

## บทที่ 2

### ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลและการประเมินผลที่ได้ทำการศึกษามาพอสรุปได้ดังนี้ คือ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวัดผล ได้แก่ ทฤษฎีทางด้านบัญชีที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์ทางการเงิน โดยข้อมูลทางการเงินบัญชีที่ใช้กันมากในการวิเคราะห์คือ งบการเงิน (Financial Statement) ต่อมาจะเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลผลิตภาพและการวัดสมรรถนะ และทฤษฎีในการจัดการโดยทั่ว ๆ ไป ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงทฤษฎีของ Key Performance Indicators (KPIs) และ Balanced Scorecard (BSC)

ส่วนของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้ทำการศึกษามาพอสรุปได้ดังนี้ คือ เป็นงานวิจัยที่เกี่ยวกับการวัดสมรรถนะการดำเนินงาน ความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ระหว่าง Balanced Scorecard, Key Performance Indicators (KPIs), Economic Value Added (EVA) กับการประเมินผลการปฏิบัติงาน: ภาวะเอกภาคสำคัญของการพัฒนามูลค่าเพิ่มขององค์กร เทคนิคการวัดผลการดำเนินงานรูปแบบใหม่ ด้วยการใช้ Balanced Scorecard โดยกล่าวถึงข้อข้อจำกัดของการใช้เครื่องมือทางการเงินแต่เพียงอย่างเดียวมาเป็นตัวชี้วัดผลสำเร็จ และงานวิจัยต่าง ๆ ที่ศึกษาเกี่ยวกับ Balanced Scorecard รวมถึงงานวิจัยที่ทำการศึกษเกี่ยวกับดัชนีวัดสถานภาพและศักยภาพอุตสาหกรรม

#### 2.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในงานวิจัยเพื่อเปรียบเทียบระบบการวัดประเมินผล พอสรุปได้ดังนี้

- (1) ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวัดผล
- (2) ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผล

##### 2.1.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวัดผล

ทฤษฎีที่ใช้มาในระบบการวัดผลงาน ประกอบด้วยการวิเคราะห์ทางการเงิน การวัดผลผลิตภาพและสมรรถนะ รวมถึงการวัดผลการดำเนินงาน โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

### 2.1.1.1 การวิเคราะห์ทางการเงิน (Financial Analysis)

วัตถุประสงค์ของการบริหารทางการเงินคือ การสร้างความมั่งคั่งสูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้น ผู้ถือหุ้นจะมีความมั่งคั่งสูงสุดได้นั้น มูลค่ารวมตามราคาตลาดของธุรกิจต้องสูงขึ้น ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบต่าง ๆ ของธุรกิจ ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านบัญชี ด้านการตลาด ด้านการผลิต ด้านบุคคล เป็นต้น โดยทุกองค์ประกอบต้องทำงานสัมพันธ์สอดคล้องกันเพื่อให้ธุรกิจมีความเจริญเติบโตขึ้นทางด้านการเงิน การที่จะทราบว่ามีการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ ต้องอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลทางด้านการเงิน เพื่อทราบถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้นก่อนล่วงหน้า จะได้หาแนวทางในการแก้ไขได้ทันเวลาที่ นอกจากนี้การวิเคราะห์ทางการเงินจะทำให้ทราบว่ามีข้อดีเกิดขึ้นตรงจุดใด จะได้คงให้ดีขึ้นต่อไป หรือให้ดียิ่ง ๆ ขึ้น ดังนั้นการวิเคราะห์ทางการเงินจึงทำให้ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของธุรกิจ เพื่อใช้ในการวางแผนและควบคุมทางการเงินของธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

การวิเคราะห์ทางการเงินคือ การนำข้อมูลทางบัญชีมาวิเคราะห์การดำเนินงานของธุรกิจ ข้อมูลทางการเงินที่ใช้กันมากในการวิเคราะห์คือ งบการเงิน (Financial Statement) ซึ่งงบการเงิน เป็นรายงานทางการเงินที่นำเสนอข้อมูลเพื่อแสดงฐานะการเงิน ผลการดำเนินงาน และกระแสเงินสดของกิจการโดยถูกต้องตามที่ควรในแต่ละงวดบัญชีใดบัญชีหนึ่งหรือระหว่างงวดบัญชีก็ได้ งบการเงินดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ใช้งบการเงินในการตัดสินใจเชิงเศรษฐกิจ และสามารถแสดงถึงผลการบริหารงานของฝ่ายบริหาร ซึ่งได้รับความไว้วางใจให้ดูแลทรัพยากรของกิจการ งบการเงินต้องจัดทำอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ส่วนประกอบของงบการเงินที่สำคัญประกอบด้วย

1. งบดุล
2. งบกำไรขาดทุน
3. งบกระแสเงินสด

ผู้จัดการทางการเงินต้องนำข้อมูลทางบัญชีซึ่งเป็นข้อมูลที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจจากงบการเงินมาวิเคราะห์ โดยจะแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การวิเคราะห์งบการเงินขั้นพื้นฐาน
2. การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

เพื่อจะได้ทราบถึงจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ในการดำเนินงานของกิจการ โดยการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของกิจการกับกิจการอื่นที่อยู่ในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน และสามารถประเมินแนวโน้มฐานะการเงินของกิจการได้เป็นอย่างดี

### ขั้นตอนการวิเคราะห์งบการเงินขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนการวิเคราะห์งบการเงินขั้นพื้นฐาน (Basic financial Statement analytical procedures) งบการเงินที่จัดทำขึ้นจะมีข้อมูลที่สำคัญสำหรับผู้ใช้งบการเงินในการพิจารณาหรือตัดสินใจเกี่ยวกับธุรกิจ การพิจารณาวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการวิเคราะห์งบการเงินขั้นพื้นฐานได้โดย

1. ทำการเปรียบเทียบรายการในงบการเงินของปีปัจจุบันกับรายการในงบการเงินของปีที่ผ่านมา เช่น ยอดเงินสดในงบดุลปีปัจจุบัน คือ 150,000 บาท นำมาเปรียบเทียบกับเงินสดในงบดุลของปีที่ผ่านมาซึ่งมีอยู่ 100,000 บาท จากการเปรียบเทียบพบว่าเงินสดในปีปัจจุบัน คือ 1.5 เท่าของปีก่อน หรือ 150% ของจำนวนเงินสดในปีก่อน หรืออาจจะเพิ่มขึ้นจากปีก่อน 50% หรือ 50,000 บาท
2. วิเคราะห์งบการเงินของธุรกิจเพื่อใช้พิจารณาความสัมพันธ์ของรายการภายในงบการเงิน สมมติว่า ในงบดุลมีเงินสดจำนวน 50,000 บาท สินค้าคงเหลือ 250,000 บาท และมีสินทรัพย์รวมเท่ากับ 1 ล้านบาท ความสัมพันธ์ของรายการเงินสดคงเหลือเท่ากับ 5% ของสินทรัพย์รวม และสินค้าคงเหลือเท่ากับ 25% ของสินทรัพย์รวม

ในการวิเคราะห์งบการเงินโดยทั่วไปไม่ได้เสร็จสิ้นการวิเคราะห์เฉพาะของบริษัทเท่านั้น ต้องมีการพิจารณาปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย เช่น แนวโน้มของอุตสาหกรรมหรือสภาพเศรษฐกิจทั่วไป ซึ่งจะต้องนำมาพิจารณาประกอบเป็นกรณีไป รูปแบบการวิเคราะห์งบการเงินขั้นพื้นฐานมี 3 รูปแบบ คือ

- 1) การวิเคราะห์ตามแนวนอน
- 2) การวิเคราะห์ตามแนวตั้ง
- 3) การย่อส่วนงบการเงิน

## การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

อัตราส่วนทางการเงิน (Financial Ratios) เป็นการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลตัวเลข 2 รายการจากงบการเงินของธุรกิจ ข้อมูลที่นำมาใช้คำนวณอัตราส่วนทางการเงินมาจากข้อมูลในงบดุลและงบกำไรขาดทุน อัตราส่วนทางการเงินที่ธุรกิจคำนวณได้สามารถนำไปวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ของธุรกิจทางด้านสภาพคล่องทางการเงิน ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ ความสามารถในการก่อหนี้ ความสามารถในการหากำไร และอัตราส่วนวัดมูลค่าตลาด ซึ่งผลการวิเคราะห์จะทำให้ทราบถึงจุดแข็งหรือจุดอ่อนของธุรกิจได้ โดยนำอัตราส่วนทางการเงินที่คำนวณได้ไปเปรียบเทียบกัน

การเปรียบเทียบอัตราส่วนทางการเงิน สามารถเปรียบเทียบได้ดังนี้

1. เปรียบเทียบอัตราส่วนทางการเงินจากข้อมูลในงบการเงินเฉพาะกิจการใดกิจการหนึ่ง (Time-Series) การเปรียบเทียบวิธีนี้จะทำให้สามารถทราบแนวโน้มทางการเงินของกิจการในอนาคตได้ วิธีการเปรียบเทียบมีดังนี้

- เปรียบเทียบอัตราส่วนทางการเงินในปีที่ผ่านมากับปีปัจจุบัน
- เปรียบเทียบอัตราส่วนทางการเงินในปีปัจจุบันกับปีที่พยากรณ์ไว้

2. เปรียบเทียบอัตราส่วนทางการเงินกับข้อมูลของบริษัทคู่แข่งในช่วงระยะเวลาเดียวกัน (Cross-Section Analysis) การเปรียบเทียบวิธีนี้ธุรกิจจะสามารถประเมินสถานการณ์ของกิจการกับคู่แข่งได้เป็นอย่างดี วิธีการเปรียบเทียบมีดังนี้

- เปรียบเทียบอัตราส่วนทางการเงินกับค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม (Industry Average) ในประเภทเดียวกัน
- เปรียบเทียบอัตราส่วนทางการเงินกับกิจการที่อยู่ในประเภทเดียวกัน

### 2.1.1.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการวัดผลผลิตภาพและการวัดสมรรถนะ

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการวัดผลผลิตภาพและการวัดสมรรถนะที่ได้ทำการศึกษา มา แบ่งเป็น 3 หัวข้อ ดังนี้

- (1) พื้นฐานของผลิตภาพ
- (2) การจัดหมวดหมู่ของระบบการควบคุมสมรรถนะ
- (3) การวัดสมรรถนะของระบบในองค์กร

### พื้นฐานของผลิตภาพ

ความหมายอย่างง่ายของผลิตภาพ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิต (output) ที่ผลิตมาจากระบบหนึ่งและสิ่งที่ป้อนเข้าไป (input) ซึ่งถูกเตรียมมาเพื่อสร้างผลผลิตเหล่านั้น สิ่งที่ป้อนเข้าไปในรูปแบบของแรงงาน (ทรัพยากรมนุษย์) เงินทุน (สินทรัพย์เงินทุนทางการเงินและทางกายภาพ) พลังงาน วัตถุดิบ และข้อมูลถูกนำมาใส่เข้าไปในระบบ โดยทรัพยากรเหล่านี้จะถูกเปลี่ยนรูปไปสู่ผลผลิต (สินค้าและบริการ) ความหมายของผลิตภาพคือ ความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนที่ถูกผลิตโดยระบบหนึ่งในช่วงเวลาหนึ่ง และปริมาณของทรัพยากรที่ถูกใช้ไปเพื่อสร้างหรือผลิตผลผลิตเหล่านั้นในระยะเวลาเดียวกัน

โดยทั่วไปแล้วมีการวัดผลิตภาพแบบบริสุทธิ์ (pure productivity measures) 2 ชนิด ชนิดแรกคือ อัตราส่วนผลิตภาพแบบสถิตย์ (static productivity ratios) ซึ่งคือ การวัดอย่างง่ายของผลผลิตหารด้วยการวัดสิ่งที่ป้อนเข้าไปในระยะเวลาหนึ่ง ชนิดที่สองคือ ดัชนีผลิตภาพแบบพลวัต (dynamic productivity indexes) ซึ่งคือ การนำอัตราส่วนผลิตภาพแบบสถิตย์ที่จุดเวลาหนึ่งหารด้วยอัตราส่วนเดียวกันที่เวลาก่อนหน้านั้น โดยจะได้ผลเป็นดัชนีที่ไม่มีหน่วยซึ่งสะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงของผลิตภาพจากเวลาหนึ่งไปสู่เวลาถัดไป

รวมถึงยังมีการวัดผลิตภาพภายในแต่ละชนิดอีก 3 ประเภท ได้แก่ ปัจจัยบางส่วน (partial-factor) หลายปัจจัย (multi-factor) และปัจจัยทั้งหมด (total-factor) ซึ่งทั้งสามประเภทนี้คือ อัตราส่วนของผลผลิตกับสิ่งที่ป้อนเข้าไป โดยทั้งสามประเภทจะแตกต่างกันที่พจน์ของสิ่งที่ป้อนเข้าไปว่ามีจำนวนเท่าไรที่จะนำมาเป็นตัวหารในสมการนั้น ๆ ถ้ามีเพียงกลุ่มเดียว (แรงงาน เงินทุน พลังงาน ข้อมูล วัตถุดิบ) ของสิ่งที่ป้อนเข้าไปที่นำมาเป็นตัวหาร เราจะเรียกว่า การวัดแบบปัจจัยบางส่วน ถ้ามากกว่าหนึ่งกลุ่มที่นำมาเป็นตัวหาร เราจะเรียกว่า การวัดแบบหลายปัจจัย และถ้าทุกกลุ่มของสิ่งที่ป้อนเข้าไปถูกนำมาเป็นตัวหาร เราจะเรียกว่า การวัดแบบปัจจัยทั้งหมด

## การจัดหมวดหมู่ของระบบการควบคุมสมรรถนะ

การวัดผลผลิตภาพเป็นสิ่งที่สำคัญในการควบคุมจัดการ มีหลายวิธีในการจัดหมวดหมู่ของระบบควบคุม เราสามารถจัดหมวดหมู่หรือแบ่งประเภทพวกมันโดยดูตามทรัพยากรที่พวกมันควรจะถูกบริหารจัดการ หรือเราสามารถจัดหมวดหมู่ระบบควบคุมโดยดูตามชนิดของสมรรถนะของ "ระบบในองค์กร" ที่พวกเขาพยายามจะควบคุมหรือบริหารจัดการ โดยทั่วไปแล้วมีการวัดสมรรถนะของ "ระบบในองค์กร" ที่แตกต่างกันอย่างน้อยเจ็ดตัว ดังนี้

1. ประสิทธิภาพ (Effectiveness)
2. ประสิทธิภาพ (Efficiency)
3. คุณภาพ (Quality)
4. ความสามารถในการทำกำไร (Profitability)
5. ผลผลิตภาพ (Productivity)
6. คุณภาพของชีวิตการทำงาน (Quality of work life)
7. นวัตกรรม (Innovation)

ทุก ๆ องค์กรในทางใดทางหนึ่ง มีระบบที่ออกแบบมาเพื่อสังเกต ประเมิน ควบคุม และบริหารจัดการหน้าที่โดยใช้ตัววัดสมรรถนะของระบบหนึ่งตัวหรือมากกว่านั้นในเจ็ดตัวนี้

## การวัดสมรรถนะของระบบในองค์กร

จากการจัดหมวดหมู่ของระบบการควบคุมสมรรถนะ ทำให้สามารถวัดสมรรถนะของระบบในองค์กรได้ ดังต่อไปนี้

1. ประสิทธิภาพ คือ ระดับที่ระบบสามารถทำในสิ่งที่ตั้งใจไว้ได้สำเร็จ เป็นระดับที่ทำการที่ "ถูกต้อง" ให้สมบูรณ์ โดยมีเกณฑ์อย่างน้อย 3 เกณฑ์ที่จำเป็นต้องใช้เพื่อประเมินระดับของประสิทธิภาพ
  - คุณภาพ คือ เราได้ทำการที่ "ถูกต้อง" ตามข้อกำหนดที่ได้กำหนดไว้ก่อนหรือไม่
  - ปริมาณ คือ เราได้ทำการที่ "ถูกต้อง" ครบทั้งหมดหรือไม่

- ความทันเวลา คือ เราทำสิ่งที่ "ถูกต้อง" ครบทั้งหมดได้ตรงเวลาหรือไม่
- 2. ประสิทธิภาพ คือ ระดับที่ระบบใช้สิ่งที่ "ถูกต้อง" โดยสามารถเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

ทรัพยากรที่คาดว่าจะใช้ / ทรัพยากรที่ใช้ไปจริง ๆ

3. คุณภาพ คือ ระดับที่ระบบสามารถทำได้ตรงตามความต้องการ ตรงตามข้อกำหนดเฉพาะ หรือความคาดหวัง องค์ประกอบหลักของคุณภาพที่ทำให้มันแตกต่างจากประสิทธิผลคือ แนวคิดของคุณลักษณะของคุณภาพ คุณลักษณะของคุณภาพคือ คุณสมบัติของคุณภาพ แบบเฉพาะเจาะจงในการออกแบบผลิตภัณฑ์ สร้างผลิตภัณฑ์ และทดสอบผลิตภัณฑ์ คุณลักษณะของผลิตภัณฑ์สามารถเป็นแบบภาวะวิสัยหรืออัตวิสัยได้ คำถามหลักที่เกี่ยวกับคุณสมบัติ คือ ผลิตภัณฑ์ถูกสร้างหรือถูกส่งไปโดยวิธีที่ตั้งใจไว้หรือวิธีที่ต้องการหรือไม่ ลูกคามีความพึงพอใจกับสินค้าและ/หรือบริการหรือไม่ สินค้าหรือบริการนั้นจะทำการที่เราได้ตั้งใจให้มันทำหรือไม่
4. ความสามารถในการทำกำไร คือ ความสัมพันธ์ระหว่างรายรับทั้งหมด (หรือในบางกรณี คือ งบประมาณ) และต้นทุนทั้งหมด (หรือในบางกรณี คือ ค่าใช้จ่ายแท้จริง)

รายรับทั้งหมด / ต้นทุนทั้งหมด

ความสามารถในการทำกำไรสามารถวัดได้หลายวิธี ซึ่งมักจะแสดงผ่านการวัดสมรรถนะทางการเงินที่เรียกว่า "อัตราส่วนการดำเนินงาน" หรือ "อัตราส่วนทางการเงิน"

5. ผลผลิตภาพ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณของผลผลิตจากระบบและปริมาณของสิ่งที่ป้อนเข้าไปในระบบเดียวกัน

$$Q_i^0 / Q_i^1$$

ถ้าเราแยกนิยามนี้ออกมา ก็จะทำให้เห็นว่าตัวตั้งนั้นเป็นสมการผลผลิตภาพที่ประกอบด้วยด้านหนึ่งของประสิทธิผล

$Q_i^0$  = ผลผลิตที่ดี = ปริมาณที่มีคุณภาพ

ตัวหารประกอบด้วยด้านหนึ่งของประสิทธิภาพ

$Q_i^1$  = ทรัพยากรที่ถูกใช้ไปจริง

6. คุณภาพของชีวิตการทำงาน คือ วิธีที่ผู้มีส่วนร่วมในระบบตอบสนองต่อด้านสังคมของระบบนั้น โดยจากที่เราู้กันดีว่าปฏิภริยาตอบสนองทางจิตวิทยาของคนในการทำงานในองค์กรเป็นปัจจัยที่ส่งผลกับสมรรถนะ
7. นวัตกรรม คือ กระบวนการซึ่งเราคิดค้นผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ใหม่ขึ้น, ดีขึ้น, มีหน้าที่การใช้งานมากขึ้น

