

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการที่ได้กล่าวถึงสภาพทั่วไป ปัญหา อุปสรรคและจุดมุ่งหมายของการวิจัยมาแล้วนั้น เพื่อให้เห็นภาพที่แท้จริงของการวิจัย เรื่อง ระบบควบคุมทางการบริหารโรงเรียนในฝันโดยใช้การบริหารแบบสมดุลงได้ชัดเจนและกว้างขวางมากขึ้น ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมารวบรวมไว้ ดังนี้

เอกสารที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย

1. โครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน
 2. การควบคุม และการควบคุมทางการบริหาร
 3. การควบคุมทางการบริหารแบบสมดุล
 4. การนำการบริหารแบบสมดุลมาใช้ในการควบคุมทางการบริหารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
1. งานวิจัยในประเทศ
 2. งานวิจัยต่างประเทศ

เอกสารที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย

1. โครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน

คณะรัฐมนตรีได้ลงมติเห็นชอบในหลักการโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน (Lab School) เมื่อวันที่ 22 เมษายน 2546 และมอบหมายให้กระทรวงศึกษาธิการดำเนินโครงการพัฒนาแนวคิดและหลักการโดยมีความเชื่อที่ว่า การศึกษาสามารถพัฒนาบุคคลให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพ โครงการนี้จึงมุ่งพัฒนาโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนในฝันของคนในสังคม ที่ต้องการให้เด็กและเยาวชน ได้เข้าเรียนในโรงเรียนที่มีคุณภาพ โดยการคัดเลือกโรงเรียนเข้าโครงการนี้ ต้องเป็นไปตามเจตนารมณ์ และความต้องการของประชาชนส่วนใหญ่ในพื้นที่ และเมื่อได้โรงเรียนเข้าร่วมโครงการแล้วต้องพัฒนาโรงเรียนในด้านต่าง ๆ ให้เป็นโรงเรียนในฝัน โดยใช้ทั้งงบประมาณของรัฐ และขอความร่วมมือกับภาคเอกชนและรัฐวิสาหกิจที่มีศักยภาพให้ร่วมกันพัฒนาโรงเรียนอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง เป็นการหลอมรวมความฝันสูงสุดของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา

ทั้งภาครัฐและเอกชน ตลอดจนพ่อแม่ผู้ปกครองและชุมชนในท้องถิ่น ที่ต้องการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนให้มีมาตรฐานเทียบเคียงกับโรงเรียนชั้นนำเป็นที่ยอมรับและศรัทธาของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อลดช่องว่างและความเหลื่อมล้ำทางสังคม โดยในระยะแรก เริ่มพัฒนาโรงเรียนระดับอำเภอทุกอำเภอ อำเภอละ 1 โรงเรียน จากนั้นในระยะที่สอง พัฒนาเข้าสู่โรงเรียนระดับตำบล และระยะที่สาม มีการขยายเครือข่ายกลุ่มโรงเรียนในทุกหมู่บ้าน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2548) โครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน มีการดำเนินการดังนี้

ทิศทางและภาพความสำเร็จ

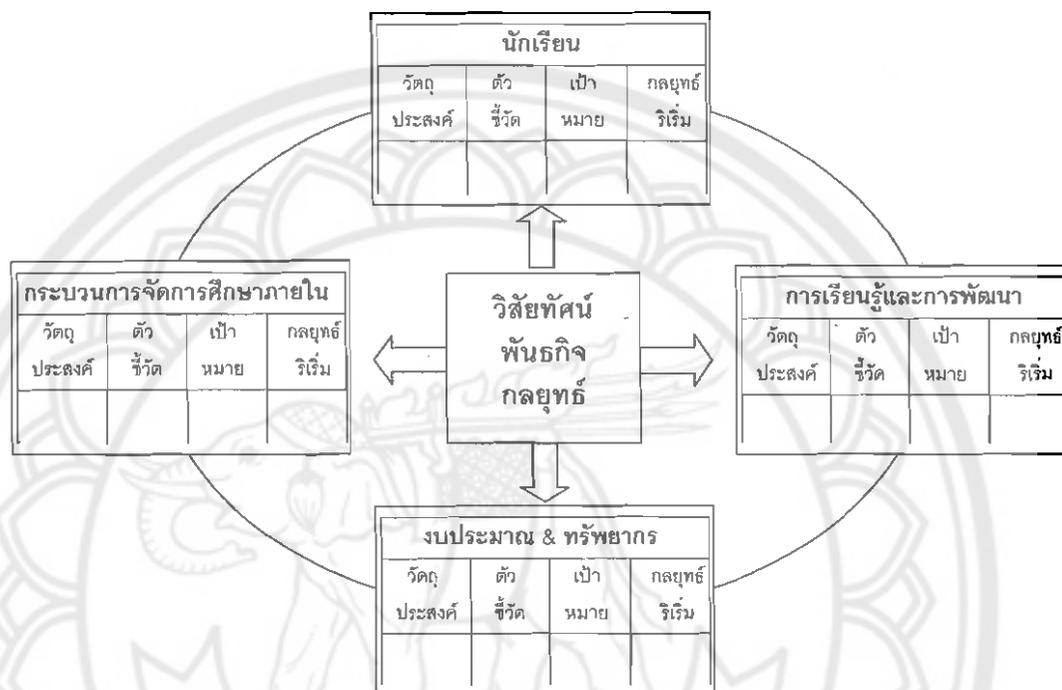
การดำเนินการของโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน มีทิศทางและภาพความสำเร็จคือ "พลิกระบบการศึกษา หยุดวงจรความยากจน" มีวิสัยทัศน์ คือ "สร้างโอกาสให้เด็กไทย" มีพันธกิจ คือ "สร้างโรงเรียนชั้นดีให้เด็กไทยได้เรียนรู้ด้วยตนเองตลอดชีวิต คิดวิเคราะห์ มีความสามารถด้านเทคโนโลยี มีคุณธรรม รักชีวิตนธรรมไทย และมั่นใจในตนเอง" โดยมีกลยุทธ์หลักในการขับเคลื่อนการบริหารและการดำเนินการสู่ความสำเร็จ 5 กลยุทธ์ คือ (ศูนย์บริหารโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน, 2548. หน้า 10)

1. สร้างพลังขับเคลื่อนให้โรงเรียนมีระบบบริหารจัดการโรงเรียนที่ดี คล่องตัว มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้นักเรียนพัฒนาศักยภาพ มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของสังคม
2. พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้เชิงบูรณาการ ให้ผู้เรียนได้พัฒนาความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ และทักษะการดำรงชีวิตได้ตามศักยภาพ
3. สร้างเสริมศักยภาพบุคลากรทุกระดับให้เป็นมืออาชีพมีทักษะในการปฏิบัติงาน สามารถจัดกระบวนการเรียนรู้ และพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา
4. เพิ่มสมรรถนะของโรงเรียนในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อจัดกระบวนการเรียนรู้และบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน
5. ระดมสรรพกำลังสร้างภาคีเครือข่ายอุปถัมภ์ที่เข้มแข็ง อันเกิดจากพลังการมีส่วนร่วมของชุมชน องค์กร ประชาสังคม ในรูปแบบของผู้อุปถัมภ์ และผู้ร่วมปฏิบัติ ร่วมพัฒนา

การขับเคลื่อนกลยุทธ์

เพื่อให้การดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจตามเจตนารมณ์ของโรงเรียนในฝัน จึงได้กำหนดรูปแบบและแนวทางในการขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมในทุกระดับ ดังนี้

1. แนวคิดในการขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ได้นำแนวคิดในการกำหนดผลสำเร็จอย่างสมดุลรอบด้าน (Balanced Scorecard) มากำหนดมุมมองที่เกี่ยวข้องกับผลสำเร็จของการดำเนินงาน 4 ด้าน ดังภาพ 3



ภาพ 3 Balanced Scorecard ของโรงเรียนในฝัน

1.1 มุมมองด้านนักเรียน (Student Perspective) เป็นการพิจารณาความต้องการของผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับคุณลักษณะของนักเรียนที่คาดหวัง

1.2 มุมมองด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน (Internal Process Perspective) เป็นการพิจารณาผลสำเร็จและแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพ คุณภาพของกระบวนการบริหารจัดการและการจัดหลักสูตรกระบวนการเรียนการสอน

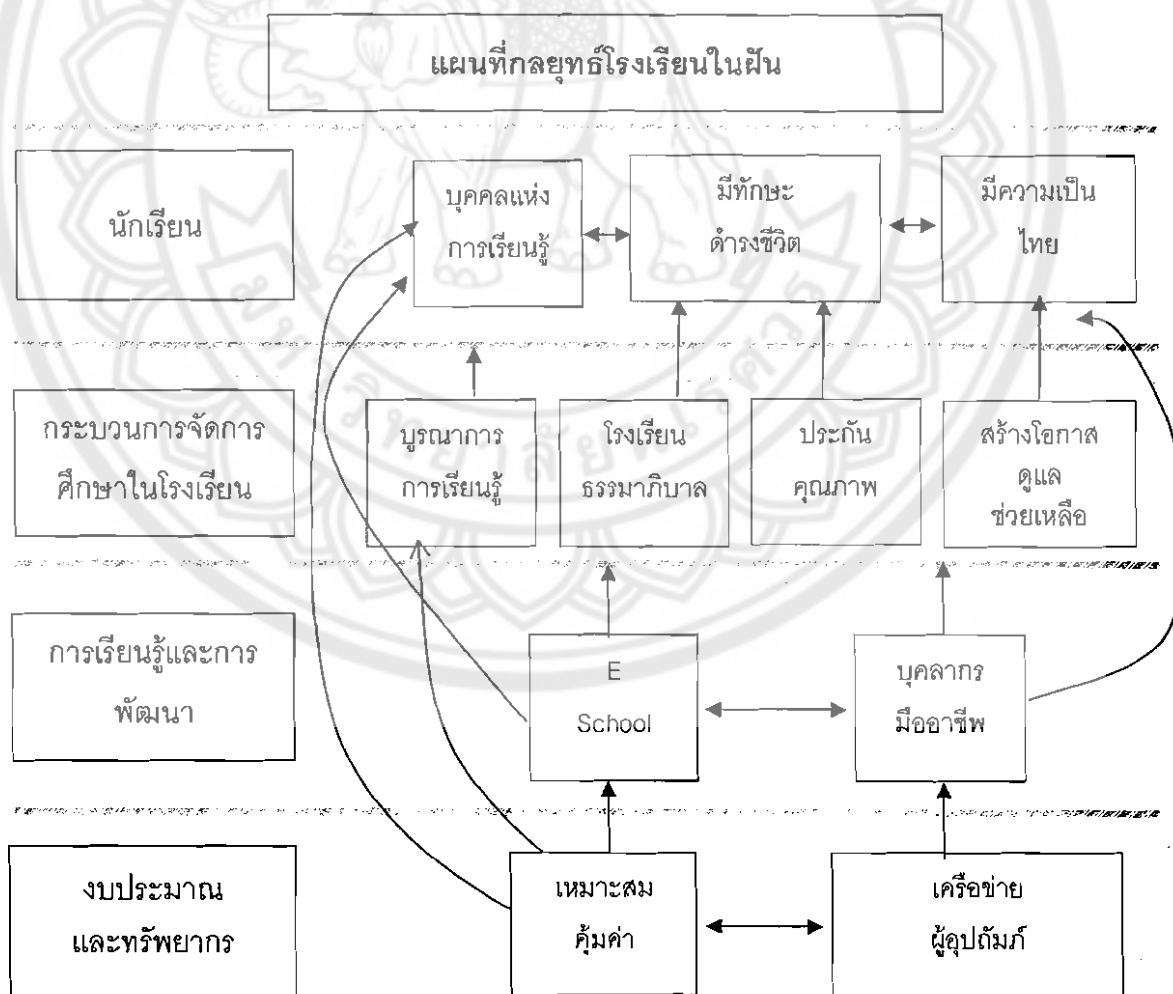
1.3 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth Perspective) เป็นการพิจารณาปัจจัยที่ใช้ขับเคลื่อนให้นักเรียนได้รับการพัฒนาคุณภาพตามที่คาดหวัง ได้แก่ การสร้างความเข้มแข็งให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาศักยภาพและทักษะของครู ผู้บริหารโรงเรียน และบุคลากรทางการศึกษา การเพิ่มสมรรถนะของโรงเรียนในการใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการพัฒนา

1.4 มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร (Budget and Resource Perspective) เป็นการพิจารณาปัจจัยส่งเสริมให้การดำเนินงานสู่ความสำเร็จในด้านงบประมาณและทรัพยากร โดยคำนึงถึงแหล่งสนับสนุน วัตรากำล้าง ค่าใช้จ่าย ประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรและงบประมาณ

2. กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives) ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ โดยคำนึงถึงความครอบคลุมและสมดุล ผ่านมุมมองในมิติด้านต่างๆ

3. จัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) เพื่อตรวจสอบลำดับความสำคัญและความเหมาะสมของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่กำหนด ผ่านมุมมองด้านต่างๆ ว่ามีความสัมพันธ์เป็นเหตุเป็นผล เชื่อมโยงไปสู่ความสำเร็จได้อย่างไร เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ

4. จัดทำกรอบกลยุทธ์ (Strategic Framework) โดยการนำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ มากำหนดตัวชี้วัด (Measures) เป้าหมาย (Targets) และกลยุทธ์ริเริ่ม (Strategic Initiatives)



ภาพ 4 แผนที่กลยุทธ์โรงเรียนในฝัน

กรอบกลยุทธ์

โรงเรียนในฝันมีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และตัวชี้วัดตามกรอบกลยุทธ์ เป็น 4 ด้าน

ดังตาราง 1

ตาราง 1 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และตัวชี้วัดด้านนักเรียน (Student)

วัตถุประสงค์ (Objectives)	ตัวชี้วัด(Measures)
1.นักเรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเอง ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ มีนิสัยใฝ่รู้ เรียนเป็น มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์	<ol style="list-style-type: none"> 1. อัตราการอ่านของนักเรียนทุกคน 2. อัตราการศึกษา ค้นคว้าจากแหล่งการเรียนรู้ต่าง ๆ 3. ร้อยละของ นักเรียนที่ผ่านการประเมินการคิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์ 4. ร้อยละของนักเรียนที่สามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการเรียนรู้ขั้น พื้นฐาน 5. ร้อยละของนักเรียนที่มีผลงานการใช้ ICT 6. ร้อยละของนักเรียนที่มีทักษะการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร
2. นักเรียนมีทักษะในการดำรงชีวิต มีคุณธรรม มั่นใจในตนเอง และกล้าแสดงออก	<ol style="list-style-type: none"> 1. ร้อยละของนักเรียนที่มีพัฒนาการด้านทักษะในการดำรงชีวิต <ol style="list-style-type: none"> 1.1 การบริโภค (กินเป็น ใช้เป็น) 1.2 การจัดการดูแล ช่วยเหลือตนเอง 1.3 ทักษะทางสังคม 1.4 การสร้างงานอาชีพและประกอบการ 1.5 การหารายได้ ระหว่างเรียน 2. ร้อยละของนักเรียนที่กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม ถูกกาลเทศะ 3. ร้อยละของนักเรียนที่ผ่านการประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมตามที่โรงเรียนกำหนด

ตาราง 1 (ต่อ)

วัตถุประสงค์ (Objectives)	ตัวชี้วัด (Measures)
3. นักเรียนมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ประเพณี ศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย	1. ร้อยละของนักเรียนที่แสดงออกในด้าน <ul style="list-style-type: none"> 1.1 การใช้ภาษาไทยเพื่อการสื่อสาร 1.2 มารยาทไทย 2. ร้อยละของนักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมด้าน ประเพณี ศิลปวัฒนธรรมไทยและสืบสานภูมิ ปัญญาท้องถิ่น 3. ร้อยละของนักเรียนที่เผยแพร่ผลงานอันเกิด จากศิลปวัฒนธรรมไทยและภูมิปัญญา ท้องถิ่น

ตาราง 2 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และตัวชี้วัดด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายในโรงเรียน

วัตถุประสงค์ (Objectives)	ตัวชี้วัด (Measures)
4. โรงเรียนมีระบบบริหารจัดการที่ดี มีบรรยากาศและวัฒนธรรมการปฏิบัติงาน แบบกัลยาณมิตรมุ่งพลังสร้างสรรค์และร่วม รับผิดชอบ มีเอกลักษณ์อันโดดเด่น โดย ให้อโรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนา	จำนวนโรงเรียนที่มี : <ul style="list-style-type: none"> 1. โครงสร้างลำดับชั้นการบริหารจั ดการคล่องตัว 2. มาตรฐานการ ปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ โครงสร้าง 3. การมีส่วนร่วมของ ผู้ที่เกี่ยวข้องใน การบริหารจัดการโรงเรียนในฝัน (ร่วมคิด ร่วม ทำ ร่วมประเมิน และร่วมรับผิดชอบ) 4. จำนวนโรงเรียนที่มีผลงานแสดงเอกลักษณ์ โดดเด่นเป็นที่ยอมรับของชุมชน

ตาราง 2 (ต่อ)

วัตถุประสงค์(Objectives)	ตัวชี้วัด(Measures)
<p>5. โรงเรียนให้บริการทางการศึกษาได้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย และดูแลช่วยเหลือ ส่งเสริมนักเรียนตามศักยภาพอย่างทั่วถึง</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. สัดส่วนของประชากรวัยเรียนที่เข้าเรียนในเขตพื้นที่บริการ จำแนกตามกลุ่มเป้าหมาย 2. ร้อยละของนักเรียนที่ได้รับการส่งเสริมพัฒนาความสามารถ ความถนัด / ความสนใจ 3. ร้อยละของนักเรียนที่ผ่านแต่ละช่วงชั้น 4. ร้อยละของนักเรียนที่ได้รับการดูแลช่วยเหลือ จำแนกตามกลุ่มปกติ กลุ่มเสี่ยง และกลุ่มพิเศษ 5. อัตราการเกี่ยวข้องกับยาเสพติด 6. อัตราการขาดเรียน หนีเรียน 7. อัตราการออกกลางคัน 8. อัตราการทะเลาะวิวาทของนักเรียน 9. อัตราการมีพฤติกรรมทางเพศที่ไม่เหมาะสม 10. อัตราการเกิดอุบัติเหตุ 11. อัตราการขาดอาหารกลางวัน
<p>6. โรงเรียนพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่ยืดหยุ่น เน้นการบูรณาการการเรียนรู้ และการดำรงชีวิต</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. จำนวนโรงเรียนที่มีองค์ประกอบของหลักสูตรที่แสดงเอกลักษณ์และสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น <ol style="list-style-type: none"> 1.1 หน่วยการเรียนรู้ที่บูรณาการ 1.2 แผนการจัดการเรียนรู้ที่มี กิจกรรมเรียนรู้หลากหลายสอดคล้องตามศักยภาพของนักเรียน 1.3 การใช้แหล่งเรียนรู้ และสื่อนวัตกรรม จำแนกตามประเภท 2. จำนวนโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น
<p>7. โรงเรียนเพิ่มระดับคุณภาพมาตรฐานการศึกษาสูงขึ้น เป็นที่ยอมรับของ ชุมชนและผู้เกี่ยวข้อง</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. จำนวนโรงเรียนที่มีระดับผลการประเมินคุณภาพการศึกษาสูงขึ้น

ตาราง 3 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

วัตถุประสงค์(Objectives)	ตัวชี้วัด(Measures)
<p>8. ครู ผู้บริหาร กรรมการสถานศึกษา บุคลากรทางการศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง มีความรู้ความสามารถในการพัฒนา คุณภาพการศึกษา</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ร้อยละของครูที่จัดกระบวนการเรียนรู้ได้ สอดคล้องกับศักยภาพของผู้เรียน 2. ร้อยละของครูที่ใช้สื่อวัตกรรมและเทคโนโลยี ในการจัดการเรียนรู้ 3. ร้อยละของผู้บริหารที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ให้มีระบบบริหารจัดการที่ดี 4. ร้อยละของโรงเรียนที่ส่งเสริมให้กรรมการสถานศึกษา ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5. การมีส่วนร่วมขององค์กร บุคลากรทางการศึกษา และผู้เกี่ยวข้อง
<p>9. โรงเรียนเพิ่มศักยภาพในการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อ พัฒนา คุณภาพการศึกษา</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. จำนวนโรงเรียนที่มีอัตราส่วนอุปกรณ์พื้นฐานด้าน ICT เหมาะสมกับการจัดกระบวนการเรียนรู้และการบริหารจัดการ 2. อัตราการเพิ่มของกิจกรรมการเรียนรู้ด้าน ICT ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ 3. ร้อยละของโรงเรียนที่พัฒนาเว็บไซต์ของตนเอง 4. ร้อยละของโรงเรียนมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารในการบริหารจัดการ

ตาราง 4 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และตัวชี้วัดด้านงบประมาณและทรัพยากร

วัตถุประสงค์(Objectives)	ตัวชี้วัด(Measures)
10. โรงเรียนมีระบบภาคีเครือข่าย ผู้เชี่ยวชาญ ที่เลี้ยง ศึกษานิเทศก์ โรงเรียนต้นแบบชุมชนและภูมิปัญญาท้องถิ่น ที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพ การศึกษา	1. จำนวนโรงเรียนที่ได้รับการสนับสนุนการจัด การศึกษาจากภาคีเครือข่าย ผู้เชี่ยวชาญ ที่เลี้ยง ศึกษานิเทศก์ โรงเรียนต้นแบบชุมชนและ ภูมิปัญญา ท้องถิ่นเพิ่มขึ้น 2. อัตราการมีส่วนร่วมในการสนับสนุนและพัฒนา ของ ผู้อุปถัมภ์แต่ละประเภท
11. โรงเรียนมีทรัพยากรที่เหมาะสม ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล	1. อัตราส่วนครู : นักเรียน 2. ร้อยละของครู/บุคลากรที่ได้ปฏิบัติงานตรงตาม ความรู้ความสามารถ 3. จำนวนโรงเรียนที่บริหาร งบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงาน 4. ค่าใช้จ่ายรายหัวที่โรงเรียนจ่ายจริง 5. ค่าใช้จ่ายจริงเทียบกับแผน

แผนการดำเนินงาน

แผนการดำเนินงานโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน คือ การนำกลุ่มกลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์เริ่มในการขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ตรงตามเป้าหมายของโครงการ มากำหนดเป็นแผนหลัก 5 แผนงาน ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และโรงเรียน สามารถใช้เป็นแนวทางในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และสามารถนำไปพัฒนา ปรับใช้ ภายใต้ บริบทของเขตพื้นที่การศึกษา และโรงเรียน โดยมีรายละเอียดของแผนการดำเนินงาน ดังนี้

1. แผนพัฒนาระบบบริหารและการจัดการ มีผลผลิต ดังนี้

1.1 ทุกโรงเรียนมีแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่เกิดจากการมีส่วนร่วมและ การยอมรับของผู้เกี่ยวข้องซึ่งแสดงให้เห็นการพัฒนาเอกลักษณ์ตามความต้องการของชุมชน และ สอดคล้องกับเจตนารมณ์และทิศทางโรงเรียนในฝัน

1.2 ทุกโรงเรียนแห่งจัดวางโครงสร้าง ระบบบริหารจัดการที่ดี บรรยากาศและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนกระบวนการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาโรงเรียน บ่งบอกถึงการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมรับผิดชอบ ความคล่องตัว ตลอดจนวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งกำลังสร้างสรรค์แบบกัลยาณมิตร

1.3 โรงเรียนมีระบบการวางแผน กำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน ที่เน้นการปรับปรุงพัฒนาอย่างสมดุลรอบด้าน

1.4 โรงเรียนมีความสามารถในการให้บริการทางการศึกษาได้ครอบคลุมทั่วถึง ผู้รับบริการในเขตพื้นที่บริการ เพื่อเป็นการประกันโอกาสและสิทธิให้ผู้เรียนทุกกลุ่มเป้าหมาย

1.5 โรงเรียนพัฒนาระบบประกันคุณภาพของโรงเรียนอย่างเข้มแข็งและเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการของโรงเรียน

1.6 โรงเรียนใช้ระบบเทียบเคียงมาตรฐาน (Benchmarking) เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน

1.7 โรงเรียนพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้เข้มแข็ง ลดความเสี่ยง ขจัดอุปสรรคที่ก่อปัญหาให้กับนักเรียน ตลอดจนการช่วยเหลือส่งเสริมนักเรียนที่มีความต้องการ พิเศษ และผู้มีความสามารถพิเศษ โดยการ

1.7.1 จัดครูที่เหมาะสมดูแลช่วยเหลือนักเรียน ประมาณ 1: 25

1.7.2 พัฒนาคูแนะแนวให้เป็นนักจิตวิทยาโรงเรียน เพื่อช่วยแก้ปัญหาที่ซับซ้อน

1.7.3 จัดกิจกรรมโฮมรูม ครูที่ปรึกษาพบนักเรียน อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

1.7.4 จัดระบบการรวบรวมข้อมูลนักเรียน การวิเคราะห์ วินิจฉัย การจำแนก คัดกรอง การกำหนดมาตรการ วิธีการป้องกัน ช่วยเหลือ ส่งเสริม ตามลักษณะพฤติกรรม

1.7.5 จัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อมในโรงเรียน และแนวทางการปฏิบัติต่อนักเรียนที่เสริมสร้างความไว้วางใจ ความอบอุ่น ปลอดภัย

1.7.6 จัดกิจกรรมที่เสริมสร้างสัมพันธภาพและความร่วมมือระหว่างโรงเรียน ครู นักเรียน และผู้ปกครอง ในลักษณะ " ศิษย์-ครู-ผู้ปกครอง " และการเยี่ยมบ้านนักเรียน

1.7.7 จัดตั้งองค์การสหวิชาชีพ ประกอบด้วยบุคลากร ผู้ชำนาญการในสาขาวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา ส่งเสริม ป้องกัน แก้ไขปัญหาเด็กและเยาวชน เช่น นักจิตวิทยา แพทย์ เจ้าหน้าที่สาธารณสุข เจ้าหน้าที่ตำรวจ นักสังคมสงเคราะห์ นักกฎหมาย ฯลฯ เพื่อร่วมกับบุคลากรในโรงเรียน ป้องกัน แก้ไขปัญหา และส่งเสริมนักเรียนตามลักษณะความจำเป็นเฉพาะกรณี



1.7.8 จัดตั้งกองทุนอาหารกลางวันนักเรียนทุกโรงเรียน

1.7.9 จัดตั้งเครือข่ายคุ้มครองเด็กและเยาวชนที่ประกอบด้วยผู้ปกครอง

องค์การภาครัฐ เอกชน ท้องถิ่น องค์การวิชาชีพ และสถานศึกษาใกล้เคียง เพื่อร่วมกันดูแลช่วยเหลือนักเรียนในระดับชุมชน

1.8 โรงเรียนได้รับการนิเทศ ส่งเสริม สนับสนุนด้านวิชาการและอื่น ๆ อย่างทั่วถึง

1.9 โรงเรียนมีผลงานที่แสดงพัฒนาการด้านคุณภาพนักเรียน และเอกลักษณ์อัน

โดดเด่นเป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง ชุมชน และสาธารณชน

2. แผนพัฒนาคุณภาพนักเรียนและกระบวนการจัดการเรียนรู้ มีผลผลิต ดังนี้

2.1 นักเรียนทุกคนอ่านและแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง

2.2 นักเรียนทุกคนเพิ่มพูนทักษะการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและ

การค้นคว้า

2.3 นักเรียนทุกคนใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้

2.4 นักเรียนช่วงชั้นที่ 2-4 ทุกคน สร้าง นำเสนอผลงานโดยการประยุกต์ใช้สื่อ

เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

2.5 นักเรียนทุกคนมีผลงานที่แสดงความสามารถในการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์

2.6 นักเรียนทุกคนได้รับการเสริมสร้างทักษะการดำรงชีวิตในด้านการจัดการดูแล

ช่วยเหลือตนเอง ทักษะการบริโภคทางสังคม การมีจิตสำนึกเพื่อส่วนรวม ทักษะการจัดการและการสร้างอาชีพ

2.7 นักเรียนทุกคนมีความสามารถในการจัดการสร้างงานอาชีพ และ

การประกอบการ

2.8 นักเรียนร้อยละ 25 มีประสบการณ์หารายได้ระหว่างเรียน

2.9 นักเรียนทุกคนกล้าแสดงออกอย่างเหมาะสมตามกาลเทศะ

2.10 นักเรียนทุกคนได้แสดงออกด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา

2.11 นักเรียนทุกคนมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ตามที่โรงเรียน

กำหนด

2.12 นักเรียนทุกคนใช้ภาษาไทยสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.13 นักเรียนทุกคนมีผลงานและได้แสดงออกซึ่งการอนุรักษ์ สืบสานศิลปะ

ประเพณี วัฒนธรรมไทย และภูมิปัญญาท้องถิ่น

2.14 โรงเรียนมีองค์ประกอบของหลักสูตรที่มีเอกลักษณ์โดดเด่น สอดคล้องกับความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน

2.15 โรงเรียนทุกโรงเรียนพัฒนาห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้ที่เพียงพอ เหมาะสมตอบสนองความต้องการของผู้เรียน

2.16 โรงเรียนใช้สื่อนวัตกรรมที่สอดคล้องกับการจัดกระบวนการเรียนรู้ และมีเครือข่ายการพัฒนาหลักสูตร ทั้งในและนอกสถานศึกษา

2.17 โรงเรียนมีห้องปฏิบัติการทางคณิตศาสตร์ที่ทันสมัย

2.18 โรงเรียนทุกโรงเรียนมีผลงานวิจัย และพัฒนาหลักสูตรอย่างน้อย 1 เรื่อง

3. แผนพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา มีผลผลิต ดังนี้

3.1 ผู้บริหารทุกคนมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการโรงเรียนที่ดี

3.2 ผู้บริหารและครูทุกคนเพิ่มพูนทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร

3.3 ผู้บริหารและครูสามารถพัฒนาระบบการประกันคุณภาพที่เป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร

3.4 ครูทุกคนได้รับการส่งเสริมให้มีความสามารถในการจัดกระบวนการเรียนรู้เชิงบูรณาการ

3.5 ครูทุกคนได้รับการพัฒนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพิ่มพูนประสบการณ์วิชาชีพในรูปแบบวิธีการต่าง ๆ เช่น การอบรมและพัฒนา การอบรมเชิงปฏิบัติการระหว่างปฏิบัติงาน การใช้ระบบพี่เลี้ยง การให้คำปรึกษาแนะนำโดยพี่เลี้ยง ผู้เชี่ยวชาญ ศึกษานิเทศก์ การเทียบเคียงมาตรฐานการจัดการเรียนการสอนกับครู ผู้บริหารในโรงเรียนพี่เลี้ยง หรือโรงเรียนที่ใช้เป็นต้นแบบเทียบเคียง

3.6 ครูทุกคนมีการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ที่ได้จากการศึกษา ตัวอย่างผลงาน และวิธีการจัดการเรียนรู้ที่ดี

3.7 ครูทุกคนมีแนวทางการปฏิรูปการเรียนรู้

3.8 ผู้บริหาร ครู และบุคลากรมีผลงานในการพัฒนาคุณภาพ ตลอดจนได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ

4. แผนพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีผลผลิต ดังนี้

4.1 โรงเรียนใช้ระบบเครือข่าย อุปกรณ์ และศูนย์การเรียนรู้พื้นฐาน ชุดมัลติมีเดีย และศูนย์การเรียนรู้ เพื่อจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ

4.2 ครูทุกคนจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

4.3 โรงเรียนมีและใช้สื่อดิจิทัล เช่น E-Library E-Book E-Learning เพื่อ
การพัฒนาการเรียนการสอน

4.4 โรงเรียนพัฒนาเว็บไซต์เพื่อเป็นแหล่งแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเผยแพร่สู่
สาธารณชน

4.5 โรงเรียนมีซอฟต์แวร์ที่มีลิขสิทธิ์เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการ

4.6 โรงเรียนมีเครือข่ายในการดูแลบำรุงรักษา

4.7 โรงเรียนมีระบบบริหารสารสนเทศที่เชื่อมโยงฐานข้อมูล ประมวลผล
และรายงานผลการดำเนินงานทั้งระบบ

5. แผนพัฒนาระบบภาคีเครือข่ายอุปถัมภ์และทรัพยากรทางการศึกษา มีผลผลิต ดังนี้

5.1 โรงเรียนทุกโรงเรียนมีเครือข่ายอุปถัมภ์เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา

5.2 ภาคีเครือข่ายอุปถัมภ์โรงเรียนต้นแบบ พี่เลี้ยงและโรงเรียน มีคู่มือแนวทาง
ปฏิบัติงานร่วมกัน

5.3 โรงเรียนต้นแบบ พี่เลี้ยง ผู้เชี่ยวชาญและศึกษานิเทศก์ มีส่วนร่วมในการพัฒนา
และกำหนดแนวทางการพัฒนาการจัดการกระบวนการเรียนการสอน ร่วมกับครูอย่างมีประสิทธิภาพ

5.4 พี่เลี้ยงทุกคนได้รับการสนับสนุนให้ปฏิบัติงานในทุกโรงเรียนอย่างมี
ประสิทธิภาพ

5.5 โรงเรียนทุกโรงเรียนมีครูและทรัพยากรที่เหมาะสมเป็นไปตามเกณฑ์เฉลี่ย
ของประเทศ

5.6 โรงเรียนทุกโรงเรียนดำเนินการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (PBB)
ตามมาตรฐานการจัดการด้านการเงิน

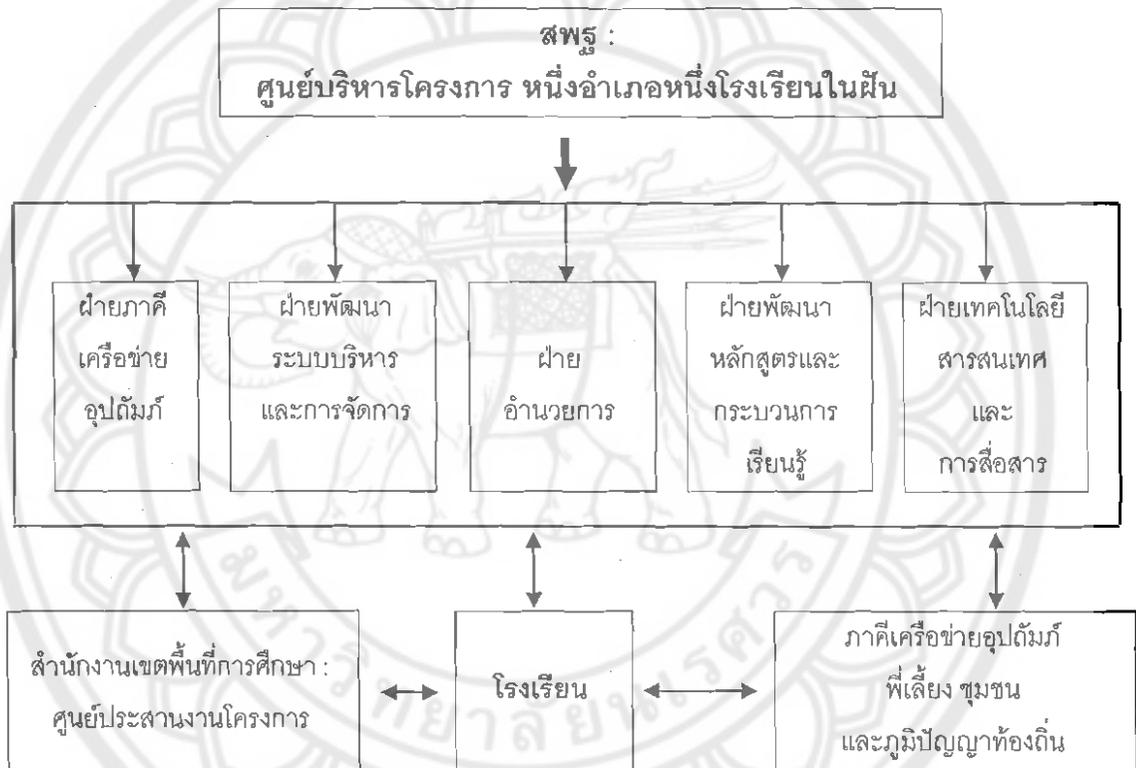
การบริหารโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน

เพื่อให้การนำแผนการดำเนินงานไปสู่การปฏิบัติของโรงเรียนในฝัน บรรลุวัตถุประสงค์
ตามกลยุทธ์ที่กำหนด จำเป็นต้องมีระบบและกระบวนการบริหารจัดการโครงการที่มีประสิทธิภาพ
คล่องตัว เชื้อประโยชน์สูงสุดในการทำงานร่วมกัน จึงได้กำหนดหลักการ โครงสร้าง แนวทางการ
ดำเนินงานประชาสัมพันธ์ การกำกับติดตาม และประเมินความก้าวหน้า โดยมีหลักการดังนี้

1. มุ่งให้โรงเรียนดำเนินการจัดการศึกษาและพัฒนาคุณภาพบนพื้นฐานศักยภาพ
ของโรงเรียนและชุมชนโดยเน้นการบริหารจัดการโรงเรียนที่ดีโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานการพัฒนา
2. เน้นการมีส่วนร่วมการดำเนินงานขององค์กร ชุมชน ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้มีอุปการคุณ
ตลอดจนหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง บนพื้นฐานของการประสานงานที่มีเอกภาพ

3. ผู้เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานทุกส่วน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียน มีส่วนสำคัญในการริเริ่มปรับปรุง และพัฒนาการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสภาพชุมชน โดยอาศัยวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ของแผนงานหลักเป็นทิศทางการดำเนินงาน

1. การบริหารโครงการ โรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน มีโครงสร้างการบริหารงาน ดังนี้



ภาพ 5 โครงสร้างการบริหารโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน

2. การบริหารงบประมาณ มีหลักการดังนี้

2.1 มุ่งเน้นให้โรงเรียนบริหารจัดการด้วยตนเอง โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานการพัฒนา

2.2 จัดงบประมาณเป็นวงเงินรวมให้เขตพื้นที่และโรงเรียนตามวัตถุประสงค์เชิง

กลยุทธ์และเป้าหมายผลผลิตของโครงการภายใต้แนวคิดการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

2.3 กำกับ ติดตามการจัดสรรงบประมาณให้ตรงตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของโครงการและตรงตามเวลา

1. การกำกับ ติดตาม และประเมินผล มีหลักการดังนี้

1.1 การกำกับ ติดตามประเมินผลโครงการ มุ่งเน้นการนำข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการดำเนินงาน มาปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ยั่งยืน

1.2 การติดตามประเมินผล ใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการสื่อสารทำความเข้าใจ เรียนรู้ร่วมกันและพัฒนาปรับปรุง การดำเนินงานตามกิจกรรม เวลา หรืองบประมาณที่กำหนด

1.3 ยึดหลักผสมผสานการประเมินตนเองของผู้ปฏิบัติ การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นการดึงพลังความร่วมมือกันจากทุกส่วน โดยให้การกำกับติดตามประเมินผลเป็นส่วนประกอบที่ควบคู่ไปกับการพัฒนางานสู่ความสำเร็จอันโดดเด่นเป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง

การนำแผนหลักสู่การปฏิบัติ

เพื่อให้การดำเนินงานโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน บรรลุวัตถุประสงค์ตามเจตนารมณ์ ทิศทาง และกลยุทธ์ตามแผนหลักที่กำหนดไว้ จำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานและแผนปฏิบัติการที่แสดงแนวทางการปฏิบัติของผู้เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการ และประสานการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดโดยมีเงื่อนไขสู่การปฏิบัติ คือ

1. วางแผนการดำเนินงานให้ชัดเจนและเป็นรูปธรรม
2. กำหนดกลยุทธ์ที่ท้าทายการปฏิบัติและมองเห็นภาพความสำเร็จ
3. เน้นการประสานงานและปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
4. เน้นการดำเนินการที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพนักเรียนที่ชัดเจนตรวจสอบได้
5. มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล และรายงานเป็นระยะ

ศูนย์บริหารโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ได้วางเป้าหมายที่จะพัฒนาโรงเรียนในฝันทุกแห่งให้เป็นโรงเรียนต้นแบบในฝัน โดยโรงเรียนในฝันที่จะพัฒนาเป็นโรงเรียนต้นแบบในฝัน รุ่นที่ 1 จำนวน 31 โรงเรียนรุ่นมีการตรวจรับรองความเป็นต้นแบบ ภายในเดือนมีนาคม 2548 รุ่นที่ 2 จำนวน 69 โรงเรียน มีเป้าหมายที่จะมีการตรวจรับรองความเป็นต้นแบบ ภายในเดือนกันยายน 2548 ส่วนโรงเรียนในฝันที่เหลืออีก 670 แห่งนั้น ดำเนินงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้มอบหมายให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นผู้ดูแล พัฒนา และตรวจรับรอง

ลักษณะและความสามารถที่พึงประสงค์

ลักษณะและความสามารถที่พึงประสงค์ หมายถึง จุดหมายสูงสุดที่สังคมต้องการให้เกิดขึ้นกับประชากรกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งลักษณะและความสามารถที่พึงประสงค์สำหรับครูโรงเรียนในฝันนั้น ศูนย์บริหารโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดให้สอดคล้องกับภาพครูโรงเรียนในฝัน ต้องเป็นครูที่มุ่งมั่นในการพัฒนา นักเรียนตามศักยภาพของนักเรียนแต่ละคนอย่างเต็มที่ ทั้งนี้เพื่อให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ให้มากที่สุดตามความสามารถ ความสนใจ ความต้องการ โดยการวิเคราะห์ วินิจฉัยปัญหาความต้องการของนักเรียน พร้อมทั้งปรับวิธีสอนที่ได้ผลดีกว่าเดิม รวมถึงส่งเสริมพัฒนาในด้านต่างๆ ตามศักยภาพของนักเรียนแต่ละคนอย่างเป็นระบบ ดังนั้นครูจึงจำเป็นต้องมีลักษณะ มีความสามารถ ในการพัฒนานักเรียน เพื่อให้สอดคล้องกับภาพนักเรียนโรงเรียนในฝัน หรือมีความจำเป็นที่ต้องพัฒนาตนเอง ให้มีลักษณะและความสามารถที่พึงประสงค์ สำหรับครูโรงเรียนในฝัน

ลักษณะและความสามารถที่พึงประสงค์ สำหรับครูโรงเรียนในฝัน

ศูนย์บริหารโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝันได้กำหนดลักษณะ และความสามารถที่พึงประสงค์ (Competencies) สำหรับครูโรงเรียนในฝัน ดังตารางที่ 5

ตาราง 5 ลักษณะและความสามารถที่พึงประสงค์ สำหรับครูโรงเรียนในฝัน

ความสามารถที่พึงประสงค์	พฤติกรรมสำคัญ
ก.ด้านจิตวิญญาณของความเป็นครู	
1.มีความรักและเมตตาศิษย์ โดยเอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริม ให้กำลังใจ ใน การศึกษาเล่าเรียนแก่ศิษย์โดยเสมอหน้า	1.1 ให้ความรู้สึกเป็นมิตร เป็นที่พึ่งพาและไว้วางใจแก่ศิษย์ทุกคน 1.2 ตอบสนองข้อเสนอแนะการกระทำของศิษย์ในทางสร้างสรรค์ตามสภาพปัญหาและความต้องการ ตาม ศักยภาพของศิษย์แต่ละคน 1.3 เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาศิษย์แต่ละคน และทุกคนตามความถนัด ความสนใจ และศักยภาพ ของศิษย์ แสดงผลงานที่ภาคภูมิใจของศิษย์แต่ละคน และทุกคนทั้งในและนอกสถานที่

ตาราง 5 (ต่อ)

ความสามารถที่พึงประสงค์	พฤติกรรมสำคัญ
<p>2.ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี แก่ศิษย์ ทั้งกาย วาจา ใจ</p>	<p>2.1 มีกิจกรรมรยาทและการแสดงออกเป็นแบบอย่างที่ดี แก่ศิษย์</p> <p>2.2 พุดจาสุภาพและสร้างสรรค์โดยคำนึงถึงผล ที่เกิดขึ้นกับศิษย์และสังคม</p> <p>2.3 กระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี สอดคล้องกับ วัฒนธรรมประเพณีที่ดิงามพฤติกรรมสำคัญ</p>
<p>3.รักศรัทธาในอาชีพครูและองค์การ วิชาชีพครู</p>	<p>3.1 แสดงออกถึงความเชื่อมั่นและชื่นชม ภูมิใจในความ เป็นครูตลอดจนองค์การวิชาชีพครูว่าเป็นอาชีพที่สำคัญ และจำเป็นต่อสังคม</p> <p>3.2 เป็นสมาชิกองค์การวิชาชีพครู สนับสนุน หรือเข้า ร่วมกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพครู</p>
<p>ข.ด้านความสามารถในการ จัดการเรียนรู้</p> <p>1.ความสามารถในการจัดการเรียนรู้ อย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ</p> <p>1.1ความสามารถในการวางแผน จัดการเรียนรู้</p> <p>1.2ความสามารถในการจัดกิจกรรม การเรียนรู้</p>	<p>1.1.1 วางแผนในการพัฒนานักเรียนอย่างเป็นระบบ</p> <p>1.1.2พัฒนาแผนจัดการเรียนรู้เพื่อตอบสนององการพัฒนา นักเรียนแบบองค์รวมหรือบูรณาการ</p> <p>1.2.1 จัดกิจกรรมส่วนใหญ่ มุ่งเน้นกระบวนการคิด วิเคราะห์ กระบวนการหาความรู้ด้วยตนเอง</p> <p>1.2.2 มีลักษณะการจัดกิจกรรมแบบยืดหยุ่น สามารถ ปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องและสนองความต้องการพัฒนา นักเรียนเป็นรายบุคคล</p> <p>1.2.3 จัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้นักเรียนแสดงออก</p> <p>1.2.4ประเมินผลการเรียนรู้ตามสภาพจริงเป็นรายบุคคล</p>

ตาราง 5 (ต่อ)

ความสามารถที่พึงประสงค์	พฤติกรรมสำคัญ
<p>2. มีความสามารถในการคิดค้นพัฒนาผลิตภัณฑ์ และใช้สื่อการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>3. มีความสามารถในการจัดการเรียนรู้ที่มีผลปรากฏต่อผู้เรียน (พิจารณาจากพฤติกรรมนักเรียนที่รับผิดชอบในการจัดการเรียนรู้)</p> <p>4. มีความสามารถในการพัฒนาผู้เรียนด้วยกระบวนการวิจัย</p>	<p>2.1 คิด ค้น ผลิตสื่อ ปรับปรุงการเรียนการสอนที่มีผลต่อการเรียนรู้ รวมถึงได้เปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการดำเนินการ</p> <p>2.2 เลือกใช้ ICT เพื่อการจัดการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม</p> <p>3.1 นักเรียนสามารถแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเอง</p> <p>3.2 นักเรียนสามารถวางแผนการเรียนรู้และเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง</p> <p>3.3 นักเรียนสรุปและเผยแพร่ความรู้ได้</p> <p>3.4 ผลงานนักเรียนมีคุณภาพ</p> <p>4.1 นำผลการประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนแต่ละคนมาเป็นข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญในการคิดค้นหาวิธีการพัฒนา / ปรับปรุงนักเรียน อย่างเป็นระบบ นำเชื่อถือ</p> <p>4.2 นำเสนอผลการพัฒนา / ปรับปรุง นักเรียนอย่างเป็นระบบและสามารถพัฒนาเป็นผลงานวิชาการได้</p>
<p>ค.ด้านทักษะและความสามารถเฉพาะตัว</p> <p>1. มีความรู้และความเชี่ยวชาญตรงกับงานที่ปฏิบัติ</p> <p>2. มีทักษะในการใช้เครื่องมือในการแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง</p>	<p>1. มีความรู้และความเชี่ยวชาญในเนื้อหาสาระและทักษะตรงกับงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี</p> <p>2.1 มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารเพื่อแสวงหาความรู้ในการพัฒนาตนเอง</p> <p>2.2 มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการแสวงหาความรู้และพัฒนาตนเอง</p>

2. การควบคุม

ผู้บริหารในทุกองค์การและทุกระดับจะต้องมีหน้าที่ในฐานะของผู้บริหาร 4 ประการ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ตรงกับที่โรบบินส์ (Robbins, 2001. pp.2-3) ให้แนวความคิดว่า หน้าที่สำคัญของผู้บริหารมี 4 ประการ 1) การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดเป้าหมาย กำหนดกลยุทธ์รวมทั้งการประสานงานเพื่อให้การจัดกิจกรรมต่าง ๆ บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายนั้น 2) การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการกำหนดกิจกรรม กำหนดบุคคลผู้รับผิดชอบ จัดกลุ่มงาน การจัดโครงสร้างองค์การ และสายการบังคับบัญชา 3) การนำ (Leading) เป็นการสั่งการและจูงใจให้ทุกฝ่ายทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การนั้น 4) การควบคุม (Controlling) เกี่ยวข้องกับการบริหารที่ต้องมีการกำกับติดตาม การตรวจสอบผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งในกระบวนการบริหารนี้เมื่อมีการวางแผน การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการและการจูงใจบุคลากรให้ทำงานแล้ว ยังไม่มีหลักประกันที่แน่นอนว่า การดำเนินงานขององค์การจะประสบผลสำเร็จตามแผน การควบคุมจึงมีความสำคัญในฐานะตัวเชื่อมตัวสุดท้ายในหน้าที่ของการบริหารที่ทำให้ผู้บริหารทราบถึงความสำเร็จ อีกประการหนึ่งเมื่อผู้บริหารมอบหมายงานให้กับบุคลากรแล้ว ยังมีความรับผิดชอบงานนั้นอยู่ ผู้บริหารจึงต้องกำหนดกลไกที่มีประสิทธิภาพเพื่อควบคุมการดำเนินงานนั้น ให้ประสบผลสำเร็จ

2.1 ความหมายของการควบคุม

มีนักวิชาการทั้งชาวไทยและต่างประเทศได้ให้ความหมายของการควบคุมไว้ ดังนี้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545. หน้า 149) ให้ความหมายว่า การควบคุมเป็นกระบวนการวางระเบียบกฎเกณฑ์เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์การบรรลุผลตามมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้ มุ่งให้เกิดความมั่นใจว่าสมาชิกในองค์การได้ประพฤติ ปฏิบัติไปในทิศทางที่จะทำให้บรรลุผลตามมาตรฐานการทำงานที่กำหนด เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งขององค์การ เป็นการสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และลดพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ของสมาชิกในองค์การ ขณะเดียวกัน

วิเชียร เลิศโกคานนท์ (2545. หน้า 122) ให้ความหมายว่า การควบคุมเป็นกระบวนการติดตามตรวจสอบประเมินผลการดำเนินการว่า มีผลการดำเนินการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรืออยู่ในทิศทางของมาตรฐานที่กำหนดไว้แล้วทำการแก้ไขปรับปรุงสิ่งที่เบี่ยงเบนเป็นการสร้างความมั่นใจว่าผลที่ออกมาีความประสพผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ซึ่งสอดคล้องกับมัลลิกา ต้นสอน (2545. หน้า 215) ให้ความหมายว่า การควบคุม (Controlling)

เป็นกระบวนการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานสำหรับกำกับการทำงานขององค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการแล้วทำการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงาน ตลอดจนวิเคราะห์ปัญหา แก้ไข และปรับปรุงให้ดำเนินงานเข้าสู่เป้าหมายและสอดคล้องกับข้อจำกัดของสถานการณ์ การควบคุมเป็นงานที่ผู้บริหารทุกคน ตั้งแต่ประธานกรรมการ จนถึงหัวหน้างาน จะต้องปฏิบัติ เพื่อให้แน่ใจว่าแผนการและการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยที่ระดับของการควบคุมอาจจะแตกต่างกันตามขอบเขตและระดับการบริหาร และลักษณะของงาน

โรบบินส์ (Robbins, 2001. p.3) ให้แนวความคิดว่า การควบคุม (Control) คือ กระบวนการในการตรวจสอบกิจกรรมที่ปฏิบัติเพื่อให้แน่ใจว่าจะบรรลุผลสำเร็จตามแผน หากมีความเบี่ยงเบนไปจากแผนก็จะดำเนินการปรับปรุงแก้ไขผู้บริหารทั้งหลายล้วนต้องเกี่ยวข้องกับหน้าที่ในการควบคุม แม้เป็นผู้บริหารในหน่วยงานหรือกิจกรรมย่อยๆ ในแผนก็ตาม

วิลเลียมส์ (Williams, 2005. p. 204) กล่าวว่า การควบคุม เป็นการกำหนดกฎเกณฑ์สำหรับมาตรฐานเพื่อนำไปสู่เป้าหมายและผลสำเร็จขององค์การเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง ซึ่งเราสามารถจำแนกการควบคุมตามลักษณะหน้าที่ทางธุรกิจ ได้ดังต่อไปนี้

1. การควบคุมทางการเงินและงบประมาณ (Financial and Budgetary Control) เป็นรูปแบบดั้งเดิมที่นิยมใช้ในการควบคุมดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งพิจารณาจากรายได้ ค่าใช้จ่าย และผลกำไรเป็นหลัก การควบคุมทางการเงินเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงที่จะประเมินการดำเนินงานองค์การ ขณะที่ผู้จัดการระดับกลางและหัวหน้างานระดับผู้ปฏิบัติการจะใช้การควบคุมงบประมาณ เพื่อรักษาแนวทาง และควบคุมต้นทุนของหน่วยงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

2. การควบคุมการปฏิบัติการ (Operations Control) หรือการควบคุมการผลิต (Production Control) เป็นการควบคุมการดำเนินงานในการผลิตและการบริการให้มีคุณภาพและปริมาณตามที่ต้องการ ซึ่งจะมีความสำคัญกับการตัดสินใจ ทั้งระดับการบริหารจนถึงระดับการปฏิบัติการ ที่ต้องการสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพในปริมาณที่เหมาะสม เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะทำการควบคุมวัตถุดิบ กระบวนการผลิต ผลลัพธ์ และการจัดเก็บ เพื่อรอการกระจายสินค้าต่อไป

3. การควบคุมด้านการตลาด (Marketing Control) เป็นกระบวนการประเมินการวางแผนและดำเนินงานด้านการตลาด การจัดจำหน่ายและการเสนอผลิตภัณฑ์ เพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างความพอใจให้แก่ผู้บริโภค

4. การควบคุมด้านการวิจัยและการพัฒนา (Research and Development Control) การวิจัยและการพัฒนา หรือ R&D กลายเป็นงานสำคัญสำหรับหลายธุรกิจ โดยเฉพาะองค์กรที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างนวัตกรรมเพื่อนำเสนอแก่ลูกค้า เช่น อุตสาหกรรมยา อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และการสื่อสาร อุตสาหกรรมเทคโนโลยีชีวภาพ เป็นต้น ซึ่งมักจะมีต้นทุนที่สูงและมีผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจในระยะยาว การควบคุม R&D ประกอบด้วยการจัดลำดับงานและการเลือกโครงการต่างๆ โดยอาศัยเกณฑ์ความต้องการของลูกค้า หรือความสำเร็จในการจัดโครงการที่ได้รับการพัฒนาแล้ว

5. การควบคุมด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Control) หรือการควบคุมพฤติกรรม (Behavioral Control) เป็นกระบวนการควบคุมให้ทรัพยากรมนุษย์แสดงพฤติกรรมที่ผู้บริหารต้องการ การควบคุมทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย การพัฒนาความสามารถของพนักงาน การติดตามและประเมินพฤติกรรม การให้รางวัล โบนัส โปรแกรมการจูงใจ โดยมุ่งการกระตุ้นและส่งเสริมให้พนักงานได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและด้วยความเต็มใจ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 การควบคุมทางการบริหาร

สมแก้ว รุ่งเลิศเกรียงไกร (2543. เว็บไซต์) ให้แนวคิดว่าการควบคุมทางการบริหาร คือ วิธีการรวบรวมและใช้สารสนเทศเพื่อช่วยและประสานกระบวนการตัดสินใจการวางแผนและควบคุมในองค์กร และเป็นแนวปฏิบัติของพนักงาน เป้าหมายของระบบควบคุมทางการจัดการจะช่วยพัฒนาการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมภายในองค์กร องค์กรประกอบของสารสนเทศเพื่อระบบการควบคุมทางการจัดการ คือ

2.2.1 ระบบการควบคุมทางการจัดการ จัดเก็บทั้งข้อมูลทางการเงินและข้อมูลที่ไม่เกี่ยวข้องกับทางการเงิน

2.2.2 ระบบการควบคุมทางการจัดการ จัดหาสารสนเทศที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ แต่ละวัตถุประสงค์

2.2.3 ระบบการควบคุมทางการจัดการ ใช้ข้อมูลที่เป็นทางการ และข้อมูลที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งข้อมูลที่เป็นทางการ ได้แก่ กฎระเบียบ ขั้นตอนปฏิบัติงาน การประเมินผล และแนวทางสร้างแรงจูงใจ ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติของผู้บริหารและพนักงาน ระบบบัญชีให้ สารสนเทศเกี่ยวกับต้นทุน รายได้ และกำไร ระบบทรัพยากรมนุษย์ ให้สารสนเทศ เกี่ยวกับการคัดเลือก การฝึกอบรม เป็นต้น

ระบบการควบคุมทางการจัดการที่ไม่เป็นทางการ ได้แก่ การมีส่วนร่วมในคุณค่า ความจงรักภักดี และการมีข้อผูกพันร่วมกันระหว่างสมาชิกในองค์การ ซึ่งปัจจัย แวดล้อมดังกล่าวจะมีผลต่อพฤติกรรมของพนักงาน

2.3 การประเมินระบบการควบคุมทางการบริหาร

กิจการต้องมีการประเมินระบบการควบคุมทางการบริหารอยู่เสมอ เพื่อให้ระบบดังกล่าวมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ปัจจัยที่แสดงถึงคุณภาพ ของระบบการควบคุมทางการจัดการ คือ

- 1) ระบบการควบคุมทางการจัดการ มีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์การ
- 2) ระบบการควบคุมทางการจัดการ มีความสอดคล้องกับโครงสร้างองค์การและความ รับผิดชอบของผู้บริหารแต่ละคน
- 3) ระบบการควบคุมทางการจัดการ สามารถสร้างแรงจูงใจให้กับผู้บริหาร และพนักงาน

2.4 ความสำคัญของการควบคุม

การควบคุมมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการวางแผน โดยงานทั้งสองต้องดำเนินอย่างสอดคล้องกัน เพื่อเตรียมการปฏิบัติการให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยการวางแผนจะกำหนดเป้าหมายขององค์การ โดยการวางแผนจะกำหนดเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติ ซึ่งจะกระทำการจัดการระบบงาน การสั่งการ และการบริหารงาน ขณะที่การควบคุมจะเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ใช้ติดตามตรวจสอบ และประเมินว่าการดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมายของแผนหรือไม่ โดยที่การควบคุมมีเป้าหมายสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ 1) ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม 2) จำกัดข้อผิดพลาดที่เกิดจากการดำเนินงาน 3) ช่วยให้การดำเนินงานที่ซับซ้อนขององค์การมีความชัดเจน 4) ควบคุมต้นทุนให้ต่ำที่สุด และใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

การควบคุม เป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บริหารสามารถวัดผลการดำเนินงานว่า สามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ การควบคุมจะช่วยให้ผู้บริหารมีการปรับปรุงแผน และช่วยให้องค์การสามารถเผชิญหน้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยไม่เกิดความสูญเสีย เนื่องจาก การขาดการเตรียมการ นอกจากนี้สถานการณ์ปัจจุบันที่องค์การธุรกิจต่างได้ให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้บริโภค โดยที่การควบคุมจะช่วยให้องค์การสามารถปรับปรุงให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทั้งด้านผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่าย และความเชื่อถือในสินค้าและการส่งมอบแก่ผู้บริโภค ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้องค์การมีความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้น ขณะที่การควบคุมการปฏิบัติงานในองค์การจะช่วยลดต้นทุน และเพิ่ม

ประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้องค์กรห่างจากวงจรของความถดถอย (Vicious Cycle) ในทางตรงกันข้ามองค์กรที่ขาดระบบการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ ก็จะเข้าสู่สภาวะการเสื่อมถอย อย่างไรก็ตาม วัฏจักรของระบบควบคุมที่ขาดประสิทธิภาพอาจจะไม่แสดงผลแบบทันทีทันใด แต่จะค่อย ๆ ก่อปัญหาให้กับองค์กรจนยากต่อการแก้ไข ดังนั้นผู้บริหารต้องจัดหาระบบควบคุมที่รอบคอบและรัดกุม โดยหน้าที่การควบคุมจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถที่จะปรับปรุงแผน และช่วยให้้องค์กรเผชิญกับความจริงในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าปราศจากข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จากการควบคุมที่ระบุถึงแนวโน้มของปัญหาที่เริ่มก่อตัวก็จะทำให้องค์กร ไม่สามารถตอบสนองกับสภาพแวดล้อม การป้อนกลับข้อมูลอย่างสม่ำเสมอจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถตอบสนองปัญหาได้ ในขณะที่ปัญหายังมีขนาดเล็กและยังไม่ขยายตัว ซึ่งจะช่วยป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาขนาดใหญ่ขึ้นในอนาคต

2.5 กระบวนการการควบคุม

มัลลิกา ต้นสอน (2545. หน้า 220) ให้แนวคิดที่ว่า แม้การควบคุมจะเป็นหน้าที่ทางการจัดการที่ถูกกล่าวถึงเป็นหน้าที่สุดท้าย แต่มิได้ความหมายว่า ผู้จัดการจะต้องทำการควบคุมภายหลังจากทำหน้าที่อื่น ๆ เสร็จเรียบร้อยแล้ว แต่จะ ต้องทำการควบคุมควบคู่กับหน้าที่อื่นด้วย ตั้งแต่ การวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน และการนำ นอกจากนี้การควบคุมยังไม่ใช่งานที่ทำครั้งเดียวเสร็จ แต่การควบคุมยังเป็นงานที่ต้องทำอย่างเป็นกระบวนการ ซึ่งต้องวางแผนและดำเนินการด้วยความเข้าใจอย่างเป็นระบบ โดยที่กระบวนการควบคุม (Control Process) จะประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอนต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 : การกำหนดมาตรฐาน (Establish Standards) มาตรฐานเป็นระดับพื้นฐานของการปฏิบัติงาน ซึ่งกำหนดโดยการเลือกประเด็นหรือปัจจัยสำคัญจากการวางแผน การกำหนดมาตรฐานสามารถดำเนินการควบคู่กับการวางแผน เพื่อให้ผู้บริหารทราบถึงความก้าวหน้าและปัญหาของงานที่ทำโดยผู้บริหารไม่จำเป็นต้องคอยติดตามการทำงานทุกขั้นตอน ถึงแม้มาตรฐานมีหลายประเภท แต่ประการที่สำคัญมาตรฐานต้องเป็นเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่สามารถจับต้องและไปถึงได้อย่างเป็นรูปธรรม

ขั้นตอนที่ 2 : การวัดผลการปฏิบัติงาน (Measure Performance) ผู้บริหารกำหนดวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานว่า เป็นไปตามเกณฑ์และได้มาตรฐาน ปัจจุบันผู้บริหารส่วนใหญ่จะศึกษาผลการดำเนินงาน โดยอาศัยเกณฑ์เชิงปริมาณ ซึ่งง่ายที่จะวัดเปรียบเทียบผลและวัตถุประสงค์

ขั้นตอนที่ 3 : การเปรียบเทียบผลการทำงานกับมาตรฐาน (Compare Performance to Standards) การวัดผลการทำงานเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐาน ซึ่งจะเป็นหลักประกันว่าผู้จัดการจะรับรู้และสามารถแก้ไขความเบี่ยงเบนปัญหา และหลีกเลี่ยงการปฏิบัติการที่ไม่เหมาะสม โดยผู้บริหารจะต้องใช้วิจารณ์ญาณเปรียบเทียบผลการทำงานกับมาตรฐาน ถ้าผลงานที่ได้ต่ำกว่ามาตรฐานก็จะต้องศึกษา และวิเคราะห์ว่าเกิดขึ้นจากสาเหตุใด

ขั้นตอนที่ 4 : การดำเนินการแก้ไข (Take Action) วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นและกำหนดแนวทางในการแก้ไขหรือปรับปรุงการปฏิบัติงาน หรือการเปลี่ยนแปลงมาตรฐาน หรือวิธีในการวัดผล เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสามารถควบคุมการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แล้วจึงวางแผนปฏิบัติการในการปรับปรุงผลงานเดิม ตลอดจนติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานใหม่

ในขณะที่ วิลเลียมส์ (Williams, 2005. p. 204) กล่าวถึง กระบวนการในการควบคุมว่ามี 5 ประการ คือ 1) การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน 2) รวบรวมเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เป็นจริงในปัจจุบัน 3) ดำเนินการแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อชดเชยผลงานที่ไร้ประสิทธิภาพ 4) ทำให้เป็นพลวัต (Dynamic) โดยใช้ระบบอัตโนมัติ หรือคอมพิวเตอร์เข้าช่วย 5) ใช้วิธีการพื้นฐานทั้ง 3 วิธีการ คือ การควบคุมหลังการปฏิบัติงาน (Feedback Control) การควบคุมขณะปฏิบัติงาน (Concurrent Control) และการควบคุมก่อนการดำเนินงานจริง (Feedforward Control) สอดคล้องกับมุลลินส์ (Mullins, 2002. pp.770-771) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบของระบบการควบคุมทางการบริหาร (Management Control System) มี 5 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และภาระงาน 2) การกำหนดมาตรฐาน (Establishment of Defined Standard) เป็นการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ได้จากการวางแผน การกำหนดมาตรฐานเป็นการกำหนดคุณภาพของเป้าหมายสำหรับการตัดสินใจที่เป็นไปได้ ซึ่งทั้งวัตถุประสงค์เป้าหมายและมาตรฐานการปฏิบัติงานต้องมีความชัดเจนและสื่อสารถึงทุกคนในองค์กร ง่ายต่อการควบคุม 3) การกำกับติดตาม (Monitoring Actual Performance) เป็นการกำกับติดตามผลการปฏิบัติงานที่ดำเนินการจากการรายงานของข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน ทันสมัย และเชื่อถือได้ เป็นการวัดผลการดำเนินการจากการวางแผนและมาตรฐานการปฏิบัติงานที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ 4) การเปรียบเทียบ (Comparing) เป็นการเปรียบเทียบผลการทำงานกับมาตรฐานที่กำหนดว่าตรงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนหรือไม่ โดยประเมินจากรายละเอียดตามสารสนเทศของความก้าวหน้า แสดงให้เห็นถึงความเบี่ยงเบนและวิเคราะห์ว่าเกิดจากสาเหตุใด 5) การแก้ไข (Corrective) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของระบบควบคุมทางการบริหารเป็นการปฏิบัติให้ถูกต้องเพื่อให้

เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย หรือให้เหมาะสมกับสถานการณ์และควบคุมการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

