

การพัฒนาเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard เพื่อวัดผลการดำเนินงานขององค์กร :
กรณีศึกษา ฝ่ายการตลาดเข้าซื้อรายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด(มหาชน)

สารนิพนธ์
ของ
พิชญ์ นิลถาวรสกุล

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์การจัดการ
พฤษภาคม 2551

การพัฒนาเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard เพื่อวัดผลการดำเนินงานขององค์กร :
กรณีศึกษา ฝ่ายการตลาดเข้าซื้อรายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด(มหาชน)

สารนิพนธ์
ของ
พิชญ์ นิลถาวรสกุล

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์การจัดการ

พฤษภาคม 2551

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การพัฒนาเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard เพื่อวัดผลการดำเนินงานขององค์กร :
กรณีศึกษา ฝ่ายการตลาดเข้าซื้อรายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด(มหาชน)

บทคัดย่อ
ของ
พิชญ์ นิลถาวรสกุล

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์การจัดการ
พฤษภาคม 2551

พิทพร นิลถาวรสกุล. (2551). *การพัฒนาเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard เพื่อวัดผลการดำเนินงานขององค์กร : กรณีศึกษา ฝ่ายการตลาดเช่าซื้อรายใหญ่ บริษัทเงินทุนธนชาติ จำกัด (มหาชน)*. สารนิพนธ์ ศ.ม. (เศรษฐศาสตร์การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์: รองศาสตราจารย์ ดร.พิศมัย จารุจิตติพันธ์.

การวิจัยในครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard และวัดผลการดำเนินงานของฝ่ายการตลาดเช่าซื้อรายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานสังกัดฝ่ายการตลาดเช่าซื้อรายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน) ตั้งแต่ระดับผู้บริหาร ผู้จัดการ และพนักงานปฏิบัติการ รวมทั้งหมด 12 คน ข้อมูลที่ใช้วิจัยเป็นข้อมูลตั้งแต่เดือนมกราคม พ.ศ. 2549 ถึงเดือนธันวาคม พ.ศ. 2549 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบที่มีความเหมาะสมในการเป็นองค์ประกอบของเครื่องมือ ภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard จำนวน 98 องค์ประกอบ หรือคิดเป็นร้อยละ 100 แบ่งเป็น องค์ประกอบของมิติด้านการเงิน จำนวน 24 องค์ประกอบ องค์ประกอบของมิติด้านลูกค้า จำนวน 24 องค์ประกอบ องค์ประกอบของมิติด้านกระบวนการภายใน จำนวน 20 องค์ประกอบ และ องค์ประกอบของมิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต จำนวน 30 องค์ประกอบ เมื่อเรียงลำดับตามจำนวนองค์ประกอบพบว่า องค์ประกอบส่วนใหญ่เป็นองค์ประกอบที่มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากมีจำนวน 60 องค์ประกอบ (คิดเป็นร้อยละ 61.22%) และลำดับรองลงมาเป็นองค์ประกอบที่มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดมีจำนวน 38 องค์ประกอบ (คิดเป็นร้อยละ 38.78%)

2. ผลการดำเนินงานของฝ่ายการตลาดเช่าซื้อรายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน) มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้มีจำนวนตัวชี้วัดที่มีผลการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอยู่ในระดับมากที่สุด, ระดับมาก, ระดับปานกลาง, ระดับน้อย และระดับน้อยที่สุด เท่ากับ 6 ตัวชี้วัด, 10 ตัวชี้วัด, 10 ตัวชี้วัด, 4 ตัวชี้วัด และ 2 ตัวชี้วัด ตามลำดับ

คำสำคัญ : ประสิทธิภาพ, ประสิทธิผล, เครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard

BALANCED SCORECARD DEVELOPMENT TO MEASURE THE ORGANIZATION
PERFORMANCE : A CASE STUDY OF CORPORATE HIRE PURCHASE
DEPARTMENT, NATIONAL FINANCE PUBLIC COMPANY LIMITED

AN ABSTRACT
BY
PITAPORN NILTHAWORNSAKUL

Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Master of Economics Degree in Managerial Economics
at Srinakharinwirot University

May 2008

Pitaporn Nilthawornsakul. (2008). *Balanced Scorecard Development to Measure the Organization Performance : A Case Study of Corporate Hire Purchase Department, National Finance Public Company Limited*. Master's Project, M. Econ. (Managerial Economics). Bangkok :Graduate School. Srinakharinwirot University. Project Advisor: Assoc. Prof. Dr. Pisamai Jarujittipant.

The purposes of this research to develop Balance Scorecard and evaluate the performance of Corporate Hire Purchase Department, National Finance Public Company Limited (NFS.).

The Samples of this research were 1 head of department and 11 employees, working in Corporate Hire Purchase Department. All data in this research were collected in the period of January 2006 – December 2006. Two Questionnaires were constructed and used as a tool to collect data. The data analyzing statistics were frequency, percentage, mean and standard deviation.

The results of the research were summarized as follows :

1. There were 98 factors which are able to be the properly key indicators of Balance Scorecard. The 24 factors concerning Financial Perspective, 24 factors concerning Customer Perspective, 20 factors concerning Internal Business Process Perspective and 30 factors concerning Learning and Growth Perspective. The result from this research simultaneously indicated that the 60 factors were voted to be the high suitable level (equivalent to 61.22%), the rest of factors (38 factors) were voted to be the highest suitable level (equivalent to 38.78%).

2. In the aspect of performance evaluation, the results from 32 indicators using to evaluate the efficiency and effectiveness of Corporate Hire Purchase Department were that the indicators to achieve their targets under limited resources and period constraints for the excellent level, good level, fair level, low level and lowest level were 6 indicators, 10 indicators, 10 indicators, 4 indicators and 2 indicators, respectively.

Key words : Efficiency, Effectiveness, Balanced Scorecard

อาจารย์ที่ปรึกษา ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการสอบได้
พิจารณาสารนิพนธ์เรื่อง การพัฒนาเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard เพื่อวัดผลการ
ดำเนินงานขององค์กร : กรณีศึกษา ฝ่ายการตลาดเข้าสู่อีรายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด
(มหาชน) ของ พิทธ นิลถาวรสกุล ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์การจัดการ ของมหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒได้

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....

(รองศาสตราจารย์ ดร. พิศมัย จารุจิตติพันธ์)

ประธานกรรมการบริหารหลักสูตร

.....

(รองศาสตราจารย์ ดร. เรณู สุขารมณ์)

คณะกรรมการสอบ

..... ประธาน

(รองศาสตราจารย์ ดร. พิศมัย จารุจิตติพันธ์)

..... กรรมการ

(ดร. รัชพันธุ์ เขยจิตร)

..... กรรมการ

(อาจารย์ประพาฬ เพื่องฟูสกุล)

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์การจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีคณะสังคมศาสตร์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ กิตติมา สังข์เกษม)

วันที่.....เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2551

ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความอนุเคราะห์จาก รองศาสตราจารย์ ดร.พิศมัย จารุจิตติพันธ์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ได้เสียสละเวลาให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ ตรวจสอบแก้ไข ข้อบกพร่อง และปรับปรุงเนื้อหา เพื่อให้สารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ อีกทั้ง ดร. รัชพันธุ์ เชนยจิตร และอาจารย์ประพาฬ เพ็ญพสุกุล ที่ได้กรุณาเป็นคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ครั้งนี้ และให้คำแนะนำ เพื่อให้สารนิพนธ์มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ คุณธเนศ รัตนกร ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดเข้าซื้อรายใหญ่ บริษัท เงินทุนแห่งชาติ จำกัด(มหาชน) ที่ได้อนุเคราะห์ให้ผู้วิจัยดำเนินการวิจัย โดยการเก็บข้อมูลจากผู้บริหาร และพนักงานฝ่ายการตลาดเข้าซื้อรายใหญ่ ตลอดจนพนักงานทุกท่านในหน่วยงานอื่นๆ ที่ให้ความร่วมมือในการจัดทำแบบสอบถาม และข้อเสนอแนะในการเก็บข้อมูล

สุดท้ายนี้ กราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ และขอบคุณพี่ๆ เพื่อนๆ ที่เป็นกำลังใจ และคอยช่วยเหลือเป็นอย่างดี ตลอดจนเพื่อนๆ สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์การจัดการ ที่ให้ความช่วยเหลือ และแนะนำในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นอย่างดี จนกระทั่งประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี

พิศพร นิลถาวรสกุล

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย	4
ความสำคัญของการวิจัย	4
ขอบเขตของการวิจัย	4
ข้อตกลงเบื้องต้น	5
ประเด็นที่ใช้ในการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
กรอบแนวคิดในการวิจัย	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงาน	9
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน	11
ความเชื่อมโยงระหว่างประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานกับการวัดผล การดำเนินงานโดยใช้เครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard	12
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard	13
ข้อมูลเบื้องต้นของฝ่ายการตลาดเข้าซื้อรายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน)	20
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	24
3 วิธีดำเนินการวิจัย	29
การกำหนดกลุ่มประชากร	29
เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	29
การเก็บรวบรวมข้อมูล	30
การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล	31

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	34
ตอนที่ 1 : การวิเคราะห์องค์ประกอบที่มีความเหมาะสมในการเป็นองค์ประกอบ ของเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard สำหรับวัดผล การดำเนินงานฝ่ายการตลาดเข้าซื้อรายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน)	34
ตอนที่ 2 : การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานฝ่ายการตลาดเข้าซื้อรายใหญ่ บริษัท เงินทุน ธนชาติ จำกัด(มหาชน) โดยใช้เครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard	34
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	35
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	59
ความมุ่งหมายของการวิจัย	59
ความสำคัญของการวิจัย	59
ขอบเขตของการวิจัย	59
ประเด็นที่ใช้ในการวิจัย	60
วิธีการดำเนินการศึกษาค้นคว้า	61
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า	61
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล	62
การอภิปรายผล	66
ข้อเสนอแนะทั่วไป	69
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป	71
บรรณานุกรม	72
ภาคผนวก	76
ภาคผนวก ก	77
ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์	89

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นพนักงานฝ่ายการตลาดเข้าซื้อ รายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด(มหาชน) เกี่ยวกับความเหมาะสมของ องค์ประกอบในมิติด้านการเงิน	35
2 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นพนักงานฝ่ายการตลาดเข้าซื้อ รายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด(มหาชน) เกี่ยวกับความเหมาะสมของ องค์ประกอบในมิติด้านลูกค้า	38
3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นพนักงานฝ่ายการตลาดเข้าซื้อ รายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด(มหาชน) เกี่ยวกับความเหมาะสมของ องค์ประกอบในมิติด้านกระบวนการภายใน	41
4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นพนักงานฝ่ายการตลาดเข้าซื้อ รายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน) เกี่ยวกับความเหมาะสมของ องค์ประกอบในมิติด้านมิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต	44
5 ระดับความคิดเห็น จำนวน ค่าเฉลี่ย และระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบของ เครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard โดยพิจารณา 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านการเงิน มิติด้านลูกค้า มิติด้านกระบวนการภายใน และมิติด้าน การเรียนรู้และการเติบโต	47
6 ผลการดำเนินงานมิติด้านการเงิน โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของ ผู้บริหาร จำแนกตามตัวชี้วัดและเป้าหมายในแต่ละด้าน	48
7 ผลการดำเนินงานมิติด้านลูกค้า โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของ ผู้บริหาร จำแนกตามตัวชี้วัดและเป้าหมายในแต่ละด้าน	50
8 ผลการดำเนินงานมิติด้านกระบวนการภายใน โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยความ คิดเห็นของผู้บริหาร จำแนกตามตัวชี้วัดและเป้าหมายในแต่ละด้าน	52
9 ผลการดำเนินงานมิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ความคิดเห็นของผู้บริหาร จำแนกตามตัวชี้วัดและเป้าหมายในแต่ละด้าน	54
10 ค่าเฉลี่ย คะแนน และผลการดำเนินงานของฝ่ายการตลาดเข้าซื้อรายใหญ่ บริษัท เงินทุน ธนชาติ จำกัด(มหาชน) โดยใช้เครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard	56

บัญชีภาพประกอบ

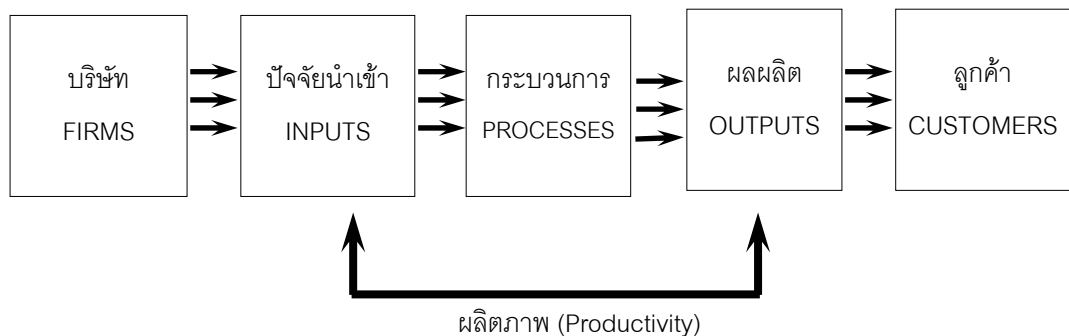
ภาพประกอบ	หน้า
1 ผลผลิตภาพในกระบวนการทำงานของบริษัท	1
2 กรอบแนวคิดในการวิจัย	8
3 ขั้นตอนการพัฒนาเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard	16
4 ระดับผลการดำเนินงานตามความคิดเห็นของผู้บริหารและระดับความเหมาะสมของ ตัวชี้วัดในมิติด้านการเงิน	49
5 ระดับผลการดำเนินงานตามความคิดเห็นของผู้บริหารและระดับความเหมาะสมของ ตัวชี้วัดในมิติด้านลูกค้า	51
6 ระดับผลการดำเนินงานตามความคิดเห็นของผู้บริหารและระดับความเหมาะสมของ ตัวชี้วัดในมิติด้านกระบวนการภายใน	53
7 ระดับผลการดำเนินงานตามความคิดเห็นของผู้บริหารและระดับความเหมาะสมของ ตัวชี้วัดในมิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต	55
8 ระดับผลการดำเนินงานตามความคิดเห็นของผู้บริหารและระดับความเหมาะสมของ ตัวชี้วัดในแต่ละมิติของเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard	57
9 การเปรียบเทียบความเหมาะสมขององค์ประกอบของเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard โดยพิจารณาใน 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านการเงิน มิติด้านลูกค้า มิติด้าน กระบวนการภายใน และมิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต	63
10 การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของตัวชี้วัด โดยพิจารณาใน 4 มิติ ได้แก่ มิติด้าน การเงิน มิติด้านลูกค้า มิติด้านกระบวนการภายใน และมิติด้านการเรียนรู้และการ เติบโต	64

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ในภาวะที่การมีอยู่ของทรัพยากรไม่เพียงพอต่อความต้องการของมนุษย์ในปัจจุบัน ทำให้เกิดการแข่งขันระหว่างหน่วยธุรกิจที่รุนแรงขึ้น ดังนั้น หน่วยธุรกิจซึ่งเป็นผู้จัดสรรทรัพยากรเกี่ยวกับการผลิตสินค้าและบริการเพื่อจำหน่ายให้กับผู้บริโภค จำเป็นที่จะต้องมีการเพิ่มประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการลดต้นทุนในการผลิตสินค้า เพิ่มคุณภาพและมาตรฐานของสินค้าสูงขึ้น พนักงานมีทักษะการทำงานที่ดีขึ้น กระบวนการทำงานรวดเร็วทันเวลา เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ย่อมส่งผลให้อัตราผลกำไรของหน่วยธุรกิจเพิ่มขึ้น



ภาพประกอบ 1 ผลิตภาพในกระบวนการทำงานของบริษัท

จากภาพประกอบ 1 การที่บริษัทจะสร้างผลิตภาพในกระบวนการทำงานได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือทางด้านการจัดการ เพื่อควบคุมและวัดผลการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเครื่องมือที่ได้รับการยอมรับและถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในขณะนี้ คือ เครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard

ดังนั้น การแข่งขันทางธุรกิจยิ่งรุนแรงมากขึ้นเท่าใด ช่วงอายุการอยู่รอดของธุรกิจ ก็จะสั้นลง เป็นสิ่งสะท้อนให้คิดกลับกันว่า เกิดอะไรขึ้นกับกลยุทธ์และการวางแผนดำเนินธุรกิจ ซึ่งผลการสำรวจพบว่า ต้นเหตุของการล้มเหลวมีความซับซ้อนมาก โดยมากจะเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์จากหลายระบบและหลายโครงสร้าง ที่เป็นผลมาจากความผิดพลาดของคน ความผิดพลาดของคน

ได้ถูกปล่อยให้เกิดขึ้นบ่อยครั้งและเป็นระยะเวลานาน จนกระทั่งปัญหาเริ่มใหญ่จนเห็นได้ชัด อันเกิดจากข้อจำกัดของระบบการวัดผลการดำเนินงานในอดีต ที่ไม่ได้ให้ข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึงข้อบกพร่องดังกล่าวได้อย่างรวดเร็วพอที่จะทำการแก้ไข และยังไม่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หรือก่อให้เกิดนวัตกรรมต่างๆ เนื่องจากการวัดผลการดำเนินงานในอดีตมักเป็นตัวชี้วัดแต่ทางด้านการเงิน ซึ่งบอกให้รู้แต่เฉพาะผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นในอดีต มิได้ชี้ให้เห็นถึงอนาคตที่จะเกิดขึ้น ทั้งนี้เราได้พบว่า มุมมองของนักบริหารส่วนมากถูกบิดเบือนโดยความเชื่อแคบๆ ที่ว่าความสำเร็จของบริษัทขึ้นอยู่กับสถานภาพทางการเงินเท่านั้น ทว่าสถานภาพทางการเงินบอกถึงความสำเร็จในอดีต มิใช่ความมั่นคงของบริษัทในอนาคต ทำให้ไม่สามารถเตรียมการวางแผนรับมือกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม ดังนั้น จึงมีผู้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนและวัดผลการดำเนินงานที่ให้เห็นแง่มุมที่กว้างกว่าการวัดผลการดำเนินงานแบบเดิม ทั้งนี้เครื่องมือวัดผลการดำเนินงานที่ถูกนำมาใช้ และรู้จักกันอย่างแพร่หลายขณะนี้ คือ เครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard ที่ค้นพบและพัฒนาความคิด โดยปรมาจารย์ด้านบัญชีบริหารของสหรัฐอเมริกา โรเบิร์ต เอส แคปแลน (Robert, S. Kaplan) และนักปฏิบัติการทางบัญชีบริหาร เดวิด พี นอร์ตตัน (David, P. Norton. 1992)

เครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร ทำให้ผู้บริหารสามารถเห็นภาพรวมของธุรกิจได้อย่างชัดเจน และรวดเร็ว มีการวัดผลทางการเงินที่เป็นผลของการกระทำที่เกิดขึ้นแล้วในองค์กร และการวัดผลการปฏิบัติการ ซึ่งเป็นการประเมินผลงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งที่เกี่ยวกับความพอใจของลูกค้า กระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กร ตลอดจนการปรับปรุงและนวัตกรรมของกิจการ มุมมองทั้งสี่มีความสัมพันธ์กัน และในที่สุดจะส่งผลให้บรรลุเป้าหมาย เรื่องผลกำไรที่เป็นตัวเงิน ทั้งยังแปลงกลยุทธ์ที่ได้จัดทำขึ้นตามภารกิจแล้วถ่ายทอดไปสู่ส่วนต่างๆ โดยใช้การกำหนดเป้าหมายที่วัดได้เป็นมาตรการสำคัญ

แม้ว่า หลักการนี้จะเน้นไปที่เครื่องมือที่ใช้วัดผลการดำเนินงาน แต่แท้จริงแล้วการที่ผู้บริหาร จะกำหนดเครื่องวัดได้นั้น ผู้บริหารจะต้องศึกษาและเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานต่างๆ ในองค์กร ตลอดจนการแข่งขันในอุตสาหกรรมทั้งในปัจจุบันและอนาคตเสียก่อน แล้วจึงสร้างกระบวนการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพในองค์กร เพื่อให้บริษัทสามารถอยู่รอดและเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมได้ ในยุคปัจจุบันการประสบความสำเร็จและสามารถอยู่รอดได้ขึ้นอยู่กับผู้ประกอบการต้องรู้และเข้าใจการค้าอย่างแท้จริง เพื่อให้สามารถประยุกต์การปฏิบัติงานให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของตน ด้วยการพัฒนาธุรกิจบนพื้นฐานของการผลิตที่แท้จริง และนำมาผนวกเข้ากับเทคโนโลยีสารสนเทศ เสมือนประตูที่เปิดกว้าง สำหรับผู้ประกอบการ

โดยเฉพาะธุรกิจขนาดกลาง ธุรกิจขนาดเล็กและผู้เริ่มต้นธุรกิจ จะช่วยให้เติบโตในระดับโลกได้ง่ายยิ่งขึ้น ซึ่งเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard จะช่วยให้ธุรกิจได้มีการพัฒนาการเรียนรู้และเกิดนวัตกรรมใหม่ๆ อันทำให้กระบวนการทำงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ และพร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น

ในประเทศสหรัฐอเมริกามีการนำเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard ไปใช้กันอย่างแพร่หลาย โดยการ์ทเนอร์ กรุ๊ป (Gartner Group) มีการคาดการณ์ว่าภายใน พ.ศ. 2543 ไม่ต่ำกว่า 40% ของบริษัทที่ร่ำรวยกว่า 1,000 บริษัท จะมีการนำแนวคิดนี้ไปใช้ ทั้งยังได้รับการคัดเลือกจากหนังสือ Havard Business Review ว่า เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่มีความสำคัญมากที่สุดอย่างหนึ่งในรอบ 75 ปี เนื่องจากเป็นยุคสมัยแห่งความเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีมีอิทธิพลต่อชีวิตประจำวันอย่างมาก องค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาส่งผลให้การควบคุมการเงินแบบดั้งเดิมไม่สามารถปรับให้ทันกับสภาพแวดล้อมได้ ไม่เพียงแต่มีข้อมูลที่ล้าสมัย และคลุมเครือในการตัดสินใจในเรื่องของความสัมพันธ์กับลูกค้าหรือผลิตภัณฑ์เท่านั้น แม้แต่พนักงานก็ต้องการมีอิสรภาพในการปกครองตนเองที่สูงขึ้น ต้องการเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ยิ่งใหญ่ไปกว่าแค่กำไรและผลตอบแทนทางการลงทุน นั่นคือ การมีวิสัยทัศน์หรือแนวคิดในการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจน มีการทำข้อตกลงร่วมกันในสิ่งที่ทั้งองค์กรและพนักงานต้องการ ด้วยเหตุนี้จึงเชื่อว่าเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard จะเข้ามามีบทบาทสำคัญ โดยมีหน้าที่ให้ความช่วยเหลือในกระบวนการที่จำเป็นที่สุดในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ เครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard จะเตรียมการสร้างรากฐานใหม่ให้การควบคุมทางยุทธศาสตร์ (สราญ ประมวลวรชาติ. 2544: 5 ; อ้างอิงจาก Olive, Roy ; & Wetter. 1999: unpagged)

ขณะนี้ องค์กรไทยเริ่มที่จะให้ความสนใจ และตื่นตัวกับเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard พอสมควร หลังจากประเทศไทยได้ประสบกับภาวะวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นใน พ.ศ. 2540 เครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard ได้เข้ามามีบทบาทในบางองค์กร เนื่องจากเชื่อว่าแนวคิดนี้ มีส่วนช่วยให้ธุรกิจไทยเติบโตอย่างสมดุลและมั่นคงมากกว่าที่ผ่านมา แต่การที่จะรับแนวคิดใดมาปรับใช้ต้องมีการทบทวนให้ถี่ถ้วน เพราะที่ผ่านมาองค์กรไทยนำแนวคิดและวิธีการจากต่างประเทศเข้ามาใช้ โดยขาดความยั้งคิด และไตร่ตรองอย่างรอบคอบว่า แนวคิดและวิธีการดังกล่าว มีความเหมาะสมต่อบริบท และวัฒนธรรมในการทำงานของคนไทยมากน้อยเพียงใด จำเป็นหรือไม่ที่จะต้องใช้ จึงมีองค์กรไทยจำนวนไม่น้อย ที่นำเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard มาใช้นอกจากจะไม่ประสบผลสำเร็จ แล้วยังอาจสร้างความเสียหายให้กับองค์กรด้วย ดังนั้นจึงเป็นเรื่องที่น่าทำการศึกษาเพื่อการพัฒนาเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard เพื่อช่วยสนับสนุนการบริหารจัดการองค์กร และ

เป็นแนวทางสำหรับองค์กรที่จะนำแนวคิดนี้เข้ามาประยุกต์ใช้

งานวิจัยนี้จะทำการศึกษาการพัฒนาเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard ในองค์กรเอกชนประเภทธุรกิจเงินทุน คือ ฝ่ายการตลาดเข้าซื้อรายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน) เพื่อเป็นเครื่องมือด้านการจัดการ ซึ่งช่วยให้สามารถควบคุม และวัดผลการดำเนินงาน โดยสอดคล้องไปตามวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard สำหรับวัดผลการดำเนินงานของฝ่ายการตลาดเข้าซื้อรายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อวัดผลการดำเนินงานของฝ่ายการตลาดเข้าซื้อรายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด(มหาชน) โดยใช้เครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard

ความสำคัญของการวิจัย

ความสำคัญของการวิจัยครั้งนี้ สามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญสำคัญต่างๆ ได้ ดังนี้

1. ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับในองค์กรได้รับรู้ถึงวิสัยทัศน์ เป้าหมาย กลยุทธ์ และแนวทาง ที่สำคัญขององค์กรได้อย่างชัดเจน ซึ่งจะเป็ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
2. ผู้บริหารและบุคลากรขององค์กรทราบระดับผลการดำเนินงานขององค์กรว่า เป็นไปตามมาตรฐาน หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ และทราบถึงสถานการณ์การดำเนินงานในแต่ละมิติ/ด้าน ซึ่งจะเป็ประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไข และบริหารจัดการองค์กร ตลอดจนมีความชัดเจนในเรื่องลำดับความสำคัญของการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

ขอบเขตของการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานทั้งหมดที่สังกัด ฝ่ายการตลาดเข้าซื้อรายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน) ตั้งแต่ระดับผู้บริหาร ผู้จัดการ และพนักงานปฏิบัติการ รวมทั้งหมด 12 คน
2. ข้อมูลที่ใช้วิจัยได้จากการสัมภาษณ์ และการตอบแบบสอบถามปลายปิด จำนวน 2 ฉบับ โดยจำกัดกรอบแนวความคิดของผู้ตอบแบบสอบถามให้อยู่ภายใต้หลักการและแนวคิดของ การใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard

3. ข้อมูลที่ใช้วิจัยเป็นข้อมูลตั้งแต่เดือนมกราคม พ.ศ. 2549 ถึงเดือนธันวาคม พ.ศ. 2549

ข้อตกลงเบื้องต้น

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้ทำการศึกษา เพื่อวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานของฝ่ายการตลาดเข้าซื้อรายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน) โดยพิจารณาจากประสิทธิผลหรือการบรรลุเป้าหมายของแต่ละตัวชี้วัดในแต่ละมิติของเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard จากหลักการที่ว่าบริษัทได้จัดสรรทรัพยากรจำนวนหนึ่งในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

ประเด็นที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

1. ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและเป้าหมายการดำเนินงาน ของฝ่ายการตลาดเข้าซื้อรายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน)
 2. องค์ประกอบของเครื่องมือที่ใช้วัดผลการดำเนินงานของฝ่ายการตลาดเข้าซื้อรายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน) ภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard ประกอบด้วย
 - 2.1 ด้านการเงิน ได้แก่
 - 2.1.1 วัดอุปสงค์
 - 2.1.2 ตัวชี้วัด
 - 2.1.3 เป้าหมาย
 - 2.1.4 แผนงานโครงการ
 - 2.2. ด้านลูกค้า ได้แก่
 - 2.2.1 วัดอุปสงค์
 - 2.2.2 ตัวชี้วัด
 - 2.2.3 เป้าหมาย
 - 2.2.4 แผนงานโครงการ
 - 2.3 ด้านกระบวนการภายใน ได้แก่
 - 2.3.1 วัดอุปสงค์
 - 2.3.2 ตัวชี้วัด
 - 2.3.3 เป้าหมาย
 - 2.3.4 แผนงานโครงการ
 - 2.4 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ได้แก่
 - 2.4.1 วัดอุปสงค์

2.4.2 ตัวชี้วัด

2.4.3 เป้าหมาย

2.4.4 แผนงานโครงการ

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. เครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard (Balanced Scorecard หรือ BSC)

หมายถึง เครื่องมือเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมุ่งเน้นความครอบคลุมและความสมดุลในทุกด้าน โดยพิจารณาใน 4 มิติ ได้แก่

1.1 มิติด้านการเงิน ได้แก่ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงานโครงการ

1.2 มิติด้านลูกค้า ได้แก่ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงานโครงการ

1.3 มิติด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงานโครงการ

1.4 มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา ได้แก่ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงานโครงการ

2. องค์ประกอบของเครื่องมือที่ใช้วัดผลการดำเนินงานในแต่ละด้านหรือแต่ละมิติ ได้แก่

2.1 วัตถุประสงค์ หมายถึง สิ่งที่ต้องการมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในแต่ละด้าน

2.2 ตัวชี้วัด หมายถึง สิ่งบ่งชี้ถึงระดับผลการดำเนินงานขององค์กรในแต่ละด้านหรือแต่ละมิติ

2.3 เป้าหมาย หมายถึง ค่าที่เป็นจำนวนหรือตัวเลขที่ต้องการจะบรรลุในแต่ละตัวชี้วัด

2.4 แผนงานโครงการ หมายถึง กิจกรรมที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

3. **ผลการดำเนินงาน** หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานขององค์กรตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โดยผู้บริหารเป็นผู้ประเมินผลการดำเนินงานใน 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านการเงิน มิติด้านลูกค้า มิติด้านกระบวนการภายใน และมิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา

4. **ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน** หมายถึง ประสิทธิภาพของการดำเนินงาน จากการใช้ทรัพยากรจำนวนหนึ่งในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้จะพิจารณาจากประสิทธิผลของการดำเนินงาน เนื่องจากเป็นการศึกษาวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กรเดียวในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

5. **ความคิดเห็น** หมายถึง ความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงาน ในเรื่องความเหมาะสมขององค์ประกอบของเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงานภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าเป็นด้วยในระดับใด โดยพิจารณาใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านความพึงพอใจของลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา

6. **วิสัยทัศน์** หมายถึง เป้าหมายระยะยาวของบริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน) มีดังนี้ “เป็นกลุ่มธุรกิจที่ให้บริการทางการเงินอย่างครบวงจร มุ่งเน้นการสร้างสรรค์ความเป็นเลิศให้แก่ผลิตภัณฑ์ และบริการจากความร่วมมือของทุกบริษัทในกลุ่ม และสามารถตอบสนองความต้องการทางการเงินของลูกค้าได้ด้วย คุณภาพและจรรยาบรรณ”

7. **พันธกิจ** หมายถึง งานหลักที่ต้องดำเนินการของบริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด(มหาชน) ซึ่งมี ดังนี้

7.1 พันธกิจต่อลูกค้า : มุ่งพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงิน

7.2 พันธกิจต่อคู่แข่ง : แข่งขันอย่างใสสะอาด โปร่งใส

7.3 พันธกิจต่อคู่ค้า : สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อคู่ค้า

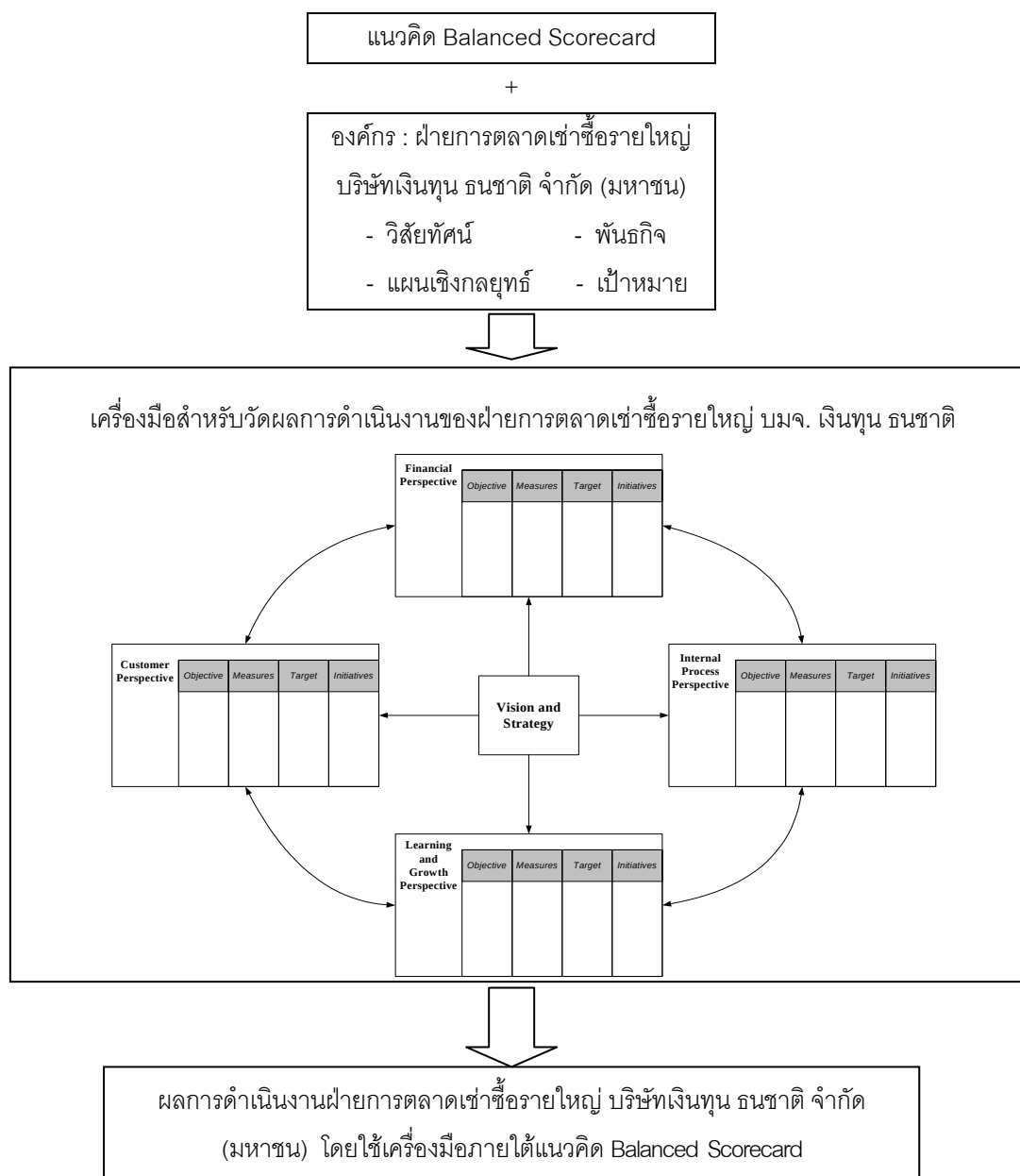
7.4 พันธกิจต่อพนักงาน : เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาปรับปรุงคุณภาพบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง

7.5 พันธกิจต่อผู้ถือหุ้น : ให้ความสำคัญในเรื่องผลประโยชน์ผู้ถือหุ้น

7.6 พันธกิจต่อสังคม : เป็นองค์กรที่ดีในสังคม เคารพในกฎระเบียบของทางการ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ดำเนินการภายใต้กรอบแนวคิด / ทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ และการจัดการ ที่ว่าการดำเนินงานขององค์กรในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด โดยใช้ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ผ่านกระบวนการผลิต (Process) เพื่อให้ได้ผลผลิต (Outputs) ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้มากที่สุด จำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือในการควบคุมและวัดผลการดำเนินงานที่เหมาะสม ซึ่งงานวิจัยนี้ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard มาใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมและวัดผลการดำเนินงานขององค์กร โดยอาศัยข้อมูลด้านความคิดเห็นของผู้บริหาร และพนักงานของฝ่ายการตลาดเข้าชื้อรายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน) โดยมีกรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard ตลอดจนการนำไปใช้ ดังแสดงใน ภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอแนวคิดทฤษฎี รวมทั้งงานวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งตามหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงาน
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน
3. ความเชื่อมโยงระหว่างประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการดำเนินงานกับการวัดผลการดำเนินงาน โดยใช้เครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard
4. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard
5. ข้อมูลเบื้องต้นของฝ่ายการตลาดเข้าซื้อรายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน)
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงาน

1.1 แนวคิดและหลักการในการวัดผลการดำเนินงาน

ลิเคิร์ต (Likert. 2001: 186) อลงกรณ์ และ สมิต (2547: 9) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงาน หมายถึง การดำเนินการเพื่อให้รู้ถึงศักยภาพ และความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน หน่วยงาน องค์กร โดยสามารถนำผลที่วัดได้มาประเมินค่า เพื่อใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการ และกำหนดแผนงานตามเป้าหมายที่กำหนด แนวความคิดเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย 3 รูปแบบ ดังนี้

1. การวัดผลการดำเนินงานแบบที่ไม่เป็นทางการ ไม่มีกฎเกณฑ์ หรือหลักการที่แน่นอน
2. การวัดผลการดำเนินงานแบบมีระบบ หรือแบบดั้งเดิม อาจเป็นการวัดผลการดำเนินงานจากคุณลักษณะประจำตัว ผลงาน หรือวัดผลการดำเนินงานโดยอาศัยองค์ประกอบทั้งสองอย่าง
3. การวัดผลการดำเนินงานโดยวิธีการทางพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งเน้นการกำหนดเป้าหมายร่วมกันของหน่วยงานเป็นสำคัญ

ครูเด็น และ เซอร์แมน (Chruden ; & Sherman. 2004: 16) กล่าวว่า วิธีการวัดผลการดำเนินงานนั้น แต่เดิมใช้วิธีการรายงานอุปนิสัยและพฤติกรรมของบุคคล ต่อมาได้ใช้วิธีการนำบุคคลมาเปรียบเทียบกัน โดยเกณฑ์ที่ใช้ในการเปรียบเทียบได้มาจากมาตรฐาน หรือเกณฑ์ของ

งานที่ถือว่าเป็นที่พอใจ มาตรฐานหรือเกณฑ์ของงานเหล่านี้ จะกำหนดโดยการศึกษาและการทำความเข้าใจในลักษณะงาน รวมทั้งข้อกำหนดต่างๆ ของงานเป็นหลัก

คูนุทซ์ (Knootz. 2003: 114) กล่าวว่า แนวคิดที่เกี่ยวกับสิ่งที่ผู้ประเมินผล การดำเนินงานจะต้องพิจารณา คือ การที่จะบอกว่าผลสำเร็จที่ปรากฏมีเพียงใดนั้นต้องเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า เมื่อใดก็ตามที่ความพยายามในการดำเนินงานไม่ก่อให้เกิดผลสำเร็จที่ปรากฏชัด ก็เรียกว่าไม่มีผลการดำเนินงาน ดังนั้น ในการประเมินผลการดำเนินงาน ผู้ประเมินจะต้องพิจารณาในส่วนของความหมายในการปฏิบัติงาน และผลสำเร็จที่ปรากฏชัดเป็นสำคัญ โดยมาตรฐานของงานเป็นเป้าหมายที่หน่วยงานนั้นกำหนดขึ้น

1.2 วัตถุประสงค์ของการวัดผลการดำเนินงาน

ไพจิตร (2546: 122) ได้ระบุว่า ในการวัดผลการดำเนินงาน จำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อเป็นแนวทางในการควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างถูกต้องในทิศทางเดียวกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงาน และบุคลากรในองค์กรได้ทราบระดับผลการดำเนินงาน และจุดบกพร่องของตนเอง เพื่อให้สามารถนำผลการดำเนินงานไปปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น และเพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นสำหรับการพิจารณาผลตอบแทน และการให้รางวัลที่เหมาะสมกับระดับผลการดำเนินงานของพนักงานแต่ละคน และเพื่อให้เกิดความเป็นธรรม ทั้งนี้ วัตถุประสงค์ของการวัดผลการดำเนินงานโดยทั่วไป มีดังนี้

1. เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานของพนักงาน เนื่องจากมีแบบแผนในการประเมินผลงานที่แน่นอนและยุติธรรม
2. เพื่อเป็นการกระตุ้นพนักงาน ให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายตามที่คาดหวัง เช่น ถ้าต้องการเลื่อนขั้น ก็ต้องทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่บริษัทหวังไว้ และทำให้ผลการดำเนินงานออกมาอยู่ในระดับที่ดี
3. เพื่อให้ทราบถึงข้อบกพร่องของพนักงานว่า พนักงานยังขาดทักษะทางด้านไหน และบริษัทจะได้หาทางแก้ไขข้อบกพร่องนั้น เพื่อให้พนักงานมีศักยภาพในการทำงานสูงขึ้นกว่าเดิม
4. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาผลตอบแทนที่จะให้แก่พนักงาน ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มเงินเดือน การเลื่อนขั้น และการพิจารณาโบนัสประจำปี

1.3 ประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากการใช้ระบบการประเมินผลการดำเนินงาน

ประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากการใช้ระบบการประเมินผลการดำเนินงาน มีอยู่ด้วยกันหลายประการ ซึ่งอาจมีความแตกต่างกันบ้างตามแต่ละมุมมองของนักวิชาการแต่ละท่าน แต่ใน

แง่มุมหลักๆ นั้นเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สามารถสรุปประโยชน์จากแนวคิดของ ลิเคิร์ต (Likert. 2001: 192) ชุตินา ชวนะเวสสกุล (2547: 46) สรุปได้ ดังนี้

1. ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานสูงขึ้น เนื่องจากพนักงานรับทราบถึงข้อบกพร่องของตนเอง และพยายามแก้ไขข้อบกพร่องของตนเอง พร้อมทั้งเพิ่มทักษะในสิ่งที่ตนเองขาดไป เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตนเองได้ตั้งไว้
2. ก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากทั้งคู่จะต้องมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายการทำงานของแผนกร่วมกัน
3. เป็นตัวกระตุ้นให้พนักงานเกิดการพัฒนา และปรับปรุงการทำงานของตนเอง ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นในการทำงาน
4. คะแนนที่ได้จากการวัดผลการดำเนินงานมีส่วนสำคัญในการวางแผน และวางแผนนโยบายในการพัฒนาบุคลากรของบริษัท เช่น การสร้างกิจกรรมเสริมทักษะในบริษัท การจัดฝึกอบรม เป็นต้น
5. เป็นตัวช่วยในการตัดสินใจในการให้รางวัล หรือผลตอบแทนแก่พนักงาน โดยนำค่าจากการดำเนินงานมาเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจ

2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน

สจ๊วต (Stewart. 1999: 11) สุทธิทิพย์ ยันประเวทย์ (2548: 22) และ ศุภสิทธิ กิตชัย (2547: 78) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ความสามารถในการบรรลุจุดมุ่งหมาย โดยใช้ทรัพยากรต่ำสุด กล่าวคือ ใช้วิธีการ (Mean) ให้เกิดการจัดสรรทรัพยากรที่สิ้นเปลืองน้อยที่สุด โดยมีเป้าหมาย (Goal) คือ ประสิทธิภาพ หรือให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ให้สูงสุด ประสิทธิภาพ จะแสดงถึง ความสำคัญระหว่างปัจจัยนำเข้า (Inputs) และผลผลิต (Outputs) โดยมีเป้าหมายที่จะใช้ต้นทุนของทรัพยากรที่ต่ำกว่าที่สุด ถ้าองค์กรได้ผลผลิต (Outputs) เพิ่มขึ้นจากปัจจัยนำเข้า (Inputs) จำนวนเดิม แสดงว่า มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ในทำนองเดียวกันถ้าองค์กรได้ผลผลิต (Outputs) เท่าเดิมจากปัจจัยนำเข้าที่ลดลง แสดงว่า สามารถเพิ่มประสิทธิภาพได้เช่นเดียวกัน เนื่องจากองค์กรมีทรัพยากร (ปัจจัยนำเข้า) ที่จำกัด ไม่ว่าจะเป็น คน เงิน และอุปกรณ์ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรเหล่านี้ ดังนั้น จึงต้องใช้ต้นทุนทรัพยากรต่ำสุด จะเห็นว่า ประสิทธิภาพจะเกี่ยวข้องกับการทำให้ถูกต้อง (Doing Things Right) ซึ่งหมายความว่า ไม่สิ้นเปลืองทรัพยากร นอกจากนี้ ประสิทธิภาพของการบริหารงานจะเป็นเครื่องชี้ถึงความเจริญก้าวหน้าหรือความล้มเหลวขององค์กร งานที่สำคัญสำหรับผู้บริหารองค์กร คือ งานในหน้าที่ของการบริหาร ซึ่งจะเหมือนกันเป็นสากลไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดใดมีจุดประสงค์ใด

จะเป็นเครื่องมือช่วยให้การบริหารมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารที่ชาญฉลาดจะต้องเลือกการบริหารที่เหมาะสมต่อองค์การของตนในสถานการณ์ต่างๆ และนำไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์การมากที่สุด โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรที่ดี และการใช้เวลาที่เหมาะสมเป็นมิติด้านผล การดำเนินงานขององค์กรที่เกี่ยวกับการแสดงถึง ความสามารถของผู้บริหารในการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยวัดผลจากกระบวนการทำงานตามขั้นตอน เวลา ค่าใช้จ่าย และพฤติกรรม ในการปฏิบัติงานที่วางไว้ ทั้งนี้ เพื่อให้ผลงานขององค์กรมีปริมาณและคุณภาพตรงกับความต้องการ ของลูกค้า และผู้รับบริการ

การประกอบธุรกิจในปัจจุบัน ประสิทธิภาพการดำเนินงานเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด ธุรกิจ ที่ขาดประสิทธิภาพการดำเนินงาน ยากจะอยู่รอดในสภาวะการแข่งขันที่รุนแรง ประสิทธิภาพ การดำเนินงานมีหลายด้าน แต่ที่สำคัญที่สุดเป็นเรื่อง พนักงาน เพราะพนักงานเป็นผู้ควบคุมปัจจัย นำเข้า (Inputs) องค์กรควรมีหน่วยงานที่มีหน้าที่เกี่ยวกับควบคุมประสิทธิภาพการทำงานของคน บางหน่วยงานทำหน้าที่ป้องกันการเสื่อมประสิทธิภาพ เช่น หน่วยงานควบคุมอัตราค่าจ้าง มีหน้าที่ กำหนดมาตรการในการควบคุมให้มีการใช้งานคนตามความเหมาะสม โดยจะต้องบอกได้ว่า คน ในหน่วยงานใดมากเกินไปจนความจำเป็น หน่วยงานใดกำลังขาดกำลังคน สำหรับหน่วยงานที่ทำหน้าที่ ส่งเสริมประสิทธิภาพในเชิงบวก ได้แก่ หน่วยงานพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม ทำหน้าที่ให้ ความรู้ เปลี่ยนทัศนคติ เพื่อจูงใจให้เกิดความรักงาน รักองค์กร เพื่อให้การทำงานโดยรวม มี ประสิทธิภาพสูงขึ้น ดังนั้น การฝึกอบรมจึงเป็นไป เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้มากขึ้น หรือ มีทัศนคติเปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น

3. ความเชื่อมโยงระหว่างประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานกับ การวัดผลการดำเนินงานโดยใช้เครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard

เนื่องจากการวัดผลการดำเนินงานโดยใช้เครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard ได้มีการแยกเป็น 4 มิติ โดยแต่ละมิติได้กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว ดังนั้นการพิจารณาประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการดำเนินงาน จึงสามารถพิจารณาแยก ตามแต่ละมิติและแต่ละตัวชี้วัด ได้แก่ กรณีผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดอยู่ในระดับมากที่สุด ย่อมสะท้อนว่า การบริหารงานของหน่วยงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลอยู่ในระดับมากที่สุด กรณีผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดอยู่ในระดับมาก ย่อมสะท้อนว่า การบริหารงานของหน่วยงาน มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก กรณีผลการดำเนินงานของตัวชี้วัด อยู่ในระดับ ปานกลาง ย่อมสะท้อนว่า การบริหารงานของหน่วยงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล อยู่ใน ระดับปานกลาง กรณีผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดอยู่ในระดับน้อย ย่อมสะท้อนว่า การบริหารงาน

ของหน่วยงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอยู่ในระดับน้อย กรณีผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดอยู่ในระดับน้อยที่สุด ย่อมสะท้อนว่า การบริหารงานของหน่วยงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอยู่ในระดับน้อยที่สุด เนื่องจากการวิเคราะห์ภายใต้หลักการที่หน่วยงานจัดสรรทรัพยากรจำนวนหนึ่งในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

การประเมินผลการดำเนินงานว่ามีประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอย่างน้อย 3 ส่วน คือ ผู้ประเมิน ผู้รับการประเมิน และเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน ทั้งนี้เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานมีหลายชนิด โดย โรเบิร์ต เอส แคปแลน (Robert, S. Kaplan) และ เดวิด พี นอร์ตัน (David, P. Norton) ได้คิดค้นเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard ที่สร้างให้การประเมินผลการดำเนินงานมีความสมดุล กล่าวคือ ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการประเมินผลการดำเนินงานในด้านใดด้านหนึ่ง แนวคิดนี้มีการประเมินผลการดำเนินงานครอบคลุมใน 4 ด้านหลักๆ คือ มิติด้านการเงิน มิติด้านลูกค้า มิติด้านกระบวนการภายใน และ มิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต

4. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard

4.1 กำเนิดและความเป็นมา

ในอดีตที่ผ่านมา นั้น เครื่องมือสำหรับการบริหารจัดการที่องค์กร มักนำมาใช้ เพื่อการประเมินผลภายในองค์กรนั้น ส่วนใหญ่จะใช้ตัวชี้วัดทางการเงิน หรือผลกำไรในการประกอบการ (Financial Perspective) เป็นเครื่องมือหลักในการประเมินผลความสำเร็จขององค์กร ข้อมูลทางการเงินนั้น ในอดีตถือว่าเป็นข้อมูลที่สำคัญมาก เพราะการเงินมีผลกับการดำเนินธุรกิจ ถ้าธุรกิจขาดสภาพคล่องทางการเงิน ก็จะทำให้ธุรกิจดำเนินไปอย่างไม่ดีเท่าที่ควร ดังนั้นธุรกิจต่างๆ จึงให้ความสำคัญเฉพาะข้อมูลทางการเงินเป็นหลัก

ใน ค.ศ. 1992 โรเบิร์ต เอส แคปแลน และ เดวิด พี นอร์ตัน (Robert ; S. Kaplan ; & David, P. Norton. 1995: 16) มองว่า ปัจจัยทางการเงินเพียงอย่างเดียว นั้น ไม่เพียงพอสำหรับการวัดความสำเร็จขององค์กรได้ เนื่องจากความสำเร็จขององค์กรมีหลายองค์ประกอบด้วยกัน ปัจจัยทางการเงิน ไม่สามารถที่จะใช้วัดสิ่งที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Asset) เช่น ในเรื่องของ Human Capital, Knowledge หรือด้าน Intellectual Capital เป็นต้น ทั้งนี้เพราะตัวชี้วัดทางการเงินนั้น ไม่สามารถบอกให้เรารู้ได้ว่า จะเกิดอะไรขึ้นในอนาคต จะบอกได้แค่เพียงว่าในอดีตเป็นอย่างไร เช่น ผลกำไรขาดทุน ในปีที่ผ่านมา เป็นต้น

โรเบิร์ต เอส แคปแลน (Robert, S. Kaplan) และ เดวิด พี นอร์ตัน (David, P. Norton) ได้ศึกษา และสำรวจถึงสาเหตุของการที่ตลาดหุ้นของอเมริกา ประสบปัญหา และพบว่า องค์กร

ส่วนใหญ่ในอเมริกานิยมใช้แต่ตัวชี้วัด ด้านการเงินเป็นหลัก ทั้งสองคนจึงได้เสนอแนวคิดในเรื่องของการประเมินผลองค์กร โดยพิจารณาตัวชี้วัดในสี่มุมมอง (Perspectives) แทนการพิจารณา เฉพาะมุมมองด้านการเงินเพียงอย่างเดียว

มุมมองทั้ง 4 ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

4.2 แนวคิดพื้นฐานของเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard

โรเบิร์ต เอส แคปแลน และ เดวิด พี นอร์ตัน (Robert, S. Kaplan ; & David, P. Norton. 1996: 30) เสนอแนวคิดว่า เครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard ประกอบด้วย มุมมอง (Perspectives) 4 ด้าน ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) มุมมองทุกด้านจะมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นศูนย์กลาง ในแต่ละมุมมองประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

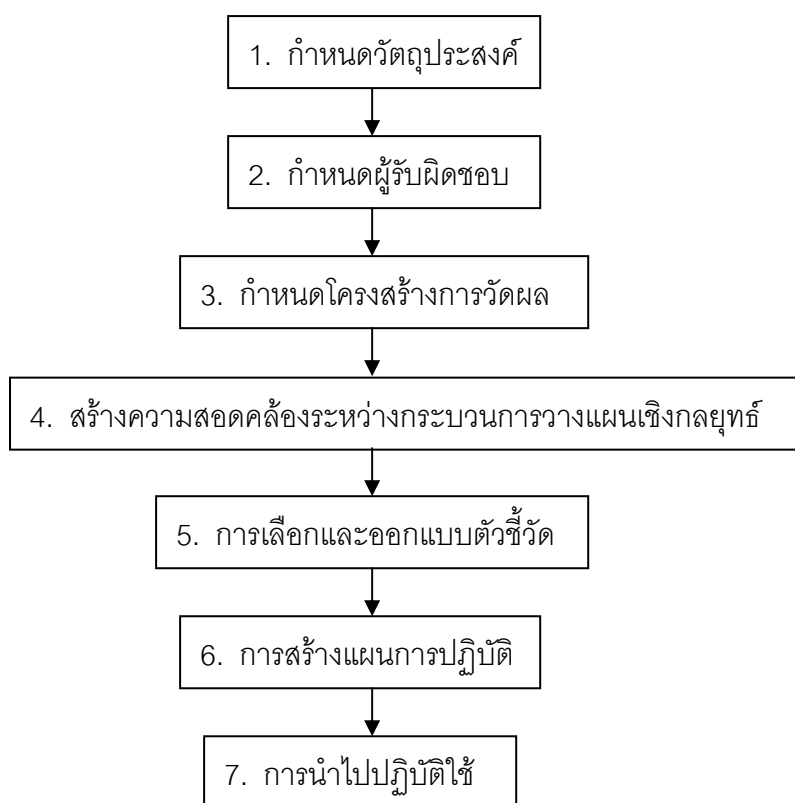
1. วัตถุประสงค์ (Objective) คือ สิ่งที่ต้องการมุ่งหวัง หรือต้องการที่จะบรรลุ ในแต่ละด้าน
2. ตัวชี้วัด (Measurements หรือ Key Performance Indicators) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน และตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดผลการดำเนินงานว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ในแต่ละด้านหรือไม่
3. เป้าหมาย (Target) คือ ผลสำเร็จหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุสำหรับตัวชี้วัดแต่ละด้าน
4. แผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจะจัดทำ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำ แต่เป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม เบื้องต้นที่ต้องทำ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

เดอว์บราห์ (Whitaker, Debrah. 2000: 130) กล่าวว่า เครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard จะช่วยให้มีการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมเนื่องจากการจัดทำเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard ต้องเริ่มต้นด้วยกระบวนการด้านกลยุทธ์ก่อน คือ การวิเคราะห์ด้านกลยุทธ์ และการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้ได้กลยุทธ์หลักขององค์กร (Strategic Themes) การจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ซึ่งจะเป็นแผนที่ที่แสดงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของวัตถุประสงค์ต่างๆ ภายใต้มุมมองของเครื่องมือภายใต้แนวคิด

Balanced Scorecard ทั้ง 4 มุมมอง (มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา) โดยวัตถุประสงค์เหล่านี้ต้องสอดคล้อง และสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์หลักขององค์กร หลังจากนั้น จึงกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม

4.3 กระบวนการจัดทำเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard

พสุ เดชะรินทร์ (2546: 25) กล่าวว่า เครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard จะช่วยให้มีการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม เนื่องจากขั้นตอนการจัดทำเครื่องมือ ภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard ต้องเริ่มต้นด้วยกระบวนการด้านการวางแผนกลยุทธ์ก่อน คือ การวิเคราะห์ด้านกลยุทธ์ และการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้ได้กลยุทธ์หลักขององค์กร (Strategic Themes) การจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ซึ่งจะเป็นแผนที่ที่แสดงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุ และผลของวัตถุประสงค์ต่างๆ ภายใต้มุมมองของเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard ทั้ง 4 ด้าน (มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้ และการเติบโต) โดยวัตถุประสงค์เหล่านี้ ต้องสอดคล้อง และสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์หลักขององค์กร จากนั้น จึงกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงาน โครงการ กิจกรรม ของวัตถุประสงค์แต่ละด้าน จึงจะถือว่าเสร็จสิ้นกระบวนการในการพัฒนาเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard ในระดับองค์กร กระบวนการจัดทำเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard มีขั้นตอน ดังนี้



ภาพประกอบ 3 ขั้นตอนการพัฒนาเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard

ที่มา : ดัดแปลงจาก พสุ เดชะรินทร์. (2546). เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ขั้นตอนที่ 1 : การกำหนดวัตถุประสงค์

ขั้นตอนแรกสำหรับการสร้างเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard คือ การจัดเตรียมข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนกลยุทธ์ขององค์กรหรือหน่วยงาน โดยจะส่งให้ผู้บริหารระดับสูง ในแต่ละหน่วยงาน ตลอดจนข้อมูลภายนอกที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรม การแข่งขันของในอุตสาหกรรม รวมถึงแนวโน้มที่สำคัญเกี่ยวกับขนาดตลาดและการเติบโต คู่แข่งขัน สิ่งที่คู่แข่งนำเสนอ ความต้องการของลูกค้า และการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ จากนั้น กำหนดวัตถุประสงค์สำหรับเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard ภายใต้แต่ละมิติ โดยพิจารณาว่า ในการที่องค์กรจะสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรได้นั้น ต้องบรรลุวัตถุประสงค์ด้านใดบ้าง

ขั้นตอนที่ 2 : การกำหนดผู้รับผิดชอบ

องค์กรจะเลือกบุคคลมารับผิดชอบงานในโครงการ ที่สำคัญที่สุด คือ หัวหน้าโครงการ ซึ่งมีหน้าที่ดูแลบริการโครงการ กำหนดระเบียบวิธีการสำหรับการออกแบบและพัฒนา ระบบ หัวหน้าโครงการจะช่วยชี้แนะถึงกระบวนการดูแลตรวจสอบตารางการประชุม และการสัมมนา จัดให้มีการจัดทำเอกสารที่เพียงพอ ศึกษาถึงภูมิหลังและให้ข้อมูลเกี่ยวกับตลาดและสภาพการแข่งขันกับสมาชิกในที่งาน เพื่อให้กระบวนการเป็นไปตามตารางที่วางแผนไว้ หัวหน้าโครงการควรจะเป็นผู้บริหารระดับสูงในองค์กร เช่น ผู้อำนวยการด้านการวางแผนกลยุทธ์ หรือพัฒนาธุรกิจ ผู้อำนวยการด้านการจัดการคุณภาพ ผู้อำนวยการด้านบัญชีและการเงิน เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3 : กำหนดโครงสร้างการวัดผล

หัวหน้าโครงการกับคณะผู้บริหารระดับสูง จะช่วยกันแบ่งแยกหน่วยงานในองค์กรสำหรับการวัดผลการดำเนินงาน โดยใช้เครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard ที่เหมาะสม องค์กรส่วนมากจะมีหน่วยงานย่อยที่ความแตกต่างกัน ซึ่งยากในการสร้างระบบในระดับองค์กร ดังนั้น เครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard จึงกำหนดว่า ถึงแม้ว่าจะมีการจัดการทรัพยากรขององค์กรที่ให้บริการกับทุกหน่วยปฏิบัติการ แต่การปฏิบัติการของแต่ละหน่วยงานภายในองค์กร ก็ยังมีความหลากหลาย ดังนั้น การแยกตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน สำหรับหน่วยงานที่แตกต่างกัน จะสร้างประสิทธิภาพดีกว่าการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน รวมทั้งองค์กร

ขั้นตอนที่ 4 : สร้างความสอดคล้องระหว่างกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ขั้นตอนนี้ คือ การจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ระดับองค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ภายใต้แต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่า ในการที่องค์กร จะสามารถดำเนินงาน และบรรลุวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร ได้นั้น ต้องบรรลุวัตถุประสงค์ ด้านใดบ้าง แผนที่ทางกลยุทธ์เป็นการแปลงวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ไปเป็นเป้าหมายการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ขั้นตอนนี้ผู้บริหารแต่ละท่านจะทราบถึงบทบาทหน้าที่ระหว่างผู้มีส่วนร่วมแต่ละคน ทั้งในแง่ของมุมมองทางกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และตำแหน่งงาน

ขั้นตอนที่ 5 : เลือกและออกแบบตัวชี้วัด

การเลือกและออกแบบตัวชี้วัดมีขั้นตอนดังนี้ สรุปประเด็นของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ระบุตัวชี้วัด ซึ่งตรงกับวัตถุประสงค์และสามารถสื่อสารถึงเจตนาของแต่ละวัตถุประสงค์ได้ ระบุแหล่งที่มาสำหรับแต่ละตัวชี้วัด ระบุแหล่งที่มาของข้อมูลที่เป็น และวิธีปฏิบัติที่เป็น เพื่อให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระบุความเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างตัวชี้วัด เช่น ตัวชี้วัดภายในมุมมองเดียวกัน ตัวชี้วัดระหว่างมุมมอง และพยายามระบุอิทธิพลของตัวชี้วัดหนึ่งที่มีผลต่อตัวชี้วัดอื่น

ขั้นตอนที่ 6 : การสร้างแผนการปฏิบัติ

หัวหน้าโครงการจะทำการประชุมเฉพาะผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น เพื่อพิจารณาความถูกต้องของข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับมา ตลอดจนพัฒนาการของเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard ที่ได้ว่า สามารถนำไปใช้ได้ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ ในขั้นตอนนี้ คณะผู้บริหารต้องพิจารณาถึงแผนการนำไปปฏิบัติใช้ การสื่อสารกับพนักงานในองค์กร และการพัฒนาระบบข้อมูลในองค์กร

ขั้นตอนที่ 7 : การนำไปปฏิบัติใช้

สิ่งที่ควรพิจารณาเพิ่มเติมในการใช้เครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard นั้น ไม่ได้มุ่งหวังให้เป็นเพียงตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรเท่านั้น แต่มุ่งหวังให้เป็นเครื่องมือ ในการบริหารและดำเนินงาน ตามแผนกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งนี้ เนื่องจากการนำเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard ไปปฏิบัติ นั้น องค์กรธุรกิจจะได้รับผลลัพธ์อื่นๆ ที่สำคัญนอกเหนือจากการประเมินผลการดำเนินงานตามปกติเพียงอย่างเดียว เช่น ช่วยในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ชัดเจน รวมทั้งถ่ายทอดสู่พนักงานระดับต่างๆ ทั่วทั้งองค์กร ช่วยในการกำหนดวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจน รวมทั้งช่วยถ่ายทอดวัตถุประสงค์นั้นไปทั่วทั้งองค์กร ช่วยให้มีการวางแผน กำหนดเป้าหมายและแผนการปฏิบัติการ สำหรับหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร

4.4 ประโยชน์ของการนำเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร

ประโยชน์ที่ได้จากการนำเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กรนั้น มีอยู่ด้วยกันหลายประการ ซึ่งอาจมีความแตกต่างกันบ้างตามแต่ละมุมมองของนักวิชาการแต่ละท่าน แต่ในแง่มุมมองหลักๆ นั้น เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยสรุปประโยชน์ของแนวคิดนี้จาก พสุ เดชะรินทร์ (2546) วัฒนา พัฒนพงษ์ (2546) ศุภสิทธิ์ กิตชัย (2547) และ โรเบิร์ต และ เดวิด (Robert, S. Kaplan ; & David, P. Norton. 2000) สรุปได้ ดังนี้

1. เป็นการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยใช้การกำหนดเป้าหมายเป็นสำคัญ
2. เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงเป้าหมาย ให้มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร พร้อมกันนั้นทุกคนในองค์กรยังสามารถมองเห็นทิศทางในการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจน อันนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร และสามารถลดความขัดแย้งภายในองค์กรได้
3. เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้วิสัยทัศน์ขององค์กรมีความชัดเจนและเรียบง่ายขึ้น อันนำไปสู่การปรับการบริหารให้ดียิ่งขึ้น

4. ช่วยให้เกิดความสมดุลทั้งในด้านของเวลา (Time) และขอบเขต (Space) กล่าวคือ ในด้านของเวลาเป็นการสร้างสมดุลระหว่างสถานะในปัจจุบันกับสิ่งที่จะเป็นไปในอนาคต เกิดสมดุลในเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว ในด้านของขอบเขต เป็นการสร้างสมดุลระหว่างลักษณะภายในขององค์กรกับภายนอก หรือภาพลักษณ์ที่ถูกค้ำมองเข้ามา พร้อมทั้งวัดผลลัพธ์ได้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

5. ช่วยให้กิจการสามารถเชื่อมโยงตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลายๆ ด้านเข้าด้วยกัน อันนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

6. ช่วยให้ผู้บริหารเห็นภาพรวม หรือผลการปฏิบัติงานหลายๆ ด้านในเวลาเดียวกันได้อย่างชัดเจนและรวดเร็ว ช่วยให้เข้าใจความเกี่ยวเนื่องระหว่างมุมมองต่างๆ ได้ดียิ่งขึ้น

7. เป็นเครื่องกระตุ้นให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรม

8. ช่วยให้สามารถระดมความรู้ ความสามารถจากผู้บริหารทุกระดับให้เป็นหนึ่งเดียวกัน

9. การใช้ตัวชี้วัดผลในระดับปฏิบัติการรวมกันกับตัวชี้วัดผลที่เป็นตัวเงิน จะช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นได้ชัดเจนขึ้นกว่าการพัฒนาในด้านใดด้านหนึ่ง ซึ่งอาจทำให้ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานด้านอื่นลดลง รวมทั้งการวัดผลการปฏิบัติงานทางด้านการเงินเพียงด้านเดียวนั้น ไม่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาความสามารถและทักษะของพนักงานแต่อย่างใด

10. ช่วยให้การติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

11. ช่วยสร้างให้เกิดความสามัคคีและการทำงานเป็นทีมระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร ซึ่งการบริหารงานในอดีตแต่ละหน่วยจะมีการดำเนินงานที่แยกจากกัน มักจะขัดแย้งกันเองและมีอุปสรรคในการประสานงานข้ามหน่วยงาน

12. เป็นแนวคิดที่มีความสอดคล้องกับลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจ สามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และยังมีความเหมาะสมต่อสภาพการณ์ในปัจจุบันที่มีความยืดหยุ่น มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และการแข่งขันที่สูง ส่งผลให้องค์กรพร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและมีการปรับตัวทั้งองค์กรไปพร้อมๆ กันได้

13. ช่วยให้ได้รับข้อมูลในการบริหารที่ไม่มากเกินไป เป็นการลดข้อมูลที่มีปริมาณมากเกินไปจนความจำเป็น (Information Overload) ให้เหลือน้อยที่สุด โดยจำกัดจำนวนของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่จะนำมาใช้ ซึ่งช่วยให้องค์กรไม่ต้องรับภาระงานที่มีมากเกินไปจนความจำเป็น จากการกำหนดตัวชี้วัดเป็นจำนวนมาก และยังสามารถกำหนดตัวชี้วัดเพิ่มเติมได้หากเห็นว่ามีเหมาะสม

14. ช่วยสร้างระบบข่าวสารที่สื่อกลับให้ผู้บริหารทราบถึง กระบวนการที่เลือกใช้ในการบรรลุวัตถุประสงค์ตามกลยุทธ์ขององค์กร ว่ามีปัญหาหรือมีข้อบกพร่องหรือไม่ อย่างไร ได้อย่างรวดเร็ว ทำให้ผู้บริหารสามารถปรับปรุงและพัฒนากระบวนการให้มีความเหมาะสมมากขึ้นได้ นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างระบบการสื่อสารภายในองค์กร ระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ตลอดจนสร้างความสามารถในการแข่งขันของกิจการเพิ่มขึ้นอีกด้วย

5. ข้อมูลเบื้องต้นของฝ่ายการตลาดเข้าซื้อรายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน)

5.1 ประวัติความเป็นมา

บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน) (NFS) ปัจจุบันประกอบธุรกิจหลักประเภทธุรกิจเงินทุน และยังได้มีการลงทุนโดยการถือหุ้น (Holding Company) โดยเป็นบริษัทแม่ในกลุ่มธนชาติ ซึ่งเป็นกลุ่มบริษัทที่ประกอบธุรกิจบริการทางการเงินครบวงจร อันประกอบด้วยธุรกิจที่สำคัญ คือ ธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ธุรกิจหลักทรัพย์ ธุรกิจจัดการลงทุน ธุรกิจประกันภัย ธุรกิจประกันชีวิต และธุรกิจบริหารสินทรัพย์ ดำเนินการ โดย ธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน) บริษัทหลักทรัพย์ ธนชาติ จำกัด (มหาชน) บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน ธนชาติ จำกัด บริษัท ธนชาติประกันภัย จำกัด บริษัท ธนชาติซูริคประกันชีวิต จำกัด บริษัทบริหารสินทรัพย์ เอ็นเอฟเอส จำกัด และบริษัทบริหารสินทรัพย์ แม็กซ์ จำกัด ตามลำดับ (ณ สิ้นเดือน พฤษภาคม 2548)

ฝ่ายการตลาดเข้าซื้อรายใหญ่เป็นหน่วยงานหนึ่งในสังกัดบริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน) เปิดตัวอย่างเป็นทางการเมื่อ พ.ศ. 2543 ปัจจุบันมีพนักงานทั้งหมด 12 คน ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่การตลาด 11 คน และผู้อำนวยการฝ่ายฯ 1 คน มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

1. สร้างพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อสร้างโอกาสและช่องทางการได้มาซึ่งลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย
2. สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยการเสนอบริการสินเชื่อจะควบคู่ไปกับการให้คำปรึกษา แนะนำการจัดโครงสร้างทางการเงินให้สอดคล้องกับการวางแผนทางการเงินระยะยาว โดยเฉพาะสินเชื่อธุรกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ฝ่ายฯ ได้มีการพัฒนาทีมงานให้ต้องรู้จักลูกค้า และมีความเข้าใจธุรกิจของลูกค้าอย่างแท้จริง รวมถึงการให้บริการ หลังจากที่ลูกค้าเลือกใช้บริการจากบริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน) และการเสนอบริการเพิ่มเติมเพื่อให้ลูกค้าใช้บริการทางการเงินอย่างอื่นจากกลุ่มธนชาติ
3. อำนวยความสะดวกในการให้บริการและความรวดเร็ว กล่าวคือ จัดให้มีขั้นตอนการให้บริการที่รวดเร็วและไม่ยุ่งยากต่อลูกค้า โดยปรับกระบวนการอนุมัติสินเชื่อ การ

ดำเนินการให้สินเชื่อต่างๆ ให้รวดเร็วทันต่อความต้องการของลูกค้า

4. พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลายและสอดคล้องกับลักษณะธุรกิจแต่ละประเภทที่เป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของธนาคาร เพื่อสร้างโอกาสให้ลูกค้าเลือกใช้บริการจากธนาคาร

5.2 ลักษณะการให้บริการ

5.2.1 สินเชื่อเช่าซื้อ (Hire Purchase) ประเภท "Fleet Financing"

ฝ่ายการตลาดเช่าซื้อรายใหญ่มีความชำนาญในด้าน "Fleet Financing" ทำให้สามารถนำเสนอ Fleet Vehicle Funding แก่ลูกค้าตามความต้องการของแต่ละองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็ก กลาง หรือใหญ่ สำหรับพาหนะ ทุกแบบ ทุกรุ่นและทุกยี่ห้อ ฝ่ายฯ มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับบริษัทผู้แทนจำหน่ายรถยนต์ (Dealer) ซึ่งพร้อมเสมอที่จะให้บริการและช่วยเหลือลูกค้า เริ่มต้นเงินดาวน์ ปกติขั้นต่ำที่ 15% ของราคารถยนต์ ซึ่งมีระยะเวลาผ่อนปกติ 12 – 60 เดือน หรือเพิ่มเป็น 72 เดือน ซึ่งจะขึ้นอยู่กับพิจารณาของฝ่ายวิเคราะห์สินเชื่อ อัตราดอกเบี้ยคิดแบบ Fixed Rate ต่อปี สามารถทำสัญญาได้ทั้งบุคคลธรรมดาและนิติบุคคล เมื่อสิ้นสุดสัญญาสิทธิในการครอบครอง ก็จะตกเป็นของผู้เช่าซื้อทันที อัตราดอกเบี้ยที่ผู้เช่าซื้อจ่าย เป็นอัตราตายตัว หมายความว่า ตลอดระยะเวลาของการผ่อนชำระผู้เช่าซื้อจะทราบว่า ต้องชำระ เป็นจำนวนเงินเท่าไรต่อเดือน

5.2.2 สินเชื่อเช่าแบบการเงิน (Financial Lease)

ฝ่ายการตลาดเช่าซื้อรายใหญ่ให้บริการเช่าทรัพย์สินที่จัดทำขึ้นเพื่อลูกค้านิติบุคคลเท่านั้น โดยมีระยะเวลาการผ่อนอยู่ที่ 36 – 60 เดือน อัตราดอกเบี้ยคิดแบบ Fixed Effective Rate ต่อปี โดยมีข้อกำหนดที่ว่า ผู้เช่าต้องซื้อรถยนต์ทรัพย์สินที่เช่าในราคามูลค่า หากเมื่อสิ้นสุดสัญญาการเช่า และรับโอนกรรมสิทธิ์ทรัพย์สินดังกล่าวภายหลัง เมื่อผู้เช่าซื้อตกลงเลือกข้อเสนอแบบ สัญญาเช่าแบบการเงิน ผู้เช่าซื้อสามารถเลือกที่จะกำหนดระยะเวลาในการเช่าได้ ซึ่งเป็นทางเลือกที่น่าสนใจสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจ ที่จะได้เปรียบทางด้านภาษี ภายหลังสิ้นสุดสัญญาผู้เช่าซื้อจะได้รับกรรมสิทธิ์ในการครอบครองทรัพย์สิน

5.2.3 สินเชื่อเพื่อสินค้าคงคลัง (Inventory Financing)

ฝ่ายการตลาดเช่าซื้อรายใหญ่ให้บริการสินเชื่อแก่กลุ่มผู้ประกอบการเดินรถยนต์มือสอง และแกตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ (Authorized Dealer) ประเภทเงินทุนหมุนเวียนสำหรับสั่งซื้อสินค้าคงคลัง (รถยนต์) หรือที่เรียกกันว่า สินเชื่อ "Floor Plan" เพื่อใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียน ในการประกอบการของผู้ประกอบการ โดยมีระยะเวลาการผ่อนอยู่ที่ 3 – 12 เดือน อัตราดอกเบี้ยคิดแบบ Float Effective Rate ต่อปี

5.2.4 บริการอื่นๆ

นอกเหนือจากการประกอบธุรกิจหลักดังกล่าวข้างต้น ทางฝ่ายการตลาดเข้าซื้อรายใหญ่ ได้มีการกระจายแหล่งรายได้ไปสู่การให้บริการต่อกรรมกรมภ์ประกันภัย และต่อภาษีทะเบียนรถยนต์ ซึ่งนอกจากจะเป็นการสร้างรายได้ให้กับบริษัทแล้ว ยังเอื้อประโยชน์ให้กับบริษัทในแง่ของการคุ้มครองทรัพย์สินของลูกค้า และป้องกันความเสียหายให้แก่บริษัท

5.3 ลักษณะลูกค้าและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

1. ลูกค้ากลุ่มบุคคลธรรมดา อายุตั้งแต่ 25 ปี ขึ้นไป อยู่ในวัยทำงาน ประกอบอาชีพที่มั่นคง มีรายได้แน่นอน มีความสามารถในการชำระหนี้ และมีความรับผิดชอบทางการเงินดี
2. กลุ่มลูกค้านิติบุคคล ทั้งขนาดปานกลางและขนาดใหญ่ มีฐานะการเงินมั่นคง มีระบบการจัดการที่ดีและมีศักยภาพในการชำระหนี้คืน โดยลูกค้ากลุ่มเป้าหมายหลักของฝ่ายการตลาดเข้าซื้อรายใหญ่ ในธุรกิจเข้าซื้อจะเป็นกลุ่มลูกค้านิติบุคคลเป็นส่วนใหญ่ รวมถึงกลุ่มบุคคลธรรมดาบางส่วน ขณะที่ธุรกิจลีสซิงเป็นนิติบุคคลทั้งหมด เนื่องจากลูกค้ากลุ่มนี้จะมีนโยบายการจัดหาทรัพย์สินของกิจการที่คำนึงถึงประโยชน์ทางการบันทึกบัญชีภาษีของกิจการเป็นหลัก

5.4 นโยบายการอนุมัติสินเชื่อ

1. รวบรวมเอกสารเบื้องต้นที่สำคัญสำหรับผู้ขอสินเชื่อและผู้ค้ำประกัน
2. พิจารณาคุณสมบัติพื้นฐานของลูกค้าที่ขอสินเชื่อ อาทิ มีอาชีพที่ถูกกฎหมาย และไม่มีความเสี่ยง มีรายได้อย่างน้อยเป็น 2 เท่าของค่างวดที่ต้องชำระ เป็นต้น
3. สอบถามเจ้าหน้าที่การตลาดให้มีความรู้ทางด้านสินเชื่อ เพื่อให้มั่นใจว่า เจ้าหน้าที่ทุกคนปฏิบัติงานตามนโยบายได้อย่างเหมาะสมและเป็นผู้ที่มีศักยภาพในการวิเคราะห์สินเชื่อได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างค่านิยมในเรื่องความซื่อสัตย์สุจริตในวิชาชีพ
4. ผู้ขอสินเชื่อทุกรายต้องมีผู้ค้ำประกันหรือหลักประกัน มีหลักการวิเคราะห์เครดิตเช่นเดียวกับสินเชื่อประเภทอื่น
5. การให้สินเชื่อทั้งหมดต้องมีการประกันภัยกับบริษัทประกันภัยที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการพิจารณาเครดิตโดยบริษัทประกันดังกล่าวจะได้รับการทบทวนเครดิตอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความมั่นใจว่าบริษัทประกันภัยมีคุณภาพตรงตามมาตรฐานที่บริษัทฯ กำหนด

5.5 กลยุทธ์การแข่งขัน

1. เน้นการเป็นผู้นำในการสร้างกลยุทธ์ทางการตลาดและทางการเงินใหม่ๆ ออกสู่ตลาดเข้าซื้อ และลีสซิง เช่น บริษัทเป็นผู้ที่ริเริ่มโครงการผ่อนรถรวมประกันภัยในธุรกิจเข้าซื้อ และลีสซิง และการผ่อนค่างวดเข้าซื้อในรูปแบบที่ไม่จำเป็นต้องเท่าๆ กันทุกงวด

2. มุ่งการบริการที่ดี รวดเร็ว มีประสิทธิภาพและมีความเป็นกันเอง มุ่งถึงผลประโยชน์ของลูกค้าเป็นสำคัญ จากทีมงานผู้บริหารและพนักงานมืออาชีพที่มีประสบการณ์ในวงการธุรกิจ เช่าซื้อ และลีสซิ่งมานานกว่า 20 ปี

3. การให้การบริการที่ครบวงจร ครอบคลุมถึงบริการหลังการขาย เช่น การต่อภาษี ทะเบียนรถยนต์และการต่อประกันภัยเพื่อช่วยอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า

4. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าทางธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นตัวแทนผู้จำหน่ายรถยนต์ ผู้จำหน่ายทรัพย์สินประเภทอื่น กลุ่มลูกค้ารายใหญ่ที่มีประวัติดี บริษัทประกันภัยและสถาบันการเงินเพื่อการเกื้อหนุนทางธุรกิจจะหว่างกันในการดำเนินธุรกิจระยะยาว

5. ให้ความสำคัญกับการติดตามข่าวสาร หรือมาตรการต่างๆ จากภาครัฐบาลที่อาจมีผลกระทบต่อธุรกิจ เพื่อนำมาศึกษาหากลยุทธ์ใหม่ๆ หรือแนวทางการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจ และมีการอบรมถ่ายทอดความรู้ให้กับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การให้คำปรึกษาที่ถูกต้องกับลูกค้า และเพื่อลดความเสี่ยงในการให้สินเชื่อของบริษัท

6. การมีระบบพิจารณา และตรวจสอบเครดิตที่รัดกุมและรวดเร็ว โดยการมีระบบการจัดเก็บข้อมูลภายในของบริษัทและการเป็นสมาชิกของบริษัท ข้อมูลเครดิตไทย จำกัด (Thai Credit Bureau Co., Ltd.) ทำให้บริษัทสามารถอนุมัติสินเชื่อได้ทันกับความต้องการลูกค้า และสามารถแข่งขันกับคู่แข่ง ทั้งยังได้ลูกค้าที่มีศักยภาพในการชำระคืนและลดความเสี่ยงในการเกิดหนี้สูญของบริษัท

5.6 โครงสร้างสินเชื่อของฝ่ายการตลาดเช่าซื้อรายใหญ่ แยกตามลักษณะการให้บริการ

ประเภท	ปี 2547		ปี 2548		ปี 2549	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
สินเชื่อเช่าซื้อ	988	70.5	1,154	61.4	1,502	59.3
สินเชื่อเช่าแบบการเงิน	226	16.1	523	27.8	736	29.1
สินเชื่อเพื่อสินค้าคงคลัง	188	13.4	202	10.8	294	11.6
รวม	1,402	100.0	1,879	100.0	2,532	100.0

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการค้นคว้ารายงานการศึกษาและการวิจัยที่เกี่ยวข้องที่มีความน่าสนใจ ทั้งใน และต่างประเทศมี ดังนี้

พสุ เดชะรินทร์ (2546: 39) กล่าวว่า ผลเบื้องต้นของงานการวิจัยเรื่องการใช้ เครื่องมือ ภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard ในประเทศไทย ที่สอบถามผ่านบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ จำนวน 111 บริษัท (ที่ตอบกลับมา) พบว่า ร้อยละ 8 ได้นำ เครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ จนเห็นผลสำเร็จแล้วโดยกว่าครึ่ง จะอยู่ในหมวดสื่อสาร และ โทรคมนาคม ร้อยละ 21 กำลังใช้อยู่แต่ยังไม่เห็นผลลัพธ์ที่ชัดเจน ร้อยละ 52 กำลังอยู่ระหว่างการศึกษาวาจะนำมาใช้หรือไม่ ร้อยละ 6 ไม่คิดจะนำมาใช้เลย และร้อยละ 13 ที่ไม่รู้จักเครื่องมือ ภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard นอกจากนี้ยังพบว่า ร้อยละ 42 จากจำนวน 111 บริษัทได้นำมาใช้ เพื่อเป็นเครื่องมือประเมินผลองค์กร, ร้อยละ 35 ใช้เพื่อเป็นเครื่องมือนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ร้อยละ 14 เพื่อเป็นระบบในการบริหาร และร้อยละ 1 เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผลบุคลากร

พสุ เดชะรินทร์ (2546: 47) กล่าวว่า การนำ BSC มาใช้ในประเศไทยนั้นเกิดขึ้นในช่วงของการประยุกต์เครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard ไปใช้ (Implementation) ไม่ได้เกิดจากช่วงของการออกแบบ (Design) ซึ่งมีปัญหาหลายประการ เช่น ผู้บริหารสูงของไทยมักไม่ได้มองว่า BSC เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายใน แต่มองว่าเป็นเพียงการจัดทำแผนปฏิบัติการ หรือการสร้างตัวชี้วัดเท่านั้นเอง และมองว่าเป็นโครงการ (Project) ที่มีกำหนดเวลาสิ้นสุด ดังนั้นเมื่อมีการออกแบบเสร็จ ผู้บริหารก็ใช้เวลาความสับสนน้อยลงและค่อยๆหายไป หลายองค์กรมองว่าเป็นการกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย และสิ่งที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งไม่ควรจะจบเพียงแค่นั้น แต่ควรเชื่อมโยงและนำไปสู่การทำแผนปฏิบัติการ การกำหนดงบประมาณของแต่ละหน่วยงาน ต่างๆ

อัศกั๊ก (ไพจิตร ศิริธรรมพันธ์. 2546 : 8 ; อ้างอิงจาก Hagigi. 1999: unpagged) รายงานการศึกษาเรื่อง การพัฒนาการวัดผลการปฏิบัติงาน โดยเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard ในหน่วยงานของกระทรวงสาธารณสุขในรัฐแคลิฟอร์เนีย (ศูนย์พยาบาลเด็ก) โดยพัฒนานำหลักการวัดผลการปฏิบัติงาน เครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ เนื่องจากว่า ตามกฎหมาย The Government Performance and Results Act ที่ประกาศใช้ใน ค.ศ. 1993 กำหนดให้หน่วยงานของรัฐต้องสร้างความไว้วางใจได้ (Accountability) โดยต้องมีการกำหนดแผนสำหรับหน่วยงาน ตั้งเป้าหมายและวางโปรแกรมดำเนินงานและวัดผลปฏิบัติงาน โดยระบบดังกล่าว จะเป็นตัวประเมินเงินทุนที่จะช่วยสนับสนุนจากภาครัฐ จากการที่เครื่องมือภายใต้

แนวคิด Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือที่รวมความสมบูรณ์ของการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร ช่วยให้องค์กรจัดสรร และบริหารทรัพยากร อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความเหมาะสม ผลการออกแบบ และการประยุกต์ใช้ตัวชี้วัดปฏิบัติงานในหน่วยงานรัฐดังกล่าว อยู่ระหว่างกำลัง ได้รับการพัฒนา นับเป็นสิ่งสำคัญ และมีความท้าทายอย่างยิ่งที่หน่วยงานที่ประกอบด้วยคนหลากหลาย อย่างเช่น ในหน่วยงานดังกล่าว จะนำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน เครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard ไปใช้ ซึ่งการวัดผลการปฏิบัติงานนั้นจำเป็นต้องมีการถ่วงดุล ในการวัดในบุคคลแต่ละกลุ่ม ในแต่ละวัฒนธรรม และต้องคำนึงถึงในแง่เศรษฐกิจสังคมอีกด้วย เพื่อที่จะช่วยเพิ่มศักยภาพการดำเนินการขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ และเพื่อบรรลุความสำเร็จตามปณิธานขององค์กรที่ตั้งไว้ได้

ไอ เฮไดรี่ (ไพจิตร ศิริธรรมพันธ์. 2546: 8 ; อ้างอิงจาก AI – Hedaithy. 2000: unpagged) รายงานการศึกษาเรื่อง การใช้หลักการวิเคราะห์เพื่อพัฒนาตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ในองค์กรขนาดเล็ก ศึกษาเปรียบเทียบกระบวนการพัฒนาตัวชี้วัด เครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard ที่ทำในองค์กรรัฐบาลขนาดเล็ก และที่ทำในหน่วยงานธุรกิจเอกชนขนาดเล็ก โดยใช้หลักในการวิเคราะห์ (Analytic Approach) โดยจะนำมาใช้ในการพัฒนาฐานความคิดของ เครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard ตามหลักของ Saaty's Analytic Hierarchy Process (AHP) โดยจัดให้มีการออกแบบเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard และมีทีมงานในการดำเนินการและสนับสนุนข้อมูล มีหน่วยงานสองหน่วยที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเป็นองค์กรทดลองเป็นหน่วยงานเอกชน และราชการขนาดเล็กอย่างละหนึ่งแห่ง ทั้งคู่อยู่ในรัฐฟลอริดา หลังจากนั้นก็ใช้วิธีการส่งแบบสอบถามไปยังหน่วยรัฐบาล และเอกชนขนาดเล็กอื่นๆแบบสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sample) จากการศึกษาพบว่าจากการวิเคราะห์ (Analytic Approach) เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาตัวชี้วัดผลโดยใช้หลักการเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard ช่วยในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้มีมุมมองที่กว้างขึ้นสำหรับการเลือกตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน จากผลการศึกษายังพบอีกว่าหน่วยงานเอกชน ให้ความสำคัญในมุมมองด้านการเงินมากที่สุด ขณะที่หน่วยงานราชการจะให้ความสำคัญในมุมมองด้านกระบวนการภายใน อย่างไรก็ตาม ไม่มีหน่วยงานของรัฐบาลและเอกชนมีความเชื่อว่า ควรให้ลูกค้ามามีส่วนโดยตรงในการวางแผนกลยุทธ์ หรือการสร้างตัวชี้วัด ผลการปฏิบัติงาน และจากการสำรวจพบว่าร้อยละ 59 ของแบบสอบถามที่ตอบกลับมาทั้งหมดร้อยละ 7 ของหน่วยงานราชการขนาดเล็ก และร้อยละ 31 ของแบบสอบถามที่ตอบกลับมาทั้งหมดร้อยละ 39 ของหน่วยงานเอกชนขนาดเล็ก มีการนำการวางแผนกลยุทธ์ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมาใช้ชี้ให้เห็นว่าหน่วยงานต่างๆ ที่สำรวจส่วนใหญ่ ไม่มีการจัดทำแผนงานและไม่มีการวัดตัวชี้วัดผลการ

ปฏิบัติงาน จากการสำรวจยังพบอีกว่า หน่วยงานของรัฐบาลขนาดเล็ก จะใช้วิธีการวัดผลการปฏิบัติงาน โดยปริมาณงานที่ทำ (Work Volume) แทนที่จะใช้การวัดผลแบบโปรแกรม ส่วนองค์กรเอกชนขนาดเล็กมีแนวโน้มที่ใช้การทำการกำไรสูงสุด และการควบคุมต้นทุนเป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

วสันต์ ภูษิตกาญจนา (2547: 18) กล่าวว่า จากข้อบกพร่องที่กล่าวมา จึงเกิดการค้นคว้าแนวคิดใหม่ๆ ที่จะเป็นระบบการวัดผลที่มีประสิทธิภาพ และมีความสมบูรณ์มากกว่าระบบวัดแบบเดิม ค.ศ. 1990 Nolan Norton Institute เป็นบริษัทในเครือที่ดำเนินธุรกิจการวิจัยของบริษัทสอบบัญชีและที่ปรึกษาธุรกิจ KPMG ได้ให้สนับสนุนในการศึกษาเรื่อง “การวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรในอนาคต” (“Measuring Performance in the Organization of the Future”) โดยศึกษาบริษัทจำนวนหนึ่ง (Multicompany Study) มี David Norton ประธานเจ้าหน้าที่บริหารของ Nolan Norton Institute เป็นหัวหน้าโครงการวิจัย และมี Robert Kaplan เป็นประธานที่ปรึกษาด้านวิชาการศึกษากับบริษัทชั้นนำของประเทศสหรัฐอเมริกาจำนวน 12 แห่ง อยู่ในกลุ่มต่างๆ ซึ่งประกอบไปด้วยอุตสาหกรรมการผลิตและบริการ อุตสาหกรรมหนัก และอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง โดยที่วิจัยจะรวมประชุม และสรุปผลการพัฒนาเครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงานใหม่ (New Performance – measurement) โดยมีกำหนดการประชุมในระยะสองเดือนต่อครั้ง ตลอด ค.ศ. 1990

เมื่อการประชุมดำเนินไปถึงครึ่งแผนการวิจัย ที่ประชุมมีการอภิปรายถึงการตั้งชื่อเครื่องมือที่พัฒนาใหม่ที่ได้จากการศึกษา มีมติร่วมกันให้ใช้ชื่อเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard ตามลักษณะของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้น ซึ่งประกอบไปด้วยการวัด 4 มุมมอง พร้อมกับการสื่อถึงการถ่วงดุลระหว่างวัตถุประสงค์ในระยะสั้นและระยะยาว และถ่วงดุลระหว่างตัวชี้วัดทางการเงินและตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน

จากนั้นมีการรายงานการศึกษาเรื่องดังกล่าวซึ่งได้รับการตีพิมพ์ในวารสาร Harvard Business Review ใน ค.ศ. 1992 เรื่อง The Balanced Scorecard : Measures that Drive Performance รายงานได้แจ้งถึงผลการศึกษา เรื่องตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานใหม่ ที่ได้จากการศึกษา ซึ่งเป็นเรื่อง การอธิบายถึงหลักการและแนวทฤษฎีของเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard จนกระทั่ง ค.ศ.1993 มีบทความที่รายงานเกี่ยวกับการศึกษาเรื่อง Putting the Balanced Scorecard to work ในวารสารเดียวกันเขียนโดย โรเบิร์ต และ เดวิด (Robert, S. Kaplan; & David, P. Norton) เป็นการรายงานผลการศึกษาการนำแนวคิดทางทฤษฎีเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard ไปประยุกต์ใช้กับบริษัทจริงและใน ค.ศ. 1996 มีบทความที่ตีพิมพ์ในเรื่องเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard อีกครั้งในหนังสือเล่มเดียวกันเรื่อง

Using the Balanced Scorecard a Strategic Management System รายงานการศึกษาถึงการดำเนินการพัฒนาซึ่งพบว่า เครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard ไม่ได้เป็นเฉพาะแต่ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานเท่านั้น แต่ยังสอดคล้องกับการบริหารกลยุทธ์สำหรับการบริหารและจัดการอีกด้วย

เบิร์กควิสท์ (วสันต์ ภูษิตกาญจนา. 2547: 25 ; อ้างอิงจาก Bergquist. 2000: unpagued) บรรณาธิการของนิตยสารชื่อ The Balanced Scorecard Newswire ของเว็บไซต์ www.BalancedScorecard.com ได้ทำการสำรวจผลของการนำเครื่องมือ ภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร ครั้งที่ 1 โดยการสอบถามจากสมาชิกจำนวน 134 คน จากจำนวนสมาชิกทั้งหมด 1,650 คน พบว่า 76.9% ให้ความเห็นว่าภายหลังจากการนำเครื่องมือ ภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร เครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard นอกจากจะช่วยในการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานในองค์กรที่มีขนาดใหญ่แล้ว ยังช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นภาพรวมขององค์กรและในแต่ละหน่วยธุรกิจ (Business Units) สามารถกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับหน่วยธุรกิจของตนเอง ในขณะเดียวกันก็สอดคล้องกับเป้าหมาย และกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร

บริโทเวอร์ (วัฒนา พัฒนพงษ์. 2546: 25 ; อ้างอิงจาก Brethower. 1999: unpagued) ได้ทำการศึกษาถึงองค์กรธุรกิจขนาดเล็กที่ได้นำเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร มีสาเหตุเนื่องจากสภาพการแข่งขันที่รุนแรงเพิ่มมากขึ้น องค์กรจำเป็นต้องนำแนวคิดที่จะสามารถสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายขององค์กร และการพัฒนาด้านประสิทธิภาพการเงินขององค์กรให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งผลจากการนำเครื่องมือ ภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ ทำให้องค์กรเห็นถึงผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

ไดวิดดี (ศุภลลิต กิตชัย. 2547: 25 ; อ้างอิงจาก Diwiddie. 2003: unpagued) ทำการศึกษาขององค์กรภาคเอกชนและองค์กรภาครัฐบาลที่ได้นำเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร จากการสำรวจพบว่า แนวคิดดังกล่าว ช่วยในการพัฒนาระบบการทำงานด้านต่างๆ ขององค์กร โดยเฉพาะการวัดผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งช่วยในการเพิ่มกำไร และลดต้นทุนในด้านระบบควบคุมขององค์กร

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard ที่ได้กล่าวมาข้างต้น ส่วนใหญ่เป็นงานวิจัยที่ทำการศึกษาถึง ผลการศึกษาขององค์กรนำเครื่องมือ ภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard มาใช้แล้วอย่างไรก็ตามองค์กรที่มีความสนใจที่จะนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ภายในองค์กรจำเป็นที่จะต้องมีการพิจารณาไตร่ตรอง หรือการตัดสินใจที่มี

ประสิทธิภาพ ดังจะเห็นได้จากงานวิจัยของ ฮูลิน (สุทาทิพย์ ยันประเวทย์. 2548: 25 ; อ้างอิงจาก Hulin. 2004: unpagged) ได้กล่าวถึงการตัดสินใจระดับองค์กรที่มีประสิทธิภาพควรมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจมีเพียงพอ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและความเข้าใจในเป้าหมายองค์กรนั้น ๆ ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจ โดยหากทางเลือกที่ทำการเลือกนั้น ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กรถือได้ว่า กระบวนการในการตัดสินใจดังกล่าวมีความเสี่ยงต่อความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นสูง นอกจากนี้ความรู้ความสามารถของผู้บริหารก็มีส่วนสำคัญเช่นกัน ดังจะเห็นได้จากงานวิจัยของ ลิเคอร์ท (Likert. 2001: 166) ได้กล่าวถึงความสามารถในการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิภาพ ถือเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร จากการวิจัยพบว่า กระบวนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพควรตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา ผู้บริหารระดับสูงจำนวน 42 บริษัท เห็นว่า ในการตัดสินใจขององค์กรในแต่ละครั้ง องค์กรควรให้ความสำคัญต่อผู้บริหารระดับสูง ในประเด็นเรื่องความสามารถในการรับรู้สำหรับปัญหาขององค์กรที่เกิดขึ้นมาน้อยเพียงใด เพื่อส่งผลให้เกิดการตัดสินใจที่ถูกต้องแม่นยำที่สุด

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดกลุ่มประชากร
2. เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การกำหนดกลุ่มประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและพนักงานของฝ่ายการตลาดเข้าซื้อรายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน) รวมทั้งหมด 12 คน ประกอบด้วย

- 1.1 ระดับผู้บริหาร จำนวน 1 คน
- 1.2 ระดับผู้จัดการ จำนวน 3 คน
- 1.3 ระดับพนักงาน จำนวน 8 คน

2. เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม จำนวน 2 ฉบับ ได้แก่ แบบสอบถามสำหรับผู้บริหารและพนักงาน และแบบสอบถามสำหรับผู้บริหาร แบบสอบถามทั้ง 2 ฉบับประกอบด้วย คำถาม ซึ่งสร้างขึ้นโดยอาศัยแนวคิด Balanced Scorecard ข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าจากตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลเบื้องต้นของฝ่ายการตลาดเข้าซื้อรายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด(มหาชน) และทฤษฎีเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนกลยุทธ์ขององค์กร

แบบสอบถามฉบับที่ 1 : แบบสอบถามผู้บริหารและพนักงาน

เป็นแบบสอบถามปลายปิดชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ ผู้วิจัยจะส่งให้ผู้บริหารและพนักงานจำนวนทั้งหมด 12 คน แสดงความคิดเห็นถึงความเหมาะสมขององค์ประกอบต่างๆ ว่า มีความเหมาะสมระดับใด ในการเป็นองค์ประกอบของเครื่องมือสำหรับวัดผลการดำเนินงานของฝ่ายการตลาดเข้าซื้อรายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน) โดยแบบสอบถามแบ่งเป็น 4 มิติ ประกอบด้วย มิติด้านการเงิน มิติด้านลูกค้า มิติด้าน

กระบวนการภายใน และมิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต ซึ่งแต่ละมิติครอบคลุมหัวข้อ
วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดหลัก เป้าหมาย และแผนโครงการ

ผู้วิจัยนำคำตอบที่ได้จากแบบสอบถามฉบับที่ 1 มาคำนวณหาค่าคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$)
และสรุปความคิดเห็นของกลุ่มประชากรว่ามีองค์ประกอบใดบ้าง ที่มีความเหมาะสมในการเป็น
องค์ประกอบของเครื่องมือสำหรับการวัดผลการดำเนินงานของฝ่ายการตลาดเข้าสู่เครือข่ายใหญ่
บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน) ภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard

แบบสอบถามฉบับที่ 2 : แบบสอบถามผู้บริหาร

นำคำตอบจากแบบสอบถามฉบับที่ 1 มารวบรวมสร้างเป็นแบบสอบถามปลายปิด
ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ ผู้วิจัยจะส่งแบบสอบถามให้ผู้บริหาร
ประเมินผลการดำเนินงานของฝ่ายการตลาดเข้าสู่เครือข่ายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน)
โดยอาศัยตัวชี้วัดที่ได้จากแบบสอบถามฉบับที่ 1 เป็นปัจจัยในการประเมินผลการดำเนินงาน
แบบสอบถามฉบับที่ 2 แบ่งเป็น 4 มิติ ประกอบด้วย มิติด้านการเงิน มิติด้านลูกค้า ด้าน
กระบวนการภายในมิติ และมิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีลักษณะเป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development)
ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ด้วยการส่งแบบสอบถาม จำนวน 2 ฉบับ ไปยังประชากร
โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยสร้างแบบสัมภาษณ์ปลายเปิด เพื่อให้ผู้บริหารแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับค่า
คาดหวัง (Expected Value) ของเป้าหมายการดำเนินงานสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว และนำค่า
คาดหวังดังกล่าวไปใช้ในการวัดผลการดำเนินงานของฝ่ายการตลาดเข้าสู่เครือข่ายใหญ่ บริษัทเงินทุน
ธนชาติ จำกัด (มหาชน)

2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามฉบับที่ 1 ไปให้ผู้บริหารและพนักงาน จำนวนทั้งหมด 12 คน
เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ระยะเวลาสำหรับเก็บรวบรวมแบบสอบถามกลับคืน ใช้ระยะเวลา
ประมาณ 2 สัปดาห์ เมื่อผู้วิจัยเก็บแบบสอบถามคืนได้ร้อยละ 100 ของจำนวนกลุ่มตัวอย่าง เป็น
ที่เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้ตรวจสอบข้อมูลในแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาด้วยตนเอง

3. เมื่อได้รับแบบสอบถามฉบับที่ 1 กลับคืนมา และสร้างแบบสอบถามฉบับที่ 2 เสร็จแล้ว
หลังจากนั้นผู้วิจัยจะส่งแบบสอบถามฉบับที่ 2 ให้ผู้บริหารเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ระยะเวลา
สำหรับเก็บรวบรวมแบบสอบถามกลับคืน ใช้ระยะเวลาประมาณ 1 สัปดาห์

4. หลังจากผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามฉบับที่ 2 เรียบร้อยแล้ว จากนั้น ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของฝ่ายการตลาดเข้าสู่เครือข่ายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน)

4. การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้รวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา และดำเนินการตรวจสอบความสมบูรณ์พบว่า แบบสอบถามทั้งหมดมีความสมบูรณ์ สามารถนำไปวิเคราะห์ข้อมูล โดยขั้นตอนการวิเคราะห์ ดังนี้

ขั้นที่ 1 : พัฒนาเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard สำหรับวัดผลการดำเนินงานของฝ่ายการตลาดเข้าสู่เครือข่ายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน) วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมความคิดเห็นของผู้บริหาร และพนักงานเกี่ยวกับความเหมาะสม ในการเป็นองค์ประกอบของเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard

1. กำหนดความกว้างอันตรภาคของแบบสอบถาม ดังนี้

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$\frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

1.1 เกณฑ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงานเกี่ยวกับความเหมาะสมในการเป็นองค์ประกอบของเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard ดังนี้

ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) 1.00 – 1.80 หมายถึง มีความเห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) 1.81 – 2.60 หมายถึง มีความเห็นด้วยในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) 2.61 – 3.40 หมายถึง มีความเห็นด้วยในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) 3.41 – 4.20 หมายถึง มีความเห็นด้วยในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) 4.21 – 5.00 หมายถึง มีความเห็นด้วยในระดับมากที่สุด

ขั้นที่ 2 : ผู้วิจัยจะนำองค์ประกอบต่างๆ ที่มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ความคิดเห็นของผู้บริหาร และพนักงานมากกว่า หรือเท่ากับ 2.61 มารวบรวมจัดทำเป็นองค์ประกอบของเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard และนำมาวัดผลการดำเนินงานของฝ่ายการตลาดเข้าสู่เครือข่ายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน)

ขั้นที่ 3 : วัดผลการดำเนินงานของฝ่ายการตลาดเข้าสู่สื่อรายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน) โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นในขั้นที่ 2 เกณฑ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ มีดังนี้

1. กำหนดความกว้างอันตรภาคของแบบสอบถาม ดังนี้

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$\frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

1.1 เกณฑ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ระดับผลการดำเนินงาน ดังนี้

ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) 1.00 – 1.80 หมายถึง ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และ
ประสิทธิผลอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) 1.81 – 2.60 หมายถึง ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และ
ประสิทธิผลอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) 2.61 – 3.40 หมายถึง ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และ
ประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) 3.41 – 4.20 หมายถึง ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และ
ประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) 4.21 – 5.00 หมายถึง ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และ
ประสิทธิผลอยู่ในระดับมากที่สุด

1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ มีดังนี้

$$1.2.1 \text{ ค่าร้อยละ (\%)} = \frac{\text{จำนวนกลุ่มตัวอย่าง} \times 100}{\text{จำนวนประชากร}}$$

2. ค่าคะแนนเฉลี่ย $\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$

เมื่อ $\bar{X}$ แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย
 $\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
 n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

3. ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

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

เมื่อ S.D. แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนของกลุ่มตัวอย่าง
 $\sum x^2$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
 $(\sum x)^2$ แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
 n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัย เรื่อง การพัฒนาเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard เพื่อวัดผลการดำเนินงานขององค์กร : กรณีศึกษา ฝ่ายการตลาดเข้าซื้อรายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยแบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 : การวิเคราะห์องค์ประกอบที่มีความเหมาะสมในการเป็นองค์ประกอบของเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard สำหรับวัดผลการดำเนินงานฝ่ายการตลาดเข้าซื้อรายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน)

- 1.1 การวิเคราะห์ความเหมาะสมขององค์ประกอบมิติด้านการเงิน
- 1.2 การวิเคราะห์ความเหมาะสมขององค์ประกอบมิติด้านลูกค้า
- 1.3 การวิเคราะห์ความเหมาะสมขององค์ประกอบมิติด้านกระบวนการภายใน
- 1.4 การวิเคราะห์ความเหมาะสมขององค์ประกอบมิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต
- 1.5 สรุปความเหมาะสมขององค์ประกอบของเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced

Scorecard

ตอนที่ 2 : การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของฝ่ายการตลาดเข้าซื้อรายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด(มหาชน) โดยใช้เครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard

- 2.1 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานมิติด้านการเงิน
- 2.2 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานมิติด้านลูกค้า
- 2.3 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานมิติด้านกระบวนการภายใน
- 2.4 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานมิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต
- 2.5 สรุปผลการดำเนินงานของฝ่ายการตลาดเข้าซื้อรายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ

จำกัด (มหาชน) โดยใช้เครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 : การวิเคราะห์องค์ประกอบที่มีความเหมาะสมในการเป็นองค์ประกอบของเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard สำหรับวัดผลการดำเนินงานฝ่ายการตลาดเข้าสู่รายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน)

1.1 การวิเคราะห์ความเหมาะสมขององค์ประกอบมิติด้านการเงิน

การวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายการตลาดเข้าสู่รายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน) เกี่ยวกับความเหมาะสมขององค์ประกอบในมิติด้านการเงิน โดยพิจารณา 4 ส่วน ได้แก่ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดหลัก เป้าหมาย และแผนโครงการ ดังปรากฏในตาราง 1

ตาราง 1 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นพนักงานฝ่ายการตลาดเข้าสู่รายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด(มหาชน) เกี่ยวกับความเหมาะสมขององค์ประกอบในมิติด้านการเงิน

องค์ประกอบมิติด้านการเงิน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
วัตถุประสงค์			
1. เพื่อเพิ่มรายได้ให้มากขึ้น	5.00	0.56	มากที่สุด
2. เพื่อลดต้นทุนให้ลดลง	4.91	0.80	มากที่สุด
ตัวชี้วัดหลัก			
1. จำนวนผลิตภัณฑ์ทางการเงิน	4.00	0.54	มาก
2. อัตราการเบิกใช้วงเงินสินเชื่อ	4.45	0.52	มากที่สุด
3. เพิ่มผลิตภัณฑ์ทางการเงินตามที่ถูกคำต้องการ	3.73	0.88	มาก
4. ยอดปล่อยสินเชื่อจากฐานลูกค้าเดิมเพิ่มขึ้น	3.91	0.79	มาก
5. ยอดปล่อยสินเชื่อจากลูกค้าใหม่	4.18	0.66	มาก
6. ยอดปล่อยสินเชื่อต่อพนักงาน	4.09	0.77	มาก
7. อัตราดอกเบี้ยเงินกู้	4.18	0.68	มาก
8. คุณภาพของลูกค้า	3.64	0.92	มาก
9. อัตราส่วนต้นทุนดำเนินงานต่องบประมาณ	3.64	0.94	มาก

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบมิติด้านการเงิน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
เป้าหมาย			
1. จำนวนผลิตภัณฑ์ทางการเงิน			
เป้าหมาย : 12 ผลิตภัณฑ์ทางการเงินต่อปี	3.73	0.85	มาก
2. อัตราการเบิกใช้วงเงิน			
เป้าหมาย : 80% ของวงเงินสินเชื่อที่อนุมัติ	4.00	0.77	มาก
3. เพิ่มบริการทางการเงินที่ลูกค้าต้องการ			
เป้าหมาย : เพิ่มบริการทางการเงินเมื่อลูกค้าถามเกิน 5 ครั้ง	3.55	0.96	มาก
4. ยอดปล่อยสินเชื่อจากลูกค้าเดิมเพิ่มขึ้น			
เป้าหมาย : เพิ่มขึ้น 15% จากปีก่อน	3.82	0.76	มาก
5. ยอดปล่อยสินเชื่อจากลูกค้าใหม่			
เป้าหมาย : 5% ของยอดปล่อยสินเชื่อรวม	4.00	0.77	มาก
6. ยอดปล่อยสินเชื่อต่อพนักงาน			
เป้าหมาย : 200 ล้านบาทต่อคนต่อปี	4.64	0.93	มากที่สุด
7. อัตราดอกเบี้ยเงินกู้			
เป้าหมาย : NBANK 's MLR (8.0% ต่อปี)	3.55	0.68	มาก
8. คุณภาพของสินทรัพย์			
เป้าหมาย : สัดส่วน NPLs <5% ของยอดปล่อยสินเชื่อรวม	5.00	0.91	มากที่สุด
9. อัตราส่วนต้นทุนดำเนินงานต่องบประมาณ			
เป้าหมาย : ควบคุมได้ตามงบประมาณ	3.73	0.78	มาก
แผนโครงการ			
1. โครงการเพิ่มกำไรโดยเพิ่มบริการทางการเงินตามที่ลูกค้าต้องการ	3.91	0.88	มาก
2. โครงการเพิ่มยอดปล่อยสินเชื่อในทุกผลิตภัณฑ์ทางการเงิน	4.18	0.80	มาก
3. โครงการพัฒนาระบบ IT	4.00	0.82	มาก
4. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	4.45	0.93	มากที่สุด

จากตาราง 1 ผู้วิจัยเลือกองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) มากกว่า หรือเท่ากับ 2.61 มารวบรวมจัดทำเป็นองค์ประกอบของมิติด้านการเงิน ซึ่งผลการวิเคราะห์พบว่า พนักงานฝ่ายการตลาด เช้าซื้อรายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นว่าทุกองค์ประกอบ

มีความเหมาะสมในการนำมาวัดผลการดำเนินงานในมิติด้านการเงิน

ดังนั้น องค์ประกอบที่มีความเหมาะสมของมิติด้านการเงิน เท่ากับ 24 องค์ประกอบ หรือคิดเป็นร้อยละ 100 แบ่งเป็น **องค์ประกอบที่มีความเหมาะสมมากที่สุด** เท่ากับ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านวัตถุประสงค์ : เพื่อเพิ่มรายได้ให้มากขึ้น, เพื่อลดต้นทุนให้ลดลง ด้านตัวชี้วัดหลัก : อัตราการเบิกใช้วงเงินสินเชื่อ ด้านเป้าหมาย : ยอดปล่อยสินเชื่อ 200 ล้านบาทต่อคนต่อปี, สัดส่วน NPLs <5% ของยอดปล่อยสินเชื่อรวม ด้านแผนโครงการ : โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และ**องค์ประกอบที่มีความเหมาะสมมาก** เท่ากับ 18 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านตัวชี้วัดหลัก : จำนวนผลิตภัณฑ์ทางการเงิน เพิ่มผลิตภัณฑ์ทางการเงินตามที่ถูกค้าต้องการ ยอดปล่อยสินเชื่อจากฐานลูกค้าเดิมเพิ่มขึ้น ยอดปล่อยสินเชื่อจากลูกค้าใหม่ ยอดปล่อยสินเชื่อต่อพนักงาน อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ คุณภาพของลูกค้า อัตราส่วนต้นทุนดำเนินงานต่องบประมาณ ด้านเป้าหมาย : จำนวนผลิตภัณฑ์ทางการเงิน 12 ผลิตภัณฑ์ทางการเงินต่อปี อัตราการเบิกใช้วงเงิน 80% ของวงเงินสินเชื่อที่อนุมัติ เพิ่มบริการทางการเงินเมื่อลูกค้าถามเกิน 5 ครั้ง ยอดปล่อยสินเชื่อจากลูกค้าเดิมเพิ่มขึ้น 15% จากปีก่อน ยอดปล่อยสินเชื่อจากลูกค้าใหม่ 5% ของยอดปล่อยสินเชื่อรวม อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ NBANK 's MLR (8.0% ต่อปี) ควบคุมต้นทุนดำเนินงานได้ตามงบประมาณ ด้านแผนโครงการ : โครงการเพิ่มกำไรโดยเพิ่มบริการทางการเงินตามที่ถูกค้าต้องการ โครงการเพิ่มยอดปล่อยสินเชื่อในทุกผลิตภัณฑ์ทางการเงิน โครงการพัฒนาระบบ IT

ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ส่วนใหญ่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน แต่ละองค์ประกอบมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานน้อย แสดงว่า ข้อมูลมีการกระจายน้อย พนักงานส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกัน องค์ประกอบที่มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานน้อยที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านตัวชี้วัดหลัก : อัตราการเบิกใช้วงเงินสินเชื่อ (SD=0.52) จำนวนผลิตภัณฑ์ทางการเงิน (SD=0.54) ด้านวัตถุประสงค์ : เพื่อเพิ่มรายได้ให้มากขึ้น (S.D. = 0.56)

1.2 การวิเคราะห์ความเหมาะสมขององค์ประกอบมิติด้านลูกค้า

การวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายการตลาดเข้าซื้อรายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน) เกี่ยวกับความเหมาะสมขององค์ประกอบในมิติด้านลูกค้า โดยพิจารณา 4 ส่วน ได้แก่ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดหลัก เป้าหมาย และแผนโครงการ ดังปรากฏในตาราง 2

ตาราง 2 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นพนักงานฝ่ายการตลาดเข้าซื้อรายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน) เกี่ยวกับความเหมาะสมขององค์ประกอบในมิติด้านลูกค้า

องค์ประกอบมิติด้านลูกค้า	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
วัตถุประสงค์			
1. เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจ	4.82	0.52	มากที่สุด
2. เพื่อรักษฐานลูกค้าเดิม	4.18	0.78	มาก
3. เพื่อหาลูกค้าใหม่	4.18	0.90	มาก
4. เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งตลาด	4.09	0.81	มาก
ตัวชี้วัดหลัก			
1. การร้องเรียนของลูกค้า	3.73	0.71	มาก
2. จำนวนลูกค้าทั้งหมด	4.45	0.60	มากที่สุด
3. จำนวนลูกค้าที่ปิดบัญชี	4.27	0.69	มากที่สุด
4. จำนวนลูกค้าที่ Active	4.18	0.93	มาก
5. การจัดบุรุษส่งเสริมการขายในพื้นที่ต่างๆ	3.82	0.74	มาก
6. จำนวนสาขาใหม่	3.91	0.62	มาก
7. ความถี่ในการเยี่ยมชมลูกค้า	4.27	0.55	มากที่สุด

ตาราง 2 (ต่อ)

องค์ประกอบมิติด้านการเงิน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
เป้าหมาย			
1. การร้องเรียนของลูกค้า			
เป้าหมาย : <4 ครั้งต่อเดือน	3.91	0.77	มาก
2. จำนวนลูกค้าทั้งหมด			
เป้าหมาย : เพิ่มขึ้น 10% ต่อปี	4.45	0.86	มากที่สุด
3. จำนวนลูกค้าที่ปิดบัญชี			
เป้าหมาย : < 5 รายต่อปี	3.55	0.69	มาก
4. จำนวนลูกค้าที่ Active			
เป้าหมาย : 80% ของจำนวนลูกค้าทั้งหมด	4.73	0.89	มากที่สุด
5. การจัดบุรุษส่งเสริมการขายในพื้นที่ต่าง ๆ			
เป้าหมาย : 5 ครั้งต่อปี	3.82	0.96	มากที่สุด
6. จำนวนสาขาใหม่			
เป้าหมาย : เพิ่มขึ้น 5 สาขาต่อเดือน	4.09	0.74	มาก
7. ความถี่ในการเยี่ยมชมลูกค้า			
เป้าหมาย : 30 ครั้งต่อเดือน	4.64	0.79	มากที่สุด
แผนโครงการ			
1. โครงการปรับปรุงการให้บริการ	4.45	0.88	มากที่สุด
2. โครงการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัท	3.82	0.93	มาก
3. โครงการเพิ่มช่องทางการตลาดใหม่	4.45	0.71	มากที่สุด
4. โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ	4.82	0.69	มากที่สุด
5. โครงการปรับปรุงขั้นตอนการเบิกใช้วงเงิน	4.91	0.70	มากที่สุด
6. โครงการปรับปรุงจุดชำระเงินของลูกค้า	3.55	0.94	มาก

จากตาราง 2 ผู้วิจัยเลือกองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) มากกว่าหรือเท่ากับ 2.61 มารวบรวมจัดทำเป็นองค์ประกอบของมิติด้านลูกค้า ซึ่งผลการวิเคราะห์พบว่า พนักงานฝ่ายการตลาด เช้าชื่อรายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นว่า ทุกองค์ประกอบ มีความเหมาะสมในการนำมาวัดผลการดำเนินงานในมิติด้านลูกค้า

ดังนั้น องค์ประกอบที่มีความเหมาะสมของมิติด้านลูกค้า เท่ากับ 24 องค์ประกอบ หรือ คิดเป็นร้อยละ 100 แบ่งเป็น **องค์ประกอบที่มีความเหมาะสมมากที่สุด** เท่ากับ 12 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านวัตถุประสงค์: เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจ ด้านตัวชี้วัดหลัก: จำนวนลูกค้าทั้งหมด จำนวนลูกค้าที่ปิดบัญชี ความถี่ในการเยี่ยมชมลูกค้า ด้านเป้าหมาย: จำนวนลูกค้าทั้งหมดเพิ่มขึ้น 10% ต่อปี จำนวนลูกค้าที่ Active 80% ของจำนวนลูกค้าทั้งหมด การจัดบุรุษส่งเสริมการขายในพื้นที่ต่าง ๆ 5 ครั้งต่อปี ความถี่ในการเยี่ยมชมลูกค้า 30 ครั้งต่อเดือน ด้านแผนโครงการ: โครงการปรับปรุงการให้บริการ โครงการเพิ่มช่องทางการตลาดใหม่ โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ โครงการปรับปรุงขั้นตอนการเบิกใช้วงเงิน และ**องค์ประกอบที่มีความเหมาะสมมาก** เท่ากับ 12 องค์ประกอบ ได้แก่ วัตถุประสงค์: เพื่อรักษาสถานลูกค้าเดิม เพื่อหาลูกค้าใหม่ เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งตลาด ด้านตัวชี้วัดหลัก: การร้องเรียนของลูกค้า จำนวนลูกค้าที่ Active การจัดบุรุษส่งเสริมการขายในพื้นที่ต่าง ๆ จำนวนสาขาใหม่ ด้านเป้าหมาย: การร้องเรียนของลูกค้า < 4 ครั้งต่อเดือน จำนวนลูกค้าที่ปิดบัญชี < 5 รายต่อปี จำนวนสาขาใหม่เพิ่มขึ้น 5 สาขาต่อเดือน ด้านแผนโครงการ: โครงการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัท โครงการปรับปรุงจุดชำระเงินของลูกค้า

ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ส่วนใหญ่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน แต่ละองค์ประกอบมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานน้อย แสดงว่า ข้อมูลมีการกระจายน้อย พนักงานส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกัน องค์ประกอบที่มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานน้อยที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านวัตถุประสงค์: เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจ (S.D. = 0.52) ด้านตัวชี้วัดหลัก: ความถี่ในการเยี่ยมชมลูกค้า (S.D. = 0.55) จำนวนลูกค้าทั้งหมด (S.D. = 0.60)

1.3 การวิเคราะห์ความเหมาะสมขององค์ประกอบมิติด้านกระบวนการภายใน

การวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายการตลาดเข้าซื้อรายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน) เกี่ยวกับความเหมาะสมขององค์ประกอบในมิติด้านกระบวนการภายใน โดยพิจารณา 4 ส่วน ได้แก่ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดหลัก เป้าหมาย และแผนโครงการ ดังปรากฏใน ตาราง 3

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นพนักงานฝ่ายการตลาดเข้าซื้อรายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด(มหาชน) เกี่ยวกับความเหมาะสมขององค์ประกอบในมิติด้านกระบวนการภายใน

องค์ประกอบมิติด้านกระบวนการภายใน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
วัตถุประสงค์			
1. เพื่อการบริการที่มีคุณภาพ	3.91	0.75	มาก
2. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	4.73	0.56	มากที่สุด
3. เพื่อมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี	3.82	0.89	มาก
ตัวชี้วัดหลัก			
1. ลดเวลารอคอยของลูกค้า (ระยะเวลาการอนุมัติสินเชื่อ)	4.64	0.58	มากที่สุด
2. ความรวดเร็ว ครบถ้วน และทันสมัยของข้อมูล	4.09	0.74	มาก
3. ระบบรายงานที่ถูกต้องและทันต่อเวลา	4.18	0.68	มาก
4. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	3.64	0.59	มาก
5. อัตราการอนุมัติสินเชื่อ	3.91	0.89	มาก
6. แบบจำลอง (Model) ที่เหมาะสมสำหรับวัดค่าความเสี่ยง	4.00	0.90	มาก
7. อัตราส่วนจำนวนพนักงานต่อจำนวนลูกค้า	4.45	0.79	มากที่สุด

ตาราง 3 (ต่อ)

องค์ประกอบมิติด้านกระบวนการภายใน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
เป้าหมาย			
1. ลดเวลารอคอยของลูกค้า (ระยะเวลาการอนุมัติสินเชื่อ)			
เป้าหมาย : รอคอยของลูกค้า <30 วัน	4.27	0.79	มากที่สุด
2. ความรวดเร็ว ครบถ้วน และทันสมัยของข้อมูล			
เป้าหมาย : ระบบฐานข้อมูลรวดเร็ว ครบถ้วน และทันสมัย	3.55	0.82	มาก
3. ระบบรายงานที่ถูกต้องและทันต่อเวลา			
เป้าหมาย : รายงานและการออกรายงานถูกต้องตามกำหนดเวลา	4.64	0.93	มากที่สุด
4. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ			
เป้าหมาย : ระบบ IT มีความสามารถในการรองรับการขยายตัวของธุรกิจได้	4.00	0.85	มาก
5. อัตราการอนุมัติสินเชื่อ			
เป้าหมาย : 90% ของจำนวนผู้ขอสินเชื่อ	4.27	0.81	มากที่สุด
6. แบบจำลอง (Model) ที่เหมาะสมสำหรับวัดค่าความเสี่ยง			
เป้าหมาย : ควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	4.00	0.77	มาก
7. อัตราส่วนจำนวนพนักงานต่อจำนวนลูกค้า			
เป้าหมาย : พนักงาน : ลูกค้า เท่ากับ 1 : 8	3.91	0.68	มาก
แผนโครงการ			
1. โครงการเพิ่มทักษะในการใช้ระบบ IT	3.91	0.92	มาก
2. โครงการใช้ระบบ MIS ช่วยบริหารจัดการบัญชีลูกค้า	4.91	0.78	มากที่สุด
3. โครงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลลูกค้า	4.09	0.74	มาก

จากตาราง 3 ผู้วิจัยเลือกองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) มากกว่าหรือเท่ากับ 2.61 มารวบรวมจัดทำเป็นองค์ประกอบของมิติด้านกระบวนการภายใน ซึ่งผลการวิเคราะห์พบว่า พนักงานฝ่ายการตลาดเข้าซื้อรายใหญ่ บริษัทเงินทุนธนชาติ จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นว่าทุกองค์ประกอบมีความเหมาะสมในการนำมาวัดผลการดำเนินงานในมิติด้านกระบวนการภายใน

ดังนั้น องค์ประกอบที่มีความเหมาะสมของมิติด้านกระบวนการภายใน เท่ากับ 20 องค์ประกอบ หรือคิดเป็นร้อยละ 100 แบ่งเป็น **องค์ประกอบที่มีความเหมาะสมมากที่สุด**

เท่ากับ 7 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านวัตถุประสงค์ : เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ด้านตัวชี้วัดหลัก : ลดเวลารอคอยของลูกค้า (ระยะเวลาการอนุมัติสินเชื่อ) อัตราส่วนจำนวนลูกค้าต่อจำนวนพนักงาน ด้านเป้าหมาย : ระยะเวลาการอนุมัติสินเชื่อ <30 วัน ระบบรายงานที่ถูกต้องและทันต่อเวลา อัตราการอนุมัติสินเชื่อ 90% ของจำนวนผู้ขอสินเชื่อ ด้านแผนโครงการ : โครงการใช้ระบบ MIS ช่วยบริหารจัดการบัญชีลูกค้า และ**องค์ประกอบที่มีความเหมาะสมมาก** เท่ากับ 13 องค์ประกอบ ได้แก่ วัตถุประสงค์ : เพื่อการบริการที่มีคุณภาพ เพื่อมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ดี ด้านตัวชี้วัดหลัก : ความรวดเร็ว ครบถ้วน และทันสมัยของข้อมูล ระบบรายงานที่ถูกต้องและทันต่อเวลา ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อัตราการอนุมัติสินเชื่อ แบบจำลอง (Model) ที่เหมาะสมสำหรับวัดค่าความเสี่ยง ด้านเป้าหมาย : ระบบฐานข้อมูลรวดเร็ว ครบถ้วนและทันสมัย ระบบ IT มีความสามารถในการรองรับการขยายตัวของธุรกิจได้ แบบจำลอง (Model) ควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ อัตราส่วนพนักงาน : ลูกค้า เท่ากับ 1 : 8 ด้านแผนโครงการ : โครงการเพิ่มทักษะในการใช้ระบบ IT โครงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลลูกค้า

ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ส่วนใหญ่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน แต่ละองค์ประกอบมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานน้อย แสดงว่าข้อมูลมีการกระจายน้อย พนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกัน องค์ประกอบที่มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานน้อยที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านวัตถุประสงค์ : เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (S.D. = 0.56) ด้านตัวชี้วัดหลัก : ลดเวลารอคอยของลูกค้า (ระยะเวลาการอนุมัติสินเชื่อ) (S.D. = 0.58) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (S.D. = 0.59)

1.4 การวิเคราะห์ความเหมาะสมขององค์ประกอบมิติด้านการเรียนรู้ และการเติบโต

การวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายการตลาดเข้าซื้อรายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน) เกี่ยวกับความเหมาะสมขององค์ประกอบในมิติด้านการเรียนรู้ และการเติบโต โดยพิจารณา 4 ส่วน ได้แก่ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดหลัก เป้าหมาย และแผนโครงการ ดังปรากฏใน ตาราง 4

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นพนักงานฝ่ายการตลาดเข้าซื้อรายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน) เกี่ยวกับความเหมาะสมขององค์ประกอบ ในมิติด้านมิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต

องค์ประกอบมิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
วัตถุประสงค์			
1. เพื่อให้พนักงานมีทักษะ	4.55	0.58	มากที่สุด
2. เพื่อให้พนักงานพึงพอใจ	4.45	0.62	มากที่สุด
3. เพื่อรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ	3.91	0.77	มาก
4. เพื่อให้พนักงานได้รับการอบรมเพิ่มขึ้น	4.27	0.54	มากที่สุด
ตัวชี้วัดหลัก			
1. พนักงานผ่านการฝึกฝนทักษะในการบริหาร	3.82	0.79	มาก
2. พนักงานผ่านการฝึกทักษะการใช้อุปกรณ์สำนักงาน	3.73	0.91	มาก
3. อัตราส่วนใบอนุญาตเป็นที่ปรึกษาทางการเงินต่อจำนวนพนักงาน	3.91	0.67	มาก
4. จำนวนพนักงานลาออกต่อปี	4.18	0.79	มาก
5. สัดส่วนพนักงานที่จบปริญญาโท	4.00	0.81	มาก
6. รายได้ต่อพนักงาน >20,000 บาท/เดือน/คน	4.73	0.70	มากที่สุด
7. จำนวนตำแหน่งงานว่าง	3.91	0.92	มาก
8. อัตราส่วนค่าใช้จ่ายฝึกอบรมต่องบประมาณ	4.09	0.91	มาก
9. สัดส่วนพนักงานที่ได้รับการประเมินระดับดี	3.73	0.89	มาก

ตาราง 4 (ต่อ)

องค์ประกอบมิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
เป้าหมาย			
1. พนักงานผ่านการฝึกฝนทักษะในการบริหาร			
เป้าหมาย : 90 ชั่วโมงต่อปี	4.27	0.95	มากที่สุด
2. พนักงานผ่านการฝึกทักษะการใช้อุปกรณ์สำนักงาน			
เป้าหมาย : 90 ชั่วโมงต่อปี	4.00	0.79	มาก
3. อัตราส่วนใบอนุญาตการเป็นพี่เลี้ยงทางการเงินต่อจำนวนพนักงาน			
เป้าหมาย : 100% ของจำนวนพนักงาน	4.55	0.95	มากที่สุด
4. จำนวนพนักงานลาออกต่อปี			
เป้าหมาย : <5 คนต่อปี	4.45	0.79	มากที่สุด
5. สัดส่วนพนักงานที่จบปริญญาโท			
เป้าหมาย : 90% ของจำนวนพนักงาน	4.27	0.82	มากที่สุด
6. รายได้ต่อพนักงาน >20,000 บาท/เดือน/คน			
เป้าหมาย : 90% ของจำนวนพนักงาน	4.82	0.81	มากที่สุด
7. จำนวนตำแหน่งงานว่าง			
เป้าหมาย : ≤ 1 อัตราต่อเดือน	3.82	0.67	มาก
8. อัตราส่วนค่าใช้จ่ายฝึกอบรมต่องบประมาณ			
เป้าหมาย : 10% ของงบประมาณ	3.64	0.70	มาก
9. สัดส่วนพนักงานที่ได้รับการประเมินระดับดี			
เป้าหมาย : 90% ของจำนวนพนักงาน	3.91	0.93	มาก
แผนโครงการ			
1. โครงการเพิ่มทักษะด้านการตลาด	4.00	0.91	มาก
2. โครงการเพิ่มทักษะการใช้อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน	3.91	0.69	มาก
3. โครงการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อหนุนต่อการทำงาน	3.82	0.77	มาก
4. โครงการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่พนักงาน	4.64	0.89	มากที่สุด
5. โครงการค้นหา/คัดเลือกพนักงานมีความรู้ความสามารถมาร่วมงานกับบริษัท	4.45	0.92	มากที่สุด
6. โครงการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน	4.82	0.81	มากที่สุด
7. โครงการฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง	4.73	0.88	มากที่สุด
8. โครงการสร้างระบบจ่ายผลตอบแทนโดยใช้หลักเกณฑ์			
ประเมินผลงานแบบ Balanced Scorecard	3.82	0.70	มาก

จากตาราง 4 ผู้วิจัยเลือกองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) มากกว่าหรือเท่ากับ 2.61 มารวบรวมจัดทำเป็นองค์ประกอบของมิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต ซึ่งผลการวิเคราะห์ พบว่าพนักงานฝ่ายการตลาดเข้าซื้อรายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นว่า ทุกองค์ประกอบมีความเหมาะสมในการนำมาวัดผลการดำเนินงานในมิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต

ดังนั้น องค์ประกอบที่มีความเหมาะสมของมิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต เท่ากับ 30 องค์ประกอบ หรือคิดเป็นร้อยละ 100 แบ่งเป็น **องค์ประกอบที่มีความเหมาะสมมากที่สุด** เท่ากับ 13 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านวัตถุประสงค์ : เพื่อให้พนักงานมีทักษะ เพื่อให้พนักงานพึงพอใจ เพื่อให้พนักงานได้รับการอบรมเพิ่มขึ้น ด้านตัวชี้วัดหลัก: รายได้ต่อพนักงาน >20,000 บาท/เดือน/คน ด้านเป้าหมาย : พนักงานผ่านการฝึกฝนทักษะในการบริหาร 90 ชั่วโมงต่อปี อัตราส่วนใบอนุญาตการเป็นที่ปรึกษาทางการเงิน 100% ของจำนวนพนักงาน จำนวนพนักงานลาออกต่อปี <5 คนต่อปี สัดส่วนพนักงานที่จบปริญญาโท 90% ของจำนวนพนักงาน รายได้ต่อพนักงาน >20,000 บาท/เดือน/คน 90% ของจำนวนพนักงาน ด้านแผนโครงการ : โครงการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ให้แก่พนักงาน โครงการค้นหา/คัดเลือกพนักงานมีความรู้ความสามารถมาร่วมงานกับบริษัท โครงการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน โครงการฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง และ **องค์ประกอบที่มี**
ความเหมาะสมมาก เท่ากับ 17 องค์ประกอบ ได้แก่ วัตถุประสงค์ : เพื่อรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ ด้านตัวชี้วัดหลัก : พนักงานผ่านการฝึกฝนทักษะในการบริหาร พนักงานผ่านการฝึกทักษะการใช้อุปกรณ์สำนักงาน อัตราส่วนใบอนุญาตการเป็นที่ปรึกษาทางการเงินต่อจำนวนพนักงาน จำนวนพนักงานลาออกต่อปี สัดส่วนพนักงานที่จบปริญญาโท จำนวนตำแหน่งงานว่าง อัตราส่วนค่าใช้จ่ายฝึกอบรมต่องบประมาณ สัดส่วนพนักงานที่ได้รับการประเมินระดับดี ด้านเป้าหมาย : พนักงานผ่านการฝึกทักษะการใช้อุปกรณ์สำนักงาน 90 ชั่วโมงต่อปี จำนวนตำแหน่งงานว่าง ≤ 1 อัตราต่อเดือน อัตราส่วนค่าใช้จ่ายฝึกอบรมต่องบประมาณ 10% ของงบประมาณ สัดส่วนพนักงานที่ได้รับการประเมินระดับดี 90% ของจำนวนพนักงาน ด้านแผนโครงการ : โครงการเพิ่มทักษะด้านการตลาด โครงการเพิ่มทักษะการใช้อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน, โครงการสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนต่อการทำงาน โครงการสร้างระบบจ่ายผลตอบแทนโดยใช้หลักเกณฑ์ประเมินผลงานแบบ Balanced Scorecard

ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ส่วนใหญ่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน แต่ละองค์ประกอบมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานน้อย แสดงว่า ข้อมูลมีการกระจายน้อย พนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกัน องค์ประกอบที่มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานน้อยที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านวัตถุประสงค์ : เพื่อให้พนักงานได้รับการอบรมเพิ่มขึ้น (S.D. = 0.54) เพื่อให้พนักงานมีทักษะ (S.D. = 0.58) เพื่อให้พนักงานพึงพอใจ (S.D. = 0.62)

1.5 สรุปความเหมาะสมขององค์ประกอบของเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard

การวิเคราะห์ความเหมาะสมขององค์ประกอบของเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard โดยพิจารณา 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านการเงิน มิติด้านลูกค้า มิติด้านกระบวนการภายใน และมิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต ดังปรากฏใน ตาราง 5

ตาราง 5 ระดับความคิดเห็น จำนวน ค่าเฉลี่ย และระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบของเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard โดยพิจารณา 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านการเงิน มิติด้านลูกค้า มิติด้านกระบวนการภายใน และมิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต

มิติ	ระดับความคิดเห็น					รวม	$\bar{X}$	ระดับความเหมาะสม
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด			
มิติด้านการเงิน	-	-	-	18	6	24	3.98	มาก
มิติด้านลูกค้า	-	-	-	12	12	24	4.09	มาก
มิติด้านกระบวนการภายใน	-	-	-	13	7	20	4.13	มาก
มิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต	-	-	-	17	13	30	4.01	มาก
คะแนนเฉลี่ย	-	-	-	60	38	98	4.05	มาก

$\bar{X}$ หมายถึง ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมขององค์ประกอบในแต่ละมิติ

จากตาราง 5 สรุปว่า **ความเหมาะสมขององค์ประกอบของเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard อยู่ในระดับมาก** มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 จำแนกแต่ละมิติ ดังนี้ ความเหมาะสมขององค์ประกอบมิติด้านการเงินอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 ความเหมาะสมขององค์ประกอบมิติด้านลูกค้าอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 ความเหมาะสมขององค์ประกอบมิติด้านกระบวนการภายในอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 ความเหมาะสมขององค์ประกอบมิติด้านการเรียนรู้และการเติบโตอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.01

ตอนที่ 2 : การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของฝ่ายการตลาดเข้าสู่รายใหญ่
บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด(มหาชน) โดยใช้เครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard

2.1 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานมิติด้านการเงิน

การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานมิติด้านการเงินของฝ่ายการตลาดเข้าสู่รายใหญ่
บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน) โดยใช้เครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard ที่พัฒนา
ขึ้นจากตอนที่ 1 ดังปรากฏใน ตาราง 6

ตาราง 6 ผลการดำเนินงานมิติด้านการเงิน โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหาร
จำแนกตามตัวชี้วัดและเป้าหมายในแต่ละด้าน

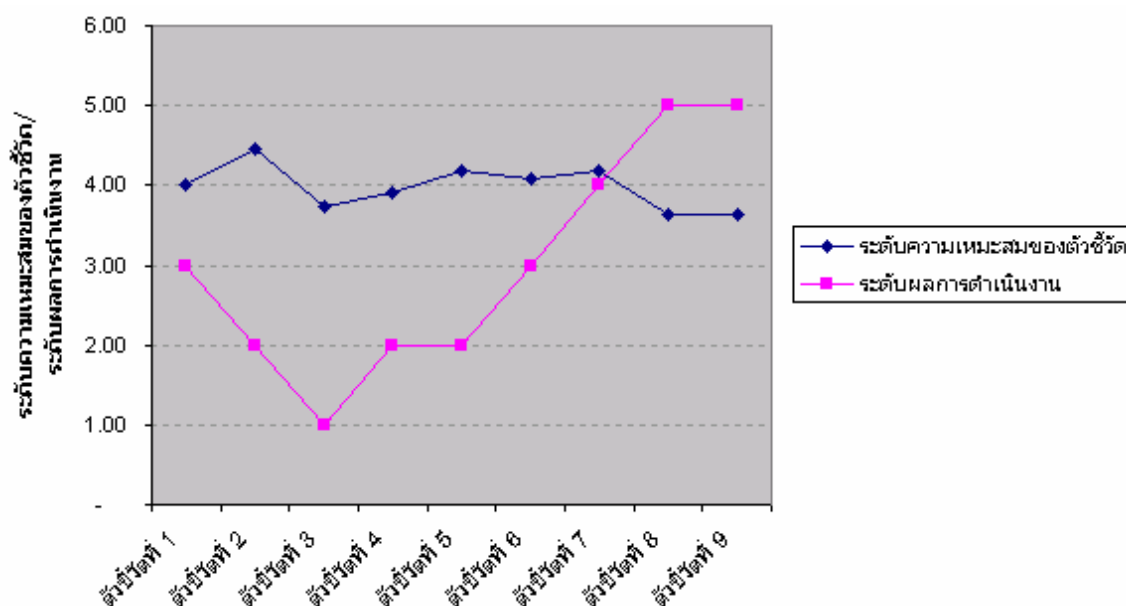
ตัวชี้วัดด้านการเงิน	เป้าหมาย	$\bar{X}$	ผลการวิเคราะห์	
			คะแนน	ผลการดำเนินงาน
1. จำนวนผลิตภัณฑ์ทางการเงิน	12 ผลิตภัณฑ์ทางการเงินต่อปี	4.00	3	ปานกลาง
2. อัตราการเบิกใช้วงเงินสินเชื่อ	80% ของวงเงินสินเชื่อที่อนุมัติ	4.45	2	น้อย
3. เพิ่มผลิตภัณฑ์ทางการเงินตามที่ ลูกค้าต้องการ	เพิ่มผลิตภัณฑ์ทางการเงินทันที ที่ลูกค้าสอบถามเกิน 5 ครั้ง	3.73	1	น้อยที่สุด
4. ยอดปล่อยสินเชื่อจากฐานลูกค้า เดิมเพิ่มขึ้น	เพิ่มขึ้น 15% จากปีก่อน	3.91	2	น้อย
5. ยอดปล่อยสินเชื่อจากลูกค้าใหม่	5% ของยอดปล่อยสินเชื่อรวม	4.18	2	น้อย
6. ยอดปล่อยสินเชื่อต่อพนักงาน	200 ล้านบาทต่อคนต่อปี	4.09	3	ปานกลาง
7. อัตราดอกเบี้ยเงินกู้	NBANK 's MLR (8.0% ต่อปี)	4.18	4	มาก
8. คุณภาพของลูกหนี้	NPLs < 5% ของยอดปล่อย สินเชื่อรวม	3.64	5	มากที่สุด
9. อัตราส่วนต้นทุนดำเนินงานต่อ งบประมาณ	ควบคุมได้ตามงบประมาณ	3.64	5	มากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย		3.98	3.00	ปานกลาง

$\bar{X}$ หมายถึง ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมของแต่ละองค์ประกอบ

เป้าหมาย หมายถึง ค่าคาดหวัง (Expected Value) ซึ่งกำหนดโดยผู้บริหาร

จากตาราง 6 แสดงว่า ผลการดำเนินงานในมิติด้านการเงินโดยรวมมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.00 แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัด เรียงตามลำดับ ดังนี้

ตัวชี้วัดที่ทำให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 8 : คุณภาพของลูกหนี้ และตัวชี้วัดที่ 9 : อัตราส่วนต้นทุนดำเนินงานต่องบประมาณ ตัวชี้วัดที่ทำให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 7 : อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ ตัวชี้วัดที่ทำให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 1 : จำนวนผลิตภัณฑ์ทางการเงิน และตัวชี้วัดที่ 6 : ยอดปล่อยสินเชื่อต่อพนักงาน ตัวชี้วัดที่ทำให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 2 : อัตราการเบิกใช้วงเงินสินเชื่อ ตัวชี้วัดที่ 4 : ยอดปล่อยสินเชื่อจากฐานลูกค้าเดิมเพิ่มขึ้น และตัวชี้วัดที่ 5 : ยอดปล่อยสินเชื่อจากลูกค้าใหม่ ตัวชี้วัดที่ทำให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอยู่ในระดับน้อยที่สุด ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 3 : เพิ่มผลิตภัณฑ์ทางการเงินตามที่ลูกค้าต้องการ



หมายเหตุ ระดับผลการดำเนินงาน หมายถึง ระดับผลการดำเนินงานตามความคิดเห็นของผู้บริหาร

ภาพประกอบ 4 ระดับผลการดำเนินงานตามความคิดเห็นของผู้บริหารและระดับความเหมาะสมของตัวชี้วัดในมิติด้านการเงิน

จากภาพประกอบ 4 สรุปได้ว่า พนักงานฝ่ายการตลาดเข้าซื้อรายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นด้วยว่าตัวชี้วัดส่วนใหญ่ มีความเหมาะสมในการเป็น องค์ประกอบของมิติด้านการเงินอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.98$) แต่ในขณะที่ผลการดำเนินงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.00$)

ตัวชี้วัดด้านการเงินที่มีผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย ซึ่งควรปรับปรุงการดำเนินงาน ให้มีผลการดำเนินการที่ดีขึ้น ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 2 : อัตราการเบิกใช้วงเงินสินเชื่อ ตัวชี้วัดที่ 3 : เพิ่ม ผลผลิตทางทางการเงินตามที่ถูกค่าต้องการ ตัวชี้วัดที่ 4 : ยอดปล่อยสินเชื่อจากฐานลูกค้าเดิม เพิ่มขึ้น และตัวชี้วัดที่ 5 : ยอดปล่อยสินเชื่อจากลูกค้าใหม่

2.2 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานมิติด้านลูกค้า

การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานมิติด้านลูกค้าของฝ่ายการตลาดเข้าซื้อรายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน) โดยใช้เครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard ที่ พัฒนาขึ้นจากตอนที่ 1 ดังปรากฏใน ตาราง 7

ตาราง 7 ผลการดำเนินงานมิติด้านลูกค้า โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหาร จำแนกตามตัวชี้วัดและเป้าหมายในแต่ละด้าน

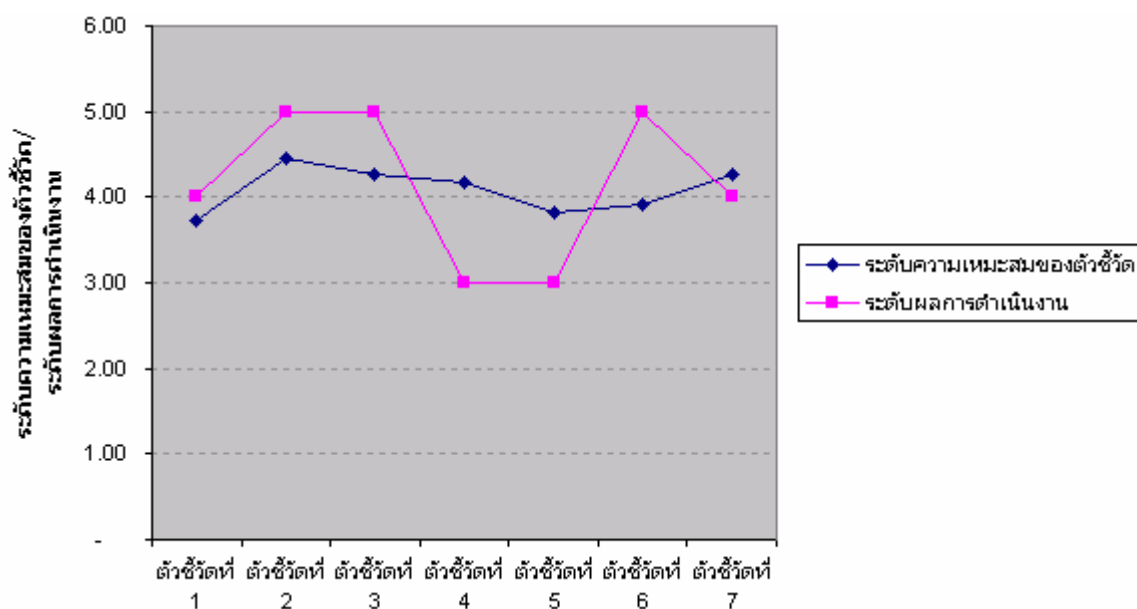
ตัวชี้วัดด้านลูกค้า	เป้าหมาย	$\bar{X}$	ผลการวิเคราะห์	
			คะแนน	ผลการดำเนินงาน
1. การร้องเรียนของลูกค้า	<4 ครั้งต่อเดือน	3.73	4	มาก
2. จำนวนลูกค้าทั้งหมด	เพิ่มขึ้น 10% ต่อปี	4.45	5	มากที่สุด
3. จำนวนลูกค้าที่ปิดบัญชี	<5 รายต่อปี	4.27	5	มากที่สุด
4. จำนวนลูกค้าที่ Active	80% ของจำนวนลูกค้าทั้งหมด	4.18	3	ปานกลาง
5. การจัดบูธหรือออกอีเวนต์ เพื่อส่งเสริมการขายในพื้นที่ต่างๆ	5 ครั้งต่อปี	3.82	3	ปานกลาง
6. จำนวนสาขาใหม่	เพิ่มขึ้น 5 สาขาต่อเดือน	3.91	5	มากที่สุด
7. ความถี่ในการเยี่ยมกิจการลูกค้า	30 ครั้งต่อเดือน	4.27	4	มาก
คะแนนเฉลี่ย		4.09	4.14	มาก

$\bar{X}$ หมายถึง ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมของแต่ละองค์ประกอบ

เป้าหมาย หมายถึง ค่าคาดหวัง (Expected Value) ซึ่งกำหนดโดยผู้บริหาร

จากตาราง 7 แสดงว่า ผลการดำเนินงานในมิติด้านลูกค้าโดยรวมมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัดเรียงตามลำดับ ดังนี้

ตัวชี้วัดที่ทำให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 2 : จำนวนลูกค้าทั้งหมด ตัวชี้วัดที่ 3 : จำนวนลูกค้าที่ปิดบัญชี และตัวชี้วัดที่ 6 : จำนวนสาขาใหม่ ตัวชี้วัดที่ทำให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 1 : การร้องเรียนของลูกค้า และตัวชี้วัดที่ 7 : ความถี่ในการเยี่ยมกิจการลูกค้า ตัวชี้วัดที่ทำให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 4 : จำนวนลูกค้าที่ Active และตัวชี้วัดที่ 5 : การจัดบูธหรือออกอีเว้นต์เพื่อส่งเสริมการขายในพื้นที่ต่าง ๆ



หมายเหตุ ระดับผลการดำเนินงาน หมายถึง ระดับผลการดำเนินงานตามความคิดเห็นของผู้บริหาร

ภาพประกอบ 5 ระดับผลการดำเนินงานตามความคิดเห็นของผู้บริหารและระดับความเหมาะสมของตัวชี้วัดในมิติด้านลูกค้า

จากภาพประกอบ 5 สรุปได้ว่า พนักงานฝ่ายการตลาดเข้าซื้อรายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นด้วยว่าตัวชี้วัดส่วนใหญ่มีความเหมาะสมในการเป็นองค์ประกอบของมิติด้านลูกค้าอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$) และผลการดำเนินงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$)

ตัวชี้วัดด้านลูกค้าส่วนใหญ่มีผลการดำเนินงานสูงกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยตัวชี้วัดที่มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 2 : จำนวนลูกค้าทั้งหมด ตัวชี้วัดที่ 3 : จำนวนลูกค้าที่ปิดบัญชี และตัวชี้วัดที่ 6 : จำนวนสาขาใหม่

2.3 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานมิติด้านกระบวนการภายใน

การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานมิติด้านกระบวนการภายในของฝ่ายการตลาด เช้าซื้อรายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน) โดยใช้เครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard ที่พัฒนาขึ้นจากตอนที่ 1 ดังปรากฏใน ตาราง 8

ตาราง 8 ผลการดำเนินงานมิติด้านกระบวนการภายใน โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหาร จำแนกตามตัวชี้วัดและเป้าหมายในแต่ละด้าน

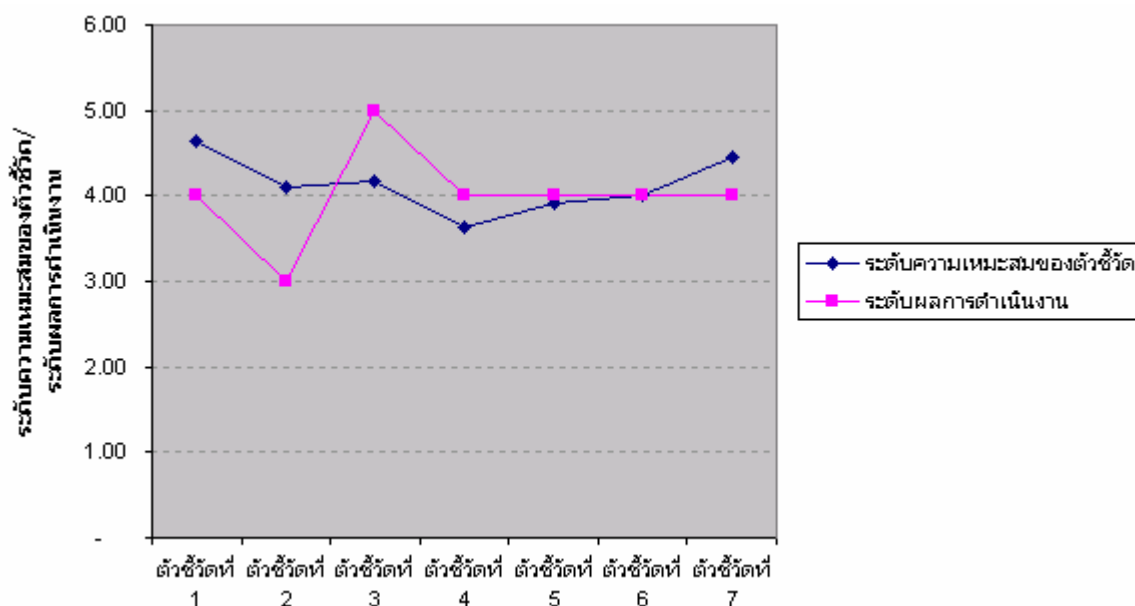
ตัวชี้วัดด้านกระบวนการภายใน	เป้าหมาย	$\bar{X}$	ผลการวิเคราะห์		
			คะแนน ผลการดำเนินงาน		
1. ลดเวลารอคอยของลูกค้า (ระยะเวลาการอนุมัติสินเชื่อ)	ระยะเวลารอคอยของลูกค้า <30 วัน	4.64	4	มาก	
2. ความรวดเร็ว ครบถ้วน และ ทันสมัยของข้อมูล	ระบบฐานข้อมูลรวดเร็ว ครบถ้วน และทันสมัย	4.09	3	ปานกลาง	
3. ระบบการออกรายงานที่ถูกต้อง และทันต่อเวลา	รายงานถูกต้องตามกำหนดเวลา	4.18	5	มากที่สุด	
4. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถ รองรับการขยายตัวของธุรกิจได้	3.64	4	มาก	
5. อัตราการอนุมัติสินเชื่อ	90% ของจำนวนผู้ขอสินเชื่อ	3.91	4	มาก	
6. แบบจำลอง (Model) ที่เหมาะสม สำหรับวัดค่าความเสี่ยง	สามารถควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ ในระดับที่ยอมรับได้	4.00	4	มาก	
7. อัตราส่วนจำนวนพนักงานต่อ จำนวนลูกค้า	พนักงาน : ลูกค้า เท่ากับ 1 : 8	4.45	4	มาก	
คะแนนเฉลี่ย		4.13	4.00	มาก	

$\bar{X}$ หมายถึง ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมของแต่ละองค์ประกอบ

เป้าหมาย หมายถึง ค่าคาดหวัง (Expected Value) ซึ่งกำหนดโดยผู้บริหาร

จากตาราง 8 แสดงว่า ผลการดำเนินงานในมิติด้านกระบวนการภายใน โดยรวม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัด เรียงตามลำดับ ดังนี้

ตัวชี้วัดที่ทำให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 3 : ระบบการออกรายงานที่ถูกต้องและทันต่อเวลา ตัวชี้วัดที่ทำให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 1 : ลดเวลารอคอยของลูกค้า (ระยะเวลาการอนุมัติสินเชื่อ) ตัวชี้วัดที่ 4 : ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ตัวชี้วัดที่ 5 : อัตราการอนุมัติสินเชื่อ ตัวชี้วัดที่ 6 : แบบจำลอง (Model) ที่เหมาะสมสำหรับวัดค่าความเสี่ยง ตัวชี้วัดที่ 7 : อัตราส่วนจำนวนพนักงานต่อจำนวนลูกค้า ตัวชี้วัดที่ทำให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 2 : ความรวดเร็ว ครบถ้วน และทันสมัยของข้อมูล



หมายเหตุ ระดับผลการดำเนินงาน หมายถึง ระดับผลการดำเนินงานตามความคิดเห็นของผู้บริหาร

ภาพประกอบ 6 ระดับผลการดำเนินงานตามความคิดเห็นของผู้บริหารและระดับความเหมาะสมของตัวชี้วัดในมิติด้านกระบวนการภายใน

จากภาพประกอบ 6 สรุปได้ว่า พนักงานฝ่ายการตลาดเข้าซื้อรายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นด้วยว่าตัวชี้วัดส่วนใหญ่มีความเหมาะสมในการเป็นองค์ประกอบของมิติด้านกระบวนการภายในอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.13$) และผลการดำเนินงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$)

ตัวชี้วัดด้านกระบวนการภายในส่วนใหญ่มีผลการดำเนินงานสูงกว่าเป้าหมาย โดยตัวชี้วัดที่มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 3 : ระบบการออกรายงานที่ถูกต้องทันต่อเวลา

2.4 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานมิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต

การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานมิติด้านการเรียนรู้และการเติบโตของฝ่ายการตลาดเข้าซื้อรายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน) โดยใช้เครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard ที่พัฒนาขึ้นจากตอนที่ 1 ดังปรากฏใน ตาราง 9

ตาราง 9 ผลการดำเนินงานมิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหาร จำแนกตามตัวชี้วัดและเป้าหมายในแต่ละด้าน

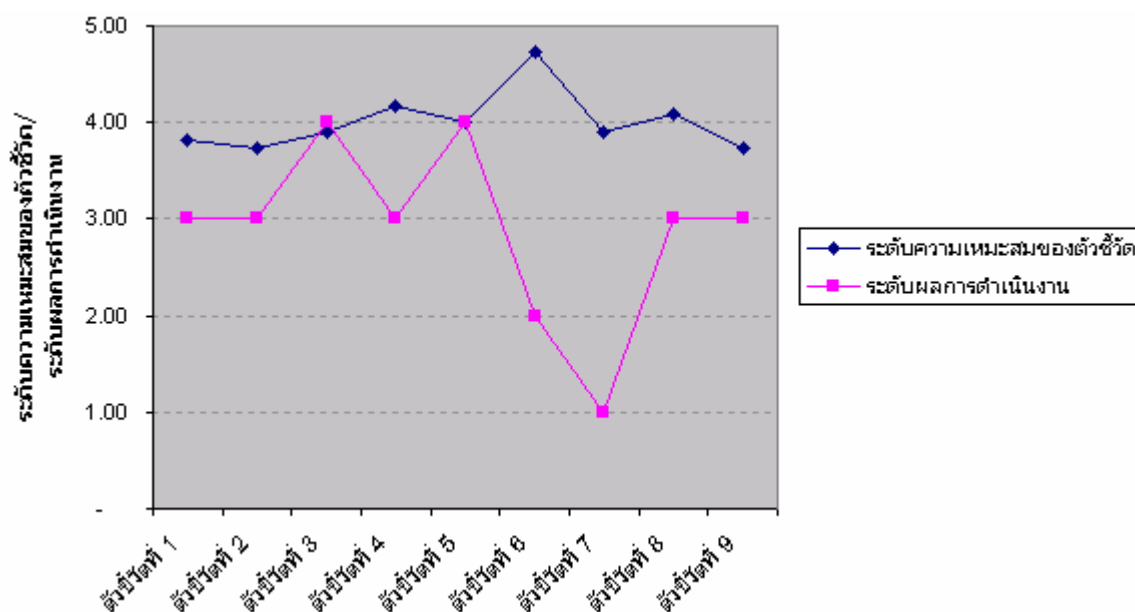
ตัวชี้วัดด้านกระบวนการภายใน	เป้าหมาย	$\bar{X}$	ผลการวิเคราะห์		
			คะแนน	ผลการดำเนินงาน	
1. พนักงานผ่านการฝึกอบรมทักษะในการบริหาร	90 ชั่วโมงต่อปี	3.82	3	ปานกลาง	
2. พนักงานผ่านการฝึกอบรมทักษะการใช้อุปกรณ์สำนักงาน	90 ชั่วโมงต่อปี	3.73	3	ปานกลาง	
3. อัตราส่วนใบอนุญาตที่ปรึกษาทางการเงินต่อจำนวนพนักงาน	100% ของจำนวนพนักงาน	3.91	4	มาก	
4. จำนวนพนักงานลาออกต่อปี	<5 คนต่อปี	4.18	3	ปานกลาง	
5. สัดส่วนพนักงานที่จบปริญญาโท	90% ของจำนวนพนักงาน	4.00	4	มาก	
6. เงินเดือนเฉลี่ยต่อคน ต่อเดือน	>20,000 บาท	4.73	2	น้อย	
7. จำนวนตำแหน่งงานว่าง	≤ 1 อัตราต่อเดือน	3.91	1	น้อยที่สุด	
8. อัตราส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับฝึกอบรมต่องบประมาณ	10% ของงบประมาณ	4.09	3	ปานกลาง	
9. สัดส่วนพนักงานที่ได้รับการประเมินระดับดี	90% ของจำนวนพนักงาน	3.73	3	ปานกลาง	
คะแนนเฉลี่ย		4.01	2.89	ปานกลาง	

$\bar{X}$ หมายถึง ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมของแต่ละองค์ประกอบ

เป้าหมาย หมายถึง ค่าคาดหวัง (Expected Value) ซึ่งกำหนดโดยผู้บริหาร

จากตาราง 9 แสดงว่า ผลการดำเนินงานในมิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต โดยรวมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.89 แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัด เรียงตามลำดับ ดังนี้

ตัวชี้วัดที่ทำให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 3 : อัตราส่วนใบอนุญาตที่ปรึกษาทางการเงินต่อจำนวนพนักงาน และตัวชี้วัดที่ 5 : สัดส่วนพนักงานที่จบปริญญาโท ตัวชี้วัดที่ทำให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 1 : พนักงานผ่านการฝึกอบรมทักษะในการบริหาร ตัวชี้วัดที่ 2 : พนักงานผ่านการฝึกอบรมทักษะการใช้อุปกรณ์สำนักงาน ตัวชี้วัดที่ 4 : จำนวนพนักงานลาออกต่อปี ตัวชี้วัดที่ 8 : อัตราส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับฝึกอบรมต่องบประมาณ และตัวชี้วัดที่ 9 : สัดส่วนพนักงานที่ได้รับการประเมินระดับดี ตัวชี้วัดที่ทำให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 6 : เงินเดือนเฉลี่ยต่อคน >20,000 บาทต่อเดือน ตัวชี้วัดที่ทำให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอยู่ในระดับน้อยที่สุด ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 7 : จำนวนตำแหน่งงานว่าง



หมายเหตุ ระดับผลการดำเนินงาน หมายถึง ระดับผลการดำเนินงานตามความคิดเห็นของผู้บริหาร

ภาพประกอบ 7 ระดับผลการดำเนินงานตามความคิดเห็นของผู้บริหารและระดับความเหมาะสมของตัวชี้วัดในมิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต

จากภาพประกอบ 7 สรุปได้ว่า พนักงานฝ่ายการตลาดเช่าซื้อรายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นด้วยว่าตัวชี้วัดส่วนใหญ่ มีความเหมาะสมในการเป็น องค์ประกอบของมิติด้านการเรียนรู้และการเติบโตอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.01$) แต่ในขณะที่ ผลการดำเนินงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.89$)

ตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้และการเติบโตที่มีผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย ซึ่งควร ปรับปรุงการดำเนินงานให้มีผลการดำเนินการที่ดีขึ้น ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 6 : เงินเดือนเฉลี่ยต่อ คน >20,000 บาทต่อเดือน และตัวชี้วัดที่ 7 : จำนวนตำแหน่งงานว่าง

2.5 สรุปผลการดำเนินงานของฝ่ายการตลาดเช่าซื้อรายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด(มหาชน) โดยใช้เครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard

การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของฝ่ายการตลาดเช่าซื้อรายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน) โดยใช้เครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard ดังปรากฏใน ตาราง 10

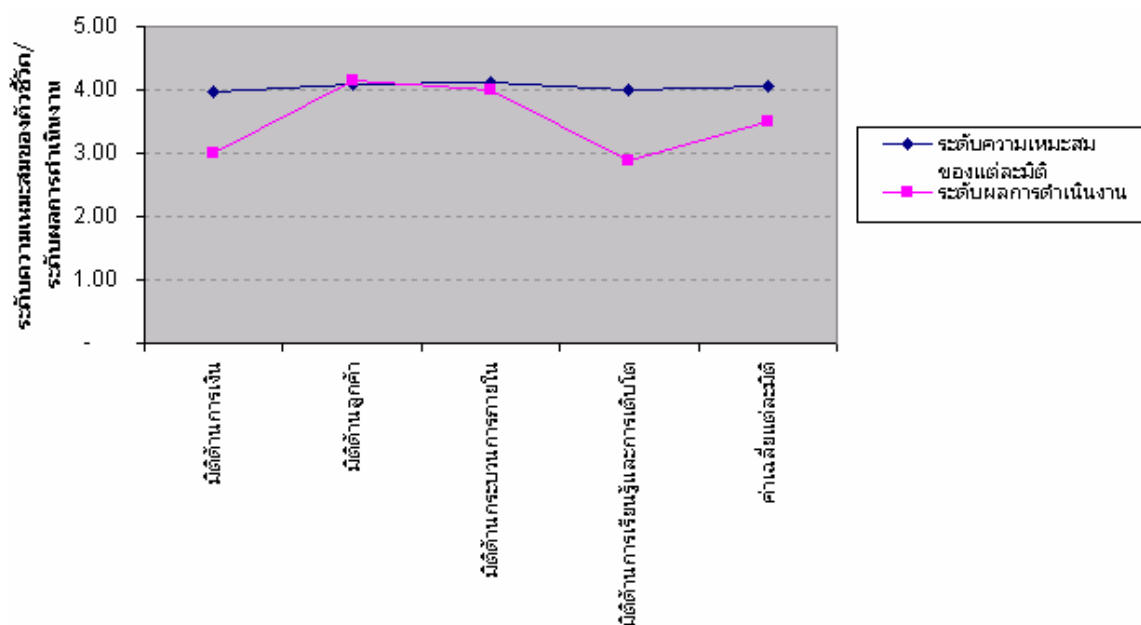
ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย คะแนน และผลการดำเนินงานของฝ่ายการตลาดเช่าซื้อรายใหญ่ บริษัท เงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน) โดยใช้เครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard

มิติ	$\bar{X}$	ผลการวิเคราะห์	
		คะแนน	ผลการดำเนินงาน
มิติด้านการเงิน	3.98	3.00	ปานกลาง
มิติด้านลูกค้า	4.09	4.14	มาก
มิติด้านกระบวนการภายใน	4.13	4.00	มาก
มิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต	4.01	2.89	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	4.05	3.51	มาก

$\bar{X}$ หมายถึง ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมขององค์ประกอบในแต่ละมิติ

จากตาราง 10 สรุปว่า ผลการดำเนินงานของฝ่ายการตลาดเช่าซื้อรายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด(มหาชน) มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 แต่เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน ดังนี้

1. ผลการดำเนินงานมิติด้านการเงินมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.00
2. ผลการดำเนินงานมิติด้านลูกค้ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.14
3. ผลการดำเนินงานมิติด้านกระบวนการภายในมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.00
4. ผลการดำเนินงานมิติด้านการเรียนรู้และการเติบโตมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.89



หมายเหตุ ระดับผลการดำเนินงาน หมายถึง ระดับผลการดำเนินงานตามความคิดเห็นของผู้บริหาร

ภาพประกอบ 8 ระดับผลการดำเนินงานตามความคิดเห็นของผู้บริหารและระดับความเหมาะสมของตัวชี้วัดในแต่ละมิติของเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard

จากภาพประกอบ 8 สรุปได้ว่า **ความเหมาะสมขององค์ประกอบ และผลการดำเนินงานโดยรวมมีความสอดคล้องกัน** กล่าวคือ ความเหมาะสมขององค์ประกอบของเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$) และผลการดำเนินงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.51$) แต่เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน ดังนี้

1. มิติด้านการเงิน สรุปได้ว่า ความเหมาะสมขององค์ประกอบและผลการดำเนินงานของมิติด้านการเงินไม่สอดคล้องกัน กล่าวคือ ความเหมาะสมขององค์ประกอบของมิติด้านการเงินอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.98$) ในขณะที่ผลการดำเนินงานของมิติด้านการเงินอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.00$)

2. มิติด้านการลูกค้า สรุปได้ว่า ความเหมาะสมขององค์ประกอบ และผลการดำเนินงานของมิติด้านลูกค้ามีความสอดคล้องกัน กล่าวคือ ความเหมาะสมขององค์ประกอบของมิติด้านลูกค้าอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$) และผลการดำเนินงานของมิติด้านลูกค้าอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$)

3. มิติด้านกระบวนการภายใน สรุปได้ว่า ความเหมาะสมขององค์ประกอบและผลการดำเนินงานของมิติด้านกระบวนการภายในมีความสอดคล้องกัน กล่าวคือ ความเหมาะสมขององค์ประกอบของมิติด้านกระบวนการภายในอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.13$) และผลการดำเนินงานของมิติด้านกระบวนการภายในอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$)

4. มิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต สรุปได้ว่า ความเหมาะสมขององค์ประกอบ และผลการดำเนินงานของมิติด้านการเรียนรู้และการเติบโตไม่สอดคล้องกัน กล่าวคือ ความเหมาะสมขององค์ประกอบของมิติด้านการเรียนรู้และการเติบโตอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.01$) ในขณะที่ผลการดำเนินงานของมิติด้านการเรียนรู้และการเติบโตอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.89$)

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ต้องการทราบข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard เพื่อวัดผลการดำเนินงานขององค์กร : กรณีศึกษา ฝ่ายการตลาดเช่าซื้อ รายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน) ซึ่งผู้วิจัยได้ลำดับขั้นตอนของการศึกษาค้นคว้า และสรุป ดังนี้

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard สำหรับกำกับ/ควบคุม และ วัดผลการดำเนินงานของฝ่ายการตลาดเช่าซื้อรายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อวัดผลการดำเนินงานของฝ่ายการตลาดเช่าซื้อรายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน) โดยใช้เครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard

ความสำคัญของการวิจัย

ความสำคัญของการวิจัยครั้งนี้ สามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญสำคัญต่างๆ ได้ ดังนี้

1. ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับในองค์กรได้รับรู้ถึงวิสัยทัศน์ เป้าหมาย กลยุทธ์ และ แนวทางที่สำคัญขององค์กรได้ อย่างชัดเจน
2. ผู้บริหารสามารถทราบได้ว่า การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามมาตรฐาน หรือ เป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ และทราบถึงสถานการณ์ในขณะนั้นเป็นอย่างไร
3. ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัย สามารถนำไปเป็นข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข และบริหารองค์กร ทำให้ผู้บริหารมีความชัดเจนในเรื่องลำดับความสำคัญของสิ่งที่องค์กรจะต้องทำ ทำให้สามารถเลือกสิ่งที่ดีสำหรับองค์กรและสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

ขอบเขตของการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานทั้งหมดที่สังกัด ฝ่ายการตลาดเช่าซื้อรายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน) ตั้งแต่ระดับผู้บริหาร ผู้จัดการ และพนักงานปฏิบัติการ รวมทั้งหมด 12 คน

2. ข้อมูลที่ใช้วิจัยได้จากการสัมภาษณ์ และการตอบแบบสอบถามปลายเปิดและปลายปิด โดยจำกัดกรอบแนวความคิดของผู้ตอบแบบสอบถาม ให้อยู่ภายใต้หลักการและแนวคิดของการใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard

3. ข้อมูลที่ใช้วิจัยเป็นข้อมูล ตั้งแต่เดือนมกราคม พ.ศ. 2549 ถึงเดือนธันวาคม พ.ศ. 2549

ประเด็นที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

1. ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและเป้าหมายการดำเนินงาน ของฝ่ายการตลาดเข้าซื้อ รายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน)
2. องค์ประกอบของเครื่องมือที่ใช้วัดผลการดำเนินงานของ ฝ่ายการตลาดเข้าซื้อ รายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน) ภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard ประกอบด้วย

2.1 ด้านการเงิน ได้แก่

- 2.1.1 วัตถุประสงค์
- 2.1.2 ตัวชี้วัด
- 2.1.3 เป้าหมาย
- 2.1.4 แผนงานโครงการ

2.2 ด้านลูกค้า ได้แก่

- 2.2.1 วัตถุประสงค์
- 2.2.2 ตัวชี้วัด
- 2.2.3 เป้าหมาย
- 2.2.4 แผนงานโครงการ

2.3 ด้านกระบวนการภายใน ได้แก่

- 2.3.1 วัตถุประสงค์
- 2.3.2 ตัวชี้วัด
- 2.3.3 เป้าหมาย
- 2.3.4 แผนงานโครงการ

2.4 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ได้แก่

- 2.4.1 วัตถุประสงค์
- 2.4.2 ตัวชี้วัด
- 2.4.3 เป้าหมาย
- 2.4.4 แผนงานโครงการ

วิธีการดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้ทำการศึกษาประชากรที่เป็นผู้บริหาร และพนักงาน สังกัดฝ่ายการตลาดเข้าซื้อรายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน) รวมทั้งหมด 12 คน โดยวิธีการสัมภาษณ์ด้วยแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจำนวน 2 ฉบับ ประกอบด้วย แบบสอบถามฉบับที่ 1 นำไปเก็บข้อมูลจากผู้บริหารและพนักงาน จากนั้น นำองค์ประกอบที่มีความเหมาะสมมาพัฒนาเป็นเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard สำหรับแบบสอบถามฉบับที่ 2 นำไปเก็บข้อมูลจากผู้บริหาร และนำข้อมูลมาวิเคราะห์ทางสถิติ เพื่อประเมินผลการดำเนินงานของฝ่ายการตลาดเข้าซื้อรายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน)

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

เครื่องมือที่ใช้ในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิดและแบบปลายปิด เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับพัฒนาเครื่องมือ Balanced Scorecard เพื่อวัดผลการดำเนินงานของฝ่ายการตลาดเข้าซื้อรายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยศึกษาค้นคว้าทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard จากตำรา เอกสาร วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามให้มีประสิทธิภาพ สมบูรณ์ และสอดคล้องตามความมุ่งหมายของงานวิจัย
2. ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตและประเด็นคำถามสอดคล้องตามความมุ่งหมายของงานวิจัย และเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม 2 ฉบับ ประกอบด้วย

แบบสอบถามฉบับที่ 1 : แบบสอบถามผู้บริหารและพนักงาน เป็นแบบสอบถามปลายปิดชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ ผู้วิจัยจะส่งให้ผู้บริหาร และพนักงานจำนวนทั้งหมด 12 คน แสดงความคิดเห็นถึงความเหมาะสมขององค์ประกอบต่างๆ ว่า มีความเหมาะสมระดับใด ในการเป็นองค์ประกอบของเครื่องมือ สำหรับวัดผลการดำเนินงานของฝ่ายการตลาดเข้าซื้อรายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน) โดยแบบสอบถามแบ่งเป็น 4 มิติ ประกอบด้วย มิติด้านการเงิน มิติด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในมิติ และมิติด้านการเรียนรู้ และการเติบโต ซึ่งแต่ละมิติครอบคลุมหัวข้อวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดหลัก เป้าหมาย และแผนโครงการ

ผู้วิจัยนำคำตอบที่ได้จากแบบสอบถามฉบับที่ 1 มาคำนวณหาค่าคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$) และสรุปความคิดเห็นของกลุ่มประชากรว่า มีองค์ประกอบใดบ้างที่มีความเหมาะสมในการเป็นองค์ประกอบของเครื่องมือสำหรับการวัดผลการดำเนินงานของฝ่ายการตลาดเข้าซื้อรายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน) ภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard

แบบสอบถามฉบับที่ 2 : แบบสอบถามผู้บริหาร นำคำตอบจากแบบสอบถามฉบับที่ 1 มารวบรวมสร้างเป็นแบบสอบถามปลายเปิดชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ ผู้วิจัยจะส่งแบบสอบถามให้ผู้บริหารประเมินผลการดำเนินงานของฝ่ายการตลาดเข้าซื้อรายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด(มหาชน) โดยอาศัยตัวชี้วัดที่ได้จากแบบสอบถามฉบับที่ 1 เป็นปัจจัยในการประเมินผลการดำเนินงาน แบบสอบถามฉบับที่ 2 แบ่งเป็น 4 มิติ ประกอบด้วย มิติด้านการเงิน มิติด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในมิติ และ มิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต

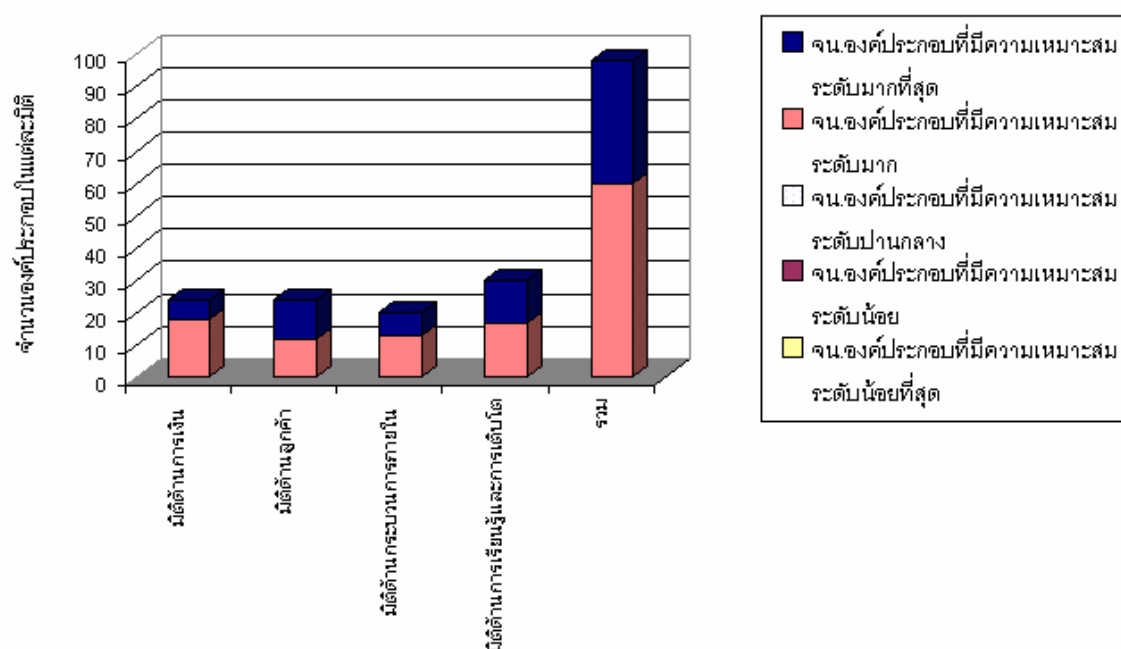
ระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามรอบต่างๆ สรุปได้ ดังนี้

ฉบับที่	ระยะเวลาที่ใช้	แบบสอบถามที่ได้กลับคืน	ร้อยละ
ฉบับที่ 1	2 สัปดาห์	12 ชุด	ร้อยละ 100
ฉบับที่ 2	1 สัปดาห์	1 ชุด	ร้อยละ 100

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาการพัฒนาเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard เพื่อวัดผล การดำเนินงาน ของฝ่ายการตลาดเข้าซื้อรายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน) โดยผู้วิจัย เลือกองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) มากกว่าหรือเท่ากับ 2.61 มารวบรวมจัดทำเป็นองค์ประกอบของเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard พบว่า พนักงานฝ่ายการตลาดเข้าซื้อรายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นด้วยกับองค์ประกอบที่ผู้วิจัยนำเสนอว่า มีความเหมาะสมในการเป็นองค์ประกอบของเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard จำนวน 98 องค์ประกอบ หรือคิดเป็นร้อยละ 100 แบ่งเป็น องค์ประกอบของมิติด้านการเงิน จำนวน 24 องค์ประกอบ องค์ประกอบของมิติด้านลูกค้า จำนวน 24 องค์ประกอบ องค์ประกอบของมิติด้านกระบวนการภายใน จำนวน 20 องค์ประกอบ และองค์ประกอบของมิติด้านการเรียนรู้ และการเติบโต จำนวน 30 องค์ประกอบ

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความเหมาะสมขององค์ประกอบของเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard โดยวิเคราะห์ความถี่และร้อยละ ดังใน ภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 การเปรียบเทียบความเหมาะสมขององค์ประกอบของเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard โดยพิจารณาใน 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านการเงิน มิติด้านลูกค้า มิติด้านกระบวนการภายใน และมิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต

จากภาพประกอบ 9 สรุปได้ว่า **ความเหมาะสมขององค์ประกอบของเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard อยู่ในระดับมาก** เมื่อเรียงลำดับตามจำนวนองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบทั้งหมดมีจำนวน 98 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบส่วนใหญ่เป็นองค์ประกอบที่มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากมีจำนวน 60 องค์ประกอบ คิดเป็นร้อยละ 61.22% และลำดับรองลงมาเป็นองค์ประกอบที่มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด มีจำนวน 38 องค์ประกอบ คิดเป็นร้อยละ 38.78% เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน ดังนี้

ความเหมาะสมขององค์ประกอบของมิติด้านการเงินอยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับตามจำนวนองค์ประกอบพบว่า องค์ประกอบทั้งหมดมีจำนวน 24 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบส่วนใหญ่เป็นองค์ประกอบที่มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก มีจำนวน 18 องค์ประกอบ คิดเป็นร้อยละ 75.00% และลำดับรองลงมาเป็นองค์ประกอบที่มีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด มีจำนวน 6 องค์ประกอบ คิดเป็นร้อยละ 25.00%

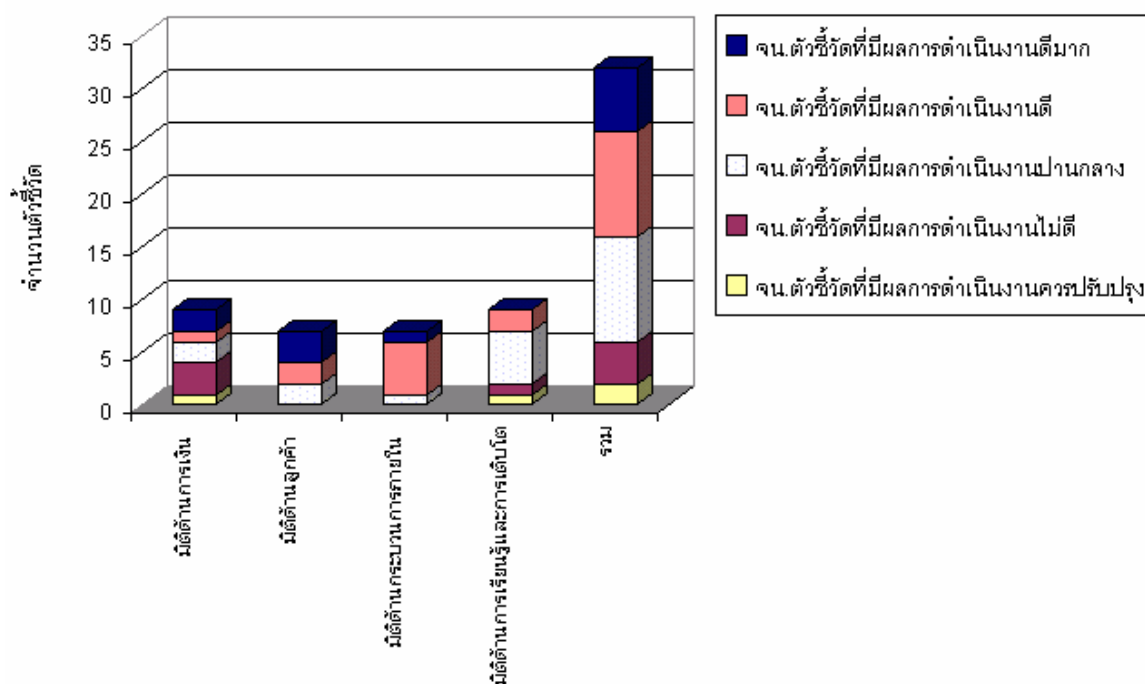
ความเหมาะสมขององค์ประกอบของมิติด้านลูกค้าอยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับตามจำนวนองค์ประกอบพบว่า องค์ประกอบทั้งหมด มีจำนวน 24 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบส่วนใหญ่เป็นองค์ประกอบที่มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากมีจำนวน 12 องค์ประกอบ

คิดเป็นร้อยละ 50.00% และลำดับรองลงมาเป็นองค์ประกอบที่มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดมีจำนวน 12 องค์ประกอบ คิดเป็นร้อยละ 50.00%

ความเหมาะสมขององค์ประกอบของมิติด้านกระบวนการภายในอยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับตามจำนวนองค์ประกอบพบว่า องค์ประกอบทั้งหมด มีจำนวน 20 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบส่วนใหญ่เป็นองค์ประกอบที่มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากมีจำนวน 13 องค์ประกอบ คิดเป็นร้อยละ 65.00% และลำดับรองลงมาเป็นองค์ประกอบที่มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดมีจำนวน 7 องค์ประกอบ คิดเป็นร้อยละ 35.00%

ความเหมาะสมขององค์ประกอบของมิติด้านการเรียนรู้และการเติบโตอยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับตามจำนวนองค์ประกอบพบว่า องค์ประกอบทั้งหมด มีจำนวน 30 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบส่วนใหญ่เป็นองค์ประกอบที่มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากมีจำนวน 17 องค์ประกอบ คิดเป็นร้อยละ 56.67% และลำดับรองลงมาเป็นองค์ประกอบที่มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด มีจำนวน 13 องค์ประกอบ คิดเป็นร้อยละ 43.33%

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของฝ่ายการตลาดเข้าซื้อรายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด(มหาชน) โดยใช้เครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard โดยวิเคราะห์ความถี่และร้อยละ ดังใน ภาพประกอบ 10



ภาพประกอบ 10 การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของตัวชี้วัด โดยพิจารณาใน 4 มิติ ได้แก่

มิติด้านการเงิน มิติด้านลูกค้า มิติด้านกระบวนการภายใน และมิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต

จากภาพประกอบ 10 สรุปได้ว่า ผลการดำเนินงานโดยรวมของฝ่ายการตลาดเข้าซื้อ รายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด(มหาชน) มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอยู่ในระดับ มาก เมื่อเรียงลำดับตามจำนวนตัวชี้วัดพบว่า ตัวชี้วัดส่วนใหญ่เป็นตัวชี้วัดที่มีผลการดำเนินงานมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลอยู่ในระดับมากมีจำนวน 10 ตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 31.25% ตัวชี้วัด ที่มีผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลางมีจำนวน 10 ตัวชี้วัด คิด เป็นร้อยละ 31.25% รองลงมาเป็นตัวชี้วัดที่มีผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อยู่ในระดับมากที่สุดมีจำนวน 6 ตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 18.75% ลำดับที่สามเป็นตัวชี้วัดที่มีผลการ ดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอยู่ในระดับน้อยมีจำนวน 4 ตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 12.50% และลำดับสุดท้ายเป็นตัวชี้วัดที่มีผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อยู่ใน ระดับน้อยที่สุดมีจำนวน 2 ตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 6.25% แต่เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน ดังนี้

ผลการดำเนินงานมิติด้านการเงินมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอยู่ในระดับ ปานกลาง เมื่อเรียงลำดับตามจำนวนตัวชี้วัดพบว่า ตัวชี้วัดส่วนใหญ่เป็นตัวชี้วัดที่มีผลการ ดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอยู่ในระดับน้อย มีจำนวน 3 ตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 33.33% รองลงมาเป็นตัวชี้วัดที่มีผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอยู่ในระดับ มากที่สุด มีจำนวน 2 ตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 22.22% และตัวชี้วัดที่มีผลการดำเนินงานมี ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล อยู่ในระดับปานกลางมีจำนวน 2 ตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 22.22% และลำดับสุดท้ายเป็นตัวชี้วัดที่มีผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล อยู่ในระดับ มาก มีจำนวน 1 ตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 11.11% และตัวชี้วัดที่มีผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลอยู่ในระดับน้อยที่สุด มีจำนวน 1 ตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 11.11%

ผลการดำเนินงานมิติด้านลูกค้ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอยู่ในระดับ มาก เมื่อเรียงลำดับตามจำนวนตัวชี้วัดพบว่า ตัวชี้วัดส่วนใหญ่เป็นตัวชี้วัดที่มีผลการดำเนินงาน มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอยู่ในระดับมากที่สุดมีจำนวน 3 ตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 42.86% รองลงมาเป็นตัวชี้วัดที่มีผลการดำเนินงาน มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล อยู่ในระดับมาก มี จำนวน 2 ตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 28.57% และตัวชี้วัดที่มีผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง มีจำนวน 2 ตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 28.57%

ผลการดำเนินงานมิติด้านกระบวนการภายในมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับตามจำนวนตัวชี้วัดพบว่า ตัวชี้วัดส่วนใหญ่เป็นตัวชี้วัดที่มีผล การดำเนินงาน อยู่ในระดับมาก มีจำนวน 5 ตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 71.43% รองลงมาเป็นตัวชี้วัด ที่มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมากที่สุด มีจำนวน 1 ตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 14.29% และ ตัวชี้วัดที่มีผลการดำเนินงาน อยู่ในระดับปานกลางมีจำนวน 1 ตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 14.29%

ผลการดำเนินงานมิติด้านการเรียนรู้และการเติบโตมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเรียงลำดับตามจำนวนตัวชี้วัดพบว่า ตัวชี้วัดส่วนใหญ่เป็นตัวชี้วัดที่มีผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง มีจำนวน 5 ตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 55.56% รองลงมาเป็นตัวชี้วัดที่มีผลการดำเนินงาน อยู่ในระดับมาก มีจำนวน 2 ตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 22.22% และลำดับสุดท้ายเป็นตัวชี้วัดที่มีผลการดำเนินงาน มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอยู่ในระดับน้อย มีจำนวน 1 ตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 11.11% และตัวชี้วัดที่มีผลการดำเนินงาน มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลอยู่ในระดับน้อยที่สุด มีจำนวน 1 ตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 11.11%

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard สำหรับวัดผลการดำเนินงานของฝ่ายการตลาดเข้าซื้อรายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน) สามารถอภิปรายผลได้ ดังต่อไปนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่า ความเหมาะสมขององค์ประกอบของเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard โดยรวมอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าพนักงานส่วนใหญ่ได้ให้ความสำคัญกับเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard สำหรับเป็นเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงานของฝ่ายการตลาดเข้าซื้อรายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด(มหาชน) พิจารณาแต่ละมิติ ดังนี้

1.1 จากผลการวิจัยพบว่า ความเหมาะสมขององค์ประกอบของมิติด้านการเงินโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ที่ผ่านมามีบริษัทให้ความสำคัญทางด้านการเงินในเรื่องผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นทั้งในด้านผลประโยชน์และการบริหารความเสี่ยงใดๆ ในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับรายงานประจำปีของบริษัทปี 2549 ที่กล่าวไว้ว่า บริษัทมีนโยบายที่จะให้บริการทางการเงินแบบครบวงจรสามารถนำเสนอ หรือแนะนำบริการทางการเงินที่หลากหลายให้ลูกค้าเลือกใช้บริการตามความเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า

1.2 จากผลการวิจัยพบว่า ความเหมาะสมขององค์ประกอบของมิติด้านลูกค้าโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า บริษัทให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก ซึ่งที่ผ่านมามีบริษัทมีการจัดทำแบบวัดความพึงพอใจของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับแนวความคิดของนักวิจัย แคมเบลล์ (Campbell. 1997: 380 – 382) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ความพึงพอใจของลูกค้า สามารถแสดงถึงประสิทธิผลขององค์กรได้อีกทางหนึ่งด้วย เพราะการที่ลูกค้ามีระดับความพึงพอใจต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง ย่อมหมายถึงโอกาสที่ลูกค้าจะกลับมาใช้สินค้า หรือบริการอีก

1.3 จากผลการวิจัยพบว่า ความเหมาะสมขององค์ประกอบของ มิติด้าน

กระบวนการภายใน โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก จากการศึกษาพบว่า ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัทมีความทันสมัย และได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวความคิดของนักวิจัย ไพจิตร ศิริธรรมพันธ์ (2546: 73 – 74) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อองค์กร เพราะเป็นแหล่งรวบรวมข้อมูลต่างๆ เพื่อใช้ในการตัดสินใจของผู้บริหาร หากข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจยังไม่สมบูรณ์ อาจทำให้เกิดการตัดสินใจที่ผิดพลาดได้ เพื่อป้องกันปัญหาดังกล่าว องค์กรจึงควรตัดสินใจลงทุนในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานในสูงขึ้น

1.4 จากผลการวิจัยพบว่า ความเหมาะสมขององค์ประกอบของมิติด้านการเรียนรู้

และการเติบโตโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าบริษัทได้ให้ความสำคัญกับบุคลากร ที่ผ่านมาผู้บริหารมีนโยบายส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น โดยการจัดฝึกอบรมสัมมนาหรือสนับสนุนให้มีการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น สอดคล้องกับแนวความคิดของนักวิจัย ศิริกุล เกียรติไกร (2541: 87 – 89) ที่ได้กล่าวไว้ว่า พนักงานที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโทจะมีประสิทธิภาพการทำงานดีกว่าระดับการศึกษาที่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาโท มีความคิด การตัดสินใจ เรียนรู้วิเคราะห์และแก้ไขปัญหาได้ดีกว่า ดังนั้น จึงทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานได้ดีกว่าพนักงานที่จบการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาโท

2. จากผลการวิจัยพบว่า ผลการดำเนินงานของฝ่ายการตลาดเข้าซื้อรายใหญ่ บริษัท

เงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน) มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับรายงานประจำปีของบริษัทปี 2549 ที่กล่าวไว้ว่า บริษัทมีการใช้เครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการวัดประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถ และความสำเร็จของหน่วยงาน รวมถึงกระบวนการในการกำกับติดตาม ตรวจสอบ จะทำให้หน่วยงานทราบถึงปัญหา และอุปสรรคต่างๆ ซึ่งจะทำให้มีข้อมูลในการปรับปรุงการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยบริษัทให้ความสำคัญทั้ง 4 มิติ ดังนี้

2.1 มิติด้านการเงิน จากรายงานประจำปีของบริษัท ปี 2549 กล่าวไว้ว่า ผล

ประกอบการของบริษัทมีการขยายตัวในระดับที่ดี โดย ณ สิ้นปี 2549 บริษัทมีสินทรัพย์รวม 257,436 ล้านบาท เพิ่มจากปี 2548 จำนวน 61,911 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 31.7 สำหรับธุรกิจเข้าซื้อบริษัทยังคงรักษาตำแหน่งความเป็นผู้นำทางการตลาด ยอดเข้าซื้อเพิ่มขึ้น จากปี 2548 จำนวน 72,718 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 182 ซึ่งทำให้ส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้น เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 17 ในปี 2548 เป็นร้อยละ 22 ในปี 2549 จากการขยายธุรกิจทำให้บริษัทมี

การขยายตัวของรายได้ โดยมีรายได้ดอกเบี้ยและเงินปันผลเพิ่มขึ้น จำนวน 10,210 ล้านบาท และรายได้ที่ไม่ใช่ดอกเบี้ยเพิ่มขึ้น 528 ล้านบาท สำหรับสินเชื่อด้อยคุณภาพ (NPLs) บริษัทมี NPLs เพิ่มขึ้นเล็กน้อยจากปี 2548 จำนวน 1,498 ล้านบาทเป็น 1,500 ล้านบาทในปี 2549

2.2 มิติด้านลูกค้า จากรายงานประจำปีของบริษัท ปี 2549 กล่าวไว้ว่า บริษัทได้ จัดตั้ง “Thanachart Contact Center” เพิ่มเติมจาก “Call Center” เพื่อเป็นการเพิ่มช่องทางติดต่อ ระหว่างลูกค้ากับบริษัท ให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงบริษัทได้อย่างสะดวก และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าให้ได้มากที่สุด โดยลูกค้าสามารถใช้หมายเลข 1770 ติดต่อเข้ามายัง Thanachart Contact Center ซึ่งจะมีทีมงานคอยให้บริการข้อมูลต่างๆ ทั้งข้อมูลทั่วไป เช่น ที่ตั้งและสาขาของบริษัท เป็นต้น และข้อมูลผลิตภัณฑ์ ซึ่งปัจจุบันมีการให้บริการ ข้อมูลผลิตภัณฑ์เข้าซื้อ ผลิตภัณฑ์ประกันภัย และผลิตภัณฑ์ของธนาคาร นอกจากนี้กรณีที่ลูกค้าติดต่อเข้ามาแล้วประสบปัญหา หรือไม่พึงพอใจในการให้บริการ สามารถแจ้งข้อร้องเรียนในเรื่องนั้นๆ ผ่านช่องทาง “Complaint Center” ทางเว็บไซต์ www.nfs.co.th ซึ่งบริษัทฯ จะดำเนินการแก้ไขปัญหา นั้นๆ ให้กับผู้ร้องเรียน โดยเร็ว

2.3 มิติด้านกระบวนการภายใน จากรายงานประจำปีของบริษัท ปี 2549 กล่าวไว้ว่า บริษัทให้ความสำคัญในการวิจัยและพัฒนา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร และยกระดับองค์กรสู่มาตรฐานสากลให้มีศักยภาพในการแข่งขัน ในปี 2549 บริษัทได้ทำการวิจัยและพัฒนา ในหลายๆ ด้าน โดยยังเน้นหนักทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ต่อเนื่องจากปี 2548 เพื่อเป็นการใช้เทคโนโลยีในการสนับสนุนการตลาด การบริหารระบบข้อมูลลูกค้า และเพิ่มประสิทธิภาพ ในการดำเนินงาน ระบบงานหลักที่ได้เริ่มดำเนินการในปี 2549 คือระบบงานเข้าซื้อ (Core HP) ซึ่งเป็นการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาพัฒนาระบบเข้าซื้อใหม่ ให้รองรับธุรกิจเข้าซื้อที่เติบโตอย่างรวดเร็ว และรองรับการทำธุรกรรมอย่างครบวงจร โดยในระบบงานใหม่นี้ ได้นำสถาปัตยกรรม Service Oriented Architecture (SOA) รวมทั้ง Business Process Management มาใช้งาน เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นของระบบ และเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ นอกจากนี้ บริษัทยังได้ เริ่มโครงการระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (Core HR) เพื่อรองรับงานทางด้านการบริหารจัดการ ทรัพยากรบุคคล เพื่อให้สามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 มิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต จากรายงานประจำปีของบริษัทปี 2549 กล่าวไว้ว่า บริษัทมีนโยบายพัฒนาบุคลากรทุกระดับ ให้มีความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงาน และเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้มีคุณภาพ และมาตรฐานการปฏิบัติงานแบบมืออาชีพในระดับ สากล เพื่อให้สามารถรองรับการขยายตัวทางธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการวางแผนพัฒนา บุคลากรอย่างเป็นระบบ และอย่างต่อเนื่อง ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และทิศทางการกลยุทธ์ของ

องค์กร โดยในปี 2549 ที่ผ่านมา บริษัทฯ มีการจัดฝึกอบรมให้แก่พนักงาน โดยแบ่งเป็นการจัดการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ภายในบริษัทฯ จำนวน 84 หลักสูตร 178 รุ่น มีผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งสิ้น 6,781 คน

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. จากผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ความเหมาะสมขององค์ประกอบของเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard อยู่ในระดับมาก ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องจึงควรให้ความสำคัญกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดที่พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่า มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุดสำหรับบางองค์ประกอบและบางตัวชี้วัด โดยการดำเนินการ ดังนี้

1.1 องค์ประกอบและตัวชี้วัดที่พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่า มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ได้แก่ วัตถุประสงค์ด้านการเงิน : เพื่อเพิ่มรายได้ให้มากขึ้น ตัวชี้วัดหลักมิติด้านการเงิน : จำนวนผลิตภัณฑ์ทางการเงิน ดังนั้น บริษัทควรเน้นการให้บริการที่ครอบคลุม ทั้งลูกค้าขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดย่อย โดยการออกผลิตภัณฑ์ทางการเงินใหม่ๆ ที่ตอบสนองความต้องการลูกค้าเฉพาะกลุ่มมากขึ้น พร้อมทั้งมีการต่อยอดบริการให้ครบวงจร เช่น การให้สินเชื่อเพื่อซื้อรถยนต์ ควบคู่ไปกับการให้บริการประกันภัยรถยนต์ เป็นต้น รวมทั้งมีการ Cross Selling มากขึ้น เพื่อให้บริการที่ครบวงจร เช่น ธุรกิจ Bancassurance ธุรกิจเช่าซื้อ ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจหลักทรัพย์ เป็นต้น

1.2 องค์ประกอบและตัวชี้วัดที่พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่า มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ได้แก่ วัตถุประสงค์ด้านลูกค้า : เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจ ตัวชี้วัดหลักมิติด้านลูกค้า : จำนวนลูกค้าทั้งหมด ดังนั้น บริษัทควรสร้างระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ และมีความผูกพันกับบริษัท และช่วยให้บริษัทสามารถเสนอบริการและการขายเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างหลากหลาย นอกจากนี้ควรจัดให้มีการประเมินความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อนำมาข้อมูลมาปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งควรมีการประกันคุณภาพการให้บริการ เพื่อให้บรรลุความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า

1.3 องค์ประกอบและตัวชี้วัดที่พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่า มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ได้แก่ วัตถุประสงค์ด้านกระบวนการภายใน : เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ตัวชี้วัดหลักมิติด้านกระบวนการภายใน : ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนั้น บริษัทควรพัฒนาระบบเทคโนโลยีให้ก้าวหน้าและทันสมัยในทุกด้าน เพื่อการบริหารจัดการฐานข้อมูลลูกค้า และฐานข้อมูลอื่นให้มีประสิทธิภาพทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ เช่น ระบบข้อมูลลูกค้า(Customer Information System) ระบบ คลังข้อมูลของบริษัท(Data Warehouse) ระบบ E-Document เป็นต้น

ระบบดังกล่าวจะช่วยให้บริษัทสามารถวิเคราะห์ วิจัย ข้อมูล ได้อย่างถูกต้องแม่นยำและรวดเร็ว ทำให้การวางแผนงานด้านการตลาดและการบริหารคุณภาพสินทรัพย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 องค์ประกอบและตัวชี้วัดที่พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่า มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุดได้แก่ วัตถุประสงค์ด้านการเรียนรู้และการเติบโต : เพื่อให้พนักงานพึงพอใจ เพื่อให้พนักงานมีทักษะ ดังนั้น บริษัทควรมีนโยบายเปลี่ยนแปลงบรรยากาศในการทำงานที่ดี ควรมีการชมเชยหรือให้รางวัลแก่พนักงานที่ทำงานดี รวมถึงการให้รางวัลแก่พนักงานที่ทำงานให้กับบริษัทมาเป็นเวลานาน และควรมีสวัสดิการที่สามารถคุ้มครองความเป็นอยู่ของพวกเขาหลังจากเกษียณงานไปแล้ว เพื่อให้พนักงานรู้สึกมั่นคงและทุ่มเทแรงกายแรงใจให้กับบริษัท นอกจากนี้บริษัทควรมีการจัดฝึกอบรมพนักงาน และจัดสัมมนาในด้านการทำงานให้พนักงาน เพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานให้แก่พนักงานในทุกระดับให้มีความรู้ความเข้าใจในการทำงานที่ถูกต้อง

2. จากผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ผลการดำเนินงานโดยรวมของฝ่ายการตลาดเข้าซื้อรายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน) มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอยู่ในระดับมากที่สุด ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องจึงควรพิจารณาปรับปรุงและเสริมสร้างศักยภาพการทำงานของพนักงาน และองค์กรให้สูงขึ้น โดยเฉพาะตัวชี้วัดที่มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับน้อยและน้อยที่สุด ดังนี้

2.1 ตัวชี้วัดที่มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับน้อยและน้อยที่สุด ได้แก่ ตัวชี้วัดหลักมิติด้านการเงิน : อัตราการเบิกใช้วงเงินสินเชื่อ เพิ่มผลิตภัณฑ์ทางการเงินตามที่ถูกคำต้องการ ยอดปล่อยสินเชื่อจากฐานลูกค้าเดิมเพิ่มขึ้น ยอดปล่อยสินเชื่อจากลูกค้า ดังนั้น บริษัทควรพัฒนาผลิตภัณฑ์สินเชื่อให้มีความหลากหลาย และสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า โดยผลิตภัณฑ์สินเชื่อควรมีลักษณะผ่อนปรน และเพิ่มสิทธิประโยชน์แก่ลูกค้า และอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ อยู่ในเกณฑ์ต่ำเมื่อเทียบกับคู่แข่งอื่น อีกทั้งบริษัทควรปรับปรุงระยะเวลาการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อให้รวดเร็วยิ่งขึ้น นอกจากนี้บริษัทควรพัฒนาระบบ Pre-Approve สินเชื่อให้ลูกค้าทราบผลการพิจารณาเบื้องต้นก่อน เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจให้ลูกค้า

2.2 ตัวชี้วัดที่มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับน้อยและน้อยที่สุด ได้แก่ ตัวชี้วัดหลักมิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต : จำนวนตำแหน่งงานว่าง, เงินเดือนเฉลี่ยต่อคน >20,000 บาท ต่อเดือน ดังนั้น บริษัทควรจัดทำโครงการโอกาสทางอาชีพ และทางเดินตำแหน่งงาน (Career Opportunity and Career Path) ในแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้พนักงานสามารถวางแผนที่จะเติบโตไปกับองค์กรได้ รวมทั้ง การให้ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับโอกาสและผลตอบแทนที่มีในบริษัท และควรจัดตั้งศูนย์ให้คำปรึกษาทางอาชีพ เพื่อชี้แนะแนวทางในการพัฒนาตนเอง เพื่อสร้างโอกาสทางอาชีพให้แก่พนักงาน นอกจากนี้ บริษัทควรมีการสำรวจผลตอบแทนในกลุ่มบริษัทที่อยู่ใน

อุตสาหกรรมเดียวกัน (Salary Survey) เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการบริหาร และเพื่อให้ระบบผลตอบแทนของบริษัทเป็นไปอย่างยุติธรรมสามารถแข่งขันกับตลาดได้

3. ในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการดำเนินการ ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องควรตระหนักถึงความสำคัญของความสมดุลระหว่างองค์ประกอบด้านต่างๆ ของเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard ทั้งในแง่ของความสมดุลระหว่างองค์ประกอบในแต่ละมิติ และความสมดุลระหว่างผลการดำเนินงานจริงกับผลการดำเนินงานตามความคิดเห็นของผู้บริหาร อย่างไรก็ตามในกรณีที่องค์กรมีความจำเป็นเกี่ยวกับความอยู่รอดหรือความสำเร็จขององค์กร ก็อาจให้ความสำคัญกับองค์ประกอบหรือตัวชี้วัดในบางด้านมากกว่าด้านอื่นๆ เช่น หน่วยงานบริการประชาชนของรัฐ จำเป็นต้องมีตัวชี้วัดด้านการตอบสนองความต้องการของประชาชนมากกว่าด้านอื่นๆ หรือหน่วยงานด้านการเงินหรือธนาคาร จำเป็นต้องมีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเกี่ยวข้องกับด้านการเงินมากกว่าด้านอื่นๆ เป็นต้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการวิจัยและพัฒนาการใช้เครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard เพื่อวัดผลการดำเนินงานขององค์กร โดยองค์กรควรดำเนินการ ดังนี้ การศึกษาวิจัยในเชิงเปรียบเทียบระหว่างผลการดำเนินงานในปัจจุบันกับผลการดำเนินงานในอดีต การศึกษาวิจัยในเชิงเปรียบเทียบ ระหว่างผลการดำเนินงาน ตามแนวความคิดของผู้บริหารกับผลการดำเนินงาน ตามแนวความคิดของพนักงาน การศึกษาวิจัยในเชิงเปรียบเทียบ ระหว่างผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง กับผลการดำเนินงานตามความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงาน การศึกษาวิจัยในเชิงเปรียบเทียบระหว่างผลการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรเดียวกัน การศึกษาวิจัยในเชิงเปรียบเทียบระหว่างผลการดำเนินงานขององค์กรของเรากับองค์กรของกลุ่มแข่งขัน การศึกษาวิจัยในเชิงเปรียบเทียบระหว่างผลการดำเนินงานขององค์กรของเรากับองค์กรอื่น ที่ไม่ใช่กลุ่มคู่แข่งของเรา เป็นต้น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- ชุติมา ชวนะเวสสกุล. (2547). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัทเจ็บบีแซน แอนด์ เจ็สแซน บิสซิเนส เซอร์วิสเชส (ที) จำกัด. สารนิพนธ์ บธ.ม. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- พสุ เดชะรินทร์. (2546). เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย *Balanced Scorecard* และ *Key Performance Indicators*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพจิตร ศิริธรรมพันธ์. (2546). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายบัญชีและการเงิน ในธุรกิจประกันวินาศภัย. ปรินูญานิพนธ์ กศ.ม. (ธุรกิจศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- วสันต์ ภูษิตกาญจนา. (2547). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมส่งเสริมสหกรณ์. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. เชียงใหม่: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้. ถ่ายเอกสาร.
- วัฒนา พัฒนพงษ์. (2546). *BSC และ KPI* เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แปซิฟิก.
- ศุภสิทธิ์ กิตชัย. (2547). ระบบงานและเครื่องมือสนับสนุนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร กรณีศึกษา บริษัทอะโรเมติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน). สารนิพนธ์ บธ.ม. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สราญ ประมวลวรชาติ. (2544). ปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคในการทำ *Balanced Scorecard* มาใช้ในองค์กรกลุ่มธุรกิจการสื่อสารของไทย : กรณีศึกษา *Telecom Asia Public Company Limited* และ *Advanced Info Service Public Company Limited*. ภาคนิพนธ์ วท.ม. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- สุทาทิพย์ ยันประเวทย์. (2548). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำการบำรุงรักษาตู้คอนเทนเนอร์แบบทุกคนมีส่วนร่วม (TPM) ของฝ่ายผลิต กรณีศึกษา บริษัทยูนิลีเวอร์ ไทย โฮลดิ้งส์ จำกัด. สารนิพนธ์ บธ.ม. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

- สุนทรี วีระชาญยุทธ. (2546). *ทัศนคติของพนักงาน และผลกระทบที่พนักงานได้รับต่อการบริหารองค์กร โดยเครื่องมือบาลานซ์สคอร์ดการ์ด (Balanced Scorecard หรือ BSC)*
 กรณีศึกษา : บริษัทฮาล่า ไคลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย). สารนิพนธ์ บธ.ม.
 กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- อลงกรณ์ มีสุทธา; และ สมิต สัตถุกร. (2547). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน : แนวความคิดหลักและการกระบวนการ*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- อัฉร จันทรฉาย. (2547). *สู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ คู่มือการวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำ BSC (Balanced Scorecard)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อานันท์ จันทวรรณคดี. (2544). *ปัจจัยด้านเป้าหมายองค์กรที่มีผลต่อการตัดสินใจนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร : กรณีศึกษา ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการทั่วไป บริษัทพญาฟู้ดอินดัสตรี จำกัด. ภาคนิพนธ์ วท.ม.* กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- Barnard, Chester I. (1996). *The Functions of the Executive Cambridge*. New York: Harvard University Press.
- Bredrup, H. (1995). *Competitiveness and Competitive Advantage*. London: Chapman and Hall.
- Chruden ; & Sherman. (2004). *The Functions of The Executives*. Massachusettes: Harvard University Press
- Fletcher, C and Williams, R. (1992). *Performance Appraisal and Career Development*. 2nd ed. Cheltenham: Stanley Thornes.
- Knootz. (2003). *The Motivation to Work*. London: The Dryden Press.
- Likert, Rensis. (2001). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Robert, S. Kaplan; & David, P. Norton. (1996). *The Balanced Scorecard : Measures that Drive Performance*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- . (2000). *The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- . (2547). *แผนที่ยุทธศาสตร์*. แปลโดย สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล. กรุงเทพฯ: นำอักษรการพิมพ์.

Valerie, Stewart. (1999). *Managing the Poor Performance*. Hampshire: Gower Publish
Co. Massachusetts: Harvard Business School Press.

Whitaker, Debrah. (2000). *Leadership and the successful Balanced Scorecard*.
New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.

Williams, Richard. (1998). *Alternative Raters and Methods*. Chichester: Wiley.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับที่ 1

เรื่อง การพัฒนา Balanced Scorecard เพื่อวัดผลการดำเนินงานขององค์กร :
กรณีศึกษา ฝ่ายการตลาดเช่าซื้อรายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน)

ข้อมูลประกอบการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามชุดนี้เป็นแบบสอบถามปลายปิด เพื่อให้ท่านได้แสดงความคิดเห็นโดยให้ข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิด Balanced Scorecard สำหรับวัดผลการดำเนินงานของหน่วยงาน : ฝ่ายการตลาดเช่าซื้อรายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์การศึกษาที่สำคัญ คือ เพื่อนำข้อมูลไปพัฒนาเป็นเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงานภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard

การพัฒนาเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard และนำไปใช้วัดผลการดำเนินงานของหน่วยงาน เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถ และความสำเร็จของหน่วยงาน รวมถึงกระบวนการในการกำกับ ติดตาม จะทำให้หน่วยงานทราบถึงปัญหา และอุปสรรคต่างๆ ซึ่งจะทำให้มีข้อมูลในการปรับปรุงการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการพัฒนาเครื่องดังกล่าวเป็นกลยุทธ์ในการบริหารความสำเร็จของผู้บังคับบัญชา และพนักงานในการนำไปสู่ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรมและเหมาะสม อีกทั้งได้รับทราบถึงลำดับความสำคัญของประเด็นที่ต้องการปรับปรุงและพัฒนา

วิสัยทัศน์ ของบริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน) ดังนี้

“เป็นกลุ่มธุรกิจที่ให้บริการทางการเงินอย่างครบวงจร มุ่งเน้นการสร้างสรรค์ความเป็นเลิศให้แก่ผลิตภัณฑ์ และบริการจากความร่วมมือของทุกบริษัทในกลุ่ม และสามารถตอบสนองความต้องการทางการเงินของลูกค้าได้ด้วย คุณภาพและจรรยาบรรณ”

พันธกิจ ของบริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน) ดังนี้

- พันธกิจต่อลูกค้า มุ่งพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงิน
- พันธกิจต่อคู่แข่ง แข่งขันอย่างใสสะอาด โปร่งใส
- พันธกิจต่อคู่ค้า สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อคู่ค้า
- พันธกิจต่อพนักงาน เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาปรับปรุงคุณภาพ

บุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง

- พันธกิจต่อผู้ถือหุ้น ให้ความสำคัญในเรื่องผลประโยชน์ผู้ถือหุ้น
- พันธกิจต่อสังคม เป็นองค์กรที่ดีในสังคม เคารพในกฎระเบียบของทางการ

คำถาม

กรุณาแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดประเด็นต่างๆ เพื่อใช้เป็นองค์ประกอบในการวัดผลการดำเนินงานของหน่วยงาน กรุณาแสดงความคิดเห็นลงในช่องว่างในแต่ละมิติภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard ให้ตรงกับความคิดเห็นที่เป็นจริงของท่านมากที่สุด

5 หมายถึง **เห็นด้วยอย่างยิ่ง** ว่าประเด็นดังกล่าวมีความเหมาะสมในการเป็นองค์ประกอบของเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงานภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard

4 หมายถึง **เห็นด้วย** ว่าประเด็นดังกล่าวมีความเหมาะสมในการเป็นองค์ประกอบของเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงานภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard

3 หมายถึง **ไม่แน่ใจ** ว่าประเด็นดังกล่าวมีความเหมาะสมในการเป็นองค์ประกอบของเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงานภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard

2 หมายถึง **ไม่เห็นด้วย** ว่าประเด็นดังกล่าวมีความเหมาะสมในการเป็นองค์ประกอบของเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงานภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard

1 หมายถึง **ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง** ว่าประเด็นดังกล่าวมีความเหมาะสมในการเป็นองค์ประกอบของเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงานภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard

1. มิติด้านการเงิน (Financial Perspective)

มิติด้านการเงิน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
วัตถุประสงค์					
1. เพื่อเพิ่มรายได้ให้มากขึ้น					
2. เพื่อลดต้นทุนให้ลดลง					
ตัวชี้วัดหลัก					
1. จำนวนผลิตภัณฑ์ทางการเงิน					
2. อัตราการเบิกใช้วงเงินสินเชื่อ					
3. เพิ่มผลิตภัณฑ์ทางการเงินตามที่ถูกความต้องการ					
4. ยอดปล่อยสินเชื่อจากฐานลูกค้าเดิมเพิ่มขึ้น					
5. ยอดปล่อยสินเชื่อจากลูกค้าใหม่					
6. ยอดปล่อยสินเชื่อต่อพนักงาน					
7. อัตราดอกเบี้ยเงินกู้					
8. คุณภาพของลูกค้าหนี้					
9. อัตราส่วนต้นทุนดำเนินงานต่องบประมาณ					
เป้าหมาย					
1. จำนวนผลิตภัณฑ์ทางการเงินเป้าหมายคือ 12 ผลิตภัณฑ์ทางการเงินต่อปี					
2. อัตราการเบิกใช้วงเงินสินเชื่อเป้าหมายคือ 80% ของวงเงินสินเชื่อที่อนุมัติ					
3. เพิ่มผลิตภัณฑ์ทางการเงินตามที่ถูกความต้องการเป้าหมายคือ เพิ่มผลิตภัณฑ์ทางการเงินทันทีที่ถูกคำสอบถามเกิน 5 ครั้ง					
4. ยอดปล่อยสินเชื่อจากฐานลูกค้าเดิมเพิ่มขึ้นเป้าหมายคือ เพิ่มขึ้น 15% จากปีก่อน					
5. ยอดปล่อยสินเชื่อจากลูกค้าใหม่เป้าหมายคือ 5% ของยอดปล่อยสินเชื่อรวม					
6. ยอดปล่อยสินเชื่อต่อพนักงานเป้าหมายคือ 200 ล้านบาทต่อคนต่อปี					
7. อัตราดอกเบี้ยเงินกู้เป้าหมายคือ NBANK 's MLR (8.0% ต่อปี)					
8. คุณภาพของลูกค้าหนี้เป้าหมายคือ สัดส่วน NPLs < 5% ของยอดปล่อยสินเชื่อรวม					
9. อัตราส่วนต้นทุนดำเนินงานต่องบประมาณเป้าหมายคือ ควบคุมได้ตามงบประมาณ					
แผนโครงการ					
1. โครงการเพิ่มกำไรโดยเพิ่มบริการทางการเงินตามที่ถูกความต้องการ					
2. โครงการเพิ่มยอดปล่อยสินเชื่อในทุกผลิตภัณฑ์ทางการเงิน					
3. โครงการพัฒนาระบบ IT					
4. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน					

2. มิติด้านลูกค้า (Customer Perspective)

มิติด้านลูกค้า	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
วัตถุประสงค์					
1. เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจ					
2. เพื่อรักษารฐานลูกค้าเดิม					
3. เพื่อหาลูกค้าใหม่					
4. เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งตลาด					
ตัวชี้วัดหลัก					
1. การร้องเรียนของลูกค้า					
2. จำนวนลูกค้าทั้งหมด					
3. จำนวนลูกค้าที่ปิดบัญชี					
4. จำนวนลูกค้าที่ Active					
5. การจัดบุรส่งเสริมการขายในพื้นที่ต่าง ๆ					
6. จำนวนสาขาใหม่					
7. ความถี่ในการเยี่ยมชมกิจการลูกค้า					
เป้าหมาย					
1. การร้องเรียนของลูกค้าเป้าหมายคือ <4 ครั้งต่อเดือน					
2. จำนวนลูกค้าทั้งหมดเป้าหมายคือ เพิ่มขึ้น 10% ต่อปี					
3. จำนวนลูกค้าที่ปิดบัญชีเป้าหมายคือ < 5 รายต่อปี					
4. จำนวนลูกค้าที่ Activeเป้าหมายคือ 80% ของจำนวนลูกค้าทั้งหมด					
5. การจัดบุรส่งเสริมการขายในพื้นที่ต่าง ๆ เป้าหมายคือ 5 ครั้งต่อปี					
6. จำนวนสาขาใหม่เป้าหมายคือ เพิ่มขึ้น 5 สาขาต่อเดือน					
7. ความถี่ในการเยี่ยมชมกิจการลูกค้าเป้าหมายคือ 30 ครั้งต่อเดือน					
แผนโครงการ					
1. โครงการปรับปรุงการให้บริการ					
2. โครงการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัท					
3. โครงการเพิ่มช่องทางการตลาดใหม่					
4. โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ					
5. โครงการปรับปรุงขั้นตอนการเบิกใช้วงเงิน					
6. โครงการปรับปรุงจุดชำระเงินของลูกค้า					

3. มิติด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process Perspective)

มิติด้านกระบวนการภายใน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
วัตถุประสงค์					
1. เพื่อการบริการที่มีคุณภาพ					
2. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน					
3. เพื่อมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี					
ตัวชี้วัดหลัก					
1. ลดเวลารอคอยของลูกค้า (ระยะเวลาการอนุมัติสินเชื่อ)					
2. ความรวดเร็ว ครบถ้วน และทันสมัยของข้อมูล					
3. ระบบการออกรายงานที่ถูกต้องและทันเวลา					
4. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ					
5. อัตราการอนุมัติสินเชื่อ					
6. แบบจำลอง (Model) ที่เหมาะสมสำหรับวัดค่าความเสี่ยง					
7. อัตราส่วนจำนวนลูกค้าต่อจำนวนพนักงาน					
เป้าหมาย					
1. ลดเวลารอคอยของลูกค้า (ระยะเวลาการอนุมัติสินเชื่อ) เป้าหมายคือ ระยะเวลาของลูกค้า <30 วัน					
2. ความรวดเร็ว ครบถ้วน และทันสมัยของข้อมูล เป้าหมายคือ ระบบฐานข้อมูลรวดเร็ว ครบถ้วน และทันสมัย					
3. ระบบการออกรายงานที่ถูกต้องและทันเวลาเป้าหมายคือ รายงานและการออกรายงานถูกต้องตามกำหนดเวลา					
4. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป้าหมายคือ ระบบ IT มีความสามารถในการรองรับการขยายตัวของธุรกิจได้					
5. อัตราการอนุมัติสินเชื่อเป้าหมายคือ 90% ของจำนวนผู้ขอสินเชื่อ					
6. แบบจำลอง (Model) ที่เหมาะสมสำหรับวัดค่าความเสี่ยง เป้าหมายคือ สามารถควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้					
7. อัตราส่วนจำนวนพนักงานต่อจำนวนลูกค้าเป้าหมายคือ พนักงาน : ลูกค้า เท่ากับ 1 : 8					
แผนโครงการ					
1. โครงการเพิ่มทักษะในการใช้ระบบ IT					
2. โครงการใช้ระบบ MIS ช่วยบริหารจัดการบัญชีลูกค้า					
3. โครงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลลูกค้า					

4. มิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective)

มิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
วัตถุประสงค์					
1. เพื่อให้พนักงานมีทักษะ					
2. เพื่อให้พนักงานพึงพอใจ					
3. เพื่อรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ					
4. เพื่อให้พนักงานได้รับการอบรมเพิ่มขึ้น					
ตัวชี้วัดหลัก					
1. พนักงานผ่านการฝึกอบรมทักษะในการบริหาร					
2. พนักงานผ่านการฝึกอบรมทักษะการใช้อุปกรณ์สำนักงาน					
3. อัตราส่วนใบอนุญาตที่ปรึกษาทางการเงินต่อจำนวนพนักงาน					
4. จำนวนพนักงานลาออกต่อปี					
5. สัดส่วนพนักงานที่จบปริญญาโท					
6. เงินเดือนเฉลี่ยต่อคน >20,000 บาทต่อเดือน					
7. จำนวนตำแหน่งงานว่าง					
8. อัตราส่วนค่าใช้จ่ายฝึกอบรมต่องบประมาณ					
9. สัดส่วนพนักงานที่ได้รับการประเมินระดับดี					
เป้าหมาย					
1. พนักงานผ่านการฝึกอบรมทักษะในการบริหารเป้าหมายคือ 90 ชั่วโมงต่อปี					
2. พนักงานผ่านการฝึกอบรมทักษะการใช้อุปกรณ์สำนักงานเป้าหมายคือ 90 ชั่วโมงต่อปี					
3. อัตราส่วนใบอนุญาตที่ปรึกษาทางการเงินต่อจำนวนพนักงานเป้าหมายคือ 100% ของจำนวนพนักงาน					
4. จำนวนพนักงานลาออกต่อปีเป้าหมายคือ <5 คนต่อปี					
5. สัดส่วนพนักงานที่จบปริญญาโทเป้าหมายคือ 90% ของจำนวนพนักงาน					
6. เงินเดือนเฉลี่ยต่อคน >20,000 บาทต่อเดือนเป้าหมายคือ 90% ของจำนวนพนักงาน					
7. จำนวนตำแหน่งงานว่างเป้าหมายคือ ≤ 1 อัตราต่อเดือน					
8. อัตราส่วนค่าใช้จ่ายฝึกอบรมต่องบประมาณ เป้าหมายคือ 10% ของงบประมาณ					
9. สัดส่วนพนักงานที่ได้รับการประเมินระดับดีเป้าหมายคือ 90% ของจำนวนพนักงาน					

มิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
แผนโครงการ					
1. โครงการเพิ่มทักษะด้านการตลาด					
2. โครงการเพิ่มทักษะการใช้อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน					
3. โครงการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อหนุนต่อการทำงาน					
4. โครงการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่พนักงาน					
5. โครงการค้นหา/คัดเลือกพนักงานมีความรู้ความสามารถมาร่วมงานกับบริษัท					
6. โครงการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน					
7. โครงการฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง					
8. โครงการสร้างระบบจ่ายผลตอบแทนโดยใช้หลักเกณฑ์ประเมินผลงานแบบ Balanced Scorecard					

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับที่ 2

เรื่อง การพัฒนา Balanced Scorecard เพื่อวัดผลการดำเนินงานขององค์กร :
กรณีศึกษา ฝ่ายการตลาดเข้าซื้อรายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน)

ข้อมูลประกอบการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามชุดนี้เป็นแบบสอบถามปลายปิด เพื่อให้ท่านได้แสดงความคิดเห็นโดยให้ข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิด Balanced Scorecard สำหรับวัดผลการดำเนินงานของหน่วยงาน : ฝ่ายการตลาดเข้าซื้อรายใหญ่ บริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์การศึกษาที่สำคัญ คือ เพื่อนำข้อมูลไปพัฒนาเป็นเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงานภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard

การพัฒนาเครื่องมือภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard และนำไปใช้วัดผลการดำเนินงานของหน่วยงาน เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถ และความสำเร็จของหน่วยงาน รวมถึงกระบวนการในการกำกับ ติดตาม จะทำให้หน่วยงานทราบถึงปัญหา และอุปสรรคต่างๆ ซึ่งจะทำให้มีข้อมูลในการปรับปรุงการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการพัฒนาเครื่องดังกล่าวเป็นกลยุทธ์ในการบริหารความสำเร็จของผู้บังคับบัญชา และพนักงานในการนำไปสู่ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรมและเหมาะสม อีกทั้งได้รับทราบถึงลำดับความสำคัญของประเด็นที่ต้องการปรับปรุงและพัฒนา

วิสัยทัศน์ ของบริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน) ดังนี้

“เป็นกลุ่มธุรกิจที่ให้บริการทางการเงินอย่างครบวงจร มุ่งเน้นการสร้างสรรค์ ความเป็นเลิศให้แก่ผลิตภัณฑ์ และบริการจากความร่วมมือของทุกบริษัทในกลุ่ม และสามารถตอบสนองความต้องการทางการเงินของลูกค้าได้ด้วย คุณภาพและจรรยาบรรณ”

พันธกิจ ของบริษัทเงินทุน ธนชาติ จำกัด (มหาชน) ดังนี้

- พันธกิจต่อลูกค้า มุ่งพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงิน
- พันธกิจต่อคู่แข่ง แข่งขันอย่างใสสะอาด โปร่งใส
- พันธกิจต่อลูกค้า สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า
- พันธกิจต่อพนักงาน เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาปรับปรุงคุณภาพ

บุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง

- พันธกิจต่อผู้ถือหุ้น ให้ความสำคัญในเรื่องผลประโยชน์ผู้ถือหุ้น
- พันธกิจต่อสังคม เป็นองค์กรที่ดีในสังคม เคารพในกฎระเบียบของทางการ

คำถาม

กรุณาแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดประเด็นต่างๆ ที่ใช้ในการวัดผลการดำเนินงานของหน่วยงาน กรุณาแสดงความคิดเห็นลงในช่องว่างในแต่ละมิติภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard ให้ตรงกับความคิดเห็นที่เป็นจริงของท่านมากที่สุด

ค่าคะแนน 5 หมายถึง ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าคะแนน 4 หมายถึง ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก

ค่าคะแนน 3 หมายถึง ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าคะแนน 2 หมายถึง ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับน้อย

ค่าคะแนน 1 หมายถึง ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

1. มิติด้านการเงิน (Financial Perspective)

มิติด้านการเงิน	เป้าหมาย	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ตัวชี้วัดหลัก						
1. จำนวนผลิตภัณฑ์ทางการเงิน	12 ผลิตภัณฑ์ทางการเงินต่อปี					
2. อัตราการเบิกใช้วงเงินสินเชื่อ	80% ของวงเงินสินเชื่อที่อนุมัติ					
3. เพิ่มผลิตภัณฑ์ทางการเงินตามที่ลูกค้าต้องการ	เพิ่มผลิตภัณฑ์ทางการเงินทันทีที่ลูกค้าสอบถามเกิน 5 ครั้ง					
4. ยอดปล่อยสินเชื่อจากฐานลูกค้าเดิมเพิ่มขึ้น	เพิ่มขึ้น 15% จากปีก่อน					
5. ยอดปล่อยสินเชื่อจากลูกค้าใหม่	5% ของยอดปล่อยสินเชื่อรวม					
6. ยอดปล่อยสินเชื่อต่อพนักงาน	200 ล้านบาทต่อคนต่อปี					
7. อัตราดอกเบี้ยเงินกู้	NBANK 's MLR (8.0% ต่อปี)					
8. คุณภาพของลูกหนี้	NPLs < 5% ของยอดปล่อยสินเชื่อรวม					
9. อัตราส่วนต้นทุนดำเนินงานต่องบประมาณ	ควบคุมได้ตามงบประมาณ					

2. มิติด้านลูกค้า (Customer Perspective)

มิติด้านลูกค้า	เป้าหมาย	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ตัวชี้วัดหลัก						
1. การร้องเรียนของลูกค้า	<4 ครั้งต่อเดือน					
2. จำนวนลูกค้าทั้งหมด	เพิ่มขึ้น 10% ต่อปี					
3. จำนวนลูกค้าที่ปิดบัญชี	<5 รายต่อปี					
4. จำนวนลูกค้าที่ Active	80% ของจำนวนลูกค้าทั้งหมด					
5. การจัดบูธหรือออกอีเวนต์เพื่อส่งเสริมการขายในพื้นที่ต่าง ๆ	5 ครั้งต่อปี					
6. จำนวนสาขาใหม่	เพิ่มขึ้น 5 สาขาต่อเดือน					
7. ความถี่ในการเยี่ยมกิจการลูกค้า	30 ครั้งต่อเดือน					

3. มิติด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process Perspective)

มิติด้านกระบวนการภายใน	เป้าหมาย	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ตัวชี้วัดหลัก						
1. ลดเวลารอคอยของลูกค้า (ระยะเวลาการอนุมัติสินเชื่อ)	ระยะรอคอยของลูกค้า <30 วัน					
2. ความรวดเร็ว ครบถ้วน และทันสมัยของข้อมูล	ระบบฐานข้อมูลรวดเร็ว ครบถ้วน และทันสมัย					
3. ระบบการออกรายงานที่ถูกต้องและทันต่อเวลา	รายงานถูกต้องตามกำหนดเวลา					
4. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถรองรับการขยายตัวของธุรกิจได้					
5. อัตราการอนุมัติสินเชื่อ	90% ของจำนวนผู้ขอสินเชื่อ					
6. แบบจำลอง (Model) ที่เหมาะสมสำหรับวัดค่าความเสี่ยง	สามารถควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้					
7. อัตราส่วนจำนวนพนักงานต่อจำนวนลูกค้า	พนักงาน : ลูกค้า เท่ากับ 1 : 8					

4. มิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective)

มิติด้านกระบวนการภายใน	เป้าหมาย	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1. พนักงานผ่านการฝึกอบรมทักษะในการบริหาร	90 ชั่วโมงต่อปี					
2. พนักงานผ่านการฝึกอบรมทักษะการใช้อุปกรณ์สำนักงาน	90 ชั่วโมงต่อปี					
3. อัตราส่วนใบอนุญาตที่ปรึกษาทางการเงินต่อจำนวนพนักงาน	100% ของจำนวนพนักงาน					
4. จำนวนพนักงานลาออกต่อปี	<5 คนต่อปี					
5. สัดส่วนพนักงานที่จบปริญญาโท	90% ของจำนวนพนักงาน					
6. เงินเดือนเฉลี่ยต่อคน >20,000 บาทต่อเดือน	90% ของจำนวนพนักงาน					
7. จำนวนตำแหน่งงานว่าง	≤ 1 อัตราต่อเดือน					
8. อัตราส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับฝึกอบรมต่องบประมาณ	10% ของงบประมาณ					
9. สัดส่วนพนักงานที่ได้รับการประเมินระดับดี	90% ของจำนวนพนักงาน					

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ ชื่อสกุล	นายพิรุณ นิลถาวรสกุล
วันเดือนปีเกิด	18 กุมภาพันธ์ 2523
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดชุมพร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	115/7 หมู่ 10 หมู่บ้านบัวทอง ถนนตลิ่งชัน-สุพรรณบุรี ตำบลบางรักพัฒนา อำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี 11110
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	เจ้าหน้าที่การตลาดสินค้าเชื้อ ส่วนธุรกิจสินค้าผู้แทนจำหน่าย รถยนต์
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	ธนาคาร เกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน)
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2541	มัธยมศึกษาปีที่ 6 จาก โรงเรียนรัตนานธิเบศร์ จังหวัดนนทบุรี
พ.ศ. 2545	วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาคณิตศาสตร์ จาก จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
พ.ศ. 2550	เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเศรษฐศาสตร์การจัดการ จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