สมุทรปราการ และปทุมธานี) ใช้ระบบสายเคเบิลใยแก้วนำแสง (Fiber Optics Cable) เกือบทั้ง โครงข่าย มีเพียงส่วนชุมสายย่อยที่ต่อไปยังตัวโทรศัพท์เท่านั้นที่ใช้ระบบสายเคเบิลทองแดง (Copper Cable) และระบบ โครงข่าย 1.5 ล้านเลขหมายยังเป็นระบบดิจิทัลครบวงจร ซึ่งทุกหน่วยอุปกรณ์ของระบบ คือ อุปกรณ์ชุมสาย (Switching) ทั้งในชุมสายหลัก (MSU: Main Switching Unit) และชุมสายย่อย (RSU: Remote Switching Unit) และเครือข่ายสื่อสารสัญญาณ (Transmission Network) ได้รับการพัฒนาขึ้นมาในระบบดิจิทัล โครงข่าย 1.5 ล้านเลขหมายของบริษัทจึงมีความทันสมัยที่สุด สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และรองรับบริการเสริมเพื่อความสะดวกสบายของผู้ใช้บริการได้อย่างไม่มีขีดจำกัด

โครงการ 1.5 ด้านเลขหมายของบริษัท ทำให้ปัญหาการขาดแคลนโทรศัพท์ในเขตภูมิภาคหมดไปทำให้การติดต่อสื่อสารและการดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น นอกจากนี้การมีโทรศัพท์ใช้อย่างเพียงพอโดยมีประสิทธิภาพที่ดี ยังเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่ดึงดูดให้นักลงทุนจากต่างประเทศตัดสินใจเข้ามาลงทุนในประเทศไทยด้วย และยังช่วยลดปัญหาการเคลื่อนย้ายประชากรจากภูมิภาคสู่นครหลวงและจากการที่บริษัทได้เร่งดำเนินการก่อสร้างระบบชุมสายและโครงข่ายโทรศัพท์ใน 72 จังหวัด พร้อมทั้งขยายสำนักงานบริการ โทรศัพท์กระจายไปทุกพื้นที่บริการทำให้การติดตั้งโทรศัพท์ เป็นไปอย่างรวดเร็วเอื้ออำนวยต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและพัฒนาคุณภาพสังคมในทุกส่วนของประเทศให้เป็นไปอย่างหลากหลายในทุกจังหวัดทั่วประเทศไทย โดยสรุปการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญของบริษัท

วันที่	เหตุการณ์
29 มี.ย. 2535	บริษัท ทีทีแอนด์ที ก่อตั้งขึ้นด้วยทุนจดทะเบียนแรกเริ่ม 100 ล้านบาท
2 ก.ค. 2535	พิธีลงนามในสัญญาร่วมกิจการและร่วมลงทุนขยายบริการ โทรศัพท์ 1 ล้านเลขหมายในเขตภูมิภาคกับ ทศท.
12 พ.ย. 2535	บริษัท NTT ได้เข้าร่วมถือหุ้นในฐานะผู้เชี่ยวชาญทางด้านเทคโนโลยีโทรคมนาคม
15 ก.พ. 2536	บริษัทได้เพิ่มทุนชำระแล้วเป็น 1,000 ล้านบาท
16 ส.ค. 2536	วันแรกของการเปิดรับจองโทรศัพท์ของโครงการ 1 ล้านเลขหมาย
7 ก.ย. 2536	ก่อตั้งบริษัท ทีทีแอนด์ที ซับส์ไครเบอร์ เซอร์วิสเสส จำกัด โดยมีทุนจดทะเบียนขั้นต้น 10 ล้านบาท
25 ต.ค. 2536	ส่งมอบอุปกรณ์ชุดแรกแก่ ทศท. จำนวน 38,528 เลขหมาย และเปิดให้บริการโทรศัพท์แก่ประชาชนเป็นวันแรก
18 พ.ย. 2536	ลงนามในสัญญาเงินกู้ระยะยาว วงเงินรวม 25,000 ล้านบาท กับสถาบันการเงินทั้งใน และต่างประเทศรวม 42 สถาบัน
17 ม.ค. 2537	บริษัทได้เพิ่มทุนชำระแล้วเป็น 4,500 ล้านบาท
27 ม.ค. 2537	แปรสภาพบริษัทเป็นบริษัท มหาชน จำกัด พร้อมทั้งเพิ่มทุนจดทะเบียนเป็น 5,200 ล้านบาท
6 เม.ย. 2537	เข้าเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
31 พ.ค. 2537	หุ้นเข้าซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเป็นวันแรก
25 มิ.ย. 2537	ลงนามในบันทึกความเข้าใจ (MOU) กับทศท.อนุญาตให้ ทีทีแอนด์ที เป็นผู้ให้บริการรับค่า ขอติดตั้ง กำหนดเลขหมายโทรศัพท์ และรับชำระค่าติดตั้งกับเงินประกันการใช้โทรศัพท์โดย ตรงจากประชาชน
30 มิ.ย. 2537	ส่งมอบเลขหมายโทรศัพท์ปีแรก จำนวน 244,486 เลขหมาย
31 ธ.ค. 2537	คิดเลขหมายโทรศัพท์เพิ่มเติมให้ทศท.รวมเป็นจำนวน 616,304 เลขหมาย โดยมียอดผู้ เข้าร่วม 226,310 เลขหมาย

ตารางที่ 1 (ต่อ)

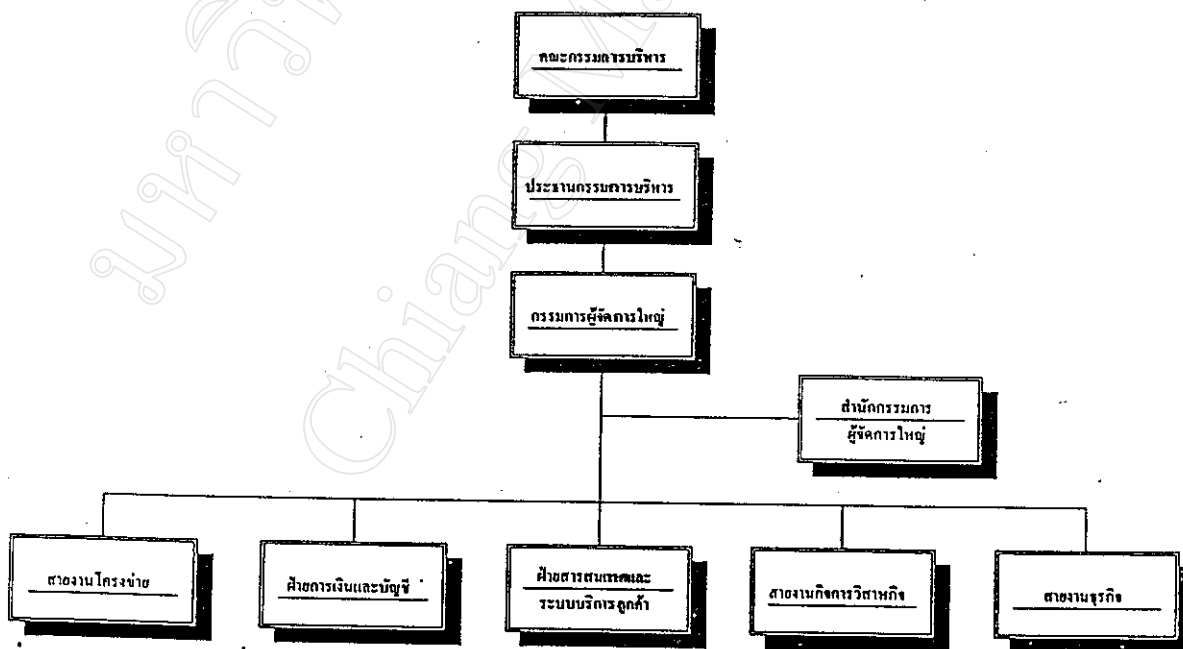
วันที่	เหตุการณ์
21 ก.ย. 2538	ลงนามในสัญญากับทศท. เพื่อติดตั้งโทรศัพท์เพิ่มขึ้นอีก 5 แสนเลขหมาย
31 ธ.ค. 2538	ส่งมอบเลขหมายโทรศัพท์จำนวน 947,328 เลขหมาย
30 ก.ย. 2539	ส่งมอบโทรศัพท์จำนวน 1.5 ล้านเลขหมาย
20 ส.ค. 2540	ลงนามในสัญญากับ ทศท. เพื่อติดตั้งโทรศัพท์สาธารณะจำนวน 15,000 เลขหมาย
24 ธ.ค. 2540	ลงนามในสัญญากับ ทศท. เพื่อดำเนินการรับแจ้งเหตุขัดข้องและดูแลบำรุงรักษาสายกระจาย
20 ก.ค. 2542	ลงนามเพื่อเข้าเป็นส่วนหนึ่งของสัญญาปรับโครงสร้างหนี้ระหว่างลูกหนี้กับเจ้าหนี้ตามขั้นตอนของคณะกรรมการเพื่อการส่งเสริมการปรับโครงสร้างหนี้ (คปน.) ภายใต้การกำกับของธนาคารแห่งประเทศไทย

ที่มา : รายงานประจำปี 2542 บริษัท ไทยเทเลโฟนแอนด์เทเลคอมมิวนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)

การจัดโครงสร้างและหน้าที่ความรับผิดชอบ

การจัด โครงสร้างองค์กรของบริษัท¹⁶ เป็นดังรูปที่ 13

รูปที่ 13 แสดงโครงสร้างองค์กรของบริษัท



ที่มา : รายงานประจำปี 2542 บริษัท ไทยเทเลโฟนแอนด์เทเลคอมมิวนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)

¹⁶ รายงานประจำปี 2542 บริษัท ไทยเทเลโฟนแอนด์เทเลคอมมิวนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)

บริษัทแบ่งโครงสร้างองค์กรออกเป็น 6 ส่วนงานหลัก โดยแบ่งเป็นส่วนงานระดับสายงาน 3 สายงานคือสายงานโครงข่าย สายงานธุรกิจ สายงานกิจการวิสาหกิจ โดยแต่ละสายงานมีกรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบสายงานขึ้นตรงต่อกรรมการผู้จัดการใหญ่ ส่วนงานระดับฝ่าย 2 ฝ่ายคือฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายงานเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบสนับสนุนบริการลูกค้า และส่วนงานที่เทียบเท่าระดับฝ่าย 1 ฝ่ายคือสำนักกรรมการผู้จัดการใหญ่โดยมีผู้อำนวยการฝ่ายเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบ โดยมีรายละเอียดดังนี้

- สายงานโครงข่าย (Network Group) รับผิดชอบในการวางแผนเครือข่าย ให้ความสำคัญสนับสนุนทางด้านเทคนิคและควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของศูนย์บำรุงรักษาต่างๆ
- สายงานธุรกิจ (Commercial Group) รับผิดชอบในการวางแผน ควบคุมดูแลงานด้านการตลาด การจัดเก็บรายได้ และให้ความสำคัญสนับสนุนเขตธุรกิจ รวมถึงประสานงานกับฝ่ายต่างๆ ในสำนักงานใหญ่ให้กับเขตธุรกิจ
- สายงานกิจการวิสาหกิจ (Corporate Affairs Group) รับผิดชอบในการบริหารงานทั่วไป การบริหารทรัพย์สิน การจัดซื้อ งานด้านบริหารงานบุคคล การพัฒนาบุคลากร รวมถึงการวางแผนวิสาหกิจที่ทำการวางแผนการดำเนินงานธุรกิจและศึกษาบริการและเทคโนโลยีใหม่ๆ
- ฝ่ายบัญชีและการเงิน (Finance and Accounting) รับผิดชอบด้านงานการจัดสรร ควบคุมดูแลงบประมาณ การเงิน บัญชี และการเบิกจ่ายต่างๆ
- ฝ่ายงานเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบสนับสนุนบริการลูกค้า (Information Technology & Customer Service System : IT&CSS) รับผิดชอบในการวางแผน ดูแลและสนับสนุนงานด้านระบบสารสนเทศ เครือข่ายคอมพิวเตอร์ คอมพิวเตอร์ และควบคุมดูแลศูนย์ระบบสนับสนุนบริการลูกค้า (Customer Service Support) ทั้ง 4 ศูนย์
- สำนักกรรมการผู้จัดการใหญ่ (Office of President) รับผิดชอบงานตามที่กรรมการผู้จัดการใหญ่มอบหมาย การประเมินผลการดำเนินงาน การประสานงานภาครัฐ และงานประชาสัมพันธ์

นอกจากนั้น โดยลักษณะของการดำเนินงานธุรกิจในระดับปฏิบัติการซึ่งกระจายอยู่ตามพื้นที่ต่างๆทั่วประเทศ จึงมีการจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการต่างๆกระจายตามพื้นที่เพื่อรับผิดชอบดูแลงานในพื้นที่ดังนี้

- ศูนย์ปฏิบัติการและบำรุงรักษา (Operation and Maintenance Center : OMC) มี 20 OMC และ 2 Sub OMC อยู่ภายใต้สายงานโครงข่าย รับผิดชอบในการควบคุมดูแลและซ่อมบำรุงอุปกรณ์ชุมสาย (Switching) และระบบสื่อสารสัญญาณ (Transmission) โดยมี OMC ระดับภูมิภาค (Regional Operation and Maintenance Center : ROMC) คอยควบคุมดูแลอีกทีหนึ่ง มีทั้งสิ้น 4 ROMC คือภาคเหนือที่จังหวัดพิษณุโลก ภาคกลางที่จังหวัดชลบุรี ภาคตะวันออกที่จังหวัดนครราชสีมา และภาคใต้ที่จังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยมีผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายปฏิบัติการและบำรุงรักษาสายงานอุปกรณ์ชุมสาย และผู้

ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายปฏิบัติการและบำรุงรักษาสายงานระบบสื่อสารสัญญาณ ขึ้นตรงต่อผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายปฏิบัติการและบำรุงรักษากลุ่มงานเครือข่าย ซึ่งขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการฝ่ายงานเครือข่ายอีกทีหนึ่ง

- ศูนย์ปฏิบัติการและบำรุงรักษาข่ายสาย (Outside Plant Maintenance Center : OPMC) มี 20 OPMC และ 2 Sub OPMC อยู่ภายใต้สายงานโครงข่าย รับผิดชอบในการควบคุมดูแลและซ่อมบำรุงข่ายสาย (Outside Plant) โดยมีผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายปฏิบัติการและบำรุงรักษาข่ายสายตอนนอก ขึ้นตรงต่อผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายปฏิบัติการและบำรุงรักษากลุ่มงานเครือข่าย ซึ่งขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการฝ่ายงานเครือข่ายอีกทีหนึ่ง

- ศูนย์คอมพิวเตอร์ระบบสนับสนุนบริการลูกค้า (Customer Service Support Center : CSS Center) อยู่ภายใต้ฝ่ายงานเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบสนับสนุนบริการลูกค้า รับผิดชอบในการควบคุมดูแลระบบสนับสนุนบริการลูกค้าและพัฒนาโปรแกรมการใช้งานใหม่ๆเพื่อใช้ในการดำเนินงาน โดยมี 4 ศูนย์คือภาคเหนือที่จังหวัดพิษณุโลก ภาคกลางที่จังหวัดชลบุรี ภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่จังหวัดนครราชสีมา และภาคใต้ที่จังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยมีผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายสายงานสนับสนุนบริการลูกค้า ขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบสนับสนุนบริการลูกค้า

- ศูนย์บริหารงานโทรศัพท์เขตธุรกิจ (Area Administration Center : AAC) อยู่ภายใต้สายงานธุรกิจ รับผิดชอบงานด้านการขายและติดตั้งเลขหมายโทรศัพท์ งานติดตั้งและบริหารโทรศัพท์สาธารณะ งานขายและติดตั้งวงจรสื่อสารสัญญาณ รวมถึงงานบริการลูกค้า งานการตลาด งานรับเรื่องร้องเรียน งานซ่อมบำรุงรักษาสายกระจาย งานติดตามหนี้ โดยมีผู้อำนวยการเขตธุรกิจ ซึ่งเทียบเท่าตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายควบคุมดูแลขึ้นตรงต่อผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายสายงานบริหารเขตธุรกิจ ซึ่งขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการฝ่ายสายงานธุรกิจอีกทีหนึ่ง โดยในแต่ละเขตธุรกิจจะมีการแบ่งความรับผิดชอบตามพื้นที่ออกไปอีกโดยมีผู้จัดการจังหวัดคอยควบคุมดูแลการปฏิบัติงานแล้วรายงานต่อผู้จัดการส่วนซึ่งขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการเขตธุรกิจอีกทีหนึ่ง มีทั้งสิ้น 9 เขตธุรกิจ ดังนี้

เขตธุรกิจ 1 รับผิดชอบพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ จังหวัดฉะเชิงเทรา จันทบุรี ชลบุรี นครนายก ปราจีนบุรี ระยอง สระแก้ว ตราด

เขตธุรกิจ 2 รับผิดชอบพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ได้แก่ จังหวัดอำนาจเจริญ บุรีรัมย์ ชัยภูมิ นครราชสีมา ศรีสะเกษ สุรินทร์ อุบลราชธานี ยโสธร

เขตธุรกิจ 3 รับผิดชอบพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ได้แก่ จังหวัดกาฬสินธุ์ ขอนแก่น เลย มหาสารคาม มุกดาหาร นครพนม หนองคาย หนองบัวลำภู ร้อยเอ็ด สกลนคร อุตรดิตถ์

เขตธุรกิจ 4 รับผิดชอบพื้นที่ภาคเหนือตอนล่าง ได้แก่ จังหวัดกำแพงเพชร ชัยนาท นครสวรรค์ เพชรบูรณ์ พิจิตร พิษณุโลก สุโขทัย ตาก อุทัยธานี อุตรดิตถ์

เขตธุรกิจ 5 รับผิดชอบพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ได้แก่ จังหวัดเชียงใหม่ เชียงราย ลำพูน ลำปาง แม่ฮ่องสอน พะเยา แพร่ น่าน

เขตธุรกิจ 6 รับผิดชอบพื้นที่ภาคตะวันตก ได้แก่ จังหวัดกาญจนบุรี สมุทรสาคร นครปฐม สมุทรสงคราม เพชรบุรี ราชบุรี ประจวบคีรีขันธ์

เขตธุรกิจ 7 รับผิดชอบพื้นที่ภาคใต้ตอนบน ได้แก่ จังหวัดนครศรีธรรมราช ตรัง กระบี่ พังงา ภูเก็ต ระนอง สุราษฎร์ธานี ชุมพร

