

ประเมินผลการดำเนินงาน

- ❖ ตัวชี้วัดประสิทธิภาพการดำเนินงาน
- ❖ แบบประเมินผลขั้นต้น
- ❖ ตัวอย่าง KPI ของบริษัทใหญ่
- ❖ การวัดประสิทธิภาพการเดินร่ายสัปดาห์

การพัฒนาศักยภาพของธุรกิจการขนส่งจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อผู้ประกอบการได้รับทราบสถานการณ์การดำเนินการในปัจจุบัน ระบุปัญหาที่เกิดขึ้น และหาแนวทางแก้ไข โดยอาจตั้งเป้าหมายการพัฒนาในอนาคตโดยใช้ตัวชี้วัดต่างๆ ซึ่งเนื้อหาจะได้กล่าวเกี่ยวกับความรู้และหลักการทั่วไปเกี่ยวกับการประเมินผล การสร้างตัวชี้วัด ลักษณะตัวชี้วัดที่ดี คุณภาพของตัวชี้วัด รวมถึงรูปแบบการจัดทำตัวชี้วัด เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถดัดแปลงตัวชี้วัด หรือแบบประเมินผลที่ได้นำเสนอไว้ในคู่มือนี้ ไปปรับใช้กับกิจการของท่านได้

9.1 ตัวชี้วัดประสิทธิภาพการดำเนินงาน



ตัวชี้วัดประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) หรือที่เรียกย่อๆ ว่า KPI ซึ่งเป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งในการพัฒนาองค์กร และพัฒนาการบริหารที่นิยมใช้กันในปัจจุบัน ซึ่งใช้ในทุกระดับของการบริหารตั้งแต่ขั้นวางแผนจนกระทั่งประเมินผล การบริหารที่ดีจะต้องมีการประเมินผลเป็นระยะๆ โดยมีหลักการและแนวคิดที่สำคัญ ดังนี้

- ❖ การประเมินผลย่อมแตกต่างกันไปตามกลยุทธ์ขององค์กร
- ❖ การประเมินผลที่มีประสิทธิภาพไม่จำเป็นต้องมีตัวชี้วัดจำนวนมาก ควรมีตัวชี้วัดเฉพาะที่สำคัญๆ
- ❖ การประเมินผลโดยใช้ KPI ทำได้ทุกระดับขององค์กร ตั้งแต่ระดับบริษัท ระดับฝ่าย หรือระดับบุคคล

โดยปกติแล้วสามารถแบ่ง KPI ได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ KPI ที่วัดเชิงปริมาณ และ KPI ที่วัดเชิงคุณภาพ ซึ่งการแบ่งแบบนี้จะแยกว่าเรากำลังวัดในเรื่องที่นับเป็นตัวเลขได้ หรือวัดในสิ่งที่เป็นคำพูด

โดยทั่วไปจะนิยมใช้ KPI ที่วัดเชิงปริมาณ เพราะค่อนข้างเข้าใจง่ายกว่า KPI ที่วัดเชิงคุณภาพ เนื่องจากต้องใช้ความรู้สึกของผู้ตอบแบบสอบถาม แล้วหลังจากนั้นก็จะต้องแปลงข้อมูลที่เลือกไว้เป็นตัวเลข

9.1.1 กระบวนการสร้างตัวชี้วัด

กระบวนการสร้างตัวชี้วัดผลงานในแต่ละตำแหน่ง ต้องพิจารณาจากความคาดหวังขององค์กรว่าจัดตั้งตำแหน่งงานนั้นๆ ขึ้นมาทำไม องค์กรต้องการอะไรจากงานในตำแหน่งนั้น การกำหนดตัวชี้วัดหลักในแต่ละตำแหน่ง มีขั้นตอนในการจัดทำดังนี้

ขั้นที่ 1	ระบุงาน/กิจกรรมของตำแหน่งงาน - ระบุงานในตำแหน่งนั้นๆ ว่าทำงานอะไรบ้าง - ถ้าใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description) เขียนไว้ครอบคลุมกับทุกงาน/กิจกรรมที่ผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ ทำอยู่ก็สามารถนำไปใช้ได้เลย
ขั้นที่ 2	กำหนดผลงานที่ต้องการจากแต่ละงาน เป็นการกำหนดผลสำเร็จที่องค์กรต้องการจากการทำงานนั้นๆ หรือองค์กรต้องการให้คนทำงานนั้นๆ เพื่ออะไร หนึ่งงานอาจจะมีผลงานที่ต้องการมากกว่าหนึ่งก็ได้
ขั้นที่ 3	จัดกลุ่มของผลงาน - ให้พิจารณาผลงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกันมาอยู่กลุ่มเดียวกัน อย่าให้มากหรือน้อยเกินไป อย่างน้อยประมาณ 3 กลุ่ม เพราะถ้ามีน้อยกว่านี้อาจจะไม่ครอบคลุมผลงานทั้งหมด อาจจะมีมองข้ามผลงานใดผลงานหนึ่ง ในทางกลับกัน ก็อย่าให้มากเกินไป 7 กลุ่ม - ให้ตั้งข้อสังเกตว่าผลงานบางตัวอาจจะไม่ใช่เป็นผลงาน แต่อาจเป็นเพียงกิจกรรมเท่านั้น
ขั้นที่ 4	กำหนดกลุ่มผลงานให้เป็นชื่อในลักษณะของ KPI - เมื่อได้กลุ่มของผลงานมาแล้วให้กำหนดชื่อ KPI สำหรับกลุ่มผลงานนั้นๆ เพื่อให้สามารถแบ่งเป็นตัวชี้วัดย่อยได้ โดยมีหลักเกณฑ์ในการกำหนดชื่อดังนี้ - เป็นคำหรือกลุ่มคำสั้นๆ ที่สะท้อนให้เห็นถึงผลงานในภาพรวมของกลุ่มงานนั้นๆ - เป็นคำกลางๆ ที่ไม่มีความหมายบ่งบอกถึงจำนวน ปริมาณ คุณภาพ - เป็นคำนาม ไม่ใช่คำกริยา - เป็นคำที่สื่อความหมายได้ชัดเจน - ตรวจสอบดูว่า KPI ว่าเป็นความสัมพันธ์กับผลงานแต่ละตัวหรือไม่ โดยการตัดผลงานแต่ละตัวออก และดูว่าถ้าไม่มีผลงานตัวนั้นๆ จะส่งผลกระทบต่อ KPI หรือไม่ ถ้าไม่แสดงว่า KPI ตัวนั้นยังไม่ครอบคลุมผลงานกลุ่มนั้นทั้งหมด หรืออาจจะเป็นไปได้ว่าผลงานตัวนั้นถูกจัดกลุ่มมาผิดในขั้นตอนที่ 3 ผลงานบางตัวอาจจะไม่เข้ากลุ่ม

ขั้นที่ 5	กำหนดตัวชี้วัดย่อย (Objectives) ของ KPI แต่ละตัว ● ต้องกำหนดตัวชี้วัดย่อยๆ ที่สามารถวัดได้เป็นรูปธรรมของ KPI นั้นๆ ว่ามีอะไรบ้าง ซึ่งการกำหนดตัวชี้วัดย่อย มีหลักเกณฑ์ดังนี้ - Specific หมายถึง ตัวชี้วัดนั้นๆ ต้องเฉพาะเจาะจงว่าวัดอะไร - Measurable หมายถึง จะต้องวัดได้ อาจวัดเชิงปริมาณ คุณภาพ หรือเวลา - Realistic หมายถึง ต้องมีความเป็นไปได้ที่จะทำสำเร็จ - Timeliness หมายถึง การกำหนดกรอบของเวลาในการวัด - Tracking หมายถึง สามารถตรวจสอบข้อมูลตัวชี้วัดนั้นๆ ว่าได้มาจากที่ใด
ขั้นที่ 6	กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานประจำปี ● กำหนด KPI ตามตำแหน่ง เช่น การสรรหา การพัฒนาและฝึกอบรม แรงงานสัมพันธ์ และ ความปลอดภัย เป็นต้น ● เลือกตัวชี้วัดย่อยของ KPI แต่ละตัว ซึ่งในแต่ละปีอาจจะไม่เหมือนกันก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนโยบายขององค์กรในแต่ละปีว่าจะเน้นในเรื่องใด ● กำหนดเกณฑ์ของตัวชี้วัดแต่ละตัวว่าเป็นเท่าไร การกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัว อาจจะได้มาจากเป้าหมายที่ได้รับการกระจายมาจากผู้บริหารระดับบน เช่น ระดับความพึงพอใจของพนักงานต้องไม่ต่ำกว่า 80% การกำหนดเป้าหมายจากมาตรฐานทั่วไปที่ดีที่สุด เช่น บริษัทที่ได้รับรางวัลความปลอดภัยดีเด่นระดับประเทศ ต้องมีอุบัติเหตุถึงขั้นหยุดงานเป็นศูนย์ ดังนั้น เป้าหมายด้านความปลอดภัยของเราถึงขั้นหยุดงานเป็นศูนย์ ซึ่งอิงกับมาตรฐานทั่วไปก็ได้



ข้อควรจำ : KPI ของแต่ละตำแหน่งจะไม่มีการเปลี่ยนแปลง ถ้าลักษณะงานไม่เปลี่ยนแปลง เพราะถือว่าเป็นแก่นหรือหัวใจหลักของตำแหน่งนั้นๆ และวัตถุประสงค์ในแต่ละตัวชี้วัดย่อยๆ ของ KPI สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเป้าหมายทางธุรกิจในแต่ละปี

9.1.2 ลักษณะตัวชี้วัดที่ดี

ตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กรที่ดี ควรมีลักษณะ ดังนี้

- ตัวชี้วัดต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร
- ต้องเป็นตัวชี้วัดที่แสดงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร
- ต้องเป็นตัวชี้วัดที่แสดงกิจกรรมหรืองานสำคัญขององค์กร
- ตัวชี้วัดต้องประกอบด้วยหลายๆ ด้าน สามารถวัดได้ และเป็นที่เข้าใจของคนทั่วไป
- ต้องเป็นตัวชี้วัดที่องค์กรสามารถควบคุมได้ และต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร

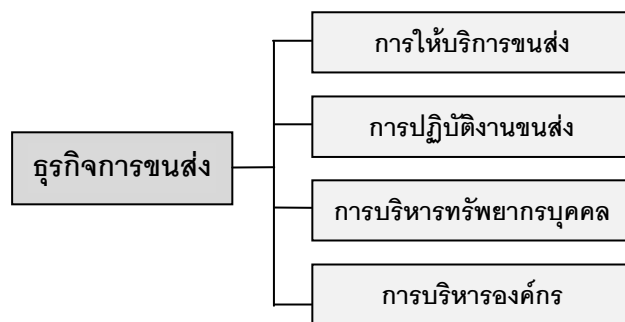
9.1.3 คุณภาพของตัวชี้วัด

คุณภาพของตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กร สามารถพิจารณาได้จากเกณฑ์ต่อไปนี้

- ต้องสร้างจากข้อมูลที่ถูกต้อง ทันสมัยและเป็นปัจจุบัน
- ตัวชี้วัดต้องชัดเจน ทุกฝ่ายเข้าใจตรงกัน
- ตัวชี้วัดจะต้องสะท้อนให้เห็นถึงผลลัพธ์ของการดำเนินงาน
- สามารถนำตัวชี้วัดไปเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นได้
- ต้องมีความสัมพันธ์กับตัวชี้วัดอื่นๆ

9.1.4 รูปแบบการจัดทำตัวชี้วัด

รูปแบบการจัดทำตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กร ในที่นี้เป็นตัวอย่างการแบ่งประเภทตัวชี้วัดตามกระบวนการหลักของธุรกิจการขนส่ง โดยจะแบ่งกระบวนการหลักออกเป็น 4 กลุ่มงาน ได้แก่ งานด้าน



การให้บริการขนส่ง งานด้านการปฏิบัติงานขนส่ง งานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และ งานด้านการบริหารองค์กร ซึ่งจัดทำขึ้นเป็นตัวอย่างคร่าวๆ และเพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ประกอบการ ควรนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการดำเนินงานภายในองค์กรของท่าน โดยมีรายละเอียดดังนี้

งานด้านการให้บริการขนส่ง		
กระบวนการหลัก	ตัวชี้วัด	คำอธิบาย
1. การรักษาลูกค้าเดิม	จำนวนลูกค้าที่ใช้บริการขนส่งอย่างต่อเนื่อง	สามารถแบ่งกลุ่มลูกค้าเป็นภายในประเทศ หรือลูกค้าต่างประเทศ
2. ผลประกอบการ	- จำนวนเงินที่ได้รับจากการให้บริการขนส่ง - จำนวนสินค้าที่จัดส่ง (ตู้สินค้า ต้นกล่อง)	ควรเปรียบเทียบกับจำนวนการให้บริการขนส่งในช่วงเวลาเดียวกันของปีที่ผ่านมา ซึ่งปกติยอดขายจะขึ้นลงตามฤดูกาล
3. ต้นทุนในการดำเนินงาน	ต้นทุนในการดำเนินงาน	ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ คือ เงินเดือนพนักงาน ค่าจัดส่งสินค้า เป็นต้น
4. ขั้วร้องเรียนจากลูกค้า	- จำนวนครั้งในการร้องเรียนของลูกค้า - อัตราการแก้ไขข้อร้องเรียน	ควรนับจากข้อมูลที่เป็นรูปธรรม เช่น จดหมายร้องเรียน จำนวนการโทรศัพท์มาร้องเรียน เป็นต้น

งานด้านการให้บริการขนส่ง		
กระบวนการหลัก	ตัวชี้วัด	คำอธิบาย
5. ความพึงพอใจของลูกค้า	อัตราความพึงพอใจของลูกค้า	ต้องกำหนดวิธีการคิดคำนวณ โดยปกติจะใช้แบบสอบถามให้ลูกค้า กรอก แล้วจึงนำมาคิดคะแนน โดย ส่วนมากจะคิดเป็นเปอร์เซ็นต์
6. ความถูกต้องในด้านการให้บริการขนส่งแก่ลูกค้า	อัตราความถูกต้องในด้านการให้บริการขนส่งแก่ลูกค้า	คำนวณจากความผิดพลาดในการขนส่ง
7. ความสามารถในการให้บริการกรณีเร่งด่วน	อัตราการตอบสนองความต้องการของลูกค้า กรณีเร่งด่วน	เป็นความสามารถขององค์กร ในการจัดหาสิ่งที่ลูกค้าต้องการในทันที

งานด้านการปฏิบัติงานขนส่ง		
กระบวนการหลัก	ตัวชี้วัด	คำอธิบายเพิ่มเติม
1. การส่งมอบสินค้าตรงเวลา	อัตราการส่งมอบของตรงเวลา	การส่งมอบตรงเวลา หมายถึงการส่งสินค้าที่มีรายการ และจำนวน ที่ถูกต้อง
2. ปริมาณสินค้าที่เสียหาย	จำนวนหรือมูลค่าสินค้าที่เสียหายระหว่างการขนส่ง	ถ้ามีปัญหาในส่วนนี้จะทำให้ KPI เรื่องการส่งมอบสินค้าตรงเวลาไม่ได้ เป้าหมายไปด้วย
3. จำนวนอุบัติเหตุและข้อบกพร่องของรถที่เกิดขึ้นระหว่างการขนส่ง	- จำนวนอุบัติเหตุที่ทำให้เกิดการบาดเจ็บเล็กน้อย - จำนวนอุบัติเหตุที่ทำให้เกิดการบาดเจ็บจนต้องหยุดงาน - จำนวนอุบัติเหตุที่ทำให้เกิดการเสียชีวิต - อัตราการเกิดอุบัติเหตุ - อัตราการเสียหายระหว่างการขนส่ง	อุบัติเหตุ (Accident) คือ เหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ที่เกิดขึ้น ซึ่งมีสาเหตุจากการไม่ได้คาดคิดล่วงหน้า แต่เมื่อเกิดแล้วย่อมมีผลให้เกิดการบาดเจ็บ หรือเสียชีวิต
4. ปริมาณสินค้าที่ต้องจัดส่งต่อจำนวนเที่ยวการขนส่ง	ปริมาณสินค้าที่จัดส่งต่อจำนวนเที่ยวการขนส่ง	วัดความสามารถในการจัดเที่ยวรถขนส่งและเส้นทางการจัดส่งให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด แต่ต้องแยกตามขนาดของรถ เพราะขนาดต่างกันก็ขนส่งได้ในปริมาณที่ไม่เท่ากัน
5. ต้นทุนค่าน้ำมัน	- รวมค่าน้ำมันเชื้อเพลิงที่ใช้ตลอดทั้งปี - อัตราของค่าน้ำมันต่อจำนวนเที่ยวในการขนส่ง - อัตราของค่าน้ำมันต่อระยะทางในการวิ่งรถ	อาจจะใช้ตัวเลขไว้พิจารณาว่าถ้า Outsource การขนส่ง แล้วจะประหยัดค่าใช้จ่ายกว่าจัดส่งเองหรือไม่

