บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่องการพัฒนาตัวชี้วัดผลงานหลักเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard and Key Performance Indicators) ของศูนย์ระบบชุมสายที่ 2 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้รวบรวมเอกสารต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางการศึกษา โดยแยกออกเป็นประเด็นดังนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับตัวชี้วัด

2.2 การพัฒนาตัวชี้วัดผลงานและระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน

2.3 การจัดทำตัวชี้วัดในระดับต่างๆ

2.4 ความเป็นมาของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)

2.5 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลสำเร็จ

2.1.1 ความหมายของตัววัด

วีรวุธ มามะศิรานนท์ และณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ (2546 : 159) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ตัววัด หมายถึง คำอธิบายอย่างกระชับของการสังเกตการณ์ที่สรุปเป็นตัวเลขหรือเป็นคำใดๆ การสังเกตการณ์เหล่านี้ อาจเกี่ยวข้องกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นการเฉพาะ เช่น สุขภาพของแต่ละบุคคลหรือความสามารถในการทำกำไรของบริษัทบ่อยครั้งที่ตัววัดจะสื่อถึงบทสรุปของการสังเกตการณ์ในหลายๆ เรื่องที่คล้ายๆ กัน ตัววัดจะสรุปคุณสมบัติที่แน่นอนของสิ่งที่เกี่ยวข้อง โดยปกติตัววัดมักจะออกมาเป็นตัวเลข อาทิเช่น ความดันโลหิตของคน หรือผลกำไรของบริษัท อย่างไรก็ดีบางครั้งตัววัดก็อาจจะเป็นถ้อยคำ เช่น เกรดที่นักเรียนได้รับคือ “เยี่ยมมาก” เป็นต้น

เมื่อกำหนดตัววัดก็เท่ากับว่า เรากำลังสร้างภาษาสำหรับใช้ในการอธิบายสิ่งต่างๆ แก่กันและกัน ในฐานะผู้ใช้งานเราควรจะเข้าใจในความหมายของมัน เราคาดหวังว่าผู้คนที่เห็นตัววัดจะเข้าใจความหมายของมัน เพื่อให้ชัดเจน เรามาลองพิจารณากันว่าบริษัทจะถูกอธิบายไว้อย่างไร ด้วยงบกำไรขาดทุนและงบดุล คอมพิวเตอร์และบ้านถูกสาธยายอย่างไรบนโฆษณาในหน้าหนังสือพิมพ์ คำอธิบายด้วยภาษาที่ดีย่อมทำให้ผู้ใช้สารสนเทศสามารถแปลความหมายและได้รับการนำเสนอในสิ่งที่เป็นจริงและถูกต้องเสมอไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

"ตัววัด" เน้นถึงคุณสมบัติที่แน่นอนของสิ่งที่ถูกวัด และนำเราไปสู่การรับรู้ถึงความสำคัญของสิ่งนั้นได้ดีขึ้น ภาษาของตัววัดมักจะปรากฏวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจน การวัดเป็นข้อมูลที่ควรจะมีค่าเท่ากับผลของการสังเกตการณ์จริง ซึ่งโดยปกติก็มักจะมีความมุ่งหมายอยู่เบื้องหลังการเลือกและการสร้างตัววัดต่างๆ อยู่เสมอบางครั้งตัววัดอาจจะถูกสร้างขึ้น โดยพิจารณาจากความจำเป็นของผู้ใช้หรืออาจจะต้องการเปลี่ยนความตั้งใจของผู้ใช้ไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง บริษัทต่างๆ ได้ใช้ตัววัดทางการเงินมาเป็นเวลานาน ภายใต้วัตถุประสงค์ในการควบคุมทางการจัดการ (Management Control) ทำให้เห็นว่าตัววัดของกำไรก็เป็นผลให้เกิดแรงจูงใจในการกระทำได้เป็นอย่างดี ถ้ายิ่งมีเงินโบนัสหรือรางวัลอื่นๆ มาผูกติดกับตัววัดไว้อีกด้วย ก็จะยิ่งเป็นการเสริมแรงแก่การกระทำนั้นอย่างเต็มที่

2.1.2 การเลือกตัววัด

ตัววัดทั้งหลายได้ถูกเลือกโดยกระบวนการหลักๆ กล่าวถึงการแยก Vision และ Scorecard ของทั้งองค์กร ย่อยออกไปเป็น Scorecard ในแต่ละส่วนงาน แต่ที่ต้องตั้งข้อสังเกตไว้ก็คือว่า ในตัววัดหลายๆ ตัวที่คล้ายๆ กัน อาจจะเกิดจากความเห็นที่หลากหลาย ในระดับที่แตกต่างกันขององค์กร การพิจารณา Scorecard ให้เหมาะสมและชัดเจน จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยการใช้เหตุผลตัดให้เหลือเพียงเฉพาะตัววัดที่จำเป็นของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งแน่นอนว่าการพิจารณาเปรียบเทียบนี้ย่อมจะทำได้ยาก เริ่มต้นด้วยการกระจายอำนาจเพื่อการพัฒนา Scorecard ไปยังหน่วยงานต่างๆ แต่หลังจากนั้น เมื่อบรรดาผู้จัดการของหน่วยงานต่างๆ ต้องการจะเปรียบเทียบและคัดเลือกตัววัด พวกเขาก็เริ่มจะประยุกต์ตัววัดเหล่านี้เข้ากับความคิดของตนเองเป็นหลัก ซึ่งก็กลายเป็นปัญหาไปอีกแบบหนึ่ง และที่แน่ๆ ก็คือ ผู้บริหารระดับสูงก็ยังคงต้องการตัววัดที่เป็นรูปแบบเดียวกัน ทั่วทั้งองค์กรอยู่ดีเราเชื่อว่าการใช้ตัววัดที่ถูกกำหนดขึ้นด้วยรูปแบบเดียวกัน และนำไปประยุกต์ใช้ในหน่วยธุรกิจต่างๆ ขององค์การเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด ดังนั้นโครงการพัฒนา Scorecard จึงควรมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ในกระบวนการวัดแก่กันและสร้างอะไรที่คล้ายกับทะเบียนกลางหรือห้องสมุด สำหรับทุกหน่วยธุรกิจให้สามารถเลือกและดึงตัววัดที่ถูกกำหนดไว้เอามาใช้ได้อย่างเหมาะสม แม้หลังจากนั้นผู้บริหารระดับสูงอาจจะต้องการให้ใช้ตัววัดที่เฉพาะๆ เป็นบางตัว ดังเช่นที่มีอยู่ในระบบบัญชีแบบดั้งเดิม แต่ก็ยังพอจะพูดได้ว่ามีอิสระเหลืออยู่ในบางด้านพร้อมๆ กับที่ยังสามารถคงรูปแบบมาตรฐานที่แน่นอนไว้เช่นเดียวกับรูปแบบของงบการเงินจำนวนตัววัดสำหรับ แต่ละ Scorecard และแต่ละมุมมองควรจะใช้ตัววัดที่ดีกี่ตัวสำหรับแต่ละ Scorecard และแต่ละมุมมอง แน่นอน คำตอบย่อมจะขึ้นอยู่กับระดับที่มีการใช้ตัววัดนั้นๆ หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ จำนวนตัววัดจะหลากหลายไปตามระดับของ Scorecard หรือมุมมองนั่นเองเราพบว่าประมาณ 15-25 ตัววัดจะถูกใช้ในระดับองค์กรและหน่วยธุรกิจ

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ขณะที่ในระดับแผนกหรือระดับฝ่ายจะใช้เพียง 10-15 ตัววัด และในระดับทีมงาน กลุ่ม หรือระดับบุคคลต้องการตัววัดน้อยลง โดยทั่วไปมักจะอยู่ที่ 5-10 ตัว ทำไมจำนวนตัววัดที่สำคัญจึงน้อยลงตามระดับที่ต่ำลงภายในองค์กร คำอธิบายก็คือ จำนวนตัววัด จะต้องขึ้นอยู่กับระดับของอิทธิพลของหน่วยงานหรือบุคคลที่จะมีต่อตัววัดเหล่านั้น สิ่งสำคัญที่จะต้องหลีกเลี่ยงก็คือการวัดตัวแปรใดๆ ที่ไม่มีทางที่จะเกิดผลลัพธ์ใดๆ แก่ระดับแผนกและบุคคล

2.1.3 ตัววัดในเชิงที่เป็นเป้าหมาย

วีรวุธ มามะศิรานนท์ และณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ (2546 : 182) กล่าวว่า สำหรับแผนปฏิบัติการที่ได้มาจากกระบวนการ Scorecard นั้น ก็ควรจะระบุคนที่จะต้องรับผิดชอบพร้อมกรอบเวลาที่จะแล้วเสร็จของแต่ละตัววัดควบคู่กับเป้าหมายที่สอดคล้องกัน Scorecard จะประกอบด้วย ตัววัดกับการอ่านค่าที่มีการเปลี่ยนแปลงเร็ว-ช้าแตกต่างกัน สำหรับตัววัดบางตัวอาจจะไม่จำเป็นต้องหาข้อมูลใหม่บ่อยๆ เหมือนกับตัววัดตัวอื่นๆ ตัวอย่างเช่น การศึกษาทัศนคติของพนักงานหรือลูกค้า ซึ่งมีต้นทุนสูงและทำได้ยาก (เว้นไว้เสียแต่ว่าเมื่อคนส่วนใหญ่ยินยอมที่จะรับการวัดด้วยวิธีสุ่มตัวอย่าง) นอกจากนี้ก็ยังมีคำถามอยู่อีกว่า การเปลี่ยนแปลงความคิดที่รวดเร็วนั้น เป็นประเด็นสำคัญพอที่เราควรให้ความสนใจหรือไม่ (ถ้าไม่มีความสัมพันธ์กับเหตุการณ์ที่สำคัญใดๆ) ในที่สุดก็อาจกลายเป็นว่าเราต้องมาเหนื่อยกับการเปรียบเทียบระหว่างผลของการสำรวจแต่ละครั้งไปเสียอีกมีความเสี่ยงอยู่บ้าง ที่ผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติการจะใช้กลวิธีที่ไม่ถูกต้อง ด้วยการตกแต่งตัวเลขในช่วงเวลาที่มีการวัด แต่ถึงอย่างไรความเสี่ยงนี้ก็จะปรากฏออกมาอีกครั้ง ในตัววัดทางด้านการเงินเมื่อสิ้นงวดบัญชี เราจึงเชื่อว่า (Balanced Scorecard) จะช่วยลดความเสี่ยงได้ และหวังว่าทุกคนจะสนใจในภาพความเป็นจริงของธุรกิจบนพื้นฐานของการปรึกษาหารือและกำหนดเป้าหมายในอนาคต รวมถึงดำเนินมาตรการต่างๆ ร่วมกัน สำหรับการติดตามภาพรวมที่ได้จาก Scorecard จะทำให้การบิดเบือนหรือการหลอกตัวเองโดยการกระทำบางอย่างกับตัววัดนั้นจะทำได้ยากขึ้น

2.1.4 ตัวขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานกับผลลัพธ์ที่ได้

เราควรให้ความสำคัญกับการแสวงหาความสมดุลที่เหมาะสมระหว่างตัวขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงาน และตัววัดผลลัพธ์ที่ได้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ความสมดุลระหว่างตัววัดที่อธิบายถึงสิ่งที่เราทำกับผลลัพธ์ที่ได้นั่นเอง ตัวขับเคลื่อนและผลลัพธ์ที่ได้ทำให้เกิดความสัมพันธ์ต่อเนื่องในลักษณะที่ว่าผลลัพธ์ที่อยู่ในระดับล่าง ก็อาจเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดผลในระดับบน ซึ่งแนวแห่งการมองที่เหตุและผลดังกล่าวนี้ อาจจะยากที่จะอธิบายให้ชัดเจนได้เหตุผลหนึ่งก็คือ ตัวแปรจากภายนอกมักจะมีผลกระทบต่อผลลัพธ์ที่แท้จริง อย่างไรก็ตามการดำเนินการไปสู่เป้าหมายใดๆ ย่อมเป็นไปตามหลักของความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

เสมอไป วัดผลลัพธ์ได้ดีกว่า การวัดที่สมรรถนะหรือตัวขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงาน แต่ Scorecard ก็มักจะช่วยให้เราสามารถอธิบายได้ว่า การกระทำในวันนี้จะส่งผลต่อวันพรุ่งนี้ได้อย่างไร บางครั้งก็อาจเป็นการยากที่จะรอให้เกิดผลลัพธ์เสียก่อน เราอาจจะอยากให้รางวัลแก่พนักงานเสียตั้งแต่เดี๋ยวนี้ เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานของพวกเขา อย่างเช่น กรณีการรณรงค์ทางการตลาด ซึ่งทำให้ลูกค้าได้รู้จักบริษัทของเรามากขึ้น แม้อาจจะยังไม่ส่งผลต่อยอดขาย แต่เราก็เชื่อมั่นว่าผลของการรณรงค์จะทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นได้ในที่สุดอีกเหตุผลหนึ่งก็คือ ในการจัดการนั้นจะถือว่ามีความเสี่ยงเกิดขึ้นจากการรณรงค์ทางการตลาดดังกล่าว พนักงานที่รับผิดชอบในการรณรงค์นี้ก็ทำหน้าที่ได้ดี และ คาดหวังว่าจะทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นได้ต่อไปอีก แต่ด้วยสภาวะการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและเศรษฐกิจก็อาจกลับกลายเป็นว่าสิ่งที่คาดหวังไว้ไม่สามารถเป็นไปได้ในที่สุดดังนั้น Scorecard จึงควรจะครอบคลุมถึงตัวขับเคลื่อนที่เหมาะสมและเพียงพอ ตัวขับเคลื่อนที่สามารถชี้วัดได้ทันทีและเป็นรูปธรรม จะทำให้ทุกคนยอมรับได้ง่ายยิ่งขึ้น สัดส่วนระหว่างตัวขับเคลื่อนและผลลัพธ์นั้นจะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับแต่ละมุมมอง แต่โดยทั่วไปแล้วมุมมองในระยะยาว โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านการเรียนรู้และเติบโตก็ควรที่จะใช้จำนวนตัวขับเคลื่อนที่มากกว่ามุมมองด้านอื่นๆ

2.1.5 ตัววัดสำหรับมุมมองที่แตกต่างกัน

วีรวุธ มามะศิรานนท์ และณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ (2546 : 258) กล่าวว่า ในแต่ละมุมมองนั้นมีหลายวิธี ที่ตัววัดนั้นจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยแห่งความสำเร็จต่างๆ ที่เป็นไปได้ ตัวอย่างเช่น ตัววัดควรจะเป็นตัวสะท้อนให้เราเห็นว่า ตัวเราเองเป็นอย่างไร และคนอื่นเขามองเราเป็นอย่างไร ทำให้เกิดการเปรียบเทียบกับคนอื่นๆ ในช่วงเวลาต่างๆ ซึ่งก็จะเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันตามหลักเหตุและผล รวมถึงสามารถจะอธิบายได้ทั้งสถานภาพ ณ ขณะใดขณะหนึ่ง (Stocks) และความต่อเนื่อง (Flows) ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม บ่อยครั้งที่เราต้องการตัววัดที่เกี่ยวข้องกับการเปรียบเทียบ เช่น เปอร์เซ็นต์ อัตราส่วนต่างๆ และการจัดอันดับ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การแนะนำว่าจะใช้ตัววัดใดจึงจะดีนั้นเป็นเรื่องยาก โดยส่วนใหญ่แล้ว สถานการณ์และกลยุทธ์จะเป็นตัวกำหนดว่าตัววัดชนิดใดควรจะเหมาะสม นอกจากนั้นแล้วตัววัดบางตัวที่พัฒนามาจากกระบวนการทำงาน ก็มักจะได้รับการสนับสนุนจากคนในองค์การ มากกว่าตัววัดที่ได้มาจากคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

ในส่วนต่อไปนี้ เราจะพิจารณาถึงตัววัดที่เป็นไปได้และเหมาะสมในแต่ละมุมมอง การเริ่มต้นด้วยการใช้ตัววัดประเภทเดียวกันจะเป็นประโยชน์ในการอธิบายมุมมองที่แตกต่างกัน (หรือขอบเขตที่ต้องการจะเน้น) ได้ ประเด็นนี้ได้มีการแสดงตัวอย่างไว้โดย แคปแลน และ นอร์ตัน

1) ตัววัดที่ควรจะใช้กับมุมมองด้านการเงิน จะรวมถึงส่วนครองตลาดสำหรับแต่ละกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และการวัดความสามารถในการผลิตของเครื่องอุปกรณ์ต่างๆ ถึงแม้ว่าตัววัดเหล่านี้อาจจะพบได้อยู่บ่อยๆ ในมุมมองด้านลูกค้าหรือมุมมองด้านกระบวนการธุรกิจก็ตาม

2) การวัดความสามารถในการทำกำไร จากกลุ่มลูกค้าที่หลากหลายนั้นเป็นการวัดอย่างหนึ่งที่เหมาะสำหรับมุมมองด้านลูกค้า แต่ก็อาจเป็นประโยชน์ในบางส่วนสำหรับมุมมองด้านการเงินเช่นกัน

3) ในบรรดาตัววัดที่เป็นไปได้ สำหรับมุมมองด้านกระบวนการธุรกิจนั้นมักจะเป็นการวัดส่วนแบ่งของยอดขายจากสินค้าใหม่ ซึ่งก็มักจะพบตัววัดนี้ได้บ่อยๆ ในมุมมองด้านการพัฒนา รวมทั้งยังสามารถใช้เป็นตัววัดในกระบวนการนวัตกรรม สำหรับบริษัทที่ให้ความสำคัญทางด้านนี้

4) ระยะเวลาในการพัฒนาขีดความสามารถและกระบวนการ (ใช้เวลานานเพียงใดในการที่จะลดต้นทุน หรือลดของเสียลงให้เหลือเพียงครึ่งหนึ่ง เป็นต้น) ถือเป็นตัววัดสำหรับมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต ซึ่งเราก็อาจจะพบได้บ่อยครั้งในมุมมองด้านกระบวนการทางธุรกิจ

2.1.6 ตัววัดสำหรับมุมมองด้านกระบวนการธุรกิจ

ตัววัดที่ใช้ในมุมมองด้านนี้ส่วนใหญ่นำมาจาก (Total Quality Management : TQM) และโครงการอื่นที่คล้ายๆ กัน สมรรถนะของเวลาที่ใช้ในการผลิต (Throughput Times) คุณภาพการผลิต และของเสียที่เกิดขึ้น ถ้าเราต้องการที่จะอธิบายเกี่ยวกับกระบวนการอะไรสักอย่าง เราก็อาจใช้ตัววัดได้หลายชนิดดังตัวอย่างต่อไปนี้

1) ผลิตภาพ มักจะวัดได้จากจำนวนผลผลิตที่ได้เทียบกับเวลาที่ใช้ในการทำงานหรือต้นทุนที่เกิดขึ้น

2) คุณภาพ หรือไม่ก็เปอร์เซ็นต์ของผลผลิตที่ยอมรับได้ หรือความคิดเห็นของลูกค้าบางคน (จากการตอบคำถามเกี่ยวกับทัศนคติหรือการร้องเรียน)

3) ระดับของเทคโนโลยีที่ใช้ เปรียบเทียบกับวิธีการที่ทันสมัยที่สุด

4) การเจาะตลาด : มีผู้ใช้งานที่เป็นเป้าหมายจำนวนเท่าไรที่ใช้กระบวนการนี้

5) การใช้กำลังการผลิต

6) เวลาที่ใช้ในการจัดส่งสินค้า เช่น เปอร์เซ็นต์ของการจัดส่งที่ตรงเวลา

7) แถวคอยและระยะเวลาในการรอคอย

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

8) สัดส่วนของทรัพยากรและเวลาที่ใช้ในกระบวนการ ไม่ว่าจะเป็นภายในหน่วยผลิตที่เกี่ยวข้องหรือในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของสายการผลิตอันยืดยาว หรือภาพรวมของกระบวนการผลิตทั้งหมด

2.1.7 ตัววัดที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน

มีองค์กรหลายองค์กรหลายบริษัท เช่น Skandia และ ABB ที่ได้แยกแนวคิดการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลออกมาต่างหาก สำหรับการพิจารณาความเหมาะสมของการใช้มุมมองดังกล่าว Skandia อธิบายว่าบริษัทต้องการจะเน้นย้ำว่าพนักงานเป็นทรัพยากรอย่างหนึ่ง โดยทั้งสินทรัพย์ประเภททุนที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคล และกระบวนการธุรกิจทั้งหลายทั้งปวงนั้นต่างก็ช่วยส่งเสริมสนับสนุนซึ่งกันและกัน จะต้องอาศัยทั้ง 2 สิ่งนี้ จึงจะสามารถประสบผลสำเร็จในระดับสูงได้

จากการวิเคราะห์ข้างต้น เราจะเห็นได้ว่าปฏิสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นพื้นฐานของตัววัดในแต่ละมุมมอง การรับรู้ของลูกค้าและกระบวนการธุรกิจที่ปฏิบัติกันได้อย่างดี รวมถึงนวัตกรรมใดๆ ล้วนขึ้นอยู่กับทั้งตัวพนักงานและระบบนั่นเอง ในขณะที่เราต้องการให้ได้ภาพที่ละเอียดชัดเจนเกี่ยวกับพนักงาน ก็อาจจะทำให้การนำเสนอในมุมมองอื่นๆ ไม่สมบูรณ์ก็เป็นได้

จากการศึกษาแผนธุรกิจของบริษัทหลายๆ แห่ง แสดงให้เห็นว่าเป้าหมายของการเรียนรู้ และความสามารถของพนักงานมักจะมีความชัดเจนในตัวเองอยู่แล้ว การลงบัญชีสำหรับทรัพยากรบุคคล ได้ถูกนำมาใช้ตั้งแต่ปลายยุค 1960 และมีความพยายามที่จะตีมูลค่าความรู้ความสามารถของพนักงานดังกล่าวให้อยู่ในรูปของตัวเงินมีการจัดทำงบดุลที่แสดงรายการเกี่ยวกับความสามารถของบุคลากรของบริษัทเอาไว้ และใช้การคำนวณในลักษณะพิเศษๆ เพื่อพิจารณาว่าอัตราการขาดงาน และอัตราการลาออกจากงานจะมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของบริษัทอย่างไร ในความเห็นของเราแล้วความพยายามเหล่านี้ อาจไม่ค่อยเหมาะสมนักที่จะใช้ภาษาของนักบัญชี แต่ควรจะใช้ตัววัดและกำหนดเป้าหมายในระดับพื้นฐานมากกว่านี้ เช่น เจตคติ ความรู้สึก ความรู้ และทักษะ เป็นต้น

Scorecard ที่เราพบบ่อยๆ นั้นมักจะอ้างอิงส่วนหนึ่งมาจากการศึกษาเจตคติบางครั้งหลายๆ บริษัทก็ได้ว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาเดียวกัน เพื่อทำการวัดทัศนคติของพนักงานและศึกษาพฤติกรรมลูกค้า แต่ก็ยังมีบ้างที่ใช้อัตราส่วนสำคัญต่างๆ (Key Rations) พร้อมทั้งตัววัดที่มีรูปแบบที่แน่นอน ดังนั้นการพิจารณาถึงข้อดีข้อเสียในการเลือกใช้วิธีใดวิธีหนึ่ง จึงเป็นเรื่องที่จำเป็น โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างทางสถิติภายในหน่วยงานที่มีขนาดใหญ่ จะเป็นวิธีการศึกษาที่ประหยัดและช่วยให้ได้รับข้อมูลที่น่าเชื่อถือได้ บริษัทที่มีพนักงานจำนวนมากที่ใช้อีเมล์

และอินเทอร์เน็ตเป็นประจำอยู่ทุกวันนี้ ก็สามารถจะแจกแบบสอบถามและรวบรวมคำตอบได้ง่ายและรวดเร็วผ่านทางอินเทอร์เน็ต ในบริษัทหลายๆ แห่งก็มักจะมีการวัดไว้หลายๆ อย่างอยู่แล้ว ซึ่งสามารถจะนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดได้ ตัวอย่างเช่น พนักงานมีความคิดอย่างไรต่อหัวหน้าของพวกเขา บรรยากาศในบริษัทที่มีต่อการเน้นความสำคัญในเชิงธุรกิจ รวมถึงการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ เป็นอย่างไร

2.1.8 ตัววัดสำหรับเทคโนโลยีสารสนเทศ

วีรวุธ มามะศิรานนท์ และณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ (2546 : 276) กล่าวว่า รายงานที่นำเสนอต่อคณะกรรมาธิการของรัฐบาลสวีเดน แสดงให้เห็นถึงตัววัด 500 ชนิด ซึ่งถูกใช้หรือถูกเสนอให้ใช้สำหรับการติดตามผลและการตัดสินใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร มีตัววัดหลายตัวที่น่าจะเหมาะสมกับกระบวนการ Balanced Scorecard อย่างไรก็ตาม เคยมีเพียงกรณีเดียวเท่านั้น ที่ตัววัดถูกนำมาใช้ใน Scorecard จริงๆ Scorecard ดังกล่าวเป็นของ American Skandia และถูกตีพิมพ์เผยแพร่ในภาคผนวกของรายงานประจำปีของ Skandia แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารเลือกที่จะแสดงถึงประโยชน์ของ IT ในแง่มุมต่างๆ ที่จะมีผลต่อธุรกิจของ American Skandia บ่อยครั้งที่เราจะพบว่า IT ถูกกำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งของการทำงานทั่วๆ ไปมากขึ้น ตัววัดบางตัวที่ใช้วัดขีดความสามารถและผลการปฏิบัติงานของ IT จึงอาจจะถูกรวมอยู่ใน Scorecard ชนิด ทั่วๆ ไป (General) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการมุ่งเน้นที่ตัวกระบวนการทางธุรกิจ รวมถึงการมุ่งเน้นที่การพัฒนาตลอดจนที่ตัวลูกค้าด้วยเช่นกัน เป็นของการปรึกษาหารือกันว่า IT และสารสนเทศ (ซึ่งไม่ใช่เป็นตัววัดทางเทคนิค) ควรจะถูกนำมาใช้ได้อย่างไร

2.1.9 ตัววัดสภาพแวดล้อม

การทำตัวชี้วัดไม่ควรแยกการมุ่งเน้นด้านสภาพแวดล้อมออกมาต่างหาก เพราะตัววัดด้านสภาพแวดล้อมนี้ สามารถเข้ากันได้กับการมุ่งเน้นในหลายๆ ด้านอย่างเป็นธรรมชาติ เหมือนกับที่ตัววัดด้าน IT ก็สามารถเข้าได้เช่นกัน ความแตกต่างหลักๆ ก็คือ IT และสารสนเทศถูกค้นพบและใช้อยู่ภายในองค์กร ในขณะที่ตัววัดสภาพแวดล้อมส่วนใหญ่จะสัมพันธ์กับผลที่เกิดจากองค์กรธุรกิจกับสิ่งที่อยู่รอบตัวมันได้ชี้ให้เห็นว่า ตัววัดสภาพแวดล้อมอาจจะถูกใช้ได้ในหลายๆ ด้าน

1) การใช้ประโยชน์และองค์ประกอบของปัจจัยการผลิต

2) การแพร่กระจายของสารต่างๆ ซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการผลิต

3) ส่วนประกอบของผลิตภัณฑ์และผลจากการใช้ผลิตภัณฑ์

4) ประสิทธิผล และผลกระทบต่อเนื่องที่เกิดกับสิ่งแวดล้อมของการขนส่งในรูปแบบต่างๆ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

5) กาก หรือสิ่งที่เหลือจากกระบวนการผลิต

6) กระบวนการบริหาร เช่น การตรวจสอบสภาพแวดล้อม, การฟ้องร้อง เป็นต้น

ตัววัดเหล่านี้ส่วนใหญ่จะมีความสัมพันธ์กับความมุ่งเน้นด้านกระบวนการทางธุรกิจ นอกจากนี้ บางครั้งผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกก็อาจมีอิทธิพลต่อเจตคติของลูกค้ามากพอๆ กับต้นทุนที่ไม่คาดคิด (Entail Costs) ดังนั้น ผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอก เหล่านี้ก็อาจถูกพิจารณาในด้านการมุ่งเน้นด้านลูกค้าและด้านการเงินได้ด้วย ถ้าหากว่ากลยุทธ์ต้องการอย่างนั้น การมุ่งเน้นด้านการพัฒนาก็อาจจะจำเป็นต้องมีตัววัดพิเศษ เพื่อที่จะแสดงให้เห็นถึงกระบวนการของบริษัท ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานที่ปลอดภัยต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น

2.1.10 ความสัมพันธ์อย่างเป็นเหตุและเป็นผลระหว่างตัววัด

ความสมดุลระหว่างการมุ่งเน้นในด้านต่างๆ กับตัววัด เป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการออกแบบ Scorecards บ่อยครั้งที่ความสัมพันธ์และลำดับความสำคัญของปัจจัยต่างๆ นั้นเพิ่มมากขึ้นหรือลดน้อยลง ตัวอย่างเช่น

1) มีความเร่งด่วนเพียงใด ที่จะต้องเพิ่มเติมความรู้ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ให้แก่พนักงาน

2) การให้บริการลูกค้า มีความสำคัญอย่างไรต่อความถี่ในการกลับมาซื้อซ้ำ

3) การมุ่งเน้นที่การปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ มากกว่าการลดราคาลงจะช่วยสร้างผลกำไรในระยะยาวได้มากกว่าหรือไม่

ดังนั้น จึงเป็นเรื่องปกติที่จะมีความพยายามสร้างตัวแบบหรือโมเดลเพื่อแสดงให้เห็นว่า ตัววัดชนิดต่างๆ ใน Scorecard ของเรานั้น มีความสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างไร ตัวแบบนี้จะต้องชี้ให้เห็นได้ว่า ตัววัดอันใดอันหนึ่งจะขึ้นอยู่กับตัววัดอีกอันหนึ่งได้อย่างไร เช่น ถ้ายิ่งทำให้ลูกค้าพอใจมากขึ้นเท่าไร ลูกค้าก็จะยิ่งซื้อมากขึ้นเท่านั้น แน่นอนว่าผลกำไรก็จะเพิ่มขึ้นตามมา ตัวแบบอาจจะเป็นไปในลักษณะที่เน้นให้เห็นถึงความสำคัญ ซึ่งเรากำหนดให้แก่ตัววัดที่แตกต่างกันนั้นก็ได้ ยกตัวอย่างเช่น คุณภาพของสำนักงานสาขาของธนาคาร อาจจะอธิบายได้โดยการใช้ตัววัดตัวหนึ่ง ซึ่งเป็นการผสมผสานระหว่าง ดัชนีแสดงความพึงพอใจของลูกค้า การประเมินของฝ่ายตรวจสอบ และการใช้เวลาที่เหมาะสมในการจัดทำรายงานประจำปี

ความสัมพันธ์เหล่านี้อาจมีได้ 2 แบบ แบบหนึ่งเป็นความสัมพันธ์แบบที่สอบทานได้ (Verifiable) ซึ่งอาจพบได้จากประสบการณ์และการศึกษา เช่น ผลิตภาพที่สูงขึ้นจากพนักงานที่มีความรู้เรื่องคอมพิวเตอร์ หรือการตอบสนองของลูกค้าที่มีต่อบริการที่ได้รับ เป็นต้น ส่วนความสัมพันธ์อีกแบบหนึ่งนั้น เป็นสิ่งที่เราจะใช้คำอธิบายไปในเชิงสันนิษฐาน (Assume)

ยกตัวอย่างเช่น เราอาจถูกปลูกฝังมาว่า ถ้ายิ่งมีคนเข้ามาเยี่ยมชมโฮมเพจของบริษัทเรามากเท่าใด ก็จะเป็นการเปิดกว้างให้เกิดโอกาสใหม่ๆ ทางธุรกิจได้มากขึ้น และนั่นจึงทำให้เราต้องลงทุนในด้านอินเทอร์เน็ตให้มากขึ้น แทนที่จะได้ใช้เงินไปในด้านอื่นๆ อีก แน่นอน ถึงแม้ว่าเราสามารถจัดลำดับรายการผลที่เราคาดว่าจะเกิดตามมาได้ แต่ในขณะนั้นก็ยังไม่มีสิ่งใดที่จะยืนยันกับเราได้ว่าสิ่งที่เราคาดไว้นั้นถูกต้อง

ดังนั้น เมื่อเราวิเคราะห์กันในเรื่องความสัมพันธ์และความสมดุลกันระหว่างตัววัดชนิดต่างๆ ใน Scorecard ของเรา เราจะต้องใช้ประโยชน์ทั้งจากการศึกษาและจากประสบการณ์ ซึ่งมีข้อสรุปเป็นที่ยอมรับ และจะต้องมีความเข้าใจในปัจจัยที่เราเลือกที่จะเชื่อถือประกอบอยู่ด้วยทุกครั้งไป

กระบวนการคิดหาเหตุผลของเราต่อมูลเหตุและผลที่จะเกิดตามมา มักดำเนินไปใน 2 แนวทาง สำหรับทิศทางแรกคือ เมื่อเราจำแนกวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ลงไปเป็นตัววัดพร้อมด้วยเป้าหมายเป็นตัวสนับสนุน ย่อมแสดงว่า เราได้เริ่มต้นจากจุดที่สูงสุด คือ วิสัยทัศน์และพยายามกำหนดตัววัดที่จะช่วยให้เราประสบผลสำเร็จ ส่วนทิศทางที่สองก็คือ เมื่อเรามาถึงขั้นตอนของการแถลงภารกิจไปยังส่วนต่างๆ ขององค์การในรูปแบบของ Scorecards เราก็ได้แสดงให้เห็นด้วยว่า ตัววัดต่างๆ จะเชื่อมโยงไปยังวิสัยทัศน์ได้อย่างไร การทำงานที่สัมพันธ์กันในทั้งสองทิศทางผ่านมุมมองที่แตกต่างกัน การเพิ่มคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาต่างๆ ควรจะเป็นตัวบ่งชี้หลัก สำหรับการปรับปรุงทุนทางด้านลูกค้า (Customer Capital) และความสามารถในการทำกำไร บริษัทให้คำปรึกษาหลายแห่งพยายามเสนอแนะให้มีการสร้างความสัมพันธ์ประเภทนี้ขึ้นมาสักระยะหนึ่งแล้ว

2.1.11 ความรู้เรื่องตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2547 : 38) ได้กล่าวถึงดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard – BSC) ตามที่ แคปแลน และนอร์ตัน ได้ให้ความหมายไว้คือ “เครื่องมือที่ทำหน้าที่เปลี่ยนพันธกิจ (Mission) และกลยุทธ์ (Strategy) เป็นชุดของการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีส่วนช่วยกำหนดกรอบของระบบการวัดและการบริหารกลยุทธ์ที่ครอบคลุมประเด็นครบถ้วน ตัวเลขที่ได้จากการวัดจะทำหน้าที่วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ครอบคลุมด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องไว้ครบถ้วน เช่น ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกิจการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร” หรือตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล คือ ตัวชี้วัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้น เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรได้ครบทุกกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มที่มีบทบาทสำคัญต่อความอยู่รอดและการเติบโตขององค์กร เช่น กลุ่มตัวชี้วัดด้านการเงิน (Financial Perspective) เพื่อตอบสนองความต้องการของเจ้าของกิจการและคณะ

ผู้บริหาร กลุ่มตัวชี้วัดด้านลูกค้า (Customer Perspective) เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า กลุ่มตัวชี้วัดด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process) เพื่อสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร กลุ่มตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เพื่อสนองความต้องการของบุคลากรขององค์กร

ตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล เกิดจากความคิดของ แคปแลน ศาสตราจารย์ทางด้านบัญชีแห่ง Harvard Business School และ นอร์ตัน ผู้ก่อตั้งและประธานกรรมการ บริษัท Renaissance Solutions และบริษัท Nolan, Norton & Company, Inc ทั้ง Kaplan และ Norton ได้ร่วมกันพัฒนาความคิดเกี่ยวกับตัวชี้วัดวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard – BSC) นี้ โดยได้เขียนถ่ายทอดแนวความคิดออกเป็นบทความทางวิชาการ เรื่อง "The Balanced Scorecard : Measures that Drive Performance" ลงพิมพ์ในวารสาร Harvard Business Review ฉบับมกราคม – กุมภาพันธ์ 1992 พร้อมๆ กับที่เขียนบทความลงในวารสารนั้นทั้งสองท่านได้นำแนวความคิดดังกล่าวไปทดลองใช้กับบริษัทที่ทั้งสองรับเป็นที่ปรึกษาด้วย ต่อมาทั้งสองท่านได้ร่วมกันพัฒนาแนวความคิดนี้อย่างต่อเนื่อง ดังจะเห็นได้จากบทความที่เขียนขึ้นอีกสองเรื่อง ได้แก่ "Putting the Balanced Scorecard to Work" ลงใน Harvard Business Review ฉบับเดือนกันยายน- ตุลาคม 1993 และเรื่อง "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System" ลงในวารสาร Harvard Business Review ฉบับเดือนมกราคม - กุมภาพันธ์ 1996 ต่อมาทั้งสองได้เขียนหนังสือที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับเรื่องตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล สองเรื่องคือ (1) The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action" และ (2) The Strategy Focused Organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment" ทั้งสองเล่มนี้จัดพิมพ์โดย Harvard Business School Press (วัฒนา พัฒนพงศ์. 2547 : 40)

สิ่งที่ควรเข้าใจเพิ่มเติมเกี่ยวกับตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล คือ (1) การกำหนดตัวชี้วัดขององค์กรจะต้องกำหนดให้ครอบคลุมทุกด้าน (2) จำนวนด้านต่างๆ ที่จะทำการวัดมิได้มีเพียงสี่ด้าน อย่างที่ใช้เป็นตัวอย่างในบทความและหนังสือของแคปแลนและนอร์ตัน หากแต่ต้องกำหนดให้ครอบคลุมครบถ้วนทุกด้าน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร (3) การให้ความสำคัญเฉพาะด้านการเงินโดยเพิกเฉยหรือให้ความสำคัญเพียงเล็กน้อยต่อตัวชี้วัดด้านอื่นเป็นสิ่งที่ต้องหลีกเลี่ยง

ตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล คือ เครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จแบบยั่งยืน หากใช้เครื่องมือ BSC อย่างถูกต้อง เหมาะสมก็เป็นหลักประกันได้ว่าลูกค้าจะพึงพอใจต่อสินค้าและบริการขององค์กรอย่างต่อเนื่องและตลอดไป เพราะเราได้ให้ความสำคัญกับลูกค้าด้วยการปรับปรุงการให้บริการลูกค้าโดยการกำหนดตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับลูกค้ากล่าวอีกอย่างหนึ่งก็คือ การมีตัวชี้วัดด้านลูกค้าก็คือ การให้ความสำคัญกับลูกค้าที่เป็นรูปธรรมนั่นเอง นอกจากนั้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

บุคลากรขององค์กรจะรักองค์กรและอยากทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่การทำงานในองค์กร ทั้งนี้เพราะเราได้ให้ความสำคัญแก่พวกเขาด้วยการกำหนดตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้และการเติบโต มีการนำเอาผลจากการวัดไปปรับปรุงพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2547 : 41) กล่าวว่า ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) เป็นเครื่องมือสำหรับใช้ควบคุมการบริหารจัดการที่ผู้ใช้เครื่องมือชนิดนี้จะต้องทำความเข้าใจแนวความคิดนี้ให้ถูกต้องและให้เข้าใจชัดเจน มิฉะนั้นแล้วจะไม่สามารถนำไปใช้ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมเช่นกัน ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล มีลักษณะที่สำคัญดังต่อไปนี้

1) ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล ก็คือกลุ่มของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน แต่เป็นกลุ่มตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่อิงวัตถุประสงค์ (Objective-Based : KPIs) มองที่ต้นทาง ต่างจากกลุ่มผลสัมฤทธิ์หลัก (Key Results Area : KRA) ซึ่งเป็นกลุ่มตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานเช่นกัน หากแต่เป็นกลุ่มตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่อิงผลสัมฤทธิ์ (Result-Based : KPIs) มองที่ปลายทาง ตัวอย่างเช่น BSC ด้านการเงินระบุไว้ว่า “ไม่เกินร้อยละ 1 ของบุคลากรด้านการเงินที่หน่วยตรวจสอบภายในตรวจพบว่า ไม่ปฏิบัติตามระเบียบ” ส่วน KRA ด้านการยึดถือระเบียบจะระบุไว้ว่า “ไม่เกิน 1% ของผู้ไม่ปฏิบัติตามระเบียบที่หน่วยตรวจสอบภายในตรวจพบ” BSC ด้านผู้รับบริการระบุไว้ว่า “การร้องเรียนของลูกค้าลดลงจากปีที่ผ่านมาร้อยละ 50” ส่วน KRA ด้านการร้องเรียนลดลงระบุไว้ว่า “50% ของการร้องเรียนจากลูกค้าลดลงเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา” ดังนี้เป็นต้น

2) ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล มีจุดมุ่งหมายเพื่อความสำเร็จแบบยั่งยืน ไม่ใช่เพื่อความสำเร็จเพียงชั่วครั้งชั่วคราว ด้วยเหตุนี้ ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล จึงกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานครอบคลุมทุกด้าน ไม่ใช่มุ่งเน้นที่ตัวชี้วัดด้านการเงินเพียงอย่างเดียวเหมือนองค์กรทั่วๆ ไป มีข้อน่าสังเกตว่า การบริหารองค์กรแบบดั้งเดิมเชื่อว่า การวัดทางการเงินหรือการวัดอื่นใดที่เกี่ยวข้องกับการเงินก็น่าจะเพียงพอแล้วสำหรับการเติบโตของธุรกิจ แต่ผู้บริหารที่ยึดหลักการวัดตามแนวทางของดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล เห็นว่า ลำพังตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียว จะไม่สามารถช่วยพัฒนาองค์กรให้สามารถแข่งขันกับธุรกิจอื่นได้

3) ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล กำหนดตัวชี้วัดที่ครอบคลุมทุกด้านอย่างสมดุล มิใช่เน้นเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง บางองค์กรอาจเริ่มเห็นด้วยกับการกำหนดตัวชี้วัดหลายๆ ด้าน แต่ก็ยังพอใจที่จะเน้นเฉพาะการวัดทางการเงิน ส่วนการวัดด้านอื่นจะวัดก็ต่อเมื่อเห็นว่ามีเรื่องที่น่าสนใจให้วัดเท่านั้น ประเด็นที่หลายท่านอาจสงสัย ก็คือคำว่าสมดุลคืออะไร? ทุกด้านต้องกำหนดตัวชี้วัดวัดเท่าๆ กันใช่หรือไม่ คำตอบคือคำว่าสมดุล หมายถึง การกำหนดตัวชี้วัดครอบคลุมทุกด้านที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเติบโตและความสำเร็จขององค์กร แต่ละด้าน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ที่กำหนดตัวชี้วัดนั้น จะต้องให้เพียงพอต่อการพัฒนาการเจริญเติบโตแบบยั่งยืนของด้านนั้นๆ ด้วย คำว่า สมดุล ให้หมายถึง สมดุลของความอยู่รอดและเติบโตของผลลัพธ์ผลสัมฤทธิ์ในด้านนั้นๆ ไม่ใช่สมดุลของจำนวนตัวชี้วัด กล่าวคือ จำนวนตัวชี้วัดไม่ใช่สมดุลของจำนวนตัวชี้วัด กล่าวคือจำนวนตัวชี้วัดไม่จำเป็นต้องเท่ากันเสมอไป

4) ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล มีจุดมุ่งหมายเพื่อการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ มิใช่เพียงการกำหนดกลุ่มตัวชี้วัดเพียงอย่างเดียว ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล จะอธิบายให้เห็นถึงเส้นทางการนำกลุ่มตัวชี้วัดแต่ละด้านไปสู่การปฏิบัติโดยใช้ทั้งวิธี "บนลงล่าง" (Top/Down Approach) และวิธี "ล่างขึ้นบน (Bottom/Up Approach) กล่าวคือ

(1) วิธี "บนลงล่าง" (Top/Down Approach)

ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล จะกระจายตัวชี้วัดโดยเริ่มตั้งแต่จุดมุ่งหมายสูงสุด คือ วิสัยทัศน์ (Vision) ลงไปสู่จุดมุ่งหมายล่างสุด คือ วัตถุประสงค์โครงการ (Project Purpose) ในทางปฏิบัติ ตัวชี้วัดที่สามารถกระทำได้ในปัจจุบันคือ ตั้งแต่ระดับ KRA ลงไป ดังนี้

ก. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) เพื่อให้องค์กรมีจุดมุ่งหมายระยะยาวสำหรับเป็นทิศทางของการดำเนินงานขององค์กร

ข. การกำหนดพันธกิจ (Mission) เพื่อกระจายวิสัยทัศน์ให้เกิดความชัดเจนยิ่งขึ้น จากจุดมุ่งหมายรวม กระจายเป็นด้านหรือประเภท ทำให้ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติมากขึ้น

ค. การกำหนดจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals) เพื่อกระจายกลุ่มผลสัมฤทธิ์หลัก (KRA) ในรูปของผลสัมฤทธิ์ (Results) แต่ละด้านในรูปของแผนงาน (Program) ต่างๆ

ง. การกำหนดกลุ่มผลสัมฤทธิ์หลัก (Key Results Area – KRA) เพื่อจัดกลุ่มและคัดเลือกกลุ่มผลสัมฤทธิ์ที่เห็นว่ามีผลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กรทำให้ง่ายต่อการปฏิบัติตามและประหยัดเวลาและงบประมาณเนื่องจากมีการกลั่นกรองกลุ่มตัวชี้วัดแล้ว

จ. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategies) เพื่อกระจายผลสัมฤทธิ์ (Results) ในแต่ละด้านเป็นผลลัพธ์ของโครงการ (Project Outcome) ในรูปของโครงการ (Project) ต่างๆ อนึ่ง คำว่า การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ก็คือ การแปลงจุดมุ่งหมายระดับสูงสุด ได้แก่ ระดับวิสัยทัศน์ (Vision) ระดับพันธกิจ (Mission) และระดับแผนงาน (Program Goal) ลงสู่ภาคปฏิบัติ ซึ่งได้แก่ ระดับโครงการ (Project Purpose) ในระดับโครงการ จะมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators : KPIs) ที่ชัดเจนขึ้น แต่ละโครงการจะมีตัวชี้วัดต่างๆ อย่างน้อยจะมีตัวชี้วัดในระดับผลผลิต (Output) และตัวชี้วัดในระดับผลลัพธ์ (Outcome)

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

(2) วิธี “ล่างสู่บน” (Bottom/Up Approach)

ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล จะรวบรวมกลุ่มตัวชี้วัด โดยเริ่มตั้งแต่ระดับวัตถุประสงค์ของโครงการ (Project Purpose) ขึ้นไปจนถึงระดับวิสัยทัศน์ (Vision) แต่ในทางปฏิบัติ ตัวชี้วัดที่สามารถปฏิบัติได้คือตั้งแต่ ระดับโครงการ จนถึงระดับ KRA ดังนี้

ก. การกำหนดตัวชี้วัดในระดับกลยุทธ์ (Strategies) ซึ่งก็คือ KPIs ต่างๆ ของโครงการนั่นเอง ได้แก่ KPIs ในขั้นตอนผลผลิตของโครงการ (KPIs for Project Output) ขั้นตอนผลลัพธ์ของโครงการ (KPIs for Project Outcome) และขั้นตอนผลสัมฤทธิ์ของโครงการ หรือกลุ่มโครงการ หรือแผนงาน (KPIs for Program Result)

ข. การกำหนดตัวชี้วัดจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals) ในรูปของตัวชี้วัดในระดับของผลสัมฤทธิ์ของแผนงาน

ค. การกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ (Results) ของแผนงาน (Program) ต่างๆ

ง. การกำหนดตัวชี้วัดกลุ่มผลสัมฤทธิ์หลัก (Key Results Area : KRA) ซึ่งก็คือการนำเอาผลสัมฤทธิ์ของแผนงานต่างๆ มาจัดกลุ่มกันตามด้านตามฝ่าย ก็จะได้กลุ่มผลสัมฤทธิ์หลัก (KRA) ของด้าน ของฝ่ายต่างๆ นั่นเอง

จ. การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของกลุ่มผลสัมฤทธิ์ทุกกลุ่มรวมกัน ซึ่งก็คือความสำเร็จในระดับพันธกิจ (Mission) ขององค์กรนั่นเอง

ฉ. การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของพันธกิจทุกด้านรวมกัน ซึ่งก็คือความสำเร็จในระดับวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กรนั่นเอง

2.1.12 ประโยชน์ของ ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล

1) ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล สามารถช่วยทำหน้าที่สื่อสารให้ทุกคนในองค์กรทั้งบุคคลและทีมงานได้ทราบวัตถุประสงค์ ทั้งในระดับองค์กรและวัตถุประสงค์ในระดับฝ่ายอย่างถูกต้อง ซึ่งจะมีผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้องและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

2) ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล สามารถช่วยทำให้ทัศนะที่มีต่อเรื่องราวต่างๆ ของการปฏิบัติงานในองค์กรเป็นไปอย่างถูกต้อง และอย่างเหมาะสม ซึ่งจะยังผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

3) ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล สามารถให้กรอบทิศทางที่จะมีส่วนสำคัญในการช่วยให้การปฏิบัติงานในทุกระดับขององค์กรเป็นไปอย่างสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

4) ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล สามารถช่วยเป็นหลักประกันแห่งความสำเร็จของการบริหารและการปฏิบัติงานในทุกฝ่ายทุกแผนกอย่างยั่งยืน ผู้ใช้ BSC ย่อมสามารถเอาชนะคู่แข่งขันทางธุรกิจได้อย่างง่ายดาย

2.1.13 องค์ประกอบที่สำคัญของ ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล

พิจารณาตามแนวราบ (Horizontal-Based BSC)

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2547 : 44) กล่าวว่า BSC จะประกอบด้วยดัชนีวัดความสำเร็จของฝ่ายหรือด้านที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จและความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กรครบทุกฝ่ายหรือทุกด้าน เช่น

1) ด้านการเงิน (Financial Perspective) ในเรื่องของต้นทุนการผลิตสินค้าแผนกบัญชีจะเป็นผู้รับผิดชอบส่วนนี้ และเป็นมุมมองที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะสำหรับองค์กรธุรกิจที่มุ่งแสวงหากำไร ทั้งนี้เนื่องจากมุมมองด้านการเงินจะเป็นตัวที่บอกว่า กลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นมา และการนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติก่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กรหรือไม่ ภายใต้กลยุทธ์ด้านการเงินนั้นจะประกอบไปด้วยวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ด้าน ได้แก่

(1) ด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้

(2) ด้านการลดลงของต้นทุน

2) ด้านลูกค้า (Customer Perspective) ตัวชี้วัดในเรื่องการส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้า ทั้งในเรื่องชนิดสินค้า และปริมาณที่ลูกค้าต้องการ และในเวลาที่ลูกค้ากำหนด ดังนั้นตัวชี้วัดจึงเป็นการวัดความพอใจของลูกค้า ซึ่งภายใต้มุมมองด้านลูกค้าจะประกอบด้วยวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญอยู่ 5 ประการ คือ

(1) ส่วนแบ่งตลาด

(2) การรักษาลูกค้าเก่า

(3) การเพิ่มลูกค้าใหม่

(4) ความพึงพอใจของลูกค้า

(5) กำไรต่อลูกค้า

3) ด้านกระบวนการภายใน (Process Perspective) การติดตามและควบคุมความปลอดภัยในการทำงาน และสภาพที่ทำงาน รวมถึงการรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน ตัวชี้วัดกลุ่มนี้ ใช้ข้อมูลดิบที่เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยจดบันทึกให้ภายใต้มุมมองนี้ จะต้องพิจารณาว่าอะไร คือ กระบวนการที่สำคัญภายในองค์กรที่จะช่วยทำให้องค์กรสามารถนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการและช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเงินมุมมองนี้จะให้ความสำคัญกับกระบวนการภายในองค์กรที่มีความสำคัญที่จะช่วยนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ

4) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ในด้านการประเมินความสนใจของพนักงาน ตัวชี้วัดกลุ่มนี้เป็นเรื่องเกี่ยวกับการวัดความกระตือรือร้นของพนักงานในการทำงาน หรืออยากมีส่วนปรับปรุงสภาพ และวิธีการทำงานโดยส่วนใหญ่ วัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองนี้จะมี 3 ด้านหลักๆ ได้แก่

(1) ด้านเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร

(2) ด้านเกี่ยวกับระบบข้อมูลสารสนเทศ

(3) ด้านเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรระบบแรงจูงใจ และโครงสร้างองค์กร

2.1.14 ภายใต้ (Balanced Scorecard) ของแต่ละด้านจะมีวัตถุประสงค์วัตถุประสงค์ (Objective) ได้แก่ สิ่งที่องค์กรต้องการบรรลุถึง เช่น

1) วัตถุประสงค์ในด้านการเงินได้แก่ ผลกำไร

2) วัตถุประสงค์ด้านลูกค้าได้แก่ สร้างความพึงพอใจ

3) วัตถุประสงค์ด้านกระบวนการภายในได้แก่ สินค้ามีคุณภาพ

4) วัตถุประสงค์ด้านการเรียนรู้และการเติบโตได้แก่มีการวิจัยและพัฒนา

การวัดผลหรือตัวชี้วัดผลการปฏิบัติ (Measures or KPIs) ได้แก่ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์เพื่อวัดดูว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ และบรรลุมากน้อยเพียงใด เช่น

1) ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติของผลกำไรคือ ROA (กำไร/สินทรัพย์)

2) ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติของ การสร้างความพึงพอใจก็คือสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า

3) ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติของสินค้ามีคุณภาพ ก็คือ คุณภาพสินค้าได้มาตรฐานสากล

4) ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติของ การวิจัยและพัฒนา ก็คือ สินค้าใหม่ที่ออกสู่ตลาดและประสบความสำเร็จ

5) เป้าหมาย (Target) ได้แก่ ระดับของการบรรลุวัตถุประสงค์ว่ามีมากน้อยเพียงใด เช่น

(1) เป้าหมายของผลกำไรก็คือได้ผลของ > ROA 10%

(2) เป้าหมายของการสร้างความพึงพอใจ ก็คือ ร้อยละ 90 ของลูกค้ามีความพึงพอใจ

(3) เป้าหมายของสินค้ามีคุณภาพก็คือ < 0.01% สินค้าส่งคืน

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

2.1.15 การพัฒนาตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators)

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs : Key Performance Indicators) ดังนี้

พสุ เตชะรินทร์ (2546 : 13) กล่าวว่าตัวชี้วัดผลงานหลักคือ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรหรือเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ใช้วัดผลการดำเนินงานในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรและหน่วยงานต่างๆ

ดนัย เทียนพุฒ (2545 : 19) กล่าวว่า ตัวชี้วัดผลงานหลัก คือ ดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ ซึ่งหมายถึงเครื่องมือ ในการวัดผลกลยุทธ์ หรือสิ่งที่บ่งบอกความสำเร็จของธุรกิจทั้งด้านการเงิน และไม่ใช่ด้านการเงิน คือ ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้กับการเติบโต ซึ่ง KPIs จะช่วยทำให้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มีขอบเขตที่ชัดเจนยิ่งขึ้น คือ

1) วัตถุประสงค์ด้านการเงิน เป็นการสร้างเพื่อปรับปรุงผลกำไรขาดทุนของธุรกิจ เช่น รายได้จากการดำเนินการ ผลตอบแทนต่อทุนพนักงาน

2) วัตถุประสงค์ด้านลูกค้า ดัชนีวัดด้านลูกค้า ในมุมมองการวัดผลสำเร็จด้านลูกค้าจะมีผล คือ ความพึงพอใจของลูกค้า การรักษาลูกค้า การได้มาซึ่งลูกค้าใหม่ ความสามารถในการทำกำไรจากลูกค้า และตลาดกับลูกค้าหลักในกลุ่มเป้าหมาย หรือส่วนแบ่งตลาด ตัวอย่างดัชนีวัด เช่น จำนวนลูกค้าใหม่ ยอดขายในกลุ่มลูกค้าใหม่ การตอบสนองความต้องการของลูกค้า

3) วัตถุประสงค์ด้านกระบวนการภายใน ดัชนีวัดด้านกระบวนการภายใน โดยพยายามติดตามและปรับปรุงกระบวนการธุรกิจที่มีอยู่ การออกแบบและกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ที่สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่และตลาดใหม่ ดัชนีวัดในด้านคุณภาพ ค่าใช้จ่าย เวลา และคุณลักษณะของผลงานตามกระบวนการมาตรฐานหรือการส่งมอบสินค้าและบริการ

4) วัตถุประสงค์ด้านการเรียนรู้กับการเติบโตหรือนวัตกรรม ดัชนีวัดด้านการเรียนรู้กับนวัตกรรม เป็นการวิเคราะห์โครงสร้างพื้นฐานที่องค์กรต้องสร้างขึ้นเพื่อการเติบโตและปรับปรุงในระยะยาว หรือเป็นการลงทุนในอนาคต

ดนัย เทียนพุฒ (2545 : 18) กล่าวว่า คำว่า Key Performance Indicators กับ Balanced Scorecard นั้นเป็นสิ่งเดียวกัน และไม่มีความแตกต่างกันเลยในการประยุกต์ใช้การพัฒนาโมเดลดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจจำเป็นจะต้อง "วัดผลตามขอบเขตผลลัพธ์สำคัญ" จึงจะสามารถบ่งบอกความสำเร็จได้อย่างแท้จริง ซึ่งขอบเขตผลลัพธ์สำคัญ จะเป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการจัดทำกลยุทธ์ทั้งหมด และการเชื่อมโยงทั้งระบบของการจัดทำกลยุทธ์ธุรกิจ คือ

1) การคิดเชิงกลยุทธ์

2) การวางแผนกลยุทธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

3) การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

4) การวัดผลกลยุทธ์

ณัฐพล ชวลิตรชีวัน และ ปราโมทย์ ศุภปัญญา. 2545 : 85) กล่าวว่า ในกระบวนการวัดผลใดๆ ก็ตามจะเป็นผลมาจากปัจจัย 4 ประการ คือ ภารกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของธุรกิจ และตัวชี้วัดผลงานหลักโดยทั่วไปจะมี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1) การกำหนดภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร ที่จะไปถึงเป้าหมายในอนาคตที่ต้องการ

2) การกำหนดวัตถุประสงค์ในทางกลยุทธ์

3) การกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับงานด้านต่างๆ เช่น การวิจัยพัฒนาต้องทำอะไร การผลิต การตลาด จะต้องมีวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับกลยุทธ์

4) กิจกรรมทางธุรกิจ นอกเหนือจากภารกิจและกลยุทธ์แล้วองค์กรยังจำเป็นต้องมีกิจกรรมอื่นๆ ที่จะต้องทำเพื่อให้ธุรกิจขององค์กรยังอยู่ได้ ก็ต้องมีการติดตามผลด้วย

5) ปัจจัยสภาพแวดล้อม และตัวชี้วัดผลงานหลัก สำหรับสภาพแวดล้อม ได้แก่ปัจจัยต่างๆ ที่องค์กรมีอำนาจในการควบคุมอย่างจำกัดแต่กลับมีผลกระทบต่อองค์กรอย่างมาก เช่น ภาวะเศรษฐกิจ อัตราเงินเฟ้อ หรือการเปลี่ยนแปลงทางด้านนโยบายของรัฐบาล

ในขณะที่ ดนัย เทียนพุฒ (2545) กล่าวว่า กระบวนการพัฒนาของ ตัวชี้วัดผลงานหลัก มีดังนี้

1) การทบทวนกลยุทธ์ หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารธุรกิจ ดำเนินการจัดทำในส่วนของการทดสอบความสำคัญของกลยุทธ์ นัยสำคัญของกลยุทธ์ และความสามารถในการทำกำไรด้านของลูกค้า และด้านของผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อที่จะได้รู้ว่าในขั้นการดำเนินงานตามกลยุทธ์แล้วจะต้องปรับกลยุทธ์อย่างไรบ้าง

2) การพัฒนา ตัวชี้วัดผลงานหลัก แบบทันใจจะประกอบด้วยส่วนสำคัญ คือ การวิเคราะห์ขอบเขตงานสำคัญ จากธุรกิจหรือฝ่ายงานต่างๆ หลังจากนั้นก็พัฒนาร่าง ตัวชี้วัดผลงานหลัก ต้นแบบขึ้นมาเพื่อนำไปสู่การทดลองใช้

3) การนำสู่การปฏิบัติหรือการปรับกระบวนการ ซึ่งเป็นช่วงของการทดสอบโมเดลของการพัฒนาตัวชี้วัดผลงานหลักว่าจะต้องปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน การวางกลยุทธ์ใหม่ในรูปแบบที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดผลงานหลัก และกลยุทธ์ที่ได้ทบทวนมาจากขั้นแรก

4) สู่ความสำเร็จก็คือ ขั้นตอนของการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มุ่งสู่ความสำเร็จด้วย ตัวชี้วัดผลงานหลัก ความสำเร็จของการเริ่มต้นจัดทำตัวชี้วัดผลงานหลักจะอยู่ที่ขั้นตอนสำคัญของการพัฒนาโมเดลตัวชี้วัดผลงานหลักที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติที่จริงจังและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2.1.16 การจัดทำตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators :KPIs)

1) ทำความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร หรือหน่วยงานก่อน เพื่อที่จะได้รู้เป้าหมายธุรกิจควรจะกำหนดอย่างไร

2) เมื่อทำความเข้าใจในวิสัยทัศน์ และภารกิจแล้วจึงทำการกำหนดเป้าหมายธุรกิจในมิติของตัวชี้วัดผลงานหลัก ที่มีอยู่ 2 ด้านใหญ่ๆ คือด้านการเงิน และด้านไม่ใช่การเงิน

3) นำข้อความภารกิจมาทำการวิเคราะห์ตัวชี้วัดผลงานหลักโดยเฉพาะ คือการวิเคราะห์ขอบเขตผลลัพธ์สำคัญ

4) เมื่อรู้ถึงขอบเขตผลลัพธ์สำคัญแล้วก็นำเข้าสู่กระบวนการพัฒนาดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ ตัวชี้วัดผลงานหลัก ซึ่งยังอาศัยกรอบของเป้าหมายธุรกิจที่ได้กำหนดตามตัวชี้วัดผลงานหลักไว้แล้วมาใช้ประโยชน์ในขั้นตอนนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5) จัดทำกลยุทธ์ของขอบเขตผลลัพธ์สำคัญแต่ละด้านภายใต้การวัดผลสำเร็จของ KPIs และมีเป้าหมายธุรกิจเป็นกรอบในระยะยาว

2.1.17 การกำหนดกลุ่มผลสัมฤทธิ์หลัก (Key Results Area : KRA)

วัฒนา พัฒนพงษ์ (2547 : 114) กล่าวว่า กลุ่มผลสัมฤทธิ์หลัก บางท่านเรียกว่า “แผนด้าน” บางท่านเรียกว่า “กลุ่มงานหลัก” บางท่านเรียกว่า “เป้าหมายของงานที่ตั้งใจจะปฏิบัติให้สำเร็จ” เป็นกลุ่มของผลสำเร็จ หรือกลุ่มของผลสัมฤทธิ์ ผลสัมฤทธิ์หลักคือจุดมุ่งหมายที่เชื่อว่าจะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จในการดำเนินแผนกลยุทธ์ ถ้าเป็นหน่วยงานระดับกรม ผลสัมฤทธิ์หลักจะมีกำหนดไว้แล้วในแผนกลยุทธ์ของกระทรวง ถ้าเป็นบริษัทลูกหรือบริษัทในเครือ ผลสัมฤทธิ์หลักจะถูกกำหนดไว้แล้วในแผนกลยุทธ์ของบริษัทแม่ การนำผลสัมฤทธิ์หลักของกระทรวง หรือการนำผลสัมฤทธิ์หลักของบริษัทแม่มาระบุไว้ในแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของกรมหรือองค์กรในเครือ ก็เพื่อเป็นการโยงจุดมุ่งหมายระดับกระทรวงให้เชื่อมต่อกับจุดมุ่งหมายระดับกรม หรือเพื่อเป็นการโยงจุดมุ่งหมายระดับบริษัทแม่ให้เชื่อมต่อกับจุดมุ่งหมายระดับบริษัทลูก และเพื่อให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง

กล่าวอีกนัยหนึ่ง ผลสัมฤทธิ์หลัก ก็คือ จุด บริเวณ หรือสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรการที่องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ย่อมขึ้นอยู่กับผลสัมฤทธิ์หลักนี่เอง ดังนั้น ในการกำหนด ผลสัมฤทธิ์หลักผู้กำหนดผลสัมฤทธิ์หลักจะต้องตอบคำถามว่าอะไรคือสิ่งที่องค์การของเราต้องทำ หรือต้องใส่ใจ ทั้งนี้เพื่อจะทำให้องค์กรของเราประสบความสำเร็จในทางปฏิบัติเมื่อมีการกำหนดผลสัมฤทธิ์หลักแล้ว ก็จะมีการกำหนด ตัวชี้วัดผลงานหลักตามมาโดยในการกำหนด ตัวชี้วัดผลงานหลักนั้น จะมุ่งพิจารณาว่าการดำเนินงานขององค์กรในผลสัมฤทธิ์หลัก แต่ละด้านเป็นอย่างไร หรืออีกนัยหนึ่ง เป็นการตอบคำถามว่า อะไรคือสิ่งที่

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

องค์กรจะต้องวัด หรือจะต้องประเมินบ้าง เพื่อเป็นการยืนยันว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จในผลสัมฤทธิ์หลักในด้านนั้นๆ แน่นอน เป็นที่น่าสังเกตว่าผลสัมฤทธิ์หลัก กับ BSC จะมีลักษณะใกล้เคียงกันหรือเหมือนกันมาก ข้อแตกต่างเป็นเพียงว่า BSC มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์หลักแต่ละด้านเกิดความสมดุลกัน กล่าวคือไม่พยายามให้โน้มเอียงไปเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง หรือมีเฉพาะบางด้าน แต่ขาดบางด้านไป แต่ผลสัมฤทธิ์หลักเป็นการเน้นถึงผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการบรรลุวัตถุประสงค์ ดังตัวอย่าง เช่น BSC ด้านการเงินคือ "ไม่เกินร้อยละ 1 ของบุคลากรด้านการเงินที่หน่วยตรวจสอบภายใจตรวจ พบว่า ไม่ปฏิบัติตามระเบียบ" และผลสัมฤทธิ์หลัก ด้านการเงินคือ "ไม่เกิน 1% ของผู้ไม่ปฏิบัติตามระเบียบที่หน่วยตรวจสอบภายในตรวจพบ"

ความจริงผลสัมฤทธิ์หลัก ก็คือตัวชี้วัดอย่างหนึ่ง เป็นลักษณะของกลุ่มชี้วัด กล่าวคือ ในการกำหนดตัวชี้วัดนั้นมีหลายวิธี เช่น ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (BSC) เป็นการกำหนดตัวชี้วัดโดยอิงวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมา (Objective Based KPIs) ผลสัมฤทธิ์หลักหรือแผนด้าน (KRA) เป็นการกำหนดตัวชี้วัด โดยอิงกลุ่มผลสัมฤทธิ์หลัก (Results Based KPIs)

อนึ่งมีบางองค์กรหรือบางหน่วยงานที่ใช้กองหรือฝ่าย (Division) ขององค์กรหรือของบริษัทเป็นกลุ่มของตัวชี้วัด เช่น ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล จะมีตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคคล เช่น ร้อยละ 50 ของบุคลากรมีความรู้และทักษะในงานเพิ่มขึ้น ร้อยละ 90 ของบุคลากรผ่านการอบรมมากกว่า 48 ชั่วโมงต่อปี ฝ่ายการเงินจะมีตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการเงิน เช่น ไม่เกินร้อยละ 1 ของบุคลากรด้านการเงินที่หน่วยตรวจสอบภายใน ตรวจพบว่า ไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ร้อยละ 10 ของรายจ่ายที่ลดลงเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา ฝ่ายประชาสัมพันธ์หรือฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ จะมีตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับงานประชาสัมพันธ์หรืองานลูกค้าสัมพันธ์ เช่น การร้องเรียนของลูกค้าลดลงจากปีที่ผ่านมาร้อยละ 50 อัตราความพึงพอใจในบริการของลูกค้าเพิ่มขึ้นจาก 95% เป็น 98% เป็นต้น

อนึ่ง ตามทัศนะของ Peter Drucker เรื่องของกลุ่มผลสัมฤทธิ์หลัก (Key Result Area) นี้ Drucker เห็นว่า ควรจะกำหนดให้ครอบคลุมด้านต่างๆ ต่อไปนี้คือ

1) ผลสัมฤทธิ์หลักด้านความสามารถในการทำกำไร (Profitability)
2) ผลสัมฤทธิ์หลักด้านจุดยืนทางการตลาด (Market Standing)
3) ผลสัมฤทธิ์หลักด้านการเอื้อประโยชน์ต่อลูกค้า (Contributions to Customers)
4) ผลสัมฤทธิ์หลักด้านการเพิ่มผลผลิต (Productivity)
5) ผลสัมฤทธิ์หลักด้านนวัตกรรม (Innovation)
6) ผลสัมฤทธิ์หลักด้านทรัพยากรทางการเงินและสินทรัพย์อื่นๆ (Financial and Physical Resources)

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

7) ผลสัมฤทธิ์หลักด้านการเอื้อประโยชน์ต่อคณะผู้บริหาร (Contributions to Management)

8) ผลสัมฤทธิ์หลักด้านการเอื้อประโยชน์ต่อบุคลากร (Contributions to Employees)

9) ผลสัมฤทธิ์หลักด้านการเอื้อประโยชน์ต่อสังคม (Contributions to Society) ถ้าพิจารณาให้ดี เราก็จะเห็นได้ว่าแนวคิดของ Drucker อาจกล่าวได้ว่าเป็นการจุดประกายความคิดของแนวความคิดในเรื่องตัวชี้วัดผลสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard – BSC) ที่คิดค้นและนำเสนอโดย แคปแลน และนอร์ตัน ในเวลาต่อมา

2.1.18 ความสำคัญของกลุ่มผลสัมฤทธิ์หลัก (KRA)

วัฒนา พัฒนพงษ์ (2547 : 144) กล่าวว่า กลุ่มผลสัมฤทธิ์หลักหรือแผนด้านหรือกลุ่มผลงานหลัก (Key Results Area : KRA) คือ กลุ่มของผลแห่งความสำเร็จในแต่ละเรื่องในแต่ละด้านของหน่วยงานย่อยต่างๆ ในองค์กร ถ้าองค์กรใดไม่กำหนดกลุ่มผลสัมฤทธิ์หลัก (KRA) เอาไว้ ก็จะทำให้องค์กรขาดเป้าหมายในรูปของกลุ่มผลงานหรือเป้าหมายในรูปของกลุ่มความสำเร็จที่ชัดเจน การบริหารจัดการของบริษัทที่ไม่ได้วางกลุ่มผลสัมฤทธิ์หลักเอาไว้จึงมีลักษณะขาดเป้าหมายที่ชัดเจนในทางตรงกันข้าม กลุ่มบริษัทที่มีการกำหนดกลุ่มผลสัมฤทธิ์หลักไว้ชัดเจน ย่อมง่ายต่อการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง จะง่ายต่อทีมงานที่ทำหน้าที่กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator : KPIs) กล่าวคือ ทีมงานที่ทำหน้าที่กำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก ย่อมจะสามารถกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก ได้ครอบคลุมครบถ้วนตามที่องค์กรต้องการ

ดังได้เกริ่นไว้แล้วในตอนต้น กล่าวคือ การกำหนดกลุ่มผลสัมฤทธิ์หลักขององค์กรมักนิยมกำหนดตามฝ่าย (Division) หรือแผนก (Department) เช่น

1) ฝ่ายการเงินก็กำหนดกลุ่มผลสัมฤทธิ์หลักด้านการเงิน (KRA on Financial Perspective)

2) ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ หรือฝ่ายบริการลูกค้า ก็กำหนดกลุ่มผลสัมฤทธิ์หลักด้านลูกค้าสัมพันธ์ หรือด้านบริการลูกค้า (KRA on Customer Relation Perspective)

3) ฝ่ายผลิต ก็กำหนดกลุ่มผลสัมฤทธิ์หลักด้านการผลิต (KRA on Production Perspective)

4) ฝ่ายฝึกอบรม ก็กำหนดกลุ่มผลสัมฤทธิ์หลักด้านการอบรม (KRA on Training Perspective)

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครินทร์

2.1.19 ลักษณะของกลุ่มผลสัมฤทธิ์หลักที่ดี (KRA) มีดังนี้

1) กลุ่มผลสัมฤทธิ์หลักที่ดี (Good KRA) จะต้องกำหนดให้ครอบคลุมตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPIs) ต่างๆ ในองค์กร หรือในบริษัทครบถ้วน

2) กลุ่มผลสัมฤทธิ์หลักที่ดี (Good KRA) จะต้องไม่กำหนดไว้ซ้ำซ้อนกัน กล่าวคือ กำหนดตัวชี้วัดเรื่องใดเรื่องหนึ่งไว้ในสองหน่วยงานย่อยเพราะการกระทำดังกล่าวก่อให้เกิดความซ้ำซ้อนที่ไม่จำเป็น เป็นการทำงานที่สูญเปล่า

3) กลุ่มผลสัมฤทธิ์หลักที่ดี (Good KRA) จะต้องช่วยให้บุคลากรขององค์กรมองเห็นความเด่นชัดของกลุ่มตัวชี้วัดอย่างชัดเจน ไม่เกินความสับสนกล่าวคือ พอพบเห็นตัวชี้วัดตัวใดตัวหนึ่งก็สามารถระบุได้ว่า ตัวชี้วัดนั้นอยู่ในกลุ่มผลสัมฤทธิ์หลักกลุ่มใด

4) กลุ่มผลสัมฤทธิ์หลักที่ดี (Good KRA) ต้องมีส่วนช่วยให้องค์การบรรลุจุดมุ่งหมายในทุกระดับ มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ และบรรลุประสิทธิผลขององค์กร

5) กลุ่มผลสัมฤทธิ์หลักที่ดี (Good KRA) จะต้องสามารถสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าใจได้ตรงกัน

2.1.20 ประโยชน์ของกลุ่มผลสัมฤทธิ์หลัก (KRA)

1) กลุ่มผลสัมฤทธิ์หลักมีส่วนช่วยให้การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานมีระบบเป็นกลุ่มเป็นก้อนที่ชัดเจน ง่ายต่อการบริหารจัดการและการกำกับดูแล

2) กลุ่มผลสัมฤทธิ์หลักมีส่วนช่วยให้การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล (BSC) ดำเนินได้ง่ายขึ้นและสะดวกขึ้น ถ้าไม่มีการจัดทำกลุ่มผลสัมฤทธิ์หลัก การจัดทำตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล จะมีความยุ่งยากมาก

3) กลุ่มผลสัมฤทธิ์หลัก หากทำไว้ดีจะเป็นเครื่องมือสำหรับใช้ตรวจสอบความสำเร็จในแต่ละด้านของการบริหารและการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยเป็นหลักประกันได้ว่าการบริหารและการดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จจริงหรือไม่ หรือประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด

4) กลุ่มผลสัมฤทธิ์หลักมีส่วนช่วยให้การกระจายงาน กระจายความรับผิดชอบเป็นไปอย่างมีระบบ ผู้บริหารระดับสูงสามารถติดตามงานและตรวจสอบผลการดำเนินงานได้อย่างมีระบบและอย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

2.1.21 องค์ประกอบที่สำคัญของกลุ่มผลสัมฤทธิ์หลัก (KRA)

1) ถ้อยคำหรือข้อความที่ใช้เป็นกลุ่มผลสัมฤทธิ์หลัก (KRA) จะต้องครอบคลุมหน่วยงานในทุกด้าน ไม่ว่าจะแบ่งตามวัตถุประสงค์ของภาระหน้าที่ (Functional Unit) หรือแบ่งตามวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Business Unit) กล่าวคือ ต้องครอบคลุมทุกฝ่าย ทุกแผนก

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

2) ถ้อยคำหรือข้อความที่ใช้เป็นกลุ่มผลสัมฤทธิ์หลัก (KRA) จะมีลักษณะคล้ายถ้อยคำหรือข้อความของตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล (BSC) ดังนั้นตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล ควรมีกี่ด้าน กลุ่มผลสัมฤทธิ์หลัก ก็ควรมีจำนวนด้านไม่น้อยไปกว่าตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล

ในประเด็นนี้ นักวิชาการบางท่านเห็นว่าด้านของกลุ่มผลสัมฤทธิ์หลักต้องเหมือนกันและเท่ากับด้านของตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล แต่นักวิชาการบางท่านเห็นว่าไม่จำเป็นต้องเท่ากัน โดยให้เหตุผลว่า กลุ่มผลสัมฤทธิ์หลัก เน้นการกำหนดไว้เพื่อตรวจสอบผลสัมฤทธิ์หลักแต่ละด้าน ถ้าทุกด้านที่กำหนดไว้สำเร็จก็หมายความว่าองค์กรบรรลุความสำเร็จ ดังนั้น การกำหนดด้านของกลุ่มผลสัมฤทธิ์หลัก ควรกำหนดเท่าที่เห็นว่าสามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จเท่านั้นก็พอ ส่วนตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลนั้น จะกำหนดให้ครอบคลุมด้านต่างๆ ที่มีขอบเขตวัตถุประสงค์กว้างกว่า กล่าวคือ นอกจากพิจารณาเรื่องความสำเร็จขององค์กรแล้ว ยังต้องพิจารณาถึงความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทุกฝ่ายด้วย

3) ถ้อยคำหรือข้อความกลุ่มผลสัมฤทธิ์หลัก (KRA) จะต้องสื่อสารให้ผู้อ่านทราบในลักษณะของความสำเร็จของการปฏิบัติงานในแต่ละด้าน ดังนั้นจึงควรมีตัวชี้วัดผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรม ที่สามารถวัดได้ และคำนวณได้

2.1.22 วิธีการจัดทำกลุ่มผลสัมฤทธิ์หลัก (KRA)

วิธีจัดทำกลุ่มผลสัมฤทธิ์หลัก (KRA) มีดังนี้ คือ

1) จัดประชุมร่วมผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง บุคลากรที่รับผิดชอบด้านการวางแผน และบุคลากรตัวแทนหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร

2) วิทยากรผู้เชี่ยวชาญบรรยายเพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมเข้าใจแนวความคิดเกี่ยวกับกลุ่มผลสัมฤทธิ์หลัก (KRA)

3) วิทยากรผู้เชี่ยวชาญบรรยายเพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมเข้าใจวิธีวิเคราะห์โครงสร้างขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิธีการจัดแบ่งหน่วยงานย่อยขององค์กรทั้งด้านภาระหน้าที่ (Functional Unit) และด้านธุรกิจ (Business Unit)

4) จัด Workshop ระดมสมองด้วยเทคนิค KJ Method

มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคพิบูลสงคราม

2.2 การพัฒนาตัวชี้วัดผลงานและระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน

สุพจน์ ทรายแก้ว (2545 : 146) ได้สรุปกรอบแนวคิดเบื้องต้นในการพัฒนาตัวชี้วัดผลงาน (Key Performance Indicators) ผลการศึกษากรอบแนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร ได้ชี้ให้เห็นถึงคุณลักษณะที่สำคัญของแนวทางในการพัฒนาตัวชี้วัดผลงาน (Key Performance Indicators) ในเชิงปฏิบัติ เพื่อใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรภาครัฐหลายประการ กล่าวคือ

1) ตัวชี้วัดผลงานที่จะพัฒนาหรือกำหนดขึ้น เพื่อบ่งชี้ความสำเร็จขององค์กร ควรเป็นกลุ่มของตัวชี้วัดผลงานแบบองค์รวม ที่พิจารณามิติของผลงานขององค์กรจากมุมมองที่สมดุล และสามารถตอบสนองต่อค่านิยม ความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้อง หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายขององค์กร หรือให้ความสนใจต่อปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กรไปพร้อมๆ กัน

2) การจัดทำตัวชี้วัดผลงาน เป็นกระบวนการที่พึงต้องดำเนินการพร้อมกัน หรือเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งมักจะต้องมีการดำเนินการแยกเป็น 3 ระดับ อันได้แก่

(1) การวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์กรโดยรวม (Corporate Strategic Plan)

(2) การวางแผนกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Strategic Business Unit plan)

(3) การวางแผนกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategic Plan)

3) ในการกำหนดตัวชี้วัดผลงานเพื่อใช้ในการกำกับ ติดตามผล ความก้าวหน้าและผลสำเร็จขององค์กรจึงจะต้องมีการดำเนินการให้ครบถ้วนทุกระดับ การจัดทำตัวชี้วัดผลงานได้แก่

(1) ตัวชี้วัดผลงาน ระดับองค์กรโดยรวมหรือระดับแผนกลยุทธ์

(2) ตัวชี้วัดผลงาน ระดับหน่วยธุรกิจหรือระดับแผนงาน

(3) ตัวชี้วัดผลงาน ระดับกลุ่มงานหรือบุคคล หรือตัวชี้วัดระดับโครงการ/กิจกรรมในการกำหนดตัวชี้วัดผลงานแต่ละระดับต้องมีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันในเชิงสาเหตุผลกระทบจากระดับล่างขึ้นข้างบน กล่าวคือ การบรรลุผลสำเร็จของกิจกรรมการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ผลงานระดับฝ่ายจะส่งผลให้การดำเนินงานของหน่วยเหนือขึ้นไปประสบผลสำเร็จตามกรอบของตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กัน

4) การจัดทำตัวชี้วัดผลงานจะต้องมีความสัมพันธ์ ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ กระบวนงานขององค์กรที่เป็นหน่วยเหนือ การมีข้อมูลที่ครบถ้วน และการมีความเข้าใจในสาระสำคัญของวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และกระบวนงานภายใน

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

องค์กรอย่างชัดเจนของคณะบุคคลที่จะเข้ามาทำหน้าที่จัดทำตัวชี้วัดผลงาน ระดับปฏิบัติการ จัดเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้การกำหนดตัวชี้วัดผลงาน ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิผล

5) การจัดทำตัวชี้วัดผลงาน มีพื้นฐานมาจากกรอบแนวคิดของระบบการดำเนินงานทั่วไปขององค์กร และคุณลักษณะสำคัญของผลงาน ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมขององค์กร จึงควรประกอบด้วยตัวชี้วัดผลผลิต (Output Indicators) ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome Indicators) และ ตัวชี้วัดผลกระทบ (Impact Indicators) ดังตัวอย่างกลุ่มตัวชี้วัดของกิจกรรมต่างๆ

2.2.1 กระบวนการพัฒนาหรือการกำหนดตัวชี้วัดผลงานระดับปฏิบัติการ

ขั้นตอนการกำหนดตัวชี้วัดผลงาน จะเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร โดยจะประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญตามภาพ 2 มีรายละเอียดของแนวทางในการดำเนินการโดยสังเขปดังนี้

1) ศึกษาวิเคราะห์ทำความเข้าใจถึงมิติ ความหมาย ขอบข่ายของเจตนารมณ์ที่ประกอบกันเป็นพันธกิจ วิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมาย กลยุทธ์หลักในการดำเนินงานขององค์กรและแผนงานต่างๆ

2) ในกรณีที่ขอบข่ายของผลงานในความรับผิดชอบขององค์กรมีหลากหลายองค์กร ควรแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และจุดมุ่งหมาย ให้มีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น ด้วยการระบุถึงคุณลักษณะของผลงาน ในรูปแบบของกลุ่มผลงานหลัก (Key Result Area : KRA) ที่ต้องการจะผลิตหรือสร้างขึ้น

3) วิเคราะห์และสังเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ (Critical Success Factors : CSFs) ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และจุดมุ่งหมายขององค์กร ซึ่งหมายถึงหลักสภาวการณ์ในเชิงผลลัพธ์สำคัญแต่ละมุมมองที่เป็นปัจจัยที่จำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กรและเป็นปัจจัยที่ควรดำเนินการให้เกิดขึ้น เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุพันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่ตั้งเอาไว้

4) ลักษณะเป็นองค์ประกอบทั้งในเชิงปัจจัย กระบวนการ และขอบข่ายของผลลัพธ์ขั้นสุดท้าย ที่ควรต้องจัดหา สร้าง ผลักดันให้เกิดขึ้นภายในองค์กร

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

วิสัยทัศน์/	
พันธกิจ	

มิติพิจารณา/มุมมอง	ลูกค้า		การเงิน	กระบวนงาน	การเรียนรู้และนวัตกรรม	
	สังคม	ผู้ให้ทรัพยากร	ผู้ให้ทรัพยากร	ภายใน(องค์กร)	บุคลากร	การวิจัยพัฒนา

SA.

เป้าหมายเชิงกลยุทธ์	

CSF

ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จ	

KPI

ตัวชี้วัดผลงาน	

INITIATIVES

กลยุทธ์ในการดำเนินการ	

ภาพ 2 กรอบการพัฒนาตัวชี้วัดผลงานเชิงดุลยภาพ

5) กำหนด/คัดเลือกตัวชี้วัดผลงานสำคัญที่บ่งชี้ให้ทราบว่าได้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ขึ้นจากการทำกิจกรรม/กระบวนการที่ได้กำหนดขึ้น

6) จัดทำรายละเอียดของตัวชี้วัดผลงาน อันได้แก่ นิยมปฏิบัติการ แนวทางแปลความหมาย/ตีความตัวชี้วัด สูตรในการคำนวณ ระบุรายละเอียดของตัวแปรที่ต้องเก็บรวบรวม วิธีการได้มาซึ่งข้อมูล แหล่งที่มาของข้อมูล เป้าหมายเชิงปริมาณ ขอบข่ายความรับผิดชอบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ ซึ่งอาจดำเนินการโดยประยุกต์ใช้แม่แบบ (Template) ในการพัฒนาตัวชี้วัดผลงานระดับปฏิบัติการ ตามวิธีการของ แคปแลน และนอร์ตัน ซึ่งจะมีลักษณะเป็นแบบฟอร์มมาตรฐานที่ใช้สำหรับระบุรายละเอียดที่สำคัญของตัวชี้วัดผลงานที่กำหนดขึ้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

2.2.2 การพัฒนาระบบการวัดผลและระบบฐานข้อมูลผลการปฏิบัติงาน

การพัฒนาระบบการวัดผลการปฏิบัติงานและระบบฐานข้อมูลผลการปฏิบัติงาน จะประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ 2 ส่วน ได้แก่

1) การออกแบบและสร้างเครื่องมือ และการกำหนดขั้นตอน/กระบวนการดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้ในการประมวลผลและแสดงให้เห็นถึงปริมาณ คุณค่าของผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลงาน เนื่องจากโดยทั่วไปแล้วข้อมูลที่เกี่ยวข้องมักจะกระจายอยู่ตามส่วนงานต่างๆ การดำเนินการในส่วนนี้ จึงครอบคลุมตั้งแต่การออกแบบเครื่องมือ แบบฟอร์มสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล ในรูปแบบต่างๆ อาทิ แบบรายงาน แบบสอบถาม แบบสำรวจรายการที่มีรูปแบบของเอกสารทั่วไป หรือการจัดทำในรูปแบบของแฟ้มข้อมูล กระดาษทำการของโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่เป็นโปรแกรมระบบงานในสำนักงานทั่วไป โปรแกรมระบบงานที่พัฒนาขึ้นเป็นการเฉพาะ รวมทั้งการออกแบบขั้นตอนช่วงเวลาปฏิทินในการสำรวจ การรายงาน การจัดส่งข้อมูลผลการดำเนินงานมายังหน่วยงานที่เป็นศูนย์กลางในการเก็บรวบรวมและประมวลผลข้อมูล ซึ่งจะมีกระบวนการที่หลากหลายรูปแบบ อาทิ การสำรวจ การบันทึกข้อมูลโดยผู้เกี่ยวข้องลงสื่อในรูปแบบต่างๆ จัดส่งทางไปรษณีย์พัสดุภัณฑ์ การบันทึกและส่งข้อมูลผ่านระบบเครือข่ายสารสนเทศภายในองค์กร หรือการประมวลผล สรุปรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากระบบฐานข้อมูลการปฏิบัติงานประจำที่ได้รวบรวมและข้อมูลที่เกี่ยวข้องไว้

2) การพัฒนาระบบฐานข้อมูลสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงาน เป็นกระบวนการในการออกแบบระบบฐานข้อมูล สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้รับจากการรายงานสำรวจ หรือจากการประมวลผลข้อมูลที่เกี่ยวข้องในแต่ละรอบเวลาไว้ให้เป็นหมวดหมู่ ซึ่งโดยทั่วไปจะมีรายการและปริมาณของข้อมูลเป็นจำนวนมาก มีรอบเวลาในการสำรวจ เก็บรวบรวม การประมวลผลและการออกรายงานข้อมูลที่มีความถี่ค่อนข้างสูง ดังนั้นคุณลักษณะของระบบฐานข้อมูลที่หน่วยงานจะพัฒนาขึ้น เพื่อรองรับกระบวนการดำเนินการวัดผลงาน การรายงานผลตามกรอบแนวทางการบริหารแบบมุ่งเน้น ผลสัมฤทธิ์ จึงควรเป็นระบบฐานข้อมูลที่ดำเนินการด้วยระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์

2.2.3 การเก็บรวมรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงาน

หลังจากที่หน่วยงานได้จัดให้มีการดำเนินการตามขั้นตอนของการพัฒนาตัวชี้วัด ระบบฐานข้อมูล เครื่องมือการรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงานเรียบร้อยแล้ว หน่วยงานควรจัดให้มีการจัดทำคู่มือการดำเนินการวัดผลงาน และการรายงานผล พร้อมทั้งจัดการประชุมชี้แจง ฝึกอบรมให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจในแนวทางการดำเนินงาน บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ และทักษะที่เกี่ยวข้องเพื่อที่กลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับระบบการ

วัดผลงาน จะได้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบ อันได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูลและการรายงานผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

2.2.4 การพัฒนาระบบประมวลผล และรายงานผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน

การออกแบบและพัฒนาระบบงานการประมวลผล และการออกรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่โดยทั่วไปแล้วจะต้องทำสืบเนื่องต่อจากการออกแบบเครื่องมือ กระบวนการ ระบบฐานข้อมูล โดยเฉพาะในส่วนของระบบงานและระบบฐานข้อมูลที่ดำเนินการด้วยระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ จะต้องมีการวางแผน การกำหนดความต้องการ ในส่วนที่เกี่ยวกับรูปแบบ คุณลักษณะของรายงานข้อมูลไว้ ตั้งแต่ในช่วงที่มีการออกแบบระบบฐานข้อมูล เพื่อจะได้ช่วยทำให้ระบบฐานข้อมูลที่พัฒนาขึ้น มีรายการข้อมูลที่จำเป็นสำหรับใช้ในการประมวลผลจัดทำรายงานผลสัมฤทธิ์ได้อย่างครอบคลุมและครบถ้วน

ในการพัฒนาระบบการประมวลผล วิเคราะห์และการรายงานผลสัมฤทธิ์ หน่วยงานควรนำหลักการของการจัดการแบบแผงควบคุม (Dashboard Management) มาเป็นกรอบแนวทางในการออกแบบ และการพัฒนาโปรแกรมระบบงานประมวลผลข้อมูล และการออกรายงานผล กล่าวคือ หน่วยงานควรทำการพัฒนาระบบงานการประมวลผลข้อมูล การนำเสนอรายงาน ผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดผลงานหลักทุกตัวที่ได้มีการกำหนดไว้ใน Balance Scorecard อย่างครบถ้วน และควรจะต้องเป็นการประมวลผลจากข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่เป็นปัจจุบันมากที่สุด เพื่อที่จะได้ทำให้สารสนเทศที่ได้รับจากระบบมีคุณภาพที่คล้ายกับสารสนเทศที่สามารถมองเห็นได้จากแผงหน้าปัดของรถยนต์ในขณะทำงาน ซึ่งจะเป็นข้อมูล ณ ช่วงเวลานั้นในทุกครั้งที่เรามองดู

ในการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ทั้งในส่วนของเอกสารทั่วไป และรูปแบบในการแสดงผลผ่านสื่อในรูปแบบอื่นๆ ควรมีองค์ประกอบของสารสนเทศที่นำเสนอ 5 ส่วน ได้แก่

1) มิติในการวัดผลงานและชื่อของตัววัดผลงานที่หน่วยปฏิบัติงานกำหนด

2) เป้าหมายเชิงปริมาณที่กำหนดไว้ในแต่ละรอบเวลา (เช่น 3 ช่วง ตามงวดการอนุมัติงบประมาณ)

3) ผลงานที่ดำเนินการได้จริงในแต่ละรอบเวลา อาทิ ในรอบไตรมาส งวดงบประมาณงวดครึ่งปี

4) ผลต่างของผลงานที่เบี่ยงเบนไปจากเป้าหมาย

5) ระดับของสัมฤทธิผลที่นำเสนอโดยใช้สัญลักษณ์ที่ง่ายต่อความเข้าใจ อาทิ สัญญาณที่เลียนแบบสัญญาณไฟจราจร (สีเขียว หมายถึงบรรลุเป้าหมาย สีเหลือง หมายถึงต่ำกว่าเป้าหมายเล็กน้อย สีแดง หมายถึง ต่ำกว่าเป้าหมายค่อนข้างมาก เป็นปัญหาที่ต้องแก้ไข)

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

2.2.5 การนำกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติ

พสุ เดชะรินทร์ (2546 : 26) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติขององค์กร โดยการพัฒนาแนวคิดของ Balanced Scorecard นำไปใช้เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยสามารถช่วยแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยมีวิธีการจัดทำตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล คือ

1) การวิเคราะห์ทางด้านกลยุทธ์ และการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้ได้กลยุทธ์หลักขององค์กร (Strategic Themes)

2) การจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ซึ่งแผนที่ทางกลยุทธ์นี้จะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผล ของวัตถุประสงค์ต่างๆ ภายใต้มุมมองตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล โดยวัตถุประสงค์จะต้องสอดคล้อง และสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์หลักขององค์กร

3) การกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงาน โครงการ กิจกรรม ของวัตถุประสงค์แต่ละประการ เสร็จสิ้นกระบวนการในการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลในระดับองค์กร (Corporate Scorecard)

2.2.6 การพัฒนาแผนที่ทางกลยุทธ์ขององค์กร

1) องค์กรต้องตัดสินใจก่อนว่าจะประกอบมุมมองกี่มุมมอง

(1) ยึดตามแนวความคิดเดิมของ แคปแลน และ นอร์ตัน ที่ประกอบด้วย 4 มุมมอง

(2) พัฒนามุมมองขององค์กรขึ้นมาเอง ส่วนใหญ่จะไม่ต่างจาก 4 มุมมองเดิม เพียงแต่อาจมีมุมมองใหม่เพิ่มขึ้นมา ตามลักษณะการดำเนินการ ของแต่ละองค์กร เช่น มุมมองด้านสิ่งแวดล้อม

2) นำมุมมองทั้งสี่มาจัดเรียงกัน โดยพิจารณาความสัมพันธ์ในด้านของเหตุผล (Cause and Effect) ของแต่ละมุมมอง ถ้าเป็นองค์กรธุรกิจที่มุ่งแสวงหากำไร การเรียงมุมมองต่างๆ จะเป็นจากการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และพัฒนา ตามแนวคิดดั้งเดิม แต่ถ้าเป็นองค์กรของรัฐหรือองค์กรที่ไม่ได้แสวงหากำไร การเรียงมุมมองจะแตกต่างกันไป ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรเหล่านี้ ไม่ได้มีการหากำไรเป็นวัตถุประสงค์สูงสุด ดังนั้นจึงมักกำหนดมุมมองด้านลูกค้าเป็นมุมมองสูงสุด โดยมองว่ามุมมองด้านลูกค้าจะช่วยตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร และมุมมองด้านการเงินอาจจะทำหน้าที่สนับสนุนมุมมองด้านกระบวนการภายในอีกที

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

3) วัตถุประสงค์แต่ละประการ ภายใต้แต่ละมุมมองจะถูกเชื่อมโยงกันด้วยหลัก และเหตุผล (Cause and Effect) โดยจะเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ในมุมมองที่อยู่บนสุดก่อน จากนั้นจึงค่อยหาวัตถุประสงค์ที่เป็นเหตุไล่ลงมาเรื่อยจนถึงมุมมองสุดท้าย และนำวัตถุประสงค์ที่ได้มาจัดเรียงเพื่อสร้างความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล

4) ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ในด้านต่างๆ ภายใต้แผนที่ทางกลยุทธ์

(1) ภายใต้มุมมองด้านการเงิน วัตถุประสงค์สูงสุดขององค์กรส่วนใหญ่ ได้แก่ การกำไรสูงสุด (Maximize Profit) หรือ สร้างมูลค่าให้ผู้ถือหุ้นสูงสุด (Maximize Shareholder Value) ซึ่งในการบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งสองด้าน มักจะเกิดจากการบรรลุวัตถุประสงค์ในการเพิ่มรายได้ หรือการลดต้นทุน

(2) ภายใต้มุมมองด้านลูกค้า การที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ ในการเพิ่มรายได้ภายใต้มุมมองด้านการเงินนั้น จะต้องสามารถนำเสนอคุณค่าหรือสามารถตอบสนองในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ เพื่อให้เกิดรายได้เพิ่มขึ้น

(3) ภายใต้มุมมองด้านการดำเนินงานภายในนั้น จะต้องพิจารณาว่ากระบวนการหรือการดำเนินงานขององค์กรในด้านใดที่จะต้องทำให้ดีเพื่อสามารถสร้างคุณค่าหรือเสนอในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ และในขณะเดียวกันวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านนี้จะช่วยทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ในด้านการลดต้นทุน

(4) ภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา จะต้องพิจารณาว่าองค์กรจะต้องมีการพัฒนาทั้งทักษะของพนักงานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือ โครงสร้างและวัฒนธรรม ในการทำงานอย่างไร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในมุมมอง 3 มุมมอง

(5) เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์ภายใต้แต่ละมุมมองแล้ว จะต้องสร้างความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ แต่ละประการในรูปของเหตุและผล เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนว่าการบรรลุวัตถุประสงค์แต่ละด้าน จะสามารถช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์สูงสุด และวิสัยทัศน์ขององค์กร

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2547 : 175) กล่าวว่า จุดสำคัญของการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติสำหรับแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการที่อ้างอิงตัวชี้วัดแบบสมดุล (BSC) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) มีอยู่ 3 ประการ

1) ผู้ที่ทำหน้าที่แปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติต้องทราบว่าจุดมุ่งหมาย เชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals) มีกี่ข้อ ได้แก่อะไรบ้าง

2) ต้องทราบว่าภายใต้จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ หรือแผนงานแต่ละแผนงานนั้นมีกลยุทธ์ (Strategy) หรือโครงการอะไรบ้าง

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

3) จัดทำโครงการโดยให้วัตถุประสงค์ของโครงการสอดคล้องรับกับจุดมุ่งหมายของแผนงาน โดยจะต้องนึกถึงว่าภายใต้แผนงานเดียวกันยังมีโครงการอื่นๆ อีก หน้าที่ไม่ใช่เพียงแค่ดำเนินงานให้ได้ผลผลิต (Output) หรือผลลัพธ์ (Outcome) ตามวัตถุประสงค์ของโครงการนั้น ยังต้องมีหน้าที่สนับสนุน หรือทำหน้าที่ประสานโครงการ ประสานแผน และประสานนโยบาย เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของแผนงาน (Program Goal) หรือผลสัมฤทธิ์ (Result)

2.3 การจัดทำตัวชี้วัดในระดับต่างๆ

ในการจัดทำตัวชี้วัดตามแนวทางของตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล พสุ เตชะรินทร์ (2546 : 51) กล่าวว่า จะต้องเริ่มต้นจากการกำหนดวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมอง โดยผู้จัดทำจะต้องพิจารณาว่า ภายใต้วัตถุประสงค์ในด้านต่างๆ อะไรคือตัวชี้วัดที่จะทำให้ทราบว่าสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ เช่น ถ้ากำหนดวัตถุประสงค์ในการแสวงหาลูกค้าใหม่ อะไรคือตัวชี้วัดที่จะใช้ในการบอกว่าองค์กรสามารถดำเนินให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ โดยเมื่อพิจารณาแล้วจะพบว่า ตัวชี้วัดภายใต้วัตถุประสงค์ประการนั้น ได้แก่ จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น หรือรายได้จากลูกค้าใหม่แต่ละราย หรือถ้าภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ในเรื่องของกระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ ตัวชี้วัดที่จะตอบได้ว่ากระบวนการผลิตขององค์กรมีคุณภาพหรือไม่ สามารถที่จะเป็นจำนวนของเสียที่เกิดขึ้น เนื่องจากกระบวนการผลิต

การจัดทำตัวชี้วัดโดยอาศัยการจัดทำ Key Result Areas (KRA) การจัดทำตัวชี้วัดโดยเริ่มจาก KRA มีหลักการพื้นฐานคล้ายกับการทำตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล เพียงแต่มีความแตกต่างในรายละเอียดเท่านั้น สิ่งที่เหมือนกันระหว่าง KRA กับตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล ก็คือ ทั้งสองวิธีจะจัดทำตัวชี้วัดโดยอิงกับปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง ซึ่งในกรณีของ ตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล ปัจจัยที่ใช้อ้างอิงนั้นได้แก่วัตถุประสงค์ สำหรับกรณีของ KRA นั้น ปัจจัยที่อ้างอิง ได้แก่ ตัว Key Result Areas นั่นเอง

Key Result Areas (KRA) ได้แก่ จุด บริเวณ หรือสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ก็ขึ้นอยู่กับ KRA เหล่านี้ ในการกำหนด KRA นั้น ผู้บริหารขององค์กรจะต้องตอบคำถามว่า อะไรคือสิ่งที่องค์กรจะต้องทำหรือให้ความสนใจ เพื่อที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ภายหลังจากการกำหนด KRA แล้ว การกำหนด KPI จะเป็นการพิจารณาว่าการดำเนินงานขององค์กรใน KRA แต่ละด้านเป็นอย่างไร

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

หรืออีกนัยหนึ่งเป็นการตอบคำถามว่า อะไรคือสิ่งที่องค์กรจะต้องวัดหรือประเมินเพื่อบ่งบอกว่าองค์กรประสบความสำเร็จใน KRA ด้านนั้นๆ ในการกำหนดตัวชี้วัดภายใต้หลักการของ KRA นั้น ผู้ที่จัดทำควรพิจารณาทั้งตัวชี้วัดที่เป็นทั้งตัวเหตุ (Leading) และผล (Lagging) ด้วยตัวอย่างการกำหนดตัวชี้วัดโดยอาศัย KRA ได้แก่

นอกเหนือจากการกำหนดตัวชี้วัดโดยการทำ ตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล และ KRA ยังมีวิธีการจัดทำตัวชี้วัด คือ การจัดทำตัวชี้วัดโดยอาศัยการจัดทำปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กร (Critical Success Factors) ซึ่งเป็นอีกวิธีการหนึ่งที่นิยมกันมากในการกำหนดตัวชี้วัดขององค์กร ซึ่งมีแนวทางหลักๆ สองด้าน ได้แก่

1) ถ้าองค์กรเริ่มจากการทำ Balanced Scorecard ผู้บริหารก็สามารถที่จะกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์แต่ละด้าน จากนั้นค่อยกำหนดตัวชี้วัดขึ้นมา โดยตัวชี้วัดที่จะกำหนดขึ้นมานั้นจะใช้วัดหรือประเมินว่าองค์กรสามารถบรรลุปัจจัยแห่งความสำเร็จนั้นได้หรือไม่

2) ถ้าองค์กรไม่ได้มีการจัดทำตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลองค์กรสามารถที่จะจัดทำปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) ขององค์กรขึ้นมา จากนั้นค่อยกำหนดตัวชี้วัดสำหรับปัจจัยแห่งความสำเร็จแต่ละด้าน ซึ่งวิธีการเช่นนี้จะมีลักษณะคล้ายกับการกำหนด KRA

การกำหนดตัวชี้วัดโดยอาศัยการถาม-ตอบ ตามแนวคิดลักษณะนี้ผู้บริหารมีคำตอบที่ตนอยากจะทราบหรือรู้เกี่ยวกับองค์กร และในการตอบคำถามเหล่านั้นจะต้องสร้างตัวชี้วัดขึ้นมาเพื่อตอบคำถามเหล่านั้น เช่น ผู้บริหารมีคำถามในใจว่าการบริหารขององค์กรมีคุณภาพหรือไม่ ตัวชี้วัดที่ใช้ในการตอบคำถาม ได้แก่ ระยะเวลาในการบริหาร การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า หรือยอดขายเป็นต้น

จะเห็นได้ว่าในการกำหนดตัวชี้วัดนั้น วิธีการแต่ละประการถึงแม้จะมีรายละเอียดที่แตกต่างกัน แต่แนวคิดและหลักการส่วนใหญ่จะคล้ายๆ กัน ซึ่งก็คือ เริ่มต้นจากจุดใดจุดหนึ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เช่น วัตถุประสงค์ / Key Result Areas / ปัจจัยแห่งความสำเร็จ หรือคำถามที่ผู้บริหารอยากจะทราบ จากนั้นจึงจะกำหนดตัวชี้วัด เพื่อวัด ประเมิน หรือตอบคำถามว่าการดำเนินงานขององค์กรในจุดนั้นๆ ดีหรือไม่

2.3.1 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สุพจน์ ทรายแก้ว (2545 : 160) กล่าวว่า ในการประเมินผลการปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อเป็นแนวทางควบคุมให้การดำเนินงานการประเมินเป็นไปอย่างถูกต้องในทิศทางเดียวกัน วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปมีดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคนครินทร์

1) เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบสำหรับการขึ้นเงินเดือนประจำปีแก่พนักงานให้เป็นไปโดยเสมอภาคและเป็นธรรม

2) เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ลดขั้นลดตำแหน่ง โยกย้ายและปลดออกอย่างมีเหตุผล และมีความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

3) เพื่อการพัฒนาบุคคล ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อดีข้อบกพร่องของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อว่าทั้งฝ่ายผู้กำหนดนโยบายหรือฝ่ายผู้บังคับบัญชาและปฏิบัติงานจะได้พยายามปรับปรุง เพิ่มเสริมทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นต่องาน

4) เพื่อเสริมสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนที่ผู้บังคับบัญชาและพนักงานได้ใช้ความพยายามร่วมกันในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน รวมทั้งขั้นตอนการแจ้งและหารือผลการประเมินอย่างเหมาะสม จะช่วยก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกันระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา

5) เพื่อปรับปรุงโครงการต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยในการพิจารณาว่า การคัดเลือกพนักงานเข้าทำงานได้เหมาะสมเพียงใด โดยเปรียบเทียบผลการทำงานกับผลการทดสอบความเห็นของผู้สัมภาษณ์ และยังช่วยให้ทราบว่าควรจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานประเภทใดและเมื่อใดอีกด้วย

2.3.2 ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคคลขององค์กรมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมินว่า ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่ออะไร และองค์กรได้นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์อย่างจริงจังหรือไม่ โดยทั่วไปประโยชน์ที่พึงได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังนี้

1) ทำให้การพิจารณาความดีความชอบ หรือการปูนบำเหน็จแก่ผู้ปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความยุติธรรม มีเหตุมีผล มีระบบเป็นระเบียบแบบแผน ซึ่งใช้ต่อบุคคลในองค์กรเดียวกันโดยเสมอหน้าและถ้วนทั่ว เพื่อเป็นการป้องกันการเล่นพรรคเล่นพวก

2) ทำให้การพิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การสับเปลี่ยนโยกย้าย การลดขั้นลดตำแหน่ง และการเลิกจ้างเป็นไปอย่างยุติธรรม เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน จุดเด่นจุดด้อยของพนักงานแต่ละคนอันจะเป็นประโยชน์ต่อการเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

3) ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้ รวมทั้งเป็นเครื่องมือตรวจสอบประสิทธิภาพในการบริหารองค์กรอีกด้วย

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

4) ใช้ประโยชน์ในการกำหนดโครงการฝึกอบรมและพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ให้ถูกต้องตามความจำเป็น และความต้องการในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่แต่ละประเภท แต่ละหน้าที่ และแต่ละสาขาวิชาชีพที่ปฏิบัติหน้าที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร

5) ทำให้พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองว่าบรรลุตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ในการทำงานหรือไม่ รวมทั้งรู้ว่าตนเองมีจุดเด่นอย่างไรและมีจุดอ่อนอย่างไรบ้างที่ต้องการปรับปรุงแก้ไข

6) เป็นเครื่องจูงใจให้พนักงานในองค์กรได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความรู้ความสามารถ ไม่ต้องคอยกังวลที่จะประจบผู้บังคับบัญชาด้วยวิธีที่ไม่ถูกต้อง และสามารถมั่นใจว่าตนจะได้รับความยุติธรรม

7) ส่งเสริมความเข้าใจ และสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน

8) ประโยชน์ด้านอื่นๆ เช่น การแนะแนวและวางแผนแนวอาชีพให้แก่พนักงาน การกำหนดอัตรากำลังคน การสรรหาคัดเลือกพนักงาน

2.3.3 หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน

หลักการสำคัญๆ ที่ใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้การประเมินเป็นไปอย่างถูกต้องและบรรลุตามวัตถุประสงค์มีดังนี้

1) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าผลการปฏิบัติงาน มิใช่ประเมินค่าบุคคล

2) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน

3) การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีความแม่นยำในการประเมินหมายถึงความเชื่อมั่นได้ในผลการประเมิน และความเที่ยงตรงของผลการประเมิน

4) การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีเครื่องมือหลักช่วยในการประเมินที่สำคัญได้แก่ ใบกำหนดหน้าที่งาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน

5) การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการแจ้งผลการประเมินและหารือผลการปฏิบัติงานภายหลังเสร็จสิ้นการประเมินแล้ว

6) การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการดำเนินการเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

2.3.4 ลักษณะสำคัญของดัชนีวัดผลงานหลัก

สุพจน์ ทรายแก้ว (2545 : 170) กล่าวว่า ดัชนีวัดผลงานหลัก คือ ดัชนีวัดของวัตถุประสงค์แต่ละด้าน ซึ่งดัชนีวัดเหล่านี้ จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ ทั้งนี้ คุณลักษณะสำคัญของดัชนีวัดผลงานหลัก มีดังนี้

1) มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร
2) แสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรเท่านั้น
3) ประกอบด้วยดัชนีวัดผลด้านการเงิน และด้านอื่นๆ
4) ประกอบด้วยดัชนีวัดที่เป็นเหตุ และ ดัชนีวัดที่เป็นผล
5) ดัชนีวัดที่สร้างขึ้นจะต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบทุกตัว
6) ดัชนีวัดที่สร้างขึ้นมาควรเป็นดัชนีที่องค์กรสามารถควบคุมได้ อย่างน้อยร้อยละ 80
7) สามารถวัดได้ และสามารถหาข้อมูลสนับสนุนในการวัดหรือประเมินได้
8) มีความชัดเจนและเป็นที่เข้าใจของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
9) สะท้อนให้เห็นผลการดำเนินงานที่แท้จริง
10) สามารถนำไปเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์กรหรือหน่วยงานอื่นหรือผลการดำเนินงานในอดีต
11) ดัชนีนั้นมีความสัมพันธ์กับดัชนีวัดอื่นในเชิงเหตุและผล
12) ช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ดีกว่าการดำเนินงานของตนเอง ของหน่วยงาน และขององค์กรเป็นอย่างไร
13) จะต้องไม่เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร

2.4 ประวัติความเป็นมาขององค์กร

2.4.1 ประวัติความเป็นมาของ บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)

ประวัติความเป็นของการใช้โทรศัพท์เริ่มต้น (www.tot.co.th) โทรศัพท์ถูกประดิษฐ์ขึ้นเป็นครั้งแรกในประเทศสหรัฐอเมริกา โดย Alexander Graham Bell เมื่อปี ค.ศ.1876 (พ.ศ.2419) ระบบโทรศัพท์ประกอบด้วยเครื่องโทรศัพท์ 2 เครื่อง วางห่างกัน โดยมีสายไฟฟ้าเชื่อมต่อระหว่างเครื่องทั้ง 2 ให้สามารถสื่อสารถึงกัน อาศัยหลักการของการเปลี่ยนสัญญาณเสียง เป็นสัญญาณไฟฟ้า ส่งไปตามสายไฟฟ้า เมื่อถึงปลายทางสัญญาณไฟฟ้าจะถูกเปลี่ยนเป็นสัญญาณเสียงตามเดิมในขณะนั้นยังไม่มีชุมสายโทรศัพท์

มหาวิทยาลัยราชภัฏภาชนครินทร์

โทรศัพท์เป็นคำมาจากภาษาอังกฤษว่า Telephone ซึ่งมาจากภาษากรีก 2 คำ คือ Tele แปลว่า "ไกล" และ Phone แปลว่า เสียง รวมหมายถึง เสียงในที่ไกล

โทรศัพท์ถูกนำมาใช้เป็นครั้งแรกในประเทศไทย ตรงกับรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 5 แห่งกรุงรัตนโกสินทร์ ในปี พ.ศ. 2424 โดยสมเด็จพระราชปิตุลาบรมวงศาภิมุข เจ้าฟ้าภาณุรังสีสว่างวงศ์ เจ้ากรมกลาโหม ในขณะนั้นได้ทรงดำรินำวิทยาการด้านการสื่อสารด้วย โทรศัพท์เข้ามาใช้เป็นครั้งแรก โดยทดลองนำเครื่องโทรศัพท์มาติดตั้งที่กรุงเทพฯ และที่ปากน้ำ จังหวัดสมุทรปราการ อาศัยสายโทรเลขที่กรมกลาโหมสร้างขึ้นสายแรก คือ กรุงเทพฯ สมุทรปราการ เพื่อแจ้งข่าวเรือเข้าออกระหว่างกรุงเทพฯกับสมุทรปราการ ต่อมามีการจัดตั้งกรมโทรเลขขึ้นในปี 2426 และเป็นผู้รับผิดชอบงานด้านโทรศัพท์ด้วย

ต่อมาในปี พ.ศ. 2450 มีการตั้งชุมสายโทรศัพท์แห่งแรก ติดตั้งระบบโทรศัพท์ไฟกลางใช้พนักงานต่อ (Central Battery : CB) ชุมสายโทรศัพท์ระบบแรกที่ถูกผลิตขึ้นมาเป็นชุมสายกึ่งอัตโนมัติ การติดต่อต้องผ่านพนักงาน ผู้ซึ่งทำหน้าที่ต่อสายระหว่างผู้เช่าทั้ง 2 ทาง โดยติดตั้งที่โทรศัพท์กลางวัดเลียบ

ในปี พ.ศ. 2465 เพิ่มชุมสายโทรศัพท์แห่งที่สอง กิจการโทรศัพท์เจริญก้าวหน้ามากขึ้น มีการติดตั้งโทรศัพท์กลางขนาด 900 เลขหมาย ที่บริเวณไปรษณีย์กลาง ต.บางรัก เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชนยิ่งขึ้นเรียก "โทรศัพท์กลางบางรัก"

ในปี พ.ศ. 2470 มีการวางเคเบิลเชื่อมต่อวัดเลียบ-บางรัก ผู้เช่าเพิ่มจำนวนเป็น 1,422 เครื่อง จึงต้องเพิ่มโทรศัพท์กลางวัดเลียบบางรักขึ้นอีกแห่ง และในปีนั้นได้ทำการวางสายเคเบิลใต้ดิน เชื่อมระหว่างโทรศัพท์กลางทั้ง 2 แห่ง

ต่อมาให้บริการโทรศัพท์ทางไกล บริการโทรศัพท์ได้ขยายขอบข่ายครอบคลุมพื้นที่กรุงเทพฯ ธนบุรีและยังสามารถใช้ติดต่อกับ จ.สมุทรปราการ จ.นนทบุรี และ จ.นครปฐม ในปี พ.ศ. 2471

พ.ศ. 2478 เริ่มใช้ชุมสายระบบ Step By Step กระทรวงพาณิชย์และคมนาคม โดยพลเอกพระเจ้าบรมวงศ์เธอ กรมพระกำแพงเพชร อัครโยธิน ได้สั่งซื้อเครื่องชุมสายโทรศัพท์ระบบอัตโนมัติ Step By Step จากประเทศอังกฤษเป็นชุมสายโทรศัพท์ระบบแรกที่ผู้เช่าสามารถหมุนหน้าปัดถึงกันได้โดยตรง ทำการติดตั้งที่โทรศัพท์กลางวัดเลียบ 2,300 เลขหมาย และโทรศัพท์กลางบางรัก 1,200 เลขหมาย เปิดบริการครั้งแรก เมื่อ 24 กันยายน 2480 และเพิ่มชุมสายโทรศัพท์กลางขึ้น 2 แห่ง คือ ชุมสายเพลินจิต และ ชุมสายสามเสน

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

พ.ศ. 2480 ติดตั้งใช้ชุมสายอัตโนมัติครั้งแรก เวลา 0.01 น. ของวันที่ 26 กันยายน 2480 ได้มีการตัดเปลี่ยนเลขหมาย และเปิดใช้ชุมสายอัตโนมัติเป็นครั้งแรก เปลี่ยนเครื่องโทรศัพท์เป็นหน้าปัดแบบหมุน กำหนดเลขหมาย 5 ตัว ให้กับผู้เช่า ให้สามารถหมุนตัวเลขบนหน้าปัด ติดต่อถึงกันได้เอง โดยไม่ต้องผ่านพนักงานต่อสาย

พ.ศ. 2497 สถาปนาเป็นองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย 24 กุมภาพันธ์ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ทรงมีพระบรมราชโองการให้ ตราพระราชบัญญัติจัดตั้งองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย เป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงคมนาคม โดยแยกจากกองช่างโทรศัพท์ กรมไปรษณีย์โทรเลข ให้บริการโทรศัพท์ ในเขตนครหลวง ประกอบด้วย ชุมสายวัดเลียบ ชุมสายบางรัก ชุมสายเพลินจิต และชุมสายสามเสน พนักงาน 732 คน ทรัพย์สิน 50 ล้านบาท ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาได้ขยายโทรศัพท์พื้นฐานและบริการต่างๆ อีกมากมาย จนเมื่อวันที่ 31 กรกฎาคม 2545 องค์การโทรศัพท์ได้แปรรูปรัฐวิสาหกิจเป็นบริษัท ที โอที จำกัด (มหาชน)

2.4.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ (www.tot.co.th.)

1) วิสัยทัศน์

มุ่งมั่นเป็นบริษัทโทรคมนาคมชั้นนำด้วยนวัตกรรมใหม่ พร้อมมอบความพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า

2) พันธกิจ

(1) มุ่งมั่นเป็นบริษัทโทรคมนาคมชั้นนำ

(2) สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพด้วยนวัตกรรมใหม่

(3) เข้าใจ และส่งมอบบริการที่ลูกค้าพึงพอใจสูงสุด

3) ค่านิยมร่วม

(1) ลูกค้าสำคัญที่สุด

(2) คุณภาพระดับสากล

(3) สร้างสรรค์สิ่งใหม่

(4) ตอบสนองอย่างรวดเร็ว

(5) ริเริ่มและพัฒนาตนเอง

(6) ทำงานร่วมกันเพื่อองค์กร

(7) รับผิดชอบต่อตนเอง เพื่อนร่วมงานและองค์กร

(8) ซื่อสัตย์และโปร่งใส

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

4) ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างมูลค่าเพิ่มให้ผู้ถือหุ้นในระยะยาว

ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างความพึงพอใจเหนือความคาดหวังและมีความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ทำการตลาดเชิงรุกเพื่อการส่งมอบสินค้า/บริการที่ดีที่สุดให้แก่ลูกค้า

ยุทธศาสตร์ที่ 4 เป็นศูนย์รวมการให้บริการ Multimedia Content and Application

ยุทธศาสตร์ที่ 5 เครือข่ายทันสมัยรองรับบริการได้ทุกรูปแบบและเข้าถึงทุกชมชน

ยุทธศาสตร์ที่ 6 บริการก้าวไกลเชื่อมโยงโลกไร้พรหมแดน

ยุทธศาสตร์ที่ 7 3G เทคโนโลยีเหนือระดับสำหรับชีวิตยุคใหม่

ยุทธศาสตร์ที่ 8 สร้างสรรค์นวัตกรรมการให้บริการอย่างไร้ขีดจำกัดเพื่อสนองตอบต่อวิถีชีวิตสมัยใหม่

ยุทธศาสตร์ที่ 9 เข้าสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ

2.4.3 สินค้าและบริการ (www.tot.co.th.)

1) Caller ID ด้วยบริการ TOT Caller ID หรือ โทรศัพท์บ้านโชว์เบอร์จาก บริษัท ที โอ ที จำกัด (มหาชน) TOT Caller ID เป็นบริการเสริมสำหรับโทรศัพท์บ้าน เฉพาะหมายเลขของ บริษัท ทีโอที และไม่ว่าลูกค้าจะอยู่ที่บ้าน หรือที่ทำงานเมื่อมีสายเรียกเข้าหมายเลขโทรศัพท์จะปรากฏบนหน้าจอทันที ซึ่งลูกค้าสามารถบันทึกหมายเลขโทรศัพท์พร้อมชื่อ และวัน เวลา ของทุกสายที่เรียกเข้า และโทรออกได้ในการเปิดให้บริการดังกล่าว

2) บริการติดตั้งโทรศัพท์ใหม่ บริการติดตั้งโทรศัพท์ใหม่ เลขหมายของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ผู้สนใจจะขอใช้บริการติดตั้งโทรศัพท์บ้าน หรือที่ทำงานสามารถแจ้งความจำนงขอใช้บริการได้ที่สำนักงานบริการโทรศัพท์ที่อยู่ในพื้นที่

3) บริการเสริมพิเศษ SPC บริการเสริมที่บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) เปิดให้บริการ เพื่อความสะดวกรวดเร็วและประสิทธิภาพของโทรศัพท์บ้าน

(1) บริการโอนเลขหมาย (Call Forwarding)

(2) บริการโทรเข้าซ้ำอัตโนมัติ (Automatic Call Repetition)

(3) บริการย่อเลขหมาย (Abbreviated Dialing)

(4) บริการสนทนา 3 สาย (Conference Call)

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

(5) บริการเลขหมายด่วน (Hot Line)

(6) บริการรับสายเรียกซ้อน (Call Waiting)

(7) บริการจำกัดการโทรออก (Outgoing Call Barring)

4) บริการจัดกลุ่มเลขหมาย รูปแบบหนึ่งของบริการที่ธุรกิจของคุณจะไม่พลาดการติดต่อเพียงหน่วยงานของคุณมีเลขหมายโทรศัพท์อย่างน้อย 3 เลขหมาย และมักมีการใช้งานอยู่ตลอดเวลา

5) Y-Tel 1234 โทรทางไกล ราคาประหยัด

โทรศัพท์ทางไกลด้วยค่าโทรศัพท์ที่ประหยัดกว่าเดิม 30-70% ขึ้นอยู่กับระยะทางและเวลาที่ใช้บริการ Y-Tel 1234 บริการโทรศัพท์ทางไกลราคาประหยัด เป็นบริการโทรศัพท์ทางไกลอัตโนมัติโดยใช้เทคโนโลยี IP Telephone มาพัฒนาและปรับใช้กับระบบโทรศัพท์พื้นฐาน ให้สามารถโทรทางไกลได้ประหยัดกว่าเดิม (บริษัท ทีโอที จำกัด. 2549 : ออนไลน์)

6) บริการเสริมพิเศษสำหรับ Free Phone

(1) การตรวจสอบรหัสส่วนตัว (Authorization Code) เป็นบริการพิเศษของระบบที่ทำหน้าที่ตรวจสอบความถูกต้องของรหัสส่วนตัว (PIN) ของผู้เรียกก่อนที่จะอนุญาตให้เรียกไปยังเลขหมายปลายทางของสมาชิก

(2) การกำหนดเส้นทางการเรียกโดยอัตโนมัติ (Origination Depending Routing) เป็นบริการพิเศษของระบบ ที่ยอมให้สมาชิกกำหนดเส้นทางการเรียกโดยอัตโนมัติโดยสมาชิกจะต้องกำหนดเงื่อนไขตามรหัสของพื้นที่ หรือเลขหมายต้นทาง

(3) การกำหนดเส้นทางการเรียกตามที่ผู้เรียกเลือก (Origination User Prompter) เป็นบริการพิเศษของระบบ ที่ให้สมาชิกสามารถกำหนดเสียงตอบรับ (Announcement) เพื่อแจ้งให้ผู้เรียกเลขหมายปลายทางตามที่ต้องการติดต่อหลังจากนั้นระบบจะต่อไปยังเลขหมายปลายทางตามที่ผู้เรียกเลือก

(4) การกำหนดเปอร์เซ็นต์การรับการเรียก (Call Distribution) เป็นบริการพิเศษของระบบที่ยอมให้ระบบจัดแบ่งจำนวนการเรียกที่เรียกเข้ามายังเลขหมายของสมาชิก (IN Number) ออกไปยังเลขหมายปลายทางของสมาชิกตามเปอร์เซ็นต์ที่กำหนดในกรณีที่สมาชิกมีเลขหมายมากกว่า 1 เลขหมาย

(5) การกำหนดเส้นทางการเรียกตามวันและเวลา(Time Depending Routing) เป็นบริการพิเศษของระบบที่ยอมให้สมาชิกกำหนดเวลาที่จะรับการเรียก หรือกำหนดเส้นทางการเรียกตามวันและเวลา

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

(6) การเรียกไปยังเลขหมายปลายทางอื่น (Call Forwarding) เป็นบริการพิเศษของระบบที่ยอมให้สมาชิกกำหนดให้การเรียกครั้งนั้น เรียกไปยังเลขหมายปลายทางอื่นในกรณีเลขหมายปลายทางนั้นไม่ว่าง (Busy) หรือไม่มีผู้รับสาย (No Answer)

(7) การกำหนดจำนวนการเรียกที่เข้ามาพร้อมๆ กัน (Call Limiter) เป็นบริการพิเศษของระบบที่ยอมให้สมาชิกกำหนดจำนวนสูงสุดของการเรียกที่เรียกเข้ามายังเลขหมายปลายทางของสมาชิกพร้อมๆ กัน ในกรณีที่จำนวนเกินกว่าที่กำหนดระบบจะต่อการเรียกไปยังปลายทางอื่นที่สมาชิกกำหนดไว้ล่วงหน้า

(8) การกำหนดให้ผู้เรียกเข้าคิว (Call Queuing) เป็นบริการพิเศษของระบบที่ยอมให้สมาชิกกำหนดจำนวนการเรียกที่จะให้เข้าคิว เมื่อเลขหมายปลายทางของสมาชิกไม่ว่าง ซึ่งระหว่างที่รอคิวระบบจะมีเสียงตอบรับว่ากำลังจะเข้าคิว และจะต่อไปยังปลายทางโดยอัตโนมัติตามลำดับคิวเมื่อเลขหมายของสมาชิกว่าง

(9) การกำหนดรูปแบบการเรียกตามสั่ง (Command Routing) เป็นบริการพิเศษของระบบที่ยอมให้สมาชิกกำหนดรูปแบบของการเรียกได้สูงสุด 10 รูปแบบ กำหนดไว้ล่วงหน้า และสมาชิกสามารถเปลี่ยนรูปแบบการเรียกได้ตามต้องการ โดยวิธีการโทรเข้ามายังระบบและดำเนินการตามที่ระบบแนะนำ

7) One Number จดจำง่ายเลขหมายเดียว หากธุรกิจของท่านมีสำนักงาน หรือสาขาหลายๆ แห่ง ท่านประชาสัมพันธ์เลขหมายโทรศัพท์ของสำนักงานหรือสาขาเหล่านั้นได้โดยใช้บริการเลขหมายเดียว จะทำให้เครื่องโทรศัพท์ในสำนักงาน หรือสาขาทุกแห่ง มีเลขหมายสำหรับเรียกเข้าเดียวกันทั้งหมด และเมื่อลูกค้าของท่านเรียกเข้าเลขหมายนี้ผู้เรียกจะถูกต่อไปยังสำนักงาน หรือสาขาที่ใกล้ที่สุดโดยอัตโนมัติ รูปแบบเลขหมาย 1-401-XXXXXX

8) TOT Postpaid เป็นบริการบัตรโทรศัพท์ที่ใช้กับเครื่องโทรศัพท์ธรรมดาหรือโทรศัพท์สาธารณะชนิดกดปุ่ม (Dial Tone Multi Frequency : DTMF) เพื่อเรียกไปยังเลขหมายปลายทางต่างๆ โดยใช้รหัสมีลักษณะคล้ายกับบริการ PIN Phone 108 แตกต่างกันที่บัตร TOT Postpaid จะต้องสมัครใช้บริการโดยภาระค่าใช้บริการที่เกิดขึ้นจากการใช้บัตรจะเรียกเก็บจากเลขหมายโทรศัพท์พื้นฐาน ที่กำหนดให้เรียกเก็บเงินค่าใช้บริการ ซึ่งผู้ใช้บริการสามารถเรียกไปยังเลขหมายปลายทางต่างๆ ได้โดยที่ไม่มีข้อจำกัดว่าเลขหมายที่ใช้โทรออกนั้นจะจำกัดการเรียกทางไกลหรือการเรียกโทรศัพท์เคลื่อนที่ไว้ก็ตาม

9) Private net เป็นบริการที่ช่วยลดค่าใช้จ่ายโทรศัพท์ของเลขหมายในกิจการทั่วประเทศด้วยการเหมาจ่ายค่าบริการในลักษณะของกลุ่มเลขหมายโทรเลขหมายในกลุ่ม สามารถแชร์ค่าบริการ จำนวนครั้งในการโทรท้องถิ่น และจำนวนนาทีในการโทรทางไกลร่วมกันได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครินทร์

สำหรับค่าบริการจะเรียกเก็บที่เลขหมายเดียว นอกจากนี้ยังช่วยควบคุมการใช้โทรศัพท์ โดยสามารถกำหนดให้เลขหมายในกลุ่มบางเลขหมายระงับการโทรออกไปยังเลขหมายปลายทางทั่วไป แต่ยังสามารถโทรติดต่อกับเลขหมายภายในกิจการสาขาได้ทั่วประเทศ

10) Pin Phone 108 ในบัตร Pin Phone จะมีรหัสตัวเลข 14 หลัก ใช้ติดต่อปลายทางที่ใดก็ได้ไม่จำกัด แม้เครื่องโทรศัพท์จะล็อคการโทรทางไกลไว้ เพราะเครื่องที่ใช้ในการโทรจะไม่ต้องเสียเงิน จะหักจากมูลค่ารหัสของผู้ถือบัตร Pin Phone

11) บริการ I-Box 1278 (บริษัท ทีโอที จำกัด. 2549 : ออนไลน์)

(1) บริการรับฝากข้อความ (Voice & Fax Mailbox)

(2) บริการส่งข้อความ (Voice & Fax Messaging)

(3) บริการรับข้อความเสียงทาง e-mail (Voice to e-mail)

(4) บริการรับโทรสารทาง e-mail (Fax to e-mail)

12) โทรศัพท์เคลื่อนที่

โทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ 470 MHz หรือ Cellular 470 เป็นโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบแรกที่นำเข้ามาใช้ในประเทศไทย ให้บริการโดยใช้เทคนิคของเซลลูลาร์ คือ การแบ่งพื้นที่บริการเป็นพื้นที่เล็กๆ เรียกว่า เซลล์ (Cell) ส่งสัญญาณความถี่ด้วยกำลังต่ำ เพื่อป้องกันการรบกวนในแต่ละเซลล์จะมีอุปกรณ์รับ-ส่งสัญญาณ ตั้งอยู่ที่สถานีฐานต่อเข้ากับชุมสายโทรศัพท์เคลื่อนที่ และต่อเข้ากับโครงข่ายโทรศัพท์หลัก (Public Switched Telephone) Cellular 470 เป็นโทรศัพท์มีกำลังส่งสูงและมีรัศมีการติดต่อกว้างไกลสูงสุด เนื่องจากมีสถานีโครงข่ายติดตั้งครอบคลุมถนนสายหลัก และพื้นที่ต่างๆ ทั่วประเทศ เสียงทุกเสียงที่ถูกถ่ายทอดสัญญาณผ่านเครื่อง Cellular 470 จึงมีความชัดต่อเนื่องตลอดระยะการเดินทาง แม้ในท้องที่ทุรกันดาร แนวชายแดน หรือทะเลฝั่งอ่าวไทยและทะเลอันดามันบางส่วน

13) โทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบดิจิตอล ย่านความถี่ 1900 MHz

โทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบดิจิตอล ย่านความถี่ 1900 MHz ซึ่งสามารถพัฒนาการให้บริการไปสู่เทคโนโลยี 3G ในอนาคตได้ ดำเนินกิจการโดย Thai Mobile ซึ่งเป็นการให้บริการร่วมกันระหว่างบริษัท ที โอ ที จำกัด (มหาชน) และการสื่อสารแห่งประเทศไทย ผู้ใช้บริการสามารถใช้บริการผ่านโครงข่าย Thai Mobile ซึ่งเชื่อมต่อกับโครงข่ายของผู้ให้บริการโทรศัพท์รายอื่น สามารถโทรเข้าและเรียกออกได้กับโทรศัพท์ทุกเครื่องทุกระบบในอนาคตมีการพัฒนาโครงข่ายสู่โทรศัพท์เคลื่อนที่ ยุคที่ 3 หรือ 3G ซึ่งเป็นเทคโนโลยีที่มีบริการหลากหลาย พร้อมรองรับการให้บริการ Multimedia สามารถเชื่อมโยงกับอุปกรณ์สื่อสารอื่นๆ ทำให้สื่อสารถึงกันได้อย่างไร้ขอบเขต รับ-ส่ง e-mail และรับสายและโทรออกได้พร้อมกัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

14) บริการข้อมูล

Leased Line เป็นเครือข่ายส่วนบุคคลใช้สำหรับการติดต่อสื่อสารด้วยเทคโนโลยีใยแก้วนำแสงรับ-ส่งสัญญาณ ภาพ เสียง และข้อมูล ระหว่างสถานที่ 2 แห่ง สามารถติดต่อถึงกันได้อย่างสะดวก รวดเร็ว แม่นยำ และปลอดภัยจากการละเมิดข้อมูล และยังสามารถเลือกใช้ความเร็วในการรับ-ส่งได้ ตามความต้องการและลักษณะการใช้งานตั้งแต่ความเร็ว 9.6 Kbps จนถึงความเร็ว 155 Mbps ตามมาตรฐานของ ITU โดยมีศูนย์ควบคุมการทำงานของโครงข่ายด้วยระบบคอมพิวเตอร์ (http://intra.tot.or.th.)

Leased Line ใช้งานตามความเหมาะสมของประเภทธุรกิจ คือ

(1) ธุรกิจขนาดเล็ก มีความต้องการควบคุมค่าใช้จ่าย เพราะเป็นบริการแบบค่าใช้จ่ายคงที่เหมาจ่าย

(2) ธุรกิจประเภทการเงินการธนาคาร และธุรกิจที่ต้องการรับ-ส่งข้อมูลเป็นปริมาณมาก ใช้ Leased Line ในการเชื่อมโยงโครงข่ายจากศูนย์ข้อมูลหลักไปยังสาขาย่อยต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นระบบ (Local Area Network : LAN) (Wide Area Network : WAN)

(3) การถ่ายทอดสดรายการโทรทัศน์เป็นการรับส่งสัญญาณภาพ เสียงและข้อมูลด้วยช่องสัญญาณที่มีความกว้าง (Bandwidth) ภายใต้โครงข่ายใยแก้วนำแสง ซึ่งคุณภาพในการรับส่งจะมีความรวดเร็วต่อเนื่องไม่มีการ Delay

(4) ธุรกิจประเภทผู้ให้บริการอินเทอร์เน็ตธุรกิจe-Commerce สามารถรับ-ส่งสัญญาณภาพ เสียง และข้อมูล ด้วยความเร็วสูง สามารถรับส่งข้อมูลได้พร้อมกันถึง 30 User โดยใช้เลขหมายโทรศัพท์เพียงเลขหมายเดียว

15) โครงการเครือข่ายคอมพิวเตอร์เพื่อโรงเรียน

เครือข่ายอินเทอร์เน็ต เป็นเครือข่ายที่เชื่อมโยงเครือข่ายคอมพิวเตอร์ทั่วโลกเพื่อให้ผู้ใช้สามารถติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยน ข้อมูล ความรู้ ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว ทำให้การขยายตัวของอินเทอร์เน็ตเป็นไปอย่างกว้างขวาง เทคโนโลยีสารสนเทศ จึงกลายเป็นเทคโนโลยีที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ในปัจจุบันประเทศไทยยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจในเทคโนโลยีสารสนเทศ จึงต้องมีการเตรียมความพร้อม เพื่อที่จะสร้างศักยภาพของประเทศไทย ให้สามารถแข่งขันกับประเทศต่างๆ ทั่วโลกได้ เมื่อวันที่ 1 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2541 เป็นต้นมา โครงการเครือข่ายคอมพิวเตอร์เพื่อโรงเรียนไทย ได้รับพระมหากรุณาธิคุณ จากสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดา สยามบรมราชกุมารี ทรงมีพระบรมราชานุญาตให้โรงเรียนต่างๆ ทั่วประเทศติดต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ตผ่านศูนย์ออนไลน์ เครือข่ายกาญจนาภิเษก เลขหมายพระราชทาน 1509 เพื่อเป็นการพัฒนาคุณภาพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ของการศึกษาของเยาวชนไทย และลดความเหลื่อมล้ำของโอกาสทางการศึกษา โดยเริ่มต้นที่ระดับมัธยมศึกษา ใช้ประโยชน์จากเครือข่ายคอมพิวเตอร์ หรืออินเทอร์เน็ตในการศึกษา เรียนรู้ ประเทศไทยถือได้ว่า เป็นประเทศแรกในภูมิภาคเอเชียที่มีเครือข่ายคอมพิวเตอร์โรงเรียน เปิดโอกาสให้โรงเรียนมัธยมทั่วประเทศสามารถเข้าถึงเครือข่ายอินเทอร์เน็ตได้อย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน ในอัตราค่าโทรศัพท์ครั้งละ 3 บาททั่วประเทศ ได้รับความร่วมมือจากหลายหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ถือเป็นโครงการที่ดำเนินการตอบสนองรัฐธรรมนูญ มาตรา 78 รัฐต้องกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นพึ่งตนเอง และตัดสินใจในกิจการท้องถิ่นได้เอง พัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่นและระบบสาธารณูปโภค และสาธารณูปการ ตลอดทั้งโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศในท้องถิ่นให้ทั่วถึง และเท่าเทียมกันทั่วประเทศ (www.tot.co.th.)

16) โทรศัพท์พื้นฐานนอกข่ายสาย (Wireless Local Loop : WLL) โทรศัพท์พื้นฐานที่ ทีโอที ติดตั้งให้บริการกับผู้อยู่นอกพื้นที่บริการโทรศัพท์ ใช้อุปกรณ์วิทยุเชื่อมโยงแทนการใช้คู่สาย การติดตั้งสะดวกรวดเร็ว ผู้ใช้บริการจะได้รับเลขหมายแบบโทรศัพท์ธรรมดา และสามารถใช้งานได้เหมือนการใช้งานโทรศัพท์พื้นฐานทั่วไป ทั้งยังเชื่อมต่อกับเครื่องโทรสารได้ ติดต่อใช้บริการได้ที่ ศูนย์บริการลูกค้า ทีโอที ในภูมิภาค หรือสอบถาม TOT Contact Center 1100

17) บริการเสริม Fixed line (Short Message Service : SMS) บริการเสริมบนโครงข่ายโทรศัพท์ประจำที่ เป็นการรับส่งข้อความสั้นระหว่างผู้รับและผู้ส่ง ด้วยการพิมพ์ข้อความที่ต้องการส่งบนแป้นพิมพ์พิเศษของเครื่องโทรศัพท์ (เฉพาะรุ่น) และส่งไปยังเลขหมายปลายทาง SMS รับส่งข้อความได้หลากหลายรูปแบบ

(1) รับส่งข้อความระหว่างโทรศัพท์บ้าน – โทรศัพท์บ้าน
(2) รับส่งข้อความระหว่างโทรศัพท์บ้าน – โทรศัพท์เคลื่อนที่
(3) รับส่งข้อความระหว่างโทรศัพท์บ้าน – โทรสาร (FAX)
(4) รับส่งข้อความระหว่างโทรศัพท์บ้าน – e-mail
(5) เครื่องโทรศัพท์ SMS กับ ผู้ให้บริการข้อมูล (Content)

18) TOT Net Phone บริการบัตรโทรศัพท์พร้อมอินเทอร์เน็ต ซึ่งเป็น Prepaid Card ที่สามารถให้บริการโทรศัพท์ทางไกลราคาประหยัด โดยมีอัตราค่าโทรนาทีละ 2 บาท ทั่วประเทศ โดยไม่คิดตามระยะทาง สามารถใช้โทรได้ทั้งจากโทรศัพท์ประจำที่และโทรศัพท์สาธารณะของ ทีโอที รวมถึงการใช้บริการอินเทอร์เน็ต ทั้งในและต่างประเทศ ด้วยอัตราสุดประหยัด เพียงชั่วโมงละ 5 บาท ทั่วประเทศ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

19) Personal Number Service เป็นบริการที่ผู้สมัครสมาชิกจะมีเลขหมายส่วนบุคคล (Personal Number : PIN) ซึ่งใช้ในการติดต่อสื่อสารและสามารถกำหนดเลขหมายโทรศัพท์ใดๆ เป็นเลขหมายส่วนบุคคล (PIN) เพื่อใช้เป็นเลขหมายรับโทรศัพท์ที่บอกให้ผู้อื่นโทรมาติดต่อตัวเรา เช่น เลขหมายบ้าน เลขหมายที่ทำงาน เลขหมายมือถือ เป็นต้น จากเดิมที่จะต้องลงทุกๆ เลขหมายบนนามบัตร เพื่อแจ้งให้ผู้อื่นโทรติดต่อเราได้ทุกสถานที่ สำหรับบริการนี้ เพียงแต่แจ้งเลขหมาย Follow Me เพียงเลขหมายเดียว ท่านก็จะไม่พลาดการติดต่อ แม้ว่าท่านจะไม่มีเครื่องโทรศัพท์อยู่กับท่านก็ตาม โดยตัวท่านเป็นผู้กำหนดเองว่า เมื่อมีผู้โทรติดต่อท่านด้วยเลขหมาย Follow Me เข้ามาแล้ว จะให้ไปดังที่เครื่องไหน (การคิดค่าบริการในการเรียกของระบบจะคิดตามจริงจากผู้เรียกไปยังผู้รับ) (www.tot.co.th.)

หน้าที่ความรับผิดชอบพื้นฐาน ในทุกส่วนงานตามโครงสร้างบริษัท มีหน้าที่ความรับผิดชอบพื้นฐานที่ต้องถือปฏิบัตินอกเหนือจากหน้าที่หลักที่กำหนดไว้ (http://intra.tot.or.th.) ดังนี้

1) กำหนด ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง การควบคุมภายใน การรักษาความปลอดภัยของข้อมูลที่รับผิดชอบการป้องกันการทุจริต และการเตือนภัยในระบบงาน

2) จัดทำข้อตกลงประกันคุณภาพบริการกับหน่วยงานอื่น เพื่อกำหนดมาตรฐานคุณภาพการให้บริการ การจัดทำดัชนีชี้วัดการประเมินผล และการดำเนินกิจกรรมปรับเปลี่ยนองค์กรในส่วนที่เกี่ยวข้องให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3) วางแผนความต้องการกำลังคน การวิเคราะห์ และการประเมินโอกาสของพนักงานในความรับผิดชอบ ช่วยเหลือในการสร้างและพัฒนาโอกาสดังกล่าว ให้สามารถดำเนินการได้ในทางปฏิบัติ รวมทั้งให้การฝึกอบรมที่เหมาะสม

4) ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วยระบบคุณธรรม

5) ติดตาม ตรวจสอบ วิเคราะห์ และประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนา ปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง

6) ปฏิบัติตามหน้าที่ที่รับผิดชอบทั้งหมดให้สอดคล้องและเป็นไปตามหลักการของการกำกับดูแลกิจการที่ดี และวิถีปฏิบัติเพื่อความเป็นเลิศของบริษัท (TOT Way) เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่บริษัท

2.4.4 ส่วนปฏิบัติการระบบชุมสายที่ 2

1) ศูนย์ระบบชุมสายที่ 2.1-2.4 ให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบ

(1) ศึกษาและติดตามแนวโน้มทางธุรกิจ การดำเนินงานด้านชุมสายของผู้ร่วมงาน/ร่วมลงทุนรวมถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องที่สำคัญในด้านต่างๆ เพื่อใช้ประกอบการดำเนินงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

(2) กำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานด้านชุมสาย ให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายของฝ่ายปฏิบัติการเทคนิคนครหลวงและส่วนงานที่เกี่ยวข้อง

(3) จัดทำแผนปฏิบัติงานและรายละเอียดของงานด้านชุมสาย ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

(4) ดำเนินงานติดตั้ง ย้าย รื้อถอน บำรุงรักษา และแก้ไขเหตุเสียของงานชุมสายให้อยู่ในสภาพพร้อมบริการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้เป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพการให้บริการลูกค้า และแผนปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ เพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า

(5) ร่วมมือกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องในการติดตั้ง ย้าย รื้อถอน บำรุงรักษาและแก้ไขเหตุเสียของระบบงานที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกัน โดยให้เป็นไปตามข้อตกลงประกันคุณภาพบริการระหว่างกัน

(6) งานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย

2) ศูนย์การกำลังและเครื่องปรับอากาศที่ 1-4 ให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบ

(1) ศึกษาและติดตามแนวโน้มทางธุรกิจการดำเนินงาน ด้านการกำลังและเครื่องปรับอากาศในชุมสายของผู้ร่วมงาน/ร่วมลงทุน รวมถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องที่สำคัญในด้านต่างๆ เพื่อให้ประกอบการดำเนินงาน

(2) กำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานด้านบำรุงรักษาระบบและอุปกรณ์การกำลัง และเครื่องปรับอากาศในชุมสายให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายของฝ่ายปฏิบัติการเทคนิคนครหลวงและส่วนงานที่เกี่ยวข้อง

(3) จัดทำแผนปฏิบัติงานและรายละเอียด ของงานด้านการบำรุงรักษาระบบและอุปกรณ์การกำลัง และเครื่องปรับอากาศในชุมสายให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

(4) ดำเนินงานติดตั้ง ย้าย รื้อถอน บำรุงรักษา และแก้ไขเหตุเสียของระบบและอุปกรณ์ การกำลังและเครื่องปรับอากาศในชุมสาย ให้อยู่ในสภาพพร้อมบริการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้เป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพให้บริการลูกค้า และแผนปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ เพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า

(5) ร่วมมือกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องในการติดตั้ง ย้าย รื้อถอน บำรุงรักษาและแก้ไขเหตุเสียของระบบงานที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกัน โดยให้เป็นไปตามข้อตกลงประกันคุณภาพบริการระหว่างกัน

(6) งานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

3) ศูนย์ควบคุมระบบชุมสายที่ 1-4 ให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบ

(1) ศึกษาและติดตามแนวโน้มทางธุรกิจ การดำเนินงานด้านการบำรุงรักษาระบบและอุปกรณ์ชุมสายของผู้ร่วมงาน/ร่วมลงทุน รวมถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องที่สำคัญในด้านต่างๆ เพื่อใช้ประกอบการดำเนินงาน

(2) กำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานด้านบำรุงรักษาระบบและอุปกรณ์ชุมสายให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายของฝ่ายปฏิบัติการเทคนิคนครหลวงและส่วนงานที่เกี่ยวข้อง

(3) จัดทำแผนปฏิบัติงานและรายละเอียดของงานด้านการบำรุงรักษาระบบและอุปกรณ์ชุมสายให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

(4) คาดคะเนความต้องการด้านอุปกรณ์ อะไหล่ ในการสนับสนุนชุมสายในพื้นที่รับผิดชอบ

(5) ดำเนินงานติดตั้ง ย้าย รื้อถอน บำรุงรักษาและแก้ไขเหตุเสียของระบบและอุปกรณ์ชุมสายให้อยู่ในสภาพพร้อมบริการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้เป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพการให้บริการลูกค้า และแผนปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ เพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า

(6) ร่วมมือกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องในการติดตั้ง ย้าย รื้อถอน บำรุงรักษาและแก้ไขเหตุเสียของระบบงานที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกัน โดยให้เป็นไปตามข้อตกลงประกันคุณภาพบริการระหว่างกัน

(7) งานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย

4) ศูนย์ตู้สาขาที่ 1-4 ให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบ (ฝ่ายวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล บริษัท ทีโอที จำกัด. 2548 : ออนไลน์)

(1) ศึกษาและติดตามแนวโน้มทางธุรกิจ การดำเนินงานด้านงานบริการตู้สาขาของผู้ร่วมงาน/ร่วมลงทุน รวมถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องที่สำคัญในด้านต่างๆ เพื่อใช้ประกอบการดำเนินงาน

(2) กำหนดยุทธ์การดำเนินงานบริการตู้สาขา ให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายของฝ่ายปฏิบัติการเทคนิคนครหลวงและส่วนงานที่เกี่ยวข้อง

(3) จัดทำแผนปฏิบัติงานและรายละเอียดของงานด้านงานบริการตู้สาขาให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

(4) ดำเนินการติดตั้ง ย้าย รื้อถอน บำรุงรักษา และแก้ไขเหตุเสียของตู้สาขาให้อยู่ในสภาพพร้อมบริการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้เป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพการให้บริการลูกค้า และแผนปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ เพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า

(5) ร่วมมือกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องในการติดตั้ง ย้าย รื้อถอน บำรุงรักษา และแก้ไขเหตุเสียของระบบงานที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกัน โดยให้เป็นไปตามข้อตกลงประกันคุณภาพบริการระหว่างกัน

(6) งานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย

5) ศูนย์ซ่อมและปรับปรุงระบบชุมสายที่ 1-4 ให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบ

(1) ศึกษาและติดตามแนวโน้มทางธุรกิจ การดำเนินงานด้านงานซ่อมและปรับปรุงระบบ และอุปกรณ์ชุมสายของผู้ร่วมงาน/ร่วมลงทุน

(2) กำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานซ่อม และปรับปรุงระบบอุปกรณ์ชุมสายให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายของฝ่ายปฏิบัติการเทคนิคนครหลวงและส่วนงานที่เกี่ยวข้อง

(3) จัดทำแผนปฏิบัติงานและรายละเอียดของงาน

(4) ดำเนินงานซ่อมและปรับปรุงระบบและอุปกรณ์ชุมสายให้อยู่ในสภาพพร้อมบริการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้เป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพการให้บริการลูกค้า

(5) ร่วมมือกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องในการติดตั้ง ย้าย รื้อถอน บำรุงรักษา และแก้ไขเหตุเสียของระบบงานที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกัน โดยให้เป็นไปตามข้อตกลงประกันคุณภาพบริการระหว่างกัน

(6) งานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย

6) ศูนย์สนับสนุนและประสานงานที่ 1-4 ให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบ

(1) คาดคะเนความต้องการด้านอุปกรณ์ อะไหล่ และเครื่องมือต่างๆ ของส่วนงานส่งให้ส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการจัดหา

(2) รวบรวมวิเคราะห์และจัดทำข้อมูลต่างๆ ที่สำคัญส่งให้ส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อวางแผนการดำเนินธุรกิจ และวางแผนการดำเนินงานปฏิบัติการในอนาคต

(3) ร่วมกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนด ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยงในงานที่รับผิดชอบ

(4) ร่วมดำเนินการกับส่วนงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานเป็นไปตามหลักการของการกำกับดูแลกิจการที่ดี การจัดทำข้อตกลงประกันคุณภาพบริการระหว่างกัน การกำหนดมาตรฐานคุณภาพให้บริการลูกค้า

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

(5) ร่วมดำเนินการกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องวางแผนความต้องการกำลังคน วิเคราะห์และประเมินโอกาสของพนักงานในความรับผิดชอบ

(6) ติดตาม วิเคราะห์ และประเมินนโยบาย กลยุทธ์และการดำเนินงานปฏิบัติการชุมสายเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แผนงาน และมาตรฐานคุณภาพการให้บริการลูกค้าที่กำหนดไว้ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนา ปรับปรุงการดำเนินงานในอนาคต

(7) ดำเนินงานโดยยึดหลักการตอบสนองความต้องการ และสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า

(8) งานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย

2.5 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมเกียรติ มาตยาบุญ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 2 ประการ คือ เพื่อให้ทราบผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนสามารถนำไปใช้ในการเลื่อนเงินเดือนและการพัฒนาบุคคล ตลอดจนใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจด้านบริหารบุคคล และเพื่อใช้เป็นเครื่องมือให้ผู้บังคับบัญชาได้มีโอกาสพบปะปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน และกำหนดให้นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในเรื่องการพิจารณาความดีความชอบและการพิจารณาหาวิธีพัฒนาศักยภาพของพนักงานในอนาคต สำหรับปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดจากระบบการประเมินผลนั้น ผู้ประเมินส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าระบบการประเมินที่ใช้อยู่ในปัจจุบันไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้จริง และงานในบางลักษณะประเมินผลได้ยาก ปัญหาที่เกิดจากผู้ประเมินจะเป็นปัญหาที่ผู้ประเมินส่วนใหญ่ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างง่ายๆ โดยการให้คะแนนสูงเพื่อหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งกับผู้รับการประเมิน และปัญหาที่เกิดจากการที่ผู้รับการประเมินนั้น ผู้ประเมินส่วนใหญ่เห็นว่าผู้รับการประเมินมีความคาดหวังที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนมากเกินไป

หทัยทิพย์ มงคลสวัสดิ์ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงไฟฟ้าแม่เมาะ จังหวัดลำปาง ผลการศึกษาพบว่า ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงไฟฟ้าแม่เมาะได้จัดทำขึ้น เพื่อใช้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบเลื่อนขั้นเงินเดือน แต่งตั้งโยกย้ายและเลื่อนตำแหน่ง

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

พนักงานเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนฝึกอบรมพัฒนาพนักงานและยังใช้เป็นแนวทางในการแจ้งให้พนักงานทราบจุดดีและจุดเด่นและข้อที่ควรปรับปรุงอีกด้วย โดยจะกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ที่ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานที่สุดเป็นผู้ประเมินผล เมื่อพิจารณาความคิดเห็นของผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานในโรงไฟฟ้าแม่เมาะแล้ว พบว่าปัญหาเกี่ยวกับข้อจำกัดของการนำผลการประเมินไปใช้ตามวัตถุประสงค์วิธีการและหลักเกณฑ์การประเมินผลยังไม่เป็นที่ยอมรับของผู้ประเมินและผู้รับการประเมินมีความรู้ความเข้าใจยังไม่เพียงพอ ตลอดจนไม่มีโอกาสได้เข้าไปมีส่วนร่วมกันทราบปัญหาและจัดระบบประเมินผลการปฏิบัติงานตั้งแต่ระยะเริ่มแรก ทำให้การตระหนักถึงความสำคัญ ประโยชน์ หรือคุณค่าของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่โรงไฟฟ้าแม่เมาะได้นำมาใช้อยู่ในปัจจุบันลดน้อยลงไป ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงไฟฟ้าแม่เมาะ คือ ควรจะนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ด้านอื่นๆ

นอกเหนือจากพิจารณาความดีความชอบประจำปีให้มากขึ้น โดยเฉพาะการใช้เป็นข้อมูลในการทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อเป็นเกณฑ์เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของพนักงานในแนวทางเดียวกัน ควรมีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานได้ทราบ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาตนเอง และให้การฝึกอบรมบุคคลที่เกี่ยวข้องกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้เกิดความรู้ความเข้าใจในแนวความคิดที่ถูกต้อง

จิรศักดิ์ พูลเจริญ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) ต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ KPI จาก Balance Scorecard ผลการศึกษา พบว่า พนักงานของ บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่รู้จักดัชนีวัดผลการดำเนินงาน จากข้อมูลในระบบการจัดการโดยใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นพื้นฐาน และเห็นด้วยว่าวัตถุประสงค์ของดัชนีวัดผลการดำเนินงาน คือ เพื่อติดตามและบ่งชี้ว่าผลการดำเนินงานของจริงบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะช่วยให้ประสบความสำเร็จ คือ ผู้บริหารต้องเห็นความสำคัญ สนับสนุนให้มีการนำไปใช้จริง และจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นในการพัฒนา

พนักงานบริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่เห็นด้วยว่าประโยชน์ของดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน คือ เป็นการสร้างความเข้าใจในงานหลักและเป้าหมายของงานในความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน พนักงานมีความเห็นเกี่ยวกับดัชนีวัดผลการดำเนินงานโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อแล้วพนักงานส่วนใหญ่จะมีความคิดเห็นว่าดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานจะทำให้หน่วยงานในองค์กรคำนึงถึงเป้าหมายรวมในองค์กรในระดับดีมาก รองลงมาทำให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานละนำไปปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากและเสริมสร้างความรับผิดชอบในภาระหน้าที่หน่วยงานในองค์กรอยู่ในระดับมาก

ส่วนปัญหาการใช้ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน คือ ดัชนีวัดผลการดำเนินงานบางตัวมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหลายหน่วยงาน ทำให้ยากในการวัดผลการปฏิบัติงาน รองลงมา พบปัญหาเกี่ยวกับพนักงานที่เกี่ยวข้องมีความรู้และความเข้าใจดัชนีวัดผลการดำเนินงานไม่เพียงพอ และดัชนีวัดผลการดำเนินงานบางตัวไม่มีข้อมูลเพียงพอในการคำนวณค่าดัชนี พนักงานมีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้ KPI จาก Balance Scorecard ในเรื่องสอดคล้องกับหน้าที่หลักเกณฑ์ และแผนงานทั้งหมดของ บริษัท ทีที แอนด์ ที มีไว้เพื่อแสดงภาพลักษณ์ของการเป็นบริษัทชั้นนำของโลกเท่านั้น ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมในการดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์ เรื่องทำให้ทุกหน่วยงานในองค์กร คำนึงถึงเป้าหมายรวมขององค์กรทำให้เกิดการเกี่ยงความรับผิดชอบในงานที่ไม่ดี และไม่สามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้จริงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพนักงานที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ในเรื่องทำให้เกิดการเกี่ยงความรับผิดชอบในงานที่ไม่ดี และเรื่องไม่สามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้จริง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วิโรจน์ ตันติวรรณ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาระบบสำหรับวัดผลการดำเนินกิจกรรมด้วยดัชนีวัดหลัก ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบสำหรับวัดผลการดำเนินกิจกรรมด้วยดัชนีชี้วัดหลัก ในด้านต่างๆ ของภาควิชาอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อวัดผลและติดตามผลการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ ของทางภาควิชา โดยผลลัพธ์ที่ได้จากงานวิจัยนี้ประกอบด้วย รายการโดเมนสำหรับสะท้อนสมรรถนะการดำเนินงานของภาควิชาจำนวน 4 โดเมน ดัชนีชี้วัดหลักสำหรับผลการดำเนินงานโดยรวมจำนวน 19 รายการ ดัชนีชี้วัดสำหรับผลการดำเนินกิจกรรมต่างๆ จำนวน 68 รายการ

สุภาวดี ทองจันทร์ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องการออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพของสำนักงานบริการโทรคมนาคมสาขาเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า สำนักงานบริการโทรคมนาคมสาขาเชียงใหม่มีวิสัยทัศน์ในการดำเนินงานสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของการสื่อสารแห่งประเทศไทย คือ การสื่อสารแห่งประเทศไทย (กสท.) หน่วยงานการสื่อสารแห่งชาติ พร้อมที่จะเป็นผู้นำด้านการสื่อสารเพื่อพัฒนาประเทศและมุ่งมั่นทุกวิถีทางที่จะนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาพัฒนาการบริการให้มีประสิทธิภาพสูงสุดเป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติและประชาชน โดยภารกิจของสำนักงานบริการโทรคมนาคมสาขาเชียงใหม่ การปฏิบัติงานด้านโทรคมนาคมของการสื่อสารแห่งประเทศไทยให้เป็นไปด้วยความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ โดยนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาพัฒนาระบบการสื่อสาร การให้บริการที่รวดเร็ว ถูกต้อง และประทับใจแก่ประชาชน อีกทั้งต้องเพิ่มความสามารถในการทำกำไรไปพร้อมๆ กับการพัฒนาทั้งทางด้านเทคโนโลยี สถานที่ และบุคลากร

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

จากการศึกษา ซึ่งได้ทำการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ ภารกิจ ไปสู่การออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพของสำนักงานบริการโทรคมนาคม สาขาเชียงใหม่ ปรากฏผลดังนี้

ตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพด้านความพึงพอใจของลูกค้า คือ แบบแสดงความคิดเห็นของลูกค้า เปอร์เซ็นต์การใช้บริการหลังการขาย เปอร์เซ็นต์การเพิ่มขึ้นของลูกค้า เป็นต้น

ตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กร คือ เปอร์เซ็นต์การทำงานผิดพลาดของพนักงาน แบบทดสอบความรู้ของพนักงาน ระยะเวลาในการดำเนินโครงการหรือแผนปฏิบัติงาน เป็นต้น

ตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร คือ จำนวนภารกิจที่พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ จำนวนเทคโนโลยีการสื่อสารใหม่ๆ ที่ให้บริการแก่ลูกค้า ประเภทของเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงานเมื่อเทียบกับคู่แข่งขัน เป็นต้น

ตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพด้านการเงิน คือ เปอร์เซ็นต์การเจริญเติบโตของยอดขาย เปอร์เซ็นต์การเพิ่มขึ้นของรายได้ ความสามารถในการทำกำไร เป็นต้น

นัยนา เหลี่ยมวานิช (2544 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องการออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพของธนาคารออมสิน สาขาเวียงสา จากการศึกษา พบว่า ธนาคารออมสิน สาขาเวียงสา มีการดำเนินงานภายใต้วิสัยทัศน์ "ธนาคารในดวงใจของปวงชน" มีการดำเนินงาน เพื่อตอบสนองนโยบาย ซึ่งได้รับมาจากส่วนกลาง การนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพของธนาคารออมสินสาขาเวียงสา เพื่อให้สามารถนำกลยุทธ์มากำหนดเป็นแนวทางปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม และสามารถวัดผลการทำงานได้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยสามารถออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพทั้ง 4 มุม ได้ดังนี้

ตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพด้านมุมมองของลูกค้า คือ อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดเงินฝากสินเชื่อ และค่าธรรมเนียม คุณภาพของการให้บริการ ความผิดพลาดจากการทำงาน ความพึงพอใจของลูกค้าจากการให้บริการ จำนวนหมู่บ้านที่ธนาคารเข้าไปให้การบริการ

ตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพมุมมองด้านการปฏิบัติงานภายในองค์กร คือ เวลาที่ให้บริการแก่ลูกค้า ความผิดพลาดจากการทำงาน ยอดขายและการให้บริการที่เพิ่มขึ้นจากการนำธุรกิจใหม่ออกสู่ตลาด อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดเงินฝาก สินเชื่อ และค่าธรรมเนียม

ตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพมุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้คือ ทัศนคติของพนักงานต่องานที่ปฏิบัติ คุณภาพและความสามารถของพนักงาน และเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน

ตัววัดผลการปฏิบัติงานมุมมองทางด้านการเงิน คือ ความสามารถในการทำกำไร ความสามารถในการควบคุมค่าใช้จ่ายตามงบประมาณ อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดเงินฝาก สินเชื่อ ค่าธรรมเนียม และความสามารถในการบริหารเงิน

นงนุช มุกขคำ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องการออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพของวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ จากการศึกษา พบว่า วิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ มีการดำเนินงานภายใต้วิสัยทัศน์ "การมุ่งเป็นมหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ อย่างเต็มรูปแบบ และเป็นมหาวิทยาลัยเอกชนชั้นแนวหน้าในปี พ.ศ. 2548" การนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพของวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ เพื่อสามารถแปลวิสัยทัศน์สู่แผนการปฏิบัติงาน และกำหนดมุมมองเพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะ และโครงสร้างของธุรกิจ ประกอบด้วย 5 มุมมอง โดยแต่ละมุมมองสามารถออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพได้ดังนี้

ตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพมุมมองด้านสังคม คือ ระดับความพึงพอใจของนายจ้าง ผู้ประกอบการ และผู้ใช้บัณฑิต จำนวนกิจกรรมที่ให้บริการวิชาการแก่สังคม ชุมชน และกิจกรรมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และงานวิจัยที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในวงธุรกิจหรือพัฒนาประเทศ

ตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพมุมมองด้านลูกค้า คือ ความคิดเห็นของนักศึกษาต่อประสิทธิภาพการสอนของคณาจารย์ คุณภาพของการให้บริการของหน่วยงานต่างๆ ความทันสมัยของหลักสูตร ความเพียงพอต่อการใช้งานของระบบสาธารณูปโภค เครื่องมือ และ อุปกรณ์

ตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพมุมมองด้านการเงิน คือ ความสามารถในการบริหารงบประมาณ

ตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพมุมมองด้านกระบวนการภายในองค์กร คือ คุณภาพของอาจารย์ จำนวนหลักสูตรที่มีประเมินและปรับปรุง และทัศนคติของบุคลากรต่อการปฏิบัติงาน

ตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต คือ ความสามารถของบุคลากร ระบบสาธารณูปโภค เครื่องมือ อุปกรณ์ในการทำงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

จักรชัย บุตรสรีคุ้ย (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการวัดผลสำเร็จโดยระบบวัดผลปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ การศึกษาแนวคิด การสร้างตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพตามหลักการ การนำระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามหลักการ และทำการสัมภาษณ์พนักงานบริษัทไทยเทเลโฟน แอนด์ เทเล

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คอมมิวนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) จำนวน 7 คน ประกอบไปด้วย คณะทำงานในการนำระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพมาประยุกต์ใช้ เพื่อทราบถึงที่มา วัตถุประสงค์ วิธีการในการสร้างและการนำระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารเชิงกลยุทธ์ และสัมภาษณ์พนักงาน ตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการกองฝ่ายจนถึงพนักงานในสายธุรกิจ และพนักงานส่วนประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อทราบถึงความเห็นในการนำระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพมาใช้ระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพเป็นระบบวัดผลปฏิบัติงานที่รวมเอาตัววัดผล ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินเข้าไว้ด้วยกัน โดยประกอบด้วย 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมองด้านกระบวนการภายในธุรกิจ และมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต โดยทั้ง 4 นี้จะต้องมีความสัมพันธ์ และเชื่อมโยงสู่วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพสามารถกำหนดเป้าหมายได้ชัดเจนและครอบคลุมมากขึ้น นอกจากนั้นทำให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นผลการปฏิบัติงานหลายๆ ด้านในเวลาเดียวกันได้

การสร้างระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ คณะผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรตรงกัน เพื่อเป็นแบบร่วม และในการกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงาน จะต้องกำหนดให้สอดคล้องกับเป้าหมายในแต่ละมุมมอง การนำระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้น จะต้องทำให้พนักงานทุกคนเข้าใจถึงกลยุทธ์และเป้าหมายระดับบริษัทตรงกัน เชื่อมโยงเป้าหมายระดับบริษัท ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลให้สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

บริษัท ไทยเทเลโฟนแอนด์เทเลคอมมิวนิเคชั่น จำกัด เป็นบริษัทที่ได้รับสัมปทานจากองค์การโทรศัพท์การดำเนินงานติดตั้งและให้บริการโทรศัพท์พื้นฐานในส่วนภูมิภาค จำนวน 1.5 ล้านเลขหมาย บริษัทได้นำระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้การกำหนดกลยุทธ์เป้าหมายชัดเจนครอบคลุมมากขึ้น โดยสร้างระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพเป็น 4 มุมมองตามหลักการ เป้าหมาย เชิงกลยุทธ์ในแต่ละมุมมอง ได้แก่ ด้านการเงินเพื่อสร้างผลกำไร ด้านลูกค้าเพื่อสร้างความพึงพอใจในการให้บริการ ด้านกระบวนการภายในธุรกิจเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีจิตสำนึกในการให้บริการ มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นการทำงานเป็นทีม ด้านการเรียนรู้และพัฒนาและเติบโตเพื่อสร้างมาตรฐานในการจัดเก็บข้อมูลสำหรับการดำเนินธุรกิจในการกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงานบริษัททำการกำหนดเป้าหมายย่อยในแต่ละมุมมองก่อน แล้วจึงกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงานสำหรับแต่ละเป้าหมายนั้น และเชื่อมโยงกันเป็นระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพของบริษัท แล้วทำการประกาศเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพทางอินทราเน็ท เพื่อให้แต่ละส่วนใช้เป็นแนวทางในการกำหนดแผนปฏิบัติการและงบประมาณต่อไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครินทร์

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่กล่าวข้างต้น ผู้วิจัยพยายามศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และใกล้เคียงกับเรื่องที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับการศึกษาการสร้างตัวชี้วัดในการปฏิบัติงาน ให้ได้ตัวชี้วัดที่มีประสิทธิภาพต่อศูนย์ปฏิบัติการระบบชุมสายที่ 2 และสอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง และสามารถนำไปใช้ได้ต่อไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์