

## บทที่ 2

### แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิด บาลานซ์ สคอร์การ์ด กับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (दनัย เทียนพุด, 2542)

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ถือเป็นสิ่งที่มีความสำเร็จต่อธุรกิจเพราะเป็นการตัดสินใจวางแผนเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางของธุรกิจ โดยที่กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกกิจการ แล้วจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์และดำเนินการตามแผนงานที่วางไว้โดยมีขั้นตอนสุดท้ายด้วยการวัดผลการปฏิบัติงานว่าได้ผลเป็นที่น่าพอใจหรือไม่และควรจะปรับปรุงแก้ไขอย่างไร

Robert S. Kaplan และ David P. Norton นักบัญชีบริหารที่มีชื่อเสียงของประเทศสหรัฐอเมริกา (दनัย เทียนพุด, 2542) ได้ตระหนักว่าไม่มีตัววัดผลการปฏิบัติงานตัวใดตัวหนึ่งเพียงลำพังที่สะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานในแต่ละแง่มุมขององค์กรธุรกิจได้อย่างครบถ้วน จึงพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับระบบวัดผลการปฏิบัติงาน อันเป็นผลมาจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพคือ บาลานซ์ สคอร์การ์ด หรือการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ โดยมองทั้งในส่วนของตัววัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงินซึ่งสะท้อนถึงการปฏิบัติงานในอดีต และตัววัดผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นตัวเงิน เป็นตัววัดในระดับปฏิบัติการโดยสะท้อนถึงความพึงพอใจของลูกค้า กระบวนการภายในนวัตกรรมและการเรียนรู้ขององค์กร ซึ่งการปฏิบัติงานในระดับนี้จะเป็นตัวผลักดันการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงินในอนาคต

บาลานซ์ สคอร์การ์ด ได้รับการพัฒนาให้เชื่อมโยงกับการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจ โดยพิจารณากระบวนการทางธุรกิจ 4 มุมมองที่เป็นอิสระต่อกัน แต่ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของธุรกิจอย่างสมดุล โดยกำหนดตัววัดผลออกมาอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรม โดยที่ บาลานซ์ สคอร์การ์ด จะเกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ 4 กระบวนการ คือ

1) การแปลวิสัยทัศน์ (Translating the Vision) การแปลวิสัยทัศน์จะช่วยให้ผู้บริหารสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งทำให้สามารถแปลงภารกิจมาเป็นการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม

2) การติดต่อสื่อสารและเชื่อมความเข้าใจ (Communication and Linking) การติดต่อสื่อสารและเชื่อมความเข้าใจ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถสื่อสารและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ กลยุทธ์ผ่านช่องทางต่างๆ ขององค์กร เพื่อเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ขององค์กรเข้ากับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและบุคคลโดยปกติ การประเมินผลการปฏิบัติงานมักจะเชื่อมเข้ากับ

เป้าหมายทางการเงินระยะสั้น แต่บาลานซ์ สคอร์การ์ด จะช่วยให้ผู้บริหารสร้างความมั่นใจได้ว่า พนักงานทุกระดับขององค์กรมีความเข้าใจในกลยุทธ์ระยะยาว เกิดความสมดุลระหว่าง วัตถุประสงค์ของหน่วยงานและเป้าหมายส่วนบุคคล

3) การวางแผนธุรกิจ (Business Planning) การวางแผนธุรกิจ ช่วยให้องค์กรธุรกิจ สามารถเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์และแผนการเงินเข้าด้วยกัน ซึ่งจะช่วยให้สามารถจัดสรรทรัพยากร และลำดับความสำคัญในการดำเนินการ เพื่อการบรรลุเป้าหมายระยะยาวของธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

4) ข้อมูลย้อนกลับและการเรียนรู้ (Feedback and Learning) เทคนิคของบาลานซ์ สคอร์การ์ด จะก่อให้เกิดการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ (Strategic Learning) ว่าองค์กรสามารถบรรลุ เป้าหมายในปัจจุบันและความต้องการเชิงกลยุทธ์ในระดับที่สมดุลกัน ไม่ใช่ดำเนินงานโดยสนใจ เพียงมุมมองใดโดยเฉพาะซึ่งอาจก่อให้เกิดช่องว่างในการบริหารขึ้นได้

## 2.2 แนวคิดด้านองค์ประกอบของ บาลานซ์ สคอร์การ์ด (ดวงมณี โกมารทัต, 2538)

เนื่องจากผู้บริหารต้องทราบถึงสถานะและผลการดำเนินงานขององค์กรอยู่ตลอดเวลา เพื่อเป็นข้อมูลสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์และนโยบาย ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานอัน เป็นผลมาจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจ ผู้บริหารควรพิจารณาในมุมมองต่างๆ มี 4 มุมมองหลักคือ

1) มุมมองทางการเงิน (financial perspective) เป็นการวัดผลการดำเนินงาน ผ่านเครื่องมือทางการเงินเป็นการวัดภาพรวมขององค์กร กล่าวคือ เป็นการวัดว่ากลยุทธ์ การดำเนินงาน และการบริหารของกิจการมีส่วนทำให้กำไรขององค์กรดีขึ้นอย่างไร ซึ่งเป้าหมายทางการเงินที่ผู้บริหารวางไว้โดยปกติจะเกี่ยวกับ 3 ด้านคือ

1.1) ความสำเร็จ (Success) การประสบความสำเร็จขององค์กรนิยามวัดจาก

- ความสามารถในการทำกำไรเมื่อเทียบกับยอดขาย
- ความสามารถในการทำกำไรเมื่อเทียบกับสินทรัพย์ขององค์กร
- ความสามารถในการใช้เงินทุนโดยมองในแง่ของผลตอบแทนในจำนวนที่ เกินกว่าที่คาดหวัง

1.2) ความมั่นคง (Prosperity) ความมั่นคงขององค์กรนิยามวัดจาก

- การเติบโตของยอดขาย
- การเติบโตของส่วนแบ่งตลาด

### 1.3) ความอยู่รอด (Survival) ความอยู่รอดขององค์กรนิยมวัดจาก

- งบกระแสเงินสด
- สัดส่วนเงินสดหมุนเวียน
- เงินทุนที่เหมาะสม (Fund Matching) ซึ่งมีหลักคือ
  1. เงินทุนระยะสั้นควรใช้ในการลงทุนระยะสั้น
  2. เงินทุนระยะยาวควรใช้ในการลงทุนระยะยาว
  3. ในบางโอกาสอาจนำ เงินทุนระยะยาว ไปใช้ในการลงทุนระยะสั้น
  4. ไม่ควรนำเงินทุนระยะสั้นไปใช้ในการลงทุนระยะยาว

งบการเงินที่จัดทำขึ้นจากการบันทึกข้อมูลต่างๆ ที่เกิดขึ้นแล้วในอดีตอย่างมีหลักการ และเป็นระบบ เมื่อนำมาวิเคราะห์ทางการเงินจะทำให้ผู้บริหารทราบถึงผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาในอดีต และสามารถคาดคะเนเกี่ยวกับสถานการณ์ในอนาคตได้ทางหนึ่ง

