

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรม

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 ประวัติและความหมายของ บาลานซ์ สคอร์ดการ์ด (Balance Scorecard : BSC)

ในปี ค.ศ. 1990 ดร. Robert Kaplan ซึ่งเป็นอาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดและ ดร. David Norton ผู้เป็นประธานบริษัท Nolan Norton ได้ทำการศึกษาในเรื่องการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรแนวใหม่ โดยเรียกว่า บาลานซ์ สคอร์ดการ์ด หรือ Balance Scorecard : BSC ในการตั้งชื่อเรียกแนวคิดนี้นั้น ได้สื่อถึงความสมดุลซึ่งประกอบไปด้วยมิติ หรือมุมมอง ต่าง ๆ (Perspectives) 4 มุมมอง คือ มุมมองทางการเงิน (Financial perspective), มุมมองทางลูกค้า (Customer perspective), มุมมองทางด้านกระบวนการธุรกิจภายในองค์กร (Internal-business-process perspective), และมุมมองทางการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning and Growth perspective) ซึ่งแนวคิดแบบ บาลานซ์ สคอร์ดการ์ด นี้ก็ยังคงการวัดการประเมินผลทางการเงินไว้ ซึ่งเป็นส่วนของการดำเนินงานในอดีตขององค์กร และก็ยังรวมการวัดที่เป็นตัวเชื่อมโยงการดำเนินงานขององค์กรในอนาคตอีกด้วย (Kaplan and Norton, 1996a)

ซึ่ง Kaplan และ Norton (2000 อ้างใน พสุ เดชะรินทร์, 2545: 4) ได้ให้คำนิยามบาลานซ์ สคอร์ดการ์ด หรือ Balance Scorecard: BSC ไว้ว่า BSC เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategies implementation) โดยอาศัยการวัดหรือการประเมิน (Measurement) ที่จะทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้อง เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused)

นอกจากนี้ยังได้มีผู้ที่ให้คำนิยามของ บาลานซ์ สคอร์ดการ์ด อีกว่า เป็นเครื่องมือการเปลี่ยนแปลงทางการบริหารที่แสดงให้เห็นการบริหารพนักงานของตนให้บรรลุภารกิจขององค์กรได้อย่างไร (ไพรินทร์ สมภพสกุล, 2546: ออนไลน์)

แนวคิดแบบ บาลานซ์ สคอร์ดการ์ด จะช่วยให้ผู้จัดการเห็นภาพรวมทั้งองค์กร ซึ่งประกอบด้วยแหล่งข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งประกอบกันเป็นตัวชี้วัดการดำเนินงานขององค์กร

ในปัจจุบันได้มีหลายองค์กรที่ทำการวัดมุมมองทางด้านตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินซึ่งคล้ายกับแนวคิดแบบ บาลานซ์ สคอร์ดการ์ด (Epstein and Manzoni, 1997; Stives et al., 1998)

โดยการวัดมุมมองที่ไม่เป็นตัวเงินนั้นรวมถึงการวัดคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ความพึงพอใจของลูกค้า และการเติบโตของตลาด (Brancato, 1995) แต่อย่างไรก็ตามการวัดดังกล่าวไม่ได้วัดความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กรกับกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์กรด้วย องค์กรธุรกิจที่ต้องการหาความสัมพันธ์ดังกล่าวจึงเลือกใช้แนวคิดแบบ บาลานซ์ สคอร์การ์ดในการวัดประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร (Kaplan and Norton, 1996a) การวัดตามแนวคิดแบบ บาลานซ์ สคอร์การ์ด เชื่อมโยงไปสู่ วัดอุปสงค์ทางการเงินขององค์กร ซึ่งระบบนี้จะรักษาประโยชน์ของการวัดมุมมองทางด้านตัวเงินเพื่อประเมินค่าผลตอบแทน ในขณะที่จะกำจัด การวัดทางการเงินที่เน้นเฉพาะในระยะในออกไป (Kaplan and Norton, 1996a)

นอกจากนี้แนวคิดแบบ บาลานซ์ สคอร์การ์ด ยังเป็นระบบการวัดการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร สำหรับสร้างกลยุทธ์ขององค์กรด้วย ดังนั้น แนวคิดนี้จึงถูกนำมาใช้ประยุกต์ในองค์กร เพื่อเริ่มที่จะรวมการวัดการดำเนินงานทั้งหมด กับกลยุทธ์ขององค์กร และใช้แนวคิดบาลานซ์ สคอร์การ์ด เป็นโครงสร้างสำหรับแยกหน้าที่ทางด้านการจัดการต่าง ๆ เช่น การกำหนดเป้าหมาย กำหนดงบประมาณ และ กำหนดค่าชดเชยต่าง ๆ (Kaplan and Norton, 1996a, 1996b) ดังนั้น แนวคิดแบบ บาลานซ์ สคอร์การ์ด จึงเป็นการพัฒนาจากระบบการวัดการดำเนินงานด้านการจัดการไปสู่ระบบการจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพในปัจจุบัน

2.1.2 แนวคิดแบบ บาลานซ์ สคอร์การ์ด

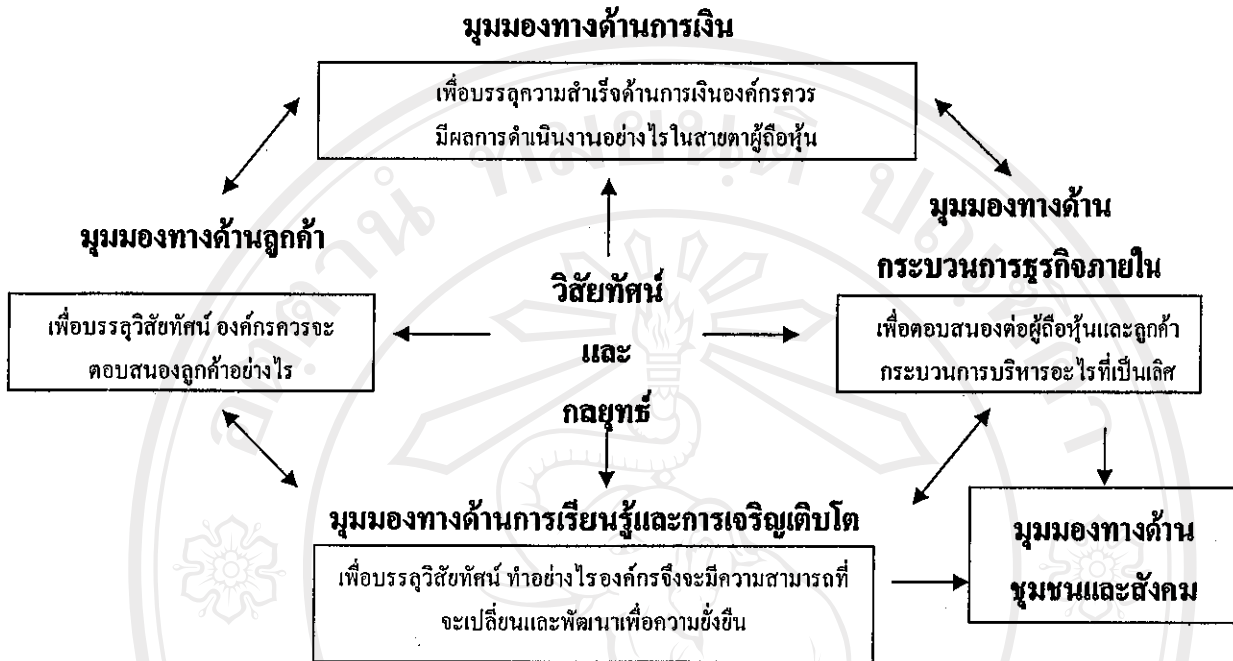
Kaplan และ Norton กล่าวถึง บาลานซ์ สคอร์การ์ด ว่ามีหลายลักษณะและความแตกต่างจากระบบการวัดการดำเนินงานอื่น ๆ ตามที่ Kaplan และ Norton ได้อธิบาย บาลานซ์ สคอร์การ์ด ไว้ในการศึกษาครั้งนี้จะพิจารณาเฉพาะลักษณะที่เป็น โครงสร้างมุมมอง (Perspective framework)

หลาย ๆ องค์กรมักจะใช้ทั้งการวัดที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินในระบบการวัดการดำเนินงานขององค์กร (Brancato, 1995; Epstein and Manzoni, 1997; Stives et al., 1998) ลักษณะเฉพาะของ บาลานซ์ สคอร์การ์ด ที่เป็นกลุ่มของการวัดการดำเนินงานทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งจะแบ่งออกเป็นมุมมอง 4 มุมมอง ได้แก่

1) มุมมองทางการเงิน (Financial perspective)

กลยุทธ์เป้าหมายขององค์กรที่สำคัญ คือ การเพิ่มมูลค่าของหุ้น โดยให้ผลตอบแทนสูงสุด (Milgrom and Roberts, 1992; Epstein and Manzoni, 1997) มุมมองทางการเงินเน้นการสร้างระบบเพื่อวัดผลกระทบทางด้านเศรษฐศาสตร์ของการกระทำที่ผ่านมาแล้ว (Kaplan and Norton, 1996a) สำหรับในการวัดมุมมองนี้ แนวคิดแบบ บาลานซ์ สคอร์การ์ด ยังคงรักษาการวัดการดำเนินงานขององค์กรเช่นเดิม ซึ่งยังคงเป็นการวัดซึ่งสะท้อนกลยุทธ์และสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานของเฉพาะหน่วยธุรกิจ ดังรูปที่ 2.1

รูปที่ 2.1 มุมมอง 4 มุมมองของ บาลานซ์ สกอร์การ์ด



ที่มา : ดัดแปลงมาจาก อัจฉรา จันทร์ฉาย (2545: 83)

ในขณะที่ องค์กรจะทำการเลือกการวัดที่เฉพาะเจาะจงกับกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจ ตัวอย่างของการวัดจุดมุ่งหมายทางการเงิน สัมพันธ์กับความสามารถในการทำกำไร เป็นต้น (Blocher; Chen and Lin, 1999) การวัดนี้ยังรวมไปถึง (Kaplan and Norton, 1996c) :

- (1) รายได้จากการดำเนินงาน : การวัดกำไร (รายรับหลังจากหักรายจ่าย) เช่น รายงานของบัญชีเงินได้
- (2) ผลตอบแทนของการจ้างงานที่เป็นตัวเงิน : การวัดความสามารถในการทำกำไรที่สัมพันธ์กับการลงทุนขององค์กร ซึ่งต้องการสร้างกำไร การวัดนี้ จะให้ข้อมูลเกี่ยวกับว่าทำอย่างไรดีกับการลงทุนเพื่อประโยชน์ของธุรกิจ
- (3) อัตราการทำงานที่เป็นตัวเงิน : จะวัดเพื่อวิเคราะห์ส่วนเกินของกระแสทรัพย์สินต่อกระแสสินนี้สิน ขององค์กร การวัดนี้เน้นถึงความสามารถขององค์กรที่จะจัดการกับการชำระหนี้ของกระแสทางการเงิน
- (4) อัตราการเติบโตของยอดขายในแต่ละส่วน : เป็นการวัดซึ่งให้ผลตอบรับต่อการเปลี่ยนแปลงในระดับของการขายสำหรับแต่ละส่วนของธุรกิจ

(5) ความสามารถในการทำกำไรในการจัดหาลูกค้าและผลิตภัณฑ์ : วัดโดยชี้ให้เห็นถึง ความสามารถขององค์กรที่จะได้รับกำไรจากทั้งส่วนของลูกค้าหรือส่วนของผลิตภัณฑ์

2) มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer perspective)

เพื่อวัตถุประสงค์ทางการเงินของผลตอบแทนที่สูงขึ้นในระยะยาวข้างต้น องค์กรจะต้องเน้นถึงสภาพแวดล้อมภายนอก (Kaplan and Norton, 1996a) องค์กรจะได้รับผลตอบแทนที่สูงขึ้นในระยะยาวทำได้โดยให้สินค้าและบริการซึ่งมีมูลค่าต่อลูกค้า (Kaplan and Norton, 1996a) จาก Kaplan และ Norton (1996a) ขั้นตอนแรกในการกำหนดมุมมองทางด้านลูกค้า นั้น สำหรับผู้จัดการจะต้องแยกแยะลูกค้าและส่วนแบ่งตลาดออกจากกัน ซึ่งเป็นการวางแผนของหน่วยที่จะให้เป็นไปตามเป้าหมาย เมื่อเขาได้แยกแยะแล้วผู้จัดการเลือกกลุ่มของการวัดซึ่งจะสะท้อนถึงมูลค่าของแต่ละส่วนโดยสินค้าและบริการของเขาเอง

การวัดในมุมมองนี้ชี้ให้เห็นถึงผลกระทบต่อรายได้ของลูกค้าจากการดำเนินงานขององค์กร ส่วนสำคัญของการวัดนี้ถูกเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ของหน่วย และจะรวมถึงตัวอย่างด้านล่างนี้ด้วย (Atkinson et al., 1997a; Kaplan and Atkinson, 1998) :

- (1) การเพิ่มจำนวนลูกค้าใหม่ : การประเมินค่าของอัตรา ณ ที่องค์กรได้เพิ่มจำนวนลูกค้าจากเดิมซึ่งสามารถวัดได้โดยยอดขายรวมถึงจำนวนลูกค้ารายใหม่
- (2) การรักษาลูกค้าเดิมไว้ : การวัดของอัตราซึ่งองค์กรรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าตลอดระยะเวลา
- (3) ระดับความพอใจของลูกค้า : ตัวชี้วัดของการได้ลูกค้าใหม่ และการสงวนลูกค้าไว้ซึ่งชี้ว่า ทำอย่างไรองค์กรถึงจะทำในสิ่งที่ลูกค้าต้องการจริง ๆ และวัดได้จากการ สํารวจลูกค้าเกี่ยวกับความเห็นขององค์กร

(4) ส่วนแบ่งตลาด : การประเมินค่าของส่วนแบ่งของยอดขายเฉพาะตลาด ซึ่งทำโดยองค์กรซึ่งวัดจากจำนวนมูลค่าของยอดขาย มูลค่าของหน่วยของยอดขาย หรือจำนวนของลูกค้า

3) มุมมองด้านกระบวนการธุรกิจภายในองค์กร (Internal-business-process perspective)

มุมมองทางด้านกระบวนการธุรกิจภายในเป็นหนึ่งในหัวข้อหลักที่แสดงถึงความแตกต่างระหว่างการวัดการดำเนินการแบบเดิมและ แบบบาลานซ์ สคอร์การ์ดโดยแยกแยะและประเมินค่ากระบวนการที่สำคัญเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทาง ด้านลูกค้าและทางด้านผู้ถือหุ้น (Kaplan and Norton, 1996a) Kaplan และ Norton (1996c) ได้แยกความแตกต่างในการวัดการดำเนินงานระหว่างระบบเดิมและแนวคิดแบบ บาลานซ์ สคอร์การ์ด ที่เกี่ยวกับลักษณะของมุมมองนี้ออกเป็น 2 ลักษณะคือ อย่างแรก ระบบการวัดแบบเดิม เน้นถึงการควบคุมและแก้ไขกระบวนการแท้จริง

ภายในองค์กร การจัดการนี้จะเน้นถึงความสอดคล้องในการดำเนินงาน และการลดต้นทุนในการส่งสินค้าและบริการ (Kaplan and Norton, 1996a) แต่ แนวคิดแบบ บาลานซ์ สคอร์การ์ด เป็นการแยกกระบวนการที่สำคัญ ที่จะทำให้พบกับวัตถุประสงค์ทางการเงินและลูกค้า การจัดการตามแนวคิดใหม่นี้จะขยายการประเมินค่ามากกว่า การแก้ไขกระบวนการที่แท้จริง ซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจขององค์กรว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ประสบความสำเร็จตามกระบวนการใหม่หรือไม่ และทำการแก้ไขปรับปรุงการดำเนินงานให้ตรงตามเป้าหมายต่อไป (Kaplan and Norton, 1996a)

อย่างที่สอง แนวคิดแบบ บาลานซ์ สคอร์การ์ด เน้นกระบวนการทางด้าน นวัตกรรม ซึ่ง Kaplan และ Norton (1996c) ได้กล่าวเปรียบเทียบว่า ระบบการวัดการดำเนินการเดิมเน้นบนการสร้างมูลค่าในช่วงสั้น (Short wave of value creation) ซึ่งรวมถึง กระแสวัฏจักรการดำเนินงาน และวัฏจักรการบริการหลังการขาย นั่นคือการผลิตและการส่งสินค้าและบริการเพื่อรักษาลูกค้าไว้ แต่เพื่อที่จะได้มาซึ่งความสำเร็จในระยะยาว การสร้างมูลค่าในช่วงยาว (Long wave of value creation) อาจจะเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมากกว่า ในการแก้ไขการดำเนินงานทางการเงินในอนาคต สำหรับการดำเนินงานทางด้านการสร้างมูลค่าในช่วงยาว (Long wave of value creation) นั้น องค์กรจะต้องยอมรับกับกระแสอุปสงค์และการเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้าที่มีอยู่ในอนาคต โดยการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ ดังนั้น จุดมุ่งหมายของกระบวนการภายใน รวมถึงการวัดที่เชื่อมการสร้างมูลค่าในช่วงสั้นและช่วงยาวเข้าด้วยกัน

ตัวอย่างการวัดสำหรับมุมมองทางด้านกระบวนการธุรกิจภายในมีดังนี้ (Kaplan and Norton, 1996a) :

(1) คุณภาพของสินค้า : การวัดนี้ขึ้นอยู่กับการทำอย่างไรให้องค์กรกำหนดวัตถุประสงค์ทางด้านคุณภาพและสามารถนำเอาจำนวนข้อบกพร่องของการดำเนินงานมาใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์นี้ด้วย

(2) ต้นทุนในการผลิตสินค้าและบริการ : การวัดนี้รวมถึงข้อมูลราคาของปัจจัยการผลิตและต้นทุนรวมของการผลิตสินค้าซึ่งรวมต้นทุนเช่นการส่งสินค้า ความเสียหายของสินค้าและการกำหนดเวลาของสินค้า

(3) เวลาที่ใช้ในการบริการลูกค้า : วัดโดยผลตอบรับของเวลา เมื่อลูกค้าวางคำสั่งซื้อจนกระทั่ง การจัดส่งสินค้าและบริการไปถึงมือลูกค้า

(4) เวลาที่ใช้ในการผลิตสินค้า : วัดโดยการประเมินค่าเวลาที่ต้องการสำหรับกระบวนการผลิตสินค้าให้เสร็จสมบูรณ์

4) มุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning and Growth perspective) การเรียนรู้และการเจริญเติบโตเกี่ยวข้องกับการจำแนกโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรที่ต้องการสร้างการพัฒนาในระยะยาว (Kaplan and Norton, 1996a) สามารถแยกเบื้องต้นได้เป็น 3 กรณี คือ ระดับการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะของพนักงาน ระบบข้อมูล และความก้าวหน้าในการปรับปรุงการดำเนินงาน ซึ่งเป็นการยากที่จะทำให้บรรลุผลในการเติบโตระยะยาวในตลาดแข่งขันด้วยโครงสร้างพื้นฐานที่มีอยู่เดิม (Kaplan and Norton, 1996a; Epstein and Manzoni, 1997) Kaplan และ Norton (1996a) เสนอว่า แนวคิดแบบบาลานซ์ สคอร์การ์ด จะสามารถเชื่อมระหว่างโครงสร้างเดิมขององค์กรกับ ความต้องการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน จึงทำให้องค์กรสามารถเข้าไปแก้ไขโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรโดยใช้ระบบการวัดในมุมมองนี้

มุมมองนี้จะมีการวัดที่ผสมผสานระหว่าง ระดับการเรียนรู้และพัฒนาของพนักงาน ระบบข้อมูล และความก้าวหน้าในการปรับปรุงการดำเนินงาน (Kaplan and Norton, 1996b)

หลักในการวัดระดับการเรียนรู้และพัฒนาของพนักงานมี (Kaplan and Norton, 1996a) ดังนี้

(1) ความพึงพอใจของพนักงาน : ปกติจะวัดตลอดช่วงของการสำรวจ เช่น การเกี่ยวพันกับการตัดสินใจ ได้รับข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอที่จะทำงานได้อย่างดี และ ความพึงพอใจโดยรวมต่อบริษัททั้งหมด

(2) การรักษาพนักงานไว้ : ตัวชี้วัดของการสูญเสียในต้นทุนทางปัญญาและในการลงทุนระยะยาวในการฝึกอบรมพนักงาน โดยองค์กร ซึ่งการวัดปกติแล้วโดยเปอร์เซ็นต์ของ การกลับมาทำงานของพนักงานหลัก

(3) ผลผลิตที่ได้จากพนักงาน : วัดโดยใช้ รายรับหารด้วยจำนวนพนักงาน ระบบข้อมูลข่าวสารประกอบด้วย (Kaplan and Norton, 1996a) :

(1) เปอร์เซ็นต์ของกระบวนการ ที่สำเร็จอย่างมีคุณภาพตามเวลาจริงและมีผลตอบรับกับต้นทุน

(2) เปอร์เซ็นต์ของพนักงานที่ติดต่อโดยตรงกับลูกค้า ได้รับข้อมูลของลูกค้าตลอดเวลา

การวัดความก้าวหน้าในการปรับปรุงการดำเนินงานมีดังนี้ (Kaplan and Norton, 1996a) :

(1) การมีส่วนร่วมของพนักงานเป็นปัจจัยกระตุ้นให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวม : จะวัดจาก เปอร์เซ็นต์ของหน่วยซึ่งมีการดำเนินงาน โดยใช้วัตถุประสงค์ตามแนวคิดแบบ บาลานซ์ สคอร์การ์ด

(2) อัตราการปรับปรุงในกระบวนการภายใน : จะวัด เวลาที่ใช้ในการดำเนินการปรับปรุงกระบวนการ

2.1.3 ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key performance indicator : KPI)

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหมายถึง ตัวชี้วัดที่พัฒนาขึ้นเพื่อวัดความสำเร็จของการดำเนินงานในระดับผลผลิต (พสุ เดชะรินทร์, 2545) ซึ่งมีลักษณะของตัวชี้วัดอยู่ 2 ชนิดคือ ตัวชี้วัดความสำเร็จโดยตรง (Direct indicators) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่สามารถวัดสภาพหรือระดับของเหตุการณ์หนึ่ง ๆ ในระยะเวลาหนึ่งได้ และ ตัวชี้วัดความสำเร็จทางอ้อม (Indirect indicators) เป็นการวัดความสำเร็จแฝง (Proxy indicators) ที่ไม่สามารถหาตัวชี้วัดที่บ่งบอกถึงสภาพโดยตรงได้แต่สามารถวัดโดยใช้ผลที่เกิดต่อจากเหตุการณ์นั้น ๆ เป็นเกณฑ์ในการวัดได้ (อัจฉรา จันทร์ฉาย, 2545)

สำหรับในมุมมอง ทั้ง 4 มุมมองนั้นจะมีตัวชี้วัดแบบใดบางนั้นจะขึ้นอยู่กับข้อกำหนดวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมอง โดยจะต้องพิจารณาว่าภายใต้วัตถุประสงค์ในด้านต่าง ๆ อะไรคือตัวชี้วัดที่จะทำให้ทราบได้ว่าสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ (พสุ เดชะรินทร์, 2545) ซึ่งอาจจะกำหนดตัวชี้วัดที่จะต้องประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้ (พสุ เดชะรินทร์, 2545)

- (1) มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร
- (2) ควรแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น ซึ่งตัวที่วัดความสำคัญนั้นจะมี 2 ลักษณะ ได้แก่ตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร และตัวชี้วัดที่ใช้วัดกิจกรรมหรืองานที่มีความสำคัญต่อองค์กร
- (3) ประกอบด้วยตัวชี้วัดทั้งที่เป็นด้านการเงินและไม่ใช่ด้านการเงิน
- (4) ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Lead indicators) และผล (Lag indicators)
- (5) ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นจะต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบทุกตัว
- (6) ควรเป็นตัวชี้วัดที่องค์กรสามารถควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ 80 ซึ่งหากไม่แล้วตัวชี้วัดดังกล่าวจะไม่แสดงถึงความสามารถในการดำเนินงาน ที่แท้จริงขององค์กร
- (7) ตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้และเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป
- (8) จะต้องช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ดีในการใช้ตัวชี้วัดให้เกิดประโยชน์
- (9) จะต้องไม่ก่อความขัดแย้งภายในองค์กร

2.1.4 แผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy map)

แผนที่ทางกลยุทธ์เป็นเครื่องมือขององค์กรที่ใช้ในการกระตุ้นให้ผู้จัดการดำเนินกลยุทธ์ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร (Kaplan and Norton, 1996a) และสะท้อนให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในแบบเหตุและผลของวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ภายใต้มุมมองของ แนวคิดแบบ บาลานซ์ สกอร์การ์ด ทั้ง 4 มุมมอง โดยกลยุทธ์ต่าง ๆ จะถูกกำหนดให้สอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์หลักขององค์กร (Epstein and Manzoni, 1997)

การพัฒนาแผนที่ทางกลยุทธ์ขององค์กรดำเนินได้ตามขั้นตอนดังนี้ (พสุ เดชะรินทร์, 2544)

1) องค์กรต้องตัดสินใจก่อนว่าองค์กรจะประกอบด้วยมุมมองกี่มุมมองซึ่งจะมีทางเลือกอยู่ 2 ประการ

(1) ยึดตามแนวคิดดั้งเดิมของ Kaplan และ Norton ที่ประกอบด้วย 4 มุมมองหลัก

(2) พัฒนามุมมองขององค์กรขึ้นมาเอง ซึ่งอาจจะมีมุมมองใหม่เพิ่มขึ้นตามลักษณะการดำเนินงานของแต่ละองค์กร

2) นำมุมมองทั้งสี่มาจัดเรียงกันโดยพิจารณาความสัมพันธ์ในด้านของเหตุผลและผล (Cause and effect) ของแต่ละมุมมอง

3) วัตถุประสงค์แต่ละประการภายใต้แต่ละมุมมองจะถูกเชื่อมโยงกันด้วยหลักของเหตุผล (Cause and effect) โดย

4) ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ในด้านต่าง ๆ ภายใต้แผนที่ทางกลยุทธ์สามารถอธิบายได้ดังนี้

(1) ภายใต้มุมมองทางการเงิน วัตถุประสงค์สูงสุดขององค์กรส่วนใหญ่ได้แก่ การทำกำไรสูงสุด (Maximize profit) หรือสร้างมูลค่าให้ผู้ถือหุ้นสูงสุด (Maximize shareholder) ซึ่งในการบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งสองด้านมักจะเกิดจากการบรรลุวัตถุประสงค์ในการเพิ่มรายได้ หรือการลดต้นทุน

(2) ภายใต้มุมมองทางด้านลูกค้า การที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ในการเพิ่มรายได้ นั้นจะต้องสามารถนำเสนอคุณค่าหรือสามารถตอบสนองในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ เพื่อให้เกิดรายได้เพิ่มขึ้น

(3) ภายใต้มุมมองทางด้านกระบวนการธุรกิจภายใน จะต้องพิจารณาว่ากระบวนการหรือการดำเนินงานขององค์กรในด้านใดที่จะต้องทำให้ดีเพื่อสามารถสร้างคุณค่าหรือเสนอในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ และในขณะเดียวกันวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านนี้จะช่วยทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ในด้านการลดต้นทุน

(4) ภายใต้มุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตนั้น จะต้องพิจารณาว่าองค์กรจะต้องมีการพัฒนาทั้งทักษะของพนักงานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือโครงสร้างและวัฒนธรรมในการทำงานอย่างไร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในมุมมองสามมุมมองข้างต้น

5) จะเห็นได้ว่าภายหลังจากการกำหนดวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองแต่ละมุมมองแล้ว จะต้องสร้างความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์แต่ละประการในรูปของเหตุผล เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนว่าการบรรลุวัตถุประสงค์แต่ละด้านจะสามารถช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์สูงสุด และวิสัยทัศน์ขององค์กรได้อย่างไร

2.2 งานวิจัยและการศึกษา ที่ใช้วิธีของ บาลานซ์ สคอร์การ์ด ในการประเมินองค์กร

2.2.1 งานวิจัยและการศึกษาต่างประเทศ

ได้มีการศึกษาและงานวิจัยในต่างประเทศที่ทำการศึกษาโดยใช้แนวคิดแบบ บาลานซ์ สคอร์การ์ด ในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ดังนี้

Hoque; Mia and Alam (1998) ได้ศึกษาการเพิ่มขึ้นของการแข่งขันในตลาด, การนำความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีของอุตสาหกรรมมาประยุกต์ และ การใช้ บาลานซ์ สคอร์การ์ด เพื่อเปลี่ยนแปลงระบบการจัดการบัญชีขององค์กร ผลการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญเชิงบวกระหว่าง ปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความหนาแน่นของการแข่งขันในตลาด และ การนำ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีของอุตสาหกรรมมาประยุกต์ และ การใช้ บาลานซ์ สคอร์การ์ด เพื่อเปลี่ยนแปลงระบบการจัดการบัญชีขององค์กร และเปลี่ยนแปลงไปสู่ระบบการจัดการทางบัญชีซึ่งมีความสำคัญที่ยังคงจะต้องมีไว้ กับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรม เนื่องจากการนำความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีของอุตสาหกรรมมาประยุกต์ใช้ และได้ทดสอบถึงความสัมพันธ์ของการใช้ บาลานซ์ สคอร์การ์ด ในการวัดระบบการดำเนินงานว่ามีผลต่อระบบการจัดการทางบัญชีของ องค์กรหรือไม่ พบว่า ความสัมพันธ์เชิงบวกของการใช้ บาลานซ์ สคอร์การ์ด และการเปลี่ยนแปลงระบบการจัดการทางบัญชี นั้น ไม่มีนัยสำคัญ แสดงว่า การใช้ บาลานซ์ สคอร์การ์ด นั้นยังสามารถใช้การวัดทางด้านการเงินแบบเก่าได้

Hoque and James (1998) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง การใช้ บาลานซ์ สคอร์การ์ด กับ ขนาดขององค์กร, วัฏจักรชีวิตของผลิตภัณฑ์, และที่ตั้งของตลาด พบว่า การใช้ บาลานซ์ สคอร์การ์ด นั้นเป็นประโยชน์มากสำหรับการเพิ่มขึ้นขนาดขององค์กร เนื่องจากว่า มีการเพิ่มขึ้นของแหล่งและเพิ่มความต้องการการติดต่อสื่อสารมากขึ้น

วัฏจักรชีวิตของผลิตภัณฑ์ ได้มีการแสดงความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่าง การใช้ บาลานซ์ สคอร์การ์ด และองค์กรในขั้นของการเติบโต องค์กรที่อยู่ในขั้นเติบโต อยู่ในการแข่งขันของตลาด

สูง และต้องการข้อมูลในทำการตัดสินใจในอนาคต ดังนั้น องค์กรควรจะ เน้นหนักทางด้าน บาลานซ์ สคอร์การ์ด เนื่องจากความต้องการการวางแผนใน ระยะยาว/ระยะสั้น

Chenhall and Langfield-Smith (1998) ศึกษาผลกระทบของการผสมของเทคนิคการจัดการและการปฏิบัติทางการจัดการทางด้านบัญชี ในการดำเนินงานขององค์กรภายใต้กลยุทธ์พิเศษ พบว่า ไม่มีการสนับสนุนข้อสมมุติฐานของการศึกษา ที่ว่า หน่วยธุรกิจที่มีการดำเนินงานที่สูง จะ เน้นความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ ซึ่งควร ได้รับประโยชน์จาก การใช้ บาลานซ์ สคอร์การ์ดมาก ยังรวมถึงว่า การประกอบด้วย บาลานซ์ สคอร์การ์ด อาจจะทำให้ประโยชน์ที่คาดหวัง เมื่อใช้ในการผสมกับการปฏิบัติอื่น ๆ ซึ่งเป็นการผลิตที่มีประสิทธิภาพ การใช้ บาลานซ์ สคอร์การ์ด ร่วมกับตัวแปรอื่น ๆ จะทำให้การดำเนินงานในองค์กรดีขึ้น

McWhorter (2001) ได้ทำการศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับผลกระทบของความพึงพอใจและการประเมินผลการดำเนินงานของผู้บริหารโดยใช้หลัก บาลานซ์ สคอร์การ์ด หรือ Balance scorecard: BSC โดยศึกษาลักษณะของ บาลานซ์ สคอร์การ์ด 3 ลักษณะคือ 1. โครงสร้างมุมมอง (Perspective framework) ซึ่งประกอบไปด้วย มุมมองทางการเงิน มุมมองทางด้านลูกค้า มุมมองทางด้านกระบวนการธุรกิจภายในองค์กรและมุมมองทางการเรียนรู้และการเจริญเติบโต 2. การเชื่อมกลยุทธ์ (Strategy link) 3. การวางแผนระยะยาวหรือระยะสั้น (Long-term/short-term trade-off) ว่ามีความสัมพันธ์ทางตรงและทางอ้อมกับผลตอบแทนทางการจัดการอย่างไร ซึ่งจากการศึกษาพบว่า การเชื่อมกลยุทธ์นั้นมีผล โดยตรงเชิงบวกกับผลตอบแทนทางการจัดการ และมีผลกระทบทางอ้อมโดยผ่านทางตัวกลางต่อความพึงพอใจในการทำงาน ด้วย ส่วนการวางแผนระยะยาวหรือระยะสั้นนั้นก็มีผลกระทบ โดยตรงเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน โดยการตัดสินใจวางแผนในระยะยาวนั้นมีผลมากกว่าในระยะสั้น โดยรวมแล้วผลกระทบโดยตรงต่อความพึงพอใจในการทำงานจะมีมากกว่าการประเมินค่าการดำเนินงาน อาจเป็นไปได้ว่าผลที่เกิดขึ้นสะท้อนให้เห็นถึงหลักการที่แตกต่างระหว่างทั้งสองตัว ซึ่งความพึงพอใจในการทำงานแสดงถึงความรู้สึกของผู้บริหาร ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง ในขณะที่ การประเมินผลการดำเนินงาน เป็นการรายงานถึงการตัดสินใจที่สูงสุดในอดีตเกี่ยวกับการกระทำนั้น

2.2.2 งานวิจัยและการศึกษาภายในประเทศ

ส่วนการศึกษาและงานวิจัยที่ศึกษาโดยใช้แนวคิด บาลานซ์ สคอร์การ์ด ภายในประเทศนั้น ได้มีภาคเอกชนหลายองค์กรในประเทศริเริ่มที่นำแนวคิดนี้มาใช้ประเมินผลการดำเนินงานภายในองค์กรแล้ว แต่ก็ยังไม่เป็นที่แพร่หลายมากนัก ในส่วนขององค์กรทางภาครัฐ ทางกระทรวงสาธารณสุขได้นำแนวคิดแบบ บาลานซ์ สคอร์การ์ด มาใช้ประเมินผลการดำเนินงานและจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของกรมอนามัยเช่นกัน โดยได้ กำหนดมิติหรือมุมมอง 5 มุมมองได้แก่

มุมมองทางด้านการเรียนรู้และพัฒนา มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน มุมมองทางด้านการเงิน มุมมองทางด้านลูกค้า และมุมมองทางด้านชุมชน/สังคม และได้มีการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานจนถึงปี พ.ศ. 2550 ซึ่งกำหนดให้เป้าหมายมีการเพิ่มขึ้นในทุก ๆ ปี (ลิขิตสมดุล, 2546: ออนไลน์) สำหรับผู้ที่ได้ทำการศึกษาและวิจัย เกี่ยวกับแนวคิดทางด้าน บาลานซ์ สคอร์การ์ด ภายในประเทศนั้นมีดังต่อไปนี้

สุภาวดี ทองจันทร์ (2543) ศึกษาการออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของสำนักงานบริการ โทรคมนาคม โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยงาน โดยใช้แบบสอบถามกับพนักงานระดับการปฏิบัติการ และศึกษาจากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง จากการศึกษาการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ ภารกิจ ไปสู่การออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของสำนักงานบริการ โทรคมนาคม สาขาเชียงใหม่ โดยพบว่า ตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพด้านความพึงพอใจของลูกค้าคือ แบบแสดงความคิดเห็นของลูกค้า ร้อยละของการใช้บริการหลังการขาย ร้อยละของการเพิ่มขึ้นของลูกค้า เป็นต้น สำหรับตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพด้านความพึงพอใจของลูกค้าคือ แบบแสดงความคิดเห็นของลูกค้า ร้อยละของการใช้บริการหลังการขาย ร้อยละของการเพิ่มขึ้นของลูกค้า เป็นต้น ส่วนตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กร คือ ร้อยละของการทำงานผิดพลาดของพนักงาน แบบทดสอบความรู้ของพนักงาน ระยะเวลาในการดำเนินโครงการหรือแผนการปฏิบัติงาน เป็นต้น ทางด้านตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร คือ จำนวนภารกิจที่พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ จำนวนเทคโนโลยีการสื่อสาร ๆ ที่ให้บริการแก่ลูกค้า ประเภทของเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงานเมื่อเทียบกับคู่แข่ง เป็นต้น และตัววัดการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพด้านการเงิน คือ ร้อยละของการเจริญเติบโตของยอดขาย ร้อยละของการเพิ่มขึ้นของรายได้ความสามารถในการทำกำไร เป็นต้น

จักรชัย บุตรศรีคู่ย์ (2544) ศึกษาการวัดผลสำเร็จธุรกิจโดยระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ กรณีศึกษา บริษัท ไทยเทเลโฟนแอนด์เทเลคอมมิวนิเคชั่น จำกัด(มหาชน) โดยการศึกษาแนวคิดการสร้างระบบการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ และการนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามหลักการ เพื่อให้การกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายให้มีความชัดเจน โดยสร้างระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพเป็น 4 มุมมองตามหลักการ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในแต่ละมุมมอง ได้แก่ มุมมองทางด้านการเงิน จะมีเป้าหมาย เพื่อสร้างผลกำไรก่อนหักดอกเบี้ยจ่าย ภาษี ค่าเสื่อมราคา และรายจ่ายตัดบัญชี ให้ได้ 4,000 ล้านบาท ในปี 2543 และ 5,300 ล้านบาท ในปี 2545 สำหรับ มุมมองทางด้านลูกค้า จะมีเป้าหมายเพื่อสร้างความพึงพอใจในการให้บริการลูกค้ามากกว่าคู่แข่ง 25 % ในปี 2543 และ 75 % ในปี 2545 ในส่วน มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน

ธุรกิจ มีเป้าหมายคือ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีจิตสำนึกในการให้บริการ มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นการทำงานเป็นทีม และ มุมมองทางด้านการเรียนรู้และเติบโต มีเป้าหมายเพื่อสร้างมาตรฐานในการจัดเก็บข้อมูล และดำเนินการจัดเก็บข้อมูลทั้งภายในและภายนอกที่จำเป็นสำหรับการดำเนินธุรกิจ

ในการกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงาน บริษัทได้ทำการกำหนดเป้าหมายย่อยในแต่ละมุมมองก่อน แล้วจึงกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของบริษัท จากนั้นจึงประกาศเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพทางอินทราเน็ตเพื่อให้แต่ละส่วนงานใช้เป็นแนวทางในการกำหนดแผนปฏิบัติการและงบประมาณต่อไป โดยกำหนดให้มีการรายงานผลการปฏิบัติงานทุกเดือนและทบทวนกลยุทธ์เป็นรายไตรมาส

นัยนา เหลี่ยมวานิช (2544) ศึกษาการออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของธนาคารออมสินสาขาเวียงสา มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาเพื่อออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของธนาคารออมสินสาขาเวียงสา ระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพที่นำมาใช้ในการศึกษา เป็นระบบที่นำมาใช้ประเมินความสำเร็จของการปฏิบัติงานอันเป็นผลมาจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยมองทั้งในส่วนของตัววัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินใน 4 มุมมอง คือ มุมมองของลูกค้า มุมมองด้านการปฏิบัติงานภายในองค์กร มุมมองด้านนวัตกรรม และการเรียนรู้ และมุมมองทางด้านการเงิน ซึ่งมุมมองทั้ง 4 นี้ จะทำให้ผู้บริหารเกิดดุลยภาพในการประเมินผลครอบคลุมการปฏิบัติงานทุกด้านในเวลาเดียวกัน

จากการศึกษาพบว่า ธนาคารออมสิน สาขาเวียงสา มีการดำเนินงานภายใต้วิสัยทัศน์ธนาคารในดวงใจของปวงชน มีการดำเนินงานเพื่อตอบสนองนโยบายซึ่งได้รับมาจากส่วนกลาง การนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของธนาคารออมสิน สาขาเวียงสา เพื่อให้สามารถนำกลยุทธ์มากำหนด เป็นแนวทางปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม และสามารถวัดผลการทำงานได้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยสามารถออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพทั้ง 4 มุม ได้แก่ ตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพด้านมุมมองของลูกค้า คือ อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดเงินฝากสินเชื่อ และค่าธรรมเนียม คุณภาพของการให้บริการ ความผิดพลาดจากการทำงาน ความพึงพอใจของลูกค้าจากการให้บริการ จำนวนหมู่บ้านที่ธนาคารเข้าไปให้บริการ สำหรับตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพมุมมองด้านการปฏิบัติงานภายในองค์กรคือ เวลาที่ให้บริการแก่ลูกค้า ความผิดพลาดจากการทำงาน ยอดขายและการให้บริการที่เพิ่มขึ้นจากการนำธุรกิจใหม่ออกสู่ตลาด อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดเงินฝาก สินเชื่อ และค่าธรรมเนียม ในส่วนของ ตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพมุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ คือ ทักษะคติของพนักงานต่องานที่ปฏิบัติ คุณภาพและความสามารถของพนักงาน และเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน และตัววัดผลการ

ปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์มุมมองด้านการเงิน คือ ความสามารถในการทำกำไร ความสามารถในการควบคุมค่าใช้จ่ายตามงบประมาณ อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดเงินฝาก สินเชื่อ ค่าธรรมเนียม และความสามารถในการบริหารเงิน

สรณัญ ประมวลวรชาติ (2544) ศึกษาเรื่องปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคในการนำ บาลานซ์ สคอร์ดการ์ด มาใช้ในองค์กรกลุ่มธุรกิจสื่อสารของไทย : ศึกษากรณี บริษัท เทเลคอม เอเชีย จำกัด(มหาชน) และ บริษัท แอ็ดวานซ์ อินโฟ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) โดยศึกษาการประเมินผลที่ใช้ระบบ บาลานซ์ สคอร์ดการ์ด ซึ่งจะเลือกที่จะศึกษาปัจจัยที่สำคัญ 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านผู้นำ และวัฒนธรรมองค์กร ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยสำคัญที่มีส่วนสนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคในการนำระบบ บาลานซ์ สคอร์ดการ์ด มาดำเนินการในองค์กรทางด้านการสื่อสาร มี 9 ปัจจัยดังนี้

ก) ปัจจัยด้านลักษณะธุรกิจ ทั้ง TA ผละ AIS มีการดำเนินเป็นพลวัตร ส่งผลให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงในการนำระบบใหม่ ๆ อย่าง บาลานซ์ สคอร์ดการ์ดมาใช้

ข) ปัจจัยด้านผู้นำ ผู้บริหารของทั้งสองบริษัทตระหนักถึงประโยชน์และคุณค่าของระบบ บาลานซ์ สคอร์ดการ์ด พร้อมทั้งเป็นผู้ริเริ่ม มีส่วนร่วม และเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงด้วยตนเอง

ค) ปัจจัยด้านแนวคิด บาลานซ์ สคอร์ดการ์ด ขององค์กรทั้งสองบริษัทนำแนวคิดหลักของระบบนี้มาประยุกต์ให้มีความเหมาะสม กับการดำเนินงานและวัฒนธรรมองค์กรของตน ส่งผลให้ระบบที่เป็นแนวคิดตะวันตกใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้บริบทของไทย

ง) ปัจจัยด้านระบบสารสนเทศ ทั้งสองบริษัทนั้นตระหนักถึงความสำคัญของระบบสารสนเทศในการนำมาใช้ในการประเมินผลโดยระบบ บาลานซ์ สคอร์ดการ์ด ไม่ว่าจะเป็นด้านข้อมูลหรือการนำ Computer Systems and Software มาช่วย

จ) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร TA ผละ AIS มีวัฒนธรรมองค์กรที่ถือเป็นปัจจัยสนับสนุนในการนำระบบ บาลานซ์ สคอร์ดการ์ด มาใช้ คือ มีวัฒนธรรมที่พร้อมเปิดรับสิ่งใหม่และการเปลี่ยนแปลง ประกอบกับระบบประเมินผลถือเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรของทั้งสองบริษัทด้วย

ฉ) ปัจจัยด้านระบบการดำเนินงาน จากการวิเคราะห์พบว่าทั้งสองบริษัทมีระบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีส่วนส่งเสริมให้การนำระบบนี้มาดำเนินการลุล่วงไปด้วยดี

ช) ปัจจัยด้านการเตรียมการ TA ผละ AIS ได้มีการเตรียมความพร้อมมาเป็นอย่างดี

ซ) ปัจจัยด้านการสื่อสารในองค์กร TA ผละ AIS ตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อสารที่สนับสนุนระบบ บาลานซ์ สคอร์ดการ์ด โดยใช้เป็นเครื่องมือ ทำให้เกิดความเข้าใจและยอมรับ

ณ) ปัจจัยด้านพนักงาน แม้ว่าพนักงานมีความกังวลกับการนำระบบ บาลานซ์ สคอร์การ์ด มาใช้แต่เนื่องจากผู้บริหารเอาใจใส่และพยายามแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ประกอบกับพนักงานของทั้งสองบริษัทมีศักยภาพและมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง จึงส่งผลให้ปัจจัยด้านนี้มีส่วนสนับสนุนมากกว่าเป็นอุปสรรค

ในการศึกษานี้ได้นำเอา ข้อเสนอแนะในการนำแนวคิด บาลานซ์ สคอร์การ์ด มาดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้ ผู้นำทุกระดับควรมีบทบาทสำคัญในการนำแนวคิดนี้มาดำเนินการประยุกต์แนวคิดนี้ให้เหมาะสมกับการดำเนินงาน วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมองค์การ มีการเตรียมการที่ดี รอบคอบและมีความพร้อมก่อนการดำเนินการ เชื่อมโยงข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลทั้ง 4 มุมมองเข้าด้วยกัน การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในการดำเนินการของระบบ บาลานซ์ สคอร์การ์ด นั้นมีความสำคัญต่อการยอมรับ และความสำเร็จของระบบนี้ .

อนันท์ินี จันทวรรณดี (2544) ศึกษาปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคด้านปัจจัยเป้าหมายองค์การที่อาจมีผลต่อการตัดสินใจนำแนวคิด บาลานซ์ สคอร์การ์ด มาใช้ในองค์การ ตลอดจนแนวทางการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์การ หากมีการนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ในอนาคต โดยใช้วิธีการศึกษาจากเอกสาร แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ร่วมกับกรณีศึกษาฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการทั่วไป บริษัท พัทยาฟู้ดอินดัสตรี จำกัด ในการศึกษาเรื่องนี้ ได้มีการจัดทำเป้าหมายขององค์การ เป้าหมายระดับแผนกและบุคคลควรมีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน องค์การควรมีการกำหนดเป้าหมายทั้งในระยะยาวและสั้น เพื่อให้เป็นตัวชี้วัดที่สามารถทำการวัดผลการปฏิบัติงานของมุมมองในแต่ละด้านได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการศึกษาในเรื่องนี้ สรุปได้ว่า บริษัท พัทยาฟู้ดอินดัสตรี จำกัด มีปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรค คือ ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมการสื่อสารในองค์การถือเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการถ่ายทอดเป้าหมายขององค์การ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ขององค์การ ทั้งนี้เนื่องจากการมีส่วนร่วมจะช่วยให้พนักงานทุกระดับในองค์การเกิดความเข้าใจและสามารถนำเป้าหมายขององค์การไปใช้ในทางปฏิบัติได้ดียิ่งขึ้น สำหรับปัจจัยทางด้าน การมีส่วนร่วม การรับรู้ของพนักงาน นั้น องค์การได้ให้ความสำคัญกับปัจจัยนี้ แต่ยังไม่ให้ละเอียดต่อการกระจายอำนาจในกระบวนการตัดสินใจแก่พนักงานในระดับต่าง ๆ จึงส่งผลให้ปัจจัยด้านนี้มีส่วนสนับสนุนมากกว่าเป็นอุปสรรค

วินัย ไชยแสง (2546) ได้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานโครงการผ้าทอไทลื้อ บ้านทุ่งมอก ต.เชียงบาน อ.เชียงคำ จ.พะเยา โดยใช้วิธี Balance scorecard โดยจะกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละมุมมองต่าง ๆ เช่น มุมมองทางการเงิน ตัวชี้วัดคือ กำไรต่อหน่วย ยอดขาย การลดต้นทุน และเงินหมุนเวียน สำหรับมุมมองทางด้านลูกค้า ตัวชี้วัดคือ การรักษาลูกค้าเก่า ความพึงพอใจของลูกค้า การบริการอย่างมีคุณภาพ และการแสวงหาลูกค้าใหม่ ในส่วนมุมมองทางด้านกระบวนการภายใน

ตัวชี้วัดคือ คุณภาพของสินค้า ความสำคัญของกิจกรรมหลัก และ การตรวจสอบมาตรฐาน และ มุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโต ตัวชี้วัดคือ ความพึงพอใจของสมาชิกในการทำงาน ความพึงพอใจในบรรยากาศในการทำงานของสมาชิก การฝึกอบรมสมาชิก การรับข้อมูลข่าวสาร การเกิดทักษะ การรับสมาชิกเพิ่ม และการคิดค้นสินค้าใหม่ ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ทางโครงการ ผ้าทอไทลื้อ ประสบกับภาวะจุดอ่อนในด้านลูกค้าโดยเฉพาะนโยบายการแสวงหาลูกค้ารายใหม่ ๆ ทางโครงการยังไม่ได้ให้ความสำคัญและไม่ได้ให้นานโยบายนี้เข้ามาในการดำเนินงานภายในโครงการมากนักและกลยุทธ์ที่นำมาใช้นั้นยังไม่เหมาะสมในการที่จะทำให้ธุรกิจแสวงหากำไรสูงสุด

2.3 การศึกษาที่เกี่ยวกับอุตสาหกรรมลำไยอบแห้ง

สำหรับการศึกษาและงานวิจัยที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงาน, โครงสร้างการตลาด, ศักยภาพการส่งออก ลำไยอบแห้ง และกระบวนการแปรรูปลำไย รวมถึงการวิเคราะห์ต้นทุนผลตอบแทนจากการอบแห้งลำไยภายในประเทศนั้น ได้พบว่าปัญหาในการดำเนินงานของผู้ประกอบการลำไยอบแห้งทางด้านการผลิตที่สำคัญ ได้แก่ ปัญหาต้นทุนการผลิตสูง (วิไล เสือดี, 2541; สุนทรีย์ ปัญญา, 2543) ซึ่งเกิดจากปัญหาทางด้านแรงงานขาดความรู้ความชำนาญในขั้นตอนการผลิตและมีค่าแรงสูง (คำรงค์ สุภามูล, 2541) นอกจากนี้ในช่วงฤดูการผลิต ผู้ประกอบการยังประสบปัญหาขาดแคลนแรงงาน เงินทุนหมุนเวียนในการแปรรูป และวัตถุดิบในการผลิตไม่เพียงพออีกด้วย (ทองวัน ปัญญาแก้ว, 2541; ขวัญเดือน พุทธหน่อแก้ว, 2542)

เมื่อพิจารณาถึงด้านประสิทธิภาพการผลิต นันทิยา หวันท็อก (2544) พบว่า ผู้ประกอบการที่ใช้เตาอบลำไยแบบใช้เชื้อเพลิงที่ต่างกัน จะทำให้ประสิทธิภาพทางด้านราคาของการใช้ปัจจัยการผลิตที่เป็นเชื้อเพลิงนั้นจะไม่เท่ากันด้วย ผู้ประกอบการจึงต้องเลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสมในการลงทุนในอุตสาหกรรมลำไยอบแห้งนี้ ดังเช่น ถนอม ดารารัตน์ (2542) ได้ศึกษาการลงทุนในอุตสาหกรรมอบลำไยแห้งทั้งเปลือกนั้น พบว่า เทคโนโลยีของ เตาอบลำไยที่เหมาะสมนั้นเป็นแบบเตาอบขนาดเล็ก แต่การลงทุนนี้มีความทนต่อปัจจัยที่มีผลกระทบต่ออัตราการเปลี่ยนแปลงของยอดขายและต้นทุนเพียงร้อยละ 5 เท่านั้นซึ่งถ้ามากกว่านี้จะไม่เหมาะสมกับการลงทุน

นอกจากนี้ ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมลำไยอบแห้งยังพบปัญหาทางด้านการผลิตที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ปัญหาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ เนื่องจากว่า ผู้ประกอบการมักรีบเร่ง ผลิตให้เสร็จในระยะเวลาสั้น ๆ เพื่อจะนำมาจำหน่ายในตลาดก่อน อีกทั้งรัฐบาลยังไม่มีกำหนดมาตรฐานคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งอุตสาหกรรม จึงทำให้ผลิตภัณฑ์นั้นยังขาดคุณภาพ และไม่ตรงกับความต้องการของตลาด (คณิง โยธาใหญ่, 2541; คำรงค์ สุภามูล, 2541; สมพร นันทะชัย, 2545)

สำหรับปัญหาของผู้ประกอบการทางด้านอื่น ๆ เช่น ทางด้านการตลาด ทางด้านการจัดการ และทางด้านการเงิน ที่พบในอุตสาหกรรมลำไยอบแห้ง ได้แก่ ปัญหาในเรื่องคู่แข่งขันในการผลิตมีจำนวนมาก ปัญหาการจัดบุคคลเข้าทำงาน ปัญหาการวางแผนธุรกิจ และปัญหาในการจัดทำบัญชียังพบในระดับน้อย (พงศกร ทวีสุข, 2544)

สำหรับการศึกษาในเรื่องของการวัดความมั่นคงทางการเงิน ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ทางการเงินนั้น จะใช้ตัวแปรในการเป็นอัตราส่วนทางการเงิน ซึ่งได้มาจากข้อมูลของรายงานประจำปีงบดุลและงบกำไรขาดทุน ที่องค์กรธุรกิจได้จัดทำขึ้น เพื่อศึกษาที่เกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงานทางการเงินขององค์กรธุรกิจ ต่าง ๆ เช่น ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย (ภาณุพงศ์ นิธิประภา และอังษา วัฒนานุกิจ, 2530) สหกรณ์ออมทรัพย์ (สุดา เจริญพงศ์ไพบูลย์ และสาโรช อังสุมาลิน, 2537) สถาบันการเงินในประเทศไทย (วิศิษฐ์ ลิ้มสมบุญชัย, 2542) และโรงสีข้าวสหกรณ์การเกษตรในภาคเหนือของประเทศไทย (ปรเมศร์ อัสวเรืองพิภพ, 2546) เป็นต้นโดยได้มีการสร้างแบบจำลองการวัดความมั่นคงและใช้เทคโนโลยี 2 แบบคือ แบบ Multivariate discriminant analysis (MDA) และ แบบ Logistic discriminant analysis ในการวิเคราะห์แบบจำลองและ เปรียบเทียบผลที่ได้จากการใช้เทคโนโลยีทั้ง 2 แบบ ซึ่งในการศึกษาของปรเมศร์ อัสวเรืองพิภพ (2546) นั้นยังได้รวมตัวแปรที่เป็นค่าประสิทธิภาพของการจัดการโดยการวิเคราะห์เส้นห่อหุ้ม (Data envelopment analysis : DEA) และใช้หลักการจัดอันดับความมั่นคงของธนาคารพาณิชย์ หรือ CAMEL ในการคัดเลือกตัวแปรที่สำคัญในแบบจำลอง เช่นเดียวกับการศึกษาของ วิศิษฐ์ ลิ้มสมบุญชัย (2542) ที่ได้ทำการทดสอบความมั่นคงของสถาบันการเงิน โดยใช้แบบจำลอง Logit