

บทที่ 2

หลักการและแนวความคิดของระบบประเมินผลการดำเนินงาน

หลักการและแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับระบบประเมินผลการดำเนินงานที่จะกล่าวในบทที่ 2 นี้ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาจากข้อมูลทฤษฎี โดยมีทั้งหมด 5 หัวข้อ ดังต่อไปนี้

1. การประเมินผลองค์กรและความสำคัญของการประเมินผล
2. การบริหารเชิงกลยุทธ์
3. การบริหารงานตามเป้าหมาย
4. ระบบวัดผลดุลยภาพ
5. การจัดทำตัวชี้วัด

1. การประเมินผลองค์กรและความสำคัญของการประเมินผล

การประเมินผลองค์กรถือเป็นหน้าที่หนึ่งทางการจัดการของผู้บริหาร โดยหน้าที่ทางการจัดการทั้งสี่ ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งการและชี้นำ (Leading) และการประเมินผลและควบคุม (Controlling)

การประเมินผลเป็นกระบวนการในการควบคุมซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ที่สำคัญ ดังนี้¹

- 1.1 การกำหนดสิ่งที่ต้องการวัดหรือประเมิน
- 1.2 การกำหนดตัวชี้วัด (Performance Indicators) หรือเครื่องมือที่จะใช้วัด
- 1.3 กำหนดเกณฑ์มาตรฐานหรือตัวเปรียบเทียบสำหรับตัวชี้วัดแต่ละครั้ง
- 1.4 การประเมินผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น โดยใช้ตัวชี้วัดที่ได้กำหนดขึ้น
- 1.5 เปรียบเทียบผลที่ได้รับจากการประเมินกับมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้

ความสำคัญของการประเมินผลสามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญต่าง ๆ ได้ดังนี้

ก) การประเมินผลทำให้องค์กรรู้ถึงสถานะของตนเองว่าอยู่ ณ จุดไหนหรือสถานการณ์ในขณะนั้นเป็นอย่างไร เพื่อให้สามารถบริหารตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

¹ พสุ เดชะรินทร์, เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators. (กรุงเทพฯ : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544), หน้า 9 - 12

ข) การประเมินผลทำให้รู้จุดเริ่มต้นหรือสถานะปัจจุบัน ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นที่จะมีการพัฒนาองค์กรหรือการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ รวมทั้งรู้ว่าองค์กรจะต้องมีการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงอย่างน้อยเพียงใด

ค) การประเมินผลจะทำให้ผู้ที่รับผิดชอบ หรือผู้ที่ดำเนินกิจกรรมนั้นมีความรับผิดชอบ และมุ่งมั่นที่จะทำกิจกรรมนั้นให้สำเร็จตามเป้าหมายและตัวชี้วัดนั้น ๆ

นอกจากนี้ระบบในการประเมินผลที่ดีจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างยิ่ง ดังนี้

- การตัดสินใจว่าจะวัดหรือประเมินอะไร เป็นการทำให้ผู้บริหารและองค์กรมีความชัดเจนในเรื่องของกลยุทธ์ โดยเป็นการทำให้เกิดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน องค์กรสามารถจัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่จะต้องทำได้ และเป็นการทำให้ผู้บริหารต้องเลือกในสิ่งที่ดีสำหรับองค์กรและสามารถตัดสินใจในสิ่งที่มีความสำคัญ
- ทำให้มีความเห็นที่สอดคล้องกันในกลยุทธ์ขององค์กรอย่างทั่วถึง โดยพนักงานทุกฝ่ายทุกระดับจะมีความเข้าใจถึงกลยุทธ์และแนวทางที่สำคัญขององค์กร
- เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และคุณค่าที่สำคัญขององค์กรให้พนักงานทุกระดับได้รับรู้
- ช่วยสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั่วทั้งองค์กร เนื่องจากตัวชี้วัดและเป้าหมายของพนักงานในแต่ละระดับจะมีความสอดคล้องเกื้อหนุนกับตัวชี้วัดและเป้าหมายขององค์กร
- ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ภายในองค์กรเป็นไปอย่างรวดเร็วขึ้น เนื่องจากการจัดทำระบบการวัดผลทำให้พนักงานให้ความสนใจและความสำคัญต่องานนั้น ๆ
- ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์หรือมองเห็นโอกาสและปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เนื่องจากองค์กรมีตัวชี้วัดที่เป็นตัวเหตุ (Performance Driver) ที่จะชี้ให้เห็นถึงโอกาสและปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
- ช่วยให้ผู้บริหารมีมุมมองที่กว้างและครอบคลุมในทุก ๆ ด้านขององค์กร แทนที่จะให้ความสนใจแต่เฉพาะด้านการเงินเพียงอย่างเดียว
- ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร ซึ่งจะทำให้เกิดความเห็นร่วมกันและมีการทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารในส่วนของกลยุทธ์ไปทั่วทั้งองค์กร ข้อมูลภายในองค์กรมีการเปิดเผยและรับรู้อย่างกว้างขวาง รวมทั้งพนักงานแต่ละคนสามารถตรวจสอบผลการดำเนินงานของตนเองได้ชัดเจน

2. การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

2.1 ความหมายและลักษณะสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์คือ การกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของกิจกรรมทั้งในระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร รวมทั้งการวางแผนจัดทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามภารกิจและบรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

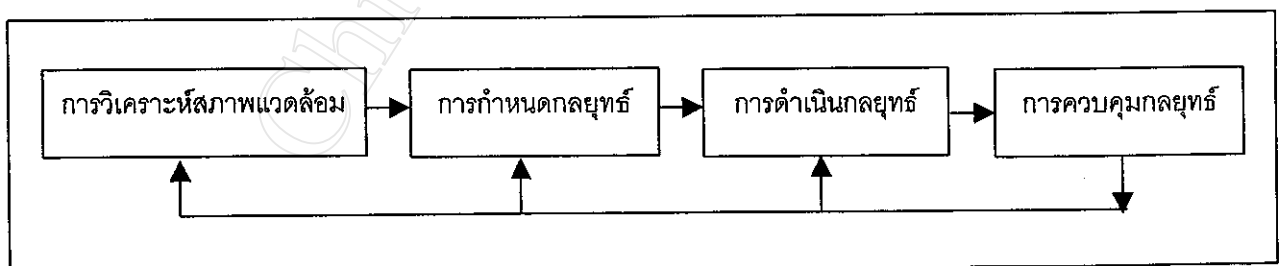
การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นแตกต่างจากการบริหารทั่วไปในบางประเด็น เช่น การบริหารเชิงกลยุทธ์จะพิจารณาและคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ โดยเฉพาะปัจจัยภายนอกองค์กรมากกว่า หรืออาจกล่าวได้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นจะเน้นการแข่งขันในระหว่างองค์กรธุรกิจต่าง ๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว รวมทั้งคำนึงถึงความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้เสียกับองค์กร (Stakeholders) ทั้งหลาย โดยจะมุ่งเน้นการบรรลุถึงเป้าหมายโดยรวมขององค์กรเป็นหลัก

2.2 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยกระบวนการพื้นฐาน 4 ขั้นตอน ดังรูปที่ 1 คือ

- 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)
- 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)
- 3) การดำเนินกลยุทธ์ (Strategy Implementation)
- 4) การควบคุมกลยุทธ์ (Evaluation and Control)

รูปที่ 1 แสดงขั้นตอนพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์



1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อพิจารณาถึงโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ภายใน เพื่อพิจารณาถึงจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ขององค์กร โดยทั่วไปจึงเรียกการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนี้ว่า การวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis)

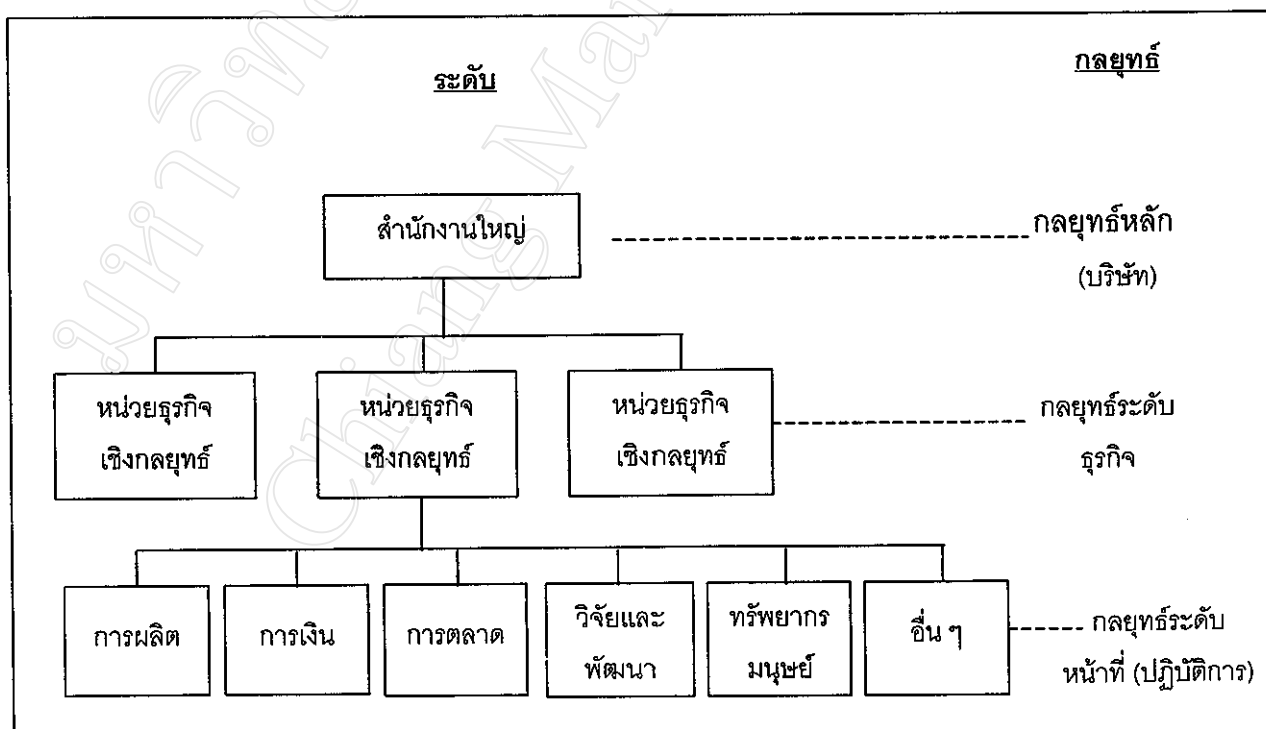
2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

การกำหนดกลยุทธ์คือ การพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรค จากวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก จุดแข็งและจุดอ่อนจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การกำหนดกลยุทธ์จะต้องรวมถึงการกำหนดภารกิจ การกำหนดเป้าหมาย การพัฒนาและเลือกกลยุทธ์ และการกำหนดนโยบายขององค์กร

ระดับของกลยุทธ์ (Hierarchy of Strategy)

โดยทั่วไปองค์กรสามารถกำหนดกลยุทธ์ได้ใน 3 ระดับ ที่สัมพันธ์กันกับระดับขององค์กร ดังรูปที่ 2

รูปที่ 2 แสดงระดับขององค์กรและกลยุทธ์ของแต่ละระดับ



กลยุทธ์หลัก (Corporate Strategy หรือ Grand Strategy)

กลยุทธ์หลักหรืออาจเรียกอีกอย่างว่า กลยุทธ์ระดับบริษัท เป็นกลยุทธ์ที่บ่งบอกถึงทิศทางขององค์กรในอนาคต ถือเป็นแนวทางหลักในการดำเนินธุรกิจจนกว่าจะมีความจำเป็นที่จะ

ต้องเปลี่ยนแปลงหรือปรับแนวทางใหม่ ซึ่งอาจเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมหรือปัจจัยภายในองค์กรเอง กลยุทธ์หลักที่นิยมกันสามารถแบ่งเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ กลยุทธ์ขยายตัว (Growth Strategy) กลยุทธ์คงตัว (Stability Strategy) และกลยุทธ์หดตัว (Retrenchment Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) หรือกลยุทธ์ทั่วไป (Generic Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรม โดยมีแนวคิดที่สำคัญคือ ทำอย่างไรจึงจะสร้างและเพิ่มความเข้มแข็งในการแข่งขันของธุรกิจในระยะยาว มีความได้เปรียบเชิงแข่งขันเหนือคู่แข่งอื่น ๆ กลยุทธ์ระดับนี้ได้แก่ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership strategy) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) กลยุทธ์การมุ่งเน้นต้นทุนในตลาดเฉพาะ (Cost Focus Strategy) และกลยุทธ์การมุ่งเน้นการสร้างความแตกต่างในตลาดเฉพาะ (Differentiation Focus Strategy)

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ หรือกลยุทธ์ปฏิบัติการ (Functional Strategy)

เป็นกลยุทธ์สำหรับแต่ละฝ่ายหรือแผนกขององค์กรที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานเฉพาะด้าน เพื่อมุ่งเน้นให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดจากทรัพยากรที่มีอยู่ โดยกลยุทธ์ปฏิบัติการนี้จะต้องสามารถสนับสนุนและสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์ปฏิบัติการที่สำคัญ เช่น กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การผลิตหรือปฏิบัติการ กลยุทธ์การเงิน กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์วิจัยและพัฒนา และอื่น ๆ

3) การดำเนินกลยุทธ์ (Strategy Implementation)

เป็นการนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 2 ไปปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ เป็นการถ่ายทอดกลยุทธ์และนโยบายให้เป็นการกระทำด้วยการพัฒนาแผนดำเนินงานโครงการ (Program) งบประมาณ (Budget) และระเบียบปฏิบัติงานขึ้นมา (Procedure)

การดำเนินกลยุทธ์มักจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร เช่น ²

² พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และ พสุ เดชะรินทร์, การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. (กรุงเทพฯ : คณะพาณิชยและการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542) หน้า 4.

