



## บทที่ 2

### ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะกล่าวถึงทฤษฎีและการศึกษางานวิจัยสำคัญที่ผ่านมาซึ่งเกี่ยวข้องกับงานวิจัย  
ชิ้นนี้ ส่วนของทฤษฎีประกอบไปด้วย การสำรวจ การวางแผนกลยุทธ์ กระบวนการลำดับชั้นเชิง  
วิเคราะห์ (Analytical Hierarchy Process: AHP) และการประเมินผลเชิงดุลยภาพ (Balanced  
Scorecard)

#### 2.1 การสำรวจ (Survey)

การสำรวจ คือ ระบบการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลจากการพรรณนา การเปรียบเทียบ หรือการ  
อธิบายความรู้ ทัศนคติ และพฤติกรรมของผู้ถูกสอบถาม (Fink, 2003:1) ระบบการสำรวจประกอบ  
ไปด้วย 6 กิจกรรมด้วยกัน

- (1) การกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดเก็บข้อมูล
- (2) การออกแบบการจัดเก็บข้อมูล
- (3) การจัดเตรียมเครื่องมือที่ใช้ในการสำรวจที่น่าเชื่อถือได้
- (4) การดำเนินการสำรวจ
- (5) การบริหารจัดการและการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ
- (6) การจัดทำรายงานและเสนอผลการสำรวจ

ทั้งนี้ในการสำรวจข้อมูลควรจะดำเนินการภายใต้หลักของจริยธรรมและมีข้อมูลที่เพียงพอ  
เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ คุณลักษณะของการสำรวจที่ดี (Fink, 2003:6) ต้องประกอบไปด้วย

- (1) มีวัตถุประสงค์ที่จำเพาะเจาะจง สามารถบอกถึงผลที่ผู้สำรวจคาดหวัง
- (2) คำถามที่ตรงประเด็น
- (3) มีการออกแบบการวิจัยที่ดี

- (4) มีทางเลือกในการจัดเก็บข้อมูลตัวอย่างหรือกลุ่มประชากร
- (5) ใช้เครื่องมือในการจัดเก็บข้อมูลได้อย่างถูกต้องและมีความน่าเชื่อถือ
- (6) มีการจัดการและการวิเคราะห์ข้อมูลที่เหมาะสม
- (7) การรายงานผลการวิจัยได้อย่างถูกต้อง
- (8) แหล่งที่มาของข้อมูลต้องมีความสมเหตุสมผล

#### 2.1.1 กระบวนการในการออกแบบสอบถาม (Peterson, 2000:14)

การออกแบบสอบถามคือหนึ่งในกิจกรรมที่สำคัญและละเอียดอ่อนขั้นต้นของงานวิจัย การถามคำถามที่ตรงประเด็น ถูกต้อง จะนำมาซึ่งข้อมูลที่เชื่อถือได้สำหรับใช้ประกอบการตัดสินใจ ทดสอบสมมติฐานตามหลักของทฤษฎี การถามคำถามที่ไม่ถูกต้อง ไม่ตรงประเด็นจะทำให้การวิจัยนั้นไม่ได้ข้อมูลที่มีประโยชน์และไม่น่าเชื่อถือ ซึ่งจะนำไปสู่การตัดสินใจที่ผิดพลาด

ดังนั้นจึงทำการสรุปกรอบของกระบวนการในการออกแบบสอบถามที่มีประสิทธิผลซึ่งประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ซึ่งแต่ละขั้นตอนจะต้องประกอบไปด้วยกิจกรรมต่างๆ หรือการตัดสินใจที่จะทำให้ได้ผลของการวิจัยที่ต้องการ ดังนี้

- (1) ทบทวนข้อมูลที่ต้องการใช้ในการระบุปัญหา ทำการตัดสินใจและดำเนินการ
- (2) จัดทำและเรียงลำดับความสำคัญของคำถามที่จะใช้ในการวิจัยเพื่อจะนำไปสู่การได้มาซึ่งข้อมูลที่ต้องการ
- (3) ประเมินแต่ละคำถามเชิงประจักษ์ ยกตัวอย่าง จะมีผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มเป้าหมายเข้าใจในคำถามที่เลือกมานี้หรือไม่
  - (4) กำหนดชนิดของคำถามที่จะใช้ถาม เช่น เป็นคำถามปลายเปิด หรือ ปลายปิด
  - (5) กำหนดคำจำเพาะของแต่ละคำถามที่จะใช้ในการถาม
  - (6) ออกแบบโครงสร้างของแบบสอบถาม
  - (7) ประเมินแบบสอบถามที่ได้ออกแบบไว้

## 2.2 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

### 2.2.1 ความหมายของกลยุทธ์

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ไว้จำนวนมาก เพื่อให้มองเห็นภาพความแตกต่างของกลยุทธ์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ จึงได้ทำการรวบรวมความหมายไว้ ดังนี้

Thompson, Strickland and Gamble (2005: 3-4) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ขององค์กรคือวิถีทางในการแข่งขันและแนวทางที่ธุรกิจจะดำเนินเพื่อนำเสนอคุณค่าต่อลูกค้า เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการแข่งขัน, เพื่อการเจริญเติบโตของธุรกิจ, เพื่อควบคุมการปฏิบัติงาน และในที่สุดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายขององค์กร

พสุ เดชะรินทร์ (2548: 44-45) ได้นำเสนอแนวคิดที่ว่า กลยุทธ์คือวิธีการหรือแนวทางที่องค์กรจะนำเสนอคุณค่า (Value) ให้กับลูกค้า เพื่อให้้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ (ซึ่งอาจจะเป็นการกำไรหรือวิสัยทัศน์)

อนิวัช แก้วจำนงค์ (2550:219-220) ได้รวบรวมแนวคิดการวางแผนกลยุทธ์จากนักวิชาการหลายท่านไว้ดังนี้

วิลเลนและฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger, 2000: 3) การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจในการปฏิบัติการเพื่อให้้องค์กรประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานระยะยาวซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเพิร์ชและโรบินสัน (2000:3) ที่กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นชุดของการตัดสินใจในการวางแผนและปฏิบัติตามแผนให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่้องค์กรกำหนดไว้

ฟิตส์และเลย์ (Fitts and Lei, 2000: 6) กลยุทธ์เป็นความคิด แผนงานและการกระทำที่้องค์กรนำมาใช้ก่อให้เกิดผลสำเร็จและได้เปรียบคู่แข่ง

เชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 2002: 6) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึงแผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการที่มีความสำคัญสำหรับ้องค์กรเพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประโยชน์ในการแข่งขัน

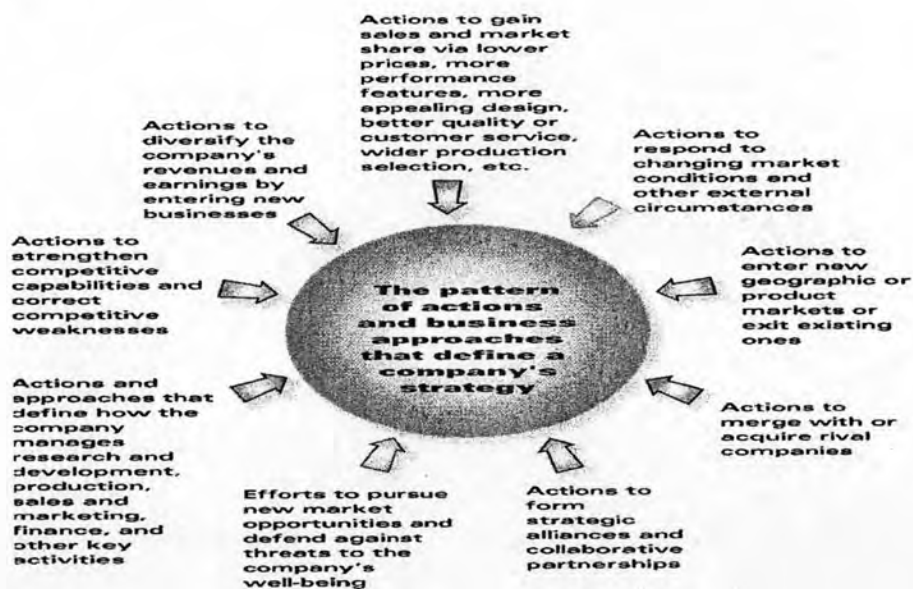
พิบูล ทีปะपाल (2546: 10) การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดแนวทางหรือวิถีทางในการดำเนินงานของ้องค์กรเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

เสนาะ ตีเขยาร์ (2546: 2) การจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยทั่วไปหมายถึงการตัดสินใจและดำเนินการเพื่อให้ได้ผลตามที่องค์กรกำหนดไว้ซึ่งเน้นที่กระบวนการตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ การนำเอากลยุทธ์ไปใช้และการประเมินผลกลยุทธ์

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการตัดสินใจกำหนดแนวทางการดำเนินงาน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวอย่างต่อเนื่องโดยมุ่งเน้นไปที่การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์เพื่อประโยชน์ในการแข่งขันและการบรรลุผลสำเร็จขององค์กร

### 2.2.2 การกำหนดกลยุทธ์ (Thompson, Strickland and Gamble, 2005: 4-6)

การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรนั้นมีความสำคัญ โดยจะเป็นตัวสะท้อนให้เห็นว่าองค์กรนั้นๆจะต้องดำเนินธุรกิจใในสภาวะการณ์ปัจจุบันอย่างไร และในอนาคตจะไปในทิศทางใด จะเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและศักยภาพให้กลายเป็นจุดแข็งขององค์กรได้อย่างไร ดังตัวอย่างรูปที่ 2.1 แสดงถึงรูปแบบการดำเนินธุรกิจขององค์กรในลักษณะต่างๆที่มุ่งสู่การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร



รูปที่ 2.1 แสดงรูปแบบการดำเนินธุรกิจขององค์กรแบบต่างๆเพื่อกำหนดกลยุทธ์เฉพาะตัว

ที่มา : Thompson, Strickland and Gamble, 2005:6

### 2.2.3 ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์

Thompson, Strickland and Gamble, 2005:13-14 ได้อธิบายถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ไว้สองประการ

(1) กลยุทธ์ที่ชัดเจนและมีเหตุมีผลจะเป็นตัวกำหนดการดำเนินงานของธุรกิจว่าควรจะมีรูปแบบใด เป็นแผนที่นำทางไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อให้ได้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ และรักษาไว้ซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

(2) องค์กรที่มุ่งเน้นในเรื่องของการวางแผนกลยุทธ์ ส่วนใหญ่แล้วจะมีฐานรากที่แข็งแกร่ง เนื่องจากกลยุทธ์จะนำไปสู่การกำหนดแผนการปฏิบัติงานและกิจกรรมหลักของแต่ละแผนก บริษัทที่ขาดทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน เป้าหมายคลุมเครือ จะได้กลยุทธ์ที่มีช่องโหว่และจะมีความเสี่ยงในระยะยาว

นอกจากเหตุผลตามที่ Thompson, Strickland and Gamble ได้กล่าวไว้แล้วนั้น อนิวัช แก้วจรรย์ (2550: 220-221) ได้สรุปเป็นใจความ ดังนี้

(1) ทำให้เกิดการกำหนดทิศทางองค์กร (Direction Setting) ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา และวัตถุประสงค์ เป็นต้น การกำหนดทิศทางที่ดีทำให้องค์กรมีแนวทางและเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

(2) ทำให้มีการคำนึงถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร (Stakeholders) ได้แก่ พนักงาน ผู้ถือหุ้น ประชาชนทั่วไป ลูกค้า และคู่แข่งขัน เป็นต้น บุคคลเหล่านี้ย่อมคาดหวังต่อองค์กรหรือไม่ได้รับในสิ่งที่คาดหวังอาจก่อให้เกิดความเคลื่อนไหวซึ่งอาจทำให้องค์กรล้มเหลวหรือเจริญก้าวหน้าได้

(3) ทำให้องค์กรได้รับผลทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (Short-term and Long-term advantage) เนื่องจากผลที่เกิดขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาวล้วนมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรโดยอาจทำให้องค์กรดำรงอยู่หรือล้มละลายก็ได้

(4) ก่อให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency and Effectiveness) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่องค์กรต้องการ ประสิทธิภาพเป็นการเปรียบเทียบผลที่ได้กับทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงาน สำหรับประสิทธิผลเป็นการวัดผลการดำเนินงานโดยเปรียบเทียบผลที่ได้จริงกับผลที่ได้มีการวางแผนล่วงหน้าว่าใกล้เคียงกันมากน้อย อย่างไร

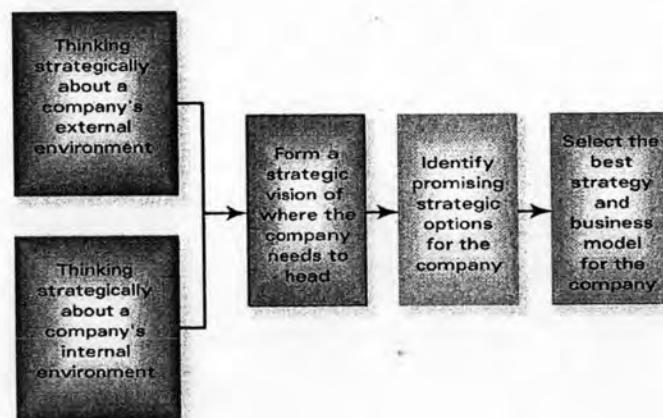
ผลการวิจัยจากหลายๆ แห่งต่างลงความเห็นสอดคล้องกันว่าองค์กรที่นำการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้ก่อให้เกิดความได้เปรียบและประโยชน์ในการดำเนินงานมากมายโดยพบว่าประโยชน์ที่องค์กรได้รับมากที่สุด 3 ลำดับแรก ดังนี้

- (1) สามารถทำความเข้าใจทิศทางขององค์กรได้มากยิ่งขึ้น
- (2) เข้าใจสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมากขึ้น
- (3) รู้ว่าธุรกิจควรใช้กลยุทธ์ในสถานการณ์สำคัญเช่นใด

#### 2.2.4 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

การวางแผนกลยุทธ์ คือ กระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับเป้าหมายในระยะยาวและกลยุทธ์ขององค์กร โดยการวางแผนกลยุทธ์นั้นจะต้องครอบคลุมทุกส่วนของโครงสร้างองค์กร โดยผู้บริหารระดับฝ่ายจะต้องรับผิดชอบในส่วนของการพัฒนาและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Bateman and Snell, 2002: 118) ในขณะที่ Thompson, Strickland and Gamble, 2005:37 ได้ให้คำอธิบายของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ว่า คือกระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดวัตถุประสงค์และการนำเอากลยุทธ์ที่ได้ไปปฏิบัติ โดยพิจารณาจากทิศทางขององค์กร การวางแผนเป้าหมายในระยะสั้นและระยะยาว การที่จะแข่งขันอย่างไร การดำเนินงานภายในองค์กรต้องเป็นอย่างไรเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้

การวางแผนกลยุทธ์ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังรูปที่ 2.2



รูปที่ 2.2 รูปแสดงขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์

ที่มา : Thompson, Strickland and Gamble, 2005: 46



เพื่อที่จะได้ทราบว่าในปัจจุบันสถานะการดำเนินการของธุรกิจนั้นเป็นอย่างไร และเพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร ดังนั้นจึงต้องมีการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

#### 1. การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis)

เป็นการวิเคราะห์เพื่อค้นหาโอกาสและอุปสรรคขององค์กร ประกอบด้วย

##### (1) การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมเชิงมหภาค (Macro environment Analysis)

(ก) เศรษฐกิจ ตัวแปรที่มีผลก่อให้เกิดโอกาสและอุปสรรคต่อการดำเนินงานของกิจการ ได้แก่ อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ โครงสร้างทางเศรษฐกิจ อัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย อัตราเงินเฟ้อ รายได้ประชากร ค่าแรง งบประมาณของรัฐด้านการลงทุนต่างๆ

(ข) ประชากรและสังคม ตัวแปรทางสังคมที่สำคัญได้แก่ จำนวนและอัตราการเจริญเติบโตของประชากร ขนาดของครอบครัว จำนวนกลุ่มอาชีพต่างๆ การกระจายของอายุ การศึกษา คุณภาพชีวิต

(ค) การเมืองและกฎหมาย ตัวแปรทางการเมืองและกฎหมายที่สำคัญได้แก่ ภาษีมูลค่าเพิ่มและภาษีอื่นๆ กฎหมายแรงงาน กฎหมายสิ่งแวดล้อม เสถียรภาพของรัฐบาล ข้อกำหนดด้านมาตรฐานสากล นโยบายการค้าเสรี

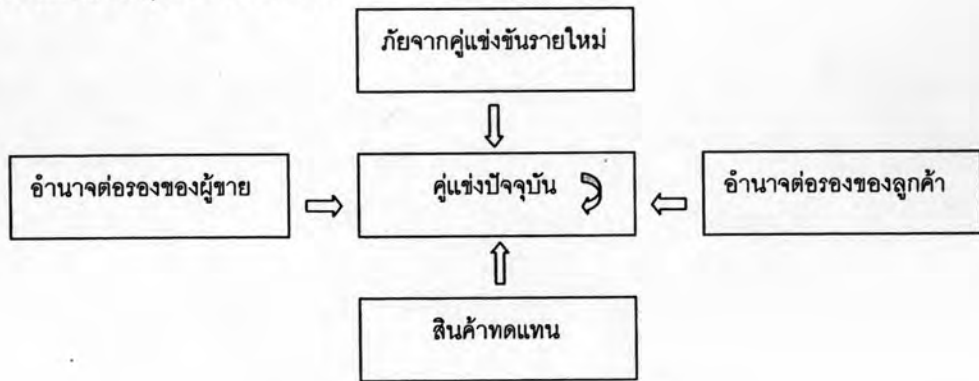
(ง) เทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี มีผลต่อธุรกิจทั้งทางด้านโอกาสและอุปสรรค ได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าด้านการสื่อสาร การขนส่ง คอมพิวเตอร์ การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ การถ่ายทอดเทคโนโลยี วงจรชีวิตของสินค้า

##### (2) การวิเคราะห์อุตสาหกรรมและการแข่งขัน (Industry and Competitive Analysis)

เป็นการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมที่มีการเกี่ยวข้องโดยตรงกับธุรกิจขององค์กร ประกอบด้วย

(ก) การวิเคราะห์ลักษณะสำคัญด้านเศรษฐกิจของอุตสาหกรรม (The Industry's dominant economic features) เนื่องจากอุตสาหกรรมแต่ละประเภทมีลักษณะแตกต่างกันในแง่ของโครงสร้างพื้นฐาน ดังนั้นการวิเคราะห์อุตสาหกรรมและการแข่งขันจะต้องเริ่มจากการพิจารณาสภาพเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมโดยรวม ซึ่งปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงได้แก่ ขนาดของตลาดและอัตราการเติบโต ขอบเขตในการแข่งขัน จำนวนและขนาดของคู่แข่ง จำนวนและขนาดของผู้ซื้อ ความยากง่ายในการเข้าสู่อุตสาหกรรมต้นน้ำ (Backward Integration) หรืออุตสาหกรรมปลายน้ำ (Forward Integration) ความยากง่ายในการเข้าหรือออกจากอุตสาหกรรม ความแตกต่างของสินค้า อัตราการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการของเทคโนโลยี การประหยัดจากขนาด (Scale of Economies) การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning Curve Effect) อุปสงค์และอุปทานของตลาด

(ข) การวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรม (Porter's five-forces model) ในการวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรม มีปัจจัยสำคัญ 5 ประการ ที่ส่งผลต่อสถานะในการแข่งขันของแต่ละอุตสาหกรรม ซึ่งสามารถแสดงได้ดังรูปที่ 2.3



รูปที่ 2.3 Porter's Five-Force Model

(ค) การวิเคราะห์ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรม (Driving Forces) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมได้แก่การเปลี่ยนแปลงในอัตราการเติบโตของอุตสาหกรรมในระยะยาว การเปลี่ยนแปลงในตัวผู้ใช้สินค้าหรือวิธีการใช้นวัตกรรมของสินค้า การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี นวัตกรรมทางการตลาด การเข้าหรือออกจากอุตสาหกรรมขององค์กรธุรกิจที่มีความสำคัญ การแพร่กระจายของข้อมูลความรู้ด้านเทคนิค ความเป็นสากลหรือโลกาภิวัตน์ของอุตสาหกรรม การเปลี่ยนแปลงกฎ ระเบียบ นโยบายรัฐบาล และการเปลี่ยนแปลงในด้านสังคม ซึ่งปัจจัยดังกล่าวนั้นจะเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรม

(ง) การประเมินสถานภาพทางการแข่งขันขององค์กรธุรกิจอื่นภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Strategic group map) เป็นการวิเคราะห์องค์กรธุรกิจทั้งหมดในอุตสาหกรรม เพื่อแบ่งอุตสาหกรรมออกเป็นกลุ่มตามประเภทหรือตามกลยุทธ์พื้นฐานที่แต่ละองค์กรธุรกิจใช้ เพื่อลดช่องว่างระหว่างการศึกษาอุตสาหกรรมทั้งหมดกับการวิเคราะห์ที่ละเอียดของธุรกิจ ซึ่งในแต่ละ Strategic group นั้นจะประกอบไปด้วยองค์กรธุรกิจที่มีแนวทางในการแข่งขันหรือสถานภาพทางการตลาดที่คล้ายกันจะอยู่ในกลุ่มที่ใกล้เคียงกันหรืออยู่ในกลุ่มเดียวกัน

(จ) การวิเคราะห์คู่แข่ง (Competitor analysis) การวิเคราะห์คู่แข่ง จะใช้ในการคาดการณ์ว่าคู่แข่งจะมีความเคลื่อนไหวทางกลยุทธ์อย่างไร โดยต้องระบุคู่แข่งที่สำคัญ ศึกษาถึงกลยุทธ์และพฤติกรรมที่ผ่านมาของคู่แข่ง และคาดการณ์ถึงการเคลื่อนไหวในอนาคตของคู่แข่ง



(จ) การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการแข่งขัน (Key success factors) ปัจจัยแห่งความสำเร็จ เป็นปัจจัยที่ช่วยสร้างให้องค์กรมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง โดยปัจจัยเหล่านี้จะต้องก่อให้เกิดความถูกต้อง และเหมาะสม มิฉะนั้นจะทำให้ความพยายามในการดำเนินการขององค์กรได้ผลลัพธ์ต่ำกว่าที่คาดหวัง

(ข) ความน่าสนใจของอุตสาหกรรม (Industry attractiveness) เป็นการสรุปถึงความน่าสนใจของอุตสาหกรรม โดยจะต้องนำผลจากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกและการวิเคราะห์อุตสาหกรรมและการแข่งขันมาวิเคราะห์ร่วมกัน เพื่อสรุปว่าอุตสาหกรรมนั้นๆ มีความน่าสนใจมากน้อยเพียงใด

2. การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร (Internal environment analysis) เพื่อจะหาจุดแข็ง และจุดอ่อนภายในองค์กร (Thompson and Strickland, 1999) โดยสามารถประเมินผลการวิเคราะห์จาก

(1) การวัดผลเชิงกลยุทธ์ (Strategic performance indicators) เพื่อศึกษาว่ากลยุทธ์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันดีหรือไม่ดีอย่างไร โดยวิเคราะห์ได้จากผลการดำเนินงานในปัจจุบันและอดีตที่ผ่านมา เช่น ส่วนแบ่งการตลาด อัตราการเติบโตของยอดขาย กำไร เป็นต้น

(2) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT analysis) เป็นวิธีที่ใช้งานง่าย รวดเร็วในการวิเคราะห์ภาพรวมของสถานการณ์ขององค์กร โดยเน้นว่ากลยุทธ์จะต้องก่อให้เกิดความเหมาะสมระหว่างความสามารถภายในองค์กรและสภาวะแวดล้อมภายนอก การตรวจสอบสภาวะแวดล้อมภายในจะทำให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสและหลีกเลี่ยงอุปสรรคซึ่งเกิดจากสภาวะแวดล้อมภายนอกได้

(3) การประเมินความสามารถในการแข่งขัน (Competitive strength assessment) เป็นการประเมินความสามารถในการแข่งขันขององค์กรเทียบกับคู่แข่ง โดยเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาเปรียบเทียบคือ ปัจจัยแห่งความสำเร็จของอุตสาหกรรม โดยผลที่ได้จากการประเมินนี้จะทำให้ทราบถึงข้อได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

3. กำหนดวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) และวัตถุประสงค์

วิสัยทัศน์ (Vision) คือ ภาพของความคาดหวังในระยะยาวขององค์กรที่ต้องการจะเป็น และตำแหน่งที่ต้องการจะอยู่ (Where we are going) โดยวิสัยทัศน์ที่ดีนั้นจะต้องสามารถสื่อสารให้กับทุกคนในองค์กรเข้าใจเพื่อที่จะได้ดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน และช่วยประสานงานการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆได้เป็นอย่างดี

ยกตัวอย่าง : วิสัยทัศน์ของเครือซีเมนต์ไทย "ภายในปี พศ 2558 SCG จะเป็นองค์กรที่ ได้รับการยกย่องในฐานะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่น่าร่วมงานด้วย และเป็นแบบอย่างด้าน บรรษัทภิบาล และการพัฒนาอย่างยั่งยืน"

**พันธกิจ (Mission)** อธิบายถึงขอบเขตของการทำธุรกิจและจุดประสงค์ในการดำเนิน ธุรกิจ การกำหนดพันธกิจกว้างหรือแคบ มีผลต่อขอบเขตของการทำธุรกิจจะเติบโตอย่างไรมาก น้อยเพียงใด และทำให้รู้ว่าคู่แข่งเราครอบคลุมกว้างหรือแคบเช่นกัน ซึ่งในส่วนของขอบของ พันธกิจ นั้น จะต้องระบุว่า "เราคือใคร เรากำลังทำอะไร และทำไมเราต้องอยู่ที่นี่" ("Who we are, what we do and Why we are here")

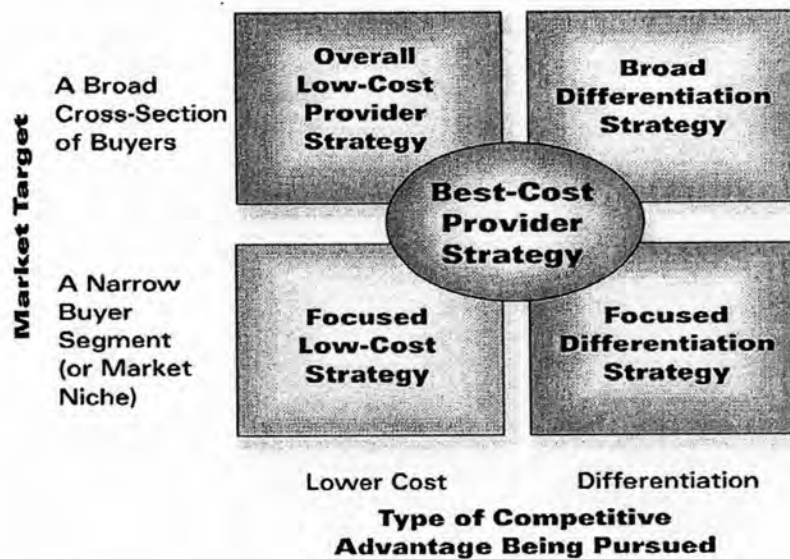
ยกตัวอย่าง : พันธกิจของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) "เครือธนาคารกสิกรไทย มุ่งมั่นพัฒนาสู่การเป็นสถาบันการเงินที่แข็งแกร่ง ที่สามารถให้บริการด้านการเงินที่หลากหลาย ด้วยคุณภาพมาตรฐานโลก โดยมีการผสมผสานการใช้เทคโนโลยีและทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุผลที่ดีและเป็นธรรม ต่อลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงานและประเทศไทย"

**วัตถุประสงค์ขององค์กร** ในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นเป็นการแปลง วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรไปสู่เป้าหมายในการวัดสมรรถนะหลักขององค์กรที่จำเพาะ เจาะจงหรือเป็นผลสำเร็จที่องค์กรต้องการจะได้ การกำหนดวัตถุประสงค์นั้นยังสัมพันธ์กับการ แปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยใช้การประเมินผลองค์กรเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) โดยในแต่ละมุมมองตามแนวคิดของ Balanced Scorecard จะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ องค์กรต้องการบรรลุด้วย โดยวัตถุประสงค์สามารถแบ่งได้ 2 ประเภทได้แก่ วัตถุประสงค์ทาง การเงิน (Financial objectives) และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic objectives)

4. การกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละระดับชั้นขององค์กร เมื่อธุรกิจมีการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรตามสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในที่ได้ทำ การวิเคราะห์ไปแล้วนั้น ขั้นตอนถัดไปคือการกำหนดกลยุทธ์ โดยการกำหนดกลยุทธ์ สามารถแบ่ง ได้เป็น 4 ระดับชั้น ดังนี้

(1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) จะบ่งบอกถึงทิศทางขององค์กร ในอนาคต อุตสาหกรรมที่องค์กรต้องการจะแข่งขัน แนวทางที่องค์กรจะยึดถือและปฏิบัติต่อไป ซึ่ง เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนไหวของกิจการ เพื่อที่จะให้ธุรกิจของตนเองเข้าสู่อุตสาหกรรมต่างๆ รวมทั้ง กิจกรรรมและแนวทางที่ใช้ในการบริหารและจัดการบริษัทที่มีลักษณะขยายตัวไปสู่ทิศทางต่างๆ เช่น การใช้กลยุทธ์การเติบโต หรือกลยุทธ์การขยายตัวในแนวตั้ง การซื้อหรือควบรวมกิจการ การ สร้างพันธมิตร เป็นต้น

(2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เมื่อผู้บริหารระดับสูงกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ผู้บริหารระดับรองลงมาก็จะนำเอากลยุทธ์ขององค์กรเป็นแนวทางในการวางกลยุทธ์ระดับธุรกิจต่อไป หน่วยธุรกิจ (Strategic Business Unit) คือหน่วยธุรกิจที่มีตลาดคู่แข่งและพันธกิจที่แตกต่างจากหน่วยธุรกิจอื่นๆ ผู้บริหารธุรกิจสามารถเลือกกลยุทธ์ระดับธุรกิจทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขัน (Generic Competitive Strategies) เพื่อนำไปบริหารหน่วยธุรกิจของตน ความหมายของ Generic Competitive Strategies คือ กลยุทธ์ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับทุกประเภทของอุตสาหกรรมหรือธุรกิจ โดยเป็นกลยุทธ์ที่จะสร้างข้อได้เปรียบด้านการแข่งขัน Thompson, Strickland and Gamble, 2005 ได้แบ่งลักษณะของกลยุทธ์ระดับธุรกิจทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขันนี้ ออกเป็น 5 ชนิด ดังรูปที่ 2.4



รูปที่ 2.4 แสดงกลยุทธ์ทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขัน (Five Generic Competitive Strategies)

ที่มา : Thompson, Strickland and Gamble, 2005: 116

จากรูปที่ 2.4 ความหมายของกลยุทธ์ทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขัน ได้แก่

(n) Overall Low-Cost Provider Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเอาชนะคู่แข่งในการดำเนินการที่จะทำให้สินค้าและบริการของตนมีต้นทุนที่ต่ำกว่า ทำได้โดยการลดต้นทุนหรือลดค่าใช้จ่าย ได้แก่ ลดขนาดขององค์กรให้กะทัดรัด ลดปริมาณของเสีย มีการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่จะช่วยในเรื่องของการลดต้นทุน การมีสัมพันธที่ดีอันยาวนานกับซัพพลายเออร์ สามารถหาช่องทางการจัดจำหน่ายที่ต้นทุนต่ำได้ โดยข้อดีขององค์กรที่เป็นผู้นำด้านต้นทุนนั้น คือ เป็นการจำกัดปริมาณคู่แข่งที่จะเข้ามาสู่ตลาดเดียวกัน โดยที่คู่แข่งบางรายอาจ

ไม่เข้ามาสู่สงครามราคา และยังสามารถลดราคา "Survival Price" ได้ต่ำกว่าคู่แข่ง (ราคาที่มีกำไรพอที่จะให้ธุรกิจอยู่รอดได้) กลยุทธ์นี้จะนำมาใช้เมื่อมีการแข่งขันด้านราคากันอย่างดุเดือด เช่น กรณีมีคู่แข่งรายใหม่เข้ามาและใช้กลยุทธ์ราคาต่ำเพื่อดึงกลุ่มลูกค้า สำหรับสินค้าที่ผลิตนั้นจะไม่มี ความแตกต่างกับคู่แข่ง ส่วนใหญ่เป็นสินค้าที่มีคุณภาพพื้นฐานทั่วไป ผู้ซื้อมีค่าใช้จ่ายในการ เปลี่ยนสินค้าต่ำและมีอำนาจในการต่อรองสูง เป็นต้น

(ข) Broad Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการสร้าง ความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับสินค้าของคู่แข่งในแง่ของการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้า มีผล ต่อการเลือกซื้อสินค้าและบริการของผู้บริโภคและความพึงพอใจของผู้บริโภค ความสำเร็จในการ สร้างความแตกต่างจะต้องสร้างคุณค่าให้ลูกค้าและผู้บริโภคเห็นคุณค่า อีกทั้งต้องยากต่อการ เลียนแบบจากคู่แข่ง การสร้างความแตกต่าง เช่น การผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพเหนือ คู่แข่ง ชื่อเสียงด้านคุณภาพจะสามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage : SCA) นอกจากนั้นยังสามารถสร้างความแตกต่างได้โดยการสร้าง Brand Equity ซึ่งจะก่อให้เกิดการตระหนักถึงการมีเอกลักษณ์และความจงรักภักดีในตราสินค้า การสร้างความแตกต่างควรทำทั้งสายโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) เพื่อให้เกิดการบูรณาการทั้ง ระบบ กลยุทธ์นี้ผู้ผลิตจะมีอำนาจต่อรองในการตั้งราคาขายเองได้ ตัวอย่างการสร้างความแตกต่าง ในด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านสินค้า บริการ พนักงาน องค์กรและภาพลักษณ์ ดังแสดงในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ตัวอย่างการสร้างความแตกต่างในด้านต่างๆ ขององค์กร

สินค้า	บริการ	พนักงาน	องค์กร	ภาพลักษณ์
1) คุณลักษณะ	1) ความสะดวก ในการสั่งซื้อ	1) ความสามารถ	1) นวัตกรรม	1) กายภาพ
2) การใช้งาน	2) การจัดส่ง	2) ความมีอัธยาศัยดี		2) การช่วยเหลือ สังคม
3) ความคงทน	3) การติดตั้ง	3) การตอบสนอง		3) บรรยากาศ
4) ความเชื่อถือ ได้	4) การอบรม ลูกค้า	4) การมีจิตสำนึกใน การบริการ		
5) การออกแบบ	5) การให้ คำปรึกษา			
	6) บริการซ่อม			



กลยุทธ์สร้างความแตกต่างนี้ควรนำมาใช้เมื่อ ผู้ซื้อสามารถรับรู้คุณค่าของความแตกต่าง ผู้ซื้อมีความต้องการที่หลากหลาย มีคู่แข่งน้อยรายที่ใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่างเหมือนเรา มีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วและสามารถนำเสนอให้ลูกค้าได้ โดยข้อดีของการสร้างความแตกต่างคือ ลดความรุนแรงของการแข่งขันลง ลูกค้าจะมีความจงรักภักดีในตราสินค้ามากขึ้น จะไม่คำนึงถึงราคาเป็นสำคัญ

(ค) Focused Low-Cost Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการทำต้นทุนให้ต่ำ แต่มุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่ม หรือสินค้าในบางสายผลิตภัณฑ์ หรือพื้นที่บางพื้นที่ โดยลูกค้าเฉพาะกลุ่มนั้นต้องมีศักยภาพมากพอที่จะทำกำไรให้กับองค์กรได้ ซึ่งข้อดีของกลยุทธ์แบบมุ่งเน้น คือ เป็นการแข่งขันภายใต้ทรัพยากรที่มีจำกัด เป็นการลดความกดดันในการแข่งขัน

(ง) Focused Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่มและเสนอสินค้าและบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งให้แก่ลูกค้าเฉพาะกลุ่มนั้นๆ โดยลูกค้าเฉพาะกลุ่มนั้นต้องมีศักยภาพมากพอที่จะทำกำไรให้กับองค์กรได้ ทำให้องค์กรสามารถตั้งราคาสูงสำหรับสินค้าหรือบริการนั้นได้ ซึ่งเอกลักษณ์เฉพาะดังกล่าวเกิดได้จากการออกแบบสินค้า ภาพลักษณ์สินค้า คุณภาพสินค้า คุณลักษณะพิเศษเฉพาะ และบริการหลังการขาย เป็นต้น

การใช้กลยุทธ์การมุ่งเน้นผสมด้านการทำต้นทุนให้ต่ำหรือการสร้างความแตกต่างนั้น ควรนำมาใช้เมื่อ

- ตลาดเฉพาะเจาะจงใหญ่พอที่จะสร้างกำไรและมีศักยภาพในการเติบโต
- ผู้นำในอุตสาหกรรมไม่เข้ามาหรือไม่เห็นว่าเป็นตลาดที่สำคัญต่อกิจการ
- มีค่าใช้จ่ายสูงหรือยากที่จะตอบสนองหลายส่วนของตลาดที่มีความต้องการเจาะจงในตลาดเจาะจงพร้อมกับตอบสนองในตลาดหลัก
- อุตสาหกรรมมีตลาดเจาะจงที่หลากหลาย ทำให้มีช่องทางที่จะมุ่งเน้นตลาดเฉพาะ
- ขึ้นกับความสามารถและทรัพยากรที่มีในการตอบสนองการตลาด

(จ) Best-Cost Provider Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มีเป้าหมายเพื่อให้ลูกค้าได้รับรู้ถึงคุณค่าจากสินค้าและบริการสมกับราคาที่จ่ายไป โดยตอบสนองความคาดหวังที่คู่แข่งจะตั้งราคาสูงกว่าในคุณค่าที่พอกับที่เราให้ลูกค้า เป็นกลยุทธ์ที่อยู่ระหว่างความแตกต่างและต้นทุนต่ำ เหมาะสมกับลูกค้าที่ต้องการคุณค่า (Value Conscious)

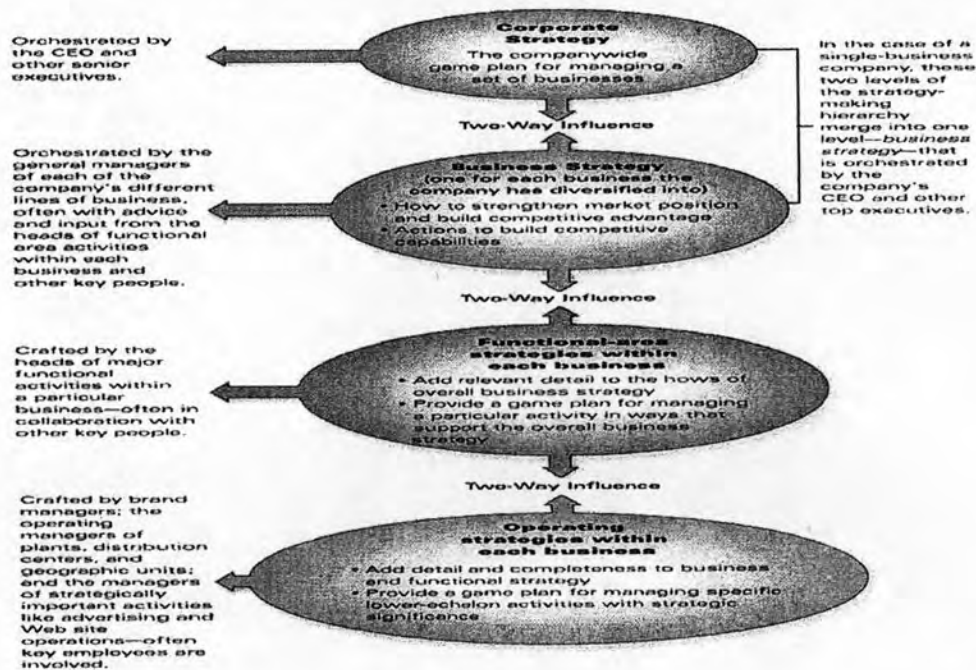
(3) กลยุทธ์ตามหน้าที่ธุรกิจหรือตามสายงาน (Functional-Area Strategies) จะครอบคลุมหน่วยงานในระดับปฏิบัติการขององค์กร เช่น ด้านการตลาด การผลิต การเงิน การวิจัยและพัฒนา การบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นต้น โดยมุ่งเน้นในการเพิ่มประสิทธิภาพในการ



ดำเนินงานของหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy) และระดับธุรกิจ (Business strategy)

(4) กลยุทธ์ปฏิบัติการ (Operating Strategies) เป็นการวางกลยุทธ์ที่มีการลงรายละเอียดเพิ่มเติม เช่น มีการระบุถึงสมรรถนะหลักของพนักงานในฝ่ายปฏิบัติการที่จะต้องบรรลุตามเป้าหมายของกลยุทธ์ในสายงานนั้นๆ มีการระบุแผนการปฏิบัติการ การระบุบุคคลหลักที่ต้องรับผิดชอบในการนำไปปฏิบัติ เป็นต้น

โดยรูปที่ 2.5 แสดงถึงลำดับชั้นในการกำหนดกลยุทธ์และความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ในระดับชั้นต่างๆ ของบริษัทหนึ่ง ซึ่งจะระบุถึงบุคคลที่รับผิดชอบในการกำหนดกลยุทธ์ด้วย



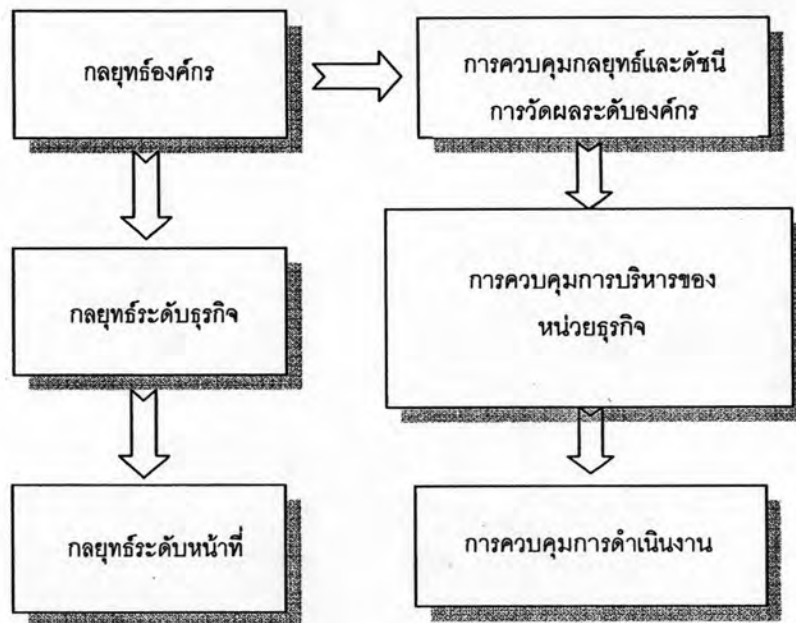
รูปที่ 2.5 แสดงถึงลำดับชั้นและความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ในองค์กร

ที่มา : Thompson, Strickland and Gamble, 2005: 35

5. การนำกลยุทธ์ที่เลือกไว้ไปปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในขั้นตอนการนำเอาแผนไปปฏิบัติต้องตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์กับโครงสร้างขององค์กร (Structure) ระบบต่างๆ (System) ในองค์กร เช่น ระบบข้อมูล ระบบการบัญชีการเงิน เป็นต้น นอกจากนี้ยังต้องตรวจสอบด้านทรัพยากรมนุษย์ถึงจำนวนและความรู้ ความสามารถ (Staff and Skill) บทบาทการบริหารงานของผู้บริหารระดับต่างๆ (Style) และการมีค่านิยมร่วมกันของคนใน

องค์กร (Shared Value) ส่วนใหญ่แล้วการนำไปปฏิบัติจะคำนึงถึงตัวแบบ 7Ss ของ Mckinsey อย่างไรก็ตามในงานวิจัยฉบับนี้จะมีขอบเขตถึงการกำหนดกลยุทธ์เท่านั้นไม่ได้ศึกษาถึงการนำกลยุทธ์ที่เลือกไว้ไปปฏิบัติ ดังนั้นจึงขอให้รายละเอียดทฤษฎีไว้เพียงเท่านี้

6. ติดตามและประเมินผลหลังจากการนำเอากลยุทธ์ที่เลือกไว้ไปใช้ ทำการหาแนวทางแก้ไขหากมีการปรับเปลี่ยนในทิศทางขององค์กร หรือสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในมีการเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งมีความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ในแต่ละระดับชั้นและการติดตามควบคุม ดังรูปที่ 2.6



รูปที่ 2.6 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และการติดตาม การควบคุม

ที่มา : อัจฉรา จันทร์ฉาย, 2550: 96

(1) ขั้นตอนการติดตาม การประเมินผลและการควบคุม โดยในขั้นตอนนี้จะกล่าวโดยละเอียดในหัวข้อของ Balanced Scorecard ต่อไป รายละเอียดพอสังเขป มีดังนี้

- (ก) กำหนดว่าจะควบคุม ประเมินผลระดับอะไร
- (ข) ตั้งมาตรฐานหรือเป้าหมาย
- (ค) การวัดผลการดำเนินงาน
- (ง) เปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับมาตรฐาน

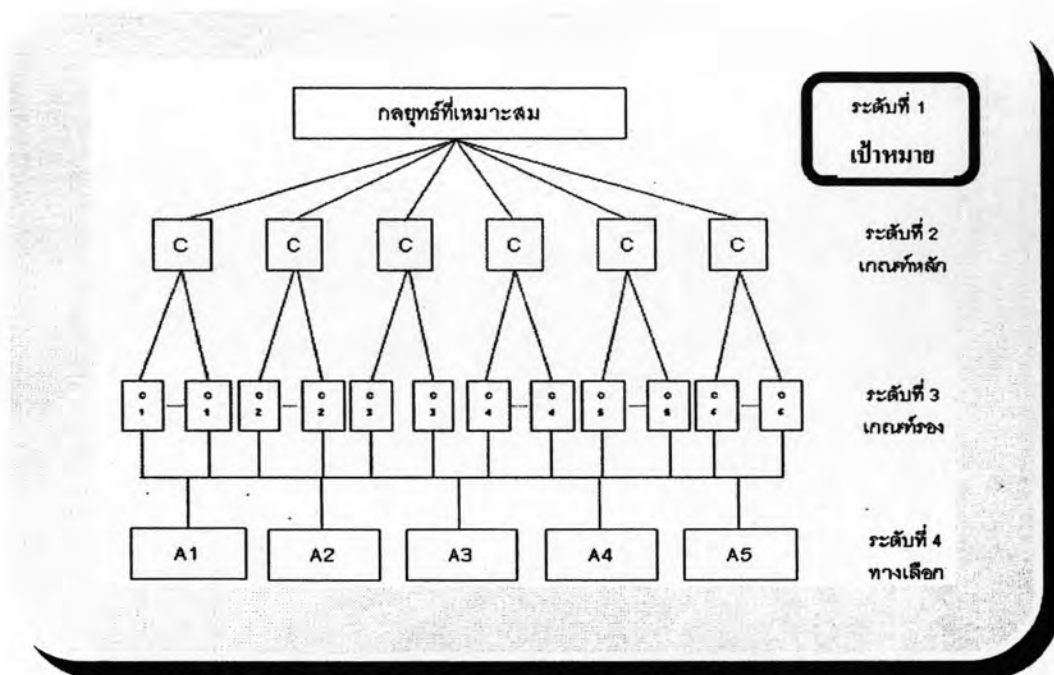
### 2.3 กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (Analytic Hierarchy Process: AHP)

AHP ได้ถูกคิดค้นเมื่อประมาณปลายปีทศวรรษที่ 1970 โดยศาสตราจารย์ Thomas L. Saaty ในการคิดค้น AHP ของศาสตราจารย์ Thomas L. Saaty นั้นเริ่มมาจากแนวคิดที่ว่า โครงสร้างและหน้าที่ของระบบไม่สามารถแยกออกจากกันได้ ดังนั้น AHP คือกระบวนการตัดสินใจที่ใช้การวินิจฉัยเพื่อหาเหตุผล เพื่อให้ได้กระบวนการที่ช่วยให้การตัดสินใจในประเด็นปัญหาที่มีความซับซ้อนให้มีความง่ายขึ้น โดยเลียนแบบกระบวนการตัดสินใจทางธรรมชาติของมนุษย์ (วิฑูรย์ ตันศิริคงคล, 2542) ซึ่งต้องพิจารณาถึง

#### 2.3.1 ลักษณะสำคัญของกระบวนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ประกอบไปด้วย

- (1) ง่ายที่จะทำความเข้าใจ
- (2) เน้นไปที่ประเด็นสำคัญหรือประเด็นหลัก
- (3) มีความสอดคล้องกันของเหตุผล
- (4) สามารถนำเอาปัจจัยประกอบการตัดสินใจที่เป็นทั้งรูปธรรมและนามธรรมมาวินิจฉัยเปรียบเทียบได้
- (5) ใช้ได้กับการตัดสินใจที่เป็นส่วนบุคคลและที่เป็นกลุ่มหรือหมู่คณะ
- (6) มีโครงสร้างเลียนแบบกระบวนการคิดของมนุษย์
- (7) ก่อให้เกิดการประนีประนอมและการสร้างประชาคติ

โดย AHP นั้นจะเป็นการจัดโครงสร้างของปัญหาโดยทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์กันของแต่ละองค์ประกอบที่อยู่ภายใต้ปัญหารวมไปถึงผลกระทบที่จะมีต่อระบบโดยรวม ออกเป็นส่วนๆ ในรูปของแผนภูมิลำดับชั้น (Saaty, 1980: 5) แผนภูมิดังกล่าวสามารถแบ่งออกเป็นหลายระดับชั้นขึ้นอยู่กับความซับซ้อนของปัญหาและเกณฑ์หลักในการตัดสินใจหรือวัตถุประสงค์หลัก เกณฑ์รองในการตัดสินใจหรือวัตถุประสงค์รอง และทางเลือก สามารถแสดงรูปแบบของแผนภูมิลำดับชั้นได้ ดังรูปที่ 2.7



รูปที่ 2.7 แสดงรูปแบบของแผนภูมิต้นเชิงวิเคราะห์

### 2.3.2 ขั้นตอนของกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (วิซูร์ย ดันศิริมงคล, 2542) มีดังนี้

(1) ให้คำจำกัดความประเด็นของปัญหา เป็นขั้นตอนที่ต้องเข้าใจประเด็นสำคัญหรือประเด็นหลักของปัญหาที่มีความสลับซับซ้อนแตกต่างกันไปอย่างต่อ่งแท้ ในการตั้งประเด็นปัญหานั้นต้องตั้งประเด็นอย่างถูกต้องและเป็นกลาง สั้นๆและได้ใจความ หลีกเลี่ยงสมมติฐานที่ไม่ถูกต้อง

(2) กำหนดเกณฑ์หรือปัจจัยที่ใช้ในการตัดสินใจที่เป็นทั้งรูปธรรมและนามธรรม เนื่องจากผู้ทำการตัดสินใจแต่ละคนมีระดับความพึงพอใจไม่เหมือนกัน ดังนั้นเกณฑ์ในการตัดสินใจจะเป็นตัวชี้ว่าผู้ทำการตัดสินใจมีความพอใจในทางเลือกใด ดังนั้นเมื่อลำดับความสำคัญของเกณฑ์เปลี่ยนไป ทำให้ทางเลือกที่ต้องการเปลี่ยนไปด้วย ซึ่งการได้มาของเกณฑ์นั้นที่ได้ผลดีอาจได้มาจากการระดมความคิดจากการประชุมกลุ่มหรือที่ปรึกษา

(3) วิจัยเปรียบเทียบเกณฑ์หรือปัจจัยในการตัดสินใจ เนื่องจากผู้ทำการตัดสินใจแต่ละคนมีระดับความพึงพอใจไม่เหมือนกัน จึงจำเป็นต้องมีการวิจัยเปรียบเทียบหาลำดับความสำคัญของเกณฑ์หรือปัจจัยต่างๆที่ใช้ในการตัดสินใจ เพื่อที่จะได้ทราบถึงความพึงพอใจของแต่ละคนว่าแตกต่างกันอย่างไรโดยใช้เหตุผล

(4) กำหนดทางเลือก ขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการระบุถึงแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายในการตัดสินใจ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในกระบวนการตัดสินใจ เพราะการแก้ปัญหาที่จะให้สำเร็จได้ผลตามที่ต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่ามีทางเลือกที่ถูกต้องให้เลือกหรือไม่ การตัดสินใจที่ผิดพลาดมักจะเกิดขึ้นจากการที่ยึดถือแต่ทางเลือกเดิมๆ ดังนั้นควรจะแสวงหาทางเลือกใหม่ๆ ให้หลากหลายมากกว่ามีเพียงทางเลือกเดียว

(5) วิจัยเปรียบเทียบหรือจัดอันดับทางเลือกต่างๆ ภายใต้เกณฑ์ในการตัดสินใจแต่ละเกณฑ์ หลังจากจัดทำแผนภูมิระดับชั้นแล้ว ต้องมีการประเมินความสำคัญของทางเลือกต่าง ๆ เทียบกันเป็นคู่ ๆ โดยอิงตามเกณฑ์ และประเมินความสำคัญของเกณฑ์เทียบกันเป็นคู่โดยอิงตามเป้าหมายหรือปัญหา โดยอาศัยชุดตัวเลขเป็นมาตราส่วนวัดระดับความพึงพอใจ ซึ่งสร้างขึ้นมาจากการศึกษาของ Saaty ในปี ค.ศ.1980 สามารถแสดงความหมายได้ดังตารางที่ 2.2 แล้วนำมาสรุปหาน้ำหนักความสำคัญโดยเปรียบเทียบ ทั้งนี้ต้องมีกลไกในการทดสอบว่าการวิจัยนั้นมีความสอดคล้องกันของเหตุผลหรือไม่ กลไกนั้นก็คือมาตรฐานของความสอดคล้องของเหตุผลในการวิจัย โดยต้องคำนวณหาอัตราส่วนความสอดคล้องของข้อมูล (consistency ratio :CR) จากผู้ตัดสินใจแต่ละคน ถ้าการวิจัยเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน หมายความว่า การวิจัยนั้นต้องมีการปรับปรุงแก้ไขหรือต้องปรับโครงสร้างขององค์ประกอบในแผนภูมิใหม่ ซึ่งการคำนวณหาค่า CR จะกล่าวถึงในขั้นตอนถัดไป

(6) คำนวณทางเลือกที่ดีที่สุด โดยพิจารณาจากลำดับความสำคัญเป็นเกณฑ์ นำเอาลำดับ ความสำคัญของแต่ละทางเลือกมาคูณกับลำดับความสำคัญของแต่ละเกณฑ์หรือปัจจัยแล้วนำผลคูณนั้นมารวมกัน ซึ่งจะเป็นค่าลำดับความสำคัญรวม ทางเลือกที่มีค่าลำดับความสำคัญรวมสูงที่สุดหรือน้ำหนักสูงที่สุดจะเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด ซึ่งปัจจุบันมีโปรแกรมสำเร็จรูปที่ชื่อว่าโปรแกรม Expert Choice (Forman, อินเทอร์เนต) มาช่วยในการประมวลผล



ตารางที่ 2.2 เกณฑ์มาตรฐานที่ใช้เปรียบเทียบความสำคัญ

ค่าของตัวเลข	ความหมาย	คำอธิบาย
1	มีความสำคัญเท่ากัน	ปัจจัยทั้งสองที่กำลังพิจารณาเปรียบเทียบ มีความสำคัญเท่าเทียมกัน
3	มีความสำคัญกว่าปานกลาง	ประสบการณ์และการวินิจฉัยแสดงถึงความพึงพอใจในปัจจัยหนึ่งมากกว่าอีกปัจจัยหนึ่งปานกลาง
5	มีความสำคัญกว่ามาก	ปัจจัยที่กำลังพิจารณาเปรียบเทียบมีความสำคัญมากกว่าปัจจัยอีกตัวหนึ่งอย่างเด่นชัด
7	มีความสำคัญกว่ามากที่สุด	ปัจจัยหนึ่งได้รับความพึงพอใจมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับอีกปัจจัยหนึ่ง
9	มีความสำคัญว่าสูงสุด	มีหลักฐานยืนยันความสำคัญในปัจจัยที่กำลังเปรียบเทียบมากกว่าอีกปัจจัยหนึ่งในระดับสูงสุดเท่าที่จะเป็นไปได้
2,4,6,8	เป็นค่าความสำคัญระหว่างกลางเพื่อลดช่องว่างระหว่างระดับความรู้สึก	ผู้อ่านต้องการวินิจฉัยในลักษณะที่กำกวมกันและไม่สามารถอธิบายด้วยคำพูดที่เหมาะสมได้

ที่มา : วิชญ์ ดันศิริคงคล, 2542 หน้า 105

(7) วิเคราะห์ความอ่อนไหวเพื่อตรวจสอบดูว่าผลที่เกิดขึ้นจะเปลี่ยนไปอย่างไร ถ้าการวินิจฉัยมีการปรับเปลี่ยน

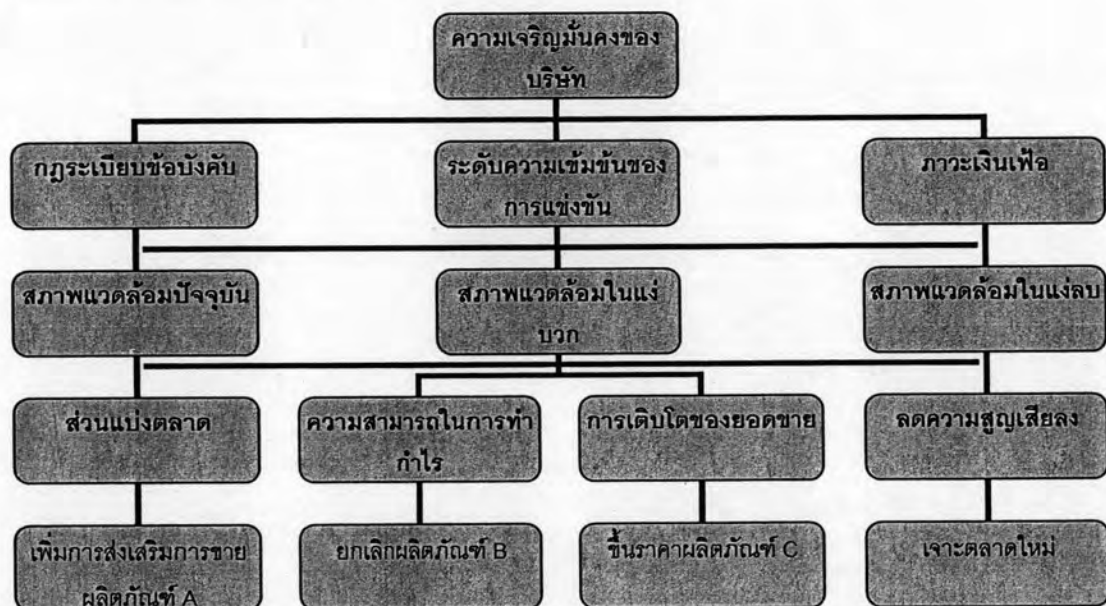
2.3.3 การนำเอาความเสี่ยงและความไม่แน่นอนมาสนับสนุนการตัดสินใจภายในกระบวนการของ AHPสามารถนำมาพิจารณาภายใต้กระบวนการของ AHP ได้ทั้งหมด 3 วิธีด้วยกัน

(1) กำหนดความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนให้เป็นปัจจัยหนึ่งเกณฑ์หลักหรือเกณฑ์รอง เหมาะสำหรับการตัดสินใจที่อยู่ในสถานการณ์ที่ค่อนข้างมีความเสี่ยงต่ำและมีความซับซ้อนน้อย

(2) กำหนดความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนออกมาในรูปของสถานการณ์แสดงไว้เป็นระดับชั้นของแผนภูมิ โดยลักษณะของสถานการณ์นั้นจะถูกกำหนดขึ้นมาอยู่ในระดับชั้นที่สร้างขึ้นใหม่ โดยอาจจะอยู่ระหว่างปัญหาและเกณฑ์หลักหรือระหว่างเกณฑ์หลักกับเกณฑ์รอง

(3) การสร้างแผนภูมิใหม่ขึ้นมาสำหรับพิจารณาความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอน โดยเฉพาะ กรณีนี้เหมาะกับการตัดสินใจที่มีความซับซ้อน ซึ่งเป็นการยากที่จะนำเอาความเสี่ยงเข้ามาพิจารณาร่วมกับเกณฑ์หรือปัจจัยอื่น

2.3.4 ตัวอย่างการใช้งานแผนภูมิตะดับชั้น (แบบ 5 ระดับชั้น) ซึ่งมีการกำหนดความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนไว้เป็นระดับชั้นหนึ่งในแผนภูมิ



รูปที่ 2.8 โครงสร้างแผนภูมิตะดับชั้นในการพิจารณาทางเลือกที่จะมีผลต่อความมั่นคงของบริษัท

ที่มา : วิชาธุรกิจ ต้นศิริคงคล, 2542 หน้า 79

### 2.3.5 การจัดลำดับความสำคัญ

#### (1) ประเภทของลำดับความสำคัญ

(ก) ลำดับความสำคัญเฉพาะแห่ง คือ ลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยในระดับชั้นเดียวกันภายใต้ปัจจัยที่อยู่เหนือถัดขึ้นไปรวมกัน

(ข) ลำดับความสำคัญทั่วทั้งแผนภูมิ คือ ลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยในแผนภูมิ เมื่อเทียบกับคะแนนของปัจจัยที่เป็นปัญหาหรือเป้าหมาย ซึ่งจะอยู่ที่ระดับชั้นสูงสุดและต้องมีค่าเท่ากับ 1 เสมอ

(ค) ลำดับความสำคัญรวม คือ ลำดับความสำคัญของปัจจัยที่เป็นทางเลือกที่ใช้ในการตัดสินใจ ซึ่งได้มาจากผลรวมของลำดับความสำคัญทั่วทั้งแผนภูมิของเกณฑ์ต่างๆ ในแต่ละทางเลือก

#### (2) วิธีการวินิจฉัยหาลำดับความสำคัญ

ในการหาลำดับความสำคัญของปัจจัยต่างๆ คือวินิจฉัยเปรียบเทียบปัจจัยต่างๆ เป็นคู่ๆ ภายใต้เกณฑ์ตัดสินใจแต่ละเกณฑ์ เครื่องมือที่เหมาะสมในการเปรียบเทียบในลักษณะของการจับคู่คือการใช้ตารางเมทริกซ์ ซึ่งส่วนใหญ่จะออกมาในรูปของแบบสอบถามโดยให้เปรียบเทียบปัจจัยหรือทางเลือกเป็นคู่ๆ นอกจากนั้นยังสามารถทดสอบความสอดคล้องกันของการวินิจฉัยและสามารถวิเคราะห์ถึงความอ่อนไหวของลำดับความสำคัญ เมื่อการวินิจฉัยเปลี่ยนแปลงไปอีกด้วย

(3) วิธีการคำนวณหาลำดับความสำคัญ ทำได้โดยนำเอาตัวเลขจากการวินิจฉัยมาสังเคราะห์ เพื่อที่จะประมาณค่าลำดับความสำคัญเปรียบเทียบของรถแต่ละยี่ห้อภายใต้เกณฑ์ความสะดวกสบาย ขั้นแรกผู้อ่านต้องหาผลรวมของตัวเลขในแถวตั้งของแต่ละแถวของตารางเมทริกซ์ หลังจากนั้นก็นำเอาตัวเลขแต่ละช่องของแถวตั้งแต่ละแถวหารด้วยผลรวมของตัวเลขในแถวตั้งนั้น เพื่อให้ได้ตารางเมทริกซ์ของค่าเฉลี่ยซึ่งจะเป็นนัยสำคัญที่ใช้เปรียบเทียบระหว่างปัจจัยต่างๆ ขั้นสุดท้าย ผู้อ่านต้องหาค่าเฉลี่ยของตัวเลขในแถวนอนแต่ละแถว โดยนำเอาผลรวมของตัวเลขทั้งหมดในแต่ละแถวนำมาหารด้วยจำนวนตัวเลขที่มีอยู่ในแถวนอนนั้น ค่าอธิบายในแต่ละขั้นตอนที่กล่าวมาแสดงไว้ในตารางข้างล่างนี้

ตารางที่ 2.3 เมทริกซ์ที่มีความสอดคล้อง

ความสะดวกสบาย	นิสสัน	โตโยต้า	ฮอนด้า
นิสสัน	1	1/2	1/4
โตโยต้า	2	1	1/2
ฮอนด้า	4	2	1
ผลรวม	7.00	3.50	1.75

ตารางที่ 2.4 เมทริกซ์ของค่าเฉลี่ย

ความสะดวกสบาย	นิสสัน	โตโยต้า	ฮอนด้า	ค่าเฉลี่ย
นิสสัน	1/7	1/7	1/7	0.14
โตโยต้า	2/7	2/7	2/7	0.29
ฮอนด้า	4/7	4/7	4/7	0.57
ผลรวม	7.00	3.50	1.75	

ตัวเลข 0.14 , 0.29 และ 0.57 คือค่าลำดับความสำคัญเปรียบเทียบรวม สามารถสรุปได้ว่าจากผลการสังเคราะห์ตัวเลขที่ได้มาจากการวินิจฉัย ปรากฏว่าภายใต้เกณฑ์ความสะดวกสบาย ฮอนด้ามาเป็นอันดับหนึ่ง (57%) โตโยต้ามาเป็นอันดับสอง (29%) และนิสสันมาเป็นอันดับสาม (14%) จะสังเกตได้ว่าตัวอย่างนี้ทางเลือกมีลำดับความสำคัญในรูปของสัดส่วนที่เท่ากับสัดส่วนของค่าตัวเลขของการวินิจฉัยลงไป เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะว่าแถวตั้งในตารางเมทริกซ์ของค่าเฉลี่ยนั้นเหมือนกันทั้งสามแถวตั้งนั้นผลจึงออกมาเท่ากัน เพราะว่าการเปรียบเทียบคู่ที่มีความสอดคล้องกัน

#### (4) วิธีการคำนวณหาความสอดคล้องกันของเหตุผล

ตารางที่ 2.5 ตารางแสดงวิธีการคำนวณหาความสอดคล้องกันของเหตุผล

ความสะดวกสบาย	นิสสัน	โตโยต้า	ฮอนด้า
ผลรวมในแถวตั้ง(1)	7	3.50	1.75
ค่าเฉลี่ยของผลรวมของแถวนอน (2)	1/7	2/7	4/7
ผลคูณของ (1) และ (2)	1.00	1.00	1.00

เมื่อพิจารณาจะเห็นว่าผลลัพธ์จะเท่ากับจำนวนปัจจัยทั้งหมดที่ถูกนำมาเปรียบเทียบ จากตัวอย่างผลรวม =  $1+1+1 = 3$  ผลรวมนี้เรียกว่า  $\lambda_{max}$

ดังนั้นถ้าตารางเมทริกซ์มีความสอดคล้องกันของเหตุผลสมบูรณ์ 100% ค่า  $\lambda_{max}$  จะเท่ากับจำนวนปัจจัยที่ถูกนำมาเปรียบเทียบพอดี ในทางตรงกันข้าม ถ้าการวินิจฉัยเริ่มไม่มีความสอดคล้องกัน ค่า  $\lambda_{max}$  นี้จะมีค่าสูงกว่าจำนวนปัจจัยที่ถูกนำมาเปรียบเทียบ ความไม่สอดคล้องกันนี้จะถูกนำมาเปรียบเทียบกับตัวเลขที่สุ่มตัวอย่างจากตารางเมทริกซ์เป็นจำนวน 64,000 ตาราง เรียกว่าค่า R.I.(Random Index) จากการทดลองคือการนำเอา  $(\lambda_{max} - n)/(n-1)$  มาเปรียบเทียบกับค่า R.I. โดยกำหนดให้ค่า  $(\lambda_{max} - n)/(n-1) = C.I.$ (Consistency Index) ดังนั้นอัตราส่วนระหว่างค่า C.I.กับ R.I. จะเท่ากับอัตราส่วนความสอดคล้องกันของเหตุผล (C.R.: Consistency Ratio)

ผลที่ได้ไม่ควรเกิน 10% สำหรับตารางเมทริกซ์ที่มีขนาดใหญ่หรือตั้งแต่ 5 ปัจจัยขึ้นไป ไม่ควรเกิน 9% สำหรับขนาด 4 ปัจจัย และไม่ควรเกิน 5% สำหรับ 3 ปัจจัย จะถือว่าความไม่สอดคล้องกันของเหตุผลนั้นยอมรับได้

แนวทางในการแก้ไขปัญหาความไม่สอดคล้องกันคือ เรียงลำดับปัจจัยตามน้ำหนักที่ได้จากการวินิจฉัยในครั้งแรก ต่อจากนั้นสร้างตารางเมทริกซ์เพื่อวินิจฉัยหาลำดับความสำคัญใหม่ โดยดูว่าอันดับเปลี่ยนไปจากเดิมหรือไม่ ซึ่งถ้าเปลี่ยนไปในทางที่เป็นเหตุผลและตรงกับสถานการณ์ของปัญหาก็ย่อมหมายถึงความสอดคล้องกันของเหตุผลจะสูงขึ้น

#### 2.3.6 ประโยชน์ของการนำกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (AHP) ไปใช้

- (1) ความเป็นหนึ่งเดียว เนื่องจาก AHP เป็นกระบวนการที่ง่ายต่อการเข้าใจและยึดหยุ่น
- (2) เป็นกระบวนการที่ทำซ้ำได้ AHP ช่วยให้ผู้ตัดสินใจสามารถทำให้กรอบของปัญหาสมบูรณ์ขึ้นและเพิ่มประสิทธิภาพของการวินิจฉัยโดยการทบทวนซ้ำแล้วซ้ำอีก
- (3) ช่วยแยกโครงสร้างที่ซับซ้อนออกมาเป็นส่วนๆ เพื่อให้ง่ายต่อความเข้าใจ
- (4) AHP ไม่เน้นเรื่องการลงประชามติ แต่จะเน้นเรื่องการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาจากการวินิจฉัยของทุกๆคนในกลุ่ม
- (5) การเชื่อมโยง AHP สามารถใช้กับองค์ประกอบที่มีส่วนเชื่อมโยงกัน ไม่ว่าจะ เป็นในรูปแบบใดก็ตาม
- (6) AHP พิจารณาถึงลำดับความสำคัญเปรียบเทียบของปัจจัยต่างๆในระบบและ ช่วยให้ผู้ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมและตรงตามเป้าหมาย



(7) AHP เป็นกระบวนการที่คล้ายคลึงกับความคิดของมนุษย์ ซึ่งทำให้ง่ายต่อการนำไปใช้และเข้าใจ

(8) AHP ช่วยวิเคราะห์ทางเลือกในรูปของลำดับความสำคัญโดยรวม

(9) AHP สามารถวัดคุณสมบัติที่เป็นนามธรรมได้ และมีผลของการตัดสินใจอยู่ในรูปของลำดับความสำคัญ

(10) AHP สามารถตรวจสอบดูว่าการวินิจฉัยหาลำดับความสำคัญมีเหตุผลสอดคล้องกันหรือไม่

## 2.4 ระบบการประเมินผลเชิงดุลยภาพ (Balanced scorecard)

การประเมินองค์กร เป็นกระบวนการในการพิจารณาถึงการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรว่าสำเร็จหรือบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ทางองค์กรได้ตั้งไว้หรือไม่ โดยการประเมินองค์กรนั้น ไม่ได้เป็นแนวคิดใหม่ แต่ถือเป็นหน้าที่หนึ่งทางการจัดการของฝ่ายบริหารที่สำคัญ ซึ่งหน้าที่ทางการจัดการนั้น ประกอบด้วย การวางแผน (Planing) การจัดองค์กร (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การนำ (Leading) และการประเมินและควบคุม (Controlling)

### 2.4.1 ขั้นตอนการประเมินองค์กร

กระบวนการของการประเมินองค์กรเป็นกระบวนการที่ง่ายและตรงไปตรงมา โดยสามารถสรุปขั้นตอนที่สำคัญได้ดังนี้

(1) การกำหนดสิ่งที่จะวัดหรือประเมินว่าจะประเมินสิ่งใด ซึ่งการกำหนดสิ่งที่ต้องการประเมินนี้ ขึ้นกับวัตถุประสงค์ของการประเมิน

(2) กำหนดดัชนีวัด (Performance Indicators) หรือเครื่องมือที่จะใช้วัดในสิ่งที่ต้องการวัด

(3) กำหนดเกณฑ์มาตรฐานหรือตัวเปรียบเทียบสำหรับดัชนีชี้วัดแต่ละตัว ซึ่งการกำหนดมาตรฐานนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรสามารถทราบได้ว่า การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือไม่ โดยทั่วไปการกำหนดดัชนีวัดในขั้นที่ 2 หรือการกำหนดมาตรฐานในขั้นที่ 3 นี้ มักจะดำเนินการก่อนการประเมินผล โดยสามารถกำหนดได้ตั้งแต่ขั้นตอนของการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ถ้าองค์กรมีกระบวนการและขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ดี และวัตถุประสงค์มีลักษณะที่เหมาะสมแล้ว มักจะมีการนำวัตถุประสงค์นั้นกลับมาใช้เป็นดัชนีวัดและมาตรฐานอีก ซึ่งในปัจจุบัน การกำหนดดัชนีวัดหรือมาตรฐานขององค์กร มักจะอาศัยวิธีการเทียบเคียง (Benchmarking) กับองค์กรอื่นทั้งในอุตสาหกรรมเดียวกันและนอกอุตสาหกรรม

(4) การประเมินผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น โดยใช้ดัชนีวัดที่ได้กำหนดขึ้นเป็นแนวทางในการประเมินและเก็บข้อมูล ถ้าเป็นการประเมินผลในระดับบุคคล การเก็บข้อมูลสามารถทำได้โดยการสังเกตพฤติกรรมหรือการให้ผู้บังคับบัญชาประเมินตามดัชนีวัดที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า แต่ถ้าเป็นการประเมินผลในระดับองค์กรแล้ว ระบบข้อมูลขององค์กรถือเป็นหัวใจที่สำคัญสำหรับการประเมินองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการประเมินองค์กรนั้น ข้อมูลต่าง ๆ ที่จะใช้ในการประเมินจะต้องมาจากแหล่งต่าง ๆ หลายแหล่ง ทั้งจากงบการเงินต่าง ๆ ข้อมูลด้านการผลิต ข้อมูลด้านการตลาด หรือ ข้อมูลด้านบุคลากร ซึ่งในปัจจุบันองค์กรทั้งขนาดใหญ่และขนาดเล็กได้ใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลในการประเมิน

(5) เปรียบเทียบผลที่ได้รับจากการประเมินกับมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้ว่าผลการดำเนินงานเป็นไปตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งถ้าผลที่ออกมามีความแตกต่างจากเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แต่ผู้บริหารไม่สามารถยอมรับความต่างต่างนั้นได้ ก็มีแนวทางในการดำเนินการ 2 วิธี ได้แก่

(ก) ปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดีขึ้น

(ข) แก้ไขมาตรฐาน ถ้ามาตรฐานนั้นสูงหรือต่ำเกินไป

#### 2.4.2 ตัวแบบการประเมินองค์กร (Performance Appraisal Systems)

การวัดผลการดำเนินงานในอดีตจะเห็นว่าเน้นการวัดผลด้านการเงิน ซึ่งปัญหาการวัดผลด้านการเงินเป็นการวัดผลการดำเนินงานในอดีต ไม่สามารถประเมินให้เห็นความสามารถในการแข่งขันในปัจจุบันและในอนาคตได้ดี ปัจจุบันตัวแบบการวัดผลจะมีการวัดหลายมิติ ซึ่งต้องคำนึงถึงความสำเร็จขององค์กรทั้งอดีต ปัจจุบันและอนาคต มีหลายองค์กรได้มีการออกแบบการประเมินองค์กร โดยกำหนดตัวแปรที่ใช้วัดผลการดำเนินงานเพื่อเสริมสร้างความสามารถด้านการแข่งขัน ลักษณะของการประเมินผลที่ดีควรจะ

- (1) เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย
- (2) สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรและระบบการประเมินผลงาน
- (3) มีการสนับสนุนจากผู้บริหาร
- (4) รวมอยู่ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์
- (5) ความสมดุลของการประเมินด้านต่างๆ
- (6) เป็นที่ยอมรับของพนักงานในองค์กร
- (7) เป็นระบบย้อนกลับเพื่อพัฒนาผลการดำเนินงานให้ดีขึ้น

#### 2.4.3 ประโยชน์ของการประเมินองค์กร

ประโยชน์ที่ทางองค์กรจะได้รับจากการมีระบบประเมินองค์กรที่ดีนั้น สรุปได้ดังนี้

(1) ทำให้ผู้บริหารมีความชัดเจนในการกำหนดแผนกลยุทธ์ สามารถตัดสินใจ ดำเนินการในสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรได้ ทั้งนี้เนื่องจากระบบการประเมินองค์กรที่ดี จะช่วยให้ มีความชัดเจนในการเรียงลำดับความสำคัญของสิ่งที่องค์กรจะต้องทำ

(2) ช่วยให้ทุกฝ่ายมีความเห็นที่สอดคล้องกันในเรื่องของกลยุทธ์ขององค์กรเพราะ ระบบการประเมินองค์กรเป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ขององค์กรให้พนักงานทุก ฝ่ายทุกระดับได้รับรู้

(3) ช่วยให้ผู้บริหารมีมุมมองที่กว้างและครอบคลุมในทุกด้านที่เกี่ยวข้องต่อ องค์กร แทนที่จะให้ความสำคัญในด้านใดด้านหนึ่ง

(4) ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์และมองเห็นโอกาสหรือปัญหาต่าง ๆ ที่อาจ เกิดขึ้นในอนาคตได้

(5) ก่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เนื่องจากพนักงานให้ความสนใจและความสำคัญต่องานนั้น ๆ

ในปัจจุบันนี้ มีการพัฒนาเครื่องมือและเทคนิคทางการจัดการต่าง ๆ มากมาย เพื่อ นำมาใช้ในการประเมินองค์กร อาทิเช่น การใช้การประเมินแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) การเทียบเคียง (Benchmarking) การกำหนดดัชนีวัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Indicators) เป็นต้น ซึ่งการใช้เทคนิคหรือเครื่องมือสมัยใหม่เหล่านี้ ช่วยให้การประเมินองค์กร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

#### 2.4.4 แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับ Balanced Scorecard

มักจะมีความเข้าใจกันผิดว่า Balanced Scorecard เป็นเพียงแค่เครื่องมือในการวัดและ ประเมินผลองค์กรเท่านั้น พสุ เดชะรินทร์ , 2548 : 20 ได้กล่าวไว้ว่า Balanced Scorecard เป็น มากกว่าเครื่องมือที่ใช้ในการวัดและประเมินผล BSC เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยใน การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือการประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นใน สิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused)

จุดเริ่มต้นของ Balanced Scorecard มาจากบุคคล 2 คนคือ Professor Robert Kaplan อาจารย์จากมหาวิทยาลัย Harvard และ Dr. David Norton ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ โดยทั้งสองคนได้มีการศึกษาถึงการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรต่างๆในอเมริกา และพบว่า องค์กรส่วนใหญ่ในอเมริกานิยมใช้แต่ตัวชี้วัดทางการเงินเป็นหลัก ทั้งสองจึงได้เสนอแนวคิด เรื่องการประเมินผลองค์กรโดยแทนที่องค์กรจะพิจารณาเฉพาะตัวชี้วัดทางการเงิน (Financial

Indicators) เพียงอย่างเดียว แต่ทางองค์กรควรให้ความสำคัญต่อดัชนีชี้วัดในมุมมองด้านอื่น ๆ ด้วย ทั้งนี้เนื่องจากดัชนีชี้วัดทางการเงินมีข้อจำกัดหลายประการ คือ

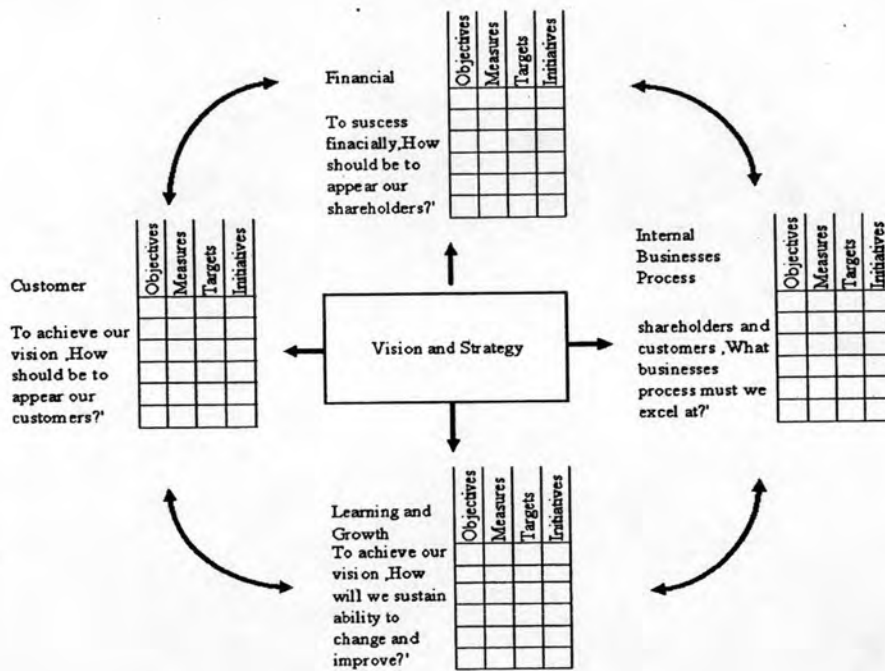
(1) ในการดำเนินธุรกิจนั้น มีปัจจัยที่ไม่สามารถจับต้องได้ เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ความรู้ ความสามารถในการพัฒนาเทคโนโลยี เป็นต้น ซึ่งไม่สามารถใช้ดัชนีชี้วัดด้านการเงินมาประเมินได้

(2) ดัชนีชี้วัดด้านการเงินบอกรับถึงข้อมูลในอดีตเท่านั้น

(3) สามารถประเมินได้เพียงแต่ปัจจัยภายในองค์กร ไม่สามารถประเมินปัจจัยภายนอกองค์กรได้

(4) ก่อให้เกิดการมุ่งเน้นผลงานในระยะสั้นมากกว่าระยะยาว

Kaplan และ Norton (1992) ได้ตีพิมพ์ผลงานของตนเองครั้งแรกในวารสาร Harvard Business Review โดยเสนอว่าองค์กรควรพิจารณาดัชนีชี้วัดใน 4 มุมมอง ซึ่งประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth perspective) แสดงดังรูปที่ 2.9



รูปที่ 2.9 มุมมองทั้ง 4 ด้านของ Balanced Scorecard  
ที่มา : พสุ เศษะรินทร์ , 2548 : 25

จากรูปที่ 2.9 จะเห็นได้ว่าการใช้การประเมินแบบดุลยภาพ เป็นการผสมผสานกันระหว่าง การพิจารณาข้อมูลจากภายนอกซึ่งได้มาจากผู้ถือหุ้นและลูกค้า กับ ข้อมูลจากภายในองค์กรซึ่ง พิจารณาจากกระบวนการทำงานภายในของธุรกิจและการเรียนรู้และพัฒนา

#### 2.4.5 Balanced Scorecard ประกอบด้วยมุมมอง 4 มุมมอง ได้แก่

##### (1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

เป็นการพิจารณาถึงผลของการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรที่จะแสดงออกมาในรูปของ ผลประกอบการขององค์กร ซึ่งมุมมองนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรธุรกิจที่มุ่งแสวงหาผล กำไร เนื่องจากจะเป็นตัวบอกว่า กลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นมาและนำไปใช้ในองค์กรนั้น ก่อให้เกิด ผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กรหรือไม่ โดยวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญภายในมุมมองนี้ คือ

(ก) การเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth)

(ข) การลดลงของต้นทุน (Cost Reduction) หรือ การเพิ่มขึ้นของ ผลผลิตภาพ (Productive)

(ค) ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ (Asset Utilization)

##### (2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

เป็นการพิจารณาแบ่งกลุ่มลูกค้าและตลาด โดยองค์กรจะต้องวิเคราะห์ให้ชัดเจนว่า ใครคือลูกค้าหลัก และอะไรคือคุณค่าที่จะนำเสนอให้ลูกค้าหลัก เพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจ มุมมองนี้จะเป็นการมุ่งประเด็นครอบคลุมไปถึงความสำเร็จของการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร โดย วัตถุประสงค์หลักที่สำคัญภายใต้มุมมองนี้ คือ

(ก) ส่วนแบ่งตลาด (Market Share) โดยตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น ส่วนแบ่ง ตลาดเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่สำคัญ

(ข) การรักษาลูกค้าเก่า (Customer Retention) เป็นการวัด ความสามารถในการรักษาลูกค้าเดิมขององค์กรซึ่งในปัจจุบันความสามารถในการรักษาลูกค้า เดิม ขององค์กรไว้เป็นสิ่งสำคัญมาก ตัวชี้วัดที่สำคัญคือ จำนวนลูกค้าที่สูญหายไปในแต่ละปี ต่อจำนวนลูกค้าทั้งหมด เป็นต้น

(ค) การเพิ่มลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition) เป็นการวัด ความสามารถขององค์กรในการแสวงหาลูกค้าใหม่โดยตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น จำนวนลูกค้าใหม่ต่อ ลูกค้าทั้งหมด หรือจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น

(ง) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) เป็นการวัดความ พึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการขององค์กร ตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ การสำรวจความพึง พอใจของลูกค้า หรือข้อร้องเรียนของลูกค้า เป็นต้น



(จ) กำไรต่อลูกค้า (Customer Profitability) โดยตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ กำไรต่อลูกค้า 1 ราย เป็นต้น

เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ากลุ่มนั้น คุณค่าที่องค์กรจะมุ่งเสนอลูกค้ามี 3 ด้าน และองค์กรจะต้องมีความชัดเจนว่าจะมุ่งเสนอคุณค่าในด้านใด โดยคุณค่าทั้ง 3 ประการ ประกอบด้วย

(ก) การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมของสินค้าและบริการ (Product and Service Innovation) ซึ่งเป็นคุณค่าในด้านความเป็นผู้นำในด้านของสินค้าและบริการ ไม่ว่าจะ เป็นในด้านของเทคโนโลยีการออกแบบ เป็นต้น

(ข) การดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Operation Excellence) ได้แก่การที่ องค์กรมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูง ทำให้สามารถนำเสนอสินค้าและบริการที่ได้มาตรฐาน ในต้นทุนที่ต่ำ อันจะส่งผลให้ราคามีความเหมาะสม

(ค) ความใกล้ชิดกับลูกค้า (Customer Relation) ได้แก่การที่องค์กรมี ความใกล้ชิดกับลูกค้าสามารถปรับตัวและเปลี่ยนแปลง เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ ตลอดเวลา

### (3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

เป็นการพิจารณากระบวนการภายในที่เป็นกระบวนการหลักที่องค์กรต้องให้ ความสำคัญภายใต้มุมมองนี้จะมุ่งเน้นกระบวนการที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้าและ การบรรลุวัตถุประสงค์ทางการเงิน โดยกระบวนการที่สำคัญภายใต้มุมมองนี้ ประกอบด้วย

- นวัตกรรม (Innovation)
- กระบวนการ (Operations)
- การบริการหลังการขาย (Postsale Service)

หรืออาจกำหนดจากกิจกรรมย่อยต่างๆที่มีส่วนสำคัญต่อภาพรวมขององค์กรเช่น

(ก) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการได้รับ การขนส่ง การจัดเก็บ และการแจกจ่าย วัสดุดิบ การจัดการวัสดุดิบ การควบคุมวัสดุดิบ การบริหารสินค้าคงคลัง

(ข) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนหรือแปรรูปวัสดุดิบต่างๆ ให้ออกมา เป็นสินค้า ซึ่งได้แก่กิจกรรมต่าง ๆ เช่น การแปรรูป การประกอบ การบรรจุหีบห่อ การดูแลรักษา เครื่องจักร

(ค) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรวบรวม จัดจำหน่ายสินค้าและ บริการ ไปยังผู้บริโภค เช่น การจัดการคลังสินค้า

(ง) กิจกรรมที่เกี่ยวกับการชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้า และการตลาดขององค์กร เช่น การโฆษณา การจัดทีมงานขาย

(จ) กิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการ เพื่อเพิ่มคุณค่าหรือบำรุงรักษาสินค้า รวมทั้งการบริการหลังการขาย เช่น การติดตั้ง การซ่อมบำรุง การจัดหาอะไหล่

(4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning & Growth Perspective )

เป็นการพิจารณาโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นต้องสร้างขึ้น เพื่อให้เกิดการเติบโตและการปรับปรุงองค์กรในอนาคต ภายใต้มุมมองนี้ องค์กรต้องพิจารณาว่าในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า และด้านกระบวนการภายใน องค์กรต้องมีการเรียนรู้ พัฒนา และเตรียมตัวอย่างไรบ้าง โดยวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญภายใต้มุมมองนี้ คือ

- บุคลากรภายในองค์กร (People)
- ระบบข้อมูลสารสนเทศ (Information System)
- ระเบียบวิธีปฏิบัติขององค์กร (Organization Procedures)

ภายใต้วัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับด้านทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรนั้นมีพื้นฐานมาจากการพิจารณาว่าในอันที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ในมุมมองอื่น ๆ นั้น บุคลากรภายในองค์กรนั้นเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุด ทำให้องค์กรต่างๆ มักจะพิจารณาวัตถุประสงค์ในด้านทรัพยากรบุคคล ดังนี้

(ก) ทักษะความสามารถของพนักงานซึ่งมักจะวัดได้ในหลายลักษณะ เช่น จำนวนชั่วโมง ที่พนักงานได้รับการอบรมต่อปี

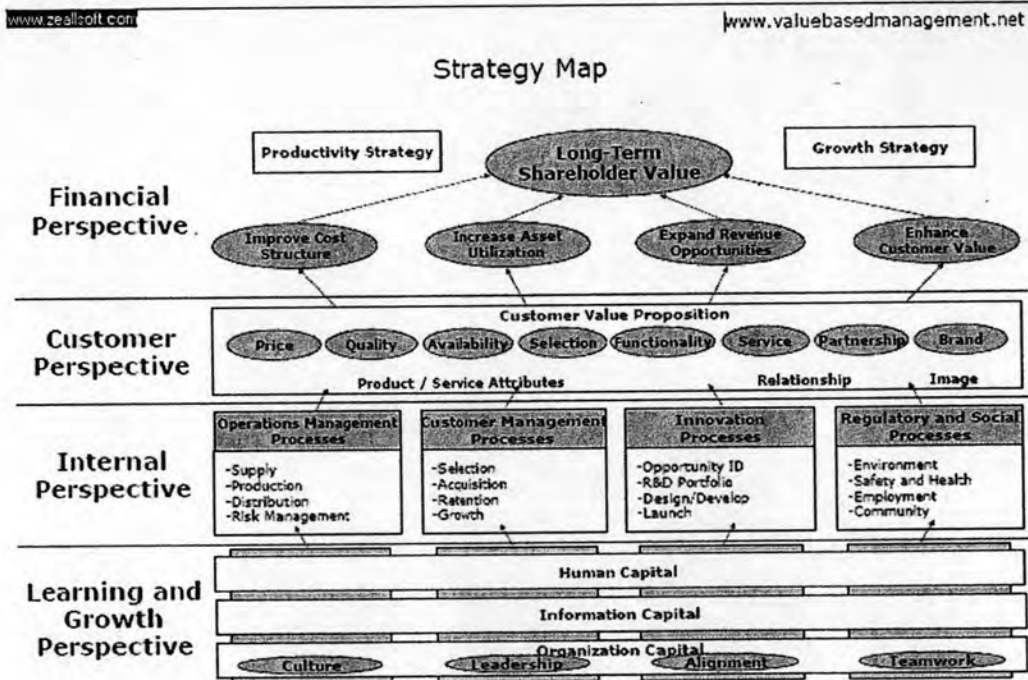
(ข) ทศนคติและความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งโดยมากมักจะวัดด้วยการทำสำรวจทัศนคติของพนักงาน

(ค) อัตราการหมุนเวียน เข้าออกของพนักงาน ซึ่งมักจะวัดโดยพิจารณาจากอัตราการเข้า ออกของพนักงาน

สำหรับวัตถุประสงค์ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศนั้น เป็นการพิจารณาว่านอกเหนือจากการมีพนักงานที่มีความสามารถและทัศนคติที่มีต่อองค์กรแล้ว ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ก็เป็นพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ภายในมุมมองอื่นๆ เป็นการเปรียบเสมือนว่านอกเหนือจากทักษะแล้วเทคโนโลยีก็มีความสำคัญต่อความสำเร็จด้วย จึงมักจัดระบบเทคโนโลยี หรือระบบข้อมูลสารสนเทศไว้ภายใต้มุมมองนี้ด้วย

### 2.4.6 แผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map)

การวัดยุทธศาสตร์จากองค์ประกอบทั้งสี่ด้านนั้น ไม่ใช่การนำเอาองค์ประกอบแต่ละตัวมาแยกออกจากกันแต่เป็นการสร้างตรรกะของลูกโซ่ระหว่างทั้งสี่องค์ประกอบจากมุมมองทั้งหมดของ Balanced Scorecard เราได้ใช้ตรรกะลูกโซ่ดังกล่าวผนวกกันเป็นตัวเชื่อมระหว่างกัน (สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล, ผู้แปล, 2547:21) จนออกมาเป็นภาพลักษณ์ที่ให้คำนิยามว่า Strategy Map ดังรูปที่ 2.10



รูปที่ 2.10 แผนที่ทางกลยุทธ์

ที่มา : Robert S. Kaplan , <http://www.valuebasedmanagement.net/>

### 2.4.7 องค์ประกอบในแต่ละมุมมอง

ภายใต้มุมมองแต่ละมุมมอง จะประกอบด้วยข้อมูล ดังนี้

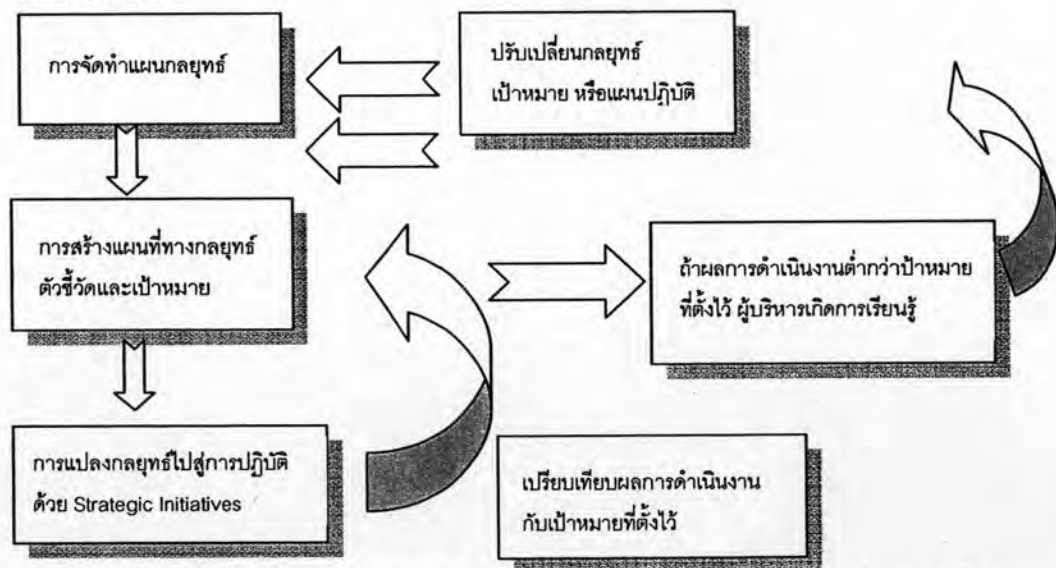
(1) วัตถุประสงค์ (Objective) ที่สำคัญของแต่ละมุมมอง ซึ่งวัตถุประสงค์ตามแนวคิดของการใช้การประเมินแบบดุลยภาพ คือ สิ่งที่ต้องการมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในด้านต่าง ๆ

(2) ตัวชี้วัดสมรรถนะหลัก (Measures หรือ Key Performance Indicators) ได้แก่ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่

(3) เป้าหมาย (Target) ได้แก่ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดในแต่ละประการ

(4) แผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยแผนงานนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำ แต่เป็นเพียงแผนงานเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

และในปัจจุบันนี้ แนวคิดนี้เป็นที่นิยมและใช้กันอย่างแพร่หลายในองค์กรต่าง ๆ ทั่วโลก ในครั้งแรกที่ Kaplan และ Norton นำเสนอแนวคิดนี้ใน Harvard Business Review เป็นการนำเสนอแนวคิดที่ช่วยในการประเมินผลองค์กร และนำเสนอข้อมูลหรือรายงานให้ผู้บริหาร โดยอาศัยมุมมองอื่นมากกว่าเพียงแค่มุมมองทางการเงิน จนกระทั่งในปี 1996 ทั้งสองได้ร่วมกันเขียนหนังสือ Balanced Scorecard ขึ้นมา โดยมุ่งเน้นใช้ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการสื่อสาร กลยุทธ์ และทำให้เกิดความสอดคล้องเป็นหนึ่งเดียวกันทั่วทั้งบริษัท หลักการและแนวคิดนี้มีการพัฒนาต่อเนื่องจนในปี 2000 บุคคลทั้งสองได้ร่วมกันเขียนหนังสืออีกเล่มชื่อ The Strategy-Focused Organization โดยนำเสนอว่า Balanced Scorecard ไม่ได้เป็นเพียงแค่เครื่องมือในการประเมินผลองค์กรเท่านั้น แต่ได้กลายเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและเครื่องมือในการบริหารที่ช่วยทำให้องค์กรมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากขึ้น และล่าสุดอาจกล่าวได้ว่า Balanced Scorecard ได้พัฒนาไปอีกขั้นจนปัจจุบันหลายองค์กรเริ่มปรับใช้เป็นระบบในการบริหารและจัดการองค์กร ดังรูปที่ 2.11 แสดงถึงการนำ BSC มาเป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กร



รูปที่ 2.11 กระบวนการนำ BSC มาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กร

ที่มา : พสุ เดชะรินทร์ , 2548 : 16

#### 2.4.8 การกำหนดจำนวนดัชนีชี้วัด

Olve และคณะ (1999: 129-130) กล่าวว่า จำนวนดัชนีชี้วัดในการใช้การประเมินแบบดุลยภาพนั้นจะขึ้นกับระดับขององค์กร โดยจากการศึกษา พบว่า ในระดับองค์กรหรือธุรกิจควรประกอบด้วยดัชนีชี้วัด 15-25 ดัชนี ในระดับฝ่าย แผนกหรือหน่วยงาน ควรประกอบด้วยดัชนีชี้วัด 10-15 ดัชนี ส่วนในระดับบุคคล ควรจะมีดัชนีชี้วัดในจำนวนที่น้อยตามความจำเป็น หรือโดยทั่วไปมักจะมี 5-10 ดัชนี แต่ทั้งนี้ควรพิจารณาควบคู่กับลักษณะขององค์กรและความจำเป็นที่ต้องมีดัชนีชี้วัดนั้นๆ ด้วย ส่วน Kaplan และ Norton (1996) ระบุว่า องค์กรหนึ่ง ๆ ที่ ดำเนินการใช้การประเมินแบบดุลยภาพควรประกอบด้วยดัชนีชี้วัดในระดับองค์กรระหว่าง 20-25 ดัชนี

นอกจากนี้ Kaplan และ Norton ได้ศึกษาพบว่า ในการสร้างดัชนีชี้วัดขององค์กรต่าง ๆ นั้น มักประกอบด้วยดัชนีชี้วัดในมุมมองด้านการเงินร้อยละ 22 ดัชนีชี้วัดในมุมมองด้านลูกค้าร้อยละ 22 ดัชนีชี้วัดในมุมมองด้านกระบวนการภายในร้อยละ 34 และดัชนีชี้วัดในมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาร้อยละ 22 และพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ควรจะมีประกอบด้วยดัชนีชี้วัดอื่นที่ไม่ใช่ดัชนีชี้วัดด้านการเงินประมาณร้อยละ 80 ของจำนวนดัชนีชี้วัดทั้งหมด (พสุ เดชะรินทร์ 2544: 55)

#### 2.4.9 ขั้นตอนในการจัดทำการใช้การประเมินแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard)

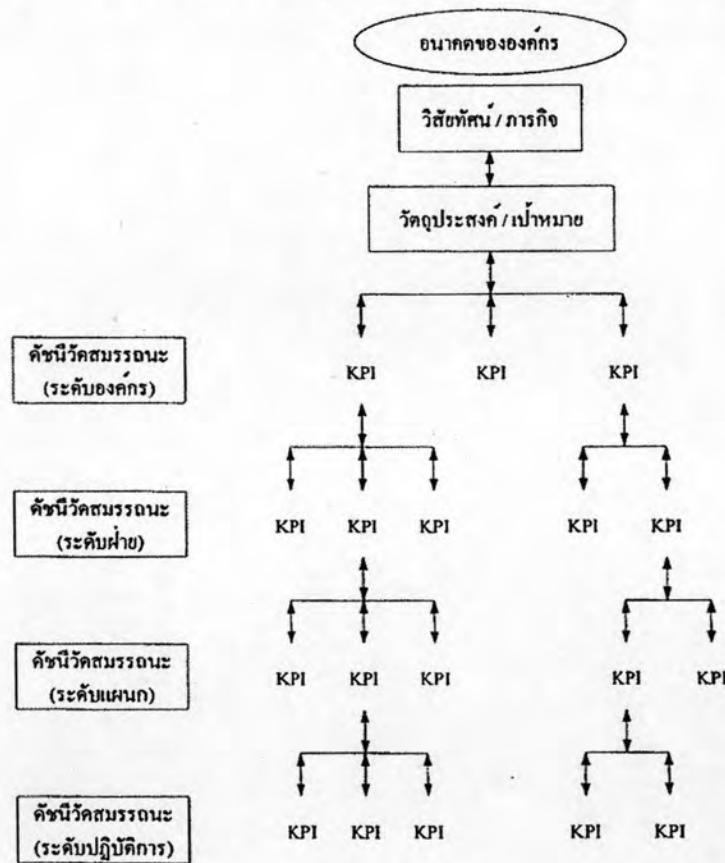
- (1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กรเพื่อนำมาวิเคราะห์ทางเลือกกลยุทธ์ขององค์กร
- (2) กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และวัตถุประสงค์ขององค์กร
- (3) กำหนดมุมมอง (Perspective) ในการประเมินผลในด้านต่างๆ
- (4) กำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) ในมุมมองด้านต่าง ๆ โดยเรียงลำดับตามความสำคัญเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้นและจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) โดยเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน
- (5) ฝ่ายบริหารประชุมทบทวนเพื่อยืนยันและเห็นชอบแผนที่กลยุทธ์ที่จัดทำขึ้น
- (6) กำหนดรายละเอียดภายใต้วัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน เช่น ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) เป้าหมาย (Target) และแผนงานหรือโครงการที่จะทำ (Initiatives) สำหรับแต่ละมุมมอง
- (7) จัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) โดยแปลงตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรให้ผู้บริหารระดับรองลงไป เพื่อให้ผู้บริหารระดับรองได้จัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงานหรือโครงการหลัก และกำหนดตัวชี้วัดให้กับผู้บริหารระดับปฏิบัติการต่อไป



อย่างไรก็ตาม การใช้การประเมินแบบดุลยภาพเป็นแนวคิดที่มีความยืดหยุ่น ไม่จำเป็นต้องจัดทำตามมุมมองทั้ง 4 ด้านดังที่ Kaplan และ Norton ได้เสนอไว้ เนื่องจากองค์กรแต่ละแห่งจะมีปรัชญาและพื้นฐานการดำเนินงานที่ต่างกัน เช่น องค์กรที่ทำงานด้านสิ่งแวดล้อมอาจมีมุมมองด้านสิ่งแวดล้อมเพิ่มขึ้นมาก็มีมุมมองก็ได้ นอกจากนี้ ในการเรียงลำดับของมุมมองต่างๆ ก็ไม่จำเป็นต้องเริ่มจากมุมมองด้านการเงิน - ลูกค้า - กระบวนการภายใน - การเรียนรู้และการพัฒนา เช่นกัน

2.4.10 ดัชนีวัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Indicator : KPI)

ดัชนีวัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Indicator) เป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้ในการวัดหรือประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กรว่าเป็นอย่างไร โดยดัชนีวัดสมรรถนะหลักจะช่วยให้องค์กรรู้ว่าขณะนี้กิจการมีสถานะภาพเช่นใด ซึ่งเป็นโอกาสให้องค์กรสามารถปรับตัวและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันได้ และจากดัชนีวัดสมรรถนะหลักในระดับองค์กรก็จะนำไปสู่การวัดค่าของเป้าหมายย่อย โดยการกระจายไปสู่หน่วยงานลำดับรองลงไป แสดงดังรูปที่ 2.12



รูปที่ 2.12 ลำดับของดัชนีวัดสมรรถนะหลัก

ที่มา : พสุ เดชะรินทร์ , 2548 : 169

#### 2.4.11 ลักษณะดัชนีชี้วัดที่ดี

การกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาคุณภาพของดัชนีชี้วัด เพื่อเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ ลักษณะดัชนีชี้วัดที่ดี ซึ่งดัชนีชี้วัดที่ดี ควรประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร ควรแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น ซึ่งตัวชี้วัดที่มีความสำคัญนั้นมี 2 ลักษณะ ได้แก่

- (1) ตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร(Performance Indicators) และตัวชี้วัดที่ใช้วัดกิจกรรมที่มีความสำคัญแต่อาจจะไม่ค่อยผิดพลาด แต่ถ้ากิจกรรมนั้นมีความผิดพลาดเมื่อไรจะก่อให้เกิดปัญหาใหญ่แก่องค์กร (Danger Indicator)
- (2) ประกอบด้วยตัวชี้วัดทั้งที่เป็นด้านการเงิน และ ไม่ใช่ด้านการเงิน
- (3) ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Lead Indicators) และตัวชี้วัดที่เป็นผล (Lag Indicators)
- (4) ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้น จะต้องมีคนหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบทุกตัว
- (5) ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้น มา ควรเป็นตัวชี้วัดคุณภาพที่องค์กรสามารถควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ 80 เนื่องจากหากมีตัวชี้วัดที่ไม่สามารถควบคุมได้มากเกินไป จะทำให้ไม่สามารถแสดงถึงความสามารถในการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กร
- (6) จะต้องช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงได้ดี
- (7) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร ซึ่งเป็นข้อที่ควรระวังในการจัดทำตัวชี้วัด เนื่องจากเมื่อมีตัวชี้วัดโดยเฉพาะตัวชี้วัดของหน่วยงานแต่ละหน่วยงาน จะทำให้เกิดการแย่งชิงทรัพยากรภายในองค์กร เพื่อที่จะให้แต่ละฝ่ายบรรลุถึงเป้าหมายของตนเอง
- (8) การมีตัวชี้วัดของแต่ละหน่วยงาน ทำให้เกิดการไม่ร่วมมือกันระหว่างหน่วยงาน เพราะการร่วมมือกันทำให้หน่วยงานตัวเองไม่บรรลุเป้าหมาย

#### 2.4.12 ประโยชน์ของระบบการประเมินผลเชิงคุณภาพ

- (1) มีส่วนช่วยให้การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่มีระบบเป็นกลุ่มเป็นก้อน ที่ชัดเจน ง่ายต่อการบริหารจัดการและการกำกับดูแล
- (2) สามารถช่วยทำหน้าที่สื่อสารให้ทุกคนในองค์กรได้ทราบวัตถุประสงค์ทั้งในระดับองค์กรและวัตถุประสงค์ระดับฝ่ายอย่างถูกต้อง ซึ่งจะมีผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้องและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร
- (3) สามารถช่วยทำให้ทัศนคติที่มีต่อเรื่องราวต่างๆ ของการปฏิบัติงานในองค์กร เป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม ซึ่งจะยังผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

(4) สามารถให้กรอบทิศทางที่จะมีส่วนสำคัญในการช่วยให้การปฏิบัติงานในทุก ระดับขององค์กรเป็นไปอย่างสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

(5) เป็นเครื่องมือสำหรับใช้ตรวจสอบความสำเร็จในแต่ละด้านของการบริหาร และการปฏิบัติงานซึ่งจะช่วยเป็นหลักประกันได้ว่า การบริหารและการดำเนินงานขององค์กร ประสบความสำเร็จจริงหรือไม่ หรือประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด

(7) มีส่วนช่วยให้การกระจายงาน กระจายความรับผิดชอบเป็นไปอย่างมีระบบ ผู้บริหารระดับสูงสามารถติดตามงานและตรวจสอบผลการดำเนินงานได้อย่างมีระบบและอย่างมี ประสิทธิภาพสูงขึ้น

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.5.1 งานวิจัยด้านการวางแผนกลยุทธ์

สำหรับการวางแผนกลยุทธ์นั้น จากการสำรวจงานวิจัย พบว่าส่วนใหญ่จะเป็น วิทยานิพนธ์แบบปกปิดไม่เป็นการเปิดเผย โดยสามารถสรุปการวางแผนกลยุทธ์โดยสังเขปได้ดังนี้ สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวกับกระบวนการการวางแผนกลยุทธ์นั้น ซึ่งตัวอย่างงานวิจัยมีดังนี้ ศิวพงศ์ กุศลภุชฌงค์ (2548) การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจสำหรับการผลิตน้ำมันหล่อลื่น เครื่องยนต์ (Formulation of business strategy for manufacturing of engine oil) , จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย : งานวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในขององค์กร และ กำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจสำหรับการผลิตน้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์ โดยองค์กรที่เป็นกรณีศึกษามี โรงงานผลิต ตั้งอยู่ที่จังหวัดปทุมธานี และบริษัทที่ดำเนินการจัดจำหน่ายตั้งอยู่ที่กรุงเทพมหานคร ขั้นตอนการวิจัยนี้ทำโดย 1.ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากองค์กรที่ศึกษา ลูกค้าและแหล่งข้อมูล ภายนอก 2.วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก และวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์กรตาม หลักการกำหนดแผนกลยุทธ์ 3.ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์เป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหาร ตัดสินใจหากกลยุทธ์ที่เหมาะสม โดยมีกรรมการผู้จัดการ และผู้จัดการโรงงานขององค์กรที่ศึกษา เป็นผู้ตัดสินใจ เกณฑ์หลักที่ใช้ในการพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ได้แก่ 1.เป้าหมายของ องค์กร 2.จุดแข็ง 3.จุดอ่อน 4.โอกาส 5.อุปสรรค และ 6.ปัจจัยแห่งความสำเร็จ สำหรับกลยุทธ์ที่ นำมาเป็นทางเลือกได้มาจากกลยุทธ์ทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขัน (Generic Competitive Strategies) ซึ่งได้แก่ 1.Overall Low-Cost Leadership Strategy 2. Broad Differentiation Strategy 3. Best-Cost Provider Strategy 4. Focused Low-Cost Strategy 5. Focused Differentiation Strategy ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตัดสินใจทั้งสองท่านให้น้ำหนักความสำคัญของเกณฑ์หลักด้านจุดแข็งมาก ที่สุดและเลือกกลยุทธ์ Best-Cost Provider Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับองค์กร

สุภาวดี กันสุทธิ (2548) การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ สำหรับการผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติก (Formulation of business strategy for manufacturing of plastics packaging), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย : มีจุดมุ่งหมายเพื่อวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในขององค์กร และกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่เหมาะสมสำหรับการผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติก โดยกรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายโรงงาน และผู้จัดการฝ่ายการตลาดขององค์กร ที่วิจัยเป็นผู้ตัดสินใจ ผลการวิจัย พบว่า ผู้ตัดสินใจได้ให้น้ำหนักความสำคัญกับเป้าหมายเป็นอันดับหนึ่ง และเลือก กลยุทธ์ Broad Differentiation Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมมากที่สุดสำหรับบริษัท

สุรเจต เกิดสุข (2547) การวางแผนกลยุทธ์สำหรับธุรกิจเสื้อผ้าสำเร็จรูป (Strategic planning for a ready-made garment business), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย : จัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการสำหรับโรงงานผลิตและจำหน่าย เสื้อผ้าสำเร็จรูปส่งออกแห่งหนึ่งในประเทศไทย ขั้นตอนการจัดทำวิทยานิพนธ์นี้ประกอบด้วย (1) การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันโดยการรวบรวมข้อมูลจากสัมภาษณ์พนักงาน ผู้บริหาร และลูกค้าของบริษัทฯ อีกทั้งยังรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ เช่น ผลการวิจัยและหนังสือ เพื่อประกอบการวิเคราะห์ (2) ประยุกต์ใช้หลักการ five generic competitive strategy เพื่อเลือกแผนกลยุทธ์ระดับองค์กรโดยการประชุมของผู้ถือหุ้นและผู้บริหารระดับสูง (3) ประยุกต์ใช้ทฤษฎีการเลือกแผนกลยุทธ์ระดับฝ่าย เพื่อเลือกแผนกลยุทธ์ระดับฝ่ายและแผนปฏิบัติการที่เหมาะสม โดยการประชุมของผู้ถือหุ้นและผู้บริหารระดับสูง ผลสรุปของวิทยานิพนธ์นี้คือ (1) ข้อได้เปรียบ เสียเปรียบ โอกาส และอุปสรรค ขององค์กรที่ได้จากการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน (2) แผนกลยุทธ์ระดับองค์กรที่เหมาะสมคือ การเป็นผู้ผลิตที่ตอบสนองต้นทุนที่ดีที่สุด (Best Cost Provider) (3) แผนกลยุทธ์ระดับฝ่ายและแผนปฏิบัติการที่เหมาะสมจำนวนทั้งสิ้น 14 แผนกลยุทธ์ ซึ่งถูกคัดเลือกจาก 18 แผนกลยุทธ์ระดับฝ่าย หลังจากกระบวนการศึกษาและจัดทำแผนกลยุทธ์ได้ถูกจัดทำขึ้น บริษัทฯ ได้มีแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่เหมาะสมสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และสถานะการณ์ปัจจุบันขององค์กร ทั้งนี้ผู้บริหารระดับสูงได้อนุมัติใช้ และประกาศให้พนักงานทุกคนทราบถึงแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นทางการแล้ว อีกทั้งวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับบริษัทผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปอื่นๆ ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของตนเอง

รุ่งทิวา พุฒผิ่ง (2546) การกำหนดกลยุทธ์และดัชนีชี้วัดผลสำเร็จของกลยุทธ์ระดับองค์กรสำหรับการผลิตและจัดจำหน่ายเม็ดพลาสติกโพลีเอทิลีนและโพรพิลีน (Formulation of corporate strategy and corporate scorecard for polyethylene and polypropylene resins) ,จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย : เป็นงานวิจัยที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อกำหนด



กลยุทธ์ระดับองค์กร และดัชนีชี้วัดความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับองค์กรที่เหมาะสม สำหรับบริษัทที่ผลิตและจัดจำหน่ายเม็ดพลาสติกโพลีเอทิลีนและโพลิโพรไพลีน โดยการศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากองค์กร พนักงาน ลูกค้า และแหล่งข้อมูลภายนอก นำมาทบทวนความเหมาะสมของกลยุทธ์ปัจจุบัน หลังจากได้วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ตามหลักการของการวางแผนกลยุทธ์ แล้วใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจหากลยุทธ์ที่เหมาะสม โดยกรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายการตลาด และผู้จัดการฝ่ายผลิตเป็นผู้ตัดสินใจ มีการประยุกต์ใช้ทฤษฎี Balanced Scorecard เข้ามาช่วยในการกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับองค์กร จากการวิจัยสรุปผลได้ดังนี้ 1.กลยุทธ์ระดับองค์กรที่เหมาะสม คือ กลยุทธ์ในการเติบโต (Growth Strategy) 2. จากกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ กลยุทธ์การแข่งขันที่เหมาะสม คือ Focused Differentiation Strategy 3.จากการประยุกต์ใช้หลักการ Balanced Scorecard ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จของกลยุทธ์ระดับองค์กรที่เหมาะสมครอบคลุม 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต

ภาวิน ภูมิรินทร์ (2544) กลยุทธ์การผลิตกระจกใส 2 มิลลิเมตร (Manufacturing strategy for 2 millimeter clear glass) ,จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย : ได้วิจัยโดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร และกำหนดกลยุทธ์การผลิตกระจกใส 2 มิลลิเมตรที่เหมาะสม ซึ่งมีผู้จัดการฝ่ายผลิตและผู้จัดการฝ่ายการตลาดขององค์กรที่ศึกษาเป็นผู้ตัดสินใจ โดยกลยุทธ์ทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขันที่นำมาประยุกต์ใช้เป็นทางเลือกได้แก่ Overall Low-Cost Leadership, Broad Differentiation , Best-Cost Provider และ Focusing

ภาจกร รัตยาบัญญัติ (2542) การวางแผนกลยุทธ์สำหรับโรงงานผลิตลูกกลิ้งลำเลียง (Strategic planning For a conveyor roller making factory) , จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย : งานวิจัยนี้มุ่งเน้นการวางแผนกลยุทธ์สำหรับโรงงานผลิตลูกกลิ้งลำเลียงโดยเริ่มจากการสำรวจทัศนคติของคนในองค์กรด้วยการสัมภาษณ์และการใช้แบบสอบถามเพื่อวิเคราะห์และประเมินสภาพปัจจุบันของการดำเนินธุรกิจ โดยหัวข้อในการสำรวจจะจำแนกออกเป็น การประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์ สภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมและ การประเมินสภาวะแวดล้อมภายใน จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ และวางแผนกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการกำหนดกลยุทธ์ แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ตามลำดับ แล้วเลือกกลยุทธ์ระดับหน้าที่ที่เหมาะสมและมีความเป็นไปได้มาปฏิบัติ จากผล การศึกษาพบว่า กลยุทธ์ที่ได้เลือกมาดำเนินการนี้สามารถที่จะช่วยปรับปรุงแก้ไขและลด จุดอ่อนของแต่ละงาน ช่วยเพิ่มศักยภาพใน



การแข่งขันให้กับโรงงานผลิตลูกกอล์ฟลำเลียง และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งยังสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรอีกด้วย

ฉัตรชัย จรัสฉิมพาลีกุล (2542) การวางแผนกลยุทธ์สำหรับโรงงานผลิตเครื่องปรับอากาศ (Strategic plan establishment for air conditioning production industry) ,จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย : งานวิจัยนี้มุ่งเน้นการศึกษาปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลต่ออุตสาหกรรมการผลิตเครื่องปรับอากาศเพื่อนำมาจัดทำแผนกลยุทธ์ การพิจารณาจัดทำแผนกลยุทธ์จะแบ่งเป็น 2 ช่วง คือช่วงธุรกิจขาขึ้นและช่วงธุรกิจขาลง ผลการวิจัยพบว่า วิสัยทัศน์ในช่วงธุรกิจขาขึ้น คือ มีบทบาทเป็นผู้นำในระดับกลุ่มอาเซียน (AFTA) โดยมีกลยุทธ์ระดับอุตสาหกรรมคือ เน้นการรักษาส่วนแบ่งตลาดมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญและการร่วมลงทุน ส่วนกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ คือ กลยุทธ์การบำรุงรักษาแบบทวีผล เพื่อตอบสนองปัจจัยการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต ส่วนวิสัยทัศน์ในช่วงธุรกิจขาลง คือ การลดความสูญเสียในการผลิต โดยมีกลยุทธ์ระดับอุตสาหกรรมคือ การขยายส่วนแบ่งตลาดส่งออก กลยุทธ์การถดถอยและการร่วมลงทุนกับต่างประเทศ และมีกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการคือ กลยุทธ์การลดต้นทุน เพื่อตอบสนองปัจจัยการลดค่าใช้จ่าย ทิศทางและแนวโน้มความต้องการเครื่องปรับอากาศในอนาคตวิเคราะห์ได้จากปัจจัยภายในและภายนอกของอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ สถิติการนำเข้าและการส่งออก รวมถึงการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้น ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่าแนวโน้มความต้องการเครื่องปรับอากาศในอนาคตจะมีทิศทางที่ดีขึ้น

ธนพล วิชาสา (2534) การวางแผนกลยุทธ์สำหรับอุตสาหกรรมการผลิตในประเทศไทย : การประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (Strategic Planning for a manufacturing company in Thailand : An Application of Analytic Hierarchy Process) สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย (AIT) : งานวิจัยนี้มุ่งเน้นถึงกลยุทธ์ที่เหมาะสม โดยมีทางเลือกของกลยุทธ์คือ ดำรงธุรกิจเดิมโดยมุ่งตลาดในประเทศ ดำรงธุรกิจเดิมโดยมุ่งตลาดต่างประเทศ ขยายสู่ธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโดยมุ่งตลาดในประเทศ ขยายสู่ธุรกิจใหม่ที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิมโดยตลาดในประเทศ ขยายสู่ธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิมโดยมุ่งตลาดต่างประเทศ ขยายสู่ธุรกิจใหม่ที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิมโดยมุ่งตลาดในประเทศ โดยมีเกณฑ์พิจารณาคือ อัตราการเติบโต กำไร การเพิ่มผลผลิต ความรับผิดชอบต่อสังคมภายใต้ความไม่แน่นอนแบบ ต่าง ๆ ซึ่งสรุปว่ากลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด ได้แก่ การขยายสู่ธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิมแต่เป็นตลาดในประเทศ

#### 2.5.2 งานวิจัยด้านกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์

การประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ต้องพึงคำนึงถึงคุณสมบัติของผู้ที่จะมาทำการพิจารณาในการเลือกให้คะแนนปัจจัยต่างๆอย่างรอบคอบ และการให้สัดส่วนการให้

น้ำหนักของแต่ละปัจจัยที่มาพิจารณาที่ต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งจะส่งผลถึงความน่าเชื่อถือและความถูกต้องในการเลือกโดยใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์

นารินทร์ โพธิกุล (2548) การประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (Analytic Hierarchy Process) ในการเลือกทำเลที่ตั้งคลังสินค้า, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย : โดยมีกรณีศึกษาเป็นบริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์อาหาร กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์เป็นกระบวนการสนับสนุนการตัดสินใจที่มีเหตุผลสามารถใช้ในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยทั้งเชิงปริมาณและปัจจัยเชิงคุณภาพ นอกจากนี้ยังสามารถวัดความสอดคล้องของการตัดสินใจในแต่ละปัจจัย งานวิจัยได้พิจารณาทางเลือกของที่ตั้งคลังสินค้าจำนวน 4 ทำเลในพื้นที่ กทม. และปริมณฑล โดยได้พิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้ เขตประกาศจำกัดเวลาห้ามรถบรรทุก ค่าขนส่ง ค่าแรง ศักยภาพในการขยายพื้นที่ ความพร้อมของระบบขนส่งราคาที่ดิน ความใกล้ชิดลูกค้า ความพร้อมของระบบสาธารณูปโภค ปัจจัยด้านสังคมและชุมชน การวิจัยได้นำปัจจัยและทางเลือกมาพัฒนาเป็นโครงสร้างแผนภูมิลำดับชั้นตามกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ ผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้ตัดสินใจให้ความสำคัญกับปัจจัยตามลำดับความสำคัญ ดังนี้ เขตประกาศจำกัดเวลาห้ามรถบรรทุก ค่าขนส่ง ศักยภาพในการขยายพื้นที่ ค่าแรง ราคาที่ดิน ความพร้อมของระบบขนส่ง ความใกล้ชิดลูกค้า ความพร้อมของระบบสาธารณูปโภค ปัจจัยด้านสังคมและชุมชน

เทอดธิดา ทิพย์รัตน์ (2544) สร้างแบบจำลองการวิเคราะห์ดัชนีการประสบอุบัติเหตุ (Safety Index) ของงานก่อสร้าง โดยการประยุกต์วิธีการวิเคราะห์ความผิดพลาด ด้วยแผนภูมิต้นไม้ (Fault Tree Analysis :FTA) ร่วมกับกระบวนการตัดสินใจด้วยลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (Analytical Hierarchy Process :AHP) , จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย : โดยกระบวนการของวิธี AHP ได้เสนอการวิเคราะห์ความน่าจะเป็นของสาเหตุของอุบัติเหตุ ด้วยค่าน้ำหนักความสำคัญของสาเหตุของอุบัติเหตุ ส่วนกระบวนการของวิธี FTA เป็นการวิเคราะห์ Safety Index จากความสัมพันธ์ระหว่าง 2 ปัจจัยคือ ความน่าจะเป็นของอุบัติเหตุจากแผนภูมิแสดงโครงสร้างความสัมพันธ์ของสาเหตุทั้งหมดที่ทำให้เกิดอุบัติเหตุ และความสูญเสียของอุบัติเหตุจากจำนวนวันที่คนงานหยุดงาน เนื่องจากผลของอุบัติเหตุ ผลจากการวิเคราะห์ด้วยแบบจำลองวิเคราะห์ Safety Index ได้ค่าความน่าจะเป็นของสาเหตุของอุบัติเหตุ แผนภูมิแสดงโครงสร้างความสัมพันธ์ของสาเหตุทั้งหมด ที่ทำให้เกิดอุบัติเหตุและ Safety Index สำหรับประเมินระดับความเสี่ยงของอุบัติเหตุในหน่วยงานก่อสร้าง และศึกษาแนวทางในการเลือกมาตรการความปลอดภัยที่เหมาะสมกับหน่วยงานก่อสร้าง ผลการวิเคราะห์อุบัติเหตุในงานก่อสร้างที่เกี่ยวข้อง กับนั่งร้านของหน่วยงานก่อสร้างในเขตกรุงเทพมหานครจำนวน 8 หน่วยงาน พบว่าลำดับของสาเหตุที่มีค่าความน่าจะเป็นของสาเหตุสูงสุด คือ ความประมาท โดยความน่าจะเป็นของอุบัติเหตุเท่ากับ 0.078 ครั้งต่อ

200,000 ชั่วโมงทำงาน (man-hour) และดัชนีการประสมอุบัติเหตุเท่ากับ 0.803 วันต่อ 200,000 ชั่วโมงทำงาน

เกษมศักดิ์ มิตรเกษม (2536) การประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ในการเลือกทำเลที่ตั้งโรงงาน, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย : งานวิจัยนี้เป็นการประยุกต์ใช้เทคนิคกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ในการเลือกทำเลที่ตั้งโรงงานภายใต้ปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการดำเนินกิจการ และนำแนวทางจากการศึกษาข้างต้น มาพิจารณาเลือกทำเลที่เหมาะสมสำหรับโรงงานผลิตสารซอร์บิทอลจากแป้งมันสำปะหลัง โดยปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาเลือกทำเลที่ตั้งโรงงาน ประกอบด้วย ปัจจัยที่ตีค่าเป็นเงินได้ ได้แก่ ต้นทุนแรกเริ่ม ต้นทุนแปรผันรายปี และปัจจัยที่ตีค่าเป็นเงินไม่ได้ ได้แก่ ความแน่นอนของวัตถุดิบ ความพร้อมของสาธารณูปโภค ความง่ายในการหาแรงงาน ทักษะคติของชุมชนที่มีต่อสถานประกอบการ ข้อได้เปรียบในการใช้ที่ดิน การศึกษาที่ใช้การสอบถามความคิดเห็นเป็นรายบุคคลของผู้บริหารบริษัท จำนวนห้าท่าน ตามแนวทางของเทคนิคกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ โดยเลือกจากทำเลสามแห่งของบริษัท คือ ที่จังหวัดนครราชสีมา จังหวัดระยอง และจังหวัดกาฬสินธุ์ ผลจากการเปรียบเทียบทำเลภายใต้ ปัจจัยย่อยต่าง ๆ ปรากฏว่า ผู้ตัดสินใจทุกท่านเลือกทำเลของบริษัทที่จังหวัดนครราชสีมา เป็นอันดับหนึ่งตามด้วยระยองและกาฬสินธุ์

#### 2.5.3 งานวิจัยด้านการประเมินองค์กรและการพัฒนาดัชนีชี้วัด

จากการสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในด้านการประเมินองค์กรและการพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลัก พบว่า ปัจจุบันนี้ได้มีการพัฒนารูปแบบของการประเมินองค์กรจากรูปแบบเดิมที่มุ่งเน้นเฉพาะดัชนีวัดทางด้านการเงินเพียงอย่างเดียว มาสู่การพิจารณาด้านอื่น ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับสัมพันธและส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นดัชนีวัดที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยภายนอก เช่น ลูกค้า รวมถึงดัชนีวัดที่สัมพันธ์กับปัจจัยภายใน เช่น บุคลากรภายในองค์กร รูปแบบของการประเมินองค์กรรูปแบบใหม่นี้ จะมุ่งเน้นการประเมินองค์กรที่สมดุลในทุกด้าน และระบบการประเมินองค์กรควรประกอบด้วยดัชนีวัดทั้งทางด้านการเงินและที่ไม่ใช่ด้านการเงิน โดยส่วนใหญ่ จะเป็นการออกแบบและพัฒนาให้เหมาะสมกับลักษณะการดำเนินงานขององค์กรนั้น และพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะจากกิจกรรมหรือปัจจัยในการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร

Medori D. และ Steeple D. (2543) A framework for auditing and enhancing performance measurement system : ที่กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่ทางองค์กรอุตสาหกรรมจะต้องดำเนินการเพื่อก้าวไปสู่องค์กรอุตสาหกรรมระดับโลก คือ ระบบการประเมิน

และวัดสมรรถนะองค์กร โดยมีการวัดสมรรถนะการดำเนินงานทั้งในด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน และควรให้ความสนใจในการวัดที่ไม่ใช่ด้านการเงินเพิ่มขึ้นมากกว่าในอดีต

Hacker M. E. และ Lang J. D. (2543) Designing a performance measurement system for a high technology virtual engineering team-a case study : ซึ่งได้ศึกษาและพัฒนาระบบการประเมินองค์กรที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม โดยระบบการประเมินองค์กรที่ได้พัฒนาขึ้นนั้น ต้องมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์และพันธกิจของทีม และมีความสอดคล้องกับมุมมองทั้ง 4 ด้านตามการใช้การประเมินแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) คือ การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และพัฒนา นอกจากนี้ ในการกำหนดดัชนีวัดจะพิจารณาจากกิจกรรมที่มีความสำคัญและส่งผลต่อการดำเนินงานเป็นหลัก

Bititci U. S. , Carrie A. S. และ McDevitt L. (2540) Integrated performance measurement system : an audit and development guide. : ได้นำเสนอว่า การออกแบบและพัฒนาระบบการประเมินและการวัดสมรรถนะขององค์กรนั้น ควรมีการกระจายมาจากนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร โดยจากการวิจัย พบว่า ปัจจัยสำคัญ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อระบบการประเมินองค์กร คือความสมบูรณ์ของนโยบายและการกระจายนโยบาย ซึ่งจะทำให้การจัดทำระบบการประเมินองค์กรมีความสมบูรณ์มากขึ้น นอกจากนั้นยังได้อธิบายเพิ่มเติมว่า หัวใจสำคัญของการประเมินองค์กร คือระบบข้อมูลสารสนเทศ โดยเป็นสิ่งสำคัญต่อการเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการประเมิน องค์กร

Bourne M. , Wilcox M. , Neely A. และ Platts K. 2543 Designing, implementing and updating performance measurement system. : ได้ทำการศึกษาและแบ่งช่วงของการพัฒนาระบบการประเมินองค์กรออกเป็น 3 ช่วงหลัก คือ

1. ช่วงการออกแบบระบบ
2. ช่วงการนำระบบไปใช้งาน
3. ช่วงการปรับปรุงการใช้งานระบบ

จากการนำระบบการประเมินองค์กรไปใช้ในกระบวนการผลิตที่มีลักษณะเฉพาะ ที่แตกต่างกัน พบว่า เมื่อมีการรวมระบบการประเมินองค์กรเข้ากับแผนกลยุทธ์ขององค์กร จะทำให้ระบบการประเมินมีความสอดคล้องกับการจัดการกลยุทธ์มากขึ้น

Hudson M., Smart A. และ Bourne M. (2544) ศึกษาถึงความเหมาะสมของการนำระบบการประเมินองค์กรไปใช้งานในอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) โดย ได้ทำการวิเคราะห์ระบบการประเมินองค์กร 10 ระบบที่มีการใช้ในอุตสาหกรรม ไม่ว่าจะ เป็น Balanced Scorecard, Performance Pyramid หรือ Results and determinant matrix เป็นต้น พบว่า มี



ความไม่สอดคล้องกันระหว่างทฤษฎีและความต้องการของผู้ใช้งานในอุตสาหกรรม เนื่องจากข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรและการปรับใช้กลยุทธ์ภายในองค์กร

กันยา อัครอารีย์ (2545) การพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักโดยใช้วิธีการประเมินแบบดุลยภาพ : กรณีศึกษาโรงงานผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติก (Development of key performance indicators based on the balanced scorecard : a plastic factory case study) ,จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย : พัฒนาดชนีวัดสมรรถนะหลักของฝ่ายโรงงาน ในโรงงานผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติก โดยให้มีความสอดคล้องกับนโยบายการบริหารงาน และครอบคลุมมุมมองที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามวิธีการประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) พร้อมทั้งปรับปรุงระบบเอกสารเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูล และติดตามผลดัชนีวัดสมรรถนะหลัก การพัฒนาดชนีวัดสมรรถนะหลักทั้งในระดับฝ่ายและระดับแผนก จะพัฒนาภายใต้มุมมองของการประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ 4 มุมมองคือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา โดยแนวทางพัฒนาเริ่มจาก การรวบรวมและเชื่อมโยงปัจจัยสู่ความสำเร็จ ที่เกี่ยวข้องในแต่ละมุมมอง โดยใช้ผังกลุ่มความคิดและผังความสัมพันธ์ จากนั้นกำหนดและคัดเลือกดัชนีวัดสมรรถนะหลักระดับฝ่ายและระดับแผนก ซึ่งดัชนีวัดสมรรถนะหลักระดับแผนกนั้นจะพัฒนาภายใต้กรอบของ ดัชนีวัดสมรรถนะหลักระดับฝ่าย แล้วจัดทำรายละเอียดดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่ได้คัดเลือกมา กำหนดค่าเป้าหมายของดัชนีวัดสมรรถนะหลัก ในมุมมองด้านกระบวนการภายใน จัดทำแบบฟอร์มสำหรับการจัดเก็บข้อมูล และรายงานผลดัชนีวัดสมรรถนะหลัก และประเมินความเหมาะสมของดัชนีวัดสมรรถนะหลัก ที่พัฒนาขึ้นในด้านความสอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ การพัฒนาบุคลากร เป็นต้น โดยเปรียบเทียบก่อนและหลังการพัฒนา โดยผู้บริหารของโรงงานกรณีศึกษา จากผลการประเมิน สรุปได้ว่า ดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่พัฒนาขึ้น มีความเหมาะสมกับฝ่ายโรงงานมากกว่าดัชนีวัดสมรรถนะหลักเดิม โดยมีคะแนนความเหมาะสมเฉลี่ยเพิ่มขึ้นจาก 19.5 คะแนน เป็น 43.5 คะแนน (ในคะแนนเต็ม 50 คะแนน) และมีระดับคะแนนที่สูงกว่าในทุกเกณฑ์การประเมิน ซึ่งทางโรงงานกรณีศึกษาสามารถนำดัชนีวัดสมรรถนะหลัก ที่พัฒนาขึ้นมาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน ทั้งในด้านการลดต้นทุนการผลิต การสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการ การปรับปรุงคุณภาพสินค้า รวมถึงการพัฒนาบุคลากร

ไพบุลย์ คงสุภาพศิริ (2544) การพัฒนาระบบการวัดสมรรถนะหลักในโรงงานไพโรเทคนิค (A development of key performance indicators for production in the pyrotechnic plant) ,จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย : ได้ทำการพัฒนาดัชนีชี้วัดผลสำเร็จในหน่วยงานการผลิตและหน่วยงานสนับสนุนการผลิตของโรงงานไพโรเทคนิค โดยนำเสนอแนวทางการพัฒนาระบบ



รายงานผลและดัชนีชี้วัดผลสำเร็จที่เพียงพอและเหมาะสมสำหรับองค์กรจำนวน 11 รายการ คือ จำนวนผลผลิตที่ไม่เป็นไปตามแผน ระยะเวลาการผลิตตามแผน ต้นทุนการผลิตต่อหน่วย สัดส่วนต้นทุนวัตถุดิบทางตรงต่อต้นทุนทั้งหมด ระยะเวลาคลังของวัตถุดิบ ความถูกต้องในการเบิกจ่ายวัตถุดิบ เปอร์เซ็นต์ของเสียจากการผลิต เปอร์เซ็นต์การทำงานของเครื่องจักร เปอร์เซ็นต์การมาทำงานของเจ้าหน้าที่ เปอร์เซ็นต์ประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่ และระยะเวลาเฉลี่ยในการซ่อมเครื่องจักร เพื่อให้การใช้งานดัชนีชี้วัดผลสำเร็จทุกรายการสามารถนำไปใช้วัดผลการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี จึงได้มีการกำหนดค่าเป้าหมายขึ้นมา เช่น ดัชนีเปอร์เซ็นต์การทำงานของเครื่องจักรมีค่าเป้าหมายคือ 70% ดัชนีเปอร์เซ็นต์ของเสียจากการผลิตมีค่าเป้าหมายคือ 3% เป็นต้น โดยที่ค่าเป้าหมายเหล่านี้ เมื่อมีการใช้งานดัชนีชี้วัดผลสำเร็จไปสู่ระยะหนึ่ง ทางองค์กรตัวอย่างจะต้องมีการมาพิจารณาปรับปรุงให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้นตามสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปพร้อมกับการกำหนดค่าเป้าหมายของดัชนีชี้วัดผลสำเร็จเพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานขององค์กร

สุรัชย์ สานติสุขวัฒน์(2544) กรณีศึกษาการพัฒนากระบวนการวัดสมรรถนะหลักในโรงงานผลิตไส้กรอก (Key performance indicators development based on ISO 9000 and GMP : case study of sausage industry) ,จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย : ได้ทำการศึกษาการพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักภายใต้หลักการของข้อกำหนด ISO 9001:2000 ตั้งแต่ข้อที่ 5 ถึง 8 และข้อกำหนดของ GMP โดยอาศัย Key Result Area ในการกำหนดดัชนีวัดสมรรถนะหลัก ซึ่งจากการจัดทำดัชนีวัดสมรรถนะหลักและการนำดัชนีวัดไปทดลองใช้ในอุตสาหกรรมผลิตไส้กรอกจำนวน 10 โรงงานพร้อมการทดสอบเพื่อรับรองจากผู้เชี่ยวชาญด้าน ISO 9001:2000 และ GMP ได้ผลว่าดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่พัฒนาขึ้นนั้น มีความเหมาะสมกับอุตสาหกรรมผลิตไส้กรอกจากการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ว่า ในการดำเนินการประเมินองค์กรนั้น ควรมีการประเมินที่สมดุลและครอบคลุมในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร พร้อมทั้งมีการพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะที่มีความสอดคล้องกับนโยบาย วัดดูประสงค์และพันธกิจขององค์กร และสัมพันธ์กับกิจกรรมหรือปัจจัยที่สำคัญขององค์กร

ธาราริน อร่ามเจริญ (2543) การออกแบบการวัดสมรรถนะของระบบการจัดการงานซ่อมบำรุงรักษา (Performance measurement for a maintenance management system) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย: โดยทำการศึกษาแนวคิด กระบวนการ และขั้นตอนต่างๆ ของการซ่อมบำรุงรักษาในโรงงานอุตสาหกรรม แล้วสรุปเป็นโครงสร้างกิจกรรมของระบบการจัดการซ่อมบำรุงรักษา จากนั้นกำหนดตัวชี้วัดสมรรถนะของกิจกรรมต่างๆ และออกแบบระบบการวัดสมรรถนะโดยอาศัยเทคนิคของเดลฟาย กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ และวิธีการเปรียบเทียบเป็นคู่ๆ พร้อมทั้งมีการทบทวนระบบการวัดสมรรถนะโดยผู้เชี่ยวชาญ และจากการนำไปทดลองใช้ในโรงงานอุตสาหกรรมประเภทปิโตรเคมี พบว่า การวัดสมรรถนะของระบบการจัดการซ่อมบำรุงรักษานั้น สามารถเสนอผู้บริหารให้รับรู้ถึงศักยภาพด้านการจัดการซ่อมบำรุงรักษาที่แท้จริงขององค์กร และเป็นข้อมูลป้อนกลับที่นำมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการซ่อมบำรุงรักษา