

การพัฒนาตัวชี้วัดความพึงพอใจแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร
กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส

DEVELOPMENT OF BALANCED SCORECARD INDICATORS FOR
ORGANIZATION APPRAISAL : A CASE STUDY ON WANG DAENG
EXPRESS LTD.,PART

ปิติภา สิริมงคลภักดิ์
PITIPA SIRIMONGKOLPUK

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
บึงเท็ดวิทยาสัย
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2550

การพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร
กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส

DEVELOPMENT OF BALANCED SCORECARD INDICATORS FOR
ORGANIZATION APPRAISAL : A CASE STUDY ON WANG DAENG
EXPRESS LTD.,PART

ปีติภา สิริมงคลภักดิ์

PITIPA SIRIMONGKOLPUK

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต
สาขาวิชาหลักสูตรและการสอนอาชีวศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2550

**DEVELOPMENT OF BALANCED SCORECARD INDICATORS FOR
ORGANIZATION APPRAISAL : A CASE STUDY ON WANGDAENG
EXPRESS LTD.,PART**

PITIPA SIRIMONGKOLPUK

**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENT FOR THE DEGREE OF
MASTER OF INDUSTRIAL EDUCATION
IN VOCATIONAL CURRICULUM AND INSTRUCTION
SCHOOL OF GRADUATE STUDIES
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG**

2007

COPYRIGHT 2007

SCHOOL OF GRADUATE STUDIES

KING MONGKUT' S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมมูลสำหรับการประเมิน

องค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส

ปีติภา สิริมงคลภัก

นักศึกษา

รหัสนักศึกษา

47068312

ปริญญา

ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต

สาขาวิชา

หลักสูตรและการสอนอาชีวศึกษา

พ.ศ.

2550

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เลิศลักษณ์ กลิ่นหอม

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมมูลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส ตามกรอบแนวคิดของ Kaplan และ Norton จำนวน 4 ด้าน คือ 1) ด้านการเงิน 2) ด้านลูกค้า 3) ด้านกระบวนการภายใน และ 4) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

การดำเนินการวิจัยมี 2 ขั้นตอน ตอนที่ 1 พัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมมูลสำหรับการประเมินองค์กร และตอนที่ 2 ศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อยืนยันว่าตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมมูลสำหรับการประเมินองค์กร ที่ร่างขึ้นเป็นตัวชี้วัดของแต่ละองค์ประกอบ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ คือ ผู้เชี่ยวชาญที่มีส่วนเกี่ยวข้องและดำเนินการด้านการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมมูล สำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส จำนวน 23 คน เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการประยุกต์ใช้เทคนิคเดลฟาย จำนวน 2 รอบ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติมัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และค่าฐานนิยม

ผลการวิจัยพบว่า ตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมมูลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส จำนวน 38 ตัวชี้วัด ประกอบด้วยตัวชี้วัดด้านการเงิน 10 ตัวชี้วัด ด้านลูกค้า 9 ตัวชี้วัด ด้านกระบวนการภายใน 9 ตัวชี้วัด และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา 10 ตัวชี้วัด

Thesis Title	Development of Balanced Scorecard Indicators for Organization Appraisal : A Case Study on Wang Daeng Express Ltd.,Part.
Student	Pitipa Sirimongkolpuk
Student ID.	47068312
Degree	Master of Industrial Education
Program	Vocational Curriculum and Instruction
Year	2007
Thesis Advisor	Dr.Phadungchai Papat
Thesis Co - Advisor	Assistant Professor Dr.Lertlak Klinhom

ABSTRACT

The purpose of this study was to develop of Balanced Scorecard indicators for organization appraisal : A case study on Wang Daeng express Ltd.,Part in 4 aspects : 1) Financial Perspectives 2) Customer Perspectives 3) Internal Process Perspectives and 9) Learning and Growth Perspectives

The research consisted of two parts. The first part consisted of the develop of Balanced Scorecard indicators for organization appraisal indicators. The second was studied the opinion of the specialists to develop the indicators factor of the organization appraisal Balanced Scorecard. The samples of the study were 23 specialists. The Delphi Technique was used for two rounds. The research instrument was a questionnaire. Statistic for analyzing were median and interquartile range and mode.

The results were as follows :

The 38 items of final content analysis were considered to be the indicators for development of Balanced Scorecard indicators A case study on Wang Daeng express Ltd.,Part : 10 items for Financial Perspectives, 9 items for Customer Perspectives, 9 items for Internal Process Perspectives and 10 items for Learning and Growth Perspectives.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จด้วยดีด้วยความกรุณาจาก ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์ อาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ และ ผศ. ดร. เลิศลักษณ์ กลิ่นหอม อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้กรุณาให้ คำปรึกษาและข้อเสนอแนะ ตลอดจนช่วยปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ให้กำลังใจและติดตาม ความก้าวหน้าในระหว่างการจัดทำวิทยานิพนธ์ จนวิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์ ผู้วิจัย รู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาและขอกราบขอบพระคุณไว้เป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณคณะกรรมการ การสอบหัวข้อวิทยานิพนธ์ ประกอบด้วย ผศ.ดร. เลิศลักษณ์ กลิ่นหอม ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์ ผศ.ดร.ศิริรัตน์ เพ็ชรแสงศรี ผศ.ดร.อำนาจ ตั้งเจริญชัย ผศ.ดร.อรสา โกศลนันทกุล ที่กรุณาตรวจสอบกระบวนการ การดำเนินงานการวิจัยให้คำปรึกษา เพื่อ ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง จนวิทยานิพนธ์นี้ สำเร็จอย่างสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาหลักสูตรและการสอนอาชีวศึกษา ภาควิชาครุศาสตร์ อุตสาหกรรม คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ทุกท่าน ที่ได้ให้ความรู้ ประสบการณ์ด้วยความรักและเมตตาศิษย์ตลอดมา เป็นความประทับใจ แก่ศิษย์อย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่เสียสละเวลาช่วยเหลือ ตรวจสอบ และให้คำปรึกษา เกี่ยวกับเครื่องมือในการวิจัย ผู้วิจัยขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทั้ง 23 ท่าน ดังมีรายชื่อที่ปรากฏในภาคผนวก ที่ได้ให้ความ ร่วมมือ อำนวยความสะดวกในการตอบแบบสอบถามความคิดเห็น และเก็บรวบรวมข้อมูลในการ วิจัย โดยการประยุกต์ใช้เทคนิคเดลฟาย ทั้ง 2 รอบ เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณ คุณพ่อสมศักดิ์ พร้อมใจ และคุณแม่บุญศรี ทิพย์รัตน์ รวมทั้งพี่ – น้อง ทุกคนที่ได้ให้ความรัก ให้กำลังใจ ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือทุกด้านตลอดมา

ขอขอบพระคุณ คุณประวิทย์ เข็มแสนสุข ผู้บริหารห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส ที่ให้ทุนสนับสนุนและช่วยเหลือ ให้กำลังใจ ให้คำปรึกษาที่ดีโดยตลอด

ขอขอบคุณเพื่อน ๆ และบุคคลที่ผู้วิจัยไม่ได้กล่าวไว้ในที่นี้ ที่ให้การสนับสนุน ตลอดจน ให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ และเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด

คุณค่าและประโยชน์ใด ๆ จากวิทยานิพนธ์นี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณคุณพ่อ คุณแม่ และญาติพี่น้อง ตลอดจนอาจารย์และผู้มีพระคุณที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้แก่ผู้วิจัย

ปีติภา สิริมงคลภัก

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	II
กิตติกรรมประกาศ	III
สารบัญ	IV
สารบัญตาราง	VII
สารบัญภาพ	IX
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
1.3 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย	3
1.4 ขอบเขตของการวิจัย	4
1.5 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย	4
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
2.1 ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส	7
2.2 ความสำเร็จแบบสมดุล	8
2.2.1 ประวัติความเป็นมา	8
2.2.2 การกำหนดดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล	12
2.2.3 เทคนิคกับการนำไปประยุกต์ใช้	15
2.2.4 การออกแบบและจัดทำในระดับองค์กร	23
2.3 ตัวชี้วัด	26
2.3.1 ความหมายของตัวชี้วัด	26
2.3.2 ประเภทของตัวชี้วัด	27
2.3.3 การสร้างและพัฒนาตัวชี้วัด	28
2.4 เทคนิคเดลฟาย	30
2.4.1 ความเป็นมาของเทคนิคเดลฟาย	30
2.4.2 ความหมายและความสำคัญของเทคนิคเดลฟาย	30
2.4.3 รูปแบบและวิธีการของเทคนิคเดลฟาย	31
2.4.4 ปัญหาและลักษณะที่ควรใช้เทคนิคเดลฟาย	32
2.4.5 ปัจจัยที่ทำให้เทคนิคเดลฟายใช้ได้สมบูรณ์	33
2.4.6 ข้อดีและข้อจำกัดของเทคนิคเดลฟาย	36

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	37
2.5.1 งานวิจัยเกี่ยวกับตัวชี้วัด	37
2.5.2 งานวิจัยเกี่ยวกับความสำเร็จแบบสมดุล	38
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	40
ตอนที่ 1 การพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส.....	40
ตอนที่ 2 ศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จ แบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดง เอ็กซ์เพรส.....	44
3.1 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ	44
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	45
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	46
3.4 วิธีวิเคราะห์ข้อมูล	47
3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย	48
3.6 เกณฑ์การตัดสิน	48
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	49
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อการพัฒนาตัวชี้วัด ความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วน จำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส	49
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ตอนที่ 2.1 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อการพัฒนา ตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส โดยการ ประยุกต์ใช้เทคนิคเดลฟายรอบที่ 1	52

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 2.2 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมมูลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วิ่งแดงเอ็กซ์เพรส โดยการประยุกต์ใช้เทคนิคเดลฟายรอบที่ 2	56
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	63
5.1 สรุปผลการวิจัย	63
5.2 อภิปรายผล	67
5.3 ข้อเสนอแนะ	71
บรรณานุกรม	72
ภาคผนวก	75
ภาคผนวก ก. หนังสือราชการ	76
ภาคผนวก ข. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย	82
ภาคผนวก ค. รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตอบแบบสอบถามการวิจัย	84
ภาคผนวก ง. ตัวอย่างแบบตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย (แบบประเมินความตรงของการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมมูลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วิ่งแดงเอ็กซ์เพรส	87
ภาคผนวก จ. ตัวอย่างแบบสอบถามรอบที่ 1	93
ภาคผนวก ฉ. ตัวอย่างแบบสอบถามรอบที่ 2	100
ประวัติผู้เขียน	106

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 ผู้บริหารกับเทคนิคการพัฒนามาตรฐานขององค์กร	18
2.2 การลดลงของความเคลาดเคลื่อนของจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ	34
3.1 กรอบแนวคิดการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วิ่งแดงเอ็ชเพรส	41
4.1 แสดงค่าความสอดคล้องตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความตรง เชิงเนื้อหาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วิ่งแดงเอ็ชเพรส	50
4.2 แสดงค่ามัธยฐาน (Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) จากคะแนนความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วิ่งแดงเอ็ชเพรส ด้านการเงิน	52
4.3 แสดงค่ามัธยฐาน (Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) จากคะแนนความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วิ่งแดงเอ็ชเพรส ด้านลูกค้า	53
4.4 แสดงค่ามัธยฐาน (Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) จากคะแนนความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วิ่งแดงเอ็ชเพรส ด้านกระบวนการภายใน	54
4.5 แสดงค่ามัธยฐาน (Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) จากคะแนนความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วิ่งแดงเอ็ชเพรส ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	55
4.6 แสดงฉันทามติจากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัด ความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วิ่งแดงเอ็ชเพรส	56
4.7 แสดงค่ามัธยฐาน (Md) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ค่าฐานนิยม (Mo) และค่าสัมบูรณ์ ของความแตกต่างระหว่าง ค่ามัธยฐาน กับค่าฐานนิยม [Md-Mo] จากคะแนนความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมิน องค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วิ่งแดงเอ็ชเพรส ด้านการเงิน	57

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.8 แสดงค่ามัธยฐาน (Md) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ค่าฐานนิยม (Mo) และค่าสัมบูรณ์ของความแตกต่างระหว่าง ค่ามัธยฐาน กับค่าฐานนิยม [Md-Mo] จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมมูลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส ด้านลูกค้า	58
4.9 แสดงค่ามัธยฐาน (Md) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ค่าฐานนิยม (Mo) และค่าสัมบูรณ์ของความแตกต่างระหว่าง ค่ามัธยฐาน กับค่าฐานนิยม [Md-Mo] จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมมูลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส ด้านกระบวนการภายใน	60
4.10 แสดงค่ามัธยฐาน (Md) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ค่าฐานนิยม (Mo) และค่าสัมบูรณ์ของความแตกต่างระหว่าง ค่ามัธยฐาน กับค่าฐานนิยม [Md-Mo] จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมมูลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ..	61

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 แสดงความสัมพันธ์ภายในระหว่าง 3 ตัวแปร	29

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในช่วงยุคโลกาภิวัตน์ องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนล้วนต้องปรับปรุงคุณภาพของผลผลิตหรือ การบริการ ทั้งนี้เพราะกติกางานในช่วงรอยต่อระหว่างศตวรรษที่ 20 กับ ศตวรรษที่ 21 เป็นกติกาเดียวกันทั่วโลก นั่นคือ กติกาแห่งคุณภาพของการบริการ ความอยู่รอด ความเติบโตและความก้าวหน้าขององค์กร จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการสนองตอบความต้องการของผู้บริโภค

ดังนั้น การบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นกุญแจสำคัญของการประกอบธุรกิจ ประการหนึ่ง ซึ่งก็ได้รับผลกระทบและจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนกลวิธีในการบริหารจัดการให้ทันกับกระแสของโลกาภิวัตน์ด้วยเช่นกัน ถ้าหากนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่เข้าใจถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว แต่กลับใช้รูปแบบการบริหารจัดการแบบเดิมก็ยิ่งจะทำให้องค์กรสูญเสียความได้เปรียบในการแข่งขัน (คณัย เทียนพูน. 2541 : 1)

การที่องค์กรจะมีความได้เปรียบในการแข่งขัน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเรียนรู้ได้เร็วและดีกว่าองค์กรอื่น ๆ นอกนั้นยังจะต้องเป็นองค์กรที่สร้างความสามารถของบุคลากรให้เรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร เพื่อสร้างความพร้อมในการจัดการกับแรงผลักดันต่าง ๆ ในตลาดการแข่งขัน ไม่ว่าจะเป็นแรงผลักดันที่มาจากการเน้นการผลิตไปสู่การเน้นลูกค้า ซึ่งจะเป็ตัวดึงการผลิตและการบริการผ่านความต้องการของลูกค้าเอง (Marguardt อ้างใน ปริชญ์ พิชญวิจิตร. 2544 : 1)

อภิสิทธิ์ ฉัตรทนานนท์ (2535 : 1) กล่าวว่า ธุรกิจในปัจจุบันนี้ประสบกับสิ่งท้าทายต่างๆ มากมาย เช่น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและสารสนเทศ ซึ่งทำให้ทุกประเทศในโลกสามารถติดต่อสื่อสารและรวมกันจนเป็นตลาดเดียว คือ ตลาดโลก (Global market) ขณะเดียวกันหลาย ๆ ประเทศในโลกยังประสบปัญหาภาวะความอดอยากจน ปัญหาช่องว่างระหว่างคนรวยและคนจน ปัญหาสิ่งแวดล้อมถูกทำลาย ปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรต่างๆ มากมาย ปัญหาสังคมและสุขภาพต่างๆ รวมทั้งการมีประชากรโลกที่เพิ่มขึ้นอย่างมากจากภาวะปัญหาต่างๆ เหล่านี้ ประกอบกับผลของโลกาภิวัตน์มีผลกระทบทำให้ผู้บริโภคชาวไทย มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการบริโภคที่แตกต่างไปจากอดีต เช่น มีความต้องการข้อมูลข่าวสารที่มากขึ้น ต้องการสินค้าที่เป็นส่วนบุคคลมากขึ้น ดังนั้นธุรกิจซึ่งผลิตและจำหน่ายสินค้าบริการจะมีการแข่งขันที่สูงขึ้น มีความจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ทางการตลาดต่าง ๆ เข้ามาช่วยให้สามารถชนะคู่แข่งและเป็นที่ยอมรับ รวมทั้งสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้วยเหตุนี้ ทำให้องค์กรต้องแสวงหาเครื่องมือต่าง ๆ เพื่อมาบริหารจัดการและเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่อยู่ในองค์กรให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ เทคโนโลยี และการจัดการไปในเวลาเดียวกัน โดยมุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพของคนในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ (คูจดาวดวงเด่น. 2540 : 3) ซึ่งในการบริหารงานนั้นสิ่งที่ทุกองค์กรคาดหวังก็คือ การที่หน่วยงานและบุคลากรต่าง ๆ ในตำแหน่งงานต่าง ๆ ภายในองค์กรสามารถที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล และมีการเพิ่มผลผลิตให้องค์กรอยู่เสมอ เพราะถ้าทุกหน่วยงานและบุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล และมีการเพิ่มผลผลิตอยู่เสมอแล้ว นั่นหมายถึงว่าองค์กรก็สามารถที่จะบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ในแผนแม่บท หรือแผนกลยุทธ์ที่ได้ตั้งไว้ได้เป็นอย่างดี (เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์. 2544 : 1)

พสุ เดชะรินทร์ (2546 : 2 – 4) กล่าวว่า ความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard - BSC) ในปัจจุบันมีกระแสการตื่นตัวค่อนข้างมาก และทำให้ผู้บริหารองค์กรหลายท่านเกิดข้อสงสัยเรื่องคุณประโยชน์ที่แท้จริงว่าจะสามารถนำมาใช้พัฒนาองค์กรให้ประสบผลสำเร็จได้จริงหรือไม่ ซึ่งอย่างไรก็ดี ไม่ได้หมายความว่า จะเป็นเครื่องมือที่เหมาะสมสำหรับองค์กรขนาดใหญ่เท่านั้น กลับมองว่าองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อมนั้น กลับมีข้อได้เปรียบเหนือองค์กรขนาดใหญ่ด้วยซ้ำไป เนื่องจากความสลับซับซ้อนของการดำเนินงานจะน้อยกว่า ทำให้กลยุทธ์และการจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์มีความชัดเจนยิ่งขึ้น นอกจากนี้เนื่องจากธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมักจะมีเจ้าของกิจการเป็นผู้บริหาร ทำให้การก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงและการสั่งการใด ๆ ภายในองค์กรย่อมเป็นไปอย่างชัดเจนกว่า แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า จะสามารถนำเครื่องมือที่สร้างและใช้อย่างประสบผลสำเร็จในองค์กรขนาดใหญ่มาใช้กับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้ ซึ่งจะต้องมีการปรับวิธีการดำเนินงานต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับขนาดขององค์กรด้วย

ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายการบริหารจัดการของห้างหุ้นส่วนจำกัด วิ่งแดงเอ็กซ์เพรส ที่ได้ตระหนักถึงขวัญและกำลังใจของบุคลากรในการปฏิบัติงาน โดยกล่าวว่า บุคลากรทุกคนเป็นผู้สร้างองค์กร ทุกสิ่งที่เป็นสิ่งดีย่อมหมายถึงสิ่งที่ดีในตัวของบุคลากร ในการที่จะประสบความสำเร็จ บุคลากรทุกคนต้องพยายามพัฒนาตนเองในการทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ รวมทั้งไม่สนับสนุนการรวมอำนาจสู่ศูนย์กลาง ต้องสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า การรับรู้ความต้องการของลูกค้าและสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า การคำนึงถึงคุณภาพของสินค้าและงานบริการ คือความเป็นหนึ่งของเรา โดยจะปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและงานบริการอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยยึดเป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคน และจะยอมรับเฉพาะสินค้าที่มีคุณภาพสมบูรณ์ การสร้างกำไรกับสินค้าทุกชิ้นที่ขาย กล่าวคือกำไรเปรียบเสมือนเลือดที่หล่อเลี้ยงบุคลากร หากปราศจากเลือดหล่อเลี้ยงก็ไม่สามารถดำรงอยู่ได้ ต้องประหยัด ขจัดการสูญเสียดู และเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร เพื่อพอกพูนผลกำไร การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพถือเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ที่ต้องแจ้งให้ลูกค้าและบุคลากรในองค์กรรับรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องอย่างเปิดเผย ทำงานทุกเรื่องให้เรียบร้อย และเรียบง่าย ซึ่งจะส่งผลถึงการทำงานและ

การสื่อสารที่เข้าใจง่าย การแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน โดยการแบ่งเป็นขั้นตอนการทำงานให้เข้าใจง่าย และการทำให้ถูกต้องตั้งแต่เริ่มลงมือ การปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง ความซื่อสัตย์ ทำในสิ่งที่ถูกต้องด้าน จริยธรรมและนิติธรรมตลอดเวลา ทุกคนควรมีความรับผิดชอบต่อตัวเอง ต่อครอบครัวและต่อสังคม เชื่อมมั่นในกฎแห่งกรรม บุคลากรทุกคนเป็นบุคคลที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี สมควรได้รับการยกย่อง และไว้วางใจ

ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นว่าการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard - BSC) ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการเงิน (Financial Perspectives) 2) ด้านลูกค้า (Customer Perspectives) 3) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspectives) และ 4) ด้าน การเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspectives) มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กร จะนำมาใช้ในการพัฒนาและเป็นการปูพื้นฐานให้กับองค์กร โดยการประยุกต์ใช้เทคนิคเดลฟาย เพื่อ เพิ่มความสะดวกต่อการเก็บรวบรวมข้อมูล และเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ซึ่ง ผลของการศึกษาจะสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กร บุคลากร และยังใช้ประโยชน์อย่างต่อเนื่อง ในการนำตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร ที่ศึกษาได้ไปเป็นแนวทางด้าน การบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านบัญชีและการเงิน ด้านการตลาดและการขายและหน่วยงานอื่น ๆ ที่ เกี่ยวข้องขององค์กรโดยรวมต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้าง หุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส จำนวน 4 ด้าน คือ

1. ด้านการเงิน
2. ด้านลูกค้า
3. ด้านกระบวนการภายใน
4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

1.3 กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร กรณี ศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส ในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดของ Kaplan และ Norton (อ้างใน วัฒนา พัฒนพงศ์. 2546 : 32) จำนวน 4 ด้าน คือ

1. ด้านการเงิน (Financial Perspectives)
2. ด้านลูกค้า (Customer Perspectives)
3. ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspectives)
4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspectives)

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้เทคนิคเดลฟาย โดยมีขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

1.4.1 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ คือ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องด้านการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส ได้แก่ ผู้บริหาร และนักบริหารจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีประสบการณ์ด้านการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร

1.4.2 ตัวแปรที่ศึกษา คือ ตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส จำนวน 4 ด้าน คือ

1. ด้านการเงิน
2. ด้านลูกค้า
3. ด้านกระบวนการภายใน
4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

1.5 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

1.5.1 ความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard - BSC) หมายถึง เครื่องมือที่ช่วยองค์กรในการวัดและประเมินผล ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจต่อสินค้าและบริการขององค์กรอย่างต่อเนื่อง และจะช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรจำนวน 4 ด้าน ดังนี้

1) **ด้านการเงิน (Financial Perspectives)** หมายถึง เป็นมุมมองที่มีความสำคัญ เพราะจะทำให้เห็นว่าความสำเร็จขององค์กรเป็นแบบใด ซึ่งมักจะหนีไม่พ้นกำไรที่เกิดจากการดำเนินงาน เครื่องมือที่วัดต้องอาศัยมาตรวัดทางการเงิน แต่ต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ของผลการดำเนินงานระยะสั้นและระยะยาวมากขึ้น เพราะบางครั้งการลงทุนของปีที่ผ่านมา ไม่จำเป็นว่าจะต้องเกิดผลตอบแทนภายในปีนั้นเท่านั้น แต่อาจจะเกิดผลตอบแทนในปีต่อ ๆ ไป

2) **ด้านลูกค้า (Customer Perspectives)** หมายถึง เป็นมุมมองที่สะท้อนให้เห็นว่า ถ้าต้องการให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์แล้ว ลูกค้าจะมององค์กรอย่างไร หรือองค์กรจะตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างไร จึงจะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด

3) **ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspectives)** หมายถึง เป็นมุมมองที่องค์กรมองกระบวนการในการบริหารจัดการภายในองค์กรว่า มีประสิทธิภาพสามารถเป็นผู้นำในธุรกิจนั้น ๆ ได้อย่างไร เพราะมุมมองนี้เป็นสิ่งที่ลูกค้าและองค์กรคาดหวัง และจะเป็นสิ่งที่รับประกันแก่องค์กรและลูกค้าได้ว่าจะได้รับผลตอบแทนที่คืนบนพื้นฐานของความมีมาตรฐาน และมีประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อเทียบกับองค์กรอื่น

4) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspectives) หมายถึง เป็นมุมมองที่มองว่า ถ้าองค์กรต้องการประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ขององค์กรแล้ว จะต้องพัฒนาศักยภาพในด้านการเรียนรู้เพื่อการเจริญเติบโตขององค์กรอย่างไรบ้าง ในมุมมองนี้จะเน้น การพัฒนาระยะยาวมากกว่าการฝึกรอบมในระยะสั้น การพัฒนาในด้านนี้จะทำให้บุคลากรในองค์กร ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ และจะนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.5.2 ตัวชี้วัด หมายถึง ตัวประกอบ หรือสารสนเทศที่บ่งบอกถึงสภาพ หรือทิศทาง หรือ ผลการดำเนินงาน ตลอดจนปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงาน

1.5.3 บุคลากร หมายถึง พนักงานที่ปฏิบัติงานในห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส ใน ตำแหน่ง ผู้จัดการ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าแผนก ผู้ช่วยหัวหน้าแผนกและพนักงาน

1.5.4 ผู้บริหาร หมายถึง พนักงานห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส ที่ปฏิบัติงานใน ตำแหน่ง ผู้จัดการ หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้าแผนก

1.5.5 นักบริหารจากหน่วยงานต่าง ๆ หมายถึง บุคลากรที่ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการ และหรือเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และหรือมีประสบการณ์ในการดำเนินการด้านการพัฒนาตัวชี้วัด ความสำเร็จแบบสมดุล สำหรับการประเมินองค์กร

1.5.6 ผู้เชี่ยวชาญ หมายถึง บุคลากรที่ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการและหรือเป็นผู้ที่มีความรู้มีประสบการณ์ในการดำเนินการด้านการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล สำหรับการประเมินองค์กร

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วิ่งแดงเอ็กซ์เพรส ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีรายละเอียดตามลำดับดังนี้

- 2.1 ห้างหุ้นส่วนจำกัด วิ่งแดงเอ็กซ์เพรส
- 2.2 ความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard – BSC)
 - 2.2.1 ประวัติและความเป็นมา
 - 2.2.2 การกำหนดดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล
 - 2.2.3 เทคนิคกับการนำไปประยุกต์ใช้
 - 2.2.4 การออกแบบและจัดทำในระดับองค์กร
- 2.3 ตัวชี้วัด
 - 2.3.1 ความหมายของตัวชี้วัด
 - 2.3.2 ประเภทของตัวชี้วัด
 - 2.3.3 การสร้างและพัฒนาตัวชี้วัด
- 2.4 เทคนิคเดลฟาย
 - 2.4.1 ความเป็นมาของเทคนิคเดลฟาย
 - 2.4.2 ความหมายและความสำคัญของเทคนิคเดลฟาย
 - 2.4.3 รูปแบบและวิธีการของเทคนิคเดลฟาย
 - 2.4.4 ปัญหาและลักษณะที่ควรใช้เทคนิคเดลฟาย
 - 2.4.5 ปัจจัยที่ทำให้เทคนิคเดลฟายใช้ได้ผลอย่างสมบูรณ์
 - 2.4.6 ข้อดีและข้อจำกัดของเทคนิคเดลฟาย
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส

2.1.1 ประวัติและความเป็นมา

ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส (2543 : 2 - 4) ได้เริ่มก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 2 กันยายน 2531 ด้วยทุนจดทะเบียน 1,000,000.-บาท ได้ดำเนินธุรกิจเป็น ตัวแทนการจำหน่ายภายในประเทศ (Trading Firm) และการส่งออกและนำเข้า (Export – Import) ดังนี้

1. ตัวแทนจำหน่ายภายในประเทศ (Trading Firm) ทางห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส ได้เป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าประเภทกาวและซีลแลนท์ ภายใต้ “Loctite Brands” , สินค้าประเภทใบเลื่อยสายพาน ภายใต้ “Simonds Brands” , เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ในโรงงานอุตสาหกรรม ภายใต้ “Cromwell Brands” และเครื่องจักรที่ใช้ในอุตสาหกรรม โดยกลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรมโลหะ , อุตสาหกรรมยานยนต์ และอิเล็กทรอนิกส์

2. การส่งออกและนำเข้า (Export – Import) ทางห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส เป็นผู้ส่งออกสินค้าที่ผลิตภายในประเทศ ดังเช่น อะไหล่มอเตอร์ไซด์ เครื่องจักรกลฯ (Metal Machine) ฯลฯ โดยตลาดส่วนใหญ่เป็นกลุ่มลูกค้าที่อยู่ในโซนเอเชีย

2.1.2 วิสัยทัศน์ (Vision)

ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส สร้างความพึงพอใจให้ผู้ถือหุ้น โดยรักษาระดับการเติบโตและผลกำไร ที่ยั่งยืนในระยะยาว สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า โดยการรับรู้ความต้องการของลูกค้า ปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและงานบริการอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

2.1.3 พันธกิจ (Mission)

ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส เป็น ตัวแทนการจำหน่ายภายในประเทศ และการส่งออกและนำเข้า จะพัฒนาตน พัฒนาระบบการทำงาน พัฒนางานบริการ จำหน่ายสินค้าที่มีคุณภาพ และสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า

2.1.4 นโยบายการบริหารจัดการ (Policies)

ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส ได้ตระหนักถึงขวัญและกำลังใจของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่ง จึงได้กำหนดนโยบายการบริหารจัดการ ดังนี้

1. บุคลากรทุกคนเป็นผู้สร้าง กล่าวคือ ทุกสิ่งที่เป็นสิ่งดี เราขอมหมายถึงสิ่งที่ดีในตัว ของบุคลากร ในการที่จะประสบความสำเร็จ บุคลากรทุกคนต้องพยายามพัฒนาตนเองในการทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ รวมทั้งไม่สนับสนุนการรวมอำนาจสู่ศูนย์กลาง

2. การสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า กล่าวคือ การรับรู้ความต้องการของลูกค้าและสร้างความพึงพอใจและให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ลูกค้า

3. คุณภาพของสินค้าและงานบริการ คือความเป็นหนึ่งของเรา กล่าวคือ จะปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและงานบริการอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยยึดเป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคน และจะยอมรับเฉพาะสินค้าที่มีคุณภาพสมบูรณ์เท่านั้น

4. สร้างกำไรกับสินค้าทุกชิ้นที่ขาย กล่าวคือ กำไรเปรียบเสมือนเลือดที่หล่อเลี้ยงบุคลากร หากปราศจากเลือดหล่อเลี้ยงก็ไม่สามารถดำรงอยู่ได้ ต้องประหยัด ขจัดการสูญเสียด และเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร เพื่อพอกพูนผลกำไร

5. สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ถือเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่ต้องแจ้งให้ลูกค้าและบุคลากรในองค์กรรับรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องอย่างเปิดเผย

6. ทำเรื่องให้เรียบง่าย กล่าวคือ ความเรียบง่าย ซึ่งจะส่งผลถึงการทำงานและการสื่อสารที่เข้าใจง่าย การแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน โดยการแบ่งเป็นขั้นตอนการทำงานให้เข้าใจง่าย และการทำให้ลูกค้าต้องตั้งแต่เริ่มลงมือ

7. ปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง กล่าวคือ ความซื่อสัตย์ ทำในสิ่งที่ถูกต้องด้านจริยธรรม และนิติธรรมตลอดเวลา ทุกคนควรมีความรับผิดชอบต่อตัวเอง ต่อครอบครัวและต่อสังคม เชื่อมมั่นในกฎแห่งกรรม บุคลากรทุกคนเป็นบุคคลที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี สมควรได้รับการยกย่องและไว้วางใจ

2.2 ความสำเร็จแบบสมดุล (BALANCED SCORECARD – BSC)

2.2.1 ประวัติและความเป็นมา

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546 : 38 – 44) ได้กล่าวว่า ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard - BSC) ตามที่ Kaplan และ Norton ได้ให้ความหมายไว้ คือ “เครื่องมือที่ทำหน้าที่เปลี่ยนพันธกิจ (Mission) และกลยุทธ์ (Strategy) เป็นชุดของการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีส่วนช่วยกำหนดกรอบของระบบการวัดและการบริหารกลยุทธ์ที่ครอบคลุมประเด็นครบถ้วน ตัวเลขที่ได้จากการวัด จะทำหน้าที่วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ครอบคลุมด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องไว้ครบถ้วน เช่น ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนาขององค์กร”