เขตธุรกิจ 8 รับผิดชอบพื้นที่ภาคใต้ตอนล่าง ได้แก่ จังหวัดนราธิวาส ปัตตานี พัทลุง สตูล สงขลา ยะลา

เขตธุรกิจ 9 รับผิดชอบพื้นที่ภาคกลาง ได้แก่ จังหวัดอ่างทอง อโยธยา ลพบุรี สระบุรี สิงห์บุรี สุพรรณบุรี

ลักษณะการดำเนินงานของบริษัท

บริษัทดำเนินธุรกิจให้บริการด้านการสื่อสารในพื้นที่ 72 จังหวัด โดยมีขอบข่ายงานดังนี้

1. ออกแบบและสร้างโครงข่ายเพื่อให้บริการโทรศัพท์พื้นฐาน ดำเนินการสำรวจความต้องการใช้โทรศัพท์ในพื้นที่ต่างๆเพื่อนำมาออกแบบข่ายสายและสร้าง โครงข่ายรวมถึงติดตั้งระบบอุปกรณ์ชุมสายและระบบสื่อสารสัญญาณต่างๆ เพื่อที่จะสามารถให้บริการ โทรศัพท์พื้นฐานได้อย่างสมบูรณ์
2. ออกแบบและสร้างบริการเสริมบนโครงข่ายโทรศัพท์พื้นฐาน ดำเนินการออกแบบและติดตั้งอุปกรณ์หรือหาพันธมิตรทางการค้าเพื่อร่วมกันดำเนินการ ให้บริการเสริมบนโครงข่ายโทรศัพท์อัน ได้แก่

- บริการเสริมพิเศษชุมสายระบบ SPC (Stored Program Control) เช่นบริการรับสายเรียกซ้อน (Call Waiting) บริการประชุมทางโทรศัพท์ (Conference Call) บริการเปลี่ยนเรียกเลขหมาย (Call Forwarding) บริการเลขหมายย่อ (Abbreviated Dialling) บริการเลขหมายด่วน (Hot Line) บริการเรียกซ้ำอัตโนมัติ (Automatic Call Repetition) เป็นต้น

- ออดิโอเท็กซ์ (Audiotext) เช่น Phones for Fun เป็นบริการความบันเทิงทางสายโทรศัพท์โดยมีบริการทำนวยดวงชะตา ตรวจรางวัลสลากกินแบ่งรัฐบาล และคุยกับเพื่อนใหม่ทางสายโทรศัพท์ เป็นต้น

- บริการระบบจัดลำดับเบอร์โทรศัพท์ (Hunting Group) คือบริการสำหรับผู้ใช้เช่าที่มีเลขหมายหลายเลขหมายและต่อเข้ากับผู้สาขา โดยบริการนี้จะกำหนดเลขหมายใดๆเพียงหนึ่งเลขหมายเพื่อใช้สำหรับเรียกเข้าซึ่งง่ายการจำ โดยถ้ามีผู้โทรเข้ามาเลขหมายนั้นมากกว่า 1 ราย ระบบจะทำการวิ่งหาเลขหมายอื่นในหมู่นั้นให้อัตโนมัติ

- บริการตู้สาขาอัตโนมัติระบบต่อเข้าตรง (Direct Inward Dialing) คือ ระบบที่ทำให้เลขหมายโทรศัพท์ภายนอก สามารถเรียกเข้าหาโทรศัพท์เลขหมายภายในของบริษัทที่มีระบบตู้สาขาอัตโนมัติ (PABX) โดยกดเลขหมายตรงไม่ต้องผ่านพนักงานสลับสาย (Operator) ดังนั้น ผู้ติดต่อเข้ามายังหน่วยงานไม่ต้องคอยการสลับสายหรือผ่านเสียงพูดของแอดมินที่กั้นเสียงและช่วยแก้ปัญหาพนักงานสลับสายรับและโอนสายไม่ทันส่วนการเรียกสายกันภายใน ทำได้โดยการกดเลขหมายภายใน 3 หรือ 4 ตัว เช่นเดียวกับ PABX ธรรมดาโดยทั่วไปเลขหมายภายในของเครื่องที่มีเลขหมาย 3 หรือ 4 ตัวหลังของเลขหมาย DID

- บริการโชว์เบอร์ (TT&T Caller-ID) คือบริการที่ทำให้ผู้ใช้บริการโทรศัพท์จะสามารถมองเห็นเลขหมายของผู้โทรเข้ามาหาได้ โดยอาศัยอุปกรณ์โชว์เบอร์ นอกจากนั้นอุปกรณ์นี้ยังสามารถบันทึกเลขหมายที่โทรมาแล้วไม่ได้รับอีกด้วย

3. สำรวจและติดตั้งโทรศัพท์สาธารณะแบบหยอดเหรียญ (Payphone) ดำเนินการสำรวจและติดตั้งเครื่องโทรศัพท์สาธารณะตามจุดต่างๆ พร้อมทั้งติดตั้งอุปกรณ์ควบคุมระบบควบคุมโทรศัพท์สาธารณะ

4. ออกแบบ ติดตั้งและให้บริการสื่อสารข้อมูล (Data Communication Network) ดำเนินการออกแบบและติดตั้งระบบสื่อสารข้อมูลเชื่อมต่อแบบจุดต่อจุดหรือหลายจุดที่ระดับความเร็วในการส่งข้อมูลที่ลูกค้าต้องการ

5. บำรุงรักษาอุปกรณ์ทุกชนิดในการให้บริการเพื่อให้ลูกค้าสามารถใช้บริการได้ตลอดเวลา ดำเนินการตรวจซ่อมบำรุงรักษาอุปกรณ์ทุกชนิดที่เกี่ยวข้องในการให้บริการ โทรศัพท์พื้นฐาน บริการโทรศัพท์สาธารณะ และบริการสื่อสารข้อมูล

6. ให้บริการแก่ลูกค้าในด้านต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการใช้บริการ ดำเนินการให้บริการแก่ลูกค้าในด้านต่างๆตั้งแต่การขอติดตั้งเลขหมายโทรศัพท์ การรับแจ้งเหตุเสีย การขอโอนย้ายเลขหมาย การขอยกเลิกบริการ การรับเรื่องร้องเรียน การติดตามหนี้ เป็นต้น โดยมีศูนย์บริการลูกค้าที่จะคอยอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าและเป็นสถานที่ติดต่อกระจายอยู่ใน 72 จังหวัดทั่วประเทศ หรือสามารถติดต่อสอบถามข้อสงสัยหรือปัญหาได้ที่ Call Center หมายเลข 1103 สำหรับการแจ้งเหตุเสีย ลูกค้าสามารถแจ้งผ่านทางหมายเลข 1103 หรือกด 17 ตามด้วยตัวเลข 3 ตัวแรกของหมายเลขโทรศัพท์ที่เสียอยู่

ระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ

แต่เดิมบริษัท ใช้เกณฑ์ทางด้านการเงินเป็นตัววัดผลการปฏิบัติงาน โดยจะกำหนดเป้าหมายประจำปีเป็นรายได้ จำนวนเลขหมายใหม่ และค่าใช้จ่ายบริการรายเดือนเท่านั้น ซึ่งบริษัทสามารถทำได้ตามเป้าหมายมาโดยตลอด อาจเนื่องมาจากยังมีความต้องการใช้โทรศัพท์ที่อยู่มากและบริษัทไม่มีคู่แข่ง แต่จากการดำเนินงานที่ผ่านมาบริษัทจะได้รับข้อร้องเรียนจากลูกค้ามาโดยตลอดและลูกค้าพูดกันปากต่อปากทำให้ภาพลักษณ์ของบริษัทในสายตาลูกค้าบางกลุ่มไม่ค่อยดี ผู้บริหารจึงได้ตระหนักถึงปัญหานี้ซึ่ง

นับว่าเป็นปัญหาที่สำคัญมากที่จำเป็นต้องได้รับการแก้ไขโดยเร่งด่วนเพื่อที่จะสามารถแข่งขันได้ภายหลังจากที่มีการเปิดเสรีโทรคมนาคมในอนาคตอันใกล้นี้

1. ที่มาและวัตถุประสงค์ในการนำมาใช้

จากปัญหาดังกล่าวทำให้ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ตระหนักว่าจะต้องคำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้าและปัจจัยอื่นๆด้วย ผู้บริหารฯจึงได้มอบหมายให้ส่วนวางแผนวิสาหกิจทำการศึกษานโยบายดังกล่าวและหาแนวทางในการแก้ไข

ส่วนวางแผนวิสาหกิจได้ทำการศึกษาปัญหาดังกล่าวและสรุปได้ว่าที่ผ่านมามีบริษัทดำเนินการโดยมุ่งหวังเพียงแต่ให้สามารถดำเนินการติดตั้งอุปกรณ์และระบบที่เกี่ยวข้องเพื่อส่งมอบให้กับองค์กรโทรศัทพ์ฯ ได้ทันตามกำหนดในสัญญาฯ และสามารถขายเลขหมายให้ได้มากที่สุดเท่านั้น โดยไม่ได้ให้ความสนใจกับลูกค้าเลย ดังนั้นส่วนวางแผนวิสาหกิจจึงได้ศึกษาวิธีการและนำหลักการของระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ประจำปี 2543 ของบริษัทเป็นครั้งแรก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ¹⁷

