

## บทที่ 2

### ทฤษฎี แนวความคิด และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ปัจจุบันการประเมินผลองค์กรกำลังได้รับความสนใจและความสำคัญอย่างแพร่หลาย ในองค์กรต่าง ๆ ของไทยทั้งหน่วยงานภาครัฐ การศึกษา และเอกชน ถ้าเป็นองค์กรของ รัฐบาลหรือรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ จะพบว่าปัจจุบันแนวโน้มด้านการแปรรูปรัฐวิสาหกิจกำลังเกิดขึ้น ทั่วโลก รัฐบาลของประเทศต่าง ๆ ได้เริ่มมองการดำเนินงานของหน่วยราชการต่าง ๆ ในเชิง ธุรกิจเอกชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและการจัดสรรงบประมาณ ซึ่งในประเทศไทยเองทางกระทรวงการคลังได้เข้มงวดกับรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ในการจัดทำ การประเมินผลองค์กรมากขึ้น ทำให้เกิดความตื่นตัวในด้านการประเมินองค์กรในรัฐวิสาหกิจทั่ว ไป รวมถึงองค์กรธุรกิจก็ได้เริ่มหันมาให้ความสนใจกับเครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ ในการ ประเมินผลองค์กร เนื่องจากภาวะการแข่งขันที่รุนแรงและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอด เวลา ทำให้องค์กรธุรกิจจะต้องมีเครื่องมือที่ช่วยในการตรวจสอบและติดตามการดำเนินงานของ ตนเองตลอดเวลา ในปัจจุบันการประเมินผลไม่ใช่เพียงแค่สิ่งที่องค์กรจะต้องคำนึงถึงเมื่อถึงสิ้น ปีหรือสิ้นเดือนเท่านั้น แต่เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงตลอดเวลา และสามารถใช้ได้ทุกขณะ

#### ความสำคัญของการประเมินผล

สำคัญของการประเมินผลสามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. การประเมินผลทำให้องค์กรสามารถรู้ถึงสถานะของตนเองว่าอยู่ ณ จุดไหน หรือ สถานการณ์ในขณะนั้นเป็นอย่างไร ดังนั้นถ้าองค์กรไม่สามารถประเมินผลการดำเนินงานของ ตนเองได้ ก็จะไม่สามารถบริหารตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เนื่องจากจะบริหารตนเอง ได้ดีจะต้องรู้จักสถานการณ์ทั้งของตนเอง คู่แข่งขันและสภาวะแวดล้อม

2. การพัฒนาองค์กรหรือการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ภายในองค์กรต้องเริ่มจากการ ประเมินผลก่อน ทั้งนี้เนื่องจากการที่องค์กรจะมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลง จะต้องรู้จุดเริ่มต้น หรือสถานะปัจจุบัน รวมทั้งรู้ว่าองค์กรมีการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงใด ซึ่งการที่รู้ คำตอบต่อคำถามเหล่านี้ได้ องค์กรก็จะต้องมีการประเมินผล

3. ตามธรรมชาติของคนเรา ถ้าสิ่งใดได้รับความสนใจหรือมีการวัดหรือการประเมินผล ผู้ที่รับผิดชอบหรือผู้ที่ดำเนินกิจกรรมนั้น จะมีความรับผิดชอบและมุ่งมั่นที่จะทำกิจกรรมนั้นมากขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากการที่รู้สึกได้รับความสนใจแล้ว ยังมีเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน

โดยในการเลือกประเมินสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับกลยุทธ์ขององค์กรนั้น มีหลักการและแนวคิดที่สำคัญคือ

1. ระบบในการประเมินผลที่ดีไม่ได้หมายความว่าความจะต้องมีการประเมินที่มาก หรือมีตัวชี้วัดจำนวนมาก
2. การรู้ในสิ่งที่ไม่ต้องประเมิน มีความสำคัญมากกว่ารู้ว่าจะต้องประเมินอะไร
3. เนื่องจากกลยุทธ์ขององค์กรแต่ละแห่งแตกต่างกันทำให้ลักษณะของการประเมินผลมีความแตกต่างกัน

ระบบในการประเมินผลที่ดีจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างยิ่งโดยประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการมีระบบการประเมินผลที่ดี ประกอบด้วย

1. การตัดสินใจจะวัดหรือประเมินอะไร เป็นการทำให้ผู้บริหารและองค์กรมีความชัดเจนในเรื่องของกลยุทธ์
2. ระบบในการประเมินผลที่ดี ช่วยทำให้มีความเห็นที่สอดคล้องกันในกลยุทธ์ขององค์กรทั่วทั้งองค์กร โดยพนักงานทุกฝ่ายทุกระดับจะมีความเข้าใจถึงกลยุทธ์และแนวทางที่สำคัญสำหรับองค์กร
3. ระบบในการประเมินผลที่ดี จะเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการถ่ายทอด วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และคุณค่าที่สำคัญขององค์กร ให้พนักงานทุกระดับได้รับรู้
4. ระบบในการประเมินผลที่ดี จะช่วยสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากตัวชี้วัดและเป้าหมายของพนักงานในแต่ละระดับจะมีความสอดคล้อง เกื้อหนุน และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับตัวชี้วัดและเป้าหมายขององค์กร
5. ระบบในการประเมินผลที่ดี จะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ภายในองค์กรเป็นไปอย่างรวดเร็วขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากการจัดทำระบบการวัดผลทำให้พนักงานให้ความสนใจและความสำคัญต่องานนั้น ๆ
6. ระบบในการประเมินผลที่ดี จะช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์หรือมองเห็นโอกาสและปัญหาต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตเนื่องจากองค์กรจะจัดทำตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Performance Driver) ที่จะชี้ให้เห็นถึงโอกาสและปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

7. ระบบในการประเมินผลที่ดี จะช่วยให้ผู้บริหารมีมุมมองที่กว้างและครอบคลุมในทุก ๆ ด้านขององค์กร แทนที่จะให้ความสนใจแต่เฉพาะด้านการเงินเพียงด้านเดียว แต่จะครอบคลุมทั้งด้านลูกค้า นวัตกรรม และการดำเนินงานภายใน

ในอดีตการประเมินผลองค์กรมักจะใช้เครื่องมือทางค่านับบัญชี และการเงินเป็นหลัก เช่น อัตราส่วนทางการเงิน รายได้ ต้นทุน กำไร เป็นต้น แต่ในปัจจุบันการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินเป็นหลักไม่เพียงพอต่อการแข่งขันในยุคปัจจุบัน ทั้งนี้เนื่องจากตัวชี้วัดทางการเงินมีข้อจำกัดหลายประการ

### ข้อจำกัดของตัวชี้วัดด้านการเงิน (Financial Indicators)

ข้อจำกัดของตัวชี้วัดด้านการเงิน (Financial Indicators) ได้แก่

1. ปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน สำหรับองค์กรต่าง ๆ ในปัจจุบันมักจะเป็นทรัพยากรหรือความสามารถที่ไม่สามารถจับต้องได้ (Intangible Resources and Capabilities) อาทิเช่น ความรู้ (knowledge) ชื่อเสียงและภาพพจน์ขององค์กร ความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจของพนักงาน ครา/ยี่ห้อของสินค้า หรือแม้กระทั่งความสามารถทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ซึ่งปัจจัยที่ไม่สามารถจับต้องได้เหล่านี้ไม่สามารถใช้ตัวชี้วัดทางการเงินหรือบัญชีมาประเมินได้

2. ตัวชี้วัดทางการเงินที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน ให้ความสำคัญกับมุมมองภายในองค์กร ไม่สามารถที่จะวัดหรือประเมินปัจจัยภายนอกองค์กร ถ้าจะพิจารณาตัวชี้วัดทางการเงินต่าง ๆ โดยละเอียดจะเห็นได้ว่าตัวชี้วัดหรืออัตราส่วนทางการเงินเหล่านี้ จะชี้ให้เห็นความสามารถขององค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น ความสามารถในการทำกำไร ความสามารถในการชำระหนี้ หรือ ความสามารถในการบริหารสินค้าคงคลัง แต่ตัวชี้วัดเหล่านี้ไม่ได้ตอบคำถามอื่นเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีความสำคัญกับการดำเนินงานและกลยุทธ์ในระยะยาวขององค์กร

3. การมุ่งที่ตัวชี้วัดด้านการเงินเพียงอย่างเดียว จะทำให้ผู้บริหารและองค์กรมุ่งเน้นที่ผลการดำเนินงานในระยะสั้นมากกว่าการเสริมสร้างความสามารถทางการแข่งขันในระยะยาว ทั้งนี้เนื่องจากตัวชี้วัดทางการเงินต่าง ๆ เช่น อัตราส่วนทางการเงิน จะแสดงค่าผลการดำเนินงานขององค์กรในลักษณะปีต่อปี ถ้าผู้บริหารมุ่งเน้นในการสร้างกำไรให้องค์กร ผู้บริหารก็พยายามทำทุกวิถีทางที่จะทำให้องค์กรมีกำไรในแต่ละปี แต่การทำเช่นนั้นอาจทำให้ผู้บริหารละเลยกิจกรรมบางประการที่ช่วยเสริมสร้างความสามารถทางการแข่งขันในระยะยาวที่ไม่สามารถสร้างผลตอบแทนในระยะสั้น

4. ตัวชี้วัดทางการเงิน เป็นตัวชี้วัดที่บอกให้ผู้บริหารทราบถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีต หรือบอกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นมาแล้ว (Lagging Indicators) แต่ไม่ได้บอกให้รู้ถึงปัญหาและโอกาสที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคต (Leading Indicators) ทั้งนี้เนื่องจากข้อมูลที่ใช้ในตัวชี้วัดทางการเงินเป็นตัวเลขหรือข้อมูลที่ได้มาต่อเมื่อเหตุการณ์หรือระยะเวลาได้สิ้นสุดลง ผู้บริหารหรือองค์กรจะรู้ต่อเมื่อปีบัญชีในแต่ละเดือน หรือรอบปีและข้อมูลที่ผู้บริหารรู้ก็จะเป็นข้อมูลในเดือนที่แล้วหรือปีที่แล้วซึ่งอาจจะไม่สามารถบอกให้รู้ถึงสิ่งที่องค์กรจะต้องเผชิญในอนาคต ในขณะที่ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ตัวชี้วัดทางการเงินจะบอกให้รู้ถึงโอกาสหรือปัญหาที่องค์กรจะต้องเผชิญในอนาคต