### 2) มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspective)

ในปัจจุบันหลายองค์กรมองว่าตนมีภารกิจ (Mission) ที่จะต้องให้ความสำคัญกับลูกค้า ความเป็นเลิศขององค์กรจะเกิดขึ้นไม่ได้หากสินค้าหรือบริการไม่สร้างความพอใจหรือไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้า เพราะลูกค้าจะตัดสินใจซื้อสินค้าหรือบริการที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับตนเองมากที่สุดปัจจัยสำคัญในการกำหนดความสำเร็จในอนาคตขององค์กรคือความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปได้ ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าจึงกลายเป็นสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การนำเอาระบบ บาลานซ์ สคอร์การ์ด มาใช้ย่อมหมายความว่าผู้บริหารจะต้องแปลงภารกิจขององค์กรให้อยู่ในรูปของตัววัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยตัววัดดังกล่าวควรสะท้อนถึงปัจจัยต่างๆ ซึ่งมีความหมายในสายตาของลูกค้าได้แก่ ราคาที่เหมาะสม คุณภาพของสินค้าและบริการ เวลาที่ใช้ในการให้บริการ และการบริการที่ได้รับเป็นต้น

### 3) มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

เมื่อองค์กรกำหนดเป้าหมายและสร้างกลยุทธ์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า แล้วต้องปรับปรุงโครงสร้างการปฏิบัติงานภายในองค์กรให้เอื้อต่อการดำเนินกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและกระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กรจะต้องสอดคล้องกัน

ตัววัดที่สามารถสะท้อนภาพการปฏิบัติงานภายในองค์กรซึ่งถือได้ว่ามีผลกระทบต่อความพอใจของลูกค้า เช่น วงจรเวลาการทำงาน คุณภาพของงาน ทักษะและความชำนาญของพนักงาน และความสามารถในการเพิ่มผลผลิต

#### 4) มุมมองทางการเรียนรู้และพัฒนา ( Learning and Growth Perspective )

กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์สร้างขึ้นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร สิ่งที่ผู้บริหารควรตระหนักอยู่เสมอคือ การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา และการเปลี่ยนแปลงบางอย่างไม่สามารถควบคุมได้ ดังนั้น ผู้บริหารต้องพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรในหลาย ๆ ด้านเพื่อความสามารถในการแข่งขันและอยู่รอดได้ในอนาคต

มุมมองนี้ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับ

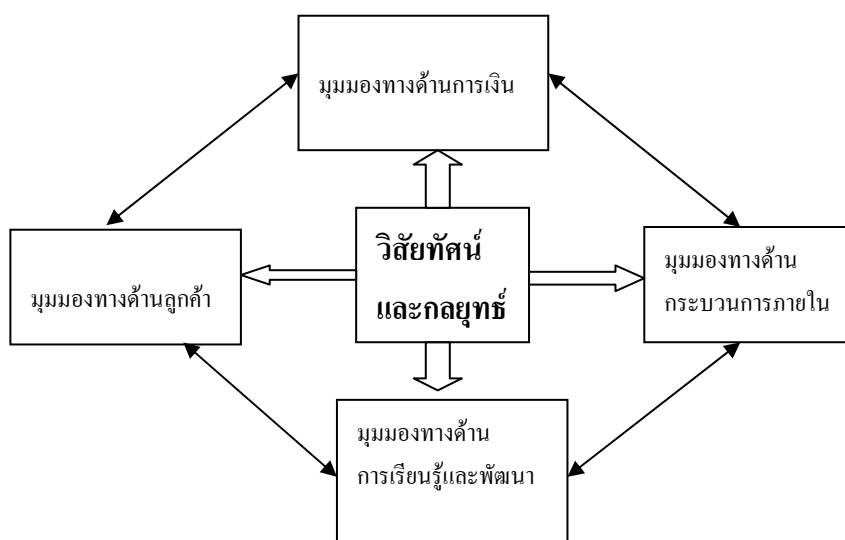
(1) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยเฉพาะการเสริมสร้างทักษะและพัฒนาบุคลากร

(2) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อเอื้อต่อการพัฒนาและการเติบโตขององค์กร

(3) องค์กรมีความสามารถในการพัฒนาและนำผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ได้มาตรฐานออกสู่ตลาดการทราบข้อมูลเหล่านี้จะทำให้ผู้บริหารมีข้อมูลเพียงพอต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่หลงประเด็นกับข้อมูลที่ไร้ประโยชน์ การกำหนดระบบวัดผลการปฏิบัติงานใน 4 มุมมองดังกล่าวข้างต้นจะทำให้เป้าหมายของแต่ละส่วนงานในองค์กรสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ดังรูปที่ 2.1

รูปที่ 2.1 Balanced Scorecard Framework

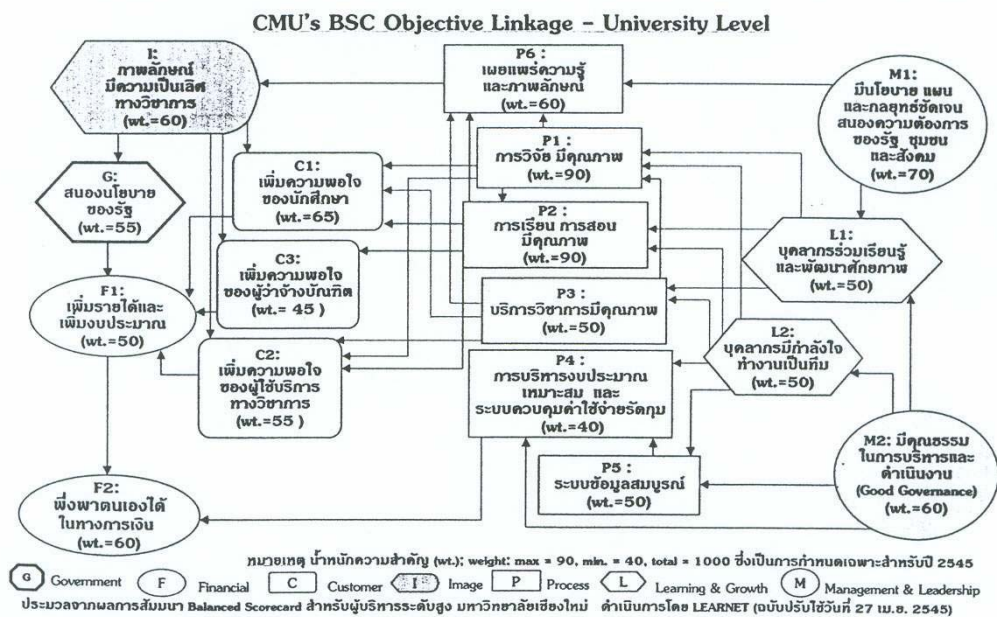


ที่มา : ดวงมณี โกมารทัต (2538: 65)

### 2.3 แนวคิดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้จัดทำแนวทางการบริหารจัดการภายใต้วิสัยทัศน์ สคอร์ตการ์ดเป็นเครื่องมือในการวางแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย โดยกำหนดวัตถุประสงค์ กลยุทธ์การดำเนินงาน ดัชนีชี้วัด เกณฑ์การประเมิน ของแต่ละวัตถุประสงค์ สำหรับปี 2545 และแผนผังลักษณะการเชื่อมโยงของวิสัยทัศน์ สคอร์ตการ์ด (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ กองแผนงาน, 2545) ดังรูปที่ 2.2 คือ

รูปที่ 2.2 แนวคิดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 7 ด้านของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ปี 2545



ที่มา : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ กองแผนงาน (2545: 5)

จากรูปที่ 2.2 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้กำหนดวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ ดัชนีชี้วัด และ กำหนดน้ำหนักความสำคัญของแต่ละวัตถุประสงค์ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์การประเมินไว้ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 ด้านรัฐบาล สังคมและประเทศชาติ (Government : G) เพื่อสนอง นโยบายของรัฐ และความต้องการของชุมชน

**กลยุทธ์การดำเนินงาน** ปรับบทบาทให้สนับสนุนนโยบายรัฐและความต้องการของชุมชนมากขึ้น ใช้เครือข่ายมหาวิทยาลัย ชุมชนทำการตลาดเชิงรุก และการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์

**ดัชนีวัด** ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย 2 ข้อ ดังนี้

G1.1 จำนวนโครงการที่สนองนโยบายของรัฐและความต้องการของชุมชน ระดับเป้าหมาย เพิ่มขึ้นร้อยละ 100.00 ต่อปี

G1.2 จำนวนโครงการใหม่ที่สร้างรายได้ให้ชุมชน ระดับเป้าหมาย เพิ่มขึ้นปีละร้อยละ 20.00 ต่อปี

**เกณฑ์การประเมิน** กำหนดน้ำหนักความสำคัญ เท่ากับ 55

**วัตถุประสงค์ที่ 2 ด้านการเงิน ( Financial : F )** เพื่อเพิ่มรายได้ เพิ่มงบประมาณและพึ่งพาตนเองได้ในทางการเงิน

**กลยุทธ์การดำเนินงาน** ปรับหลักสูตรตามความต้องการของตลาด การสร้างอุปสงค์สำหรับหลักสูตรใหม่ การเพิ่มกองทุน โดยสร้างเครือข่าย การบริหารจัดการด้านการเงินให้มีใช้อยู่ตลอดเวลาและมีเหลือเพื่อนำไปลงทุนให้มีรายได้เพิ่มขึ้น การใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินที่คุ้มค่า การใช้มีศักยภาพและความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ที่มีให้เกิดประโยชน์แก่มหาวิทยาลัยมากที่สุด

**ดัชนีวัด** ประกอบด้วย

F1 เพิ่มรายได้และเพิ่มงบประมาณ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 ข้อ ดังนี้

F1.1 เงินรายได้และเงินบริจาค ระดับเป้าหมาย เพิ่มขึ้นร้อยละ 25.00 ในเวลา 3 ปี

**เกณฑ์การประเมิน** กำหนดน้ำหนักความสำคัญ เท่ากับ 50

F1.2 งบวิจัย ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 2 ข้อ ดังนี้

F1.2.1 งบวิจัยจากงบประมาณแผ่นดิน ระดับเป้าหมาย เพิ่มขึ้น 10 เท่า

ภายใน 3 ปี

F1.2.2 งบวิจัยจากแหล่งอื่น ๆ ระดับเป้าหมาย เพิ่มขึ้น 10 เท่า ภายใน 3 ปี

F1.3 รายได้จากการให้บริการ ระดับเป้าหมาย เพิ่มขึ้นร้อยละ 100.00 ภายใน 3 ปี

**เกณฑ์การประเมิน** กำหนดน้ำหนักความสำคัญ เท่ากับ 50

F2 พึ่งพาตนเองได้ในทางการเงิน ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 ข้อ ดังนี้

F2.1 เงินกองทุน และเงินมูลนิธิ ระดับเป้าหมาย เพิ่มขึ้นร้อยละ 100.00 ในเวลา

3 ปี

F2.2 งบรายได้ต้องประมาณแผ่นดิน ระดับเป้าหมาย มีอัตราส่วน 50 : 50  
ในเวลา 3 ปี

F2.3 ทรัพย์สินทั้งหมดที่เกิดจากทรัพย์สินทางปัญญา ระดับเป้าหมาย เพิ่มขึ้น  
ร้อยละ 30.00 ในเวลา 3 ปี

**เกณฑ์การประเมิน** กำหนดน้ำหนักความสำคัญ เท่ากับ 60

**วัตถุประสงค์ที่ 3 ด้านผู้รับบริการ (Customer: C)** เพื่อเพิ่มความพอใจของนักศึกษา  
ของผู้อำนวยการบัณฑิตและของผู้ใช้บริการทางวิชาการ

**กลยุทธ์การดำเนินงาน** มีระบบการให้ทุนรางวัลเป็นแรงจูงใจแก่นักเรียนที่สอบได้  
คะแนนสูงมีการประชาสัมพันธ์เกียรติคุณเด่น Customer Relationship Management เชิญผู้บริหาร  
เอกชนเป็นกรรมการหลักสูตร มีฐานข้อมูลทางวิชาการที่สมบูรณ์และจูงใจผู้ให้บริการ

**ดัชนีวัด** ประกอบด้วย

C1 เพื่อเพิ่มความพอใจของบัณฑิต ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 2 ข้อ ดังนี้

C1.1 ค่าเฉลี่ยของคะแนนสอบเข้าคิดเป็นร้อยละของคะแนนเต็ม ระดับ  
เป้าหมาย เท่ากับร้อยละ 70.00

C1.2 ความพอใจของบัณฑิตที่ได้คะแนนระดับดีและดีมาก ระดับเป้าหมาย  
เท่ากับร้อยละ 80.00

**เกณฑ์การประเมิน** กำหนดน้ำหนักความสำคัญ เท่ากับ 65

C2 เพื่อเพิ่มความพอใจของผู้ใช้บริการทางวิชาการ ประกอบด้วยองค์ประกอบ  
ย่อย 2 ข้อ ดังนี้

C2.1 จำนวนผู้รับบริการที่เพิ่มขึ้น ระดับเป้าหมาย เพิ่มขึ้นร้อยละ 100.00

C2.2 ร้อยละของจำนวนผู้บริการศึกษาค้นคว้าด้านวิชาการ

**เกณฑ์การประเมิน** กำหนดน้ำหนักความสำคัญ เท่ากับ 55

C3 เพื่อเพิ่มความพอใจของผู้ใช้งานบัณฑิต ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย 1 ข้อ  
ดังนี้

C3.1 ความพอใจของนายจ้าง ผู้ประกอบการ ผู้ใช้งานบัณฑิต ระดับเป้าหมาย  
เท่ากับร้อยละ 80.00

**เกณฑ์การประเมิน** กำหนดน้ำหนักความสำคัญ เท่ากับ 45

**วัตถุประสงค์ที่ 4 ด้านภาพลักษณ์ (Image :I) เพื่อภาพลักษณ์ความเป็นเลิศทางวิชาการ**  
**กลยุทธ์การดำเนินงาน** การสนับสนุน ส่งเสริม อาจารย์และนักวิชาการผ่านเครือข่าย  
สื่อ การประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัยในด้านสัดส่วนคุณวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการ จำนวนตำรา  
บทความ และผลงานทางวิชาการ จำนวนสิ่งประดิษฐ์และสิทธิบัตร จำนวนรางวัลที่นักวิจัยได้รับ  
จุดเด่นทางวิชาการของแต่ละคณะ

**ดัชนีวัด** ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 2 ข้อ ดังนี้

II.1 จำนวนครั้งที่บุคลากรได้รับเชิญทางวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ  
ระดับเป้าหมาย เท่ากับ 4 เท่า

II.1.1 ระดับนานาชาติ

II.1.2 ระดับชาติ

II.1.3 ระดับท้องถิ่น

II.1.4 ระดับข้ามมหาวิทยาลัย

II.2 สัดส่วนการรับรู้ของกลุ่มเป้าหมายในเรื่องที่ประชาสัมพันธ์ ระดับเป้าหมาย  
เท่ากับร้อยละ 80.00

**เกณฑ์การประเมิน** กำหนดน้ำหนักความสำคัญ เท่ากับ 45

**วัตถุประสงค์ที่ 5 ด้านการดำเนินงานภายใน (Process : P) เพื่อการวิจัยมีคุณภาพ**  
กิจกรรมการเรียนการสอนมีคุณภาพ การบริการวิชาการมีคุณภาพ การบริหารงบประมาณเหมาะสม  
และระบบควบคุมค่าใช้จ่ายรัดกุม ระบบข้อมูลสมบูรณ์ และเพื่อเผยแพร่ความรู้และภาพลักษณ์

**กลยุทธ์การดำเนินงาน** การประกันคุณภาพการศึกษา

**ดัชนีวัด** ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 5 ข้อ ดังนี้

P1 เพื่อการวิจัยที่มีคุณภาพ

P1.1 จำนวนหน่วยงานที่มีงานวิจัยที่มีคุณภาพ ระดับเป้าหมาย มากกว่า  
ร้อยละ 50.00 ในระยะเวลา 3 ปี

P2 กิจกรรมการเรียนการสอนมีคุณภาพ

P2.1 จำนวนหน่วยงานที่มีการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ ระดับเป้าหมาย  
มากกว่าร้อยละ 50.00 ในระยะเวลา 3 ปี

P3 การบริการวิชาการมีคุณภาพ

P3.1 จำนวนหน่วยงานที่มีการบริการวิชาการที่มีคุณภาพ ระดับเป้าหมาย  
มากกว่าร้อยละ 50.00 ในระยะเวลา 3 ปี



**เกณฑ์การประเมิน** กำหนดน้ำหนักความสำคัญ เท่ากับ 90

P4 การบริหารงบประมาณเหมาะสมและระบบควบคุมค่าใช้จ่ายรัดกุม

P4.1 จำนวนครั้งขอซื้อบกพร่องจากการตรวจสอบภายใน ระดับเป้าหมาย เท่ากับ 0 ในระยะเวลา 3 ปี

P4.2 จำนวนโครงการที่บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดในแผนงาน ระดับเป้าหมาย เท่ากับร้อยละ 100.00 ในระยะเวลา 3 ปี

**เกณฑ์การประเมิน** กำหนดน้ำหนักความสำคัญ เท่ากับ 40

P5 ระบบข้อมูลสมบูรณ์

P5.1 จำนวนหน่วยงานที่มีระบบข้อมูลทันสมัย ระดับเป้าหมาย 26 หน่วยงาน

**เกณฑ์การประเมิน** กำหนดน้ำหนักความสำคัญ เท่ากับ 40

P6 เผยแพร่ความรู้และภาพลักษณ์

P6.1 จำนวนโครงการร่วมระหว่างคณะ/สถาบัน/สำนัก ที่ทำการ ประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์ร่วมกัน ระดับเป้าหมาย 2 โครงการต่อปี

**เกณฑ์การประเมิน** กำหนดน้ำหนักความสำคัญ เท่ากับ 40

**วัตถุประสงค์ที่ 6 ด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning & Growth :L) เพื่อบุคลากรร่วม เรียนรู้และพัฒนาศักยภาพ และบุคลากรมีกำลังใจ ทำงานเป็นทีม**

**กลยุทธ์การดำเนินงาน** มีโครงการเงินกู้เพื่อพัฒนาอาจารย์ การจัดสรรเงินกองทุน เพื่อพัฒนาอาจารย์ การกำหนดเงื่อนไขอาจารย์วุฒิปริญญาตรีต้องเรียนจบปริญญาโท ภายใน 5 ปี การปรับโครงสร้างเงินเดือน และการปรับเกณฑ์การพิจารณาตำแหน่ง

**ดัชนีวัด** ประกอบด้วยดัชนี 2 ข้อ ดังนี้

L1: บุคลากรร่วมเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 4 ข้อ ดังนี้

L1.1 สัดส่วนคุณวุฒิอาจารย์ ปริญญาเอก :โท :ตรี ระดับเป้าหมาย 50 : 45 :14 ภายในระยะเวลา 3 ปี

L1.2 สัดส่วนตำแหน่งทางวิชาการ ศาสตราจารย์: รองศาสตราจารย์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ : อาจารย์ ระดับเป้าหมาย 2 : 28 : 40 : 30 ภายในระยะเวลา 3 ปี

L1.3 อัตราการเพิ่มของตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญและชำนาญการ ระดับเป้าหมาย ร้อยละ 10.00 ภายในระยะเวลา 3 ปี

L1.4 จำนวนวิทยากรที่เพิ่มขึ้น ในระดับนานาชาติ ระดับชาติ ระดับท้องถิ่น และระดับมหาวิทยาลัย ระดับเป้าหมายร้อยละ 10.00 ต่อปี

L2: บุคลากรมีกำลังใจ ทำงานเป็นทีม ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 2 ข้อ ดังนี้

L2.1 จำนวนโครงการระหว่างหน่วยงานที่สัมฤทธิ์ผลในการทำงานร่วมกัน ตามกลยุทธ์ภายใต้ระบบบาลานซ์ สคอร์การ์ด ระดับเป้าหมาย จำนวน 10 โครงการ ภายในระยะเวลา 3 ปี

L2.2 จำนวนบุคลากรที่มีขวัญและกำลังใจดีและทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน ร่วมกัน ระดับเป้าหมายร้อยละ 80.00 ภายในระยะเวลา 3 ปี

เกณฑ์การประเมิน กำหนดน้ำหนักความสำคัญ เท่ากับ 50

**วัตถุประสงค์ที่ 7 ด้านการบริหารและภาวะผู้นำ ( Management & Leadership :M)**  
เพื่อการมีนโยบาย แผน และกลยุทธ์ชัดเจน ที่สนองความต้องการของรัฐ ชุมชน และสังคม และเพื่อการมีคุณธรรมในการบริหารและดำเนินงาน (Good Governance)

**กลยุทธ์การดำเนินงาน** การจัดทำแผนโดยใช้ บาลานซ์ สคอร์การ์ด และติดตามผลของหน่วยงาน การดำเนินการตามแผนและติดตามผลการดำเนินการ ลดขั้นตอนในการบริหาร และนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการทำงาน

**ดัชนีวัด** ประกอบด้วยดัชนี 2 ข้อ ดังนี้

M1: มีนโยบาย แผน และกลยุทธ์ชัดเจน สอนองความต้องการของรัฐ ชุมชน และสังคม ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 4 ข้อ ดังนี้

M1.1 จำนวนแผนบาลานซ์ สคอร์การ์ด ของคณะ/สำนัก/สถาบันที่ สอดคล้องกับกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ระดับเป้าหมายร้อยละ 100.00 ภายในระยะเวลา 3 ปี

M1.2 จำนวนแผนบาลานซ์ สคอร์การ์ด ที่มีการดำเนินการตาม กำหนดเวลา ระดับเป้าหมายร้อยละ 100.00 ภายในระยะเวลา 3 ปี

M1.3 จำนวนแผนบาลานซ์ สคอร์การ์ด ที่บรรลุเป้าหมาย ระดับเป้าหมาย ร้อยละ 100.00 ภายในระยะเวลา 3 ปี

M1.4 สัดส่วนบุคลากรที่มีความพึงพอใจในความคล่องตัวและรวดเร็วในการบริหาร ระดับเป้าหมายร้อยละ 90.00 ภายในระยะเวลา 3 ปี

เกณฑ์การประเมิน กำหนดน้ำหนักความสำคัญ เท่ากับ 70

M2: มีคุณธรรมในการบริหารและดำเนินงาน (Good Governance)  
ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 5 ข้อดังนี้

M2.1 จำนวนการร้องเรียนที่มีมูลเกี่ยวกับการสรรหา การคัดเลือกผู้บริหาร  
ทุกระดับ ระดับเป้าหมาย 0 ราย

M2.2 ความโปร่งใสในการบริหารการเงิน งบประมาณของหน่วยงาน

M2.2.1 จำนวนการร้องเรียนที่มีมูล ระดับเป้าหมาย 0 ราย

M2.2.2 จำนวนการทุจริตหรือความบกพร่องทางการเงินที่ตรวจพบ  
ระดับเป้าหมาย 0 ราย

M2.2.3 จำนวนคดีที่มหาวิทยาลัยถูกฟ้องร้อง ระดับเป้าหมาย 0 คดี

M2.3 ความเป็นธรรมในการบริหารบุคคล

M2.3.1 จำนวนข้อร้องเรียนที่มีมูล ระดับเป้าหมาย 0 ราย ภายใน  
ระยะเวลา 3 ปี

M2.4 จำนวนบุคลากรที่มีขวัญและกำลังใจดีและทัศนคติที่ดีต่อการ  
บริหาร ระดับเป้าหมายร้อยละ 80.00 ภายในระยะเวลา 3 ปี

M2.5 จำนวนข้อร้องเรียนจากสังคมและชุมชนเกี่ยวกับการบริหาร  
ระดับเป้าหมาย 0 ราย ภายในระยะเวลา 3 ปี

เกณฑ์การประเมิน กำหนดน้ำหนักความสำคัญ เท่ากับ 60

## 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการเงินและงบประมาณ

### 2.4.1 ระบบการบริหารการเงินการคลังขององค์กรของรัฐ (จรัส สุวรรณมาลา, 2538)

หน่วยราชการเป็นองค์กรในภาครัฐ อาจมีระบบการบริหารการเงินการคลังที่แตกต่าง  
กันออกไปในกรณีของประเทศไทยอาจมีระบบการบริหารการเงินการคลัง 4 ประเภทคือ เงินใน  
งบประมาณ เงินนอกงบประมาณ เงินกองทุนสาธารณะ เงินกู้และเงินช่วยเหลือระหว่างประเทศ  
เงินแต่ละประเภทดังกล่าวข้างต้น จะมีระบบการบริหารที่แตกต่างกัน ดังนี้

1) เงินในงบประมาณ เป็นเงินที่มีจำนวนมากที่สุดในหน่วยราชการ และหมายถึง  
เงินที่บริหารโดยระบบงบประมาณประจำปี ในการบริหารงบประมาณนั้น หน่วยราชการอาจเป็น  
ทั้งหน่วยหาเงิน เช่น การจัดเก็บรายได้ การจัดเก็บภาษี เป็นต้น และหน่วยจ่ายเงินใน  
ขณะเดียวกัน แต่หน่วยราชการจะนำเงินที่จัดเก็บได้ไปใช้จ่ายโดยตรงไม่ได้ ในระบบของเงินใน  
งบประมาณนั้น เงินที่หน่วยราชการจัดเก็บได้จะต้องนำส่งกระทรวงการคลังเป็นรายได้แผ่นดิน  
ทั้งหมดในด้านการใช้จ่ายนั้น หน่วยงานราชการต่างๆจะต้องจัดทำคำของบประมาณประจำปีเสนอ

ไปยังสำนัก งบประมาณ คณะรัฐมนตรี และจัดทำเป็นร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อเสนอขออนุมัติต่อรัฐสภาตามลำดับ เมื่อได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีแล้ว หน่วยราชการจึงสามารถใช้จ่ายเงินตามแผนงาน รายการที่ปรากฏตามพระราชบัญญัติ งบประมาณรายจ่ายประจำปีได้ โดยในการบริหารรายจ่ายของเงินในงบประมาณนั้น หน่วยราชการสามารถใช้ดุลพินิจในการเลือกวิธีการดำเนินงานที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุดได้ระดับหนึ่ง แต่หน่วยงานราชการจะต้องปฏิบัติตามระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เช่น ระเบียบสำนักนายก รัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ ระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล พระราชบัญญัติ เงินคงคลัง เป็นต้น

2) เงินรายได้นอกงบประมาณ หน่วยราชการอาจมีเงินอีกประเภทหนึ่งที่เรียกว่า เงินรายได้นอกงบประมาณ หรืออาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า เงินนอกงบประมาณ สำหรับใช้ในการดำเนินกิจกรรมบางประเภทได้ ซึ่งเงินนอกงบประมาณ หมายถึง เงินรายได้จากการดำเนินงานบางประเภท ที่รัฐบาลอนุญาตให้หน่วยราชการบางแห่งสามารถนำไปใช้จ่ายในการดำเนินงานได้โดยไม่ต้องนำส่งคลังเป็นรายได้แผ่นดิน เช่น สถาบันการศึกษาของรัฐบาลสามารถนำเงินค่าธรรมเนียมการศึกษาที่จัดเก็บได้ไปใช้จ่ายในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์การศึกษาได้ เป็นต้น ซึ่งการใช้จ่ายเงินรายได้นอกงบประมาณดังกล่าวหน่วยราชการจะต้องถือปฏิบัติตามระเบียบกฎหมายที่หน่วยงานหรือรัฐบาลกำหนดไว้เช่นเดียวกัน

3) เงินกองทุน เป็นเงินอีกประเภทหนึ่งที่มีอยู่ในหน่วยราชการบางแห่ง เป็นกองทุนที่จัดตั้งขึ้นโดยการจัดสรรเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีจำนวนหนึ่งเป็นเงินทุนดำเนินการในขั้นต้นเพื่อใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรมบางประเภทเป็นการเฉพาะ และมอบหมายให้หน่วยราชการหรือองค์การของรัฐเป็นผู้บริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น เงินกองทุนนี้จะมีรายได้และรายจ่ายที่แยกเป็นอิสระจากเงินในงบประมาณหรือเงินประเภทอื่น ๆ โดยการบริหารเงินกองทุนจะเป็นไปตามระเบียบการเงินของกองทุนและระเบียบอื่น ๆ ของทางราชการ

4) เงินกู้และเงินช่วยเหลือจากต่างประเทศ หน่วยราชการบางแห่งเป็นผู้รับผิดชอบบริหารโครงการเงินกู้ หรือเงินช่วยเหลือจากต่างประเทศ โดยการกู้เงินและเงินช่วยเหลือจากต่างประเทศเหล่านี้มักจะไม่มีอยู่ในระบบงบประมาณประจำปี การบริหารการเงินในโครงการเหล่านี้มักเป็นไปตามเงื่อนไขหรือข้อตกลงของโครงการนั้นๆ เป็นการเฉพาะซึ่งกระทรวงการคลังได้วางระเบียบวิธีการบริหารการเงินในโครงการเหล่านี้ไว้ให้หน่วยราชการที่รับผิดชอบได้ถือปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน

#### 2.4.2 แผนปฏิบัติการทางการเงิน (จรัส สุวรรณมาลา, 2538)

แผนปฏิบัติการทางการเงินสำหรับใช้ดำเนินการในแต่ละปีงบประมาณคือ งบประมาณประจำปีของหน่วยงานต่างๆ ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่

1) งบประมาณดำเนินการ (Operating budget) หมายถึง แผนปฏิบัติการด้านการเงินขององค์กรซึ่งระบุเป้าหมายการดำเนินงานด้านต่างๆ และวงเงินงบประมาณที่จะต้องใช้ในการปฏิบัติงานแต่ละด้านในช่วงปีงบประมาณหนึ่งๆ คยกิจกรรมที่ปรากฏอยู่ในงบประมาณดำเนินการทั้งหมด คือกิจกรรมปกติหรืองานประจำขององค์กร เช่น การจัดบริการ การบริหารงานบุคคล การบำรุงรักษาครุภัณฑ์ เป็นต้น ซึ่งงบประมาณดำเนินการประกอบด้วย งบประมาณด้านต่างๆ คือ งบประมาณด้านการให้บริการ งบประมาณด้านการผลิตหรือการจัดบริการ งบประมาณด้านสินค้าคงคลัง งบประมาณด้านการตลาด งบประมาณด้านการบริหาร และงบประมาณการเงิน

2) งบประมาณลงทุน (Capital investment budget) เป็นกระบวนการวางแผนการลงทุนเพื่อสนองตอบการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรในระยะยาว การจัดทำงบประมาณลงทุนประกอบด้วยกิจกรรมหลักๆ คือ การประเมินความจำเป็นและความเหมาะสมในการลงทุน การกำหนดแนวทางและวิธีการจัดหาเงินลงทุน และการกำหนดระยะเวลาการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการลงทุน และรายจ่ายลงทุน (Capital expenditures) ในความหมายทั่วไป หมายถึง รายจ่ายที่ใช้ไปในการจัดหาทรัพย์สินถาวรเพื่อใช้ในการผลิตหรือการจัดบริการ

#### 2.4.3 การบริหารงบประมาณ (Budget Execution) (ไพรัช ตระการศิรินนท์, 2546)

การบริหารงบประมาณเริ่มต้นจากรัฐสภาได้อนุมัติงบประมาณ โดยออกเป็นพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี การบริหารงบประมาณเกี่ยวข้องกับการอนุมัติเงินประจำงวดโดยสำนักงบประมาณ ให้แก่ส่วนราชการต่าง ๆ ที่ของงบประมาณเข้ามา การเบิกจ่ายงบประมาณโดยกรมบัญชีการจ่ายเงินงบประมาณซึ่งจะเกิดขึ้นที่ธนาคารแห่งประเทศไทยหรือธนาคารพาณิชย์ นอกจากนี้การบริหารงบประมาณยังเกี่ยวข้องกับเรื่องการกันเงินเหลือมปี ซึ่งเกิดขึ้นเนื่องจากส่วนราชการไม่สามารถจะใช้จ่ายเงินได้ทันปีงบประมาณรายจ่ายนั้น

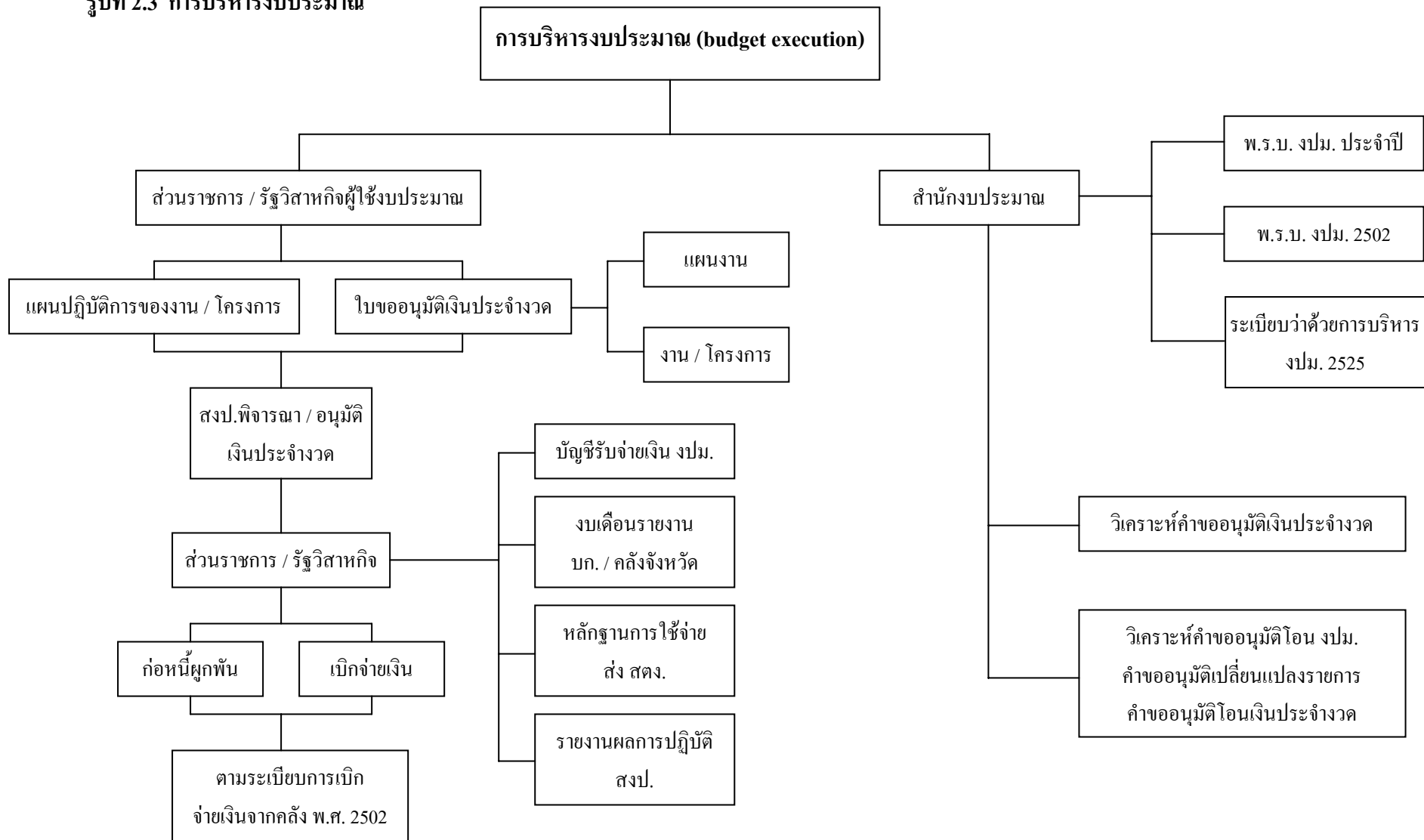
การบริหารงบประมาณ ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญที่เกี่ยวข้อง 2 ขั้นตอน คือ

- (1) ขั้นตอนของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจที่ใช้งบประมาณ
- (2) ขั้นตอนของสำนักงบประมาณ

ดังรายละเอียดรูปที่ 2.3



รูปที่ 2.3 การบริหารงบประมาณ



ที่มา : ไพรัช ตระการศิริรินทร์ (2546)





## 2.5 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

**สุภาวดี ทองจันทร์ (2543)** ได้ทำการศึกษาเรื่อง การออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของสำนักงานบริการโทรคมนาคม สาขาเชียงใหม่ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยงานใช้แบบสอบถามกับพนักงานระดับปฏิบัติการและศึกษาจากเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และได้ทำการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ ภารกิจ ไปสู่การออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ ผลการศึกษาพบว่า

1. ตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพด้านความพึงพอใจของลูกค้า คือแบบแสดงความคิดเห็นของลูกค้า ร้อยละของการใช้บริการหลังการขาย ร้อยละของการเพิ่มขึ้นของลูกค้า เป็นต้น
2. ตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กร คือ ร้อยละของการทำงานผิดพลาดของพนักงาน แบบทดสอบความรู้ของพนักงาน และระยะเวลาในการดำเนินโครงการหรือแผนปฏิบัติงาน เป็นต้น
3. ตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร คือ จำนวนภารกิจที่พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ จำนวนเทคโนโลยีการสื่อสารใหม่ๆ ที่ให้บริการแก่ลูกค้า และประเภทของเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงานเมื่อเทียบกับคู่แข่งกัน เป็นต้น
4. ตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพด้านการเงิน คือ ร้อยละของการเจริญเติบโตของยอดขาย ร้อยละของการเพิ่มขึ้นของรายได้ และความสามารถในการทำกำไร เป็นต้น

**จักรชัย บุตรศรีคู่ย์ (2544)** ได้ทำการศึกษาเรื่อง การวัดผลสำเร็จธุรกิจ โดยระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ : กรณีศึกษา บริษัท ไทยเทเลโฟนแอนด์เทลคอมมิวนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) ศึกษาถึงแนวคิดการสร้างระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ และการนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามหลักการ และทำการสัมภาษณ์พนักงาน และทางบริษัทฯ ได้นำระบบการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพมาประยุกต์ใช้เพื่อกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายมีความชัดเจน โดยสร้างระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพเป็น 4 มุมมอง และเป้าหมายแต่ละมุมมองได้แก่

1. ด้านลูกค้า เพื่อสร้างความพึงพอใจในการให้บริการลูกค้ามากกว่าคู่แข่งกัน ร้อยละ 25 ในปี 2543 และ ร้อยละ 75 ในปี 2545
2. ด้านกระบวนการภายในธุรกิจ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีจิตสำนึกในการให้บริการมีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นการทำงานเป็นทีม
3. ด้านการเรียนรู้และเติบโต เพื่อสร้างมาตรฐานในการจัดเก็บข้อมูล และดำเนินการจัดเก็บข้อมูลทั้งภายในและภายนอกที่จำเป็นสำหรับการดำเนินธุรกิจ

4. ด้านการเงิน เพื่อสร้างผลกำไรก่อนหักดอกเบี้ยจ่าย ภาษี ค่าเสื่อมราคาและรายจ่ายตัดบัญชี ให้ได้ 4,000 ล้านบาท ในปี 2543 และ 5,300 ในปี 2545

การกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงาน บริษัทได้ทำการกำหนดเป้าหมายย่อยในแต่ละมุมมองก่อน แล้วจึงกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงานสำหรับแต่ละเป้าหมาย และเชื่อมโยงกันเป็นระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของบริษัท แล้วประกาศเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพทางอินเทอร์เน็ตเพื่อให้แต่ละส่วนงานใช้เป็นแนวทางในการกำหนดแผนปฏิบัติการและงบประมาณต่อไปโดยกำหนดให้มีการรายงานผลการปฏิบัติงานทุกเดือนและทบทวนกลยุทธ์เป็นรายไตรมาส

**นัยนา เหลี่ยมวานิช (2544)** ได้ทำการศึกษาเรื่อง การออกแบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของธนาคารออมสิน สาขาเวียงสา โดยศึกษาจากภาพรวมขององค์กร จากหนังสือและเอกสารต่างๆ และทำการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์และสอบถามจากพนักงานทั้งในระดับ ผู้บริหารและระดับปฏิบัติการ ตลอดจนบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ภารกิจของธนาคารออมสิน นโยบายการดำเนินงาน เป้าหมายการดำเนินธุรกิจ และการกำหนดกลยุทธ์ของธนาคารออมสินสาขาเวียงสา แล้วนำข้อมูลที่ได้มาออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานของธนาคารออมสินสาขาเวียงสาตามแนวความคิดของบาลานซ์ สกอร์การ์ด ซึ่งได้ตัววัดผลใน 4 มุมมองดังนี้

1. มุมมองของลูกค้า ตัววัดผลการปฏิบัติงานที่ได้ คือ อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดเงินฝาก อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดสินเชื่อรวม อัตราการเพิ่มขึ้นของรายได้ค่าธรรมเนียม จำนวนลูกค้าที่กลับมาใช้บริการ จำนวนครั้งที่ธนาคารให้คำแนะนำแก่ลูกค้าเกี่ยวกับธุรกิจของธนาคาร เป็นต้น

2. มุมมองด้านการปฏิบัติงานภายในองค์กร ตัววัดผลคือ เวลาเฉลี่ยที่พนักงานให้บริการแก่ลูกค้าในธุรกิจด้านการออมสิน (นาทื) ระยะเวลาเฉลี่ยที่ใช้ในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อแก่ลูกค้า (วัน) เป็นต้น

3. มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ ตัววัดผลคือ แบบสอบถามทัศนคติของพนักงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน อัตราการหมุนเวียนของพนักงาน จำนวนคำร้องเรียนของพนักงาน จำนวนครั้งที่พนักงานแต่ละคนเข้ารับการอบรมต่อปี และจำนวนระบบงานและเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่นำมาเพิ่มขึ้น เช่น ATM เป็นต้น

4. มุมมองด้านการเงิน ตัววัดคือ อัตราการเพิ่มขึ้นของกำไร สัดส่วนการเพิ่มขึ้นของรายได้ต่อค่าใช้จ่าย อัตราส่วนกำไรต่อจำนวนพนักงาน อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดเงินฝาก การ

เพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่ายในอัตราที่ลดลง ค่าใช้จ่ายจริงที่เกิดขึ้นเป็นไปตามงบประมาณที่ได้รับจัดสรร และอัตราส่วนงบประมาณที่ขอเพิ่มกับงบประมาณที่ได้รับจัดสรรในแต่ละปี เป็นต้น

**รัตติกาล ทิพยมหิษ์ (2545)** ได้ทำการศึกษาเรื่อง การใช้ตัวชี้วัดประสิทธิภาพของงานในการดำเนินงานของสำนักงานคลังจังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยใช้วิธีการศึกษาลักษณะการปฏิบัติงานภายในสำนักงานคลังจังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยจำแนกออกเป็นแต่ละฝ่าย และศึกษาหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายเพื่อแบ่งแยกลักษณะของงานให้ชัดเจน และจึงศึกษาตัวชี้วัดประสิทธิภาพของงานตามวัตถุประสงค์ของกรมบัญชีกลางแล้วนำมาปรับใช้ในการกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพของงานของสำนักงานคลังจังหวัดแม่ฮ่องสอน ซึ่งตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นจะนำมาเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานจริง ซึ่งสามารถเก็บข้อมูลได้จากเอกสารในการปฏิบัติงาน โดยผลที่ได้จะแสดงถึง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานคลังจังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยตัวชี้วัดประสิทธิภาพของงานที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนักงานคลังจังหวัดแม่ฮ่องสอนจะอ้างอิงจากทฤษฎี บาลานซ์ สคอร์การ์ด ในมุมมองด้านการปฏิบัติงานภายในองค์กร ซึ่งสำนักงานคลังจังหวัดแม่ฮ่องสอนได้ใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงานหรือตามวัตถุประสงค์เป็นหลัก จากการศึกษาพบว่าสามารถกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพของงานตามวัตถุประสงค์การดำเนินงานของสำนักงานคลังจังหวัดดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อให้การบริการด้านการรับ-จ่ายเงินให้กลุ่มเป้าหมายเป็นไปด้วยความรวดเร็วเป็นปัจจุบันและมีประสิทธิภาพ ตัวชี้วัดคือ ระยะเวลาโดยเฉลี่ยในช่วงระยะเวลาปกติการตรวจอนุมัติฎีกาทั่วไป รวมทั้งการรับเงินตามใบนำส่งไม่เกิน 1 วันทำการซึ่งมีผลการประเมินอยู่ในระดับดีมาก

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อการบริหารเงินคงคลังให้เหมาะสมและเพียงพอต่อความต้องการภายในเขตท้องที่ที่รับผิดชอบ ตัวชี้วัดคือ เงินคงคลังโดยเฉลี่ยในเดือนปกติเปรียบเทียบกับวงเงินเก็บรักษา โดยมีเงินคงคลังโดยเฉลี่ยในเดือนปกติมากกว่าวงเงินเก็บรักษา ซึ่งมีผลการประเมินอยู่ในระดับต้องปรับปรุงและพอใช้

วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อให้ได้ข้อมูลที่นำมาใช้ในการจัดทำบัญชีและรายงานการเงินของแผ่นดิน (ส่วนภูมิภาค) ที่ถูกต้อง ตัวชี้วัดคือ ระยะเวลาในการจัดส่งงบการเงินของแผ่นดินให้คลังจังหวัดตามเวลาที่กำหนดภายใน 3 วันทำการของเดือนถัดไป โดยสามารถส่งงบการเงินได้ภายใน 1 วันทำการ ซึ่งมีผลการประเมินอยู่ในระดับดีมาก

วัตถุประสงค์ที่ 4 เพื่อให้มีระบบการบริหารจัดการที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ตัวชี้วัดคือ ระยะเวลาในการจัดส่งงบการเงินชุดส่วนราชการให้คลังเขต ตามเวลาที่กำหนดภายใน

4 วันทำการของเดือนถัดไป โดยสามารถส่งงบการเงินชุดส่วนราชการภายในเวลามากกว่า 4 วันทำการ จำนวน 4 เดือน ภายในระยะเวลา 4 วันทำการและภายใน 1 วันทำการ จำนวน 1 เดือน ซึ่งผลการประเมินอยู่ในระดับต้องปรับปรุง ปกติ และดีมาก

วัตถุประสงค์ที่ 5 เพื่อให้การปฏิบัติงานในฐานะผู้แทนกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ เป็นไปตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ตัวชี้วัดคือ รายงานผลการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการมีความถูกต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 โดยได้คะแนนจากการดำเนินงานของ กบข. มากกว่าร้อยละ 90 จำนวน 4 เดือน และน้อยกว่าร้อยละ 90 จำนวน 2 เดือน ซึ่งผลประเมินอยู่ในระดับปรับปรุงและดีมาก

วัตถุประสงค์ที่ 6 เพื่อให้มีการควบคุมดูแลการเรียกเก็บเงินตามเช็คผลประโยชน์อย่างเคร่งครัด ตัวชี้วัดคือ รายงานผลการตรวจสอบของสำนักงานคลังเขตถูกต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยได้รับคะแนนมากกว่าร้อยละ 80 ซึ่งผลประเมินอยู่ในระดับดีมาก

วัตถุประสงค์ที่ 7 เพื่อเร่งรัดการเบิกจ่ายเงินงบประมาณตามนโยบายของกรม ตัวชี้วัดคือ รายงานผลการเบิกจ่ายเงินงบประมาณตามร้อยละที่กรมบัญชีกลางกำหนด โดยมีผลการเบิกจ่ายเงินสูงกว่าร้อยละที่กรมบัญชีกลางกำหนด ซึ่งผลประเมินอยู่ในระดับดีมาก