1. กำหนดเป้าหมายได้ชัดเจนและสอดคล้องกับกลยุทธ์มากขึ้น
2. ให้ความสำคัญกับปัจจัยอื่นๆนอกเหนือจากปัจจัยด้านการเงินมากขึ้น

โดยจัดให้มีการอบรมให้ความรู้เรื่องระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพแก่พนักงานระดับรองผู้อำนวยการฝ่ายขึ้นไปที่เป็นทีมในการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัท ในการประชุมสัมมนาประจำปีเมื่อเดือนสิงหาคม 2542

2. การสร้างระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ

ฝ่ายวางแผนวิสาหกิจได้ทำการรวบรวมและสรุปจุดอ่อนจุดแข็งและโอกาสอุปสรรคซึ่งได้ขอความร่วมมือจากส่วนงานต่างในการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งและโอกาสอุปสรรคในการดำเนินงานก่อนหน้าการประชุมครั้งนี้ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัท

ทีมผู้บริหารได้ร่วมกันทบทวนวิสัยทัศน์เดิมของบริษัทที่ว่า “TT&T มุ่งมั่นความเป็นเลิศในธุรกิจบริการสื่อสารโทรคมนาคม” และกำหนดกลยุทธ์ที่จะทำให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ดังนี้

1. สร้างคุณภาพทางการบริการ
2. บริหารงานให้มีประสิทธิภาพ
3. พัฒนาบริการเสริมบนโครงข่ายโทรศัพท์

¹⁷ สัมภาษณ์ คุณแสงอรุณ พุทธิพัฒน์ธนศรี เจ้าหน้าที่ส่วนวางแผนวิสาหกิจ (พฤศจิกายน 2543)

โดยนำวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ร่วมกันเรียกว่าภารกิจของบริษัทและยังได้ร่วมกันกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ระยะ 1 ปี และ 3 ปี¹⁸ ดังนี้

ภารกิจของบริษัท

“TT&T มุ่งมั่นความเป็นเลิศในธุรกิจบริการสื่อสาร โทรคมนาคม” โดยมุ่งเน้นทางด้าน

1. สร้างคุณภาพทางการบริการ
2. บริหารงานให้มีประสิทธิภาพ
3. พัฒนาบริการเสริมบน โครงข่ายโทรศัพท์

เป้าหมายระยะกลาง 3 ปี (พ.ศ. 2543-2545)

1. บริษัทมุ่งสร้างผลกำไรก่อนหักดอกเบี้ยจ่าย ภาษี ค่าเสื่อมราคาและรายจ่ายตัดบัญชี (EBITDA)²⁰ จำนวน 5,300 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2545
2. บริษัทจะต้องสร้างความพึงพอใจในการให้บริการแก่ลูกค้ามากกว่าผู้ให้บริการรายอื่นให้มากกว่า 75% ในปี 2545
3. บริษัทจะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีจิตสำนึกในการให้บริการ การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและการทำงานเป็นทีม
4. บริษัทจะต้องสร้างมาตรฐานการจัดเก็บและพัฒนาข้อมูลให้สามารถเชื่อมโยงถึงกันเพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าหมายระยะสั้น 1 ปี (พ.ศ. 2543)

1. บริษัทมุ่งสร้างผลกำไรก่อนหักดอกเบี้ยจ่าย ภาษี ค่าเสื่อมราคาและรายจ่ายตัดบัญชี (EBITDA) จำนวน 4,000 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2543
2. บริษัทจะต้องสร้างความพึงพอใจในการให้บริการแก่ลูกค้ามากกว่าผู้ให้บริการรายอื่นให้มากกว่า 25% ในปี 2543
3. บริษัทจะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีจิตสำนึกในการให้บริการ การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและการทำงานเป็นทีม
4. บริษัทจะต้องสร้างมาตรฐานการจัดเก็บและดำเนินการจัดเก็บข้อมูลทั้งภายในและภายนอกที่จำเป็นสำหรับการดำเนินธุรกิจ

¹⁸ คู่มือจัดทำแผนงานประจำปี 2543, หน้า 1-3.

²⁰ กำไรก่อนหักดอกเบี้ยจ่าย ภาษี ค่าเสื่อมราคา และรายจ่ายตัดบัญชี(EBITDA) = รายได้รวมหลังหักส่วนแบ่งสัมปทาน - (ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน + ค่าเช่าจากหน่วยงานราชการ เช่น ค่าเช่าวงจรทางไกล ค่าเช่าตู้ร้อยสาย และค่าภาคเสไฟฟ้า เป็นต้น + ค่าติดตั้งสายกระจาย)

ในการประชุมสัมมนาครั้งเดียวกันนี้หลังจากกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ 4 ข้อดังที่กล่าวมาแล้วนั้น ได้มีการร่วมกันตีความวิสัยทัศน์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์พร้อมทั้งกระจายเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในแต่ละข้อเป็นเป้าหมายย่อยและตัววัดผลการปฏิบัติงานดังนี้

3. การกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงาน

ในการกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงานนั้นจะทำการกำหนดเป้าหมายย่อยสำหรับแต่ละเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ก่อน แล้วจึงทำการกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงานในแต่ละเป้าหมายย่อยพร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายปี 2543 สำหรับแต่ละตัววัดผลการปฏิบัติงาน

3.1 เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ด้านการเงินที่จะเร่งสร้างผลกำไรก่อนหักดอกเบี้ยจ่าย ภาษี ค่าเสื่อมราคาและรายการตัดบัญชี กำหนดเป้าหมายย่อยเป็นเป้าหมายในการเร่งสร้างรายได้และเป้าหมายในการควบคุมค่าใช้จ่าย

ในส่วนของรายได้นั้นแยกย่อยลงไปตามแหล่งที่มาของรายได้ดังนี้

- รายได้จากโทรศัพท์พื้นฐาน
- รายได้จากโทรศัพท์สาธารณะ
- รายได้จากบริการสื่อสารข้อมูล
- รายได้จากบริการเสริมระบบ SPC
- รายได้จากบริการรับแจ้งและแก้ไขเหตุเสีย
- รายได้จากบริการเสริม

โดยปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเร่งสร้างรายได้นั้นคือ การเพิ่มรายได้ต่อเลขหมายต่อเดือน (Revenue per Line : RPL) ให้สูงขึ้นและการเพิ่มสัดส่วนผู้เช่าธุรกิจเนื่องจากรายได้หลักของบริษัทนั้นมาจากโทรศัพท์พื้นฐาน การที่จะเพิ่มรายได้จากโทรศัพท์พื้นฐานนั้นสามารถทำได้โดยการเพิ่มรายได้ต่อเลขหมายต่อเดือนให้สูงขึ้น โดยลูกค้าประเภทธุรกิจนั้นจะมียอดค่าใช้จ่ายโทรศัพท์รายเดือนสูงกว่าลูกค้าบ้านพักอาศัยดังนั้นจึงต้องพยายามที่จะเพิ่มสัดส่วนลูกค้าธุรกิจ จึงกำหนด 2 ปัจจัยนี้เป็นเป้าหมายย่อยด้วย โดยกำหนดเป้าหมายและตัววัดผลการปฏิบัติงานได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงเป้าหมายและตัววัดผลการปฏิบัติงานด้านการเงินของบริษัท

เป้าหมายเชิงกลยุทธ์	ตัววัดผลการปฏิบัติงาน	เป้าหมายปี 2543
บริษัทมุ่งสร้างผลกำไรก่อนหักดอกเบี้ยจ่าย ภาษี ค่าเสื่อมราคาและรายจ่ายคิดบัญชี	EBITDA กำไรหลังหักดอกเบี้ยจ่าย	4,000 ล้านบาท/ปี 2,000 ล้านบาท/ปี
1. รายได้		
1.1 สร้างรายได้จากโทรศัพท์พื้นฐาน	รายได้จากโทรศัพท์พื้นฐาน	5,340 ล้านบาท/ปี
1.2 สร้างรายได้จากโทรศัพท์สาธารณะ	รายได้จากโทรศัพท์สาธารณะ	480 ล้านบาท/ปี
1.3 สร้างรายได้จากการให้บริการสื่อสารข้อมูล	รายได้จากการให้บริการสื่อสารข้อมูล	78 ล้านบาท/ปี
1.4 สร้างรายได้จากบริการ SPC	รายได้จากบริการ SPC	82 ล้านบาท/ปี
1.5 สร้างรายได้จากการให้บริการรับแจ้งและแก้ไขเหตุเสีย	รายได้จากการให้บริการรับแจ้งและแก้ไขเหตุเสีย	408 ล้านบาท/ปี
1.6 สร้างรายได้จากการให้บริการเสริม	รายได้จากการให้บริการเสริม	238 ล้านบาท/ปี
2. ค่าใช้จ่าย		
2.1 ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน	ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน	2,648 ล้านบาท/ปี
3. เพิ่มรายได้ต่อเลขหมายต่อเดือน	รายได้รวมต่อเลขหมายต่อเดือน	640 บาท/เดือน
3.1 ลูกค้ายูริคิง	รายได้ต่อเลขหมายต่อเดือน	1,440 บาท/เดือน
3.2 ลูกค้าย่านพักอาศัย	รายได้ต่อเลขหมายต่อเดือน	520 บาท/เดือน
4. เพิ่มอัตราส่วนลูกค้ายูริคิง	อัตราส่วนลูกค้ายูริคิงเทียบกับจำนวนเลขหมายที่ให้บริการทั้งหมด	11.40%

