

## บทที่ 2

### แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษานี้ได้ประมวล ภาวะอุตสาหกรรม แนวคิดทฤษฎี ความสัมพันธ์ และ ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัยและวัตถุประสงค์ของการศึกษาดังนี้

1. ภาวะอุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์ และอุตสาหกรรมของจังหวัดชลบุรี
2. ทฤษฎีเกี่ยวกับความสัมพันธ์ด้านสินเชื่อกับรายได้ประชาชาติ
3. ทฤษฎีเกี่ยวกับการสำรองเงินส่วนเกิน และส่วนสำรองที่ได้กู้ยืมมา
4. แนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร
5. แนวคิดดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก
6. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ภาวะอุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์

สถานภาพของธนาคารโดยรวมมีความแข็งแกร่งขึ้นมาก ภายหลังจากการเพิ่มทุนและการสำรองการด้อยค่าของสินทรัพย์ครบถ้วน รวมทั้งการแก้ปัญหาหนี้ NPLs ที่ลดลงเกินกว่าครึ่งหนึ่ง แต่ภาวะธุรกิจธนาคารก็ยังไม่พลิกฟื้นคืนสู่สภาพเดิม เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจยังไม่เอื้ออำนวย การดำเนินธุรกิจธนาคารในช่วง 3-2 ปีนี้ จึงเป็นลักษณะเตรียมพร้อมเพื่อปรับฐานธุรกิจที่บอบช้ำจากวิกฤติเศรษฐกิจตั้งแต่ปี 2540 ให้มีความแข็งแกร่งเข้าสู่มาตรฐานสากลเพื่อรองรับการแข่งขันที่จะรุนแรงภายหลังจากฟื้นตัวทางเศรษฐกิจในอนาคต

แม้ธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยจะมีแนวโน้มดีขึ้น แต่ยังมีปัญหาบางประการที่จะต้องระมัดระวังและแก้ไขกับต่อไปดังนี้ (ฝ่ายวิจัยธุรกิจ บมจ. ธนาคารกรุงไทย, 2549)

1. การแก้ปัญหาหนี้ NPLs ถึงแม้ว่ายอดหนี้ NPLs จะลดลงจากเดิมที่อยู่ในระดับเกินร้อยละ 45 เหลืออยู่ในระดับต่ำกว่าร้อยละ 20 ของสินเชื่อทั้งระบบแต่ก็ยังถือว่าอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์ปกติที่ควรต่ำกว่าร้อยละ 10 อีกทั้ง NPLs ที่ลดลงส่วนใหญ่ยังไม่ได้เป็นการแก้ปัญหาที่เบ็ดเสร็จแต่เป็นการยืดเวลาชำระหนี้ และบางส่วนเป็นการโอนไป AMC ที่ธนาคารยังต้องดูแลรับผิดชอบอยู่ตามระบบบัญชี Consolidata นอกจากนี้หนี้ NPLs รายใหม่ยังมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นจากภาวะเศรษฐกิจที่ชะงัก และที่สำคัญ Strategic NPLs ก็มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น

2. การปรับเปลี่ยนฐานลูกค้าและฐานรายได้ ความเสียหายจากปัญหา NPLs ที่เกิดขึ้นเกือบครึ่งหนึ่งของสินเชื่อที่ปล่อยไป จนเป็นข้อจำกัดในการปล่อยสินเชื่อทั้งที่มีสภาพคล่องล้นระบบ เป็นเหตุให้ธนาคารพาณิชย์ต้องหันไปขยายฐานลูกค้ารายย่อยที่มีจำนวนมหาศาล และมีแหล่งที่มาของรายได้ที่แน่นอนแทนลูกค้ารายใหญ่ทางธุรกิจเพียงไม่กี่รายที่กลายเป็นหนี้ NPLs จำนวนมาก พร้อมทั้งต้องพยายามหารายได้ที่มีใช้ดอกเบี้ยเข้ามาชดเชยรายได้จำนวนดอกเบี้ยที่หดตัวลง เป็นเหตุให้สัดส่วนรายได้มีใช้ดอกเบี้ยต่อรายได้รวมที่เคยอยู่ ณ ระดับต่ำกว่าร้อยละ 10 ในอดีตเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 16.51 ในปี 2543 ที่ผ่านมา และมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นกว่าร้อยละ 20 ในไม่ช้า จากบริการทางการเงินใหม่ ๆ โดยเฉพาะบริการรับชำระเงินผ่านเครื่องมีสื่อสารสมัยใหม่ หรืออิเล็กทรอนิกส์

3. การปรับองค์กรให้มีความแข็งแกร่งและเป็นที่ยอมรับของนักลงทุนทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเตรียมความพร้อมในการรองรับการขยายตัวของธุรกิจเมื่อเศรษฐกิจเอื้ออำนวยและรองรับกับการแข่งขันที่จะรุนแรงมากขึ้นจากการแข่งขันจากธนาคารต่างชาติ และที่สำคัญเพื่อให้สอดคล้องกับแนวการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างสิ้นเชิงจากธุรกิจที่ตลาดเป็นผู้ขายบริการมาเป็นตลาดของผู้บริโภคที่ลูกค้าคือพระเจ้าเช่นปัจจุบัน โดยธนาคารต้องเร่งปรับปรุงองค์กรในทุก ๆ ด้าน อาทิ การเปลี่ยนปรัชญาในการพิจารณาสินเชื่อ จากการพิจารณาหลักประกันเป็นการพิจารณาความเสี่ยงและความสามารถในการชำระหนี้ การปรับโครงสร้างด้านเทคโนโลยีให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เป็นที่พอใจของลูกค้า การปรับลดขนาดองค์กรให้เหมาะสมทั้งด้านปริมาณและคุณภาพของบุคลากร รวมทั้งการเตรียมพร้อมในการเปลี่ยนแปลงทางด้านกฎหมาย และกฎระเบียบใหม่ ๆ เช่น พรบ. ธุรกิจธนาคารพาณิชย์ พรบ. สถาบันประกันเงินฝาก กฎหมายการล้มละลาย มาตรฐานการบัญชีใหม่ มาตรฐานบีไอเอสใหม่ เป็นต้น

#### **ภาวะตลาดและการแข่งขัน (ฝ่ายวิจัยธุรกิจ บมจ. ธนาคารกรุงไทย, 2549)**

ความเสียหายจากปัญหา NPLs และภาวะเศรษฐกิจที่ซบเซา เป็นปัจจัยกดดันให้การปล่อยสินเชื่ออยู่ในระดับต่ำ แม้ว่าความต้องการสินเชื่อจากผู้ประกอบธุรกิจจะมีอยู่เป็นจำนวนมากแต่ความสามารถในการชำระหนี้ยังอยู่ในระดับต่ำ ตลาดสินเชื่อจึงมีวงจำกัดอยู่ในสินเชื่อเพื่อการอุปโภคบริโภคของลูกค้ารายย่อย โดยเฉพาะตลาดบัตรเครดิตและตลาดสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย อันเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญต่อการดำรงชีวิต ยังคงพอมีช่องว่างให้ธนาคารขยายตลาดในส่วนนี้ได้บ้าง เนื่องจากลูกค้ามีรายได้ประจำเป็นหลักและมีความเสี่ยงต่ำ ทั้งนี้คาดว่าตลาดสินเชื่อที่น่าจะทรงตัวอยู่ในระดับนี้จนกว่าภาวะเศรษฐกิจจะดีขึ้น

ในขณะเดียวกันการแข่งขันโดยรวมก็มีมากขึ้นแต่ยังไม่รุนแรงมากนัก เนื่องจากกำลังซื้ออยู่ในเกณฑ์ต่ำและธนาคารส่วนใหญ่ยังมีภาระหลักในการแก้ปัญหา NPLs สิ่งที่น่าพิจารณาคือ การดำเนินการในช่วงนี้จึงไม่ใช่การแข่งขันอย่างรุนแรง แต่เป็นการโฆษณาประชาสัมพันธ์ให้เป็นที่รู้จักคุ้นเคยและเป็นที่จดจำของลูกค้า เพื่อที่ว่าเมื่อถึงเวลาที่ลูกค้ามีกำลังซื้อเพิ่มขึ้นก็จะหันมาใช้บริการของธนาคารในทันที เป็นการเตรียมตัวเพื่อรองรับการแข่งขันที่จะรุนแรงภายหลังการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจ ทั้งจากผู้ประกอบการธนาคารพาณิชย์เดิม และผู้ประกอบการรายใหม่ที่เป็น Non Bank ที่ใช้ Internet เป็นช่องทางการตลาด และสถาบันการเงินที่จะพัฒนาขึ้นมาเป็นคู่แข่งกับธนาคารพาณิชย์ไม่ว่าจะเป็นธนาคารจำกัดขอบเขตธุรกิจที่จะเริ่มดำเนินการได้มาตั้งแต่ปี 2544 หรือธนาคารออมสินที่จะพัฒนาเป็นธนาคารเพื่อประชาชน หรือบริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมขนาดย่อมที่จะพัฒนาเป็นธนาคาร SMEs เป็นต้นซึ่งจะทำให้การแข่งขันรุนแรงมากขึ้นทั้งด้านราคา (Price) ช่องทางการตลาด (Place) การส่งเสริมการตลาด (Promotion) และผลิตภัณฑ์ (Produce) นอกจากนี้การแข่งขันจะรุนแรงขึ้น จากการผลักดันให้ธนาคารของรัฐซึ่งมีส่วนแบ่งการตลาดร้อยละ 20 เป็นกลไกสำคัญในการปล่อยสินเชื่อเพื่อฟื้นฟูเศรษฐกิจ ซึ่งจะทำให้เกิดสงครามแย่งชิงลูกค้า (Customer War) ในที่สุด

**ปัจจัยบ่งชี้ความท้าทายของการบริการสินเชื่อ** (ฝ่ายวิจัยธุรกิจ บมจ. ธนาคารกรุงไทย, 2549)

1. มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ที่ทันสมัย ซึ่งจะช่วยให้ธนาคารมีความพร้อมทั้งในด้านฐานข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ และการให้บริการที่หลากหลาย สะดวก รวดเร็ว และถูกต้อง แม่นยำ เป็นที่พอใจของลูกค้า
2. ความสามารถในการบริหารความเสี่ยงทั้งความเสี่ยงในการทำธุรกิจ และความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน เพื่อการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ต้นทุนลดลงและเพิ่มผลตอบแทน โดยเฉพาะความสามารถในการบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ด้านสภาพคล่อง และอัตราแลกเปลี่ยน ซึ่งจะมีความผันผวนมากขึ้นจากการเปิดเสรีทางการเงิน
3. มีเงินทุนที่แข็งแกร่งเพียงพอที่จะชดเชยการขาดทุนของปัญหาหนี้ NPLs และเพียงพอที่จะรองรับการขยายธุรกิจ
4. พันธมิตรทั้งในและต่างประเทศเพื่อจะเกื้อกูลด้านเทคโนโลยีและทักษะการดำเนินธุรกิจรวมทั้งเพื่อขยายช่องทางการตลาดใหม่ ๆ ได้อย่างกว้างขวาง
5. มีการตลาดเชิงรุกที่ใช้ความต้องการของลูกค้าเป็นศูนย์กลางรวมทั้งมีการพัฒนาบุคลากรให้เป็นนักการตลาดมืออาชีพที่มีจิตวิญญาณของนักการตลาดอยู่ในหัวใจตลอดเวลา
6. หนี้ NPLs อยู่ในระดับต่ำกว่าร้อยละ 10 ของยอดสินเชื่อที่ปล่อยไป

### **ภาวะอุตสาหกรรมของจังหวัดชลบุรี** (ฝ่ายวิจัยธุรกิจ บมจ. ธนาคารกรุงไทย, 2549)

ผลจากการสำรวจดัชนีธุรกิจของจังหวัดชลบุรี ประจำปีไตรมาสที่ 4/2549 ของผู้ประกอบการในจังหวัด ซึ่งสำรวจจากลูกค้ากลุ่มธุรกิจขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดย่อม สำหรับลูกค้ากลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่ไม่แสดงความคิดเห็น (มีค่าดัชนีเท่ากับ 50.64 โดยมีความเชื่อมั่นต่อภาวะเศรษฐกิจในอีก 3 เดือนข้างหน้าว่าจะค่อนข้างทรงตัวต่อเนื่องจากไตรมาสก่อน หรือมีค่าดัชนีรวมเท่ากับ 50.95 ทั้งนี้ ผู้ประกอบการขนาดกลางมีความเชื่อมั่นว่า ภาวะเศรษฐกิจจะขยายตัวเล็กน้อย ขณะที่ผู้ประกอบการขนาดเล็กเชื่อมั่นว่ามีแนวโน้มทรงตัว สำหรับภาวะการผลิตและการลงทุนนั้น ธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กมีความต้องการลงทุนในสินทรัพย์ถาวรเพิ่มขึ้นเล็กน้อยและต้องการจ้างงานเพิ่ม แต่กังวลเกี่ยวกับภาวะต้นทุนการผลิต ทั้ง 2 กลุ่มมีสภาพคล่องสูงขึ้น แต่ยังคงต้องการกู้ยืมเงินเพิ่มขึ้น เมื่อพิจารณาจำแนกตามประเภทธุรกิจ ปรากฏว่าส่วนใหญ่เห็นว่าในอีก 3 เดือนข้างหน้าภาวะธุรกิจจะยังคงซบเซา ยกเว้นประเภทการบริการและพาณิชยกรรมที่เห็นว่าจะขยายตัวเล็กน้อย สำหรับกลุ่มลูกค้า พบว่ากลุ่ม Gold และ Iron เชื่อมั่นว่าภาวะธุรกิจในอีก 3 เดือนข้างหน้าขยายตัวเล็กน้อย แต่กลุ่ม Platinum และ Silver เชื่อมั่นว่าภาวะธุรกิจจะยังซบเซาเล็กน้อย

ในภาคพาณิชยกรรม ภาวะธุรกิจโดยรวมชะลอตัวลงมาก เนื่องจากความต้องการสินค้าของตลาดในประเทศลดลง แต่ตลาดต่างประเทศยังอยู่ในเกณฑ์ดี แม้มีสต็อกเพียงพอ แต่ผู้ประกอบการต้องการขยายการลงทุนเพิ่มขึ้นและกังวลเกี่ยวกับต้นทุนการผลิตและอัตราดอกเบี้ย ธุรกิจมีสภาพคล่องบ้างและต้องการกู้ยืมเงินเพิ่มขึ้น ในภาคบริการภาวะธุรกิจชะลอตัวลงมาก เนื่องจากความต้องการสินค้าและราคาสินค้า ผู้ประกอบการจึงชะลอการลงทุนลง แต่ยังคงต้องการจ้างงานเพิ่มขึ้นเล็กน้อย สภาพคล่องขยายตัวพอใช้ แต่ยังคงต้องการกู้ยืมเงิน

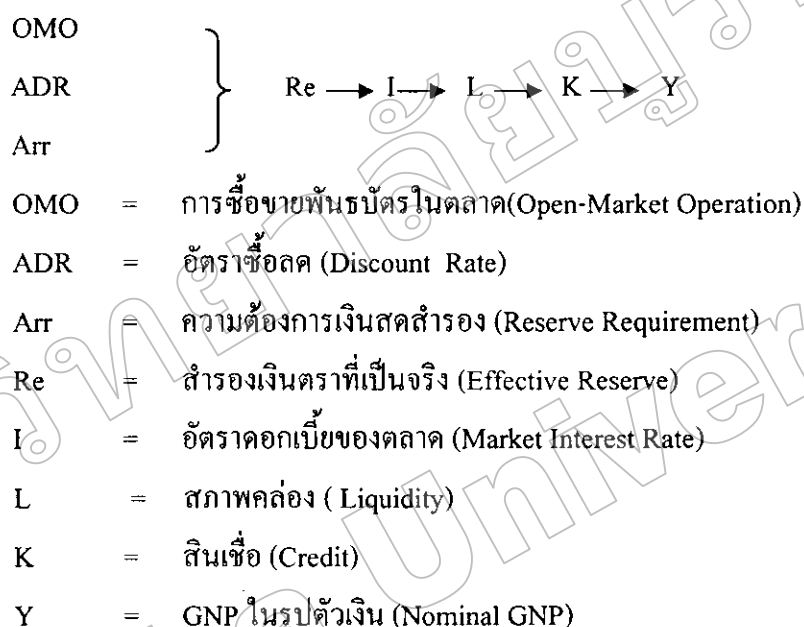
### **แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง**

#### **ทฤษฎีเกี่ยวกับความสัมพันธ์ด้านสินเชื่อกับรายได้ประชาชาติ (Availability Theory)**

(ชูลิพร ไกรสมเดช, 2546)

ทฤษฎีนี้ได้พัฒนาขึ้นหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ในระยะนั้นสภาพของการเงินสูงมากผิดปกติ ทั้งนี้เพราะในเวลาสงครามปริมาณสินค้ามีจำกัด การออมสูง เพื่อที่จะลดสภาพคล่องทางการเงินลงจึงจำเป็นต้องลดปริมาณเงิน การลดปริมาณเงินสามารถทำได้โดยการลดเงินสดสำรองส่วนเกินของธนาคาร ด้วยการโอนเงินสำรองของธนาคารไปให้สถาบันการเงินที่ไม่ใช่ธนาคาร ทฤษฎีนี้ได้ให้ความสำคัญต่อสินเชื่อ (Credit) มากกว่าเงินสด (Money) ทฤษฎีนี้ได้แสดงว่าสินเชื่อมีความสัมพันธ์กับรายได้ประชาชาติมากกว่าปริมาณเงิน ดังนั้นการควบคุมกิจกรรมทางเศรษฐกิจจำเป็นต้องควบคุมสินเชื่อ

ทฤษฎีนี้มีสมมติฐานว่าขนาดเงินทุนให้กู้ยืม (Availability of Loans) ถูกกำหนดโดยสภาพคล่องหรือเงินทุนหมุนเวียนของสถาบันที่ให้กู้ยืม สภาพคล่องยิ่งสูงการให้กู้ยืมก็ยิ่งมีมาก สภาพคล่องถูกกำหนดโดยมูลค่าทางการตลาดของสินทรัพย์ของผู้กู้ เปรียบเทียบกับราคาซื้อขาย (Portfolio) เงินให้กู้ยืมจะถูกพบโดยการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยของธนาคารกลาง และโดยการเปลี่ยนแปลงเงินสำรองตามกฎหมาย อัตราดอกเบี้ยยิ่งสูง มูลค่าสินทรัพย์ของธนาคารจะยิ่งต่ำ และการขยายเงินกู้ก็จะยิ่งน้อย ความเชื่อมโยงของตัวแปรสำคัญ ๆ สรุปได้ดังนี้



โดยสรุป Availability Theory ได้ให้ความสำคัญกับสภาพคล่องของผู้ให้กู้ยืม สภาพคล่องยิ่งมาก ผู้ให้กู้ก็ยินดีขยายสินเชื่อ เพื่อจับจ่ายใช้สอยมากขึ้น ธนาคารสามารถควบคุมสภาพคล่องได้ โดยการปรับปรุงอัตราดอกเบี้ย ด้วยการปรับปรุงสำรองเงินตราที่เกิดขึ้นจริง โดยอาศัยมาตรการทางการเงินทั้ง 3 รูปแบบ คือ การซื้อขายพันธบัตรในตลาด (OMO) การปรับอัตราซื้อลด (ADR) และการเปลี่ยนแปลงความต้องการเงินสดสำรอง (Arr) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงทั้ง 3 ตัว จะมีผลกระทบต่อสำรองเงินตราที่แท้จริง อัตราดอกเบี้ย สภาพคล่อง สินเชื่อ และรายได้ประชาชาติ

### ทฤษฎีเกี่ยวกับการสำรองเงินส่วนเกิน และส่วนสำรองที่ได้กู้ยืมมา (Bankers Theory)

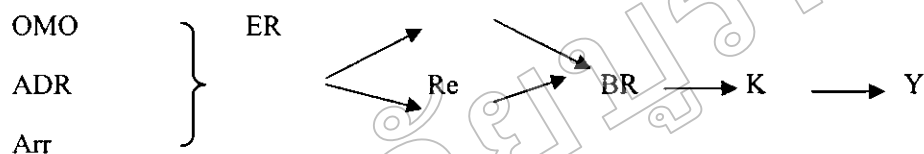
(จุลีพร ไกรสมเดช, 2546)

ทฤษฎีนี้ได้พัฒนาขึ้นในต้นทศวรรษ 1920 ในสหรัฐอเมริกา ทฤษฎีนี้คล้ายกับ Availability Theory ที่ให้ความสำคัญกับสินเชื่อมากกว่าเงิน และให้ความสำคัญกับความเต็มใจขยายสินเชื่อของสถาบันที่ให้กู้ยืม ความแตกต่างของทฤษฎีนี้กับ Availability Theory อยู่ที่

ขบวนการของการขยายสินเชื่อ (Borrowed Reserves) ซึ่งถูกควบคุมโดยธนาคารกลาง และสำรองเงินตราส่วนเกิน (Excess Reserves) โดยที่ปริมาณเงินสดหรือสภาพคล่องจะเป็นตัวแปรสำคัญ

สำรองเงินตราส่วนเกิน คือ จำนวนเงินสำรองลบด้วยสำรองที่ต้องการ (Requirement Reserves) และความแตกต่างระหว่างสำรองส่วนเกินกับสำรองที่ได้ขอกู้ยืมมาคือ สำรองเสรี (Free Reserves) หรือ สำรองที่ได้ขอกู้ยืมสุทธิ (Net Borrowed Reserves)

ความเชื่อมโยงระหว่างนโยบายการเงินและรายได้ประชาชาติใน (Bankers Theory) คือ



OMO = การซื้อขายพันธบัตรในตลาด (Open-Market Operation)

ADR = อัตราซื้อลด (Discount rate)

Arr = ความต้องการเงินสดสำรอง (Reserve Requirement)

Re = สำรองเงินตราที่เป็นจริง (Effective Reserve)

ER = สำรองเงินตราส่วนเกิน (Excess Reserve)

BR = สำรองที่ได้กู้ยืมมา (Borrowed Reserves)

K = สินเชื่อ (Credit)

Y = GNP ในรูปตัวเงิน (Nominal GNP)

Bankers Theory ได้ให้ความสำคัญกับสำรองของธนาคารส่วนเกินและสำรองของธนาคารที่ได้กู้ยืมมา สำรองส่วนเกินเป็นเงินที่คอยการให้กู้ยืม ส่วนสำรองที่ได้กู้ยืมมาเป็นเงินที่ต้องจ่ายคืนให้กับธนาคารกลางอื่นทำให้ธนาคารมีข้อจำกัดในการขยายเงินกู้ ดังนั้นธนาคารกลางสามารถควบคุมการให้กู้ยืมของธนาคารพาณิชย์ มีผลต่อกิจกรรมทางเศรษฐกิจโดยรวม ด้วยการปรับเปลี่ยนส่วนผสมระหว่างสำรองส่วนเกินและสำรองที่ได้กู้ยืมมา

**แนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร (Structure)** (ณัฐพันธ์ เจริญพันธ์, 2544)

องค์กร (Organization) คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ โดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

ดังนั้นการจัดองค์กรจึงหมายถึงความพยายามของผู้บริหารที่จะต้องหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อที่จะมอบหมายงาน (Delegation) และอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน (Authority)

การจัดองค์กรจึงมีความหมายต่อบุคคลที่จะเข้ามาร่วมกันทำงาน ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการประสานงานซึ่งกันและกัน ดังนั้นการจัดองค์กรจะต้องมีความชัดเจนในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. จุดประสงค์ขององค์กร และการวางแผนในการปฏิบัติงาน
2. กิจกรรมที่องค์กรต้องปฏิบัติ และหน้าที่หลักขององค์กร
3. ขอบเขตของอำนาจ หน้าที่ กฎ ระเบียบ ที่บุคลากรจะต้องปฏิบัติตาม
4. ความสามารถในการปรับเปลี่ยนบทบาท โครงสร้างองค์กรให้เป็นไปตามยุคตามสมัย

เพราะโลกยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) นั้นเราจะต้องเปลี่ยนกระบวนการคิดให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง

เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน (Work Flow) ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต แผนกลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้จะเป็นตัวบ่งชี้ถึงจำนวนความต้องการบุคลากรและการตัดสินใจเกี่ยวกับส่วนประกอบของงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร รวมถึงคุณลักษณะของบุคลากรที่เหมาะสมกับงานแต่ละประเภท

การจัดหาบุคลากรเข้าทำงาน เป็นกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์กร โดยวิธีการสรรหาและคัดเลือกผู้สมัครที่เหมาะสม

ปัญหาที่สำคัญอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร คือ การขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะหรือความชำนาญ จึงเป็นอุปสรรคต่อองค์กรที่กำลังขยายตัว ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ตลอดจนการบริหารค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การโยกย้ายและปรับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะสูงสุดของบุคลากรอันจะนำไปสู่ผลสำเร็จขององค์กร

**แนวคิดดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators)** (คณัย เทียนพุด, 2544 และพสุ เดชะรินทร์, 2544)

ในปัจจุบันโอกาสที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จนั้นยากลำบากมากขึ้นกว่าแต่ในอดีต เนื่องจาก สภาพการแข่งขันที่รุนแรง รวมไปถึงสภาพการณ์ทางธุรกิจด้านอื่น ๆ อาทิ เช่น สภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรม ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างพลวัตมากขึ้น

จนยากที่จะคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงทางด้านนั้น ๆ ได้อย่างถูกต้อง จากความไม่แน่นอนทางด้านการแข่งขัน และสภาพแวดล้อมภายนอกต่าง ๆ เหล่านี้ ทำให้องค์กรไม่สามารถที่จะวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวได้อย่างที่องค์กรต้องการ ดังนั้นการควบคุมและการประเมินผลงานขององค์กรนั้นจึงเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญมากเท่ากับการที่องค์กรจะมีการวางแผนกลยุทธ์และนำแผนนั้นไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย นักบริหารเชิงกลยุทธ์ในปัจจุบันนี้จึงต้องมุ่งเน้นการประเมินการทำงานและการควบคุมการทำงานทั้งหมดให้เป็นไปตามแผนงานที่ได้วางไว้อย่างเต็มประสิทธิภาพที่สุด ดังคำกล่าวที่ว่า ถ้าไม่สามารถที่จะวัดผลสิ่งใดแล้ว ก็ไม่สามารถนำสิ่งนั้นไปสู่ความสำเร็จตามที่ต้องการได้ (What you can't get measured, you can't get it done)

โดยแนวความคิดของ Balanced Scorecard นั้นจุดเริ่มต้นก็มาจากระบบหรือปรัชญาในการควบคุมการดำเนินงานขององค์กรในแบบปกติ ซึ่งจำเป็นที่จะต้องมีการวัดซึ่งสามารถจะบอกถึงผลการดำเนินงานหลัก ๆ ขององค์กรได้ รวมถึงให้การกระตุ้นเตือนหรือ Warning Signs แก่ผู้บริหารสำหรับการดำเนินงานที่วิกฤตต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งเหตุผลหรือปรัชญาดังกล่าวนี้เกิดมาจากการที่องค์กรไม่สามารถควบคุมทุก ๆ จุดของการปฏิบัติงานขององค์กรได้ เนื่องจากเหตุผลทางด้านความเพียงพอและความคุ้มค่าของต้นทุน (Cost Effectiveness) ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องเลือกจุดที่วิกฤตหรือมีความสำคัญต่อการดำเนินงาน โดยรวม (Critical Points) ซึ่งแนวความคิดเหล่านี้จะเห็นได้ว่า ถ้าองค์กรไม่สามารถที่จะมีดัชนีหรือจุดที่จะชี้ให้เห็นถึงผลการดำเนินงานหลัก ๆ ขององค์กร และไม่สามารถที่จะให้สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning Signs) กับองค์กรอย่างทันเวลาแล้ว องค์กรก็จะไม่สามารถที่จะเข้าไปควบคุมประเมินผลหรือปรับปรุงแผนงานที่องค์กรวางแผนไว้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ลดลง รวมถึงอุปสรรคและความอันตรายต่อการดำเนินงานระยะยาวได้ ดังนั้นจากแนวความคิดของ Balanced Scorecard องค์กรจึงจำเป็นที่จะต้องพัฒนาดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก ๆ หรือที่เราเรียกว่า Key Performance Indicators (KPIs) ขึ้นมา เพื่อที่จะเป็นดัชนีที่บ่งบอกถึงผลการปฏิบัติงานหลักให้ผู้บริหารในองค์กรทุกคนทราบถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งจะสามารถนำผลที่เกิดขึ้นนั้นนำไปตีค่าและนำไปสู่การวิเคราะห์ รวมไปถึงหาแนวทางแก้ไขปรับปรุงหรือแม้แต่พัฒนา ณ จุดต่าง ๆ เหล่านั้นให้ดียิ่งขึ้นตามวัตถุประสงค์ระยะยาวที่องค์กรได้วางเอาไว้

โดยแนวความคิดของ Balanced Scorecard ได้มีการพัฒนามุมมองในการประเมินผลและการวัดผลการปฏิบัติงาน ออกเป็น 4 มุมมอง ดังนี้ (พสุ เดชะรินทร์, 2544)

1. ด้านการเงิน (Financial Perspectives)
2. ด้านลูกค้า (Customer Perspectives)
3. ด้านระบบภายในองค์กร (Internal Perspectives)



#### 4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspectives)

จากแนวความคิดดังกล่าว หากองค์กรต้องการที่จะวัดผลการดำเนินงานให้สมดุลโดยรวม และทราบถึงปัญหาหรือผลการดำเนินงานระยะสั้น รวมถึงศักยภาพของการดำเนินงานระยะยาวแล้ว ควรจะต้องมีการวัดผลให้สมดุลในมุมมองทั้ง 4 ด้านดังกล่าว เนื่องจากมุมมองทั้ง 4 แบบนี้จะมีความเกี่ยวพันกันอย่างแนบแน่นและส่งผลกระทบต่อการทำงานซึ่งกันและกันอย่างมากราวตัวอย่างเช่น หากองค์กรต้องการที่จะบรรลุผลการดำเนินงานทางการเงินในมุมมองทางการเงินอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว เช่นต้องการมี (Return of Equity: ROE) เท่ากับ 15% ตามที่องค์กรวางแผนไว้ ควรจะต้องมีการคำนึงถึงการวัดผลในมุมมองทางด้านลูกค้าด้วย เนื่องจาก ภาวะในปัจจุบันเป็นยุคของการดำเนินงานที่มุ่งเน้นที่ลูกค้า (Customer-Oriented) การที่องค์กรจะบรรลุผลการดำเนินงานที่ต้องการได้นั้น จะต้องสามารถทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจต่อองค์กร รวมถึงสามารถสร้างความตระหนักในตราสินค้าและความจงรักภักดีในตราสินค้าให้เกิดขึ้นกับลูกค้าได้ด้วย จึงจะนำไปสู่กลุ่มลูกค้าที่กว้างขึ้นและจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานทางการเงินที่สูงขึ้น ได้รับ ROE = 15% ตามที่องค์กรต้องการ

นอกจากนี้ตามแนวความคิดของ Balanced Scorecard หากท่านต้องการที่จะทำให้ลูกค้ามีความพอใจสูงขึ้นและภักดีในตราสินค้า จะต้องมียุทธศาสตร์ในระบบการดำเนินงานภายในตนเอง เพียงพอในการที่จะสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าเหล่านั้นได้ด้วย ซึ่งจะเชื่อมโยงกับมุมมองที่ 3 คือ ระบบการดำเนินงานภายในองค์กร (Internal Perspectives) โดยองค์กรจะต้องมีระบบภายในที่มีศักยภาพเพียงพอเช่นเดียวกัน จึงจะสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้ และจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่องค์กรต้องการ ซึ่งก็คือผลการดำเนินงานทางการเงินที่ดีขึ้น (ROE = 15%) นั่นเอง

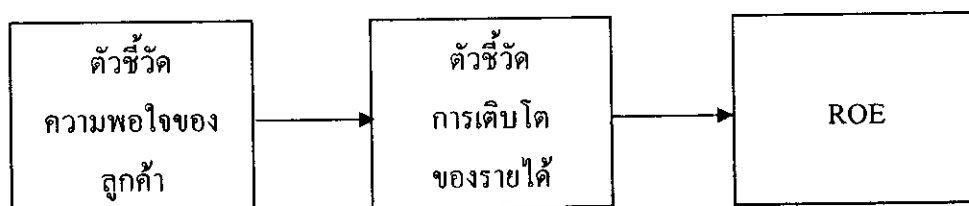
หลังจากที่กล่าวถึง 3 มุมมองไปแล้ว คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า และด้านระบบการดำเนินงานภายในองค์กร สำหรับมุมมองสุดท้ายที่จะบ่งบอกถึงศักยภาพโดยตรงในอนาคต คือ มุมมองของการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspectives) ซึ่งมุมมองนี้จะเป็นการกล่าวถึงการพัฒนาทั้งศักยภาพของบุคลากร สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงระบบสาธารณูปโภค (Infrastructure) ต่าง ๆ ขององค์กร เช่น เครื่องมือต่าง ๆ เทคโนโลยีสารสนเทศ อุปกรณ์สำนักงาน ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับมุมมองที่ 4 คือ หากต้องการพัฒนาระบบการดำเนินงานภายในองค์กรให้มีศักยภาพเพียงพอเพื่อที่จะตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุด อันจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานทางการเงินที่ต้องการได้ องค์กรก็จะต้องมีการพัฒนาระบบการทำงาน ทักษะของบุคลากร รวมทั้งระบบในการกระตุ้นใจพนักงานต่าง ๆ ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นไปเรื่อย ๆ อย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกัน มิฉะนั้น

แล้วองค์กรจะล้ำสมัยและเทคโนโลยีต่าง ๆ ขององค์กรก็ไม่สามารถที่จะก้าวทันตามเทคโนโลยีของคู่แข่งได้ อันจะนำไปสู่ความล้มเหลวในระยะยาว

จะเห็นได้ว่ามุมมองทั้ง 4 ด้าน ที่กล่าวมาแล้วนั้นแต่ละส่วนมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันอย่างแนบแน่นทั้งสิ้น หากองค์กรใดองค์กรหนึ่งเกิดปัญหาในมุมมองหนึ่งจะทำให้เกิดอุปสรรคในการพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโตและขาดศักยภาพในการดำเนินงานในอนาคตได้ ดังนั้น 4 มุมมองดังกล่าวจึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่องค์กรจะต้องพัฒนา ควบคุม และประเมินผลการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลา มิฉะนั้นจะทำให้นำไปสู่ผลการดำเนินงาน และประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่จะลดลงในอนาคต

ดังนั้นจากแนวความคิดโดยสรุปของ Balanced Scorecard นั้นจะเห็นได้ว่า องค์กรจะต้องมีการควบคุมและประเมินผลใน 4 ด้านนี้อย่างใกล้ชิด และสามารถให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) อย่างทันเวลา เพื่อที่องค์กรจะสามารถนำไปประเมินค่าและแก้ไขข้อผิดพลาดได้อย่างทันทั่วทั้งที่ ดังนั้นจึงต้องมีการกำหนดค่าของดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators) หรือที่เราเรียกกันชื่อย่อว่า KPIs ขึ้นมาสำหรับ 4 มุมมอง เพื่อที่องค์กรจะได้เข้าไปติดตาม พัฒนา และวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลา หากองค์กรนำไปวัดแล้วค่า KPIs ตัวใดตัวหนึ่งสะท้อนให้เห็นถึงปัญหา อาทิเช่น ปัญหาทางด้านความพึงพอใจของลูกค้า ว่าในปัจจุบันนี้ลูกค้ามีความพึงพอใจต่ำลงมากเนื่องจากลูกค้ามีการร้องเรียนสูงขึ้น ซึ่ง KPIs ตัวนี้จะสะท้อนให้เห็นได้ว่าฐานลูกค้าและศักยภาพขององค์กรอาจจะลดลงได้ในอนาคต ดังนั้นผลทางการเงินในอนาคตอาจจะมีปัญหาไม่ตรงตามที่ต้องการได้ อันเนื่องมาจากลูกค้าเริ่มถอยหายไปจากสินค้าหรือบริการขององค์กร เป็นต้น

โดยลักษณะของ KPIs นั้นหากกล่าวโดยสรุปแล้วสามารถแบ่งชนิดของ KPIs ออกได้เป็น 2 ประเภท คือ ตัวชี้วัดนำ (Leading Indicators) และตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicators) โดยตามลักษณะของ KPIs ทั้ง 2 ประเภทนี้ความหมายของ KPIs แต่ละชนิดถูกกล่าวอยู่ในชื่อของแต่ละประเภทแล้ว โดย Leading Indicators นั้นจะเป็นตัวชี้วัดนำ ซึ่งผลของตัวชี้วัดนำนั้นจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ในตัวชี้วัดตาม อาทิเช่น ผลการดำเนินงานทางการเงินจะถูกพิจารณาเป็นตัวชี้วัดตาม โดยหากองค์กรต้องการ ROE = 15% อาจะมาจากการที่องค์กรสามารถจะสร้างความเจริญเติบโตทางด้านรายได้ (Sale Growth) เท่ากับ 20% ในขณะเดียวกันตัวชี้วัดทางด้านกำไรของรายได้ นี้ ก็จะเป็นตัวชี้วัดที่เป็นผลลัพธ์ของตัวชี้วัดนำอีกตัวหนึ่ง นั่นก็คือ ตัวชี้วัดทางด้านความพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction Index) ดังแสดงในภาพที่ 2-1



ภาพที่ 2-1 ความสัมพันธ์ของดัชนีชี้นำและดัชนีผลลัพธ์

จากการที่กล่าวมาแล้ว เหตุผลที่ยกตัวอย่างว่า ดัชนีตามและดัชนีชี้นำตามแนวความคิดของ Balanced Scorecard องค์การก็ควรพิจารณาว่าควรจะมีสัดส่วนที่เหมาะสมประกอบกันทั้งดัชนีชี้นำและดัชนีตาม เพื่อที่จะสามารถบ่งบอกให้เห็นถึงผลลัพธ์ขององค์การ รวมถึงเหตุที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์นั้นอย่างทันทั่วถึง ซึ่งสามารถที่จะนำไปสู่การพิจารณาสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning Signs) และทำให้้องค์การทราบถึงสิ่งผิดปกติหรือผลการดำเนินงานในบางส่วนขององค์การที่ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังและสามารถที่จะเข้าไปแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นได้อย่างทันทั่วถึงก่อนที่จะส่งผลกระทบในหลายๆ ส่วนขององค์การโดยรวม

นอกจากลักษณะของ KPIs ที่สามารถแบ่งเป็นดัชนีชี้นำและดัชนีตามแล้วนั้น สามารถแบ่งลักษณะของ KPIs ตามแหล่งที่มาของข้อมูลได้อีก 2 ชนิดด้วยกันคือ ตัวชี้วัดทางการเงิน (Financial Indicators) และตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non-Financial Indicators) ตัวชี้วัดทั้ง 2 ประเภทนี้จะต้องใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์การประกอบกัน เนื่องจากการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานทั้งหมดในองค์การเหมือนกับการเปรียบเทียบที่ว่า หากองค์การพิจารณาในแง่ของการวิเคราะห์ตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียวแล้วก็เสมือนว่าองค์การขับรถอยู่และมองกระจกหลังเท่านั้น จะทำให้้องค์การเห็นถึงสิ่งที่้องค์การผ่านมาแล้ว และทราบว่าหนทางที่ผ่านมาแล้ว ขรุขระหรือราบเรียบอย่างไร มีอุปสรรคขวากหนามอะไรบ้าง มีข้อดีข้อเสียทางการเงินอย่างไร ซึ่งการมองเพียงกระจกหลังจะทำให้้องค์การไม่สามารถมองเห็นสิ่งที่้องค์การจะเผชิญต่อไปข้างหน้าได้ ดังนั้นตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินนั้นจะช่วยให้ผู้ขับรถหรือ้องค์การสามารถมองเห็นถึงวิสัยทัศน์ที่เป็นภาพยาวไปข้างหน้าได้เสมือนการมองผ่านกระจกมองออกไปข้างนอก

ดังนั้นจึงต้องมีการประเมินตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินเพิ่มเติมอีกด้วย จึงสามารถให้ข้อมูลถึงภาพรวมของธุรกิจได้อย่างชัดเจนและสมบูรณ์มากขึ้น คือ มุมมองของลูกค้า อาทิเช่น ตัวชี้วัดความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งอาจจะวัดมาจากอัตราการคำหนิของลูกค้า (Complaint Rate) หรืออาจจะใช้การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าต่อภาพพจน์หรือคุณภาพของสินค้าของ้องค์การ (Attitude Survey) โดยถ้าลูกค้ามีความพึงพอใจ 80% แล้วนั้นก็จะสามารถสรุปได้ว่า้องค์การบรรลุ

วัตถุประสงค์ในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าหรือแม้แต่การวัดจากอัตราการซื้อซ้ำ (Retention Rate) คือการที่ลูกค้ากลับมาซื้อสินค้าหรือใช้บริการขององค์กรใหม่อีก ซึ่งจะนำไปสู่ความจงรักภักดีต่อตราสินค้า (Brand Royalty) สูงขึ้น และนำไปสู่ฐานลูกค้าที่กว้างขึ้นไปในอนาคต

หรือแม้แต่มุมมองด้านการดำเนินงานภายในก็สามารถใช้เป็นตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินได้ด้วยเช่นกัน การสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในตัวสินค้าขององค์กร ตัว KPIs ในลักษณะนี้ก็จะจะเป็นอัตราการนำเสนอสินค้าใหม่ต่อปี (New Product Launch) ที่องค์กรทำได้ หรืออาจจะเป็นตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินในการวัดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ อาทิเช่น จำนวนเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานตามคำสั่งซื้อหนึ่ง ๆ (Order Processing Time) ซึ่งสามารถใช้เป็นตัวชี้วัดได้ว่า องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ หรือจะพิจารณาถึงการผลิตโดยตรง ก็อาจจะพิจารณาด้านต้นทุนต่อหน่วยหรือแม้แต่อัตราการเกิดของเสียในสายการผลิต อัตราการเกิดอุบัติเหตุในสายการผลิตซึ่งทำให้สายการผลิตต้องหยุดชะงัก โดยอัตราดังกล่าวนี้สามารถบ่งบอกถึง ความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานภายในองค์กรได้เช่นกัน

ถ้าองค์กรจะพิจารณาถึงมุมมองสุดท้ายหรือมุมมองทางด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เพื่อจะดูถึงการมีศักยภาพในการพัฒนาต่อไปในอนาคต ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non-Financial Indicators) ทางด้านนี้อาจจะเป็นจำนวนเวลาที่บุคลากรในองค์กรได้เข้าทำการฝึกอบรมโดยเฉลี่ย (Training Days) งบประมาณที่เป็นเปอร์เซ็นต์ต่อยอดขายในการพัฒนาสาธารณูปโภคด้านต่าง ๆ ขององค์กร (% Investment Budget) เช่น ด้านสารสนเทศ เครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ การที่หลาย ๆ องค์กรพยายามพัฒนาตัวเองเพื่อที่จะได้รับการรับรองจาก ISO 9001, 9002 หรือ 14001 ก็สามารถใช้เป็นตัวชี้วัดอย่างหนึ่ง ที่จะใช้เป็นตัววัดประสิทธิภาพของการพัฒนาองค์กรในอนาคตได้เช่นกัน

ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า Non-Financial Indicators เป็นตัวชี้วัดสำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้ องค์กรทราบถึงปัญหาหรือมุมมองด้านอื่น ๆ ที่ไม่ใช่เป็นตัวเงินเท่านั้น ทำให้มุมมองขององค์กร กว้างขึ้นเสมือนกับการมองผ่านทั้งกระจกหน้าและหลัง และทำให้องค์กรทราบถึงศักยภาพใน การจัดการขององค์กรในอนาคต และทำให้ทราบว่า จะสามารถแข่งขันกับคู่แข่งในลักษณะธุรกิจ เดียวกันได้มากน้อยแค่ไหน

ดังที่กล่าวมาแล้วนั้นปัญหาในปัจจุบัน อาจทำให้ผู้บริหารหลายท่านเข้าใจผิดว่า การใช้ ตัวชี้วัดทางการเงิน (Financial Indicators) นั้น จะทำให้องค์กรขาดประสิทธิภาพในการประเมินผล และควบคุม แต่ในทางปฏิบัติแล้วนั้น องค์กรจะขาดการประเมินผลที่เป็นตัวชี้วัดทางการเงินไม่ได้ เนื่องจาก เป็นผลการดำเนินงานสำเร็จรูปที่องค์กรคาดหวังไว้เป็นหลักไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบของกำไร ต้นทุน ยอดขายต่าง ๆ เหล่านี้ เป็นต้น ดังนั้น องค์กรจะต้องพัฒนาตัวชี้วัดทางการเงินขึ้นมาใน

การควบคุมการดำเนินงานโดยรวมขององค์กรเช่นเดียวกัน มิฉะนั้นองค์กรจะไม่ทราบว่าเงินทุนซึ่งเปรียบเสมือนเลือดขององค์กรจะแห้งขอดหมดไปเมื่อไร และท้ายสุดองค์กรสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มซึ่งทำให้มูลค่าโดยรวมขององค์กรเพิ่มขึ้น เพื่อนำเสนอต่อผู้ถือหุ้นหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งหมด (Stakeholder) หรือไม่ เพราะฉะนั้นตัวชี้วัดทางการเงินจึงยังเป็นหลักที่สำคัญมากที่สุดหลักหนึ่งอยู่ในการประเมินผลและวัดผลการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นในบทความนี้จะมุ่งเน้นถึงการกำหนดตัวชี้วัดทางการเงินที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากกว่าตัวชี้วัดทางการเงินในอดีต ที่เพียงแค่สะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเท่านั้น โดยจะแบ่งตัวชี้วัดทางการเงินออกเป็น 2 ประเภท คือ

#### 1. ดัชนีวัดผลทางการเงินแบบดั้งเดิม (Traditional Financial Indicators)

ซึ่งดัชนีประเภทนี้ เป็นที่รู้จักและใช้กันอย่างแพร่หลาย ซึ่งส่วนที่สำคัญที่สุดก็คือในแง่ของอัตราส่วนทางการเงินต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์งบการเงินขององค์กร เช่น งบกำไรขาดทุน งบดุล หรือ งบกระแสเงินสด โดยอัตราส่วนทางการเงิน สามารถแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

##### 1.1 อัตราส่วนสภาพคล่อง (Liquidity Ratios) ได้แก่ Current Ratio และ Quick Ratio

##### 1.2 อัตราส่วนวัดประสิทธิภาพในการบริหารหลักทรัพย์ (Asset Management Ratios)

ได้แก่ Asset Turnover, Fixed Asset Turnover, Inventory Turnover, Account Receivable Turnover ซึ่งเป็นการวัดประสิทธิภาพในการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่จะก่อให้เกิดรายได้ต่อองค์กร

##### 1.3 อัตราส่วนโครงสร้างทางการเงิน (Leverage Ratio) ซึ่งก็คือการพิจารณาถึงความเสี่ยงของโครงสร้างทางการเงินนั่นเอง เช่น Debt Ratio หรือ Debt to Equity Ratio

##### 1.4 อัตราส่วนที่วัดประสิทธิภาพในการสร้างกำไรขององค์กร เช่น อัตราส่วนกำไรต่อยอดขาย อัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ อัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น อัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ถาวร ซึ่งสามารถใช้วัดได้ว่าองค์กรสามารถใช้ทรัพย์สินต่าง ๆ เพื่อก่อให้เกิดกำไรต่อองค์กรได้มากน้อยเพียงไร ซึ่งเป็นการแสดงความสามารถทางการสร้างกำไรขององค์กรได้ หรือแม้แต่อัตราส่วนทางการตลาดของสินทรัพย์ในองค์กร อาทิเช่น กำไรต่อหุ้น อัตราส่วนราคาต่อกำไรต่อหุ้น (P/ E Ratio)

นอกจากอัตราส่วนทางการเงินที่เป็นปัจจัยหลักของตัวชี้วัดทางการเงินแบบดั้งเดิมนี้ การใช้งบประมาณต่าง ๆ ในการควบคุม เช่น งบประมาณในการลงทุน งบประมาณในการผลิต งบประมาณของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ งบประมาณของการส่งเสริมทางการตลาด เป็นต้น งบประมาณต่าง ๆ พวกนี้ก็สามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นตัวชี้วัดทางการเงินแบบดั้งเดิมได้ โดยการพิจารณาการใช้จ่ายที่จะไม่เกินงบประมาณตามที่องค์กรได้วางเอาไว้

ทั้งหมดนี้เป็นตัวอย่างตัวชี้วัดทางการเงินแบบดั้งเดิมที่องค์กรได้พัฒนาขึ้นมาและใช้เป็นตัววัดผลการดำเนินงานทั้งหมดขององค์กรโดยรวม จากตัวชี้วัดทางการเงินแบบดั้งเดิมที่กล่าวมาแล้วนี้ จะเห็นได้ว่ามีจุดอ่อนที่นักกลยุทธ์ได้พิจารณา คือ แหล่งข้อมูลต่าง ๆ ได้นำมาจากการเงินต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้น ตัวข้อมูลในงบการเงินก็เป็นข้อมูลในอดีตทั้งสิ้น อันจะก่อให้เกิดความเข้าใจผิดบางประการได้เช่นเดียวกัน

อีกประการหนึ่งที่เป็นข้อจำกัดหลักในการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินแบบดั้งเดิม คือ ข้อมูลต่าง ๆ ที่นำมาใช้นั้นมาจากงบการเงินที่องค์กรสร้างขึ้น โดยข้อมูลหลายส่วนมักจะถูกตกแต่งได้โดยวิธีการบัญชีต่าง ๆ เช่น ระบบการตีค่าสินค้าคงเหลือที่เปลี่ยนแปลงไป จะทำให้กำไรขององค์กรเปลี่ยนแปลงไปด้วย และจะมีผลทำให้การคำนวณอัตราส่วนต่าง ๆ ผิดพลาดได้ หรือแม้แต่การรับรู้ของรายได้ในอนาคต ซึ่งในปัจจุบันหลักการทางบัญชีจะใช้หลักเงินค้ำ (Accrual Basis) คือ จะรับรู้เป็นรายได้ก่อนที่จะได้รับเงินสดจริง ๆ ซึ่งจะทำให้เกิดข้อสงสัยในหมู่นักลงทุนหรือหมูนักวิเคราะห์ว่าสิ่งที่องค์กรรับรู้เป็นรายได้นั้น จะสามารถก่อให้เกิดคุณค่าต่อองค์กรได้จริงหรือไม่ โดยเฉพาะในกรณีที่มีสภาพความผันผวนทางการเงินระหว่างประเทศมากมาย อาทิเช่น ปัจจุบันในประเทศไทย ซึ่งรายได้ที่รับรู้ นั้น อาจจะไม่ได้นำมาสู่คุณค่าขององค์กรได้เลยหากเก็บหนี้ไม่ได้ ก็จะทำให้ข้อมูลดังกล่าวมีการตีค่าเกินความจริง และยังผลให้ผู้บริหารวิเคราะห์มูลค่าขององค์กรผิดพลาดได้ อาจจะทำให้ผู้บริหารเชิงกลยุทธ์และนักวิเคราะห์ต่าง ๆ เข้าใจผิดได้ ซึ่งอาจจะนำไปสู่การประเมินผลที่ไม่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น จึงก่อให้เกิดแนวความคิดและข้อโต้แย้งต่าง ๆ มากมาย และทำการแก้ไขปรับปรุงตัวชี้วัดทางการเงินแบบดั้งเดิมให้สามารถสะท้อนภาพรวมขององค์กรและมุ่งเน้นให้เกิดคุณค่าต่อองค์กรโดยรวมให้มากที่สุดอย่างถูกต้องและทันเวลา สำหรับแนวความคิดใหม่ทางการจัดการพยายามปรับตัวชี้วัดทางการเงินแบบดั้งเดิมนี้ ให้เป็นตัววัดผลทางการเงินแบบใหม่ที่สะท้อนให้เห็นถึงมูลค่าเพิ่ม (Value-Added) ที่ก่อให้เกิดต่อองค์กรโดยรวมได้ดังที่จะกล่าวต่อไป

## 2. ตัวชี้วัดทางการเงินสมัยใหม่ (Modern Financial Indicators)

ซึ่งเกิดมาจากแนวความคิดของหลักการจัดการสมัยใหม่ ที่เรียกว่าแนวความคิดของการจัดการที่มุ่งเน้นคุณค่าขององค์กรโดยรวม (Value-Based Management) โดยจากหลักการดังกล่าวมาแล้วนั้น ตัวชี้วัดทางการเงินแบบใหม่นี้จะลดปัญหาหรือจุดบกพร่องของตัวชี้วัดทางการเงินแบบดั้งเดิม ซึ่งมีปัญหาในแง่ของการวัดผลทางการเงินที่ไม่ได้ใช้หลักการของเงินสด ทำให้หลายครั้งส่วนกำไรที่เกิดขึ้นไม่ได้แสดงถึงมูลค่าเพิ่มในอนาคต อีกวิธีคือวิธีการบัญชีที่แตกต่างกันไปจะทำให้ข้อมูลต่าง ๆ ทางการเงินอาจจะถูกตกแต่งได้ และอาจจะทำให้ผู้บริหารเข้าใจผิดในการตีความหมายของตัวเลขในงบการเงินต่าง ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การตัดสินใจที่ผิดพลาดได้ ดังนั้นใน

กรณีนี้แนวความคิดหลักของ Value-Based Management ก็จะเข้ามาแก้ปัญหาหลักของตัวชี้วัดทางการเงินแบบดั้งเดิม

หลาย ๆ ท่านอาจกล่าวว่าการใช้กระแสเงินสด (Cash Flow Statement) นั้นจะเป็นการปรับตามหลักของเงินค้ำเป็นหลักของเงินสด ทำให้กำไรที่เกิดขึ้นเป็นหลักของเงินสดทั้งสิ้น จึงเกิดคำถามขึ้นมว่าหลักการนี้จะแก้ปัญหาข้างต้นหรือไม่ ซึ่งโดยข้อเท็จจริงแล้วในยุคก่อนที่จะเกิด Value-Based Management ขึ้นมา นักการเงินหลายท่านก็เชื่อว่าการใช้กระแสเงินสดจะช่วยแก้ปัญหาในเรื่องการสร้างมูลค่าให้แก่องค์กรได้ โดยจะปรับกำไรทุกอย่างให้อยู่ในหลักของเงินสด คือ รายได้ก็จะเป็นเงินสดรับ รายจ่ายก็จะเป็นรายจ่ายเงินสด และนำไปสู่การประเมินค่าว่ามูลค่าของกิจการจริง ๆ เป็นเท่าใด

แต่อย่างไรก็ตาม หลักการของกระแสเงินสดก็ยังมีจุดอ่อนที่สำคัญอยู่ก็คือ องค์กรจะไม่สามารถทราบถึงผลการดำเนินงานในแต่ละงวดได้อย่างถูกต้อง เนื่องจากว่าเงินสดรับหรือเงินสดจ่ายในแต่ละงวดนั้นอาจจะไม่ได้สะท้อนผลการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กรในแต่ละงวดได้อย่างชัดเจน ตัวอย่างเช่น บางโครงการมีมูลค่าขององค์กรดีมาก เพราะกระแสเงินสดในอนาคตทั้งหมดที่เข้ามาในองค์กรนับว่าสูงพอสมควรทำให้องค์การนั้นน่าจะมีการดำเนินงานที่ดี แต่ในหลาย ๆ งวดโดยเฉพาะงวดต้น ๆ องค์กรเหล่านี้มักจะมีกระแสเงินสดที่ติดลบ ซึ่งอาจเกิดมาจากลักษณะของโครงการที่มีกระแสเงินสดเข้ามาในช่วงต้นเพียงเล็กน้อย แต่จะเข้ามาในช่วงหลังเป็นจำนวนมาก เพราะฉะนั้นในการประเมินผลในแต่ละงวดหรือแต่ละปีนั้นก็อาจจะมีการทำให้ผู้บริหารเข้าใจผิดได้ว่า โครงการเหล่านี้ทำกำไรให้องค์การได้ไม่มากนัก เพราะช่วงแรกกระแสเงินสดติดลบ ซึ่งในสถานการณ์นี้ ทำให้การประเมินผลโดยใช้หลักของกระแสเงินสดคลาดเคลื่อน เพราะผลของกระแสเงินสดสุทธิ (Net Cash Flow) โดยเฉพาะในช่วง 4-5 ปีแรกติดลบอย่างต่อเนื่อง ทำให้ไม่สามารถประเมินผลการดำเนินงานในแต่ละงวดนั้น ๆ ได้อย่างเหมาะสม ทำให้นักวิเคราะห์พยายามหาทางที่เหมาะสมที่สุดทำให้องค์การสามารถประเมินผลในแง่ของหลักเงินสดมากที่สุด รวมถึงสามารถสะท้อนผลกระทบการดำเนินงานในแต่ละงวดเพื่อใช้ในการควบคุมผลการดำเนินงานทางการเงินในแต่ละงวด จึงเกิดแนวความคิดที่เรียกว่า EVA (Economic Value Added) หรือมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาได้ทำการรวบรวมผลงานที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยฉบับนี้ไว้ ดังนี้

ไซยงค์ พจน์พริ้ง (2537) ได้ศึกษาบทบาทของอุตสาหกรรมขนาดย่อมต่อการพัฒนาเศรษฐกิจภูมิภาค จากการศึกษาสรุปได้ 3 ประเด็น ดังนี้ 1. อุตสาหกรรมขนาดย่อมเป็นแหล่งรองรับแรงงานที่สำคัญ และจำนวนแรงงานมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในทุก ๆ ปี โดยในภูมิภาคอุตสาหกรรมอาหาร เป็นอุตสาหกรรมที่สามารถรองรับแรงงานได้มากกว่าอุตสาหกรรมอื่น ๆ ส่วนในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑลอุตสาหกรรมสิ่งทอ มีการจ้างงานมากกว่าอุตสาหกรรมอื่น ๆ 2. อุตสาหกรรมขนาดย่อม ก่อให้เกิดรายได้เพิ่มขึ้นและจะแตกต่างกันไปในแต่ละภูมิภาค และอุตสาหกรรมที่มีค่าจ้างสูงที่สุด คือ อุตสาหกรรมไม้และผลิตภัณฑ์ไม้ 3. อุตสาหกรรมขนาดย่อมในภูมิภาค มีความเชื่อมโยงไปข้างหน้ากับภาคเกษตรกรรมมากกว่าในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล โดยเฉพาะอุตสาหกรรมอาหารมีความเชื่อมโยงกับภาคเกษตรกรรมมากที่สุด และมีความเชื่อมโยงไปข้างหน้าเพื่อบริโภคภายในท้องถิ่น โดยอุตสาหกรรมอาหารมีความเชื่อมโยงกับสาขาพาณิชย์มากที่สุด ส่วนอุตสาหกรรมสิ่งทอ และอุตสาหกรรมไม้ มีความเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมด้วยกันเองมากที่สุด

นิกร สิมะสถิตชัย (2540) ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการให้สินเชื่อบริโภคของธนาคารพาณิชย์ในจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า ผลิตภัณฑ์มวลรวมของจังหวัดเชียงใหม่ ดัชนีราคาผู้บริโภคและงบประมาณรายจ่ายของจังหวัดเชียงใหม่ สามารถใช้อธิบายการเปลี่ยนแปลงปริมาณสินเชื่อบริโภคอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการได้รับสินเชื่อบริโภค คือ ระดับราคาสินค้า งบประมาณของรัฐ และรายได้ ทางด้านผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับรายได้ เงินเฟ้อ และค่าใช้จ่ายภาครัฐ นอกจากนั้นยังพบว่า ธนาคารพาณิชย์ได้ปล่อยสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยมากเป็นอันดับแรก ทำให้เกิดปัญหาการชำระหนี้เป็นจำนวนมาก เนื่องจากลูกค้าซื้อที่อยู่อาศัยเพื่อการเก็งกำไร และนำเงินไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ ทำให้ธนาคารพาณิชย์ต้องเข้มงวดในการให้สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย มากกว่าสินเชื่อเพื่อการเดินทางและสินเชื่ออื่น ๆ ลูกค้าที่เคยขอสินเชื่อร้อยละ 80 ไม่เคยถูกธนาคารปฏิเสธในการขอสินเชื่อ เพราะลูกค้าได้ทราบถึงหลักเกณฑ์ที่ธนาคารใช้ในการพิจารณาสินเชื่อ และสามารถดำเนินการตามหลักเกณฑ์ที่ธนาคารกำหนด แต่ลูกค้าก็ยังประสบปัญหาที่มีต่อธนาคาร คือ ธนาคารเข้มงวดในหลักเกณฑ์มากเกินไป และเจ้าหน้าที่ไม่ให้ความสนใจลูกค้ารายย่อย ธนาคารพาณิชย์จึงจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมพัฒนาเจ้าหน้าที่สินเชื่อ ให้มีความรู้ในเรื่องของภาวะเศรษฐกิจ การตลาด การแข่งขัน รวมทั้งด้านจรรยาบรรณของพนักงานธนาคารด้วย และด้านการบริการควรให้คำแนะนำและให้บริการที่ดีต่อลูกค้าทุกราย เชื่อมโยงกับ กริชา เพียรเกิดสุข (2540) ได้ศึกษาถึงบทบาทของบรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมขนาดย่อมในการส่งเสริมอุตสาหกรรมในชนบท บรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมขนาดย่อม เป็นสถาบันการเงินที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติ



เงินทุนอุตสาหกรรมขนาดย่อม พ.ศ. 2534 แทนสำนักงานธนกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อม เพื่อส่งเสริมอุตสาหกรรมขนาดย่อมให้ขยายตัวไปสู่ชนบท เป็นการบรรเทาปัญหาการว่างงาน และการชะลอการอพยพของประชาชนเข้ากรุงเทพมหานคร ในการศึกษาครั้งนี้ ต้องการทราบถึงบทบาทของบรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมขนาดย่อมในการส่งเสริมอุตสาหกรรมในชนบท ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2536-2539 จึงตั้งวัตถุประสงค์ไว้ 2 ประการคือ 1. เพื่อศึกษาโครงสร้างและการดำเนินงานของบรรษัทฯ ในฐานะของสถาบันการเงินเพื่อการส่งเสริมอุตสาหกรรมขนาดย่อม 2. เพื่อวิเคราะห์บทบาทของบรรษัทฯ ใน 2 ประเด็น คือ ก) บทบาทในการขยายสินเชื่อและการจ้างงาน ข) บทบาทในการกระจายสินเชื่อให้แก่อุตสาหกรรมขนาดย่อม ผลการศึกษาพบว่า มีจำนวนโรงงานเพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ยปีละ 5 ราย การขยายสินเชื่อเพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ยปีละ 76.1 ล้านบาท และการจ้างงานเพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ยปีละ 517 คนเท่านั้น ซึ่งยังนับว่าน้อยมากสำหรับการกระจายสินเชื่อให้แก่อุตสาหกรรมตามพื้นที่และขนาดอุตสาหกรรมนั้น พบว่าส่วนใหญ่มีการกระจายไปยังจังหวัดที่เป็นศูนย์กลางความเจริญของภูมิภาคและยังเน้นไปในอุตสาหกรรมขนาดใหญ่กว่าขนาดเล็ก แสดงว่าการกระจายสินเชื่อยังไม่มีความเท่าเทียมกัน ดังจะเห็นได้จากค่าจีนิ มีค่าสูง แสดงว่าการกระจายรายได้ไม่เท่าเทียมกันหรือเสมอภาคกัน กล่าวคือ ค่าจีนิ โดยรวมทั้งประเทศมีค่าเท่ากับ 0.532 กรุงเทพมหานครและปริมณฑลมีค่าเท่ากับ 0.341 ภาคเหนือมีค่าเท่ากับ 0.599 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีค่าเท่ากับ 0.506 ภาคกลางมีค่าเท่ากับ 0.496 และภาคใต้มีค่าเท่ากับ 0.611 สำหรับข้อเสนอแนะ เพื่อให้การดำเนินงานของบรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมขนาดย่อม ให้บรรลุจุดมุ่งหมายในการส่งเสริมอุตสาหกรรมขนาดย่อมให้กระจายไปสู่ชนบทด้วยดี จึงมีข้อเสนอแนะดังนี้ 1. ควรกระจายสินเชื่อตามขนาดอุตสาหกรรมและในพื้นที่ต่าง ๆ ให้เกิดความเท่าเทียมกัน 2. ควรที่จะจัดตั้งสาขาไปทุกภูมิภาค 3. ควรระดมเงินทุนให้มากขึ้น เพื่อช่วยลดต้นทุนและลดอัตราดอกเบี้ยเงินให้กู้ยืม 4. ควรขยายบริการด้านเงินทุนหมุนเวียนให้มีความสะดวกเพิ่มมากขึ้นกว่าในปัจจุบัน 5. ควรปรับปรุงการดำเนินงานการเบิกจ่ายเงินกู้เป็นไปอย่างรวดเร็ว 6. ควรประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของบรรษัทฯ ให้เป็นที่แพร่หลาย และ

ธรรมวิทย์ เทอดอุดมธรรม (2542) ศึกษาถึง การสนับสนุนทางการเงินให้แก่ อุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีจุดประสงค์เพื่อศึกษานโยบายด้านอุตสาหกรรมของไทย โดยเฉพาะนโยบายในการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พบว่า ที่ผ่านมายังไม่ค่อยเพียงพอ บทบาทของสถาบันการเงินเฉพาะของรัฐ เช่น บรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมขนาดย่อม บรรษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม และบรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ในการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่อุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมยังมีค่อนข้างน้อย ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการของ SMEs ในภาคอุตสาหกรรมและการบริการ

ชนินทร์ มีโกศล (2542) ศึกษาถึงสถานภาพของอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย พบว่าการให้สินเชื่อแก่ SMEs โดยไม่คำนึงถึงระดับคุณภาพของ SMEs ไม่ใช่การแก้ปัญหาของ SMEs อย่างถึงราก นอกจากนั้นการชักชวนหรือบีบบังคับสถาบันการเงินให้ปล่อยสินเชื่อแก่ SMEs มากขึ้นในขณะที่การผ่อนชำระของ SMEs ไม่น่าไว้วางใจนั้นเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ยาก และแนวทางการพัฒนา SMEs อย่างมีประสิทธิภาพควรเน้น 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการบริหารการจัดการ โดยเฉพาะทักษะในด้านเทคโนโลยี การบริหารบุคคล รวมทั้งการบริหารความสามารถในการแสวงหาตลาดในต่างประเทศ
2. ด้านการผลิต โดยการพัฒนาความสามารถในการผลิตและเทคโนโลยี การปรับการผลิตให้ทันสมัย และความสามารถในการจัดการวัตถุดิบและการจัดการตลาด
3. ด้านผลิตภัณฑ์ โดยการพัฒนาคุณภาพและการออกแบบผลิตภัณฑ์ วิธีการผลิตที่ได้มาตรฐานตาม ISO การปรับผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดโลก และสามารถแข่งขันในตลาดโลกได้

นอกจากนี้ ผลการศึกษาของชนินทร์ มีโกศล จึงสรุปได้ว่า ในการพัฒนา SMEs ทั้ง 3 ด้านนี้ภาครัฐจำเป็นต้องเข้ามาในฐานะผู้ให้การสนับสนุนคือ ทำหน้าที่ในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นผลดีต่อการพัฒนา SMEs ซึ่งในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมของภาครัฐประกอบด้วย

1. การช่วยเหลือด้านการเงิน SMEs โดยทั่วไปมักจะประสบปัญหาด้านแหล่งเงินทุน โดยเฉพาะแหล่งเงินกู้ราคาถูก การที่ SMEs มีต้นทุนในการประกอบการสูง มีความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจสูงและขาดแคลนหลักทรัพย์ค้ำประกัน ล้วนเป็นสาเหตุของปัญหาสภาพคล่อง ดังนั้นรัฐบาลจึงควรขยายโอกาสทางการเงิน โดยผ่านสถาบันการเงินของรัฐที่มีอยู่ เช่น บรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมขนาดย่อม ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย รวมถึงธนาคารพาณิชย์ของรัฐอาจจะมี การจัดตั้งกองทุนเฉพาะของ SMEs โดยไม่ต้องมีการสำรองเงินทุนต่อหนี้สูญ
2. การช่วยเหลือด้านข้อมูลและข่าวสาร รัฐบาลควรเป็นผู้สร้างระบบเครือข่ายข้อมูลข่าวสารอันเป็นสินค้าสาธารณะ โดยเป็นข้อมูลในด้านการตลาด การพัฒนาเทคโนโลยี กฎระเบียบ วิธีการปฏิบัติในตลาดต่าง ๆ และนโยบายการค้าการลงทุนของแต่ละประเทศ
3. การช่วยเหลือด้านบริการ ให้คำแนะนำทั้งด้านบริหารจัดการ การตลาดและการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์

Oram Chaiprawat และ Siri Ganjaremdet (1978) ทำการศึกษาถึง ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อดัชนีประสิทธิภาพของไทย และศึกษาถึงการดำเนินงานนโยบายต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อดัชนีปัจจัย สำหรับส่วนที่เกี่ยวกับด้านสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ ได้สมมติเป็นตลาดแข่งขันสมบูรณ์

คุณภาพของตลาดถูกกำหนดจากอุปสงค์และอุปทานของสินเชื่อ ผลการศึกษาพบว่า อัตราดอกเบี้ยเป็นตัวกำหนดอุปสงค์และอุปทาน สำหรับอุปสงค์สินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ถูกกำหนดโดยความต้องการของสินเชื่อในปีที่แล้ว มูลค่าผลิตภัณฑ์ภายในประเทศ โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันและอัตราดอกเบี้ยมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม ส่วนด้านอุปทานสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ถูกกำหนดโดยเงินสดสำรองส่วนเกินที่สามารถให้กู้ยืมได้ของธนาคารพาณิชย์ ปริมาณสินเชื่อในปีที่แล้วและอัตราดอกเบี้ย โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน

สรุป ในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเลือกใช้บริการด้านสินเชื่อของผู้ประกอบการ SMEs เป็นสิ่งสำคัญ เพราะการดำเนินธุรกิจจำเป็นต้องมีแหล่งเงินทุน เพื่อสนับสนุนและเสริมสภาพคล่องของกิจการ การที่ผู้ประกอบการจะประสบผลสำเร็จในการเลือกใช้บริการกับสถาบันการเงินนั้น จำเป็นต้องอาศัยองค์ประกอบของผู้ประกอบการเป็นหลัก เพื่อให้ทราบว่าผู้ประกอบการ SMEs ที่ประสบผลสำเร็จในการเลือกใช้บริการด้านสินเชื่อกับสถาบันการเงิน ต้องอาศัยความรู้ความสามารถในการดำเนินธุรกิจ มีการนำเสนอแผนธุรกิจ มีการควบคุมภายในองค์กรที่ดี มีแหล่งสนับสนุนเงินทุน มีโครงสร้างเงินทุนกับเงินให้กู้ยืมที่เหมาะสม นอกจากนี้ยังต้องมีความรู้และความพร้อมด้านเอกสารเพื่อประกอบการเสนอขอสินเชื่อประกอบกัน ซึ่งจะสอดคล้องการทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนงานวิจัยให้น่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น จึงเป็นที่มาของการศึกษาวิจัยปัจจัยดังกล่าวข้างต้น