



ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard ของบริษัท  
ในเขตกรุงเทพมหานคร

Factors Affecting Successful implementation of Balanced Scorecard of companies  
in Bangkok Metropolitan.

อมรศิริ ดิสสร  
Amornsiri Dissorn

งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนจากงบประมาณรายได้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556  
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

## บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard ของบริษัท ในเขตกรุงเทพมหานคร ในครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อสำรวจความสำเร็จขององค์กรที่นำ Balanced Scorecard มาใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงาน และเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard ของบริษัทในเขตกรุงเทพมหานคร โดยเก็บข้อมูลในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นองค์กรที่ดำเนิน ธุรกิจการผลิต ซึ่งจดทะเบียนกับสภาอุตสาหกรรมไทยสิ้นสุดปี พ.ศ. 2556 จำนวนทั้งสิ้น 400 ชุด สถิติที่ใช้ ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของ เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) และสถิติการวิเคราะห์เชิงถดถอยพหุคูณ แบบมาตรฐาน (Enter Multiple Regression Analysis)

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จจากการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ใน องค์กร ได้มากที่สุด คือ ปัจจัยการดำเนินงาน รองลงมาคือ ปัจจัยโครงสร้างขององค์กร และปัจจัยความ ชัดแย้ง ตามลำดับ

**คำสำคัญ :** Balanced Scorecard

## Abstract

The purposes of the study were to explore success of the organizations which applied Balanced Scorecard to assess the performance and also investigate factors affecting successful implementation of the balanced scorecard of companies in Bangkok metropolitan. The data were collected from the samples which were organizations in production industry registered with Federation of Thai Industries up to 2010 by means of 400 copies of the questionnaire and analyzed by the frequency distribution, percentage distribution, standard deviation, Pearson Product Moment Correlation Coefficient, and Multiple Regression Analysis. The result showed that factors that influenced the implementation of the balanced scorecard in the organizations were factors regarding working process, organizational structure, and conflicts respectively.

## กิตติกรรมประกาศ

รายงานการวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้เป็นอย่างดี เนื่องจากผู้วิจัยได้รับความกรุณาอย่างยิ่งจากหลายฝ่ายที่ให้ความสนับสนุนช่วยเหลือในด้านต่างๆ ดังนี้

ขอขอบพระคุณอย่างยิ่ง คือ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร และขอขอบคุณ ดร.อัมพล ชูสนุก และ ดร.พรปวีณ์ ชาญสุวรรณ ที่กรุณาได้รับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาโครงการวิจัย ให้คำแนะนำในการศึกษาค้นคว้า ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย พร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือในการตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไข จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

นอกจากนี้ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี และให้สัมภาษณ์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ คุณประโยชน์อันเกิดจากการศึกษาวิจัยฉบับนี้ ขอมอบให้กับผู้มีส่วนร่วมและธุรกิจต่างๆ ที่จะนำไปใช้ต่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมและประเทศชาติต่อไป

อมรศิริ ดิสสร

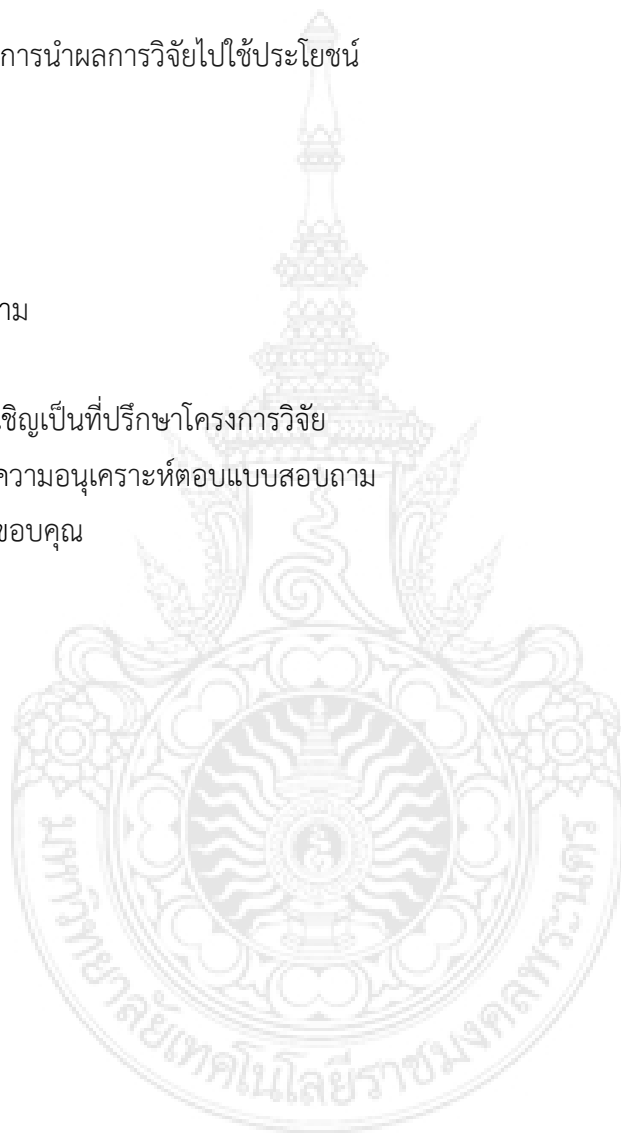


## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ (ภาษาไทย)	ก
บทคัดย่อ (ภาษาอังกฤษ)	ค
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ซ
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	
ความเป็นมาของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย	2
ขอบเขตของการวิจัย	2
ทฤษฎี สมมติฐาน และกรอบแนวคิดของโครงการวิจัย	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
<b>บทที่ 2 เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	
แนวคิดที่เกี่ยวกับการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Organization performance Measurement)	5
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับ Balanced Scorecard	9
แนวคิดการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (Participative Management)	13
แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง	15
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	22
<b>บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย</b>	
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	27
วิธีการสุ่มตัวอย่าง	28
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล	28
วิธีการรวบรวมข้อมูล	29
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	30
<b>บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b>	
การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการนำแนวคิด (BSC) มาใช้ในองค์กร	32
การวิเคราะห์ขั้นตอนต่างๆ ที่องค์กรได้กระทำในการประยุกต์แนวคิด BSC	33
การวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการประยุกต์ใช้ BSC	36
ทดสอบสมมติฐาน	53

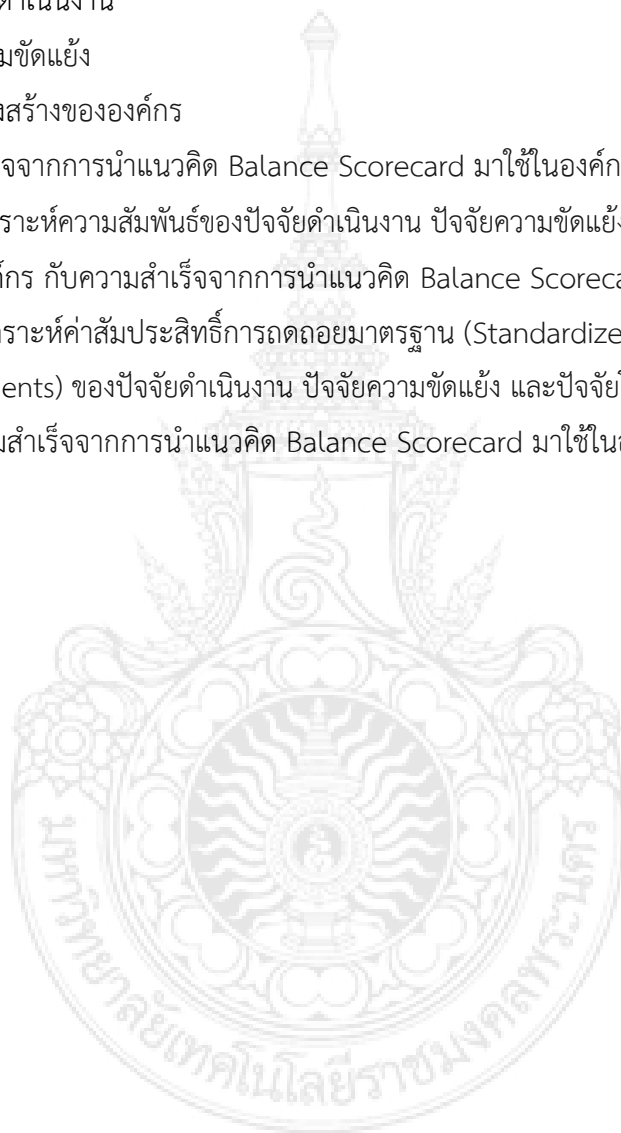
## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b>	
สมมุติฐานการวิจัย	55
สรุปผลการวิจัย	55
อภิปรายผล	58
ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์	59
<b>บรรณานุกรม</b>	60
<b>ภาคผนวก</b>	
ภาคผนวก ก	
- แบบสอบถาม	63
ภาคผนวก ข	
- หนังสือขอเชิญเป็นที่ปรึกษาโครงการวิจัย	72
- หนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม	73
- หนังสือขอขอบคุณ	74
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	
ประวัติผู้วิจัย	75



## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
4.1 ค่าร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับการนำแนวคิด Balance Scorecard มาใช้ในองค์กร	32
4.2 ค่าร้อยละของขั้นตอนต่างๆ ที่องค์กรได้กระทำในการประยุกต์แนวคิด Balance Scorecard	34
4.3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการประยุกต์ใช้ Balance Scorecard	36
4.4 ปัจจัยการดำเนินงาน	37
4.5 ปัจจัยความขัดแย้ง	37
4.6 ปัจจัยโครงสร้างขององค์กร	41
4.7 ความสำเร็จจากการนำแนวคิด Balance Scorecard มาใช้ในองค์กร	45
4.8 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยดำเนินงาน ปัจจัยความขัดแย้ง และปัจจัยโครงสร้างขององค์กร กับความสำเร็จจากการนำแนวคิด Balance Scorecard มาใช้ในองค์กร	53
4.9 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (Standardized Regression Coefficients) ของปัจจัยดำเนินงาน ปัจจัยความขัดแย้ง และปัจจัยโครงสร้างขององค์กร กับความสำเร็จจากการนำแนวคิด Balance Scorecard มาใช้ในองค์กร	54



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาของปัญหา

แนวคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard (หลังจากนี้ใช้คำว่า “BSC”) เป็นระบบการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ เริ่มมีการกล่าวถึงและใช้กันอย่างแพร่หลายตั้งแต่ต้นทศวรรษที่ 1990 โดย Kaplan & Norton เป็นผู้นำเสนอความคิดนี้เพื่อช่วยในการประเมินองค์กรและนำเสนอรายงานให้ผู้บริหาร โดยอาศัยมุมมอง (Perspectives) อื่น นอกเหนือจากมุมมองทางการเงิน เพราะจากการศึกษาและสำรวจสาเหตุ พบว่า องค์กรส่วนใหญ่ในอเมริกานิยมใช้แต่ตัวบ่งชี้ทางการเงินเป็นหลัก แต่ภายใต้การแข่งขันในยุคปัจจุบันผู้บริหารพบว่า การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จและอยู่รอดภายใต้ภาวะการแข่งขันที่รุนแรงนั้น การอาศัยตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ (พสุ เดชะรินทร์, 2547 : 1) ผู้บริหารควรประเมินองค์กรประกอบด้วย 4 มุมมอง ได้แก่

1. มุมมองด้านการเงิน
2. มุมมองด้านลูกค้า
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

องค์กรต่าง ๆ นำ BSC ไปใช้ในการประเมินผลและสามารถนำกลยุทธ์จากผู้บริหารระดับสูงไปสู่การปฏิบัติจริง ได้มองประเด็นหลักที่จะนำมาช่วยในการวิเคราะห์ ประกอบด้วย 4 หัวข้อหลัก ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ (Objective) สิ่งที่ต้องการมุ่งหวังหรือต้องการเพื่อบรรลุมุมมองแต่ละด้าน
2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators : KPIs) จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในมุมมองแต่ละด้านหรือไม่
3. เป้าหมาย (Target) ตัวเลขเป้าหมายที่องค์กรใช้ชี้วัดในมุมมองแต่ละด้าน
4. แผนงานที่จะจัดทำ (Initiatives) แผนงานหรือกิจกรรมเบื้องต้นของมุมมองแต่ละด้าน ซึ่งยังไม่ใช่เป็นแผนปฏิบัติการที่มีรายละเอียดในการปฏิบัติจริง (จรินทร์ อาสาทรงธรรม, 2546)

ในประเทศไทย องค์กรภาครัฐราชการ ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน จำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันได้ และต้องมีการแสวงหาเครื่องมือการจัดการใหม่ ๆ มาช่วยในการบริหารงานและพัฒนาองค์กร เครื่องมือการจัดการที่ได้รับการกล่าวถึงมาก คือ BSC แนวคิดนี้มีจุดเน้นในการสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นในระบบการวัดผล โดยเน้นการวัดทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว รวมถึงการวัดเรื่องเกี่ยวข้องกับการเงินและไม่เกี่ยวข้องกับการเงิน (นภดล ร่มโพธิ์, 2553 : 80) แนวความคิดนี้จะช่วยนำกลยุทธ์ของกิจการไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการประเมินผลและการวัด และจะช่วยให้องค์กรเกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กร และช่วยทำให้เกิดความเข้าใจในการพัฒนาองค์กรของผู้ปฏิบัติทุกระดับ

สภาวะการณ์ปัจจุบัน องค์กรที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่เป็นองค์กรที่ได้มีการประเมินผลและวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement) อยู่สม่ำเสมอ เพราะการประเมินผลทำให้องค์กรสามารถทราบสถานะของตนเองว่าขณะนี้สถานะของตนเองเป็นอย่างไร ต้องมีการปรับปรุงส่วนใด เพื่อที่จะได้มีการพัฒนาและแก้ไขในส่วนที่เป็นงานเร่งด่วน หรือแก้ไขในลักษณะการพัฒนาแบบยั่งยืน

BSC เป็นเครื่องมือในการประเมินผลและเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ องค์กรจำนวนมากที่นำแนวคิดนี้ไปใช้ หลายองค์กรประสบความสำเร็จและส่งผลทำให้เกิดกำไรเพิ่มขึ้น และมีหลายองค์กรที่ไม่ประสบความสำเร็จในการนำไปใช้ หรืออาจเรียกได้ว่าล้มเหลวด้วยซ้ำไป ถ้าเทียบกับการลงทุนลงแรงไปเป็นจำนวนมาก ซึ่งองค์กรเหล่านี้มีจำนวนไม่น้อยกว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จ เพียงแต่ว่าองค์กรเหล่านี้ไม่ได้ออกมาแสดงตัวเองเหมือนกับองค์กรที่ประสบความสำเร็จ (นภดล ร่มโพธิ์, 2553 : 80) ดังนั้นหากองค์กรใดที่กำลังพิจารณานำระบบ BSC มาใช้ หรืออาจกำลังประสบปัญหาในการนำระบบนี้มาใช้ อาจจะต้องทราบถึงกระบวนการในการสร้างและนำระบบ BSC ไปใช้ให้ประสบความสำเร็จและต้องทราบจุดอ่อนที่สำคัญในการนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และยังมีปัจจัยอื่น ๆ อีกมากมาย จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจในหัวข้อเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ BSC ของบริษัท ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล”

## 2. วัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย

1. เพื่อสำรวจความสำเร็จขององค์กรที่นำ Balanced Scorecard มาใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงาน
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard ของบริษัทในเขตกรุงเทพมหานคร

## 3. ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ จะศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ BSC ของบริษัทในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ องค์กรที่ดำเนินธุรกิจการผลิต ซึ่งจดทะเบียนกับสภาอุตสาหกรรมไทยสิ้นสุดปี พ.ศ.2553 โดยเป็นองค์กรที่มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล 5 จังหวัด ได้แก่ ปทุมธานี สมุทรปราการ นนทบุรี นครปฐม และสมุทรสาคร



#### 4. ทฤษฎี สมมติฐาน และกรอบแนวคิดของโครงการวิจัย

##### 4.1 กรอบแนวความคิดของการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

##### 4.2 นิยามของปัจจัยที่ศึกษา

1. ปัจจัยโครงสร้าง (Structural Factors) หมายถึง ปัจจัยที่สะท้อนคุณลักษณะในด้านต่างๆ ขององค์กร (Anderson และ Yong, 1999)
2. ปัจจัยการดำเนินงาน (Executorial Factors) หมายถึง ปัจจัยที่สะท้อนวิธีการที่องค์กรใช้เพื่อสนับสนุนหรือผลักดันให้การประยุกต์ BSC ประสบความสำเร็จ (Anderson และ Yong, 1999)
3. ปัจจัยความขัดแย้ง (Conflict Factors) แบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ ได้แก่
  - 3.1 ความขัดแย้งเชิงการเรียนรู้ (Cognitive Conflict) หมายถึง ความขัดแย้งด้านหน้าที่การงานที่สนับสนุนของกลุ่มหรือองค์กร โดยเกิดจากความคิดเห็นหรือดุลยพินิจที่แตกต่างกันและใช้หลักเหตุและผลทางวิชาการ เพื่อทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ (Chenhall, 2004)
  - 3.2 ความขัดแย้งเชิงความรู้สึกทางอารมณ์ (Affective Conflict) หมายถึง ความขัดแย้งที่ไม่ใช่ด้านหน้าที่การงานที่เกิดจากอารมณ์และความรู้สึก โดยส่วนบุคคล (Chenhall, 2004)

##### 4.3 ปัญหาการวิจัย

งานที่วิจัยนี้กำหนดปัญหาการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยโครงสร้าง ปัจจัยดำเนินงานและปัจจัยความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ BSC ของบริษัทอย่างไร
2. ความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ BSC มีความสัมพันธ์กับมูลค่าองค์กร

##### 4.4 สมมติฐานการวิจัย

1. ปัจจัยการดำเนินงาน ปัจจัยความขัดแย้ง และปัจจัยโครงสร้างขององค์กร มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จจากการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร

2. ตัวแปรปัจจัยการดำเนินงาน ปัจจัยความขัดแย้ง และปัจจัยโครงสร้างขององค์กร ร่วมกันทำนายความสำเร็จจากการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กรได้มากน้อยเพียงใด

#### 5. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. งานวิจัยพิจารณาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการนำ BSC มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานอย่างครบถ้วน โดยเฉพาะอย่างยิ่งครอบคลุมถึงปัจจัยเชิงพฤติกรรม (Behavioral Factors) ได้แก่ ปัจจัยความขัดแย้งและศึกษาผลกระทบของปัจจัยโครงสร้างและปัจจัยการดำเนินงาน

2. งานวิจัยศึกษามิติความสำเร็จของการประยุกต์ใช้ BSC

3. งานวิจัยขยายการศึกษาการประยุกต์ BSC ที่สมบูรณ์ไปสู่มูลค่าขององค์กร

4. ถ้าผลการวิจัยเป็นไปตามที่คาด อาจทำให้บริษัทต่าง ๆ หันมาประยุกต์ใช้ BSC กับองค์กรมากขึ้น



## บทที่ 2

### เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดที่เกี่ยวกับการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Organization performance measurement)
2. แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎี Balanced scorecard
3. แนวคิดการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (Participative Management)
4. แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง
5. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดที่เกี่ยวกับการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Organization performance measurement)

การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดั้งเดิมถูกกำหนดให้เป็นกระบวนการวัดประสิทธิภาพเชิงปริมาณ และประสิทธิผลของการปฏิบัติ (Neely et al., 1995) ในการบริหารทางธุรกิจสมัยใหม่ การวัดผลการปฏิบัติงานถือได้ว่ามีนัยยะมากกว่าการวัดผลในเชิงปริมาณ และการวัดทางบัญชี การวัดผลการปฏิบัติงานสามารถให้ข้อมูลย้อนกลับที่สำคัญกับผู้บริหารในการตรวจติดตามผลการปฏิบัติงาน ให้เห็นถึงความคืบหน้า เพิ่มแรงจูงใจและการสื่อสาร และการวิเคราะห์ถึงปัญหา (Waggoner et al., 1999) Cameron and Whetten (1983) ชี้ให้เห็นความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานในการบริหารเชิงกลยุทธ์ถูกกล่าวถึงใน 3 มิติ คือ เชิงทฤษฎี เชิงประจักษ์ และเชิงบริหาร ในเชิงทฤษฎีแนวคิดของผลการปฏิบัติงานเป็นศูนย์กลางของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ในเชิงประจักษ์ การศึกษาส่วนใหญ่ศึกษาเพื่อตรวจสอบปัญหาของกระบวนการและสาระของกลยุทธ์ในเชิงบริหาร ความสำคัญของผลการปฏิบัติงานที่เห็นได้ชัดผ่านข้อกำหนดต่างๆ ที่นำเสนอให้ปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ปัจจัยแห่งความสำเร็จในระดับกลยุทธ์จะต้องเชื่อมโยงอย่างชัดเจนกับกระบวนการทางธุรกิจ หรือมีแนวโน้มที่จะผลักดันธุรกิจซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล (Camp, 1994; Donovan, 1999; Olve et al., 1998; Rummeler and Brache, 1995) การวัดผลการปฏิบัติงานถูกใช้เพื่อควบคุม และปรับปรุงการดำเนินงาน เนื่องจากการวัดผลการปฏิบัติงานทำให้สามารถเห็นถึงคุณภาพ และความคืบหน้าของงาน ช่วยให้เห็นถึงการจัดการ และการประเมินแผนงานในการปรับปรุงคุณภาพ และความสามารถในการผลิต ทั้งนี้จุดมุ่งหมายของการวัดผลปฏิบัติงานเป็นการสื่อสารวิธีการประเมินผล และเป้าหมาย เพื่อให้บรรลุถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ ดังนั้นการวัดผลการปฏิบัติงานจึงต้องปรับใช้อย่างเป็นระบบ (Pulford et al., 1996)

### การวัดผลการปฏิบัติงาน

Alkan and Fitz-Gibbon (1976 : 2) กล่าวถึงความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า การประเมินผลเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทดสอบจริงๆ แล้วนำข้อมูลของการทดสอบจริงๆ มาใช้ในการตัดสินใจ

พจนี สะเพียรชัย (2519 : 72) กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า เป็นกระบวนการตัดสินใจคุณค่า โดยอาศัยวิธีการที่มีระบบแบบแผนในการรวบรวมข้อมูล หลักฐาน และเหตุผลประกอบการตัดสินใจพิจารณาว่า กิจกรรมนั้นดีหรือไม่ เหมาะสมหรือไม่เหมาะสมประการใด

ภัทรานิคมานนท์ (2540 : 9) กล่าวว่า การประเมินผล หมายถึง การนำเอาข้อมูลที่ได้จากการวัดผลมาใช้ในการตัดสินใจ โดยหาข้อสรุปตัดสินประเมินค่า หรือตีราคา โดยเปรียบเทียบกับข้อมูลอื่นๆ หรือเกณฑ์ที่ตั้งไว้

สุสติ รุมาคม (2542 : 4-5) ได้กล่าวถึง ความหมายของการประเมินปฏิบัติงานไว้ว่าการประเมินการปฏิบัติงาน คือ การประเมินที่มีการจัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบโดยคำนึงถึงการปฏิบัติงานและศักยภาพในการพัฒนา

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2544 : 92-94) ได้ให้ความหมายของการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นส่วนหนึ่งที่จะนำไปสู่การปรับปรุงในงานทุกด้าน การประเมินเป็นระบบย่อยของการวางแผนและการบริหารงานซึ่งเป็นเรื่องสำคัญ ในกระบวนการวางแผนจำเป็นต้องอาศัยการประเมินที่เป็นระบบ เพราะผลที่จะได้ทำให้ผู้บริหารได้ทราบถึงจุดเด่นและจุดด้อย เพื่อจะได้เสริมจุดเด่น และปัญหาจุดด้อยได้อย่างทันท่วงที พร้อมทั้งสามารถใช้เป็นแนวทางแก้ไขและปรับปรุงงานให้เหมาะสม มีประสิทธิภาพ และเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต่อไป

ณัฐพันธ์ เชนนันท์ (2543 : 11) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการวิเคราะห์กำหนดเกณฑ์ วางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะตัดสินคุณสมบัติ คุณค่า หรือคุณภาพของสิ่งที่เราสนใจ จากการวัดผลเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดว่าดีเลวสูงต่ำมากน้อยอย่างไร ดังสมการ “การประเมิน = การวัด+เกณฑ์+การตัดสินใจ”

ศิริชัย กาญจนวาสี (2545 : 77) ได้กล่าวว่า การประเมิน เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งทางสังคม ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักอยู่ที่การตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ประเมินเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายของการพัฒนาคุณค่าขององค์กร และเมื่อการประเมินประสบความสำเร็จจะก่อให้เกิดผลแห่งความก้าวหน้าในการดำเนินกิจกรรม และผลที่ได้รับคือ การบรรลุเป้าหมายแห่งการพัฒนาคุณค่าขององค์กรนั้นๆ

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปความหมายของการวัดผลการปฏิบัติงานได้ว่า เป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างมีระบบ โดยมีการกำหนดเกณฑ์ วางแผน และวิเคราะห์การปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร ซึ่งเป็นแนวทางสำคัญในการตัดสินใจของผู้บริหารและพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพต่อไป

## การควบคุมการวัดผลการปฏิบัติงาน

ปรีชา ทิวะหุต (2539 : 21) การควบคุมและการวัดผลการปฏิบัติงานต้องอาศัยเทคนิคหลายประการ เป็นเครื่องมือแห่งการทำงาน เทคนิคต่างๆ เหล่านี้ต้องอาศัยข้อมูลเบื้องต้นและต้องอาศัยวิธีจัดการเก็บข้อมูล เหล่านี้ (Information Treatment) เป็นอันดับถัดมา เกี่ยวกับเทคนิคนี้เราพอจะจัดระดับต่างๆ ออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับแรก เนื้อหาสาระของข้อมูล กอปรด้วยบรรทัดฐานอันเรามุ่งจะไปให้ถึงบรรทัดฐานแห่งการจัดการที่วิสาหกิจที่กำหนดไว้และกอปรด้วยผลบั้นปลายที่ปรากฏจริงๆ ของการดำเนินงาน ระดับสอง การปฏิบัติการจัดการข้อมูล (Treatment of Information) ซึ่งมีความหมายเกินไปกว่าการนั่งคิดเลข หรือ นั่งขีดเส้นกราฟ ตามความหมายในวิชาสถิติในที่นี้หมายถึง องค์ประกอบอันอาจนำผลการปฏิบัติให้เข้าใกล้บรรทัดฐาน การปฏิบัติการจัดการข้อมูลจึงหมายรวมถึงเครื่องมือจริงๆ อันช่วยนำผลทางปฏิบัติให้เข้าถึงบรรทัดฐาน เช่น คู่มือในการปฏิบัติงานระบบอัตโนมัติ ระบบการแก้ไขทันควัน เป็นต้น ระดับสาม เครื่องมือในการควบคุมและวัดผล ซึ่งกอปรด้วยเครื่องมือหลากหลายอันอาจนำมาใช้ได้ เช่น ต้นทุนขาย สัดส่วนต่างๆ งบประมาณ

## ความสำคัญของการวัดผลการปฏิบัติงาน

นฤตย์รำภา ทรัพย์ไพบุลย์ (2550 : 29-35) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้ 1) การแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนว่า มีจุดแข็ง จุดอ่อนตรงไหน เพื่อจะได้แก้ไขหรือพัฒนาพฤติกรรมการทำงานของตนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 2) การฝึกอบรม/พัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ช่วยให้มีโอกาสตรวจสอบความจำเป็น ในการฝึกอบรมสำหรับพนักงานแต่ละคน เพื่อจะได้พัฒนาทักษะและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และมีความพึงพอใจในงานมากยิ่งขึ้นด้วย 3) การขึ้นค่าจ้างเงินเดือนประจำการขึ้นค่าจ้างเงินเดือน หรือปูนบำเหน็จความดีความชอบประจำปี เป็นผลตอบแทนรางวัลที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมมากที่สุดที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับตอบแทนจากการปฏิบัติงานของตน รวมทั้งเป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ตั้งแต่ระดับผู้จัดการลงมาถึงพนักงานรายวันต่างให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก โดยผู้จัดการเสมียนและพนักงานรายชั่วโมงให้ความสำคัญกับค่าตอบแทนและสวัสดิการ พนักงานในสายวิชาชีพให้ความสำคัญกับความก้าวหน้า นอกจากนี้ ในทางจิตวิทยาผลตอบแทนหรือรางวัลต่างๆ ยังมีผลต่อการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานตามทฤษฎีความคาดหวังอีกด้วย 4) การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่เป็นส่วนหนึ่งของการบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง การที่พนักงานคนหนึ่งได้รับการแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งอื่นที่สูงกว่าเดิมและมีผลทำให้เงินเดือนสูงขึ้นตามระดับหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งใหม่ที่สูงขึ้นด้วย ทั้งนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีบทบาทสำคัญในการพิจารณาเปรียบเทียบว่าผู้ปฏิบัติงานคนใดมีความสามารถเหมาะสมกว่ากัน 5) การโยกย้าย การโยกย้ายเป็นการดำเนินการทางการบริหารทรัพยากร

บุคคลอีกทางหนึ่ง ที่เป็นผลมาจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน การโยกย้ายนี้เป็นการโยกย้ายพนักงานให้ปฏิบัติงานอื่นที่มีความรับผิดชอบอยู่ในระดับเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้สามารถพิจารณาและตัดสินใจได้ว่า ผู้ปฏิบัติงานมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอยู่หรือไม่ หากยังไม่เหมาะสมจะดำเนินการโยกย้ายให้ไปปฏิบัติงานที่เห็นว่าเหมาะสมกว่า เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 6) การลดตำแหน่งหรือการเลิกจ้าง เป็นเรื่องปกติที่องค์กรจะต้องดำรงรักษาผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีไว้ และดำเนินการโยกย้ายหรือปลดพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานไม่ได้มาตรฐานหรือไม่เป็นที่ยอมรับออกไป การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้การจำแนกหรือระบุผลการปฏิบัติงานของพนักงานว่า ผู้ใดมีผลการปฏิบัติงานดีหรือไม่ดี หรือยังไม่เป็นที่ยอมรับดังกล่าว

### ขั้นตอนการประเมินองค์กร

กระบวนการของการประเมินองค์กรเป็นกระบวนการที่ง่ายและตรงไปตรงมา โดยสามารถสรุปขั้นตอนที่สำคัญได้ดังนี้ (พสุ เดชะรินทร์. 2544: 7-8)

- 1) กำหนดสิ่งที่จะวัดหรือประเมินว่าจะประเมินสิ่งใด ซึ่งการกำหนดสิ่งที่ต้องการประเมินนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมิน
- 2) กำหนดตัวชี้วัด (Performance Indicators) หรือเครื่องมือที่จะใช้วัดในสิ่งที่ต้องการวัด
- 3) กำหนดกฎเกณฑ์มาตรฐานหรือตัวเปรียบเทียบสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรทราบได้ว่าการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามมาตรฐาน หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยทั่วไปการกำหนดตัวชี้วัดในขั้นที่ 2 หรือการกำหนดมาตรฐานในขั้นที่ 3 นี้มักดำเนินการก่อนการประเมินผล โดยสามารถกำหนดได้ตั้งแต่ขั้นตอนของการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งถ้าองค์กรมีกระบวนการและขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ดี และวัตถุประสงค์มีความเหมาะสมแล้ว มักจะมีการนำวัตถุประสงค์นั้นกลับมาใช้เป็นตัวชี้วัดและมาตรฐานอีก
- 4) การประเมินผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น โดยใช้ตัวชี้วัดที่ได้กำหนดขึ้นเป็นแนวทางในการประเมินและเก็บข้อมูล ถ้าเป็นการประเมินผลในระดับบุคคล การเก็บข้อมูลสามารถทำได้โดยการสังเกตพฤติกรรมหรือให้ผู้บังคับบัญชาประเมินตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ล่วงหน้า แต่ถ้าเป็นการประเมินผลในระดับองค์กรแล้ว ระบบข้อมูลขององค์กรถือเป็นหัวใจที่สำคัญสำหรับการประเมินองค์กร เนื่องจากการประเมินองค์กรนั้นข้อมูลต่างๆที่ใช้ในการประเมินต้องมาจากแหล่งต่างๆหลายแหล่ง ซึ่งในปัจจุบันองค์กรทั้งขนาดใหญ่และขนาดเล็กได้ใช้ระบบสารสนเทศในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลในการประเมินดังกล่าว
- 5) เปรียบเทียบผลที่ได้รับจากการประเมินกับมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ว่าผลของการดำเนินงานเป็นไปตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งถ้าผลที่ออกมามีความแตกต่างจากเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แต่ผู้บริหารไม่สามารถยอมรับความแตกต่างนั้นได้จะมีแนวทางในการดำเนินการ 2 วิธี คือ ปรับปรุงผลการดำเนินการให้ดีขึ้น และแก้ไขมาตรฐานถ้ามาตรฐานนั้นสูงหรือต่ำเกินไป

## ประโยชน์ของการประเมินองค์กร

- 1) ทำให้ผู้บริหารมีความชัดเจนในการกำหนดแผนกลยุทธ์ สามารถตัดสินใจดำเนินการในสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรได้ ทั้งนี้เนื่องจากระบบการประเมินองค์กรที่ดี จะช่วยให้มีความชัดเจนในการเรียงลำดับความสำคัญของสิ่งที่องค์กรจะต้องทำ
  - 2) ช่วยให้ทุกฝ่ายมีความเห็นที่สอดคล้องกันในเรื่องของกลยุทธ์องค์กร เพราะการประเมินองค์กรเป็นเครื่องมือการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ขององค์กรให้พนักงานทุกระดับได้รับรู้
  - 3) ช่วยให้ผู้บริหารมีมุมมองที่กว้างและครอบคลุมในทุกด้านที่เกี่ยวข้องต่อองค์กร แทนที่จะให้ความสำคัญในด้านใดด้านหนึ่ง
  - 4) ก่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรอย่างรวดเร็ว เนื่องจากพนักงานให้ความสนใจและความสำคัญต่องานนั้นๆ
  - 5) ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์และมองเห็นโอกาสหรือปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้
- ปัจจุบันมีการพัฒนาเครื่องมือและเทคนิคทางการจัดการต่างๆ มากมาย เพื่อใช้ในการประเมินองค์กร เช่น การประเมินองค์กรเชิงดุลยภาพ การเทียบเคียง การกำหนดตัวชี้วัดสมรรถนะหลัก และแนวคิดห้องปฏิบัติการทางการจัดการ เป็นต้น ซึ่งการใช้เทคนิคหรือเครื่องมือสมัยใหม่เหล่านี้จะช่วยให้การประเมินองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแนวคิดเชิงดุลยภาพ (Balance Scorecard : BSC)

แนวคิดเชิงดุลยภาพ เป็นแนวคิดที่เริ่มเป็นที่รู้จักและใช้กันอย่างแพร่หลายตั้งแต่ต้นทศวรรษที่ 1990 ทำให้หลักการและแนวคิดนี้ มีการวิวัฒนาการและพัฒนาไปอย่างต่อเนื่อง ครั้งแรกที่ Kaplan และ Norton นำเสนอแนวคิดนี้ใน Harvard Business Review เป็นการนำเสนอแนวคิดที่ช่วยในการประเมินผลองค์กร และนำเสนอข้อมูลหรือรายงานให้ผู้บริหาร โดยอาศัยมุมมองอื่นมากกว่าเพียงแค่มุมมองทางการเงิน จนกระทั่งในปี 1996 ทั้งสองได้ร่วมกันเขียนหนังสือ Balance Scorecard ขึ้นมา โดยมุ่งเน้นการใช้ Balance Scorecard เป็นเครื่องมือในการสื่อสารกลยุทธ์และทำให้เกิดความสอดคล้องเป็นหนึ่งเดียวกันทั้งบริษัท ในปี 2000 บุคคลทั้งสองได้ร่วมกันเขียนหนังสืออีกเล่มชื่อ Strategic – Focused Organization โดยนำเสนอว่า Balance Scorecard ไม่ได้เป็นเพียงระบบในการประเมินผลองค์กร แต่ได้กลายเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและเครื่องมือในการบริหารที่ช่วยทำให้องค์กรมุ่งเน้นและให้ความสำคัญ กับกลยุทธ์มากขึ้น จนปัจจุบันหลายองค์กรเริ่มปรับใช้ Balance Scorecard เป็นระบบในการบริการและจัดการองค์กร (พสุ เดชะรินทร์, 2545: 12)

การประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ ไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือในการวัดและประเมินผลองค์กรเท่านั้น แต่การประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพเป็นมากกว่าเครื่องมือที่ใช้ในการวัดและประเมินผล โดยเป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดย

อาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำเร็จขององค์กร (Assignment and Focused) (พสุ เดชะรินทร์, 2545: 12) นอกจากนี้ Balance Scorecard ยังสามารถก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กรในหลายประการ ได้แก่ 1) ทำให้หน่วยงานและบุคลากรได้ทราบว่า หน่วยงานของตนเองต้องทำงานให้เกิดผลงานอะไรบ้าง 2) หน่วยงานและบุคลากรได้รับการวัดด้วยตัวชี้วัดที่หลากหลาย โดยมีขอบเขตผลการประเมินการทำงานที่กว้างกว่าแบบเดิมที่วัดเพียงวัตถุประสงค์และเป้าหมายจำนวนไม่มาก 3) กำหนดเป้าหมายและมาตรฐานต่างๆ ให้ทุกหน่วยงานและบุคลากรได้ทราบอย่างชัดเจนในทุกตัวชี้วัด 4) หน่วยงานและบุคลากรจะทำงานอย่างเต็มที่ เพราะทราบว่าตนเองจะถูกวัดในเรื่องใด ด้วยตัวชี้วัด และด้วยเป้าหมายหรือมาตรฐานใด 5) หน่วยงานและบุคลากรสามารถตรวจสอบตนเองได้เสมอ โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่ตั้งไว้ในแต่ละตัวชี้วัด 6) สามารถวัดความสำเร็จจากทุกหน่วยงานและบุคลากรทุกคน โดยมีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนว่าแต่ละหน่วยงานและบุคลากรแต่ละคนทำงานสำเร็จหรือไม่ในแต่ละตัวชี้วัด และสำเร็จมากน้อยเพียงไร 7) สามารถนำผลที่ได้รับจากการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขได้ทันที ทำให้หน่วยงานและบุคลากรสามารถปรับปรุงการทำงานของตนเอง เพื่อให้เป็นไปตามตัวชี้วัดที่ได้กำหนดเป้าหมายหรือมาตรฐานไว้ 8) สามารถนำไปกำหนดและปรับปรุงมาตรฐานการทำงานของแต่ละหน่วยงานและบุคลากรในอนาคตได้ โดยมีการกำหนดเป้าหมายให้กับตัวชี้วัดต่างๆ ในการทำงานในปีต่อไป ในลักษณะที่ท้าทายและดีกว่าเดิม โดยมีการเพิ่มผลผลิตให้สูงขึ้น (สุวิชัย ศุภรานนท์. 2549 : 179)

ในปัจจุบันการประเมินผลองค์กรไม่สามารถใช้ตัวชี้วัดทางการเงินได้เพียงอย่างเดียว ผู้บริหารต้องพิจารณามุมมองอื่นๆ ประกอบด้วย ซึ่งประเด็นนี้คือจุดเริ่มต้นหรือที่มาของการประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กร ว่าการวัดผลการปฏิบัติงานประกอบด้วยมุมมอง (Perspective) 4 มุมมอง ได้แก่ (พสุ เดชะรินทร์, 2545: 12)

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspectives) เป็นมุมมองที่มีความสำคัญอย่างยิ่งโดยเฉพาะสำหรับองค์กรธุรกิจที่มุ่งแสวงหากำไร ทั้งนี้เนื่องจากมุมมองด้านการเงินจะเป็นตัวที่บอกว่า กลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นมา และการนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติก่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กรหรือไม่ภายใต้กลยุทธ์ด้านการเงินนั้น ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ด้าน ได้แก่

1.1) ด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth) มีแนวปฏิบัติดังนี้

- 1.1.1 สร้างเครือข่ายในการจัดจำหน่าย โดยการเพิ่มจุดขายใหม่ เพื่อหาแหล่งรายได้ใหม่
- 1.1.2 เพิ่มมูลค่าการใช้ผลิตภัณฑ์และบริการให้แก่ลูกค้า ทั้งนี้เพื่อวัตถุประสงค์เพิ่มความสามารถในการทำกำไรจากลูกค้าเก่า ลูกค้ายังเกิดความพึงพอใจ
- 1.1.3 สร้างพันธมิตรทางธุรกิจ เพิ่มตัวแทนจำหน่าย

1.2) ด้านการเพิ่มความสามารถในการผลิตและการบริหารจัดการ มีแนวปฏิบัติดังนี้

- 1.2.1 ปรับโครงสร้างค่าใช้จ่ายในการผลิต และการบริหารจัดการ
- 1.2.2 ใช้ประโยชน์สูงสุดจากสินทรัพย์ที่มีอยู่



### 1.2.3 เพิ่มการลงทุน เพื่อหวังผลในการเก็บเกี่ยวรายได้ในระยะยาว

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspectives) ประกอบด้วยวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่

- 2.1) ส่วนแบ่งตลาด (Market Share) โดยตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น ส่วนแบ่งตลาดเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่สำคัญ
- 2.2) การรักษาลูกค้าเก่า (Customer Retention) เป็นการวัดความสามารถในการรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร ซึ่งในปัจจุบันเป็นสิ่งที่สำคัญมาก
- 2.3) การเพิ่มลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition) เป็นการวัดความสามารถขององค์กรในการแสวงหาลูกค้าใหม่ โดยตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น จำนวนลูกค้าใหม่ต่อลูกค้าทั้งหมด หรือจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น หรือรายได้จากลูกค้าใหม่ต่อรายได้ทั้งหมด เป็นต้น
- 2.4) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) เป็นการวัดความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการขององค์กร หรือตัวองค์กรเอง
- 2.5) กำไรต่อลูกค้า (Customer Profitability) โดยตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น กำไรต่อลูกค้า 1 ราย ซึ่งการที่จะสามารถทราบกำไรต่อลูกค้าหนึ่งรายได้นั้นจะต้องทราบรายได้และต้นทุนต่อลูกค้าหนึ่งรายก่อนซึ่งการจัดทำต้นทุนตามกิจกรรมในระบบ Activity Based Costing (ABC) จะทำให้สามารถทราบต้นทุนต่อลูกค้า

ในการกำหนดมุมมองด้านลูกค้า องค์กรจะต้องมีการกำหนดกลุ่มของลูกค้าที่ตนเองจะมุ่งตอบสนองให้ชัดเจน จากนั้นจะต้องแสวงหาคูณค่าที่องค์กรจะต้องนำเสนอเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ากลุ่มนั้น ซึ่งคุณค่าที่องค์กรจะนำเสนอให้กับลูกค้ามี 3 ด้าน และองค์กรเองจะต้องมีความชัดเจนว่าจะมุ่งนำเสนอคุณค่าในด้านใด องค์กรไม่สามารถเก่งในทุกด้านได้ จะต้องเลือกที่จะเก่งในด้านใดด้านหนึ่ง ส่วนคุณค่าในด้านอื่นๆนั้นองค์กรต้องรักษาไว้ไม่ให้ต่ำกว่ามาตรฐาน โดยคุณค่าที่องค์กรมุ่งนำเสนอ (Value Proposition) ทั้ง 3 ประการประกอบด้วย

1. การเป็นผู้นำด้านสินค้าและบริการ (Product/Service Leadership) ซึ่งเป็นคุณค่าในด้านความเป็นผู้นำในด้านของสินค้าและบริการไม่ว่าจะเป็นในด้านของเทคโนโลยี การออกแบบ การใช้งาน เป็นต้น
2. การดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Operation Efficiency) ได้แก่ การที่องค์กรมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพที่สูง ทำให้สามารถนำเสนอสินค้าและบริการที่ได้มาตรฐานในต้นทุนที่ต่ำ อันจะส่งผลให้ราคามีความเหมาะสม
3. ความใกล้ชิดกับลูกค้า (Customer Intimacy) ได้แก่ การที่องค์กรมีความใกล้ชิดกับลูกค้าสามารถปรับตัวและเปลี่ยนแปลง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตลอดเวลา

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process Perspective) มุมมองนี้ให้ความสำคัญกับกระบวนการภายในองค์กรที่มีความสำคัญจะช่วยนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ โดยสามารถนำแนวคิดในด้านลูกโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ที่ระบุว่าองค์กรประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญที่เป็นกิจกรรมหลักได้แก่

- 3.1) Inbound Logistics ได้แก่ กิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการได้รับการขนส่ง การจัดเก็บ และการแจกจ่ายวัตถุดิบและ inputs ต่างๆ เช่น การจัดการวัตถุดิบ การควบคุมวัตถุดิบ การบริหารคลังสินค้า การจัดทำกำหนดเวลาของรถขนส่งในการเดินทางไป-กลับกับแหล่งวัตถุดิบ
- 3.2) Operations ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนหรือแปรรูปวัตถุดิบต่างๆ ให้ออกมาเป็นสินค้า ซึ่งได้แก่ กิจกรรมต่างๆ เช่น การแปรรูป การประกอบ การบรรจุหีบห่อ การดูแลรักษาเครื่องจักร การทดสอบ
- 3.3) Outbound Logistics ได้แก่ กิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรวบรวม จัดจำหน่าย สินค้าและบริการที่เสร็จแล้วไปยังผู้บริโภค เช่น การจัดการคลังสินค้า การจัดการตารางการเดินรถ เพื่อขนส่งสินค้า
- 3.4) Marketing and Sales ได้แก่ กิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวกับการชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการขององค์กรธุรกิจ เช่น การโฆษณา การจัดรายการส่งเสริมการขาย การจัดทีมงานขาย การเลือกสรรช่องทางการจัดจำหน่าย การกำหนดราคา
- 3.5) Customer Service ได้แก่ กิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าหรือบำรุงรักษาสินค้า รวมทั้งการบริการหลังการขาย เช่น การติดตั้ง การซ่อมบำรุง การจัดหาอะไหล่ การอบรมการใช้สินค้า