ถึงแม้ตัวชี้วัดทางการเงินจะมีข้อจำกัดหลายประการแต่ก็ไม่ได้หมายความว่าตัวชี้วัดทางการเงินจะไม่มีค่าสำคัญอีกต่อไปตัวชี้วัดที่เป็นตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ตัวชี้วัดทางการเงิน (Non-financial Indicators) ก็มีข้อจำกัดเช่นกัน

ข้อจำกัดของตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ตัวชี้วัดทางการเงิน (Non-financial Indicators) ได้แก่

ข้อจำกัดของตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ตัวชี้วัดทางการเงิน (Non-financial Indicators) ได้แก่

1. ต้องใช้ต้นทุนและระยะเวลาในการรวบรวมข้อมูลพอสมควร โดยเฉพาะถ้าองค์กรยังไม่มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ดีพอจะต้องมีการลงทุนในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มขึ้น
2. ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ตัวชี้วัดทางการเงิน (Non-financial Indicators) แต่ละประการสามารถวัดได้หลายรูปแบบทำให้ขาดมาตรฐานที่ชัดเจนในการเปรียบเทียบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปรียบเทียบระหว่างองค์กร
3. ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ตัวชี้วัดทางการเงิน (Non-financial Indicators) บางตัวจะขาดความน่าเชื่อถือทางด้านสถิติ
4. ผู้บริหารเองอาจจะหลงไปกับตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ตัวชี้วัดทางการเงิน (Non-financial Indicators) ทำให้เกิดสถานะที่มีตัวชี้วัดมากเกินไปจนก่อให้เกิดความสับสน (ผสุ เคะชรินทร์ : 2545)

จะเห็นว่าตัวชี้วัดทางการเงิน (Financial Indicators) และ ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ตัวชี้วัดทางการเงิน (Non-financial Indicators) ต่างก็มีข้อจำกัด ดังนั้นเพื่อจะให้การประเมินผลขององค์กรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นจึงจำเป็นที่จะต้องมีการประเมินผลโดยใช้ตัวชี้วัดทั้งสองด้านควบคู่กัน

Robert S. Kaplan และ David P. Norton นักบัญชีบริหารที่มีชื่อเสียงของประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ตระหนักว่าไม่มีตัววัดผลการปฏิบัติงานตัวใดตัวหนึ่งเพียงลำพังที่สะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานในแต่ละแง่มุมขององค์กรธุรกิจได้อย่างครบถ้วน จึงพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับระบบวัดผลการปฏิบัติงานอันเป็นผลมาจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพ การวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ หรือ Balanced Scorecard ซึ่งเป็นระบบที่นำมาใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานอันเป็นผลมาจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยมองทั้งในส่วนของตัววัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงิน ซึ่งสะท้อนถึงการปฏิบัติงานแล้วในอดีต และตัววัดผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งเป็นตัววัดในระดับปฏิบัติการโดยสะท้อนถึงความพอใจของลูกค้า กระบวนการภายใน การเรียนรู้และเติบโตขององค์กร ซึ่งการปฏิบัติงานในระดับนี้จะเป็นตัวผลักดันการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงินในอนาคต

#### แนวคิดพื้นฐานของการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard)

เป็นแนวคิดในการเชื่อมโยงการควบคุมการดำเนินงานระยะสั้น (Short – term Operational Control) เข้ากับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในระยะยาวขององค์กรด้วยมุมมอง (Perspectives) องค์กรใน 4 มุมมอง ซึ่งมีพื้นฐานในเวลาใน 3 มิติ คือ อดีต ปัจจุบัน และอนาคต ทำให้ธุรกิจมีมุมมองที่กว้างขึ้นโดยไม่ได้ให้ความสำคัญกับผลตอบแทนในระยะสั้นแต่เพียงอย่างเดียว ดังรูปภาพที่ 1

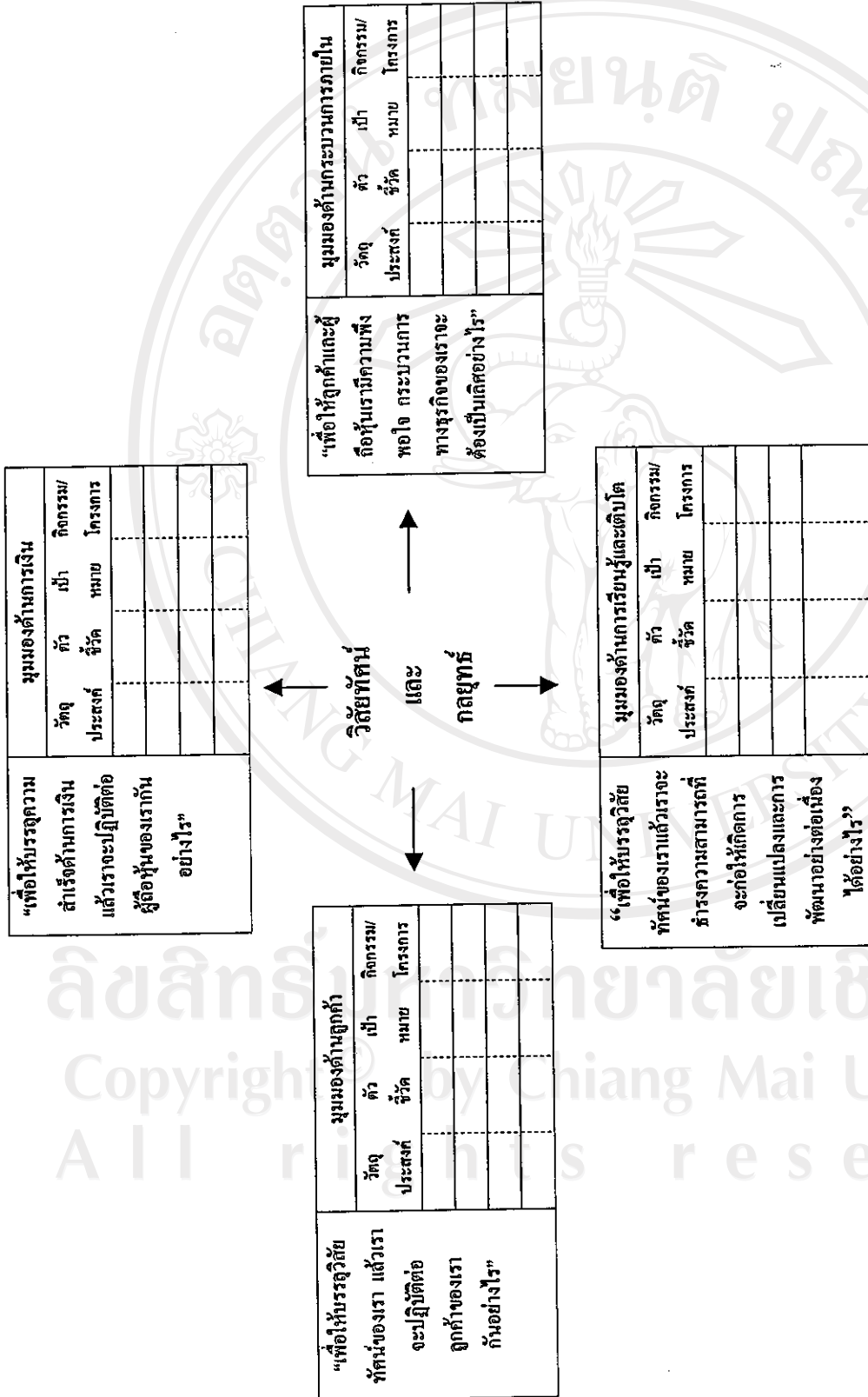
จากรูปจะเห็นว่า การวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ เป็นการกำหนดวิธีการทำงานตามแผนกลยุทธ์ โดยแบ่งแยกเป็นส่วนมุมมองเป็น 4 มุมมอง ในแต่ละมุมมองจะมีการตั้งวัตถุประสงค์ (Objectives) การวัดผล (Measures) การตั้งเป้าหมาย (Targets) และกำหนดวิธีการไปให้ถึงเป้าหมาย (Initiatives) ทั้ง 4 หัวข้อในแต่ละมุมมองเป็นเหตุปัจจัยซึ่งกันและกัน คือ เมื่อตั้งวัตถุประสงค์ตามกลยุทธ์ ก็จะต้องหาวิธีการวัดผลเพื่อตรวจสอบว่าดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์แล้วหรือไม่อย่างไร โดยวิธีการใด ๆ ก็ได้ที่จะไปให้ถึงเป้าหมาย และสร้างตัวชี้วัดเพื่อตรวจสอบอีกครั้ง ถือเป็นจัดการที่สร้างสมดุลในการดำเนินงานเพราะทั้งเหตุและปัจจัยทั้ง 4 ข้อในแต่ละมุมมองจะสามารถตรวจสอบซึ่งกันและกันได้ อย่างเหมาะสม ซึ่งรายละเอียดในแต่ละมุมมองมีดังนี้



อดีต

ปัจจุบัน

อนาคต



รูปภาพที่ 1 องค์ประกอบของระบบการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ

ที่มา : Robert S. Kaplan and David P. Norton, Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System (Harvard Business Review, 1996), p.7

### 1. มุมมองด้านการเงิน (Financial perspective)

จะเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของการทางการเงินทั้งหมดของกิจการซึ่งมักจะมีการแสดงผลดังกล่าวในงบการเงินต่าง ๆ ของกิจการ ประกอบด้วยการเพิ่มรายได้ การเพิ่มประสิทธิภาพ หรือประสิทธิผลทางการผลิต

### 2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective)

จะเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร โดยจากแนวคิดทางธุรกิจที่ว่า หากลูกค้ามีความสุขและความพึงพอใจในคุณภาพของสินค้าและบริการของกิจการ ก็จะนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของฐานลูกค้า ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มรายได้และกำไรของกิจการในที่สุด ซึ่งก็คือการนำไปสู่การบรรลุการดำเนินงานทางการเงินที่กิจการต้องการนั่นเอง โดยในมุมมองของลูกค้านี้ มักจะประกอบไปด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น ดัชนีความพึงพอใจของผู้บริโภค ความตระหนักในตราสินค้าขององค์กร รวมถึงความสามารถในการขยายหรือเจาะตลาดใหม่ ๆ ขององค์กร

### 3. มุมมองด้านกระบวนการภายในองค์กร (Internal/Business-process perspective)

จะเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของการดำเนินงานภายในองค์กร โดยพิจารณาถึงกระบวนการดำเนินงานภายในที่สำคัญของกิจการ ที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจและความสุขของลูกค้า โดยมุมมองนี้จะทำการวัดองค์กรหรือไม่เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งกันโดยตรงของกิจการ ซึ่งสามารถวัดได้จากนวัตกรรมใหม่ ๆ การพัฒนากระบวนการดำเนินงานภายใน ประสิทธิภาพของการดำเนินงานในปัจจุบัน หรือความสามารถหลักขององค์กรเพื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งกัน ตัวชี้วัดที่สำคัญของมุมมองนี้ เช่น อัตราการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ รอบระยะเวลาในการดำเนินงานผลิต ของเสียจากการผลิต

### 4. มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning and Growth perspective)

จะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรในด้านต่าง ๆ เพื่อให้ประสิทธิภาพของกระบวนการภายในทั้งหมดขององค์กรดีขึ้น ทันสมัยขึ้น และนำไปสู่การตอบสนองความต้องการลูกค้าได้ดียิ่งขึ้นด้วย โดยการพัฒนาหลัก ๆ จะมุ่งเน้นที่การพัฒนาทางด้านปัจจัยพื้นฐาน ในการดำเนินงานต่าง ๆ เช่น ทักษะหรือความสามารถของพนักงาน ระบบสาธารณูปโภคที่สนับสนุนการดำเนินงาน ความทันสมัยของเครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ ระบบฐานข้อมูลและเทคโนโลยีขององค์กรซึ่งเป็นที่สำคัญของธุรกิจในปัจจุบัน รวมทั้งการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและสามารถกระตุ้นใจให้พนักงานในองค์กรทุ่มเทความพยายามให้กับองค์กรมากขึ้น ตัวชี้วัดที่สำคัญในมุมมองนี้ เช่น จำนวนวันเฉลี่ยในการฝึกอบรม

พนักงาน งบประมาณในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ คำนึงความพึงพอใจของพนักงาน (วรศักดิ์ ทุมมานนท์ และ ชिरยุศ วัฒนาสุโขโชค : 2545 )

จากแนวคิดพื้นฐานของการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard) นั้นได้แบ่งมุมมองมาตรฐานไว้ 4 มุมมอง แต่การวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard) ก็ยังเป็นแนวคิดที่ยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนมุมมองต่างๆ โดยไม่จำเป็นต้องมี 4 มุมมอง การที่จะมีกี่มุมมองนั้นขึ้นอยู่กับปรัชญาและพื้นฐานที่สำคัญของธุรกิจมากกว่า องค์กรบางแห่งที่ทำงานด้านพลังงานอาจจะมีมุมมองในเรื่องของสิ่งแวดล้อมเพิ่มเข้ามาอีกมุมมอง หรือองค์กรที่ส่งออกอาหารอาจจะมีมุมมองในด้านของวัตถุดิบเพิ่มเติมก็ได้ ดังนั้นจำนวนมุมมองจึงมักจะขึ้นอยู่กับลักษณะพื้นฐานของธุรกิจเป็นหลักเพียงแต่โดยทั่วไปแล้วมักจะประกอบด้วย 4 มุมมองมาตรฐาน

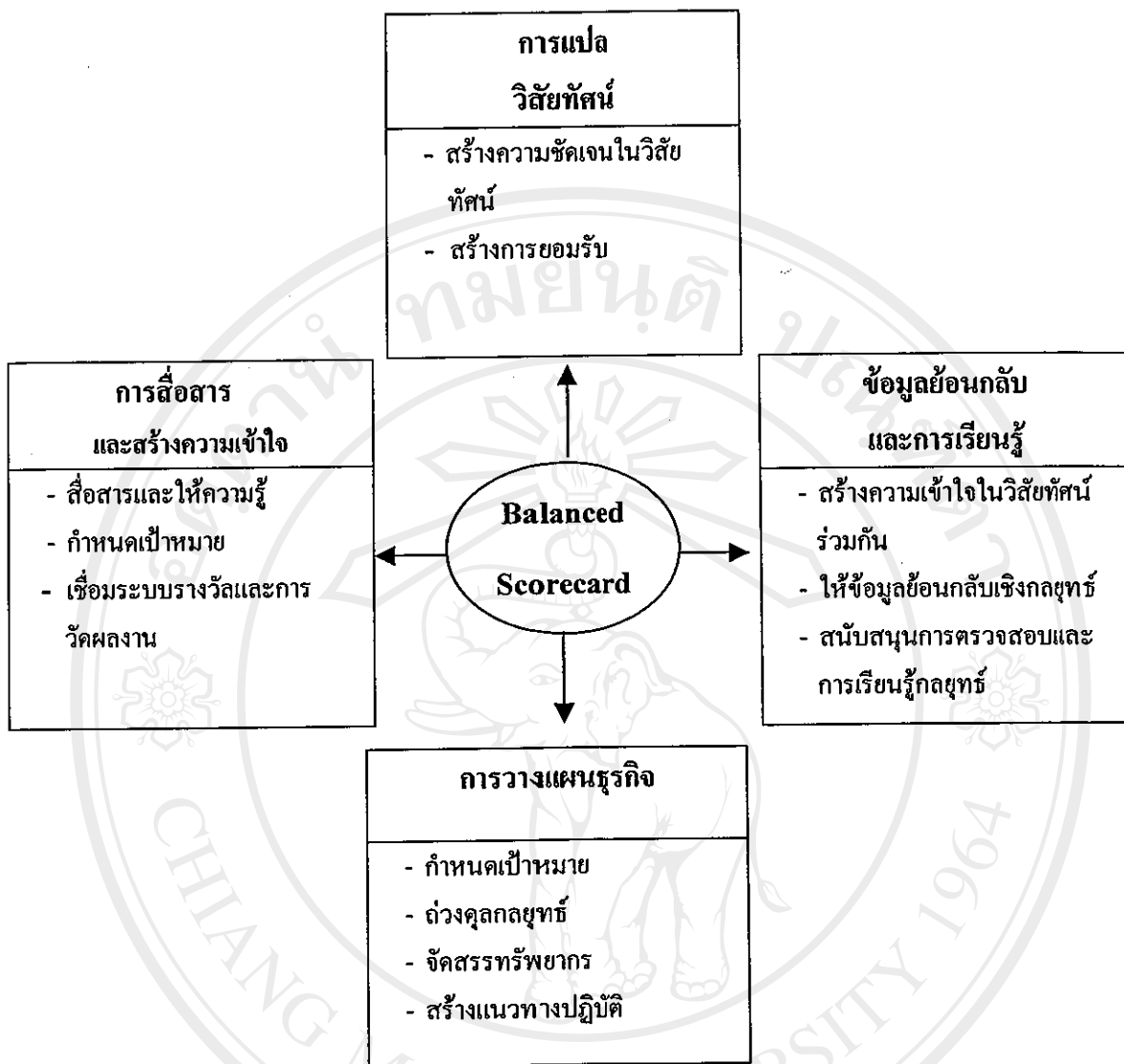
นอกจากนั้นการเรียงลำดับของมุมมองต่าง ๆ ไม่จำเป็นต้องเริ่มจากการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และพัฒนา ก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรัชญาและพื้นฐานขององค์กรนั้นเช่นกัน ในหน่วยงานราชการหรือรัฐวิสาหกิจวัตถุประสงค์ด้านการเงินอาจไม่ใช่สิ่งสำคัญสุดที่องค์กรต้องการจะบรรลุ แต่อาจจะเป็นในด้านของลูกค้าแทนก็ได้ หรือในขณะเดียวกันมุมมองด้านการเงินอาจจะอยู่ล่างสุดในฐานะที่เป็นมุมมองที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรก็ได้ นั่นคือแทนที่จะมองการเงินเป็นรายได้หรือกำไร แต่จะมองเป็นงบประมาณสำหรับกิจกรรมต่าง ๆ มากกว่า

#### การวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard) กับการควบคุมเชิงกลยุทธ์

การวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard) ได้รับการพัฒนาให้เชื่อมโยงกับการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจ โดยพิจารณากระบวนการทางธุรกิจ 4 มุมมองที่เป็นอิสระต่อกัน แต่ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของธุรกิจอย่างสมดุล โดยกำหนดตัววัดออกมาอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรม โดยที่การวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard) จะเกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ 4 กระบวนการดังรูปภาพที่ 2 คือ

Copyright © by Chiang Mai University  
All rights reserved





รูปภาพที่ 2 Balanced Scorecard กับกระบวนการบริหารกลยุทธ์

ที่มา: Kaplan, Robert S. and Norton, David P., **The Balanced Scorecard : translating strategies into action** (Boston, Mass. Harvard Business School Press, 1996), p.11

จากรูปภาพที่ 2 การวัดผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ได้มีการเชื่อมโยงกับกระบวนการบริหารกลยุทธ์ทั้ง 4 กระบวนการดังนี้

**1. การแปลวิสัยทัศน์ (Translating the Vision)**

การแปลวิสัยทัศน์ จะช่วยให้ผู้บริหารสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรให้แก่ผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งทำให้สามารถแปลภาระกิจมาเป็นการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม

## 2. การติดต่อสื่อสารและเชื่อมความเข้าใจ (Communication and Linking)

การติดต่อสื่อสารและเชื่อมความเข้าใจ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถสื่อสารและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ผ่านช่องทางต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ขององค์กรเข้ากับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและบุคคล โดยปกติการประเมินผลการปฏิบัติงานมักจะเชื่อมเข้ากับเป้าหมายทางการเงินในระยะสั้น แต่การวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) จะช่วยให้ผู้บริหารสร้างความมั่นใจได้ว่า พนักงานในทุกระดับขององค์กรมีความเข้าใจในกลยุทธ์ระยะยาว เกิดความสมดุลระหว่างวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและเป้าหมายส่วนบุคคล

## 3. การวางแผนธุรกิจ (Business Planning)

การวางแผนธุรกิจ ช่วยให้องค์กรธุรกิจสามารถเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์และแผนทางการเงินเข้าด้วยกัน ซึ่งจะช่วยให้สามารถจัดสรรทรัพยากร และลำดับความสำคัญในการดำเนินการเพื่อการบรรลุเป้าหมายระยะยาวของธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