ที่มา : คู่มือการจัดทำแผนงานและงบประมาณประจำปี 2543 วันที่ 31 สิงหาคม 2542

3.2 เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ด้านลูกค้าที่จะมุ่งสร้างความพึงพอใจในการให้บริการลูกค้ามากกว่าองค์การโทรศัพท์ฯ กำหนดเป้าหมายย่อยเป็นเป้าหมายด้านคุณภาพการบริการและเป้าหมายด้านการประกันคุณภาพคือการนำระบบคุณภาพ ISO 9002 มาใช้

โดยปัจจัยแห่งความสำเร็จที่จะทำให้เกิดคุณภาพการให้บริการคือคุณภาพโครงข่ายคือต้องสามารถให้บริการ โทรศัพท์ลูกค้าได้อย่างต่อเนื่องในเกณฑ์คุณภาพที่ยอมรับได้ซึ่งกำหนดโดยองค์การโทรศัพท์ฯ และคุณภาพการบริการคือต้องสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ทั้งในเรื่องการติดตั้งเลขหมายใหม่ การแก้ไขเหตุเสีย การตอบเรื่องร้องเรียน โดยกำหนดเป้าหมายและตัววัดผลการปฏิบัติงานในเรื่องดังกล่าวแยกตามผลิตภัณฑ์ได้ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงเป้าหมายและตัววัดผลการปฏิบัติงานด้านลูกค้าของบริษัท

เป้าหมายเชิงกลยุทธ์	ตัววัดผลการปฏิบัติงาน	เป้าหมายปี 2543
บริษัทมุ่งสร้างความพึงพอใจในการให้บริการลูกค้ามากกว่า TOT	ความพึงพอใจในการให้บริการกับลูกค้ามากกว่า TOT	> 25%
1. นำระบบคุณภาพ ISO9000 มาใช้ทุกจังหวัดของ Area6	จำนวนจังหวัดที่ได้นำระบบ ISO มาใช้ปฏิบัติ	7 จังหวัด
2. คุณภาพการให้บริการ		
2.1 ระยะเวลาในการติดตั้งให้ลูกค้าสามารถใช้บริการได้		
- โทรศัพท์พื้นฐาน		
1. ลูกค้าธุรกิจ	ระยะเวลาในการติดตั้ง	< 7 วัน
2. ลูกค้าบ้านพักอาศัย	ระยะเวลาในการติดตั้ง	< 15 วัน
- บริการสื่อสารข้อมูล (DCN)	ระยะเวลาในการติดตั้ง	< 7 วัน
2.2 Service Availability for PP	ความสามารถในการให้บริการของ PP	
2.3 อัตราการเกิดเหตุเสีย (Fault Rate)		
- โทรศัพท์พื้นฐาน	อัตราการเกิดเหตุเสีย	< 2.4 % / เดือน
- โทรศัพท์สาธารณะ	อัตราการเกิดเหตุเสีย	< 20 % / เดือน
- บริการสื่อสารข้อมูล (DCN)	อัตราการเกิดเหตุเสีย	< 0.2 ครั้ง / User / เดือน
2.4 อัตราการตรวจแก้เหตุเสียคืนดี		
- โทรศัพท์พื้นฐาน		
1. ลูกค้าธุรกิจ	อัตราการแก้ไขเหตุเสียภายใน 1 วัน	> 99 % / เดือน
2. ลูกค้าบ้านพักอาศัย	อัตราการแก้ไขเหตุเสียภายใน 1 วัน	> 96 % / เดือน
- โทรศัพท์สาธารณะ	อัตราการแก้ไขเหตุเสียภายใน 1 วัน	100 % / เดือน
- บริการสื่อสารข้อมูล (DCN)	อัตราการแก้ไขเหตุเสียภายใน 4 ชั่วโมง	> 80 % / เดือน
2.5 อัตราการร้องเรียนลูกค้า		
- โทรศัพท์พื้นฐาน	อัตราการร้องเรียนของลูกค้า	< 3.4 % / เดือน
- บริการสื่อสารข้อมูล (DCN)	อัตราการร้องเรียนของลูกค้า	< 3 % / เดือน
2.6 ระยะเวลาในการจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า (Complaint Handling)		
- โทรศัพท์พื้นฐาน	ระยะเวลาในการตอบกลับข้อร้องเรียน	< 1 วัน / เดือน
- บริการสื่อสารข้อมูล (DCN)	ระยะเวลาในการตอบกลับข้อร้องเรียน	< 30 นาที / เดือน

ตารางที่ 3 (ต่อ)

เป้าหมายเชิงกลยุทธ์	ตัววัดผลการปฏิบัติงาน	เป้าหมายปี 2543
2.7 อัตราการร้องเรียนในความถูกต้องของบิล	อัตราการร้องเรียนในความถูกต้องของบิล ต่อ 1,000 บิล	
- โทรศัพท์พื้นฐาน		< 2.5 บิล / เดือน
- บริการสื่อสารข้อมูล (DCN)		< 2.5 บิล / เดือน
2.8 การจัดเก็บรายได้	ระยะเวลาในการเรียกเก็บส่วนแบ่งรายได้	< 55 วัน / เดือน
	อัตราการเรียกเก็บภายใน 60 วัน	> 95 % / เดือน
2.9 Service Availability	การหยุดให้บริการเปรียบเทียบเป็นสัดส่วนกับการให้บริการอุดมคติ	> 99.75 % / เดือน
2.10 อัตราการเรียกสำเร็จของโครงข่าย (Call Completion Ratio : CCR)	CCR : Internal Call	> 65 %
	: Outgoing Call	> 55 %
	: Terminating Call	> 65 %
	Congestion	< 2.6 %
2.11 จำนวนชุมสายที่เกิดเหตุเสีย	จำนวนชุมสายที่ไม่สามารถให้บริการได้ เนื่องจากผลกระทบของเหตุเสีย	< 60 ชุมสาย / เดือน
2.12 อัตราการตรวจแก้ไขเหตุเสียคืนดี	อัตราการแก้ไขเหตุเสียคืนดีภายใน 3 ชั่วโมง	> 90 % / เดือน
	อัตราการแก้ไขเหตุเสียคืนดีภายใน 12 ชั่วโมง	100 % / เดือน
2.13 ระยะเวลาเฉลี่ยในการแก้ไขเหตุเสีย	เวลาเฉลี่ยในการแก้ไขเหตุเสียต่อเดือน	< 180 นาที / เดือน
2.14 จำนวนเหตุเสียของระบบสื่อสาร	จำนวนเหตุเสียที่เกิดขึ้นคิดเทียบกับ จำนวนเส้นทางทั้งหมดที่ใช้งาน	< 0.067 เส้นทาง / เดือน
2.15 อัตราการตรวจแก้ไขเหตุเสียคืนดี	อัตราการแก้ไขเหตุเสียคืนดีภายใน 8 ชั่วโมง	> 90 % / เดือน
	อัตราการแก้ไขเหตุเสียคืนดีภายใน 24 ชั่วโมง	100 % / เดือน
2.16 ค่าเฉลี่ยของเวลาในการแก้ไขเหตุเสีย Optical Fiber Cable	เวลาเฉลี่ยในการแก้ไขเหตุเสียต่อเดือน	< 240 นาที / เดือน
2.17 จำนวนเหตุเสีย Optical Fiber Cable	จำนวนเหตุเสียที่กระทบเคเบิลใยแก้ว และ OSP ออกไปดำเนินการแก้ไข	< 26 เหตุเสีย / เดือน

ตารางที่ 3 (ต่อ)

เป้าหมายเชิงกลยุทธ์	ตัววัดผลการปฏิบัติงาน	เป้าหมายปี 2543
2.18 อัตราการแก้ไขเหตุเสียคืนดี Optical Fiber Cable	อัตราการแก้ไขเหตุเสียคืนดีภายใน 8 ชั่วโมง	> 90 % / เดือน
	อัตราการแก้ไขเหตุเสียคืนดีภายใน 24 ชั่วโมง	100 % / เดือน
2.19 จำนวนเหตุเสีย Metallic Cable	จำนวนเหตุเสียที่กระทบข่ายสายคอนนอก และ OSP ออกไปดำเนินการแก้ไข	< 440 เหตุเสีย / เดือน
2.20 อัตราการร้องเรียนเกี่ยวกับการใช้บริการไม่ได้ Metallic Cable	จำนวนลูกค้าที่ใช้บริการไม่ได้และได้โทรแจ้ง 17 คิดเทียบกับลูกค้า 100 ราย	< 10 % / เดือน
2.21 อัตราการแก้ไขเหตุเสียคืนดี Metallic Cable	อัตราการแก้ไขเหตุเสียคืนดีภายใน 1 วัน	> 80 % / เดือน
	อัตราการแก้ไขเหตุเสียคืนดีภายใน 2 วัน	> 90 % / เดือน
	อัตราการแก้ไขเหตุเสียคืนดีภายใน 1 อาทิตย์	100 % / เดือน

ที่มา : คู่มือการจัดทำแผนงานและงบประมาณประจำปี 2543 วันที่ 31 สิงหาคม 2542

3.3 เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ด้านกระบวนการภายในธุรกิจที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีจิตสำนึกในการให้บริการ มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นการทำงานเป็นทีม กำหนดเป้าหมายย่อยเป็นเป้าหมายในการสร้างจิตสำนึกในการให้บริการและเป้าหมายประสิทธิภาพในการทำงาน เนื่องจากการทำงานจะทำให้เกิดคุณภาพ โครงข่ายและคุณภาพการบริการจนทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจได้นั้น พนักงานจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในงานเป็นอย่างดี ที่สำคัญคือต้องมีจิตสำนึกในการให้บริการและต้องเน้นการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะทำการสำรวจความพึงพอใจในการให้บริการของพนักงานทั้งกับลูกค้าภายนอกและลูกค้าภายใน และทำการวัดประสิทธิภาพของพนักงานโดยวัดจากรายได้รวมต่อพนักงานและค่าใช้จ่ายรวมต่อพนักงาน โดยกำหนดเป้าหมายและตัววัดผลการปฏิบัติงานได้ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงเป้าหมายและตัววัดผลการปฏิบัติงานด้านกระบวนการภายในธุรกิจของบริษัท

เป้าหมายเชิงกลยุทธ์	ตัววัดผลการปฏิบัติงาน	เป้าหมายปี 2543
1. จิตสำนึกในการให้บริการ		
1.1 คุณภาพการให้บริการ	ผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าที่เกี่ยวกับการให้บริการของพนักงาน ผลการสำรวจความพึงพอใจในการให้บริการภายในของบริษัท	
1.2 การฝึกอบรมบุคลากรทางด้านการให้บริการ	จำนวนวันทำงานที่เข้ารับการอบรมต่อพนักงาน	
2. ประสิทธิภาพในการทำงาน		
2.1 ความสามารถของพนักงานในการสร้างรายได้ให้กับบริษัท	รายได้รวม / พนักงาน	2 ล้านบาท/พนักงาน/ปี
2.2 ความสามารถของพนักงานในการลดค่าใช้จ่ายให้กับบริษัท	ค่าใช้จ่ายรวม / พนักงาน	0.8 ล้านบาท/พนักงาน/ปี

ที่มา : คู่มือการจัดทำแผนงานและงบประมาณประจำปี 2543 วันที่ 31 สิงหาคม 2542

3.4 เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ด้านการเรียนรู้และเติบโตในการจัดสร้างมาตรฐานในการจัดเก็บข้อมูลและดำเนินการจัดเก็บข้อมูลทั้งภายในและภายนอกที่จำเป็นสำหรับการดำเนินธุรกิจ กำหนดเป้าหมายย่อยเป็นเป้าหมายในการพัฒนาและจัดเก็บฐานข้อมูลลูกค้า ฐานข้อมูลโครงข่าย และเป้าหมายในการพัฒนาการบริหารต้นทุนและระบบสนับสนุนต่างๆที่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เนื่องจากการที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วนั้นพนักงานจำเป็นจะต้องมีข้อมูลที่ถูกต้องเป็นปัจจุบันและพร้อมใช้งานคือพนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ทันทีที่ต้องการใช้ข้อมูล ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้พนักงานสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยกำหนดเป้าหมายและตัววัดผลการปฏิบัติงานได้ดังตารางที่ 5

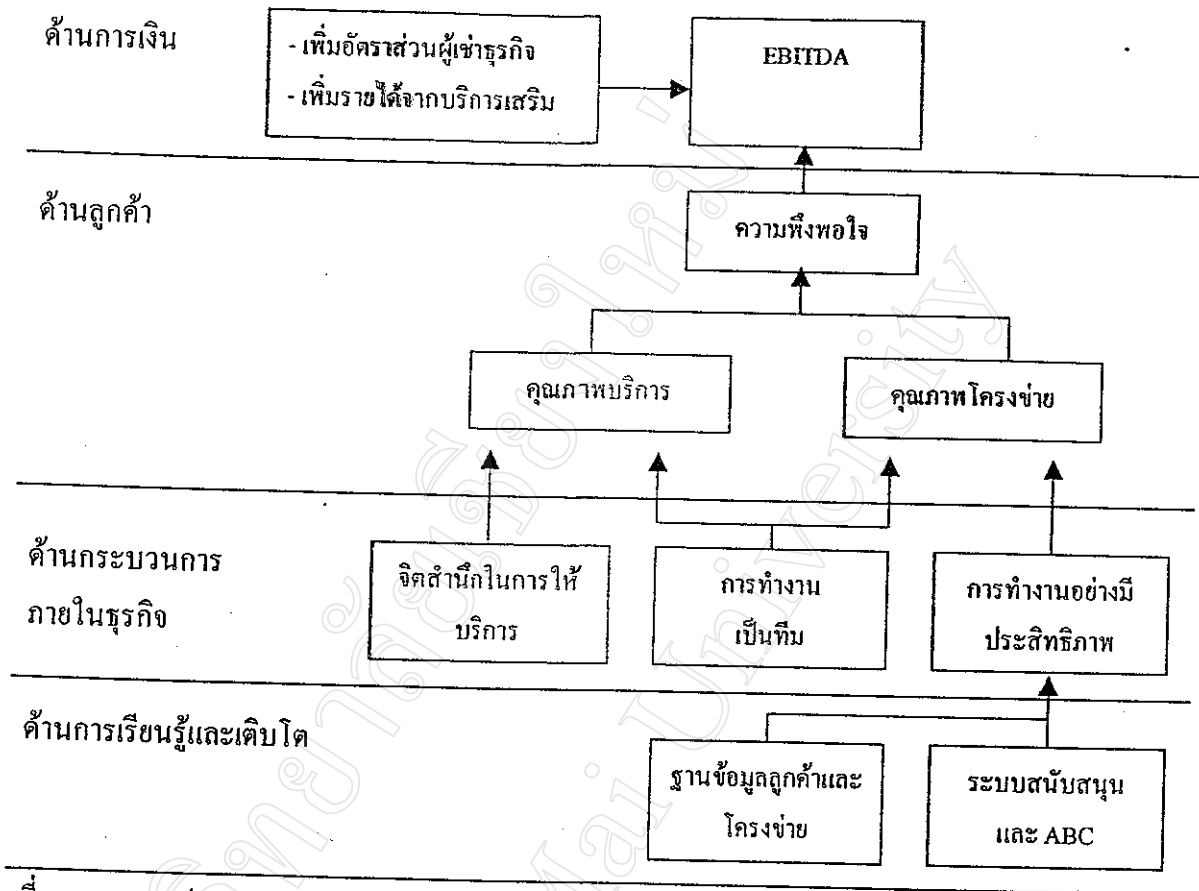
ตารางที่ 5 แสดงเป้าหมายและตัววัดผลด้านการเรียนรู้และเติบโตของบริษัท

เป้าหมายเชิงกลยุทธ์	ตัววัดผลการปฏิบัติงาน	เป้าหมายปี 2543
1. พัฒนาและจัดเก็บฐานข้อมูลลูกค้า	ข้อมูลลูกค้าที่จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงธุรกิจ	ทุกจังหวัด
2. พัฒนาและจัดเก็บฐานข้อมูล โครงการข่าว	จำนวน โครงการที่ดำเนินการแล้วเสร็จ	6 โครงการ
3. พัฒนาการบริหารต้นทุนและระบบสนับสนุนต่างๆ		
3.1 จัดทำบัญชีตามศูนย์ความรับผิดชอบ	ผลกำไร ของเขตธุรกิจ บริการสื่อสาร ข้อมูล และต้นทุนของสาขางานโครงการข่าว เป็นต้น	สามารถวัดผลการดำเนินงานในเชิงกำไร ต้นทุนของหน่วยงานได้
3.2 สามารถนำระบบ ABC มาประยุกต์ใช้ในบริษัท	จำนวนสาขางานที่นำระบบ ABC มาใช้	2 สาขางาน
3.3 พัฒนาระบบวัดผลการดำเนินงานให้มีความแม่นยำและมีประสิทธิภาพ	จำนวนตัววัดผลการดำเนินงานที่มีความน่าเชื่อถือ	ทุกตัววัดผลที่เป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ทั้งหมด
3.4 สามารถนำ P&P ปฏิบัติและทบทวนแก้ไขให้สมบูรณ์	จำนวนคู่มือที่สามารถนำมาปฏิบัติ	
3.5 พัฒนาระบบ สนับสนุนต่างๆ ให้รองรับการคิด tariff และบริการเสริม	สามารถรองรับการคิด tariff และบริการเสริม	
3.6 ดำเนินการจัดทำ Web Page สำหรับ TT&T	เปิดให้บริการได้	ภายในไตรมาส 1

ที่มา : คู่มือการจัดทำแผนงานและงบประมาณประจำปี 2543 วันที่ 31 สิงหาคม 2542

จากเป้าหมายในมุมมองทั้ง 4 สามารถนำมาเขียนความสัมพันธ์ระหว่างเหตุผลของมุมมองทั้ง 4 ได้ดังรูปที่ 14

รูปที่ 14 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลของมุมมองทั้ง 4 ของบริษัท



ที่มา : เอกสารประกอบการอบรมหลักสูตร “โครงการพัฒนาพนักงานเขตธุรกิจ” วันที่ 16 สิงหาคม 2542

4. การนำระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพไปใช้

หลังจากบริษัทได้สร้างระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพและกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงานแล้ว บริษัททำการสื่อสารเป้าหมายขององค์กร โดยประกาศวิสัยทัศน์ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของบริษัทให้พนักงานทุกคนรับทราบโดยทั่วกันทางอินทราเน็ต (Intranet) ของบริษัทในหัวข้อประกาศบริษัท (Company Announcement) และยังได้จัดพิมพ์ไว้ในคู่มือในการจัดทำแผนงานและงบประมาณประจำปี