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เป็นมุมมองที่มีความสำคัญมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นมุมมองที่ให้ความสำคัญต่ออนาคตขององค์กร โดยส่วนใหญ่วัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองนี้จะแบ่งเป็น 3 ด้านหลักๆ ได้แก่ ด้านเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร ด้านเกี่ยวกับระบบข้อมูลสารสนเทศ และด้านเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ระบบการจูงใจ และโครงสร้างองค์กร ซึ่งภายใต้วัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับด้านทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรนั้น มีพื้นฐานมาจากการพิจารณาว่าในอันที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ในมุมมองอื่นๆนั้น บุคลากรภายในองค์กรนั้นเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุด ทำให้องค์กรต่างๆมักจะพิจารณาวัตถุประสงค์ในด้านทรัพยากรบุคคล คือ 1) ทักษะความสามารถของพนักงาน ซึ่งมักจะวัดได้ในหลายลักษณะ เช่น จำนวนชั่วโมงที่พนักงานได้รับการอบรมต่อปี หรือการทำ Competency Test หรือการทำ Strategic Skills Coverage (เป็นการสำรวจทักษะที่มีความสำคัญต่อกกลยุทธ์ขององค์กร และพิจารณาว่ามีพนักงานที่มีทักษะในด้านนั้นๆ เพียงพอหรือยัง) เป็นต้น 2) ทศนคติและความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งโดยมากมักจะวัดด้วยการทำสำรวจทัศนคติของพนักงาน 3) อัตราการหมุนเวียน เข้าออกของพนักงาน ซึ่งมักจะวัดโดยพิจารณาจากอัตราการเข้า ออกของพนักงาน

## การประยุกต์ใช้ BSC (Implementation of Balance scorecard)

BSC เป็นเครื่องมือในการสื่อสาร และควบคุมให้การนำกลยุทธ์มาใช้ประสบผลสำเร็จ เมื่อนำ BSC มาปฏิบัติจะส่งผลให้กลยุทธ์ประสบความสำเร็จในเวลาเดียวกัน BSC สามารถนำมาปฏิบัติได้กับองค์กรในหลายๆ ลักษณะ และทุกองค์กรมีคุณสมบัติพิเศษในกระบวนการของตนเอง การนำเสนอโมเดลกระบวนการที่สามารถปรับใช้ได้โดยทั่วไปจึงเป็นเรื่องที่ยาก ทุกองค์กรต้องค้นหา เลือก และสร้างวิธีการขึ้นตอนที่เหมาะสมสำหรับการใช้งานของตนเอง (Harri Haapasalo, Kari Ingasuo and Timo Lenkkeri, 2006)

## แนวความคิดการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (Participative Management)

เอลตัน เมโย (G. Elton Mayo. 1930) ได้เน้นความสำคัญของมนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร ความพึงพอใจ และอิสระในสถานที่ทำงานของพนักงานมีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ความต้องการดังกล่าวทำให้องค์กรต้องเพิ่มโอกาสให้กับพนักงานในการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งจากการมีส่วนร่วมดังกล่าว องค์กรหวังว่าผลผลิตจะเพิ่มขึ้น พนักงานมีความพึงพอใจมากขึ้น ความตึงเครียดลดลง และการติดต่อสื่อสารภายในได้รับการพัฒนา

มาสโลว์ ได้อธิบายเกี่ยวกับ Hierarchy of needs ซึ่งอธิบายถึงพฤติกรรมมนุษย์ในสถานที่ทำงาน ทฤษฎีดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ทฤษฎีนี้ได้เน้นความต้องการของพนักงานที่มีอยู่อย่างมากมาย แต่ละคนให้ความสำคัญกับความต้องการแต่ละขั้นไม่เท่ากัน ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขในการปฏิบัติงานของแต่ละคน ความต้องการแบบเฉพาะจะมีความสำคัญต่อพนักงาน การมีส่วนร่วมของพนักงานในการบริหารเกิดขึ้นโดยไม่จำเป็นต้องมีการจูงใจสมาชิกในองค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ยิ่งไปกว่านั้นการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมยังเป็นการทำให้พนักงานสามารถบรรลุความต้องการในระดับ Esteem Need ในขณะเดียวกันก็สามารถบรรลุความต้องการในระดับที่สูงกว่าได้

ยุกส์ (Yukl. 1994) ได้อธิบายถึง การมีส่วนร่วมในการบริหารงานว่า เป็นลักษณะการบริหารที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับโอกาสจากผู้บริหารให้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีอิสระในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีสิทธิในการเสนอแนะความคิดเห็นเพื่อแก้ไขปัญหาาร่วมกัน แบ่งกระบวนการตัดสินใจออกเป็น 4 แบบ ได้แก่ 1) การตัดสินใจแบบรวมอำนาจ 2) การตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ 3) การตัดสินใจร่วมกัน และ 4) การตัดสินใจแบบมีการมอบหมายอำนาจ

## องค์ประกอบของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

ในการบริหารงาน ผู้บริหารงานต้องสามารถเข้าถึงความต้องการของบุคลากรในองค์กร และผสมผสานความต้องการนั้นให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ในขณะเดียวกันก็สามารถทำให้บุคลากรมี

ความพึงพอใจในการทำงานเกิดความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรต่อไป ซึ่งองค์กรที่มีประสิทธิภาพเกิดขึ้นจากบุคลากรทุกคนภายในองค์กรร่วมมือกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมเป็นวิธีการบริหารที่ส่งผลให้การดำเนินงานในองค์กรหรือหน่วยงานประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพได้ผลตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้น การมีส่วนร่วมในการบริหารงานจึงต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญดังที่ สแวนส์เบิร์ก (Swansburg. 1996: 391-393) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการมีส่วนร่วมในการบริหารงานว่ามี 4 ประการ ดังนี้

1. ความไว้วางใจ (Trust) หมายถึง ความเชื่อถือที่บุคคลหนึ่งมีให้กับอีกบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มคนให้กระทำการใดสิ่งหนึ่งโดยไม่เข้าไปควบคุม ความไว้วางใจนับเป็นองค์ประกอบสำคัญประการแรกของการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน โดยบุคลากรผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารให้ปฏิบัติงานจนบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งส่วนใหญ่มีความต้องการที่จะควบคุมการปฏิบัติงานด้วยตนเอง จึงแสดงความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อให้อำนาจบริหารเกิดความไว้วางใจ ซึ่งผู้บริหารควรมีการกระจายงานหรือการตัดสินใจให้มากเท่าที่จะเป็นไปได้ มีการเตรียมเอกสารมาตรฐานต่างๆไว้ใช้ทำการทบทวนหรือตรวจสอบ และมีการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้างที่เอื้อให้เกิดความไว้วางใจ จะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน

2. ความยึดมั่นผูกพัน (Commitment) หมายถึง ทศนคติหรือความรู้สึกของบุคลากรต่อองค์กรที่เป็นไปในด้านบวก ซึ่งก่อให้เกิดความรู้สึกเชื่อมั่นและมีความรู้สึกเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกับความรู้สึกในสิ่งเดียวกันระหว่างบุคลากรและองค์กร ความยึดมั่นผูกพันพัฒนามาจากการให้ความร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกันของทีมงาน จากความสำเร็จที่ได้รับจากการทำงาน ได้รับทราบเป้าหมายขององค์กร และได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและได้ร่วมงานกับผู้บริหาร สิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดความยึดมั่นผูกพันที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

3. การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน (Goal and objective) หมายถึง สิ่งที่เป็นจุดหมายปลายทาง สิ่งที่มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นหรือสิ่งที่ต้องจัดทำให้ปรากฏ

4. ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน (Autonomy) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่แสดงออกทั้งในด้านความคิดและการกระทำ เป็นการแสดงให้เห็นถึงการที่บุคคลสามารถตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างอิสระในขอบเขตการตัดสินใจที่ได้รับหรือที่มีอยู่ โดยไม่พึ่งพาบุคคลอื่นหรืออยู่ภายใต้อำนาจการควบคุมของบุคคลอื่น บุคลากรที่ได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นอิสระตามความรู้ความสามารถ และเจตนาของหน่วยงาน จะมีการพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญให้กับตนเอง และมีความสามารถในการนำความรู้มาประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเมื่อมีความผิดพลาดก็สามารถปรับปรุงแก้ไข และหาวิธีการป้องกันการเกิดผิดพลาดซ้ำ ทำให้มีความรู้สึกเต็มใจยอมรับในภาระหน้าที่และมีความรับผิดชอบในผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

## แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

### ความหมายของความขัดแย้ง

วิจิตร วรุฒบางกรู (2531) กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สถานการณ์ที่คนมีความเห็นและความเชื่อไม่ตรงกัน และตกอยู่ในภาวะที่ไม่อาจจะหาข้อยุติที่น่าพอใจทั้งสองฝ่าย หากปล่อยปละละเลยไว้ อาจก่อให้เกิดความแตกแยกอันมีผลกระทบต่อความเสื่อมโทรมของหน่วยงานด้วย

อรุณ รักธรรม (2533) กล่าวว่า ความขัดแย้งขององค์กรคือ ความไม่เห็นพ้องต้องกันระหว่างสมาชิก หรือกลุ่มขององค์กรสองคนหรือมากกว่า เกิดขึ้นจากข้อเท็จจริงเกี่ยวกับว่าพวกเขาจะต้องมีส่วนร่วมในทรัพยากรที่จำกัดหรืองานต่างๆ หรือพวกเขามีความแตกต่างในสถานภาพ เป้าหมาย ค่านิยม หรือการรับรู้ทัศนคติ ความเชื่อที่แตกต่างกันและไม่เห็นพ้องต้องกัน ต่างก็แสดงทัศนะของพวกเขาให้เด่นกว่าบุคคลอื่น หรือความต้องการของเขาไม่ได้รับการตอบสนอง

เบญจมาศ สีสละวานิชย์ (2539) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้งในลักษณะที่รวมกันทั้งความขัดแย้งระหว่างบุคคลระหว่างกลุ่ม และความขัดแย้งในตัวเองว่า ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลประสบปัญหาในการตัดสินใจ และเมื่อบุคคลสองฝ่ายสองกลุ่มหรือมากกว่ามีความเห็น ความเชื่อ ค่านิยม ข้อมูลข่าวสารและผลประโยชน์ไม่สอดคล้องกัน

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540) เห็นว่า ความขัดแย้งของบุคคลเกิดจากการที่บุคคลตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดจากการกระทำของฝ่ายหนึ่งไปขัดขวางการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขาหรือการที่บุคคลมีความคิดแตกต่างกันในค่านิยม แนวคิดวิธีการ เป้าหมาย ต้องมาติดต่อกัน ทำงานด้วยกัน

Robbins (2003) ได้ให้คำนิยามความขัดแย้งว่าเป็นกระบวนการที่เกิดจากความพยายามของฝ่ายหนึ่งไปขัดขวางความพยายามของอีกฝ่ายหนึ่ง ไม่ให้ฝ่ายตรงข้ามบรรลุเป้าหมายหรือได้รับผลประโยชน์ตามที่ต้องการด้วยวิธีการใดวิธีการหนึ่ง

### ประเภทของความขัดแย้งภายในองค์กร

(วิมล. 2537) มีสาเหตุมาจากปัจจัยต่างๆ ตามที่ได้กล่าวมาแล้วความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อที่จะทำงานให้สำเร็จตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย หรือเพื่อแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ถ้าความคิดเห็น ความต้องการไม่ตรงกัน ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น ทำให้เสียสัมพันธภาพระหว่างกันและส่งผลกระทบต่อองค์กรโดยรวมได้ ความขัดแย้งภายในองค์กรแบ่งได้ 2 ประเภท ใหญ่ๆ คือ

1. ความขัดแย้งของบุคคลภายในองค์กร ( Individual Conflict Withinan Organization) เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลภายในองค์กร หรือระหว่างบุคคลกับองค์กรโดยตรง ความขัดแย้งประเภทนี้เกิดจากปัญหาการวินิจฉัยสั่งการ หรือการตัดสินใจขององค์กรบุคลากรในองค์กรไม่พอใจในการตัดสินใจของหน่วยงาน

เนื่องจากไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้นอาจจะถือคือไม่ปฏิบัติตาม การไม่ยอมรับและการไม่ปฏิบัติตามนี้จะนำมาซึ่งความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์กรได้ นอกจากนี้ความแตกต่างของทางเลือกก็นำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างบุคคลได้

2. ความขัดแย้งของกลุ่มในองค์กร (Intergroup Conflict within an Organization) เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือหน่วยงานย่อยภายในองค์กร ความขัดแย้งนี้อาจเกิดจากความรู้สึกที่ต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจ กลุ่มหนึ่งอาจมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง ทำให้ฝ่ายที่ไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจก็อาจไม่เห็นด้วย ความแตกต่างกันในเป้าหมายในการทำงานของแต่ละกลุ่ม หรือแต่ละแผนงานอาจไม่ตรงกัน

บุคมุมัน ธนาศุภวัฒน์(2537) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นทุกระดับภายในองค์กรได้แก่ ความขัดแย้งภายในบุคคลระหว่างบุคคล ภายในกลุ่ม และระหว่างกลุ่ม เพราะถือว่าความขัดแย้งในแต่ละระดับเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร นักวิชาการส่วนใหญ่แบ่งความขัดแย้งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. ความขัดแย้งในแนวตั้ง เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในกรอบของสายการบังคับบัญชาระหว่างสมาชิกระดับต่างๆ ภายในองค์กร

2. ความขัดแย้งในแนวนอน เป็นความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานต่างๆในองค์กรอยู่ในระดับเดียว ความขัดแย้งนี้จะเกิดขึ้นหรือไม่ขึ้นอยู่กับว่าหน่วยงานแต่ละหน่วยงานจะมีความสัมพันธ์หรือมีความเป็นอิสระต่อกันมากน้อยเพียงใด ถ้าระดับความสัมพันธ์มีน้อย ความขัดแย้งก็จะมีย่อยตามไปด้วยในทางตรงกันข้ามถ้ามีความสัมพันธ์มากต่างฝ่ายต่างไม่สามารถเป็นอิสระต่อกันได้โอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งก็จะมีความ

3. ความขัดแย้งระหว่างสายงานหลักและฝ่ายอำนวยการ โดยปกติแล้วองค์กรส่วนใหญ่มักมีฝ่ายอำนวยการ (Staff unit) และสายงานหลัก (Line Department) โดยฝ่ายอำนวยการจะทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษาทางด้านวิชาการ ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับเทคนิคและความชำนาญเฉพาะด้าน ส่วนฝ่ายสายงานหลักจะทำหน้าที่ทางด้านบริหารและดำเนินการตามที่ได้รับมอบหมายความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายมักจะนำไปสู่ความขัดแย้งเสมอเนื่องมาจากว่าฝ่ายอำนวยการมักจะประกอบด้วยบุคลากรที่มีบุคลิกภาพหรือลักษณะเฉพาะตัวสำหรับสายงานหลักก็มีเอกลักษณ์เป็นของตัวเอง โดยเฉพาะมีความเชื่อเรื่องประสบการณ์ตัวเองมากกว่าทฤษฎี สภาพเช่นนี้จะเห็นว่าบุคลิกภาพ ความเชื่อ ค่านิยมของบุคลากรทั้งสองฝ่ายมักจะไปด้วยกันไม่ได้ จึงมักมีความขัดแย้งเสมอ

4. ความขัดแย้งในเรื่องของบทบาท อาจเกิดจากที่บุคคลถูกคาดหวังให้มีบทบาท 2 อย่างพร้อมกัน แต่เป็นบทบาทที่มีลักษณะแตกต่างกันจึงมักนำไปสู่ความขัดแย้งในตัวเองได้ ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งบริหารมักจะประสบกับลักษณะความขัดแย้งแบบนี้มากที่สุด เพราะเขาจะต้องมีบทบาททั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่ความขัดแย้งในบทบาทนี้อาจไม่ใช่เรื่องที่เกี่ยวข้องกับเฉพาะบุคคลเท่านั้น แต่ยังอาจเกิดขึ้นระหว่างฝ่ายต่างๆ ในองค์กรได้

อรุณ รักธรรม (2533 : 780) ได้กล่าวถึงประเภทของความขัดแย้งตามแหล่งที่เกิดตามความคิดของมาร์ช และไซมอน ได้เป็น 3 ประเภท คือ

1. ระดับบุคคล เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Individual Conflict) เกิดจากความขัดข้องใจในการตัดสินใจในการแสวงหาทางเลือกอันก่อให้เกิดความก้าวร้าว รุกราน
2. ระดับกลุ่ม เป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่มบุคคลขององค์กร (Organization Conflict) สาเหตุมาจากองค์กรและค่านิยมของกลุ่มบุคคลที่แตกต่างกัน
3. ระดับองค์กร เป็นความขัดแย้งขององค์กร (Interorganization Conflict) หรือระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม ความขัดแย้งที่มักจะเกิดขึ้นเกี่ยวกับอำนาจและความรับผิดชอบระหว่างองค์กรหรือกลุ่ม

### ระดับของความขัดแย้ง

อรุณ รักธรรม (2533) แบ่งออกเป็นระดับต่าง ๆ ได้แก่

1. ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล
2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล
3. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลภายในกลุ่ม
4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม
5. ความขัดแย้งในองค์กร

Luthans (1985) มองว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ในองค์กรและระบบสังคมทั่วไปแบ่งออกเป็น

4 ระดับ คือ

1. ความขัดแย้งภายในเอกบุคคล เป็นความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น ได้เนื่องจากการตอบสนองความต้องการหรือการแสดงตามบทบาทของบุคคลไม่เป็นไปอย่างราบรื่น ซึ่งจะปรากฏออกมาในรูปของความคับข้องใจ ความขัดแย้งในเป้าหมาย และความขัดแย้งในบทบาท
2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล จะมีมากที่สุด ในปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร
3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม
4. ความขัดแย้งในระดับองค์กร โดยความขัดแย้งในระดับนี้จะแบ่งออกได้ดังนี้
  - 4.1 ความขัดแย้งในระดับชั้น การบังคับบัญชา
  - 4.2 ความขัดแย้งในหน้าที่
  - 4.3 ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายปฏิบัติการและฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวก
  - 4.4 ความขัดแย้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

### สาเหตุของความขัดแย้ง

Pneuman and Bruehl (1982) ได้แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. องค์ประกอบด้านบุคคล

เป็นสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดจากบุคคล หรือกลุ่มบุคคลสามารถแบ่งเป็น 4 ส่วน ดังนี้

1) ภูมิหลัง สาเหตุอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งคือ การที่แต่ละคนมีภูมิหลังที่แตกต่างกัน เช่น

1.1 ความแตกต่างกันทางวัฒนธรรม บุคคลที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันย่อมปฏิบัติหรือตัดสินใจในลักษณะต่างกัน สิ่งที่เราทำได้ในวัฒนธรรมหนึ่งอาจเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมในอีกรวัฒนธรรมหนึ่ง

1.2 ความแตกต่างทางการศึกษา ระดับและประเภทของการศึกษาที่ได้รับเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดแนวปฏิบัติของบุคคล ทำให้บุคคลคิดหรือเห็นแตกต่างกัน

1.3 ความแตกต่างในค่านิยมและความเชื่อ บุคคลที่มีค่านิยม และความเชื่อที่แตกต่างกันย่อมประพฤติและปฏิบัติแตกต่างกัน

1.4 ความแตกต่างด้านประสบการณ์ ความขัดแย้งอย่างหนึ่งที่มักเห็นบ่อยครั้งคือความขัดแย้งของคนที่มีความรู้กับคนที่มีประสบการณ์ คนที่มีความรู้อาจขาดประสบการณ์ และคนที่มีประสบการณ์อาจขาดความรู้ก็ได้

2) แบบฉบับ สาเหตุของความขัดแย้งอีกอย่างหนึ่งคือความแตกต่างของแบบฉบับของแต่ละบุคคล มนุษย์มีการกระทำ พฤติกรรม และการแสดงออกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง แบบฉบับของบุคคลพิจารณาได้ดังนี้

2.1 แบบฉบับทางจิตวิทยา (Psychological) แต่ละบุคคลก็มีแบบฉบับทางจิตวิทยาเป็นของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นวิธีการคิด ความรู้สึก หรือประสาทสัมผัส

2.2 แบบฉบับทางอารมณ์ (Emotional Style) แบบฉบับของบุคคลแตกต่างกันไปตามแบบฉบับทางอารมณ์ บางคนชอบที่จะเป็นมิตรช่วยเหลือผู้อื่น แต่บางคนชอบข่มขู่ก้าวร้าว

2.3 แบบฉบับเจรจา (Negotiation Style) แบบฉบับของการเจรจาก็จะเป็นผลมาจากแบบฉบับทางอารมณ์ หากบุคคลชอบพินิจไตร่ตรอง มีอารมณ์เย็น แบบฉบับการเจรจาก็จะเป็นแบบหนึ่ง หากเป็นคนอารมณ์ร้อน ก้าวร้าว แบบฉบับในการเจรจาก็จะเป็นอีกแบบหนึ่ง

2.4 แบบฉบับภาวะผู้นำ (Leadership Style) แบบภาวะผู้นำอาจจำแนกได้หลายวิธีเช่น แบ่งเป็นผู้นำมุ่งงานกับมุ่งคนหรือมุ่งสัมพันธ์ เป็นต้น ถ้าผู้นำเป็นแบบเดียวกันกับผู้ตามปัญหาที่อาจไม่เกิด แต่ถ้าผู้นำและผู้ตามเป็นคนละแบบกัน ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้น

3) การรับรู้ สาเหตุสำคัญของความขัดแย้งอีกอย่างหนึ่งคือ การรับรู้ในการกระทำหรือเป้าหมายที่ไปด้วยกันไม่ได้ การรับรู้ที่ไม่เหมือนกันของบุคคลเป็นผลทำให้เกิดความขัดแย้ง การรับรู้ที่ส่งผลต่อความขัดแย้งแบ่งเป็น 2 อย่าง คือ

3.1 การรับรู้ที่บิดเบือน บุคคลอาจมีการรับรู้ที่บิดเบือนไปจากสภาพจริง หรือของจริงโดยเจตนาหรือไม่เจตนาก็ได้ หากบุคคลรับรู้แตกต่างไปจากของจริงก็จะส่งผลให้เกิดความขัดแย้งได้

3.2 การรับรู้ที่แตกต่าง บุคคลที่อยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน เห็นเหตุการณ์เดียวกันหรือข้อมูลเหมือนกัน อาจตีความหมายของข้อมูลที่มีอยู่หรือสิ่งที่เห็นแตกต่างกันได้ ความแตกต่างในการรับรู้ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งได้

4) ความรู้สึก ความรู้สึกแตกต่างของบุคคลที่แตกต่างกัน เริ่มจากโมโหเพียงเล็กน้อยไปจนถึงเดือดดาลหรือจากความวิตกกังวลไปจนถึงหวาดกลัว การที่คนเรามีหลายความรู้สึกปะปนกัน ทำให้



เกิดความสับสนและนำไปสู่ความขัดแย้ง ความรู้สึกของบุคคลจะสังเกตเห็นได้เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ความรู้สึกของบุคคลส่งผลต่อความไว้วางใจหรือความศรัทธาของบุคคลอื่น และยังส่งผลไปถึงทัศนคติ และพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคล ดังนั้นจะเห็นได้ชัดเจนว่าสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้งก็คือความรู้สึกของบุคคล

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544: 219-221) ได้ระบุถึงสาเหตุของความขัดแย้งในองค์กรเกิดขึ้นจากสาเหตุที่สำคัญ 2 ด้านคือ

1. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น จากองค์กรซึ่งประกอบด้วยปัญหาความขัดแย้งหลายประการที่สำคัญที่สุดคือ ความขัดแย้งในการแย่งชิงทรัพยากรที่มีจำกัดความไม่ชัดเจนด้านความรับผิดชอบ และอำนาจตัดสินใจ ความแตกต่างด้านอำนาจ ความแตกต่างระหว่างบุคคล การแย่งชิงรางวัลความดีความชอบ และการพึ่งพาต่อกันในการปฏิบัติงาน

2. ความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ได้แก่ ความขัดแย้งที่มีความรุนแรงอันเกิดจากอารมณ์ขุ่นเคืองเกิดจากความเข้าใจว่ามีคนจ้องจับผิดตน เกิดจากการสื่อความหมายที่ผิด เกิดจากการขาดความไว้วางใจต่อกัน โดยเฉพาะเมื่อเกิดความสงสัยว่าคนใดคนหนึ่งของกลุ่มเอาใจออกห่างความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้นั้น เสื่อมทรามลงจนกลายเป็นความขัดแย้งได้และสาเหตุของความขัดแย้งประการสุดท้ายคือ บุคลิกภาพที่เป็นคุณลักษณะเฉพาะบุคคล

Aldag and Streans (1987: 412-414) ได้สรุป ถึงสาเหตุของความขัดแย้งในองค์กรว่าเกิดขึ้น จากสาเหตุ 6 ประการนี้ คือ

1. การขึ้น อยู่ระหว่างกันของงาน (Task Interdependent) การขึ้น อยู่ระหว่างกันของงานมีอยู่ 4 ประเภท คือ งานที่ต้องทำร่วมกัน งานที่ทำต่อเนื่องกัน งานที่ต้องแลกเปลี่ยนกันทำเมื่อทำเสร็จในขั้น ตอนหนึ่ง และงานที่ต้องทำเป็นทีมถ้าจุดใดจุดหนึ่งไม่ทำก็จะเกิดปัญหาทั้งหมด ดังนั้น ถ้าคนใดคนหนึ่ง ไม่รับผิดชอบงานย่อมทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งตามมา

2. เป้าหมายที่แตกต่างกัน (Goal Incompatibility) คนในแต่ละส่วน หรือแผนกอาจตั้งเป้าหมายในการทำงานไว้แตกต่างกัน เช่นพนักงานรักษาความภัยสายการบินต้องการให้เกิดความปลอดภัย จึงมีการตรวจสอบอย่างเข้มงวดและหลายชั้น ตอนในขณะที่แผนกบริการต้องการให้รวดเร็วและให้สายการบินตรงเวลาที่สุดซึ่งอาจจะทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างสองกลุ่มได้

3. การที่ต้องใช้ทรัพยากรร่วมกัน (Share Resources) ทุกองค์กรมีทรัพยากรจำกัด แต่บุคลากรในองค์กรต่างมีความต้องการจะใช้ทรัพยากรเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายจึงอาจทำให้เกิดการแข่งขัน และแย่งชิงทรัพยากร ซึ่งจะทำให้เกิดความขัดแย้งตามมา

4. ความแตกต่างของแต่ละบุคคล (Differentiation) เช่น การคิด การรับรู้ที่แตกต่างกันทำให้เกิดปัญหาต่อการสื่อสาร การแบ่งปันทรัพยากร ความแตกต่างระหว่างบุคคลจะทำให้เกิดความยุ่งยากในการดำเนินงานมากขึ้น

5. ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความไม่แน่นอนเกิดจากการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อม ทรัพยากร หรือการเปลี่ยนแปลงงาน เปลี่ยนหน้าที่รับผิดชอบ ซึ่งความไม่แน่นอน ก็จะก่อให้เกิดความขัดแย้ง เนื่องจากปรับตัวไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลง

6. ระบบการให้รางวัล (Reward System) การได้รับและไม่ได้รับผลตอบแทนจะทำให้เกิดความขัดแย้ง เช่นในระบบราชการคนที่ไม่ได้รับการพิจารณาความดีความชอบขั้น พิเศษก็จะเกิดความไม่พอใจ เกิดความรู้สึกขัดแย้งกับผู้บริหารหรือเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

### สภาพขององค์กรที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง

สภาพขององค์กรมักเป็นสาเหตุสำคัญแห่งความขัดแย้งอย่างหนึ่ง เช่น

1) การมีทรัพยากรที่จำกัด โครงสร้างขององค์กรเป็นตัวกำหนดการกระจายของทรัพยากรและกิจกรรม ทรัพยากรในองค์กร ได้แก่ คน เงิน วัสดุ ทักษะ เวลา เป็นต้น เมื่อบุคคลมีความต้องการทางทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดจึงต้องแข่งขันกันเพื่อที่จะได้ทรัพยากรที่ต้องการจึงทำให้เกิดความขัดแย้งเกิดขึ้น

2) ความคลุมเครือ ความคลุมขององค์กรเป็นเหตุแห่งความขัดแย้งที่สำคัญ ได้แก่ ความคลุมเครือในโครงสร้าง และความคลุมเครือในบทบาท โครงสร้างขององค์กรที่คลุมเครือยากที่จะเข้าใจได้ว่า สายบังคับบัญชาเป็นอย่างไร ใครทำหน้าที่อะไร ความคลุมเครือในบทบาททำให้ไม่เข้าใจว่าใครรับผิดชอบอะไร ผลที่เกิดขึ้นทำให้งานบางอย่างมีคนรับผิดชอบหลายคน แต่บางงานไม่มีใครรับผิดชอบเลย

3) กฎเกณฑ์ที่เข้มงวด กฎเกณฑ์ที่เข้มงวดเป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับความคลุมเครือขององค์กรกฎเกณฑ์ที่เข้มงวดทำให้บุคคลอึดอัดในการทำงาน และทำให้เห็นว่าผู้บริหารใช้อำนาจเกินความจำเป็น

4) การแข่งขัน ทุกๆองค์กรที่มีโครงสร้างทำให้เกิดการแข่งขันเพื่อที่จะได้รับทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด กระบวนการแข่งขันเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง

5) การมีข้อยกเว้น การที่บุคคลบางคนได้รับการยกเว้นไม่ต้องปฏิบัติตามบทบาท หรือปฏิบัติไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนดก็เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง

สาเหตุทั่วไปของความขัดแย้งมักเกิดขึ้นระหว่างบุคคลกับบุคคล หรือบุคคลกับกลุ่ม มีดังนี้  
ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542 : 186-187)

1. การจัดสรรทรัพยากร เช่น เงิน วัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ คน เป็นสิ่งที่หน่วยงานต้องจัดสรรให้แก่กลุ่มต่าง ๆ ปัญหาเกิดขึ้น เนื่องจากการแบ่งสรรปันส่วนไม่เป็นไปตามความต้องการ ทรัพยากรมีน้อยไม่พอกับความต้องการ

2. ความแตกต่างในเป้าหมาย เป้าหมาย (goal) คือ สิ่งที่เราต้องการให้สิ่งนั้นเป็นไปตามที่เราวางไว้ คนในองค์กรมีแนวความคิดแตกต่างกันไปที่จะเลือกปฏิบัติ ซึ่งเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรขึ้นได้ ความขัดแย้งดังกล่าวเป็นเรื่องของการแสวงหาทางเลือกของทางเดิน เลือกวิธีการของปฏิบัติ แต่ละคนย่อมมีวิธี เนื่องจากความแตกต่างของประสบการณ์ การศึกษาเล่าเรียนและค่านิยม

3. ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมของการปฏิบัติงาน ต่างก็ต้องมีความเกี่ยวข้องกันในงาน บางกลุ่มทำงานมากทำงานหนักแต่ฝ่ายบริหารไม่เห็นผลงาน แต่ไปสนใจกลุ่มที่เอาใจใกล้ชิดเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการทำงาน

4. ความแตกต่างในความเชื่อและค่านิยม (value) หมายถึง สิ่งที่มีคุณค่าแล้วบุคคลได้ยอมรับไว้เป็นความเชื่อหรือความรู้สึกนึกคิดของตนเอง ค่านิยมจะอยู่ในความคิดความเชื่อของบุคคลนั้นค่านิยมเป็นสิ่งสำคัญที่เป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรได้

5. ความแตกต่างในด้านพฤติกรรมส่วนบุคคล เช่น บุคลิกภาพ สไตล์ เป้าหมายส่วนตัวเหล่านี้ก็ก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรได้เช่นเดียวกัน

6. ความเปลี่ยนแปลง เมื่อมีความเปลี่ยนแปลงในองค์กรไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนโครงสร้างเปลี่ยนเป้าหมายของการผลิต เปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี เมื่อบุคคลไม่เข้าใจและไม่ยอมรับยอมเกิดการต่อต้าน ซึ่งก็เป็นความขัดแย้งในองค์กร

### ความขัดแย้งและผลการปฏิบัติงานขององค์กร

ในมุมมองของนักปฏิสัมพันธ์ให้ความเห็นว่า ความขัดแย้งบางประเภทนำไปสู่ผลเชิงลบในประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กร และบางประเภทก่อให้เกิดผลดีต่อประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กร (Robbins, 1990) สถานการณ์ A เป็นสถานการณ์ที่มีความขัดแย้งในระดับต่ำ และ C เป็นสถานการณ์ที่มีความขัดแย้งในระดับสูง ซึ่งทั้งสองเหตุการณ์นี้อาจทำให้เกิดลักษณะความขัดแย้งที่ไม่ใช่หน้าที่การทำงานและนำไปสู่ผลเชิงลบต่อประสิทธิผลต่อการดำเนินงานขององค์กร และ B เป็นสถานการณ์ที่สามารถทำให้เกิดลักษณะความขัดแย้งด้านหน้าที่การทำงานและอาจนำไปสู่ผลเชิงบวกต่อประสิทธิผลต่อการดำเนินงานขององค์กร สถานการณ์ A นั้น สมาชิกในองค์กรไม่แสดงหรือไม่สามารถแสดงการตอบสนองต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้นหรือตอบสนองต่อความขัดแย้งน้อยทำให้องค์กรขาดความคิดและข้อเสนอแนะใหม่ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกต่อประสิทธิผลในการดำเนินงาน ส่วนในสถานการณ์ C นั้น สมาชิกในองค์กรแสดงการตอบสนองต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในระดับสูงแม้ว่าสถานการณ์ดังกล่าวอาจจะก่อให้เกิดแนวคิดใหม่ต่อการดำเนินงานแต่การที่สมาชิกสามารถแสดงการตอบสนองต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในระดับสูงอาจทำให้นำไปสู่ความสับสนภายในองค์กรและไม่สามารถก่อให้เกิดความร่วมมือหรือการประณีประนอมในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กรได้ ดังนั้น ทั้งสถานการณ์ที่มีระดับความขัดแย้งที่ต่ำเกินไปหรือสูงเกินไปอาจทำให้มีผลเชิงลบต่อประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กรได้ ดังนั้น ผู้บริหารควรบริหารจัดการความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ในสถานการณ์ B ซึ่งเป็นระดับความขัดแย้งที่เหมาะสม เนื่องจากเป็นระดับความขัดแย้งที่สามารถทำให้สมาชิกในองค์กรสามารถแสดงความคิดเห็น วิพากษ์วิจารณ์ และเสนอแนวทางใหม่ๆในการดำเนินงานอย่างเป็นเหตุเป็นผลก่อให้เกิดการร่วมมือในการดำเนินงานขององค์กรได้นำไปสู่ผลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กร (Robbins, 1990) ผู้บริหารในองค์กรควรพยายามบริหารจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมมากกว่าพยายามกำจัดความขัดแย้งทั้งหมดที่เกิดขึ้น เช่น พยายามสร้าง

แรงจูงใจหรือระบบการให้รางวัลต่อหน่วยงาน หรือสมาชิกที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกัน โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติโดยรวมของหน่วยงานหรือสมาชิกที่ปฏิบัติงานร่วมกัน (Robbins. 1990)

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จรัสศักดิ์ พูลเจริญ (2547) ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) ต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ KPI จาก Balance Scorecard พบว่า ปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะช่วยให้ประสบความสำเร็จ คือ ผู้บริหารต้องเห็นความสำคัญ สนับสนุนให้มีการนำไปใช้จริงและจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นในการพัฒนา พนักงาน ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่เห็นด้วยว่า ประโยชน์ของดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน คือ เป็นการสร้างความเข้าใจในงานหลักและเป้าหมายของงานในความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน นอกจากนี้ยังพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานโดยรวมอยู่ระดับเห็นด้วยปานกลาง เมื่อพิจารณารายชื่อแล้วพนักงานส่วนใหญ่จะมีความคิดเห็นว่าเป็นดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานจะทำให้หน่วยงานในองค์กรคำนึงถึงเป้าหมายรวมในองค์กรอยู่ในระดับมาก รองลงมาทำให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานและนำไปปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก และเสริมสร้างความรับผิดชอบในภาระหน้าที่หน่วยงานในองค์กร อยู่ในระดับมาก

ณัฐพร ใจพุทธ (2550) ศึกษาการประยุกต์ใช้ระบบดุลยดัชนีในการติดตามการประเมินผลการบริหารและการจัดการองค์การการศึกษา พบว่า ระบบติดตามผลแบบทันทีทันใดมีประโยชน์สำหรับผู้บริหารองค์การในการเฝ้าติดตามความก้าวหน้าของผลการบริหารจัดการได้อย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ระบบยังช่วยให้ผู้บริหารสามารถประเมินทิศทางของผลการดำเนินงานในอนาคตได้อีกด้วย ยังผลให้สามารถปรับเปลี่ยนทิศทางการทำงานให้เข้าสู่เป้าหมายสูงสุดได้อย่างทันถ่วงทีจากการแสดงผลของระบบ อย่างไรก็ตามงานวิจัยนี้ยังพบปัญหาทางด้านเทคนิคเกี่ยวกับการกำหนดดัชนีชี้วัด อันได้แก่ บางกลยุทธ์ไม่มีดัชนีชี้วัด นิยามของดัชนีชี้วัดบางตัวไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ และตัวชี้วัดความสำเร็จของกิจกรรมไม่สอดคล้องกับดัชนีชี้วัดในระดับกลยุทธ์ เป็นต้น ปัญหาเหล่านี้ควรจะได้รับการแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อที่จะสามารถนำเอาแนวปฏิบัติของระบบดุลยดัชนีมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับการบริหารและการจัดการภายในองค์กร

ดุลย์ วันบุญกุล (2554) ศึกษาการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของดัชนีชี้วัดผลสำเร็จขององค์กรตามหลักการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ กรณีศึกษา : โรงงานฉีดพลาสติก พบว่า ความสัมพันธ์เชื่อมโยงต่อมุมมองด้านลูกค้า การทำงานของกระบวนการภายในฝ่ายโรงงานสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า สร้างคุณค่าให้กับสินค้าทั้งในเรื่องของปริมาณความต้องการและคุณภาพที่ตรงตามข้อกำหนดของลูกค้า อีกทั้งยังตอบสนองสร้างความพึงพอใจเพื่อรักษาระดับลูกค้าให้อยู่กับองค์กรตลอดไป เป็นการยืนยันว่าสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าในเรื่องการบริการและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ยังพบความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับมุมมองด้านการเงิน ปัจจัยหรือเป้าประสงค์หลักของการดำเนินงานขององค์กรคือการสร้างรายได้และผลกำไร ซึ่งเป็นผลประโยชน์สูงสุดขององค์กรที่หมายถึงทั้งของนายจ้างผู้เป็นเจ้าของ การทำงานของกระบวนการภายในทั้ง 3 แผนกก็ยังถือได้ว่าเป็นหน่วยงานหลักที่สามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์

หลักขององค์กรได้เป็นอย่างดี ความสามารถในการผลิตสินค้าส่งผลโดยตรงเพื่อการรองรับการสั่งซื้อจากลูกค้า และเอื้ออำนวยต่อการขายสินค้าของพนักงานขายในเวลาเดียวกัน จากความสัมพันธ์ทั้งหมดตั้งแต่ยอดการสั่งซื้อสินค้า ยอดการขาย และยอดการผลิต ส่วนแผนกวิศวกรรมนอกจากจะเป็นฝ่ายสนับสนุนการผลิตแล้ว ค่าใช้จ่ายต่างๆตั้งแต่ค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุงเครื่องจักร ค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุงรักษาแม่พิมพ์และค่าใช้จ่ายวัสดุสิ้นเปลืองก็ยังส่งผลโดยตรงไปยังส่วนการลดต้นทุนและส่วนเพิ่มรายได้ขององค์กรอีกด้วย กล่าวคือเมื่อมีค่าใช้จ่ายดังกล่าวน้อยก็จะทำให้ประสิทธิภาพของการขายมีมาก และก่อให้เกิดรายได้มากตามไปด้วย

นภดล ร่มโพธิ์ (2548) ศึกษาปัญหาในการใช้ระบบการประเมินผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard): กรณีศึกษาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) พบว่า พนักงานจำนวนมากที่ไม่ทราบถึงการนำระบบ Balanced Scorecard ไปใช้ และไม่สนใจถึงผลกระทบที่ได้จากการนำระบบนี้มาใช้ในองค์กร ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นความล้มเหลวประการหนึ่งในการนำระบบนี้มาใช้ เนื่องจากหากพนักงานไม่ทราบและไม่มีความเข้าใจในระบบแล้ว ผลที่ได้จากการนำระบบมาใช้จึงค่อนข้างจำกัดและผิดวัตถุประสงค์หลักของ Balanced Scorecard ในการที่จะพยายามแปลงกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติผ่านทางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นจุดนี้จึงเป็นจุดที่น่าสนใจในการศึกษาเป็นอย่างยิ่งเนื่องจากพบว่าถึงแม้บริษัทที่ถูกเลือกมาเป็นกรณีศึกษาแห่งนี้ได้ให้ความสำคัญในปัจจัยทั้ง 8 ปัจจัยที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและพบว่าเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการนำ Balanced Scorecard ไปใช้ในองค์กร โดยเฉพาะองค์กรที่มีขนาดใหญ่ บริษัทแห่งนี้ก็ยังคงประสบความล้มเหลวในการใช้ Balanced Scorecard นอกจากนี้ยังพบผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารว่า โดยเฉลี่ยแล้วจะมีการปรับกลยุทธ์อย่างน้อยเดือนละครั้ง ซึ่งในทุกระยะในการปรับกลยุทธ์ขององค์กรจะส่งผลกระทบต่อระบบ Balanced Scorecard ยกตัวอย่างเช่นบริษัทเคยจำหน่ายผลิตภัณฑ์ผ่านทางตัวแทนจำหน่าย (Dealer) และบริษัทพบว่ายอดขายกลับลดต่ำลง เนื่องจากมีตัวแทนจำหน่ายบางแห่งได้จำหน่ายผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งและได้เปอร์เซ็นต์จากการขายมากกว่าผลิตภัณฑ์ของบริษัท จึงทำให้ตัวแทนจำหน่ายเหล่านั้นพยายามขายของให้คู่แข่งมากกว่าของบริษัท ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องทำการปรับกลยุทธ์โดยเปลี่ยนช่องทางจำหน่ายจากตัวแทนจำหน่ายเป็นการจำหน่ายผ่านทางห้างสรรพสินค้า การเปลี่ยนกลยุทธ์เช่นนี้ทำให้บริษัทจำเป็นต้องเปลี่ยนตัววัดผล เป้าหมาย รวมถึงโครงการต่างๆ ใน Balanced Scorecard ต่อเนื่อง ข้อมูลเก่าที่เคยเก็บมา บางครั้งก็อาจไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ และจะต้องเริ่มเก็บข้อมูลใหม่อยู่เป็นประจำ จึงทำให้แทบจะเป็นไปไม่ได้เลยที่จะทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบสิ่งที่เกิดขึ้นในอดีตกับปัจจุบัน เนื่องจากตัววัดผลมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และสิ่งนี้เองที่เป็นสาเหตุให้พนักงานเกิดความสับสน โดยไม่ทราบว่าขณะนี้ตัววัดผลปฏิบัติงานที่ใช้คืออะไร และพนักงานบางครั้งก็ไม่อยากที่จะเก็บข้อมูล เนื่องจากไม่แน่ใจว่าข้อมูลที่เก็บในเดือนนี้ จะต้องถูกทิ้งไปในเดือนถัดไปและจะต้องเก็บข้อมูลใหม่อีกหรือไม่ ทำให้พนักงานไม่สนใจในระบบ Balanced Scorecard ซึ่งนำมาสู่ความล้มเหลวของระบบในที่สุด

ไพโรจน์ ยอดคำปา (2549) การพัฒนาดัชนีชี้วัดการดำเนินงานของโรงงานในกลุ่มอุตสาหกรรมส่งออก โดยเชื่อมโยงรางวัลคุณภาพกับดัชนีดุลยภาพ พบว่า อุตสาหกรรมผักและผลไม้แปรรูป อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ และอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ เน้นให้ความสำคัญด้านการเงิน และกระบวนการภายในองค์กรอย่างมาก โดยอุตสาหกรรมผักและผลไม้แปรรูป และอุตสาหกรรมอัญมณี

มณีและเครื่องประดับให้ความสำคัญด้านการเงินมากที่สุด ส่วนอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม และอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ให้ความสำคัญด้านกระบวนการภายในมากที่สุด นอกจากนี้พบว่า ในการวิเคราะห์ปัจจัยสามารถแบ่งปัจจัยด้านการเงินได้ 4 ปัจจัยคือ กำไรสุทธิ, ต้นทุนและกำไรต่อยอดขาย, ยอดขายสินค้าและมูลค่าสูญเสีย และต้นทุนการผลิตและการดำเนินงาน ปัจจัยด้านลูกค้าแบ่งได้เป็น 4 ปัจจัยคือ การสร้างภาพลักษณ์แก่องค์กร, การแก้ไขข้อร้องเรียนของลูกค้า, ส่วนแบ่งในการขายสินค้า และความพึงพอใจของลูกค้า และความใส่ใจด้านสิ่งแวดล้อม ปัจจัยด้านกระบวนการภายในแบ่งได้เป็น 5 ปัจจัยคือ การจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ, กระบวนการผลิต, การจัดการด้านคุณภาพสินค้า, การจัดการด้านวัตถุดิบและการส่งมอบสินค้า และค่าใช้จ่ายด้านพลังงานและความปลอดภัยในการทำงาน ปัจจัยด้านการเรียนรู้และพัฒนาแบ่งได้เป็น 4 ปัจจัยคือ การอบรมพนักงาน, วิทยุทัศน์ กลยุทธ์และการวางแผน, ความพึงพอใจของพนักงาน และการพัฒนาสินค้าใหม่ การแบ่งปัจจัยดังกล่าวจะช่วยให้การประเมินการดำเนินงานมีความชัดเจนขึ้นสามารถปรับปรุงไปใช้ในการประเมินการดำเนินงานของโรงงานอุตสาหกรรมทั้งสี่ประเภทนี้ได้และดัชนีชี้วัดการดำเนินงานที่พัฒนาขึ้นจะเป็นตัววัดการดำเนินงานของโรงงานอุตสาหกรรมได้ว่าอยู่ในระดับใด

สุดา เอื้ออารีสุขสมาน (2552) ศึกษาการกำหนดดัชนีวัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicator) ตามแนวคิด Balanced Scorecard (BSC) กรณีศึกษา สายปฏิบัติการด้านบริการแลกเปลี่ยนและโอนเงินระหว่างประเทศในธนาคารพาณิชย์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่ม (ผู้บริหารและพนักงาน) มีความคิดเห็นสอดคล้องกันในระดับความคิดเห็นต่อดัชนีวัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicators: KPI) จากผู้บริหารและพนักงานโดยไม่แตกต่างกันเลยในทั้ง 4 มุมมอง ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงพบว่า ความสำเร็จที่เกิดขึ้นครั้งนี้เป็นผลมาจากการให้ความสำคัญต่อยุทธศาสตร์ที่มีผลต่อความสำเร็จ ได้แก่ การที่ผู้บริหารและพนักงานร่วมกันทำความเข้าใจและทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และปรัชญาการทำงานมากขึ้น จึงทำให้เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์สามารถกำหนดออกมาได้อย่างเหมาะสมกับหน่วยงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งผลที่เกิดขึ้นนี้เป็นสัญญาณอันดีที่หน่วยงานจะสามารถปรับปรุงการวัดประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์สูงสุด นั่นคือ การควบคุมค่าใช้จ่ายและต้นทุนการดำเนินงาน การสร้างความเชื่อมั่นและพึงพอใจในบริการ การลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาศักยภาพพนักงานและระบบงานเพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผลสำเร็จที่ได้นี้ก็ทำให้มั่นใจได้ว่าการนำแนวคิด Balanced Scorecard (BSC) มาใช้ในหน่วยงานบริการเงินโอนระหว่างประเทศ ขาเข้า นั้น จะสามารถสนับสนุนให้รูปแบบการปฏิบัติงานและการวัดผลความสำเร็จมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น เป็นที่ยอมรับจากพนักงานทุกระดับ และถูกต้องตามหลักการ

อิกษณา โกวิทกุลไกร (2548) ศึกษาปัญหาการประยุกต์ใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ตามแนวคิดระบบวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ (BSC) สำหรับธุรกิจผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์และยานยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอมตะนคร พบว่า มุมมองด้านการเงิน สามารถกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานได้แก่ การเพิ่มขึ้นของรายได้ในแต่ละผลิตภัณฑ์ การลดลงของค่าใช้จ่ายทางการตลาด กำไรจากการดำเนินงาน การลดลงของต้นทุนการจัดซื้อของวัตถุดิบและบรรจุภัณฑ์ การลดลงของต้นทุนการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง จำนวนวัตถุดิบที่ส่งคืนผู้ผลิต การลดลงของค่าใช้จ่ายบริหารจัดการทั่วไปสำหรับฝ่ายการตลาด การลดลงของค่าใช้จ่ายบริหาร

จัดการทั่วไปสำหรับฝ่ายการผลิต การลดลงของค่าใช้จ่ายบริหารจัดการทั่วไปสำหรับฝ่ายการวิจัยและพัฒนา ผลิตภัณฑ์ การลดลงของค่าใช้จ่ายบริหารจัดการทั่วไปสำหรับฝ่ายคลังสินค้า การลดลงของค่าใช้จ่ายการบริหารจัดการ การลดลงของต้นทุนทางการเงิน มุมมองด้านลูกค้า สามารถกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ได้แก่ อัตราข้อร้องเรียนจากลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน สามารถกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ได้แก่ ประสิทธิภาพการผลิตของเครื่องจักร อัตราความสำเร็จในการขายผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดเทียบกับยอดขายโดยรวม อัตราส่วนสูญเสียจากการผลิต อัตราวัตถุดิบและบรรจุภัณฑ์ที่เสื่อมคุณภาพขณะเก็บรักษาไว้ในคลังสินค้า อัตราการหมุนเวียนของสินค้า และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา สามารถกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ได้แก่ อัตราการออกของพนักงาน จำนวนชั่วโมงในการทำเวลา

รัฐพล สุโขวัฒนกิจ (2552) การวัดผลการปฏิบัติการโดยใช้แนวคิด Balanced Scorecard ของ บี.เอ็ม.ซี.เซอร์วิสอพาร์ทเมนต์ พบว่า มุมมองด้านการเงิน มีผลการดำเนินงานด้านการเงินระดับดี โดยมีอัตราการให้บริการเพิ่มขึ้น มีรายได้เฉลี่ยเพิ่มขึ้น มีค่าใช้จ่ายลดลง และมีผลประกอบการระหว่างปี 2007-2008 เพิ่มขึ้น แต่ยังมีลักษณะการเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อยเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมาถึงแม้ว่าระยะเวลาในการให้บริการลดลง มุมมองด้านกระบวนการภายใน พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นด้านการบริหารจัดการภายในองค์กรในทุกด้านในระดับดีมาก และผลการทดสอบสมมติฐานยังพบว่าความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการของพนักงานมีค่าสูงกว่าระดับดี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในทุกด้านในระดับดีมาก และผลการทดสอบสมมติฐานยังพบว่าความคิดเห็นของพนักงานต่อระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทค่าสูงกว่าระดับดี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มุมมองด้านลูกค้า พบว่าผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจโดยรวมตามส่วนประสมการตลาดในระดับพึงพอใจ โดยมีความพึงพอใจด้านบุคลากรและด้านกระบวนการในระดับมากที่สุด และผู้ใช้บริการมีแนวโน้มกลับมาใช้บริการในระดับมาก มีแนวโน้มบอกต่อผู้อื่นในระดับมากที่สุด ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ผู้ใช้บริการที่มีพฤติกรรมการใช้บริการด้านช่วงเวลาที่ใช้บริการต่างกันมีแนวโน้มที่จะแนะนำผู้อื่นต่อต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และยังพบว่าความพึงพอใจของผู้ใช้บริการตามส่วนประสมการตลาดทุกด้าน มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มการกลับมาใช้บริการและแนวโน้มการบอกต่อ นอกจากนี้ยังพบว่าความพึงพอใจของผู้ใช้บริการในด้านทำเลที่ตั้งด้านบุคลากร และด้านกระบวนการมีค่าสูงกว่าระดับดี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

วีระ แก้วอบเชย (2551) ศึกษาปัจจัยทางด้านขีดความสามารถของพนักงานบางประการที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดของธนาคารออมสิน พบว่า ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านการเงินมีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่นและด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านลูกค้ามีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถ ด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ และด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดด้านกระบวนการภายในมีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุงด้านการมีความคิดสร้างสรรค์และด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ ความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ด

ด้านการเรียนรู้และเติบโตมีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ด้าน  
ความใฝ่รู้ ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบและด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ





### บทที่ 3

## วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาวินิจฉัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard ของบริษัทในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัยไว้ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล
4. วิธีการรวบรวมข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยนี้คือ บริษัทในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล รวมทั้งสิ้น 136,633 ราย โดยแบ่งเป็น ธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายจำนวน 109,629 ราย และธุรกิจซื้อไปจำนวน 27,004 ราย การเลือกกลุ่มตัวอย่าง เนื่องจากไม่มีข้อมูลอ้างอิงจากงานวิจัยในอดีตที่สามารถนำมาใช้เป็นพื้นฐานการคำนวณหาจำนวนตัวอย่าง ผู้วิจัยจึงใช้ขนาดตัวอย่างตาม YAMANE ด้วยความคลาดเคลื่อน  $\pm 10\%$  ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจำนวนตัวอย่างที่ใช้ทั้งสิ้นคิดเป็น 400 ราย ซึ่งสามารถคำนวณได้ดังนี้

$$n_0 = \frac{Z_{\alpha/2}^2 (1-p)p}{e^2}$$

$$n = \frac{n_0}{1+(n_0/N)}$$

$$n_0 = \frac{(1.96)^2 (0.50)(1-0.50)}{0.05 \times 0.05}$$

$$n = \frac{384.16}{1 + \frac{384.16}{136633}}$$

$$\cong 400 \text{ ราย}$$

## 2. วิธีการสุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้

- 2.1 ขอข้อมูลสถานที่ตั้งบริษัทในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล
- 2.2 การสุ่มแบบบังเอิญ (Accidental Sampling) จากอินเทอร์เน็ต และหนังสือสรุปข้อสนเทศ บริษัทจดทะเบียน

## 3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

การสร้างและการตรวจคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้

- 3.1 ศึกษารายละเอียดต่างๆ จากเอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 3.2 นำแนวคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard มาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้
  - ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร
  - ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับขั้นตอนต่างๆ ที่องค์การได้กระทำการประยุกต์แนวคิด Balanced Scorecard
  - ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard
  - ส่วนที่ 5 ข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์ความสำเร็จจากการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร

แบบสอบถามส่วนที่ 4 และ 5 ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประเมินรวมค่า (Rating Scale) ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert) มี 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ซึ่งเกณฑ์การให้คะแนนตามมาตรารวดของ (Likert Scale) ดังนี้

คะแนน	ระดับความสำคัญ
5	ระดับมากที่สุด
4	ระดับมาก
3	ระดับปานกลาง
2	ระดับน้อย
1	ระดับน้อยที่สุด

โดยคะแนนที่กำหนดจะถูกคำนวณออกมาในรูปของค่าเฉลี่ย ซึ่งต้องทำการคำนวณหาช่วงคะแนนแต่ละช่วงที่เท่า ๆ กัน โดยคำนวณตามสูตรอันตรภาคชั้น ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{(5 - 1)}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

กำหนดเกณฑ์การแปลความหมาย เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดช่วงคะแนนค่าเฉลี่ย สามารถแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	อยู่ในระดับ
4.21 – 5.00	มากที่สุด
3.41 – 4.20	มาก
2.61 – 3.40	ปานกลาง
1.81 – 2.60	น้อย
1.00 – 1.80	น้อยที่สุด

#### 4. วิธีการรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

- 4.1 ขอหนังสือจากทางมหาวิทยาลัย เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง
- 4.2 เก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างของบริษัทในเขตกรุงเทพและปริมณฑล ผู้ทำวิจัยจะทำการ Pre-test จำนวน 30 ชุด กับกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด เพื่อทดสอบความเที่ยงตรง
- 4.3 การวิเคราะห์ความเชื่อถือได้ (Reliability) ของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา โดยเป็นการวัดความสอดคล้องภายใน (Internal consistency reliability) เมื่อนำมาใช้จริง โดยใช้สถิติ Cronbach's Alpha
- 4.4 เก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างจริงทั้งหมด 400 ชุด แล้วนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

#### 5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้ว นำมาประมวลผลข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ และใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

- 5.1 ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไป ใช้วิธีหาค่าความถี่ แล้วสรุปมาเป็นคำร้อยละ

5.2 ส่วนที่ 2 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร ใช้วิธีหาค่าความถี่ แล้วสรุปมาเป็นคำร้อยละ

5.3 ส่วนที่ 3 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับขั้นตอนต่างๆที่องค์กรได้กระทำในการประยุกต์แนวคิด Balanced Scorecard ให้วิธีหาค่าความถี่ แล้วสรุปมาเป็นคำร้อยละ

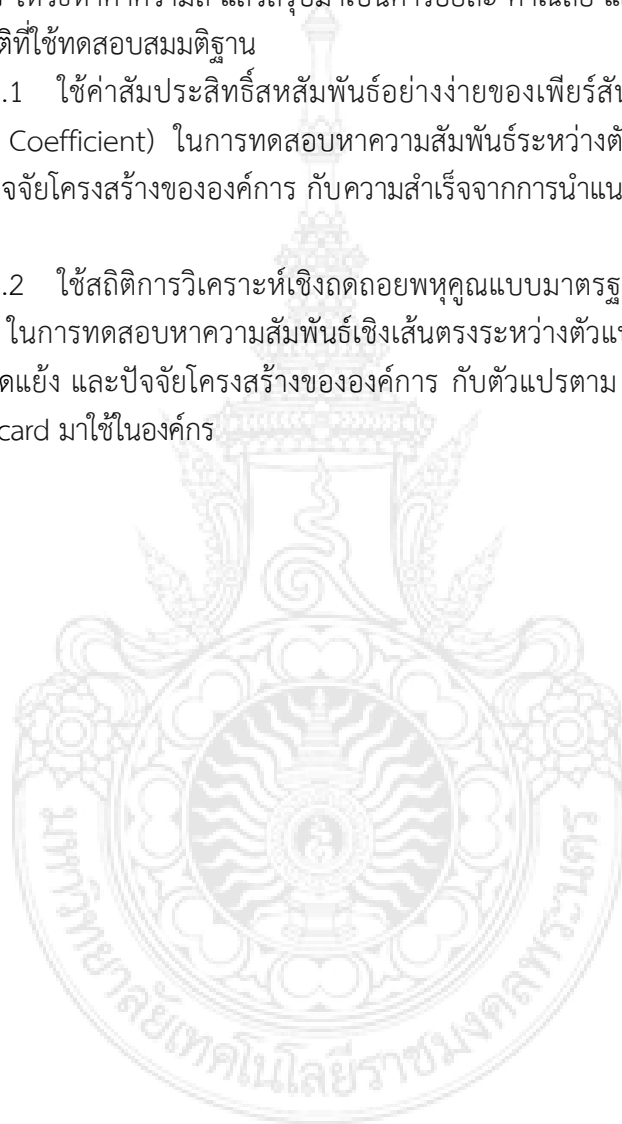
5.4 ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard ให้วิธีหาค่าความถี่ แล้วสรุปมาเป็นคำร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

5.5 ส่วนที่ 5 ข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์ความสำเร็จจากการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร ให้วิธีหาค่าความถี่ แล้วสรุปมาเป็นคำร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

5.6 สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน

5.6.1 ใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ในการทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยการดำเนินงาน ปัจจัยความขัดแย้ง และปัจจัยโครงสร้างขององค์กร กับความสำเร็จจากการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร

5.6.2 ใช้สถิติการวิเคราะห์เชิงถดถอยพหุคูณแบบมาตรฐาน (Enter Multiple Regression Analysis) ในการทดสอบหาความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงระหว่างตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยการดำเนินงาน ปัจจัยความขัดแย้ง และปัจจัยโครงสร้างขององค์กร กับตัวแปรตาม คือ ความสำเร็จจากการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard ของบริษัทในเขตกรุงเทพมหานคร ในครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อสำรวจความสำเร็จขององค์กรที่นำ Balanced Scorecard มาใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงาน และเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard ของบริษัทในเขตกรุงเทพมหานคร โดยเก็บข้อมูลในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นองค์กรที่ดำเนินธุรกิจการผลิตซึ่งจดทะเบียนกับสภาอุตสาหกรรมไทยสิ้นสุดปี พ.ศ. 2556 จำนวนทั้งสิ้น 400 ชุด และใช้แบบสอบถามในการเก็บตัวอย่าง ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ ซึ่งแบ่งการวิเคราะห์เป็น 5 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร
- ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ขั้นตอนต่างๆที่องค์กรได้กระทำการประยุกต์แนวคิด Balanced Scorecard
- ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard
- ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ความสำเร็จจากการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร
- ส่วนที่ 5 ทดสอบสมมติฐาน



#### 4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร ดังแสดงผลในตาราง 4.1

การประยุกต์แนวคิดบัญชีบริหารอื่นๆในองค์กร ในส่วนต้นทุนคุณภาพ มีการประยุกต์ใช้ 222 คน คิดเป็นร้อยละ 83.10 ไม่ประยุกต์ใช้ 45 คน คิดเป็นร้อยละ 16.90 ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน มีการประยุกต์ใช้ 356 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 และ Balanced Scorecard มีการประยุกต์ใช้ 400 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00

ปัจจุบันมีการนำแนวคิด Balanced Scorecard ไปใช้ทั้งองค์กร โดยส่วนใหญ่ นำไปใช้เป็นเวลาน้อยกว่า 8.32 ปี จำนวน 267 คน คิดเป็นร้อยละ 68.00

ตาราง 4.1 ค่าร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1.การประยุกต์แนวคิดบัญชีบริหารอื่นๆใน องค์กร		
- ต้นทุนคุณภาพ		
ประยุกต์	222	83.10
ไม่ประยุกต์	45	16.90
- ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน		
ประยุกต์	356	100.00
ไม่ประยุกต์	-	-
- Balanced Scorecard		
ประยุกต์	400	100.00
ไม่ประยุกต์	-	-
2.ปัจจุบันมีการนำแนวคิด Balanced Scorecard ทั้งองค์กร		
น้อยกว่า 8.32	267	68.00
มากกว่า 8.32	133	33.00

## 4.2 การวิเคราะห์ขั้นตอนต่างๆที่องค์กรได้กระทำในการประยุกต์แนวคิด Balanced Scorecard

ขั้นตอนต่างๆที่องค์กรได้กระทำในการประยุกต์แนวคิด Balanced Scorecard ได้แก่ 1. มีการประชาสัมพันธ์ในการนำ BSC มาประยุกต์ในองค์กร 3. องค์กรต้องทราบว่าองค์กรของตนควรมีความสามารถหลักอะไรบ้าง ปัจจุบันมีความสามารถอะไรบ้าง บุคลากรขององค์กรทราบแล้วหรือยัง ว่าตนมีความสามารถจริงกับงานที่ทำ หรือไม่ และมีความสามารถพิเศษอะไรบ้าง การได้ทราบว่าความสามารถหลักขององค์กรคืออะไร และความสามารถของบุคลากรแต่ละคนเป็นอย่างไร จะทำให้องค์กรสามารถวางแผนให้ตรงกับงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของการขับเคลื่อนให้ยุทธศาสตร์ขององค์กรบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย 4.วิสัยทัศน์ ควรจัดทำในรูปของการระดมสมองพยายามให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กรเข้ามามีส่วนร่วมจัดทำโดยเริ่มขั้นตอนด้วยการจัดประชุมร่วมผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และบุคลากร เพื่อเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ รวมถึงความเข้าใจวิธีวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) วิธีวิเคราะห์ McKinsiy 7-s และวิธีวิเคราะห์ Value Chain เพื่อทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร 5.การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการหาคำตอบให้กับคำถามที่ว่า เราต้องการจะเป็นอย่างไร (What do we want to be) เป็นขั้นตอนกำหนดจุดมุ่งหมายที่ยาวไกลที่สุดตามที่ปรารถนาขององค์กร จุดมุ่งหมายหลักขององค์กรที่จะดำเนินไปในทิศทางใด 6.มีการสื่อให้คนในองค์กรและหน่วยงานในระดับรอง เห็นพ้องต้องกันและเกิดแรงบันดาลใจ ที่จะนำพาองค์กรให้บรรลุจุดมุ่งหมาย 7.กลุ่มผู้บริหารระดับสูง ต้องมีการประชุมร่วมกันเพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น 8.ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจในหลักการของ BSC และมีทัศนคติที่ดีในการนำ BSC มาใช้ 9.มีการสนับสนุนและเป็นเจ้าภาพในการนำ BSC มาใช้ในองค์กรโดยไม่ควรจะมีมอบหมายให้ผู้บริหารระดับรองเป็นเจ้าภาพแทน 10.การบริหารการเปลี่ยนแปลง การนำ BSC มาใช้ให้เกิดผลจะต้องนำแนวคิดในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงเข้ามาใช้ร่วมด้วย เนื่องจากการนำ BSC มาใช้นั้นจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร โดยมุ่งเน้นการสื่อสารภายใน และไม่ควรทำที่เดียวทั้งองค์กร รวมทั้งจะต้องมีการสร้างทัศนคติที่ดีให้กับพนักงานด้วย มีการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้ทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ 100 สำหรับ การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ได้แก่ การ SWOT Analysis เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน และ11.นำ BSC มาใช้ผสมผสานกับการบริหารงานประจำวันไม่ว่าจะจัดให้มีการประชุมตาม BSC หรือทำให้บังการดำเนินงานตาม BSC เป็นสิ่งที่ทำให้เห็นได้ชัดเจนอยู่ตลอดเวลา มีการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้จำนวน 356 คน คิดเป็นร้อยละ 89.00

ตาราง 4.2 ค่าร้อยละของขั้นตอนต่างๆที่องค์กรได้กระทำในการประยุกต์แนวคิด Balanced Scorecard

รายการ	มี		ไม่มี	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1.มีการประชาสัมพันธ์ในการนำ BSC มาประยุกต์ในองค์กร	400	100.00	-	-
2.การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ได้แก่ การ SWOT Analysis เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน	356	89.00	44	11.00

ตาราง 4.2 (ต่อ)

รายการ	มี		ไม่มี	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
3.องค์การต้องทราบว่าองค์การของตนควรมีความสามารถหลักอะไรบ้าง ปัจจุบันมีความสามารถอะไรบ้าง บุคลากรขององค์การทราบแล้วหรือยัง ว่าตนมีความสามารถจริงกับงานที่ทำ หรือไม่ และมีความสามารถพิเศษอะไรบ้าง การได้ทราบว่าความสามารถหลักขององค์การคืออะไร และความสามารถของบุคลากรแต่ละคนเป็นอย่างไร จะทำให้องค์การสามารถวางคนให้ตรงกับงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของการขับเคลื่อนให้ยุทธศาสตร์ขององค์การบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย	400	100.00	-	-
4.วิสัยทัศน์ ควรจัดทำในรูปของการระดมสมอง พยายามให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์การเข้ามามีส่วนร่วมจัดทำโดยเริ่มขั้นตอนด้วยการจัดประชุมร่วมผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และบุคลากร เพื่อเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ รวมถึงความเข้าใจวิธีวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) วิธีวิเคราะห์ McKinsiy 7-s และวิธีวิเคราะห์ Value Chain เพื่อทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์การ	400	100.00	-	-
5.การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์การ มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการหาคำตอบให้กับคำถามที่ว่า เราต้องการจะเป็นอย่างไร (What do we want to be) เป็นขั้นตอนกำหนดจุดมุ่งหมายที่ยาวไกลที่สุดตามที่ปรารถนาขององค์การ จุดมุ่งหมายหลักขององค์การที่จะดำเนินไปในทิศทางใด	400	100.00	-	-
6.มีการสื่อให้คนในองค์การและหน่วยงานในระดับรอง เห็นพ้องต้องกันและเกิดแรงบันดาลใจ ที่จะนำพาองค์การให้บรรลุจุดมุ่งหมาย	400	100.00	-	-
7.กลุ่มผู้บริหารระดับสูง ต้องมีการประชุมร่วมกัน เพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น	400	100.00	-	-



ตาราง 4.2 (ต่อ)

รายการ	มี		ไม่มี	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
8.ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจในหลักการของ BSC และมีทัศนคติที่ดีในการนำ BSC มาใช้	400	100.00	-	-
9.มีการสนับสนุนและเป็นเจ้าภาพในการนำ BSC มาใช้ในองค์กรโดยไม่ควรจะมอบหมายให้ผู้บริหารระดับรองเป็นเจ้าภาพแทน	400	100.00	-	-
10.การบริหารการเปลี่ยนแปลง การนำ BSC มาใช้ให้เกิดผลจะต้องนำแนวคิดในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงเข้ามาใช้ร่วมด้วย เนื่องจากการนำ BSC มาใช้นั้นจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร โดยมุ่งเน้นการสื่อสารภายใน และไม่ควรทำที่เดียวทั้งองค์กร รวมทั้งจะต้องมีการสร้างทัศนคติที่ดีให้กับพนักงานด้วย	400	100.00	-	-
11.นำ BSC มาใช้ผสมผสานกับการบริหารงานประจำวันไม่ว่าจะจัดให้มีการประชุมตาม BSC หรือทำให้บุคลากรดำเนินงานตาม BSC เป็นสิ่งที่ทำให้เห็นได้ชัดเจนอยู่ตลอดเวลา	356	89.00	44	11.00

### 4.3 การวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard แสดงดังตาราง 4.3 ผลการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard ทั้ง 3 อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33) โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้คือ ปัจจัยการดำเนินงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07) ปัจจัยโครงสร้างขององค์กร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89) และปัจจัยความขัดแย้ง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.04) ตามลำดับ

ตาราง 4.3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard	Mean	S.D	เกณฑ์
ปัจจัยการดำเนินงาน	4.07	0.57	มาก
ปัจจัยความขัดแย้ง	2.04	0.72	น้อย
ปัจจัยโครงสร้างขององค์กร	3.89	0.53	มาก
รวม	3.33	0.37	ปานกลาง

#### 4.3.1 ปัจจัยการดำเนินงาน

ปัจจัยการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard อยู่ระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07) รายละเอียดแสดงดังตาราง 4.4 เมื่อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่าปัจจัยการดำเนินงานที่มีผลอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารเป็นผู้ริเริ่ม และให้ความสำคัญในการนำ BSC มาประยุกต์ และผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างมากในการนำ BSC มาประยุกต์ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56) รองลงมาคือผู้บริหารจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอต่อการนำ BSC มาประยุกต์ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33) และองค์กรกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนก่อนเริ่มนำ BSC มาประยุกต์ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22) ปัจจัยการดำเนินงานที่มีผลอยู่ในระดับมาก ได้แก่ พนักงานขององค์กรโดยส่วนใหญ่มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการนำ BSC มาใช้ตรงกัน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89) รองลงมา คือ มีการฝึกอบรมและให้ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับ BSC แก่พนักงานเกี่ยวกับวัตถุประสงค์การประยุกต์แนวคิด BSC (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67) และมีการฝึกอบรมและให้ความรู้แก่พนักงานเกี่ยวกับแนวทางการนำแนวคิด BSC มาประยุกต์ และวิธีการใช้ข้อมูลจาก BSC (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56) ส่วนปัจจัยการดำเนินงานที่มีผลอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ มีหน่วยงานหรือแผนกภายในองค์กรที่หลากหลายเป็นผู้ร่วมกำหนดวัตถุประสงค์ของการนำ BSC มาประยุกต์ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.45)

ตาราง 4.4 ปัจจัยการดำเนินงาน

ปัจจัยการดำเนินงาน	ระดับความสำคัญ					Mean	S.D	เกณฑ์
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. การฝึกอบรมพนักงาน	-	267 (66.80)	133 (33.30)	-	-	3.67	0.47	มาก
1.1มีการฝึกอบรมและให้ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับ BSC แก่พนักงานเกี่ยวกับวัตถุประสงค์การประยุกต์แนวคิด BSC								



ตาราง 4.4 (ต่อ)

ปัจจัยการดำเนินงาน	ระดับความสำคัญ					Mean	S.D	เกณฑ์
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1.2 มีการฝึกอบรมและให้ความรู้แก่พนักงานเกี่ยวกับแนวทางการนำแนวคิด BSC มาประยุกต์ และวิธีการใช้ข้อมูลจาก BSC	-	267 (66.80)	88 (22.00)	45 (11.30)	-	3.56	0.69	มาก
2. การสนับสนุนจากผู้บริหาร								
2.1 ผู้บริหารเป็นผู้ริเริ่ม และให้ความสำคัญในการนำ BSC มาประยุกต์	222 (55.50)	178 (44.50)	-	-	-	4.56	0.50	มากที่สุด
2.2 ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างมากในการนำ BSC มาประยุกต์	222 (55.50)	178 (44.50)	-	-	-	4.56	0.50	มากที่สุด
2.3 ผู้บริหารจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอต่อการนำ BSC มาประยุกต์	177 (44.30)	178 (44.50)	45 (11.30)	-	-	4.33	0.67	มากที่สุด

## ตาราง 4.4 (ต่อ)

ปัจจัยการดำเนินงาน	ระดับความสำคัญ					Mean	S.D	เกณฑ์
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
3. ความชัดเจนของ วัตถุประสงค์การนำ แนวคิด BSC มา ประยุกต์								
3.1 องค์การกำหนด วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ก่อนเริ่มนำ BSC มา ประยุกต์	177 (44.30)	135 (33.80)	88 (22.00)	-	-	4.22	0.78	มากที่สุด
3.2 พนักงานของ องค์การโดยส่วนใหญ่ มีความเข้าใจใน วัตถุประสงค์ของการ นำ BSC มาใช้ตรงกัน	89 (22.30)	133 (33.30)	178 (44.50)	-	-	3.89	0.99	มาก
3.3 มีหน่วยงานหรือ แผนกภายในองค์การ ที่หลากหลายเป็นผู้ ร่วมกำหนด วัตถุประสงค์ของการ นำ BSC มาประยุกต์	133 (33.30)	134 (33.50)	89 (22.30)	44 (11.00)	-	2.45	0.96	น้อย
<b>รวม</b>						<b>4.07</b>	<b>0.57</b>	<b>มาก</b>

### 4.3.2 ปัจจัยความขัดแย้ง

ปัจจัยความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard อยู่ระดับน้อย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.04) รายละเอียดแสดงดังตาราง 4.5 เมื่อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า ปัจจัยความขัดแย้งที่มีผลอยู่ในระดับน้อยที่สุด ได้แก่ ภายในคณะบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบการแนวคิด BSC มาใช้มีความตึงเครียดเกิดขึ้นในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับการนำแนวคิดดังกล่าวในองค์กร โดยเกิดขึ้นจากอารมณ์และความรู้สึกส่วนตัวปราศจากเหตุผลและหลักการวิชาการ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.78) รองลงมาคือ ภายในคณะบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบการนำแนวคิด BSC มาใช้ มีการเผชิญหน้าโต้แย้งกันตลอดระยะเวลาการนำ BSC มาใช้ โดยเกิดขึ้นจากอารมณ์และความรู้สึกส่วนตัวปราศจากเหตุผลและหลักการทางวิชาการ และภายในคณะบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบการนำแนวคิด BSC มาใช้ มีความขัดแย้งซึ่งเกิดจากการใช้เหตุผลและหลักการทางวิชาการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานขององค์กรและสามารถนำไปสู่ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากอารมณ์และความรู้สึกส่วนตัว ปราศจากเหตุผลและหลักการทางวิชาการ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.67) ปัจจัยความขัดแย้งที่มีผลอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ ภายในองค์กร โดยปกติทั่วไป มีความเห็นที่ขัดแย้งกันในแนวคิดในการดำเนินงาน โดยทั่วไป ในองค์กร โดยเกิดจากการใช้เหตุผลและหลักการทางวิชาการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานขององค์กรเท่านั้น (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.45) รองลงมา คือ ภายในองค์กรโดยปกติทั่วไป มีความขัดแย้งซึ่งเกิดจากการใช้เหตุผลและหลักการทางวิชาการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานขององค์กร และสามารถนำไปสู่ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากอารมณ์และความรู้สึกส่วนตัวปราศจากเหตุผลและหลักการทางวิชาการ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.33) ภายในองค์กรโดยปกติทั่วไป มีความตึงเครียดเกิดขึ้นในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานโดยทั่วไปในองค์กรโดยเกิดขึ้นจากอารมณ์และความรู้สึกส่วนตัวปราศจากเหตุผลและหลักการทางวิชาการ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.22) ภายในคณะบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบการนำแนวคิด BSC มาใช้ มีความเห็นที่ขัดแย้งกันในแนวคิดดังกล่าว ภายในองค์กรตลอดระยะเวลาการประยุกต์แนวคิด โดยเกิดจากการใช้เหตุผลและหลักการทางวิชาการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานขององค์กรเท่านั้น และภายในองค์กรโดยปกติทั่วไป มีการเผชิญหน้าโต้เถียงกันระหว่างบุคคล และหรือกลุ่มคนในการดำเนินงานโดยทั่วไปขององค์กร โดยเกิดขึ้นจากอารมณ์และความรู้สึกส่วนตัวปราศจากเหตุผลและหลักการทางวิชาการ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.11)

ตาราง 4.5 ปัจจัยความขัดแย้ง

ปัจจัยความขัดแย้ง	ระดับความสำคัญ					Mean	S.D	เกณฑ์
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1.เชิงการเรียนรู้								
1.1 ภายในองค์กร โดยปกติทั่วไป มีความเห็นที่ขัดแย้งกันในแนวคิดในการดำเนินงาน โดยทั่วไป ในองค์กร โดยเกิดจากการใช้เหตุผลและหลักการทางวิชาการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานขององค์กรเท่านั้น	-	89 (22.30)	45 (11.30)	222 (55.50)	44 (11.00)	2.45	0.97	น้อย
1.2 ภายในคณะบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบการนำแนวคิด BSC มาใช้ มีความเห็นที่ขัดแย้งกันในแนวคิดดังกล่าว ภายในองค์กรตลอดระยะเวลาการประยุกต์แนวคิด โดยเกิดจากการใช้เหตุผลและหลักการทางวิชาการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานขององค์กรเท่านั้น	-	45 (11.30)	44 (11.00)	222 (55.50)	89 (22.30)	2.11	0.88	น้อย

ตาราง 4.5 (ต่อ)

ปัจจัยความขัดแย้ง	ระดับความสำคัญ					Mean	S.D	เกณฑ์
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
2. <u>เชิงอารมณ์ และความรู้สึก</u> กรณีต่อไปนี้ ถ้าองค์การไม่ต้องคำนึงถึงการนำแนวคิด BSC มาประยุกต์ใช้ในองค์กร								
2.1 <u>ภายในองค์กรโดยปกติทั่วไป มีความตึงเครียดเกิดขึ้นในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานโดยทั่วไปในองค์กรโดยเกิดขึ้นจากอารมณ์และความรู้สึกส่วนตัว</u> ปราศจากเหตุผลและหลักการทางวิชาการ	-	88 (22.00)	45 (11.30)	133 (33.30)	134 (33.50)	2.22	1.13	น้อย
2.2 <u>ภายในองค์กรโดยปกติทั่วไป มีการเผชิญหน้าโต้เถียงกันระหว่างบุคคล และหรือกลุ่มคนในการดำเนินงานโดยทั่วไปขององค์กร โดยเกิดขึ้นจากอารมณ์และความรู้สึกส่วนตัว</u> ปราศจากเหตุผลและหลักการทางวิชาการ	-	44 (11.00)	89 (22.30)	133 (33.30)	134 (33.50)	2.11	0.99	น้อย





ตาราง 4.5 (ต่อ)

ปัจจัยความขัดแย้ง	ระดับความสำคัญ					Mean	S.D	เกณฑ์
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
2.5 ภายในคณะบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบการนำแนวคิด BSC มาใช้ มีการเผชิญหน้าโต้แย้งกันตลอดระยะเวลาการนำ BSC มาใช้ โดยเกิดขึ้นจากอารมณ์และความรู้สึกส่วนตัวปราศจากเหตุผลและหลักการทางวิชาการ	-	-	44 (11.00)	178 (44.50)	178 (44.50)	1.67	0.67	น้อยที่สุด
2.6 ภายในคณะบุคคลมีหน้าที่รับผิดชอบการนำแนวคิด BSC มาใช้ มีความขัดแย้งซึ่งเกิดจากการใช้เหตุผลและหลักการทางวิชาการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานขององค์การ และสามารถนำไปสู่ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากอารมณ์และความรู้สึกส่วนตัว ปราศจากเหตุผลและหลักการทางวิชาการ	-	-	44 (11.00)	178 (44.50)	178 (44.50)	1.67	0.67	น้อยที่สุด
รวม						2.04	0.72	น้อย

### 4.3.3 ปัจจัยโครงสร้างขององค์การ

ปัจจัยโครงสร้างขององค์การที่เกี่ยวข้องกับการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard อยู่ระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89) รายละเอียดแสดงดังตาราง 4.6 เมื่อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า ปัจจัยความขัดแย้งที่มีผลอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารมีการสื่อสารไปยังบุคคลอย่างทั่วถึง ระบบการให้รางวัลหรือผลตอบแทนพนักงานมีการเชื่อมโยงกับตัววัดผลปฏิบัติงานของพนักงาน และระบบการให้รางวัลหรือผลตอบแทนพนักงานมีการเชื่อมโยงกับตัววัดผลปฏิบัติงานของพนักงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22) ปัจจัยโครงสร้างขององค์การที่มีผลอยู่ในระดับมาก ได้แก่ บุคคลในองค์การมีการสื่อสารกันอย่างทั่วถึงทั้งองค์การ และระบบสารสนเทศขององค์การมีการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานในองค์การ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11) รองลงมาคือ ระบบการให้รางวัลหรือผลตอบแทนพนักงานมีการเชื่อมโยงกับข้อมูลที่ได้จากการนำ BSC มาใช้ และมีการเรียกประชุมแผนก/ส่วนงานที่ปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89) ระบบสารสนเทศของหน่วยงานภายในองค์การให้ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์การได้ทันสมัยและละเอียดอย่างมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78) ระบบสารสนเทศขององค์การแสดงข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์การได้ทันสมัยและละเอียดอย่างมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56) หลังจากองค์การตัดสินใจนำแนวคิด BSC มาประยุกต์ใช้ในองค์การ องค์การมีการลงทุนในระบบสารสนเทศเพิ่มขึ้น (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45) ส่วนปัจจัยโครงสร้างขององค์การที่มีผลอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ มีการจำกัดผลตอบแทนส่วนเพิ่มที่จะได้รับจากการปฏิบัติงานเมื่อปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33)

ตาราง 4.6 ปัจจัยโครงสร้างขององค์การ

ปัจจัยโครงสร้างของ องค์การ	ระดับความสำคัญ					Mean	S.D	เกณฑ์
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. การสื่อสารในองค์การ								
1.1 ผู้บริหารมีการสื่อสารไปยังบุคคลอย่างทั่วถึง	177 (44.30)	134 (33.50)	89 (22.30)	-	-	4.22	0.79	มากที่สุด
1.2 บุคคลในองค์การมีการสื่อสารกันอย่างทั่วถึงทั้งองค์การ	88 (22.00)	267 (66.80)	45 (11.30)	-	-	4.11	0.57	มาก

ตาราง 4.6 (ต่อ)

ปัจจัยโครงสร้างของ องค์การ	ระดับความสำคัญ					Mean	S.D	เกณฑ์
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
2. ระบบสารสนเทศ ขององค์การ								
2.1 ระบบสารสนเทศ ขององค์การมีการ เชื่อมโยงระหว่าง หน่วยงานในองค์การ	89 (22.30)	266 (66.50)	45 (11.30)	-	-	4.11	0.57	มาก
2.2 ระบบสารสนเทศ ของหน่วยงานภายใน องค์การให้ข้อมูล เกี่ยวกับการ ดำเนินงานของ องค์การได้ทันสมัย และละเอียดอย่างมาก	44 (11.00)	222 (55.50)	134 (33.50)	-	-	3.78	0.63	มาก
2.3 ระบบสารสนเทศ ขององค์การแสดง ข้อมูลเกี่ยวกับการ ดำเนินงานของ องค์การได้ทันสมัย และละเอียดอย่างมาก	44 (11.00)	179 (44.80)	132 (33.00)	45 (11.30)	-	3.56	0.83	มาก
2.4 หลังจากองค์การ ตัดสินใจนำแนวคิด BSC มาประยุกต์ใช้ใน องค์การ องค์การมี การลงทุนในระบบ สารสนเทศเพิ่มขึ้น	44 (11.00)	179 (44.80)	88 (22.00)	89 (22.30)	-	3.45	0.96	มาก



ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ปัจจัยโครงสร้างของ องค์กร	ระดับความสำคัญ					Mean	S.D	เกณฑ์
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
4. การกำหนด มาตรการในกรณี ผลการปฏิบัติงานไม่ เป็นไปตามเป้าหมาย								
4.1 มีการเรียกประชุม แผนก/ส่วนงานที่ ปฏิบัติงานไม่เป็นไป ตามเป้าหมาย	133 (33.30)	134 (33.50)	88 (22.00)	45 (11.30)	-	3.89	1.00	มาก
4.2 มีการจำกัด ผลตอบแทนส่วนเพิ่ม ที่จะได้รับจากการ ปฏิบัติงานเมื่อ ปฏิบัติงานไม่เป็นไป ตามเป้าหมาย	45 (11.30)	133 (33.30)	132 (33.00)	90 (22.50)	-	3.33	0.95	ปาน กลาง
รวม						3.89	0.53	มาก

#### 4.4 การวิเคราะห์ความสำเร็จจากการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร

ความสำเร็จจากการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร อยู่ระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20) รายละเอียดแสดงดังตาราง 4.7 เมื่อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า ความสำเร็จจากการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กรที่มีผลอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ช่วยทำให้วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรมีความชัดเจน และสามารถแปรไปสู่แนวทางการดำเนินการต่างๆ ที่ชัดเจนเป็นที่เข้าใจร่วมกันได้ ทำให้เกิดการสื่อสารวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และเชื่อมโยงกับมาตรการที่จะใช้วัดผลได้อย่างชัดเจน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45) รองลงมาคือ BSC เป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาไม่มีการสิ้นสุดต่อมีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลาเพื่อให้มีความเหมาะสมต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และทำให้ทราบถึงข้อมูลของกลยุทธ์ที่วางไว้นั้นได้ผลและประสบความสำเร็จหรือไม่ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44) มีการเชื่อมโยงระหว่างการประเมินผลกับกลยุทธ์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ ทำให้เกิดการประเมินมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33) และทำให้เกิดการวางแผน และกำหนดเป้าหมายและสร้างสรรค์กิจกรรมเชิงกลยุทธ์ในรูปแบบต่างๆ รวมทั้งกิจกรรมที่จะใช้วัดผลหรือตัวชี้วัดที่สำคัญ รวมทั้งมาตรการที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินด้วย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22) ความสำเร็จจากการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร อยู่ระดับมาก ได้แก่ สามารถวัดผลได้ทั้งลักษณะเป็นทีม และตัวบุคคล (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13) รองลงมาคือ ช่วยในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และ

วัฒนธรรมขององค์กรโดยอาศัยการกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายเป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11) ทำให้เกิดการย้อนกลับ และการเรียนรู้ให้ผู้บริหาร นอกจากนี้เพื่อให้ทราบว่าได้มีการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้หรือไม่ และเป็นผลอย่างไรแล้ว ระบบนี้ยังช่วยให้ข้อมูลเพื่อให้ทราบว่ากลยุทธ์ได้วางไว้นั้น ยังคงเป็น กลยุทธ์ที่จะประสบความสำเร็จและทำให้องค์กรอยู่รอดได้ต่อไปหรือไม่ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00) และองค์การใช้ข้อมูลที่ได้จาก BSC มาใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางด้านราคา ของผลิตภัณฑ์ ได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55)

ตาราง 4.7 ความสำเร็จจากการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร

ความสำเร็จจากการ นำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ใน องค์กร	ระดับความสำคัญ					Mean	S.D	เกณฑ์
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
1.1 องค์การใช้ข้อมูล ที่ได้จาก BSC มาใช้ใน การตัดสินใจเกี่ยวกับ กลยุทธ์ทางด้านราคา ของผลิตภัณฑ์ ได้มี ประสิทธิภาพมากขึ้น	88 (22.00)	134 (33.50)	89 (22.30)	89 (22.30)	-	3.55	1.01	มาก

ตาราง 4.7 (ต่อ)

ความสำเร็จจากการ นำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ใน องค์กร	ระดับความสำคัญ					Mean	S.D	เกณฑ์
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
1.2 ช่วยทำให้ วิสัยทัศน์ ภารกิจ และ กลยุทธ์ขององค์กรมี ความชัดเจน และ สามารถแปรไปสู่แนว ทางการดำเนินการ ต่างๆ ที่ชัดเจนเป็นที่ เข้าใจร่วมกันได้ ทำให้ เกิดการสื่อสาร วัตถุประสงค์เชิงกล ยุทธ์ และเชื่อมโยงกับ มาตรการที่จะใช้วัดผล ได้อย่างชัดเจน	222 (55.50)	134 (33.50)	44 (11.00)	-	-	4.45	0.68	มาก ที่สุด
1.3 ทำให้เกิดการ วางแผน และกำหนด เป้าหมายและ สร้างสรรค์กิจกรรม เชิงกลยุทธ์ในรูปแบบ ต่างๆ รวมทั้งกิจกรรม ที่จะใช้วัดผลหรือ ตัวชี้วัดที่สำคัญ รวมทั้งมาตรการที่เป็น ตัวเงินและไม่เป็นตัว เงินด้วย	133 (33.30)	223 (55.80)	44 (11.00)	-	-	4.22	0.63	มาก ที่สุด



ตาราง 4.7 (ต่อ)

ความสำเร็จจากการ นำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ใน องค์กร	ระดับความสำคัญ					Mean	S.D	เกณฑ์
	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
1.4 ทำให้เกิดการ ย้อนกลับ และการเรียนรู้ ให้ผู้บริหาร นอกจาก เพื่อให้ทราบว่าได้มีการ ปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ที่ ได้วางไว้หรือไม่ และเป็น ผลอย่างไรแล้ว ระบบนี้ยัง ช่วยให้ข้อมูลเพื่อให้ทราบ ว่ากลยุทธ์ได้วางไว้นั้น ยังคงเป็น กลยุทธ์ที่จะ ประสบความสำเร็จและ ทำให้องค์กรอยู่รอดได้ ต่อไปหรือไม่	88 (22.00)	224 (56.00)	88 (22.00)	-	-	4.00	0.66	มาก
1.5 สามารถวัดผลได้ทั้ง ลักษณะเป็นทีม และตัว บุคคล	89 (25.00)	223 (62.60)	44 (12.40)	-	-	4.13	0.60	มาก
1.6 BSC เป็นสิ่งที่ต้องทำ อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ไม่มีการสิ้นสุดต่อมีการ ปรับเปลี่ยนตลอดเวลา เพื่อให้มีความเหมาะสม ต่อสถานการณ์ที่ เปลี่ยนไป	222 (55.50)	133 (33.30)	45 (11.30)	-	-	4.44	0.69	มาก ที่สุด

ตาราง 4.7 (ต่อ)

ความสำเร็จจากการ นำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ใน องค์กร	ระดับความสำคัญ					Mean	S.D	เกณฑ์
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
1.7 ทำให้ทราบถึง ข้อมูลของกลยุทธ์ที่ วางไว้นั้นได้ผลและ ประสบความสำเร็จ หรือไม่	222 (55.50)	133 (33.30)	45 (11.30)	-	-	4.44	0.69	มากที่สุด
1.8 ช่วยในการ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และวัฒนธรรมของ องค์กรโดยอาศัยการ กำหนดตัวชี้วัด และ เป้าหมายเป็น เครื่องมือในการ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ของเจ้าหน้าที่	133 (33.30)	178 (44.50)	89 (22.30)	-	-	4.11	0.74	มาก
1.9 มีการเชื่อมโยง ระหว่างการ ประเมินผลกับกลยุทธ์ ขององค์กรอย่างเป็น ระบบ ทำให้เกิดการ ประเมินมีจุดมุ่งหมาย ที่ชัดเจน	133 (33.30)	267 (66.80)	-	-	-	4.33	0.47	มากที่สุด
รวม						4.20	0.59	มาก

#### 4.5 ทดสอบสมมติฐาน

**สมมติฐานที่ 1** : ปัจจัยการดำเนินงาน ปัจจัยความขัดแย้ง และปัจจัยโครงสร้างขององค์กร มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จจากการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร

**ตาราง 4.8** ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยการดำเนินงาน ปัจจัยความขัดแย้ง และปัจจัยโครงสร้างขององค์กร กับความสำเร็จจากการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร

ตัวแปร	1	2	3	4
1.ปัจจัยการดำเนินงาน	-	-0.19 <sup>**</sup>	0.77 <sup>**</sup>	0.82 <sup>**</sup>
2.ปัจจัยความขัดแย้ง		-	-0.25 <sup>**</sup>	-0.40 <sup>**</sup>
3.ปัจจัยโครงสร้างขององค์กร			-	0.61 <sup>**</sup>
4.ความสำเร็จจากการนำแนวคิด BSC มาใช้				-

หมายเหตุ : <sup>\*\*</sup> มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 4.8 ผลปรากฏว่า ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จจากการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ปัจจัยการดำเนินงาน ( $r = 0.82^{**}$ ) ปัจจัยโครงสร้างขององค์กร ( $r = 0.61^{**}$ ) และปัจจัยความขัดแย้ง ( $r = -0.40^{**}$ ) โดยตัวแปรปัจจัยการดำเนินงาน และปัจจัยโครงสร้างขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จจากการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร ส่วนปัจจัยความขัดแย้งมีความสัมพันธ์ทางลบกับความสำเร็จจากการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร

**สมมติฐานที่ 2** : ตัวแปรปัจจัยการดำเนินงาน ปัจจัยความขัดแย้ง และปัจจัยโครงสร้างขององค์กร ร่วมกันทำนายความสำเร็จจากการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กรได้มากขึ้นเพียงใด

**ตาราง 4.9** ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (Standardized Regression Coefficients) ของปัจจัยการดำเนินงาน ปัจจัยความขัดแย้ง และปัจจัยโครงสร้างขององค์กร กับความสำเร็จจากการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร

ตัวแปรอิสระ	สัมประสิทธิ์คะแนนดิบ		สัมประสิทธิ์คะแนนมาตรฐาน		t	Sig.
	B	Std. Error	$\beta$			
	(ค่าคงที่)	15.74	1.11			
ปัจจัยการดำเนินงาน	0.89	0.04	0.86		21.45	0.00
ปัจจัยความขัดแย้ง	-0.22	0.02	-0.27		-9.98	0.00
ปัจจัยโครงสร้างขององค์กร	-0.09	0.03	-0.11		-2.79	0.01
R = 0.860	R <sup>2</sup> = 0.739	S.E.E. = 2.439	F = 373.270			Sig = 0.000

จากตาราง 4.9 เมื่อพิจารณาการทำนายของตัวทำนาย ได้แก่ ปัจจัยการดำเนินงาน ปัจจัยความขัดแย้ง และปัจจัยโครงสร้างขององค์กร พบว่า ตัวทำนายทั้ง 3 ตัว สามารถทำนายความสำเร็จจากการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กรได้ร้อยละ 73.90 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 โดยมีตัวทำนายที่สำคัญมากที่สุดคือ ปัจจัยการดำเนินงาน รองลงมาคือ ปัจจัยโครงสร้างขององค์กร และปัจจัยความขัดแย้ง มีค่าเบต้าเท่ากับ 0.86, -0.11 และ -0.27 ตามลำดับ

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard ของบริษัทในเขตกรุงเทพมหานคร ในครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อสำรวจความสำเร็จขององค์กรที่นำ Balanced Scorecard มาใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงาน และเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard ของบริษัทในเขตกรุงเทพมหานคร

#### สมมติฐานในการวิจัย

1. ปัจจัยการดำเนินงาน ปัจจัยความขัดแย้ง และปัจจัยโครงสร้างขององค์กร มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จจากการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร
2. ตัวแปรปัจจัยการดำเนินงาน ปัจจัยความขัดแย้ง และปัจจัยโครงสร้างขององค์กร ร่วมกันทำนายความสำเร็จจากการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กรได้มากน้อยเพียงใด

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร

การประยุกต์แนวคิดบัญชีบริหารอื่นๆในองค์กร ในส่วนต้นทุนคุณภาพ ส่วนใหญ่มีการประยุกต์ใช้ 222 คน คิดเป็นร้อยละ 83.10 ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน มีการประยุกต์ใช้ทั้งหมด 356 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 และ Balanced Scorecard มีการประยุกต์ใช้ทั้งหมด 400 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 และในปัจจุบันได้มีการนำแนวคิด Balanced Scorecard ไปใช้ทั้งองค์กร โดยส่วนใหญ่ นำไปใช้เป็นเวลาน้อยกว่า 8.32 ปี จำนวน 267 คน คิดเป็นร้อยละ 68.00

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ขั้นตอนต่างๆที่องค์กรได้กระทำการในการประยุกต์แนวคิด Balanced Scorecard

ขั้นตอนต่างๆที่องค์กรได้กระทำการในการประยุกต์แนวคิด Balanced Scorecard ได้แก่ 1. มีการประชาสัมพันธ์การนำ BSC มาประยุกต์ในองค์กร 3. องค์กรต้องทราบว่าองค์กรของตนควรมีความสามารถหลักอะไรบ้าง ปัจจุบันมีความสามารถอะไรบ้าง บุคลากรขององค์กรทราบแล้วหรือยังว่าตนมีความสามารถจริงกับงานที่ทำ หรือไม่ และมีความสามารถพิเศษอะไรบ้าง การได้ทราบว่าความสามารถหลักขององค์กรคืออะไร และความสามารถของบุคลากรแต่ละคนเป็นอย่างไร จะทำให้องค์กรสามารถวางแผนให้ตรงกับงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของการขับเคลื่อนให้ยุทธศาสตร์ขององค์กรบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย 4. วิสัยทัศน์ ควรจัดทำในรูปของการระดมสมองพยายามให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กรเข้ามามีส่วนร่วมจัดทำโดยเริ่มขั้นตอนด้วยการจัดประชุมร่วมผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และบุคลากร เพื่อเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ รวมถึงความเข้าใจวิธี

วิเคราะห์ สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) วิเคราะห์ McKinsey 7-s และวิเคราะห์ Value Chain เพื่อทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร 5.การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการหาคำตอบให้กับคำถามที่ว่า เราต้องการจะเป็นอย่างไร (What do we want to be) เป็นขั้นตอนกำหนดจุดมุ่งหมายที่ยาวไกลที่สุดตามที่ปรารถนาขององค์กร จุดมุ่งหมายหลักขององค์กรที่จะดำเนินไปในทิศทางใด 6.มีการสื่อสารให้คนในองค์กรและหน่วยงานในระดับรอง เห็นพ้องต้องกันและเกิดแรงบันดาลใจ ที่จะนำองค์กรให้บรรลุจุดมุ่งหมาย 7.กลุ่มผู้บริหารระดับสูง ต้องมีการประชุมร่วมกันเพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น 8.ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจในหลักการของ BSC และมีทัศนคติที่ดีในการนำ BSC มาใช้ 9.มีการสนับสนุนและเป็นเจ้าภาพในการนำ BSC มาใช้ในองค์กรโดยไม่ควรจะมีมอบหมายให้ผู้บริหารระดับรองเป็นเจ้าภาพแทน 10.การบริหารการเปลี่ยนแปลง การนำ BSC มาใช้ให้เกิดผลจะต้องนำแนวคิดในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงเข้ามาใช้ร่วมด้วย เนื่องจากการนำ BSC มาใช้นั้นจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร โดยมุ่งเน้นการสื่อสารภายใน และไม่ควรทำที่เดียวทั้งองค์กร รวมทั้งจะต้องมีการสร้างทัศนคติที่ดีให้กับพนักงานด้วย มีการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้ทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ 100 สำหรับ การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ได้แก่ การ SWOT Analysis เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน และ11.นำ BSC มาใช้ผสมผสานกับการบริหารงานประจำวันไม่ว่าจะจัดให้มีการประชุมตาม BSC หรือทำให้บังการดำเนินงานตาม BSC เป็นสิ่งที่ทำให้เห็นได้ชัดเจนอยู่ตลอดเวลา มีการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้จำนวน 356 คน คิดเป็นร้อยละ 89.00

### ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard

ผลการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard ทั้ง 3 อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33) โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้คือ ปัจจัยการดำเนินงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07) ปัจจัยโครงสร้างขององค์กร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89) และปัจจัยความขัดแย้ง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.04) ตามลำดับ

### ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ความสำเร็จจากการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร

ความสำเร็จจากการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร ในภาพรวม อยู่ระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20) และเมื่อนำมาเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า ความสำเร็จจากการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กรที่มีผลอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ช่วยทำให้วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรมีความชัดเจน และสามารถแปรไปสู่แนวทางการดำเนินการต่างๆ ที่ชัดเจนเป็นที่เข้าใจร่วมกันได้ ทำให้เกิดการสื่อสารวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และเชื่อมโยงกับมาตรการที่จะใช้วัดผลได้อย่างชัดเจน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45)

#### ส่วนที่ 5 ทดสอบสมมติฐาน

**สมมติฐานที่ 1 :** ปัจจัยการดำเนินงาน ปัจจัยความขัดแย้ง และปัจจัยโครงสร้างขององค์กร มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จจากการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร

จากการวิเคราะห์ผลปรากฏว่า ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จจากการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ปัจจัยการดำเนินงาน ( $r = 0.82^{**}$ ) ปัจจัยโครงสร้างขององค์กร ( $r = 0.61^{**}$ ) และปัจจัยความขัดแย้ง ( $r = -0.40^{**}$ ) โดยตัวแปรปัจจัยการดำเนินงาน และปัจจัยโครงสร้างขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จจากการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร ส่วนปัจจัยความขัดแย้งมีความสัมพันธ์ทางลบกับความสำเร็จจากการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร

**สมมติฐานที่ 2 :** ตัวแปรปัจจัยการดำเนินงาน ปัจจัยความขัดแย้ง และปัจจัยโครงสร้างขององค์กร ร่วมกันทำนายความสำเร็จจากการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กรได้มากน้อยเพียงใด

จากการวิเคราะห์ผลปรากฏว่า เมื่อพิจารณาการทำนายของตัวทำนาย ได้แก่ ปัจจัยการดำเนินงาน ปัจจัยความขัดแย้ง และปัจจัยโครงสร้างขององค์กร พบว่า ตัวทำนายทั้ง 3 ตัว สามารถทำนายความสำเร็จจากการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กรได้ร้อยละ 73.90 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 โดยมีตัวทำนายที่สำคัญมากที่สุดคือ ปัจจัยการดำเนินงาน รองลงมาคือ ปัจจัยโครงสร้างขององค์กร และปัจจัยความขัดแย้ง ตามลำดับ



## 5.2 อภิปรายผลการศึกษา

5.2.1 ศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard ของบริษัทในเขตกรุงเทพมหานคร

จากผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จจากการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ปัจจัยการดำเนินงาน ( $r = 0.82^{**}$ ) ปัจจัยโครงสร้างขององค์กร ( $r = 0.61^{**}$ ) และปัจจัยความขัดแย้ง ( $r = -0.40^{**}$ ) โดยตัวแปร ปัจจัยการดำเนินงาน และปัจจัยโครงสร้างขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จจากการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร ส่วนปัจจัยความขัดแย้งมีความสัมพันธ์ทางลบกับความสำเร็จจากการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร ซึ่งให้ผลสอดคล้องกับงานวิจัยของอิสราภรณ์ พลนารักษ์ (2550) ศึกษาระดับการประยุกต์การบริหารฐานกิจกรรมและผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรของบริษัทในอุตสาหกรรมไทย พบว่า ปัจจัยการดำเนินงาน ด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์ (Clarity of objective, Clar) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการประยุกต์ ABM มีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐานเท่ากับ 0.584 อธิบายได้ว่า ความชัดเจนของวัตถุประสงค์การประยุกต์ ABM สูงขึ้น เนื่องจากพนักงานจะเข้าใจการประยุกต์ ABM มากขึ้น และสามารถดำเนินการประยุกต์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ซึ่งจะช่วยลดอุปสรรคในการประยุกต์และทำให้เพิ่มระดับการประยุกต์ ABM ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นไปตามความสัมพันธ์ที่คาดหวัง แต่ไม่พบว่า Clar มีความสัมพันธ์ทางอ้อมกับระดับประยุกต์ ABM นอกจากนี้ยังพบอีกว่า พบว่า ปัจจัยการดำเนินงาน ด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์ (Clarity of objective, Clar) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จในด้านการเพิ่มประสิทธิภาพผลการปฏิบัติงานทางการเงิน (IMPROVE) และความสำเร็จโดยรวมของผลการปฏิบัติงานการประยุกต์ ABM (OVERALL) มีความสัมพันธ์ความถดถอย เท่ากับ 0.720 และ 0.667 ตามลำดับ ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าวสอดคล้องกับความสัมพันธ์ที่คาดหวัง หากพิจารณาความชัดเจนของวัตถุประสงค์การประยุกต์ ABM ขององค์กรโดยรวม โดยไม่พิจารณาระดับการประยุกต์ ABM เมื่อองค์กรมีความชัดเจนของวัตถุประสงค์การประยุกต์ ABM ในระดับที่สูงขึ้นจะเพิ่มประสิทธิภาพของผลปฏิบัติงานทางการเงิน และเพิ่มระดับความสำเร็จโดยรวมของผลการปฏิบัติงานจากการประยุกต์ ABM



### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

บริษัทในเขตกรุงเทพมหานคร และบริษัททั่วไปล้วนมีจุดประสงค์เดียวกันในการประกอบธุรกิจ คือการเพิ่มผลผลิตของธุรกิจของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบตัวเงิน หรือความพึงพอใจ ซึ่งจากการวิเคราะห์ผลการวิจัย เห็นว่าคนในบริษัทในเขตกรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นและความสำคัญต่อการทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จไม่ว่าจะเป็นในมุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า หรือแม้กระทั่งด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโต ซึ่งการบริหารจัดการในแต่ละองค์กร และปัจจัยในการพัฒนาองค์กรก็แตกต่างกันออกไป แต่เครื่องมือที่จะช่วยในการส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจคือการนำหลักการบริหารจัดการแบบสมดุล (BSC) มาประยุกต์ใช้เพื่อความสำเร็จต่อองค์กร ตามปัจจัยของแต่ละบริษัท

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

ควรทำวิจัยต่อเนื่อง และเพิ่มกลุ่มตัวอย่างมากขึ้น ไม่จำกัดประเภทของธุรกิจ โดยศึกษาปัจจัยอื่นๆ ซึ่งมีอีกมากมาย ที่แตกต่างกันไปตามประเภท และความต้องการของธุรกิจ คนในองค์กร และผู้บริหารขององค์กรนั้นๆ และคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน รวมทั้งการทบทวนปัญหาที่อาจเคยเกิดขึ้นในการนาระบบนี้มาใช้ ซึ่งคำนึงถึงจุดอ่อนที่สำคัญในการนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นมาปฏิบัติกับกระบวนการในการสร้างและนาระบบ BSC ไปใช้ภายในองค์กร



## เอกสารอ้างอิง

- จิรศักดิ์ พูลเจริญ. (2547). *ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท ที ทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) ต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ KPI จาก Balance Scorecard*. ปัญหาพิเศษหลักสูตรปริญญาโท บธ.ม. (การบริหารธุรกิจ). มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- ณัฐพร ใจพุทธ. (2550). การประยุกต์ใช้ระบบดุลยดัชนีในการติดตามการประเมินผลการบริหารและการจัดการองค์การการศึกษา. วิทยาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- คุณชัย วันบุญกุล. 2554. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของดัชนีชี้วัดผลสำเร็จขององค์กรตามหลักการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ กรณีศึกษา : โรงงานฉีดพลาสติก. ปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์.
- นฤตย์รวิภา ทรัพย์ไพฑูริย์. 2550. ประโยชน์จากการนำผลการประเมินไปปรับใช้ในองค์กร. ทรัพยากรมนุษย์ ปีที่ 3 ฉบับที่ 1, ( ม.ค.-เม.ย. 2550 ) หน้า 26-36.
- นภดล ร่มโพธิ์ (2548) รายงานวิจัยการศึกษาปัญหาในการใช้ระบบการประเมินผลองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard) กรณีศึกษาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- บุญมัน ธนาศุภวัฒน์ (2537) *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล* กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- เบญจมาศ ลีละวาณิชย์ (2538) *สาเหตุของความขัดแย้งและวิธีจัดการกับความขัดแย้งของพนักงานส่วนระบบสื่อสารมวลชน ฝ่ายโครงข่ายคมนาคมองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต(การจัดการ) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ปรีชา ทิวะหุด. (2539). *การควบคุมและการวัดผลธุรกิจ*. กรุงเทพฯ : เจริญวิทย์การพิมพ์.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542) *จิตวิทยาอุตสาหกรรม* กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี .
- ผุสดี รุมาคม. (2542). *การประเมินการปฏิบัติงาน*. กรุงเทพฯ: บริษัท ธนาเพรส แอนด์ กราฟฟิค.
- พรนพ พุกกะพันธ์. 2542. *การบริหารความขัดแย้ง*. พิมพ์ครั้งที่ 6 ที่ 1. กรุงเทพมหานคร: ว.เพ็ชรสกุล.
- พสุ เดชะรินทร์. 2544. เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced scorecard และ Key performance indicators. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- \_\_\_\_\_ . 2545. เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced scorecard และ Key performance indicators. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- \_\_\_\_\_ . 2546. เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced scorecard และ Key performance indicators. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพโรจน์ ยอดคำปา. 2549. การพัฒนาดัชนีชี้วัดการดำเนินงานของโรงงานในกลุ่มอุตสาหกรรมส่งออก โดยเชื่อมโยงรางวัลคุณภาพกับดัชนีดุลยภาพ. วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ภัทรา นิคมานนท์. 2540. การประเมินผลการเรียน. กรุงเทพฯ : อักษรการพิมพ์.

- รัฐพล สุโขวัฒน์กิจ. 2552 การวัดผลการปฏิบัติการโดยใช้แนวคิด Balanced Scorecard ของ บี.เอ็ม. ซี.เซอร์วิสอพาร์ทเมนต์ ศูนย์การแพทย์โรงพยาบาลกรุงเทพ. ปรินญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วีระ แก้วอบเชย. 2551. ศึกษาปัจจัยทางด้านขีดความสามารถของพนักงานบางประการที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดของธนาคารออมสิน. ปรินญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วิจิตร วรธมบางกรู. 2531. การจัดการกับความขัดแย้ง. ครปรีทัศน์ 13 (กรกฎาคม 2531) : 64-70.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2545). ทฤษฎีการประเมิน. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. 2544. วิธีวิทยาการประเมินศาสตร์แห่งคุณค่า (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุดา เอื้ออารีสุขสมาน. 2552. ศึกษาการกำหนดดัชนีวัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicator) ตามแนวคิด Balanced Scorecard (BSC) กรณีศึกษา สายปฏิบัติการด้านบริการแลกเปลี่ยนและโอนเงินระหว่างประเทศในธนาคารพาณิชย์. วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารเทคโนโลยี วิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุวิชัย ศุภรานนท์ (2549). ยุทธศาสตร์การแข่งขัน. กรุงเทพฯ : วี.พรินทร์.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2544. ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ. เชียงราย: สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534) ความขัดแย้ง : การบริหารเพื่อการสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ : เลิฟแอนด์ลิฟเพรส จำกัด.
- \_\_\_\_\_ . 2540. ความขัดแย้ง การบริหารเพื่อการสร้างสรรค์.กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ ตะเกียง.
- อรุณ รัชชธรรม. 2533. วิธีการจัดการความขัดแย้งในองค์กร. กรุงเทพมหานคร: รวมสาสน์ จำกัด.
- อิกษณา โกวิทกุลไกร. 2548. ศึกษาปัญหาการประยุกต์ใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ตามแนวคิดระบบวัดผลการปฏิบัติงานดุลยภาพ (BSC) สำหรับธุรกิจผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์และยานยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอมตะนคร. สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

- Aldag, R.J. and T.M. Stearns. 1987. "Issue in research methodology". *Journals of Management* **14(2): 253-276**.
- Cameron, K.S., and Whetten, D.A. (1983). *Organizational effectiveness: A comparison of multiple models*. New York: Academic Press.
- Camp RC (1994) *Business Process Benchmarking – Finding and Implementing Best Practices*. Milwaukee: ASQC Quality Press.
- Donovan MR (1999) *Performance Measurement: Connecting Strategy*. Operations and Actions, R. Michael Donovan & Co, Inc.
- Harri Haapasalo, Kari Ingalsuo, Timo Lenkkeri, (2006) "Linking strategy into operational management: A survey of BSC implementation in Finnish energy sector", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 13 Iss: 6, pp.701 – 717
- Luthans, F. 1995. **Organization Behavior**. 7 th ed. New York: McGraw-Hill.
- Neely, A.D., Gregory, M. and Platts, K. (1995), "Performance measurement system design – a literature review and research agenda", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 15 No. 4, pp. 80-116.
- Olve NJ, Roy J & Wetter M (1999) *Performance Drivers. A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*. West Sussex, John Wiley and Sons Ltd.
- Rummler GA & Brache AP (1995) *Improving Performance, How to Manage the White Space on the Organization Chart*. 2. ed. San Francisco, Jossey-Bass Inc.
- Robbins, S. P. 2003. **Organization Behavior**. New Jersey: Pearson Education, Inc.,
- Swansburg, R. 1996. *Management and Leadership for Nurse managers*. Boston : Jones and Bartlett Publishes.
- Waggoner, D.B., Neely, A.D. and Kennerley, M.P. (1999), "The forces that shape organizational performance measurement systems: an interdisciplinary review", *International Journal of Production Economics*, Vols 60-61, pp. 53-60.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations*, 3<sup>rd</sup> ed.. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Zaleznik, A. (1977). *Managers and leaders : are they different?*. *Harvard Business Review*, 15(3), 67-78.

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

- แบบสอบถาม



### แบบสอบถาม

การนำแนวคิด Balance Scorecard (BSC) มาประยุกต์ในบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ในประเทศไทย สํารวจในปี 2557

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปขององค์กร

1. ตำแหน่งผู้ตอบแบบสอบถาม .....
2. ที่ตั้ง .....
3. E-mail Address ของผู้ตอบแบบสอบถาม.....
4. ประเภทขององค์กร  ผลิตสินค้า  ไม่ได้ดำเนินการผลิตสินค้า (โปรดระบุประเภท.....)
5. จำนวนพนักงานรวม .....คน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557.....

#### ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการนำแนวคิด Balance Scorecard มาใช้ในองค์กร

ให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ในการรายการที่เกิดขึ้นในองค์กร

1. ปัจจุบันมีการประยุกต์แนวคิดบัญชีบริหารอื่นๆ ในองค์กร
  - 1.1 ต้นทุนคุณภาพ (Quality Cost)  ประยุกต์  ไม่ได้ประยุกต์
  - 1.2 ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI)  ประยุกต์  ไม่ได้ประยุกต์
  - 1.3 Balanced Scorecard  ประยุกต์  ไม่ได้ประยุกต์
  - 1.4 อื่นๆ ระบุ .....  ประยุกต์  ไม่ได้ประยุกต์
2. การนำแนวคิด Balanced Scorecard
  - ปัจจุบันมีการนำแนวคิด BSC ทั้งองค์กร เริ่มประยุกต์เมื่อ .....
  - (ตอบใน ส่วนที่ 3, 4, 5 และ 6)
  - ปัจจุบันมีการนำแนวคิด BSC บางหน่วยงานขององค์กร เริ่มประยุกต์เมื่อ .....
  - ระบุหน่วยงาน ..... (ตอบใน ส่วนที่ 3, 4, 5 และ 6)
  - เคยประยุกต์แนวคิด BSC ทั้งองค์กรแต่ปัจจุบันยกเลิกการประยุกต์ เริ่มประยุกต์เมื่อ .....
  - เลิกประยุกต์เมื่อ ..... (หากเลิกประยุกต์ ตอบใน ส่วนที่ 3, 4, และ 5)
  - เคยประยุกต์แนวคิด BSC ใน บางหน่วยงานขององค์กรแต่ปัจจุบันยกเลิกการประยุกต์
  - เริ่มประยุกต์เมื่อ ..... เลิกประยุกต์เมื่อ .....
  - ระบุหน่วยงาน ..... (หากเลิกประยุกต์ ตอบใน ส่วนที่ 3, 4, และ 5)
  - เหตุผลที่เลิกประยุกต์  ไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร  BSC ในการประยุกต์มีต้นทุนสูง
  - อื่นๆ ระบุ .....
  - กำลังพิจารณานำแนวคิด BSC ประยุกต์ในองค์กร ทั้งองค์กรในอนาคต (ไม่ต้องตอบแบบสอบถามในส่วนต่อไป)
  - กำลังพิจารณานำแนวคิด BSC ประยุกต์ใน บางหน่วยงานขององค์กรในอนาคต
  - ระบุหน่วยงาน ..... (ไม่ต้องตอบแบบสอบถามในส่วนต่อไป)
  - ไม่เคยพิจารณานำแนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรมประยุกต์ในองค์กร (ไม่ต้องตอบแบบสอบถามในส่วนต่อไป)

**ส่วนที่ 3** ขั้นตอนต่างๆ ที่องค์กรได้กระทำให้การประยุกต์แนวคิด Balanced Scorecard (ให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่มีและไม่มีรายการต่างๆ ต่อไปนี้)

รายการ	มี	ไม่มี
1. มีการประชาสัมพันธ์ในการนำ BSC มาประยุกต์ในองค์กร		
2. การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ได้แก่ SWOT Analysis เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน		
3. องค์กรต้องทราบว่าองค์กรของตนควรมีความสามารถหลักอะไรบ้าง บุคลากรขององค์กรทราบแล้วหรือยัง ว่าตนมีความสามารถจริงกับงานที่ทำหรือไม่ และมีความสามารถพิเศษอะไรบ้าง จะทำให้องค์กรสามารถวางแผนให้ตรงกับงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของการขับเคลื่อนให้ยุทธศาสตร์ขององค์กรบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย		
4. วิสัยทัศน์ มีการระดมสมองพยายามให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กรเข้ามามีส่วนร่วมจัดทำโดยเริ่มขั้นตอนด้วยการจัดประชุมร่วมผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และบุคลากร เพื่อเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ รวมถึงความเข้าใจวิธีวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) เพื่อทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร		
5. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการหาคำตอบให้กับคำถามที่ว่า เราต้องการจะเป็นอย่างไร (What do we want to be) เป็นขั้นตอนกำหนดจุดมุ่งหมายที่ยาวไกลที่สุดตามที่ปรารถนาขององค์กร จุดมุ่งหมายหลักขององค์กรที่จะดำเนินไปในทิศทางใด		
6. มีการสื่อให้คนในองค์กรและหน่วยงานในระดับรอง เห็นพ้องต้องกันและเกิดแรงบันดาลใจ ที่จะนำพาองค์กรให้บรรลุจุดมุ่งหมาย		
7. กลุ่มผู้บริหารระดับสูง มีการประชุมร่วมกันเพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น		
8. ผู้บริหารมีความเข้าใจในหลักการของ BSC และมีทัศนคติที่ดีในการนำ BSC มาใช้		
9. มีการสนับสนุนและมอบหมายเจ้าภาพในการนำ BSC มาใช้ในองค์กรโดยไม่ควรจะมอบหมายให้ผู้บริหารระดับรองเป็นเจ้าภาพแทน		



รายการ	มี	ไม่มี
10. การบริหารการเปลี่ยนแปลง การนำ BSC มาใช้ให้เกิดผลจะต้องนำแนวคิดในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงเข้ามาใช้ร่วมด้วย โดยมุ่งเน้นการสื่อสารภายใน รวมทั้งมีการสร้างทัศนคติที่ดีให้กับพนักงานด้วย		
11. นำ BSC มาใช้ผสมผสานกับการบริหารงานประจำวันไม่ว่าจะจัดให้มีการประชุมตาม BSC หรือทำให้งบการดำเนินงานตาม BSC เป็นสิ่งที่ทำให้เห็นได้ชัดเจนอยู่ตลอดเวลา		

#### ส่วนที่ 4 ให้ท่านระบุว่าองค์กรของท่านเกี่ยวข้องกับ การประยุกต์ Balance Scorecard อย่างไร

##### ส่วนที่ 4.1 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยการดำเนินงาน

รายการ	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
1. การฝึกอบรมพนักงาน					
1.1 มีการฝึกอบรมและให้ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับ BSC แก่พนักงานเกี่ยวกับวัตถุประสงค์การประยุกต์แนวคิด BSC					
1.2 มีการฝึกอบรมและให้ความรู้แก่พนักงานเกี่ยวกับแนวทางการนำแนวคิด BSC มาประยุกต์ และวิธีการใช้ข้อมูลจาก BSC					
2. การสนับสนุนจากผู้บริหาร					
2.1 ผู้บริหารเป็นผู้ริเริ่ม และให้ความสำคัญในการนำ BSC มาประยุกต์					
2.2 ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างมากในการนำ BSC มาประยุกต์					
2.3 ผู้บริหารจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอต่อการนำ BSC มาประยุกต์					
3. ความชัดเจนของวัตถุประสงค์การนำแนวคิด BSC มาประยุกต์					
3.1 องค์กรกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนก่อนเริ่มนำ BSC มาประยุกต์					

รายการ	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
3.2 พนักงานขององค์การโดยส่วนใหญ่มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการนำ BSC มาใช้ตรงกัน					
3.3 มีหน่วยงานหรือแผนกภายในองค์การที่หลากหลายเป็นผู้ร่วมกำหนดวัตถุประสงค์ของการนำ BSC มาประยุกต์					

ส่วนที่ 4.2 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยความขัดแย้ง

รายการ	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
4. <u>เชิงการเรียนรู้</u>					
4.1 ภายในองค์การ โดยปกติทั่วไป <u>มีความเห็นที่ขัดแย้งกันในแนวคิดในการดำเนินงานโดยทั่วไป</u> ในองค์การ <u>โดยเกิดจากการใช้เหตุผลและหลักการทางวิชาการ</u> เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานขององค์การเท่านั้น					
4.2 ภายในคณะบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบการนำแนวคิด BSC มาใช้ <u>มีความเห็นที่ขัดแย้งกันในแนวคิดดังกล่าว</u> ภายในองค์การตลอดระยะเวลาการประยุกต์แนวคิด <u>โดยเกิดจากการใช้เหตุผลและหลักการทางวิชาการ</u> เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานขององค์การเท่านั้น					
5. <u>เชิงอารมณ์และความรู้สึก</u> กรณีต่อไปนี้ ถ้าองค์การไม่ต้องคำนึงถึงการนำแนวคิด BSC มาประยุกต์ใช้ในองค์การ					

รายการ	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
5.1 ภายในองค์การโดยปกติทั่วไป มีความตึงเครียดเกิดขึ้นในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานโดยทั่วไปในองค์การโดยเกิดขึ้นจากอารมณ์และความรู้สึกส่วนตัวปราศจากเหตุผลและหลักการทางวิชาการ					
5.2 ภายในองค์การโดยปกติทั่วไป มีการเผชิญหน้าโต้เถียงกันระหว่างบุคคล และหรือกลุ่มคนในการดำเนินงานโดยทั่วไปขององค์การ โดยเกิดขึ้นจากอารมณ์และความรู้สึกส่วนตัวปราศจากเหตุผลและหลักการทางวิชาการ					
5.3 ภายในองค์การโดยปกติทั่วไป มีความขัดแย้งซึ่งเกิดจากการใช้เหตุผลและหลักการทางวิชาการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานขององค์การ และสามารถนำไปสู่ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากอารมณ์และความรู้สึกส่วนตัวปราศจากเหตุผลและหลักการทางวิชาการ					
กรณีต่อไปนี ถ้าองค์กรนำแนวคิด BSC มาประยุกต์ใช้ในองค์การ					
5.4 ภายในคณะบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบการนำแนวคิด BSC มาใช้มีความตึงเครียดเกิดขึ้นในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับการนำแนวคิดดังกล่าวในองค์การ โดยเกิดขึ้นจากอารมณ์และความรู้สึกส่วนตัวปราศจากเหตุผลและหลักการวิชาการ					
5.5 ภายในคณะบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบการนำแนวคิด BSC มาใช้ มีการเผชิญหน้าโต้แย้งกันตลอดระยะเวลาการนำ BSC มาใช้ โดยเกิดขึ้นจากอารมณ์และความรู้สึกส่วนตัวปราศจากเหตุผลและหลักการทางวิชาการ					

รายการ	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
5.6 ภายในคณะบุคคลมีหน้าที่รับผิดชอบการนำแนวคิด BSC มาใช้ มีความขัดแย้งซึ่งเกิดจากการใช้เหตุผลและหลักการทางวิชาการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานขององค์กรและสามารถนำไปสู่ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากอารมณ์และความรู้สึกส่วนตัวปราศจากเหตุผลและหลักการทางวิชาการ					

**ส่วนที่ 5** ให้ท่านระบุความคิดเห็นเพียงหนึ่งค่าในรายการต่างๆ ต่อไปนี้

ส่วนที่ 5.1 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยโครงสร้างขององค์กร

รายการ	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
1. การสื่อสารในองค์กร					
1.1 ผู้บริหารมีการสื่อสารไปยังบุคคลอย่างทั่วถึง					
1.2 บุคคลในองค์กรมีการสื่อสารกันอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร					
2. ระบบสารสนเทศขององค์กร					
2.1 ระบบสารสนเทศขององค์กรมีการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานในองค์กร					
2.2 ระบบสารสนเทศของหน่วยงานภายในองค์กรให้ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรได้ทันสมัยและละเอียดอย่างมาก					
2.3 ระบบสารสนเทศขององค์กรแสดงข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรได้ทันสมัยและละเอียดอย่างมาก					
2.4 หลังจากองค์กรตัดสินใจนำแนวคิด BSC มาประยุกต์ใช้ในองค์กร องค์กรมีการลงทุนในระบบสารสนเทศเพิ่มขึ้น					
3. การให้รางวัลและผลตอบแทนจากผลปฏิบัติงาน					

รายการ	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
3.1 ระบบการให้รางวัลหรือผลตอบแทนพนักงานมีการเชื่อมโยงกับตัววัดผลปฏิบัติงานของพนักงาน					
3.2 ตัววัดผลปฏิบัติงานของพนักงานมีการเชื่อมโยงกับข้อมูลที่ได้จากการนำ BSC มาใช้					
3.3 ระบบการให้รางวัลหรือผลตอบแทนพนักงานมีการเชื่อมโยงกับข้อมูลที่ได้จากการนำ BSC มาใช้					
4. การกำหนดมาตรการในกรณีผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย					
4.1 มีการเรียกประชุมแผนก/ส่วนงานที่ปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย					
4.2 มีการจำกัดผลตอบแทนส่วนเพิ่มที่จะได้รับจากการปฏิบัติงานเมื่อปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย					

**ส่วนที่ 6** ให้ท่านระบุความคิดเห็นเพียงหนึ่งค่าในรายการต่างๆ ต่อไปนี้

ส่วนที่ 6.1 คำถามเกี่ยวกับความสำเร็จจากการนำแนวคิด BSC มาใช้

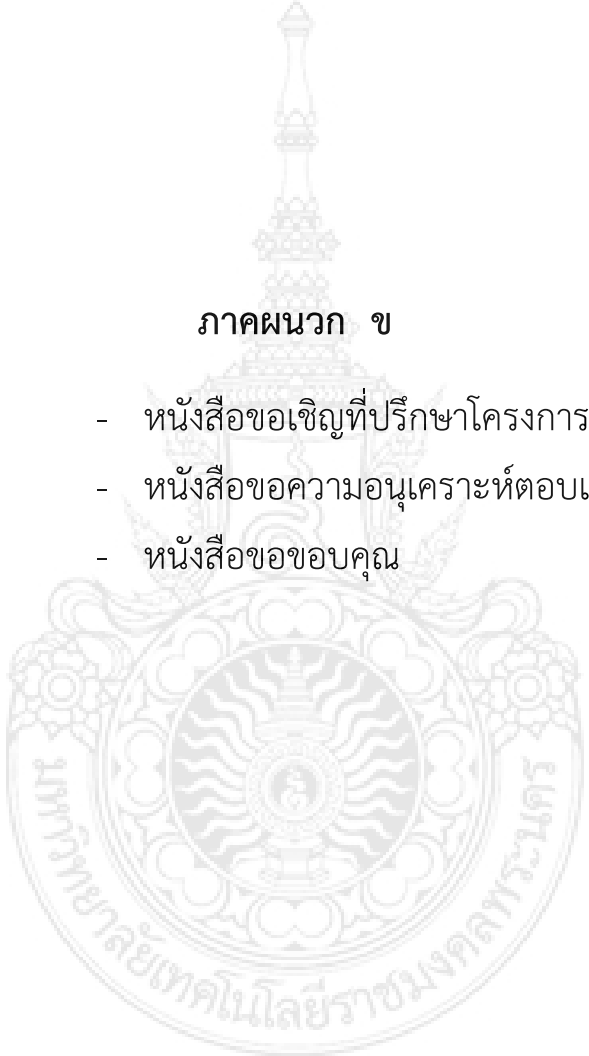
รายการ	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
1. หลังจากนำ BSC มาใช้ในองค์กร					
1.1 องค์กรใช้ข้อมูลที่ได้จาก BSC มาใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางด้านราคา ของผลิตภัณฑ์ ได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น					
1.2 ช่วยทำให้วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรมีความชัดเจน และสามารถแปรไปสู่แนวทางการดำเนินการต่างๆ ที่ชัดเจน เป็นที่เข้าใจร่วมกันได้ ทำให้เกิดการสื่อสารวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และเชื่อมโยงกับมาตรการที่จะใช้วัดผลได้อย่างชัดเจน					

รายการ	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
1.3 ทำให้เกิดการวางแผน และกำหนดเป้าหมายและสร้างสรรค์กิจกรรมเชิงกลยุทธ์ในรูปแบบต่างๆ รวมทั้งกิจกรรมที่จะใช้วัดผลหรือตัวชี้วัดที่สำคัญ รวมทั้งมาตรการที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินด้วย					
1.4 ทำให้เกิดการย้อนกลับ และการเรียนรู้ให้ผู้บริหาร นอกจากเพื่อให้ทราบว่าได้มีการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้หรือไม่ และเป็นผลอย่างไรแล้ว ระบบนี้ยังช่วยให้ข้อมูลเพื่อให้ทราบว่ากลยุทธ์ที่วางไว้นั้น ยังคงเป็น กลยุทธ์ที่จะประสบความสำเร็จและทำให้องค์กรอยู่รอดได้ต่อไปหรือไม่					
1.5 สามารถวัดผลได้ทั้งลักษณะเป็นทีม และตัวบุคคล					
1.6 BSC เป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาไม่มีการสิ้นสุด ต้องมีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลา เพื่อให้มีความเหมาะสมต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป					
1.7 ทำให้ทราบถึงข้อมูลของกลยุทธ์ที่วางไว้นั้นได้ผลและประสบความสำเร็จหรือไม่					
1.8 ช่วยในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และวัฒนธรรมขององค์กรโดยอาศัยการกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายเป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่					
1.9 มีการเชื่อมโยงระหว่างการประชุมผลกับกลยุทธ์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ ทำให้เกิดการประเมินมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน					

จรรยาบรรณส่วนของการวัดผลการปฏิบัติงานด้วย BSC สำหรับองค์กรของท่านในแต่ละด้าน

- มุมมองทางการเงิน	สัดส่วน .....	%
- มุมมองทางด้านลูกค้า	สัดส่วน .....	%
- มุมมองทางด้านนวัตกรรม	สัดส่วน .....	%
- มุมมองทางด้านภายใน	สัดส่วน .....	%
รวม	สัดส่วน .....	%





ภาคผนวก ข

- หนังสือขอเชิญที่ปรึกษาโครงการวิจัย
- หนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม
- หนังสือขอขอบคุณ





ที่ ศธ ๐๕๘๑.๐๕/๐๗๔๗.๑

คณะบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร  
๘๖ ถนนพิษณุโลก แขวงสวนจิตรลดา  
เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

๑๑ มีนาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นที่ปรึกษา และผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.อัมพล ชูสนุก

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการวิจัย จำนวน ๑ ชุด  
๒. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางอมรศิริ ตีสสร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สังกัดคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร กำลังทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard ของบริษัท ในเขตกรุงเทพมหานคร” (รายละเอียดโครงการดัดแนบ) การวิจัยครั้งนี้เป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนา รูปแบบการจัดการเรียนการสอน และการนำหลักการจัดการแบบสมดุล มาประยุกต์ใช้ในธุรกิจ

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้มีความสมบูรณ์และเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือวิจัย เป็นที่ปรึกษางานวิจัย และตรวจเครื่องมือวิจัยในเรื่องดังกล่าว

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์วราพันธ์ มุงวิชา)

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ฝ่ายวางแผน คณะบริหารธุรกิจ

โทร. ๐๒-๒๘๒-๙๑๐๑ ต่อ ๗๕๓๓

โทรสาร. ๐๒-๒๘๑-๑๘๔๒



ที่ ศธ ๐๕๘๑.๐๕/๒๐๔๙.๑

คณะบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร  
๘๖ ถนนพิษณุโลก แขวงสวนจิตรลดา  
เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

๓ กรกฎาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบขออนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางอมรศิริ ดิสสร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สังกัดคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร กำลังทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard ของบริษัท ในเขตกรุงเทพมหานคร” โดยมี ดร.อัมพล ชูสนุก และ ดร.พรปวีณ์ ชาญสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัยดังกล่าว

ในการนี้ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร จึงขอความร่วมมือจากคนในบริษัทของท่าน กรอกข้อมูลแบบสอบถามงานวิจัยดังกล่าว จำนวนคนละ ๑ ชุด เพื่อนำข้อมูลไปประมวลผลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard ของบริษัท ในเขตกรุงเทพมหานคร และขอความร่วมมือท่านส่งแบบสอบถามกลับคืนมายังฝ่ายวางแผน คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร หรือ โทรสาร. ๐-๒๒๘๑-๑๘๔๒ ภายในวันศุกร์ที่ ๒๓ สิงหาคม ๒๕๕๖

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์วราพันธ์ มุ่งวิชา)

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ฝ่ายวางแผน คณะบริหารธุรกิจ

โทร. ๐๒-๒๘๒-๙๑๐๑ ต่อ ๗๕๓๓

โทรสาร. ๐๒-๒๘๑-๑๘๔๒

ที่ ศธ ๐๕๘๑.๐๕/ ๒๗/๓๖.๑



คณะบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร  
๘๖ ถนนพหลโยธิน แขวงสวนจิตรลดา  
เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

๒๗/ สิงหาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอขอบคุณ

เรียน

ตามหนังสือที่ ศธ ๐๕๘๑.๐๕/๒๐๔๙.๑ ลงวันที่ ๓ กรกฎาคม ๒๕๕๖ เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม เพื่อเก็บข้อมูลวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard ของบริษัท ในเขตกรุงเทพมหานคร” โดยผู้ช่วยศาสตราจารย์อมรศิริ ทิสสร อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ซึ่งท่านได้ให้ความอนุเคราะห์เป็นอย่างดี

ในการนี้การวิจัยดังกล่าวได้สำเร็จเรียบร้อยแล้วด้วยความอนุเคราะห์จากท่าน คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ และหวังว่าคงได้รับความร่วมมือจากท่านอีกในโอกาสต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์วราพันธ์ มั่งวิษา)  
คณบดีคณะบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ฝ่ายวางแผน คณะบริหารธุรกิจ

โทร. ๐๒-๒๘๒-๙๑๐๑ ต่อ ๗๕๓๓

โทรสาร. ๐๒-๒๘๑-๑๘๔๒

ประวัติผู้วิจัย



## ประวัติผู้วิจัย

- ชื่อ และ นามสกุล (ภาษาไทย) ผู้ช่วยศาสตราจารย์อมรศิริ ดิสรน  
(ภาษาอังกฤษ) MRS. AMORNSIRI DISSORN
- หมายเลขบัตรประจำตัวประชาชน 3 1005 02290 530
- ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้ช่วยศาสตราจารย์
- ประวัติการศึกษา
- |      |           |  |
|------|-----------|--|
| 2528 | ปริญญาตรี | บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการบัญชี มหาวิทยาลัยรามคำแหง        |
| 2544 | ปริญญาโท  | บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการบัญชี มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต |
- สาขาวิชาการที่มีความชำนาญพิเศษ การสอบบัญชี
- ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ โดยระบุ  
สถานภาพในการทำวิจัยว่าเป็นผู้อำนวยการแผนงานวิจัย หัวหน้าโครงการวิจัย หรือผู้ร่วมวิจัย  
ในแต่ละผลงานวิจัย
- 1 ผู้อำนวยการแผนงานวิจัย : -
  - 2 หัวหน้าโครงการวิจัย : -
  - 3 งานวิจัยที่ทำเสร็จแล้ว : ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับการจัดการสินค้าคงคลัง  
ของสถานประกอบการในเขตกรุงเทพมหานคร ปี 2548
  - 4 งานวิจัยที่กำลังทำ : -
- หน่วยงานและสถานที่อยู่ที่ติดต่อได้สะดวก
- สาขาวิชาการบัญชี คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร  
86 ถนนพินธุโลภ แขวงสวนจิตรลดา เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300  
โทร. 0-2282-9101 ต่อ 7533 โทรสาร 0-2281-1842  
E-mail amorsirid@yahoo.com