## 4. ข้อมูลย้อนกลับและการเรียนรู้ (Feedback and Learning)

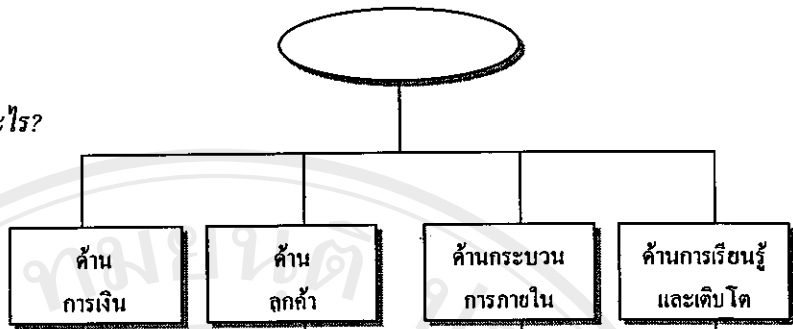
เทคนิคของการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) จะก่อให้เกิดการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ (Strategic Learning) ว่าองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายในปัจจุบันและความต้องการเชิงกลยุทธ์ในระดับที่สมดุลกัน ไม่ใช่ดำเนินงานโดยสนใจเพียงมุมมองใดโดยเฉพาะ ซึ่งอาจก่อให้เกิดช่องว่างในการบริหารงานขึ้นได้ (คณีย์ เทียนพุด : 2542)

การแปลวิสัยทัศน์สู่แผนการปฏิบัติการ (วีรวิฑู มาฆะศิริานนท์ และ ณัฐรุพันธ์ เขจรนันท์ : 2546)

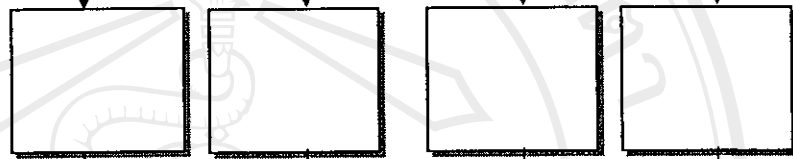
เป็นการอธิบายถึงภาพรวมของการพัฒนาวิธีการวัด(Scorecard)จากเป้าหมายระดับต่าง ๆ จนถึงแผนการปฏิบัติการที่เป็นรูปธรรม ซึ่งจะเป็นกรอบความคิดที่สำคัญ ก่อนการศึกษากระบวนการสร้างการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) อย่างละเอียด ดังรูปภาพที่ 3

**วิสัยทัศน์**  
 วิสัยทัศน์สำหรับอนาคตของเราคืออะไร?

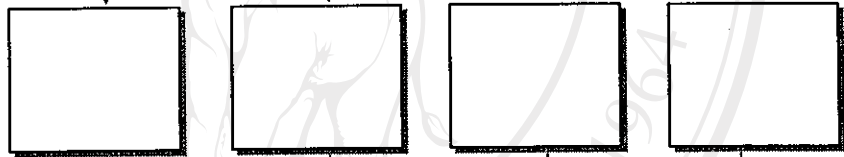
**มุมมอง**



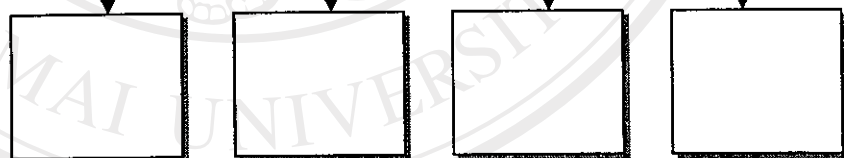
**เป้าหมายเชิงกลยุทธ์**  
 เราจะต้องดำเนินงานให้แตกต่างจากเดิมอย่างไร เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์?



**ปัจจัยแห่งความสำเร็จ**  
 อะไรเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์?



**การวัดเชิงกลยุทธ์**  
 เราจะสามารถวัดการดำเนินงานที่เป็นไปตามทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ได้อย่างไร?



**แผนการปฏิบัติ**  
 เรามีแผนปฏิบัติการเพื่อความสำเร็จอย่างไร?



รูปภาพที่ 3 ภาพรวมของกระบวนการแปลวิสัยทัศน์สู่แผนการปฏิบัติ

ที่มา: วีรวิฑูร มาฆะศิริวานนท์ และ ญัฐพันธ์ เจริญนันท์ : การพัฒนา Balanced Scorecard , (กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท , 2546), หน้า 57.

จากรูปภาพที่ 3 เป็นการแสดงกรอบความคิด เพื่อทำความเข้าใจกระบวนการสร้าง การวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ ก่อนที่จะเริ่มทำการศึกษาโดยรายละเอียดของกรอบแสดง ความคิด ประกอบด้วย

#### **วิสัยทัศน์ (Vision)**

เป็นองค์ประกอบที่อยู่ในระดับสูงสุดของตัวแบบหรือโมเดล โดยที่วิสัยทัศน์จะเป็น ความต้องการในอนาคตขององค์กรซึ่งจะนำทาง (Guide) ควบคุม (Control) และท้าทาย (Challenge) การดำเนินงานของทั้งองค์กร

#### **มุมมอง (Perspectives)**

สามารถแยกวิสัยทัศน์ออกเป็นส่วน ๆ ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal/Business-Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning and Growth Perspective)

#### **เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Aims)**

เป็นการนำวิสัยทัศน์ มากำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่เฉพาะเจาะจงที่จะสามารถชี้ นำ การดำเนินงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการ

#### **ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors)**

เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด ต่อการบรรลุความสำเร็จในวิสัยทัศน์ขององค์กร

#### **การวัดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Measures)**

เป็นเป้าหมายและการวัดที่พัฒนาขึ้น เพื่อช่วยให้ผู้บริหารติดตามการดำเนินงาน และ ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในอนาคตได้อย่างเป็นระบบ

#### **แผนการปฏิบัติการ (Action Plan)**

อธิบายแผนและขั้นตอนการดำเนินงานในด้านต่างๆ อย่างชัดเจน เพื่อให้บรรลุความ สำเร็จในการใช้การวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ

## กระบวนการในการสร้างการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard)

(วีรฐ มาชะศิริานนท์ และ ฉัฐพันธ์ เสงรนนท์ : 2546)

สามารถแบ่งขั้นตอนในกระบวนการสร้างการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard) ออกเป็น 11 ขั้นตอน ประกอบด้วย

### ขั้นที่ 1 : กำหนดลักษณะธุรกิจและความเป็นมารวมถึงบทบาทขององค์กร

ขั้นตอนนี้มีเป้าหมายในการสร้างความเข้าใจร่วมกันในสิ่งที่จะต้องกระทำโดยปรับภาพและความเข้าใจ ในลักษณะของธุรกิจและบทบาทของบริษัทให้ตรงกัน เพื่อศึกษาแนวโน้มของธุรกิจหรืออุตสาหกรรม และศึกษาข้อมูลการดำเนินงานขององค์กรซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์

การศึกษาควรใช้วิธีสัมภาษณ์ และเจาะลึกเกี่ยวกับคุณลักษณะขององค์กร ในทุกด้านเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยอาศัยโมเดลหลาย ๆ แบบเข้ามาช่วย อาทิเช่น การวิเคราะห์ จุดแข็ง/จุดอ่อน และโอกาส/อุปสรรค (Strengths/Weaknesses, Opportunities/Threats) ซึ่งจะช่วยในการคิดวิเคราะห์กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้อย่างชัดเจน

ขั้นตอนต่อไป ก็อาจจะจัดให้มีการสัมมนาเพื่อหาข้อสรุป เกี่ยวกับสิ่งที่จะต้องดำเนินการกันต่อไปในอนาคต พร้อมทั้งจัดทำเอกสารสรุปผลการสัมภาษณ์และเอกสารสรุปรายงานความคิดเห็นของผู้บริหารหรือหัวหน้างาน ที่เกี่ยวข้อง กับปัจจัยที่เป็นพื้นฐานสำคัญขององค์กร

### ขั้นที่ 2 : กำหนดและยืนยันในวิสัยทัศน์ขององค์กร

เนื่องจากวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) จะเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการพัฒนาการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard) จึงต้องดำเนินการในช่วงเริ่มต้นโครงการด้วยการประชุมสัมมนาหรือสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อรับทราบข้อเสนอแนะและรวบรวมความคิดเห็นจากผู้บริหาร และบุคคลที่มีส่วนอย่างสำคัญในด้านต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อสรุปเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร

### ขั้นที่ 3 : กำหนดมุมมอง (Perspectives) ที่เหมาะสม

หลังจากที่ได้สรุปลักษณะและความเป็นมาของธุรกิจ รวมถึงมีวิสัยทัศน์องค์กรที่ชัดเจนแล้ว ขั้นตอนต่อไปนี้ก็คือ กำหนดทางเลือกของมุมมอง (Perspectives) ของ การวัดผลการปฏิบัติเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard) ที่เหมาะสมกับสิ่งต่าง ๆ ที่ได้สรุปมาเสร็จเรียบร้อยแล้ว



จากมุมมองต้นแบบที่ Kaplan & Norton ได้นำเสนอไว้รวม 4 ด้าน คือ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal/Business-Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning and Growth Perspective) นั้น ในแต่ละองค์การย่อมมีความเหมาะสมไม่เหมือนกัน บางองค์การก็อาจมีการเพิ่มเติมมุมมองอื่น ๆ เข้าไปอีกได้ตามความเหมาะสม อาทิ เช่น มุมมองด้านพนักงานและทรัพยากรบุคคล (Employee / Human Perspective) การเลือกมุมมองด้านอื่น ๆ เพิ่มเติมนี้ จะต้องมีการพิจารณาให้สอดคล้องกับลักษณะและรูปแบบ รวมถึงโครงสร้างของธุรกิจเป็นสิ่งสำคัญ นอกจากนี้แล้วก็จะต้องมีความสอดคล้องกัน (Relationship) ในระหว่างทุก ๆ มุมมองเป็นอย่างยิ่งด้วย

การกำหนดมุมมองนี้จะเป็นตัวสะท้อนวิถีทางในการพัฒนาองค์กร ผลิตภัณฑ์และบริการ แก่คณะผู้บริหาร รวมถึงวิถีทางในการเพิ่มคุณค่าให้แก่ลูกค้า การเปลี่ยนแปลง หรือเพิ่มเติมมุมมองใด ๆ จะต้องอยู่บนพื้นฐานเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ มากกว่าที่จะเป็นไปตามใจหรือตามอารมณ์ของผู้ที่มีส่วนในผลประโยชน์ (Stakeholder Model) ขององค์การนั้น ๆ สำหรับมุมมองด้านพนักงาน/ทรัพยากรบุคคล (Employee/Human Perspective) นั้นเริ่มมีความนิยมใช้กันมากขึ้น เนื่องด้วยต่างก็เล็งเห็นพ้องกันว่า พนักงานก็เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญยิ่งต่อกระบวนการต่าง ๆ รวมทั้งการพัฒนาในทุก ๆ ด้านขององค์การ