บริษัทกำหนดให้แต่ละส่วนงานใช้วิสัยทัศน์ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของบริษัทเป็นแนวทางในการจัดทำแผนงานและงบประมาณ โดยแต่ละส่วนงานต้องกำหนดแผนงานและงบประมาณให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่ตนรับผิดชอบ ให้ระบุว่าแผนงานที่เสนอนั้นส่งผลต่อเป้าหมายใดในเป้าหมายระดับบริษัท ใช้อะไรเป็นตัววัดผลการปฏิบัติงานและต้องใช้งบประมาณในการดำเนินงานเท่าไร แล้วสรุปแผนงานทั้งหมดของส่วนงานกรอกลงในตารางแผนปฏิบัติการดังรูปที่ 15

จากนั้นส่วนวางแผนวิสาหกิจจะทำการรวบรวมและพิจารณาถ่วงน้ำหนักของแผนปฏิบัติการ แผนงบประมาณว่าแผนงานที่แต่ละส่วนงานเสนอนั้นสอดคล้องกับเป้าหมายระดับบริษัทหรือไม่ แล้วนำเสนอให้ทีมผู้บริหารระดับสูง (Top Management Group :TMG) คณะกรรมการบริหาร (Executive Committee) และคณะกรรมการ (Board of Directors) พิจารณานุมัติและประกาศใช้แผนปฏิบัติการและงบประมาณ

บริษัทกำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินงาน โดยแต่ละฝ่ายปฏิบัติตามแผนงานที่ได้รับอนุมัติและรายงานผลการดำเนินงานทุกเดือน ฝ่ายที่รับผิดชอบต่อเป้าหมายระดับบริษัท รายงานผลการดำเนินงานต่อ TMG ทุกไตรมาส อีกทั้งยังกำหนดให้มีการทบทวนเป้าหมายและตัววัดผลการปฏิบัติงานเป็นรายไตรมาสโดยใช้แบบรายงานผลการดำเนินงานตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของบริษัท ดังรูปที่ 16 แล้วให้ส่วนประเมินผลการดำเนินงาน เป็นผู้รวบรวมเสนอต่อ TMG

โดยสามารถสรุปขั้นตอนต่างๆในการนำระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพไปใช้ได้ของบริษัทได้ดังตารางที่ 6

บริษัทได้ปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้ โดยให้แต่ละส่วนเสนอแผนงานและงบประมาณที่สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ แล้วทำการรวบรวมถ่วงน้ำหนักของแผนงานทั้งหมดในภาพรวมของบริษัทให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบริษัท โดยส่วนวางแผนวิสาหกิจ เพื่อนำเสนอขออนุมัติจาก TMG และประกาศใช้ โดยส่วนงานที่รับผิดชอบต้องรายงานผลการปฏิบัติงานทุกเดือน และรายงานผลการปฏิบัติงานต่อ TMG เป็นรายไตรมาส นอกจากนี้ยังมีการทบทวนเป้าหมายและตัววัดผลการปฏิบัติงานทุกไตรมาส โดยให้ส่วนประเมินผลการดำเนินงานเป็นผู้รวบรวมความคิดเห็นจากส่วนงานที่เกี่ยวข้องแต่ที่ผ่านมา ยังไม่มีการรายงานผลการทบทวนกลยุทธ์แต่อย่างใด

รูปที่ 16 แสดงตัวอย่างแบบรายงานผลการดำเนินงานตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของบริษัท



บริษัท ไทยโทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)
THAI TELEPHONE & TELECOMMUNICATION PUBLIC CO.,LTD.

แบบรายงานผลการดำเนินงานตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของบริษัทฯ

ประจำปี 2543

เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ : มุ่งสร้างความพึงพอใจในการให้บริการลูกค้ามากกว่า TOT

เป้าหมายที่ 2.2.1 : ระยะเวลาในการติดตั้งโทรศัพท์ที่ลูกค้าประเภทธุรกิจสามารถใช้บริการได้

เป้าหมาย : ระยะเวลาติดตั้งภายใน 7 วัน

ผู้รับผิดชอบ : เขตธุรกิจ

- ผลการดำเนินงานไตรมาสแรกเป็นอย่างไร ได้ตามเป้าหมายหรือไม่
.....
.....
- มีแผนงานประจำปี 2543 ของฝ่ายที่รองรับกับการดำเนินงานดังกล่าวหรือไม่ อย่างไร
.....
.....
- มีอุปสรรคต่อการดำเนินงานตามเป้าหมายหรือไม่ อย่างไร
.....
.....
- มีข้อเสนอแนะหรือวิธีการที่นอกเหนือจากแผนงานประจำปี 2543 ซึ่งจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวหรือดีกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ อย่างไร
.....
.....
- ข้อเสนอแนะอื่นๆ
.....
.....

ตารางที่ 6 แสดงแผนปฏิบัติการในการนำระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพไปใช้งานของบริษัท

กิจกรรม	ปี 2542					ปี 2543			ปี 2544
	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	Q1	Q2	Q3	Q4
1. ประกาศนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์พร้อมทั้งเงินงบประมาณ									
2. หน่วยงานจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนงบประมาณ									
3. รวบรวมและพิจารณาต้นทุนการดำเนินงานและแผนงบประมาณ									
4. TMG / Excom / Board ที่พิจารณาอนุมัติ									
5. ประกาศใช้แผนปฏิบัติการและงบประมาณปี 2543									
6. รายงานผลการดำเนินงาน ไตรมาสที่ 1 (เป้าหมายระดับบริษัท)									
7. รายงานผลการดำเนินงาน ไตรมาสที่ 2 (เป้าหมายระดับบริษัท)									
8. รายงานผลการดำเนินงาน ไตรมาสที่ 3 (เป้าหมายระดับบริษัท)									
9. รายงานผลการดำเนินงาน ไตรมาสที่ 4 (เป้าหมายระดับบริษัท)									

ที่มา : คู่มือการจัดทำแผนงานและงบประมาณประจำปี 2543 วันที่ 31 สิงหาคม 2542

ผลจากการนำระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพมาใช้

จากการที่บริษัทได้นำระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพมาใช้ในการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และตัววัดผลการปฏิบัติงานนั้น สามารถสรุปผลของการนำไปใช้ในระดับต่างๆ ได้ดังนี้

ในระดับผู้บริหารระดับสูง การนำระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพมาใช้ทำให้บริษัทสามารถกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ได้ครอบคลุมชัดเจนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของบริษัทมากขึ้น และยังช่วยให้บริษัทสามารถกำหนดเป้าหมายระดับปฏิบัติการได้ชัดเจนเป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยสิ่งที่สำคัญที่สุดคือผู้บริหารต้องมีส่วนร่วมในการคิดวางแผนกลยุทธ์ของบริษัทและการกระจายเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ระดับบริษัทลง ไปเป็นเป้าหมายระดับหน่วยงานและแผนปฏิบัติการ²¹

ในระดับของการติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อรายงานต่อผู้บริหารระดับสูง การนำระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพมาใช้ทำให้สามารถรายงานผลการปฏิบัติงานในทุกๆ ด้านให้ TMG ได้ง่ายขึ้นครอบคลุมมากขึ้น อีกทั้งยังทำให้ได้รับทราบปัญหา อุปสรรค และแนวทางในการแก้ไขจากหน่วยธุรกิจด้วย ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้ทางส่วนกลางซึ่งเป็นหน่วยงานสนับสนุนทราบว่าหน่วยธุรกิจนั้นต้องการความช่วยเหลือและสนับสนุนในเรื่องใดบ้างเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของบริษัท²²

ในระดับของการบริหารระดับหน่วยธุรกิจ การนำระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพมาใช้ทำให้ หน่วยธุรกิจมีความชัดเจนในการกำหนดแผนงานและงบประมาณให้สอดคล้องกับเป้าหมายระดับบริษัทมากขึ้น ทำให้ทราบว่าต้องทำอะไรเพื่อที่จะบรรลุตามเป้าหมายระดับบริษัท และนอกจากนี้ยังช่วยให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้ง่ายขึ้นและชัดเจนขึ้น โดยจะสามารถเห็นผลการปฏิบัติงานครอบคลุมในทุกๆ ด้าน ซึ่งต่างจากเดิมอย่างมากแต่เดิมบริษัทจะกำหนดเป้าหมายประจำปีเป็นตัวเลขรายได้(บาท) จำนวนลูกค้าใหม่(เลขหมาย) รายรับต่อเลขหมายต่อเดือน(บาทต่อเดือน) เป็นต้น และจะมีการกำหนดกลยุทธ์ออกมาจากส่วนกลางโดยจะบอกแต่เพียงว่าจะต้องทำอะไรบ้าง ไม่มีการกำหนดเป้าหมายและตัววัดผลการปฏิบัติงาน²³

ในระดับของส่วนวางแผนงานระดับหน่วยธุรกิจ การนำระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพมาใช้ทำให้ หน่วยธุรกิจมีการวางแผนปฏิบัติการและงบประมาณให้สอดคล้องกับเป้าหมายระดับบริษัทมากขึ้น โดยในแต่ละเป้าหมายจะมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระบุไว้อยู่แล้ว จึงทำให้ทราบว่า การที่จะทำได้ตามเป้าหมายนั้นต้องทำกิจกรรมอะไรบ้างและตัววัดผลของกิจกรรมเหล่านั้นคืออะไร ซึ่งบริษัทเรียกตัววัดผลการปฏิบัติงานนี้ว่า Key Performance Index (KPI) และการมี KPI นี้ยังทำให้ง่ายต่อการติดตามผลการปฏิบัติงานรวมถึงการรายงานผลการปฏิบัติงานในแต่ละเดือนด้วย ซึ่งแตกต่างจากเดิม

