

มุมมองของผู้บริหารในสายงานต่าง ๆ ต่อปัญหาอุปสรรคและประโยชน์การใช้

Balanced Scorecard: กรณีศึกษาบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

แห่งประเทศไทย

จุจิตร์ แสนพลกรัง

15 มี.ค. 2549

207910

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบัญชีมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบัญชี

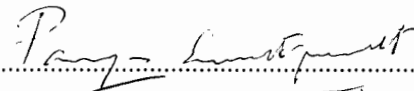
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ตุลาคม 2548

ลิขสิทธิ์นี้เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

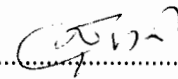
อาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบปากเปล่างานนิพนธ์ ได้พิจารณา  
งานนิพนธ์ของ ชูจิตร เสนพลกรัง ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาบัญชีมหาบัณฑิต สาขาวิชาบัญชี ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

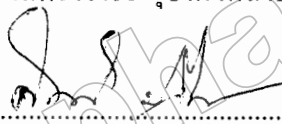
อาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์

  
.....อาจารย์ที่ปรึกษา  
(ดร. ปัญญา สัมฤทธิ์ประดิษฐ์)

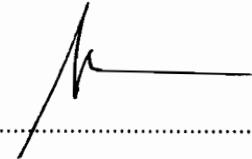
คณะกรรมการสอบปากเปล่างานนิพนธ์

  
.....ประธาน  
(ดร. ปัญญา สัมฤทธิ์ประดิษฐ์)

  
.....กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ สุชาติ เหล่าปรีดา)

  
.....กรรมการ  
(ดร. ศิลปชัย ปวีณพงษ์พัฒน์)

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการ  
ศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบัญชีมหาบัณฑิต สาขาวิชาบัญชี ของมหาวิทยาลัยบูรพา

  
.....คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จรัส นกรรจ์แดง)  
วันที่ ๒๖ เดือน ๓ ปี พ.ศ. ๒๕๕๐

## ประกาศคุณูปการ

งานนิพนธ์ ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความอนุเคราะห์อย่างยิ่งของ ดร.ปัญญา  
สัมฤทธิ์ประดิษฐ์ อาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์ และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ทุกท่าน ซึ่งได้  
กรุณาให้คำปรึกษาและแนะนำแนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจนพิจารณาแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วย  
ความละเอียดรอบคอบด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้  
ทำนองนี้ผู้วิจัยใคร่ขอขอบพระคุณมารดา และบุคคลในครอบครัว ตลอดจนเพื่อน ๆ ทุกคน  
ที่เป็นกำลังใจและคอยให้ความช่วยเหลือสนับสนุนเป็นอย่างดี จนทำให้งานนิพนธ์นี้สำเร็จลงได้  
ด้วยดี

ชูจิตร์ แสนพลกรัง

45922264: สาขาวิชา: การบัญชี; บช.ม. (การบัญชี)

คำสำคัญ: BALANCED SCORECARD (BSC)

ชูจิตร เสนพลกรัง: มุมมองของผู้บริหารในสายงานต่าง ๆ ต่อปัญหาอุปสรรคและ  
ประโยชน์การใช้ Balanced Scorecard (BSC): กรณีศึกษาบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่ง  
ประเทศไทย (PROBLEMS AND USEFULNESS OF BALANCED SCORECARD  
IMPLEMENTATION: THE CASE OF LISTED COMPANIES IN THE STOCK EXCHANGE  
OF THAILAND) อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์: ปัญญา สัมฤทธิ์ประดิษฐ์, บช.ด. 77 หน้า.  
ปี พ.ศ. 2548.

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ระดับปัญหาอุปสรรคและ  
ประโยชน์การใช้ Balanced Scorecard (BSC) ในองค์กรของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์  
แห่งประเทศไทย ในการศึกษาได้ใช้แบบสอบถามแบบปลายปิดและแบบปลายเปิด โดยระยะเวลา  
รวบรวมข้อมูลอยู่ในช่วงเดือนกุมภาพันธ์ 2548 - มิถุนายน 2548 โดยส่งแบบสอบถามให้ผู้บริหาร  
ของหน่วยงานต่าง ๆ ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ ทุกกลุ่มธุรกิจ ทั้งผู้บริหาร  
ระดับสูง และผู้บริหารที่ควบคุมดูแลงานในหน้าที่งานด้านต่าง ๆ รวม 1,400 ฉบับ ทางจดหมาย  
อิเล็กทรอนิกส์ และทางไปรษณีย์ ซึ่งมีแบบสอบถามที่สมบูรณ์ที่ใช้วิเคราะห์ในงานวิจัยจำนวน 24  
ฉบับ และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้วย สถิติ t-Test