กล่าวอีกนัยหนึ่ง ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล(Balanced Scorecard- BSC) คือ ตัวชี้วัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้น เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรได้ครบทุกกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มที่มีบทบาทสำคัญต่อความอยู่รอดและการเติบโตขององค์กร เช่น กลุ่มตัวชี้วัดด้านการเงิน (Financial Perspectives) เพื่อตอบสนองความต้องการของเจ้าของกิจการและคณะผู้บริหาร กลุ่มตัวชี้วัดด้านลูกค้า (Customer Perspectives) เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า กลุ่มตัวชี้วัดด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspectives) เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร กลุ่มตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspectives) เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรขององค์กร

ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard- BSC) เกิดจากความคิดของ Dr. Robert S. Kaplan ศาสตราจารย์ทางด้านบัญชีแห่ง Harvard Business School และ Dr. David Norton ผู้ก่อตั้งและประธานกรรมการ บริษัท Renaissance Solutions และบริษัท Nolan, Norton & Company, Inc. ทั้ง Kaplan และ Norton ได้ร่วมกันพัฒนาความคิดเกี่ยวกับ ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล พร้อมกับที่เขียนบทความลงในวารสาร ทั้งสองท่านได้นำแนวความคิดดังกล่าวไปทดลองใช้กับบริษัทที่ทั้งสองรับเป็นที่ปรึกษาด้วย ต่อมาทั้งสองท่านได้ร่วมกันพัฒนาแนวความคิดนี้อย่างต่อเนื่อง ต่อมาทั้งสองได้เขียนหนังสือที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับเรื่อง “ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล” (Balance Scorecard- BSC) สองเรื่องคือ (1) “The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action” และ (2) “The Strategy Focus Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment”

ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล คือ เครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จแบบยั่งยืน หากใช้เครื่องมืออย่างถูกต้องเหมาะสมก็เป็นหลักประกันได้ว่า ลูกค้าจะพึงพอใจต่อสินค้าและบริการขององค์กรอย่างต่อเนื่องและตลอดไป เพราะเราได้ให้ความสำคัญกับลูกค้าด้วยการปรับปรุงการให้บริการลูกค้าโดยการกำหนดตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า กล่าวอีกอย่างหนึ่งก็คือ การมีตัวชี้วัดด้านลูกค้าก็คือการให้ความสำคัญกับลูกค้าที่เป็นรูปธรรมนั่นเอง นอกจากนี้ บุคลากรขององค์กรจะรักองค์กรและอยากทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่การทำงานในองค์กร ทั้งนี้เพราะเราได้ให้ความสำคัญแก่พวกเขาด้วยการกำหนดตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้และการเติบโต มีการนำเอาผลจากการวัดไปปรับปรุงพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

พสุ เดชะรินทร์ (2546 : 20) กล่าวว่า ความสำเร็จแบบสมดุล คือ เครื่องมือที่ช่วยองค์กรในการวัดและประเมินผลองค์กร เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ อาศัยการวัดหรือประเมินที่จะช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

ณรงวิทย์ แสนทอง (2544 : 188) กล่าวว่า ความสำเร็จแบบสมดุล คือ เครื่องมือที่ใช้ในการถ่ายทอดและแปลงวิสัยทัศน์ลงไปสู่เป้าหมายในระดับต่าง ๆ จนถึงการปฏิบัติงาน รวมทั้งใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมและติดตามผลการดำเนินงานทางธุรกิจในทุกๆ ขั้นตอน

จากแนวคิดที่นักการศึกษาได้ให้ความหมายไว้ พอสรุปความหมายของความสำเร็จแบบสมดุล ได้ว่า เป็นเครื่องมือที่ช่วยองค์กรในการวัดและประเมินผล ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจต่อสินค้าและบริการขององค์กรอย่างต่อเนื่อง และจะช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard - BSC) มีลักษณะที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล ก็คือกลุ่มของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานแต่เป็นกลุ่มตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่อิงวัตถุประสงค์ (Objective - Based KPIs) มองที่ต้นทาง ต่างจากกลุ่มผลสัมฤทธิ์หลัก (Key Result Area - KRA) ซึ่งเป็นกลุ่มตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานเช่นกัน หากแต่เป็นกลุ่มตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่อิงผลสัมฤทธิ์ (Result - Based KPIs) มองที่ปลายทาง ตัวอย่างเช่น ความสำเร็จแบบสมดุลด้านการเงินระบุไว้ว่า “ไม่เกินร้อยละ 1 ของบุคลากรด้านการเงินที่หน่วยตรวจสอบภายในตรวจพบที่ไม่ปฏิบัติตามระเบียบ” ส่วนผลสัมฤทธิ์หลักด้านการยึดถือระเบียบจะระบุไว้ว่า “ไม่เกิน 1% ของผู้ไม่ปฏิบัติตามระเบียบที่หน่วยตรวจสอบภายในตรวจพบ” ความสำเร็จแบบสมดุลด้านผู้รับบริการระบุไว้ว่า “การร้องเรียนของลูกค้าลดลงจากปีที่ผ่านมาร้อยละ 50” ส่วนผลสัมฤทธิ์หลักด้านการร้องเรียนลดลงจะระบุไว้ว่า “50% ของการร้องเรียนจากลูกค้าลดลง เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา” ดังนี้ เป็นต้น
2. ความสำเร็จแบบสมดุลมีจุดมุ่งหมายเพื่อความสำเร็จแบบยั่งยืน ไม่ใช่เพื่อความสำเร็จเพียงชั่วคราว ด้วยเหตุนี้ ความสำเร็จแบบสมดุลจึงกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานครอบคลุมทุกด้าน ไม่ใช่มุ่งเน้นที่ตัวชี้วัดด้านการเงินเพียงอย่างเดียวเหมือนองค์กรทั่ว ๆ ไป มีข้อน่าสังเกตว่าการบริหารองค์กรแบบดั้งเดิมเชื่อว่า การวัดทางการเงิน หรือการวัดอื่นใดที่เกี่ยวข้องกับการเงินก็น่าจะเพียงพอแล้ว สำหรับการเติบโตของธุรกิจ แต่ผู้บริหารที่ยึดหลักการวัดตามแนวทางของความสำเร็จแบบสมดุล เห็นว่า ถ้าพึ่งตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียว จะไม่สามารถช่วยพัฒนาองค์กรให้สามารถแข่งขันกับธุรกิจอื่นได้
3. ความสำเร็จแบบสมดุลกำหนดตัวชี้วัดที่ครอบคลุมทุกด้านอย่างสมดุล มิใช่เน้นเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง บางองค์กรอาจเริ่มเห็นด้วยการกำหนดตัวชี้วัดหลาย ๆ ด้าน แต่ก็ยังรักยังพอใจที่จะเน้นเฉพาะการวัดทางการเงิน ส่วนการวัดด้านอื่นจะวัดก็ต่อเมื่อเห็นว่ามีความน่าสนใจให้วัดเท่านั้น ประเด็นที่หลายท่านอาจสงสัยก็คือ คำว่าสมดุลคืออะไร? ทุกด้านต้องกำหนดตัวชี้วัดเท่า ๆ กันใช่หรือไม่? คำตอบคือ คำว่าสมดุล หมายถึง การกำหนดตัวชี้วัดครอบคลุมทุกด้านที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเติบโตและความสำเร็จขององค์กร แต่ละด้านที่กำหนดตัวชี้วัดนั้น จะต้องให้เพียงพอต่อการพัฒนาการเจริญเติบโตแบบยั่งยืนของด้านนั้น ๆ ด้วย คำว่าสมดุลให้หมายถึง สมดุลของความอยู่รอดและเติบโตของผลลัพธ์ผลสัมฤทธิ์ในด้านนั้น ๆ ไม่ใช่สมดุลของจำนวนตัวชี้วัด กล่าวคือจำนวนตัวชี้วัดไม่จำเป็นต้องเท่ากันเสมอไป
4. ความสำเร็จแบบสมดุลมีจุดมุ่งหมายเพื่อนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ มิใช่เพียงการกำหนดกลุ่มตัวชี้วัดเพียงอย่างเดียว ความสำเร็จแบบสมดุลจะอธิบายให้เห็นถึงเส้นทางการนำกลุ่มตัวชี้วัดแต่ละด้านไปสู่การปฏิบัติ โดยใช้ทั้งวิธี “บนลงล่าง” (Top/Down Approach) และวิธี “ล่างขึ้นบน” (Bottom/Up Approach) กล่าวคือ

วิธี “บนลงล่าง” (Top/Down Approach) ความสำเร็จแบบสมคูลจะกระจายตัวชีวิตโดยเริ่มตั้งแต่จุดมุ่งหมายสูงสุดคือ วิสัยทัศน์ (Vision) ลงไปสู่จุดมุ่งหมายล่างสุด คือ วัตถุประสงค์โครงการ (Project Purpose) ในทางปฏิบัติ ตัวชีวิตที่สามารถกระทำได้ในปัจจุบันคือ ตั้งแต่ระดับผลสัมฤทธิ์หลักลงไป ดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) เพื่อให้องค์กรมีจุดมุ่งหมายระยะยาวสำหรับเป็นทิศทางของการดำเนินงานขององค์กร
2. การกำหนดพันธกิจ (Mission) เพื่อกระจายวิสัยทัศน์ให้เกิดความชัดเจนยิ่งขึ้น จากจุดมุ่งหมายรวม กระจายเป็นด้านหรือประเภท ทำให้ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติมากขึ้น
3. การกำหนดจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals) เพื่อกระจายกลุ่มผลสัมฤทธิ์หลักในรูปของผลสัมฤทธิ์แต่ละด้าน ในรูปของแผนงานต่าง ๆ
4. การกำหนดกลุ่มผลสัมฤทธิ์หลัก เพื่อจัดกลุ่มและคัดเลือกกลุ่มผลสัมฤทธิ์ที่เห็นว่ามีผลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กร ทำให้ง่ายต่อการปฏิบัติตามและประหยัดเวลาและงบประมาณ เนื่องจากมีการถ่วงถ่วงกลุ่มตัวชีวิตแล้ว
5. การกำหนดกลยุทธ์เพื่อกระจายผลสัมฤทธิ์ ในแต่ละด้านเป็นผลลัพธ์ของโครงการ ในรูปของโครงการต่าง ๆ หนึ่ง คำว่า การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ก็คือ การแปลงจุดมุ่งหมายระดับสูงสุด ได้แก่ ระดับวิสัยทัศน์ ระดับพันธกิจ และระดับแผนงาน (Program Goal) ลงสู่ภาคปฏิบัติ ซึ่งได้แก่ระดับโครงการ (Project Purpose) นี้เอง

ในระดับโครงการ จะมีตัวชีวิตผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนขึ้น แต่ละโครงการจะมีตัวชีวิตต่าง ๆ อย่างน้อยจะมีตัวชีวิตในระดับผลผลิต (Output) และตัวชีวิตในดับผลลัพธ์

วิธี “ล่างสู่บน” (Bottom/Up Approach) ความสำเร็จแบบสมคูลจะรวบรวมกลุ่มตัวชีวิตโดยเริ่มตั้งแต่ระดับวัตถุประสงค์ของโครงการขึ้นไปจนถึงระดับวิสัยทัศน์ แต่ในทางปฏิบัติ ตัวชีวิตที่สามารถปฏิบัติได้คือตั้งแต่ระดับโครงการ จนถึงระดับผลสัมฤทธิ์หลัก ดังนี้

1. การกำหนดตัวชีวิตในระดับกลยุทธ์ ซึ่งก็คือ ตัวชีวิตผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของโครงการนั่นเอง ได้แก่ ตัวชีวิตผลการปฏิบัติงาน ในขั้นตอนผลผลิตของโครงการ ขั้นตอนผลลัพธ์ของโครงการ และขั้นตอนผลสัมฤทธิ์ของโครงการ หรือกลุ่มโครงการ หรือแผนงาน
2. การกำหนดตัวชีวิตจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ ในรูปของตัวชีวิตในระดับของผลสัมฤทธิ์ของแผนงาน
3. การกำหนดตัวชีวิตผลสัมฤทธิ์ ของแผนงานต่าง ๆ
4. การกำหนดตัวชีวิตกลุ่มผลสัมฤทธิ์หลัก ซึ่งก็คือการนำเอาผลสัมฤทธิ์ของแผนงานต่าง ๆ มาจัดกลุ่มกันตามด้าน ตามฝ่าย ก็จะได้กลุ่มผลสัมฤทธิ์หลัก ของด้าน และของฝ่ายต่าง ๆ นั่นเอง

5. การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของกลุ่มผลสัมฤทธิ์ทุกกลุ่มรวมกัน ซึ่งก็คือความสำเร็จในระดับพันธกิจ (Mission) ขององค์กรนั่นเอง

6. การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของพันธกิจทุกด้านรวมกัน ซึ่งก็คือความสำเร็จในระดับวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กรนั่นเอง

2.2.2 การกำหนดดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546 : 109 – 113) กล่าวว่า ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล เป็นกลุ่มของความสำเร็จ หรือกลุ่มของผลสัมฤทธิ์ เป็นการมองจากด้านจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงาน มิได้มองจากมุมมองของผลสัมฤทธิ์

ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล คือ ความสำเร็จในระดับการบรรลุจุดมุ่งหมายในระดับแผนงาน ซึ่งผู้บริหารองค์กรควรกำหนดแผนงานให้ครอบคลุมทุกด้านตามข้อสันนิษฐานหรือความเชื่อที่ว่าการบริหารองค์กร โดยยึดหลักดุลยภาพ จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จแบบยั่งยืน

ลักษณะของดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุลที่ดีมีดังนี้

1. ความสำเร็จแบบสมดุลต้องกำหนดให้ครอบคลุมตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในองค์กรครบถ้วน ซึ่งหมายความว่า ผู้เกี่ยวข้องขององค์กรบางกลุ่มจะไม่เกิดความรู้สึกว่าตัวเองถูกทอดทิ้ง หรือองค์กรไม่เห็นความสำคัญของกลุ่มตน

2. ความสำเร็จแบบสมดุลต้องไม่กำหนดไว้ซ้ำซ้อนกัน กล่าวคือ กำหนดตัวชี้วัดเรื่องใดเรื่องหนึ่งไว้ในสองหน่วยงานย่อย เพราะการกระทำดังกล่าวก่อให้เกิดความซ้ำซ้อนที่ไม่จำเป็น และจะนำไปสู่การเพิ่มต้นทุนโดยไม่จำเป็น

3. ความสำเร็จแบบสมดุลต้องช่วยให้บุคลากรขององค์กรมองเห็นความเด่นชัดของกลุ่มตัวชี้วัดอย่างชัดเจน ไม่เกิดความสับสนกล่าวคือ พอพบเห็นตัวชี้วัดตัวใดตัวหนึ่งก็สามารถระบุได้ว่าตัวชี้วัดนั้นอยู่ในกลุ่มตัวชี้วัดความสำเร็จกลุ่มใด

4. ความสำเร็จแบบสมดุลต้องมีส่วนช่วยให้องค์กรบรรลุจุดมุ่งหมายในทุกระดับ และมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและบรรลุประสิทธิผลขององค์กร

5. ความสำเร็จแบบสมดุลต้องสามารถสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าใจได้ตรงกัน มีลักษณะเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน

ประโยชน์ของดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล มีดังนี้

1. ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล มีส่วนช่วยให้การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานมีระบบเป็นกลุ่มเป็นก้อนที่ชัดเจน ง่ายต่อการบริหารจัดการและการกำกับดูแล

2. ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล มีส่วนช่วยให้การกำหนดผลสัมฤทธิ์หลัก ดำเนินการได้ง่ายขึ้นและสะดวกขึ้น ถ้าไม่มีการจัดทำความสำเร็จแบบสมดุล การจัดทำผลสัมฤทธิ์หลัก จะมีความยุ่งยากมาก

3. ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล หากทำไว้ดี จะเป็นเครื่องมือสำหรับใช้ตรวจสอบความสำเร็จในแต่ละด้านของการบริหารและการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้เป็นหลักฐานได้ว่า การบริหารและการดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จหรือไม่ หรือประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด

4. ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล มีส่วนช่วยให้การกระจายงานกระจายความรับผิดชอบ เป็นไปอย่างมีระบบ ผู้บริหารระดับสูงสามารถติดตามงานและตรวจสอบผลการดำเนินงานได้อย่างมีระบบและอย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

องค์ประกอบที่สำคัญของดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล มีดังนี้

1. ถ้อยคำหรือข้อความที่ใช้เป็นดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล จะต้องครอบคลุมหน่วยงานทุกด้าน ไม่ว่าจะแบ่งตามวัตถุประสงค์ของภาระหน้าที่ หรือแบ่งตามวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ กล่าวคือ ต้องครอบคลุมทุกฝ่าย ทุกแผนก

2. ถ้อยคำหรือข้อความที่ใช้เป็นดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล จะมีลักษณะคล้ายถ้อยคำหรือข้อความของตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์หลัก ดังนั้นผลสัมฤทธิ์หลัก ควรมีทั้งด้านความสำเร็จแบบสมดุล ก็ควรมีจำนวนด้านไม่น้อยไปกว่าผลสัมฤทธิ์หลัก (หมายเหตุ : ในประเด็นนี้นักวิชาการบางท่านเห็นว่าด้านของความสำเร็จแบบสมดุล ต้องเหมือนกันและเท่ากับด้านของผลสัมฤทธิ์หลัก แต่นักวิชาการบางท่านเห็นว่าไม่จำเป็นต้องเท่ากัน โดยให้เหตุผลว่าความสำเร็จแบบสมดุล เน้นการกำหนดไว้เพื่อตรวจสอบความสำเร็จของแต่ละด้าน ถ้าทุกด้านที่กำหนดไว้สำเร็จก็หมายความว่าองค์กรบรรลุความสำเร็จ ดังนั้น การกำหนดด้านของความสำเร็จแบบสมดุล ควรกำหนดเท่าที่เห็นว่าสามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จเท่านั้นก็พอ)

3. ถ้อยคำหรือข้อความที่ใช้เป็นดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล จะต้องสื่อสารให้ผู้อ่านทราบในลักษณะของความสำเร็จของการปฏิบัติงานในแต่ละด้าน ดังนั้น จึงควรมีดัชนีวัดความสำเร็จที่เป็นรูปธรรม ที่สามารถวัดได้ และคำนวณได้

วิธีการจัดทำดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล มีดังนี้

1. จัดประชุมร่วมผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง บุคลากรที่รับผิดชอบด้านการวางแผน และบุคลากรตัวแทนหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร

2. วิทยากรผู้เชี่ยวชาญบรรยาย เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมเข้าใจแนวความคิดเกี่ยวกับดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล

3. ผู้เชี่ยวชาญบรรยาย เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมเข้าใจวิธีวิเคราะห์โครงสร้างขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิธีการจัดแบ่งหน่วยงานย่อยขององค์กรทั้งด้านภาระหน้าที่ และด้านธุรกิจ

4. จัด Workshop ระดมสมองด้วยเทคนิค KJ Method

สุรชัย สุวิธิชน (2544 : 23 – 24) กล่าวว่า การตั้งเป้าหมายของงานที่เราทำ จะต้องเริ่มจากการพูดถึงวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยค่านิยมขององค์กร ภารกิจขององค์กร และเป้าหมายหลัก ๆ เพื่อที่จะทำให้ภารกิจขององค์กรบรรลุผลสำเร็จจะต้องทำตามลำดับ 1 – 4

1. ค่านิยม = ความเชื่อหรือวัฒนธรรมขององค์กรที่ยึดถือกันมา
2. ภารกิจ = สถานภาพขององค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและที่จะเป็นไปในอนาคต
3. เป้าหมาย = สิ่งที่องค์กรมีความผูกพันและต้องทำให้สำเร็จ
4. เป้าหมายส่วนบุคคล = สิ่งที่แต่ละคนจะต้องทำให้สำเร็จโดยมีตัววัดที่กำหนดไว้ล่วงหน้าก่อนลงมือปฏิบัติงาน

ขั้นตอนจะต้องเริ่มจากภาพรวมขององค์กรดังกล่าวข้างต้น เพื่อให้แน่ใจว่าเป้าหมายส่วนบุคคลของทุกคนจะเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายหลักขององค์กร จึงมีความจำเป็นต้องทำขององค์กรโดยรวมก่อน แล้วจึงมาทำของแผนกและของแต่ละบุคคลในแผนก ซึ่งทั้งหมดนี้จะต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสนับสนุนซึ่งกันและกัน และสิ่งที่เราต้องถามตัวเองอยู่เสมอก่อนตั้งเป้าหมายก็คือ

1. ด้านการเงิน ใครคือผู้ถือหุ้น/เจ้าของกิจการ เขาคาดหวังอะไร และเราจะต้องทำอย่างไรจึงจะตอบสนองความคาดหวังของผู้ถือหุ้น เจ้าของกิจการได้และจะวัดผลสำเร็จได้อย่างไร
2. ด้านลูกค้า เราต้องถามตัวเองว่าใครคือลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย และทำอย่างไรจึงจะสามารถเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดได้มากที่สุดและจะวัดผลสำเร็จอย่างไร
3. ด้านกระบวนการภายใน เราต้องถามตัวเองว่าในการที่จะบรรลุเป้าหมายด้านผลกำไรและด้านลูกค้า กระบวนการผลิต/ให้บริการแบบใดจึงจะสามารถช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้ และเราจะวัดผลสำเร็จอย่างไร
4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เราต้องถามตัวเองว่า ตัวเราเองและบุคลากรในหน่วยงานของเราต้องเรียนรู้และพัฒนาส่วนใดบ้างจึงจะมีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะบรรลุเป้าหมายของกระบวนการผลิต/ให้บริการและจะวัดผลสำเร็จได้อย่างไร

ในการตั้งเป้าหมายของงานที่เราต้องการบรรลุ นั้น สิ่งสำคัญที่สุดคือจะต้องกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานที่ชัดเจนและเห็นพ้องกันระหว่างผู้ถูกประเมินและผู้ทำการประเมิน KPIs มีความสำคัญมากถึงกับมีคำพูดว่า “เป้าหมายทุกเป้าหมายจะต้องมีตัววัดที่ชัดเจน เป้าหมายใดไม่สามารถวัดได้ย่อมไม่ใช่เป้าหมายที่ดี” เพราะไม่สามารถทราบได้ว่าประสบผลสำเร็จหรือไม่ KPIs อาจจะเป็นจำนวนตัวเลข เช่น จำนวนผลิตภัณฑ์ที่สามารถผลิตออกมาได้จำนวนเงินที่ขายสินค้าได้ เป็นต้น

ตัวอย่างของตัวชี้วัด ในสถาบันการเงิน เช่น

1. ด้านลูกค้า ความพึงพอใจของลูกค้า สัดส่วนของรายได้ต่อลูกค้า ส่วนแบ่งการตลาด การรักษาไว้ซึ่งลูกค้าเก่า การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่และความหลากหลายของธุรกิจและสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ
2. ด้านกระบวนการภายใน ความรวดเร็วในกระบวนการผลิต เปอร์เซ็นต์ของความผิดพลาดในงาน เปอร์เซ็นต์ของการให้บริการที่ลูกค้าพอใจและการส่งสินค้าหรือให้บริการทันตามความต้องการของลูกค้า
3. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา จำนวนและความเหมาะสมในหลักสูตรที่จัดฝึกอบรมให้แก่พนักงาน ประสิทธิภาพของพนักงานเพิ่มขึ้น การผลิตหรือให้บริการเป็นที่พอใจของลูกค้ามากขึ้น พนักงานได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น พนักงานมีความพอใจในองค์กรมากขึ้น

2.2.3 เทคนิคกับการนำไปประยุกต์ใช้

ศิริลักษณ์ เมฆสังข์ (2544 : 29 – 30) กล่าวว่า ขั้นตอนแรกในการทำความสำเร็จแบบสมดุล ไม่ว่าจะเป็นบริษัทใดก็ตาม จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ต้องสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร แล้วจึงมากำหนดภารกิจที่บริษัทควรทำ คือต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของบริษัทที่ใช้ โดยมีพนักงานร่วมกำหนดวัฒนธรรมองค์กร หลังจากนั้นขั้นตอนต่อไป คือทำการศึกษาคำสำเร็จแบบสมดุลให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ว่าคืออะไร จะนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างไร หลังจากนั้นจึงจัด Workshop ให้กับผู้บริหารทุกคนในองค์กร ทั้งผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง ระดับความคิดกันว่าใน 4 ด้าน ของความสำเร็จแบบสมดุล คือ 1) ด้านการเงิน 2) ด้านลูกค้า 3) ด้านกระบวนการภายใน และ 4) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ผู้บริหารทุกคนมีมุมมองอย่างไร โดยใช้หลักของความสำเร็จแบบสมดุล เข้ามาวิเคราะห์ห้กลยุทธ์ (SWOT) จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) ขององค์กรโดยใช้ วิเคราะห์โอกาส (Opportunity) วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรค (Threat) ในการทำธุรกิจ หลังจากนั้นจะได้ข้อมูลว่าเราต้องการให้องค์กรได้รับผลอย่างไรในแต่ละด้าน

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546 : 370 – 378) กล่าวว่า ความสำเร็จแบบสมดุล สามารถนำไปใช้ได้ทั้ง 4 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1. ขั้นตอนการวางแผน ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่ามีความสำคัญมากที่สุด ในกระบวนการบริหารจัดการ หากเปรียบเทียบระหว่างระบบการบริหารแบบญี่ปุ่นกับระบบการบริหารแบบอเมริกัน จะพบว่าญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับขั้นตอนการวางแผนมากกว่าอเมริกัน กล่าวคือเป็นการจัดทำแผนโดยจัดให้มีตัวชี้วัด แต่ตัวชี้วัดเหล่านี้จะต้องมีการจัดระบบให้ครอบคลุมมิติต่าง ๆ เช่น ถ้าเป็นหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจก็ควรจัดระบบให้ครอบคลุมมิติด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในองค์กร ด้านนวัตกรรม และด้านการเงิน ถ้าเป็นหน่วยงานภาคเอกชน ก็ควรจัดระบบให้ครอบคลุมมิติต่าง ๆ เช่น มิติด้านการเงิน มิติด้านลูกค้า มิติด้านกระบวนการภายใน และมิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ในแต่ละมิติของความสำเร็จแบบสมดุล จะประกอบด้วยตัวชี้วัดจำนวนหนึ่ง หากมีใครถามว่าในแต่ละมิติควรมีตัวชี้วัดกี่ตัว คำตอบคือ ไม่มีจำนวนที่แน่นอนก็ตัวก็ได้ ขึ้นอยู่กับลักษณะงานของแต่ละองค์กรเป็นสำคัญ สำหรับขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการจะมีขั้นตอนย่อยดังต่อไปนี้

- 1) ขั้นตอนกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)
- 2) ขั้นตอนกำหนดพันธกิจ (Mission)
- 3) ขั้นตอนกำหนดค่านิยมร่วม (Shared Value)
- 4) ขั้นตอนกำหนดความสามารถหลัก (Core Competency)
- 5) ขั้นตอนกำหนดวัตถุประสงค์หลัก (Long – term Objective)
- 6) ขั้นตอนกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Goal)
- 7) ขั้นตอนกำหนดดัชนีวัดผลสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard – BSC)
- 8) ขั้นตอนกำหนดรายชื่อแผนงานและโครงการ (List of Program and Project)
- 9) ขั้นตอนกำหนดตารางแผนปฏิบัติการแบบอิงตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI Based Action Plan)

2. ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ จะมีบทบาทที่สำคัญมาก เพราะการที่จะกระจายนโยบายและจุดมุ่งหมายระดับต่าง ๆ ฝ่ายต่าง ๆ จนกระทั่งถึงผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนได้อย่างครบถ้วน และผู้ปฏิบัติงานทุกคน ทุกฝ่าย ทุกระดับก็เข้าใจในจุดมุ่งหมายที่ตนเกี่ยวข้องอย่างถูกต้องตรงตามเจตนารมณ์ของผู้บริหารเป็นสิ่งที่ยาก

โดยสรุปการนำแผนไปปฏิบัติสามารถดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1) การประชุมชี้แจงหน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง ในกรณีที่ผู้ที่เกี่ยวข้องมีจำนวนมาก อาจจัดประชุมร่วมกันทั้งหมด แต่หากจำนวนผู้ที่เกี่ยวข้องมีจำนวนมาก ให้จัดประชุมแบ่งเป็นรุ่น ๆ เช่น การประชุมชี้แจงแก่ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ระดับต้น และบุคลากรระดับปฏิบัติการ

2) การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการวัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าสัมมนาได้มีความรู้ความเข้าใจเรื่องแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการแบบใหม่ ซึ่งรูปแบบการสัมมนาควรมีการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพราะการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการจะทำให้ผู้เข้าประชุมมีความรู้ความเข้าใจชัดเจนขึ้น การสัมมนา ควรแยกจัดเป็นรุ่น ๆ จนกว่าจะครบทุกรุ่น การจัดสัมมนาเช่นนี้มีความจำเป็น เนื่องจากเป็นวิธีการเดียวที่สามารถเป็นหลักประกันได้ว่าผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการจะสามารถเข้าใจในแผนได้อย่างถูกต้องและถ่องแท้

3) การจัดทำความต้องการในการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ เพื่อให้เจ้าหน้าที่สำนักนโยบายและแผน และหน่วยงานฝึกร่วมกันสำรวจความต้องการในการเรียนรู้วิชาการใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เพื่อที่จะได้ปรับองค์กรให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง การสำรวจความต้องการในการเรียนรู้ของสมาชิกขององค์กร

สามารถทำได้ในหลายวิธี เช่น การจัดทำในรูปการสัมมนาระดมสมองผู้ที่เกี่ยวข้อง การทำแบบสำรวจข้อเท็จจริงและความเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้อง และการจัดทำแบบผสมผสานระหว่างการสำรวจข้อเท็จจริงและความคิดเห็นร่วมกับการประชุมสัมมนาระดมสมองของผู้ที่เกี่ยวข้อง

4) การจัดทำเอกสารการกระจายนโยบาย วัตถุประสงค์ในการจัดทำเอกสาร เพื่อการกระจายไปสู่การปฏิบัตินี้ คือ เพื่อให้การกระจายนโยบายและแผนของหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การกระจายนโยบายที่ดี ควรจัดทำเป็นรูปเอกสารที่มีลักษณะกระชับ เข้าใจง่าย บ่งบอกถึงความสัมพันธ์ของจุดมุ่งหมายในระดับต่าง ๆ อย่างชัดเจน

3. ขั้นตอนการติดตามและประเมินผล ขั้นตอนการติดตามและประเมินผล นับเป็นขั้นตอนที่สำคัญเช่นกัน ปัญหาประเทศกำลังพัฒนาเผชิญอยู่ก็คือคุณภาพและมาตรฐานของงานที่ยังต่ำกว่าคุณภาพและงานของประเทศที่พัฒนาแล้ว นอกจากนั้น ยังต้องเผชิญกับปัญหาการขาดงบประมาณในการจัดสรรเพื่อการติดตามและประเมินผล หน่วยงานต่าง ๆ จึงไม่สามารถติดตามประเมินผลได้ทุกโครงการ จะต้องใช้วิธีเลือกเอาบางโครงการมาทำการติดตามและประเมินผล โดยเฉพาะการประเมินผลโดยหน่วยงานกลาง การติดตามประเมินผลในยุคปัจจุบันจึงทำได้ง่ายกว่าในอดีต กล่าวคือในปัจจุบันสามารถนำองค์ความรู้ด้านการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมาใช้เป็นแนวทางในการติดตามประเมินผล ยิ่งองค์กรที่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการแบบใหม่ที่มีตัวชี้วัดอยู่ด้วยก็ยิ่งง่ายต่อการติดตามประเมินผล เพราะตัวชี้วัดต่าง ๆ ได้จัดทำไว้แล้วในช่วงการจัดทำแผน

การติดตามและการประเมินผลแบบใหม่จะเน้นที่ตัวชี้วัด โดยจัดทำตัวชี้วัดให้อยู่ในกรอบของตัวแบบระบบ กล่าวคือ จะมีตัวชี้วัดในทุกขั้นตอนของระบบการบริหารจัดการ ได้แก่ ตัวชี้วัดในขั้นตอนปัจจัยนำเข้า (Input) ตัวชี้วัดในขั้นตอนกิจกรรม (Process or Activity) ตัวชี้วัดในขั้นตอนผลผลิต (Output) และตัวชี้วัดในขั้นตอนผลลัพธ์ (Outcome) หรือตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ หรือการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ (Project Purpose) สำหรับตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนงานก็คือ ตัวชี้วัดระดับผลสัมฤทธิ์

4. ขั้นตอนการปรับปรุงมาตรฐาน เป็นกิจกรรมที่องค์กรจะต้องทำอย่างต่อเนื่อง จากอดีตเคยพบว่าหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจบางแห่ง ได้กำหนดมาตรฐานงานพิมพ์ดีดไว้ว่า พนักงานพิมพ์ดีดแต่ละคนต้องพิมพ์งานให้ได้ 12 หน้าต่อคนต่อวัน มาตรฐานงานพิมพ์ดีดนี้พบว่าการปรับปรุง จนกระทั่งในเวลาต่อมาเทคโนโลยีการพิมพ์เอกสารได้เปลี่ยนจากเครื่องพิมพ์ดีดธรรมดา มาเป็นเครื่องพิมพ์ดีดไฟฟ้า และเป็นเครื่องคอมพิวเตอร์แล้ว มาตรฐานก็ยังคงเป็นอย่างเช่นนี้อีกตัวอย่างข้างต้น แสดงให้เห็นถึงการปล่อยปละละเลยเรื่องมาตรฐานกันมานาน ปัจจุบันหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนต้องมีการแข่งขันจุดแพ้จุดชนะของการแข่งขัน ก็อยู่ที่เรื่องมาตรฐานนี้เอง องค์กรที่ขาดการเอาใจใส่เรื่องการกำหนดมาตรฐานจะล้าหลังองค์กรที่ใส่ใจปรับปรุงมาตรฐานยังมีการพัฒนาบ้าง แต่องค์กรที่เรียนรู้เทคนิคการปรับปรุงมาตรฐานอย่างต่อเนื่องจะเป็นองค์กรที่ล้ำหน้าสุด

ตารางที่ 2.1 ผู้บริหารกับเทคนิคการพัฒนามาตรฐานขององค์กร

ผู้บริหาร	ประเภทของปัญหา	ชนิดของแผน	เทคนิคปรับปรุงมาตรฐาน
ระดับสูง	ปัญหาเชิงสร้างสรรค์	แผนกลยุทธ์	การใช้นวัตกรรม
ระดับกลาง	ปัญหาที่ต้องแยกแยะ	แผนปรับปรุง	การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
ระดับต้น	ปัญหาที่กำลังเผชิญหน้า	แผนดำเนินงาน	การรักษามาตรฐาน

จากตารางแสดงให้เห็นว่า การที่จะเข้าใจเรื่องการพัฒนามาตรฐานขององค์กรนั้น จะต้องเข้าใจองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย คือ

1. ผู้บริหารระดับสูง รับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาเชิงสร้างสรรค์ และแผนกลยุทธ์ ซึ่งทางทหารเรียกว่า แผนยุทธศาสตร์ และพัฒนามาตรฐานขององค์กร โดยใช้นวัตกรรมเป็นหลัก
2. ผู้บริหารระดับกลาง รับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาที่ต้องแยกแยะ และแผนปรับปรุง ซึ่งทางทหารเรียกว่า แผนยุทธวิธี และพัฒนามาตรฐานขององค์กร โดยใช้เทคนิคการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หรือเทคนิคไคเซ็น
3. ผู้บริหารระดับต้น รับผิดชอบในการแก้ไขปัญหที่กำลังเผชิญหน้า และแผนดำเนินงาน และรักษามาตรฐานขององค์กร โดยใช้เทคนิคการบำรุงรักษา

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546 : 295 – 304) ได้ยกตัวอย่างประสบการณ์ของบริษัท แอสตรา เซนเนก้า (ประเทศไทย) จำกัด ที่ได้นำความสำเร็จแบบสมดุมาใช้ และประสบความสำเร็จ ดังนี้

1. เหตุผลที่บริษัทนำความสำเร็จแบบสมดุมาใช้ ก็เนื่องจากเห็นว่าเป็นระบบประเมิผล การปฏิบัติงานแบบสมดุ ครอบคลุมด้านต่าง ๆ ครอบคลุมด้าน มีส่วนช่วยให้ผู้บริหารมองเห็น ภาพรวมของธุรกิจชัดเจน รวดเร็วเข้าใจง่าย และสามารถถ่ายทอดให้พนักงานเข้าใจและเห็นภาพรวม ของบริษัทได้ ความสำเร็จแบบสมดุเปรียบเสมือนเครื่องมือการประเมินตนเอง ประเมิผล การปฏิบัติงาน และประเมิผล การดำเนินงานของธุรกิจ โดยอาศัยมุมมองด้านต่าง ๆ เช่น 1) ด้าน การเงิน 2) ด้านลูกค้า 3) ด้านกระบวนการภายใน 4) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

2. ขั้นตอนในการนำความสำเร็จแบบสมดุมาใช้ เริ่มจากการนำความสำเร็จแบบสมดุ มาใช้ก่อนแล้วจึงจัดทำตัวชี้วัดภายหลัง แล้วจึงนำมาใช้สำหรับขั้นตอนที่สำคัญในการนำ ความสำเร็จแบบสมดุ มาใช้ในบริษัท แอสตราเซนเนก้า (ประเทศไทย) จำกัด นั้น พอสรุปได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ได้ระบุวิสัยทัศน์ขององค์กรไว้ดังนี้ “ความ เป็นหนึ่งในนวัตกรรมและความคุ้มค่า” บริษัทมีวิสัยทัศน์อยู่แล้วและใช้ร่วมกันทั่วโลก

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร ใช้วิธีระดมสมองบุคลากรในไทย เพราะวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กรของแต่ละประเทศจะแตกต่างกันออกไป

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดภารกิจหลัก (Mission) เนื่องจากมีสาขาต่าง ๆ ทั่วโลก จึงต้องทำ Mission ให้สามารถนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ที่ใช้ร่วมกันทั่วโลกได้

ขั้นตอนที่ 4 การศึกษาทำความเข้าใจความสำเร็จแบบสมดุลอย่างถ่องแท้ คือ ต้องเข้าใจว่า ความสำเร็จแบบสมดุล คืออะไร จะนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างไร เพื่อเป็นหลักประกันว่าบุคลากรของบริษัทเข้าใจความสำเร็จแบบสมดุลจริง ๆ ทางฝ่ายทรัพยากรบุคคล จึงได้จัดประชุมทำ Workshop เป็นเวลา 2 วันเต็มเพื่อร่วมกันระดมสมองว่าในแต่ละด้านของความสำเร็จแบบสมดุล นั้น ผู้บริหารมีมุมมองอย่างไร

ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดความสำเร็จแบบสมดุลของแต่ละด้าน ที่ประชุมระดมสมองได้ กำหนดไว้ 4 ด้านคือ 1) ด้านการเงิน 2) ด้านลูกค้า 3) ด้านกระบวนการภายใน 4) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา โดยการวิเคราะห์หาจุดอ่อนจุดแข็งโอกาสและอุปสรรคในการทำธุรกิจของบริษัท ด้วย SWOT Analysis

ขั้นตอนที่ 6 การสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้ เพื่อคิดว่าบริษัทจะได้รับผลอะไรบ้างในแต่ละด้าน กล่าวคือ เมื่อกำหนดด้านแต่ละด้าน และวิเคราะห์แยกแยะข้อมูลในแต่ละด้านแล้ว เราก็จะได้ข้อมูล ในส่วนของผลที่ได้รับของแต่ละด้าน เช่น ต้องการให้บริษัทได้รับผลทางการเงินอย่างไร ในด้านลูกค้าอยากให้ลูกค้ามองบริษัทอย่างไร ในด้านกระบวนการภายในต้องกำหนดกิจกรรมหลัก ๆ ที่เป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องทำอย่างไร ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ก็จะต้องได้มีการพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถและพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรอย่างไร

ขั้นตอนที่ 7 การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน หรือเพื่อใช้วัดผลในกิจกรรมแต่ละกิจกรรมที่ทำว่ามีเกณฑ์อย่างไรจึงจะถือว่าประสบความสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 8 การจัดทำตัวแบบการปฏิบัติงานของบริษัท กล่าวคือ เมื่อบริษัทได้จัดทำ ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน แล้ว ทางบริษัทก็จะประมวลความรู้ความเข้าใจทั้งหมดมาจัดทำกรอบหรือแม่แบบในการดำเนินธุรกิจของบริษัทแม่แบบในการดำเนินธุรกิจของบริษัท ก็คือ แผนของบริษัทนั่นเอง ซึ่งได้กำหนดช่วงเวลาของแผนไว้ 5 ปี

3. วิธีการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) ของบริษัท นับเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญยิ่ง เนื่องจากบริษัทเป็น Trading Company คือทำธุรกิจขายอย่างเดียวเป้าหมายของบริษัทเน้นที่ตัวลูกค้า และกลุ่มลูกค้าของบริษัทมีหลากหลายกลุ่มลูกค้าที่เราให้ความสำคัญ ได้แก่ แพทย์ เกษษกร นักศึกษาแพทย์ พยาบาล เพราะคนเหล่านี้มีกลุ่มผู้ป่วย ซึ่งจะต้องซื้อยาของบริษัท ดังนั้น กิจกรรมที่จะต้องทำจึงเป็นกิจกรรมสนับสนุนการให้ความรู้ทางการแพทย์ การให้บริการที่ดี การปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในให้กระชับและสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า โดยตั้งวัตถุประสงค์ไว้ครบทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา จากนั้นจึงมาตั้งเป้าหมาย โดยใช้วิธีระดมสมองว่า ปัจจุบันบริษัทกำลังทำอะไร และควรทำอะไร ให้ดีขึ้นบ้าง จึงมีหนทางใช้ความคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมได้อย่างไร

4. วิธีการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของบริษัท ดำเนินการดังนี้

4.1 จัดประชุม Workshop เพื่อหาข้อมูลในการจัดทำตัวชี้วัดในแต่ละด้าน เช่น ด้านลูกค้า เราจะสามารถทำให้ลูกค้าเห็นว่าถ้าซื้อจากบริษัทเราแล้วจะคุ้มค่าได้อย่างไร การจะได้คำตอบดังกล่าวต้องทำกิจกรรมต่าง ๆ ต่อไปนี้ เช่น การไปเยี่ยมลูกค้า และการให้ข้อมูลเรื่องยา ซึ่งตัวชี้วัดว่ากิจกรรมของบริษัททำได้ดีเพียงใดมีดังนี้

- 1) การสำรวจลูกค้า
- 2) จำนวนแพทย์ที่เข้าร่วมประชุมสัมมนาในแต่ละเรื่องที่จะจัด
- 3) การเพิ่มขึ้นของยอดขาย
- 4) ส่วนแบ่งทางการตลาด
- 5) จำนวนผลิตภัณฑ์ที่ส่งจากโรงพยาบาล

4.2 ตัวอย่างตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล

- 1) การดึงดูดคนเก่งและคนดีเข้ามาร่วมงานมีตัวชี้วัดดังนี้
 - อัตราตำแหน่งงานที่ว่างมีมากน้อยแค่ไหน
 - อัตราการรับคนเข้าทำงานตำแหน่งสำคัญต้องรีบบรรจุ ไม่อาจรอนานได้
 - อัตราการรับคนเข้าทำงานได้สำเร็จ การหาคน ได้เข้าเป็นการเพิ่มต้นทุน
- 2) การเรียนรู้และการพัฒนา มีตัวชี้วัดต่อไปนี้
 - จำนวนแผนที่ทำ
 - ร้อยละของแผนที่ทำแล้วประสบความสำเร็จ
- 3) การบริหารการปฏิบัติงาน มีตัวชี้วัดดังนี้
 - ร้อยละของการปฏิบัติงานที่สำเร็จตรงเวลา
- 4) สิ่งแวดล้อมของงาน หรือ วัฒนธรรมและค่านิยม มีตัวชี้วัดดังนี้
 - อัตราการลาออกของบุคลากร
 - อัตราคนเก่งและดีลาออก
- 5) ค่าตอบแทนการปฏิบัติงาน มีตัวชี้วัดดังนี้
 - ค่าตอบแทนการปฏิบัติงานที่เหมาะสม
- 6) การบริหารนโยบายด้านบริหารทรัพยากรบุคคล มีตัวชี้วัดดังนี้
 - ร้อยละของการเข้าใจในนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ซึ่งตัวชี้วัดข้างต้น คือตัวชี้วัดการดำเนินงานธุรกิจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ใน Asia Pacific สำหรับในประเทศไทยได้มีการนำมาตรฐานเหล่านี้มาใช้ด้วย และมีบางอย่างที่มีรายละเอียดมากกว่านี้

5. วิธีการประเมินผลส่วนบุคคล บริษัทได้ใช้ความสำเร็จแบบสมดุลมาช่วยตั้งวัตถุประสงค์ในการทำงานของพนักงานภายหลังจากได้กำหนดกิจกรรมเสร็จแล้ว ทุกคนต้องกำหนดออกมาให้ได้ว่ากิจกรรมของตนมีอะไรบ้างที่ตนเองจะต้องทำ เช่น ด้านการขาย ด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านทรัพยากรบุคคล และด้านยามีกิจกรรมอะไรบ้าง แต่ละแผนจะต้องกำหนดรายละเอียดว่าในแต่ละปีจะต้องทำอะไรบ้าง ซึ่งรายละเอียดที่จะทำได้มาจากแม่แบบของการดำเนินธุรกิจนั่นเอง ในส่วนของการฝึกฝนคนดีและคนเก่ง ก็คือการพัฒนาคนในองค์กร โดยมีกิจกรรมคือทบทวนว่าหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรในองค์กรเราทำอะไร เพื่อให้พนักงานของเรามีทักษะ ความรู้ ความสามารถที่จะทำงานได้เต็มที่

6. บทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ในการนำความสำเร็จแบบสมดุลมาใช้ในองค์กร ซึ่งบทบาทหลักของงานบุคคล คือ ร่วมกันทำงานในรูปแบบ Project Team กล่าวคือ ฝ่ายบริหารทุกแผนกจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมด้วย โดยบุคคลทำหน้าที่ประสานงานดูแลและจัด Workshop ในเรื่องความสำเร็จแบบสมดุลเพื่อให้ความรู้ความเข้าใจแก่ผู้บริหารระดับผู้จัดการบุคคล ทำหน้าที่เป็นหุ้นส่วนธุรกิจ หรือหุ้นส่วนกลยุทธ์ ดังนั้น ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลจึงควรมีความรู้เรื่องความสำเร็จแบบสมดุลค่อนข้างดี เพราะต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถเป็นที่ปรึกษาให้กับพนักงานขององค์กรได้

7. อุปสรรคหรือความท้าทายในการทำความสำเร็จแบบสมดุล สิ่งที่ทำทนายผู้บริหาร คือ ทำอย่างไรจึงจะสามารถเข้าใจความสำเร็จแบบสมดุลอย่างถ่องแท้ และรู้สึกในระดับที่สามารถถ่ายทอดนโยบายและกลยุทธ์ลงสู่พนักงานทุกระดับให้เข้าใจเต็ม 100% ได้ ผู้บริหารจะต้องสามารถทำให้พนักงานทุกคนทราบว่า สามารถนำพาองค์กรสู่หลักชัยคือบรรลุลวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อผู้บริหาร คือ ทักษะ และเรื่องของการคิดที่ไม่เหมือนกัน จึงเป็นหน้าที่ของเราที่ต้องหล่อหลอมความคิดและทัศนคติให้เข้าไปในทิศทางเดียวกัน ความสำเร็จแบบสมดุลมีส่วนช่วยอย่างมากในเรื่องการวัด และการทำให้ผู้บริหารคิดอย่างเป็นระบบภายใต้กรอบวัตถุประสงค์อันเดียวกัน คิดในเรื่องการวางแผน การกำหนดกิจกรรม การดำเนินงาน และการวัดผลอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกัน

วัตถุประสงค์ของงาน และกิจกรรมต่าง ๆ ที่เรากำหนดในวันนี้สามารถเปลี่ยนแปลงได้ในอนาคต แม้จะเป็นแผน 3 – 5 ปี ถ้ารูปแบบการดำเนินธุรกิจและสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจเปลี่ยนไปหรือมีกฎระเบียบต่าง ๆ ออกมาในลักษณะที่กระทบต่อธุรกิจหรือนโยบายที่กำหนดไว้สามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา ต้องยืดหยุ่นได้ จากนั้นดูที่ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์และเลือกทำกิจกรรมที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์สำหรับบริษัทได้มีการรวมกิจการได้ประมาณ 2 ปี แล้ว

ดังนั้น จึงต้องสร้างระบบขึ้นมาเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีเป้าหมาย การทำแผนกลยุทธ์ หรือคือแม่แบบการดำเนินธุรกิจนี้เป็นสิ่งที่ชัดเจนมากที่จะบอกพนักงานให้เข้าใจ แผนกลยุทธ์ของบริษัทว่าในแง่การเงิน ลูกค้า กิจกรรม และคนที่เราต้องทำและได้กำหนดลงไป ในแผนแล้วนั้นมีเป้าหมายอย่างไร และทำอย่างไรเพื่อให้ดีขึ้นซึ่งถือว่าเป็นแม่แบบสำหรับตอบคำถาม พนักงาน และช่วยทำให้การสื่อสารกับพนักงานง่ายขึ้น

8. การนำความสำเร็จแบบสมดุล ไปเชื่อมโยงกับระบบการให้รางวัลและผลตอบแทน ปัจจุบันให้รางวัลและผลตอบแทนตามผลงาน ซึ่งได้เชื่อมโยงเรื่องความสำเร็จแบบสมดุลเข้ากับ เรื่องรางวัลและผลตอบแทน โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานของพนักงานทั้งรายบุคคล และทีม และมีการกำหนดตัวชี้วัดไว้ด้วย ตัวชี้วัดแต่ละตัวจะมีคะแนนกำกับไว้ การให้ค่าตอบแทน และผลงาน ผู้บังคับบัญชาจะประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นตามความเป็นจริง ว่าผลงานออกมาในระดับไหน กล่าวคือในระดับบรรลุวัตถุประสงค์ ในระดับบรรลุเหนือวัตถุประสงค์ ในระดับผลงานยอดเยี่ยม ซึ่งค่าตอบแทนก็จะสอดคล้องกับผลงานตามที่กำหนด “ระบบจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน” ไว้ใน แผนปฏิบัติงานของ “แม่แบบการดำเนินธุรกิจ” ด้วย

9. การนำขีดความสามารถ มาเชื่อมโยงกับระบบความสำเร็จแบบสมดุล ซึ่งขีดความสามารถ คือ ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่บุคลากรขององค์กรต้องมี เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน นิยม กำหนดขึ้นมาในช่วงที่มีการทำ “แม่แบบการดำเนินธุรกิจ” ต้องดูจากกิจกรรมจากพนักงานว่าจะเน้น กิจกรรมอะไรบ้าง และต้องสรรหาและพัฒนาคนให้สอดคล้องกับกิจกรรมเรื่องนั้น ๆ ขีดความสามารถ คือตัวที่เข้ามาช่วยเพิ่มทักษะและความสามารถของพนักงาน ซึ่งจะนำไปเชื่อมโยงกับความสามารถ ด้านการบริหารจัดการด้วย สามารถวัดและประเมินได้ว่า ขณะนี้แต่ละคนมีความรู้ ทักษะ และ พฤติกรรมอยู่ตรงไหน จะสามารถพัฒนาให้พนักงานมีความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่เหมาะสมได้ อย่างไร

ความสำเร็จแบบสมดุล คือ ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล ที่ครอบคลุมการปฏิบัติงาน ทุกด้านในองค์กร การทำงานอะไรก็ตาม เมื่อมีวัตถุประสงค์ ก็ต้องมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ตรงนี้เองคือจุดที่จะเชื่อมโยงไปสู่ความสามารถด้านการบริหารจัดการ คือ วัตถุประสงค์หลักขององค์กรจะถูก นำไปย่อย และจะโยงลงไปแต่ละแผนก เพราะแต่ละแผนกต้องมีการปฏิบัติงาน และในแต่ละ แผนกก็จะตั้งวัตถุประสงค์ให้ผู้ได้บังคับบัญชา ดังนั้น ตัวชี้วัดต้องสอดคล้องกับตัวชี้วัดหลักของ บริษัทด้วย การปฏิบัติงานจึงจะมีมาตรฐานอันเดียวกัน ถ้าถามว่าขีดความสามารถ นำมาโยงกับ ความสำเร็จแบบสมดุลได้อย่างไร คำตอบคือ เพราะความสำเร็จแบบสมดุลไม่ได้พูดถึงขีดความสามารถ เลย มีแต่พูดถึงแต่ตัวชี้วัดอย่างเดียว แต่ถ้าคนของบริษัทต้องทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แล้ว ต้องกำหนดความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมว่าควรมีคุณสมบัติอย่างไรบ้าง เพื่อจะได้ทำงานอย่าง มีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตามขีดความสามารถเองไม่ได้นำมาใช้ประเมินการทำงานวัตถุประสงค์ของ ขีดความสามารถ คือ เพื่อนำมาใช้พัฒนาบุคลากร ขีดความสามารถจึงอยู่ในด้านคน กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ มี “แม่แบบการดำเนินธุรกิจ” ซึ่งสามารถกระจายและเชื่อมโยงไปสู่แต่ละแผนกหรือแต่ละหน้าที่ เช่น แผนกที่มีหน้าที่ขาย และแผนกบุคคล เป็นต้น แต่ละแผนกก็จะกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนกตนขึ้นมาสำหรับการปฏิบัติงานในแผนกของตน จากนั้นขีดความสามารถที่ได้จะช่วยในการพัฒนาความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม ซึ่งจะมีส่วนช่วยพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นได้

10. ข้อสรุปและข้อเสนอแนะ ซึ่งการทำความเข้าใจความสำเร็จแบบสมดุล ต้องลงมือปฏิบัติจริง ต้องวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนโอกาสและอุปสรรคขององค์กร เพื่อจะได้กำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจหลัก ค่านิยมร่วม จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจุดมุ่งหมายระดับต่าง ๆ เหล่านี้เปรียบเสมือนเข็มทิศระดับต่าง ๆ ที่ชี้ทิศทางเป็นระยะ ๆ ไป การทำความสำเร็จแบบสมดุล มีหลักอยู่ว่าต้องมีวิสัยทัศน์ ความสำเร็จแบบสมดุล คือเทคนิคที่ทำหน้าที่ดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าวนั่นเอง

2.2.4 การออกแบบและจัดทำในระดับองค์กร

พลู เดชะรินทร์ (2546 : 61 – 95) กล่าวว่า เนื่องจากในปัจจุบันมองว่า ความสำเร็จแบบสมดุลไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือในการประเมินผลเพียงอย่างเดียว แต่เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และเพื่อให้เห็นภาพที่ละเอียดและชัดเจนของกระบวนการในการจัดทำ ที่ครอบคลุมทั้งการกำหนดจำนวนมุมมอง การกำหนดวัตถุประสงค์พร้อมทั้งการสร้างตัวชี้วัดภายในวัตถุประสงค์ด้านต่าง ๆ เป็นดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดภายใต้มุมมองด้านการเงินนั้น ถือเป็นมุมมองที่ง่ายและชัดเจนที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าองค์กรได้มีการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนไว้แล้ว โดยส่วนใหญ่วัตถุประสงค์ภายใต้ด้านการเงินมักจะหนีไม่พ้นสองด้านหลัก ๆ ได้แก่ ด้านรายได้ และด้านต้นทุน ซึ่งในส่วนของรายได้นั้น วัตถุประสงค์จะเป็นเช่นไรขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ในการแสวงหารายได้ขององค์กรนั้น ๆ เช่น อาจจะเป็นการเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้าใหม่ การเพิ่มขึ้นของรายได้จากสินค้าใหม่ หรือการเพิ่มขึ้นของรายได้ต่อลูกค้า เป็นต้น ส่วนในด้านของต้นทุนนั้นก็ย่อมขึ้นอยู่กับกลยุทธ์และนโยบายของแต่ละองค์กรเช่นกัน ส่วนใหญ่องค์กรต่าง ๆ จะไม่มุ่งเน้นในการลดต้นทุน แต่จะมุ่งเน้นในการควบคุมต้นทุนไม่ให้เพิ่มมากขึ้นจากปีก่อน ๆ องค์กรบางแห่งนั้นคำว่าต้นทุนถือเป็นคำต้องห้าม ซึ่งทำให้องค์กรเหล่านี้หันไปให้ความสำคัญต่อการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) แทน ซึ่งจริง ๆ แล้วถ้าสามารถลดต้นทุนได้ย่อมจะทำให้ผลิตภาพเพิ่มมากขึ้นเอง

2. มุมมองด้านลูกค้า เช่นเดียวกับมุมมองด้านการเงิน การกำหนดวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านลูกค้าสามารถอิงได้จากกลยุทธ์ขององค์กรระดับธุรกิจขององค์กรโดยตรง การกำหนดวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองนี้ จะเป็นไปในลักษณะของการที่องค์กรสามารถนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ (Value Proposition) หรืออีกนัยหนึ่งคือการนำกลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างที่องค์กรได้กำหนดขึ้นมาบรรจุไว้ภายใต้มุมมองด้านลูกค้า โดยส่วนใหญ่แล้วคุณค่าที่ลูกค้าต้องการมักจะหนีไม่พ้นด้านต่าง ๆ เหล่านี้

2.1 ราคา ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ขององค์กรอีกเช่นกันว่าต้องการนำเสนอราคาในลักษณะใด อาจจะเป็นราคาที่ต่ำที่สุด ราคาที่สามารถแข่งขันได้ หรือราคาที่ลูกค้ายอมรับได้ องค์กรที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ทางด้านราคานี้ มักจะเป็นองค์กรที่เน้นการแข่งขันด้านราคาเป็นหลัก อยู่ในธุรกิจที่การแข่งขันด้านราคาเป็นสิ่งสำคัญ ส่วนถ้าธุรกิจใดที่เน้นความแตกต่างในด้านอื่นซึ่งไม่ใช่ราคา การกำหนดวัตถุประสงค์ทางด้านราคาย่อมไม่ใช่สิ่งที่สำคัญ ส่วนตัวชีวิตนั้นส่วนใหญ่ มักจะเป็นร้อยละของความแตกต่างระหว่างราคาขององค์กรกับราคาของคู่แข่ง

2.2 คุณภาพของสินค้า ซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรต้องการที่จะนำเสนอให้กับลูกค้า แต่สิ่งหนึ่งที่พบประจำก็คือ ความสามารถในการนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพต่อลูกค้านั้นค่อนข้างกว้างเกินไป หากที่จะสร้างตัวชี้วัดที่ชัดเจนและจำเพาะเจาะจงได้ว่าคุณภาพของสินค้านั้นเป็นคุณภาพในด้านใด ฉะนั้นเมื่อสร้างตัวชี้วัดจะต้องเป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงคุณภาพในสายตาของลูกค้า เช่น ร้อยละของสินค้าที่กลับ หรือร้อยละของสินค้าที่เสียก่อนหมดช่วงรับประกัน เป็นต้น

2.3 การบริการ ภายใต้ประเด็นในเรื่องของการบริการนั้นจะมีลักษณะที่คล้ายกับคุณภาพก็คือมีลักษณะที่กว้างเกินไปหากที่จะวัดและจับต้องได้ ดังนั้นจะต้องตีกรอบของการบริการให้ชัดเจนว่าเป็นการบริการที่ประทับใจ การบริการที่รวดเร็ว การบริการที่ครอบคลุม เป็นต้น ส่วนตัวชี้วัดในด้านการบริการนั้นคงต้องขึ้นอยู่กับคุณลักษณะจำเพาะของการบริการ ว่าต้องการในด้านใด ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่มักนิยมใช้การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าเป็นตัววัด ซึ่งก็อาจจะไม่ได้ให้ค่าที่น่าเชื่อถือได้เสมอไป

2.4 ด้านเวลา ซึ่งส่วนใหญ่จะหนีไม่พ้นเวลาในการให้บริการหรือเวลาในการจัดส่งสินค้า การกำหนดวัตถุประสงค์ทางด้านเวลานั้น ก็มีข้อควรพิจารณาในประเด็นที่ว่าลูกค้าต้องการเวลาที่เร็วที่สุด หรือเวลาที่เป็นไปตามมาตรฐาน ในองค์กรหรือธุรกิจแต่ละประเภทจะมีความต้องการในด้านเวลาที่แตกต่างกัน ในบางธุรกิจลูกค้าต้องการความเร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ แต่ในธุรกิจบางประเภทลูกค้าเพียงต้องการแต่เวลาที่เป็นไปตามมาตรฐาน ที่ได้สัญญาหรือกำหนดไว้ล่วงหน้าเท่านั้น ไม่ได้ต้องการเวลาที่เร็วที่สุด ดังนั้นถ้าองค์กรใดจะกำหนดวัตถุประสงค์ในด้านเวลาก็จะต้องหาความต้องการของลูกค้าให้ชัดเจน สำหรับในเรื่องของตัวชี้วัดในเรื่องของเวลานั้น ถ้าเป็นในอดีตผู้บริหารส่วนใหญ่มักจะวัดเวลาเฉลี่ยในการให้บริการ หรือเวลาเฉลี่ยในการจัดส่งสินค้า

2.5 ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดี ในธุรกิจหลายประเภทที่มีชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีเป็นสิ่งที่สำคัญ เนื่องจากลูกค้าจะเข้ามาซื้อสินค้าหรือใช้บริการเนื่องจากชื่อเสียงและภาพลักษณ์ ซึ่งอาจจะเป็นชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของตัวเองของสินค้าหรือบริการ หรือของบุคลากรในองค์กรนั้นก็ได้ อย่างไรก็ตามในเรื่องของชื่อเสียงและภาพลักษณ์นั้นก็มีความน่าสนใจอีกเช่นกัน เนื่องจากองค์กรในแต่ละแห่งมีวัตถุประสงค์ในเรื่องนี้ที่แตกต่างกัน บางองค์กรเพียงต้องการสร้างการรับรู้ในหมู่ลูกค้าเป้าหมาย (Awareness) ในขณะที่เดียวกันบางองค์กรไม่ได้ต้องการเพียงแค่การรับรู้ เท่านั้น แต่ต้องการให้มีภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาของลูกค้าด้วย องค์กรต้องวิเคราะห์และกำหนดให้ชัดเจนก่อนว่าวัตถุประสงค์ทางด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ต้องการเป็นอย่างไร

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน ในการออกแบบและจัดทำความสำเร็จแบบสมดุล นั้น มุมมองด้านการเงินและด้านลูกค้าถือเป็นมุมมองที่กำหนดวัตถุประสงค์ได้ค่อนข้างง่ายและชัดเจน แต่พอถึงมุมมองด้านกระบวนการภายในแล้ว หลายองค์กรกลับประสบปัญหาในการกำหนดวัตถุประสงค์ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารหลาย ๆ ท่านยังคงยึดติดกับความเป็นฝ่ายหรือสายงาน ทำให้มองกระบวนการภายในที่สำคัญไม่ค่อยออก ตัวอย่างที่ชัดเจนเช่น ในองค์กรที่ขายสินค้าให้กับตัวแทนจำหน่ายรายย่อยนั้น ถ้าพูดถึงกระบวนการในด้านการขายสินค้า ผู้บริหารบางท่านก็อาจจะนึกถึงแต่หน้าที่ของฝ่ายขายกับฝ่ายจัดส่งสินค้าเท่านั้น แต่ในความเป็นจริงแล้วกระบวนการในด้านการขายนั้น เริ่มต้นจากพนักงานขายออกไปรับคำสั่งซื้อ จากนั้นส่งมาให้ฝ่ายตรวจสอบเพื่อตรวจสอบเครดิตของลูกค้า แล้วส่งไปให้ฝ่ายคลังสินค้าเพื่อเตรียมสินค้า และให้ฝ่ายจัดส่งทำหน้าที่ในการจัดส่งสินค้า จากนั้นฝ่ายบัญชีออกใบเรียกเก็บเงิน เพื่อให้พนักงานขายไปดำเนินการเก็บเงิน จะเห็นได้ว่ากระบวนการในการขายและจัดส่งสินค้าให้กับลูกค้านั้นจะต้องผ่านประมาณ 5 หน่วยงาน ซึ่งการพิจารณาที่กระบวนการนั้น จะทำให้เห็นถึงคุณค่าที่ลูกค้าจะได้รับได้ชัดเจนกว่าการมองเพียงฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเท่านั้น

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนานั้น ถือเป็นมุมมองสุดท้ายภายใต้แนวคิดของความสำเร็จแบบสมดุล แต่การเป็นมุมมองสุดท้ายนั้นไม่ได้หมายความว่า เป็นมุมมองที่สำคัญน้อยที่สุด แต่กลับเป็นมุมมองที่ถือว่าสร้างตัวชีวิตได้ยากที่สุด และเป็นมุมมองที่ยังมีความไม่นิ่งในเรื่องของการวัดผล มุมมองด้านนี้จะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรเพื่อให้มีความพร้อมและความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองอื่น ๆ ก่อนหน้าที่ ดังนั้นสามารถถือได้ว่ามุมมองนี้เป็นมุมมองที่เป็นรากฐานของการบรรลุวัตถุประสงค์ในมุมมองอื่น ๆ โดยส่วนใหญ่แล้วก็มักจะหนีไม่พ้นในเรื่องของการพัฒนาภายในองค์กรเอง ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของบุคลากร ผู้นำ บรรยากาศในการทำงาน หรือระบบการทำงานที่ดี เช่นระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

ความท้าทายของมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนานั้น ไม่ได้อยู่ที่การกำหนดวัตถุประสงค์เหมือนมุมมองด้านกระบวนการภายใน แต่อยู่ที่การกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสม ในองค์กรส่วนใหญ่วัตถุประสงค์ในมุมมองนี้ก็จะเป็นการพัฒนาทักษะของบุคลากร หรือการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน หรือการมีระบบสารสนเทศในการบริหารที่ดี ถ้ามองแบบง่าย ๆ แล้ว การที่จะสร้างตัวชี้วัดขึ้นมาก็ไม่ใช่สิ่งที่ยุ่งยาก

2.3 ตัวชี้วัด

2.3.1 ความหมายของตัวชี้วัด

Johnstone (อ้างใน วรรณิ แกมเกตุ. 2540 : 13) กล่าวว่า ตัวชี้วัด หมายถึง สารสนเทศที่บ่งบอกปริมาณเชิงสัมพัทธ์ หรือสภาวะของสิ่งที่มุ่งวัดในเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยไม่จำเป็นต้องบ่งบอกสภาวะที่จิตใจหรือชัดเจน แต่บ่งบอกหรือสะท้อนภาพของสถานการณ์ที่เราสนใจเข้าไปตรวจสอบอย่างกว้าง ๆ หรือให้ภาพเชิงสรุปโดยทั่วไป ซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ในอนาคต

วรรณิ แกมเกตุ (2540 : 12) กล่าวว่า ตัวชี้วัด เป็นสิ่งที่แสดงสภาวะ หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงไป หรือสะท้อนลักษณะการดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ในภาษาไทยมีการนำมาใช้ในความหมายเดียวกับคำว่า “ตัวชี้วัด” หมายถึง คำ เช่น ดัชนี ตัวชี้นำ ตัวชี้วัด และเครื่องชี้วัด เป็นต้น

โชคชัย สิริพนมณี (2540 : 11) กล่าวว่า ตัวชี้วัด หมายถึง สารสนเทศที่ใช้บ่งบอกสถานภาพหรือลักษณะการดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์กรในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ว่ามีผลการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เป็นอย่างไร

ศิริชัย กาญจนวาสิ (อ้างใน โชคชัย สิริพนมณี. 2540 : 9) กล่าวว่า ตัวชี้วัด หมายถึง ตัวแปร ตัวประกอบ หรือค่าที่สังเกตได้ ซึ่งใช้บ่งบอกสถานภาพ หรือลักษณะการดำเนินงาน หรือเวลาการดำเนินงาน

เอมอร จังศิริพรปกรณ์ (2541 : 37) ให้ความหมายตัวชี้วัดว่า คือ สารสนเทศเชิงปริมาณหรือตัวประกอบ ตัวแปรที่บ่งบอกถึงสิ่งที่ต้องการตรวจสอบ หรือสถานการณ์ที่สะท้อนลักษณะการดำเนินงาน ทำให้สามารถวินิจฉัยชี้สถานะและช่วยชี้บทบาทหน้าที่ ตลอดจนปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงานในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง

อำรุง จันทวานิช (อ้างใน เอมอร จังศิริพรปกรณ์. 2541 : 37) ให้ความหมายของตัวชี้วัดว่าเป็นสารสนเทศที่ช่วยในการวิจัย และชี้สถานะ ตลอดจนปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงานทางการศึกษาในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง

ดังนั้นสรุปได้ว่า ตัวชี้วัด หมายถึง ตัวประกอบ หรือสารสนเทศที่บ่งบอกถึงสภาพ หรือทิศทาง หรือผลการดำเนินงาน ตลอดจนปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงาน

ลักษณะที่ดีของตัวชี้วัด

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (อ้างใน โชคชัย สิรินพมณี. 2540 : 12) กล่าวถึงคุณสมบัติที่ดีของตัวชี้วัด มีดังนี้

1. ความเป็นกลางของตัวชี้วัด (Neutrality) หมายถึง ความไม่ลำเอียง (Bias) ของตัวชี้วัดที่ผลของการประเมินอาจเกื้อกูลต่อกิจกรรม โครงการหรือแผนงานที่เป็นประเภทเดียวกัน แต่จัดทำโดยหน่วยงานที่แตกต่างกัน
2. ความเป็นวัตถุวิสัยของตัวชี้วัด (Objectivity) หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับค่าของตัวชี้วัดมิได้เกิดจากการคิดเอาเองตามความรู้สึกของผู้ประเมิน หรือเรียกกันว่าตามจิตวิสัย แต่อยู่กับสถานะที่เป็นอยู่หรือเป็นรูปธรรมของคุณสมบัติที่ผู้ประเมินจะประเมิน
3. ความไวต่อความแตกต่างของตัวชี้วัด (Sensitivity) หมายถึง ความสามารถของตัวชี้วัดที่จะวัดความแตกต่างระหว่างหน่วยวิเคราะห์ได้อย่างถูกต้อง เช่น ในการประเมินผลโครงการที่ให้ประชาชนร่วมประเมิน เช่น เรื่องอัตราความพึงพอใจ แทนที่จะให้ระบุเพียงความพอใจหรือไม่พอใจ ซึ่งมีความผันแปรแคบมาก คือ 1 เท่านั้น ควรจะให้กลุ่มที่มีความพอใจและไม่พอใจนั้นบอกว่ามี ความพอใจและไม่พอใจมากน้อยเท่าใด
4. ค่าของมาตรวัด หรือตัวชี้วัดที่ได้ควรมีความหมาย หรือตีความหมายได้อย่างสะดวก กล่าวคือ ค่าของมาตรวัดควรมีจุดสูงสุดและต่ำสุดง่ายแก่การเข้าใจ
5. ความถูกต้องในเนื้อหาของตัวชี้วัดที่นำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่มีปัญหาสำหรับการประเมินสิ่งที่เป็นกายภาพ แต่มีปัญหาค่อนข้างมากในการประเมินที่ไม่ใช่กายภาพ เช่น การประเมินผลเกี่ยวกับการพึ่งพาตนเอง อะไรคือเนื้อหาของการพึ่งพาตนเอง
6. ความถูกต้องในการสร้างตัวชี้วัด (Construct Validity) เป็นประเด็นปัญหาทันทีที่ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานต้องประกอบด้วยตัวแปรหลาย ๆ ตัวด้วยกัน ในการสร้างตัวชี้วัด หรือการนำตัวแปรหลายตัวเหล่านี้มารวมกัน วิธีการรวมตัวแปรหลายตัวเข้าด้วยกัน ไม่ว่าจะนำมาบวกกันหารกัน หรือคูณกันนั้นถูกต้องหรือไม่และตีความอย่างไร

2.3.2 ประเภทของตัวชี้วัด

Johnstone (อ้างใน โชคชัย สิรินพมณี. 2540 : 13-14) ได้แบ่งประเภทของตัวชี้วัดตามลักษณะตัวแปรที่นำมาเป็นตัวชี้วัด ดังนี้

1. ตัวชี้วัดตัวแทน (Representative Indicators) ตัวชี้วัดประเภทนี้ใช้มากในงานวิจัย งานบริหารและงานวางแผน ตัวชี้วัดตัวแทน คือ การเลือกตัวแปรตัวหนึ่งมาเป็นตัวแทนเพื่อช่วยชี้หรือสะท้อนให้เห็นแง่มุมของระบบการศึกษา อัตราการรู้หนังสือ การเลือกเอาตัวแปรใดตัวแปรหนึ่งมาใช้เป็นตัวบ่งชี้เพื่อแสดงความพยายามของการจัดการศึกษานี้ เป็นเรื่องของแต่ละบุคคลเลือกกำหนดเอง โดยมิได้มีเหตุผลอ้างอิงชัดเจนว่าเหตุใดจึงเลือกตัวแปรนี้โดยไม่เลือกตัวแปรอื่น การขาดเหตุผลอ้างอิงเช่นนี้ เป็นผลให้ไม่สามารถสรุปผลทั่วไปได้ หรือไม่สามารถนำไปเปรียบเทียบระหว่างงานวิจัยที่คล้ายคลึงกัน

2. ตัวชี้วัดเดี่ยว (Disaggregative Indicators) เป็นตัวชี้วัดที่ถูกนำมาจำแนกออกเป็นเดี่ยว ๆ และตัวแทนที่จะใช้ตัวแปรใดตัวแปรหนึ่งเพื่ออธิบายเรื่องนี้ ตัวแปรประเภทนี้ต้องอาศัยความหมายของตัวแปรแต่ละตัว เพื่ออธิบายแต่ละส่วนหรือ แต่ละองค์ประกอบของระบบการศึกษาและ ในทางหลักการ ตัวแปรที่กำหนดแต่ละตัวจะเป็นอิสระจากตัวแปรอื่น ๆ เพื่อมิให้ข้อมูลซ้ำกันในชุดของตัวชี้วัดแท้ที่จริงเป็นเพียงตัวแปรซึ่งถูกนำมาจำแนกออกมาได้นี้ จะช่วยให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนของแต่ละเรื่องหรือแต่ละองค์ประกอบ หรือแต่ละส่วนของการศึกษา แต่ถ้าดำเนินงานให้ครบถ้วนก็เป็นเรื่องที่ยืดเยื้อและยุ่งยาก เพราะจะมีตัวแปรยาวเหยียดเต็มไปหมด ทำให้ไม่สามารถนำไปใช้งานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ และถ้านำไปใช้เพื่ออธิบายเพียงบางส่วน ก็เกิดปัญหาในความไม่ถูกต้อง การใช้ตัวชี้วัดประเภทนี้มักจะไม่อยู่ในรูปแบบที่เหมาะสม นอกจากนั้นจะทำให้การวัดในเรื่องต่าง ๆ ที่คิดว่าสำคัญนั้นซ้ำซ้อน ลักษณะของตัวชี้วัดประเภทนี้จะไม่ช่วยอธิบายลักษณะของระบบการศึกษาได้ถูกต้อง

3. ตัวชี้วัดรวม (Composite Indicators) เป็นการรวมตัวแปรทางการศึกษาจำนวนหนึ่งเข้าด้วยกัน การรวมตัวแปรหลาย ๆ ตัวที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันนี้ จะช่วยอธิบายลักษณะหรือสถานการณ์ของการศึกษาได้ดีกว่าการใช้ตัวแปรเพียงตัวเดียว เมื่อมีการรวมตัวแปรแล้วจะต้องมีการถ่วงน้ำหนักของตัวแปรแต่ละตัวด้วย เพราะตัวแปรแต่ละตัวดังกล่าวอาจมีค่าน้ำหนักไม่เท่ากัน จากนั้นจึงคำนวณหาค่าตัวแปรรวมออกมา

2.3.3 การสร้างและพัฒนาตัวชี้วัด

Johnston (อ้างใน เอมอร์ จังศิริพรปกรณ์. 2541 : 42) กล่าวถึงวิธีสร้างและพัฒนาตัวชี้วัดทางการศึกษา มี 3 วิธีคือ

1. การสร้างตัวชี้วัดเพื่อประโยชน์ของการใช้ (The Pragmatic Definition of an Indicator) การสร้างตัวชี้วัดประเภทนี้มี 2 แบบ คือ

1.1 การเลือกตัวแปรจำนวนหนึ่งที่ทำได้หรือที่มีอยู่มาใช้ วิธีนี้เป็นวิธีจัดทำตัวชี้วัดในลักษณะที่เป็นตัวชี้วัดตัวแทน (Representative indicator)

1.2 การเลือกเอาตัวแปรจำนวนหนึ่งมาผสมผสานรวมกัน ซึ่งวิธีการรวมกันนี้มาจากข้อสมมติฐานบางประการว่า ตัวแปรเหล่านี้มีความสัมพันธ์กัน การรวมตัวแปรประเภทนี้มักกำหนดขึ้นเพื่อใช้ในงานวิจัยงานใดงานหนึ่งโดยเฉพาะ

2. การสร้างตัวชี้วัดโดยอาศัยนิยามเชิงทฤษฎี (The Theoretical Definition of an Indicator) สร้างโดยเลือกตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับสภาวะหรือคุณลักษณะที่สนใจ แล้วจัดลำดับความสำคัญของตัวแปร โดยอาศัยน้ำหนักของตัวแปรตามเหตุผลหรือพื้นฐานทางทฤษฎี เพื่อวิเคราะห์ตัวแปรขึ้นเป็นตัวชี้วัด

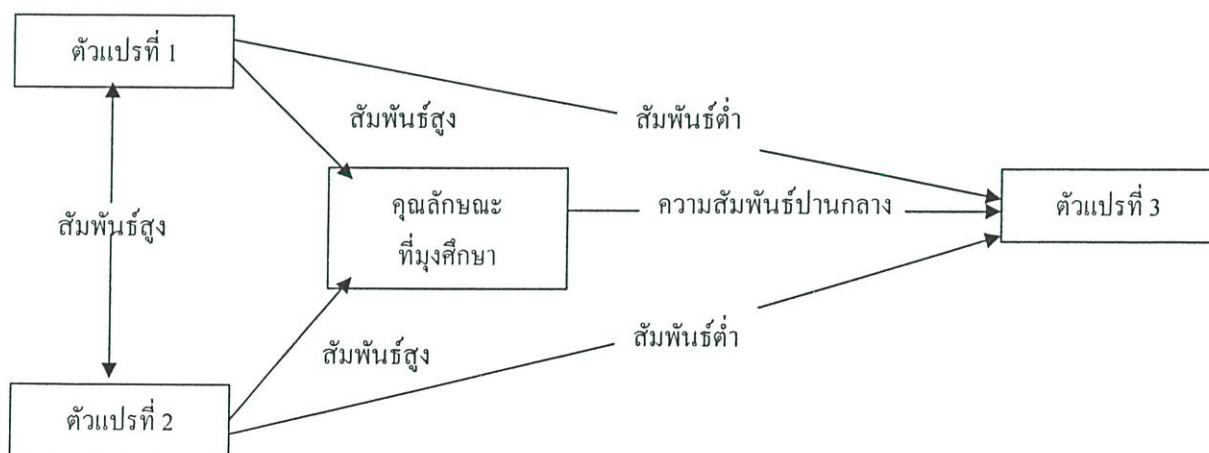
3. การสร้างตัวชี้วัดโดยอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์ (The Empirical Definition of an Auditor) สร้างโดยอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการจับกลุ่มความสัมพันธ์ของตัวแปร การกำหนดน้ำหนักของตัวแปรใช้วิธีการทางสถิติเป็นหลัก เช่น การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) การวิเคราะห์จำแนก (Discriminant Analysis) และการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิกอล (Cononical Correlation Analysis) เป็นต้น

สิ่งที่ควรคำนึงในการพัฒนาตัวบ่งชี้

เจือจันทร์ จงสถิตอยู่ และแสวง ปิ่นมณี (อ้างใน เอมอร จังศิริพรปกรณ์. 2452 : 42) กล่าวว่า เนื่องจากวิธีที่ 1 มีจุดอ่อนมาก การพัฒนาตัวชี้วัดจึงควรใช้ 2 วิธีหลัง ซึ่งทั้ง 2 วิธีมีสิ่งที่ควรคำนึงในการพัฒนาตัวชี้วัด คือ

การคัดเลือกองค์ประกอบตัวแปร หรือกลุ่มตัวแปร (Component Variables)

การคัดเลือกกลุ่มตัวแปรเพื่อสังเคราะห์เป็นตัวชี้วัด เริ่มจากการระบุหรืออธิบายคุณลักษณะของตัวชี้วัดอย่างชัดเจน โดยอาศัยเอกสารข้อเสนอเชิงทฤษฎี หรือจากความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้ตัวแปรหลักที่สำคัญ จึงควรหลีกเลี่ยงตัวแปรจำนวนมาก เพราะทำให้มีน้ำหนักของสิ่งที่มุ่งศึกษามีความซับซ้อน และยากในการแปลความหมาย โดยทั่วไปถ้าตัวแปร 2 ตัวขึ้นไปมีความสัมพันธ์กันสูงจะไม่นิยมใช้ตัวแปรเหล่านั้นทั้งหมด เพราะผลที่ได้อาจจะมีความคลาดเคลื่อน และยังเป็นการไม่ประหยัดด้วย น่าจะนำตัวแปรอื่น ๆ ที่มีความสัมพันธ์ภายในต่ำแต่มีแนวโน้มว่าสามารถอธิบายสภาพการณ์ หรือคุณลักษณะที่มุ่งศึกษาได้ในระดับสูงแทน



ภาพที่ 2.1 แสดงความสัมพันธ์ภายในระหว่าง 3 ตัวแปร

2.4 เทคนิคเดลฟาย

2.4.1 ความเป็นมาของเทคนิคเดลฟาย

เทคนิคเดลฟาย เป็นเทคนิคที่ได้รับการตั้งชื่อตามชื่อของวิหารเดลฟาย อันเป็นวิหารที่ศักดิ์สิทธิ์ในสมัยกรีกโบราณ ที่ถือเป็นศูนย์กลางของความเชื่อถือและการเดินทางมาขอคำทำนายเกี่ยวกับอนาคตจากเทพเจ้า (เทพอพอลโล) ของผู้คนในสมัยนั้น เทคนิคเดลฟาย ถูกค้นพบและพัฒนาขึ้นเป็นครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ.2493 (ค.ศ.1950) โดยนักวิจัยของ The Rand Corporation คือ Olaf Helmer, Norman Dalkey and Nicholas Rescher เพื่อประโยชน์ในการทำนาย วางแผน และตัดสินใจเกี่ยวกับเหตุการณ์ในอนาคตเป็นสำคัญ ต่อมาได้เริ่มพัฒนาขึ้นอย่างเป็นทางการในปี พ.ศ. 2495 เพื่อใช้ในการศึกษาและวิจัยทางการทหารของกองทัพอากาศออเมริกัน และได้ถูกปกปิดเป็นความลับไว้ถึง 10 ปี มาเปิดเผยเป็นครั้งแรกในปี พ.ศ.2505 พร้อมทั้งมีการกระจายเรื่องราวเกี่ยวกับเทคนิคเดลฟายอย่างกว้างขวางจากบทความเรื่อง “An Experimental Application of the Delphi Method of the Use of Expert” ที่มี Olaf Helmer and Norman Dalkey เป็นผู้เขียนลงในวารสาร Management Science ปีที่ 9 ฉบับที่ 3 เดือนเมษายน พ.ศ. 2506 จนทำให้เทคนิคเดลฟายเป็นที่รู้จักและถูกนำมาใช้ในงานวิจัยสาขาต่าง ๆ อย่างแพร่หลาย (ประยูร ศรีประสาธน์. 2523 : 16 ; อาทิตยา ดวงมณี. 2540 : 30)

2.4.2 ความหมายและความสำคัญของเทคนิคเดลฟาย

ปัจจุบันมีการวิจัยจำนวนมาก ที่ใช้เทคนิคการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบเดลฟาย ซึ่งนับเป็นเทคนิคการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้รับการนิยมนิยม จากผู้ทำการวิจัยเป็นอย่างมากอีกวิธีหนึ่ง และในส่วนของความหมายของเทคนิคการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบเดลฟายนั้น ได้มีผู้ให้ความหมายไว้พอสรุปดังนี้

ประยูร ศรีประสาธน์ (2523 : 9) กล่าวว่า เทคนิคเดลฟายเป็นกระบวนการเสาะหาความคิดเห็นที่เห็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มคน เกี่ยวกับความเป็นไปในอนาคต ในเรื่องเกี่ยวกับเวลา ปริมาณ และ/หรือสภาพการณ์ที่ต้องการจะให้เป็นไป ทั้งนี้ โดยใช้วิธีการเสาะหาความคิดเห็นด้วยการใช้แบบสอบถามแทนการเรียกประชุม

สุวรรณา เชื้อรัตนพงษ์ (2528 : 14) กล่าวว่า เทคนิคเดลฟายคือกระบวนการที่รวบรวมความคิดเห็นหรือการตัดสินใจจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมีความถูกต้องน่าเชื่อถือมากที่สุด โดยไม่ต้องนัดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้มาประชุมกัน แต่ใช้การตอบแบบสอบถามแทน ซึ่งเทคนิคนี้จะทำให้สามารถระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญในที่ต่าง ๆ ได้โดยไม่จำกัด ทั้งยังประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายอีกด้วย นอกจากนี้ก็ยังช่วยให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ และไม่ตกอยู่ใต้อิทธิพลความคิดเห็นของผู้อื่นหรือของเสียงส่วนใหญ่ในที่ประชุม

อาทิตยา คววมณี (2540 : 32) กล่าวว่า เทคนิคเดลฟาย คือกระบวนการรวบรวมความคิดเห็นหรือการตัดสินใจอย่างอิสระจากผู้เชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการสื่อสารให้ข้อมูล และผลย้อนกลับ (Feedback) สำหรับผู้เชี่ยวชาญพิจารณาเพื่อนำมาซึ่งข้อมูลที่เป็นฉันทามติหรือสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Consenses) ถูกต้อง และมีความน่าเชื่อถือมากที่สุด

Pill (อ้างใน บัญชา สารวรินทร์. 2540 : 52) กล่าวว่า เทคนิคเดลฟายเป็นการนำความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมาใช้ประโยชน์อย่างมีระบบแบบแผน ซึ่งนับว่าเป็นกระบวนการหนึ่งของการเก็บข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่กระจัดกระจายกันให้สอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ โดยที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนร่วมกันให้ความคิดเห็น โดยไม่ทราบว่ามีใครบ้างที่มีส่วนออกความคิดเห็น ซึ่งเป็นการขจัดอิทธิพลของแต่ละคน ที่จะส่งต่อความคิดเห็นของคนอื่นได้เป็นอย่างดี

Rasp (อ้างใน สรวุฒิ บัวจันทร์. 2545 : 29) กล่าวว่า เทคนิคเดลฟายเป็นการรวบรวมพิจารณาการตัดสินใจที่มุ่งเพื่อเอาชนะจุดอ่อนของการตัดสินใจแต่เดิม ที่จำเป็นต้องขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนใดคนหนึ่ง โดยเฉพาะ หรือความคิดเห็นของกลุ่มหรือมติของที่ประชุม

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า เทคนิคเดลฟายเป็นกระบวนการนำความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมารวบรวมสรุป และร่วมกันตัดสินใจเกี่ยวกับสิ่งที่มีแนวโน้มจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยการสัมภาษณ์หรือการใช้แบบสอบถามในลักษณะของการระดับความคิด ซึ่งให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ และไม่ตกอยู่ใต้อิทธิพลความคิดเห็นของผู้อื่นหรือของเสียงส่วนใหญ่ในที่ประชุม

2.4.3 รูปแบบและวิธีการของเทคนิคเดลฟาย

เทคนิคเดลฟายที่นิยมใช้ปัจจุบันมีสองรูปแบบ รูปแบบที่ใช้แพร่หลายที่สุดคือ “เทคนิคเดลฟายแบบเดิม” ซึ่งเป็นการรวบรวมแนวคิดจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญโดยคณะผู้ดำเนินการกลุ่มหนึ่งเป็นผู้ทำหน้าที่ออกแบบสอบถามส่งไปยังผู้เชี่ยวชาญ รวบรวมผลที่ได้มาสรุปจัดทำแบบสอบถามชุดใหม่ส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นอีกครั้งหนึ่ง เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณาคำตอบที่ให้ไปครั้งแรกเมื่อเทียบกับความเห็นของกลุ่มอีกครั้งหนึ่งเป็นอย่างน้อย โดยที่ผู้ตอบอาจยืนยันความเห็นเดิมหรือเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นไปจากเดิมก็ได้ ซึ่งถ้าความคิดเห็นต่างไปจากกลุ่มจะต้องให้เหตุผลประกอบด้วย ส่วนเทคนิคเดลฟายอีกรูปแบบหนึ่ง คือ “เทคนิคเดลฟายแบบใหม่” สิ่งต่างไปจากเทคนิคเดลฟายแบบเดิม คือ แทนที่จะใช้คนดำเนินการในเรื่องแบบสอบถามและวิเคราะห์ผลสรุปในแต่ละรอบให้ใช้คอมพิวเตอร์แทน ซึ่งแบบนี้ทำให้สามารถวิเคราะห์ผลการตอบแต่ละรอบได้รวดเร็วและทันทีทันใด ไม่ต้องรอนานเหมือนเทคนิคแบบเดิม (Linstone & Turoff. 1975 : 5)

จะเห็นว่ากระบวนการวิธีการของเทคนิคเดลฟาย ไม่ว่าจะ เป็นเทคนิคเดลฟายแบบเดิม หรือแบบใหม่ก็ตาม มีลำดับขั้นตอนสำคัญได้แก่ การเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสมกับประเด็น ปัญหาที่ศึกษา การสร้างแบบสอบถาม การเก็บข้อมูลแต่ละรอบมาทำการวิเคราะห์สรุปผลปรับแบบ สอบถามกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาคำตอบของตน เทียบกับความเห็นของกลุ่มอีกอย่างน้อย 1 ครั้ง

1. การเลือกผู้เชี่ยวชาญ สิ่งที่สำคัญที่สุดในการใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย ก็คือ การเลือกสรรผู้เชี่ยวชาญ ทั้งนี้ เพราะการวิจัยจะออกมาดี ถูกต้องเพียงใดขึ้นอยู่กับผู้เชี่ยวชาญ (Dalkey อ้างใน สรวุฒิ บัวจันทร์. 2545 : 30) กล่าวว่าผู้เชี่ยวชาญคือ ผู้ที่มีความรู้เป็นพิษในสาขาที่เขา สนใจ ดังนั้น การเลือกผู้เชี่ยวชาญควรมีความรู้เฉพาะที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยแต่ ละครั้ง สำหรับจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสมคือตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป ซึ่งอัตราการลดลงของความ คลาดเคลื่อนมีน้อยมาก (Macmillan อ้างใน สรวุฒิ บัวจันทร์. 2545 : 31) นอกจากนี้ จากการศึกษา ของณัฐภา สรรพศรี (2525 : 32) พบว่า เมื่อผู้เชี่ยวชาญจำนวนตั้งแต่ 14 คน ขึ้นไป ความคลาดเคลื่อน จะลดน้อยลงมาก และไม่มีความแตกต่างกันระหว่างในการตอบคำถามซ้ำในรอบ 2 กับรอบ 3

2. การรวบรวมข้อมูล โดยทั่วไปจะมีการรวบรวมข้อมูล 3 – 4 รอบ โดยรอบแรกจะเป็น การค้นคว้าในเรื่องที่เกี่ยวกับประเด็นปัญหาที่ศึกษา โดยอาจได้จากการค้นคว้าเอกสารและ สอบถามผู้เชี่ยวชาญ ผลคำตอบจากรอบแรกจะถูกนำมาเป็นข้อมูลในการสร้างแบบสอบถามรอบ ที่ 2 ส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนให้ความเห็นอีกครั้ง ในรอบนี้ถ้าผู้เชี่ยวชาญที่มีความเห็น แตกต่างจากกลุ่มและยังคงยืนยันความเห็นเดิมจะต้องแสดงเหตุผลประกอบด้วย สำหรับรอบที่ 4 ก็ ทำนองเดียวกับรอบที่ 3 (Linstone & Turoff. 1975 : 5 – 6)

จากการวิจัยจำนวนมาก ได้ตัดการรวบรวมข้อมูลในรอบที่ 4 เพราะมีความแตกต่างกัน น้อยมากระหว่าง ผลที่ได้จากรอบที่ 3 กับรอบที่ 4 และข้อมูลที่ได้เพิ่มเติมก็ไม่คุ้มกับความพยายาม ในการจัดทำนัก (Rasp Jr. อ้างใน สรวุฒิ บัวจันทร์. 2545 : 31) สำหรับการตัดสินใจว่าความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญสอดคล้องกันหรือไม่นั้น พิจารณาจากค่าสถิติที่คำนวณได้ซึ่งโดยปกติจะคำนวณหา ค่ามัธยฐานและพิสัยระหว่างควอไทล์ ความเห็นพ้องต้องกันจะเกิดขึ้นเมื่อค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่ เกิน 1.50 บนสเกล 5 (ชนินฐา วิทยานุมาส. 2525 : 34 ; จันทร์เพ็ญ เชื้อพานิช. 2526 : 32 – 33)

2.4.4 ปัญหาและลักษณะที่ควรใช้เทคนิคเดลฟาย

โดยทั่วไป ผู้ทำการวิจัยจะตัดสินใจใช้เทคนิคนี้ เมื่อมีเหตุการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งต่อไปนี้ ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์ (2535 : 43) คือ

1. ปัญหาที่ทำการวิจัยไม่มีคำตอบที่ถูกต้องแน่นอน แต่สามารถวิจัยปัญหาได้จากการ รวบรวมการตัดสินใจแบบอัตโนมัติจากผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น ๆ
2. ปัญหาที่จะทำการวิจัยต้องการความคิดเห็นหลาย ๆ ด้าน จากประสบการณ์หรือ ความรู้ ความสามารถของผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น ๆ

3. ผู้ทำการวิจัยไม่ต้องการให้ความคิดเห็นของผู้อื่นแต่ทุกคนมีผลกระทบ หรือมีอิทธิพลต่อการพิจารณาตัดสินปัญหานั้น ๆ
4. การพบปะเพื่อนัดประชุมของกลุ่มเป็นการไม่สะดวก เนื่องจากสภาพภูมิศาสตร์หรือเสียค่าใช้จ่ายและเวลามากเกินไป
5. เมื่อไม่ต้องการเปิดเผยรายชื่อบุคคลในกลุ่ม เพราะความคิดเห็นของคนในกลุ่มเกี่ยวกับปัญหาที่วิจัย อาจมีความขัดแย้งอย่างมาก

2.4.5 ปัจจัยที่ทำให้เทคนิคเดลฟายใช้ได้ผลอย่างสมบูรณ์

ปัจจัยที่ทำให้เทคนิคเดลฟายใช้ได้ผลอย่างสมบูรณ์ สามารถแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้ คือ

1. ด้านระยะเวลา

ผู้ทำการวิจัยควรมีเวลามากพอที่จะดำเนินการวิจัยด้วยเทคนิควิธีนี้ โดยทั่วไปใช้เวลาประมาณ 2 เดือนจึงเสร็จสิ้นกระบวนการ อาจช้าหรือเร็วกว่านั้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญว่าจะส่งแบบสอบถามแต่ละรอบกลับคืนมาช้าหรือเร็วเพียงใด (ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์, 2535 : 134) การเก็บรวบรวมข้อมูลแต่ละรอบ ผู้วิจัยต้องกำหนดเวลาให้เหมาะสม ไม่เร่งรัดหรือเว้นระยะนานเกินไป เพราะการเว้นระยะนานเกินไป อาจทำให้ผู้เชี่ยวชาญลืมนัด ความต่อเนื่องทางความคิดเสียเวลาในการทบทวน และเกิดความเบื่อหน่ายได้ (สุวดี ทวีบุตร, 2540 : 68) จำนวนวันที่น้อยที่สุดเหมาะสมในการกำหนดตอบกลับแบบสอบถามที่ส่งทางไปรษณีย์ตามที่ได้มีผู้ศึกษาไว้ คือ ช่วง 7 วัน Navin and Ford (อ้างใน สุวดี ทวีบุตร, 2540 : 69) ส่วนการเตือนและการติดตามการตอบกลับแบบสอบถามนั้น กลุ่มที่ได้รับการเตือนและการติดตามทางโทรศัพท์ จะมีอัตราการตอบกลับสูงกว่ากลุ่มที่ได้รับการเตือน และการติดตามด้วยการ์ดและไปรษณียบัตร (กอบแก้ว ภูติชนารักษ์, 2537 : 56) เนื่องจากสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ตอบได้ด้วยน้ำเสียง การทักทาย ตลอดจนเปิดโอกาสให้ซักถามในประเด็นที่ไม่เข้าใจได้ ทำให้ผู้ตอบเกิดความกระตือรือร้นและมีทัศนคติที่ดีต่องานวิจัย (สุวดี ทวีบุตร, 2540 : 87)

2. ด้านผู้เชี่ยวชาญ

ชนิตา รักษ์พลเมือง (2531 : 41) กล่าวถึงจำนวนผู้เชี่ยวชาญว่า ถึงแม้จะไม่มีกำหนดตายตัวว่าควรจะใช้จำนวนเท่าใดก็ตาม อย่างน้อยที่สุดในรอบสุดท้าย ควรจะมีถึง 10 คน และการเพิ่มจำนวนผู้เชี่ยวชาญจะทำให้ผลที่น่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น การกำหนดจำนวนผู้เชี่ยวชาญว่าหากผู้เชี่ยวชาญมีความเป็นเอกพันธ์ อาจใช้เพียง 10-15 คน และหากผู้เชี่ยวชาญมีความเป็นวิวิธพันธ์ อาจต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญจำนวนมาก แต่จากการศึกษาของ Macmillan (อ้างใน อาทิตยา ดวงมณี, 2540 : 53) พบว่า หากผู้เชี่ยวชาญมีจำนวนตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป อัตราลดลงของความคลาดเคลื่อนจะม่น้อยมากจนคงที่ ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 การลดลงของความคลาดเคลื่อนของจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ

จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ (Panel Size)	การลดลงของความคลาดเคลื่อน (Error Reduction)	การเปลี่ยนแปลงสุทธิ (Net Change)
1 – 5	1.20 – 0.70	0.50
5 – 9	0.70 – 0.58	0.12
9 – 13	0.58 – 0.54	0.04
13 – 17	0.54 – 0.50	0.02
17 – 21	0.50 – 0.48	0.02
21 – 25	0.48 – 0.46	0.02
25 – 29	0.46 – 0.44	0.02

ที่มา : (Macmillan อ้างใน อาทิตยา ควงมณี. 2540 : 33)

เทคนิคเคลฟายต้องอาศัยความคิดเห็นจากการตอบแบบสอบถาม ฉะนั้นความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ได้รับจะต้องขึ้นอยู่กับความน่าเชื่อถือของผู้ตอบ ว่ามีความรู้ความสามารถเป็นเลิศในสาขานั้น ๆ อย่างแท้จริง หรือเป็นผู้มีส่วนร่วมรับผิดชอบมีประสบการณ์ในประเด็นที่ศึกษาให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจ ตั้งใจ และยินยอมเสียสละเวลาโดยตลอดงานวิจัย (ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์. 2535 : 45)

3. ด้านแบบสอบถาม

อาทิตยา ควงมณี (2540 : 39 – 35) ได้กล่าวไว้ว่า เพื่อให้ได้ความคิดเห็นที่ตรงความเป็นจริงและน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น กระบวนการของเทคนิคเคลฟาย จึงต้องมีการถามย้ำด้วยการส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มผู้เชี่ยวชาญหลายรอบ โดยทั่วไปคือ 3 – 4 รอบ แบบสอบถามที่ส่งไปให้ผู้เชี่ยวชาญตอบนั้น มี 2 ชนิด คือ แบบสอบถามปลายเปิดและแบบสอบถามปลายปิดชนิดมาตราส่วนประมาณค่า การเก็บรวบรวมข้อมูลรอบแรกใช้แบบสอบถามปลายเปิด ส่วนรอบต่อ ๆ มาใช้แบบสอบถามปลายปิดชนิดมาตราส่วนประมาณค่าลักษณะของแบบสอบถามแต่ละรอบที่ผู้วิจัยควรเอาใจใส่ คือ ข้อความในแบบสอบถามต้องชัดเจน สละสลวย ง่ายแก่การอ่าน และผู้ตอบแต่ละคนต้องเข้าใจตรงกันในคำถามหรือข้อความเดียวกัน และมีกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยแบบสอบถาม 4 รอบ ดังนี้

รอบที่ 1 แบบสอบถามในรอบแรกมักเป็นคำถามปลายเปิด มีจุดมุ่งหมายเพื่อรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญโดยใช้คำถามอย่างกว้าง ๆ บางครั้งผู้วิจัยอาจสร้างเป็นแบบสอบถามปลายปิดก็ได้ ทั้งนี้ เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้เชี่ยวชาญ กรณีเช่นนี้ ผู้วิจัยควรเว้นช่องว่างในส่วนท้ายของคำถาม เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมตามต้องการ

รอบที่ 2 แบบสอบถามในรอบที่ 2 จะพัฒนามาจากคำตอบของแบบสอบถามในรอบแรก โดยผู้วิจัยจะรวบรวมความคิดเห็นที่ได้ทั้งหมดสังเคราะห์เข้าด้วยกัน ตัดข้อมูลที่ซ้ำซ้อนออกจากนั้นก็จัดสร้างเป็นแบบสอบถามปลายปิดชนิดมาตราส่วนประมาณค่า ส่งกลับไปยังกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้นอีกครั้ง เพื่อลงมติจัดระดับความสำคัญของแต่ละข้อ หากมีคำถามข้อใดที่ไม่ชัดเจนหรือควรมีการแก้ไขจำนวน ผู้เชี่ยวชาญสามารถให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมได้

รอบที่ 3 ผู้วิจัยจะนำคำตอบที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดในรอบที่ 2 มาหาค่ามัธยฐาน (Median) ฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) เพื่อนำค่าเหล่านี้ใส่เพิ่มไปในแบบสอบถามรอบที่ 3 ที่มีข้อคำถามคงเดิม โดยแสดงค่าที่คำนวณได้ในรูปของสัญลักษณ์หรือตัวเลข พร้อมทั้งแสดงคำตอบเดิมของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 ให้เห็นอีกครั้งในแบบสอบถามรอบที่ 3 ด้วย ทั้งนี้เพื่อส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาใหม่ โดยเปรียบเทียบความคิดเห็นของตนเองกับกลุ่มว่าจะยังยืนยันคำตอบเดิมหรือจะปรับเปลี่ยนใหม่ หากคำตอบของตนไม่สอดคล้องกับคำตอบของกลุ่ม และต้องการยืนยันคำตอบเดิมให้แสดงเหตุผลประกอบด้วย

รอบที่ 4 ทำตามขั้นตอนเดียวกับรอบที่ 3 แล้วส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาอีกครั้ง ซึ่งโดยทั่วไปมักตัดรอบนี้ออก เพราะความคิดเห็นในรอบที่ 3 และ 4 มีความแตกต่างกันน้อยมาก

4. ด้านผู้วิจัย

ผู้ทำการวิจัยต้องมีความละเอียดรอบคอบในการพิจารณาคำตอบ และให้ความสำคัญต่อคำตอบที่ได้รับอย่างเสมอกันทุกข้อ ไม่ว่าผู้ตอบแต่ละคนจะตอบครบทุกข้อหรือไม่ก็ตาม ทั้งนี้เพื่อมิให้พลาดข้อความหรือเหตุผลที่แท้จริงของเรื่องไป รวมทั้งต้องวางตัวเป็นกลาง ไม่มีความลำเอียงหรือนำความคิดเห็นส่วนตัวเข้าไปพิจารณาร่วมด้วย เพราะอาจส่งผลให้ผลการวิจัยคลาดเคลื่อน นอกจากนี้ผู้วิจัยจะต้องอาศัยความอดทนและใช้มนุษยสัมพันธ์อันดี ในการให้ได้มาซึ่งข้อมูลครบตามต้องการ

5. ด้านเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณารัณฑ์ (Consensus) ที่เหมาะสม

สำหรับคำตอบที่ได้จากแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 นั้น จะนำมาคำนวณหาค่าร้อยละ ค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ เพื่อพิจารณารัณฑ์ ซึ่งสามารถสรุปเกณฑ์ที่เหมาะสมในการพิจารณาได้ดังนี้

ถ้าข้อความใดมีพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50 และค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน ไม่เกิน 1.00 แสดงว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อข้อความนั้นมีความสอดคล้องต้องกันหรือได้รับฉันทามติ

ในด้านของระดับคะแนนฉันทามตินั้น ยังไม่ปรากฏข้อตกลงที่ชัดเจนตายตัว แต่ก็ได้มีผู้เสนอถึงระดับที่ควรจะเป็น เช่น Flanders กำหนดไว้ว่าข้อความใดจะถือว่าได้รับฉันทามติก็ต่อเมื่อข้อความนั้นมีผู้ตอบสอดคล้องกัน 60% และ Murry and Hammons กำหนดไว้ว่า ข้อความใดจะถือว่าได้รับฉันทามติก็ต่อเมื่อข้อความนั้นมีผู้ตอบสอดคล้องกัน 75% เป็นต้น

2.4.6 ข้อดีและข้อจำกัดของเทคนิคเดลฟาย

อาทิตยา ควงมณี (2540 : 34 – 35) ได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และพบว่าเทคนิคเดลฟายมีข้อดี ดังต่อไปนี้

1. สามารถหาความสอดคล้องของความคิดเห็น จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวนมากได้ โดยไม่ต้องจัดให้มีการประชุมกลุ่ม ทำให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนแสดงความคิดเห็นของตนได้อย่างเต็มที่ เป็นอิสระ และไม่อยู่ภายใต้อำนาจทางความคิดหรืออำนาจของเสียงส่วนใหญ่
2. ข้อมูลที่ได้เป็นคำตอบที่น่าเชื่อถือ เพราะเป็นความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชานั้น ๆ อย่างแท้จริง และเป็นข้อมูลที่ได้มาจากการข้ถามหลายรอบ ถือเป็นคำตอบที่ผ่านการกลั่นกรองมาแล้วอย่างรอบคอบ
3. เป็นเทคนิคในการแลกเปลี่ยนการศึกษาความเชี่ยวชาญของผู้เชี่ยวชาญทางตรง โดยที่เขาไม่รู้ตัว เพราะตามกระบวนการของเทคนิควิธีจะช่วยผสมผสานความเชี่ยวชาญของผู้เชี่ยวชาญไปด้วย
4. เป็นเทคนิคที่สามารถรับข้อมูลจากคนจำนวนมากได้ โดยไม่มีข้อจำกัดในเรื่องสภาพภูมิศาสตร์ เวลา กลไกการดำเนินงานง่าย และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่ำ
5. ผู้ทำการวิจัยสามารถทราบลำดับความสำคัญของข้อมูลและเหตุผลในการตอบ รวมทั้งความสอดคล้องในเรื่องความคิดเห็นได้เป็นอย่างดี

นอกจากนี้ Rasp (อ้างใน สรวุฒิ บัวจันทร์, 2545 : 31) ยังกล่าวถึงข้อดีของเทคนิคเดลฟายว่า เทคนิคนี้ทำให้ได้ ข้อมูลที่จะทำให้เกิดการพัฒนาเพื่อให้เป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายที่วางไว้ประสบผลสำเร็จได้ เพราะข้อมูลที่ได้มาจะแสดงให้เห็นว่าคำตอบของกลุ่มนั้นสนับสนุนหรือคัดค้านข้อตกลงที่จะมีขึ้น และจะแสดงให้เห็นถึงลำดับของความคิดเห็นสอดคล้องและสอดคล้องกันด้วย

อาทิตยา ควงมณี (2540 : 35 – 36) กล่าวว่า ถึงแม้เทคนิคเดลฟายจะมีข้อดีหลายประการก็ตาม แต่ก็ยังมีข้อจำกัดที่ผู้นำไปใช้ควรระวังหลายประการเช่นกัน ดังนี้

1. การกำหนดกรอบให้ผู้เชี่ยวชาญเป็นการจำกัดกรอบความคิดของผู้เชี่ยวชาญ ทำให้แนวความคิดที่ได้ถูกจำกัดอยู่ในกรอบเฉพาะที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นเท่านั้น
2. การคัดเลือกและเกณฑ์การพิจารณาเลือกผู้เชี่ยวชาญ ถ้าไม่เหมาะสมจะทำให้ได้ผู้ที่ไม่มีความรู้ หรือผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่ต้องการความคิดเห็นอย่างแท้จริง ทำให้ข้อมูลขาดความน่าเชื่อถือได้
3. ผู้วิจัยขาดความรอบคอบหรือมีความลำเอียงในการพิจารณาวิเคราะห์คำตอบแต่ละรอบ

4. การใช้เวลาในการตอบแบบสอบถามปลายเปิดมากเกินไป และต้องตอบหลาย ๆ รอบ เพื่อถกเถียงความคิด ทำให้ผู้ตอบรู้สึกเบื่อหน่ายหรือรู้สึกว่าถูกรบกวนมากเกินไป จนอาจจะไม่ได้รับความร่วมมือในการตอบรอบหลัง ๆ

5. การสูญหายระหว่างทางของการส่งแบบสอบถาม หรือการไม่ได้รับแบบสอบถาม กลับคืนครบในแต่ละรอบ

6. ผลการวิจัยเป็นความรู้สึก (Intuition) มากกว่าเป็นวิทยาศาสตร์

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.5.1 งานวิจัยเกี่ยวกับตัวชี้วัด

ชาญอนันต์ สุขวงศ์ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ทำการพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) จำนวน 9 ด้าน คือ 1) ด้านการทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ 2) ด้านความรับผิดชอบและยึดมั่นตามสัญญา 3) ด้านสำนึกด้าน คุณภาพและบริการ 4) ด้านความสามารถในการสื่อสาร 5) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง 6) ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 7) ด้านการวิเคราะห์และการวางแผน 8) ด้านภาวะผู้นำ และ 9) ด้านการบริหารบุคลากร ผลการวิจัยทำให้ได้ตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน) จำนวน 77 ข้อ ประกอบด้วย ตัวชี้วัดด้านการทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ 9 ข้อ ด้านความรับผิดชอบและยึดมั่นตามสัญญา 11 ข้อ ด้านสำนึกด้านคุณภาพและบริการ 8 ข้อ ด้านความสามารถในการสื่อสาร 9 ข้อ ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง 8 ข้อ ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 6 ข้อ ด้านการวิเคราะห์และการวางแผน 7 ข้อ ด้านภาวะผู้นำ 11 ข้อ และด้านการบริหารบุคลากร 8 ข้อ

ปัญญา ตำรวจรินทร์ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาเกณฑ์การประเมินโครงการฝึกอบรมคอมพิวเตอร์ แก่ข้าราชการตามมติของคณะรัฐมนตรี มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนาเกณฑ์การประเมินโครงการฝึกอบรมคอมพิวเตอร์แก่ข้าราชการตามมติของคณะรัฐมนตรี และ 2) ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของเกณฑ์ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ผู้เชี่ยวชาญด้านการดำเนินโครงการฝึกอบรมคอมพิวเตอร์แก่ข้าราชการตามมติของคณะรัฐมนตรี จำนวน 24 คน ผู้วิจัยพัฒนาเกณฑ์ตามรูปแบบการประเมินโครงการฝึกอบรมของโดแนล แอล เคิร์ก แพทริก แบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านปฏิบัติการ ด้านการเรียนรู้ ด้านพฤติกรรม และด้านผลที่มีต่อองค์กร เป็นรวบรวม ข้อมูลด้วยเทคนิคเดลฟายจำนวน 3 รอบ เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและแบบสอบถามแบบประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ผลการวิจัยพบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรอบสุดท้าย ทำให้ได้ข้อความที่เป็นเกณฑ์จำนวน 72 ข้อ จากจำนวน 116 ข้อ เป็นเกณฑ์การประเมินโครงการฝึกอบรมด้านปฏิบัติการ จำนวน 31 ข้อ ด้านการเรียนรู้ จำนวน 22 ข้อ ด้านพฤติกรรมจำนวน 9 ข้อ และด้านผลที่มีต่อองค์กร จำนวน 10 ข้อ และ

การรับรองเกณฑ์การประเมินโครงการ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ส่วนใหญ่เห็นว่าเกณฑ์ที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมมาก และมีความเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้เป็นเกณฑ์การประเมินโครงการฝึกอบรมคอมพิวเตอร์แก่ข้าราชการตามมติของคณะรัฐมนตรี

ศักดิ์ชาย เพชรช่วย (2541 : บทคัดย่อ) ได้ทำการพัฒนาตัวชี้วัดรวมคุณภาพการศึกษาของคณะครุศาสตร์ ในสถาบันราชภัฏ ซึ่งผลการพัฒนาตัวชี้วัดรวมคุณภาพการศึกษา ได้ ตัวชี้วัดทั้งหมด 75 ตัวชี้วัด วัดคุณภาพการศึกษา 11 องค์ประกอบ ประกอบด้วย ตัวชี้วัดรวมค่านอาจารย์ 11 ตัวชี้วัด องค์ประกอบด้านการจัดการเรียนการสอน 14 ตัวชี้วัด องค์ประกอบหลักสูตร 9 ตัวชี้วัด องค์ประกอบนักศึกษา 7 ตัวชี้วัด องค์ประกอบปรัชญา พันธกิจ และวัตถุประสงค์ 4 ตัวชี้วัด องค์ประกอบการบริหารและการจัดการ 6 ตัวชี้วัด องค์ประกอบแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ 5 ตัวชี้วัด องค์ประกอบการเงินและงบประมาณ 5 ตัวชี้วัด องค์ประกอบกิจการนักศึกษา 5 ตัวชี้วัด และองค์ประกอบอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อม 4 ตัวชี้วัด

สรุฉิม บัวจันทร์ (2545 : บทคัดย่อ) ได้พัฒนาตัวชี้วัดการประเมินโครงการฝึกอบรมทางด้านโรงงานอุตสาหกรรม ในองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน คือ 1) ด้านปฏิภริยา 2) ด้านการเรียนรู้ 3) ด้านพฤติกรรม 4) ด้านผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อองค์กร กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านการดำเนินโครงการฝึกอบรมทางด้านโรงงานอุตสาหกรรมจำนวน 21 คน ซึ่งผลการพัฒนาตัวชี้วัดการประเมินโครงการฝึกอบรมทางด้านโรงงานอุตสาหกรรมจำนวน 79 ข้อ ได้ตัวชี้วัดการประเมินโครงการฝึกอบรมทางด้านปฏิภริยาจำนวน 40 ข้อ ด้านการเรียนรู้จำนวน 9 ข้อ ด้านพฤติกรรมจำนวน 7 ข้อ และด้านผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อองค์กรจำนวน 23 ข้อ

2.5.2 งานวิจัยเกี่ยวกับความสำเร็จแบบสมดุล

สรอายุ ประมวลวรชาติ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคในการนำความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในองค์การกลุ่มธุรกิจการสื่อสารของไทย : ภูมิศึกษา บริษัท Telecom Asia Public Company Limited (TA) และบริษัท Advanced info Service Public Company Limited (AIS) พบว่าปัจจัยสำคัญที่มีส่วนสนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคในการนำมาใช้ในองค์การ ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านลักษณะธุรกิจ 2) ปัจจัยด้านผู้นำ 3) ปัจจัยด้านแนวคิด 4) ปัจจัยด้านระบบสารสนเทศ 5) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมขององค์การ 6) ปัจจัยด้านระบบการดำเนินงาน 7) ปัจจัยด้านการเตรียมการ 8) ปัจจัยด้านการสื่อสารในองค์การ และ 9) ปัจจัยด้านพนักงาน

อนันท์นที จันทร์วรรณดี (2543 : บทคัดย่อ) กล่าวว่า ปัจจัยเป้าหมายขององค์กรที่มีผลต่อการตัดสินใจนำแนวคิดความสำเร็จแบบสมดุลมาใช้ในองค์กร สรุปผลได้ว่ามีปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคต่อการตัดสินใจนำแนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จแบบสมดุลมีหลายประการ ได้แก่ การที่ผู้บริหารให้การสนับสนุน และมีวิสัยทัศน์ที่จะพัฒนาองค์กร โดยใช้แนวคิดความสำเร็จแบบสมดุล องค์กรมีเงินทุนที่สามารถเอื้อให้เกิดการพัฒนาด้านเทคโนโลยี อุปกรณ์ และการเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ

ตลอดจนการที่องค์กรมุ่งให้เกิดแนวทางการแก้ไขปัญหาร่วมกันเพื่อศึกษาถึงสาเหตุของปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในส่วนของอุปสรรค ได้แก่ แนวทางการปรับปรุงและพัฒนาตัวชี้วัด ที่มีอยู่ในปัจจุบัน ที่เหมาะสมกับกระบวนการทำงานของแต่ละฝ่าย แผนกและบุคคล ทั้งนี้เพื่อป้องกันการกำหนดตัวชี้วัดที่ซ้ำซ้อนได้ ตลอดจนแนวทางการสร้างความเข้าใจแก่พนักงานในองค์กร และการเตรียมความพร้อมพนักงานให้สามารถปฏิบัติได้ตามตัวชี้วัดที่ได้กำหนดขึ้น

ซึ่งจากงานศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จแบบสมดุลดังกล่าวข้างต้น พบว่า จะเป็นการศึกษาเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานในองค์กร เช่น งานในสายงานบริหารทรัพยากรบุคคล หรืองานในสายงานบัญชี หรืองานในสายงานการตลาด และยังไม่พบงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล ในภาพรวมขององค์กร ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษา เรื่อง การพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา ห้างหุ้นส่วนจำกัด ว่างแดงเอ็กซ์เพรส ซึ่งเป็นการศึกษาทุกหน่วยงานภายในองค์กร โดยมีความสำคัญอย่างยิ่ง และ คาดหวังว่าผลที่ได้จากการวิจัยจะนำมาใช้ในการเป็นมาตรฐานสำหรับการพัฒนาองค์กร และพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรในองค์กร ได้อย่างดียิ่ง

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมมูลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ว่างแดงเอ็กซ์เพรส ซึ่งประยุกต์ใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ช่วยในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนการวิจัยออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 การพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมมูลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ว่างแดงเอ็กซ์เพรส

ตอนที่ 2 ศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมมูลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ว่างแดงเอ็กซ์เพรส

ตอนที่ 1 การพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมมูลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา :

ห้างหุ้นส่วนจำกัด ว่างแดงเอ็กซ์เพรส

ในการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมมูลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ว่างแดงเอ็กซ์เพรส นี้ เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมมูลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ว่างแดงเอ็กซ์เพรส ผู้วิจัยได้พัฒนาตามลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมมูลสำหรับการประเมินองค์กรจากสาขาต่าง ๆ ได้แก่ การศึกษาประวัติความเป็นมา คุณค่าขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายการบริหารจัดการ และกลยุทธ์ทางธุรกิจ ของห้างหุ้นส่วนจำกัด ว่างแดงเอ็กซ์เพรส เพื่อสรุปเป็นข้อมูลพื้นฐาน และจากนั้นเป็นการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมมูลที่เกี่ยวข้อง

2. วิเคราะห์และสังเคราะห์ตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมมูลของบุคลากร

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมมูลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ว่างแดงเอ็กซ์เพรส นั้น ผู้วิจัยสรุปได้กรอบแนวคิดการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมมูลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ว่างแดงเอ็กซ์เพรส ในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดของ Kaplan และ Norton (อ้างใน วัฒนา พัฒนพงศ์. 2546 : 32) จำนวน 4 ด้าน คือ

1. ด้านการเงิน
2. ด้านลูกค้า
3. ด้านกระบวนการภายใน
4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ การพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากหน่วยงานต่าง ๆ มาเป็นข้อมูลหลักในการสังเคราะห์ ซึ่งสามารถร่างการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วิ่งแดงเอ็กซ์เพรส จำนวน 4 ด้าน ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นได้ในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 กรอบแนวคิดการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร
กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วิ่งแดงเอ็กซ์เพรส

ความสำเร็จแบบสมดุล	ตัวชี้วัด
1. ด้านการเงิน	1.1 ร้อยละของปริมาณค่าใช้จ่ายที่ลดลงต่อปี 1.2 ร้อยละของต้นทุนด้านการส่งสินค้าที่ลดลงต่อค่าใช้จ่ายของปีที่ผ่านมา 1.3 ร้อยละของการลดต้นทุนในการผลิตต่อปี 1.4 ร้อยละของการลดความผิดพลาดในการติดตามหนี้ที่ถึงกำหนดชำระเงินต่อลูกหนี้ที่ครบกำหนด 1.5 จำนวนครั้งที่ลดการเสียเบี้ยปรับ/ภาษีเพิ่มต่อปี 1.6 ร้อยละของรายจ่ายที่ลดลงเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา 1.7 ร้อยละของอัตราของเสียจากการผลิตที่ลดลงต่อปี 1.8 ร้อยละของรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากลูกค้าเดิมต่อยอดขายปีที่ผ่านมา 1.9 ร้อยละของรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากลูกค้าใหม่ต่อรายได้รวมทั้งปี 1.10 อัตราต้นทุนการดำเนินงานควบคุมได้ตามงบประมาณ
2. ด้านลูกค้า	2.1 คุณภาพการบริการที่มีมาตรฐานเพิ่มมากขึ้น 2.2 จำนวนลูกค้าทั้งหมดที่เพิ่มขึ้นต่อปี 2.3 จำนวนลูกค้าใหม่ที่หาได้ต่อปี 2.4 จำนวนลูกค้าที่มีความพึงพอใจในสินค้าหรือบริการหลังการขายเพิ่มขึ้นต่อปี 2.5 ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อคุณภาพของสินค้าและบริการเพิ่มมากขึ้นต่อปี 2.6 ร้อยละของปริมาณสินค้าที่สูญหายลดลงต่อยอดขายทั้งปี 2.7 ร้อยละของอัตราสินค้าเสียหายต่อสินค้าคงคลัง 2.8 ร้อยละของสินค้าที่มีความหลากหลาย 2.9 ลดข้อร้องเรียนของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการ 2.10 ความถี่ในการเยี่ยมชมลูกค้าต่อเดือน

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ความสำเร็จแบบสมดุล	ตัวชี้วัด
3. ด้านกระบวนการภายใน	3.1 ร้อยละของการส่งมอบสินค้าที่มีความรวดเร็วและตรงต่อเวลาเพิ่มมากขึ้น 3.2 ร้อยละของการส่งมอบสินค้าที่มีความถูกต้องเพิ่มขึ้นต่อปี 3.3 ร้อยละของความเสียหายที่ลดลงระหว่างการขนส่งต่อปี 3.4 ร้อยละของความผิดพลาดในการส่งมอบต่อหน่วยสินค้าลดลงต่อปี 3.5 ร้อยละของความผิดพลาดในการขนส่งลดลงต่อปี 3.6 ร้อยละของข้อร้องเรียนจากลูกค้าที่ลดลงอันเกิดจากความล่าช้าในการขนส่งต่อปี 3.7 ร้อยละของสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพตามมาตรฐานที่ลูกค้าต้องการลดลงต่อปี 3.8 ร้อยละของอัตราของเสียที่ลดลงจากกระบวนการผลิตต่อปี 3.9 จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้าลดลง อันเนื่องมาจากการกระบวนการผลิต
4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	4.1 จำนวนวันที่บุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาโดยเฉลี่ยต่อปี(ตามเกณฑ์ที่องค์กรกำหนด) 4.2 ร้อยละของบุคลากรที่มีคุณภาพชีวิตดีขึ้น จากการพัฒนา 4.3 ร้อยละของบุคลากรที่มีความสามารถเพิ่มขึ้น โดยวัดจากผลของการปฏิบัติงาน 4.4 ร้อยละของบุคลากรที่มีทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น 4.5 ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาทักษะและได้รับการรับรองจากสถาบันที่รับจัดอบรมเพิ่มขึ้น 4.6 ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการพัฒนาทักษะหลักขององค์กรเพิ่มขึ้น 4.7 ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการทดสอบภายหลังการพัฒนาทักษะ 4.8 ร้อยละของบุคลากรที่มีแนวคิดในการพัฒนาหรือนำแนวคิดไปใช้ในการทดลองสินค้าใหม่ 4.9 ร้อยละของบุคลากรที่ใช้แนวคิดในการสร้างและผลิตสินค้าใหม่จนประสบความสำเร็จ 4.10 ร้อยละของการลดการเกิดอุบัติเหตุถึงขั้นหยุดงานลดลงจากปีที่ผ่านมา

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ผู้วิจัยนำร่างตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ว่างแดงเอ็กซ์เพรส ที่ได้จากขั้นตอนการสร้างเครื่องมือดังกล่าว มาปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบพร้อมทั้งขอรับข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อทำการแก้ไขปรับปรุงจนได้ตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ว่างแดงเอ็กซ์เพรส ที่มีคุณภาพตามกรอบการวิจัย

หลังจากที่ได้ความสำเร็จแบบสมดุลของบุคลากร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ว่างแดงเอ็กซ์เพรส ที่มีคุณภาพตามกรอบการวิจัยและโดยความเห็นชอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยจึงได้นำตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลของบุคลากร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ว่างแดงเอ็กซ์เพรส ดังกล่าวมาจัดทำเป็นแบบสอบถาม เสนอผู้ทรงคุณวุฒิ ดังมีรายนาม ต่อไปนี้

1. ผศ.ดร.อำนาจ ตั้งเจริญชัย อาจารย์ประจำภาควิชาภาษาและสังคม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
2. ผศ.ดร.อรสา โกศลนันทกุล ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนาภาควิชาทดสอบและวิจัยทางการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
3. ผศ.ขจรศักดิ์ ศิริมัย อาจารย์ประจำคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร วิทยาเขตพระนครเหนือ
4. ดร.จินตนา กาญจนวิสุทธิ หัวหน้าแผนกวิจัยวิทยาลัยนอร์ท กรุงเทพฯ
5. นายประวิทย์ เข้มแสนสุข กรรมการผู้จัดการห้างหุ้นส่วนจำกัด ว่างแดงเอ็กซ์เพรส

เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการหาค่า Index of Congruency (IOC) และเลือกข้อที่มีค่า $IOC \geq 0.5$ ส่วนข้อที่มีค่า $IOC < 0.5$ นำมาปรับปรุงผลการวิเคราะห์ค่า IOC พบว่า ตัวชี้วัดแต่ละตัวมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.6 – 1.00 ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

1. นำตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ว่างแดงเอ็กซ์เพรส ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิลงความคิดเห็นและให้คะแนน ดังนี้

+1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงกับนิยามศัพท์เฉพาะที่ระบุไว้

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงกับนิยามศัพท์เฉพาะที่ระบุไว้

-1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดไม่ตรงกับนิยามศัพท์เฉพาะที่ระบุไว้

2. คำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องโดยใช้สูตร ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้อง

$\sum R$ แทน ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

N แทน จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 ศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล

สำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส

หลังจากได้ทำการร่างตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส ในการศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญนั้น ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้เทคนิคเดลฟาย ซึ่งผู้วิจัยจะทำการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญจำนวนทั้งสิ้น 23 คน ให้เป็นผู้ตอบแบบสอบถามคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญโดยใช้เทคนิคแนะนำอ้างอิงแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) ทำการสร้างเครื่องมือ หากคุณภาพของเครื่องมือ รวมทั้งการสร้างแบบสอบถาม โดยผ่านผู้เชี่ยวชาญ

ทั้งนี้ต้องส่งแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญตอบเพื่อศึกษาความคิดเห็น จำนวน 2 รอบ และนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ โดยใช้สถิติในการวิจัยและทำการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ เพื่อกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส ซึ่งมีรายละเอียดการดำเนินการวิจัย ดังขั้นตอนดังนี้

1. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย
6. เกณฑ์การตัดสิน

3.1 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ คือ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับด้านการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส ได้แก่ ผู้บริหาร และนักบริหารจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีประสบการณ์ด้านการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร จำนวน 23 คน โดยผู้วิจัยทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างตามขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยทำการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัย โดยกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญว่าต้องมีคุณสมบัติอย่างใดอย่างหนึ่งหรืออย่างน้อย 1 ข้อ ดังนี้

1. เป็นผู้บริหาร ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่ง ผู้จัดการ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าแผนก ของ ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส
2. เป็นนักบริหารจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการและหรือเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และหรือมีประสบการณ์ในการดำเนินการด้านการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร

ขั้นตอนที่ 2 การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ

จากการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัยโดยใช้เกณฑ์ข้างต้นผู้วิจัยได้คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญที่มีคุณสมบัติเหมาะสมจำนวน 3 คน ในขั้นต้น และทั้ง 3 คน เป็นผู้เสนอรายชื่อผู้เชี่ยวชาญท่านอื่น ๆ ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนดเช่นเดียวกัน ตามวิธีการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้เทคนิคแนะนำอ้างอิงแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) ผู้วิจัยได้ติดต่อและชี้แจงรายละเอียดต่าง ๆ ต่อผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการคัดเลือกด้วยตนเอง จนได้ผู้เชี่ยวชาญที่เต็มใจให้ความร่วมมือจำนวนทั้งสิ้น 23 คน เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมมูลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส ในครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยการศึกษารายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การศึกษาประวัติความเป็นมา คุณค่าขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายการบริหารจัดการ และกลยุทธ์ทางธุรกิจ ของห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส ในรวมทั้งการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ จากผู้เชี่ยวชาญ โดยมีกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยจำนวน 4 ด้าน คือ 1) ด้านการเงิน 2) ด้านลูกค้า 3) ด้านกระบวนการภายใน และ 4) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

3.2.1 การสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ โดยประยุกต์ใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นที่มีความมุ่งหมายที่จะให้ได้มา ซึ่งข้อมูลของการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมมูลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือจากการศึกษาข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ดังแสดงในภาพที่ 3.1 เพื่อให้ได้ตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมมูลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส เกี่ยวกับองค์ประกอบ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จแบบสมมูล จำนวน 4 ด้าน คือ 1) ด้านการเงิน 2) ด้านลูกค้า 3) ด้านกระบวนการภายใน และ 4) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา แล้วดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ 2 รอบ ดังนี้

รอบที่ 1 หลังจากที่ได้กรอบแนวคิดในการวิจัย หาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมมูลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส แล้ว ก็มาทำการวิเคราะห์และร่างเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scales) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาระดับความเหมาะสม ของตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมมูลของบุคลากรในแต่ละประเด็น

รอบที่ 2 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ พร้อมทั้งแสดงผลการวิเคราะห์แบบสอบถามในรอบที่ 1 เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณายืนยันคำตอบของตนอีกครั้ง

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ โดยประยุกต์ใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย ตามลำดับดังนี้

1. บันทึกเสนอเพื่อขออนุญาตให้บัณฑิตศึกษาคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เพื่อออกหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามการวิจัยผู้เชี่ยวชาญที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 23 คน

2. ชี้แจงรายละเอียดกับผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการวิจัยด้วยตนเอง เพื่อขอความสมัครใจในการตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน โดยให้ได้จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยและตอบแบบสอบถามครั้งนี้ จำนวน 23 คน พร้อมกับดำเนินการส่งแบบสอบถามตามขั้นตอนดังนี้

รอบที่ 1 ได้ดำเนินการส่งแบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญ ที่ตอบรับอย่างสมัครใจแต่ละคน เพื่อตอบแบบสอบถามในรอบที่ 1 ซึ่งลักษณะคำถามเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Likert scales) 5 ระดับ การตอบคำถามในรอบแรกนี้ เป็นการให้น้ำหนักความสำคัญของคำถามแต่ละคำถาม หลังจากนั้นนำคำตอบของผู้เชี่ยวชาญ จากแบบสอบถามในรอบที่ 1 มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ แสดงตำแหน่งของค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) ของแต่ละคำถาม

รอบที่ 2 ใช้แบบสอบถามชุดเดียวกับแบบสอบถามในรอบที่ 1 เพียงแต่เพิ่มตำแหน่งของค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ รวมทั้งตำแหน่งของคำตอบที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนตอบในรอบที่ 1 เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาและทบทวนการตอบคำถามในแบบสอบถามรอบที่ 2 ของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนอีกครั้งหนึ่ง โดยแบบสอบถามในรอบนี้จะแสดงให้เห็นว่าคำตอบเดิมในรอบที่ 1 ของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนเป็นอย่างไร มีความแตกต่างไปจากค่ามัธยฐาน และ ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของคำตอบทั้งหมดอย่างไร พร้อมทั้งให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาว่ามีความเห็นด้วย กับตำแหน่งที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องต้องกันหรือไม่ หากไม่เห็นด้วยหรือต้องการยืนยันคำตอบเดิมก็ให้แสดงเหตุผลประกอบ และจะนำข้อมูลที่ได้จากการตอบของผู้เชี่ยวชาญในรอบนี้มาคำนวณหาค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และฐานนิยมของแต่ละข้อความอีกครั้ง เพื่อแปรสรุปผลเป็นตัวชี้วัด ที่มีความเหมาะสมสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส ได้ และในการจัดส่งแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญและการรับแบบสอบถามกลับคืนนั้น เพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้จัดส่งและรับกลับคืนด้วยตนเอง

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ด้วยแบบสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ โดยประยุกต์ใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน (Median หรือ Md) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ว่างแดงเอ็กซ์เพรส ผู้วิจัยนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ กำหนดน้ำหนักและความหมาย ดังนี้

5	หมายถึง	มีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัด อยู่ในระดับมากที่สุด
4	หมายถึง	มีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัด อยู่ในระดับมาก
3	หมายถึง	มีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัด อยู่ในระดับปานกลาง
2	หมายถึง	มีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัด อยู่ในระดับน้อย
1	หมายถึง	มีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัด อยู่ในระดับน้อยที่สุด

มีเกณฑ์การวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน สำหรับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้กำหนดไว้ ดังนี้ (พงศศิริ ลำลี. 2525 : 20)

4.50 ขึ้นไป	หมายถึง	ข้อความนั้นมีความเหมาะสม มากที่สุดที่จะใช้เป็นตัวชี้วัด
3.50 – 4.49	หมายถึง	ข้อความนั้นมีความเหมาะสม มากที่จะใช้เป็นตัวชี้วัด
2.50 – 3.49	หมายถึง	ข้อความนั้นมีความเหมาะสม ปานกลางที่จะใช้เป็นตัวชี้วัด
1.50 – 2.49	หมายถึง	ข้อความนั้นมีความเหมาะสม น้อยที่จะใช้เป็นตัวชี้วัด
ต่ำกว่า 1.50	หมายถึง	ข้อความนั้นมีความเหมาะสม น้อยที่สุดที่จะใช้เป็นตัวชี้วัด

2. การวิเคราะห์ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range หรือ IR) ของค่าระดับคะแนนจากการตอบแบบสอบถามแต่ละข้อของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อประเมินความสอดคล้องของคำตอบตามเกณฑ์ต่อไปนี้

ต่ำกว่า 0.51	หมายถึง	คำตอบของผู้เชี่ยวชาญ มีความสอดคล้องกันสูงมาก
0.51 – 1.00	หมายถึง	คำตอบของผู้เชี่ยวชาญ มีความสอดคล้องกันสูง
1.01 – 2.00	หมายถึง	คำตอบของผู้เชี่ยวชาญ มีความสอดคล้องปานกลาง
2.01 – 3.00	หมายถึง	คำตอบของผู้เชี่ยวชาญ มีความสอดคล้องกันต่ำ
3.00 ขึ้นไป	หมายถึง	คำตอบของผู้เชี่ยวชาญ ไม่มีความสอดคล้องกัน

3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้วิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อหาค่าทางสถิติของข้อมูลจากแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่าในแต่ละข้อคำถาม นำมาวิเคราะห์หาค่าต่อไปนี้

1. ค่ามัธยฐาน (Median หรือ Md) บุญชม ศรีสะอาด (2541 : 65) ให้ความหมายของมัธยฐาน คือ คะแนนตรงกลาง ที่แบ่งคะแนนอื่น ๆ ออกเป็น 2 ฝ่าย เท่า ๆ กัน ฝ่ายหนึ่งอยู่สูงกว่า และอีกฝ่ายหนึ่งอยู่ต่ำกว่า กรณีที่คะแนนชุดนั้นเป็นจำนวนคี่ เมื่อเรียงคะแนนตามลำดับจากน้อยแล้ว มัธยฐานจะเป็นคะแนนตรงกลางพอดี กรณีที่คะแนนชุดนั้นเป็นจำนวนคู่ มัธยฐานจะไม่ใช้คะแนนในชุดนั้น แต่จะเป็นคะแนนที่เกิดจากการที่เอาคะแนนคู่กลางมารวมกันแล้วหารด้วย 2

2. ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquatile Range หรือ IR) คือ ระยะระหว่างควอไทล์ที่ 3 (Q_3) ถึงควอไทล์ที่ 1 (Q_1) มีสูตรการหาของ บุญชม ศรีสะอาด (2541 : 82) ดังนี้

$$IR = Q_3 - Q_1$$

เมื่อ IR แทน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์
 Q_3 แทน ค่าควอไทล์ที่ 3 หรือเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 75
 Q_1 แทน ค่าควอไทล์ที่ 1 หรือเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 25

3. ค่าฐานนิยม (Mode หรือ Mo) บุญชม ศรีสะอาด (2541 : 70 – 71) ให้ความหมายของค่าฐานนิยม คือ ค่าที่ปรากฏบ่อยที่สุด หรือคือ คะแนนที่มีความถี่มากที่สุด

3.6 เกณฑ์การตัดสิน

การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อสรุปผลว่าเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมมูลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาค้นหาคำติ (Consensus) สำหรับคำตอบที่ได้จากแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ในรอบที่ 2 ค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ เพื่อพิจารณาค้นหาคำติ ซึ่งสามารถสรุปเกณฑ์ที่เหมาะสมในการพิจารณา ได้ดังนี้ (สุวรรณ เชื้อรัตนพงศ์. 2528 : 69 - 77)

3.6.1 เป็นตัวชี้วัดที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.5 ขึ้นไป

3.6.2 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50

3.6.3 ค่าความสัมบูรณ์ของความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานกับฐานนิยมมีค่าไม่เกิน 1

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ พัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมมูลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ว่างแดงเอ็กซ์เพรส จำนวน 4 ด้าน ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล โดยผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมมูลสำหรับการประเมินองค์กรกรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ว่างแดงเอ็กซ์เพรส ในรูปของตารางและคำอธิบาย ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมมูลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ว่างแดงเอ็กซ์เพรส

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ตอนที่ 2.1 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมมูลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ว่างแดงเอ็กซ์เพรส โดยการประยุกต์ใช้เทคนิคเดลฟายรอบที่ 1

ตอนที่ 2.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมมูลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ว่างแดงเอ็กซ์เพรส โดยการประยุกต์ใช้เทคนิคเดลฟายรอบที่ 2

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมมูลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ว่างแดงเอ็กซ์เพรส

การวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมมูลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ว่างแดงเอ็กซ์เพรส เพื่อในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลค่าความสอดคล้องตามความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (IOC) เป็นรายตัวชี้วัดและรายด้าน พร้อมนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปตารางและแปลความหมาย ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงค่าความสอดคล้องตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความตรง
เชิงเนื้อหาของตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมมูลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้าง
หุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส

ความสำเร็จแบบสมมูล	จำนวนตัวชี้วัด	IOC	จำนวนตัวชี้วัด ที่ผ่านเกณฑ์
1. ด้านการเงิน	10	0.60 – 1.00	10
2. ด้านลูกค้า	10	0.60 – 1.00	10
3. ด้านกระบวนการภายใน	9	0.60 – 1.00	9
4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	10	0.60 – 1.00	10
รวม	39	0.60 – 1.00	39

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการตรวจสอบความตรง
เชิงเนื้อหาของตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมมูลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วน
จำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส จำนวน 4 ด้าน 39 ตัวชี้วัด มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00 มีตัวชี้วัดที่ผ่าน
เกณฑ์สามารถนำไปใช้ได้ทั้งสิ้น 39 ตัวชี้วัด

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

ด้านการเงิน มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00 มีตัวชี้วัดที่ผ่านเกณฑ์ สามารถนำไปใช้ได้
ทั้งสิ้น 10 ตัวชี้วัด ได้แก่

ข้อ 1.1 ร้อยละของปริมาณค่าใช้จ่ายที่ลดลงต่อปี

ข้อ 1.2 ร้อยละของต้นทุนด้านการส่งสินค้าที่ลดลงต่อค่าใช้จ่ายของปีที่ผ่านมา

ข้อ 1.3 ร้อยละของการลดต้นทุนในการผลิตต่อปี

ข้อ 1.4 ร้อยละของการลดความผิดพลาดในการติดตามหนี้ที่ถึงกำหนดชำระเงิน

ต่อลูกหนี้ที่ครบกำหนด

ข้อ 1.5 จำนวนครั้งที่ลดการเสียเบี้ยปรับ/ภาษีเพิ่มต่อปี

ข้อ 1.6 ร้อยละของรายจ่ายที่ลดลงเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา

ข้อ 1.7 ร้อยละของอัตราของเสียจากการผลิตที่ลดลงต่อปี

ข้อ 1.8 ร้อยละของรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากลูกค้าเดิมต่อยอดขายปีที่ผ่านมา

ข้อ 1.9 ร้อยละของรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากลูกค้าใหม่ต่อรายได้รวมทั้งปี

ข้อ 1.10 อัตราต้นทุนการดำเนินงานควบคุมได้ตามงบประมาณ

ด้านลูกค้า มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00 มีชี้วัดที่ผ่านเกณฑ์ สามารถนำไปใช้ได้ทั้งสิ้น 10 ตัวชี้วัด ได้แก่

- ข้อ 2.1 คุณภาพการบริการที่มีมาตรฐานเพิ่มมากขึ้น
- ข้อ 2.2 จำนวนลูกค้าทั้งหมดที่เพิ่มขึ้นต่อปี
- ข้อ 2.3 จำนวนลูกค้าใหม่ที่หาได้ต่อปี
- ข้อ 2.4 จำนวนลูกค้าที่มีความพึงพอใจในสินค้าหรือบริการหลังการขายเพิ่มขึ้นต่อปี
- ข้อ 2.5 ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อคุณภาพของสินค้าและบริการเพิ่มมากขึ้นต่อปี
- ข้อ 2.6 ร้อยละของปริมาณสินค้าที่สูญหายลดลงต่อยอดขายทั้งปี
- ข้อ 2.7 ร้อยละของอัตราสินค้าเสียหายต่อสินค้าคงคลัง
- ข้อ 2.8 ร้อยละของสินค้าที่มีความหลากหลาย
- ข้อ 2.9 ลดข้อร้องเรียนของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการ
- ข้อ 2.10 ความถี่ในการเยี่ยมชมลูกค้าต่อเดือน

ด้านกระบวนการภายใน มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00 มีตัวชี้วัดที่ผ่านเกณฑ์ สามารถนำไปใช้ได้ทั้งสิ้น 9 ตัวชี้วัด ได้แก่

- ข้อ 3.1 ร้อยละของการส่งมอบสินค้าที่มีความรวดเร็วและตรงต่อเวลาเพิ่มมากขึ้น
- ข้อ 3.2 ร้อยละของการส่งมอบสินค้าที่มีความถูกต้องเพิ่มขึ้นต่อปี
- ข้อ 3.3 ร้อยละของความเสียหายที่ลดลงระหว่างการขนส่งต่อปี
- ข้อ 3.4 ร้อยละของความผิดพลาดในการส่งมอบต่อหน่วยสินค้าลดลงต่อปี
- ข้อ 3.5 ร้อยละของความผิดพลาดในการขนส่งลดลงต่อปี
- ข้อ 3.6 ร้อยละของข้อร้องเรียนจากลูกค้าที่ลดลงอันเกิดจากความล่าช้าในการขนส่งต่อปี
- ข้อ 3.7 ร้อยละของสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพตามมาตรฐานที่ลูกค้าต้องการลดลงต่อปี
- ข้อ 3.8 ร้อยละของอัตราของเสียที่ลดลงจากกระบวนการผลิตต่อปี
- ข้อ 3.9 จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้าลดลง อันเนื่องมาจากการกระบวนการผลิต

ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00 มีชี้วัดที่ผ่านเกณฑ์ สามารถนำไปใช้ได้ทั้งสิ้น 10 ตัวชี้วัด ได้แก่

- ข้อ 4.1 จำนวนวันที่บุคลากรที่เข้ารับการพัฒนา โดยเฉลี่ยต่อปี (ตามเกณฑ์ที่องค์กรกำหนด)
- ข้อ 4.2 ร้อยละของบุคลากรที่มีคุณภาพชีวิตดีขึ้น จากการพัฒนา
- ข้อ 4.3 ร้อยละของบุคลากรที่มีความสามารถเพิ่มขึ้น โดยวัดจากผลของการปฏิบัติงาน
- ข้อ 4.4 ร้อยละของบุคลากรที่มีทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น
- ข้อ 4.5 ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาทักษะและได้รับการรับรองจากสถาบันที่รับจัดอบรมเพิ่มขึ้น

- ข้อ 4.6 ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการพัฒนาทักษะหลักขององค์กรเพิ่มขึ้น
- ข้อ 4.7 ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการทดสอบภายหลังการพัฒนาทักษะ
- ข้อ 4.8 ร้อยละของบุคลากรที่มีแนวคิดในการพัฒนาหรือนำแนวคิดไปใช้ในการ
ทดลองสินค้าใหม่
- ข้อ 4.9 ร้อยละของบุคลากรที่ใช้แนวคิดในการสร้างและผลิตสินค้าใหม่จนประสบ
ความสำเร็จ
- ข้อ 4.10 ร้อยละของการลดการเกิดอุบัติเหตุถึงขั้นหยุดงานลดลงจากปีที่ผ่านมา

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ตอนที่ 2.1 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด
วังแดงเอ็กซ์เพรส โดยการประยุกต์ใช้เทคนิคเดลฟายรอบที่ 1

การวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ที่มีต่อการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล
สำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส โดยการประยุกต์ใช้
เทคนิคเดลฟายรอบที่ 1 เป็นการวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ นำเสนอผลการ
วิเคราะห์ข้อมูลในรูปตารางและแปลความหมาย รายละเอียดดังตารางที่ 4.2 – 4.5

ตารางที่ 4.2 แสดงค่ามัธยฐาน (Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) จากคะแนนความคิดเห็น
ของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัด ความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมิน
องค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส ด้านการเงิน

ด้านการเงิน	Md	IR	ความสอดคล้อง
1.1 ร้อยละของปริมาณค่าใช้จ่ายที่ลดลงต่อปี	4.00	1.00	สูง
1.2 ร้อยละของต้นทุนด้านการส่งสินค้าที่ลดลงต่อค่าใช้จ่ายของ ปีที่ผ่านมา	4.00	1.00	สูง
1.3 ร้อยละของการลดต้นทุนในการผลิตต่อปี	4.00	1.00	สูง
1.4 ร้อยละของการลดความผิดพลาดในการติดตามหนี้ที่ถึง กำหนดชำระเงินต่อลูกค้าที่ครบกำหนด	4.00	0.00	สูงมาก
1.5 จำนวนครั้งที่ลดการเสียเบี้ยปรับ/ภาษีเพิ่มต่อปี	4.00	0.00	สูงมาก
1.6 ร้อยละของรายจ่ายที่ลดลงเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	4.00	1.00	สูง
1.7 ร้อยละของอัตราของเสียจากการผลิตที่ลดลงต่อปี	4.00	1.00	สูง
1.8 ร้อยละของรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากลูกค้าเดิมต่อยอดขายปีที่ผ่านมา	4.00	1.00	สูง
1.9 ร้อยละของรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากลูกค้าใหม่ต่อรายได้รวมทั้งปี	4.00	1.00	สูง
1.10 อัตราต้นทุนการดำเนินงานควบคุมได้ตามงบประมาณ	4.00	1.00	สูง

จากตารางที่ 4.2 พบว่าผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นว่าตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส ด้านการเงิน ค่ามัธยฐานอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสมมากที่สุดจะใช้เป็นตัวชี้วัด จำนวน 10 ตัวชี้วัด

เมื่อพิจารณาค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ พบว่า ตัวชี้วัดที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันสูงมาก จำนวน 2 ตัวชี้วัด คือ ข้อ 1.4 ร้อยละของการลดความผิดพลาดในการติดตามหนี้ที่ถึงกำหนดชำระเงินต่อลูกหนี้ที่ครบกำหนด และข้อ 1.5 จำนวนครั้งที่ลดการเสียเบี้ยปรับ/ภาษีเพิ่มต่อปี ส่วนผู้เชี่ยวชาญที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันสูง จำนวน 8 ตัวชี้วัด คือ ข้อ 1.1 ร้อยละของปริมาณค่าใช้จ่ายที่ลดลงต่อปี ข้อ 1.2 ร้อยละของต้นทุนด้านการส่งสินค้าที่ลดลงต่อค่าใช้จ่ายของปีที่ผ่านมา ข้อ 1.3 ร้อยละของการลดต้นทุนในการผลิตต่อปี ข้อ 1.6 ร้อยละของรายจ่ายที่ลดลงเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา ข้อ 1.7 ร้อยละของอัตรารองเสียจากการผลิตที่ลดลงต่อปี ข้อ 1.8 ร้อยละของรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากลูกค้าเดิมต่อยอดขายปีที่ผ่านมา ข้อ 1.9 ร้อยละของรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากลูกค้าใหม่ต่อรายได้รวมทั้งปี และข้อ 1.10 อัตราต้นทุนการดำเนินงานควบคุมได้ตามงบประมาณ

ตารางที่ 4.3 แสดงค่ามัธยฐาน (Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส ด้านลูกค้า

ด้านลูกค้า	Md	IR	ความสอดคล้อง
2.1 คุณภาพการบริการที่มีมาตรฐานเพิ่มมากขึ้น	5.00	1.00	สูง
2.2 จำนวนลูกค้าทั้งหมดที่เพิ่มขึ้นต่อปี	5.00	1.00	สูง
2.3 จำนวนลูกค้าใหม่ที่หาได้ต่อปี	4.00	1.00	สูง
2.4 จำนวนลูกค้าที่มีความพึงพอใจในสินค้าหรือบริการหลังการขายเพิ่มขึ้นต่อปี	5.00	1.00	สูง
2.5 ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อคุณภาพของสินค้าและบริการเพิ่มมากขึ้นต่อปี	5.00	1.00	สูง
2.6 ร้อยละของปริมาณสินค้าที่สูญหายลดลงต่อยอดขายทั้งปี	4.00	1.00	สูง
2.7 ร้อยละของอัตราสินค้าเสียหายต่อสินค้าคงคลัง	4.00	1.00	สูง
2.8 ร้อยละของสินค้าที่มีความหลากหลาย	4.00	2.00	ปานกลาง
2.9 ลดข้อร้องเรียนของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการ	5.00	1.00	สูง
2.10 ความถี่ในการเยี่ยมชมลูกค้าต่อเดือน	4.00	1.00	สูง

จากตารางที่ 4.3 พบว่าผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นว่าตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส ด้านลูกค้า ค่ามัธยฐานอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสมมากที่สุดที่จะใช้เป็นตัวชี้วัด จำนวน 5 ตัวชี้วัด และค่ามัธยฐานอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสมมากที่สุดที่จะใช้เป็นตัวชี้วัด จำนวน 5 ตัวชี้วัด

เมื่อพิจารณาค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ พบว่า ตัวชี้วัดที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันสูง จำนวน 9 ตัวชี้วัด คือ ข้อ 2.1 คุณภาพการบริการที่มีมาตรฐานเพิ่มมากขึ้น ข้อ 2.2 จำนวนลูกค้าทั้งหมดที่เพิ่มขึ้นต่อปี ข้อ 2.3 จำนวนลูกค้าใหม่ที่ได้ต่อปี ข้อ 2.4 จำนวนลูกค้าที่มีความพึงพอใจในสินค้าหรือบริการหลังการขายเพิ่มขึ้นต่อปี ข้อ 2.5 ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อคุณภาพของสินค้าและบริการเพิ่มมากขึ้นต่อปี ข้อ 2.6 ร้อยละของปริมาณสินค้าที่สูญหายลดลงต่อยอดขายทั้งปี ข้อ 2.7 ร้อยละของอัตราสินค้าเสียหายต่อสินค้าคงคลัง ข้อ 2.9 ลดข้อร้องเรียนของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการ และข้อ 2.10 ความถี่ในการเยี่ยมชมลูกค้าต่อเดือน ส่วนผู้เชี่ยวชาญที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันปานกลาง จำนวน 1 ตัวชี้วัด คือ ข้อ 2.8 ร้อยละของสินค้าที่มีความหลากหลาย

ตารางที่ 4.4 แสดงค่ามัธยฐาน (Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส ด้านกระบวนการภายใน

ด้านกระบวนการภายใน	Md	IR	ความสอดคล้อง
3.1 ร้อยละของการส่งมอบสินค้าที่มีความรวดเร็วและตรงต่อเวลาเพิ่มมากขึ้น	5.00	1.00	สูง
3.2 ร้อยละของการส่งมอบสินค้าที่มีความถูกต้องเพิ่มขึ้นต่อปี	5.00	1.00	สูง
3.3 ร้อยละของความเสียหายที่ลดลงระหว่างการขนส่งต่อปี	5.00	1.00	สูง
3.4 ร้อยละของความผิดพลาดในการส่งมอบต่อหน่วยสินค้าลดลงต่อปี	5.00	1.00	สูง
3.5 ร้อยละของความผิดพลาดในการขนส่งลดลงต่อปี	5.00	1.00	สูง
3.6 ร้อยละของข้อร้องเรียนจากลูกค้าที่ลดลงอันเกิดจากความล่าช้าในการขนส่งต่อปี	5.00	1.00	สูง
3.7 ร้อยละของสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพตามมาตรฐานที่ลูกค้าต้องการลดลงต่อปี	5.00	1.00	สูง
3.8 ร้อยละของอัตราของเสียที่ลดลงจากกระบวนการผลิตต่อปี	5.00	1.00	สูง
3.9 จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้าลดลง อันเนื่องมาจากการกระบวนการผลิต	5.00	1.00	สูง

จากตารางที่ 4.4 พบว่าผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นว่าตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล สำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส ด้านกระบวนการ ภายใน ทุกตัวชี้วัดมีค่ามัธยฐานอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสมมากที่สุด ที่จะใช้เป็นตัวชี้วัด

เมื่อพิจารณาค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ พบว่า ตัวชี้วัดที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันสูง จำนวน 9 ตัวชี้วัด คือ ข้อ 3.1 ร้อยละของการส่งมอบสินค้าที่มีความรวดเร็วและตรงต่อเวลา เพิ่มมากขึ้น ข้อ 3.2 ร้อยละของการส่งมอบสินค้าที่มีความถูกต้องเพิ่มขึ้นต่อปี ข้อ 3.3 ร้อยละของความเสียหายที่ลดลงระหว่างการขนส่งต่อปี ข้อ 3.4 ร้อยละของความผิดพลาดในการส่งมอบต่อหน่วย สินค้าลดลงต่อปี ข้อ 3.5 ร้อยละของความผิดพลาดในการขนส่งลดลงต่อปี ข้อ 3.6 ร้อยละของข้อร้องเรียนจากลูกค้าที่ลดลงอันเกิดจากความล่าช้าในการขนส่งต่อปี ข้อ 3.7 ร้อยละของสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพตามมาตรฐานที่ลูกค้าต้องการลดลงต่อปี ข้อ 3.8 ร้อยละของอัตราของเสียที่ลดลงจากกระบวนการผลิตต่อปี และข้อ 3.9 จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้าลดลง อันเนื่องมาจากการกระบวนการผลิต

ตารางที่ 4.5 แสดงค่ามัธยฐาน (Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	Md	IR	ความสอดคล้อง
4.1 จำนวนวันที่บุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาโดยเฉลี่ยต่อปี (ตามเกณฑ์ที่องค์กรกำหนด)	4.00	1.00	สูง
4.2 ร้อยละของบุคลากรที่มีคุณภาพชีวิตดีขึ้น จากการพัฒนา	4.00	1.00	สูง
4.3 ร้อยละของบุคลากรที่มีความสามารถเพิ่มขึ้น โดยวัดจากผลของการปฏิบัติงาน	4.00	1.00	สูง
4.4 ร้อยละของบุคลากรที่มีทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น	5.00	1.00	สูง
4.5 ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาทักษะและได้รับการรับรองจากสถาบันที่รับจัดอบรมเพิ่มขึ้น	4.00	1.00	สูง
4.6 ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการพัฒนาทักษะหลักขององค์กรเพิ่มขึ้น	5.00	1.00	สูง
4.7 ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการทดสอบภายหลังการพัฒนาทักษะ	4.00	1.00	สูง
4.8 ร้อยละของบุคลากรที่มีแนวคิดในการพัฒนาหรือนำแนวคิดไปใช้ในการทดลองสินค้าใหม่	4.00	1.00	สูง
4.9 ร้อยละของบุคลากรที่ใช้แนวคิดในการสร้างและผลิตสินค้าใหม่จนประสบความสำเร็จ	4.00	1.00	สูง
4.10 ร้อยละของการลดการเกิดอุบัติเหตุถึงขั้นหยุดงานลดลงจากปีที่ผ่านมา	5.00	1.00	สูง

จากตารางที่ 4.5 พบว่าผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นว่าตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลง สำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ค่ามัธยฐานอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสมมากที่สุด ที่จะใช้เป็นตัวชี้วัด จำนวน 3 ตัวชี้วัด และค่ามัธยฐานอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสมมาก ที่จะใช้เป็นตัวชี้วัด จำนวน 7 ตัวชี้วัด

เมื่อพิจารณาค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ พบว่า ตัวชี้วัดที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันสูง จำนวน 10 ตัวชี้วัด คือ ข้อ 4.1 จำนวนวันที่บุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาโดยเฉลี่ยต่อปี (ตามเกณฑ์ที่องค์กรกำหนด) ข้อ 4.2 ร้อยละของบุคลากรที่มีคุณภาพชีวิตดีขึ้นจากการพัฒนา ข้อ 4.3 ร้อยละของบุคลากรที่มีความสามารถเพิ่มขึ้น โดยวัดจากผลของการปฏิบัติงาน ข้อ 4.4 ร้อยละของบุคลากรที่มีทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น ข้อ 4.5 ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาทักษะและได้รับการรับรองจากสถาบันที่รับจัดอบรมเพิ่มขึ้น ข้อ 4.6 ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการพัฒนาทักษะหลักขององค์กรเพิ่มขึ้น ข้อ 4.7 ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการทดสอบภายหลังการพัฒนาทักษะ ข้อ 4.8 ร้อยละของบุคลากรที่มีแนวคิดในการพัฒนาหรือนำแนวคิดไปใช้ในการทดลองสินค้าใหม่ ข้อ 4.9 ร้อยละของบุคลากรที่ใช้แนวคิดในการสร้างและผลิตสินค้าใหม่จนประสบความสำเร็จ และ ข้อ 4.10 ร้อยละของการลดการเกิดอุบัติเหตุถึงขั้นหยุดงานลดลงจากปีที่ผ่านมา

ตอนที่ 2.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลง สำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส โดยการประยุกต์ใช้เทคนิคเดลฟายรอบที่ 2

การวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ที่มีต่อการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลง สำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส โดยการประยุกต์ใช้เทคนิค เดลฟายรอบที่ 2 เป็นการวิเคราะห์ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และค่าสัมบูรณ์ของความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานกับค่าฐานนิยม นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปตารางและแปลความหมายรายละเอียดดังตารางที่ 4.6 – 4.10

ตารางที่ 4.6 แสดงฉันทามติจากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลง สำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส

ความสำเร็จแบบสมดุลง	จำนวนตัวชี้วัด	ฉันทามติ	
		ใช้เป็นตัวชี้วัดได้	ใช้เป็นตัวชี้วัดไม่ได้
1. ด้านการเงิน	10	10	0
2. ด้านลูกค้า	10	9	1
3. ด้านกระบวนการภายใน	9	9	0
4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	10	10	0
รวม	39	38	1

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร ตรีศึกษา :
 ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส ได้รับฉันทามติว่าสามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัด ความสำเร็จแบบ
 สมดุลได้ จำนวน 38 ตัวชี้วัด และไม่สามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลได้ จำนวน
 1 ตัวชี้วัด

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

ด้านการเงิน ได้รับฉันทามติว่าสามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลได้
 จำนวน 10 ตัวชี้วัด

ด้านลูกค้า ได้รับฉันทามติว่าสามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลได้ จำนวน
 9 ตัวชี้วัด และไม่สามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลได้ จำนวน 1 ตัวชี้วัด

ด้านกระบวนการภายใน ได้รับฉันทามติว่าสามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จแบบ
 สมดุล จำนวน 9 ตัวชี้วัด

ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ได้รับฉันทามติว่าสามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล
 จำนวน 10 ตัวชี้วัด

ตารางที่ 4.7 แสดงค่ามัธยฐาน (Md) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ค่าฐานนิยม (Mo) และค่าสัมบูรณ์
 ของความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐาน กับค่าฐานนิยม [Md-Mo] จากคะแนนความ
 คิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการ
 ประเมินองค์กร ตรีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส ด้านการเงิน

ด้านการเงิน	Md	IR	Mo	[Md-Mo]	ฉันทามติ
1.1 ร้อยละของปริมาณค่าใช้จ่ายที่ลดลงต่อปี	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
1.2 ร้อยละของต้นทุนด้านการส่งสินค้าที่ ลดลงต่อค่าใช้จ่ายของปีที่ผ่านมา	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
1.3 ร้อยละของการลดต้นทุนในการผลิตต่อปี	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
1.4 ร้อยละของการลดความผิดพลาดในการ ติดตามหนี้ที่ถึงกำหนดชำระเงินต่อ ลูกหนี้ที่ครบกำหนด	4.00	0.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
1.5 จำนวนครั้งที่ลดการเสียเบี้ยปรับ/ภาษี เพิ่มต่อปี	4.00	0.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
1.6 ร้อยละของรายจ่ายที่ลดลงเมื่อเทียบกับ ปีที่ผ่านมา	4.00	1.00	5.00	1.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
1.7 ร้อยละของอัตรากำไรจากการผลิตที่ ลดลงต่อปี	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
1.8 ร้อยละของรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากลูกค้าเดิม ต่อยอดขายปีที่ผ่านมา	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ด้านการเงิน	Md	IR	Mo	[Md-Mo]	ฉันทามติ
1.9 ร้อยละของรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากลูกค้าใหม่ต่อรายได้รวมทั้งปี	4.00	1.00	5.00	1.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
1.10 อัตราต้นทุนการดำเนินงานควบคุมได้ตามงบประมาณ	4.00	1.00	5.00	1.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร วิทยาลัยฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วิ่งแดงเอ็กซ์เพรส ด้านการเงิน ได้รับฉันทามติว่าสามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลได้ จำนวน 10 ตัวชี้วัด ได้แก่

ข้อ 1.1 ร้อยละของปริมาณค่าใช้จ่ายที่ลดลงต่อปี

ข้อ 1.2 ร้อยละของต้นทุนด้านการส่งสินค้าที่ลดลงต่อค่าใช้จ่ายของปีที่ผ่านมา

ข้อ 1.3 ร้อยละของการลดต้นทุนในการผลิตต่อปี

ข้อ 1.4 ร้อยละของการลดความผิดพลาดในการติดตามหนี้ที่ถึงกำหนดชำระเงินต่อลูกหนี้ที่ครบกำหนด

ข้อ 1.5 จำนวนครั้งที่ลดการเสียเบี้ยปรับ/ภาษีเพิ่มต่อปี

ข้อ 1.6 ร้อยละของรายจ่ายที่ลดลงเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา

ข้อ 1.7 ร้อยละของอัตราของเสียจากการผลิตที่ลดลงต่อปี

ข้อ 1.8 ร้อยละของรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากลูกค้าเดิมต่อยอดขายปีที่ผ่านมา

ข้อ 1.9 ร้อยละของรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากลูกค้าใหม่ต่อรายได้รวมทั้งปี

ข้อ 1.10 อัตราต้นทุนการดำเนินงานควบคุมได้ตามงบประมาณ

ตารางที่ 4.8 แสดงค่ามัธยฐาน (Md) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ค่าฐานนิยม (Mo) และค่าสัมบูรณ์ของความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐาน กับค่าฐานนิยม [Md-Mo] จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร วิทยาลัยฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วิ่งแดงเอ็กซ์เพรส ด้านลูกค้า

ด้านลูกค้า	Md	IR	Mo	[Md-Mo]	ฉันทามติ
2.1 คุณภาพการบริการที่มีมาตรฐานเพิ่มมากขึ้น	5.00	1.00	5.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
2.2 จำนวนลูกค้าทั้งหมดที่เพิ่มขึ้นต่อปี	5.00	1.00	5.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
2.3 จำนวนลูกค้าใหม่ที่ทำได้ต่อปี	4.00	1.00	5.00	1.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
2.4 จำนวนลูกค้าที่มีความพึงพอใจในสินค้าหรือบริการหลังการขายเพิ่มขึ้นต่อปี	5.00	1.00	5.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ด้านลูกค้า	Md	IR	Mo	[Md-Mo]	ฉันทามติ
2.5 ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อคุณภาพของสินค้าและบริการเพิ่มมากขึ้นต่อปี	5.00	1.00	5.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
2.6 ร้อยละของปริมาณสินค้าที่สูญหายลดลงต่อยอดขายทั้งปี	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
2.7 ร้อยละของอัตราสินค้าเสียหายต่อสินค้าคงคลัง	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
2.8 ร้อยละของสินค้าที่มีความหลากหลาย	4.00	2.00	5.00	1.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดไม่ได้
2.9 ลดข้อร้องเรียนของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการ	5.00	1.00	5.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
2.10 ความถี่ในการเยี่ยมชมลูกค้าต่อเดือน	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้

จากตารางที่ 4.8 พบว่าตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมมูลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส ด้านลูกค้า ได้รับฉันทามติว่าสามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมมูลได้ จำนวน 9 ตัวชี้วัด ได้แก่

ข้อ 2.1 คุณภาพการบริการที่มีมาตรฐานเพิ่มมากขึ้น

ข้อ 2.2 จำนวนลูกค้าทั้งหมดที่เพิ่มขึ้นต่อปี

ข้อ 2.3 จำนวนลูกค้าใหม่ที่ได้ต่อปี

ข้อ 2.4 จำนวนลูกค้าที่มีความพึงพอใจในสินค้าหรือบริการหลังการขายเพิ่มขึ้นต่อปี

ข้อ 2.5 ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อคุณภาพของสินค้าและบริการเพิ่มมากขึ้นต่อปี

ข้อ 2.6 ร้อยละของปริมาณสินค้าที่สูญหายลดลงต่อยอดขายทั้งปี

ข้อ 2.7 ร้อยละของอัตราสินค้าเสียหายต่อสินค้าคงคลัง

ข้อ 2.9 ลดข้อร้องเรียนของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการ

ข้อ 2.10 ความถี่ในการเยี่ยมชมลูกค้าต่อเดือน

และได้รับฉันทามติว่าไม่สามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัด ความสำเร็จแบบสมมูลได้ จำนวน 1 ตัวชี้วัด ได้แก่

ข้อ 2.8 ร้อยละของสินค้าที่มีความหลากหลาย

ตารางที่ 4.9 แสดงค่ามัธยฐาน (Md) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ค่าฐานนิยม (Mo) และค่าสัมบูรณ์ของความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐาน กับค่าฐานนิยม [Md-Mo] จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล สำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส ด้านกระบวนการภายใน

ด้านกระบวนการภายใน	Md	IR	Mo	[Md-Mo]	นันทมติ
3.1 ร้อยละของการส่งมอบสินค้าที่มีความรวดเร็วและตรงต่อเวลาเพิ่มมากขึ้น	5.00	1.00	5.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
3.2 ร้อยละของการส่งมอบสินค้าที่มีความถูกต้องเพิ่มขึ้นต่อปี	5.00	1.00	5.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
3.3 ร้อยละของความเสียหายที่ลดลงระหว่างการขนส่งต่อปี	5.00	1.00	5.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
3.4 ร้อยละของความผิดพลาดในการส่งมอบต่อหน่วยสินค้าลดลงต่อปี	5.00	1.00	5.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
3.5 ร้อยละของความผิดพลาดในการขนส่งลดลงต่อปี	5.00	1.00	5.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
3.6 ร้อยละของข้อร้องเรียนจากลูกค้าที่ลดลงอันเกิดจากความล่าช้าในการขนส่งต่อปี	5.00	1.00	5.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
3.7 ร้อยละของสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพตามมาตรฐานที่ลูกค้าต้องการลดลงต่อปี	5.00	1.00	5.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
3.8 ร้อยละของอัตราของเสียที่ลดลงจากกระบวนการผลิตต่อปี	5.00	1.00	5.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
3.9 จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้านำมาจากการกระบวนการผลิต	5.00	1.00	5.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้

จากตารางที่ 4.9 พบว่าตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส ด้านกระบวนการภายใน ได้รับนันทมติว่าสามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลได้ จำนวน 9 ตัวชี้วัด ได้แก่

ข้อ 3.1 ร้อยละของการส่งมอบสินค้าที่มีความรวดเร็วและตรงต่อเวลาเพิ่มมากขึ้น

ข้อ 3.2 ร้อยละของการส่งมอบสินค้าที่มีความถูกต้องเพิ่มขึ้นต่อปี

ข้อ 3.3 ร้อยละของความเสียหายที่ลดลงระหว่างการขนส่งต่อปี

ข้อ 3.4 ร้อยละของความผิดพลาดในการส่งมอบต่อหน่วยสินค้าลดลงต่อปี

ข้อ 3.5 ร้อยละของความผิดพลาดในการขนส่งลดลงต่อปี

ข้อ 3.6 ร้อยละของข้อร้องเรียนจากลูกค้าที่ลดลงอันเกิดจากความล่าช้าในการขนส่งต่อปี

ข้อ 3.7 ร้อยละของสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพตามมาตรฐานที่ลูกค้าต้องการลดลงต่อปี

ข้อ 3.8 ร้อยละของอัตราของเสียที่ลดลงจากกระบวนการผลิตต่อปี

ข้อ 3.9 จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้าลดลง อันเนื่องมาจากการกระบวนการผลิต

ตารางที่ 4.10 แสดงค่ามัธยฐาน (Md) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR) ค่าฐานนิยม (Mo) และค่าสัมบูรณ์ของความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐาน กับค่าฐานนิยม [Md-Mo] จากคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วิ่งแดงเอ็กซ์เพรส ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	Md	IR	Mo	[Md-Mo]	นันทามติ
4.1 จำนวนวันที่บุคลากรที่เข้ารับการ พัฒนาโดยเฉลี่ยต่อปี(ตามเกณฑ์ที่ องค์กรกำหนด)	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
4.2 ร้อยละของบุคลากรที่มีคุณภาพชีวิตดี ขึ้น จากการพัฒนา	4.00	1.00	5.00	1.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
4.3 ร้อยละของบุคลากรที่มีความสามารถ เพิ่มขึ้น โดยวัดจากผลของการ ปฏิบัติงาน	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
4.4 ร้อยละของบุคลากรที่มีทักษะในการ ปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น	5.00	1.00	5.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
4.5 ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา ทักษะและได้รับการรับรองจาก สถาบันที่รับจัดอบรมเพิ่มขึ้น	4.00	1.00	4.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
4.6 ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการพัฒนา ทักษะหลักขององค์กรเพิ่มขึ้น	5.00	1.00	5.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
4.7 ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการทดสอบ ภายหลังการพัฒนาทักษะ	4.00	1.00	5.00	1.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	Md	IR	Mo	[Mo-Md]	ฉันทามติ
4.8 ร้อยละของบุคลากรที่มีแนวคิดในการพัฒนาหรือนำแนวคิดไปใช้ในการทดลองสินค้าใหม่	4.00	1.00	5.00	1.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
4.9 ร้อยละของบุคลากรที่ใช้แนวคิดในการสร้างและผลิตสินค้าใหม่จนประสบความสำเร็จ	4.00	1.00	5.00	1.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้
4.10 ร้อยละของการลดการเกิดอุบัติเหตุถึงขั้นหยุดงานลดลงจากปีที่ผ่านมา	5.00	1.00	5.00	0.00	ใช้เป็นตัวชี้วัดได้

จากตารางที่ 4.10 พบว่าตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมมูลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วิ่งแดงเอ็กซ์เพรส ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ได้รับฉันทามติว่าสามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมมูลได้จำนวน 10 ตัวชี้วัด ได้แก่

ข้อ 4.1 จำนวนวันที่บุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาโดยเฉลี่ยต่อปี (ตามเกณฑ์ที่องค์กรกำหนด)

ข้อ 4.2 ร้อยละของบุคลากรที่มีคุณภาพชีวิตดีขึ้น จากการพัฒนา

ข้อ 4.3 ร้อยละของบุคลากรที่มีความสามารถเพิ่มขึ้น โดยวัดจากผลของการปฏิบัติงาน

ข้อ 4.4 ร้อยละของบุคลากรที่มีทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น

ข้อ 4.5 ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาทักษะและได้รับการรับรองจากสถาบันที่รับจัดอบรมเพิ่มขึ้น

ข้อ 4.6 ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการพัฒนาทักษะหลักขององค์กรเพิ่มขึ้น

ข้อ 4.7 ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการทดสอบภายหลังการพัฒนาทักษะ

ข้อ 4.8 ร้อยละของบุคลากรที่มีแนวคิดในการพัฒนาหรือนำแนวคิดไปใช้ในการทดลองสินค้าใหม่

ข้อ 4.9 ร้อยละของบุคลากรที่ใช้แนวคิดในการสร้างและผลิตสินค้าใหม่จนประสบความสำเร็จ

ข้อ 4.10 ร้อยละของการลดการเกิดอุบัติเหตุถึงขั้นหยุดงานลดลงจากปีที่ผ่านมา

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมมูลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมมูลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส จำนวน 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการเงิน
2. ด้านลูกค้า
3. ด้านกระบวนการภายใน
4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

5.1.2 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องด้านการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมมูลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส ได้แก่ ผู้บริหาร และนักบริหารจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีประสบการณ์ด้านการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมมูลสำหรับการประเมินองค์กร ได้แก่ ผู้บริหาร 4 คน และนักบริหารจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีประสบการณ์ด้านการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมมูลสำหรับการประเมินองค์กร 19 คน รวมเป็นจำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งสิ้น 23 คน ซึ่งได้มาจากการใช้เทคนิคแนะนำอ้างอิงแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ

5.1.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

1. แบบสอบถาม สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเทคนิคเคลฟายในรอบที่ 1 โดยเป็นแบบสอบถามปลายปิด แบบประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 39 ข้อคำถาม โดยข้อคำถามทั้งหมดพัฒนามาจากขั้นตอนการร่างตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมมูลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส และผ่านกระบวนการตรวจสอบความสอดคล้องของแต่ละข้อคำถาม โดยผ่านการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิ

2. แบบสอบถาม สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเทคนิคเดลฟายในรอบที่ 2 โดยเป็นแบบสอบถามปลายปิด แบบประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งมีข้อคำถามเหมือนกับแบบสอบถามในข้อที่ 1 ทุกประการ แต่ได้เพิ่มเติมในส่วนของการแสดงค่าสถิติ ได้แก่ ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ที่คำนวณได้จากคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 พร้อมทั้งแสดงตำแหน่งคำตอบของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน เพื่อส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันคำตอบอีกครั้ง

5.1.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในรอบที่ 1 ผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามการวิจัยจากบัณฑิตศึกษาคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง และเข้าชี้แจงรายละเอียดกับผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการวิจัยด้วยตนเอง เพื่อขอความสมัครใจในการตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน โดยให้ได้จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยและตอบแบบสอบถามครั้งนี้ จำนวน 23 คน โดยผู้วิจัยเป็นผู้ส่งแบบสอบถามด้วยตัวเองพร้อมกลับรับคืนด้วยตัวเอง หลังจากผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามในรอบที่ 1 กลับคืนมา ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์หาค่าทางสถิติของข้อคำถามในแต่ละข้อ แล้วสร้างแบบสอบถามในรอบที่ 2 โดยผู้วิจัยเป็นผู้ส่งแบบสอบถามด้วยตัวเองพร้อมกลับรับคืนด้วยตัวเอง เช่นเดียวกับรอบที่ 1

5.1.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

รอบที่ 1 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อหาค่ามัธยฐานและการหาค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ซึ่งใช้เป็นบรรทัดฐานในการสรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่ได้ ไปแสดงในแบบสอบถามรอบที่ 2 เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาอีกครั้ง

รอบที่ 2 เป็นแบบสอบถามชุดเดียวกับแบบสอบถามรอบที่ 1 โดยใส่ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และแสดงตำแหน่งคำตอบของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนเพื่อยืนยันคำตอบอีกครั้ง หลังจากนั้น นำข้อมูลที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมาหาค่าฐานนิยม ซึ่งเป็นการวิเคราะห์หาค่าของข้อมูลตัวหนึ่ง ซึ่งเป็นข้อมูลที่มีความถี่สูงสุด ซึ่งเป็นวิธีในการวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลางวิธีหนึ่ง ซึ่งในรอบที่ 2 ค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ เพื่อพิจารณาค้นหามติ ซึ่งสรุปเกณฑ์ที่เหมาะสมในการพิจารณาได้ดังนี้

5.1.6 เกณฑ์การตัดสิน

การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อสรุปผลว่าเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมมูลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาค้นหามติ (Consensus) สำหรับคำตอบที่ได้จากแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ในรอบที่ 2 ค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ เพื่อพิจารณาค้นหามติ ซึ่งสามารถสรุปเกณฑ์ที่เหมาะสมในการพิจารณา ได้ดังนี้

1. เป็นตัวชี้วัดที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.5 ขึ้นไป
2. ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50
3. ค่าความสัมบูรณ์ของความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานกับฐานนิยมมีค่าไม่เกิน 1

5.1.6 สรุปผลการวิจัย

ผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มีรายละเอียดพอสรุปได้ ดังนี้

จากผลการดำเนินการวิจัย เพื่อพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส ด้วยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายประยุกต์ ทำให้ได้ตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส ที่ผ่านความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 23 คน ที่มีความสอดคล้องว่าเหมาะสม และสามารถจะนำไปใช้เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส ได้ จำนวน 4 ด้าน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร ด้านการเงิน จำนวน 10 ตัวชี้วัด ดังนี้

- 1.1 ร้อยละของปริมาณค่าใช้จ่ายที่ลดลงต่อปี
- 1.2 ร้อยละของต้นทุนด้านการส่งสินค้าที่ลดลงต่อค่าใช้จ่ายของปีที่ผ่านมา
- 1.3 ร้อยละของการลดต้นทุนในการผลิตต่อปี
- 1.4 ร้อยละของการลดความผิดพลาดในการติดตามหนี้ที่ถึงกำหนดชำระเงินต่อลูกหนี้ที่ครบกำหนด
- 1.5 จำนวนครั้งที่ลดการเสียเบี้ยปรับ/ภาษีเพิ่มต่อปี
- 1.6 ร้อยละของรายจ่ายที่ลดลงเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา
- 1.7 ร้อยละของอัตราของเสียจากการผลิตที่ลดลงต่อปี
- 1.8 ร้อยละของรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากลูกค้าเดิมต่อยอดขายปีที่ผ่านมา
- 1.9 ร้อยละของรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากลูกค้าใหม่ต่อรายได้รวมทั้งปี
- 1.10 อัตราต้นทุนการดำเนินงานควบคุมได้ตามงบประมาณ

2. ตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร ด้านลูกค้า จำนวน 9 ตัวชี้วัด ดังนี้

- 2.1 คุณภาพการบริการที่มีมาตรฐานเพิ่มมากขึ้น
- 2.2 จำนวนลูกค้าทั้งหมดที่เพิ่มขึ้นต่อปี
- 2.3 จำนวนลูกค้าใหม่ที่หาได้ต่อปี
- 2.4 จำนวนลูกค้าที่มีความพึงพอใจในสินค้าหรือบริการหลังการขายเพิ่มขึ้นต่อปี
- 2.5 ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อคุณภาพของสินค้าและบริการเพิ่มมากขึ้นต่อปี
- 2.6 ร้อยละของปริมาณสินค้าที่สูญหายลดลงต่อยอดขายทั้งปี

- 2.7 ร้อยละของอัตราสินค้าเสียหายต่อสินค้าคงคลัง
- 2.8 ลดข้อร้องเรียนของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการ
- 2.9 ความถี่ในการเยี่ยมชมลูกค้าต่อเดือน

3. ตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร ด้านกระบวนการภายใน จำนวน 9 ตัวชี้วัด ดังนี้

- 3.1 ร้อยละของการส่งมอบสินค้าที่มีความรวดเร็วและตรงต่อเวลาเพิ่มมากขึ้น
- 3.2 ร้อยละของการส่งมอบสินค้าที่มีความถูกต้องเพิ่มขึ้นต่อปี
- 3.3 ร้อยละของความเสียหายที่ลดลงระหว่างการขนส่งต่อปี
- 3.4 ร้อยละของความผิดพลาดในการส่งมอบต่อหน่วยสินค้าลดลงต่อปี
- 3.5 ร้อยละของความผิดพลาดในการขนส่งลดลงต่อปี
- 3.6 ร้อยละของข้อร้องเรียนจากลูกค้าที่ลดลงอันเกิดจากความล่าช้าในการขนส่งต่อปี
- 3.7 ร้อยละของสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพตามมาตรฐานที่ลูกค้าต้องการลดลงต่อปี
- 3.8 ร้อยละของอัตราของเสียที่ลดลงจากกระบวนการผลิตต่อปี
- 3.9 จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้าลดลง อันเนื่องมาจากการกระบวนการผลิต

4. ตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา จำนวน 10 ตัวชี้วัด ดังนี้

- 4.1 จำนวนวันที่บุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาโดยเฉลี่ยต่อปี (ตามเกณฑ์ที่องค์กรกำหนด)
- 4.2 ร้อยละของบุคลากรที่มีคุณภาพชีวิตดีขึ้น จากการพัฒนา
- 4.3 ร้อยละของบุคลากรที่มีความสามารถเพิ่มขึ้น โดยวัดจากผลของการปฏิบัติงาน
- 4.4 ร้อยละของบุคลากรที่มีทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น
- 4.5 ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาทักษะและได้รับการรับรองจากสถาบันที่รับจัดอบรมเพิ่มขึ้น
- 4.6 ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการพัฒนาทักษะหลักขององค์กรเพิ่มขึ้น
- 4.7 ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการทดสอบภายหลังการพัฒนาทักษะ
- 4.8 ร้อยละของบุคลากรที่มีแนวคิดในการพัฒนาหรือนำแนวคิดไปใช้ในการทดลองสินค้าใหม่
- 4.9 ร้อยละของบุคลากรที่ใช้แนวคิดในการสร้างและผลิตสินค้าใหม่จนประสบความสำเร็จ
- 4.10 ร้อยละของการลดการเกิดอุบัติเหตุถึงขั้นหยุดงานลดลงจากปีที่ผ่านมา

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากการสรุปผลการวิจัย ผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นในเรื่องการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส จำนวน 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งสามารถนำมาอภิปรายผลการวิจัย ได้ดังนี้

1. ตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร ด้านการเงิน

จากสรุปผลการวิจัยพบว่า ตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส ด้านการเงิน ที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันมาก ได้แก่ ร้อยละของปริมาณค่าใช้จ่ายที่ลดลงต่อปี ร้อยละของต้นทุนด้านการส่งสินค้าที่ลดลงต่อค่าใช้จ่ายของปีที่ผ่านมา ร้อยละของการลดต้นทุนในการผลิตต่อปี ร้อยละของการลดความผิดพลาดในการติดตามหนี้ที่ถึงกำหนดชำระเงินต่อลูกหนี้ที่ครบกำหนด จำนวนครั้งที่ลดการเสียเบี้ยปรับ/ภาษีเพิ่มต่อปี ร้อยละของรายจ่ายที่ลดลงเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา ร้อยละของอัตราของเสียจากการผลิตที่ลดลงต่อปี ร้อยละของรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากลูกค้าเดิมต่อยอดขายปีที่ผ่านมา ร้อยละของรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากลูกค้าใหม่ต่อรายได้รวมทั้งปี และอัตราต้นทุนการดำเนินงานควบคุมได้ตามงบประมาณ มีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัดทั้งนี้เนื่องมาจาก การปรับปรุงบริหารจัดการภายในองค์กร อันได้แก่ การปรับกลยุทธ์ด้านการเงิน การบริหารค่าใช้จ่าย ลดการสั่งซื้อสินค้าฟุ่มเฟือยที่ไม่จำเป็น ควบคุมต้นทุนของการส่งสินค้าให้มีความเหมาะสม บุคลากรต้องมีทักษะในการเจรจาต่อรองกับลูกค้า ทั้งในด้านการขายรวมถึงการติดตามหนี้ถึงกำหนดชำระ จะต้องกระทำด้วยความรอบคอบและระมัดระวัง และต้องไม่ให้เกิดการเสียเบี้ยปรับหรือจ่ายภาษีเพิ่มในแต่ละปี ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรขาดเสถียรภาพทางการเงิน และต้องมีการควบคุมรายจ่ายขององค์กรไม่ให้ใช้จ่ายเกินงบประมาณตามที่กำหนดในแต่ละปี โดยการตัดรายจ่ายที่ไม่จำเป็น มีการควบคุมเครื่องจักรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลให้อัตราของเสียในการผลิตลดลง หรือสามารถนำของเสียจากการผลิตมาแปรสภาพเป็นของดีใหม่ได้ รวมทั้งการให้ความสำคัญกับลูกค้าเก่า โดยการสร้างแรงจูงใจหรือให้รับสินค้ามากขึ้น ทั้งนี้จะส่งผลสำเร็จให้กับองค์กรในระยะยาวในเรื่องของการค้าและรายได้ที่เพิ่มขึ้น แต่ในขณะเดียวกันต้องมีการแสวงหาลูกค้ารายใหม่เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับองค์กร รวมทั้งต้องมีการควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายให้ได้ตามงบประมาณที่กำหนด ซึ่งจะมีความสอดคล้องกับ พสุ เดชะรินทร์ (2546 : 67 -68) ที่กล่าวไว้ว่า วัตถุประสงค์ขององค์กรส่วนใหญ่เกี่ยวกับด้านการเงินมักจะหนีไม่พ้นเรื่องรายได้ และต้นทุน ส่วนเรื่องรายได้นั้นขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ในการแสวงหารายได้ขององค์กรนั้น ๆ ส่วนในด้านต้นทุนนั้นก็ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์และนโยบายของแต่ละองค์กรเหมือนกัน ส่วนใหญ่องค์กรต่าง ๆ จะไม่มุ่งเน้นในการลดต้นทุนแต่จะมุ่งเน้นในการควบคุมต้นทุนไม่ให้เพิ่มมากขึ้นจากปีก่อน และจะให้ความสำคัญต่อการเพิ่มผลิตภาพแทน

2. ตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร ด้านลูกค้า

จากสรุปผลการวิจัยพบว่า ตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร องค์กรศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส ด้านลูกค้า ที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันสูงมากที่สุด ได้แก่ คุณภาพการบริการที่มีมาตรฐานเพิ่มมากขึ้น จำนวนลูกค้าทั้งหมดที่เพิ่มขึ้นต่อปี จำนวนลูกค้าที่มีความพึงพอใจในสินค้าหรือบริการหลังการขายเพิ่มขึ้นต่อปี ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อคุณภาพของสินค้าและบริการเพิ่มมากขึ้นต่อปี และลดข้อร้องเรียนของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการ มีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัดทั้งนี้เนื่องมาจากในการขายสินค้าและการบริการ ภาพลักษณ์ขององค์กรถือว่าเป็นหัวใจสำคัญ ซึ่งการบริการถือเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรจะต้องสร้างบุคลากรให้ตระหนักและเข้าใจ ที่จะทำให้ลูกค้าเพิ่มขึ้นหรือลดลง แต่ในการปฏิบัติงานบุคลากรจะต้องให้ลูกค้ามีความพึงพอใจในตัวสินค้าและการบริการหลังการขาย รวมถึงลูกค้าต้องมีความพึงพอใจต่อคุณภาพของสินค้าและคุณภาพของการบริการ ขณะเดียวกันต้องมีการติดตามลูกค้าอย่างใกล้ชิดเกี่ยวกับสินค้าและบริการ เพื่อให้มีข้อร้องเรียนน้อยที่สุด ซึ่งจะมีความสอดคล้องกับ วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2549 : 17) ที่กล่าวไว้ว่า ในการขายสินค้าองค์กรจะต้องมองลูกค้าว่าเป็นทั้งลูกค้าและหุ้นส่วน ต้องเข้าใจถึงความต้องการ วัตถุประสงค์ เงื่อนไขทางการค้า ความสามารถ และข้อจำกัดต่าง ๆ ของลูกค้า และที่สำคัญจะต้องปรับปรุงกระบวนการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง บนสัมพันธภาพระยะยาว รวมทั้งต้องพัฒนากลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานทั้งของลูกค้าและขององค์กรให้เชื่อมต่อกัน ได้อย่างไร รอยตะเข็บ เพื่อให้กระบวนการทางการตลาดและการขายสินค้าทั้งระบบมีประสิทธิภาพ ก่อเกิดประสิทธิผลในการสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าและยอดขายแก่องค์กรได้สูงสุด

ส่วนรองลงมาที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันมาก ได้แก่ จำนวนลูกค้าใหม่ที่หาได้ต่อปี ร้อยละของปริมาณสินค้าที่สูญหายลดลงต่อยอดขายทั้งปี ร้อยละของอัตราสินค้าเสียหายต่อสินค้าคงคลัง และความถี่ในการเยี่ยมชมลูกค้าต่อเดือน มีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัดทั้งนี้เนื่องมาจาก ในการขายสินค้าและบริการบุคลากรจะต้องรักษาลูกค้าเก่าและเปลี่ยนลูกค้าคู่แข่งมาเป็นของเรา และต้องหาลูกค้าใหม่ให้เพิ่มขึ้นตลอดเวลา เพื่อเป็นการขยายฐานการค้า บุคลากรจะต้องควบคุมตรวจสอบสินค้าตลอดเวลาไม่ให้เกิดการสูญหายเกิดขึ้น การจัดเก็บสินค้าในคลังจะต้องเป็นไปด้วยความระมัดระวัง ดูแลและเอาใจใส่เป็นอย่างดีเพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น จะต้องมีการเข้าไปเยี่ยมชมลูกค้าหรือเก็บข้อมูลต่าง ๆ จากสินค้าหรือการบริการในแต่ละเดือนเพิ่มมากขึ้น ซึ่งเป็นจิตวิทยาอย่างหนึ่งในการบริหารจัดการที่แสดงให้เห็นว่าให้ความสำคัญต่อลูกค้า ส่วนร้อยละของสินค้าที่มีความหลากหลาย ที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าใช้เป็นตัวชี้วัดไม่ได้นั้น เนื่องจากการที่มีสินค้าหลากหลายเพิ่มขึ้นนั้น ต้องใช้ระยะเวลาในการศึกษาค่อนข้างนาน รวมทั้งต้องศึกษาความเป็นไปได้ขององค์กรและธุรกิจอย่างละเอียดถึงความเหมาะสม และผลสัมฤทธิ์ที่องค์กรจะได้รับ

ซึ่งจะมีความสอดคล้องกับพสุ เดชะรินทร์ (2546 : 79) ที่กล่าวไว้ว่า การหาลูกค้าเพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้าเก่าไว้ และการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า นั้นคือถ้าองค์กรสามารถนำเสนอคุณค่าตามที่ลูกค้าต้องการได้ ก็จะให้มีลูกค้าใหม่เพิ่มมากขึ้น ลูกค้าเก่าอยู่ยาวนานขึ้น และลูกค้าพึงพอใจมากขึ้น ซึ่งอาจจะขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ขององค์กรก็ได้ว่าต้องการสิ่งใดภายใต้แผนที่องค์กรกำหนด

3. ตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร ด้านกระบวนการภายใน

จากสรุปผลการวิจัยพบว่า ตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส ด้านกระบวนการภายใน ที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันสูงมาก ได้แก่ ร้อยละของการส่งมอบสินค้าที่มีความรวดเร็วและตรงต่อเวลาเพิ่มมากขึ้น ร้อยละของการส่งมอบสินค้าที่มีความถูกต้องเพิ่มขึ้นต่อปี ร้อยละของความเสียหายที่ลดลงระหว่างการขนส่งต่อปี ร้อยละของความผิดพลาดในการส่งมอบต่อหน่วยสินค้าลดลงต่อปี ร้อยละของความผิดพลาดในการขนส่งลดลงต่อปี ร้อยละของข้อร้องเรียนจากลูกค้าที่ลดลงอันเกิดจากความล่าช้าในการขนส่งต่อปี ร้อยละของสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพตามมาตรฐานที่ลูกค้าต้องการลดลงต่อปี ร้อยละของอัตราของเสียที่ลดลงจากกระบวนการผลิตต่อปี และจำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้าลดลง อันเนื่องมาจากการกระบวนการผลิต มีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัดอันเนื่องมาจากมองว่าการส่งมอบสินค้าทุกครั้งนั้นจะต้องมีความรวดเร็วและตรงต่อเวลาต่อลูกค้าที่มีต่อลูกค้า การส่งมอบจะต้องไม่มีความผิดพลาดเกิดขึ้นในเรื่องของสินค้าหรือความเสียหายระหว่างการขนส่ง ความผิดพลาดในการส่งมอบสินค้าและการขนส่งต้องลดน้อยลง ซึ่งจะทำให้ข้อร้องเรียนของลูกค้าลดลงได้ มีความระมัดระวังในการผลิตที่จะส่งผลให้มีของเสียระหว่างการผลิต รวมทั้งลดจำนวนข้อร้องเรียนจากลูกค้า ซึ่งจะมีความสอดคล้องกับพันธกิจและนโยบายการบริหารจัดการขององค์กรที่กล่าวว่าจะพัฒนาคน พัฒนาระบบการทำงาน พัฒนางานบริการ จำหน่ายสินค้าที่มีคุณภาพและสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า รวมทั้งจะปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและงานบริการอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยยึดเป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคน (ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส. 2543 : 3) รวมทั้งมีความสอดคล้องกับ สุรัชย์ สุวิถีสัน (2544 : 24) ที่กล่าวไว้ว่าด้านกระบวนการภายใน เป็นการมองถึงความรวดเร็วในกระบวนการผลิต ร้อยละของความผิดพลาดในงาน ร้อยละของการให้บริการที่ดี ลูกค้าพึงพอใจและการส่งสินค้าหรือรวมถึงการให้บริการที่ทันต่อความต้องการของลูกค้า

4. ตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

จากสรุปผลการวิจัยพบว่า ตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันสูงมาก ได้แก่ ร้อยละของบุคลากรที่มีทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการพัฒนาทักษะหลักขององค์กรเพิ่มขึ้น และร้อยละของการลดการเกิดอุบัติเหตุ

ถึงขั้นหยุดงานลดลงจากปีที่ผ่านมา มีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัดอันเนื่องมาจากองค์กรต้องมีการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ โดยการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ตามที่องค์กรกำหนด ซึ่งผลจากการพัฒนาจะทำให้พนักงานระมัดระวังอุบัติเหตุจากการทำงานเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะองค์กรที่ให้ความสำคัญด้านความปลอดภัย ต้องมีการอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่องตามข้อกำหนดของกฎหมายแรงงาน ซึ่งมีความสอดคล้องกับ พงษ์ศักดิ์ เพ็ชรพานิชย์ (2549 : 27) ที่กล่าวว่าไว้ว่าองค์กรควรมีความยืดหยุ่นเพียงพอที่จะเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ ซึ่งสามารถปฏิบัติการกิจที่จำเป็นขององค์กรให้ลุล่วง และสามารถดึงเอาบุคลากรส่วนตัวและขีดความสามารถของบุคลากรออกมาใช้ได้ การส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตามความจำเป็นในแต่ละระดับงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับหลักการธุรกิจขององค์กร ความรู้พื้นฐานด้านการผลิตและการควบคุมคุณภาพ ทั้งในด้านทฤษฎีและเทคนิค

ส่วนรองลงมาที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันมาก ได้แก่ จำนวนวันที่บุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาโดยเฉลี่ยต่อปี (ตามเกณฑ์ที่องค์กรกำหนด) ร้อยละของบุคลากรที่มีคุณภาพชีวิตดีขึ้นจากการพัฒนา ร้อยละของบุคลากรที่มีความสามารถเพิ่มขึ้นโดยวัดจากผลของการปฏิบัติงาน ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาทักษะและได้รับการรับรองจากสถาบันที่รับจัดอบรมเพิ่มขึ้น ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการทดสอบภายหลังการพัฒนาทักษะ ร้อยละของบุคลากรที่มีแนวคิดในการพัฒนาหรือนำแนวคิดไปใช้ในการทดลองสินค้าใหม่ และร้อยละของบุคลากรที่ใช้แนวคิดในการสร้างและผลิตสินค้าใหม่จนประสบความสำเร็จ มีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัดอันเนื่องมาจากบุคลากรจะต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามเกณฑ์ที่องค์กรกำหนด ต้องมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น มีความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น ซึ่งในการพัฒนาแต่ละครั้งองค์กรต้องคัดเลือกหน่วยงานที่น่าเชื่อถือและเป็นที่น่าไว้วางใจในการส่งบุคลากรเข้าไปพัฒนา โดยต้องผ่านการทดสอบจากหน่วยงานที่พัฒนา ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรมีแนวคิดที่จะพัฒนาและสร้างสรรค์หรือผลิตสินค้าใหม่ จนประสบความสำเร็จและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในภาพรวมได้ ซึ่งมีความสอดคล้องกับ บุรณะศักดิ์ มาดหมาย (2549 : 70 - 71) ที่กล่าวว่าไว้ว่าปัจจุบันองค์กรต้องหันมาให้ความสำคัญกับคน หรือความรู้ของคนเป็นหลักในการนำพาองค์กรเดินไปข้างหน้า ก้าวไปสู่การเป็นธุรกิจแนวหน้าให้ได้ โดยการผสมผสานระหว่างความรู้ สติปัญญา ความฉลาด ความเก่ง ความเชี่ยวชาญ ระหว่างคนในองค์กร การพัฒนาจึงเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญยิ่ง โดยองค์กรจะต้องให้การสนับสนุน เช่น เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นในงานที่คนในองค์กรนั้นปฏิบัติหน้าที่อยู่ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ระหว่างกัน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะส่งเสริมและกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาความรู้ของบุคลากรได้

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารสามารถนำตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล สำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส ที่ได้ไปใช้ในการกำหนดเป็นแนวทางด้านนโยบายการบริหารจัดการขององค์กรได้
2. ผู้บริหารสามารถนำตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล ไปใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผล (Measurement) โดยมุ่งเน้นที่การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ต้องการ ตลอดจนการแปลงตัวชี้วัดจากในระดับองค์กรลงสู่ในระดับฝ่ายและบุคคลตามลำดับ
3. ผู้บริหารสามารถนำตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล มาใช้ในงานบริหารทรัพยากรบุคคล ได้ เช่น การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อให้ผู้ถูกประเมินนั้น สามารถปฏิบัติงานได้ดีและบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรต้องการเพิ่มมากขึ้น

5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ให้มีการทำการวิจัยเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPI) จากความสำเร็จแบบสมดุลทั้ง 4 ด้าน ก่อน เพราะจะได้เป็นการปูพื้นฐานให้บุคลากรในองค์กรคุ้นเคยและเข้าใจตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPI) เป็นอย่างดี และเมื่อถึงเวลานำตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล มาใช้ก็จะทำให้มีความเข้าใจมากขึ้น
2. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับการประเมินเป้าหมายจากตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล ทั้ง 4 ด้าน เพราะจะทำให้ทราบอย่างชัดเจนว่า องค์กรได้ประโยชน์จากตัวชี้วัดตัวใด และจะต้องปรับปรุงพัฒนาตัวชี้วัดตัวใด พัฒนาอย่างไร เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการและได้รับประโยชน์สูงสุด

บรรณานุกรม

- กอบแก้ว ภูติชนารักษ์ณ์. 2537. “ผลของเทคนิคการเตือนและการติดตามที่มีต่ออัตราการตอบกลับและความจริงใจในการตอบแบบสอบถามที่ส่งทางไปรษณีย์ของครูมัธยมในเขตกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ขนิษฐา วิทยานูมาศ. 2525. “แนวโน้มของการศึกษาเอกชนระดับมัธยมศึกษาสายสามัญ.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จันทร์เพ็ญ เชื้อพานิช. 2526. “การวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย ในวิธีการการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชามัธยมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์. 2535. “การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย.” รวมบทความที่เกี่ยวกับการวิจัยทางการศึกษา (เล่ม 2). ม.ป.ท.
- ชนิตา รักษ์พลเมือง. 2531. “การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย.” ใน การวิเคราะห์นโยบายทางการศึกษา. (ม.ป.ท.).
- โชคชัย สิริพนมณี. 2540. “การพัฒนาตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ โดยใช้พีดีบีแอลยูพีและการสัมภาษณ์กลุ่มเจาะจง.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- โชคชัย สุเวชวัฒนกุล. 2542. วิทยานิพนธ์ การพัฒนาตัวบ่งชี้ประสิทธิผลการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคล.
- ชาญอนันต์ สุขวงศ์. 2547. “การพัฒนาตัวชี้วัดขีดความสามารถหลักของบุคลากรในบริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน).” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอนอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์. 2544. การสร้างแบบประเมินการให้คะแนนผลการปฏิบัติงาน (Balanced Scorecard). : บริษัท การจัดการธุรกิจ.
- ณรงวิทย์ แสนทอง. 2544. การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ภาคปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์
- ณัฐภา สรรพศรี. 2525. “การเปรียบเทียบอัตราความเคลื่อนไหวของคำตอบจากผู้เชี่ยวชาญจำนวนต่างกัน.” รายงานการศึกษาวិชา Individual Study ภาควิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- คณีย์ เทียนพุด. 2541. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า**. : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- คจดาว ดวงเด่น. 2540. “การพัฒนาอาชีพโดยเน้นขีดความสามารถ : กรณีศึกษา พนักงานสายเงิน ฝาก – บัญชี ธนาคารไทยท努 จำกัด (มหาชน).” ภาคนิพนธ์ปริญญาพัฒนาบริหารศาสตรมหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์. 2542. **แนวคิดและกลยุทธ์ในการปรับระบบองค์กร**. กรุงเทพฯ : การศึกษา.
- บัญชา ตำรวรัตน์. 2540. “การพัฒนาเกณฑ์การประเมินโครงการฝึกอบรมคอมพิวเตอร์ แก่ข้าราชการ ตามมติของคณะรัฐมนตรี.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาโสตทัศนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญชม ศรีสะอาด. 2541. **วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย เล่มที่ 1. พิมพ์ครั้งที่ 2**. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาสน์.
- บูรณะศักดิ์ มาดหมาย. 2549. “การบริหารจัดการความรู้.” **Management Best Practices**. 32(6) : 70 – 71
- ประยูร ศรีประสาธน์. 2523. “เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย.” **วารสารการศึกษาแห่งชาติ**. 14(2) : 49 – 60.
- พงศ์ศิริ สำลี. 2525. “แนวโน้มของการศึกษานอกระบบ โรงเรียนของประเทศไทยในอนาคต.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พงษ์ศักดิ์ เพียรพานิชย์. 2549. “การบริหารนโยบาย (Hoshin Kanri).” **Management Best Practices**. 31(6) : 27.
- พสุ เดชะรินทร์. 2546. **Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ**. : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรรณิ์ แกมเกตุ. 2540. “การพัฒนาตัวชี้วัดประสิทธิภาพการใช้ครู : การประยุกต์ใช้โมเดลสมการโครงสร้างกลุ่มพหุและโมเดลเอ็มทีเอ็มเอ็ม.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. 2546. **BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน**. กรุงเทพฯ : แปซิฟิค
- วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล. 2549. “การบริหารคุณภาพของคู่ค้า.” **Management Best Practices**. 31(6) : 17.
- ศิริลักษณ์ เมฆสังข์. 2544. “การประเมินผลงานแบบสมดุล โดยมีเครื่องมือวัดผลสำเร็จของงาน.” **วารสารการบริคน**. 22(4) : 29 – 30.

- สรวิชัย บัวจันทร์. 2545. “การพัฒนาตัวบ่งชี้การประเมินโครงการฝึกอบรมทางด้านโรงงานอุตสาหกรรม.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอนอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- สรายุ ประมวลวรชาติ. 2543. “ปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคในการนำความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาใช้ในองค์กรกลุ่มธุรกิจการสื่อสารของไทย : กรณีศึกษา บริษัท Telecom Asia Public Company Limited (TA) และบริษัท Advanced info Service Public Company Limited (AIS) ภาคนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุรัชย์ สุวิถีน. 2544. “การประเมินผลงานแบบสมดุล โดยมีเครื่องมือวัดผลสำเร็จของงาน.” วารสารการบริคน.22(4) : 23 – 24.
- สุวรรณ เชื้อรัตนพงศ์. 2528. “การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย.” วารสารการศึกษาแห่งชาติ. 19 : 69 – 77.
- สุวดี ทวีบุตร. 2540. “การเปรียบเทียบผลการสร้างฉันทามติและระดับการให้ความร่วมมือของผู้เชี่ยวชาญระหว่างการใช้เทคนิคเดลฟายแบบเดิมและเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ห้างหุ้นส่วนจำกัด วิ่งแดงเอ็กซ์เพรส. “คู่มือคุณภาพ” รายงานการประชุม. 2543, 1. ธันวาคม 2543. 2 - 4.
- อภิสิทธิ์ ฉัตรทนานนท์. 2535. กลยุทธ์การตลาด. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อาทิตย์ ดวงมณี. 2540. “การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมสำหรับความเป็นเลิศทางวิชาการของสาขาวิชาทางการศึกษาระดับปริญญาตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อานันท์ จันทวรรณดี. 2543. “ปัจจัยด้านเป้าหมายองค์กรที่มีผลต่อการตัดสินใจนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร : กรณีศึกษา ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการทั่วไป บริษัท พญาฟู้ดอินดัสตรี จำกัด.” ภาคนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เอมอร จังศิริพรกรณ์. 2541. “การพัฒนาตัวบ่งชี้สถานภาพทางเศรษฐกิจสังคมของครอบครัวนักเรียนโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ ในกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรบัณฑิต ภาควิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Linstone, Harold E. A. and Turoff, Murray. 1975. **The Delphi Method : Techniques and Applications.** New York : Addison-Wesley Publishing Company.

ภาคผนวก

- ภาคผนวก ก. หนังสือราชการ
- ภาคผนวก ข. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย
- ภาคผนวก ค. รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการออกแบบสอบถามการวิจัย
- ภาคผนวก ง. ตัวอย่างแบบตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย
(แบบประเมินความตรงของตัวชี้วัดการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล
สำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส)
- ภาคผนวก จ. ตัวอย่างแบบสอบถามรอบที่ 1
- ภาคผนวก ฉ. ตัวอย่างแบบสอบถามรอบที่ 2

ภาคผนวก ก.

หนังสือราชการ

ผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์

หนังสือขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย

หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการพิจารณาหัวข้อ
และเค้าโครงวิทยานิพนธ์



ประกาศบัณฑิตวิทยาลัย

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
เรื่อง ผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม ขอประกาศรายชื่อหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอนอาชีวศึกษา ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการดังนี้

นางปิติกา สิริมงคลภัค รหัสประจำตัว 47068312 ให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส (A DEVELOPMENT OF BALANCED SCORECARD INDICATORS FOR ORGANIZATION APPRAISAL : A CASE STUDY ON WANG DAENG EXPRESS LTD., PART)” โดยมี ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์ เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และ ผศ.ดร.เลิศลักษณ์ กลิ่นหอม เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม

ซึ่งได้รับอนุมัติเมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2549

ทั้งนี้ให้นักศึกษาค้นคว้าและเขียนวิทยานิพนธ์ โดยปรึกษากับอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ให้เสร็จสิ้นภายในเวลาที่กำหนดในระเบียบของบัณฑิตวิทยาลัย

ประกาศ ณ วันที่ 14 มิถุนายน พ.ศ. 2549

(รศ.ดร.อิทธิพล แจ่มจักษ์)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ที่ ศธ 0524.04/ 3634

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๒๑ สิงหาคม ๒๕๔๙

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบประเมินเพื่อการวิจัย
เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบประเมินเพื่อการวิจัย

ด้วย นางปิติภา สิริมงคลภักดิ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอนอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร
ลาดกระบัง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมิน
องค์กร กรณีศึกษา: ห้างหุ้นส่วนจำกัด วิ่งแดงเอ็กซ์เพรส” โดยมี ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์ เป็นอาจารย์ผู้
ควบคุมวิทยานิพนธ์ และ ผศ.ดร.เลิศลักษณ์ กลิ่นหอม เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่อง
ดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบประเมินดังที่แนบมาพร้อมนี้ว่ามีเนื้อหา
ถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้งานวิจัยของ
นางปิติภา สิริมงคลภักดิ์ มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณเป็น
อย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เลิศลักษณ์ กลิ่นหอม)

รองคณบดี กำกับดูแลงานด้านบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 02-737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร. 02- 326-4325

ศูนย์วิจัยและพัฒนา
รับเลขที่ ๘๖/๔๑ 178/2549
รับวันที่ ๕ ต.ค. 49
รับเวลา 11-20
ส่ง.....



ที่ ศร 0524.04/ 4771

คณะกรรมการอุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๒๖ พฤศจิกายน 2549

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม เพื่อการวิจัย

ด้วย นางปิติกา สิริมงคลภักดิ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอนอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมมูลสำหรับการประเมินองค์กรนักศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส" โดยมี ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ผศ.ดร.เลิศลักษณ์ กลิ่นหอม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

คณะกรรมการอุตสาหกรรม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อตอบคำถามในการทำวิจัยแบบเดลฟายของนักศึกษา ดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เลิศลักษณ์ กลิ่นหอม)
รองคณบดี กำกับดูแลงานด้านบัณฑิตศึกษา
ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 02-737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร. 02-326-4325



คำสั่งคณะกรรมการอุดมศึกษา
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ที่ ๑๑๔ /2549

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและ
เค้าโครงวิทยานิพนธ์ ของ นางปติภา สิริมงคลภัก

เพื่อให้การเรียบเรียงวิทยานิพนธ์ของ นางปติภา สิริมงคลภัก รหัสประจำตัว 47068312
เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพจึงแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อควบคุมและพิจารณา
หัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ ดังต่อไปนี้

1. คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

ดร.ผดุงชัย	ภูพัฒน์	ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์
ผศ.ดร.เลิศลักษณ์	กลิ่นหอม	ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม

2. คณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์

ผศ.ดร.อำนาจ	ตั้งเจริญชัย	ประธานกรรมการ
ดร.ผดุงชัย	ภูพัฒน์	กรรมการ
ผศ.ดร.เลิศลักษณ์	กลิ่นหอม	กรรมการ
ดร.ศิริรัตน์	เพชรแสงศรี	กรรมการ
ผศ.ดร.อรสา	โกศลนันทกุล	กรรมการ

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

ตั้ง ณ วันที่ ๑๑ เมษายน พ.ศ. 2549

(รองศาสตราจารย์ รวีวรรณ ชินะตระกูล)

คณบดี

ภาคผนวก ข.

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

1. ผศ.ดร.อำนาจ ตั้งเจริญชัย อาจารย์ประจำภาควิชาภาษาและสังคม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
2. ผศ.ดร.อรสา โกศลานันทกุล ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนาภาควิชาทดสอบและวิจัยทางการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
3. ผศ.ขจรศักดิ์ ศิริมัย อาจารย์ประจำคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร วิทยาเขตพระนครเหนือ
4. ดร.จินตนา กาญจนวิสุทธิ์ หัวหน้าแผนกวิจัยวิทยาลัยนอร์ท กรุงเทพฯ
5. นายประวิทย์ เขี่ยมแสนสุข กรรมการผู้จัดการห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส

ภาคผนวก ก.

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตอบแบบสอบถามการวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตอบแบบสอบถามการวิจัย

1. คุณสุเทพ แต่งรัมย์
ตำแหน่ง หัวหน้างาน ฝ่ายผลิต บริษัท โตโยต้า ประเทศไทย จำกัด
2. คุณสมรัก บุญรอด
ตำแหน่ง หัวหน้างาน ฝ่ายซ่อมบำรุง บริษัท เจเนอรัลมอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด
3. คุณสมบูรณ์ โสมาบุตร
ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายผลิต บริษัท เอ็น โอ เค จำกัด
4. คุณสนธยา สงวนศรี
ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกอบรม บริษัท มิตซูบิชิ มอเตอร์ส ประเทศไทย จำกัด
5. คุณชำนาญ บุญเรือง
ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก
6. คุณสุภชัย ช่างสาร
ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่าย SNT บริษัท เอ็น โอ เค จำกัด
7. คุณชโลธร ทองบุญมี
ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายขาย บริษัท โฮโย (HOYO) จำกัด
8. คุณคมพงษ์ ทิมประเทือง
ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกอบรมและสื่อสิ่งพิมพ์ บริษัท มิตซูบิชิ มอเตอร์ส ประเทศไทย จำกัด
9. คุณพุดิพัฒน์ บุญญะนันต์ชัย
ตำแหน่ง ผู้จัดการส่วนบริการหลังการขาย บริษัท มิตซูบิชิ มอเตอร์ส ประเทศไทย จำกัด
10. คุณสงวน งามเจริญ
ตำแหน่ง ผู้จัดการศูนย์บริการ บริษัท มิตซูบิชิ ฟิวส์ ทรัค ประเทศไทย จำกัด
11. คุณสุภาณี จุลชาติ
ตำแหน่ง หัวหน้าศูนย์วิจัยและพัฒนา โรงเรียนพณิชยการราชดำเนินธนบุรี
12. คุณวีระพงษ์ เขียมวัฒน์
ตำแหน่ง หัวหน้าหน่วยปฏิบัติการ โครงการลดความต้องการไฟฟ้าสูงสุดฝ่ายปฏิบัติการด้านการใช้ไฟฟ้า การไฟฟ้าฝ่ายผลิต
13. คุณมนู สว่างแจ้ง
ตำแหน่ง ผู้จัดการใหญ่ประเทศและอินโดไชน่า บริษัท ไฟเซอร์ (ประเทศไทย) จำกัด

14. คุณศิริส ทรัพย์เย็น
ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่ายต่างประเทศ ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส
15. คุณวาสนา ใจคำ
ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่ายบัญชี บริษัท ทูลวัน จำกัด
16. คุณสุภาพ เดชะธนะชัย
ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายการตลาด บริษัท วังแดง โลจิสติกส์ จำกัด
17. คุณเฉลิมพร แดงโร
ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่ายบัญชี บริษัท วังแดง โลจิสติกส์ จำกัด
18. คุณมงคล เสียงสุทธีวงศ์
ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายสารสนเทศ บมจ.ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม
19. คุณสมศรี ฟองอนันต์รัตน์
ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบัญชี บมจ.ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม
20. คุณปราณีต ใ้วสกุล
ตำแหน่ง หัวหน้าแผนกบริหารทรัพยากรบุคคล บมจ.ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม
21. คุณชาญอนันต์ สุขวงศ์
ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล บมจ.ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม
22. คุณภัทราวดี ศรีสมลักษณ์
ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกการศึกษาและฝึกอบรม บริษัท โตโยต้ามอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด
23. คุณสุทธิศักดิ์ ฉัตรการมงคล
ตำแหน่ง ผู้จัดการศูนย์บริการ บริษัท สยามกลการเทรดดิ้ง จำกัด

ภาคผนวก ง.

ตัวอย่างแบบตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

แบบประเมินความตรงของตัวชี้วัด

เรื่อง

การพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร

กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส

คำชี้แจง

1. การวิจัยนี้มุ่งพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส ตามกรอบแนวคิดความสำเร็จแบบสมดุล จำนวน 4 ด้าน คือ 1) ด้านการเงิน 2) ด้านลูกค้า 3) ด้านกระบวนการภายใน และ 4) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เพื่อให้ทราบตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร และเพื่อเป็นสารสนเทศสำหรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร รวมทั้งได้ตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายวางแผนการบริหารจัดการบุคลากร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส

2. ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยเป็น 2 ขั้นตอน คือ ตอนที่ 1 การพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส และตอนที่ 2 ศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส ว่าตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลที่สร้างขึ้นเป็นสมาชิกของแต่ละองค์ประกอบของความสำเร็จแบบสมดุล

3. แบบประเมินความตรงของตัวชี้วัดนี้เป็นตอนที่ 1 การพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ รวมทั้งได้วิเคราะห์และสังเคราะห์ตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลของบุคลากร ตลอดจนได้ร่างตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลของบุคลากร เพื่อนำตัวชี้วัดของผู้เชี่ยวชาญที่ผู้วิจัยได้ร่างขึ้นเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) หรือความสอดคล้องกับค่านิยมศัพท์ที่กำหนดไว้

4. ขอให้ท่านพิจารณาตัวชี้วัดแต่ละตัวโดยละเอียด พร้อมใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดของท่าน โดยเกณฑ์ให้คะแนนมีดังนี้

- +1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อความที่กำหนดมาสามารถเป็นตัวชี้วัดได้
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อความที่กำหนดมาสามารถเป็นตัวชี้วัดได้
- 1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อความที่กำหนดมาไม่สามารถเป็นตัวชี้วัดได้

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูง

ปติภา สิริมงคลภัก

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาหลักสูตรและการสอนอาชีวศึกษา

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ผู้วิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

ด้านการเงิน หมายถึง มุมมองที่แสดงถึงการบริหารทรัพยากรด้านการเงินที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจพิจารณาได้จากการประหยัดทรัพยากรด้านการเงิน ด้านการบริหารจัดการ การลดต้นทุนในการผลิต เพื่อส่งผลให้มีการเพิ่มรายได้ขององค์กรเพิ่มมากขึ้น

ความสำเร็จแบบ สมดุล	ตัวชี้วัด	ระดับความคิดเห็น		
		+1	0	-1
1. ด้านการเงิน	1.1 ร้อยละของปริมาณค่าใช้จ่ายที่ลดลงต่อปี			
	1.2 ร้อยละของต้นทุนด้านการส่งสินค้าที่ลดลงต่อ ค่าใช้จ่ายของปีที่ผ่านมา			
	1.3 ร้อยละของการลดต้นทุนในการผลิตต่อปี			
	1.4 ร้อยละของการลดความผิดพลาดในการติดตาม หนี้ที่ถึงกำหนดชำระเงินต่อลูกหนี้ที่ครบกำหนด			
	1.5 จำนวนครั้งที่ลดการเสียเบี้ยปรับ/ภาษีเพิ่มต่อปี			
	1.6 ร้อยละของรายจ่ายที่ลดลงเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา			
	1.7 ร้อยละของอัตราของเสียจากการผลิตที่ลดลงต่อปี			
	1.8 ร้อยละของรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากลูกค้าเดิมต่อยอดขาย ปีที่ผ่านมา			
	1.9 ร้อยละของรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากลูกค้าใหม่ต่อรายได้ รวมทั้งปี			
	1.10 อัตราต้นทุนการดำเนินงานควบคุมได้ตาม งบประมาณ			

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

นิยามศัพท์เฉพาะ

ด้านกระบวนการภายใน หมายถึง มุมมองที่แสดงถึงการบริหารจัดการภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพก่อนและหลังให้บริการตามความคาดหวังของลูกค้า ตลอดจนกระบวนการในการขนส่ง การส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า ความรวดเร็ว ความถูกต้องหรือความเสียหายและข้อร้องเรียนต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการภายใน

ความสำเร็จแบบ สมดุล	ตัวชี้วัด	ระดับความคิดเห็น		
		+1	0	-1
3. ด้านกระบวนการ ภายใน	3.1 ร้อยละของการส่งมอบสินค้าที่มีความรวดเร็ว และตรงต่อเวลาเพิ่มมากขึ้น			
	3.2 ร้อยละของการส่งมอบสินค้าที่มีความถูกต้อง เพิ่มขึ้นต่อปี			
	3.3 ร้อยละของความเสียหายที่ลดลงระหว่างการ ขนส่งต่อปี			
	3.4 ร้อยละของความผิดพลาดในการส่งมอบต่อหน่วย สินค้าลดลงต่อปี			
	3.5 ร้อยละของความผิดพลาดในการขนส่งลดลงต่อปี			
	3.6 ร้อยละของข้อร้องเรียนจากลูกค้าที่ลดลงอันเกิด จากความล่าช้าในการขนส่งต่อปี			
	3.7 ร้อยละของสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพตามมาตรฐานที่ ลูกค้าต้องการลดลงต่อปี			
	3.8 ร้อยละของอัตราของเสียที่ลดลงจากกระบวนการ ผลิตต่อปี			
	3.9 จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้าลดลง อันเนื่องมาจาก การกระบวนการผลิต			

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

นิยามศัพท์เฉพาะ

ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา หมายถึง มุมมองที่แสดงถึงการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ซึ่งพิจารณาจากความสามารถ การมีทัศนคติที่ดี ทักษะในการปฏิบัติงาน การพัฒนาทักษะ สภาพความเป็นอยู่ ตลอดจนการนำความรู้ที่ได้รับจากการเรียนรู้และพัฒนาไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด แก่องค์กร

ความสำเร็จแบบ สมดุล	ตัวชี้วัด	ระดับความคิดเห็น		
		+1	0	-1
4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	4.1 จำนวนวันที่บุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาโดยเฉลี่ยต่อปี(ตามเกณฑ์ที่องค์กรกำหนด)			
	4.2 ร้อยละของบุคลากรที่มีคุณภาพชีวิตดีขึ้น จากการพัฒนา			
	4.3 ร้อยละของบุคลากรที่มีความสามารถเพิ่มขึ้น โดยวัดจากผลของการปฏิบัติงาน			
	4.4 ร้อยละของบุคลากรที่มีทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น			
	4.5 ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาทักษะและได้รับการรับรองจากสถาบันที่รับจัดอบรมเพิ่มขึ้น			
	4.6 ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการพัฒนาทักษะหลักขององค์กรเพิ่มขึ้น			
	4.7 ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการทดสอบภายหลังการพัฒนาทักษะ			
	4.8 ร้อยละของบุคลากรที่มีแนวคิดในการพัฒนาหรือนำแนวคิดไปใช้ในการทดลองสินค้าใหม่			
	4.9 ร้อยละของบุคลากรที่ใช้แนวคิดในการสร้างและผลิตสินค้าใหม่จนประสบความสำเร็จ			
	4.10 ร้อยละของการลดการเกิดอุบัติเหตุถึงขั้นหยุดงานลดลงจากปีที่ผ่านมา			

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก จ.

ตัวอย่างแบบสอบถามรอบที่ 1

แบบสอบถามรอบที่ 1

การพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร

กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส

การวิจัยนี้มุ่งพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส ตามกรอบแนวคิดความสำเร็จแบบสมดุล จำนวน 4 ด้าน คือ 1) ด้านการเงิน 2) ด้านลูกค้า 3) ด้านกระบวนการภายใน และ 4) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เพื่อให้ทราบตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร และเพื่อเป็นสารสนเทศสำหรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร รวมทั้งได้ตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายวางแผนการบริหารจัดการบุคลากร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส เพื่อให้ทราบตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลของบุคลากร และเพื่อเป็นสารสนเทศสำหรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร รวมทั้งได้ตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายวางแผนพัฒนาบุคลากรใน ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้เทคนิคเดลฟาย(Delphi Technique) เพื่อช่วยในการเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ ที่มีต่อตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นดังกล่าวจากท่าน จำนวน 2 รอบ

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาในการตอบแบบสอบถามจากท่านครบทั้ง 2 รอบ และขอความกรุณาโปรดตอบแบบสอบถามรอบที่ 1 นี้ ภายใน 1 สัปดาห์ ซึ่งมีความจำเป็นและมีความหมายอย่างยิ่งต่อการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูง

ปติกา สิริมงคลภัก

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาหลักสูตรและการสอนอาชีวศึกษา

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ผู้วิจัย

คำชี้แจง

แบบสอบถามรอบที่ 1

5. แบบสอบถามนี้มุ่งรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ ในการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมมูลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส

6. การศึกษาเรื่องการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมมูลสำหรับการประเมินองค์กร กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส นั้น ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดของ Kaplan และ Norton (อ้างใน วัฒนา พัฒนพงศ์. 2546 : 32) จำนวน 4 ด้าน คือ

- 2.1 ด้านการเงิน
- 2.2 ด้านลูกค้า
- 2.3 ด้านกระบวนการภายใน
- 2.4 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

7. ขอให้ท่านพิจารณาข้อความตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมมูลแต่ละตัว พร้อมทั้งแสดงความคิดเห็นของท่านว่า มีความคิดเห็นอย่างไรว่าข้อความนั้น ๆ มีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้หรือใช้ได้ พร้อมใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่เหมาะสม ที่จะเป็นตัวชี้วัดชี้วัดความสามารถหลัก และตรงกับความคิดของท่าน โดยเกณฑ์ให้คะแนนมีดังนี้

- | | | |
|---|---------|--|
| 5 | หมายถึง | มีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัด อยู่ในระดับมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | มีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัด อยู่ในระดับมาก |
| 3 | หมายถึง | มีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัด อยู่ในระดับปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | มีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัด อยู่ในระดับน้อย |
| 1 | หมายถึง | มีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัด อยู่ในระดับน้อยที่สุด |

8. หากท่านพิจารณาแล้วเห็นว่าตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมมูลไม่ครอบคลุม หรือสมควรปรับปรุงแก้ไข กรุณาเสนอรายละเอียดหรือความคิดเห็นเพิ่มเติม ที่ท่านพิจารณาว่าเหมาะสม ลงในช่องความคิดเห็นเพิ่มเติม

ภาคผนวก ฉ.

ตัวอย่างแบบสอบถามรอบที่ 2

แบบสอบถามรอบที่ 2

การพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กร
กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส



คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบสอบถามรอบที่ 2 (รอบสุดท้าย) โดยมีข้อคำถามเหมือนกับแบบสอบถามรอบที่ 1 ซึ่งผู้วิจัยได้เพิ่มการระบุสัญลักษณ์ลงในแบบสอบถาม เพื่อแสดงความสอดคล้องของความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจากการตอบแบบสอบถามในรอบที่ 1 โดยสัญลักษณ์ที่ระบุเพื่อแสดงค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และคำตอบจากความคิดเห็นของท่านในรอบแรกที่ผ่านมา ซึ่งแสดงด้วยสัญลักษณ์ดังต่อไปนี้

ค่ามัธยฐาน	จะแสดงด้วยสัญลักษณ์	
ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์	จะแสดงด้วยสัญลักษณ์	
คะแนนคำตอบของท่าน	จะแสดงด้วยสัญลักษณ์	

ระดับคะแนนที่ใช้ในการตอบแบบสอบถาม มีความหมายดังนี้

5	หมายถึง	มีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัด อยู่ในระดับมากที่สุด
4	หมายถึง	มีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัด อยู่ในระดับมาก
3	หมายถึง	มีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัด อยู่ในระดับปานกลาง
2	หมายถึง	มีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัด อยู่ในระดับน้อย
1	หมายถึง	มีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัด อยู่ในระดับน้อยที่สุด

1. ในรอบที่ 2 นี้ ขอให้ท่านทบทวนคำตอบที่ตอบไปแล้วในรอบที่ 1 ถ้าท่านยืนยันคำตอบเดิม ตามสัญลักษณ์  นี้ ก็ไม่ต้องเขียนเครื่องหมายใด ๆ ลงในแบบสอบถาม
2. โปรดทำเครื่องหมาย ! ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่เลือก หากต้องการให้คำตอบใหม่หรือต้องการเปลี่ยนแปลงคำตอบ
3. หากคำตอบของท่านข้อใด มีความแตกต่างไปจากของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ( อยู่นอกพิสัยระหว่างควอไทล์) และถ้าท่านต้องการยืนยันคำตอบเดิม กรุณาให้เหตุผลประกอบท้ายข้อด้วย

ตัวอย่าง

1. ด้านการเงิน

ตัวชี้วัด						หมายเหตุ
	5	4	3	2	1	
1.1 ร้อยละของปริมาณค่าใช้จ่ายที่ลดลงต่อปี						

แสดงว่า ค่ามัธยฐานของคำตอบนี้อยู่ในระดับคะแนน 5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์อยู่ระหว่าง 4 ถึง 5 แสดงว่าระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมีความสอดคล้องกันสูง ซึ่งท่านมีความคิดเห็นอยู่ในอันดับคะแนน 4

สรุปว่า ร้อยละของปริมาณค่าใช้จ่ายที่ลดลงต่อปี มีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลสำหรับการประเมินองค์กรในระดับสูงมาก

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูง

ปีติภา สิริมงคลภัก

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาหลักสูตรและการสอนอาชีวศึกษา

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ผู้วิจัย

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ – นามสกุล	นางปีติภา สิริมงคลภัค
วัน เดือน ปี	25 ตุลาคม 2506
สถานที่เกิด	รพ.มิชชั่น กรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	119/20 ซอยเฉลิมหล้า ถนนพญาไท แขวงเขตราชเทวี เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	ห้างหุ้นส่วนจำกัด วังแดงเอ็กซ์เพรส เลขที่ 701/16-17 อาคารพวงบุญ ถนนพระราม 4 แขวงรองเมือง เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล
ประวัติการศึกษา	ปีการศึกษา 2534 สำเร็จการศึกษา ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป วิทยาลัยครูเพชรบุรีวิทยาถาวร