

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กฤษณา สุวรรณภักดี. Balanced Scorecard : การประเมินเพื่อปฏิบัติตามกลยุทธ์. *Productivity World* 6, 31 (มีนาคม-เมษายน 2544): 29-34.

การประเมินผลการปฏิบัติงาน [ออนไลน์]. 2544. แหล่งที่มา: http://www.siamhr.com:8080/hrproject/assessment/evalu_1.jsp[7 ธันวาคม 2546]

คณะกรรมการเทคโนโลยีวิชาชีพ. กลับมาเยี่ยมเยียน EVA อีกครั้งหนึ่ง[ออนไลน์]. 2546. แหล่งที่มา: <http://www.baanjomayut.com/library/money/index.html>[25 กุมภาพันธ์ 2547]

คมกฤษ ภาวสุทธิ์นนท์. เทคนิคการวัดผลการดำเนินงานรูปแบบใหม่ ด้วยการใช้ Balanced Scorecard. *วารสารนักบริหาร* 22, 1 (มกราคม-มีนาคม 2545): 40-42.

ชนะใจ เดชวิทยากร. การเงินธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: แผนกการพัสดุ สำนักงานการเงินและทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์, 2539.

ชีมานันท์, วิไลยม เอ. การวัดผลงานอย่างมีประสิทธิภาพ. แปลโดย ศิระ โอภาสพงษ์. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: เอ.อาร์.บิซิเนสเพรส, 2544.

ฐาปนา ฉันทไพศาล. การเงินธุรกิจ (ฉบับสมบูรณ์). พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ: ชีระฟิล์ม และ ไชเท็กซ์, 2543.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. จะแก้ไขอย่างไรเมื่อนำ KPI ไปใช้แล้วเกิดปัญหา[ออนไลน์]. 2546. แหล่งที่มา: <http://www.acumen.jasmine.com/Document/Document01-1.htm>[2 ธันวาคม 2546]

ณัฐพล ชวลิตชีวิน และปราโมทย์ สุภปัญญา. เทคนิคการวัดผลงานสมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์อินฟอร์มีเดีย บั๊คส์, 2545.

ดัชนีความเชื่อมั่นภาคอุตสาหกรรม ระบบเตือนภัยทางเศรษฐกิจ. สอท 12, 67 (มกราคม-กุมภาพันธ์ 2546): 56-59.

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก หรือ KPI (Key Performance Indicator)[ออนไลน์]. 2545.

แหล่งที่มา: http://www.ocscrm.win2000.th.com/frontend/result/result_key_kpis.asp[7 ธันวาคม 2546]

ธาราริน อร่ามเจริญ. การวัดสมรรถนะระบบการจัดการซ่อมบำรุงรักษา.

วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.

ธีรยุทธ วัฒนาสุภโชค. ความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ระหว่าง Balanced Scorecard, Key Performance Indicators (KPIs), Economic Value Added (EVA) กับการประเมินผลการปฏิบัติงาน : กรณีศึกษาของกิจการพัฒนามูลค่าเพิ่มขององค์กร. จุฬาลงกรณ์วารสาร 14, 56 (กรกฎาคม-กันยายน 2545): 19-29.

นพพร จุณณะปิยะ. If you can't measure it, you can't manage it[ออนไลน์]. 2545. แหล่งที่มา: http://www.pscmt.org/training-event_detail.asp?chkid=33[2 ธันวาคม 2546]

ปาริฉัตร สาน้อย. ดัชนีชี้วัดสถานภาพและศักยภาพอุตสาหกรรม. Productivity World 6, 32 (พฤษภาคม-มิถุนายน 2544): 58-65.

พสุ เดชะรินทร์. เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.

พสุ เดชะรินทร์. Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.

เมธากุล เกียรติกระจาย. การบัญชีเพื่อการวางแผนและควบคุม. ฉบับปรับปรุงใหม่ กรุงเทพฯ: ภาควิชาบัญชี คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2542.

วันภัทร์ ภูเจริญ และ ธนกฤต จรัสรุ่งสวัสดิ์. ดัชนีวัดผลงาน. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: บริษัท อริยชน จำกัด, 2546.

วัฒนา พัฒนพงศ์. BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แพซิฟิก, 2546.

วันชัย ริจิรวนิช. การเพิ่มผลผลิตในอุตสาหกรรมเทคนิคและกรณีศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์, 2539.

ศิริกุล จงธนสารสมบัติ. ดัชนีผลผลิตอุตสาหกรรม สต็อกสินค้าและกำลังการผลิตช่วยในการวางแผนและเตือนภัยทางเศรษฐกิจในอนาคตอย่างไร. บรรษัทปริทรรศน์ 19, 7 (กุมภาพันธ์ 2543): 10-12.

สมอนงค์ กันทรวิชัยวัฒน์. การวัดสมรรถนะการจัดการทางการผลิตสำหรับอุตสาหกรรมเพอร์นิเจอร์ไม้ยางพารา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

ศุพาดา สิริกุดตา และคนอื่นๆ. การเงินธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: Diamond in Business World, 2543.

อภิชาติ พงศ์สุพัฒน์. การเงินธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เท็กซ์ แอนด์ เจอร์นัล พับลิเคชั่น, 2543.

อาทิตยา ดวงมณี. การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมสำหรับความเป็นเลิศทางวิชาการของสาขาวิชาทางการวิจัยการศึกษาในมหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาวิจัย การศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.

อิสราวิทย์ เชาว์พานิช. การวัดสมรรถนะการดำเนินงานการผลิต: กรณีศึกษาโรงงานกรด้าย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.

โอลซ์, นิลส์-โกราน. การพัฒนา Balanced Scorecard. แปลโดย วีรวัช มาณะศิริรานนท์ และณัฐ พันธุ์ เจริญนนท์. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด, 2546.

ภาษาอังกฤษ

Ahmad, M. M., and Dhafir, N. Establishing and improving manufacturing performance measures. Robotics and Computer Integrated Manufacturing 18 (2002): 171-176.

Ampuero, M., Goranson, J., and Scott, J. Solving the Measurement Puzzle: How EVA and the Balanced Scorecard Fit Together[online]. Available from: <http://www.exinfm.com/pdf/files/puzzle.pdf>[2004, February 25]

Broadbent, M. Measuring business performance. London : The Chartered Institute of Management Accountants, c1999.

Coppock, S. D. Data Mining and Modeling: ROI and Balanced Scorecards[online]. 2003.

Available from: http://www.dmreview.com/editorial/dmreview/print_action.cfm?EdID=6836[2004, February 18]

Kennerley, M., and Neely, A. Measuring performance in a changing business environment.

International Journal of Operations & Production Management 23, 2 (2003): 213-229.

Lawrie, G. Combining EVA with Balanced Scorecard to improve strategic focus and

alignment[online]. 2001. Available from: <http://www.2gc.co.uk/pdf/2GC-BSCEVAp.pdf>
[2004, January 30]

Lebas, J. M. Performance measurement and performance management. International Journal of Production Economics 41 (1995): 23-25.

Maskell, B. H. Performance measurement for world class manufacturing : a model for American companies. Cambridge, Mass. : Productivity Press, 1991.

Neely, A. Measuring business performance. London : Profile Books, c1998.

Otley, D., and Blackler, Fr. OR40 Conference Special Report[online]. 1998. Available from: <http://www.orsoc.org.uk/conf/previous/or40/report.htm>[2004, February 25]

Sink, D. S. Productivity management : planning measurement and evaluation, control and improvement. New York : John Wiley, c1985.

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ก. บทสัมภาษณ์และแนวความคิดเห็นเพิ่มเติม

บทสัมภาษณ์บางส่วนจากผู้จัดการท่านหนึ่งในสาขาอุตสาหกรรมแก้ว ซึ่งองค์กรเป็นบริษัทมหาชนโดยเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมากกว่า 10 ปี และมีพนักงานประมาณ 1200 คนในปัจจุบัน

“เราทำ ISO มา 5 ปีแล้ว แต่ version 2000 ปีที่แล้วต้องมี KPI โดยที่องค์กรเราใช้ KPI ทั้งหมดทั้งองค์กร โดยมี Quality Objectives ซึ่งเราเริ่มทำเมื่อต้นปี ใน business plan มีโจทย์ 3 ข้อ คือ ข้อแรกภายใน 5 ปี ต้องมี EBIT 500 ล้านบาท (โดยปี 2004 เป็นปีแรก) ข้อที่สองคือ ต้องเป็น popular brand และข้อสุดท้ายคือได้เป็น good governance (ซึ่งหากได้รับรางวัลก็คือประสบความสำเร็จในข้อนี้) โดยแต่ละ department เอาโจทย์ 3 ข้อมาแตกเป็นข้อย่อยต่อ ทั้งเป้าหมาย กลยุทธ์ และแผนงาน ซึ่งองค์กรเราเพิ่งใช้ KPI ปีนี้ โดย 2-3 ปีก่อนหน้านี้ใช้ เป้าหมายขององค์กร คือ ขาย 1,275 ล้านบาท และกำไร 155 ล้านบาท พอมาปี 2002 ยอดขายขาดไป 60 ล้านบาท แต่ยังกำไร ซึ่งเป็นเพราะตลาดโตน้อยกว่า 10% คู่แข่งแย่งกินเค้ก แย่งกินส่วนแบ่งไป ต่อมาปี 2003 เราก็ใช้ 1,275 ล้านบาท และกำไร 155 ล้านบาทเป็นเป้าหมาย ซึ่งเรา achieve ได้ 1,323 ล้านบาท และกำไร 180 ล้านบาท”

“ผมเข้าใจว่า Conventional Measurement ก็เหมือนกับที่องค์กรเราใช้ตอนแรกคือ ตั้งเป็นกำไรเท่านั้นเท่านั้น ส่วน KPI เป็นมาตรวัดเพื่อแสดงหรือบ่งบอกถึงความสามารถที่เรา / ทีมงานได้ทำไปว่าได้ / ไม่ได้ด้วยทรัพยากรหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ว่าได้ตามที่พึงประสงค์หรือไม่ ซึ่งสามารถย่อยจากปีลงมาเป็นไตรมาสได้อีก ส่วน BSC ผมมีความคิดเห็นที่ดี แต่ควรมี KPI ที่แน่นก่อนจึงทำ innovation ผลิตภัณฑ์ / process ใหม่ ๆ โดย KPI ต่างกับ BSC คือ KPI เป็นภาพย่อย ๆ ส่วน BSC เกิดความสมดุลที่จะทำให้ธุรกิจไปได้ในอนาคตยาว ๆ ตัวอย่างเช่น ต้องมี new item, new innovation โดยองค์กรเราทำ new item ประมาณ 7-8% ซึ่งทำแล้ว efficiency ก็ตก แต่ต้องทำเพื่ออนาคต บริษัทที่ไม่ได้ทำ BSC vision ไม่ไกล มีความเสี่ยงที่จะล่มสลาย ถูกแทนที่ในเรื่อง ranking และ market share ก็จะมี KPI อย่างเดียวไม่ได้ดูเรื่องต่าง ๆ อาจจะ achieve บางเรื่อง ส่วนความสัมพันธ์ของ Conventional Measurement, KPI และ BSC นั้น ผมคิดว่าเราต้องเริ่มเปลี่ยนไปแล้ว Conventional Measurement น่าจะโดนแทนที่โดย KPI เพราะ Conventional Measurement เป็นภาพใหญ่ภาพเดียว แล้วทุกคนทำตามนั้น ส่วน KPI มีการแตกลงไป cascade ลงไป มารวบรวม direction ของทุกส่วนงานที่บริษัทวางไว้ คนก็ได้แสดงความคิดความสามารถ”

“ผมคิดว่าควรเริ่มจัดทำ KPI / BSC เพียงบางหน่วยงานหรือทั่วทั้งองค์กรนั้น ควรดูจาก scale ขององค์กร ดู background พื้นฐานของแต่ละองค์กร ซึ่งได้ทั้งสองวิธี จะเริ่มทำบางหน่วยงานก่อนหรือทั้งองค์กรเลยก็ได้ แล้วแต่ความเหมาะสมขององค์กร อาจจะต้องดูว่าใครพร้อม ก็เดินก่อน หน่วยไหนพร้อมก็เริ่มทำเลยเป็นตัวอย่าง”

“ปัญหาจากการใช้ KPI ในองค์กรในความคิดผมก็คือ KPI ยังไม่มีผลต่อความดีความชอบ เนื่องจากดูแค่ผลประกอบการรวมขององค์กร ปัญหาที่มีบ้างคือ บางทีคนยังไม่ได้ทำเลย แต่ว่าก็กลัวแล้วว่า จะเป็นยังไงถ้าทำไม่ได้”

บทสัมภาษณ์บางส่วนจาก GM ท่านหนึ่งในสาขาอุตสาหกรรมวิทยุ / โทรทัศน์ / อุปกรณ์โทรคมนาคม ซึ่งองค์กรเป็นบริษัทลูกที่เข้ามาก่อตั้งในประเทศไทยกว่า 15 ปี โดยมีพนักงานประมาณ 3000 คนในปัจจุบัน

“องค์กรเราใช้ KPI มามากกว่า 3 ปีแล้ว โดยก่อน 3 ปีนั้น ใช้ KPI เหมือนกันแต่ไม่เน้นในส่วนใดส่วนหนึ่งเป็นหลัก แต่ตอนนี้เราเน้นด้าน production เป็นหลัก ซึ่งผมคิดว่าปัญหาโดยทั่วไปคือ ข้อแรก การวัดเริ่มต้นต้องสัมพันธ์กันทั้งองค์กรจากระดับบริษัทแล้วระดับอื่นต้องตกลงไป โดยสามารถตั้งแล้วสอดคล้องกันหรือไม่ วัดได้หรือไม่ (measurable) เป็นไปได้หรือไม่ ข้อสองคือ ไม่ achieve KPI ที่ตั้งไว้ แสดงว่า Action plan ยัง weak อยู่ ส่วนข้อสุดท้าย คือ อย่าหลอกตัวเอง อย่างเช่น BSC ยังมีจุดอ่อนอยู่ บางองค์กรสร้างตัวเลขขึ้นมาลอย ๆ ต้องมี tool ที่วัดว่าจริงรึเปล่า ทำแล้วผลอาจสวยหรู แต่ไม่ได้โดดเด่นในระดับอุตสาหกรรมเท่าไร แต่ถ้ายังไม่เคยทำ BSC มาก่อนเลย เริ่มทำในตอนแรก จะช่วยให้ระบบการบริหารจัดการดีขึ้น”

“ผมคิดว่า KPI คือ indicator ที่จะบอกถึงประสิทธิภาพของการดำเนินงานต่าง ๆ ว่าเป็นยังไงบ้าง บอกเราว่า success หรือไม่ success เป็นวัดผลการดำเนินงาน ส่วน BSC เป็นระบบอันหนึ่งใช้ประเมินผลในส่วนของตัวเอง ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน การบริหารระบบงานว่ามีประสิทธิภาพรึเปล่า และพนักงานมีการเรียนรู้อะไรบ้าง โดยผมคิดว่า KPI เป็น subset ของ BSC หรือ BSC พยายามให้เรามองครบทุก ๆ ส่วน”

“การริเริ่มนำมาใช้ในองค์กรนั้น ผมคิดว่าขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กรว่ามีความพร้อมมากน้อยแค่ไหน ถ้าพนักงานเข้าใจก็ implement ได้ทั้งองค์กรเลย อย่างเช่น เอา BSC ไปจับแต่ละ

product ไปเลยว่ามันจะเจริญเติบโตรีเปลา แต่บางองค์กรที่เลิกอยู่อาจไม่สนใจ เพราะว่ามันต้องการจัดการที่เยอะ รวมถึงต้องปูพื้นฐานพนักงานด้วย”

“องค์กรของเราใช้ KPI ทั้งหมดองค์กร แต่ยังไม่ได้สร้างความสัมพันธ์ขั้นพื้นฐานที่เป็นเหตุเป็นผลกันตาม BSC”

บทสัมภาษณ์บางส่วนจากพนักงานฝ่ายบุคคลท่านหนึ่งในสาขาอุตสาหกรรมเครื่องแต่งกาย ซึ่งองค์กรก่อตั้งมากกว่า 30 ปีแล้ว โดยมีสัดส่วนยอดขายต่างประเทศ 65% และยอดขายภายในประเทศ 35% และมีพนักงานประมาณ 1250 คนในปัจจุบัน

“องค์กรเราใช้ MOP 70% ควบคู่กับ PSC (Permanent Scorecard) ซึ่งเราใช้ MOP แทน KPI โดย MOP คือ Mission Objective Planning หมายถึงว่า เราตั้งเป้าไว้เลยว่าปีนี้ต้องการอะไร และ objective จะเป็นตัวเสริมสนับสนุนให้เป้าหมายสำเร็จ โดยเราต้องมีการวางแผนเพื่อจะทำให้เป้าหมายสำเร็จลุล่วงไปได้ ซึ่งเราใช้ระบบการวัดผลตามบริษัทในเครือของเรา”

“ดิฉันมีความคิดเห็นว่า KPI เป็นการวัดค่าของงาน วัดประเมินผลงานของแต่ละหน่วยงานหรือตัวเราเองก็ได้ ส่วน BSC เป็นโดยรวม คือเป็นระบบการวัดเหมือนกัน แต่เป็นโดยรวมขององค์กร โดยที่ KPI และ BSC มีความคล้ายกัน แต่ลักษณะการวัดแตกต่างกันบ้าง ซึ่ง KPI เป็นส่วนหนึ่งของ BSC”

“การเริ่มจัดทำภายในองค์กร ดิฉันคิดว่า เริ่มทำที่หน่วยงานจะถูกต่อต้านน้อยกว่า เพราะว่าถ้าเปลี่ยนแปลงเยอะ พนักงานจะคิดว่ารบกวนพวกเขา ดังนั้นค่อย ๆ เริ่ม จะได้กลมกลืน และจะได้ทำการศึกษาค้นคว้าในตัว”

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แนวความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Conventional Measurement, Key Performance Indicators (KPIs) และ Balanced Scorecard มีดังนี้

(1) แนวความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Conventional Measurement

- เป็นการให้ตัวเลขในการวิเคราะห์งบดุล / งบกำไรขาดทุน / Cash flow ซึ่ง index ต่าง ๆ มันจะอยู่ในรูปของ ratio ต่าง ๆ เช่น Liquidity, Asset Management Ratio, Debt Management Ratio, Profitability Ratio
- เป็นการวัดทางการเงินอย่างเดียว เช่น ROE, ROS, ROA
- เป็นการวัดแบบดั้งเดิม โดยเน้นผลลัพธ์ทางการเงินเป็นหลัก ไม่ได้เน้นผลลัพธ์ทางการดำเนินการ
- เป็นการวัดโดยอาศัยความคิดของผู้วัดว่าต้องการวัดอะไร วัดอย่างไร
- เป็นการวัดอิงตัวเราเป็นเกณฑ์ โดยอาศัยด้านการเงินเป็นหลัก
- เป็นการวัดโดยดูจากผลงานที่ผ่านมา
- เป็นการให้ตัวเลขทางด้านบัญชีมาคำนวณ ตัวเลขที่ได้มาจาก งบดุลและงบกำไรขาดทุนเป็นหลัก

(2) แนวความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Key Performance Indicators

- เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน และเป็นการประเมินอย่างมีวัตถุประสงค์ว่าเพื่ออะไร
- คือการวัดทั้ง performance และ effectiveness
- การวัดโดยมีบันทึกและตัวเลขชัดเจน โดยเป้าหมายเรามาจากเป้าหมายหลัก

- เป็นดัชนีที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงาน
- เป็นการวัดโดยการกำหนดดัชนีสำคัญต่าง ๆ ตามการทำงาน
- เป็นดัชนีชนิดหนึ่งที่ใช้ใน BSC
- เป็นกระบวนการวัดผลการดำเนินงาน โดยมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และมีตัวชี้วัดที่แน่นอน
- เป็นดัชนีที่ใช้ชี้วัดความสามารถของกิจกรรมที่ทำโดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ตามที่ต้องการ แล้วเลือกปัจจัยที่ใช้เป็นตัวชี้วัด จากนั้นติดตามผลการปฏิบัติ แล้ววัดผลเป็นตัวเลขเทียบกับวัตถุประสงค์
- เป็นการจัดทำวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายว่า ต้องการอะไร ใช้อะไรเป็นตัวชี้วัด ใครรับผิดชอบ ต้องรายงานผลให้ใคร เมื่อไหร่ มีการเก็บข้อมูลที่ไหน อย่างไร มีวิธีการดำเนินงานอย่างไร
- เป็นการวัดประสิทธิภาพทางด้านอุตสาหกรรม ตั้งแต่ขั้นตอนการเตรียมถึงขั้นตอนการผลิต และขั้นตอนการส่งมอบ
- เป็นการวัดโดยมีการตั้งเป้าหมายในแต่ละส่วน และในแต่ละส่วนจะมีแผนหรือวิธีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
- คือการตั้งตัวชี้วัดที่เป็น key เพื่อแสดงให้เห็นทราบว่า efficiency & effectiveness ของเราเป็นอย่างไร
- เป็นการวัดที่ผู้บริหารจะระบุว่าต้องการวัดอะไร แล้วให้แต่ละฝ่ายไปหาตัวชี้วัดที่จะสะท้อนถึงดัชนีชี้วัดที่ผู้บริหารต้องการวัด

- เป็นการวัดที่เริ่มจากการหา performance indicator ทั้งหมดขององค์กร แล้วก็หา KPI จากนั้นกำหนด objective & target และกำหนดหาวิธีการเก็บข้อมูลในแต่ละตัว KPI จากนั้นทำการเก็บข้อมูล และสรุปผลว่าได้ตาม KPI ที่ตั้งหรือไม่

(3) แนวความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balanced Scorecard

- เป็นการบริหารจัดการโดยใช้มุมมอง 4 ด้าน โดยมี KPI มาเป็นส่วนหนึ่ง
- คือการบริหารจัดการ โดยนำ KPI ของแต่ละส่วนมาร่วมส่งเสริมให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร
- เป็นการประเมินผลงานตาม 4 มุมมอง โดยต้องดูว่า 4 มุมมองขององค์กรเป็นอย่างไร แล้วมุมมองใดมีปัญหาหรือต้องปรับปรุงบ้าง แล้วดำเนินการปรับปรุงปัญหานั้น ๆ
- เป็นระบบหรือวิธีการในการบริหาร โดยอาศัย KPI เป็นตัววัดเพื่อให้เกิดความสมดุล
- เป็นการกำหนดตัวชี้วัดในด้านต่าง ๆ ที่องค์กรต้องการ
- คือการทำให้ 4 มุมมอง มีความสมดุลกัน
- เป็นการแบ่งด้านต่าง ๆ ที่องค์กรต้องการแล้วใช้ตัว KPI เป็นตัวชี้วัด
- เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารให้เกิดความสมดุล โดยการมองหลายมุม ซึ่งมีการใช้ KPI เป็นตัวชี้วัด



แบบสอบถามเพื่อดำเนินการวิจัยและจัดทำวิทยานิพนธ์
 ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 02-2186814-16
www.ie.eng.chula.ac.th

ผู้ดำเนินการวิจัย

นางสาวรณณา จิรานพคุณ รหัสบัณฑิต 457 05120 21

ศูนย์วิทยทรัพยากร
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถามฉบับนี้ จะถูกเก็บเป็นความลับ ไม่มีการเผยแพร่ต่อ
 บุคคลภายนอก และจะถูกใช้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น

ชื่อ-สกุล ตำแหน่ง
ชื่อบริษัท ประสบการณ์การทำงาน ปี

โปรดตอบคำถามตามความคิดเห็นของท่าน

1. ระบบการประเมินผลแบบ Conventional Measurement คืออะไร

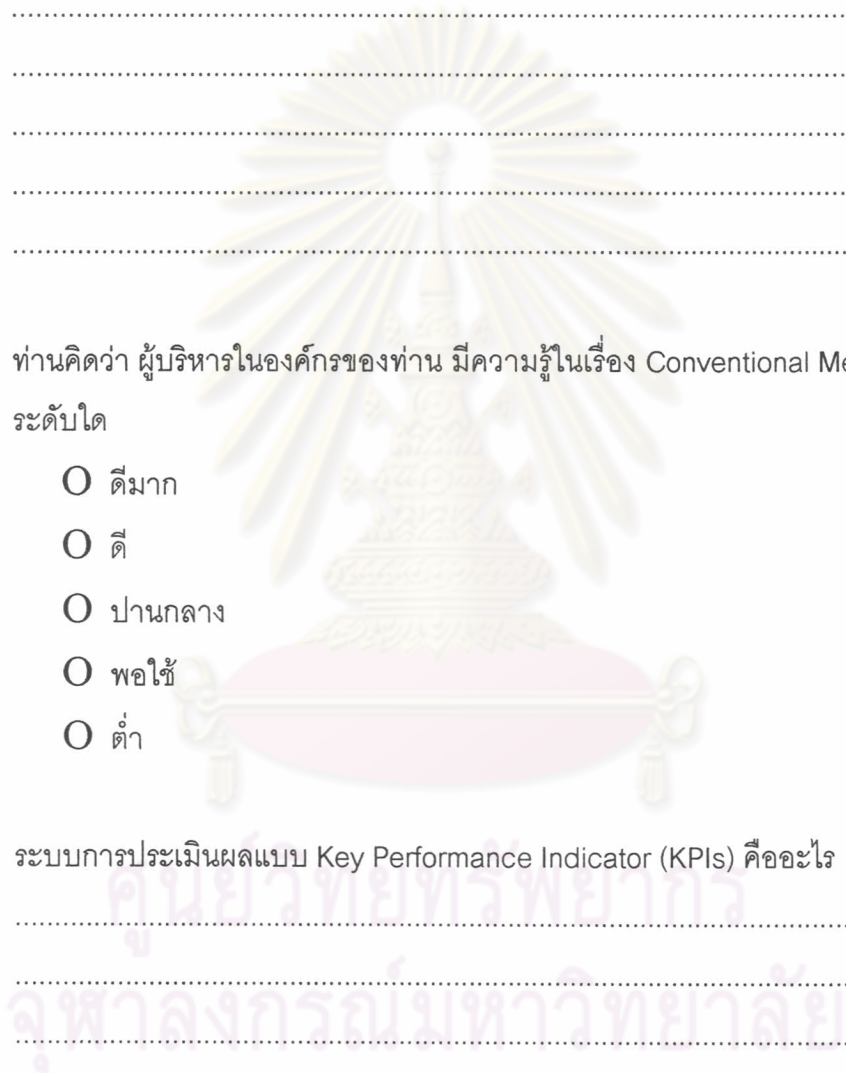
.....
.....
.....
.....
.....

2. ท่านคิดว่า ผู้บริหารในองค์กรของท่าน มีความรู้ในเรื่อง Conventional Measurement ในระดับใด

- ดีมาก
- ดี
- ปานกลาง
- พอใช้
- ต่ำ

3. ระบบการประเมินผลแบบ Key Performance Indicator (KPIs) คืออะไร

.....
.....
.....
.....



4. ท่านคิดว่า ผู้บริหารในองค์กรของท่าน มีความรู้ในเรื่อง KPI ในระดับใด

- ดีมาก
- ดี
- ปานกลาง
- พอใช้
- ต่ำ

5. ระบบการประเมินผลแบบ Balanced Scorecard (BSC) คืออะไร

.....

.....

.....

.....

.....

6. ท่านคิดว่า ระบบการประเมินผลแบบ Balanced Scorecard (BSC) ต่างจาก ระบบการประเมินผลแบบ KPI อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

7. ท่านคิดว่า ผู้บริหารในองค์กรของท่าน มีความรู้ในเรื่อง Balanced Scorecard ในระดับใด

- ดีมาก
- ดี
- ปานกลาง
- พอใช้
- ต่ำ

8. หากท่านจะเริ่มนำระบบการประเมินผลแบบ KPI และ/หรือ BSC มาใช้ในองค์กร ท่านจะจัดทำเพียงบางส่วนก่อนหรือจะทำทั่วทั้งองค์กร ด้วยเหตุผลใด

8.1 ระบบการประเมินผลแบบ KPI

- จัดทำเพียงบางหน่วยงาน/ฝ่าย เพราะ.....

- จัดทำทั้งองค์กร เพราะ.....

8.2 ระบบการประเมินผลแบบ BSC

- จัดทำเพียงบางหน่วยงาน/ฝ่าย เพราะ.....

- จัดทำทั้งองค์กร เพราะ.....

9. ท่านคิดว่า ระบบการประเมินผลแบบ Conventional Measurement, KPI และ BSC มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ อย่างไร

- มีความสัมพันธ์กัน

- ไม่มีความสัมพันธ์กัน

10. ท่านคิดว่า คำถามที่ใช้ในการถามเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Conventional Measurement, KPI และ BSC มีความสมบูรณ์หรือไม่ (ถ้ายังไม่สมบูรณ์ กรุณาเสนอแนะ คำถามที่สมบูรณ์ด้วย)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

11. ท่านคิดว่าการทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ของระบบการประเมินผลแบบ Conventional Measurement, KPI และ BSC มีประโยชน์หรือไม่ อย่างไร

มีประโยชน์

.....

.....

.....

.....

.....

ไม่มีประโยชน์

.....

.....

.....

.....

.....

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาววรรณ จิรานพคุณ เกิดเมื่อวันที่ 5 ธันวาคม พ.ศ. 2524 ที่กรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษาปริญญาตรีวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี เมื่อปี พ.ศ. 2545 และเข้าศึกษาต่อในหลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิศวกรรมอุตสาหกรรม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปี พ.ศ. 2545



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย