

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานแบบสมดุล กรณีศึกษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 ภาคใต้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามหัวข้อต่อไปนี้

1. หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานแบบสมดุล
3. แผนการปฏิบัติการ ปี 2553 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 ภาคใต้
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

##### 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation leadership) มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

เบส (Bass, 1999: อ้างใน แคทลียา ศรีใส 2548: 27) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยกล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเอง ผ่านทางการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma) การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะ และอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ การบรรลุผลจะแห่งตน ความเจริญรุ่งเรืองของสังคม องค์กร และผู้อื่น นอกจากนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะทำให้ผู้นำ หรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

เบส และอโวลีโอ (Bass & Avolio, 1994: อ้างใน รัตติกรณ์ จงวิศาล 2543: 16) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า สามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะ คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงาน และผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) ของทีม และขององค์กร มีการ

พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน และผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ชักนำให้  
ผู้ร่วมงาน และผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเอง ไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้  
ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำให้ผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาคิดว่าจะเป็นไปได้ ผู้นำจะ  
มีการท้าทายความคาดหวัง และมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า  
หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของ  
ผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับสูงขึ้น  
และมีศักยภาพที่มากขึ้น ทำให้ตระหนักรู้ในภารกิจ จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจ  
ของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม หรือสังคม

สุมาลี ขุนจันดี (2541) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง  
กระบวนการที่ผู้นำต้องการเพิ่มระดับความพยายามของผู้ตาม เพื่อให้ปฏิบัติงานตามการคาดหวัง  
โดยผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกไว้ว่างใจ ยินดี จงรักภักดี และนับถือผู้นำทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้มี  
ศักยภาพเป็นนักพัฒนา เป็นผู้เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ควบคุมตนเองได้ โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะ  
ใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งที่สอดคล้องกัน คือ การยกระดับความรู้สึกความสำคัญของผู้ตาม โดยให้  
เห็นความสำคัญ และคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ และวิธีการที่จะบรรลุผลตามผลลัพธ์ที่ต้องการ  
นั้น ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศงานเพื่อทีมงาน องค์กร และนโยบาย โดย  
การกระตุ้นระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ตามระดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow)

สุดา ทัพสุวรรณ (2541) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า  
หมายถึง ลักษณะความสัมพันธ์ของผู้นำ และผู้ตาม ผู้นำจะเน้นให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกเห็น  
ความสำคัญ และคุณค่าของผลงานที่ผลิตออกมาจูงใจให้ผู้ตามสนใจทำงานเพื่อหน่วยงานตลอดจน  
เปลี่ยนแปลงระดับความต้องการในผลงานของผู้ตามให้สูงขึ้น และใช้ความสามารถของตนเองตาม  
ศักยภาพทั้งหมดในการทำงาน

จากความหมายทั้งหมดที่กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
หมายถึง พฤติกรรม การบริหารองค์การของผู้นำ ที่แสดงออกมาให้เห็น ในรูปของกระบวนการ  
จัดการ หรือกระบวนการปฏิบัติงานในองค์การ ที่ส่งผลให้องค์การเกิดความเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำ  
จะพยายามโน้มน้าวให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกถึงวิสัยทัศน์ ภารกิจของตนเอง และขององค์การ  
เกิดการพัฒนาความสามารถ และศักยภาพการปฏิบัติงานของตนเองให้สูงมากขึ้น อีกทั้งจูงใจให้ผู้  
ตาม มีความจงรักภักดี มีความไว้ว่างใจ และเกิดความไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตนเอง แต่จะให้  
ความสำคัญต่อผลประโยชน์ขององค์การเป็นสำคัญ

## 1.2 ความเป็นมาของแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ก่อนที่จะมาเป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เริ่มต้นมาก่อน คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic leadership) ในทศวรรษที่ 1920 แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี เมื่อผลงานของเขาได้รับการแปลเป็นภาษาอังกฤษในปีคริสต์ศักราชที่ 1947 ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยา และนักรัฐศาสตร์ ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ ต่อมาในทศวรรษที่ 1980 นักวิจัยทางจิตวิทยา และการจัดการ ได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะผู้นำแบบมีบารมีนี้ เนื่องจากในช่วงทศวรรษนั้นเกิดการแปรรูป และมีการฟื้นฟูองค์กรต่างๆอย่างมาก และผู้บริหารองค์กรต่างๆในสหรัฐอเมริกาต่างยอมรับกันว่ามีความต้องการ และมีความจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการเรื่องต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง (Yukl, 1994: อ้างใน จารุวรรณ ชุณหวารานนท์ 2545: 14)

ภาวะผู้นำแบบมีบารมี หมายถึง ภาพความคิดของผู้ตามที่ว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีพรสวรรค์ มีความเป็นพิเศษ และเหนือคนทั่วไป ผู้ตามจะมีความเชื่อมั่นเคารพ และบูชาในตัวผู้นำ ในลักษณะที่เป็นวีรบุรุษเหนือมนุษย์ หรือเป็นเทพเจ้า

Muchinsky ได้เสนอทฤษฎีที่ชี้ว่าผู้นำแบบมีบารมี มีพฤติกรรมอย่างไร โดยระบุตัวบ่งชี้ความเป็นผู้นำแบบมีบารมีว่าจะรวมเอาความเชื่อมั่นของผู้ตามในความถูกต้องของผู้นำ การยอมรับอย่างปราศจากคำถามต่อผู้นำ ความหลงใหลในตัวผู้นำ รวมทั้งความตั้งใจที่จะเชื่อมฟังกด้วย ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีนี้ ระบุถึงลักษณะของผู้นำที่ได้รับ การมองว่าเป็นผู้มีความพิเศษเหนือธรรมดา คือ ผู้นำจะมีความต้องการในอำนาจอย่างแรงกล้า มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง และมีความตั้งใจสูง พฤติกรรมของผู้นำแบบมีบารมีจะประกอบด้วย 1) การสร้างภาพประทับใจให้ผู้ตาม มีความมั่นใจในตัวผู้นำ 2) ประกาศอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายทางอุดมการณ์ เพื่อสร้างความผูกพันในตัวผู้ตาม 3) สื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังอย่างสูงผู้นำมีต่อผู้ตาม 4) แสดงความมั่นใจในความสามารถของผู้ตาม เพื่อสร้างความมั่นใจแก่ผู้ตามนอกจากนี้ ผู้นำแบบมีบารมีจะมีการสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคต ทำให้ผู้ตามมีชีวิตที่ดี และมีความหมายมากขึ้น และผู้นำจะสร้างตัวอย่างในพฤติกรรมของตน เพื่อเป็นโมเดลทางพฤติกรรมให้กับผู้ตาม (Behavior Modeling) และหากมีความจำเป็น ผู้นำก็จะแสดงออก เพื่อกระตุ้นใจผู้ตามตามความเหมาะสมด้วย (Muchinsky, 1997: อ้างใน ดวงรัตน์ จินตชาติ 2546: 15)

คอนเกอร์ และคานันโก (Conger & Kanungo) ได้เสนอทฤษฎีผู้นำแบบมีบารมี โดยยึดหลักตามสมมติฐานที่ว่าบารมีนั้นเป็นปรากฏการณ์แบบการเสริมสร้าง คือ ผู้ตามจะเป็นผู้เสริมสร้างคุณลักษณะพิเศษให้กับผู้นำ โดยมาจากการสังเกตพฤติกรรมของผู้นำ และผลจาก

พฤติกรรมนั้น โดยพฤติกรรมเหล่านั้นประกอบด้วย 1) การกระตุ้นแนวคิดที่มีความแตกต่างจากแนวคิดเดิมอย่างมาก แต่อยู่ในอัตราที่ผู้ตามยังสามารถรับได้ 2) การนำตัวเข้าแลก เสี่ยงกับการสูญเสียสถานะการเงิน หรือสมาชิกภาพในองค์กร เพื่อแนวคิดที่ตนมุ่งหวัง 3) ดำเนินการในทางที่ปกติมักไม่ทำกันเพื่อจะบรรลุในแนวคิดที่มี สำหรับคุณลักษณะพิเศษที่เพิ่มขึ้นของผู้นำประกอบด้วย 1) ความมั่นใจในตนเอง 2) ทักษะการจัดการในการสร้างความประทับใจ 3) ความสามารถในการรู้จัก ประเมินสถานการณ์ และโอกาสรวมทั้งข้อจำกัด 4) มีความรู้สึกไวทางสังคม และมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ในความต้องการ และในค่านิยมของผู้ตาม ผู้นำแบบมีบารมีนี้มักเกิดขึ้น เมื่อมีวิกฤตการณ์ที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ หรือผู้ตามไม่พอใจในสถานะเดิม อย่างไรก็ตามแม้ว่าจะไม่ได้มีวิกฤตการณ์เกิดขึ้นก็ตาม ผู้นำแบบนี้ มักจะแสดงสิ่งต่างๆ ที่เหนือธรรมดาในการจัดการเรื่องต่างๆ (Yukl & Fleet, 1992: อ้างใน รัตติกรณ์ จงวิศาล 2543: 16) นอกจากนี้ คอนเกอร์ ได้อธิบายต่ออีกว่า ภาวะผู้นำแบบมีบารมี อาจจะมีลักษณะบารมี หรือบุคลิกภาพพิเศษ เชิงลบ เช่น ผู้นำจะทำโครงการขนาดใหญ่ เพื่อโฆษณาตนเองเกินจริง เนื่องจากผู้นำประเมินตนเองสูงเกินไป และการไม่ยินดีที่จะหาหรือ หรือยอมรับคำแนะนำจากผู้อื่น ผู้นำแบบนี้จะล้มเหลวในการสร้างผู้สืบทอดที่มีความสามารถ ผู้นำแบบนี้มักจะทำให้ลูกน้องอ่อนแอ คอยพึ่งผู้นำ และอาจบ่อนทำลาย หรือขจัดผู้ที่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้สืบทอดผู้นำ (Muchinsky, 1997: อ้างใน วันชัย ชงชัย 2547: 15))

มีงานวิจัยที่สนับสนุนแนวคิดภาวะผู้นำแบบมีบารมี เช่น งานของ โฮเวล และพรอสท์ ได้ทดลองในห้องปฏิบัติการ โดยมีการวัดพฤติกรรมของผู้นำ พบว่าพฤติกรรมแบบมีบารมีของผู้นำส่งผลให้ความพึงพอใจ และผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงขึ้น (Yukl & Fleet, 1992: อ้างใน รัตติกรณ์ จงวิศาล 2543: 17) เฮาส์ สแพนเกอร์ และวอยสกี ได้ศึกษาบุคลิกภาพการมีบารมี และความมีประสิทธิภาพ ในฐานะของผู้นำของประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกา สรุปว่าบุคลิกภาพ และความมีบารมีสร้างความแตกต่างในความมีประสิทธิภาพของผู้นำ (Mucniskey, 1997: อ้างใน รัตติกรณ์ จงวิศาล 2543: 16)

แบส (Bass, 1999: อ้างใน สมพร เมืองแป้น 2548: 39) ได้ระบุข้อจำกัดบางประการของผู้นำแบบมีบารมี และได้แนะนำให้มีการขยายทฤษฎีให้ครอบคลุมถึงลักษณะพฤติกรรม ตัวบ่งชี้บารมี สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ตัวอย่างเช่น แบส เสนอว่า ผู้นำแบบมีบารมีมักจะเกิดขึ้นในที่ ที่การใช้อำนาจแบบปกติล้มเหลว ในการจัดการกับวิกฤตการณ์ และยังเป็นที่น่าสงสัยเกี่ยวกับค่านิยม และความเชื่อดั้งเดิมของผู้นำแบบนี้ ดังนั้น ต่อมาในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ แบส ได้ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) แทนคำว่า การสร้างบารมี (Charisma) ซึ่งหมายถึง การมีอิทธิพลเกี่ยวกับอุดมการณ์ที่ระดับสูงสุดของ

จริยธรรม คือ ความไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งทั้งผู้นำ และผู้ตามจะมี การอุทิศตัวอย่างดีที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ ซึ่ง แบล ได้ให้เหตุผลในการใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี เนื่องจาก 1) การสร้างบารมีเป็นตัวแทนของความหมายหลายความหมายในการโฆษณา เช่น การฉลอง ซึ่งมีลักษณะเป็นการ โอ้อวด หรือแสดงความตื่นเต้นเกินจริง 2) การสร้างบารมีมีความสัมพันธ์มากเกินไปกับการปกครองแบบเผด็จการ และความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเทียม เช่น ฮิตเลอร์ (Hitler) มุสโสลินี (Mussolini) 3) สำหรับผู้วิจัยบางคน เช่น เฮาส์ (House) และ คอนเกอร์และคานัน โก กล่าวว่าการสร้างบารมี คือ การรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด ตั้งแต่การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้นในการฝึกอบรม และในวัตถุประสงค์ บางงานวิจัยของ แบล จึงใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี

หลังจากเกิดทฤษฎี ภาวะผู้นำแบบมีบารมีแล้ว ได้เกิดมีการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบใหม่ขึ้นมา คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ได้มีการกล่าวถึงคือ ทฤษฎี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ เบอร์น (Burns) ในปีค.ศ.1987 และแบล ในปีคริสต์ศักราชที่ 1985 เป็นทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสนับสนุนมากมาย

### 1.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation leadership) ของ เบอร์น

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เริ่มต้นที่ได้รับการพัฒนามาจาก การวิจัยเชิงพรรณนาในผู้นำทางการเมือง เบอร์น อธิบายว่า ภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกัน ผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระดับแคบเป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล (Individual) และในระดับกว้างที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจ เพื่อเปลี่ยนแปลงสังคม และปฏิรูปสถาบันในทฤษฎีของ เบอร์น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิด และค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ในเรื่องเสรีภาพความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันติภาพ และมนุษยธรรม โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ความกลัว ความเห็นแก่ตัว ความอิจฉาริษยา ผู้นำจะทำให้ผู้ตามก้าวขึ้นจาก “ตัวตนในทุกวัน” (Everyday Selves) ไปสู่ “ตัวตนที่ดีกว่า” (Better Selves) (Burns, 1978: อ้างใน ธวัชชัย หอมยามเย็น 2548: 47)

เบอร์น มีแนวคิดว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อาจจะมีผลต่อการแสดงออกของผู้ใดก็ได้ ในองค์กรทุกๆตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือผู้ตาม และอาจจะเกี่ยวกับคนที่มิอิทธิพลเท่าเทียมกัน สูงกว่า หรือต่ำกว่าก็ได้ และยังได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมาย ที่จะแสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น

และความคาดหวังของผู้นำ และผู้ตาม โดยเบอร์นเห็นว่ ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะ เพื่อไปสู่จุดหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

### 1.3.1 ภาวะผู้นำแบบการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการ และเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงานถือว่าผู้นำ และผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow Need Hierachy Theory)

### 1.3.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation leadership)

ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการ และแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำ และผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของ มาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดความสำนึกของอุดมการณ์ และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

### 1.3.3 ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อได้ยกระดับความประพฤติ และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำ และผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย เมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีการปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับที่สูงกว่าเดิม ตามลำดับขั้นความต้องการของ มาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของ โคลเบิร์ต แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพ ทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

สภาวะผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของ เบอร์น มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง โดยมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

## 1.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของ แบท

ต่อจากทฤษฎีของเบอร์น แบท (Bass, 1985: อ้างใน ณัฐวุฒิ เตมิยสุวรรณ 2550: 26) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์กร และได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบบารมี (Charismatic)

และแบบแลกเปลี่ยน (Transactional) นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตาม โดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญ และคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น หรือโดยยกระดับความต้องการของผู้ตาม หรือโดยชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์กรมากกว่า การสนใจของตนเอง (Self-Interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่น และเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังในตอนแรก แบบส เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่า บารมี (Charisma) บารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มข้น และความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ แบบส เห็นว่า บารมี มีความจำเป็นแต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่นอกเหนือจาก ความมีบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการสร้างแรงบันดาลใจ ทั้งสามองค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อทำการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตามผลที่ผสมผสานนี้ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบมีบารมี นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง และยกระดับผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำแบบมีบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งพาผู้นำ และสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพัน ในด้านแนวคิด แบบส ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่า เบอร์น โดยไม่ใช่เพียงแค่การใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้นแต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้น เพื่อการให้รางวัลตอบแทน และแบบส ยังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่าง จากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน แบบส ยอมรับว่าในผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ แต่ในสถานการณ์ หรือเวลาที่แตกต่างกัน

ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ แบบส ในปีคริสต์ศักราช 1985 แบบส ได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกัน ตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกัน เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ในประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ในเวลาที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม แบบส วินิจฉัยว่าความเป็นภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า นอกจากนั้น แบบส ยังได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นส่วนขยายของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน เนื่องจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนจะเน้นเฉพาะเรื่องการจัดการ

หรือการแลกเปลี่ยนซึ่งเกิดขึ้นระหว่างผู้นำ ผู้ร่วมงาน และผู้ตาม ซึ่งการแลกเปลี่ยนนี้จะอยู่บนพื้นฐาน ที่ผู้นำถกเถียงพูดคุยกันว่ามีความต้องการอะไร มีการระบุเงื่อนไข และรางวัลที่ผู้ตาม และผู้ร่วมงานจะได้รับ ถ้าพวกเขาทำในสิ่งที่ต้องการสำเร็จ แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน และผู้ตามมากกว่าการกำหนดให้การแลกเปลี่ยน หรือข้อตกลงธรรมดา พวกเขาจะมีการปฏิบัติในวิถีทางที่จะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น โดยการปฏิบัติในองค์ประกอบใด องค์ประกอบหนึ่ง หรือมากกว่าที่เกี่ยวกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

แบส และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994: อ้างใน ฉวีวุฒิ เตมียสุวรรณ 2550: 26) ได้กล่าวว่าในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พัฒนาเป็นรูปเป็นร่างขึ้น โดยการศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลพัฒนา และฝึกรอบมจากทุกระดับในองค์กร และในสังคม ทั้งกับผู้นำทุกระดับ และที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีกิจกรรมจนถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง มีความกระตือรือร้นทั้งในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการ ทหาร โรงพยาบาล สถาบันการศึกษา ในต่างเชื้อชาติ และข้ามวัฒนธรรมผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่วัด โดยเครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบ ( Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ) ที่สร้างและพัฒนาโดย แบส และ อโวลิโอ เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และมีงานวิจัยเชิงประจักษ์ และการศึกษาเชิงทฤษฎีจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ ต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคคล และขององค์กร (Bass, 1999: อ้างใน แคทลียา ศรีใส 2548: 27)

หลังจากมีการศึกษาทฤษฎี และมีการวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะเวลาหนึ่ง คือ ตั้งแต่ แบส เสนอทฤษฎีนี้ในปีคริสต์ศักราช 1985 ได้มีการพัฒนาทฤษฎี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โมเดลนี้จะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบพฤติกรรม (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Nonleadership Behavior) (Bass & Avolio, 1994: อ้างใน รัตติกรณ์ จงวิศาล 2543: 16)

### 1.5 โมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Modal of the Full Range of Leadership)

แบส และอโวลิโอ ในปีคริสต์ศักราช 1991 (Bass, 1999 ; Bass & Avolio, 1994: อ้างใน รัตติกรณ์ จงวิศาล 2543: 16) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ ภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เขาเคยเสนอ ในปีคริสต์ศักราช 1985 โดยโมเดลนี้ จะประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบใหญ่ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบการ

แลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี

### 1.5.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงาน และผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน และผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ของทีม และองค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงาน และผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กร หรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน หรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “ 4Is ” (Four I’s) คือ

#### 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence of Charisma Leadership: II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และต้องการเลียนแบบผู้นำคุณลักษณะที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรม และมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ มีความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์ และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำ และพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพ และความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

แบส (Bass, 1985: อ้างใน พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2009 : 198) ได้ศึกษาโดยสอบถามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ของผู้นำทางด้านทหาร อุตสาหกรรม และการศึกษา พบว่าผู้นำที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ผู้ที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับขามีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นผู้ก่อให้เกิดความ

จรรีกรักคิดต่อการเป็นผู้ซึ่งได้รับความเคารพนับถือจากทุกคนเป็นผู้ซึ่งมีพรสวรรค์พิเศษในการมองเห็นว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญที่แท้จริง และเป็นผู้มีอุดมการณ์ในการปฏิบัติงาน ผู้ได้บังคับบัญชามีความศรัทธาในตัวผู้นำอย่างจริงใจ และมีความภาคภูมิใจที่ได้อยู่ใกล้ชิดกับผู้นำ และเชื่อว่าจะเป็นผู้ที่เป็นสัญลักษณ์ของการบรรลุความสำเร็จของผู้ตาม การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของผู้นำเป็นสัมพันธภาพที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำ และผู้ได้บังคับบัญชา การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์จะมีอยู่เฉพาะ เมื่อผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้ตามบอกว่าผู้นำเกิดขึ้น เมื่อมีภาวะวิกฤตทางสังคม หรือเมื่อเกิดภาวะวิกฤตในองค์กร ผู้นำมีคุณสมบัติพิเศษเกิดขึ้นพร้อมกับวิสัยทัศน์ที่ยิ่งใหญ่ที่สามารถแก้ภาวะวิกฤต และจะได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ตามว่าเป็นผู้ที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

## 2) การสร้างแรงบันดาลใจ

การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพุดิในทางที่จูงใจ ให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมาย และท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้าง และสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัว หรือความผูกพันต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์ และการกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และการกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

## 3) การกระตุ้นทางปัญญา

การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิด และการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจ และสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหา และการหาคำตอบของปัญหามีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาแนวทาง

แก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ ผู้นำจะมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิด เหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของตนเอง ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาด้วยกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ตาม ว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้น ให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจ และแก้ไขปัญหาคด้วยตนเอง ชนิดของการกระตุ้นทางปัญญา

#### 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) หมายถึง การที่ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคล ในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า มีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม และเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ในด้านความจำเป็น และความต้องการ การประพฤติดของผู้นำ แสดงให้เห็นว่าเข้าใจ และยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมด มากกว่าเป็นพนักงาน หรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำจะมีการ มอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตามเปิด โอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะทั้ง 4 ประการ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะมี ความสัมพันธ์กัน อย่างไรก็ตาม มีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เพราะเป็นแนวคิดพฤติกรรมที่มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญในการวินิจฉัยตามวัตถุประสงค์

เบส กล่าวว่า การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นลักษณะที่สำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะมีผลต่อความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีต่อผู้นำ และสมรรถนะในการผลิตของผู้ใต้บังคับบัญชา การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล เน้นที่การจัดการแบบมีส่วนร่วม และให้ความสนใจกับการหาทางในการตอบสนองความต้องการทางด้านความต้องการความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลต่อการทำงาน และอาชีพของเรา

ในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ นั้น การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เพียงอย่างเดียว ไม่สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงผู้ตามได้ ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ควบไปกับองค์ประกอบอื่นๆ เช่น การสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อให้ผู้ตามทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงาน ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามที่ผู้นำคาดหวังไว้ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Bass, 1997: อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ 2544)

### 1.5.2 ภาวะผู้นำแบบการแลกเปลี่ยน

ภาวะผู้นำแบบการแลกเปลี่ยน เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัล หรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามที่คาดหวังไว้ ผู้นำจะให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่คุณตามจะต้องปฏิบัติ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการ และรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาท รวมทั้งผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะรับรู้ว่า ผู้ตามต้องทำอะไร เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะระบุบทบาทเหล่านี้ และข้อกำหนดงานที่ชัดเจน ผู้นำจะรับรู้ความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมาย และเข้าใจว่าความต้องการ หรือรางวัลที่พวกเขาต้องการที่จะเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนประกอบด้วย

#### 1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward : CR)

ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไร หรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปของคำยกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้น การให้โบนัส เมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐาน หรือแรงจูงใจภายนอก

## 2) การบริหารแบบวางเฉย (Management-by Exception)

การบริหารแบบวางเฉย เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้ไปตามสภาพเดิม ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงาน จะเข้าไปแทรกต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้น หรือ การทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบ หรือให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ มีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องก็ต่อเมื่องานบกพร่อง หรือไม่ได้มาตรฐาน การบริหารแบบวางเฉย แบ่งได้เป็น 2 แบบ

### (1) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก

การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management-by Exception : MBE-A) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วยแก้ไขให้ถูกต้อง เพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาด หรือล้มเหลว

### (2) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ

การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management - by Exception : MBE-P) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบเดิม และพยายามรักษาสภาพเดิม ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซง ถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐาน หรือถ้ามีบางอย่างผิดพลาด

### 1.5.3 ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย หรือ พฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย หรือ พฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วม เมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย

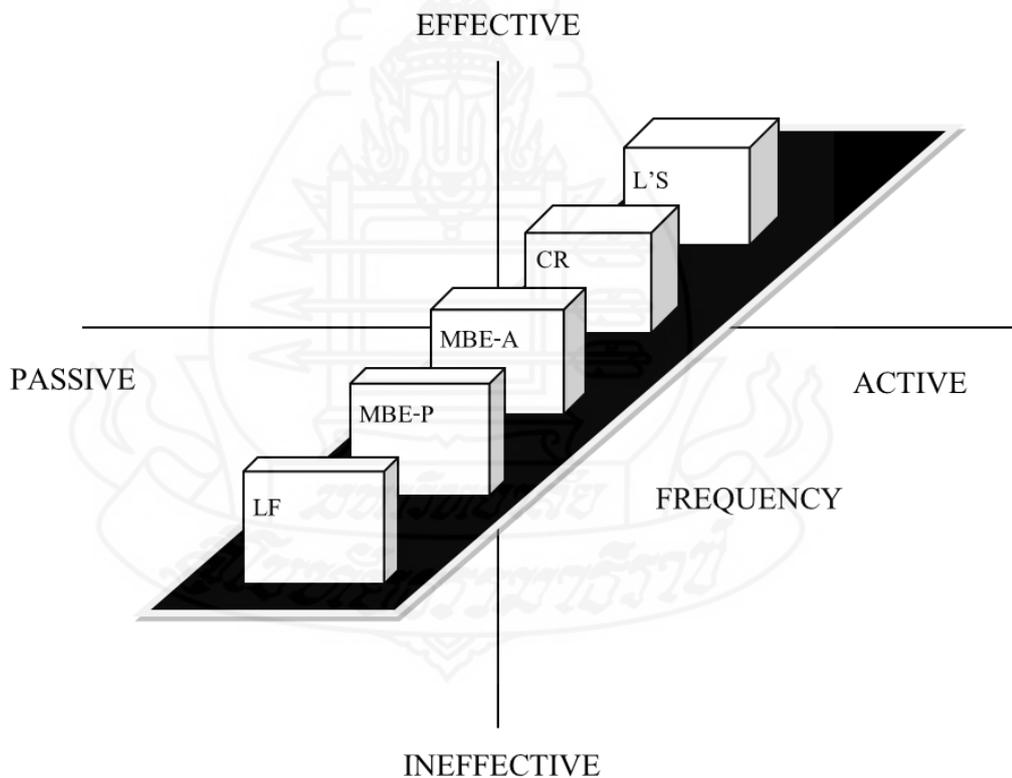
จากลักษณะภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบทั้งหมดที่กล่าวมา แบส และออลิโอ (Bass & Avolio, 1994: อ้างใน วรวัฒน์ แสงน้อยอ่อน 2550) ได้สรุป และเปรียบเทียบลักษณะภาวะผู้นำทั้ง 5 แบบ คือ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (4I's) 2) ภาวะผู้นำแบบการให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR) 3) ภาวะผู้นำแบบการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (MBE-A) 4) ภาวะผู้นำแบบการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (MBE-P) 5) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (LF) ตามรายละเอียดดังนี้

ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ซึ่งประกอบด้วย แบบการให้รางวัลตามสถานการณ์ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก และการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ จากการศึกษาพบว่าแบบการให้รางวัลตามสถานการณ์ หรือมีการเสริมแรงทางบวก มีประสิทธิภาพในการจูงใจให้ผู้อื่นบรรลุถึงระดับการพัฒนา และผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ถึงแม้ว่าจะไม่มากเท่า องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้วยวิธีการนี้ ผู้นำจะมอบหมาย หรือมี

ข้อตกลงเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จ และสัญญาว่าจะให้รางวัลเป็นการแลกเปลี่ยนกับงานที่ได้รับมอบหมายไป และเป็นที่น่าพอใจ

การบริหารแบบวางเฉย มีแนวโน้มที่จะมีประสิทธิภาพน้อยกว่า และเป็นที่ต้องการในเฉพาะบางกรณี การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก ผู้นำจะคอยดูแลอย่างใกล้ชิด ผู้นำจะลงมือแก้ไขถ้าจำเป็น ในกรณีที่มีการเบี่ยงเบนออกจากมาตรฐาน มีข้อผิดพลาด หรือข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายของผู้ตาม การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ ผู้นำจะอยู่เฉย ๆ รอจนกว่าความเบี่ยงเบน ข้อผิดพลาด และข้อบกพร่องเกิดขึ้นแล้วจึงลงมือแก้ไข

ส่วนภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย หรือการขาดภาวะผู้นำ คือ ผู้นำที่มีการหลีกเลี่ยง ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพมากที่สุดลักษณะภาวะผู้นำเต็มรูปแบบนี้ ผู้นำจะแสดงคุณลักษณะของแต่ละคนตามลำดับ สำหรับรูปแบบโครงสร้างที่เหมาะสมที่สุด แสดงในภาพที่ 2.1

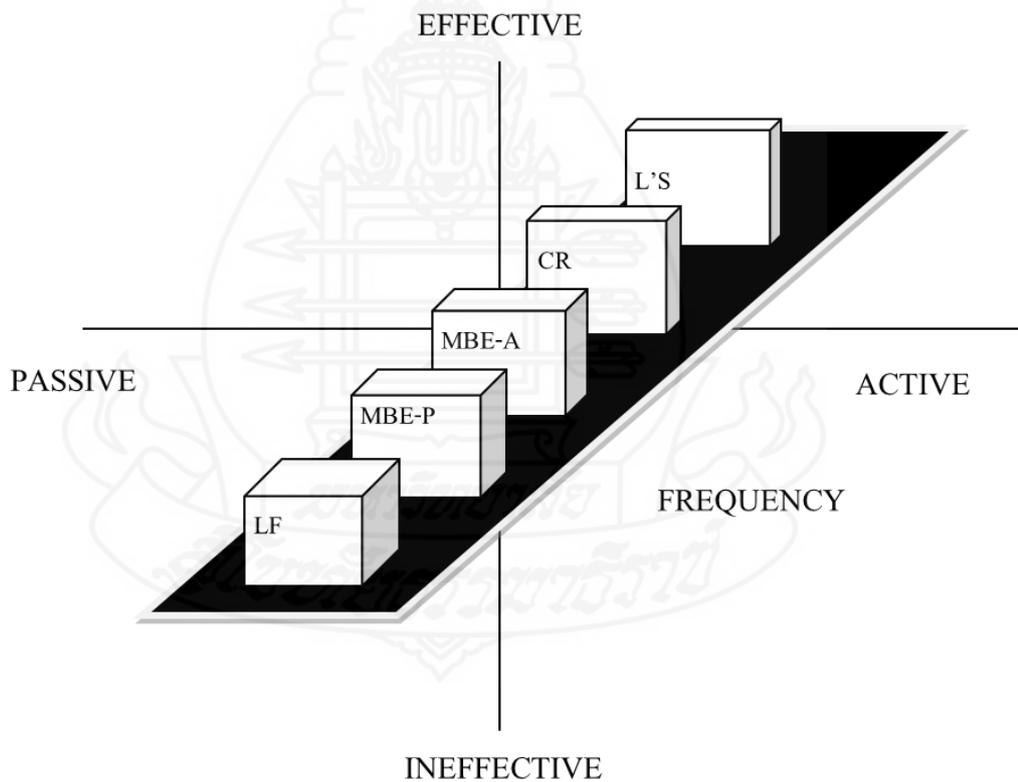


ภาพที่ 2.1 ลักษณะโครงสร้างผลลัพธ์ที่ดีที่สุด ของลักษณะภาวะผู้นำ

ที่มา : Bass & Avolio, 1994 : อ้างใน รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543 : 16)

จากภาพที่ 2.1 มิติที่ 3 (ความถี่) ขอบโครงร่างนี้แทนความถี่ (Frequency) ซึ่งบุคคลแสดงลักษณะเฉพาะของภาวะผู้นำ ในมิติของการกระทำคือกระตือรือร้น (Active) หรือไม่กระตือรือร้น (Passive) ช่วยให้รูปแบบภาวะผู้นำมีความชัดเจนขึ้น และในมิติความมีประสิทธิภาพ (Effective) เป็นตัวแทนผลกระทบของรูปแบบ ภาวะผู้นำต่อผลการปฏิบัติงาน ในภาพนี้ผู้นำแสดงออกถึง ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายไม่บ่อยนัก และเพิ่มความถี่ของรูปแบบภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน คือการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ และการให้รางวัลตามสถานการณ์ หรือการเสริมแรงทางบวก ในลักษณะ โครงร่างผลลัพธ์ที่ดีที่สุดนี้ แสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบพฤติกรรมทั้ง 4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการแสดงออกมากที่สุด

ในทางตรงกันข้าม การแสดงภาวะผู้นำที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำมีแนวโน้มไปทางไม่มีความกระตือรือร้น และความไม่มีประสิทธิภาพ ตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำที่มีลักษณะ โครงร่างผลลัพธ์ที่ดีที่สุด ดังแสดงในภาพที่ 2.2 ที่แสดง โครงร่างที่เป็นผลลัพธ์ระดับรองลงมา (Suboptimal Profile) ของลักษณะภาวะผู้นำ



ภาพที่ 2.2 ลักษณะโครงร่างที่เป็นผลลัพธ์ระดับรอง ของลักษณะภาวะผู้นำ

(Bass & Avolio, 1994: อ้างใน รัตติกรณ์ จงวิศาล 2543: 16)

นอกจากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดที่กล่าวมาแล้ว ยังพบว่ามีการวิจัยจำนวนมากทั้งที่เป็นงานวิจัยเชิงประจักษ์ เชิงทฤษฎีต่าง ๆ ที่ศึกษาในองค์การธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการ ทหาร สถาบันการศึกษา โรงพยาบาล และองค์การที่ไม่หวังผลกำไร ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด และยังมีประสิทธิภาพ และให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และมีการศึกษาวิจัยติดตามผล พบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพร้อมการฝึกอบรมองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถเพิ่มประสิทธิภาพ และความพึงพอใจต่อผู้นำ (Bass & Avolio, 1994: อ้างใน รัตติกรณ์ จงวิศาล 2543: 16)

จากผลสรุปเปรียบเทียบลักษณะภาวะผู้นำทั้ง 5 ลักษณะ ของเบส และอโวลีโอ และงานวิจัยทั้งที่เป็นเชิงประจักษ์ และเชิงทฤษฎี ต่างแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(4I's) เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด และยังพบอีกว่าสามารถพัฒนาพร้อมการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และความพึงพอใจต่อผู้นำ ผู้วิจัยจึงเห็นสมควรนำเอาหลักการแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (4I's) มาทำการศึกษาวิจัย

## 2. หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานแบบสมดุล

### 2.1 ความหมาย ของการบริหารงานแบบสมดุล

การบริหารงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้ พสุ เดชะรินทร์ (2547) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานแบบสมดุล หมายถึง การแปลวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่ชุดของการวัดผลสำเร็จที่กำหนด กรอบสำหรับการวัดผลกลยุทธ์ และระบบการจัดการ โดยในการวัดผลสำเร็จของการบริหารงานแบบสมดุล ว่าเป็นมากกว่าเครื่องมือที่ใช้วัด แลกการประเมินผล การบริหารงานแบบสมดุลเป็นเครื่องมือด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัด หรือการประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้อง เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นใน สิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and Focuses)

สิทธิศักดิ์ พฤษชัยปิติกุล (2546) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานแบบสมดุล หมายถึง เครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัด หรือการประเมินที่จะช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นใน สิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร และยังมีรูปแบบ วิธีการที่ช่วยให้การถ่ายทอดทิศทางขององค์กร กลยุทธ์ และเป้าหมายสู่การปฏิบัติเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือที่ดี

ในการสื่อสาร ทั้งกลยุทธ์ และผลงานสู่พนักงานทุกระดับในองค์กรอันจะนำไปสู่การพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง

ยูทธนา แซ่เตียว (2547) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานแบบสมดุล หมายถึง เครื่องมือที่ช่วยนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ สามารถนำไปใช้ประกอบการวางแผนให้มีความเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น ทำให้ผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนเกิดความชัดเจนในการนำแผนไปปฏิบัติ และสามารถติดตามวัดผลการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน เพราะระบบวัดผลของการบริหารงานแบบสมดุลถูกสร้างมาจากกลยุทธ์ต่างๆ ขององค์กรทำให้ผู้ปฏิบัติมุ่งมั่นที่จะนำแผนกลยุทธ์ต่างไปปฏิบัติเป็นลำดับแรก

ชัชรินทร์ ชวนวัน (2547) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานแบบสมดุล หมายถึง ภาพการดำเนินงานขององค์กรตั้งแต่ระดับสูงถึงระดับล่าง โดยมีจุดเน้นที่การนำวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์มาเป็นพลังในการขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติ การวัดผลสำเร็จของการบริหารงานแบบสมดุล อยู่ที่ความแน่นอนของการจัดกิจกรรม ซึ่งจะใช้ตัวชี้วัดการดำเนินงาน ซึ่งจะพัฒนาโดยทีมงานด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายส่วนบุคคล ทั้งนี้การดำเนินงานทั้งหมดขององค์กรมีจุดเน้นสำคัญ คือ การประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

จากความหมายทั้งหมดที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การบริหารงานแบบสมดุล หมายถึง เครื่องมือ ที่ช่วยให้ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายยุทธศาสตร์ และแนวทางไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของเป้าหมาย ตลอดจนการติดตามตรวจสอบควบคุม กลยุทธ์ กิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ หรือเป็นการวัด และประเมินผลที่ใช้มุมมองโดยให้ความสำคัญในการวัดผลงาน ทั้งทางด้านการเงิน และที่ไม่ใช่การเงิน ประกอบด้วย 4 มุมมอง คือ 1) มุมมองด้านการเงิน 2) มุมมองด้านลูกค้า 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

## 2.2 ความเป็นมา และแนวคิดทฤษฎีการบริหารงานแบบสมดุล

การบริหารงานแบบสมดุล หรือ BSC ถือกำเนิดจาก สถาบัน โนแลนดันอร์ตัน ซึ่งเป็นสถาบันวิจัย สาขาของ KPMG BARRENT ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบริษัท เรื่องการวัดผลงานขององค์กรในอนาคต ภายใต้ความเชื่อที่ว่า การวัดผลบริษัทที่ผ่านมามีส่วนมากมักจะวัดด้านการเงินผลตอบแทนกำไรเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งเป็นการวัดที่จำกัด เพราะเป็นการวัดสิ่งที่เกิดขึ้นมาแล้ว หรือเหตุการณ์ในอดีตไม่มีประโยชน์ สำหรับการอยู่รอดในยุคที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง ถ้าเปรียบไปแล้วเหมือนกับ การขับรถยนต์ที่มองกระจกหลังมากกว่ามองกระจกหน้า ทำให้การขับเคลื่อนไปได้ช้า ดังนั้น หากจะให้ดีจึงน่าจะมีการวัดที่ครอบคลุมมากกว่าการวัดด้านการเงินเพียงด้านเดียว

David Norton ผู้บริหารระดับสูงของสถาบันโนแลนคันทัน ในขณะนั้นได้ทำงานวิจัยร่วมกับศาสตราจารย์ Robert Kaplan แห่งมหาวิทยาลัย Harvard โดยศึกษาการวัดผลของบริษัท และโรงงานอุตสาหกรรมต่างๆทั่วโลก ในระหว่างที่ทำการศึกษา ทั้งสองได้พบบริษัทแห่งหนึ่ง ชื่อ Analog Device ที่มีระบบการประเมินที่ไม่ได้วัดผลด้านการเงินเพียงอย่างเดียว แต่ประเมินด้านอื่นควบคู่ไปด้วย ผลจากการค้นพบแนวคิดการประเมินดังกล่าว ได้นำมาพัฒนาต่อจนผลการวิจัยเสร็จสมบูรณ์ และได้ข้อสรุปว่า การประเมินผลงานนั้นต้องเป็นการประเมินที่รอบด้าน โดยเฉพาะในสิ่งที่จับต้องไม่ได้ ควบคู่ไปกับการประเมินทางการเงิน ซึ่งจะส่งผลให้การประเมินนั้นเกิดความสมดุล หรือเท่าเทียมกัน David Norton และ Robert Kaplan จึงได้ข้อสรุปงานวิจัยเกี่ยวกับการวัดผลขององค์กรสมัยใหม่ว่า ควรมีขอบข่ายการประเมินในด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

จากผลการศึกษาของ David Norton และ Robert Kaplan ถือได้ว่าเป็นนวัตกรรมการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่ธุรกิจในสหรัฐอเมริกาหลายราย หันมาใช้การบริหารงานแบบสมดุลในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และได้ทำการเผยแพร่ผลการวิจัยโดยการตีพิมพ์บทความลงในวารสาร Harvard Business Review (January – February, 1992) ภายใต้ชื่อว่า The Balance Scorecard Measurers that Drive Performance เป็นครั้งแรก และที่สำคัญบทความดังกล่าวได้รับการยกย่องว่าเป็น 1 ใน 15 บทความ ด้านการบริหารที่ดีที่สุดในรอบ 75 ปีของวารสาร Harvard Business Review ซึ่งต่อมา David Norton และ Robert Kaplan ได้เขียนหนังสือ The Strategy-Focused Organization ขึ้นมาอีกเล่มหนึ่ง และทำให้การบริหารงานแบบสมดุลได้พัฒนาจากเดิมที่เป็นเครื่องมือวัดผลองค์กร ไปสู่การเป็นเครื่องมือแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และบุคลากรก็ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากขึ้น โดยมีหลักการพื้นฐานว่า กลยุทธ์จะต้องแปลงเป็นผลงานให้มีความชัดเจนสามารถตรวจสอบได้ (อนันต์ พันนึก, 2551, <http://gotoknow.org/blog/000017/172914>)

### 2.3 วิวัฒนาการของ การบริหารงานแบบสมดุล

วิวัฒนาการของการบริหารงานแบบสมดุล สามารถแบ่งออกเป็น 3 ช่วง ได้แก่

**2.3.1 การใช้การบริหารงานแบบสมดุล** เพื่อเป็นเครื่องมือประเมินผล ถือเป็นวัตถุประสงค์แรกเริ่มของการบริหารงานแบบสมดุล เมื่อครั้งที่ David Norton และ Robert Kaplan ได้พัฒนาการบริหารงานแบบสมดุล ขึ้นมาก็มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลที่ครบถ้วน ทั้ง 4 มุมมอง โดยมุ่งเน้นที่การกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายที่ต้องบรรลุตลอดจนการแปลงตัวชี้วัดจากในระดับองค์กรลงสู่ระดับฝ่าย และบุคคลตามลำดับ สิ่งที่น่าสนใจก็คือในปัจจุบันองค์กรหลายแห่งในประเทศไทยที่คิดจะ หรือกำลังนำการบริหารงานแบบสมดุลมาใช้ส่วนมาก

มักจะนำมาใช้ด้วยวัตถุประสงค์ของการใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลโดยมุ่งเน้นที่ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator) หรือKPI เป็นหลัก

**2.3.2 การใช้การบริหารงานแบบสมดุล** เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ช่วงนี้น่าจะเป็นพัฒนาการช่วงที่องค์กรหลายๆ แห่งเริ่มค้นพบประโยชน์อีกประการหนึ่งของการบริหารงานแบบสมดุล จากการเป็นเพียงแค่เครื่องมือในการประเมินผล แต่สามารถนำการบริหารงานแบบสมดุล ไปใช้ในการแปลงกลยุทธ์แผนปฏิบัติการ โดยได้เริ่มมีเทคนิคใหม่ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานแบบสมดุล ออกมามากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการทำแผนที่ทางกลยุทธ์ หรือการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารงานแบบสมดุล กับแผนปฏิบัติการ และระบบงบประมาณองค์กรหลายแห่งในประเทศไทยได้ริเริ่มทำการบริหารงานแบบสมดุล มาใช้ในลักษณะนี้มากขึ้น โดยเฉพาะความพยายามที่จะเชื่อมโยงระหว่างแผนกลยุทธ์ขององค์กรกับแผนปฏิบัติการ เมื่อครั้งที่ Robert Kaplan มาเมืองไทย ก็ได้ยอมรับว่าการที่การบริหารงานแบบสมดุล ได้พัฒนาจากการเป็นเครื่องมือในการประเมินผลให้ครบทั้ง 4 ด้านมาเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ นั้น ถือว่านอกเหนือจากความคาดคิดทั้งของเขาและ David Norton

**2.3.3 การใช้การบริหารงานแบบสมดุล** เพื่อเป็นระบบในการบริหารองค์กร พัฒนาการในช่วงนี้ถือเป็นสิ่งที่ต่อเนื่องมาจากช่วงที่แล้ว โดยองค์กรหลายแห่งเริ่มนำการบริหารงานแบบสมดุล มาใช้ในการประเมิน ทบทวนกลยุทธ์ที่ได้ทำไป และหาแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้นหลายๆ คนเรียกช่วงนี้ว่า เป็นช่วงของการเรียนรู้ และการตอบกลับ โดยภายหลังจากที่ได้้นำการบริหารงานแบบสมดุล มาใช้จนเกิดแผนปฏิบัติการแล้ว เมื่อการทำงานจริงเกิดขึ้นแล้ว ผลการดำเนินงานในช่วงต่างๆ เริ่มที่จะเข้ามาทำให้สามารถเปรียบเทียบได้กับเป้าหมายที่ตั้งไว้ และถ้ามีสิ่งผิดปกติเกิดขึ้นก็จะเป็นการทำให้ผู้บริหารได้เกิดการเรียนรู้ และสามารถแก้ไขต่อสิ่งที่เกิดขึ้น การมองในลักษณะนี้ทำให้การบริหารงานแบบสมดุล เข้ามาเสริมในระบบการบริหารภายในองค์กรให้เป็นลักษณะของวงจรที่มีความสมบูรณ์ในตนเอง โดยสามารถแบ่งเป็นขั้นตอนต่างๆ ได้ดังนี้

- 1) เริ่มต้นจากการทำแผนกลยุทธ์
- 2) จากนั้นใช้แผนที่กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และเป้าหมาย เพื่อใช้ในการอธิบาย และทำให้กลยุทธ์นั้นมีความชัดเจนมากขึ้น
- 3) จากนั้นมีการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ และงบประมาณ เพื่อให้เกิดกิจกรรมขึ้นจริงๆ
- 4) เมื่อผลการดำเนินงานเริ่มกลับเข้ามาในแต่ละช่วง ผู้บริหารมีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่วางไว้ ถ้าพบสิ่งใดที่ผิดปกติ หรือต่างไป

จากเป้าหมายที่วางไว้ ผู้บริหารก็สามารถที่จะเรียนรู้จากความผิดพลาดนั้นได้ และหาแนวทางในการแก้ไข โดยอาจจะไปทำการ Benchmark หรือเรียนรู้จากผู้อื่น

5) เมื่อหาแนวทางแก้ไขได้แล้ว ก็นำแนวทางนั้นไปปฏิบัติ โดยอาจจะมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ที่วางไว้ หรือการปรับเปลี่ยนในตัวชี้วัด และเป้าหมาย หรือการปรับเปลี่ยนในแผนปฏิบัติการ (พสุ เดชะรินทร์, 2545 )

#### 2.4 แนวคิดของ การบริหารงานแบบสมดุล ของ Kaplan และNorton

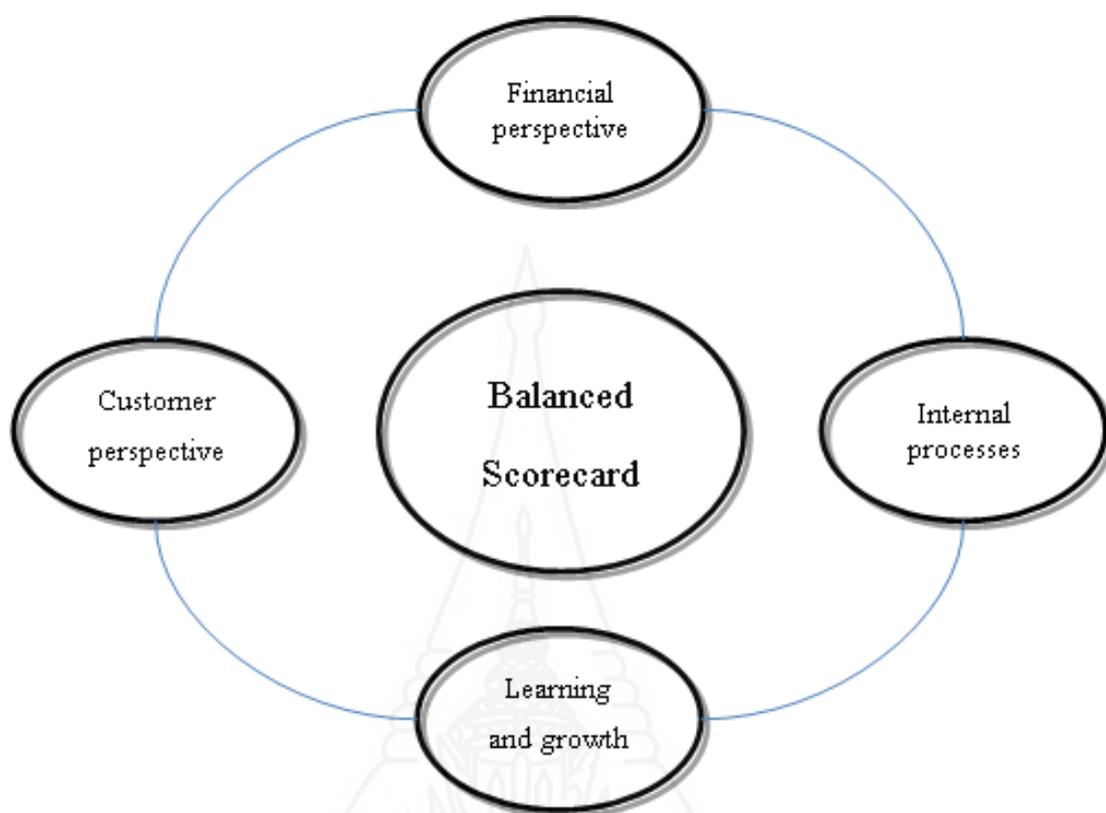
David Norton และRobert Kaplan ได้เสนอรูปแบบการบริหารงานแบบสมดุลไว้ในวารสาร Harvard Business Review ซึ่งได้รับความนิยม และเป็นที่ยอมรับจากผู้บริหารองค์กรต่างๆอย่างสูง รูปแบบของพวกเขามีมุมมอง ที่เป็นพื้นฐานรวม 4 ด้าน คือ

1. เราควรมีมุมมองต่อผู้ถือหุ้นอย่างไร เพื่อให้สามารถบรรลุความสำเร็จทางการเงิน
2. เราควรมีมุมมองต่อลูกค้าอย่างไร เพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์
3. เราสมควรส่งเสริม และพัฒนากระบวนการดำเนินงานภายในให้ดีขึ้นอย่างไร เพื่อให้สามารถสร้างความพอใจแก่ผู้ถือหุ้น และลูกค้า
4. เราสมควรพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ และเติบโตอย่างไร เพื่อให้สามารถบรรลุความสำเร็จในวิสัยทัศน์องค์กร

จากแนวคิดในหนังสือ The Strategy-Focused Organization เสนอว่าการบริหารงานแบบสมดุล ไม่ได้เป็นเพียงระบบในการประเมินองค์กร แต่ได้กลายเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และเครื่องมือในการบริหารที่ช่วยทำให้องค์กรมุ่งมั่น และให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ มากขึ้น หรืออาจเรียกว่า ระบบในการบริหารจัดการองค์กร

จากแนวคิดที่กล่าวมานี้ คงเห็นแล้วว่า การประเมินผลองค์กรไม่สามารถใช้แต่ตัวชี้วัดทางการเงินได้เพียงอย่างเดียว แต่สามารถพิจารณามุมมองอื่นๆ โดยได้เสนอให้พิจารณามุมมอง 4 มุมมอง คือ

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



ภาพที่ 2.3 มุมมอง 4 ด้านของการบริหารงานแบบสมดุล(พสุ เดชะรินทร์; 2545)

## 2.5 รายละเอียดภายใต้มุมมองทั้ง 4 ด้านของการบริหารงานแบบสมดุล

### 2.5.1 มุมมองด้านการเงิน

มุมมองด้านการเงิน มีวัตถุประสงค์ทางการเงินเป็นตัวแทนของเป้าหมายระยะยาวขององค์กร เพื่อให้ผู้ถือหุ้นรับผลตอบแทนสูงสุดจากการลงทุน การใช้การบริหารงานแบบสมดุลไม่ได้ขัดแย้งกับเป้าหมายนี้ ในทางปฏิบัติการบริหารงานแบบสมดุล จะช่วยให้กำหนดวัตถุประสงค์ทางการเงินชัดเจนขึ้น และเหมาะสมกับหน่วยธุรกิจระดับต่างๆ ของการเจริญเติบโตของวงจรธุรกิจ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ

1) ช่วงธุรกิจเติบโต (Growth) ช่วงนี้เป็นช่วงแรกเริ่มของธุรกิจ ผลิตภัณฑ์และบริการ ต้องมีความสามารถในการเติบโต ซึ่งวัตถุประสงค์ด้านการเงินจะเน้นที่การเติบโตของยอดขายของผลิตภัณฑ์ ทั้งในตลาดเก่า และตลาดใหม่ ทางด้านบริการ เน้นความสามารถของพนักงาน และจะต้องมีการเปิดตลาดใหม่ ลูกค้านำใหม่ จากผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่

2) ช่วงรักษา (Sustain) ช่วงนี้เป็นช่วงจะต้องดึงดูดการลงทุน การลงทุนใหม่ และมีวัตถุประสงค์ที่สัมพันธ์กับความสามารถในการทำกำไร

3) ช่วงเก็บเกี่ยวผล (Harvest) ช่วงนี้เป็นช่วงอิมตัวของวงจรธุรกิจ ซึ่งเป็นช่วงที่องค์กรจะต้องเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ เพื่อมาทดแทนเงินที่ลงทุนใน 2 ช่วงก่อนหน้านี้ โดยวัตถุประสงค์ของช่วงนี้จะเน้นที่กระแสเงินสด ผลตอบแทนในการลงทุน มูลค่าเพิ่มทางบัญชี และรายได้จากการดำเนินงาน (คณัย เทียนพุด; 2544)

ภายใต้มุมมองด้านการเงิน ผู้บริหารไม่เพียงแต่จะประเมินความสำเร็จของธุรกิจที่ผ่านมาแล้วเท่านั้น แต่จะต้องพิจารณาตัวแปรที่สำคัญในการขับเคลื่อนให้เกิดผลลัพธ์ในระยะยาวด้วยซึ่งขึ้นอยู่กับประเภทของธุรกิจ สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน และกลยุทธ์ของแต่ละหน่วยของธุรกิจ

ในแต่ละวัตถุประสงค์ในมุมมองต่างๆ จะต้องมีความเชื่อมโยงต่อความสำเร็จของมุมมองด้านการเงินอย่างเป็นเหตุเป็นผล ดังนั้นการใช้การบริหารงานแบบสมดุลในมุมมองด้านการเงินจึงควรเริ่มต้นด้วยการทำความเข้าใจกับกลยุทธ์ขององค์กร แล้วแปลเป็นวัตถุประสงค์ทางการเงิน และเชื่อมโยงด้วยลำดับของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายในพนักงาน และระบบที่จะนำไปสู่การบรรลุ ผลลัพธ์เชิงเศรษฐกิจในระยะยาว ภายใต้กลยุทธ์ทางการเงิน มักจะประกอบด้วย วัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth) 2) ด้านการลดลงของต้นทุน (Cost Reduction) หรือการเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ ซึ่งสามารถประกอบไปด้วยการใช้สินทรัพย์ให้เป็นประโยชน์มากขึ้น ตลอดจนการลดความเสี่ยง ซึ่งวัตถุประสงค์ดังกล่าวจะต้องเชื่อมโยงกับมุมมองอื่นๆด้วย

### 2.5.2 มุมมองด้านลูกค้า

ในการกำหนดมุมมองด้านลูกค้า องค์กรจะต้องวิเคราะห์ให้ชัดเจนว่า ใครคือ ลูกค้าหลักขององค์กร และอะไรคือ คุณค่าที่องค์กรจะนำเสนอให้ลูกค้าหลัก เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และเป็นลูกค้าขององค์กรเรานานๆ สามารถหาลูกค้าใหม่ได้เพิ่มขึ้น มีส่วนแบ่งตลาดที่สูงขึ้น และทำกำไรต่อลูกค้าสูงขึ้นด้วย ซึ่งประกอบด้วยวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่

1) ส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) มีตัวชี้วัดสำคัญ เช่น ส่วนแบ่งของตลาด เมื่อทำการเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่สำคัญ

2) การรักษาลูกค้าเก่า (Customer Retention) เป็นการวัดความสามารถในการรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร ซึ่งในปัจจุบันความสามารถในการรักษาลูกค้าเดิมขององค์กรไว้เป็นสิ่งที่สำคัญมาก

3) การเพิ่มลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition) เป็นการวัดความสามารถขององค์กรในการแสวงหาลูกค้าใหม่ มีตัวชี้วัดสำคัญ เช่น จำนวนลูกค้าใหม่ต่อลูกค้าทั้งหมด

4) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) เป็นการวัดความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อสินค้า และบริการขององค์กรหรือตัวองค์กรเอง ในปัจจุบันองค์กรธุรกิจต่างๆ ได้ให้ความสำคัญกับการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้ามากขึ้น ทั้งนี้มีการพบว่าลูกค้าที่มีความพึงพอใจ 1 คน จะบอกต่อไปยังผู้บริโภคอีก 10 คน ถึงประสบการณ์ที่ดีของตนเอง มีตัวชี้วัดสำคัญ เช่น การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า หรือจำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้า

5) กำไรต่อลูกค้า (Customer Profitability) โดยตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น กำไรต่อลูกค้า 1 ราย ซึ่งการที่จะสามารถทราบกำไรต่อลูกค้าหนึ่งรายได้นั้นจะต้องทราบรายได้ และต้นทุนต่อลูกค้าหนึ่งรายก่อน ซึ่งการจัดทำต้นทุนตามกิจกรรมในระบบ Activity Based Costing (ABC) จะทำให้สามารถทราบต้นทุนต่อลูกค้า

อย่างไรก็ดีวัตถุประสงค์หลักทั้ง 5 ประการ เป็นวัตถุประสงค์ที่มีลักษณะเป็นตัวผล (Outcome or Lags) ซึ่งองค์กรจะทราบว่าลูกค้ามีความพึงพอใจ หรือมีลูกค้าใหม่เมื่อใด ก็ต่อเมื่อผ่านเหตุการณ์นั้นมาแล้ว ดังนั้นจึงจำเป็นต้องหาตัวเหตุหรือตัวชี้นำ (Drivers or Leads) ที่ทำให้เกิดผลทั้ง 5 ประการ ซึ่งในการหาตัวเหตุ หรือตัวชี้นำนั้นต้องเริ่มจากการวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าเป้าหมายขององค์กรให้ชัดเจนก่อน

ในการกำหนดมุมมองด้านลูกค้า องค์กรจะต้องมีการกำหนดกลุ่มของลูกค้า ที่ตนเองจะมุ่งตอบสนองให้ชัดเจน จากนั้นจะต้องแสวงหาคคุณค่า (Value Proposition) ที่องค์กรจะต้องนำเสนอเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ากลุ่มนั้น หนังสือ Discipline of Market Leader ได้บอกไว้ว่าคุณค่าที่องค์กรจะนำเสนอให้กับลูกค้ามีอยู่ 3 ด้าน และองค์กรเองจะต้องมีความชัดเจนว่าจะมุ่งนำเสนอคุณค่าในด้านใด องค์กรไม่สามารถเก่งในทุกด้าน ได้จะต้องเลือกที่จะเก่งในด้านใดด้านหนึ่ง ส่วนคุณค่าในด้านอื่นๆ นั้นองค์กรก็ต้องรักษาไว้ไม่ให้ต่ำกว่ามาตรฐาน โดยคุณค่าที่องค์กรมุ่งนำเสนอ (Value Proposition) ทั้ง 3 ประการ ประกอบด้วย

1) การเป็นผู้นำด้านสินค้า และบริการ (Product/Service Leadership) ซึ่งเป็นคุณค่าในด้านความเป็นผู้นำในด้านของสินค้า และบริการไม่ว่าจะเป็นในด้านของเทคโนโลยี การออกแบบการใช้งาน เป็นต้น

2) การดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Operation Efficiency) ได้แก่ การที่องค์กรมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพที่สูง ทำให้สามารถนำเสนอสินค้า และบริการที่ได้มาตรฐานในต้นทุนที่ต่ำ อันจะส่งผลให้ราคามีความเหมาะสม

3) ความใกล้ชิดกับลูกค้า (Customer Intimacy) ได้แก่ การที่องค์กรมีความใกล้ชิดกับลูกค้า สามารถปรับตัว และเปลี่ยนแปลง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตลอดเวลา

ดังนั้นในการจัดทำมุมมองด้านลูกค้า องค์กรจะต้องวิเคราะห์ให้ชัดเจนว่าใคร คือ ลูกค้าหลักขององค์กร และอะไร คือ คุณค่าที่องค์กรจะนำเสนอให้ลูกค้าหลักกลุ่มนั้น เพื่อให้ลูกค้ามีความพอใจเป็นลูกค้าขององค์กรนานๆ สามารถหาลูกค้าใหม่ได้เพิ่มขึ้น มีส่วนแบ่งตลาดที่สูงขึ้น และทำให้กำไรต่อลูกค้าสูงขึ้น

จะเห็นได้ว่าภายใต้มุมมองด้านลูกค้า นั้น จะประกอบด้วยวัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดใน 2 ระดับ ได้แก่ ระดับที่เป็นผลลัพธ์ (Outcomes) ซึ่งได้แก่ วัตถุประสงค์หลักทั้ง 5 และระดับที่เป็นตัวชี้แนะ (Drivers) ซึ่งได้แก่ การนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าหลักต้องการ และความสัมพันธ์ระหว่างทั้ง 2 ระดับจะเป็นไปในลักษณะของเหตุ และผล ( พสุ เดชะรินทร์; 2545)

### 2.5.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน

มุมมองด้านกระบวนการภายใน ต้องพิจารณาว่า อะไร คือ กระบวนการที่สำคัญภายในองค์กร ที่จะช่วยทำให้องค์กรสามารถนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ และสามารถช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้านการเงิน และลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายในนี้ ให้ความสำคัญกับกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กร และความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ต้องคำนึงถึงการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้ามากำหนดกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กร โดยประกอบด้วยกระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญ ได้แก่ นวัตกรรม การดำเนินงาน และการบริการหลังการขาย ซึ่งกระบวนการทั้ง 3 ประการ สามารถนำแนวคิดในด้านลูกโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ของ Michael E. Porter มาสร้างแบบจำลองได้

แนวคิดในด้านลูกโซ่แห่งคุณค่า ( Value Chain) ระบุว่าองค์กรประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญที่เป็นกิจกรรมหลัก ได้แก่

1. Inbound Logistics ได้แก่ กิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการได้รับการขนส่ง การจัดเก็บ การแจกจ่ายวัตถุดิบ และวัตถุดิบ เครื่องจักร เครื่องมือต่างๆ เช่น การจัดการวัตถุดิบ การควบคุมวัตถุดิบ การบริหารคลังสินค้า การจัดทำกำหนดเวลาของรถขนส่งในการเดินทางไป-กลับ กับแหล่งวัตถุดิบ

2. Operations ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยน หรือแปรรูปวัตถุดิบต่างๆให้ออกมาเป็นสินค้า (Transforming inputs into final product) ซึ่งได้แก่ กิจกรรมต่างๆ เช่น การแปรรูป การประกอบการบรรจุหีบห่อ การดูแลรักษาเครื่องจักร การทดสอบ

3. Outbound Logistics ได้แก่ กิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรวบรวม การจัดจำหน่ายสินค้า และบริการที่เสร็จแล้วไปยังผู้บริโภค เช่น การจัดการคลังสินค้า การจัดการตารางเดินรถเพื่อขนส่งสินค้า

4. Marketing and Sales ได้แก่ กิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้า และบริการขององค์กรธุรกิจ เช่น การโฆษณา การจัดรายการส่งเสริมการขาย การจัดทีมงานขาย การเลือกสรรช่องทางการจัดจำหน่าย การกำหนดราคา

5. Customer Service ได้แก่ กิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการหลังการขาย เช่น การติดตั้ง การซ่อมบำรุง การจัดหาอะไหล่ และการอบรมการใช้สินค้า

สำหรับกิจกรรมเสริม หรือกิจกรรมสนับสนุน สามารถแบ่งออกเป็น

1. Procurement ได้แก่ กิจกรรม หรือหน้าที่ในการจัดหา หรือจัดซื้อวัตถุดิบ เครื่องจักร และเครื่องมือ เพื่อเข้ามาใช้ในกิจกรรมหลักต่างๆแต่ไม่ใช่กิจกรรมในการขนส่ง หรือเคลื่อนย้าย วัตถุดิบ เครื่องจักร และเครื่องมือ

2. Technology Development ได้แก่ กิจกรรมต่างๆที่ช่วยในการเพิ่มคุณค่าให้แก่ ตัวสินค้า หรือกระบวนการ เช่น กิจกรรมด้านการวิจัย และพัฒนา การพัฒนา และออกแบบสินค้า การเลือกใช้เทคโนโลยีให้เหมาะสมกับองค์กร การแสวงหาเทคโนโลยีจากแหล่งต่างๆ เป็นต้น

3. Human Resources Management ได้แก่ กิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่การวิเคราะห์ความต้องการด้านบุคลากร การสรรหา และคัดเลือก การฝึกอบรม การบริหารเงินเดือน และค่าตอบแทน เป็นต้น

4. Firm Infrastructure ได้แก่ กิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานทั่วไปในองค์กร การวางแผน การบัญชี และการเงิน เป็นต้น

นอกจากการใช้แนวคิดในด้านลูกโซ่แห่งคุณค่า ในการวิเคราะห์แล้ว ยังสามารถวิเคราะห์ได้จากกระบวนการที่สำคัญภายในองค์กร โดยตรงก็ได้

#### 2.5.4 มุมมองด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา

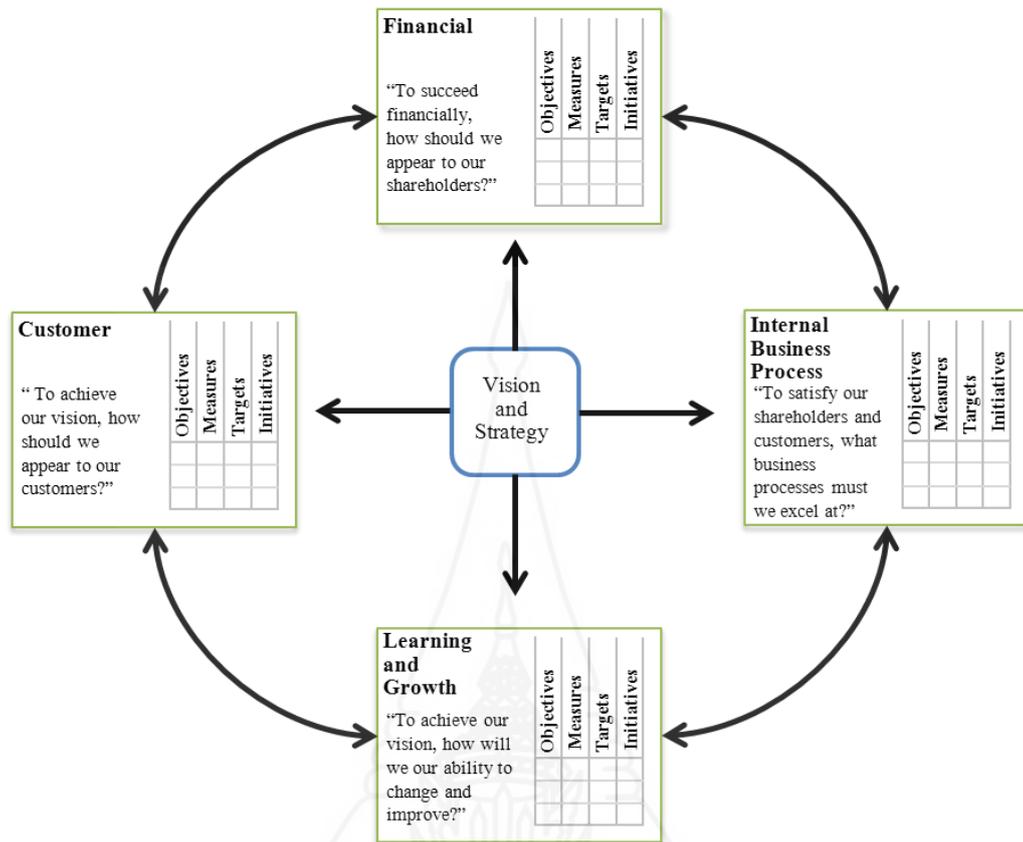
มุมมองด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา เป็นมุมมองที่มีความสำคัญมาก เพราะการที่องค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งทางด้านการเงิน ด้านลูกค้า และด้านกระบวนการภายในได้นั้นย่อมจะต้องขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการเรียนรู้ และพัฒนา ทั้งนี้เพื่อการเติบโต และการปรับปรุงในระยะยาวโดยการเรียนรู้ และการพัฒนาขององค์กร มาจาก 3 แหล่งหลัก คือ

- 1) ความสามารถของพนักงาน
- 2) ความสามารถในการจัดระบบข้อมูลข่าวสาร
- 3) การจูงใจ การให้อำนาจ และการจัดองค์กร

องค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องลงทุนอย่างยั่งยืน ในการเพิ่มพูนความสามารถของบุคคล ระบบ และกระบวนการภายในองค์กร โดยมุ่งพัฒนาในด้านการฟื้นฟูทักษะของพนักงาน พัฒนาระบบข้อมูลข่าวสาร และเทคโนโลยี ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน โดยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อสามารถรองรับการปฏิบัติการที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายในวัตถุประสงค์ขององค์กรในระยะยาวต่อไป (พสุ เดชะรินทร์; 2545)

คุณลักษณะสำคัญประการหนึ่งของ การบริหารงานแบบสมดุล นอกเหนือจากการมีมุมมองทั้ง 4 มุมมอง ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างมุมมองทั้ง 4 มุมมอง เนื่องจากการดำเนินงานธุรกิจขององค์กรทั่วไป วิสัยทัศน์ขององค์กรมักจะหนีไม่พ้นการเป็นที่ 1 ในภาคธุรกิจนั้นๆ โดยการทำการให้สูงที่สุด ซึ่งกำไรที่สูงสุดจะเกิดขึ้นได้จากการมีรายได้เพิ่มขึ้น หรือต้นทุนที่ลดลง (มุมมองด้านการเงิน) การที่องค์กรจะมีรายได้ที่เพิ่มขึ้นนั้น เนื่องจากองค์กรสามารถเพิ่มส่วนแบ่งตลาด หรือทำให้ลูกค้าพอใจโดยการนำเสนอสินค้า และบริการตามที่ลูกค้าต้องการ (มุมมองด้านลูกค้า) ซึ่งการที่องค์กรจะสามารถนำเสนอสินค้า และบริการตามที่ต้องการนั้น องค์กรจะต้องมีกระบวนการในการดำเนินงานที่เหมาะสม เพื่อนำเสนอในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ (มุมมองด้านกระบวนการภายใน) โดยที่องค์กรจะมีพนักงานที่มีทักษะ และความสามารถมีขวัญ กำลังใจในการทำงานที่ดี และเทคโนโลยีที่ทันสมัยที่จะช่วยให้องค์กรมีการดำเนินงานในกระบวนการที่ก่อให้เกิดคุณค่าให้กับลูกค้า (มุมมองด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา

จะเห็นได้ว่ามุมมองทั้ง 4 ด้าน ได้ถูกกำหนดขึ้นมาโดยอาศัยปรัชญาในการดำเนินธุรกิจต่างๆ ไป และมุมมองทั้ง 4 ยังมีความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงเหตุ และผล (Cause and effect) ในลักษณะที่องค์กรจะมีกำไรได้ต้องมาจากลูกค้า ซึ่งการจะหาลูกค้าได้ต้องมีการดำเนินงานภายในที่ดี ซึ่งการดำเนินงานภายในให้ดีพนักงานต้องมีทักษะความพร้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล (Cause and effect Relationship) ดังกล่าวทำให้ การบริหารงานแบบสมดุล มีความแตกต่างจากเครื่องมือในการประมวลผลต่างๆ ไป



ภาพที่ 2.4 รายละเอียดของแต่ละมุมมอง ของการบริหารงานแบบสมดุล (พศุ เดชะรินทร์; 2545)

## 2.6 รายละเอียดของแต่ละมุมมอง ของการบริหารงานแบบสมดุล

ในการบริหารงานแบบสมดุล จะเห็นว่ารายละเอียดของแต่ละมุมมองของการบริหารงานแบบสมดุล ประกอบด้วยด้วยช่อง 4 ช่อง หรือ 4 ข้อสำคัญ อันได้แก่

**2.6.1 วัตถุประสงค์ (Objective)** คือ สิ่งที่ต้องการมุ่งหวัง หรือสิ่งที่ต้องการที่จะบรรลุมุมมองในแต่ละด้าน ตัวอย่างเช่น

- 1) วัตถุประสงค์ของมุมมองด้านการเงิน ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของรายได้
- 2) วัตถุประสงค์ของมุมมองด้านลูกค้า ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น
- 3) วัตถุประสงค์ของมุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ กระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ
- 4) วัตถุประสงค์ของมุมมองด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาของพนักงาน

**2.6.2 ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicator)** คือ เครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในมุมมองแต่ละด้าน หรือ ไม่ ตัวอย่างเช่น

- 1) ตัวชี้วัดของมุมมองด้านการเงิน ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นเทียบกับปีที่ผ่านมา
- 2) ตัวชี้วัดของมุมมองด้านลูกค้า ได้แก่ จำนวนลูกค้าทั้งหมด
- 3) ตัวชี้วัดของมุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ ร้อยละของสินค้าที่ผ่านการตรวจคุณภาพ
- 4) ตัวชี้วัดของมุมมองด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา ได้แก่ จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปี

**2.6.3 เป้าหมาย (Target)** คือ เป้าหมาย หรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดแต่ละประการ ตัวอย่างเช่น

- 1) เป้าหมายของมุมมองด้านการเงิน ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของรายได้ร้อยละ 30 ต่อปี
- 2) เป้าหมายของมุมมองด้านลูกค้า ได้แก่ จำนวนลูกค้าเก่าที่หายต้องไม่เกินร้อยละ 15 ต่อปี
- 3) เป้าหมายมุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิตต้องไม่เกินร้อยละ 10 ต่อปี
- 4) เป้าหมายของมุมมองด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา ได้แก่ จำนวนชั่วโมง ในการอบรมเท่ากับ 20 วันต่อคนต่อปี

**2.6.4 แผนงาน โครงการ กิจกรรม หรือสิ่งที่จะทำ (Initiatives)** คือ สิ่งที่ต้องกระทำ จัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำ แต่เป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งสิ่งที่จะทำนั้นควรจะเป็นสิ่งใหม่ หรือไม่เคยทำมาก่อน ซึ่งถ้าทำแล้วจะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการสิ่งที่จะทำนั้นยังไม่ได้ลงไปในรายละเอียดถึงขั้นของแผนปฏิบัติการ (Action Plan) แต่เป็นเพียง สิ่งที่ต้องคิดจะทำ เพื่อที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย อย่างไรก็ตาม สิ่งที่จะทำนี้ไม่ใช่เป็นเพียงแค่การนำสิ่งที่ทำอยู่แล้วมาใส่เท่านั้น เนื่องจากในสิ่งที่ทำอยู่แล้วนั้น ถ้ามันไม่สามารถช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ ย่อมไม่ถือเป็นกลยุทธ์ของการริเริ่มสิ่งที่จะทำทำให้ไปสู่เป้าหมายขององค์กร

นอกเหนือจากช่อง 4 ช่องตามมาตรฐานของการบริหารงานแบบสมดุลแล้ว ในทางปฏิบัติจริง มักจะมีช่องเพิ่มขึ้นอีกช่องหนึ่ง ได้แก่ ช่องข้อมูลในปัจจุบันซึ่งแสดงถึงข้อมูลในปัจจุบันของตัวชี้วัดในแต่ละตัว ซึ่งการหาข้อมูลในปัจจุบันจะเป็นตัวช่วยในการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัวให้มีความชัดเจนมากขึ้น ในปัจจุบันยังคงมีความเข้าใจผิดอยู่เป็นประจำว่าใน

การจัดทำการบริหารงานแบบสมมูลนั้น จะต้องมีข้อมูลปัจจุบันครบทุกตัวชี้วัดถึงจะใช้ได้ ซึ่งจริงแล้วไม่ใช่เลย เนื่องจากตัวชี้วัดบางตัวองค์กรอาจจะยังไม่เคยมีมาก่อน ทำให้ไม่มีข้อมูลพื้นฐานของตัวชี้วัดนั้นๆ ดังนั้นในทางปฏิบัติจริงแล้ว ถ้าตัวชี้วัดใดที่ไม่มีข้อมูลในปัจจุบันอยู่ก็ไม่เป็นไร อย่าไปยึดติดกับข้อมูลปัจจุบันมากนัก ขอให้เริ่มทำไปก่อนแล้วสุดท้ายข้อมูลจะเริ่มเข้ามาเอง

นอกเหนือจากช่องต่างๆ ทั้ง 4 ช่อง ตามมุมมองทั้ง 4 ด้านแล้ว ภายในมุมมองยังมีวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ที่ถือเป็นจุดศูนย์กลางของมุมมองทั้ง 4 ด้าน แสดงให้เห็นว่าในการบริหารงานแบบสมมูล วัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองแต่ละมุมมองจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งนี้ เนื่องจากการที่องค์กรจะทราบได้ว่าสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรสิ่งนั้นจะต้องสนับสนุน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร

การบริหารงานแบบสมมูล มีลักษณะพิเศษอยู่ 4 ประการด้วยกัน คือ

1. การบริหารงานแบบสมมูล สะท้อนจากบนลงล่าง (Top-Down) ของพันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร ในทางตรงกันข้าม ตัวชี้วัดต่างๆ ที่องค์กรส่วนใหญ่เฝ้าติดตามดูนั้น มักเป็นในแบบล่างขึ้นสู่บน (Bottom-Up) ซึ่งก็จะได้มาจากกิจกรรมต่างๆ (ที่ดำเนินการอยู่ในแต่ละหน่วยงาน) หรือ กระบวนการเฉพาะกิจต่างๆ ตามความจำเป็น บ่อยครั้งที่พวกมันมักจะไม่ค่อยสอดคล้องสัมพันธ์กับกลยุทธ์โดยรวมทั้งหมดขององค์กร

2. การบริหารงานแบบสมมูล เป็นการมองไปข้างหน้า โดยเป็นการเน้นถึงความสำเร็จ ทั้งในปัจจุบัน และอนาคต ตัววัดต่างๆ ทางการเงินแบบดั้งเดิมนั้น อธิบายแต่เพียงว่าในช่วงระยะเวลาของรายงานผลครั้งล่าสุดที่ผ่านมา นั้นองค์กรดำเนินการ ได้ผลเป็นอย่างไรบ้าง โดยปราศจากการบ่งชี้ให้เห็นว่าผู้จัดการทั้งหลายนั้น สามารถที่จะปรับปรุงผลการดำเนินงาน สำหรับระยะเวลาของการรายงานครั้งต่อไปได้อย่างไร

3. การบริหารงานแบบสมมูล ผนวกรวมตัววัดต่างๆ ทั้งภายใน และภายนอกเข้าด้วยกันสิ่งนี้ช่วยให้ผู้บริหารทั้งหลายได้มองเห็นถึงจุดต่างๆ ที่พวกเขาได้ให้น้ำหนักความสำคัญว่าอนเียงไปในทางใดทางหนึ่งในระหว่างตัววัดผลการดำเนินการต่างๆ ที่เกิดขึ้นในอดีต และช่วยให้มั่นใจได้ว่า ความสำเร็จในอนาคตสำหรับตัววัดตัวหนึ่งๆ นั้นจะไม่เกิดขึ้นบนความล้มเหลวของตัววัดอีกตัวหนึ่ง

4. การบริหารงานแบบสมมูล ช่วยให้เรามีจุดมุ่งหมาย องค์กรเป็นจำนวนมากติดตามดูตัววัดต่างๆ ในจำนวนที่มากเกินไปกว่าที่พวกเขาสามารถจะนำไปใช้ได้จริง แต่การบริหารงานแบบสมมูลนั้น ต้องการให้ผู้บริหารสามารถบรรลุผลได้กับตัววัดแค่เพียงบางตัวที่มีความสำคัญอย่างยิ่งยวดต่อความสำเร็จ ในการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรอย่างแท้จริงเท่านั้น โดย

ปกติแล้วตัววัดสิบห้าถึงยี่สิบตัวที่แตกต่างกันนั้นก็เหมาะสมเพียงพอแล้ว โดยที่ตัววัดแต่ละตัวจะได้รับการออกแบบไว้เป็นการเฉพาะ สำหรับแต่ละหน่วยงานที่สามารถนำมาใช้ได้

## 2.7 กระบวนการการบริหารงานแบบสมดุล

การบริหารงานแบบสมดุล ต้องอาศัยกระบวนการอยู่ 4 กระบวนการ ในการผูกกิจกรรมในระยะสั้นเข้ากับวัตถุประสงค์ในระยะยาว

### กระบวนการที่หนึ่ง : การแปลงวิสัยทัศน์

การแปลงวิสัยทัศน์ จะช่วยให้ผู้บริหาร ได้ข้อสรุปร่วมกัน ทั้งในเรื่องวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร ถึงแม้ว่าจุดมุ่งหมายที่ดีที่สุดของคำกล่าวที่เลิศหรู และตั้งอยู่เหนือสิ่งอื่นใด ตัวอย่างเช่น การเป็นบริษัทที่ดีที่สุดในอุตสาหกรรมนั้นๆ การเป็นผู้จัดอันดับหนึ่ง หรือการเป็นองค์กรที่มีการเอื้ออำนาจอย่างเต็มที่นั้น จะไม่สามารถแปลงไปสู่รูปแบบที่ถึงปฏิบัติได้โดยง่ายทั้งที่เป็นแนวทางที่มีประโยชน์ต่อการปฏิบัติการในระดับหน่วยงานก็ตามที และการที่จะให้พนักงานปฏิบัติไปตามคำกล่าวต่างๆ ที่ปรากฏอยู่ในวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์นั้นๆ ข้อความเหล่านี้จะต้องอธิบายถึงการบูรณาการกัน ระหว่างวัตถุประสงค์ และตัววัดต่างๆที่จะเป็นตัวขับเคลื่อนต่อความสำเร็จในระยะยาว ซึ่งได้รับความเห็นชอบโดยผู้บริหารระดับสูงทั้งหมดแล้ว

### กระบวนการที่สอง : การสื่อสารและการเชื่อมโยง

การเปิดโอกาสให้ผู้บริหารสามารถสื่อสารกลยุทธ์ของพวกเขา ในทิศทางทั้งขึ้นและลงขององค์กร การเชื่อมโยงมันเข้าสู่วัตถุประสงค์ของฝ่ายงาน และพนักงานทุกคนตามธรรมเนียมปฏิบัติแบบเดิมนั้น ฝ่ายงานต่างๆจะได้รับการประเมินผลการดำเนินงานด้านการเงิน อีกทั้งผลตอบแทนของพวกเขาแต่ละคนก็จะถูกผูกติดไว้กับเป้าหมายทางการเงินในระยะสั้นแต่ด้วยการใช้การบริหารงานแบบสมดุล จะทำให้ผู้บริหารทั้งหลายมีหนทางที่จะแน่ใจได้ว่าทุกระดับขององค์กรเข้าใจในกลยุทธ์ และเป้าหมายในระยะยาว รวมถึงวัตถุประสงค์ต่างๆของฝ่ายงาน และของแต่ละบุคคลนั้นๆก็จะถูกปรับทิศทางให้อยู่ในแนวเดียวกันกับการบริหารงานแบบสมดุลด้วย

### กระบวนการที่สาม : การวางแผนธุรกิจ

การวางแผนธุรกิจช่วยให้องค์กรทั้งหลายสามารถประสานแผนธุรกิจ และแผนด้านการเงินของพวกเขาเข้าด้วยกัน องค์กรส่วนใหญ่ในทุกวันนี้ กำลังดำเนินการกับโครงการด้านการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลาย แต่ละโครงการก็จะมีหัวหน้าโครงการ มีผู้รู้ และมีที่ปรึกษาของโครงการเอง แต่ละโครงการก็ต้องแข่งขันกันแย่งชิงเวลา พลังงาน และทรัพยากรต่างๆของผู้บริหารระดับสูงทั้งหลาย ผู้บริหารสายงานต่างก็พบว่า มันยากที่จะผนึกรวม การริเริ่มที่กระจัดกระจายเหล่านั้น เข้ามาไว้ด้วยกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายต่างๆในเชิงกลยุทธ์ของพวกเขากลายเป็นสถานการณ์ที่นำไปสู่ความผิดหวังอยู่บ่อยครั้งกับผลลัพธ์ของโครงการ แต่ครั้งเมื่อผู้บริหารใช้

เป้าหมายอันท้าทายต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ให้เป็นตัววัดในแบบการบริหารงานแบบสมดุล และนำมาใช้เป็นพื้นฐานสำหรับจัดสรรทรัพยากร และกำหนดลำดับความสำคัญต่างๆ พวกเขาก็สามารถที่จะดำเนินการ และประสานงานกับแผนการริเริ่มต่างๆ ที่ขับเคลื่อนพวกเขาไปสู่วัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ในระยะยาวได้ดีขึ้น

### **กระบวนการที่ดี : การให้ข้อมูลป้อนกลับ และการเรียนรู้**

ข้อมูลป้อนกลับ และการเรียนรู้จะช่วยให้องค์กรต่างๆ มีความสามารถในการที่เราเรียกว่าการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ โดยกระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับ และกระบวนการทบทวนที่เป็นอยู่ นั้น ทำได้ตามเป้าหมายทางการเงินที่ตั้งประมาณการไว้ หรือไม่ แต่เมื่อใช้การบริหารงานแบบสมดุล เป็นศูนย์กลางของระบบการจัดการขององค์กรแล้ว องค์กรนั้นก็สามารถที่จะตรวจสอบควบคุมผลลัพธ์ในระยะสั้น จากอีกสามมุมมองที่เพิ่มเข้ามาได้ นั่นก็คือ มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายในทางธุรกิจ และมุมมองด้านการเรียนรู้ และการเติบโต อีกทั้งยังสามารถที่จะประเมินกลยุทธ์ โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานที่เพิ่งผ่านพ้นไป ดังนี้ การบริหารงานแบบสมดุล จึงทำให้องค์กรสามารถที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ต่างๆ ให้สะท้อนถึงการเรียนรู้ที่เป็นจริงตามเหตุการณ์ปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ (พิพัฒน์ ก้องกิจกุล; 2547)

## **2.8 การพัฒนา และการจัดทำการบริหารงานแบบสมดุล**

การพัฒนา และการจัดทำการบริหารงานแบบสมดุลประกอบด้วย ขั้นตอนดังนี้

2.8.1 ทำการวิเคราะห์เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร โดยใช้หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ในการทำ SWOT Analysis ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร เพื่อทราบสถานะ และบทบาทขององค์กรในปัจจุบันว่ามีจุดแข็ง จุดอ่อนอย่างไร และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กร เพื่อทราบถึงสถานะของสถานการณ์ต่างๆ ภายนอกองค์กรที่มีผลต่อองค์กร ทั้งในด้านของโอกาส และอุปสรรค จากการวิเคราะห์ด้วย SWOT Analysis ขององค์กรทำให้ได้ทราบถึงสถานะ บทบาทขององค์กรในปัจจุบัน และระบุข้อตกลงที่องค์กรต้องการบรรลุผลอย่างไรในอนาคต ผลจากขั้นตอนนี้ เพื่อให้ได้ทิศทาง และกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน เป็นเอกลักษณ์

2.8.2 กำหนด และยืนยันวิสัยทัศน์ขององค์กร ตามรูปแบบของการบริหารงานแบบสมดุลจะอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ตั้งแต่ขั้นตอนแรกอันจะก่อให้เกิดความร่วมมือของบุคลากรในองค์กร เพื่อการบรรลุซึ่งวิสัยทัศน์ร่วมกัน หลังจากกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรแล้ว จะต้องมีการยืนยันถึงวิสัยทัศน์จากผู้ร่วมกำหนดอีกครั้งหนึ่ง โดยมีการอภิปรายทำความเข้าใจวิสัยทัศน์ให้เป็นที่เข้าใจร่วมกัน

2.8.3 วิเคราะห์ และกำหนดว่าการบริหารงานแบบสมดุลขององค์กร ควรจะมีที่ มุมมอง โดยทั่วไปตามแนวคิดของ David Norton และ Robert Kaplan จะประกอบด้วย 4 มุมมอง คือ

1. มุมมองด้านการเงิน 2. มุมมองด้านลูกค้า 3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน และ 4. มุมมองด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา อย่างไรก็ตามองค์กรสามารถที่จะกำหนดมุมมองอื่นๆอีกก็ได้ ซึ่งมุมมองดังกล่าวควรจะมีความสัมพันธ์กันอย่างไร

2.8.4 การจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategy Map) ระดับองค์กร และวัตถุประสงค์ที่สำคัญของมุมมองในด้านต่างๆ โดยที่วัตถุประสงค์ภายใต้แต่ละมุมมองนั้น จะต้องจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์แต่ละประการ และจะต้องมีการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านอย่างชัดเจน ในลักษณะของความสัมพันธ์ในเชิงเหตุ และผล ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

2.8.5 ยืนยัน และให้ความเห็นชอบต่อแผนที่กลยุทธ์ โดยกลุ่มผู้บริหาร จากการทำได้มีการประชุมร่วมกัน

2.8.6 ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการ จะต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์นั้นในด้านต่างๆทั้งในด้านของตัวชี้วัด ฐานข้อมูลในปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องการบรรลุรวมทั้งแผนงานกิจกรรม หรือโครงการ (Initiative) ที่จะต้องทำ โดยมีขั้นตอนย่อย ดังนี้

1) การจัดทำตัวชี้วัด อาจกระทำได้โดยการกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กร (Critical Success Factors) มีแนวทางหลัก 2 ด้าน คือ

(1) ถ้าองค์กรเริ่มจากการจัดทำ การบริหารงานแบบสมดุลผู้บริหารก็สามารถที่จะกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการที่บรรลุวัตถุประสงค์แต่ละด้าน จากนั้นค่อยกำหนดตัวชี้วัดขึ้นมา โดยตัวชี้วัดที่จะกำหนดขึ้นมาจะใช้วัด หรือประเมินว่าองค์กรสามารถบรรลุปัจจัยแห่งความสำเร็จนั้นได้ หรือไม่

(2) ถ้าองค์กรไม่ได้มีการจัดทำ การบริหารงานแบบสมดุลองค์กรสามารถที่จะจัดทำปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กรขึ้นมา จากนั้นค่อยกำหนดตัวชี้วัดสำหรับปัจจัยแห่งความสำเร็จแต่ละด้าน

สำหรับตัวชี้วัดที่ดี ควรจะประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1. ตัวชี้วัดมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร
2. ตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร หรือที่เรียกว่า Performance Indicators และตัวชี้วัดที่ใช้วัดกิจกรรม หรืองานที่มีความสำคัญ
3. ตัวชี้วัดที่เป็นทั้งทางด้านการเงิน และไม่ใช่ด้านการเงิน
4. ตัวชี้วัดประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ และตัวชี้วัดที่เป็นผล
5. ตัวชี้วัดทุกตัวที่สร้างขึ้นจะต้องมีบุคคล หรือหน่วยงานที่รับผิดชอบ

6. ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นมานั้น ควรเป็นตัวชี้วัดที่องค์กรสามารถควบคุมได้  
อย่างน้อยร้อยละ 80

7. ตัวชี้วัดสามารถวัดได้ และเป็นที่เข้าใจของบุคคลทั่วไป

8. ช่วยให้ผู้บริหาร และพนักงานสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงได้ดี

9. ตัวชี้วัดจะต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร

2) การกำหนดเป้าหมาย เป้าหมายจะต้องถูกกำหนดทุกๆตัวชี้วัด มีทั้ง  
เป้าหมายระยะสั้น และระยะยาว สามารถตรวจสอบได้อย่างต่อเนื่อง และมีความจำเป็นที่นำไปสู่  
การแก้ไขการปฏิบัติงานในเวลานั้นๆ เป้าหมายจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์  
แต่จะต้องไม่ขัดแย้งกัน

3) การจัดทำแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่จะต้องทำเพื่อช่วยให้  
บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

2.8.7 เมื่อจัดทำแผนงาน หรือ โครงการเสร็จแล้วสามารถที่จะแปลง (Cascade)  
ตัวชี้วัด และเป้าหมายระดับองค์กรให้เป็นของผู้บริหารรองลงไป เพื่อให้ผู้บริหารระดับรองได้จัดทำ  
และปฏิบัติตามแผนงาน หรือ โครงการหลัก และกำหนดตัวชี้วัดให้กับผู้บริหารระดับรองๆ ลงไป

2.8.8 ปฏิบัติตามแผนงาน หรือ โครงการ (พสุ เศษะรินทร์; 2545)

## 2.9 ปัจจัยที่มีส่วนสนับสนุนการบริหารงานแบบสมดุล ให้ประสบผลสำเร็จ

ปัจจัยที่มีส่วนสนับสนุนให้การนำแนวคิดการบริหารงานแบบสมดุล มาใช้  
ประกอบด้วย

2.9.1 ปัจจัยด้านผู้นำ ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนเห็นคุณค่า และ  
ความสำคัญของแนวคิดการบริหารงานแบบสมดุล รวมถึงการสนับสนุนด้านทรัพยากรอย่าง  
เพียงพอ

2.9.2 ปัจจัยด้านการสื่อสาร การสื่อสารมีบทบาทสำคัญในการถ่ายทอดเป้าหมาย  
องค์กรวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ขององค์กร ตัวชี้วัดของมุมมองด้านต่างๆ ทั้งนี้เนื่องจากการมีส่วนร่วมจะ  
ช่วยให้พนักงานทุกระดับในองค์กรเกิดความเข้าใจ และสามารถนำเป้าหมายองค์กร ไปใช้ในทาง  
ปฏิบัติได้ดียิ่งขึ้น โดยมีความคิดว่าแนวคิดการบริหารงานแบบสมดุล เป็นส่วนหนึ่งของงานประจำ  
ที่ทำอยู่

2.9.3 ปัจจัยด้านระบบสารสนเทศ ซึ่งมีส่วนในการติดต่อสื่อสารในองค์กรทั้งใน  
ระดับบุคคล กลุ่ม และหน่วยงาน รวมถึงบทบาทที่สำคัญ คือ การเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบสามารถ  
วิเคราะห์ถึงความเชื่อมโยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.9.4 การกำหนดระยะเวลา และกลุ่มบุคคลในการจัดทำบริหารงานแบบสมดุลที่เหมาะสม ตลอดจนมีการจัดทำโครงการนำร่อง เพื่อหาข้อผิดพลาด และสามารถปรับปรุงได้ เมื่อมีการนำแนวคิดการบริหารงานแบบสมดุลมาใช้จริง

2.9.5 การจัดทำเป้าหมายองค์กร เป้าหมายระดับแผนก และบุคคลควรมีความสอดคล้อง เป็นไปในทิศทางเดียวกัน องค์กรควรมีการกำหนดเป้าหมายทั้งในระยะยาว และสั้น เพื่อให้เครื่องวัดสามารถทำการวัดผลการปฏิบัติงานของมุมมองในแต่ละด้านได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.9.6 องค์กรให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม การรับรู้ของพนักงาน และการกระจายอำนาจในกระบวนการตัดสินใจแก่พนักงานในระดับต่างๆ โดยการให้ความสำคัญในด้านการฝึกอบรม การสัมมนา การจัดทำคู่มือแนวคิดการบริหารงานแบบสมดุล และการให้ข้อมูลข่าวสารแก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานเป็นไปตามเป้าหมายระดับต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งแนวทางดังกล่าวนี้ นอกจากจะทำให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจในแนวคิดการบริหารงานแบบสมดุลแล้วยังทำให้พนักงาน เกิดความภาคภูมิใจว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กรซึ่งจะทำให้เกิดกระบวนการพัฒนาองค์กร และบุคลากรอย่างต่อเนื่องยั่งยืน

## 2.10 ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานแบบสมดุล มีดังนี้

ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการนำแนวคิดการบริหารงานแบบสมดุล มาใช้ ประกอบด้วย

2.10.1 ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุน (Lack of Senior Management Commitment)

2.10.2 มีผู้เกี่ยวข้อง หรือสนใจเพียงไม่กี่คน (Too Few Individuals Involved)

2.10.3 ผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Keeping the Scorecard at the Top) พนักงานระดับกลาง และล่าง ไม่มีส่วนรับรู้ หรือเกี่ยวข้องกับแนวคิดนี้

2.10.4 ในการจัดทำบริหารงานแบบสมดุล ใช้เวลานานเกินไป (Too Long Development Process) และอาจเริ่มใช้ช้าเกินไป

2.10.5 องค์กรดำเนินการจัดทำบริหารงานแบบสมดุล โดยคิดว่าเป็น โครงการที่มีกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน (Treating the Balanced Scorecard as a System Project) มิได้ทำเป็นกระบวนการต่อเนื่อง

2.10.6 จ้างที่ปรึกษาที่ไม่มีประสบการณ์ (Hiring Inexperienced Consultants)

2.10.7 นำแนวคิดการบริหารงานแบบสมดุล มาใช้เพียงเพื่อจ่ายผลตอบแทน (Introducing the Balanced Scorecard Only for Compensation) ( Kaplan and Norton ;2000 )

จากการศึกษาการบริหารงานแบบสมดุล ผู้วิจัยพบว่า การบริหารงานแบบสมดุล เป็นเครื่องมือที่ช่วยนำวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร ไปสู่การปฏิบัติ อีกทั้งยังสามารถ ประเมินผลองค์กร และนำมาทบทวนกลยุทธ์ขององค์กรที่ได้ทำไป และหาแนวทางในการพัฒนา องค์กรให้ดีขึ้นสำหรับองค์กรที่ผู้วิจัยสังกัดอยู่นั้น ได้นำเอาการบริหารงานแบบสมดุลมาใช้ในการ บริหารองค์กร ผู้วิจัยจึงเห็นสมควรนำเอาหลักการ แนวคิด และทฤษฎีการบริหารงานแบบสมดุลมา ทำการศึกษาวิจัย

### 3. ข้อมูลเกี่ยวกับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

#### 3.1 ข้อมูลเบื้องต้นของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ด้านสาธารณูปโภค โดยมี ภารกิจ ในการผลิต การจัดให้ได้มา การจัดตั้ง และการจัดจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าให้แก่ภาค ประชาชน ภาคธุรกิจ และภาคอุตสาหกรรม โดยมีพื้นที่รับผิดชอบทั้งหมด 74 จังหวัดทั่วประเทศ ไทย โดยมีเป้าหมาย ในการดำเนินงานที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) ทำการปรับปรุงการจัดหา และ การบริการพลังงานไฟฟ้าให้มีประสิทธิภาพ ปลอดภัย มั่นคง เชื่อถือได้ เพียงพอต่อความต้องการ และรวดเร็วทันต่อความต้องการใช้พลังงานไฟฟ้าที่เพิ่มขึ้น และสอดคล้องกับสถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลง 2) ทำการพัฒนากิจการด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มรายได้ให้สามารถเลี้ยงตนเองได้ มีกำไร พอสมควรตลอดจนมีเงินทุนเพียงพอต่อการขยายงาน 3) ทำการพัฒนาบริหารงานองค์กร การบริหารงานบุคคล และการจัดการทรัพยากร ให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด (การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค, 2539)

##### 3.1.1 วิสัยทัศน์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

วิสัยทัศน์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค คือ เป็นองค์กรชั้นนำในระดับสากล ใน ธุรกิจพลังงาน ธุรกิจบริการ และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง

##### 3.1.2 ภารกิจของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

ภารกิจของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค คือ จัดหา และให้บริการพลังงานไฟฟ้า และธุรกิจ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศ และประเทศ ข้างเคียงได้ตามมาตรฐานสากล เพื่อตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจ ทั้งในด้านคุณภาพของสินค้า และบริการ โดยการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีการบริหารจัดการเชิงธุรกิจที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และ สอดคล้องกับสภาพตลาด รวมทั้งพร้อมสำหรับการแข่งขันทางธุรกิจ มีความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม

### 3.1.3 ค่านิยมร่วมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

ค่านิยมร่วมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค คือ ริเริ่มสร้างสรรค์ ทันสมัย ขาวสะอาด บริการดีเลิศ ชูเชิดสามัคคี โปร่งใส มีคุณธรรม

### 3.1.4 เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค คือ ในการดำเนินงานเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ที่วางไว้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ได้มีการจัดวางเป้าหมายเชิง กลยุทธ์ไว้ 3 แนวทางหลัก คือ

- 1) การรักษาความสามารถในการดำเนินธุรกิจหลักของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค คือ การจัดหา และจำหน่ายไฟฟ้า เพื่อนำผลกำไรจากการดำเนินงานไปลงทุน เพื่อเพิ่มคุณภาพ ในการให้บริการในธุรกิจเดิม และการพัฒนาธุรกิจใหม่
- 2) การสร้างรายได้จากธุรกิจเสริมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจหลัก เพื่อเป็นการพัฒนาความสามารถในการสร้างรายได้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในภาพรวม และเป็นการใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) การพัฒนาความสามารถพนักงาน และกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในภาพรวมสามารถที่จะดำเนินธุรกิจได้ บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ และเติบโตควบคู่ไปกับการพัฒนาด้านสังคม และสิ่งแวดล้อม

### 3.1.5 วัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค คือ

- 1) เพื่อให้การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีระบบไฟฟ้าที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ได้มาตรฐานสากล มั่นคงเพียงพอ เชื่อถือได้ และปลอดภัย
- 2) เพื่อเพิ่มความเข้มแข็งทางการเงิน โดยการเพิ่มรายได้ ลดต้นทุนด้านการลงทุนด้านการเงิน และค่าใช้จ่ายในการดำเนินการขององค์กร
- 3) เพื่อเพิ่มคุณภาพในการบริการให้เป็นที่พึงพอใจของลูกค้ามากขึ้น
- 4) เพื่อขยายธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการผลิต และการให้บริการพลังงานไฟฟ้า ธุรกิจเสริมด้านสารสนเทศ และการสื่อสาร ทั้งในประเทศ และประเทศเพื่อนบ้าน
- 5) เพื่อบริหารจัดการองค์กรด้วย ความโปร่งใส มีคุณธรรม มีความประหยัด และมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม

### 3.1.6 นโยบายการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

- 1) มุ่งเน้นการสร้างความสำเร็จเติบโตในธุรกิจต่างๆ คือ ธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้าในประเทศ ธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้าไปต่างประเทศ ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจหลักในประเทศ ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจหลักในต่างประเทศ และธุรกิจพลังงานอื่นๆ ที่ไม่ใช่ไฟฟ้าจากระบบ
- 2) มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ให้เกิดความพึงพอใจทั้งในด้านคุณภาพ และงานบริการ โดยจะมีการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง
- 3) ต้องมีฐานะการเงินที่มั่นคง มีรายได้เพียงพอต่อการขยายงาน มีสภาพคล่อง และมีความสามารถในการทำกำไรที่เป็นมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร
- 4) จะจัดหาพลังงานไฟฟ้าที่มีคุณภาพ มีความมั่นคง เพียงพอ และเชื่อถือได้ อยู่ในระดับมาตรฐานสากล ตลอดจนมีการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะความสามารถในการบริการขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และรวดเร็วยิ่งขึ้น
- 5) จะมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ และมีความรู้ความสามารถทันต่อความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาไม่หยุดยั้ง เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น สร้างมูลค่าให้แก่องค์กรมากขึ้น รวมทั้งการนำแนวคิดตามระบบมาเชื่อมโยงกับระบบการให้ผลตอบแทนของผู้บริหารด้วย
- 6) จะบริหารองค์กรโดยยึดหลักธรรมาภิบาล (Good Corporate Governance) และแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อให้การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และสังคม เติบโตควบคู่กันอย่างแข็งแกร่ง และยั่งยืนในระยะยาว
- 7) จะส่งเสริม และสนับสนุนให้มีการผลิต และใช้พลังงานหมุนเวียนที่มีศักยภาพ ตลอดจนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านไฟฟ้า เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิต และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศตามนโยบายของรัฐบาล (การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค, 2553)

### 3.2 กลยุทธ์ในการดำเนินการของ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

กลยุทธ์ในการดำเนินการของ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ที่ได้ทำการเสนอแผนงาน การดำเนินงาน และผ่านการเห็นชอบของ คณะกรรมการ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เพื่อให้องค์กรดำเนินงานอยู่ในกรอบของแผนยุทธศาสตร์หลัก โดยมีรายละเอียดดังนี้

**3.2.1 ด้านการเงิน** คือการบริหารจัดการทางการเงิน มุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับการสร้างสถานะการเงินที่มั่นคง มีความสามารถในการทำกำไรที่เป็นมูลค่าเพิ่มต่อองค์กร โดยมีเป้าหมาย ต้องการเพิ่มรายได้จากการดำเนินธุรกิจ การลดต้นทุน และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน เพิ่มผลตอบแทนจากสินทรัพย์ เพื่อให้มีฐานะการเงินมั่นคงอย่างยั่งยืนและสร้างมูลค่าให้แก่องค์กร และกำหนดกลยุทธ์ไว้ ดังนี้

- 1) กลยุทธ์ด้านบริหารการเงิน
  - (1) พัฒนาระบบการบริหารจัดการ เพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์  
อย่างต่อเนื่อง
  - (2) กำหนดมาตรการควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน เพื่อให้องค์กร  
มีฐานะการเงินมั่นคง
  - (3) บริหารจัดการสินทรัพย์ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด
  - (4) มุ่งเน้นการสร้างรายได้จากธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้าในประเทศ และเพิ่ม  
รายได้จากธุรกิจเสริม
- 2) กลยุทธ์ด้านธุรกิจและการลงทุน
  - (1) เร่งรัดดำเนินการบริษัทในเครือเพื่อให้สามารถหารายได้จากธุรกิจ  
การให้บริการ ด้านวางแผนออกแบบ และก่อสร้างระบบไฟฟ้าในต่างประเทศ
  - (2) ร่วมลงทุนกับเอกชนในการก่อสร้างโรงไฟฟ้าพลังงานทดแทน และ  
การจัด การพลังงานในประเทศ และประเทศเพื่อนบ้าน
  - (3) พัฒนาธุรกิจหรือขยายธุรกิจโดยร่วมลงทุนกับเอกชนในด้านธุรกิจ  
สื่อสาร และสารสนเทศ
  - (4) พัฒนาธุรกิจด้านฝึกอบรมทั้งในและต่างประเทศโดยจัดตั้งใน  
รูปแบบของ PEA ACADEMY

**3.2.2 ด้านลูกค้า** คือให้ความสำคัญในการให้บริการกับลูกค้าอย่างทั่วถึง และมีความรวดเร็วได้มาตรฐาน คุณภาพบริการ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าสูงสุด โดยให้ลูกค้ามีความพึงพอใจ ต่อการให้บริการของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยมีเป้าหมาย ในการเพิ่มความมั่นคงของระบบไฟฟ้า และคุณภาพในการให้บริการลูกค้า รักษาส่วนแบ่งการตลาด และสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด และกำหนดกลยุทธ์ไว้ ดังนี้

- 1) กลยุทธ์ด้านงานบริการลูกค้า
  - (1) ดำเนินธุรกิจ การให้บริการที่ต่อเนื่อง เช่น การให้บริการก่อสร้าง  
ขยายเขตระบบไฟฟ้า การให้บริการบำรุงรักษาระบบไฟฟ้า การให้บริการระบบสื่อสาร (Service Provider) และอื่นๆ เป็นต้น
  - (2) ประชาสัมพันธ์ และเสริมสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรให้เป็นที่  
น่าเชื่อถือ
  - (3) ประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้า Suppliers รับทราบการเปลี่ยนแปลงของ  
องค์กร เพื่อผลสำเร็จของโครงการต่าง ๆ ที่เกิดประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(4) พัฒนาและนำระบบ Automatic Meter Reading (AMR) และระบบการเก็บค่าไฟฟ้าแบบ Prepaid Meter มาใช้งาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจดหน่วย และจัดเก็บค่ากระแสไฟฟ้า

(5) นำระบบการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการมาใช้ และส่งเสริมการขายสินค้าและบริการผ่านสื่อต่าง ๆ

(6) จัดทำแผนการนำระบบโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid) มาช่วยในการบริหารจัดการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

## 2) กลยุทธ์ด้านระบบไฟฟ้า

(1) ศึกษาจัดทำแผนการเปลี่ยนแรงดันในพื้นที่ภาคใต้จากระบบ 33 กิโลโวลต์ เป็นระบบ 22 กิโลโวลต์ เพื่อลดปัญหาการจัดการพัสดुकงคลัง และเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศ

**3.2.3 ด้านกระบวนการภายใน** คือ เพื่อพัฒนาจัดหาพลังงานไฟฟ้าที่มีคุณภาพอยู่ในมาตรฐานสากล เสริมสร้างพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร และการดำเนินงานภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยมีเป้าหมาย 1) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันเชิงธุรกิจ และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร รวมทั้งระบบการบริหารจัดการแบบใหม่ให้มีประสิทธิภาพ คล่องตัว โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และ 2) ปรับโครงสร้างองค์กรโดยจัดตั้งบริษัทลูก เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน และกำหนดกลยุทธ์ไว้ ดังนี้

### 1) กลยุทธ์การจัดการด้านการจัดหา และบริหารพัสดุ

(1) ดำเนินการจัดหาพัสดुकด้วยความเป็นธรรม โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และส่งเสริมให้มีการดำเนินการใช้ e-Auction

(2) พัฒนาระบบงาน เพื่อให้ข้อมูลพัสดुकคลังทันสมัยอยู่เสมอ โดยมีระบบ RFID เป็นเครื่องมือ เพื่อตรวจสอบสถานะพัสดुकคลังทั่วประเทศได้ตลอดเวลา ซึ่งจะทำให้พัสดुकคลัง มีประสิทธิภาพมากขึ้น

(3) บริหารจำนวนพัสดुकคลังให้มีปริมาณที่น้อยที่สุด (Minimum Stock) และนำการบริหารจัดการโดยระบบ Logistics & Supply Chain management มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อเกิดความพึงพอใจ และเพียงพอต่อการให้บริการลูกค้า

(4) ให้แต่ละหน่วยธุรกิจเครือข่าย และบริการ จัดทำแผนความต้องการใช้พัสดुक ในพื้นที่เอง เพื่อให้การวางแผนจัดซื้อจัดจ้าง รวมทั้งการบริหารพัสดुकคลังมีประสิทธิภาพสูง

(5) กระจายอำนาจการบริหารจัดการงบประมาณ และการจัดซื้อจัดจ้าง วัสดุรองให้แต่ละหน่วยงานธุรกิจ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในด้านการบริการ โดยหน่วยงานกลางทำหน้าที่กำหนดนโยบาย และติดตามประเมินผล

2) กลยุทธ์การจัดการด้านโครงข่ายระบบไฟฟ้า

(1) ก่อสร้างเชื่อมโยงระบบสายส่ง 115 กิโลโวลต์ ให้สามารถจ่ายไฟฟ้าได้จากสองแหล่งในพื้นที่เขตอุตสาหกรรมเมืองใหญ่ และเมืองธุรกิจเพื่อให้เกิดความมั่นคงในการจ่ายไฟฟ้าโดยเฉพาะในพื้นที่ภาคกลาง

(2) ก่อสร้างสถานีไฟฟ้าชนิด Compact Substation เพื่อรองรับความต้องการที่เพิ่มขึ้น และกระจายครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ

(3) ก่อสร้างศูนย์สั่งการจ่ายไฟฟ้าอัตโนมัติ ในพื้นที่ส่วนที่เหลือทั่วประเทศ เพื่อควบคุมการจ่ายไฟ ให้ครบทุกสถานี เพื่อลดระยะเวลาไฟฟ้าดับ และความเสียหาย

(4) บริหารทรัพย์สินไฟฟ้า เช่น เสา/สายไฟฟ้า ระบบสื่อสารเคเบิลใยแก้วนำแสง และลูกค้ำ รวมทั้งทรัพย์สินที่ไม่เกิดประโยชน์ (Non-Performance Asset) ที่มีอยู่ให้เกิดมูลค่าเพิ่ม (Value Added) และสร้างงานบริการใหม่ ๆ เป็นการเพิ่มรายได้ให้แก่องค์กร

(5) หาแหล่งพลังงานไฟฟ้าราคาถูก จากแหล่งผลิตต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ เพื่อทำให้ต้นทุนในการซื้อกระแสไฟฟ้านลดลง

(6) ร่วมลงทุนในธุรกิจด้านการผลิตไฟฟ้ากับผู้ผลิตไฟฟ้าขนาดใหญ่ ขนาดเล็กทั้งภายใน และภายนอกประเทศ

3) กลยุทธ์การจัดการด้านการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม

(1) พัฒนา และสร้างนักวิจัยที่สามารถประยุกต์เทคโนโลยีมาใช้ในการวิจัยการผลิตอุปกรณ์ไฟฟ้า อุปกรณ์ประหยัดพลังงาน และพลังงานทดแทนต่างๆ โดยความร่วมมือกับสถาบันวิจัยต่างๆ และมหาวิทยาลัยในประเทศ

(2) สนับสนุนการวิจัยพัฒนา นวัตกรรมใหม่ๆ ของพนักงานการไฟฟ้า ส่วนภูมิภาคที่เกี่ยวกับการประหยัดพลังงาน และการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

(3) พัฒนา และประยุกต์เทคโนโลยีการผลิตไฟฟ้า ด้วยพลังงานลม พลังงานแสงอาทิตย์ วัสดุเหลือใช้จากการเกษตร มาใช้ในระบบ เพื่อช่วยประหยัดพลังงานของประเทศ

(4) ร่วมมือกับผู้ผลิตในประเทศ/ต่างประเทศ และสถาบันการศึกษาในการพัฒนาคุณภาพของอุปกรณ์ไฟฟ้า เพื่อให้ระบบไฟฟ้ามีความมั่นคงและทดแทนการนำเข้า

#### 4) กลยุทธ์ด้านการพัฒนาองค์กร

(1) ปรับปรุงโครงสร้างขององค์กรให้ทันสมัยเป็นสากล ลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน และเพิ่มประสิทธิภาพ เพื่อรองรับการตั้งบริษัทในเครือ หน่วยธุรกิจลงทุน และเทคโนโลยี การให้บริการพลังงานไฟฟ้าในอนาคต เช่น AMR (Automatic Meter Reading), AMI (Advanced Metering Infrastructure), GIS (Geographic Information System), DG (Distributed Generation), SMART GRID, Call Center และการพัฒนาพลังงานทดแทนต่างๆ รวมทั้งรองรับพระราชบัญญัติ การประกอบกิจการพลังงานของประเทศ

#### 3.2.4 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา คือ เพื่อส่งเสริมและเสริมสร้างขีด

ความสามารถของบุคลากร ให้มีความรู้ ทักษะ มีความสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีเป้าหมาย เพื่อพัฒนาการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย เทคโนโลยีด้านการพัฒนาอุปกรณ์ไฟฟ้า และเทคโนโลยีด้านการผลิตไฟฟ้าด้วยพลังงานทดแทนมาใช้ เพื่อเพิ่มคุณภาพการบริการผู้ใช้ไฟฟ้า ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ และรองรับการแข่งขันในเชิงธุรกิจ รวมทั้งเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของระบบไฟฟ้า และสนับสนุนการประหยัดพลังงานตามนโยบายของรัฐ เช่น ไฟฟ้าสาธารณะ, อุปกรณ์ประหยัดพลังงาน, เทคโนโลยีควบคุมไฟฟ้าสาธารณะ, การใช้ไฟฟ้าให้มีประสิทธิภาพ และกำหนดกลยุทธ์ไว้ ดังนี้

##### 1) กลยุทธ์การจัดการด้านการพัฒนาบุคลากร

(1) พัฒนา และฝึกอบรมบุคลากร เพื่อสร้างผู้มีความชำนาญเฉพาะด้านอย่างแท้จริง และต่อเนื่องในสายงาน โดยสายงานแต่ละหน่วยธุรกิจเป็นผู้กำหนดแผนงานตามความต้องการ ในการพัฒนา และฝึกอบรมเอง

(2) ให้สายงานแต่ละหน่วยธุรกิจ สามารถโยกย้าย และปรับเปลี่ยนตำแหน่งตามความเหมาะสมในสายงานได้เอง โดยมีหลักเกณฑ์ที่โปร่งใส เป็นไปตามความสามารถผลงาน (Performance Base) และทักษะ (Competency)

(3) พัฒนาบุคลากรให้มีสุขภาพที่ดีทั้งจิตใจ อารมณ์ ร่างกาย และสติปัญญา

(4) พัฒนากำลังงานให้มีโอกาสเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในการฝึกอบรม การศึกษา คูณทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ตลอดระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร โดยเฉพาะโครงการ ทุนการศึกษาต่อในระดับปริญญาโท ตามบันทึกข้อตกลงทางวิชาการกับสถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย (AIT)

(5) ส่งเสริม และสนับสนุนการคิดประดิษฐ์ผลิตภัณฑ์ และนวัตกรรม ต่างๆที่พนักงานได้พัฒนาขึ้น โดยการให้ความดีความชอบ ส่งเสริมให้ได้รับความก้าวหน้าในระดับ ตำแหน่งที่เหมาะสม ตลอดจนประกาศเกียรติคุณเพื่อสร้างแรงจูงใจ

2) กลยุทธ์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ

(1) นำระบบ ERP และCRM มาช่วยในการบริหารจัดการ เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

(2) พัฒนาระบบ Business Intelligence และData Warehouse สำหรับ เป็นแหล่งข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารงาน

(3) เร่งรัดการติดตั้งระบบคอมพิวเตอร์สารสนเทศระบบไฟฟ้าทาง ภูมิศาสตร์ (GIS) ให้การไฟฟ้าจังหวัด เพื่อให้มีข้อมูลสำหรับการวางแผน ออกแบบ ปฏิบัติการ บำรุงรักษา และบริการผู้ใช้ไฟฟ้า ได้อย่างต่อเนื่อง

(4) พัฒนา และติดตั้งระบบสื่อสารด้วยสาย Optic Fiber เพื่อเชื่อมโยง เครื่องข่ายสื่อสารทั่วประเทศ

(5) นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มาบริหาร โดย Electronic File เพื่อ ลดค่าใช้จ่ายต่างๆ และความรวดเร็วในการดำเนินงาน โดยระยะแรกให้มี Less paper และต่อไปจะ เปลี่ยนแปลงให้เป็นหน่วยงานที่ใช้ Electronic File โดยสมบูรณ์

3) ด้านการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร

1) จัดให้มีการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เพื่อ รองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน และเทคโนโลยี ซึ่งมี ผลกระทบต่อการทำงานและความรู้สึกของพนักงาน โดยการจ้างที่ปรึกษาจัดทำโครงสร้างองค์กร ในภาพรวม โดยมีขอบเขตงานครอบคลุมการจัดตั้งบริษัทในเครือด้วย

2) จัดให้มีการบริหารงานรูปแบบใหม่ โดยการนำระบบบริหารงาน แบบ Outsource หรือ Contract out มาใช้ รวมทั้งการบริหารแบบแยก Cost Center และ Profit Center เพื่อควบคุมการดำเนินการให้ต้นทุนต่ำสุด และกำไรเหมาะสม

3) ให้พนักงานในองค์กรได้รับผลตอบแทน จากการทำงานเท่าเทียมกับ หน่วยงานรัฐวิสาหกิจชั้นนำอื่นๆ

4) ทำงานเป็นทีม ลดขั้นตอนในการดำเนินการต่างๆ นำเทคโนโลยีมา ช่วยใน การบริหารจัดการเพื่อให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

5) นำการจัดการความรู้ (Knowledge Management) มาใช้ในองค์กร โดยการส่งเสริมให้มีการวางแผนในการสร้าง และการเข้าถึงความรู้ใหม่ การเก็บรักษา และการ

ถ่ายทอดความรู้ให้อยู่ภายในองค์กร เพื่อมุ่งไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพของบุคลากร ให้เกิดความชำนาญ ในการปฏิบัติงาน และพัฒนาความสามารถในการแก้ปัญหาของบุคลากรทั้งในปัจจุบัน และอนาคต

6) จัดให้มีห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ โดยมีเนื้อหาวิชาการเกี่ยวกับกิจการไฟฟ้ารวมทั้งเรื่องอื่นๆ ที่จำเป็น ในทุกสำนักงานการไฟฟ้าทั่วประเทศ เพื่อให้พนักงานได้ศึกษาหาความรู้

7) จัดระบบองค์กร เพื่อให้กระบวนการทำงาน โครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกระบบบัญชี ศูนย์กำไรทางเศรษฐศาสตร์ และระบบ SAP มีความสอดคล้องรองรับกันโดยถูกต้อง (การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค, 2553)

### 3.3 แผนการปฏิบัติการ ปี 2553 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต1 ภาคใต้

แผนการปฏิบัติการ ปี 2553 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต1 ภาคใต้ จัดทำขึ้นตามแผนปฏิบัติการของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ซึ่งจัดทำขึ้นโดยใช้กรอบแนวทางตามแผนยุทธศาสตร์ และแผนธุรกิจ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เป็นการกำหนดแผนงาน โครงการ และกิจกรรมปฏิบัติ เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ และแผนธุรกิจระดับองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ซึ่งแต่ละด้านสามารถ แบ่งออกเป็น กลยุทธ์ แผนงานหลัก และแผนงานย่อย ตามหลักการบริหารงานแบบสมดุล ดังนี้

#### 3.3.1 ด้านการเงิน

<b>กลยุทธ์ที่ 1</b>	เพิ่มรายได้จากการดำเนินธุรกิจ
<b>แผนงานหลักที่ 01</b>	เพิ่มรายได้จากการดำเนินงาน
<b>แผนงานย่อย</b>	1. การเจริญเติบโตของรายได้ไม่ต่ำกว่า 5% ต่อปี
<b>แผนงานหลักที่ 02</b>	รายได้จากธุรกิจเสริมที่กระทรวงการคลังประเมิน
<b>แผนงานย่อย</b>	1. รายได้จากธุรกิจเสริมเพิ่มขึ้น 4 %
<b>แผนงานหลักที่ 03</b>	รายได้จากธุรกิจเสริมอื่น ๆ
<b>แผนงานย่อย</b>	1. ตรวจสอบ บำรุงรักษา บริการทั่วไปเกี่ยวกับระบบไฟฟ้า อุปกรณ์ไฟฟ้าแก่ผู้ใช้ไฟฟ้าประเภทธุรกิจ และอุตสาหกรรม
<b>กลยุทธ์ที่ 2</b>	ควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน
<b>แผนงานหลักที่ 04</b>	ควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน
<b>แผนงานย่อย</b>	1. ควบคุมค่าใช้จ่ายบทำการให้อยู่ในกรอบงบประมาณที่ได้รับจัดสรร

แผนงานหลักที่ 05	2. ลดต้นทุนค่าซื้อกระแสไฟฟ้าเฉลี่ยไม่เกิน 2.5 บาท/หน่วย
แผนงานย่อย	งานจัดทำบัญชีต้นทุน (PSO)
	1. จัดทำบัญชีต้นทุนการให้บริการเชิงสังคม
<b>กลยุทธ์ที่ 3</b>	บริหารความเสี่ยงด้านการเงิน
แผนงานหลักที่ 06	บริหารความเสี่ยงด้านการเงิน
แผนงานย่อย	1. ใช้ระบบควบคุมภายในเพื่อลดความเสี่ยง
แผนงานหลักที่ 07	งานระบบภาษี
แผนงานย่อย	1. นำส่งภาษีอย่างถูกต้องครบถ้วน โดยไม่ถูกเบี้ยปรับเงินเพิ่ม (ให้รายงานผลว่ามี หรือไม่มีเบี้ยปรับ )
<b>กลยุทธ์ที่ 4</b>	บริหารสินทรัพย์เกิดประโยชน์คุ้มค่า
แผนงานหลักที่ 08	บริหารสินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์คุ้มค่า
แผนงานย่อย	1. ให้มีรายได้จากการบริหารสินทรัพย์เพิ่มขึ้น 3 % ต่อปี
<b>3.3.2 ด้านลูกค้า</b>	
<b>กลยุทธ์ที่ 5</b>	สร้างความพึงพอใจต่อผู้ใช้บริการ
แผนงานหลักที่ 09	งานโฆษณาประชาสัมพันธ์สินค้าและบริการต่าง ๆ ของ
แผนงานย่อย	การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
	1. โฆษณาประชาสัมพันธ์สินค้าและบริการของ
	การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
	เพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจในภาพลักษณ์สินค้า และ
	บริการของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ไม่น้อยกว่า 75 %
แผนงานหลักที่ 10	งานนำมิเตอร์แบบบัตรเติมเงิน และการอ่านหน่วยด้วยระบบ
แผนงานย่อย	ARM (Automic Meter Reading ) มาใช้
	1. นำมิเตอร์แบบบัตรเติมเงิน และการอ่านหน่วยด้วยระบบ
	ARM (Automic Meter Reading ) มาใช้
แผนงานหลักที่ 11	งานจัดหาพัสดุอุปกรณ์รองรับงานด้านบริการ
แผนงานย่อย	1. พิจารณาจัดหาพัสดุอุปกรณ์รองรับงานด้านการบริการ
	ให้การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจตุรรวมงาน ตามงบที่ได้รับจัดสรร

แผนงานหลักที่ 12	จัดบุคลากรในงาน Customer Service Center
แผนงานย่อย	1. จัดบุคลากรในงาน Customer Service Center ให้เหมาะสมกับงานบริการลูกค้า (คน)
แผนงานหลักที่ 13	ปรับปรุงศูนย์บริการครบวงจร (Customer Service Center)
แผนงานย่อย	1. ปรับปรุงศูนย์บริการครบวงจร
แผนงานหลักที่ 14	ติดตั้งเครื่องบัตรคิวชำระเงินค่าไฟฟ้าที่สำนักงาน
แผนงานย่อย	1. ติดตั้งเครื่องบัตรคิวชำระเงินค่าไฟฟ้าที่สำนักงาน
แผนงานหลักที่ 15	สำรวจความพึงพอใจของลูกค้า
แผนงานย่อย	1. สำรวจความพึงพอใจของลูกค้าในด้านคุณภาพไฟฟ้าและบริการของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค 2. สรุปวิเคราะห์ความพึงพอใจ เพื่อนำมาปรับปรุง
<b>กลยุทธ์ที่ 6</b>	<b>สร้างตลาดแบบสัมพันธ์ภาพ</b>
แผนงานหลักที่ 16	งานรักษาลูกค้าเก่า
แผนงานย่อย	1. รักษาส่วนแบ่งการตลาด 2. ลดข้อร้องเรียนลูกค้า
แผนงานหลักที่ 17	งานเพิ่มลูกค้าใหม่
แผนงานย่อย	1. การเพิ่มขึ้นของลูกค้ารายใหญ่ไม่ต่ำกว่า 4 %
<b>กลยุทธ์ที่ 7</b>	<b>สร้างความพึงพอใจต่อเมือง และชุมชน</b>
แผนงานหลักที่ 18	สร้างความปลอดภัยในการใช้ไฟฟ้า และเผยแพร่ความรู้ในการใช้ไฟฟ้าอย่างถูกต้อง ปลอดภัยให้กับลูกค้า และชุมชน
แผนงานย่อย	1. สร้างความปลอดภัยในการใช้ไฟฟ้า และเผยแพร่ความรู้ในการใช้ไฟฟ้าอย่างถูกต้อง ปลอดภัยให้กับลูกค้า และชุมชน
แผนงานหลักที่ 19	ให้หน่วยงานท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการดูแลระบบจำหน่าย
แผนงานย่อย	1. ประชาสัมพันธ์ และจัดกิจกรรมเพื่อสร้างจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมในการดูแลระบบจำหน่าย

### 3.3.3 ด้านกระบวนการภายใน

<b>กลยุทธ์ที่ 8</b> แผนงานหลักที่ 20 แผนงานย่อย	เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานจัดการและการบริหารพัสดุ บริหารพัสดุให้เพียงพอต่อการใช้งาน 1. จัดทำแผนความต้องการใช้พัสดุ (ครึ่ง) 2. ย้ายแนวระบบไฟฟ้าจากการขยายถนนหรืออื่น 3. จัดหาพัสดุให้เพียงพอต่อความต้องการ 4. ลดมูลค่าพัสดुकงคลัง และพัสดุล้าสมัย
<b>กลยุทธ์ที่ 9</b> แผนงานหลักที่ 21 แผนงานย่อย	ปรับปรุงประสิทธิภาพระบบไฟฟ้า ปรับปรุงระบบไฟฟ้า 1. ก่อสร้างปรับปรุงระบบไฟฟ้า 2. ย้ายแนวระบบไฟฟ้าจากการขยายถนน หรืออื่น ๆ 3. งานซ่อมแซมระบบจำหน่าย
แผนงานหลักที่ 22 แผนงานย่อย	ความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้าตามเกณฑ์ชี้วัดค่า SAIFI, SAIDI 1. Preventive Maintenance 2. การปฏิบัติงาน Hotline 3. สนับสนุนทรัพยากรเพื่อการแก้กระแสไฟฟ้าขัดข้อง 4. ประเมินระดับคุณภาพไฟฟ้าและความเชื่อถือได้ 5. ส่องกล้องความร้อน โดยใช้กล้อง Thermal Viewer 6. งานซ่อมแซมบำรุงรักษาหม้อแปลงบริการ 7. เดินเครื่องกำเนิดไฟฟ้าสำรองการจ่ายไฟ 8. ปรับปรุงระบบไฟฟ้าในเขตพระตำหนัก
แผนงานหลักที่ 23 แผนงานย่อย	งานลดหน่วยสูญเสียในระบบไฟฟ้า 1. ลดหน่วยสูญเสียในระบบไฟฟ้า (Technical Loss & Non Technical Loss) ให้มีหน่วยสูญเสียในระบบไฟฟ้าไม่เกินค่าที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคกำหนด
แผนงานหลักที่ 24 แผนงานย่อย	งานด้านมิเตอร์ 1. ตรวจสอบมิเตอร์ เพื่อป้องกันการละเมิดการใช้ไฟฟ้า 2. การดำเนินงานด้านละเมิดการใช้ไฟฟ้า

<b>กลยุทธ์ที่ 10</b>	การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในอย่างมีประสิทธิภาพ
แผนงานหลักที่ 25	การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในอย่างมีประสิทธิภาพ
แผนงานย่อย	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทบทวน ปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน</li> <li>2. วางแผนปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน</li> <li>3. ประเมินผลการปฏิบัติตามแผนปรับปรุง</li> </ol>
<b>กลยุทธ์ที่ 11</b>	ความปลอดภัยในระบบไฟฟ้า
แผนงานหลักที่ 26	ความปลอดภัยในการใช้ไฟฟ้า
แผนงานย่อย	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ตรวจสอบมาตรฐานงานก่อสร้างติดตั้งอุปกรณ์ไฟฟ้า</li> <li>2. การป้องกันอันตรายจากไฟฟ้า ในกรณีเหตุฉุกเฉินภัยธรรมชาติ</li> </ol>
<b>กลยุทธ์ที่ 12</b>	นำระบบ IT มาใช้ในกระบวนการให้บริการ
แผนงานหลักที่ 27	ใช้ระบบ SAP ในกระบวนการให้บริการ
แผนงานย่อย	1. ใช้ระบบ SAP ในกระบวนการให้บริการลูกค้า
แผนงานหลักที่ 28	พัฒนา Wet Site มาให้บริการ
แผนงานย่อย	1. พัฒนา Wet Site ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 ภาคใต้
<b>กลยุทธ์ที่ 13</b>	พัฒนาระบบงาน และกระบวนการให้บริการที่โปร่งใส
แผนงานหลักที่ 29	งานควบคุมระดับแรงดันไฟฟ้าที่จุดซื้อ - ขายให้ได้ตามมาตรฐานคุณภาพบริการ ( Technical Standard )
แผนงานย่อย	1. ควบคุมระดับแรงดันไฟฟ้าที่จุดซื้อขายให้ได้ตามมาตรฐานตามเป้าหมายที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคกำหนด
แผนงานหลักที่ 30	งานรักษาระดับมาตรฐานคุณภาพบริการทั่วไป
แผนงานย่อย	1. รักษาระดับมาตรฐานคุณภาพบริการทั่วไป ตามเป้าหมายที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคกำหนด

แผนงานหลักที่ 31	งานประกันคุณภาพการให้บริการแก่ผู้ใช้ไฟฟ้า
แผนงานย่อย	1. ประกันคุณภาพการให้บริการแก่ผู้ใช้ไฟฟ้าตามมาตรฐานการบริการที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาครับประกันกับผู้ใช้ไฟฟ้า
<b>กลยุทธ์ที่ 14</b>	พัฒนานวัตกรรมในด้านผลิตภัณฑ์และบริการ
แผนงานหลักที่ 32	งานกิจกรรมคุณภาพ 5 ส , QC.
แผนงานย่อย	1. ทำกิจกรรมคุณภาพ 5 ส, QC ทุกหน่วยงาน
<b>กลยุทธ์ที่ 15</b>	จัดความเป็นระเบียบเรียบร้อยของระบบไฟฟ้าในเมือง และชุมชน
แผนงานหลักที่ 33	ปรับปรุงความเป็นระเบียบเรียบร้อยของสายไฟฟ้า และสายสัญญาณต่าง ๆ
แผนงานย่อย	1. ปรับปรุงความเป็นระเบียบเรียบร้อยของสายไฟฟ้า และสายสัญญาณต่าง ๆ
<b>กลยุทธ์ที่ 16</b>	ยกระดับคุณภาพการทำงาน และความปลอดภัย
แผนงานหลักที่ 34	ความปลอดภัยอาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน
แผนงานย่อย	1. ความปลอดภัยในการทำงานให้มีค่าดัชนี การประสบอุบัติเหตุไม่เกินเป้าหมายที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคกำหนด
<b>กลยุทธ์ที่ 17</b>	การพัฒนาสังคม
แผนงานหลักที่ 35	โครงการขยายเขตไฟฟ้าให้ราษฎรในชนบท ระยะที่ 3
แผนงานย่อย	1. ขยายเขตจำหน่ายไฟฟ้าเพิ่มเติมให้ราษฎรที่ไม่มีไฟฟ้า
แผนงานหลักที่ 36	ช่วยเหลือสังคม และสิ่งแวดล้อม
แผนงานย่อย	1. ร่วมสนับสนุนกิจกรรมของหน่วยงานภายนอก 2. จ่ายเงินชดเชยเพื่อมนุษยธรรม

### 3.3.4 ด้านการเรียนรู้และเติบโต

<b>กลยุทธ์ที่ 18</b>	การเสริมสร้างความสามัคคีของพนักงาน
แผนงานหลักที่ 37	งานกิจกรรมสัมพันธ์
แผนงานย่อย	1. สร้างเสริมให้พนักงานมีความรัก สามัคคี

<b>กลยุทธ์ที่ 19</b>	พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
แผนงานหลักที่ 38	พัฒนาการเรียนรู้โดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
แผนงานย่อย	1. อบรมพนักงานโดยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ปีละ 3 หลักสูตร
<b>กลยุทธ์ที่ 20</b>	การส่งเสริมด้านวิชาการ และนวัตกรรม
แผนงานหลักที่ 39	งานส่งเสริมนวัตกรรม
แผนงานย่อย	1. ให้มีการขยายผลนวัตกรรมอย่างน้อยปีละ 1 ชิ้น 2. จัดประกวดนวัตกรรมในระดับเขต-การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
<b>กลยุทธ์ที่ 21</b>	ยกระดับระบบการบริหารจัดการให้ทันสมัย และปรับปรุงบรรยากาศในการทำงานทุกด้าน เพื่อสนับสนุนด้านการเงิน ด้านลูกค้า และด้านกระบวนการภายใน
แผนงานหลักที่ 40	สำรวจความพึงพอใจของพนักงาน
แผนงานย่อย	1. สำรวจความพึงพอใจของพนักงาน ปีละ 1 ครั้ง 2. นำผลการสำรวจมาปรับปรุงแก้ไข
แผนงานหลักที่ 41	ฝึกอบรมพนักงาน
แผนงานย่อย	1. ฝึกอบรมพนักงานในด้านต่าง ๆ ไม่น้อยกว่า 60 %
แผนงานหลักที่ 42	จัดประชุมชี้แจงด้านต่าง ๆ
แผนงานย่อย	1. จัดประชุมชี้แจงเกี่ยวกับงานด้านต่างๆ (ครั้ง )

(การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค, 2553)

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร ตำรา วารสาร ผลงานวิชาการ งานวิจัย โดยการสืบค้นจากแหล่งข้อมูลต่างๆที่มีความเกี่ยวข้อง สามารถสรุปผลการวิจัยที่ศึกษาได้ดังนี้

##### 4.1 สรุปผลการวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จรัสศรี ไกลนที (2539) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าผู้ป่วยกับการยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์ และโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคใต้ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยมีจุดประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าผู้ป่วยกับการยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

ของพยาบาลประจำการ และศึกษาตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์ และ โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคใต้ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลประจำการ 778 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยรวมอยู่ในระดับสูง 2) ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญ กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการที่ระดับ .05 4) ตัวแปรที่ร่วมกันทำนายความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ การสร้างแรงบันดาลใจการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล และการสร้างบารมี สามารถร่วมกันทำนายความแปรปรวนของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 19.01

นพพงศ์ เกิดแจ้ง (2545) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามสถานภาพ ตามตำแหน่ง โดยรวม และรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนแรงบันดาลใจ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญที่สถิติ 3) ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวม และรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญที่สถิติ 4) ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวม และรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญที่สถิติส่วนการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่สถิติที่ระดับ .05

ชรัตน์ จินขาวจำ (2547) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการกระตุ้นใช้ปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการสร้างบารมี และด้านการคำนึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลเป็นลำดับสุดท้าย ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมจำแนกตามเพศ และประเภทสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจำแนกตามเพศ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามประเภทสถานศึกษาด้านการคำนึงถึงความแตกต่าง

ของแต่ละบุคคล ด้านการกระตุ้นใช้ปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการสร้างบารมีแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ฮูเวอร์ และคณะ (Hoover, 1987) ได้ทดสอบทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของเบส โดยสรุปกลุ่มตัวอย่างเป็นคณะกรรมการบริหาร และอาจารย์จากโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชน จำนวน 45 แห่ง ในสหรัฐอเมริกาทางใต้ ให้พิจารณาเกี่ยวกับคุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การสร้างบารมี การคำนึงถึงเอกบุคล และการกระตุ้นเขาว์ปัญญา องค์ประกอบภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ได้แก่ การให้รางวัลอย่างเหมาะสม และการบริหารแบบมีข้อยกเว้น ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนสอดคล้องกับการศึกษาอื่นๆ เช่น การศึกษาของผู้บริหารทางธุรกิจ นอกจากนี้การรับรู้เกี่ยวกับผู้บริหารมีประสิทธิผล และความพึงพอใจในตัวผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อย่างไรก็ตาม ผลที่ได้ที่แตกต่างจากการศึกษาก่อนๆ คือ นิยามของการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่ซ้ำซ้อนกับองค์ประกอบที่สอง คือ การคำนึงถึงเอกบุคล ผู้บริหารโรงเรียนดำเนินการน้อยกว่าผู้บริหารธุรกิจในเรื่องการสนับสนุนทางอารมณ์ และการกระตุ้นเขาว์ปัญญาของบุคลากร อย่างไรก็ตามทั้งทางด้านการศึกษา และธุรกิจ มีความเอาใจใส่ คือ การคำนึงถึงเอกบุคล การให้รางวัลที่เหมาะสม และการบริหารแบบมีข้อยกเว้นเช่นเดียวกัน

แมคเคนเนล และวอลฟ์ (McDaniel & Wolf, 1992: อ้างใน กาญจนา อาชีพ 2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการพยาบาล โดยศึกษาในหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ผู้บริหารการพยาบาลระดับกลาง 11 คน และพยาบาลวิชาชีพ 77 คน ที่ปฏิบัติงานในสถานพยาบาลทางใต้ของเพนซิลวาเนีย โดยใช้ MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำเชิงจัดการของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของตนเองสูงกว่าที่ผู้บริหารการพยาบาลระดับกลางรับรู้ 2) ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลสูงกว่าผู้บริหารการพยาบาลระดับกลาง และการรับรู้ของผู้บริหารการพยาบาลระดับกลางสูงกว่าพยาบาลวิชาชีพ 3) ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการพยาบาลระดับกลาง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจ และการคงอยู่ของพยาบาล

#### 4.2 สรุปผลการวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับ การบริหารงานแบบสมดุล

สำเร็จ อ่อนสัมพันธุ์ (2550) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ระบบควบคุมทางการบริหารโรงเรียนในฝัน โดยใช้การบริหารงานแบบสมดุล พบว่า 1) ระบบควบคุมทางการบริหารในโรงเรียนในฝัน มีการดำเนินการ 4 ขั้นตอน คือ 1. การพิจารณาวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกำหนด

มาตรฐาน 2. การวัดผลงาน 3. การเปรียบเทียบ 4. การดำเนินการแก้ไข โดยผู้บริหารใช้วิธีการควบคุม 3 แบบ คือ 1. การควบคุมก่อนการดำเนินการ 2. การควบคุมขณะดำเนินการ 3. การควบคุมหลังการดำเนินการ สภาพปัญหาของระบบควบคุมทางการบริหาร คือ ความรู้พื้นฐานของนักเรียนไม่เพียงพอ ขาดวินัยในตนเอง ขาดความกระตือรือร้น อ่อนภาษาอังกฤษ ครูมีภาระในการสอนมาก ขาดการนิเทศ ติดตามด้านการจัดการเรียนรู้ ครูมีความสามารถด้าน ICT ในการเรียนการสอนไม่เพียงพอ ครูขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารงานแบบสมดุล การพัฒนาตนเองน้อย และไม่ต่อเนื่อง สื่อ และนวัตกรรมไม่เพียงพอ ระบบ ICT มีประสิทธิภาพน้อย งบประมาณไม่เพียงพอ จำนวนคอมพิวเตอร์มีน้อย 2) ระบบการควบคุมทางการบริหาร โรงเรียนในพื้นที่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้การบริหารแบบสมดุลมี 4 ด้าน คือ 1.การควบคุมด้านนักเรียน 2.การควบคุมด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน 3. การควบคุมด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา 4. การควบคุมด้านงบประมาณ และทรัพยากร มีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 18 วัตถุประสงค์ แบ่งเป็น ด้านนักเรียน 5 วัตถุประสงค์ ด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน 7 วัตถุประสงค์ ด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา 4 วัตถุประสงค์ ด้านงบประมาณ และทรัพยากร 2 วัตถุประสงค์ มีตัวชี้วัด ทุกวัตถุประสงค์รวม 86 ตัวชี้วัด

ทวิศักดิ์ สุทกาวาทิน และคณะ (2548) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารงานแบบสมดุล เพื่อการประเมินผลองค์กร กรณีศึกษา องค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ตลอดจนทราบถึงปัญหา อุปสรรค และจุดแข็งจุดอ่อน ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต 2) เพื่อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหา และปรับปรุงจุดอ่อน ตลอดจนการนำจุดแข็งขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตมาปรับปรุงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการดำเนินงานของ องค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตต่อไป การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์กลุ่มการสัมภาษณ์เจาะลึก การระดมสมอง และการประชุมแบบมีส่วนร่วม ผลการวิจัยพบว่า มุมมองด้านความเป็นองค์กรของรัฐ หรือองค์กรสาธารณะ ได้ปฏิบัติตามบทบาท และหน้าที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล และยุทธศาสตร์ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ.2545-2549) การประเมินความสามารถในการจัดเก็บรายได้ พบว่ามีความสามารถในการจัดเก็บรายได้มากขึ้นตามลำดับในแต่ละปีงบประมาณ มุมมองด้านประสิทธิภาพของระบบการบริหารภายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต พบว่า ประสิทธิภาพการดำเนินงานของฝ่ายบริหารอยู่ในระดับดี ฝ่ายสภาพมีประสิทธิภาพค่อนข้างน้อย ประสิทธิภาพของข้าราชการมีพฤติกรรมค่อนข้างยึดถือตามกฎระเบียบ และกฎหมายเป็นหลัก เน้นการแบ่งแยกงานตามภารกิจเฉพาะด้านของแต่ละส่วนงาน เน้นการปฏิบัติงานตามสายการบังคับบัญชา ระบบการ

สื่อสารไม่ค่อยมีประสิทธิภาพมากนัก มุมมองด้านความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ พบว่ามีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในภาพรวม มุมมองด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา พบว่า ยังมีวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการปฏิบัติตามกฎระเบียบมากกว่าเน้นประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน มีการนำระบบสารสนเทศมาใช้ปรับปรุงประสิทธิภาพของการทำงานค่อนข้างน้อย

สำนักงานสวัสดิการข้าราชการ และพลเรือน (2545) ได้ดำเนินการทดลองปฏิบัติการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในส่วนราชการไทย โดยปรับองค์ประกอบของแต่ละมุมมองดังนี้ 1) มุมมองด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร เป็นการพิจารณาองค์กรในมุมมองของประชาชนผู้รับบริการสาธารณสุขชนทั่วไปที่อยู่ในสถานะแวดล้อมภายนอกองค์กร ผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ต่างๆ รัฐบาล หน่วยราชการอื่นๆ รัฐวิสาหกิจ องค์กรพัฒนาเอกชน และสถาบันการศึกษา 2) มุมมองด้านองค์ประกอบภายในองค์กร พิจารณาย้อนกลับไปโครงสร้างองค์กรกระบวนการทำงาน ทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถหลักขององค์กร วัฒนธรรม และค่านิยม 3) มุมมองด้านนวัตกรรม พิจารณาความสามารถขององค์กรต่อความเปลี่ยนแปลง การมองไปอนาคตว่าองค์กรควรริเริ่มสร้างสรรค์อย่างไร เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของประชาชน ได้ดียิ่งกว่าเดิม 4) มุมมองด้านการเงิน จะให้ความสำคัญกับการประหยัดทรัพยากรทางการบริหารความคุ้มค่าของเงินงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาความสามารถของการให้บริการเทียบกับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา รวมถึงตรวจสอบการทุจริต และความประพฤตินีชอบที่ปรากฏ

เบลซแซค (Blazczak, 2004) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง The Balanced Scorecard Approach to Integration Sustainability Policies ในงาน Berlin Conference on the Human Dimensions of Global Environmental Change ในปี ค.ศ. 2004 เป็นการศึกษาความเป็นไปได้ของ Balanced Scorecard (BSC) ในการสนับสนุนให้การบริหารจัดการของกลยุทธ์ในการพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน เช่น กลยุทธ์ของการพัฒนาสังคมของรัฐบาลสหพันธ์รัฐเยอรมัน การศึกษาพบว่า Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือที่สนับสนุนนโยบายเชิงกลยุทธ์การพัฒนาสังคมที่ยั่งยืน ผลการวิจัยพบว่า สำคัญพื้นฐานของ Balanced Scorecard ดังเช่น การกำหนดกลยุทธ์ และจัดสรรไว้ในมุมมองต่างๆ แยกเป้าหมายกลยุทธ์ออกเป็นเป้าหมาย และการประเมินผลเฉพาะเรื่อง มีปรากฏอยู่ในกลยุทธ์การพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน แต่อย่างไรก็ตามกลยุทธ์การพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืนขาดความสมบูรณ์ในเรื่องของความสัมพันธ์ในเชิงเหตุ และผล ทำให้ความเป็นไปได้ของ Balanced Scorecard ขาดความสมบูรณ์ของการดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ ทั้งในด้านแผนงาน โครงการ และการสนับสนุนการเรียนรู้ของกลยุทธ์ ดังนั้นงานวิจัยได้เสนอแนะ

ให้มีการกำหนดแผนงานสำหรับการเพิ่มความรู้เรื่องความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ และแผนงานในเชิงเหตุ และผล

กูดสปีด (Godspeed, 2003) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การแปลง และนำกลยุทธ์การปฏิบัติตามหลักการของ Balanced Scorecard (BSC) มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อที่จะตัดสินใจว่า ถ้านำ Balanced Scorecard มาใช้ในหน่วยงานสาธารณสุขจะสามารถให้เกิดประสิทธิภาพตามที่นำมาใช้ในองค์กรธุรกิจ และอุตสาหกรรมหรือไม่ ผลการศึกษาพบว่า สภาพปัญหาของการวางแผนกลยุทธ์ในสถาบันดังกล่าวมี 4 ประการคือ 1) มีผู้ปฏิบัติงานร้อยละ 5 ที่เข้าใจเรื่องกลยุทธ์ขององค์กร 2) มีผู้บริหารถึงร้อยละ 85 ใช้เวลาน้อยกว่า 1 ชั่วโมงในการวิเคราะห์กลยุทธ์ 3) มีกลยุทธ์ถึงร้อยละ 60 ที่ไม่มีการเชื่อมโยงกับแผนงบประมาณ 4) มีเพียงผู้บริหารร้อยละ 25 ที่ให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ และเมื่อผู้วิจัยได้นำ Balanced Scorecard เข้ามาทดลองใช้ผลการวิจัยที่สำคัญพบว่า 1) ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในกลยุทธ์ขององค์กรเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญเปรียบเทียบกับอดีต จนกระทั่งมีการนำ Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้ 2) ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในการวางแผนกลยุทธ์ การให้บริการด้านสาธารณสุขมากขึ้น 3) มีแนวโน้มที่ดีสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่สามารถเชื่อมโยงทรัพยากรกับกลยุทธ์ขององค์กร 4) มีแนวโน้มที่ดีสำหรับผู้ปฏิบัติในการมีส่วนร่วมการกำหนดกลยุทธ์ และงบประมาณ 5) คณะผู้บริหารให้เวลาการวิเคราะห์กลยุทธ์เพิ่มขึ้นจากอดีต สรุปว่า Balanced Scorecard คือ การบริหารกลยุทธ์แบบใหม่ที่สามารถนำกลยุทธ์ขององค์กรสู่การปฏิบัติในขณะที่ผู้ปฏิบัตินักวิชาการสาธารณสุข และมีทีมผู้บริหารมีส่วนร่วมในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ขององค์กร