บทที่ 1
บทนำ

หลักการและเหตุผล

การวัดผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมานั้นบริษัทส่วนใหญ่จะใช้การวัดผลการปฏิบัติงานทางด้านการเงินเป็นหลัก ซึ่งตัววัดผลการปฏิบัติงานด้านการเงินนั้นเป็นค่าที่ได้มาจากข้อมูลทางบัญชี ซึ่งมีข้อจำกัดในการใช้อยู่มากจึงมีผู้เสนอตัววัดอื่นๆ เช่น การวัดมูลค่าเพิ่มของกิจการ (Value-Added Measures) การวัดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Added) การวัดคุณค่าของผู้ถือผลประโยชน์ (Stakeholder Measures) แต่ตัววัดเหล่านี้ก็เป็นการวัดในเชิงปริมาณ ซึ่งมักนำไปอ้างอิงถึงราคาหุ้นเท่านั้น[1] แต่ในปัจจุบันผู้บริหารตระหนักดีว่าระบบการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรมีผลกระทบอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของทั้งผู้จัดการและพนักงานในระดับต่างๆ อีกทั้งยังตระหนักอีกด้วยว่าตัววัดผลการปฏิบัติงานด้านการเงินที่ใช้กันอยู่ เช่น อัตราผลตอบแทนต่อเงินลงทุน (Return on Investment : ROI) กำไรสุทธิต่อหุ้น (Earning per Share : EPS) เป็นต้นนั้น ไม่เพียงพอและไม่ได้ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuos Improvement) คือ ไม่สามารถนำข้อมูลมาใช้เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานได้[2] ทั้งนี้การวัดผลการปฏิบัติงานด้านการเงินเป็นเพียงการวัดผลการดำเนินงานในอดีตว่าได้ตามเป้าหมายระยะสั้นหรือไม่เท่านั้น ซึ่งอาจจะไม่นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายระยะยาวขององค์กรก็ได้

ในปัจจุบันที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงจำเป็นต้องมีการลงทุนทั้งในด้านลูกค้า ผู้ขาย วัตถุดิบ พนักงาน กระบวนการเทคโนโลยีและการสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างคุณค่าในอนาคต การวัดผลการปฏิบัติงานด้านการเงินเพียงอย่างเดียวนั้นจึงไม่เพียงพอ ทำให้มีการเสนอแนวคิดใหม่ในการวัดผลสำเร็จธุรกิจเรียกว่า ระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard)[3] โดยแนวความคิดนี้ยังคงประกอบด้วยการวัดผลการปฏิบัติงานด้านการเงิน และได้เพิ่มการวัดผลการปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการอีก 3 ด้านหลักคือ ด้านลูกค้า (Customer Perspective) ด้านกระบวนการภายใน (Internal-Business-Process Perspective) ด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร (Learning and Growth Perspective) ทั้งนี้ตัววัดผลทั้ง 4 ด้านนี้ต้องเป็นเหตุผลเชื่อมโยงกันอันจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ปัจจุบันแนวความคิดนี้ได้รับการยอมรับไปประยุกต์ใช้กับองค์กรต่างๆ มากมาย เช่น Advanced Micro

---

[1] Thomas L.Wheelen & J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy* (U.S.A. : Addison-Wesley Publishing Company, 1995), p. 286-290.

[2] วรศักดิ์ ทุมมานนท์, "ถึงเวลาแล้วหรือยังที่ผู้บริหารจะหันมาให้ความสำคัญกับ Balanced Scorecard". *วารสารจุฬาลงกรณ์ปริทัศน์* (2537) : 1.

[3] แนวคิดเรื่องระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) เสนอโดย Robert S. Kaplan และ David P. Norton

Devices (AMD), Analog Devices, Apple Computer, FMC Coperation, Rock Water, Metro Bank, Pioneer Petroleum, National Insurance, Kenyon Stores เป็นต้น

สำหรับในประเทศไทย ก็เริ่มมีการนำแนวความคิดเรื่องระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ มาใช้ในการบริหารงานกันบ้างแล้ว เช่น ธนาคารออมสิน บริษัท ปูนแห่งชาติ จำกัด(มหาชน) บริษัท ดัชมิลค์ จำกัด กลุ่มวัสดุก่อสร้างของเครือซิเมนต์ไทย เป็นต้น[4]

บริษัท ไทยเทเลโฟนแอนด์เทเลคอมมิวนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทที่ได้รับสัมปทานในการติดตั้งโทรศัพท์พื้นฐานจำนวน 1.5 ล้านเลขหมายในเขตภูมิภาค โดยเป็นอีกบริษัทหนึ่งที่ได้มีการนำแนวความคิดนี้มาใช้ในการวัดผลสำเร็จธุรกิจ ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาแนวความคิดในการวัดผลสำเร็จธุรกิจโดยระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพและการนำแนวความคิดนี้ไปใช้ในองค์กร โดยใช้กรณีศึกษาของบริษัทไทยเทเลโฟนแอนด์เทเลคอมมิวนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) เพื่อเป็นประโยชน์ในการนำแนวความคิดนี้ไปประยุกต์ใช้กับบริษัทที่สนใจต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาแนวความคิดในการวัดผลสำเร็จธุรกิจโดยระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ

2. เพื่อศึกษาถึงการนำแนวความคิดเรื่องระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพไปประยุกต์ใช้กับบริษัท ไทยเทเลโฟนแอนด์เทเลคอมมิวนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)

ขอบเขตและวิธีการศึกษา

1. ขอบเขตของการศึกษา

1. ศึกษาแนวความความคิดในการวัดผลสำเร็จธุรกิจโดยระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ

2. ศึกษาวิธีการสร้างระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพในการประเมินผลตามทฤษฎี

3. กรณีตัวอย่าง การนำระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพไปใช้กับ บริษัทไทยเทเลโฟนแอนด์เทเลคอมมิวนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)

4. สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

2. วิธีการศึกษา

1. ศึกษาค้นคว้าข้อมูลทุติยภูมิจาก หนังสือ เอกสาร วารสาร ที่เกี่ยวข้อง

2. รวบรวมและเรียบเรียงข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้า

---

[4] คนัย เทียนพุฒ, *ดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ* (กรุงเทพ : ไทยเจริญการพิมพ์, 2542), หน้า 88.

3. ศึกษาวิธีการนำระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพไปใช้กับ บริษัทไทยเทเลโฟนแอนด์เทเลคอมมิวนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) โดยการศึกษาข้อมูลและสัมภาษณ์จากคณะทำงาน(ฝ่ายวางแผนวิสาหกิจ) และสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องในสายงานธุรกิจ (Commercial Group) ซึ่งเป็นสายงานหลักที่เป็นแหล่งกำเนิดรายได้ของบริษัท

4. เขียนรายงานเชิงพรรณนาจากเอกสารที่ค้นคว้าและข้อมูลที่ได้จากกรณีศึกษา

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ทำให้เข้าใจแนวความคิดในการวัดผลสำเร็จธุรกิจโดยระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ

2. ทำให้เข้าใจวิธีการนำแนวความคิดเรื่องระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพไปใช้กับบริษัทไทยเทเลโฟนแอนด์เทเลคอมมิวนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) และทราบถึงปัญหาอุปสรรคในการนำไปใช้กับองค์กร

3. เป็นแนวทางในการนำแนวความคิดเรื่องระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพไปประยุกต์ใช้กับบริษัทอื่นที่สนใจต่อไป

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Chiang Mai University