ประเด็นสำคัญคือสมรรถนะของระบบในองค์กรเป็นแบบหลายมิติและการที่หนึ่งหรือแม้แต่หกตัวในเจ็ดตัวมีสมรรถนะอยู่ในระดับสูงไม่สามารถจะทำให้เรามั่นใจได้ว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จและสามารถอยู่รอดได้

### 2.1.1.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงาน

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลการดำเนินงานที่ศึกษามา แบ่งเป็น 4 หัวข้อ ดังนี้

- (1) วัดผลการดำเนินงานเพื่ออะไร
- (2) การวัดผลที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์
- (3) การพัฒนา CSF และ KPI ในองค์กร
- (4) การวัด Result และ Efforts

วัดผลการดำเนินงานเพื่ออะไร

การวัดผลการดำเนินงานโดยทั่วไปแล้วจะมีหน้าที่อยู่ 4 ข้อ (4 CP) คือ



CP1: Check Position ก็คือ การตรวจสอบสถานะขององค์กรว่าเป็นอย่างไร

CP2: Communicate Position คือ การสื่อสารถึงสถานะองค์กร โดยเมื่อทราบแล้วว่า สถานะขององค์กรเป็นอย่างไรก็ต้องแจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับรู้ด้วย

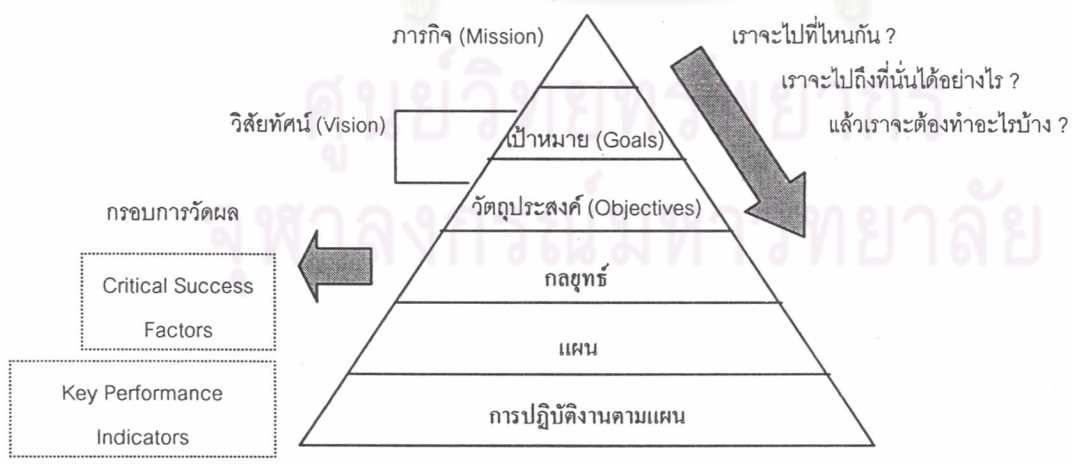
CP3: Confirm Priority คือ การยืนยันลำดับความสำคัญ โดยถ้าหากต้องดำเนินการแก้ไขให้ดีขึ้นแล้วจะต้องเร่งรีบขนาดไหน ถ้าสำคัญมากก็ต้องอยู่ในลำดับต้น ๆ ในงานที่จะทำ

CP4: Compel Progress คือ การนำไปขยายผล หรือการขยายผลเมื่อแก้ไขสำเร็จแล้ว พนักงานที่เกี่ยวข้องก็ควรจะได้รับชมเชย รวมทั้งนำไปสู่การปรับปรุงระบบต่าง ๆ ให้ดีขึ้น

**การวัดผลที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์**

กระบวนการวัดผลใด ๆ ควรจะเป็นผลมาจากปัจจัย 4 ประการคือ ภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) วัตถุประสงค์ (Objectives) และกลยุทธ์ (Strategies) ของธุรกิจ

Booth ได้นำเอากรอบในการบริหารโครงการ (Project Management) มาประยุกต์ใช้กับการบริหารองค์กรดังแสดงในรูปที่ 2.1



รูปที่ 2.1 การวัดผลโครงการต่าง ๆ

จากรูป การวัดผลจะเป็นกระบวนการที่มาจากส่วนบนตั้งแต่เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ซึ่งอาจเรียกว่า วิสัยทัศน์ โดยการวัดผลจะเริ่มจากส่วนนี้ก่อนแล้วจึงค่อยลงมาข้างล่างขององค์กร ซึ่งคือองค์กรจำเป็นต้องมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่แน่ชัดเสียก่อน แล้วจึงจะกำหนดกลยุทธ์ได้ แต่ก็ยังเป็นที่ยกเถียงกันอยู่ว่ากลยุทธ์ควรจะมาก่อนหรือหลัง

### การพัฒนา CSF และ KPI ในองค์กร

การพัฒนา CSF และ KPI โดยทั่วไปมี 5 ขั้นตอน ตามรูปที่ 2.2 ดังนี้



รูปที่ 2.2 Performance Measurement Pyramid

1. การกำหนดภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กรที่จะไปให้ถึงเป้าหมายในอนาคตที่ต้องการ
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ในทางกลยุทธ์, CSF และ KPI ซึ่งวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์นั้นเป็นสิ่งที่องค์กรต้องการจะไปถึงจุดนั้นจึงจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในทางการเงินได้
3. ต่อมาคือการกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับงานด้านต่าง ๆ
4. สำหรับกิจกรรมทางธุรกิจที่สำคัญ และ CSF และ KPI ในระดับปฏิบัติการนั้น นอกเหนือจากภารกิจและกลยุทธ์แล้ว องค์กรยังจำเป็นต้องมีกิจกรรมอื่น ๆ ที่ยังจะต้องทำต่อไปเพื่อให้ธุรกิจขององค์กรยังอยู่ได้ต่อไปไม่ว่าภารกิจหรือกลยุทธ์ที่เลือกใช้นั้นจะเป็นอย่างไร ซึ่งการดำเนินงานเหล่านี้ก็ต้องมีการติดตามผลด้วย CSF และ KPI ด้วย เช่นเดียวกัน

5. บัณฑิตวิทยาลัย และ KPI สำหรับบัณฑิตวิทยาลัย ได้แก่ บัณฑิตต่าง ๆ ที่องค์กรมีอำนาจในการควบคุมอย่างจำกัดแต่กลับมีผลกระทบต่อองค์กรอย่างมาก เช่น ภาวะเศรษฐกิจ อัตราเงินเฟ้อ หรือการเปลี่ยนแปลงทางด้านนโยบายรัฐบาล เป็นต้น

#### การวัด Result และ Efforts

CSF นั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งที่ช่วยให้เรารู้ว่าผลจากการที่องค์กรดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ และตามกิจกรรมทางธุรกิจที่สำคัญนั้นมีผลอย่างไรบ้าง ซึ่งตามปกติจะเรียกว่า "Result CSF" นอกจากนั้นแล้ว CSF ยังบอกด้วยว่าในการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และกิจกรรมทางธุรกิจได้นั้น จะต้องใช้ความพยายามที่สำคัญอะไรบ้าง

การวัดทั้งด้าน Result และ Effort เป็นสิ่งที่จำเป็นเพราะถ้าเราวัดแต่ด้าน Effort อย่างเดียว ผลที่วัดอาจจะออกมาดี แต่ผลที่ออกมาอาจจะไม่ใช่ที่องค์กรต้องการก็ได้

ในกระบวนการพัฒนาวัตถุประสงค์, CSF, KPI และเป้าหมายนั้นจำเป็นต้องมีหลักเกณฑ์หลายอย่าง เพื่อให้มั่นใจว่าเมื่อทำเสร็จแล้วจะได้ผลงานที่เฉพาะเจาะจง วัดผลได้ เกี่ยวข้องกับสิ่งที่เราต้องการปรับปรุง และต้องมีเวลาเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย หลักเกณฑ์มีดังต่อไปนี้

#### (ก) วัตถุประสงค์

- วัตถุประสงค์จะต้องสามารถอธิบายกิจกรรม ที่นำสู่ผลสุดท้ายที่ต้องการได้
- วัตถุประสงค์จะต้องนิยามอย่างเป็นรูปธรรม
- วัตถุประสงค์จะต้องแสดงให้เห็นถึงการกระทำ เช่น การใช้คำกริยาบ่งบอกถึงการกระทำ
- วัตถุประสงค์จะต้องสัมพันธ์กับงานในความรับผิดชอบของผู้ที่พัฒนาวัตถุประสงค์นั้น

ขึ้นมา

- จำนวนของวัตถุประสงค์ของผู้จัดการแต่ละรายจะต้องจำกัดให้ไม่เกินรายละเอียด 5 หรืออย่างมากที่สุด 7 วัตถุประสงค์เท่านั้น

(ข) Critical Success Factors : CSFs

- แต่ละวัตถุประสงค์ควรจะถูกวัดด้วย Result CSF อย่างน้อย 1 ตัว และไม่ควรมี Effort CSF มากกว่า 2 ตัว
- แต่ละ CSF ไม่ควรมี KPI เกินกว่า 3 ตัว ทั้งนี้เพื่อจำกัดเวลาในการเก็บข้อมูล เวลาในการพัฒนา ค่าใช้จ่ายและเพื่อให้มั่นใจว่าจะมีเฉพาะข้อมูลที่เกี่ยวข้องเท่านั้นในรายงานที่เสนอผู้บริหาร
- CSF ไม่ควรมีเฉพาะข้อมูลทางการเงินเท่านั้น แต่ควรมีข้อมูลด้านที่ไม่ใช่การเงินด้วย เพื่อให้มั่นใจว่าจะมีความสมดุลระหว่างวัตถุประสงค์ต่าง ๆ
- CSF เป็นเรื่องเชิงคุณภาพ (Qualitative) ไม่ใช่เชิงปริมาณ (Quantitative) ที่จะบอกให้เราทราบว่าวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้จะวัดได้อย่างไร ดังนั้น CSF จึงไม่ใช่ตัวเลขที่วัดได้ เช่น จำนวนของลูกค้าที่พึงพอใจในบริการ เป็นต้น
- CSF แต่ละตัวจะต้องชัดเจน สั้นและได้ในความ และสามารถตีความได้อย่างเดียวเท่านั้น
- CSF จะอธิบายแต่เพียงว่า อะไรที่จะต้องมีการวัด ไม่ใช่ทิศทาง คุณค่าหรือผลที่ควรจะเป็น เช่น ไม่ควรใช้ว่า คุณภาพของพนักงานที่สูง แต่ควรใช้ว่า คุณภาพของพนักงาน

(ค) Key Performance Indicators : KPI

- นิยามของ KPI จะต้องสั้นและได้ใจความ เข้าใจง่าย และสมบูรณ์ เช่นเดียวกับ CSF คือจะต้องสามารถตีความได้ทางเดียวเท่านั้น
- KPI จะต้องสามารถวัดได้ในทางปฏิบัติ องค์การที่จะวัดผลควรจะต้องมีขั้นตอนการทำงาน เครื่องมือ และระบบข้อมูลที่ดีพอสมควรที่จะทำให้การวัดผลเป็นจริงขึ้นมาได้

- นิยามของ KPI จะต้องประกอบไปด้วยตัวแปรที่เป็นตัวตั้งและที่เป็นตัวหาร เพราะส่วนใหญ่มักใช้วัดแบบเปอร์เซ็นต์ หรือสัดส่วนมากกว่าที่เป็นตัวเลขล้วน ๆ

- KPI จะต้องบอกถึงความถี่ในการรายงาน เช่นเป็นรายเดือน รายไตรมาส หรือรายปี

#### (ง) Targets

- เป้าหมายของ KPI ควรจะมีความเป็นไปได้ (Realistic) ผู้จัดการควรพิจารณาว่าเป้าหมายระดับไหนถึงจะมีความเป็นไปได้

- เป้าหมายของ KPI แต่ละตัวจะต้องประกอบไปด้วยช่วงที่แน่นอน การปรับปรุงหรือแก้ไขจะทำเมื่อผลไม่ได้อยู่ในช่วงที่กำหนดไว้ (ไม่ว่าจะเป็นมากกว่า หรือน้อยกว่าก็ตาม)

- การทำ KPI แต่ละตัวควรจะต้องคุยกับผู้จัดการที่รับผิดชอบในผลที่เกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อจะได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานในองค์กรมากขึ้น

- นอกจากนี้ในระหว่างที่เรากำลังพัฒนา CSF และ KPI ควรจะแยกแยะกันให้ดี ระวังข้อมูลในการบริหาร กับข้อมูลในการดำเนินงานด้วย

### 2.1.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผล

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผล ประกอบด้วย ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการดำเนินงาน ทฤษฎีที่เกี่ยวกับ Key Performance Indicators (KPIs) และ ทฤษฎีที่เกี่ยวกับ Balanced Scorecard (BSC) ดังต่อไปนี้

#### 2.1.2.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงาน

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย

(1) การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร (Measurement of Corporate Performance)

- (2) ระบบการวัดสมรรถนะ
- (3) การพัฒนาหาปัจจัยที่มีความสำคัญต่อสมรรถนะการดำเนินงานการผลิต
- (4) ตัวชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงาน

### การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร (Measurement of Corporate Performance)

เนื่องจากผู้บริหารต้องทราบถึงสถานะและผลการดำเนินงานขององค์กรอยู่ตลอดเวลา เพื่อเป็นข้อมูลที่สำคัญในการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายในการแข่งขัน รวมทั้งเป็นวิธีการสำคัญที่จะช่วยให้ทราบว่าผลการดำเนินงานขององค์กรได้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้หรือไม่ รวมทั้งช่วยในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานต่อไปในอนาคตขององค์กรด้วย

ตามทฤษฎีในการจัดการโดยทั่ว ๆ ไปนั้น วิธีการในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานขององค์กรกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่ได้ตั้งไว้ โดยกระบวนการในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรประกอบด้วย

- 1) การกำหนดสิ่งที่จะประเมิน
- 2) การกำหนดมาตรฐานในการดำเนินงาน โดยมาตรฐานนี้จะต้องสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กรหรือหน่วยงาน
- 3) การประเมินผลการดำเนินงาน เป็นการประเมินผลการดำเนินงานด้วยวิธีการและเกณฑ์ต่าง ๆ ตามช่วงระยะเวลาที่กำหนดขึ้น
- 4) การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับมาตรฐานที่ได้กำหนดขึ้น ถ้าผลการดำเนินงานอยู่ในช่วงใกล้เคียงมาตรฐานเป็นที่ยอมรับได้ กระบวนการในการประเมินผลก็จะจบสิ้น แต่ถ้าผลการดำเนินงานไม่อยู่ภายใต้ช่วงมาตรฐานที่กำหนดขึ้น ก็จะต้องหาสาเหตุของความแตกต่าง
- 5) การแก้ไขปรับปรุง หลังจากสามารถหาสาเหตุความผิดพลาดได้แล้ว ก็จะต้องทำการแก้ไขปรับปรุงความผิดพลาดนั้น ๆ โดยจะต้องปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานใหม่หรือกำหนดมาตรฐานสำหรับอ้างอิงใหม่

## ระบบการวัดสมรรถนะ

การวัดสมรรถนะการดำเนินงาน เป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการวัดความสำเร็จหรือล้มเหลวในการปฏิบัติงานในด้านปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งตัวชี้วัดสมรรถนะส่วนใหญ่สามารถวัดได้ในเชิงตัวเลข แต่งานทั้งหมดไม่สามารถวัดได้ในเชิงตัวเลขเสมอไป Zigon (1998) และการวัดผลการดำเนินงานสามารถวัดในด้านต่าง ๆ ดังนี้ คือ ด้านปริมาณ คุณภาพ ราคา (ต้นทุน) และเวลา แต่ในแนวคิดของ Sink (1985) ได้เสนอถึงการวัดสมรรถนะใน 7 คุณลักษณะด้วยกัน คือ ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ คุณภาพ ผลกำไร นวัตกรรม และคุณภาพชีวิตในการทำงาน และอีกหนึ่งตัวอย่างของการวัดสมรรถนะที่สำคัญซึ่งเสนอโดย Kaplan (1990) เป็นการพิจารณาถึงการวัดผลการดำเนินงานใน 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการ และด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นถึงผลการปฏิบัติงานในหลายด้านในเวลาเดียวกัน โดยพิจารณา 4 มุมมองรวมกันไป จะเห็นว่าแนวทางในการวัดสมรรถนะการดำเนินงานที่เสนอโดยผู้เชี่ยวชาญ ไม่ได้เน้นถึงการวัดผลทางด้านการเงินเพียงอย่างเดียวเหมือนดังเช่นในอดีตที่ผ่านมา ซึ่งหน่วยงานส่วนใหญ่ยึดถือปฏิบัติจนเป็นประเพณีของการวัดสมรรถนะการดำเนินงาน เพราะสมรรถนะด้านการเงินไม่ได้เป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งล้วนแต่เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อความอยู่รอดของกิจการในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง โดยจะเห็นได้ว่าการวัดสมรรถนะการดำเนินงานในมุมมองของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่าน มีความแตกต่างกันออกไปในด้านต่าง ๆ แต่อย่างไรก็ตามสามารถประยุกต์ใช้ได้กับส่วนงานต่าง ๆ มากมายโดยมีวัตถุประสงค์เดียวกันคือ การพิจารณาถึงความสำเร็จหรือล้มเหลวในการปฏิบัติงาน

การวัดสมรรถนะจะทำได้โดยต้องรวบรวมตัวชี้วัดสมรรถนะ (Performance Indicator) ต่าง ๆ เข้าเป็นหมวดหมู่ เพื่อให้สามารถครอบคลุมแง่มุมต่าง ๆ ของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ในการพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะ จะต้องพิจารณาถึงสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

- 1) ต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน โดยมุ่งประเด็นไปที่องค์กรทั้งหมด
- 2) ต้องมีการเชื่อมโยงส่วนต่าง ๆ ขององค์กรให้เข้ากับวัตถุประสงค์
- 3) ต้องมุ่งประเด็นไปที่ปัจจัยที่ทำให้เกิดความประสบความสำเร็จ (Critical Success Factor) ของแต่ละกระบวนการ โดยต้องตระหนักว่าสิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่สำคัญ

#### 4) สามารถระบุแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เป็นไปได้

##### การพัฒนาหาปัจจัยที่มีความสำคัญต่อสมรรถนะการดำเนินงานการผลิต

งานที่มีความสำคัญประการแรกในการวัดสมรรถนะการดำเนินงานคือ การพิจารณาหาปัจจัยที่มีส่วนต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวในการปฏิบัติงาน เรียกว่า ปัจจัยความสำเร็จขั้นวิกฤต (Critical Success Factors) แต่จากการเสนอของ Zigon (1998) ซึ่งให้เห็นถึงการพิจารณาส่วนงานที่มีความสำคัญที่จะนำระบบการวัดสมรรถนะไปใช้งาน โดยปัจจัยความสำเร็จขั้นวิกฤตของแต่ละหน่วยงานนั้นย่อมจะมีความแตกต่างกันไปตามสภาพการปฏิบัติงานที่ดำเนินอยู่ ส่งผลให้ตัวชี้วัดสมรรถนะแตกต่างกันออกไปด้วยเช่นกัน ตัวอย่างเช่น บางบริษัทมีความจำเป็นจะต้องเน้นถึงปัจจัยในด้านภาพลักษณ์ของหน่วยงานเป็นลำดับแรก ส่วนใหญ่แล้วเป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงขนาดใหญ่ แต่ในขณะเดียวกันในโรงงานผลิตเล็ก ๆ มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการพิจารณาถึงปัจจัยในด้านรายได้จากการขายสินค้าในแต่ละวัน ดังนั้นในแต่ละองค์กรย่อมมีปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานแตกต่างกันออกไป และแต่ละส่วนงานของบริษัทก็เช่นกัน ย่อมมีความแตกต่างกันออกไปด้วย เช่น ในหน่วยงานการผลิตเน้นถึงปัจจัยในการเพิ่มผลผลิตให้สูงขึ้นภายใต้สภาพการทำงานที่สามารถที่จะทำได้ แต่สำหรับส่วนงานการขายมีปัจจัยที่สำคัญในด้านการเพิ่มยอดขายของบริษัทให้สูงขึ้น

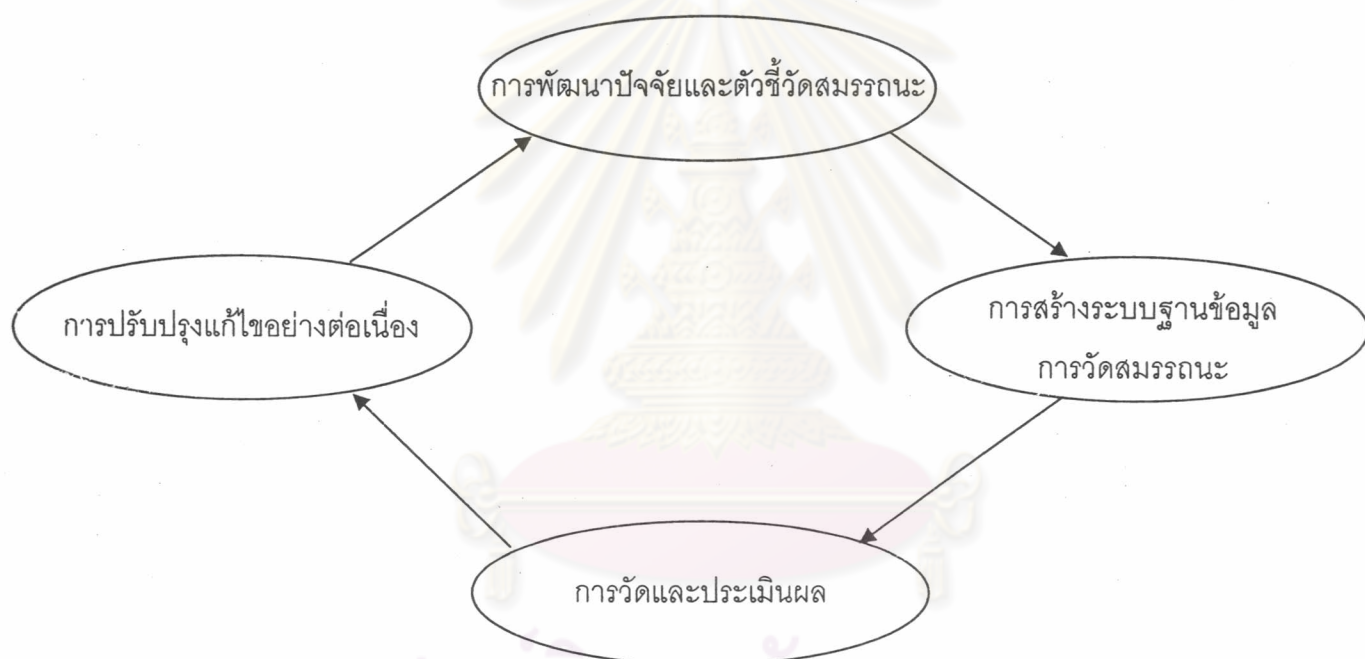
ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor - CSF) คือ ปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่ต้องทำให้มีหรือให้เกิดขึ้นเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ องค์กรมีปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จเป็นหลักหมายที่เป็นรูปธรรมในการยึดโยงการปฏิบัติงานทุกระดับให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้เจ้าหน้าที่และผู้บริหารขององค์กรรู้ว่าต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรตอบสนองวิสัยทัศน์ หากปราศจากปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ วิสัยทัศน์ขององค์กรจะไม่ได้รับการตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จเป็นการให้หลักการ แนวทาง หรือวิธีการที่องค์กร จะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์

##### ตัวชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงาน

ตัวชี้วัดควรมีความสะดวก เข้าใจได้ง่าย และเหมาะสมกับหน่วยงาน เนื่องจากไม่มีตัวชี้วัดตัวใดตัวหนึ่งที่สามารถวัดระบบการทำงานของทุกหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม เพราะแต่ละหน่วยงานย่อมมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานแตกต่างกันไป แล้วแต่สภาพการประกอบกิจการ



ตัวชี้วัดสมรรถนะนี้สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ด้านคือ ด้านที่สามารถวัดค่าเป็นตัวเลขได้ และด้านที่ไม่สามารถวัดค่าเป็นตัวเลขได้ โดยตัวชี้วัดที่สามารถวัดค่าเป็นตัวเลขได้นั้นมีอยู่มากมาย เพราะมีความสะดวกในการตีความหมาย และประเมินผล สามารถแสดงได้ในรูปของ ค่าสัดส่วน ร้อยละ แผนภูมิ หรือดัชนีต่าง ๆ แต่สำหรับตัวชี้วัดที่ไม่สามารถวัดได้เป็นตัวเลขนั้น เป็นการยากที่จะวัดออกมาได้อย่างชัดเจนถึงความสำเร็จหรือล้มเหลว ตัวอย่างเช่น การชี้วัดในด้านภาวะความเป็นผู้นำ หรือ ภาพลักษณ์ขององค์กรหรือหน่วยงาน ซึ่งสามารถบ่งชี้ออกมาจากความคิดเห็นของผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจของหน่วยงานนั้น ๆ โดยค่าชี้วัดในหน่วยงานต่าง ๆ ย่อมมีความแตกต่างกันไป



รูปที่ 2.3 วงจรระบบการวัดสมรรถนะการดำเนินงาน

คำว่า Indicator ในภาษาไทยมีใช้อยู่หลายคำ เช่น ตัวชี้วัด ตัววัดผล ตัวบ่งชี้ เครื่องชี้วัด เป็นต้น ซึ่งแต่ละคำมีความหมายในลักษณะเดียวกันคือ เป็นเครื่องแสดงภาวะหรือชี้สภาพการณ์ที่เกิดขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงไป โดยการให้ความหมายของตัวชี้วัดนี้จะแตกต่างกันออกไปบ้าง แต่ยังคงให้ความหมายโดยรวมที่เหมือนกัน

### 2.1.2.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวกับ Key Performance Indicators (KPIs)

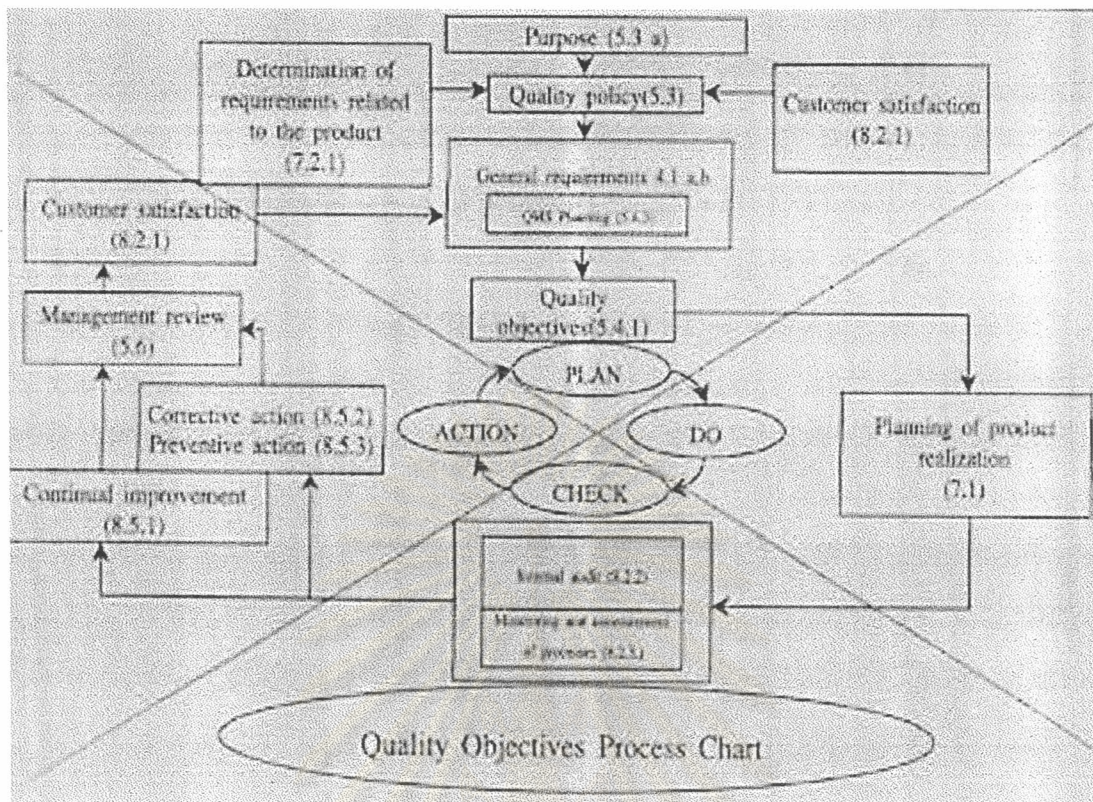
ทฤษฎีที่เกี่ยวกับ Key Performance Indicators (KPIs) ประกอบด้วย ขั้นตอนการทำ KPI โดยอิงตามมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 เทคนิคการวิเคราะห์หาตัวชี้วัดผลงานหลัก การประเมินผลงานที่โปร่งใส KPI ต้องชัดเจนและเปิดเผย และแนวทางการแก้ปัญหาการใช้งานของ KPI ดังต่อไปนี้

#### ขั้นตอนการทำ KPI โดยอิงตามมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000

วรภัทร์ ภูเจริญ (2546) กล่าวถึงขั้นตอนการทำ KPI โดยอิงตามมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 เป็นหลักในการดำเนินการจัดทำ ในภาพรวมของขั้นตอนการจัดทำระบบ KPI ในองค์กรนั้น จะแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนใหญ่ ๆ ด้วยกัน ตามหลักการของ ดร.เดมมิ่ง นั่นก็คือ ขั้นตอนการวางแผน (Plan) การทำหรือลงมือปฏิบัติ (Do) การตรวจสอบ (Check) การแก้ไขปรับปรุง (Action)

เมื่อเสร็จสิ้นขั้นตอนเหล่านี้ องค์กรเหล่านี้ก็ถือได้ว่า ได้ทำตามครบรอบวงจรคุณภาพ หรือ Plan Do Check Action แล้วนั่นเอง จากนั้น องค์กรก็จะเริ่มดำเนินการเป็นวงจรอย่างต่อเนื่องต่อไป และยังทำได้ครบรอบวงจรคุณภาพเร็วเท่าใด ก็เท่ากับว่าองค์กรได้พัฒนาขึ้นไปเร็วเท่านั้น

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



รูปที่ 2.4 Quality Objectives Process Chart

### เทคนิคการวิเคราะห์หาตัวชี้วัดผลงานหลัก

ขั้นตอนการวิเคราะห์ผลงานหลัก ประกอบด้วย

- ขั้นตอนที่ 1: กำหนดกิจกรรมหลัก (Key Activities)
- ขั้นตอนที่ 2: ผลที่องค์กรคาดหวังจากกิจกรรมหลัก (Expected Results)
- ขั้นตอนที่ 3: จัดกลุ่มของผลที่คาดหวัง (Expected Results Groups)
- ขั้นตอนที่ 4: กำหนดกลุ่มผลงานที่คาดหวังหลัก (Key Result Areas)
- ขั้นตอนที่ 5: กำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators)

เมื่อเราหาตัวชี้วัดผลงานในด้านต่างๆ ได้แล้ว จึงค่อยมาวิเคราะห์อีกครั้งว่าตัวชี้วัดตัวใดเป็นตัวชี้วัดหลัก (Key Performance Indicators) หลักการวิเคราะห์ที่ง่ายคือพิจารณาดูว่าตัวชี้วัดตัวใดที่มีผลกระทบต่อกลุ่มผลที่คาดหวังหลัก (KRA) มากที่สุด หรืออาจจะพิจารณาจากผลกระทบที่มีต่อเป้าหมายหลักขององค์กรในแต่ละปีก็ได้

## การประเมินผลงานที่โปร่งใส KPI ต้องชัดเจนและเปิดเผย

ความชัดเจนของตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPI) มีความสำคัญ ไม่ว่าจะเป็น KPI ในระดับองค์กร ระดับหน่วยงานหรือระดับบุคลากร

- 1) KPI มีความชัดเจนหรือไม่
- 2) พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนด KPI และตั้งเป้าหมายมากน้อยเพียงใด
- 3) บริษัทพร้อมที่จะเปิดเผยข้อมูลของ KPI ทุกตัวหรือไม่
- 4) ควรจะทำพร้อมกันทั้งองค์กรหรือค่อย ๆ ทำทีละส่วน

ระบบการประเมินผลงานที่โปร่งใส ต้องสามารถเปิดเผยได้ ตรวจสอบได้ อย่างน้อยที่สุดผู้ถูกประเมินควรจะได้รับทราบว่าตัวเองมี KPI อะไรบ้าง เป้าหมายเป็นเท่าไร แต่ช่วงเวลาผลการทำงานเป็นอย่างไร สรุปลง่าย ๆ คือ KPI จะต้องสามารถเปิดเผยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบได้ตลอดเวลา จึงจะเรียกได้ว่าระบบการประเมินผลงานนั้นโปร่งใสอย่างแท้จริง

### แนวทางการแก้ปัญหาการใช้งานของ KPI

การนำ KPI ไปใช้อาจเกิดปัญหาขึ้นเมื่อบุคคลนำ KPI ไปใช้งานอย่างไม่เหมาะสมและนำไปใช้งานผิดประเภท และสาเหตุอีกอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดปัญหาคือคนก็นำเอาเครื่องมือไปใช้ยังขาดความรู้ความชำนาญหรือทักษะในการใช้เครื่องมือ นั้น ๆ โดยการนำเอา KPI ไปใช้ในองค์กรแล้ว จะเกิดปัญหาอะไรติดตามมาบ้าง สามารถสรุปประเด็นปัญหาพร้อมแนวทางแก้ไขได้ ดังนี้

#### (ก) ขาดการวิเคราะห์ KPI อย่างเป็นระบบ

แนวทางแก้ไขควรจะให้ความรู้แก่ผู้วิเคราะห์หา KPI ของตำแหน่งงานก่อน ในความเป็นจริงแล้ว คนที่จะทำหน้าที่วิเคราะห์ KPI นั้นคือหัวหน้าของตำแหน่งงานนั้น ๆ และควรวิเคราะห์ตั้งแต่การจัดทำใบกำหนดหน้าที่งานแล้ว

(ข) จำนวน KPI ของแต่ละหน่วยงานหรือแต่ละตำแหน่งไม่เท่ากัน

แนวทางแก้ไขคือ ไม่ต้องไปกำหนดว่าแต่ละตำแหน่งควรมี KPI กี่ตัว แต่ต้องสามารถอธิบายถึง KPI ทุกตัวที่เลือกมานั้น โดยต้องสามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ไปสู่เป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์กร

(ค) ปัญหาการกำหนด KPI ของพนักงานระดับล่างที่ทำงานเหมือน ๆ กันหรือทำงานเป็นกะไม่สามารถแยกผลงานเป็นรายบุคคลได้

งานที่ไม่สามารถแยกแยะผลงานระหว่างตำแหน่งงานได้ชัดเจน ควรจะเริ่มจากการกำหนด KPI ร่วมกันก่อนจะดีกว่า เมื่อใช้ระบบนี้ไปหลาย ๆ ปีแล้ว และสามารถหาวิธีการมาวัดผลงานของแต่ละตำแหน่งงานได้แล้ว จึงค่อย ๆ ก้าวไปสู่การวัดผลงานเป็นรายตำแหน่งทีหลังก็ได้

(ง) งานที่เป็นงานประจำกำหนด KPI และเป้าหมายยาก

แนวทางแก้ไขคือ ควรจะกำหนด KPI ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหรือปรับปรุงระบบงานเข้ามาเพิ่มเติม โดยควรกำหนด KPI ที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงเข้ามาช่วยกระจายน้ำหนักคะแนนออกไป หรืออีกแนวทางหนึ่งที่จะช่วยได้ก็คือ ให้นำหน่วยงานสนับสนุนไปใช้ KPI ร่วมกับหน่วยงานหลัก

(จ) การกำหนดเป้าหมายของ KPI อาจจะทำให้ทุกคนได้ A หหมด แล้วจะนำไปปรับค่าจ้างอย่างไร

เนื่องจากงบประมาณมีอยู่อย่างจำกัด แนวทางแก้ไขคือ ต้องตรวจสอบก่อนว่าเป้าหมายของ KPI ในระดับองค์กร ระดับหน่วยงานจนถึงระดับตำแหน่งงานนั้นสัมพันธ์กันหรือไม่ ถ้าพนักงานส่วนใหญ่ได้ผลงาน A กับ B นั้นแสดงว่าผลงานโดยรวมขององค์กรก็ต้องสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน

(ฉ) KPI ตัวไหนที่เป้าหมายสูงสุดแล้ว ปีต่อไปจะกำหนดเป้าหมายอย่างไร

KPI บางตัวมีขอบเขตจำกัดของเป้าหมาย เช่น อุบัติเหตุต้องเป็นศูนย์ ส่งรายงานได้ทันเวลา 100% มันไม่มีอุบัติเหตุติดลบ หรือไม่มีโอกาสส่งรายงานได้เกิน 100% ถ้าปัจจุบันเขาทำ

ได้ในระดับนี้อยู่แล้ว ควรจะได้ผลงานในระดับใด แนวทางแก้ไขคือ ต้องกำหนดเงื่อนไขเพิ่มเติมเข้าไป เช่น อุบัติเหตุต้องเป็นศูนย์ และลดอุบัติเหตุเล็กน้อยลง 50% หรือส่งรายงานครบ 100% และไม่มีการแก้ไขรายงาน

### 2.1.2.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวกับ Balanced Scorecard (BSC)

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับ Balanced Scorecard (BSC) ประกอบด้วย

- (1) จุดกำเนิดของ Balanced Scorecard
- (2) แนวคิดพื้นฐานของ BSC
- (3) การนำ BSC มาประเมินผลความสำเร็จของการใช้กลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
- (4) ความสมดุลของ BSC
- (5) กระบวนการในสร้าง Balanced Scorecard
- (6) ข้อควรระวังและข้อคิดในการจัดทำ BSC
- (7) ขั้นตอนในการพัฒนาระบบ
- (8) ประโยชน์ของ Balanced Scorecard (BSC) ต่อองค์กรในประเทศไทย
- (9) ประเด็นและข้อคิดที่สำคัญในการนำ BSC ไปใช้ในการปฏิบัติให้เกิดผล

ดังรายละเอียดต่อไปนี้

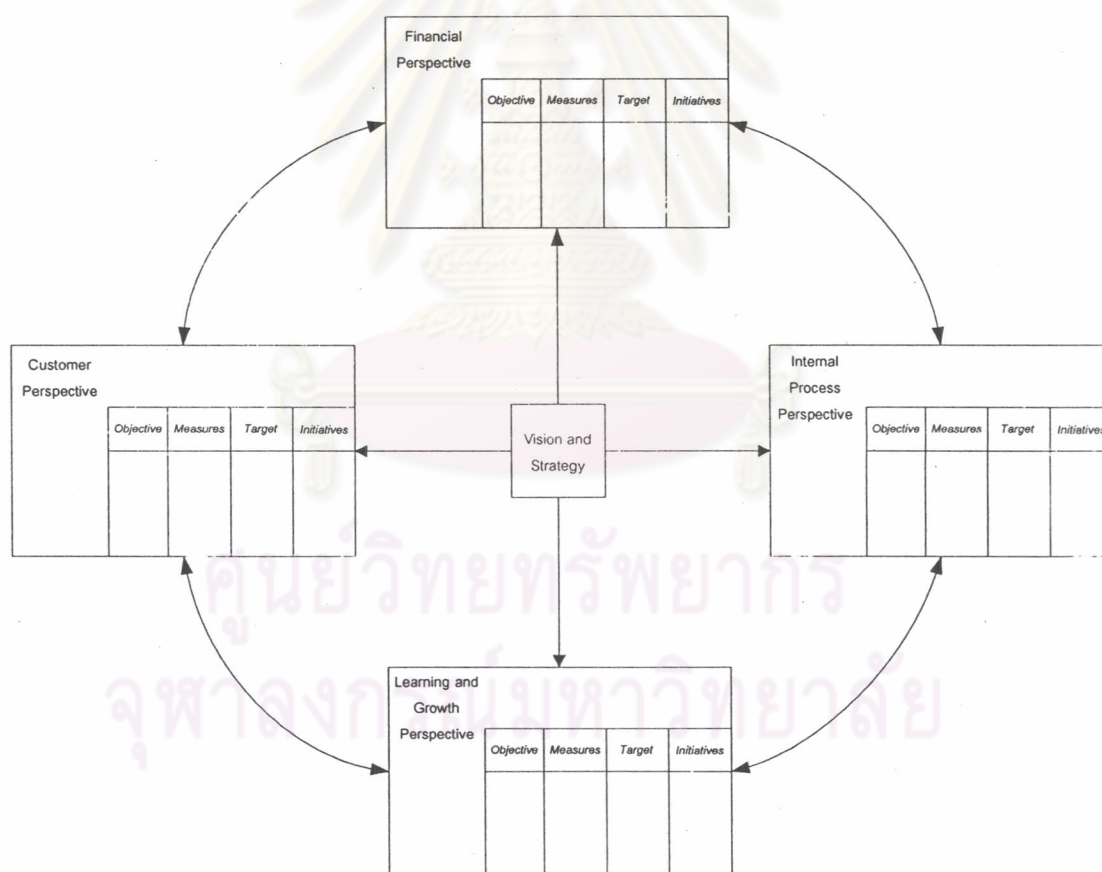
#### จุดกำเนิดของ Balanced Scorecard

Balanced Scorecard มีจุดเริ่มต้นจากบุคคล 2 คน คือ Professor Robert Kaplan อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย Harvard และ Dr. David Norton ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ ได้เสนอแนวคิดในเรื่องของการประเมินผลองค์กร โดยแทนที่จะพิจารณาเฉพาะตัวชี้วัดทางการเงิน (Financial Indicators) ทั้งสองเสนอว่าองค์กรควรจะพิจารณาตัวชี้วัดในสี่มุมมอง (Perspectives) โดยมุมมองทั้ง 4 ประการ ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

## แนวคิดพื้นฐานของ Balanced Scorecard

เนื่องจากผู้บริหารไม่สามารถใช้ตัวชี้วัดทางการเงินได้เพียงอย่างเดียว จึงต้องพิจารณา มุมมองอื่น ๆ ประกอบด้วย ถ้าพิจารณาจากรูปที่ 2.5 ซึ่งเป็นรูปพื้นฐานแรก ๆ ของ Balanced Scorecard จะเห็นได้ว่า Balanced Scorecard ประกอบด้วยมุมมอง (Perspectives) 4 มุมมอง ได้แก่

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)
2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)



รูปที่ 2.5 มุมมองของ Balanced Scorecard

โดยภายใต้แต่ละมุมมองประกอบด้วยช่อง 4 ช่องได้แก่

1. วัตถุประสงค์ (Objective) ที่สำคัญของแต่ละมุมมอง ซึ่งในความหมายของคำว่า วัตถุประสงค์ตามแนวคิดของ BSC นั้นคือ สิ่งที่ต้องการมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในด้านต่าง ๆ
2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) ได้แก่ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่
3. เป้าหมาย (Target) ได้แก่ เป้าหมายหรือตัวเลขที่ต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดแต่ละประการ
4. แร่งงาน โครงการ หรือ กิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำ เป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรม เบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

นอกเหนือจากช่อง 4 ช่องตามมาตรฐานของ Balanced Scorecard แล้ว ในทางปฏิบัติจริงมักจะเพิ่มขึ้นอีกช่องหนึ่ง ได้แก่ ข้อมูลในปัจจุบัน (Baseline Data) ซึ่งแสดงข้อมูลในปัจจุบันของตัวชี้วัดแต่ละตัว ซึ่งการหาข้อมูลในปัจจุบันจะเป็นตัวช่วยในการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัวให้มีความชัดเจนมากขึ้น

คุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งของ BSC นอกเหนือจากการมีมุมมอง 4 มุมมอง ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างมุมมองทั้ง 4 ประการ ซึ่งมุมมองทั้ง 4 ด้าน ได้ถูกกำหนดขึ้นมาโดยอาศัยปรัชญาในการดำเนินธุรกิจทั่ว ๆ ไป และมุมมองทั้ง 4 ยังมีความสัมพันธ์กันในเชิงเหตุและผล (Cause and Effect) ในลักษณะที่องค์กรจะมีกำไรได้ต้องมาจากลูกค้า ซึ่งการจะหาลูกค้าได้ต้องมีการดำเนินงานภายในที่ดี ซึ่งการจะดำเนินงานภายในให้ดี พนักงานต้องมีทักษะความพร้อมในการทำงาน เป็นความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล (Cause and Effect Relationship) และคุณลักษณะสำคัญที่ทำให้ BSC มีความแตกต่างจากเครื่องมือในการประเมินผลทั่ว ๆ ไป



## การนำ Balanced Scorecard มาประเมินผลความสำเร็จของการใช้กลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

เนื่องจากนับตั้งแต่ปี 1992 แนวคิดด้าน Balanced Scorecard ได้มีการพัฒนามาอย่างต่อเนื่อง จนได้พัฒนาจากเครื่องมือในการประเมินผลเพียงอย่างเดียว เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ในปัจจุบันพบว่าจุดอ่อนที่สำคัญของผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ได้อยู่ที่การวางแผน หรือการจัดทำกลยุทธ์ แต่อยู่ที่ความสามารถในการนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ในปัจจุบันการจัดทำ BSC จะต้องเริ่มต้นด้วยกระบวนการทางด้านกลยุทธ์ก่อน นั่นก็คือการวิเคราะห์ทางด้านกลยุทธ์ และการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้ได้กลยุทธ์หลักขององค์กร (Strategic Themes) ซึ่งหลังจากที่ได้กลยุทธ์หลักขององค์กรแล้ว จะถึงขั้นตอนที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการจัดทำ BSC ซึ่งก็คือการจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ซึ่งแผนที่ทางกลยุทธ์นี้จะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของวัตถุประสงค์ต่างๆ ภายใต้มุมมองของ BSC โดยวัตถุประสงค์เหล่านี้จะต้องสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์หลักขององค์กร (รูปที่ 2.5) ขั้นตอนต่อไปจึงจะถึงการกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย และ แผนงาน โครงการ กิจกรรม ของวัตถุประสงค์แต่ละประการ จึงจะถือว่าเสร็จสิ้นกระบวนการในการพัฒนา BSC ในระดับองค์กร (Corporate Scorecard)

### ความสมดุลของ Balanced Scorecard

- 1) BSC มีความสมดุลในแง่ของการประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นทั้ง ตัวชี้วัดทางการเงิน และตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ด้านการเงิน
- 2) BSC มีความสมดุลในแง่ของการประกอบด้วยวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดที่แสดงถึงปัจจัยทั้งภายในองค์กร (มุมมองด้านการเงิน กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และพัฒนา) และภายนอกองค์กร (มุมมองด้านลูกค้า)
- 3) BSC มีความสมดุลในแง่ของการประกอบด้วยตัวชี้วัดที่มุ่งเน้นทั้งในระยะสั้น (ภายใต้มุมมองด้านการเงิน) และในระยะยาว (ภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา)

- 4) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดที่เป็นตัวเหตุ (Lead Indicators or Drivers) และตัวชี้วัดที่เป็นผล (Lag Indicators or Outcomes)
- 5) นอกจากความสัมพันธ์ดังกล่าวแล้ว ลักษณะที่สำคัญอีกประการของ BSC ได้แก่ การที่วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดทุกตัวมีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันในลักษณะของเหตุและผล

### กระบวนการในสร้าง Balanced Scorecard

สามารถแบ่งขั้นตอนในกระบวนการสร้าง Balanced Scorecard ออกเป็น 11 ขั้นตอน ดังตารางที่ 2.1 ต่อไปนี้

#### ตารางที่ 2.1 ขั้นตอนของกระบวนการสร้าง BSC

ขั้นที่	กระบวนการ	วิธีการ	เวลาโดยประมาณ
1	กำหนดลักษณะธุรกิจและความเป็นมา รวมถึงบทบาทขององค์กร	ทำการสอบถาม/สัมภาษณ์บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ทั้งนี้อาจใช้หน่วยงานภายนอกเข้ามารับผิดชอบดำเนินการเพื่อให้ได้รายละเอียดที่ถูกต้องและชัดเจน นอกจากนี้แล้ว ก็ควรมีการวิจัยในสถานการณ์และแนวโน้มในธุรกิจประเภทนั้น ๆ ด้วย	1-2 เดือน
2	กำหนดและยืนยันในวิสัยทัศน์ขององค์กร	จัดให้มีการประชุม/สัมมนา หรือสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ระหว่างผู้บริหารระดับสูง กับผู้ที่มีส่วนอย่างสำคัญ และผู้นำทางความคิดด้านต่าง ๆ ขององค์กร	ประชุม 1-2 ครั้ง ละ 1½ วัน
3	กำหนดมุมมอง (Perspectives) ที่เหมาะสม	จัดสัมมนาเรื่องในโครงการ BSC ให้กับผู้บริหารระดับสูง คณะทำงานโครงการ และพนักงานบางคนที่เคยมีประสบการณ์เกี่ยวกับโครงการ BSC มาก่อน	1-2 วัน

4	กระจายวิสัยทัศน์ออกไป ในแต่ละมุมมอง และ กำหนดเป้าหมายเชิงกล ยุทธ์โดยรวม	จัดให้มีการสัมมนาร่วมกันระหว่างกลุ่ม บุคคล กลุ่มเดิม เช่นเดียวกันกับในขั้นที่ 2	ใช้เวลาร่วมกับ ขั้นที่ 5
5*	กำหนดปัจจัยที่มี ความสำคัญต่อ ความสำเร็จ	ใช้เวลาในขั้นตอนที่ 4 ข้างต้น เพื่อกำหนด ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จ	รวมกับขั้นที่ 4 แล้วควร ประมาณ 2-3 วัน
6	พัฒนาวิธีการวัด-กำหนด มูลเหตุและผลที่เกิด รวมถึงการสร้างควม สมดุล	ควรทำขั้นตอนนี้ในขณะที่ทำการสัมมนา ข้างต้น โดยขยายเวลาเพิ่มต่อออกไปจาก ขั้นที่ 5 (ควรตกลงกันให้แน่นอนก่อน ดำเนินการ-จะได้ไม่ยืดเยื้อ และได้ผลงาน ตามเป้าหมาย)	1-2 วัน
7	กำหนด Scorecard ระดับองค์กรให้ชัดเจน	คณะผู้บริหารระดับสูง ร่วมกับคณะ เจ้าหน้าที่โครงการ และผู้ที่เคยมี ประสบการณ์ในโครงการ BSC มาก่อน จะ ช่วยกันกำหนด Scorecard ระดับองค์กรให้ ชัดเจน	1-2 วัน
8	แยกย่อยและกระจาย Scorecard รวมถึงวิธีวัด ไปยังหน่วยงานต่าง ๆ	คณะเจ้าหน้าที่โครงการทำการแยกย่อย Scorecard และกระจายลงไปยังหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง โดยมีเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานนั้น ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ เริ่มด้วย การสัมมนากันสักครั้งหนึ่ง ก่อนลงมือ ปฏิบัติ ทั้งนี้ถ้ามีผู้ที่เคยมีประสบการณ์ใน โครงการ BSC มาก่อน (หรืออาจเป็นที่ ปรึกษาภายนอก) มาช่วย ก็จะเป็น ประโยชน์ในการพิจารณาความเหมาะสม ของปัจจัยแห่งความสำเร็จกับวิธีการวัดต่าง ๆ และที่สำคัญก็คือ ต้องไม่ลืมที่จะรายงาน ความก้าวหน้า ต่อผู้บริหารระดับสูง และ รับคำชี้แนะอย่างสม่ำเสมอ	ใช้เวลารวม ทั้งสิ้นประมาณ 2 เดือนขึ้นไป และสำหรับการ สัมมนากับแต่ ละหน่วยงาน ควรใช้เวลา อย่างน้อย 1/2-1 วัน

9	กำหนดเป้าหมาย	หัวหน้าโครงการร่วมกับแต่ละหน่วยงานทำการกำหนดเป้าหมาย เพื่อนำเสนอขออนุมัติต่อผู้บริหารระดับสูง	ตามความเหมาะสม
10	จัดทำแผนปฏิบัติการ	คณะทำงานโครงการ BSC จัดทำแผนปฏิบัติการ กรณีที่เป็นองค์กรขนาดใหญ่ ๆ อาจแยกเป็น คณะทำงานโครงการย่อย ๆ (Sub-project Group) ได้	ตามความเหมาะสม
11	การนำ Scorecard ไปใช้งาน	จะต้องมีการติดตามและควบคุมความก้าวหน้าของโครงการอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการรายงานผลต่อคณะผู้บริหารระดับสูง	ตามความเหมาะสม

\*หมายเหตุ : ในขั้นตอนที่ 5 กระบวนการกำหนดปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จนั้น หรืออาจเรียกว่า กระบวนการจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ระดับองค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่าในการที่องค์กรจะสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรได้นั้น จะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ในด้านใดบ้าง

(ก) ถ้าภายใต้แต่ละมุมมองประกอบด้วยวัตถุประสงค์จำนวนมาก ผู้บริหารจะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์แต่ละประการ โดยเทียบกับการที่วัตถุประสงค์นั้นจะช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการหรือไม่

(ข) จะต้องมีการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านอย่างชัดเจน ในลักษณะของความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล

- การจัดทำตัวชี้วัดตามแนวทางของ BSC

ในการจัดทำตัวชี้วัดตามแนวทางของ BSC นั้นจะต้องเริ่มต้นจากการกำหนดวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมอง โดยผู้จัดทำจะต้องพิจารณาว่าภายใต้วัตถุประสงค์ในด้านต่าง ๆ อะไรคือตัวชี้วัดที่จะทำให้ทราบได้ว่าสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ ซึ่งในการจัดทำตัวชี้วัดในลักษณะนี้จะเป็นไปตามแนวคิดของการจัดทำ Balanced Scorecard ซึ่งผู้ที่จัดทำจะต้องมี

ประสบการณ์ในงานที่ตนเองทำอยู่พอสมควร นอกเหนือจากแนวทางนี้แล้ว ยังมีแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัดอีกหลายวิธีซึ่งหลักการหรือแนวคิดที่สำคัญจะไม่ต่างจากวิธีนี้มากนัก

- **การจัดทำตัวชี้วัดโดยอาศัยการจัดทำ Key Result Areas (KRA)**

การจัดทำตัวชี้วัดโดยเริ่มจาก KRA มีหลักการพื้นฐานคล้ายกับการทำ BSC เพียงแต่มีความแตกต่างในรายละเอียดเท่านั้น สิ่งที่เหมือนกันระหว่าง KRA กับ BSC ก็คือทั้งสองวิธีจะจัดทำตัวชี้วัดโดยอิงกับปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง ซึ่งในกรณีของ BSC ปัจจัยที่ใช้อ้างอิงนั้น ได้แก่ วัตถุประสงค์ สำหรับกรณีของ KRA นั้น ปัจจัยที่ใช้อ้างอิง ได้แก่ ตัว Key Result Area เอง

นอกเหนือจากการกำหนดตัวชี้วัดโดยการทำ BSC และ การจัดทำ KRA ยังมีอีกหลายวิธีในการจัดทำตัวชี้วัด อาทิเช่น การจัดทำตัวชี้วัดโดยอาศัยการจัดทำปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กร (Critical Success Factors) และการจัดทำตัวชี้วัดโดยอาศัยการถาม – ตอบ

จะเห็นได้ว่า ในการกำหนดตัวชี้วัดนั้น วิธีการแต่ละประการถึงแม้จะมีรายละเอียดที่ต่างกันไป แต่แนวคิดและหลักการส่วนใหญ่จะคล้าย ๆ กัน ซึ่งก็คือ เริ่มต้นจากจุดใดจุดหนึ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เช่น วัตถุประสงค์ / Key Result Areas / ปัจจัยแห่งความสำเร็จ / หรือคำถามที่ผู้บริหารอยากจะทราบ จากนั้นจึงจะกำหนดตัวชี้วัด เพื่อวัด ประเมิน หรือตอบคำถามว่าการดำเนินงานขององค์กรในจุดนั้น ๆ ดีหรือไม่

### **ข้อควรระวังและข้อคิดในการจัดทำ BSC มีดังนี้**

- 1) ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่
- 2) ทุกคนภายในองค์กรจะต้องมีส่วนร่วมรับรู้และให้การสนับสนุนในการนำระบบการประเมินไปใช้
- 3) การเริ่มนำระบบ BSC มาใช้ภายในองค์กรจะต้องระวังว่าเมื่อทำแล้ว ควรจะรีบทำให้เห็นผล ในระดับหนึ่งโดยเร็ว เนื่องจากจะส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน

- 4) ต้องระวังอย่าให้ระบบ BSC กลายเป็นเครื่องมือในการจับผิดพนักงาน รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการลดเงินเดือน หรือให้พนักงานออก
- 5) ต้องระวังไม่ให้เกิดการจัดทำระบบ BSC เป็นเพียงแคโครงการที่มีกำหนดระยะเวลา
- 6) ต้องระวังไม่ให้เกิดการทำตัวชี้วัด และเป้าหมายมีความง่ายหรือยากเกินไป
- 7) ขั้นตอนของการสื่อสารและทำความเข้าใจกับพนักงานเป็นขั้นตอนที่สำคัญ สำหรับการจัดทำ BSC
- 8) การนำเอาระบบ BSC หรือระบบการประเมินผลใดก็ได้แล้วแต่ไปผูกกับระบบการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร ควรจะรอให้ระบบทั้งหมดนิ่งก่อน ทั้งในด้านของตัวชี้วัด เป้าหมาย หรือข้อมูลทีใส่เข้าไป
- 9) ไม่ควรเสียเวลากับค่าน้ำหนักความสำคัญที่ใส่เข้าไปในการกำหนดวัตถุประสงค์หรือตัวชี้วัดมากเกินไปเพราะอาจจะทำให้เกิดการผิดพลาดจากวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้
- 10) ต้องระลึกไว้เสมอว่าสิ่งที่กำลังทำ เป็นเพียงสมมติฐาน (Assumption) เท่านั้น ทุกสิ่งสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงและแก้ไขได้ตลอดเวลา
- 11) ในการจัดทำ BSC และ KPI จริง ๆ การมีตัวอย่างของวัตถุประสงค์หรือตัวชี้วัดที่ได้มีการจัดทำไว้แล้ว จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ทั้งนี้เนื่องจากจะช่วยให้ผู้ที่จัดทำขึ้นมาใหม่ มีโอกาสเห็นตัวอย่างและประหยัดเวลาในการจัดทำ

#### ขั้นตอนในการพัฒนาระบบ

เนื่องจากในการจัดทำตัวชี้วัดตามวิธีการของ Balanced Scorecard จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพอสมควรในด้านต่าง ๆ ซึ่งผู้บริหารขององค์กรสามารถที่จะเตรียมตัวองค์กรให้พร้อมก่อนที่จะมีการนำเอา BSC มาใช้จริง ๆ เพื่อให้กระบวนการในการปรับเปลี่ยนเป็นไปได้อย่างราบรื่น โดยผู้บริหารสามารถเตรียมพร้อมก่อนที่จะนำ BSC มาใช้ดังนี้

1. ผู้นำต้องเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง
2. การสร้างบรรยากาศในการเปลี่ยนแปลง
3. การสื่อสารและทำความเข้าใจกับพนักงาน
4. ความพร้อมของระบบข้อมูล

อย่างไรก็ดี เมื่อผู้บริหารเริ่มที่จะพัฒนา BSC ขึ้นมาภายในองค์กร สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารควร จะพัฒนาควบคู่กันได้แก่ การพัฒนาและเตรียมพร้อมระบบข้อมูลสารสนเทศขององค์กรให้มี ประสิทธิภาพมากขึ้น

#### ประโยชน์ของ Balanced Scorecard (BSC) ต่อองค์กรในประเทศไทย

ประโยชน์ของ Balanced Scorecard (BSC) ต่อองค์กรในประเทศไทยว่าคงจะเป็นเรื่อง ที่วัดออกมาได้ยากพอสมควร เนื่องจากปัจจุบันองค์กรส่วนใหญ่ในประเทศไทยยังถือว่าอยู่ในระยะ เริ่มต้นของการนำ BSC ไปใช้ ซึ่ง BSC ไม่ใช่เครื่องมือที่จะเห็นผลได้ในระยะเวลาอันสั้น และใน ขณะเดียวกันการเปิดเผยข้อมูลขององค์กรในประเทศไทยอาจจะยังไม่ชัดเจนเท่าในต่างประเทศ แต่องค์กรธุรกิจของไทยที่ประสบความสำเร็จและได้รับการยอมรับจากนานาชาติ ได้รับรางวัลหรือ การจัดลำดับจากนิตยสารหรือองค์กรระหว่างประเทศเกือบทั้งหมดได้มีการนำ BSC มาใช้ ซึ่งเป็น การแสดงให้เห็นว่าในองค์กรขนาดใหญ่ที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทยได้มีการนำ BSC มา ใช้แล้วบ้างไม่มากนักน้อย เนื่องจากผู้บริหารขององค์กรเหล่านั้นได้เล็งเห็นถึงความสำคัญและ ประโยชน์ของการนำเอา BSC มาใช้ในองค์กรของตน

แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า BSC ใช้ได้เฉพาะกับองค์กรขนาดใหญ่เท่านั้น เนื่องจาก BSC สามารถใช้ได้กับองค์กรทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดใหญ่หรือขนาดเล็ก องค์กรภาครัฐหรือ เอกชน โดยการนำ BSC มาใช้ในองค์กรขนาดกลางและย่อมก็นับว่ามีข้อได้เปรียบเหนือองค์กร ขนาดใหญ่เนื่องจากความสลับซับซ้อนของการดำเนินงานจะน้อยกว่า ทำให้กลยุทธ์และการจัดทำ แผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) มีความชัดเจนยิ่งขึ้น นอกจากนั้นเนื่องจากธุรกิจขนาดกลาง และย่อมมักจะมีเจ้าของกิจการเป็นผู้บริหารทำให้การก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการสั่งการใด ๆ ภายในองค์กรย่อมเป็นไปอย่างชัดเจนกว่า ส่วนข้อเสียก็คือ เรื่องของข้อมูลต่าง ๆ ที่จะบอกถึง

สถานะและการดำเนินงานของธุรกิจ เนื่องจากธุรกิจขนาดกลางและย่อมมักจะยังขาดการลงทุนในเรื่องของระบบข้อมูลสารสนเทศ ทำให้เป็นอุปสรรคที่สำคัญต่อการนำ BSC มาใช้ในธุรกิจขนาดกลางและย่อม

### ประเด็นและข้อคิดที่สำคัญในการนำ BSC ไปใช้ในการปฏิบัติให้เกิดผล

ก่อนที่จะเริ่มนำเอา BSC มาใช้ควรจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการนำมาใช้ที่ชัดเจนก่อน ซึ่งจากเท่าที่พบองค์กรต่าง ๆ ในประเทศไทยมีวัตถุประสงค์ในการทำ BSC ที่แตกต่างกัน และจากวัตถุประสงค์ที่ต่างกันนี้จะส่งผลต่อรายละเอียดหรือวิธีการในการออกแบบ BSC ที่แตกต่างกัน รวมถึงวิธีในการนำ BSC ไปปฏิบัติที่ต่างกัน โดยองค์กรในประเทศไทยนั้นสามารถแบ่งวัตถุประสงค์ที่องค์กรต่าง ๆ ใช้ BSC ตามที่พบออกเป็นประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. ต้องการให้ผู้บริหารและพนักงานทั่วทั้งองค์กรเกิดความสนใจและให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy-Focus)
2. ต้องการทำให้ผลการดำเนินงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลการดำเนินงานด้านการเงินดีขึ้น (Financial Performance)
3. ต้องการที่จะทราบสถานะในการดำเนินงานในปัจจุบันขององค์กร
4. ต้องการเครื่องมือในการประเมินผลการทำงานของพนักงาน
5. ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร
6. ต้องการมีเครื่องมือในการใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีอยู่ภายในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด
7. ต้องการที่จะได้รับการรับรองโดยระบบมาตรฐานอื่น
8. ต้องการความทันสมัย



9. กลุ่มสุดท้ายนี้ไม่ได้มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเหมือนกลุ่มอื่น ๆ แต่ต้องทำ BSC เนื่องจากถูกบังคับให้ทำหรือมีนโยบายจากบริษัทแม่ในต่างประเทศ

ประเด็นและปัญหาในการนำเอา BSC ไปใช้ที่พบเจอในประเทศไทย ซึ่งส่วนใหญ่ไม่ได้มีความแตกต่างอย่างมากมายกับของต่างประเทศเท่าใดนัก โดยพอจะสรุปได้ดังนี้

- 1) พนักงานส่วนใหญ่ขององค์กรที่ริเริ่มใช้ BSC ยังมองว่า BSC เป็นเพียงของเล่นอีกชิ้นหนึ่ง หรือ “another management program of the month” ของผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น
- 2) ปัญหาที่สำคัญอีกข้อหนึ่งที่พบเป็นประจำในองค์กรที่ริเริ่มทำ BSC นั้นคือ ความไม่พร้อมของผู้บริหารและพนักงานภายในองค์กรต่อการเปลี่ยนแปลง
- 3) การกำหนดเป้าหมาย (Target) นั้นแทนที่จะเป็นเป้าหมายที่ท้าทาย (Challengeable and Stretch Target) กลับเป็นเป้าหมายที่เกิดขึ้นจากการเจรจาต่อรอง และบรรลุได้ง่าย (Negotiate and Easy to Achieve Target)
- 4) การขาดข้อมูลสำหรับตัวชี้วัดต่าง ๆ
- 5) การมอง BSC เป็นกิจกรรมที่ไม่ต่อเนื่อง (One time event)
- 6) ให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดมากเกินไป
- 7) องค์กรหลายแห่งแทนที่จะพัฒนา BSC เพื่อสร้างความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ กลับเป็นการสร้าง BSC ที่มุ่งเน้นการประเมินผลเป็นหลัก จนทำให้เป็นลักษณะของ KPI Scorecard มากกว่า Balanced Scorecard
- 8) ความชัดเจนในเรื่องของการเชื่อมโยง BSC เข้ากับระบบการจ่ายผลตอบแทนขององค์กร

## 2.2 งานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

### การศึกษางานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พอสรุปได้ดังนี้

Sink, S. D. (1985) จากหนังสือเรื่อง Productivity Management: Planning, Measurement and Evaluation, Control and Improvement ได้เสนอถึงการบริหารจัดการผลิตภาพ (Productivity Management) ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน, การวัดผล, การประเมินผล, การควบคุม และการปรับปรุง โดยแบ่งเป็น 5 ส่วนใหญ่ ๆ ดังนี้ โดยส่วนแรกจะเกี่ยวกับมุมมองต่าง ๆ เกี่ยวกับผลิตภาพ (Productivity) ส่วนที่สองคือ พื้นฐานของผลิตภาพ ส่วนที่สาม จะเป็นส่วนที่แสดงมุมมองอย่างกว้างขวางของกลยุทธ์และเทคนิคในการประเมินและการวัดผลิตภาพที่ได้พัฒนามาแล้วหรือกำลังพัฒนาอยู่และถูกใช้ในปัจจุบัน ส่วนที่สี่ คือการตรวจสอบวิธีพื้นฐานในการปรับปรุงผลิตภาพ และส่วนที่ห้า พุดถึงหัวข้อที่เกี่ยวกับการออกแบบ, การพัฒนา, และการนำไปใช้ของระบบการจัดการผลิตภาพ มีการบรรยายถึงกลยุทธ์หลัก (grandstrategy) และกรณีศึกษาหรือตัวอย่างที่สนับสนุนตรรกะของกลยุทธ์ที่ได้เตรียมไว้

นพพร จุณณะปิยะ (2545) จากบทความเรื่อง If you can't measure it, you can't manage it. "ถ้าคุณไม่สามารถวัดมันได้ คุณก็ไม่สามารถบริหารมันได้" การวัดและการบริหารเกี่ยวข้องกันอย่างไร? การบริหารจัดการ ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารมืออาชีพ ถ้าจะเรียกว่าบริหารเก่ง เราจะพิจารณาจากบริหารแล้วสามารถทำให้ องค์การบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างความพึงพอใจของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (Stakeholder) การวัด (Measurement) ก็ถือเป็นเครื่องมือของฝ่ายบริหารเช่นเดียวกัน การบริหาร แปลว่าเริ่มที่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการ จากนั้นก็ต้องถามต่อว่า ถ้าจะให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว เราจะต้องทำอะไร (What) ใครเป็นคนทำ (Who) ทำเมื่อไหร่ (When) หรือจะเรียกว่าแผนปฏิบัติ (Action plan) ก็ได้ คำถามถัดมาของการบริหารก็คือ เพื่อให้เราสามารถดำเนินตามแผนปฏิบัติดังกล่าวเราจะต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง มากน้อยแค่ไหน จากนั้นก็ลงมือปฏิบัติตามแผน (Implementation) จึงเกิดผลลัพธ์ (Result) ขึ้น ซึ่งประเด็นสำคัญอยู่ที่ว่าเราจะรู้ได้อย่างไรว่าผลลัพธ์ (Result) เป็นอย่างไร เป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ถ้าไม่สาเหตุเพราะอะไร กระบวนการนี้เรียกว่าการวิเคราะห์ (Analysis) ซึ่งต้องมีข้อมูล จะรู้ข้อมูลก็ต้องมีการรวบรวม จัดเก็บและรายงานที่ครบถ้วน ถูกต้อง ทันเวลาต่อการตัดสินใจ ทั้งนี้ข้อมูลดังกล่าวก็จะมีทั้งข้อมูลย้อนกลับ (Feed back information) หรือเป็นข้อมูลที่เกิดขึ้นแล้ว ประโยชน์ที่จะได้ก็แค่ป้องกันไม่ให้อุบัติการณ์นั้นเกิดซ้ำอีก (ประวัติศาสตร์ซ้ำรอย) แต่ไม่ได้รับประกันว่าจะไม่เกิดปัญหา

ใหม่ ๆ ขึ้นมาอีก การวิเคราะห์สิ่งที่เกิดขึ้นแล้วหรือ Feed back system ยังมีจุดอ่อนเพราะการวัดจากสิ่งที่เกิดขึ้นแล้วหรือหมดเวลาแล้วถึงจะมารู้เราไม่บรรลุเป้าหมาย แต่มันไม่มีประโยชน์อะไรเลย เพราะเราแก้ไขอะไรไม่ได้แล้ว โดยสรุปแล้วขบวนการบริหารดังกล่าวข้างต้นประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการและการควบคุม สิ่งทีกล่าวมาข้างต้นก็คือ ขบวนการบริหารจัดการอย่างง่าย ๆ ที่ทรงประสิทธิภาพ แต่หัวใจอยู่ที่เราจะรู้ได้อย่างไรในทุก ๆ ขั้นตอนว่าเกิดอะไรขึ้น และสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จที่จะบรรลุเป้าหมายหรือไม่ ยิ่งรู้เร็วเท่าไร เราก็สามารถแก้ไขได้ทันกาลเท่านั้น คำว่ารู้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการวัด (Measure) ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกำหนดดัชนีชี้วัด (Indicators) โดยที่ดัชนีชี้วัดดังกล่าวจะต้องมีความสัมพันธ์กับปัจจัยแห่งความสำเร็จและปัจจัยวิกฤติ (Key success factor & Critical success factor) ซึ่งความสำคัญของดัชนีชี้วัดเพื่อมุ่งสู่ผลความสำเร็จ ไม่ใช่เรื่องใหม่ และได้ถูกนำมาใช้ในทุวงการ อาทิเช่น วงการกีฬา วงการธุรกิจ วงการการศึกษา ฯลฯ ด้วยเหตุผลที่ว่าผู้บริหารอยากทราบว่าผลงานของตนเองเป็นอย่างไร มีจุดอ่อนอยู่ตรงไหน จะได้รับแก้ไขก่อนที่จะหมดเวลา หรืออยากจะวัดถึงความรู้สึกนึกคิดหรือทัศนคติของลูกค้าที่มีต่อสินค้าเราเป็นต้น หรืออยากจะวัดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือคุณภาพของขบวนการ ว่าสามารถส่งมอบสินค้าหรือบริการให้แก่ลูกค้าได้ดีแค่ไหน โดยดัชนีชี้วัดเพื่อมุ่งสู่ผลความสำเร็จ KPIs. เป็นเรื่องของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) เพราะมุ่งเน้นที่ผลสำเร็จของงาน จากนั้นก็จะมาพิจารณาว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จหรือปัจจัยวิกฤติคืออะไร ปัจจัยดังกล่าวเกี่ยวเนื่องจากขบวนการ (Process) อะไรบ้าง และเราควรจะไปติดตาม Output อะไรของแต่ละขบวนการอะไรบ้างและอย่างไร "What you measure is what you get". วัดอะไรก็จะได้อันนั้น นับเป็นเคล็ดลับที่สำคัญในการออกแบบดัชนี KPIs. ลักษณะงานเกี่ยวข้องกับการวางแผน การสร้างดัชนีเพื่อวัดผลงาน เพื่อยกระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผล จนสุดท้ายก็เอาผลที่ได้จากการวัดผลงานไปใช้ขึ้นเงินเดือน คำว่าวัดอะไรได้อันนั้น เพราะวัดอะไร พนักงานจะให้ความสำคัญอันนั้น ซึ่งสรุปแล้วถ้าเราไม่วัด เราก็จะไม่รู้ว่าเกิดอะไรขึ้น และที่เกิเกิดขึ้นนั้นความเสียหายมากน้อยแค่ไหน การวัดทำให้ทราบผลลัพธ์ (Key Result) ทำให้เราสามารถป้องกันปัญหาได้ล่วงหน้าไม่ต้องเผชิญกับความเสียหายที่ไม่อาจจะเรียกกลับคืนมาได้ ทำให้เราสามารถยกระดับสิ่งเป็นอยู่ในปัจจุบันให้สูงขึ้นและเกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ทำให้รู้ถึงความต้องการและความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง (Stakeholder) ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า ผู้ขายวัตถุดิบ ธนาคาร พนักงาน ผู้ถือหุ้น หรือสังคมรอบข้าง และทำให้เรารู้ว่าสิ่งที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบันนี้ได้สนับสนุนการสร้างศักยภาพขององค์กรเพื่อความอยู่รอดและความสำเร็จในระยะยาวหรือไม่

**ธีรยุทธ วัฒนาสุภโชค (2545)** จากบทความเรื่อง ความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ระหว่าง Balanced Scorecard, Key Performance Indicators (KPIs), Economic Value Added (EVA) กับการประเมินผลการปฏิบัติงาน : ญญแจดอกสำคัญของการพัฒนามูลค่าเพิ่มขององค์กร โดยได้กล่าวว่าการควบคุมและการประเมินผลงานขององค์กรเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญมากเท่ากับการที่องค์กรจะมีการวางแผนกลยุทธ์และนำแผนนั้นไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากสภาพการณ์แข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบัน ซึ่งทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ยากขึ้นกว่าในอดีต รวมถึงการยากในการคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างพลวัตในด้านต่าง ๆ นั้น ทำให้องค์กรไม่สามารถที่จะวางแผนทั้งทางด้านระยะสั้น และระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดได้อย่างที่องค์กรต้องการ โดยงานวิจัยนี้ได้กล่าวถึง เครื่องมือที่ใช้ในการประมวลผลการปฏิบัติงานและการควบคุมให้มีประสิทธิภาพสูงสุด และระบบดังกล่าวจำเป็นที่จะต้องมุ่งเน้นที่จะทำให้เกิดการสมดุลกันระหว่างการดำเนินงานระยะสั้นและความสามารถในการแข่งขันระยะยาว ซึ่งเป็นการพูดถึง Balanced Scorecard โดยมีการอธิบายแนวความคิดของ Balanced Scorecard ไว้อย่างคร่าว ๆ และกล่าวถึง KPIs ว่าเป็นตัวชี้วัดซึ่งสามารถบอกถึงผลการดำเนินงานหลัก ๆ ขององค์กรได้ รวมถึงให้การกระตุ้นหรือเตือนแก่ผู้บริหารสำหรับการดำเนินงานที่วิกฤตต่าง ๆ ขององค์กร อันจะสามารถนำผลที่เกิดขึ้นไปตีค่าและนำไปสู่การวิเคราะห์ รวมไปถึงหาแนวทางแก้ไขปรับปรุงหรือแม้แต่พัฒนา ณ จุดต่าง ๆ เหล่านั้นให้ดียิ่งขึ้นตามวัตถุประสงค์ระยะยาวที่องค์กรได้วางเอาไว้ และ KPIs สามารถแบ่งได้ตามลักษณะคือ ดัชนีชี้้นำ (Leading Indicators) และดัชนีตาม (Lagging Indicators) แบ่งตามแหล่งที่มาของข้อมูล คือ ตัวชี้วัดทางการเงิน (Financial Indicators) และตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non-Financial Indicators) ซึ่งการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียวมีข้อเสีย คือ เปรียบเสมือนกับว่าองค์กรขับรถอยู่และมองกระจกหลังเท่านั้น ทำให้เห็นแต่สิ่งที่ผ่านมาแล้ว ไม่สามารถมองเห็นสิ่งที่องค์กรจะเผชิญต่อไปข้างหน้าได้ ดังนั้น ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินจะช่วยให้ผู้ขับรถหรือองค์กรสามารถมองเห็นถึงวิสัยทัศน์ที่เป็นภาพยาวไปข้างหน้าได้เสมือนการมองผ่านกระจกมองออกไปข้างนอก หลังจากนั้นก็ได้กล่าวถึง ตัวชี้วัดผลทางการเงินแบบดั้งเดิม (Traditional Financial Indicators) และตัวชี้วัดทางการเงินสมัยใหม่ (Modern Financial Indicators) ซึ่งเกิดมาจากแนวความคิดหลักการจัดการสมัยใหม่ ที่เรียกว่า แนวความคิดของการจัดการที่มุ่งเน้นคุณค่าขององค์กรโดยรวม (Value Based Management) โดยตัวชี้วัดทางการเงินแบบใหม่จะลดปัญหาหรือจุดบกพร่องของตัวชี้วัดทางการเงินแบบดั้งเดิม ซึ่งมีปัญหาในแง่ของการวัดผลทางการเงินที่ไม่ได้ใช้หลักการของเงินสด ทำให้หลายครั้งส่วนกำไรที่เกิดขึ้นไม่ได้แสดงถึงมูลค่าเพิ่มในอนาคต หรือวิธีการบัญชีที่แตกต่างกันอาจทำให้ข้อมูลต่าง ๆ ทางการเงินอาจจะถูกตกแต่งได้ และอาจจะทำให้ผู้บริหารเข้าใจผิดในการตีความหมายของตัวเลขในงบการเงินต่าง ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การตัดสินใจที่ผิดพลาดได้ และนักวิเคราะห์พยายามหาทางที่เหมาะสมที่สุดที่ทำให้

องค์กรสามารถประเมินผลในแง่ของหลักเงินสดมากที่สุด รวมถึงสามารถสะท้อนผลกระทบการดำเนินงานในแต่ละงวดเพื่อใช้ในการควบคุมผลการดำเนินงานทางการเงินในแต่ละงวด โดยแนวความคิดนี้ เรียกว่า EVA (Economic Value Added) หรือมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ ซึ่ง EVA เกิดมาจากกำไรทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Profits) หรือกำไรส่วนที่เหลือ (Residual Income) และหลังจากได้กำไรทางเศรษฐศาสตร์มาแล้วนั้นจะยังไม่ใช่ตัวที่เป็นมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ (EVA) ที่สมบูรณ์ โดยต้องมีการปรับตามหลักการบัญชี ซึ่ง EVA จะเป็นดัชนีหลักอันหนึ่งที่องค์กรใช้ในการประเมินผลงานทางการเงินอย่างมีประสิทธิภาพและใช้พิจารณาประกอบกับตัว KPIs อื่น ๆ ที่ไม่ใช่ทางการเงินด้วย เพื่อที่จะสามารถมองภาพรวมและประเมินผลทางการเงินขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพในแต่ละงวดของการดำเนินงานขององค์กร

พสุ เดชะรินทร์ (2544) จากหนังสือเรื่อง เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators ได้กล่าวถึงแนวคิดพื้นฐานของการประเมินผลองค์กรว่า จริง ๆ แล้วการประเมินผลองค์กรเป็นแนวคิดที่มีมานานแล้ว และถือเป็นหนึ่งในหน้าที่ทางการจัดการของผู้บริหาร โดยหน้าที่ทางการจัดการของผู้บริหาร ประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์กร (Organizing) 3) การสั่งการและชี้นำ (Leading) และ 4) การประเมินผลและควบคุม (Controlling) แต่ในอดีตผู้บริหารได้ละเลยความสำคัญของการประเมินผลองค์กร ผู้บริหารส่วนใหญ่เน้นหนักแต่ในด้านวางแผน การปรับองค์กรและภาวะผู้นำมากกว่า จนกระทั่งเมื่อไม่กี่ปีที่ผ่านมาเริ่มมีความนิยมด้านการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร เริ่มสร้างความนิยมขึ้นโดยเริ่มจากในสหรัฐอเมริกา ก่อนจนมาถึงประเทศไทยในปัจจุบันโดยข้อเท็จจริงแล้วการประเมินผลเป็นกระบวนการที่เรียบง่ายและตรงไปตรงมา ซึ่งกระบวนการในการควบคุมและประเมินผลจะประกอบไปด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ที่สำคัญ ดังนี้

- 1) การกำหนดสิ่งที่จะวัดหรือประเมินว่าจะประเมินในจุดหรือสิ่งใด ซึ่งการกำหนดสิ่งที่จะประเมินนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมิน
- 2) กำหนดตัวชี้วัด (Performance Indicators) หรือเครื่องมือที่จะใช้วัดในสิ่งที่ต้องการวัด
- 3) กำหนดเกณฑ์มาตรฐานหรือตัวเปรียบเทียบสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว ซึ่งการกำหนดมาตรฐานนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรสามารถทราบได้ว่า การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ ปัจจุบันการกำหนดตัวชี้วัดหรือ

มาตรฐานขององค์กร มักจะอาศัยวิธีการทำ Benchmarking หรือ การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ทั้งในอุตสาหกรรมเดียวกันและนอกอุตสาหกรรม

- 4) การประเมินผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น โดยใช้ตัวชี้วัดที่ได้กำหนดขึ้นเป็นแนวทางในการประเมินผลและเก็บข้อมูล ถ้าเป็นการประเมินผลในระดับบุคคล การเก็บข้อมูลสามารถทำได้โดยการสังเกตพฤติกรรมหรือการให้ผู้บังคับบัญชาประเมิน แต่ถ้าเป็นการประเมินผลในระดับองค์กรแล้ว ระบบข้อมูลขององค์กรถือว่าเป็นหัวใจที่สำคัญสำหรับการประเมินผลระดับองค์กร
- 5) เปรียบเทียบผลที่ได้รับจากการประเมินกับมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้ว่าผลการดำเนินงานเป็นไปตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งถ้าผลที่ออกมามีความแตกต่างจากเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แต่ผู้บริหารไม่สามารถยอมรับความแตกต่างนั้นได้ ก็จะมีแนวทางในการดำเนินการ 2 วิธี ได้แก่ 1) ปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดีขึ้น และ 2) แก้ไขมาตรฐานหรือเกณฑ์ ถ้ามาตรฐานนั้นสูงหรือต่ำเกินไป

จะเห็นได้ว่า กระบวนการดังกล่าวข้างต้นถือว่าเป็นกระบวนการมาตรฐานที่ใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานในระดับต่าง ๆ ซึ่งอาจจะมี ความแตกต่างของรายละเอียดในแต่ละองค์กร และเป็นกระบวนการพื้นฐานที่เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย

**การประเมินผลการปฏิบัติงาน (2544)** จากเว็บไซต์ <http://www.siamhr.com> เรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีความหมายว่า เป็นกิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคล ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่ซึ่งหน่วยงานพยายามที่จะวัดให้ทราบแน่ชัดได้ว่า พนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพดีมากน้อยเพียงใด ผู้บริหารจะต้องติดตามประเมินดูเป็นระยะ ๆ ว่า ผลงานที่ปรากฏจากการกระทำของบุคคลดังกล่าวเป็นไปอย่างไร ซึ่งหากได้ทราบถึงผลงานที่ปฏิบัติออกมาและประเมินคุณค่าได้แล้ว ก็จะมีการเสริมหรือแก้ปัญหาคงงานให้มีประสิทธิภาพต่อไป โดยได้กล่าวถึงขั้นตอนต่าง ๆ ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้ คือ

- 1) การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยกำหนดแนวทางที่เป็นแบบแผนไว้ว่าจะกระทำเมื่อใด บ่อยครั้งเพียงใด ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในการประเมิน และเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมิน ตลอดจนเครื่องมือที่เกี่ยวข้องในการประเมินที่จะนำมาใช้

- 2) กำหนดให้ผู้ทำการประเมิน ดำเนินการเก็บข้อมูลตัวเลข ที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
- 3) กำหนดให้ผู้ทำการประเมิน ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
- 4) การนำผลที่ประเมินมาได้ มาถกเถียงและพิจารณากับพนักงาน

Johnstone, J. D. (1981) อ้างถึงใน ธาราริน อร่ามเจริญ (2543) ให้ความหมายว่า ตัวชี้วัด หมายถึง สารสนเทศที่บ่งบอกปริมาณเชิงสัมพัทธ์ หรือสถานะของสิ่งที่มุ่งวัดในเวลาใดเวลาหนึ่ง ตัวชี้วัดไม่จำเป็นต้องบ่งบอกสภาพที่เจาะจงหรือชัดเจน แต่จะบ่งบอกหรือสะท้อนให้เห็นถึงวิธีการ หรือทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งบ่งบอกถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งเท่านั้น ซึ่งอาจจะเปลี่ยนแปลงได้ในอนาคต โดยตัวชี้วัดจะเป็นสิ่งที่บ่งชี้อย่างกว้าง ๆ ถึงสถานะหรือสภาพการณ์ที่เราสนใจ

ศูนย์ประสานงานและปฏิบัติการของระบบสารสนเทศเพื่อการศึกษา (ศสข.) อ้างถึงใน ธาราริน อร่ามเจริญ (2543) ให้ความหมายของตัวชี้วัดว่า หมายถึง ตัวเลขที่สร้างขึ้นมาใช้วัด หรือ เปรียบเทียบความแตกต่างที่มีอยู่และการเปรียบเทียบนี้อาจจะเป็นการเปรียบเทียบระหว่างเวลาหนึ่งกับอีกเวลาหนึ่งหรือระหว่างสถานที่หนึ่งกับอีกสถานที่หนึ่ง หรือเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้เพื่อชี้ถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น หรือความเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายที่ตั้งไว้

ธาราริน อร่ามเจริญ (2543) จากงานวิจัยเรื่อง การวัดสมรรถนะระบบการจัดการซ่อมบำรุงรักษา ได้สรุปความหมายของตัวชี้วัดไว้ดังนี้ ตัวชี้วัด หมายถึง สารสนเทศที่ได้จากการนำข้อมูล หรือข้อเท็จจริงมาสัมพันธ์กันให้เกิดคุณค่าเพื่อใช้บ่งบอกสถานะหรือสภาพการณ์ของสิ่งที่เราสนใจ โดยการวัด หรือเปรียบเทียบความแตกต่างที่มีอยู่ ซึ่งสารสนเทศดังกล่าวอาจอยู่ในรูปของข้อความ ตัวประกอบ ตัวแปร หรือค่าที่สังเกตได้เป็นตัวเลขขึ้นกับชนิดของตัวชี้วัดนั้น ๆ

Sink, S. D. (1985) จากหนังสือเรื่อง Productivity Management: Planning, Measurement and Evaluation, Control and Improvement ได้แนะนำคุณสมบัติของตัวชี้วัดที่ดีจะต้องมีลักษณะดังนี้

- 1) Validity หมายถึงตัวชี้วัดต้องมีเหตุมีผลที่จะสามารถนำมาใช้ในการวัดผลได้
- 2) Accuracy and precision หมายถึง ต้องเป็นตัวชี้วัดที่ให้ค่าวัดที่ถูกต้องและแม่นยำ
- 3) Completeness or Collective exhaustiveness หมายถึง ต้องเป็นตัวชี้วัดที่มีความสมบูรณ์พร้อม สามารถชี้บ่งถึงพฤติกรรมทั้งหมดของสิ่งที่ต้องการวัดได้
- 4) Uniqueness or mutual exclusiveness หมายถึง ต้องเป็นตัวชี้วัดที่ไม่ซ้ำซ้อน และไม่มากเกินไปจนความจำเป็น
- 5) Reliability หมายถึง ต้องเป็นตัวชี้วัดที่มีความเชื่อถือได้
- 6) Comprehensibility หมายถึง ต้องเป็นตัวชี้วัดที่มีความง่ายในการวัด และต้องสามารถอธิบายและสื่อความเข้าใจได้ง่าย
- 7) Quantifiability หมายถึง ต้องเป็นตัวชี้วัดที่สามารถวัดผลออกมาได้ในเชิงปริมาณ
- 8) Controllability หมายถึง ต้องเป็นตัวชี้วัดที่สามารถทำการควบคุมและจัดการได้
- 9) Cost effectiveness หมายถึง ตัวชี้วัดนี้ต้องมีความสัมพันธ์กับต้นทุน ซึ่งจะต้องใช้ให้ได้ผลประโยชน์สูงสุด ซึ่งการวิเคราะห์ต้นทุน-ผลกำไร อาจจะนำมาประยุกต์ใช้ในการพิจารณาได้

สุชาติ ประสิทธิ์สินธุ์ (2539) อ้างถึงใน ธาราริน อร่ามเจริญ (2543) ได้เสนอว่า คุณสมบัติของตัวชี้วัดที่ดีจะต้องมีลักษณะ ดังนี้

- 1) Neutrality หมายถึง ความเป็นกลางของตัวชี้วัด ตัวชี้วัดที่ดีต้องปราศจากความลำเอียง (Bias)



- 2) Sensitivity หมายถึง ความไวต่อความแตกต่างของตัวชี้วัด ตัวชี้วัดที่ดีต้องมีความสามารถในการวัดความแตกต่างระหว่างหน่วยวิเคราะห์ได้อย่างถูกต้อง โดยการจัดทำมาตรวัดให้เห็นถึงระดับความมากน้อยของสิ่งที่ต้องการวัดให้ชัดเจน
- 3) Meaningfulness and Interpretability หมายถึง ค่าของตัวชี้บ่งที่ได้ควรมีความหมายและตีความได้อย่างสะดวก สามารถสื่อและเข้าใจได้ง่าย
- 4) Content Validity หมายถึง ความถูกต้องในเนื้อหาของตัวชี้วัดที่นำมาใช้
- 5) Technical Adequacy and Construct Validity หมายถึง ความเหมาะสมทางเทคนิคและความถูกต้องในการสร้างตัวชี้วัด ตัวชี้วัดที่ดีควรมีความน่าเชื่อถือทางสถิติ นั่นคือ ควรมาจากข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์ทางสถิติที่แกร่งพอ

นอกจากนี้ อมรวิรัช นาคกรรพ (อ้างถึงใน อาทิตยา ดวงมณี, 2540) ได้เสนอคุณสมบัติของตัวชี้วัดที่ดีเพิ่มเติมคือ

- 1) Appropriate Standard for Comparison หมายถึง ความมีมาตรฐานที่เหมาะสมในการเปรียบเทียบ ตัวชี้วัดที่ดีควรมีการกำหนดขอบเขตความสำเร็จที่ชัดเจน ให้สอดคล้องกับช่วงระยะเวลาที่เปลี่ยนไป
- 2) Time Series หมายถึง ความสามารถในการแสดงข้อมูลช่วงเวลา ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องสามารถแสดงความเป็นไปในรูปช่วงเวลาที่สามารถเปรียบเทียบผลย้อนหลังได้

พสุ เดชะรินทร์ (2544) จากหนังสือเรื่อง เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators ได้กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาคุณภาพเพื่อพิจารณาลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี ตัวชี้วัดที่ดี (Characteristics of a Good Key Performance Indicators) ควรจะประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

- 1) มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร

- 2) ควรแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น ซึ่งตัวชี้วัดที่มีความสำคัญนั้นจะมี 2 ลักษณะ ได้แก่ ตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร หรือที่เรียกว่า Performance Indicators และตัวชี้วัดที่ใช้วัดกิจกรรมหรืองานที่มีความสำคัญแต่อาจจะไม่ค่อยมีผลผลิต แต่ถ้ากิจกรรมเหล่านี้มีความผิดพลาดเมื่อไรจะก่อให้เกิดปัญหาอย่างใหญ่หลวงแก่องค์กร ซึ่งตัวชี้วัดในลักษณะนี้เรียกว่า Danger Indicators
- 3) ประกอบด้วยตัวชี้วัดทั้งที่เป็นด้านการเงิน และไม่ใช่มด้านการเงิน
- 4) ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Lead Indicators) และผล (Lag Indicators)
- 5) ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นจะต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบทุกตัว
- 6) ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นมา ควรเป็นตัวชี้วัดที่องค์กรสามารถควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ 80
- 7) เป็นตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้และเป็นที่น่าสนใจของบุคคลทั่วไป ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ผู้ที่เกี่ยวข้องมีเพียงแคผู้จัดทำตัวชี้วัดเท่านั้น
- 8) จะต้องช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ดี ในการใช้ตัวชี้วัดให้เกิดประโยชน์นั้น ไม่ใช่ใช้ตัวชี้วัดเมื่อต้องการประเมินผลเท่านั้น
- 9) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กรซึ่งเป็นข้อที่ควรระวังในการจัดทำตัวชี้วัด

อาทิตยา ดวงมณี (2540) จากงานวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมสำหรับความเป็นเลิศทางวิชาการของสาขาวิชาทางการศึกษาระดับปริญญาตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ได้นิยามตัวชี้วัดว่า ตัวชี้วัดคือ สารสนเทศที่บ่งบอกสภาวะหรือสภาพการณ์ในลักษณะใดลักษณะหนึ่งของสิ่งที่เราสนใจ ซึ่งสารสนเทศดังกล่าวอาจอยู่ในรูปของข้อความ ตัวประกอบ ตัวแปร หรือค่าที่สังเกตได้เป็นตัวเลข โดยลักษณะดังกล่าวเป็นการนำข้อมูลตัวแปรหรือข้อเท็จจริงมาสัมพันธ์กันเพื่อให้เกิดค่าหรือคุณค่าที่สามารถชี้ให้เห็นลักษณะของสภาพการณ์ดำเนินงานหรือผลการดำเนินงานนั้น ๆ ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งเมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ และได้สรุปประโยชน์ของตัวชี้วัดไว้ ดังนี้

- 1) ตัวชี้วัดถูกใช้เป็นเครื่องมือในการวัดความสำเร็จ และการบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้
- 2) ตัวชี้วัดใช้เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบ คุณภาพ ประสิทธิภาพของการดำเนินงานภายในองค์กรต่าง ๆ
- 3) ตัวชี้วัดถูกนำมาใช้ในการค้นหาปัญหา และการแก้ไขปัญหา รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม
- 4) ตัวชี้วัดใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนการวางแผน ทั้งทางด้านการผลิต การดำเนินงาน รวมทั้งด้านงบประมาณ
- 5) ตัวชี้วัดสะท้อนให้เห็นภาพของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบจากภายนอก

ชูเวช ชาญสง่าเวช (2542) อ้างถึงใน ธาราริน อร่ามเจริญ (2543) ได้สรุปประโยชน์ของการวัดสมรรถนะไว้ ดังนี้

- 1) การวัดสมรรถนะเป็นการพุ่งความสนใจของผู้บริหารไปยังจุดที่ควรสนใจได้อย่างดี
- 2) การวัดสมรรถนะช่วยสนับสนุนเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และวัตถุประสงค์การดำเนินงานขององค์กร
- 3) การวัดสมรรถนะทำให้ประเด็นที่ต้องปรับปรุงแก้ไขก่อนปัญหาจะเกิด
- 4) การวัดสมรรถนะทำให้องค์กรโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้
- 5) การวัดสมรรถนะช่วยส่งเสริมการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก หรือ KPI (Key Performance Indicator) (2545) จากเว็บไซต์ <http://www.ocscmb.win2000.th.com> เรื่อง ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก หรือ KPI (Key Performance Indicator) ซึ่งมีความหมายว่า เป็นการวัดความก้าวหน้าของการบรรลุปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ หรือผลสัมฤทธิ์ขององค์กร โดยเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานหรือ

ประเมินความก้าวหน้าของการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักมีความเชื่อมโยงกับปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่ดี ควรมีความเหมาะสม สามารถที่จะโน้มน้าวให้ทุกคนในองค์กร และผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ตลอดจนสาธารณชนเชื่อถือ ผลงานที่วัดจากตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักจะแสดงถึงภารกิจที่องค์กรจะต้องปฏิบัติบนพื้นฐานของเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยต้องสามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงกล่าวว่าคุณลักษณะของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่ดี คือ ต้อง "SMART" ได้แก่

- 1) Specific ความเฉพาะเจาะจง ตัวชี้วัดควรมีความชัดเจนและมีความหมายมุ่งไปยังสิ่งที่วัด ควรกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจน ไม่กำกวม เพื่อมิให้เกิดการตีความผิดพลาดและเพื่อสื่อสารความเข้าใจให้ตรงกันทั่วทั้งองค์กร
- 2) Measurable เป็นตัวชี้วัดที่สามารถนำไปวัดผลการปฏิบัติงานได้จริง ข้อมูลที่ได้จากการวัดสามารถ นำไปเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ได้จากตัวชี้วัดอื่นและใช้วิเคราะห์ความหมายทางสถิติได้
- 3) Attainable (Achievable) สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ องค์กรไม่ควรใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่องค์กรไม่สามารถควบคุมให้เกิดผลได้โดยตรง
- 4) Realistic มีความสมจริง ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักมีความเหมาะสมกับองค์กรและไม่ใช้ต้นทุน การวัดที่สูงเกินไป
- 5) Timely สามารถใช้วัดผลการปฏิบัติงานได้ภายในเวลาที่กำหนด ควรปรับปรุงตัวชี้วัดให้ทันสมัยอยู่เสมอ

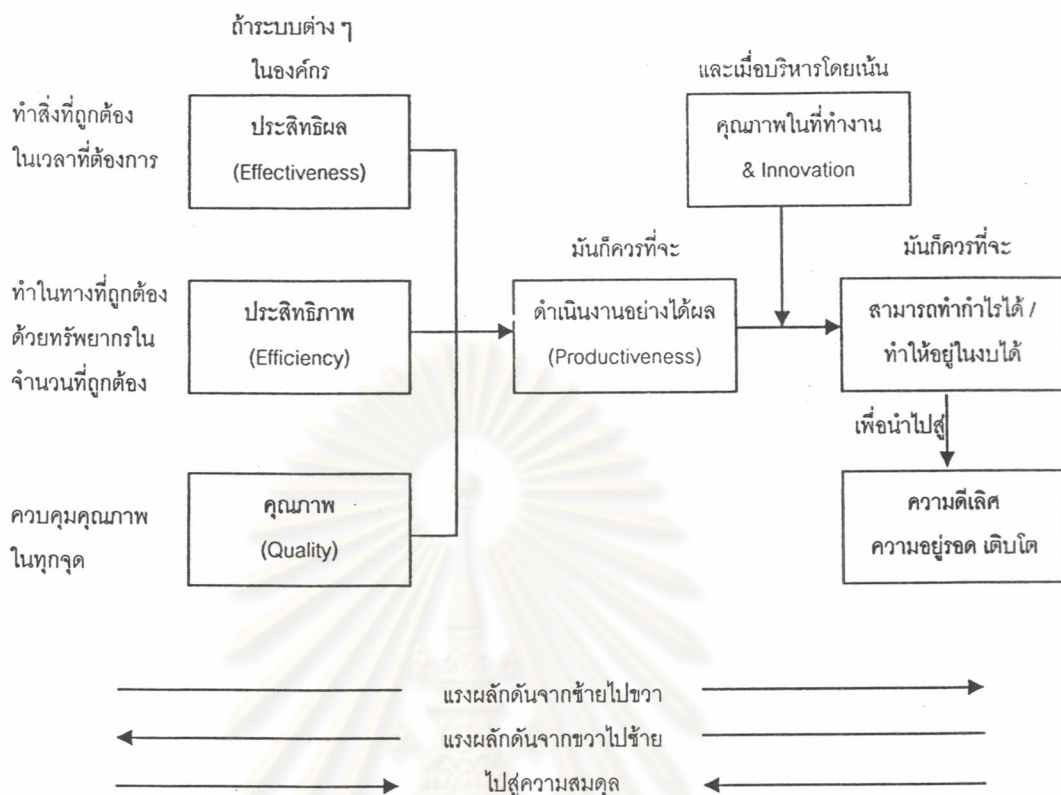
ปาริฉัตร สาน้อย (2544) จากบทความเรื่อง ดัชนีชี้วัดสถานภาพและศักยภาพอุตสาหกรรม โดยเนื่องจากประเทศไทยประสบภาวะวิกฤตเศรษฐกิจในปี 2540 ทำให้หลายฝ่ายตระหนักถึงความจำเป็นที่ประเทศไทยต้องมีดัชนีที่สามารถชี้วัดถึงสถานภาพของประเทศในด้านต่าง ๆ เพื่อเป็นสัญญาณเตือนภัยที่สามารถสะท้อนภาพระบบเศรษฐกิจอย่างแท้จริง ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำดัชนีชี้วัดต่าง ๆ รวมทั้งดัชนีชี้วัดสถานภาพและศักยภาพอุตสาหกรรม โดยกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมได้มอบหมายให้สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นผู้ดำเนินการ โครงการนี้มีจุดประสงค์

ในการสร้างดัชนีชี้วัด เพื่อนำไปใช้ในการประเมินวิเคราะห์ศักยภาพในการแข่งขันของภาคอุตสาหกรรม อันจะนำไปสู่การกำหนดมาตรการในการสนับสนุนและพัฒนาภาคอุตสาหกรรม ให้มีความเข้มแข็งและสามารถแข่งขันได้ในตลาดโลกโดยครอบคลุมอุตสาหกรรม 13 สาขาตามแผนปรับโครงสร้างอุตสาหกรรม โดยดัชนีชี้วัดที่พัฒนาขึ้นมี 49 ตัว ซึ่งการนำข้อมูลไปใช้ต้องวิเคราะห์ดัชนีเป็นกลุ่ม ๆ เนื่องจากดัชนีแต่ละตัวจะมีความสัมพันธ์กัน สามารถแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ ด้านการบริหารต้นทุน (Cost Management Ratio) ด้านการบริหารการเงิน (Financial Management Ratios) และดัชนีชี้วัดสถานภาพของสถานประกอบการ (Performance Ratios) โดยได้ทำการยกตัวอย่างดัชนีที่สำคัญ ๆ เพียง 9 ตัว คือ Management Capital Turnover, Gross Profit to Sales Ratio, Operating Profit to Sales Ratio, Fixed Assets Turnover, Inventory Turnover, Current Ratio, Acid Ratio, Debt to Equity Ratio และ Fixed Assets to Long Term Capital หลังจากนั้น ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์อุตสาหกรรม โดยเป็นการเก็บข้อมูลของปี 2541 และสรุปการวิเคราะห์อุตสาหกรรมตามสาขาของอุตสาหกรรม 13 สาขา

ดัชนีความเชื่อมั่นภาคอุตสาหกรรม ระบบเดือนกุมภาพันธ์ทางเศรษฐกิจ (2546) โดยเป็นการสำรวจดัชนีความเชื่อมั่นสภาวะอุตสาหกรรมในเดือน ตุลาคม 2545 ซึ่งสภาอุตสาหกรรมฯ ได้มีการดำริจัดทำดัชนีความเชื่อมั่นภาคอุตสาหกรรม (Thai Industry Sentiment Index : TISI) นี้ ขึ้นมาเพื่อเป็นการสะท้อนความรู้สึกของนักอุตสาหกรรมซึ่งเป็นผู้ผลิตหรือผู้ที่ Supply สินค้าที่มีต่อบัจจัยแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจของเขาเอง อันจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงทิศทางและแนวโน้มของอุตสาหกรรมต่อไปในอนาคต โดยได้มอบหมายให้มหาวิทยาลัยหอการค้าไทยเป็นผู้ดำเนินการจัดทำ ซึ่งการวัดดัชนีความเชื่อมั่นนี้ ไม่จำเป็นต้องใช้ตัวเลขทางสถิติที่ซับซ้อน แต่ใช้วิธีการสำรวจความคิดเห็นจากนักอุตสาหกรรม 29 กลุ่มอุตสาหกรรม จำนวน 405 ตัวอย่าง โดยแบบสอบถามจะครอบคลุมถึงข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการ ความคิดเห็นของผู้ประกอบการที่มีต่อภาวะอุตสาหกรรมทั้งในปัจจุบันและอนาคต ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อกิจการในปัจจุบันและอนาคต กลุ่มอุตสาหกรรมแต่ละกลุ่มมีอัตราการขยายตัวในระดับใด ประเด็นข้อเสนอนะต่อกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน และประเด็นข้อเสนอนะที่มีต่อภาครัฐ ซึ่งการรายงานผลของดัชนี จะมีการรายงานดัชนีรวม เพื่อพิจารณาสถานการณ์ของภาคอุตสาหกรรมโดยรวมของประเทศ จะมีการรายงานทั้งดัชนีในปัจจุบันและดัชนีในอนาคต (ล่วงหน้า 3 เดือน) นอกจากนี้ยังจะมีการรายงานดัชนีในแต่ละอุตสาหกรรม เพื่อที่จะทราบถึงสถานการณ์ของแต่ละอุตสาหกรรมทั้งในปัจจุบันและอนาคต และการสรุปผลของดัชนี รวมถึงปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อดัชนีประกอบคำอธิบาย

ศิริกุล จงธนสารสมบัติ (2543) จากบทความเรื่อง ดัชนีผลผลิตอุตสาหกรรม สติ๊ก ลินค้าและกำลังการผลิตช่วยในการวางแผนและเตือนภัยทางเศรษฐกิจในอนาคตอย่างไร เนื่องจากปัญหาข้อมูลซึ่งเป็นปัญหาเรื้อรังของประเทศไทยมานานแล้ว คือระบบข้อมูลในอดีตขาดความสมบูรณ์ เช่น ความลำสมัยของข้อมูล ข้อมูลไม่ตรงกับความเป็นจริง ล่าช้าไม่ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ไม่ได้มาตรฐานสากล ฯลฯ และปัญหาระบบการรายงานที่มีชั้นระดับความลับ ทำให้ขาดรายละเอียดไม่สามารถใช้เป็นข้อมูลชี้วัดล่วงหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันเหตุการณ์ และได้กล่าวถึงว่า หลายหน่วยงานจัดเก็บข้อมูลซ้ำซ้อน ทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรของประเทศสิ้นเปลือง และเกิดข้อจำกัดด้านกำลังคน กำลังเงิน ที่จะดำเนินการให้ครอบคลุมครบถ้วนได้ ผลที่ได้จึงไม่เพียงพอที่จะสร้างระบบข้อมูลสถิติที่จะเป็นเครื่องชี้วัดทางเศรษฐกิจได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ ดังนั้นคณะรัฐมนตรีจึงมีมติให้เร่งรัดการจัดทำแผนการปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดทำข้อมูลเพื่อการวางแผนและเตือนภัยทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ และให้มีการเปิดเผยข้อมูลทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ โดยมีระบบการรายงานข้อมูลทางเศรษฐกิจให้เป็นไปอย่างรวดเร็วและถูกต้อง สามารถใช้เป็นเครื่องชี้วัดแนวโน้มเศรษฐกิจเพื่อให้สามารถนำไปประกอบการพิจารณาแก้ไขปัญหา ทั้งในระดับประเทศและระดับองค์กรธุรกิจ เอกชนต่าง ๆ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดวิกฤติเศรษฐกิจอีก ซึ่งโครงการนี้จัดเก็บข้อมูลจากโรงงานอุตสาหกรรม 22 สาขา 82 กลุ่มอุตสาหกรรม รวมประมาณ 2,500-3,000 โรงงานทั่วประเทศในทุก ๆ เดือน จากนั้นจะนำข้อมูลมาจัดทำรายงานสถิติของแต่ละสาขาอุตสาหกรรมเป็นรายเดือน และนำข้อมูลสถิตินั้นไปคำนวณค่าดัชนีอุตสาหกรรมรายเดือน 8 ชนิด คือ ดัชนีผลผลิตอุตสาหกรรม (Production Index), ดัชนีการใช้กำลังการผลิต (Capacity Utilization Index), ดัชนีผลิตภาพแรงงานอุตสาหกรรม (Labor Productivity Index), ดัชนีแรงงานในภาคอุตสาหกรรม (Labor Input Index), ดัชนีสินค้าสำเร็จรูปคงคลัง (Finished Goods Inventory Index), ดัชนีอัตราส่วนสินค้าสำเร็จรูปคงคลังต่อการส่งสินค้า (Inventory Ratio Index), ดัชนีวัตถุดิบคงคลัง (Raw Material Inventory Index), ดัชนีการส่งสินค้า (Shipment Index) โดยมีรายละเอียดของประโยชน์ของดัชนีอุตสาหกรรมทั้ง 8 ชนิดด้วย

Lee Iacocca (2545) อ้างอิงจากหนังสือเรื่อง เทคนิคการวัดผลงานสมัยใหม่ ซึ่งโมเดลของ Lee Iacocca ได้แสดงถึงความสัมพันธ์จากประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ว่าสุดท้ายแล้วจะส่งผลกระทบต่อกำไรและความอยู่รอดขององค์กรในระยะยาว



รูปที่ 2.6 ความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร

จากรูปจะเห็นถึงความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องนับตั้งแต่ประสิทธิผล นั่นคือการทำสินค้าและบริการที่ถูกต้องเหมาะสมในเวลาที่ถูกค้าต้องการ แล้วผลผลิตออกมาในต้นทุนที่ถูกนั้นคือ การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสินค้าจะต้องผ่านการควบคุมคุณภาพ ดังนั้นเมื่อทางซ้ายมือดีแล้วมันก็ควรจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างได้ผล เมื่อประกอบกับการจัดการทางด้านบุคลากรและวิทยาการใหม่ ๆ แล้ว องค์กรก็ควรจะมีความสามารถในการทำกำไรได้ หรืออย่างน้อยก็ลดต้นทุนขององค์กรลงได้ ซึ่งในท้ายที่สุดจะช่วยให้องค์กรสามารถอยู่ได้ในระยะยาวนั่นเอง โดยโมเดลของ Lee Iacocca คล้ายกับ Balanced Scorecard โดย Iacocca กล่าวว่า องค์กรทั่วไปมักจะมีแรงขับเคลื่อนอยู่สองด้าน อันแรกคือ จากซ้ายไปขวาคือการเน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตลอดจนคุณภาพก่อน แล้วจึงส่งผลถึงกำไร แรงอันนี้มาจากฝ่ายวางแผนเสียเป็นส่วนใหญ่ แต่ถ้าทำอย่างนี้มากเกินไป งบประมาณก็ต้องทุ่มเทกับการวิจัยและพัฒนาอยู่เรื่อย ๆ ถ้าไรอาจจะร่อยหรอ แรงอันที่สองก็คือ จากขวาไปซ้าย เน้นเรื่องกำไรก่อนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผลที่ตามมาก็คือ จำเป็นต้องควบคุมค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เพื่อให้ได้กำไรตามที่ต้องการ ถ้าทำตามแรงอันที่สองมากเกินไป องค์กรอาจจะอยู่ได้ในระยะสั้น แต่ในระยะยาวก็จะอยู่ไม่ได้เพราะไม่ได้คำนึงถึงการพัฒนาเทคโนโลยี การผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ และคุณภาพของสินค้าและบริการ ในทางตรงกันข้าม ถ้า

เน้นแรงอย่างแรกมากเกินไปในระยะสั้นองค์กรอาจจะอยู่ไม่ได้ แม้ว่าระยะยาวจะมีแนวโน้มดีก็ตาม แต่ในเมื่อองค์กรล่มสลายไปแล้ว แนวโน้มที่ดีในอนาคตคงไม่มีประโยชน์อะไร ด้วยเหตุนี้ Iacocca จึงเสนอว่า แรงทั้งสองด้านควรจะต้องสมดุลกัน ไม่เน้นด้านใดด้านหนึ่งจนเกินไป นั่นก็คือ Balanced Scorecard Model นั่นเอง

อิศราวิทย์ เชาวพานิช (2543) จากงานวิจัยเรื่อง การวัดสมรรถนะการดำเนินงานการผลิต: กรณีศึกษาโรงงานรถยนต์ การดำเนินงานเริ่มจากการรวบรวมความคิดจากผู้บริหาร วิศวกร และหัวหน้าวิศวกร เพื่อร่วมกันกำหนดองค์ประกอบด้านผลิตภัณฑ์ ได้แก่ แรงงานคน เครื่องจักร กระบวนการผลิต และการจัดการ จากนั้นระดมความคิดจากกลุ่มบุคลากรโดยใช้เทคนิค Analytic Hierarchy Process เพื่อการตัดสินใจ และสามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านสมรรถนะการผลิตของเครื่องจักรมีความสำคัญที่สุด จึงวัดสมรรถนะการดำเนินงานจากปัจจัยต่าง ๆ ในกระบวนการผลิต และพบจุดที่มีสมรรถนะต่ำ คือ กระบวนการรถยนต์ เนื่องจากมีค่าสมรรถนะต่ำสุด จากนั้นทำการปรับปรุงสมรรถนะโดยใช้ Method Study เพื่อลดความสูญเสียของเครื่องจักรได้ประสิทธิภาพโดยรวมของเครื่องจักรดีขึ้น

M. Munir Ahmad and Nasreddin Dhafr (2002) จากบทความเรื่อง Establishing and Improving Manufacturing Performance Measures ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจัดทำและการปรับปรุงการวัดสมรรถนะการดำเนินงานด้านการผลิต โดยงานวิจัยนี้กล่าวถึงการจัดทำตัวชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงาน (KPIs) ในบริษัทที่ทำการผลิต ความสำคัญของตัวชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานและการที่มันสามารถถูกนำไปใช้เพื่อการปรับปรุงได้อย่างไร ตัวชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานได้ถูกเลือกเพื่อรับมือกับการปรับปรุงกระบวนการการผลิตในโรงงานให้เกิดประโยชน์ โดยถูกกล่าวถึงบนพื้นฐานของประสบการณ์ในการผลิต ในงานวิจัยนี้ประกอบด้วย การนำเสนอวิธีการต่าง ๆ, การประเมินค่าวิกฤต และตัวอย่างสั้น ๆ ของการประยุกต์ใช้ตัวชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงาน บทสรุปหลักคือ ตัวชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานสามารถถูกใช้ในเชิงปริมาณในการประเมินสมรรถนะการดำเนินงานด้านการผลิตของบริษัท

Michel J. Lebas (1995) จากบทความเรื่อง Performance Measurement and Performance Management ได้ศึกษาเกี่ยวกับการวัดสมรรถนะการดำเนินงานและการจัดการด้านสมรรถนะการดำเนินงาน สมรรถนะการดำเนินงานถูกนิยามว่าเป็นศักยภาพสำหรับการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ประสบความสำเร็จในอนาคต โดยบทความนี้กล่าวว่า สมรรถนะการดำเนินงานถูกสร้างจากระบบการจัดการและจากผู้จัดการ การจัดการด้านสมรรถนะการ



ดำเนินงานมาก่อนการวัดสมรรถนะการดำเนินงาน และการจัดการด้านสมรรถนะการดำเนินงาน เป็นส่วนที่ให้ความหมายแก่การวัดสมรรถนะการดำเนินงาน

Mike Kennerley and Andy Neely (2003) จากบทความเรื่อง Measuring Performance in a Changing Business Environment ได้ศึกษาเกี่ยวกับการวัดสมรรถนะการดำเนินงานในการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ โดยกล่าวว่า การออกแบบและการใช้ระบบการวัดสมรรถนะการดำเนินงานได้รับความสนใจอย่างมากในช่วงหลายปีมานี้ องค์กรต่าง ๆ ได้ออกแบบจัดทำระบบการวัดของพวกเขาใหม่เพื่อที่จะให้แน่ใจว่ามันสะท้อนถึงสภาพแวดล้อมและกลยุทธ์ในปัจจุบัน สภาพแวดล้อมที่องค์กรแข่งขันกันนั้นเป็นเชิงพลวัตและมีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ต้องการการปรับปรุงแก้ไขอย่างสม่ำเสมอในเรื่องของกลยุทธ์และการปฏิบัติการเพื่อที่จะสะท้อนถึงสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเหล่านี้ แต่บางองค์กรก็มีกระบวนการเชิงระบบที่จะให้มั่นใจว่าระบบการวัดสมรรถนะการดำเนินงานของพวกเขาดำเนินการอย่างต่อเนื่องในการสะท้อนถึงสภาพแวดล้อมและกลยุทธ์ของพวกเขา งานวิจัยนี้แสดงถึงการวิจัยที่เป็นกรณีศึกษาซึ่งตรวจสอบว่าองค์กรควรปฏิบัติอย่างไรเพื่อให้ระบบการวัดของพวกเขาสามารถเปลี่ยนแปลงไปตามเวลาได้

คมกฤษ ภาวศุทธิพันธ์ (2545) จากบทความเรื่อง เทคนิคการวัดผลการดำเนินงานรูปแบบใหม่ ด้วยการใช้น Balanced Scorecard โดยกล่าวถึงข้อจำกัดของการใช้เครื่องมือทางการเงินแต่เพียงอย่างเดียวมาเป็นตัวชี้วัดผลสำเร็จ เช่น ไม่สามารถสะท้อนภาพในอนาคตของกิจการ โดยเฉพาะเรื่องนวัตกรรมและการพัฒนาอย่างต่อเนื่องภายในกิจการ หรือ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จในปัจจุบัน ได้แก่ ความรู้ เทคโนโลยี ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร ความพึงพอใจของลูกค้า ความจงรักภักดีในตราหรือยี่ห้อของสินค้า ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ไม่สามารถใช้เครื่องมือทางการเงินหรือบัญชีมาเป็นตัวประเมินได้ เป็นต้น ซึ่งจากข้อจำกัดหลายประการของการใช้เครื่องมือทางการเงิน เพื่อเป็นตัวชี้วัดผลสำเร็จขององค์กร ผู้วิจัยก็ได้กล่าวถึงการนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard ของ Professor Robert Kaplan และ Dr. David Norton โดยอธิบายถึงองค์ประกอบย่อยของแต่ละมุมมอง ในมุมมองทั้งสี่ด้าน และยกตัวอย่างรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบย่อยของแต่ละมุมมองไว้ด้วย

กฤษณา สุวรรณภักดี (2544) จากบทความเรื่อง Balanced Scorecard : การประเมินเพื่อปฏิบัติตามกลยุทธ์ โดยกล่าวถึง หลักการและวัตถุประสงค์ของ Balanced Scorecard ว่าเป็นเครื่องมือและกระบวนการที่ใช้สำหรับวัดประสิทธิผลในการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้มั่นใจ

ว่าทุกคนในองค์กรได้มุ่งเน้นประเด็นที่มีทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร และวัตถุประสงค์ ไม่ใช่เป็นเพียงการเก็บข้อมูลชั่วคราวเท่านั้น แต่จะเป็นการสร้างกระบวนการผลักดันภารกิจและกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจนั้น ๆ โดย Balanced Scorecard จะเป็นเครื่องมือในการแปลงภารกิจและกลยุทธ์ของหน่วยงานไปสู่วัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจและตัวชี้วัดผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรม และกล่าวถึงมุมมองทั้งสี่ด้านของ Balanced Scorecard รวมถึงขั้นตอนในการจัดทำ Balanced Scorecard และยกตัวอย่างตัวชี้วัดต่าง ๆ ในแต่ละมุมมอง

David S. Coppock (2003) จากบทความเรื่อง ROI and Balanced Scorecards กล่าวถึง ROI และ BSC ซึ่งเห็นด้วยกับ BSC แต่ก็ยังคงเห็นว่า ROI มีความสำคัญ ซึ่งเหตุผลคือ ROI เป็นเมตริกซ์ที่สำคัญในการวัดผลโครงการด้านการตลาด หรือ ROI เป็นเมตริกซ์ที่สำคัญที่สุดสำหรับการประเมินโครงการ ROI มีความสำคัญ โดยอย่างน้อยในระยะยาว เป้าหมายของบริษัทส่วนใหญ่คือการได้รับผลกำไรสูงสุด ผลลัพธ์ทางการเงินเป็นสิ่งที่เราพิจารณา และเมตริกซ์ทางการเงินจะถูกใช้เพื่อวัดสมรรถนะในบรรทัดสุดท้าย เมตริกซ์ทางการเงินที่แตกต่างกันจำนวนมากถูกใช้เพื่อวัดสมรรถนะของบริษัท แต่ตามปกติแล้ว ROI ถูกมองว่าเป็นเมตริกซ์ทางการเงินที่สำคัญในการตัดสินใจลงทุนทางการตลาด ด้วยเหตุผลง่าย ๆ เหตุผลหนึ่งว่า บริษัทหนึ่งจะทำให้กำไรของเขาสูงที่สุดโดยการเลือกวางการลงทุนทางการตลาดของบริษัทในโครงการและกิจกรรมที่มี ROI สูงสุด ซึ่งแน่นอนว่า ความสามารถในการทำกำไรเป็นเป้าหมายของระบบการจัดการแบบ balanced scorecard แต่การที่จะเชื่อว่าความพึงพอใจของลูกค้ามีความสัมพันธ์กับความสามารถในการทำกำไรนั้น อาจเป็นความเชื่อแบบเป็นนัย ซึ่งงานวิจัยนี้เสนอว่าควรใช้ความพยายามอย่างมากในการทำให้มีความสัมพันธ์อย่างชัดเจน เนื่องจากถ้าไม่ได้มีความสัมพันธ์กันอยู่จริง ก็ควรจะสร้างสมมติฐานให้ได้แย้ง ซึ่งถ้าโครงการทางการตลาดมุ่งไปที่ความพึงพอใจของลูกค้า แต่ยังคงได้ ROI ที่ต่ำ บางทีมันอาจจะไม่คุ้มก็ได้ อย่างน้อยในการลงทุนทางการตลาดแต่ละครั้งก็ควรจะมี ROI ที่สูงภายใต้บางเซตของสมมติฐานที่มีเหตุมีผล แต่ ROI อย่างเดียวไม่เพียงพอ เนื่องจากมักจะไม่มีการวัดที่สมบูรณ์ของ ROI ในการลงทุนทางการตลาด ดังนั้นการใช้ balanced scorecard จึงเพื่อเป็นการเตือนว่ามีปัจจัยมากมายที่ประกอบกันในวิธีที่ซับซ้อนซึ่งมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ทั้งหมด ขณะที่คำพูดที่ว่า “ถ้าคุณไม่สามารถวัดมัน ก็อย่าทำมัน” เป็นคำแนะนำที่ดี เนื่องจากว่ามันวุ่นวายเกินไปที่จะยืนยันว่าเมตริกซ์ในการตัดสินใจคือ ROI เสมอ และ balanced scorecard เตรียมข้อมูลในการวิเคราะห์ที่เกี่ยวกับว่าทำไมการลงทุนทางการตลาดถึงได้ผลหรือไม่ได้ผล ROI เป็นผลลัพธ์ทางการเงินที่สำคัญที่สามารถแปรผันได้ แต่การรายงานอย่างง่าย ๆ ว่า ROI กำลังมีแนวโน้มลดลงสำหรับโครงการทางการตลาดเฉพาะโครงการหนึ่ง ไม่ได้เตรียมข้อมูลที่มีประโยชน์ถึงวิธีที่จะพลิกแนวโน้มนั้นกลับ เมตริกซ์ที่แยกตามปัจจัยที่มีผลกับ ROI

(เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ต้นทุนของสิ่งที่ได้มา) ทำให้สามารถหาที่ที่จะเริ่มทำการตรวจสอบ  
ได้

Gavin Lawrie (2001) จากบทความเรื่อง Combining EVA with Balanced Scorecard to improve strategic focus and alignment ได้เสนอถึงการนำ EVA ร่วมกับ Balanced Scorecard ในการปรับปรุงทางการเน้นในเรื่องกลยุทธ์และความสอดคล้องกันของกลยุทธ์ โดยได้พูดถึงศักยภาพในการใช้ EVA ซึ่งเป็นตัววัดสมรรถนะขององค์กรร่วมกับการใช้วิธีการแบบ BSC ในการบริหารจัดการพฤติกรรมต่าง ๆ ทางด้านการจัดการเกี่ยวกับกลยุทธ์ รวมถึงพิจารณา จุดอ่อนและจุดแข็งของเครื่องมือทั้งสองและพิจารณาถึงวิธีการวิธีหนึ่งที่จะใช้เครื่องมือทั้งสองนี้ ร่วมกัน ซึ่ง EVA มีข้อดีเหนือกว่าตัววัดผลทางการเงินต่าง ๆ ที่ใช้พื้นฐานทางด้านการบัญชี และเข้ากันได้อย่างมากกับวิธีการแบบ BSC ในการวัดสมรรถนะและการรายงาน แต่มีข้อจำกัดเมื่อจะ นำมาใช้เพื่อสนับสนุนทางการสอดคล้องกันของกลยุทธ์ ส่วน BSC นั้น มีจุดแข็งในการเป็น เครื่องมือที่สนับสนุนกิจกรรมทางการจัดการที่เกี่ยวกับกลยุทธ์หรือเกี่ยวกับการปฏิบัติการ แต่ จะเน้นที่ความพึงพากันของมันในการเลือกตัววัดผลที่มีประสิทธิภาพ โดยสรุปได้ว่าเมื่อใช้ EVA ร่วมกับ BSC แล้ว ผลของการใช้เครื่องมือร่วมกันนี้สามารถเป็นพื้นฐานที่มีพลังในการสนับสนุน การเปลี่ยนแปลงขององค์กรและการปรับปรุงสมรรถนะ

David Otley & Frank Blackler (1998) จากรายงานการประชุม OR40 Conference ได้ กล่าวถึงการนำ EVA ร่วมกับ BSC ว่า เทคนิคทั้งสองอย่างนี้มีความขัดแย้งกันอย่างน่าสนใจ เนื่องจากวิธีการแบบ BSC นั้นกว้างขวางและใช้ความตั้งใจอย่างมากเพื่อจะเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ และการพัฒนา แต่ใช้ความตั้งใจน้อยในเรื่องอื่น ๆ โดยขัดแย้งกันกับ EVA คือ EVA นั้นเก่งมากใน การติดตามตลอดกระบวนการแต่ต้องเป็นแบบตัววัดสมรรถนะตัวเดียวเท่านั้น

Marcos Ampuero, Jesse Goranson และ Jason Scott จากบทความเรื่อง Solving the Measurement Puzzle : How EVA and the Balanced Scorecard Fit Together โดย กล่าวถึงการแก้ปัญหาทางการวัดผลซึ่งจะเป็นรายละเอียดเกี่ยวกับการที่ EVA และ BSC เข้า กันได้อย่างไร โดยเนื่องจากองค์กรได้มองหาวิธีการที่ดีกว่าในการวัดและจัดการทางด้านสมรรถนะ ซึ่ง EVA และ BSC เป็นวิธีการที่กำลังพิสูจน์ว่าได้รับการยอมรับ EVA มีผลกระทบทางด้านบวกใน ด้านการเน้นองค์กรในการผลิตมูลค่าของผู้ถือหุ้น แต่ EVA สามารถเป็นเรื่องที่ยากสำหรับพนักงาน ในการแปลไปสู่พฤติกรรมและการตัดสินใจต่าง ๆ ในชีวิตประจำวัน ส่วน BSC รับประกันองค์กร โดยเน้นที่ตัววัดผลที่ไม่ใช่การเงินซึ่งเป็นตัวชี้วัดนำ (leading indicators) ของความสำเร็จ แต่มันก็

ผูกมัดในเรื่องค่าใช้จ่ายของความยากของตัววัดบางตัวด้วยเช่นกัน โดยบางองค์กรได้ใช้ทั้ง EVA และวิธีการแบบ BSC ในเวลาเดียวกัน ซึ่งไม่ได้ให้ผลลัพธ์ที่ยิ่งใหญ่เสมอไป แต่อย่างไรก็ตาม สองอย่างนี้สามารถเข้ากันได้ จริง ๆ แล้วการรวมกันสามารถมีพลังมากกว่าการใช้อันใดอันหนึ่งเพียงอย่างเดียว โดยหัวใจคือการใช้ BSC เป็น integrating framework และใช้วิธีการแบบ EVA เพื่อสร้างตัววัดผลทางการเงินที่มันต้องการ (ซึ่งเป็นหนึ่งในสี่ด้านของตัววัดผลที่ต้องถูก balanced ใน scorecard) แต่ในขณะที่วิธีการทั้งสองสามารถช่วยให้เกิดการมุ่งไปที่องค์กรมากขึ้น ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้หากองค์กรเริ่มใช้การวัดผลทั้งสองแบบนี้ไปพร้อมกันแต่ประธานหรือ champion คนละทีมกัน ตัวอย่างเช่น บริษัทเคมีที่ตะวันออกกลางแห่งหนึ่งใช้เงินหลายล้านดอลลาร์ในการเริ่มใช้ EVA โดยผู้นำคือ CFO ในขณะที่ใช้เงินในจำนวนเท่ากันกับการเริ่มใช้ BSC โดยการนำของหัวหน้าของกลุ่มการปฏิบัติการที่ใหญ่ที่สุด ก็พบว่า การเริ่มต้นแบบนี้จะไม่เคยมาตัดผ่านหรือบรรจบกันได้ ทำให้เกิดความสับสนและหมดกำลังใจในองค์กร ซึ่งเป็นผลทำให้ไม่เคยได้นำมาใช้งานอย่างเต็มที่ โดยการใช้ EVA และ BSC ร่วมกันนั้น จากปรัชญาของทั้งสองเครื่องมือนี้ สามารถเติมเต็มซึ่งกันและกันให้สมบูรณ์ได้ค่อนข้างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากทั้งสองให้ความสม่ำเสมอ (consistency) และการมุ่งประเด็น (focus) และทั้งสองเครื่องมือมีความเหมือนกันคือสามารถถูกเชื่อมโยงไปที่กระบวนการวางแผนและงบประมาณได้ รวมถึงทั้งสองเครื่องมือนี้ยังสามารถแตกย่อยลงมาจากองค์กรสู่หน่วยธุรกิจหรือแม้แต่มระดับบุคคลได้ แต่อย่างไรก็ตาม BSC มีข้อดีในเรื่องการเป็นระบบ และคนทั่วไปสามารถเข้าใจได้โดยไม่ต้องมีพื้นฐานทางการเงิน ส่วนข้อดีของ EVA คือความแม่นยำทางด้านคณิตศาสตร์ของมันและการเชื่อมโยงที่แข็งแกร่ง ดังนั้นการรวมความแข็งแกร่งของทั้งสองเครื่องมือนี้เข้าด้วยกัน เราก็จะได้กรอบการทำงานที่ทนทานกว่า แข็งแรงกว่า และมีอำนาจในการพยากรณ์เพิ่มขึ้น ซึ่งการใช้ EVA เพียงอย่างเดียว ผู้จัดการจะมีความยุ่งยากในการแลกเปลี่ยนหรือเลือก วัตถุประสงค์กลยุทธ์ที่เป็นทางเลือกต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น ในธุรกิจชนิดหนึ่งที่อยู่หรือตายขึ้นอยู่กับบริการลูกค้าและการบริหารจัดการด้านความสัมพันธ์ ผู้จัดการจะต้องทำการแลกเปลี่ยนหรือเลือกระหว่างลูกค้ามีความสุขและเงินที่ประหยัดได้ โมเดลของ EVA ไม่ได้ช่วยในระดับบุคคลในการแลกเปลี่ยนหรือเลือกกลยุทธ์ ในทางกลับกันการใช้ BSC เพียงอย่างเดียว จะทำให้การเชื่อมโยงระหว่างลูกค้ามีความสุขและ EVA ลดน้อยลง ซึ่งโดยสรุปแล้ว BSC สามารถถูกนำไปใช้ได้ค่อนข้างมีประสิทธิภาพในฐานะที่เป็นกลไกที่ใช้ร่วมกันสำหรับการทำให้กลยุทธ์เป็นการปฏิบัติการ และ EVA เป็นตัววัดผลทางการเงินที่มีพลังอำนาจที่สามารถเข้ากันได้อย่างสมบูรณ์แบบกับ scorecard framework โดยในเวลาเดียวกันก็ให้ความแม่นยำทางด้านคณิตศาสตร์