

## บทที่ 1

### บทนำ

เนื่องจากระบบการประเมินผลได้มีการวิวัฒนาการจากอดีตต่อไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด จนถึงปัจจุบันความเข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ วัตถุประสงค์ของระบบ การประเมินผล กระบวนการ เป้าหมาย ปัญหา อุปสรรค และประโยชน์ที่ได้รับในแต่ละระบบของการประเมินผลยังเป็นที่เข้าใจไม่เด่นชัด ซึ่งจากความไม่เข้าใจต่าง ๆ เหล่านี้จึงเกิดความน่าสนใจในการศึกษาเพื่อเปรียบเทียบแต่ละระบบการประเมินผลตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เนื่องจากแต่ละระบบต้องใช้เวลาและค่าใช้จ่าย ถ้าไม่มีความเข้าใจในระบบจะทำให้เกิดการมุ่งเน้นจนเกินเหตุ เพราะฉะนั้นการทำความเข้าใจเพื่อสามารถเลือกใช้กระบวนการในการประเมินผลได้อย่างเหมาะสมทั้งการแยกใช้ระบบใดระบบหนึ่งและการใช้หลายระบบร่วมกัน จึงเป็นงานที่พึงศึกษาและเผยแพร่ต่อไป

#### 1.1 บทนำและความสำคัญในการวิจัย

ในการดำเนินธุรกรรมไม่ว่าจะเป็นด้านธุรกิจหรือด้านบริการซึ่งรวมถึงทางราชการและเอกชน เมื่อมีการดำเนินงาน ส่วนที่สำคัญในการตรวจสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลคือ การประเมินผล ซึ่งระบบการประเมินผลในอดีตมีด้านต่าง ๆ หลายด้าน เช่น ด้านบุคคล ด้านการเงิน ด้านการตลาด ด้านการผลิต ด้านการจัดการ และด้านบริการ เป็นต้น โดยระบบการประเมินผลเหล่านี้มีวิวัฒนาการอย่างต่อเนื่องเพื่อแสดงให้เห็นถึงวัตถุประสงค์เพื่อการชี้วัดด้านใดด้านหนึ่ง ซึ่งงานวิจัยนี้จะทำการศึกษาถึงระบบการประเมินผลทางด้านอุตสาหกรรมการผลิต

วิวัฒนาการเริ่มตั้งแต่ช่วงต้นศตวรรษที่ 20 (1990s) ซึ่งถือว่าเป็นช่วงปรับเปลี่ยนที่สำคัญของศาสตร์หลายสาขาและเป็นการเริ่มต้นของการศึกษาวิชาการบริหารธุรกิจสมัยใหม่ ในปี ค.ศ. 1901 ได้เกิดแนวความคิดที่สำคัญที่เรียกว่า “การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)” โดย Frederick W. Taylor ผู้ที่ได้รับการยอมรับว่าเป็น “บิดาแห่งการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์” โดย Taylor พยายามศึกษา “วิธีการที่ดีที่สุด (One Best Way)” ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ โดยแนวความคิดดังกล่าวเป็นรากฐานที่สำคัญของการศึกษาเวลา (Time Study) นอกจากนี้ Taylor ยังให้ความสำคัญกับการปรับระบบการจ่ายค่าจ้างตามระยะเวลาเป็นระบบค่าจ้างแบบจูงใจ หรือค่าจ้างแบบรายชิ้น

ระบบการประเมินผลที่ใช้กันมาตั้งแต่อดีตทางด้านการเงิน (Financial Analysis) จะมีความชัดเจนมากในการชี้บ่งความสำเร็จของธุรกิจ ซึ่งเป็นระบบการประเมินผลที่มีจุดบกพร่องหลายประการ จนกระทั่งมีวิวัฒนาการต่อไปในส่วนของ Key Performance Indicators (KPI) จนถึง Balanced Scorecard ในปัจจุบัน และรวมถึงระบบการประเมินผลอื่น ๆ ที่ถูกพิจารณาใช้ในอนาคต

โดยงานวิจัยนี้จะทำให้ทราบถึงที่มา รวมถึงรายละเอียดต่าง ๆ ของระบบการประเมินผลทั้งสามระบบ ซึ่งจะทำให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนมากขึ้น และสามารถเลือกใช้ระบบการประเมินผลที่เหมาะสมได้

## 1.2 แนวความคิดเพื่อการวิจัย

เนื่องจากทุกวันนี้โลกได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยปัจจัยหลักที่ผลักดันให้โลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว นั่นคือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีโดยเฉพาะทางด้านคอมพิวเตอร์และการสื่อสาร ทำให้การติดต่อสื่อสารในการทำธุรกิจเป็นไปอย่างสะดวกมากกว่าเมื่อก่อน ดังนั้นเมื่อธุรกิจเปลี่ยนแปลงไป การแข่งขันที่มีมากขึ้นทำให้แต่ละบริษัท แต่ละองค์กร ต้องหาทางที่จะรักษาความสามารถในการแข่งขันของตนเอาไว้ การปรับเปลี่ยนเทคนิคทางด้านการผลิตและการจัดการแบบใหม่ ๆ จึงตามมาอย่างเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งเมื่อการผลิตการจัดการไม่เหมือนเดิม ทำให้เราไม่สามารถใช้การประเมินผลงานแบบเดิม เพราะว่าถ้าเราใช้วิธีการประเมินผลงานแบบเดิมวัดก็ไม่สามารถบอกได้ว่าองค์กรมีความเข้มแข็งมากน้อยเพียงใด จะอยู่รอดได้ในระยะยาวหรือไม่

การประเมินผลงานเป็นส่วนหนึ่งของการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้น ได้รับความนิยมน้อยกว่าแพร่หลายโดยเฉพาะประเทศที่พัฒนาแล้ว ในปี 1991 ศาสตราจารย์ทางด้านบริหารธุรกิจของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดท่านหนึ่งคือ Bob Eccles ได้เขียนบทความลงในวารสาร Harvard Business Review เรื่อง "The Performance Measurement Manifesto" ได้ทำนายเอาไว้ล่วงหน้าว่าภายในห้าปี (นับจากปี 1991) ทุกบริษัทจะต้องหาวิธีการประเมินผลงานทางธุรกิจเสียใหม่ ซึ่งคำทำนายอันนี้ก็จริง เพราะนับแต่นั้นมาก็มีโมเดลใหม่ ๆ ในการประเมินผลงานเกิดขึ้นอย่างมากมาย ที่ได้รับความนิยมมากตอนนี้ก็คือ Balanced Scorecard และ Benchmarking เป็นต้น ในปี 1996 ได้มีการสำรวจธุรกิจขนาดใหญ่ในสหรัฐอเมริกา 100 ราย พบว่า ร้อยละ 60 ใช้ Balanced Scorecard ในการประเมินผลงานของตน ทางด้านฝั่งอังกฤษก็มีการสำรวจด้วยเหมือนกัน พบว่า ในรายงานผลการดำเนินงานต่อสาธารณะมีส่วนที่เป็นข้อมูล

ทางด้านการเงินเหลืออยู่เพียงร้อยละ 20 กว่า ๆ เท่านั้นเอง นอกนั้นแล้วเป็นรายงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเงินทั้งสิ้น เช่น สถานะในการแข่งขัน ความพอใจของลูกค้า เป็นต้น ซึ่งทำให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่าธุรกิจเริ่มหันมาให้ความสำคัญต่อการประเมินผลแบบใหม่ซึ่งเน้นปัจจัยที่ไม่ใช่การเงินมากขึ้นตามลำดับ

ไม่เพียงแต่ภาคเอกชนเท่านั้นที่สนใจการประเมินผลงานในแบบใหม่ ๆ ในสหรัฐอเมริกายังได้นำเอาการประเมินผลงานมาเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของหน่วยงานรัฐบาลอีกด้วย ประธานาธิบดีคลินตัน และรองประธานาธิบดีกอว์ได้ช่วยกันผลักดันจนสามารถที่จะออกกฎหมายชื่อว่า The Government Performance & Results Act of 1993 หรือที่เรียกกันว่า GPRA ขึ้นมาบังคับใช้เป็นผลสำเร็จ กฎหมายฉบับนี้บังคับให้ทุกโครงการของรัฐตั้งแต่ปีงบประมาณ 1999 เป็นต้นไปต้องเสนอร่างแผนกลยุทธ์ 5 ปีว่ามีเป้าหมายในการดำเนินงานอย่างไร มีแผนงานในแต่ละปีอย่างไร และจะมีการวัดผลอย่างไร

การประเมินผลงานนั้นขึ้นอยู่กับสถานะขององค์กรนั้น ๆ ในตลาดโลกด้วย อย่างเช่นบริษัทยักษ์ใหญ่ของโลกจะใช้ Benchmarking นั้น คงจะไม่ได้ เพราะตัวเองอยู่ในระดับผู้นำอยู่แล้ว ดังนั้นความอยู่รอดขององค์กรในระยะยาวจึงขึ้นอยู่กับ Vision ของผู้นำองค์กรว่าจะสามารถคาดคะเนทิศทางในอนาคตได้ถูกต้องเพียงใดและต้อง Breakthrough รูปแบบเดิมที่มีอยู่ในขณะนั้นให้ได้ แม้ว่าจะคาดคะเนอนาคตได้ถูกต้องแล้วแต่ไม่ได้หมายความว่าองค์กรนั้นจะไปถึงเป้าหมายได้เสมอไป ในอุตสาหกรรมที่เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงค่อนข้างรวดเร็วนั้น เราจำเป็นต้องดูว่าองค์กรได้ทุ่มเทไปมากน้อยเพียงใดในเรื่องของการวิจัยและพัฒนา ซึ่งในโมเดลอย่าง Balanced Scorecard ได้คำนึงถึงเรื่องพวกนี้ด้วยเช่นกัน

ดังนั้นการศึกษาถึงวิวัฒนาการของระบบการประเมินผลในการจัดทำตัวชี้วัดนั้น จึงมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่ออุตสาหกรรมต่าง ๆ เพราะจะทำให้เข้าใจถึงที่มาของระบบการประเมินผลต่าง ๆ ในการจัดทำตัวชี้วัด ทำไมจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปใช้ระบบการประเมินผลใหม่ ๆ ข้อบกพร่องของระบบการประเมินผลแบบเก่าคืออะไร รวมถึงขั้นตอนและอุปสรรคต่าง ๆ ในการจัดทำตัวชี้วัด ความเหมาะสมในการนำไปประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมต่าง ๆ เป็นต้น

### 1.3 วัตถุประสงค์ในการวิจัย

วัตถุประสงค์ในการวิจัย มีดังต่อไปนี้

- 1) ศึกษาวิวัฒนาการของระบบการประเมินผลตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน
- 2) ศึกษาเปรียบเทียบถึงกระบวนการ, วัตถุประสงค์ของระบบ, การประเมินผล, เป้าหมาย, ปัญหา, อุปสรรค, และประโยชน์ที่ได้รับในแต่ละระบบ
- 3) ศึกษาแนวทางในการใช้ระบบการประเมินผลต่าง ๆ ร่วมกัน

### 1.4 ขอบเขตของงานวิจัย

ขอบเขตการวิจัยจะครอบคลุมเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 1) Conventional Measurement
- 2) Key Performance Indicators
- 3) Balanced Scorecard

### 1.5 แนวทางของการดำเนินการวิจัย

แนวทางของการดำเนินการวิจัย มีดังนี้

- 1) สัมภาษณ์งานวิจัยต่าง ๆ และศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย
- 2) ศึกษาถึงวิวัฒนาการของระบบการประเมินผลในการจัดทำตัวชี้วัดตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน
- 3) ศึกษาข้อมูลและทำการวิเคราะห์ถึงแต่ละระบบการประเมินผลที่ใช้ในการจัดทำตัวชี้วัดอย่างละเอียด
- 4) สัมภาษณ์ระบบการประเมินผลในอุตสาหกรรมต่าง ๆ โดยสัมภาษณ์จากผู้รู้หรือผู้เชี่ยวชาญหรือจากทางอินเทอร์เน็ต
- 5) ทำการเปรียบเทียบแต่ละระบบการประเมินผลที่ใช้ในการจัดทำตัวชี้วัด
- 6) สรุปและรวบรวมข้อมูลทั้งหมดของแต่ละระบบการประเมินผลที่ใช้ในการจัดทำตัวชี้วัดรวมถึงประโยชน์ และอุปสรรค ในแต่ละขั้นตอนของการจัดทำตัวชี้วัด
- 7) จัดทำรูปแบบวิทยานิพนธ์

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ มีดังต่อไปนี้

- 1) ทำให้ทราบถึงวัตถุประสงค์และประโยชน์ของแต่ละระบบการประเมินผลที่ใช้ในการจัดทำตัวชี้วัด
- 2) ทำให้ทราบถึงความแตกต่างของแต่ละระบบการประเมินผลที่ใช้ในการจัดทำตัวชี้วัด รวมถึงอุปสรรคในแต่ละขั้นตอนของการจัดทำตัวชี้วัด
- 3) ทำให้เกิดประโยชน์ในการนำระบบการประเมินผลที่เหมาะสมไปใช้ และแนวทางในการใช้ระบบการประเมินผลต่าง ๆ ร่วมกัน
- 4) ทำให้สามารถแก้ไขความเข้าใจผิดและความบกพร่องในการจัดทำระบบการประเมินผล



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย