

บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและทบทวนวรรณกรรม

การวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์เป็นเรื่องของการตัดสินใจในปัจจุบันที่จะส่งผลกระทบต่อในอนาคตและช่วยผู้บริหารให้ลดความเสี่ยงที่จะต้องตัดสินใจในการดำเนินการบริหารองค์กรปัจจุบันอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรในอนาคตตามทิศทางที่ต้องการและรองรับกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตต่อไป ฉะนั้นการวางแผนกลยุทธ์จึงประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ ประการแรกคือ การมุ่งเน้นอนาคต โดยการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับทิศทางขององค์กรที่จะดำเนินต่อไป รวมทั้งการระดมสรรพกำลังและทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อดำเนินการตามทิศทางดังกล่าว ประการที่สองคือ การมุ่งเน้นจุดมุ่งหมายรวมขององค์กร โดยการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ชัดเจน และสามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลได้ในช่วงระยะเวลาต่าง ๆ ประการที่สามคือ การมุ่งเน้นกระบวนการโดยจะต้องมีการดำเนินงานไปอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด และประการสุดท้ายคือ การมุ่งเน้นภาพรวม โดยเน้นระดับการวิเคราะห์ทั้งองค์กรมากกว่าการพิจารณาส่วนใดส่วนหนึ่งหรือเฉพาะบางแผนงาน โครงการและกิจกรรม

สำหรับในภาคราชการ รัฐบาลมีมาตรการที่จะให้กระทรวง ทบวง และกรมต่าง ๆ จัดวางแผนกลยุทธ์ ทั้งในระดับกระทรวงและระดับกรมที่สอดคล้องกัน และเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและแผนปฏิรูประบบราชการ รวมถึงแผนการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลงานของราชการที่จะมีการเชื่อมโยงการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการเข้ากับการเลื่อนขั้นเงินเดือนทุกกลางปีและสิ้นปีงบประมาณพร้อมกับการจ่ายเงินรางวัลประจำปีตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 3 เมษายน 2544

Balanced Scorecard กับการวางแผนเชิงกลยุทธ์¹

การวางแผนเชิงกลยุทธ์(Strategic Plan) ถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อธุรกิจ เพราะเป็นการตัดสินใจวางแผนเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางของธุรกิจ โดยที่กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกกิจการ แล้วจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์และดำเนินการตามแผนงานที่วางไว้ โดยมีขั้นตอนสุดท้ายคือ การวัดผลการปฏิบัติงานว่าได้ผลเป็นที่น่าพอใจหรือไม่ และควรจะปรับปรุงแก้ไขอย่างไร

¹ ดนัย เทียนพุด,ดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ(กรุงเทพฯ : ไทยเจริญการพิมพ์,2542),หน้า 6-11

Robert S.Kaplan และ David P.Norton นักบัญชีบริหารที่มีชื่อเสียงของประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ตระหนักว่าไม่มีตัววัดผลการปฏิบัติงานตัวใดตัวหนึ่งเพียงลำพังที่สะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานในแต่ละแง่มุมขององค์กรธุรกิจได้อย่างครบถ้วน จึงพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับระบบวัดผลการปฏิบัติงานอันเป็นผลมาจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพ คือ Balanced Scorecard หรือ การวัดผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นระบบที่นำมาใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานอันเป็นผลมาจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยมองทั้งในส่วนของตัววัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงิน ซึ่งสะท้อนถึงการปฏิบัติงานในอดีต และตัววัดผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งเป็นตัววัดในระดับปฏิบัติการ โดยสะท้อนถึงความพอใจของลูกค้า กระบวนการดำเนินงานภายใน นวัตกรรมและการเรียนรู้ขององค์กร ซึ่งการปฏิบัติงานในระดับนี้จะเป็นตัวผลักดันการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงินในอนาคต

Balanced Scorecard ได้รับการพัฒนาให้เชื่อมโยงกับการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจ โดยพิจารณากระบวนการทางธุรกิจ 4 มุมมองที่เป็นอิสระต่อกัน แต่ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของธุรกิจอย่างสมดุล โดยกำหนดตัววัดผลออกมาอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรม โดยที่ Balanced Scorecard จะเกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ 4 กระบวนการดังรูปที่ 1 คือ

1. การแปลวิสัยทัศน์ (Translating the Vision)

การแปลวิสัยทัศน์จะช่วยให้ผู้บริหารสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งทำให้สามารถแปลภารกิจมาเป็นการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม

2. การติดต่อสื่อสารและเชื่อมความเข้าใจ (Communication and Linking)

การติดต่อสื่อสารและเชื่อมความเข้าใจ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถสื่อสารและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ผ่านช่องทางต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ขององค์กรเข้ากับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและบุคคล โดยปกติการประเมินผลการปฏิบัติงานมักจะเชื่อมเข้ากับเป้าหมายทางการเงินระยะสั้น แต่ Balanced Scorecard จะช่วยให้ผู้บริหารสร้างความมั่นใจได้ว่าพนักงานทุกระดับขององค์กรมีความเข้าใจในกลยุทธ์ระยะยาว เกิดความสมดุลระหว่างวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและเป้าหมายส่วนบุคคล

3. การวางแผนธุรกิจ (Business Planning)