ผลการศึกษาพบว่า ระดับปัญหาและอุปสรรคการใช้ BSC ในองค์กรที่ผู้ตอบ  
แบบสอบถามได้ให้ระดับความสำคัญมากที่สุดในเรื่องผู้ปฏิบัติงานไม่เข้าใจแนวคิดและหลักการ  
ของ BSC อย่างแท้จริง และให้ระดับความสำคัญน้อยที่สุดในเรื่องค่าใช้จ่ายของการบริหารจัดการ  
ในการนำ BSC มาปฏิบัติสูงไม่คุ้มกับผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ซึ่งมีความเห็นต่อระดับปัญหา  
และอุปสรรคอยู่ในระดับปานกลาง

ด้านประโยชน์การใช้ BSC พบว่า ระดับประโยชน์การใช้ BSC ในองค์กรที่ผู้ตอบ  
แบบสอบถามให้ความสำคัญมากที่สุดในเรื่องการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ/การบริการที่ดี และ  
ให้ความสำคัญน้อยที่สุดในเรื่องรายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่เพิ่มขึ้น ซึ่งมีความเห็นต่อระดับปัญหาและ  
อุปสรรคอยู่ในระดับมาก

ผลการศึกษาระดับความเห็นของผู้บริหารในสายงานต่าง ๆ ของบริษัทจดทะเบียนใน  
ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยต่อระดับปัญหาอุปสรรคและประโยชน์การใช้ BSC มีความเห็น  
แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ .05

45922264: MAJOR: ACCOUNTING; M.ACC. (ACCOUNTANCY)

KEYWORDS: BALANCED SCORECARD (BSC)

CHUJITRA SENPHLOKRANG: PROBLEMS AND USEFULNESS OF  
BALANCED SCORECARD IMPLEMENTATION: THE CASE OF LISTED COMPANIES IN  
THE STOCK EXCHANGE OF THAILAND. ADVISOR: PANYA SUMRITPRADIT, D.Acc.  
77 P. 2005

The objective of this research is to study and analyze the level of problems and usefulness of Balanced Scorecard implementation in the listed companies of the Stock Exchange of Thailand. The research applied the open end and close end questionnaires as the tool for collecting data. The period of gathering data started from February 2005 – June 2005. The 1,400 questionnaires were sent via electronic mails and mails to management, executive and functional managers in finance, accounting, production, and human resource management department of listed companies in all sectors. The 24 completed questionnaires were analyzed by percentage, means and mean differences technique t-Test.

The results indicate that the level of problems and obstacles of Balanced Scorecard implementation that is the most importance to the subjects is the officers do not understand the concepts and principles of Balanced Scorecard and the least importance is the high implementing and operating Balanced Scorecard expense and the benefits may be lower than costs. The opinion on the level of problems and obstacles is moderate.

The usefulness of Balanced Scorecard implementation that is the most importance to the subjects is the efficient work procedures and the least importance is the increase in new products' revenue. The opinion on the level of usefulness is high.

The opinion of management in different functions, on the level of problems and usefulness of Balanced Scorecard implementation, is statistically different at significant level 0.05.

# สารบัญ

|                                                                                  | หน้า |
|----------------------------------------------------------------------------------|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย .....                                                            | ง    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....                                                          | จ    |
| สารบัญ .....                                                                     | ฉ    |
| สารบัญตาราง .....                                                                | ซ    |
| สารบัญภาพ .....                                                                  | ฌ    |
| บทที่                                                                            |      |
| 1 บทนำ.....                                                                      | 1    |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....                                             | 1    |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....                                                    | 2    |
| สมมติฐานในการศึกษา.....                                                          | 3    |
| กรอบแนวคิดในการวิจัย.....                                                        | 3    |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....                                                   | 3    |
| ขอบเขตของการวิจัย .....                                                          | 4    |
| ข้อจำกัดของการวิจัย.....                                                         | 4    |
| นิยามศัพท์เฉพาะ .....                                                            | 4    |
| 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....                                            | 6    |
| แนวคิดและทฤษฎี .....                                                             | 6    |
| แนวคิดพื้นฐานของ Balanced Scorecard (BSC) .....                                  | 6    |
| โมเดล Balanced Scorecard (BSC) ของ Kaplan and Norton.....                        | 7    |
| โมเดล Balanced Scorecard ของ Maisel.....                                         | 10   |
| กระบวนการในการสร้าง Balanced Scorecard (BSC) .....                               | 12   |
| Balanced Scorecard (BSC) ในฐานะเครื่องมือในการประเมินผลองค์กร .....              | 17   |
| ปัญหาและอุปสรรคที่พบบ่อยในการพัฒนาและการนำ Balanced Scorecard<br>ไปปฏิบัติ ..... | 21   |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....                                                       | 23   |
| 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....                                                        | 28   |
| ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....                                                    | 28   |

## สารบัญ (ต่อ)

| บทที่                                                                                                                                                                                   | หน้า |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....                                                                                                                                                         | 31   |
| การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....                                                                                                                                                | 31   |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล.....                                                                                                                                                                | 32   |
| การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้.....                                                                                                                                                   | 32   |
| สถิติที่ใช้ในการวิจัย .....                                                                                                                                                             | 36   |
| 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....                                                                                                                                                             | 40   |
| ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถามและองค์กร<br>ผู้ตอบแบบสอบถาม.....                                                                                                 | 41   |
| ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับปัญหาและอุปสรรคการใช้ BSC ในองค์กร.....                                                                                                                       | 41   |
| ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับประโยชน์การใช้ BSC ในองค์กร.....                                                                                                                              | 45   |
| ตอนที่ 4 สรุปข้อเสนอแนะจากการตอบแบบสอบถามในส่วนที่ 4 ข้อมูลที่เกี่ยวกับ<br>คำแนะนำของผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อพัฒนาหรือเสนอแนะแนวทางแก้ไขใน<br>ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานขององค์กร ..... | 46   |
| สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน .....                                                                                                                                                            | 53   |
| 5 สรุปและอภิปรายผล.....                                                                                                                                                                 | 55   |
| สรุปผลการวิจัย.....                                                                                                                                                                     | 55   |
| ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป.....                                                                                                                                                     | 60   |
| บรรณานุกรม .....                                                                                                                                                                        | 64   |
| ภาคผนวก.....                                                                                                                                                                            | 68   |
| ภาคผนวก ก .....                                                                                                                                                                         | 69   |
| ภาคผนวก ข .....                                                                                                                                                                         | 70   |
| ประวัติย่อของผู้วิจัย .....                                                                                                                                                             | 77   |

## สารบัญตาราง

| ตารางที่                                                                                                                                                                                                                         | หน้า |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 2-1 ขั้นตอนของกระบวนการสร้าง BSC .....                                                                                                                                                                                           | 14   |
| 2-2 ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด ข้อมูลฐาน เป้าหมาย และ Initiatives.....                                                                                                                                            | 21   |
| 2-3 ข้อแตกต่างระหว่างแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการในแบบเก่ากับแบบใหม่ .....                                                                                                                                                         | 24   |
| 3-1 กลุ่มตัวอย่างของประชากร .....                                                                                                                                                                                                | 29   |
| 3-2 เกณฑ์การให้คะแนนของแบบสอบถามส่วนที่ 2 .....                                                                                                                                                                                  | 33   |
| 3-3 เกณฑ์การให้คะแนนของแบบสอบถามส่วนที่ 3 .....                                                                                                                                                                                  | 34   |
| 3-4 สมมติฐานการวิจัยและสถิติที่ใช้ในการทดสอบ.....                                                                                                                                                                                | 39   |
| 4-1 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับ ตำแหน่งงาน อายุงาน ระดับการศึกษา สาขางานที่ทำ ความรู้เกี่ยวกับ BSC ของผู้ตอบแบบสอบถาม.....                                                                                 | 41   |
| 4-2 ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับ การนำ BSC มาใช้ในองค์กร ปี พ.ศ. ที่เริ่มนำ BSC มาใช้ ส่วนงานที่นำ BSC เข้าไปใช้ ความสำเร็จหลังจากนำ BSC มาใช้ และระยะเวลาที่นำมาใช้แล้วผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น ..... | 42   |
| 4-3 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับปัญหาและอุปสรรคการใช้ BSC ในองค์กร .....                                                                                                                                           | 44   |
| 4-4 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประโยชน์การใช้ BSC ในองค์กร .....                                                                                                                                                   | 45   |
| 4-5 เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับปัญหาและอุปสรรคในการใช้ BSC ของผู้บริหารในแต่ละสาขางานของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย...                                                                                 | 49   |
| 4-6 เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับประโยชน์การใช้ BSC ในองค์กรของผู้บริหารแต่ละสาขางานของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย .....                                                                                 | 52   |
| 4-7 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย .....                                                                                                                                                                                         | 54   |
| 5-1 ระดับความเห็นของผู้บริหารแต่ละสาขางานต่อระดับปัญหาและอุปสรรคการใช้ BSC ....                                                                                                                                                  | 57   |
| 5-2 ผลสรุปความเห็นของผู้บริหารแต่ละสาขางานต่อปัญหาและอุปสรรคการใช้ BSC ในองค์กร .....                                                                                                                                            | 59   |
| 5-3 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน .....                                                                                                                                                                                                 | 60   |

สารบัญภาพ

| ภาพที่                                                                 | หน้า |
|------------------------------------------------------------------------|------|
| 1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....                                          | 3    |
| 2-1 โมเดลกระบวนการ Balanced Scorecard (BSC) ของ Kaplan and Norton..... | 8    |
| 2-2 โมเดล Balanced Scorecard ของ Maisel.....                           | 11   |
| 2-3 กระบวนการของ Balanced Scorecard.....                               | 13   |
| 2-4 มุมมองทั้ง 4 ด้านของ Balanced Scorecard .....                      | 15   |