

บทที่ 2

ทฤษฎี แนวความคิด และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในปัจจุบันการประเมินผลองค์กรได้มีความสำคัญต่อองค์กรที่จะดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ตามที่ได้ตั้งไว้ซึ่งไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐราชการ รัฐวิสาหกิจหรือเอกชน จึงให้ความสำคัญในเรื่องของการประเมินผลขององค์กรถ้าเป็นหน่วยงานของรัฐบาลและรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ จะพบว่าปัจจุบันแนวโน้มด้านการแปรรูปรัฐวิสาหกิจกำลังเกิดขึ้นทั่วโลก รัฐบาลของประเทศต่าง ๆ ได้เริ่มมองการดำเนินงานของหน่วยราชการต่าง ๆ ในเชิงธุรกิจเอกชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและการจัดสรรงบประมาณของแต่ละองค์กรจะต้องมีการจัดทำอย่างถูกต้องและโปร่งใส ซึ่งในประเทศไทยเองทางกระทรวงการคลังได้เข้มงวดกับรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ในการจัดทำผลการประเมินผลองค์กรมากขึ้น ทำให้เกิดความตื่นตัวในด้านการประเมินองค์กรในรัฐวิสาหกิจทั่วไป ส่วนทางด้านภาคเอกชนได้มีความสนใจที่จะประเมินผลองค์กร โดยใช้เครื่องมือและเทคนิคต่างๆ มาใช้ในการแข่งขันที่รุนแรงและมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาในสภาพเศรษฐกิจปัจจุบันทำให้องค์กรธุรกิจต่างๆจึงจำเป็นต้องมีเครื่องมือที่ช่วยในการดำเนินงานขององค์กรไม่ว่าจะเป็น การตรวจสอบและการดำเนินงานรวมถึงการประเมินผลองค์กรจะต้องจัดทำได้ตลอดเวลาที่ผู้บริหารต้องการทราบข้อมูลไม่ใช่จะรอทำการประเมินผลเมื่อสิ้นรอบระยะเวลาเท่านั้น ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญของการประเมินผลเป็นอย่างมาก

ความสำคัญของการประเมินผล (นงนุช มุกขคำ, 2546 : 5)

ข้อสำคัญของการประเมินผลสามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. การประเมินผลทำให้องค์กรสามารถทราบถึงสถานะของตนเองว่าอยู่ตำแหน่งใดหรือทราบถึงสถานการณ์ว่าเป็นอย่างไรในขณะนั้นและจะต้องทราบถึงข้อมูลของคู่แข่งใหม่ที่จะนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นถ้าองค์กรไม่สามารถประเมินผลการดำเนินงานของตนเองได้ ก็จะไม่สามารถบริหารตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. การพัฒนาองค์กรหรือการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ภายในองค์กรต้องเริ่มจากการประเมินผลก่อนเพราะการประเมินผลจะทำให้ทราบว่าควรเริ่มเปลี่ยนแปลง ณ จุดใดก่อนและจะรู้ว่าควรเริ่มพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงใด

3. ตามลักษณะของบุคคลถ้ามีสิ่งใดได้รับความสนใจหรือมีการวัดหรือการประเมินผลผู้ที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมนั้นจะมีความตั้งใจและมีความรับผิดชอบที่จะทำกิจกรรมนั้นมากยิ่งขึ้น

4. การกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดให้กับองค์กรสามารถทำให้บุคคลากรในองค์กรได้ทราบถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรและสามารถดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้เป็นอย่างดี

โดยในการเลือกประเมินสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับกลยุทธ์ขององค์กรนั้น มีหลักการและแนวคิดที่สำคัญคือ

1. ระบบในการประเมินผลที่ดีไม่ได้หมายความว่าความจะต้องมีการประเมินที่มาก หรือมีตัวชี้วัดจำนวนมาก
2. การได้รู้ในสิ่งที่ไม่ได้ประเมินจะถือมีความสำคัญมากกว่าที่รู้ว่าจะต้องประเมินอะไร
3. เนื่องจากแต่ละองค์กรมีการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายที่แตกต่างกันทำให้ลักษณะของการประเมินผลมีความแตกต่างกัน

ประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการมีระบบการประเมินผลที่ดี ประกอบด้วย

1. การตัดสินใจจะวัดผลหรือประเมินอะไร เป็นการทำให้ผู้บริหารและองค์กรมีความชัดเจนในเรื่องของกลยุทธ์
2. ระบบในการประเมินผลที่ดี ช่วยทำให้มีความเห็นที่สอดคล้องกันในกลยุทธ์ขององค์กรทั่วทั้งองค์กร โดยพนักงานทุกฝ่ายทุกระดับจะมีความเข้าใจถึงกลยุทธ์และแนวทางที่สำคัญสำหรับองค์กรว่าจะดำเนินงานไปในทิศทางใด
3. ระบบในการประเมินผลที่ดี จะเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการถ่ายทอด วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และคุณค่าที่สำคัญขององค์กร ให้พนักงานทุกระดับได้รับรู้
4. ระบบในการประเมินผลที่ดี จะช่วยสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากตัวชี้วัดและเป้าหมายของพนักงานในแต่ละระดับจะมีความสอดคล้องเกื้อหนุน และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับตัวชี้วัดและเป้าหมายขององค์กร
5. ระบบในการประเมินผลที่ดี จะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ภายในองค์กรเป็นไปอย่างรวดเร็วขึ้น
6. ระบบในการประเมินผลที่ดี จะช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์หรือมองเห็นโอกาสและปัญหาต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้

7. ระบบในการประเมินผลที่ดี จะช่วยให้ผู้บริหารมีมุมมองที่กว้างและครอบคลุมในทุก ๆ ด้านขององค์กร แทนที่จะให้ความสนใจแต่เฉพาะด้านการเงินเพียงด้านเดียว แต่จะครอบคลุมทั้งด้านลูกค้า นวัตกรรม และการดำเนินงานภายใน

ในอดีตการประเมินผลองค์กรมักจะใช้เครื่องมือทางด้านบัญชี และการเงินเป็นหลัก เช่น อัตราส่วนทางการเงิน การวิเคราะห์งบการเงิน รายได้ ต้นทุน ค่าใช้จ่ายต่างๆ กำไร เป็นต้น แต่ในปัจจุบันได้มีการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินเป็นหลักซึ่งยังไม่เพียงพอต่อการแข่งขันในยุคปัจจุบัน ทั้งนี้เนื่องจากตัวชี้วัดทางการเงินมีข้อจำกัดหลายประการ

ข้อจำกัดของตัวชี้วัดด้านการเงิน และตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ตัวชี้วัดด้านการเงิน (Financial Indicators and Non-financial Indicators) (ผสุ เดชะรินทร์ ,2545)

ข้อจำกัดของตัวชี้วัดด้านการเงิน (Financial Indicators) ได้แก่

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

2. ตัวชี้วัดทางการเงินที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน จะชี้ให้เห็นความสามารถขององค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น ความสามารถในการทำกำไร ความสามารถในการชำระหนี้ หรือความสามารถในการบริหารสินค้าคงคลัง ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้ไม่ได้ตอบคำถามอื่นเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีความสำคัญกับการดำเนินงานและกลยุทธ์ในระยะยาวขององค์กรได้

3. การมุ่งที่ตัวชี้วัดด้านการเงินเพียงอย่างเดียว จะทำให้ผู้บริหารและองค์กรมุ่งเน้นที่ผลการดำเนินงานในระยะสั้นมากกว่าการเสริมสร้างความสามารถทางการแข่งขันในระยะยาว ทั้งนี้เนื่องจากตัวชี้วัดทางการเงินต่าง ๆ เช่น อัตราส่วนทางการเงิน จะแสดงค่าผลการดำเนินงานขององค์กรในลักษณะปีต่อปี ถ้าผู้บริหารมุ่งเน้นในการสร้างกำไรให้องค์กร ผู้บริหารก็พยายามทำทุกวิถีทางที่จะทำให้องค์กรมีกำไรในแต่ละปี แต่การทำเช่นนั้นอาจจะทำให้ผู้บริหารละเลย กิจกรรมบางประการที่ช่วยเสริมสร้างความสามารถทางการแข่งขันในระยะยาวที่ไม่สามารถสร้างผลตอบแทนในระยะสั้น

4. ตัวชี้วัดทางการเงิน เป็นตัวชี้วัดที่บอกให้ผู้บริหารทราบถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีต หรือบอกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นมาแล้ว (Lagging Indicators) แต่ไม่ได้บอกให้รู้ถึงปัญหาและ

โอกาสที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคต (Leading Indicators) ทั้งนี้เนื่องจากข้อมูลที่ใช้ในตัวชี้วัดทางการเงินเป็นตัวเลขหรือข้อมูลที่ได้มาต่อเมื่อเหตุการณ์หรือระยะเวลาได้สิ้นสุดลง ผู้บริหารหรือองค์กรจะรู้ต่อเมื่อปิดบัญชีในแต่ละเดือน หรือรอบปีและข้อมูลที่ผู้บริหารรู้ก็จะ เป็นข้อมูลในเดือนที่แล้วหรือปีที่แล้วซึ่งอาจจะไม่สามารถบอกให้รู้ถึงสิ่งที่องค์กรจะต้องเผชิญ ในอนาคต ในขณะที่ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ตัวชี้วัดด้านการเงินจะบอกให้รู้ถึงโอกาสหรือปัญหาที่ องค์กรจะต้องเผชิญในอนาคตได้ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถวางแผนการดำเนินงานใน อนาคตได้

ถึงแม้ตัวชี้วัดด้านการเงินจะมีข้อจำกัดหลายประการแต่ก็ไม่ได้หมายความว่าตัวชี้วัด ทางการเงินจะไม่มีค่าสำคัญอีกต่อไปตัวชี้วัดที่เป็นตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ตัวชี้วัดด้านการเงิน (Non- financial Indicators) ก็มีข้อจำกัดเช่นกัน

ข้อจำกัดของตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ตัวชี้วัดด้านการเงิน (Non-financial Indicators) ได้แก่

1. ต้องใช้ต้นทุนและระยะเวลาในการรวบรวมข้อมูลพอสมควร โดยเฉพาะถ้า องค์กรยังไม่มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ดีพอจะต้องมีการลงทุนในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพิ่มขึ้นซึ่งผู้บริหารจะต้องเปรียบเทียบระหว่างประโยชน์ที่ได้รับและต้นทุนที่เสียไปว่าคุ้มกัน หรือไม่
2. ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ตัวชี้วัดด้านการเงิน (Non-financial Indicators) แต่ละอย่างสามารถ วัดได้หลายรูปแบบทำให้ขาดมาตรฐานที่ชัดเจนในการเปรียบเทียบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการ เปรียบเทียบระหว่างองค์กร
3. ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ตัวชี้วัดด้านการเงิน (Non-financial Indicators) บางตัวจะขาด ความน่าเชื่อถือทางด้านสถิติ
4. ผู้บริหารเองอาจจะหลงไปกับตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ตัวชี้วัดด้านการเงิน (Non-financial Indicators) ทำให้เกิดสภาวะที่มีตัวชี้วัดมากเกินไปจนก่อให้เกิดความสับสน

จะเห็นว่าตัวชี้วัดด้านการเงิน (Financial Indicators) และ ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ตัวชี้วัดด้าน ทางการเงิน (Non-financial Indicators) ต่างก็มีข้อจำกัด ดังนั้นเพื่อให้การประเมินผลขององค์กร มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นจึงจำเป็นต้องมีการประเมินผลโดยใช้ตัวชี้วัดทั้งสองด้านควบคู่กัน

Robert S. Kaplan และ David P. Norton นักบัญชีบริหารที่มีชื่อเสียงของประเทศ สหรัฐอเมริกา ได้ตระหนักว่าไม่มีตัววัดผลการปฏิบัติงานตัวใดตัวหนึ่งที่จะสะท้อนถึงผลการ ปฏิบัติงานในแต่ละแง่มุมขององค์กรธุรกิจได้อย่างครบถ้วน ดังนั้นทั้ง Robert S. Kaplan และ David P. Norton จึงได้พัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับระบบวัดผลการปฏิบัติงานอันเป็นผลมาจากการ

วางแผนเชิงกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพและ การวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ หรือ Balanced Scorecard ซึ่งเป็นระบบที่นำมาใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานอันเป็นผลมาจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยมองทั้งในส่วนของตัววัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงิน ซึ่งได้แสดงถึงผลการปฏิบัติงานในอดีต และตัววัดผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นตัวเงิน ที่เป็นตัววัดผลในระดับปฏิบัติการ โดยแสดงถึงความพอใจของลูกค้า กระบวนการภายใน กระบวนการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร ซึ่งการปฏิบัติงานในระดับปฏิบัตินี้จะเป็นตัวผลักดันการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงินในอนาคตให้ประสบความสำเร็จได้

แนวคิดพื้นฐานของการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard) (วรศักดิ์ ทุมมานนท์ และธีรยุทธ วัฒนาศุกโขภค, 2545)

เป็นแนวคิดในการเชื่อมโยงการควบคุมการดำเนินงานระยะสั้นและระยะยาวให้เข้ากับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรด้วยการมองมุมมอง (Perspectives) องค์กรใน 4 มุมมอง ซึ่งมีพื้นฐานในเวลาใน 3 มิติ คือ อดีต ปัจจุบัน และอนาคต ทำให้ธุรกิจมีมุมมองที่กว้างขึ้น โดยไม่ได้ให้ความสำคัญกับผลตอบแทนในระยะสั้นแต่เพียงอย่างเดียว ดังภาพที่ 1

จากรูปจะเห็นว่า การวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ เป็นการกำหนดวิธีการทำงานตามแผนกลยุทธ์โดยแบ่งแยกเป็นส่วนมุมมองเป็น 4 มุมมอง ในแต่ละมุมมองจะมีการกำหนดดังนี้

- วัดดูประสงค์ (Objectives) จะกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญของแต่ละมุมมอง ซึ่งคำว่าวัตถุประสงค์ตามความคิดของ Balance Scorecard คือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวัง
- การวัดผล (Measures) ได้แก่ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในแต่ละด้านหรือไม่
- การตั้งเป้าหมาย (Targets) ได้แก่เป้าหมายหรือเป็นตัวเลขที่องค์กรต้องการที่จะทำให้ตัวชี้วัดบรรลุผลสำเร็จ
- กำหนดวิธีการไปให้ถึงเป้าหมาย (Initiatives) ที่จัดทำขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยไม่ใช่แผนปฏิบัติการแต่เป็นแผนงานหรือโครงการกิจกรรมที่จัดทำขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

โดยทั้ง 4 หัวข้อในแต่ละมุมมองจะต้องมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งสามารถตรวจสอบซึ่งกันและกันได้เหมาะสม รายละเอียดในแต่ละมุมมองมีดังนี้

มุมมองด้านการเงิน			
“เพื่อให้บรรลุความสำเร็จด้านการเงินแล้วเราจะปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นของเราได้อย่างไร”			
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กิจกรรม/โครงการ

อดีต

ปัจจุบัน

มุมมองด้านลูกค้า			
“เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของเรา แล้วเราจะปฏิบัติต่อลูกค้าของเราได้อย่างไร”			
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กิจกรรม/โครงการ

มุมมองด้านกระบวนการภายใน			
“เพื่อให้ลูกค้าและผู้ถือหุ้นเรามีความพึงพอใจ กระบวนการทางธุรกิจของเราจะต้องเป็นเลิศอย่างไร”			
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กิจกรรม/โครงการ

วิสัยทัศน์
และ
กลยุทธ์

มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต			
“เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของเราแล้วเราจะสร้างความสามารถที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาอย่างต่อเนื่องได้อย่างไร”			
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กิจกรรม/โครงการ

อนาคต

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright © by Chiang Mai University

ภาพที่ 1 องค์ประกอบของระบบการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ภาพ

ที่มา: Robert S. Kaplan and David P. Norton, Using the Balanced Scorecard as

Strategic Management System (Harvard Business Review, 1996), p.7

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial perspective)

จะเกี่ยวข้องกับผลประกอบการทางการเงินทั้งหมดของกิจการซึ่งมักจะมีการแสดงผลดังกล่าวในงบการเงินต่าง ๆ ของกิจการว่าองค์กรเราประสบความสำเร็จในด้านการเงินหรือไม่และผลการดำเนินงานควรเป็นอย่างไร เช่น การเพิ่มขึ้นของรายได้ การเพิ่มประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลทางการผลิต เป็นต้น

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective)

จะเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กรเพื่อจะบรรลุวิสัยทัศน์ว่าเราควรจะตอบสนองลูกค้าอย่างไร โดยจากแนวคิดทางธุรกิจที่ว่า หากลูกค้ามีความสุขและความพึงพอใจในคุณภาพของสินค้าและบริการของกิจการ ก็จะนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของฐานลูกค้า ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มรายได้และกำไรของกิจการในที่สุด ซึ่งก็คือการนำไปสู่การบรรลุการดำเนินงานทางการเงินที่กิจการต้องการนั่นเอง

3. มุมมองด้านกระบวนการภายในองค์กร (Internal/Business-process perspective)

จะเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของการดำเนินงานภายในองค์กรเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ถือหุ้นและลูกค้าขององค์กรว่าองค์กรเรามีอะไรที่เป็นเลิศโดยพิจารณาถึงกระบวนการดำเนินงานภายในที่สำคัญของกิจการที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจและความสุขของลูกค้าโดยมุมมองนี้จะทำการวัดองค์กรหรือไม่เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งกันโดยตรงของกิจการซึ่งสามารถวัดได้จากนวัตกรรมใหม่ ๆ การพัฒนากระบวนการดำเนินงานภายใน ประสิทธิภาพของการดำเนินงานในปัจจุบัน หรือความสามารถหลักขององค์กรเพื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

5. มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning and Growth perspective)

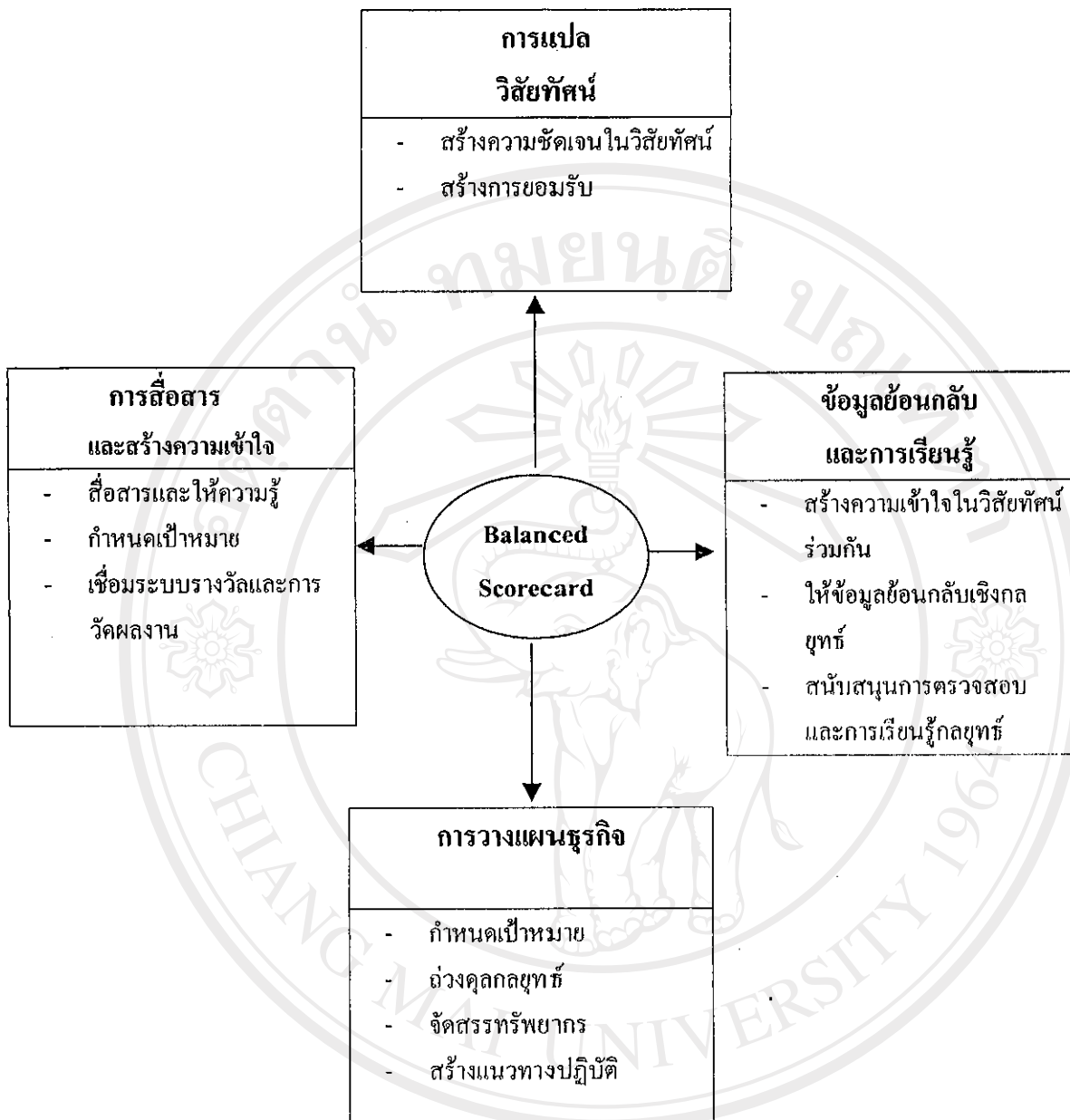
จะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ในด้านต่าง ๆ เพื่อให้ประสิทธิภาพของกระบวนการภายในทั้งหมดขององค์กรเปลี่ยนแปลงและพัฒนาให้ดีขึ้นเพิ่มขึ้น และนำไปสู่การตอบสนองความต้องการลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น โดยการพัฒนาหลัก ๆ จะมุ่งเน้นที่การพัฒนาทางด้านปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานต่าง ๆ เช่น ทักษะหรือความสามารถของพนักงาน ระบบสาธารณูปโภคที่สนับสนุนการดำเนินงาน ความทันสมัยของเครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ ระบบฐานข้อมูลและเทคโนโลยีขององค์กรซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญของธุรกิจในปัจจุบันรวมทั้งการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและสามารถกระตุ้นใจให้พนักงานในองค์กรทุ่มเทความพยายามให้กับองค์กรมากขึ้น

จากแนวคิดพื้นฐานของการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) นั้นได้แบ่งมุมมองมาตรฐานไว้ 4 มุมมอง แต่การวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ก็ยังเป็นแนวคิดที่ยืดหยุ่น สามารถปรับเพิ่มลดมุมมองต่าง ๆ โดยไม่จำเป็นต้องมี 4 มุมมอง การที่จะมีกี่มุมมองนั้นขึ้นอยู่กับปรัชญาและพื้นฐานที่สำคัญของธุรกิจมากกว่า เช่น องค์กรที่ส่งออกอาหารอาจจะมีมุมมองในด้านของวัตถุดิบเพิ่มเติมก็ได้ ดังนั้นจำนวนมุมมองจึงมักจะขึ้นอยู่กับลักษณะพื้นฐานของธุรกิจเป็นหลักเพียงแต่โดยทั่วไปแล้วมักจะประกอบด้วย 4 มุมมองมาตรฐาน

นอกจากนั้นการเรียงลำดับของมุมมองต่าง ๆ ไม่จำเป็นต้องเริ่มจากด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนาก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรัชญาและพื้นฐานขององค์กรนั้นเช่นกัน ในหน่วยงานราชการหรือรัฐวิสาหกิจวัตถุประสงค์ด้านการเงินอาจจะไม่ใช่สิ่งสำคัญสุดที่องค์กรต้องการจะบรรลุแต่อาจจะเป็นในด้านลูกค้าแทนก็ได้ หรือในขณะเดียวกันมุมมองด้านการเงินอาจจะอยู่ล่างสุดในฐานะที่เป็นมุมมองที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรก็ได้ นั่นคือแทนที่จะมองการเงินเป็นรายได้หรือกำไร แต่จะมองเป็นงบประมาณสำหรับกิจกรรมต่าง ๆ มากกว่า

การวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) กับการควบคุมเชิงกลยุทธ์
(คณัย เทียนพูน, 2542)

การวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ได้รับการพัฒนาให้เชื่อมโยงกับการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจ โดยพิจารณากระบวนการทางธุรกิจ 4 มุมมองที่เป็นอิสระต่อกัน แต่สามารถส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของธุรกิจอย่างสมดุล โดยกำหนดตัววัดผลออกมาอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรมโดยที่การวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) จะเกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ 4 กระบวนการเชิงภาพที่ 2 คือ



ภาพที่ 2 Balanced Scorecard กับกระบวนการบริหารกลยุทธ์

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

จากภาพที่ 2 การวัดผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ภาพได้มีการเชื่อมโยงกับกระบวนการบริหารกลยุทธ์ทั้ง 4 กระบวนการดังนี้

1. การแปลวิสัยทัศน์ (Translating the Vision)

การแปลวิสัยทัศน์ จะช่วยให้ผู้บริหารสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรให้กับผู้เกี่ยวข้องได้เข้าใจได้ ซึ่งถือว่าเป็นการแปลภาระกิจมาเป็นการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมได้

2. การติดต่อสื่อสารและเชื่อมความเข้าใจ (Communication and Linking)

การติดต่อสื่อสารและเชื่อมความเข้าใจ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถสื่อสารและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ผ่านช่องทางต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ขององค์กรเข้ากับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและบุคคล โดยปกติการประเมินผลการปฏิบัติงานมักจะเชื่อมเข้ากับเป้าหมายทางการเงินในระยะสั้น แต่การวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard) จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่า พนักงานขององค์กรมีความเข้าใจในกลยุทธ์ และสามารถปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์นั้นได้

3. การวางแผนธุรกิจ (Business Planning)

การวางแผนธุรกิจช่วยให้องค์กรธุรกิจสามารถเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์และแผนทางการเงินเข้าด้วยกัน ซึ่งจะช่วยให้สามารถจัดสรรทรัพยากรและลำดับความสำคัญในการดำเนินการ เพื่อการบรรลุเป้าหมายระยะยาวของธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4. ข้อมูลย้อนกลับและการเรียนรู้ (Feedback and Learning)

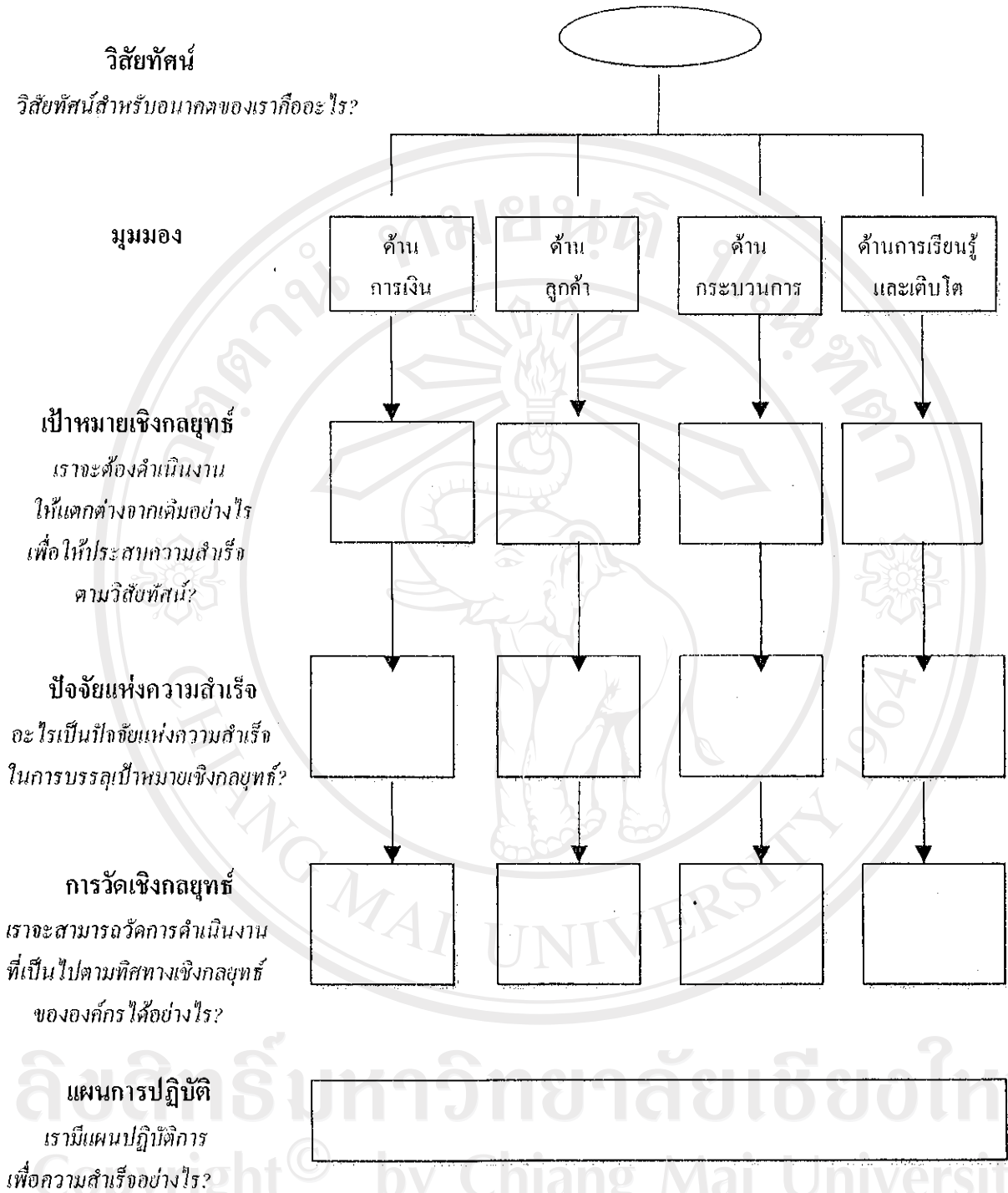
เทคนิคของการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard) จะก่อให้เกิดการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ (Strategic Learning) ที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายในปัจจุบันและความต้องการเชิงกลยุทธ์ในระดับที่สมดุลกัน ไม่ใช่ดำเนินงานโดยสนใจเพียงมุมมองใดโดยเฉพาะ ซึ่งอาจก่อให้เกิดช่องว่างในการบริหารงานขึ้นได้

การแปลวิสัยทัศน์สู่แผนการปฏิบัติการ (วีรวัช มาฆะศิริรานนท์ และ ณัฐรุพันธ์ เขจรนันท์, 2546)

เป็นการอธิบายถึงภาพรวมของการพัฒนาวิธีการวัด (Scorecard) จากเป้าหมายระดับต่าง ๆ จนถึงแผนการปฏิบัติการที่เป็นรูปธรรม ซึ่งจะเป็นกรอบความคิดที่สำคัญ ก่อนการศึกษากระบวนการสร้างการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard) จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์และการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ โดยจะต้องมีการดูถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จ การวัดผลเชิงกลยุทธ์รวมถึงแผนการปฏิบัติงานที่จะนำไปสู่ความสำเร็จซึ่งทั้งหมดนี้จะต้องอยู่ภายใต้ทั้ง 4 มุมมอง ดังภาพที่ 3

วิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์สำหรับอนาคตของเราก็จะอะไร?



ภาพที่ 3 ภาพรวมของกระบวนการแปลวิสัยทัศน์สู่แผนการปฏิบัติ

ที่มา: วีรวิทย์ ฆานะศิริรานนท์ และ ภัฏฐพันธ์ เฆอรันันท์ : การพัฒนา Balanced Scorecard, (กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท , 2546), หน้า 57.

จากภาพที่ 3 เป็นการแสดงกรอบความคิดก่อนที่จะเริ่มทำการศึกษาดังกระบวนการ
สร้างการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ซึ่งกรอบแสดงความคิดประกอบด้วย

วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นองค์ประกอบที่อยู่ในระดับสูงสุดของตัวแบบโดยที่วิสัยทัศน์จะเป็นความต้องการ
ในอนาคตขององค์กรซึ่งจะเป็นการนำทาง (Guide) การควบคุม (Control) และการท้าทาย
(Challenge) เพื่อใช้ในการดำเนินงานของทั้งองค์กร

มุมมอง (Perspectives)

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

เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Aims)

เป็นการนำวิสัยทัศน์มากำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์เพื่อที่จะสามารถชี้้นำการ
ดำเนินงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors)

เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด ต่อการบรรลุความสำเร็จในวิสัยทัศน์ขององค์กร

การวัดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Measures)

เป็นเป้าหมายและการวัดที่พัฒนาขึ้น เพื่อช่วยให้ผู้บริหารติดตามการดำเนินงาน และ
ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในอนาคตได้อย่างเป็นระบบ

แผนการปฏิบัติการ (Action Plan)

อธิบายแผนและขั้นตอนการดำเนินงาน ในด้านต่างๆ อย่างชัดเจน เพื่อให้บรรลุความ
สำเร็จในการใช้การวัดผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์

กระบวนการในการสร้างการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ (Balanced Scorecard)

(วีรวัช มาณะศิริรานนท์ และ ฉัตรกฤษณ์ เจจรรณันท์, 2546)

สามารถแบ่งขั้นตอนในกระบวนการสร้างการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ออกเป็น 11 ขั้นตอน ประกอบด้วย

ขั้นที่ 1 : กำหนดลักษณะธุรกิจและความเป็นมารวมถึงบทบาทขององค์กร

ขั้นตอนนี้จะมีเป้าหมายคือความเข้าใจร่วมกันในสิ่งที่กิจการต้องการจะทำโดย ปรับภาพและความเข้าใจ ลักษณะของธุรกิจและบทบาทให้ตรงกันโดยการทำวิจัย เพื่อศึกษา แนวโน้มของธุรกิจและข้อมูลการดำเนินงานขององค์กรซึ่งอาจใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหารและ ผู้นำองค์กรรวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้อง ให้ได้ภาพรวมที่เป็นรูปธรรมเพื่อนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ ซึ่งในการสัมภาษณ์อาจเจาะลึกไปถึงคุณลักษณะขององค์กรการวิเคราะห์ จุดแข็ง/ จุดอ่อน และโอกาส/อุปสรรค (Strengths/Weaknesses, Opportunities/Threats) รวมถึงการ วิเคราะห์พลังผลักดันของการแข่งขัน (Five Competitive Forces) ซึ่งจะช่วยในการคิดวิเคราะห์ กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้อย่างชัดเจน

ขั้นตอนต่อไป จะต้องมีการสัมมนาเพื่อหาข้อสรุป เกี่ยวกับสิ่งที่จะต้องดำเนินการ กันต่อไปในอนาคต พร้อมทั้งจัดทำเอกสารสรุปผลการสัมภาษณ์และเอกสารสรุปรายงานความ คิดเห็นของผู้นำหรือหัวหน้างาน ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่เป็นพื้นฐานสำคัญขององค์กร

ขั้นที่ 2 : กำหนดและยืนยันในวิสัยทัศน์ขององค์กร

เนื่องจากวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) จะเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการพัฒนาการ วัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) จึงต้องดำเนินการในช่วงเริ่มต้น โครงการด้วยการประชุมสัมมนาหรือสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อรับทราบข้อเสนอแนะและ รวบรวมความคิดเห็นจากผู้บริหาร และบุคคลที่มีส่วนอย่างสำคัญในด้านต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อ สรุปเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร และจะต้องหาทางยืนยันความมั่นใจได้ว่าบุคคลสำคัญในองค์กร ได้เข้าใจและยอมรับวิสัยทัศน์นั้นเป็นอย่างดี ซึ่งจะทำได้ด้วยการให้พวกเขาเหล่านั้นอธิบายถึง ความเชื่อมั่นว่าองค์กรจะเป็นอย่างไรหากบรรลุถึงวิสัยทัศน์นั้นแล้ว

ขั้นที่ 3 : กำหนดมุมมอง (Perspectives) ที่เหมาะสม

หลังจากที่ได้สรุปลักษณะและความเป็นมาของธุรกิจ รวมถึงมีวิสัยทัศน์องค์กรที่ ชัดเจนแล้วขั้นตอนนี้ก็คือ กำหนดทางเลือกของมุมมอง (Perspectives) ของ การวัดผล การปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ที่เหมาะสมกับสิ่งต่าง ๆ ที่ได้สรุปมาเสร็จ เรียบร้อยแล้ว

จากมุมมองต้นแบบที่ Kaplan & Norton ได้นำเสนอไว้รวม 4 ด้าน คือ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal/Business-Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning and Growth Perspective) นั้นในแต่ละองค์การย่อมมีความเหมาะสมไม่เหมือนกันบางองค์การก็อาจมีการเพิ่มเติมมุมมองอื่น ๆ เข้าไปอีกได้ตามความเหมาะสม อาทิเช่น มุมมองด้านพนักงานและทรัพยากรบุคคล (Employee / Human Perspective) การเลือกมุมมองด้านอื่น ๆ เพิ่มเติมนี้จะต้องมีการพิจารณาให้สอดคล้องกับลักษณะและรูปแบบรวมถึงโครงสร้างของธุรกิจเป็นสำคัญ นอกจากนี้แล้วก็ยังจะต้องมีความสอดคล้องกัน (Relationship) ในระหว่างทุก ๆ มุมมองเป็นอย่างดีอีกด้วย

การกำหนดมุมมองนี้จะเป็นตัวสะท้อนวิถีทางในการพัฒนาองค์กร ผลิตภัณฑ์ และบริการ แก่คณะผู้บริหารรวมถึงวิถีทางในการเพิ่มคุณค่าให้แก่ลูกค้าการเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มเติมมุมมองใด ๆ จะต้องอยู่บนพื้นฐานเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ มากกว่าที่จะเป็นไปตามใจหรือตามอารมณ์ของผู้ที่มีส่วนในผลประโยชน์ (Stakeholder Model) ขององค์กรนั้น ๆ สำหรับมุมมองด้านพนักงาน/ทรัพยากรบุคคล (Employee/Human Perspective) นั้นเริ่มมีความนิยมใช้กันมากขึ้นเนื่องด้วยต่างก็เล็งเห็นพ้องกันว่า พนักงานก็เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญยิ่งต่อกระบวนการต่าง ๆ รวมทั้งการพัฒนาในทุก ๆ ด้านขององค์กร

ขั้นที่ 4 : กระจายวิสัยทัศน์ออกไปในแต่ละมุมมอง และกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์โดยรวม

ตัวแบบหรือโมเดลของ การวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) เป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรรวมถึงการปฏิบัติตามกลยุทธ์นั้น ๆ ดังนั้นจึงเป็นเสมือนเครื่องมือที่จะแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่เป็นนามธรรมไปสู่เป้าหมายและวิธีการวัดที่ชัดเจน

กระบวนการในการกระจายวิสัยทัศน์ออกไปในแต่ละมุมมองของขั้นตอนที่ 4 ทำได้ด้วยการให้ผู้เข้าร่วมในโครงการการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ จะต้องอธิบายถึงมาตรการหลักที่จะนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์อย่างมีประสิทธิภาพอย่างไร ซึ่งก็จะทำให้เห็นอนาคตได้ชัดเจนยิ่งขึ้นทั้งมาตรการหลัก ๆ และกลยุทธ์ต่าง ๆ

จากการดำเนินงานตามขั้นตอนที่ผ่านมา กลยุทธ์ จะต้องขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์เป็นสำคัญ ซึ่งโดยจะเกิดประโยชน์แก่ทุกองค์กรทำให้พนักงานทั้งหมดจะเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กรได้อย่างชัดเจนและครบถ้วน

ขั้นที่ 5 : กำหนดปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จ

ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนต่อจากการกำหนดองค์ประกอบของธุรกิจและกลยุทธ์ขององค์กรมาสู่การแลกเปลี่ยนความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญที่จะมีผลต่อความสำเร็จและวิสัยทัศน์ที่ต้องการพร้อมทั้งจัดลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยข้างต้น

การดำเนินงานในขั้นตอนนี้ ควรจะมีการจัดตั้งกลุ่มทำงานขึ้นมารับผิดชอบในการรวบรวมทั้งข้อคิดเห็นและปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จให้ชัดเจนจากนั้นจึงทำข้อสรุปรายละเอียดของปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นพื้นฐานที่นำไปสู่การสร้างกระบวนการวัดที่สำคัญ ๆ ต่อไป

ก่อนที่จะเริ่มต้นพัฒนากระบวนการวัดต่าง ๆ ขึ้นมา จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกำหนดการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ทั้งในแนวนอน (Horizontal) และแนวตั้ง (Vertical) เสียก่อน หรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ต้องวิเคราะห์หาว่า การวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ต่าง ๆ มีความสอดคล้องกันอย่างสมเหตุสมผลในทุก ๆ ด้าน โดยที่ในแนวตั้งนี้ จะเป็นการกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จต่าง ๆ ให้ครบถ้วน พร้อมทั้งมีการจัดตามลำดับความสำคัญไว้ด้วย ส่วนในแนวนอนนั้นจะเป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสำคัญ ๆ เหล่านี้ทั้งหมด ซึ่งสามารถทำได้ง่าย ๆ โดยการเขียนเป็นแผนผังที่แสดงรายละเอียดต่าง ๆ ของมุมมอง (Perspectives) ทุก ๆ ด้านพร้อมทั้งตรวจทานดูความความสัมพันธ์กันของทุก ๆ มุมมองเหล่านั้น โดยมีข้อที่ควรระวัง คือ อย่าให้การเพิ่มขึ้นของความสำเร็จในปัจจัยอันหนึ่งเป็นผลเสียต่อปัจจัยข้ออื่น ๆ เพราะจะมีผลต่อความสำเร็จของการกำหนดวิธีการวัด ที่จะต้องจัดทำกันในขั้นตอนต่อไป

ขั้นที่ 6 : พัฒนารูปแบบการวัด-กำหนดมูลเหตุและผลที่เกิดรวมถึง การสร้างความสมดุล

ในขั้นตอนนี้จะเป็นการสร้างวิธีการวัดที่สำคัญ ๆ ซึ่งสามารถเริ่มต้นได้ด้วยการระดมสมอง (Brainstorming) โดยไม่มีการปฏิเสธความคิดใดๆ ที่ได้รับการเสนอแนะจากสมาชิกและทุกความคิดจะมีประโยชน์ในซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ก็เพื่อให้ได้เครื่องมือวัดและลำดับความสำคัญที่เหมาะสมกับการดำเนินงานและสามารถติดตามผลได้อย่างแท้จริง

สิ่งที่เป็นความท้าทายก็คือ การค้นหาความสัมพันธ์แบบเป็นเหตุเป็นผลกันและสร้างความสมดุลในระหว่างวิธีการวัดภายใต้มุมมอง (Perspective) ด้านต่าง ๆ ดังนั้นจึงต้องมีการปรึกษาหารือกันให้ถึงความสมดุลเหล่านั้น โดยที่การพัฒนาแก้ไขปรับปรุงใด ๆ ในช่วงระยะสั้น ๆ นี้จะต้องไม่ขัดแย้งกับเป้าหมายระยะยาว

ขั้นที่ 7 : กำหนด วิธีการวัด (Scorecard) ระดับองค์กรให้ชัดเจน

หลังจากที่ขั้นตอนต่าง ๆ ข้างต้นเสร็จสมบูรณ์แล้ว คณะทำงานโครงการการวัด การปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) จะต้องสรุปรวมวิธีการวัด (Scorecard) ระดับ องค์กร (Top-level Scorecard) เพื่อนำเสนอและรับการอนุมัติเห็นชอบจากคณะผู้บริหาร ระดับสูงเสียก่อนนอกจากนี้แล้วเพื่อให้การนำเข้าสู่การปฏิบัติเป็นไปโดยราบรื่นทุก ๆ คนใน องค์กรควรได้รับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดในการพัฒนาวิธีการวัดผลการปฏิบัติงาน เชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) และความเป็นไปที่กำลังจะเกิดขึ้น ทั้งนี้ถ้าหากจะมีเอกสาร สรุปรายละเอียดทั้งหมดไม่ว่าจะเป็น วิสัยทัศน์ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เครื่องมือวัด แนวทางการ ดำเนินงานและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ให้ไปด้วยก็จะยิ่งเป็นประโยชน์แก่พนักงานในหน่วยงาน ต่าง ๆ ที่จะช่วยกันแยกย่อยวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ลงไปให้ถึงระดับงานปฏิบัติการได้เป็นอย่างดี

ขั้นที่ 8 : แยกย่อยและกระจาย วิธีการวัด (Scorecard) รวมถึงวิธีวัดไปยังหน่วย

งานต่าง ๆ

สำหรับบริษัทหรือองค์กรที่มีขนาดใหญ่ วิธีการวัด (Scorecard) และเครื่องมือวัดใน ระดับองค์กร จำเป็นที่จะต้องถูกแยกย่อยเพื่อการประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับหน่วยงานที่อยู่ใน ระดับล่างโดยจะมีการใช้วิธีการวัด (Scorecard) เป็นตัวบ่งชี้ให้พนักงานได้เข้าใจในวิสัยทัศน์ และเป้าหมายโดยรวมที่จะส่งผลโดยตรงต่อหน้าที่การงานประจำวันได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ดังนั้นจึง จำเป็นที่จะต้องมีการแยกย่อยวิธีการวัด (Scorecard) ลงไปให้ถึงระดับที่เหมาะสมเพียงพอต่อ ความเข้าใจในเชิงปฏิบัติ และต่อผลลัพธ์อันพึงจะเกิดขึ้น

แต่ถ้าองค์กรนั้นมีขนาดเล็กพอที่จะทำให้พนักงานทุกคนได้เห็นผลกระทบจากวิธีการ วัด (Scorecard) ระดับองค์กรที่จะเกิดแก่กันในหน้าที่ของตน การแยกย่อยวิธีการวัด (Scorecard) ก็อาจไม่จำเป็นต้องทำ

ขั้นที่ 9 : กำหนดเป้าหมาย

ในการวัดทุก ๆ ด้านจำเป็นต้องมีเป้าหมายไม่ว่าจะเป็นเป้าหมายระยะสั้นหรือ ระยะยาว ทั้งนี้ก็เพื่อติดตามความก้าวหน้าและคอยปรับปรุงแก้ไขได้อย่างทันท่วงที ซึ่งเป้าหมาย ต่าง ๆ จำเป็นต้องสอดคล้องประสานกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เป็นอย่างดี นอกจากนี้แล้ว เป้าหมายเหล่านี้จะต้องไม่ขัดแย้งกันเองอีก ดังนั้นการกำหนดเป้าหมายให้เหมาะสมทั้งใน

แนวนอน (Horizontal) และแนวตั้ง (Vertical) จึงมีความสำคัญหน่วยงานต่าง ๆ จะต้องมีกระบวนการในการกำหนดความรับผิดชอบและวัดผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

ขั้นที่ 10 : จัดทำแผนปฏิบัติการ

เพื่อให้การพัฒนาวิธีการวัด (Scorecard) เสร็จสมบูรณ์เราจะต้องกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ตามต้องการ แผนปฏิบัติการนี้จะต้องระบุถึงผู้รับผิดชอบและกำหนดเวลาของแต่ละกิจกรรมรวมถึงการจัดทำรายงานในช่วงต่าง ๆ แผนปฏิบัติการนี้อาจจะประกอบไปด้วยภารกิจต่าง ๆ มากมายจึงควรมีการประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดความสำคัญและกำหนดเวลาของกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและเมื่อนำเอาตัววัดต่าง ๆ เข้ามาประกอบด้วยแล้วก็จะทำให้แผนปฏิบัติการนี้เป็นเอกสารสำคัญอันหนึ่งสำหรับผู้บริหารระดับสูงที่จะใช้ในการควบคุมและติดตามความก้าวหน้าของงาน โครงการการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ 11 : การนำวิธีการวัด (Scorecard) ไปใช้งาน

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

การวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง ดังนั้นนอกจากการใช้งานการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) แล้วก็ยังต้องมีการติดตามผลและการสนับสนุนส่งเสริมกันและกันซึ่งจะรักษาความสำคัญและกระตุ้นความสนใจในเรื่องการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ขององค์กรให้อยู่ในระดับที่ควรจะเป็นอย่างสม่ำเสมอ

ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี (วรศักดิ์ ทุมมานนท์ และ ธีรยุทธ วัฒนาสุภโชค , 2545)

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

1. สอดคล้องกับทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร ตัวชี้วัดที่มีประสิทธิภาพนั้นควรจะสอดคล้องกับทิศทางที่กำหนดเอาไว้ในแผนกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร เพื่อสามารถสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรทั้งหมดทราบจุดที่จะไปถึง และการวัดผลในประเด็นต่าง ๆ เหล่านั้นได้

เช่น หากแผนงานขององค์กรต้องการที่จะขยายตลาดไปยังต่างประเทศ ตัวชี้วัดที่เหมาะสมอาจเป็นส่วนหนึ่งของยอดขายจากตลาดต่างประเทศต่อยอดขายรวมหรืออัตราการยอมรับในสินค้าจากตลาดต่างประเทศ เป็นต้น

2. สามารถแสดงถึงสิ่งที่ต้องการวัดได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง (Validity) เช่น หากองค์กรต้องการวัดความพึงพอใจของลูกค้า หลายองค์กรวัดจากยอดขายที่เพิ่มขึ้นแต่อย่างไรก็ตามการเพิ่มขึ้นของยอดขายนั้นอาจจะมาจากสาเหตุที่มีค่าใช้จ่ายเพียงแต่ความพอใจของลูกค้าก็ได้ เช่น การที่เศรษฐกิจดีขึ้นหรือการที่คู่แข่งขยับเลิกกิจการไป ดังนั้นตัวชี้วัดที่บ่งชี้ได้ชัดเจนกว่าในกรณีนี้น่าจะเป็นอัตราการร้องเรียน หรืออัตราการซื้อซ้ำ เป็นต้น

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

4. แสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญจริง ๆ ที่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อการดำเนินงานมิใช่แสดงถึงรายละเอียดปลีกย่อยมากเกินไปจนมากเกินไปจนความจำเป็น เช่น ต้องการวัดความสามารถทางการตลาดขององค์กร แต่ไปมุ่งเน้นที่วัดจำนวนชั่วโมงการทำงานของพนักงานขายในแต่ละวัน อาจจะไม่ได้แสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสามารถทางการตลาดขององค์กรอย่างแท้จริง

5. ข้อมูลมีพร้อมหรือสามารถจัดหาได้ โดยที่ไม่มีการเสียต้นทุนค่าใช้จ่ายมาก เพราะหลายกิจการจำเป็นต้องพัฒนาระบบข้อมูลใหม่ทั้งหมดเพียงเพื่อรองรับกับตัวชี้วัดที่เพิ่มขึ้นใหม่เพียงไม่กี่ตัวย่อมเกิดความไม่คุ้มค่า

6. ข้อมูลในตัวชี้วัดต้องมีพร้อมและทันสมัยนั้นคือสามารถปรับข้อมูลในตัวชี้วัดนั้นได้และรายงานผู้บริหารที่เกี่ยวข้องอย่างทันทั่วทั้งที่ ระบบที่มีอยู่แล้วควรจะรองรับการเปลี่ยนแปลงข้อมูลในตัวชี้วัดดังกล่าวได้อย่างต่อเนื่องอีกด้วย

7. มีผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดที่ชัดเจน ทั้งนี้เพื่อที่จะสามารถหาผู้ที่ต้องรับผิดชอบในการทำให้ตัวชี้วัดดังกล่าวบรรลุตามเป้าหมาย รวมถึงต้องคอยติดตามดูแลกระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและทำหน้าที่ชี้แจงเหตุผล รวมถึงหาทางแก้ไขเมื่อตัวชี้วัดเหล่านั้นไม่บรรลุผลตามที่วางเป้าหมายไว้

8. เป็นที่เข้าใจของผู้อื่น ตัวชี้วัดที่พัฒนาขึ้นมาไม่ควรจะซับซ้อนจนกระทั่งผู้ที่เกี่ยวข้องทำความเข้าใจได้ยากซึ่งจะทำให้เกิดปัญหาในการนำไปใช้จริงในอนาคต

ประโยชน์ในการนำการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) มาประยุกต์ใช้กับองค์กร (วรศักดิ์ ทูมมานนท์ และ ชีรยุส วัฒนาสุภโชค, 2545)

1. สร้างความสอดคล้องของกลยุทธ์ทั่วองค์กร (Strategic Agreement)

การวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) จะช่วยทำให้เกิดการสอดคล้องกันในเรื่องของแผนกลยุทธ์ในทุกระดับชั้นขององค์กร ส่งผลให้ทิศทางขององค์กรมีความชัดเจน และองค์กรสามารถนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

2. ระบบการสื่อสารทั่วทั้งองค์กร (Strategic Communication)

การวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) จะช่วยในการสื่อสารและถ่ายทอดแนวคิดหลักของแผนกลยุทธ์ไปยังบุคลากรในทุกระดับขององค์กร ทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

3. มีระบบการถ่ายทอดกลยุทธ์ทุกระดับ (Strategic Alignment)

การวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) จะช่วยทำให้เกิดความสอดคล้องและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั่วทั้งองค์กร เนื่องจากในทางปฏิบัติการจัดทำผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) จะมีหลายระดับด้วยกัน

4. การมีระบบในการเตือนภัยล่วงหน้า (Predictive and Early Warning Sign)

การวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) จะช่วยทำให้องค์กรสามารถคาดคะเนถึงปัญหาหรือสิ่งที่จะเกิดขึ้นก่อนที่จะถูกลามกลายเป็นปัญหาใหญ่โต เนื่องจากดัชนีตัวชี้วัดจะมีความสัมพันธ์ในเชิงของเหตุและผลอยู่ตลอดเวลา นั่นหมายถึงการที่องค์กรสามารถพิจารณาถึงดัชนีตัวชี้วัดบางตัวที่แสดงถึงสิ่งที่ผิดปกติขึ้นมา แล้วรีบเข้าไปทำการแก้ไขและปรับปรุงแผนกลยุทธ์ก่อนที่จะส่งผลลุกลามไปยังผลประกอบการอื่น ๆ ขององค์กรต่อไป ยังผลให้องค์กรสามารถป้องกันความเสียหายได้ในระดับหนึ่งและสามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็วขึ้น

5. การมององค์กรเป็นภาพรวมทั้งระบบ (Holistic View)

การวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) จะทำให้ผู้บริหารมีมุมมองที่กว้างขวางขึ้นและสามารถพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ในทุกส่วนที่มีความสำคัญในธุรกิจ นั่นก็คือทำให้ผู้บริหารสามารถที่จะประเมินผล ควบคุม และมองภาพธุรกิจในเชิงองค์รวมได้มากขึ้น โดยในปัจจุบันธุรกิจต่าง ๆ ไม่สามารถมุ่งเน้นมุมมองทางการเงิน หรือการผลิตและการดำเนินงานเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่จะต้องมีการพิจารณามุมมองต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในเชิงองค์รวมขององค์กรไปพร้อม ๆ กันด้วย ซึ่งมุมมองแต่ละมุมมองแต่ละมุมมอง

ดังกล่าวจะมีความสัมพันธ์กันในเชิงของเหตุและผล โดยการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถพิจารณาถึงภาพรวมและทราบถึงความสัมพันธ์ของมุมมองต่าง ๆ ได้ชัดเจน และทำให้สามารถควบคุมทุก ๆ ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของธุรกิจได้มากขึ้น อันจะนำไปสู่การประเมินผล การควบคุมผลการดำเนินงานที่รัดกุม

จุดล้มเหลวของ The Balanced Scorecard หรือการมองการวัดผลกลยุทธ์หรือการสร้างตัววัดต่างๆ ที่จะต้องยึดตามแนวคิดของ Kaplan และ Norton เป็นจุดอ่อนมากที่สุดที่จะมีผลทำให้ (คณัย เทียนพุด , 2545)

1. ไม่สามารถพัฒนาเรื่องการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ได้เต็มประสิทธิภาพ
2. ไม่ได้หมายความว่าทุกธุรกิจจะต้องมีดัชนีวัดผลของแต่ละด้านที่เหมือนกัน ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต
3. ธุรกิจไม่สามารถถ่ายโอนหรือกระจายแนวคิดในเรื่องการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ลงไปสู่ระดับล่างได้หรือติดอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงหรือระดับกลาง
4. ความไม่ชัดเจนตั้งแต่ต้นของการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ในการเชื่อมโยงเข้ากับระบบการจัดการผลงาน (Performance Management) ในมิติด้านการทรัพยากรบุคคล
5. มีจำนวนตัววัดหรือดัชนีวัดเป็นจำนวนมากหรือบางครั้งเป็นจำนวน 100 ตัวขึ้นไป ซึ่งจะพบกับองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ และในข้อเท็จจริงไม่ได้วัดถึงที่เป็นความสำเร็จอย่างแท้จริง

บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาบทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพพบประเด็นที่น่าสนใจดังนี้

สุภาวดี ทองจันทร์ (2543) ได้ศึกษาเรื่อง “การออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพของสำนักงานบริการโทรคมนาคม สาขาเชียงใหม่” โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยต่าง ๆ เพื่อให้ทราบถึงวิสัยทัศน์ การกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์

นโยบาย นวัตกรรมและการเรียนรู้ต่าง ๆ ใช้แบบสอบถามกับพนักงานระดับปฏิบัติเพื่อให้ทราบกระบวนการปฏิบัติงานภายใน ขอบเขต หน้าที่รับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานและปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

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

จากการศึกษาซึ่งได้ทำการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ ภารกิจ ไปสู่การออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณลักษณะของสำนักงานบริการโทรคมนาคม สาขาเชียงใหม่ ปรากฏผลดังนี้

ด้านความพึงพอใจของลูกค้า คือ แบบแสดงความคิดเห็นของลูกค้า ร้อยละของการใช้บริการหลังการขาย ร้อยละของการเพิ่มขึ้นของลูกค้า เป็นต้น

ด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กร คือ ร้อยละของการทำงานผิดพลาดของพนักงาน แบบทดสอบความรู้ของพนักงาน ระยะเวลาในการดำเนินโครงการหรือแผนปฏิบัติงาน เป็นต้น

ด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร คือ จำนวนภารกิจที่พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ จำนวนเทคโนโลยีการสื่อสารใหม่ ๆ ที่ให้บริการแก่ลูกค้า ประเภทของเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงานเมื่อเทียบกับคู่แข่งชั้น เป็นต้น

ด้านการเงิน คือ ร้อยละของการเจริญเติบโตของยอดขาย ร้อยละของการเพิ่มขึ้นของรายได้ ความสามารถในการทำกำไร เป็นต้น

จักรชัย บุตรศรีคู่ย์ (2544) ได้ศึกษาเรื่อง “การวัดผลสำเร็จธุรกิจโดยระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณลักษณะ : กรณีศึกษาบริษัท ไทยเทเลโฟนแอนด์เทเลคอมมิวนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)” โดยการศึกษาแนวคิด การสร้างระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณลักษณะตามหลักการและทำการสัมภาษณ์พนักงานบริษัท เพื่อทราบถึงที่มา วัดดูประสงค์ วิธีการในการสร้างและการนำระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณลักษณะไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารเชิงกลยุทธ์และสัมภาษณ์พนักงานตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการฝ่ายจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติงานในสายธุรกิจและ

พนักงานส่วนประเมิณผลการดำเนินงานเพื่อทราบถึงความคิดเห็นในการนำระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพมาใช้

บริษัทได้นำระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพมาประยุกต์ใช้เพื่อให้การกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายชัดเจนครอบคลุมมากขึ้น โดยสร้างระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพเป็น 4 มุมมองตามหลักการ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในแต่ละมุมมองได้แก่

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

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

ด้านกระบวนการภายในธุรกิจ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีจิตสำนึกในการให้บริการ มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นการทำงานเป็นทีม

ด้านการเรียนรู้และเติบโต เพื่อสร้างมาตรฐานในการจัดเก็บข้อมูลและดำเนินการจัดเก็บข้อมูลทั้งภายในและภายนอกที่จำเป็นสำหรับการดำเนินธุรกิจ

ในการกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงาน บริษัทได้ทำการกำหนดเป้าหมายย่อยในแต่ละมุมมองก่อน แล้วจึงกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงานสำหรับแต่ละเป้าหมายนั้น และเชื่อมโยงกันเป็นระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของบริษัท แล้วประกาศเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพทางการเชื่อมต่อภายในเพื่อให้แต่ละส่วนงานใช้เป็นแนวทางในการกำหนดแผนปฏิบัติการและงบประมาณต่อไป โดยกำหนดให้มีการรายงานผลการปฏิบัติงานทุกเดือนและบททวนกลยุทธ์เป็นรายไตรมาส

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

จากการศึกษาพบว่า ธนาคารออมสินสาขาเวียงสา มีวิสัยทัศน์ คือ ธนาคารในดวงใจของปวงชน มีการดำเนินงานเพื่อตอบสนองนโยบายซึ่งได้รับมาจากส่วนกลาง การนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของธนาคารออมสิน สาขาเวียงสา เพื่อให้

สามารถนำกลยุทธ์ที่กำหนดเป็นแนวทางปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม และสามารถวัดผลการทำงาน ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยสามารถออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพทั้ง 4 มุมได้ดังนี้

มุมมองด้านลูกค้า คือ อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดเงินฝาก สินเชื่อ และค่าธรรมเนียม คุณภาพของการให้บริการ ความผิดพลาดจากการทำงาน ความพึงพอใจของลูกค้าจากการให้บริการ จำนวนหมู่บ้านที่ธนาคารเข้าไปให้การบริการ

มุมมองด้านการปฏิบัติงานภายในองค์กร คือ เวลาที่ให้บริการแก่ลูกค้า ความผิดพลาดจากการทำงาน ยอดขายและการให้บริการที่เพิ่มขึ้นจากการนำธุรกิจใหม่ออกสู่ตลาด อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดเงินฝาก สินเชื่อ และค่าธรรมเนียม

มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ คือ ทักษะคติของพนักงานต่องานที่ปฏิบัติ คุณภาพและความสามารถของพนักงาน และเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน

มุมมองด้านการเงิน คือ ความสามารถในการทำกำไร ความสามารถในการควบคุมค่าใช้จ่ายตามงบประมาณ อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดเงินฝาก สินเชื่อ ค่าธรรมเนียม และความสามารถในการบริหารเงิน

นางนุช มุกขคำ (2546) ได้ศึกษาเรื่อง “การออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่” มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาเพื่อออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่

การศึกษานี้ได้ใช้วิธีการค้นคว้าจากหนังสือและเอกสารที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับการสัมภาษณ์และสอบถามจากบุคคลต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้ทราบถึงวิสัยทัศน์ภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ การเรียนรู้และเติบโต กระบวนการภายในองค์กร และทัศนคติที่มีต่อองค์กร

จากการศึกษาพบว่า วิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ มีการดำเนินงานภายใต้วิสัยทัศน์ “การมุ่งเป็นมหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ อย่างเต็มรูปแบบ และเป็นมหาวิทยาลัยเอกชนชั้นนำหน้าในปี พ.ศ. 2548” การนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ เพื่อสามารถแปลวิสัยทัศน์สู่แผนการปฏิบัติงาน และกำหนดมุมมองเพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะ และโครงสร้างของธุรกิจประกอบด้วย 5 มุมมอง โดยแต่ละมุมมองสามารถออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพได้ดังนี้

ตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพมุมมองด้านสังคม คือ ระดับความพึงพอใจของ นายจ้าง ผู้ประกอบการ และผู้ใช้บัณฑิต จำนวนกิจกรรมที่ให้บริการวิชาการแก่สังคม ชุมชน

และกิจกรรมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และงานวิจัยที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในวงธุรกิจ หรือพัฒนาประเทศ

ตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพมุมมองด้านลูกค้า คือ ความคิดเห็นของนักศึกษาต่อ ประสิทธิภาพการสอนของคณาจารย์ คุณภาพของการให้บริการของหน่วยงานต่าง ๆ ความทันสมัยของหลักสูตร ความเพียงพอต่อการใช้งานของระบบสาธิตปฏิบัติการ เครื่องมือและ อุปกรณ์

ตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพมุมมองด้านการเงิน คือ ความสามารถในการ บริหารงบประมาณ

ตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพมุมมองด้านกระบวนการภายในองค์กรคือ คุณภาพของอาจารย์ จำนวนหลักสูตรที่มีประเมินและปรับปรุง และ ทักษะคติดของบุคลากรต่อ การปฏิบัติงาน

ตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต คือ ความสามารถของบุคลากร ระบบสาธิตปฏิบัติการ เครื่องมือ อุปกรณ์ในการทำงาน และ สภาพแวดล้อมในการทำงาน

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งนี้ ในการนำการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพมาใช้ ต้องให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมรับรู้และให้การสนับสนุน เนื่องจากต้องเกี่ยวข้องกับทุกคน ภายในองค์กร ดังนั้นการทำหน้าที่ในการสื่อสารให้พนักงานเข้าใจถึงหลักการ และความสำคัญ ของการวัดผลการปฏิบัติจึงเป็นสิ่งจำเป็น โดยเฉพาะการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร เพราะ ในการจัดทำผลการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากภายใน องค์กร เมื่อมีการนำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพมาใช้แล้วจะต้องมีการปรับปรุง อย่างต่อเนื่องเพื่อให้เหมาะสมต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของ คณะบัญชี การเงินและการธนาคาร มหาวิทยาลัยพายัพ จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งผู้ศึกษาจะได้แสดง รายละเอียดเกี่ยวกับระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

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

4. การประมวลผลข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Processing and Data Analysis)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (Population and Sample)

ประชากรแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. คณะผู้บริหารของคณะบัญชี การเงินและการธนาคาร มหาวิทยาลัยพายัพ จังหวัดเชียงใหม่
2. อาจารย์ประจำสอนระดับปริญญาตรีคณะบัญชี การเงินและการธนาคาร มหาวิทยาลัยพายัพ จังหวัดเชียงใหม่
3. นักศึกษาระดับปริญญาตรี ของคณะบัญชี การเงินและการธนาคาร มหาวิทยาลัยพายัพ จังหวัดเชียงใหม่

ประชากรกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ทำการเก็บข้อมูลจากประชากรทุกราย

ประชากรกลุ่มที่ 3 ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสุ่มตัวอย่าง โดยมีวิธีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

ในกรณีนี้กลุ่มประชากรมีจำนวนที่แน่นอน (Finite Population) สูตรที่ใช้จาก William G. Cochran มีดังนี้

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

โดย $n_0 = \frac{Z^2 P(1-P)}{e^2}$

เมื่อ Z = ระดับความมั่นใจ

P = สัดส่วนประชากร

e = สัดส่วนความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับให้เกิด

N = จำนวนประชากร

หากความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างเท่ากับ ร้อยละ 5 (0.05) ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ได้ทำการสุ่มโดยใช้สูตรในการสุ่มจำนวนตัวอย่างได้ดังนี้

$$n_0 = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(0.5)^2}$$

$$= 384.16$$

$$n = \frac{384.16}{1 + 384.16}$$

$$= \frac{384.16}{795}$$

$$= 259$$

การเลือกกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยในครั้งนี้ใช้วิธีแบบโควตา (Quota Sampling) ในการเลือกกลุ่มตัวอย่างจากจำนวนนักศึกษาในระดับปริญญาตรี ของคณะบัญชี การเงินและการธนาคาร มหาวิทยาลัยพายัพ จังหวัดเชียงใหม่

เครื่องมือวัดตัวแปร

การศึกษาเรื่องการออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ คณะบัญชี การเงินและการธนาคาร มหาวิทยาลัยพายัพ จังหวัดเชียงใหม่ ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. แบบสอบถาม ชุดที่ 1 สำหรับอาจารย์ประจำคณะบัญชี การเงินและการธนาคาร มหาวิทยาลัยพายัพ จังหวัดเชียงใหม่ แบ่งออกเป็น 3 ตอนประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1.1 เพศ

1.2 อายุ

1.3 ระดับการศึกษา

1.4 ตำแหน่งงาน

1.5 ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นและความรู้เกี่ยวกับการออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ (Balance Scorecard) มาใช้กับองค์กร

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

2. แบบสอบถาม ชุดที่ 2 สำหรับนักศึกษาระดับปริญญาตรีของคณะบัญชี การเงินและการธนาคาร มหาวิทยาลัยพายัพ จังหวัดเชียงใหม่ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

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

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของนักศึกษาที่มีต่อคณะบัญชี การเงินและการธนาคาร มหาวิทยาลัยพายัพ จังหวัดเชียงใหม่

การประมวลผลข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Processing and Data Analysis)

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

1. จากแบบสอบถาม ชุดที่ 1 และ ชุดที่ 2 ประมวลผลโดยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) เพื่อให้บรรยายข้อมูลอธิบายลักษณะทั่ว ๆ ไปของข้อมูลที่เกี่ยวข้อง โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage)

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

$$P = (f/N) 100$$

เมื่อ P แทน ร้อยละ
f แทน ความถี่ที่ต้องการแปลงให้เป็นร้อยละ
N แทน จำนวนความถี่ทั้งหมด

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

ค่าเฉลี่ย (Mean) คำนวณจากสูตร

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

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

วิธีการศึกษาดำดับความคิดเห็น

โดยใช้มาตราประมาณค่า (Rating Scale) ของ Likert โดยมีเกณฑ์วัดระดับความสำคัญของความคิดเห็นดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ระดับความสำคัญ
4	มากที่สุด
3	มาก
2	ปานกลาง
1	น้อย

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

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
 Copyright© by Chiang Mai University
 All rights reserved