**ขั้นที่ 4 : กระจายวิสัยทัศน์ออกไปในแต่ละมุมมอง และกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์โดยรวม**

ตัวแบบหรือโมเดลของ การวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard) เป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การรวมถึงการปฏิบัติตามกลยุทธ์นั้น ๆ ดังนั้นจึงเป็นเสมือนเครื่องมือที่จะแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่เป็นนามธรรมไปสู่เป้าหมายและวิธีการวัดที่ชัดเจน

กระบวนการในการกระจายวิสัยทัศน์ออกไปในแต่ละมุมมองของขั้นตอนที่ 4 ทำได้ด้วยการให้ผู้เข้าร่วมในโครงการการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ จะต้องอธิบายถึงมาตรการหลักที่จะนำองค์การไปสู่วิสัยทัศน์อย่างมีประสิทธิภาพผลว่าจะทำได้อย่างไร ซึ่งก็จะทำให้ออนาคตได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ทั้งมาตรการหลัก ๆ และกลยุทธ์ต่าง ๆ

จากการดำเนินงานตามขั้นตอนที่ผ่านมา กลยุทธ์ จะต้องขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์เป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งโดยจะเกิดประโยชน์แก่ทุกองค์การทำให้พนักงานทั้งหมดจะเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์การได้

อย่างชัดเจนและครบถ้วน อีกทั้งยังได้เห็นรูปธรรมของผลกระทบต่องานประจำวันได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะได้อธิบายถึงการกำหนดกลยุทธ์ในมุมมองด้านต่างๆ เป็นดังนี้

### 1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

มุมมองนี้จะเป็นตัวแสดงผลของกลยุทธ์ต่าง ๆ ทั้งที่อยู่ในมุมมองด้านการเงินและมุมมองด้านอื่น ๆ เป็นส่วนใหญ่ พร้อมกับที่จะเป็นเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร รวมถึงเป็นพื้นฐานและทรัพยากรที่สำคัญของมุมมองด้านอื่น ๆ ด้วย เช่น การพูดถึงการเติบโตและผลกำไรของบริษัท แต่บางองค์กรก็อาจจะเน้นไปที่ความเสี่ยงทางการเงิน และสามารถในการลงทุนให้สอดคล้องกับภาวะต้นทุนที่เป็นได้

### 2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

มุมมองนี้จะเป็นตัวอธิบายถึงวิธีการสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า และสะท้อนให้เข้าใจได้ว่าคุณค่าในลักษณะใดที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจ รวมถึงว่าทำไมลูกค้าจึงยินดีจะจ่ายเงินเพื่อสิ่งนั้น ซึ่งก็เท่ากับว่ากระบวนการภายในและความพยายามในการพัฒนาในด้านต่าง ๆ นั้น จะต้องถูกชี้นำด้วยมุมมองด้านนี้ถือเป็นหัวใจของการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพเพราะถ้าหากบริษัทใดไม่สามารถขายสินค้า และบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า รายได้ก็จะลดน้อยถอยลง ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

สำหรับกลยุทธ์ที่เลือกนั้น ต้องมีพื้นฐานมาจากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์และต้องระบุให้ได้กลุ่มลูกค้า (Customer Segment) ของเรานั้นเป็นอย่างไร เพื่อที่จะได้กำหนดลำดับความสำคัญ กำหนดนโยบาย และมาตรการสำคัญ ๆ รวมถึงหาวิธีดำเนินการที่เหมาะสมเพื่อให้ได้ชัยชนะในการแข่งขัน ส่วนการวัดผลต่าง ๆ ก็จะต้องสะท้อนภาพของมุมมองเกี่ยวกับลูกค้าได้ชัดเจนด้วย ตัวอย่างของข้อมูลเหล่านี้ก็ได้แก่

1. ส่วนแบ่งตลาด (Market Share)
2. ความภักดีของลูกค้า ซึ่งวัดได้จาก จำนวนความถี่ของการซื้อสินค้าครั้งใหม่ (จากลูกค้ารายเดิม)
3. จำนวนของลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น
4. ความพึงพอใจของลูกค้าทั้งในด้านสินค้าและบริการ
5. ผลกำไรที่ได้จากลูกค้าแต่ละราย (Customer Profitability)

### 3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal/Business-Process Perspective)

มุมมองด้านกระบวนการภายในนี้ เน้นที่การวิเคราะห์กระบวนการภายในขององค์กรเป็นส่วนใหญ่ โดยเริ่มตั้งแต่ การวิเคราะห์และกำหนดทรัพยากรที่ต้องการและขีดความสามารถ

ทักษะที่จำเป็นต่อการที่จะทำให้องค์การมีศักยภาพที่สูงขึ้นทั้งนี้ก็จะต้องมีการเชื่อมต่อกันในแต่ละกระบวนการทั้งหลายทั้งปวง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการงานที่อยู่ภายใต้มุมมองทางด้านลูกค้า ซึ่งก็จะมีทางเลือกที่จะพิจารณาควบคู่กันไปกับมุมมองด้านกระบวนการภายในด้วย

#### 4. มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning and Growth Perspective)

มุมมองนี้จะช่วยให้องค์กรสามารถที่จะมั่นใจว่า ศักยภาพและความสามารถในระยะยาวจะยังคงอยู่และได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลาซึ่งก็คือเป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อการอยู่รอด และเจริญก้าวหน้าได้ตลอดไป กระบวนการนี้นอกจากจะต้องพยายามพัฒนา และคงไว้ซึ่งวิธีการที่จะทำความเข้าใจในความต้องการของลูกค้า รวมถึงทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจแล้วยังจะต้องพยายามหาวิธีที่จะคงความเป็นเลิศทางด้านประสิทธิภาพและผลผลิตภาพ ในกระบวนการของการสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าในปัจจุบัน ไว้ให้ได้ตลอดไป

ดังนั้นหนทางสู่ความสำเร็จของการพัฒนากลยุทธ์ทางด้านความสามารถนี้ จะต้องสัมพันธ์กับ โครงสร้างภายในขององค์กร ต้องเอื้อต่อการส่งผ่านข้อมูลข่าวสารและกระบวนการในการตัดสินใจรวมถึงองค์ประกอบในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งทั้งหมดนี้ก็จะช่วยเอื้อต่อการปกป้องและการแข่งขันทางการตลาดรวมถึงจูงใจให้สมาชิกทุกคนในองค์กรใส่ใจในพันธมิตที่สำคัญอย่างเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

#### ขั้นที่ 5 : กำหนดปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จ

ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนต่อจากการกำหนดองค์ประกอบของธุรกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรมาสู่การแลกเปลี่ยนความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญที่จะมีผลต่อความสำเร็จและวิสัยทัศน์ที่ต้องการพร้อมทั้งจัดลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยข้างต้น

การดำเนินงานในขั้นตอนนี้ ควรจะมีการจัดตั้งกลุ่มทำงานขึ้นมารับผิดชอบในการรวบรวมทั้งข้อคิดเห็นและปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จให้ชัดเจนจากนั้นจึงทำข้อสรุปรายละเอียดของปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นพื้นฐานที่นำไปสู่การสร้างกระบวนการวัดที่สำคัญ ๆ ต่อไป

ก่อนที่จะเริ่มต้นพัฒนากระบวนการวัดต่าง ๆ ขึ้นมา จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกำหนด Scorecard ทั้งในแนวนอน (Horizontal) และแนวตั้ง (Vertical) เสียก่อน หรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ต้องวิเคราะห์หาว่า Scorecard ต่าง ๆ มีความสอดคล้องกันอย่างสมเหตุสมผลในทุก ๆ ด้าน โดยที่ในแนวดิ่งนี้ จะเป็นการกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จต่าง ๆ ให้ครบถ้วน พร้อมทั้งมีการจัดตามลำดับความสำคัญไว้ด้วย ส่วนในแนวนอนนั้นจะเป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสำคัญ ๆ เหล่านี้ทั้งหมด ซึ่งสามารถทำได้ง่าย ๆ โดยการเขียนเป็นแผนผังที่

แสดงรายละเอียดต่าง ๆ ของมุมมอง (Perspectives) ทุก ๆ ด้าน พร้อมทั้งตรวจทานความความสัมพันธ์กันของทุก ๆ มุมมองเหล่านั้น โดยมีข้อที่ควรระวัง คือ อย่าให้การเพิ่มขึ้นของความสำเร็จในปัจจุบันหนึ่งเป็นผลเสียต่อปัจจัยข้ออื่น ๆ เพราะจะมีผลต่อความสำเร็จของการกำหนดวิธีการวัด ที่จะต้องจัดทำกันในขั้นตอนต่อไป

**ขั้นที่ 6 : พัฒนาการวัด-กำหนดมูลเหตุและผลที่เกิดรวมถึง การสร้างความสมดุล**

ในขั้นตอนนี้จะเป็นการสร้างวิธีการวัดที่สำคัญ ๆ ซึ่งเราสามารถเริ่มต้นได้ด้วย การระดมสมอง (Brainstorming) โดยไม่มีการปฏิเสธความคิดใดๆ ที่ได้รับการเสนอแนะจากสมาชิก แต่ทุกความคิดจะมีประโยชน์ในซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ก็เพื่อให้ได้เครื่องมือวัดและลำดับความสำคัญที่เหมาะสมกับการดำเนินงานและสามารถติดตามผลได้อย่างแท้จริง

สิ่งที่เป็นความท้าทายก็คือ การค้นหาความสัมพันธ์แบบเป็นเหตุเป็นผลกัน และสร้างความสมดุลในระหว่างวิธีการวัดภายใต้มุมมอง (Perspective) ด้านต่าง ๆ ดังนั้นจึงต้องมีการปรึกษาหารือกันให้ถึงความสมดุลเหล่านั้น โดยที่การพัฒนาแก้ไขปรับปรุงใดๆ ในช่วงระยะสั้น ๆ นี้จะต้องไม่ขัดแย้งกับเป้าหมายระยะยาว

**ขั้นที่ 7 : กำหนด วิธีการวัด (Scorecard) ระดับองค์กรให้ชัดเจน**

หลังจากที่ขั้นตอนต่าง ๆ ข้างต้นเสร็จสมบูรณ์แล้ว คณะทำงานโครงการการวัดการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ(Balanced Scorecard) จะต้องสรุปรวมวิธีการวัด(Scorecard) ระดับองค์กร(Top-level Scorecard) เพื่อนำเสนอและรับการอนุมัติเห็นชอบจากคณะผู้บริหารระดับสูงเสียก่อนนอกจากนี้แล้วเพื่อให้การนำเข้าสู่การปฏิบัติเป็นไปโดยราบรื่น ทุกๆ คนในองค์กรควรได้รับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดในการพัฒนาวิธีการวัด (Scorecard) และความเป็นไปได้กำลังจะเกิดขึ้น ทั้งนี้ถ้าหากจะมีเอกสารสรุปรายละเอียดทั้งหมดไม่ว่าจะเป็น วิสัยทัศน์ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เครื่องมือวัด แนวทางการดำเนินงานและข้อเสนอแนะต่างๆ ให้ไปด้วย ก็จะช่วยเป็นประโยชน์แก่พนักงานในหน่วยงานต่างๆ ที่จะช่วยกันแยกย่อยวิธีการวัด(Scorecard) ลงไปให้ถึงระดับงานปฏิบัติการได้เป็นอย่างดี

**ขั้นที่ 8 : แยกย่อยและกระจาย วิธีการวัด (Scorecard) รวมถึงวิธีวัดไปยังหน่วยงานต่าง ๆ**

สำหรับบริษัทหรือองค์กรที่มีขนาดใหญ่ วิธีการวัด(Scorecard) และเครื่องมือวัดในระดับองค์กร จำเป็นที่จะต้องถูกแยกย่อยเพื่อการประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับหน่วยงานที่อยู่ใน



ระดับล่าง โดยจะมีการใช้วิธีการวัด(Scorecard)เป็นตัวบ่งชี้ให้พนักงานได้เข้าใจในวิสัยทัศน์และเป้าหมายโดยรวม ที่จะส่งผลโดยตรงต่อหน้าที่การงานประจำวันได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการแยกย่อยวิธีการวัด(Scorecard) ลงไปให้ถึงระดับที่เหมาะสมเพียงพอต่อความเข้าใจในเชิงปฏิบัติ และต่อผลลัพธ์อันพึงเกิดขึ้น

แต่ถ้าองค์กรนั้นมีขนาดเล็ก และแบนราบพอที่จะทำให้พนักงานทุกคนได้เห็นผลกระทบจากวิธีการวัด(Scorecard) ระดับองค์กรที่จะเกิดแก่นานในหน้าที่ของตน การแยกย่อยวิธีการวัด (Scorecard) ก็อาจไม่จำเป็นต้องทำ

#### ขั้นที่ 9 : กำหนดเป้าหมาย

ในการวัดทุก ๆ ด้านจำเป็นต้องมีเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป้าหมายระยะสั้นหรือระยะยาว ทั้งนี้ก็เพื่อติดตามความก้าวหน้าและคอยปรับปรุงแก้ไขได้อย่างทันท่วงที ซึ่งเป้าหมายต่าง ๆ จำเป็นต้องสอดคล้องประสานกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เป็นอย่างดี นอกจากนี้แล้วเป้าหมายเหล่านี้จะต้องไม่ขัดแย้งกันเองอีก ดังนั้นการกำหนดเป้าหมายให้เหมาะสมทั้งในแนวนอน (Horizontal) และแนวตั้ง (Vertical) จึงมีความสำคัญ หน่วยงานต่าง ๆ จะต้องมีการบวกรวมในการกำหนดความรับผิดชอบ และวัดผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

#### ขั้นที่ 10 : จัดทำแผนปฏิบัติการ

เพื่อให้การพัฒนาวิธีการวัด (Scorecard) เสร็จสมบูรณ์ เราจะต้องกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ตามต้องการ แผนปฏิบัติการนี้จะต้องระบุถึงผู้รับผิดชอบและกำหนดเวลาของแต่ละกิจกรรมรวมถึงการจัดทำรายงานในช่วงต่างๆ แผนปฏิบัติการนี้อาจจะประกอบไปด้วยภารกิจต่างๆ มากมาย จึงควรมีการประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดความสำคัญและกำหนดเวลาของกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเหมาะสม และเมื่อเรานำเอาตัววัดต่าง ๆ เข้ามาประกอบด้วยแล้ว ก็จะทำให้แผนปฏิบัติการนี้เป็นเอกสารสำคัญอันหนึ่งสำหรับผู้บริหารระดับสูง ที่จะใช้ในการควบคุมและติดตามความก้าวหน้าของงาน โครงการการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### ขั้นที่ 11 : การนำวิธีการวัด (Scorecard) ไปใช้งาน

ในทางปฏิบัติองค์การธุรกิจไม่สมควรจะสร้างและใช้งานการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ(Balanced Scorecard) กับส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์กรเท่านั้น แต่สมควรนำวิธีการวัด(Scorecard)ไปใช้ให้ทั่วทั้งองค์กร โดยเฉพาะกับการดำเนินงานในแต่ละวันของแต่ละหน่วยธุรกิจ



การวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard) เป็นกระบวนการที่ต้องเนื่อง ดังนั้นนอกจากการใช้งาน Scorecard แล้ว ก็ยังต้องมีการติดตามผลและการสนับสนุนส่งเสริมกันและกันซึ่งจะรักษาความสำคัญ และกระตุ้นความสนใจในเรื่องการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ(Balanced Scorecard) ขององค์กรให้อยู่ในระดับที่ควรจะเป็นอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนผลักดันให้เกิดการพลวัตที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ตลอดเวลา

ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี (วรศักดิ์ ทูมมานนท์ และ ชिरยุส วัฒนาศุภโชค : 2545)

ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี (Characteristics of a Good Key Performance Indicators) ควรจะประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

1. สอดคล้องกับทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร ตัวชี้วัดที่มีประสิทธิภาพนั้น ควรต้องสอดคล้องกับทิศทางที่กำหนดเอาไว้ในแผนกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร เพื่อสามารถสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรทั้งหมดทราบจุดที่จะไปถึง และการวัดผลในประเด็นต่าง ๆ เหล่านั้นได้ เช่น หากแผนงานขององค์กรต้องการที่จะขยายตลาดไปยังต่างประเทศ ตัวชี้วัดที่เหมาะสมอาจเป็นสัดส่วนของยอดขายจากตลาดต่างประเทศต่อยอดขายรวมหรืออัตราการยอมรับในสินค้าจากตลาดต่างประเทศ เป็นต้น

2. สามารถแสดงถึงสิ่งที่ต้องการวัดได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง(Validity) เช่น หากองค์กรต้องการวัดความพึงพอใจของลูกค้า หลายองค์กรวัดจากยอดขายที่เพิ่มขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม การเพิ่มขึ้นของยอดขายนั้นอาจจะมาจากสาเหตุที่มีใช้เพียงแต่ความพอใจของลูกค้าก็ได้ เช่น การที่เศรษฐกิจดีขึ้นหรือการที่คู่แข่งขยับเลิกกิจการไป ดังนั้นตัวชี้วัดที่บ่งชี้ได้ชัดเจนกว่าในกรณีนี้จะเป็นอัตราการร้องเรียน หรืออัตราการซื้อซ้ำ เป็นต้น

3. วัดได้ (Measurable) ตัวชี้วัดควรต้องชัดเจน ไม่มีข้อโต้แย้งว่าบรรลุแล้วหรือไม่ ดังนั้นควรที่จะทำเป็นเชิงปริมาณหรือตัวเลขให้ได้ แม้ว่าโดยความหมายจะเป็นเชิงคุณภาพมากกว่าก็ตาม เช่น การที่วัดเรื่องของคุณภาพสินค้าที่ดีขึ้น อาจจะพิจารณาจากอัตราของเสียหรืออัตราการส่งคืนสินค้าจากลูกค้า

4. แสดงถึงสิ่งที่มีค่าจริง ๆ ที่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อการดำเนินงาน มิใช่แสดงถึงรายละเอียดปลีกย่อยมากเกินไปจนมากเกินความจำเป็น เช่น ต้องการวัดความสามารถทางการตลาดขององค์กร แต่ไปมุ่งเน้นที่วัดจำนวนชั่วโมงการทำงานของพนักงานขาย

ในแต่ละวัน อาจจะไม่แสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสามารถทางการตลาดขององค์กรอย่างแท้จริง

5. ข้อมูลมีพร้อมหรือสามารถจัดหาได้ โดยที่ไม่มีการเสียดันทุนค่าใช้จ่ายมาก เพราะหลายกิจการจำเป็นต้องพัฒนาระบบข้อมูลใหม่ทั้งหมดเพียงเพื่อรองรับกับตัวชีวิตที่เพิ่มขึ้นใหม่เพียงไม่กี่ตัว ย่อมเกิดความไม่คุ้มค่า

6. ข้อมูลในตัวชีวิตต้องมีพร้อมและทันสมัย นั่นคือสามารถปรับข้อมูลในตัวชีวิตนั้นได้และรายงานผู้บริหารที่เกี่ยวข้องอย่างทันทั่วทั้ง ระบบที่มีอยู่แล้วควรจะรองรับการเปลี่ยนแปลงข้อมูลในตัวชีวิตดังกล่าวได้อย่างต่อเนื่องอีกด้วย

7. มีผู้รับผิดชอบตัวชีวิตที่ชัดเจน ทั้งนี้เพื่อที่จะสามารถหาผู้ที่ต้องรับผิดชอบในการทำให้ตัวชีวิตดังกล่าวบรรลุตามเป้าหมาย รวมถึงต้องคอยติดตามดูแลกระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และทำหน้าที่ชี้แจงเหตุผล รวมถึงหาทางแก้ไขเมื่อตัวชีวิตเหล่านั้นไม่บรรลุผลตามที่วางเป้าหมายไว้

8. เป็นที่เข้าใจของผู้อื่น ตัวชีวิตที่พัฒนาขึ้นไม่ควรจะซับซ้อนจนกระทั่งผู้ที่เกี่ยวข้องทำความเข้าใจได้ยาก ซึ่งจะทำให้เกิดปัญหาในการนำไปใช้จริงในอนาคต

**ประโยชน์ในการนำการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) มาประยุกต์ใช้กับองค์กร (วรศักดิ์ ทูมมานนท์ และ ชिरุส วัฒนาสุโข : 2545)**

### 1. สร้างความสอดคล้องของกลยุทธ์ที่องค์กร (Strategic Agreement)

การวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) จะช่วยทำให้เกิดการสอดคล้องกันในเรื่องของแผนกลยุทธ์ในทุกระดับชั้นขององค์กร ส่งผลให้ทิศทางขององค์กรมีความชัดเจน และองค์กรสามารถนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

### 2. ระบบการสื่อสารทั่วทั้งองค์กร (Strategic Communication)

การวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) จะช่วยในการสื่อสารและถ่ายทอดแนวคิดหลักของแผนกลยุทธ์ไปยังบุคลากรในทุกระดับขององค์กร ทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

### 3. มีระบบการถ่ายทอดกลยุทธ์ทุกระดับ (Strategic Alignment)

การวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) จะช่วยทำให้เกิดความสอดคล้องและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั่วทั้งองค์กร เนื่องจากในทางปฏิบัติการจัดการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) จะมีหลายระดับด้วยกัน

#### 4. การมีระบบในการเตือนภัยล่วงหน้า (Predictive and Early Warning Sign)

การวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) จะช่วยให้องค์กรสามารถคาดคะเนถึงปัญหาหรือสิ่งที่จะเกิดขึ้นก่อนที่จะลุกลามกลายเป็นปัญหาใหญ่โต เนื่องจากดัชนีตัวชี้วัดจะมีความสัมพันธ์ในเชิงของเหตุและผลอยู่ตลอดเวลา นั่นหมายถึงการที่องค์กรสามารถพิจารณาถึงดัชนีตัวชี้วัดบางตัวที่แสดงถึงสิ่งที่ผิดปกติขึ้นมา แล้วรีบเข้าไปทำการแก้ไข และปรับปรุงแผนกลยุทธ์ก่อนที่จะส่งผลลุกลามไปยังผลประกอบการอื่น ๆ ขององค์กรต่อไป ยังผลให้องค์กรสามารถป้องกันความเสียหายได้ในระดับหนึ่งและสามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็วขึ้น

#### 5. การมององค์กรเป็นภาพรวมทั้งระบบ (Holistic View)

การวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) จะทำให้ผู้บริหารมีมุมมองที่กว้างขวางขึ้นและสามารถพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ในทุกส่วนที่มีความสำคัญในธุรกิจนั้นก็ คือทำให้ผู้บริหารสามารถที่จะประเมินผล ควบคุม และมองภาพธุรกิจในเชิงองค์รวมได้มากขึ้น โดยในปัจจุบันธุรกิจต่าง ๆ ไม่สามารถมุ่งเน้นมุมมองทางด้านการเงิน หรือการผลิตและการดำเนินงานเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่จะต้องมีการพิจารณามุมมองต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในเชิงองค์รวมขององค์กรไปพร้อม ๆ กันด้วย ซึ่งมุมมองแต่ละมุมมองแต่ละมุมมองดังกล่าวจะมีความสัมพันธ์กันในเชิงของเหตุและผล โดยการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถพิจารณาถึงภาพรวมและทราบถึงความสัมพันธ์ของมุมมองต่าง ๆ ได้ชัดเจน และทำให้สามารถควบคุมทุก ๆ ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของธุรกิจได้มากขึ้น อันจะนำไปสู่การประเมินผล การควบคุมผลการดำเนินงานที่รัดกุม

#### บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาบทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ พบประเด็นที่น่าสนใจดังนี้

กฤษฎณา บุญยงกูร ได้เขียนบทความในจุฬาลงกรณ์วารสาร เรื่อง การประเมินสัมฤทธิ์ผลงานวิจัยของสถาบันพานิชยนาวิ โดยหลักการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) โดยกล่าวว่า การประยุกต์ใช้หลักการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) กับการประเมินสัมฤทธิ์ผลงานวิจัยของสถาบันพานิชยนาวิ เพื่อระบุปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors) และพัฒนาดัชนีวัดสัมฤทธิ์ผล (Key Performance Indicators

: KPIs) งานวิจัยของสถาบันพาณิชยนาวิ และทดสอบถึงความสามารถในการใช้ประโยชน์ (Utility) ของดัชนีวัดสัมฤทธิ์ผลที่ถูกพัฒนาขึ้น เพื่อนำเสนอเป็นแนวทางและรูปแบบในการประเมินสัมฤทธิ์ผลงานวิจัยของสถาบันพาณิชยนาวิต่อไปการนำทฤษฎีการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ มาเป็นหลักการในการพัฒนาการประเมินโครงการวิจัยของสถาบัน ๆ จำเป็นต้องนำมาปรับใช้เพื่อให้สอดคล้องกัน ได้กับวิสัยทัศน์และพันธกิจในการดำเนินงานการวิจัยของสถาบันฯ โดยการประเมินงานวิจัยของสถาบันจะทำการประเมินโดยแบ่งเป็น 4 ด้านดังนี้ คือ ด้านพันธกิจ หรือ ผลสำเร็จของงานวิจัยเนื่องจากสถาบันพาณิชยนาวิเป็นหน่วยงานของรัฐที่ดำเนินงานโดยไม่หวังกำไร (Non-Profit Organization) จึงไม่จำเป็นต้องประเมินด้านการเงิน ด้านกลุ่มเป้าหมาย สถาบันฯ มีผู้ให้เงินทุนสนับสนุนงานวิจัยเปรียบเสมือนลูกค้าเป็นกลุ่มเป้าหมายที่ต้องสร้างความพึงพอใจและความไว้วางใจเพื่อให้ได้มีเงินสนับสนุนในงานวิจัยเข้ามาอย่างต่อเนื่อง ด้านกระบวนการวิจัย เพื่อให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการทำงานวิจัยของสถาบันฯ และด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยเน้นการเรียนรู้และพัฒนาของนักวิจัยสถาบันฯ

กระบวนการดำเนินการประเมินสัมฤทธิ์ผลงานวิจัยของสถาบันพาณิชยนาวิแสดงเป็นกรอบโครงสร้างการดำเนินงาน (Methodology Framework) โดยแบ่งขั้นตอนการทำงานเป็น 3 ขั้นตอนหลัก ๆ ดังนี้คือ

1. การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง (Literature Review) เพื่อให้ได้หลักการประเมินสัมฤทธิ์ผลของงานวิจัยพัฒนาธุรกิจพาณิชยนาวิด้วยทฤษฎี Balanced Scorecard
2. การพัฒนาดัชนีวัดสัมฤทธิ์ผล (KPIs Development) เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินสัมฤทธิ์ผลของงานวิจัยพัฒนาธุรกิจพาณิชยนาวิ
3. การทดสอบความสามารถในการใช้ประโยชน์ (Utility) ของดัชนีวัดสัมฤทธิ์ผล โดยการนำไปทดลองประเมินในโครงการวิจัยของสถาบันฯ

#### การพัฒนาดัชนีวัดสัมฤทธิ์ผล

การพัฒนาดัชนีวัดสัมฤทธิ์ผลเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญในการประเมินโครงการวิจัย เนื่องจากตัววัดสัมฤทธิ์ผลที่มีคุณภาพและครบถ้วนจะทำให้ผลการประเมินผลงานที่ได้ออกมาสามารถสะท้อนถึงสถานภาพที่แท้จริงของโครงการขณะที่ทำการประเมินได้ ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อทีมงานที่ดำเนินโครงการอยู่สามารถทำการปรับปรุงการดำเนินงานที่ทำอยู่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นหรือนำผลการประเมินที่ได้ไปพัฒนาปรับใช้กับการดำเนินงานในโครงการถัดไป

การพัฒนาดัชนีวัดสัมฤทธิ์ผลของงานวิจัยของสถาบันพาณิชยนาวินั้นเริ่มแรกสถาบันพาณิชยนาวิต้องพิจารณาถึงวิสัยทัศน์เพื่อให้ทราบทิศทางในอนาคตของสถาบันฯ และวิสัยทัศน์



ดังกล่าวจะเป็นตัวกำหนดนโยบายเพื่อให้การดำเนินการต่าง ๆ สนับสนุนให้สถาบัน ฯ ก้าวไปสู่เป้าประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ และเพื่อให้นโยบายได้รับการตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม ซึ่งในการกำหนดกลยุทธ์นั้นได้ใช้หลักการของการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard) เข้ามาช่วยเพื่อให้สามารถแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้ครอบคลุมในทุกด้าน โดยแบ่งออกเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านพันธกิจ ด้านกลุ่มเป้าหมาย ด้านกระบวนการวิจัย และด้านการเรียนรู้และพัฒนา หลังจากนั้นจึงเริ่มพัฒนาปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ส่งผลต่อการบรรลุความสำเร็จในกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ การกำหนดปัจจัย

สุภาวดี ทองจันทร์ (2543) ได้ศึกษาเรื่อง “ การออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของสำนักงานบริการโทรคมนาคม สาขาเชียงใหม่” โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยต่าง ๆ เพื่อให้ทราบถึงวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ นโยบาย นวัตกรรมและการเรียนรู้ต่าง ๆ ใช้แบบสอบถามกับพนักงานระดับปฏิบัติ เพื่อให้ทราบกระบวนการปฏิบัติงานภายใน ขอบเขต หน้าที่รับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน และปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

ผลการศึกษาพบว่า สำนักงานบริการโทรคมนาคม สาขาเชียงใหม่ มีวิสัยทัศน์คือการสื่อสารแห่งประเทศไทย (กสท.) หน่วยงานการสื่อสารแห่งชาติ พร้อมทั้งจะเป็นผู้นำด้านการสื่อสาร เพื่อพัฒนาประเทศและมุ่งมั่นทุกวิถีทางที่จะนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาพัฒนาการบริการให้มีประสิทธิภาพสูงสุดเป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติและประชาชน โดยมีภารกิจคือ การปฏิบัติงานด้านโทรคมนาคมของการสื่อสารแห่งประเทศไทยให้เป็นไปด้วยความรวดเร็ว ถูกต้องและประทับใจแก่ประชาชน อีกทั้งต้องเพิ่มความสามารถในการทำกำไรไปพร้อม ๆ กับการพัฒนาทั้งทางด้านเทคโนโลยี สถานที่ และบุคลากร

จากการศึกษาซึ่งได้ทำการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ ภารกิจ ไปสู่การออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของสำนักงานบริการโทรคมนาคม สาขาเชียงใหม่ ปรากฏผลดังนี้

ด้านความพึงพอใจของลูกค้า คือ แบบแสดงความคิดเห็นของลูกค้า เฟอร์เซ็นต์การใช้บริการหลังการขาย เฟอร์เซ็นต์การเพิ่มขึ้นของลูกค้า เป็นต้น

ด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กร คือ เฟอร์เซ็นต์การทำงานผิดพลาดของพนักงาน แบบทดสอบความรู้ของพนักงาน ระยะเวลาในการดำเนินโครงการหรือแผนปฏิบัติงาน เป็นต้น



ด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร คือ จำนวนภารกิจที่พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ จำนวนเทคโนโลยีการสื่อสารใหม่ ๆ ที่ให้บริการแก่ลูกค้า ประเภทของเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงานเมื่อเทียบกับคู่แข่งชั้น เป็นต้น

ด้านการเงิน คือ เปอร์เซ็นต์การเจริญเติบโตของยอดขาย เปอร์เซ็นต์การเพิ่มขึ้นของรายได้ ความสามารถในการทำกำไร เป็นต้น

จักรชัย บุตรศรีคุ้ม (2544) ได้ศึกษาเรื่อง “ การวัดผลสำเร็จธุรกิจโดยระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ : กรณีศึกษาบริษัท ไทยเทเลโฟนแอนด์เทเลคอมมิวนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) โดยการศึกษาแนวคิด การสร้างระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพตามหลักการและทำการสัมภาษณ์พนักงานบริษัท เพื่อทราบถึงที่มา วัตถุประสงค์ วิธีการในการสร้างและการนำระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารเชิงกลยุทธ์และสัมภาษณ์พนักงานตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการฝ่ายจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติงานในสายธุรกิจและพนักงานส่วนประเมิณผลการดำเนินงานเพื่อทราบถึงความคิดเห็นในการนำระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพมาใช้

บริษัทได้นำระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพมาประยุกต์ใช้เพื่อให้การกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายชัดเจนครอบคลุมมากขึ้น โดยสร้างระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพเป็น 4 มุมมองตามหลักการ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในแต่ละมุมมองได้แก่

ด้านการเงิน เพื่อสร้างผลกำไรก่อนหักดอกเบี้ยจ่าย ภาษี ค่าเสื่อมราคาและรายจ่ายตัดบัญชีให้ได้ 4,000 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2543 และ 5,300 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2545

ด้านลูกค้า เพื่อสร้างความพึงพอใจในการให้บริการลูกค้ามากกว่าคู่แข่งร้อยละ 25 ในปี พ.ศ. 2543 และร้อยละ 75 ในปี พ.ศ. 2545

ด้านกระบวนการภายในธุรกิจ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีจิตสำนึกในการให้บริการ มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นการทำงานเป็นทีม

ด้านการเรียนรู้และเติบโต เพื่อสร้างมาตรฐานในการจัดเก็บข้อมูลและดำเนินการจัดเก็บข้อมูลทั้งภายในและภายนอกที่จำเป็นสำหรับการดำเนินธุรกิจ

ในการกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงาน บริษัทได้ทำการกำหนดเป้าหมายย่อยในแต่ละมุมมองก่อน แล้วจึงกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงานสำหรับแต่ละเป้าหมายนั้น และเชื่อมโยงกันเป็นระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของบริษัท แล้วประกาศเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพทางอินเทอร์เน็ตเพื่อให้แต่ละส่วนงานใช้เป็นแนวทางใน

การกำหนดแผนปฏิบัติการและงบประมาณต่อไป โดยกำหนดให้มีการรายงานผลการปฏิบัติงาน ทุกเดือนและทบทวนกลยุทธ์เป็นรายไตรมาส

นัยนา เหลี่ยมวานิช (2544) ได้ศึกษาเรื่อง “การออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของธนาคารออมสิน สาขาเวียงสา” โดยได้ใช้วิธีการค้นคว้าจากหนังสือและเอกสารที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับการสัมภาษณ์และสอบถามจากบุคคลต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้ทราบถึงวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ นวัตกรรม การเรียนรู้ กระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กร และทัศนคติที่มีต่อองค์กร

จากการศึกษาพบว่า ธนาคารออมสินสาขาเวียงสา มีวิสัยทัศน์ คือ ธนาคารในดวงใจของปวงชน มีการดำเนินงานเพื่อตอบสนองนโยบายซึ่งได้รับมาจากส่วนกลาง การนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของธนาคารออมสิน สาขาเวียงสา เพื่อให้สามารถนำกลยุทธ์มากำหนดเป็นแนวทางปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม และสามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยสามารถออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพทั้ง 4 มุมได้ดังนี้

มุมมองด้านลูกค้า คือ อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดเงินฝาก สินเชื่อ และค่าธรรมเนียมคุณภาพของการให้บริการ ความผิดพลาดจากการทำงาน ความพึงพอใจของลูกค้าจากการให้บริการ จำนวนหมู่บ้านที่ธนาคารเข้าไปให้บริการ

มุมมองด้านการปฏิบัติงานภายในองค์กร คือ เวลาที่ใช้บริการแก่ลูกค้า ความผิดพลาดจากการทำงาน ยอดขายและการให้บริการที่เพิ่มขึ้นจากการนำธุรกิจใหม่ออกสู่ตลาด อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดเงินฝาก สินเชื่อ และค่าธรรมเนียม

มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ คือ ทัศนคติของพนักงานต่องานที่ปฏิบัติ คุณภาพและความสามารถของพนักงาน และเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน

มุมมองด้านการเงิน คือ ความสามารถในการทำกำไร ความสามารถในการควบคุมค่าใช้จ่ายตามงบประมาณ อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดเงินฝาก สินเชื่อ ค่าธรรมเนียม และความสามารถในการบริหารเงิน

## วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้มีจุดมุ่งหมาย เพื่อออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ ซึ่งผู้วิจัยจะได้แสดงรายละเอียดเกี่ยวกับระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (Population and Sample)
2. เครื่องมือวัดตัวแปร (Tool of Variable)
3. แหล่งข้อมูลและการเก็บรวบรวมข้อมูล (Source of data and to muster data)
4. การประมวลผลข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Processing and Data

Analysis)

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง(Population and Sample)

ประชากรแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. คณะผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยงานสนับสนุนงานบริหาร ของวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่
  2. อาจารย์ประจำสอนระดับปริญญาตรี และ หัวหน้าหน่วยงานสนับสนุนงานวิชาการ ของวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่
  3. นักศึกษาระดับปริญญาตรี ของวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่
- ประชากรกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ทำการเก็บข้อมูลจากประชากรทุกราย  
ประชากรกลุ่มที่ 3 ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสุ่มตัวอย่าง โดยมีวิธีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

ในกรณีนี้กลุ่มประชากรมีจำนวนที่แน่นอน (Finite Population) สูตรที่ใช้มีดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + NE^2}$$

โดย E = ความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่าง  
N = ขนาดของประชากร  
n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

หากความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างเท่ากับ ร้อยละ 5 (0.05) ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ได้ทำการสุ่มโดยใช้สูตรในการสุ่มจำนวนตัวอย่างได้ดังนี้

$$N = \frac{763}{1 + 763 (0.05)^2} = 263$$

การเลือกกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยในครั้งนี้ใช้วิธีแบบโควต้า (Quota sampling) ในการเลือกกลุ่มตัวอย่างจากจำนวนนักศึกษาระดับปริญญาตรี ของวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

สาขาวิศวกรรมไฟฟ้า	78	คน
สาขาวิศวกรรมคอมพิวเตอร์	21	คน
สาขาวิศวกรรมอุตสาหกรรม	20	คน
สาขาวิศวกรรมเครื่องกล	16	คน
สาขารัฐประศาสนศาสตร์	5	คน
สาขาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ	34	คน
สาขาการบัญชี	11	คน
สาขาการจัดการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์	19	คน
สาขาการจัดการ	59	คน
<b>รวม</b>	<b>263</b>	<b>คน</b>

#### เครื่องมือวัดตัวแปร

การศึกษาเรื่องการออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ ของวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์ ชุดที่ 1 สำหรับคณะผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยงานสนับสนุนงานบริหาร ของวิทยาลัยนอร์ท – เชียงใหม่
2. แบบสัมภาษณ์ ชุดที่ 2 สำหรับอาจารย์ประจำสอนระดับปริญญาตรี และ หัวหน้าหน่วยงานสนับสนุนงานวิชาการ ของวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่
3. แบบสอบถาม ชุดที่ 1 สำหรับนักศึกษา ระดับปริญญาตรี ของวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

- 1.1 เพศ
- 1.2 คณะที่ศึกษา
- 1.3 สาขาที่ศึกษา
- 1.4 ชั้นปีที่ศึกษา

### ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของนักศึกษาที่มีต่อวิทยาลัย

#### การประมวลผลข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Processing and Data Analysis)

ข้อมูลที่เกี่ยวข้องรวบรวม จากแบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถามทำการตรวจสอบความถูกต้องในการวิเคราะห์ข้อมูลและหาค่าสถิติต่าง ๆ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package For The Social Science) For windows โดยใช้สถิติต่าง ๆ ดังนี้

1. จากแบบสัมภาษณ์ ชุดที่ 1 และ ชุดที่ 2 ประมวลผลโดยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) เพื่อใช้บรรยายข้อมูลอธิบายลักษณะทั่ว ๆ ไปของข้อมูลที่เกี่ยวข้อง โดยหาค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage)

ร้อยละ (Percentage) เป็นการเปรียบเทียบความถี่หรือจำนวนที่ต้องการ กับความถี่หรือจำนวนทั้งหมดที่เทียบเป็น 100 ดังนั้นจะหาร้อยละจากสูตรต่อไปนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา : 2545)

$$P = \frac{f}{N} \times 100$$

เมื่อ P แทน ร้อยละ  
f แทน ความถี่ที่ต้องการแปลงให้เป็นร้อยละ  
N แทน จำนวนความถี่ทั้งหมด

2. จากแบบสอบถาม ชุดที่ 1 ประมวลผลโดยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) เพื่อใช้บรรยายข้อมูลอธิบายลักษณะทั่ว ๆ ไปของข้อมูลที่เกี่ยวข้อง โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean)

ค่าเฉลี่ย (Mean) คำนวณจากสูตร

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ  $\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ย  
X แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดในกลุ่ม  
N แทน จำนวนคะแนนในกลุ่ม



### วิธีการศึกษาลำดับความคิดเห็น

โดยใช้มาตราประมาณค่า (Rating Scale) ของ Likert โดยมีเกณฑ์วัดระดับความสำคัญ  
สำคัญของความคิดเห็นดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ระดับความสำคัญ
4	มากที่สุด
3	มาก
2	ปานกลาง
1	น้อย

เกณฑ์การแปลความหมายของคะแนน

ค่าเฉลี่ย	ระดับความสำคัญ
3.25-4.00	มากที่สุด
2.50-3.24	มาก
1.75-2.49	ปานกลาง
1.00-1.74	น้อย

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved