

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง ผลกระทบของประสิทธิภาพการวางแผนงบประมาณที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
2. แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผน
3. แนวคิดเกี่ยวกับงบประมาณ
4. แนวคิดเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

1. ความหมายของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (กระทรวงอุตสาหกรรมกับส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. 2544 : 12) ได้ให้ความหมายไว้ว่า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises : SMEs) ตามที่ปรากฏในพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2543 หมายถึง กิจการผลิตสินค้า กิจการให้บริการ และกิจการค้าส่งและค้าปลีก หรือกิจการอื่นตามที่รัฐมนตรีประกาศวิสาหกิจใดจัดเป็นวิสาหกิจขนาดกลางหรือขนาดย่อมนั้น ประเทศไทยใช้จำนวนการจ้างงานหรือจากมูลค่าทรัพย์สินถาวรไม่รวมที่ดิน โดยให้ถือจำนวนการจ้างแรงงานหรือมูลค่าสินทรัพย์ถาวรที่น้อยกว่าเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาของวิสาหกิจ ได้แก่ การผลิต จำนวนการจ้างแรงงานไม่เกิน 50 คน และมีสินทรัพย์ไม่เกิน 50 ล้านบาท หรือจำนวนการจ้างแรงงานตั้งแต่ 51 – 200 คน หรือสินทรัพย์ถาวรไม่รวมที่ดินมากกว่า 50 ล้านบาทขึ้นไปแต่ไม่เกิน 200 ล้านบาท

दनัย เทียนพุม (2545 : 73 – 75) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) หมายถึง กิจการอุตสาหกรรมการผลิต กิจการค้าปลีก และค้าส่งและกิจการบริการ การกำหนดขนาดของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม นั้นมักใช้เกณฑ์มูลค่าสินทรัพย์ถาวร เงินลงทุน



ยอดขาย จำนวนการจ้างงานสำหรับจำนวนพนักงานประจำนั้น ขึ้นอยู่กับระดับมาตรฐานแต่ละชนิดของลักษณะของการประกอบการ

จากความหมายของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมายถึง กิจการการผลิต(ภาคอุตสาหกรรมและภาคธุรกิจการเกษตร) กิจการค้า และกิจการบริการที่กำหนดขนาดของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถพิจารณาได้จากเกณฑ์ต่าง ๆ เช่น มูลค่าสินทรัพย์ถาวร เงินลงทุน จำนวนการจ้างงาน

2. ความสำคัญของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต่อระบบเศรษฐกิจของไทย

ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของไทยที่ยั่งยืนและเป็นหลักในการฟื้นฟูเศรษฐกิจรวมถึงเป็นกลไกในการแก้ปัญหาทางสังคมได้ ความสำคัญของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความสำคัญ ดังนี้ (กัตถัญญ หิรัญญสมบุรณ์. 2545 : 4 – 5)

2.1 เพิ่มการจ้างงานในระบบเศรษฐกิจ โดยช่วยสร้างงานให้แก่สังคมและชุมชน สามารถใช้ความชำนาญและทักษะผสมผสานกันได้

2.2 สร้างมูลค่าเพิ่ม เป็นแหล่งที่มาของประดิษฐ์กรรมใหม่ในตลาด ถึงแม้ว่าธุรกิจจะมีขนาดเล็ก ไม่มีเทคโนโลยีในระดับสูง แต่ด้วยความคิดสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการและความร่วมมือของพนักงาน ซึ่งอาจมีการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาได้

2.3 ส่งเสริมการแข่งขันเสรี กระตุ้นให้เกิดการแข่งขันระหว่างผู้ผลิต ซึ่งทำให้ผู้บริโภคได้รับประโยชน์มากที่สุด

2.4 เป็นการสนับสนุนปัจจัยในการผลิตแก่กิจการขนาดใหญ่ ในด้านการกระจายสินค้าและการป้อนวัตถุดิบและบริการ

2.5 สร้างสรรค์สินค้าและบริการต่อชุมชนในสังคม ทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มโดยทั่วถึงกัน สินค้าและบริการแต่ละชนิดมีความหลากหลายด้าน คุณภาพ ราคา และหน้าที่การใช้งาน เป็นการตอบสนองทางเลือกแก่ลูกค้าได้ตามต้องการ

2.6 ช่วยพัฒนาศักยภาพในด้านสติปัญญา และความมานะพยายามของบุคคลทั้งด้านผู้ประกอบการและพนักงาน เพื่อที่จะสร้างความสำเร็จแก่กิจการ

ความสำคัญของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ต่อเศรษฐกิจและสังคมไทยนั้น อยู่ที่การเป็นกิจการที่สร้างมูลค่าแก่ระบบเศรษฐกิจอย่างมหาศาล ทั้งในแง่ของการสร้างงาน สร้างมูลค่าเพิ่ม และสร้างรายได้ ในบทบาทที่หลากหลายเป็นได้ทั้งผู้ผลิต ผู้กระจายสินค้า และผู้ให้บริการ นับเป็นผู้ประกอบการที่ทำหน้าที่ทั้งในด้านการสร้างสรรค์และอำนวยความสะดวกต่อธุรกรรมทางเศรษฐกิจ



3. ประเภทของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีหลายประเภทเช่นเดียวกับธุรกิจขนาดใหญ่ ซึ่งสามารถจำแนกประเภทออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ (กัตญญ หิริญญสมบุรณฺ. 2545 : 3 – 4)

3.1 ธุรกิจการผลิต (Manufacturing Sector) เป็นธุรกิจที่นำเอาวัตถุดิบ ชิ้นส่วน อะไหล่ และปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มาผ่านกระบวนการแปรรูปจนกลายเป็นสินค้าสำเร็จรูป เพื่อนำไปจำหน่ายต่อไป ลักษณะการประกอบการของธุรกิจการผลิตที่เป็นธุรกิจขนาดย่อมไม่มีการใช้เทคโนโลยีที่ก้าวหน้า หรือไม่มีการผลิตในปริมาณที่สูงเช่นเดียวกับธุรกิจขนาดใหญ่ แต่ก็สามารถดำรงกิจการอยู่ได้ด้วยการตอบสนองความต้องการของลูกค้าประจำ หรือเจาะตลาดในกลุ่มลูกค้าเฉพาะและมักจะสามารรถประหยัดต้นทุนบางอย่างได้ เช่น การใช้แรงงานตนเองและครอบครัวในการดำเนินงาน เป็นต้น นอกจากนี้ ธุรกิจการผลิตขนาดย่อมยังเป็นแหล่งวัตถุดิบและส่วนประกอบให้ธุรกิจขนาดใหญ่ โดยที่ธุรกิจขนาดใหญ่แต่ละแห่งจะสั่งซื้อปัจจัยนำเข้าจากธุรกิจขนาดย่อมหลายประเภทแตกต่างกันไป

3.2 ธุรกิจการค้า (Trading Sector) เป็นธุรกิจที่ทำหน้าที่ของคนกลางที่อยู่ในช่องทางจำหน่ายทั้งที่เป็นการค้าส่งและการค้าปลีก ซึ่งธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ส่วนมากเป็นธุรกิจที่จำหน่ายในท้องถิ่นที่อยู่ห่างไกลจากผู้ผลิตสินค้ามาก ๆ ร้านค้าส่งและร้านค้าปลีกจะเป็นผู้นำเอาสินค้าจากผู้ผลิตส่งให้ถึงผู้บริโภคอย่างทั่วถึงทุกท้องถิ่น ทุกภูมิภาค โดยอาศัยความชำนาญในพื้นที่ภูมิประเทศ ซึ่งช่วยให้ธุรกิจขนาดใหญ่ได้ขยายตลาดอย่างกว้างขวางโดยไม่ต้องลงทุนสร้างสำนักงานขายของตน

3.3 ธุรกิจบริการ (Service Sector) เป็นธุรกิจที่ใช้พนักงานเสนอบริการ การตอบสนองความต้องการของลูกค้า ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นธุรกิจให้บริการ มีอยู่จำนวนมากหลายประเภท เพราะเป็นธุรกิจที่ใช้เงินลงทุนไม่มาก แต่ต้องอาศัยแรงงานและฝีมือของบุคลากรเพราะเป็นธุรกิจเฉพาะทางที่ต้องอาศัยความสามารถเฉพาะบุคคลของพนักงานจะขยายตัวได้ยากและมีผลิตภาพค่อนข้างต่ำ เมื่อระบบเศรษฐกิจเจริญขึ้นความต้องการการบริการที่เพิ่มขึ้นจะผลักดันให้เกิดการก่อตั้งธุรกิจบริการแห่งใหม่ ซึ่งจะก่อให้เกิดผู้ประกอบการรายใหม่เพิ่มขึ้นด้วย

4. ข้อได้เปรียบของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

การตัดสินใจในการเลือกประกอบธุรกิจในลักษณะนี้ย่อมมีเหตุจูงใจบางประการและข้อได้เปรียบที่สำคัญสามารถสรุปได้ดังนี้ (มุสดี รุมตม. 2542 : 15 – 16)

4.1 ความเป็นอิสระ เจ้าของธุรกิจสามารถกระทำในสิ่งที่คิดว่าทำได้ โดยไม่มีใครเป็นเจ้านาย การตัดสินใจด้วยตนเองได้ในสิ่งที่คิดว่าทำได้ แต่ถึงอย่างไรก็ตาม เจ้าของธุรกิจไม่ได้มีอิสระเสมอไป บางครั้งจำเป็นต้องคำนึงถึงลูกค้าและคู่แข่งด้วย



4.2 การตัดสินใจ เจ้าของธุรกิจย่อมเป็นผู้ตัดสินใจเรื่องทุกอย่างที่มีผลกระทบต่อกิจการได้ทันที โดยไม่ต้องรออนุมัติจากผู้บริหารเหมือนกับธุรกิจใหญ่

4.3 กำไรเปรียบเสมือนเงินเดือน เป็นแรงจูงใจที่สำคัญอย่างหนึ่งของเจ้าของกิจการ เนื่องจากกำไรจากการดำเนินงานของธุรกิจ เจ้าของกิจการเป็นผู้รับทั้งหมด ไม่ต้องปันผลแก่ใคร

4.4 ความคล่องตัวและความไม่เป็นทางการ และมีความยืดหยุ่นมากกว่า ธุรกิจขนาดใหญ่ พร้อมทั้งกฎระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ ค่อนข้างน้อย

4.5 การติดต่อสื่อสารสั้น มีการบริหารเพียงระดับเดียว การสั่งการเจ้าของธุรกิจสามารถสั่งตรงกับพนักงานได้ทันที หรือการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาที่สัมพันธ์กับธุรกิจ ช่วยให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพขึ้นด้วย

4.6 การติดต่อที่ใกล้ชิดกับพนักงานและลูกค้า เจ้าของธุรกิจมีโอกาสที่สร้างสรรค์และรักษาความสัมพันธ์ในการทำงานที่สามัคคีกลมเกลียวของพนักงาน โดยมีการปฏิบัติงานโดยตรงกับผู้บริหาร

4.7 การเข้าประกอบธุรกิจได้ง่าย การที่บุคคลใดต้องการที่จะเข้าไปประกอบธุรกิจ ซึ่งตนเองมีความรู้และทักษะที่ชำนาญ โดยสามารถที่จะเลือกทำเลที่ตั้งเองได้ พร้อมทั้งการจัดตั้งธุรกิจ จำนวนของเงินทุนและสามารถที่จะเลือกพนักงานได้ด้วยตนเอง

4.8 ความยืดหยุ่นด้านการผลิต การตลาด และการให้บริการ ผู้ประกอบการย่อมที่จะตัดสินใจจะกระทำสิ่งใดและเปลี่ยนแปลงได้ง่าย

5. ปัญหาและข้อจำกัดของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีปัญหาและข้อจำกัดทางการบริหารงาน และจัดการทางการเงินดังนี้ (วิฑูรย์ สิมะโชคดี. 2542 : 190 – 192)

5.1 ปัญหาด้านการตลาด ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ส่วนใหญ่มักตอบสนองความต้องการของตลาดในท้องถิ่น แต่สำหรับการตลาดภายในประเทศยังขาดความรู้ความสามารถในด้านการตลาดในวงกว้างโดยเฉพาะตลาดต่างประเทศขณะเดียวกันความสะดวกรวดเร็วในการคมนาคมขนส่งตลอดจนการเปิดเสรีทางการค้า ทำให้อุตสาหกรรมขนาดใหญ่ รวมทั้งสินค้าจากต่างประเทศ เข้ามาแข่งกับสินค้าในท้องถิ่นทำให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เสียเปรียบทางการค้าเป็นอย่างมาก

5.2 ขาดแคลนเงินทุน ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มักประสบปัญหาการขอกู้เงินจากสถาบันการเงินเพื่อมาลงทุนหรือขยายการลงทุน หรือเป็นทุนหมุนเวียน ทั้งนี้เนื่องจากการไม่มีการทำบัญชีอย่างเป็นระบบ และขาดหลักทรัพย์ค้ำประกันเงินกู้ ทำให้ต้องพึ่งพาเงินกู้นอกระบบ และต้องจ่ายดอกเบี้ยในอัตราที่สูง



5.3 ปัญหาด้านแรงงาน แรงงานที่ทำงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จะประสบปัญหาการเข้าออกจากงานค่อนข้างสูง กล่าวคือเมื่อฝีมือและความชำนาญงานมากขึ้น ก็จะย้ายออกไปทำงานในโรงงานขนาดใหญ่ที่มีระบบและผลตอบแทนดีกว่า

5.4 ปัญหาข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีการผลิต โดยทั่วไป ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มักใช้เทคนิคการผลิตไม่ซับซ้อนเนื่องจากการลงทุนต่ำ ซึ่งผู้ประกอบการและพนักงานขาดความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับเทคนิควิชาการที่ทันสมัย จึงทำให้ขาดการพัฒนา รูปแบบผลิตภัณฑ์

5.5 ข้อจำกัดด้านการจัดการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มักขาดความรู้ในด้านการจัดการหรือการบริหารงานที่มีระบบ ใช้ประสบการณ์จากการเรียนรู้ โดยเรียนลูกเรียนผิดเป็นหลัก อาศัยบุคคลในครอบครัวหรือญาติพี่น้องมาช่วยงาน การบริหารภายในลักษณะนี้ แม้จะมีข้อดีในเรื่องการดูแลที่ทั่วถึง แต่เมื่อกิจการเริ่มขยายตัว หากไม่ปรับปรุงการบริหารจัดการให้มีระบบ ก็จะทำให้เกิดปัญหาขึ้นได้

5.6 ปัญหาข้อจำกัดด้านการบริการส่งเสริมพัฒนาองค์กรภาครัฐและเอกชน การส่งเสริมพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ผ่านมา ได้ดำเนินการโดยหน่วยงานของรัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้อง

5.7 ปัญหาข้อจำกัดในการรับรู้ข่าวสารข้อมูล เนื่องจากปัญหาและข้อจำกัดต่าง ๆ ข้างต้น ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยทั่วไปค่อนข้างมีจุดอ่อนในการรับรู้ข่าวสารด้านต่าง ๆ

6. การบริหารธุรกิจขนาดย่อม SMEs

จากการที่ธุรกิจขนาดย่อม เป็นธุรกิจขนาดเล็กมีการลงทุนในการดำเนินงานไม่สูง ทางการดำเนินธุรกิจส่วนมากแล้วอยู่ในรูปของการดำเนินการภายในครอบครัว โดยมีหัวหน้าครอบครัวทำหน้าที่เป็นผู้จัดการเอง และมีหน้าที่ในการตัดสินใจในการบริหารคน เงิน เครื่องจักร และวัสดุ โดยใช้หลักการบริหาร ฉะนั้น ผู้ดำเนินการจัดการหรือบริหารธุรกิจขนาดย่อม ควรที่จะต้องศึกษาหลักการบริหารและจัดการเบื้องต้น เพื่อทำการบริหารธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จดังต่อไปนี้ (ศูนย์ส่งเสริมอาชีพฯ ศสอ. 2550 : เว็บไซต์)

คำว่า “การจัดการ” โดยทั่วไปหมายถึง ลักษณะของการปฏิบัติงาน แต่คำว่า “การบริหาร” โดยทั่วไปใช้ในการกำหนดเป้าหมายให้พนักงานปฏิบัติตามรวมถึงการบริหารราชการ และการบริหารธุรกิจ อย่างไรก็ตามคำทั้งสองได้ถูกนำมาใช้แทนกันอยู่เสมอ โดยที่การบริหารจะเน้นในเรื่องการบริหารหรือการจัดการที่เกี่ยวกับนโยบายชั้นสูง หรือส่วนราชการ การจัดการ จะเน้นในเรื่องการจัดการหรือดำเนินการตามนโยบายที่กำหนดไว้ หรือใช้กับกิจกรรมที่ประกอบธุรกิจ ต่อไปนี้ จะให้คำนิยาม “การจัดการ” ในเชิงธุรกิจเพื่อที่จะนำไปสู่ความหมายของการจัดการธุรกิจขนาดย่อมต่อไป โดยแสดงให้เห็นถึงกระบวนการหรือหน้าที่ในการจัดการดังต่อไปนี้



การจัดการ หมายถึง การจัดทรัพยากรการบริหารมาใช้ในการดำเนินการ ให้อบรม วัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันประกอบด้วยกระบวนการวางแผน การควบคุม การอำนวยการและประสานการทำงานของฝ่ายต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้อย่างราบรื่น เพื่อให้ธุรกิจบรรลุผลสำเร็จตามแผนงานและโครงการที่วางไว้

การจัดการธุรกิจขนาดย่อม หมายถึง กระบวนการวางแผนการจําองค์การ การบริหารงานด้านต่าง ๆ ของธุรกิจขนาดย่อมที่ดำเนินการ อันประกอบไปด้วยขั้นตอนแรก ในการนำวัตถุดิบเข้ามา ผ่านขบวนการผลิตหรือขั้นตอนการบริการต่าง ๆ ออกมาเป็นสินค้า ที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน เป็นที่ถูกต้องและประทับใจลูกค้า

7. องค์ประกอบของการจัดการธุรกิจขนาดย่อม

จากความหมายของการจัดการธุรกิจขนาดย่อมที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าการจัดการธุรกิจขนาดย่อมมีองค์ประกอบที่สำคัญดังรายละเอียดต่อไปนี้ (ศูนย์ส่งเสริมอาชีพฯ ศสอ. 2550 : เว็บไซต์)

7.1 วัตถุประสงค์และเป้าหมาย ธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อมไม่ว่าจะเป็นการผลิตสินค้าหรือบริการจะต้องมีการตั้งวัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการดำเนินกิจการไว้เสมออาจจะเป็นกำไร ความประทับใจของลูกค้า เป็นต้น

7.2 ทรัพยากรในการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ คน เครื่องจักร เงินทุน และวัตถุดิบ

7.3 กระบวนการจัดการธุรกิจขนาดย่อม ประกอบด้วย การวางแผน การจําองค์การ การบริหารงานบุคคล การอำนวยการ และการควบคุมงาน

8. ประโยชน์ของการจัดการทางธุรกิจขนาดย่อม

ก่อให้เกิดประโยชน์ต่าง ๆ ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (ศูนย์ส่งเสริมอาชีพฯ ศสอ. 2550 : เว็บไซต์)

8.1 ช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถศึกษาวิเคราะห์ ตรวจสอบ และคาดคะเนเหตุการณ์ต่าง ๆ ในธุรกิจที่กำลังดำเนินการได้

8.2 ช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถพัฒนาสินค้าหรือบริการในด้านคุณภาพและรูปแบบโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

8.3 ช่วยประสานงานการทำงานของฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การธุรกิจให้สามารถดำเนินไปอย่างราบรื่นประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

9. ทรัพยากรการจัดการธุรกิจขนาดย่อม

การจัดการธุรกิจขนาดย่อมโดยทั่วไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ย่อมประกอบไปด้วยทรัพยากรในการจัดการธุรกิจขนาดย่อม ซึ่งประกอบด้วยทรัพยากร 4 M ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (ศูนย์ส่งเสริมอาชีพฯ ศสอ. 2550 : เว็บไซต์)



9.1 คน เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจขนาดย่อมเป็นอย่างมาก เพราะการดำเนินงานการบริหารหรือจัดการธุรกิจ หรือควบคุมเครื่องจักรกลในการผลิตต่าง ๆ ต้องอาศัยคนเป็นหลักงานและการสร้างสรรค์คุณภาพงาน

9.2 เครื่องจักร เป็นทรัพย์สินถาวรที่ใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการต่าง ๆ แก่ลูกค้า

9.3 เงินทุน เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ช่วยสนับสนุนให้ได้ซึ่งทรัพยากรการจัดการอื่น ๆ ช่วยให้ธุรกิจ ดำเนินไปอย่างราบรื่น เพราะเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินการจัดธุรกิจขนาดย่อม ให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เงินทุนที่นำมาใช้ในรูปของการซื้อเครื่องจักร สร้างอาคารและซื้อวัตถุดิบ เป็นต้น

9.4 วัตถุดิบ คือ วัตถุดิบและวัสดุสิ่งของต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ในกระบวนการผลิต วัตถุดิบควรจะอยู่ใกล้กับสถานประกอบการ เพื่อความประหยัดในการขนส่ง และความมั่นใจในการมี วัตถุดิบป้อนให้โรงงานตลอดปี

จะเห็นว่าการประกอบธุรกิจขนาดย่อมนี้ ผู้จัดการมักจะเป็นเจ้าของธุรกิจเอง เงินทุนที่ใช้หมุนเวียนก็มีน้อย ประกอบกับเป็นธุรกิจขนาดเล็ก ฉะนั้นเครื่องจักรกลจึงใช้ไม่มากนัก และสิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้คือ วัตถุดิบที่ป้อนให้แก่โรงงานนั้นจะต้องเป็นวัตถุดิบที่มีคุณภาพและ จัดหาได้ง่ายในบริเวณที่ประกอบธุรกิจนั้น ๆ ของธุรกิจขนาดย่อม

การประกอบธุรกิจขนาดย่อมจะประกอบไปด้วยทรัพยากรการจัดการทั้ง 4 ประการ ดังกล่าวแล้ว การดำเนินการธุรกิจจะประสบความสำเร็จได้มากขึ้น ถ้ามีปัจจัยมาเสริมอีก 4 ประการ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) การตลาด หมายถึง การผลิตสินค้าออกมาได้คุณภาพใกล้เคียงกับบริษัทคู่แข่ง สิ่งที่ต้องคำนึงต่อไปก็คือ การตลาด ฉะนั้นผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมต้องศึกษาความต้องการของผู้บริโภคว่ามีความต้องการอย่างไร เช่น ปริมาณต่อราคาสินค้าที่ขาย การพัฒนาสินค้าของบริษัทคู่แข่ง ตลอดจนส่วนลดของการซื้อสินค้าเป็นจำนวนมาก เป็นต้น

2) ระบบการปฏิบัติงาน หมายถึง ระเบียบ กฎเกณฑ์ และวิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารและผู้จัดการควรจัดรูปแบบของงานแต่ละตำแหน่งหน้าที่ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน รวมทั้งระบบการทำงานของพนักงาน เพื่อให้พนักงานปฏิบัติตามกฎระเบียบ อันจะก่อให้เกิดความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน และลดอุบัติเหตุตลอดจนก่อให้เกิดการเพิ่มผลผลิตภายในโรงงานอุตสาหกรรมอีกด้วย

3) การบริหาร เป็นวิธีการจัดการทรัพยากรประเภทต่าง ๆ ได้แก่ คน เครื่องจักร วัตถุดิบ ให้มีการประสานงานและความสัมพันธ์กันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4) การจูงใจ เป็นเทคนิคของผู้บริหาร หรือฝ่ายการจัดการในระดับต่าง ๆ ที่จะเพิ่มประสิทธิภาพของงานให้มากขึ้น การจูงใจมีอยู่หลายอย่าง เช่น เอาตำแหน่งหน้าที่เป็นการจูงใจ



หรือใช้เงินเป็นสิ่งจูงใจ การจูงใจจะได้ผลมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับเทคนิคและประสบการณ์ของผู้บริหาร ถ้าการจูงใจได้ผลแล้วจะทำให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่น และความจงรักภักดีต่อองค์กร

10. กระบวนการจัดการธุรกิจขนาดย่อม

กระบวนการจัดการธุรกิจ หมายถึง การดำเนินการธุรกิจขนาดย่อมตามขั้นตอนต่าง ๆ ตั้งแต่การวางแผนการทำธุรกิจ การจัดองค์การ การบริหารพนักงาน การอำนวยความสะดวกและควบคุม โดยนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้ธุรกิจบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ กระบวนการจัดการทางธุรกิจขนาดย่อมมี 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

10.1 การวางแผน หมายถึง การประเมินสถานการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างมีหลักเกณฑ์ และดำเนินการตามแผนที่วางไว้ โดยการนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การวางแผนที่ดีหลังจากดำเนินการเสร็จแล้วจะต้องมีการวัดผลและประเมินผล เพื่อหาปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ มาแก้ไขต่อไป

10.2 การจัดองค์การ หมายถึง การประกอบธุรกิจขนาดย่อมนั้น หน่วยงานภายในองค์การหรือบริษัทมีน้อย เพราะเงินทุนในการดำเนินการส่วนใหญ่แล้วจะมีชิ้นส่วนของพนักงานในการผลิตสินค้า ฝ่ายบัญชี และฝ่ายบุคลากร โดยมีเจ้าของผู้ประกอบการเป็นผู้จัดการโดยตรง ซึ่งต่างจากบริษัทหรือโรงงานขนาดใหญ่ ในบางครั้งพนักงานในโรงงานหรือบริษัทขนาดย่อมจะทำงานหลาย ๆ หน้าที่พร้อม ๆ กัน

10.3 การบริหารพนักงาน หมายถึง เนื่องจากธุรกิจขนาดย่อมมีพนักงานภายในน้อย สายงานภายในก็มีไม่มากหรือบางครั้งเป็นธุรกิจภายในครอบครัว เพราะฉะนั้นการบริหารบางครั้งก็ไม่ตรงตามหลักวิชาการมากนัก การเข้าออกของพนักงานภายในบริษัทหรือสถานประกอบการก็มีสูง ทำให้ต้องมีการรับพนักงานบ่อยครั้ง

10.4 การอำนวยความสะดวก หมายถึง ส่วนมากแล้วเจ้าของผู้ประกอบการหรือผู้จัดการจะประสานกับพนักงานเอง สั่งการเอง ไม่ได้แยกออกเป็นแผนกหรือสายงาน ถ้าผู้บริหารขาดความเป็นผู้นำ และไม่มีความรู้ทางการบริหารและการจัดการจะทำให้เกิดปัญหาในการบริหาร

10.5 การควบคุมงาน หมายถึง จากการทำธุรกิจขนาดย่อม เป็นธุรกิจขนาดเล็กหรือธุรกิจภายในครอบครัว การควบคุมงาน การดำเนินการไปอย่างหยาบ ๆ การควบคุมส่วนมากจะเป็นการควบคุมโดยใช้สายตาและเปรียบเทียบกับปริมาณงานที่ทำได้ในแต่ละวัน โดยเปรียบเทียบกับพนักงานคนอื่นที่ได้รับมอบงานเหมือน ๆ กัน ไม่ต้องใช้เทคนิคและวิธีการในการตรวจสอบมากนัก



แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผน

1. ความหมายของการวางแผน

การวางแผน เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารซึ่งมีผู้ให้ความหมายของการวางแผนไว้หลายท่านซึ่งบางท่านก็ให้ความหมายไว้สั้น ๆ และบางท่านก็ให้ความหมายโดยละเอียด ดังนี้

ธีระวุฒิ ดำรงค์ (2541 : 12) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผน หมายถึง การเตรียมการปฏิบัติงานโดยกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ล่วงหน้า และกำหนดวิธีการและแนวปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

อนันต์ เกตุวงศ์ (2541 : 1) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดแบบฟอร์มในทางราบ เช่น แผนที่และแบบพิมพ์เขียว (Blueprint) ของสิ่งก่อสร้างต่าง ๆ

สุธรรม เชนครินทร์ (2531 : 108) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการของการพิจารณาโดยมีขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งแผนที่ต้องการโดยกำหนดว่าจะทำอะไร ทำอย่างไรและทำที่ไหน และมีการกำหนดผู้รับผิดชอบไว้ด้วย

ธนชัย ยมจินดา (2544 : 101) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการของการจัดการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจล่วงหน้าในการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายและแนวทางในการปฏิบัติในอนาคต โดยการวิเคราะห์จากสถานะแวดล้อมของโอกาสและข้อจำกัดต่าง ๆ ขององค์กรและจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรที่มีอยู่

สุเทพ ทองประดิษฐ์ (2521 : 64) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารงานและกำหนดวิธีการสำหรับปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ๆ คำกล่าวอื่น ๆ ก็อาจกล่าวได้ว่า การวางแผน คือ การเตรียมการล่วงหน้าสำหรับปฏิบัติ จึงเป็นได้ว่าการวางแผนเป็นการคิดถึงสิ่งที่จะเกิดหรือหวังผลในอนาคตแทนที่จะเป็นไปหรือปล่อยให้เกิดขึ้นตามยถากรรม การกำหนดให้ทำแผนเป็นการแสดงออกให้เห็นที่อัจฉริยภาพของมนุษย์ที่ใช้ความพากเพียรพยายาม รับสิ่งแวดล้อมให้เป็นประโยชน์แก่การดำรงชีวิต

ประชุม รอดประเสริฐ (2547 : 89) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการจัดทำกับข้อมูล เพื่อให้ได้ผลงานหรือผลผลิตที่เป็นไปตามมาตรฐานหรือใกล้เคียงมาตรฐานหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสมและเพียงพอ รวมทั้งระบุถึงวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรที่จะเป็นเหล่านั้นด้วย



จากความหมายของการวางแผนข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารงานหรือกำหนดวิธีการดำเนินงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างเหมาะสม

2. ความสำคัญของการวางแผน

ทุกองค์การที่ได้จัดตั้งขึ้นจะต้องมีการวางแผนในการดำเนินงานขององค์การเสมอ เนื่องจากการวางแผนเป็นแนวปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์การ ซึ่งจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นนักวิชาการด้านการบริหารให้ความสำคัญของการวางแผนไว้ดังนี้

ประชุม รอดประเสริฐ (2547 : 103 – 108) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความสำคัญของการวางแผน หมายถึง ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจจัดทรัพยากรในปัจจุบัน เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในอนาคต การวางแผนจึงมีความสำคัญต่อการบริหาร ดังนี้

1. การวางแผนสามารถบอกให้ทราบถึงศักยภาพของปัญหาและ โอกาสที่ปัญหาเหล่านั้นจะเกิดขึ้น
2. การวางแผนสามารถปรับปรุงแก้ไขกระบวนการตัดสินใจภายในองค์การหรือหน่วยงานให้ดีขึ้น
3. การวางแผนสามารถชี้เฉพาะให้เห็นถึงทิศทาง ค่านิยมและวัตถุประสงค์ในอนาคตของหน่วยงาน
4. การวางแผนสามารถช่วยให้แต่ละบุคคล หรือแต่ละหน่วยงานปรับเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป
5. การวางแผนสามารถช่วยให้ผู้บริหารมีความมั่นใจในอันที่จะนำความอยู่รอดปลอดภัยมาสู่องค์การและหน่วยงาน

เสนาะ ศรีพิเศษ (2535 : 9) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความสำคัญของการวางแผน หมายถึง เป็นเครื่องมือที่สำคัญยิ่งในการบริหารงาน หรือการจัดการที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ทำให้บุคลากรทุกฝ่ายรู้ทิศทางการทำงานไปตามที่กำหนดไว้ มองเห็นช่องทางในการทำงานรู้สภาพปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และพร้อมที่จะตัดสินใจปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับเหตุการณ์ ได้ด้วยความมั่นใจ สามารถดำเนินงานได้สะดวก รวดเร็ว ประหยัดกำลังคน แรงงาน เงินเวลา เกิดการประสานงานร่วมกัน ช่วยให้มีการทำงานเป็นทีม ลดความซ้ำซ้อนและขัดแย้งกันช่วยให้ทุกฝ่ายเข้าใจบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน สามารถสื่อสารสร้างความเข้าใจกันด้วยดี สะดวกในการติดตาม ควบคุม กำกับ และประเมิน เมื่อการวางแผนได้เตรียมการในทุกกระบวนการของการงานแล้ว ย่อมเป็นหลักประกันถึงความสำเร็จและประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี



จากความสำคัญของการวางแผนดังกล่าว อาจสรุปได้ว่า การวางแผนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารหรือการจัดการ เป็นการแก้ปัญหาล่วงหน้าที่มีประสิทธิภาพ ช่วยให้องค์การอยู่รอดเจริญเติบโตไปในทิศทางที่ต้องการ เพราะการวางแผนช่วยให้ผู้บริหารได้รวบรวมข้อมูล เพื่อที่จะได้กำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนเกิดการประสานงาน ช่วยให้เห็นแนวทางปฏิบัติงานล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ สามารถที่จะปรับระบบของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว อีกทั้งสามารถแก้ปัญหาอันอาจเกิดขึ้นได้ ทั้งจะช่วยเพิ่มความมั่นใจและส่งเสริมแรงจูงใจให้บุคลากร ผู้บริหารสามารถให้แผนเป็นเครื่องมือในการควบคุม ตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลการทำงานเป็นระยะ ๆ และช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรการบริหารอย่างประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหาร

3. วัตถุประสงค์ของการวางแผน (Purposes of Planning)

วัตถุประสงค์ของการวางแผน (Purposes of Planning) มี 4 ประการ ดังนี้ (วิรัช สวณวงษ์วาน. 2546 : 62)

3.1 ด้านกำหนดทิศทาง (Direction Setting) ให้กับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ในองค์การว่าจะต้องทำอะไร อย่างไร เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์การ แผนจึงทำหน้าที่ประสานงาน (Coordinate) และทำให้เกิดความร่วมมือ (Cooperate) ของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ หากปราศจากแผนการทำงานขององค์การเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายและขาดประสิทธิภาพ

3.2 ด้านลดความไม่แน่นอน (Uncertainty Reduction) โดยทำให้ผู้บริหารต้องมองไปข้างหน้า ทำนายความเปลี่ยนแปลงและผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลง และปรับองค์การเพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงนั้น

3.3 ด้านลดความซ้ำซ้อนและความสิ้นเปลืองในการทำงาน (Reduces Overlapping and Wasteful Activities) เมื่อแผนช่วยประสานงานขององค์การจะสามารถประหยัดเวลา ทรัพยากร และจัดการทำงานที่ซ้ำซ้อนได้ เมื่อการกำหนดเป้าหมายและวิธีปฏิบัติในแผนชัดเจน หากมีกิจกรรมที่ขาดประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะเห็นได้และปรับปรุงแก้ไขได้

3.4 ด้านกำหนดมาตรฐานในการควบคุม (Sets the Standard to Used in Controlling) ในการวางแผนจะมีการกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้บริหารเปรียบเทียบกับปฏิบัติงานจริง สิ่งที่ยั่งยืนไปจากแผนจะมีการปรับแก้หากไม่มีแผนก็จะไม่มีมาตรฐานที่ใช้ในการควบคุม



4. องค์ประกอบของการวางแผน

Ackoff (ประชุม รอดประเสริฐ. 2547 : 1113 ; อ้างอิงมาจาก Ackoff. 1970 : 5 – 6) กล่าวถึงองค์ประกอบของการวางแผนไว้ ดังนี้

1. จุดหมาย (Goal) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงวัตถุประสงค์ ความมุ่งหวัง หรือจุดมุ่งหมายของแผนที่กำหนดขึ้น โดยอาจชี้ถึงสภาพหรือความเป็นมา หรือภูมิหลัง ที่ต้องทำให้มีการวางแผน และรวมถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากการวางแผนนั้น
2. วิธีการ (Means) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงการนำข้อมูลมาวิเคราะห์แล้ว กำหนดเป็นทางเลือกไว้หลายทาง เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุถึงจุดหมาย (Goal) ที่ได้กำหนดไว้ แล้วเป็นองค์ประกอบแรก
3. ทรัพยากร (Resources) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงประเภท ปริมาณ และคุณภาพของทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์และวิธีการที่จะต้องจัดสรรให้กับวิธีการหรือทางเลือกที่ได้กำหนดไว้
4. การนำแผนไปใช้ (Implementation) เป็นองค์ประกอบที่ระบุถึงวิธีการ หรือการตัดสินใจเพื่อเลือกทางเลือกหรือแนวทางที่ดีที่สุดในการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนและ วัตถุประสงค์ของแผนซึ่งกำหนดไว้ ทางเลือกในการดำเนินงานจะต้องมีลักษณะที่ประหยัดและ ให้ผลประโยชน์ที่เหมาะสม จึงจะถือว่าเป็นทางเลือกและการดำเนินงานที่ดี
5. การควบคุม (Control) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงการตรวจสอบและการประเมินผลการดำเนินงานของแผนว่าเป็นไปด้วยดี มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด มีปัญหา อุปสรรคอย่างไรบ้าง และมีการปรับปรุงหรือหาทางปรับปรุงแก้ไขอย่างไร การควบคุมจะต้อง เป็นไปทุกขั้นตอนทุกระยะการดำเนินงานและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

Campbell Bridges และ Nystrand (ประชุม รอดประเสริฐ. 2547 : 1114 ; อ้างอิงมาจาก Campbell Bridges and Nystrand. 1997 : 341) ซึ่งให้เห็นว่า องค์ประกอบพื้นฐานของการวางแผนมี 3 ประการ คือ

1. การกำหนดจุดมุ่งหมาย
 2. การกำหนดทางเลือกในการดำเนินงานเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมาย
 3. การปฏิบัติตามทางเลือกที่กำหนดการปฏิบัติตามทางเลือกที่กำหนด
- กิตติมา ปรีดีคิลก (2529 : 25) ได้อธิบายว่าการวางแผนควรประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ
1. วัตถุประสงค์ เป็นการกำหนดไว้ล่วงหน้าว่า จะมีการปฏิบัติอะไร อย่างไร เป็นการชี้ทางให้เห็นและเป็นการป้องกันการเข้าใจผิดและหลงทาง วัตถุประสงค์จะต้องกำหนดไว้



แจ่มแจ้งชัดเจน โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ต้องมีการจัดเรียงลำดับวัตถุประสงค์ และมีการปรับปรุงแก้ไขเป็นระยะ ๆ ไป

2. มาตรฐานในการบริหาร เป็นการกำหนดความต้องการ ความสมดุล และความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรทั้งหลาย มาตรฐานเป็นเครื่องกำหนดหลักเกณฑ์ สำหรับการควบคุม การกำหนดอาจเขียนเป็นคำอธิบาย หรือโดยการบอกกล่าวด้วยคำพูดให้ถือปฏิบัติตาม

3. งบประมาณ ได้แก่ แผนการรับและแผนการจ่าย ซึ่งกำหนดขึ้นสำหรับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และเป็นสิ่งที่ช่วยกำหนดเป็นเป้าหมายของแต่ละกิจกรรม และใช้เป็นแผนการควบคุมได้

4. แผนงาน เป็นแผนเบ็ดเสร็จ ซึ่งรวมการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ และการจัดเรียงลำดับของกิจกรรม ซึ่งจะต้องทำตามกำหนดระยะเวลา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

5. นโยบาย หมายถึง การตกลงขั้นต้นในการกำหนดแนวทางอย่างกว้าง ๆ และสอดคล้องกัน และแสดงถึงการพัฒนาองค์การให้ดีที่สุด

6. วิธีปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการของงานทั้งหลายซึ่งเกี่ยวข้องกัน มีการจัดเรียงลำดับพร้อมทั้งกำหนดวิธีการปฏิบัติ ตลอดจนจัดสายทางเดินของงานไว้ด้วย วิธีปฏิบัติควรจะแน่นอนมั่นคง จะเปลี่ยนแปลงต่อเมื่อเหตุการณ์กระทบต่อการดำเนินงานเกิดขึ้นเท่านั้น

7. วิธีการ หมายถึง ขั้นตอนของการปฏิบัติงานอย่างหนึ่ง และเป็นการกำหนดว่างานขั้นนี้จะต้องปฏิบัติอย่างไร โดยพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ ค่าใช้จ่าย เวลา เงินและกำลังคน วิธีการเป็นเรื่องเกี่ยวกับขั้นตอนของวิธีปฏิบัติอย่างหนึ่ง และเป็นการกำหนดว่าขั้นตอนนี้จะปฏิบัติอย่างไร ปกติแล้ว วิธีการหนึ่งก็มักจะอยู่ในแผนงานหนึ่ง

Benghart และ Trull (สำนัก สุทธากุล. 2530 : 23–25 ; อ้างอิงมาจาก Benghart and Trull. 1973 : 113) กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของการวางแผนทางการศึกษามี 9 ประการคือ

1. ความเชื่อมั่น (Significance) พิจารณาถึง
 - 1.1 กำหนดแนวทางที่ชัดเจน
 - 1.2 การกำหนดเกณฑ์สำหรับการประเมินผล
2. ความเป็นไปได้ (Feasibility) พิจารณาถึง
 - 2.1 อำนาจหน้าที่ทางการเมืองที่เหมาะสม
 - 2.2 ความเป็นไปได้ทางเทคนิคที่เหมาะสม
 - 2.3 การประมาณการด้านการลงทุน
3. ความสัมพันธ์ต่อเนื่อง (Relevance) พิจารณาจาก
 - 3.1 มีความต่อเนื่องกันทุกกระบวนการ



- 3.2 มั่นใจได้ว่าจะสามารถแก้ปัญหาได้เมื่อเวลาดำเนินการไป
- 3.3 มั่นใจได้ว่าเป็นกระบวนการที่สามารถสนองวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้
- 4. ความแน่นอนชัดเจน (Definitiveness)
- 5. ความประหยัด (Parsimoniousness)
- 6. ความยืดหยุ่น (Adaptability)
- 7. เวลา (Time) ควรพิจารณาถึง
 - 7.1 การเปลี่ยนแปลงตามธรรมชาติของสิ่งที่เกี่ยวข้อง
 - 7.2 การเปลี่ยนแปลงในทันทีทันใด
 - 7.3 ความสามารถในการประเมินความต้องการปัจจุบันและอนาคต
 - 7.4 ความขาดแคลนนักการวางแผนในช่วงที่ผ่านมา
- 8. การกำกับควบคุม (Monitoring)
- 9. สาระสำคัญ (Subject Matters) ประกอบด้วย
 - 9.1 จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์
 - 9.2 แผนดำเนินงานและการสนับสนุน
 - 9.3 กำลังคน
 - 9.4 วัสดุอุปกรณ์
 - 9.5 งบประมาณ
 - 9.6 โครงสร้างบริหารหรือการจัดการ
 - 9.7 สภาวะแวดล้อมทางสังคม

จากองค์ประกอบของการวางแผนที่กล่าวข้างต้น พอจะสรุปได้ว่าองค์ประกอบของการวางแผนมีสาระสำคัญ คือ การกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ มีการกำหนดเป้าหมาย การกำหนดทางเลือก รวมทั้งการจัดลำดับความสำคัญ การกำหนดแนวทางปฏิบัติทั้งวิธีการดำเนินงาน การควบคุม กำกับ การตรวจสอบประเมินผล การแก้ปัญหาและความขัดแย้ง ระหว่างการวางแผนและระหว่างการปฏิบัติตามแผน

แนวคิดเกี่ยวกับงบประมาณ

1. ความหมายของงบประมาณ

งบประมาณ เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารซึ่งมีผู้ให้ความหมายของการวางแผนไว้หลายท่านซึ่งบางท่านก็ให้ความหมายไว้สั้น ๆ และบางท่านก็ให้ความหมายโดยละเอียด ดังนี้



อมรศรี วัชรพิบูลย์ (2544 : 106) ได้ให้ความหมายไว้ว่า งบประมาณ หมายถึง การวางแผนเป้าหมาย กำไรขององค์กร ซึ่งแสดงออกเป็นตัวเลขอย่างมีระบบ

เพ็ญศรี ภู่อุทัย (2541 : 3) ได้ให้ความหมายไว้ว่า งบประมาณ หมายถึง แผนการดำเนินงานทั่วไปที่แสดงถึงการจัดหาและการใช้ไปของทรัพยากรในช่วงระยะเวลาที่กำหนด และเป็นแผนงานสำหรับอนาคตที่แสดงในเชิงตัวเลข ผลแตกต่างของตัวเลขที่เกิดขึ้นจริงต้องวิเคราะห์และชี้แจงเหตุผล

เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสรีธรรม (2543 : 404) ได้ให้ความหมายไว้ว่า งบประมาณ หมายถึง แผนการปฏิบัติงานของรัฐบาลที่แสดงในรูปตัวเงินที่เสนอต่อรัฐสภาในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

Sherwood (เซาว์ อรรถมานะ. 2544 : 1 ; อ้างอิงมาจาก Sherwood. 1954) ได้ให้ความหมายไว้ว่า งบประมาณ หมายถึง แผนเบ็ดเสร็จ ซึ่งแสดงออกในรูปตัวเงิน แสดงโครงการดำเนินงานทั้งหมดในระยะเวลาหนึ่ง แผนนี้จะรวมถึงการประมาณบริการ กิจกรรม โครงการ และค่าใช้จ่ายตลอดจนทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุตามแผน ซึ่งจะประกอบด้วยการดำเนินการ 3 ขั้นตอน คือ การจัดเตรียม การอนุมัติ และการบริหาร งบประมาณ

จากความหมายของงบประมาณข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า งบประมาณ หมายถึง การเงิน หรือแผนการใช้จ่ายเงิน หรือแผนการปฏิบัติงานที่แสดงในรูปตัวเงิน ซึ่งแสดงถึงรูปแบบของ ค่าใช้จ่ายในกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่ส่วนราชการ และรัฐวิสาหกิจ เสนอต่อรัฐบาล

2. ความสำคัญของงบประมาณ

ไกรยุทธ ชีรตยาภินันท์ (2532 : 13 - 14) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความสำคัญของ งบประมาณ หมายถึง งบประมาณของมหาวิทยาลัย กระบวนการของงบประมาณควรครอบคลุม ในสิ่งต่อไปนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายต่าง ๆ ที่องค์กรต้องการให้บรรลุไปสู่เป้าหมาย นำไปสู่ความสัมฤทธิ์ผลสูงสุดในแผนที่ได้วางไว้
2. การกำหนดความสำคัญมากน้อยของวัตถุประสงค์ และเป้าหมายต่าง ๆ ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบถึงวัตถุประสงค์เหล่านั้น ว่ามีส่วนสนับสนุนมากหรือน้อยในการที่จะนำองค์กรไปสู่สภาพการณ์ที่ต้องการค้นหาและพิจารณาแผนงานและโครงการต่าง ๆ ที่ต้องการดำเนินการสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้
3. การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายแต่ละแผนโครงการ ตลอดจนเปรียบเทียบผลประโยชน์ที่ได้รับจากแผนงานและโครงการนั้น ๆ



4. การติดตามการตรวจสอบผลงาน ความก้าวหน้าในแผนงานและโครงการต่าง ๆ เมื่อปฏิบัติไปในระยะหนึ่ง ของงบประมาณว่าเป็นไปตามลักษณะของงานตามที่ได้กำหนดไว้หรือไม่เพียงไร

5. การประเมินคุณค่าและผลประโยชน์ที่เกิดจากแผนงาน โครงการเมื่อสิ้นสุดช่วงเวลาของงบประมาณ

เชาว์ อรรถมานะ (2544 : 1-3) กล่าวถึงความสำคัญของงบประมาณ ไว้ 3 ด้าน คือ

1. ด้านเศรษฐกิจ การใช้จ่ายของรัฐในรูปแบบงบประมาณส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจส่วนรวมของประเทศ รัฐบาลจึงใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการควบคุมภาวะเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งแสดงได้ในรูปของนโยบายการคลังที่จะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายทางเศรษฐกิจ รัฐบาลจะต้องดำเนินการ ดังนี้

1.1 การรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ เพราะงบประมาณเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้แผนการดำเนินงานต่าง ๆ ของรัฐบาลสอดคล้องสัมพันธ์กับสภาพการณ์ทางเศรษฐกิจ การเงิน การคลังของประเทศ

1.2 การสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ เพราะการใช้จ่ายงบประมาณมุ่งจะให้เกิดความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจและการเพิ่มรายได้ของประชาชน

1.3 การกระจายรายได้ได้อย่างเป็นธรรม เนื่องจากรัฐบาลสามารถที่จะใช้งบประมาณไปในงาน / โครงการที่มีลักษณะสนับสนุนให้มีการกระจายรายได้ให้เป็นธรรม เช่น การสร้างงานหรือพัฒนาชน การพัฒนาอาชีพสำหรับผู้มีรายได้น้อย

1.4 การพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ โดยเฉพาะการใช้งบประมาณเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ เช่น ถนน ไฟฟ้า ประปา

1.5 งบประมาณเป็นสื่อกระตุ้นภาคเอกชนให้ลงทุนหรือดำเนินการ เช่น การลงทุนสิ่งก่อสร้างต่าง ๆ ที่ตามมากับการพัฒนาโครงการสร้างพื้นฐานของรัฐ

2. ด้านการบริหาร เนื่องจากงบประมาณเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งทางการบริหารเพราะเป็นเงินทุนที่รัฐบาลจะใช้จ่ายในกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งมีการกล่าวกันว่างบประมาณเป็นเครื่องมือเอนกประสงค์ในการบริหารงานของรัฐบาล ดังจะเห็นได้จาก

งบประมาณเป็นเครื่องมือสำหรับใช้ในการวางแผนดำเนินการของรัฐ ทั้งนี้เนื่องจาก งบประมาณเป็นแผนแม่บททางการคลังที่แสดงเจตนารมณ์ในการดำเนินกิจการต่าง ๆ ของรัฐบาล ซึ่งหน่วยงานต่าง ๆ ของรัฐจำเป็นต้องวางแผนให้สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของรัฐบาลหรือสนองนโยบายของรัฐบาลในฐานะเป็นกลไกในการนำนโยบายของรัฐบาลไปปฏิบัติ



งบประมาณเป็นเครื่องมือในการควบคุมการดำเนินงาน ทั้งนี้เนื่องจากการใช้จ่ายงบประมาณจะต้องมีการจัดทำแผนงาน งาน/โครงการ และกำหนดวัตถุประสงค์ของการใช้จ่าย ในกิจกรรม หรืองาน/โครงการ ให้ชัดเจน การประเมินผลงาน และการใช้จ่ายงบประมาณ โดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์จะให้ทราบถึงปัญหา อุปสรรค เพื่อที่จะแก้ไขหรือปรับปรุงต่อไป

งบประมาณเป็นเครื่องมือในการประสานงาน จะทำหน้าที่ในการประสานแผนการดำเนินงานต่าง ๆ ของรัฐบาลให้มีความสอดคล้อง โดยสามารถใช้จ่ายงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพและประหยัดมิให้มีการทำงานซ้ำซ้อนกัน และใช้เม็ดเงินให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3. ด้านการเมือง งบประมาณมีความสำคัญและสัมพันธ์กับการเมืองอย่างใกล้ชิด โดยงบประมาณเป็นเครื่องมือของฝ่ายนิติบัญญัติที่ใช้ในการควบคุมการบริหารงานของรัฐบาล เพราะฝ่ายนิติบัญญัติหรือรัฐสภาเป็นฝ่ายที่อนุมัติงบประมาณ และตรวจสอบการดำเนินงานของรัฐบาลตามที่ได้ขออนุมัติงบประมาณไว้

เป็นเครื่องมือในการประชาสัมพันธ์ของรัฐบาล งบประมาณถือได้ว่าเป็นปัจจัยเชื่อมโยงความเข้าใจอันดีระหว่างรัฐบาลกับประชาชน โดยเฉพาะประชาชนจะทราบจากเอกสารงบประมาณ หรือผลจากการพิจารณาของรัฐสภาว่ามีการจัดสรรงบประมาณเพื่อดำเนินการในงาน/โครงการหรือกิจกรรมที่สำคัญอะไรบ้าง

งบประมาณจะแสดงถึงกลุ่มหรือหน่วยงานที่มีอิทธิพลต่อการเมือง เอกสารงบประมาณไม่เพียงแต่จะแสดงให้เห็นถึงเจตจำนงของรัฐบาลว่าจะดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจหรือผลิตบริการสาธารณะประเภทต่าง ๆ เท่านั้น แต่จะแสดงถึงประชาชนกลุ่มใดหรือผู้ใดได้รับประโยชน์จากการใช้จ่ายของรัฐบาลด้วย

3. การบริหารงบประมาณ

การบริหารงบประมาณ (Budget Execution) หมายถึง การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนงาน งาน และโครงการที่ได้รับอนุมัติงบประมาณ เพื่อป้องกันการรั่วไหล โดยการควบคุมการเบิกจ่ายเงิน การตรวจสอบตามระเบียบที่หน่วยงานกำหนด ซึ่งมีรายละเอียดตามขั้นตอน ดังนี้

3.1 การทำแผนปฏิบัติการ เมื่อหน่วยงานได้รับอนุมัติงบประมาณแล้วให้ทำแผนปฏิบัติการ โดยกำหนดกิจกรรมที่จะทำและจำนวนเงินที่จะใช้ในช่วงเวลาต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับกำลังเงินที่ประมาณการจะได้รับ

3.2 ดำเนินการใช้งบประมาณตามแผนปฏิบัติการ โดยการขออนุมัติเงินตามระเบียบของหน่วยงาน



3.3 การตรวจสอบ เมื่อมีการเบิกจ่ายเงินไปแล้ว ต้องมีการตรวจสอบว่าได้ใช้จ่ายเงินไปตามจริงที่เบิกไปหรือไม่ การตรวจสอบจึงเป็นวิธีการสำคัญที่จะควบคุมการบริหารด้านการเงินเป็นไปตามแผนปฏิบัติการไม่รั่วไหล และให้ปฏิบัติให้ถูกต้องตามระเบียบทางการเงิน

3.4 การรายงาน เป็นวิธีการหนึ่งในการตรวจสอบและประเมินผล ให้มีการรายงานผลงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว เป็นระยะ ๆ เพื่อสามารถทบทวนผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้ว่ามีความคืบหน้าไปประการใดและจะต้องใช้เป็นผลในการตั้งงบประมาณในปีต่อไปด้วย

4. การวางแผนงบประมาณ

การวางแผนงบประมาณ (Budget Planning) หมายถึง การจัดงบประมาณขององค์กรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรนั้น ส่วนองค์กรจำเป็นต้องดำเนินการในสิ่งที่เป็นพันธกิจหลักของหน่วยงาน เพื่อสนองตอบต่อเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายในการพัฒนาประเทศ ดังนั้นสิ่งที่จะต้องดำเนินการเป็นครั้งแรกก็คือ การจัดแผนกลยุทธ์ เพื่อนำกลยุทธ์ที่ได้ไปใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และจะต้องได้ผลผลิตและผลลัพธ์จากการดำเนินงานคืออะไร จะใช้สิ่งใดเป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานกลยุทธ์ที่ได้จากการดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ดังกล่าว จะต้องนำมาแปลงสู่แผนการดำเนินงานหรือกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน พร้อมจัดทำนโยบายใช้จ่ายในแต่ละแผนงาน งาน/โครงการ ตามประเภทค่าใช้จ่ายที่กำหนด และครอบคลุมแหล่งเงินงบประมาณ รวมถึงการประมาณการค่าใช้จ่ายล่วงหน้าสำหรับการดำเนินงานอีก 3 ปีงบประมาณ เพื่อเป็นการประกันได้ว่าหากสถานการณ์ไม่มีการเปลี่ยนแปลง หน่วยงานจะสามารถดำเนินกิจกรรมได้อย่างต่อเนื่องและทำให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

5. ประสิทธิภาพการวางแผนงบประมาณ

ประสิทธิภาพการวางแผนงบประมาณ (Budget Planning efficiency) หมายถึง ผลสำเร็จที่เกิดจากการจัดสรรงบประมาณภายในองค์กรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ส่วนองค์กรจำเป็นต้องดำเนินการในสิ่งที่เป็นพันธกิจหลักต่อองค์กร เพื่อสนองตอบต่อเป้าหมายขององค์กรและเพื่อเป็นการพัฒนาธุรกิจให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

แนวคิดเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ

1. ประวัติความเป็นมา

แนวคิดการวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ Balanced Scorecard เป็นผลงานด้านวิชาการของบุคคล 2 คนคือ 1) Professor Robert Kaplan อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย Harvard และ Dr. David Norton ที่ปรึกษาด้านการจัดการ โดยทั้งสองคนได้มีการศึกษาและสำรวจถึงสาเหตุของการที่ตลาดหุ้นของอเมริกาประสบปัญหาในปี 1987 และพบว่าองค์กรส่วนใหญ่



ในอเมริกานิยมใช้แต่ตัวชี้วัดทางการเงินเป็นหลัก ทั้งสองจึงได้เสนอแนวคิดในเรื่องของการประเมินผลองค์กร โดยแทนที่จะพิจารณาเฉพาะตัวชี้วัดทางการเงิน (Financial indicators) ทั้งสองเสนอว่าองค์กรควรพัฒนาตัวชี้วัดในสี่มุมมอง (Perspectives) ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ทั้งสองได้ตีผลงานของตนเองครั้งแรกในวารสาร Harvard Business Review ในปี 1992 จากจุดนั้นเป็นต้นมาทำให้แนวคิดทางด้าน Balanced Scorecard เป็นที่นิยมและใช้กันอย่างแพร่หลายในองค์กรต่าง ๆ ทั่วโลก จนวารสาร Harvard Business Review ได้ยกย่องให้เป็นหนึ่งในเครื่องมือทางการจัดการที่มีผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจมากที่สุดเครื่องมือหนึ่งในรอบ 75 ปี

2. ความหมายการวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ

พิพัฒน์ ก้องกิจกุล (2545 : 21) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การดำเนินงานขององค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard) หมายถึง เครื่องมือในด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

ฉัตรพันธุ์ เจริญนันทน์ (2544 : 139) ได้ให้ความหมายไว้ว่า Balanced Scorecard หมายถึง เทคนิคการติดตาม ตรวจสอบ (Monitoring) และประเมินผล (Evaluation) การดำเนินงานของธุรกิจ ที่พัฒนาขึ้นในทศวรรษ 1990 เพื่อสร้างความสมบูรณ์ในการประเมินความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับเป้าหมายและความต้องการที่แท้จริงของธุรกิจ แทนการพิจารณาผลการดำเนินงานทางการเงินเพียงอย่างเดียว

ฮองโง ทาคาโนบุ (2545 : 39) ได้ให้ความหมายไว้ว่า Balanced Scorecard หมายถึง ตัวชี้วัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรได้ครบทุกกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มที่มีบทบาทสำคัญต่อความอยู่รอดและการเติบโตขององค์กร เช่น กลุ่มตัวชี้วัดด้านการเงิน (Financial Perspective) เพื่อตอบสนองความต้องการของเจ้าของกิจการ และคณะผู้บริหาร กลุ่มตัวชี้วัดด้านลูกค้า (Customer Perspective) เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า กลุ่มตัวชี้วัดด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process) เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร กลุ่มตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เพื่อตอบสนองความต้องการบุคลากรขององค์กร



กิตติพงษ์ วิเวกานนท์ และคณะ (2547 : 114) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงาน หมายถึง กระบวนการและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เป็นไปตามสิ่งที่องค์กรได้คาดหวัง หรือตั้งเป้าหมายไว้ การปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการต่าง ๆ ที่ได้ดำเนินการไปด้วยว่า กิจกรรมการปรับปรุงต่าง ๆ ที่ได้กระทำไปนั้น ส่งผลได้จริง ดังนั้นองค์กรจึงต้องสร้างระบบเพื่อการประเมินผลการดำเนินงาน การสร้างตัวชี้วัดด้านประสิทธิภาพกระบวนการจึงเป็นสิ่งสำคัญ

จิรประภา อัครบวร (2547 : 2) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงาน หมายถึง ขอบเขตของการบริหารการปฏิบัติงานที่ครอบคลุมกระบวนการวางแผน การบริหาร การติดตาม ผลงาน การทบทวนผลงาน การให้รางวัล และการพัฒนาอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

จากความหมายของผลการดำเนินงานข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การวัดผล การดำเนินงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) หมายถึง ระบบการบริหารงานและประเมินผล ทั้งทั้งองค์กร และไม่ใช่เฉพาะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ และแผนกลยุทธ์ แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน

3. การวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ในประเทศไทย

ปัจจุบันแนวคิดเรื่อง Balanced Scorecard มีการนำมาใช้ในองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ หลายแห่งเนื่องจากผู้บริหารมีความเชื่อมั่นว่าการนำ Balanced Scorecard มาใช้จะช่วยให้องค์กรของคนประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นในหน่วยงานราชการก็เริ่มนำเอา Balanced Scorecard มาใช้แล้วเช่นกัน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้ประยุกต์แนวคิดของ Balanced Scorecard มาใช้ในการประเมินหน่วยงานราชการต่าง ๆ เพื่อประเมินรางวัลประจำปีของหน่วยงานราชการแต่ละแห่งและนอกจากองค์กรขนาดใหญ่ นอกจากหน่วยงานราชการแล้วธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมก็ได้เริ่มนำแนวคิดนี้มาช่วยในการบริหารบ้างแล้วแต่เนื่องจากสถานะและข้อจำกัด ในหลาย ๆ ประเด็นของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทำให้การนำ Balanced Scorecard มาใช้ ต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับขนาดของธุรกิจด้วย (พสุ เดชะรินทร์, 2545 : 120)

Balanced Scorecard สามารถกลายเป็นระบบการบริหารภายในองค์กรได้โดยเริ่มจากการนำกลยุทธ์ที่มีอยู่ภายในองค์กรมาอธิบายและสื่อสารด้วยแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) จากนั้นต้องกำหนดตัวชี้วัด (Measures) หาข้อมูลพื้นฐาน (Baseline Data) กำหนดเป้าหมาย (Target) และสิ่งที่ทำให้บรรลุเป้าหมาย (Initiatives) แล้วองค์กรสามารถที่จะแตกออกเป็น แผนปฏิบัติการและงบประมาณที่ต้องใช้ หลังจากนั้นเมื่อองค์กรต้องดำเนินการตามแผนปฏิบัติ ที่กำหนดไว้เมื่อผลการดำเนินงานในแต่ละเดือนหรือไตรมาสเริ่มเข้ามาผู้บริหารก็จะสามารถเปรียบ



เทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นกับเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ถ้าผลการดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมายผู้บริหารก็จะต้องเรียนรู้และปรับเปลี่ยนแนวทางในการดำเนินงานใหม่เพื่อให้ได้ผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (พสุ เดชะรินทร์. 2545 : 121)

4. แนวคิดเกี่ยวกับเทคนิค Balanced Scorecard

ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรของภาครัฐหรือภาคเอกชน ได้ให้ความสนใจและความสำคัญกับการประเมินผลองค์กรอย่างแพร่หลาย เนื่องจากภาวะการแข่งขันที่รุนแรงและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา ทำให้องค์กรธุรกิจจะต้องมีเครื่องมือที่ช่วยในการตรวจสอบและติดตามการดำเนินงานของตนเองตลอดเวลา ซึ่งการประเมินผลเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงตลอดเวลาและสามารถใช้ได้ทุกขณะ โดยการประเมินผลจะทำให้องค์กรสามารถรู้ถึงสถานะของตนเองว่าอยู่ ณ จุดไหนหรือสถานการณ์ในขณะนั้นเป็นอย่างไร เพื่อการพัฒนาองค์กรหรือการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ทำให้ต้องมีเครื่องมือตรวจสอบและติดตามการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลา

พสุ เดชะรินทร์ (2545 : 4) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard ไว้ว่า BSC เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and Focused)

สิทธิศักดิ์ พุทธิพิทักษ์ (2546 : 15) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard ไว้ว่าเป็นระบบการจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานแบบสมดุลรูปแบบหนึ่ง ประกอบด้วยมุมมองด้านต่าง ๆ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้

อัจฉรา จันทร์ฉาย (2547 : 87) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่เชื่อมโยงการวัดผลกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรพัฒนา โดย Robert และ Norton ซึ่งจะมีการวัดและประเมินองค์กร 4 ด้าน ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการบริหารภายใน และการเรียนรู้และการเติบโต

5. ลักษณะของ Balanced Scorecard

หลักการ Balanced Scorecard นั้นจะพิจารณาในทั้ง 4 มุมมอง หลังจากนั้นจะต้องถ่ายทอดลงสู่ระดับปฏิบัติเพื่อให้เกิดความเข้าใจในทุกระดับ โดยสามารถปฏิบัติภารกิจและได้รับการประเมินผลในแนวทางที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร

กระบวนการที่จะก่อให้เกิดระบบการจัดการเชิงยุทธศาสตร์จะต้องมีการออกแบบให้เหมาะสมโดยคำนึงถึงขั้นตอนที่สำคัญได้แก่

1. การแปลงวิสัยทัศน์สู่ดัชนีวัดผลสำเร็จ



2. สื่อสารและเชื่อมโยงในแต่ละหน่วยปฏิบัติ
3. วางแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง
4. ทดสอบและประเมินผลการปรับปรุง

สำหรับตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators : KPI) เป็นเครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้ในการวัดและประเมินว่าผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์กรเป็นอย่างไร ถือเป็นเพียงเครื่องมือตัวหนึ่งในการทำ Balanced Scorecard เท่านั้น การที่จะดำเนินการทำ Balanced Scorecard ที่ถูกต้องนั้นต้องอาศัยการกำหนดตัวชี้วัด KPI เป็นกลไกสำคัญแต่ Balanced Scorecard จะมีขอบเขตที่กว้างกว่า KPI เนื่องจาก Balanced Scorecard จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยสอนการบอกเล่ากลยุทธ์ขององค์กรทำหน้าที่ในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจนยิ่งขึ้นโดยอาศัย KPI เป็นเครื่องมือช่วยในการ Implement คล้าย ๆ กับว่าต่างฝ่ายต่างพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันนั่นเอง

5.1 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

ภายใต้มุมมองด้านลูกค้าจะประกอบด้วยวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญอยู่ 5 ประการ

5.1.1 ส่วนแบ่งตลาด (Market Share) โดยตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น

ส่วนแบ่งตลาดเปรียบเทียบกับคู่แข่งขั้นที่สำคัญ

1. การรักษาฐานลูกค้าเก่า (Customer Retention) เป็นการวัด

ความสามารถในการรักษาฐานลูกค้าเดิมขององค์กรซึ่งในปัจจุบันความสามารถในการรักษาฐานลูกค้าเดิมขององค์กรไว้เป็นสิ่งสำคัญมากโดยตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ จำนวนลูกค้าที่สูญหายไปในแต่ละปีหรือจำนวนลูกค้าทั้งหมดหรือรายได้จากลูกค้าเก่าต่อรายได้ทั้งหมด

2. การเพิ่มลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition) เป็นตัวการวัด

ความสามารถขององค์กรในการแสวงหาลูกค้าใหม่โดยตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น จำนวนลูกค้าใหม่ต่อลูกค้าทั้งหมดหรือจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้นหรือรายได้จากลูกค้าใหม่ต่อรายได้ทั้งหมด

3. ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) เป็นการวัด

ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการองค์กรหรือตัวองค์กรเองในปัจจุบันองค์กรธุรกิจต่าง ๆ ได้ให้ความสำคัญกับการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้ามากขึ้นทั้งมีการพบว่าลูกค้ามีความพึงพอใจ 1 คน จะบอกต่อไปยังผู้บริโภคอีก 10 คนถึงประสบการณ์ที่ดีของตนเองโดยตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าหรือจำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้า

4. กำไรต่อลูกค้า (Customer Profitability) โดยตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่

กำไรต่อลูกค้า 1 รายซึ่งการที่จะสามารถทราบกำไรต่อลูกค้าหนึ่งรายได้นั้นจะต้องทราบรายได้และต้นทุนต่อลูกค้า 1 รายก่อนซึ่งการจัดทำต้นทุนตามกิจกรรมในระบบ Activity Based Costing (ABC) จะทำให้สามารถทราบต้นทุนต่อลูกค้า



ในการกำหนดมุมมองด้านลูกค้าองค์กรจะต้องมีการกำหนดกลุ่มของลูกค้าที่ตนเองจะมุ่งตอบสนองให้ชัดเจน (Which customer segments to penetrate?) จากนั้นจะต้องแสวงหาคคุณค่า (Value Proposition) ที่องค์กรจะต้องนำเสนอเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ากลุ่มนั้นเนื่องจากองค์กรไม่สามารถเก่งในทุกด้านได้จะต้องเลือกที่จะเก่งในด้านใดด้านหนึ่ง ส่วนคุณค่าในด้านอื่น ๆ นั้นองค์กรก็ต้องรักษาไว้ไม่ให้ต่ำกว่ามาตรฐานโดยคุณค่าที่องค์กรมุ่งนำเสนอ (Value Proposition) ทั้ง 3 ประการ

1. การเป็นผู้นำทางด้านสินค้าและบริการ (Product / Service Leadership) ซึ่งเป็นคุณค่าในด้านความเป็นผู้นำในด้านของสินค้าและบริการ ไม่ว่าจะเป็นในด้านของเทคโนโลยี การออกแบบการใช้งาน

2. ดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Operation Excellence) ได้แก่ การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงทำให้สามารถนำเสนอสินค้าและบริการที่ได้มาตรฐานในต้นทุนที่ต่ำอันจะส่งผลให้ราคามีความหมาย

3. ความใกล้ชิดกับลูกค้า (Customer Intimacy) ได้แก่ การที่องค์กรมีความใกล้ชิดกับลูกค้า สามารถปรับตัวและเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตลอดเวลา

5.2 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

ภายในมุมมองนี้จะต้องพิจารณาว่าอะไรคือกระบวนการที่สำคัญภายในองค์กรที่จะช่วยให้องค์กรสามารถนำเสนอมูลค่าที่ลูกค้าต้องการและช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเงิน มุมมองนี้จะให้ความสำคัญกับกระบวนการภายในองค์กรที่มีความสำคัญที่จะช่วยนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ โดยสามารถนำแนวคิดด้านลูกโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ของ Porter ที่ระบุไว้ว่า องค์กรประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญที่เป็นกิจกรรมหลัก ได้แก่

5.2.1 Inbound Logistic ได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการได้รับการขนส่ง การจัดเก็บ และการแจกจ่ายวัตถุดิบแล ต่าง ๆ เช่น การจัดการวัตถุดิบ การควบคุมวัตถุดิบ การบริหารคลังสินค้า การจัดทำกำหนดเวลาของรถขนส่งในการเดินทางไป – กลับ กับแหล่งวัตถุดิบ

5.2.2 Operations ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนหรือแปรรูปวัตถุดิบต่าง ๆ ให้ออกมาเป็นสินค้า ซึ่งได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ เช่น การแปรรูป การประกอบ การบรรจุหีบห่อ การดูแลรักษาเครื่องจักร การทดสอบ

5.2.3 Outbound Logistic ได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรวบรวมจัดจำหน่ายสินค้า และบริการที่เสร็จแล้วไปยังผู้บริโภค เช่น การจัดการคลังสินค้า การจัดทำตารางการเดินทางเพื่อขนส่งสินค้า



5.2.4 Marketing and Sale ได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการขององค์กรธุรกิจ เช่น การโฆษณา การจัดรายการส่งเสริมการจัดจำหน่าย การจัดทีมงานขาย การเลือกสรรช่องทางการจัดจำหน่าย การกำหนดราคา

5.2.5 Customer Service ได้แก่ กิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าหรือบำรุงรักษาสินค้า รวมทั้งการบริการหลังการขาย เช่น การติดตั้ง การซ่อมบำรุง การจัดหาอะไหล่ การอบรมการใช้สินค้าและกิจกรรมเสริมหรือกิจกรรมสนับสนุนสามารถแบ่งออกเป็น

1. Procurement ได้แก่ กิจกรรมหรือหน้าที่ในการจัดหาหรือจัดซื้อ เพื่อเข้ามาใช้ในกิจกรรมหลักต่าง ๆ แต่ไม่ใช่กิจกรรมต่าง ๆ ในการซื้อ เหล่านี้ซึ่ง เหล่านี้ประกอบไปด้วยทั้งวัตถุดิบ เครื่องจักรเครื่องมือต่าง ๆ

2. Technology Development ได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ ที่ช่วยในการเพิ่มคุณค่าให้แก่ ตัวสินค้าหรือกระบวนการ เช่นกิจกรรมด้านการวิจัยและพัฒนา การพัฒนาและออกแบบสินค้า การเลือกใช้เทคโนโลยีให้เหมาะสมกับองค์กร การแสวงหาเทคโนโลยีจากแหล่งต่าง ๆ

3. Human Resources Management ในการวิเคราะห์แล้วยังสามารถวิเคราะห์ได้จากกระบวนการที่สำคัญภายในองค์กรโดยตรงก็ได้

5.3 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เป็นมุมมองสุดท้ายภายใต้ Balanced Scorecard แต่เป็นมุมมองที่มีความสำคัญมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นมุมมองที่ให้ความสำคัญต่ออนาคตขององค์กร และถ้าขาดมุมมองนี้ไปจะทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองอื่น ๆ ข้างต้นภายใต้มุมมองนี้องค์กรจะต้องพิจารณาว่าในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า และด้านกระบวนการภายในองค์กรจะต้องมีการเรียนรู้พัฒนา และเตรียมตัวอย่างไรบ้าง

ภายใต้วัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับด้านทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรนั้นมีพื้นฐานมาจากการพิจารณาว่า ในอันที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ในมุมมองอื่น ๆ นั้นมีบุคคลภายในองค์กรเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดที่ทำให้องค์กรต่าง ๆ มักจะพิจารณาวัตถุประสงค์ในด้านทรัพยากรบุคคลดังนี้

5.3.1 ทักษะ ความสามารถของพนักงาน (Skills) ซึ่งมักจะวัดได้ในหลายลักษณะ เช่น จำนวนชั่วโมงที่พนักงานได้รับการอบรมต่อปีหรือการทำ Competency Test หรือการทำ Strategic Skills Coverage

5.3.2 ทศนคติและความพึงพอใจของพนักงาน (Attitude and Employee Satisfaction) ซึ่งโดยมากมักจะวัดด้วยการทำสำรวจทัศนคติของพนักงาน



5.3.3 อัตราการหมุนเวียนเข้าออกของพนักงาน (Turnovers) ซึ่งมักจะวัดโดยพิจารณาจากอัตราการเข้าออกของพนักงาน

5.4 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

ถึงมุมมองทางการเงินจะมีข้อจำกัดมากมายในปัจจุบัน แต่ก็ยังคงเป็นมุมมองที่มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรธุรกิจที่มุ่งแสวงหากำไร ทั้งนี้เนื่องจากมุมมองทางการเงินจะเป็นตัวที่บอกว่าการลงทุนที่ได้กำหนดขึ้นมาและการนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติก่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กรหรือไม่ภายใต้กลยุทธ์ทางการเงินนั้นมักจะประกอบไปด้วยวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 3 ด้าน ได้แก่

5.4.1 การเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth)

5.4.2 ด้านการลดลงของต้นทุน (Cost Reduction) หรือการเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ (Productive Improvement) ซึ่งสามารถประกอบไปด้วยการใช้สินทรัพย์ให้เป็นประโยชน์มากขึ้น (Asset Utilization)

ถ้าองค์กรมีกลยุทธ์ที่จะเพิ่มรายได้ องค์กรจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มขึ้นของรายได้ องค์กรจะต้องกำหนดต่อไปได้ว่าองค์กรมีแนวทางในการเพิ่มรายได้ได้อย่างไร ตัวอย่างของวัตถุประสงค์ในการเพิ่มขึ้นของรายได้รวมทั้งตัวชี้วัดที่สำคัญประกอบไปด้วย

1. การเพิ่มขึ้นของรายได้จากสินค้าหรือบริการใหม่ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ได้แก่ รายได้จากสินค้าและบริการใหม่ต่อรายได้ทั้งหมดหรือกำไรสุทธิจากสินค้าและบริการใหม่
2. การเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้ากลุ่มใหม่ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ได้แก่ รายได้จากลูกค้าใหม่ต่อรายได้ทั้งหมดซึ่งกลุ่มลูกค้าใหม่นี้อาจจะกลายเป็นกลุ่มใหม่ทั้งในด้านภูมิภาคของกลุ่มลูกค้า
3. การเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้ากลุ่มเดิมซึ่ง ได้แก่ การพยายามหารายได้ให้มากขึ้นจากลูกค้ากลุ่มเดิม เช่น ในกรณีของผู้ใช้ไฟประกอบธุรกิจ ที่ต้องเพิ่มรายได้ให้สูงขึ้นโดยเพิ่มปริมาณการใช้ไฟตัวอย่างตัวชี้วัด ได้แก่ ร้อยละของการเพิ่มขึ้นของรายได้ต่อลูกค้า
4. การเพิ่มขึ้นของรายได้จากการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างราคา ตัวอย่างตัวชี้วัด ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นภายหลังการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างราคา

ถ้าองค์กรมีกลยุทธ์หรือแนวทางที่จะทำให้ต้นทุนลดลงองค์กรจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับการลดลงของต้นทุนหรือการเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ โดยตัวอย่างของวัตถุประสงค์ในการลดลงของต้นทุนรวมทั้งตัวชี้วัดที่สำคัญประกอบด้วย



1. การลดลงของต้นทุนต่อหน่วย ซึ่งหน่วยที่ใช้วัดจะต้องพิจารณาว่าเป็นหน่วยในลักษณะใดอาจจะเป็นหน่วยธุรกิจหรือหน่วยการผลิตหรือหน่วยงาน โดยตัวชี้วัดที่นิยมใช้ประกอบด้วยต้นทุนของหน่วยที่ลดลง หรือต้นทุนต่อผลผลิต หรือต้นทุนต่อพนักงาน

2. การลดลงของต้นทุนในการดำเนินงาน ซึ่งตัวชี้วัดที่ใช้มักจะเป็นต้นทุนในการดำเนินงานที่ลดลงจะส่งผลให้ต้นทุนลดลง

5.4.3 การใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ (Asset Utilization) ทั้งนี้เนื่องจากถ้าองค์กรมีสินทรัพย์จำนวนมาก และสินทรัพย์ที่องค์กรมีอยู่ไม่ได้มีการใช้งานอย่างเต็มที่ก็จะก่อให้เกิดเป็นต้นทุนแก่องค์กร ดังนั้นจึงต้องมีวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดที่ใช้ในการวัดการใช้ประโยชน์ของสินทรัพย์ โดยส่วนมากตัวชี้วัดที่นิยมใช้ได้แก่ ผลตอบแทนขององค์กรต่อสินทรัพย์ทั้งหมด หรืออัตราการใช้เครื่องจักรภายในโรงงาน (Machine Utilization)

สำหรับวัตถุประสงค์ทางด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นเป็นการพิจารณาว่านอกเหนือจากการมีพนักงานที่มีความสามารถและทัศนคติที่ดีต่อองค์กรแล้วระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ก็เป็นพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านอื่นเป็นการเปรียบเทียบว่านอกเหนือจากทักษะแล้วเทคโนโลยีก็มีความสำคัญต่อความสำเร็จด้วยซึ่งตัวชี้วัดที่นิยมใช้ได้แก่ ความถูกต้องของข้อมูล อัตราที่ระบบไม่สามารถใช้งานได้ (Down-Time Rate) ความทันสมัยของข้อมูล (วัดที่การ Update ของข้อมูล) อัตราความครอบคลุมของข้อมูล (วัดจากข้อมูลที่เกี่ยวข้องสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้หรือไม่)

การที่องค์กรมีพนักงานที่มีความสามารถ และระบบข้อมูลที่ทันสมัยแต่ถ้าวัฒนธรรมในการทำงานหรือระบบจิตใจขององค์กรไม่เหมาะสมแล้วย่อมยากที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในด้านต่าง ๆ จึงต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวกับวัฒนธรรม และระบบจิตใจที่เอื้ออำนวยในการทำงานของพนักงาน ด้วยตัวอย่างของตัวชี้วัดภายใต้มุมมองนี้ ได้แก่ จำนวนข้อเสนอที่พนักงานเสนอ หรือจำนวนข้อเสนอที่พนักงานเสนอและมีการนำไปปฏิบัติ เป็นต้นจากรายละเอียดของแต่ละมุมมองดังกล่าวนี้ ภายใต้แต่ละมุมมองยังประกอบด้วย (พสุ เดชะรินทร์. 2545 : 37 – 45)

1. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective) ที่สำคัญของแต่ละมุมมองเพื่อที่จะบอกสิ่งที่ยังคงมุ่งหวัง ได้แก่

1.1 วัตถุประสงค์ในมุมมองด้านการเงิน องค์กรจะมีความเข้มแข็งทางการเงินในสายตาของผู้ถือหุ้นอย่างไร

1.2 วัตถุประสงค์ในมุมมองด้านลูกค้า เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์เราจะเป็นอย่างไรในสายตาลูกค้า



1.3 วัตถุประสงค์ในมุมมองด้านกระบวนการภายใน เพื่อให้ผู้ถือหุ้น และลูกค้าพอใจกระบวนการบริหารภายในด้านใดต้องเป็นเลิศ

1.4 วัตถุประสงค์ในมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์เราจะยังคงรักษาความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงอย่างไร

2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) ได้แก่ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กร บรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่

3. เป้าหมาย (Target) ได้แก่ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะ บรรลุของตัวชี้วัดแต่ละประการ

4. แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำให้เป็นเพียงแผนงาน โครงการหรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ในการจัดทำ Balanced Scorecard มีข้อควรระวังและข้อคิดในการนำไปใช้ปฏิบัติ ดังนี้ (พสุ เดชะรินทร์. 2545 : 79 – 81)

ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ถ้าขาดการสนับสนุน อย่างเต็มที่จากผู้บริหารสูงสุดแล้วการจัดทำ Balanced Scorecard หรือระบบตัวชี้วัดยากที่จะประสบความสำเร็จ ทั้งนี้เนื่องจากการจัดทำระบบ Balanced Scorecard และตัวชี้วัดจะก่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงอย่างมากภายในองค์กร

1. ทุกคนภายในองค์กรจะต้องมีส่วนร่วมรับรู้และให้การสนับสนุนในการนำ ระบบการประเมินไปใช้ เนื่องจากการนำ Balanced Scorecard ไปใช้จะต้องเกี่ยวข้องกับทุกคน ภายในองค์กรไม่ใช่เพียงแค่นำที่ของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งโดยเฉพาะ

2. การเริ่มนำระบบ Balanced Scorecard มาใช้ภายในองค์กรจะต้องระวัง ว่าเมื่อทำแล้วควรรีบทำให้เห็นผลในระดับหนึ่งโดยเร็วไม่ควรรื้อหรือทำให้การนำ Balanced Scorecard ไปใช้ช้าเกินไปเนื่องจากเมื่อเริ่มการนำ Balanced Scorecard ไปใช้แล้วไม่เห็นผล ในระดับหนึ่งในระยะเวลาอันใกล้ย่อมจะส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน

3. ต้องระวังอย่าใช้ระบบ Balanced Scorecard กลายเป็นเครื่องมือ ในการจับผิดพนักงาน รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการลดเงินเดือนหรือให้พนักงานออกซึ่งจะเป็น การใช้ Balanced Scorecard อย่างผิดวัตถุประสงค์

4. ต้องระวังไม่ให้เกิดการจัดทำระบบ Balanced Scorecard เป็นเพียงแค่ โครงการที่มีกำหนดระยะเวลาเนื่องจาก Balanced Scorecard เป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง



ตลอดเวลาไม่มีการสิ้นสุด และเป็นสิ่งที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้มีความเหมาะสมต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

5. ต้องระวังไม่ให้เกิดการจัดทำตัวชี้วัดและเป้าหมายที่มีความง่ายหรือยากเกินไป ในบางครั้งผู้บริหารจะหาทางเลี่ยงโดยการหาตัวชี้วัดและเป้าหมายที่บรรลุง่ายแต่ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดี และไม่ใช่เป้าหมายที่ท้าทายหรือจัดทำตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ยากเกินไปที่จะมีทางบรรลุได้

6. ในการนำเครื่องมือหรือสิ่งใหม่ ๆ มาใช้ภายในองค์กรจะต้องเจอกับการต่อต้านจากผู้บริหารหรือพนักงานบางกลุ่มในขณะเดียวกันพนักงานบางคนก็จะช่างสงสัยทำให้การนำ Balanced Scorecard ไปใช้เป็นไปด้วยความยากลำบากจึงควรมีการทำความเข้าใจกับพนักงานถึงความสำคัญในการจัดทำ Balanced Scorecard

7. ในการนำเอาระบบ Balanced Scorecard ไปผูกกับระบบการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรไม่ควรจะเร่งรีบทำตั้งแต่การเพิ่งพัฒนา Balanced Scorecard ได้ใหม่ ๆ ควรจะรอให้ระบบทั้งหมดนิ่งก่อน

8. ในบางครั้งผู้บริหารชอบที่จะกำหนดค่าน้ำหนักความสำคัญใส่เข้าไปในการกำหนดวัตถุประสงค์หรือตัวชี้วัดเพื่อเป็นการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยแต่ละตัว แต่จะต้องระลึกไว้ว่าค่าน้ำหนักความสำคัญนี้เป็นเพียงแค่เครื่องมือที่ช่วยในการสื่อสารให้ทุกคนเห็นความสำคัญของปัจจัยแต่ละตัวเท่านั้น

9. ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องในการทำ Balanced Scorecard ทุกคนจะต้องระลึกเสมอว่าสิ่งที่กำลังทำเป็นเพียงสมมติฐานเท่านั้น ทุกสิ่งสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงและแก้ไขได้ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการจัดทำแผนกลยุทธ์การจัดทำตัวชี้วัดหรือการกำหนดเป้าหมายในระดับต่าง ๆ ล้วนเป็นสมมติฐานที่เกิดขึ้นเท่านั้น

10. ในการจัดทำ Balanced Scorecard จริง ๆ การมีตัวอย่างของวัตถุประสงค์หรือตัวชี้วัดที่ได้มีการจัดทำไว้แล้วจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งเนื่องจากจะช่วยให้ผู้จัดทำขึ้นมาใหม่ได้มีโอกาสเห็นตัวอย่างและประหยัดเวลาในการจัดทำ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

ชลิต พุ่มโพธิ์สุวรรณ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการแข่งขันของตลาดซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์ในประเทศไทย : กรณีศึกษาซอฟต์แวร์บัญชีสำเร็จรูป พบว่า การแข่งขันของตลาดซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์ในประเทศไทย ในส่วนของผู้ประกอบการที่พัฒนาและจำหน่ายซอฟต์แวร์บัญชีสำเร็จรูปนั้น สามารถแยกพิจารณาออกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ ผู้พัฒนาและจำหน่าย



ซอฟต์แวร์บัญชีสำเร็จรูปโครงการขนาดใหญ่ซึ่งมีอยู่ 24 ราย และผู้พัฒนาและจำหน่ายซอฟต์แวร์บัญชีสำเร็จรูปโครงการขนาดเล็กอีก 37 ราย ซึ่งลักษณะสำคัญของอุตสาหกรรมการผลิตและพัฒนาซอฟต์แวร์บัญชีสำเร็จรูปทั้ง 2 กลุ่มนี้คือ มีผู้ผลิตและพัฒนาซอฟต์แวร์เพื่อจำหน่ายหลายราย ซอฟต์แวร์จากผู้ผลิตแต่ละรายมีคุณสมบัติบางประการแตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม ซอฟต์แวร์เหล่านี้ยังสามารถที่จะใช้ทดแทนกันได้ด้วย

สายทิพย์ จะโนภาย (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาผลกระทบของการกำกับดูแลกิจการที่ดีและศักยภาพองค์กรที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนินงานธุรกิจส่งออกในประเทศไทย พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจส่งออก มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีการกำกับดูแลกิจการที่ดีโดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความซื่อสัตย์ และด้านความรับผิดชอบต่อสังคม มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีศักยภาพองค์กรโดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านทักษะความเป็นผู้บริหาร ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการทำงานเป็นทีม มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีความสำเร็จในการดำเนินงานที่ไม่ใช่ตัวเงินโดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านภาพลักษณ์องค์กร ด้านพึงพอใจของลูกค้า และด้านส่วนแบ่งตลาด และมีความสำเร็จในการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน ดังนี้ ด้านอัตรากำไรสุทธิ ต่อยอดขาย ด้านอัตรากำไรสุทธิต่อหน่วยขาย ด้านอัตรากำไรสุทธิต่อหน่วยขายต่อส่วนแบ่งตลาด และด้านอัตรากำไรขั้นต้น อยู่ในช่วง 1-10%

สุภาวดี ขุนทองจันทร์ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะบรรษัทภิบาลกับศักยภาพในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีคุณลักษณะบรรษัทภิบาลโดยรวมและเป็นรายด้านทั้ง 7 ด้านคือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความโปร่งใส ด้านความซื่อสัตย์ ด้านความยุติธรรม ด้านความเป็นอิสระ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และด้านความน่าเชื่อถือ อยู่ในระดับมาก และมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีศักยภาพในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs อยู่ในระดับมาก

ชัยยุทธ ศิริสุทธิ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาแบบฉบับประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม พบว่าแบบฉบับประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีความเหมาะสมเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ในด้านหลักการสำคัญที่จัดเป็นหลักในการกำหนดรูปแบบประมาณ ประกอบด้วยหลักความเป็นอิสระ หลักการมีส่วนร่วม หลักสารัตถประโยชน์ หลักการคาดการณ์ไกล หลักคุณธรรม หลักประสิทธิภาพ หลักความคุ้มค่า หลักประสิทธิผล หลักเสรีภาพ ด้านการวางแผนประมาณมหาวิทยาลัยควรมีแผนกลยุทธ์ที่ระบุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดผลงาน



ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ระดับชาติ ระดับชาติ ระดับกระทรวง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา และภารกิจของมหาวิทยาลัยยึดเป็นหลักในการพัฒนาและจัดสรรงบประมาณของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยและทุกหน่วยงานย่อยควรมีการคำนวณต้นทุนกิจกรรมที่เป็นปัจจุบันและนำมาใช้ในการวางแผนและจัดทำงบประมาณ ควรกระจายอำนาจการจัดซื้อจัดจ้างไปยังหน่วยงานระดับคณะหรือเทียบเท่า การจัดทำบัญชีควรมีการวางและรักษาไว้ซึ่งระบบบัญชีอันถูกต้องแยกตามประเภทงานส่วนที่สำคัญ ควรมีการจัดทำบัญชีต้นทุนตามกิจกรรม ควรมีการกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ในการบริหารสินทรัพย์มีแผนปฏิบัติการจัดการรายได้และผลประโยชน์จากสินทรัพย์ของมหาวิทยาลัย

สุไพรินทร์ นันทะลัย (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูอุดรธานี จำกัด ด้วยเทคนิค Balanced Scorecard พบว่า 1) สมาชิกเห็นด้วยกับลักษณะการบริหารงานของสหกรณ์ในด้านการดำเนินงาน ด้านภาพพจน์ ด้านการบริการ และด้านสวัสดิการต่าง ๆ 2) การจัดทำโครงสร้างกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบตามสายการบังคับบัญชา มีขอบเขตอำนาจหน้าที่ชัดเจน และกระบวนการปฏิบัติงานของสหกรณ์ เพื่อให้มีประสิทธิภาพทั้งในด้านของการวางแผนการดำเนินงาน การวางแผนด้านบุคลากร การวางแผนการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ การวางแผนการจัดหาแหล่งเงินทุนจากภายนอก มีระบบการควบคุมภายในระบบการตรวจสอบที่เชื่อถือได้ 3) การบริหารจัดการด้านบุคลากรมีส่วนสำคัญที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน พนักงานทุกคนได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ จัดให้มีการพัฒนาตนเองโดยการศึกษาดูงาน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างพนักงานสหกรณ์ด้วยกัน มีการนำระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน มีการพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ตลอดจนการรับรู้ข่าวสารและสารสนเทศด้านธุรกิจสหกรณ์ 4) การดำเนินงานในรอบ 7 ปี รายได้ของสหกรณ์มีแนวโน้มลดลงเรื่อย ๆ มีผลทำให้กำไรสุทธิลดลงด้วยเช่นกัน เนื่องจาก สหกรณ์ประสบปัญหาในการดำเนินงานและได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤติทางด้านการเงินของประเทศ ทำให้ขาดสภาพคล่องทางการเงินและส่วนหนึ่งมาจากการลดลงของสมาชิกจากการประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความพึงพอใจและความคิดเห็นของสมาชิก ด้านการปฏิบัติงานภายในองค์กร ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมในองค์กร และด้านการเงินมีความสัมพันธ์กันเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

จารุพร แสงเป่า (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลสังกัดสำนักงานสาธารณสุข กรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาล ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 20 ตัวแปร ตัวแปรแฝง 7 ตัว มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ปัจจัยที่นำมาศึกษาในโมเดลพบว่าส่วนใหญ่มีนัยสำคัญทางสถิติต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพยาบาล



วิชาชีพ โดยมีอิทธิพลทางตรงมากกว่าอิทธิพลทางอ้อม โดยตัวแปรที่มีอิทธิพลโดยรวมสูงกว่ามีนัยสำคัญทางสถิติ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อวิชาชีพ ปัจจัยคุณลักษณะของงาน บุคลิกภาพความเข้มแข็ง ความเหนื่อยหน่ายในงาน และการสนับสนุนทางสังคม พบว่ามี 4 ปัจจัยคือ ความผูกพันต่อวิชาชีพ ความพึงพอใจในงาน ความเหนื่อยหน่ายในงาน และบุคลิกภาพความเข้มแข็ง

วิภากร วีรฤทธิชัย (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาผลกระทบของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการทำงาน ความพึงพอใจในการให้บริการและผลการดำเนินงานของสำนักงานบัญชีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน ความพึงพอใจในการให้บริการและผลการดำเนินงานของสำนักงานบัญชี ซึ่งสำนักงานบัญชีสามารถนำเอาการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ดังกล่าวไปใช้สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในเชิงการค้า โดยการรักษาลูกค้าเก่า และได้ลูกค้าใหม่ด้วยต้นทุนที่ต่ำ หรือราคาที่กำลังเพิ่มอยู่เสมอ รวมทั้งสามารถช่วยในการวางแผนการบริหารงานลดต้นทุนและสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินการของสำนักงานบัญชีในอนาคต

2. งานวิจัยต่างประเทศ

Collins และ Holzmann (1997 : 669 – 689) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ทางธุรกิจกับการใช้งบประมาณในวิกฤตการณ์ของละตินอเมริกา พบว่า ความสัมพันธ์เดียวที่มีความสำคัญ คือ ความสัมพันธ์ระหว่าง Prospector กับ Budgetary Usage แม้ผลการศึกษานี้จะสอดคล้องกับวรรณกรรมและมีความหมายสำหรับการทำบัญชีในละตินอเมริกา แต่ยังคงจำเป็นที่จะต้องศึกษาและวิจัยเพิ่มเติมอีกต่อไป โดยใช้การแยกแยะประเภทของกลยุทธ์ตามแนวความคิดของ Miles และ Snow (1978) ซึ่งได้ตั้งสมมุติฐานว่า การใช้กลยุทธ์ผู้ป้องกัน (Defender) กับกลยุทธ์ผู้ตอบโต้ (Reactor) ย่อมมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับวิกฤตการณ์ (Crisis) ขณะที่การใช้กลยุทธ์ผู้ค้นหา (Prospector) กับผู้วิเคราะห์ (Analyzer) มีความสัมพันธ์ในเชิงลบกับวิกฤตการณ์ โดยการศึกษาวิจัยได้ใช้เทคนิคการวิเคราะห์แบบ Lisrel ผลการศึกษายืนยันว่าความสัมพันธ์ดังกล่าวแม้ว่าการวิเคราะห์อีกแบบหนึ่งจะสนับสนุนความเป็นไปได้ว่า Defenders และ Prospectors จะดำเนินกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับความรู้เรื่องวิกฤตการณ์ของพวกเขา ยิ่งกว่านั้นแม้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างประเภทกลยุทธ์ทุกประเภทควรจะเกี่ยวข้องกับการใช้งบประมาณ (Budgetary Usage)

Nouri และ Parker (1998 : 467 – 483) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในงบประมาณกับประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน : บทบาทของความพอเพียงของงบประมาณและความมุ่งมั่นขององค์กร พบว่า มีความสัมพันธ์กันระหว่างการมีส่วนร่วมในงบประมาณกับประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ตามที่ตั้งสมมุติฐานไว้ งานวิจัยชิ้นนี้สำรวจความเชื่อมโยงระหว่างการมีส่วนร่วมในงบประมาณกับการปฏิบัติงาน ตามรูปแบบทางทฤษฎีที่นำเสนอ



การมีส่วนร่วมในงบประมาณมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน โดยมีตัวแปร 2 ตัวแปร ได้แก่ ความพอเพียงของงบประมาณและความมุ่งหมายขององค์กรโดยทั้งนี้ การมีส่วนร่วมในงบประมาณนำไปสู่ความพอเพียงที่เพิ่มสูงขึ้นของงบประมาณ ซึ่งจะส่งผลให้ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานสูงตามไปด้วยทั้งทางตรงและในขณะเดียวกันก็ส่งผลกับความมุ่งมั่นในทางอ้อมด้วยเช่นกัน เพื่อพิสูจน์ความสัมพันธ์ดังที่ได้เสนอไว้ผู้วิจัยได้ใช้การสำรวจโดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มผู้จัดการของบริษัทขนาดใหญ่แห่งหนึ่งในอเมริกา

Abernethy และ Brownell (1999 : 189 – 204) ได้ศึกษาบทบาทของงบประมาณในองค์กรที่กำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ พบว่า การใช้งบประมาณแบบปฏิสัมพันธ์มีผลกระทบที่ทำให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานลดลง ความพยายามที่จะศึกษารวบรวมกรรมทั่วไปในช่วงหลัง ๆ เกี่ยวกับการจัดการ ได้มุ่งความสนใจไปที่กลไกและกระบวนการขององค์กรที่ใช้เพื่อตอบสนองและปรับเปลี่ยนต่อสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป แต่ก็มีกรณีวิจัยเชิงประจักษ์เพียงเล็กน้อยที่ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของระบบบัญชีที่นำมาใช้ควบคุมการจัดการเปลี่ยนแปลงขององค์กร จนถึงปัจจุบันการวิจัยในเชิงประจักษ์ได้มีมากขึ้น และได้เน้นบทบาทของการบัญชีซึ่งมีระบบที่ใช้เป็นเครื่องมือที่จะช่วยในเรื่องของการวิเคราะห์ การเรียนรู้ และการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ กลไกใหม่ ๆ วัตถุประสงค์การศึกษาวิจัย คือ เพื่อศึกษาว่าบทบาทการบัญชีจะสามารถให้ทางเลือกนี้ได้อย่างไร ผู้วิจัยได้ใช้การแยกระบบการบริหารควบคุมออกเป็นแบบปฏิสัมพันธ์หรือ Interactive และแบบขั้นสูตร หรือ Diagnostic เพื่อพิสูจน์ว่าการบัญชีจะสามารถใช้กลไกที่จะเรียนรู้ในเกณฑ์และปรับเปลี่ยนของกลยุทธ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างไรทั้งนี้ได้พัฒนาทฤษฎีรูปแบบเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของระบบงบประมาณและประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

Webb (2002 : 361 – 378) ได้ศึกษาผลกระทบของชื่อเสียงและการสำรวจความแปรปรวนที่มีต่อการผ่อนปรนของงบประมาณ พบว่า มีข้อสรุปที่มีความชัดเจนเกี่ยวกับสภาพที่น่าจะทำให้เกิดการผ่อนปรนของงบประมาณเกิดขึ้นการวิจัยนี้ได้เริ่มต้นสมานหลักฐานที่ขัดแย้งกันโดยการตรวจสอบผลกระทบของปัจจัยสองอย่างขององค์กร ที่มีผลต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณคือความเป็นห่วงชื่อเสียงขององค์กรกับการสำรวจความแปรปรวน พบว่า ความเป็นห่วงชื่อเสียงเพื่อที่จะรักษาชื่อเสียงที่ค้ำประกันนำไปสู่ระบบงบประมาณที่เข้มงวด เช่นเดียวกันกับการมีนโยบายตรวจสอบความแปรปรวนข้อค้นพบดังกล่าวได้ขยายผลไปยังกรอบทฤษฎีว่าด้วยหน่วยงาน โดยการรวบรวมปัจจัยทั้งที่เกี่ยวกับตัวเงินและไม่เกี่ยวกับตัวเงินที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมเมื่องบประมาณส่งผลเกินระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยของความเป็นห่วงเกี่ยวกับชื่อเสียงขององค์กรและปัจจัยระบบการควบคุมอาจให้ผลในการประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานขององค์กรตามสัญญาที่ทำไว้แบบเบ็ดเสร็จ



Srithongrung (2008 : 83-107) ได้ศึกษาผลกระทบของงบประมาณรายจ่ายเพื่อการลงทุนสาธารณะของรัฐบาล และการจัดการโปรแกรมการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณรายจ่ายเพื่อการลงทุนของรัฐบาลกับการเติบโตทางเศรษฐกิจในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า วิธีการจัดการโปรแกรมขั้นสูงมีผลกระทบเป็นทางอ้อมและเป็นเชิงบวกในการเติบโตทางเศรษฐกิจ ตลอดจนระดับการใช้จ่ายเงินลงทุน ผลกระทบที่มีต่อวิธีการจัดการโปรแกรมเงินลงทุนนั้นเป็นสิ่งสำคัญ การจัดหาโครงสร้างพื้นฐานสาธารณะจึงเป็นสิ่งที่รัฐบาลควรเข้ามาแสดงความรับผิดชอบ การศึกษาวิจัยนี้ได้มีการวิเคราะห์เกี่ยวกับกระบวนการของงบประมาณรายจ่ายเพื่อการลงทุนในรัฐอิลลินอยส์ของสหรัฐอเมริกา ซึ่งได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์และศึกษาจากเอกสารสาธารณะ พบว่า ฝ่ายงบประมาณรายจ่ายเพื่อลงทุนของรัฐอิลลินอยส์ ได้ประยุกต์วิธีปฏิบัติดังกล่าว มาเป็นกลยุทธ์ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อนโยบายการลงทุน ในขณะที่มีการโฆษณาเกี่ยวกับข้อบังคับทางการเงินของรัฐด้วย ข้อมูลการสัมภาษณ์ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการขยายการวางแผนด้านเงินทุนในระยะยาวไม่เป็นที่ยอมรับมากนัก สาเหตุเพราะ 1) รัฐบาลไม่ให้อิสระในการตัดสินใจแก่ผู้นำของรัฐบาลในท้องถิ่น และมีทางเลือกในการลงทุนไม่มาก 2) ควรจะมีการเลือกกระบวนการลงทุนอย่างเป็นทางการและไม่ควรจำกัดการวางแผนในระยะยาว

