

ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ การควบคุมทางการจัดการ และการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กร



นายสุวิต ศรีไหม

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

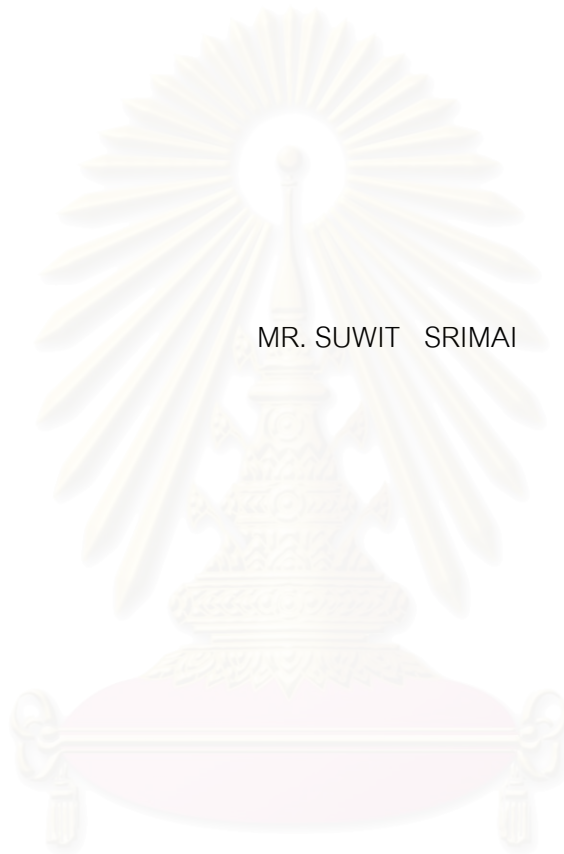
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2546

ISBN 974-17-3986-9

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

RELATIONSHIPS AMONG ORGANIZATION 'S USE OF BALANCED SCORECARD, MANAGEMENT
CONTROL AND STRATEGY COMMUNICATION



MR. SUWIT SRIMAI

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Business Administration in Business Administration
Faculty of Commerce and Accountancy

Chulalongkorn University

Academic Year 2003

ISBN 974-17-3986-9

นายสุวิทย์ ศรีใหม่ : ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ การควบคุมทาง
การจัดการ และการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กร. (RELATIONSHIPS AMONG
ORGANIZATION 'S USE OF BALANCED SCORECARD, MANAGEMENT
CONTROL AND STRATEGY COMMUNICATION) อ. ที่ปรึกษา : ผู้ช่วย
ศาสตราจารย์ ดร. พสุ เดชะรินทร์, อ.ที่ปรึกษาร่วม : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชัชพงศ์
ตั้งมณี จำนวนหน้า 135 หน้า. ISBN 974-17-3986-9.

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยายแบบเปิด (Exploratory descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced scorecard) กับ
(1) การควบคุมทางการจัดการ (Management control) และ (2) การสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กร
(Strategy communication) โดยมีบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่ใช้การ
บริหารเชิงดุลยภาพจำนวน 18 องค์กร เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย และมีผู้บริหารตั้งแต่ระดับต้นขึ้นไป
เป็นหน่วยให้ข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูลกระทำด้วยแบบสอบถาม สถิติทดสอบที่ใช้สำหรับการ
วิจัยนี้ คือ การทดสอบค่าเฉลี่ยโดยสถิติทดสอบที (t-test) และการคำนวณหาค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์
สัน (Pearson Correlation Coefficient)

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เห็นว่าการบริหารเชิงดุลยภาพเป็นเครื่องมือ
ที่ใช้เพื่อการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร รองลงมา เห็นว่าเป็นเครื่องมือสำหรับการนำกล
ยุทธ์ไปปฏิบัติ และประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานตามลำดับ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่
จะได้รับข้อมูลหรือการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารเชิงดุลยภาพจากองค์กร และส่วนใหญ่จะมีส่วน
ร่วมในการออกแบบการบริหารเชิงดุลยภาพ โดยการกำหนดแผนงาน และแผนปฏิบัติ รองลงมา
มีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัด และกำหนดเป้าหมายระดับองค์กร ความคิดเห็นของผู้ตอบเกี่ยวกับ
ประสิทธิผลของการบริหารเชิงดุลยภาพ พบว่า ผู้ตอบในกลุ่มองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพตั้ง
แต่ 2 ปี ขึ้นไป เห็นว่าการบริหารเชิงดุลยภาพมีประสิทธิผลมากกว่าในกลุ่มองค์กรที่ใช้การบริหารเชิง
ดุลภาบน้อยกว่า 2 ปี เล็กน้อย แต่อยู่ในระดับมีประสิทธิผลมากทั้งสองกลุ่ม ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า
การใช้การบริหารเชิงดุลยภาพไม่สามารถทำให้ประสิทธิผลการควบคุมทางการจัดการและการสื่อสาร
กลยุทธ์เพิ่มขึ้นได้ในระยะเวลา 2 ปี และการทดสอบความสัมพันธ์พบว่าประสิทธิผลการควบคุมทาง
การจัดการและการสื่อสารกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กันสูง ($r = 0.807$)

สาขาวิชาบริหารธุรกิจ
ปีการศึกษา 2546

ลายมือชื่อนิสิต

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม.....

4482485726 : MAJOR BUSINESS ADMINISTRATION

KEY WORD: BALANCED SCORECARD / MANAGEMENT CONTROL / STRATEGY COMMUNICATION / MANAGEMENT / MANAGEMENT TOOL

SUWIT SRIMAI : THESIS TITLE. (RELATIONSHIPS AMONG ORGANIZATION 'S USE OF BALANCED SCORECARD, MANAGEMENT CONTROL AND STRATEGY COMMUNICATION) THESIS ADVISOR : ASST. PROF. PASU DECHARIN, Ph.D, THESIS COADVISOR : ASST. PROF. CHATPONG TANGMANEE, Ph.D, 135 pp. ISBN 974-17 -3986 -9.

The purpose of this research is to investigate relationships among organization 's use of balanced scorecard, management control, and strategy communication. The data was collected using the questionnaires, then was analyzed by statistics methods; t - test, and Pearson Correlation. The population of this research were organizations registered in the Stock Exchange of Thailand (SET) and have adopted balanced scorecard to their organizations.

The first finding showed that most organizations used balanced scorecard as their organizational performance measurement, as a tool to transform strategy into actions, and as an evaluation tool toward employee's performance, respectively. Further, most manager have educated and trained balanced scorecard from their own organizations. In the process of balanced scorecard design, most manager have participated in preparing strategic initiatives and action plans, defining organizational key performance indicators and setting organizational objectives, respectively. Both manager in different organization groups which have adopted balanced scorecard for more and less than 2 years were able to recognize effectiveness of the balanced scorecard itself in high level, whereas balanced scorecard as a management control and strategy communication were not believed to show significant improvement within 2 years time after it was adopted. Finally, the finding shows there is significant correlation between management control and strategy communication ($r = 0.807$).

Student's signature.....

Field of study Business Administration Advisor's signature.....

Academic year 2003

Co-advisor's signature.....

กิตติกรรมประกาศ

กราบขอบพระคุณสำหรับความช่วยเหลือและคำแนะนำที่ดีเยี่ยมจาก อาจารย์ที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์ทั้งสองท่าน คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พสุ เดชะรินทร์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์
ดร. ชัชพงศ์ ตั้งมณี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรรณพ ต้นละมัย ประธานสอบวิทยานิพนธ์ และผู้
ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ขอขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านที่ให้ความรู้และสร้างความเข้าใจในเนื้อหาวิชาการ ซึ่งเป็น
ประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการเขียนวิทยานิพนธ์

ขอขอบคุณบริษัทต่างๆ ทั้ง 18 บริษัท ที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการเก็บรวบรวมข้อ
มูล ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการทำวิทยานิพนธ์

ขอขอบคุณ คุณอนเนกพล เกื้อมา และคุณสุรางค์รัตน์ จำเนียรพล ตลอดจนนักวิจัย และผู้ช่วย
วิจัยท่านอื่นๆ ใน สถาบันวิจัยสังคม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คุณยุพยง แสงจันทร์ศิริ และเพื่อนๆ ใน
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต รุ่น 20 ที่ให้ความช่วยเหลือและให้กำลังใจตลอดมา

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต เจ้าหน้าที่ห้องสมุด และเจ้าหน้าที่
อื่นๆ ในคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชีที่ให้ความช่วยเหลือผู้วิจัยด้วยความมีน้ำใจตลอดเวลาที่
ผู้วิจัยได้ศึกษาอยู่ที่นี้

ขอขอบคุณมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ผู้ให้ทุนสนับสนุนการศึกษาแก่ผู้วิจัย

สุดท้ายและสำคัญที่สุด ขอกราบขอบพระคุณ พ่อ แม่ พี่ๆ และขอขอบคุณทุกคนในครอบครัว
ที่ให้ความรัก ความเข้าใจและเป็นกำลังใจให้กับผู้วิจัยเสมอมา

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญเนื้อหา.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภาพ.....	ฐ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา.....	1
1.2 นิยามศัพท์.....	5
1.3 วัตถุประสงค์.....	6
1.4 คำถามวิจัย.....	6
1.5 ขอบเขตการวิจัย.....	7
1.6 ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย.....	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	8
2.1 การบริหารเชิงดุลยภาพ.....	8
2.1.1 ที่มาและความสำคัญ.....	8
2.1.2 ความหมายและแนวคิดพื้นฐานของ การบริหารเชิงดุลยภาพ.....	10
2.1.3 ผลลัพธ์จากการที่องค์กรนำการบริหารเชิงดุลยภาพไปใช้.....	13
2.1.4 มุมมองมาตรฐานทั้ง 4 ของการบริหารเชิงดุลยภาพ.....	15
2.1.5 กระบวนการพัฒนาการบริหารเชิงดุลยภาพ.....	15
2.1.6 บัญญัติ 10 ประการเพื่อความสำเร็จ.....	19
2.1.7 ความล้มเหลวในการนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้.....	20
2.1.8 การกำหนดระยะเวลาในการนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้.....	22
2.1.9 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงดุลยภาพ.....	23
2.2 การควบคุมทางการจัดการ.....	25
2.2.1 การจัดการและการควบคุมทางการจัดการ.....	25
2.2.2 การควบคุมทางการจัดการและการบริหารเชิงดุลยภาพ.....	28
2.2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมทางการจัดการ.....	28

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.3 การสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กร.....	30
2.3.1 ความหมายและความสำคัญของการสื่อสาร	30
2.3.2 องค์ประกอบของการสื่อสาร.....	31
2.3.3 การสื่อสารภายในองค์กร	32
2.3.4 หลักการสื่อสารภายในองค์กร.....	34
2.3.5 ประสิทธิภาพของการสื่อสาร.....	34
2.3.6 การสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กร.....	35
2.3.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารภายในองค์กร	36
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	38
3.1 กรอบแนวความคิดในการวิจัย	38
3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	38
3.3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	39
3.3.1 วิธีวิจัย	39
3.3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	40
3.2.3 การกำหนดหน่วยให้ข้อมูล	42
3.3.4 เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล.....	43
3.3.5 กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	45
3.3.6 ความตรงและความเที่ยง	46
3.3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	49
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	55
4.1 ผลการวิเคราะห์สถานการณ์ภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	55
4.2 ผลการวิเคราะห์การใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ.....	59
4.3 การรายงานประสิทธิผลการควบคุมทางการจัดการและการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กร และการทดสอบความสัมพันธ์.....	87

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายและข้อเสนอแนะ	96
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	97
5.1.1 การใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ	97
5.1.2 ผลการทดสอบประสิทธิผลการควบคุมทางการจัดการและการสื่อสารกลยุทธ์ ในองค์กร และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์	99
5.2 อภิปรายผล	101
5.2.1 การใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ	101
5.2.2 ผลการทดสอบประสิทธิผลของการบริหารเชิงดุลยภาพ	105
5.3 ข้อจำกัดในการวิจัย	106
5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	107
รายการอ้างอิง.....	108
ภาคผนวก.....	113
ภาคผนวกที่ 1 แสดงกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย.....	114
ภาคผนวกที่ 2 แสดงรายละเอียดของบริษัทที่เป็นตัวอย่างวิจัย	116
ภาคผนวกที่ 3 แสดงแบบสอบถาม	122
ภาคผนวกที่ 4 แสดงจดหมายขอความร่วมมือกับองค์กรต่างๆ.....	129
ภาคผนวกที่ 5 แสดงจดหมายขอความร่วมมือกับผู้ตอบแบบสอบถาม	131
ภาคผนวกที่ 6 แสดงผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับ ประ สิทธิภาพของการบริหารเชิงดุลยภาพกับตัวแปรอื่นๆ	133
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์	135

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1 แสดงความสำคัญของการวัดผลการปฏิบัติงาน	3
1.2 แสดงประสิทธิผลของการสื่อสารภายในองค์กร โดยเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงาน.....	4
2.1 แสดงกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงาน โครงการ	21
3.1 แสดงจำนวนองค์กรเป้าหมายและปีที่เริ่มใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ	41
3.2 แสดงจำนวนองค์กรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างและปีที่เริ่มใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ	41
3.3 แสดงการกำหนดระดับคะแนนเพื่อรายงานระดับประสิทธิผลการควบคุมทางการจัดการและการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กร	49
3.4 แสดงการกำหนดคะแนนในข้อถามที่ให้จัดลำดับ ข้อถามที่ 4 และ 5 ในส่วนที่ 2	53
4.1 แสดงจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามองค์กร	55
4.2 แสดงข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	56
4.3 แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามถึงการใช้ของการบริหารเชิงดุลยภาพ.....	59
4.4 แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามถึงการใช้ของการบริหารเชิงดุลยภาพ จำแนกตามองค์กร	60
4.5 แสดงข้อมูลเกี่ยวกับการอบรมหรือการรับทราบข้อมูล ความรู้ เกี่ยวกับ การบริหารเชิงดุลยภาพ ก่อนที่องค์กรจะนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้.....	61
4.6 แสดงข้อมูลเกี่ยวกับการอบรมหรือการรับทราบข้อมูล ความรู้ เกี่ยวกับ การบริหารเชิงดุลยภาพ ก่อนที่องค์กรจะนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้ จำแนกตามตำแหน่งปัจจุบัน.....	62
4.7 แสดงข้อมูลเกี่ยวกับการอบรมหรือการรับทราบข้อมูล ความรู้ เกี่ยวกับ การบริหารเชิงดุลยภาพ ก่อนที่องค์กรจะนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้ จำแนกตามองค์กร.....	64
4.8 แสดงการมีส่วนร่วมในการออกแบบ การบริหารเชิงดุลยภาพในระดับองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	65
4.9 แสดงการมีส่วนร่วมในการออกแบบ การบริหารเชิงดุลยภาพในระดับองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามองค์กร.....	66
4.10 แสดงการมีส่วนร่วมในการออกแบบ การบริหารเชิงดุลยภาพในระดับองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่งปัจจุบัน	67
4.11 แสดงการใช้เครื่องมือทางการจัดการอื่นนอกเหนือจากการบริหารเชิงดุลยภาพ ตามการรับรู้ของพนักงาน จำแนกตามองค์กร	69
4.12 แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของการบริหารเชิงดุลยภาพ...	71

สารบัญญัตินำ (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.13 แสดงสัญลักษณ์ของระดับประสิทธิผล.....	72
4.14 แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารเชิงคุณภาพ จำแนกตามองค์กร.....	73
4.15 แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารเชิงคุณภาพ จำแนกตามระยะเวลาที่นำการบริหารเชิงคุณภาพมาใช้	74
4.16 แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารเชิงคุณภาพ จำแนกตามเพศ.....	75
4.17 แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารเชิงคุณภาพ จำแนกตามวุฒิการศึกษาระดับสูงสุด	75
4.18 แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารเชิงคุณภาพ จำแนกตามอายุ	76
4.19 แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารเชิงคุณภาพ จำแนกตามจำนวนพนักงานได้บังคับบัญชา.....	77
4.20 แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารเชิงคุณภาพ จำแนกตามจำนวนปีที่ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน	78
4.21 แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารเชิงคุณภาพ จำแนกตามตำแหน่งปัจจุบัน.....	79
4.22 แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารเชิงคุณภาพ จำแนกตามระยะเวลาที่ทำงานกับองค์กร.....	79
4.23 แสดงปัจจัยสู่ความสำเร็จในการนำการบริหารเชิงคุณภาพมาใช้ เมื่อพิจารณาจากผลการ เลือกปัจจัยที่สำคัญที่สุด 5 ลำดับแรก.....	81
4.24 แสดงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จต่อการนำการบริหารเชิงคุณภาพมาใช้.....	83
4.25 แสดงความถี่ของปัญหาหรืออุปสรรคที่พบบ่อยครั้งในการนำการบริหารเชิงคุณภาพมาใช้ เมื่อ พิจารณาจากผลการเลือกปัญหาหรืออุปสรรคที่พบบ่อย 5 ลำดับแรก	84
4.26 แสดงปัญหา อุปสรรคในการนำการบริหารเชิงคุณภาพมาใช้.....	86
4.27 แสดงค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถามในขั้นทดสอบ	87
4.28 แสดงค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถามเมื่อเก็บข้อมูลจริง	87

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.29 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของคำถามที่ใช้ในการวัดระดับประสิทธิผล การควบคุมทางการจัดการ จำแนกตามระยะเวลาที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ.....	89
4.30 แสดงการเปรียบเทียบระหว่างค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของประสิทธิผลในการควบคุมทางการจัดการ จำแนกตามระยะเวลาที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ	90
4.31 แสดงผลการทดสอบระดับประสิทธิผลการควบคุมทางการจัดการ	91
4.32 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของคำถามที่ใช้ในการวัดระดับประสิทธิผล การสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กร จำแนกตามระยะเวลาที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ	92
4.33 แสดงการเปรียบเทียบระหว่างค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของประสิทธิผลในการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กร จำแนกตามระยะเวลาที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ.....	93
4.34 แสดงผลการทดสอบระดับประสิทธิผลการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กร.....	94
4.35 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระหว่างระดับประสิทธิผล การควบคุมทางการจัดการและการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กร	94
4.36 แสดงการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการควบคุมทางการจัดการและการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กร	95
ภาคผนวกที่ 1 แสดงกลุ่มตัวอย่างวิจัย	115
ภาคผนวกที่ 6 แสดงผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของการบริหารเชิงดุลยภาพกับตัวแปรอื่นๆ	134

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า
4.1 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามถึงการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ	59
4.2 เปรียบเทียบการรับทราบข้อมูล หรือ การยอมรับของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับการบริหารเชิงดุลยภาพ ก่อนที่องค์กรจะนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้.....	61
4.3 แสดงการมีส่วนร่วมในการออกแบบ การบริหารเชิงดุลยภาพในระดับองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม	65
4.4 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของการบริหารเชิงดุลยภาพ	1



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันการแข่งขันทางธุรกิจรุนแรงเพิ่มมากขึ้น ซึ่งเป็นผลจากการเปิดกว้างของกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆทำให้สามารถดำเนินธุรกิจต่างๆได้อย่างเสรี และขณะเดียวกันบริษัทข้ามชาติก็เข้ามา ดำเนินธุรกิจแข่งขันกับนักธุรกิจไทยมากขึ้น ซึ่งสถานการณ์เช่นนี้ไม่ใช่เพียงแต่ประเทศไทยเท่านั้นที่ ต้องเผชิญ หากแต่เป็นสถานการณ์ที่ปรากฏในหลายประเทศทั่วโลก และสถานการณ์เหล่านี้ล้วน เป็นเหตุให้บริษัทต่างๆ ต้องปรับปรุง เปลี่ยนแปลงตนเองเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ คำถามที่หลาย องค์กรอยากรู้คำตอบคือ จะทำอย่างไรให้สามารถอยู่รอดได้ สิ่งที่เป็นคำตอบสำหรับแต่ละองค์กร นั้นก็ล้วนแตกต่างกันไป เพราะปัญหาของแต่ละองค์กรแตกต่างกัน เช่น บางองค์กรมีปัญหาทางการเงิน บางองค์กรมีปัญหาด้านการตลาด บางองค์กรอาจจะมีปัญหาเรื่องของบุคลากรหรือการจัดการ เป็นต้น ไม่เฉพาะแค่ปัญหาต่างๆเหล่านี้ได้รับการแก้ไขแล้วเท่านั้น ที่จะทำให้อุตสาหกรรมอยู่รอด ได้ แต่องค์กรยังจะต้องวางแผนกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงซึ่งอาจจะเป็นได้ทั้งโอกาส และอุปสรรค (จากการสำรวจเครื่องมือและเทคนิคการจัดการชี้ให้เห็นว่าบริษัททั่วโลกร้อยละ 88.8 มีการวางแผนกลยุทธ์ (Rigby, 2001) ดังนั้นแสดงให้เห็นว่าในปัจจุบันการวางแผนกลยุทธ์ได้กลายเป็นความจำเป็นพื้นฐานไปแล้วสำหรับองค์กรธุรกิจ)

เป็นที่แน่นอนว่ากลยุทธ์ที่ดีจะช่วยให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จ แต่จากการศึกษา เมื่อปี ค.ศ.1998 ปรากฏว่า ผู้จัดการ 275 คนให้ความเห็นว่าความสามารถในการปฏิบัติตามกล ยุทธ์มีความสำคัญกว่าคุณภาพของกลยุทธ์ (Kaplan และ Norton, 2001) และจากรายงานที่ ปรากฏในนิตยสารฟอร์จูน (Fortune) ปี ค.ศ.1982 (อ้างใน Kaplan และ Norton, 2001) พบว่ามี บริษัทประมาณร้อยละ 10 เท่านั้นที่สามารถจัดการกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สาเหตุหลักที่ทำให้ เกิดความล้มเหลวในการจัดการกลยุทธ์นั้นประมาณร้อยละ 70 ไม่ได้เกิดจากกลยุทธ์ที่ไม่ดีแต่เกิด จากการปฏิบัติที่ไม่ดี ดังนั้นจะเห็นว่าการมีแผนกลยุทธ์ที่ดียังไม่เพียงพอที่จะประสบความสำเร็จใน การดำเนินธุรกิจแต่ต้องประกอบกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างได้ผลด้วย

เนื่องจากกลยุทธ์ช่วยกำหนดทั้งเป้าหมายและทิศทางในการดำเนินงาน ดังนั้นการนำกล ยุทธ์ไปปฏิบัติให้ได้ผลเป็นที่น่าพอใจนั้นจึงมีความสำคัญมาก แต่การจะทำให้ได้ผลที่ดีนั้นขึ้นอยู่กับ ปัจจัยหลายอย่างด้วยกัน อาทิ องค์กรต้องสื่อสารให้สมาชิกองค์กรทุกระดับเข้าใจเป้าหมายและกล

ยุทธ์ศาสตร์ขององค์กร ต้องกำหนดแผนงานต่างๆให้มีความสอดคล้องและสนับสนุนซึ่งกันและกัน รวมทั้งอาจต้องสร้างระบบที่สามารถเตือนภัยและชี้ให้เห็นโอกาสและปัญหาต่างๆที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

ความต้องการที่จะมุ่งสู่ความสำเร็จและแก้ปัญหาอุปสรรคต่างๆที่กล่าวมานี้ทำให้องค์กรต่างแสวงหาเครื่องมือหรือเทคนิคในการจัดการสมัยใหม่ที่สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ดังกล่าวได้ ซึ่งในปัจจุบันมีเครื่องมือทางการจัดการหลายชนิดที่ได้รับความนิยมและหนึ่งในนั้นคือการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced scorecard) ซึ่งจากการสำรวจบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยพบว่าบริษัทมากกว่าร้อยละ 73 ที่มีความตื่นตัวต่อการนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้ (พสุ เดชะรินทร์, 2546)

การบริหารเชิงดุลยภาพเป็นเครื่องมือการจัดการที่ช่วยให้การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติประสบความสำเร็จได้ผลเป็นที่น่าพอใจโดยวิธีการวัดหรือการประเมินผลการปฏิบัติงานหรืออาจกล่าวได้ว่าการบริหารเชิงดุลยภาพทำหน้าที่ควบคุมการทางจัดการโดยการประเมินผลการปฏิบัติงาน และสิ่งสำคัญอีกประการคือการบริหารเชิงดุลยภาพยังสามารถสื่อสารกลยุทธ์สู่สมาชิกองค์กรระดับต่างๆ ได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้แล้วยังทำให้แผนการปฏิบัติงานต่างๆเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Kaplan และ Norton อ้างใน Malina และ Selto, 2001) ดังนั้นโดยสรุปจะเห็นได้ว่าการบริหารเชิงดุลยภาพได้ทำหน้าที่ในการจัดการ 2 ประการด้วยกันคือ การควบคุมทางการจัดการโดยการวัดหรือประเมินผลการปฏิบัติงานและการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งหน้าที่เหล่านี้ล้วนมีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างยิ่ง

Michael Hammer (2545) ได้ยืนยันถึงความสำคัญของการวัดและประเมินผลโดยกล่าวว่า “การวัดผลเป็นหนึ่งในเครื่องมือการจัดการที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง” เพราะการที่องค์กรไม่สามารถวัดผลการปฏิบัติงาน จะทำให้ไม่สามารถทราบภาพสถานะปัจจุบันขององค์กรอยู่ ณ ระดับใด ซึ่งเมื่อไม่รู้สถานะภาพของตนเองแล้ว ก็จะทำให้ไม่รู้ทิศทางและปริมาณงานที่จะต้องปรับปรุงอะไรบ้าง และมากน้อยเพียงใด ซึ่งนั่นเป็นเหตุให้ไม่สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

งานวิจัยของพอล นีเวน (Niven, 2002) สามารถยืนยันว่าบริษัทต่างๆ ควรจะให้ความสำคัญกับการควบคุมการจัดการ โดยการวัดผลการปฏิบัติงาน โดยงานวิจัยได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างบริษัทที่มีการจัดการโดยให้ความสำคัญกับการวัดผลและบริษัทที่ไม่ให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าว จะเห็นว่าบริษัทที่ให้ความสำคัญกับการวัดผลมีผลการดำเนินงานเป็นที่น่าพอใจและสามารถสร้างวัฒนธรรมที่ดีกว่าให้เกิดขึ้นแก่องค์กรได้ ดังรายละเอียดที่เสนอในตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 แสดงความสำคัญของการวัดผลการปฏิบัติงาน

		บริษัทที่ให้	บริษัทที่ไม่ให้
		ความสำคัญ กับการวัดผล	ความสำคัญ กับการวัดผล
ผลการปฏิบัติงาน	ตัวชี้วัดความสำเร็จ		
	เป็นผู้นำในอุตสาหกรรมระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา	74 %	44 %
	เป็นบริษัทที่มีผลดำเนินงานทางการเงินสูงสุด 3 ลำดับแรก	83 %	52 %
	ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ	97 %	55 %
วัฒนธรรมองค์กร	สามารถสร้างฉันทามติในเรื่องกลยุทธ์ได้	93 %	37 %
	ประสบความสำเร็จในการสื่อสารกลยุทธ์	60 %	8 %
	การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างปราศจากอคติ	71 %	30 %

ที่มา : ดัดแปลงจาก Paul R. Niven, Balanced Scorecards step-by step: maximizing performance and maintaining result, p. 35.

แต่อย่างไรก็ตาม จากผลการศึกษาในปี 2001 พบว่ามีบริษัทเพียงร้อยละ 35 เท่านั้นที่เห็นว่าการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีอยู่มีประสิทธิภาพ นั่นหมายความว่าเกือบ 7 ใน 10 บริษัทที่ไม่พึงพอใจกับระบบการวัดและประเมินผลของตนเอง (Niven, 2002) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการวัดผลที่มีอยู่ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพเพราะการวัดผลการปฏิบัติงานมีผลกระทบโดยตรงต่อผลของงาน

จากที่กล่าวมาแล้วว่านอกจากการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมแล้วนั้น การสื่อสารในองค์กรเป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญมากเช่นกันต่อความสำเร็จขององค์กร เมอร์ชานท์ (Merchant, 1989) กล่าวไว้ว่า การสื่อสารที่ล้มเหลวเป็นสาเหตุสำคัญที่นำไปสู่ความด้อยประสิทธิภาพของการดำเนินงาน เพราะไม่มีกลยุทธ์หรือความรู้ใดๆขององค์กรที่สามารถถ่ายทอดจากแหล่งกำเนิดไปยังบุคลากรที่ต้องการได้ ดังนั้นจึงสามารถกล่าวว่าการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นกลจักรสำคัญของการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

จากรายงาน The U.S. Government's 1997 benchmarking study, Serving The American Public: Best Practices in Customer-Driven Strategic Planning ซึ่งอ้างในบทความของ Fonvielle และ Carr (1997) รายงานว่าในจำนวนบริษัทที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานนั้น ความสำเร็จของการสื่อสารเพื่อพัฒนาและถ่ายทอดกลยุทธ์เป็นสิ่งจำเป็นยิ่ง การสื่อสารภายในเป็นเสมือนการเชื่อมโยงระหว่างการวางแผนและการปฏิบัติ ทำให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจบทบาทของตนเองและสิ่งที่สมาชิกแต่ละคนถูกคาดหวังเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จขององค์กร

ความสำคัญของการสื่อสารสามารถยืนยันได้เป็นอย่างดีจากผลการวิจัยของ Watson-Wyatt (1999) ที่ได้สำรวจองค์กรในประเทศอังกฤษจำนวน 293 องค์กร ได้ชี้ให้เห็นว่าการสื่อสารมีความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เพราะเมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่ดีกับองค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่ไม่ดี จะเห็นได้ว่าประสิทธิผลของการสื่อสารในองค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่ดีจะสูงกว่าในองค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่ไม่ดี

ตารางที่ 1.2 แสดงประสิทธิผลของการสื่อสารภายในองค์กร โดยเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงาน

ตัวชี้วัดความสำเร็จ	องค์กรที่มี ผลการดำเนินงานดี	องค์กรที่มี ผลการดำเนินงานไม่ดี
พนักงานเข้าใจเป้าหมายขององค์กรได้เป็นอย่างดี	67%	38%
ผู้จัดการระดับสูงสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ	26%	0%
ผู้จัดการตระหนักว่าการสื่อสารมีความสำคัญต่องาน ของตนเอง	37%	19%
มีการให้รางวัลแก่ผู้จัดการที่สามารถสื่อสารได้อย่างมี ประสิทธิผล	36%	0%

ที่มา : ดัดแปลงจาก Balanced scorecard collaborative, Inc, Research shows that successful companies do a better job of communicating, [Online], Available from: <http://www.bscol.com> [2002, August 10]

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นว่าปัจจุบันการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือการจัดการที่องค์กรธุรกิจในประเทศไทยให้ความสนใจและนำมาปรับใช้กับการจัดการองค์กร และเนื่องจากการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่สามารถเป็นได้ทั้งเครื่องมือในการควบคุมทางการจัดการ และทำหน้าที่สื่อสารกลยุทธ์สู่สมาชิกขององค์กร ซึ่งบทบาทเหล่านี้ล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญในการจัดการ ดังนั้นจากความสำคัญที่มากขึ้นของการบริหารเชิงกลยุทธ์ต่อองค์กรธุรกิจในประเทศไทยและจากความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อการควบคุมทางการจัดการ

และการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กร จึงเห็นสมควรที่จะศึกษาถึงรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างการใช้บริหารเชิงดุลยภาพขององค์กรธุรกิจในประเทศไทยกับการควบคุมทางการจัดการและการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กรว่า เมื่อองค์กรนำการบริหารเชิงดุลยภาพไปใช้ จะส่งผลต่อประสิทธิผลของการควบคุมทางการจัดการและการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กรอย่างไร

ผลการศึกษาในเรื่องนี้สามารถเป็นประโยชน์กับนักวิชาการ ที่งานวิจัยชิ้นนี้จะเป็นงานวิจัยพื้นฐานเพื่อสนับสนุนงานวิชาการด้านการจัดการโดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารเชิงดุลยภาพ และยังสามารถเป็นประโยชน์โดยตรงในการจัดการในองค์กร เพราะเมื่อทราบว่าประสิทธิผลหรือข้อจำกัดของการบริหารเชิงดุลยภาพเป็นอย่างไรแล้ว ก็สามารถปรับปรุงหรือเสริมเพิ่มเติมแนวคิดหรือเครื่องมือการจัดการอื่นๆเข้ามาช่วยให้การจัดการองค์กรเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.2 นิยามศัพท์

การบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) หมายถึง การดำเนินการในองค์กรโดยการใช้เครื่องมือที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และอาศัยการวัดหรือการประเมินที่ช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้อง เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Kaplan และ Norton, 2001)

การควบคุมทางการจัดการ (Management control) หมายถึง การติดตามกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถดำเนินงานให้บรรลุแผนงาน และแก้ไขความผิดพลาดต่างๆที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง (Sanyal และ Guvenli, 2000) ซึ่งเทคนิคในการควบคุมทางการจัดการมีหลายชนิด อาทิ การบัญชีต้นทุน (Cost accounting) การพยากรณ์ยอดขาย (Sales forecasting) ระบบการควบคุมสินค้าคงคลัง (Inventory control system) การวางแผนการเงิน (Financial planning) ระบบงบประมาณสำหรับแผนก (budgeting system for each department) ตัวแบบประมาณการงบประมาณเงินสด (Pro-forma models for cash budgeting) เป็นต้น ในการวิจัยนี้ ประสิทธิภาพการควบคุมทางการจัดการ หมายถึง ระดับความสามารถขององค์กรในการกำกับ ควบคุมการดำเนินงานในกิจกรรมต่างๆขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายโดยการวัดและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร

การสื่อสารกลยุทธ์ (Strategy Communication) หมายถึง การถ่ายทอดกลยุทธ์ โดยผ่านสื่อและวิธีการต่างๆ เพื่อให้สมาชิกองค์กรรับทราบและเข้าใจกลยุทธ์องค์กรตรงกัน เช่น การถ่ายทอดนโยบาย เป้าหมาย วิธีปฏิบัติและกระบวนการทำงาน จากผู้บริหารระดับสูงสู่สมาชิกองค์กรระดับต่างๆ โดยวิธีการต่างๆ เช่น การมอบหมายงาน การกำหนดเป้าหมายการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น (Rasberry และ Lemoine, 1986) ในการวิจัยนี้ ประสิทธิภาพการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กร หมายถึง ระดับความสามารถขององค์กรที่จะถ่ายทอดกลยุทธ์ โดยผ่านสื่อและวิธีการต่างๆ เพื่อให้สมาชิกองค์กรรับทราบและเข้าใจกลยุทธ์องค์กรตรงกัน

การกำหนดกรอบเวลาในการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย จะเริ่มนับระยะเวลาการนำไปใช้ ตั้งแต่เมื่อออกแบบการบริหารเชิงดุลยภาพระดับองค์กรเสร็จสมบูรณ์พร้อมที่จะนำไปใช้งาน คือมีแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) การตั้งวัตถุประสงค์ กำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย แผนงานโครงการ กิจกรรม และแผนปฏิบัติการในระดับองค์กร จนถึงวันที่ 30 มิถุนายน 2546 ซึ่งเป็นวันเริ่มเก็บข้อมูลสำหรับการวิจัย

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1.3.1 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการควบคุมทางการจัดการขององค์กร
- 1.3.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กร
- 1.3.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการควบคุมทางการจัดการและการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ

1.4 คำถามวิจัย

- 1.4.1 การใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการควบคุมทางการจัดการขององค์กรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร
- 1.4.2 การใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร
- 1.4.3 การควบคุมทางการจัดการและการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพมีความสัมพันธ์กันอย่างไร

1.5 ขอบเขตของการวิจัย

ข้อมูลสำหรับตอบคำถามวิจัยได้มาจากบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่มีการนำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ก่อน มกราคม 2546

1.6 ประโยชน์ที่จะได้รับการวิจัย

1.6.1 เพื่อเป็นเอกสารค้นคว้าและข้อมูลอ้างอิงสำหรับนักวิจัยที่สนใจศึกษาวิจัยทฤษฎีหลักการ แนวทางและการปฏิบัติในการนำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้หรือในประเด็นอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

1.6.2 ทำให้องค์กรรับทราบประสิทธิผลหรือข้อจำกัดของการบริหารเชิงกลยุทธ์ในการควบคุมทางการจัดการหรือการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กรและสามารถปรับใช้เครื่องมือการจัดการชนิดนี้ให้สอดคล้องกับความสามารถที่แท้จริงของเครื่องมือนี้



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การนำเสนอวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง จัดแบ่งเป็น 3 ส่วนด้วยกัน คือ แนวคิดและทฤษฎีการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) การควบคุมทางการจัดการ (Management Control) และการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy Communication)

2.1 การบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard)

2.1.1 ที่มาและความสำคัญ

“สิ่งที่ดีและปลอดภัยที่สุด คือ การรักษาความสมดุลแห่งชีวิต ยอมรับพลังอันยิ่งใหญ่ทั้งจากรอบๆตัวเราและภายในตัวเรา ถ้าคุณสามารถทำเช่นนั้นได้และใช้ชีวิตในทิศทางนั้น คุณก็จะเป็นคนฉลาดอย่างแท้จริง” (Niven, 2002) คำพูดดังกล่าวเป็นของ นักเขียนบทละครโทรทัศน์ชาวอเมริกันนามว่า ยูริฟ-อิดีส เมื่อประมาณ 2,500 ปีมาแล้ว ซึ่งพอล นิเวนเขียนไว้ในบทนำในหนังสือของเขา และเขาเชื่อว่าคำกล่าวนั้นสามารถประยุกต์ใช้กับการบริหารงานองค์กรได้เช่นกัน

คำกล่าวดังกล่าวของยูริฟ-อิดีส มีความสอดคล้องอย่างเหมาะสมกับแนวคิดในการจัดการสมัยใหม่ซึ่งถือกำเนิดจากนักวิชาการและที่ปรึกษาซึ่งทำงานวิจัยและให้คำปรึกษาแก่บริษัทต่างๆ ที่ว่าองค์กรแต่ละแห่งนั้นควรจะสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นในการวัดผลการดำเนินงาน การค้นพบดังกล่าวนี้เกิดขึ้นจากการทำงานวิจัยของนักวิชาการทั้งสองท่านโดยได้รับการสนับสนุนจากบริษัทที่ปรึกษาชื่อเคพีเอ็มจี โดยได้ศึกษาบริษัทต่างๆจำนวนมากมาเพื่อต้องการทราบว่า การวัดและประเมินผลการปฏิบัติใดที่เหมาะสมกับองค์กรในอนาคต ซึ่งการวิจัยดังกล่าวนี้ได้รับแรงจูงใจจากความเชื่อที่ว่าเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงานที่มีอยู่ ซึ่งวัดผลการดำเนินงานด้านการเงินเป็นหลักเพียงด้านเดียวนั้นค่อนข้างล้าสมัยแล้ว และจากการศึกษาดังกล่าวท่านทั้งสองจึงได้เสนอแนวคิดว่าการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานควรมีมุมมองที่หลากหลาย ซึ่งมีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กับการดำเนินงานขององค์กรด้วยเช่นกัน จึงเป็นที่มาของการบริหารเชิงดุลยภาพ ซึ่งต่อมาแนวคิดดังกล่าวได้พัฒนาและปรับเปลี่ยนเพื่อให้เหมาะสมการใช้งานที่หลากหลายขึ้น

บุคคลทั้งสองท่านที่กล่าวมาข้างต้นคือ โรเบิร์ต เอส แคพแลน (Robert S. Kaplan) และ เดวิด พี นอร์ตัน (David P. Norton) โดยบุคคลทั้งสองท่านได้สร้างงานวิจัยซึ่งเป็นที่มาของการบริหาร

เชิงคุณภาพ ในปี ค.ศ. 1992 (Kaplan และ Norton, 1992) ซึ่งในวารสารดังกล่าว ท่านได้แนะนำ การบริหารเชิงคุณภาพ โดยเน้นที่การรายงานผลการดำเนินงานเพื่อให้ผู้บริหารได้มองเห็นภาพรวม ขององค์กรโดยการนำตัวชี้วัดต่างๆภายใต้มุมมองทั้ง 4 ตามแนวคิดการบริหารเชิงคุณภาพ อันได้ แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการ เรียนรู้และพัฒนา ให้มีความเชื่อมโยงจากกลยุทธ์และพันธกิจขององค์กรมาเป็นกรอบหรือระบบในการ วัดผลการดำเนินงาน

