



การกำหนดสมรรถนะมาตรฐานของเบรียท์ที่จำหน่ายสินค้าอุตสาหกรรม
โดยอาศัยหลักการประเมินผลเชิงคุณภาพ (BALANCED SCORECARD)

นางสาวฐิติมา ชูวรรณรัมย์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหาผลสัมฤทธิ์ของปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม
คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2553
ฉบับที่หนึ่งของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

๐๐๐๒๕๒๔๖๗

ห้องสมุดงานวิจัย สำนักงานคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ



247796

การกำหนดสมรรถนะมาตรฐานของบริษัทจำหน่ายสินค้าอุตสาหกรรม
โดยอาศัยหลักการประเมินผลเชิงดุลยภาพ (BALANCED SCORECARD)



นางสาวฐิติมา สุวรรณรังษี

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหการ ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ

คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา ๒๕๕๓

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



5 1 7 1 4 1 3 7 2 1

DETERMINATION OF STANDARD PERFORMANCE OF AN INDUSTRIAL PRODUCT DISTRIBUTOR
WITH BALANCED SCORECARD CONCEPT

Ms. Titima Suwanrungsri

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Engineering Program in Industrial Engineering

Department of Industrial Engineering

Faculty of Engineering

Chulalongkorn University

Academic Year 2010

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การกำหนดสมรรถนะมาตรฐานของบริษัทจำหน่ายสินค้า
อุตสาหกรรมโดยอาศัยหลักการประเมินผลเชิงดุลยภาพ
(BALANCED SCORECARD)

โดย

นางสาวจิตติมา สุวรรณรังษี

สาขาวิชา

วิศวกรรมอุตสาหการ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

รองศาสตราจารย์ จิรพัฒน์ เภาประเสริฐวงศ์

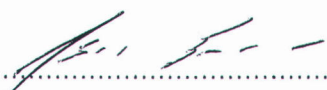
คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

.....  คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร. บุญสม เลิศนिरวงศ์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....  ประธานกรรมการ
(ศาสตราจารย์ ดร.ศิริจันทร์ ทองประเสริฐ)

.....  อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(รองศาสตราจารย์ จิรพัฒน์ เภาประเสริฐวงศ์)

.....  กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ สุทัศน์ รัตนเกื้อกังวาน)

.....  กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.วันชัย วิจิรวณิช)

ฐิติมา สุวรรณรังษี : การกำหนดสมรรถนะมาตรฐานของบริษัทจำหน่ายสินค้าอุตสาหกรรม โดยอาศัยหลักการประเมินผลเชิงดุลยภาพ (BALANCED SCORECARD)

(DETERMINATION OF STANDARD PERFORMANCE OF AN INDUSTRIAL PRODUCT DISTRIBUTOR WITH BALANCED SCORECARD CONCEPT)

อ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: รศ.จิรพัฒน์ เภาประเสริฐวงศ์, 228 หน้า.

247796

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดสมรรถนะมาตรฐานของบริษัทตัวแทนจำหน่ายสินค้าอุตสาหกรรมโดยอาศัยหลักการประเมินผลเชิงดุลยภาพ (Balanced scorecard) ภายใต้ 5 มุมมอง โดยแบ่งเป็นการวัดผลกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กร คือ มุมมองด้านการเงิน, มุมมองด้านลูกค้า, มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา และเนื่องจากลักษณะธุรกิจที่ต้องซื้อสินค้ามาจำหน่ายต่อยังลูกค้า ดังนั้นจึงต้องวัดผลกระบวนการดำเนินงานภายนอกด้วย คือ มุมมองด้านซัพพลายเออร์

ขั้นตอนการวิจัยประกอบด้วย (1) ศึกษาและรวบรวมข้อมูล (2) กำหนดดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานระดับองค์กรและ เชื่อมโยงกลยุทธ์สู่ระดับแผนกเพื่อการปฏิบัติโดยอาศัยหลักการประเมินผลเชิงดุลยภาพ (3) กำหนดค่าเป้าหมาย (4) จัดทำแบบสอบถามเพื่อประเมินความเหมาะสมของดัชนีวัดสมรรถนะภายใต้แต่ละมุมมอง (5) พัฒนาระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานและทบทวนค่าเป้าหมายที่กำหนดขึ้นสำหรับแผนกขาย โดยการเปรียบเทียบกับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน (6) จัดทำระบบเอกสารเพื่อการตรวจติดตามและปรับปรุงการดำเนินงานในอนาคต

สรุปผลการกำหนดดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานแต่ละแผนกได้ดังนี้ แผนกขายมีจำนวน 17 ดัชนี, แผนกวิศวกรรมมีจำนวน 9 ดัชนี, แผนกจัดซื้อและควบคุมสินค้ามีจำนวน 10 ดัชนี, แผนกการเงินมีจำนวน 6 ดัชนี, แผนกขนส่งมีจำนวน 6 ดัชนี และแผนกบริหารงานบุคคลมีจำนวน 3 ดัชนี จากนั้นนำดัชนีชี้วัดแผนกขายมาเปรียบเทียบกับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ซึ่งผลที่ได้พบว่าดัชนีชี้วัดที่ต่ำกว่าคู่เปรียบ มีดังนี้ ดัชนียอดขายลูกค้าใหม่ ต่ำกว่า 26%, ดัชนีส่งมอบตรงเวลา ต่ำกว่า 4%, ดัชนีการปิดการขาย ต่ำกว่า 5%, ดัชนีความสามารถในการวางแผนการตลาด ต่ำกว่า 20% และ ดัชนีการฝึกอบรม ต่ำกว่า 11%

ภาควิชา ...วิศวกรรมอุตสาหการ.....ลายมือชื่อนิสิต.....

สาขาวิชา...วิศวกรรมอุตสาหการ.....ลายมือชื่ออ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....

ปีการศึกษา2553.....

ฐิติมา สุวรรณรังษี
อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

: MAJOR INDUSTRIAL ENGINEERING

KEYWORDS : BALANCED SCORECARD / KEY PERFORMANCE INDICATOR /
BENCHMARKING

TITIMA SUWANRUNGSRI : DETERMINATION OF STANDARD PERFORMANCE
OF AN INDUSTRIAL PRODUCT DISTRIBUTOR WITH BALANCED SCORECARD
CONCEPT.

THESIS ADVISOR: ASSOC. PROF. JEIRAPAT NGAOPRASERTWONG, 228 pp.

247796

The research objective was to determinate of standard performance of an industrial product distributor with balanced scorecard concept according to five perspectives that mentioned the internal business process: financial perspective, customer perspective, internal process perspective, and learning and growth perspective. Due to trading business also so identify the external business process: supplier perspective.

The research methodology consists of: (1) Study and collect the information (2) KPIs of organizes level were determined and transformed the strategy into division level for action. (3) The targets KPIs were set. (4) The KPIs were suitable evaluated by the questionnaire according to each perspective. (5)The efficiency and target of sales department were developed by compare with another company. (6) The data forms were created to collect for monitoring and develop in the future.

The result from determinate of standard performance: Sale department has 17 KPI , Engineering department has 9 KPIs, Purchasing department has 10 KPIs, Financial department has 6 KPIs, Transportation department has 6 KPIs and Personality department has 3 KPIs. The result form compare with another company of sale department: The new customer selling price is lower 26%, the delivery in time is lower 4%, the selling closing is lower 5%, the efficiency of market planning is lower 20% and the training is lower 11%.

Department: Industrial Engineering..... Student's Signature TITIMA SUWANRUNGSRI
Field of Study: Industrial Engineering..... Advisor's Signature J. Ngawantay
Academic Year: 2010.....

กิตติกรรมประกาศ

ในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณ รศ. จิรพัฒน์ เงาประเสริฐวงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาในการทำวิทยานิพนธ์ ซึ่งเป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะแนวทางในการทำวิทยานิพนธ์จนสำเร็จลุล่วงอย่างสมบูรณ์ และขอกราบขอบพระคุณประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ศ.ดร. ศิริจันทร์ ทองประเสริฐ และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รศ. สุทัศน์ รัตนเกื้อกังวาน , รศ.ดร. วันชัย วิจิรวิธ ที่ให้ความรู้และคำแนะนำอันเป็นประโยชน์ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ของเนื้อหาการทำวิทยานิพนธ์จนเสร็จสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ คุณบุญชู ว่องตาประดิษฐ์ กรรมการผู้จัดการ คุณพัฒนพงษ์ บัวลอย ผู้จัดการทั่วไป และพี่พนักงานในองค์กรที่ศึกษาวิจัยทุกท่าน สำหรับความช่วยเหลือและร่วมมือเป็นอย่างดีตลอดระยะเวลาในการเก็บข้อมูลประกอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ท้ายสุดนี้ ผู้วิจัยใคร่ขอกราบขอบพระคุณบิดามารดา ที่ได้สนับสนุนและให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยเสมอมาจนสำเร็จการศึกษา ตลอดจนเพื่อนทุกคน ที่ให้ความช่วยเหลือในทุกด้านจนวิทยานิพนธ์สำเร็จลุล่วงด้วยดี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ฎ
สารบัญรูป	ฐ
 บทที่ 1: บทนำ	 1
1.1 ข้อมูลทั่วไปของบริษัทกรณีศึกษา.....	1
1.1.1 ขอบเขตของการดำเนินงาน.....	3
1.2 ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	3
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	8
1.4 ขอบเขตของการศึกษา.....	8
1.5 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย.....	8
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	9
 บทที่ 2: ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	 10
2.1 แนวคิดและทฤษฎี.....	10
2.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis).....	10
2.1.2 การวางแผนกลยุทธ์.....	14
2.1.3 ดัชนีวัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators: KPIs)	16
2.1.4 การดำเนินงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard).....	21
2.1.5 การเทียบเคียง (Benchmarking).....	30
2.1.6 ระบบมาตรฐาน ISO9001 (Version 2008).....	38

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	41
2.2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาดัชนีวัดผลการดำเนินการหลัก.....	41
2.2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลเชิงคุณภาพ.....	43
2.2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเทียบเคียงสมรรถนะ.....	45
บทที่ 3: การศึกษาสภาพทั่วไป	48
3.1 ประวัติของบริษัทกรณีศึกษา.....	48
3.2 ลักษณะธุรกิจของบริษัทกรณีศึกษา	50
3.3 โครงสร้างองค์กรของบริษัทกรณีศึกษา	51
3.4 ผังวงจรธุรกิจ (Business Flow Chart)	52
3.5 ระเบียบปฏิบัติงานของแต่ละแผนก	54
3.5.1 ตัวแทนระบบคุณภาพของบริษัท (QMR)	54
3.5.2 แผนกขาย.....	55
3.5.3 แผนกการเงินและบริหารงานบุคคล.....	55
3.5.4 แผนกจัดซื้อและควบคุมสินค้า.....	57
3.5.5 ฝ่ายจัดส่ง.....	58
3.5.6 แผนกวิศวกรรม.....	58
3.6 ระบบบันทึกข้อมูลและเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้องในส่วนงานต่างๆ.....	59
3.7 กลยุทธ์ของบริษัทกรณีศึกษาในปัจจุบัน.....	61
3.7.1 กลยุทธ์ราคา (Price Strategy).....	61
3.7.2 กลยุทธ์ลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Strategy).....	62
3.7.3 กลยุทธ์การกระจายสินค้า (Distribution Strategy).....	62
3.7.4 กลยุทธ์การขาย (Sale Strategy).....	63
3.7.5 กลยุทธ์ด้านสินค้า Product Strategy).....	63
3.8 กระบวนการวัดผลการดำเนินงานของบริษัทกรณีศึกษาในปัจจุบัน.....	63

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.9 สภาพปัญหาที่พบเห็นจากกระบวนการทำงานในปัจจุบัน.....	65
บทที่ 4: การกำหนดดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงาน.....	82
4.1 การวางแผนกลยุทธ์บริษัทกรณีศึกษา.....	82
4.1.1 การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการแข่งขัน.....	83
4.1.2 การวิเคราะห์ Five Forces	83
4.1.3 การวิเคราะห์ Matrix TOWS.....	85
4.2 การกำหนดมุมมองต่างๆภายใต้ Balance Scordcard.....	94
4.3 การออกแบบและสร้างแผนที่กลยุทธ์.....	95
4.4 การกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดภายใต้แต่ละมุมมองระดับองค์กร.....	99
4.5 การกระจายดัชนีวัดสมรรถนะหลักจากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	111
บทที่ 5: ทบทวนผลและดำเนินการแก้ไขปรับปรุง	135
5.1 การประเมินผลดัชนีวัดสมรรถนะหลังการพัฒนา.....	135
5.2 การจัดเก็บข้อมูลดัชนีชี้วัดของแต่ละแผนก.....	140
5.3 การเปรียบเทียบดัชนีชี้วัดกับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน.....	147
5.4 การทบทวนผลและดำเนินการแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์.....	164
บทที่ 6: สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ.....	174
6.1 สรุปผลการวิจัย	174
6.2 ข้อเสนอแนะ	178
6.3 งานวิจัยที่ควรดำเนินการต่อไป	179
รายการอ้างอิง	181
ภาคผนวก	184
ภาคผนวก ก เกณฑ์การประเมินดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงาน	185
ภาคผนวก ข ค่าดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานปัจจุบันของบริษัทกรณีศึกษา	191

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

ภาคผนวก ค ตัวอย่างแบบสำรวจประสิทธิภาพด้านการขายสำหรับบริษัทตัวแทน	
จำหน่ายสินค้า.....	213
ภาคผนวก ง แบบฟอร์มในการจัดเก็บข้อมูล.....	219
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์	228

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1	เปอร์เซ็นต์การปิดการขาย..... 5
2.1	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ (Objective) ตัวชี้วัด (Measures หรือ KPI เป้าหมาย (Target) ของตัวชี้วัดและการกำหนดกลยุทธ์เริ่มต้น (Strategic Initiative).... 28
2.2	แสดงตัวอย่างการจัดทำแผนปฏิบัติการ 29
3.1	แผนงานวัตถุประสงค์คุณภาพประจำปี 2552 64
4.1	แสดงการวิเคราะห์ Matrix TOWS 89
4.2	แสดงความสัมพันธ์ของแนวทาง SO ในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแนวทางในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์..... 90
4.3	แสดงความสัมพันธ์ของแนวทาง ST ในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแนวทางในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์..... 91
4.4	แสดงความสัมพันธ์ของแนวทาง WO ในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแนวทางในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์..... 92
4.5	แสดงความสัมพันธ์ของแนวทาง WT ในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแนวทางในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์..... 93
4.6	ดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานตามมุมมองด้านการเงิน 100
4.7	ดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานตามมุมมองด้านลูกค้า..... 102
4.8	ดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานตามมุมมองด้านซัพพลายเออร์..... 106
4.9	ดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานตามมุมมองด้านกระบวนการภายใน..... 108
4.10	ดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานตามมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา 110
4.11	แสดงการเปรียบเทียบระหว่างตัวชี้วัดระดับองค์กรกับหน่วยงานต่างๆขององค์กร 112
4.12	ดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานแผนกขาย 117
4.13	ดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานแผนกวิศวกรรม..... 121
4.14	ดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานแผนกจัดซื้อและควบคุมสินค้า..... 123
4.15	ดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานแผนกการเงิน..... 126
4.16	ดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานแผนกขนส่ง 128
4.17	ดัชนีวัดสมรรถนะการดำเนินงานแผนกบริหารงานบุคคล 130
4.18	แสดงการสรุปดัชนีวัดสมรรถนะหลักในระดับหน่วยงานต่างๆ..... 131

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
5.1 สรุปคะแนนการประเมินผลดัชนีวัดสมรรถนะหลังการพัฒนาของมุมมองด้านการเงิน....	137
5.2 สรุปคะแนนการประเมินผลดัชนีวัดสมรรถนะหลังการพัฒนาของมุมมองด้านลูกค้า.....	138
5.3 สรุปคะแนนจากการประเมินผลดัชนีวัดสมรรถนะหลังการพัฒนาของมุมมองด้าน ซัพพลายเออร์ (Supplied).....	138
5.4 สรุปคะแนนการประเมินผลดัชนีวัดสมรรถนะหลังการพัฒนาของมุมมองด้านกระบวนการ การ ภายใน.....	139
5.5 สรุปคะแนนจากการประเมินผลดัชนีวัดสมรรถนะหลังการพัฒนาของมุมมองด้านการเรียนรู้ และพัฒนา.....	139
5.6 แสดงรายละเอียดดัชนีชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานของแต่ละแผนก.....	142
5.7 แสดงข้อมูลทั่วไปของบริษัทที่ตอบแบบสำรวจ.....	149
5.8 สรุปค่าตัวเลขเป็นช่วงของระดับประสิทธิภาพที่ดีที่สุดและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติและตัวเลข PI ทางด้านแผนกขายทั้ง 7 บริษัทของธุรกิจตัวแทนจำหน่ายที่ตอบแบบสำรวจ.....	151
5.9 แสดงการคำนวณระดับประสิทธิภาพของ PI สำหรับมุมมองด้านการเงิน ของบริษัท กรณีศึกษาเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ย PI.....	157
5.10 แสดงการคำนวณระดับประสิทธิภาพของ PI สำหรับมุมมองด้านลูกค้า ของบริษัท กรณีศึกษาเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ย PI.....	158
5.11 แสดงการคำนวณระดับประสิทธิภาพของ PI สำหรับมุมมองด้าน Supplier ของบริษัท กรณีศึกษาเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ย PI.....	159
5.12 แสดงการคำนวณระดับประสิทธิภาพของ PI สำหรับมุมมองด้านกระบวนการภายใน ของบริษัทกรณีศึกษาเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ย PI.....	161
5.13 แสดงการคำนวณระดับประสิทธิภาพของ PI สำหรับมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ของบริษัทกรณีศึกษาเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ย PI.....	162
5.14 แสดงการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงาน.....	164
5.15 แผนปฏิบัติการแผนกวิศวกรรม.....	167
5.16 แผนปฏิบัติการแผนกจัดซื้อและควบคุมสินค้า	168
5.17 แผนปฏิบัติการแผนกการเงิน	170
5.18 แผนปฏิบัติการแผนกขนส่ง.....	172
5.19 แผนปฏิบัติการแผนกบริหารงานบุคคล.....	173

สารบัญรูป

รูปที่	หน้า
1.1	แสดงผลิตภัณฑ์ที่จำหน่ายของบริษัทกรณีศึกษา..... 2
1.2	โครงสร้างองค์กรของบริษัทกรณีศึกษา..... 3
1.3	กราฟแสดงปริมาณยอดขาย 5
1.4	เปอร์เซ็นต์ของความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์ 5
2.1	ขั้นตอนในการทำดัชนีวัดผลการดำเนินงาน 20
2.2	ตัวอย่างการประยุกต์ใช้ขั้นตอนการกำหนดดัชนีชี้วัด 21
2.3	กรอบความคิดการนำ BSC มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร 22
2.4	มุมมองต่างๆ 4 ด้าน ตามหลัก Balance scorecard 23
2.5	การเชื่อมโยงในแต่ละมุมมองตามหลักBalanced Scorecard 26
2.6	ตัวอย่างแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategic Map) 27
2.7	รูปแบบการทำ Benchmarking..... 32
2.8	ตัวอย่างของ Spider Chart..... 33
2.9	โครงสร้างในการกำหนดดัชนีวัดผลการดำเนินงาน 41
3.1	ผังโครงสร้างองค์กรบริษัทกรณีศึกษา..... 51
3.2	ภาพแสดงผังธุรกิจขององค์กรที่ศึกษาวิจัย..... 53
4.1	เครื่องชี้ภาวะเศรษฐกิจที่สำคัญของโลก..... 88
4.2	การกำหนดและจัดลำดับมุมมองในการจัดทำตัวชี้วัด กรณี 5 มุมมอง..... 95
4.3	แผนที่กลยุทธ์ของบริษัทกรณีศึกษา..... 96
5.1	ขั้นตอนการกำหนดค่าเป้าหมาย..... 140
5.2	การเปรียบเทียบระดับประสิทธิภาพของ PI สำหรับมุมมองด้านการเงินของบริษัท กรณีศึกษาเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ย PI 157
5.3	การเปรียบเทียบระดับประสิทธิภาพของ PI สำหรับมุมมองด้านลูกค้าของบริษัท กรณีศึกษาเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ย PI 159
5.4	การเปรียบเทียบระดับประสิทธิภาพของ PI สำหรับมุมมองด้านSupplier ของบริษัท กรณีศึกษาเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ย PI 160

สารบัญรูป

รูปที่	หน้า
5.5	การเปรียบเทียบระดับประสิทธิภาพของ PI สำหรับมุมมองด้านกระบวนการภายในของ บริษัทกรณีศึกษาเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ย PI..... 162
5.6	การเปรียบเทียบระดับประสิทธิภาพของ PI สำหรับมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาของ บริษัทกรณีศึกษาเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ย PI 163
6.1	แผนผังขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยโดยสังเขป..... 175