

บทที่ 2

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยนี้ศึกษาปัจจัยสู่ความสำเร็จตามกรอบแนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) กรณีศึกษา บริษัทหลักทรัพย์ เมย์แบงก์ กิมเอ็ง (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) สาขาอุบลราชธานี ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีเนื้อหาในการศึกษาดังนี้

- (1) แนวคิดเกี่ยวกับการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC)
- (2) แนวคิดเกี่ยวกับดัชนีวัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators: KPIs)
- (3) แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factors: CSF) ขององค์กร
- (4) ตัวอย่างความสำเร็จขององค์กรจากการใช้แนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพในการดำเนินงาน
- (5) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- (6) ประวัติและข้อมูลของบริษัทหลักทรัพย์ เมย์แบงก์ กิมเอ็ง (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)
- (7) กรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC)

2.1.1 ความเป็นมาของการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ

Professor Robert Kaplan ศาสตราจารย์ทางด้านบัญชีแห่งโรงเรียนธุรกิจมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และ Dr. David Norton ที่ปรึกษาด้านการจัดการ ได้พัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลองค์กร โดยเริ่มต้นจากการศึกษาการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ ในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งพบว่าองค์กรส่วนใหญ่นิยมใช้มุมมองด้านการเงินเป็นตัวชี้วัดหลักในการประเมินผลการดำเนินงาน ด้วยเหตุนี้ทั้งสองจึงได้มีการพัฒนาตัวชี้วัด โดยพิจารณาใน 4 มุมมอง (Perspectives) ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspectives) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspectives) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Perspectives) และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspectives) (พสุ เดชะรินทร์, 2546: 21) และถ่ายทอดแนวคิดเป็นบทความวิชาการเป็นครั้งแรกด้วยการตีพิมพ์เรื่อง Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance ลงในวารสาร Harvard Business Review ฉบับเดือน มกราคม - กุมภาพันธ์ 1992 (วัฒนา พัฒนพงศ์, 2546)

2.1.2 ความหมายของการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ ดังนี้

ฐิติมา สุวรรณรังษี (2553) ได้ให้ความหมายของการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพว่าเป็นเครื่องมือที่เกิดจากแนวความคิดที่แปลจากกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติ โดยเริ่มต้นจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งเป็นขั้นของการกำหนดปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ จากนั้นเป็นการสร้างดัชนีวัดผลสำเร็จ (KPIs) เพื่อเป็นตัวบ่งชี้ถึงเป้าหมายและใช้วัดผลการดำเนินงานในส่วนที่สำคัญต่อกลยุทธ์ จึงถือได้ว่าการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพเป็นระบบการวัดผลการดำเนินงานที่ถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรสู่การปฏิบัติและสะท้อนการดำเนินงานในมุมมอง 4 ด้านหลัก คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา

นอกจากนี้ วีรยุทธ มาฆะศิรินันท์ และณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2548) อธิบายถึงการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพเป็นการวัดที่ขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงาน (Performance Drivers) เพื่อนำมาบริหารปัจจัยที่จะมีผลต่อผลลัพธ์ในอนาคต

พสุ เดชะรินทร์ (2546: 20) กล่าวถึงการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพเป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือการประเมินผลที่จะช่วยให้้องค์การเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

กฤษณี มหาวีรพท์ (2546: 28–33) กล่าวว่า การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ คือ ระบบหรือกระบวนการในการบริหารงานที่อาศัยการกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators: KPIs) เป็นกลไกสำคัญ

ดังเช่น พสุ เดชะรินทร์ (2545) อธิบายเพิ่มเติมว่า การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและถ่ายทอดกลยุทธ์ให้บุคลากรในทุกระดับได้เข้าใจและการแปลงการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ จากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานและระดับปฏิบัติการ ทำให้ทุกคนทราบถึงบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบที่ตนเองจะต้องปฏิบัติเพื่อช่วยให้กลยุทธ์ขององค์กรประสบผลสำเร็จ

Kaplan & Norton (1996: 69; อ้างอิงจาก ทิพย์วรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2551: 151) กล่าวว่า การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพเป็นแนวคิดในการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรว่ามีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรหรือไม่และเพียงใด โดยให้ครอบคลุมเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยมุมมองทั้ง 4 ด้าน อันได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspectives) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspectives) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Perspectives) และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspectives)

Kaplan & Norton (1992: 71–89; อ้างอิงจาก นกตล ร่มโพธิ์, 2553) กล่าวถึงการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้้องค์การสามารถบริหารกลยุทธ์โดยผ่านทางการวัดผลการปฏิบัติงาน

กล่าวโดยสรุป การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) คือ เครื่องมือทางการจัดการที่ใช้ในประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กรให้มีความสอดคล้องกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ เพื่อให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและให้เห็นความสำคัญกับการบริหาร

ที่นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยประกอบไปด้วยมุมมองการพิจารณา 4 ด้าน คือ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

2.1.3 องค์ประกอบการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ

Kaplan and Norton (1992: 71-89; อ้างอิงจาก ปิยภรณ์ ชูชีพ, 2556) อธิบายถึงการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ ประกอบไปด้วย 4 มุมมองหลัก ได้แก่

2.1.3.1 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นมุมมองที่มีความสำคัญที่บอกถึงผลประกอบการขององค์กร

2.1.3.2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามว่าลูกค้ามององค์กรอย่างไร

2.1.3.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เป็นมุมมองที่สะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการองค์การสามารถนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการได้

2.1.3.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เป็นมุมมองที่ผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร

2.1.4 กระบวนการสร้างการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ

เนื่องจากการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดกลยุทธ์ไปยังบุคลากรในองค์กรได้ทุกระดับและช่วยประเมินผลการปฏิบัติงาน ถ้ากลยุทธ์ขององค์กรไม่ชัดเจน อาจทำให้เกิดการออกแบบการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพผิดพลาดได้ ดังนั้น จึงต้องมีการจัดทำ การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวไปช่วยแก้ไข นำไปสู่การปรับแผนกลยุทธ์ และนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งกระบวนการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ มีขั้นตอนดังต่อไปนี้ (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2552: 308-309)

2.1.4.1 การวิเคราะห์ (Strategic Analysis) เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร โดยมีเครื่องมือในการวิเคราะห์กลยุทธ์ ได้แก่ (พสุ เดชะรินทร์, 2546: 47-48)

- 1) การวิเคราะห์ SWOT
- 2) การวิเคราะห์ 5-Forces Model
- 3) การวิเคราะห์วงจรชีวิตอุตสาหกรรม
- 4) การวิเคราะห์ปัจจัยสู่ความสำเร็จของอุตสาหกรรม
- 5) การวิเคราะห์ลูกโซ่แห่งคุณค่า
- 6) การวิเคราะห์คุณค่าหรือความต้องการของลูกค้า
- 7) การวิเคราะห์คู่แข่ง

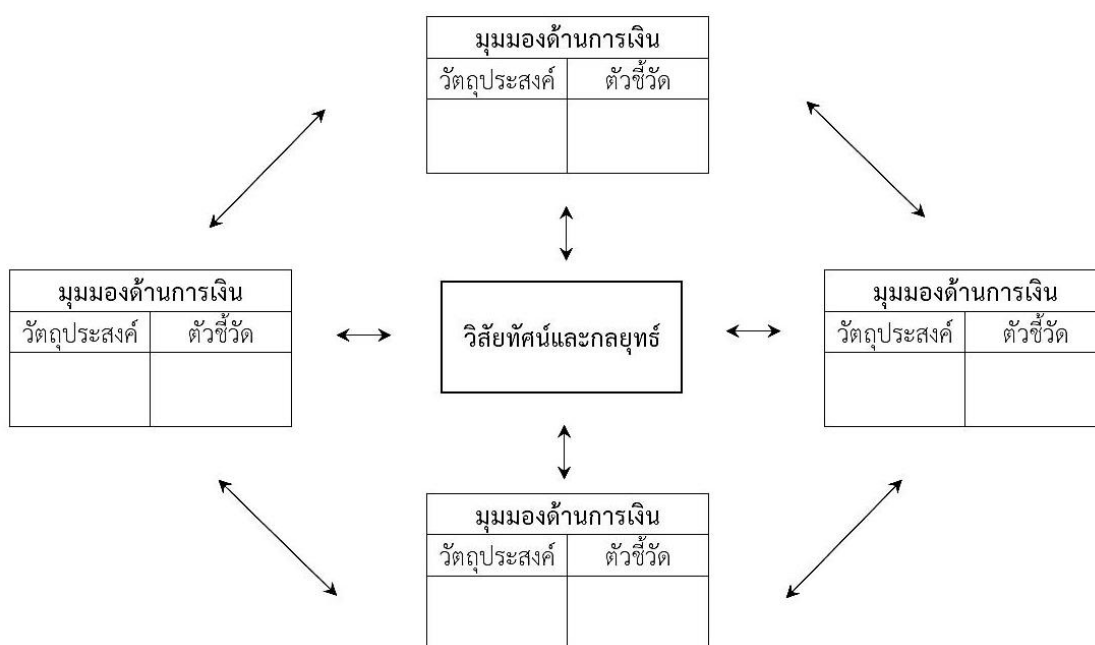
2.1.4.2 การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์หลักขององค์กร

2.1.4.3 การวิเคราะห์และกำหนดมุมมองของการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพและหาความสัมพันธ์ของแต่ละมุมมองว่าเชื่อมโยงกันอย่างไร

2.1.4.4 จัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ระดับองค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองและจะต้องมีความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ในมุมมองแต่ละด้านอย่างชัดเจน

2.1.4.5 กลุ่มผู้บริหารยืนยันและให้ความเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น

2.1.4.6 การกำหนดรายละเอียดของมุมมองในด้านต่าง ๆ ภายใต้แนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพของแต่ละด้านประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังภาพที่ 2.1 และ ตารางที่ 2.1 ดังนี้ (พสุ เดชะรินทร์, 2546)



ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบของการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ

ที่มา: Kaplan & Norton (1992: 72; อ้างอิงจาก พสุ เดชะรินทร์, 2546)

จากภาพที่ 2.1 เป็นการกำหนดรายละเอียดของมุมมองในด้านต่าง ๆ ภายใต้การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพของแต่ละด้าน ดังนี้

- 1) วัตถุประสงค์ (Objective) คือ สิ่งที่ต้องการมุ่งหวังให้บรรลุในแต่ละมุมมอง
- 2) ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมองและใช้วัดความสามารถขององค์การในการบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมอง
- 3) เป้าหมาย (Target) คือ ตัวเลขที่ต้องการต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัด
- 4) แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม (Initiatives) คือ แผนเบื้องต้นที่ต้องการจะต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ (กฤษณ์ มหาวิรุฬห์, 2546)

ตารางที่ 2.1 ตัวอย่างมุมมองทั้ง 4 ด้าน ของการวัดผลการปฏิบัติงานแบบคุลยภาพ

	มุมมองด้านการเงิน	มุมมองด้านลูกค้า	มุมมองด้านกระบวนการภายใน	มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา
วัตถุประสงค์	1) การเพิ่มขึ้นของกำไร 2) การลดลงของต้นทุน 3) การเพิ่มขึ้นของรายได้หรือยอดขาย	1) ความพึงพอใจของลูกค้า 2) ส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้น 3) การรักษาลูกค้ารายเดิม 4) การเพิ่มขึ้นของลูกค้ารายใหม่ 5) การบริการที่รวดเร็ว 6) การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ 7) ชื่อเสียงขององค์กรที่ดี	1) การดำเนินการที่รวดเร็วขึ้น 2) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร 3) กระบวนการขนส่งภายใน 4) การเก็บรักษา 5) กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ	1) การเพิ่มทักษะการปฏิบัติงานของพนักงาน 2) ความพึงพอใจของพนักงาน 3) ทักษะของพนักงาน 4) การรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ 5) อัตราการเข้าออกของพนักงาน 6) วัฒนธรรมขององค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความสามารถ
ตัวชี้วัด	รายได้ที่เพิ่มขึ้นเทียบกับปีที่ผ่านมา	จำนวนลูกค้าทั้งหมด หรือ จำนวนลูกค้าที่หายไป	จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต	1) จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปี 2) ระดับความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น
เป้าหมาย	รายได้ที่เพิ่มขึ้นต่อปี	จำนวนลูกค้ารายเดิมที่หายไปไม่เกินร้อยละ 7 ต่อปี	จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิตไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี	จำนวนชั่วโมงในการอบรม 12 ชั่วโมงต่อคนต่อปี
แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม	สิ่งใหม่ที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ			

ที่มา: พสุ เดชะรินทร์ (2546: 26-30)

2.1.4.7 เมื่อจัดทำแผนที่กลยุทธ์เสร็จ สามารถแปลงตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์การให้เป็นของผู้บริหารระดับรองลงไปได้ เพื่อให้ผู้บริหารระดับรองสามารถจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ตามแผนงานและกำหนดตัวชี้วัดให้กับผู้บริหารในระดับรองถัดไป

เมื่อพัฒนาครบถ้วนทุกกระบวนการ ผู้บริหารจะสามารถนำการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพไปใช้ในการประเมินและติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรได้

2.1.5 การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพกับกลยุทธ์ขององค์การ

การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพจะพิจารณากระบวนการทางธุรกิจทั้ง 4 ด้าน ที่มีความเป็นอิสระต่อกัน ซึ่งส่งเสริมในการพัฒนาศักยภาพขององค์การอย่างสมดุลมีการกำหนดดัชนี (Indicators) อย่างเป็นระบบ โดยการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพเกี่ยวข้องกับการจัดการด้านกลยุทธ์ทั้ง 4 กระบวนการ (ณัฐพันธุ์ เจริญนันท, 2552: 314-315) ดังนี้

2.1.5.1 การอธิบายและชี้แจงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Clarifying and Translating the Vision and Strategy) ช่วยให้ผู้กลุ่มผู้บริหารร่วมกันสร้างความเห็นด้วยในวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การ ทำให้สามารถแปลถ้อยแถลงภารกิจ (Mission Statement) ที่ถูกกำหนดขึ้นมาเป็นการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม

2.1.5.2 การติดต่อสื่อสารและการเชื่อมโยง (Communicating and Linkage) ช่วยให้ผู้บริหารสามารถสื่อสารและสร้างความเข้าใจในกลยุทธ์ให้กับบุคลากรทุกระดับได้ โดยผ่านช่องทางต่าง ๆ เพื่อเชื่อมต่อความต้องการขององค์การเข้ากับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและบุคคล

2.1.5.3 การวางแผนและการตั้งเป้าหมาย (Planning and Target Setting) จะช่วยให้องค์การสามารถบูรณาการแผนกลยุทธ์และแผนทางการเงินเข้าด้วยกัน ที่ทำให้องค์การสามารถจัดสรรทรัพยากรและลำดับความสำคัญในการดำเนินการได้ เพื่อการบรรลุเป้าหมายระยะยาวอย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.5.4 ข้อมูลย้อนกลับและการเรียนรู้ (Strategy Feedback and Learning) แนวคิดของการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ (Strategy Learning) ที่องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายในปัจจุบันและบรรลุความต้องการเชิงกลยุทธ์ในระดับที่มีความสมดุลกัน

จะเห็นได้ว่า การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพเป็นการนำวิสัยทัศน์และกลยุทธ์มาเป็นศูนย์กลางของการควบคุมที่ทำให้ผู้บริหารมีการติดตามผลงานขององค์การที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์การ และขณะเดียวกันองค์การที่ประยุกต์ใช้แนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพจะต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ขององค์การ ตั้งแต่ระดับฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายตรวจสอบ และขั้นตอนการประสานงานให้มีความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติงานได้ตอบสนองความต้องการหลักได้ ซึ่งต้องอาศัยความเข้าใจและการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงเป็นสำคัญ

2.1.6 การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ คือ การแปลงจุดมุ่งหมายระดับสูงขององค์การ อันได้แก่ระดับวิสัยทัศน์ (Vision) ระดับพันธกิจ (Mission) ระดับแผนงาน (Program Goal) ระดับโครงการ

(Project Purpose) หรือภาคปฏิบัติ มีขั้นตอนการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ 2 วิธี (วัฒนา พัฒนพงศ์, 2546: 42-44) ดังต่อไปนี้

2.1.6.1 วิธีบนลงล่าง (Top/Down Approach)

เป็นการกระจายตัวชี้วัดโดยเริ่มตั้งแต่จุดมุ่งหมายสูงสุดคือ วิสัยทัศน์ (Vision) ลงไปสู่จุดมุ่งหมายล่างสุด คือ วัตถุประสงค์ของโครงการ (Project Purpose) โดยมีขั้นตอนดังนี้

1) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) เพื่อให้องค์กรมีจุดมุ่งหมายในระยะยาว และเป็นการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร

2) การกำหนดพันธกิจ (Mission) เพื่อกระจายวิสัยทัศน์ให้มีความชัดเจนและง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ

3) การกำหนดจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals) เพื่อกระจายกลุ่มผลลัพธ์หลัก (KRA) ในรูปของผลลัพธ์ (Result) แต่ละด้านในรูปของแผนงาน (Program) ต่าง ๆ

4) การกำหนดกลุ่มผลลัพธ์หลัก (Key Result Area–KRA) เพื่อจัดกลุ่มและคัดเลือกกลุ่มสัมฤทธิ์ที่เห็นว่าผลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กร ทำให้ง่ายต่อการปฏิบัติตามและประหยัดเวลาและงบประมาณ

5) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategies) เพื่อกระจายผลลัพธ์ ในแต่ละด้านเป็นผลลัพธ์ของโครงการ ในรูปของโครงการต่าง ๆ

ในระดับของโครงการนั้น จะมีดัชนีวัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators: KPIs) ที่ชัดเจนและมีตัวชี้วัดอย่างน้อย คือ ตัวชี้วัดในระดับผลผลิต (Output) และตัวชี้วัดในระดับผลลัพธ์ (Outcome)

2.1.6.2 วิธีล่างสู่บน (Bottom/Up Approach)

วิธีนี้จะเริ่มจากระดับวัตถุประสงค์ของโครงการ (Project Purpose) ขึ้นไปจนถึงระดับวิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1) การกำหนดดัชนีวัดผลการดำเนินงานในระดับกลยุทธ์ (Strategies) หรือดัชนีวัดผลการดำเนินงานของโครงการ ได้แก่ ดัชนีวัดผลการดำเนินงานในขั้นตอนผลผลิตของโครงการ (KPI for Project Output) ขั้นตอนผลลัพธ์ของโครงการ (KPI for Project Outcome) และขั้นตอนผลลัพธ์ของโครงการ หรือกลุ่มโครงการ หรือแผนงาน (KPI for Program Result)

2) การกำหนดตัวชี้วัดจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals) ในรูปตัวชี้วัดระดับของผลลัพธ์ของแผนงาน (KPI for Program Result)

3) การกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Result) ของแผนงาน (Program) ต่าง ๆ

4) การกำหนดตัวชี้วัดกลุ่มผลลัพธ์หลัก (Key Result Area–KRA)

5) การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของกลุ่มสัมฤทธิ์ทุกกลุ่มรวมกัน จะได้เป็นความสำเร็จในระดับพันธกิจ (Mission) ขององค์กร

6) การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของพันธกิจในทุก ๆ ด้านรวมกันจะได้เป็นความสำเร็จระดับวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กร

2.1.7 ลักษณะเด่นของการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ

พิพัตน์ ก้องกิจกุล (2547: 11-12) อธิบายถึงลักษณะเด่นของการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ ดังนี้

2.1.7.1 การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพเป็นภาพสะท้อนการถ่ายทอดกลยุทธ์และพันธกิจขององค์การจากระดับองค์กรสู่ระดับปฏิบัติการ

2.1.7.2 การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพเป็นการมองไปข้างหน้าโดยการเน้นถึงความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคต

2.1.7.3 การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ เป็นการผนวกรวมตัวชี้วัดด้านต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกเข้าด้วยกัน

2.1.7.4 การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพทำให้องค์การมีเป้าหมายในการปฏิบัติงาน

2.1.8 ประโยชน์ของการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ

Armstrong (2001: 688; อ้างอิงจาก วัฒนา พัฒนพงศ์, 2546: 44) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการนำการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพมาประยุกต์ใช้กับองค์การ ดังนี้

2.1.8.1 ช่วยให้การสื่อสารของบุคลากรในองค์การทุกระดับตั้งแต่ระดับผู้บริหารถึงระดับปฏิบัติการ ทราบถึงวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างถูกต้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันซึ่งเป็นประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ

2.1.8.2 ทำให้ทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อการปฏิบัติงานในองค์การเป็นไปอย่างเหมาะสมส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

2.1.8.3 เป็นกรอบทิศทางที่สำคัญที่ช่วยให้บุคลากรทุกระดับปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์การ

