

บทที่ 2

ทฤษฎี แนวความคิด และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

2.1 ทฤษฎีและแนวความคิด

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำศึกษาทฤษฎีและแนวความคิดจากหนังสือ บทความ และเอกสารต่างๆ รวมไปถึงการเรียนรู้จากหลักสูตร Balanced Scorecard และ KPI ของบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)⁴ ดังต่อไปนี้

ทฤษฎีเกี่ยวกับการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ (Balance Scorecard: BSC) เป็นเครื่องมือจัดการสมัยใหม่ที่ถูกนำเสนอโดย Robert Kaplan และ David Norton ที่ได้ทำการศึกษาถึงสาเหตุที่ตลาดหุ้นในอเมริกาประสบปัญหาในปี 1987 พบว่าสาเหตุเกิดจากผู้บริหารองค์กรส่วนใหญ่ใช้เพียงแค่ตัวชี้วัดผลทางการเงินในการประเมินผลองค์กร จึงได้นำเสนอบทความที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลองค์กรในรูปแบบใหม่ที่มากกว่าการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียวในวารสาร Harvard Business Review ในปี 1992 เป็นแนวคิดของการประเมินผลองค์กรและการรายงานผลที่มีลักษณะสมดุล กล่าวคือ เป็นการประเมินที่ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นด้านการเงินและไม่ใช่ด้านการเงิน เป็นการประเมินที่แสดงถึงผลกระทบขององค์กรจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก เป็นการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และเป็นการประเมินผลกระทบขององค์กรทั้งด้านตัวเหตุและตัวผล โดยแบ่งออกเป็น 4 มุมมอง ประกอบด้วย มุมมองทางการเงิน มุมมองทางด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งในแต่ละมุมมองจะประกอบไปด้วย วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงานหรือความคิดริเริ่ม เพื่อช่วยในการประเมินผลและนำเสนอข้อมูลหรือรายงานให้ผู้บริหาร ต่อมาในปี 1996 ได้มีการพัฒนารูปแบบมาเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสื่อสารและในปี 2000 ได้พัฒนาเป็นเครื่องมือช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและเป็นเครื่องมือที่ใช้บริหารที่มุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ขององค์กร

จากผลการสำรวจในหัวข้อ ผลกระทบของระบบในการประเมินผลต่อความสอดคล้อง และความเข้าใจในกลยุทธ์ขององค์กร ที่สำรวจโดย Lingle & Shieman ในปี 1996⁵ พบข้อมูลดังนี้

⁴ พสุ เดชะรินทร์. 2547. “Balanced Scorecard and KPI” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา

<http://intra.tot.co.th> (23 สิงหาคม 2547).

⁵ เรื่องเดียวกัน.

องค์กรที่มีระบบในการวัดผล

	สมดุล	ไม่สมดุล
1. ความเห็นที่สอดคล้องกันในเรื่องกลยุทธ์ในหมู่ผู้บริหารระดับสูง	90%	47%
2. การประสานและการทำงานร่วมกันเป็นทีมระหว่างกลุ่มผู้บริหาร	85%	38%
3. การสื่อสารที่เปิดกว้าง	71%	30%
4. การสื่อสารและถ่ายทอดกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ	60%	8%
5. พนักงานสามารถตรวจสอบผลการทำงานของตนเองได้อย่างชัดเจนและโปร่งใส	42%	16%

ความสำคัญของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

ปัญหาขององค์กรส่วนใหญ่จะเกิดจากการไม่สามารถถ่ายทอดกลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดไปสู่การปฏิบัติได้ ซึ่งสาเหตุของความล้มเหลวประมาณ 70% จะมาจาก⁶

- วิสัยทัศน์ในองค์กรไม่มีการถ่ายทอดจากผู้บริหารระดับสูงไปสู่ผู้บริหาร ในระดับต่างๆ ได้อย่างชัดเจน แสดงให้เห็นถึงการขาดการสื่อสารที่ดีภายในองค์กร โดยมีเพียง 40% ของผู้บริหารระดับกลาง และ 5% ในผู้บริหารระดับล่างเท่านั้น ที่มีความเข้าใจในวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร

- ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ มีเพียง 25% ของผู้บริหารที่ได้รับผลตอบแทนที่ผูกพันกับกลยุทธ์ขององค์กร

- ขาดทรัพยากรที่ใช้ในการผลักดันกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยมีองค์กรประมาณ 60% ที่ขาดความเชื่อมโยงระหว่างงบประมาณกับกลยุทธ์ว่ามีความพอดีกันหรือไม่

- ไม่ให้เวลาในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ มีผู้บริหารระดับสูงถึงประมาณ 85% ที่ใช้เวลาพูดคุยเกี่ยวกับกลยุทธ์องค์กรน้อยกว่า 1 ชั่วโมงต่อวัน

⁶ พสุ เตะชรินทร์. 2547. “Balanced Scorecard and KPI” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา

<http://intra.tot.co.th> (23 สิงหาคม 2547).

ขั้นตอนในการจัดทำ Balanced Scorecard

1. จัดทำ Corporate Scorecard โดยการวิเคราะห์และจัดทำกลยุทธ์หลักขององค์กรก่อนแล้วจึงกำหนดมุมมองและวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมอง เมื่อได้วัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมองแล้วให้นำวัตถุประสงค์ที่กำหนดดังกล่าวมาจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์และกำหนดตัวชี้วัดในระดับองค์กร
2. จัดทำตัวชี้วัดในระดับบุคคลของผู้บริการและพนักงานในระดับต่างๆ
3. จัดทำ Baseline Data เพื่อนำมากำหนดเป้าหมายและจัดทำแผนงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในวัตถุประสงค์แต่ละด้าน

ลักษณะที่สำคัญของ Balanced Scorecard ⁷

Balanced Scorecard หรือ BSC เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานด้านที่อ้างอิงมาจากการตั้งวัตถุประสงค์ของแผนงาน โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดให้ครอบคลุมทุกด้านอย่างสมดุล มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติเพื่อสร้างความสำเร็จที่ยั่งยืนขององค์กร โดยแบ่งออกเป็น 4 มุมมอง ประกอบด้วย

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

เป็นมุมมองที่มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรที่มุ่งแสวงหากำไร เพราะจะเป็นตัวบอกได้ว่ากลยุทธ์ที่องค์กรนำมาใช้ก่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานหรือไม่องค์กรจะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ให้ชัดเจนก่อนว่าจะไปในทิศทางใด เพื่อให้ทราบวัตถุประสงค์ของมุมมองทางการเงินจะเป็นอย่างไรที่จะตอบสนองต่อกลยุทธ์ที่กำหนด ซึ่งมักจะประกอบไปด้วยวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ การก่อให้เกิดกำไรสูงสุด หรือสร้างความมั่งคั่งให้ผู้ถือหุ้น การเพิ่มขึ้นของรายได้และการลดต้นทุนหรือการเพิ่มของผลิตภาพที่เกิดจากการใช้ประโยชน์ของทรัพย์สินเพิ่มขึ้น

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

มุมมองด้านลูกค้า จะประกอบไปด้วยวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดใน 2 ระดับ คือ ระดับที่เป็นผลลัพธ์ (Outcome) และระดับที่เป็นตัวชี้แนะ (Drivers) โดยที่ความสัมพันธ์จะเป็นไปในลักษณะของเหตุและผล

2.1 ระดับที่เป็นผลลัพธ์ จะประกอบไปด้วยวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่

⁷ พศุ เดชะรินทร์, เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546), หน้า 38 – 46.

- 2.11 ส่วนแบ่งทางการตลาด
- 2.12 การรักษาลูกค้าเก่า
- 2.13 การเพิ่มลูกค้าใหม่
- 2.14 ความพึงพอใจของลูกค้า
- 2.15 กำไรต่อลูกค้า

2.2 ระดับที่เป็นตัวชี้นำ ซึ่งได้แก่การนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าหลักต้องการ โดยองค์กรจะต้องมีการกำหนดกลุ่มลูกค้าให้ชัดเจนและแสวงหาคูณค่าที่จะนำเสนอต่อลูกค้า เพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า โดยคุณค่าที่นำเสนอองค์กรไม่สามารถเก่งได้ครบทุกด้าน จะต้องเลือกเก่งด้านใดด้านหนึ่งและในด้านอื่นจะต้องทำให้ได้ตามมาตรฐานที่ตั้งไว้คุณค่าที่องค์กรนำเสนอจะมี 3 ประการ คือ

- 2.2.1 การเป็นผู้นำด้านสินค้าและบริการ (Product/Service Leadership)
- 2.2.2 การดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Operation Efficiency)
- 2.2.3 ความใกล้ชิดกับลูกค้า (Customer Intimacy)

ซึ่งหากองค์กรสามารถวิเคราะห์หาคูณค่าหลักที่ลูกค้าต้องการในสินค้าและนำเสนอคุณค่าหลักให้แก่ลูกค้าจะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและอุดหนุนสินค้าต่อไป ส่งผลทำให้กิจการมีกำไรเพิ่มมากขึ้นและสามารถสร้างส่วนแบ่งทางการตลาดได้เพิ่มขึ้น

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

มุมมองนี้จะเป็นการพิจารณาว่ากระบวนการที่สำคัญภายในองค์กรที่จะนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ ซึ่งสามารถใช้แนวคิดของลูกโซ่แห่งการเพิ่มมูลค่า (Value Chain) ของ Michael E. Porter ที่แบ่งกิจกรรมขององค์กรออกเป็น 2 กิจกรรม ได้แก่

3.1 กิจกรรมหลัก ประกอบไปด้วย

3.1.1 Inbound Logistics เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดส่งวัตถุดิบไปจนถึงจุดผลิต ได้แก่ ระบบการรับ การเก็บรักษา การจัดส่ง และระบบคลังสินค้า

3.1.2 Operations เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและการดำเนินงาน

3.1.3 Outbound Logistics เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกระจาย สินค้าและบริการที่แล้วเสร็จไปยังผู้บริโภค

3.1.4 Customer Service เป็นกิจกรรมที่ให้บริการหลังการขาย เพื่อเพิ่มคุณค่าหรือบำรุงรักษาสินค้า

3.2 กิจกรรมสนับสนุน

3.2.1 Procurement เป็นกิจกรรมในการจัดซื้อ จัดหา วัสดุ ดิบ วัสดุ และสินทรัพย์ เพื่อใช้ในกิจกรรมหลักต่างๆ

3.2.2 Technology Development เป็นกิจกรรมต่างๆ ที่ช่วยเพิ่มคุณค่า ให้สินค้าหรือกระบวนการใน Value Chain

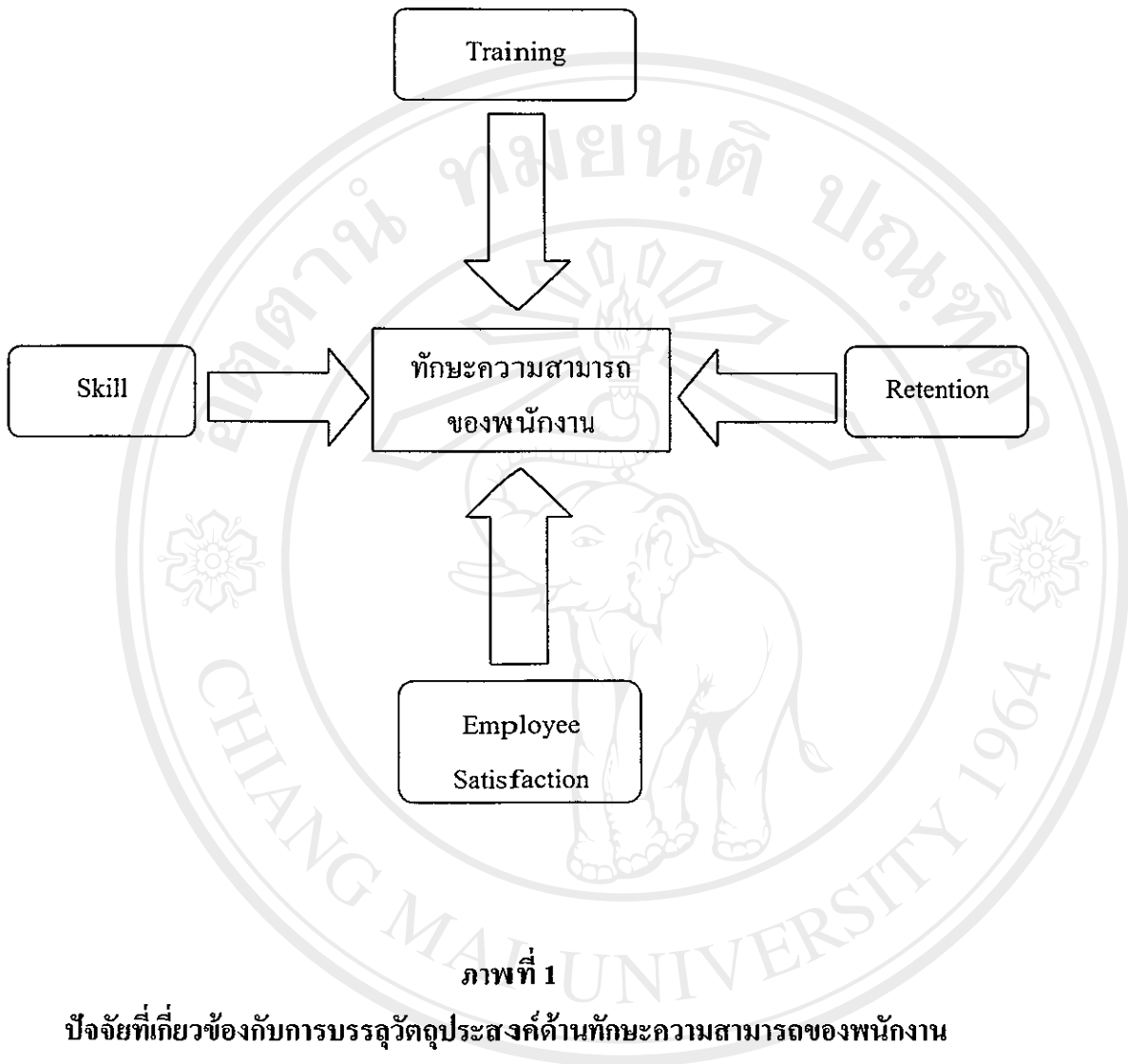
3.2.3 Human Resources Management เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

3.2.4 Firm Infrastructure ได้แก่ กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับการบริหาร ทั่วไปในองค์กร

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

เป็นมุมมองที่ให้ความสำคัญกับอนาคตขององค์กร และเป็นมุมมองที่จะช่วยให้ มุมมองอื่นๆ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ สำหรับมุมมองนี้จะมีวัตถุประสงค์ 3 ประการหลัก ได้แก่ ด้านทักษะความสามารถของพนักงาน ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านวัฒนธรรมของ องค์กรและการสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน โดยในแต่ละวัตถุประสงค์จะมีรายละเอียด ดังนี้

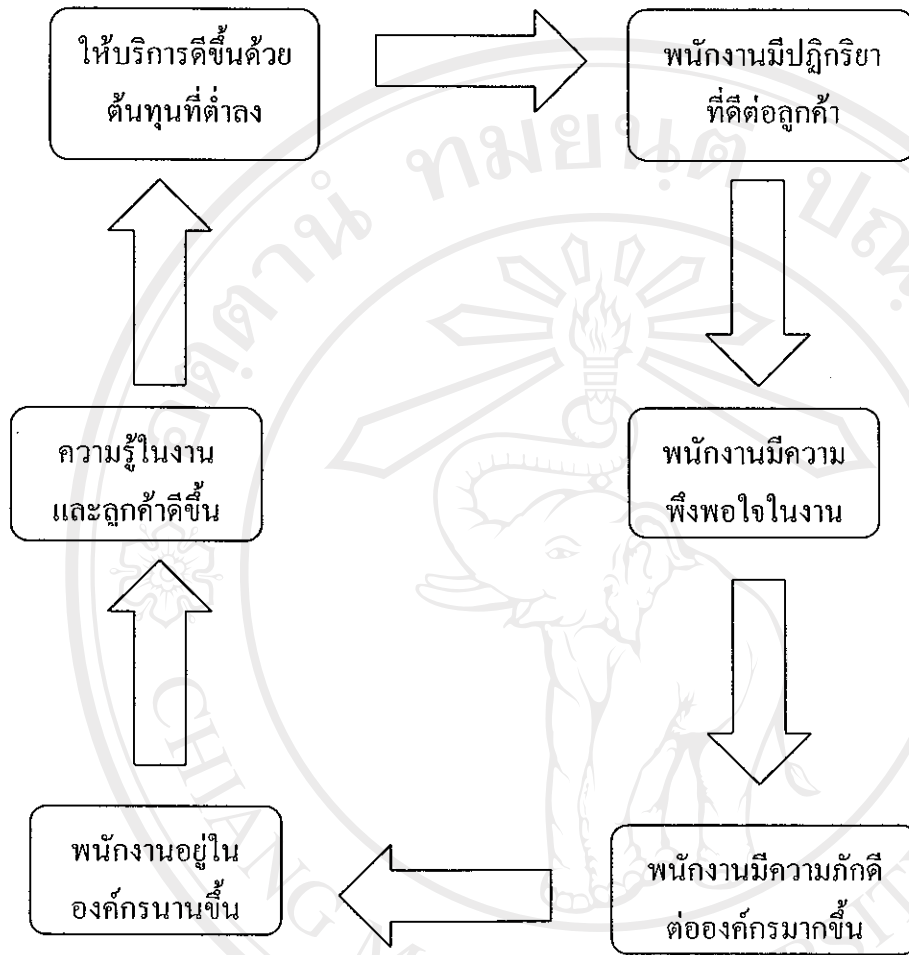
วัตถุประสงค์ที่ 1 ด้านทักษะความสามารถของพนักงาน การจะทำให้บรรลุ วัตถุประสงค์นี้จะมีสิ่งที่เกี่ยวข้อง คือ ทักษะความชำนาญงานของพนักงาน การฝึกอบรมของ พนักงาน อัตราการเข้าออกของพนักงาน และความพึงพอใจในงานของพนักงานดังแสดงในภาพที่ 1 ที่ สามารถอธิบายได้ว่าทักษะความสามารถของพนักงานจะมาจากการฝึกฝนของตัวเอง (Skill) จากการได้รับการฝึกอบรม (Training) การอยู่กับองค์กรเป็นเวลานาน (Retention) ซึ่งตาม หลักพนักงานที่อยู่กับองค์กรมาเป็นเวลานานย่อมจะมีความรู้เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติทำให้เกิดทักษะ ความสามารถในงานมากขึ้นและความพึงพอใจในงานของพนักงาน (Employee Satisfaction) ที่ สามารถแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของพนักงานกับการปฏิบัติงาน ดังแสดงใน ภาพที่ 2 ที่สามารถอธิบายได้ว่าวงจรการก่อให้เกิดความพึงพอใจของพนักงานจะมีความเกี่ยวข้องกับ ความภักดีต่อองค์กร เมื่อพนักงานมีความภักดีต่อองค์กรหมายถึงการอยู่กับองค์กรนานขึ้นและเมื่อ พนักงานอยู่กับองค์กรนานขึ้นจะทำให้มีความรู้ในงานที่ปฏิบัติและลูกค้าที่เกี่ยวข้องมากขึ้นและ ทำให้มีการบริการที่ดีมากขึ้นทำให้ได้รับความชื่นชมจากลูกค้าและเมื่อได้รับความชื่นชมจากการ ปฏิบัติงานย่อมสร้างความพึงพอใจในงานเป็นวัฏจักรเกี่ยวพันต่อเนื่องกันไป นอกจากนี้แล้วยัง สามารถดูได้จากผลิตภาพของพนักงาน (Employee Productivity) ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติ งานถือเป็นสิ่งที่สำคัญ ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของ จำนวนชิ้นงานที่ผลิตได้ต่อพนักงาน รายได้ต่อ พนักงาน หรือ กำไรต่อพนักงาน



ภาพที่ 1

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุวัตถุประสงค์ด้านทักษะความสามารถของพนักงาน

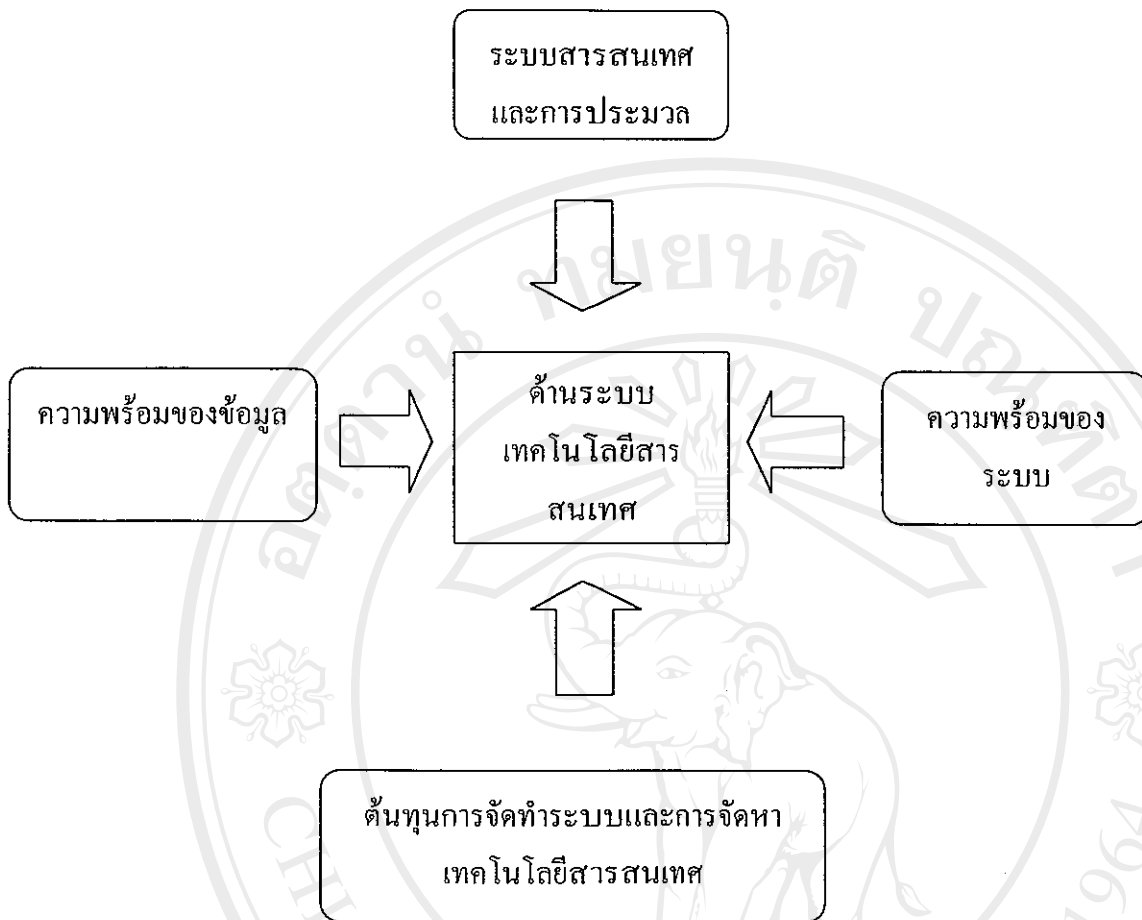
ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
 Copyright© by Chiang Mai University
 All rights reserved



ภาพที่ 2

วงจรการก่อเกิดความพึงพอใจของพนักงาน

วัตถุประสงค์ที่ 2 ด้านระบบข้อมูลสารสนเทศ ในปัจจุบันที่ธุรกิจมีการแข่งขันกันสูง เทคโนโลยีระบบข้อมูลสารสนเทศได้เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อองค์กร ซึ่งหากองค์กรมีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ดีจะทำให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างมากและการจะบรรลุวัตถุประสงค์นี้ จะต้องมียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง คือ ความพร้อมของข้อมูล ความพร้อมของระบบ ต้นทุน การจัดทำและการจัดหา รวมไปถึงระบบสารสนเทศและการประมวลผล ดังแสดงในภาพที่ 3



ภาพที่ 3

ปัจจัยที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ด้านระบบข้อมูลสารสนเทศ

วัตถุประสงค์ที่ 3 ด้านเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรและการจูงใจพนักงาน การตั้งวัตถุประสงค์ด้านนี้อาจหาตัวชี้วัดได้จากการเปรียบเทียบการจ่ายผลตอบแทนขององค์กรเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม หรือ อัตราการขาดงานหรือการเข้าออกของพนักงาน

รายละเอียดภายใต้แต่ละมุมมองประกอบไปด้วย 4 ช่อง ดังแสดงในภาพที่ 4 ได้แก่

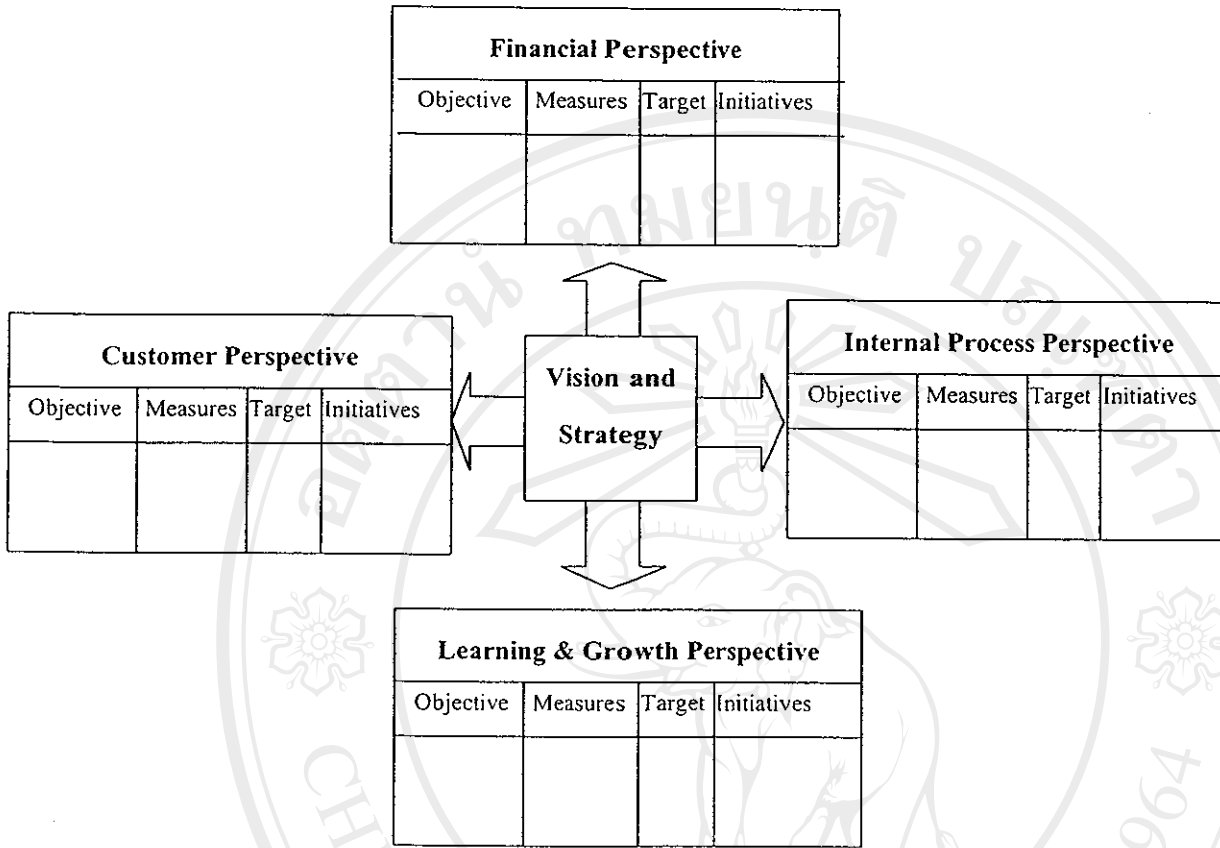
1. วัตถุประสงค์ (Objective) ที่สำคัญในแต่ละมุมมองที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการจะบรรลุในด้านต่างๆ เช่น มุมมองด้านการเงิน ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของรายได้ การลดลงของต้นทุน มุมมองด้านลูกค้า ได้แก่ การเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด การเพิ่มจำนวนลูกค้าใหม่ การรักษาลูกค้าเดิม มุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ กระบวนการบริหารที่มี

ประสิทธิภาพ และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาทักษะความชำนาญในการปฏิบัติ การมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี

2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) ได้แก่ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมอง ถือเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมองหรือไม่ เช่น มุมมองด้านการเงิน วัตถุประสงค์ที่สำคัญคือ การเพิ่มขึ้นของรายได้ ตัวชี้วัดที่ใช้คือ รายได้ที่เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่แล้ว มุมมองด้านลูกค้า วัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ ตัวชี้วัด คือ จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีก่อน มุมมองด้านกระบวนการภายใน วัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ ตัวชี้วัด คือ จำนวนของเสียที่เกิดจากกระบวนการผลิตและมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา วัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ การพัฒนาทักษะของพนักงาน ตัวชี้วัดคือ ระดับความสามารถในการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นของพนักงาน

3. เป้าหมาย (Target) เป็นตัวเลขที่กำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดในแต่ละมุมมอง เช่น เป้าหมายการเพิ่มขึ้นของรายได้เท่ากับร้อยละ 15 ต่อปี หรือ เป้าหมายจำนวนของเสียในกระบวนการผลิตไม่เกินร้อยละ 3 เป็นต้น

4. แผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจัดทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้



ภาพที่ 4

มุมมองของ Balanced Scorecard

ที่มาของรูป: ดัดแปลงมาจาก Balanced Scorecard ของ Kaplan และ Norton, 1996

ทฤษฎีเกี่ยวกับตัวชี้วัด (Key Performance Indicators: KPI)

เป็นเครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้วัดว่าองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งการกำหนดตัวชี้วัดจะสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระดับ^๘ คือ

1. ตัวชี้วัดระดับองค์กร
2. ตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน
3. ตัวชี้วัดระดับบุคคล

การพัฒนาและการจัดทำตัวชี้วัด

เมื่อได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองแต่ละประเภทแล้ว ควรมีการกำหนดตัวชี้วัด เพื่อใช้ในการบอกให้ทราบว่าองค์กรได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ การกำหนดตัวชี้วัดจะเริ่มจากการนำสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กรมาจัดวางให้เป็นระบบ เป็นขั้นตอน เพื่อความสะดวกในการวัดความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยมีประเด็นที่สำคัญ คือ ต้องมีการตรวจสอบให้แน่ใจได้ว่าตัวชี้วัดที่กำหนดเป็นตัวชี้วัดที่ดีและสามารถแสดงผลได้อย่างถูกต้องเชื่อถือได้ ซึ่งตัวชี้วัดอาจจะมีการกำหนดไว้หลายๆ ตัวชี้วัดแล้วนำมาพิจารณาตัดออกให้เหลือตัวชี้วัดที่สำคัญ แล้วจึงนำตัวชี้วัดที่ได้ดังกล่าวมาใช้วัดผลการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดไว้ และจากผลการวิจัยขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับ BSC และ KPI ภายใต้หัวข้อ Measurement of Corporate Success โดยหน่วยงาน International Benchmarking Clearing House ได้ทำการสอบถามกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับสูงจาก 46 องค์กร เกี่ยวกับการเลือกใช้ตัวชี้วัดที่สามารถแสดงถึงความสามารถขององค์กร ได้ข้อสรุปว่ามีการเลือกใช้ตัวชี้วัด 6 ตัว ดังนี้

ตัวชี้วัดที่ 1 ความสามารถในการทำกำไร วัดจากกำไรสุทธิหลังหักภาษี ROE ROI ROA Revenue Growth Earning per share

ตัวชี้วัดที่ 2 ความพึงพอใจของลูกค้า วัดจากการสำรวจความพึงพอใจ ข้อร้องเรียนของลูกค้า การส่งสินค้าตรงเวลา การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง การรู้จักสินค้าและบริการ ค่าใช้จ่าย/ลูกค้า กำไร/ลูกค้า การรักษาลูกค้า

ตัวชี้วัดที่ 3 บุคลากรขององค์กร วัดจากความพึงพอใจของพนักงาน อัตราการเข้าออกของพนักงาน ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ต้นทุนสิทธิประโยชน์ของพนักงาน ค่าใช้จ่าย อบรม/พนักงาน

^๘ อารมณ ภูวพิพัฒน์. 2547 “เทคนิคในการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://library.rui.ac.th/webd/imge/MM18.htm> (3 สิงหาคม 2547).

ตัวชี้วัดที่ 4 คุณภาพของสินค้าและบริการวัดจาก ต้นทุน/หน่วยของสินค้าหรือบริการ
ผลิตภาพของแรงงาน การหมุนเวียนของสินค้า

ตัวชี้วัดที่ 5 ผลิตภาพขององค์กรวัดจาก Error sigma cycle time Supplier Performance

ตัวชี้วัดที่ 6 สถานการณ์ทางการตลาดวัดจาก ส่วนแบ่งทางการตลาด Target Market

ขั้นตอนการหาตัวชี้วัด

1. ริเริ่มจากผู้บริหารระดับสูง
2. จากการทำแผนทางกลยุทธ์
3. จากกลุ่มเฉพาะงานขององค์กร
4. จากการพัฒนาตัวชี้วัดเดิม
5. จากการศึกษารายในองค์กร
6. การศึกษาจากองค์กรอื่น
7. การที่ปรึกษาภายนอก

ซึ่งวิธีการหาตัวชี้วัดที่ดีที่สุดคือ การจัดทำตัวชี้วัดโดยบุคคลากรภายในองค์กรและ
อาจเสริมด้วยมุมมองหรือข้อเสนอแนะจากที่ปรึกษาหรือการศึกษาจากองค์กรอื่น

แนวทางในการจัดทำตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานและระดับบุคคล

แนวทางในการจัดทำจะมีทั้งหมด 4 วิธี โดยที่แต่ละวิธีจะเป็นอิสระต่อกัน สามารถใช้
รวมกันได้ ซึ่งในแต่ละวิธีจะมีข้อดีข้อเสียแตกต่างกัน ดังนี้

1. การสร้างตัวชี้วัดโดยการแปลงตัวชี้วัดจากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงาน/บุคคล
2. การสร้างตัวชี้วัดโดยการวิเคราะห์จากบทบาทหน้าที่ผลงานของหน่วยงาน/บุคคล
3. การสร้างตัวชี้วัดจากมุมมองของลูกค้าหลักของหน่วยงาน
4. การสร้างตัวชี้วัดจากกระบวนการหรือขั้นตอนในการทำงาน

วิธีที่ 1 การสร้างตัวชี้วัดการสร้างตัวชี้วัดโดยการแปลงตัวชี้วัดจากระดับองค์กรสู่ระดับ
หน่วยงาน/บุคคล (Cascade/Deploy) เป็นการแปลงตัวชี้วัดจากระดับองค์กรมาเป็นตัวชี้วัดในระดับ
หน่วยงานและระดับบุคคล โดยจะเริ่มต้นกำหนดตัวชี้วัดในระดับองค์กรจากผู้บริหารสูงสุดของ
องค์กรถ่ายทอดมาหาผู้บริหารในระดับรองลงมาเรื่อยๆ จนถึงพนักงานในระดับล่างสุด ซึ่งการ
สร้างตัวชี้วัดตามวิธีนี้จะทำให้เกิดข้อได้เปรียบ คือ ตัวชี้วัดทุกตัวจะมีความสอดคล้อง สนับสนุน

และเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร ซึ่งหลักเกณฑ์ในการสร้างตัวชี้วัดในวิธีนี้จะทั้งหมด 6 หลักเกณฑ์ ดังนี้

หลักเกณฑ์ที่ 1 ในการแปลงตัวชี้วัดโดยอาศัยมุมมองของ Balance Scorecard ของทุกหน่วยงานและทุกตำแหน่งงานควรมีวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดอย่างน้อย 1 ตัวในแต่ละมุมมอง

หลักเกณฑ์ที่ 2 ในการแปลงตัวชี้วัด ควรมีจำกัดตัวชี้วัดไม่เกิน 10 ตัวชี้วัด/ตำแหน่งงาน โดยเฉพาะในพนักงานระดับล่าง

หลักเกณฑ์ที่ 3 ในการแปลงตัวชี้วัดจากระดับองค์กรลงมาสู่ระดับหน่วยงานต่อบุคคล ตัวชี้วัดที่กำหนดควรจะไปด้วยตัวชี้วัดที่เป็นทั้งเหตุและผล

หลักเกณฑ์ที่ 4 ในการแปลงตัวชี้วัดให้ผู้บริหารควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์หรือตัวชี้วัดที่เกี่ยวกับการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

หลักเกณฑ์ที่ 5 ในการแปลงตัวชี้วัดให้หน่วยงานหรือบุคคล ควรมีตัวชี้วัดที่แสดงการสนับสนุนการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น เพื่อป้องกันความขัดแย้งเกี่ยวกับตัวชี้วัดของแต่ละหน่วยงาน

หลักเกณฑ์ที่ 6 ระหว่างการแปลงตัวชี้วัดให้แก่หน่วยงานและบุคคล จะต้องมีการแสดงความคิดเห็นร่วมกันระหว่างผู้แปลงตัวชี้วัดและผู้รับตัวชี้วัดเพื่อให้ตัวชี้วัดให้มีความชัดเจนเหมาะสมที่สุด

วิธีที่ 2 การสร้างตัวชี้วัดโดยการวิเคราะห์จากบทบาทหน้าที่ผลงานของหน่วยงาน/บุคคล

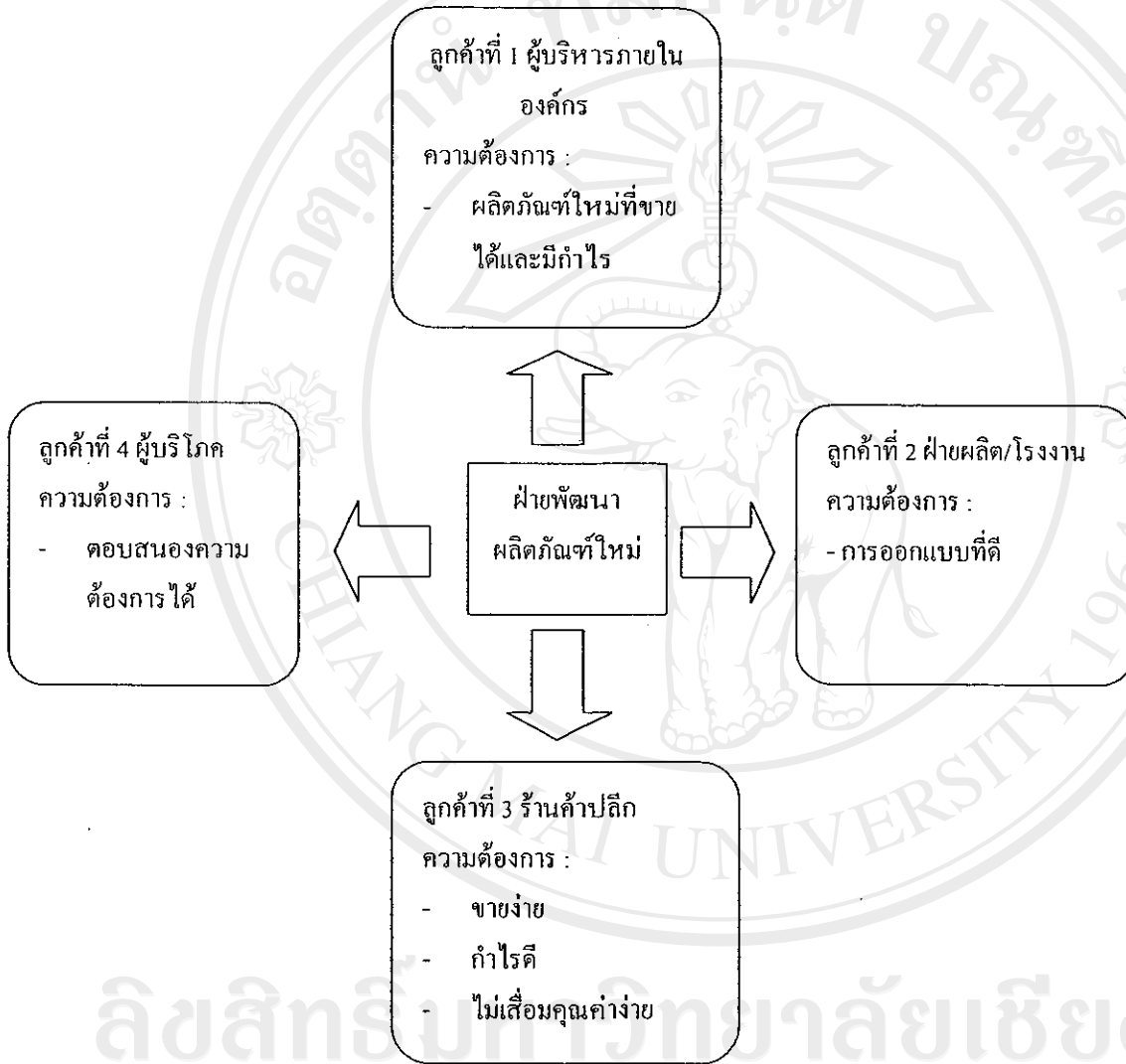
เป็นการสร้างตัวชี้วัดจากกิจกรรมและผลงานหลักของหน่วยงาน/บุคคล โดยพิจารณาจากผังการทำงาน (Job Description) และระดับภารกิจ (Mission) โดยจะต้องมีการกำหนดผลงานหลักของหน่วยงาน/บุคคล โดยเฉพาะผลงานหลักที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและสร้างตัวชี้วัดเพื่อวัดผลงานหลักดังกล่าว ประเด็นที่สำคัญ คือ ต้องสามารถตีกรอบให้ได้ว่าบทบาทหน้าที่ของหน่วยงาน/บุคคล คืออะไร เพื่อที่จะสามารถกำหนดตัวชี้วัดได้อย่างเหมาะสมและชัดเจน

วิธีที่ 3 การสร้างตัวชี้วัดจากมุมมองของลูกค้าหลักของหน่วยงาน (Customer Focus Method)

เป็นวิธีที่เหมาะสมกับองค์กร หน่วยงาน หรือบุคคล ที่สร้างตัวชี้วัดได้ยาก ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นงานสนับสนุนต่างๆ ที่เน้นความสำคัญไปที่การสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ที่ติดต่อกับหรือลูกค้า ซึ่งมีหลักการสร้างตัวชี้วัด ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์และกำหนดลูกค้าหลักของหน่วยงาน ทั้งลูกค้าจากหน่วยงานภายในและลูกค้าจากหน่วยงานภายนอก

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์สินค้าหรือบริการที่ลูกค้าต้องการจากหน่วยงาน โดยใช้ Customer Diagram เป็นเครื่องมือช่วยในการถกสนทนารองความต้องการที่หลากหลายของลูกค้าให้มีความจำเพาะเจาะจงมากขึ้น ดังตัวอย่างที่แสดงในภาพที่ 5



ภาพที่ 5
การสร้าง Customer Diagram ของฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

จากภาพที่ 5 ซึ่งเป็นตัวอย่างการทำ Customer Diagram ของฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่สามารถสรุปได้ ดังนี้

1. ลูกค้านแต่ละกลุ่มมีความต้องการที่แตกต่างกัน
2. ต้องวิเคราะห์หาสินค้า/บริการที่ลูกค้าคาดหวัง
3. เมื่อทราบความคาดหวังของลูกค้าแล้ว จึงเริ่มหาตัวชี้วัด
4. ตัวชี้วัดต้องเป็นตัวบอกเกี่ยวกับความก้าวหน้า ความสามารถในการเสนอสินค้า

และบริการต่อลูกค้า

วิธีที่ 4 การสร้างตัวชี้วัดจากกระบวนการหรือขั้นตอนในการทำงานที่สำคัญของหน่วยงาน/

บุคคล (Work Process Charting Method)

เป็นวิธีสร้างตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับหน่วยงาน/บุคคล ที่รับผิดชอบกระบวนการทำงานตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการ หลักการสร้างตัวชี้วัดจะเริ่มจากการกำหนดขั้นตอนทั้งหมดที่ต้องทำ แล้วกำหนดขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการทำงานนั้นๆ แล้วจึงกำหนดตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นว่าขั้นตอนที่สำคัญสามารถบรรลุได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

หลักการในการสร้างตัวชี้วัด

หลักการสร้างตัวชี้วัดในระดับบุคคลจะมีหลักการที่สำคัญ ดังนี้

1. ในมุมมองแต่ละด้านควรมีตัวชี้วัดอย่างน้อย 1 ตัว
2. ไม่ควรกำหนดตัวชี้วัดที่มากเกินไปกว่า 15 ตัวชี้วัดต่อคน เพราะจะทำให้ต้องเสียเวลาในการเก็บข้อมูลมากเกินไป
3. ตัวชี้วัดของพนักงานควรสอดคล้องกับตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชาของตนเอง
4. ผู้บังคับบัญชามีการกำหนดวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเอง
5. ตัวชี้วัดที่กำหนดควรจะต้องแสดงถึงความร่วมมือหรือสนับสนุนการทำงานของฝ่ายหรือแผนกอื่น เพื่อมิให้แต่ละคนมุ่งเน้นแต่ผลการดำเนินงานของตนเองมากเกินไป
6. การเปลี่ยนแปลงตัวชี้วัดจะต้องได้รับความเห็นชอบร่วมกันระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชา
7. ตัวชี้วัดที่กำหนดควรจะต้องประกอบด้วย การวัดเชิงปริมาณ (Quantity) การวัดในเชิงคุณภาพ (Quality) การวัดในเชิงต้นทุน (Cost) และการวัดในเชิงเวลา (Timeliness) หากไม่

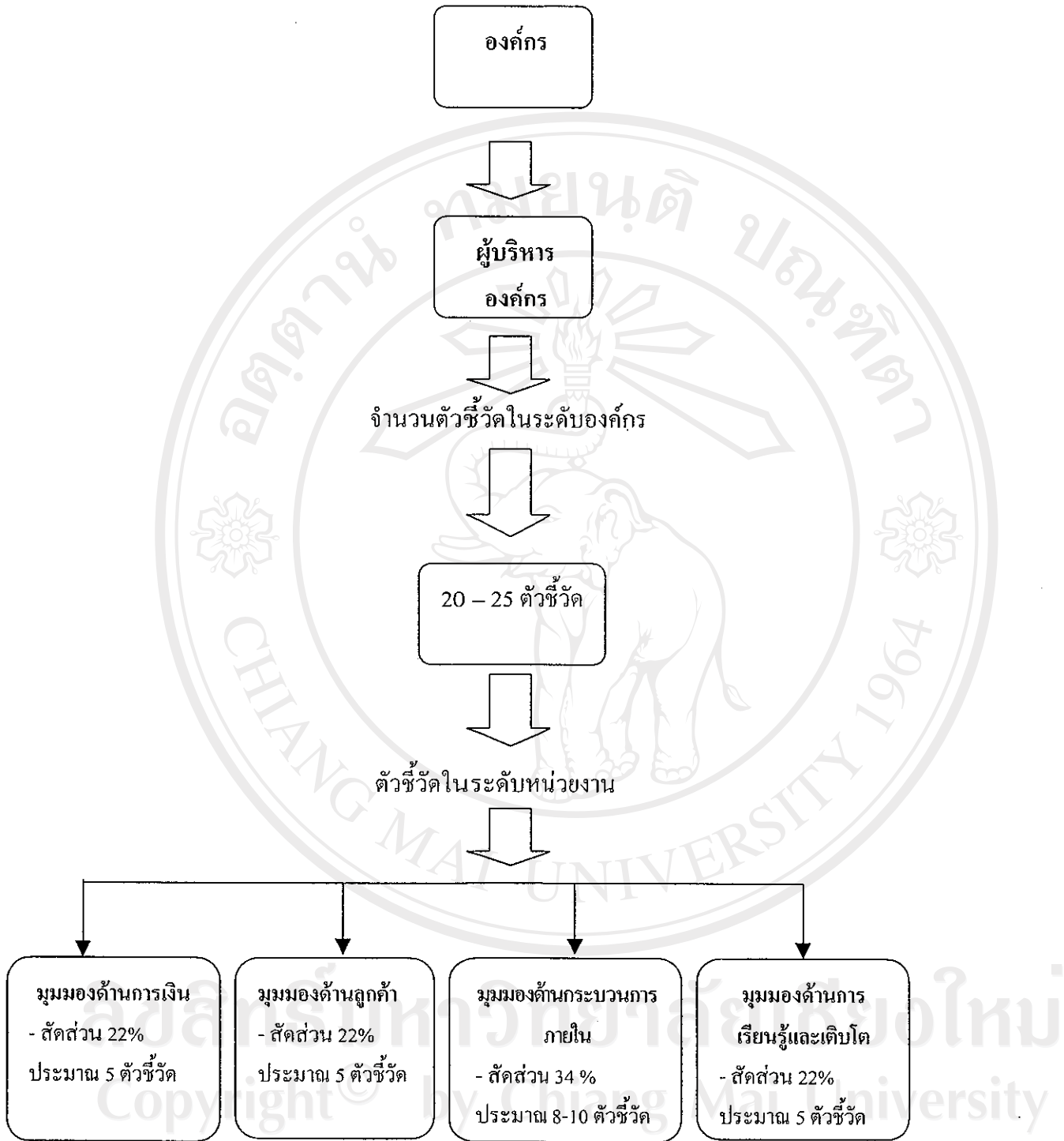
⁹ พสุ เศษรินทร์, เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators.(กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546), หน้า 56 – 67.

สามารถวัดเป็นตัวเลขได้ก็สามารถสร้างตัวชี้วัดที่ใช้หลักเกณฑ์ของการยืนยันผลงานผ่านการประเมินผลของบุคคลได้ เช่น การยืนยันว่าร้านอาหารอร่อย สามารถสร้างตัวชี้วัดได้จากป้ายแม่ช้อยนางรำที่แสดงการยืนยันความอร่อยจากคุณสันติ เสวตวิมล ซึ่งเป็นเจ้าของลิขสิทธิ์ป้ายดังกล่าว เป็นต้น

ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี (Characteristics of a Good Key Performance Indicators)

1. ต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร
2. แสดงเฉพาะส่วนที่มีความสำคัญเท่านั้น ซึ่งประกอบด้วย ตัวชี้วัดที่แสดงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร และตัวชี้วัดที่ใช้วัดกิจกรรมที่มีความสำคัญและผิดพลาดไม่ได้ เพราะจะทำให้เกิดความเสียหายร้ายแรงต่อองค์กร
3. ต้องประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นทั้งด้านการเงินและไม่ใช่ด้านการเงิน
4. ในกลุ่มตัวชี้วัดจะต้องประกอบไปด้วยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุและที่เป็นผล
5. ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นจะต้องมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
6. ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้น ควรเป็นตัวชี้วัดที่ควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ 80
7. ต้องเป็นตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้และเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป
8. ต้องช่วยในการติดตามการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรได้
9. ต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นภายในองค์กร
10. ต้องเป็นตัวชี้วัดที่สามารถหาข้อมูลมาสนับสนุนได้

จากการศึกษาของ Kaplan & Norton พบว่า 80% ของตัวชี้วัดควรเป็นตัวชี้วัดอื่นที่ไม่ใช่ตัวชี้วัดด้านการเงิน และในการสร้างตัวชี้วัดให้เริ่มต้นจากการสร้างตัวชี้วัดให้มากที่สุดก่อนแล้วจึงตัดทอนให้เหลือตัวชี้วัดที่ดีและเกี่ยวข้องกับกระบวนการที่สำคัญขององค์กร สำหรับความเหมาะสมของตัวชี้วัดในระดับองค์กรควรมีตัวชี้วัดอยู่ที่ประมาณ 20 – 25 ตัวชี้วัด และเมื่อมีการแปลงตัวชี้วัดในระดับองค์กร จากผู้บริหารระดับสูงไปในระดับหน่วยงาน ตัวชี้วัดที่กำหนดในแต่ละมุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า และมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต ควรอยู่ในสัดส่วน 22% คือ มุมมองละ 5 ตัวชี้วัด สำหรับมุมมองด้านกระบวนการภายใน ควรมีสัดส่วนตัวชี้วัดอยู่ที่ 34% คือ ประมาณ 8 – 10 ตัวชี้วัด ดังแสดงในภาพที่ 6



ภาพที่ 6

จำนวนตัวชีวัดที่เหมาะสมสำหรับองค์กร

การจัดทำรายละเอียดของตัวชี้วัด (Key Performance Indicators Template)¹⁰

เป็นการจัดทำเมื่อได้มีการกำหนดตัวชี้วัดเรียบร้อยแล้ว เพื่อเป็นการยืนยันความเข้าใจที่ตรงกัน ป้องกันความผิดพลาดในการสื่อความหมายของตัวชี้วัดระหว่างผู้บริหารและพนักงานภายในองค์กร ซึ่งควรประกอบไปด้วย

1. ชื่อของตัวชี้วัด
2. ความหมายของตัวชี้วัด ควรกำหนดให้ชัดเจนเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจตรงกัน
3. วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด ควรแสดงให้เห็นว่าตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นมาเพื่อจะวัดอะไร
4. สูตรในการคำนวณตัวชี้วัด ควรให้รายละเอียดในการคำนวณตัวชี้วัด
5. บุคคลหรือหน่วยงานที่เป็นผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด
6. ผู้สนับสนุนตัวชี้วัด
7. ความถี่ในการเก็บข้อมูลของตัวชี้วัด
8. ความพร้อมของข้อมูล
9. แหล่งของข้อมูล ควรกำหนดลงไปว่าข้อมูลจะหาได้จากแหล่งใด
10. รอบระยะเวลาในการนำเสนอตัวชี้วัด ควรกำหนดให้ชัดเจนว่าจะนำเสนอข้อมูลเป็นแบบรายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน รายไตรมาส หรือ รายปี
11. หน่วยที่ใช้ในการวัด
12. ผู้รับผิดชอบในการกำหนดเป้าหมาย ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นผู้บังคับบัญชา
13. ผู้รับผิดชอบในการบรรลุเป้าหมาย
14. ตัวชี้วัดที่จะใช้จะวัดเป็นจุดหรือเป็นช่วง
15. ถ้าตัวชี้วัดเป็นช่วงช่วงใดที่จะกำหนดให้เป็นสีเขียวที่หมายถึงการทำได้เกินเป้าหมาย สีเหลือง ที่หมายถึง ทำได้เท่ากับเป้าหมาย และสีแดง ที่หมายถึง การทำได้ต่ำกว่าเป้าหมาย

การทดสอบคุณภาพของตัวชี้วัด จะมีวิธีการทดสอบทั้งหมด 4 วิธี ดังนี้

วิธีที่ 1 การใช้เกณฑ์ทดสอบโดยการให้คะแนนตัวชี้วัด โดยแบ่งคะแนนเป็น POOR FAIR และ EXCELLENT จะมาจาก 5 เกณฑ์ ดังนี้

¹⁰ พสุ เดชะรินทร์, เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators. (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546), หน้า 71 – 74.

1.1 **ความพร้อมของข้อมูล** เป็นการทดสอบว่าข้อมูลมีความพร้อมหรือไม่ สามารถเข้าถึงข้อมูลได้หรือไม่ และ จะต้องมีการจัดทำระบบสารสนเทศด้านข้อมูลหรือไม่

1.2 **ความถูกต้องของข้อมูล** เป็นการทดสอบว่าข้อมูลที่ได้มีความถูกต้องแม่นยำ ความน่าเชื่อถือและมีความบิดเบือนของข้อมูลมากน้อยเพียงใด

1.3 **ความแม่นยำของตัวชี้วัด** เป็นการทดสอบว่าตัวชี้วัดได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับการดำเนินงานมากน้อยเพียงใดและให้รายละเอียดที่บอกให้รู้เกี่ยวกับ ความสามารถในการทำงานที่แท้จริงหรือไม่

1.5 **ความชัดเจนของตัวชี้วัด** เป็นการทดสอบว่าตัวชี้วัดมีความชัดเจนเพียงใด ผู้บริหารและพนักงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับตัวชี้วัดเพียงพอหรือไม่

1.6 **ความสมเหตุสมผลของตัวชี้วัด** เป็นการทดสอบว่าตัวชี้วัดสามารถบอกได้ถึงสิ่งที่ต้องการวัดหรือไม่ มากน้อยเพียงใด

เมื่อได้มีการให้คะแนนตามสเกลที่กำหนดไว้เรียบร้อยแล้วให้นำคะแนนในตัวชี้วัดที่กำหนดตามวัตถุประสงค์เดียวกันนำมาเปรียบเทียบกัน ตัวชี้วัดที่ได้คะแนนน้อยย่อมแสดงว่าเป็นตัวชี้วัดที่ไม่มีคุณภาพ

วิธีที่ 2 การทดสอบตัวชี้วัดด้วยการใช้ SMART TEST เป็นการพิจารณาปัจจัยต่างๆ 5 ประการ คือ

- S – Specific ตัวชี้วัดต้องมีความชัดเจนและได้ใจความ
- M – Measurable ตัวชี้วัดต้องสามารถนำมาวัดค่าได้
- A – Attainable ตัวชี้วัดต้องมีความสมเหตุสมผลสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้
- R – Realistic ตัวชี้วัดต้องมีความเหมาะสมต่อสถานะการณ์ขององค์กร
- T – Timely ตัวชี้วัดต้องอยู่ในช่วงเวลาที่เหมาะสม

ซึ่งในปัจจุบันวิธีการทดสอบนี้ไม่เป็นที่นิยมในการนำมาใช้ทดสอบตัวชี้วัด

วิธีที่ 3 The Treasury Department Criteria Test เป็นการทดสอบโดยพิจารณาจากปัจจัยหลัก 3 ด้าน ได้แก่

- 3.1 ด้านข้อมูล เป็นการทดสอบเกี่ยวกับ
- ความพร้อมของข้อมูล
 - ความเชื่อถือได้
 - ความทันสมัย
 - ความปลอดภัย หรือความลับ
 - ต้นทุนในการจัดเก็บข้อมูล

3.2 ด้านตัวชีวัด เป็นการทดสอบเกี่ยวกับ

- ตัวชีวัดสามารถบอกให้รู้เกี่ยวกับสิ่งที่จะวัดหรือไม่
- ตัวชีวัดมีความโดดเด่น ไม่ซ้ำซ้อนกับตัวชีวัดอื่น
- ตัวชีวัดสามารถนำไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานอื่นได้หรือไม่

3.3 ด้านระบบ

- ตัวชีวัดมีความสมดุลไม่เน้นไปด้านใดด้านหนึ่ง
- ตัวชีวัดครอบคลุมสิ่งที่จะวัดและครอบคลุมทุกวัตถุประสงค์
- ตัวชีวัดมีประโยชน์ต่อผู้บริหารหรือไม่

วิธีที่ 4 ทดสอบจากประโยชน์ ความน่าเชื่อถือ และสามารถนำไปใช้งานได้ของตัวชีวัด

4.1 พิจารณาจากด้านประโยชน์ของตัวชีวัด

- ตัวชีวัดต้องเป็นที่เข้าใจ มีความชัดเจน วัดได้ไม่คลุมเครือ
- ตัวชีวัดต้องมีความสอดคล้องและสัมพันธ์กับสิ่งที่ต้องการจะวัด
- ตัวชีวัดต้องสามารถเปรียบเทียบกัน ได้กับผลการดำเนินงานของ

องค์กรอื่นได้

4.2 พิจารณาจากความน่าเชื่อถือและการนำไปใช้งานของตัวชีวัด

- ความถูกต้องและแม่นยำของตัวชีวัด
- ความถูกต้องและเชื่อถือได้
- ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มีความถูกต้อง
- ข้อมูลไม่มีการบิดเบือนหรือเปลี่ยนแปลง
- ข้อมูลและตัวชีวัดสามารถสนับสนุนตัวชีวัดอื่นได้
- ตัวชีวัดและข้อมูลมีความเป็นไปได้ทางการเงิน
- ระยะเวลา แหล่งที่มาและความทันสมัยของข้อมูลและตัวชีวัด

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวชีวัดและการจ่ายผลตอบแทน

เมื่อองค์กรได้มีการกำหนดตัวชีวัดขึ้นมา ควรจะมีการเชื่อมโยงกับปัจจัยที่สามารถจูงใจให้พนักงาน เพื่อให้เกิดความรู้สึกว่าการทำงานให้บรรลุเป้าหมายจะก่อให้เกิดผลตอบแทนอย่างเป็นรูปธรรม ประเภทตัวชีวัดที่เหมาะสมในการนำไปเชื่อมโยงกับค่าตอบแทน ต้องเป็นตัวชีวัดที่มองเห็นผลงานได้ชัดเจน และเป็นการวัดที่กระบวนการมากกว่าวัดที่กิจกรรม ตัวชีวัดไม่ควรมีมากเกินไป จำนวนตัวชีวัดที่เหมาะสมควรจะอยู่ระหว่าง 4 – 7 ตัว และตัวชีวัดจะใช้สำหรับการทำงานเป็นทีมหรือบุคคลจะขึ้นอยู่กับประเภทของงาน โดยที่ข้อควรคำนึง คือ หากจะกำหนดตัวชีวัดที่วัดเป็นทีม

ต้องระวังเรื่องของการกินแรงเพื่อนร่วมงาน ดังนั้น ควรที่จะต้องมีการผสมผสานตัวชีวิตที่เป็นทีมกับตัวชีวิตที่เป็นบุคคล

2.2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

สุเมธ วงศ์พานิชเลิศ (2542) ได้เสนอบทความเรื่อง การประเมินผลการดำเนินงานระดับฝ่ายของ ทศท: เพื่ออะไร หรือ เพื่อใคร ซึ่งบทความได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลว่ามีความจำเป็นเนื่องจากการประเมินผลการบริหารงาน โดยอาศัยตัวชี้วัดถือว่าเป็นเครื่องมือในการบริหารที่สำคัญ สามารถบอกได้ว่าองค์กรควรจะต้องปรับปรุงแก้ไขอะไรบ้างเพื่อที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยที่ระบบดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานที่เหมาะสมกับองค์กรจะต้องมีการพัฒนาขึ้นมาเองโดยมีจุดมุ่งหมายที่จะวัดผลการดำเนินงานเฉพาะในสิ่งที่สำคัญ มีผลกระทบต่อองค์กรสูง มีผลต่อความพึงพอใจแก่ลูกค้า เป็นสิ่งที่สามารถวัดได้อย่างชัดเจนและผู้ปฏิบัติงานต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาและใช้ระบบชี้วัดผลการดำเนินงาน ซึ่งหากมีระบบชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ดีจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและผลลัพธ์ที่ได้คือ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จะมีผลประกอบโดยรวมที่ดีมากขึ้นก่อให้เกิดรายได้และสวัสดิการที่ดีต่อพนักงานทุกคน

สุภาวดี ทองจันทร์ (2543) ศึกษาเรื่อง การออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของสำนักงานบริการโทรคมนาคม สาขาเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า สำนักงานบริการโทรคมนาคม สาขาเชียงใหม่ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ สอดคล้องกับระดับองค์กรคือ การสื่อสารแห่งประเทศไทย และเมื่อมีการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ ภารกิจ เพื่อนำไปสู่การออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ ปรากฏผลดังนี้ (1) ตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพด้านความพึงพอใจลูกค้า คือ แบบแสดงความคิดเห็นของลูกค้า เปอร์เซ็นต์การให้บริการหลังการขาย เปอร์เซ็นต์การเพิ่มขึ้นของลูกค้า เป็นต้น (2) ตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กร คือ เปอร์เซ็นต์ความผิดพลาดของพนักงาน แบบทดสอบความรู้ของพนักงาน ระยะเวลาในการดำเนินโครงการหรือแผนปฏิบัติงาน เป็นต้น (3) ตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร คือ จำนวนภารกิจที่พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ จำนวนเทคโนโลยีการสื่อสารใหม่ๆ ที่ให้บริการแก่ลูกค้า ประเภทเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงานเมื่อเทียบกับคู่แข่ง เป็นต้น (4) ตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพด้านการเงิน คือ เปอร์เซ็นต์การเจริญเติบโตของยอดขาย เปอร์เซ็นต์การเพิ่มขึ้นของรายได้ ความสามารถในการทำกำไร เป็นต้น

จักรชัย บุตรศรีคุ้ม (2544) ศึกษาเรื่อง การวัดผลสำเร็จธุรกิจโดยระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ: กรณีศึกษา บริษัท ไทยเทเลโฟนแอนด์เทเลคอมมิวนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า คณะผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรตรงกันเพื่อเป็นต้นแบบและนำมากำหนดแนวทางในการสร้างระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพเป็น 4 มุมมอง เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในแต่ละมุมมอง มีดังนี้ (1) เป้าหมายทางการเงิน คือ กำไรก่อนหักดอกเบี้ยจ่าย ภาษี และค่าเสื่อม (2) เป้าหมายทางด้านลูกค้า คือ ความพึงพอใจในการให้บริการลูกค้า (3) เป้าหมายทางด้านกระบวนการภายในธุรกิจ คือ การพัฒนาบุคลากรให้มีจิตสำนึกในการให้บริการ มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นการทำงานเป็นทีม (4) เป้าหมายด้านการเรียนรู้และเติบโต คือ มาตรฐานในการจัดเก็บข้อมูลและดำเนินการจัดเก็บข้อมูลทั้งภายในและภายนอกที่จำเป็นในการดำเนินธุรกิจ ในการกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงานมีการกำหนดเป้าหมายย่อยในแต่ละมุมมองก่อนแล้วจึงกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงานในแต่ละเป้าหมาย เชื่อมโยงกับระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ และประกาศผ่านทางอินเทอร์เน็ต เพื่อให้แต่ละส่วนงานใช้เป็นแนวทางในการกำหนดแผนปฏิบัติการและงบประมาณ โดยให้รายงานผลการดำเนินงานเป็นรายเดือนและทบทวนกลยุทธ์เป็นรายไตรมาส

รัตติกาล ทิพยมหิงษ์ (2545) ศึกษาเรื่อง การใช้ตัวชี้วัดประสิทธิภาพของงาน ในการดำเนินงานของสำนักงานคลังจังหวัดแม่ฮ่องสอน ผลการศึกษาพบว่า สำนักงานคลังจังหวัดแม่ฮ่องสอนสามารถกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพของงานตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้ วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อให้การบริการด้านการรับ – จ่ายเงิน เป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ตัวชี้วัด คือ ระยะเวลาเฉลี่ยในช่วงเวลาปกติ การตรวจ รวมทั้งการจ่ายเงินตามใบนำส่งไม่เกิน 1 วัน ผลการประเมินอยู่ในระดับดีมาก วัตถุประสงค์ที่ 2 คือ เพื่อให้การบริหารเงินคงคลังให้เหมาะสมและเพียงพอต่อความต้องการ ตัวชี้วัด คือ เงินคงคลังโดยเฉลี่ยในเดือนปกติเปรียบเทียบกับวงเงินเก็บรักษา ผลการประเมินอยู่ในเกณฑ์ต้องปรับปรุงและพอใช้ วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องในการจัดทำบัญชีและรายงานการเงิน ตัวชี้วัด คือ ระยะเวลาในการส่งงบการเงินของแผ่นดินตามเวลาที่กำหนดภายใน 3 วัน ผลการประเมินอยู่ในเกณฑ์ดีมาก วัตถุประสงค์ที่ 4 คือ เพื่อให้มีการบริหารจัดการที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ตัวชี้วัด คือ ระยะเวลาในการจัดส่งงบการเงินตามเวลาที่กำหนด ผลการประเมินอยู่ในเกณฑ์ต้องปรับปรุง ปกติ และดีมาก วัตถุประสงค์ที่ 5 คือ เพื่อให้การเป็นตัวแทนกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการเป็นไปตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ตัวชี้วัด คือ ความถูกต้องของรายงานตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ผลการประเมินผลอยู่ในระดับปรับปรุงและดีมาก วัตถุประสงค์ที่ 6 เพื่อให้มีการควบคุมดูแลการเก็บเงินตามเช็ค ตัวชี้วัด คือ รายงานผลการตรวจสอบจากสำนักงานคลังเขตถูกต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ผลการประเมินอยู่ในระดับดีมาก

และวัตถุประสงค์ที่ 7 คือ เพื่อเร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณ ตัวชี้วัด คือ รายงานผลการเบิกจ่ายตามร้อยละที่กรมบัญชีกลางกำหนด ผลการประเมินอยู่ในระดับดีมาก

อนุสรณ์ ทองงาม (2546) ศึกษาเรื่อง การประเมินผลของการใช้งบประมาณตามที่ทำ โดยใช้ดัชนีวัดผลสำเร็จ ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (โรงไฟฟ้าแม่เมาะ) จังหวัดลำปาง โดยได้ศึกษาจากฝ่ายธุรการและการเงินที่ประกอบไปด้วยหน่วยงาน 3 กอง คือ กองการแพทย์และอนามัย กองบัญชีและการเงิน กองบริการทั่วไป ซึ่งการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ได้มีการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานใน 5 ด้าน คือ (1) ด้านประสิทธิภาพผลการดำเนินงาน ได้แก่ ดัชนีวัดผลสำเร็จของการจัดทํางบการเงินประจำเดือน หน่วยวัดคือ วันที่ที่แล้วเสร็จ (2) ด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน ได้แก่ ดัชนีวัดผลสำเร็จของระยะเวลาในการจ่ายตามใบสั่งแพทย์ หน่วยวัดคือ หน้าที่ที่แล้วเสร็จนับตั้งแต่รับใบสั่งยาจนถึงการจ่ายยา (3) ด้านประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้เสีย ได้แก่ ดัชนีวัดผลความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ หน่วยวัดคือ เปอร์เซนต์ความพึงพอใจในการให้บริการจากแบบสอบถาม (4) ด้านการพัฒนองค์กร ได้แก่ ดัชนีวัดผลสำเร็จโครงการพัฒนาระบบ การวางแผน หน่วยวัดคือ วัน เดือน ปี ที่กำหนด (5) ดัชนีด้านคุณภาพการบริหาร ซึ่งเป็นหน้าที่ของหน่วยงานระดับฝ่าย ผลการศึกษาพบว่าในช่วง 6 เดือนแรก หน่วยงานทั้ง 3 กองมีผลการดำเนินงานจากดัชนีวัดผลสำเร็จทั้ง 4 ด้านอยู่ในเกณฑ์ปกติ และในช่วง 6 เดือนหลัง อยู่ในเกณฑ์ดีขึ้น การนำดัชนีวัดผลสำเร็จมาใช้ในการประเมินผล ก่อให้เกิดความร่วมมือและความสำเร็จขององค์กรในภาพรวมต่อไป