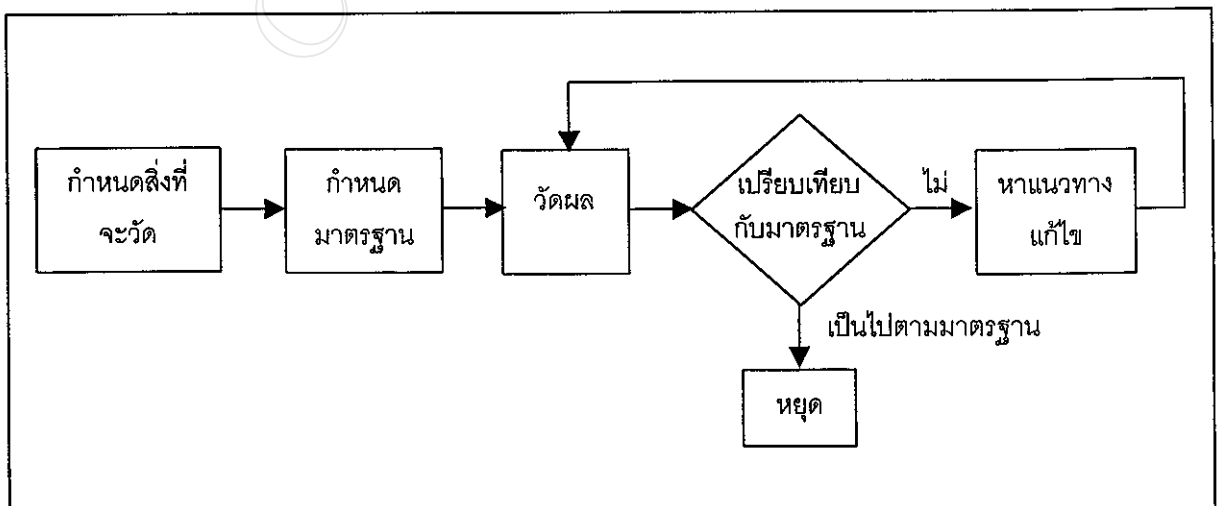
- การจัดโครงสร้างในการบริหารงานและระบบในการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์
- การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรไปสู่หน่วยงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินกลยุทธ์
- การเสริมสร้างทักษะความสามารถของบุคลากรทั้งในระดับบริหารและปฏิบัติการให้มีความเหมาะสมกับกลยุทธ์ขององค์กร
- จูงใจพนักงานในองค์กรเพื่อให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และอาจรวมไปถึงการปรับเปลี่ยนลักษณะงานและพฤติกรรมในการทำงานให้เหมาะสม
- การมีนโยบายในการบริหารงานระดับต่าง ๆ ให้สอดคล้องและเกื้อหนุนต่อกลยุทธ์ขององค์กร
- การมีวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องและสนับสนุนต่อกลยุทธ์ขององค์กร
- การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

4) การควบคุมกลยุทธ์ (Evaluation and Control)

การควบคุมกลยุทธ์เป็นการตรวจสอบกิจกรรมและผลการดำเนินงานขององค์กรเพื่อพิจารณาว่ากลยุทธ์ที่ใช้นั้นสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้แต่แรกหรือไม่ โดยการเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นจริงกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งหากผลการดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จจะได้ทำการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ได้

ขั้นตอนในการควบคุมแสดงดังรูปที่ 3 ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

รูปที่ 3 แสดงขั้นตอนในการควบคุมกลยุทธ์



1. การกำหนดสิ่งที่จะวัดหรือประเมิน องค์การจะต้องกำหนดกระบวนการหรือผลลัพธ์ที่ต้องการประเมิน ซึ่งสิ่งที่จะวัดต้องวัดได้อย่างชัดเจน โดยมุ่งที่จะวัดองค์ประกอบที่สำคัญในทุกด้านของกระบวนการ

2. การกำหนดมาตรฐานหรือผลการปฏิบัติ มาตรฐานที่ใช้ในการประเมินผลส่วนใหญ่จะเป็นรายละเอียดของวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว หรืออาจตั้งมาตรฐานจากกลยุทธ์ที่องค์กรเลือกใช้ การตั้งมาตรฐานและการกำหนดสิ่งที่จะวัดมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดต่อภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนสอดคล้องกับมาตรฐานอุตสาหกรรมเดียวกัน

3. การวัดผลการปฏิบัติงาน ผลของกิจกรรมต่าง ๆ ที่ดำเนินการหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะถูกประเมินโดยการสร้างระบบหรือวิธีการวัดผล โดยการทำการวัดผลตามช่วงเวลาที่ได้กำหนดไว้ เช่น ประเมินทุกไตรมาส

4. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติกับมาตรฐานที่กำหนดขึ้น ถ้าผลลัพธ์เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ก็จะจบกระบวนการ ถ้าผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงสูงกว่ามาตรฐานที่ตั้งไว้มาก ก็อาจต้องมีการประเมินว่ามาตรฐานที่ตั้งไว้มีความถูกต้องหรือน่าเชื่อถือเพียงใด โดยมาตรฐานที่ตั้งไว้อาจจะต่ำหรือง่ายเกินไป แต่ถ้าผลการดำเนินงานที่ได้ต่ำกว่ามาตรฐานที่ตั้งไว้ ผู้บริหารก็ต้องตัดสินใจว่าจะมีการแก้ไขอย่างไร ในบางกรณีผลการดำเนินงานที่ต่ำกว่ามาตรฐานอาจจะเกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกองค์กรที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น สภาพเศรษฐกิจตกต่ำ

5. การแก้ไข เมื่อผลการดำเนินงานทำได้ต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ จะต้องมีการแก้ไขปรับปรุงสิ่งที่ผิดพลาดโดยพิจารณาว่า ความผิดพลาดนั้นเกิดจากการผันแปรจากปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ กระบวนการต่าง ๆ ในการบริหารเชิงกลยุทธ์มีความผิดพลาดหรือมาตรฐานที่ใช้ในการวัดมีความเหมาะสมหรือไม่

การควบคุมที่ดีนั้นควรมีลักษณะที่สำคัญคือ

- มีความยืดหยุ่นเพียงพอที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น
- ให้ข้อมูลที่มีความแน่นอนและเที่ยงตรงของการดำเนินงานขององค์กร
- ให้ข้อมูลในช่วงระยะเวลาที่เหมาะสม

3. การบริหารงานตามเป้าหมาย (Management by Objectives)

3.1 ความหมาย การบริหารงานตามเป้าหมาย หมายถึง วิธีการบริหารงานแบบหนึ่งซึ่งดำเนินการโดยการกำหนดเป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะร่วมกันกำหนดขอบเขตของความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนในลักษณะของผลงานที่ต้องการจะให้ประสบความสำเร็จ โดยจะต้องพิจารณาถึงเป้าหมายขององค์การและนำมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน และใช้เป้าหมายดังกล่าวจะเป็นมาตรฐานสำหรับทุกคนที่จะต้องยึดในการปฏิบัติงาน และเป็นมาตรฐานสำหรับการวัดผลการปฏิบัติงานที่ปฏิบัติได้

3.2 แนวความคิดและหลักการของการบริหารตามเป้าหมาย การบริหารงานตามเป้าหมายนับได้ว่าเป็นเทคนิคทางการบริหารอย่างหนึ่งซึ่งได้รับความนิยมแพร่หลายเป็นอย่างมากในบรรดานักบริหารทั้งหลาย ในปัจจุบันนี้เป็นที่ยอมรับกันว่าการพัฒนาในเรื่องการบริหารตามเป้าหมายนี้ ได้เริ่มต้นมาจากนักวิชาการด้านการบริหารชื่อปีเตอร์ เอฟ. ดรักเกอร์ (Peter F. Drucker) โดยเขาได้แสดงความเห็นไว้ในหนังสือ *The Practice of Management*³ ตั้งแต่ปี 1956 นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการอีกหลายท่านได้พัฒนาและขยายแนวความคิดนี้ และมีชื่อเรียกต่าง ๆ กันไปเช่น การบริหารงานโดยวัตถุประสงค์ การบริหารที่ยึดเอาผลที่คาดหวังเป็นตัวกำหนดแนวทางในการบริหาร (Management by Results)