จากจุดเริ่มต้นของการบริหารเชิงคุณภาพ ที่ว่าเครื่องมือหรือแนวคิดในการวัดผลที่มีอยู่ใน ขณะนั้นเป็นการวัดผลที่มุ่งเน้นที่การวัดผลด้านการเงินเพียงอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอ พอล นีเวน (Paul R. Niven) ได้สรุปเหตุผลเพื่อสนับสนุนต่อข้อสมมุติฐานดังกล่าวซึ่งชี้ชัดถึงข้อจำกัดของตัวชี้ วัดทางการเงิน ว่ามีดังต่อไปนี้ (Niven, 2002)

1) ความไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของธุรกิจในปัจจุบัน ทุกวันนี้การสร้างมูลค่า ให้องค์กรนั้น ไม่ได้ให้ความสำคัญกับสินทรัพย์ที่มีตัวตนมากนักแล้วแต่จะให้ความสำคัญกับคุณค่า อย่างเช่น ตราயี่ห้อ ความสัมพันธ์กับลูกค้าและคู่ค้า ฐานข้อมูลซึ่งเป็นกุญแจสำคัญสู่ข้อมูลข่าวสาร ต่างๆ และวัฒนธรรมในการสร้างนวัตกรรม และความพึงพอใจของพนักงาน เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ไม่ สามารถชี้วัดทางการเงินได้

2) การขั้บรถโดยมองกระจกหลัง การชี้วัดทางการเงินให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน และเหตุการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กรในรอบระยะเวลาที่ผ่านมาแล้ว ซึ่งให้เห็นกิจกรรมต่างๆในองค์กร ในระยะเวลาที่ผ่านมา แต่อย่างไรก็ตาม มันไม่ได้บ่งชี้ถึงปัญหาและโอกาสที่จะเกิดขึ้นอนาคตได้ ซึ่งเปรียบเสมือนการขั้บรถโดยมองกระจกหลังเพียงอย่างเดียว ซึ่งจะรู้ว่าเกิดอะไรขึ้นก็เมื่อเหตุการณ์ นั้นผ่านไปแล้ว

3) ทำให้การทำงานของแผนกต่างๆขาดการประสานกัน การจัดทำการเงินนั้นโดย ปรกติเป็นหน้าที่ของแผนกต่างๆ และรวมกันเป็นภาพรวมขององค์กร ซึ่งแนวคิดนี้ไม่สอดคล้องกับ การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันแล้ว เพราะทุกวันนี้การทำงานข้ามสายงาน เป็นเรื่องธรรมดา และทีมงาน ต่างๆที่มีสมาชิกมาจากหลากหลายแผนกนั้นก็สามรถจัดการปัญหาและสร้างมูลค่าเพิ่มต่างๆจน ไม่อาจจะจินตนาการได้ ซึ่งระบบการวัดผลทางการเงินแบบดั้งเดิมไม่สามารถหามูลค่าหรือต้นทุน ของความสัมพันธ์เหล่านี้ได้

4) การปิดกั้นความคิดเพื่อการพัฒนาในระยะยาว การมุ่งที่ตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียวจะทำให้ผู้บริหารมุ่งวัดผลการดำเนินงานระยะสั้นมากกว่าสนใจความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว จากเหตุการณ์ต่าง ๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงหรือปิดโครงการเป็นเพราะต้องการลดค่าใช้จ่ายเพื่อที่จะทำให้เกิดผลกระทบทางบวกต่อผลประกอบการทางการเงินในระยะสั้น ซึ่งโครงการต่างๆที่ถูกตัดงบประมาณหรือลดค่าใช้จ่ายนั้นบ่อยครั้งที่เป็โครงการที่มีเป้าหมายในการสร้างมูลค่าเพิ่มในระยะยาวให้กับกิจการ อย่างเช่น การวิจัยและพัฒนา การร่วมพัฒนา การสร้างสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งการให้ความสำคัญ กับผลได้ในระยะสั้นนั้น จะส่งผลกระทบต่อการสร้างคุณค่าในระยะยาว

5) การชี้วัดทางการเงินไม่ได้เกี่ยวข้องกับทุกระดับการบริหารงานขององค์กร โดยปรกติแล้วรายงานทางการเงินจะค่อนข้างเป็นการสรุปผล ซึ่งการสรุปผลเช่นนี้ ทำให้ผู้จัดการหรือพนักงานระดับต่างๆไม่สามารถใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจอะไรได้เลย ซึ่งความเป็นจริงแล้วนั้นพนักงานทุกระดับต่างต้องการที่จะทราบผลการดำเนินงานของตนเอง ดังนั้นข้อมูลต่างๆจึงต้องสะท้อนกิจกรรมต่างๆซึ่งพวกเขาทำอยู่ทุกวัน

2.1.2 ความหมายและแนวคิดพื้นฐานของการบริหารเชิงดุลยภาพ

ความหมายหรือคำจำกัดความของการบริหารเชิงดุลยภาพ นั้นไม่แน่นอน หรือบางครั้งจะเห็นว่ามียุ่ด้วยกันหลากหลายความหมายแล้วแต่ว่าผู้ใช้จะมองการบริหารเชิงดุลยภาพ เป็นอะไร นั้นเป็นเพราะว่าการบริหารเชิงดุลยภาพ สามารถที่จะประยุกต์ใช้เพื่อวัตถุประสงค์ที่หลากหลาย แต่อย่างไรก็ตามคำจำกัดความของการบริหารเชิงดุลยภาพ ก็ไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปมากอย่างชนิดที่เรียกว่าแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง แต่จะมีการปรับเปลี่ยนเพียงเล็กน้อยตามลักษณะการใช้งาน

Kaplan และ Norton (1996) ได้แนะนำการบริหารเชิงดุลยภาพในฐานะของเครื่องมือหรือแนวคิดที่สามารถช่วยแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรสู่ระบบของการวัดผลที่มีความเชื่อมโยงกัน โดยผ่านมุมมองทั้ง 4 ด้าน อันได้แก่ การวัดผลทางการเงิน ความรู้เกี่ยวกับลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และเจริญเติบโต และสร้างความสมดุลระหว่างเป้าหมายระยะสั้นและเป้าหมายระยะยาว ระหว่างผลลัพธ์ที่ต้องการและการขับเคลื่อนการดำเนินงานสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ และระหว่างเป้าหมายทางการเงินและเป้าหมายที่ไม่ใช่การเงิน ซึ่งเป็นเป้าหมายที่มีความเป็นจิตพิสัย (Subjective) มากขึ้น และอธิบายถึงวิธีการสร้างและใช้เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

อีกบทความหนึ่งของ Kaplan และ Norton (1996) ที่ชี้ให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงการบริหารเชิงดุลยภาพว่าสามารถที่ประยุกต์ใช้กับแนวคิดการจัดการอื่นๆได้เป็นอย่างดี คือ บทความที่ตีพิมพ์ในเดือนมกราคม ค.ศ.1996 ซึ่งมีใจความสำคัญว่า ขณะที่บริษัทต่างๆนำตนเองเข้าสู่การแข่งขันในโลกของข้อมูลข่าวสาร ความสามารถของพวกเขาในการจัดการกับสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนมีความสำคัญมากกว่าความสามารถในการจัดการกับสินทรัพย์ที่สามารถจับต้องได้ และการบริหารเชิงดุลยภาพ ก็เป็นเครื่องมือที่ทำให้บริษัทต่างๆสามารถติดตามผลการดำเนินงานทางการเงินในขณะที่สามารถติดตามความก้าวหน้าต่างในการสร้างความสามารถในการเจริญเติบโต ในช่วงไม่นานมานี้บางบริษัทได้ก้าวไปสู่การค้นพบคุณค่าของการบริหารเชิงดุลยภาพ ในฐานะเสาหลักของการจัดการกลยุทธ์ รูปแบบใหม่ ระบบการจัดการแบบเดิมตั้งอยู่บนพื้นฐานของการวัดผลทางการเงิน ซึ่งเกื้อหนุนความสัมพันธ์ในการประสบความสำเร็จของเป้าหมายทางกลยุทธ์ ในระยะยาวเพียงเล็กน้อย การบริหารเชิงดุลยภาพ แนะนำกระบวนการใหม่ที่สามารถช่วยให้บริษัทสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายระยะยาวกับการปฏิบัติงานระยะสั้น ให้สามารถสอดคล้องกันได้อย่างเหมาะสม

ในปีเดียวกันนี้ Kaplan และ Norton (1996) ก็ได้ตีพิมพ์บทความอีกชิ้นหนึ่ง ที่ตอกย้ำให้เห็นสถานะของ การบริหารเชิงดุลยภาพ ว่าไม่ใช่แค่ระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียวอีกต่อไปแล้วแต่การบริหารเชิงดุลยภาพ คือระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์นั่นเอง ซึ่งใจความสำคัญของบทความกล่าวว่า การบริหารเชิงดุลยภาพ ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อวัดผลทั้งการดำเนินงานในปัจจุบันและขับเคลื่อนการดำเนินงานในอนาคต ผู้จัดการจำนวนมากเชื่อว่าพวกเขาใช้ การบริหารเชิงดุลยภาพ เมื่อต้องการเพิ่มการประเมินผล/วัดผลทางการเงินกับการวัดผลที่ไม่ใช่ทางการเงิน เช่น ลูกค้า กระบวนการทางธุรกิจ และพนักงาน แต่ การบริหารเชิงดุลยภาพ ที่ดีที่สุดนั้นเป็นเครื่องมือที่ไม่ใช่เฉพาะเพื่อการวัดผลทั้งในส่วนของการเงินและไม่ใช่ทางการเงินเท่านั้น แต่เป้าหมายและการวัดผลตั้งอยู่บนพื้นฐานของ การบริหารเชิงดุลยภาพ นั้นควรจะเกิดจากการแปลงกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจสู่การปฏิบัติ และ การบริหารเชิงดุลยภาพ นั้นควรมีทั้งตัวชี้วัดที่เป็นผลและตัวชี้วัดที่เป็นเหตุหรือตัวขับเคลื่อนการดำเนินงาน ซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการและเชื่อมโยงกันเป็นความสัมพันธ์เชิงเหตุผล

จากคำนำในหนังสือของ Kaplan และ Norton (2001) ได้กล่าวไว้ว่า จากที่เคยนำเสนอว่าการบริหารเชิงดุลยภาพ เป็นเครื่องมือในฐานะที่ช่วยแก้ไขปัญหาในวัดผลการดำเนินงานนั้น บัดนี้จากบทเรียนที่บริษัทต่างๆได้พัฒนาและใช้ การบริหารเชิงดุลยภาพ เพื่อแก้ปัญหาที่สำคัญมากกว่านั้นในยุคของข้อมูลข่าวสาร ซึ่งปัญหาดังกล่าวในช่วงแรกของการพัฒนา การบริหารเชิงดุลยภาพ นั้นเป็นปัญหาที่ตนไม่ได้ตระหนักว่าจะนำ การบริหารเชิงดุลยภาพ มาใช้ได้ ปัญหานั้นคือจะนำกล

ยุทธ์ใหม่ไปปฏิบัติได้อย่างไร ซึ่งจากคำนิยามของ การบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard; BSC) ถูกอ้างอิงในหนังสือของ พสุ เดชะรินทร์ (2544, 4) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงดุลยภาพ ว่า

“BSC เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือการประเมินที่ช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้อง เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร”

ชื่อภาษาอังกฤษที่ว่า “Balanced scorecard” สะท้อนให้เห็นว่าต้องมีบางอย่างที่ต้องเกิด “ความสมดุล” ซึ่งความสมดุลที่ว่าคือความสมดุลในด้านต่างๆ ดังนี้ คือ ความสมดุลระหว่างเป้าหมายในระยะสั้นกับเป้าหมายในระยะยาว ความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดทางการเงินกับตัวชี้วัดที่ไม่ใช่การเงิน ความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดที่เป็นเหตุกับตัวชี้วัดที่เป็นผล ความสมดุลระหว่างมุมมองภายในกับมุมมองภายนอก

ความสมดุลของ การบริหารเชิงดุลยภาพ เกี่ยวข้องกับ 3 ประเด็นดังนี้ คือ (Niven, 2002)

- 1) ความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดทางการเงินและตัวชี้วัดที่ไม่ใช่การเงิน เริ่มแรกนั้น การบริหารเชิงดุลยภาพ เกิดขึ้นจากความไม่เพียงพอของตัวชี้วัดผลดำเนินงานทางการเงินที่จะขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นจึงได้เพิ่มตัวชี้วัดให้มีความครอบคลุมในมุมมองต่างๆ ดังต่อไปนี้คือ การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และพัฒนา
- 2) ความสมดุลระหว่างองค์ประกอบภายนอกและองค์ประกอบภายในองค์กร ผู้ถือหุ้นและลูกค้าซึ่งเป็นตัวแทนขององค์ประกอบภายนอกที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับ การบริหารเชิงดุลยภาพ ขณะที่พนักงานและกระบวนการภายในซึ่งเป็นตัวแทนจากองค์ประกอบภายใน การบริหารเชิงดุลยภาพ ตระหนักถึงความสำคัญของความสมดุลของผลประโยชน์เชิงประจักษ์ของกลุ่มต่างๆซึ่งมีส่วนในการดำเนินกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพ
- 3) ความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดที่เป็นเหตุและตัวชี้วัดที่เป็นผล โดยปรกติแล้วตัวชี้วัดที่เป็นผล มักจะแสดงถึงผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า หรือรายได้ ถึงแม้ว่าตัวชี้วัดต่างๆเหล่านี้จะมีประโยชน์และสามารถเข้าถึงได้ แต่โดยปรกติแล้วมักจะขาดพลังในการทำนาย ตัวชี้วัดที่เป็นเหตุเป็นตัวขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรที่จะนำความสำเร็จมาสู่ตัวชี้วัดที่เป็นผลซึ่งบ่อยครั้งที่จะเป็นการวัดหรือประเมินกระบวนการหรือกิจกรรม เช่นการส่งมอบของตรง

เวลาเป็นตัวชี้วัดที่เป็นเหตุสำหรับความพึงพอใจของลูกค้า อย่างไรก็ตาม การบริหารเชิงคุณภาพ ควรจะมีทั้งตัวชี้วัดที่เป็นเหตุและตัวชี้วัดที่เป็นผลเพราะตัวชี้วัดที่เป็นผลโดยปราศจากตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ นั้น จะไม่สามารถสื่อให้เห็นได้ว่าสำเร็จในเป้าหมายนั้นๆ ได้อย่างไร และในทางตรงกันข้าม ตัวชี้วัดที่เป็นเหตุโดยปราศจากตัวชี้วัดที่เป็นผลก็สื่อให้เห็นเพียงการปรับปรุงระยะสั้นแต่ไม่ชี้ให้เห็นว่าจะปรับปรุงเพื่ออะไรหรือเพื่อใคร

2.1.3 ผลลัพธ์จากการที่องค์กรได้นำ การบริหารเชิงคุณภาพไปใช้

เป้าหมายเบื้องต้นของ การบริหารเชิงคุณภาพ คือการให้ความสำคัญกับความสำเร็จของ เป้าหมายทางกลยุทธ์ขององค์กรในอนาคต ในการนำแนวคิด การบริหารเชิงคุณภาพ ไปปฏิบัติงาน นั้นได้ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรมากมายหลายประการด้วยกันคือ

- 1) ปรับปรุงผลการดำเนินงานทางการเงินโดย เพิ่มรายได้จากการที่ให้ความสำคัญกับลูกค้า ลดค่าใช้จ่ายในกระบวนการต่างๆ และปรับปรุงผลิตภาพในการทำงานและทำให้พันธกิจมี ประสิทธิภาพมากขึ้น
- 2) ทำให้บรรดาผู้จัดการมีความคิดเห็นตรงกันว่าอะไรที่เป็นสิ่งที่ขับเคลื่อนธุรกิจจริงๆ
- 3) ทำให้เกิดการวัดวาทกิจกรรมทางกลยุทธ์สู่แผนกลยุทธ์ จากที่เคยอนุญาตให้ในช่วง แรกของการจัดทำแผนกลยุทธ์ แต่เมื่อนำการบริหารเชิงคุณภาพมาใช้ องค์กรสามารถมีข้อมูลที่ ต้องการเพื่อทำให้การวางแผนมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- 4) ความมีประสิทธิภาพของกระบวนการวัดผลทำให้เกิดความสมเหตุสมผลของการคัดเลือกว่ากระบวนการทางธุรกิจนั้นควรจะทำอะไรเป็นลำดับแรก
- 5) ทำให้ผู้จัดการสามารถค้นหาประสบการณ์ที่ดีที่สุดขององค์กรและสามารถนำไปใช้ งานที่ใดก็ได้
- 6) การที่มีข้อมูลซึ่งสามารถเห็นได้ โดยการวัดผลจะทำให้สามารถสนับสนุนการตัดสินใจเรื่องงบประมาณและก่อให้เกิดกระบวนการตัดสินใจที่ดีกว่าและเร็วกว่า ซึ่งหมายความว่า สามารถลดความเสี่ยงได้
- 7) จากการที่มีข้อมูลสามารถวัดได้ทำให้สามารถสร้างความรับผิดชอบและสร้างการจูงใจโดยอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นจริง ไม่ตัดสินใจโดยใช้จิตพิสัย ซึ่งสนับสนุนการเสริมแรงและการจูงใจซึ่งทำให้เกิดการแข่งขันในการทำงาน
- 8) ก่อให้เกิดการเปรียบเทียบและพัฒนากระบวนการทำงานต่างๆกับองค์กรภายนอกซึ่ง จะส่งผลให้มีการปรับปรุงระบบการทำงานภายใน

- 9) สามารถบ่งชี้ความรับผิดชอบต่อกำไรที่หน่วยธุรกิจหรือแผนกต่างๆรับผิดชอบได้อย่างชัดเจน
- 10) เชื่อมโยงองค์ประกอบ(การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และนวัตกรรม) ของธุรกิจซึ่งมีส่วนในความสำเร็จของเป้าหมายธุรกิจ
- 11) การบริหารเชิงดุลยภาพ เป็นเครื่องมือที่กระทำราวกับว่าเป็นเครื่องมือในการสื่อสารที่จะแบ่งปันข้อมูล ข่าวสาร/กลยุทธ์องค์กรหรือการติดตามผลการดำเนินงานซึ่งมีส่วนต่อความสำเร็จของกลยุทธ์ เช่นการมุ่งความสำคัญไปที่ความการทำงานของพนักงานที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในเป้าหมายองค์กรหรือกลยุทธ์ต่างๆ
- 12) เป็นเครื่องมือที่สามารถแจ้งเตือนให้ทราบล่วงหน้าถึงสิ่งที่ไม่ประสงค์ เช่นความแปรปรวนต่างๆจากเป้าหมายหรือกลยุทธ์ที่วางไว้
- 13) เป็นเครื่องมือที่ตอกย้ำถึงความถูกต้องของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างความแตกต่างของปัจจัยต่างๆที่กระทบต่อธุรกิจและย้ำเตือนจุดสำคัญที่เป็นกุญแจสู่ความสำเร็จ
- 14) ทำให้มั่นใจได้ว่าพนักงานแต่ละคนเข้าใจบทบาทของตนเองและรู้ว่าตนเองจะมีส่วนในความสำเร็จขององค์กรได้อย่างไร โดยการเชื่อมโยงกลยุทธ์กับความคาดหวังในผลการดำเนินงานของพนักงาน
- 15) เชื่อมโยงการควบคุมการดำเนินงานระยะสั้นกับกลยุทธ์ธุรกิจ
- 16) ทำให้เกิดความมั่นใจได้ว่าการพัฒนาและอบรมในโปรแกรมต่างๆนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจความต้องการของธุรกิจจริงๆซึ่งสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มและก่อให้เกิดผลซึ่งสามารถวัดได้
- 17) ทำให้เกิดความรู้เพิ่มเติมโดยการอบรมและสั่งสอน
- 18) ทำให้เกิดระบบที่ดีกว่าสำหรับการให้รางวัลและผลตอบแทน

จากการศึกษารายกรณี ของ Rolph (1999), Kaplan and Norton (2001) และ Berkman (2002) พบว่าองค์กรต่างๆ ที่ประสบความสำเร็จในการนำการบริหารเชิงดุลยภาพไปใช้นั้น ได้ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพอย่างต่อเนื่องเป็นเวลาประมาณ 2 ปี ซึ่งผลจากการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพสามารถทำให้องค์กรเหล่านั้นปรับปรุงฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานขององค์กรให้ดีขึ้น

2.1.4 มุมมองมาตรฐานทั้ง 4 ของ การบริหารเชิงดุลยภาพ

1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามเกี่ยวกับเป้าหมายทางการเงิน ซึ่งจะแสดงให้เห็นความสำเร็จขององค์กรในด้านการเงิน เช่น การเพิ่มขึ้นของรายได้ กำไร และการลดลงของต้นทุน หรือการเพิ่มผลผลิตภาพ เป็นต้น

2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) ตอบคำถามที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าโดยตรง เช่น ถ้าจะบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กรจะต้องตอบสนองลูกค้าอะไรต่อลูกค้า ส่วนแบ่งตลาด ความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น

3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เป็นการพิจารณากระบวนการสำคัญที่สามารถเสนอคุณค่าที่ลูกค้าและผู้ถือหุ้นต้องการ

4) มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เป็นมุมมองที่ชี้ให้เห็นว่าองค์กรต้องปรับปรุงและพัฒนาอะไร และอย่างไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยทั่วไปจะเน้น 3 ด้านหลัก คือ ทรัพยากรมนุษย์ ระบบข้อมูลสารสนเทศ และวัฒนธรรมองค์กร

2.1.5 กระบวนการพัฒนาการบริหารเชิงดุลยภาพ

จากเอกสารเผยแพร่ ของ Balanced scorecard collaborative (<http://www.bscol.com>) ซึ่งกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับ การบริหารเชิงดุลยภาพ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการออกแบบและนำ การบริหารเชิงดุลยภาพ ไปปฏิบัติ (โดยใช้ซอฟต์แวร์เป็นเครื่องมือในการดำเนินการ) ได้กำหนด กระบวนการสำคัญ 4 ประการที่ต้องปฏิบัติตามขั้นตอนเพื่อให้บรรลุผลที่ดีที่สุด คือ การออกแบบ การบริหารเชิงดุลยภาพ การสื่อสารและให้การศึกษากับบุคลากรทุกระดับ การปฏิบัติตามแผนงาน ที่วางไว้ และการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1) การพิจารณาประเด็นที่เกี่ยวข้อง ก่อนที่จะเริ่มพัฒนา การบริหารเชิงดุลยภาพ นั้น ผู้บริหารน่าจะต้องพิจารณาประเด็นต่างๆ เหล่านี้ซึ่งมีความสำคัญต่อการพัฒนา และความสำเร็จของ การบริหารเชิงดุลยภาพ

1. กลยุทธ์ เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดเพราะ การบริหารเชิงดุลยภาพ เปรียบเหมือนเป็นระเบียบวิธีที่ออกแบบมาเพื่อแปลงกลยุทธ์เป็นวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดต่างๆ
2. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง เป็นสิ่งจำเป็นยิ่งถ้าจะกระทำสิ่งที่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงกับองค์กรอย่างเช่นการนำการบริหารเชิงดุลยภาพ มาใช้จะต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารระดับสูง
3. ความต้องการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ เนื่องจากการบริหารเชิงดุลยภาพ สามารถพัฒนาเป็นเครื่องมือในการจัดการได้หลากหลาย ดังนั้นจึงต้องมีการตกลงให้แน่ชัดก่อนว่า เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการนำ การบริหารเชิงดุลยภาพ มาใช้ในองค์กรนั้น เพื่อประโยชน์อะไร
4. การให้การสนับสนุนจากผู้บริหารและผู้จัดการคนสำคัญ เป็นที่เข้าใจกันดีว่าได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงนั้นเป็นสิ่งจำเป็นยิ่ง แต่นอกจากคนะบุคคลเหล่านั้นแล้ว การบริหารเชิงดุลยภาพ ยังต้องการที่จะได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับผู้จัดการฝ่ายต่างๆ ซึ่งนำ การบริหารเชิงดุลยภาพ ไปใช้ในชีวิตการทำงานประจำวัน แน่แน่นอนว่าคงจะไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารทุกๆแผนกตั้งแต่เริ่มต้น แต่จำเป็นที่ผู้บริหารแผนกสำคัญต้องริเริ่มและเปิดใจรับ การบริหารเชิงดุลยภาพ และใช้เพื่อให้เกิดผลต่อการทำงานอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นแบบอย่างและแรงจูงใจให้คนอื่น ๆ ต่อไป
5. การวิเคราะห์ห่วงโซ่กรโดยใช้ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis) หรือกล่าวอีกอย่างคือ ควรจะมีกระบวนการในการนำเสนอคุณค่า ซึ่งประกอบด้วย กิจกรรมต่างๆ ทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน
6. ข้อมูล ประเด็นย่อยที่ควรพิจารณาคือ วัฒนธรรมองค์กรที่จะสนับสนุนการวัดผลการดำเนินงาน และเมื่อมีตัวชี้วัดเกิดขึ้นแล้วข้อมูลที่มีอยู่นั้นสามารถสนับสนุนได้หรือไม่ และถ้าไม่มีองค์กรต้องจัดเตรียมอย่างไร
7. ทักษะ การพัฒนา การบริหารเชิงดุลยภาพ ก็เหมือนกับการทำงานอื่นๆที่ ต้องอาศัยการสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ดังนั้นจึงควรต้องมั่นใจว่าองค์กรของคุณสามารถให้การสนับสนุนสิ่งเหล่านี้ได้

2) ขั้นตอนการออกแบบ การออกแบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์ นั้นต้องทำให้ การบริหารเชิงกลยุทธ์ สามารถสื่อให้เห็นถึงกลยุทธ์ขององค์กรโดยผ่านมุมมองมาตรฐาน 4 มุมมอง อันได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา และต้องกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์สำหรับแต่ละมุมมอง เมื่อได้วัตถุประสงค์แล้ว ก็ต้องกำหนดตัวชี้วัดให้กับแต่ละวัตถุประสงค์ จากนั้นก็เชื่อมโยงตัวชี้วัดเหล่านั้นเข้าด้วยกันในลักษณะของเหตุและผล และกำหนดเป้าหมาย สุดท้ายคือการกำหนดวิธีการหรือแนวทางปฏิบัติสู่ความสำเร็จเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

1. มุมมอง (Perspectives) การบริหารเชิงกลยุทธ์ ขององค์กรควรจะมียุทธศาสตร์ที่เหมาะสม จากที่ทราบแล้วมุมมองต่างๆคือองค์ประกอบเพื่อการจำแนกกลยุทธ์ ซึ่งปกติแล้วจะมี 4 มุมมอง อันได้แก่ การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และพัฒนา แต่ก็สามารถจะเปลี่ยนแปลงมุมมองต่างๆได้โดยขึ้นกับความจำเป็นและความสอดคล้องกับบริบทของแต่ละองค์กร

2. วัตถุประสงค์ (Objectives) เครื่องหมายที่แสดงถึงความตั้งใจทางกลยุทธ์ อันเป็นตัวกำหนดว่ากลยุทธ์นั้นๆจะสามารถดำเนินการได้อย่างไร เป้าหมายต่างๆที่สร้างขึ้นมานั้นเปรียบเหมือนสะพานเชื่อมจากกลยุทธ์ระดับสูงขององค์กรสู่การชี้วัดที่ทำให้สามารถชี้บ่งได้ถึงความสำเร็จของเป้าหมายโดยรวมขององค์กร

3. ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) การวัดผลการดำเนินงานคือการตรวจสอบความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่วางไว้ การตรวจวัดต้องสามารถแสดงให้เห็นเป็นจำนวนได้ การวัดแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมเฉพาะที่ต้องการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และเปลี่ยนเป็นข้อกำหนดที่สามารถปฏิบัติได้ซึ่งแสดงถึงวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายนั้นๆ ตัวชี้วัดที่เป็นเหตุคือตัวทำนายและขับเคลื่อน การดำเนินงานในอนาคต ขณะที่ตัวชี้วัดที่เป็นผลคือผลของการดำเนินงาน

4. เป้าหมาย (Targets) เป้าหมายเป็นสิ่งที่ตรวจวัดได้สำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว และสื่อให้เห็นถึงความคาดหวังขององค์กรและช่วยให้องค์กรสอดคล้องความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน เป้าหมายทั้งหมดในการบริหารเชิงกลยุทธ์ จะมุ่งสู่เป้าหมายโดยรวมขององค์กร

5. การเชื่อมโยงเชิงเหตุและผล แต่ละวัตถุประสงค์จะมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์อื่นๆในเชิงเหตุและผล ซึ่งอธิบายว่า “ถ้า.... แล้ว....” เช่น ถ้าพนักงานมีความสามารถมากขึ้นแล้วจะสามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพมากขึ้น ถ้าสินค้ามีคุณภาพแล้วลูกค้าจะซื้อสินค้ามากขึ้น ถ้าสินค้าขายได้มากขึ้นบริษัทก็จะมีกำไรเพิ่มขึ้น เป็นต้น

6. แผนงาน โครงการ แนวทางปฏิบัติสู่ความสำเร็จ โครงการ (Strategic initiatives) แผนงานหรือแนวทางปฏิบัติสู่ความสำเร็จเป็นตัวขับเคลื่อนกลยุทธ์ ซึ่งบรรจุกิจกรรมต่างๆที่ทำให้มั่นใจได้ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ แผนการปฏิบัติงานต่างๆขององค์กรควรมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ขององค์กร

3) การให้การศึกษาและสื่อสารกับสมาชิกขององค์กร ภาวะสำคัญที่มีส่วนอย่างมากต่อความสำเร็จในการนำ การบริหารเชิงดุลยภาพ ไปใช้คือ การให้การศึกษาและสื่อสารกับบุคลากรทุกระดับในองค์กรเกี่ยวกับกลยุทธ์และความรู้เรื่องการบริหารเชิงดุลยภาพ การให้การศึกษาและสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรนั้น ต้องมีเป้าหมายว่าจะสื่อสารเพื่ออะไร ซึ่งเป้าหมายนั้นๆควรจะสะท้อนให้เห็นถึงคุณสมบัติที่สำคัญของโครงการ และวัฒนธรรมขององค์กร แต่อย่างไรก็ตามเป้าหมายในการให้การศึกษาและสื่อสารกับสมาชิกขององค์กรนั้นมักจะรวมอยู่ในประเด็นเหล่านี้ (Niven, 2002)

1. การสร้างความตระหนักรู้เรื่องการบริหารเชิงดุลยภาพ ให้กับบุคลากรทุกระดับ
2. ให้การศึกษาในประเด็นสำคัญของ การบริหารเชิงดุลยภาพ กับทุกคน
3. สร้างข้อตกลงและประสานงานกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโครงการ
4. สร้างความสนใจเพื่อก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในกระบวนการต่างๆ
5. สร้างความกระตือรือร้นให้เกิดขึ้นกับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
6. สร้างความมั่นใจว่าทีมงานสามารถเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารได้รวดเร็วและทั่วถึง

4) การดำเนินการ วิธีการ แผนงานหรือแนวทางปฏิบัติสู่ความสำเร็จ คือการทดสอบอันสำคัญที่แสดงนัยทางกลยุทธ์ใน การบริหารเชิงดุลยภาพ

5) การเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การบริหารเชิงดุลยภาพองค์กรสามารถทดสอบกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเหมือนกับกำลังทำวิจัยอยู่ตลอดเวลา วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และวิธีการต่างๆต้องได้รับการตรวจสอบและพัฒนาอยู่เสมอ เพราะการบริหารเชิงดุลยภาพ เป็น

กระบวนการต่อเนื่อง ดังนั้นจึงต้องเรียนรู้ เปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

2.1.6 บัญญัติ 10 ประการเพื่อความสำเร็จในการนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาดำเนินการ (McCunn, 1998)

เป็นข้อเสนอแนะจากงานวิจัยที่ต้องการค้นหาคำตอบเกี่ยวกับการนำการบริหารเชิงดุลยภาพไปใช้ ซึ่งจากการวิจัยชี้ให้เห็นว่ามีประเด็นที่ต้องพิจารณา 10 ประเด็นในการนำการบริหารเชิงดุลยภาพไปใช้

- 1) ต้องใช้การบริหารเชิงดุลยภาพเพื่อรองรับการปฏิบัติตามเป้าหมายทางกลยุทธ์
- 2) ต้องแน่ใจว่ามีเป้าหมายทางกลยุทธ์ก่อนที่จะเริ่มใช้ การบริหารเชิงดุลยภาพ
- 3) ต้องแน่ใจว่าผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนและผู้จัดการระดับต่างๆยอมรับ
- 4) ต้องทำโครงการนำร่องก่อนที่จะนำมาใช้ทั้งองค์กร
- 5) ต้องเตรียมจัดการประเด็นต่างๆสำหรับแต่ละหน่วยธุรกิจก่อนที่จะนำการบริหารเชิงดุลยภาพ มาใช้
 - 6) อย่าใช้การบริหารเชิงดุลยภาพเป็นเครื่องมือในการควบคุม เพราะจะเกิดการต่อต้านและไม่ทำให้เกิดการร่วมมือกันของหน่วยงานต่างๆในองค์กร
 - 7) อย่าพยายามสร้างมาตรฐานต่างๆสำหรับ การบริหารเชิงดุลยภาพ เพราะ การบริหารเชิงดุลยภาพ สำหรับแต่ละองค์กรล้วนมีความแตกต่างกัน
 - 8) อย่าสร้างความสับสนหรือพยายามหาความสมบูรณ์ ทำทุกอย่างให้มีความเรียบง่าย
 - 9) อย่าประเมินความต้องการในการฝึกอบรมและสื่อสารระหว่างสมาชิกในองค์กรต่ำไป
 - 10) อย่าประเมินงานต่างๆของฝ่ายบริหารและต้นทุนในการนำการบริหารเชิงดุลยภาพ มาใช้ ต่ำเกินไป

2.1.7 ความล้มเหลวในการนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้ (Kaplan และ Norton, 2001)

- 1) ความล้มเหลวในการออกแบบ
 1. การบริหารเชิงดุลยภาพ มีตัวชี้วัดมากหรือน้อยเกินไป
 2. ขาดความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดที่เป็นเหตุและตัวชี้วัดที่เป็นผล

3. ขาดความเชื่อมโยงในลักษณะของเหตุและผลที่ทำให้ไม่สามารถมองเห็นความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดต่างๆได้
4. ตัวชี้วัดที่มีอยู่ไม่ได้เป็นตัวชี้วัดที่มีความสำคัญจริงๆ หรือไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
5. ทุกแผนกไม่ได้มีส่วนร่วมในการออกแบบการบริหารเชิงคุณภาพ โดยเฉพาะแผนกที่ทำงานบริการ ทำให้การบริหารเชิงคุณภาพ ไม่สมบูรณ์

2) ความล้มเหลวในกระบวนการนำไปใช้

1. ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง
2. มีพนักงานหรือบุคลากรฝ่ายต่างๆเข้าร่วมไม่ครบหรือมีเพียงบางฝ่าย เช่น ฝ่ายวางแผนเท่านั้น ที่มีส่วนร่วมในการทำงาน
3. มีเพียงผู้บริหารเท่านั้นที่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงคุณภาพ
4. ให้ความสำคัญกับระบบต่างๆ เช่น ระบบสารสนเทศ มากกว่าการจัดการ
5. ว่าจ้างที่ปรึกษาที่ไม่มีประสบการณ์
6. ใช้ การบริหารเชิงคุณภาพ ในฐานะเป็นเครื่องมือในการจ่ายค่าตอบแทนเท่านั้น

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 2.1 แสดงกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงาน โครงการ

แผนที่กลยุทธ์	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ข้อมูลปัจจุบัน	เป้าหมาย	แผนงาน โครงการ
	รายได้จากลูกค้าใหม่เพิ่ม	รายได้จากลูกค้าใหม่/รายได้ทั้งหมด	10 %	15 %	
	การหาลูกค้าใหม่	จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น ยอดขายต่อลูกค้า 1 ราย	2,000 ราย 100,000 บาท	2,500 ราย 150,000 บาท	เพิ่มรายการส่งเสริมการขายใหม่ เพิ่มบริการที่หลากหลาย
	การบริการที่ดี	อัตราการร้องเรียนจากลูกค้า ความเร็วในการบริการ	ไม่เกิน 20 % ไม่เกิน 60 นาที	ไม่เกิน 15 % ไม่เกิน 50 นาที	นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในการให้บริการลูกค้า จัดทำระบบฐานข้อมูลลูกค้า
	การจัดส่งที่รวดเร็ว	ร้อยละของการส่งของที่ไม่ตรงเวลา	ไม่เกิน 20 %	ไม่เกิน 15 %	นำระบบบาร์โค้ดมาใช้
	การพัฒนาทักษะของพนักงาน	จำนวนวันในการอบรมต่อปี อัตราการเข้าออก	7 วัน 15 %	10 วัน 10 %	จัดทำแผนงานอบรมต่อเนื่อง จัดกิจกรรมพนักงานสัมพันธ์
	เทคโนโลยีสารสนเทศ				

ที่มา : พสุ เดชะรินทร์, เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย balanced scorecard และ Key Performance Indicators (กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544), หน้า 33

2.1.8 การกำหนดระยะเวลาในการนำ การบริหารเชิงดุลยภาพไปใช้

การออกแบบการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced scorecard) สำหรับแต่ละองค์กรล้วนมีวิธีการที่แตกต่างกัน และบางองค์กรอาจจะมี scorecard ในหลายระดับ ได้แก่ ระดับองค์กร ระดับแผนก ระดับบุคคล เป็นต้น แต่บางองค์กรมี scorecard เฉพาะระดับองค์กร ส่วนในระดับแผนกและระดับบุคคลมีเฉพาะ KPIs เท่านั้น ดังนั้นในการวิจัยนี้จะให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงดุลยภาพในระดับองค์กร ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นที่ทุกองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ ต้องมีเหมือนกัน

กระบวนการโดยทั่วไปในการนำการบริหารเชิงดุลยภาพ ไปใช้ (Implementation) มีดังนี้ (<http://www.bscol.com>)

1. การพิจารณาประเด็นต่างๆที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลยุทธ์ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการออกแบบการบริหารเชิงดุลยภาพ
2. ขั้นตอนการออกแบบการบริหารเชิงดุลยภาพ
3. การให้การศึกษาระดับสื่อสารกับสมาชิกในองค์กร
4. การนำการบริหารเชิงดุลยภาพ ไปใช้ (Implementation)
5. การเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

Kaplan และ Norton (1996) กล่าวว่าก่อนที่จะนำการบริหารเชิงดุลยภาพ ไปใช้งานหลังจากออกแบบการบริหารเชิงดุลยภาพ เสร็จสมบูรณ์นั้น ต้องมีการวางแผนปฏิบัติการ (Build the Implementation Plan) เพื่อการนำการบริหารเชิงดุลยภาพ ไปใช้งาน แต่สำหรับ Nils-Goran (1999) การกำหนดขั้นตอนการออกแบบการบริหารเชิงดุลยภาพ มีทั้งสิ้น 10 ขั้นตอนด้วยกัน และเมื่อออกแบบเสร็จก็นำไปปฏิบัติโดยปราศจากการกล่าวถึงการวางแผนปฏิบัติการในการนำ การบริหารเชิงดุลยภาพ ไปใช้งาน

จะเห็นได้ว่าการกำหนดขั้นตอนในการออกแบบและนำการบริหารเชิงดุลยภาพ ไปใช้งานนั้นมีความแตกต่างกัน ซึ่งเป็นความแตกต่างในกระบวนการนำไปใช้งาน ที่เกิดขึ้นหลังขั้นตอนการออกแบบ ดังนั้นในการกำหนดกรอบเวลาในการนำการบริหารเชิงดุลยภาพ ไปใช้จะพิจารณาระยะการนำไปใช้ ตั้งแต่เมื่อออกแบบการบริหารเชิงดุลยภาพ ระดับองค์กรเสร็จสมบูรณ์พร้อมที่จะนำไปใช้งาน คือมีแผนที่กลยุทธ์ การตั้งวัตถุประสงค์ การกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย แผนงานโครงการ กิจกรรม และแผนปฏิบัติการระดับองค์กร

2.1.9 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงดุลยภาพ

Malina และ Selto (2001) รายงานการวิจัยฉบับนี้ศึกษาความมีประสิทธิภาพของการบริหารเชิงดุลยภาพ ในการสื่อสารกลยุทธ์องค์กรและการควบคุมทางการจัดการ