งานด้านการปฏิบัติงานขนส่ง		
กระบวนการหลัก	ตัวชี้วัด	คำอธิบายเพิ่มเติม
6. ต้นทุนค่าบำรุงรักษา	- รวมค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาตลอดทั้งปี - อัตราค่าบำรุงรักษาต่อจำนวนเที่ยวในการขนส่ง - อัตราค่าบำรุงรักษาต่อระยะทางในการวิ่งรถ	อาจจะใช้ตัวเลขไว้พิจารณาว่าถ้า Outsource การขนส่ง แล้วจะประหยัดค่าใช้จ่ายกว่าจัดส่งเองหรือไม่

งานด้านทรัพยากรบุคคล		
กระบวนการหลัก	ตัวชี้วัด	คำอธิบายเพิ่มเติม
1. อัตราการลาออก	อัตราการลาออกของพนักงาน	ถ้าอัตราการลาออกของพนักงานสูงจะเกิดปัญหาในส่วนของงานฝึกอบรม และการพัฒนาทักษะของพนักงาน
2. อัตราการขาดงาน	อัตราการขาดงานของพนักงาน	ควรคำนวณในรูปของ Man-Day (เช่น 2 คนลาป่วยคนละ 2 วัน คิดเป็น 4 Man-Day) ทั้งนี้ไม่นับรวมการลาตามสิทธิ์และสวัสดิการของบริษัท
3. อัตราการผ่านทดลองงานของพนักงานใหม่	อัตราการผ่านการทดลองงานของพนักงานใหม่	วัดความสามารถในการสรรหาผู้สมัครที่ตรงความต้องการของหน่วยงาน
4. การฝึกอบรมและประเมินผล	- จำนวนชั่วโมงรวมในการฝึกอบรม - จำนวนชั่วโมงรวมในการฝึกปฏิบัติงาน - อัตราการฝึกอบรมต่อพนักงานทั้งหมด - อัตราของผู้เข้าอบรมที่ผ่านการประเมินผล - งบประมาณที่ใช้ในการฝึกอบรม	เป็นตัววัดว่ามีการเพิ่มเติมความรู้ให้กับพนักงาน เพื่อพัฒนาศักยภาพและต้นทุนทางความรู้แก่องค์กร และยังเป็นการวัดประสิทธิผลจากฝึกอบรม เพราะการฝึกอบรมที่ดีควรมีการประเมินความรู้จากผู้เรียน
5. การมีส่วนร่วมของพนักงาน	อัตราการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของพนักงาน	พนักงานยังมีส่วนร่วมมาก ยิ่งแสดงถึงความสำเร็จในการกระตุ้นการเรียนรู้ ความสามัคคี การทำงานเป็นทีม มีผลทำให้งานที่ทำมีประสิทธิภาพ

งานด้านทรัพยากรบุคคล		
กระบวนการหลัก	ตัวชี้วัด	คำอธิบายเพิ่มเติม
6. ขั้ร่่องเรียนจากพนักงาน	- จำนวนขั้ร่่องเรียนจากพนักงาน - อัตราการขั้ร่่องเรียนจากพนักงาน - ความพึงพอใจในการทำงาน	ขั้ร่่องเรียนของพนักงานเป็นตัววัดที่แสดงถึงความไม่สมดุลของงานและผลตอบแทนที่ได้รับ สามารถวัดความพึงพอใจได้จากการกำหนดร้อยละที่ต้องการ

งานด้านการบริหารองค์กร		
กระบวนการหลัก	ตัวชี้วัด	คำอธิบาย
1. KPI ที่บรรลุตามเป้าหมาย	จำนวน KPI ที่บรรลุได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	เป็น KPI ชั้น KPI ซึ่งเป็นการวัดผลการบริหารจัดการให้ทุกหน่วยงานทำงานได้ตามเป้าหมาย
2. ขั้อบกพร่องที่ตรวจพบ	จำนวนขั้อบกพร่องที่พบจากการตรวจสอบโดยลูกค้า	วัดความสามารถในการดำเนินการตามมาตรฐาน ISO9001, ISO14001
3. เบี้ยปรับที่ต้องจ่าย	จำนวนค่าปรับรวมที่ต้องจ่ายเนื่องจากมิได้ปฏิบัติตามข้อตกลง	วัดความสามารถในการดำเนินงานตามกฎหมายหรือข้อตกลงของลูกค้า

9.2 แบบประเมินผลขั้นต้น

ในส่วนนี้จะเป็นตัวอย่างแบบประเมินผลขั้นต้น เพื่อให้ผู้ประกอบการขนส่งใช้ประเมินศักยภาพในด้านต่างๆ ภายในองค์กร

ฝ่าย	ลำดับ	กระบวนการหลัก	ตัวชี้วัด	วิธีการคำนวณ	ปี 50	ปี 51
การให้บริการขนส่ง	1	การรักษาลูกค้าเดิม	จำนวนลูกค้าที่ใช้บริการขนส่งอย่างต่อเนื่อง	-		
	2	ผลประกอบการ	จำนวนเงินที่ได้รับจากการให้บริการขนส่ง	-		
			จำนวนสินค้าที่จัดส่ง (ผู้สินค้า ต้น กล่อง)	-		
	3	ต้นทุนในการดำเนินงาน	ต้นทุนในการดำเนินงาน	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่างๆ จำนวนเงินที่ได้จากการให้บริการขนส่งทั้งหมด		
	4	ข้อร้องเรียนจากลูกค้า	จำนวนครั้งในการร้องเรียนจากลูกค้า	-		
			อัตราการแก้ไขข้อร้องเรียน	$\frac{\text{จำนวนข้อร้องเรียนที่แก้ไขแล้ว} \times 100}{\text{จำนวนข้อร้องเรียนทั้งหมด}}$		
	5	ความพึงพอใจของลูกค้า	อัตราความพึงพอใจของลูกค้า	ใช้แบบสอบถาม		
	6	ความถูกต้องในด้านการให้บริการขนส่งแก่ลูกค้า	อัตราความถูกต้องในด้านการให้บริการขนส่งแก่ลูกค้า	$\frac{\text{จำนวนครั้งที่ขนส่งผิดพลาด} \times 100}{\text{จำนวนครั้งที่ขนส่งทั้งหมด}}$		
	7	ความสามารถในการให้บริการกรณีเร่งด่วน	อัตราการตอบสนองของความต้องการของลูกค้า กรณีเร่งด่วน	$\frac{\text{จำนวนการตอบสนองกรณีเร่งด่วนทันเวลา} \times 100}{\text{จำนวนกรณีเร่งด่วน}}$		

ฝ่าย	ลำดับ	กระบวนการหลัก	ตัวชี้วัด	วิธีการคำนวณ	ปี 50	ปี 51
การปฏิบัติงานขนส่ง	1	การส่งมอบสินค้าตรงเวลา	อัตราการส่งมอบของตรงเวลา	$\frac{\text{จำนวนเที่ยวที่ส่งมอบสินค้าตรงเวลา} \times 100}{\text{จำนวนเที่ยวทั้งหมด}}$		
	2	ปริมาณสินค้าที่เสียหาย	จำนวนหรือมูลค่าสินค้าที่เสียหายระหว่างการขนส่ง	-		
	3	จำนวนอุบัติเหตุและอุบัติการณ์	จำนวนอุบัติเหตุที่ทำให้เกิดการบาดเจ็บเล็กน้อย	-		
			จำนวนอุบัติเหตุที่ทำให้เกิดการบาดเจ็บ จนต้องหยุดงาน	-		
			จำนวนอุบัติเหตุที่ทำให้เกิดการเสียชีวิต	-		
			อัตราการเกิดอุบัติเหตุต่อระยะทางการวิ่งรถ	จำนวนการเกิดอุบัติเหตุ / ระยะทางการวิ่งรถ		
			อัตราความเสี่ยงระหว่างการขนส่ง	$\frac{\text{จำนวนครั้งที่รถเสีย} \times 100}{\text{จำนวนเที่ยวทั้งหมด}}$		
	4	ปริมาณสินค้าที่ต้องจัดส่งต่อจำนวนเที่ยวการขนส่ง	ปริมาณสินค้าที่จัดส่งต่อจำนวนเที่ยวการขนส่ง	$\frac{\text{ปริมาณสินค้าที่ต้องจัดส่งทั้งหมด}}{\text{จำนวนเที่ยวในการขนส่งทั้งหมด}}$		
	5	ต้นทุนค่าน้ำมัน	รวมค่าน้ำมันเชื้อเพลิงที่ใช้ตลอดทั้งปี	-		
			อัตราค่าน้ำมันต่อจำนวนเที่ยวในการขนส่ง	ค่าน้ำมันรวม / จำนวนเที่ยวในการขนส่ง		
			อัตราค่าน้ำมันต่อระยะทางการวิ่งรถ	ค่าน้ำมันรวม / ระยะทางการวิ่งรถ		
	6	ต้นทุนค่าบำรุงรักษา	รวมค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษารถตลอดทั้งปี	-		
			อัตราค่าบำรุงรักษารถต่อจำนวนเที่ยวในการขนส่ง	ค่าบำรุงรักษา / จำนวนเที่ยวในการขนส่ง		
			อัตราค่าบำรุงรักษารถต่อระยะทางการวิ่งรถ	ค่าบำรุงรักษา / ระยะทางการวิ่งรถ		

ฝ่าย	ลำดับ	กระบวนการหลัก	ตัวชี้วัด	วิธีการคำนวณ	ปี 50	ปี 51
ทรัพยากรบุคคล	1	การลาออก	อัตราการลาออกของพนักงาน	$\frac{\text{จำนวนพนักงานที่ลาออก} \times 100}{\text{จำนวนพนักงานทั้งหมด}}$		
	2	การขาดงาน	อัตราการขาดงานของพนักงาน	$\frac{\text{ผลรวมของจำนวนวันที่มีการขาดงานและลางาน}}{\text{จำนวนวันทำงานที่มี} \times \text{จำนวนพนักงานทั้งหมด}}$		
	3	การผ่านการทดลองงานของพนักงานใหม่	อัตราการผ่านการทดลองงานของพนักงานใหม่	$\frac{\text{จำนวนพนักงานใหม่ที่ผ่านการทดลองงาน} \times 100}{\text{จำนวนพนักงานใหม่ทั้งหมด}}$		
	4	การฝึกอบรมและประเมินผล	จำนวนชั่วโมงรวมในการฝึกอบรม	-		
			จำนวนชั่วโมงรวมในการฝึกปฏิบัติงาน	-		
			อัตราการฝึกอบรมต่อพนักงานทั้งหมด	$\frac{\text{จำนวนชั่วโมงรวมในการฝึกอบรม}}{\text{จำนวนพนักงานทั้งหมด}}$		
			อัตราผู้เข้าอบรมที่ผ่านการประเมินผล	$\frac{\text{จำนวนผู้เข้าอบรมที่ผ่านการประเมินผล} \times 100}{\text{จำนวนผู้เข้าอบรมทั้งหมด}}$		
			งบประมาณที่ใช้ในการฝึกอบรม	-		
	5	การมีส่วนร่วมของพนักงาน	อัตราการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของพนักงาน	$\frac{\text{จำนวนพนักงานที่มีส่วนร่วมในกิจกรรม}}{\text{จำนวนพนักงานทั้งหมด}}$		
	6	ข้อร้องเรียนจากพนักงาน	จำนวนข้อร้องเรียนจากพนักงาน	-		
			อัตราการร้องเรียนจากพนักงาน	$\frac{\text{จำนวนข้อร้องเรียนจากพนักงาน}}{\text{จำนวนพนักงานทั้งหมด}}$		
			ความพึงพอใจในการทำงาน	$\frac{\text{จำนวนพนักงานที่ให้ผ่านเกณฑ์} \times 100}{\text{จำนวนพนักงานทั้งหมด}}$		

ฝ่าย	ลำดับ	กระบวนการหลัก	ตัวชี้วัด	วิธีการคำนวณ	ปี 50	ปี 51
บริหารองค์กร	1	KPI ที่บรรลุตามเป้าหมาย	อัตราจำนวน KPI ที่บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	$\frac{\text{จำนวน KPI ที่บรรลุได้ตามเป้าหมาย} \times 100}{\text{จำนวน KPI ทั้งหมด}}$		
	2	ข้อบกพร่องที่ตรวจพบ	จำนวนข้อบกพร่องที่พบจากการตรวจสอบโดยลูกค้า	-		
	3	เบี้ยปรับที่ต้องจ่าย	จำนวนค่าปรับรวมที่ต้องจ่ายเนื่องจากมิได้ปฏิบัติตามข้อตกลง	-		

9.3 ตัวอย่าง KPI ของบริษัทใหญ่

จากการศึกษาตัวชี้วัดของบริษัทที่จ้างขนส่งสินค้า 4 ราย เพื่อเปรียบเทียบตัวชี้วัดประสิทธิภาพในการดำเนินงานของแต่ละบริษัท พบว่าส่วนใหญ่บริษัทให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดในด้านการรับ-ส่งสินค้าตรงเวลา ด้านการจัดส่งสินค้าถูกต้อง ครบถ้วน และด้านสภาพของสินค้าไม่ชำรุดเสียหาย

KPI วัดผู้ประกอบการขนส่ง	เคมีภัณฑ์ ซีเมนต์ไทย	ปูนซีเมนต์ นครหลวง	คอลเกต- ปาล์มโอสถ	ทีโอพี
การรับ-ส่งสินค้าตรงต่อเวลา	✓	✓	✓	✓
การจัดส่งสินค้าที่ถูกต้องครบถ้วน	✓	✓	✓	✓
สภาพของสินค้าไม่ชำรุด เสียหาย	✓	✓	✓	✓
กิจกรรมการยาของผู้ปฏิบัติงาน	✓	✓		✓
การร้องเรียนจากลูกค้า		✓		
ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์			✓	

เคมีภัณฑ์ซีเมนต์ไทย



กระบวนการกำหนด KPI ของบริษัทเริ่มต้นจากการรับรู้ความต้องการของลูกค้า แล้วแปลความต้องการของลูกค้ามาเป็นภารกิจงานส่งมอบสินค้ารวมถึงออกแบบระบบการขนส่งสินค้า เช่น การกำหนดพนักงานที่ใช้ในการขนส่ง เทคโนโลยีต่างๆ ซึ่งผลการปฏิบัติงานที่คาดหวังคือการจัดส่งสินค้าตรงเวลา ครบถ้วน และไม่เกิดความเสียหาย และเพื่อให้เกิดความแม่นยำของการวัดประสิทธิภาพ ทางบริษัทจึงได้สนับสนุนให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการประเมินประสิทธิภาพการขนส่ง ในหัวข้อเกี่ยวกับเวลาที่รถมาถึงโรงงานลูกค้า จำนวนพนักงานที่ช่วยขนถ่ายสินค้า เวลาที่ใช้ในการขนถ่ายสินค้า การแต่งกาย กิจกรรมการยาของพนักงานขับรถ และสภาพสินค้าหลังจากการขนถ่าย เป็นต้น

ปูนซีเมนต์นครหลวง



การกำหนด KPI ของบริษัท มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึงสถานะผลการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงที่ผ่านมาในอดีต เพื่อรับทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็งของตัวเองได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้อง นอกจากนี้ยังสามารถนำมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่บริษัทตั้งไว้ รวมถึงยังสามารถนำมาเปรียบเทียบกับคู่แข่ง เพื่อหาวิธีการหรือวางแผนปรับปรุงแก้ไขการทำงานในอนาคต นอกจากนี้การใช้ KPI ของบริษัทยังมีวัตถุประสงค์ในการนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการให้รางวัล และลงโทษ

ผู้ประกอบการขนส่งอีกด้วย โดย KPI หลักที่นำมาใช้คือ ความสามารถในการปฏิบัติงาน มาตรงเวลาที่กำหนด ไม่มีข้อร้องเรียนจากลูกค้า การจัดส่งเอกสารตรงเวลา เป็นต้น

คอลเกต-ปาล์มโอลีฟ



การกำหนด KPI ของบริษัท ได้ชี้ให้เห็นว่า สิ่งที่สำคัญที่สุดคือการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ด้วยเหตุนี้เองตัวชี้วัดประสิทธิภาพของผู้ประกอบการขนส่งของบริษัท จึงเน้นหนักไปที่ปัจจัยด้านราคา การตรงต่อเวลา การบริการ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แม้ว่าจะมีการกำหนดตัวชี้วัดไว้ถึง 4 ตัว แต่ทางบริษัทจะเน้นในเรื่องของความตรงต่อเวลา และการบริการมากกว่าอย่างอื่น จึงได้มีการกำหนดน้ำหนักในการคำนวณคะแนนรวม ดังนี้ ปัจจัยด้านราคา 10% ด้านการตรงต่อเวลา 60% ด้านบริการ 20% และด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 10% ซึ่งหลังจากที่ได้ทำการคำนวณคะแนนของผู้ประกอบการขนส่งออกมาแล้ว ทางบริษัทจะนำมาจัดอันดับผู้ประกอบการขนส่งดีเด่น พร้อมทั้งมอบรางวัลให้แก่ผู้ประกอบการ

ท็อปส์



การกำหนด KPI ของบริษัท จะคำนึงถึงความสามารถในการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า คือ ต้นทุนที่เหมาะสม และคุณภาพ ซึ่งจะประกอบไปด้วยการส่งของให้ตรงเวลา สินค้าต้องครบถ้วนตามจำนวน สินค้าไม่ชำรุดก่อนถึงมือลูกค้า การมีปริมาณรถบรรทุกในจำนวนที่เพียงพอ ชี้วัดความสามารถในการจัดหารถสำรองในช่วงเทศกาลพิเศษ ตลอดจนการจัดการขนส่งอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ภายใต้ข้อจำกัดเรื่องน้ำหนัก และปริมาตร โดยเริ่มจากการจัดส่งสินค้าจนถึงมือลูกค้า จะต้องมีการดำเนินงานที่ถูกต้องแม่นยำ โดยทางบริษัทจะเน้นการสร้าง ความพึงพอใจให้กับลูกค้าเป็นหลัก

ตัวอย่าง KPI ปูนซีเมนต์นครหลวง

บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) มีผลิตภัณฑ์หลักที่รู้จักกันดี คือ ปูนซีเมนต์ตราอินทรี ซึ่งให้ความสำคัญกับการประเมินผลการดำเนินงานการขนส่ง โดยมีตัวชี้วัดประสิทธิภาพที่ชัดเจน ซึ่งใช้เป็นข้อมูลที่จะช่วยในการตัดสินใจในการให้บริการจัดส่งสินค้าไปยังลูกค้าให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

KPI ในเชิงของผู้ว่าจ้าง	KPI ในเชิงของผู้ประกอบการขนส่ง
❖ ค่าใช้จ่ายต่อระยะทาง ต่อเที่ยว และ ต่อน้ำหนักบรรทุก	❖ การจัดส่งสินค้าตรงเวลา
❖ การใช้ประโยชน์จากพาหนะ	❖ กิริยามารยาทของพนักงานจัดส่ง
❖ การจัดส่งสินค้าตรงเวลา	❖ ข้อร้องเรียนจากลูกค้า
❖ ข้อร้องเรียนจากลูกค้า	❖ อัตราการสิ้นเปลืองเชื้อเพลิง
❖ สินค้าเสียหาย	❖ รอบการจัดส่ง
❖ การปฏิบัติตามคำสั่งอย่างถูกต้อง	❖ สภาพรถบรรทุก
❖ เวลาในการจัดส่งทั้งหมด	

ที่สำคัญทางบริษัทให้ความสำคัญกับพนักงานขับรถ ซึ่งไม่ได้มีหน้าที่เพียงขับรถอย่างเดียว แต่ยังมีหน้าที่รับผิดชอบการจัดส่งสินค้า รวมถึงพบปะสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าด้วย ทางบริษัทจึงยกระดับวิชาชีพให้เป็น พนักงานจัดส่งสินค้า (Transporter) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่ง ในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย พนักงานจัดส่งสินค้าที่มีผลการปฏิบัติงานดี จะมีการยกย่องเชิดชูเกียรติให้เป็นพนักงานดีเด่น ซึ่งเป็นกำลังใจและเป็นแบบอย่างให้กับพนักงานคนอื่นต่อไป ตัวอย่าง KPI และเป้าหมายการทำงานของพนักงานจัดส่งสินค้าของบริษัท แสดงดังนี้

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
การจัดส่งสินค้าตรงเวลา	98% ของยอดจัดส่งทั้งหมด
ความสามารถในการจัดส่งเทียบกับเป้าหมาย	100% จากปริมาณที่กำหนด
ข้อร้องเรียนจากลูกค้า	0 ครั้ง
การให้ความร่วมมือในการทำงาน	ความแตกต่างของเวลาที่ ดำเนินการจริงเทียบกับแผน
การติดตามงาน	95% ส่งรายงานตามเวลาที่กำหนด

9.4 การวัดประสิทธิภาพการเดินรถรายสัปดาห์

ประสิทธิภาพการเดินรถ (%) = อัตราการวิ่งขนส่ง x อัตราการบรรทุก x อัตราการทำงาน

- ❖ **อัตราการวิ่งขนส่ง** คือ อัตราส่วนระหว่างระยะทางที่วิ่งขนส่งสินค้าที่ก่อให้เกิดรายได้ ต่อ ระยะทางของรถที่วิ่งขนส่งสินค้าทั้งหมด โดยรวมระยะทางที่วิ่งรถเปล่า ซึ่งอัตราการวิ่งขนส่ง สามารถคำนวณได้ดังนี้

$$\text{อัตราการวิ่งขนส่ง (\%)} = \frac{\text{ระยะทาง (กม.) ที่วิ่งขนส่งสินค้าที่นำมาซึ่งรายได้} \times 100}{\text{ระยะทาง (กม.) ของรถที่วิ่งทั้งหมด (รวมกม.ที่วิ่งรถเปล่า)}}$$

- ❖ **อัตราการบรรทุก** คือ อัตราส่วนระหว่างน้ำหนักที่บรรทุกสินค้าได้จริง ต่อน้ำหนักสูงสุด ที่รถสามารถบรรทุกได้ อัตราการบรรทุกนี้จะสูงขึ้นได้ ถ้าหากสามารถบรรทุกสินค้าให้ใกล้เคียงกับ ความสามารถในการบรรทุกของรถ ทั้งนี้จะต้องพิจารณาถึงสินค้าที่จะบรรทุกด้วย ซึ่งอัตราการบรรทุก สามารถคำนวณได้ดังนี้

$$\text{อัตราการบรรทุก (\%)} = \frac{\text{น้ำหนัก (ตัน) ที่บรรทุกสินค้าจริง} \times 100}{\text{น้ำหนัก (ตัน) สูงสุดที่รถสามารถบรรทุกได้}}$$

- ❖ **อัตราการทำงาน** คือ อัตราส่วนระหว่างจำนวนวันในการปฏิบัติงานจริง ต่อจำนวนวันทั้งหมด ของรถที่สามารถเดินรถได้ อัตราการทำงานจะสูงขึ้นได้ ถ้าหากทำให้ทั้งพนักงานขับรถ และ รถบรรทุก ปฏิบัติงานโดยมีการหยุดหรือเวลาว่างน้อยที่สุด (ในวันปฏิบัติงาน) ซึ่งอัตราการทำงาน สามารถคำนวณได้ดังนี้

$$\text{อัตราการทำงาน (\%)} = \frac{\text{จำนวนวันของรถที่นำมาวิ่งขนส่งสินค้าจริง} \times 100}{\text{จำนวนวันทั้งหมดของรถที่สามารถเดินรถได้}}$$

ตัวอย่างการบันทึกการเดินทางประจำวัน ของรถคันที่ 1 ประเภทรถ 10 ล้อ วิ่งรถทั้งหมด 6 วัน

วัน	เที่ยวที่	ระยะทางที่วิ่งทั้งหมด (กม.)	ระยะทางที่วิ่งขนส่งสินค้า (กม.)	ระยะทางที่วิ่งรถเปล่า (กม.)	น.น.บรรทุกจริง(ตัน)	น.น.บรรทุกเต็มพิกัด (ตัน)
จันทร์	กรุงเทพฯ-ระยอง	179	179	0	12	12
	ระยอง-กรุงเทพฯ	179	179	0	6	12
อังคาร	กรุงเทพฯ-ตราด	315	315	0	12	12
	ตราด-กรุงเทพฯ	315	0	315	0	12
พุธ	กรุงเทพฯ -เชียงใหม่	689	689	0	12	12
พฤหัสบดี	เชียงใหม่-กำแพงเพชร	335	335	0	12	12
	กำแพงเพชร-กรุงเทพฯ	360	0	360	0	12
ศุกร์	กรุงเทพฯ-หนองคาย	615	615	0	12	12
เสาร์	หนองคาย-ชัยภูมิ	315	315	0	12	12
	ชัยภูมิ-กรุงเทพฯ	300	300	0	4	12

การคำนวณประสิทธิภาพการเดินทาง

$$\text{อัตราการวิ่งขนส่ง (\%)} = \frac{2,927 \times 100}{3,602} = 81.26 \%$$

$$\text{อัตราการบรรทุก (\%)} = \frac{82 \times 100}{120} = 68.34 \%$$

$$\text{อัตราการทำงาน (\%)} = \frac{6 \times 100}{6} = 100 \%$$

$$\begin{aligned} \text{ประสิทธิภาพของการเดินทาง (\%)} &= \text{อัตราการวิ่งขนส่ง} \times \text{อัตราการบรรทุก} \times \text{อัตราการทำงาน} \\ &= 81.26 \times 68.34 \times 100 = 55.53 \% \end{aligned}$$

ดังนั้นประสิทธิภาพการเดินทางคันที่ 1 ในสัปดาห์ดังกล่าว เท่ากับ 55.53 %