

**ความพอใจและความรู้ความเข้าใจต่อบาลานซ์สคอร์การ์ดของพนักงาน บริษัทเบอร์ลี
ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน)**

**สารนิพนธ์,
ของ
นายนิมิตร เครือเสน่ห์**

**เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
พฤษภาคม 2545
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ**

น 633๓๔๗ 658.2012
น 633๓
ร. 3

ความพอใจและความรู้ความเข้าใจต่อบาลานซ์สคอร์การ์ดของพนักงาน บริษัทเบอร์ลี
ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน)

- วัลลภ
- อ. ธิษฐ์

บทคัดย่อ

ของ

นายนิมิตร เครือเสน่ห์

27 ก.ย. 2545

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
พฤษภาคม 2545

h 149587

นิมิตร เครือเสนห์. (2545) ความพอใจและความรู้ความเข้าใจต่อบาลานซ์สคอร์การ์ดของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด (มหาชน). สารนิพนธ์ บธ.ม (สาขาการจัดการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษา : รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาถึงระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ บาลานซ์สคอร์การ์ดของพนักงาน , ความพอใจใน 4 มุมมอง คือ การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และ การเรียนรู้และเติบโต ของวิธีการวัดผลการดำเนินงานบาลานซ์สคอร์การ์ด และทราบถึงปัญหาและอุปสรรคที่มีต่อทัศนคติต่อบาลานซ์สคอร์การ์ดของพนักงาน โดยใช้กรณีศึกษา บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด (มหาชน)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นพนักงานของ บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด (มหาชน) จากจำนวนประชากร 504 คนโดยใช้การเลือกตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) อย่างเป็นอัตราส่วนได้กลุ่มตัวอย่าง 223 คน จากนั้นใช้การเลือกตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) โดยการจับฉลากตามจำนวนตัวอย่างที่ได้ตามสัดส่วนของจำนวนสมาชิกในแต่ละชั้นภูมิ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ใช้เครื่องมือคือ แบบสอบถามสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์โดยใช้สถิติ คือ การหาความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า t-test one-way ANOVA Scheffle-test และสหสัมพันธ์อย่างง่าย

ผลการวิจัยครั้งนี้สรุปได้ดังนี้

1. ระดับของความรู้ความเข้าใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ดของพนักงานในบริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับสูง
2. ระดับของความพอใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ดในภาพรวมของ พนักงานบริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) อยู่ในระดับสูง โดยพนักงานมีความพอใจต่อบาลานซ์สคอร์การ์ดทั้ง 4 มุมมอง คือ การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และ การเรียนรู้และเติบโตอยู่ในระดับสูงเช่นกัน
3. ระดับของปัญหาหรืออุปสรรคที่มีต่อ Balanced Scorecard ของพนักงานในบริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับปานกลาง
4. ปัจจัยอิสระทางลักษณะส่วนบุคคล 4 ปัจจัย คือ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาทำงานกับบริษัท และตำแหน่งงาน มีความพอใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ดังนี้คือ
 - 4.1 อายุ : พนักงานที่มีอายุน้อย จะมีความพอใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ดมากกว่าพนักงานที่มีอายุมากกว่า
 - 4.2 ระดับการศึกษา : พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าสูงกว่าปริญญาตรี จะมีความพอใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ดมากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือต่ำกว่า

4.3 ระยะเวลาทำงานกับบริษัท : พนักงานที่มีระยะเวลาทำงานกับบริษัท น้อย จะมีความพอใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ดมากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาทำงานกับบริษัทมากกว่า

4.4 ตำแหน่งงาน : พนักงานที่มีตำแหน่งงานสูง จะมีความพอใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ดมากกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งงานต่ำกว่า

5. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ บาลานซ์สคอร์การ์ดมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อกันกับความพอใจต่อบาลานซ์สคอร์การ์ดที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01

6. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ บาลานซ์สคอร์การ์ดไม่มีความสัมพันธ์กันกับปัญหาและอุปสรรคต่อบาลานซ์สคอร์การ์ดมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

**EMPLOYEE'S UNDERSTANDING AND SATISFACTION TOWARD BALANCED
SCORECARD : A CASE STUDY OF BERLI JUCKER PUBLIC CO., LTD.**

**AN ABSTRACT
BY
MR.NIMIT KREUSANEH**

**Presented in partial fulfillment of the requirements for the Master of Business
Administration degree in Management
at Srinakharinwirot University
May 2002**

Nimit Kreusaneh. (2002) *Employee's Understanding and Satisfaction toward Balanced Scorecard: A case study of Berli Jucker Public Co., Ltd.* Master project, M.B.A. (Management). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor : Assoc. Prof. Sirivan Serirat.

The purpose of this research is to study about the Berli Jucker Public Co.,Ltd. Employee's understanding towards Balanced Scorecard , Satisfactory towards Balanced Scorecard through 4 perspectives including financial, customer, internal process and learning& development and study threats and problem that affects Balanced Scorecard.

The subjects used in the research were selected from 504 employees population of Berli Jucker Public Co.,Ltd. Firstly, they were chosen by Stratified random sampling to 223 samples and finally by Simple random sampling that calculating by member in each department of Berli Jucker pcl. Important tools for this research are questionnaire and statistics tools including statistical frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test, One way ANOVA, Scheffe- test and simple correlation are used in the statistical analysis of this study.

The results of this study shown as below :

1. Berli Jucker Public Co.,Ltd.'s Employee have high understanding towards Balanced Scorecard.

2. Berli Jucker Public Co.,Ltd.'s Employee have high Satisfaction towards Balanced Scorecard, through four perspectives including financial, customer, internal process and learning and growth.

3. Berli Jucker Public Co.,Ltd's have medium Threats and problem level toward Balanced Scorecard.

4. Four Independent demographic factors towards Balanced Scorecard' Satisfaction including age, educational level, service years and position status was significantly statistically different .conclusion as followings,

4.1 Age: The level of Balanced Scorecard' Satisfaction of younger employees is higher than the elder one.

4.2 Educational level: The level of Balanced Scorecard' Satisfaction of higher educational employees is higher than the lower one.

4.3 Service years: The level of Balanced Scorecard' Satisfaction of shorter service years employees is higher than the longer one.

4.4 Position: The level of Balanced Scorecard' Satisfaction of higher position employees is higher than the lower one.

5. Employee's understanding towards Balanced Scorecard factors are significantly positive correlated to Satisfaction of Balanced Scorecard.

6. Employee's understanding towards Balanced Scorecard factors are not significantly correlated to threats and problems of Balanced Scorecard.

อาจารย์ที่ปรึกษา ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการสอบได้พิจารณาสาร
นิพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....

(รองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

.....

(รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์)

คณะกรรมการสอบ

.....

(รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์)

.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุพาดา สิริกุดตา)

.....

(อาจารย์ ดร. อภิรัฐ ตั้งกระจำ)

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....

.....คณบดีคณะสังคมศาสตร์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ กวี วรกวิน)

วันที่ 10 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2545

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	2
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	3
ความสำคัญของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการศึกษาวิจัย.....	5
นิยามศัพท์.....	6
กรอบแนวคิดในการศึกษา.....	7
สมมติฐานของการวิจัย.....	8
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	6
หลักการบालานซ์สคอ์การ์ด.....	6
ตัววัดผลการปฏิบัติงานทางการเงิน.....	29
บริษัทเบอร์ลี่ ยุคเกอร์ จำกัด (มหาชน).....	31
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	32
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	33
การกำหนดประชากรกลุ่มตัวอย่าง.....	34
การสร้างเครื่องมือในการวิจัย.....	35
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	36
การจัดทำและวิเคราะห์ข้อมูล.....	37
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	38
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	40
สัญลักษณ์ที่ใช้การวิเคราะห์ข้อมูล.....	40
ผลการศึกษาค้นคว้า.....	43

สารบัญ(ต่อ)

บทที่	หน้า
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	43
บทย่อ.....	44
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า.....	45
เครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล.....	46
วิธีการเก็บข้อมูล.....	47
สรุปผลการศึกษาค้นคว้า.....	48
อภิปรายผล.....	49
ข้อเสนอแนะ.....	50
บรรณานุกรม.....	61
ภาคผนวก.....	63
แบบสอบถาม เรื่อง ความพอใจและความรู้ความเข้าใจของพนักงานบริษัทเบอร์ลี่ ยุคเกอร์	
จำกัด(มหาชน)ที่มีต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด.....	64

บัญชีตาราง

ตาราง

		หน้า
1.	การใช้ตัววัดผลการปฏิบัติงานประเภทต่างๆ ของบริษัทในประเทศไทย ตามการสำรวจจากสมาชิก CIMA	5
2.	ประเภทตัววัดผลการปฏิบัติงานที่ใช้ในหน่วยธุรกิจ(SBU)ต่างๆ ตามการสำรวจจากสมาชิก CIMA.....	11.
3.	การวัดผลการปฏิบัติงานตามหลักการบาลานซ์สคอร์การ์ด และความสัมพันธ์กับการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ขององค์กร.....	12
4.	อัตราส่วนทางการเงินที่ใช้เป็นตัววัดผลการปฏิบัติงานทางการเงิน.....	29
5.	จำนวนและร้อยละของพนักงานจำแนกตาม เพศ อายุ พื้นฐานการศึกษา สถานภาพสมรส อายุงานในองค์กร และตำแหน่งงาน.....	31
6.	ระดับของความรู้ความเข้าใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ดของพนักงานบริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด (มหาชน).....	32
7.	ความรู้ความเข้าใจของพนักงานต่อบาลานซ์สคอร์การ์ดแบ่งตามระดับความเข้าใจ.....	35
8.	รายละเอียดค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพอใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ด.....	36
9.	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพอใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ด.....	37
10.	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัญหาหรืออุปสรรคที่มีต่อ Balanced Scorecard.....	38
11.	การทดสอบความแตกต่างของความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ดของพนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) ที่มีเพศต่างกัน.....	39
12.	ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด ของพนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) จำแนกตามอายุ...	40
13.	การวิเคราะห์ความแปรปรวนของความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด ของพนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) ที่มีอายุต่างกัน.....	41
14.	การเปรียบเทียบรายคู่ของความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด ของพนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน)ที่มีอายุแตกต่างกัน.....	42
15.	ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด ของพนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) จำแนกตามพื้นฐานการศึกษา.....	43
16.	การวิเคราะห์ความแปรปรวนของความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด ของพนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) ที่มีพื้นฐานการศึกษาแตกต่างกัน.....	44
17.	การเปรียบเทียบรายคู่ของความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ดของพนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) ที่มีพื้นฐานการศึกษาแตกต่างกัน	45

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
18.	ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด ของพนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) จำแนกตามสถานภาพสมรส.....	46
19.	การวิเคราะห์ความแปรปรวนของความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบบาลานซ์สคอร์การ์ด ของพนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) ที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน.....	47
20.	ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด ของพนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) จำแนกตามอายุงานในองค์การ.....	48
21.	การวิเคราะห์ความแปรปรวนของความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด ของพนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) ที่มีอายุงานในองค์การแตกต่างกัน.....	50
22.	การเปรียบเทียบรายคู่ของความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด ของพนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) ที่มีอายุงานในองค์การแตกต่างกัน....	51
23.	ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด ของพนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	52
24.	การวิเคราะห์ความแปรปรวนของความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด ของพนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน.....	53
25.	การเปรียบเทียบรายคู่ของความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ดของพนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน.....	54
26.	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความพอใจต่อบาลานซ์สคอร์การ์ดกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ บาลานซ์สคอร์การ์ดพนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน).....	55
27.	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ บาลานซ์สคอร์การ์ด กับปัญหาและอุปสรรคต่อบาลานซ์สคอร์การ์ดของพนักงานบริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน).....	56
28..	สรุปผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัยครั้งนี้.....	57
29.	ดัชนีตัวชี้วัด ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การด้านการเงิน.....	58
30.	ดัชนีตัวชี้วัด ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การด้านลูกค้า.....	59
31.	ดัชนีตัวชี้วัด ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การด้านการกระบวนการภายใน.....	60
32.	ดัชนีตัวชี้วัด ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การด้านการเรียนรู้และเติบโต.....	61

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ

	หน้า
1 กรอบความคิดในการวิจัย.....	5
2 ร้อยละของการนำตัววัดผลการปฏิบัติงานแบบต่างๆ มาใช้หลังจากที่รับการแนะนำ	11
3 การวัดผลการปฏิบัติงานตามหลักการบาลานซ์สคอร์การ์ด และความสัมพันธ์กับการปฏิบัติ เชิงกลยุทธ์ขององค์การ.....	12
4 การวัดผลการปฏิบัติงานตามหลักการบาลานซ์สคอร์การ์ด และความสัมพันธ์กับการ ปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ขององค์การ.....	20

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันซึ่งอยู่ในยุคของข้อมูลสารสนเทศ การใช้ประโยชน์จากข้อมูลสารสนเทศ ที่ถูกต้องและรวดเร็วที่มีประโยชน์ในการพิจารณาและตัดสินใจเป็นที่ยอมรับกันว่าเป็นสิ่งจำเป็นและเป็นหัวใจของการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากว่าข้อมูลสารสนเทศดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารองค์การเพื่อใช้ในการตัดสินใจ การวางแผนและปรับกลยุทธ์และนโยบายในการบริหารขององค์การเพื่อให้ความเหมาะสมและเพื่อเตรียมพร้อมและนำประโยชน์มาสู่กิจการสำหรับสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

วรศักดิ์ ทูมมานนท์. (2537: 39 – 53) กล่าวว่า การวัดผลการปฏิบัติงานแต่เดิมและที่ใช้กันในปัจจุบัน ซึ่งใช้มาตั้งแต่ในยุคอุตสาหกรรม ซึ่งให้ความสำคัญกับการวัดผลการดำเนินงานทางการเงิน เริ่มพบเห็นข้อบกพร่องและข้อด้อย ทั้งในแง่ของการมองประโยชน์ในระยะสั้น ทำให้ผู้บริหารธุรกิจที่ใช้หลักการดังกล่าวบริหารธุรกิจในลักษณะที่เอื้อประโยชน์ในระยะสั้น เน้นผลกำไรจากการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินเพียงด้านเดียว ซึ่งการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์การที่รวดเร็วขึ้น ความสามารถในการพยากรณ์หรือการคาดการณ์อนาคตเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น เพื่อจะนำมาใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนการดำเนินงานเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพื่อปกป้องผลเสียหายที่จะเกิดขึ้นและการตั้งเหตุการณ์ให้เป็นประโยชน์สำหรับองค์การ ซึ่งต้องดำเนินการตั้งพันธกิจ วัตถุประสงค์ และจุดมุ่งหมายที่ต้องการจะดำเนินไปในอนาคต ซึ่งจะเน้นการดำเนินกิจการในระยะเวลายาวนาน และกำหนดรายละเอียดเป็นแผนย่อยในช่วงเวลาที่สั้นลง

จากข้อด้อยและข้อบกพร่องของตัววัดผลทางการเงินในทศวรรษที่ผ่านมา จึงมีนักวิชาการทางการบัญชีและนักการจัดการ พยายามศึกษาหลักการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีความสมบูรณ์ขึ้นเพื่อช่วยลดข้อด้อยและข้อพร่องที่มีอยู่เดิม (ศรีเพ็ญ ทรัพย์มณชัย. 2541, น.61) หลักการหนึ่งที่ค่อนข้างใหม่และเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน คือ บาลานซ์สคอร์การ์ด ซึ่งหลักการนี้จะมองมิติการวัดผลการปฏิบัติงาน ที่กว้างขึ้นกว่าเดิม โดยพิจารณาออกเป็น 4 มุมมอง ประกอบไปด้วย มุมมองด้านลูกค้า ซึ่งจะพิจารณาว่าลูกค้ามององค์การอย่างไร มุมมองด้านกระบวนการภายใน ซึ่งจะพิจารณาจากความสามารถหลักขององค์การและนำมาปรับปรุงโครงสร้างและวิธีปฏิบัติงานภายในเพื่อให้เกิดประโยชน์กับองค์การมากที่สุด มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต (วรศักดิ์ ทูมมานนท์. 2537, น.37) ซึ่งจะพิจารณาจากการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานในการคิดค้นและการพัฒนาให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ และมุมมองด้านการเงินตามแนวการวัดผลการ

ปฏิบัติงานเดิม ดังนั้นจะเห็นได้ว่าแนวคิดและทฤษฎี บาลานซ์สคอร์การ์ด เป็นแนวคิดและทฤษฎีที่ครอบคลุมปัจจัยการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีการมองด้านต่างๆมากขึ้น มากกว่าการวัดผลการปฏิบัติงานเดิมที่เน้นเฉพาะการวัดผลทางการเงินเพียงด้านเดียว

พลุ เดชะรินทร์ (2544: 3-5) กล่าวว่าBalanced Scorecard (BSC) เป็นแนวคิดด้านการประเมินผลของ Professor Robert Kaplan อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย Harvard และ Dr. David Norton ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ โดยทั้งสองคนได้มีการศึกษาและสำรวจถึงสาเหตุของการที่ตลาดหุ้นของอเมริกาประสบปัญหาในปี 1987 และพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ในอเมริกานิยมใช้แต่ตัวชี้วัดทางการเงินเป็นหลัก ทั้งสองจึงได้เสนอแนวคิดในเรื่องของการประเมินผลองค์กร โดยแทนที่จะพิจารณาเฉพาะตัวชี้วัดทางการเงิน (Financial Indicators) ทั้งสองเสนอว่าองค์กรควรจะพิจารณาตัวชี้วัดในสี่มุมมอง (Perspectives) แทนที่จะพิจารณาเฉพาะในด้านของทางการเงินเพียงอย่างเดียว โดยมีมุมมองทั้ง 4 ประกอบด้วย

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

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ บาลานซ์สคอร์การ์ดของพนักงานบริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) ที่มีผลต่อความพอใจในด้าน การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และเติบโต ของวิธีการวัดผลการดำเนินงานบาลานซ์สคอร์การ์ด
2. ศึกษาถึงความพอใจในด้าน การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และ การเรียนรู้และเติบโต ของวิธีการวัดผลการดำเนินงานบาลานซ์สคอร์การ์ด ของพนักงานบริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน)
3. ศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคที่มีต่อทัศนคติต่อบาลานซ์สคอร์การ์ดของพนักงานบริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) รวมทั้งข้อควรปรับปรุงที่จะให้มีความเหมาะสมมากขึ้น

ความสำคัญของการวิจัย

1. ทราบถึงความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ บาลานซ์สคอ์การ์ดของพนักงานบริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) ที่มีผลต่อความพอใจในด้าน การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และ การเรียนรู้และเติบโต ของวิธีการวัดผลการดำเนินงานบาลานซ์สคอ์การ์ด
2. ทราบถึงความพอใจต่อบาลานซ์สคอ์การ์ดของพนักงานบริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด (มหาชน)
3. เป็นแนวทางในการสนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานบริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) ยอมรับบาลานซ์สคอ์การ์ดมากขึ้น
4. เพื่อนำผลการศึกษามาปรับใช้สำหรับองค์กรหรือหน่วยงานอื่น

ขอบเขตการวิจัย

ประชากร

ประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานบริษัทบริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) จำนวน 504 คน (รายงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ณ กุมภาพันธ์ พศ. 2545)

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างได้จากการสุ่มตัวอย่างของพนักงานบริษัทบริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) จำนวนตัวอย่าง 223 คนโดยคำนวณจากสูตรของทาโร ยามาเน (Taro Yamane) เมื่อกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างให้มีความคลาดเคลื่อน 0.05 (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2543 :88)

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรต้น ประกอบด้วย

1. ลักษณะส่วนบุคคล

1.1 เพศ

1.2 อายุ

1.3 ระดับการศึกษา

1.4 สถานภาพสมรส

1.5 ระยะเวลาทำงานกับบริษัท

1.5 ตำแหน่งงาน

2. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ บาลานซ์สคอ์การ์ด

ตัวแปรตาม ประกอบด้วย

1. ความพอใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ด

1.1 ด้านการเงิน

1.2 ด้านลูกค้า

1.3 ด้านกระบวนการภายใน

1.4 ด้านการเรียนรู้และเติบโต

2. ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับ บาลานซ์สคอร์การ์ด

นิยามศัพท์

บาลานซ์สคอร์ดการ์ด (Balanced Scorecard) หมายถึง เครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงานขององค์การ (Organization 's Measurement System) ที่มีหลักการในการปฏิบัติที่ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ของกิจการ โดยการแปลงกลยุทธ์ดังกล่าวเป็นเป้าหมายและการสร้างตัววัดผลการดำเนินงาน โดยมีมุมมองในการพิจารณาออกเป็นด้านหลักๆ 4 ด้าน คือ ด้านลูกค้า ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต

องค์ประกอบด้านการเงิน (Financial Perspective) หมายถึง วัดดูประสพการณ์ทางการเงินที่แสดงถึงเป้าหมายระยะยาวขององค์การ ซึ่งก็คือการให้ผลตอบแทนที่ดีบนพื้นฐานของเงินลงทุนที่เหมาะสม

องค์ประกอบด้านลูกค้า (Customer Perspective) หมายถึง วัดดูประสพการณ์ที่แสดงถึงเป้าหมายลูกค้าและส่วนการตลาดที่หน่วยธุรกิจจะแข่งขัน

องค์ประกอบด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process Perspective) หมายถึง การกำหนดเครื่องมือที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงานสะท้อนภาพกระบวนการดำเนินงานของบริษัท

องค์ประกอบด้านด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning and Growth Perspective) หมายถึง วัดดูประสพการณ์ที่องค์กรจะต้องสร้างเพื่อให้เกิดความเติบโตและการปรับปรุงในระยะยาว

การวัดผลปฏิบัติทางการเงิน (Financial Measurement) หมายถึง การใช้อัตราส่วนทางการเงินมาเป็นเครื่องมือในการประเมินองค์การ โดยอัตราส่วนการเงินที่ใช้กัน เช่น ผลตอบแทนจากการลงทุน กำไรสุทธิต่อหุ้น เป็นต้น

บริษัทฯ หมายถึง บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน)

พนักงาน หมายถึง พนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน)

ลักษณะส่วนบุคคล หมายถึง ลักษณะโดยทั่วไปของพนักงานโดยในการวิจัยครั้งนี้แบ่งเป็น

1. อายุ หมายถึง ระยะเวลา นับตั้งแต่พนักงานเกิดตามปฏิทินจนถึงปีที่ตอบแบบสอบถาม
2. ระดับการศึกษา หมายถึง วุฒิชั้นการศึกษาสูงสุดของพนักงาน

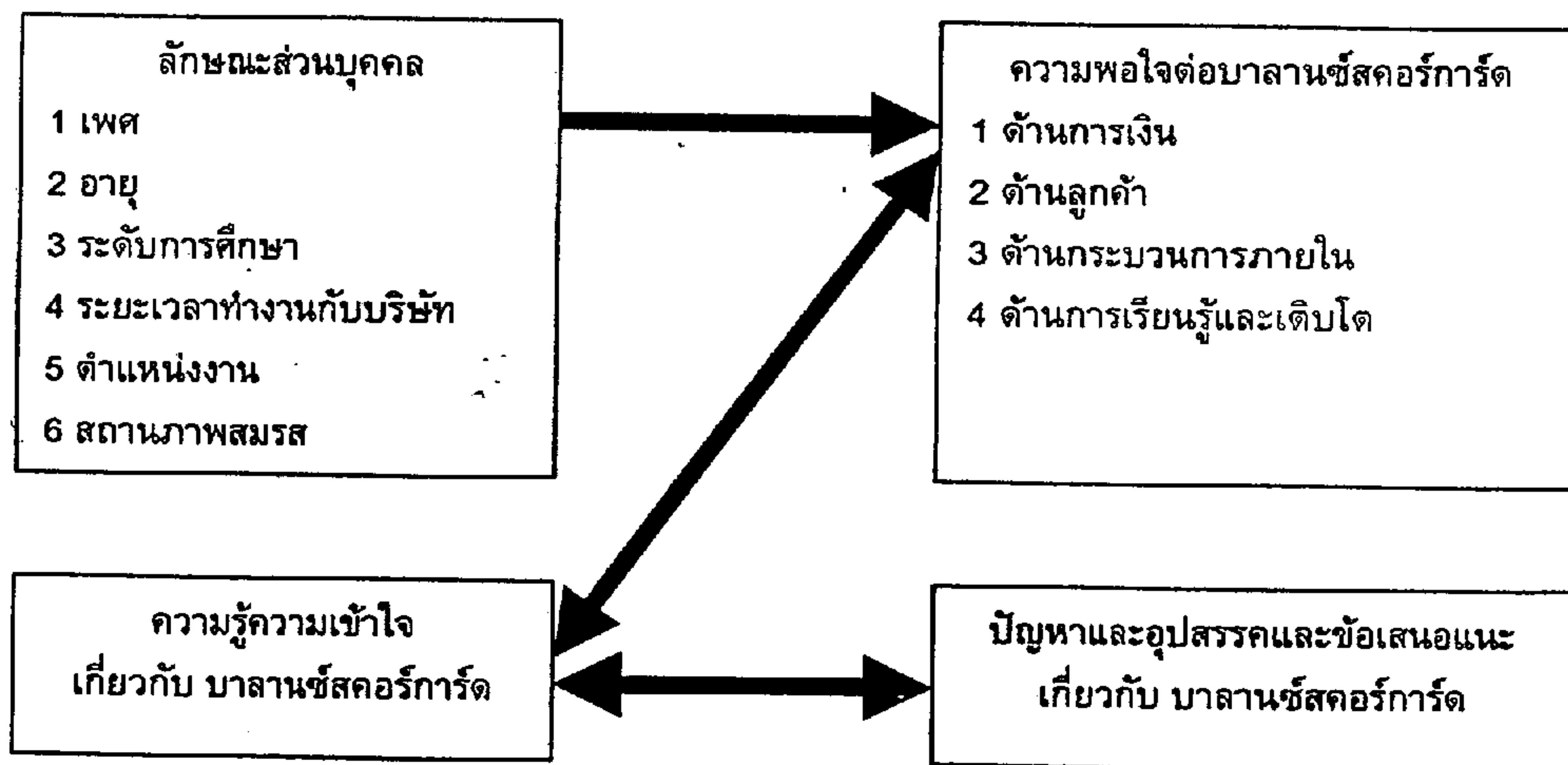
3. ระยะเวลาการทำงานกับบริษัท หมายถึง ระยะเวลา นับตั้งแต่พนักงานเริ่มทำงานกับบริษัทจนถึงปัจจุบัน โดยนับเป็นปี

4. ตำแหน่งงาน หมายถึง ตำแหน่งงานของพนักงานที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนั้นๆตามหลักเกณฑ์ของบริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน)

ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ บาลานซ์สคอร์การ์ด หมายถึง ความรู้ความเข้าใจของพนักงานต่อเครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงานแบบบาลานซ์สคอร์การ์ด ใน 4 ด้าน คือ ด้านลูกค้า ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต

ความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด หมายถึง ความพอใจของพนักงานต่อ เครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงานแบบบาลานซ์สคอร์การ์ด ใน 4 ด้าน คือ ด้านลูกค้า ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโตทั้งทางบวกและทางลบ

กรอบความคิดในการวิจัย



ภาพประกอบ 1 กรอบความคิดในการวิจัย

สมมุติฐานของการศึกษาค้นคว้า

1. พนักงานที่มีเพศต่างกันมีความพอใจต่อบาลานซ์สคอร์การ์ดต่างกัน
2. พนักงานที่อายุต่างกันมีความพอใจต่อบาลานซ์สคอร์การ์ดต่างกัน
3. พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความพอใจต่อบาลานซ์สคอร์การ์ดต่างกัน

4. พนักงานที่มีระยะเวลาทำงานกับบริษัทต่างกันมีความพอใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ดต่างกัน
5. พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีความพอใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ดต่างกัน
6. พนักงานที่สถานภาพสมรสต่างกันมีความพอใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ดต่างกัน
7. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ บาลานซ์สคอร์การ์ดของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความพอใจต่อบาลานซ์สคอร์การ์ด
8. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ บาลานซ์สคอร์การ์ดของพนักงานมีความสัมพันธ์กับปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับ บาลานซ์สคอร์การ์ด

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสามารถแบ่งหัวข้อ ได้ดังนี้

1. หลักการบาลานซ์สคอ์การ์ด
2. การวัดผลการปฏิบัติงานทางการเงิน
3. บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน)
3. รายงานการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

หลักการบาลานซ์สคอ์การ์ด

กำเนิดและความเป็นมา

โรเบิร์ต แคปแลน และเดวิด นอร์ตตัน (Kaplan, R.S. and Norton, D.P. 1996: 75 – 85) กล่าวว่า บาลานซ์สคอ์การ์ดเกิดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องจากแนวคิดเกี่ยวกับการวัดผล การดำเนินงานแบบเดิม ที่ให้ความสำคัญกับการวัดผลการปฏิบัติงานทางการเงิน เช่น กำไรสุทธิต่อหุ้น (EPS) อัตราผลตอบแทนต่อเงินลงทุน (ROI) ที่ผู้บริหารกิจการใช้เป็นข้อมูลสำหรับการตัดสินใจในการดำเนินงาน มีข้อบกพร่องหลายประการ เช่น

1. เป็นระบบที่เกิดมาพร้อมกับยุคอุตสาหกรรม (Industrial Age) ที่เน้นการผลิตแบบสินค้าจำนวนมาก (Mass Production) ซึ่งเป็นการเน้นขนาดกำลังการผลิตที่จะทำให้ต้นทุนการผลิตลดลง ทำให้กำไรสูงขึ้น แต่ในปัจจุบันเป็นยุคของข้อมูลสารสนเทศ (Information Age) ลูกค้ามีข้อมูลที่จะเลือกซื้อสินค้าและบริการมากขึ้น ขอบเขตของการทำธุรกรรมทางธุรกิจกว้างขวางขึ้น มีการซื้อขายผ่านระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Commerce) ซึ่งทำให้ซื้อขายสินค้าได้ทั่วโลกและเป็นข้อมูลที่มีความทันสมัยตลอดเวลา ดังนั้น การผลิตสินค้าและบริการที่จะสามารถแข่งขันได้นั้นต้องให้สินค้าและบริการดังกล่าวสนองตอบกับความพอใจของลูกค้ามากที่สุด และจากการที่เน้นด้านความพอใจของลูกค้า จึงเป็นไปได้ยากที่จะสนองตอบต่อลูกค้าได้ทุกกลุ่ม ฉะนั้นกิจการต้องใช้หลักวิชาการการตลาดสำหรับเป็นเครื่องมือการวิเคราะห์วิจัย และการสำรวจตลาดก่อนการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ รวมทั้งการใช้หลักทางการตลาดในการวางตำแหน่งของสินค้าเพื่อจะให้ประสบความสำเร็จในการขาย จากเหตุผลดังกล่าวทำให้การผลิตแบบดั้งเดิมที่เน้นการผลิตแบบสินค้าจำนวนมากโดยมีคุณภาพที่ได้มาตรฐานเริ่มลดบทบาทลง เป็นการผลิตแบบเน้นหลักทางการตลาดซึ่งต้องมีการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ตลอดเวลาและการทำผลิตจำนวนที่เพียงพอกับการตอบสนองของกับลูกค้าเฉพาะกลุ่มเท่านั้น ทำให้เกิด

การพัฒนาแบบบัญชีต้นทุนแบบใหม่ที่เรียกว่า ระบบบัญชีต้นทุนแบบกิจกรรมและได้รับการยอมรับและนำมาใช้อย่างแพร่หลาย

2. ใช้ข้อมูลจากระบบบัญชีต้นทุนซึ่งเป็นข้อมูลที่เกิดขึ้นในอดีต ทำให้ลดคุณค่าในการตัดสินใจเมื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารงาน ทั้งนี้เกิดเนื่องจากสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่มีลักษณะเปลี่ยนแปลงเร็ว

3. รายงานที่แสดงผลทางการเงิน ที่ยึดถือปฏิบัติตามหลักมาตรฐานการบัญชี ซึ่งทำให้การแสดงผลไม่ตรงกันระหว่างรายงานทางการเงินที่ได้เสนอต่อบุคคลภายนอกและรายงานผลการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารใช้

พัทตร์ผจง วัฒนสินธุ์และพสุ เดชะรินทร์. (2542 :34-45) กล่าวว่าจากข้อบกพร่องที่กล่าวมา จึงเกิดการค้นคว้าหาแนวคิดใหม่ๆ ที่จะเป็ระบบการวัดผลที่มีประสิทธิภาพและความสมบูรณ์มากกว่าระบบวัดแบบเดิม ปี ค.ศ. 1990 Nolan Norton Institute เป็นบริษัทในเครือที่ดำเนินธุรกิจการวิจัยของบริษัทสอบบัญชีและที่ปรึกษาธุรกิจ KPMG ได้ให้สนับสนุนในการศึกษาเรื่อง "การวัดผลการปฏิบัติงานขององค์การในอนาคต" ("Measuring Performance in the Organization of the Future") โดยศึกษาบริษัทจำนวนหนึ่ง (Multicompany Study) มี David Norton ประธานเจ้าหน้าที่บริหารของ Nolan Norton Institute เป็นหัวหน้าโครงการวิจัย และมี Robert Kaplan เป็นประธานที่ปรึกษาด้านวิชาการ ศึกษาทั้งบริษัทชั้นนำของประเทศสหรัฐอเมริกาจำนวน 12 แห่ง อยู่ในกลุ่มต่างๆ ซึ่งประกอบไปด้วย อุตสาหกรรมการผลิตและบริการ อุตสาหกรรมหนัก และอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง โดยทีมวิจัยจะรวมประชุมและสรุปผลการพัฒนาเครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงานใหม่ (New Performance - measurement) โดยมีกำหนดการประชุมในระยะสองเดือนต่อครั้งตลอดปี ค.ศ.1990

เมื่อการประชุมดำเนินไปถึงครึ่งแผนการวิจัย ที่ประชุมมีการอภิปรายถึงการตั้งชื่อเครื่องมือที่พัฒนาใหม่ที่ได้จากการศึกษา โดยที่ประชุมมีมติร่วมกันให้ใช้ชื่อบาลานซ์สคอ์การ์ด (Balanced Scorecard) ตามลักษณะของตัววัดผลการปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้น ซึ่งประกอบไปด้วยมุมมองการวัด 4 มุมมอง พร้อมกับการสื่อถึงการถ่วงดุลระหว่างวัตถุประสงค์ในระยะสั้นและระยะยาว และถ่วงดุลระหว่างตัววัดทางการเงินกับตัววัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Kaplan and Norton.1992)

จากนั้นมีรายงานการศึกษาเรื่องดังกล่าว ซึ่งได้รับการตีพิมพ์ในวารสาร Harvard Business Review ในปี ค.ศ. 1992 เรื่อง The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance รายงานได้แจ้งถึงผลการศึกษาเรื่องตัววัดผลการปฏิบัติงานใหม่ที่ได้จากการศึกษา ซึ่งเป็นเรื่องการอธิบายถึงหลักการและแนวทฤษฎีของบาลานซ์สคอ์การ์ด จนกระทั่งปี ค.ศ. 1993 มีบทความที่รายงานเกี่ยวกับการศึกษาเรื่อง Putting the Balanced Scorecard to work ในวารสารเดียวกันเขียนโดย Robert S. Kaplan และ David P. Norton เป็นการรายงานผลการศึกษานำแนวคิดทางทฤษฎีบาลานซ์สคอ์การ์ดไปประยุกต์ใช้กับบริษัทนำร่องและใน ค.ศ. 1996 มีบทความที่ตีพิมพ์ในเรื่อง บาลานซ์สคอ์การ์ดอีกครั้งในหนังสือเล่มเดียวกันเรื่อง Using the Balanced Scorecard a Strategic Management System รายงานการศึกษาถึง การดำเนินการพัฒนาซึ่งพบ

ว่าบาลานซ์สคอร์การ์ดไม่ได้เป็นเฉพาะแต่ตัววัดผลการปฏิบัติงานเท่านั้น แต่ยังสอดคล้องกับการบริหารกลยุทธ์สำหรับการบริหารและจัดการอีกด้วย

กล่าวโดยสรุป BSC เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused)

ความหมาย Balanced Scorecard (BSC) และ Key Performance Indicators (KPI)

ดนัย เทียนพุฒ. (2544: 4-6) กล่าวว่า นักวิชาการและนักธุรกิจหลายท่านกล่าวว่า “BSC” ก็คือ “KPI” BSC ที่ถูกต้องนั้นเป็นระบบหรือกระบวนการในการบริหารชนิดหนึ่งที่อาศัยการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เป็นกลไกสำคัญ BSC เป็นมากกว่าแค่ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน อีกทั้งยังมีองค์ประกอบอื่น ๆ อีกนอกเหนือจากตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน อยู่ภายใต้ BSC

สำหรับตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน หรือดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ (KPI) นั้นเป็นเครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้ในการวัดหรือประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์กรเป็นอย่างไร ซึ่งการกำหนดตัวชี้วัดนั้นก็มีวิธีการหลายวิธี ซึ่งถ้าจะมองอีกแง่หนึ่ง BSC ก็เป็นแนวทางหนึ่งที่ใช้ในการกำหนด KPI

สรุปง่าย ๆ ว่า ในการจัดทำ BSC บางแห่งเรียก BSC ว่าการควบคุมเชิงกลยุทธ์แบบสมดุล นั้นจะต้องมีการจัดทำ KPI แต่ในขณะเดียวกันวิธีการในการจัดทำ KPI นั้นยังมีอีกหลายวิธีไม่ใช่แค่การจัดทำ BSC เพียงอย่างเดียว

วรศักดิ์ ทุมมานนท์. (2537: 35-53) สรุปได้ว่าการพัฒนาตัววัดผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นทั้งระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์หรือเรียกว่าบาลานซ์สคอร์การ์ด มีการพัฒนามานับตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นในปี ค.ศ.1990 ถึงปัจจุบัน ปรากฏว่ามีการนำไปใช้ปฏิบัติอย่างแพร่หลายจากองค์กรและกิจการต่าง ๆ ทั้งในส่วนที่เป็นองค์กรที่มุ่งแสวงหาผลกำไร และองค์กรที่ไม่ได้มุ่งแสวงหาผลกำไร ทั้งในประเทศสหรัฐอเมริกาเองและในประเทศต่าง ๆ ดังจะเห็นได้จากรายงานการวิจัยของ Graham Francis and Clare Minchington , Open University Business School รายงานในวารสาร Management Accounting ฉบับประจำเดือนกุมภาพันธ์ ปี ค.ศ. 2000 ได้สำรวจจากสมาชิกของสถาบันนักบัญชีบริหารของอังกฤษ(The Chartered Institute of Management Accountants ; CIMA) ถึงการใช้ตัววัดผลการปฏิบัติงานที่เน้นมูลค่า (Value – Based Measures) ในการวัดผลการปฏิบัติงาน โดยมีผลการศึกษาดังนี้

ตาราง 1 การใช้ตัววัดผลการปฏิบัติงานประเภทต่างๆ ของบริษัทในประเทศอังกฤษ ตามการสำรวจจากสมาชิก CIMA (หน่วย : ร้อยละของการปฏิบัติ)

ตัววัดผลการปฏิบัติงาน	ใช้	พิจารณา	ยังไม่พิจารณา	ไม่ให้ความสำคัญ
Ability to stay with budget	99	1	0	0
Target profit	94	3	2	0
Return on capital employed	71	6	18	5
Target cash flow	70	7	17	6
Value drivers	28	18	35	19
Balanced scorecard approach	24	21	29	26
Shareholder value analysis (SVA)	15	13	53	19
Economic value added (EVA)	10	18	46	26
Residual income (RI)	6	2	56	36

ที่มา : Francis, G. and Minchington, C. (2000) *The Use of Value-Based Metrics for Divisional Performance Measurement. Management Accounting*. :24

จากตาราง 1 เป็นรายงานผลการวิจัยจากการส่งแบบสอบถามให้กับสมาชิกสถาบันนักบัญชีบริหารของอังกฤษโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Random Sample) โดยเลือกสุ่มจากสมาชิกที่ทำงานอยู่กับองค์กรเอกชนขนาดใหญ่ทั่วประเทศอังกฤษ ผลการวิจัยพบว่าตัววัดผลการปฏิบัติงานทางการเงินมีความสำคัญและองค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในระดับต้น ๆ สำหรับเป็นเครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงาน จากการวิจัยยังพบอีกว่าหลักการบาลานซ์สคอร์ดการ์ดซึ่งเป็นเครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงานตัวใหม่ที่เพิ่งคิดค้นขึ้นเพียงทศวรรษ แต่ได้ถูกนำไปใช้และการพิจารณาในการที่จะใช้ ในจำนวนที่เป็นร้อยละที่สูงกว่าตัววัดผลการปฏิบัติงานใหม่อื่นๆ

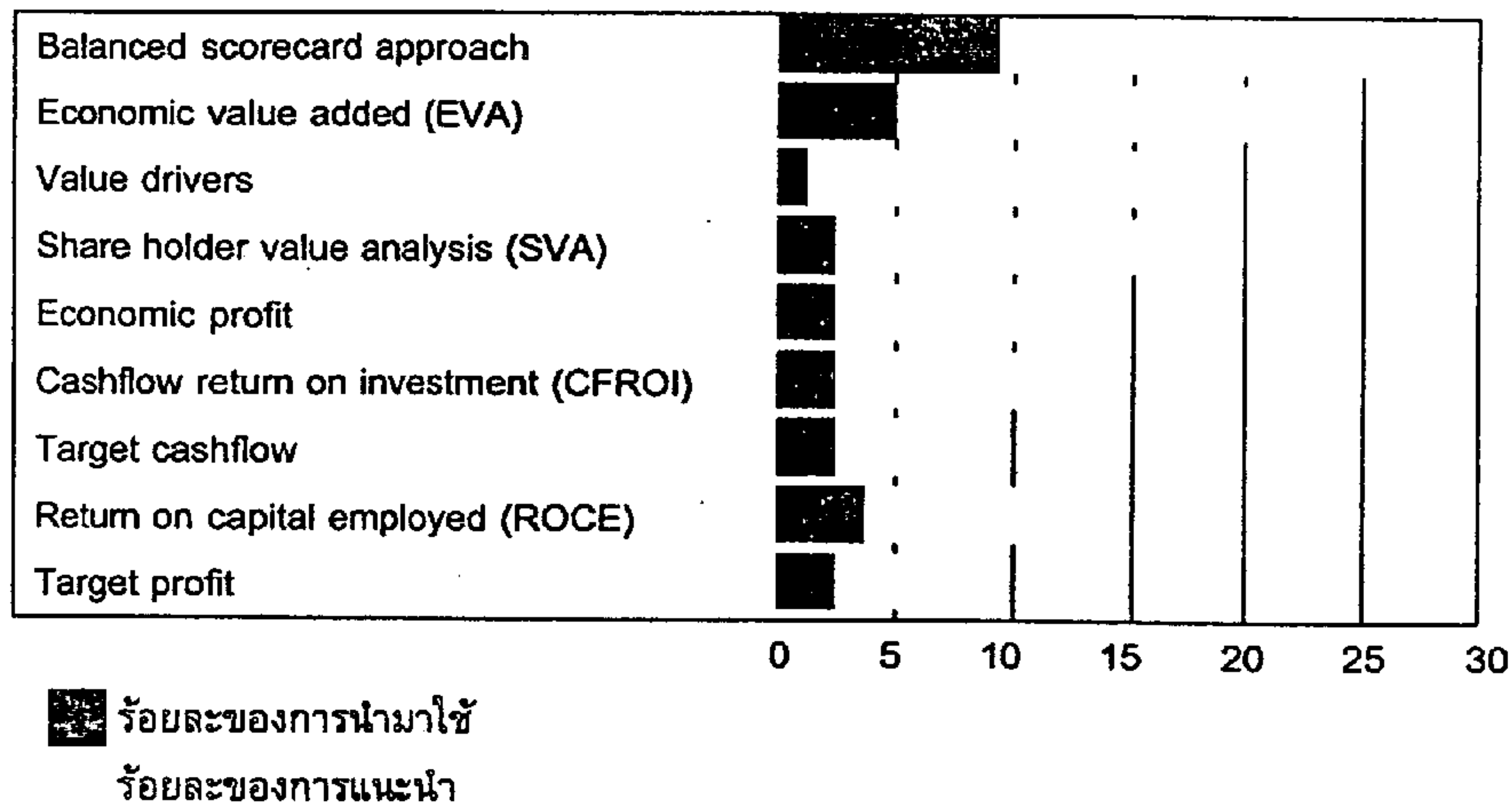
นอกจากการศึกษาเรื่องการใช้ตัววัดผลการปฏิบัติงานของบริษัทต่างๆแล้ว ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงตัววัดผลการปฏิบัติงานที่หน่วยธุรกิจประเภทต่างๆใช้ โดยสำรวจในระดับหน่วยธุรกิจ(SBU)ได้ผลดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 2 ประเภทตัววัดผลการปฏิบัติงานที่ใช้ในหน่วยธุรกิจ(SBU)ต่างๆ ตามการสำรวจจากสมาชิก CIMA(หน่วย : ร้อยละของการปฏิบัติ)

ตัววัดผลการปฏิบัติงาน	อุตสาหกรรม	การเงิน	สาธารณูปโภค	ขายปลีก	บริการ
Ability to stay within budget	99	100	100	100	100
Balanced scorecard approach	21	42	36	26	18
Economic value added (EVA)	12	6	0	17	7
Residual Income (RI)	5	6	0	10	3
Return on capital employed (ROCE)	80	53	70	65	53
Shareholder value analysis (SVA)	13	25	0	18	12
Target cash flow	72	25	82	78	69
Target profit	92	94	100	96	96
Value drivers	20	41	50	39	38

ที่มา : Francis, G. and Minchington, C.(2000) *The Use of Value-Based Metrics for Divisional Performance Measurement. Management Accounting.* : 25

จากตาราง 2 พบว่าธุรกิจที่เป็นองค์กรขนาดใหญ่ ให้ความสำคัญกับหลักการบาลานซ์สคอร์ดการ์ด และนำหลักการบาลานซ์สคอร์ดการ์ดไปใช้มากขึ้นโดยเฉพาะองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการเงินและระบบสาธารณูปโภค ตัววัดทางการเงินยังมีความสำคัญและใช้เป็นวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานในทุกองค์กร เนื่องจากเป็นข้อมูลเบื้องต้นที่ทุกองค์กรพิจารณา ตัววัดผลการปฏิบัติงานอื่นๆ มีความสำคัญเพิ่มขึ้น โดยองค์กรส่วนใหญ่จะใช้เครื่องมือในการวัดผลการปฏิบัติงานในหลายลักษณะประกอบกัน



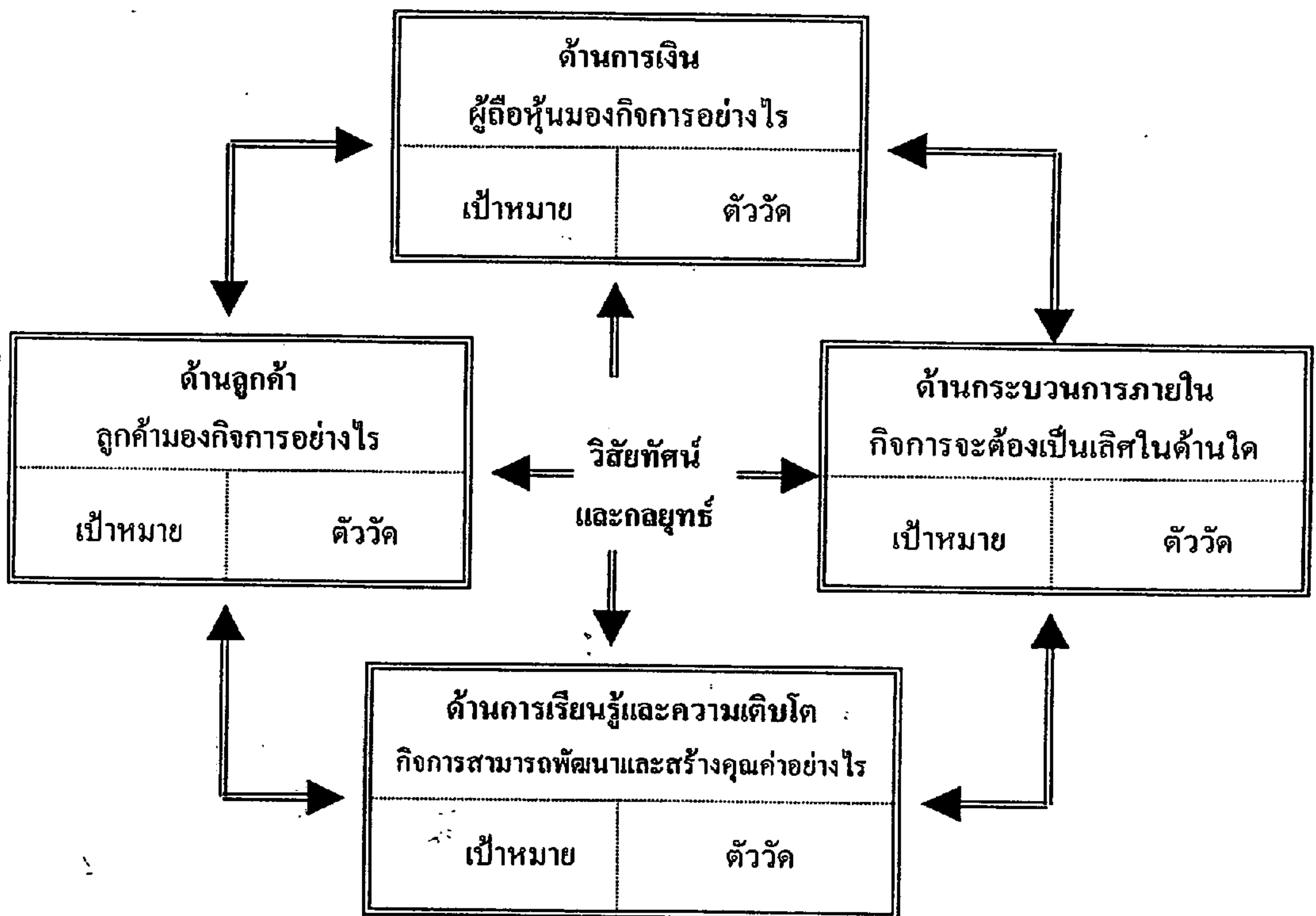
ภาพประกอบ 1 ร้อยละของการนำตัววัดผลการปฏิบัติงานแบบต่างๆ มาใช้หลังจากที่รับการแนะนำ

ที่มา : Francis,G.and Minchington, C. (February 2000) *The Use of Value-Based Metrics for Divisional Performance Measurement*. Management Accounting. :56

จากภาพที่ 1 จะเห็นว่าตัววัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงิน และที่ไม่ใช่ตัววัดผลทางการเงินในแต่ละประเภทนั้น หลักการบาลานซ์สคอ์การ์ดจะมีค่าร้อยละของการเริ่มพิจารณานำมาใช้หลังจากที่ได้รับคำแนะนำในอัตราจำนวนที่เป็นร้อยละที่สูงที่สุดถึงร้อยละ 9 จะเห็นว่าวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานโดย Economic Value Added(EVA) มีร้อยละของการเริ่มพิจารณานำมาใช้หลังจากแนะนำการใช้ในอัตราร้อยละ 5 ซึ่งถือว่าอยู่ในลำดับรองลงมา ส่วนการวัดผลการปฏิบัติงานโดยวิธี Value Drivers มีการพิจารณาการใช้หลังจากได้รับการแนะนำในอัตราร้อยละ 2 ซึ่งถือว่าต่ำสุด และสาเหตุหลักที่หลักการบาลานซ์สคอ์การ์ดได้รับการพิจารณานำมาใช้ในอัตราสูง จากการสำรวจจากการตอบแบบสอบถามพบว่าเนื่องจากวิธีการดังกล่าวเกิดจากการเปลี่ยนแปลงจากแรงผลักดันภายใน โดยเฉพาะในด้านของพนักงาน และมีความง่ายต่อการเข้าใจทั้งยังสามารถเชื่อมโยงกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Graham Francis and Clare Minchington :February 2000)

หลักการและแนวคิด

ศรีเพ็ญ ทรัพย์มณชัย. 2541, 37-46 กล่าวว่าบาลานซ์สคอ์การ์ดมีแนวทางทฤษฎีที่เป็นทั้งตัววัดผลการปฏิบัติงานและเป็นเครื่องมือช่วยในการวัดและประเมินกลยุทธ์ขององค์กร โดยมีมุมมองที่พิจารณาซึ่งประกอบด้วยมุมมองด้านต่างๆ 4 ด้าน ดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพประกอบ 2 การวัดผลการปฏิบัติงานตามหลักการบาลานซ์สคอร์การ์ด และความสัมพันธ์กับการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

ที่มา : Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996) *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*. :34

บาลานซ์สคอร์การ์ดประกอบไปด้วยการวัดผลการปฏิบัติงานใน 4 ด้าน ซึ่งจะสร้างความสมดุลระหว่างวัตถุประสงค์ในระยะสั้นและระยะยาว ระหว่างผลลัพธ์ที่ปรารถนาและสิ่งผลักดัน ทำให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามผลลัพธ์ที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ และระหว่างเครื่องวัดที่รายงานตัวเลขทางการเงินและเครื่องวัดเชิงคุณภาพ การที่มองการวัดผลการปฏิบัติงานในหลายด้านทำให้เกิดความพร้อมมูลจากการวัดผล และลดจุดอ่อนจากการวัดผลทางการเงิน แต่ความหลากหลายของตัววัดอาจทำให้เกิดความสับสน แต่เมื่อมองในภาพรวม ก็คือ ความเป็นเอกภาพของเป้าหมายซึ่งเครื่องวัดทั้งหมดจะมุ่งตรงไปสู่การบรรลุกลยุทธ์รวมขององค์กร

จากหลักการวัดในด้านต่าง ๆ จำนวน 4 ด้าน จะแยกรายละเอียดของแต่ละด้าน ดังนี้

1. ด้านการเงิน (Financial Perspective)

บาลานซ์สคออร์การ์ดยังรักษามุมมองด้านการเงินไว้ ถึงแม้ว่าในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาผู้วิจารณ์ว่าเครื่องวัดทางการเงินยังไม่เพียงพอที่จะใช้ในการตัดสินใจในสภาพธุรกิจในปัจจุบัน ทั้งนี้เพราะเป็นการมองข้อมูลที่เกิดขึ้นในอดีตซึ่งพิจารณาเน้นหนักไปที่ผลตอบแทนของผู้ถือหุ้นเท่านั้น และมองว่าผลประโยชน์ที่เป็นตัวเงินย่อมเกิดจากผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ถ้าธุรกิจสามารถปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ก็จะทำให้ผลประโยชน์ที่เป็นตัวเงินดีขึ้นตามไปด้วย ดังนั้น ธุรกิจจึงควรจะให้ความสนใจที่ตัววัดผลทางปฏิบัติการเท่านั้น แต่ Kaplan และ Norton ไม่เห็นด้วยกับความคิดดังกล่าว เขาคิดว่าระบบการวัดผลที่เป็นตัวเงินยังเป็นสิ่งจำเป็นอยู่ทั้งนี้เพราะเหตุผล 2 ประการ

1 ระบบการควบคุมทางการเงินที่ดีเยี่ยมจะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้โปรแกรมการบริหารคุณภาพสัมฤทธิ์ผลยิ่งขึ้น เนื่องจากการมีทรัพยากรที่สนับสนุน

2 ยังไม่มีหลักฐานที่สามารถสรุปได้ว่า ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นกว่าเดิมจะส่งผลให้ผลประโยชน์ที่เป็นตัวเงินของธุรกิจดีขึ้นตามไปด้วย

วัตถุประสงค์ทางการเงินและตัววัดทางการเงินจะแตกต่างกันไปในแต่ละช่วงวงจรชีวิตธุรกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ ดังนั้นการพิจารณาวัตถุประสงค์ทางการเงิน สามารถแบ่งการพิจารณาได้เป็น 2 ส่วน คือ

1. วงจรชีวิตของธุรกิจ (Business life cycle) การพิจารณาวัตถุประสงค์ทางการเงินจะมีความแตกต่างกันในแต่ละช่วงของวงจรชีวิตของธุรกิจ ซึ่งสามารถแสดงได้ดังนี้

1.1 ระยะเติบโต (Growth Stage) เป็นระยะเริ่มต้นของวงจรชีวิตของธุรกิจ ซึ่งสินค้าและบริการมีศักยภาพในการเติบโตสูง เพื่อส่งเสริมศักยภาพดังกล่าว ธุรกิจจำเป็นต้องลงทุนในทรัพยากรมาก ดังนั้น ธุรกิจจะมีกระแสเงินสดติดลบและมีอัตราผลตอบแทนที่ต่ำ เครื่องวัดทางการเงินที่ใช้จึงควรเป็นอัตราการเติบโตของรายได้และยอดขายในตลาดเป้าหมาย กลุ่มลูกค้า และเขตการขาย

1.2 ระยะยั่งยืน (Sustain Stage) เป็นระยะที่ธุรกิจยังต้องการการลงทุน แต่ต้องการที่จะได้รับอัตราผลตอบแทนต่อการลงทุนที่สูงขึ้น และคาดหวังที่จะรักษาส່วนครองตลาดปัจจุบันไว้หรือทำให้เพิ่มขึ้น ธุรกิจส่วนใหญ่ที่อยู่ในระยะนี้จึงเน้นการใช้วัตถุประสงค์ทางการเงินในเรื่องความสามารถในการทำกำไร ซึ่งสามารถวัดได้โดยกำไรทางบัญชี ทั้งกำไรสุทธิและกำไรขั้นต้นรวมถึงผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุน เช่น อัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน มูลค่าทางเศรษฐกิจที่เพิ่มขึ้น (Economic Value Added)

1.3 ระยะเก็บเกี่ยว (Harvest Stage) เป็นระยะอิมตัวของธุรกิจ เป็นการเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ที่ได้ลงทุนไปใน 2 ระยะแรก จะไม่มีการลงทุนที่สำคัญเพิ่มเติม เป็นเพียงการบำรุงรักษาเครื่องจักรหรือโรงงานไว้เท่านั้น วัตถุประสงค์สำคัญในระยะนี้คือ การทำให้มีกระแสเงินสดสูงสุดเข้าสู่กิจการ ดังนั้น

เครื่องวัดสำคัญในระยะนี้ คือ กระแสเงินสดจากการดำเนินงาน และการลดลงของความต้องการเงินทุนหมุนเวียน

2. เป้าหมายและกลยุทธ์ของธุรกิจ การพิจารณาวัตถุประสงค์ทางการเงินสำหรับองค์การจะขึ้นอยู่กับเป้าหมายและกลยุทธ์ของธุรกิจ ซึ่งสามารถแบ่งการพิจารณา ดังนี้

2.1 กลยุทธ์เน้นการเติบโตของยอดขาย เครื่องวัดทางการเงินที่นิยมใช้ ได้แก่ อัตราการเติบโตของยอดขายแยกตามกลุ่มลูกค้า อัตราร้อยละของรายได้จากผลิตภัณฑ์ บริการ และลูกค้าใหม่

2.2 กลยุทธ์เน้นการลดต้นทุนและปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต เครื่องวัดทางการเงินที่นิยมใช้ ได้แก่ รายได้ต่อพนักงาน ต้นทุนเมื่อเทียบกับคู่แข่ง อัตราการลดต้นทุน ค่าใช้จ่ายทางอ้อมเทียบกับยอดขาย ต้นทุนต่อหน่วย

2.3 กลยุทธ์เน้นการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ เครื่องวัดทางการเงินที่นิยมใช้ ได้แก่ อัตราการลงทุนต่อยอดขาย อัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน ค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนาต่อยอดขาย อัตราเงินทุนหมุนเวียน อัตราการใช้ประโยชน์ของสินทรัพย์

วรศักดิ์ ทุมมานนท์. 2537: 39-53 กล่าวว่าวัตถุประสงค์ทางการเงินจะแสดงถึงเป้าหมายระยะยาวขององค์การ ซึ่งก็คือการให้ผลตอบแทนที่ดีบนพื้นฐานของเงินลงทุนที่เหมาะสม ระบบบาลานซ์สคอร์กอร์ดไม่ได้ขัดแย้งกับเป้าหมายสำคัญ แต่เป็นการทำให้วัตถุประสงค์ทางการเงินนั้นมีความชัดเจนยิ่งขึ้น และปรับปรุงให้สามารถใช้ได้กับหน่วยธุรกิจที่อยู่ในระยะต่างๆ ของวงจรชีวิตธุรกิจที่อาจมีกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ทางการเงินเข้ากับมุมมองด้านอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเติบโตและการเรียนรู้ อันทำให้ธุรกิจสามารถบรรลุเป้าหมายระยะยาวของตนเองได้ในที่สุด

2. ด้านลูกค้า (Customer Perspective)

องค์ประกอบด้านลูกค้า ผู้บริหารจะพิจารณาลูกค้าและส่วนการตลาดที่หน่วยธุรกิจจะแข่งขันและวัดผลการปฏิบัติงานของหน่วยธุรกิจในส่วนตลาดเป้าหมาย โดยทั่วไปมุมมองนี้จะรวมเครื่องวัดความสำเร็จจากกลยุทธ์นำไปใช้ ทั้งที่เป็นวัตถุประสงค์หลักและวัตถุประสงค์ประกอบ โดยมีข้อพิจารณา ดังนี้

1. ส่วนครองตลาดในกลุ่มเป้าหมาย (Market Share in Target Segment) การวัดส่วนครองตลาดจะมุ่งเน้นไปที่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ซึ่งสามารถหาข้อมูลประมาณการขนาดของตลาดรวม (Market Size)

ได้จากกลุ่มอุตสาหกรรม สมาคมการค้า สำนักงานสถิติของรัฐ และแหล่งข้อมูลสาธารณะอื่นๆ ส่วนครองตลาดสามารถวัดได้จากการคำนวณเป็นอัตราร้อยละของธุรกิจของบริษัทเทียบกับตลาดรวมในรูปของจำนวนลูกค้า ยอดขาย หรือปริมาณผลิตภัณฑ์ที่ขายได้

2. การรักษาลูกค้า (Customer Retention) สำหรับธุรกิจแล้ววิธีการที่ดีที่สุดในการรักษาหรือเพิ่มส่วนครองตลาดในกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย จะเริ่มจากการรักษาลูกค้าปัจจุบันในส่วนตลาดเป้าหมาย สำหรับบริษัทที่สามารถระบุลูกค้าทั้งหมดได้อย่างชัดเจนจะสามารถวัดการรักษาลูกค้าไว้ได้ในแต่ละช่วงเวลา นอกจากการรักษาลูกค้าแล้ว บางบริษัทยังต้องการจะวัดความจงรักภักดีของลูกค้าโดยการวัดจากร้อยละของความเติบโตของยอดขายของลูกค้าปัจจุบัน

3. การหาลูกค้าใหม่ (New Customer Acquisition) โดยทั่วไปบริษัทที่แสวงหาความเติบโตจะมีวัตถุประสงค์ที่จะเพิ่มฐานลูกค้าในส่วนตลาดเป้าหมาย การวัดความสามารถในการหาลูกค้าใหม่จะวัดได้จากอัตราส่วนที่หน่วยธุรกิจสามารถดึงดูดลูกค้าใหม่ได้ รวมถึงจำนวนของลูกค้าใหม่หรือยอดขายรวมของลูกค้าใหม่ในส่วนตลาด และอัตราส่วนของรายได้จากลูกค้าใหม่ต่อยอดขายรวม

4. ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) ทั้งการรักษาลูกค้าและการหาลูกค้าใหม่จะเกิดขึ้นได้จากความพึงพอใจของลูกค้า การวัดความพึงพอใจของลูกค้าจะเป็นสิ่งที่สะท้อนว่าธุรกิจสามารถทำได้ดีเพียงไรในสายตาลูกค้า การวัดความพึงพอใจของลูกค้าสามารถทำได้โดยการให้ลูกค้าจัดลำดับความพึงพอใจที่มีต่อบริษัทและคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน หรืออาจใช้วิธีการวิจัยความพึงพอใจของลูกค้า

5. ความสามารถทำกำไรของลูกค้า (Customer Profitability) การที่ธุรกิจประสบความสำเร็จจากเครื่องวัดด้านลูกค้า 4 กลุ่มข้างต้นไม่ได้เป็นการรับรองว่าบริษัทจะมีลูกค้าที่สามารถทำกำไรได้ เพราะวิธีหนึ่งที่จะสร้างความพึงพอใจอย่างมากให้กับลูกค้า คือ การขายสินค้าและบริการในราคาต่ำ เนื่องจากความพึงพอใจของลูกค้าและส่วนครองตลาดที่สูงจะเป็นเพียงค่าเฉลี่ยถึงผลตอบแทนทางการเงินที่สูงขึ้น แต่บริษัทยังไม่ได้วัดความสำเร็จของธุรกิจ ฉะนั้นบริษัทต้องวัดความสามารถการทำกำไรของธุรกิจด้วย การใช้ระบบบัญชีต้นทุนตามกิจกรรม (Activity – based Cost System) จะทำให้บริษัทสามารถวัดความสามารถในการทำกำไรของลูกค้าแต่ละรายและในภาพรวมได้ การวัดความสามารถในการทำกำไรของลูกค้าจะช่วยให้ธุรกิจสามารถค้นพบกลุ่มลูกค้าที่สามารถทำกำไรและที่ไม่ทำกำไร และยังสามารถวางแผนและตรวจสอบติดตามกลุ่มลูกค้า โดยธุรกิจอาจจะให้ความสำคัญกับลูกค้าที่ไม่สามารถทำกำไรได้แต่อยู่ในส่วนตลาดเป้าหมาย เพื่อปรับให้เป็นลูกค้าที่สามารถทำกำไรโดยอาจปรับโครงสร้างราคาหรือลดต้นทุน สำหรับลูกค้าที่สามารถทำกำไรได้แต่ไม่อยู่ในส่วนตลาดเป้าหมาย บริษัทต้องพยายามรักษาไว้และคอยติดตามประเมินความต้องการบริการหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อสร้างโอกาสทางการตลาดใหม่ ๆ ต่อไป

6. ความต้องการของลูกค้า นอกจากองค์ประกอบด้านลูกค้าแล้ว การวัดคุณค่าที่บริษัทส่งมอบให้ลูกค้าในตลาดส่วนเป้าหมาย เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่ทำให้ลูกค้ายังคงภักดีต่อบริษัทหรือไม่ยอม

เปลี่ยนไปใช้ผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม โดยทั่วไปความต้องการของลูกค้าสามารถจำแนกออกเป็น 4 ส่วนประกอบหลัก ๆ คือ

6.1 ตัวสินค้าและบริการที่ลูกค้าต้องการ ลูกค้าจะมีความพอใจในสินค้าและบริการที่สามารถนำไปเพิ่มมูลค่าได้ เพราะจะทำให้มีกำไร ดังนั้นถ้าบริษัทใช้กลยุทธ์ความแตกต่าง(Differentiation Strategy) ก็ต้องมีการพัฒนาสินค้าใหม่ ๆ ออกสู่ตลาดอยู่เสมอ ดังนั้นเครื่องวัดจึงควรเป็นส่วนหนึ่งของยอดขายในบริษัทแยกตามกลุ่มสินค้า คือสินค้าใหม่ต่อสินค้าเดิม

6.2 เวลาที่ลูกค้าได้รับสินค้า ลูกค้าจะเกิดความพอใจสูงสุดในตัวสินค้าเมื่อได้รับสินค้าในเวลาที่ต้องการ ถ้าหากได้รับสินค้าก่อนเวลาที่ต้องการก็ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการเก็บสินค้าเหล่านั้น ขณะที่ถ้าได้รับสินค้าภายหลังเวลาที่ต้องการก็อาจสูญเสียโอกาสในการผลิตหรือขาย ดังนั้นการวัดผลโดยวัดระยะเวลาที่ลูกค้าสั่งซื้อจนได้รับของ(Lead Time) สำหรับสินค้าที่ขายอยู่ในปัจจุบัน ขณะเดียวกัน บริษัทอาจวัดระยะเวลาที่ใช้ในการออกสินค้าใหม่ โดยวัดระยะเวลาดังแต่บริษัทเลือกสินค้าจนถึงเวลาที่สินค้านั้นวางตลาด ซึ่งเป็นการวัดโอกาสของความสำเร็จในอนาคตอย่างหนึ่ง

6.3 คุณภาพของสินค้า คุณภาพของสินค้าเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ลูกค้าจะใช้พิจารณาเลือกบริษัทที่ขายสินค้า ทั้งนี้เพราะสินค้าที่มีคุณภาพต่ำจะสร้างความสูญเสียในการดำเนินงานโดยทั่วไปคุณภาพของสินค้าจะถูกวัดได้ด้วยอัตราของเสียของสินค้าที่ลูกค้าได้รับ ในบางกรณีบริษัทอาจพิจารณาการส่งของตรงเวลาหรือความแน่นอนในการจัดส่งซึ่งสะท้อนถึงการบริการที่มีคุณภาพ

6.4 ต้นทุนหรือราคาของสินค้าที่เหมาะสม องค์ประกอบหลักในการตัดสินใจของลูกค้า โดยส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องต้นทุนที่คุ้มค่างับราคาสินค้า สำหรับกิจการที่ใช้กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (Low Cost Strategy) การวัดในประเด็นนี้ค่อนข้างมีความสำคัญ โดยนิยมใช้ราคาเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้นในตลาด ในบางกรณีกิจการอาจใช้การจัดลำดับราคาโดยลูกค้าหลักก็ได้

การกำหนดเครื่องวัดความพอใจของลูกค้า นั้น บริษัทไม่จำเป็นต้องกำหนดเครื่องวัดให้ครบทุกปัจจัยตามที่กล่าวข้างต้น ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับภารกิจและวัตถุประสงค์ของบริษัท ตลอดจนกลยุทธ์ที่เลือกใช้ว่ามีผลทำให้ปัจจัยใดมีความสำคัญโดดเด่นและปัจจัยใดไม่มีความจำเป็น นอกจากนี้ผู้บริหารอาจกำหนดเครื่องวัดในภาพรวมของความต้องการของลูกค้าก็ได้ เช่น ให้ลูกค้าหลักของบริษัทจัดลำดับความพอใจที่มีต่อบริษัท เทียบเคียงกับคู่แข่งชั้นในอุตสาหกรรมเดียวกัน

3. ด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process Perspective)

เมื่อบริษัทกำหนดเป้าหมายและสร้างกลยุทธ์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าแล้ว บริษัทต้องปรับโครงสร้างการดำเนินงานและการปฏิบัติงานภายในองค์กร ให้เอื้ออำนวยต่อการดำเนินกล

ยุทธ์ ดังนั้น การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและการจัดการภายในของกิจการจำเป็นต้องที่จะต้องสอดคล้องกัน ส่งผลให้การกำหนดเครื่องมือที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงานสะท้อนภาพกระบวนการดำเนินงานของบริษัท ซึ่งได้รับอิทธิพลจากการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าและเป็นการสร้างโอกาสในการแข่งขันของกิจการในอนาคต

องค์ประกอบด้านกระบวนการภายใน ผู้บริหารระดับสูงจะต้องศึกษากระบวนการดำเนินงานของบริษัทและความสามารถในการแข่งขัน และกำหนดเป็นความสามารถหลัก(Core Competencies)หรือความสามารถในการแข่งขันที่โดดเด่นของบริษัท เพื่อตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม หลังจากนั้น บริษัทต้องสร้างกระบวนการใหม่ที่เสริมสร้างความแข็งแกร่งในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มโอกาสในการแข่งขันใหม่ ๆ ให้กับกิจการ ตามแนวทางของกลยุทธ์ที่เลือกไว้ซึ่งกระบวนการเหล่านี้จะต้องทำให้หน่วยธุรกิจสามารถส่งมอบคุณค่าซึ่งจะดึงดูดและรักษาลูกค้าในส่วนตลาดเป้าหมายและสนองความคาดหวังของผู้ถือหุ้นสำหรับผลตอบแทนทางการเงินที่ดี

จากนั้นจึงกำหนดเครื่องมือที่สามารถประเมินผลงานตามกระบวนการและความสามารถในการแข่งขันนั้น เครื่องวัดการปฏิบัติงานภายในจะเน้นที่กระบวนการภายในซึ่งจะมีผลกระทบอย่างมากต่อความพึงพอใจของลูกค้าและการบรรลุวัตถุประสงค์ทางการเงินขององค์กร

มุมมองการปฏิบัติภายในจะแสดงถึงความแตกต่างระหว่างวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานแบบเดิมกับหลักการบาลานซ์สโคร์การ์ด อยู่ 2 ประการคือ

(1) วิธีเดิม จะพยายามที่จะตรวจสอบติดตามและปรับปรุงกระบวนการธุรกิจ ปัจจุบันโดยใช้เครื่องวัดทางการเงิน ซึ่งรวมเอาการวัดซึ่งอยู่บนพื้นฐานของคุณภาพและระยะเวลาแต่ยังเน้นการปรับปรุงกระบวนการปัจจุบัน สำหรับวิธีระบบบาลานซ์สโคร์การ์ดจะระบุกระบวนการใหม่ทั้งหมดที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้น เพื่อให้ตรงกับวัตถุประสงค์ด้านการเงินและลูกค้า

(2) วิธีบาลานซ์สโคร์การ์ด จะรวมกระบวนการที่เป็นนวัตกรรมใหม่เข้าสู่มุมมองด้านการปฏิบัติงานภายในด้วย แต่ระบบการวัดผลการดำเนินงานเดิมจะเน้นที่กระบวนการส่งมอบสินค้าและบริการให้กับลูกค้าในปัจจุบัน โดยพยายามที่จะควบคุมและปรับปรุงกระบวนการปัจจุบันซึ่งเป็นการสร้างคุณค่าในระยะสั้น ซึ่งกระบวนการจะเริ่มจากการรับคำสั่งซื้อจากลูกค้าปัจจุบันสำหรับสินค้าหรือบริการปัจจุบัน และสิ้นสุดที่การส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้า องค์กรจะสร้างคุณค่าจากการผลิต จัดส่ง และบริการสินค้าให้กับลูกค้าในต้นทุนที่ต่ำกว่าราคาที่ได้รับ

แต่สิ่งผลักดันความสำเร็จทางการเงินในระยะยาว อาจทำให้องค์กรต้องสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ซึ่งตรงกับความต้องการของลูกค้าในปัจจุบันและอนาคต กระบวนการสร้างนวัตกรรมใหม่ซึ่งเป็นการสร้างคุณค่าในระยะยาว ถือเป็นสิ่งผลักดันที่มีพลังสำหรับผลการดำเนินทางการเงินในอนาคตมากกว่าการวัดผลการปฏิบัติงานในระยะสั้น สำหรับบริษัทจำนวนมากความสามารถในการจัดการกระบวนการพัฒนา

ผลิตภัณฑ์หรือความสามารถในการเข้าถึงลูกค้ากลุ่มใหม่ให้ประสบความสำเร็จถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อผลการดำเนินงานทางเศรษฐกิจในอนาคตมากกว่าการจัดการด้านปฏิบัติงานในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมีความสอดคล้องและการตอบสนองที่ดี ดังนั้น บาลานซ์สคอร์การ์ดจึงรวมเอาเครื่องวัดและวัตถุประสงค์สำหรับทั้งกระบวนการสร้างนวัตกรรมและกระบวนการปฏิบัติงานเข้าอยู่ด้วยกัน

เครื่องมือที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงานภายในองค์กรที่สามารถสะท้อนภาพการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า เช่น รอบระยะเวลาการผลิต (Cycle Time) คุณภาพสินค้าและบริการ (Quality) ทักษะในการทำงานของพนักงาน (Employee Skills) และความสามารถในการเพิ่มผลผลิต (Productivity) ส่วนการวัดความสามารถแข่งขันในอนาคตของบริษัท เช่น ความสามารถทางเทคโนโลยี อาจทำได้โดยการจัดลำดับเทคโนโลยีที่บริษัทใช้เทียบกับคู่แข่ง ระยะเวลาที่ใช้ในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ระยะเวลาการปรับปรุงกระบวนการผลิตหรือเพิ่มอัตราผลผลิต

4. ด้านการเรียนรู้และความเติบโต (Learning and growth Perspective)

เป็นโครงสร้างพื้นฐานที่องค์กรจะต้องสร้างเพื่อให้เกิดความเติบโตและการปรับปรุงในระยะยาว มุมมองด้านลูกค้าและกระบวนการภายในจะระบุปัจจัยซึ่งมีความสำคัญสำหรับความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคต ธุรกิจจะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายระยะยาวในมุมมองด้านลูกค้าและกระบวนการภายในได้ ถ้ายังใช้เทคโนโลยีและความสามารถในปัจจุบัน และการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงทำให้บริษัทต้องมีการปรับปรุงความสามารถในการส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้าและผู้ถือหุ้นอย่างต่อเนื่อง การออกผลิตภัณฑ์และสร้างสรรคบริการใหม่ๆ จะทำให้ลูกค้ามีความมั่นใจในความเจริญก้าวหน้าในด้านการผลิตและบริการของบริษัท อาจกล่าวได้ว่า ความสามารถในการเรียนรู้พัฒนาและการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ที่กล่าวมาแล้ว จะก่อให้เกิดคุณค่าต่อตัวธุรกิจสำหรับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันและในอนาคต

การเติบโตและการเรียนรู้ขององค์กรจะมาจากแหล่งที่สำคัญ ได้แก่

4.1 ศักยภาพของพนักงาน ซึ่งสามารถวัดได้โดยการวัดความพึงพอใจของพนักงาน การรักษาพนักงาน การเพิ่มผลผลิตของพนักงาน

4.2 ศักยภาพของระบบสารสนเทศ สามารถวัดได้จากความถูกต้องและทันต่อเวลาของข้อมูลขององค์กร

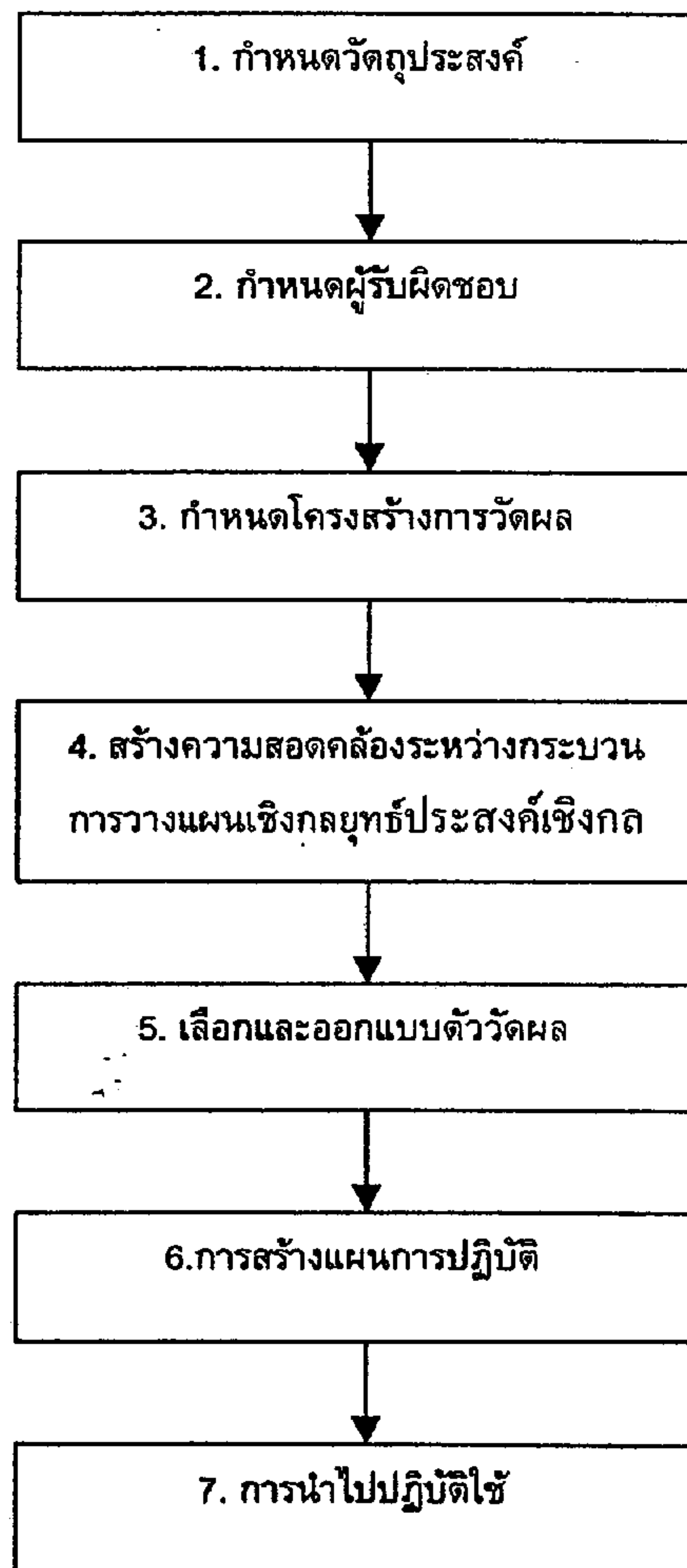
4.3 กระบวนการทำงานขององค์กร ทั้งในด้านการจัดโครงสร้าง การจัดวางพนักงาน การมอบหมายอำนาจหน้าที่ และการจูงใจพนักงาน ซึ่งเป็นการวัดที่เน้นถึงบรรยากาศขององค์กรสำหรับการทำงานซึ่งสามารถวัดได้โดยการนำเสนอข้อเสนอแนะที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ของพนักงาน อัตรา

การส่งมอบสินค้าล่าช้า จำนวนของเสียและเศษซาก อัตราการขาดงานของพนักงาน ระยะเวลาที่สูญเสีย ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์

วัตถุประสงค์ทางการเงิน ลูกค้า และกระบวนการภายในจะแสดงให้เห็นถึงช่องว่างขนาดใหญ่ระหว่างความสามารถปัจจุบันของบุคลากร ระบบ และกระบวนการทำงาน กับสิ่งที่ต้องการเพื่อให้บรรลุถึงผลการปฏิบัติงานที่คาดหวัง และเพื่อปิดช่องว่างเหล่านี้ธุรกิจจะต้องลงทุนในการพัฒนาความสามารถและความชำนาญของพนักงาน ส่งเสริมเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบการบริหารกระบวนการทำงานขององค์กร ที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

แนวทางปฏิบัติ

การสร้างระบบบาลานซ์สคอร์การ์ดขององค์กร จะสามารถบรรลุผลได้ต้องเป็นกระบวนการที่มีระบบการสร้างที่มีความสอดคล้องและชัดเจน เกี่ยวกับวิธีการแปลงภารกิจและกลยุทธ์ไปสู่วัตถุประสงค์และเครื่องวัดเชิงปฏิบัติการ รวมถึงการมีส่วนร่วมและการผลักดันจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร การสร้างระบบบาลานซ์สคอร์การ์ดมีแนวทางปฏิบัติที่ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญดังนี้(จากภาพที่ 3)



ภาพประกอบ 4 ขั้นตอนการสร้างระบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด

1. การกำหนดวัตถุประสงค์

ขั้นตอนแรกสำหรับการสร้างระบบบาลานซ์สคอร์การ์ดที่ประสบความสำเร็จ คือ การได้รับความเห็นชอบและสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงถึงวัตถุประสงค์ ในการพัฒนาระบบบาลานซ์สคอร์การ์ด ผู้บริหารจำนวนมากพบว่าระบบบาลานซ์สคอร์การ์ดมีความน่าสนใจและดึงดูดใจอย่างเห็นได้ชัด เนื่องจากเห็นถึงผลเสียจากข้อจำกัดของการวัดผลปฏิบัติงานทางการเงิน และต้องการพัฒนาระบบวัดผลแบบใหม่มีความ

6641000 ต่อ 1250-6

สมบูรณ์เพิ่มขึ้น ผลสำคัญในการลงมือพัฒนาระบบขึ้นคือคณะผู้บริหารระดับสูงควรจะระบุและเห็นด้วยกับเป้าหมายหลักของโครงการนี้ การตั้งวัตถุประสงค์สำหรับระบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด จะช่วยชี้แนะถึงการสร้างวัตถุประสงค์และเครื่องวัดสำหรับระบบ ช่วยให้ได้รับข้อมูลจากผู้มีส่วนร่วมในโครงการพัฒนา และแสดงอย่างชัดเจนถึงโครงการสำหรับกระบวนการบริหารและกระบวนการนำไปใช้ปฏิบัติจริง

การพัฒนาบาลานซ์สคอร์การ์ดอาจมีวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

- (1) เพื่อสร้างความชัดเจนและความยอมรับเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์
- (2) สร้างคณะผู้บริหารและการสื่อสารกลยุทธ์
- (3) เชื่อมโยงผลสำเร็จขององค์การกับวัตถุประสงค์
- (4) กำหนดเป้าหมายของกลยุทธ์และจัดการทรัพยากรในการปฏิบัติ
- (5) รักษาการลงทุนในสินทรัพย์ทางปัญญาหรือสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน
- (6) สร้างพื้นฐานสำหรับการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์

การเลือกวัตถุประสงค์ในตอนเริ่มต้นจะไม่เป็นอุปสรรคกับการใช้บาลานซ์สคอร์การ์ดในอนาคต เนื่องจากสามารถปรับปรุงและเพิ่มเติมได้ในระหว่างกระบวนการนำไปปฏิบัติ แต่กลุ่มของวัตถุประสงค์ในตอนเริ่มต้นจะช่วยให้การจูงใจและสื่อสารถึงเหตุผลที่องค์การได้พัฒนาระบบวัดผลขึ้น

2. การกำหนดผู้รับผิดชอบ

เมื่อมีความเห็นสอดคล้องกันถึงวัตถุประสงค์และบทบาทในอนาคต องค์การจะเลือกบุคคลมารับผิดชอบงานในโครงการ ที่สำคัญที่สุด คือ หัวหน้าโครงการ ซึ่งมีหน้าที่ดูแลรักษาโครงการ ประชุม ระเบียบวิธีการสำหรับการออกแบบและพัฒนาระบบ ทั้งนี้คณะผู้บริหารระดับสูงขององค์การจะต้องมีส่วนร่วมอย่างสมบูรณ์ในกระบวนการพัฒนา เนื่องจากในที่สุดแล้วผู้บริหารจะถือเป็นผู้นำในกระบวนการบริหาร

หัวหน้าโครงการจะชี้แนะถึงกระบวนการ ดูแลตรวจสอบตารางการประชุมและการสัมภาษณ์ จัดให้มีการจัดทำเอกสารที่เพียงพอ ศึกษาถึงภูมิหลังและให้ข้อมูลเกี่ยวกับตลาดและสภาพการแข่งขันกับสมาชิกในทีมงานเพื่อให้กระบวนการเป็นไปตามตารางที่วางไว้ นอกจากนี้ยังต้องศึกษาและวิเคราะห์ รวมถึงการจัดกระบวนการติดต่อสัมพันธ์และการแก้ไขปัญหาขัดแย้งในโครงการ หัวหน้าใหญ่โครงการควรจะเป็นผู้บริหารระดับสูงในองค์การ เช่น รองประธานบริษัทด้านการวางแผนกลยุทธ์หรือพัฒนารัฐกิจ รองประธานบริษัทด้านการจัดการคุณภาพ รองประธานบริษัทด้านบัญชีและการเงิน

3. กำหนดโครงสร้างการวัดผล

3.1 เลือกหน่วยงานขององค์การที่เหมาะสม

หัวหน้าโครงการกับคณะผู้บริหารระดับสูงจะกำหนดหน่วยธุรกิจสำหรับระบบบาลานซ์สคอ์การ์ดที่เหมาะสม บริษัทส่วนมากจะมีความแตกต่างกันซึ่งยากในการสร้างระบบในระดับองค์การ กระบวนการที่จะใช้บาลานซ์สคอ์การ์ดได้ดีที่สุดคือในหน่วยกลยุทธ์ (Strategic Business Unit; SBU) ซึ่งมีการทำกิจกรรมผ่านสายคุณค่า (Value Chain) ซึ่งมีตั้งแต่การสร้างนวัตกรรมใหม่ การปฏิบัติการ การตลาด การขาย และการบริการ ซึ่งมีผลิตภัณฑ์และลูกค้า การตลาด ช่องทางการจำหน่าย และการผลิตเป็นของตนเอง ทำให้ง่ายในการสร้างตัววัดผลการปฏิบัติงาน โดยไม่มีความซับซ้อนที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรต้นทุนและราคาโอนของสินค้าและบริการจากหรือให้กับหน่วยงานอื่นในองค์การ

ความคิดเดิมที่ต้องการที่จะอำนวยความสะดวกในการพัฒนาบาลานซ์สคอ์การ์ด จึงกำหนดว่า ถึงแม้ว่าจะมีการจัดการทรัพยากรขององค์การที่ให้บริการกับทุกหน่วยปฏิบัติการ แต่การปฏิบัติการของแต่ละหน่วยงานภายในบริษัทก็ยังมีหลากหลาย ดังนั้น การแยกตัววัดผลการปฏิบัติงาน สำหรับหน่วยงานที่แตกต่างกันจึงดีกว่าสร้างตัววัดผลรวมทั้งองค์การ

3.2 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยกลยุทธ์กับองค์การ

เมื่อเลือกและกำหนดหน่วยกลยุทธ์แล้ว ผู้วางระบบควรจะศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยกลยุทธ์กับหน่วยกลยุทธ์อื่น และกับหน่วยงานอื่นในองค์การในกรณีที่องค์การมีหลายหน่วยกลยุทธ์ โดยผู้วางระบบจะสัมภาษณ์ผู้บริหารของหน่วยงานและผู้บริหารระดับสูงขององค์การเพื่อศึกษาถึง

1.วัตถุประสงค์ทางการเงินสำหรับหน่วยกลยุทธ์ (ความเติบโต ความสามารถทำกำไร กระแสเงินสด)

2.แนวนโยบายหลักขององค์การที่เกี่ยวข้อง (สิ่งแวดล้อม ความปลอดภัย นโยบายพนักงาน ชุมชนสัมพันธ์ คุณภาพ ราคา การแข่งขัน นวัตกรรม)

3.ความเชื่อมโยงกับหน่วยกลยุทธ์อื่น (กลุ่มลูกค้า ความสามารถหลัก ความสัมพันธ์กับลูกค้า / ผู้ขายวัตถุดิบภายใน)

การระบุถึงความเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานกลยุทธ์และองค์การ ทำให้สามารถมองเห็นได้ทั้งโอกาสและอุปสรรค ซึ่งไม่สามารถเห็นได้ถ้าพิจารณาหน่วยกลยุทธ์เป็นหน่วยงานที่เป็นอิสระ

4. สร้างความสอดคล้องระหว่างกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

4.1 การสัมภาษณ์รอบแรก

ผู้วางระบบจะจัดเตรียมข้อมูลของระบบ เช่น เอกสารภายในเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ของบริษัทหรือหน่วยกลยุทธ์ โดยจะส่งให้ผู้บริหารระดับสูงในแต่ละหน่วยธุรกิจ พร้อมทั้งข้อมูลภายนอกที่ได้จากวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรม การแข่งขันของหน่วยกลยุทธ์ รวมถึงแนวโน้มที่สำคัญเกี่ยวกับขนาดตลาดและการเติบโต คู่แข่งขัน สิ่งที่อยู่แข่งขันนำเสนอ ความชอบของลูกค้า และการพัฒนาเทคโนโลยี

หลังจากผู้บริหารระดับสูงได้พิจารณาข้อมูล ผู้วางระบบจะทำหน้าที่สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงแต่ละท่าน เพื่อจะรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และข้อเสนอต่างๆ เกี่ยวกับตัววัดทั้ง 4 มุมมอง ในการสัมภาษณ์และการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วางระบบจะแบ่งออกเป็นกลุ่มๆ ประมาณ 2 – 3 คน ในฐานะหัวหน้าโครงการ ผู้วางระบบจะสัมภาษณ์และถามคำถามและดูผลตอบสนองจากผู้บริหารแต่ละท่าน คนหนึ่งอาจเน้นที่วัตถุประสงค์และตัววัดที่ผู้บริหารคิดว่าควรจะเป็น อีกคนหนึ่งอาจพยายามที่จะจับใจความสำคัญและให้ความหมายเพิ่มเติมเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และตัววัด การสัมภาษณ์จะเป็นไปอย่างอิสระและเป็นแบบไม่มีโครงสร้าง ให้ผู้วางระบบใช้คำถามที่ง่ายและตอบข้อข้องใจและสงสัยของผู้บริหารให้มีความเข้าใจชัดเจน

การสัมภาษณ์จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่สำคัญหลายข้อ วัตถุประสงค์ที่เห็นได้ชัดเจน คือ การแนะนำแนวคิดของระบบให้กับผู้บริหารระดับสูง ตอบคำถามผู้บริหารและได้ข้อมูลที่ต้องการเกี่ยวกับกลยุทธ์ขององค์กร การแปลงไปเป็นวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย พร้อมทั้งการกำหนดตัววัด และพิจารณาเกี่ยวกับการแปลงกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ไปสู่ตัววัดผลปฏิบัติงาน รู้ถึงข้อกังวลใจของผู้บริหารแต่ละท่านเกี่ยวกับการพัฒนาบาลานซ์สคอร์การ์ด การนำไปปฏิบัติจริง และยังทราบถึงความขัดแย้งที่สำคัญระหว่างผู้มีส่วนร่วมแต่ละคนทั้งในแง่ของมุมมองทางกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ในเรื่องส่วนบุคคลและหน้าที่งาน

นอกจากนี้ ผู้วางระบบจะสัมภาษณ์ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ และลูกค้ารายสำคัญ เกี่ยวกับความคาดหวังที่มีต่อธุรกิจ เพื่อประโยชน์ในการพิจารณามุมมองทางการเงิน และมุมมองด้านลูกค้า

4.2 การสังเคราะห์ข้อมูล

หลังจากการสัมภาษณ์ผู้วางระบบและสมาชิกในทีมจะประชุมเพื่ออภิปรายถึงผลของการสัมภาษณ์ในหัวข้อที่สำคัญ และจัดทำสรุปวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย และตัววัดซึ่งได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง สมาชิกในทีมงานสามารถอภิปรายถึงสิ่งที่เป็นปฏิริยาของบุคคลและองค์กรที่มีต่อระบบบาลานซ์สคอร์การ์ด กระบวนการบริหารงาน และข้อเสนอแนะจากการนำผลการสัมภาษณ์ลูกค้าและผู้ถือหุ้นของบริษัทมาประกอบการวิเคราะห์และการพิจารณา

ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์จะเป็นหัวข้อเรียงลำดับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ในมุมมอง ทั้ง 4 ด้าน ภายในมุมมองจะประกอบด้วยแนวคิดของผู้บริหารซึ่งอธิบายและสนับสนุนวัตถุประสงค์ การระบุหัวข้อสำหรับทีมผู้บริหารที่จะแก้ปัญหา ทีมงานควรจะพยายามที่จะจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์นั้น พิจารณาส่งที่เป็นตัวแทนของกลยุทธ์และของหน่วยธุรกิจ. วัตถุประสงค์ทั้ง 4 มุมมอง ซึ่งต้องสามารถเชื่อมโยงในเชิงเหตุและผลได้

4.3 ประชุมเชิงปฏิบัติการผู้บริหารรอบแรก

ผู้วางระบบจะจัดตารางเวลาและดำเนินการประชุมคณะผู้บริหารระดับสูง เพื่อเริ่มวาระการประชุมขอคำแนะนำในที่ประชุมต่อการนำบาแลนซ์สคอร์การ์ดมาใช้ ระหว่างการประชุมเชิงปฏิบัติการ ผู้วางระบบจะอำนวยความสะดวกกับกลุ่มในการอภิปรายค่าแกลงภารกิจและกลยุทธ์ จากนั้นกลุ่มก็จะเปลี่ยนจากค่าแกลงภารกิจและกลยุทธ์ไปเป็นการตั้งคำถามที่ว่า "ถ้าองค์การประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และปฏิบัติทางกลยุทธ์ ผลการดำเนินงานขององค์การจะเป็นไปทิศทางใด จะมีผลต่อผู้ถือหุ้น ต่อลูกค้า กระบวนการภายใน และต่อการเติบโตและเรียนรู้หรือไม่" โดยเรียงลำดับแต่ละมุมมอง

ผู้วางระบบจะเสนอวัตถุประสงค์โดยเรียงลำดับซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในแต่ละมุมมอง กลุ่มจะพิจารณาตัววัดมากกว่า 4 – 5 ตัว วัตถุประสงค์แต่ละข้อจะถูกอภิปรายโดยจะยังไม่เปรียบเทียบ กับวัตถุประสงค์อื่นๆ ดังนั้น ความเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ ข้อดีและข้อเสียจะถูกค้นพบในช่วงนี้ การจะพิจารณาตัวเลือกให้น้อยลงไม่ใช่สิ่งสำคัญ แม้ว่าเสียงส่วนน้อยสามารถจะทำให้เห็นว่าตัววัดที่เสนอบางตัวอาจจะถูกมองเป็นสิ่งที่มีความสำคัญน้อยสำหรับกลุ่ม

หลังจากวัตถุประสงค์ทั้งหมดที่ได้รับการเสนอสำหรับมุมมองหนึ่งถูกแนะนำและอภิปราย กลุ่มจะออกเสียงสำหรับวัตถุประสงค์ที่ได้รับการเสนอที่มีคะแนนสูงใน 3 – 4 ลำดับแรก ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี เช่น เขียนบัตรลงคะแนน ยกมือ หรือให้เครื่องหมายวงกลม 3 หรือ 4 จุดกับทุกคนแล้วให้แต่ละคนไปใส่ลง วัตถุประสงค์ที่คิดว่าจะมีความสำคัญที่สุด สำหรับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ที่ได้รับคะแนนสูงสุด ผู้วางระบบและทีมงานจะร่างรายละเอียดหนึ่งประโยคหรือหนึ่งย่อหน้า ถ้ามีเวลา ผู้วางระบบจะถามกลุ่มเพื่อให้ระดมสมอง สำหรับตัววัดของแต่ละวัตถุประสงค์

ควรแบ่งคณะผู้บริหารออกเป็นกลุ่มย่อย โดยแต่ละกลุ่มรับผิดชอบหนึ่งมุมมอง ผู้บริหารท่านหนึ่งจากอีกกลุ่มย่อยจะถูกเลือกให้เป็นผู้นำกลุ่มย่อยของกระบวนการในระยะต่อไป นอกจากผู้บริหารระดับสูงแล้ว ตัวแทนผู้บริหารระดับถัดลงมาและผู้บริหารในหน้าที่งานที่สำคัญอีก 4 – 6 คน จะรวมตัวกันเป็นอีกกลุ่มย่อยเพื่อทำให้การพิจารณาและคำแนะนำกว้างขวางขึ้น

ตอนท้ายของประชุมเชิงปฏิบัติการ คณะผู้บริหารจะระบุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายกลยุทธ์ 3 – 4 ข้อสำคัญ สำหรับแต่ละมุมมอง พร้อมคำบรรยายอย่างละเอียดแต่ละวัตถุประสงค์และรายชื่อของตัววัดที่

สำคัญ หลังจากการประชุมผู้วางระบบจะจัดเตรียมและแจกจ่ายเอกสารจากการประชุมเชิงปฏิบัติการซึ่งสรุปความสำเร็จและรายชื่อของสมาชิกและผู้นำของแต่ละกลุ่มย่อย

5. เลือกและออกแบบตัววัดผล

5.1 ประชุมกลุ่มย่อย

ผู้วางระบบจะทำงานในกลุ่มย่อยในแต่ละกลุ่มสำหรับการประชุมแต่ละครั้ง ระหว่างการประชุม กลุ่มย่อยจะมีวัตถุประสงค์หลัก 4 ประการ คือ

1. สรุปประเด็นของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตามที่แสดงในการประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งแรก
2. ระบุตัววัดซึ่งตรงกับวัตถุประสงค์ และสามารถสื่อสารถึงเจตนาของแต่ละวัตถุประสงค์
3. ระบุแหล่งที่มาสำหรับแต่ละตัววัด ระบุแหล่งที่มาของข้อมูลที่สำคัญและวิธีปฏิบัติที่จำเป็นเพื่อให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้
4. ระบุความเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างตัววัด เช่นตัววัดภายในมุมมองเดียวกัน ตัววัดในระหว่างมุมมอง และพยายามระบุอิทธิพลของตัววัดหนึ่งต่อตัววัดหนึ่ง

เทคนิคในการเลือกตัววัดผลการปฏิบัติงาน

สิ่งจำเป็นในการเลือกตัววัดผลคือ การระบุตัววัดซึ่งสื่อความหมายของกลยุทธ์ได้ดีที่สุด เนื่องจากแต่ละกลยุทธ์ต่างมีเอกลักษณ์ ทุกระบบตัววัดก็ควรจะมีเอกลักษณ์เช่นกัน และจะต้องประกอบด้วยตัววัดที่เป็นเอกลักษณ์หลายตัว ตัววัดที่แสดงถึงผลลัพธ์หลักของแต่ละวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายควรจะปรากฏซ้ำ ๆ ในระบบวัดผล ซึ่งสามารถระบุได้ดังนี้

ตัววัดผลทางด้านการเงิน ได้แก่ อัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน (Return On Investment) มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ (Economic Value Added) ความสามารถในการทำกำไร ความเติบโตของรายได้/ส่วนผลสมของรายได้ ประสิทธิภาพในการลดต้นทุน

ตัววัดผลทางด้านลูกค้า ได้แก่ ส่วนครองตลาด (Market Share) การหาลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition) การรักษาลูกค้า (Customer Retention) ความสามารถในการทำกำไรของลูกค้า (Customer Profitability) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction)

ตัววัดผลทางด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ ประสิทธิภาพการผลิต ปริมาณของเสียที่เกิดในกระบวนการผลิต ต้นทุนและระยะเวลาที่ใช้ในกระบวนการผลิต

ตัววัดผลทางด้านการเรียนรู้และเติบโต ได้แก่ ความพึงพอใจของพนักงาน (Employment Satisfaction) การรักษาพนักงาน (Employee Retention) ประสิทธิภาพของพนักงาน (Employee Productivity)

บาลานซ์สคอร์การ์ดจะเน้นพิจารณาตัววัดจากผลลัพธ์ที่ต้องการ เทคนิคการกำหนดตัววัดผลสำหรับระบบจะกำหนดจากตัวหลักต้นผลการดำเนินงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้ตัววัดผลลัพธ์หลักบรรลุเป้าหมายได้ การอภิปรายถึงวัตถุประสงค์และตัววัดในขั้นตอนที่ผ่านมาจะช่วยให้การประสานงานในกลุ่มย่อย สามารถออกแบบตัววัดที่ผลักดันผลการดำเนินงานทั้ง 4 มุมมอง ซึ่งสื่อไปสู่การนำไปปฏิบัติใช้ และตรวจสอบติดตามกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจ

ผลสรุปการประชุมกลุ่มย่อย ควรจะเป็นดังนี้

1. ลำดับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของแต่ละมุมมอง พร้อมทั้งรายละเอียด
2. ตัววัดสำหรับแต่ละวัตถุประสงค์ พร้อมรายละเอียด
3. ศักยภาพของตัววัดผล พร้อมคำอธิบาย
4. แบบจำลองเชิงรูปภาพซึ่งแสดงถึงการเชื่อมโยงของตัววัดกับตัววัดอื่นภายในมุมมอง และกับตัววัดหรือวัตถุประสงค์ในมุมมองอื่น

เมื่อผลลัพธ์ข้างต้นบรรลุผลแล้ว ผู้วางระบบจะจัดประชุมเชิงปฏิบัติการของผู้บริหารครั้งที่สอง

5.2 การประชุมเชิงปฏิบัติการของผู้บริหาร : รอบที่สอง

การประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งที่สองจะเกี่ยวข้องกับคณะผู้บริหารระดับสูง ผู้ช่วยผู้บริหาร และผู้บริหารระดับกลาง โดยการอภิปรายถึงวิสัยทัศน์ ภารกิจขององค์กร และร่างวัตถุประสงค์และตัววัดสำหรับบาลานซ์สคอร์การ์ด ผลที่ได้จากการประชุมกลุ่มย่อยจะถูกนำเสนอโดยผู้บริหารที่อยู่ภายในกลุ่มย่อย การนำเสนอช่วยสร้างความเข้าใจในวัตถุประสงค์ และตัววัดรวมถึงกระบวนการพัฒนาระบบทั้งหมด ผู้มีส่วนร่วมทั้งในคณะทำงานในการประชุมจะเห็นตัววัดที่เสนอและเริ่มพัฒนาแผนการนำไปปฏิบัติใช้ จุดสำคัญสำหรับการประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งนี้ คือ เพื่อให้สามารถที่จะสื่อสารถึงเป้าหมายและเนื้อหาเกี่ยวกับพนักงานทุกคนของหน่วยธุรกิจได้ทราบ เพื่อกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการสร้างวัตถุประสงค์สำหรับตัววัดแต่ละตัว รวมถึงการปรับปรุง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับชนิดของตัววัดที่พิจารณาและปรัชญาขององค์กรเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย ชนิดของวิธีที่ใช้สำหรับกำหนดเป้าหมายที่จะต้องบรรลุในอีก 3-5 ปี ข้างหน้า

6. การสร้างแผนการปฏิบัติ

6.1 การพัฒนาแผนนำไปปฏิบัติใช้

คณะกรรมการใหม่จะถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อกำหนดเป้าหมายเป็นทางการและพัฒนาแผนนำไปปฏิบัติ ซึ่งจะมาจากผู้นำของแต่ละกลุ่มย่อย แผนงานจะประกอบด้วยวิธีที่ตัววัดจะถูกเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศ การสื่อสารระบบโดยทั่วองค์กร และการกระตุ้นและอำนวยความสะดวกในการพัฒนาพนักงาน ผลจากกระบวนการจะเพิ่มระบบสารสนเทศใหม่สำหรับผู้บริหารที่จะเชื่อมโยงผู้บริหารระดับสูงกับหน่วยธุรกิจ ลูกค้า พนักงาน และนำไปสู่การพัฒนาตัววัดผลการปฏิบัติงานในพื้นที่

6.2 การประชุมเชิงปฏิบัติการผู้บริหาร : รอบที่สาม

คณะผู้บริหารระดับสูงจะประชุมกันเป็นครั้งที่สาม เพื่อที่จะบรรลุฉันทามติครั้งสุดท้ายสำหรับวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และตัววัดที่พัฒนาขึ้นในการประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งที่สอง และเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของเป้าที่เสนอโดยทีมปฏิบัติ การประชุมในครั้งนี้จะกำหนดแผนปฏิบัติเบื้องต้น เมื่อเสร็จสิ้นการประชุมคณะผู้บริหารจะต้องให้ความเห็นชอบต่อแผนการปฏิบัติใช้

6.3 สรุปแผนการปฏิบัติ

เพื่อจะให้เกิดประโยชน์ตามจุดประสงค์ของการพัฒนาระบบสารสนเทศ ระบบดังกล่าวจะต้องเป็นส่วนหนึ่งในระบบการบริหารงานขององค์กร โดยข้อมูลที่จะให้กับผู้บริหารควรเป็นตัวที่สำคัญและมีความสอดคล้องกัน

6.4 กรอบเวลาสำหรับการปฏิบัติใช้

โดยทั่วไป ระบบจะใช้เวลาตามโครงการอย่างน้อย 16 สัปดาห์ โดยเวลาที่ใช้ทั้งหมดนี้ไม่ได้ใช้ในกิจกรรมของระบบสารสนเทศทั้งหมด โดยส่วนใหญ่จะถูกกำหนดโดยเวลาของผู้บริหารสำหรับการสัมภาษณ์ การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการประชุมกลุ่มย่อย และถ้าผู้บริหารมีเวลาว่างมากพอ ตารางเวลานี้ก็สามารถจะลดให้สั้นลงได้ ข้อดีของการทำโครงการนี้โดยใช้เวลามากกว่า 16 สัปดาห์ คือ คณะผู้บริหารระดับสูงมีเวลาระหว่างตารางเวลา เช่น การสัมภาษณ์ การประชุมเชิงปฏิบัติการของผู้บริหารและการประชุมกลุ่มย่อย เพื่อที่จะได้ตรงเกี่ยวกับโครงสร้างของระบบวัดผลกับกลยุทธ์ขององค์กร ระบบสารสนเทศ และกระบวนการบริหารซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ

ผู้วางระบบมีความเกี่ยวข้องอย่างมากในช่วงเริ่มต้นจนถึงสัปดาห์ที่ 6 โดยเฉพาะช่วงการประชุมเชิงปฏิบัติการของผู้บริหารครั้งแรก ในช่วงครึ่งหลังของตารางเวลาคณะผู้บริหารระดับสูงจะมีความรับผิดชอบ

ชอบมากขึ้น โดยผู้วางระบบจะเปลี่ยนหน้าที่ไปอยู่ในบทบาทผู้สนับสนุนและอำนวยความสะดวก ซึ่งจะช่วยกำหนดตารางการประชุมกลุ่มย่อย และช่วยในการดำเนินการประชุม ทั้งนี้ยังคณะผู้บริหารระดับสูงมีความรับผิดชอบต่อการประชุมกลุ่มย่อยและการประชุมเชิงปฏิบัติการมากเท่าใด โครงการก็จะสามารถบรรลุผลในการบริหารธุรกิจแนวทางมากขึ้นเท่านั้น

ตารางเวลานี้มีข้อสมมติว่าหน่วยธุรกิจ มีการกำหนดกลยุทธ์ การวิจัยตลาดและลูกค้าอย่างเพียงพอที่จะสามารถให้ข้อมูลการตัดสินใจเรื่องการแบ่งส่วนตลาด คุณค่าที่นำเสนอ และการจัดส่งให้กับลูกค้าในส่วนตลาดเป้าหมาย ถ้าหน่วยธุรกิจต้องวิเคราะห์กลยุทธ์ของธุรกิจ เพื่อให้สามารถมีตัวเลือกเบื้องต้นเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางการตลาด ผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี หรือต้องวิจัยตลาดในรายละเอียด ตารางก็สามารถขยายเวลาเพิ่มขึ้น

เมื่อเสร็จสิ้นตามตารางเวลาของโครงการ ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางของหน่วยธุรกิจจะรับรองฉันทามติและความชัดเจนในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่วัตถุประสงค์และตัววัดเฉพาะสำหรับมุมมองทั้ง 4 ซึ่งสอดคล้องกับแผนงานที่จะนำไปปฏิบัติใช้ และความรับผิดชอบสำหรับการติดตามและรายงานข้อมูลของระบบรวมถึงการมีความเข้าใจอย่างกว้างขวางถึงกระบวนการบริหารซึ่งจะเปลี่ยนแปลงไป

7. การนำไปปฏิบัติใช้

มีข้อที่ควรพิจารณาในการใช้ระบบบาลานซ์สคอ์การ์ดนั้น ไม่ได้มุ่งหวังให้เป็นเพียงตัววัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรเท่านั้น แต่มุ่งหวังให้เป็นเครื่องมือในการบริหารและดำเนินงานตามกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการการนำบาลานซ์สคอ์การ์ด ไปปฏิบัตินั้น องค์กรธุรกิจจะได้รับผลลัพธ์อื่นๆ ที่สำคัญนอกเหนือจากการประเมินผลตามปกติอีก เช่น

1. ช่วยในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ชัดเจน รวมทั้งถ่ายทอดสู่พนักงานระดับต่างๆ ทั่วทั้งองค์กร
2. ช่วยในการกำหนดวัตถุประสงค์ และจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจน รวมทั้งช่วยถ่ายทอดวัตถุประสงค์นั้นไปทั่วทั้งองค์กร
3. มีการวางแผน กำหนดเป้าหมายและแผนการปฏิบัติการสำหรับแผนกต่างๆ

ฉะนั้นผู้บริหารองค์กรควรได้ตระหนักว่าการดำเนินการดังกล่าวได้รับผลสำเร็จจากการดำเนินการไปหรือไม่

การวัดผลการปฏิบัติงานทางการเงิน

การวัดผลการปฏิบัติงานทางการเงินนั้นจะใช้อัตราส่วนทางการเงิน เป็นเครื่องมือในการประเมินองค์การ อัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญๆ มีดังนี้(จากตารางที่ 3)

ตารางที่ 4 อัตราส่วนทางการเงินที่ใช้เป็นตัววัดผลการปฏิบัติงานทางการเงิน

อัตราส่วนต่าง ๆ	สูตร
อัตราส่วนแสดงถึงสภาพคล่อง (Liquidity Ratios)	
Current ratio	Current assets / Current liabilities
Quick ratio or Acid-test ratio	(Current assets-inventory)/Current liabilities
Inventory-to-net working capital ratio	Inventory / (Current assets-current liabilities)
อัตราส่วนแสดงการดำเนินงาน (Activity Ratios)	
Inventory turnover	Net sales/Inventory
Days of inventory	Inventory/(Cost of goods sold /365)
Net working capital	Net sales/Net working capital
Asset turnover	Sales/Total assets
Fixed-asset turnover	Sales/Fixed assets
Average collection period	Account receivable/(Sales for year /365)
Account receivable turnover	Annual credit sales/Account receivable
Account payable period	Account payable/ (Purchase for year /365)
Days of cash	Cash/(Net sales for year /365)
อัตราส่วนแสดงความสามารถชำระหนี้(Leverage Ratios)	
Debt-to-asset ratio	Total debt/Total assets
Debt-to-equity ratio	Total debt/Stockholder 's equity
Long-term debt-to-equity ratio	Long-term debt/Stockholder ' s equity
Times interest earned	(Profit before taxes/Interest charges)/Interest charges
อัตราส่วนแสดงการทำกำไร (Profitability Ratios)	
Return on Investment	Net income before taxes/Total assets
Return on equity	Net profit after taxes/Stockholder's equity
Return on sales	Net operating profit before taxes/Net sales

ที่มา : พักตร์มจ วัฒนสินธุ์และพสุ เดชะรินทร์. (2542) การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. :34

แม้เกณฑ์วัดผลทางการเงินจะเป็นที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายแต่ก็มีข้อได้เปรียบเสียเปรียบ และข้อจำกัดหลายประการด้วยกัน ได้แก่

1. การที่ผู้บริหารใช้อัตราส่วนทางการเงินชนิดต่างๆ เนื่องจากการใช้อัตราส่วนทางการเงินมาประเมินผลองค์กรนั้นผู้บริหารเลือกและตัดสินใจในวิธีการและมาตรฐาน ที่มีความแตกต่างกัน เช่น หลักการในการคิดสินค้างเหลือ หรือหลักในการคิดค่าเสื่อมราคา เป็นต้น ซึ่งวิธีในการคิดและเลือกนโยบายหรือมาตรฐานต่างๆ เหล่านี้ล้วนแล้วแต่มีความสัมพันธ์กับความสนใจของผู้บริหารหรือนโยบายขององค์กร ถ้าผลตอบแทนที่ผู้บริหารได้รับขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานทางการเงินขององค์กร ก็จะทำให้ความเป็นไปได้ที่ผู้บริหารขององค์กรจะใช้เกณฑ์หรือมาตรฐานในการประเมินผลทางการเงินขององค์กรดีขึ้น

2. การประเมินผลองค์กรโดยใช้เกณฑ์ทางการเงิน จะเป็นการมองถึงองค์กรในระยะสั้นมากกว่าในระยะยาว เนื่องจากการลงทุนต่างๆ ที่จะให้ผลตอบแทนต่อองค์กรในระยะยาว เช่น การลงทุนทางด้านเทคโนโลยี จะถูกมองว่าเป็นค่าใช้จ่ายในทางบัญชีหรือทางการเงินมากกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อการลงทุนในระยะยาวเหล่านั้นไม่ก่อให้เกิดรายได้และผลตอบแทนระยะสั้น ดังนั้นการใช้เกณฑ์ทางการเงินในการประเมินผลองค์กร จะนำไปสู่การที่ผู้บริหารขององค์กรจะคำนึงถึงผลตอบแทนในระยะสั้น และทำให้ละเลยต่อการลงทุนและผลตอบแทนในระยะยาวซึ่งจะส่งผลถึงความสามารถในการแข่งขันขององค์กรธุรกิจในอนาคต

3. ข้อจำกัดของการใช้เกณฑ์ทางการเงินในการประเมินผลองค์กร ได้แก่ การที่เกณฑ์ทางการเงินเหล่านี้มักจะละเลยต่อสินทรัพย์หรือความสามารถขององค์กรที่ไม่สามารถจับต้องได้ (Intangible Resources and Capabilities) เช่น ความสัมพันธ์ที่ดีกับนักการเมือง หรือลูกค้า ความภักดีที่ลูกค้ามีต่อองค์กร ชื่อเสียงของสินค้าหรือบริษัท เป็นต้น ซึ่งปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ไม่สามารถที่จะตีค่าเป็นมูลค่าทางการเงินได้ แต่ก็ยังเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ประเด็นที่สำคัญอีกประการที่ควรคำนึงถึงได้แก่ ปัจจัยภายในองค์กรที่จับต้องไม่ได้เหล่านี้ มักจะเกิดจากการลงทุนหรือการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กรมากกว่าการลงทุนในระยะสั้น

3. บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด (มหาชน)

บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน)เป็นผู้จัดจำหน่ายสินค้าอุปโภค บริโภคและสินค้าอุตสาหกรรมชั้นนำของประเทศ พร้อมทั้งมีบริษัทในเครืออยู่ 5 บริษัท มียอดขายประมาณ 30,000 ล้านบาทต่อปี มีพนักงานในเครือทั้งสิ้นประมาณ 4,500 คน โดแบ่งโครงสร้างองค์กรเป็นแต่ละแผนกดังนี้คือ

กลุ่มบรรจุภัณฑ์ ทำการตลาดและจัดจำหน่ายภาชนะแก้วสำหรับเบียร์ น้ำดื่ม อาหาร น้ำผลไม้ เป็นต้น

กลุ่มสินค้าเทคนิค ทำการตลาดและจัดจำหน่ายระบบจัดเก็บสินค้า คอมเพรสเซอร์ เป็นต้น

กลุ่มเภสัชภัณฑ์ ทำการตลาดและจัดจำหน่ายยา ของใช้สิ้นเปลืองในโรงพยาบาล เป็นต้น

กลุ่มวิศวกรรม ออกแบบ จัดหา จำหน่าย และ ประกอบ ระบบควบคุมอัตโนมัติ ระบบขนถ่ายวัสดุ สายการผลิตอาหาร เป็นต้น

กลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค ทำการตลาดและจัดจำหน่ายขนมขบเคี้ยว ไวน์ อาหาร อาหารกระป๋อง เป็นต้น

กลุ่มสินค้ากล้องถ่ายรูป

แผนกการเงิน

แผนกกฎหมาย

แผนกจัดซื้อ

แผนกทรัพยากรบุคคล

แผนกบริหาร

แผนกสารสนเทศ

แผนกโลจิสติก

และมีบริษัทในเครือดังนี้คือ

บ. เบอร์ลี ยุคเกอร์ เซลลูลอซ์ จำกัด

บ. เบอร์ลี ยุคเกอร์ ฟูดส์ จำกัด

บ. เบอร์ลี ยุคเกอร์ โลจิสติก จำกัด

บ. เบอร์ลี ยุคเกอร์ สเปเชียลตี้ จำกัด

บ. ไทยกลาสอินดัสทรี จำกัด(มหาชน)

บ. รูเบียอินดัสทรี จำกัด

บ. ไทยคลินิโปร จำกัด

รายงานการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

จากการค้นคว้ารายงานการศึกษาและการวิจัยที่เกี่ยวข้องที่มีความน่าสนใจ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ มีดังนี้

โสภณ แซ่ด่าน (2543) รายงานการศึกษา เรื่อง เครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา บริษัทสยามบรรจุกภัณฑ์ราชบุรี (1989) จำกัด โดยศึกษาถึงเครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงานที่ใช้ในปัจจุบัน โดยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ ที่เกี่ยวข้องและการรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิจากหลักฐานทางวิชาการต่างๆ จากการศึกษาพบว่า การวัดผลการปฏิบัติงานของบริษัทในปัจจุบัน ใช้ทั้งเครื่องมือวัดผลทั้งทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน โดยแบ่งเป็น 5 ลักษณะ คือ การวัดผลด้านการตลาดและการขาย ความสามารถในการทำกำไรและผลิตภาพ การบริหารสินทรัพย์ การบริหารสินทรัพย์หมุนเวียน และการบริหารหนี้สิน โดยพิจารณาในรูปของจำนวนเงินและอัตราส่วน ส่วนเครื่องมือที่ไม่ใช้ทางการเงิน เช่น การบริหารเชิงคุณภาพ (ISO9000) กิจกรรมคุณภาพ (QC) งานวิจัยชิ้นนี้สามารถใช้เป็นแบบอย่างเปรียบเทียบกับเครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงาน Balanced Scorecard ในการวิจัยครั้งนี้

สุชนา คุปติยานุวัฒน์ (2543) รายงานการศึกษา เรื่อง ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน กรณีศึกษา การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย โดยศึกษาถึงขั้นตอนการพัฒนาดัชนีวัดผลการดำเนินงานและแนวทางการนำไปใช้ในการบริหารงาน พร้อมทั้งการเปรียบเทียบกับหลักทฤษฎีและการศึกษาความรู้และความคิดเห็นของผู้บริหารหน่วยงานผู้ใช้ ที่มีต่อดัชนีวัดผลการดำเนินงานขององค์กร จากผลการศึกษาสรุปได้ว่า การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยได้พัฒนาดัชนีวัดผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดระบบบาลานซ์สคอร์ดการ์ด โดยจัดทำดัชนีวัดผลการดำเนินงานทั้งระดับองค์กรและระดับหน่วยกลยุทธ์ธุรกิจ โดยจะรายงานผลตามช่วงระยะเวลาเป็นรายปี รายไตรมาสและรายเดือน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ และจากการศึกษาเรื่องความรู้และความคิดเห็นของผู้บริหารหน่วยงานที่มีต่อดัชนีวัดผลการดำเนินงานพบว่า ผู้บริหารหน่วยงานมีความรู้ในระดับดีและมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ไม่มีผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความคิดเห็นของผู้บริหารหน่วยงานผู้ใช้ และความรู้เกี่ยวกับดัชนีวัดผลการดำเนินงานไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของผู้บริหารหน่วยงานผู้ใช้ งานวิจัยชิ้นนี้สามารถใช้เป็นแบบอย่างเปรียบเทียบกับเครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงาน Balanced Scorecard ในการวิจัยครั้งนี้

ฮาากิ (Hagigi.1999) รายงานการศึกษาเรื่อง การพัฒนาการวัดผลการปฏิบัติงาน โดยบาลานซ์สคอร์ดการ์ดในหน่วยงานของกระทรวงสาธารณสุขในรัฐแคลิฟอร์เนีย (ศูนย์พยาบาลเด็ก) โดยพัฒนานาหลักการวัดผลการปฏิบัติงานบาลานซ์สคอร์ดการ์ดมาใช้ เนื่องจากว่าตามกฎหมาย The Government Performance and Results Act ที่ประกาศใช้ในปี ค.ศ. 1993 กำหนดให้หน่วยงานของรัฐต้องสร้างความไว้วางใจได้ (Accountability) โดยต้องมีการกำหนดแผนสำหรับหน่วยงาน ตั้งเป้าหมายและวางโปรแกรมการดำเนินงาน และวัดผลปฏิบัติงาน โดยระบบดังกล่าวจะเป็นตัวประเมินเงินทุนที่จะช่วยสนับสนุนจากภาครัฐจากการที่ บาลานซ์สคอร์ดการ์ด เป็นเครื่องมือที่รวมความสมบูรณ์ของการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร

ช่วยให้องค์การจัดสรรและบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความเหมาะสม ผลการออกแบบและการประยุกต์ใช้ตัววัดปฏิบัติงานในหน่วยงานรัฐดังกล่าว อยู่ระหว่างกำลังได้รับการการพัฒนา นับเป็นสิ่งสำคัญและมีความท้าทายอย่างยิ่งที่หน่วยงานที่ประกอบด้วยคนหลากหลาย อย่างเช่นในหน่วยงานดังกล่าว จะนำตัววัดผลการปฏิบัติงานบาลานซ์สคอร์การ์ดไปใช้ ซึ่งการวัดผลการปฏิบัติงานนั้นจำเป็นต้องมีการถ่วงดุลในการวัดในบุคคลแต่ละกลุ่ม ในแต่ละวัฒนธรรม และต้องคำนึงถึงในแง่ของเศรษฐกิจสังคมอีกด้วย เพื่อที่จะช่วยเพิ่มศักยภาพการดำเนินงานขององค์การให้มีประสิทธิภาพ และเพื่อบรรลุความสำเร็จตามปณิธานขององค์การที่ตั้งไว้ได้ งานวิจัยชิ้นนี้สามารถใช้เป็นแบบอย่างเปรียบเทียบกับเครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงาน Balanced Scorecard ในการวิจัยครั้งนี้

อัล ฮาดัลที (Al - Hedaithy 2000) รายงานการศึกษา เรื่อง การใช้หลักการวิเคราะห์เพื่อพัฒนาตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ในองค์การขนาดเล็ก ศึกษาเปรียบเทียบกระบวนการพัฒนาตัววัดบาลานซ์สคอร์การ์ด ที่ทำในองค์การรัฐบาลขนาดเล็ก และที่ทำในหน่วยงานธุรกิจเอกชนขนาดเล็ก โดยใช้หลักในการวิเคราะห์ (Analytic Approach) โดยจะนำมาใช้ในการพัฒนาฐานความคิดของบาลานซ์สคอร์การ์ด ตามหลักของ Saaty 's Analytic Hierarchy Process (AHP) โดยจัดให้มีการรอบการพัฒนาบาลานซ์สคอร์การ์ด และมีทีมงานในการดำเนินการและสนับสนุนข้อมูล มีหน่วยงานสองหน่วยที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาตัววัดผลการดำเนินงานเป็นองค์การทดลอง เป็นหน่วยงานเอกชนและราชการขนาดเล็กอย่างละหนึ่งแห่ง ทั้งคู่อยู่ในรัฐฟลอริดา หลังจากนั้นก็ใช้วิธีการส่งแบบสอบถามไปยังหน่วยรัฐบาลและเอกชนขนาดเล็กอื่นๆ แบบสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sample) จากการศึกษาพบว่าหลักการวิเคราะห์ (Analytic Approach) เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาตัววัดผลโดยใช้หลักการบาลานซ์สคอร์การ์ด ช่วยในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้มีมุมมองที่กว้างขึ้นสำหรับการเลือกตัววัดผลการปฏิบัติงาน จากผลการศึกษายังพบอีกว่าหน่วยงานเอกชน ให้ความสำคัญในมุมมองด้านการเงินมากที่สุด ขณะที่หน่วยราชการจะให้ความสำคัญในมุมมองด้านกระบวนการภายใน อย่างไรก็ตาม ไม่มีหน่วยงานของรัฐบาลและเอกชนมีความเชื่อว่าควรให้ลูกค้ามีส่วนโดยตรงในการวางแผนกลยุทธ์หรือการสร้างตัววัดผลการปฏิบัติงาน และจากการสำรวจพบว่าร้อยละ 59 ของแบบสอบถามที่ตอบกลับมาทั้งหมดร้อยละ 7 ของหน่วยราชการขนาดเล็ก และร้อยละ 31 ของแบบสอบถามที่ตอบกลับมาทั้งหมดร้อยละ 39 ของหน่วยงานเอกชนขนาดเล็ก มีการนำการวางแผนกลยุทธ์และตัววัดผลการดำเนินงานมาใช้ ซึ่งให้เห็นว่าหน่วยงานต่างๆ ที่สำรวจส่วนใหญ่ ไม่มีการจัดทำแผนงานและไม่มีตัววัดผลการปฏิบัติงาน จากการสำรวจยังพบอีกว่า หน่วยงานของรัฐบาลขนาดเล็กจะใช้วิธีการวัดผลการปฏิบัติงานโดยปริมาณงานที่ทำ (Work Volume) แทนที่จะใช้การวัดผลแบบโปรแกรม ส่วนองค์การเอกชนขนาดเล็กมีแนวโน้มที่จะใช้การทำการสูงสุดและการควบคุมต้นทุนเป็นตัววัดผลการดำเนินงาน งานวิจัยชิ้นนี้สามารถใช้เป็นแบบอย่างเปรียบเทียบกับเครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงาน Balanced Scorecard ในการวิจัยครั้งนี้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การวิจัยครั้งนี้เป็นการสำรวจ (Survey) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างของประชากร ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) และ การวิจัยเชิงสำรวจ (Exploratory research) โดยมุ่งศึกษาความรู้ความเข้าใจและความพอใจต่อบาลานซ์สคอร์การ์ดของพนักงานบริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร (Population)

ประชากร ได้แก่ พนักงานบริษัท บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) ซึ่งมีจำนวนพนักงานรวมทั้งสิ้น 504 คน ณ พ.ศ. 2545

กลุ่มตัวอย่าง (Sampling)

กลุ่มตัวอย่างได้มาจากการสุ่มตัวอย่างของพนักงานบริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) จำกัด คลองเตย

ขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sample size)

ขนาดกลุ่มตัวอย่าง มีจำนวนตัวอย่าง 223 คน โดยคำนวณจากสูตรของทาโรยามาเน (Taro Yamane) เมื่อกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างให้มีความคลาดเคลื่อนที่ 0.05 (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. 2543 : 88)

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{504}{1 + 504(0.05)^2}$$

$$n = 223.008 \sim 223 \text{ คน}$$

เมื่อ n = จำนวนตัวอย่าง

N = จำนวนประชากรที่ศึกษา

e = ความคลาดเคลื่อนที่ 0.05

การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง (Sampling procedure)

การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างได้ใช้การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi stage sampling) เพื่อให้ได้ขนาดตัวอย่างอันเป็นตัวแทนของประชากรทั้งหมด 504 คน

ขั้นตอนในการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเลือกตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) นำจำนวนตัวอย่างจำนวน 223 คน มาสุ่มตัวอย่างแต่ละชั้นภูมิด้วยวิธีการกำหนดสัดส่วนของจำนวนสมาชิกในแต่ละชั้นภูมิ (Proportional stratified sampling) จำแนกตามแผนก คำนวณจากสูตร (บุญเรียง ขจรศิลป์. 2543 : 55-56)

$$f_s = \frac{n_s}{N_s} = \frac{n}{N}$$

เมื่อ f_s แทน สัดส่วนในการสุ่มของแต่ละชั้นภูมิ

n_s แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากแต่ละชั้นภูมิ

N_s แทน ขนาดของกลุ่มประชากรของแต่ละชั้นภูมิ

n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

N แทน ขนาดของกลุ่มประชากร

ขั้นตอนที่ 2 การเลือกตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) เป็นการสุ่มตัวอย่างโดยการจับฉลากตามจำนวนตัวอย่างที่คำนวณได้ตามสัดส่วนของจำนวนสมาชิกในแต่ละชั้นภูมิ

หน่วยงาน	ประชากร	จำนวนตัวอย่าง
แผนกบรรณารักษ์	16	7
แผนกเทคนิค	54	24
แผนกเภสัชภัณฑ์	36	16
แผนกวิศวกรรม	76	34
แผนกสินค้าอุปโภคบริโภค	124	55
แผนกสินค้ากล้องถ่ายรูป	9	4
แผนกการเงิน	29	13
แผนกจัดซื้อ	9	4
แผนกทรัพยากรบุคคล	25	11
แผนกบริหาร	24	11
แผนกสารสนเทศ	32	14
แผนกโลจิสติก	67	30
อื่นๆ (แผนกกฎหมาย)	3	1
รวม	504	223

- 1.) ตาราง 5 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างของพนักงานบริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน)
- 2.) ที่มา : บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) (มกราคม 2545)

2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจและความพอใจต่อบาลานซ์สคอร์การ์ดของพนักงานบริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน)โดยสร้างเครื่องมือและทำการหาคุณภาพของเครื่องมือตามขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

1. ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำรา และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้
2. กำหนดขอบเขตและประเด็นคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย
3. ดำเนินการสร้างแบบสอบถาม โดยลักษณะของแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามความรู้ความเข้าใจของพนักงานต่อบาลานซ์สคอร์การ์ด จำนวน 10 ข้อ โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน 2 ระดับ จากมากไปหาน้อย ดังนี้

- 1 หมายถึง ใช่
0 หมายถึง ไม่ใช่

ข้อที่ตอบว่าใช่ แปลว่า ถูก คือ ข้อ 1, 4, 7, 8, 9 และ 10

ข้อที่ตอบว่าไม่ใช่ แปลว่า ผิด คือ ข้อ 2, 3, 5 และ 6

หลังจากนั้นนำผลที่ได้มาหารระดับคะแนนเฉลี่ย โดยกำหนดความสำคัญของปัจจัย โดยหาช่วงกว้างของอันตรภาคชั้น จะได้ช่วงกว้างระดับละ 2.00 คือ

$$\begin{aligned}\text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้นที่ต้องการแบ่ง}} \\ &= \frac{10 - 0}{5} = 2.00\end{aligned}$$

เป็นแบบสอบถามความรู้ความเข้าใจของพนักงานต่อบาลานซ์สคอร์การ์ด จำนวน 10 ข้อ โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอัตราส่วน (Ratio scale) ลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดปลายเปิด ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบ (Multiple choice) มี 2 ตัวเลือก คือ ใช่ และ ไม่ใช่ จำนวน 10 ข้อ กำหนดเกณฑ์การให้คะแนน 5 ระดับ จากมากไปหาน้อย ดังนี้

9-10	คะแนน หมายถึง	มีความรู้ความเข้าใจต่อบาลานซ์สคอร์การ์ดระดับมากที่สุด
7-8	คะแนน หมายถึง	มีความรู้ความเข้าใจต่อบาลานซ์สคอร์การ์ดระดับมาก
5-6	คะแนน หมายถึง	มีความรู้ความเข้าใจต่อบาลานซ์สคอร์การ์ดระดับปานกลาง
3-4	คะแนน หมายถึง	มีความรู้ความเข้าใจต่อบาลานซ์สคอร์การ์ดระดับต่ำ
0-2	คะแนน หมายถึง	ไม่มีความรู้ความเข้าใจต่อบาลานซ์สคอร์การ์ด

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่ามาตราส่วนประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert) มี 5 ระดับ เกี่ยวกับความพอใจต่อบาลานซ์สคอร์การ์ด จำนวน 10 ข้อ

โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน 5 ระดับ จากมากไปหาน้อย ดังนี้

5	หมายถึง	พอใจอย่างยิ่ง
4	หมายถึง	พอใจ
3	หมายถึง	เฉยๆ
2	หมายถึง	ไม่พอใจ
1	หมายถึง	ไม่พอใจอย่างยิ่ง

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายปิดและแบบสอบถามปลายเปิด (Open Ended) เพื่อแสดงข้อเสนอแนะและข้อคิดปัญหาหรืออุปสรรคใดในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด โดยแบบสอบถามปลายปิดเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่ามาตราส่วนประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert) มี 5 ระดับ เกี่ยวกับปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับ บาลานซ์สคอร์การ์ด จำนวน 10 ข้อ

โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน 5 ระดับ จากมากไปหาน้อย ดังนี้

- | | |
|-----------|----------------------|
| 5 หมายถึง | เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
| 4 หมายถึง | เห็นด้วย |
| 3 หมายถึง | เฉยๆ |
| 2 หมายถึง | ไม่เห็นด้วย |
| 1 หมายถึง | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง |

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงานกับบริษัท และตำแหน่งงาน

วิธีการหาคุณภาพเครื่องมือ

1. เมื่อผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามเสร็จแล้วได้นำเสนอต่อประธานและกรรมการควบคุมสารนิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง และเสนอแนะเพิ่มเติม
2. แก้ไขปรับปรุงแบบสอบถามตามคำแนะนำของประธานและกรรมการควบคุมสารนิพนธ์
3. นำแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงแล้ว ไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) เพื่อให้ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ของการทำวิจัยอีกครั้งหนึ่ง
4. แก้ไขปรับปรุงแบบสอบถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ จากนั้นนำเสนอประธานและกรรมการควบคุมสารนิพนธ์ตรวจสอบอีกครั้ง เพื่อปรับปรุงแก้ไขครั้งสุดท้ายก่อนนำไปทดลองใช้
5. นำแบบสอบถามที่ได้ไปทดลองใช้ (Try – out) กับผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 30 คน และ
6. นำแบบสอบถามที่ผ่านการคัดเลือกไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) จากแบบสอบถามที่ผ่านการคัดเลือก โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ของคอนบัค (Cronbach Alpha Coefficient) (ยุทพงษ์ กัยวรรณ. 2543 : 137) ได้ค่าความเชื่อมั่นดังนี้

ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ บาลานซ์สคอร์การ์ด	เท่ากับ	0.8245
ความพอใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ด	เท่ากับ	0.8451
ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับ บาลานซ์สคอร์การ์ด	เท่ากับ	0.8141

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานพนักงานบริษัทเบอร์ลี บุคเกอร์ จำกัด (มหาชน)

2. นำแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจำนวน 223 ฉบับไปมอบให้กลุ่มตัวอย่างที่เลือกไว้โดยใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลประมาณ 4 สัปดาห์

4. การจัดกระทำข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนมา ผู้วิจัยได้จัดกระทำและดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ตรวจสอบจำนวน และความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทุกฉบับ

2. แยกแบบสอบถามให้เป็นหมวดหมู่ ตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลา

การทำงานกับบริษัท และตำแหน่งงานเพื่อวิเคราะห์ผลข้อมูลที่ได้โดยแจกแจงในรูปตาราง

3. การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยกระทำการประมวลผลข้อมูลโดยใช้ โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC (Statistical Package for the Social Sciences/Personal Computer Plus) โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.1 วิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามที่ตอบแบบสอบถาม

ตามโดยวิธีหาค่าร้อยละ (Percentage : %) ชัยสิทธิ์ เณลิมมีประเสริฐ. 2538 : 45)

3.2 วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความพอใจและความรู้ความเข้าใจของพนักงาน โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) (บุญชม ศรีสะอาด. 2541 : 56) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) (บุญชม ศรีสะอาด. 2541 : 87)

3.3 วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความรู้ความเข้าใจของพนักงานโดยวิธีหาค่าร้อยละ (Percentage : %) ชัยสิทธิ์ เณลิมมีประเสริฐ. 2538 : 45)

การให้คะแนนคำตอบของแบบสอบถามเกี่ยวกับความพอใจต่อบาลานซ์สคอร์การ์ด ของพนักงานได้ใช้มาตราส่วนประมาณค่าของลิเคอร์ต (likert) มี 5 ระดับและคะแนนดังนี้

	คะแนนของคำถามเชิงบวก	คะแนนของคำถามเชิงลบ
พอใจอย่างยิ่ง	5	1
พอใจ	4	2
เฉยๆ	3	3
ไม่พอใจ	2	4
ไม่พอใจอย่างยิ่ง	1	5

การใช้เกณฑ์การจัดระดับค่าเฉลี่ย ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2541 : 75)

1) ความพอใจของพนักงานต่อบาลานซ์สคอร์การ์ด

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.51-5.00 หมายถึง พอใจระดับสูงมาก

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51-4.50 หมายถึง พอใจระดับสูง

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.51-3.50 หมายถึง พอใจระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.51-2.50 หมายถึง พอใจระดับต่ำ

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.00-1.50 หมายถึง พอใจระดับต่ำมาก

3.2 วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับระดับของปัญหาและอุปสรรคต่อบาลานซ์สคอ์การ์ด ของพนักงาน โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) (บุญชม ศรีสะอาด. 2541 : 56) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) (บุญชม ศรีสะอาด. 2541 : 87)

2) ระดับของปัญหาและอุปสรรคต่อบาลานซ์สคอ์การ์ด

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.51-5.00 หมายถึง ปัญหาและอุปสรรคระดับสูงมาก

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51-4.50 หมายถึง ปัญหาและอุปสรรคระดับสูง

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.51-3.50 หมายถึง ปัญหาและอุปสรรคระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.51-2.50 หมายถึง ปัญหาและอุปสรรคระดับต่ำ

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.00-1.50 หมายถึง ปัญหาและอุปสรรคระดับต่ำมาก

3.4 เปรียบเทียบความพอใจของพนักงานต่อบาลานซ์สคอ์การ์ด ตามตัวแปร เพศ โดยใช้สถิติ t-test เมื่อความแปรปรวนของประชากร 2 กลุ่มเท่ากัน (Pelosi, K Marilyn and others. 2001 : 525) และเมื่อความแปรปรวนของประชากร 2 กลุ่มไม่เท่ากัน (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. 2543 : 136) และเปรียบเทียบตามตัวแปร อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงานกับบริษัท และตำแหน่งงาน โดยใช้ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. 2543 : 172) ในกรณีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะใช้การเปรียบเทียบพหุคูณโดยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe) (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. 2543 : 179)

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติพื้นฐานประกอบด้วย

1.1 ค่าร้อยละ โดยใช้สูตร (ชัยสิทธิ์ เฉลิมประเสริฐ. 2538 : 45)

$$\% = \frac{f}{n} \times 100$$

เมื่อ	%	แทน	ค่าร้อยละ
	f	แทน	ความถี่หรือจำนวน
	n	แทน	จำนวนทั้งหมด

1.2 ค่าเฉลี่ย โดยใช้สูตร (บุญชม ศรีสะอาด. 2541 : 56)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

เมื่อ	$\bar{X}$	แทน	คะแนนเฉลี่ยของตัวอย่าง
	$\sum X$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
	n	แทน	จำนวนตัวอย่าง

1.3 หาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้สูตร (บุญชม ศรีสะอาด. 2541 : 87)

$$S.D. = \sqrt{\frac{n \sum X^2 - (\sum X)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ	S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	$\sum X^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
	$(\sum X)^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
	n	แทน	จำนวนสมาชิกในกลุ่มตัวอย่าง

2. สถิติสำหรับวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือ ประกอบด้วย

2.1 หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามโดยใช้สูตร t-test

(บุญเรียง ขจรศิลป์. 2543 : 95-96)

$$t = \frac{\bar{X}_H - \bar{X}_L}{\sqrt{\frac{S_H^2}{n_H} + \frac{S_L^2}{n_L}}}$$

$$\text{โดยมี } df = n_H + n_L - 2$$

เมื่อ	t	แทน	ค่าที่จะใช้ตัดสินว่าข้อความนั้นมีอำนาจจำแนก อยู่ในเกณฑ์ที่ใช้ได้หรือไม่
	$\bar{X}_H$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มผู้ได้คะแนนสูง
	$\bar{X}_L$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มผู้ได้คะแนนต่ำ
	S_L^2	แทน	ค่าความแปรปรวนของคะแนนในกลุ่มผู้ได้

		คะแนนต่ำ
n_H	แทน	จำนวนผู้ได้คะแนนสูง
n_L	แทน	จำนวนผู้ได้คะแนนต่ำ

2.2 หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (α coefficient) ของครอนบัท (Cronbach Alpha Coefficient) (บุษพงศ์ กัยวรรณ. 2543 : 137)

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

เมื่อ	α	แทน	ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
	n	แทน	จำนวนข้อของแบบสอบถาม
	$\sum S_i^2$	แทน	ผลรวมของค่าความแปรปรวนของคะแนนเป็นรายข้อ
	S_t^2	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนของแบบสอบถามทั้งฉบับ

3. สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน ประกอบด้วย

3.1 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม โดยใช้ t-test เมื่อทดสอบความแปรปรวนของประชากรกลุ่ม 1 (σ_1^2) และกลุ่มที่ 2 (σ_2^2)

1) ความแปรปรวนของประชากร 2 กลุ่มเท่ากัน ($\sigma_1^2 = \sigma_2^2$) ใช้สูตร t-test (Pelosi, K Marilyn and others. 2001 : 525)

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{n_1 + n_2 - 2} \left[\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right]}}$$

โดยมี $df = n_1 + n_2 - 2$

2) ความแปรปรวนของประชากร 2 กลุ่มไม่เท่ากัน ($\sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$) ใช้สูตร t-test (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. 2543 : 136)

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

โดยมี

$$df = \frac{\left[\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2} \right]^2}{\frac{\left[\frac{S_1^2}{n_1} \right]^2}{n_1 - 1} + \frac{\left[\frac{S_2^2}{n_2} \right]^2}{n_2 - 1}}$$

เมื่อ t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณา t-distribution
$\bar{X}_1$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่ 1
$\bar{X}_2$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่ 2
S_1^2	แทน	ค่าความแปรปรวนของคะแนนกลุ่มที่ 1
S_2^2	แทน	ค่าความแปรปรวนของคะแนนกลุ่มที่ 2
n_1	แทน	จำนวนสมาชิกในกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มที่ 1
n_2	แทน	จำนวนสมาชิกในกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มที่ 2
df	แทน	ชั้นความเป็นอิสระ

การทดสอบความแปรปรวนของประชากร 2 กลุ่มเท่ากันหรือไม่ โดยใช้สูตร F-test (Levine, M David and others. 2000 : 386)

$$F = \frac{S_1^2}{S_2^2}$$

โดยมี $df = n_1 - 1, n_2 - 1$

เมื่อ	F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณา F-distribution
	S_1^2	แทน	ค่าความแปรปรวนของตัวอย่างที่มีค่ามาก
	S_2^2	แทน	ค่าความแปรปรวนของตัวอย่างที่มีค่าน้อย
	n_1	แทน	จำนวนสมาชิกในกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มที่ 1
	n_2	แทน	จำนวนสมาชิกในกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มที่ 2
	df	แทน	ชั้นความเป็นอิสระ

3.2 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มากกว่า 2 กลุ่ม ใช้สถิติวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance) (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. 2543 : 172)

$$F = \frac{MS_B}{MS_w}$$

$$\text{โดยมี } df_B = k - 1$$

$$df_w = n_t - k$$

เมื่อ	F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณา F-distribution
	S_B	แทน	ความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม
	S_w	แทน	ความแปรปรวนภายในกลุ่ม
	k	แทน	จำนวนกลุ่ม
	n_t	แทน	จำนวนสมาชิกในกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งหมด
	df_B	แทน	ชั้นความเป็นอิสระของความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม
	df_w	แทน	ชั้นความเป็นอิสระของความแปรปรวนภายในกลุ่ม

ทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยระหว่างกลุ่ม ในกรณีที่ค่า F พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างนัยสำคัญทางสถิติ จะใช้การเปรียบเทียบพหุคูณโดยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe) (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. 2543 : 179)

$$F = \frac{(\bar{X}_1 - \bar{X}_2)^2}{MS_w \left[\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right] (k - 1)}$$

$$\text{โดยมี } df = k - 1, n_t - k$$

เมื่อ	F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณา F-distribution
	MS_w	แทน	ความแปรปรวนภายในกลุ่ม
	k	แทน	จำนวนกลุ่ม
	n_1	แทน	จำนวนสมาชิกในกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มที่ 1
	n_2	แทน	จำนวนสมาชิกในกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มที่ 2
	n_t	แทน	จำนวนสมาชิกในกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งหมด
	df	แทน	ชั้นความเป็นอิสระ

3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (Correlation) ทั้ง 2 ชุด เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ในสมมติฐานที่ 6 โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Coefficient) หรือเรียกค่า r (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. 2543 : 346)

$$r_{xy} = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2 n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

เมื่อ	r_{xy}	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่าง X กับ Y
	$\sum xy$	แทน	ผลรวมของผลคูณคะแนนชุด X และ Y
	$\sum x$	แทน	ผลรวมของคะแนนชุด X แต่ละตัว
	$\sum x^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนชุด X แต่ละตัวยกกำลังสอง
	$(\sum x)^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนชุด X ทั้งหมดยกกำลังสอง
	$(\sum y)$	แทน	ผลรวมของคะแนนชุด Y แต่ละตัว
	$\sum y^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนชุด Y แต่ละตัวยกกำลังสอง
	$(\sum y)^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนชุด Y ทั้งหมดยกกำลังสอง
	n	แทน	จำนวนสมาชิกในกลุ่มตัวอย่าง

ทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ (The of Significance) โดยใช้ t-test (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. 2543 : 348)

$$t = r_{xy} \sqrt{\frac{n-2}{1-r_{xy}^2}}$$

โดยมี $df = n - 2$

เมื่อ	t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณา t-distribution
	r_{xy}	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่าง X กับ Y
	n	แทน	จำนวนสมาชิกในกลุ่มตัวอย่าง
	df	แทน	ชั้นความเป็นอิสระ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

n	แทน	จำนวนพนักงานในกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
S.D.	แทน	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยผลบวกกำลังสองของคะแนน
df	แทน	ขั้นของความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
SS	แทน	ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of Square)
t	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณา t – distribution
F	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณา F – distribution
p	แทน	ความน่าจะเป็นสำหรับบอกนัยสำคัญทางสถิติ
*	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเสนอผลตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า โดยแบ่งการนำเสนอเป็น 5 ส่วน ตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

- ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับ เพศ อายุ พื้นฐานการศึกษา สถานภาพสมรส อายุงานในองค์กร และตำแหน่งงาน
- ส่วนที่ 2 แสดงระดับของความรู้ความเข้าใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ดของพนักงานบริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน)
- ส่วนที่ 3 แสดงระดับของความพอใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ดในด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และ ด้านการเรียนรู้และเติบโต
- ส่วนที่ 4 แสดงระดับของแสดงระดับของปัญหาหรืออุปสรรคที่มีต่อ Balanced Scorecard
- ส่วนที่ 5 การทดสอบสมมติฐานของงานวิจัย ระหว่างปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล กับความพอใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ด

ส่วนที่ 6 การทดสอบสมมติฐาน โดยวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ บาลานซ์สคอร์การ์ดกับความพอใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ด

ส่วนที่ 7 การทดสอบสมมติฐาน โดยวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ บาลานซ์สคอร์การ์ดกับปัญหาและอุปสรรคต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ด

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับ เพศ อายุ พื้นฐานการศึกษา สถานภาพสมรส ตำแหน่งงาน และอายุงานในองค์กร

ลักษณะทั่วไปของพนักงานในบริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน)เกี่ยวกับเพศ อายุ พื้นฐานการศึกษา สถานภาพสมรส อายุงานในองค์กร และตำแหน่งงาน แสดงดังตาราง 5

ตาราง 6 จำนวนและร้อยละของพนักงานจำแนกตาม เพศ อายุ พื้นฐานการศึกษา สถานภาพสมรส และอายุงานในองค์กร และตำแหน่งงาน

สถานภาพ	จำนวนพนักงาน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	118	53.0
หญิง	105	47.0
รวม	223	100.0
อายุ		
18 – 25 ปี	45	20.2
26 – 35 ปี	87	39.0
36 – 45 ปี	53	23.8
มากกว่า 45 ปี	38	17.0
รวม	223	100.0
พื้นฐานการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	23	10.3
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	154	69.1
สูงกว่าปริญญาตรี	46	20.6
รวม	223	100.0

ตาราง 6 (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวนพนักงาน (คน)	ร้อยละ
อายุงานในองค์กร		
1 - 5 ปี	112	50.2
6 - 15 ปี	68	30.5
16 - 25 ปี	34	15.3
มากกว่า 25 ปี	9	4.0
รวม	223	100.0
ระดับตำแหน่ง		
พนักงานระดับปฏิบัติงาน	163	73.1
พนักงานระดับหัวหน้างาน	51	22.9
พนักงานระดับบริหาร	9	4.0
รวม	223	100.0

จากตาราง 6 สามารถอธิบายคุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่างได้ดังนี้

เพศ พนักงานในบริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด (มหาชน) ที่ตอบแบบสอบถามเป็น เพศชาย มีจำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 53.0 และพนักงานที่ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิง มีจำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 47.0 โดยพนักงานส่วนใหญ่จะเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง

อายุ พนักงานในบริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด (มหาชน) ที่ตอบแบบสอบถามเป็นผู้มีอายุ 18 - 25 ปี มีจำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 20.2 พนักงานที่มีอายุ 26 - 35 ปี มี 87 คน คิดเป็นร้อยละ 39.6 พนักงานที่มีอายุ 36 - 45 ปี มีจำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 23.8 และพนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปี มีจำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 17.0 โดยพนักงานส่วนใหญ่จะมีอายุ 26 - 35 ปี รองลงมาคือมีอายุ 36 - 45 ปี อายุ 18 - 25 ปี และ อายุมากกว่า 45 ปี ตามลำดับ

การศึกษา พนักงานในบริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด (มหาชน) ที่ตอบแบบสอบถามเป็นผู้มีการศึกษาดำรงปริญญาตรี มีจำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 10.3 พนักงานที่มีการศึกษาปริญญาตรี หรือเทียบเท่า มีจำนวน 154 คน คิดเป็นร้อยละ 69.1 และพนักงานที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 20.6 โดยพนักงานส่วนใหญ่จะมีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า รองลงมาคือมีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี และการศึกษาดำรงปริญญาตรีตามลำดับ

สถานภาพสมรส พนักงานในบริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด (มหาชน) ที่ตอบแบบสอบถามที่เป็นโสด มีจำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 47.5 พนักงานที่สมรสแล้ว มีจำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 50.7 และพนักงานที่มีสถานภาพหย่า มีจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.8 โดยพนักงานส่วนใหญ่มีสถานภาพเป็นผู้ที่สมรสแล้ว รองมาเป็นผู้ที่เป็นโสดและสถานภาพหย่า ตามลำดับ

อายุงานในองค์กร พนักงานในบริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด (มหาชน) ที่ตอบแบบสอบถามเป็นผู้มีอายุงาน 1 – 5 ปี มีจำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 50.2 พนักงานที่มีอายุงาน 6 – 15 ปี มีจำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 30.5 พนักงานที่มีอายุงาน 16 – 25 ปี มีจำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 54.4 และพนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 25 ปี มีจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 4.0 โดยพนักงานส่วนใหญ่เป็นผู้มีอายุงาน 6 – 15 ปี รองลงมาคือมีอายุงาน 1 – 5 ปี , 16 – 25 ปี, และมากกว่า 25 ปี ตามลำดับ

ตำแหน่ง พนักงานในบริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด (มหาชน) ที่ตอบแบบสอบถามเป็นผู้มีตำแหน่งระดับปฏิบัติงาน มีจำนวน 163 คน คิดเป็นร้อยละ 73.1 ตำแหน่งระดับหัวหน้างาน มีจำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 22.9 และผู้มีตำแหน่งระดับบริหาร มีจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 4.0 โดยพนักงานส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 แสดงระดับของความรู้ความเข้าใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ดของพนักงานบริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน)

ตาราง 5 แสดงระดับของความรู้ความเข้าใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ดของพนักงานบริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด (มหาชน) เป็นรายข้อ

ประเด็นคำถาม	ตอบถูก	ตอบผิด	$\bar{X}$	S.D.
1 ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรใช้เครื่องมือวัดทางการเงินในการตัดสินใจสภาพธุรกิจ	185	38	0.91	0.27
2 ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรให้การสนับสนุน Balanced Scorecard อย่างเต็มที่	148	75	0.80	0.29
3 การนำระบบ BSC มาใช้ภายในองค์กรเป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคล หรือฝ่ายวางแผนเท่านั้น	113	110	0.68	0.33
4 มีการสื่อสารให้พนักงานเข้าใจถึงหลักการและความสำคัญของการทำ BSC	152	71	0.83	0.26
5 ทุกคนภายในองค์กรมีส่วนรับรู้และให้การสนับสนุนในการนำระบบการประเมิน BSC ไปใช้	164	59	0.85	0.38
6 ระบบ BSC เป็นเครื่องมือในการจับผิดพนักงาน	69	154	0.32	0.38
7 บาลานซ์สคอร์การ์ดจะมองมิติการวัดผลการปฏิบัติงาน ที่กว้างกว่าการวัดผลการปฏิบัติงานแบบเดิมที่เน้นเฉพาะการวัดผลทางการเงินเพียงด้านเดียว	164	59	0.88	0.32
8 บริษัทสามารถวัดความจงรักภักดีของลูกค้าโดยการวัดจากร้อยละของความเติบโตของยอดขายของลูกค้าปัจจุบัน	159	64	0.84	0.26
9 คุณภาพสินค้าและบริการสามารถใช้วัดผลการปฏิบัติงานด้านกระบวนการภายใน	143	80	0.79	0.28
10 อัตราการขาดงานของพนักงานใช้เป็นตัววัดวัดด้านการเรียนรู้และความเติบโต	122	101	0.58	0.32

จากตาราง 5 ได้แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความรู้ความเข้าใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ดด้วยคำถาม 10 คำถามซึ่งมีค่าเฉลี่ยของความรู้ความเข้าใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ดเป็นรายข้อ อยู่ระหว่าง 0.32 – 0.91

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของข้อมูลมีค่าอยู่ระหว่าง 0.26 – 0.38 มีค่าน้อยกว่า 1 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีการกระจายตัวของข้อมูลเป็นไปอย่างสม่ำเสมอ

ตาราง 6 ความรู้ความเข้าใจของพนักงานต่อบาลานซ์สคอร์การ์ดแบ่งตามระดับความเข้าใจ

ช่วงคะแนน	$\bar{X}$	S.D.	n	ระดับความเข้าใจ
8.01-10.00	8.54	0.36	32	มากที่สุด
6.01-8.00	7.64	0.42	86	มาก
4.01-6.00	5.87	0.49	65	ปานกลาง
2.01-4.00	3.74	0.38	23	ต่ำ
0.00-2.00	1.82	0.46	17	ไม่มีความรู้
รวม	7.58	0.45	223	มาก

จากตาราง 6 ได้แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความรู้ความเข้าใจต่อบาลานซ์สคอร์การ์ดด้วยคำถาม 10 คำถามในภาพรวมซึ่งมีค่าเฉลี่ย คือ $\bar{X} = 7.58$ นั่นคือสามารถแปลผลได้ว่าระดับของความรู้ความเข้าใจต่อบาลานซ์สคอร์การ์ดของพนักงานในบริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับสูง โดยคำถามทั้ง 10 คำถาม มีผู้ตอบถูกอยู่ระหว่าง 69-168 คน มีผู้ตอบผิดอยู่ระหว่าง 38-154 คน

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของข้อมูลมีค่าเป็น 0.45 น้อยกว่า 1 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างมีการกระจายตัวของข้อมูลเป็นไปอย่างสม่ำเสมอ

ส่วนที่ 3 แสดงระดับของความพอใจต่อบาลานซ์สคอร์การ์ดในด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต

ปัจจัยด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโตที่มีผลต่อความพอใจต่อบาลานซ์สคอร์การ์ด ในภาพรวมแสดงดังตาราง 8

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพอใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ด

ความพอใจที่มีต่อ Balanced Scorecard	ระดับความพอใจ		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ด้านการเงิน			
บาลานซ์สคอร์การ์ดทำให้รายได้เพิ่มขึ้น	3.64	0.55	สูง
บาลานซ์สคอร์การ์ดทำให้ต้นทุนลดลง	3.71	0.60	สูง
บาลานซ์สคอร์การ์ดทำให้มีการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity)	3.59	0.64	สูง
รวม	3.64	0.42	สูง
ด้านลูกค้า			
บาลานซ์สคอร์การ์ดทำให้ส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น	3.53	0.53	สูง
บาลานซ์สคอร์การ์ดทำให้มีการรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร	3.51	0.60	สูง
บาลานซ์สคอร์การ์ดทำให้มีการแสวงหาลูกค้าใหม่	3.39	0.64	ปานกลาง
บาลานซ์สคอร์การ์ดทำให้มีการนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ การบริการที่รวดเร็ว หรือ ชื่อเสียงของกิจการที่ดี	3.62	0.53	สูง
บริษัทมีการออกผลิตภัณฑ์และสร้างสรรค์บริการใหม่ๆ	3.51	0.60	สูง
ลูกค้ามีความมั่นใจในความเจริญก้าวหน้าในด้านการผลิตและบริการของบริษัท	3.49	0.64	ปานกลาง
รวม	3.62	0.44	สูง
ด้านกระบวนการภายใน			
บาลานซ์สคอร์การ์ดทำให้มีการดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น	3.86	0.50	สูง
บาลานซ์สคอร์การ์ดทำให้มีการกระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ	3.47	0.56	ปานกลาง
บาลานซ์สคอร์การ์ดทำให้มีการกระบวนการจัดส่งที่รวดเร็วตรงเวลา หรือ กระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ	3.16	0.67	ปานกลาง
รวม	3.52	0.40	สูง
ด้านการเรียนรู้และเติบโต			
บริษัทมีการรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ	3.51	0.60	สูง
บริษัทมีวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถ	3.54	0.52	สูง
บริษัทมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี	3.74	0.62	ปานกลาง
รวม	3.56	0.42	สูง
รวมทั้งสิ้น	3.60	0.45	สูง

จากตาราง 8 ได้แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความพอใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ดในด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และ ด้านการเรียนรู้และเติบโตในภาพรวมและรายละเอียด โดยในภาพรวมพบว่าพนักงานในบริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) มีความพอใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ดในระดับสูงโดยมี ค่าเฉลี่ย คือ $\bar{X} = 3.64$ และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของข้อมูลมีค่าเป็น 0.45 น้อยกว่า 1 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างมีการกระจายตัวของข้อมูลเป็นไปอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเมื่อแยกวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยตามปัจจัยด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และ ด้านการเรียนรู้และเติบโต พบว่า พนักงานมีความพอใจบาลานซ์สคอร์การ์ดในด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และ ด้านการเรียนรู้และเติบโต ด้วยค่าเฉลี่ย คือ $\bar{X} = 3.64, 3.62, 3.56, 3.58$ ตามลำดับ นั่นคือสามารถแปลผลได้ว่า ระดับความพอใจบาลานซ์สคอร์การ์ดในด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และ ด้านการเรียนรู้และเติบโตของพนักงานในบริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน)อยู่ในระดับสูง และสำหรับความพอใจบาลานซ์สคอร์การ์ดในด้านการเงิน พบว่าพนักงานมีความพอใจในระดับสูง ด้วยค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.64$ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และ ด้านการเรียนรู้และเติบโต

ปัจจัยด้านการเงินมีค่าเฉลี่ยรวม คือ $\bar{X} = 3.64$ ประกอบด้วย บาลานซ์สคอร์การ์ดทำให้รายได้เพิ่มขึ้น, บาลานซ์สคอร์การ์ดทำให้ต้นทุนลดลง, บาลานซ์สคอร์การ์ดทำให้มีการเพิ่มผลิตภาพ พบว่ามีค่าเฉลี่ยรายข้อเป็น 3.64, 3.71 และ 3.59 ตามลำดับ เพื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสามารถแปลผลได้ว่า พนักงานในบริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) ระดับของความพอใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ดในด้านการเงินในระดับสูง โดยหัวข้อบาลานซ์สคอร์การ์ดทำให้ต้นทุนลดลงมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของข้อมูลมีค่าเป็น 0.42 น้อยกว่า 1 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างมีการกระจายตัวของข้อมูลเป็นไปอย่างสม่ำเสมอ

ปัจจัยด้านลูกค้ามีค่าเฉลี่ยรวม คือ $\bar{X} = 3.62$ ประกอบบาลานซ์สคอร์การ์ดทำให้ส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น, บาลานซ์สคอร์การ์ดทำให้มีการรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร, บาลานซ์สคอร์การ์ดทำให้มีการแสวงหาลูกค้าใหม่, บาลานซ์สคอร์การ์ดทำให้มีการนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ การบริการที่รวดเร็ว หรือ ชื่อเสียงของกิจการที่ดี, บริษัทมีการออกผลิตภัณฑ์และสร้างสรรค์บริการใหม่ๆ และลูกค้ามีความมั่นใจในความเจริญก้าวหน้าในด้านการผลิตและบริการของบริษัทพบว่ามีค่าเฉลี่ยรายข้อเป็น 3.53, 3.51, 3.39, 3.62, 3.51 และ 3.49 ตามลำดับ เพื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสามารถแปลผลได้ว่า พนักงานในบริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) ระดับของความพอใจต่อบาลานซ์สคอร์การ์ดในด้านลูกค้าอยู่ในระดับสูง โดยหัวข้อบาลานซ์สคอร์การ์ดทำให้มีการนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ การบริการที่รวดเร็ว หรือ ชื่อเสียงของกิจการที่ดีมีค่าเฉลี่ยสูงสุดและ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของข้อมูลมีค่าเป็น 0.44 น้อยกว่า 1 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างมีการกระจายตัวของข้อมูลเป็นไปอย่างสม่ำเสมอ

ปัจจัยด้านกระบวนการภายในมีค่าเฉลี่ยรวม คือ $\bar{X} = 3.52$ ประกอบด้วย บาลานซ์สคอร์การ์ดทำให้มีการดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น, บาลานซ์สคอร์การ์ดทำให้มีการกระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ, บาลานซ์สคอร์

การทำให้มีกระบวนการจัดส่งที่รวดเร็วตรงเวลา หรือกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพพบว่ามีค่าเฉลี่ยรายข้อเป็น 3.86, 3.47 และ 3.16 ตามลำดับ เพื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสามารถแปลผลได้ว่า พนักงานในบริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) ระดับของความพอใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ดในด้านกระบวนการภายในอยู่ในระดับสูงโดยหัวข้อบาลานซ์สคอร์การ์ดทำให้มีการดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้นมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของข้อมูลมีค่าเป็น 0.40 น้อยกว่า 1 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างมีการกระจายตัวของข้อมูลเป็นไปอย่างสม่ำเสมอ

ปัจจัยด้านการเรียนรู้ และการพัฒนามีค่าเฉลี่ยรวม คือ $\bar{X} = 3.56$ ประกอบด้วย บาลานซ์สคอร์การ์ดทำให้มีการพัฒนาทักษะของพนักงาน, บาลานซ์สคอร์การ์ดทำให้มีการรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ, บาลานซ์สคอร์การ์ดทำให้มีวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถ และบาลานซ์สคอร์การ์ดทำให้มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี พบว่ามีค่าเฉลี่ยรายข้อเป็น 3.64, 3.51, 3.54, 3.39 และ 3.74 ตามลำดับ เพื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสามารถแปลผลได้ว่า พนักงานในบริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) มีระดับของความพอใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ดในด้านการเรียนรู้ และการพัฒนาอยู่ในระดับสูงโดยหัวข้อบาลานซ์สคอร์การ์ดทำให้มีการพัฒนาทักษะของพนักงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของข้อมูลมีค่าเป็น 0.42 น้อยกว่า 1 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างมีการกระจายตัวของข้อมูลเป็นไปอย่างสม่ำเสมอ

ส่วนที่ 4 แสดงระดับของปัญหาหรืออุปสรรคที่มีต่อ Balanced Scorecard

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัญหาหรืออุปสรรคที่มีต่อ Balanced Scorecard

ปัญหาหรืออุปสรรคที่มีต่อ Balanced Scorecard	ระดับปัญหา		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรไม่ให้การสนับสนุน	3.14	0.401	ปานกลาง
หัวหน้างานไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ BSC	3.51	0.450	สูง
ขาดการสื่อสารและประชาสัมพันธ์	3.19	0.420	ปานกลาง
พนักงานคิดว่าระบบ BSC เป็นเครื่องมือในการจับผิดพนักงาน	3.14	0.459	ปานกลาง
การนำ BSC มาใช้ภายในองค์กรเป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคล เท่านั้น	3.51	0.452	สูง
ทุกคนภายในองค์กรไม่มีส่วนรับรู้	3.19	0.436	ปานกลาง
ตัวชี้วัด และเป้าหมายมีความง่ายเกินไป	3.21	0.441	ปานกลาง
ตัวชี้วัด และเป้าหมายมีความยากเกินไป	3.86	0.451	สูง
มีการรื้อหรือทำให้การนำ BSC ไปใช้ซ้ำเกินไป	3.47	0.452	ปานกลาง
ไม่มีตัวอย่างของวัตถุประสงค์หรือตัวชี้วัดที่ได้มีการจัดทำไว้แล้ว	3.16	0.423	ปานกลาง
รวม	3.28	0.420	ปานกลาง

จากตาราง 9 ได้แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของปัญหาหรืออุปสรรคที่มีต่อ Balanced Scorecard ในภาพรวมและรายละเอียด ซึ่งเมื่อวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของปัญหาหรืออุปสรรคที่มีต่อ Balanced Scorecard ด้วยค่าเฉลี่ย คือ $\bar{X} = 3.28$, $SD. = 0.42$ ตามลำดับ นั่นคือสามารถแปลผลได้ว่าระดับของปัญหาหรืออุปสรรคที่มีต่อ Balanced Scorecard อยู่ในระดับปานกลางและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของข้อมูลมีค่าเป็น 0.411 – 0.459 น้อยกว่า 1 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างมีการกระจายตัวของข้อมูลเป็นไปอย่างสม่ำเสมอและสำหรับระดับของปัญหาหรืออุปสรรคที่มีต่อ Balanced Scorecard ในรายละเอียด ด้วยค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง $\bar{X} = 3.14-3.86$

ส่วนที่ 5 การทดสอบสมมติฐานของงานวิจัย ระหว่างปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล กับ ความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานบาลานซ์สคอร์การ์ด

จากสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 ที่ว่า “ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ สมรส พื้นฐานการศึกษา อายุงานในองค์กร และตำแหน่งงาน มีความแตกต่างกัน จะมีผลต่อความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานบาลานซ์สคอร์การ์ด” วิเคราะห์โดย t -test และการวิเคราะห์ความแปรปรวน One – Way ANOVA ได้แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความผูกพันเป็นรายข้อ ดังนี้

- 5.1 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของเพศกับความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด ของพนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน)
- 5.2 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด ของพนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) ที่มีอายุแตกต่างกัน
- 5.3 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด ของพนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) ที่มีพื้นฐานการศึกษาแตกต่างกัน
- 5.4 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด ของพนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) ที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน
- 5.5 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด ของพนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) ที่มีอายุงานในองค์กรแตกต่างกัน
- 5.6 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด ของพนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) ที่มีตำแหน่งงานในองค์กรแตกต่างกัน

5.1 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของเพศกับความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด ของพนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) ปรากฏผลดังตาราง 10

H_0 : พนักงานที่มีเพศต่างกันมีความพอใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ดไม่ต่างกัน

H_1 : พนักงานที่มีเพศต่างกันมีความพอใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ดต่างกัน

ตาราง 10 แสดงการทดสอบความแตกต่างของความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด ของพนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยูคเกอร์ จำกัด(มหาชน) ที่มีเพศต่างกัน

เพศ	N	$\bar{X}$	S.D.	T	p
ชาย	118	3.73	.44	.666	.504
หญิง	105	3.69	.39		

จากตาราง 10 แสดงให้เห็นว่าเพศชายและหญิงมีความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ดแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยพบว่าทั้งเพศชายและเพศหญิงมีระดับความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด ในระดับสูง ดูจากค่าเฉลี่ยที่อยู่ในระดับสูงทั้งสิ้นคือ 3.73 และ 3.69 เมื่อทำการพิจารณา p. พบว่ามากกว่า .05 นั่นคือเพศที่แตกต่างกันความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบบาลานซ์สคอร์การ์ดแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

5.2 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด ของพนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยูคเกอร์ จำกัด(มหาชน) ที่มีอายุแตกต่างกัน

H_0 : พนักงานที่อายุต่างกันมีความพอใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ดต่างกันไม่ต่างกัน

H_1 : พนักงานที่อายุต่างกันมีความพอใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ดต่างกันต่างกัน

ในภาพรวมแสดงดังตาราง 11 และแสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวน รวมถึงการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ แสดงดังตาราง 12 และตาราง 13 ปรากฏผลดังนี้

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด ของพนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) จำแนกตามอายุ ดังนี้

อายุ	N	$\bar{X}$	S.D.
18 – 25 ปี	45	3.83	.267
26 – 35 ปี	87	3.77	.415
36 – 45 ปี	53	3.64	.404
มากกว่า 45 ปี	38	3.39	.484

จากตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และจำนวนกลุ่มตัวอย่างแต่ละช่วงอายุ พบว่า ความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด ของพนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด (มหาชน) ที่มีอายุ ระหว่าง 18 – 25 ปี มีค่าเฉลี่ยของความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด มากที่สุดเป็น ($\bar{X} = 3.83$) รองมาเป็นพนักงานที่มีอายุ 26 – 35 ปี ($\bar{X} = 3.77$) อายุ 36 – 45 ปี ($\bar{X} = 3.64$) และอายุ มากกว่า 45 ปี ($\bar{X} = 3.39$) ตามลำดับ สำหรับส่วนที่เบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของข้อมูลมีค่าระหว่าง 0.267 – 0.484 น้อยกว่า 1 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างมีการกระจายตัวของข้อมูลที่จำแนกตามอายุเป็นไปอย่างสม่ำเสมอแบบปกติ

ตาราง 12 แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด ของพนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) ที่มีอายุต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	Df	SS	MS	F - Ratio	F – Prob.
ระหว่างกลุ่ม	3	3.373	1.124	4.132	.000*
ภายในกลุ่ม	228	62.128	.272		
รวม	231	65.501			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 12 แสดงให้เห็นว่าพนักงานบริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) มีความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด ต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาค่า F – Ratio พบว่ามีความเท่ากับ 4.132 ซึ่งมากกว่าค่า $F(3,228) = 3.78$ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จากตาราง

การแจกแจงแบบ F และเมื่อพิจารณาค่า $F - Prob.$ พบว่ามีค่าน้อยกว่า .01 แสดงว่ามีอย่างน้อยหนึ่งกลุ่มประชากรที่มีความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เพื่อให้เห็นความแตกต่างของระดับความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด ของพนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) ที่มีอายุต่างกัน จึงได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของอายุเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีการ Scheffe เพื่อหากลุ่มของประชากรที่มีความพอใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ปรากฏผลดังตาราง 13

ตาราง 13 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด ของพนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน)ที่มีอายุแตกต่างกัน

อายุ	$\bar{X}$	18 – 25 ปี	26 – 35 ปี	36 – 45 ปี	มากกว่า 45 ปี
		3.39	3.64	3.77	3.83
18 – 25 ปี	3.83	-	-	-	-
25 – 35 ปี	3.77	.056	-	-	-
36 – 45 ปี	3.64	.194*	.137	-	-
มากกว่า 45 ปี	3.39	.443*	.386	.249	-

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 13 แสดงให้เห็นว่าพนักงานบริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด (มหาชน) ที่มีอายุ 18 – 25 ปี มีความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ดมากกว่าพนักงานที่มีอายุ มากกว่า 45 ปี และ 36 – 45 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าผลต่างความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ดเป็น 0.443 และ 0.194 ตามลำดับ แต่มีความพอใจต่อบาลานซ์สคอร์การ์ดไม่ต่างกันกับพนักงานที่มีอายุ ปี 25 – 35 ปี ส่วนการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ดของคู่อื่นจากตารางพบที่มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

5.3 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด ของพนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) ที่มีพื้นฐานการศึกษาแตกต่างกัน

H_0 : พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความพอใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ดไม่ต่างกัน

H_1 : พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความพอใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ดไม่ต่างกัน

ในภาพรวมแสดงดังตาราง 14 และแสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวน รวมถึงการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ แสดงดังตาราง 15 และตาราง 16 ปรากฏผลดังนี้

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบบาลานซ์สคอร์การ์ด ของพนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) จำแนกตามพื้นฐานการศึกษา ดังนี้

พื้นฐานการศึกษา	N	$\bar{X}$	S.D.
ต่ำกว่าปริญญาตรี	23	3.51	.429
ปริญญาตรี	154	3.79	.403
สูงกว่าปริญญาตรี	46	4.05	.386

จากตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และจำนวนกลุ่มตัวอย่างแต่ละระดับการศึกษา พบว่าความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด ของพนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) ที่มีพื้นฐานการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยของความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด สูงสุด ($\bar{X} = 4.05$) รองลงมาเป็นพนักงานที่มีพื้นฐานการศึกษาปริญญาตรี ปริญญาตรี ($\bar{X} = 3.79$) และ ต่ำกว่าปริญญาตรี ($\bar{X} = 3.51$) ตามลำดับ สำหรับส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของข้อมูลมีค่าระหว่าง 0.386 – 0.429 ซึ่งน้อยกว่า 1 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างมีการกระจายของข้อมูลที่จำแนกตามพื้นฐานการศึกษาเป็นไปอย่างสม่ำเสมอแบบปกติ

ตาราง 15 แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด ของพนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) ที่มีพื้นฐานการศึกษาแตกต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	Df	SS	MS	F - Ratio	F - Prob.
ระหว่างกลุ่ม	2	8.599	4.299	17.334	.000
ภายในกลุ่ม	229	56.902	.248		
รวม	231	65.501			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 11 แสดงให้เห็นว่าความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด ของพนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) ที่มีพื้นฐานการศึกษาต่างกัน มีความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาค่า F - Ratio พบว่ามีค่าเท่ากับ 17.334 ซึ่งมากกว่า $F(2,231) = 4.61$ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01 จากตารางแจกแจงแบบ F และเมื่อพิจารณาค่า F - Prob. พบว่ามีค่าน้อยกว่า .01 แสดงว่ามีอย่างน้อยหนึ่งกลุ่มของประชากรที่มีความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เพื่อให้เห็นความแตกต่างของระดับความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด ของพนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) ที่มีพื้นฐานการศึกษาแตกต่างกัน จึงได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของพื้นฐานการศึกษาเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีการ Scheffe เพื่อหากกลุ่มของประชากรที่มีความพอใจต่อบาลานซ์สคอร์การ์ด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ปรากฏผลดังตาราง 16

ตาราง 16 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด ของพนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) ที่มีพื้นฐานการศึกษาแตกต่างกัน

พื้นฐานการศึกษา	$\bar{X}$	ต่ำกว่าปริญญาตรี 3.51	ปริญญาตรี 3.69	สูงกว่าปริญญาตรี 4.05
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.51	-	-	-
ปริญญาตรี	3.79	.189*	-	-
สูงกว่าปริญญาตรี	4.05	.356*	.545*	-

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 16 แสดงให้เห็นว่าพนักงานของพนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) ที่มีพื้นฐานการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบบาลานซ์สคอร์การ์ดมากกว่าพนักงานที่มีพื้นฐานการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีและปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าผลต่างของค่าเฉลี่ยเป็น 0.356 และ 0.545 ตามลำดับ สำหรับพนักงานที่มีพื้นฐานการศึกษาปริญญาตรีมีความพอใจต่อบาลานซ์สคอร์การ์ดมากกว่าพนักงานที่มีพื้นฐานการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าผลต่างของค่าเฉลี่ยเป็น 0.189 ด้วย

5.4 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด ของพนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) ที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน

H_0 : พนักงานที่สถานภาพสมรสต่างกันมีความพอใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ดไม่ต่างกัน

H_1 : พนักงานที่สถานภาพสมรสต่างกันมีความพอใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ดไม่ต่างกัน

ในภาพรวมแสดงดังตาราง 13 และแสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวน รวมถึงการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ แสดงดังตาราง 14 และตาราง 15 ปรากฏผลดังนี้

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด ของพนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) จำแนกตามสถานภาพสมรส ดังนี้

สถานภาพสมรส	n	$\bar{X}$	S.D.
โสด	106	3.55	.373
สมรส	113	3.82	.436
หย่า	4	3.41	.252

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามสถานภาพสมรส พบว่าความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด ของพนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) ที่สมรสแล้ว มีค่าเฉลี่ยของความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด ($\bar{X} = 3.82$) รองลงมาเป็น พนักงานที่เป็นโสด ($\bar{X} = 3.55$) และสถานภาพหย่า ($\bar{X} = 3.41$) ตามลำดับ สำหรับส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของข้อมูลที่มีค่าระหว่าง 0.252 – 0.436 ซึ่งน้อยกว่า 1 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างมีการกระจายตัวของข้อมูลที่จำแนกตามสถานภาพสมรสเป็นไปอย่างสม่ำเสมอแบบปกติ

ตาราง 18 แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด ของพนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) ที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F - Ratio	F - Prob.
ระหว่างกลุ่ม	2	0.349	0.116	0.438	0.726
ภายในกลุ่ม	219	89.987	0.266		
รวม	231	84.336			

จากตาราง 18 แสดงให้เห็นว่าพนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) ที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางที่ระดับ .05

5.5 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด ของพนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) ที่มี อายุงานในองค์กรแตกต่างกัน

H_0 : พนักงานที่มีระยะเวลาทำงานกับบริษัทต่างกันมีความพอใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ดไม่ต่างกัน

H_1 : พนักงานที่มีระยะเวลาทำงานกับบริษัทต่างกันมีความพอใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ดไม่ต่างกัน

ในภาพรวมดังแสดงตาราง 19 และแสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวน รวมถึงการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ แสดงดังตาราง 20 และตาราง 21 ปรากฏผลดังนี้

ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด ของพนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) จำแนกตามอายุงานในองค์กรดังนี้

อายุงานในองค์กร	N	$\bar{X}$	S.D.
1 – 5 ปี	112	3.82	.358
6 – 15 ปี	68	3.79	.404
16 – 25 ปี	34	3.72	.410
มากกว่า 25 ปี	9	3.45	.525
รวม	223	3.72	.432

จากตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และจำนวนกลุ่มตัวอย่างแต่ละช่วงอายุงานในองค์กร พบว่าพนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) สำนักงานใหญ่ที่มีอายุงาน 1 – 5 ปีมีค่าเฉลี่ยของความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด มากที่สุด ($\bar{X} = 3.82$) รองมาเป็นพนักงานที่มีอายุงาน 6 – 15 ปี ($\bar{X} = 3.79$) มีอายุงาน 16 – 25 ปี ($\bar{X} = 3.72$) และ มากกว่า 25 ปี ($\bar{X} = 3.45$) ตามลำดับ สำหรับส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของข้อมูลที่มีค่าระหว่าง 0.358 – 0.525 ซึ่งน้อยกว่า 1 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างมีการกระจายตัวของข้อมูลที่จำแนกตามอายุงานในองค์กรเป็นไปอย่างสม่ำเสมอแบบปกติ

ตาราง 20 แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด ของพนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) ที่มีอายุงานในองค์กรแตกต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F - Ratio	F - Prob.
ระหว่างกลุ่ม	3	3.454	1.251	4.633	.000
ภายในกลุ่ม	228	61.748	.270		
รวม	231	65.501			

จากตาราง 20 แสดงให้เห็นพนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) ที่มีอายุงานในองค์กรต่างกัน มีความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด ของต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาค่า F - Ratio พบว่ามีค่าเท่ากับ 4.633 ซึ่งมากกว่าค่า $F(3,231) = 3.78$ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01 จากตารางการแจกแจงแบบ F และเมื่อพิจารณาค่า F - Prob. พบว่ามีค่าน้อยกว่า .01 แสดงว่ามีอย่างน้อยหนึ่งกลุ่มประชากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เพื่อให้เห็นความแตกต่างของระดับความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด ของพนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) ที่มีอายุงานในองค์กรแตกต่างกัน จึงได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของอายุงานในองค์กรเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีการ Scheffe เพื่อหากลุ่มของประชากรที่มีความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ปรากฏผลดังตาราง 21

ตาราง 21 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด ของพนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยูคเกอร์ จำกัด(มหาชน) ที่มีอายุงานในองค์กรแตกต่างกัน

อายุงานในองค์กร		1 – 5 ปี	6 – 15 ปี	16 – 25 ปี	มากกว่า 25 ปี
	$\bar{X}$	4.05	3.72	3.79	3.82
1 – 5 ปี	3.82	-	-	-	-
6 – 15 ปี	3.79	.027	-	-	-
16 – 25 ปี	3.72	.073	.100	-	-
มากกว่า 25 ปี	3.45	.261*	.335*	.362*	-

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 21 แสดงให้เห็นว่าพนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยูคเกอร์ จำกัด(มหาชน) ที่มีอายุงานในองค์กร 1 – 5 ปี , 6 – 15 ปี และ 16 – 25 ปี มีความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ดมากกว่าพนักงานที่มีอายุงานในองค์กร มากกว่า 25 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าผลต่างของค่าเฉลี่ยเป็น 0.261, 0.335 และ 0.362 ตามลำดับและพนักงานที่มีอายุงานในองค์กร 1 – 5 ปี มีความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ดมากที่สุด สำหรับความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ดของพนักงานในกลุ่มอื่นไม่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ส่วนการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคู่อื่นจากตารางพบที่มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

5.6 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด ของพนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยูคเกอร์ จำกัด(มหาชน) ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน

H_0 : พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีความพอใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ดไม่ต่างกัน

H_1 : พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีความพอใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ดไม่ต่างกัน

ในภาพรวมแสดงดังตาราง 22 และแสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวน รวมถึงการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ แสดงดังตาราง 11 และตาราง 12 ปรากฏผลดังนี้

ตาราง 22 แสดงค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด ของพนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) จำแนกตามตำแหน่งงานดังนี้

ตำแหน่งงาน	n	$\bar{X}$	S.D.
ระดับปฏิบัติการ	163	3.59	.429
ระดับหัวหน้างาน	5	3.78	.403
ระดับบริหาร	9	4.05	.386

จากตาราง 22 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และจำนวนกลุ่มตัวอย่างแต่ละระดับตำแหน่งงาน พบว่าความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด ของพนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) ที่มีตำแหน่งงานระดับบริหารมีค่าเฉลี่ยของความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด สูงสุด ($\bar{X} = 4.05$) รองลงมาเป็นพนักงานที่มีตำแหน่งงานระดับหัวหน้างาน($\bar{X} = 3.69$) และระดับปฏิบัติการ ($\bar{X} = 3.59$) ตามลำดับ สำหรับส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของข้อมูลมีค่าระหว่าง 0.386 – 0.429 ซึ่งน้อยกว่า 1 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างมีการกระจายของข้อมูลที่จำแนกตามพื้นฐานการศึกษาเป็นไปอย่างสม่ำเสมอแบบปกติ

ตาราง 23 แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด ของพนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F - Ratio	F - Prob.
ระหว่างกลุ่ม	2	8.599	4.299	17.334	.000
ภายในกลุ่ม	229	56.902	.248		
รวม	231	65.501			

จากตาราง 23 แสดงให้เห็นว่าความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด ของพนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) ที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีความพอใจต่อการวัดผลการ

ดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาค่า F - Ratio พบว่ามีค่าเท่ากับ 17.334 ซึ่งมากกว่า $F(2,229) = 4.61$ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01 จากตารางแจกแจงแบบ F และเมื่อพิจารณาค่า F - Prob. พบว่ามีค่าน้อยกว่า .01 แสดงว่ามีอย่างน้อยหนึ่งกลุ่มของประชากรที่มีความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เพื่อให้เห็นความแตกต่างของระดับความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด ของพนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน จึงได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตำแหน่งงานเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีการ Scheffe เพื่อหากลุ่มของประชากรที่มีความพอใจต่อบาลานซ์สคอร์การ์ด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ปรากฏผลดังตาราง 24

ตาราง 24 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด ของพนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน

ตำแหน่งงาน	$\bar{X}$	ระดับปฏิบัติการ 3.51	ระดับหัวหน้างาน 3.69	ระดับบริหาร 4.05
ระดับปฏิบัติการ	3.59	-	-	-
ระดับหัวหน้างาน	3.78	.189*	-	-
ระดับบริหาร	4.05	.356*	.545*	-

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 24 แสดงให้เห็นว่าพนักงานของพนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) ที่มีตำแหน่งงานระดับบริหารมีความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบบาลานซ์สคอร์การ์ดมากกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งงานระดับหัวหน้างานและระดับปฏิบัติการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าผลต่างของค่าเฉลี่ยเป็น 0.356 และ 0.545 ตามลำดับ สำหรับพนักงานที่มีตำแหน่งงานระดับหัวหน้างานมีความพอใจต่อบาลานซ์สคอร์การ์ดมากกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งงานระดับระดับปฏิบัติการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าผลต่างของค่าเฉลี่ยเป็น 0.189 ด้วย

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1-6 ที่ว่า “ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส พื้นฐานการศึกษา และอายุงานในองค์กรการ ที่มีความแตกต่าง จะมีผลต่อความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด” ปรากฏผลคือ พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ดแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ขณะที่พนักงานที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ดแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และพนักงานที่มีอายุ พื้นฐานการศึกษา และอายุงานในองค์กรที่ต่างกันความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จากผลการศึกษาข้างต้นสามารถระบุได้ว่า ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้าน อายุ และอายุงานในองค์กรมีความแตกต่างในเชิงแปรผกผัน คือ เมื่อมีปัจจัยด้านอายุ และอายุงานในองค์กรสูงขึ้น ก็จะมีผลต่อความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ดลดลงตามไปด้วย ในขณะที่ปัจจัยด้านพื้นฐานการศึกษามีความแตกต่างในเชิงผันแปรตามกัน คือ เมื่อมีปัจจัยด้านพื้นฐานการศึกษาสูงขึ้น จะมีความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ดสูงขึ้นตามไปด้วย

ส่วนที่ 7 การทดสอบสมมติฐาน โดยวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่าง ความพอใจต่อบาลานซ์สคอร์การ์ด ปัจจัยด้านการเงิน ปัจจัยด้านลูกค้า ปัจจัยด้านกระบวนการภายใน และปัจจัยด้านการเรียนรู้และเติบโต

H_0 : ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ บาลานซ์สคอร์การ์ดของพนักงานไม่มีความสัมพันธ์กับความพอใจต่อบาลานซ์สคอร์การ์ด

H_1 : ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ บาลานซ์สคอร์การ์ดของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความพอใจต่อบาลานซ์สคอร์การ์ด

จากสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 7 ที่ว่า “ความพอใจต่อบาลานซ์สคอร์การ์ด ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต” มีความสัมพันธ์กับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ บาลานซ์สคอร์การ์ดของพนักงาน วิเคราะห์โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างปัจจัยความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ บาลานซ์สคอร์การ์ดของพนักงานกับความพอใจต่อบาลานซ์สคอร์การ์ดและหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างกัน (Interrelation) ของตัวแปรทั้งสอง

ผลการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความพอใจต่อบาลานซ์สคอร์การ์ดกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ บาลานซ์สคอร์การ์ดพนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) ปรากฏผลดังตาราง 25

ตาราง 25 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความพอใจต่อบาลานซ์สคอร์การ์ดกับความเข้าใจเกี่ยวกับ บาลานซ์สคอร์การ์ดพนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน)

ตัวแปร	ความเข้าใจเกี่ยวกับบา ลานซ์สคอร์การ์ด	ความพอใจต่อบาลานซ์สคอร์การ์ด
ความเข้าใจเกี่ยวกับบา ลานซ์สคอร์การ์ด	1.0000 (.)	..370** (.000)
ความพอใจต่อบาลานซ์สคอร์การ์ด	.370** (.000)	1.000 (.)

** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 25 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรความเข้าใจเกี่ยวกับ บาลานซ์สคอร์การ์ดกับความพอใจต่อบาลานซ์สคอร์การ์ดพบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมากกว่า .01 หมายความว่า ความเข้าใจเกี่ยวกับบาลานซ์สคอร์การ์ดกับความพอใจต่อบาลานซ์สคอร์การ์ดมีความสัมพันธ์กันมีนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .370 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันและเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พบว่ามีค่าเป็นบวก นั่นคือ มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อกัน กล่าวคือ เมื่อพนักงานบริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) มีความเข้าใจเกี่ยวกับ บาลานซ์สคอร์การ์ดมากขึ้น ก็จะส่งผลให้มีความพอใจต่อบาลานซ์สคอร์การ์ดมากขึ้นนั่นเอง

ส่วนที่ 8 การทดสอบสมมติฐาน โดยวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่าง ความเข้าใจเกี่ยวกับ บาลานซ์สคอร์การ์ดพนักงาน กับปัญหาและอุปสรรคต่อบาลานซ์สคอร์การ์ดบริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน)

Ho : ความเข้าใจเกี่ยวกับ บาลานซ์สคอร์การ์ดของพนักงานมีความสัมพันธ์กับปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับ บาลานซ์สคอร์การ์ด

H1 : ความเข้าใจเกี่ยวกับ บาลานซ์สคอร์การ์ดของพนักงานมีความสัมพันธ์กับปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับ บาลานซ์สคอร์การ์ด

ผลการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความเข้าใจเกี่ยวกับ บาลานซ์สคอร์การ์ดพนักงาน กับปัญหาและอุปสรรคต่อบาลานซ์สคอร์การ์ดบริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน)ปรากฏผลดังตาราง 26

ตาราง 26 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ บาลานซ์สคอร์การ์ด กับ ปัญหาและอุปสรรคต่อบาลานซ์สคอร์การ์ดของพนักงานบริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน)

ตัวแปร	ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบาลานซ์สคอร์การ์ด	ปัญหาและอุปสรรคต่อบาลานซ์สคอร์การ์ด
ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบาลานซ์สคอร์การ์ด	1.0000	.357**
ปัญหาและอุปสรรคต่อบาลานซ์สคอร์การ์ด	.357**	1.000

** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 26 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ บาลานซ์สคอร์การ์ดกับปัญหาและอุปสรรคต่อบาลานซ์สคอร์การ์ด พบว่า ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .298 ซึ่งมากกว่า .05 หมายความว่า ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบาลานซ์สคอร์การ์ดกับปัญหาและอุปสรรคต่อบาลานซ์สคอร์การ์ดไม่มีความสัมพันธ์กันมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สังเขปความมุ่งหมาย สมมติฐาน และวิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การวิจัยนี้มุ่งศึกษาถึงระดับศึกษาถึงความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ บาลานซ์สคอ์การ์ดของ พนักงานบริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) ที่มีผลต่อความพอใจในด้าน การเงิน ลูกค้า กระบวนการ ภายใน และ การเรียนรู้และเติบโต ของวิธีการวัดผลการดำเนินงานบาลานซ์สคอ์การ์ดเพื่อจะได้นำไป เป็นแนวทางให้องค์กรนำไปใช้เป็นประโยชน์ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ พัฒนาและส่งเสริมบุคลากร ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกร่วมและทุ่มเททำงานให้องค์กรอย่างเต็มความสามารถ ทำให้ธำรงรักษา บุคลากรที่มีคุณภาพไว้กับองค์กร นอกจากนี้ยังเป็นแนวทางให้องค์กรอื่นนำเอาไปใช้เป็นประโยชน์ ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลต่อไป

ความมุ่งหมายในการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาถึงความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ บาลานซ์สคอ์การ์ดของพนักงานบริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด (มหาชน)ที่มีผลต่อความพอใจในด้าน การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และ การเรียนรู้และเติบโต ของวิธีการวัดผลการดำเนินงานบาลานซ์สคอ์การ์ด
2. ศึกษาถึงความพอใจในด้าน การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และ การเรียนรู้และเติบโต ของวิธีการวัด ผลการดำเนินงานบาลานซ์สคอ์การ์ด ของพนักงานบริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน)
3. ศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคที่มีต่อทัศนคติต่อนำบาลานซ์สคอ์การ์ดพนักงานบริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) รวมทั้งข้อควรปรับปรุงที่จะให้มีความเหมาะสมมากขึ้น

สมมติฐานในการศึกษา

1. พนักงานที่มีเพศต่างกันมีความพอใจต่อ บาลานซ์สคอ์การ์ดต่างกัน
2. พนักงานที่อายุต่างกันมีความพอใจต่อ บาลานซ์สคอ์การ์ดต่างกัน
3. พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความพอใจต่อ บาลานซ์สคอ์การ์ดต่างกัน
4. พนักงานที่มีระยะเวลาทำงานกับบริษัทต่างกันมีความพอใจต่อ บาลานซ์สคอ์การ์ดต่างกัน
5. พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีความพอใจต่อ บาลานซ์สคอ์การ์ดต่างกัน
6. พนักงานที่สถานภาพสมรสต่างกันมีความพอใจต่อ บาลานซ์สคอ์การ์ดต่างกัน
7. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ บาลานซ์สคอ์การ์ดของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความพอใจบาลานซ์สคอ์การ์ด

8. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ บาลานซ์สคอ์การ์ดของพนักงานมีความสัมพันธ์กับปัญหาและอุปสรรคและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ บาลานซ์สคอ์การ์ด

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

1. ประชากร

ประชากร

ประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานบริษัทบริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) จำนวน 504 คน (รายงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ณ กุมภาพันธ์ พศ. 2545)

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างได้จากการสุ่มตัวอย่างของพนักงานบริษัทบริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) จำนวนตัวอย่าง 223 คนโดยคำนวณจากสูตรของทาโร ยามาเน (Taro Yamane) เมื่อกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างให้มีความคลาดเคลื่อน 0.05 (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2543 :88)

2.1 การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) จากจำนวนพนักงานใน 14 ฝ่ายของบริษัทบริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) อย่างเป็นอัตราส่วนมาเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวนพนักงาน 232 คน

2.2 การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบใช้วิจารณญาณ (Judgment random sampling) โดยเลือกจากกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากข้อ 2.1 ตามจำนวนสัดส่วนของพนักงานในแต่ละฝ่าย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความรู้ความเข้าใจและความพอใจของพนักงานบริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด (มหาชน)ที่มีต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอ์การ์ด โดยได้แบ่งแบบสอบถามออกเป็น 4 ตอน คือ

- ตอนที่ 1 ความรู้ความเข้าใจของพนักงานต่อบาลานซ์สคอ์การ์ด
- ตอนที่ 2 ความพอใจต่อการการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอ์การ์ด
- ตอนที่ 3 ปัญหาหรืออุปสรรคต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอ์การ์ด
- ตอนที่ 4 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

การดำเนินการวิจัย

1. ดำเนินการแจกแบบสอบถามตามจำนวนที่กำหนดจากกลุ่มตัวอย่างกับทั้ง 13 ฝ่ายของบริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน)
2. เก็บรวบรวมแบบสอบถามรวมถึงแจกเพิ่มเพื่อให้ครบตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ
3. นำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมแบบสอบถามเรื่องความรู้ความเข้าใจและความพอใจของพนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน)ที่มีต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด มาวิเคราะห์ตามวิธีทางสถิติ

การวิเคราะห์ข้อมูล

ทำการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยโดยทดสอบแยกตามสมมติฐาน ดังนี้

1. ทดสอบหาความแตกต่างของความพอใจต่อบาลานซ์สคอร์การ์ด กับปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล โดยใช้สถิติ t – test และ One Way ANOVA
2. ทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ บาลานซ์สคอร์การ์ดของพนักงานกับความพอใจต่อบาลานซ์สคอร์การ์ด โดยใช้สถิติ Pearson Correlation test
3. ทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ บาลานซ์สคอร์การ์ดของพนักงานกับ ปัญหาและอุปสรรคและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ บาลานซ์สคอร์การ์ด โดยใช้สถิติ Pearson Correlation test

สรุปผลการศึกษาค้นคว้า

ผลจากการศึกษาความรู้ความเข้าใจและความพอใจต่อบาลานซ์สคอร์การ์ดของพนักงานบริษัท เบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) สรุปผลได้ดังนี้

1. พนักงานส่วนใหญ่ของบริษัท เบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด (มหาชน) เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 53.0 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 26 – 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 39.0 พื้นฐานการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 69.1 ส่วนใหญ่เป็นผู้มีสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 50.7 และมีอายุงานในองค์กรระหว่าง 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 50.2 มีตำแหน่งระดับปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่คิดเป็นร้อยละ 73.1
2. ระดับของความรู้ความเข้าใจต่อบาลานซ์สคอร์การ์ดของพนักงานในบริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับสูงมีค่าเฉลี่ย คือ $\bar{X} = 7.58$
3. ระดับของความพอใจต่อบาลานซ์สคอร์การ์ดในภาพรวมพบว่า พนักงานในบริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) มีความพอใจต่อบาลานซ์สคอร์การ์ดในระดับสูงมีค่าเฉลี่ย คือ $\bar{X} = 3.60$ โดยพนักงานมีความพอใจต่อบาลานซ์สคอร์การ์ดในระดับสูงเช่นกันทั้ง 4 มุมมอง คือ การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และ การเรียนรู้และเติบโต โดยมีค่าเฉลี่ยของความพอใจอยู่ระหว่าง 3.52 – 3.64

4. ระดับของปัญหาหรืออุปสรรคที่มีต่อ Balanced Scorecard ของพนักงานในบริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย คือ $\bar{X} = 3.28$
5. พนักงานบริษัท เบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด (มหาชน) ที่มีปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน ได้แก่ อายุ พื้นฐานการศึกษา อายุงานในองค์กรและ ตำแหน่งงานมีความผูกพันต่อการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในขณะที่ เพศและ สถานภาพสมรส แตกต่างกัน มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
6. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบาลานซ์สคอร์การ์ดกับความพอใจต่อบาลานซ์สคอร์การ์ดมีความสัมพันธ์กันมีนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .370
7. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบาลานซ์สคอร์การ์ดกับปัญหาและอุปสรรคต่อบาลานซ์สคอร์การ์ด ไม่มีความสัมพันธ์กันมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

ตาราง 27 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัยครั้งนี้

	สมมติฐาน	ยอมรับ Ho	ปฏิเสธ Ho
1	Ho : พนักงานที่มีเพศต่างกันมีความพอใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ดไม่ต่างกัน H1 : พนักงานที่มีเพศต่างกันมีความพอใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ดต่างกัน	✓	
2	Ho : พนักงานที่อายุต่างกันมีความพอใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ดไม่ต่างกัน H1 : พนักงานที่อายุต่างกันมีความพอใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ดต่างกัน		✓
3	Ho : พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความพอใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ดไม่ต่างกัน H1 : พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความพอใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ดไม่ต่างกัน		
4	Ho : พนักงานที่สถานภาพสมรสต่างกันมีความพอใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ดไม่ต่างกัน H1 : พนักงานที่สถานภาพสมรสต่างกันมีความพอใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ดไม่ต่างกัน	✓	
5	Ho : พนักงานที่มีระยะเวลาทำงานกับบริษัทต่างกันมีความพอใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ดไม่ต่างกัน H1 : พนักงานที่มีระยะเวลาทำงานกับบริษัทต่างกันมีความพอใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ดไม่ต่างกัน		✓
6	Ho : พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีความพอใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ดไม่ต่างกัน H1 : พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีความพอใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ดไม่ต่างกัน		✓
7	Ho : ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ บาลานซ์สคอร์การ์ดของพนักงานไม่มีความสัมพันธ์กับความพอใจต่อบาลานซ์สคอร์การ์ด H1 : ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ บาลานซ์สคอร์การ์ดของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความพอใจต่อบาลานซ์สคอร์การ์ด		✓
8	Ho : ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ บาลานซ์สคอร์การ์ดของพนักงานไม่มีความสัมพันธ์กับปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับ บาลานซ์สคอร์การ์ด H1 : ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ บาลานซ์สคอร์การ์ดของพนักงานมีความสัมพันธ์กับปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับ บาลานซ์สคอร์การ์ด	✓	

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยความพอใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ดต่างกันของพนักงานบริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) มีประเด็นสำคัญที่สามารถนำมาอภิปรายผลตามสมมติฐาน ดังต่อไปนี้

จากสมมติฐานที่ 1 –6 ปัจจัยด้านลักษณะบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส พื้นฐานการศึกษา และอายุงานในองค์กร ที่มีความแตกต่างกัน จะมีผลต่อความพอใจต่อบาลานซ์สคอร์การ์ด ผลการวิจัยพบว่าพนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) ที่มีอายุ ระดับการศึกษา อายุงานในองค์กร และตำแหน่งงาน แตกต่างกัน มีระดับความพอใจต่อบาลานซ์สคอร์การ์ดแตกต่างกัน และพนักงานที่มีเพศ สถานภาพสมรส ต่างกัน มีระดับความพอใจต่อบาลานซ์สคอร์การ์ดไม่แตกต่างกัน ตามรายละเอียดดังนี้

1. พนักงานที่มีเพศต่างกันมีความพอใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ดต่างกัน

จากผลการวิจัยปรากฏว่าแสดงให้เห็นว่าเพศชายและหญิงมีความพอใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ดแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงให้เห็นว่าเพศชายและหญิงมีความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ดแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสุขญา คุปติยานุวัฒน์ (2543) รายงานการศึกษา เรื่อง ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน กรณีศึกษา การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย โดยศึกษาถึงขั้นตอนการพัฒนาดัชนีวัดผลการดำเนินงานและแนวทางการนำไปใช้ในการบริหารงาน พร้อมทั้งการเปรียบเทียบกับหลักทฤษฎีและการศึกษาความรู้ และความคิดเห็นของผู้บริหารหน่วยงานผู้ใช้ ที่มีต่อดัชนีวัดผลการดำเนินงานขององค์กร จากผลการศึกษารูปได้ว่า การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยได้พัฒนาดัชนีวัดผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดระบบบาลานซ์สคอร์การ์ด โดยจัดทำดัชนีวัดผลการดำเนินงานทั้งระดับองค์กรและระดับหน่วยกลยุทธ์ธุรกิจ โดยจะรายงานผลตามช่วงระยะเวลาเป็นรายปี รายไตรมาสและรายเดือน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ และจากการศึกษาเรื่องความรู้และความคิดเห็นของผู้บริหารหน่วยงานที่มีต่อดัชนีวัดผลการดำเนินงานพบว่า ผู้บริหารหน่วยงานมีความรู้ในระดับดีและมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ไม่มีผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความคิดเห็นของผู้บริหารหน่วยงานผู้ใช้ และความรู้เกี่ยวกับดัชนีวัดผลการดำเนินงานไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของผู้บริหารหน่วยงานผู้ใช้

2. พนักงานที่อายุต่างกันมีความพอใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ดต่างกัน

จากผลการวิจัยปรากฏว่าแสดงให้เห็นว่าพนักงานบริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด (มหาชน) ที่มีอายุ 18 – 25 ปี มีความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ดมากกว่าพนักงานกลุ่มอายุอื่นๆ ซึ่งตรงกับศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2539 : 433) กล่าวถึง คุณสมบัติของผู้รับนวัตกรรมใหม่ มี 7 ข้อ ในข้อ 7 คือลักษณะด้านประชากรศาสตร์ (Demographic Characteristic) อายุของผู้รับนวัตกรรมใหม่มีแนวโน้มจะน้อยกว่าผู้ยอมรับผลิตภัณฑ์ และสอดคล้องกับสมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 279) และพนักงานกลุ่มนี้ส่วนใหญ่เพิ่งสำเร็จการศึกษา หรือเพิ่งเริ่มปฏิบัติงานเป็นครั้งแรก

กำลังอยู่ในช่วงปรับตัวมักจะมีความรู้สึกที่ดีต่อการทำงาน มีความตั้งใจในการทำงาน มีความกระตือรือร้น และมักมีความคาดหวังในการปฏิบัติงาน แสดงให้เห็นว่า พนักงานกลุ่มนี้ เป็นคนรุ่นใหม่ไฟแรง พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ทั้งเป็นช่วงที่พร้อมรับและสั่งสมประสบการณ์ในการทำงาน และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ ขององค์กรจึงมีการยอมรับในการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กรได้ดีกว่ากลุ่มอายุอื่นๆที่มีระดับอายุสูงกว่า

3. พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความพอใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ดต่างกัน

จากผลการวิจัยปรากฏว่าแสดงให้เห็นว่าพนักงานของ บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) ที่มีพื้นฐานการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีความพอใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ดมากกว่าพนักงานที่มีพื้นฐานการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีและปริญญาตรีสอดคล้องกับ โสภณ แซ่ด่าน (2543) รายการการศึกษา เรื่อง เครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาบริษัทสยามบรรจภัณฑ์ราชบุรี (1989) จำกัด พบว่า พนักงานที่มีระดับที่มีพื้นฐานการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีความพอใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ดมากกว่าพนักงานที่มีพื้นฐานการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีและปริญญาตรี

4. พนักงานที่มีสถานภาพสมรสต่างกันมีความพอใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ดต่างกัน

จากผลการวิจัยปรากฏว่าแสดงให้เห็นว่าพนักงานพนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) ที่มีสถานภาพสมรสเป็นผู้สมรสแล้ว มีความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด มากกว่าพนักงานที่มีสถานภาพเป็นโสด อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับสุชนา คุปติยานุวัฒน์ (2543) รายงานการศึกษา เรื่อง ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน กรณีศึกษา การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย จากผลการศึกษาสรุปได้ว่า สถานภาพสมรสของผู้บริหารหน่วยงาน ไม่มีผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความคิดเห็นของผู้บริหารหน่วยงาน

5. พนักงานที่มีระยะเวลาทำงานกับบริษัทต่างกันมีความพอใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ดต่างกัน

จากผลการวิจัยปรากฏว่าแสดงให้เห็นว่าพนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) ที่มีอายุงานในองค์กร 1 – 5 ปี , 6 – 15 ปี และมากกว่า 16 – 25 ปี มีความพอใจต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ดมากกว่าพนักงานที่มีอายุงานในองค์กร มากกว่า 25 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยโสภณ แซ่ด่าน (2543) รายการการศึกษา เรื่อง เครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาบริษัทสยามบรรจภัณฑ์ราชบุรี (1989) จำกัด โดยศึกษาถึงเครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงานที่ใช้ในปัจจุบัน โดยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ ที่เกี่ยวข้องและการรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิจากหลักฐานทางวิชาการต่างๆ จากการศึกษาพบว่าผลการปฏิบัติงานของบริษัทในปัจจุบัน ใช้ทั้งเครื่องมือวัดผลทั้งทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน โดยแบ่งเป็น 5 ลักษณะ คือ การวัดผลด้านการตลาดและการขาย ความสามารถในการทำกำไรและผลผลิตภาพ การบริหารสินทรัพย์ การบริหารสินทรัพย์หมุนเวียน และการบริหารหนี้สิน โดยพิจารณาในรูปของจำนวนเงินและอัตราส่วน ส่วนเครื่องมือที่ไม่ใช่ทางการเงิน เช่น การบริหารเชิงคุณภาพ (ISO9000) กิจกรรม

คุณภาพ (QC) จากผลการศึกษาสรุปได้ว่า พนักงานที่มีระยะเวลาทำงานกับบริษัทต่างกัันมีผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความคิดเห็นของผู้บริหารหน่วยงาน

6. พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีความพอใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ดไม่ต่างกัน

จากผลการวิจัยปรากฏว่าแสดงให้เห็นว่าพนักงาน บริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน) ที่มีตำแหน่งงานพนักงานที่มีตำแหน่งงานระดับหัวหน้างานมีความพอใจต่อบาลานซ์สคอร์การ์ดมากกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งงานระดับระดับปฏิบัติการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุนทรวาสิต์ คุมมานนท์ (2544) การเปรียบเทียบหลักการบาลานซ์สคอร์การ์ดกับตัววัดผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ :กรณีศึกษา บริษัทไทยโพลีเอคริลิค จำกัด(มหาชน) จากผลการศึกษาสรุปได้ว่าตำแหน่งงานของผู้บริหารหน่วยงาน มีผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความคิดเห็นของผู้บริหารหน่วยงาน

7. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ บาลานซ์สคอร์การ์ดของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความพอใจบาลานซ์สคอร์การ์ด

จากผลการวิจัยปรากฏว่าแสดงให้เห็นว่าแสดงให้เห็ว่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของปัจจัยความพอใจต่อบาลานซ์สคอร์การ์ด อัน ได้แก่ ปัจจัยด้านการเงิน ปัจจัยด้านลูกค้า ปัจจัยด้านกระบวนการภายใน และปัจจัยด้านการเรียนรู้และเติบโตต่างมีความสัมพันธ์กับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ บาลานซ์สคอร์การ์ดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 อธิบายได้ว่าเมื่อพนักงานพนักงานบริษัท เบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด (มหาชน) มีความความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ บาลานซ์สคอร์การ์ดมากขึ้น ก็จะส่งผลให้มีความพอใจต่อบาลานซ์สคอร์การ์ดมากขึ้นนั่นเองซึ่งสอดคล้องกับ Kotler Philip(2000 :554) แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างโมเดลการยอมรับนวัตกรรม (Response heirachy model) ตรงส่วนของโมเดลลำดับขั้นของผลกระทบ (Hierachy of effects model) ว่าเริ่มด้วยการรับรู้ (Awareness) ทำให้เกิดความรู้ (Knowledge) ซึ่งทำให้เกิดความชอบ (Liking) ซึ่งทำให้เกิด ความพอใจ (Preference) เป็นลำดับต่อมา

8. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ บาลานซ์สคอร์การ์ดของพนักงานมีความสัมพันธ์กับปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับ บาลานซ์สคอร์การ์ด

จากผลการวิจัยปรากฏว่าแสดงให้เห็นว่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างกันความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ บาลานซ์สคอร์การ์ดต่างมีความสัมพันธ์กับปัญหาและอุปสรรคต่อบาลานซ์สคอร์การ์ดมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยกันความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ บาลานซ์สคอร์การ์ดซึ่งสอดคล้องกับ Kotler Philip (2000 :557) แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างโมเดลการยอมรับนวัตกรรมและ โมเดลลำดับขั้นการตอบสนอง (Response heirachy model) ตรงส่วนของโมเดลการติดต่อสื่อสาร (Communication model) ว่าเริ่มด้วยการเปิดรับข้อมูล (Exposure) ทำให้เกิดการรับรู้ (Reception) ซึ่งทำให้เกิดความความเข้าใจ (Cognitive) และทำให้เกิด ทศนคติ (Attitude) เป็นลำดับต่อมา

ข้อเสนอแนะในการวิจัย

ผลการศึกษาวิจัยมีสาระที่จะใช้เสนอองค์การฯ บริษัทและหน่วยงานต่างๆ เพื่อนำเอาไปใช้เป็นประโยชน์ในการกำหนดแนวทางในการบริหารองค์การ เนื่องจากองค์การต่างๆ จะรู้ถึงปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ และสามารถนำไปพัฒนาเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การต่อไป

1. เพื่อยกระดับความพอใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ด ของพนักงาน ควรให้การศึกษาและฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับ บาลานซ์สคอร์การ์ดแก่พนักงานของบริษัทอย่างต่อเนื่อง สาเหตุจากปัจจัยความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ บาลานซ์สคอร์การ์ดมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพอใจต่อบาลานซ์สคอร์การ์ด ปัจจัยตัวหนึ่งจะส่งผลในทางบวกกับอีกตัว
2. กลุ่มประชากรที่ควรให้การศึกษาและฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับ บาลานซ์สคอร์การ์ดอย่างต่อเนื่องได้แก่
อายุ ; 35-45 ปี และมากกว่า 45 ปี
ระดับการศึกษา ; ปริญญาตรีหรือต่ำกว่า
ระยะเวลาทำงานกับบริษัท ; 16-25 และมากกว่า 25 ปี
ตำแหน่งงาน ; ระดับปฏิบัติการ

ข้อเสนอแนะในการศึกษาความพอใจต่อบาลานซ์สคอร์การ์ด แบ่งได้เป็น 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และเติบโต

1 ความพอใจต่อบาลานซ์สคอร์การ์ด ด้านการเงิน

เพื่อรักษาระดับความพอใจต่อบาลานซ์สคอร์การ์ดด้านการเงิน ให้อยู่ในระดับความพอใจสูงต่อไป ควรมีการให้การศึกษาและจัดฝึกอบรมให้ความรู้แก่พนักงานทุกระดับในองค์การในเรื่องของ บาลานซ์สคอร์การ์ด และควรมีการเพิ่มดัชนีตัวชี้วัด (Key Performance Indicator) ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การด้านการเงินเพื่อใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการวัดผลการดำเนินงานขององค์การ ตัวอย่างเช่น ดัชนีตัวชี้วัดดังต่อไปนี้

ตาราง 28 ดัชนีตัวชี้วัด ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การด้านการเงิน

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด
ด้านการเงิน	Increase revenue Increase revenue from New product	- Sales growth - # of new product - Sales of new product/Total sales
	Increase revenue from Existing product	- Growth rate of sales from existing product
	Increase revenue from International market	- Sales from export - Sales from export/ total sales
	Increase productivity	- Sales per employee - Profit per employee
	Low operating cost	- Cost per unit - Reduction in operating cost
	Asset utilization	- Total asset turnover - Return on Investment

2 ความพอใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ด ด้านลูกค้า

เพื่อเพิ่มระดับความพอใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ด ด้านลูกค้าจากระดับความพอใจปานกลางให้ขึ้นในระดับสูงต่อไป ควรมีการให้การศึกษาและจัดฝึกอบรมให้ความรู้แก่พนักงานทุกระดับในองค์กรในเรื่องของ บาลานซ์สคอร์การ์ด และควรมีการเพิ่มดัชนีตัวชี้วัด (Key Performance Indicator) เพื่อใช้ในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร ตัวอย่างเช่น ดัชนีตัวชี้วัดดังต่อไปนี้

ตาราง 29 ดัชนีตัวชี้วัด ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การด้านลูกค้า

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด
ด้านลูกค้า	Market share	- Market share - Market share per product
	Velocity	- Average order per store
	Customer relationship	- Complain rate - Sales target achieve
	Trade promotion	- Total sales from trade Promotion
	On-time delivery	- % of off-time delivery
	Product quality	- Complain rate - % of defect from QC
	Brand loyalty/image	- Share of voice/ Top of Mind survey
	New and variety of product	- # of new product - # of total product

3 ความพอใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ด ด้านกระบวนการภายใน

เพื่อเพิ่มระดับความพอใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ด ด้านกระบวนการภายใน จากระดับความพอใจปานกลางให้ขึ้นในระดับสูงต่อไป ควรมีการให้การศึกษาและจัดฝึกอบรมให้ความรู้แก่พนักงานทุกระดับในองค์กรในเรื่องของ บาลานซ์สคอร์การ์ด และควรมีการเพิ่มดัชนีตัวชี้วัด (Key Performance Indicator) เพื่อใช้ในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร ตัวอย่างเช่น ดัชนีตัวชี้วัดดังต่อไปนี้

ตาราง 30 ดัชนีตัวชี้วัด ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรด้านกระบวนการภายใน

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด
ด้านกระบวนการภายใน	Logistics	- Inventory turnover - % of off-time delivery
	Marketing and sales	- Return per activities - Sales target achieved
	Research and Development	- % of success product from R&D - # of new product developed
	Production	- Machine utilization - % variance of actual production from production plan - Waster rate
	Raw material Management	- % of raw material rejected - Cost of raw material

4 ความพอใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ด ด้านการเรียนรู้และเติบโต

เพื่อรักษาระดับความพอใจต่อ บาลานซ์สคอร์การ์ดด้านการเรียนรู้และเติบโตให้อยู่ในระดับความพอใจสูงต่อไป ควรมีการให้การศึกษาและจัดฝึกอบรมให้ความรู้แก่พนักงานทุกระดับในองค์กรในเรื่องของ บาลานซ์สคอร์การ์ด และควรมีการเพิ่มดัชนีตัวชี้วัด (Key Performance Indicator) เพื่อใช้ในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร ตัวอย่างเช่น ดัชนีตัวชี้วัดดังต่อไปนี้

ตาราง 31 ดัชนีตัวชี้วัด ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรด้านการเรียนรู้และเติบโต

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด
ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	Working environment	- # of suggestion per employee - % of suggestion implemented
	Attitude	- Attitude survey
	Skills	- Employee Competencies level -# of training days per employee

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีขยายขอบเขตการศึกษาไปยังการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานทุกระดับที่มีต่อดัชนีวัดผลการดำเนินงาน
2. ควรมีขยายขอบเขตการศึกษาไปยังการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานทุกระดับที่มีต่อดัชนีวัดผลการดำเนินงานตัวใดบ้างที่มีบทบาทสำคัญในการประเมินผลการดำเนินงานในประเทศไทย
3. ควรได้มีการศึกษาถึงความเข้าใจของพนักงานว่ามีความรู้ความเข้าใจถึงความต้องการในการใช้บาลานซ์สคอร์การ์ดอย่างไร เพื่อเป็นแนวทางในการบริหาร ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานบาลานซ์สคอร์การ์ดขององค์กรต่อไป
4. ควรได้มีการศึกษาถึงความคาดหวังของพนักงานทุกระดับที่มีต่อบาลานซ์สคอร์การ์ด รวมถึงเป้าหมายของระบบการวัดผลการปฏิบัติงานบาลานซ์สคอร์การ์ดขององค์กร
5. ควรได้มีการศึกษาถึงผลลัพธ์ของการนำบาลานซ์สคอร์การ์ด มาใช้งานภายในองค์กร

บรรณานุกรม

- दनัย เทียนพุด. (2544) *ดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ (Key Performance Indicators/ BSC)*. พิมพ์ครั้งที่ 2
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์นาโกต้า.
- พลุ เดชะรินทร์. (2544) *เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators*. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- พัคตร์ผอง วัฒนสินธุ์และพลุ เดชะรินทร์. (2542) *การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2)
กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- วรศักดิ์ ทูมมานนท์. (2537, มิถุนายน). " ถึงเวลาแล้วหรือยังที่ผู้บริหารจะหันมาให้ความสำคัญกับ Balanced Scorecard". *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*. 60 (ฉบับที่) : 39 - 53
- ศรีเพ็ญ ทรัพย์มณฑ. (2541, มกราคม – มีนาคม). " *The Balanced Scorecard เทคนิคการวัดผลการดำเนินงาน*". *บริหารธุรกิจ* 77(ฉบับที่) : 37 – 46
- สมยศ นาวิการ. (2544) *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อักษรไทย.
- สุชนา คูปิตยานุวัฒน์. (2543). *ดัชนีการวัดผลการดำเนินงาน :กรณีศึกษาการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย*: การศึกษาค้นคว้าด้วยตัวเอง. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุนทรวาสิต คุ่มมานนท์. (2544). *การเปรียบเทียบหลักการบาลานซ์สคอร์ดการ์ดกับตัววัดผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ :กรณีศึกษา บริษัทไทยโพลีเอคริลิค จำกัด(มหาชน)*: การศึกษาค้นคว้าด้วยตัวเอง. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- โสภณ แซ่ด่าน. (2543). *เครื่องมือวัดผลการดำเนินงาน :กรณีศึกษาบริษัทสยามบรรจุกภัณฑ์ราชบุรี (1989) จำกัด* : การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ✓ Al-Hedaithy, S. A. (2000). "An Analytic Approach to Developing Strategic Performance Measures in Small Organization :A Comparative Study of The Development Process in Small Government Agency Versus A Small Private Company." Dissertation, DBA. (Business Administration), Graduate school George Washington University. Photocopied.
- Balanced Scorecard Collaborative Inc.(2000). The Balance Scorecard.URL
<http://www.bscol.com>

David, D. (2000). *Business Research : for Decision Making*. 5th. Ed. Pacific Grove : Duxbury.

Francis,G.and Minchington,C. .(2000, February)."The Use of Value-Based Metrics for Divisional Performance Measurement." *Management Accounting* : 46-47.

Hagigi, F.A. 1999."*Development A Performance Scorecard for Public Health Programs And Services: Children ' s Medical Services in Los Angeles County*." Dissertation, DBA. (Health Care Management) , Los Angeles: Graduate school University of California. Photocopied.

Hay Group.(2000 October)."*Measuring People Power*." Fortune.: 62

Horngren, T.C. , Foster, G. and Datar, M.S. (2000). *Cost Accounting : A Managerial Emphasis*. 10th. Ed. New York : Prentice Hall.

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. 1992. "The **Balanced Scorecard : Measures that Drive Performance**". Harvard Business Review. (January – February, 1992) : 71 – 79

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1993, September – October). "Putting the **Balanced Scorecard to Work**". Harvard Business Review. : 134 – 147.

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996, January – February). "Using the **Balanced Scorecard as a Strategic Management System**". *Harvard Business Review*. : 75 – 85.

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996). *The **Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action***. Boston : Harvard Business School Press.

UMI.(2000).ProQuest Digital Dissertations .URL
<http://wwwlib.umi.com/dissertations/gateway>

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความรู้ความเข้าใจและความพอใจของพนักงานบริษัทบริษัทเบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด(มหาชน)ที่มีต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด

ส่วนที่ 1 ความรู้ความเข้าใจของพนักงานต่อบาลานซ์สคอร์การ์ด

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย X ลงในข้อที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ประเด็นคำถาม	ใช่	ไม่ใช่
1 ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรใช้เครื่องมือวัดทางการเงินในการตัดสินใจสภาพธุรกิจตรงกับความรู้ความเข้าใจของท่านหรือไม่		
2 ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรให้การสนับสนุน Balanced Scorecard อย่างเต็มที่ ตรงกับความรู้ความเข้าใจของท่านหรือไม่		
3 การนำระบบ BSC มาใช้ภายในองค์กรเป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคล หรือฝ่ายวางแผนเท่านั้น ตรงกับความรู้ความเข้าใจของท่านหรือไม่		
4 มีการสื่อสารให้พนักงานเข้าใจถึงหลักการและความสำคัญของการทำ BSC ตรงกับความรู้ความเข้าใจของท่านหรือไม่		
5 ทุกคนภายในองค์กรมีส่วนร่วมรับรู้และให้การสนับสนุนในการนำระบบการประเมิน BSC ไปใช้ ตรงกับความรู้ความเข้าใจของท่านหรือไม่		
6 ระบบ BSC เป็นเครื่องมือในการจับผิดพนักงาน ตรงกับความรู้ความเข้าใจของท่านหรือไม่		
7 บาลานซ์สคอร์การ์ดจะมองมิติการวัดผลการปฏิบัติงาน ที่กว้างกว่าการวัดผลการปฏิบัติงานแบบเดิมที่เน้นเฉพาะการวัดผลทางการเงินเพียงด้านเดียว ตรงกับความรู้ความเข้าใจของท่านหรือไม่		
8 บริษัทสามารถวัดความจงรักภักดีของลูกค้าโดยการวัดจากร้อยละของความเติบโตของยอดขายของลูกค้าปัจจุบัน ตรงกับความรู้ความเข้าใจของท่านหรือไม่		
9 คุณภาพสินค้าและบริการสามารถใช้วัดผลการปฏิบัติงานด้านกระบวนการภายใน ตรงกับความรู้ความเข้าใจของท่านหรือไม่		
10 อัตราการขาดงานของพนักงานใช้เป็นตัววัดวัดด้านการเรียนรู้และความเติบโต ตรงกับความรู้ความเข้าใจของท่านหรือไม่		

- ส่วนที่ 2 ความพอใจต่อการการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด
- คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย X ลงในข้อที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

1.ท่านมีความพอใจอย่างไรต่อการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอร์การ์ด

ข้อ ที่	ความพอใจที่มีต่อ Balanced Scorecard	พอใจ อย่างยิ่ง	พอใจ	เฉยๆ	ไม่พอใจ	ไม่พอใจ อย่างยิ่ง
	ด้านการเงิน					
1	บาลานซ์สคอร์การ์ดทำให้รายได้เพิ่มขึ้น					
2	บาลานซ์สคอร์การ์ดทำให้ต้นทุนลดลง					
3	บาลานซ์สคอร์การ์ดทำให้มีการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity)					
	ด้านลูกค้า					
4	บาลานซ์สคอร์การ์ดทำให้ส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น					
5	บาลานซ์สคอร์การ์ดทำให้มีการรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร					
6	บาลานซ์สคอร์การ์ดทำให้มีการแสวงหาลูกค้าใหม่					
7	บาลานซ์สคอร์การ์ดทำให้มีการนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ การบริการที่รวดเร็ว หรือ ชื่อเสียงของกิจการที่ดี					
8	บริษัทมีการออกผลิตภัณฑ์และสร้างสรรค์บริการใหม่ๆ					
9	ลูกค้ามีความมั่นใจในความเจริญก้าวหน้าในด้านการผลิตและบริการของบริษัท					
	ด้านกระบวนการภายใน					
10	บาลานซ์สคอร์การ์ดทำให้มีการดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น					
11	บาลานซ์สคอร์การ์ดทำให้มีการกระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ					
12	บาลานซ์สคอร์การ์ดทำให้มีกระบวนการจัดส่งที่รวดเร็วตรงเวลา หรือกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ					
	ด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา					
13	บริษัทมีการพัฒนาทักษะของพนักงาน					
14	บริษัทมีการรักษานักงานที่มีคุณภาพ					
15	บริษัทมีวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถ					
16	บริษัทมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี					

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นอื่น ๆ

1. ปัญหาหรืออุปสรรคใดที่ท่านพบในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอ์การ์ด -

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย X ลงในข้อที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ข้อ ที่	ปัญหาหรืออุปสรรคที่มีต่อ Balanced Scorecard	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉยๆ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
1	ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรไม่ให้การสนับสนุน					
2	หัวหน้างานไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ BSC					
3	ขาดการสื่อสารและประชาสัมพันธ์					
4	พนักงานคิดว่าระบบ BSC เป็นเครื่องมือในการจับผิดพนักงาน					
5	การนำBSC มาใช้ภายในองค์กรเป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคล เท่านั้น					
6	ทุกคนภายในองค์กรไม่มีส่วนรับรู้					
7	ตัวชี้วัด และเป้าหมายมีความง่ายเกินไป					
8	ตัวชี้วัด และเป้าหมายมีความยากเกินไป					
9	มีการรื้อหรือทำให้การนำ BSC ไปใช้ซ้ำเกินไป					
10	ไม่มีตัวอย่างของวัตถุประสงค์หรือตัวชี้วัดที่ได้มีการจัดทำไว้แล้ว					

2. ข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นอื่น ๆ ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลการดำเนินงานแบบ บาลานซ์สคอ์การ์ด

ส่วนที่ 4 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย X ลงในลงในช่องวงเล็บ () ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

1. เพศ

() ชาย

() หญิง

2. อายุ

() 18-25 ปี

() 26-35 ปี

() 36-45 ปี

() 46 ปีขึ้นไป

3. การศึกษา

() ต่ำกว่าปริญญาตรี

() ปริญญาตรี

() สูงกว่าปริญญาตรี

4. ระยะเวลาการทำงานกับบริษัท

() ต่ำกว่า 1 ปี

() 1-5 ปี

() 6-10 ปี

() 11 ปีขึ้นไป

5. ตำแหน่งงาน

() ระดับปฏิบัติการ

() ระดับหัวหน้างาน

() ระดับบริหาร

6. สถานภาพสมรส

() โสด

() สมรส

() หย่า