การบริหารตามเป้าหมายเป็นแนวความคิดอย่างหนึ่งซึ่งเกี่ยวกับความรู้ทางด้านการจูงใจ การบริหารตามแนวมนุษยสัมพันธ์ และพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ การปรับข้อสมมติฐานเกี่ยวกับคนให้สอดคล้องกับการบริหารตามเป้าหมายได้แสดงไว้ในตารางที่ 1

³ ประเด็นสำคัญที่ Drucker ได้กล่าวไว้คือ "การบริหารงานตามเป้าหมายเป็นวิธีการควบคุมที่จะสามารถใช้ทดแทนระบบวิธีการควบคุมแบบสนใจใกล้ชิดในรายละเอียดที่ใช้อยู่ โดยหันกลับมาสนใจเป็นเฉพาะเรื่องแบบกว้าง ๆ และที่ซึ่งจะเป็นวิธีควบคุมที่มีประสิทธิภาพกว่าในการที่คนงานจะควบคุมตนเองจากภายใน ตามวิธีนี้สิ่งจูงใจในการทำงานจะมีใช้เกิดจากการสั่งการโดยผู้บังคับบัญชาตลอดทุกกระเบียดนิ้ว ตรงข้ามกลับจะเป็นการจูงใจอันสืบเนื่องมาจากเป้าหมายความต้องการของเขาและจากงานพร้อมกัน"

ตารางที่ 1 แสดงการปรับข้อสมมติฐานเกี่ยวกับคนให้สอดคล้องกับการบริหารงานตามเป้าหมาย

ข้อสมมติฐาน	วิธีการบริหารงานตามเป้าหมาย
1. ผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ถ้าหากเขารู้เป้าหมายของการปฏิบัติงาน และสามารถที่จะนำไปสัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์กรได้	1. กำหนดเป้าหมายที่วัดได้ทุกระดับขององค์กร และให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบเป้าหมายของการปฏิบัติงาน
2. ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน	2. ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
3. ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการที่จะทราบว่าเขาปฏิบัติงานได้ดีแค่ไหน	3. จะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ และให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเป้าหมาย หรือได้มาตรฐานแค่ไหน
4. ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการที่จะได้รับการยกย่องได้รับความก้าวหน้าและความสำเร็จ	4. ให้ผลตอบแทนผู้ใต้บังคับบัญชาตามความสำเร็จของงาน

3.3 กระบวนการบริหารงานตามเป้าหมาย กระบวนการบริหารงานตามเป้าหมาย มีขั้นตอนสำคัญ 3 ขั้นตอน คือ

3.3.1 ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ (Setting of Objectives) หรือการกำหนดเป้าหมาย (Setting Goals) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ดังนี้

ก) การเสนอเป้าหมายโดยผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ร่างข้อเสนอเป้าหมายและแผนงาน โดยพิจารณาตามงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนเองสำหรับระยะเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถและความคิดริเริ่มของตนเองในงานที่รับผิดชอบ ซึ่งย่อมที่จะต้องให้ความระมัดระวังและพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบถึงปัญหาและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้น พร้อม ๆ กับการเพิ่มประสิทธิภาพของผลงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม

ข) การพิจารณากำหนดเป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งสองฝ่ายจะร่วมกันพิจารณาเป้าหมายและแผนงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอขึ้นมา เพื่อให้เป็นที่ยอมรับของทั้งสองฝ่าย โดยที่เป้าหมายที่ตกลงกันนี้จะใช้เป็นข้อยึดถือและข้อผูกพันที่จะรับผิดชอบร่วมกันและเป็นเป้าหมายเพื่อการประเมินผลเมื่อการปฏิบัติได้สิ้นสุดลง

การพิจารณาเป้าหมายร่วมกันนี้ ความจริงใจและการเปิดใจพูดกันโดยไม่ปิดบังและมีเหตุผลเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การบริหารตามเป้าหมายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและไม่เกิดปัญหาภายหลัง เพราะเป้าหมายที่ตกลงร่วมกันนี้จะข้อตกลงร่วมกันทั้งสองฝ่ายจะอ้างอิงถึงตลอดเวลา และจะเป็นเป้าหมายที่ผูกมัดผู้ใต้บังคับบัญชาต้องรับผิดชอบต่อผู้บังคับบัญชาด้วย ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายส่วนรวมขององค์กร

3.3.2 ขั้นตอนการติดตามความก้าวหน้า (Feedback on Progress)

หลังจากที่ได้มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันจนเป็นที่ยอมรับแล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะเริ่มต้นปฏิบัติงานด้วยตนเองอย่างเป็นอิสระ ผู้บังคับบัญชาจะอาศัยเป้าหมายเป็นเครื่องมือในการควบคุมและทำการวัดผลเป็นครั้งคราว เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาควบคุมตนเองสิ่งสำคัญในการติดตามความก้าวหน้าของงานนั้น จะต้องมีการมีระบบข้อมูลป้อนกลับ (Feedback System) เพื่อให้ทราบผลการปฏิบัติงานของแต่ละคน และต้องมีการกำหนดตารางเวลาระหว่าง ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อติดตามความก้าวหน้าของงาน ซึ่งอาจเป็นรอบ 1 เดือน หรือ 3 เดือน ตามความเหมาะสม อย่างไรก็ตามในระหว่างที่งานดำเนินการไปนั้น สภาพการณ์และสถานการณ์ต่าง ๆ อาจเปลี่ยนแปลงไปจากที่เคยนึกคิดไว้ หรืออาจเกิดปัญหาเฉพาะหน้าที่ไม่ได้คาดคิดไว้ ซึ่งอาจทำให้ผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ดังนั้นหากเกิดปัญหาหรือมีสิ่งบอกเหตุที่จะพอมองเห็นว่าจะทำให้ไม่สามารถทำตามเป้าหมายได้แล้ว ทั้งสองฝ่ายจำเป็นต้องปรึกษาหารือกันเพื่อทบทวนเป้าหมายทันที หรืออาจจำเป็นต้องแก้ไขหรือจัดหาสิ่งจำเป็นที่เกี่ยวกับการทำงานเพิ่มเติมก็ได้ ดังนั้นขั้นตอนนี้จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยให้การบริหารงานตามเป้าหมายเป็นไปโดยไม่เป็นการเสี่ยงมาก อันจะเป็นผลเสียหายแก่ทั้งสองฝ่าย รวมทั้งเป็นผลเสียต่อองค์กรด้วย

3.3.3 ขั้นตอนประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluation on Results)

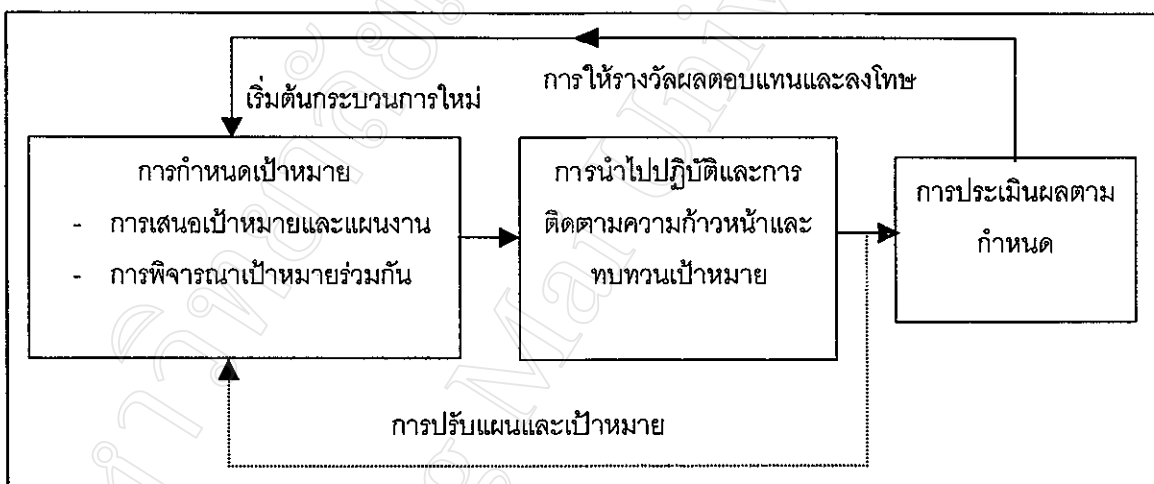
เมื่อการปฏิบัติงานได้ดำเนินไปจนถึงสิ้นสุดระยะเวลาที่กำหนดไว้ จะต้องร่วมกันทำการประเมินผลความสำเร็จของงานว่าบรรลุเป้าหมายหรือไม่ ในกรณีที่ผลงานไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายหรือได้ไม่ดีเท่าที่ควร ผู้บังคับบัญชาจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ชี้แจงเหตุผลว่าเป็นเพราะอะไร และเป็นเหตุผลที่ควรยอมรับหรือไม่ ในทางตรงกันข้ามหากผลงานที่ประเมินทำได้สูงกว่าเป้าหมายก็ควรต้องสอบถามถึงเหตุผลและผลดีในแง่ต่าง ๆ ด้วย

หลักสำคัญของการประเมินผลคือ การประเมินผล ควรต้องดูถึงการอุทิศผลงานที่เป็นประโยชน์และเป็นคุณค่าต่อองค์กรในระยะยาว รวมทั้งเทคนิคหรือเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล ก็ควรเป็นเครื่องมือที่จะสามารถส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีการพัฒนาตนเองและเติบโตได้

เมื่อสิ้นสุดกระบวนการแล้ว การปฏิบัติที่ตามมาของผู้บังคับบัญชาก็คือ การให้รางวัลและการลงโทษ และก็จะเริ่มต้นกระบวนการใหม่ในช่วงเวลาต่อไป โดยการกำหนดเป้าหมายและแผนงานขึ้นมาใหม่

กระบวนการบริหารงานตามเป้าหมาย แสดงดังรูปที่ 4

รูปที่ 4 แสดงกระบวนการบริหารงานตามเป้าหมาย



3.4 หลักเกณฑ์ในการกำหนดเป้าหมาย

ในกระบวนการของการบริหารตามเป้าหมาย จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานสำหรับระยะเวลาข้างหน้าร่วมกัน โดยเป้าหมายนั้นจะต้องเป็นที่ยอมรับของทั้งสองฝ่าย และอยู่ในกรอบเป้าหมายขององค์กรโดยรวมด้วย การกำหนดเป้าหมายที่ดีจึงควรมีหลักเกณฑ์ดังนี้⁴

- เป้าหมายที่ดีควรวัดได้ (Measurable) โดยจะต้องบอกได้ว่าผลที่เกิดขึ้นมีมากน้อยเพียงใดนั้นในเชิงปริมาณและคุณภาพ

⁴ ประชุม รอดประเสริฐ. นโยบายและการวางแผนหลักการและทฤษฎี. (กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์, 2539) หน้า 145 – 146.

- เป้าหมายที่ดีควรเฉพาะเจาะจงในช่วงเวลาที่กำหนด (Specific as to Time) โดยจะต้องชัดเจนว่าต้องการทำอะไรและเกิดผลอะไรภายในระยะเวลาเท่าใด
- เป้าหมายที่ดีควรมีลักษณะท้าทายความสามารถ แต่ต้องเป็นการท้าทายที่เป็นไปได้ (Challenging but attainable) กล่าวคือเป้าหมายที่กำหนดขึ้นควรเหมาะสมและสอดคล้องกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน และขณะเดียวกันก็ต้องสามารถที่กระทำได้โดยมีผลต่อผู้ปฏิบัติและทีมงานโดยรวม
- เป้าหมายที่ดีควรสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Consistency) โดยที่เป้าหมายนั้นจะต้องสอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน และสอดคล้องตามระดับชั้นขององค์กร เพื่อให้ทิศทางของการปฏิบัติในหน่วยงานมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
- เป้าหมายที่ดีควรเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร (Expressed in Writing) เพราะจะทำให้เกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้น ไม่ลืมง่าย รวมทั้งช่วยขจัดความสับสนในการตีความ

4. ระบบวัดผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard)

4.1 แนวคิดพื้นฐานของระบบวัดผลดุลยภาพ

ระบบวัดผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard) เป็นแนวคิดที่พัฒนาขึ้นโดยโรเบิร์ต เอส แคปแลน (Robert S. Kaplan) และ เดวิด ที นอร์ตัน (David P. Norton) ซึ่งได้เสนอแนวคิดในเรื่องการประเมินผลองค์กร โดยเสนอว่าการประเมินผลองค์กรควรมีตัวชี้วัดทั้งทางการเงินและด้านไม่เป็นการเงิน องค์กรควรพิจารณาตัวชี้วัดในสี่มุมมอง ซึ่งประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา โดยมุมมองทั้งสี่ต้องมีความสัมพันธ์กันและเชื่อมโยงสู่วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ดังรูปที่ 5⁵

ปัจจุบันระบบวัดผลดุลยภาพได้พัฒนามากขึ้นจนกลายเป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือประเมินที่จะช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้อง เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร⁶

⁵ ดวงมณี โกมารทัต, ระบบวัดผลดุลยภาพเชิงปฏิบัติการกลยุทธ์การประเมินสถานการณ์แข่งขัน (จุฬาลงกรณ์วารสาร, 2538) หน้า 64 – 65.

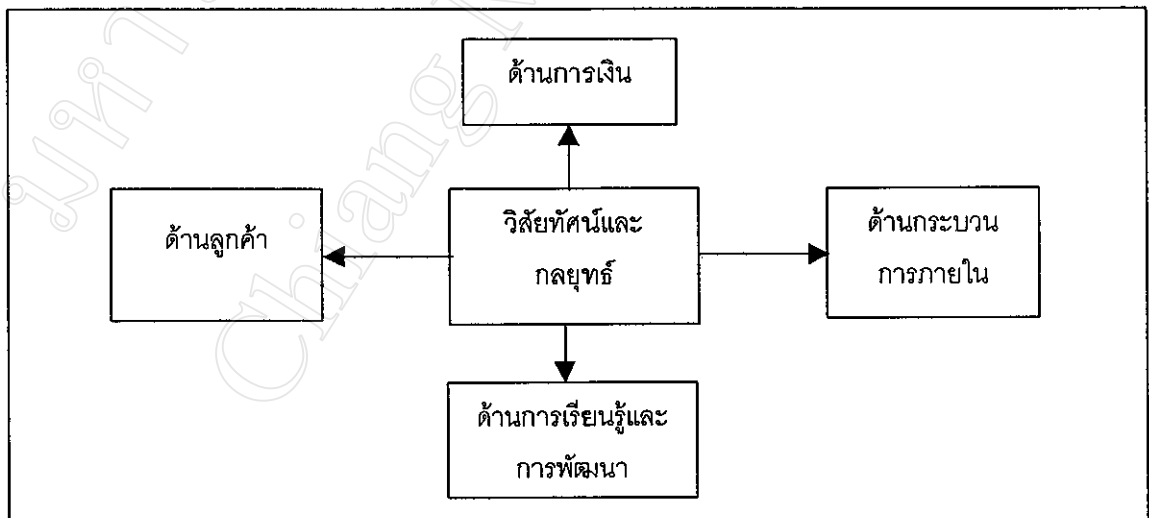
⁶ พลุ เดชะรินทร์, เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators (คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544) หน้า 4.

ระบบวัดผลดุลยภาพจะช่วยให้องค์กรสามารถแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายในแต่ละมุมมองได้ และระบบวัดผลเชิงดุลยภาพนี้ จะเป็นการสมดุลในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

- ความสมดุลของตัวชี้วัดทั้งด้านการเงินและตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ด้านการเงิน ทำให้องค์กรไม่มุ่งเน้นในด้านใดด้านหนึ่งมากเกินไป
- ความสมดุลของตัวชี้วัดที่แสดงถึงปัจจัยทั้งภายในองค์กร (มุมมองด้านการเงิน กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนา) และ ภายนอกองค์กร (มุมมองด้านลูกค้า)
- ความสมดุลของตัวชี้วัดที่มุ่งเน้นในระยะสั้นภายใต้มุมมองด้านการเงินและในระยะยาวภายใต้มุมมองการเรียนรู้และการพัฒนา
- ความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดที่เป็นตัวเหตุ (Lead Indicators หรือ Drivers) และตัวชี้วัดที่เป็นผล (Lag Indicators หรือ Outcomes)

นอกจากประเด็นความสมดุลที่กล่าวมาแล้ว ลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่งได้แก่ การที่วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดทุกตัวจะมีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันในลักษณะของเหตุและผล

รูปที่ 5 แสดงมุมมองในระบบวัดผลดุลยภาพ



- มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

เป็นมุมมองที่มีความสำคัญอย่างยิ่งโดยเฉพาะสำหรับองค์กรธุรกิจที่มุ่งแสวงหากำไร ทั้งนี้เนื่องจากมุมมองด้านการเงินจะเป็นตัวที่บอกว่า กลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นมาและการนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติก่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กรหรือไม่ ภายใต้กลยุทธ์ด้านการเงิน

นั้นมักจะประกอบไปด้วยวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth) และด้านการลดลงของต้นทุน (Cost Reduction) หรือ การเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ (Productivity Improvement) ซึ่งจะบ่งบอกถึงการใช้สินทรัพย์ให้เป็นประโยชน์มากขึ้น (Asset Utilization)

- มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

ภายใต้มุมมองด้านลูกค้าเป็นการพิจารณาว่าอะไรคือคุณค่าที่องค์กรต้องการนำเสนอให้ลูกค้า เพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจ เป็นลูกค้าขององค์กรนาน ๆ สามารถหาลูกค้าใหม่ได้เพิ่มขึ้น มีส่วนแบ่งตลาดที่สูงขึ้น และทำให้กำไรต่อลูกค้าสูงขึ้น โดยองค์กรจะต้องแสวงหาคคุณค่า (Value Proposition) ที่องค์กรจะต้องนำเสนอเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ซึ่งคุณค่าที่องค์กรมุ่งเน้นนำเสนอมี 3 ประการ ประกอบด้วย การเป็นผู้นำด้านสินค้าและบริการ (Product / Service Leadership) การดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Operation Efficiency) หรือความใกล้ชิดกับลูกค้า (Customer Intimacy)

- มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process Perspective)

ภายใต้มุมมองนี้จะต้องพิจารณาว่าอะไรคือกระบวนการที่สำคัญภายในองค์กร ที่จะช่วยให้องค์กรสามารถนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ และช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเงิน และมุมมองด้านลูกค้า โดยองค์กรสามารถนำแนวคิดในด้านลูกโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) เป็นเครื่องมือที่จะระบุว่าองค์กรประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญอะไรบ้างหรืออาจวิเคราะห์ได้จากกระบวนการที่สำคัญภายในองค์กรโดยตรงก็ได้

- มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

เป็นมุมมองที่ให้ความสำคัญต่ออนาคตขององค์กร ภายใต้มุมมองนี้องค์กรจะต้องพิจารณาว่าในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า และด้านกระบวนการภายใน องค์กรจะต้องมีการเรียนรู้ พัฒนา และเตรียมตัวอย่างไรบ้างใน 3 ด้านหลัก ๆ ได้แก่ ด้านเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร ด้านเกี่ยวกับระบบข้อมูลสารสนเทศ และด้านเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ระบบการจูงใจ และโครงสร้างองค์กร เพื่อให้องค์กรอยู่รอดและประสบความสำเร็จในระยะยาวอย่างยั่งยืน

อย่างไรก็ตามมุมมองต่าง ๆ ภายใต้ระบบวัตถุประสงค์ดูดยภาพไม่จำเป็นต้องมี 4 มุมมองตามแนวคิดดั้งเดิม การที่จะมีกี่มุมมองนั้นขึ้นอยู่กับปรัชญาและพื้นฐานที่สำคัญของธุรกิจมากกว่า องค์กรบางแห่งที่ทำงานด้านพลังงานอาจมีมุมมองในเรื่องของสิ่งแวดล้อมเพิ่มเข้ามาอีกประการ หรือองค์กรที่ส่งออกอาหารอาจจะมีมุมมองในด้านของวัตถุดิบเพิ่มเติมก็ได้ ดังนั้นจำนวนมุมมองนั้นจึงมักจะขึ้นอยู่กับลักษณะพื้นฐานของธุรกิจเป็นหลัก

นอกจากนั้นการจัดเรียงลำดับของมุมมองต่าง ๆ ไม่จำเป็นต้องเริ่มจากการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้ก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรัชญาและพื้นฐานขององค์กรนั้นอีกเช่นกัน ในหน่วยงานราชการหรือรัฐวิสาหกิจวัตถุประสงค์ด้านการเงินอาจจะไม่ใช่สิ่งสำคัญสุดที่องค์กรต้องการจะบรรลุ แต่อาจจะเป็นในด้านของลูกค้าแทนก็ได้ หรือในขณะเดียวกันมุมมองด้านการเงินอาจอยู่ล่างสุดในฐานะที่เป็นมุมมองที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรก็ได้ นั่นคือแทนที่จะมองการเงินเป็นรายได้หรือกำไร แต่จะมองเป็นงบประมาณสำหรับกิจกรรมต่าง ๆ มากกว่า และการเรียงลำดับของมุมมองต่าง ๆ ไม่จำเป็นต้องเป็นไปในลักษณะทางเดียวจากบนลงล่าง แต่อาจจะเป็นไปในลักษณะของวงจรถูกก็ได้ เช่น การเงินทำให้เกิดการเรียนรู้และกระบวนการที่ดี ซึ่งส่งผลให้ลูกค้าเพิ่มขึ้น อันจะส่งผลให้การเงินเพิ่มขึ้น อันจะนำไปสู่การเรียนรู้และกระบวนการที่ดีขึ้น เป็นต้น

4.2 กระบวนการพัฒนาและจัดทำระบบวัดผลดุลยภาพ

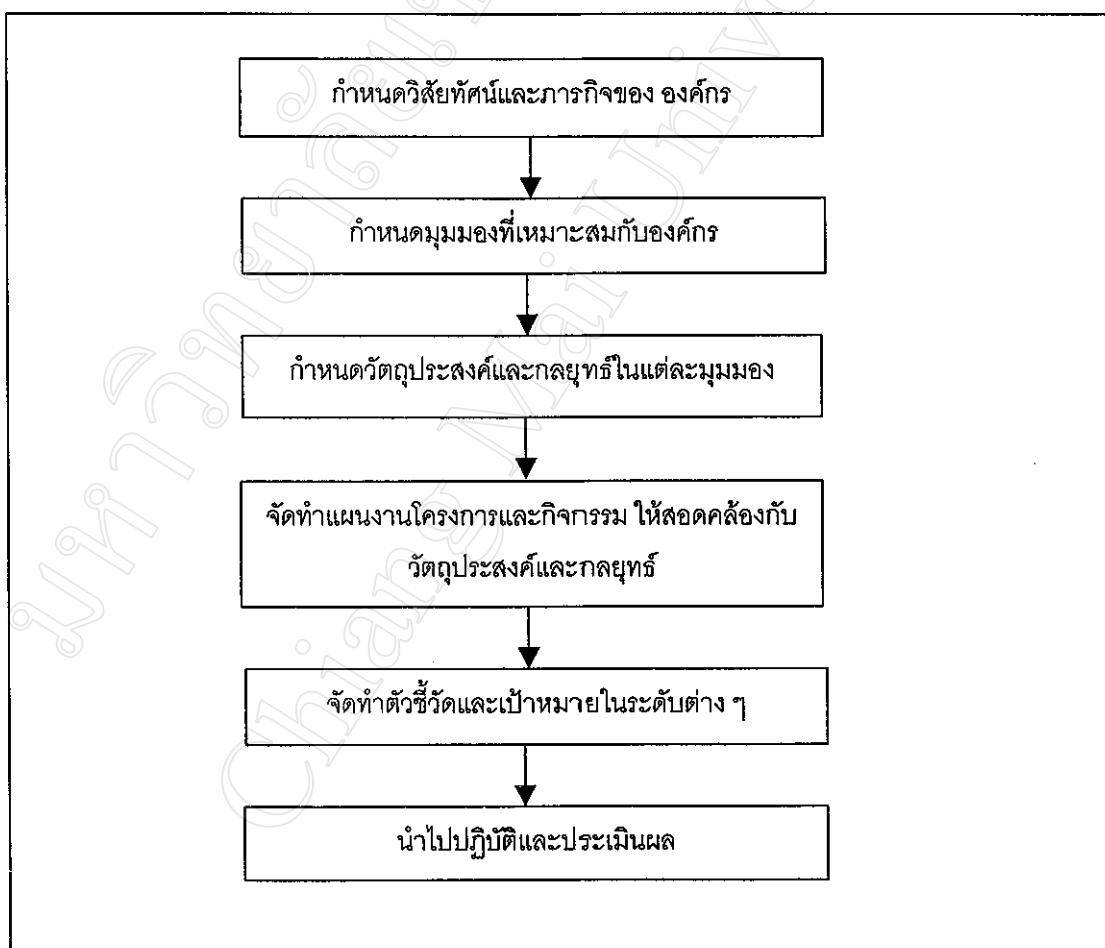
กระบวนการพัฒนาและจัดทำระบบวัดผลดุลยภาพประกอบไปด้วยขั้นตอนต่าง ๆ แสดงตามรูปที่ 6 และมีรายละเอียดดังนี้

- กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจขององค์กร
- วิเคราะห์และกำหนดว่าระบบวัดผลดุลยภาพขององค์กรควรมีทั้งหมดกี่มุมมอง และมุมมองแต่ละมุมมองควรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร
- กำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่าในการที่องค์กรจะสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กรได้นั้นจะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ด้านใดบ้าง ถ้าภายใต้แต่ละมุมมองประกอบด้วยวัตถุประสงค์จำนวนมาก ผู้บริหารจะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์แต่ละประการ และจะต้องมีการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านอย่างชัดเจน ในลักษณะของความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล
- จัดทำแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่จะต้องทำ เพื่อช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น
- จัดทำตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรรวมทั้งแปลงตัวชี้วัดให้ผู้บริหารระดับรองลงไปตามลำดับจนถึงพนักงานแต่ละคน ซึ่งการแปลงตัวชี้วัดจากผู้บริหารระดับสูงลงระดับล่างนั้นสามารถดำเนินการได้หลายวิธี เช่น

1) ลักษณะบนลงล่าง (Top –Down Approach) โดยผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดว่าตัวชี้วัดของผู้ได้บังคับบัญชาประกอบด้วยอะไรบ้าง ซึ่งลักษณะนี้จะใช้เมื่อผู้บริหารมีความรู้หรือข้อมูลที่ดีเกี่ยวกับงานที่ผู้ได้บังคับบัญชาทำ

2) ลักษณะล่างขึ้นบน (Button Up Approach) โดย พนักงานและผู้บริหาร ร่วมกันในการกำหนดตัวชี้วัดของตน โดยตัวชี้วัดนั้นต้องสอดคล้องและเกื้อกูลต่อตัวชี้วัดของผู้บริหารระดับบน

รูปที่ 6 แสดงกระบวนการพัฒนาและจัดทำระบบวัดผลดุลยภาพ



5. การจัดทำตัวชี้วัด

5.1 แนวทางในการจัดทำตัวชี้วัด การจัดทำตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) ในการประเมินผลองค์กรโดยทั่วไปสามารถจัดทำได้หลายวิธี เช่น

- จัดทำตัวชี้วัดตามแนวทางของระบบวัดผลคุณภาพ ซึ่งจะต้องเริ่มต้นจากการกำหนดวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมองก่อน
- จัดทำตัวชี้วัดโดยอาศัยการจัดทำขอบเขตงานที่สำคัญ (Key Result Area : KRA)
- จัดทำตัวชี้วัดโดยอาศัยการจัดทำปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กร (Critical Success Factors)

5.2 ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี ตัวชี้วัดที่ดีควรมีลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

- มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร
- แสดงถึงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร
- ประกอบด้วยตัวชี้วัดทั้งที่เป็นด้านการเงินและไม่ใช่ด้านการเงิน
- ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Lead Indicators) และผล (Lag Indicators)
- เป็นตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้และเป็นที่น่าสนใจของบุคคลทั่วไป
- เป็นตัวชี้วัดที่องค์กรสามารถควบคุมได้ เพื่อแสดงถึงความสามารถในการดำเนินงานอย่างแท้จริง
- ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบทุกตัว
- เป็นตัวชี้วัดที่สามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ดี สามารถตรวจสอบผลการดำเนินงานได้ชัดเจน
- ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร เช่น ทำให้เกิดการไม่ร่วมมือกันระหว่างหน่วยงาน เพราะเกรงว่าจะทำให้หน่วยงานตนเองไม่บรรลุเป้าหมาย

5.3 เกณฑ์ในการทดสอบคุณภาพตัวชี้วัด นอกเหนือจากการพิจารณาลักษณะของตัวชี้วัดที่ดีตามข้อ 5.2 แล้ว ควรมีการทดสอบคุณภาพของตัวชี้วัดด้วย โดยแนวทางในการทดสอบสามารถจัดทำได้โดยการพิจารณาตัวชี้วัดแต่ละตัวโดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ต่าง ๆ แล้วให้คะแนนคุณภาพแต่ละตัวชี้วัดภายใต้เกณฑ์นั้น ๆ ซึ่งเกณฑ์ที่มักนิยมใช้ในการทดสอบคุณภาพของตัวชี้วัดได้แก่

- ความพร้อมของข้อมูล (Data Availability) โดยประเมินว่าภายใต้ตัวชี้วัดแต่ละตัวมีข้อมูลเพียงพอหรือไม่

- ความถูกต้องของข้อมูล (Data Accuracy) เป็นการประเมินว่าข้อมูลที่มีอยู่ของตัวชี้วัดแต่ละตัวมีถูกต้องและแม่นยำเพียงใด
- ความทันสมัยของข้อมูล (Timeliness of Data) เป็นการประเมินว่าข้อมูลที่มีอยู่ของตัวชี้วัดแต่ละตัวมีความทันสมัยหรือไม่ ทั้งนี้เนื่องจากบางครั้งข้อมูลที่มีอยู่พร้อมและถูกต้องแต่ปรากฏว่าเป็นข้อมูลของ 2 ปีที่แล้ว
- ต้นทุนในการจัดหาข้อมูล (Cost of Data Collection) เป็นการประเมินว่าถ้าต้องการข้อมูลมาสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว ต้นทุนในการจัดหามากหรือน้อยเพียงใดและมีความคุ้มหรือไม่ที่จะหาข้อมูลมาเพื่อตัวชี้วัดนั้น ๆ
- ความชัดเจนของตัวชี้วัด (Clarity of KPI) เป็นการประเมินว่าตัวชี้วัดนั้น ๆ มีความชัดเจน เป็นที่เข้าใจร่วมกันของทุก ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องหรือไม่
- ตัวชี้วัดนั้นสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่แท้จริงหรือไม่ (Validity of KPI) หรือแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องการที่จะวัดจริงหรือไม่
- ตัวชี้วัดนั้นสามารถนำไปใช้ในการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์กรหรือหน่วยงานอื่น หรือกับผลการดำเนินงานในอดีตได้หรือไม่ (Comparability of KPI)
- ตัวชี้วัดนั้นมีความสัมพันธ์กับตัวชี้วัดอื่นในเชิงเหตุและผลหรือไม่ (Relationships with other KPIs)

5.4 การจัดทำรายละเอียดของตัวชี้วัด (Measurement Template) การจัดทำรายละเอียดของตัวชี้วัดมีวัตถุประสงค์เพื่อแสดงรายละเอียดของตัวชี้วัดแต่ละตัวให้ชัดเจนและเป็นการยืนยันให้แน่ใจร่วมกันว่ามีความเข้าใจในความหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัวเช่นเดียวกัน รายละเอียดของตัวชี้วัดในแต่ละองค์กรอาจมีความแตกต่างกัน รายละเอียดที่ควรมีประกอบด้วย

- ชื่อของตัวชี้วัด (Name of KPI)
- ความหมายของตัวชี้วัด (Definition of KPI) การกำหนดความชัดเจนในเรื่องความหมายของตัวชี้วัดที่เป็นสิ่งที่มี ความสำคัญเนื่องจากจะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้ทำความเข้าใจร่วมกันในความหมายของตัวชี้วัด
- วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด (Objective of KPI) เป็นการวิเคราะห์ว่าตัวชี้วัดแต่ละตัวจัดทำขึ้นมาโดยมีวัตถุประสงค์ที่จะวัดหรือประเมินอะไร
- สูตรในการคำนวณตัวชี้วัด (Formula of KPI) เป็นการให้รายละเอียดสูตรในการคำนวณตัวชี้วัด

- บุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบต่อตัวชี้วัด (Name of KPI Owner) แสดงถึงผู้ที่มีหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบโดยตรงต่อตัวชี้วัดแต่ละตัว ซึ่งอาจจะมีมากกว่า 1 ตัวก็ได้
- บุคคลหรือหน่วยงานที่จะต้องสนับสนุนต่อการบรรลุตัวชี้วัด (Name of KPI Supporter) นอกเหนือจากบุคคลหรือหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบต่อตัวชี้วัดแต่ละตัวแล้ว อาจจะมีบุคคลหรือหน่วยงานที่สนับสนุนในการที่จะทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัว
- ความถี่ในการเก็บข้อมูลของตัวชี้วัด (Update Frequency) เนื่องจากการเก็บข้อมูลของตัวชี้วัดแต่ละตัวอาจจะมีระยะเวลาไม่เท่ากัน ตัวชี้วัดบางตัวอาจจะต้องเก็บข้อมูลเป็นวัน สัปดาห์ เดือน ไตรมาส หรือ ปี ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะของตัวชี้วัดและข้อมูล ทำให้จำเป็นต้องระบุลงไปให้ชัดเจนถึงความถี่ในการเก็บข้อมูล
- ความพร้อมของข้อมูล (Availability of Data) โดยปกติไม่ใช่ข้อมูลของตัวชี้วัดทุกตัว
- แหล่งของข้อมูล (Data Sources) จะต้องกำหนดไว้ด้วยว่าแหล่งของข้อมูลนั้นสามารถหาได้จากที่ใด
- ลักษณะของรอบระยะเวลาการนำเสนอตัวชี้วัด (Periodicity of KPI) จะต้องมีการนำเสนอว่าตัวชี้วัดแต่ละตัวจะมีการนำเสนอโดยอาศัยรอบระยะเวลาอย่างไร เช่น ตัวชี้วัดบางตัวอาจจะนำเสนอข้อมูลในลักษณะ รายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน รายไตรมาส หรือรายปี
- หน่วยที่ใช้ในการวัด เช่น ร้อยละ บาท (Unit of Measure)
- ผู้ที่รับผิดชอบในการบรรลุเป้าหมาย (Target Meeting Responsibility)
- ผู้ที่รับผิดชอบในการกำหนดเป้าหมาย (Target Setting Responsibility) ส่วนใหญ่มักจะเป็นผู้ที่เป็นผู้บังคับบัญชาของผู้ที่รับผิดชอบในการบรรลุเป้าหมาย สาเหตุที่ต้องมีการแยกหน้าที่ออกไว้อย่างชัดเจน เนื่องจากถ้าผู้ที่รับผิดชอบในการกำหนดเป้าหมายและผู้ที่รับผิดชอบในการบรรลุเป้าหมายเป็นคน ๆ เดียวกันก็อาจจะเกิดปัญหาในเรื่องของความเหมาะสมของเป้าหมายได้
- ข้อมูลของตัวชี้วัดนั้นในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา (Baseline Data) การกำหนดข้อมูลของตัวชี้วัดในอดีตจะทำให้การกำหนดเป้าหมายเป็นไปด้วยความสะดวกรู้ขึ้น
- เป้าหมายที่ต้องการจะบรรลุ 3 ปีล่วงหน้า (Target 3 years)
- การกำหนดระดับการประเมินผลของตัวชี้วัด อาจกำหนดเป็นสี เช่น สีเขียว (แสดงว่าผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้) สีเหลือง (แสดงว่าผลการดำเนินงานอยู่ในเกณฑ์ที่น่าเป็นห่วง) และ สีแดง (แสดงว่าผลการดำเนินงานอยู่ในเกณฑ์อันตราย)

- การกำหนดช่วงระยะต่าง ๆ ให้กับผลของตัวชี้วัดว่าจะอยู่ระดับใด
- ผู้ที่รับผิดชอบด้านข้อมูล (Data Maintenance) เป็นการกำหนดผู้ที่รับผิดชอบในการจัดหา จัดเก็บ และทำให้ข้อมูลของตัวชี้วัดนั้น ๆ มีความทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Chiang Mai University