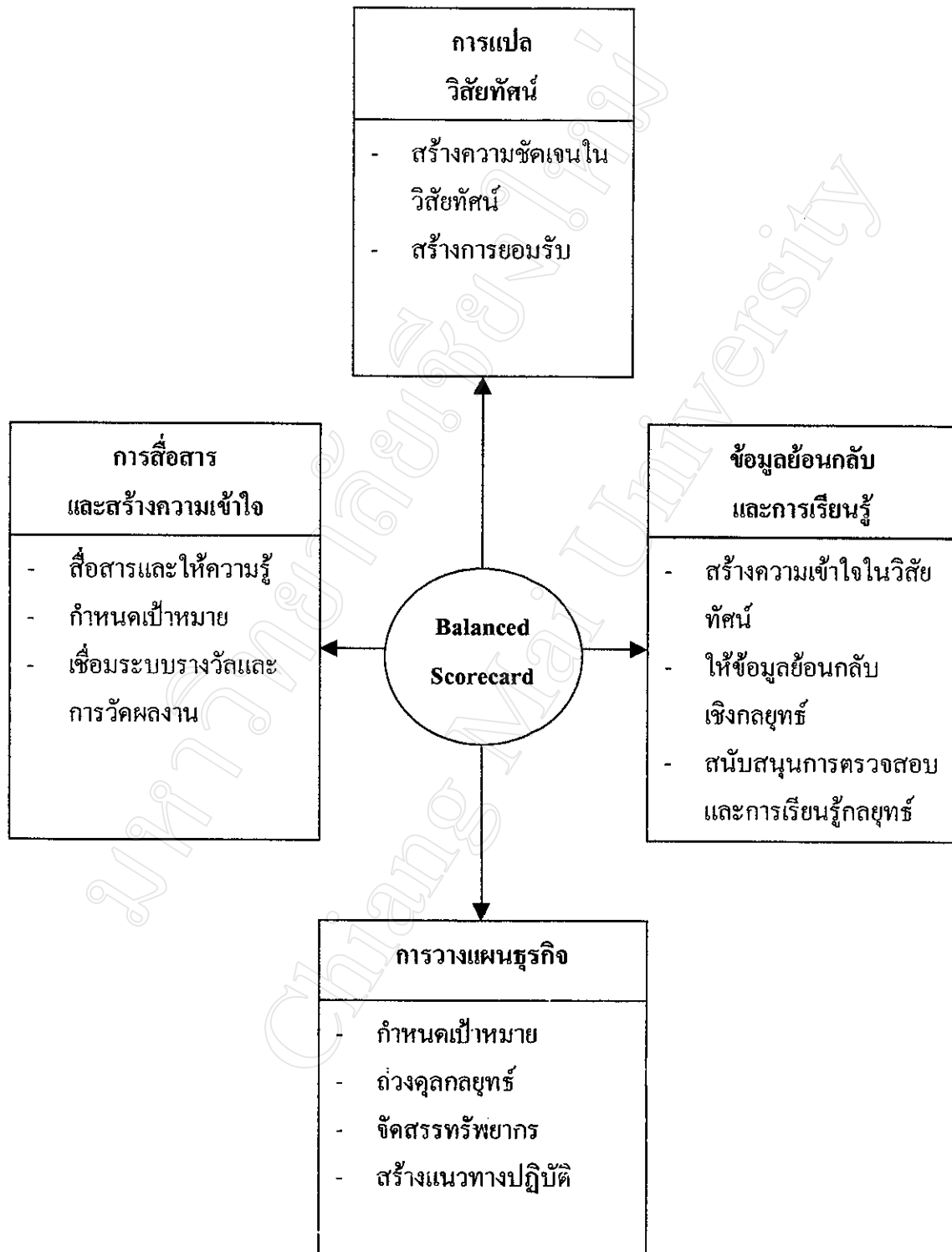
การวางแผนธุรกิจ ช่วยให้องค์กรธุรกิจสามารถเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์และแผนทางการเงินเข้าด้วยกัน ซึ่งจะช่วยให้สามารถจัดสรรทรัพยากร และลำดับความสำคัญในการดำเนินการ เพื่อการบรรลุเป้าหมายระยะยาวของธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ข้อมูลย้อนกลับและการเรียนรู้ (Feedback and Learning)

เทคนิคของ Balanced Scorecard จะก่อให้เกิดการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ (Strategic Learning) ว่าองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายในปัจจุบันและความต้องการเชิงกลยุทธ์ในระดับที่สมดุลกัน ไม่ใช่ดำเนินงานโดยสนใจเพียงมุมมองใดโดยเฉพาะ ซึ่งอาจก่อให้เกิดช่องว่างในการบริหารขึ้นได้

รูปที่ 1

Balanced Scorecard กับกระบวนการบริหารกลยุทธ์



ที่มา: ดนัย เทียนพุด,ดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ (กรุงเทพฯ : ไทยเจริญการพิมพ์,2542),หน้า 11

องค์ประกอบของ Balanced Scorecard

การประเมินผลการปฏิบัติงานอันเป็นผลมาจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจ ผู้บริหารควรพิจารณาในมุมมองต่าง ๆ มี 4 มุมมองหลัก คือ

1. มุมมองของลูกค้า (Customer Perspective)

ในปัจจุบันหลายองค์กรมองว่าตนมีภารกิจ (Mission) ที่จะต้องให้ความสำคัญกับลูกค้า ความเป็นเลิศขององค์กรจะเกิดขึ้นไม่ได้หากสินค้าหรือบริการไม่สร้างความพอใจหรือไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้า เพราะลูกค้าจะตัดสินใจซื้อสินค้าหรือบริการที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับตนเองมากที่สุด ปัจจัยสำคัญในการกำหนดความสำเร็จในอนาคตขององค์กรคือความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงได้ ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าจึงกลายเป็นสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การนำเอา Balanced Scorecard มาใช้ย่อมหมายความว่าผู้บริหารจะต้องแปลงภารกิจขององค์กรให้อยู่ในรูปของตัววัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยตัววัดดังกล่าวควรสะท้อนถึงปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งมีความหมายในสายตาของลูกค้า

โดยปกติลูกค้าจะให้ความสำคัญกับปัจจัยหลัก 4 ด้าน คือ

1.1 ราคาที่เหมาะสม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ของธุรกิจ

1.2 คุณภาพ โดยทั่วไปวัดจากอัตราของเสียของสินค้าที่ลูกค้าได้รับ

1.3 เวลา แบ่งเป็น 5 ด้าน คือ

- Time to develop new model/product คือ เวลาที่ใช้ในการออกแบบหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่
- Time to manufacturer คือ เวลาที่ใช้ในการผลิต
- Time to delivery คือ เวลาที่ใช้ในการจัดส่ง
- Time to replace คือ เวลาที่ใช้ในการหาของมาเปลี่ยนทดแทน
- Time to provide service คือ เวลาที่ใช้ในการให้บริการ

1.4 การบริการที่ได้รับ คือ บริการก่อนการขาย บริการระหว่างการขาย และบริการหลังการขาย

การกำหนดตัววัดความพอใจของลูกค้า นั้น องค์กรไม่จำเป็นต้องกำหนดตัววัดให้ครบทุกปัจจัยดังกล่าวข้างต้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร ตลอดจนกลยุทธ์ที่เชื่อว่าต้องการให้ปัจจัยใดมีความสำคัญโดดเด่น และปัจจัยใดไม่มีความจำเป็น

2. มุมมองด้านการปฏิบัติงานภายในองค์กร (Internal Business Process Perspective)

เมื่อองค์กรกำหนดเป้าหมายและสร้างกลยุทธ์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าแล้ว ต้องปรับปรุงโครงสร้างการปฏิบัติงานภายในองค์กรให้เอื้ออำนวยต่อการดำเนินกลยุทธ์ให้ประสบ

ความสำเร็จ ดังนั้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและกระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กร จะต้องสอดคล้องกัน

ผู้บริหารต้องทราบกระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กร ความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ และพิจารณาถึง Value Chain (สายโซ่ที่เกิดมูลค่าให้กับลูกค้า) ว่ากระบวนการใดที่สามารถสร้างมูลค่าให้เกิดขึ้นกับลูกค้ามากที่สุด กล่าวคือ องค์กรควรตัดสินใจได้ว่ามีกระบวนการปฏิบัติงานใดที่ตนจะต้องเป็นเลิศ แล้วตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม โดยสร้างกระบวนการใหม่ในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มโอกาสในการแข่งขัน แล้วสร้างตัววัดผลการปฏิบัติงานตามกระบวนการและความสามารถในการแข่งขันนั้น ๆ

ตัววัดผลที่สามารถสะท้อนภาพการปฏิบัติงานภายในองค์กรซึ่งถือได้ว่ามีผลกระทบต่อความพอใจของลูกค้า เช่น

- วงจรเวลาการทำงาน (Time)
- คุณภาพของงาน (Quality)
- ทักษะและความชำนาญของพนักงาน (Employee Skills)
- ความสามารถในการเพิ่มผลผลิต (Productivity)

การที่จะบรรลุเป้าหมายในด้านการปฏิบัติงานภายในองค์กร จำเป็นต้องใช้ตัววัดซึ่งได้รับผลกระทบโดยตรงจากการกระทำ (Action) ของพนักงาน เนื่องจากการกระทำส่วนใหญ่เกิดขึ้นในระดับปฏิบัติการ ผู้บริหารจะต้องถ่ายทอดให้พนักงานเข้าใจถึงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่เลือกใช้

การวัดผลการปฏิบัติงานภายในองค์กรตามแนวคิดของ Balanced Scorecard จะเป็นการสร้างระบบข่าวสารที่สื่อกลับไปให้ผู้บริหารทราบว่ากระบวนการที่เลือกใช้มีปัญหาหรือข้อบกพร่องหรือไม่ แล้วนำไปปรับปรุงและพัฒนากระบวนการให้ดีและเหมาะสมขึ้นได้ นอกจากนี้ ยังเป็นการสร้างระบบการสื่อสารภายในองค์กรระหว่างผู้บริหารกับพนักงานตลอดจนสร้างความสามารถในการแข่งขันอีกด้วย

3. มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ (Innovation and Learning Perspective)

กระบวนการการวางแผนเชิงกลยุทธ์สร้างขึ้นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร สิ่งที่ผู้บริหารควรตระหนักอยู่เสมอ คือ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา และการเปลี่ยนแปลงบางอย่างเราไม่สามารถควบคุมได้ เช่น พฤติกรรมของลูกค้า กลยุทธ์ของกลุ่มแข่งขัน ดังนั้น ผู้บริหารต้องพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรในหลาย ๆ ด้านเพื่อความสามารถในการแข่งขันและอยู่รอดได้ในอนาคต

การแข่งขันที่รุนแรงจะเป็นเครื่องกระตุ้นให้องค์กรต้องเรียนรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิตของตน ตลอดจนคาดคะเนความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อนำไปปรับปรุง

กระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีการขยายกระบวนการผลิต ปรับปรุงตัวสินค้า หรือสร้างสินค้าและกระบวนการผลิตใหม่ ๆ ให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้

มุมมองนี้ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับ

1. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะการเสริมสร้างทักษะและพัฒนาบุคลากร
 - พนักงานมีการเรียนรู้อยู่เป็นประจำ
 - มีการพัฒนาขวัญและกำลังใจของพนักงาน
 - ส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรมีจิตสำนึกของการให้บริการ (Service Mind) เพราะผลงาน (Output) ของแผนกหนึ่งย่อมเป็นข้อมูลนำเข้า (Input) ของอีกแผนกหนึ่ง
2. การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อเอื้อต่อการพัฒนาและการเติบโตขององค์กร
3. องค์กรมีความสามารถในการพัฒนาและนำผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ได้มาตรฐานออกสู่ตลาด

4. มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective)

การวัดผลการดำเนินงานผ่านเครื่องมือทางการเงินเป็นการวัดภาพรวมขององค์กร กล่าวคือเป็นการวัดว่ากลยุทธ์ การดำเนินงาน และการบริหารของกิจการมีส่วนทำให้กำไรขององค์กรดีขึ้นอย่างไร

เป้าหมายทางการเงินที่ผู้บริหารวางไว้โดยปกติจะเกี่ยวกับ 3 ด้าน คือ

1. ความสำเร็จ (Success) การประสบความสำเร็จขององค์กรนิยมวัดจาก
 - ความสามารถในการทำกำไรเมื่อเทียบกับยอดขาย (ROS : Return on Sales)
 - ความสามารถในการทำกำไรเมื่อเทียบกับสินทรัพย์ขององค์กร (ROA : Return on Assets)
 - ความสามารถในการใช้เงินทุน โดยมองในแง่ของผลตอบแทนในจำนวนที่เกินกว่าที่คาดหวัง (EVA : Economic Value Added)
2. ความมั่งคั่ง (Prosperity) ความมั่งคั่งขององค์กรนิยมวัดจาก
 - การเติบโตของยอดขาย (Sales Growth)
 - การเติบโตของส่วนแบ่งตลาด (Market Share Growth)
3. ความอยู่รอด (Survival) ความอยู่รอดขององค์กรนิยมวัดจาก
 - Cash Flow Statement
 - Cash Flow Ratios
 - Fund Matching
 1. Short Term Sources ควรใช้ใน Short Term Uses

2. Long Term Sources ควรใช้ใน Long Term Uses
3. ในบางโอกาสอาจนำ Long Term Sources ไปใช้ใน Short Term Uses
4. ไม่ควรนำ Short Term Sources ไปใช้ใน Long Term Uses

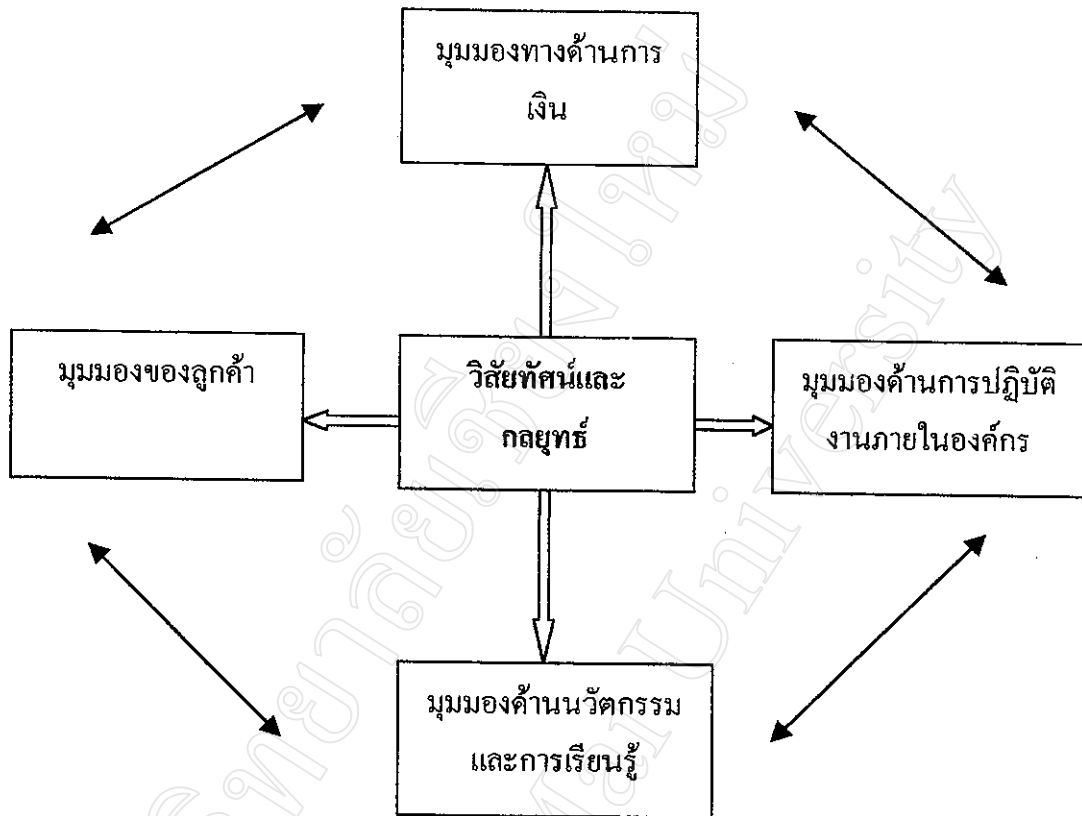
การทราบข้อมูลเหล่านี้ จะทำให้ผู้บริหารมีข้อมูลเพียงพอต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน และไม่หลงประเด็นกับข้อมูลที่ไร้ประโยชน์ การกำหนดระบบวัดผลการปฏิบัติงานใน 4 มุมมองข้างต้นจะทำให้เป้าหมายของแต่ละส่วนงานในองค์กรสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน² ดังรูปที่ 2

การกำหนดระบบวัดผลการปฏิบัติงานใน 4 มุมมองข้างต้น องค์กรธุรกิจจะต้องพิจารณากลยุทธ์ของตน แล้วกำหนดเครื่องมือที่สามารถวัดค่าได้เป็นตัวเลขในแต่ละมุมมองและต้องเป็นเครื่องมือที่สะท้อนให้เห็นว่าการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์สามารถบรรลุผลหรือไม่ การกำหนดเครื่องมือวัดค่าที่เป็นตัวเลขในเชิงปริมาณเพื่อให้การวัดมีความชัดเจนและสามารถนำไปวิเคราะห์เปรียบเทียบได้

² ดวงมณี โกมารทัต, “ระบบวัดผลดุลยภาพเชิงปฏิบัติการกลยุทธ์ การประเมินสถานะการแข่งขัน” : 64-71.

รูปที่ 2

องค์ประกอบของ Balanced Scorecard



ที่มา : ดวงบณิ โกมารทัต : ระบบวัดผลดุลยภาพเชิงปฏิบัติการกลยุทธ์ การประเมินสถานะการ
แข่งขัน (จุฬาลงกรณ์วารสาร, 2538), หน้า 65.

จากการศึกษาองค์ประกอบของ Balanced Scorecard ที่กล่าวมาข้างต้นสามารถนำมาปรับใช้กับการกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพงานของกรมบัญชีกลางในมุมมองทางด้านการปฏิบัติงานภายในองค์กร (Internal Business Process Perspective) โดยการใช้ตัวชี้วัดประสิทธิภาพของงานในการประเมินผลการทำงานของกรมบัญชีกลาง โดยเริ่มจากการศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ความเป็นมาของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในระยะเริ่มแรก การประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่มีระบบ (Unsystematic) และไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอน (Casual)³ การประเมินเป็นแบบง่าย ๆ คือ ใช้วิธีการนับผลงานที่คนงานทำได้ เพื่อใช้เป็นปัจจัยกำหนดว่า ใครควรได้รับค่าตอบแทนเท่าใด การประเมินส่วนใหญ่มักใช้การวัดผลการปฏิบัติงานของคนงานในโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งเริ่มมาตั้งแต่สมัยปฏิวัติอุตสาหกรรมในยุโรปศตวรรษที่ 17⁴ และได้มีการพัฒนาให้เป็นระบบมากยิ่งขึ้นตามลำดับ

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบถูกบันทึกไว้ครั้งแรกเมื่อ ค.ศ.1800 ในโรงงานอุตสาหกรรมโดย Robert Owen ซึ่งได้ใช้สมุดบันทึกและเครื่องหมายแสดงลักษณะในโรงงานปั่นฝ้าย New Lanark ในสก็อตแลนด์ สมุดบันทึกลักษณะนั้น บันทึกรายงานของคนงานแต่ละคนในวันหนึ่ง ๆ ส่วนเครื่องหมายแสดงลักษณะนั้น แสดงให้เห็นความแตกต่างจากการประเมินคนงานจากเลวไปยังดี ต่อมาการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีหลักเกณฑ์และเป็นที่ยุติกันแพร่หลายภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 1 โดย วอลเตอร์ คิลล์ สก็อต (Walter Dill Scott) ได้เสนอแนะให้กองทัพบกสหรัฐอเมริกาประเมินผลการปฏิบัติงานของทหารบกเป็นรายบุคคล (Man-to-Man Rating) ซึ่งปรากฏผลเป็นที่น่าพอใจ และนอกจากนั้นยังมีการนำเอาวิธีการประเมินแบบต่าง ๆ เข้ามาใช้ ซึ่งส่วนใหญ่จะแปลความหมายของผลการปฏิบัติงานออกมาเป็นตัวเลข สามารถที่จะปรับระดับตัวเลขเหล่านั้นได้ตามความสามารถของบุคคลทำให้การประเมินที่มีความแน่นอนมากยิ่งขึ้น องค์ประกอบดังกล่าวนี้อาจประกอบด้วยคุณลักษณะของบุคคลและผลงานที่ปฏิบัติได้ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ต่อมาได้มีการศึกษาถึงวิธีการประเมินและปัญหาทางวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น โดยใช้วิธีการบริหารงานแบบกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Management by Objective) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นการ

³ ชูศักดิ์ เทียงตรง. "การประเมินผลการปฏิบัติงาน." กรุงเทพฯ : ศูนย์วิจัย คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, (ม.ป.ป.). (อัดสำเนา).

⁴ เพ็ญศรี วายวานนท์. "แนวความคิดการประเมินผลการปฏิบัติงาน." พัฒนบริหารศาสตร์ 11 (เมษายน 2514) : 203 - 207.

ประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นพฤติกรรมการทำงานหรือผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ (Result Based Approach)

โดยสรุป แนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่วิวัฒนาการมาทั้งหมด 3 แบบ คือ

1. แบบที่ไม่เป็นระบบ (Unsystematic) ไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอน (Casual)
2. การประเมินแบบมีระบบและเป็นแบบดั้งเดิม (Traditional) ซึ่งประเมินทั้งคุณลักษณะประจำตัว ผลงาน หรือทั้งสองอย่าง
3. วิธีการทางพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งเน้นการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน (Mutual Goal Setting)

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน⁵

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความ เป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความ เป็นธรรมโดยทั่วกัน

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางที่ คอยควบคุมให้การดำเนินการประเมินเป็นไปอย่างถูกต้องในทิศทางเดียวกัน วัตถุประสงค์ของการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยทั่วไป มีดังนี้

1. เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบ สำหรับการขึ้นเงินเดือนประจำปีแก่ พนักงานให้เป็นไปโดยเสมอภาคและเป็นธรรม
2. เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ลดขั้นลดตำแหน่ง โยกย้าย และปลดออกอย่างมีเหตุผล และมีความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

⁵ อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจจกร. การประเมินผลการปฏิบัติงาน : แนวความคิด หลักการ วิธีการ และ กระบวนการ (พฤษภาคม 2544) : 12.

3. เพื่อการพัฒนาบุคคล ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อดี ข้อบกพร่องของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อว่าทั้งฝ่ายผู้กำหนดนโยบายหรือฝ่ายผู้บังคับบัญชา และผู้ปฏิบัติงานจะได้พยายามปรับปรุง เพิ่ม เสริมทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต่องาน
4. เพื่อเสริมสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนที่ผู้บังคับบัญชาและพนักงานใช้ความพยายามร่วมกันในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน รวมทั้งขั้นตอนการแจ้งและหารือผลการประเมินอย่างเหมาะสม จะช่วยก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกันระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา
5. เพื่อปรับปรุงโครงการต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยในการพิจารณาว่า การคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงาน ได้เหมาะสมเพียงใด โดยเปรียบเทียบผลการทำงานกับผลการทดสอบและความเห็นของผู้สัมภาษณ์ และยังช่วยให้ทราบว่า ควรจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานประเภทใดและเมื่อใดอีกด้วย

ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคคลขององค์กรมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมินว่า ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่ออะไร และองค์กรได้นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์อย่างจริงจังหรือไม่ โดยทั่วไปประโยชน์ที่พึงได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังนี้

1. ทำให้การพิจารณาความดีความชอบ หรือการปูนบำเหน็จแก่ผู้ปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความยุติธรรม มีเหตุมีผล มีระบบเป็นระเบียบแบบแผน ซึ่งใช้ต่อบุคคลในองค์กรเดียวกันโดยเสมอหน้าและถ้วนทั่ว เพื่อป้องกันการเล่นพรรคเล่นพวก
2. ทำให้การพิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การสับเปลี่ยนโยกย้าย การลดขั้นลดตำแหน่งและการเลิกจ้างเป็นไปอย่างยุติธรรม เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน จุดเด่นและจุดด้อยของพนักงานแต่ละคน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งอาจมีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การสับเปลี่ยนโยกย้าย หรือการลดขั้นลดตำแหน่งให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน นอกจากนี้อาจมีการให้พนักงานที่หย่อนสมรรถภาพหรือไม่ตั้งใจปฏิบัติงานออกจากงาน ซึ่งเท่ากับเป็นการลดค่าใช้จ่ายอันไม่จำเป็นขององค์กรออกไป ทั้งยังก่อให้เกิดความเป็นธรรมในระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน

3. ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้ รวมทั้งเป็นเครื่องมือตรวจสอบประสิทธิภาพในการบริหารองค์การอีกด้วย
4. ใช้ประโยชน์ในการกำหนดโครงการฝึกอบรม และพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่แต่ละประเภท แต่ละหน้าที่ และแต่ละสาขาวิชาชีพที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ
5. ทำให้พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองว่า บรรลุตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ในการทำงานหรือไม่ รวมทั้งรู้ว่าตนเองมีจุดเด่นอย่างไร และมีจุดอ่อนอะไรบ้างที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข
6. เป็นเครื่องจูงใจพนักงานในองค์การได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความรู้ความสามารถ ไม่ต้องคอยกังวลที่จะประจบผู้บังคับบัญชาด้วยวิธีที่ไม่ถูกต้อง และสามารถมั่นใจได้ว่าตนเองจะได้รับความยุติธรรม
7. ส่งเสริมความเข้าใจ และสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน
8. ประโยชน์ในด้านอื่น ๆ เช่น การแนะแนวและวางแผนแนวอาชีพให้แก่พนักงาน การกำหนดอัตราค่าจ้างคน การสรรหาคัดเลือกพนักงาน การส่งมอบงานเมื่อสับเปลี่ยนผู้บังคับบัญชา การพัฒนาระบบงาน เป็นต้น

หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน

หลักการสำคัญ ๆ ที่ใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้การประเมินเป็นไปอย่างถูกต้องและบรรลุวัตถุประสงค์มีดังนี้

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าผลการปฏิบัติงาน มิใช่ประเมินค่าบุคคล (Weigh the Work – Not the Worker) กล่าวคือ ผู้ประเมินจะคำนึงถึงการประเมินค่าของผลการปฏิบัติงานเท่านั้น มิได้มุ่งประเมินค่าของตัวบุคคลหรือของพนักงาน
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน ทั้งนี้เนื่องจากในกระบวนการจัดการ ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชามีได้มีหน้าที่เพียงแต่การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งงาน และการประสานงานเท่านั้น แต่ยังมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการและควบคุมงานในหน่วยงานของตนให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย ผู้บังคับบัญชาจึงต้องคอยติดตามความก้าวหน้าของงานอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งควบคุม ดู

ผลงานที่ตนได้รับมอบหมายสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาไปนั้น ให้ดำเนินไปจนบรรลุผลสำเร็จ

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีความแม่นยำในการประเมิน หมายถึง ความเชื่อมั่นได้ (Reliability) ในการประเมิน และความเที่ยงตรง (Validity) ของการประเมิน
 - 1) ความเชื่อมั่นได้ หมายถึง ความคงเส้นคงวาของผลการประเมินหลาย ๆ ครั้ง
 - 2) ความเที่ยงตรง หมายถึง ความตรงต่อวัตถุประสงค์ของการประเมิน
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีเครื่องมือหลักช่วยในการประเมิน ที่สำคัญได้แก่ ใบบำหนดหน้าที่งาน (Job Description) มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard) แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Form) และระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Personnel Procedure on Performance Appraisal)
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการแจ้งผลการประเมินและหรือผลการปฏิบัติงาน ภายหลังการเสร็จสิ้นการประเมินแล้ว
6. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการดำเนินการเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่องซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้
 - 1) กำหนดความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ในการประเมินว่า จะให้มีการประเมินเพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ด้านใด
 - 2) เลือกวิธีการประเมินให้เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงาน และความมุ่งหมายที่ตั้งไว้
 - 3) กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการกำหนดว่างานที่ผู้ดำรงตำแหน่งหนึ่ง ๆ จะต้องปฏิบัติในช่วงเวลาหนึ่งนั้น ควรจะมีปริมาณและคุณภาพอย่างไร
 - 4) ทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการประเมินให้รู้ทั่วกัน เพื่อความเข้าใจยอมรับและร่วมมือ
 - 5) กำหนดช่วงเวลาประเมินให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ซึ่งตามปกติจะกำหนดให้ปีละหนึ่งครั้ง หรือหกเดือนต่อครั้ง
 - 6) กำหนดหน่วยงานและบุคคลที่จะรับผิดชอบดำเนินการและประสานงาน โดยปกติองค์กรจะมอบให้หน่วยงานด้านบริหารบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ
 - 7) ดำเนินการและควบคุมระบบการประเมินให้เป็นไปตามขั้นตอนต่าง ๆ ที่กำหนดไว้
 - 8) วิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้ คือ หลังจากผู้ประเมินทำการประเมินแล้ว หน่วยงานที่รับผิดชอบจะรวบรวมผลการประเมินจากหน่วยงานต่าง ๆ มาวิเคราะห์เพื่อประมวลเสนอผู้บริหารระดับต่าง ๆ รวมทั้งผู้บังคับบัญชาของแต่ละ

หน่วยงาน นอกจากนี้ยังต้องมีการแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน เป็นการสื่อสารกลับ (Feedback) ให้ผู้รับการประเมินทราบด้วย เพื่อจะได้ปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

- 9) การติดตามผล เป็นขั้นตอนที่พิจารณาว่า ผลการประเมินดังกล่าวสามารถนำไปใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่เพียงใด

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีอยู่มากมายหลายวิธี แต่ละวิธีจะมีความเหมาะสมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานลักษณะใด ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะงาน การจัดแบ่งส่วนงาน และมาตรฐานต่าง ๆ ที่กำหนดไว้เป็นสำคัญ

จากการศึกษาวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน⁶ ที่วิวัฒนาการจากอดีตจนถึงปัจจุบัน สามารถแบ่งรูปแบบวิธีการประเมินได้เป็น 4 ลักษณะใหญ่ ๆ ดังรูปที่ 3

1. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก (Trait Rating Based Approach) ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นรูปแบบการประเมินเกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคคล (Characteristic) หรือบุคลิกภาพ (Personality) เป็นสำคัญ
2. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดหลักพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานเป็นหลัก (Job Performance or Behavior Based Approach) ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นรูปแบบการประเมินผลเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานที่ทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ
3. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงาน หรือ วัตถุประสงค์เป็นหลัก (Result or Objective Based Approach) ได้แก่ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในแง่ผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ หรือ เป้าหมาย หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยมักจะประเมินในรูปของปริมาณ คุณภาพ เวลา หรือประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน
4. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสมผสาน (Hybrid Approach / Hybrid Systems) เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดจากการผสมผสานกันระหว่างวิธีการประเมินที่มุ่งเน้นการวางแผนงาน (Planning Systems) อย่าง MBO กับวิธีการประเมินตามพฤติกรรมอย่าง BARS เพื่อใช้ประเมินผลสำเร็จของงาน (Outcome) และ

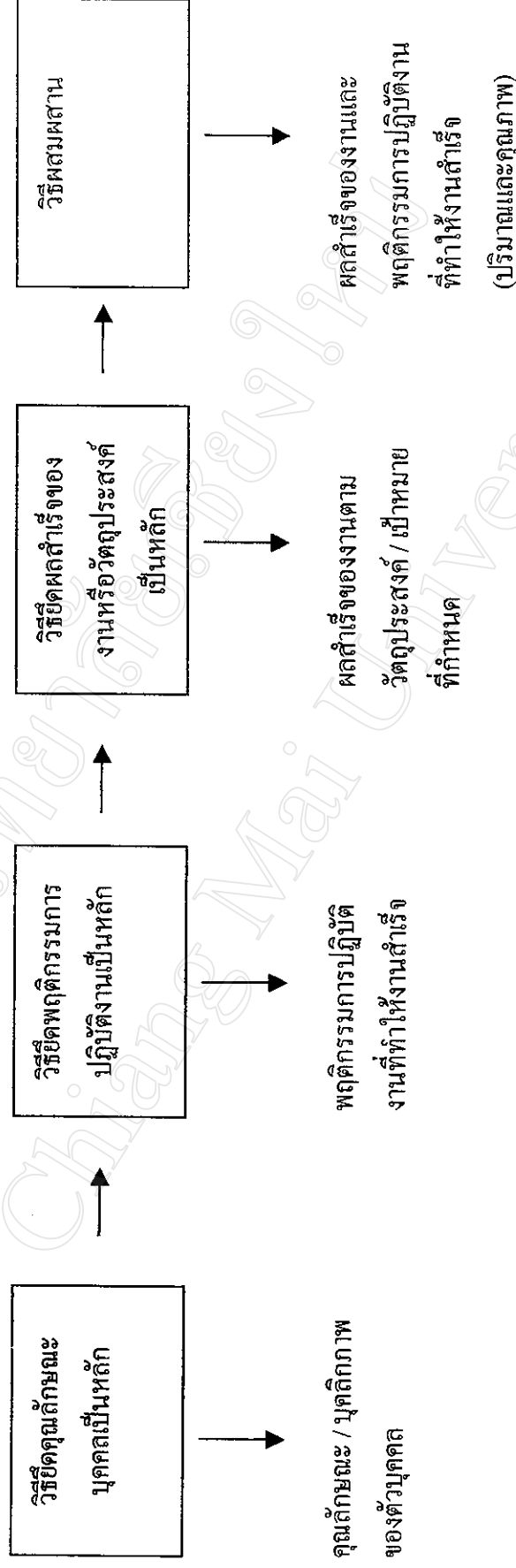
⁶ อลงกรณ์ มีสุทธา. "การศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ : ศึกษาเฉพาะกรณีการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย." สารนิพนธ์มหาบัณฑิตคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2532.

5. พฤติกรรมการปฏิบัติงาน (Behavior) ของพนักงานซึ่งเป็นความพยายามที่จะแก้ไขจุดด้อย และนำจุดเด่นของแต่ละวิธีมาใช้ร่วมกันเพื่อสนองความต้องการของผู้บริหารและพนักงานในการวางแผนการปฏิบัติงานและการแจ้งผลการปฏิบัติงาน (Feedback) ตลอดจนสนองความต้องการขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากการประเมินในการบริหารงาน

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Chiang Mai University

รูปที่ 3

แผนภูมิแสดงวิวัฒนาการของการประเมินผลการปฏิบัติงาน



ที่มา : อองกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัชฌุกร : การประเมินผลการปฏิบัติงาน แนวความคิด หลักการ วิธีการ กระบวนการ (สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี ไทย-ญี่ปุ่น, 2544), หน้า 21.

บททวนวรรณกรรม

ศุภาวดี ทองจันทร์ (2543) ได้ศึกษาเรื่อง “การออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของสำนักงานบริการโทรคมนาคม สาขาเชียงใหม่” โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยงาน ใช้แบบสอบถามกับพนักงานระดับปฏิบัติการ และศึกษาจากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาได้ทำการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ ภารกิจ ไปสู่การออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของสำนักงานบริการโทรคมนาคม สาขาเชียงใหม่ ปรากฏผลดังนี้

1. ตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพด้านความพึงพอใจของลูกค้า คือ แบบแสดงความคิดเห็นของลูกค้า ร้อยละของการใช้บริการหลังการขาย ร้อยละของการเพิ่มขึ้นของลูกค้า เป็นต้น
2. ตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กร คือ ร้อยละของการทำงานผิดพลาดของพนักงาน แบบทดสอบความรู้ของพนักงาน ระยะเวลาในการดำเนินโครงการหรือแผนปฏิบัติงาน เป็นต้น
3. ตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร คือ จำนวนภารกิจที่พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ จำนวนเทคโนโลยีการสื่อสารใหม่ ๆ ที่ให้บริการแก่ลูกค้า ประเภทของเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงานเมื่อเทียบกับคู่แข่งกัน เป็นต้น
4. ตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพด้านการเงิน คือ ร้อยละของการเจริญเติบโตของยอดขาย ร้อยละของการเพิ่มขึ้นของรายได้ ความสามารถในการทำกำไร เป็นต้น

จักรชัย บุตรศรีคุ้ม (2544) ได้ศึกษาเรื่อง “การวัดผลสำเร็จธุรกิจ โดยระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ : กรณีศึกษา บริษัท ไทยเทเลโฟนแอนด์เทเลคอมมิวนิเคชั่น จำกัด(มหาชน)” โดยการศึกษาแนวคิดการสร้างระบบการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ และการนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามหลักการ และทำการสัมภาษณ์พนักงานของบริษัท

บริษัท ไทยเทเลโฟนแอนด์เทเลคอมมิวนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) ได้นำระบบการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพมาประยุกต์ใช้เพื่อให้การกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายมีความชัดเจน โดยสร้างระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพเป็น 4 มุมมองตามหลักการ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในแต่ละมุมมอง ได้แก่

1. ด้านการเงิน เพื่อสร้างผลกำไรก่อนหักดอกเบี้ยจ่าย ภาษี ค่าเสื่อมราคา และรายจ่ายตัดบัญชี ให้ได้ 4,000 ล้านบาท ในปี 2543 และ 5,300 ล้านบาท ในปี 2545

2. ด้านลูกค้า เพื่อสร้างความพึงพอใจในการให้บริการลูกค้ามากกว่าคู่แข่งชั้น 25 % ในปี 2543 และ 75% ในปี 2545
3. ด้านกระบวนการภายในธุรกิจ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีจิตสำนึกในการให้บริการ มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นการทำงานเป็นทีม
4. ด้านการเรียนรู้และเติบโต เพื่อสร้างมาตรฐานในการจัดเก็บข้อมูล และดำเนินการจัดเก็บข้อมูลทั้งภายในและภายนอกที่จำเป็นสำหรับการดำเนินธุรกิจ

ในการกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงาน บริษัทได้ทำการกำหนดเป้าหมายย่อยในแต่ละมุมมองก่อน แล้วจึงกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงานสำหรับแต่ละเป้าหมายนั้น และเชื่อมโยงกันเป็นระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของบริษัท แล้วประกาศเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพทางอินทราเน็ตเพื่อให้แต่ละส่วนงานใช้เป็นแนวทางในการกำหนดแผนปฏิบัติการและงบประมาณต่อไป โดยกำหนดให้มีการรายงานผลการปฏิบัติงานทุกเดือนและทบทวนกลยุทธ์เป็นรายไตรมาส

นัยนา เหลี่ยมวานิช (2544) ได้ศึกษาเรื่อง “ การออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของธนาคารออมสิน สาขาเวียงสา” โดยศึกษาจากภาพรวมขององค์กรจากหนังสือและเอกสารต่าง ๆ และการเก็บข้อมูลภาคสนามโดยการสัมภาษณ์และสอบถามจากพนักงานทุกระดับผู้บริหาร ระดับปฏิบัติการ และบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับ วิสัยทัศน์ของผู้บริหารภารกิจของธนาคารออมสิน นโยบายการดำเนินงาน เป้าหมายการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนการกำหนดกลยุทธ์ของธนาคารออมสินสาขาเวียงสา จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานของธนาคารออมสินสาขาเวียงสาตามแนวความคิดของ Balanced Scorecard

ตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของธนาคารออมสิน สาขาเวียงสา ใน 4 มุมมอง คือ มุมมองของลูกค้า มุมมองทางด้านปฏิบัติการภายในองค์กร มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ และมุมมองทางการเงิน สรุปได้ดังนี้

1. มุมมองของลูกค้า (Customer Perspective) ตัววัดผลการปฏิบัติงานที่ได้ คือ อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดเงินฝาก อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดสินเชื่อรวม อัตราการเพิ่มขึ้นของรายได้ค่าธรรมเนียม จำนวนลูกค้าที่กลับมาใช้บริการ จำนวนครั้งที่ธนาคารให้คำแนะนำแก่ลูกค้าเกี่ยวกับธุรกิจของธนาคาร จำนวนครั้งที่พนักงานทำผิดพลาด จำนวนครั้งที่ได้รับคำร้องเรียนจากลูกค้าเนื่องจากพนักงานทำงานผิดพลาด เวลาเฉลี่ยที่พนักงานแต่ละคนใช้ในการให้บริการลูกค้าในธุรกิจแต่ละประเภท จำนวนครั้งที่ได้รับคำร้องเรียนจากลูกค้าเนื่องจากต้องคอยนาน ความเห็นของลูกค้าจากกล่องรับความคิดเห็นที่เป็นด้านบวก ความเห็นของลูกค้าจากกล่องรับความคิดเห็นที่เป็นด้านลบ จำนวนหมู่บ้านที่เป็น

สมาชิกของโครงการสินเชื่อเพื่อพัฒนาชนบท จำนวนหมู่บ้านที่ส่งพนักงานออกไป
เยี่ยมลูกค้าที่เป็นสมาชิกตามโครงการธนาคารประชาชน

2. มุมมองด้านการปฏิบัติงานภายในองค์กร (Internal Business Process Perspective) ตัว
วัดผลการปฏิบัติงานที่ได้ คือ เวลาเฉลี่ยที่พนักงานให้บริการแก่ลูกค้าในธุรกิจด้านการ
ออมสิน (นาทื) ระยะเวลาเฉลี่ยที่ใช้ในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อแก่ลูกค้า (วัน)
จำนวนครั้งที่พนักงานทำงานผิดพลาด จำนวนครั้งที่เอกสารไม่เพียงพอต่อการใช้งาน
อัตราการลดลงของ NPLs ยอดขายและการให้บริการที่เพิ่มขึ้นจากการนำธุรกิจใหม่
ออกสู่ตลาด จำนวนลูกค้าที่กลับมาใช้บริการ จำนวนครั้งที่ธนาคารให้คำแนะนำแก่ลูก
ค้าเกี่ยวกับธุรกิจของธนาคาร อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดเงินฝาก อัตราการเพิ่มขึ้นของ
ยอดสินเชื่อรวม อัตราการเพิ่มขึ้นของรายได้ค่าธรรมเนียม
3. มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ (Innovation and Learning Perspective) ตัววัดผล
การปฏิบัติงานที่ได้ คือ แบบทดสอบทัศนคติของพนักงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
อัตราการหมุนเวียนของพนักงาน จำนวนคำร้องเรียนของพนักงาน จำนวนที่ถูกคำกลั
บมาใช้บริการ จำนวนครั้งที่ได้รับคำร้องเรียนจากลูกค้าเนื่องจากไม่พอใจการปฏิบัติงาน
ของพนักงาน แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จำนวนครั้งที่พนักงาน
ทำงานผิดพลาด จำนวนครั้งที่พนักงานแต่ละคนเข้ารับการอบรมต่อปี จำนวนพนักงาน
ที่เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนที่จะนำธุรกิจใหม่ออกสู่ตลาด หรือ
ก่อนที่จะนำระบบงานใหม่มาใช้ จำนวนภารกิจ (หน้าที่) ที่พนักงานแต่ละคนสามารถ
ปฏิบัติงานได้ จำนวนระบบงานและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่นำมาใช้เพิ่มขึ้น เช่น ATM
ระบบงานเงินเดือนบุคคลภายนอก ระบบคอมพิวเตอร์ประสิทธิภาพสูง เป็นต้น
4. มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) ตัววัดผลการปฏิบัติงานที่ได้ คือ อัตรา
การเพิ่มขึ้นของกำไร สัดส่วนการเพิ่มขึ้นของรายได้ต่อค่าใช้จ่าย อัตราส่วนกำไรต่อ
จำนวนพนักงาน อัตราการลดลงของ NPLs อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดเงินฝาก อัตรา
การเพิ่มขึ้นของยอดสินเชื่อรวม อัตราการเพิ่มขึ้นของรายได้ค่าธรรมเนียม การเพิ่มขึ้น
ของค่าใช้จ่ายในอัตราที่ลดลง ค่าใช้จ่ายจริงที่เกิดขึ้นเป็นไปตามงบประมาณที่ได้รับจัด
สรร อัตราส่วนงบประมาณที่ขอเพิ่มกับงบประมาณที่ได้รับจัดสรรในแต่ละปี อัตรา
ส่วนยอดสินเชื่อต่อยอดเงินฝาก