วิธีการเก็บข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ คือ การสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายซึ่งมีทั้งนักบริหาร ผู้ออกแบบการบริหารเชิงดุลยภาพ และผู้จัดการ ในทวีปอเมริกาเหนือ ซึ่งจากผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าการบริหารเชิงดุลยภาพทำหน้าที่สำหรับการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Controlling Corporate Strategy) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังบ่งชี้ว่าประสิทธิผลในการควบคุมทางการจัดการ การจูงใจพนักงาน และความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ มีผลกระทบต่อผลได้ (Outcome) ขององค์กร ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในการปรับปรุงการบริหารเชิงดุลยภาพเองและกระบวนการจัดการอื่นๆ และในทางตรงข้าม ความไม่มีประสิทธิผลในการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กรและการควบคุมทางการจัดการเป็นเหตุให้เกิดความไม่มีประสิทธิผลในการจูงใจและเกิดความขัดแย้งในการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพในการประเมินการปฏิบัติงาน

ถึงแม้ว่างานวิจัยนี้จะไม่สามารถให้คำตอบที่ชัดเจนเกี่ยวกับระดับของความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงดุลยภาพกับการควบคุมทางการจัดการและการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กรได้ แต่งานวิจัยนี้ได้ให้กรอบความคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับการศึกษาความสัมพันธ์ดังกล่าว โดยชี้ให้เห็นว่าการศึกษาประสิทธิผลของการบริหารเชิงดุลยภาพนั้นควรศึกษาการทำหน้าที่ในสองลักษณะ คือ การควบคุมทางการจัดการและการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กร

อานันท์นที จันทวรรณดี (2543) ได้ศึกษาปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคด้านเป้าหมายองค์กรที่อาจมีผลต่อการตัดสินใจนำแนวคิดการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced scorecard) มาใช้ ตลอดจนแนวทางการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์กร หากมีการนำแนวคิดนี้มาใช้ในอนาคต โดยใช้วิธีการศึกษาจากเอกสาร แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องร่วมกับกรณีศึกษา ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการทั่วไป บริษัทพญาฟู้ดอินดัสตรี จำกัด

ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยสนับสนุนในการนำการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced scorecard) มาใช้ ได้แก่ การที่ผู้บริหารให้การสนับสนุนและมีวิสัยทัศน์ที่จะพัฒนาองค์กรโดยใช้แนวคิดการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced scorecard) องค์กรมีเงินทุนที่สามารถเอื้อให้เกิดการพัฒนาเทคโนโลยี อุปกรณ์และการเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ ตลอดจนการที่องค์กรมุ่งให้เกิด

แนวทางการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ส่วนอุปสรรคได้แก่ แนวทางการพัฒนาและปรับปรุงตัวชี้วัดที่มีอยู่ในปัจจุบันให้เหมาะสม ตลอดจนการสร้างความเข้าใจและการเตรียมความพร้อมให้พนักงาน

สรอายุ ประมวลวรชาติ (2543) ได้ศึกษาปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคในการนำการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced scorecard) มาใช้ในองค์กรกลุ่มธุรกิจสื่อสารของไทย การศึกษาได้ใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure Interview) กับผู้ที่เกี่ยวข้องและรับผิดชอบต่อการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced scorecard) ในบริษัทเทเลคอม เอเชีย จำกัด มหาชน และบริษัทแอดวานด์ อินโฟ เซอร์วิส จำกัด มหาชน

จากการวิจัยพบว่า ปัจจัยสนับสนุนต่อการนำการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced scorecard) มาใช้ ได้แก่ ปัจจัยด้านลักษณะธุรกิจที่ทั้งสองบริษัทมีลักษณะการดำเนินงานเป็นพลวัต (Dynamic) ทำให้สามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆได้ง่าย ซึ่งเป็นผลดีต่อการนำการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced scorecard) มาใช้ ผู้นำองค์กรเห็นคุณค่าและพร้อมที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านการเตรียมการ ทั้งสองบริษัทเตรียมการมาเป็นอย่างดี ทั้งในด้านสารสนเทศและการมีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการรับสิ่งใหม่ๆ เข้าสู่องค์กร และถึงแม้ว่าพนักงานจะมีความกังวลอยู่บ้างกับการนำระบบใหม่เข้าสู่องค์กร แต่เนื่องจากความเข้าใจใส่ของผู้บริหารและตัวพนักงานเองที่มีศักยภาพและมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง จึงทำให้เป็นปัจจัยสนับสนุนมากกว่าเป็นอุปสรรค

พัชรินทร์ เชาวักิตวุฒิ (2544) ได้ศึกษาการวัดประสิทธิผลของโครงการโดยใช้ทฤษฎีการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced scorecard) โดยมุ่งเน้นศึกษาเฉพาะบริษัทจัสมิน เทเลคอม ซีเอส เต็มส์ จำกัด งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจโดยมีแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานบริษัทที่เกี่ยวข้องกับโครงการ

สิ่งที่ได้จากการศึกษา พบว่า การวัดประสิทธิผลโครงการด้วยการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced scorecard) นั้นช่วยให้เห็นปัญหาต่างๆของบริษัท ซึ่งปัญหาต่างๆมีความเชื่อมโยงกัน และยังสามารถวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาได้ด้วย ซึ่งทำให้การบริหารงานโครงการมีประสิทธิภาพกว่าที่เป็นอยู่

Claudine Umashev (2002) ได้ศึกษาปัจจัยที่จะส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพในการออกแบบและการนำการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced scorecard) มาใช้ ในองค์กรภาครัฐขนาดใหญ่ วิธีการศึกษาสำหรับการวิจัยนี้คือการศึกษารายกรณี

ผลการศึกษา พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์กับการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีผลกระทบต่อประสิทธิผลของการบริหารเชิงดุลยภาพ และนอกจากนี้ยังมีตัวแปรอื่นๆ ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการบริหารเชิงดุลยภาพ คือ โครงสร้างองค์กร อำนาจของพนักงานในการตัดสินใจ การสื่อสารและการฝึกอบรม และนโยบายองค์กร

2.2 การควบคุมทางการจัดการ (Management Control)

2.2.1 การจัดการและการควบคุมทางการจัดการ

David H. Holt (1990) ให้ความหมายของการจัดการ (Management) ว่าเป็นกระบวนการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กร โดย ผ่านการประสานงาน การร่วมมือของสมาชิกองค์กร และการจัดสรรทรัพยากรเพื่อที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย โดยกระบวนการเหล่านี้ได้แก่การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

Don Hellriegel (1999) ให้ความหมายของการจัดการว่า ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) เพื่อให้สมาชิกขององค์กรสามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมาย

Cobbold และ Lawrie (<http://www.2gc.co.uk>) มีความคิดเห็นสอดคล้องกับ David H. Holt ที่ว่าการจัดการมีลักษณะเป็นกระบวนการ แต่ที่แตกต่างคือ กระบวนการในแนวคิดนี้ประกอบด้วย 3 กระบวนการย่อย คือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) และการควบคุมทางการจัดการ (Management control) ความหมายของแต่ละกระบวนการ มีดังนี้

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็น กระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กรและกลยุทธ์ระดับองค์กรที่จะใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) มีความหมายใน 2 ประเด็น ประเด็นแรก คือ การควบคุมการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติใช้ (Strategy implementation control) เพื่อให้มั่นใจได้ว่ากลยุทธ์จะถูกนำไปใช้อย่างที่วางแผนไว้ โดยจะมุ่งเน้นที่ปัจจัยซึ่งเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จ (Key Success Factors) ในประเด็นที่สอง คือ การควบคุมเนื้อหาของกลยุทธ์ (Strategy content control) เพื่อนำมาสู่การเปลี่ยนแปลงสมมุติฐานที่ผิดพลาดจากการวางแผน และจากโอกาสและอุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้น

การควบคุมทางการจัดการ (Management control) เป็นกระบวนการที่ถูกใช้เพื่อให้มั่นใจได้ว่ากิจกรรมการดำเนินงานต่างๆสามารถดำเนินไปในทิศทาง (Direction) และระดับ (Level) ที่องค์กรต้องการ องค์ประกอบต่างๆของการควบคุมเชิงกลยุทธ์จะถูกถ่ายทอดลงมายังกระบวนการควบคุมทางการจัดการ

โดยในแง่ของการปฏิบัติแล้ว การควบคุมทางการจัดการ (Buchanan และ Huczynski, 1997) คือ กระบวนการในการนำแผนไปปฏิบัติโดยการตั้งเป้าหมายและการทำให้เป้าหมายบรรลุ โดยการตั้งมาตรฐาน การวัดผลการดำเนินงาน การเทียบเคียงระหว่างผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่วางไว้ และการตัดสินใจเพื่อแก้ไขและปรับปรุงการปฏิบัติงานต่อไป

การควบคุมทางการจัดการ เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญมากสำหรับจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยเนื้อหาของการควบคุมทางการจัดการคือ การติดตาม ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับมาตรฐาน กระบวนการควบคุมทางการจัดการมีดังนี้ (Kullven และ Mattsson, www.thaiis.uni.net.th/abi/detail.nsp)

1. ตั้งเป้าหมาย เพื่อวัดผลการปฏิบัติงาน
2. กำหนดมาตรฐาน
3. เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมาย
4. วิเคราะห์ผลต่างระหว่างเป้าหมายกับผลการปฏิบัติงาน
5. แก้ไขหรือปรับปรุงการปฏิบัติงาน
6. เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมาย (อีกครั้ง)

องค์ประกอบหลักของการควบคุมทางการจัดการ มีดังนี้ (Cole อ้างถึงใน Kullven และ Mattsson, www.thaiis.uni.net.th/abi/detail.nsp)

1. กำหนดมาตรฐาน
2. วัดผลการปฏิบัติงาน
3. เปรียบเทียบผลการปฏิบัติกับมาตรฐาน
4. แก้ไข ปรับปรุงการปฏิบัติงาน

ความมีประสิทธิภาพของระบบควบคุมการจัดการขึ้นอยู่กับเงื่อนไข ดังต่อไปนี้ (Otley และ Berry อ้างถึงใน Kullven และ Mattsson, www.thaiis.uni.net.th/abi/detail.nsp)

1. เป้าหมายต้องมีความชัดเจน
2. ผลการปฏิบัติงานต้องสามารถตรวจวัดได้
3. กระบวนการหรือระบบต้องสามารถทำนายผลได้
4. ต้องมีความสามารถในการแก้ไขหรือปรับปรุงการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

ตัวแปรที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการควบคุมทางการจัดการ

1. ขนาดและโครงสร้างองค์กร
2. เงื่อนไข สภาพแวดล้อมทางสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ
3. ระดับการใช้เทคโนโลยีในองค์กร
4. ผลกระทบของวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร
5. คุณค่าร่วมและลักษณะการบริหารขององค์กร

กรอบการทำงานของระบบควบคุมทางการจัดการประกอบด้วย 4 ส่วนคือ กลยุทธ์องค์กร โครงสร้างองค์กร ศูนย์รับผิดชอบ และระบบข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งควรจะมีเป็นองค์รวมหรือเป็นระบบไม่แยกส่วน และเพื่อให้ระบบควบคุมการจัดการมีประสิทธิภาพ ควรจะพิจารณาองค์ประกอบสำคัญ ดังต่อไปนี้ (Howard, www.thaiis.uni.net.th/abi/detail.nsp)

1. พิจารณาปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์กรและมอบหมายหน้าที่สำคัญแก่ผู้บริหาร
2. วิเคราะห์ระบบการควบคุมทางการจัดการที่มีอยู่เดิม

3. เปรียบเทียบผลการตัดสินใจของผู้บริหารกับการตัดสินใจที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร
4. กำหนดทิศทางกลยุทธ์และต้องมั่นใจว่าทรัพยากรต่างๆถูกนำไปใช้เพื่อนำไปสู่เป้าหมายองค์กร

เทคนิคในการควบคุมทางการจัดการมีหลายชนิด อาทิ การบัญชีต้นทุน (Cost accounting) การพยากรณ์ยอดขาย (Sales forecasting) ระบบการควบคุมสินค้าคงคลัง (Inventory control system) การเขียนระเบียบการเบิกจ่ายเงินระยะยาว (Written procedure for cash spending long term) การวางแผนการเงิน (Financial planning) ระบบงบประมาณสำหรับแผนก (budgeting system for each department) ระบบสารสนเทศทางการจัดการ (Management information system) สำนักงานอัตโนมัติ (Office automation) ตัวแบบประมาณการงบประมาณเงินสด (Pro-forma models for cash budgeting) เป็นต้น

2.2.2 การควบคุมทางการจัดการและการบริหารเชิงดุลยภาพ

การบริหารเชิงดุลยภาพ ในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการควบคุมทางการจัดการนั้น ได้ปรับกระบวนการทัศน์ใหม่ในการควบคุมโดย (1) กำหนด 4 มุมมองในการควบคุม ซึ่งเป็นการกำหนดจากกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยมุมมองทั้ง 4 ได้แก่ การลงทุนเพื่อเพิ่มศักยภาพในการเรียนรู้และเติบโต การปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการภายใน การนำคุณค่าต่างๆสู่ลูกค้า และการเพิ่มความสำเร็จทางการเงิน ซึ่งจากตรรกะของการบริหารเชิงดุลยภาพ ทำให้องค์กรต่างๆ สามารถวัดผล 4 มุมมองเพื่อกระตุ้นและติดตามพฤติกรรมให้สามารถนำไปสู่ความสำเร็จทางกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งถ้ามองอย่างง่ายที่สุด การบริหารเชิงดุลยภาพ ก็เป็นเครื่องมือที่ทำให้สามารถเห็นภาพรวมหรือแผนที่กลยุทธ์ขององค์กร (2) การบริหารเชิงดุลยภาพ ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดจากมุมมองต่างๆ ซึ่งจากความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันนี้ จะมีผลกระทบโดยตรงต่อความเป็นเหตุและผลของตัวชี้วัดในแต่ละมุมมองหรือตัวชี้วัดแต่ละตัว ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้จะสามารถนำไปสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร การทำนายผลประกอบการในอนาคต และยังเป็นข้อมูลย้อนกลับสำหรับนำไปเรียนรู้และประเมินผลการปฏิบัติงานอีกด้วย

2.2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมทางการจัดการ

Sanyal และ Guvenli (2000) ได้ให้คำนิยามของการควบคุมการจัดการ ว่าเป็นกระบวนการติดตามกิจกรรมต่างๆขององค์กรเพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะสามารถดำเนินงานให้บรรลุแผนงาน และแก้ไขความผิดพลาดต่างๆที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง

การวิจัยได้เลือกเทคนิคในการควบคุมทางการจัดการ อันได้แก่ การบัญชีต้นทุน (Cost accounting) การพยากรณ์ยอดขาย (Sales forecasting) ระบบการควบคุมสินค้าคงคลัง (Inventory control system) การเขียนระเบียบการเบิกจ่ายเงินระยะยาว (Written procedure for cash spending long term) การวางแผนการเงิน (Financial planning) ระบบงบประมาณสำหรับแผนก (budgeting system for each department) ระบบสารสนเทศทางการจัดการ (Management information system) สำนักงานอัตโนมัติ (Office automation) ตัวแบบประมาณการงบประมาณเงินสด (Pro-forma models for cash budgeting) มาสอบถามผู้จัดการบริษัทร่วมทุนระหว่างจีนกับสหรัฐอเมริกาถึงความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาการก่อตั้งบริษัท จำนวนเงินทุน จำนวนพนักงาน สัดส่วนการเป็นเจ้าของบริษัทระหว่างจีนกับสหรัฐ กับจำนวนการใช้เทคนิค และประสิทธิผลการใช้

จากการศึกษาพบว่า จำนวนปีที่ดำเนินงานในประเทศจีนมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับจำนวนการใช้เทคนิคการควบคุม บริษัทที่ดำเนินงานในประเทศจีนนานกว่า จะใช้เทคนิคการควบคุมมากกว่าบริษัทที่เพิ่งเริ่มดำเนินการ

ขนาดของบริษัท ซึ่งสามารถแบ่งแยกได้เป็น 2 มิติ คือ จำนวนพนักงาน และ จำนวนเงินทุน ในจำนวนพนักงาน นั้น สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มด้วยกัน คือ บริษัทขนาดเล็กซึ่งมีพนักงานไม่เกิน 100 คน และบริษัทขนาดใหญ่ซึ่งมีพนักงานมากกว่า 100 คน ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าบริษัทขนาดใหญ่ใช้เทคนิคการควบคุมมากกว่าบริษัทขนาดเล็ก

ส่วนเงินทุนดำเนินงาน ซึ่งแบ่งเป็นบริษัทขนาดเล็กซึ่งมีเงินทุนน้อยกว่า 6 ล้านดอลลาร์สหรัฐ และบริษัทขนาดใหญ่ซึ่งมีเงินทุนมากกว่า 6 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่าบริษัทขนาดใหญ่จะใช้เครื่องมือการควบคุมมากกว่าบริษัทขนาดเล็ก ซึ่งเป็นผลการวิจัยที่สอดคล้องกับการวัดขนาดบริษัทโดยจำนวนพนักงาน และนอกจากนั้น ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่า ประสิทธิภาพของการควบคุมทางการจัดการแปรผันโดยตรงกับระยะเวลาการก่อตั้งบริษัท (สาขาในประเทศจีน) จำนวน

เงินทุน และจำนวนพนักงาน กล่าวคือ ถ้ามีการก่อตั้งบริษัทมาเป็นระยะเวลาสั้น มีจำนวนเงินทุนมากและมีจำนวนพนักงานมาก ประสิทธิภาพของการควบคุมทางการจัดการก็จะมีมากขึ้นด้วย

งานวิจัยนี้ได้ให้รายละเอียดมากขึ้นเกี่ยวกับตัวแปรต่างๆที่จะใช้ในการศึกษาเครื่องมือหรือเทคนิคทางการจัดการ ว่ามีตัวแปรใดบ้างที่ควรคำนึงถึง ซึ่งการศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่า ตัวแปรที่ควรพิจารณา ได้แก่ ระยะเวลาการใช้เครื่องมือหรือเทคนิคทางการจัดการ ขนาดขององค์กรที่นำเครื่องมือหรือเทคนิคทางการจัดการไปใช้ ซึ่งในการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ การควบคุมการจัดการและการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กร จะพิจารณาตัวแปรเหล่านี้เพื่อใช้ในการศึกษาวิจัย

2.3 การสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กร (Strategy communication)

2.3.1 ความหมายและความสำคัญของการสื่อสาร

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2530) ได้ให้ความหมายว่า "สื่อสาร" หมายถึง นำหนังสือหรือข้อความของฝ่ายหนึ่งส่งให้อีกฝ่ายหนึ่ง

โรเจอร์ส (Rogers, 1973) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารในเชิงปฏิบัติว่า การสื่อสาร คือ กระบวนการที่ความคิดหรือข่าวสารถูกส่งจากแหล่งสาร ไปยังผู้รับสารด้วยเจตนาที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบางประการของผู้รับสาร

เกคินี จุฑาวิจิตร (2542) กล่าวว่า การสื่อสารเป็นกระบวนการที่มีความเคลื่อนไหวและเป็น การกระทำอย่างต่อเนื่อง ในการส่งและรับสารระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสาร โดยผ่านสื่อต่างๆอย่างมี วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน

จากการให้คำนิยามของนักวิชาการแต่ละท่าน ชี้ให้เห็นว่า การสื่อสารมีลักษณะเป็น กระบวนการที่มีความเคลื่อนไหว (Dynamic) ตลอดเวลาและมักมีผลกระทบต่อกันและกันระหว่าง องค์กรประกอบต่างๆของการสื่อสาร จึงมีความต่อเนื่อง (Continuous) มีการเปลี่ยนแปลง (Changing) และปรับตัว (Adaptive) ตลอดเวลา

2.3.2 องค์ประกอบของการสื่อสาร

การสื่อสารประกอบด้วยองค์ประกอบหลักดังนี้

- 1) ผู้ส่งสาร หมายถึง ผู้ผลิตหรือจัดรวบรวมข้อมูล ข่าวสารต่างๆ แล้วส่งออกไปยังผู้รับ ผู้ส่งสารอาจเป็นเพียงบุคคลหรือกลุ่มคนก็ได้
- 2) ผู้รับสาร หมายถึง ผู้ที่รับเรื่องข่าวสารต่างๆ จากผู้ส่งสาร ผู้รับสารอาจเป็นบุคคล กลุ่มหรือมวลชนก็ได้
- 3) สาร หมายถึง ข้อมูลหรือเรื่องราวต่างๆ ที่ผู้ส่งต้องการจะถ่ายทอดไปยังผู้รับ อาจจะมีหลายรูปแบบ เป็นตัวหนังสือ รูปภาพหรือสัญลักษณ์ต่างๆ
- 4) ช่องทางการสื่อสารหรือวิธีการส่งข่าวสาร หรือสื่อ เป็นรูปแบบของสื่อกลางหรือวิธีการที่ผู้ส่งสารจะส่งข่าวสารไปยังผู้รับ ซึ่งอาจจะส่งโดยการสื่อสารตัวต่อตัว ส่งในลักษณะของสื่อสิ่งพิมพ์ ในลักษณะของรูปภาพ ส่งทางวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ โทรเลข โทรศัพท์ หรือสื่ออื่นๆ ในกระบวนการของการสื่อสารนั้น ผู้ส่งสารจะส่งข่าวสารโดยอาศัยวิธีการหรือสื่อประเภทต่างๆ เป็นตัวกลางส่งไปยังผู้รับ
- 5) การย้อนกลับ หมายถึง การสนองตอบของผู้รับสารหรือสาร ซึ่งผลการสนองตอบนี้มีทั้งพฤติกรรมที่เปิดเผยสังเกตเห็นได้ชัดเจนจากคำพูด สีหน้า อากัปกิริยา ฯลฯ และลักษณะพฤติกรรมปกปิดซ่อนเร้นภายในจิตใจ ซึ่งไม่สามารถสังเกตเห็นได้ชัดเจนจากภายนอก แต่อาศัยการคาดคะเนโดยการอ่านใจและเดาใจซึ่งกันและกัน ดังนั้นผู้กระทำการสื่อสารทั้งสองฝ่าย ต่างจำเป็นต้องพิจารณาการย้อนกลับของกันและกันด้วยความเข้าใจที่ถูกต้อง เพื่อประโยชน์สำหรับการแก้ไข ปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลง เนื้อหาสาระของสารหรือรหัสที่ใช้ในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนให้เหมาะสม และสอดคล้องกับบุคลิกภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอกของผู้ร่วมกระทำการสื่อสารอันจะนำมาซึ่งผลดีอย่างยั่งยืนต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการสื่อสาร

2.3.3 การสื่อสารภายในองค์กร

การสื่อสารภายในองค์กร (Organization communication) (จุฑาปัทม์ สมุทรประภุต, 2544) เป็นการสื่อสารระหว่างผู้ที่เป็นสมาชิกขององค์กรหรือหน่วยงานที่เป็นทางการ (Formal or complex organization) ซึ่งจัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ นโยบาย การจัดองค์กรมีการแบ่งงานกันทำ เพื่อปฏิบัติการกิจขององค์กรหรือหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมายและเนื่องจากในการจัดองค์กรนั้น มีการแบ่งสายงาน ลำดับชั้นของความรับผิดชอบและการบังคับบัญชา การสื่อสารในองค์กรอาจมีรูปแบบที่เป็นทางการ ซึ่งเกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ และการบังคับบัญชาแบบกึ่งทางการที่เกิดจากโครงสร้างอำนาจที่ไม่เป็นทางการขององค์กรโดยสมาชิกอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวบางระดับ หรืออย่างไม่เป็นทางการและเป็นส่วนตัว

การสื่อสารในองค์กรมี 3 ทิศทาง ดังนี้ คือการสื่อสารจากบนลงล่าง(Downward communication) การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward communication) และการสื่อสารแนวนอน (Horizontal communication) (Rasberry และ Lemoine, 1986)

การสื่อสารจากบนลงล่าง เป็นการสื่อสารเพื่อส่งสารจากผู้บริหารระดับสูง สู่นักงานหรือสมาชิกอื่น ๆ ขององค์กร ทิศทางการสื่อสารลักษณะนี้เป็นทิศทางการสื่อสารที่แข็งแกร่งที่สุดใน 3 ทิศทาง เพราะว่า ในการจัดการนั้นสามารถสร้างอำนาจเพื่อถ่ายทอดสารให้เดินทางลงสู่ล่างได้

การสื่อสารจากบนลงล่างในองค์กร เป็นกระบวนการสื่อสารที่สามารถทำให้บรรลุ สิ่งต่อไปนี้

1. ถ่ายทอดลักษณะงาน (Job description) และ วิธีการทำงานสำหรับพนักงานแต่ละคน
2. สร้างความเข้าใจว่า งานของพนักงานแต่ละคนมีส่วนทำให้บรรลุ นโยบาย เป้าหมายองค์กร ได้อย่างไร
3. สื่อสารข้อมูลจากอดีต ปัจจุบัน และอนาคตขององค์กร อันได้แก่ นโยบาย วิถีปฏิบัติ และกระบวนการทำงาน
4. ประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นไปการทำให้พนักงานทำงานให้ดียิ่งขึ้น
5. สร้างทัศนคติ ค่านิยมร่วมเพื่อให้พนักงาน ยึดถือ สนับสนุน และทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร

ดังนั้น จากลักษณะการสื่อสารจากบนลงล่างข้างต้น สามารถบ่งชี้ได้ว่า การสื่อสารกลยุทธ์เป็นการสื่อสารจากบนลงล่างลักษณะหนึ่ง เพราะการถ่ายทอดกลยุทธ์เริ่มจากผู้บริหารระดับสูงสู่สมาชิกองค์กรระดับต่างๆ

Rasberry และ Lemoine (1986) ได้เสนอสาเหตุที่ทำให้การสื่อสารจากบนลงล่างไม่บรรลุผลว่ามีสาเหตุจากปัจจัยต่อไปนี้

- 1) การเติบโตขององค์กร (Growth causes isolation) เป็นเหตุให้เกิดการเหินห่างระหว่างสมาชิกในองค์กร จากเมื่อก่อนที่เป็นองค์กรขนาดเล็ก มีพนักงานไม่มาก การสื่อสารสามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่เมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่มากขึ้น ทำให้การสื่อสารเกิดข้อผิดพลาดหรือด้อยประสิทธิภาพลงไป เช่น การส่งสารไม่ครบถ้วนทุกคน การส่งสารให้ผิดคน การส่งล่าช้า เป็นต้น
- 2) วัตถุประสงค์ของการสื่อสารไม่ชัดเจน (Clearly defined objectives are missing) การจัดการบางครั้งที่เกิดความสับสนว่าสาร หรือข้อมูลบางอย่างนั้นน่าจะส่งให้กับใครบ้าง เช่นการปรับเป้าหมายองค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวซึ่งมักจะเกิดขึ้นในทุกองค์กร แต่ผู้บริหารมักจะไม่มีความชัดเจนว่าจะทำอย่างไรให้เป้าหมาย ข้อมูลที่เป็นประโยชน์เหล่านั้นสามารถสื่อสารสู่สมาชิกคนอื่นๆขององค์กรได้
- 3) ไม่มีการประเมินเทคนิค วิธีการสื่อสารที่ใช้ (Management never audits present communication) มักจะเป็นความเคยชินที่จะใช้เทคนิค วิธีการเดิมๆ ในการสื่อสาร และมักจะไม่ประเมินวิธีการนั้นว่า มีประสิทธิผลเพียงใดในภาวะปัจจุบัน เช่น บางองค์กร มักจะนิยมใช้การบันทึกข้อความ (Memo) ในการสื่อสาร ซึ่งบางครั้ง การสื่อสารแบบซึ่งหน้า (Face-to-face communication) น่าจะมีประสิทธิผลมากกว่าสำหรับบางสถานการณ์
- 4) การสับสนว่าใครควรรับผิดชอบต่อการสื่อสาร (Confusion arises over who is responsible for communicating) ผู้บริหารระดับสูงมักจะรู้สึกที่ผู้บริหารระดับกลาง ควรจะเป็นผู้รับผิดชอบต่อการสื่อสารสู่สมาชิกอื่นๆ ขององค์กร ขณะที่ผู้บริหารระดับกลางอาจจะรู้สึกที่ผู้บริหารระดับสูงควรจะได้รับผิดชอบต่อเรื่องเหล่านี้
- 5) เกิดความแตกแยกระหว่างพนักงานระดับบริหารและพนักงานที่ไม่ใช่ระดับบริหาร (Segregation exists between supervisory and non supervisory personal) ลักษณะเช่นนี้มัก

จะเกิดในกรณีที่พนักงานระดับบริหารต้องตัดสินใจในประเด็นที่เกี่ยวกับความเป็นไปขององค์กร และองค์กรที่มักเกิดเหตุการณ์นี้มักจะมีลักษณะการบริหารแบบเผด็จการ หรือขาดการมีส่วนร่วมของพนักงาน

2.3.4 หลักการสื่อสารภายในองค์กร

- 1) การกระทำส่งผลดีกว่าคำพูด ดังนั้นผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างในการกระทำต่างๆ ซึ่งสิ่งเหล่านั้นจะเป็นการสื่อสารที่ทรงอิทธิพลยิ่ง
- 2) ความกระชับ กะทัดรัด ได้ใจความ เป็นสิ่งที่ดีต่อการสื่อสาร
- 3) คนส่วนใหญ่มักจะจำได้ในสิ่งที่ตนปฏิบัติซ้ำๆ
- 4) คนส่วนใหญ่มักจะจำได้ในประเด็นแรกและประเด็นสุดท้ายที่ได้ยิน และลืมประเด็นอื่นๆที่เหลือ
- 5) การสื่อสารต้องเป็นการสื่อสาร 2 ทาง
- 6) สื่อให้เห็นประโยชน์ แล้วจะเกิดการยอมรับและเปลี่ยนแปลง
- 7) ต้องไม่ประเมินความสามารถของผู้รับสารต่ำหรือสูงเกินไป ซึ่งจะเป็นอุปสรรคในการสื่อสาร

2.3.5 ประสิทธิภาพของการสื่อสาร

จุมพล รอดคำดี (2533) กล่าวถึงการทดสอบประสิทธิภาพของการสื่อสารไว้ว่า คือ การวัดปฏิบัติการและพฤติกรรมของกลุ่มบุคคลเป้าหมายหลังจากการรับสื่อไปแล้ว สื่อนั้น

1. สามารถทำให้เกิดความรู้ และความเข้าใจเพิ่มขึ้นหรือไม่
2. สามารถกระตุ้นให้เกิดความอยากรู้อยากเห็นเพิ่มขึ้นหรือไม่
3. สามารถโน้มน้าวใจให้เปลี่ยนทัศนคติได้หรือไม่
4. สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนพฤติกรรมได้หรือไม่

จากแนวคิดดังกล่าว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของโรเจอร์ส (Rogers, 1973) ในเรื่องที่ว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือเกิดผลบางประการในตัวผู้รับสาร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นความตั้งใจของแหล่งสาร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงทั้ง 3 ประเด็น ได้แก่

1. การเปลี่ยนแปลงในระดับความรู้
2. การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ
3. การเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรม

นอกจากนี้ ปรมะ สตะเวทิน (2530) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของกระบวนการสื่อสาร อัน ได้แก่ แหล่งสาร สาร ช่องทาง และผู้รับสาร ว่าเป็นตัวกำหนดถึงประสิทธิภาพของการสื่อสาร กล่าวคือ หากองค์ประกอบของกระบวนการสื่อสารมีประสิทธิภาพสูง ประสิทธิภาพของการสื่อสารก็จะมีมาก ในทางตรงข้าม หากองค์ประกอบมีประสิทธิภาพต่ำ การสื่อสารก็จะมีประสิทธิผลน้อยด้วย ในกระบวนการสื่อสารนั้น องค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบจะมีผลกระทบซึ่งกันและกัน รวมทั้งมีผลต่อการสื่อสารด้วย ดังนั้น ประสิทธิภาพของการสื่อสารจะมีมากที่สุดก็ต่อเมื่อทุกองค์ประกอบมีประสิทธิภาพสูงสุด และยังกล่าวไว้ว่า ปัจจัยด้านทัศนคติของผู้รับสารทั้งต่อตนเอง ต่อสาร และต่อผู้รับสาร ก็เป็นปัจจัยอีกประการหนึ่งที่สามารถเพิ่มหรือลดทอนประสิทธิผลของการสื่อสารได้

คนแต่ละคนจะใช้ประโยชน์และเชื่อถือในการสื่อสารเมื่อกระบวนการสื่อสารและตัวสื่อเองเป็นที่รับรู้ว่าจะสามารถเข้าใจได้ และมีความเชื่อถือได้ ดังนั้นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพต้องแสดงให้เห็นว่ากระบวนการสื่อสารและสารง่ายต่อการทำความเข้าใจ และสามารถเชื่อถือได้

การสื่อสารที่มีประสิทธิผลซึ่งมักจะได้รับการสนับสนุนจากวัฒนธรรมองค์กรและความสนใจของแต่ละบุคคลโดยการสร้างแบบแผนพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความอยากที่จะสื่อสาร หรือสร้างคุณค่าร่วมและความเชื่อที่เป็นผลดีต่อการสื่อสาร นอกจากนี้ การสื่อสารที่มีประสิทธิผลยังต้องกระตุ้นให้มีความเชื่อ คุณค่า เป้าหมายที่ส่งผลที่ดีต่อการสื่อสารอยู่เสมอ

ความรู้บางอย่างอาจจะเป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดได้โดยการเขียนหรืออธิบายอย่างง่าย ๆ แต่เป็นพื้นฐานสำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ดังนั้นจึงต้องการการสื่อสารที่มีประสิทธิผลเพื่อสนับสนุนต่อการถ่ายทอดความรู้ดังกล่าว ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของกลยุทธ์ขององค์กร

2.3.6 การสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กร

เมอร์ชานท์ (Merchant, 1989) กล่าวว่า การสื่อสารที่ล้มเหลวเป็นสาเหตุสำคัญที่นำไปสู่ความด้อยประสิทธิภาพของการดำเนินงาน เพราะไม่มีกลยุทธ์หรือความรู้ใดๆขององค์กรที่สามารถถ่ายทอดจากแหล่งกำเนิดไปยังบุคลากรที่ต้องการได้ ดังนั้นจึงสามารถกล่าวว่าการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นกลจักรสำคัญของการสร้างความสามารถในการแข่งขัน เครื่องมือหรือระบบในการสื่อสารภายในองค์กรนั้นมีลักษณะเฉพาะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบเหล่านี้ คือ (1) สารและกระบวนการสื่อสาร (2) การสนับสนุนจากวัฒนธรรมองค์กร (3) การสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้

ข้อสรุปดังกล่าวสอดคล้องกับ รายงานของ The U.S. Government's 1997 benchmarking study, *Serving The American Public: Best Practices in Customer-Driven Strategic Planning* ที่ว่าการสื่อสารเป็นองค์ประกอบสำคัญในทุกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ถ้าปราศจากการถ่ายทอดข้อมูลจากบุคคลหนึ่งสู่คนอื่น ๆ ความสำเร็จต่างๆ ก็ไม่มีทางเกิดขึ้นได้ ซึ่งในจำนวนบริษัทที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานนั้น ความมีประสิทธิภาพของการสื่อสารภายในเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งในการพัฒนาและถ่ายทอดกลยุทธ์ การสื่อสารภายในเป็นเสมือนการเชื่อมโยงระหว่างการวางแผนและการปฏิบัติ ทำให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจบทบาทของตนเองและสิ่งที่สมาชิกแต่ละคนถูกคาดหวังเพื่อเกิดความสำเร็จขององค์กรซึ่งกลยุทธ์ต่างๆ ต้องถูกทำให้กระจ่างในทุกระดับขององค์กร

Kaplan และ Norton (อ้างถึงใน Malina และ Selto, 2001) กล่าวว่า ivot นอกจากการบริหารเชิงดุลยภาพ จะเป็นเครื่องมือในการวางแผนกลยุทธ์แล้วนั้นยังสามารถเป็นเครื่องมือในการสื่อสารสื่อสารกลยุทธ์ได้อีกด้วย

เครื่องมือสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพในการจูงใจและความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ ขึ้นอยู่กับ

1. ความสมเหตุสมผล เชื่อถือได้ของกระบวนการสื่อสารและความเชื่อถือได้ เข้าใจได้ง่ายของตัวสารที่สื่อออกไป
2. การสนับสนุนจากวัฒนธรรมองค์กร
3. การแบ่งปันความรู้ของคนในองค์กร

2.3.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารภายในองค์กร

Watson-Wyatt (1999) ทำการสำรวจองค์กรในประเทศอังกฤษจำนวน 293 องค์กร ได้ชี้ให้เห็นว่าการสื่อสารมีความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เพราะเมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่ดีกับองค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่ไม่ดี จะเห็นได้ว่าประสิทธิภาพของการสื่อสารในองค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่ดีจะสูงกว่าองค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่ไม่ดี โดย (1) องค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่ดี นั้นพนักงานสามารถเข้าใจเป้าหมายขององค์กรได้เป็นอย่างดีถึงร้อยละ 67 แต่สำหรับองค์กรที่มีผลการดำเนินงานไม่ดีขึ้นนั้น พนักงานสามารถเข้าใจเป้าหมายขององค์กรได้เป็นอย่างดีเพียงร้อยละ 38 (2) ในองค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่ดีนั้น ผู้จัดการระดับสูงร้อยละ 26 สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ในองค์กรที่มีผลการดำเนินงาน

ไม่ดีผู้จัดการระดับสูงไม่สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพเลย (3) สำหรับองค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่ดี ผู้จัดการร้อยละ 37 ระบุว่า การสื่อสารมีความสำคัญต่องานของตนเอง แต่สำหรับองค์กรที่มีผลการดำเนินงานไม่ดี มีผู้จัดการเพียงร้อยละ 19 ที่ระบุว่า การสื่อสารมีความสำคัญต่องานของตนเอง และ (4) การให้รางวัลแก่ผู้จัดการที่สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพในองค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่ดี มีมากถึงร้อยละ 36 แต่กิจกรรมดังกล่าวไม่มีในองค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่ไม่ดี

รายงาน The U.S. Government's 1997 benchmarking study, Serving The American Public: Best Practices in Customer-Driven Strategic Planning พบว่าในจำนวนบริษัทที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานนั้น ความสำเร็จของการสื่อสารเพื่อพัฒนาและถ่ายทอดกลยุทธ์เป็นสิ่งจำเป็นยิ่ง การสื่อสารภายในองค์กรเป็นเสมือนการเชื่อมโยงระหว่างการวางแผนและการปฏิบัติ ทำให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจบทบาทของตนเองและสิ่งที่สมาชิกแต่ละคนถูกคาดหวังเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จขององค์กร



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

3.1 กรอบแนวความคิด (Conceptual framework) ในการวิจัย

Malina และ Selto (2001) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการบริหารเชิงคุณภาพมีความสัมพันธ์กับการควบคุมทางการจัดการและการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กร และ Sanyal และ Guvenli (2000) ซึ่งให้เห็นตัวแปรที่มีผลต่อการนำเครื่องมือทางการจัดการมาใช้ ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงนำงานวิจัยทั้งสองเรื่องมาเป็นกรอบในการวิจัย โดยการวิจัยเรื่องนี้จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 3 ตัว ประกอบด้วย การใช้การบริหารเชิงคุณภาพ การควบคุมทางการจัดการ และการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กร

3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

3.2.1 ตัวแปร การใช้การบริหารเชิงคุณภาพ

ตัวแปรการใช้การบริหารเชิงคุณภาพมีลักษณะเป็นตัวแปรเชิงกลุ่ม (Category) โดยการแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงคุณภาพเป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 2 ปี และกลุ่มองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงคุณภาพเป็นระยะเวลาตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป

การกำหนดกลุ่มองค์กรตามระยะเวลาการใช้การบริหารเชิงคุณภาพ ทำการกำหนดโดยให้องค์กรที่เริ่มใช้การบริหารเชิงคุณภาพตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้การบริหารเชิงคุณภาพเป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 2 ปี และกำหนดให้องค์กรที่เริ่มใช้การบริหารเชิงคุณภาพก่อนปี 2545 เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้การบริหารเชิงคุณภาพเป็นระยะเวลาตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป ซึ่งถ้าแบ่งข้อมูลตามมาตรวัด (Scale) ตัวแปรการใช้การบริหารเชิงคุณภาพเป็นมาตรวัดนามกำหนด (Nominal Scales)

3.2.2 ตัวแปร ระดับประสิทธิผลการควบคุมทางการจัดการ

ตัวแปรระดับประสิทธิผลการควบคุมทางการจัดการเป็นมาตรวัดแบบไลเคิร์ต (Likert's scale) โดยกำหนดให้ช่วงคะแนนมีค่าเท่ากัน ซึ่งข้อมูลที่ได้จากระดับความคิดเห็นของผู้ตอบ

สามารถไปใช้ได้เหมือนกับคะแนนหรือตัวเลขในรูปมาตราวัดอันตรภาคชั้น (Interval Scale) (กัลยา วานิชปัญญา, 2543) (สุชาติดา บวรกิติวงศ์, 2543) ซึ่งระดับประสิทธิผลการควบคุมทางการจัดการ คำนวณได้จากค่าเฉลี่ยของคำถามข้อ 1 ถึง 7 ในแบบสอบถามส่วนที่ 1

3.2.3 ตัวแปร ระดับประสิทธิผลการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กร

ตัวแปรระดับประสิทธิผลการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กรเป็นมาตราวัดแบบไลเคิร์ต (Likert's scale) เช่นเดียวกับตัวแปรระดับประสิทธิผลการควบคุมทางการจัดการ ซึ่งระดับประสิทธิผลการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กรคำนวณได้จากค่าเฉลี่ยของคำถามข้อ 8 ถึง 12 ในแบบสอบถามส่วนที่ 1

3.3 ระเบียบวิธีวิจัย

3.3.1 วิธีวิจัย

การเลือกวิธีวิจัยให้เหมาะสมกับประเด็นวิจัย เป็นเงื่อนไขสำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานวิจัย การเลือกวิธีวิจัยสำหรับการศึกษาได้มาจากคำตอบของคำถามสำคัญ 3 ประการ (Yin, 1998) ดังนี้ (ก) ลักษณะของคำถามวิจัยเป็นคำถามลักษณะไหน (ข) มีความจำเป็นต้องควบคุมตัวแปรหรือสิ่งที่ต้องการศึกษาหรือไม่ และ (ค) เน้นศึกษาเหตุการณ์ปัจจุบันหรือไม่

คำถามหลักของการวิจัยนี้คือ “อะไรคือรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างการควบคุมทางการจัดการ (Management control) กับการสื่อสารกลยุทธ์ (Strategy communication) ขององค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced scorecard)” เหมาะสมกับ การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey method) ซึ่งวิธีวิจัยลักษณะนี้เหมาะสมกับคำถามวิจัยเหล่านี้ กล่าวคือ “ใคร อะไร ที่ไหน เท่าไร” ซึ่งตรงกับคำถามวิจัยในการศึกษาเรื่องนี้ นอกจากนี้การวิจัยครั้งนี้ไม่มีความจำเป็นต้องควบคุมตัวแปรเพราะต้องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆในสภาพปัจจุบันที่ดำรงอยู่ภายใต้ปัจจัยที่แตกต่างกันในแต่ละองค์กร และทั้งหมดนี้ก็เป็นเงื่อนไขสำคัญในการเลือกวิธีวิจัยเชิงสำรวจ

ผู้วิจัยเลือกที่จะทำการวิจัยแบบตัดขวาง (Cross-sectional data) แทนการวิจัยแบบตามยาว (Longitudinal design) กล่าวคือ ผู้วิจัยจะทำการเก็บข้อมูลเพียงครั้งเดียวจากหลายๆ หน่วยศึกษา แล้วนำข้อมูลนั้นมาวิเคราะห์ศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆที่เก็บข้อมูลมา

3.3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

เนื่องจากหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) ในการศึกษาระดับประสิทธิผลของการควบคุมทางการจัดการและการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กร คือ องค์กร (Organization) โดยมีบุคลากร (Individuals) ซึ่งเป็นสมาชิกขององค์กร เป็นหน่วยให้ข้อมูล (Enumeration) เช่น ถ้าต้องการทราบระดับหรือประสิทธิผลการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กร คงต้องถามพนักงานว่าได้รับสารอย่างใดองค์กรสื่อมาให้หรือไม่ เป็นต้น ดังนั้นแนวทางสำหรับการกำหนดประชากรเป้าหมายสำหรับการวิจัยครั้งนี้ จึงใช้เกณฑ์ดังนี้ คือ ต้องเลือกองค์กรที่เหมาะสมก่อนและเมื่อได้องค์กรแล้ว ก็จะกำหนดบุคคล เพื่อเป็นตัวแทนขององค์กรในการให้ข้อมูลกับงานวิจัยนี้ การเลือกองค์กรและสมาชิกในองค์กรกระทำดังต่อไปนี้

3.3.2.1 เนื่องจากในเบื้องต้นลักษณะของกรอบประชากรที่ดีควรเป็นกรอบที่สมบูรณ์ คือ มีรายชื่อของทุกหน่วยที่ประกอบเป็นประชากรที่กำลังศึกษา (สุชาติ ประสิทธิรัฐสินธุ์, 2544) ฉะนั้นผู้วิจัยจึงเลือกบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเป็นกลุ่มตัวอย่าง เพราะมีจำนวนและรายชื่อบริษัทที่แน่นอน ตายตัวในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ประกอบกับงานวิจัยของพลู เดชะรินทร์ (2546) ที่ได้ศึกษาการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยซึ่งได้ให้ข้อมูลบริษัทต่างๆ ที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ ซึ่งสามารถใช้อ้างอิงในการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

3.3.2.2 เนื่องจากการวิจัยนี้ต้องการศึกษาความสัมพันธ์ของการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับประสิทธิผลการควบคุมการจัดการและการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กร ซึ่งจากการศึกษารายกรณีของ Rolph (1999), Kaplan and Norton (2001) และ Berkman (2002) พบว่าบริษัทที่นำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้จะบรรลุผลสำเร็จได้โดยใช้ระยะเวลาประมาณ 2 ปีขึ้นไป ดังนั้นสำหรับการวิจัยนี้ ผู้วิจัยจึงแบ่งบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่นำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้ ออกเป็นกลุ่ม 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพเป็นระยะเวลาตั้งแต่ 2 ปี ขึ้นไป และน้อยกว่า 2 ปี โดยใช้ข้อมูลเบื้องต้นจาก พลู เดชะรินทร์ (2546)

จากเงื่อนไขข้างต้นมีองค์กรที่สามารถนำมาประกอบเป็นประชากรในงานวิจัยจำนวนทั้งสิ้น 45 บริษัท โดยแบ่งเป็นองค์กรที่นำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้เป็นระยะเวลาตั้งแต่ 2 ปี ขึ้นไป จำนวน 13 องค์กรและองค์กรที่นำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้เป็นระยะเวลาน้อยกว่า 2 ปี จำนวน 32 องค์กร ดังที่เสนอในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนองค์กรเป้าหมายและปีที่เริ่มนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้*

ปีที่เริ่มใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ	จำนวน
พ.ศ. 2545	20
พ.ศ. 2544	12
พ.ศ. 2543	8
พ.ศ. 2542	2
พ.ศ. 2539	2
พ.ศ. 2536	1
<i>รวม</i>	45

*ข้อมูลเบื้องต้น : พสุ เดชะรินทร์ (2546)

เนื่องจากประชากรมีจำนวนเพียง 45 องค์กร โดยที่สถิติในการให้ข้อมูลสำหรับการวิจัยเป็นของผู้บริหารองค์กรต่างๆ ซึ่งผู้วิจัยไม่ทราบว่าจะมีผู้บริหารกี่องค์กรที่จะยินยอมให้ข้อมูลดังกล่าว ดังนั้นเพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับการวิจัย ผู้วิจัยจึงสุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีการแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือกองค์กรทั้งหมดที่ยินดีให้ข้อมูลสำหรับการวิจัย ซึ่งผลจากการเก็บข้อมูล ปรากฏว่ามีองค์กรที่ยินดีให้ข้อมูลสำหรับการวิจัย ซึ่งได้นำมาเป็นกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยได้มีจำนวนทั้งสิ้น 18 องค์กร ดังปรากฏรายละเอียดในตารางข้างล่างนี้

ตารางที่ 3.2 แสดงจำนวนองค์กรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างและปีที่เริ่มนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้*

ปีที่เริ่มใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ	จำนวนองค์กร
พ.ศ. 2539	1
พ.ศ. 2543	2
พ.ศ. 2544	3
พ.ศ. 2545	12
<i>รวม</i>	18

จากตารางที่ 3.2 แสดงให้เห็นว่า จากจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 18 องค์กร มีองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพมาตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2539 มีเพียงองค์กรเดียว และองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุล

ภาพมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2543 มี 2 องค์กร และปี พ.ศ. 2544 มี 3 องค์กร องค์กรส่วนใหญ่จะเริ่มใช้การบริหารเชิงดุลยภาพเมื่อปี พ.ศ. 2545 โดยมีจำนวนมากถึง 12 องค์กร ซึ่งคิดเป็น 2 ใน 3 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

เมื่อแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็นสองกลุ่ม คือกลุ่มองค์กรที่ได้ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพเป็นเครื่องมือการจัดการมาเป็นระยะเวลาตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป และกลุ่มองค์กรที่ได้ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพเป็นเครื่องมือการจัดการมาเป็นระยะเวลาน้อยกว่า 2 ปี นั้น มีองค์กรที่ได้ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพมาเป็นระยะเวลาตั้งแต่ 2 ปี ขึ้นไป มี จำนวน 6 องค์กร และ มีองค์กรที่ได้ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพมาเป็นระยะเวลาน้อยกว่า 2 ปี มี 12 องค์กร

3.3.3 การกำหนดหน่วยให้ข้อมูล

หน่วยให้ข้อมูลขององค์กรตัวอย่างคือ บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารหรือผู้จัดการไม่ต่ำกว่าระดับต้นขององค์กรและมีอายุงานในองค์กรไม่ต่ำกว่า 1ปี (1 รอบการดำเนินงาน) ตำแหน่งเหล่านี้ได้แก่ ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ ผู้จัดการใหญ่ รองผู้จัดการใหญ่ หัวหน้าแผนก รองหัวหน้าแผนก หัวหน้าฝ่าย รองหัวหน้าฝ่าย เป็นต้น ทั้งนี้เพราะผู้ที่ดำรงตำแหน่งระดับหัวหน้าหรือผู้จัดการเป็นผู้ที่ต้องทำงานในทุกหน้าที่การบริหาร ทั้งการวางแผน จัดระบบงานและทีมงาน สั่งการ และควบคุมและติดตามผล ดังนั้นจึงเป็นผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงดุลยภาพสามารถให้ข้อมูลทางด้านการสื่อสารกลยุทธ์และการควบคุมเชิงการจัดการ จึงเป็นหน่วยให้ข้อมูลที่เที่ยงและตรงสำหรับการวิจัยนี้

เนื่องจากการวัดประสิทธิผลของการบริหารเชิงดุลยภาพจะใช้หน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) เป็นองค์กร ดังนั้นการเลือกหน่วยให้ข้อมูล จะเลือกจากองค์กรละประมาณ 20 คน แต่กรณีที่บางองค์กรที่มีหน่วยให้ข้อมูลไม่ถึง 20 คน ก็จำเป็นต้องใช้หน่วยให้ข้อมูลทั้งหมดที่สามารถให้ได้ จากข้อมูลเบื้องต้น องค์กรที่เป็นตัวอย่างซึ่งยินดีและสามารถให้ข้อมูลสำหรับการวิจัยได้ มีจำนวน 18 องค์กร โดยแต่ละองค์กรมีหน่วยให้ข้อมูลในจำนวนที่ไม่เท่ากัน (รายละเอียดปรากฏในตารางที่ 4.1) และเมื่อรวมหน่วยให้ข้อมูลทั้งหมดแล้ว พบว่าการวิจัยนี้มีหน่วยให้ข้อมูลรวมทั้งสิ้น 306 หน่วย

3.3.4 เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยเชิงสำรวจสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้หลายวิธี ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับคำถามวิจัยและข้อจำกัดในการวิจัย อาจเก็บจากที่รวบรวมไว้แล้วหรือที่รู้จักกันว่าข้อมูลทุติยภูมิ หรือเก็บรวบรวมโดยตรงโดยใช้ การสอบถาม การสังเกต การสัมภาษณ์ เป็นต้น สำหรับการวิจัยเรื่องนี้จะใช้การสอบถาม โดยแบบสอบถามเป็นเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล

แบบสอบถามประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก ได้แก่

1. การวัดประสิทธิผลของการบริหารเชิงคุณภาพ

แบบสอบถามส่วนแรกจะเป็นแบบวัดที่ใช้วัดประสิทธิผลของการบริหารเชิงคุณภาพในการควบคุมทางการจัดการและการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กร ซึ่งจากการสำรวจวรรณกรรม ผู้วิจัยไม่พบว่ามีการวิจัยใดที่กำหนดมาตราวัด (Scale) สำหรับใช้วัดระดับประสิทธิผลของการบริหารเชิงคุณภาพในการควบคุมทางการจัดการและการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กร ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้พัฒนามาตรวัดดังกล่าวขึ้นเพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้

แบบสอบถามข้อที่ 1 ถึง 7 จะเป็นแบบวัดระดับประสิทธิผลการควบคุมทางการจัดการ และแบบสอบถามข้อ 8 ถึง 12 เป็นแบบวัดระดับประสิทธิผลการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กร ลักษณะคำถามจะมีทั้งคำถามเชิงบวก และคำถามเชิงลบ โดยคำถามเชิงบวกได้แก่คำถามข้อ 1, 3, 5, 6, 9, 10 และ 12 และคำถามเชิงลบ ได้แก่คำถามข้อ 2, 4, 7, 8 และข้อ 11

แบบสอบถามในส่วนนี้จะใช้มาตราวัดแบบไลเคิร์ต (Likert's scale) โดยกำหนดคะแนนสำหรับคำถามเชิงบวก ที่ตอบว่า เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย เฉยๆ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง เป็น 2, 1, 0, -1, -2 คะแนนตามลำดับ และให้คะแนนเป็น -2, -1, 0, 1, 2 คะแนนตามลำดับ สำหรับคำถามเชิงลบ ในข้อที่ตอบว่า เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย เฉยๆ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

2. การใช้การบริหารเชิงดุลยภาพและการจัดการองค์กร

แบบสอบถามส่วนที่ 2 นี้ เป็นคำถามเกี่ยวกับการออกแบบและใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ ในองค์กรลักษณะคำถามจะเป็นคำถามที่ให้เลือกตอบ ทั้งที่สามารถตอบได้มากกว่า 1 ข้อ หรือเลือกตอบได้เพียงข้อเดียว และ คำถามที่ให้จัดลำดับ โดยคำถามที่มีลักษณะให้เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ ได้แก่ คำถามข้อ 1, 2, 3 และ ข้อ 6 คำถามที่ให้เลือกตอบได้เพียงข้อเดียว ได้แก่คำถามข้อ 7 ส่วนคำถามที่ให้จัดลำดับนั้น ให้ผู้ตอบจัดลำดับ 1 – 5 โดยเลือกจากคำตอบทั้งหมด 9 และ 11 คำตอบ ในคำถามข้อ 4 และ 5 ตามลำดับ

3. ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลองค์กร

แบบสอบถามในส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลองค์กร ซึ่งเป็นแบบตรวจคำตอบ (Check list) และแบบเติมคำในช่องว่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่ง แผนก ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ระยะเวลาที่ทำงานกับองค์กร จำนวนพนักงานในบังคับบัญชา เป็นต้น

เพื่อให้มั่นใจได้ว่าแบบสอบถามมีทั้งความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ การพัฒนาแบบสอบถามจึงมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ทบทวนวรรณกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้อง รวบรวมข้อมูลอ้างอิง ทั้งจากหนังสือ รายงานการวิจัย บทความต่างๆ ที่สามารถนำ แนวคิด ทฤษฎีและผลการวิจัยต่างๆ มาพัฒนาเป็นแบบสอบถามที่สอดคล้องกับกรอบแนวความคิดในการวิจัย

2. ร่างแบบสอบถามและตรวจสอบแบบสอบถามโดยอาจารย์ที่ปรึกษาและคณาจารย์ประจำคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่เป็นนักวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาวิชาการแขนงนี้ จำนวน 3 ท่าน

3. ทดสอบแบบสอบถาม (Pretest) โดยจะทำการทดสอบกับกลุ่มบุคคลที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลจำนวน 2 ครั้ง โดยครั้งแรกได้ทดสอบกับนิสิตหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นกลุ่มที่เคยทำงานในองค์กรต่างๆมาเป็นระยะเวลาไม่ต่ำกว่า 1 ปีและมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารเชิงดุลยภาพ

ภาพ จำนวน 16 คน และปรับปรุงแบบสอบถามอีกครั้งเพื่อให้แน่ใจว่าเครื่องมือนี้ทำให้ได้ข้อมูลที่เที่ยงและตรง ซึ่งผลการปรับปรุงแบบสอบถามมีดังนี้

1) เปลี่ยนข้อความที่ 3 ในแบบสอบถามส่วนที่ 1 จาก “องค์กรและแผนก/ฝ่าย ของท่านมีตัวชี้วัด (KPIs) ที่ครอบคลุมการดำเนินงานที่ครบถ้วน” เป็น “องค์กรของท่านมีตัวชี้วัด (KPIs) ที่ครอบคลุมการดำเนินงานที่ครบถ้วน”

2) เปลี่ยนข้อความที่ 5 ในแบบสอบถามส่วนที่ 1 จาก “ตัวชี้วัด (KPIs) ขององค์กรและแผนก/ฝ่ายของท่านไม่คลุมเครือและตรวจสอบได้” เป็น “ตัวชี้วัด (KPIs) ขององค์กรของท่านสามารถเข้าใจได้ง่าย”

3) เปลี่ยนข้อความที่ 8 ในแบบสอบถามส่วนที่ 1 จาก “การใช้ Balanced scorecard ไม่สามารถทำให้พนักงานเข้าใจเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรได้ดีขึ้น” เป็น “การใช้ Balanced scorecard ไม่อาจทำให้พนักงานเข้าใจเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรได้ดีขึ้น”

4) เพิ่มตัวเลือกสำหรับคำถามข้อที่ 5 ในแบบสอบถามส่วนที่ 2 ตัวเลือกที่ถูกเพิ่มเข้าไป คือ “การใช้ Balanced scorecard เป็นเพียงเครื่องมือสำหรับการรายงานผลการปฏิบัติงาน”

4. นำแบบสอบถามไปทดสอบกับบุคคลากรขององค์กรต่างๆที่มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารเชิงคุณภาพจำนวน 36 คน (ผลการทดสอบแบบสอบถามปรากฏในบทที่ 4)

3.3.5 กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูลสำหรับการวิจัย ในระยะแรกผู้วิจัยได้รวบรวมองค์กรที่ยินดีจะให้ข้อมูลเพื่อการวิจัยได้ โดยการนำส่งเอกสารแนะนำตัวและชี้แจงความเป็นมา วัตถุประสงค์และรายละเอียดของวิจัย รวมทั้งประโยชน์ต่างๆที่องค์กรที่เข้าร่วมวิจัยจะได้รับจากการวิจัยครั้งนี้ให้ทราบทางไปรษณีย์ และติดตามเอกสารดังกล่าวโดยใช้โทรศัพท์ เมื่อทราบว่าองค์กรยินดีจะให้ข้อมูลเพื่อการวิจัยแล้ว ก็จะทำกรติดต่อโดยผ่านเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือฝ่ายอื่นๆ ที่สามารถประสานงานและให้ความร่วมมือได้ เพื่อการประสานงานในการเก็บข้อมูลและกำหนดบุคคลที่เป็นหน่วยให้ข้อมูล จากนั้นก็ทำการเก็บข้อมูลเพื่อมาวิเคราะห์ต่อไป

เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างเป็นสมาชิกขององค์กร ที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพซึ่งมีจำนวนเพียง 45 องค์กร และแต่ละองค์กรมีสำนักงานตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ดังนั้นการเก็บข้อมูลจึงใช้วิธีการแจกแบบสอบถามโดยการนำส่งเอง โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปส่งให้กลุ่มตัวอย่าง และรอเก็บรวบรวมแบบสอบถามกลับมาในวันเดียวกัน และในกรณีที่หน่วยให้ข้อมูลไม่สามารถให้ข้อมูลในวันนั้นได้ ก็ให้นำส่งทางไปรษณีย์ในวันถัดมาหรือวันอื่นที่สามารถนำส่งได้ ด้วยซองปิดแถมที่ผู้วิจัยได้จัดเตรียมไว้ให้และในกรณีที่ยังไม่ได้รับแบบสอบถามกลับมาจะส่งแบบสอบถามให้กับหน่วยตัวอย่างทางไปรษณีย์อีกครั้ง

การเก็บรวบรวมข้อมูลวิธีนี้สามารถควบคุมให้แบบสอบถามถึงมือผู้ตอบในเวลาใกล้เคียงกัน และจากการที่ผู้วิจัยอยู่ในบริเวณเดียวกับผู้ตอบแบบสอบถามในเวลานั้นๆ ทำให้สามารถตอบข้อสงสัยต่างๆของผู้ตอบแบบสอบถามได้อีกด้วย และในกรณีที่ผู้ตอบแบบสอบถามตอบผิดหรือไม่ครบถ้วน ผู้วิจัยก็สามารถแก้ไขได้โดยชี้แจงให้ผู้ตอบแบบสอบถามเข้าใจหรือแก้ไขคำตอบอีกครั้ง ทำให้ผลที่ได้มีความเที่ยงและความตรง

3.3.6 ความตรงและความเที่ยง (Validity and Reliability)

3.3.6.1 ความตรง (Validity) หมายถึง การวัดได้ตรงตามสิ่งที่ต้องการจะศึกษา ความตรงในการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (ธีรวิมล เอกะกุล, 2544) มีดังนี้

1. ความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) หมายถึง ข้อถามแต่ละข้อและรวมข้อถามทุกข้อเป็นเครื่องมือที่ถามได้ตรงและครอบคลุมเนื้อหาที่ต้องการวัดหรือไม่ และเนื้อหาทั้งหมดเป็นตัวแทนของเนื้อหาทั้งหมดที่ต้องการหรือไม่ การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาจะอาศัยดุลยพินิจทางวิชาการของผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาวิชานั้นๆเป็นเกณฑ์ (อุทุมพร จารมรรمان, 2532) ซึ่งในวิทยานิพนธ์เรื่องนี้จะอาศัยอาจารย์ที่ปรึกษาและคณาจารย์คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาวิชาแขนงนี้เป็นผู้ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา การตรวจสอบจะกระทำเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะแรก เป็นการตรวจสอบในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ โดยพิจารณาในประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. ความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ตามหลัก กฎ ทฤษฎี เนื้อหาของเครื่องมือ

2. ความถูกต้องของการกำหนดน้ำหนักของหัวข้อใหญ่ หัวข้อย่อย และพฤติกรรมที่
ต้องการวัด
3. ความสอดคล้องของข้อความหรือข้อความกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์ที่จะวัด

ระยะหลัง เป็นการตรวจสอบในขั้นตอนพัฒนาเครื่องมือ ซึ่งเกิดขึ้นหลังจากเสร็จสิ้นกระบวนการในระยะแรกไม่เกิน 15 วัน โดยเป็นการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิในประเด็นเกี่ยวกับความครอบคลุมของเนื้อหา ความสอดคล้องของเนื้อหาที่แยกเป็นหัวข้อใหญ่และหัวข้อย่อย ความสอดคล้องระหว่างเนื้อหา จุดมุ่งหมายและน้ำหนัก

2. **ความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity)** เป็นการพิจารณาเพื่อให้เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลถูกพัฒนาให้สอดคล้องตรงตามทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยนั้นๆ (ธีรวุฒิ เอกะกุล, 2544) การพิจารณาความตรงเชิงโครงสร้างสำหรับการวิจัยครั้งนี้จะใช้ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง อันได้แก่ ทฤษฎีและหลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ การควบคุมทางการจัดการ การสื่อสารกลยุทธ์องค์กร มาเป็นหลักในการสร้างแบบสอบถาม การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างอาจทำได้ดังนี้ วิธีการตรวจเชิงเหตุผล ซึ่งเป็นการตรวจสอบเนื้อหาของข้อความว่าสอดคล้องหรือตรงตามกรอบความคิด หรือทฤษฎีที่ใช้กำหนดเป็นโครงสร้างในการวัดหรือไม่ การตรวจสอบกระทำเหมือนกับการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาดังกล่าวแล้ว โดยการให้ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้ตรวจสอบ

3.3.6.2 **ความเที่ยง (Reliability)** หมายถึง ความสามารถของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยฉบับนี้สามารถนำไปวัดซ้ำก็ครั้งก็ตาม แต่ได้ผลลัพธ์คงที่เสมอ เอิร์ล แบ็บบี้ (Babbie, 2001) กล่าวว่า การวัดความเที่ยงเป็นหลักการสำคัญในการวิจัยทางสังคมศาสตร์ และการวัดค่าความเที่ยงกระทำได้หลายวิธี¹ การเลือกวิธีการหาค่าความเที่ยงขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของเครื่องมือที่ใช้ (ธีรวุฒิ เอกะกุล, 2544) สำหรับการวิจัยนี้จะใช้วิธีการของ ครอนบาค (Cronbach method) ซึ่งการหาค่าความเที่ยงโดยวิธีนี้ นิยมใช้กับเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถาม

การหาค่าความเที่ยงด้วยวิธีการของครอนบาค กระทำโดยใช้แบบสอบถามในการวิจัยจำนวน 1 ฉบับ เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเพียงครั้งเดียว แต่การตรวจให้คะแนนใน 1 ข้อ จะมีคะแนนได้มากกว่า 1 คะแนน ซึ่ง วิธีการหาค่าเที่ยงโดยวิธีนี้นิยมใช้กับเครื่องมือในการวิจัยที่เป็น

¹ วิธีการหาค่าความเที่ยง (Reliability) ที่นิยมใช้กันมากในการวิจัยทางสังคมศาสตร์ มี 5 วิธี ได้แก่ วิธีการทดสอบซ้ำ (Test-retest method) วิธีการทดสอบคู่ขนาน (Parallel form method) วิธีการแบ่งครึ่ง (Split half method) วิธีของคูเดอริช (Kuder Richardson method) และวิธีของครอนบาค (Cronbach method)

แบบสอบถาม สูตรในการคำนวณค่าความเที่ยงโดยวิธีนี้ใช้สูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) มีดังนี้

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2} \right]$$

โดยที่

α	หมายถึง	ค่าความเที่ยง
n	หมายถึง	จำนวนข้อในแบบสอบถาม
$\sum S_i^2$	หมายถึง	ผลรวมความแปรปรวนแต่ละข้อ

ตามข้อเสนอของ Nunnally (1975) ถือว่าถ้าค่าความเที่ยงมีค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป เชื่อได้ว่าเป็นเกณฑ์สำหรับมาตรวัดที่ได้มาตรฐานสำหรับการวัดทางสังคมศาสตร์

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3.3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจด้วยแบบสอบถามเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ ซึ่งจะนำไปวิเคราะห์และประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เอส พี เอส เอส 10.0 (SPSS 10.0) ในลักษณะของสถิติเชิงบรรยาย (Descriptive Statistics) และสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

3.3.7.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อรายงานระดับประสิทธิผลการควบคุมทางการจัดการและการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กร

ตารางที่ 3.3 แสดงการกำหนดระดับคะแนนเพื่อรายงานระดับประสิทธิผลการควบคุมทางการจัดการและการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กร

ระดับความคิดเห็น	การกำหนดระดับคะแนน	
	คำถามเชิงบวก	คำถามเชิงลบ
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	-2 ถึง -1.50	2 ถึง 1.50
ไม่เห็นด้วย	-1.51 ถึง -0.50	1.51 ถึง 0.50
เฉยๆ	-0.51 ถึง 0.50	0.51 ถึง -0.50
เห็นด้วย	0.51 ถึง 1.50	-0.51 ถึง -1.50
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1.51 ถึง 2.00	-1.51 ถึง -2.00

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติ ผู้วิจัยได้กำหนดค่าของคะแนนคำถามดังนี้ โดยคำถามเชิงบวก จะกำหนดค่าจากมากไปหาน้อย คือ 2 ถึง -2 และคำถามเชิงลบ จะกำหนดค่าจากน้อยไปหามาก คือ -2 ถึง 2

สำหรับการวัดระดับประสิทธิผลการควบคุมทางการจัดการ จะพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมของระดับประสิทธิผลซึ่งได้จากคำถามข้อที่ 1 ถึง 7 ในส่วนที่ 1 และการวัดระดับประสิทธิผลการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กรจะพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมของประสิทธิผล ซึ่งได้คำถามข้อ 8 ถึง 12 ในส่วนที่ 1 โดยการสร้างตัวแปรที่มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนแรก ต้องแปลงรหัส (Recode) คำตอบที่ได้จากคำถามเชิงลบ (ข้อ 2, 4, 7, 8 และ 11) ให้เป็นคำถามเชิงบวก จากนั้นก็คำนวณหาค่าเฉลี่ยระดับประสิทธิผลจากผู้ตอบแต่ละคน (ตัว

อย่าง เช่น การคำนวณระดับประสิทธิผลการควบคุมทางการจัดการ จะนำค่าคะแนนข้อ 1 ถึง 7 มา รวมกัน แล้วหารด้วย 7 ก็จะได้ค่าเฉลี่ยของระดับประสิทธิผลการควบคุมทางการจัดการของผู้ตอบ แต่ละคน) และเนื่องจากหน่วยในการวิเคราะห์ คือ องค์กร ดังนั้นเพื่อให้ได้ค่าเฉลี่ยระดับประสิทธิผล ขององค์กร จึงนำค่าเฉลี่ยระดับประสิทธิผลของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนในองค์กรมารวมกัน และหารด้วยจำนวนผู้ตอบของแต่ละองค์กร

เนื่องจากตัวแปรระดับประสิทธิผลการควบคุมทางการจัดการและการสื่อสารกลยุทธ์จะถูก นำไปทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่มองค์กร คือ กลุ่มองค์กรที่ใช้การบริหารเชิง ดุลยภาพเป็นระยะเวลาน้อยกว่า 2 ปี และกลุ่มองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพเป็นระยะเวลาตั้งแต่ 2 ปี ขึ้นไป โดยใช้สถิติทดสอบที (t-test) ดังนั้นจึงต้องคำนวณหาค่าเฉลี่ยของระดับประสิทธิผล การควบคุมทางการจัดการและระดับประสิทธิผลการสื่อสารกลยุทธ์ของแต่ละกลุ่มองค์กร โดยการ นำค่าเฉลี่ยระดับประสิทธิผลการควบคุมทางการจัดการและการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กร มาหาค่า เฉลี่ยรวมของแต่ละกลุ่มองค์กรอีกครั้งหนึ่ง การทดสอบดังกล่าวมีสมมุติฐานดังนี้

สมมุติฐานที่ 1

H_0 : ค่าเฉลี่ยระดับประสิทธิผลการควบคุมทางการจัดการขององค์กรที่ใช้การบริหารเชิง ดุลยภาพเป็นระยะเวลาตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป ไม่สูงกว่า ค่าเฉลี่ยระดับประสิทธิผลการควบคุมทางการจั ดการขององค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพน้อยกว่า 2 ปี

H_1 : ค่าเฉลี่ยระดับประสิทธิผลการควบคุมทางการจัดการขององค์กรที่ใช้การบริหารเชิง ดุลยภาพเป็นระยะเวลาตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป สูงกว่า ค่าเฉลี่ยระดับประสิทธิผลการควบคุมทางการจั ดการขององค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพน้อยกว่า 2 ปี

สมมุติฐานที่ 2

H_0 : ค่าเฉลี่ยระดับประสิทธิผลการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพเป็น ระยะเวลาตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป ไม่สูงกว่า ค่าเฉลี่ยระดับประสิทธิผลการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กรที่ใช้การ บริหารเชิงดุลยภาพน้อยกว่า 2 ปี

H_1 : ค่าเฉลี่ยระดับประสิทธิผลการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพเป็น ระยะเวลาตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป สูงกว่า ค่าเฉลี่ยระดับประสิทธิผลการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กรที่ใช้การ บริหารเชิงดุลยภาพน้อยกว่า 2 ปี

การตัดสินใจ : ปฏิเสธ H_0 เมื่อ ค่า Sig. (2-Tailed)/2 < 0.05

การทดสอบความสัมพันธ์ของระดับประสิทธิผลการควบคุมทางการจัดการและระดับประสิทธิผลการสื่อสารกลยุทธ์ ทำโดยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) การทดสอบดังกล่าวมีสมมุติฐานดังนี้

สมมุติฐานที่ 3

H_0 : ประสิทธิภาพการควบคุมทางการจัดการกับประสิทธิภาพการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กรมีความสัมพันธ์กัน

H_1 : ประสิทธิภาพการควบคุมทางการจัดการกับประสิทธิภาพการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กรไม่มีความสัมพันธ์กัน

3.3.7.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อรายงานผลการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนนี้ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ จากการตรวจคำตอบของผู้ตอบแบบสอบถาม และใช้ตารางแจกแจงความถี่ เพื่ออธิบายผลเพิ่มเติม และนำเสนอเป็นตารางประกอบความเรียง และการใช้สถิติทดสอบไคว์ สแควร์ (Chi-square) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของการบริหารเชิงดุลยภาพกับตัวแปรอื่นๆ ได้แก่ ระยะเวลาการบริหารเชิงดุลยภาพ เพศ อายุ ระดับการศึกษา จำนวนพนักงานในได้บังคับบัญชาของผู้ตอบ ตำแหน่งปัจจุบัน ระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน และระยะเวลาที่ทำงานกับองค์กร โดยมีสมมุติฐานดังต่อไปนี้

สมมุติฐานที่ 4

H_0 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของการบริหารเชิงดุลยภาพกับระยะเวลาการบริหารเชิงดุลยภาพเป็นอิสระกัน

H_1 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของการบริหารเชิงดุลยภาพกับระยะเวลาการบริหารเชิงดุลยภาพมีความสัมพันธ์กัน

สมมุติฐานที่ 5

H_0 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของการบริหารเชิงดุลยภาพกับเพศ เป็นอิสระกัน

H_1 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของการบริหารเชิงดุลยภาพกับเพศ มีความสัมพันธ์กัน

สมมุติฐานที่ 6

H_0 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของการบริหารเชิงกลยุทธ์กับระดับการศึกษา เป็นอิสระกัน

H_1 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของการบริหารเชิงกลยุทธ์กับระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กัน

สมมุติฐานที่ 7

H_0 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของการบริหารเชิงกลยุทธ์กับอายุ เป็นอิสระกัน

H_1 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของการบริหารเชิงกลยุทธ์กับอายุ มีความสัมพันธ์กัน

สมมุติฐานที่ 8

H_0 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของการบริหารเชิงกลยุทธ์กับจำนวนพนักงาน ได้บังคับบัญชา เป็นอิสระกัน

H_1 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของการบริหารเชิงกลยุทธ์กับจำนวนพนักงาน ได้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กัน

สมมุติฐานที่ 9

H_0 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของการบริหารเชิงกลยุทธ์กับระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่งปัจจุบันเป็นอิสระกัน

H_1 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของการบริหารเชิงกลยุทธ์กับระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่งปัจจุบันมีความสัมพันธ์กัน

สมมุติฐานที่ 10

H_0 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของการบริหารเชิงกลยุทธ์กับตำแหน่งปัจจุบันเป็นอิสระกัน

H_1 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของการบริหารเชิงกลยุทธ์กับตำแหน่งปัจจุบันมีความสัมพันธ์กัน

สมมติฐานที่ 11

H_0 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของการบริหารเชิงคุณภาพกับระยะเวลาที่ทำงานกับองค์กรเป็นอิสระกัน

H_1 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของการบริหารเชิงคุณภาพกับระยะเวลาที่ทำงานกับองค์กรมีความสัมพันธ์กัน

การตัดสินใจ : ปฏิเสธ H_0 เมื่อ ค่า Asymp. Sig. น้อยกว่า 0.05

สำหรับคำถามข้อที่ 4 และ 5 ในแบบสอบถามส่วนที่ 2 ซึ่งเป็นคำถามที่ให้จัดลำดับ ผู้วิจัยได้กำหนดให้ผู้ตอบแบบสอบถาม จัดลำดับ 1 ถึง 5 โดยในคำถามข้อที่ 4 ผู้วิจัยให้เรียงตามลำดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อการใช้การบริหารเชิงคุณภาพ ส่วนในข้อที่ 5 ผู้วิจัยได้เรียงตามลำดับความถี่ของปัญหาหรืออุปสรรคที่พบ การวิเคราะห์ผลในข้อถามดังกล่าว ผู้วิจัยได้กำหนดคะแนนดังนี้

ตารางที่ 3.4 แสดงการกำหนดคะแนนในข้อถามที่ให้จัดลำดับ ข้อถามที่ 4 และ 5 ในส่วนที่ 2

ลำดับ	การกำหนดระดับคะแนน
ลำดับที่ 1	5
ลำดับที่ 2	4
ลำดับที่ 3	3
ลำดับที่ 4	2
ลำดับที่ 5	1

ผู้วิจัยได้รายงานผลการวิเคราะห์ โดยการคำนวณคะแนน ซึ่งสามารถคำนวณโดยการแปลงลำดับที่เป็นคะแนน (ตามการกำหนดระดับคะแนนตามตาราง 3.6) และคูณด้วยความถี่ จากนั้นก็นำคะแนนที่ได้มาบวกกัน ตัวอย่าง เช่น คำถามข้อที่ 4 ในแบบสอบถามส่วนที่ 2 ซึ่งเป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จต่อการนำการบริหารเชิงคุณภาพมาใช้ ผลปรากฏว่ามีผู้เลือกปัจจัยอื่นๆ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จต่อการนำการบริหารเชิงคุณภาพมาใช้ เป็นลำดับที่ 1 จำนวน 4 คน ลำดับที่ 2 จำนวน 1 คน ลำดับที่ 3 จำนวน 1 ลำดับที่ 4 จำนวน 1 คน ลำดับที่ 5 จำนวน 3 คน รวมมีผู้เลือกตอบทั้ง 5 ลำดับ 10 คน ก็ทำการแปลงลำดับที่เป็นคะแนนและคูณด้วยความถี่ ($4 \times 5 = 20$, $1 \times 4 = 4$, $1 \times 3 = 3$, $1 \times 2 = 2$, $3 \times 1 = 3$) จากนั้นนำผลที่ได้มารวมกัน ($20 + 4 + 3 + 2 + 3 =$

32) การแสดงผลจากคะแนนที่ได้นั้น จะทำโดยเรียงลำดับคำตอบที่ได้คะแนนรวมสูงสุดและลดหลั่นกันไป คำตอบที่มีคะแนนรวมมากที่สุดก็แสดงว่ามีความสำคัญมากที่สุด (ข้อ 4) หรือ เป็นปัญหาหรืออุปสรรคที่พบบ่อยที่สุด (ข้อ 5)

การแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากคำถามข้อ 1, 2 และ 3 ในแบบสอบถามส่วนที่ 2 ซึ่งเป็นคำถามที่สามารถเลือกตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ (Multi response) จะทำการแสดงผลโดยแสดงความถี่ของการเลือกตอบ

การวิเคราะห์คำตอบเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือทางการจัดการอื่นนอกเหนือจากการบริหารเชิงดุลยภาพ (คำถามข้อ 6 ในแบบสอบถามส่วนที่ 2) จะนับว่าแต่ละองค์กรใช้เครื่องมือการจัดการชนิดนั้นๆ เมื่อมีผู้ตอบแบบสอบถามจากองค์กรนั้นมากกว่าครั้งที่เลือกตอบว่าใช้เครื่องมือการจัดการนั้น และในกรณีที่มีผู้ตอบว่าใช้และไม่ใช้เป็นจำนวนที่เท่ากัน ผู้วิจัยก็จะทำการสอบถามข้อมูลโดยตรงอีกครั้ง จากองค์กร

3.3.7.3 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลองค์กร

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลองค์กร เป็นคำตอบแบบตรวจคำตอบ และการเติมคำในช่องว่าง การวิเคราะห์ข้อมูลทำโดยการนำมาแจกแจงความถี่ คิดเป็นร้อยละ และนำเสนอในรูปแบบตาราง ประกอบความเรียง

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 3 ส่วนด้วยกัน ส่วนแรก ผลการวิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ และ ส่วนที่ 3 ผลการวัดระดับประสิทธิผลการควบคุมทางการจัดการ การสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กร และการทดสอบความสัมพันธ์

4.1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามองค์กร²

	องค์กร	ร้อยละ	
1	องค์กรที่ 1	15	4.9
2	องค์กรที่ 2	18	5.9
3	องค์กรที่ 3	23	7.5
4	องค์กรที่ 4	18	5.9
5	องค์กรที่ 5	15	4.9
6	องค์กรที่ 6	11	3.6
7	องค์กรที่ 7	19	6.2
8	องค์กรที่ 8	12	3.9
9	องค์กรที่ 9	15	4.9
10	องค์กรที่ 10	16	5.2
11	องค์กรที่ 11	19	6.2
12	องค์กรที่ 12	20	6.5
13	องค์กรที่ 13	16	5.2
14	องค์กรที่ 14	11	3.6
15	องค์กรที่ 15	21	6.9
16	องค์กรที่ 16	14	4.6
17	องค์กรที่ 17	20	6.5
18	องค์กรที่ 18	23	7.5
	รวม	306	100.0

² เนื่องจากการวิจัยนี้ต้องการนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวม ดังนั้นผู้วิจัยจึงไม่รายงานผลการวิเคราะห์ที่สามารถชี้ให้เห็นถึงที่มาของข้อมูลว่ามาจากองค์กรใด และการเรียงลำดับองค์กรในการนำเสนอผลการวิจัยจึงไม่มีความสัมพันธ์กับรายชื่อองค์กรที่ปรากฏในภาคผนวก

องค์กรทั้ง 18 องค์กรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยเป็นบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ประกอบด้วยบริษัทในกลุ่มสื่อสาร 4 บริษัท บริษัทในกลุ่มพลังงาน 4 บริษัท บริษัทในกลุ่มธนาคาร 3 บริษัท บริษัทในกลุ่มประกันภัยและประกันชีวิต บริษัทในกลุ่มเงินทุนหลักทรัพย์ และบริษัทในกลุ่มเคมีภัณฑ์และพลาสติก กลุ่มละ 2 บริษัท และบริษัทในกลุ่มอาหารและเครื่องดื่ม 1 บริษัท ซึ่งแต่ละบริษัทล้วนเป็นที่รู้จักเป็นอย่างดี (ข้อมูลและรายละเอียดองค์กรจะปรากฏในภาคผนวกที่ 2)

จากตารางที่ 4.1 แสดงให้เห็นว่าแต่ละองค์กรจะมีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม ไม่เท่ากัน องค์กรที่มีผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด มีจำนวน 2 องค์กร โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 7.5 ของผู้ตอบทั้งหมด และองค์กรที่ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุด มีจำนวน 2 องค์กร โดยมีผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 3.6 ของผู้ตอบทั้งหมด และโดยเฉลี่ยแต่ละองค์กรมีผู้ตอบแบบสอบถาม 17 คน คิดเป็นร้อยละ 5.6 ของผู้ตอบทั้งหมด

ตารางที่ 4.2 แสดงข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

	ความถี่	ร้อยละ
เพศ (N = 300)		
ชาย	161	53.7
หญิง	139	46.3
อายุ (N = 291)		
ต่ำกว่า 30 ปี	17	5.8
31 - 40 ปี	117	40.2
41 - 50 ปี	116	39.9
51 ปี ขึ้นไป	41	14.1
วุฒิการศึกษาสูงสุด (N = 298)		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	8	2.7
ปริญญาตรี	127	42.6
ปริญญาโทหรือสูงกว่า	163	54.7

	ความถี่	ร้อยละ
ระยะเวลาที่ทำงานกับองค์กร (N = 290)		
ไม่เกิน 5 ปี	76	26.2
6 - 10 ปี	96	33.1
11 - 15 ปี	63	21.7
16 - 20 ปี	24	8.3
21 - 25 ปี	25	8.6
26 - 30 ปี	5	1.7
30 ปี ขึ้นไป	1	0.3
ระดับตำแหน่งปัจจุบัน (N = 217)		
ผู้บริหารระดับต้น	69	31.8
ผู้บริหารระดับกลาง	140	64.5
ผู้บริหารระดับสูง	8	3.7
ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน (N = 274)		
ต่ำกว่า 5 ปี	196	71.5
6 - 10 ปี	61	22.3
11 - 15 ปี	15	5.5
16 ปี ขึ้นไป	2	0.7
จำนวนพนักงานใต้บังคับบัญชา (N = 231)		
ต่ำกว่า 10 คน	128	55.4
11 -20 คน	45	19.5
21 - 30 คน	16	6.9
31 - 40 คน	10	4.3
41 - 50 คน	7	3.0
51 คน ขึ้นไป	25	10.8

จากตารางที่ 4.2 แสดงรายละเอียดของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนมากเป็นผู้ชาย โดยมีจำนวน 161 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 53.7 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้หญิง มีจำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 46.3 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ทั้งนี้จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 306 คน มีผู้ที่ไม่ตอบข้อถามนี้จำนวน 6 คน

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี จำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 40.2 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ถัดมาคือ อายุระหว่าง 41 – 50 ปี จำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 39.9 มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 41 คน ผู้ที่อายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 14.1 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ส่วนผู้ที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มีจำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 5.8 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด โดยเฉลี่ยแล้ว ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุประมาณ 40.43 ปี และในข้อถามนี้มีผู้ตอบ 291 คน

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีวุฒิมหาบัณฑิตศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 163 คน คิดเป็นร้อยละ 54.7 รองมาคือ ผู้ที่มีวุฒิมหาบัณฑิตศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 42.6 คน ส่วนผู้ที่มีวุฒิมหาบัณฑิตศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีจำนวนเพียง 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.7 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด และผู้ที่ไม่ตอบคำถามในข้อถามนี้มีจำนวน 8 คน

จากผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 290 คน ส่วนใหญ่ทำงานกับองค์กรมาเป็นระยะเวลาระหว่าง 6 – 10 ปี จำนวนทั้งหมด 96 คน คิดเป็นร้อยละ 33.1 รองลงมา คือ ทำงานกับองค์กรมาเป็นระยะเวลาไม่เกิน 5 ปี มีจำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 26.2 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ถัดมาคือ ผู้ที่ทำงานกับองค์กรมาเป็นระยะเวลาระหว่าง 11- 15 ปี จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 21.7 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด และผู้ที่ทำงานกับองค์กรมาเป็นระยะเวลาระหว่าง 16 – 20 ปี และ 21 – 30 ปี มีจำนวนใกล้เคียงกัน คือ 24 และ 25 คน ตามลำดับ คิดเป็นร้อยละ 8.3 และ 8.6 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานกับองค์กรเป็นระยะเวลามากกว่า 26 ปี มีจำนวนเพียง 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.0 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ในข้อถามนี้ มีผู้ที่ไม่ตอบจำนวน 16 คน

จากผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 217 คน ส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 140 คน คิดเป็นร้อยละ 64.5 รองลงมา คือ ผู้บริหารระดับต้น จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 31.8 และ ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 3.7

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง/หน้าที่ปัจจุบัน ไม่เกิน 5 ปี โดยมีจำนวนทั้งหมด 196 คน คิดเป็นร้อยละ 71.5 รองลงมา คือ ผู้ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง/หน้าที่ปัจจุบัน 6 – 10 ปี มีจำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 22.3 ถัดมา คือ ผู้ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง/หน้าที่ปัจจุบัน 11- 15 ปี โดยมีจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 5.5 และผู้ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง/หน้าที่ปัจจุบันตั้งแต่ 16 ปี ขึ้นไป มีจำนวนเพียง 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.7 ทั้งนี้ ในข้อถามนี้ จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 306 คนมีผู้ที่ไม่ตอบจำนวน 32 คน

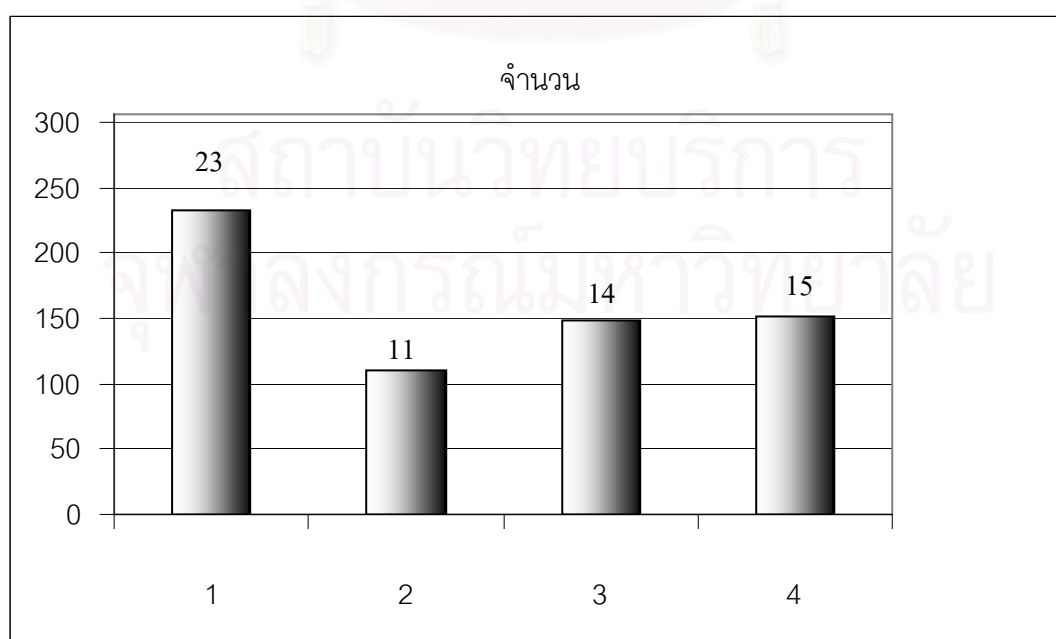
ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ (จำนวน 128 คน) มีพนักงานใต้บังคับบัญชาต่ำกว่า 10 คน คิดเป็นร้อยละ 55.4 รองมา คือผู้ที่มีพนักงานใต้บังคับบัญชา ระหว่าง 11 - 20 คน กลุ่มนี้มีจำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 19.5 รองมา คือ ผู้ที่มีพนักงานใต้บังคับบัญชา 51 คนขึ้นไป กลุ่มนี้มีจำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 10.8 ถัดมา คือ ผู้ที่มีพนักงานใต้บังคับบัญชา 21 - 30 คน จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 6.9 ส่วนผู้ที่มีพนักงานใต้บังคับบัญชา 31 - 40 คน มีจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 4.3 ส่วนผู้ที่มีพนักงานใต้บังคับบัญชา 41 - 50 คน มีน้อยที่สุด โดยมีจำนวนเพียง 7 คน คิดเป็นร้อยละ 3.0 ในข้อถามนี้มีผู้ไม่ตอบมากถึง 75 คน จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 306 คน

4.2 ผลการวิเคราะห์การใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ

ตารางที่ 4.3 แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามถึงการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ

ลักษณะการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ	จำนวน
1. เครื่องมือประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร	233
2. เครื่องมือสื่อสารกลยุทธ์สำหรับสมาชิกองค์กร	110
3. เครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	149
4. เครื่องมือสำหรับนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	151

แผนภาพที่ 4.1 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามถึงการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ



จากตารางที่ 4.3 และ แผนภาพที่ 4.1 เมื่อพิจารณาจากพนักงานจำนวน 300 คน พนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการบริหารเชิงดุลยภาพเป็นเครื่องมือประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร จำนวน 233 คน รองลงมาคิดว่าเป็นเครื่องมือสำหรับนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จำนวน 151 คน เครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จำนวน 149 คน และ เครื่องมือสื่อสารกลยุทธ์สำหรับสมาชิกองค์กร จำนวน 110 คน

ตารางที่ 4.4 แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามถึงการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพจำแนกตามองค์กร

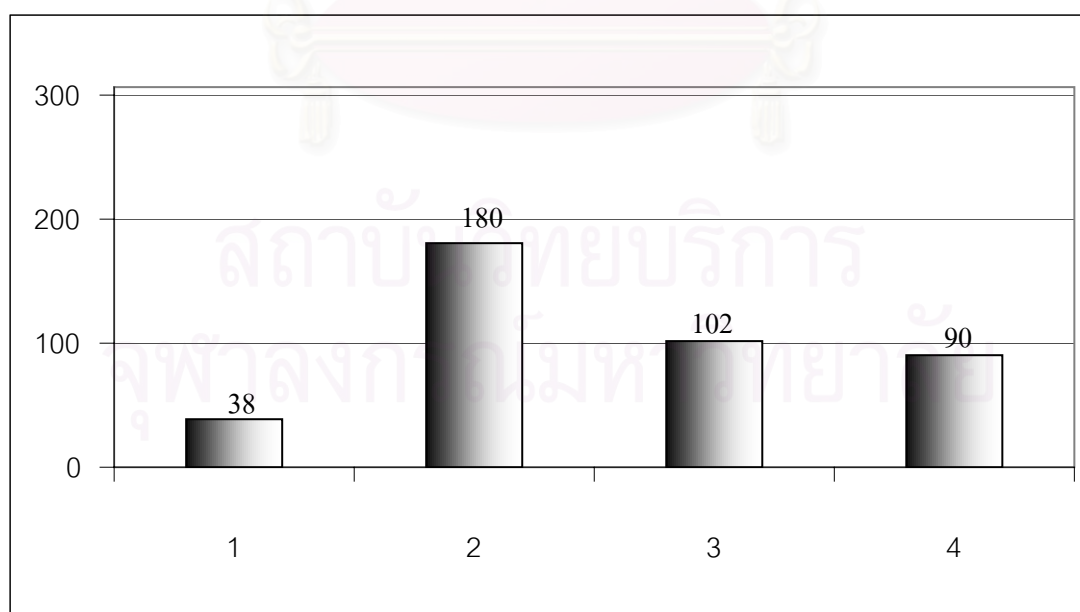
องค์กร	การใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ			
	ประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร	สื่อสารกลยุทธ์สำหรับสมาชิกองค์กร	ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
องค์กรที่ 1	13	6	4	8
องค์กรที่ 2	12	7	3	10
องค์กรที่ 3	16	12	10	16
องค์กรที่ 4	15	11	6	15
องค์กรที่ 5	12	7	8	10
องค์กรที่ 6	4	2	5	5
องค์กรที่ 7	17	6	13	9
องค์กรที่ 8	10	9	6	10
องค์กรที่ 9	8	5	11	6
องค์กรที่ 10	16	6	9	9
องค์กรที่ 11	17	2	10	2
องค์กรที่ 12	11	7	9	11
องค์กรที่ 13	11	4	4	11
องค์กรที่ 14	8	5	4	6
องค์กรที่ 15	17	1	18	2
องค์กรที่ 16	10	6	2	6
องค์กรที่ 17	17	12	8	8
องค์กรที่ 18	19	2	19	7
รวม	233	110	149	151

จากตารางที่ 4.4 เมื่อจำแนกตามองค์กร เห็นได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ใน 14 องค์กร จำนวนรวม 233 คน มีความเห็นว่าการบริหารเชิงคุณภาพเป็นเครื่องมือในการประเมินผล การดำเนินงานขององค์กร รองลงมาผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ใน 7 และ 3 องค์กร จำนวน 151 และ 149 คน ตามลำดับ คิดว่า เป็นเครื่องมือสำหรับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และเครื่องมือการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีพนักงาน และมีผู้ตอบแบบสอบถามเป็นจำนวนเท่า กันใน 5 องค์กร ที่มีความเห็นว่าการบริหารเชิงคุณภาพเป็นเครื่องมือสำหรับการนำกลยุทธ์ไป ปฏิบัติ และเครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ตารางที่ 4.5 แสดงข้อมูลเกี่ยวกับการอบรมหรือการรับทราบข้อมูล ความรู้ เกี่ยวกับ การบริหารเชิง คุณภาพ ก่อนที่องค์กรจะนำการบริหารเชิงคุณภาพมาใช้

การรับทราบข้อมูล / การฝึกอบรม	จำนวน
1. ไม่ได้รับการอบรมหรือทราบข้อมูลต่างๆ เลย	38
2. ได้รับการฝึกอบรมหรือทราบข้อมูลต่างๆ จากหน่วยงานภายในองค์กร	180
3. ได้รับการฝึกอบรมหรือทราบข้อมูลต่างๆ จากหน่วยงานภายนอกองค์กร	102
4. ศึกษาหาความรู้เอง จากเอกสาร หนังสือ หรือแหล่งความรู้อื่น	90

แผนภาพที่ 4.2 เปรียบเทียบการรับทราบข้อมูล หรือ การอบรมของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับ การบริหารเชิงคุณภาพ ก่อนที่องค์กรจะนำการบริหารเชิงคุณภาพมาใช้



จากตารางที่ 4.5 และแผนภาพที่ 4.2 เมื่อพิจารณาจากพนักงานจำนวน 301 คน พบว่า พนักงานส่วนใหญ่ได้รับการอบรมหรือรับทราบข้อมูลต่างๆ จากหน่วยงานภายในองค์กรเองมากที่สุด

สุด จำนวน 180 คน รองลงมาคือ ได้รับการฝึกอบรมหรือทราบข้อมูลต่างๆ จากหน่วยงานภายนอก
องค์กร จำนวน 102 คน ศึกษาหาความรู้เอง จากเอกสาร หนังสือ หรือแหล่งความรู้อื่น จำนวน 90
คน และมีผู้ที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมหรือทราบข้อมูลต่างๆ เลย ถึง 30 คน หรือประมาณ 1 ใน 10 ของ
ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

ตารางที่ 4.6 แสดงข้อมูลเกี่ยวกับการอบรมหรือการรับทราบข้อมูล ความรู้ เกี่ยวกับการบริหารเชิง
คุณภาพ ก่อนที่องค์กรจะนำการบริหารเชิงคุณภาพมาใช้ จำแนกตามตำแหน่งปัจจุบัน

ตำแหน่งปัจจุบัน		การรับทราบข้อมูล / การฝึกอบรม			
		ไม่ได้รับการ ฝึกอบรม/ ทราบข้อมูล ต่างๆ	ได้รับการฝึก อบรม/ทราบ ข้อมูล จาก องค์กร	ได้รับการฝึก อบรม/ทราบ ข้อมูล จาก นอกองค์กร	ศึกษาหา ความรู้เอง
ผู้บริหารระดับต้น (69 คน)	ความถี่	7	47	21	17
	ร้อยละ	10.14	68.12	30.43	24.64
ผู้บริหารระดับกลาง (140 คน)	ความถี่	19	82	50	42
	ร้อยละ	13.57	58.57	35.71	30.00
ผู้บริหารระดับสูง (8 คน)	ความถี่	1	4	6	3
	ร้อยละ	12.50	50.00	75.00	37.50

จากตารางที่ 4.6 แสดงการรับทราบข้อมูลหรือการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารเชิงคุณภาพ
ของผู้บริหารแต่ละระดับ ก่อนที่องค์กรจะนำการบริหารเชิงคุณภาพมาใช้ ซึ่งผู้บริหารจำนวน 217
คนที่ตอบแบบสอบถาม อาจจะได้รับ การฝึกอบรมหรือรับทราบข้อมูลจากหลายแหล่ง เช่น อาจจะได้รับ
การฝึกอบรมหรือรับทราบข้อมูลต่างๆ ทั้งจากองค์กรและนอกองค์กร นอกจากนั้นยังทราบข้อ
มูลต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารเชิงคุณภาพจากการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองด้วย

จากตาราง 4.6 แสดงให้เห็นว่าจากผู้บริหารระดับต้น จำนวน 69 คน มีจำนวน 47 คน หรือ
คิดเป็นร้อยละ 68.12 ของผู้บริหารระดับต้นทั้งหมด ที่ได้รับการฝึกอบรม หรือรับทราบข้อมูลเกี่ยว
กับการบริหารเชิงคุณภาพจากองค์กร ส่วนผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมหรือรับทราบข้อมูลจากหน่วยงาน
ภายนอก มีจำนวน 21 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 30.43 ของผู้บริหารระดับต้นทั้งหมด ผู้ที่ศึกษาหา
ความรู้เองมีจำนวน 17 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 24.64 ของผู้บริหารระดับต้นทั้งหมด และมีจำนวน 7

คน หรือคิดเป็นร้อยละ 10.14 ของผู้บริหารระดับต้นทั้งหมด ที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมหรือรับทราบข้อมูลต่างๆ เลย

ผู้บริหารระดับกลางจำนวน 140 คน มีผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมจากองค์กร จำนวน 82 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 58.57 ของผู้บริหารระดับกลางทั้งหมด ได้รับการฝึกอบรมหรือรับทราบข้อมูลจากนอกองค์กร มีจำนวน 50 คน และศึกษาหาความรู้เอง 42 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 35.71 และ 30.00 ของผู้บริหารระดับกลางทั้งหมด ตามลำดับ ส่วนผู้ที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมหรือรับทราบข้อมูลต่างๆ เลย มีจำนวน 19 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 13.57 ของผู้บริหารระดับกลางทั้งหมด และจากผู้บริหารระดับสูง จำนวน 8 คน มีผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมหรือรับทราบข้อมูลจากนอกองค์กร จำนวน 6 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 75.00 ของผู้บริหารระดับสูงทั้งหมด ได้รับการฝึกอบรมหรือทราบข้อมูลจากองค์กรมีจำนวน 4 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 50.00 ของผู้บริหารระดับสูงทั้งหมด ผู้ที่ศึกษาหาความรู้เองมีจำนวน 3 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 37.50 ของผู้บริหารระดับสูงทั้งหมด ส่วนผู้ที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมหรือรับทราบข้อมูลต่างๆ เลย มีจำนวนเพียง 1 คนหรือคิดเป็นร้อยละ 12.50 ของผู้บริหารระดับสูงทั้งหมด



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.7 แสดงข้อมูลเกี่ยวกับการอบรมหรือการรับทราบข้อมูล ความรู้ เกี่ยวกับการบริหารเชิง
ดุลยภาพ ก่อนที่องค์กรจะนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้ จำแนกตามองค์กร

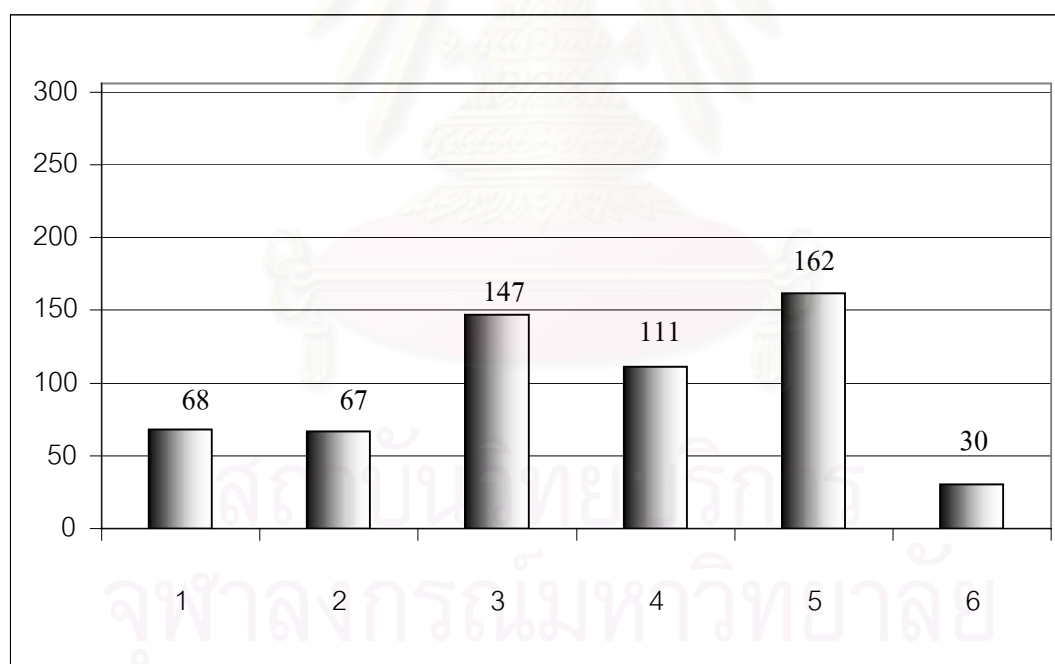
องค์กร	การรับทราบข้อมูล / การฝึกอบรม			
	ไม่ได้รับการฝึกอบรมหรือทราบข้อมูล ต่างๆ เลย	ได้รับการฝึกอบรมหรือทราบข้อมูล ภายในองค์กร	ได้รับการฝึกอบรมหรือทราบข้อมูล ภายนอกองค์กร	ศึกษาหาความรู้ เอง จากเอกสาร หนังสือ
องค์กรที่ 1	1	8	9	7
องค์กรที่ 2	3	9	8	3
องค์กรที่ 3	2	18	6	5
องค์กรที่ 4	2	16	4	9
องค์กรที่ 5	1	10	2	9
องค์กรที่ 6	2	7	3	2
องค์กรที่ 7	0	17	2	4
องค์กรที่ 8	1	7	6	5
องค์กรที่ 9	2	6	4	4
องค์กรที่ 10	1	3	11	3
องค์กรที่ 11	5	8	5	6
องค์กรที่ 12	7	3	8	5
องค์กรที่ 13	2	12	3	3
องค์กรที่ 14	1	8	4	3
องค์กรที่ 15	3	15	8	0
องค์กรที่ 16	2	5	2	4
องค์กรที่ 17	1	15	8	9
องค์กรที่ 18	2	13	9	9
รวม	38	180	102	90

จากตารางที่ 4.7 เมื่อจำแนกตามองค์กร จะเห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ได้รับการ
ฝึกอบรมหรือทราบข้อมูลต่างๆจาก หน่วยงานภายในองค์กร โดยมีจำนวนมากถึง 180 คน โดย
พนักงานส่วนใหญ่ของเกือบทุกองค์กร จะได้รับการฝึกอบรมหรือทราบข้อมูลต่างๆจากหน่วยงาน
ภายในองค์กร มีเพียง 3 องค์กรเท่านั้น ที่พนักงานส่วนใหญ่ได้รับการฝึกอบรมหรือทราบข้อมูลต่างๆ
จากหน่วยงานภายนอกองค์กร แต่อย่างไรก็ตาม มีพนักงานจำนวนมากถึง 38 คน ที่ไม่ได้รับการฝึก
อบรมหรือทราบข้อมูลต่างๆ เลย

ตารางที่ 4.8 แสดงการมีส่วนร่วมในการออกแบบ การบริหารเชิงคุณภาพในระดับองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม

การมีส่วนร่วมออกแบบการบริหารเชิงคุณภาพ	จำนวน
1. กำหนดกลยุทธ์องค์กร	68
2. กำหนดวัตถุประสงค์ระดับองค์กร	67
3. กำหนดตัวชี้วัดระดับองค์กร	147
4. กำหนดเป้าหมายระดับองค์กร	111
5. พัฒนาแผนงาน โครงการและแผนปฏิบัติการ	162
6. อื่นๆ เช่น สนับสนุนแผนงานหรือการดำเนินการต่างๆ	30

แผนภาพที่ 4.3 แสดงการมีส่วนร่วมในการออกแบบ การบริหารเชิงคุณภาพในระดับองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม



จากตารางที่ 4.8 และแผนภาพที่ 4.3 เมื่อพิจารณาจากพนักงานจำนวน 270 คน พนักงานส่วนใหญ่ได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนงาน โครงการและแผนปฏิบัติการ ถึง 162 คน รองมาคือการกำหนดตัวชี้วัดระดับองค์กร และ กำหนดเป้าหมายระดับองค์กร จำนวน 147 และ 111 คน ตาม

ลำดับ ส่วนการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร และการกำหนดวัตถุประสงค์ระดับองค์กร มีผู้ที่ได้มีส่วนร่วมเพียง 68 และ 67 คน

ตารางที่ 4.9 แสดงการมีส่วนร่วมของผู้ตอบแบบสอบถามในการออกแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระดับองค์กร จำแนกตามองค์กร

องค์กร	การมีส่วนร่วมในการออกแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์					
	กำหนด กลยุทธ์	กำหนดวัตถุประสงค์	กำหนด ตัวชี้วัด	กำหนด เป้าหมาย	พัฒนา แผนงาน	อื่นๆ
องค์กรที่ 1	0	1	6	2	9	5
องค์กรที่ 2	3	2	4	1	11	1
องค์กรที่ 3	13	9	13	12	16	0
องค์กรที่ 4	5	4	10	9	13	4
องค์กรที่ 5	2	1	7	5	11	3
องค์กรที่ 6	0	0	2	0	2	1
องค์กรที่ 7	0	0	7	7	8	2
องค์กรที่ 8	5	6	9	10	7	1
องค์กรที่ 9	0	1	1	3	8	1
องค์กรที่ 10	5	9	10	9	12	0
องค์กรที่ 11	5	4	10	4	11	5
องค์กรที่ 12	6	4	10	4	7	1
องค์กรที่ 13	8	5	5	7	9	0
องค์กรที่ 14	3	2	2	1	4	1
องค์กรที่ 15	3	4	18	11	2	1
องค์กรที่ 16	2	3	5	8	10	0
องค์กรที่ 17	6	8	17	10	11	1
องค์กรที่ 18	2	4	11	8	11	3
รวม	68	67	147	111	162	30

จากตารางที่ 4.9 เมื่อจำแนกตามองค์กร จะเห็นว่า ในการออกแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้น ผู้ตอบส่วนมากมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนงาน โครงการและแผนปฏิบัติการ (Initiatives and Action Program) โดยจากจำนวน 270 คน มีผู้ที่มีส่วนร่วมพัฒนามากถึง 162 คน และเมื่อพิจารณาจากองค์กร จะเห็นว่าพนักงานส่วนใหญ่ใน 12 องค์กร มีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนงาน

โครงการ รongมาคือ การได้มีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) ระดับองค์กร จำนวน 147 คน เมื่อพิจารณารายองค์กรพบว่า มีพนักงานส่วนใหญ่ใน 5 องค์กรที่มีส่วนร่วมกำหนดตัวชี้วัด ถัดมาคือ มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย (Target) ระดับองค์กร จำนวน 111 คน และมีเพียงองค์กรเดียวที่พนักงานส่วนใหญ่ที่มีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมาย ในขณะที่การมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์องค์กรและกำหนดวัตถุประสงค์อยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกัน คือมีผู้มีส่วนร่วมจำนวน 68 และ 67 คน ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 แสดงการมีส่วนร่วมในการออกแบบ การบริหารเชิงคุณภาพในระดับองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่งปัจจุบัน

ตำแหน่งปัจจุบัน		การมีส่วนร่วมในการออกแบบ BSC ระดับองค์กร					
		กำหนดกลยุทธ์	กำหนดวัตถุประสงค์	กำหนดตัวชี้วัด	กำหนดเป้าหมาย	พัฒนาแผนงานโครงการ	อื่นๆ
ผู้บริหารระดับต้น (69 คน)	ความถี่	14	11	30	21	35	9
	ร้อยละ	20.29	15.94	43.48	30.43	50.72	13.04
ผู้บริหารระดับกลาง (140 คน)	ความถี่	38	36	73	54	87	9
	ร้อยละ	27.14	25.71	52.14	38.57	62.14	6.43
ผู้บริหารระดับสูง (8 คน)	ความถี่	6	6	8	7	5	0
	ร้อยละ	75.00	75.00	100.00	87.50	62.50	0.00

จากตารางที่ 4.10 แสดงการมีส่วนร่วมในการออกแบบการบริหารเชิงคุณภาพของผู้บริหารแต่ละระดับ ซึ่งผู้บริหารจำนวน 217 คน ที่ตอบแบบสอบถาม อาจจะมีส่วนร่วมได้หลายอย่าง เช่น อาจจะมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดระดับองค์กร และยังมีร่วมในกำหนดเป้าหมายระดับองค์กร และร่วมพัฒนาแผนงาน โครงการ และแผนปฏิบัติการอีกด้วย

จากตารางที่ 4.10 แสดงให้เห็นว่าจากผู้บริหารระดับต้นจำนวน 69 คน มีจำนวน 35 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 50.72 ของผู้บริหารระดับต้นทั้งหมด ที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนงาน โครงการ และแผนปฏิบัติการ รองลงมา คือ มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ระดับองค์กร จำนวน 30 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 43.48 ของผู้บริหารระดับต้นทั้งหมด และกำหนดเป้าหมายระดับองค์กรจำนวน 21 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 30.43 ของผู้บริหารระดับต้นทั้งหมด ส่วนผู้ที่มีส่วนร่วมในการ

กำหนดวัตถุประสงค์และกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร มีจำนวน 11 และ 14 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 20.29 และ 15.94 ของผู้บริหารระดับต้นทั้งหมด ตามลำดับ

ผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 140 คน ส่วนใหญ่ จะมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนงาน โครงการ และแผนปฏิบัติการ เช่นเดียวกัน โดยมีจำนวน 87 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 62.14 ของผู้บริหารระดับกลางทั้งหมด รองลงมา ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายระดับองค์กร จำนวน 73 และ 54 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 52.14 และ 38.57 ของผู้บริหารระดับกลางทั้งหมด ตามลำดับ ส่วนผู้ที่มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ระดับองค์กร มีจำนวน 38 และ 36 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 20.29 และ 15.94 ของผู้บริหารระดับกลางทั้งหมด ตามลำดับ ผู้บริหารระดับสูงจำนวน 8 คน ทั้งหมด จะมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดระดับองค์กร รองลงมา มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายระดับองค์กร จำนวน 7 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 87.50 ของผู้บริหารระดับสูงทั้งหมด กำหนดกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ระดับองค์กร จำนวน 6 คนเท่ากัน หรือคิดเป็นร้อยละ 75.00 ของผู้บริหารระดับสูงทั้งหมด และมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานโครงการและแผนปฏิบัติการมีจำนวน 5 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 62.50 ของผู้บริหารระดับกลางทั้งหมด



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.11 แสดงการใช้เครื่องมือทางการจัดการอื่นนอกเหนือจากการบริหารเชิงคุณภาพ ตามการรับรู้ของพนักงาน จำแนกตามองค์กร

เครื่องมือการจัดการ	องค์กร																		รวม
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1. ไอ เอส โอ (ISO)	-	ใช้	-	-	ใช้	-	ใช้	ใช้	-	-	ใช้	ใช้	ใช้	-	ใช้	ใช้	ใช้	ใช้	11
2. การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain)	-	-	-	-	ใช้	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
3. องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)	ใช้	ใช้	-	ใช้	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	ใช้	-	4
4. การรีออกแบบระบบ (Reengineering)	-	-	-	ใช้	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
5. การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)	-	-	-	-	ใช้	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	ใช้	-	-	2
6. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning)	ใช้	-	ใช้	ใช้	ใช้	ใช้	ใช้	ใช้	-	ใช้	ใช้	ใช้	ใช้	-	-	-	ใช้	-	12
7. การจัดหาจากภายนอก (Outsourcing)	ใช้	-	-	ใช้	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2
8. การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge management)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	ใช้	-	-	-	-	-	1
9. การบริหารตามกิจกรรม (ABM)	-	-	-	ใช้	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
10. การจัดการเชิงเปรียบเทียบ (Benchmarking)	ใช้	-	-	-	ใช้	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2

เครื่องมือการจัดการ	องค์กร																		
	ใช้	ใช้	ใช้	ใช้	ใช้	-	ใช้	ใช้	-	-	-	ใช้	-	-	-	-	-	-	-
11. การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM)	ใช้	ใช้	ใช้	ใช้	ใช้	-	ใช้	ใช้	-	-	-	ใช้	-	-	-	-	-	-	-
12. การจ่ายผลตอบแทนตามผลงาน (Pay-for-performance)	-	-	-	ใช้	-	-	ใช้	-	-	ใช้	-	-	-	-	-	-	-	ใช้	-
13. ความสามารถหลักขององค์กร (Core competencies)	ใช้	-	-	-	ใช้	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	ใช้	-
14. การวิเคราะห์อันตรายและจุดวิกฤติที่ต้องควบคุม (HACCP)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	ใช้	-
15. หลักการและวิธีการผลิตที่ดี (GMP)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	ใช้	-
รวม	6	3	2	7	7	1	4	3	0	2	2	3	3	0	1	2	7	1	

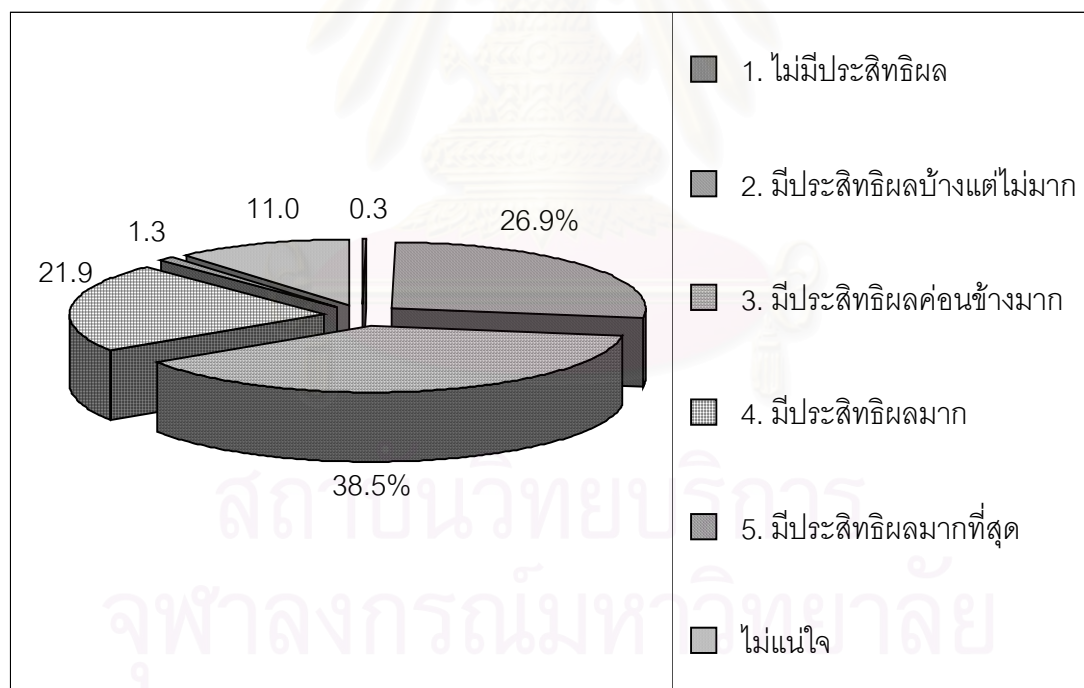
จากตารางที่ 4.11 แสดงให้เห็นว่าจากการรับรู้ของพนักงาน เกี่ยวกับการใช้เครื่องมือทางการจัดการในองค์กร เมื่อพิจารณาในภาพรวมแล้ว การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) เป็นเครื่องมือการจัดการที่องค์กรนำมาใช้ จำนวนมากที่สุด จำนวน 12 องค์กร รองมา คือ ไอ เอส โอ (ISO) จำนวน 11 องค์กร การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) จำนวน 8 องค์กร การจ่ายผลตอบแทนตามผลงาน (Pay-for-performance) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) จำนวน 4 องค์กร และ ความสามารถหลักขององค์กร (Core competencies) จำนวน 3 องค์กร

องค์กรที่ใช้เครื่องมือทางการจัดการมากที่สุด 7 ชนิด (ไม่นับรวมการบริหารเชิงดุลยภาพ) มีจำนวน 3 องค์กร รองมาคือ ใช้เครื่องเครื่องมือการจัดการ 6 ชนิด และ 4 ชนิด จำนวนเพียง 1 องค์กร และมีจำนวน 2 องค์กร ที่ไม่ได้ใช้เครื่องมือการจัดการอื่น นอกจากการบริหารเชิงดุลยภาพ

ตารางที่ 4.12 แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของการบริหารเชิงคุณภาพ

ระดับประสิทธิผล	ความถี่	ร้อยละ
1. ไม่มีประสิทธิผล	1	0.3
2. มีประสิทธิผลบ้างแต่ไม่มาก	81	26.9
3. มีประสิทธิผลค่อนข้างมาก	116	38.5
4. มีประสิทธิผลมาก	66	21.9
5. มีประสิทธิผลมากที่สุด	4	1.3
ไม่แน่ใจ	33	11.0
รวม	301	100.0

แผนภาพที่ 4.4 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของการบริหารเชิงคุณภาพ



จากตารางที่ 4.12 และแผนภาพที่ 4.4 เมื่อพิจารณาจากพนักงานองค์กรต่างๆ จำนวน 301 คน โดยส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการบริหารเชิงคุณภาพ เป็นเครื่องมือการจัดการที่มีประสิทธิผลค่อนข้างมาก จำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 38.5 รองมา มีความเห็นว่าการบริหารเชิงคุณภาพ เป็นเครื่องมือการจัดการที่มีประสิทธิผลบ้างแต่ไม่มาก และมีประสิทธิผลมากตามลำดับ โดย

มีจำนวน 81 และ 66 คน คิดเป็นร้อยละ 26.9 และ 21.3 ตามลำดับ แต่อย่างไรก็ตาม มีผู้ตอบมากถึง 33 คน คิดเป็นร้อยละ 11.0 ที่ไม่แน่ใจในประสิทธิผลของการบริหารเชิงคุณภาพ

หมายเหตุ : เพื่อความสะดวกในการจัดรูปแบบตาราง ดังนั้น ในตารางที่ 4.14 – 4.22 ผู้วิจัยจะแสดงสัญลักษณ์เป็นตัวเลขแทนระดับประสิทธิผลของการบริหารเชิงคุณภาพ (ระดับประสิทธิผลดังกล่าวเป็นระดับประสิทธิผลของการบริหารเชิงคุณภาพตามความคิดเห็นของผู้ตอบ ซึ่งได้จากตัวแปรในแบบสอบถามข้อ 7 ตอนที่ 2) ตามตารางที่ 4.13 และการแสดงผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของการบริหารเชิงคุณภาพกับตัวแปรอื่นๆ โดยใช้สถิติทดสอบไคว์ สแควร์ จะปรากฏในภาคผนวกที่ 6

ตารางที่ 4.13 แสดงสัญลักษณ์ของระดับประสิทธิผล

ระดับประสิทธิผล	สัญลักษณ์
ไม่มีประสิทธิผล	1
มีประสิทธิผลบ้างแต่ไม่มาก	2
มีประสิทธิผลค่อนข้างมาก	3
มีประสิทธิผลมาก	4
มีประสิทธิผลมากที่สุด	5

ตารางที่ 4.14 แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารเชิงกลยุทธ์
ภาพ จำแนกตามองค์กร

ลำดับตาม ค่าเฉลี่ย	องค์กร	ระดับประสิทธิผล					ไม่แน่ใจ	ค่าเฉลี่ย
		1	2	3	4	5		
1	องค์กรที่ 4	0	1	6	11	0	0	3.56
2	องค์กรที่ 17	0	3	6	8	2	1	3.47
3	องค์กรที่ 8	0	2	3	6	0	1	3.36
4	องค์กรที่ 3	0	2	12	5	1	3	3.25
5	องค์กรที่ 6	0	2	4	4	0	0	3.20
6	องค์กรที่ 2	1	2	8	4	1	0	3.13
7	องค์กรที่ 9	0	3	6	4	0	1	3.08
8	องค์กรที่ 13	0	3	9	2	0	1	2.93
8	องค์กรที่ 5	0	4	7	3	0	1	2.93
11	องค์กรที่ 1	0	5	8	2	0	0	2.80
12	องค์กรที่ 12	0	7	8	3	0	2	2.78
13	องค์กรที่ 18	0	7	6	3	0	7	2.75
13	องค์กรที่ 14	0	3	4	1	0	3	2.75
15	องค์กรที่ 7	0	8	8	3	0	0	2.74
16	องค์กรที่ 10	0	5	4	2	0	5	2.73
16	องค์กรที่ 16	0	3	6	2	0	3	2.91
17	องค์กรที่ 11	0	7	6	2	0	4	2.67
18	องค์กรที่ 15	0	14	5	1	0	1	2.35

จาก ตารางที่ 4.14 เมื่อจำแนกตามองค์กร จะเห็นได้ว่าสามองค์กรแรก ที่มีคะแนนประ
สิทธิผลของการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาพโดยเฉลี่ยสูงที่สุดสามลำดับแรก คือ องค์กรที่ 4 มีค่าเฉลี่ย 3.56
คะแนนตามมาด้วย องค์กรที่ 17 และ องค์กรที่ 8 โดยมีค่าเฉลี่ยดังนี้ 3.47 และ 3.36 คะแนนตาม
ลำดับ โดยส่วนใหญ่พนักงานทั้ง 3 องค์กร มีความคิดเห็นว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาพมีประสิทธิผล
มาก ซึ่งแตกต่างจากพนักงานอีก 11 องค์กร ที่ส่วนมากจะตอบว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาพมีประ
สิทธิผลค่อนข้างมากเท่านั้น และมี 3 องค์กร ที่พนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการบริหารเชิง
กลยุทธ์ภาพมีประสิทธิผลบ้างแต่ไม่มาก

ตารางที่ 4.15 แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารเชิงกลยุทธ์ จำแนกตามระยะเวลาที่นำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้

ระยะเวลาที่ใช้การบริหาร เชิงกลยุทธ์	ระดับประสิทธิผล										ไม่แน่ใจ		รวม	ค่าเฉลี่ย	
	1		2		3		4		5		N	%			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%					
ระยะเวลามากกว่า 2 ปี	0	0.0	24	24.0	41	41.0	24	24.0	0	0.0	11	11.0	100	100	3.00
ระยะเวลาน้อยกว่า 2 ปี	1	0.5	57	28.4	75	37.3	42	21.0	4	22.0	22	11.0	210	100	2.95
รวม	1	0.3	80	26.6	112	37.2	65	21.6	4	1.3	33	1.0	310	100	2.97

ตารางที่ 4.15 เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ย (Mean) จะเห็นว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้ตอบแบบสอบถามจากองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นระยะเวลา 2 ปี ขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยเฉลี่ยสูงกว่าองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์น้อยกว่า 2 ปี เล็กน้อย คือ มีค่าเฉลี่ยที่ 3.00 ซึ่งหมายความว่าประสิทธิผลของการใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับมีประสิทธิผลค่อนข้างมากและสำหรับองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์น้อยกว่า 2 ปี มีค่าเฉลี่ยที่ 2.95 ซึ่งอยู่ในระดับมีประสิทธิผลค่อนข้างมากเช่นเดียวกัน

เมื่อทำการทดสอบทางสถิติ โดยใช้ไคว์-สแควร์ (Chi-square) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % ผลการทดสอบปรากฏว่า ค่า Asymp. Sig. ของ Pearson Chi-Square เป็น 0.625 ซึ่งมากกว่า 0.05 จึงไม่สามารถปฏิเสธ H_0 ได้ นั่นคือ ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของการบริหารเชิงกลยุทธ์กับระยะเวลาที่องค์กรนำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ เป็นอิสระกัน แสดงว่าระยะเวลาที่องค์กรนำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของการบริหารเชิงกลยุทธ์

ตารางที่ 4.16 แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาพ จำแนกตามเพศ

เพศ	ระดับประสิทธิผล					ไม่แน่ใจ	ค่าเฉลี่ย
	1	2	3	4	5		
ชาย	1	39	66	35	4	14	3.01
หญิง	0	41	46	30	0	19	2.91
รวม	1	80	112	65	4	33	2.97

ตารางที่ 4.16 เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ย (Mean) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเมื่อจำแนกตามเพศ จะเห็นได้ว่าเพศชายมีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาพโดยเฉลี่ยสูงกว่าเพศหญิงเล็กน้อย คือ มีค่าเฉลี่ยที่ 3.01 และ เพศหญิงมีค่าเฉลี่ยที่ 2.91 แต่ทั้งนี้ เพศชายและเพศหญิงส่วนมากจะมีความคิดเห็นเหมือนกันว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาพมีประสิทธิผลค่อนข้างมาก

เมื่อทำการทดสอบทางสถิติ โดยใช้ไค-สแควร์ (Chi-square) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % ผลการทดสอบปรากฏว่า ค่า Asymp. Sig. ของ Pearson Chi-Square เป็น 0.155 ซึ่งมากกว่า 0.05 จึงไม่สามารถปฏิเสธ H_0 ได้ นั่นคือ ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาพกับเพศของผู้ตอบ เป็นอิสระกัน แสดงว่าเพศของผู้ตอบไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาพ

ตารางที่ 4.17 แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาพ จำแนกตามวุฒิการศึกษาระดับสูงสุด

ระดับการศึกษา	ระดับประสิทธิผล					ไม่แน่ใจ	ค่าเฉลี่ย
	1	2	3	4	5		
ปริญญาตรีหรือต่ำกว่า	1	34	52	21	2	23	2.90
ปริญญาโทหรือสูงกว่า	0	44	60	44	2	10	3.03
รวม	1	78	112	65	4	33	2.97

จากตารางที่ 4.17 เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ย (Mean) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของการบริหารเชิงคุณภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุด จะเห็นว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของการบริหารเชิงคุณภาพ จะแปรผันตรงกับระดับการศึกษา กล่าวคือ ผู้ที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่า จะมีความเห็นว่า การบริหารเชิงคุณภาพมีประสิทธิผลสูงกว่า ซึ่งเห็นได้จากค่าเฉลี่ย ที่เพิ่มขึ้นตามวุฒิการศึกษาที่สูงขึ้น โดยผู้ที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีและต่ำกว่าปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ย 2.90 ขณะที่ผู้ที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาโทหรือสูงกว่า มีค่าเฉลี่ย 3.03 แต่อย่างไรก็ตาม คำตอบส่วนใหญ่ของทั้ง 3 กลุ่ม เป็นค่าเดียวกัน คือ มีประสิทธิผลค่อนข้างมาก

เมื่อทำการทดสอบทางสถิติ โดยใช้ไค-สแควร์ (Chi-square) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % ผลการทดสอบปรากฏว่า ค่า Asymp. Sig. ของ Pearson Chi-Square เป็น 0.017 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงปฏิเสธ H_0 นั่น คือ ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของการบริหารเชิงคุณภาพกับระดับการศึกษาของผู้ตอบ มีความสัมพันธ์กัน

ตารางที่ 4.18 แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของการบริหารเชิงคุณภาพ จำแนกตามอายุ

อายุ	ระดับประสิทธิผล					ไม่แน่ใจ	ค่าเฉลี่ย
	1	2	3	4	5		
ไม่เกิน 30 ปี	0	2	5	3	0	6	3.10
31 - 40 ปี	0	34	40	27	3	10	2.99
41 - 50 ปี	1	31	42	29	1	12	2.98
51 ปี ขึ้นไป	0	9	21	5	0	5	2.89
รวม	1	76	108	64	4	33	2.97

จากตารางที่ 4.18 เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ย (Mean) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของการบริหารเชิงคุณภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเมื่อจำแนกตามอายุ จะเห็นว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของการบริหารเชิงคุณภาพ ในแต่ละช่วงอายุมีค่าเฉลี่ยไม่แตกต่างกัน

ต่างกันมากนัก กล่าวคือ ช่วงอายุไม่เกิน 30 ปี มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.10 ช่วงอายุ 31 – 40 ปี มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.99 ช่วงอายุ 41 – 50 ปี มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.98 และ ช่วงอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.89 และจากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าค่าเฉลี่ยมีแนวโน้มแปรผกผันกับอายุ

เมื่อทำการทดสอบทางสถิติ โดยใช้ไคว์-สแควร์ (Chi-square) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % ผลการทดสอบปรากฏว่า ค่า Asymp. Sig. ของ Pearson Chi-Square เป็น 0.20 ซึ่งมากกว่า 0.05 จึงไม่สามารถปฏิเสธ H_0 ได้ นั่น คือ ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของการบริหารเชิงคุณภาพกับอายุของผู้ตอบ เป็นอิสระกัน แสดงว่าอายุของผู้ตอบไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของการบริหารเชิงคุณภาพ

ตารางที่ 4.19 แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของการบริหารเชิงคุณภาพ จำแนกตามจำนวนพนักงานได้บังคับบัญชา

จำนวนพนักงานได้ บังคับบัญชา	ระดับประสิทธิผล					ไม่แน่ใจ	ค่าเฉลี่ย
	1	2	3	4	5		
ต่ำกว่า 10 คน	1	44	40	24	2	15	2.84
ตั้งแต่ 10 -30 คน	0	13	25	17	1	5	3.09
ตั้งแต่ 31 คนขึ้นไป	0	6	22	9	1	4	3.13
รวม	1	63	87	49	4	24	2.96

จากตารางที่ 4.19 เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ย (Mean) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของการบริหารเชิงคุณภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเมื่อจำแนกตามจำนวนพนักงานได้บังคับบัญชา จะเห็นว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของการบริหารเชิงคุณภาพของผู้ที่มีพนักงานได้บังคับบัญชาต่ำกว่า 10 คน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.84 ผู้ที่มีพนักงานได้บังคับบัญชาตั้งแต่ 10 - 30 คน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.09 ผู้ที่มีพนักงานได้บังคับบัญชาตั้งแต่ 31 คนขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.13

เมื่อทำการทดสอบทางสถิติ โดยใช้ไคว์-สแควร์ (Chi-square) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % ผลการทดสอบปรากฏว่า ค่า Asymp. Sig. ของ Pearson Chi-Square เป็น 0.514 ซึ่งมากกว่า 0.05 จึงไม่สามารถปฏิเสธ H_0 ได้ นั่น คือ ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของการบริหารเชิงคุณภาพกับจำนวนพนักงานได้บังคับบัญชาของผู้ตอบ เป็นอิสระกัน แสดงว่าจำนวนพนักงานได้

บังคับบัญชาของผู้ตอบไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของการบริหารเชิงคุณภาพ

ตารางที่ 4.20 แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของการบริหารเชิงคุณภาพ จำแนกตามจำนวนปีที่ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

ระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน	ระดับประสิทธิผล					ไม่แน่ใจ	ค่าเฉลี่ย
	1	2	3	4	5		
ต่ำกว่า 5 ปี	0	56	70	42	4	23	2.97
ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป	1	14	32	22	0	7	3.09
รวม	1	70	102	64	4	30	3.00

จากตารางที่ 4.20 เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ย (Mean) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของการบริหารเชิงคุณภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเมื่อจำแนกระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน จะเห็นว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของการบริหารเชิงคุณภาพของผู้ที่ทำงานในตำแหน่งปัจจุบันต่ำกว่า 5 ปี มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.97 ผู้ที่ทำงานในตำแหน่งปัจจุบันตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.09

เมื่อทำการทดสอบทางสถิติ โดยใช้ไคว์-สแควร์ (Chi-square) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % ผลการทดสอบปรากฏว่า ค่า Asymp. Sig. ของ Pearson Chi-Square เป็น 0.20 ซึ่งมากกว่า 0.05 จึงไม่สามารถปฏิเสธ H_0 ได้ นั่นคือ ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของการบริหารเชิงคุณภาพกับระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่งปัจจุบันของผู้ตอบ เป็นอิสระกัน แสดงว่าระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่งปัจจุบันของผู้ตอบไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของการบริหารเชิงคุณภาพ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.21 แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของการบริหารเชิงคุณภาพ จำแนกตามตำแหน่งปัจจุบัน

ตำแหน่งปัจจุบัน	ระดับประสิทธิผล					ไม่แน่ใจ	ค่าเฉลี่ย
	1	2	3	4	5		
ผู้บริหารระดับต้น	0	19	31	14	0	4	2.92
ผู้บริหารระดับกลาง	1	32	54	34	3	14	3.05
ผู้บริหารระดับสูง	0	2	5	1	0	0	2.88
รวม	1	53	90	49	3	18	3.00

จากตารางที่ 4.21 เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ย (Mean) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของการบริหารเชิงคุณภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเมื่อจำแนกตามตำแหน่งปัจจุบัน จะเห็นว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของการบริหารเชิงคุณภาพของผู้บริหารระดับต้น มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.92 ผู้บริหารระดับกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.05 ผู้บริหารระดับสูง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.88

เมื่อทำการทดสอบทางสถิติ โดยใช้ไคว์-สแควร์ (Chi-square) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % ผลการทดสอบปรากฏว่า ค่า Asymp. Sig. ของ Pearson Chi-Square เป็น 1.0 ซึ่งมากกว่า 0.05 จึงไม่สามารถปฏิเสธ H_0 ได้ นั่นคือ ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของการบริหารเชิงคุณภาพกับตำแหน่งปัจจุบันของผู้ตอบ เป็นอิสระกัน แสดงว่าตำแหน่งปัจจุบันของผู้ตอบไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของการบริหารเชิงคุณภาพ

ตารางที่ 4.22 แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของการบริหารเชิงคุณภาพ จำแนกตามระยะเวลาที่ทำงานกับองค์กร

ระยะเวลาที่ทำงานกับองค์กร	ระดับประสิทธิผล					ไม่แน่ใจ	ค่าเฉลี่ย
	1	2	3	4	5		
น้อยกว่า 5 ปี	0	18	23	20	2	12	3.10
ตั้งแต่ 5 - 10 ปี	1	24	39	19	1	9	2.94
ตั้งแต่ 11 - 15 ปี	0	19	23	14	0	7	2.91
ตั้งแต่ 16 - 20 ปี	0	12	7	4	0	1	2.65
มากกว่า 20 ปี	0	2	16	8	1	4	3.30
รวม	1	75	108	65	4	33	2.98

จากตารางที่ 4.22 เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ย (Mean) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของการบริหารเชิงคุณภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเมื่อจำแนกตามระยะเวลาที่ทำงานกับองค์กร จะเห็นว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของการบริหารเชิงคุณภาพของผู้ที่ทำงานกับองค์กรมาเป็นระยเวลาน้อยกว่า 5 ปี มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.10 ผู้ที่ทำงานกับองค์กรมาเป็นระยะเวลา 5 – 10 ปี มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.94 ผู้ที่ทำงานกับองค์กรมาเป็นระยะเวลา 11 – 15 ปี มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.91 และ ผู้ที่ทำงานกับองค์กรมาเป็นระยะเวลา 16 – 20 ปี มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.65 และผู้ที่ทำงานกับองค์กรมาเป็นระยะเวลามากกว่า 20 ปี มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.30

เมื่อทำการทดสอบทางสถิติ โดยใช้ไคว-สแควร์ (Chi-square) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % ผลการทดสอบปรากฏว่า ค่า Asymp. Sig. ของ Pearson Chi-Square เป็น 0.351 ซึ่งมากกว่า 0.05 จึงไม่สามารถปฏิเสธ H_0 ได้ นั่น คือ ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของการบริหารเชิงคุณภาพกับระยะเวลาที่ทำงานกับองค์กร เป็นอิสระกัน แสดงว่าระยะเวลาที่ทำงานกับองค์กรไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของการบริหารเชิงคุณภาพ

ตารางที่ 4.23 แสดงปัจจัยสู่ความสำเร็จในการนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้ เมื่อพิจารณาจากผลการเลือกปัจจัยที่สำคัญที่สุด 5 ลำดับแรก

ปัจจัย		ลำดับความสำคัญของปัจจัย						รวม
		มากที่สุด	ลำดับที่ 2	ลำดับที่ 3	ลำดับที่ 4	ลำดับที่ 5	ไม่สำคัญ	
1. การสนับสนุนและการมีส่วนร่วมจากผู้บริหารระดับสูง	ความถี่	183	53	17	13	11	28	305
	ร้อยละ	60	17.38	5.57	4.26	3.61	9.18	100
2. ความพร้อมของระบบสารสนเทศและข้อมูลเพื่อสนับสนุนการใช้งาน	ความถี่	21	54	56	43	31	100	305
	ร้อยละ	6.88	17.71	18.36	14.10	10.16	32.79	100
3. องค์กรควรกำหนดกลยุทธ์มาเป็นอย่างดีก่อนพัฒนาการบริหารเชิงดุลยภาพ	ความถี่	45	65	46	23	18	108	305
	ร้อยละ	14.75	21.31	15.08	7.54	5.90	35.41	100
4. การใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ ครอบคลุมหน่วยงานต่างๆครบถ้วน	ความถี่	13	14	49	52	44	133	305
	ร้อยละ	4.26	4.59	16.06	17.04	14.42	43.61	100
5. การบริหารเชิงดุลยภาพ สามารถเชื่อมโยงกับระบบต่างๆที่มีอยู่เดิม	ความถี่	1	15	27	26	33	203	305
	ร้อยละ	0.33	4.92	8.85	8.52	10.82	66.56	100
6. ไม่มีความยุ่งยากในการนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาปฏิบัติ	ความถี่	2	15	26	31	35	196	305
	ร้อยละ	0.65	4.92	8.52	10.16	11.47	64.26	100
7. การนำการบริหารเชิงดุลยภาพ มาใช้อย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่การใช้ระยะสั้น	ความถี่	11	29	31	59	66	109	305
	ร้อยละ	3.61	9.51	10.16	19.34	21.64	35.74	100

ปัจจัย		ลำดับความสำคัญของปัจจัย					รวม	
		มากที่สุด	ลำดับที่ 2	ลำดับที่ 3	ลำดับที่ 4	ลำดับที่ 5		ไม่สำคัญ
8. การให้การอบรมและเสริมความรู้พนักงานเกี่ยวกับ การบริหารเชิงคุณภาพ	ความถี่	45	58	42	44	47	69	305
	ร้อยละ	14.75	19.02	13.77	14.43	15.41	22.62	100
9. ปัจจัยด้านอื่นๆ (ความเชื่อมโยงของตัวชี้วัดแต่ละตัว ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่รับผิดชอบของตนเอง)	ความถี่	4	1	1	1	3	295	305
	ร้อยละ	1.31	0.33	0.33	0.33	0.98	96.72	100

จากตารางที่ 4.23 แสดงรายละเอียดของปัจจัยสู่ความสำเร็จในการนำการบริหารเชิงคุณภาพมาใช้ จากตารางชี้ให้เห็นว่าปัจจัยด้านการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมจากผู้บริหารระดับสูง เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการนำการบริหารเชิงคุณภาพมาใช้ โดยถูกเลือกให้เป็นปัจจัยที่มีผลมากที่สุดถึง 183 คน ลำดับที่สองและสามตามลำดับ คือ องค์กรควรกำหนดกลยุทธ์มาเป็นอย่างดีก่อนพัฒนาการบริหารเชิงคุณภาพ และ การให้การอบรมและเสริมความรู้พนักงานเกี่ยวกับการบริหารเชิงคุณภาพ โดยถูกเลือกให้เป็นปัจจัยที่มีผลมากที่สุด จำนวน 45 คน เท่ากัน แต่ถูกเลือกเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นลำดับสองไม่เท่ากัน

เมื่อพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ นอกจากปัจจัยด้านอื่นๆ แล้ว ปัจจัย ที่มีส่วนสำคัญน้อยที่สุด คือ ปัจจัยด้านความยุ่งยากในการนำการบริหารเชิงคุณภาพมาปฏิบัติ และปัจจัยด้านความสามารถเชื่อมโยงกับระบบต่างๆ ที่มีอยู่เดิมของบริหารเชิงคุณภาพ โดยมีผู้เลือกให้เป็นปัจจัยที่ไม่มีความสำคัญ มากถึง 203 คน และ 196 คน ตามลำดับ

ตารางที่ 4.24 แสดงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จต่อการนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้

ลำดับ	ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำ BSC มาใช้	คะแนน	จำนวนผู้ตอบ*
1	การสนับสนุนและการมีส่วนร่วมจากผู้บริหารระดับสูง	1215	277
2	การอบรมและเสริมความรู้พนักงานเกี่ยวกับการบริหารเชิงดุลยภาพ	718	205
3	ควรกำหนดกลยุทธ์เป็นอย่างดีก่อนพัฒนาการบริหารเชิงดุลยภาพ	687	197
4	ความพร้อมของระบบสารสนเทศและข้อมูลเพื่อสนับสนุนการใช้งาน	606	172
5	การนำการบริหารเชิงดุลยภาพ มาใช้อย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่การใช้ระยะสั้น	448	192
6	การใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ ครอบคลุมหน่วยงานต่างๆครบถ้วน	416	109
7	ไม่มีความยุ่งยากในการนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาปฏิบัติ	245	196
8	การบริหารเชิงดุลยภาพ สามารถเชื่อมโยงกับระบบต่างๆ ที่มีอยู่เดิม	231	236
9	ปัจจัยด้านอื่นๆ (ความเชื่อมโยงของตัวชี้วัดแต่ละตัว ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่รับผิดชอบของตนเอง)	32	10

* คำถามข้อนี้มีจำนวนผู้ตอบรวม จำนวน 305 คน

จากตารางที่ 4.24 จะเห็นได้ว่า การสนับสนุนและการมีส่วนร่วมจากผู้บริหารระดับสูง เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพมากที่สุด มีคะแนนมากถึง 1215 คะแนน มากกว่า การให้การอบรมและเสริมความรู้พนักงานเกี่ยวกับ การบริหารเชิงดุลยภาพ ที่มีคะแนน 718 คะแนน อยู่เกือบหนึ่งเท่า ปัจจัยที่มีความสำคัญมากเป็นลำดับสามคือ องค์การควรกำหนดกลยุทธ์มาเป็นอย่างดีก่อนพัฒนาการบริหารเชิงดุลยภาพ โดยมีคะแนน 687 คะแนน และไล่เลี่ยกับ ปัจจัย ด้านความพร้อมของระบบสารสนเทศและข้อมูลเพื่อสนับสนุนการใช้งาน ที่มีคะแนน 606 คะแนน

ตารางที่ 4.25 แสดงความถี่ของปัญหาหรืออุปสรรคที่พบบ่อยครั้งในการนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้ เมื่อพิจารณาจากผลการเลือกปัญหาหรืออุปสรรคที่พบบ่อย 5 ลำดับแรก

ปัญหา / อุปสรรค		ลำดับความถี่ของปัญหาหรืออุปสรรคที่พบ					รวม	
		มากที่สุด	ลำดับที่ 2	ลำดับที่ 3	ลำดับที่ 4	ลำดับที่ 5		ไม่พบบ่อย
1. ความไม่พร้อมของข้อมูล การเก็บข้อมูลหรือระบบสารสนเทศที่สนับสนุน	ความถี่	94	37	28	40	31	74	304
	ร้อยละ	30.92	12.17	9.21	13.16	10.20	24.34	100
2. ผู้บริหารระดับต่างๆไม่ให้การสนับสนุนหรือให้ความสำคัญ	ความถี่	44	20	7	13	7	213	304
	ร้อยละ	14.47	6.58	2.30	4.28	2.30	70.06	100
3. วิธีการและแนวทางของการบริหารเชิงดุลยภาพมีความยุ่งยากในการปฏิบัติ	ความถี่	23	43	35	31	38	134	304
	ร้อยละ	7.56	14.14	11.51	10.20	12.5	44.08	100
4. ความไม่ต่อเนื่องของการนำมาใช้	ความถี่	18	46	48	37	41	114	304
	ร้อยละ	5.92	15.13	15.79	12.17	13.49	37.5	100
5. การบริหารเชิงดุลยภาพ ทำให้สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายเกินความจำเป็น	ความถี่	0	4	3	7	9	281	304
	ร้อยละ	0.00	1.31	0.99	2.30	2.96	92.43	100
6. การบริหารเชิงดุลยภาพไม่สอดคล้องกับวิธีการทำงานเดิม	ความถี่	7	18	26	22	33	198	304
	ร้อยละ	2.30	5.92	8.55	7.27	10.85	65.13	100

ปัญหา / อุปสรรค		ลำดับความถี่ของปัญหาหรืออุปสรรคที่พบ						รวม
		มากที่สุด	ลำดับที่ 2	ลำดับที่ 3	ลำดับที่ 4	ลำดับที่ 5	ไม่พบบ่อย	
7. พนักงานไม่ให้การตอบสนองต่อการนำการบริหารเชิง คุณภาพมาใช้	ความถี่	30	37	57	40	25	115	304
	ร้อยละ	9.89	12.17	18.75	13.16	8.22	37.83	100
8. ผู้บริหารระดับสูงไม่ให้การสนับสนุน	ความถี่	31	35	34	30	17	157	304
	ร้อยละ	10.20	11.51	11.18	9.87	5.59	51.64	100
9. การใช้การบริหารเชิงคุณภาพเป็นเพียงเครื่องมือราย งานผลการปฏิบัติ	ความถี่	39	27	23	31	26	158	304
	ร้อยละ	12.83	8.88	7.56	10.20	8.55	51.97	100
10. การบริหารเชิงคุณภาพ ไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของ องค์กร	ความถี่	18	16	18	20	22	210	304
	ร้อยละ	5.92	5.26	5.92	6.59	7.24	69.08	100
11. ปัญหาอื่นๆ (กลยุทธ์มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความล่าช้าในการรายงานผลข้อมูล)	ความถี่	3	2	3	3	3	290	304
	ร้อยละ	0.99	0.65	0.99	0.99	0.99	95.39	100

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากตารางที่ 4.25 จะเห็นได้ว่า ความไม่พร้อมของข้อมูล การเก็บข้อมูลหรือระบบสารสนเทศที่สนับสนุน เป็นปัญหาหรืออุปสรรค ในการนำ การบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้ มากที่สุด โดยมีผู้เลือกมากถึง 94 คน ปัญหาเกี่ยวกับการที่ผู้บริหารระดับต่างๆไม่ให้การสนับสนุนหรือให้ความสำคัญถูกเลือกเป็นปัญหา อุปสรรคที่มีความสำคัญมากที่สุดจำนวน 44 คน และปัญหาการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพเป็นเพียงเครื่องมือรายงานผลการปฏิบัติถูกเลือกเป็นปัญหาที่มีความสำคัญมากที่สุดจำนวน 39 คน ในขณะที่นอกจากปัญหาด้านอื่นๆ แล้วนั้น การสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายเกินความจำเป็น เป็นปัญหาที่มีลำดับความสำคัญน้อยมาก โดยมีผู้ที่ตอบว่าไม่เป็นปัญหามากถึง 281 คน

ตารางที่ 4.26 แสดงปัญหาและอุปสรรคในการนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้

ลำดับ	ปัญหาและอุปสรรคในการนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้	คะแนน	จำนวนผู้ตอบ*
1	ความไม่พร้อมของข้อมูล การเก็บข้อมูลหรือระบบสารสนเทศที่สนับสนุน	813	230
2	พนักงานไม่ให้การตอบสนองต่อการนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้	574	91
3	ความไม่ต่อเนื่องของการนำไปใช้	533	170
4	วิธีการและแนวทางของการบริหารเชิงดุลยภาพมีความยุ่งยากในการปฏิบัติ	492	190
5	ผู้บริหารระดับต่างๆไม่ให้การสนับสนุนหรือให้ความสำคัญ	474	23
6	การใช้การบริหารเชิงดุลยภาพเป็นเพียงเครื่องมือรายงานผลการปฏิบัติ	460	106
7	ผู้บริหารระดับสูงไม่ให้การสนับสนุน	354	189
8	การบริหารเชิงดุลยภาพ ไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร	270	147
9	การบริหารเชิงดุลยภาพไม่สอดคล้องกับวิธีการทำงานเดิม	262	146
10	การบริหารเชิงดุลยภาพ ทำให้สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายเกินความจำเป็น	48	94
11	ปัญหาอื่นๆ (กลยุทธ์มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความล่าช้าในการรายงานผลข้อมูล)	41	14

* คำถามข้อนี้มีผู้ตอบรวม จำนวน 304 คน

จากตารางที่ 4.26 จะเห็นได้ว่า ความไม่พร้อมของข้อมูลและการเก็บข้อมูลหรือระบบสารสนเทศที่สนับสนุน เป็นปัญหาหรืออุปสรรคที่พบบ่อยที่สุด ในการนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้ โดยมีคะแนนมากถึง 813 คะแนน ปัญหาหรืออุปสรรคที่พบบ่อยเป็นลำดับที่สอง คือ พนักงานไม่

ให้การตอบสนองต่อการนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้ มีคะแนน 574 คะแนน ปัญหาและอุปสรรคที่พบบ่อยเป็นลำดับสามคือ ความไม่ต่อเนื่องของการนำไปใช้ โดยมีคะแนน 533 คะแนน ส่วนการสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายเกินความจำเป็น เป็นปัญหาที่พบน้อยมาก โดยมีคะแนนเพียง 48 คะแนน

4.3 การรายงานประสิทธิผลการควบคุมทางการจัดการ ประสิทธิภาพการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กร และการทดสอบความสัมพันธ์

4.3.1 ผลการทดสอบแบบสอบถามสำหรับคำถามที่วัดระดับประสิทธิผลการควบคุมทางการจัดการและระดับประสิทธิภาพการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กร

ตารางที่ 4.27 แสดงค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถามในขั้นตอนการทดสอบแบบสอบถาม

ตัวแปรที่วัด	สัมประสิทธิ์แอลฟา
การควบคุมทางการจัดการ	0.706
การสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กร	0.722

จากตารางที่ 4.27 แสดงผลการทดสอบความเที่ยงของแบบสอบถาม ตัวแปรการควบคุมทางการจัดการซึ่งวัดจากคำถามข้อ 1 – 7 ในแบบสอบถามส่วนที่ 1 ผลปรากฏว่ามีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.706 แสดงว่า ถ้านำแบบสอบถามชุดนี้ไปวัดซ้ำ จะได้ผลเหมือนเดิม ร้อยละ 70.6 และตัวแปรการสื่อสารกลยุทธ์ ซึ่งวัดจากแบบสอบถามข้อ 8 – 12 ในคำถามส่วนที่ 1 ผลปรากฏว่าค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.722 แสดงว่า ถ้านำแบบสอบถามชุดนี้ไปวัดซ้ำ จะได้ผลเหมือนเดิม ร้อยละ 72.2 ซึ่งตามข้อเสนอของ Nunnally (1975) ถือว่าถ้าความเที่ยงมีค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป เชื่อได้ว่าเป็นเกณฑ์สำหรับมาตรวัดที่ได้มาตรฐานสำหรับการวัดทางสังคมศาสตร์

ตารางที่ 4.28 แสดงค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถามเมื่อทำการเก็บข้อมูลจริง

ตัวแปรที่วัด	สัมประสิทธิ์แอลฟา
การควบคุมทางการจัดการ	0.714
การสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กร	0.746

จากตารางที่ 4.28 เมื่อนำแบบสอบถามทั้งหมด ที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมด มาทำการทดสอบความเที่ยงอีกครั้ง ผลปรากฏว่าผลการทดสอบความเที่ยงของแบบสอบถาม ของตัวแปรการควบคุมทางการจัดการ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.714 และตัวแปรการสื่อสารกลยุทธ์ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.722 ซึ่งเป็นค่าความเที่ยงที่สูงกว่าค่าความเที่ยงในขั้นตอนการทดสอบแบบสอบถามทั้งสองตัวแปร และอยู่ในเกณฑ์ที่เชื่อได้ว่าได้มาตรฐานสำหรับสำหรับมาตรวัดทางสังคมศาสตร์



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

4.3.2 การวัดระดับประสิทธิผลของการควบคุมทางการจัดการ

ตารางที่ 4.29 แสดง ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของคำถามที่ใช้ในการวัดระดับประสิทธิผลของการควบคุมทางการจัดการ จำแนกตามระยะเวลาที่ใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์

คำถาม	กลุ่มองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์				ผลต่าง ค่าเฉลี่ย
	ตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป		น้อยกว่า 2 ปี		
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.	
1. การใช้ Balanced scorecard ช่วยให้เห็นการทำงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้	1.28	0.84	1.09	0.92	0.19
2. การใช้ Balanced scorecard ไม่สามารถทำให้องค์กรของท่านประเมินสถานการณ์ของตนเองได้ดีขึ้น	- 0.90	0.98	- 0.85	1.04	- 0.05
3. องค์กรของท่านมีตัวชี้วัด (KPIs) ที่ครอบคลุมกลยุทธ์ที่สำคัญอย่างครบถ้วน	0.65	0.99	0.90	0.85	- 0.25
4. การใช้ Balanced scorecard ไม่ช่วยเชื่อมโยงแผนงานระยะสั้นกับกลยุทธ์องค์กร	- 0.65	0.99	- 0.74	0.99	0.09
5. ตัวชี้วัด (KPIs) ขององค์กรของท่านสามารถเข้าใจได้ง่าย	0.72	0.91	0.82	0.89	- 0.10
6. การใช้ Balanced scorecard ช่วยเชื่อมโยงองค์ประกอบทาง การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายในและการเรียนรู้และพัฒนา	0.99	0.80	1.12	0.82	- 0.13
7. ตัวชี้วัด (KPIs) ขององค์กรของท่านไม่มีความสัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์กร	- 1.02	0.97	- 1.11	0.92	0.09

จากตารางที่ 4.29 แสดงให้เห็นว่าค่าเฉลี่ยที่ได้จากคำถามเชิงบวก (คำถามข้อ 1, 3, 5 และ 6) ขององค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพเป็นระยะเวลาตั้งแต่ 2 ปี ขึ้นไปนั้น มีค่าระหว่าง 1.28 ถึง 0.65 สำหรับคำถามเชิงลบ (คำถามข้อ 2, 4 และ 7) มีค่าเฉลี่ยระหว่าง -0.65 ถึง -1.02 และ สำหรับองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพเป็นระยะเวลาน้อยกว่า 2 ปี นั้น ค่าเฉลี่ยที่ได้จากคำถามเชิงบวก มีค่าระหว่าง 1.12 ถึง 0.82 และคำถามเชิงลบ มีค่าเฉลี่ยระหว่าง -0.74 ถึง -1.11 และมีผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพเป็นระยะเวลาตั้งแต่ 2 ปี ขึ้นไป และน้อยกว่า 2 ปี มีค่าระหว่าง 0.19 ถึง -0.25

ตารางที่ 4.30 แสดงการเปรียบเทียบระหว่างค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับประสิทธิผลการควบคุมทางการจัดการ จำแนกตามระยะเวลาที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ

กลุ่มองค์กร	ค่าเฉลี่ย	S.D.	การตีความ
1. องค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพเป็นระยะเวลาน้อยกว่า 2 ปี	0.97	0.27	มีประสิทธิผลมาก
2. องค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพเป็นระยะเวลาตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป	0.87	0.31	มีประสิทธิผลมาก
3. รวมทุกองค์กร	0.94	0.28	มีประสิทธิผลมาก

จากตารางที่ 4.30 แสดงให้เห็นว่าค่าเฉลี่ยของระดับประสิทธิผลการควบคุมทางการจัดการในองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพเป็นระยะเวลาน้อยกว่า 2 ปี เท่ากับ 0.97 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.27 และค่าเฉลี่ยของระดับประสิทธิผลการควบคุมทางการจัดการในองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพเป็นระยะเวลาตั้งแต่ 2 ปี ขึ้นไป เท่ากับ 0.87 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.31 ซึ่งค่าเฉลี่ยของระดับประสิทธิผลการควบคุมทางการจัดการในองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพมาเป็นระยะเวลาน้อยกว่า 2 ปี และตั้งแต่ 2 ปี ขึ้นไป ไม่มีความแตกต่างกันมากนัก และเมื่อพิจารณาจากช่วงของค่าเฉลี่ยของทั้ง 2 กลุ่มองค์กร พบว่าระดับประสิทธิผลอยู่ในระดับที่มีประสิทธิผลมาก

ตารางที่ 4.31 แสดงผลการทดสอบระดับประสิทธิผลในการควบคุมทางการจัดการ

ประเด็นทดสอบ	Mean Differences	t	df	Sig. (2-tailed)	Sig. (1-tailed)	การตัดสินใจ*
การควบคุมทางการจัดการ	0.10	0.71	16	0.49	0.25	ไม่สามารถปฏิเสธ H_0

*ปฏิเสธ H_0 เมื่อค่า t เป็นบวก และ ค่า Sig. (1-Tailed) < 0.05

จากตารางที่ 4.31 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับค่าเฉลี่ยของระดับประสิทธิผลการควบคุมทางการจัดการระหว่างองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพมาเป็นระยะเวลาน้อยกว่า 2 ปี และองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพมาเป็นระยะเวลาตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป ผลปรากฏว่า ระดับประสิทธิผลการควบคุมทางการจัดการในองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป ไม่สูงกว่า ระดับประสิทธิผลการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพเป็นระยะเวลา น้อยกว่า 2 ปี อย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นจึงไม่สามารถปฏิเสธ H_0 ได้ จากผลการทดสอบชี้ให้เห็นว่า ระยะเวลาการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพไม่ได้ทำให้ประสิทธิผลของการควบคุมทางการจัดการเพิ่ม ขึ้น

4.3.3 การวัดระดับประสิทธิผลการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กร

ตารางที่ 4.32 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของคำถามที่ใช้ในการวัดระดับประสิทธิผลของการสื่อสารกลยุทธ์ จำแนกตามระยะเวลาที่ใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์

คำถาม	กลุ่มองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์				ผลต่าง ค่าเฉลี่ย
	ตั้งแต่ 2 ปี ขึ้นไป		น้อยกว่า 2 ปี		
	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเฉลี่ย	S.D.	
1. การใช้ Balanced scorecard ไม่อาจทำให้พนักงานเข้าใจเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรได้ดีขึ้น	- 0.77	0.97	- 0.80	1.01	0.03
2. การใช้ Balanced scorecard ทำให้สมาชิกองค์กรเข้าใจบทบาทของตนเองและสิ่งที่องค์กรคาดหวังจากสมาชิกแต่ละคน	1.03	0.80	1.06	0.79	- 0.03
3. Balanced scorecard ให้ข้อมูลที่เชื่อถือได้	0.85	0.79	0.67	0.81	0.18
4. การใช้ Balanced scorecard ไม่ช่วยให้มีข้อมูลต่างๆ เพื่อใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานและหน่วยงาน	- 0.75	0.98	- 0.97	0.87	0.22
5. การใช้ Balanced scorecard ช่วยเปิดเผยข้อมูลต่างๆ ซึ่งทำให้สมาชิกขององค์กรเข้าใจเป้าหมายและกลยุทธ์ได้รวดเร็วขึ้น	0.94	0.89	0.99	0.77	- 0.05

จากตารางที่ 4.32 แสดงให้เห็นว่าค่าเฉลี่ยที่ได้จากคำถามเชิงบวก (คำถามข้อ 2, 3 และ 5) ขององค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพเป็นระยะเวลาตั้งแต่ 2 ปี ขึ้นไปนั้น มีค่าระหว่าง 1.03 ถึง 0.85 สำหรับคำถามเชิงลบ (คำถามข้อ 1 และ 4) มีค่าเฉลี่ยระหว่าง -0.75 ถึง -0.77 และ สำหรับองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพเป็นระยะเวลาน้อยกว่า 2 ปี นั้น ค่าเฉลี่ยที่ได้จากคำถามเชิงบวก มีค่าระหว่าง 1.06 ถึง 0.67 และคำถามเชิงลบ มีค่าเฉลี่ยระหว่าง -0.80 ถึง -0.97 และมีผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพเป็นระยะเวลาตั้งแต่ 2 ปี ขึ้นไป และน้อยกว่า 2 ปี มีค่าระหว่าง 0.22 ถึง -0.05

ตารางที่ 4.33 แสดงการเปรียบเทียบระหว่างค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับประสิทธิผลการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กร จำแนกตามระยะเวลาที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ

กลุ่มองค์กร	ค่าเฉลี่ย	S.D.	การตีความ
1. องค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพเป็นระยะเวลาน้อยกว่า 2 ปี	0.90	0.21	มีประสิทธิผลมาก
2. องค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพเป็นระยะเวลาตั้งแต่ 2 ปี ขึ้นไป	0.83	0.31	มีประสิทธิผลมาก
3. รวมทุกองค์กร	0.87	0.24	มีประสิทธิผลมาก

จากตารางที่ 4.33 แสดงให้เห็นว่าค่าเฉลี่ยของระดับประสิทธิผลการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพเป็นระยะเวลาน้อยกว่า 2 ปี เท่ากับ 0.90 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.21 และค่าเฉลี่ยของระดับประสิทธิผลการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพเป็นระยะเวลาตั้งแต่ 2 ปี ขึ้นไป เท่ากับ 0.83 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.31 นั้น แสดงให้เห็นว่าค่าเฉลี่ยของระดับประสิทธิผลการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพมาเป็นระยะเวลาน้อยกว่า 2 ปี และตั้งแต่ 2 ปี ขึ้นไป ไม่มีความแตกต่างกันมากนัก และเมื่อพิจารณาจากช่วงของค่าเฉลี่ยของทั้ง 2 กลุ่มองค์กร พบว่าระดับประสิทธิผลอยู่ในระดับที่มีประสิทธิผลมาก

ตารางที่ 4.34 แสดงผลการทดสอบระดับประสิทธิผลการสื่อสารกลยุทธ์ของกลุ่มองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ

ประเด็นทดสอบ	Mean Differences	t	df	Sig. (2-tailed)	Sig. (1-tailed)	การตัดสินใจ*
การสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กร	0.07	0.54	16	0.60	0.30	ไม่สามารถปฏิเสธ H_0

*ปฏิเสธ H_0 เมื่อค่า t เป็นบวก และ ค่า Sig. (1-Tailed) < 0.05

จากตารางที่ 4.34 แสดงผลการทดสอบสมมุติฐานเกี่ยวกับค่าเฉลี่ยของระดับประสิทธิผลการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กร ระหว่างองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพมาเป็นระยะเวลาน้อยกว่า 2 ปี และองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพมาเป็นระยะเวลาตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป ผลปรากฏว่า ระดับประสิทธิผลการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป ไม่สูงกว่าระดับประสิทธิผลการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพเป็นระยะเวลาน้อยกว่า 2 ปี อย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นจึงไม่สามารถปฏิเสธ H_0 ได้ จากผลการทดสอบชี้ให้เห็นว่า ระยะเวลาการบริหารเชิงดุลยภาพไม่ได้ทำให้ประสิทธิผลของการสื่อสารกลยุทธ์เพิ่มขึ้น

4.3.4 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการควบคุมทางการจัดการและประสิทธิผลการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กร

ตารางที่ 4.35 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระหว่างระดับประสิทธิผลของการควบคุมทางการจัดการและระดับประสิทธิผลการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กร

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	S.D.	การตีความ
1. ระดับประสิทธิผลการควบคุมทางการจัดการ	0.94	0.28	มีประสิทธิผลมาก
2. ระดับประสิทธิผลการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กร	0.87	0.24	มีประสิทธิผลมาก

จากตารางที่ 4.35 แสดงให้เห็นว่าค่าเฉลี่ยของระดับประสิทธิผลการควบคุมทางการจัดการเท่ากับ 0.94 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.28 และค่าเฉลี่ยของระดับประสิทธิผลการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กรเท่ากับ 0.87 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.24 แสดงให้เห็นว่าค่าเฉลี่ยของระดับประสิทธิผลการควบคุมทางการจัดการและระดับประสิทธิผลการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กร

ไม่มีความแตกต่างกันมากนัก และเมื่อพิจารณาจากช่วงของค่าเฉลี่ยของทั้ง 2 กลุ่ม พบว่าระดับประสิทธิผลอยู่ในระดับที่มีประสิทธิผลมาก

ตารางที่ 4.36 แสดงผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการควบคุมทางการจัดการและการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กร

		การควบคุมทางการจัดการ	การสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กร
การควบคุมทางการจัดการ	Pearson Correlation	1	0.807**
	Sig. (2-tailed)		0.000
	N	18	18
การสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กร	Pearson Correlation	0.807**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	
	N	18	18

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางที่ 4.36 แสดงการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างระดับประสิทธิผลการควบคุมทางการจัดการกับระดับประสิทธิผลการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ โดยการหาค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) ผลปรากฏว่า ระดับประสิทธิผลการควบคุมทางการจัดการและระดับประสิทธิผลการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กรมีความสัมพันธ์สูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.807

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องนี้เป็นการศึกษาเชิงบรรยายแบบสำรวจ (Exploratory descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการควบคุมทางการเงินและการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กร โดยศึกษาเฉพาะองค์กรธุรกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่ใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นประชากรในการวิจัย

ผู้วิจัยได้สุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีการแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือกองค์กรทั้งหมดที่ยินดีให้ข้อมูลสำหรับการวิจัยจำนวน 18 องค์กร และกำหนดให้ผู้ดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าผู้บริหารระดับต้นขององค์กร จำนวน 306 คน เป็นหน่วยให้ข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม ซึ่งในการวัดระดับประสิทธิผลของการบริหารเชิงกลยุทธ์ในการควบคุมทางการเงินและการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กรนั้น ผู้วิจัยได้ใช้มาตรวัดแบบไลเคิร์ต (Likert's scale) และในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้นำส่งแบบสอบถามและเก็บแบบสอบถามด้วยตนเองเพื่อจะได้สามารถชี้แจงข้อสงสัย ซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลที่เหมาะสมต่อการวิเคราะห์

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามอยู่ในรูปเชิงปริมาณ พร้อมทั้งจะวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป เอส พี เอส เอส 10.0 (SPSS 10.0) ในลักษณะของสถิติเชิงบรรยาย (Descriptive statistics) และใช้สถิติอนุมาน (Inferential Statistics) เพื่อตอบวัตถุประสงค์หลักการวิจัยนี้ ซึ่งสถิติทดสอบที่ใช้คือ การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับประสิทธิผลการควบคุมทางการเงินและระดับประสิทธิผลการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กร ระหว่างองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นระยะเวลาไม่เกิน 2 ปี กับองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ตั้งแต่ 2 ปี ขึ้นไป โดยใช้สถิติทดสอบที (t-test) และการทดสอบความสัมพันธ์ของระดับประสิทธิผลการควบคุมทางการเงินและระดับประสิทธิผลการสื่อสารกลยุทธ์ ทำโดยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient)

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 การใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ

พนักงานส่วนใหญ่ของทั้ง 18 องค์กร มีความคิดเห็นว่าการบริหารเชิงดุลยภาพเป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ใช้สำหรับการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร รองลงมาคือ มีความคิดเห็นว่าเป็นเครื่องมือสำหรับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และเครื่องมือสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ส่วนการนำการบริหารเชิงดุลยภาพไปเป็นเครื่องมือสื่อสารกลยุทธ์นั้นเป็นสิ่งที่พนักงานเห็นน้อยที่สุด

องค์กรต่างๆที่นำการบริหารเชิงดุลยภาพไปใช้นั้น มีวัตถุประสงค์การใช้ที่แตกต่างกัน เช่น ใช้เพื่อประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร การประเมินผลปฏิบัติงานของพนักงาน หรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งวัตถุประสงค์การใช้การบริหารเชิงดุลยภาพขององค์กรที่แตกต่างกัน ส่งผลให้พนักงานของแต่ละองค์กรมีมุมมองต่อการบริหารเชิงดุลยภาพที่แตกต่างกันไป จากการวิเคราะห์ในระดับองค์กรพบว่ามี 7 องค์กรที่ให้น้ำหนักกับการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ใกล้เคียงกัน และมี 2 องค์กรที่พนักงานเห็นว่าการบริหารเชิงดุลยภาพนั้น เป็นเครื่องมือสำหรับการประเมินผลทั้งตัวองค์กรและตัวพนักงาน และ 2 องค์กรที่เห็นว่าการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพเป็นทั้ง การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร การสื่อสารกลยุทธ์ ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

การรับทราบข้อมูล หรือการฝึกอบรม เกี่ยวกับการบริหารเชิงดุลยภาพก่อนที่จะองค์กรจะนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้ นั้น ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากจะได้รับข้อมูลหรือการฝึกอบรมจากหน่วยงานภายในองค์กร ส่วนผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมหรือทราบข้อมูลต่างๆจากภายนอกนั้น มีประมาณ 1 ใน 3 ของผู้ตอบแบบสอบถาม และมีผู้ที่ไม่ได้รับทราบข้อมูลหรือผ่านการฝึกอบรมต่างๆก็มีอยู่ประมาณ 1 ใน 10 ของกลุ่มตัวอย่าง

การมีส่วนร่วมในการออกแบบการบริหารเชิงดุลยภาพของผู้ตอบแบบสอบถามนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมาก จะมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงาน โครงการและแผนปฏิบัติ รองลงมาที่มีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัด และ กำหนดเป้าหมายระดับองค์กร ส่วนการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร และการกำหนดวัตถุประสงค์ระดับองค์กรนั้น มีผู้มีส่วนร่วมเพียง 1 ใน 4 เท่านั้น

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้เมื่อพิจารณาตามลำดับคะแนนพบว่า การสนับสนุนและการมีส่วนร่วมจากผู้บริหารระดับสูง เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด รองลงมา คือ การให้การอบรมและเสริมความรู้พนักงานเกี่ยวกับการบริหารเชิงดุลยภาพ และการที่องค์กรได้กำหนดกลยุทธ์มาเป็นอย่างดีก่อนพัฒนาการบริหารเชิงดุลยภาพ และเมื่อเปรียบเทียบกับการศึกษาจากค่าเฉลี่ยของปัจจัย พบว่ามีความคล้ายกัน คือ ปัจจัยการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมจากผู้บริหารระดับสูง เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด รองลงมา คือ การที่องค์กรได้กำหนดกลยุทธ์มาเป็นอย่างดีก่อนพัฒนาการบริหารเชิงดุลยภาพ และปัจจัยอื่นๆ (ความเชื่อมโยงของตัวชี้วัดแต่ละตัว ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่รับผิดชอบของตนเอง)

ปัญหาและอุปสรรคที่มีความถี่ในการพบเห็นมากที่สุดในการนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้ เมื่อพิจารณาตามลำดับคะแนนคือ ความไม่พร้อมของข้อมูล การเก็บข้อมูลหรือระบบสารสนเทศที่สนับสนุน รองลงมา คือ การที่พนักงานไม่ให้การตอบสนองต่อการนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้ และปัญหาเรื่องความไม่เนื่องของการนำไปใช้ และเมื่อเปรียบเทียบกับการศึกษาจากค่าเฉลี่ยพบว่า มีความคล้ายกัน คือ ปัญหาการที่พนักงานไม่ได้รับการตอบสนองต่อการนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้เป็นปัญหาที่มีความถี่ในการพบเห็นมากที่สุด รองลงมา คือ ปัญหาความไม่พร้อมของข้อมูล การเก็บข้อมูลหรือระบบสารสนเทศที่สนับสนุน และการที่การบริหารเชิงดุลยภาพไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมาก เห็นว่าการบริหารเชิงดุลยภาพเป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ค่อนข้างมีประสิทธิภาพ และ รองลงมา มองว่า มีประสิทธิภาพบ้างแต่ไม่มากและมีประสิทธิภาพมาก แต่อย่างไรก็ตามมีผู้ที่ไม่แน่ใจถึงประมาณ 1 ใน 10 และเมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของระดับประสิทธิผล จะพบว่า กลุ่มองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพเป็นระยะเวลาตั้งแต่ 2 ปี ขึ้นไป จะมีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของการบริหารเชิงดุลยภาพสูงกว่ากลุ่มองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพมาเป็นระยเวลาน้อยกว่า 2 ปี เล็กน้อย

เมื่อพิจารณารายองค์กรจะเห็นว่า ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของการบริหารเชิงดุลยภาพ จะอยู่ระหว่าง 3.56 และ 2.35 ในขณะที่ค่าเฉลี่ยของทั้ง 18 องค์กรอยู่ที่ 2.97 (มีประสิทธิผลค่อนข้างมาก) และในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของการบริหารเชิงดุลยภาพกับตัวแปรอื่นๆ ซึ่งได้แก่ ระยะเวลาการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ เพศ อายุ ระดับการศึกษา จำนวนพนักงานได้บังคับบัญชาของผู้ตอบ ตำแหน่งปัจจุบัน ระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน และระยะเวลาที่ทำงานกับองค์กรโดยใช้สถิติทดสอบไคร์

สแควร์ (Chi-square) พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของการบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับระดับการศึกษาเพียงตัวแปรเดียว

เมื่อพิจารณาจากการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือทางการจัดการอื่นๆ นอกจากการบริหารเชิงกลยุทธ์ พบว่า การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) เป็นเครื่องมือการจัดการที่องค์กรนำมาใช้ จำนวนมากที่สุด จำนวน 12 องค์กร รองมา คือ ไอ เอส โอ (ISO) จำนวน 11 องค์กร การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) จำนวน 8 องค์กร การจ่ายผลตอบแทนตามผลงาน (Pay-for-performance) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) จำนวน 4 องค์กร และ ความสามารถหลักขององค์กร (Core competencies) จำนวน 3 องค์กร

องค์กรที่ใช้เครื่องมือทางการจัดการมากที่สุดนั้น ใช้เครื่องมือทางการจัดการมากที่สุด 7 ชนิด รองลงมา ใช้ 6 และ 4 ชนิด ตามลำดับ และมีจำนวน 2 องค์กรที่ไม่ได้ใช้เครื่องมือการจัดการอื่น นอกจากการบริหารเชิงกลยุทธ์

ระดับประสิทธิผลการควบคุมทางการจัดการในองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นระยะเวลาน้อยกว่า 2 ปี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.97 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.27 และค่าเฉลี่ยของระดับประสิทธิผลการควบคุมทางการจัดการในองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นระยะเวลาตั้งแต่ 2 ปี ขึ้นไป เท่ากับ 0.87 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.31 และเมื่อพิจารณาจากช่วงของค่าเฉลี่ยของทั้ง 2 กลุ่มองค์กร พบว่าระดับประสิทธิผลอยู่ในระดับที่มีประสิทธิผลมาก

ระดับประสิทธิผลการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นระยะเวลา น้อยกว่า 2 ปี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.90 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.21 และค่าเฉลี่ยของระดับประสิทธิผลการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นระยะเวลาตั้งแต่ 2 ปี ขึ้นไป เท่ากับ 0.83 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.31 และเมื่อพิจารณาจากช่วงของค่าเฉลี่ยของทั้ง 2 กลุ่มองค์กร พบว่าระดับประสิทธิผลอยู่ในระดับที่มีประสิทธิผลมาก

5.1.2 ผลการทดสอบประสิทธิผลการควบคุมทางการจัดการและการสื่อสารกลยุทธ์ และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์

การทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับค่าเฉลี่ยของระดับประสิทธิผลการควบคุมทางการจัดการระหว่างองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์มาเป็นระยะเวลา น้อยกว่า 2 ปี และองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์มาเป็นระยะเวลาตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป ผลปรากฏว่า ระดับประสิทธิผลการควบคุม

ทางการจัดการในองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพตั้งแต่ 2 ปี ขึ้นไป ไม่สูงกว่า ระดับประสิทธิผลการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพเป็นระยะเวลาน้อยกว่า 2 ปี อย่างมีนัยสำคัญ ที่ระดับ 0.05 จากผลการทดสอบชี้ให้เห็นว่า ระยะเวลาการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพไม่ได้ทำให้ประสิทธิผลของการควบคุมทางการจัดการเพิ่มขึ้น

การทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับค่าเฉลี่ยของระดับประสิทธิผลการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กรระหว่างองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพมาเป็นระยะเวลาน้อยกว่า 2 ปี และองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพมาเป็นระยะเวลาตั้งแต่ 2 ปี ขึ้นไป ผลปรากฏว่า ระดับประสิทธิผลการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพตั้งแต่ 2 ปี ขึ้นไป ไม่สูงกว่า ระดับประสิทธิผลการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพเป็นระยะเวลาน้อยกว่า 2 ปี อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งจากผลการทดสอบชี้ให้เห็นว่า ระยะเวลาการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพไม่ได้ทำให้ประสิทธิผลของการสื่อสารกลยุทธ์เพิ่มขึ้น

การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างระดับประสิทธิผลการควบคุมทางการจัดการกับระดับประสิทธิผลการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ โดยการหาค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) ผลปรากฏว่า ระดับประสิทธิผลการควบคุมทางการจัดการและระดับประสิทธิผลการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กรมีความสัมพันธ์กันสูง ที่ระดับความเชื่อมั่น 99% โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.807

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

5.2 การอภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัย ผู้วิจัยได้พิจารณาประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปรายผลเป็น 2 ประเด็น คือ การใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ และความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการควบคุมทางการจัดการและการสื่อสารกลยุทธ์

5.2.1 การใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ

จากการสำรวจการใช้เครื่องมือการจัดการอื่นนอกจากการบริหารเชิงดุลยภาพ พบว่ามีจำนวน 12 องค์การ เท่านั้นที่มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งในการนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้ นั้น กลยุทธ์มีความสำคัญที่สุด (Balanced scorecard collaborative) เพราะการบริหารเชิงดุลยภาพเปรียบเสมือนระเบียบวิธีที่ออกแบบมาเพื่อแปลงกลยุทธ์เป็นวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดต่างๆ และข้อเสนอแนะของ McCunn (1998) ในบัญญัติ 10 ประการเพื่อความสำเร็จในการนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้ นั้น แนะนำว่า ต้องแน่ใจว่ามีเป้าหมายทางกลยุทธ์ก่อนที่จะเริ่มใช้การบริหารเชิงดุลยภาพและต้องใช้การบริหารเชิงดุลยภาพเพื่อรองรับการปฏิบัติตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ดังนั้นการองค์กรต่างๆ ไม่มีกลยุทธ์ก่อนที่จะใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ อาจเป็นเหตุให้การนำการบริหารเชิงดุลยภาพไปใช้ไม่ก่อเกิดประสิทธิผลเท่าที่ควรจะเป็น

จากการแสดงความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ ส่วนใหญ่มีความเห็นว่าในการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพเพื่อเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานขององค์กร มากกว่าการเป็นเครื่องมือสำหรับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ แสดงให้เห็นว่าองค์กรส่วนใหญ่พัฒนาการบริหารเชิงดุลยภาพเพื่อมุ่งเน้นที่จะเป็นที่จะนำไปใช้ในการประเมินผลองค์กรเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับข้อสังเกตของ พสุ เดชะรินทร์ (2546) ที่เห็นว่าเมืองค์กรหลายแห่งในประเทศไทยที่พัฒนาการบริหารเชิงดุลยภาพเพื่อใช้สำหรับการประเมินผลเป็นหลัก ไม่ได้ใช้เพื่อเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติ ซึ่งเป็นที่น่าเสียดายที่องค์กรเหล่านั้นไม่ได้ใช้ประโยชน์จากแนวคิดของการบริหารเชิงดุลยภาพได้อย่างเต็มที่

จากการวิจัยพบว่า การมีส่วนร่วมในการออกแบบการบริหารเชิงดุลยภาพในระดับองค์กร นั้น ส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามจะมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนงานโครงการและแผนปฏิบัติการ และการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด ทั้งนี้อาจเป็นผลมาจากการที่ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารที่อยู่ในระดับต้นและระดับกลางเป็นส่วนใหญ่ แต่ในการกำหนดกลยุทธ์และการออกแบบการบริหารดุลยภาพสำหรับบางองค์กร อาจจะทำหน้าที่ให้ผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นที่ได้เข้าไปมี

ส่วนร่วม (ผลการวิจัยพบว่าจากผู้ตอบ 217 คน มีผู้ที่มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 26.7) ซึ่งจากการศึกษาของ Kaplan และ Norton (2001) พบว่าข้อจำกัดประการหนึ่งของการพัฒนาและออกแบบการบริหารเชิงดุลยภาพ คือ การที่จำกัดให้เฉพาะผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นที่ได้มีโอกาสพัฒนาการบริหารเชิงดุลยภาพ แต่การจะทำให้การบริหารเชิงดุลยภาพมีประสิทธิภาพได้ นั้น คงจะต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากพนักงานทุกคนที่จะต้องเข้าใจกลยุทธ์และมีส่วนช่วยเหลือหรือสนับสนุนในกระบวนการนำไปใช้ด้วย

ความสำเร็จในการนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้จากความคิดเห็นของผู้บริหารในบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยนั้น พบว่า ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญหลายปัจจัย ซึ่งผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จมากที่สุด คือ การได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมอย่างจริงจังจากผู้บริหารระดับสูง รองลงมา คือ การให้การอบรมและการเสริมความรู้แก่พนักงานเกี่ยวกับการบริหารเชิงดุลยภาพ และการกำหนดกลยุทธ์องค์กรมาเป็นอย่างดี ก่อนที่จะพัฒนาการบริหารเชิงดุลยภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ Niven (2001) ที่ว่า ความล้มเหลวในการนำการบริหารมาใช้ มีสาเหตุสำคัญมาจาก การที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การขาดการสื่อสาร และการให้ความรู้แก่พนักงานในองค์กรเกี่ยวกับการบริหารเชิงดุลยภาพ และการที่องค์กรนั้นไม่มีกลยุทธ์ และ Nils-Goran Olve (1999) ให้ความเห็นว่า โครงการพัฒนาและการนำการบริหารเชิงดุลยภาพไปใช้นั้นจะประสบความสำเร็จได้ยาก หากไม่ได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารระดับสูง ทั้งนี้เพราะการบริหารเชิงดุลยภาพเป็นโครงการที่จำเป็นต้องใช้ระยะเวลานานในการสร้างความเข้าใจและการยอมรับจากพนักงานทั้งองค์กร ดังนั้น หากผู้บริหารระดับสูงไม่ให้การยืนยันในนโยบาย และสนับสนุนทรัพยากรอย่างเต็มที่ โครงการก็อาจจะไม่ประสบความสำเร็จ

ผลการวิจัยที่สามารถสนับสนุนได้เป็นอย่างดี ถึงปัจจัยต่างๆที่มีความสำคัญต่อนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้ นั้น คือ การศึกษาของ Kaplan และ Norton (2001) ที่ชี้ให้เห็นถึงความล้มเหลวในกระบวนการนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้ ว่า ขึ้นอยู่กับปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ การที่ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุน ผู้มีส่วนร่วมมีน้อยเกินไปและการจำกัดกรอบการมีส่วนร่วมไว้เฉพาะผู้บริหารเท่านั้น

ดังเป็นที่ทราบแล้วว่าปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อการนำการบริหารเชิงดุลยภาพไปใช้ คือ การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งในการพัฒนาการบริหารเชิงดุลยภาพนั้น ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ถ่ายทอดกลยุทธ์ขององค์กรสู่พนักงานทุกระดับและเหตุที่ผู้บริหารระดับกลางจำนวนไม่

มากที่เข้าใจกลยุทธ์องค์กรเป็นอย่างดี (Kaplan และ Norton, 2002) และจากการที่บางองค์กรมักจะรับแนวคิดการจัดการใหม่เข้าสู่องค์กรตลอดเวลา แต่ไม่มีแนวคิดใดที่มีการสานต่อในระยะยาว ซึ่งอาจเป็นเหตุให้พนักงานมองว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเพียงแค่เครื่องมือจัดการตามสมัยนิยมที่ผู้บริหารไม่ได้ตั้งใจนำมาใช้อย่างจริงจัง ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนและเข้าไปมีส่วนร่วมโดยตรง และการนำการบริหารเชิงกลยุทธ์เข้ามาใช้กับองค์กรนั้นผู้บริหารบางคนอาจต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมบางอย่าง เพื่อให้สอดคล้องกับการใช้งานการบริหารเชิงกลยุทธ์

องค์กรส่วนใหญ่ในประเทศไทยได้ใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์มาเป็นระยะเวลาประมาณไม่เกิน 3 ปี ซึ่ง Nils-Goran Olve (1999) ชี้ให้เห็นว่าองค์กรที่เริ่มพัฒนาและนำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ นั้นไม่ควรใช้ทั่วทั้งองค์กรในระยะเริ่มต้น แต่ควรมีโครงการนำร่อง และสิ่งที่เป็นตัวบังคับหรือเกณฑ์ในการเลือกหน่วยธุรกิจ (Business unit) เพื่อมาเป็นโครงการนำร่อง ซึ่งจะมีผลอย่างมากต่อความสำเร็จในการนำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ นั้น ควรจะเลือกหน่วยงานที่มีกลยุทธ์ที่ชัดเจน เช่น ฝ่ายการตลาด เป็นต้น และผู้บริหารของหน่วยงานนั้นให้การสนับสนุนในการนำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ รวมทั้งต้องพิจารณาถึงความจำเป็นในการนำมาใช้ เพราะองค์กรที่ไม่สัญญาว่าจะต้องเปลี่ยนแปลงอย่างรีบเร่ง ไม่เช่นนั้นจะต้องมีความเสียหายเกิดขึ้นอย่างมาก ก็มักสร้างความเปลี่ยนแปลงได้ยาก

ความพร้อมของระบบสารสนเทศและข้อมูลเพื่อการสนับสนุนการใช้งาน เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากปัจจัยหนึ่ง ต่อความสำเร็จในการนำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ แต่เป็นปัญหาที่พบบ่อยมากปัญหาหนึ่ง ในการใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ และถึงแม้ว่าองค์กรต่างๆจะมีความพร้อมในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุน แต่อย่างไรก็ตาม การเก็บรวบรวมข้อมูลและการรายงานผลต่างยังจะต้องมีใช้เวลาในการพัฒนา ซึ่งในกรณีนี้อาจทำให้เกิดปัญหาและทำให้พนักงานขาดความเชื่อมั่นในการใช้ (Olve, 1999)

แต่ทั้งนี้เนื่องจากบริษัทส่วนใหญ่ในประเทศไทย มักจะรอให้มีการนำการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปใช้เป็นระยะเวลาหนึ่งและรอดูผลลัพธ์ว่าเป็นอย่างไร จะมีการใช้ต่อในระยะยาวหรือไม่ จึงค่อยตัดสินใจลงทุนในด้านการจัดหาโปรแกรมสำเร็จรูปมาใช้ (พลุ เดชะรินทร์, 2546) จึงอาจทำให้พนักงานรู้สึกไม่มีความสะดวกในการใช้ และปัญหาที่สามารถพบได้โดยทั่วไปกับองค์กรในประเทศไทย คือการขาดข้อมูลสำหรับตัวชี้วัดต่างๆ เป็นเพราะถึงแม้ว่าองค์กรหลายแห่งจะพัฒนาระบบฐานข้อมูลมาเป็นอย่างดี แต่ข้อมูล ที่มีอยู่เดิมไม่สอดคล้องและสนับสนุนต่อการใช้งาน

ปัญหาและอุปสรรคที่พบบ่อยประการถัดมาคือ พนักงานไม่ให้การตอบสนองต่อการนำการบริหารเชิงคุณภาพมาใช้ ซึ่งสอดคล้องกับข้อสังเกตของพลู เดชะรินทร์ (2546) ที่พบว่าปัญหาจากการต่อต้านหรือการไม่ยอมรับจากพนักงานในการนำการบริหารเชิงคุณภาพมาใช้ถือเป็นอุปสรรคที่สำคัญประการหนึ่ง ซึ่งสาเหตุของการต่อต้านหรือไม่ให้ความร่วมมือนั้นมักเกิดจากความไม่เข้าใจหรือความเข้าใจผิดเกี่ยวกับแนวคิดหรือประโยชน์ของการนำการบริหารเชิงคุณภาพมาใช้กับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาจจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อตนเองได้

องค์กรใดๆ ก็ตามที่ต้องการให้พนักงานทุกคนยอมรับและสนับสนุนการนำการบริหารเชิงคุณภาพไปใช้นั้น เบื้องต้นจะต้องให้ความรู้เกี่ยวกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรกับพนักงานทุกคน ซึ่งการมีส่วนร่วมดังกล่าวจะผูกมัดพนักงานและทำให้พวกเขา รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างและนำการบริหารเชิงคุณภาพมาใช้ (Kaplan และ Norton, 1996) และที่ขาดไม่ได้คือการให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารเชิงคุณภาพด้วย แต่เมื่อพิจารณาจากผลการวิจัยพบว่า การสื่อสารและให้ความรู้กับพนักงานซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จในการนำการบริหารเชิงคุณภาพไปใช้นั้น พบว่าจากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด มีจำนวนเพียงร้อยละ 59.8 ที่ได้รับการอบรมหรือรับทราบข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารเชิงคุณภาพจากองค์กร และยังมีผู้ตอบแบบสอบถามมากถึงร้อยละ 12.6 ที่ไม่ได้รับข้อมูล ความรู้หรือการฝึกอบรมใดๆ เลย ไม่ว่าจะมาจากภายในองค์กรหรือจากแหล่งอื่นๆ จากผลดังกล่าวอาจเป็นเหตุให้เกิดปัญหาเรื่องการต่อต้านและไม่ให้ความร่วมมือ

จากความสำคัญของการสื่อสารกับพนักงานและจากปัญหาการไม่ได้รับการยอมรับสนับสนุนจากพนักงาน องค์กรต่างๆ จึงควรให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสื่อสาร ซึ่งในการสื่อสารกับพนักงานนั้น ควรจะมีวัตถุประสงค์ดังนี้ (Kaplan และ Norton, 2001) คือ สร้างความเข้าใจกลยุทธ์ขององค์กร สร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นเพื่อสนับสนุนต่อกลยุทธ์ขององค์กร ให้ความรู้แก่พนักงานในเรื่องของการบริหารเชิงคุณภาพและจัดให้มีระบบสะท้อนกลับโดยผ่านกระบวนการของการบริหารเชิงคุณภาพ

การสื่อสารในแง่ปฏิบัตินั้น อาจจะต้องให้ความสำคัญกับรายละเอียดบางประการ เช่น ระดับการศึกษา และอายุของพนักงานซึ่งเป็นผู้รับสื่อ เพราะเมื่อพิจารณาจากการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของการบริหารเชิงคุณภาพแล้วนั้น พบว่าทัศนคติของพนักงานต่อการใช้การบริหารเชิงคุณภาพในแต่ละช่วงอายุและระดับการศึกษาที่ต่างกัน มีผลต่อการยอมรับเครื่องมือทางการจัดการที่แตกต่างกันด้วย โดยพนักงานที่มีอายุน้อยกว่าจะมีความเห็นว่าการบริหารเชิงคุณภาพ

ภาพเป็นเครื่องมือทางการจัดการที่มีประสิทธิผลมากกว่าพนักงานที่มีอายุมากกว่า และเช่นเดียวกัน พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าจะมีความคิดเห็นว่าการบริหารเชิงดุลยภาพเป็นเครื่องมือทางการจัดการที่มีประสิทธิผลสูงกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า ดังนั้นในการสื่อสารให้ความรู้ และฝึกอบรม จึงต้องให้ความสนใจพนักงานบางกลุ่มมากเป็นพิเศษ

5.2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการควบคุมทางการจัดการและการสื่อสารกลยุทธ์

การวัดระดับประสิทธิผลการควบคุมทางการจัดการและการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กรซึ่งเปรียบเทียบระหว่างองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพเป็นระยะเวลาน้อยกว่า 2 ปี และตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป นั้น ผลปรากฏว่าระดับประสิทธิผลไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งจากผลการวิจัยดังกล่าว ชี้ให้เห็นว่าการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ ขององค์กรธุรกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เป็นระยะเวลาประมาณตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป ไม่ได้เป็นส่วนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับประสิทธิผลการควบคุมทางการจัดการและการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กร ซึ่งขัดแย้งกับผลการศึกษารายกรณี ของ Rolph (1999), Kaplan and Norton (2001) และ Berkman (2002) ที่พบว่า องค์กรต่างๆ ที่ประสบความสำเร็จในการนำการบริหารเชิงดุลยภาพไปใช้ ได้ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพอย่างต่อเนื่องเป็นเวลาประมาณ 2 ปี

แต่เมื่อพิจารณากลุ่มองค์กรที่เป็นตัวอย่าง จำนวน 18 องค์กร พบว่ามีองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพตั้งแต่ปี 2545 จำนวน 12 องค์กร และปี 2544 จำนวน 3 องค์กร ซึ่ง ถ้าพิจารณาจากระยะเวลาการใช้ จะเห็นว่าองค์กรส่วนใหญ่ได้ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพเป็นระยะเวลา 2 ถึง 3 ปี ดังนั้นด้วยเหตุที่องค์กรส่วนใหญ่ต่างอยู่ในช่วงการเปลี่ยนผ่าน (Transformation) จึงอาจทำให้ประสิทธิผลในการควบคุมทางการจัดการและการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กรไม่แตกต่างกันมากนัก และจากการสำรวจของ Institute of Management Accounting (1999) เกี่ยวกับประสิทธิผลของระบบการประเมินผลการดำเนินงาน (Performance Measurement System) ในองค์กรที่เริ่มนำมาใช้ (Adopters) การบริหารเชิงดุลยภาพและองค์กรที่ใช้ (Users) ผลปรากฏว่าระดับประสิทธิผลการประเมินผลการดำเนินงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยระดับประสิทธิผลของการประเมินผลการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง (Moderate) ทั้งสองกลุ่มองค์กร

ดังนั้นจากผลการวิจัยนี้ เมื่อพิจารณาการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพในมิติระยะเวลาจะพบว่า การใช้การบริหารเชิงดุลยภาพยังไม่มีความสัมพันธ์กับการควบคุมทางการจัดการและการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กร เพราะถ้าการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพมีความสัมพันธ์กับการควบคุมทาง

การจัดการหรือการสื่อสารกลยุทธ์แล้ว ระยะเวลา 2 ปี ที่องค์กรได้ใช้การบริหารเชิงคุณภาพ ก็ควรจะมีความแตกต่างในระดับประสิทธิผลการควบคุมทางการจัดการหรือการสื่อสารกลยุทธ์อย่างมีนัยสำคัญ แต่จากผลการทดสอบทางสถิติ พบว่า ไม่มีความแตกต่างของระดับประสิทธิผลการควบคุมทางการจัดการและระดับประสิทธิผลการสื่อสารกลยุทธ์

ส่วนการตรวจสอบความสัมพันธ์ของการควบคุมทางการจัดการและการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง พบว่ามีความสัมพันธ์กันสูง ซึ่งชี้ให้เห็นว่าถึงแม้การใช้การบริหารเชิงคุณภาพขององค์กรธุรกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จะยังไม่สามารถทำให้ประสิทธิผลของการควบคุมทางการจัดการและการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กรเพิ่มขึ้นได้ในระยะเวลาประมาณ 2 ปี แต่ ระดับประสิทธิผลของการควบคุมทางการจัดการและการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กรก็มีความสัมพันธ์กันสูง ซึ่งแสดงว่าการควบคุมทางการจัดการและการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กรธุรกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความสัมพันธ์กันสูง

5.3 ข้อจำกัดในการวิจัย

5.3.1 จากข้อจำกัดของตัวแปรการใช้การบริหารเชิงคุณภาพที่เป็นตัวแปรเชิงกลุ่ม (Category) ซึ่งถ้าแบ่งข้อมูลตามมาตรวัด (Scale) ตัวแปรการใช้การบริหารเชิงคุณภาพเป็นมาตรวัดนามกำหนด (Nominal Scales) ซึ่งมีข้อจำกัดในวิเคราะห์มากกว่ามาตรวัดชนิดอื่นๆ

5.3.2 งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยขั้นแรกๆ ที่ศึกษาเรื่องการใช้การบริหารเชิงคุณภาพ การควบคุมทางการจัดการและการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กรธุรกิจ ที่ศึกษาในบริบทประเทศไทย ทำให้ยังไม่มีงานวิจัยอื่นที่สามารถนำผลการวิจัยมาทำการเปรียบเทียบ (Benchmark) ได้

5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

5.4.1 เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เกิดขึ้นช่วงที่การบริหารเชิงดุลยภาพซึ่งเป็นเครื่องมือทางการจัดการสมัยใหม่ที่องค์กรต่างๆ ในประเทศไทยเพิ่งเริ่มในมาใช้ ดังนั้นจึงมีข้อจำกัดในด้านระยะเวลา ดังนั้น จึงควรทำการวิจัยใหม่ เพื่อดูว่าเมื่อใช้การบริหารเชิงดุลยภาพนานในระยะเวลาที่นานขึ้น จะทำให้ระดับประสิทธิผลการควบคุมทางการจัดการและการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กรเปลี่ยนแปลงหรือไม่ อย่างไร

5.4.2 เนื่องจากแต่ละองค์กรต่างมีบริบทที่แตกต่างกัน เช่น มีขนาดองค์กรที่ต่างกัน อยู่ในกลุ่มธุรกิจที่ต่างกัน หรือใช้การบริหารเชิงดุลยภาพในวัตถุประสงค์ที่ต่างกัน เป็นต้น ดังนั้นจึงควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพ ในองค์กรต่างๆ เพิ่มเติมเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก และเป็นข้อมูลเฉพาะของแต่ละองค์กร ซึ่งจะสามารถการนำไปใช้ประโยชน์ได้มากขึ้น

5.4.3 เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรที่ถูกนำวิเคราะห์ คือ ระยะเวลาที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ แต่ในความเป็นจริงนั้นยังมีตัวแปรอื่นๆ ที่มีผลกระทบต่อประสิทธิผลการควบคุมทางการจัดการและการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กร เช่น ขนาดและโครงสร้างองค์กร เงื่อนไข สภาพแวดล้อมทางสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ ระดับการใช้เทคโนโลยีในองค์กร ผลกระทบจากวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร คุณค่าร่วมและลักษณะการบริหารองค์กร เป็นต้น ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปควรที่จะเพิ่มตัวแปรเหล่านี้เข้าไปด้วย

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

เกศินี จุฑาวิจิตร, การสื่อสารเพื่อพัฒนาท้องถิ่น, นครปฐม : สถาบันราชภัฏนครปฐม, 2542.

จุฑาปัทม์ สมุทธะประภูต, ประสิทธิผลของการสื่อสารกิจกรรม 5ส ในกลุ่มอุตสาหกรรมรถยนต์สยามนิสสัน, วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชานิติศาสตร์พัฒนาการ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.

จุมพล รอดคำดี, สื่อมวลชนเพื่อการพัฒนา, กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533.

ธีรวิทย์ เอกะกุล, ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์, อุบลราชธานี : วิทยาการพิมพ์, 2544.

นารอด จันทร์ทวงศ์, เครื่องมือทางการจัดการสมัยใหม่กับการจัดการในประเทศไทย: ศึกษากรณีบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, โครงการพิเศษ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

บุญธรรม กิจปรีดาวิสุทธิ, เทคนิคการสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย, กรุงเทพฯ : B&B Publishing, 2537.

ประมะ สตะเวทิน, แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อพัฒนา ใน การสื่อสารเพื่อการพัฒนา หน้าที่ 2, กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2530.

ผ่องพรรณ ตรียมงคลกุล และ สุภาพ ฉัตรภรณ์, การออกแบบการวิจัย, กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2541.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์, วิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์, กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.

พสุ เดชะรินทร์, เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced scorecard และ Key Performance Indicators, กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.

พัชรินทร์ เซาว์กิตติวุฒิ, การวัดประสิทธิผลของโครงการจ้างเหมาแบบเบ็ดเสร็จ (Turnkey) โดยทฤษฎี Balanced scorecard : กรณีศึกษาเฉพาะโครงการขยายระบบเครือข่ายโทรศัพท์ของบริษัทจัดมินิเทลคอม ซีเอสเอ็มส์ จำกัด โครงการพิเศษ ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544.

ไมเคิล แฮมเมอร์, วาทะแห่งทศวรรษ, แปลโดย อนุวัฒน์ ทรัพย์พีชผล กรุงเทพฯ : เอ. อาร์. บีซีเนส เพรส , 2545.

ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525, กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ อักษรเจริญทัศน์, 2530.

ศรัยกร บุษยะมา, การวัดประสิทธิผลขององค์กร ด้วยวิธีการแบบดุลยภาพ : กรณีศึกษาบริษัทที่รพัฒนา อินดัสตรีส์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการคุณภาพ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา, 2545.

สมคิด พรหมจ้อย, การเขียนโครงการวิจัย: หลักการและแนวปฏิบัติ, กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมมาธิราช, 2543.

สราญ ประมวลวรชาติ, ปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคในการนำ Balanced scorecard มาใช้ในองค์กร กลุ่มธุรกิจการสื่อสารของไทย : กรณีศึกษาบริษัท Talacom Asia Public Company Limited (TA) และบริษัท Advance Info Service Public Company Limited (AIS), สารนิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการพัฒนาระบบสารสนเทศ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2544.

สุชาดา บวรกิติวงศ์, ควรใช้ค่าเฉลี่ยกับข้อมูลจากแบบสอบถาม Likert หรือไม่, วารสารครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ปีที่ 28 ฉบับที่ 3, มี.ค. – มิ.ย. 2543.

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, การใช้สถิติในงานวิจัยอย่างถูกต้องและได้มาตรฐานสากล, กรุงเทพฯ : เพ็ญฟ้า พรินติ้ง, 2545.

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์, กรุงเทพฯ : เพ็ญฟ้า พรินติ้ง, 2544.

อุทุมพร จารมรมาน, การสร้างและพัฒนาเครื่องมือวัดลักษณะผู้เรียน, กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดพันธ์พิบลีซซิ่ง, 2532.

อานันท์นีนี จันทวรรณดี, ปัจจัยด้านเป้าหมายที่มีผลต่อการตัดสินใจนำแนวคิด Balanced scorecard มาใช้ในองค์กร : กรณีศึกษาฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ บริษัทพัฒนาอุตสาหกรรม จำกัด, สารนิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการพัฒนาระบบสารสนเทศ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2544.

Nils-Goran Olive, and Jan Roy, and Magnus Wetter, การพัฒนา Balanced scorecard, แปลโดย วีรภูธ มาฆะศิริวานนท์ และ ณีภูษุพันธ์ เขจรนันท์, กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ Be Bright Books, 2546.

ภาษาอังกฤษ

Balanced scorecard collaborative, Inc, balanced scorecard functional standard release 1.0a,

[Online], Available from: <http://www.bscol.com> [2002, August 10]

Balanced scorecard collaborative, Inc, Research shows that successful companies do a

better job of communicating, [Online], Available from: <http://www.bscol.com> [2002,

August 10]

Berkman, Eric, "How to Use Balanced Scorecard," CIQ, May, 15, 2002.

Brown, Jackle Brander, Effective management control systems for the UK hotel sector,

[Online], Available from: <http://www.thailis-db.car.chula.ac.th/abift/detail.nsp> [2003,

February 15]

Buchanan, David and Andrzej Huczynski, Organizational behavior: an introductory text,

Europe: Prentice Hall, 1997.

Claudine Umashev, Design and implementation criteria for the effectiveness of the balanced

scorecard in a public sector organization, PhD. Thesis, School of business

Queensland university of technology, 2002.

Darrell Rigby, "Management tools and techniques: a survey," California management review

reprint series 43, No. 2 Winter 2001.

Earl Bebbie, The practical of social research, CA: Wadsworth, 2001.

Fonvielle, William H. and Carr, Larry, The role of organizational alignment in strategic

performance management, [Online], Available from:

<http://www.performanceasures.com> [2002, August 10]

Hellriegal, Don, Management, Ohio : International Thomson, 1999.

Holt, David H., Management, principle and practices, New Jersey : Prentce Hall, 1990.

Ian Cobbold and Gavin Lawrie, Why do only third of UK companies realize significant

strategic success?, [Online], Available from: <http://www.2gc.co.uk> [2002, August 10]

Institute of Management Accounting, "Survey of 132 Companies," Journal of Strategic

Performance Measurement, Feb/Mar, 1999.

- Kaplan, Robert S. and Norton, David P., "Linking the balanced scorecard to strategy," California management review, October 1996).
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P., "The balanced scorecard – measures that drive performance," Harvard business review, Jan - Feb 1992.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P., "Using the balanced scorecard as a strategic management system," Harvard business review, July 1996.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P., Strategy – focus organization: how balanced scorecard balanced scorecard company thrive in the new business environment, Boston, Mass: Harvard business school press, 2001.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P., The balanced scorecard: translating strategy into action, Boston, Mass: Harvard business school press, 1996.
- Kenneth j. euske, Management control: planning, control measurement, and evaluation, CA : Addison-Wesley Publishing Company, 1984.
- KPMG consulting, Capability Balanced scorecard, [Online], Available from: <http://www.kpmg.co.uk> [2002, August 10]
- Kullven, Hakan and Mattsson, Jan, A management control model based on the customer service process, [Online], Available from: <http://www.thailis-db.car.chula.ac.th/abift/detail.nsp> [2003, February 15]
- Mary A. Malina, and Frank H. Selto, Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the Balanced Scorecard, [Online], Available from: <http://www.thailis-db.car.chula.ac.th/abift/detail.nsp> [2002, August 10]
- McCnn, Poul, "The Balanced scorecard – The Eleven Commandment," Management Accounting, December, 1998.
- Merchant, K. A., Rewarding Results: Motivating Profit Center Manager, Boston : Harvard Business School Press, 1989.
- Nils-Goran Olve, and Jan Roy, and Magnus Wetter, Performance drivers: A practical guide to using the balanced scorecard, West Sussex : John Wiley & Son, 1999.
- Nunnally. J. C. and R. C. Durham. "Validity, reliability and special problem of measure in evaluation research" in E Struening and M. Guttenterg (eds) Handbook of evaluation

research. California : Sage, 1975.

Niven, Paul R. Balanced Scorecards step-by step: maximizing performance and maintaining result, New York: John Wiley & son, 2002.

Rasberry, Robert W. and Lemoine, Laura Fletcher, Effective managerial communication, Boston : Kent Publishing Company , 1986.

Rogers, E. M., Communication Strategy for Family Planning, New York: The Free Press, 1973.

Rolph, Paul, "The Balanced Scorecard: Get Smart and Get Control." Chief Executive, Jul/Aug, 1999.

Sanyal, Rajib N and Guvenli Turgut, Introducing modern management control techniques in an economy in transition: The experience of American firms in China, [Online], Available from: <http://www.thailis-db.car.chula.ac.th/abift/detail.nsp> [2002, January 27]

Watson Wyatt, Linking Communications with Strategy to Achieve Business Goals, Watson Wyatt Co, 1999.

Yin, Robert K., Case study research: Design and methods, CA : SAGE Publications, 1998.

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก 1

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางภาคผนวกที่ 1 แสดงกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย³

ชื่อบริษัท
1 บริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)
2 บริษัทบรวิษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย จำกัด (มหาชน)
3 บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน)
4 บริษัทสับปะรดไทย จำกัด (มหาชน)
5 บริษัทภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)
6 บง. สีนอุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน)
7 บง. เกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน)
8 บริษัทวินิไทย จำกัด (มหาชน)
9 บริษัทชิน คอร์ปอเรชั่นส์ จำกัด (มหาชน)
10 ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
11 บริษัทผลิตไฟฟ้า จำกัด (มหาชน)
12 บริษัทอะโรเมติกส์ จำกัด (มหาชน)
13 บริษัทเทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
14 บริษัทเทเวศประกันภัย จำกัด (มหาชน)
15 บริษัทบริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
16 บริษัทปตท. จำกัด (มหาชน)
17 ธนาคารยูโอบี รัตนสิน จำกัด (มหาชน)
18 บริษัทปตท. สำรวจและผลิตปิโตเลียม จำกัด (มหาชน)

³ ลำดับการแสดงรายชื่อองค์กรที่เป็นตัวอย่างในการวิจัยนี้ ไม่ได้สัมพันธ์กับลำดับที่ขององค์กรในการรายงานผลการวิจัย



ภาคผนวก 2

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวกที่ 2 แสดงรายละเอียดของบริษัทที่เป็นตัวอย่างสำหรับการวิจัย

1. บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย จำกัด (มหาชน)

บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (IFCT) เป็นสถาบันการเงินเพื่อการพัฒนาแห่งแรกของประเทศไทย ที่รัฐบาลจัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติพิเศษ โดยมีวัตถุประสงค์ให้เป็นสถาบันกลไกของภาครัฐ ในการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่อุตสาหกรรมภาคเอกชน และพัฒนาตลาดทุนในประเทศ มีทุนจดทะเบียน 20,000 ล้านบาท มีภาครัฐโดยกระทรวงการคลัง ธนาคารกรุงไทย และธนาคารออมสินเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ ปัจจุบันได้พัฒนาบริการต่างๆ ให้สามารถอำนวยความสะดวกแก่ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมอย่างครบวงจร

2. บริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)

บริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน) เริ่มเปิดดำเนินการเมื่อวันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ พุทธศักราช ๒๕๓๕ ได้เริ่มเปิดดำเนินกิจการ ประกันวินาศภัยภายใต้ชื่อ บริษัท กวางออนหลง จำกัด ด้วยทุนจดทะเบียนทั้งสิ้น 250,000 บาท และปี พ.ศ. 2521 บริษัทได้เปลี่ยนชื่อครั้งสุดท้ายเป็น บริษัท ภัทรประกันภัย จำกัด และเข้าสู่การเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ในปี พ.ศ. 2522 ด้วยทุนจดทะเบียนชำระเต็ม 50 ล้านบาท และเมื่อถึงปี พ.ศ. 2531 ธุรกิจของบริษัทเจริญเติบโตขึ้นท่ามกลางความมั่นคงและความเป็นมืออาชีพด้านประกันภัย จนได้รับการคัดเลือกให้เป็น บริษัทดีเด่นแห่งปีของธุรกิจประกันวินาศภัย

3. ธนาคาร ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

บมจ.ธนาคารกสิกรไทย เริ่มก่อตั้งเมื่อวันที่ 8 มิถุนายน พ.ศ.2488 ด้วยทุนจดทะเบียน 5 ล้านบาท และดำเนินการด้วยพนักงานชุดแรกเริ่ม จำนวน 21 คน ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งเป็นต้นมา ธนาคารสามารถเจริญเติบโต และก้าวหน้าในด้านสินทรัพย์ เงินฝาก การขยายเครือข่ายสาขา และจำนวนพนักงานที่เพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับ ณ 30 มิถุนายน 2545 ธนาคารมีสินทรัพย์จำนวน 787,757 ล้านบาท เงินฝาก 679,367 ล้านบาท เงินให้สินเชื่อ 458,740 ล้านบาท

4. บริษัท ชิน คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

บริษัท ชิน คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (SHIN) ประกอบธุรกิจ โดยการเข้าไปลงทุนและมีส่วนรวมในการบริหารในบริษัทที่ดำเนินธุรกิจ ในอุตสาหกรรมสื่อสารโทรคมนาคม ซึ่งสามารถ

จำแนกได้เป็นสายธุรกิจ ดังนี้สายธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคมไร้ สายสายธุรกิจสื่อสารดาวเทียมและ
ธุรกิจต่างประเทศ สายธุรกิจสื่อและโฆษณา สายธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์และสายธุรกิจอื่นๆ ปัจจุบันมี
บริษัทในเครือ 18 บริษัท

5. บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) หรือ เอไอเอส เป็นหนึ่งในเครือบริษัทชิน
คอร์ปอเรชั่น ได้เริ่มต้นธุรกิจในตลาดเทคโนโลยีด้วยการเป็นผู้ให้บริการคอมพิวเตอร์ จนได้ก้าวเข้ามา
สู่อีกขั้นของเทคโนโลยีสื่อสารไร้สาย โดยการเป็นผู้ให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ในระบบนอก เซล
ลูลาร์ 900 และระบบดิจิทัล จีเอสเอ็ม

6. บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน)

บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) (TT&T) ผู้ให้บริการโทรศัพท์พื้นฐาน 1.5 ล้านเลขหมาย
ใน 72 จังหวัดทั่วประเทศ (ยกเว้นกรุงเทพฯ และปริมณฑล) โดยบริษัทได้วางโครงข่ายทั่วประเทศ
ด้วยใยแก้วนำแสง และใช้ระบบดิจิทัล ที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพสูง เพื่อรองรับการให้บริการด้าน
สื่อสารโทรคมนาคม ทั้งภาพ เสียง และข้อมูล แก่ลูกค้าประชาชนที่มาขอรับบริการ

7. บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) (ปตท.สผ.) ถือกำเนิดขึ้นเมื่อเดือน
มิถุนายน 2528 จากนโยบายของรัฐบาลที่ต้องการลดการนำเข้าน้ำมันจากต่างประเทศและก่อให้เกิด
เกิดความมั่นคงด้านการพลังงานแก่ประเทศ โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อสำรวจ พัฒนาและผลิตพลังงาน
เชื้อเพลิง (Petroleum) เพื่อให้ประเทศได้รับประโยชน์สูงสุดการแหล่งพลังงานภายในประเทศ
ปัจจุบันบริษัทมีทุนจดทะเบียน 3,322 ล้านบาท โดยมีปตท.เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่

8. บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทที่ประกอบกิจการก๊าซธรรมชาติแบบครบวงจร มี
บทบาทสำคัญในธุรกิจการจัดจำหน่ายและการค้าสากลผลิตภัณฑ์น้ำมันและปิโตรเคมี รวมทั้งมีการ
ลงทุนในธุรกิจการกลั่นและปิโตรเคมีในประเทศไทย จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2544 หลังการ
แปลงสภาพ ตามพระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2542 โดยรับโอนกิจการ สิทธิ หนี้ ความรับ

ผิ ด สีนท ร์พ ์ และพ ัน กงานท ้งหม ดจากรบิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) (ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2521) บมจ.ปตท.มีทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 20,000 ล้านบาท และมีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่

9. บริษัท อะโรเมติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

บริษัท อะโรเมติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 25 ธันวาคม 2532 ภายใต้การสนับสนุนจากรัฐบาล เพื่อทำการผลิตและจำหน่ายสารอะโรเมติกส์ที่ใช้เป็นวัตถุดิบสำคัญในการผลิตของโรงงานปิโตรเคมีชั้นกลางและชั้นต่อเนื่องต่าง ๆ เพื่อผลิตผลิตภัณฑ์ที่จำเป็นต่อการดำเนินชีวิตได้หลากหลายชนิด ดังนั้นจึงเป็นโครงการที่ภาครัฐให้การสนับสนุนให้เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาอุตสาหกรรมปิโตรเคมีตามแผนการจัดตั้งโครงการปิโตรเคมีระยะที่ 2 อันจะมีผลดีโดยตรงต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ

10. บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

บริษัทบริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) หรือบาฟส์ เป็นบริษัทที่ให้บริการเติมน้ำมัน แก้อากาศยานทั้งในประเทศและระดับสากล ได้รับการจัดตั้งเมื่อ 22 พฤศจิกายน 2526 และเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 4 เมษายน 2545เป็นวันแรก "บาฟส์" เป็นบริษัทเดียวที่ได้รับสิทธิ์จากรัฐบาลไทย ในการดำเนินธุรกิจจัดเก็บและให้บริการเติมน้ำมันเชื้อเพลิง แก้อากาศยานทุกเที่ยวบิน ณ ท่าอากาศยานนานาชาติกรุงเทพ

11. ธนาคารยูโอบี รัตนสิน จำกัด (มหาชน)

ธนาคารยูโอบี รัตนสิน จำกัด (มหาชน) ได้ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน 2542 โดยเป็นสมาชิกของกลุ่มธนาคารยูไนเต็ด โอเวอร์ซีส์ ซึ่งเป็นธนาคารชั้นนำแห่งหนึ่งของสิงคโปร์ กำเนิดมาจากการธนาคารยูไนเต็ด โอเวอร์ซีส์ ได้เข้าซื้อหุ้น 75% ของธนาคารรัตนสินจากธนาคารแห่งประเทศไทย ธนาคารมีบริการทางการเงินหลายประเภทที่เหมาะสมสำหรับบุคคลทั่วไป บริษัทห้างร้าน และสถาบันการเงิน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2545 มีสาขาทั้งสิ้นรวม 36 แห่ง เป็นสาขาในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล 27 แห่ง นอกนั้นกระจายอยู่ในภูมิภาค มีพนักงานรวม 1,196 คน

12. บริษัท เทเวศน์ประกันภัย จำกัด (มหาชน)

บริษัท เทเวศน์ประกันภัย จำกัด เปิดดำเนินการเมื่อวันที่ 17 มกราคม 2490 เป็นหน่วยงานส่วนหนึ่งของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ดำเนินธุรกิจด้วยหลักการ “คุ้มครองด้วยหลักฐาน บริการด้วยไมตรี” นอกจากการประกันอัคคีภัยทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ของบริษัทฯ บริษัทฯ ยังได้ขยายกิจการรับประกันภัยอัคคีภัยทั่วไป รับประกันภัยทางทะเลและขนส่ง และขยายกิจการรับประกันภัยเบ็ดเตล็ด การประกันภัยรถยนต์ ซึ่งมีแบบกรมธรรม์ที่สามารถให้ความคุ้มครองอย่างกว้างขวางแก่ทุกประเภทของภัย

13. บริษัท เงินทุนสินอุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน)

บริษัทเงินทุน สินอุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 17 มีนาคม พ.ศ. 2509 ปัจจุบันเป็นสถาบันการเงินไทยแห่งแรกที่ได้รับการรับรองทุกระบบทั้งองค์กร (รวมระบบออกแบบและพัฒนา) ตามมาตรฐานสากล ISO9001: 2000 ภายใต้มาตรฐานการกำกับและตรวจสอบของ United Kingdom Accreditation Service ประเทศอังกฤษ และของ America National Standard Institute Registrar Accreditation Board ประเทศสหรัฐอเมริกา

14. บริษัทหลักทรัพย์ เกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน)

บริษัทหลักทรัพย์ เกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) แยกธุรกิจเงินทุนและหลักทรัพย์ บริษัทหลักทรัพย์ เกียรตินาคิน จำกัด เมื่อ วันที่ 1 กรกฎาคม 2542 เป็นบริษัทจำกัดที่จัดตั้งขึ้นใหม่ จากการแยกธุรกิจหลักทรัพย์ และธุรกิจเงินทุนออกจากกัน โดยมีบริษัทเงินทุน เกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) ถือหุ้น 99.99% บริษัทหลักทรัพย์ เกียรตินาคิน จำกัด รับช่วงและเริ่มประกอบธุรกิจหลักทรัพย์ ตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2542 โดยเป็นสมาชิกตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย หมายเลข 19 ใช้ชื่อย่อ "KKS" ในระบบซื้อขายหลักทรัพย์

15. บริษัท ผลิตไฟฟ้า จำกัด (มหาชน)

บริษัท ผลิตไฟฟ้า จำกัด (มหาชน) ผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชนรายแรกและใหญ่ที่สุดของประเทศ ไทย จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 12 พฤษภาคม 2535 จากการแปรรูปรัฐวิสาหกิจด้าน พลังงานไฟฟ้าในรูปแบบการบริหารงานแบบเอกชน บริษัท ผลิตไฟฟ้า จำกัด (มหาชน) ได้รับการจัดอันดับการกำกับดูแล

แล็กการระดับดี-ดีมาก จาก ทริส พร้อมรับรางวัล Disclosure Award จากคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และติดอันดับ 1 ใน 5 บรรษัทภิบาลชั้นนำกลุ่มพลังงานแห่งเอเชียจากนิตยสารเอเชียมันนี่

16. บริษัท วีนไทย จำกัด (มหาชน)

บริษัท วีนไทย จำกัด (มหาชน) ผลิตและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่ผลิตได้ โดยจำหน่ายทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งในช่วงเริ่มต้นการผลิต เมื่อปี 2535 โรงงานได้ดำเนินการผลิตผงพลาสติกพีวีซี 2 ชนิด คือ พีวีซีชนิดซัสเพนชันและชนิดอิมัลชัน และในปี พ.ศ. 2539 ได้ขยายโรงงานโดยการสร้างโรงงานผลิตไวเนลคลอไรด์-โมโนเมอร์ โรงงานผลิตเอทิลีนไดคลอไรด์ และโรงงานผลิตคลอรีนหรืออีกชื่อหนึ่งว่า คลอรัลคาไล บริษัท วีนไทย จำกัด (มหาชน) ได้ถือหุ้นบางส่วนในบริษัท ไทยโอเลฟินส์ จำกัด และบริษัทเกลือพิมาย จำกัด

17. บริษัท สับปะรดไทย จำกัด (มหาชน)

บริษัท สับปะรดไทย จำกัด (มหาชน) กำเนิดขึ้นเมื่อวันที่ 22 มีนาคม 2519 โดยมีทุนจดทะเบียนจำนวน 10 ล้านบาท ผลิตภัณฑ์แปรรูปจากสับปะรดและน้ำผลไม้ชนิดเข้มข้นเป็นผลิตภัณฑ์หลักของบริษัท บริษัทได้มีการเจริญเติบโตมาเป็นลำดับ และได้เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 25 กันยายน 2532 ปัจจุบันบริษัทมีทุนจดทะเบียน 500 ล้านบาท

18. บริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

บริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ถือกำเนิดขึ้นเมื่อวันที่ 13 พฤศจิกายน 2533 ในนามบริษัท ซีพี เทเลคอมมูนิเคชั่น จำกัด เพื่อดำเนินการธุรกิจด้านโทรคมนาคม โดยได้รับสัมปทานจากการโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ในการให้บริการโทรศัพท์พื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 2.6 ล้านเลขหมาย เป็นระยะเวลา 25 ปี ต่อมาได้จดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชนจำกัดเมื่อวันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2536 โดยมีบริษัทเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด (มหาชน) เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่



ภาคผนวก 3

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การวิจัยเรื่อง

“ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ การควบคุมทางการจัดการ และการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กร”

การวิจัยมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการควบคุมทางการจัดการขององค์กร
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กร
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการควบคุมทางการจัดการและการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ

ข้อแนะนำในการตอบแบบสอบถาม

- ▶ แบบสอบถามมีทั้งหมด 6 หน้า แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ใช้เวลาทำประมาณ 10 นาที
- ▶ กรุณาเติมคำตอบหลังคำถาม และ / หรือ ทำเครื่องหมายถูก (✓) ลงในช่องคำตอบที่ท่านเลือก
- ▶ ผู้วิจัยขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามชุดนี้ตามความเป็นจริง
- ▶ ถ้ามีคำถามข้อใดที่ไม่ทราบตัวเลขหรือคำตอบที่แน่นอน ขอความกรุณาใช้วิธีการกะ ประมาณ โดยอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริงมากที่สุด
- ▶ เมื่อท่านตอบแบบสอบถามเสร็จ สมบูรณ์แล้ว กรุณานำส่งที่ _____
- ▶ ถ้ามีข้อสงสัยหรือคำแนะนำใดๆ เกี่ยวกับแบบสอบถาม กรุณาติดต่อที่ผู้วิจัย (สุวิต ศรีใหม่) โทร 09-444-1989

กรุณาส่งแบบสอบถามกลับภายในวันที่ มิถุนายน 2546

ขอรับรองว่าข้อมูลทุกอย่างของท่านที่อยู่ในแบบสอบถามนี้จะถูกเก็บไว้เป็นความลับที่สุด

ส่วนที่ 1 การทดสอบประสิทธิผลของ Balanced scorecard

1. ท่านเห็นด้วยกับข้อความเหล่านี้ในระดับใด (โปรดตอบทุกข้อ)

ท่านเห็นด้วยกับข้อความเหล่านี้ในระดับใด	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เฉยๆ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง		
การใช้ Balanced scorecard ช่วยให้เห็นการทำงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้	-2	-1	0	1	2
การใช้ Balanced scorecard ไม่สามารถทำให้องค์กรของท่านประเมินสถานภาพของตนเองได้ดีขึ้น.....	-2	-1	0	1	2
องค์กรของท่านมีตัวชี้วัด (KPIs) ที่ครอบคลุมกลยุทธ์ที่สำคัญอย่างครบถ้วน.....	-2	-1	0	1	2
การใช้ Balanced scorecard ไม่ช่วยเชื่อมโยงแผนงานระยะสั้นกับกลยุทธ์ขององค์กร.....	-2	-1	0	1	2
ตัวชี้วัด (KPIs) ขององค์กรของท่านสามารถเข้าใจได้ง่าย....	-2	-1	0	1	2
การใช้ Balanced scorecard ช่วยเชื่อมโยงองค์ประกอบทางการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายในและการเรียนรู้และพัฒนา.	-2	-1	0	1	2
ตัวชี้วัด (KPIs) ขององค์กรของท่านไม่มีความสัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์กร.....	-2	-1	0	1	2
การใช้ Balanced scorecard ไม่อาจทำให้พนักงานเข้าใจเป้าหมายและกลยุทธ์ได้ดีขึ้น.....	-2	-1	0	1	2
การใช้ Balanced scorecard ทำให้สมาชิกองค์กรเข้าใจบทบาทของตนเองและสิ่งที่องค์กรคาดหวังจากสมาชิกแต่ละคน	-2	-1	0	1	2
Balanced scorecard ให้ข้อมูลที่สามารถเชื่อถือได้	-2	-1	0	1	2
การใช้ Balanced scorecard ไม่ช่วยให้มีข้อมูลต่างๆ เพื่อใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานและหน่วยงาน.....	-2	-1	0	1	2
การใช้ Balanced scorecard ช่วยเปิดเผยข้อมูลต่างๆซึ่งทำให้สมาชิกขององค์กรเข้าใจเป้าหมายและกลยุทธ์ได้รวดเร็วขึ้น	-2	-1	0	1	2

ส่วนที่ 2 การจัดการองค์กรและการใช้ Balanced scorecard

1. ในความคิดเห็นของท่าน Balanced scorecard คืออะไร *(ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)*
 - เครื่องมือประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร
 - เครื่องมือสื่อสารกลยุทธ์สำหรับสมาชิกองค์กร
 - เครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
 - เครื่องมือสำหรับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

2. ท่านได้รับการอบรมหรือได้ทราบข้อมูล ความรู้ เกี่ยวกับ Balanced scorecard ก่อนที่องค์กรจะนำ Balanced scorecard มาใช้หรือไม่ *(ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)*
 - ไม่ได้รับการฝึกอบรมหรือทราบข้อมูลต่างๆเกี่ยวกับเรื่องนี้เลย
 - ได้รับการฝึกอบรมหรือทราบข้อมูลต่างๆจากหน่วยงานภายในขององค์กร
 - ได้รับการฝึกอบรมหรือทราบข้อมูลต่างๆจากหน่วยงานภายนอกองค์กร
 - ศึกษา หาความรู้เอง จากเอกสาร หนังสือ หรือแหล่งความรู้อื่น

3. ท่านมีส่วนร่วมในการออกแบบ Balanced scorecard ในระดับองค์กรอย่างไรบ้าง *(ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)*
 - ร่วมกำหนดกลยุทธ์องค์กร (Organizational Strategy)
 - ร่วมกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) ระดับองค์กร
 - ร่วมกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) ระดับองค์กร
 - ร่วมกำหนดเป้าหมาย (Target) ระดับองค์กร
 - พัฒนาแผนงาน โครงการ และแผนปฏิบัติการ (Initiatives and Action Program)
 - อื่นๆ (โปรดระบุ) _____

4. สำหรับองค์กรของท่าน ท่านคิดว่าความสำเร็จในการใช้ Balanced scorecard ขึ้นอยู่กับอะไรมากที่สุด (โปรดเรียงลำดับสำหรับคำตอบที่ท่านเลือก 1 – 5 ลำดับ โดย 1 คือปัจจัยที่มีผลมากที่สุด 5 คือปัจจัยที่มีผลน้อยที่สุด)

- การสนับสนุนและการมีส่วนร่วมจากผู้บริหารระดับสูง
- ความพร้อมของระบบสารสนเทศและข้อมูลเพื่อสนับสนุนการใช้ Balanced scorecard
- องค์กรควรกำหนดกลยุทธ์มาเป็นอันดับก่อนที่จะพัฒนา Balanced scorecard
- การใช้ Balanced scorecard ครอบคลุมหน่วยงานต่างๆ ครบถ้วน
- Balanced scorecard สามารถเชื่อมโยงกับระบบต่างๆ ที่มีอยู่เดิม
- ไม่มีความยุ่งยากในการนำ Balanced scorecard มาปฏิบัติ
- การนำ Balanced scorecard มาใช้อย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่การใช้ในระยะสั้น
- การให้การอบรมและเสริมความรู้พนักงานเกี่ยวกับ Balanced scorecard
- อื่นๆ (โปรดระบุ) _____

5. ปัญหาที่พบบ่อยครั้งในการใช้ Balanced scorecard คืออะไร (โปรดเรียงลำดับสำหรับคำตอบที่ท่านเลือก 1 - 5 ลำดับ โดย 1 คือปัญหาที่พบบ่อยที่สุด 5 คือปัญหาที่พบน้อยที่สุด)

- ความไม่พร้อมของข้อมูล การเก็บข้อมูลหรือระบบสารสนเทศที่สนับสนุน
- ผู้บริหารระดับสูงไม่ให้การสนับสนุน
- วิธีการและแนวทางต่างๆ ของ Balanced scorecard มีความยุ่งยากในการปฏิบัติ
- ความไม่ต่อเนื่องของการนำไปใช้
- Balanced scorecard ทำให้สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายเกินความจำเป็น
- Balanced scorecard ไม่สอดคล้องกับวิธีการทำงานเดิม
- พนักงานไม่ให้การตอบสนองต่อการนำ Balanced scorecard มาใช้
- ผู้บริหารระดับต่างๆ ไม่สนับสนุนหรือให้ความสำคัญ
- การใช้ Balanced scorecard เป็นเพียงเครื่องมือสำหรับการรายงานผลการปฏิบัติงาน
- Balanced scorecard ไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร
- อื่นๆ (โปรดระบุ) _____

6. ปัจจุบันนอกจาก Balanced scorecard แล้วองค์กรของท่านยังใช้เครื่องมือหรือเทคนิคการจัดการอื่น ๆ อีกหรือไม่ ถ้ามี คืออะไร (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> ไอเอสโอ (ISO) | <input type="checkbox"/> การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) |
| <input type="checkbox"/> องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) | <input type="checkbox"/> การจ่ายผลตอบแทนตามผลงาน (Pay-for-Performance) |
| <input type="checkbox"/> การรีออกแบบ (Reengineering) | <input type="checkbox"/> การจัดการคุณภาพองค์รวม (Total Quality Management) |
| <input type="checkbox"/> การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) | <input type="checkbox"/> การจัดหาจากภายนอก (Outsourcing) |
| <input type="checkbox"/> ซิก ซิกม่า (Six Sigma) | <input type="checkbox"/> พันธมิตรธุรกิจ (Strategic Alliances) |
| <input type="checkbox"/> การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) | <input type="checkbox"/> การวางแผนภาพจำลอง (Scenario Planning) |
| <input type="checkbox"/> การบริหารตามกิจกรรม (Activity Based Management) | <input type="checkbox"/> การจัดการเชิงเปรียบเทียบ (Benchmarking) |
| <input type="checkbox"/> ความสามารถหลักขององค์กร (Core Competencies) | <input type="checkbox"/> การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relation Management) |
| <input type="checkbox"/> การวิเคราะห์ อันตรายและจุดวิกฤติที่ต้องควบคุม (HACCP) | <input type="checkbox"/> หลักการ วิธีการที่ดีในการผลิต (GMP) |
| <input type="checkbox"/> การรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (HA) | <input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ) _____ |

7. ท่านคิดว่า Balanced scorecard เป็นเครื่องมือการจัดการที่มีประสิทธิผลเพียงใด

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> ไม่แน่ใจ | <input type="checkbox"/> มีประสิทธิผลค่อนข้างมาก |
| <input type="checkbox"/> ไม่มีประสิทธิผล | <input type="checkbox"/> มีประสิทธิผลมาก |
| <input type="checkbox"/> มีประสิทธิผลบ้างแต่ไม่มาก | <input type="checkbox"/> มีประสิทธิผลมากที่สุด |

8. ท่านมีข้อเสนอแนะอะไรบ้าง เพื่อเพิ่มความสำเร็จในการนำ Balanced scorecard มาใช้

ส่วนที่ 3 ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ ชาย หญิง
2. ปัจจุบันท่านมีอายุ _____ ปี
3. ระดับการศึกษาสูงสุดของท่าน คือ
 ต่ำกว่าปริญญาตรี ระดับปริญญาตรี ระดับปริญญาโทหรือสูงกว่า
4. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง _____ มาเป็นระยะเวลา _____ ปี
5. แผนก / ฝ่าย ที่ท่านสังกัด คือ _____
6. ท่านทำงานในองค์กรนี้มาเป็นระยะเวลา _____ ปี
7. ท่านมีพนักงานใต้บังคับบัญชาจำนวน _____ คน

เพื่อเป็นการขอบคุณที่ท่านกรุณาใช้เวลาให้ข้อมูลกับการวิจัย

ผมใคร่ขอเสนอรายงานสรุปการวิจัยเป็นการตอบแทน หากท่านต้องการรายงานสรุปผลการวิจัย
 กรุณากรอกแบบฟอร์มข้างล่างนี้ หรือ แบนนามบัตร มาพร้อมกับแบบสอบถามชุดนี้

ที่อยู่ _____

 เบอร์โทรศัพท์ _____ e-mail address: _____

จบแบบสอบถามและกรุณาส่งกลับยังผู้วิจัย
 ขอขอบพระคุณอย่างยิ่งที่ท่านกรุณาใช้เวลาเพื่อตอบแบบสอบถามในครั้งนี้



ภาคผนวก 4

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

27 พฤษภาคม 2546

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์

เรียน ท่านกรรมการผู้จัดการ

ด้วย นายสุวิต ศรีใหม่ นิสิตปริญญาโทหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งกำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ การควบคุมทางการจัดการและการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กร (RELATIONSHIPS AMONG ORGANIZATION'S USE OF BALANCED SCORECARD, MANAGEMENT CONTROL AND STRATEGY) โดยมี ผศ. ดร. พสุ เดชะรินทร์ และ อ. ดร. ชัชพงศ์ ตังมณี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เนื่องจากการวิจัยนี้ต้องการศึกษาขององค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ โดยสมาชิกขององค์กรจะเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งกำหนดไว้องค์กรละ 20 คน ดังนั้นในฐานะที่องค์กรของท่านเป็นองค์กรหนึ่งที่ได้ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ การได้รับความร่วมมือจากองค์กรของท่าน จะส่งผลต่อความสำเร็จของการวิจัยขึ้นนี้อย่างยิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ นายสุวิต ศรีใหม่ ได้ทำการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามกับพนักงานขององค์กรของท่าน ทั้งนี้ นายสุวิตจะเป็นผู้ดำเนินการติดต่อประสานงานต่างๆ ด้วยตนเอง

หลักสูตรฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผศ. ดร. อรรณพ ตันละมัย)

ประธานคณะกรรมการดำเนินงานหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

หมายเหตุ เมื่องานวิจัยขึ้นนี้แล้วเสร็จ ผู้วิจัยจะจัดส่งรายงานสรุปผลรายงานการวิจัยให้กับองค์กรของท่าน (งานวิจัยคาดว่าจะแล้วเสร็จ ประมาณ เดือนตุลาคม 2546)



ภาคผนวก 5

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

มิถุนายน 2546

เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามจำนวน 1 ชุด

ด้วยกระผม นายสุวิต ศรีใหม่ ปัจจุบันเป็นนิสิตปริญญาโทหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ขณะนี้กระผมกำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ การควบคุมทางการจัดการ และการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กร (RELATIONSHIPS AMONG ORGANIZATION'S USE OF BALANCED SCORECARD, MANAGEMENT CONTROL AND STRATEGY COMMUNICATION) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพกับการควบคุมทางการจัดการและการสื่อสารกลยุทธ์ ในองค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ

เนื่องจากการวิจัยนี้ต้องการศึกษาขององค์กรที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ ซึ่งองค์กรของท่านเป็นหนึ่งในไม่กี่องค์กรในประเทศไทยที่ใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ ดังนั้นการได้รับความร่วมมือจากท่าน ซึ่งเป็นสมาชิกขององค์กรในการตอบแบบสอบถาม จะส่งผลต่อความสำเร็จของการวิจัยขึ้นนี้อย่างยิ่ง และผลการศึกษานี้จะเอื้อประโยชน์ทั้งกับภาคธุรกิจและนักวิชาการ โดยผลการวิจัยที่ได้ สามารถนำไปปรับใช้เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการองค์กรมากขึ้น ซึ่งถ้าท่านต้องการรายงานสรุปผลการวิจัยขึ้นนี้ กระผมยินดีอย่างยิ่งที่จะส่งให้ท่านเมื่อการวิจัยแล้วเสร็จ

กระผมขอขอบพระคุณล่วงหน้าเป็นอย่างสูงในความร่วมมือจากท่านเพื่อความสำเร็จในการทำวิจัยครั้งนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายสุวิต ศรีใหม่)

นิสิตปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โทรศัพท์ 09-4441989

Email: younger@thailand.com



ภาคผนวก 6

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางภาคผนวกที่ 6 แสดงผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของการบริหารเชิงคุณภาพกับตัวแปรอื่นๆ

ตัวแปร	Pearson Chi-Square Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)*
1. ระยะเวลาการໃຊ້	3.488	5	0.625
2. เพศ	8.019	5	0.155
3. ระดับการศึกษา	13.742	5	0.017
4. อายุ	20.953	15	0.200
5. จำนวนพนักงานใต้บังคับบัญชา	12.753	10	1.000
6. ตำแหน่งปัจจุบัน	6.298	5	1.000
7. ระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน	8.530	5	0.200
8. ระยะเวลาที่ทำงานกับองค์กร	32.351	30	0.351

*การตัดสินใจ : ปฏิเสธ H_0 เมื่อ ค่า Asymp. Sig. น้อยกว่า 0.05

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายสุวิต ศรีใหม่ เกิดเมื่อวันที่ 9 มิถุนายน พ.ศ. 2519 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี เศรษฐศาสตรบัณฑิต คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เมื่อปีการศึกษา 2541 และเข้าศึกษาต่อในระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ที่คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2544



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย