สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

ดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพและความสามารถในการทำกำไรของธนาคารของรัฐแห่งหนึ่ง

ภาสุรี ศรีปราช

- 1 พ.ค. 2560
370555

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบัญชีมหาบัณฑิต
คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา
สิงหาคม 2559

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

อาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบปากเปล่างานนิพนธ์ ได้พิจารณางานนิพนธ์ของ ภาสุรี ศรีปราช ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบัญชีมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

อาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์

.....อาจารย์ที่ปรึกษา

(ดร.เนตรดาว ชัยเขต)

คณะกรรมการสอบปากเปล่างานนิพนธ์

.....ประธาน

(ดร.เนตรดาว ชัยเขต)

.....กรรมการ

(ดร.อิสราภรณ์ ทนุผล)

.....กรรมการ

(ดร.พรปรวีณ์ ชาญสุวรรณ)

คณะการจัดการและการท่องเที่ยวอนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบัญชีมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยบูรพา

.....คณบดีคณะการจัดการและการท่องเที่ยว

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)

วันที่ 18 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2559

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัย เรื่อง ดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพและความสามารถในการทำกำไรของธนาคารของรัฐแห่งหนึ่งสำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาและการอนุเคราะห์จากบุคคลต่าง ๆ ดังนี้

ดร.เนตรดาว ชัยเขต ที่ปรึกษาการค้นคว้ารายงานการวิจัยที่ได้เสียสละเวลาในการให้ความรู้คำแนะนำและให้คำปรึกษาที่มีประโยชน์ต่อการศึกษาอีกทั้งให้ความช่วยเหลือและการสนับสนุนในทุกๆ ด้านอย่างดี รวมถึงการตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ซึ่งผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณ บิดามารดาที่ให้โอกาสและสนับสนุนในการศึกษาตลอดเวลา รุ่นพี่ เพื่อนนักศึกษา คณะบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ที่ได้ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจในการศึกษาครั้งนี้ จนสำเร็จสมบูรณ์ด้วยดี

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยหวังว่าการศึกษาค้นคว้ารายงานการวิจัยเล่มนี้จะสามารถใช้เป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ของมหาวิทยาลัยบูรพา ได้นำไปเป็นตัวอย่างในการทำวิจัยครั้งต่อไป รวมถึงสามารถนำไปศึกษาเพิ่มเติม เพื่อเพิ่มรายละเอียดที่ถูกต้องและสมบูรณ์ต่อไป หากเกิดข้อผิดพลาดประการขออภัยไว้ ณ ที่นี้ด้วย

ภาสุรี ศรีปราช

56920112: บช.ม.
คำสำคัญ: การวัดผลดุลยภาพ/ ความสามารถในการทำกำไร/ ธนาคาร

ภาสุรี ศรีปราช: ดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพและความสามารถในการทำกำไรของธนาคารของรัฐแห่งหนึ่ง (KEY PERFORMANCE INDICATORS IN ACCORDANCE WITH BALANCED SCORECARD CONCEPTAND PROFITABILITYOF A GOVERNMENT BANK) อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์: เนตรดาว ชัยเขต, D.P.A. 63 หน้า. ปี พ.ศ. 2558.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพและความสามารถในการทำกำไรของธนาคารของรัฐแห่งหนึ่ง โดยเลือก 1 สายกิจการซึ่งประกอบด้วยสาขาธนาคารจำนวน 200 สาขา ครอบคลุมพื้นที่ 8 จังหวัด เป็นกรณีศึกษา และเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร รายงานประจำปี รายงานผลการดำเนินงานของสาขา จากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา และสถิติเชิงอนุมาน (Multiple regression analysis)

ผลการวิจัยพบว่า ดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพที่ธนาคารนำมาใช้บางดัชนีมีความสัมพันธ์เชิงบวกและบางดัชนีไม่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร ซึ่งดัชนีที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร ด้านการเงิน มี 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ รายได้ค่าธรรมเนียม จำนวนเงินให้บริการสินเชื่อบุคคล และการลดลงของหนี้ค้างชำระ ด้านลูกค้า มี 2 ตัวชี้วัด ได้แก่ ความพึงพอใจในการให้บริการกับลูกค้าและการเพิ่มขึ้นของจำนวนบัตรเอทีเอ็ม ด้านกระบวนการภายใน มี 2 ตัวชี้วัด ได้แก่ คะแนนจากฝ่ายตรวจสอบภายในและระยะเวลาเฉลี่ยที่ให้บริการลูกค้าสินเชื่อ และด้านการเรียนรู้ มี 2 ตัวชี้วัด ได้แก่ เปอร์เซ็นต์ของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมความรู้ธนาคารและการจัดการข้อมูลลูกค้า ส่วนดัชนีที่ไม่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร ด้านการเงิน มี 2 ตัวชี้วัดได้แก่ ยอดเงินฝากรวมและจำนวนเงินให้บริการสินเชื่อเคหะ ด้านลูกค้ามี 1 ตัวชี้วัด ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของลูกค้าที่ใช้บริการธนาคารบนมือถือ ด้านกระบวนการภายใน มี 1 ตัวชี้วัด ได้แก่ ระยะเวลาเฉลี่ยที่ให้บริการลูกค้าเงินฝากและสุดท้ายด้านการเรียนรู้ มี 1 ตัวชี้วัด ได้แก่ จำนวนพนักงานที่สอบผ่านนายหน้ากองทุน

56920112: M. ACC.

KEYWORDS: BALANCED SCORECARD/ PROFITABILITY/ BANK

PHASUREE SRIPART :KEY PERFORMANCE INDICATORS IN ACCORDANCE WITH BALANCED SCORECARD CONCEPT AND PROFITABILITY OF A GOVERNMENT BANK. ADVISOR: NETEDAO CHAIYAKHET, Ph.D., 63 P. 2016

This research aimed at identifying relationship between key performance indicators in accordance with balanced scorecard concept and profitability of a government bank. One business line of the bank comprising 200 branches and covering the areas of 8 provinces were selected as the case for the research, whereas its data were collected from documents, as well as annual reports of the bank branches' operations. The obtained data were, then, analyzed via the adoptions of descriptive statistics and Multiple Regression Analysis.

The findings revealed that in regard to the key performance indicators in accordance with balanced scorecard concept adopted and used by the bank, some of them had positive relationship with the bank profitability but some did not. Regarding the financial aspect, there were three indicators as follows: the fee income, the amount of available credit, and the reduction of outstanding debt, whereas there were two indicators regarding the customer aspect which were: the customers serving satisfaction, and the increase in the number of ATM cards. In addition, with the same regard, there were also two indicators in the internal process aspect which were: the internal audit scores, and the average duration of the loans to customers, while there were also two indicators in the learning aspect which were: the percentage of employees attending the bank knowledge training, and the customer data management. However, with regard to those having no relationship with the bank profitability, for the financial aspect, there were two indicators as follows: the total deposits, and the amount of available housing loans, while, there was one indicator for the customer aspect which was: the increase in customers using Mobile banking. Besides, with the same regard, there was one indicator for the internal process aspect, which was: the average time for a customer's deposit, and, finally, there was also one indicator for the learning aspect, which was: the number of employees passing the test for a fund broker.

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ

สารบัญ ..... ฉ

สารบัญตาราง ..... ซ

สารบัญภาพ ..... ฌ

บทที่

1 บทนำ 1

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1

วัตถุประสงค์ของการวิจัย 3

สมมติฐานการวิจัย 3

กรอบแนวคิดในการวิจัย 5

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 6

ขอบเขตของการวิจัย 6

ข้อจำกัดของการวิจัย 6

นิยามศัพท์เฉพาะ 6

2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 7

ทฤษฎีการวัดความสำเร็จแบบสมดุล (BSC) 7

ทฤษฎีดัชนีชี้วัดผลสำเร็จ 20

ทฤษฎีความสามารถในการทำกำไร 25

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 27

สรุปแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 29

3 วิธีดำเนินการวิจัย 31

ลักษณะประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 31

การเก็บรวบรวมข้อมูล 31

วิธีการดำเนินงานวิจัย 31

ตัวแปรที่ใช้ในการวัดค่า 32

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล 34

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิจัย	35
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของตัวแปรในภาพรวม	35
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามหลัก BSC จำแนกตาม 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้ และความสามารถในการทำกำไร	37
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพและความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร	42
สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	52
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	53
สรุปผลการวิจัย	53
อภิปรายผล	55
ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้	59
ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป	59
บรรณานุกรม	60
ประวัติย่อของผู้วิจัย	63

สารบัญตาราง

ตารางที่ หน้า

2-1 ดัชนีวัดผลสำเร็จ (KPIs) ตามหลัก BSC 25

4-1 จำนวน ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของดัชนีการวัดผลการดำเนินงาน ของธนาคารของรัฐแห่งหนึ่ง (มุมมองด้านการเงิน) 37

4-2 จำนวน ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของดัชนีการวัดผลการดำเนินงาน ของธนาคารของรัฐแห่งหนึ่ง (มุมมองด้านลูกค้า) 38

4-3 จำนวน ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของดัชนีการวัดผลการดำเนินงาน ของธนาคารของรัฐแห่งหนึ่ง (มุมมองด้านกระบวนการภายใน) 39

4-4 จำนวน ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของดัชนีการวัดผลการดำเนินงาน ของธนาคารของรัฐแห่งหนึ่ง (มุมมองด้านการเรียนรู้) 40

4-5 จำนวน ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสามารถในการทำกำไร ของธนาคารของรัฐแห่งหนึ่ง..... 41

4-6 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิด การวัดผลดุลยภาพด้านการเงินและความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร..... 43

4-7 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิด การวัดผลดุลยภาพด้านลูกค้าและความสามารถในการทำกำไรของธนาคารของรัฐ แห่งหนึ่ง..... 45

4-8 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิด การวัดผลดุลยภาพด้านกระบวนการภายในและความสามารถในการทำกำไร ของธนาคารของรัฐแห่งหนึ่ง..... 47

4-9 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิด การวัดผลดุลยภาพด้านการเรียนรู้และความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร..... 49

4-10 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1-4..... 50

สารบัญภาพ

ภาพที่ หน้า

1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย..... 5

บทที่ 1
บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันมีการแข่งขันกันสูงมาก เป็นผลสืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางสังคมและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้ธุรกิจต่าง ๆ มีการแข่งขันกันเพิ่มมากขึ้นทุกกลุ่มสาขา ทั้งผู้ประกอบการธุรกิจ และหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ตลอดจนสถาบันการเงินต่างก็ต้องปรับตัวให้ทันกับกระแสโลกที่เปลี่ยนแปลงและเทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยก่อให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน เพื่อให้แข่งขันกับคู่แข่งในธุรกิจรายอื่น ๆ ได้ สถาบันการเงินในปัจจุบันถือเป็นอีกธุรกิจหนึ่งที่มีการแข่งขันกันสูงมาก ผู้ประกอบการต่างคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์บริการใหม่ ๆ ออกมาให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและเพิ่มความสะดวกสบายให้ลูกค้ามากขึ้น ดังนั้น นอกจากผลิตภัณฑ์ทางการตลาดของแต่ละธนาคารที่ออกมามีความใกล้เคียงกันแล้ว การสร้างความแตกต่างด้านบริการและด้านบุคลากร ยังเป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้ธุรกิจนั้นเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและทำกำไรจากการดำเนินงานสูงสุด

การศึกษาครั้งนี้ได้ใช้ธนาคารของรัฐแห่งหนึ่งเป็นกรณีศึกษา ซึ่งธนาคารแห่งนี้มีหน้าที่ในการให้บริการทางการเงินและการติดต่อธุรกรรมต่าง ๆ ให้แก่ลูกค้าผู้ใช้บริการ เช่น การรับฝาก-ถอน การให้บริการสินเชื่อ การแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศและประชาสัมพันธ์ข่าวสารต่าง ๆ ทางด้านการเงินตามที่รับมอบนโยบายจากรัฐบาล ซึ่งในปัจจุบันแม้จะเป็นธนาคารของรัฐก็ได้ตระหนักถึงปัญหาด้านความสามารถในการแข่งขันและการกำหนดทิศทางกลยุทธ์รวมไปถึงการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ธนาคารจึงมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย วิสัยทัศน์และค่านิยม ในการดำเนินงานของธนาคารใหม่ภายใต้ปรัชญา “ธนาคารเพื่อความสุขของประชาชน” โดยดำเนินงานแบบมุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer centric) เพื่อให้สามารถนำเสนอนวัตกรรมทางผลิตภัณฑ์และบริการที่ทันสมัยให้กับลูกค้าทุกกลุ่ม ตอบสนองพฤติกรรมและรูปแบบการดำเนินชีวิต (Life style) ที่เฉพาะเจาะจงของลูกค้าและพัฒนาช่องทางการให้บริการที่ทันสมัยครอบคลุมทุกพื้นที่เพื่อให้ลูกค้าได้เข้าถึงบริการของธนาคารได้สะดวกทุกที่ทุกเวลารวมทั้งพัฒนาระบบฐานข้อมูลลูกค้าเพื่อให้ธนาคารรู้จักตัวตนของลูกค้าในแต่ละกลุ่ม (Know you customer) และนำไปพัฒนาต่อยอดผลิตภัณฑ์บริการและการตัดสินใจ นอกจากนี้ธนาคารจะลงทุนด้านการพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างทักษะความรู้ความคิดสร้างสรรค์และมุมมองใหม่เพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพในการแข่งขันและพัฒนาเครื่องมือการบริหาร

ความเสี่ยงเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงได้มาตรฐานมีความโปร่งใสและมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งธรรมาภิบาลเพื่อให้ผลประโยชน์สูงสุดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มเพื่อก้าวไปสู่การเป็น "ธนาคารยุคใหม่"

ดังนั้น เพื่อเป็นการแปลงนโยบายของธนาคารมาเป็นแนวทางในการดำเนินงาน พร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัดในการดำเนินงานนั้น ธนาคารได้มีการนำเครื่องมือ Balanced scorecard (BSC) มาใช้ในปี พ.ศ. 2547 โดยอาศัยการวัดหรือประเมินภายในธนาคารเพื่อให้เกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของธนาคาร ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารของธนาคาร สามารถกำกับการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามนโยบายที่วางไว้ได้ ธนาคารมีการออกแบบตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามหลัก BSC ในระดับองค์กรและระดับหน่วยงานย่อย ซึ่งประกอบด้วย ฝ่าย สำนัก ภาค งาน เขต สาขา และกลุ่มงาน ในส่วนที่กำหนดเป็นต้นแบบและจะขยายผลไปสู่ทุก ๆ ส่วนงานภายในธนาคาร และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ธนาคารได้จัดทำเพื่อวัดผลการดำเนินของสาขาตามหลัก BSC ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการเงิน ประกอบด้วย ยอดเงินฝากรวม รายได้ค่าธรรมเนียม จำนวนเงินให้บริการสินเชื่อเคหะ จำนวนเงินให้บริการสินเชื่อบุคคล การลดลงของ NPLs

2. ด้านลูกค้า ประกอบด้วย คะแนนความพึงพอใจในการให้บริการกับลูกค้า, การเพิ่มขึ้นของจำนวนบัตรVISA, การเพิ่มขึ้นของลูกค้าที่ใช้บริการMobile banking

3. ด้านกระบวนการภายใน ประกอบด้วย คะแนนจากฝ่ายตรวจสอบภายใน ระยะเวลาเฉลี่ยที่ให้บริการลูกค้าเงินฝาก ระยะเวลาเฉลี่ยที่ให้บริการลูกค้าสินเชื่อ

4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ประกอบด้วย เปอร์เซ็นต์ของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรม e-Learning, Data cleansing จำนวนพนักงานที่สอบผ่าน Single license

เพื่อให้ทุกส่วนงานสามารถกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับนโยบายการดำเนินงาน กลยุทธ์ของธนาคารได้อย่างแท้จริงและในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้นำข้อมูลทางการเงินคือ ความสามารถในการทำกำไร (Profitability ratio) มาร่วมวัดประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธนาคารรวมทั้งเครื่องมือ BSC ในการออกแบบตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของธนาคารเพื่อวิเคราะห์ผลการวิจัยให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดแก่ธนาคาร

การวัดผลการปฏิบัติงานดุลยภาพ BSC เป็นแนวคิดที่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพที่ทำให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถเห็นภาพรวมของธุรกิจได้อย่างชัดเจนและรวดเร็ว โดยผู้เชี่ยวชาญด้านการบัญชีบริหารของสหรัฐอเมริกาเป็นผู้คิดค้นขึ้นเมื่อปี ค.ศ.1992 โดยพิจารณาตัวชี้วัดใน 4 มุมมอง (Perspectives) แทนการพิจารณาเฉพาะมุมมองด้านการเงินเพียงอย่างเดียว

มุมมองทั้ง 4 ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal process perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth perspective)

การนำ BSC มาประยุกต์ใช้ในการจัดทำตัวชี้วัดผลการดำเนินงานนั้นจะช่วยเพิ่มประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กรและทำให้ทั้งองค์กรให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้นรวมถึงช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติช่วยในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมวัฒนธรรมขององค์กรโดยอาศัยการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายเป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ ซึ่งการนำมาใช้ในองค์กรไทยอาจต้องมีการประยุกต์หรือปรับเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างให้มีความเหมาะสมกับลักษณะองค์กรไทย เพื่อให้สามารถนำแนวคิด BSC มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ด้วยเหตุนี้ จึงเป็นที่มาของแนวคิดที่ผู้วิจัยสนใจจะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพและความสามารถในการทำกำไรของธนาคารของรัฐแห่งหนึ่ง เพื่อทราบว่าผลการดำเนินงานในปีงบประมาณ 2556-2557 บรรลุตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ขององค์กรและส่งผลต่อความสามารถในการทำกำไรของธนาคารหรือไม่ เพื่อนำผลการศึกษาไปเป็นแนวทางในการวางแผนและปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานของธนาคาร ซึ่งนำไปสู่การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการให้บริการแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพและความสามารถในการทำกำไรของธนาคารของรัฐแห่งหนึ่ง

สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1-4 เป็นสมมติฐานที่ใช้ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพและความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร ซึ่งจากงานวิจัยของ Davis and Albright (2004) ได้ทำการทดสอบสมมติฐานในส่วนของผลกระทบของการนำดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุลที่มีต่อผลการปฏิบัติงานทางการเงิน ในการทดสอบผู้วิจัยใช้ตัววัดคือ ตัวชี้วัดผลการดำเนินที่ธนาคารกำหนดตามหลัก BSC ทั้งหมด 9 ตัวกับผลการปฏิบัติงานทางการเงิน ซึ่งวิธีการทดสอบความสัมพันธ์จะเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับทั้ง 4 สมมติฐาน ผลการวิจัย พบว่า การนำหลัก BSC มาเป็นเครื่องมือในการกำหนดตัวชี้วัดผล

การดำเนินงานนั้นมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกกับผลการปฏิบัติงานทางการเงิน สามารถพิสูจน์ให้เห็นได้ว่า หลัก BSC มีประสิทธิภาพเป็นอย่างดี มีความสอดคล้องกับงานวิจัยอื่น ๆ ที่เคยทำมาแล้ว เช่น งานวิจัยในอุตสาหกรรมการผลิตของ Hoque and James (2000)

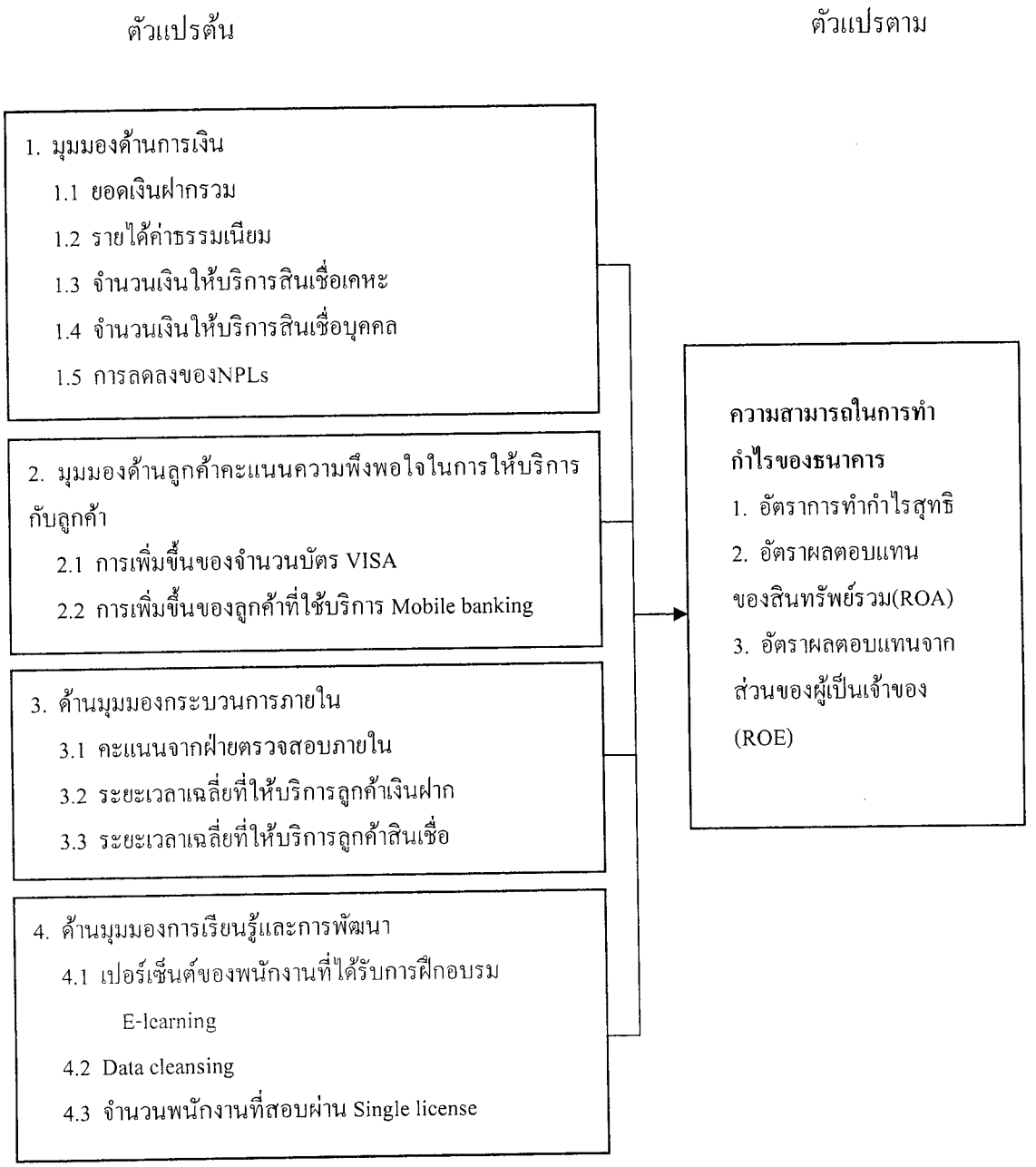
สมมติฐานที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพด้านการเงินและความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร

สมมติฐานที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพด้านลูกค้าและความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร

สมมติฐานที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพด้านกระบวนการภายในและความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร

สมมติฐานที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพด้านการเรียนรู้และความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพและความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร

2. เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนการดำเนินงาน ปรับกระบวนการทำงานของธนาคารตามหลัก BSC

ขอบเขตของการวิจัย

งานวิจัยนี้ใช้วิธีศึกษาวิจัยโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากงบการเงินประจำปีของธนาคาร รายงานผลการดำเนินงานของสาขา ในปี พ.ศ. 2556-2557 ของธนาคารของรัฐแห่งหนึ่ง ทั้งหมด 200 สาขา

ข้อจำกัดของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้อาจไม่ครอบคลุมถึงกลุ่มตัวอย่างที่มีผลการดำเนินงานทั่วทั้งธนาคาร เนื่องจากงานวิจัยนี้เน้นศึกษาแบบเฉพาะเจาะจง โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างเฉพาะธนาคารของรัฐแห่งหนึ่งจำนวน 200 สาขา เนื่องจากระยะเวลาและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ จำกัดในการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

หลัก Balanced Scorecard (BSC) หมายถึง เครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยอาศัยการวัดหรือประเมินที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

ธนาคารของรัฐแห่งหนึ่ง คือ ธนาคารของรัฐ จำนวน 200 สาขา

บทที่ 2
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพและความสามารถในการทำกำไรของธนาคารได้รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการศึกษาซึ่งประกอบด้วยแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีการวัดความสำเร็จแบบสมดุล (BSC)
2. ทฤษฎีดัชนีชี้วัดผลสำเร็จ
3. ทฤษฎีความสามารถในการทำกำไร
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีการวัดความสำเร็จแบบสมดุล (BSC)

แนวความคิดเกี่ยวกับ Balanced scorecard

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546) ได้อธิบายถึงแนวคิดพื้นฐานของ BSC ไว้ในหนังสือเรื่อง "BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน" ซึ่งเนื้อหาในหนังสือดังกล่าว ได้กล่าวถึงความหมายของ BSC ในแนวความคิดจากการศึกษาของ Kaplan and Norton คือ เครื่องมือที่ทำหน้าที่เปลี่ยนพันธกิจ (Mission) และกลยุทธ์ (Strategy) ให้เป็นชุดของการวัดผลการปฏิบัติงานสำหรับช่วยในการกำหนดกรอบของระบบการวัดและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารกลยุทธ์ได้อย่างครอบคลุมในทุกประเด็น ซึ่งองค์กรต่าง ๆ สามารถนำค่าตัวเลขที่วัดได้ไปใช้ในวัดผลการปฏิบัติ งานด้านต่าง ๆ ขององค์กรที่เกี่ยวข้องได้อย่างครอบคลุมทุกประเด็น เช่น การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน การเรียนรู้ และการเติบโตขององค์กร ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า BSC คือ ตัวชี้วัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้น เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรได้ครบทุก กลุ่มงาน โดยเฉพาะกลุ่มงานที่มีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจและการเติบโตขององค์กร เช่น

1. กลุ่มตัวชี้วัดด้านการเงิน (Financial perspective) เพื่อตอบสนองความต้องการของเจ้าของกิจการและ/ หรือ คณะผู้บริหารทางด้านความมั่นคงของฐานะทางการเงิน
2. กลุ่มตัวชี้วัดด้านลูกค้า (Customer perspective) เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อให้เกิดความพึงพอใจต่อสินค้าและการบริการ

กลุ่มตัวชี้วัดด้านกระบวนการภายใน (Internal business process perspective) เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิผล และมีประสิทธิภาพ

กลุ่มตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth perspective) เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรขององค์กรเกี่ยวกับการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนา เพื่อนำไป ต่อยอดธุรกิจ

BSC เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่ง ซึ่งเกิดจากแนวความคิดร่วมกันระหว่าง Dr. Robert S. Kaplan ศาสตราจารย์ทางด้านบัญชีแห่ง Harvard business school และ Dr. David Norton ผู้ก่อตั้งและประธานกรรมการบริษัท Renaissance Solutions และบริษัท Nolan, Norton & Company, Inc. ทั้ง Kaplan and Norton ได้ร่วมกันพัฒนาแนวความคิดเกี่ยวกับเครื่องมือดังกล่าว โดยการถ่ายทอดผ่านทางบทความวิชาการและการทดลองนำไปใช้ไปกับบริษัทที่ทั้งสองท่าน รับเป็นที่ปรึกษาด้วย และได้พัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับเครื่องมือนี้อย่างต่อเนื่อง โดยบทความทางวิชาการได้รับการตีพิมพ์ ได้แก่ บทความทางวิชาการเรื่อง "The balanced scorecard-measures that drive performance" ลงพิมพ์ใน Harvard Business Review ฉบับเดือนมกราคม-กุมภาพันธ์ ค.ศ. 1992 บทความทางวิชาการเรื่อง "Putting the balanced scorecard to work" ลงใน Harvard Business Review ฉบับเดือนกันยายน-ตุลาคม ค.ศ. 1993 "และบทความทางวิชาการเรื่อง "Using the balanced scorecard as a strategic management system" ลงใน Harvard Business Review ฉบับเดือนมกราคม-กุมภาพันธ์ ค.ศ. 1996 ซึ่งต่อมาทั้งสองได้เขียนหนังสือที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องโดยตรงกับเรื่อง Balanced scorecard อีกสองเรื่องคือ 1. "The balanced scorecard: Translating strategy into action" และ 2. "The strategy focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment" จัดพิมพ์โดย Harvard Business School Press จากบทความทางวิชาการ การทดลองนำไปใช้กับบริษัทหรือองค์กร การเขียนหนังสือทำให้เห็นได้ว่ามีการพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับ BSC อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเครื่องมือดังกล่าวมีสิ่งที่ควรเข้าใจเพิ่มเติม คือ

การกำหนดตัวชี้วัดขององค์กรจะต้องกำหนดให้ครอบคลุมทุกด้าน เป็นตัวชี้วัดที่สำคัญ และมีความเหมาะสมต่อองค์กรนั้น ๆ

องค์กรแต่ละองค์กรมีรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกัน จึงควรมีการกำหนดตัวชี้วัดเพิ่มเติมจากตัวอย่างตัวชี้วัด 4 ด้าน ของบทความและหนังสือของ Kaplan and Norton ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น เพื่อให้ครอบคลุมทุกประเด็นที่จะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

ตัวชี้วัดแต่ละด้านที่กำหนดขึ้นสำหรับองค์กรควรเป็นตัวชี้วัดที่มีความสำคัญและเหมาะสม โดยองค์กรควรหลีกเลี่ยงการให้ความสำคัญเฉพาะตัวชี้วัดด้านการเงิน (Financial perspective) โดยควรให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดอื่น ๆ อย่างเท่าเทียมกัน

BSC คือ เครื่องมือชนิดหนึ่งที่มีส่วนช่วยให้องค์กรที่นำไปประยุกต์ ใช้ประโยชน์สามารถประสบความสำเร็จแบบยั่งยืนได้ โดยหากองค์กรใช้เครื่องมือ BSC อย่างถูกต้องเหมาะสม ก็เป็นหลักประกันได้ว่าลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการต่อสินค้าและบริการขององค์กรจะเกิดความพึงพอใจต่อสินค้าและบริการขององค์กรอย่างต่อเนื่องและตลอดไป โดยองค์กรควรปรับปรุงรูปแบบการให้บริการและคุณภาพของสินค้าเพื่อตอบสนองต่อความคาดหวังในอนาคตของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าองค์กรควรจะให้ความสำคัญต่อตัวชี้วัดด้านลูกค้า (Customer perspective) ให้เป็นรูปธรรมนั่นเอง นอกจากนี้องค์กรควรให้ความสำคัญต่อบุคลากรขององค์กรโดยการกำหนดตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth perspective) เพื่อจะนำผลจากการวัดไปปรับปรุง และพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง บุคลากรขององค์กรจะเกิดความรักในองค์กรและอยากจะนำความรู้ ความสามารถมาใช้ทุ่มเทให้กับการทำงานให้กับองค์กร ซึ่งองค์กรที่จะนำเครื่องมือ BSC ไปประยุกต์ใช้สำหรับควบคุมการบริหารจัดการจะต้องทำความเข้าใจแนวความคิดนี้อย่างชัดเจนและถูกต้อง มิเช่นนั้นแล้วอาจจะนำเครื่องมือดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ไม่ถูกต้องและไม่เหมาะสมได้

แนวคิดพื้นฐานของ BSC

แนวคิดเกี่ยวพื้นฐานเกี่ยวกับกับมุมมอง BSC มีการเสนอไว้ 4 มุมมอง ดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน

เป้าหมายมุมมองทางด้านการเงินจะเน้นถึงวัตถุประสงค์ในระยะยาวขององค์กรขององค์กรซึ่งเป้าหมายทางการเงินที่ผู้บริหารส่วนใหญ่กำหนดไว้ คือความสามารถในการหากำไร การเจริญเติบโต และการเพิ่มคุณค่าให้แก่ส่วนของผู้ถือหุ้น (วรศักดิ์ ทุมมานนท์, 2545) ภายใต้กลยุทธ์ด้านการเงินส่วนใหญ่จะประกอบไปด้วยวัตถุประสงค์ที่สำคัญ (พรสรัญ รุ่งเจริญกิจกุล, 2545) ดังนี้

2. การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk management)
3. การปรับปรุงผลผลิตให้ดีขึ้น (Productivity improvement)
4. การเจริญเติบโตของรายได้ (Revenue growth)
5. การลดต้นทุน (Cost reduction)
6. การใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ (Asset utilization)

สำหรับการพิจารณาตัวชี้วัด (KPI) ของมุมมองด้านการเงิน เช่น การเพิ่มขึ้นของกำไร (Increase margin) การเพิ่มขึ้นของรายได้ (Increase revenue) การลดลงของต้นทุน (Reduce cost) และอื่น ๆ (พสุ เดชะรินทร์, 2544)

1. มุมมองด้านลูกค้า

เป้าหมายมุมมองทางด้านลูกค้าจะเน้นถึงแนวทางในทำให้กิจการหรือธุรกิจประสบความสำเร็จ โดยจะต้องหาแนวทางหรือวิธีการในการสร้างความพึงพอใจต่อสินค้าและบริการที่สามารถตอบสนอง ต่อความต้องการของลูกค้าให้เกิดความเชื่อมั่น ความพึงพอใจ และประทับใจสูงสุด (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2544)

สำหรับการพิจารณาตัวชี้วัด (KPI) ของมุมมองด้านลูกค้า เช่น ส่วนแบ่งตลาด (Market share) การรักษาลูกค้าเก่า (Customer retention) การเพิ่มลูกค้าใหม่ (Customer acquisition) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction) กำไรต่อลูกค้า (Customer profitability) และอื่น ๆ (พสุ เดชะรินทร์, 2544)

2. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal operations perspective)

เป้าหมายมุมองทางด้านกระบวนการภายใน หรือการดำเนินงานของกิจการหรือธุรกิจจะเน้นเกี่ยวกับการปรับปรุงกระบวนการภายในต่าง ๆ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและผู้ถือหุ้นให้เกิดความพึงพอใจและสามารถเพิ่มโอกาสในการแข่งขันทางธุรกิจในอนาคต (นพพร จุณณะปิยะ, 2548)

ผู้บริหารควรจะต้องศึกษากระบวนการดำเนินงานของกิจการหรือธุรกิจในแต่ละด้านให้ครอบคลุม โดยให้ความสำคัญเกี่ยวกับคุณภาพของกระบวนการ ระยะเวลาที่ใช้ในการส่งมอบงาน ต้นทุน และการร่วมมือระหว่างพนักงานภายในองค์กร (สุพานี สฤษฎ์วานิช, 2544)

สำหรับการพิจารณาตัวชี้วัด (KPI) ด้านกระบวนการภายใน เช่น ด้านผลิตภาพ (Productivity) ทักษะของพนักงาน (Employee skill) คุณภาพ (Quality) เวลาวงจร (Cycle time) การปฏิบัติงาน (Operations) และอื่น ๆ (พสุ เดชะรินทร์, 2544)

3. มุมองด้านวัตกรรมใหม่และการเรียนรู้ (Innovation and learning perspective)

เป้าหมายมุมองทางด้านวัตกรรมใหม่และการเรียนรู้ คือการเรียนรู้ ค้นคว้า และพัฒนาสินค้าให้มีความหลากหลาย มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น และการบริการที่ดีขึ้น เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าที่เพิ่มสูงขึ้น เนื่องจากในปัจจุบันการแข่งขันทางด้านธุรกิจมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ถึงแม้ว่าการดำเนินธุรกิจที่ให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจของลูกค้าและการปรับปรุงการบริหารกิจการภายในองค์กรจะมีคุณภาพแล้วก็ตามก็อาจทำให้ธุรกิจ

ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรหากไม่มีการพัฒนาสินค้ารูปแบบใหม่และการให้บริการที่ดีขึ้น (Robert, Kaplan, & Davis, 2002)

สำหรับการพิจารณาตัวชี้วัด (KPI) ด้านวัตกรรมใหม่และการเรียนรู้ เช่น ความพึงพอใจและทัศนคติของพนักงาน (Satisfaction and attitude of employee) ทักษะ (Skill) ของพนักงาน อัตราการลาออกของพนักงาน (Turnover) และอื่น ๆ (พสุ เดชะรินทร์, 2544)

จากแนวคิดเกี่ยวกับ BSC ทำให้ทราบถึงกระบวนการของเครื่องมือดังกล่าว ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า BSC คือเครื่องมือชนิดหนึ่งที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารจัดการองค์กรหรือกิจการ ทำให้เข้าใจภาพรวมและความสัมพันธ์ของส่วนงานต่าง ๆ ที่สำคัญภายในองค์กร สามารถประเมินภาพรวม และกำหนดนโยบายในการพัฒนาองค์กรได้อย่างเป็นระบบ โดยผู้บริหารจะนำกระบวนการของ BSC มาใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันและนำไปกำหนดทิศทางและเป้าหมายของดัชนีวัดผลการดำเนินงาน (KPI) แต่ละตัว หลังจากนั้น ผู้บริหารจึงกำหนดแผนงานและกรอบเวลาที่จำเป็นจะต้องดำเนินงานเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีการถ่ายทอดวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์จากระดับองค์กรสู่ระดับปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการเชื่อมโยงเหตุและผลของกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรม (กังวาน ยอดวิศิษฏ์ศักดิ์, 2545)

แผนที่กลยุทธ์ (Strategy map)

จากแนวคิดของ BSC ทำให้องค์กรมีกลยุทธ์ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม แต่ก่อนจะนำไปใช้งานจริง จะต้องนำเครื่องมืออีกชนิดหนึ่งที่สามารถอธิบายถึงความเชื่อมโยงของเหตุและผลของกลยุทธ์นั้นได้ โดยการกำหนดวัตถุประสงค์และกิจกรรมระยะสั้นที่สามารถช่วยสร้างความแตกต่างให้แก่ลูกค้าและสร้างคุณค่าให้กับส่วนของผู้ถือหุ้นได้ ดังนั้น องค์กรที่จะสร้างกระบวนการในการบริหารจัดการ เพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมควรจะต้องกำหนดขอบเขตการทำงานที่มีความสอดคล้องกันและมีความน่าเชื่อถือ สามารถอธิบายถึงเหตุและผลของกลยุทธ์ได้ ซึ่งปัจจัยสำคัญในการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม คือบุคลากรทุกคนในองค์กรเกิดความรู้ ความเข้าใจอย่างชัดเจนในวัตถุประสงค์และกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรสามารถจัดการการใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม สามารถสร้างจุดเด่นที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งและสามารถสร้างคุณค่าให้กับส่วนของผู้ถือหุ้นในระยะยาวได้ (Norton & Gouillart, 2004)

แผนที่กลยุทธ์ มีที่มาจากการผสานกรอบการทำงานของ BSC ทั้ง 4 มุมมอง เข้ากับแนวคิดทางกลยุทธ์ (Strategic themes) ซึ่งแผนที่กลยุทธ์ถือได้ว่าเป็นตัวประสานเพื่อช่วยในการแปลวิสัยทัศน์ไปเป็นการปฏิบัติ สำหรับองค์กรที่ต้องนำ BSC มาใช้จะต้องนำวัตถุประสงค์

เชิงกลยุทธ์ส่วนต่าง ๆ ขององค์กรมารวมกัน เพื่อกำหนดทิศทางให้ชัดเจน มีความสอดคล้องกัน มีการเรียงลำดับที่ชัดเจนและถูกต้อง นอกจากนี้แผนที่กลยุทธ์ (Strategy map) ยังเป็นส่วนสำคัญในการจัดทำระบบการประเมินผลองค์กร ซึ่งพนักงานที่เข้ามามีส่วนร่วมในระบบการประเมินผลควรมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์และการนำไปปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน (Norton & Gouillart, 2004)

พสุ เดชะรินทร์ (2546) ได้ศึกษาและ พบว่า แนวคิด BSC ได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้เพิ่มมากขึ้น กล่าวคือนอกจากเป็นเครื่องมือในการประเมินผลแล้วยังสามารถช่วยในการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการปฏิบัติได้ ซึ่งปัญหาที่พบอยู่ในปัจจุบัน พบว่า จุดอ่อนที่สำคัญของผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ได้อยู่ที่การวางแผนหรือการจัดทำกลยุทธ์แต่อยู่ที่ความสามารถในการนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นไปใช้ในการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องมีทั้งกลยุทธ์ที่ดีและความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการปฏิบัติ ถ้าหากองค์กรมีเพียงแต่กลยุทธ์ที่ดีเพียงอย่างเดียวแต่ไม่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมได้ก็จะไม่สามารถดำเนินงานได้ตามกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ ในขณะเดียวกันถ้าองค์กรมีความสามารถในการปฏิบัติงานแต่ขาดกลยุทธ์ที่ดีก็จะทำให้องค์กรขาดทิศทางในการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจน และยิ่งไปกว่านั้นถ้าหากองค์กรขาดทั้งกลยุทธ์ที่ดีและความสามารถในการปฏิบัติที่ดีแล้วองค์กรนั้นย่อมมีแนวโน้มจะไม่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจตั้งแต่แรก ดั้งนั้น อาจสรุปได้ว่าองค์กรที่จะสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างประสบความสำเร็จยังต้องอาศัย กลยุทธ์ที่ดีด้วย

การแปลงกลยุทธ์ไปสู่เครื่องมือ BSC

พสุ เดชะรินทร์ (2546) ได้ศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์ และ BSC ได้ข้อสรุปคือ BSC เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้ โดยได้มีการศึกษาเพิ่มเติมในองค์กรหลาย ๆ แห่งในการจัดทำ BSC พบว่า ปัญหาแรกที่องค์กรหลาย ๆ แห่งเผชิญ คือไม่ใช่องค์กรไม่มีกลยุทธ์แต่ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรมีความเข้าใจคลาดเคลื่อนต่อกลยุทธ์หรือกลยุทธ์ที่องค์กรมียังไม่ใช่กลยุทธ์ที่แท้จริงทำให้ไม่สามารถนำกลยุทธ์นั้นไปจัดทำเป็นเครื่องมือ BSC ต่อได้ นอกจากนี้ยังมีอีกปัญหาหนึ่งที่ผู้บริหารเผชิญ คือไม่ทราบวิธีการในการจะแปลงกลยุทธ์ที่มีอยู่ให้เข้าสู่หลักการของ BSC ถึงแม้ว่า BSC จะเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ ชนิดหนึ่งแต่ไม่ใช่เครื่องมือสำหรับจัดทำหรือพัฒนากลยุทธ์ ซึ่งเครื่องมือในการจัดทำหรือพัฒนากลยุทธ์มีอยู่หลายเครื่องมือ เช่น SWOT Analysis, 5-Forces analysis, Industry analysis, Competitor analysis, Value chain, Core competence เป็นต้น

ในการเริ่มจัดทำเครื่องมือ BSC องค์กรควรจะต้องมีกลยุทธ์ที่ชัดเจนแล้วซึ่งกลยุทธ์ขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ได้มาซึ่งเครื่องมือ BSC ที่ดีได้ มิเช่นนั้นอาจจะทำให้เกิด

การความผิดพลาดในการออกแบบเครื่องมือ BSC ได้ ดังนั้น แนวทางในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่เครื่องมือ BSC ควรจะต้องเริ่มต้นจากการทำความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับกลยุทธ์ให้ชัดเจนก่อน จากนั้นค่อยนำเสนอแนวทางในการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กรอย่างง่าย ๆ เพื่อให้เป็นแนวทางสำหรับการออกแบบเครื่องมือ BSC ต่อไป อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่องค์กรทั่วไปส่วนใหญ่ในประเทศไทยเผชิญ คือการขาดความสามารถในการนำกลยุทธ์นั้นไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติให้เกิดผลลัพธ์ที่แท้จริงไม่ใช่องค์กรไม่มีกลยุทธ์ ซึ่งผู้บริหารในประเทศไทยส่วนใหญ่ทั้งภาครัฐและเอกชนต่างมีความชำนาญในเครื่องมือและกระบวนการที่เกี่ยวข้องในการกำหนดกลยุทธ์ เช่น การนำเครื่องมือ SWOT Analysis มาใช้ในการวิเคราะห์ลูกค้าและคู่แข่งทางธุรกิจ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ โดยปัญหาอุปสรรคสำคัญขององค์กรที่ไม่สามารถแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ได้แก่

1. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นขาดการสื่อสารและถ่ายทอดไปยังผู้บริหารระดับต่าง ๆ และบุคลากรหรือพนักงาน ซึ่งถ้าบุคลากรภายในองค์กรไม่สามารถเข้าใจต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรแล้วก็จะทำให้เกิดปัญหาในการนำไปปฏิบัติได้ นอกจากนี้หากองค์กรมีการสื่อสารและถ่ายทอดที่ไม่ชัดเจนในเรื่องของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ไปยังพนักงานระดับต่าง ๆ ก็จะทำให้พนักงานไม่เข้าใจได้ ถึงแม้จะเข้าใจแต่ก็อาจจะทำให้ไม่ทราบว่าตนเองควรมีบทบาทและหน้าที่อย่างไรถึงจะช่วยให้บรรลุวิสัยทัศน์และบุคลากรก็อาจจะไม่ปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้

2. ในกรณีที่ผู้บริหารระดับต่าง ๆ และพนักงานหรือบุคลากรมีความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ รวมทั้งทราบถึงบทบาทและหน้าที่ของตนเองแล้วแต่หากขาดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติตามกลยุทธ์แล้ว ก็จะทำให้กลยุทธ์นั้น ๆ ประสบความสำเร็จได้ยาก โดยจากการสำรวจ พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรส่วนใหญ่จะเน้นที่การทำงานในแต่ละวันมากกว่าการปฏิบัติตามกลยุทธ์ เนื่องจากหากงานประจำวันไม่แล้วเสร็จอาจจะทำให้ถูกหัวหน้าตำหนิได้ ในขณะที่ถ้าไม่ได้ปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ก็ยังสามารถที่จะปรับแผนกลยุทธ์เป็นแผนของปีหน้าได้

3. ประเด็นสุดท้ายที่สำคัญ คือ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมักไม่ค่อยใส่ใจและให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากเท่าที่ควร เนื่องจากในมุมมองของผู้บริหารเกี่ยวกับกลยุทธ์คือกลยุทธ์เป็นกิจกรรมที่ทำเพียงปีละ 1 ครั้ง เมื่อต้องวางแผนกลยุทธ์ประจำปีเท่านั้นแต่จริง ๆ แล้วกลยุทธ์เป็นสิ่งที่ต้องตระหนักถึงอย่างต่อเนื่อง ในการประชุมแต่ละครั้งของผู้บริหารระดับสูง ไม่ว่าจะเป็นการประชุมประจำสัปดาห์ การประชุมประจำเดือน การประชุมประจำไตรมาส ควรมีหัวข้อเรื่องกลยุทธ์ขององค์กรเป็นหัวข้อหลัก แต่โดยส่วนมากแล้วมัก พบว่า หัวข้อการประชุมแต่ละครั้งจะไม่ค่อยเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ขององค์กรเท่าไรอาจจะเป็นเพราะผู้บริหารระดับสูงบางองค์กรยังไม่เห็นถึงความสำคัญของกลยุทธ์ กล่าวคือยังไม่เห็นว่ากลยุทธ์

เป็นสิ่งที่จะต้องทำอย่างต่อเนื่องจึงทำให้กลยุทธ์ไม่ได้มีการนำไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง จากปัญหาดังกล่าวจึงได้มีการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการปฏิบัติขององค์กรต่าง ๆ และมีการพัฒนาแนวคิดด้าน BSC ขึ้นมาและองค์กรต่าง ๆ ก็ได้มีการนำแนวคิดนี้ไปใช้งานเพิ่มมากขึ้น ทำให้ พบว่า BSC เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่สามารถใช้ประเมินผลองค์กรแล้วยังสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการนำ กลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้ และสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารและถ่ายทอดไปยังผู้บริหารระดับต่าง ๆ และบุคลากรหรือพนักงานได้รับทราบด้วย โดยในการแปลงผังดุลดัชนี (BSC) จากระดับองค์กรไปสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลจะช่วยทำให้บุคลากรทุกคนรับทราบถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่ตนเองจะต้องนำไปปฏิบัติ ดังนั้น เพื่อให้กลยุทธ์ขององค์กรสามารถประสบความสำเร็จได้ จึงควรจะมีการนำผังดุลดัชนี (BSC) มากำหนดเป็นหัวข้อหลักในการประชุมของผู้บริหารระดับสูงเพื่อให้เกิดการตระหนักถึงความสำคัญของกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนการสร้าง BSC

จรินทร์ อาสาทรงธรรม (2546) ได้ศึกษาเกี่ยวกับขั้นตอนที่องค์กรต้องให้ความสำคัญในการสร้าง BSC เพราะการวางแผนการดำเนินงานที่ดี จะทำให้องค์กรหรือกิจการสามารถทำงานได้ดีและมีประสิทธิภาพ ซึ่งขั้นตอนการสร้าง BSC ที่สำคัญประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) ขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงสถานะพื้นฐานขององค์กร

2. การพัฒนาวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กร ผู้บริหารจะมีวิสัยทัศน์แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของผู้บริหาร

3. การกำหนดมุมมอง (Perspective) ด้านต่าง ๆ ที่จะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินกิจการ โดยมุมมองของแต่ละกิจการจะแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพื้นฐานของการดำเนินกิจการ

4. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) และวัตถุประสงค์ (Objective) ในมุมมองด้านต่าง ๆ โดยเรียงลำดับความสำคัญเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร โดยมุมมองด้านต่าง ๆ จะประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Operation Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and growth perspective)

5. การจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ด้านต่าง ๆ ในลักษณะความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงเหตุและผล (Cause and effect relationship) เพื่อสร้างแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy map)

6. การกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) และเป้าหมาย (Target) สำหรับแต่ละมุมมองพร้อมทั้งเรียงลำดับความสำคัญ

7. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action plan)

การประเมินผลองค์กรแบบสมดุล (BSC)

เนื่องจากปัจจุบัน การแข่งขันทางธุรกิจมีความรุนแรงมากขึ้น ดังนั้น การบริหารจัดการจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นโดยการพัฒนาเครื่องมือที่จะนำไปใช้ประเมินผลองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์การแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบัน โดยเครื่องมือที่นำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่นิยมนำมาใช้กันมากในปัจจุบัน คือ BSC

BSC เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการถ่ายทอดและแปลงวิสัยทัศน์ (Vision) ลงไปสู่เป้าหมายในระดับต่าง ๆ ตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึงระดับปฏิบัติงาน รวมถึงเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมและติดตามผลการดำเนินงานทางธุรกิจในแต่ละขั้นตอน (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547) ซึ่งวัตถุประสงค์ของการวัดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานโดยใช้ BSC นั้นไม่ใช่เพียงการเก็บข้อมูลชั่วคราวเท่านั้น แต่จะเป็นการสร้างกระบวนการในการผลักดันภารกิจและกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจนั้น ๆ โดยใช้ BSC เป็นเครื่องมือในการแปลงภารกิจและกลยุทธ์จากหน่วยงานไปเป็นวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจและสามารถใช้เป็นตัวชี้วัดผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรมได้ (กฤษณา สุวรรณภักดี, 2544)

Robert, Kaplan, and David (2002 อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์, 2544) ได้นำเสนอแนวคิด BSC ในวารสาร Harvard Business Review ในปี ค.ศ. 1992 โดยทั้งสองได้ทำการสำรวจสาเหตุที่ตลาดหุ้นอเมริกาประสบปัญหาในปี ค.ศ. 1987 โดยพบว่า สาเหตุของปัญหาดังกล่าวเกิดจากการที่บริษัทส่วนใหญ่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรโดยใช้ตัวเลขทางการเงินเป็นหลัก ซึ่งข้อมูลตัวเลขทางการเงินเหล่านั้นจะแสดงผลการประกอบการในอดีตและฐานะทางการเงินในปัจจุบัน แต่ไม่ได้สะท้อนให้เห็นถึงปัจจัยด้านอื่น ๆ ที่มีความสำคัญต่อการเจริญเติบโตขององค์กรในระยะยาว เนื่องจากลักษณะการประกอบธุรกิจในปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงไปมาก ดังนั้นการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินเป็นหลักเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอต่อการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบัน (พรสรัญ รุ่งเจริญกิจกุล, 2545)

ในการวัดและการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ควรพิจารณาเพียงมุมมองด้านการเงินเพียงอย่างเดียว ควรพิจารณามุมมองในด้านอื่นด้วย ซึ่งในการพิจารณาควรจะประกอบด้วยมุมมอง 4 ด้าน คือ

1. มุมมองด้านการเงิน

2. มุมมองด้านลูกค้า

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน

4. มุมมองด้านวัตกรรมใหม่และการเรียนรู้ (Hilton, 2002)

แนวคิด BSC ได้ถูกพัฒนาเป็นเครื่องมือในการบริหารและดำเนินงานตามกลยุทธ์ขององค์กรในปัจจุบัน ซึ่งถูกใช้เป็นเครื่องมือในการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายที่องค์กรวางไว้กับความสำเร็จในการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โดยเปลี่ยนจากพันธกิจและกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมาย ซึ่งมีการวัดผลการปฏิบัติงานผ่านมุมมองทั้ง 4 ด้าน โดยในแต่ละมุมมองจะมีการตั้งเป้าหมายและมีการวัดผลการปฏิบัติงาน รวมถึงวิธีการดำเนินงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งมุมมองทั้ง 4 ด้าน จะมีความสอดคล้องซึ่งกันและกันทำให้เกิดความสมดุลในการดำเนินงาน เพราะสามารถตรวจสอบซึ่งกันและกันได้อย่างเหมาะสม (พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์, 2545)

ในการจัดทำ BSC จำเป็นต้องอาศัยตัวชี้วัด (KPI) ประกอบในการจัดทำด้วย โดยตัวชี้วัดดังกล่าวจะเป็นเครื่องมือที่ทำให้ทราบว่ามุมมองแต่ละด้านนั้น มีปัจจัยใดที่องค์กรควรให้ความสำคัญในการนำไปใช้สำหรับประเมินผล

พสุ เดชะรินทร์ (2546, หน้า 20-49) ได้กล่าวถึงหลักการที่สำคัญของ BSC ที่นำไปใช้ในการประเมินผลองค์กรในหนังสือเรื่อง "เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย BSC and Key performance indicators" โดยเนื้อหาในหนังสือกล่าวถึงมุมมองด้านอื่น ๆ ที่ผู้บริหารควรจะนำมาใช้พิจารณาสำหรับการประเมินผลองค์กรซึ่งในปัจจุบันไม่สามารถพิจารณาเพียงตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียวได้ ซึ่งหลักการดังกล่าวมีที่มาจากการศึกษาเกี่ยวกับ BSC ที่ Kaplan and Norton พัฒนาขึ้นมา เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กร ซึ่งจะเห็นได้ว่าผังดุลดัชนี (BSC) ประกอบด้วยมุมมองทั้งหมด 4 ด้าน ได้แก่

1. วัตถุประสงค์ คือ สิ่งที่องค์กรต้องการจะดำเนินการให้ประสบความสำเร็จหรือต้องการไปให้ถึงเป้าหมาย โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญของมุมมองแต่ละด้านขึ้นมา ตัวอย่างการกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญในมุมมองด้านต่าง ๆ เช่น

1.1 วัตถุประสงค์ที่สำคัญด้านการเงิน เช่น การเพิ่มรายได้ การลดต้นทุน การเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) เป็นต้น

1.2 วัตถุประสงค์ที่สำคัญด้านลูกค้า เช่น ส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น การรักษาฐานลูกค้าเดิม การหากลุ่มลูกค้าใหม่ การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ การให้บริการที่รวดเร็ว การรักษาภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร เป็นต้น

1.3 วัตถุประสงค์ที่สำคัญด้านกระบวนการภายใน เช่น การดำเนินงานที่รวดเร็ว กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ กระบวนการส่งมอบสินค้าที่รวดเร็วและตรงเวลา กระบวนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

1.4 วัตถุประสงค์ที่สำคัญด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เช่น การพัฒนาทักษะของพนักงาน การรักษาพนักงานที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กรต่อไป การเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถแสดงศักยภาพ การจัดหาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี เป็นต้น

2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key performance indicators) คือการกำหนดตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งใช้เป็นเครื่องมือสำหรับวัดว่าองค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ เช่น

2.1 สำหรับมุมมองด้านการเงิน ตัวอย่างตัวชี้วัดที่นิยมนำมาใช้ตอบวัตถุประสงค์การเพิ่มรายได้ เช่น การเปลี่ยนแปลงของรายได้ในปัจจุบันที่เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา

2.2 สำหรับมุมมองด้านลูกค้า ตัวอย่างตัวชี้วัดที่นิยมนำมาใช้ตอบวัตถุประสงค์การรักษาฐานลูกค้าเดิม เช่น จำนวนลูกค้าทั้งหมด หรือจำนวนลูกค้าที่ลดลง (Defection rate)

2.3 สำหรับมุมมองด้านกระบวนการภายใน ตัวอย่างตัวชี้วัดที่นิยมนำมาใช้ตอบวัตถุประสงค์การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ เช่น จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต หรือร้อยละของสินค้าที่ผ่านการตรวจคุณภาพ

2.4 สำหรับมุมมองด้านด้านการเรียนรู้และการพัฒนาตัวอย่างตัวชี้วัดที่นิยมนำมาใช้ตอบวัตถุประสงค์การพัฒนาทักษะของพนักงาน เช่น จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปี หรือระดับความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น (Competencies level)

3. เป้าหมาย คือ สิ่งที่ต้องการจะไปให้ถึง หรือการกำหนดตัวเลขขึ้นมาเป็นตัวชี้วัดเพื่อให้มีเป้าหมายในการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ เช่น

3.1 เป้าหมายของการเพิ่มขึ้นของรายได้เท่ากับร้อยละ 20 ต่อปี

3.2 เป้าหมายของจำนวนลูกค้าเก่าที่หายจะต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี

3.3 เป้าหมายของจำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิตต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี

3.4 เป้าหมายของจำนวนชั่วโมงในการอบรมเท่ากับ 10 วันต่อคนต่อปี

4. ความคิดริเริ่มหรือสิ่งที่จะทำ (Initiatives) คือการคิดริเริ่มสิ่งใหม่หรือสิ่งที่ยังไม่มีใครเคยทำมาก่อนซึ่งหากทำแล้วสามารถสร้างโอกาสให้บริษัทหรือองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้ โดยความคิดริเริ่มหรือสิ่งที่จะทำเป็นเพียงกิจกรรมเบื้องต้นหรือแผนงานโครงการ หรือสิ่งที่องค์กรคิดจะทำเท่านั้น ยังไม่ได้ลงรายละเอียดถึงขั้นตอนของแผนปฏิบัติการ (Action plan) โดยความคิด

ริเริ่มที่จะทำไม่ควรเป็นการนำสิ่งที่ทำอยู่แล้วแต่ไม่มีประสิทธิภาพพอจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายมานำเสนอเป็นกลยุทธ์ของความคิดริเริ่ม

นอกจากมุมมอง 4 ด้าน ตามมาตรฐานของผังดุลดัชนี (BSC) แล้ว ส่วนใหญ่ในการนำไปใช้ปฏิบัติจริงจะมีมุมองเพิ่มขึ้นมาอีก 1 ด้าน คือข้อมูลในปัจจุบัน (Baseline data) ซึ่งจะแสดงเกี่ยวกับข้อมูลในปัจจุบันของตัวชี้วัดแต่ละตัว โดยการรวบรวมข้อมูลในปัจจุบันจะสามารถเป็นตัวช่วยในการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัวให้มีความชัดเจนมากขึ้นได้ ซึ่งข้อมูลในปัจจุบันที่นำมาใช้พิจารณานั้นไม่จำเป็นจะต้องมีข้อมูลครบทุกตัวชี้วัดเนื่องจากตัวชี้วัดบางตัวอาจจะไม่เคยมีมาก่อนหรือเป็นสิ่งใหม่ก็ได้ทำให้ไม่มีข้อมูลพื้นฐานของตัวชี้วัดนั้น ๆ ดังนั้นในทางปฏิบัติแล้วองค์กรสามารถดำเนินการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดต่อไปได้ ซึ่งในภายหลังข้อมูลที่ยังขาดอยู่ก็จะสามารถค้นหาเพิ่มเติมเข้ามาได้

สำหรับการจัดทำ BSC ยังมีปัจจัยที่สำคัญที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับมุมมองทั้ง 4 ด้าน คือ จะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรถึงจะอธิบายได้ว่าสิ่งนั้นมีความสำคัญสำหรับองค์กร นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างมุมมองทั้ง 4 ด้าน ด้วย ซึ่งโดยทั่วไปแล้วแต่ละองค์กรจะมีวิสัยทัศน์ในการดำเนินธุรกิจ คือมีเป้าหมายจะเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมในธุรกิจที่ประกอบกิจการอยู่ ต้องการทำกำไรสูงสุด โดยกำไรจะสูงสุดก็ต่อเมื่อมีรายได้เพิ่มขึ้นหรือต้นทุนที่ลดลง (มุมมองด้านการเงิน) ซึ่งรายได้ขององค์กรจะเพิ่มขึ้นได้จะต้องมีความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งอื่นได้ กล่าวคือจะต้องสามารถช่วงชิงส่วนแบ่งการตลาดให้เพิ่มขึ้นหรือทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจต่อสินค้าและบริการเพิ่มขึ้น โดยการนำเสนอสินค้าและบริการในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ (มุมมองด้านลูกค้า) ซึ่งจะต้องพัฒนากระบวนการในการดำเนินงานที่เหมาะสมเพื่อนำเสนอในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ (มุมมองด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน) โดยองค์กรที่มีบุคลากรที่มีทักษะ ความสามารถ มีขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ดีและเทคโนโลยีที่ทันสมัยจะมีส่วนช่วยให้องค์กรมีกระบวนการในการดำเนินกิจการที่สามารถสร้างสิ่งที่ดีและมีคุณค่าให้กับลูกค้าได้ (มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา) ดังนั้น จะเห็นได้ว่ามุมมองทั้ง 4 ด้านได้ถูกกำหนดขึ้นมา โดยอาศัยหลักปรัชญาในการดำเนินธุรกิจทั่ว ๆ ไป และมุมมองทั้ง 4 ด้าน ยังมีความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงเหตุและผล (Cause and effect relationship) โดยองค์กรที่จะสามารถทำกำไรเพิ่มได้จะต้องเพิ่มปริมาณยอดขาย หรือเพิ่มปริมาณลูกค้า ซึ่งการจะเพิ่มปริมาณลูกค้าได้นั้นพนักงานหรือบุคลากรจะต้องมีทักษะและมีความกระตือรือร้นในการทำงานเพื่อให้การดำเนินงานภายในองค์กรมีคุณภาพ ซึ่งจะเห็นได้ว่าเป็นความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงเหตุและผล (Cause and effect relationship) และคุณลักษณะสำคัญที่ทำให้ BSC มีความแตกต่างจากเครื่องมือในการประเมินผลทั่วไป

สำหรับนิยามและความหมายของกลยุทธ์ สามารถสรุปแบบกว้าง ๆ ได้ คือ "วิธีการหรือแนวทางที่องค์กรจะนำเสนอคุณค่า (Value) ให้กับลูกค้าเพื่อทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ (ซึ่งอาจจะเป็นกำไรหรือวิสัยทัศน์)" สำหรับในการพิจารณากลยุทธ์บริษัทเอกชนสามารถเริ่มต้นจากคำถามง่าย ๆ ต่อไปนี้

1. ลูกค้าหรือตลาดในกลุ่มไหนที่องค์กรจะเข้าไปแข่งขันทางธุรกิจด้วย

2. อะไรคือคุณค่าหรือความต้องการที่ลูกค้าเป้าหมายขององค์กรต้องการ

3. องค์กรจะนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าเป้าหมายต้องการนั้นในลักษณะอย่างไรและจะสร้างความแตกต่างในสายตาของลูกค้าได้อย่างไร

ประโยชน์ของ BSC

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546, หน้า 44) ได้สรุปเกี่ยวกับประโยชน์ของ BSC ดังนี้

1. BSC สามารถช่วยในการสื่อสารประชาสัมพันธ์ให้กับบุคลากรทุกคนในองค์กรได้รับทราบวัตถุประสงค์ทั้งในระดับองค์กรและในระดับฝ่ายอย่างถูกต้อง ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานสามารถดำเนินไปได้อย่างถูกต้องและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

2. BSC สามารถช่วยทำให้เกิดการวางแผน การกำหนดเป้าหมาย และการสร้างสรรค์กิจกรรมเชิงกลยุทธ์ในรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งกิจกรรมที่จะใช้วัดผลหรือตัวชี้วัดที่สำคัญทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

3. BSC สามารถช่วยทำให้ทัศนคติของบุคลากรในองค์กรที่มีต่อการดำเนินธุรกิจและการทำงานเป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4. BSC สามารถช่วยในการกำหนดกรอบและทิศทางในการทำงานซึ่งมีส่วนสำคัญในการช่วยให้การปฏิบัติงานในทุกระดับขององค์กรดำเนินไปได้อย่างสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานขององค์กร

5. BSC สามารถช่วยเป็นหลักประกันแห่งความสำเร็จของการบริหารและการปฏิบัติงานในทุกฝ่าย ทุกแผนก อย่างยั่งยืน ซึ่งองค์กรที่นำผังดุลดัชนี้ (BSC) ไปใช้ประโยชน์จะช่วยเพิ่มโอกาสในการแข่งขันทำให้สามารถชนะคู่แข่งทางธุรกิจรายอื่นได้

ความล้มเหลวในการประยุกต์ BSC

BSC เป็นเครื่องมือที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ที่เป็นรูปธรรมกับองค์กรได้ แต่ในขณะเดียวกัน การนำเครื่องมือดังกล่าวไปประยุกต์ใช้งานอาจจะไม่ประสบความสำเร็จเสมอไป ซึ่งสามารถสรุปปัญหาที่สำคัญของการนำ BSC ไปใช้งาน ได้ดังนี้

1. ผู้พัฒนาระบบไม่เข้าใจความต้องการและกลยุทธ์ขององค์กรอย่างแท้จริง

2. ผู้พัฒนาระบบไม่รู้จักธุรกิจและอุตสาหกรรม

3. ทีมงานพัฒนาระบบมีจุดอ่อนด้านการบัญชีและการเงิน

4. ทีมงานขาดทักษะและประสบการณ์ในการทำวิจัยเชิงปฏิบัติงาน

5. ขาดการบูรณาการเข้ากับการดำเนินงานที่สำคัญซึ่งเป็นแก่นของธุรกิจ

6. ผู้ปฏิบัติไม่เข้าในแนวคิดและหลักการของ Balanced scorecard อย่างแท้จริง

7. ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงและความต่อเนื่องในการดำเนินงาน

(ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์, 2544)

ทฤษฎีดัชนีวัดผลสำเร็จ

วรภัทร์ ภู่เจริญ (2502) ดัชนีวัดผลสำเร็จ หรือ KPI ย่อมาจากคำว่า Key performance indicator ซึ่งในหนังสือ "KPI ทำให้ง่าย" ได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

1. Performance indicator คือ ตัวชี้วัดที่แสดงว่าผลการดำเนินการเป็นอย่างไร หรือดัชนีวัดผลงาน

2. Key performance indicator (KPI) คือ การเลือกตัวชี้วัดที่โดดเด่นที่มีความสำคัญออกมาใช้งานการบริหาร

จากการศึกษาวิจัย Corporate performance assessment ในประเทศไทยในปี ค.ศ. 1999 พบว่า ดัชนีวัดผลสำเร็จ (Key performance Indicator: KPI) ที่ใช้กันมากที่สุด ได้แก่ ความพึงพอใจลูกค้า ซึ่งกิจการร้อยละ 87 % ใช้วัดความพึงพอใจลูกค้า กิจการร้อยละ 78.4 % ใช้วัดด้านคุณภาพ และอันดับ 3 คือใช้วัดกำไรต่อยอดขาย

เพื่อให้มีการคัดเลือกดัชนีวัดผลสำเร็จ (KPI) ที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น จึงได้มีการกำหนดเกณฑ์ที่ใช้สำหรับช่วยในการตัดสินใจมาใช้เป็นส่วนหนึ่งในการเลือกดัชนีวัดผลสำเร็จ ตามเกณฑ์ Simple multi-attribute rating technique (Specific, Measurable, Attainable, Realistic และ Time-sensitive: SMART) ซึ่งเป็นแนวคิดของ Edwards and Baron (1994) เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายในการวัดผลร่วมกับการใช้เครื่องมือ BSC (Shahin, 2007)

Shahin (2007) ได้ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับการกำหนดผู้มีส่วนร่วมในการคัดเลือกดัชนีวัดผลสำเร็จ (KPI) ซึ่งประกอบด้วย ผู้จัดการด้านการเงิน (Finance manager) ผู้จัดการด้านประกันคุณภาพ (Quality assurance manager) ผู้ชำนาญการและพนักงาน (Supervisors and employees) โดยให้ข้อเสนอแนะจากผลของงานวิจัยว่าการคัดเลือกดัชนีวัดผลสำเร็จ (KPI) ควรจะกระจายบทบาทให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดและเลือกดัชนีวัดผลต่าง ๆ มาใช้ในการทำงาน

สำหรับขั้นตอนการกำหนดและคัดเลือกดัชนีวัดผลสำเร็จ (KPI) งานวิจัยของ Valiris, Chytas, and Glykas (2005) ได้สรุปรายละเอียดไว้ ดังนี้

1. สร้างพันธกิจ กลยุทธ์ และปัจจัยสู่ความสำเร็จ
2. สร้างดัชนีวัดผลสำเร็จที่สามารถเป็นไปได้
3. ระบุและเลือกดัชนีวัดผลสำเร็จหลักที่คิดว่าสำคัญ
4. สร้างเป้าหมายสำหรับการวัดผลที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการตั้งดัชนีวัดผลสำเร็จ

การคัดเลือกดัชนีวัดผลสำเร็จ (KPI) โดยใช้วิธีตามงานวิจัยของ Valiris and others. (2005) จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของการวัดผลตามแนวคิดของ Balanced scorecard (BSC) ซึ่งได้มาจากการระดมความคิด การอาศัยประสบการณ์ ความรู้ ความชำนาญ เพื่อนำมาใช้สำหรับระบุและกำหนดดัชนีวัดผลสำเร็จ (KPI) ที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด

การกำหนดตัวชี้วัดผลงาน

ในการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปใช้ปฏิบัติ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการนั้น ตัวชี้วัดผลงาน (KPIs) ถือว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญชนิดหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีการกำหนดตัวชี้วัดที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย โดยในปี ค.ศ. 1996 Binnersley ได้กล่าวว่าถ้าการวัดผลการดำเนินการเป็นไปอย่างถูกต้องก็จะมีส่วนช่วยให้ทุกคนในองค์กรสามารถทำสิ่งที่ถูกต้องในสถานที่และเวลาที่ถูกต้องด้วย (ณัฐพล ชวลิตชีวิน และปราโมทย์ ศุภปัญญา, 2545, หน้า 93)

โดยความหมายของตัวชี้วัดผลงาน (KPIs) นั้นมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้หลายท่าน ตัวอย่างเช่น

ตัวชี้วัดผลงาน (KPIs) หมายถึง เครื่องมือที่ในการใช้วัดและประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ที่สำคัญขององค์กร ซึ่งสามารถแสดงผลเป็นข้อมูลได้ในรูปแบบของตัวเลข เพื่อสะท้อนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานขององค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร (วสิษฐ์ พรหมบุตร, 2549, หน้า 12-13)

ตัวชี้วัดผลงาน (KPIs) หมายถึง เครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้ในการวัดความก้าวหน้าของการบรรลุแต่ละเป้าหมายตามจุดประสงค์ซึ่งจะต้องสามารถวัดผลและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จได้ โดยทุกเป้าหมายจะต้องมีตัวชี้วัด (พสุ เดชะรินทร์, 2544, หน้า 24)

ตัวชี้วัดผลงาน (KPIs) หมายถึง ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ เพื่อวัดดูว่าองค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ และบรรลุวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด (วัฒนา พัฒนพงศ์, 2546, หน้า 45)

ตัวชี้วัดผลงาน (KPIs) หมายถึง ตัวชี้วัดที่บอกถึงผลงานหลักที่มีความสำคัญและจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จต่อผลงานที่ต้องการ (Outcome) ของตำแหน่งงานนั้น ๆ ซึ่งอาจตั้งคำถามว่าตำแหน่งงานนั้น ๆ มีความสำคัญอย่างไร (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2544, หน้า 238)

จากความหมายของตัวชี้วัดผลงาน (KPIs) ที่นักวิชาการหลายท่านได้ให้คำนิยามไว้ ผู้วิจัยขอสรุปว่า ตัวชี้วัดผลงาน (KPIs) หมายถึง เครื่องมือที่ใช้ในการวัดและประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ที่มีความสำคัญทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล โดยจะแสดงผลข้อมูลในรูปของตัวเลข เพื่อใช้สำหรับพิจารณาองค์กรหรือพนักงานว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่และมากน้อยเพียงใด

ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี

ศุภชัย เมืองรักษ์ (2550, หน้า 30) กล่าวว่าตัวชี้วัดผลงาน (KPIs) ที่ดีควรประกอบไปด้วย

1. Lead indicators คือตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ หรือสิ่งที่เป็นเงื่อนไข หรือปัจจัยที่เป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี (Performance drivers)

2. Lag indicators คือตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรมและเป็นผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานขององค์กร (Outcome measures)

นอกจากนี้ พสุ เดชะรินทร์ (2544, หน้า 25-27) ยังได้กล่าวถึงลักษณะที่ดีของตัวชี้วัดผลงาน ดังนี้

1. ตัวชี้วัดที่ดีควรมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์การ

2. ตัวชี้วัดที่ดีควรแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น ซึ่งจะมี 2 ลักษณะ ได้แก่

2.1 ตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร หรือที่เรียกว่า Performance indicators

2.2 ตัวชี้วัดที่ใช้วัดกิจกรรมหรืองานที่มีความสำคัญแต่อาจจะไม่ค่อยเกิดความผิดพลาด แต่ถ้ากิจกรรมเหล่านี้มีความผิดพลาดเมื่อใดจะเกิดปัญหาอย่างรุนแรงต่อองค์กร ซึ่งตัวชี้วัดในลักษณะนี้ เรียกว่า Danger indicators ตัวอย่างเช่น ในการขับรถยนต์ ตัวชี้วัดที่แสดงถึง Performance ของเครื่องยนต์ ได้แก่ ความเร็ว อัตราเร่ง อัตราการใช้น้ำมัน แต่ภายในรถยนต์แต่ละคันยังมีตัวชี้วัดที่แสดงถึงการดำเนินงานของรถยนต์ที่ไม่ได้เป็นลักษณะของ Performance แต่เป็นการดำเนินงานที่มีความสำคัญและถ้าผิดพลาดเมื่อใดจะส่งผลกระทบต่อรถทั้งคัน เช่น ที่วัดความร้อนของเครื่องยนต์หรือไฟสัญญาณเตือนในเรื่องของน้ำมันเครื่อง เป็นต้น

3. ควรประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading indicators) และผล (Lagging indicators)

4. ควรประกอบด้วยมิติหรือมุมมองที่หลากหลาย เช่น ในงานให้บริการไม่ได้วัดผล

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

จากการสำรวจเพียงแค่ผู้รับบริการเท่านั้น แต่ควรรวมถึงมุมมองด้านคุณภาพการให้บริการ และมุมมองด้านการพัฒนาองค์กรที่เกี่ยวข้อง

5. ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นจะต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบทุกตัว

6. ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นมา ควรเป็นตัวชี้วัดที่องค์กรสามารถควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ 80 ของตัวชี้วัดทั้งหมด เนื่องจาก ถ้าภายในองค์กรประกอบด้วยตัวชี้วัดที่ไม่สามารถควบคุมได้จำนวนมากเกินไป จะทำให้ตัวชี้วัดนั้นไม่สามารถแสดงถึงความสามารถในการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กร

7. ควรเป็นตัวชี้วัดที่มีความเหมาะสมสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้และเป็นที่เข้าใจของบุคคลทั่วไป โดยไม่ควรเป็นตัวชี้วัดที่มีผู้เข้าใจเพียงแค่ผู้จัดทำตัวชี้วัดเท่านั้น

8. ตัวชี้วัดจะต้องช่วยให้ผู้บริหารสามารถใช้ในสำหรับติดตามการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้นอกเหนือจากใช้ตัวชี้วัด เพื่อการประเมินผล องค์กรบางแห่งนำผลของตัวชี้วัดใส่ไว้ในระบบ Intranet ภายในองค์กร โดยจัดทำเป็นรูปกราฟฟิคที่สามารถเข้าใจได้ง่ายและใช้สีที่สื่อความหมายได้ในระดับสากล ได้แก่ สีเขียวแสดงว่าตัวชี้วัดนั้นบรรลุเป้าหมายและปลอดภัย สีเหลืองแสดงว่าตัวชี้วัดนั้นผลการดำเนินงานนั้นเริ่มมีปัญหา และสีแดงแสดงว่าตัวชี้วัดนั้นมีปัญหาเกิดขึ้น

9. ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร ซึ่งเป็นข้อที่ควรระวังในการกำหนดตัวชี้วัด เนื่องจากเมื่อมีการนำตัวชี้วัดมาใช้งานในองค์กรจะทำให้แต่ละหน่วยงานในองค์กรต่างแย่งชิงทรัพยากรภายในองค์กรกัน เพื่อที่จะให้หน่วยงานตนเองบรรลุถึงเป้าหมายของตัวชี้วัด อาจจะทำให้เกิดความไม่ร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานแต่ละหน่วยงาน เนื่องจากหน่วยงานแต่ละหน่วยงานจะไม่ร่วมมือหรือช่วยเหลือกัน เพราะการช่วยเหลือหน่วยงานอื่นจะทำให้หน่วยงานของตนเองไม่บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดขึ้น ซึ่งปัญหาปัญหาดังกล่าวมีวิธีการแก้ไข คือการสร้างตัวชี้วัดที่แสดงถึงความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงาน และยังต้องมีตัวชี้วัดอีกตัวที่แสดงถึงการสนับสนุนการทำงานของหน่วยงานอื่นด้วย

เกณฑ์เพื่อทดสอบคุณภาพตัวชี้วัด

นอกจากการพิจารณาลักษณะของตัวชี้วัดที่ดีแล้วในการสร้างตัวชี้วัดแต่ละตัว ควรมีการทดสอบคุณภาพของตัวชี้วัดด้วยการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ดังต่อไปนี้

1. ตัวชี้วัดนั้นมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์มากน้อยเพียงใด

2. ตัวชี้วัดนั้นสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่แท้จริงหรือไม่ (Validity of KPI) หรือแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องการวัดจริงหรือไม่

3. ความพร้อมของข้อมูล (Data availability) โดยประเมินว่า ภายใต้ตัวชี้วัดแต่ละตัวมีข้อมูลเพียงพอหรือไม่

370555

4. ต้นทุนในการจัดหาข้อมูล (Cost of data collection) เป็นการประเมินว่า ถ้าต้องการข้อมูลมาใช้สำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว ต้นทุนในการจัดหามากน้อยเพียงใดและมีความคุ้มค่าหรือไม่ที่จะหาข้อมูลมา เพื่อใช้กับตัวชี้วัดตัวนั้น ๆ

5. ความถูกต้องของข้อมูล (Data accuracy) เป็นการประเมินว่า ข้อมูลที่มีอยู่ของตัวชี้วัดแต่ละตัวมีความถูกต้องแม่นยำเพียงใด

6. ตัวชี้วัดนั้นสามารถนำไปใช้เปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์กร หรือหน่วยงานอื่น หรือกับผลการดำเนินงานในอดีตได้หรือไม่ (Comparability of KPI)

7. ตัวชี้วัดนั้นมีความสัมพันธ์กับตัวชี้วัดอื่นในเชิงเหตุและผลหรือไม่ (พสุ เดชะรินทร์และคณะ, 2548)

เนื่องจากงานวิจัยนี้ กรณีศึกษาจัดอยู่ในกลุ่มสถาบันการเงิน (ธนาคาร) เพื่อให้ผู้วิจัยมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการกำหนดดัชนีวัดผลสำเร็จ (KPI) มากขึ้น และเพื่อให้ทราบว่าองค์กรที่มีลักษณะการดำเนินการใกล้เคียงกันมีการกำหนดดัชนีวัดผลสำเร็จ (KPI) อย่างไร ดังนั้น ผู้วิจัยจึงดำเนินการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมจากงานวิจัยต่าง ๆ ซึ่งมีหลากหลายงานวิจัย โดยการศึกษามุ่งเน้นไปที่การกำหนดดัชนีวัดผลสำเร็จ (KPI)

จากงานวิจัยที่ศึกษามีหลายงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำดัชนีวัดผลสำเร็จ (KPIs) ในกลุ่มของสถาบันการเงิน (ธนาคาร) โดยศึกษาจากงานวิจัยต่าง ๆ ผลการศึกษา ขั้นตอน กระบวนการในการพัฒนา BSC เพื่อให้ได้ ดัชนีวัดผลสำเร็จ (KPI) ที่สำคัญและเหมาะสม แต่ในการศึกษางานวิจัยบางบทความนั้น พบว่า งานวิจัยที่กล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถนำมาใช้เป็นเพียงแนวทางได้เท่านั้น ในเรื่องของ ดัชนีวัดผลสำเร็จ (KPI) ในการพัฒนา BSC ยังมีบางตัวที่ผู้วิจัยคิดว่าสามารถนำมาใช้งานร่วมกันได้ ในกลุ่มสถาบันการเงินนี้

จากงานวิจัยทั้งหมดที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษามา พบว่า สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการจัดทำและสรุปดัชนีวัดผลสำเร็จ (KPIs) ส่วนใหญ่ที่นิยมนำมาใช้ในแต่ละองค์กรได้โดยการใช้เครื่องมือการวัดผล BSC เมื่อพิจารณาจากมุมมองทั้ง 4 มุมมอง ได้ดังนี้

ตารางที่ 2-1 ดัชนีวัดผลสำเร็จ (KPIs) ตามหลัก BSC

มุมมอง	ดัชนีวัดผลสำเร็จ (KPIs)
1. มุมมองด้านการเงิน	1.1 การบริหารต้นทุนในการดำเนินงาน
	1.2 การสร้างมูลค่าเพิ่มจากรายได้ค่าธรรมเนียม
	1.3 การสร้างความชัดเจนในการจัดสรรงบประมาน
2. มุมมองด้านลูกค้า	2.1 การเพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้า
	2.2 การให้บริการที่มีคุณภาพกับลูกค้า
	2.3 การหาลูกค้าใหม่และมีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง
	2.4 การรักษาฐานลูกค้าเดิม
3. มุมมองทางด้าน	3.1 การปฏิบัติงานได้ตามเวลาที่กำหนดของพนักงาน
กระบวนการภายใน	3.2 การปฏิบัติงานได้ถูกต้อง ไม่ผิดพลาดของพนักงาน
	3.3 การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ
4. มุมมองด้านเรียนรู้และพัฒนา	4.1 การพัฒนาทักษะ ความรู้ ความชำนาญของพนักงาน
	4.2 การสร้างแรงกระตุ้น หรือการให้รางวัลกับพนักงานที่ทำงานดี
	4.2 การสร้างทัศนคติในการทำงานของพนักงาน
	4.3 การลาออกของพนักงาน

ทฤษฎีความสามารถในการทำกำไร

อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการทำกำไรหรือวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการบริหารงานของฝ่ายบริหาร (Profitability ratios) เป็นอัตราส่วนวัดประสิทธิภาพในการบริหารงานของฝ่ายบริหาร ซึ่งอัตราส่วนประเภทนี้จะแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือกลุ่มกำไรสัมพันธ์กับยอดขาย ซึ่งได้จากงบกำไรขาดทุน สะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการควบคุมค่าใช้จ่ายการทำกำไรจากยอดขาย เช่น ผลตอบแทนกำไรขั้นต้น (Gross profit margin) ผลตอบแทนจากการดำเนินงาน (Operating profit margin) ผลตอบแทนจากกาไรสุทธิ (Net profit margin) และกลุ่มกำไรสัมพันธ์กับเงินลงทุน ซึ่งได้จากงบกำไรขาดทุนและงบดุล เช่น ผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวมและผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น การพิจารณาเลือกนำอัตราส่วนทางการเงินมาวิเคราะห์นั้นไม่จำเป็นต้องเลือกใช้ทุกอัตราส่วนทั้งหมด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเป้าหมายในการวิเคราะห์

และเป็นที่ทราบกันดีว่าการวิเคราะห์โดยทั่วไปมีเป้าหมาย เพื่อให้ทราบถึงความสามารถในการทำกำไรของกิจการ ทั้งนี้เพราะกำไรเป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของกิจการที่ดีตัวหนึ่งที่นิยมใช้กัน การวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งเน้นไปที่การใช้อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการทำกำไร เนื่องจากนักลงทุนและผู้บริหารมักให้ความสนใจเป็นพิเศษกับการวิเคราะห์ความสามารถในการทำกำไร (Measures of profitability) โดยนำงบกำไรขาดทุนประจำปีขึ้นมาพิจารณาและอัตราส่วนทางการเงินต่าง ๆ มาช่วยในการวิเคราะห์ ดังต่อไปนี้

1. อัตราผลตอบแทนจากกำไรสุทธิ (Net income) เนื่องจากกำไรเป็นปัจจัยสำคัญที่นักลงทุนใช้ในการตัดสินใจในการลงทุนในกิจการหนึ่ง ๆ บริษัทที่ผลประกอบการไม่ดีไม่สามารถทำกำไรได้ จะส่งผลให้ไม่สามารถดึงดูดเงินลงทุนจากแหล่งทุนภายนอกได้ ผู้บริหารและเจ้าหนี้ทางการเงินก็สนใจในผลกำไรเช่นกัน เพราะมันคือเครื่องสะท้อนถึงอนาคตของบริษัทและความพยายามในการหาเงินมา เพื่อชำระหนี้ ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายล้วนแล้วแต่ให้ความสนใจในผลกำไรของบริษัท เพราะมันมีความสำคัญอย่างมากในการเพิ่มมูลค่าของบริษัทในอนาคต อัตราผลตอบแทนจากกำไรสุทธินี้เป็นการวัดผลผลตอบแทนโดยสรุปจากการประกอบธุรกิจว่าได้มากน้อยเพียงใด เมื่อเทียบกับยอดขายจะเป็นเครื่องชี้ความสามารถในการควบคุมค่าใช้จ่ายและยังบอกถึงความเหมาะสมของสัดส่วนกำไรกับยอดขาย

2. อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return On Assets: ROA)

อัตราส่วนนี้ ใช้ประเมินการบริหารสินทรัพย์ที่อยู่ภายใต้การควบคุมของกิจการว่าได้ผลตอบแทนอย่างสมเหตุสมผลหรือไม่ ผลตอบแทนที่นำมาคำนวณจะเป็นกำไรจากการดำเนินงาน ซึ่งเป็นกำไรก่อนหักดอกเบี้ยจ่ายและภาษีเงินได้ เพราะลักษณะการเกิดของรายการทั้งสองรายการนี้ไม่เกี่ยวข้องกับการใช้สินทรัพย์

3. อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return On Equity: ROE)

อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นเป็นอัตราที่ประเมินความสามารถในการบริหารงานของกิจการ เป็นอัตราที่บอกถึงผลประโยชน์ที่ผู้ถือหุ้นจะได้รับในปัจจุบันและอนาคตที่คาดหวังได้และวัดประสิทธิภาพโดยรวมของบริษัทในการทำกำไรจากส่วนของผู้เป็นเจ้าของ (ทั้งในส่วนของหุ้นสามัญและหุ้นบุริมสิทธิ์)

Carunta and others (2002 อ้างถึงใน วัลลภ พิเชฐกุล, 2545) กล่าวว่า ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของธนาคารที่สำคัญ ได้แก่ ผลตอบแทนในส่วนของผู้ถือหุ้นสามัญ หรือกำไรในส่วนของผู้ถือหุ้นสามัญ (ROE) ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) และอัตราการทำกำไร (Profit rate) โดยความสามารถในการทำกำไรขององค์กรทั้ง 3 ด้าน เป็นอัตราส่วนวัดความสามารถในการทำกำไร (Profitability) ซึ่งอัตราความสามารถในการทำกำไร (Profitability ratio) คือ

เครื่องมือในการวัดความสามารถในการทำกำไรของแต่ละบริษัท นักวิเคราะห์ทางการเงิน มักใช้การวัดนี้ในการประเมินผลประกอบการของบริษัท โดยพิจารณาจากยอดขายสินทรัพย์ ส่วนของผู้ถือหุ้น หรือมูลค่าหุ้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยในอดีตที่ได้มีการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ Balanced scorecard กับ ความสามารถในการทำกำไร สามารถสรุปผลได้ ดังนี้

Davis and Albright (2004) ได้วิจัยเกี่ยวกับเรื่อง ผลกระทบของการนำดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุลที่มีต่อผลการปฏิบัติงานทางด้านการเงิน โดยได้ทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจงเป็นธนาคารภายใต้สังกัดเดียวกันแต่ต่างสาขา โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็นสองกลุ่มและนำมาเปรียบเทียบกัน โดยกลุ่มที่หนึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีการนำดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุลไปใช้ ในขณะที่อีกกลุ่มหนึ่งไม่ได้มีการนำไปใช้แต่อย่างไร โดยมีสมมติฐานว่า สาขาที่มีการนำดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุลไปใช้ จะมีผลการปฏิบัติงานทางด้านการเงินเหนือกว่ากลุ่มที่ไม่ได้นำไปใช้ในการปฏิบัติงาน ในการนำดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุลไปใช้นั้น ได้กำหนดเอาตัวชี้วัดทางการเงินทั้งหมด 9 ตัวด้วยกัน ซึ่ง ได้แก่ Loan volume, Non-interest deposit volume, Loan yield, Non-interest income, Net charge-offs, Cost of fund (%) Non-interest expense, Documents exceptions and Revenue/ Salary expense เนื่องด้วยตัวชี้วัดทางการเงินทั้ง 9 ตัวดังที่กล่าวมานี้ เป็นสิ่งที่ทางธนาคารกลุ่มเป้าหมาย ใช้เพื่อการพิจารณาโบนัสแก่พนักงาน และทางธนาคารกลุ่มเป้าหมายมีความเชื่อว่า ตัวชี้วัดทั้ง 9 ตัวนี้ ถือเป็นกุญแจสำคัญในการนำไปสู่ความสำเร็จ จึงได้นำตัวชี้วัดทั้ง 9 ตัวนี้ มากำหนดเป็นตัวชี้วัด เพื่อใช้วัดผลทางการเงินในดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล จากงานวิจัยของ Davis and Albright (2004) สามารถสรุปผลการวิจัยได้ว่า กลุ่มตัวอย่างที่นำดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุลไปใช้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่ามีผลสำเร็จทางด้านการเงินดีกว่ากลุ่มตัวอย่างที่ไม่ได้นำไปใช้ และสามารถพิสูจน์ให้เห็นได้ว่า ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุลมีประสิทธิภาพเป็นอย่างดี สามารถนำมาใช้วัดผลสำเร็จทางด้านการเงินได้ และสามารถทำได้ดียิ่งกว่าตัวชี้วัดแบบดั้งเดิม ที่ยิ่งไปกว่านั้น ผลการวิจัยของ Davis and Albright (2004) มีความสอดคล้องกับงานวิจัยอื่น ๆ ที่เคยทำมาแล้ว เช่นงานวิจัยในอุตสาหกรรมการผลิตของ Hoque and James (2000) งานวิจัยในธุรกิจโรงแรมของ Banker and others (2000) แต่ถึงอย่างไรก็ตาม ก็ยังมีงานวิจัยของ Lltner and others (2003) ที่ได้ผลสรุปออกมาว่า การนำดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุลไปใช้นั้นไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อความเปลี่ยนแปลงของ ROA

Hussian (2005) ได้วิจัยเกี่ยวกับการนำระบบการชี้วัดผลองค์กรมาใช้ เพื่อใช้วัดความสำเร็จด้านอื่นนอกเหนือจากด้านการเงินของธนาคารในประเทศสวีเดน โดยการศึกษามุ่งเน้นไปที่กลุ่มธนาคารต่าง ๆ ได้ผลการวิจัยออกมาว่า ธนาคารต่าง ๆ มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า ความสำคัญของความสำเร็จด้านอื่นที่ไม่ใช่ด้านการเงินนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง แต่กลับไม่เห็นถึงความสำคัญของการนำระบบชี้วัดความสำเร็จเข้ามาใช้ เพื่อวัดความสำเร็จด้านอื่นที่ไม่ใช่ด้านการเงินโดยให้เหตุผลประกอบในการอธิบายที่แตกต่างกันออกไป จากผลของการวิจัยนี้ได้สามารถสรุปได้ว่า ธนาคารในประเทศสวีเดนเล็งเห็นถึงความสำคัญของความสำเร็จด้านอื่นที่ไม่ใช่ด้านการเงินเป็นอย่างยิ่ง แต่ผู้บริหารของกลุ่มธนาคารในสวีเดน มีความเชื่อว่า ระบบการวัดผลองค์กรไม่สามารถที่จะนำมาใช้วัดความสำเร็จด้านอื่นนอกเหนือจากด้านการเงินได้ และเลือกที่จะใช้ตัวชี้วัดที่องค์กรทำการกำหนดขึ้นเองเป็นการภายในมากกว่าที่จะใช้ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล ซึ่งเป็นระบบชี้วัดองค์กรที่ได้รับการยอมรับกันอย่างแพร่หลาย และยังได้เสนอความคิดเห็นเพิ่มเติมไว้ว่า หากสภาพเศรษฐกิจและการแข่งขันมีความมั่นคงแล้ว การเล็งเห็นถึงความสำคัญของการวัดผลความสำเร็จด้านอื่นที่ไม่ใช่ด้านการเงินก็จะมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น เพราะมีส่วนไปช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงต่อการวางแผนระยะยาวให้กับองค์กรเป็นอย่างยิ่ง ซึ่ง Kaplan and Norton (1992) ได้กล่าวสนับสนุนไว้ว่า ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุลมีส่วนช่วยให้ความสำเร็จทางด้านอื่นที่ไม่ใช่การเงินพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้นได้

Zhang and Li (2009) ได้วิจัยเกี่ยวกับการใช้ BSC เป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในระบบจัดการประสิทธิภาพของธนาคารพาณิชย์ในประเทศจีน เพื่อชี้ให้เห็นถึงข้อบกพร่องในระบบจัดการประสิทธิภาพแบบเดิมของตัวชี้วัดทางการเงินและช่วยเพิ่มคุณค่าของระบบการประเมินการจัดการประสิทธิภาพ จากการศึกษาของงานวิจัยนี้ทำให้พบปัญหา เรื่องการวัดประสิทธิภาพแบบเดิมไม่เพียงพอที่จะใช้ในการวัดประสิทธิภาพทั้งหมดได้ โดยยังไม่เพียงพอที่จะตอบสนองต่อความต้องการของการพัฒนากลยุทธ์ ซึ่งการวัดประสิทธิภาพแบบเดิมจะเน้นความสำคัญของตัวชี้วัดทางการเงินไม่สนใจตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน ทำให้ผลสรุปที่ได้ไม่สามารถสะท้อนการดำเนินงานของธนาคารได้ทั้งหมด กล่าวคือเน้นการประเมินผลภายในของการดำเนินงานละเลยการประเมินผลปัจจัยภายนอก และไม่สนใจสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน โดยข้อเสนอแนะจากงานวิจัยนี้มี 2 อย่าง อย่างแรก คือให้ธนาคารตั้งคณะกรรมการบริหารธนาคารขึ้น เพื่อให้แน่ใจว่ามีการยอมรับร่วมกันในประเด็นเรื่องการดำเนินงานของธุรกิจและกลยุทธ์ของธนาคารของกรอบแนวคิด Balanced scorecard ของธนาคาร อย่างที่สอง คือตรวจสอบการดำเนินการของ BSC โดยปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อปรับให้เข้ากับแนวโน้มของสังคม

การพัฒนายกระดับคุณภาพ และประสิทธิภาพของการให้บริการทางการเงิน เพิ่มความเร็ว ในการปฏิรูประบบการกำกับดูแลทางการเงิน เพื่อที่จะตอบสนองต่อรูปแบบด้านการบริการ ทางธนาคารใหม่ ๆ

จุฑามนัส เกิดอุดม (2551) ได้วิจัยเกี่ยวกับเรื่อง การนำแนวคิด BSC มาใช้เพื่อ วัดผลการทำงานในองค์กรศึกษาเฉพาะกรณีธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน โดยมี ความมุ่งหมายที่จะศึกษาถึงผลสำเร็จ ปัญหาและอุปสรรค ภายใต้การนำเครื่องมือ BSC มาใช้ ในการปฏิบัติงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน ที่มีต่อการนำ BSC มาใช้ ในการทำงาน จากผลการศึกษา พบว่า ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน ได้มีการทำ แผนที่กลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงาน ใหญ่ และได้มีการถ่ายทอดหรือสื่อสารกลยุทธ์ลงมาสู่ระดับปฏิบัติการ แต่ยังไม่ค่อยเข้าใจ ในภาพรวมของการนำ Balanced scorecard มาใช้ เพียงแต่รับรู้ว่ามีการนำเครื่องมือนี้มาใช้ แต่ไม่ทราบขั้นตอนหรือกระบวนการนำมาใช้ แต่อย่างไรก็ตาม พนักงานธนาคารก็เห็นด้วย กับการที่ทางธนาคารนำเครื่องมือ Balanced scorecard มาใช้ในการบริหารจัดการองค์การ เพื่อเพิ่มคุณค่าทางธุรกิจ และเห็นด้วยว่าภายหลังจากการนำเครื่องมือ BSC มาใช้แล้ว ผลการดำเนินงานธนาคารดีขึ้นจนสังเกตได้

สรุปแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ทราบถึงหลักการและทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพและความสามารถ ในการทำกำไรของธนาคารของรัฐแห่งหนึ่ง เช่น ทฤษฎีการวัดความสำเร็จแบบสมดุล (BSC) ทฤษฎีดัชนีชี้วัดผลสำเร็จ (KPI) ทฤษฎีความสามารถในการทำกำไร และการศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่าง BSC กับความสามารถในการทำกำไร เป็นต้น ทำให้สามารถนำหลักการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ไปประยุกต์ใช้ในงานวิจัยนี้ได้ โดยการจัดทำตัวชี้วัด (KPI) ผลการดำเนินงานผ่านการใช้เครื่องมือ ชนิดหนึ่ง คือ BSC โดยการพิจารณาให้ครอบคลุมในมุมมองหลาย ๆ ด้าน ได้แก่ มุมมอง ด้านการเงิน (Financial perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective) มุมมองด้าน กระบวนการภายใน (Internal operations perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth perspective) เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการวัดผล การปฏิบัติงาน การบริหาร จัดการ และการดำเนินงานตามกลยุทธ์ (Strategy) ขององค์กรซึ่งในงานวิจัยนี้กลุ่มตัวอย่างคือ

ธนาคารออมสิน เพื่อเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงขององค์กรว่ามีประสิทธิภาพในการดำเนินงานเพิ่มขึ้นหรือไม่โดยการวิเคราะห์ผลจากความสามารถในการทำกำไรขององค์กร (Measures of profitability) ผ่านงบกำไรขาดทุนและอัตราส่วนทางการเงินต่าง ๆ

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพและความสามารถในการทำกำไรของธนาคารของรัฐแห่งหนึ่ง มีรายละเอียดและขั้นตอนต่าง ๆ ในการศึกษา ดังนี้

1. ลักษณะประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. การเก็บรวบรวมข้อมูล
3. วิธีการดำเนินงานวิจัย
4. ตัวแปรที่ใช้ในการวัดค่า
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ลักษณะประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ลักษณะประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ศึกษา คือ ธนาคารของรัฐแห่งหนึ่งซึ่งมีทั้งสิ้น 6 สายกิจการจำนวนสาขาทั้งสิ้น 1,057 สาขา ครอบคลุมพื้นที่ 76 จังหวัด ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2557 เนื่องด้วยข้อจำกัดด้านระยะเวลาและค่าใช้จ่ายในการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยจึงเลือก หนึ่งสายกิจการเป็นกรณีศึกษาซึ่งประกอบด้วยจำนวนสาขา 200 สาขา ครอบคลุมพื้นที่ 8 จังหวัด และถือเป็นสายกิจการที่มีขนาดใหญ่ที่สุด

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยเก็บข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) โดยรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร รายงานประจำปี รายงานผลการดำเนินงานของสาขา ในปี พ.ศ. 2556-2557

วิธีการดำเนินงานวิจัย

1. เก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร รายงานประจำปี รายงานผลการดำเนินงานของสาขา
2. ประมวลผลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) เพื่อบรรยายลักษณะของตัวอย่างซึ่งจะแสดงด้วยค่าร้อยละค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานค่าสูงสุดค่าต่ำสุด

3. ประมวลผลเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพและความสามารถในการทำกำไรของธนาคารแต่ละสาขา

ตัวแปรที่ใช้ในการวัดค่า

งานวิจัยครั้งนี้ตัวแปรต้น คือ ดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพประกอบด้วย 4 มุมมอง โดยแยกเก็บข้อมูลแต่ละสาขาทั้ง 4 มุมมอง ดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน

1.1 ยอดเงินฝากรวม คือ

เงินฝากประเภทเผื่อเรียก เงินฝากเผื่อเรียกพิเศษ เงินฝากประจำ จะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากรายงานผลการดำเนินงานรายเดือนและรายปี

1.2 รายได้ค่าธรรมเนียม คือ

1.2.1 รายได้ค่าธรรมเนียมการใช้บัตร VISA/ Mobile banking/ Internet banking

1.2.2 รายได้ค่าธรรมเนียมการฝาก/ ถอน/ โอน

1.2.3 รายได้ค่าธรรมเนียมสินเชื่อ

1.2.4 จะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากรายงานผลการดำเนินงานรายเดือนและรายปี และรายงานรายได้ค่าธรรมเนียม

1.3 จำนวนเงินให้บริการสินเชื่อเคหะ คือ

1.3.1 จำนวนเงินที่สาขาอนุมัติการให้สินเชื่อเคหะ (การกู้ซื้อ/ ปลูกสร้างที่อยู่อาศัย/ Re-finance) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากรายงานผลการดำเนินงานรายเดือนและรายปี

1.3.2 จำนวนเงินให้บริการสินเชื่อบุคคล คือ จำนวนเงินที่สาขาอนุมัติการให้สินเชื่อบุคคล (การปล่อยกู้ลูกค้ารายย่อยไม่เกิน 200,000 บาท) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากรายงานผลการดำเนินงานรายเดือนและรายปี

1.4 การลดลงของNPLs คือ

1.4.1 วงเงินหนี้ค้างชำระที่สาขาสามารถติดตามให้มาชำระคืนได้ จะเก็บรวบรวมข้อมูลจากรายงานผลการดำเนินงานรายเดือนและรายปี

2. มุมมองด้านลูกค้า

2.1 คะแนนความพึงพอใจในการให้บริการกับลูกค้า คือ คะแนนประเมินการให้บริการของสาขาจากลูกค้า โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากรายงานประเมินความพึงพอใจจากลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการในทุกแผนกภายในสาขา

2.2 การเพิ่มขึ้นของจำนวนบัตร VISA คือ จำนวนบัตร VISA ที่สาขาสามารถขายได้ จะเก็บรวบรวมข้อมูลจากรายงานผลการดำเนินงานและรายงานการใช้บัตรVISA

2.3 การเพิ่มขึ้นของลูกค้าที่ใช้บริการ Mobile banking คือ จำนวนลูกค้าที่สมัครใช้บริการ Mobile banking จะเก็บรวบรวมข้อมูลจากรายงานผลการดำเนินงานและรายงาน Mobile banking

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน

3.1 คะแนนจากฝ่ายตรวจสอบภายใน คือ คะแนนจากการตรวจสอบการทำงานของสาขาโดยฝ่ายตรวจสอบภายใน จะเก็บรวบรวมข้อมูลจากรายงานจากฝ่ายตรวจสอบภายใน

3.2 ระยะเวลาเฉลี่ยที่ให้บริการลูกค้าเงินฝาก คือ ระยะเวลาที่พนักงานให้บริการลูกค้าในด้านเงินฝากจะเก็บรวบรวมข้อมูลจากรายงาน SLA (ระยะเวลาการให้บริการ)

3.3 ระยะเวลาเฉลี่ยที่ให้บริการลูกค้าสินเชื่อ คือ ระยะเวลาที่พนักงานให้บริการลูกค้าในด้านสินเชื่อ จะเก็บรวบรวมข้อมูลจากรายงานSLA (ระยะเวลาการให้บริการ)

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

4.1 เปอร์เซ็นต์ของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรม E-learning คือ เปอร์เซ็นต์ของพนักงานที่เข้าศึกษาและสอบผ่านการเรียน E-learning จะเก็บรวบรวมข้อมูลจากรายงานผลการดำเนินงานรายปี

4.2 Data cleansing คือ คะแนนการจัดการข้อมูลสาขาให้ถูกต้องสมบูรณ์และเป็นปัจจุบัน จะเก็บรวบรวมข้อมูลจากรายงานผลการดำเนินงานรายปีและรายงานคะแนน Data cleansing

4.3 จำนวนพนักงานที่สอบผ่าน Single license คือ จำนวนพนักงานสาขาที่สอบผ่าน Single license (ตัวแทนนายหน้าการลงทุน) จะเก็บรวบรวมข้อมูลจากรายงานผลการดำเนินงานรายปี

ตัวแปรตาม

ความสามารถในการทำกำไร วัดจากอัตราส่วนทางการเงิน ดังต่อไปนี้

1. อัตราการทำกำไรสุทธิ คือ อัตรากำไรสุทธิของการดำเนินงานแต่ละสาขา จะเก็บรวบรวมข้อมูลจากรายงานผลการดำเนินงานรายปีและงบการเงินสาขา

2. อัตราผลตอบแทนของสินทรัพย์รวม (ROA) คือ อัตราผลตอบแทนของสินทรัพย์รวม (ROA) ของการดำเนินงานแต่ละสาขา จะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากรายงาน ผลการดำเนินงานรายปีและงบการเงินสาขา

3. อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้เป็นเจ้าของ (ROE) คือ อัตราผลตอบแทน

จากส่วนของผู้เป็นเจ้าของ (ROE) ของการดำเนินงานแต่ละสาขา จะเก็บรวบรวมข้อมูลจากรายงานผลการดำเนินงานรายปีและงบการเงินสาขา

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้ว นำมาประมวลผลข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์และใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลขั้นต้นโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) เป็นสถิติที่ใช้ในการศึกษาเพื่อบรรยายลักษณะของตัวอย่างซึ่งจะแสดงด้วยค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสูงสุดค่าต่ำสุด

2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics) โดยใช้การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple regression analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามกับตัวแปรอิสระโดยที่ตัวแปรอิสระมีมากกว่าหนึ่งตัว ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

โดยในการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ ผู้วิจัยนี้ได้ทดลองวิเคราะห์ข้อมูลทั้งสองแบบ คือ การวิเคราะห์แยกตัวแปรตามแต่ละตัว และการหาค่าเฉลี่ยของตัวแปรตามทั้งสามตัว โดยการนำตัวแปรตามทั้ง 3 ตัว ได้แก่ อัตราการทำกำไรสุทธิ อัตราผลตอบแทนของสินทรัพย์รวม (ROA) อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้เป็นเจ้าของ (ROE) ของแต่ละสาขามาหาค่าเฉลี่ยเป็นตัวแทนของตัวแปรความสามารถในการทำกำไรแค่หนึ่งตัวแปร เพื่อใช้ในการทดสอบความสัมพันธ์ โดยการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามและตัวแปรต้นทีละด้านทั้ง 4 ด้าน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS ในการประมวลผล ซึ่งผลการวิเคราะห์ พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ตัวแปรตามแต่ละตัวและการใช้ค่าเฉลี่ยของตัวแปรตามได้ผลการวิเคราะห์ไม่แตกต่างกัน ดังนั้นในเพื่อให้การเขียนผลการวิจัยที่กระชับและชัดเจน ผู้วิจัยจึงเลือกใช้ค่าเฉลี่ยของตัวแปรตามในการแปลผลการวิจัย

บทที่ 4
ผลการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพและความสามารถในการทำกำไรของธนาคารของรัฐแห่งหนึ่ง ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์ผลด้วยเทคนิควิเคราะห์ความถดถอยอย่างง่ายและนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามหลัก BSC จำแนกตาม 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้ และความสามารถในการทำกำไร

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพและความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของตัวแปรในภาพรวม

จากศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพและความสามารถในการทำกำไรของธนาคารของรัฐแห่งหนึ่ง โดยใช้ตัวแบบการทดสอบและข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างตามที่ได้กล่าวไว้แล้วในบทที่ 3 ซึ่งในตารางที่ 1 จะแสดงข้อมูลผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาในภาพรวมโดยได้มีการกำหนดข้อมูลเบื้องต้นแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ ตัวแปรที่สนใจศึกษาและตัวแปรตามสำหรับสถิติพื้นฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย

1. ความถี่และร้อยละ (Frequency and percentage)
2. ค่าต่ำสุด (Minimum: Min)
3. ค่าสูงสุด (Maximum: Max)
4. ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean)
5. ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Divination: SD)

ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนาที่ใช้ในศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพและความสามารถในการทำกำไรของธนาคารของรัฐแห่งหนึ่ง นำเสนอได้ตามลำดับ ดังนี้

ตัวแปรที่ต้องการศึกษา

1. มุมมองด้านการเงิน
   1.1 ยอดเงินฝากรวม
   1.2 รายได้ค่าธรรมเนียม
   1.3 จำนวนเงินให้บริการสินเชื่อเคหะ
   1.4 จำนวนเงินให้บริการสินเชื่อบุคคล
   1.5 การลดลงของNPLs
2. มุมมองด้านลูกค้า
   2.1 คะแนนความพึงพอใจในการให้บริการกับลูกค้า
   2.2 การเพิ่มขึ้นของจำนวนบัตร VISA
   2.3 การเพิ่มขึ้นของลูกค้าที่ใช้บริการ Mobile banking
3. ด้านมุมมองกระบวนการภายใน
   3.1 คะแนนจากฝ่ายตรวจสอบภายใน
   3.2 ระยะเวลาเฉลี่ยที่ให้บริการลูกค้าเงินฝาก
   3.3 ระยะเวลาเฉลี่ยที่ให้บริการลูกค้าสินเชื่อ
4. ด้านมุมมองการเรียนรู้และการพัฒนา
   4.1 เปอร์เซ็นต์ของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรม E-learning
   4.2 Data cleansing
   4.3 จำนวนพนักงานที่สอบผ่าน Single license

ตัวแปรตาม

ความสามารถในการทำกำไรเป็นเครื่องมือในการประเมินผลประกอบการของบริษัท โดยพิจารณาประกอบกับข้อมูลทางการเงินอื่น ๆ เช่น รายได้ สินทรัพย์ หนี้สิน ส่วนของผู้ถือหุ้น มาช่วยการวิเคราะห์จะช่วยให้สามารถมองภาพสถานการณ์และการทำกำไรของบริษัทได้ดีขึ้น

ความสามารถในการทำกำไร

1. อัตราการทำกำไรสุทธิ (Net profit margin)
2. อัตราผลตอบแทนของสินทรัพย์รวม (ROA)
3. อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้เป็นเจ้าของ (ROE)

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามหลัก BSCจำแนกตาม 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้ และความสามารถในการทำกำไร

สถิติเชิงพรรณนา

ผลการวิเคราะห์ดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพจำแนกตาม 4 มุมมองโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา แสดงดังตารางที่ 4-1- ตารางที่ 4-4

ตารางที่ 4-1 จำนวน ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของดัชนีการวัดผลการดำเนินงานของธนาคารของรัฐแห่งหนึ่ง (มุมมองด้านการเงิน)

ตัวแปร	จำนวนสาขา	ค่าต่ำสุด Min	ค่าสูงสุด Max	ค่าเฉลี่ย Mean	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)
ยอดเงินฝากรวม (ล้านบาท)	200	50	197	89.21	22.21516
รายได้ค่าธรรมเนียม (ล้านบาท)	200	2	10	6.46	2.34004
จำนวนเงินให้บริการสินเชื่อเคหะ (ล้านบาท)	200	68	178	97.975	17.13072
จำนวนเงินให้บริการสินเชื่อบุคคล (ล้านบาท)	200	40	89	57.435	13.02127
การลดลงของNPLs (ล้านบาท)	200	1	10	3.6535	1.91767

จากตารางที่ 4-1 ผลการวิเคราะห์ดัชนีการวัดผลการดำเนินงานของธนาคารของรัฐแห่งหนึ่ง (มุมมองด้านการเงิน) พบว่า

1. ยอดเงินฝากรวมของธนาคาร ปี พ.ศ. 2556-2557 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 89.21 ล้านบาท โดยมียอดเงินฝากรวมสูงสุด 197 ล้านบาทและยอดเงินฝากรวมต่ำสุดเท่ากับ 50 ล้านบาท ยอดเงินฝากรวมมีการกระจายตัวของข้อมูลมากที่สุดที่ 22.21 อาจเนื่องมาจากขนาดและที่ตั้งของแต่ละสาขามีความแตกต่างกัน ทำให้จำนวนยอดเงินฝากรวมของแต่ละสาขาแตกต่างกันมาก

2. รายได้ค่าธรรมเนียมของธนาคาร ปี พ.ศ. 2556-2557 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.46 ล้านบาท โดยมีรายได้ค่าธรรมเนียมสูงสุด 10 ล้านบาทและรายได้ค่าธรรมเนียมต่ำสุดเท่ากับ 2 ล้านบาท รายได้ค่าธรรมเนียมมีการกระจายตัวของข้อมูลที่ 2.34

3. จำนวนเงินให้บริการสินเชื่อเคหะของธนาคาร ปี พ.ศ. 2556-2557 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 97.97 ล้านบาท โดยมีจำนวนเงินให้บริการสินเชื่อเคหะสูงสุด 178 ล้านบาท และจำนวนเงินให้บริการสินเชื่อเคหะต่ำสุดเท่ากับ 68 ล้านบาท จำนวนเงินให้บริการสินเชื่อเคหะมีการกระจายตัวของข้อมูลรองจากยอดเงินฝากรวมอยู่ที่ 17.13

4. จำนวนเงินให้บริการสินเชื่อบุคคลของธนาคาร ปี พ.ศ. 2556-2557 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 57.43 ล้านบาท โดยมีจำนวนเงินให้บริการสินเชื่อบุคคลสูงสุด 89 ล้านบาทและจำนวนเงินให้บริการสินเชื่อบุคคลต่ำสุดเท่ากับ 40 ล้านบาท จำนวนเงินให้บริการสินเชื่อบุคคลมีการกระจายตัวของข้อมูลที่ 13.02

5. การลดลงของNPLs ของธนาคาร ปี พ.ศ. 2556-2557 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 ล้านบาท โดยมีการลดลงของNPLs สูงสุด 10 ล้านบาทและการลดลงของ NPLs ต่ำสุดเท่ากับ 1 ล้านบาท การลดลงของNPLsมีการกระจายตัวของข้อมูลน้อยที่สุดที่ 1.91

ตารางที่ 4-2 จำนวน ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของดัชนีการวัดผลการดำเนินงานของธนาคารของรัฐแห่งหนึ่ง (มุมมองด้านลูกค้า)

ตัวแปร	จำนวนสาขา	ค่าต่ำสุด Min	ค่าสูงสุด Max	ค่าเฉลี่ย Mean	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)
คะแนนความพึงพอใจในการให้บริการกับลูกค้า (คะแนน)	200	3.75	4.90	4.402	0.3515
การเพิ่มขึ้นของจำนวนบัตร VISA (จำนวนบัตร)	200	305	1,000	610.91	142.84303
การเพิ่มขึ้นของลูกค้าที่ใช้บริการ Mobile banking (จำนวนลูกค้า)	200	53	250	88.265	24.03149

จากตารางที่ 4-2 ผลการวิเคราะห์ดัชนีการวัดผลการดำเนินงานของธนาคารของรัฐแห่งหนึ่ง (มุมมองด้านลูกค้า) พบว่า

1. คะแนนความพึงพอใจในการให้บริการกับลูกค้าของธนาคาร ปี พ.ศ. 2556-2557 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 โดยมีคะแนนความพึงพอใจในการให้บริการกับลูกค้าสูงสุด 4.90 และคะแนนความพึงพอใจในการให้บริการกับลูกค้าต่ำสุดเท่ากับ 3.75 คะแนนความพึงพอใจในการให้บริการกับลูกค้ามีการกระจายตัวของข้อมูลน้อยที่สุดที่ 0.35

2. การเพิ่มขึ้นของจำนวนบัตร VISA ของธนาคาร ปี พ.ศ. 2556-2557 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 610.91 ใบ โดยมีการเพิ่มขึ้นของจำนวนบัตร VISA สูงสุด 1,000 ใบ และการเพิ่มขึ้นของจำนวนบัตร VISA ต่ำสุดเท่ากับ 305 ใบ การเพิ่มขึ้นของจำนวนบัตร VISA มีการกระจายตัวของข้อมูลมากที่สุดที่ 142.84 อาจเนื่องมาจากที่ตั้งของแต่ละสาขาและฐานลูกค้าของสาขามีความแตกต่างกัน

3. การเพิ่มขึ้นของลูกค้าที่ใช้บริการ Mobile banking ของธนาคาร ปี พ.ศ. 2556-2557 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 88.26 ราย โดยมีการเพิ่มขึ้นของลูกค้าที่ใช้บริการ Mobile banking สูงสุด 250 ราย และการเพิ่มขึ้นของลูกค้าที่ใช้บริการ Mobile banking ต่ำสุดเท่ากับ 53 ราย การเพิ่มขึ้นของลูกค้าที่ใช้บริการ Mobile banking มีการกระจายตัวของข้อมูลที่ 24.03

ตารางที่ 4-3 จำนวน ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของดัชนีการวัดผลการดำเนินงานของธนาคารของรัฐแห่งหนึ่ง (มุมมองด้านกระบวนการภายใน)

ตัวแปร	จำนวนสาขา	ค่าต่ำสุด Min	ค่าสูงสุด Max	ค่าเฉลี่ย Mean	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)
คะแนนจากฝ่ายตรวจสอบภายใน (คะแนน)	200	3.89	4.90	4.4767	0.34126
ระยะเวลาเฉลี่ยที่ให้บริการลูกค้าเงินฝาก (นาที)	200	1.25	3.25	2.4928	0.64024
ระยะเวลาเฉลี่ยที่ให้บริการลูกค้าสินเชื่อ (นาที)	200	5.50	15	8.4525	1.96352

จากตารางที่ 4-3 ผลการวิเคราะห์ดัชนีการวัดผลการดำเนินงานของธนาคารของรัฐแห่งหนึ่ง (มุมมองด้านกระบวนการภายใน) พบว่า

1. คะแนนจากฝ่ายตรวจสอบภายในของธนาคาร ปี พ.ศ. 2556-2557 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.47 โดยมีคะแนนจากฝ่ายตรวจสอบภายในสูงสุด 4.90 และคะแนนจากฝ่ายตรวจสอบภายในต่ำสุดเท่ากับ 3.89 คะแนนจากฝ่ายตรวจสอบภายในมีการกระจายตัวของข้อมูลน้อยที่สุดที่ 0.34

2. ระยะเวลาเฉลี่ยที่ให้บริการลูกค้าเงินฝากของธนาคาร ปี พ.ศ. 2556-2557 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.49 นาที โดยมีระยะเวลาเฉลี่ยที่ให้บริการลูกค้าเงินฝากสูงสุด 3.25 นาที และระยะเวลาเฉลี่ยที่ให้บริการลูกค้าเงินฝากต่ำสุดเท่ากับ 1.25 นาที ระยะเวลาเฉลี่ยที่ให้บริการลูกค้าเงินฝากมีการกระจายตัวของข้อมูลที่ 0.64

3. ระยะเวลาเฉลี่ยที่ให้บริการลูกค้าสินเชื่อของธนาคาร ปี พ.ศ. 2556-2557 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 8.45 นาที โดยมีระยะเวลาเฉลี่ยที่ให้บริการลูกค้าสินเชื่อสูงสุด 15 นาทีและระยะเวลาเฉลี่ยที่ให้บริการลูกค้าสินเชื่อต่ำสุดเท่ากับ 5.50 นาที ระยะเวลาเฉลี่ยที่ให้บริการลูกค้าสินเชื่อมีการกระจายตัวของข้อมูลมากที่สุดที่ 1.96 อาจเนื่องมาจากการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนและกระบวนการทำงานภายในสาขามีความแตกต่างกัน

ตารางที่ 4-4 จำนวน ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของดัชนีการวัดผลการดำเนินงานของธนาคารของรัฐแห่งหนึ่ง (มุมมองด้านการเรียนรู้)

ตัวแปร	จำนวนสาขา	ค่าต่ำสุด Min	ค่าสูงสุด Max	ค่าเฉลี่ย Mean	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)
เปอร์เซ็นต์ของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรม E-learning (%)	200	85	99	90.825	5.0886
Data cleansing (%)	200	85	99	96.43	3.27548
จำนวนพนักงานที่สอบผ่าน Single license (จำนวนคน)	200	1	3	1.12	0.38253

จากตารางที่ 4-4 ผลการวิเคราะห์ดัชนีการวัดผลการดำเนินงานของธนาคารของรัฐแห่งหนึ่ง (มุมมองด้านการเรียนรู้) พบว่า

1. เปอร์เซ็นต์ของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรม E-learning ของธนาคาร ปี พ.ศ. 2556-2557 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 90.82% โดยมีเปอร์เซ็นต์ของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรม E-learningสูงสุด 99% และเปอร์เซ็นต์ของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรม E-learning ต่ำสุดเท่ากับ 85% เปอร์เซ็นต์ของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรม E-learning มีการกระจายตัวของข้อมูลมากที่สุดที่ 5.08 อาจเนื่องมาจากขนาดของแต่ละสาขาเพราะขนาดสาขาจะเป็นตัวกำหนดจำนวนพนักงานในสาขาซึ่งแต่ละขนาดพนักงานจะไม่เท่ากัน

2. Data cleansing ของธนาคาร ปี พ.ศ. 2556-2557 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 96.43% โดยมี Data cleansing สูงสุด 99% และ Data cleansing ต่ำสุดเท่ากับ 85% Data cleansing มีการกระจายตัวของข้อมูลที่ 3.27

3. จำนวนพนักงานที่สอบผ่านSingle license ของธนาคาร ปี พ.ศ. 2556-2557 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.12 คนต่อสาขาโดยมีจำนวนพนักงานที่สอบผ่าน Single license สูงสุด 3 คนต่อสาขา และจำนวนพนักงานที่สอบผ่าน Single license ต่ำสุดเท่ากับ 1 คนต่อสาขา จำนวนพนักงานที่สอบผ่าน Single licenseมีการกระจายตัวของข้อมูลน้อยที่สุดที่ 0.38

ผลการวิเคราะห์ตัวแปรตามโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ดังตารางที่ 4-5

ตารางที่ 4-5 จำนวน ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสามารถในการทำกำไรของธนาคารของรัฐแห่งหนึ่ง

ตัวแปร	จำนวนสาขา	ค่าต่ำสุด Min	ค่าสูงสุด Max	ค่าเฉลี่ย Mean	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)
อัตราการทำกำไรสุทธิ (%)	200	20.12	36.57	31.07	4.777
อัตราผลตอบแทนของสินทรัพย์รวม (%)	200	1.01	1.60	1.284	0.180
อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้เป็นเจ้าของ (%)	200	11.15	29.15	21.046	5.130

จากตารางที่ 4-5 ผลการวิเคราะห์ความสามารถในการทำกำไรของธนาคารของรัฐแห่งหนึ่ง พบว่า

1. อัตราการทำกำไรสุทธิของธนาคาร ปี พ.ศ. 2556-2557 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 31.07% โดยมี อัตราการทำกำไรสุทธิสูงสุด 36.57% และ อัตราการทำกำไรสุทธิต่ำสุดเท่ากับ 20.12% อัตราการทำกำไรสุทธิมีการกระจายตัวของข้อมูลที่ 4.77

2. อัตราผลตอบแทนของสินทรัพย์รวมของธนาคาร ปี พ.ศ. 2556-2557 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.284% โดยมีอัตราผลตอบแทนของสินทรัพย์รวมสูงสุด 1.60% และอัตราผลตอบแทนของสินทรัพย์รวมต่ำสุดเท่ากับ 1.01% อัตราผลตอบแทนของสินทรัพย์มีการกระจายตัวของข้อมูลน้อยที่สุดที่ 0.18

3. อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้เป็นเจ้าของของธนาคาร ปี พ.ศ. 2556-2557 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 21.046% โดยมีอัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้เป็นเจ้าของสูงสุด 29.15% และอัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้เป็นเจ้าของต่ำสุดเท่ากับ 11.15% อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้เป็นเจ้าของมีการกระจายตัวของข้อมูลมากที่สุดที่ 5.13 อาจเนื่องมาจากขนาดและที่ตั้งของสาขามีความแตกต่างกัน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพและความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร

สมมติฐานที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพด้านการเงินและความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร

สมมติฐานที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพด้านลูกค้าและความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร

สมมติฐานที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพด้านกระบวนการภายในและความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร

สมมติฐานที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพด้านการเรียนรู้และความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

วัตถุประสงค์ของงานวิจัย คือ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพและความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร โดยทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามกับตัวแปรอิสระ ซึ่งใช้วิธีการทดสอบโดยการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple regression analysis) เพื่อทดสอบสมมติฐานของงานวิจัย ซึ่งสามารถแสดงผลของความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตามที่ต้องการศึกษาได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพด้านการเงินและความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร

H_0: ดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพด้านการเงินไม่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร

H_1: ดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพด้านการเงินมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร

จากการวิเคราะห์ความถดถอยเพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพด้านการเงินและความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร ดังตารางที่ 4-6

ตารางที่ 4-6 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพด้านการเงินและความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร

Model	ด้านการเงิน	Unstandardized coeffcients		Standardized coefficients	T	Sig.
		B	Std.error	Beta		
1	(Constant)	16.277	1.705		9.546	0.000
	ยอดเงินฝากรวม	0.008	0.008	0.068	0.94	0.348
	รายได้ค่าธรรมเนียม	0.079	0.075	0.074	1.043	0.002**
	จำนวนเงินให้บริการสินเชื่อเคหะ	-0.006	0.01	-0.042	-0.599	0.550
	จำนวนเงินให้บริการสินเชื่อบุคคล	0.021	0.013	0.109	1.566	0.012*
	การลดลงของNPLs	0.261	0.094	0.201	2.781	0.006**

a.Dependent variable: ความสามารถในการทำกำไร

R – Square: 0.068

Adj. R – Square: 0.044

Number of Observation: 200

หมายเหตุ * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

Y = 16.277+ 0.008 (ยอดเงินฝากรวม) + 0.079 (รายได้ค่าธรรมเนียม)-0.006 (จำนวนเงินให้บริการสินเชื่อเคหะ) + 0.021 (จำนวนเงินให้บริการสินเชื่อบุคคล) + 0.261 (การลดลงของNPLs)

จากตารางที่ 4-6 ผลการทดสอบการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุที่ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพด้านการเงินและความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร สามารถอธิบายได้ ดังนี้

ค่า b ของยอดเงินฝากรวม = 0.008 หมายความว่า ยอดเงินฝากรวมเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ความสามารถในการทำกำไรจะเพิ่มขึ้น 0.008 เมื่อทดสอบความมีนัยสำคัญ พบว่า ยอมรับสมมติฐาน H_0 ($P > 0.05$) แสดงว่ายอดเงินฝากรวมส่งผลต่อความสามารถในการทำกำไร

อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งหมายถึงยอดเงินฝากรวมส่งผลต่อความสามารถในการทำกำไรน้อยมาก จนอาจกล่าวได้ว่ายอดเงินฝากรวมไม่ส่งผลต่อความสามารถในการทำกำไร

ค่า b ของรายได้ค่าธรรมเนียม = 0.079 หมายความว่า รายได้ค่าธรรมเนียมเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ความสามารถในการทำกำไรจะเพิ่มขึ้น 0.079 เมื่อทดสอบความมีนัยสำคัญ พบว่า ปฏิเสธสมมติฐาน H_0 ($P < 0.05$) แสดงว่ารายได้ค่าธรรมเนียมส่งผลต่อความสามารถในการทำกำไรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ค่า b ของจำนวนเงินให้บริการสินเชื่อเคหะ = -0.006 หมายความว่า จำนวนเงินให้บริการสินเชื่อเคหะเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ความสามารถในการทำกำไรจะลดลง 0.006 เมื่อทดสอบความมีนัยสำคัญ พบว่า ยอมรับสมมติฐาน H_0 ($P > 0.05$) แสดงว่าจำนวนเงินให้บริการสินเชื่อเคหะส่งผลต่อความสามารถในการทำกำไรอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งหมายถึงจำนวนเงินให้บริการสินเชื่อเคหะส่งผลต่อความสามารถในการทำกำไรน้อยมาก จนอาจกล่าวได้ว่าจำนวนเงินให้บริการสินเชื่อเคหะไม่ส่งผลต่อความสามารถในการทำกำไร

ค่า b ของจำนวนเงินให้บริการสินเชื่อบุคคล = 0.021 หมายความว่า จำนวนเงินให้บริการสินเชื่อบุคคลเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ความสามารถในการทำกำไรจะเพิ่มขึ้น 0.021 เมื่อทดสอบความมีนัยสำคัญ พบว่า ปฏิเสธสมมติฐาน H_0 ($P < 0.05$) แสดงว่าจำนวนเงินให้บริการสินเชื่อบุคคลส่งผลต่อความสามารถในการทำกำไรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ค่า b ของการลดลงของ NPLs = 0.261หมายความว่า การลดลงของ NPLs เพิ่มขึ้น 1 หน่วย ความสามารถในการทำกำไรจะเพิ่มขึ้น 0.261 เมื่อทดสอบความมีนัยสำคัญ พบว่า ปฏิเสธสมมติฐาน H_0 ($P < 0.05$) แสดงว่าการลดลงของ NPLs ส่งผลต่อความสามารถในการทำกำไรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพด้านการเงินและความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร พบว่า ยอดเงินฝากรวม จำนวนเงินให้บริการสินเชื่อเคหะไม่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร แต่กลับ พบว่า รายได้ค่าธรรมเนียม จำนวนเงินให้บริการสินเชื่อบุคคลและการลดลงของ NPLs มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร

สมมติฐานที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพด้านลูกค้าและความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร

H_0: ดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพด้านลูกค้าไม่มีความสัมพันธ์กับ ความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร

H_1: ดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพด้านลูกค้ามีความสัมพันธ์กับ ความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร

จากการวิเคราะห์ความถดถอยเพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 2 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพด้านลูกค้าและความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร ดังตารางที่ 4-7

ตารางที่ 4-7 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพด้านลูกค้าและความสามารถในการทำกำไรของธนาคารของรัฐแห่งหนึ่ง

Model	ด้านลูกค้า	Unstandardized coeffcients		Standardized coefficients	T	Sig.
		B	Std.error	Beta		
1	(Constant)	22.163	2.559		8.662	0.000
	คะแนนความพึงพอใจในการให้บริการกับลูกค้า	1.239	0.504	0.174	2.456	0.015*
	การเพิ่มขึ้นของจำนวนบัตร VISA	0.002	0.001	0.000	0.002	0.025*
	การเพิ่มขึ้นของลูกค้าที่ใช้บริการ Mobile banking	0.015	0.008	0.141	1.906	0.058

a.Dependent Variable: ความสามารถในการทำกำไร

R – Square: 0.058

Adj. R – Square: 0.044

Number of Observation: 200

หมายเหตุ * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

Y = 22.163+ 1.239 (คะแนนความพึงพอใจในการให้บริการกับลูกค้า) + 0.002 (การเพิ่มขึ้นของจำนวนบัตร VISA) + 0.015 (การเพิ่มขึ้นของลูกค้าที่ใช้บริการ Mobile banking)

จากตารางที่ 4-7 ผลการทดสอบการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุที่ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพด้านลูกค้าและความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร สามารถอธิบายได้ ดังนี้

ค่า b ของคะแนนความพึงพอใจในการให้บริการกับลูกค้า = 1.239 หมายความว่า คะแนนความพึงพอใจในการให้บริการกับลูกค้าจะเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ความสามารถในการทำกำไรจะเพิ่มขึ้น1.239 เมื่อทดสอบความมีนัยสำคัญ พบว่า ปฏิเสธสมมติฐาน H_0 ($P < 0.05$) แสดงว่าคะแนนความพึงพอใจในการให้บริการกับลูกค้าส่งผลต่อความสามารถในการทำกำไรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ค่า b ของการเพิ่มขึ้นของจำนวนบัตร VISA = 0.002 หมายความว่า การเพิ่มขึ้นของจำนวนบัตร VISA เพิ่มขึ้น 1 หน่วย ความสามารถในการทำกำไรจะเพิ่มขึ้น 0.002 เมื่อทดสอบความมีนัยสำคัญ พบว่า ปฏิเสธสมมติฐาน H0 ($P < 0.05$) แสดงว่าการเพิ่มขึ้นของจำนวนบัตร VISA ส่งผลต่อความสามารถในการทำกำไรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ค่า b ของการเพิ่มขึ้นของลูกค้าที่ใช้บริการ Mobile banking = 0.015 หมายความว่า การเพิ่มขึ้นของลูกค้าที่ใช้บริการ Mobile banking เพิ่มขึ้น 1 หน่วย ความสามารถในการทำกำไรจะเพิ่มขึ้น 0.015 เมื่อทดสอบความมีนัยสำคัญ พบว่า ยอมรับสมมติฐาน H_0 ($P > 0.05$) แสดงว่าการเพิ่มขึ้นของลูกค้าที่ใช้บริการ Mobile banking ส่งผลต่อความสามารถในการทำกำไรอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งหมายถึงการเพิ่มขึ้นของลูกค้าที่ใช้บริการ Mobile banking ส่งผลต่อความสามารถในการทำกำไรน้อยมาก จนอาจกล่าวได้ว่าการเพิ่มขึ้นของลูกค้าที่ใช้บริการ Mobile banking ไม่ส่งผลต่อความสามารถในการทำกำไร

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพด้านลูกค้าและความสามารถในการทำกำไรของธนาคารของรัฐแห่งหนึ่ง พบว่า การเพิ่มขึ้นของลูกค้าที่ใช้บริการ Mobile banking ไม่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร แต่กลับ พบว่า คะแนนความพึงพอใจในการให้บริการกับลูกค้าและการเพิ่มขึ้นของจำนวนบัตร VISA มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร

สมมติฐานที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพด้านกระบวนการภายในและความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร

H_0: ดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพด้านกระบวนการภายในไม่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร

H_1: ดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพด้านกระบวนการภายในมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร

จากการวิเคราะห์ความถดถอยเพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 3 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพด้านกระบวนการภายในและความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร ดังตารางที่ 4-8

ตารางที่ 4-8 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพด้านกระบวนการภายในและความสามารถในการทำกำไรของธนาคารของรัฐแห่งหนึ่ง

Model	ด้านกระบวนการภายใน	Unstandardized coeffcients		Standardized coefficients	T	Sig.
		B	Std.error	Beta		
1	(Constant)	14.954	2.74		5.458	0.000
	คะแนนจากฝ่ายตรวจสอบภายใน	0.723	0.526	0.099	1.374	0.021*
	ระยะเวลาเฉลี่ยที่ให้บริการลูกค้าเงินฝาก	-0.17	0.28	-0.043	-0.605	0.546
	ระยะเวลาเฉลี่ยที่ให้บริการลูกค้าสินเชื่อ	0.028	0.091	0.022	0.305	0.016*

a.Dependent Variable: ความสามารถในการทำกำไร

R – Square: 0.013

Adj. R – Square: -0.002

Number of Observation: 200

หมายเหตุ ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

Y = 14.954 + 0.723 (คะแนนจากฝ่ายตรวจสอบภายใน) - 0.17 (ระยะเวลาเฉลี่ยที่ให้บริการลูกค้าเงินฝาก) + 0.028 (ระยะเวลาเฉลี่ยที่ให้บริการลูกค้าสินเชื่อ)

จากตารางที่ 4-8 ผลการทดสอบการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุที่ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพด้านกระบวนการภายในและความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร สามารถอธิบายได้ ดังนี้

ค่า b ของคะแนนจากฝ่ายตรวจสอบภายใน = 0.723 หมายความว่า คะแนนจากฝ่ายตรวจสอบภายในเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ความสามารถในการทำกำไรจะเพิ่มขึ้น 0.723 เมื่อทดสอบความมีนัยสำคัญ พบว่า ปฏิเสธสมมติฐาน H_0 ($P < 0.05$) แสดงว่าคะแนนจากฝ่ายตรวจสอบภายในส่งผลต่อความสามารถในการทำกำไรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ค่า b ของระยะเวลาเฉลี่ยที่ให้บริการลูกค้าเงินฝาก =-0.17 หมายความว่า ระยะเวลาเฉลี่ยที่ให้บริการลูกค้าเงินฝากเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ความสามารถในการทำกำไรจะลดลง 0.17 เมื่อทดสอบ

ความมีนัยสำคัญ พบว่า ยอมรับสมมติฐาน H0 ($P > 0.05$) แสดงว่าระยะเวลาเฉลี่ยที่ให้บริการลูกค้าเงินฝากส่งผลต่อความสามารถในการทำกำไรอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งหมายถึง ระยะเวลาเฉลี่ยที่ให้บริการลูกค้าเงินฝาก ส่งผลต่อความสามารถในการทำกำไรน้อยมาก จนอาจกล่าวได้ว่าระยะเวลาเฉลี่ยที่ให้บริการลูกค้าเงินฝากไม่ส่งผลต่อความสามารถในการทำกำไร

ค่า b ของระยะเวลาเฉลี่ยที่ให้บริการลูกค้าสินเชื่อ = 0.028 หมายความว่า ระยะเวลาเฉลี่ยที่ให้บริการลูกค้าสินเชื่อเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ความสามารถในการทำกำไรจะเพิ่มขึ้น 0.028 เมื่อทดสอบความมีนัยสำคัญ พบว่า ปฏิเสธสมมติฐาน H_0 ($P < 0.05$) แสดงว่าระยะเวลาเฉลี่ยที่ให้บริการลูกค้าสินเชื่อ ส่งผลต่อความสามารถในการทำกำไรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพด้านกระบวนการภายในและความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร พบว่า ระยะเวลาเฉลี่ยที่ให้บริการลูกค้าเงินฝากไม่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร แต่กลับ พบว่า คะแนนจากฝ่ายตรวจสอบภายในและและระยะเวลาเฉลี่ยที่ให้บริการลูกค้าสินเชื่อมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร

สมมติฐานที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพด้านการเรียนรู้และความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร

H_0: ดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพด้านการเรียนรู้ไม่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร

H_1: ดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพด้านการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร

จากการวิเคราะห์ความถดถอยเพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 4 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพด้านการเรียนรู้และความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร ดังตารางที่ 4-9

ตารางที่ 4-9 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพด้านการเรียนรู้และความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร

Model	ด้านการเรียนรู้	Unstandardized coeffcients		Standardized coefficients	T	Sig.
		B	Std.error	Beta		
1	(Constant)	28.673	6.117		4.688	0.000
	เปอรเซ็นต์ของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรม E-learning	0.065	0.035	0.132	1.873	0.036*
	Data cleansing	0.055	0.054	0.072	1.025	0.013*
	จำนวนพนักงานที่สอบผ่าน Single license	0.466	0.46	0.071	1.012	0.313

a.Dependent variable: ความสามารถในการทำกำไร

R-square: 0.029

Adj. R-square: 0.014

Number of observation: 200

หมายเหตุ ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

Y = 28.673+ 0.065 (เปอร์เซ็นต์ของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรม E-learning) + 0.055 (Data cleansing) + 0.466 (จำนวนพนักงานที่สอบผ่าน Single license)

จากตารางที่ 4-9 ผลการทดสอบการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุที่ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพด้านการเรียนรู้และความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร สามารถอธิบายได้ดังนี้

ค่า b ของเปอร์เซ็นต์ของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรม E-learning = 0.065 หมายความว่าเปอร์เซ็นต์ของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรม E-learning เพิ่มขึ้น 1 หน่วย ความสามารถในการทำกำไรจะเพิ่มขึ้น 0.065 เมื่อทดสอบความมีนัยสำคัญ พบว่า ปฏิเสธสมมติฐาน H_0 ($P < 0.05$) แสดงว่าเปอร์เซ็นต์ของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรม E-learning ส่งผลต่อความสามารถในการทำกำไรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ค่า b ของ Data cleansing = 0.055 หมายความว่า Data cleansing เพิ่มขึ้น 1 หน่วย ความสามารถในการทำกำไรจะเพิ่มขึ้น 0.055 เมื่อทดสอบความมีนัยสำคัญ พบว่า ปฏิเสธสมมติฐาน H_0 ($P < 0.05$) แสดงว่า Data cleansingส่งผลต่อความสามารถในการทำกำไรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ค่า b ของจำนวนพนักงานที่สอบผ่าน Single license = 0.466 หมายความว่า จำนวนพนักงานที่สอบผ่าน Single license เพิ่มขึ้น 1 หน่วย ความสามารถในการทำกำไรจะเพิ่มขึ้น 0.466 เมื่อทดสอบความมีนัยสำคัญ พบว่า ยอมรับสมมติฐาน H_0 ($P > 0.05$) แสดงว่าจำนวนพนักงานที่สอบผ่าน Single license ส่งผลต่อความสามารถในการทำกำไรอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งหมายถึงจำนวนพนักงานที่สอบผ่าน Single license ส่งผลต่อความสามารถในการทำกำไรน้อยมาก จนอาจกล่าวได้ว่าจำนวนพนักงานที่สอบผ่าน Single license ไม่ส่งผลต่อความสามารถในการทำกำไร

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพด้านการเรียนรู้และความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร พบว่า จำนวนพนักงานที่สอบผ่าน Single license ไม่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร แต่กลับ พบว่า เปอร์เซ็นต์ของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรม E-learning และ Data cleansing มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร

ผลการทดสอบสมมติฐานจากการวิเคราะห์ทางสถิติ เมื่อทดสอบสมมติฐานผู้วิจัยได้สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน ดังตารางที่ 4-10

ตารางที่ 4-10 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1-4

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพด้านการเงินและความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร รายได้ค่าธรรมเนียมมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร	ยอมรับสมมติฐาน
จำนวนเงินให้บริการสินเชื่อบุคคลมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร	ยอมรับสมมติฐาน

ตารางที่ 4-10 (ต่อ)

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
การลดลงของ NPLs มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร	ยอมรับสมมติฐาน
ยอดเงินฝากรวมไม่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร	ปฏิเสธสมมติฐาน
จำนวนเงินให้บริการสินเชื่อเคหะไม่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร	ปฏิเสธสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพด้านลูกค้าและความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร	
ความพึงพอใจในการให้บริการกับลูกค้ามีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร	ยอมรับสมมติฐาน
การเพิ่มขึ้นของจำนวนบัตร VISA มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร	ยอมรับสมมติฐาน
การเพิ่มขึ้นของลูกค้าที่ใช้บริการ Mobile banking ไม่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร	ปฏิเสธสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพด้านกระบวนการภายในและความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร	
คะแนนจากฝ่ายตรวจสอบภายในมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร	ยอมรับสมมติฐาน
ระยะเวลาเฉลี่ยที่ให้บริการลูกค้าสินเชื่อมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร	ยอมรับสมมติฐาน
ระยะเวลาเฉลี่ยที่ให้บริการลูกค้าเงินฝากไม่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร	ปฏิเสธสมมติฐาน

ตารางที่ 4-10 (ต่อ)

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพด้านการเรียนรู้และความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร	
เปอร์เซ็นต์ของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรม E-learning มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร	ยอมรับสมมติฐาน
Data Cleansingมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร	ยอมรับสมมติฐาน
จำนวนพนักงานที่สอบผ่านSingle licenseไม่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร	ปฏิเสธสมมติฐาน

สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพด้านการเงิน มีตัวชี้วัดรายได้ค่าธรรมเนียม จำนวนเงินให้บริการสินเชื่อบุคคล และการลดลงของ NPLs มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร

ดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพด้านลูกค้า มีตัวชี้วัดความพึงพอใจในการให้บริการกับลูกค้าและการเพิ่มขึ้นของจำนวนบัตร VISA มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร

ดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพด้านกระบวนการภายในมีตัวชี้วัด คะแนนจากฝ่ายตรวจสอบภายในและระยะเวลาเฉลี่ยที่ให้บริการลูกค้าสินเชื่อมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร

ดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพด้านการเรียนรู้ มีตัวชี้วัดเปอร์เซ็นต์ของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรม E-learning และ Data cleansing มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร

บทที่ 5
สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพและความสามารถในการทำกำไรของธนาคารของรัฐแห่งหนึ่ง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพและความสามารถในการทำกำไรของธนาคารโดยใช้กรณีศึกษาเป็นธนาคารของรัฐแห่งหนึ่ง ซึ่งมีทั้งสิ้น 1,057 สาขา และเก็บตัวอย่างแบบ หนึ่งสายกิจการเป็นกรณีศึกษา ซึ่งประกอบด้วยจำนวนสาขา 200 สาขา ครอบคลุมพื้นที่ 8 จังหวัด และถือเป็นสายกิจการที่มีขนาดใหญ่ที่สุด ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยเก็บข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) โดยรวบรวมข้อมูลจากเอกสารรายงานประจำปี รายงานผลการดำเนินงานของสาขา ในปี พ.ศ. 2556-2557

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์เชิงพรรณนา ประกอบด้วย การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพจำแนกตาม 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้ และความสามารถในการทำกำไร

ส่วนที่ 2 การทดสอบสมมติฐาน ซึ่งในการทดสอบสมมติฐานจะประกอบด้วยการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ (Multiple regression analysis)

สรุปผลการวิจัย

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพและความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร การวิเคราะห์เป็นการวิเคราะห์โดยใช้ข้อมูลรวมทั้งหมดจำนวน 200 ตัวอย่าง ช่วงเวลาที่ทำการศึกษาคือระหว่างปี พ.ศ. 2556-2557 ซึ่งสามารถอภิปรายผลการศึกษาได้ ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพด้านการเงินและความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร

สมมติฐานที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพด้านลูกค้าและความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร

สมมติฐานที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพด้านกระบวนการภายในและความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร

สมมติฐานที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพด้านการเรียนรู้และความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร

โดยใช้ข้อมูลจากรายงานผลการดำเนินงานและงบการเงินของธนาคารมีสาขาที่อยู่ในกลุ่มตัวอย่างจำนวน 200 ตัวอย่าง โดยตัวแปรอิสระที่ต้องการศึกษา ได้แก่ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เมื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ พบว่า

ดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพด้านการเงิน มีตัวชี้วัดรายได้ค่าธรรมเนียม จำนวนเงินให้บริการสินเชื่อบุคคล และการลดลงของ NPLs มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความสามารถในการทำกำไรของธนาคารของรัฐแห่งหนึ่ง หาก 3 ตัวชี้วัดนี้เพิ่มขึ้นจะส่งผลให้ความสามารถในการทำกำไรของธนาคารเพิ่มขึ้น ดังนั้นธนาคารจึงควรที่จะมุ่งเน้นธุรกรรมที่บริการลูกค้าแล้วธนาคารได้รายได้ค่าธรรมเนียมเพิ่มขึ้นและจัดโปรโมชั่นเพื่อดึงดูดลูกค้าสินเชื่อของธนาคารรวมทั้งเร่งดำเนินการติดตามหนี้ของธนาคารอย่างสม่ำเสมอเพื่อสร้างความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร

ดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพด้านลูกค้า มีตัวชี้วัดความพึงพอใจในการให้บริการกับลูกค้าและการเพิ่มขึ้นของจำนวนบัตร VISA มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ว่าการที่ธนาคารได้กำหนดดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพด้านลูกค้านั้น ทั้ง 2 ตัวชี้วัดได้ส่งผลต่อความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร คือ ความพึงพอใจในการให้บริการกับลูกค้าการเพิ่มขึ้นของจำนวนบัตร VISA หากตัวชี้วัดทั้ง 2 ตัวนี้เพิ่มขึ้นจะส่งผลให้ความสามารถในการทำกำไรของธนาคารเพิ่มขึ้น ดังนั้นธนาคารควรมีการจัดอบรมเกี่ยวกับการให้บริการแก่พนักงานเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและจัดโปรโมชั่นเกี่ยวกับการใช้บัตรVISA ทั้งนี้เพื่อรักษาฐานลูกค้าเดิมของธนาคารรวมถึงสร้างฐานลูกค้าใหม่ของธนาคารและสร้างความสามารถในการทำกำไรของธนาคารอีกด้วย

ดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพด้านกระบวนการภายในมีตัวชี้วัด คะแนนจากฝ่ายตรวจสอบภายในและระยะเวลาเฉลี่ยที่ให้บริการลูกค้าสินเชื่อมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ว่าดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพด้านกระบวนการภายในนั้น

มี 2 ตัวชี้วัดที่ส่งผลต่อความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร คือ คะแนนจากฝ่ายตรวจสอบภายในและระยะเวลาเฉลี่ยที่ให้บริการลูกค้าสินเชื่อ หากทั้ง 2ตัวชี้วัดนี้เพิ่มขึ้นจะส่งผลให้ความสามารถในการทำกำไรของธนาคารเพิ่มขึ้น ดังนั้นธนาคารควรจะมีการวางแผนในการดำเนินงานภายในของแต่ละสาขาเพื่อให้สาขาสามารถบริการลูกค้าได้สะดวกรวดเร็วรวมไปถึงความถูกต้องครบถ้วนในการดำเนินงานเพื่อเพิ่มความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร

ดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพด้านการเรียนรู้ มีตัวชี้วัดเปอร์เซ็นต์ของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรม E-learning และ Data cleansing มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ว่าการที่ธนาคารได้กำหนดดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพด้านการเรียนรู้ นั้น มี 2 ตัวชี้วัดที่ส่งผลต่อความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร คือ เปอร์เซ็นต์ของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรม E-learning และ Data cleansing หากทั้ง 2 ตัวชี้วัดนี้เพิ่มขึ้นจะส่งผลให้ความสามารถในการทำกำไรของธนาคารเพิ่มขึ้น ดังนั้น ธนาคารควรจะมีการจัดฝึกอบรมพนักงานเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่องรวมถึงตรวจสอบข้อมูลลูกค้าให้มีความถูกต้องครบถ้วนอยู่ตลอดเนื่องจากส่งผลต่อการเพิ่มความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร

อภิปรายผล

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพและความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร การวิเคราะห์เป็นการวิเคราะห์โดยใช้ข้อมูลรวมทั้งหมดจำนวน 200 ตัวอย่าง ช่วงเวลาที่ศึกษา คือ ระหว่างปี พ.ศ. 2556-2557 สามารถอภิปรายผลการศึกษาได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพด้านการเงินและความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร

ผลการศึกษา พบว่า ดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพด้านการเงิน มีตัวชี้วัด รายได้ค่าธรรมเนียม จำนวนเงินให้บริการสินเชื่อบุคคล และการลดลงของNPLs ที่มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร ชี้ให้เห็นว่าตัวชี้วัด รายได้ค่าธรรมเนียม จำนวนเงินให้บริการสินเชื่อบุคคล และการลดลงของNPLs นั้นเป็นผลิตภัณฑ์และบริการหลักของธนาคาร ทุกสาขาจึงจำเป็นต้องมุ่งเน้นตัวชี้วัดเหล่านี้เพราะนอกจากเป็นธุรกรรมหลักของธนาคารแล้วตัวชี้วัดเหล่านี้ยังมีค่าน้ำหนักที่มากกว่าตัวชี้วัดอื่น ๆ จึงเป็นผลให้ธนาคารมีความสามารถในการทำกำไรเพิ่มมากขึ้น ซึ่งผลดังกล่าวมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Davis and Albright (2004) ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของการนำดัชนีวัดความสำเร็จ

แบบสมดุลที่มีต่อผลการปฏิบัติงานทางด้านการเงิน พบว่า การนำดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุลด้านการเงินมาใช้กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมีผลสำเร็จทางด้านการเงินดีกว่ากลุ่มที่ตัวอย่างที่ไม่ได้นำไปใช้ จะเห็นได้ว่าบริษัทที่มีการนำหลักการวัดผลดุลยภาพ (BSC) ด้านการเงินมาใช้จะช่วยเพิ่มความสามารถในการทำกำไรมากยิ่งขึ้นซึ่งจะสะท้อนให้ผลการดำเนินงานของบริษัทดีขึ้นนั่นเอง

ในทางกลับกันจากผลการศึกษา พบว่า ตัวชี้วัด ยอดเงินฝากรวมและจำนวนเงินให้บริการสินเชื่อเคหะ ไม่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า สาเหตุที่ยอดเงินฝากรวมไม่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการทำกำไรของธนาคารอาจเนื่องมาจากธนาคารมีอัตราดอกเบี้ยเงินฝากที่ต่ำกว่าธนาคารพาณิชย์ทั่วไปจึงส่งผลให้ลูกค้านำเงินไปฝากกับธนาคารพาณิชย์มากกว่า ดังนั้นธนาคารจึงมีเงินทุนหมุนเวียนในการนำไปปล่อยสินเชื่อลดลงจึงไม่ส่งผลต่อความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร และสาเหตุที่จำนวนเงินให้บริการสินเชื่อเคหะไม่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการทำกำไรของธนาคารอาจเนื่องมาจากธนาคารต้องรับนโยบายของรัฐบาลในการปล่อยกู้สินเชื่อบ้านในดอกเบี้ยต่ำซึ่งอาจทำให้จำนวนเงินให้บริการสินเชื่อเคหะไม่ส่งผลต่อความสามารถในการทำกำไร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Iltner, Larcker, and Randall (2003) ที่ได้ผลสรุปออกมาว่าการนำดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุลไปใช้นั้นไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อความเปลี่ยนแปลงของผลสำเร็จทางด้านการเงิน

สมมติฐานที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพด้านลูกค้าและความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร

ผลการศึกษา พบว่า ดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพด้านลูกค้ามีตัวชี้วัด ความพึงพอใจในการให้บริการกับลูกค้าและการเพิ่มขึ้นของจำนวนบัตร VISA ที่มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร ซึ่งผลดังกล่าวมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Hoque and James (2000) ศึกษาเรื่อง การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามหลักการวัดผลดุลยภาพ (BSC) ส่งผลต่อประสิทธิภาพทางการเงินในอุตสาหกรรมการผลิต พบว่า การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามหลักการวัดผลดุลยภาพ (BSC) ด้านลูกค้ามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเพิ่มประสิทธิภาพทางการเงินซึ่งแสดงให้เห็นว่าบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมการผลิตที่มีการนำหลักการวัดผลดุลยภาพ (BSC) ด้านลูกค้าเข้ามาประยุกต์ใช้ในการจัดทำตัวชี้วัดผลการดำเนินงานนั้นสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพทางการเงินของบริษัทได้มากยิ่งขึ้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Davis and Albright (2004) ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของการนำดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุลที่มีต่อผลการดำเนินงานทางการเงิน

พบว่า การนำดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุลมาใช้กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมีผลสำเร็จทางด้านลูกค้าดีกว่ากลุ่มตัวอย่างที่ไม่ได้นำไปใช้ จะเห็นได้ว่าบริษัทที่มีการนำลักการวัดผลดุลยภาพ (BSC) ด้านลูกค้ามาใช้จะช่วยเพิ่มความสามารถในการทำกำไรมากยิ่งขึ้น จะเห็นได้ว่าการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและการเพิ่มขึ้นของจำนวนบัตร VISA นั้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากธนาคารนั้นสามารถจะต่อยอดฐานลูกค้าได้เพิ่มมากขึ้นรวมถึงการนำเสนอผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ได้ง่ายขึ้น และเป็นแรงจูงใจที่สำคัญที่จะกระตุ้นให้ผู้บริหารสามารถมุ่งเน้นลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น เพื่อส่งผลให้ธนาคารมีความสามารถในการทำกำไรเพิ่มสูงขึ้น

ในทางกลับกันจากผลการศึกษา พบว่า ตัวชี้วัด การเพิ่มขึ้นของลูกค้าที่ใช้บริการ Mobile banking ไม่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่าสาเหตุที่การเพิ่มขึ้นของลูกค้าที่ใช้บริการ Mobile banking ไม่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการทำกำไรของธนาคารอาจ เนื่องมาจากการใช้ Mobile banking เพิ่งเริ่มนำเข้ามาใช้ ค่าใช้จ่ายในการนำระบบมาใช้ค่อนข้างสูงและการใช้บริการดังกล่าว ยังมีอัตราค่าบริการถูกกว่าการทำธุรกรรมที่ธนาคาร อีกทั้งการระบบนี้ยังไม่สามารถแทนที่การทำงานของพนักงานที่ธนาคารได้ จึงยังไม่สามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานได้

สมมติฐานที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพด้านกระบวนการภายในและความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร

ผลการศึกษา พบว่า ดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพด้านกระบวนการภายในมีตัวชี้วัด คะแนนจากฝ่ายตรวจสอบภายในและระยะเวลาเฉลี่ยที่ให้บริการลูกค้าสินเชื่อมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร จะเห็นได้ว่าหากธนาคารมีการควบคุมและการปฏิบัติงานที่ดีสะดวก รวดเร็ว ถูกต้องและสามารถตรวจสอบได้ ทำให้ธนาคารสามารถให้บริการลูกค้าได้เป็นอย่างดีลูกค้าก็จะอยากเข้ามาใช้บริการในครั้งต่อไป จะส่งผลให้ธนาคารสามารถเพิ่มความสามารถในการทำกำไรของธนาคารได้ ซึ่งผลดังกล่าวมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Cook and Campbell (1979) ศึกษาเรื่อง การนำระบบการชี้วัดผลองค์กรมาเพื่อใช้วัดความสำเร็จด้านการเงิน พบว่า ระบบการชี้วัดผลองค์กรด้านกระบวนการภายในมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จด้านการเงิน จะเห็นได้ว่าการที่บริษัทนำหลักการวัดผลดุลยภาพ (BSC) ด้านกระบวนการภายในเข้ามาปรับใช้กับระบบการชี้วัดผลองค์กรนั้นทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานมากยิ่งขึ้นและยังส่งผลดีถึงผลการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นด้วย

ในทางกลับกันจากผลการศึกษาดังกล่าวกลับ พบว่า ตัวชี้วัดระยะเวลาเฉลี่ยที่ให้บริการลูกค้าเงินฝากไม่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร ซึ่งสามารถวิเคราะห์

ได้ว่า ตัวชี้วัดระยะเวลาเฉลี่ยที่ให้บริการลูกค้าเงินฝากนั้น ในการฝาก-ถอนเงินอาจจะใช้เวลาเพียงเล็กน้อยและไม่แตกต่างกันมากของลูกค้าแต่ละคน ทำให้ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อธนาคาร ลูกค้าส่วนใหญ่ยังคงใช้บริการธนาคารตามปกติจึงไม่มีผลต่อความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Foster and Young (1997) ที่ได้ผลสรุปออกมาว่า การนำหลักการวัดผลดุลยภาพ (BSC) ไปใช้นั้นไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อความเปลี่ยนแปลงของประสิทธิภาพทางการเงิน

สมมติฐานที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพด้านการเรียนรู้และความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร

ผลการศึกษา พบว่า ดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพด้านการเรียนรู้ มีตัวชี้วัดเปอร์เซ็นต์ของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรม E-learning และ Data cleansing มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร ชี้ให้เห็นว่าหากธนาคารมีการฝึกอบรมพนักงานให้ปฏิบัติตามหน้าที่ได้อย่างถูกต้องและสามารถบริการหรือแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าได้ ข้อมูลลูกค้าถูกต้องครบถ้วน จะทำให้ธนาคารสามารถออกผลิตภัณฑ์หรือนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ให้กับลูกค้าได้อย่างตรงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ซึ่งจะสามารถเพิ่มความสามารถในการทำกำไรของธนาคารได้อีกช่องทางหนึ่ง ซึ่งผลดังกล่าวมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Banker and other (2000) ศึกษาเรื่องตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่กำหนดตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพ (BSC) ส่งผลต่อความสำเร็จทางการเงินในธุรกิจโรงแรม พบว่า ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่กำหนดตามหลัก BSC ด้านการเรียนรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จทางการเงินของธุรกิจโรงแรม จะเห็นได้ว่าการที่องค์กรนำหลักการวัดผลดุลยภาพ (BSC) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนามาใช้ในการกำหนดตัวชี้วัดนั้นสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้นสะท้อนให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้นนั่นเอง ในทางกลับกันจากผลการศึกษาดังกล่าวกลับ พบว่า ตัวชี้วัด จำนวนพนักงานที่สอบผ่าน Single license ไม่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร อาจเนื่องมาจากตัวชี้วัดตัวนี้เป็นตัวชี้วัดใหม่และพนักงานของธนาคารยังไม่มีความชำนาญในด้านนายหน้ากองทุนทำให้แต่ละสาขานั้นมีพนักงานที่สามารถสอบผ่าน Single license ได้เป็นจำนวนน้อย ส่งผลให้การแนะนำการลงทุนยังไม่เป็นผลิตภัณฑ์ที่พนักงานของธนาคารเสนอขายมากนักจึงไม่มีส่งผลต่อความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร

ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

ผลจากการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดการวัดผลดุลยภาพและความสามารถในการทำกำไรของธนาคาร ทำให้ทราบถึงประสิทธิภาพของการจัดทำตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามหลักการวัดผลดุลยภาพ (BSC) ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อธนาคารโดยมีข้อเสนอแนะในการนำหลักการวัดผลดุลยภาพ (BSC) ไปใช้ในองค์กรจะต้องมีการปรับปรุง และประยุกต์รูปแบบให้เหมาะสมกับองค์กรนั้น ๆ และสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร รวมไปถึงขั้นตอนต่าง ๆ สามารถปรับเปลี่ยนให้มีความยืดหยุ่นตามการดำเนินงานขององค์กร

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

1. สำหรับการศึกษาครั้งต่อไปควรขยายขอบเขตของกลุ่มตัวอย่าง โดยศึกษาจากธนาคารของรัฐแห่งหนึ่งทุกสาขาทั่วประเทศเพื่อจะสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เพื่อวิเคราะห์ธนาคารในภาพรวมได้

2. เนื่องจากข้อมูลที่นำมาศึกษาซึ่งอยู่ในช่วงปีแรก ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงตัวชี้วัดผลการดำเนินงานจึงมีข้อมูลที่นำมาศึกษาเพียง 2 ปี ดังนี้การศึกษาครั้งต่อไปอาจใช้ข้อมูลในช่วงปีที่ครอบคลุมระยะเวลาได้มากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้ข้อมูลที่วิเคราะห์มีความถูกต้องเพิ่มขึ้น

บรรณานุกรม

กังวาน ยอดวิศิษฎ์ศักดิ์. (2545). *ตัวชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (KPIs).* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กัลยา วานิชย์บัญชา. (2551). *การใช้ SPSS for windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล* (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จรินทร์ อาสาทรงธรรม. (2546). *การบริหารกลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์ขององค์กรด้วยวิธี Balanced scorecard.* กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี.

จุฑามนัส เกิดอุดม. (2551). *การนำแนวคิด Balanced scorecard มาใช้เพื่อวัดผลการทำงานในองค์การ: ศึกษาเฉพาะกรณีธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน.* งานนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารจัดการสาธารณะ, คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). *รายงานการวิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหาการใช้ระบบการประเมินผลแบบสมดุล Balanced scorecard กรณีศึกษาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.* กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. (2544). *ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์การยุคใหม่.* กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท.

ณัฐพล ชวลิตชีวิน และปราโมทย์ ศุภปัญญา. (2545). *เทคนิคการวัดผลสมัยใหม่ (Modern performance measurement).* กรุงเทพฯ: อินฟอร์มีเดีย บุ๊คส์.

นพพร จุณณะปิย. (2548). *ดัชนีวัดผลงาน (KPIs).* กรุงเทพฯ: สถาบันวิทยาการจัดการแห่งเอเชีย.

พรสรัญ รุ่งเจริญกิจกุล. (2545). *KPIs และ Balanced scorecard the Balanced scorecard.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์. (2545). *การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พสุ เดชะรินทร์. (2544). *เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced scorecard และ KPIs.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วรภัทร์ ภู่เจริญ (2502). *100 เครื่องมือนักบริหารสมัยใหม่.* กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

วรศักดิ์ ทุมมานนท์. (2545). Balanced scorecard และการสนับสนุนแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติการ. *Industrail technology review , 13*(108), 164-169.

วัฒนา พัฒนพงศ์. (2546). *Balanced scorecard และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน.* เข้าถึงได้จาก http://business.east.spu.ac.th/kmm/Balanced%20%20Scorecard.htm

วัลลภ พิเชฐกุล. (2545). *การบัญชีบริหาร.* กรุงเทพฯ: ภาควิชาการบัญชี คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล.

ศุภชัย เมืองรักษ์. (2550). Productivity กับเศรษฐกิจพอเพียง. *เพิ่มการเพิ่มผลผลิต, 12*(67), 89-94.

สุพานี สฤษฎ์วานิช. (2544). *การใช้ระบบ Balanced scorecard* . กรุงเทพฯ: บี ไบร์ท บุ๊ค 86.

Banker et al. (2000). An investigation of the effect of balanced scorecard implementation on financial performance. *Management Accounting Research, 15*,135-153.

Cook, T. D., & Campbell, D. T. (1979). *Quasi-experimentation: Design and analysis issues for field settings*. Boston, MA: Houghton Mifflin.

Davis, S., & Albright, T. L. (2004). An investigation of the effect of balanced scorecard implementation on financial performance. *Management Accounting Research, 15*, 145153.

Foster, D., & Young, P. (1997). *Learning with Hazy beliefs.* Retrieved from https://statistics.wharton.upenn.edu/profile/562/research

Hilton, R. W. (2002). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *The Journal of the Operational Research Society, 53*(3), 256-262.

Hoque, Z., & James, W. (2000). Linking balanced scorecard measures to size and market factors: Impact on organizational performance. *Journal of Management Accounting Research, 12*, 1-17.

Iltner, C., Larcker, D. F., & Randall, T. (2003). Performance implications of strategic performance measurement in financial service firm. *Accounting, Organizations and Society, 28*, 715-741.

Norton, D. P., & Gouillart, F. J. (2004). Putting the balanced scorecard to work. *Accounting Organization and Society, 24*(1), 525-559.

Robert, S., Kaplan., & David, N. (2002). The balanced scorecard: Translating strategy into action. *Management Accounting, 70*(12), 45-50.

Shahin, A. (2007). Prioritization of key performance indicators. *Journal of Productivity and Performance Management, 56*(3), 221-226-240.

Valiris, G., Chytas, P., & Glykas, M. (2005). Making decisions using the balanced scorecard and the simple multi-attribute rating technique. *Performance Measurement and Metrics,* 6(3), 159-171.