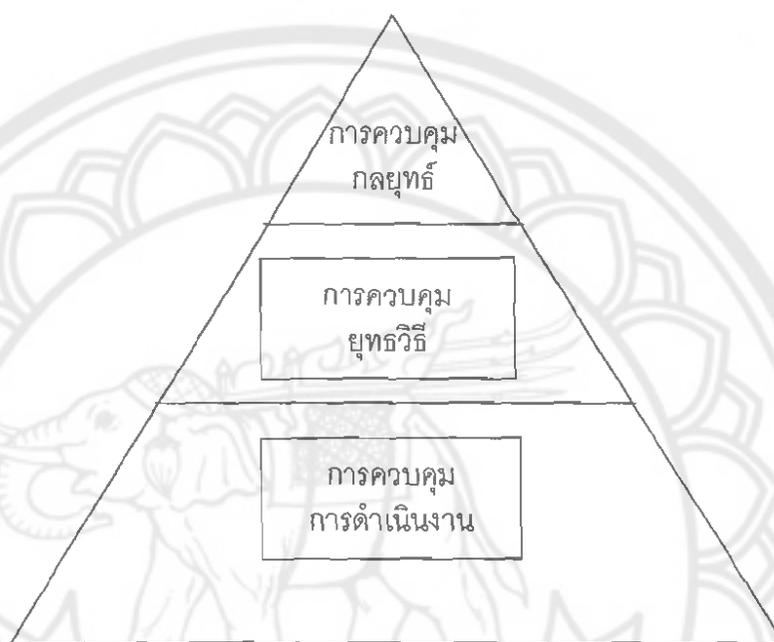
สำหรับเซอร์เมอร์ฮอร์น จูเนียร์ (Schermerhorn, Jr.2001. pp.182-183) ได้กล่าวถึงขั้นตอนของการควบคุมทางการบริหารว่า มี 4 ขั้นตอนด้วยกัน คือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์และมาตรฐาน (Establishing Objective and Standards) การควบคุมเริ่มต้นที่วัตถุประสงค์และมาตรฐานที่กำหนดในแผนเป็นระดับพื้นฐานของการปฏิบัติงาน ซึ่งกำหนดจากมาตรฐานด้านผลผลิตเป็นการวัดผลการปฏิบัติงานทั้งด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ การลงทุน และเวลา 2) การวัดผลการปฏิบัติงาน (Measuring Actual Performance) เป็นการกำหนดวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานว่า เป็นไปตามเกณฑ์และได้มาตรฐานเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานด้านปัจจัย กับมาตรฐานด้านผลผลิต ในปัจจุบันผู้บริหารส่วนใหญ่จะศึกษาผลการดำเนินงาน โดยอาศัยเกณฑ์เชิงปริมาณ ซึ่งง่ายที่จะวัดเปรียบเทียบผลและวัตถุประสงค์ 3) การเปรียบเทียบผลการทำงานกับมาตรฐาน (Comparing Result with Objective and Standards) เป็นการวัดผลการทำงานเมื่อเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์และมาตรฐาน ผู้บริหารจะรับรู้และสามารถแก้ไขความผิดพลาดหรือการเบี่ยงเบนปัญหา และหลีกเลี่ยงการปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม โดยผู้บริหารจะต้องใช้การเปรียบเทียบผลการทำงานกับวัตถุประสงค์และมาตรฐาน ถ้าผลงานที่ได้ต่ำกว่ามาตรฐานก็ต้องศึกษา วิเคราะห์ว่าเกิดขึ้นจากสาเหตุใด 4) การแก้ไขการกระทำที่ถูกต้อง (Taking Corrective Action) เป็นการดำเนินการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นและกำหนดแนวทางในการแก้ไขหรือปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน หรือการเปลี่ยนแปลงมาตรฐาน หรือวิธีในการวัดผล เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสามารถควบคุมการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดและหลักการของนักวิชาการที่กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่า กระบวนการควบคุมทางการบริหาร มีขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดมาตรฐาน 2) การวัดผลการปฏิบัติงาน 3) การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์และมาตรฐาน 4) การแก้ไขการกระทำที่ถูกต้อง

2.6 ระดับของการควบคุม

หน้าที่ในการวางแผนและการควบคุม เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกันและช่วยให้องค์การมีการปฏิบัติการอย่างเหมาะสม ขณะที่ผู้บริหารกำหนดแผนจะต้องตัดสินใจสร้างระบบการควบคุมเพื่อติดตามกลยุทธ์ ยุทธวิธี หรือแผนการปฏิบัติการว่าจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด โดยผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ในองค์การจะมีความรับผิดชอบเบื้องต้น ในการกำหนดเกณฑ์

การประเมินผลการปฏิบัติการ เช่น ประธานบริษัทจะรับผิดชอบในการควบคุมการปฏิบัติการ ซึ่งเราสามารถจัดระดับของการควบคุมตามลำดับขั้นทางการจัดการได้ 3 ระดับ ได้แก่



ภาพ 6 ระดับของการควบคุม

1. การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control)

เป็นกระบวนการกำหนดกฎเกณฑ์ และวิธีการติดตามตรวจสอบการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้แน่ใจว่าการวางแผนและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จตามความต้องการในระยะยาวขององค์กร การควบคุมกลยุทธ์เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง ที่จะกำหนดโครงสร้างระยะยาว ผ่านการพิจารณาผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมและทิศทางกลยุทธ์ภายใน โดยถือเกณฑ์ลักษณะของธุรกิจ นอกจากนี้การควบคุมกลยุทธ์จะพิจารณาว่า แผนกลยุทธ์ควรมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ จากการประเมินปัจจัยแวดล้อม เช่น การปฏิบัติการ การแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง การเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของลูกค้า ทิศทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ทำให้เกิดอุปสรรคหรือโอกาส ตลอดจนการตรวจสอบกิจกรรมการทำงานภายในองค์กร ซึ่งมีผลกระทบต่อบรรลุเป้าหมายตามแผนกลยุทธ์ ตัวอย่างเช่น การเลือกโครงการ R&D และการปฏิบัติตามกระบวนการแปรสภาพใหม่

ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการควบคุมยุทธวิธี และการควบคุมการปฏิบัติการ เพื่อแน่ใจว่าการดำเนินงานขององค์การเป็นไปตามแผนกลยุทธ์

1.1 การควบคุมกลยุทธ์วิธี (Tactical Control) เป็นกระบวนการกำหนดกฎเกณฑ์โดยมุ่งที่การปฏิบัติการ เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามแผนการแผนยุทธวิธีในระดับฝ่ายหรือหน่วยธุรกิจ โดยมุ่งที่อิทธิพลจากภายในและภายนอก ซึ่งมีผลกระทบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของแผนยุทธวิธี การควบคุมยุทธวิธีอยู่ในความรับผิดชอบของผู้จัดการระดับกลาง โดยมุ่งที่โครงการระยะกลาง การควบคุมยุทธวิธีจะให้ความสำคัญกับเป้าหมายของฝ่าย และงบประมาณของแผนซึ่งมีผลกระทบต่อยุทธวิธี ตัวอย่างเช่น แผนการตลาดประกอบด้วย การติดตามราคาของกลุ่มแข่งขัน และการประเมินส่วนแบ่งตลาด นอกจากนี้ผู้บริหารระดับกลางจะเกี่ยวข้องในการควบคุมกลยุทธ์และการปฏิบัติการ โดยการจัดหาข้อมูลสำหรับฝ่ายบริหารระดับสูง และตรวจสอบประเด็นสำคัญของการควบคุมการปฏิบัติการ

1.2 การควบคุมการปฏิบัติการ (Operational Control) เป็นกระบวนการกำหนดกฎเกณฑ์ เพื่อให้แน่ใจว่าการปฏิบัติการมีความสำเร็จตามแผนที่ตั้งไว้ โดยติดตามและตรวจสอบกิจกรรมในแต่ละงานอย่างรอบคอบ การควบคุมการปฏิบัติการเป็นหน้าที่ของหัวหน้างานระดับต้น ซึ่งจะใช้เวลาข้อมูลย้อนกลับในระยะสั้น โดยอาจจะเป็นชั่วโมง วัน หรือสัปดาห์ อย่างไรก็ตามก็ดีผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปก็สมควรจะให้ความสนใจในการควบคุมการปฏิบัติการ เนื่องจากการดำเนินงานของธุรกิจจะส่งผลกระทบต่อยุทธวิธีหรือแผนกลยุทธ์ ซึ่งเราสามารถกล่าวได้ว่าการควบคุมขององค์การมีประสิทธิภาพ

2.7 วิธีควบคุม

ปกติเราจะพิจารณากระบวนการต่างๆ ทางธุรกิจ โดยใช้แนวคิดเชิงระบบ (System Approach) ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Outputs) ตัวอย่างเช่น การบริหารโครงการจะประกอบด้วย การนำปัจจัยนำเข้าได้แก่ กำลังคน เงินทุน และวัตถุดิบ มาวางแผนและดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายซึ่งก็คือ ความสำเร็จของโครงการภายใต้ข้อจำกัดของทรัพยากรและระยะเวลา เป็นต้น ซึ่งเราสามารถจะแทรกการควบคุมเข้าไปในขั้นตอนต่างๆ ของระบบโดยที่เราสามารถแบ่งการควบคุมตามกระบวนการแปรรูปวัตถุดิบ (Transformation Process) ให้เป็นผลลัพธ์ออกเป็น 3 ขั้นตอนได้แก่

2.7.1 ระบบควบคุมเบื้องต้น (Preliminary Control System) เป็นการกำหนด และตรวจสอบมาตรฐานและกฎเกณฑ์ของปัจจัยนำเข้า และการดำเนินงานของกระบวนการแปรสภาพ เพื่อให้แน่ใจว่าเป็นไปตามมาตรฐานและขั้นตอนที่กำหนดที่กำหนดสำหรับความสำเร็จของกระบวนการปกติองค์การสมควรจะมีการควบคุมเบื้องต้นสำหรับการใช้ทรัพยากรที่สำคัญของ องค์การ

2.7.2 ระบบควบคุมขณะที่กำลังดำเนินงาน (Concurrent Control System) หรือระบบควบคุมเพื่อกลั่นกรอง (Screening Control System) เป็นการติดตามและตรวจสอบ ระหว่างกระบวนการแปรรูปเพื่อให้มั่นใจว่าผลการดำเนินงานเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งอาจจะทำโดยการสุ่มตรวจสอบเป็นระยะๆ

2.7.3 การควบคุมหลังการดำเนินงาน (Post Operations Control) จะช่วยให้ ฝ่ายจัดการใช้ข้อมูลที่ได้จากการติดตามและตรวจสอบผลงาน เพื่อแก้ไขปัญหาคุณภาพและให้ รางวัล เพื่อจูงใจพนักงานที่มีการทำงานดี โดยที่การควบคุมหลังการดำเนินงานจะเกี่ยวข้องกับ การตรวจสอบการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) การปฏิบัติการแก้ไข ตลอดจนการให้ คำแนะนำในการทำงานสำหรับพนักงานเป็นรายบุคคล

2.8 การควบคุมและมาตรฐานการควบคุมในจุดสำคัญ

การติดตามและตรวจสอบ (Monitoring) เป็นวิธีพื้นฐานที่ผู้บริหารสามารถใช้ควบคุม แต่อย่างไรก็ดีการติดตามอย่างใกล้ชิดก็ไม่สามารถใช้ได้กับการดำเนินงานทั้งหมด เพราะผู้บริหาร ต้องใช้เวลาทำงานอื่น โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงที่ต้องทำกิจกรรมต่างๆ อย่างมากมาย ทำให้ไม่มีเวลาเพียงพอจะมาติดตามสังเกตผลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตลอดเวลา ทำให้ ผู้บริหารต้องเลือกเฉพาะจุดสำคัญ หรือจุดวิกฤตของการดำเนินงาน (Critical Point) ซึ่งเรียกว่า “หลักการควบคุมในจุดสำคัญ (Principle of Critical-point Control)” เพื่อให้การควบคุมมี ประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารต้องให้ความสนใจในประเด็นที่สำคัญ เพื่อประเมินว่าผลงานเป็นไป ตามแผนหรือไม่ และอย่างไร โดยที่คำถามสำหรับการเลือกจุดสำคัญในการควบคุม (Questions for Selecting Critical Points of Control) ได้แก่

- 2.8.1 สิ่งที่มีผลกระทบต่อเป้าหมายของแผนคืออะไร
- 2.8.2 สิ่ง que แสดงว่าการดำเนินงานไม่สามารถบรรลุเป้าหมายคืออะไร
- 2.8.3 ประเด็นสำคัญที่แสดงความแตกต่างจากมาตรฐานมีอะไรบ้าง

2.8.4 ใครเป็นผู้รับผิดชอบต่อความล้มเหลวในการดำเนินงาน

2.8.5 มาตรฐานที่จำเป็นมีอะไรบ้าง

2.8.6 การสร้างมาตรฐานสามารถทำได้อย่างประหยัดหรือไม่

ซึ่งมีการจัดประเภทของมาตรฐานที่สำคัญ (Types of Critical point Standards)
ไว้ดังต่อไปนี้

1. มาตรฐานทางกายภาพ (Physical Standards)

เป็นมาตรฐานเชิงปริมาณที่เกี่ยวข้องกับตัวเลข เช่น จำนวนแรงงาน ชั่วโมงแรงงานต่อการผลิต จำนวนวัตถุดิบที่ใช้ จำนวนสินค้าที่ผลิต หรือจำนวนครั้งในการให้บริการ เป็นต้น โดยมาตรฐานทางกายภาพอาจจะเกี่ยวข้องกับคุณภาพผลิตภัณฑ์ เช่น ความทนทาน ความรวดเร็ว หรือความสะอาด เป็นต้น มาตรฐานทางกายภาพจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถติดตามและเปรียบเทียบผลงาน เพื่อควบคุมและพัฒนางานอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม

2. มาตรฐานด้านต้นทุน (Cost Standards)

จะคล้ายกับมาตรฐานทางกายภาพ แต่จะวัดออกมาในรูปต้นทุนหรือเงิน เนื่องจากการดำเนินงานต่างๆ จะมีผลกระทบต่อมูลค่าทางการเงินขององค์กร ตัวอย่างเช่น ต้นทุนต่อหน่วยผลิต ต้นทุนแรงงานต่อหน่วยหรือต่อชั่วโมง ต้นทุนวัสดุต่อหน่วย และต้นทุนต่อยอดขาย เป็นต้น

3. มาตรฐานด้านเงินลงทุน (Capital Standards)

เป็นการประยุกต์การวัดผลด้านการเงินร่วมกับลักษณะทางกายภาพ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการใช้เงินลงทุนในธุรกิจ โดยเกี่ยวข้องกับงบดุลและงบกำไรขาดทุน เช่น อัตราส่วนระหว่างสินทรัพย์หมุนเวียนต่อหนี้สินหมุนเวียน อัตราส่วนหนี้สินต่อจำนวนของผู้ถือหุ้น การลงทุนในสินทรัพย์ต่อการลงทุนรวม เงินสด และลูกหนี้ค้างรับ และอัตรากำไรหมุนเวียนของสินค้า เป็นต้น

4. มาตรฐานด้านรายได้ (Revenue Standards) เป็นการนำรายได้จากการขายมาใช้กำหนดมาตรฐาน เพื่อดำเนินธุรกิจ ซึ่งสามารถกำหนดผลตอบแทนได้อย่างเป็นรูปธรรม เช่น รายได้ต่อลูกค้า รายได้ต่อพื้นที่ หรือรายได้ต่อพนักงานขาย เป็นต้น

5. **มาตรฐานโครงการ (Program Standards)** เป็นการกำหนดมาตรฐานของแต่ละโครงการ หรือโครงการ เช่น โครงการพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์ใหม่ โครงการปรับปรุงคุณภาพ และโครงการพัฒนาพนักงานขาย เป็นต้น ซึ่งต้องใช้วิจารณญาณของผู้ประเมิน โดยใช้ต้นทุน เวลา และปัจจัยอื่นประกอบการกำหนดมาตรฐาน ด้านวัตถุประสงค์ของโครงการ

6. **มาตรฐานที่เป็นนามธรรม (Intangible Standards)** เป็นมาตรฐานที่ไม่สามารถกำหนดในลักษณะตัวเลข หรือข้อมูลทางการเงินโดยมาตรฐานนามธรรมจะเป็นมาตรฐาน ซึ่งผู้บริหารใช้พิจารณาความสามารถของพนักงาน ตัวแทนขาย หรือพนักงานในโครงการต่างๆ เช่น การพิจารณาโครงการโฆษณาว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในระยะสั้นและระยะยาวหรือไม่ โครงการประชาสัมพันธ์ประสบความสำเร็จหรือไม่ ผู้ให้บริการยึดวัตถุประสงค์ขององค์การหรือไม่ พนักงานมีความกระตือรือร้นหรือไม่ ซึ่งจะมีความยากในการกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการวัดออกมาเป็นตัวเลข

7. เป้าหมายถือเป็นมาตรฐาน (Goals as Standards)

เป็นมาตรฐานที่มีแนวโน้มจะนำมาใช้ในทุกระดับของการจัดการ เนื่องจากจะเป็นความต้องการของแผนงาน ทำให้การดำเนินงานตามโครงการที่สลับซับซ้อน ตลอดจนการทำงานของผู้บริหารตรงกับความต้องการขององค์การ โดยการกำหนดเป้าหมายที่สามารถพิสูจน์ได้ (Verifiable) ทั้งในเชิงปริมาณ (Quantitative) หรือเชิงคุณภาพ (Qualitative) ผู้บริหารสมัยใหม่อาจใช้วิจัยหรือระดมความคิดเพื่อกำหนดเป้าหมายที่สามารถใช้เป็นมาตรฐานการทำงาน

8. **แผนกลยุทธ์เป็นประเด็นในการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Plans as Control Points for Strategic Control)** โดยกลยุทธ์จะเป็นการควบคุมแบบหลายลักษณะอักษรที่กำหนดไว้และใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการควบคุมเนื่องจากการวางแผนและการควบคุมมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ดังนั้นการควบคุมจะช่วยเปรียบเทียบเป้าหมายกับการทำงานจริง ซึ่งประกอบด้วย การติดตามประเด็นการควบคุมเชิงกลยุทธ์อย่างมีระบบ ตลอดจนการปรับปรุงกลยุทธ์ขององค์การให้ทันสมัยอยู่เสมอ

2.9 การควบคุมที่ขาดประสิทธิภาพ

ระบบการควบคุมที่ผิดพลาดขององค์การ อาจทำให้การบริหารงานล้มเหลว ทั้งที่มี การวางแผน สัญลักษณ์และทิศทางที่ถูกต้อง โดยผู้บริหารที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับที่ผิดพลาด ทำให้มีการตัดสินใจและการปฏิบัติที่ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ และเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิด ปัญหาสำคัญในองค์การทำให้ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจในความบกพร่องที่อาจเกิดขึ้นในระบบ ควบคุม โดยที่คุณลักษณะของระบบการควบคุมที่ไม่มีประสิทธิภาพ (Characteristic of Dysfunctional Control System) มีดังต่อไปนี้

2.9.1 การควบคุมที่มีมากหรือน้อยเกินไป (Over Control and Under Control)

การควบคุมที่เข้มงวด หรือปล่อยปละละเลยเกินไปสามารถสร้างปัญหาแก่องค์การ การควบคุมมากเกินไป ทำให้จำกัดเสรีภาพส่วนตัว และเป็นเหตุให้การทำงานขององค์การ ไม่มีความยืดหยุ่นและขาดประสิทธิภาพ การควบคุมที่เข้มงวดเกินไป จะไม่สร้างนวัตกรรมและ ความคิดสร้างสรรค์ สร้างปัญหาด้านขวัญและกำลังใจ หรือทำให้พนักงานละเลยต่อหน้าที่ การตัดสินใจและการปฏิบัติงานล่าช้า ขณะที่การควบคุมที่น้อยเกินไป โดยไม่มีกฎเกณฑ์ใน กิจกรรมการทำงาน และการให้เสรีภาพพนักงานที่มากเกินไป เป็นเหตุให้การทำงานขององค์การ ไม่มีประสิทธิภาพ การควบคุมที่น้อยเกินไปทำให้ขาดความร่วมมือและการประสานงาน ทำให้ ค่าใช้จ่ายมากเกินไป และการใช้ทรัพยากรไม่มีประสิทธิภาพดังนั้นผู้บริหารจะต้องหาความสมดุล ของการควบคุมในการทำงาน ซึ่งจะแตกต่างกันในแต่ละเหตุการณ์

2.9.2 การควบคุมที่ไม่คงเส้นคงวา (Inconsistent Controls) ความไม่คงที่และ ไม่ต่อเนื่องในการดำเนินงาน จะสร้างความสับสนในการทำงาน และแสดงพฤติกรรมของพนักงาน เนื่องจากความไม่แน่ใจ หรือไม่เชื่อใจในการติดตามตรวจสอบผลงาน ทำให้พนักงานทำงานเพื่อ เอาตัวรอดหรือตามแต่สถานการณ์เท่านั้น

2.9.3 ความล้มเหลวที่สร้างความแตกต่างในการควบคุม (Failure to Differentiate Controls) การควบคุมเป็นกระจกสะท้อนโครงสร้างองค์การ องค์การแบบรวม อำนาจก็จะมีระบบควบคุมแบบรวมอำนาจ โดยจะแยกกำหนดมาตรฐาน และการปฏิบัติสำหรับ แต่ละฝ่าย อย่างไรก็ตาม ปัญหาในการควบคุมที่จะให้ระบบการควบคุมที่แตกต่างกันในฝ่ายต่างๆ ก็จะทำให้เกิดความล้มเหลวและสับสนขึ้น

2.10 การควบคุมที่มีประสิทธิภาพ

ความเข้าใจของผู้บริหาร เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องกำหนดและพัฒนาระบบการควบคุมที่ประสบความสำเร็จ โดยรูปแบบการควบคุมของผู้บริหารจะต้องสอดคล้องกับองค์การ และระดับการควบคุมจะต้องให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การซึ่งสามารถอธิบายคุณสมบัติของการควบคุมประสิทธิภาพ (Characteristic of Effective Control Systems) ได้ดังต่อไปนี้

2.10.1 เชื่อมโยงกับการวางแผน (Linked with Planning) หน้าที่การวางแผนและการควบคุมจะต้องมีความสัมพันธ์ เกี่ยวเนื่องและเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิด โดยระบบการควบคุมจะต้องตรวจสอบและให้ข้อมูลย้อนกลับ เกี่ยวกับความก้าวหน้าในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของแผน โดยอาศัยการวัดการทำงานและเป็นผลงานอย่างเป็นรูปธรรม

2.10.2 มีความถูกต้อง (Accuracy) ระบบการควบคุมต้องติดตามตรวจสอบและประเมินผลงานดำเนินงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เชื่อถือได้ เทียบตรง และถูกต้อง ถ้าข้อมูลที่ได้จากการควบคุมขาดความถูกต้อง จะทำให้ผู้บริหารแปรความหมายและ สรุปผิดพลาด ส่งผลให้มีการตัดสินใจและปฏิบัติไม่เหมาะสมซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาแก่องค์การ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเข้าใจหลักการและระบบควบคุมว่าต้องการประเมินอะไร เพื่อให้สามารถแยกแยะและตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.10.3及时性 (Timeliness) ระบบควบคุมสมควรต้องจัดหาข้อมูลให้กับผู้บริหารตามความต้องการและอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันเวลาก่อนที่สถานการณ์หรือปัญหาจะเปลี่ยนแปลงและลุกลาม ส่งผลกระทบที่ร้ายแรงต่อองค์การ เนื่องจากปล่อยปละละเลยและความล่าช้าของข้อมูลย้อนกลับของระบบควบคุม

2.10.4 ความเหมาะสม (Relevancy) ระบบควบคุมจะต้องให้ข้อมูลที่เหมาะสมหรือตรงกับการใช้งาน โดยผู้บริหารไม่ต้องเสียเวลานำข้อมูลมาประมวลใหม่ ซึ่งจะทำให้เสียโอกาสและเกิดการล่าช้าในการตัดสินใจ นอกจากนี้ถ้ามีข้อมูลที่ไม่สำคัญ หรือน้อยเกินไป ผู้บริหารจะเข้าใจผิด และไม่สามารถควบคุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.10.5 สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และสามารถรับได้ (Objective and Measurable) การควบคุมจะต้องประเมินความสำเร็จในเป้าหมายในรูปของวัตถุประสงค์อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม เพื่อให้ผู้บริหารทราบถึงความก้าวหน้าและความสำเร็จหรือข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ทำให้สามารถวัดผลและตัดสินใจจากฐานข้อมูลที่สอดคล้องกับเป้าหมาย

การควบคุมเป็นกลไกที่ใช้ลดความเสี่ยงของการดำเนินงาน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และติดตามการทำงานขององค์กร อย่างไรก็ตาม องค์กรที่มิได้มีประสิทธิภาพโดยอัตโนมัติ แต่ต้องอาศัยการศึกษาและพัฒนาอย่างเข้าใจ ซึ่งผู้บริหารสมควรยึดหลักการควบคุมต่อไปนี้

1) การจัดระบบการควบคุมให้เหมาะกับผู้จัดการแต่ละคน (Tailoring Controls to Individual Managers) ระบบการควบคุมและข้อมูลย้อนกลับจะช่วยให้ผู้บริหารแต่ละคนตัดสินใจในปัญหา ซึ่งมีความแตกต่างกันตามลักษณะงาน ถ้าผู้บริหารไม่เข้าใจในหลักการและขั้นตอนในการควบคุม ระบบควบคุมก็จะมีประโยชน์ เพราะเขาจะไม่สามารถใช้ข้อมูลที่ได้จากการควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการควบคุมจะถูกออกแบบให้เหมาะสมสำหรับความต้องการ และความเข้าใจของผู้บริหารแต่ละคน

2) การสร้างความเชื่อมั่นว่าการควบคุมจะสามารถระบุข้อบกพร่องในประเด็นสำคัญ (Making sure that Controls Point Up Exceptions Points) ระบบการควบคุมจะถูกระบุข้อบกพร่อง (Point Up Exceptions) เนื่องจากข้อแตกต่างหรือเบี่ยงเบนจากมาตรฐานในแต่ละประเด็นจะมีความหมายหรือมีความสำคัญมาก-น้อยแตกต่างกันโดยข้อแตกต่างเพียงเล็กน้อยในบางเรื่องอาจมีความสำคัญมากกว่าความเบี่ยงเบนขนาดใหญ่ในบางกรณี ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารต้องแก้ไขปัญหาด้านทุนของแรงงาน ซึ่งแตกต่างจากงบประมาณร้อยละ 5 แต่ไม่ต้องวิตก ถ้าต้นทุนของค่าส่งไปรษณีย์แตกต่างจากงบประมาณถึงคงร้อยละ 10 เป็นต้น โดยที่เราควรประยุกต์หลักการของข้อบกพร่อง (Exception Principle) ร่วมกับหลักการควบคุม ข้อบกพร่องจะทำให้การควบคุมมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ ต้องการให้ผู้บริหารให้ความสนใจสิ่งที่มีความสำคัญที่สุด (Critical Point) มากกว่าปัจจัยปลีกย่อย

3) การค้นหาวัตถุประสงค์ที่เป็นรูปธรรมของการควบคุม (Seeking Objectivity of Controls) การควบคุมที่มีประสิทธิภาพจะต้องอาศัยวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเป็นทิศทางในการทำงาน โดยจัดเป็นเกณฑ์และมาตรฐานอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อจะลดอคติที่เกิดจากตัวผู้ควบคุม หรือการตีความที่คลาดเคลื่อน

4) การสร้างความแน่ใจว่าระบบควบคุมที่มีความยืดหยุ่น (Ensuring Flexibility of Controls) ระบบควบคุมจะต้องยืดหยุ่น สามารถปรับตัวและทำงานได้ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงสถานการณ์ที่ไม่คาดฝัน หรือความล้มเหลวที่เกิดขึ้น เนื่องจากการปฏิบัติงานในชีวิตจริง อาจจะมีเหตุการณ์ต่างๆ เกิดขึ้น โดยเรามีได้คาดการณ์ไว้ ถ้าระบบควบคุมขาดความยืดหยุ่นก็จะทำให้ไม่สามารถวัดและประเมินข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น ทำให้เขาไม่สามารถตัดสินใจในปัญหาได้อย่างถูกต้อง

5) การจัดการให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การ (Fitting the Control System to the Organizational Culture) วัฒนธรรมองค์การจะมีส่วนสำคัญต่อประสิทธิภาพในการควบคุมระบบการควบคุมที่เข้มงวดอาจจะทำให้เกิดการต่อต้าน และความล้มเหลวในองค์การที่ให้เสรีภาพและเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ขณะที่บุคคลที่มีความต้องการที่จะมีส่วนร่วมน้อย หรือไม่คุ้นเคยกับการมีส่วนร่วมจะพอใจมาตรฐานและการวัดที่ชัดเจน ผ่านระบบควบคุมแบบรวมศูนย์อำนาจ และการกำหนดทิศทางที่เฉพาะเจาะจงจากผู้บริหาร

6) ความประหยัดจากการควบคุม (Achieving Economy of Controls) การควบคุมต้องมีคุณค่าเหมาะสม เมื่อเทียบกับต้นทุนทั้งในด้านเงิน ทุนระยะเวลา และแรงพยายาม ซึ่งเป็นเรื่องยากในทางปฏิบัติ โดยที่ผู้บริหารจะต้องเปรียบเทียบความคุ้มค่าในการลงทุนพัฒนาระบบควบคุม ประหยัดเมื่อเทียบกับประโยชน์ที่องค์การจะได้จากการควบคุม ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงตามความสำคัญของกิจกรรม และขนาดของการปฏิบัติการ

7) การกำหนดการควบคุมซึ่งนำไปสู่การแก้ไข (Establishing Controls that Lead Corrective Action) นอกจากระบบการควบคุมจะชี้ถึงความล้มเหลวที่เกิดขึ้นแล้ว การควบคุมจะต้องส่งเสริมและเป็นแนวทาง เพื่อช่วยให้มีการแก้ไขข้อผิดพลาดให้ลดลง โดยผู้มีหน้าที่ในการควบคุมสามารถจะพิจารณาถึงความแตกต่างระหว่างแผนงานและการปฏิบัติงาน และทำการแก้ไขให้ถูกต้องหรือสอดคล้องกับเหตุการณ์

2.11 สรุป

การควบคุมเป็นหน้าที่ที่ทางการจัดการหน้าที่สุดท้ายที่คอยติดตามวัดผล ประเมินผล และแก้ไขการทำงาน เพื่อให้แน่ใจการดำเนินงานเป็นไปตามแผนและบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ การควบคุมเป็นหน้าที่ของผู้จัดการทุกระดับโดยผู้บริหารมีหน้าที่กำหนดมาตรฐานงานที่เหมาะสม เพื่อนำไปประเมินผลและเปรียบเทียบกับการทำงานที่แท้จริง แล้วทำการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นและหาแนวทางแก้ไข เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ตรงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ การควบคุมมีความสำคัญสำหรับทุกหน้าที่ในองค์การ ซึ่งแต่ละองค์การจะต้องติดตามและควบคุมกิจกรรมในด้านต่างๆ ได้แก่

- 2.11.1 การควบคุมทางการเงินและงบประมาณ
- 2.11.2 การควบคุมการปฏิบัติการและการผลิต
- 2.11.3 การควบคุมการตลาด
- 2.11.4 การควบคุมการวิจัยและพัฒนา
- 2.11.5 การควบคุมทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการควบคุมพื้นฐานจะเกี่ยวข้องกับมาตรฐานและการแก้ไข นอกจากนี้ยังสามารถแบ่งการควบคุมออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ การควบคุมกลยุทธ์ โดยที่ผู้บริหารระดับสูงจะติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติการประสบความสำเร็จตามแผนกลยุทธ์และเป้าหมายในระยะขององค์การ โดยให้ความสนใจกับที่ผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมภายนอกและสิ่งแวดล้อมภายใน ส่วนผู้จัดการระดับกลางจะเป็นผู้ควบคุมระดับยุทธวิธี โดยมุ่งที่การทำงานประสบความสำเร็จตามแผนยุทธวิธีของฝ่ายหรือหน่วยธุรกิจ จากการติดตามปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานระดับยุทธวิธี ขณะที่หัวหน้างานระดับปฏิบัติการจะทำการควบคุมการปฏิบัติการระดับล่าง โดยที่มุ่งการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามแผนในแต่ละวันของหน่วยงาน โดยการติดตามกิจกรรมเฉพาะอย่าง และมุ่งที่กิจกรรมภายในหน่วยงานให้ได้ผลออกมาอย่างเป็นรูปธรรม

เนื่องจากผู้บริหารไม่สามารถติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาได้ตลอดเวลา เขาจึงต้องตัดสินใจกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานในการควบคุมที่ยอมรับได้ จากการศึกษาจุดสำคัญในการควบคุม ซึ่งจะช่วยให้ระบบควบคุมมีประสิทธิภาพ สามารถตรวจสอบผลการดำเนินงานโดยไม่รบกวนต่อขั้นตอนการปฏิบัติงานและระยะเวลาของผู้บริหาร

3. การบริหารแบบสมดุล

ในประเทศไทย การบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) ยังไม่มีศัพท์บัญญัติที่ชัดเจน แต่ปัจจุบันมีนักวิชาการหลายท่านได้ตั้งชื่อเป็นภาษาไทยไว้แตกต่างกัน อาทิ การบริหารแบบสมดุล การประเมินผลเชิงดุลยภาพ การประเมินองค์การแบบสมดุล การวัดผลแบบสมดุล ลิขิตสมดุล ลิขิตดัชนี ดุลดัชนี หรือ สมดุลกระดานคะแนน (พลุ เดชะรินทร์, 2547. เว็บไซต์) แนวคิดเกี่ยวกับ BSC เริ่มมีการกล่าวถึงและใช้กันอย่างแพร่หลายตั้งแต่ต้นทศวรรษที่ 1990 โดยแคพเพลนและนอร์ตัน (Kaplan & Norton, 2000) ได้คิดและพัฒนาการบริหารแบบสมดุลมา

ตั้งแต่ต้นปี ค.ศ.1990 เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาตัวชี้วัดขององค์กร ซึ่งตัวชี้วัดด้านการเงินเพียงอย่างเดียวไม่สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ แคมแพนและนอร์ตันจึงใช้การบริหารแบบสมดุลเป็นเครื่องมือควบคุมและวัดประสิทธิผลขององค์กรที่ครอบคลุมมิติในการจัดการ 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายในและมุมมองด้านการเรียนรู้ และการเติบโตอีกทั้งได้พัฒนาการบริหารแบบสมดุลต่อไปจนสามารถเป็นระบบในการบริหารจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยความเชื่อมโยงและการสื่อสารภายในองค์กร และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อ ความสำเร็จขององค์กรในอนาคต

ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับ Balanced Scorecard

สภาพสังคมปัจจุบันอยู่ในยุคสารสนเทศ (Information age) องค์กรทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ทั่วโลกต่างต้องเผชิญกับการแข่งขันและความท้าทายในรูปแบบต่าง ๆ กัน สืบเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี โดยเฉพาะองค์กรทางธุรกิจจะต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับกับการแข่งขันที่สูงมาก และเพื่อความอยู่รอดขององค์กร แคมแพนและนอร์ตัน (Kaplan & Norton, 1996 : 4-6) ให้แนวคิดถึงลักษณะของการดำเนินงานขององค์กรภายใต้ยุคสารสนเทศจะมีลักษณะดังนี้

1. เกิดการประสานกันในหลายฝ่ายงาน (Cross-Function) จากอดีตในยุคอุตสาหกรรม ความสามารถเฉพาะด้านจะนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน แต่เมื่อเวลาผ่านไปการทำให้เกิดความชำนาญเฉพาะด้านก่อให้เกิดความไม่มีประสิทธิภาพ อันเนื่องมาจากการขาดการประสานงานที่ดีระหว่างฝ่าย/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทำให้ระยะเวลาในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าช้าลง ในปัจจุบันองค์กรจะต้องมีการปฏิบัติงานในลักษณะประสานสัมพันธ์เชื่อมโยงความสามารถเฉพาะ ความชำนาญในหน้าที่ให้เกิดกระบวนการธุรกิจเชิงบูรณาการ อันจะนำมาซึ่งความรวดเร็ว ความมีประสิทธิภาพและคุณภาพต่อไป

2. มีการเชื่อมโยงระหว่างลูกค้าและซัพพลายเออร์ (Links to Customers & Supplier) ในปัจจุบันองค์กรธุรกิจสามารถเชื่อมโยงข้อมูลตั้งแต่ อุปทาน การผลิต การส่งมอบบริการลูกค้าในลักษณะของห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ที่การผลิตสินค้าเป็นไปตามความต้องการของลูกค้า ไม่ใช่ตามแผนการผลิต ทำให้ทุกฝ่ายได้มีการพัฒนาคุณภาพสินค้าให้สูงขึ้นด้วยต้นทุนต่ำและระยะเวลาการปฏิบัติงานที่รวดเร็ว

3. การแบ่งกลุ่มลูกค้า (Customer Segmentation) ในยุคอุตสาหกรรมกิจการจะนำเสนอสินค้าที่มาตรฐานเกี่ยวกับลูกค้าด้วยต้นทุนที่ต่ำและเมื่อลูกค้าพอใจในปัจจุบันพื้นฐานเพียงพอแล้ว ย่อมนำไปสู่ความต้องการที่พิเศษเฉพาะบุคคลมากขึ้น ดังนั้นในยุคนี้ธุรกิจจะต้องเรียนรู้ถึงความต้องการของลูกค้าต่อสินค้าและบริการในแต่ละกลุ่มและลูกค้าด้วย

4. ขนาดใหญ่ระดับโลก (Global Scale) พื้นที่ทางภูมิศาสตร์ไม่ใช่อุปสรรคในการแข่งขันข้ามประเทศต่อไปแล้ว องค์การต่างๆต้องมีการแข่งขันเพื่อความเป็นองค์การที่ดีที่สุดในการลงทุนที่สูงขึ้นย่อมต้องการสินค้าและบริการใหม่ๆเพื่อตอบสนองลูกค้าทั่วโลกและบริษัทจะต้องเชื่อมโยงประสิทธิภาพและการแข่งขันในระดับโลกกับการตลาดในระดับท้องถิ่นด้วย

5. นวัตกรรม (Innovation) วงจรของสินค้าจะลดลงเรื่อย ๆ ความได้เปรียบในการแข่งขันในยุคโดยยุคหนึ่งไม่ได้เป็นหลักประกันว่าจะมีความได้เปรียบในวงจรต่อไป ดังนั้นในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีองค์การจะต้องประเมินสภาพความต้องการสินค้าของลูกค้าในอนาคตและมีการพัฒนานวัตกรรม เทคโนโลยี เพื่อนำไปสู่ความในประสิทธิภาพในการดำเนินการและการบริการ มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในกระบวนการและความสามารถในการผลิตเพื่อความสำเร็จในระยะยาว

6. พนักงานที่มีความรู้ (knowledge workers) ในปัจจุบันการผลิตส่วนใหญ่สามารถใช้เทคโนโลยีที่เป็นไปโดยอัตโนมัติ ความต้องการกำลังคนที่อยู่ในภาคการผลิตจึงลดน้อยลง ธุรกิจมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น องค์การจึงต้องการบุคลากรที่ทำงานด้านการวิเคราะห์มากขึ้นและการใช้ประโยชน์จากความรู้ของพนักงาน

อย่างไรก็ตามโรบบินส์ (Robins, 2001. p.2) และวิลเลียมส์ (Williams, 2003. p.5) กล่าวไว้สอดคล้องกันว่า หน้าที่ของผู้บริหารว่าประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organizing) 3) การนำ (Leading) และ 4) การควบคุม (Controlling) ซึ่งการควบคุมนี้จะรวมถึงด้านการประเมินผลการดำเนินงานขององค์การ (Evaluation) ด้วย แม้ว่าผู้บริหารจะตระหนักว่าหน้าที่การจัดการมีองค์ประกอบต่าง ๆ ตามที่กล่าวมาแล้ว แต่ก็ให้ความสำคัญกับการวางแผน ภาวะผู้นำ และด้านอื่น ๆ ที่มากกว่าการประเมินผล แต่ในช่วงระยะเวลาไม่กี่ปีที่ผ่านมา องค์การหลายแห่งได้ให้ความสำคัญกับเรื่องการประเมินผลการดำเนินงานจนเป็นกระแสนิยมในปัจจุบัน เครื่องมือและเทคนิควิธีการที่ช่วยในการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์การอันจะส่งผลให้องค์การประสบผลสำเร็จในการแข่งขันต่อไปในอนาคต อาทิ ได้แก่ การทำ Benchmarking การวิเคราะห์ Economic Value Added (EVA) การใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในด้าน Enterprise Resource Planning (ERP) Customer Relation Management (CRM) Supply Chain

Management (SCM) Total quality management Just – in – time (JIT) production & distribution systems Time – based competition เป็นต้น อย่างไรก็ตามเทคนิควิธีการดังกล่าว ยังไม่ได้ทำให้เกิดผลเพียงพอในการปรับปรุงหรือเพื่อความอยู่รอด เพราะเน้นเพียงส่วนหนึ่งของการดำเนินงานไม่สามารถเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ทางเศรษฐศาสตร์เท่านั้น แต่องค์การจำเป็นที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนมากกว่านั้นซึ่งรวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงทางด้านการวัดผล การควบคุม และระบบการจัดการโดยองค์การเอง จึงจำเป็นที่จะต้องนำเครื่องมือทางการจัดการใหม่มาใช้ โดยเฉพาะกระบวนการบริหารภายในขององค์การจะเปลี่ยนไปเป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่เริ่มจากการวางแผนซึ่งอยู่ภายใต้กรอบของการประเมินปัจจัยภายในภายนอก นำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากอดีตองค์การธุรกิจมุ่งวัดผลเฉพาะด้านการเงินหรือเน้นผลกำไรเป็นหลักซึ่งไม่เพียงพอต่อการวัดความสำเร็จขององค์การในยุคข้อมูลข่าวสาร การวัดผลทางการเงินจะเป็นข้อมูลที่สะท้อน ถึงผลการดำเนินงานในอดีตและฐานะทางการเงินในปัจจุบันเท่านั้นไม่ได้สะท้อนให้เห็นถึงปัจจัยด้านอื่น ๆ ที่มีความสำคัญต่อการเจริญเติบโตขององค์การในระยะยาว เช่น นวัตกรรม การจัดการความรู้ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งการมุ่งเน้นเฉพาะด้านการเงินเป็นการให้ความสำคัญ เฉพาะมุมมองภายในขององค์การโดยขาดการให้ความสำคัญกับปัจจัยภายนอกขององค์การที่มีผลต่อการแข่งขันในปัจจุบันและอนาคต การวัดผลการดำเนินงานขององค์การไม่เพียงแต่สามารถระบุความสำเร็จที่เกิดขึ้นในปัจจุบันเท่านั้นแต่ต้องแสดงให้เห็นถึงสัญญาณของการปรับตัวที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตด้วยพลวัต (Dynamism) ขององค์การที่มีความสำคัญเทียบเท่าความสำเร็จที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและเป็นเครื่องนำทางที่ดีสำหรับปฏิบัติการในอนาคต ดังนั้นการวัดผลการดำเนินงานแบบเดิมจึงไม่เหมาะสมและเพียงพอต่อไป

แคพแลนและนอร์ตัน (Kaplan & Norton, 1996. p. 3) เสนอแนวคิดและพัฒนารูปแบบของการควบคุม การประเมินผล เรียกว่า การบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) โดยนำเสนอแนวคิดนี้ลงในวารสาร Harvard Business Review เมื่อปี 1992 และต่อมาในปี 1996 ทั้งสองท่านได้ร่วมกันเขียนหนังสือ การบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) ขึ้นมา โดยมุ่งเน้นการใช้ การบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) เป็นเครื่องมือในการสื่อสารกลยุทธ์และทำให้เกิดความสอดคล้องเป็นหนึ่งเดียวกันทั่วทั้งบริษัท ต่อมาปี 2001 บุคคลทั้งสองแต่งหนังสือชื่อ The Strategy – Focused Organization ก็เป็นที่นิยมอย่างกว้างขวางทั้งในองค์การธุรกิจและหน่วยงานของรัฐตลอดมา

การบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) เป็นเครื่องมือการจัดการสมัยใหม่ ที่ได้รับความนิยมในปัจจุบันที่มุ่งวัดความสามารถขององค์กรที่จะดำรงอยู่ในระยะยาว องค์กร จะต้องสร้างคุณค่าการลงทุนในอนาคตตั้งแต่ลูกค้า Suppliers พนักงาน กระบวนการ เทคโนโลยี สารสนเทศและนวัตกรรม ซึ่งการวัดผลตามแนวการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) นั้นไม่เพียงแต่มุ่งเฉพาะการวัดผลทางด้านการเงินเท่านั้น แต่ยังมีมุมมองไปที่ทรัพยากรหรือ ความสามารถที่ไม่สามารถจับต้องได้ (Intangible Resources & Capabilities) การบริหารแบบ สมดุล(BSC) จึงถือเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่นิยมใช้กันมากในปัจจุบันมีบทบาทสำคัญยิ่งทั้ง ในด้านการสื่อสาร(Communicating) การกระตุ้นให้เกิด (Incentive), และการติดตาม (Tracking) ความสำเร็จของการดำเนินกลยุทธ์ในแต่ละด้านขององค์กร (วรศักดิ์ ทุมมานนท์, 2542: 36)

3.1 ความหมายของการบริหารแบบสมดุล

การบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) เป็นระบบการบริหารจัดการแบบ มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานรูปแบบหนึ่งประกอบด้วยมุมมองหรือการมุ่งเน้นในด้านต่าง ๆ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้ ซึ่งความหมายหรือคำจำกัด ความของการบริหารแบบสมดุลสามารถที่จะประยุกต์ใช้เพื่อวัตถุประสงค์ที่หลากหลาย ตาม ลักษณะการใช้งานซึ่งวิธีการบริหารแบบสมดุลนี้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

ศรีเพ็ญ ทรัพย์มันชัย (2541, หน้า 37) กล่าวว่า วิธีการวัดผลแบบสมดุล(Balanced Scorecard : BSC) เป็นชุดของเครื่องมือวัดที่ทำให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถเห็นภาพรวมของธุรกิจ ได้ชัดเจนและรวดเร็ว โดยมีการวัดผลทางการเงินที่เป็นผลของการกระทำที่เกิดขึ้นแล้วในองค์กร และการวัดผลการปฏิบัติการซึ่งเป็นการประเมินผลงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้เกี่ยวกับความ พอใจของลูกค้า กระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กรตลอดจนการปรับปรุงและนวัตกรรมของ กิจการ ต่อมาธัญญวัฒน์ อภิรัตน์วงศา (2543 หน้า 59) ให้ความหมายของวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) หมายถึง ทฤษฎีที่สร้างขึ้นเพื่อรองรับการวัดความแข็งแกร่งของ ธุรกิจอย่างสมดุล ทั้งในด้านของเวลาและขอบเขตในด้านของเวลา คือ สมดุลระหว่างปัจจุบันกับ อนาคตหรือผลประโยชน์ในปัจจุบันกับสิ่งที่เป็น ไปในอนาคต ในด้านของขอบเขตคือสมดุลระหว่าง ภายในกับภายนอกหรืออีกมุมหนึ่ง คือ ระหว่างลักษณะภายในของบริษัทกับภาพลักษณ์ที่ลูกค้า ภายนอกมองเห็นเข้ามา ในทำนองเดียวกัน ฌ็องรูฟันส์ เขจรันท์ (2544 หน้า 140-141) กล่าวว่า วิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) เป็น กลุ่มของการวัดที่สะท้อนภาพที่ สำคัญในการดำเนินธุรกิจให้กับผู้บริหาร เพื่อที่จะประเมินผลการทำงานและตัดสินใจดำเนินงานบน

พื้นฐานของข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่องค์กรโดยจะแสดงผลทางการเงินและผลการดำเนินงานที่สัมพันธ์กัน โดยที่การบริหารแบบสมดุลจะเป็นเกณฑ์และดัชนีในการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ ในมุมมองต่าง ๆ 4 มุมมอง คือ มุมมองของลูกค้า มุมมองจากกระบวนการทางธุรกิจภายในองค์กร มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้และมุมมองทางการเงิน สอดคล้องกับคณีย์ เทียนพุด (2545: 22) สรุปความหมายของ Balanced Scorecard ว่าเป็นระบบการจัดการกลยุทธ์ หรือระบบควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งจะแปรภารกิจและกลยุทธ์องค์กรไปสู่ชุดของการวัดผลสำเร็จที่กำหนดกรอบสำหรับการวัดกลยุทธ์และระบบการจัดการ โดยมุ่งไปสู่การวัดผลสำเร็จขององค์กรทั้งที่มีเป้าหมายด้านการเงินและไม่ใช้การเงินซึ่งครอบคลุมใน 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโต ส่วนพสุ เดชะรินทร์ (2544, หน้า 3-4) ให้ความหมายของการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) คือ ระบบหรือกระบวนการบริหารชนิดหนึ่งที่อาศัยการกำหนดตัวชี้วัดเป็นกลไกสำคัญ การบริหารแบบสมดุลนอกจากจะเป็น ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานแล้ว ยังเป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ส่วนอลงกรณ์ มีสุทธา (2545, หน้า 123) ให้ความหมายของการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) คือ คำโครงหลายมิติที่ใช้สำหรับกำหนดดำเนินการและบริหารจัดการกลยุทธ์ (Strategic) ในทุกระดับ โดยมีการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์(Objective) แผนงาน (plan) โครงการหรือกิจกรรม (Activities) และการวัดผลหรือการประเมินกับกลยุทธ์องค์กร(Evaluate) นอกจากนี้ วิเชียร เลิศโคกานันท์ (2545, หน้า 156) ให้แนวคิดเพิ่มเติมว่า การบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุม เพื่อช่วยในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้ได้ผลสัมฤทธิ์ โดยอาศัยการประเมินผลการปฏิบัติงานในหลายมุมมองและเป็นสิ่งที่สำคัญต่อองค์กร BSC สามารถนำไปใช้ทั้งทางด้านการควบคุมและการนำไปใช้ผลักดันกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับสิทธิศักดิ์ พฤษพิบัติกุล (2546: 15) ได้สรุปความหมายของ Balanced Scorecard ว่าเป็นระบบการจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานแบบสมดุลแบบหนึ่ง ประกอบด้วยมุมมองต่าง ๆ 4 มุมมอง ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้ ในทำนองเดียวกันวรศักดิ์ ทูมมานนท์ และธีระยุทธ วัฒนาศุภโชค (2545: 257) ได้เขียนถึงความหมายของ Balanced Scorecard ว่าเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งทางการจัดการที่ช่วยให้องค์กรสามารถที่จะถ่ายทอดรายละเอียดของแผนกลยุทธ์ไปสู่บุคคลทุกระดับที่เกี่ยวข้องในองค์กรรวมถึงจะช่วยให้องค์กรสามารถประเมินผลลัพธ์ของการนำไปปฏิบัติ และสามารถวิเคราะห์ได้ว่าเกิดข้อบกพร่องหรือปัญหาขึ้นในด้านใด เพื่อจะนำข้อมูลดังกล่าวไปแก้ไข้ปัญหาได้ตรงจุดมากขึ้น

สำหรับนักวิชาการ หรือองค์กรในต่างประเทศได้ให้ความหมายหรือคำจำกัดความของการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) ไว้ดังนี้

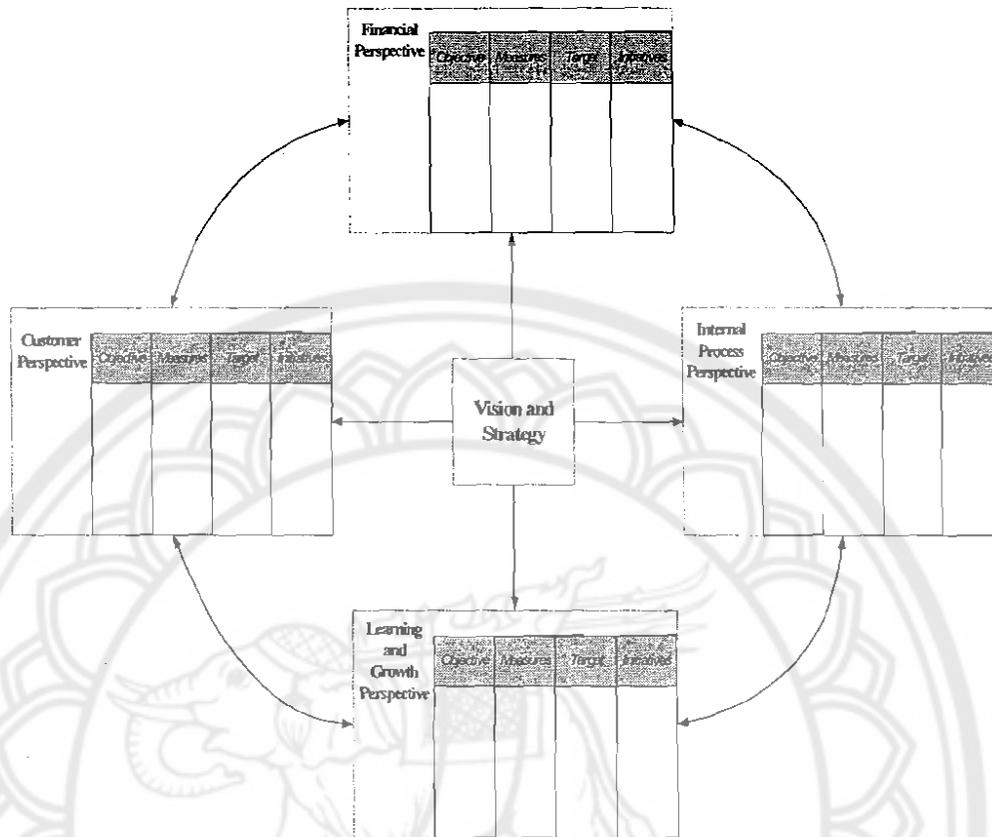
แคพเพลน และนอร์ตัน (Kaplan & Norton, 1996. pp.18-19) ผู้คิดค้นการบริหารแบบสมดุล กล่าวว่า การบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) เป็นระบบการบริหารที่มุ่งผลงาน (Performance Management System) และเป็นการวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement) เป็นกรอบแนวคิดสำหรับแปลงวิสัยทัศน์ขององค์กรสู่ดัชนีชี้วัดที่ครอบคลุมมุมมอง 4 ด้าน คือ ด้านการเงินด้านลูกค้า ด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโต ตัวชี้วัดนี้จำองไว้สำหรับการวัดผลความก้าวหน้าและความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว นอกจากนี้ BSC ยังเป็นการกำกับ ติดตามผลการปฏิบัติงานทั้งด้านการเงิน ความพอใจของลูกค้า และผลการดำเนินงานทางธุรกิจ พัฒนาระบบการทำงาน สร้างการจูงใจและศึกษาบุคลากรรวมทั้งการยกระดับระบบสารสนเทศซึ่งเป็นการพัฒนาการเรียนรู้และความสามารถของบุคลากรและองค์กร Balanced Scorecard Collaborative Inc. (1999. Website) สรุปว่าการบริหารแบบสมดุล คือ กรอบสำหรับการนำไปปฏิบัติและการจัดการกลยุทธ์ในทุกระดับของธุรกิจ โดยเชื่อมโยงวัตถุประสงค์และการวัดกลยุทธ์องค์การการบันทึกผลสำเร็จทำให้ธุรกิจสามารถมองเห็นผลงานทั้งหมดขององค์กรได้แก่ การวัดด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายใน และด้านการเติบโตขององค์กรการเรียนรู้รวมถึงนวัตกรรม การบริหารแบบสมดุลไม่ใช่รายการของการวัดที่ไม่เคลื่อนไหวแต่เป็นกรอบสำหรับการนำไปปฏิบัติและการจัดวางองค์การ ในทำนองเดียวกัน และสถาบันการบริหารแบบสมดุล (The Balanced Scorecard Institute, Website) ให้ความหมายของการบริหารแบบสมดุล ว่า การบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ยังคงรักษาประเพณีการประเมินหรือวัดผลทางการเงินเอาไว้ แต่การวัดผลทางการเงินเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีตและความสามารถในการลงทุนที่เหมาะสมในระยะยาว ความสัมพันธ์กับลูกค้ายังไม่สมบูรณ์พอ สำหรับการประเมินในยุคสารสนเทศ (Information Age) ในอนาคตองค์กรต้องสร้างคุณค่าการลงทุนให้กับลูกค้า ตัวแทน พนักงาน กระบวนการ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ดังนั้น การบริหารแบบสมดุลจึงเสนอมุมมองขององค์กรใน 4 มุมมอง พัฒนาการวัดผล คัดเลือกและวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความสัมพันธ์กับในแต่ละมุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต นอกจากนี้ การบริหารแบบสมดุล (BSC) ยังเป็นวิธีการและความคิดหลักสำหรับการบริหารโดยรวมทั้งองค์กร(TQM) สำหรับนิเวน (Niven, 2003. pp. 14-15) กล่าวว่า การบริหารแบบสมดุลเป็นชุดของการวัดเชิงปริมาณจากกลยุทธ์ขององค์กร เป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการติดต่อสื่อสารกับ

พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กรและระบบในการบริหารจัดการเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรทั้งนี้การนำการบริหารแบบสมดุลมาใช้ในองค์กร การวัดและประเมินผลตามแนวคิดการบริหารแบบสมดุลเป็นการประเมินผลที่มีความสมดุลและมีความครอบคลุมมุมมอง ทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน ประกอบด้วย 4 มุมมอง คือ ด้านการเงินด้านลูกค้า ด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโต ส่วนวิลเลียมส์ (Williams, 2005. p.220) ให้ความหมายของการบริหารแบบสมดุลว่า เป็นเครื่องมือวัดการปฏิบัติงานขององค์กร (Measurement of Organizational performance) จาก 4 ด้านที่สำคัญ คือ ด้านการเงิน(Finances) ด้านลูกค้า (Customers) ด้านการปฏิบัติการภายใน (Internal Operations) และด้านนวัตกรรมกับการเรียนรู้ (Innovation and Learning)

จากความหมายของการบริหารแบบสมดุลที่กล่าวมาจากนักวิชาการ องค์กรทั้งจากในประเทศ และต่างประเทศ สามารถสรุปได้ว่า การบริหารแบบสมดุล หมายถึง เครื่องมือที่ทำหน้าที่ปรับเปลี่ยนพันธกิจ (Mission) และกลยุทธ์ (Strategy) ให้เป็นชุดของการวัดผลการปฏิบัติงานและการบริหารที่ครอบคลุมกลยุทธ์ครบถ้วนทั้ง 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน(Financial perspectives) มุมมองด้านลูกค้า (Customers Perspectives) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal perspectives) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning Perspectives)

3.2 หลักการและแนวคิดพื้นฐานของการบริหารแบบสมดุล

แนวคิดการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ที่คิดขึ้นโดยแคพเพลนและนอร์ตัน (Kaplan & Norton) ตั้งอยู่บนหลักการพื้นฐานที่ว่า การประเมินผลองค์กรไม่สามารถใช้ตัวชี้วัดด้านการเงินเพียงอย่างเดียว เพราะการวัดผลทางการเงินเป็นการรายงานผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นแล้ว ซึ่งถือเป็นตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicators) ไม่สามารถสื่อถึงผลการดำเนินงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่เงินที่ลงทุนไปกับลูกค้า พนักงาน เทคโนโลยี และนวัตกรรม ได้ ดังนั้น Balanced Scorecard จึงมีกรอบแนวคิดที่ใช้สำหรับวิเคราะห์กลยุทธ์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มจากทั้งมุมมองด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน 4 ด้าน อันประกอบด้วย 1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) 2) มุมมองด้านลูกค้า(Customer Perspective) 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective)



ภาพ 7 การบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC)

ภายใต้มุมมองแต่ละมุมมอง จะประกอบด้วยช่องต่าง ๆ 4 ช่อง (Balanced Scorecard, Website และ พสุ เดชะรินทร์, 2546. หน้า 20-24) ได้แก่

1. วัตถุประสงค์ (Objective) ของแต่ละมุมมอง ซึ่งในความหมายของคำว่าวัตถุประสงค์ ตามแนวคิดของ BSC นั้นคือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในด้านต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น

1.1 วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านการเงิน ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของรายได้ การลดลงของต้นทุน การเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) เป็นต้น

1.2 วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านลูกค้า ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร การแสวงหาลูกค้าใหม่ การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ การบริการที่รวดเร็ว หรือชื่อเสียงของกิจการที่ดี เป็นต้น

1.3 วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ การดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็วตรงเวลา หรือ กระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

1.4 วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาทักษะของพนักงาน การรักษานักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถ การมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี เป็นต้น

2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) ได้แก่ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ ตัวอย่างเช่น

2.1 ภายใต้วัตถุประสงค์ในการเพิ่มขึ้นของรายได้ของมุมมองด้านการเงิน ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นเทียบกับปีที่ผ่านมา

2.2 ภายใต้วัตถุประสงค์ในการรักษาลูกค้าเก่าของมุมมองด้านลูกค้า ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนลูกค้าทั้งหมดหรือจำนวนลูกค้าที่หายไป (Defection Rate)

2.3 ภายใต้วัตถุประสงค์ในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพของมุมมองด้านกระบวนการภายใน ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต หรือร้อยละของสินค้าที่ผ่านการตรวจคุณภาพ

2.4 ภายใต้วัตถุประสงค์การพัฒนาทักษะพนักงานของมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปี หรือระดับความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น (Competencies Level)

3. เป้าหมาย (Target) ได้แก่ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดแต่ละประการ ตัวอย่างเช่น

3.1 เป้าหมายของการเพิ่มขึ้นของรายได้เท่ากับร้อยละ 20 ต่อปี

3.2 เป้าหมายของจำนวนลูกค้าเก่าที่หายไปจะต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี

3.3 เป้าหมายของจำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิตต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี

3.4 เป้าหมายของจำนวนชั่วโมงในการอบรมเท่ากับ 10 วันต่อคนต่อปี

4. แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำเป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

นอกเหนือจากช่อง 4 ช่องตามมาตรฐานของ Balanced Scorecard แล้ว ในทางปฏิบัติจริงมักจะเพิ่มขึ้นอีกช่องหนึ่ง ได้แก่ ข้อมูลในปัจจุบัน (Baseline Data) ซึ่งแสดงถึงข้อมูลในปัจจุบันของตัวชี้วัดแต่ละตัว ซึ่งการหาข้อมูลในปัจจุบันจะเป็นตัวช่วยในการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัวให้มีความชัดเจนมากขึ้น ความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด ข้อมูลปัจจุบัน เป้าหมาย และแผนงาน โครงการ กิจกรรมของแต่ละมุมมองสามารถที่จะแสดงได้ดังตาราง 6

ตาราง 6 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ในแต่ละมุมมอง

วัตถุประสงค์ (Objectives)	ตัวชี้วัด (Measures/KPI)	ข้อมูล ปัจจุบัน (Baseline Data)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน โครงการ กิจกรรม (Initiatives)
มุมมองด้านการเงิน รายได้ที่เพิ่มขึ้น (Revenue increase)	รายได้ที่เพิ่มขึ้น เทียบกับปีที่ผ่านมา	5%	10%	ขยายตัวเข้าสู่ตลาด ต่างประเทศ
มุมมองด้านลูกค้า การรักษาลูกค้าเก่า (Customs retention)	จำนวนลูกค้าที่ หายไป (Defect Rate)	7%	5%	จัดทำระบบสมาชิกลูกค้า
มุมมองด้านกระบวนการ ภายใน การผลิตที่มีคุณภาพ (Quality production process)	อัตราของเสียจาก การผลิต (Waste Rate)	10%	7%	จัดทำระบบ TQM ภายใน โรงงาน
มุมมองด้านการเรียนรู้และ พัฒนา การพัฒนาทักษะของพนักงาน (Increase employee skills)	จำนวนวันในการ อบรมต่อคนต่อปี	7 วัน	10 วัน	จัดทำแผนอบรมพนักงาน อย่างต่อเนื่อง

นอกเหนือจากช่องต่าง ๆ ตามมุมมองทั้ง 4 ด้านแล้ว ภายในรูปที่ 6 ยังมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ที่ถือเป็นจุดศูนย์กลางของมุมมองทั้ง 4 ด้าน แสดงให้เห็นว่าในการจัดทำ Balanced Scorecard วัตถุประสงค์ ภายใต้มุมมองแต่ละมุมมองจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการที่องค์กร จะทราบได้ว่าสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กร สิ่งนั้นจะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร

คุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งของ BSC นอกเหนือจากการมีมุมมอง 4 มุมมอง ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างมุมมองทั้ง 4 ประการ Kaplan กับ Norton ได้ให้เหตุผลของการกำหนด มุมมองไว้ 4 ประการ เนื่องจากในการดำเนินธุรกิจขององค์กรทั่วไป วิสัยทัศน์ขององค์กรโดยทั่วไป มักจะหนีไม่พ้นการเป็นที่ 1 ใน อุตสาหกรรมโดยการทำอะไรให้ได้สูงสุด ซึ่งกำไรสูงสุดจะเกิดขึ้นได้ จากการมีรายได้เพิ่มขึ้นหรือต้นทุนที่ลดลง (มุมมองด้านการเงิน) การที่องค์กรจะมีรายได้เพิ่มขึ้นนั้น เนื่องจากองค์กรสามารถเพิ่มส่วนแบ่งตลาดหรือทำให้ลูกค้าพอใจ โดยการนำเสนอสินค้าและบริการในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ (มุมมองด้านลูกค้า) ซึ่งการที่องค์กรจะสามารถนำเสนอสินค้าและบริการตามที่ลูกค้าต้องการนั้น องค์กรจะต้องมีกระบวนการในการดำเนินงานที่เหมาะสมเพื่อนำเสนอในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ (มุมมองด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน) โดยที่องค์กรจะมีพนักงานที่มีทักษะและความสามารถ มีขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ดี และเทคโนโลยีที่ทันสมัยที่จะช่วยให้องค์กรมีการดำเนินงานในกระบวนการที่ก่อให้เกิดคุณค่าให้กับลูกค้า (มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา)

จะเห็นได้ว่ามุมมองทั้ง 4 ด้าน ได้ถูกกำหนดขึ้นมาโดยอาศัยปรัชญาในการดำเนินธุรกิจ ทั่ว ๆ ไป และมุมมองทั้ง 4 ยังมีความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงเหตุและผล (Cause and effect) ในลักษณะที่องค์กรจะมีกำไรได้ต้องมาจากลูกค้า ซึ่งการจะหาลูกค้าได้ต้องมีการดำเนินงานภายในที่ดี ซึ่งการจะดำเนินงานภายในให้ได้ดีพนักงานต้องมีทักษะความพร้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล (Cause and effect relationship)

3.2.1 มุมมองด้านการเงิน

ภายใต้มุมมองด้านการเงินมีผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับมุมมองด้านการเงินดังต่อไปนี้

แคพเพลนและนอร์ตัน (Kaplan & Norton, 1996. pp. 48-50) ได้กล่าวถึงมุมมองที่สะท้อนผลการดำเนินงานทางการเงินว่าสามารถแบ่งออกเป็น 3 ช่วงตามวงจรของธุรกิจ คือ ช่วงเจริญเติบโต ถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นของวงจรธุรกิจซึ่งบริษัทควรมีสินค้าและบริการที่ดีที่จะช่วยสนับสนุนการเจริญเติบโต ตัวชี้วัดทางการเงินที่นิยมใช้ได้ แก้อัตรากำไรเติบโตของยอดขายรวม อัตรากำไรเติบโตของยอดขายในกลุ่มเป้าหมาย กลุ่มลูกค้าและภูมิภาคเป็นต้น พอเข้าสู่ช่วงต่อขององค์กรจะมี เป้าหมายในการรักษาส่วนแบ่งการตลาดและรักษาการเติบโตโดยจะต้องลงทุนในด้าน ความสามารถทางการผลิตและพัฒนาอย่างต่อเนื่องมากกว่าในช่วงการเจริญเติบโตตัวชี้วัดทางการเงินจะเน้นที่กำไรสุทธิ กำไรขั้นต้น ผลตอบแทนจากการลงทุน เป็นต้น สำหรับธุรกิจที่อยู่ในวัฏจักรช่วงเก็บเกี่ยว ซึ่งเป็นระยะเวลาที่ได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนใน 2 ช่วงแรก วัตถุประสงค์

ทางการเงินในช่วงนี้จะเน้นถึงกระแสเงินสดที่ได้จากการดำเนินงานเป็นหลัก ซึ่งในการพัฒนาการบริหารแบบสมดุลนั้น ผู้บริหารระดับสูงและผู้รับผิดชอบทางการเงิน จะต้องสามารถแจกแจงให้ได้ว่าวัตถุประสงค์ทางการเงินเป็นอย่างไรและจะให้เครื่องมือทางการเงินใดเป็นตัววัด อย่างไรก็ตามเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจที่เกิดขึ้นตลอดเวลา อาจจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนวัตถุประสงค์ทางการเงินให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงด้วย ดนัย เทียนพุดม (2544. หน้า 32-33) กล่าวว่าการศึกษาที่ทราบว่ามีมุมมองด้านการเงิน จะเป็นอย่างไรนั้น องค์การจะต้องกำหนดกลยุทธ์ขององค์การให้ชัดเจนก่อนว่าจะมีทิศทางไปทางไหน จากนั้นมุมมองด้านการเงินจึงจะสามารถตอบสนองต่อกลยุทธ์ขององค์การได้อย่างชัดเจน ซึ่งกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจมีอยู่ 3 ช่วงด้วยกัน คือ ช่วงธุรกิจเติบโต ช่วงต่อเนื่อง และช่วงเก็บเกี่ยวผล ซึ่งคล้ายกับแนวคิดของแคพแลนและนอร์ตัน โดยมีรายละเอียดแสดงในภาพ

กลยุทธ์

ธุรกิจ	วัตถุประสงค์ด้านการเงิน	ตัวอย่าง
ช่วงเติบโต	การเติบโตของยอดขาย	การเติบโตของยอดขายในตลาดใหม่และลูกค้าใหม่จากผลิตภัณฑ์ใหม่/บริการใหม่
ช่วงต่อเนื่อง	ผลตอบแทนในเงินทุน-พนักงาน	-รายได้จากการดำเนินงาน กำไร การขาย -ผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น -มูลค่าเพิ่มทางบัญชี
ช่วงเก็บเกี่ยวผล	กระแสเงินสดหมุนเวียน	-ผลตอบแทนในการลงทุน -มูลค่าเพิ่มทางบัญชี -รายได้จากการดำเนินงาน

ภาพ 8 วัตถุประสงค์ด้านการเงิน ตามช่วงของกลยุทธ์ธุรกิจ

พสุ เดชะรินทร์ (2544. หน้า 38-39) กล่าวว่ามุมมองด้านการเงินมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะธุรกิจที่มุ่งแสวงหากำไร ทั้งนี้เนื่องจากมุมมองด้านการเงินจะเป็นตัวบอกว่ากลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นมา และการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการปฏิบัติก่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานขององค์การหรือไม่ ภายใต้กลยุทธ์ทางด้านการเงินนั้นมักประกอบไปด้วยวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ด้านคือ

1. ด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้ วัตถุประสงค์และดัชนีชี้วัดที่สำคัญประกอบด้วย
 - 1.1 การเพิ่มขึ้นของรายได้จากสินค้าหรือบริการใหม่ ดัชนีชี้วัดที่นิยม ได้แก่ รายได้จากสินค้าและบริการใหม่ต่อรายได้ทั้งหมดหรือกำไรสุทธิจากสินค้าและบริการใหม่
 - 1.2 การเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้ากลุ่มใหม่ ดัชนีชี้วัดที่นิยม ได้แก่ รายได้จากลูกค้าใหม่ต่อรายได้ทั้งหมด
 - 1.3 การเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้ากลุ่มเดิม ดัชนีชี้วัดที่นิยม ได้แก่ การพยายามหารายได้ให้มากขึ้นจากลูกค้ากลุ่มเดิม ดัชนีชี้วัดที่นิยม ได้แก่ ร้อยละการเพิ่มขึ้นของรายได้ต่อลูกค้า
 - 1.4 การเพิ่มขึ้นของรายได้จากการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างราคา ตัวอย่างของดัชนีชี้วัด ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นภายหลังการปรับเปลี่ยนโครงสร้างราคา
 2. ด้านการลดลงของต้นทุนหรือการเพิ่มขึ้นของผลผลิตภาพ ซึ่งประกอบไปด้วยการใช้สินทรัพย์ให้เป็นประโยชน์มากขึ้น วัตถุประสงค์และดัชนีชี้วัดที่สำคัญประกอบด้วย
 - 2.1 การลดลงของต้นทุนต่อหน่วยดัชนีชี้วัดที่นิยม ได้แก่ ต้นทุนของหน่วยที่ลดลงหรือต้นทุนต่อผลผลิต หรือต้นทุนต่อพนักงานเป็นต้น
 - 2.2 การลดลงของต้นทุนในการดำเนินงาน ดัชนีชี้วัดที่นิยม ได้แก่ ต้นทุนในการดำเนินงานที่ลดลงหรืออัตราส่วนของต้นทุนในการดำเนินงานต่อต้นทุนทั้งหมดเป็นต้น
 - 2.3 การเพิ่มผลผลิตภาพในการดำเนินงาน ทั้งนี้เนื่องจาก การเพิ่มขึ้นของผลผลิตภาพจะส่งผลให้ต้นทุนลดลง ดัชนีชี้วัดที่นิยม ได้แก่ รายได้ต่อพนักงาน, ผลผลิตต่อพนักงาน เป็นต้น
 - 2.4 การใช้ประโยชน์ของสินทรัพย์ เนื่องจากการที่องค์การมีสินทรัพย์เป็นจำนวนมาก และสินทรัพย์ที่องค์การมีอยู่ไม่ได้ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ที่จะก่อให้เกิดต้นทุน แก่องค์การดัชนีชี้วัดที่นิยม ได้แก่ ผลตอบแทนขององค์การต่อสินทรัพย์ทั้งหมดหรืออัตราการใช้เครื่องจักรภายในโรงงาน นพพร จุณณะปิยะ (2545. หน้า 85-88) กล่าวว่าภายใต้มุมมองด้านการเงิน องค์การจะต้องตอบคำถามว่า "เพื่อให้ประสบความสำเร็จทางการเงินผลประกอบการด้านการเงินควรจะเป็นอย่างไรในสายตาของผู้ถือหุ้น" โดยมีดัชนีชี้วัดที่ได้รับความนิยม ได้แก่ ถ้าไรเบื้องต้น, ผลตอบแทนจากการลงทุนในทรัพย์สิน, อัตราการเจริญเติบโตของทรัพย์สินรวม, อัตราการเจริญเติบโตของผู้ถือหุ้น, อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน, อัตราส่วนของทรัพย์สินหมุนเวียนหารหน่วยหนี้สินหมุนเวียน เป็นต้น
- จากแนวคิดมุมมองด้านการเงินดังกล่าว สรุปได้ว่ามุมมองด้านการเงิน หมายถึง การวัดประสิทธิผลเกี่ยวกับการสร้างความพึงพอใจให้แก่เจ้าของกิจการในด้าน การเจริญเติบโตของรายได้ การเพิ่มขึ้นของกำไร และการลดลงของต้นทุน

3.2.2 มุมมองด้านลูกค้า

ภายใต้มุมมองด้านลูกค้า มีผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับมุมมองด้านลูกค้า ดังต่อไปนี้ แคพเพลนและนอร์ตัน (Kaplan & Norton, 1996. pp. 67-68) ได้กล่าวว่าในมุมมองด้านลูกค้า หลักการที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญมี 5 ประการด้วยกันคือ ส่วนแบ่งการตลาด การรักษาลูกค้าเก่า การเพิ่มลูกค้าใหม่ ความพึงพอใจของลูกค้า ความสามารถในการทำกำไร จากลูกค้าวัตถุประสงค์หลักทั้ง 5 ประการนั้นจัดเป็นวัตถุประสงค์ที่มีลักษณะเป็นผลลัพธ์ (Outcome or Lags) ซึ่งองค์กรจะทราบว่าคุณค่ามีความพึงพอใจหรือมีลูกค้าใหม่เมื่อใดก็ต่อเมื่อผ่านเหตุการณ์นั้นมาแล้ว ดังส่วนแบ่งตลาดการรักษาลูกค้า การได้ลูกค้าใหม่ ความพึงพอใจของลูกค้า ความสามารถทำกำไรจากลูกค้า นั้นจึงจำเป็นต้องหาสาเหตุหรือตัวชี้้นำ (Drivers or Leads) ที่จะทำให้เกิดผลทั้ง 5 ประการ ซึ่งในการหาสาเหตุหรือตัวชี้นำนั้นต้องเริ่มจากการวิเคราะห์กลุ่มลูกค้า เป้าหมายขององค์กรให้ชัดเจนก่อน และแสวงหาคคุณค่าที่ต้องนำเสนอเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ศรีเพ็ญ ทรัพย์มณฑล (2541. หน้า 37) กล่าวว่าบริษัทต้องพัฒนาทั้งตัวสินค้าและบริการให้เป็นที่ต้องการของลูกค้าอยู่ตลอดเวลา เพราะลูกค้าจะตัดสินใจซื้อสินค้าที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับตนเองมากที่สุด ดังนั้นปัจจัยสำคัญในการกำหนดความสำเร็จในอนาคตของบริษัทใด ๆ ก็คือความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป ดังที่ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ปริณ ลักษิตานนท์, ศุภร เสรีรัตน์และองอาจ ปทะวานิช (2541. หน้า 48-49) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการ ส่งมอบคุณค่าและความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าว่าบริษัทสามารถสร้างคุณค่าสำหรับผลิตภัณฑ์ อันจะนำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท โดยมีหลักเกณฑ์ 2 ประการคือ

1. เครือข่ายการสร้างคุณค่า เป็นวิธีการสร้างคุณค่าผลิตภัณฑ์แก่ลูกค้ามากขึ้น โดยใช้กิจกรรมต่างๆ เช่น การออกแบบ การผลิต การตลาด การส่งมอบและการสนับสนุนผลิตภัณฑ์ โดยมีกิจกรรม 9 ประการในการสร้างคุณค่าต่อเนื่อง ซึ่งประกอบด้วย กิจกรรมพื้นฐาน 5 ประการ และกิจกรรมสนับสนุนอีก 4 ประการ

- 1.1 กิจกรรมพื้นฐาน 5 ประการ ได้แก่ 1) การนำวัตถุดิบเข้าสู่กิจการ 2) การดำเนินการของฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งต้องประสานงานกัน 3) การจัดการส่งสินค้าออก 4) การตลาดและการขาย 5) ผลิตภัณฑ์และการให้บริการ

- 1.2 กิจกรรมสนับสนุน เป็นกิจกรรมที่ช่วยเสริมกิจกรรมพื้นฐาน ได้แก่ 1) โครงสร้างธุรกิจจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับการบริหารทั่วไป การวางแผนการเงิน การบัญชี กฎหมายข้อบังคับ ของรัฐบาลซึ่งเกิดขึ้นในกิจกรรมพื้นฐานและกิจกรรมสนับสนุน 2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่มีขึ้นในทุกแผนก 3) การพัฒนาเทคโนโลยีควรมีขึ้นในกิจกรรมพื้นฐานทุกประเภท

4) การพัฒนาการจัดหาวัตถุดิบและปัจจัยการผลิตหน้าทีนี้จะต้องจัดซื้อปัจจัยต่าง ๆ สำหรับแต่ละกิจกรรมพื้นฐานงานของธุรกิจคือสำรวจต้นทุนและการทำงานในแต่ละกิจกรรม การสร้างคุณค่าและค้นหาวิธีการปรับปรุงการทำงานของแต่ละกิจกรรมด้วย ความสำเร็จของธุรกิจขึ้นอยู่กับการทำงานของแต่ละแผนกและการประสานงานระหว่างกิจกรรมของแต่ละแผนกด้วย ทุกแผนกต้องถือกระบวนการธุรกิจหลัก คือการทำงานร่วมกันกับฝ่ายอื่นๆ เพื่อการบริหารกระบวนการธุรกิจหลัก ซึ่งมีกระบวนการดังนี้ 1) กระบวนการที่สร้างกำไรจากผลิตภัณฑ์ใหม่ ประกอบด้วยทุกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย การพัฒนาและการนำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด คุณภาพ การให้ต้นทุนที่เหมาะสมและทันที่ 2) กระบวนการบริหารสินค้าคงเหลือ ประกอบด้วยทุกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการบริหารทำเลที่ตั้งสินค้าคงเหลือ วัตถุดิบ วัสดุ และสินค้าสำเร็จรูป ซึ่งไม่ทำให้เกิดต้นทุนที่เกี่ยวข้องสูง 3) กระบวนการจัดการเกี่ยวกับคำสั่งซื้อ การดำเนินการและการจัดส่งสินค้าให้ทันที่ และการเรียกเก็บเงินตามใบสั่งซื้อ 4) กระบวนการให้บริการลูกค้า ประกอบด้วยทุกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการให้บริการลูกค้าด้วยความสะดวก รวดเร็ว สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ตอบปัญหาและแก้ปัญหาให้กับลูกค้าได้

2. เครือข่ายการส่งมอบคุณค่า ธุรกิจต้องสร้างข้อดีเด่นทางการแข่งขันจากการสร้างเครือข่าย การสร้างคุณค่าจากผู้ขายปัจจัยการผลิต, ผู้จัดการจำหน่ายและลูกค้า ตลอดจนต้องใช้ระบบการส่งมอบคุณค่าไปยังกลุ่มผู้ขายปัจจัยการผลิต ผู้จัดการจำหน่าย และลูกค้าด้วยวิธีการต่างๆ ดังนี้ 1) การปรับปรุงอัตราความเร็วในการทำงานและการลดต้นทุนในการเสนอขายสินค้า 2) การคัดเลือกผู้เสนอขายน้อยรายแต่มีคุณภาพ ขนส่งทันที่ มีการปรับปรุงการทำงานต่อเนื่องและมีคุณภาพ 3) ระบบการส่งมอบคุณค่าจะเกี่ยวข้องกับผู้ขาย ปัจจัยการผลิตและผู้จัดการจำหน่าย โดยยึดหลักการระบบการตอบสนองอย่างรวดเร็ว 4) มีการคัดเลือกคนกลางและใช้ ความพยายามทำงาน ร่วมกันโดยมุ่งกำไร 5) ฝ่ายการตลาดจะมีความรับผิดชอบในการส่งเสริมและมุ่งความสำคัญที่ราคา สถานที่ ผลิตภัณฑ์และการโฆษณาประชาสัมพันธ์และสิ่งสำคัญซึ่งเป็นภาระหน้าที่ของฝ่ายการตลาดก็คือ การออกแบบและการบริหารระบบการส่ง มอบคุณค่าไปยังลูกค้าที่เป็นเป้าหมายได้เหนือกว่าคู่แข่ง 6) ผู้บริหารการตลาดไม่เพียงแต่คิดเกี่ยวกับการขายผลิตภัณฑ์เท่านั้น แต่ต้องมีภาระในการกระตุ้นการพัฒนาและปรับปรุงผลิตภัณฑ์ด้วย

พสุ เดชะรินทร์ (2544. หน้า 40-41) กล่าวถึงมุมมองด้านลูกค้าคล้ายกับแคพเพลน และนอร์ตัน โดยมีวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดที่สำคัญ 5 ประการคือ

1. ส่วนแบ่งการตลาด มี ดัชนีชี้วัดที่สำคัญเช่น ส่วนแบ่งการตลาดเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่สำคัญ โดยส่วนแบ่งการตลาดจะสะท้อนสัดส่วนของธุรกิจที่ได้รับจากตลาด (ในเทอมของจำนวนลูกค้า ค่าใช้จ่ายหรือยอดขายโดยผ่านหน่วยการขาย)

2. การรักษาลูกค้าเก่า เป็นการวัดความสามารถในการรักษาฐานลูกค้าเดิมขององค์กร มีดัชนีชี้วัดที่สำคัญเช่น จำนวนลูกค้าที่สูญหายไปในแต่ละปีต่อจำนวนลูกค้าทั้งหมด รายได้จากลูกค้าเก่าต่อรายได้ทั้งหมด

3. การเพิ่มลูกค้าใหม่เป็นการวัดความสามารถขององค์กรในการแสวงหาลูกค้าใหม่ เป็นการวัดผลในเชิงอัตราที่ธุรกิจสามารถดึงลูกค้าหรือได้ธุรกิจใหม่ มีดัชนีชี้วัดที่สำคัญเช่น จำนวนลูกค้าใหม่ต่อลูกค้าทั้งหมด, จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้นหรือรายได้ จากลูกค้าใหม่ต่อรายได้ทั้งหมด

4. ความพึงพอใจของลูกค้า เป็นการวัดความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการขององค์กรหรือตัวองค์กรเองรวมทั้งการเสนอคุณค่าให้กับลูกค้า มีดัชนีชี้วัดที่สำคัญเช่น จำนวนลูกค้าใหม่ต่อลูกค้าทั้งหมด จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้นหรือรายได้จากลูกค้าใหม่ต่อรายได้ทั้งหมด

5. ความสามารถในการทำกำไรจากลูกค้า เป็นการวัดผลกำไรสุทธิของลูกค้าหรือส่วนแบ่งการตลาดหลังหักค่าใช้จ่ายทั้งหมด มีดัชนีชี้วัดที่สำคัญ เช่น กำไรต่อ ลูกค้า 1 ราย

นพพร จุณณะปิยะ (2544, หน้า 106-107) กล่าวว่าภายใต้มุมมองด้านลูกค้าองค์กรจะต้องตอบคำถามว่า“เพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการองค์กรควรเป็นอย่างไรในสายตาลูกค้า” โดยมีดัชนีชี้วัดที่ได้รับความนิยมได้แก่ เปอร์เซ็นต์หรือสัดส่วนที่ลูกค้าเก่าแนะนำลูกค้าให้, ข้อร้องเรียนจากลูกค้า, อัตราการแก้ไขข้อร้องเรียน, จำนวนสินค้าส่งคืนมาจากตลาด, ความพึงพอใจของลูกค้า, ส่วนแบ่งการตลาดและความเป็นที่รู้จักหรือความนิยมจากแนวคิดที่ได้เสนอมานั้นทั้งหมดนั้นผู้วิจัยสรุปได้ว่ามุมมองด้านลูกค้า หมายถึง การวัดประสิทธิผลเกี่ยวกับการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าในด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ

3.2.3 มุมมองด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายใน

เมื่อองค์กรกำหนดเป้าหมายและสร้างกลยุทธ์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าแล้ว องค์กรต้องปรับปรุงโครงสร้างการดำเนินงานและกระบวนการปฏิบัติงานภายในให้เอื้อต่อการดำเนินกลยุทธ์ให้ประสบผลสำเร็จ ดังนั้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและการจัดการกระบวนการปฏิบัติงานภายในจึงจำเป็นต้องสอดคล้องกัน(ศรีเพ็ญ ทรัพย์มณฑัย, 2541, หน้า 40) โดยมีผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน

แคพแพลนและนอร์ดัน (1996. pp. 95-96) กล่าวว่าบริษัทจะต้องปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานภายในให้ตอบสนองวัตถุประสงค์ในมุมมองด้านการเงินและลูกค้า โดยกระบวนการที่เลือกอำนวยความสะดวกดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย 2 กระบวนการ คือ

1. กระบวนการส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้า โดยพิจารณาเชื่อมโยงคุณค่าของกระบวนการปฏิบัติงานภายในตั้งแต่ การผลิต การตลาดและบริการหลังการขาย โดยพิจารณาในด้านคุณภาพ ค่าใช้จ่าย เวลาและคุณลักษณะของผลงาน

2. กระบวนการในนวัตกรรม เป็นการศึกษาค้นคว้าความต้องการและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อของลูกค้าเพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในอนาคต ได้แก่ การวิจัย การออกแบบและกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่และตลาดใหม่

ศรีเพ็ญ ทวีพยมณฑ (2541. หน้า 40) ได้แบ่งเครื่องมือที่ใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานออกเป็น 2 ส่วน เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันให้โดดเด่น และเพิ่มโอกาสในการแข่งขันคือ

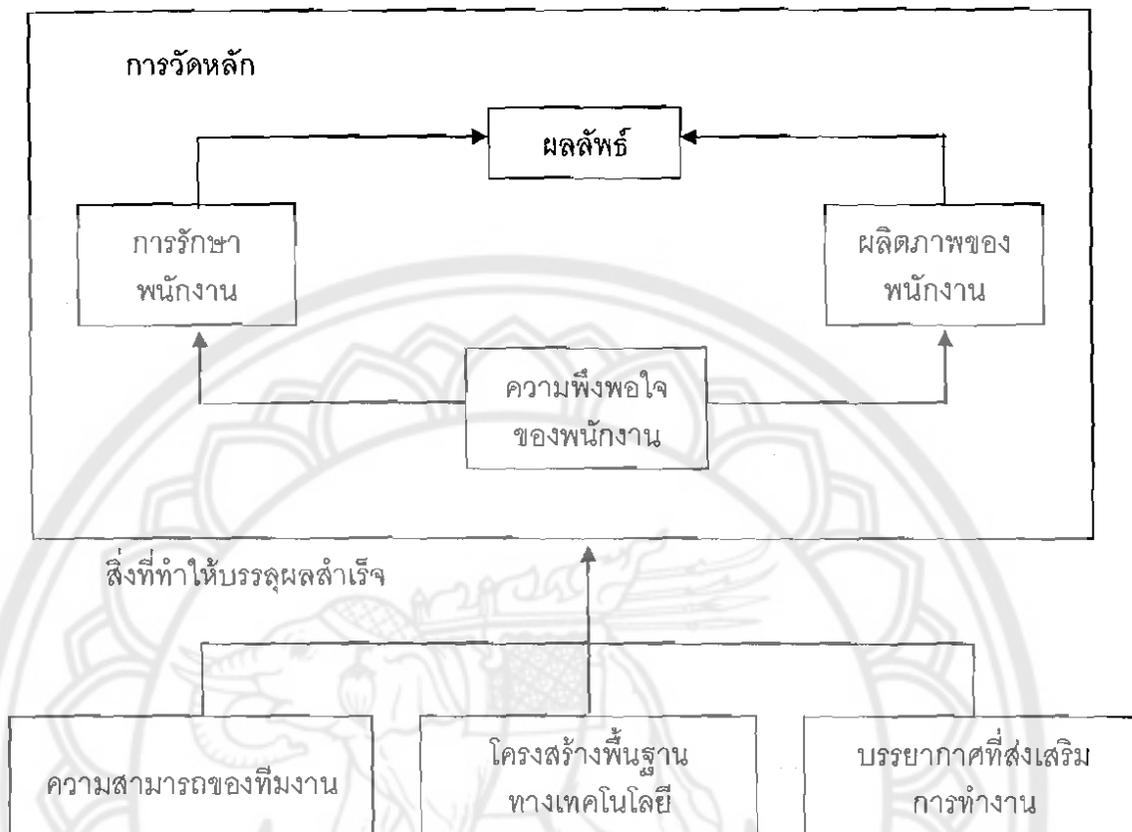
1. เครื่องมือที่ใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานภายในที่สะท้อนภาพความต้องการของลูกค้า เช่น ระยะเวลาการผลิต คุณภาพของสินค้าและบริการ ทักษะของพนักงานและอัตราผลผลิต
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานภายในที่มีการวัดความสามารถเชิงการแข่งขันในอนาคตของบริษัท เช่น ความสามารถทางเทคโนโลยีของกิจการตลอดจนการพัฒนาเทคโนโลยี โดยอาจจัดลำดับเทคโนโลยีของบริษัทเทียบกับคู่แข่ง ระยะเวลาในการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ ระยะเวลาในการปรับปรุงกระบวนการผลิตหรือเพิ่มผลผลิตใหม่ ดนัย เทียนพุม (2544. หน้า 36) กล่าวว่าดัชนีวัดผลด้านกระบวนการภายในมีผลกระทบสูงสุดต่อความพึงพอใจของลูกค้า และบรรลุผลสำเร็จต่อวัตถุประสงค์ทางการเงินขององค์กร นพพร จุณณะปิยะ (2544, หน้า 107-108) กล่าวว่าภายใต้มุมมองด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายใน จะต้องพิจารณาว่า "เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ถือหุ้นและของลูกค้า องค์กรควรจะต้องปรับปรุงพัฒนากระบวนการใด" และดัชนีชี้วัดที่ได้รับความนิยมได้แก่ จำนวนครั้งหรือจำนวนคำสั่งซื้อที่ส่งมอบทันเวลาเทียบกับจำนวนส่งมอบทั้งหมด ระยะเวลาที่ได้รับคำสั่งซื้อจากลูกค้าไปจนถึงลูกค้าได้รับสินค้า เปรอร์เซ็นต์สินค้าสำเร็จรูปที่ไม่ผ่านการตรวจสอบ เปรอร์เซ็นต์สินค้าระหว่างการผลิตที่ไม่ผ่านการตรวจสอบ เปรอร์เซ็นต์วัตถุดิบหรือวัสดุต่าง ๆ ที่ไม่ผ่านการตรวจสอบ, ต้นทุนการผลิตต่อตันหรือต่อยอดขายในธุรกิจ ต้นทุนที่ใช้ในการเปลี่ยนวัตถุดิบให้เป็น สินค้าสำเร็จรูป

จากแนวคิดที่ได้เสนอมาทั้งหมดนั้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่ามุมมองด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ภายใน หมายถึง การวัดประสิทธิผลเกี่ยวกับการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานใน ด้านเวลา คุณภาพ ต้นทุนในการดำเนินงานและความรับผิดชอบต่อสังคม

3.2.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต

มีผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตไว้ ดังต่อไปนี้ แคพเพลนและนอร์ตัน (Kaplan & Norton, 1996, pp.129-132) กล่าวว่า การวัดผล ทางด้านการเรียนรู้และการเติบโตมาจากการวัดผลหลัก 3 ส่วนคือ 1) ความสามารถของพนักงาน (Employee Capabilities) 2) ความสามารถในการจัดการระบบข้อมูลข่าวสาร (Information System) และ 3) การจูงใจ การให้อำนาจและการจัดการองค์การ (Motivation ,Empowerment & Alignment)

องค์การมีความจำเป็นที่จะต้องลงทุนอย่างยั่งยืนในการเพิ่มพูนความสามารถของ บุคคล ระบบและกระบวนการภายในองค์การ โดยมุ่งพัฒนาในด้านการฟื้นฟู ทักษะของพนักงาน พัฒนาระบบข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยี ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน โดยมีการพัฒนาอย่าง ต่อเนื่องเพื่อสามารถรองรับการปฏิบัติการที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายในวัตถุประสงค์ของ องค์การในระยะยาวต่อไป



ภาพ 9 กรอบการวัดด้านการเรียนรู้และพัฒนา

พสุ เดชะรินทร์ (2544. หน้า 45) กล่าวว่ามุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตองค์กรจะต้องพิจารณาว่าในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเงินด้านลูกค้า และด้านกระบวนการภายในองค์กรจะต้องเรียนรู้ พัฒนาและเตรียมตัวอย่างไรบ้าง วัตถุประสงค์ ภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตมี 3 ด้านหลัก ๆ ได้แก่

1. ด้านเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร โดยพิจารณาจาก

1.1 ทักษะ ความสามารถของพนักงาน ซึ่งมักวัดในหลายลักษณะ เช่น จำนวนชั่วโมงที่พนักงานได้รับการอบรมต่อปีหรือการสำรวจทักษะที่มี ความสำคัญต่อกลยุทธ์ขององค์กรและพิจารณาว่ามีพนักงานที่มีทักษะในด้านนั้นๆเพียงพอหรือยัง

1.2 ทักษะและความพึงพอใจของพนักงาน โดยมากมักวัดด้วยการทำสำรวจทัศนคติของพนักงาน

1.3 อัตราการหมุนเวียน เข้าออกของพนักงาน โดยพิจารณาจากอัตราการเข้า-ออกของพนักงาน

2. ด้านเกี่ยวกับระบบข้อมูลสารสนเทศ ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้ได้แก่ ความถูกต้องของข้อมูล อัตราที่ระบบไม่สามารถใช้งานได้, ความทันสมัยของข้อมูล อัตราความครอบคลุมของข้อมูล (วัดจากข้อมูลที่เรียกใช้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้หรือไม่)

3. ด้านเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ระบบจูงใจและโครงสร้างองค์การโดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ ที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมและระบบจูงใจที่เอื้ออำนวยในการทำงานของพนักงานหรือ จำนวนข้อเสนอที่พนักงานเสนอและมีการนำไปปฏิบัติ ในเรื่องนี้ นพพร จุณณะปิยะ (2544, หน้า 108) กล่าวว่าภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตจะต้องพิจารณาว่าเพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ เราควรคงไว้ ซึ่งความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตจะพูดถึงคน ระบบ และเทคโนโลยี โดยมีดัชนีชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับคน ได้แก่อัตราการลาออกของทีมงานที่มีความสำคัญกับบริษัท จำนวนชั่วโมงการอบรมสัมมนาต่อคน ความพึงพอใจของพนักงาน เปรอร์เซ็นต์ค่าใช้จ่ายด้านการฝึกอบรมพัฒนาต่อยอดขายสำหรับดัชนีชี้วัดด้านเทคโนโลยี ได้แก่ เปรอร์เซ็นต์เงินลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เปรอร์เซ็นต์ค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนาต่อยอดขาย ระดับความสามารถของเทคโนโลยีหรือความพร้อมของเทคโนโลยี และดัชนีชี้วัดด้านระบบ ได้แก่ ความพร้อมของระบบงาน เช่น การมีระบบคุณภาพ ISO, ระบบวางแผนงบประมาณ เปรอร์เซ็นต์เงินลงทุนในระบบต่อยอดขาย, เปรอร์เซ็นต์บุคลากรที่ดูแลด้านพนักงานด้านเทคโนโลยี ด้านคอมพิวเตอร์และด้านระบบต่อพนักงานทั้งหมด

จากแนวคิดที่ได้เสนอมาทันทีนั้น สรุปได้ว่ามุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต หมายถึง การวัดประสิทธิผลเกี่ยวกับการเรียนรู้และพัฒนาในด้านทักษะของพนักงาน เทคโนโลยีสารสนเทศและการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการปฏิบัติงาน

ความสมดุลของการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

แคพเพลนและนอร์ตัน (Kaplan & Norton, 2001, preface) ได้กล่าวไว้ว่า จากที่เคยนำเสนอว่าการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) เป็นเครื่องมือในฐานะที่ช่วยแก้ไข ปัญหาในวัดผลการดำเนินงานนั้น จากประสบการณ์และบทเรียนที่บริษัทต่าง ๆ ได้พัฒนาและใช้ การบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) เพื่อแก้ปัญหาที่สำคัญในยุคสารสนเทศ ปัญหานั้น คือจะนำกลยุทธ์ใหม่ไปปฏิบัติได้อย่างไร เมื่อพิจารณาจากคำนิยามของการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ว่า เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือการประเมินที่ช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและ มุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (พลู เดชะรินทร์, 2544, หน้า 4) ในส่วน

ของหลักการความสมดุล หากพิจารณาคำว่า Balanced Scorecard แล้วจะสามารถแยกศัพท์นี้ออกได้เป็น 2 คำ คือ Balanced และ Scorecard โดยคำว่า Scorecard นั้นมีความหมายว่าบัตรคะแนน ซึ่งในความหมายโดยนัยแล้วบัตรคะแนนในที่นี้คือระบบข้อมูลหรือ Support Sheet รายงานสรุปผลสัมฤทธิ์ที่องค์กรบรรลุผลเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารให้สามารถติดตามความก้าวหน้าของการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (दनัย เทียนพุม, 2545: 13 และ ก.พ., 2545: 15) นิเวน (Niven, 2002) เสนอแนะความสมดุลของการบริหารแบบสมดุล เกี่ยวข้องกับ 3 ประเด็นดังนี้ คือ

1. ความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดทางการเงินและตัวชี้วัดที่ไม่ใช่การเงิน เริ่มแรกนั้น การบริหารแบบสมดุล เกิดขึ้นจากความไม่เพียงพอของตัวชี้วัดผลดำเนินงานทางการเงินที่จะขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นจึงได้เพิ่มตัวชี้วัดให้มีความครอบคลุมในมุมมองต่างๆ ดังต่อไปนี้ คือ การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และพัฒนา

2. ความสมดุลระหว่างองค์ประกอบภายนอกและองค์ประกอบภายในองค์กร ผู้ถือหุ้น และลูกค้าซึ่งเป็นตัวแทนขององค์ประกอบภายนอกที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับ การบริหารแบบสมดุล ขณะที่พนักงานและกระบวนการภายในซึ่งเป็นตัวแทนจากองค์ประกอบภายใน การบริหารแบบสมดุล ตระหนักถึงความสำคัญของความสมดุลของผลประโยชน์เชิงประจักษ์ของกลุ่มต่างๆ ซึ่งมีส่วนในการดำเนินกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพ

3. ความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดที่เป็นเหตุและตัวชี้วัดที่เป็นผล โดยปรกติแล้วตัวชี้วัดที่เป็นผลมักจะแสดงถึงผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า หรือรายได้ ถึงแม้ว่าตัวชี้วัดต่างๆ เหล่านี้จะมีประโยชน์และสามารถเข้าถึงได้แต่โดยปรกติแล้วมักจะขาดพลังในการทำนายตัวชี้วัดที่เป็นเหตุเป็นตัวขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรที่จะนำความสำเร็จมาสู่ตัวชี้วัดที่เป็นผลซึ่งบ่อยครั้งที่จะเป็นการวัดหรือประเมินกระบวนการหรือกิจกรรม เช่นการส่งมอบของตรงเวลาเป็นตัวชี้วัดที่เป็นเหตุสำหรับความพึงพอใจของลูกค้า อย่างไรก็ตาม การบริหารแบบสมดุล ควรจะมีทั้งตัวชี้วัดที่เป็นเหตุและตัวชี้วัดที่เป็นผล เพราะตัวชี้วัดที่เป็นผลโดยปราศจากตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ นั้น จะไม่สามารถสื่อให้เห็นได้ว่าจะสำเร็จในเป้าหมายนั้นๆ ได้อย่างไร และในทางตรงกันข้ามตัวชี้วัดที่เป็นเหตุโดยปราศจากตัวชี้วัดที่เป็นผลก็สื่อให้เห็นเพียงการปรับปรุงระยะสั้น แต่ไม่ชี้ให้เห็นว่าจะปรับปรุงเพื่ออะไรหรือเพื่อใคร

สิทธิศักดิ์ พฤษชัยปิติกุล(2546. หน้า 9 – 10) เสนอแนะเกี่ยวกับความสมดุลของการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) 4 ประการ เช่นเดียวกัน คือ 1) ความสมดุลระหว่างการวัดผลด้านการเงิน และด้านที่ไม่ใช่การเงิน 2) ความสมดุลระหว่างอดีต ปัจจุบัน และอนาคต 3) ความสมดุลระหว่าง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกและภายในองค์กร และ 4) ความสมดุล

ระหว่างทรัพย์สินที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ แต่ยังมีผู้จำแนกแยกแยะความสมดุลสำหรับคำว่า Balanced ซึ่งหมายถึงความสมดุล เป็นสื่อความหมายว่า Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการควบคุมความสมดุลให้กับองค์กร 7 ประการ ดังต่อไปนี้ (พลุ เดชะรินทร์, 2544: 37, ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2545: 188-191, และวรศักดิ์ ทูมมานนท์, 2546: 43.)

1. มีความสมดุลในแง่ของการประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่เป็นทั้งด้านการเงิน (มุมมองด้านการเงิน) และตัวบ่งชี้ที่ไม่ใช่ด้านการเงิน (มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา) ทำให้องค์กรไม่มุ่งเน้นในด้านใดด้านหนึ่งมากเกินไป
2. มีความสมดุลในแง่ของการประกอบด้วยวัตถุประสงค์และตัวบ่งชี้ ที่แสดงถึงปัจจัยภายในองค์กร (มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา) และปัจจัยภายนอกองค์กร (มุมมองด้านลูกค้า)
3. มีความสมดุลในแง่ของการประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่มุ่งเน้นทั้งในระยะสั้น (ภายใต้มุมมองด้านการเงิน) และระยะยาว (ภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา)
4. มีความสมดุลระหว่างตัวบ่งชี้หน้า (Lead indicators or Drivers) และตัวบ่งชี้ตาม (Lag Indicators or Outcomes) โดยตัวบ่งชี้ตามจะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากตัวบ่งชี้หน้า ซึ่งทำให้สามารถคาดเดาได้ถึงโอกาสหรือปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตจากการพิจารณาตัวบ่งชี้หน้า
5. มีความสมดุลระหว่างทรัพย์สินที่จับต้องได้ อาทิ ด้านการเงิน กับทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ อาทิ ทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านทรัพย์สินทางปัญญา หรือนวัตกรรม
6. สร้างความสมดุลระหว่างเป้าหมายกับผลงานที่เกิดขึ้นจริง
7. วัตถุประสงค์และตัวบ่งชี้ทุกตัวมีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันในลักษณะของเหตุและผล

กระบวนการในการพัฒนาและจัดทำ Balanced Scorecard

ในการนำการบริหารแบบสมดุลมาใช้ในองค์กรนั้นสิ่งจำเป็นก็คือการพัฒนา และสร้างตัววัดที่มีความเป็นไปได้ในแต่ละมุมมองขึ้นมาแล้วคัดเลือกตัววัดที่ดีที่สุด ซึ่งตัววัดที่ดีนั้นจะต้องสามารถเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร วัดได้ในเชิงปริมาณ สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลเข้าใจง่าย สามารถอธิบายความหมายได้ชัดเจน ดังนั้นในการนำการบริหารแบบสมดุลมาวัดประสิทธิภาพขององค์กรนั้น สิ่งที่สำคัญก็คือกระบวนการสร้างการบริหารแบบสมดุลซึ่งรวมถึงขั้นตอนในการพัฒนา และสร้างตัวชี้วัดด้วย เนื่องจากแต่ละองค์กรมีลักษณะหรือเอกลักษณ์เฉพาะองค์กร ดังนั้นกระบวนการในการพัฒนาและจัดทำ Balanced Scorecard ในแต่ละองค์กรจึงมีลักษณะขั้นตอนที่

แตกต่างกันออกไป (วรศักดิ์ ทุมมานนท์, 2542: 42) โดยมีผู้ที่เสนอขั้นตอนการจัดทำ Balanced Scorecard ที่แตกต่างกัน ดังนี้

ศรีเพ็ญ ทรัพย์มณชัย (2541, หน้า 37-46) กล่าวว่าหลักสำคัญในการสร้างเครื่องมือวัดตามวิธีของการบริหารแบบสมดุลนั้น สามารถดำเนินงานโดยต้องได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง ซึ่งกิจการใดที่ต้องการใช้เทคนิคนี้สามารถดำเนินตามขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. การเตรียมการ บริษัทต้องกำหนดหน่วยธุรกิจ (Business Unit) ของตนทั้งนี้ เพราะการบริหารแบบสมดุลจะกำหนดได้ก็ต่อเมื่อบริษัทสามารถตอบได้ว่าลูกค้า ช่องทางการจัดจำหน่าย การผลิตและการเงินของบริษัทเป็นอย่างไร
2. การสัมภาษณ์ : รอบแรก ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท (โดยปกติประมาณ 6-12 คน) จะได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการจัดทำการบริหารแบบสมดุล รวมทั้งวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ที่บริษัทกำหนดขึ้น หลังจากนั้นผู้จัดทำจะต้องทำการสัมภาษณ์ ผู้บริหารเหล่านั้นแต่ละคนเกี่ยวกับเครื่องมือที่แต่ละคนคิดว่าควรเป็นสำหรับ บกลยุทธ์และภารกิจที่บริษัทกำหนดขึ้น นอกจากนี้ผู้จัดทำอาจทำการสัมภาษณ์ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ เกี่ยวกับความคาดหวังที่มีต่อธุรกิจตลอดจนลูกค้ารายสำคัญ ๆ ของบริษัท
3. การประชุมผู้บริหาร : รอบแรก ผู้จัดทำจะทำการรวบรวมข้อมูลที่ได้ในขั้นที่ 2 เพื่อนำเข้าสู่การประชุม ผู้บริหารระดับสูงที่ทำการสัมภาษณ์ เพื่อระดมสมองในการพัฒนาเครื่องมือวัดตามวิธีของ การบริหารแบบสมดุลให้ได้ข้อสรุปร่วมกัน โดยจะร่วมกันพิจารณาตั้งแต่การอภิปรายเกี่ยวกับ ภารกิจและกลยุทธ์กระบวนการดำเนินการของกิจการและอาจนำผลการสัมภาษณ์ลูกค้าและผู้ถือหุ้นของบริษัทมาประกอบการประชุมด้วย เครื่องวัดที่แต่ละคนเสนอจะถูกนำมาร่วมกันพิจารณาและวิเคราะห์วิจารณ์จนสามารถสรุปได้จำนวนที่พอใจร่วมกัน
4. การสัมภาษณ์ : รอบที่สอง หลังจากที่ได้อธิบายสรุปร่วมกันในข้อที่ 3 ผู้จัดทำจะทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารกลุ่มเดิมแต่ละคนอีกครั้งเกี่ยวกับความคิดเห็นในผลที่ได้รวมทั้งความเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการนำเครื่องมือวัดนั้นไปปฏิบัติด้วย
5. การประชุมผู้บริหาร : รอบที่สอง การประชุมในรอบนี้ ผู้ประชุมจะประกอบไปด้วยผู้บริหารระดับสูง (กลุ่มเดิม) ผู้ช่วยผู้บริหารและผู้บริหารระดับกลางมาร่วมกันอภิปรายเกี่ยวกับภารกิจขององค์กร กลยุทธ์ที่เหมาะสม ตลอดจนเครื่องมือวัดที่ควรจะเป็น ในขั้นนี้ผู้จัดทำอาจจัดการประชุมเป็นการประชุมกลุ่มย่อยก่อนแล้วค่อยนำผลที่ได้มาเสนอและวิจารณ์ กันในการประชุมรวม เพื่อหาข้อสรุปผลที่ได้จากการประชุมในรอบนี้จะ เป็นเครื่องมือวัดที่มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการวัดรวมถึงเป้าหมายในการวัดหรือเกณฑ์การเปรียบเทียบ

6. การประชุมผู้บริหาร : รอบที่สาม ผู้จัดทำจะทำการประชุมเฉพาะผู้บริหารระดับสูงอีกครั้งเพื่อพิจารณาผลที่ได้จากการประชุมทั้งสองครั้ง ตลอดจนพัฒนาการของเครื่องมือที่ได้ว่าสามารถนำไปใช้ได้ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ในขั้นนี้ผู้บริหารต้องพิจารณาถึงการนำไปปฏิบัติ การสื่อสารกับพนักงานในองค์การปรัชญาการบริหารขององค์การและการพัฒนาระบบข้อมูลในองค์การ

7. การนำไปปฏิบัติ ผู้บริหารต้องมีการจัดทีมงานในการนำการบริหารแบบสมดุลไปปฏิบัติ ซึ่งทีมงานนี้จะต้องพัฒนาแผนการนำไปปฏิบัติให้ชัดเจนทั้งระบบข้อมูลที่ต้องจัดทำ การสื่อสารระบบการวัดไปยังพนักงานทั่วทั้งองค์การ

8. การทบทวนอย่างต่อเนื่อง ในระยะเริ่มต้น ผู้บริหารระดับสูงต้องทำการทบทวนผลของการใช้เครื่องวัดด้วยการบริหารแบบสมดุลเป็นรายเดือนหรือรายไตรมาสเพื่อจะได้ปรับปรุงให้ปฏิบัติให้เกิดผลอย่างที่ต้องการ หลังจากนั้นการบริหารแบบสมดุลจะถูกทบทวนไปพร้อม ๆ กับการทบทวนแผนกลยุทธ์เป้าหมายและกระบวนการกระจายทรัพยากรของกิจการรายปี

พสุ เดชะรินทร์ (2544: 47-49) กล่าวถึงกระบวนการในการจัดทำ Balanced Scorecard ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ซึ่งได้แก่การทำ SWOT Analysis เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน
2. กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์หลัก (Strategic Themes) ที่สำคัญขององค์กร
3. วิเคราะห์และกำหนดว่า Balanced Scorecard ขององค์กรควรมีทั้งหมดกี่มุมมอง และมุมมองแต่ละมุมมองควรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร
4. จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategic Map) ระดับองค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแต่ละมุมมอง โดยพิจารณาจากความสามารถขององค์กรในการดำเนินงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ ถ้าแต่ละมุมมองประกอบด้วยวัตถุประสงค์จำนวนมาก จะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์แต่ละประการ ต้องมีการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านอย่างชัดเจน ในลักษณะของความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล
5. กลุ่มผู้บริหารระดับสูงจะต้องประชุมร่วมกันเพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น

6. ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการ ต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์นั้น ในด้านต่างๆ ทั้งในด้านตัวบ่งชี้ สถานข้อมูลปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องบรรลุ และแผนงาน กิจกรรม หรือโครงการที่จะต้องทำ ซึ่งภายใต้ขั้นตอนนี้สามารถที่จะแยกเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ การจัดทำ ตัวบ่งชี้ การกำหนดเป้าหมาย การจัดทำแผนงานและกิจกรรมเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

7. เมื่อจัดทำแผนงานหรือโครงการแล้ว สามารถที่จะแปลงตัวบ่งชี้และเป้าหมาย ระดับองค์กรให้เป็นของผู้บริหารรองลงไป เพื่อให้ผู้บริหารระดับรองๆ ลงไปได้จัดทำแผนปฏิบัติการ ตามแผนงานหรือโครงการหลัก และกำหนดตัวบ่งชี้ให้กับผู้บริหารในระดับรองๆ ลงไป

วรศักดิ์ ทูมมานนท์ และ ธัญญส วิวัฒนาคุณโชค (2545: 269) สรุปรายละเอียดและขั้นตอน ของการจัดทำ Balanced Scorecard ไว้ 7 ขั้นตอน ได้แก่

1. วิเคราะห์แผนงานขององค์กร
2. นำข้อมูลจากแผนมากำหนดเป็นมุมมองต่างๆ ที่องค์กรมุ่งเน้น
3. กำหนดความสัมพันธ์ของแต่ละมุมมอง
4. กำหนดวัตถุประสงค์ภายในแต่ละมุมมอง
5. กำหนดตัววัด หรือ KPIs สำหรับแต่ละวัตถุประสงค์
6. กำหนดเป้าหมายของแต่ละ KPI
7. กำหนดกิจกรรมหลักที่ต้องทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของแต่ละ KPIs ที่กำหนดไว้

พรสรัญ รุ่งเจริญกิจกุล (2545: 142-144) กล่าวถึงวิธีการดำเนินการเพื่อให้เกิด Balanced Scorecard ไว้ว่ามี 11 ขั้นตอน ได้แก่

1. พิจารณาลักษณะของอุตสาหกรรมที่กิจการดำรงอยู่ อธิบายการพัฒนาของ อุตสาหกรรม และบทบาทของบริษัท
2. กำหนดและยืนยันวิสัยทัศน์ของกิจการ
3. กำหนดมุมมอง
4. การแตกวิสัยทัศน์ให้เป็นแต่ละมุมมอง และกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์
5. บ่งชี้ปัจจัยที่จำเป็นต่อความสำเร็จ
6. กำหนดตัวบ่งชี้ ระบุเหตุและผล และจัดความสมดุล
7. กำหนด BSC ที่สรุปเบ็ดเสร็จ
8. การแยกย่อย BSC และตัวบ่งชี้ลงไปในระดับหน่วยธุรกิจ
9. กำหนดวัตถุประสงค์
10. จัดทำแผนการปฏิบัติงาน

11. การดำเนินการตาม BSC

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2545. หน้า 164) กำหนดขั้นตอนของกระบวนการสร้าง Balanced Scorecard ออกเป็น 11 ขั้นตอน ดังนี้

1. วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมโดยจัดทำ SWOT Analysis วิเคราะห์สถานะภาพขององค์กรที่เป็นอยู่ เป็นการอธิบายถึงลักษณะทั่วไปขององค์กร สถานะ การแข่งขันและแนวโน้มที่กิจการกำลังดำเนินการอยู่ว่าอนาคตจะเป็นอย่างไร
2. กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของบริษัท โดยพิจารณาถึงความต้องการและความสามารถของบริษัทในการแข่งขันในอนาคตเพื่อเป็นแนวทางกำหนดเป้าหมาย
3. กำหนดมุมมองสร้าง Scorecard การกำหนดมุมมองจะเน้นที่ความต้องการในการควบคุมเพื่อให้กิจการบรรลุผลสำเร็จ บางบริษัทอาจมี 4 มุมมองตั้งต้นแบบ Balanced Scorecard ของ Kaptan & Norton แต่บางบริษัทอาจมีมากกว่าหรือน้อยกว่า 4 มุมมองก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแนวความคิดและความจำเป็นของแต่ละบริษัท
4. ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และเป้าหมายสู่มุมมองต่างๆ จากวิสัยทัศน์ กลยุทธ์นำไปสู่การกำหนดเป้าหมายโดยรวมของบริษัท จากนั้นก็จะถ่ายทอดกระจายออกสู่มุมมองต่างๆ ที่ได้กำหนดขึ้นเพื่อการควบคุม
5. ค้นหากิจกรรมสำคัญหรือจุดวิกฤตที่เป็นปัจจัยของความล้มเหลวแต่ละมุมมอง เมื่อได้กระจายกลยุทธ์และเป้าหมายออกมาแล้วก็มาพิจารณาถึงปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จว่ามีอะไรบ้าง จำนวนปัจจัย ซึ่งจะต้องจัดลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัย ซึ่งก็คือการกำหนดวัตถุประสงค์ของการควบคุม
6. สร้างมาตรวัด ทำการสร้างตัวชี้วัดที่ได้มาจากปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จโดยการสร้างตัวชี้วัดในหลายๆ มุมมองเพื่อให้เกิดความสมดุลในการควบคุม
7. สร้าง Scorecard ของระดับสูง การสร้าง Scorecard ในระดับสูงของกิจการหรือของบริษัทขึ้นก่อนเพื่อเป็นแนวทางให้ระดับล่าง ได้นำไปสร้าง Scorecard ของแต่ละระดับ
8. แยกย่อย Scorecard และตัวชี้วัดขององค์กรลงเป็น Scorecard ของแต่ละหน่วยงาน ทำการแยกย่อย Scorecard และตัวชี้วัดของบริษัทที่เป็น Scorecard ในระดับบนลงสู่ระดับหน่วยงานระดับงานและระดับบุคคล เพื่อจะเป็นเครื่องมือในกาควบคุม

9. กำหนดเป้าหมายของแต่ละงานกำหนดแผนงานกิจกรรมหรือโครงการ เมื่อได้สร้าง Scorecard ของแต่ละงานแล้วมากำหนดเป้าหมายของแต่ละงานและกำหนดแผนงานกิจกรรมหรือโครงการที่จะทำให้วัตถุประสงค์ประสบผลสำเร็จ ซึ่งต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูงก่อนเสมอ

10. พัฒนาแผนปฏิบัติการ แต่ละหน่วยงานหรือแต่ละงานต้องพัฒนาแผนปฏิบัติการขึ้นใช้ในการปฏิบัติงาน โดยมีผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา และงบประมาณ

11.ปฏิบัติ จากนั้นก็นำ Scorecard ที่ได้จัดทำขึ้นนำสู่ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนการ Olve, Roy, and Wetter และ พสุ เดชะรินทร์ (2545: หน้า 47-67)แบ่งขั้นตอนในกระบวนการสร้าง Balanced Scorecard ออกเป็นขั้นตอน ดังนี้

1. วิเคราะห์เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามขององค์กรโดยใช้หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ ในการทำ SWOT Analysis ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร เพื่อทราบสถานะและบทบาทขององค์กรในปัจจุบัน ว่ามีจุดแข็ง จุดอ่อนอย่างไร และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กร เพื่อทราบถึงสภาวะคุกคาม จากการวิเคราะห์ SWOT ขององค์กรทำให้ทราบถึงสถานะและบทบาทขององค์กรในปัจจุบันและระบุข้อตกลงที่องค์กรต้องการบรรลุอย่างไรในอนาคต (ในขั้นตอนนี้อาจจะผนวกการวิจัยและการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบุคคลในระดับต่างๆขององค์กร) ผลจากขั้นตอนนี้ เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจนและเป็นเอกฉันท์ (ความเห็นพ้องของกลุ่ม)

2. กำหนดและยืนยันวิสัยทัศน์ขององค์กร ตามรูปแบบของการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) จะอยู่บนฐานของความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ตั้งแต่ตอนแรกอันจะก่อให้เกิดความร่วมมือของบุคลากรในองค์กรเพื่อการบรรลุซึ่งวิสัยทัศน์ร่วมกัน หลังจากกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรแล้วจะต้องมีการยืนยันถึงวิสัยทัศน์จากผู้ร่วมกำหนดอีกครั้งหนึ่งโดยมีการอภิปรายทำวิสัยทัศน์ให้เป็นที่เข้าใจร่วมกัน

3. วิเคราะห์และกำหนดว่า การบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) ขององค์กรควรมีที่มุมมอง โดยทั่วไปตามแนวคิดของ Kaplan & Norton จะประกอบด้วย 4 มุมมอง คือมุมมองด้านการเงินมุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning & Growth Perspective) อย่างไรก็ตามองค์กรสามารถที่จะกำหนดมุมมองอื่นๆอีกก็ได้ ซึ่งมุมมองดังกล่าวควรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร

4. จัดทำแผนที่แผนยุทธ์ (Strategy map) ระดับองค์กรและวัตถุประสงค์ที่สำคัญของมุมมองในด้านต่างๆ โดยที่วัตถุประสงค์ภายใต้แต่ละมุมมองนั้นจะต้องจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์แต่ละประการและ จะต้องมีการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านอย่างชัดเจนในลักษณะของความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

5. ยืนยันและให้ความเห็นชอบต่อแผนที่กลยุทธ์ โดยกลุ่มผู้บริหาร จากการทำได้มีการประชุมร่วมกัน

6. ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการ จะต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์นั้นในด้านต่างๆ ทั้งในด้านตัวชี้วัด ฐานข้อมูลในปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องการบรรลุ รวมทั้งแผนงาน กิจกรรมหรือโครงการ (initiative) ที่จะต้องทำ โดยมีขั้นตอนย่อยๆ ดังนี้

6.1 การจัดทำตัวชี้วัดอาจกระทำโดยการกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กร (Critical Factors) มีแนวทางหลักสองด้านคือ 1) ถ้าองค์กรเริ่มจากการจัดการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) ผู้บริหารก็สามารถที่จะกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์แต่ละด้าน จากนั้นค่อยกำหนดตัวชี้วัดขึ้นมา โดยตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นมาจะชี้วัดหรือประเมินว่าองค์กรสามารถบรรลุปัจจัยแห่งความสำเร็จได้หรือไม่ 2) ถ้าองค์กรไม่ได้มีการจัดการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) องค์กรสามารถที่จะจัดทำปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กรขึ้นมา จากนั้นค่อยกำหนดตัวชี้วัดสำหรับปัจจัยแห่งความสำเร็จแต่ละด้าน สำหรับตัวชี้วัดที่ดี ควรจะประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ เหล่านี้

6.1.1 มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร

6.1.2 ควรแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น คือ ตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลดำเนินงานที่สำคัญขององค์กรหรือที่เรียกว่า Performance Indicators และตัวชี้วัดที่ใช้วัดกิจกรรมหรืองานที่มีความสำคัญ แต่อาจไม่ค่อยมีผลขาด

6.1.3 ตัวชี้วัดที่เป็นทั้งด้านการเงินและไม่ใช่ด้านการเงิน

6.1.4 ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Lead Indicators) และผล (Lag Indicators)

6.1.5 ตัวชี้วัดทุกตัวที่สร้างขึ้นจะต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบ

6.1.6 ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นควรเป็นตัวชี้วัดที่องค์กรสามารถควบคุมได้อย่างน้อย

ร้อยละ 80

6.1.7 เป็นตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้และเป็นที่น่าสนใจของบุคคลทั่วไป

6.1.8 จะต้องช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ดี

6.1.9 จะต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร

6.2 การกำหนดเป้าหมาย เป้าหมายจะต้องถูกกำหนดทุกๆตัวชี้วัด มีทั้งเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว สามารถตรวจสอบได้อย่างต่อเนื่องและมีความจำเป็นที่นำไปสู่การแก้ไขการปฏิบัติงานในงานเวลานั้นๆ เป้าหมายจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์และจะต้องไม่ขัดแย้งกัน

6.3 การจัดทำแผนงานโครงการและกิจกรรมที่จะต้องทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

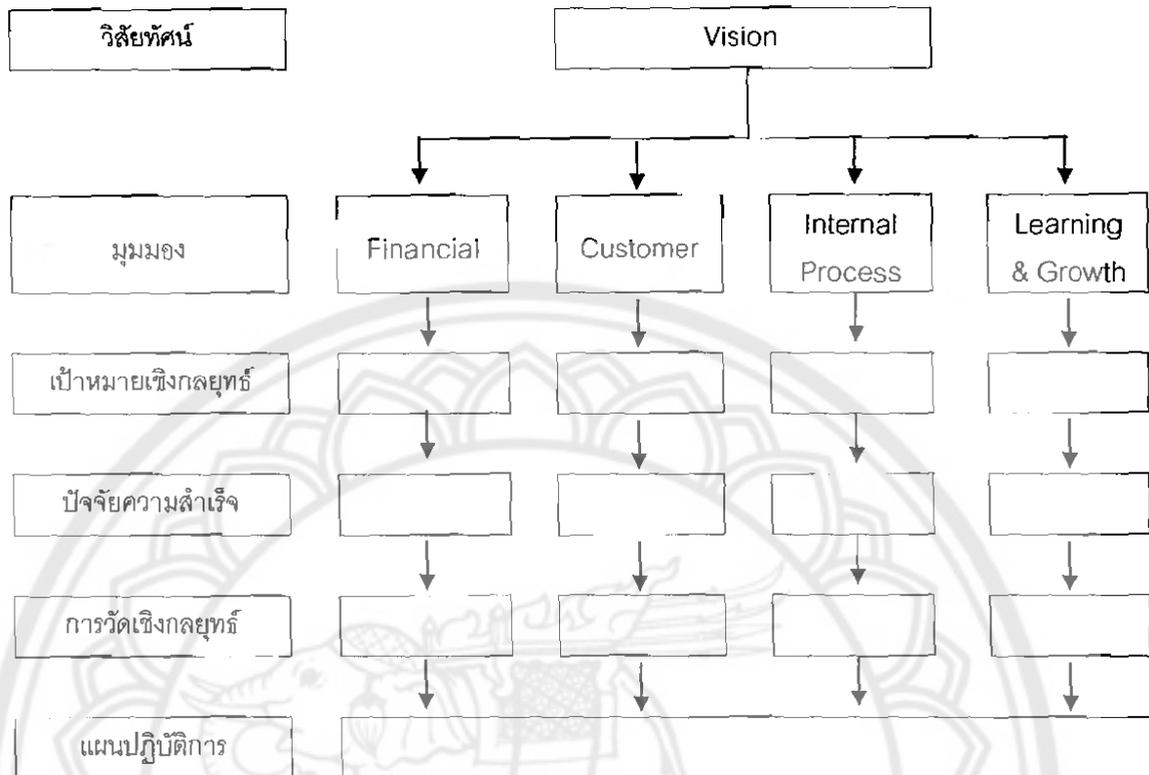
7. เมื่อจัดทำแผนงานหรือโครงการเสร็จแล้วสามารถที่จะแปลง (cascade) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรให้เป็นของผู้บริหารรองลงไป เพื่อให้ผู้บริหารระดับรองได้จัดทำและปฏิบัติตามแผนงานหรือโครงการหลักและกำหนดตัวชี้วัดให้กับผู้บริหารระดับรองๆลงไป

8. ปฏิบัติตามแผนงานหรือโครงการ เพื่อความคงไว้ซึ่ง Scorecard ที่จะต้องมีการดำเนินการอย่างยิงที่จะต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องอันเป็นเครื่องมือทางการบริหาร โดยมีระบบฐานข้อมูลสำหรับการรวบรวมข้อมูลและรายงานผลการควบคุมการดำเนินการตามแผนอันเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวันในองค์กร

Kaplan and Norton (2001 อ้างถึงใน ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2545: 194-203) เสนอขั้นตอนในการนำเทคนิค Balanced Scorecard ไปใช้ปฏิบัติ 6 ขั้นตอน ได้แก่

1. กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (Vision)
2. กำหนดมุมมองในแต่ละด้านของวิสัยทัศน์ (Perspective Setting)
3. กำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Aim)
4. กำหนดปัจจัยสู่ความสำเร็จที่สำคัญ (Critical Success Factors)
5. กำหนดกลยุทธ์ในการวัดผล (Strategic Measures)
6. กำหนดแผนการที่จะต้องดำเนินการ (Action Plan)

จากการศึกษาขั้นตอนการพัฒนาและจัดทำ Balanced Scorecard ข้างต้น จะเห็นว่าถึงแม้ขั้นตอนจะมีมากน้อยแตกต่างกัน แต่โดยภาพรวมแล้วแต่ละขั้นตอนมีส่วนที่คล้ายคลึงกัน โดยผู้วิจัยเห็นว่ากระบวนการจัดทำ Balanced Scorecard ของแคทแพลนและนอร์ตัน (Kaplan & Norton) และของ ดร.พสุ เดชะรินทร์ มีขั้นตอนที่ครอบคลุมและชัดเจน ดังเสนอตามภาพ



ภาพ 10 กระบวนการและขั้นตอนการสร้าง Balanced Scorecard

ตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานสำคัญ (Key Performance Indicators)

ตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานสำคัญ (Key Performance Indicators: KPI) หมายถึง ตัวแปรหรือดัชนีที่ใช้บ่งบอกสถานภาพ หรือสะท้อนลักษณะผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งแนวทางในการกำหนดตัวบ่งชี้มีหลายวิธี Balanced Scorecard ก็เป็นแนวทางหนึ่งที่ช่วยในการกำหนดตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานสำคัญ การจัดทำตัวบ่งชี้ตามแนวทางของ Balanced Scorecard นั้น ต้องเริ่มต้นจากการกำหนดวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่าภายใต้วัตถุประสงค์ในด้านต่างๆ อะไรคือตัวบ่งชี้ที่จะทำให้ทราบได้ว่าสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ซึ่ง Kaplan และ Norton ได้แบ่ง ตัวบ่งชี้ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ตัวบ่งชี้หน้า (Leading Indicators) คือ ตัวบ่งชี้ที่เป็นสาเหตุของตัวบ่งชี้อื่น ๆ ซึ่งส่งผลนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ และเป็นตัวบ่งชี้ที่สามารถทำนายผลลัพธ์ที่ต้องการ สามารถแก้ไขผลลัพธ์ได้
2. ตัวบ่งชี้ตาม (Lagging Indicators) คือ ตัวบ่งชี้ที่เป็นผลลัพธ์ของตัวบ่งชี้หน้า เป็นตัวบ่งชี้ที่ล่าช้า ไม่ทันสมัย ไม่สามารถให้ตัดสินใจปรับเปลี่ยนอะไรได้แล้วนอกจากใช้ในการศึกษาย้อนหลัง จึงมักเป็นตัวบ่งชี้ที่ใช้บอกผลลัพธ์สุดท้ายที่ไม่สามารถแก้ไขสถานการณ์อะไรได้แล้ว

เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินการ การกำหนดตัวบ่งชี้ที่ดีจึงควรประกอบด้วย ความสมดุลระหว่าง Lagging และ Leading Indicator เสมอ นอกจากนี้ตามเกณฑ์ของ Kaplan and Norton แล้ว Balanced Scorecard หนึ่ง ๆ ควรประกอบด้วยตัวบ่งชี้ระหว่าง 20-25 ตัว เพื่อให้มุ่งเน้นประเมินเฉพาะสิ่งที่สำคัญเท่านั้น ทั้งนี้ Kaplan and Norton ยังพบอีกว่าในการสร้าง ตัวบ่งชี้ขององค์กรต่างๆ นั้นมักประกอบด้วยตัวบ่งชี้ภายใต้มุมมองด้านการเงิน ร้อยละ 22 ภายใต้ มุมมองด้านลูกค้า ร้อยละ 22 ภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายในองค์กร ร้อยละ 34 และภายใต้ มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ร้อยละ 22

ลักษณะของตัวบ่งชี้ที่ดี และเกณฑ์ที่ใช้ในการทดสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้

เมื่อได้กำหนดตัวบ่งชี้ขึ้นมาแล้วจะทราบได้อย่างไรว่าตัวบ่งชี้ที่จัดทำขึ้นมานั้นมีคุณภาพ หรือไม่ จึงได้มีการกำหนดลักษณะของตัวบ่งชี้ที่ดี (พสุ เดชะรินทร์, 2541 หน้า 65-67 และ วรศักดิ์ ทูมมานนท์, 2546 หน้า 51-52) ดังนี้

1. มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร
2. ควรเป็นตัวบ่งชี้ซึ่งแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น ซึ่งมี 2 ลักษณะ คือ ตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กรที่เรียกว่า Performance Indicator และตัวบ่งชี้ กิจกรรมหรืองานที่มีความสำคัญแต่ไม่ค่อยผิดพลาดที่เรียกว่า Danger Indicator
3. ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่เป็นทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน
4. ประกอบด้วยตัวบ่งชี้หน้า (Leading Indicators) และตัวบ่งชี้ตาม (Lag Indicators)
5. ตัวบ่งชี้ที่สร้างขึ้นต้องมีผู้รับผิดชอบทุกตัว
6. ตัวบ่งชี้ที่สร้างขึ้นควรเป็นตัวบ่งชี้ที่สามารถควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ 80
7. เป็นตัวบ่งชี้ที่ผู้อื่นสามารถทำความเข้าใจได้
8. สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ดี มิใช่เพียง เครื่องมือในการควบคุมหรือการวัดเท่านั้น

9. ตัวบ่งชี้ที่ดีต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานและบุคลากรในองค์กร

ในการทดสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ที่พสุ เดชะรินทร์ (2541 หน้า 68-69) ให้แนวคิดว่า สามารถทำได้โดยพิจารณาเปรียบเทียบตัวบ่งชี้กับเกณฑ์ต่าง ๆ แล้วให้คะแนนคุณภาพของตัวบ่งชี้ แต่ละตัวภายใต้เกณฑ์นั้น ๆ ซึ่งเกณฑ์ที่นิยมใช้ ได้แก่

1. ความพร้อมของข้อมูล(Data Availability) ประเมินว่าภายใต้ตัวบ่งชี้แต่ละตัวมีข้อมูล เพียงพอหรือไม่

2. ความถูกต้องของข้อมูล (Data Accuracy) ประเมินว่าข้อมูลที่มีอยู่ของตัวบ่งชี้แต่ละตัวมีความถูกต้องแม่นยำเพียงใด

3. ความทันสมัยของข้อมูล (Timeliness of Data) ประเมินว่าข้อมูลที่มีอยู่ของตัวบ่งชี้แต่ละตัวมีความทันสมัยหรือไม่ บางครั้งข้อมูลที่มีอยู่พร้อม ถูกต้อง แต่เป็นข้อมูลในอดีต 2 ปีที่แล้ว

4. ต้นทุนในการจัดหาข้อมูล (Cost of Data Collection) ประเมินว่าถ้าต้องการข้อมูลสำหรับตัวบ่งชี้แต่ละตัว ต้นทุนในการจัดหาอย่างน้อยเพียงใด และมีความคุ้มหรือไม่ที่จะหาข้อมูลเพื่อตัวบ่งชี้ชิ้นนี้ๆ

5. ความชัดเจนของตัวบ่งชี้ (Clarity of KPI) ประเมินว่าตัวบ่งชี้ชิ้นนี้ๆ มีความชัดเจนเป็นที่เข้าใจร่วมกันของทุกๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องหรือไม่

6. สะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่แท้จริง (Validity of KPI) ประเมินว่าตัวบ่งชี้ชิ้นนี้ๆ สามารถแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่จะวัดหรือไม่

7. ความสามารถในการเปรียบเทียบ (Comparability of KPI) ประเมินว่าตัวบ่งชี้ชิ้นนี้ๆ สามารถนำไปใช้ในการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์กรหรือหน่วยงานอื่น หรือกับผลการดำเนินงานในอดีตได้หรือไม่

8. ความสัมพันธ์กับตัวบ่งชี้อื่น (Relationships with Other KPIs) ประเมินว่าตัวบ่งชี้ชิ้นนี้ๆ มีความสัมพันธ์กับตัวบ่งชี้อื่นในเชิงเหตุและผลหรือไม่

ข้อพึงระวังในการทดสอบตัวบ่งชี้ในลักษณะนี้ คือหลังจากรวบรวมคะแนนในการทดสอบตัวบ่งชี้แล้ว ควรทบทวนตัวบ่งชี้ที่จะคัดออกอีกทีว่ามีจุดด้อยตรงไหน เพราะตัวบ่งชี้ชิ้นนี้อาจเป็นตัวบ่งชี้ที่ดี ถ้าปรับแก้จุดด้อยได้ในอนาคตจะเกิดสารสนเทศที่เพิ่มขึ้นมากขึ้นอย่างน้อยเพียงใด เพื่อการตัดสินใจใช้ตัวบ่งชี้ชิ้นนี้ในอนาคต

การตั้งเป้าหมาย (Target)

การกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดผลการดำเนินงานสำคัญเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เพราะผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดนโยบายการปฏิบัติงาน เป็นผู้ชี้ทิศทางขององค์กร และเป็นผู้รับผิดชอบผลการดำเนินงานในภาพรวม การกำหนดเป้าหมายนั้นถือเป็นสิ่งที่ยุ่งยากและซับซ้อน และมักจะเกิดปัญหาในเรื่องของการยอมรับตัวเป้าหมายที่กำหนดขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากการกำหนดเป้าหมายจะส่งผลต่อประโยชน์หรือแรงจูงใจที่ผู้บริหารและบุคลากรจะรับ

สำหรับองค์กรที่เริ่มนำระบบมาใช้เป็นครั้งแรกและไม่มีข้อมูลที่จะใช้ประกอบการกำหนดเป้าหมาย อาจใช้วิธีพิจารณาผลการปฏิบัติงานย้อนหลัง 3 - 5 ปี/ช่วงเวลา เพื่อกำหนดเป้าหมายในระดับที่คาดว่าจะ เป็น ต่อเมื่อทดลองปฏิบัติได้ช่วงเวลาหนึ่งแล้วจึงปรับเป้าหมายแก้ไขให้ใกล้เคียงกับความเป็นจริง และให้ข้อมูลใหม่ที่ได้เป็นฐานข้อมูลในการกำหนดเป้าหมายระยะต่อไป อย่างไรก็ตามการกำหนดเป้าหมายกระทำได้หลายแบบขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของผู้ใช้ (สำนักงานสวัสดิการข้าราชการและพลเรือน, 2545. หน้า 67-68) อาทิ

1. เป้าหมายที่สะท้อนถึงการปฏิบัติงานตามที่กฎหมายกำหนด ระดับของผลการปฏิบัติงานบางประเภทมีการกำหนดอยู่ในระเบียบข้อบังคับ
2. เป้าหมายที่ตั้งตามระดับผลการปฏิบัติงานปัจจุบัน เป้าหมายชนิดนี้แสดงให้เห็นว่าผลการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่น่าพึงพอใจและไม่ควรต่ำกว่านี้ เหมาะสำหรับองค์กรที่เริ่มนำระบบมาทดลองใช้เป็นครั้งแรก
3. เป้าหมายในระดับที่สามารถบรรลุผลได้ เป็นการตั้งเป้าหมายให้อยู่เหนือระดับผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ไม่กำหนดให้อยู่สูงเกินไป เพียงระดับที่สามารถบรรลุถึงได้โดยไม่ต้องทุ่มทรัพยากรทางการบริหารมาก
4. เป้าหมายที่ท้าทายสำหรับองค์กรที่มีความจำเป็นเร่งด่วน และผู้บริหารระดับสูงต้องการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้เห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน ควรกำหนดเป้าหมายแบบท้าทายเพื่อกระตุ้นผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น ทั้งนี้ระดับเป้าหมายต้องอยู่ในระยะที่สามารถทำให้สำเร็จได้ เมื่อใช้ไประยะหนึ่งแล้วควรทบทวนเป้าหมายและค่อยปรับระดับเพิ่มขึ้นเล็กน้อย การตั้งเป้าหมายแบบนี้องค์กรจะได้รับผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่าเดิมอย่างมากในที่สุด

ส่วนแนวทางหลักในการกำหนดหรือตั้งเป้าหมาย พสุ เดชะรินทร์ (2546 หน้า 119-127) กล่าวว่ามียุ่สามประการ ได้แก่

1. การตั้งเป้าหมายเป็นจุด (Spot Target) เป็นลักษณะของการตั้งเป้าหมายที่มักจะพบเห็นในองค์กรทั่วไป กล่าวคือเป้าหมายของตัวชี้วัดจะเป็นจุดหรือตัวเลขที่กำหนดขึ้น ซึ่งการกำหนดเป้าหมายเป็นจุดมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ข้อดีก็คือตั้งได้ง่าย ส่วนข้อจำกัดคือขาดยุทธธรรมและความเหมาะสม ไม่สามารถนำผลการดำเนินงานที่ตั้งเป้าหมายต่างกันมาเปรียบเทียบกันได้

2. การตั้งเป้าหมายเป็นช่วง (Range Target) วิธีนี้แทนที่จะกำหนดเป้าหมายเป็นจุดกลับกำหนดเป็นช่วงแทน อาจจะเป็นช่วงตั้งแต่ 1 – 5 หรือ 1 – 10 ก็ได้ ขึ้นอยู่กับองค์กรแต่ละแห่ง การกำหนดเป้าหมายในลักษณะนี้มีประโยชน์หลายประการ คือ ก่อให้เกิดความยุติธรรมสำหรับผู้รับผิดชอบต่อการบรรลุเป้าหมาย สามารถเปรียบเทียบผลการดำเนินงานระหว่างกันได้ชัดเจนกว่า

3. การตั้งเป้าหมายโดยอาศัยหลักการของ Scenario การตั้งเป้าหมายชนิดนี้เป็นอีกแนวทางหนึ่งในการกำหนดเป้าหมาย ภายใต้แนวทางนี้จะนำหลักของ Scenario ซึ่งเป็นการคาดการณ์สถานการณ์ในอนาคตเข้ามาใช้ร่วมในการกำหนดเป้าหมาย โดยผู้บริหารสามารถกำหนดได้เลยว่าถ้าสถานการณ์เป็นไปตาม Scenario แรกนั้น เป้าหมายของตัวชี้วัดควรจะเป็นเท่าไรและถ้าเป็นไปตาม Scenario ที่สอง สาม หรือสี่ เป้าหมายควรจะเป็นอย่างไร ตามลำดับ การตั้งเป้าหมายตามแบบนี้เหมาะสมกับองค์กรอุตสาหกรรมที่มีลักษณะ Dynamic หรือมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และยากที่จะตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน

ปัจจัยที่ควรคำนึงถึงเมื่อจะตั้งเป้าหมายในระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (สำนักงานสวัสดิการข้าราชการและพลเรือน, 2545 หน้า 69) ประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ขององค์กร
2. กฎหมาย ระเบียบ มาตรฐานที่เกี่ยวข้อง
3. ระดับผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน
4. ทิศทางและนโยบายของผู้บริหาร
5. สถานการณ์ปัจจุบันหรือสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อระดับผลการปฏิบัติงาน
6. สิ่งจูงใจหรือความท้าทาย

Balanced Scorecard กับองค์กรไม่แสวงหากำไร และองค์กรภาครัฐ

ในการนำ การบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) มาใช้กับองค์กรที่ไม่หวังผลกำไรและองค์กรภาครัฐนั้น มีประเด็นที่แตกต่างไปจากองค์กรธุรกิจคือ วิสัยทัศน์ขององค์กรธุรกิจจะตอบสนองของมุมมองด้านการเงินเป็นเป้าหมายสูงสุด เช่น การทำกำไรให้ได้สูงสุด เพื่อการเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมโดยที่วัตถุประสงค์ทางการเงินจะอยู่บนสุดของโครงสร้าง สำหรับวัตถุประสงค์ของแต่ละมุมมองในองค์กรที่ไม่หวังผลกำไรหรือองค์กรภาครัฐมีวิธีคิดที่แตกต่างออกไปเล็กน้อย ดังนี้

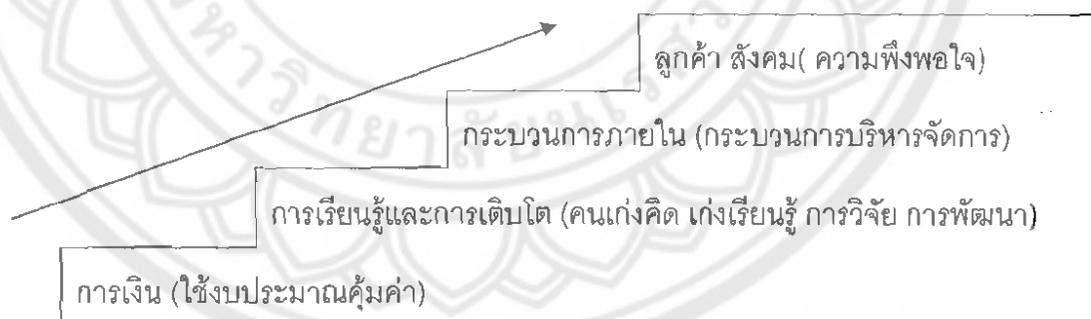
1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) องค์กรจะพยายามสนองตอบต่อความต้องการของผู้ถือหุ้น องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการประหยัดทรัพยากรทางการบริหาร พยายามใช้งบประมาณที่ได้มาในวงเงินที่จำกัดให้เกิดประโยชน์คุ้มค่าที่สุด มีประสิทธิภาพและผลิตภาพสูงสุดแทน

2. มุมมองด้านลูกค้า หรือสังคม (Customer Perspective) ลูกค้าขององค์กรไม่หวังผลกำไรและองค์กรภาครัฐอาจเป็นเป็นกลุ่มประชากรเป้าหมายที่ต้องดูแลหรือชุมชนที่รับผิดชอบซึ่งสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังจากองค์กรนอกจากความพึงพอใจในการรับบริการแล้วก็คือ ผลสำเร็จตามพันธกิจหรือวิสัยทัศน์ที่กำหนด เพราะพันธกิจหรือวิสัยทัศน์ขององค์กรมักผูกพันกับความคาดหวังของลูกค้าและความคาดหวังของสังคม

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Perspective) เป็นการพยายามสร้างกระบวนการที่เป็นเลิศ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ลูกค้าหรือชุมชนคาดหวัง ในขณะที่เดียวกันก็ต้องควบคุมกระบวนการให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุดภายใต้งบประมาณที่จำกัด

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) วัตถุประสงค์ของมุมมองด้านการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นการพัฒนาความสามารถของบุคลากรเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถสร้างผลงานตามที่ลูกค้าหรือสังคมคาดหวัง

มุมมองทั้ง 4 ด้าน สามารถแสดงความเชื่อมโยง ดังนี้



ภาพ 11 ความสัมพันธ์ของมุมมองทั้ง 4 สำหรับการประยุกต์ใช้ในองค์กรไม่หวังผลกำไร

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรและองค์กรภาครัฐมักเน้นความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน เป็นสำคัญขององค์กรเหล่านี้จึงควรกำหนดให้วัตถุประสงค์หลักขององค์กร (Overarching Objective) อยู่ ณ จุดสูงสุดของ Scorecard ในฐานะเป้าหมายระยะยาวขององค์กร เนื่องจากการปฏิบัติตามพันธกิจของหน่วยงานควรได้รับการตรวจวัด ณ จุดสูงสุดของ Scorecard ขององค์กร การกำหนดให้วัตถุประสงค์หลักปรากฏอยู่ใน Balanced Scorecard ขององค์กรไม่แสวงหากำไรและองค์กรภาครัฐ นับเป็นการสื่อสารถึงพันธกิจในระนาบขององค์กรได้อย่างชัดเจน ดังภาพ 12



ภาพ 12 การดัดแปลงการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) กับองค์กรที่ไม่หวังผลกำไรและองค์กรภาครัฐ

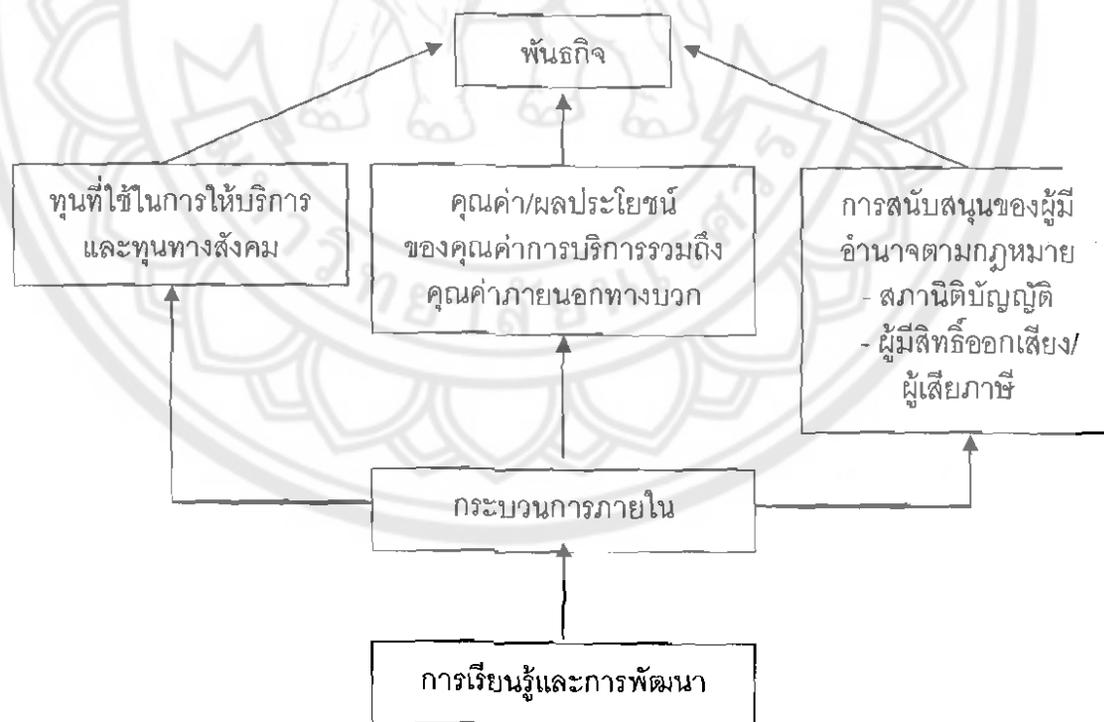
อย่างไรก็ตาม องค์กรที่ไม่หวังผลกำไรและองค์กรภาครัฐ จะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ด้านการเงินและลูกค้าด้วยหน่วยงานจะต้องตอบสนองมุมมองระดับสูง 3 ประการคือ

1. ต้นทุน โดยให้ความสำคัญของประสิทธิภาพการดำเนินงาน ตัววัดผลต้นทุนจะต้องรวมรายจ่ายของหน่วยงานและต้นทุนทางสังคมที่เป็นข้อตกลงหรือข้อกำหนดร่วมกันของประชาชนและองค์กรอื่นๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติการ

2. คุณค่าที่สร้างขึ้น มุมมองนี้ชี้ให้เห็นถึงผลประโยชน์ที่ประชาชนควรจะได้รับจากองค์การ มุมมองนี้จะมีปัญหาและยากแก่การวัดเป็นการชี้ให้เห็นในเชิงปริมาณ การเงิน แต่เป็นผลประโยชน์ ที่ได้จากการปรับปรุงการศึกษา การลดจำนวนพลเมือง สุขภาพที่ดีขึ้น มุมมองนี้มีความเป็นไปได้ที่ มุ่งวัดผลผลิตในระดับการวัดเชิงปริมาณ เช่น ร้อยละของการเรียนที่ได้รับทักษะและความรู้เฉพาะ ความหนาแน่นของมลพิษในน้ำ อากาศและพื้นดิน การปรับปรุงอัตราการเกิดและอัตราการตาย ของประชากร อัตราการรับรู้เกี่ยวกับความปลอดภัยทางสาธารณสุขและเวลาในการขนส่ง

3. การสนับสนุนการทำให้ถูกต้องตามกฎหมาย ความสำคัญของลูกค้า สำหรับองค์การ รัฐบาลจะต้องมุ่งเน้นในความเป็นผู้ให้โดยองค์การดังกล่าวได้รับเงินทุนจากรัฐบาล จำเป็นที่จะต้อง ตอบสนองภารกิจที่ส่งผลประโยชน์ต่อประชาชน ซึ่งเป็นผู้เสียภาษีแก่รัฐบาล

ดังนั้น องค์การภาครัฐจะต้องมีวัตถุประสงค์ระดับสูง ทั้ง 3 ประการ เพื่อการบรรลุซึ่ง ภารกิจที่เป็นความต้องการอันพึงพอใจในการสร้างคุณค่าด้วยต้นทุนที่ต่ำ และสร้างพันธสัญญาที่มี ต่อสังคมกับผู้ให้ทุน ซึ่งหน่วยงานจะต้องมีการปฏิบัติด้านกระบวนการภายในและการเรียนรู้และ การพัฒนา ในการที่จะทำให้องค์การบรรลุซึ่งวัตถุประสงค์ระดับสูง 3 ประการ ดังภาพ 13



ภาพ 13 มุมมองด้านการเงินและลูกค้าของหน่วยงานภาครัฐ

การบริหารแบบสมดุลของหน่วยงานภาครัฐในประเทศไทย

ปัจจุบันหน่วยงานภาครัฐได้มีการปรับเปลี่ยนแนวคิดการบริหาร และวิธีการปฏิบัติ โดยยึดการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) ซึ่งเป็นการดำเนินงานที่ใกล้เคียงกับองค์การภาคเอกชนมากขึ้น การนำแนวคิดการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) มาใช้ในการวัดความสำเร็จของหน่วยงานภาครัฐจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ชัยสิทธิ์ เจริญมี ประเสริฐ (2544 หน้า 45) ได้ประยุกต์มุมมองของการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) ออกเป็น 4 มุมมอง ดังนี้ 1) มุมมองด้านภายนอกองค์การ (External Perspective) 2) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) 3) มุมมองด้านภายในองค์การ (Inter Perspective) 4) มุมมองด้านนวัตกรรม (Innovation Perspective) ดังภาพ 14



ภาพ 14 ความสัมพันธ์ของ 4 มุมมองในการบริหารแบบสมดุล (BSC) ของหน่วยงานภาครัฐ

สำหรับการนำระบบ Balanced Scorecard มาใช้ประเมินผลองค์กรที่เป็นรัฐวิสาหกิจ บริษัทในตลาดหลักทรัพย์และธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศหลายแห่งแต่จากการค้นคว้า พบว่ามี รายงานการศึกษาไม่มากนัก มีรายละเอียดดังนี้

สำนักงานสวัสดิการข้าราชการและพลเรือน (2545:17-18) ดำเนินการการทดลอง ปฏิบัติการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในส่วนราชการไทย นำระบบบริหารแบบสมดุลมา ใช้ โดยปรับองค์ประกอบของแต่ละมุมมอง ออกเป็น 4 มุมมอง ดังนี้

1. มุมมองด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร (External Perspective) เป็นการ พิจารณาองค์กรในมุมมองของประชาชนผู้รับบริการสาธารณชนทั่วไปที่อยู่ในสภาวะแวดล้อม ภายนอกองค์กร ผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ต่างๆ รัฐบาล หน่วยงานราชการอื่นๆ รัฐวิสาหกิจ องค์กร พัฒนาเอกชน และสถาบันการศึกษา
2. มุมมองด้านองค์ประกอบภายในองค์กร (Internal Perspective) พิจารณาย้อนกลับ ไปที่โครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน ทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถหลักขององค์กร วัฒนธรรม และค่านิยม
3. มุมมองด้านนวัตกรรม (Innovation Perspective) พิจารณาความสามารถขององค์กร ต่อความเปลี่ยนแปลง การมองไปในอนาคตว่าองค์กรควรริเริ่มสร้างสรรค์อย่างไร เพื่อให้ สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ดียิ่งกว่าเดิม
4. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) จะให้ความสำคัญกับการประหยัด ทรัพยากรทางการบริหาร ความคุ้มค่าของเงินงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาความสามารถของการ ให้บริการเทียบกับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา รวมถึงตรวจสอบการทุจริตและความประพฤตินิยมที่ปรากฏ

สุจิตรา วัชรจิตติภณท์ (2544) ทำการประเมินผลโครงการส่งเสริมประสิทธิภาพกรม ที่ดินด้วยตัวบ่งชี้ของระบบวัดผลปฏิบัติงานคุณภาพ (Balanced Scorecard) โดยการติดตามผล ของโครงการส่งเสริมประสิทธิภาพกรมที่ดินที่ได้มีการดำเนินงานพัฒนากระบวนการใหม่ไปก่อน หน้านี้แล้ว ด้วยการกำหนดตัวชี้วัดตามแนวคิดของ Balanced Scorecard ขอบเขตงานและ ขั้นตอนการดำเนินงานมี 3 ขั้นตอน คือ ศึกษากระบวนการแบบเก่าและกระบวนการแบบใหม่ใน ส่วนของงานด้านที่มีการพัฒนาประสิทธิภาพ โดยศึกษาเปรียบเทียบระหว่างสำนักงานของกรม ที่ดินที่ดำเนินการตามกระบวนการเก่าและกระบวนการใหม่, ทำการวิเคราะห์หลักเกณฑ์ที่ เหมาะสมเพื่อใช้ในการกำหนดตัวชี้วัดของ Balanced Scorecard และสุดท้ายทำการกำหนด ตัวชี้วัดของ Balanced Scorecard ตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วยสำนักงานที่ดินซึ่งใช้

กระบวนการแบบเก่า และสำนักงานที่ดินซึ่งใช้กระบวนการแบบใหม่จำนวนทั้งสิ้น 30 แห่ง ผลการวิจัย พบว่า 1) กระบวนการแบบใหม่สามารถพัฒนากระบวนการภายในจากเดิมมาสู่ความมีประสิทธิภาพภายใต้ข้อจำกัดทางทรัพยากรที่กรมที่ดินเผชิญอยู่ได้ 2) การพัฒนาระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ ผู้วิจัยทำการศึกษาเพื่อกำหนดปัจจัยที่เป็นนามธรรมในการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีความสมดุลและสอดคล้องกับนโยบายและแผนงานขององค์กร โดยกำหนดมุมมองของ Balanced scorecard ออกเป็น 4 มุมมอง ที่มีความสมดุลเหมาะสมสำหรับระบบราชการ อันประกอบด้วย มุมมองของผู้จัดสรรเงินทุน, มุมมองของผู้รับบริการ, มุมมองของข้าราชการ และมุมมองของผู้ได้บังคับบัญชา จากนั้นกำหนดตัวชี้ผลการปฏิบัติงาน ค่าอ้างอิง และวิธีกับกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน สุดท้ายผลการวิจัยได้ตัวชี้วัดในแต่ละประเภทของรายงานเพื่อใช้ในการแสดงผลการปฏิบัติงานในเชิงวัดผลแบบดุลยภาพ โดยกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละประเภทของรายงาน

กฤษฎณา ปุณยงกุล (2545) ศึกษาการประยุกต์ใช้หลักการ Balanced Scorecard ในการประเมินสัมฤทธิ์ผลงานวิจัยของสถาบันพาณิชยนาวิ โดยมีวัตถุประสงค์ 2 ประการคือ เพื่อระบุปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors) และพัฒนาดัชนีวัดสัมฤทธิ์ผลงานวิจัยของสถาบันพาณิชยนาวิ (Key Performance Indicators: KPIs) และทดสอบความสามารถในการใช้ประโยชน์ของดัชนีวัดสัมฤทธิ์ผลที่ได้ถูกพัฒนาขึ้น โดยการประเมินครั้งนี้กำหนดมุมมองการประเมินออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านพันธกิจ, ด้านกลุ่มเป้าหมาย, ด้านกระบวนการวิจัย และด้านการเรียนรู้และพัฒนา วิธีการที่ใช้ในการพัฒนาดัชนีวัดสัมฤทธิ์ผลแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์สู่การวัดสัมฤทธิ์ผล, การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ, การกำหนดดัชนีวัดสัมฤทธิ์ผลเบื้องต้น และการคัดเลือกดัชนีวัดสัมฤทธิ์ผล หลังจากกำหนดดัชนีวัดสัมฤทธิ์ผลได้ จะทำการทดสอบความสามารถในการใช้งานของดัชนีวัดสัมฤทธิ์ผลโดยมีวิธีการดำเนินงาน 4 ขั้นตอน คือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การวัดสัมฤทธิ์ผลและการสรุปผล ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จทุกตัวมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างเป็นเหตุเป็นผล ดัชนีวัดสัมฤทธิ์ผลที่พัฒนาขึ้นมาครบทั้ง 4 มุมมอง 22 ดัชนี โดยเป็นดัชนีในด้านพันธกิจ 5 ดัชนี ด้านกลุ่มเป้าหมาย 4 ดัชนี ด้านกระบวนการวิจัย 7 ดัชนี และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา 6 ดัชนี และจากการนำไปจัดทำขึ้นเป็นแบบสอบถามเพื่อใช้ในการทดลองประเมินโครงการเพื่อให้ทราบถึงความสามารถในการใช้งานของดัชนีวัดสัมฤทธิ์ผล พบว่ามีผู้สามารถนำดัชนีไปใช้ประเมินได้ถึงร้อยละ 91.25 โดยแต่ละดัชนีสามารถปรับเปลี่ยนและหาวิธีที่เหมาะสมสำหรับแต่ละโครงการได้

4. การนำการบริหารแบบสมดุลมาใช้ในการควบคุมทางการบริหารการศึกษา

นับตั้งแต่ปี 1987 ศาสตราจารย์แคพเพลน (Kaplan) อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และ นอร์ตัน (Norton) ที่ปรึกษาด้านการจัดการ ได้ทำการศึกษาและสำรวจถึงสาเหตุของการที่ตลาดหุ้นในอเมริกาประสบ ปัญหา และพบสาเหตุสำคัญคือเป็นเพราะว่าองค์กรส่วนใหญ่ในอเมริกานิยมใช้แต่ตัวชี้วัดด้านการเงินเป็นหลัก ดังนั้นในปี 1992 Kaplan และ Norton จึงเสนอแนวคิดในการประเมินผลองค์กรแบบใหม่ซึ่งมีจุดประสงค์เพื่อเอาชนะข้อจำกัดด้านการบริหารจัดการอันเนื่องมาจากการวัดผลงานเฉพาะด้านการเงินเพียงอย่างเดียว ที่เรียกว่า Balanced Scorecard ขึ้น แนวคิดนี้นำเสนอตีพิมพ์เป็นครั้งแรกในบทความเรื่อง "The Balanced Scorecard: Measure that Drive Performance" ของ Harvard Business Review ซึ่งมีสาระสำคัญว่าระบบวัดผลการดำเนินงานแบบใหม่ที่เรียกว่า Balanced Scorecard นอกจากจะให้ข้อมูลที่รวดเร็วทันใจแล้ว ยังสามารถให้ภาพที่ชัดเจนและครอบคลุมในทุกๆ มุมมองของการดำเนินงานทางธุรกิจด้วย โดยระบบดังกล่าวนี้ประกอบด้วยตัวชี้วัดผลการดำเนินงานใน ด้านการเงินซึ่งสะท้อนถึงผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นแล้ว และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในระดับปฏิบัติการซึ่งสะท้อนถึงความพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) กระบวนการภายใน (Internal Process) และ นวัตกรรมและการพัฒนา กิจกรรม (Innovation and Improvement Activities) ซึ่ง Kaplan และ Norton เชื่อว่าตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินเหล่านี้จะช่วยผลักดันให้ผลการดำเนินงานด้านการเงินไปในทางที่ดีขึ้นในอนาคต ดังนั้น Balanced Scorecard จึงช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นผลการปฏิบัติงานในหลายๆ ด้านในเวลาเดียวกัน (Kaplan and Norton, 1992) หลังจากที่ยุทธศาสตร์ได้ถูกนำเสนอออกไป แนวคิด Balanced Scorecard ก็เริ่มเป็นที่รู้จักและใช้กันอย่างแพร่หลายตั้งแต่ต้นศตวรรษที่ 1990 พร้อมทั้งมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยในปัจจุบัน Balanced Scorecard ไม่เพียงแต่ระบบในการประเมินองค์กรเท่านั้น หากแต่ได้กลายเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และเป็นเครื่องมือในการบริหารที่ช่วยทำให้องค์กรมุ่งเน้นในการให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากขึ้น

สำหรับประเทศไทยหลังจากประสบภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจตั้งแต่ พ.ศ.2540 เป็นต้นมาหน่วยงานธุรกิจส่วนใหญ่ประสบกับปัญหาต่าง ๆ มากมาย ซึ่งต้องทำการปรับปรุงแก้ไขปัญหาเหล่านั้นองค์กรธุรกิจใหญ่ๆ ได้ริเริ่มเอา Balanced Scorecard และ Key Performance Indicator เข้ามาใช้เพื่อนำแผนกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ คุณบัณฑิต ล่ำขำ ผู้บริหารระดับสูงของธนาคารกสิกรไทย มหาชน จำกัด ได้กล่าวไว้ในปลายปีพ.ศ.2544 ธนาคารกสิกร

ไทยจะนำเอาระบบ Balanced Scorecard เข้ามาใช้ในการจัดการเชิงกลยุทธ์และการวัดผลเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2545. หน้า 156-157)

Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมเพื่อช่วยในการทำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้สัมฤทธิ์ผลโดยอาศัยการวัดเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานในหลายมุมมองและ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ความจริงแล้ว Balanced Scorecard สามารถนำไปใช้ได้ทั้งด้านเป็นเครื่องมือในการผลักดันกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและประเมินผลเพื่อการควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2545. หน้า 156) สำหรับการประเมินผลในอดีตนิยมใช้เครื่องมือวัดในรูปของมาตรวัดทางการเงิน จะบอกถึงผลการดำเนินงานขององค์กรในระยะสั้นที่ผ่านมาเท่านั้น แต่ไม่สามารถบอกถึงผลและแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคตหรือระยะยาวที่จะเป็นการบอกถึงความสามารถหรือความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ขององค์กร ประกอบไปด้วยประสิทธิภาพ (Efficiency) คุณภาพ (Quality) นวัตกรรม (Innovation) การตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Customer Responsiveness) ซึ่งสิ่งเหล่านี้ไม่สามารถใช้เครื่องมือวัดทางการเงินไปใช้วัดและประเมินผลได้ทั้งหมด ดังนั้นจึงจำเป็นต้องสร้างเครื่องมือขึ้นใหม่ที่มิใช่เครื่องมือวัดทางการเงิน (Non-Financial Measure) เพียงอย่างเดียวเข้ามาช่วยสร้างตัววัดในมิติใหม่ทางด้านความสามารถในการแข่งขัน ไม่ว่าจะเป็นประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม ละความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า Balanced Scorecard จะช่วยในการประเมินผลเพื่อควบคุมองค์กรทำให้เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินการกลยุทธ์และการควบคุมเพิ่มขึ้น (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2545. หน้า 157)

สำหรับแนวคิดของ Balanced Scorecard มาจากการรวบรวมมุมมองการบริหารองค์กรในด้านต่างๆที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จในการดำเนินงานโดยให้ครอบคลุมไปถึงผู้ที่มีส่วนได้เสียกับองค์กรซึ่งประกอบไปด้วยมุมมองต่าง ๆ ดังนี้

1. เพื่อความสำเร็จทางการเงิน (องค์กรควรจะคำนึงถึงผู้ถือหุ้นอย่างไร)
2. เพื่อความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ (องค์กรควรคำนึงถึงลูกค้าอย่างไร)
3. เพื่อความพึงพอใจของผู้ถือหุ้นและลูกค้า (องค์กรควรปรับปรุงกระบวนการธุรกิจภายในกิจการให้ดีขึ้น)
4. เพื่อความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ (องค์กรควรทุ่มเทสนับสนุนกับการเรียนรู้และพัฒนาความเจริญเติบโตอย่างไร)

จากมุมมอง ทั้ง 4 มุมมองข้างต้นก็นำมาซึ่งการควบคุมใน 4 มิติดังนี้

1. มุมมองด้านด้านการเงิน(Financial Perspective) นำมาซึ่งการควบคุมในด้านประสิทธิภาพของผลประกอบการซึ่งวัดผลทางการเงิน ไม่ว่าจะเป็นเพิ่มรายได้ การเพิ่มผลกำไร ผลตอบแทนการลงทุน ราคาหุ้นในตลาด ฯลฯ

2. มุมมองการตอบสนองต่อลูกค้า(Customer Perspective)นำมาซึ่งการควบคุมในด้านการสนองตอบความต้องการของลูกค้า ซึ่งก็คือการวัดถึงความพอใจของลูกค้า การรักษาลูกค้าเดิมไว้กับกิจการ การบริการที่ดี

3. มุมมองกระบวนการภายในกิจการ(Internal Business Process Perspective) นำมาซึ่งการควบคุมคุณภาพการดำเนินงานภายในของธุรกิจ คือ การวัดถึง สินค้าใหม่ บริการใหม่ คุณภาพของกระบวนการผลิต การจัดส่งรวดเร็ว ตรงเวลา กระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และความเจริญเติบโต (Learning Growth Perspective) นำมาซึ่งการควบคุมในด้านนวัตกรรม ซึ่งก็คือการวัดถึง การพัฒนาทักษะของพนักงาน การคงรักษาพนักงานที่มีคุณภาพและมีความสามารถไว้กับองค์กร ความพึงพอใจของพนักงาน

จากมุมมองทั้ง 4 ด้านซึ่งนำมาวัดผลใน 4 มิติ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความสามารถ หรือความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งจะเป็นตัวผลักดันให้องค์กรธุรกิจสร้างความพร้อมในการแข่งขันทางธุรกิจเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของกิจการ

สำหรับการนำวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) มาใช้ในระบบคุณภาพของหน่วยงานทางการศึกษา จะเป็นกลไกช่วยให้สามารถควบคุมให้การทำงานเป็นไปตามแผนเชิงกลยุทธ์ที่วางไว้ เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์และพันธกิจของหน่วยงาน โดยมีดัชนีวัดผลสำเร็จของการดำเนินงานที่วัดผลในแง่มุมต่างๆ อย่างสมดุลของมุมมองด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงินที่จะช่วยให้หน่วยงานทางการศึกษาบริหารงานและมีการดำเนินงานอย่างมั่นใจว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ ในขณะที่เดียวกันก็จะใช้เป็นเครื่องพิสูจน์ถึงความสามารถขององค์กรในการปฏิบัติการก็ว่าเป็นไปอย่างมีคุณภาพและบรรลุความคาดหวังของสังคมได้ในระดับใด ถึงแม้ว่าจะยังไม่มีหน่วยงานประเมินมาตรฐานการศึกษาใดในประเทศไทยที่กำหนดองค์ประกอบการตรวจสอบคุณภาพจากมุมมองตามวิธีของ BSC แต่ก็สามารถใช้เพื่อการประกันคุณภาพภายในได้ และน่าจะเป็นการพัฒนาอีกแนวทางหนึ่งด้วยซึ่งหน่วยงานทางการศึกษาในต่างประเทศได้นำวิธีการบริหารแบบสมดุล (BSC) ไปใช้เพื่อวัดผลสำเร็จและนำไปสู่การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (วรรณรัตน์ วัฒนานิมิตกุล, 2548. เว็บไซต์) ส่วนการนำการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) ไปใช้กับหน่วยงานทางการศึกษา เช่น โรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย เป็นทางเลือกหนึ่งที่หน่วยงานสามารถนำไปใช้ในการควบคุม

หรือประเมินผลการดำเนินงานและใช้ในการบริหารเพื่อนำไปสู่พันธกิจของสถาบันที่ได้ตั้งไว้ เช่น มหาวิทยาลัยก่อตั้งเพื่อดำเนินกิจกรรมหลัก ซึ่งได้แก่การสอนและงานวิจัย มุมมองทั้ง 4 ด้านจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับประเด็นต่าง ๆ ต่อไปนี้ (นภดล ร่มโพธิ์, 2545. หน้า 65)

1. มุมมองทางการเงิน แต่ละมหาวิทยาลัยจะต้องสามารถอยู่รอดได้ภายใต้การแข่งขัน ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่แต่ละมหาวิทยาลัยจะต้องพยายามใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีคุณค่ามากที่สุด เพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่ายโดยที่ไม่ต้องลดคุณภาพการศึกษาลง ซึ่งจะทำให้แต่ละมหาวิทยาลัยสามารถเลี้ยงดูตัวเองได้นอกจากนี้มหาวิทยาลัยควรสร้างรายได้ด้วยตนเองพยายามหาเงินสนับสนุนจากทั้งรัฐและเอกชน เพื่อนำมาพัฒนาคุณภาพภายในมหาวิทยาลัยด้วย

2. มุมมองทางด้านลูกค้า คำว่าลูกค้าในมหาวิทยาลัย อาจจะค่อนข้างสับสน จึงต้องแบ่งตามลักษณะของแต่ละกิจกรรมของมหาวิทยาลัย ดังต่อไปนี้

2.1 งานด้านการเรียนการสอน ในที่นี้ลูกค้าคือนักศึกษาผู้จ่ายเงินค่าเล่าเรียน รวมทั้งผู้ที่สนับสนุนนักศึกษา เช่น ผู้ปกครองหรือองค์กรต่างๆที่ให้ทุนสนับสนุนการศึกษา

2.2 งานด้านการวิจัย ลูกค้าคือหน่วยงานที่ให้เงินสนับสนุนงานวิจัยซึ่งรวมทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ซึ่งงานวิจัยที่ได้ไปใช้ประโยชน์ต่อทั้งด้านทางธุรกิจและสังคม

เมื่อทราบลักษณะของลูกค้าในแต่ละประเภทแล้ว มหาวิทยาลัยควรให้ความสนใจกับลูกค้าเหล่านี้ เนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้มหาวิทยาลัยอยู่รอดได้อย่างยั่งยืนในอนาคต

3. มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน สำหรับมหาวิทยาลัยนั้น กระบวนการภายใน รวมถึงกระบวนการในการสอนและการวิจัย ตลอดจนงานบริหารที่จะสนับสนุนส่งเสริมให้การเรียนการสอน และงานวิจัยเป็นไปได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

4. มุมมองทางด้านเรียนรู้และพัฒนา มุมมองนี้จะรวมไปถึงการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัย รวมทั้งสิ่งที่จะช่วยส่งเสริมการสอนและงานวิจัย เช่น คอมพิวเตอร์ห้องสมุด

สำหรับการพัฒนาการควบคุมทางการบริหารการศึกษาโดยการพัฒนาระบบวัดผลการทำงานนั้น ในหน่วยงานทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาเริ่มมีการนำวิธีการบริหารแบบสมดุลมาใช้ วรณรัตน์ วัฒนานิมิตรกุล (2548. เว็บไซต์) ให้แนวคิดที่ว่าดัชนีวัดผลการทำงานเป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นโดยพิจารณาทั้งในระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะ ระดับภาควิชา เพื่อที่จะช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถใช้เป็นกลไกเพื่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัย และการบริหารภายในหน่วยงานระดับต่าง ๆ สิ่งที่จะต้องมาก่อนเป็นอันดับต้น ๆ ก็คือ มหาวิทยาลัยจะต้องกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์การหลักของมหาวิทยาลัยขึ้นมาก่อน และในการพิจารณาประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าการปฏิบัติงานต่าง ๆ บรรลุตามที่ตั้งเป้าประสงค์ไว้

หรือดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ และยังสามารถใช้เป็นตัวบ่งชี้ว่าสามารถตอบสนองความต้องการตามความคาดหวังของสังคมหรือไม่

แนวปฏิบัติสำหรับการใช้ BSC ในการบริหารมหาวิทยาลัย

1. ตรวจสอบวัตถุประสงค์หลักของมหาวิทยาลัย ว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้แล้วนั้นมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนใหม่หรือไม่ เพื่อให้ครอบคลุมและมีความชัดเจนครบทั้ง 4 มุมมองตามแนวคิดของ BSC ภายใต้กรอบพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย 4 ด้าน

2. เชื่อมโยงวัตถุประสงค์แต่ละข้อกับดัชนีวัดผลสำเร็จ (1-3 ดัชนี ต่อ 1 วัตถุประสงค์) ที่ต้องการวัดและนำไปคำนวณเพื่อประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงาน

3. การเชื่อมโยงดัชนีวัดผลสำเร็จภายใน เพื่อเปรียบเทียบผลงานกับหน่วยงานอื่นภายในสถาบันเดียวกัน

4. การประเมินผลอาจมีการกำหนดองค์การอื่นเป็น Benchmark เพื่อเปรียบเทียบผลสำเร็จของการดำเนินงาน

แนวคิดเรื่องวิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพการบริหารองค์การเพราะเป็นสิ่งที่สนับสนุนองค์การในการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติตามแผนในด้าน ต่าง ๆ ภายใต้เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนด โดยมุ่งนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและการประเมินผล แนวการวัดความสำเร็จตามกระบวนการที่กล่าวมาข้างต้นนี้จะช่วยทำให้ผู้บริหารในแต่ละหน่วยงานของมหาวิทยาลัยมีโอกาสได้ร่วมมือ ประสานเชื่อมโยงกันมากขึ้น และมุ่งเน้นความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หลักโดยรวมของมหาวิทยาลัยร่วมกัน ในเรื่องนี้ ศรีเพ็ญ ทรัพย์มันชัย (2541, หน้า 37-46) กล่าวว่าหลักสำคัญในการสร้างเครื่องมือวัดตามวิธีของการบริหารแบบสมดุลนั้น สามารถดำเนินงานได้โดยต้องได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง

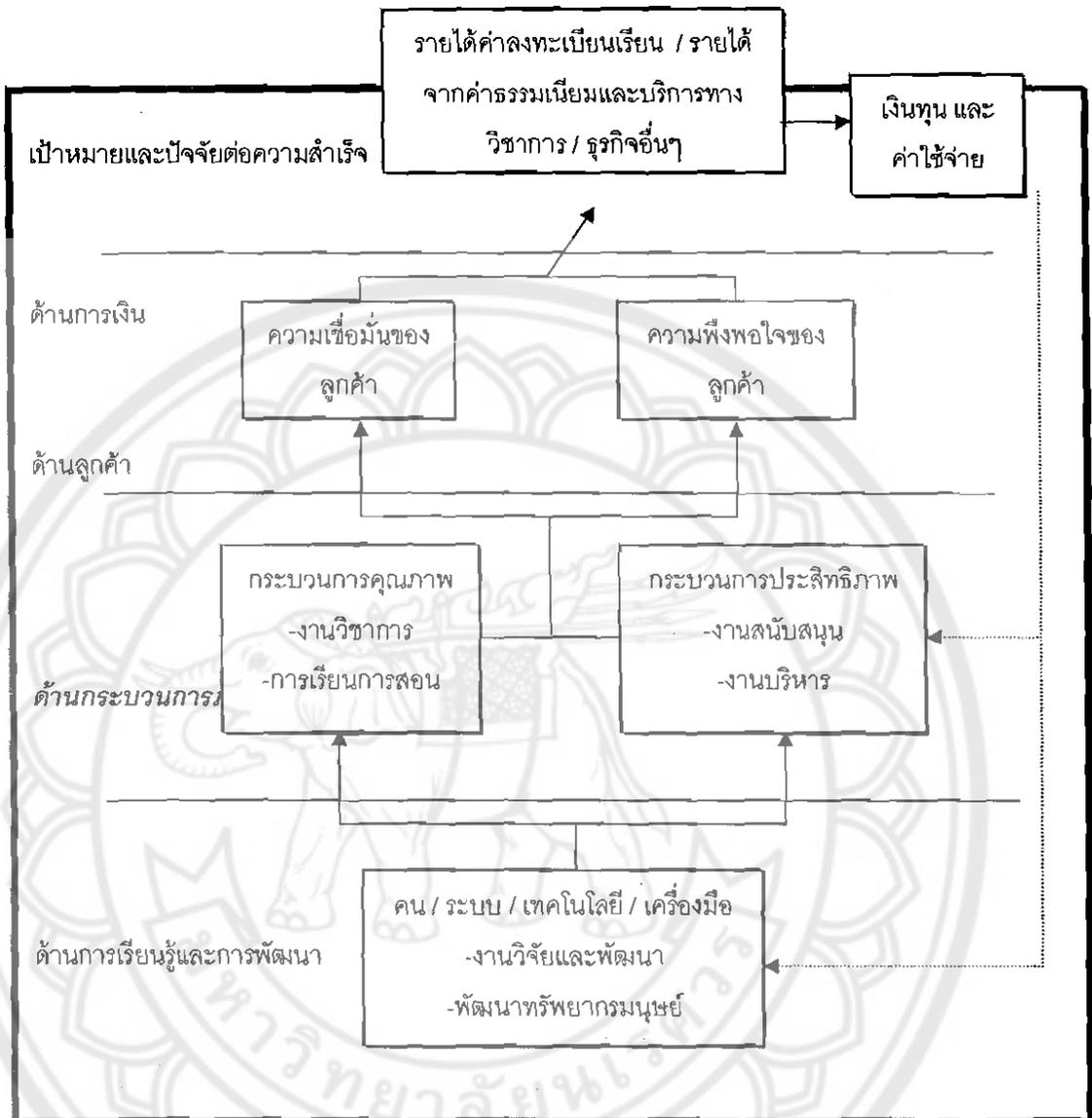
ดังนั้น วิธีการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) จึงช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถตอบคำถาม 4 ข้อ ต่อไปนี้

1. คนทั่วไปและสาธารณชนมีมุมมองต่อมหาวิทยาลัยนี้อย่างไร และมหาวิทยาลัยควรตอบสนองลูกค้า (นักศึกษา ผู้ปกครอง นายจ้าง ศิษย์เก่า) อย่างไร (มุมมองลูกค้า)

2. มหาวิทยาลัยต้องดีเด่นในเรื่องใด (มุมมองกระบวนการภายใน)

3. มหาวิทยาลัยจะสามารถพัฒนาและสร้างสรรค์คุณค่าต่อไปได้อย่างไร (มุมมองการเรียนรู้และการพัฒนา)

4. ผลการดำเนินงานทางการเงินของมหาวิทยาลัยเป็นอย่างไร (มุมมองด้านการเงิน)



ภาพ 15 การนำ BSC มาใช้ในหน่วยงานทางการศึกษา

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบสมดุล และการวัดประสิทธิผลขององค์กรโดยมีทั้งงานวิจัยภายในประเทศและต่างประเทศ ดังนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยภายในประเทศ

ในประเทศไทยมีการนำระบบ Balanced Scorecard มาใช้ประเมินผลองค์กรที่เป็นรัฐวิสาหกิจ บริษัทในตลาดหลักทรัพย์และธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศหลายแห่ง แต่จากการค้นคว้าพบว่ามียารงานการศึกษาไม่มากนัก มีรายละเอียดดังนี้

สำนักงานสวัสดิการข้าราชการและพลเรือน (2545:17-18) ดำเนินการการทดลองปฏิบัติการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในส่วนราชการไทย โดยปรับองค์ประกอบของแต่ละมุมมองดังนี้

1. มุมมองด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร (External Perspective) เป็นการพิจารณาองค์กรในมุมมองของประชาชนผู้รับบริการสาธารณะชนทั่วไปที่อยู่ในสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร ผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ต่างๆ รัฐบาล หน่วยงานราชการอื่นๆ รัฐวิสาหกิจ องค์กรพัฒนาเอกชน และสถาบันการศึกษา

2. มุมมองด้านองค์ประกอบภายในองค์กร (Internal Perspective) พิจารณาย้อนกลับไปที่โครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน ทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถหลักขององค์กร วัฒนธรรม และค่านิยม

3. มุมมองด้านนวัตกรรม (Innovation Perspective) พิจารณาความสามารถขององค์กรต่อความเปลี่ยนแปลง การมองไปในอนาคตว่าองค์กรควรริเริ่มสร้างสรรค์อย่างไร เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ดียิ่งกว่าเดิม

4. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) จะให้ความสำคัญกับการประหยัด ทรัพยากรทางการบริหาร ความคุ้มค่าของเงินงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาความสามารถของการให้บริการเทียบกับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา รวมถึงตรวจสอบการทุจริตและความประพฤติมิชอบที่ปรากฏ

สุจิตรา วัชรจิตติภรณ์ (2544) ทำการประเมินผลโครงการส่งเสริมประสิทธิภาพกรมที่ดินด้วยตัวชี้วัดของระบบวัดผลปฏิบัติงานดุลยภาพ (Balanced Scorecard) โดยการติดตามผลของโครงการส่งเสริมประสิทธิภาพกรมที่ดินที่ได้มีการดำเนินงานพัฒนากระบวนการใหม่ไปก่อนหน้านี้แล้ว ด้วยการกำหนดตัวชี้วัดตามแนวคิดของ Balanced Scorecard ของหน่วยงานและขั้นตอนการดำเนินงานมี 3 ขั้นตอน คือ ศึกษากระบวนการแบบเก่าและกระบวนการแบบใหม่ในส่วนของการดำเนินงานที่มีการพัฒนาประสิทธิภาพ โดยศึกษาเปรียบเทียบระหว่างสำนักงานของกรมที่ดินที่ดำเนินการตามกระบวนการงานเก่าและกระบวนการงานใหม่, ทำการวิเคราะห์หลักเกณฑ์ที่เหมาะสมเพื่อใช้ในการกำหนดตัวชี้วัดของ Balanced Scorecard และสุดท้ายทำการกำหนดตัวชี้วัดของ Balanced Scorecard ตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วยสำนักงานที่ดินซึ่งใช้กระบวนการแบบเก่าและสำนักงานที่ดินซึ่งใช้กระบวนการแบบใหม่จำนวนทั้งสิ้น 30 แห่ง ผลการวิจัยประกอบด้วย 2 ส่วน ส่วนแรกของการเปรียบเทียบผลพบว่ากระบวนการแบบใหม่สามารถพัฒนากระบวนการภายในจากเดิมมาสู่ความมีประสิทธิภาพภายใต้เงื่อนไขข้อจำกัดทางทรัพยากรที่กรมที่ดินเผชิญอยู่ได้ ส่วนที่สองของการพัฒนาระบบการวัดผลการปฏิบัติงานดุลยภาพ ผู้วิจัยทำการศึกษาเพื่อกำหนดปัจจัยที่เป็นนามธรรมในการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีความสมดุลและสอดคล้องกับนโยบายและแผนงานขององค์กร โดยกำหนดมุมมองของ Balanced Scorecard ออกเป็น 4 มุมมอง ที่มีความสมดุลเหมาะสมสำหรับระบบราชการ อันประกอบด้วย มุมมองของผู้จัดสรรเงินทุน, มุมมองของผู้รับบริการ, มุมมองของข้าราชการ และมุมมองของผู้ได้บังคับบัญชา จากนั้นกำหนดตัวชี้ผลการปฏิบัติงาน ค่าอ้างอิง และวิธีกับกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน สุดท้ายผลการวิจัยได้ตัวชี้วัดในแต่ละประเภทของรายงานเพื่อใช้ในการแสดงผลการปฏิบัติงานในเชิงวัดผลแบบดุลยภาพ โดยกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละประเภทของรายงาน

กฤษณา ปุณยงกุล (2545) ศึกษาการประยุกต์ใช้หลักการ Balanced Scorecard ในการประเมินสัมฤทธิ์ผลงานวิจัยของสถาบันพาณิชยนาวิ โดยมีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ เพื่อระบุปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors) และพัฒนาตัวชี้วัดสัมฤทธิ์ผลงานวิจัยของสถาบันพาณิชยนาวิ (Key Performance Indicators: KPIs) และทดสอบความสามารถในการใช้ประโยชน์ของดัชนีวัดสัมฤทธิ์ผลที่ได้ถูกพัฒนาขึ้น โดยการประเมินครั้งนี้กำหนดมุมมองการประเมินออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านพันธกิจ, ด้านกลุ่มเป้าหมาย, ด้านกระบวนการวิจัย และด้านการเรียนรู้และพัฒนา วิธีการที่ใช้ในการพัฒนาตัวชี้วัดสัมฤทธิ์ผลแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์สู่การวัดสัมฤทธิ์ผล, การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ, การกำหนดดัชนีวัดสัมฤทธิ์ผลเบื้องต้น และการคัดเลือกดัชนีวัดสัมฤทธิ์ผล หลังจากกำหนดดัชนีวัดสัมฤทธิ์ผล

ได้จะทำการทดสอบความสามารถในการใช้งานของดัชนีวัดสัมฤทธิ์ผลโดยมีวิธีการดำเนินงาน 4 ขั้นตอน คือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การวัดสัมฤทธิ์ผล และสรุปผลการวิจัย พร้อมเสนอแนะ ผลจากการวิจัยพบว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จทุกตัวมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน อย่างเป็นเหตุเป็นผล ดัชนีวัดสัมฤทธิ์ผลที่พัฒนาขึ้นมาครบทั้ง 4 มุมมอง 22 ดัชนี โดยเป็นดัชนีในด้านพันธกิจ 5 ดัชนี ด้านกลุ่มเป้าหมาย 4 ดัชนี ด้านกระบวนการวิจัย 7 ดัชนี และด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา 6 ดัชนี และจากการนำไปจัดทำขึ้นเป็นแบบสอบถามเพื่อใช้ในการทดลองประเมินโครงการเพื่อให้ทราบถึงความสามารถในการใช้งานของดัชนีวัดสัมฤทธิ์ผล พบว่ามีผู้สามารถนำดัชนีไปใช้ประเมินได้ถึงร้อยละ 91.25 โดยแต่ละดัชนีสามารถปรับเปลี่ยนและหาวิธีที่เหมาะสมสำหรับแต่ละโครงการได้

สุชญา คุปติยานุวัฒน์ (2543) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน กรณีศึกษา : การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย โดยศึกษาเปรียบเทียบขั้นตอนการพัฒนาดัชนีวัด ผลการดำเนินงานตลอดจนการนำไปใช้ในการบริหารงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบันกับวิธีการพัฒนาดัชนีวัดตามแนวความคิดของการบริหารแบบสมดุลและศึกษาคำความรู้ ความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อดัชนีวัดผลการดำเนินงาน ผลการศึกษา พบว่า การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยมีดัชนีวัดผลการดำเนินงานแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มคือ กลุ่มการเงิน กลุ่มการตลาดและลูกค้าและกลุ่มปฏิบัติการ โดยมีดัชนีวัดผลการดำเนินงานที่ครอบคลุมทั่วทั้งองค์การและมีการวัดผลเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ หากตัวใดไม่เป็นตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ต้องมีกาชี้แจงเหตุผลเพื่อเสนอผู้บริหารสำหรับ ความคิดเห็นของผู้บริหาร พบว่าผู้บริหารมีความรู้และความคิดเห็นต่อการบริหารแบบสมดุลในระดับดี

พัชรินทร์ เขารักิตติวุฒิ (2544) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวัดประสิทธิผลของโครงการจ้างเหมาแบบเบ็ดเสร็จ (Turnkey) โดยทฤษฎีการบริหารแบบสมดุล : กรณีศึกษาเฉพาะโครงการขยายระบบเครือข่ายโทรศัพท์ของบริษัท จัดมิน เทลคอม ซิสเต็มส์ จำกัด เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยการนำการบริหารแบบสมดุลมาประยุกต์ใช้ในการวัดประสิทธิผลของโครงการทั้ง 4 ด้านได้แก่ ด้านการเงิน ด้านการเรียนรู้กับการเติบโต ด้านการบริหารจัดการธุรกิจภายใน และด้านลูกค้า โดยดำเนินการค้นหาและวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบริหารโครงการ พร้อมทั้งสร้างแบบ จำลองการบริหารแบบสมดุลที่เหมาะสมมาใช้เพื่อวัดความสำเร็จขององค์การรวมทั้งเก็บข้อมูลเพื่อวัดประสิทธิผลขององค์การโดยใช้แบบสอบถาม เพื่อสอบถามจากผู้ที่เกี่ยวข้องได้แก่ ผู้จัดการโครงการ วิศวกรโครงการ ช่างเทคนิค พนักงานธุรการ พนักงานบัญชีลูกค้า และนำมาใช้ในการวิเคราะห์ผลการดำเนินการที่ผ่านมา ผลการวิจัยพบว่าการบริหารแบบสมดุล สามารถช่วยในการ วิเคราะห์หาปัญหาที่จำเป็นต้องได้รับการแก้ไขในด้านต่าง ๆ อีกทั้งความเชื่อมโยงของ

ปัจจัย ด้านต่าง ๆ และสามารถวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาพร้อมทั้งแนวทางในการแก้ปัญหา ซึ่งทำให้การบริหารโครงการมีประสิทธิภาพผลกว่าที่เป็นอยู่

สรอาณ ประมวลวรชาติ (2544) วิจัยเรื่อง ปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคในการนำ วิธีการบริหารแบบสมดุลมาใช้ในองค์การกลุ่มธุรกิจการสื่อสารของไทย : กรณีศึกษาบริษัท Telecom Asia Public Company Limited (TA) และบริษัท Advanced Info Service Public Company Limited (AIS) โดยการศึกษาเป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างจากผู้ที่เกี่ยวข้อง และมีความรับผิดชอบในการนำแนวความคิดการบริหารแบบสมดุลมาประยุกต์ใช้ในบริษัท จากผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีความสำคัญหรือเป็นอุปสรรคในการนำระบบนี้มาใช้ในการปฏิบัติได้แก่ ลักษณะของธุรกิจที่เป็นพลวัตรสามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ปัจจัยด้านผู้นำที่พร้อมในการริเริ่มมีส่วนร่วมและเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยตนเอง ปัจจัยด้าน การตระหนักถึงการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการประเมินผล ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การที่พร้อมรับสิ่งใหม่ๆและการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านการสื่อสารที่สนับสนุนการบริหารแบบสมดุล ผู้การปฏิบัติในทุกส่วน ปัจจัยด้านพนักงานที่มีศักยภาพและมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้บริษัทมีส่วนสนับสนุนมาก กว่าอุปสรรค

สุนทรवासิต คุมมานนท์ (2544) ทำการวิจัยเรื่อง การเปรียบเทียบหลักการการบริหารแบบสมดุลกับตัววัดผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ กรณีศึกษาบริษัท ไทยไฟลีสื่อะคริลิค จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่าปัจจุบันบริษัทใช้ตัววัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน บริษัทให้ความสำคัญกับตัววัดผลที่เป็นตัวเงินเป็นหลัก ได้แก่ การวัดสภาพคล่อง ความสามารถในการทำกำไร ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ส่วนตัววัดผลที่ไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งให้ความสำคัญเป็นอันดับรอง ได้แก่ ตัววัดผลตามหน้าที่ปฏิบัติงาน ตัววัดผลตามระบบบริหารคุณภาพโดยรวม ตัววัดผลตามระบบบริหารคุณภาพตามมาตรฐานองค์การระหว่างประเทศจากการนำตัววัดผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันมาเปรียบเทียบกับหลักการการบริหารแบบสมดุล พบว่าบริษัทมีตัววัดผลใน 3 มุมมอง ได้แก่ ด้านการเงินด้านลูกค้า ด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายในโดยไม่มีตัววัดผลในด้านการเรียนรู้และเติบโต จึงได้เสนอแนะให้บริษัทกำหนดดัชนีชี้วัด ในมุมมอง ด้านการเรียนรู้และการเติบโตเพิ่มขึ้นให้ครบทั้ง 4 มุมมอง โดยกำหนดตัววัดผลที่สำคัญประมาณมุมมองละ 3-4 ตัววัดให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์สำคัญของบริษัท

นภดล ร่มโพธิ์ (2545) ได้ศึกษาเรื่อง Balanced Scorecard กับมหาวิทยาลัยในประเทศไทย พบว่า การนำ Balanced Scorecardมาใช้กับหน่วยงานทางการศึกษา เช่น โรงเรียน

วิทยาลัย หรือ มหาวิทยาลัยสามารถนำไปใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานและใช้ในการบริหาร เพื่อนำไปสู่พันธกิจหลักของสถาบันที่ได้ตั้งไว้ เช่น การสอนและงานวิจัย ใน 4 มุมมอง ได้แก่

1. มุมมองทางการเงิน แต่ละมหาวิทยาลัยต้องอยู่รอดได้ภายใต้การแข่งขัน แต่ละมหาวิทยาลัยจึงต้องใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่ามากที่สุด เพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่ายลงโดยไม่ต้องลดคุณภาพการศึกษา และมหาวิทยาลัยจะต้องพยายามหาเงินสนับสนุนทั้งจากภาครัฐและเอกชน เพื่อนำมาพัฒนาคุณภาพภายในมหาวิทยาลัยด้วย

2. มุมมองด้านลูกค้า ลูกค้าของมหาวิทยาลัยคือนักศึกษาที่จ่ายค่าเล่าเรียนรวมทั้งผู้ที่สนับสนุนนักศึกษา และหน่วยงานที่ใช้งบประมาณสนับสนุนงานวิจัยซึ่งจะเป็นประโยชน์ในอนาคต มหาวิทยาลัยควรให้ความสนใจกับลูกค้าเหล่านี้เพราะจะทำให้มหาวิทยาลัยอยู่รอดได้อย่างยั่งยืนในอนาคต

3. มุมมองทางกระบวนการภายใน สำหรับมหาวิทยาลัยกระบวนการภายในรวมถึงกระบวนการสอนและงานวิจัย ตลอดจนงานบริหารที่จะส่งเสริมให้การเรียนการสอนและงานวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มุมมองนี้จะรวมไปถึงการพัฒนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัย รวมทั้งสิ่งที่จะช่วยส่งเสริมการสอนและงานวิจัย เช่น ห้องสมุด คอมพิวเตอร์

2. งานวิจัยต่างประเทศ

งานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวกับการบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ในวงการศึกษาศึกษา และในสถานศึกษา มีดังนี้

Bailey, Chow, and Haddad (1999) ทำการศึกษาการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในธุรกิจ การศึกษา โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 3 ส่วน โดยส่วนแรกเสนอผลการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard ในองค์กรที่ไม่มีผลประโยชน์ ส่วนที่สองดำเนินการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารของ AACBS ถึงมุมมองที่สมดุลของ Balanced Scorecard ที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในวงการศึกษาศึกษา โดยการสำรวจใช้แบบสอบถามที่แบ่งออกเป็น 2 ตอน ในตอนแรกเป็นการอธิบายลักษณะของ Balanced Scorecard ส่วนตอนที่สองทำเป็นตารางเพื่อให้เติมเป้าหมายและการวัด โดย 4 ตารางแรกให้เติมชื่อของมุมมองทางการศึกษาที่สมดุลกัน ส่วนอีก 1 ตารางที่เหลือสำหรับมุมมองอื่นที่ผู้ตอบแบบสอบถามเชื่อว่ามีความสำคัญเพิ่มเติม คำตอบที่ได้จากแบบสอบถาม 38

ฉบับจากทั้งหมด 500 ฉบับ พบว่าโดยรวมผู้บริหารเห็นว่าการนำ Balanced Scorecard ไปประยุกต์ใช้จะเป็นประโยชน์อย่างมาก และได้มุมมองของ Balanced Scorecard สำหรับองค์กรทางการศึกษาที่เหมาะสมอย่างหลากหลาย สุดท้ายในส่วนที่สามของการศึกษาเป็นการอภิปรายเกี่ยวกับการพัฒนาและการจัดทำ Balanced Scorecard ในธุรกิจการศึกษา ในมุมมองจากประสบการณ์และการศึกษาของผู้วิจัย

Southern (2002) ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำ Balanced Scorecard ในองค์กรต่างๆ โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาเป็นนักศึกษาภาคบริหารที่ลงเรียนวิชาเลือกเกี่ยวกับ Balanced Scorecard และมีหน้าที่การทำงานในองค์กรต่างๆ โดยพิจารณาว่าหลังจากการเรียน การลงมือปฏิบัติ และเขียนโครงร่างวิจัยแล้ว จะมีความเห็นอย่างไรในการนำ Balanced Scorecard ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรของตน เครื่องมือที่ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถาม ซึ่งมี 2 ตอน ตอนแรกเป็นแบบสอบถามให้อธิบายความรู้ทั่วไป ส่วนในตอนที่สองเป็นความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนา Balanced Scorecard ในองค์กรต่างๆ ผลการวิจัยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัยส่วนมากไม่เคยได้ยินเทคนิคการจัดทำ Balanced Scorecard มาก่อน และเห็นว่ายากต่อการนำ Balanced Scorecard ไปจัดทำในมหาวิทยาลัยในอนาคต แต่มีข้อเสนอว่าอาจให้มีการทดลองทำในโครงการต่างๆ หรือในหน่วยงานสวัสดิการได้

Stewart และ Umesh (2002) ทำการศึกษาประเมินผลกระทบซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายของคณะผู้บริหารในมหาวิทยาลัยของประเทศฟิจิ ซึ่งนำเอาเทคนิคการบริหารจัดการแบบใหม่ของการเงินการตลาดและตรรกวิทยาการทางบัญชี คือ TQM (Total quality management) และ Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้ โดยการประเมินมีกรอบแนวคิดของทฤษฎีการพัฒนาโครงสร้างของฮาร์เบอร์มา (Habermas's theory of societal development) งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยกรณีศึกษาโดยศึกษาที่มหาวิทยาลัย DXL (DXL University) ที่มีการจัดทำ Balanced Scorecard แล้ว การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการด้วยการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ และแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่าเมื่อใช้ดัชนีชี้วัดความสำเร็จของ Balanced Scorecard แล้ว มีปัญหาเนื่องจากข้อมูลของมหาวิทยาลัยมีความซับซ้อนยากต่อการวัด มีความไม่น่าเชื่อถือในการปรับปรุงนโยบาย การที่การศึกษานำเอาเทคนิคการประเมินแบบใหม่เข้ามาใช้อาจเป็นอันตราย

Eveline (2001) ทำการศึกษาเรื่อง The Balanced Scorecard approach: maximizing return on investment in flexible delivery โดยใช้ Balanced Scorecard เป็น เครื่องมือในการติดตามผลความก้าวหน้า ผลการวิจัยพบว่า RMIT University นำเอา Balanced Scorecard มาใช้เป็นระบบข้อมูลป้อนกลับ โดยเทคนิค Balanced Scorecard จะช่วยในการพัฒนากลยุทธ์ใหม่ได้อย่างลึกซึ้ง และสามารถทำงานเป็นทีมได้ดี ช่วยให้แปลงวิสัยทัศน์ในการส่งมอบอำนาจได้ง่าย เกิดการสื่อสารทั่วทั้งองค์กร และช่วยให้ครูมีการออกแบบทางเลือกใหม่ในการสอนทำให้นักกลยุทธ์สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เป็นเหตุให้เกิดความซุขต่อนักเรียน

Hagigi (1999) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนา Scorecard ในการวัดผลการปฏิบัติงานของโปรแกรมและการบริการสาธารณสุข กรณีศึกษา : Children's Medical Services in Los Angeles County เหตุผลในการพัฒนาแผนงานวัดผลการปฏิบัติงานในองค์การสาธารณสุขต่อประเด็นในการที่จะมีการตรวจสอบ ซึ่งในปัจจุบันหน่วยงานของรัฐมีการปฏิบัติการในเชิงธุรกิจมากขึ้น การวัดผลการปฏิบัติงานจึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญของทิศทางดังกล่าว แต่เป็นการท้าทายขององค์การบริการด้านสุขภาพที่จะต้องมีการวัดผลลัพธ์ที่มีลักษณะ soft และ hard พอๆ กัน วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้เพื่อพัฒนาและดำเนินการตามระบบการวัดผลการปฏิบัติงานของ Children's Medical Services (CMS) in Los Angeles County เป็นการดำเนินงานร่วมกันระหว่าง State และ County of Los Angeles ทั้งในด้านงบประมาณและการบริหาร ซึ่งมีโครงสร้างการบริหารที่ซับซ้อนทั้ง 2 ระดับ ในการร่วมมือทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน จำเป็นที่จะต้องตามสนองความต้องการของประชากรกลุ่มเป้าหมาย การบริหารของ CMS จะต้องเผชิญสิ่งท้าทายต่างๆ ประกอบด้วย ระบบการจำแนกที่ล้าสมัย ทีมฝึกอบรมที่ไม่เป็นผลและวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่คงที่ การแก้ปัญหาของ CMS ยังคงยืดสภาพเดิมๆ และการดำเนินการเพียงบางรูปแบบของระบบการวัดผลปฏิบัติงานเท่านั้น และในปี 1993 ได้มี พบ. เกี่ยวกับการปฏิบัติงานและผลลัพธ์ออกมา และสร้างมิติใหม่ของการตรวจสอบองค์การสาธารณสุขด้วยการวางแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ การวางแผนการปฏิบัติงานประจำปี การกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานและการวัดผลลัพธ์ งบประมาณส่วนใหญ่ของกระทรวงบริการสาธารณสุข ได้รับการจัดสรรจากงบประมาณของ CMS ด้วย CMS ได้นำ การบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) มาใช้เป็นกรอบคิดในการรวมผลรวมของรูปแบบการปฏิบัติงานขององค์การโดยมีมุมมอง 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน กระบวนการภายใน นวัตกรรมและการเรียนรู้ และคุณค่าของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งแนวทางดังกล่าวจะช่วยให้องค์การ (CMS) มีมุมมองหลายๆ องค์ประกอบมากกว่าการพิจารณาเพียงมิติเดียว ในการออกแบบและการประยุกต์ใช้การวัดผลการปฏิบัติงานใน CMS ในกระบวนการของ

การดำเนินการ หน่วยงาน มีตัวแทนของผลลัพธ์ที่มุ่งตอบสนองต่อความหลากหลายของเชื้อชาติ และสังคม - เศรษฐกิจ ของชุมชนอย่างเพียงพอและสมดุล ในการเพิ่มศักยภาพเพื่อความสำเร็จ ของพันธกิจต่อไป