²¹ สัมภาษณ์ คร.สุพจน์ เขียวรุฒ ผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนวิสาหกิจ (พฤศจิกายน 2543)

²² สัมภาษณ์ กุณนันทพร แก้ววิเชียร เจ้าหน้าที่ส่วนประเมินผลการดำเนินงาน (ธันวาคม 2543)

²³ สัมภาษณ์ กุณสมศักดิ์ เลี้ยงตระกูล ผู้อำนวยการเขตธุรกิจ 5 (ธันวาคม 2543)

อย่างมาก แต่เดิมจะมีเป้าหมายเพียงว่าต้องขายเลขหมายให้ใ้กี่เลขหมาย รายได้ต่อเลขหมายต่อเดือนต้องเป็นเท่าไร เท่านั้น และการจัดทำงานประมาณก็จะจัดทำโดยส่วนธุรการซึ่งดูแลเรื่องการเบิกจ่ายเงิน แผนงานและงบประมาณจึงไม่สอดคล้องกัน และข้อดีที่เห็นได้ชัดอีกประการหนึ่งคือความร่วมมือจากหน่วยงานอื่น เช่นงานรับเรื่องร้องเรียน ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของส่วนขายและบริการลูกค้า แต่ต้องขอข้อมูลจากสายงานโครงข่าย สายงานโครงข่ายก็ให้ความร่วมมืออย่างดีในการให้ข้อมูล เนื่องจากเป้าหมายในการตอบข้อร้องเรียนให้กับลูกค้าให้ได้ภายใน 1 วัน นั้นเป็นเป้าหมายในระดับบริษัทซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของส่วนขายและบริการ ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจึงให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี²⁴

ในระดับของหัวหน้างาน การนำระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพมาใช้ทำให้สามารถควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการได้ง่ายขึ้น เพราะมีแผนงานรองรับ KPI แต่ละตัว และที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือบริษัทหันมาให้ความสนใจกับความพึงพอใจของลูกค้ามากขึ้น จึงมีการจัดอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานระดับปฏิบัติการ ในเรื่องของจิตสำนึกและมารยาทในการให้บริการ อีกทั้งยังมีการอบรมให้ความรู้ในเรื่องอินเทอร์เน็ต และ อินทราเน็ต ให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการด้วย เพื่อให้พนักงานรับทราบข่าวสารและความเคลื่อนไหวของบริษัทได้ทันเหตุการณ์²⁵

ในระดับของผู้ปฏิบัติงาน การนำระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพมาใช้ทำให้การปฏิบัติงานชัดเจนขึ้น เนื่องจากมีแผนงานกำหนดอย่างชัดเจนว่าต้องทำอะไร อย่างไร เพื่อที่จะทำให้ได้ตามเป้าหมาย เช่นขอให้ผู้เช่าชำระเงินเลขหมายใหม่ มีการทำโครงการประกวดพนักงานขายเลขหมายดีเด่น ทำให้พนักงานที่ไม่ใช่พนักงานในส่วนขายและบริการให้ความร่วมมือในการขายเลขหมายทำให้มียอดผู้เช่าชำระเงินเลขหมายใหม่มากขึ้น²⁶

เปรียบเทียบการนำระบบวัดผลการปฏิบัติงานไปใช้ของบริษัทกับหลักการ

บริษัทที่ทีแอนด์ทีได้นำระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพมาใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์และตัววัดผลการปฏิบัติงาน โดยมีประเด็นสำคัญดังนี้

1. ในการกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจนั้นบริษัทได้ทำการทบทวนวิสัยทัศน์เดิมแล้วกำหนดภารกิจโดยทำการกำหนดกลยุทธ์ที่จะใช้เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์แล้วรวมเรียกว่าภารกิจ โดยไม่ได้ทำการกำหนดภารกิจใหม่แยกต่างหากจากวิสัยทัศน์
2. ในการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในแต่ละมุมมอง บริษัทกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ไว้ 4 ข้อ โดยไม่ได้ระบุว่าเป็นมุมมองทั้ง 4 ตามหลักการ แต่หากพิจารณาดูแล้วจะพบว่าเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ทั้ง 4 ข้อนั้นก็สอดคล้องกับมุมมองทั้ง 4 ด้านตามหลักการดังนี้

²⁴ สัมภาษณ์ คุณอภิญญา มณีท่าโพธิ์ วิศวกรส่วนวางแผน เขตธุรกิจ 5 (ธันวาคม 2543)

²⁵ สัมภาษณ์ คุณรัตนา ธนภัทรวงษ์ ผู้จัดการแผนกขายและบริการลูกค้า จังหวัดเชียงใหม่ (ธันวาคม 2543)

²⁶ สัมภาษณ์ คุณอรพรรณ ศิทธิกุล เจ้าหน้าที่แผนกขายและบริการลูกค้า จังหวัดเชียงใหม่ (ธันวาคม 2543)

- เป้าหมายที่จะเร่งสร้างผลกำไร (EBITDA) ก็คือ วัตถุประสงค์ทางการเงิน
- เป้าหมายที่จะสร้างความพึงพอใจในการให้บริการแก่ลูกค้าก็คือวัตถุประสงค์ทางด้านลูกค้า
- เป้าหมายที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีจิตสำนึกในการให้บริการ การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและการทำงานเป็นทีมก็คือ วัตถุประสงค์ทางด้านกระบวนการภายในธุรกิจ
- เป้าหมายจะสร้างมาตรฐานการจัดเก็บและดำเนินการจัดเก็บข้อมูลทั้งภายในและภายนอกที่จำเป็นสำหรับการดำเนินธุรกิจก็คือ วัตถุประสงค์ทางด้านการเรียนรู้และเติบโต

3. ในขั้นตอนการตีความและกระจายวิสัยทัศน์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ไปเป็นเป้าหมายย่อยและตัววัดผลในมุมมองต่าง ๆ นั้น ทีมผู้บริหาร ได้ร่วมกันตีความและกระจายวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ซึ่งการที่ผู้บริหารร่วมกันตีความและกระจายวิสัยทัศน์นี้ทำให้เกิดตัวแบบร่วมกัน (Shared Model) ซึ่งเป็นวิธีการที่จะทำให้ผู้บริหารทุกคนมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของบริษัทตรงกันตามหลักการ

4. บริษัทได้ทำการประกาศวิสัยทัศน์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์เพื่อให้พนักงานทุกคนรับทราบและเข้าใจตรงกันตามหลักการ โดยทำการประกาศทางอินเทอร์เน็ตซึ่งเป็นสื่อกลางในการติดต่อสื่อสารภายในของบริษัท แต่อินเทอร์เน็ตซึ่งบริษัทใช้เป็นสื่อในการประกาศเป้าหมายและตัววัดผลในแต่ละมุมมองนั้นเป็นการสื่อสารทางเดียว พนักงานอาจจะไม่ได้เปิดดูข่าวสารทุกคน โดยเฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติการ จึงทำให้พนักงานเหล่านั้นไม่ได้รับทราบเป้าหมายของบริษัท

5. บริษัทไม่ได้ทำการเชื่อมโยงระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพเข้ากับระบบการให้รางวัลตามหลักการ เนื่องจากยังไม่มั่นใจว่าตัววัดผลการปฏิบัติงานที่ใช้กันมีความเหมาะสมหรือไม่เพียงใด อีกทั้งบริษัทเพิ่งนำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพมาใช้ยังอยู่ในขั้นของการทดลองคิดลองดู จึงไม่ทำการเชื่อมระบบการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพเข้ากับระบบการให้รางวัล

6. บริษัทได้ตีพิมพ์วิสัยทัศน์ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เป้าหมายและตัววัดผลในแต่ละมุมมองไว้ในคู่มือการจัดทำแผนงานและงบประมาณประจำปีด้วย เพื่อเป็นแนวทางสำหรับหน่วยธุรกิจในการจัดทำแผนงานและงบประมาณซึ่งจะช่วยให้การจัดทำแผนงานและงบประมาณสอดคล้องกับกลยุทธ์มากขึ้น ซึ่งตรงกับขั้นตอนการวางแผนปฏิบัติการและการจัดสรรทรัพยากรตามหลักการ

7. บริษัทได้มอบหมายให้ส่วนประเมินผลการดำเนินงานเป็นผู้ติดตามผลการปฏิบัติงานและปัญหา อุปสรรค แนวทางแก้ไข รวมถึงข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์เป็นรายไตรมาส ซึ่งตรงกับขั้นตอนการเพิ่มระดับการป้อนกลับของข้อมูลเชิงกลยุทธ์และการเรียนรู้ตามหลักการ

กล่าวโดยสรุประบบการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของทีทีแอนด์ทีมีขั้นตอนในการสร้างและการนำไปใช้ส่วนใหญ่สอดคล้องกับระบบการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพตามหลักการ แต่บริษัทเพิ่งอยู่ในขั้นเริ่มต้นยังไม่มั่นใจในตัววัดผลการปฏิบัติงานที่ใช้ จึงยังไม่เชื่อมโยงระบบการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพเข้ากับระบบการให้รางวัล