2.1.8.4 เป็นหลักประกันสู่ความสำเร็จของการบริหารงานและการปฏิบัติงานในทุกฝ่ายทุกแผนกอย่างยั่งยืนสามารถเอาชนะคู่แข่งได้อย่างง่าย

เช่นเดียวกับ Kaplan and Norton (1992; อ้างอิงจาก ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2552) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ ดังนี้

2.1.8.5 สร้างความชัดเจนในวิสัยทัศน์และปรับกลยุทธ์ขององค์การให้มีความทันสมัย

2.1.8.6 ถ่วงดุลเป้าหมายของหน่วยงานและบุคคลเข้ากับกลยุทธ์ขององค์การ

2.1.8.7 เชื่อมโยงงบประมาณประจำปีเข้ากับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าหมายระยะยาวขององค์การ

2.1.8.8 กำหนดและถ่วงดุลการริเริ่มแผนงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Initiatives) ขององค์การ

2.1.8.9 ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานในแต่ละรอบระยะเวลาเพื่อการเรียนรู้และพัฒนากลยุทธ์ขององค์การ

2.1.8.10 การสร้างความสะดวกและรวดเร็วในการตัดสินใจ เนื่องจากสามารถให้ข้อมูลที่สำคัญขององค์การภายในรายงานเดียว (Single Report)

นอกจากนี้ ธีรยุส วัฒนาศุโข (2548; อ้างอิงจาก ญัณฐพันธ์ เขจรนันท์, 2552: 318-320) ได้สรุปว่า การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพได้ให้ประโยชน์แก่ผู้บริหาร ดังต่อไปนี้

2.1.8.11 องค์การสามารถปรับแผนกลยุทธ์ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เนื่องจากดัชนีวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดของการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพจะมีความสัมพันธ์กันในเชิงของเหตุและผลอยู่ตลอดเวลา ซึ่งเป็นสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้าทำให้องค์การทราบถึงความผิดปกติที่เกิดขึ้นได้ก่อน องค์การจึงต้องรีบปรับปรุงกลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

2.1.8.12 ช่วยสร้างความชัดเจนในการประเมินผลต้องได้รับการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อมิให้เกิดปัญหาจากการวางแผนการปฏิบัติงาน

2.1.9 ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาและการนำแนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพมาใช้ในการปฏิบัติงาน

พสุ เดชะรินทร์ (2546: 7-12) กล่าวถึง ปัญหาสำคัญในการนำการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ดังนี้

2.1.9.1 องค์การที่พัฒนาไม่ได้มีลักษณะตรงตามการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพที่แท้จริง

2.1.9.2 การตั้งเป้าหมาย (Target) โดยเป้าหมายที่ตั้งไว้ควรเป็นเป้าหมายที่ท้าทายและอาศัยการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาอย่างชัดเจน

2.1.9.3 ผู้บริหารระดับสูงไม่ได้มองว่าการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ มองเป็นเพียงการจัดทำแผนปฏิบัติการหรือสร้างตัวชี้วัดเท่านั้น

2.1.9.4 ผู้บริหารมองว่าการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพเป็นเพียงโครงการที่มีระยะกำหนดหรือระยะเวลาสิ้นสุด

2.1.9.5 ในการจัดทำกรวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพนั้น ควรมีความเชื่อมโยงกันระหว่างการจัดทำแผนปฏิบัติการและกำหนดงบประมาณขององค์การด้วย

2.1.9.6 ปัญหาเรื่องความชัดเจนในการเชื่อมโยงการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพเข้ากับระบบการจ่ายผลตอบแทนขององค์การ

2.1.9.7 ผู้บริหารอาจไม่ทราบถึงกระบวนการภายในที่สำคัญ เนื่องจากมีความเคยชินในการปฏิบัติงานแบบตามสายงาน ทำให้มองภาพของกระบวนการที่สำคัญไม่ชัดเจน

2.1.9.8 ปัญหาการต่อต้านและการไม่ยอมรับของบุคลากรในองค์การ

จากปัญหาและอุปสรรคในการนำการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพมาใช้ในการปฏิบัติงาน พบว่า นอกเหนือจากการเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลองค์กรแล้ว ยังสามารถนำไปเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติงานได้ โดยสามารถช่วยแก้ไขปัญหาลำต้นเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่ผู้บริหารเผชิญอยู่ได้

ในปัจจุบันการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพต้องเริ่มจากกระบวนการทางด้านกลยุทธ์ก่อน คือ การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์และการจัดทำกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อให้ได้กลยุทธ์

หลักขององค์การ ขั้นตอนต่อไป คือ การทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ภายใต้มุมมองของการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพให้สอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การ ขั้นตอนต่อไปจึงจะถึงการกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย และสิ่งที่จะทำของวัตถุประสงค์แต่ละประการ แล้วสิ้นสุดกระบวนการในการพัฒนาการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพในระดับองค์การ

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับดัชนีวัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators: KPIs)

ในการจัดการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพจำเป็นต้องอาศัยตัวชี้วัด (Key Performance Indicators: KPIs) ประกอบในการจัดทำด้วย ตัวชี้วัดดังกล่าวจะเป็นเครื่องมือที่ทำให้ทราบว่ามุมมองแต่ละด้านนั้นมีปัจจัยใดที่องค์การให้ความสำคัญในการประเมินผล

2.2.1 ความหมายของดัชนีวัดผลการดำเนินงาน

อัจฉรา จันทรฉาย (2558: 120) ได้ให้ความหมายของดัชนีวัดผลการดำเนินงาน เป็นดัชนีวัดผลการดำเนินงานที่เป็นองค์ประกอบหนึ่งของการจัดการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพในการจัดการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ มีการกำหนดดัชนีชี้วัดระดับองค์การระดับหน่วยธุรกิจ ระดับฝ่าย และระดับปฏิบัติงาน ซึ่งต้องมีการเชื่อมโยงกันตามลำดับ

ดังเช่น เอกชัย บุญยาพิษฐาน (2553: 6-7) ได้กล่าวถึง ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน คือ ตัวชี้วัดสมรรถนะหลักที่ผู้บริหารภายในองค์การใช้ในการวัดเพื่อการตัดสินใจในทางธุรกิจและใช้ดูว่าองค์การมีความสามารถอย่างไรในระยะปานกลางและระยะยาว

นอกจากนี้ วรภัทร์ ภูเจริญ (2550; อ้างอิงจาก ศนิศา เวชพานิช, 2553) ได้ให้ความหมายของ KPIs มาจากคำว่า Key Performance Indicator กล่าวคือ

- (1) Indicator คือ ตัวชี้วัด ดัชนี วัดผลเครื่องบ่งบอก
- (2) Performance คือ สมรรถนะ สิ่งที่แสดงออก ผลดำเนินการ
- (3) Performance Indicator คือ ตัวชี้วัดที่บ่งบอกว่าผลดำเนินการเป็นอย่างไรหรือดัชนีวัดผลงาน

Performance Indicator ในการบริหารนั้นมีความหลากหลาย ถ้าเลือกด้านที่เด่นและมีความสำคัญมาใช้ จะเรียกว่า Key Performance Indicator (KPIs)

2.2.2 องค์ประกอบของดัชนีวัดผลการดำเนินงาน

2.2.2.1 วัตถุประสงค์ (Objective) หรือผลสัมฤทธิ์ (Result)

2.2.2.2 ตัวชี้วัด (Indicators)

2.2.2.3 เป้าหมายหรือมาตรฐาน (Target or Standard)

2.2.2.4 เกณฑ์การวัด (Criteria)

2.2.3 ประโยชน์ของดัชนีวัดผลการดำเนินงาน

2.2.3.1 มีความไวในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงสามารถติดตามและแสดงผลได้

2.2.3.2 สามารถนำไปเพื่อการเปรียบเทียบและประเมินผลได้

2.2.3.3 มีความชัดเจนและเข้าใจได้ง่าย

- 2.2.3.4 สามารถถ่ายทอดจุดมุ่งหมายขององค์การไปยังหน่วยงานและบุคลากรได้
- 2.2.3.5 สนับสนุนการประเมินในอนาคตและรายงานผลในอดีต
- 2.2.3.6 มีความเป็นไปได้ในการได้มาและความคุ้มค่าของข้อมูล
- 2.2.3.7 สามารถสะท้อนหรือเชื่อมโยงกับความคาดหวังและความต้องการของลูกค้า
คุณภาพการควบคุม และการยกระดับคุณภาพของความสามารถในการแข่งขันได้ ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายหลักขององค์การ
- 2.2.3.8 สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์การ
- 2.2.3.9 วัดเป็นตัวเลขได้
- 2.2.3.10 สามารถเปลี่ยนแปลงได้หากไม่เหมาะสม
- 2.2.3.11 มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนทุกตัววัด
- 2.2.4 ข้อจำกัดของดัชนีวัดผลการดำเนินงาน**
 - 2.2.4.1 ผู้บริหารขาดความมุ่งมั่นในการสร้างดัชนีชี้วัดความสำเร็จของงาน
 - 2.2.4.2 การกำหนดดัชนีชี้วัดและค่าเป้าหมายที่มีความลำเอียง
 - 2.2.4.3 ดัชนีชี้วัดแต่ละตัวไม่อยู่บนพื้นฐานที่สามารถเปรียบเทียบกันได้
 - 2.2.4.4 ช่วงเวลาในการเก็บข้อมูลของดัชนีชี้วัดไม่เหมาะสมทำให้ไม่สามารถใช้สำหรับการชี้แนะหรือบ่งบอกเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดขึ้นในอนาคตได้
 - 2.2.4.5 ไม่มีการนำข้อมูลที่ได้จากดัชนีชี้วัดมาประกอบการบริหารเพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
 - 2.2.4.6 ในการสร้างดัชนีชี้วัดส่วนใหญ่เน้นที่ผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการในการสร้างดัชนีชี้วัด

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factors: CSF)

2.3.1 ความหมายของปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factors)

ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factors) คือ ปัจจัยหลักที่สำคัญต่อการบรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ขององค์การเป็นแนวทางที่เป็นรูปธรรมให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้พนักงานและผู้บริหารขององค์การทราบเป้าหมายในการบริหารองค์การ เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ขององค์การที่ตอบสนองกับวิสัยทัศน์ได้ หากปราศจากปัจจัยสู่ความสำเร็จ วิสัยทัศน์ขององค์การจะไม่ได้รับการตอบสนองและปัจจัยสู่ความสำเร็จไม่จำเป็นต้องวัดผล แต่จะทำหน้าที่ชี้แนะต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์การ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2547)

ประสงค์ ประณีตพลกรัง (2543; อ้างอิงจาก ธิชานันท์ ธิตา, 2557) ได้ให้ความหมายของปัจจัยสู่ความสำเร็จ คือ กิจกรรมหรือปัจจัยที่สำคัญซึ่งจะทำให้ได้เปรียบในการแข่งขันบรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นผลมาจากความพึงพอใจของลูกค้าและส่งเสริมการปฏิบัติงานขององค์การ การจำแนกปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ (Identify Critical Success Factors)

ปัจจัยสู่ความสำเร็จกำหนดจากวิสัยทัศน์หรือพันธกิจขององค์กร โดยใช้เกณฑ์ต่อไปนี้

- (1) มุ่งความสำคัญไปที่ผลผลิตและผลลัพธ์ขององค์กร
- (2) มีความเชื่อมโยงกันกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมุ่งเน้นเฉพาะงานที่สำคัญอย่างยิ่งเท่านั้น

(3) มีความหมายเฉพาะเจาะจงสามารถเข้าใจได้ง่าย และต้องกำหนดปัจจัยสู่ความสำเร็จให้ชัดเจน ไม่คลุมเครือ และสามารถสื่อความหมายได้ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจตรงกันถึงสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังและวิธีการบรรลุเป้าหมาย

(4) ผู้บริหารต้องยอมรับว่าปัจจัยสู่ความสำเร็จที่กำหนดขึ้นเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร และผู้บริหารมีพันธะผูกมัด (Commitment) ร่วมกันที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลสำเร็จตามนั้น

(5) องค์กรสามารถควบคุมผลการปฏิบัติงานได้ โดยคำนึงถึงอิทธิพลการควบคุมขององค์กรที่มีต่อปัจจัยสู่ความสำเร็จเป็นสำคัญ แม้ว่าปัจจัยบางอย่างมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร แต่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ ก็ไม่ควรนำปัจจัยเหล่านั้นมาเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จ

Ronald & Ricky (2005; อ้างอิงจาก เครือฟ้า ปุระเต, 2559: 165-172) อธิบายว่าปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factor) คือ ปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่ต้องทำให้มีหรือให้เกิดขึ้นเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ หรือก็คือ เป็นการให้หลักการ แนวทาง หรือวิธีการที่องค์กรจะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้ แต่ละองค์กรจะมีปัจจัยสู่ความสำเร็จเป็นหลักหมายที่เป็นรูปธรรมในการเชื่อมโยงการปฏิบัติงานทุกระดับให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้เจ้าหน้าที่และผู้บริหารขององค์กรรู้ว่าต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรตอบสนองวิสัยทัศน์ หากปราศจากปัจจัยสู่ความสำเร็จแล้ว วิสัยทัศน์ขององค์กรจะไม่ได้รับการตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลการวิเคราะห์ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factor Analysis) เป็นสิ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการยกระดับผลประกอบการให้สูงขึ้น (Higher Performance) ประเด็นนี้จัดเป็นสิ่งที่ใช้วัดประสิทธิภาพในการติดตามผลการดำเนินการ (Monitoring System) สำหรับปัจจัยสู่ความสำเร็จที่มีต่อความสำเร็จมีอยู่ 7 ประการ ได้แก่

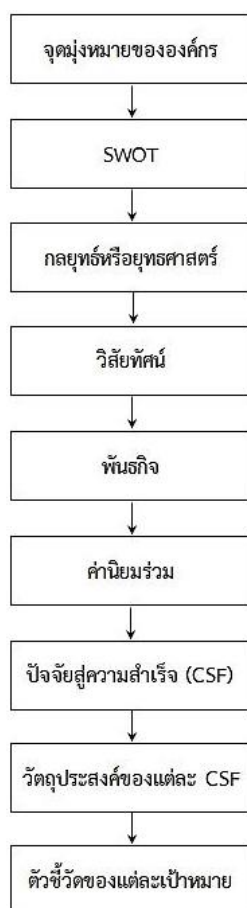
- (1) ความมุ่งมั่น (Drive) เป็นหัวใจสำคัญประการแรกที่ทุกคนต้องประพฤติปฏิบัติ
- (2) ภูมิปัญญา (Knowledge/Wisdom) เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทั้งทางด้านเทคนิคและด้านการบริหารที่ต้องมีอย่างครบถ้วน
- (3) การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพื่อการเพิ่มพูนภูมิพลังแห่งปัญญาอยู่ตลอดเวลาอันจะนำมาซึ่งโอกาสทางธุรกิจ
- (4) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Personal Creativity) อันมาจากรูปแบบวิธีคิด (Mental Ability) ที่จะก่อให้เกิดมุมมองแปลก ๆ ใหม่ ๆ (New Paradigm) ที่แตกต่างไปจากบุคคลอื่นไม่ยึดติดกับรูปแบบเดิม ๆ สามารถที่จะแสวงหาโอกาส (Opportunity Seeking) เพื่อนำมาบริหารและพัฒนาให้เกิดคุณค่าแก่องค์กร ทั้งในด้านการปรับปรุงระบบการปฏิบัติงานทั่วไป ระบบการผลิต ระบบการตลาด และระบบการบริการลูกค้า ตลอดจนระบบการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์

(5) มนุษยสัมพันธ์และทักษะการสื่อสาร (Human Relations & Communications Ability) เป็นส่วนที่สำคัญสำหรับการติดต่อสื่อสารให้บริการแก่ลูกค้า และบริหารทีมงานขนาดเล็กให้มีความมุ่งมั่นเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความเข้าใจในทิศทาง กลยุทธ์ และวิธีปฏิบัติที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างสอดคล้องกัน โดยพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการที่จะเป็นทั้งเจ้าของกิจการ และผู้จัดการในเวลาเดียวกันนั้น ก็คือ ความฉลาดรู้ทางอารมณ์ (Emotional Quotient: EQ)

(6) ทักษะการแก้ปัญหาและตัดสินใจ (Problem Solving & Decision Making Skill) การทำความเข้าใจในปัญหา เพื่อหาเทคนิคการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดแก่ลูกค้า สินค้าและบริการ โดยการกำหนดทางเลือกในการตัดสินใจ ตลอดจนการวิเคราะห์ความคุ้มค่าเพื่อตัดสินใจจะเป็นทักษะที่จะช่วยให้ประสบความสำเร็จทางธุรกิจได้เป็นอย่างดี

(7) การบริหารเวลา (Time Management) ที่ให้เกิดคุณประโยชน์แก่ลูกค้าและองค์กร

2.3.2 กระบวนการสร้างปัจจัยสู่ความสำเร็จ



ภาพที่ 2.2 ขั้นตอนการสร้างปัจจัยสู่ความสำเร็จ

ที่มา: เอกชัย บุญยาภิธาน (2553: 19)

จากภาพที่ 2.2 เป็นกระบวนการสร้างปัจจัยสู่ความสำเร็จ โดยมีขั้นตอนดังนี้

2.3.2.1 กำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กรในแต่ละกิจกรรม ซึ่งขึ้นอยู่กับประเภทของธุรกิจ

2.3.2.2 การวิเคราะห์ SWOT ขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงจุดอ่อนที่ควรพัฒนา จุดแข็งที่ควรสนับสนุน โอกาสที่จะทำให้้องค์การประสบความสำเร็จ และอุปสรรคที่ขัดขวางความสำเร็จขององค์กร

2.3.2.3 กำหนดกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรให้มีความสอดคล้องกันและสร้างค่านิยมร่วมกัน ซึ่งเป็นหลักสำคัญในการกำหนดปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์กร

2.3.2.4 กำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดในแต่ละด้าน เช่น กำหนดตามกรอบแนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ ประกอบไปด้วย 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

สรุปปัจจัยสู่ความสำเร็จ คือ ประเด็นต่าง ๆ ที่ทำให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือกลยุทธ์ ขององค์กรบรรลุตามเป้าหมาย โดยใช้ตัวชี้วัดเป็นมาตราในการวัดปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์กร (เอกชัย บุญยาธิฐาน, 2553: 19-21)

2.3.3 ลักษณะของปัจจัยสู่ความสำเร็จ

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546: 37-38) กล่าวถึงลักษณะของปัจจัยสู่ความสำเร็จ ดังต่อไปนี้

2.3.3.1 ช่วยให้ทราบการวัดประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานควรวัดด้านใดบ้างและให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุด

2.3.3.2 ช่วยลดต้นทุนและเวลาในการทำกิจกรรมที่ไม่จำเป็น

2.3.3.3 ปัจจัยสู่ความสำเร็จจะมีอยู่ในทุกระดับของจุดมุ่งหมายขององค์กร

2.3.3.4 การกำหนดดัชนีวัดผลการดำเนินงาน (KPIs) เป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม

2.3.3.5 ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงจะส่งผลต่อการได้มาซึ่งปัจจัยสู่ความสำเร็จ

2.4 ตัวอย่างความสำเร็จขององค์กรจากการใช้แนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพในการดำเนินงาน

ปัจจุบันหลายองค์กรได้ให้ความสนใจเกี่ยวกับการนำแนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพมาใช้ในการดำเนินงานภายในองค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานและช่วยนำกลยุทธ์ขององค์กรส่งผ่านไปถึงบุคลากรทุกระดับ เช่น ธนาคารออมสิน ธนาคารกสิกรไทย บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด และบริษัท แอดแวนซ์ อินโฟ เซอร์วิส จำกัด (ศินิศา เวชพานิช, 2553) นอกจากนี้หน่วยงานราชการหลายแห่งได้เริ่มนำแนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพเข้ามาปรับใช้กับองค์กรเพื่อใช้ประเมินหน่วยงานราชการต่าง ๆ เช่น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (พสุ เดชะรินทร์, 2545)

เนื่องด้วยการวิจัยนี้เป็นการศึกษาปัจจัยสู่ความสำเร็จของบริษัทหลักทรัพย์ที่มีระบบการปฏิบัติงานเทียบเคียงกับธุรกิจประเภทธนาคาร ดังนั้น จึงยกตัวอย่างธนาคารกสิกรไทยและธนาคารออมสิน เป็นองค์กรที่มีการพัฒนาแผนกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง ดังนี้

2.4.1 ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

ในปีพุทธศักราช 2544 ธนาคารกสิกรไทย ได้มีการนำแนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพมาใช้ในการบริหารงาน ปรับโครงสร้างองค์กร และเปลี่ยนยุทธศาสตร์การดำเนินธุรกิจใหม่ (ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน), 2560) เพื่อช่วยให้ธนาคารนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นในทิศทางเดียวกัน จึงทำให้ธนาคารมีความพร้อมในการจัดการและการแข่งขันในตลาดเงินอย่างสมบูรณ์แบบ

ผู้บริหารระดับสูง ได้กล่าวถึง การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนให้ธนาคารสามารถบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายตามที่มุ่งหวัง สามารถสร้างมูลค่าทางธุรกิจ (Value Creation) ได้อย่างรวดเร็ว โดยทุกหน่วยงานภายในองค์กรสามารถปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันและมีเป้าหมายที่สอดคล้องกัน ทั้งนี้ ภาวะการแข่งขันที่รุนแรงและปัจจัยเสี่ยงจากภายนอกที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจได้ทำให้การวางแผนกลยุทธ์ต้องมีการทบทวนอย่างต่อเนื่อง (ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน), 2560) สาเหตุที่นำแนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพมาใช้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี การแข่งขันและกฎระเบียบต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว ทำให้ต้องมีการพัฒนาการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ต่อเนื่อง และบุคลากรในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา เชื่อมโยงกันและมุ่งไปในทิศทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์ของธนาคาร ซึ่งเป็นปัจจัยของความสำเร็จ

หลังจากที่ธนาคารกสิกรไทยได้นำแนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพใช้ในการบริหารงานทำให้การบริหารด้านต้นทุนมีประสิทธิภาพมากขึ้น สาขาที่ทำกำไรไม่ถึงเป้าหมายจะมีการควบสาขา และได้เปิดโครงการสมัครใจลาออกก่อนเกษียณ (Early Retirement) รวมทั้งมีการปลดพนักงานที่ขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานกสิกรไทยถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญ กล่าวคือ พนักงานสามารถทำรายได้ให้กับธนาคาร 4.12 ล้านบาทต่อคน หรือทำกำไรสุทธิได้ 0.45 ล้านบาทต่อคน จะเห็นได้ว่าธนาคารกสิกรไทยได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบการบริหารงานในรูปแบบใหม่อยู่เสมอ ทำให้เป็นธนาคารได้รับรางวัลธนาคารแห่งปีพุทธศักราช 2545 จากวารสารการเงินธนาคารและเป็นธนาคารที่ได้มีการจัดการที่ดีที่สุดในประเทศไทยในรอบ 10 ปี ที่นิตยสารเอเชียแมนนี่อีกด้วย (จรินทร์ อาสาทรงธรรม, 2546)

2.4.2 ธนาคารออมสิน

ในปีพุทธศักราช 2547 ธนาคารออมสินได้เริ่มดำเนินโครงการจัดทำผลการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ เพื่อสร้างเครื่องมือนำกลยุทธ์ธุรกิจไปสู่ภาคการปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือประเมินการปฏิบัติงานภายในธนาคารให้เกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของธนาคาร ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารของธนาคารสามารถควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ได้ และสามารถสื่อให้บุคลากรทุกคนได้เห็นภาพรวมและเชื่อมโยงภารกิจของธนาคารกับวัตถุประสงค์ของงานแต่ละระดับได้ ตลอดจนธนาคารมีเครื่องมือที่เหมาะสมในการประเมินผลและฝึกอบรมทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับปฏิบัติการ

ต่อมาในช่วงปีพุทธศักราช 2548 ธนาคารได้ออกแบบและจัดทำผลการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพในระดับองค์กร และในปีพุทธศักราช 2549 ธนาคารได้ดำเนินการออกแบบและจัดทำ

การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพในระดับหน่วยงานย่อยที่ประกอบด้วย ฝ่าย สำนักงาน เขตสาขา และกลุ่มงาน ในส่วนที่กำหนดเป็นต้นแบบตามขอบเขตที่กำหนดไว้ใน Terms of Reference หรือ TOR เป็นเอกสารที่กำหนดขอบเขตและรายละเอียดของภารกิจที่ผู้จัดทำและจะขยายผลไปสู่ทุก ๆ ส่วนงานภายในธนาคาร

จนกระทั่งปีพุทธศักราช 2550 บุคลากรทุกระดับในองค์กรสามารถกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติงานในทิศทางที่สอดคล้องกับนโยบายการดำเนินงานและกลยุทธ์ของธนาคารได้อย่างแท้จริง โดยธนาคารออมสินได้กำหนดมุมมองไว้ 4 มุมมอง ดังนี้

2.4.2.1 มุมมองด้านการเงิน ธนาคารได้มีการเพิ่มประสิทธิภาพในการหารายได้ สร้างมูลค่าเพิ่ม บริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ และเพิ่มคุณภาพสินทรัพย์

2.4.2.2 มุมมองด้านลูกค้า ได้แก่ ประชาชนในทุกพื้นที่ที่มีโอกาสเข้าถึงการบริการทางการเงิน ซึ่งมีภาพลักษณ์ความเป็นสถาบันทางการเงินสำหรับประชาชน ขยายฐานลูกค้าให้มากขึ้น และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า

2.4.2.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน ธนาคารดำเนินการด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพในปฏิบัติงานการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ การควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology: IT) หรือ ระบบสารสนเทศ (Information System: IS) เพื่อใช้ในการบริการ บริหาร และตัดสินใจพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่เหมาะสม เพื่อเพิ่มช่องทางในการเข้าถึงลูกค้า

2.4.2.4 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา เช่น การเสริมสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม การพัฒนาศักยภาพและความสามารถของบุคลากร (อุไรวรรณ ทองเจริญ, 2555)

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยสู่ความสำเร็จตามกรอบแนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ กรณีศึกษา บริษัทหลักทรัพย์ เมย์แบงก์ กิมเอ็ง (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) สาขาอุบลราชธานี ผู้วิจัยได้รวบรวมงานวิจัยและเอกสารต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับงานวิจัย ดังนี้

พรจันทร์ สุพรรณ และชาญชัย บัญชาพัฒนศักดิ์ (2560) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการธุรกิจที่פקอาศัยผู้สูงอายุในประเทศไทย ด้วยกรอบแนวคิดปัจจัยโครงสร้างองค์การ ปัจจัยระบบการปฏิบัติงาน ปัจจัยการจัดการบุคคล ปัจจัยส่วนประสมการตลาด และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการธุรกิจที่פקอาศัยผู้สูงอายุในประเทศไทย ซึ่งมีกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ประกอบการหรือผู้บริหารธุรกิจที่פקอาศัยผู้สูงอายุในประเทศไทย จำนวน 640 คน และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ด้านเทคโนโลยี ด้านสังคม ด้านวัฒนธรรม และด้านประชากร 2) ปัจจัยส่วนประสมการตลาด ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านสถานที่ และด้านการส่งเสริมทางการตลาด 3) ปัจจัยการจัดการบุคคล ได้แก่ ด้านแรงจูงใจ

ด้านการคัดเลือก ด้านคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ด้านจำนวนบุคคลที่เหมาะสม และด้านประสิทธิภาพ 4) ปัจจัยระบบการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านเป้าหมายของการให้บริการ ด้านการควบคุมการดำเนินงาน และด้านการบริหารจัดการ และ 5) ปัจจัยโครงสร้างองค์การ

ลำไย มากเจริญ ทิพสุตา คมวงศ์วิวัฒน์ และสโรชิน แฝ่วพลสง (2560) ได้ทำการศึกษาปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนครปฐม ด้วยกรอบแนวคิด การบริการ การเงินและบัญชี การบริหารการผลิต และส่วนประสมการตลาด ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ผู้ประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนครปฐม จำนวน 400 คน และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า ธุรกิจมีกำไร ยอดขาย ส่วนแบ่งการตลาด และปริมาณลูกค้าที่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา เนื่องจากปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดนครปฐม เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ปัจจัยด้านการวางแผนทางการเงิน กิจกรรมมีการวางแผนก่อนการลงทุน มีผลต่อความสำเร็จมากกว่าด้านการบันทึกบัญชี 2) ปัจจัยด้านการบริหารการผลิต ได้แก่ ปัจจัยด้านการกำหนดมาตรฐาน ส่งผลต่อความสำเร็จกว่าด้านคุณภาพ และด้านการลดต้นทุน 3) ปัจจัยด้านส่วนประสมการตลาด ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ มีผลต่อความสำเร็จมากกว่าด้านส่งเสริมการตลาด ด้านราคา และด้านช่องทางการจัดจำหน่าย

สุรินทร์ พิทักษ์สิกุล (2560) ได้ศึกษารูปแบบความสำเร็จเพื่อส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือของประเทศไทย ด้วยกรอบแนวคิดปัจจัยประชากรศาสตร์ และปัจจัยความสำเร็จของกิจการที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณ คือ ผู้ประกอบการธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือ จำนวน 400 คน เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถาม และกลุ่มตัวอย่างเชิงคุณภาพ คือ ผู้ประกอบการธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือ และผู้ที่มีส่วนที่เกี่ยวข้องของภาครัฐ จำนวน 8 คน ด้วยเครื่องมือแบบสัมภาษณ์ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อความสำเร็จเพื่อส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือของประเทศไทย คือ ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือ ประกอบด้วย 1) ปัจจัยด้านการเงิน เช่น การมีแหล่งเงินทุนที่เข้าถึงง่าย การใช้จ่ายอย่างเป็นระบบมีการวางแผนทางการเงินระยะสั้นและระยะยาว 2) ปัจจัยด้านกลยุทธ์ เช่น ผู้ประกอบการสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ ยืดหยุ่นได้อย่างเหมาะสม และสามารถสร้างภาพลักษณ์ของสินค้าและบริการให้มีความโดดเด่น 3) ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย เช่น ผู้ประกอบการได้รับความช่วยเหลือจากภาครัฐ ภาครัฐมีนโยบายการสนับสนุนและผลักดันธุรกิจ SMEs ให้เติบโตและขยายเวลาเปิดและปิดร้านค้า SMEs ให้มากขึ้น 4) ปัจจัยด้านอายุของกิจการ และ 5) ปัจจัยด้านสถานที่ตั้งของกิจการ

ชลธิชา อินอุ้นโชติ (2560) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมการตลาดสมัยใหม่ กับการความสำเร็จของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ด้วยกรอบแนวคิดนวัตกรรมการตลาดสมัยใหม่ โดยประยุกต์จากแนวคิดของ วิรัลวิทย์ พุทธิยานนท์ (2558: 1-2) ที่ส่งผลต่อความสำเร็จธุรกิจด้วยแนวคิด

ของ ศิริ โอภาสพงษ์ (2554: 23-25) ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ผู้บริหารฝ่ายการตลาดของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ระดับ 3 - 5 ดาว จำนวน 400 คน และเครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถามผลการวิจัยพบว่า ความสำเร็จของธุรกิจโรงแรม ประกอบไปด้วย 1) ด้านความพึงพอใจของลูกค้า เช่น การนำคำติชมของลูกค้ามาปรับปรุงและพัฒนาสินค้าและบริการ การสร้างความน่าเชื่อถือของโรงแรมด้วยการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพและองค์การสามารถทำให้ลูกค้ามีความจงรักภักดีต่อสินค้าและบริการ 2) ด้านประสิทธิภาพการใช้เทคโนโลยี เช่น องค์การนำเครื่องมือทางเทคโนโลยีใช้ในการบริการเพื่ออำนวยความสะดวกและรวดเร็ว และนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานขององค์การ 3) ด้านการเพิ่มขึ้นของลูกค้า เช่น องค์การสามารถสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการซื้อซ้ำหรือบอกต่อ และขยายฐานลูกค้าโดยการพัฒนาการบริการอย่างต่อเนื่อง 4) ด้านการลดต้นทุนขององค์การ เช่น องค์การมีการควบคุมค่าใช้จ่ายต่าง ๆ และดำเนินการอย่างประหยัด

เสาวลักษณ์ แจ่มจำรัส และนิศากร สมสุข (2559) ทำการศึกษาปัจจัยสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติการบินของสายการบินนกแอร์ ด้วยกรอบแนวคิดดัชนีวัดความสำเร็จและปัจจัยสู่ความสำเร็จ ซึ่งกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ปฏิบัติงานไม่ต่ำกว่า 10 ปี ได้แก่ พนักงานปฏิบัติการบินที่ได้รับใบอนุญาตพนักงานอำนวยการบิน จำนวน 5 คน และนักบินพาณิชย์ที่ได้รับใบอนุญาตนักบินพาณิชย์เอกเครื่องบิน จำนวน 5 คน และเครื่องมือที่ใช้คือแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง โดยได้ผลการวิจัย ดังนี้ 1) ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความปลอดภัยในการปฏิบัติการบิน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติการบิน การลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และความสามารถในการลดต้นทุนในการดำเนินงาน 2) ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติการบินของสายการบินนกแอร์ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 2.1) ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่บุคลากรมีคุณธรรมและจริยธรรม มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ที่เหมาะสม มีการสนับสนุนการฝึกอบรม การเรียนรู้และการศึกษาดูงาน และมีสุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์ 2.2) ด้านทรัพยากรด้านการจัดการ โดยมีการวางแผนบุคลากรให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน กำหนดกฎระเบียบที่ชัดเจน ประสานงานให้สอดคล้อง คล่องตัวและรวดเร็ว และมีการประเมินการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ 2.3) ด้านทรัพยากรเทคโนโลยี ด้วยการมีระบบสารสนเทศและนวัตกรรมที่ทันสมัย มีเครื่องใช้ วัสดุ และอุปกรณ์ที่เพียงพอและครบถ้วน 2.4) ด้านทรัพยากรทางการเงินมีความสามารถด้านการเงินที่สอดคล้องกับเป้าหมายในการดำเนินงาน มีงบประมาณในการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน และมีงบประมาณสำหรับการพัฒนาหรือปรับปรุงระบบซอฟต์แวร์และระบบสารสนเทศให้มีคุณภาพมากขึ้น

จตุพร นิลอรุณ (2559) ได้ศึกษาปัจจัยความสำเร็จของผู้ประกอบการร้านค้าช่องสายตะกู อำเภอบ้านกรวด จังหวัดบุรีรัมย์ โดยกรอบแนวคิด คือ ข้อมูลทั่วไป ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา เงินลงทุน และประสบการณ์ในการทำธุรกิจที่ส่งผลต่อปัจจัยความสำเร็จ ที่ประกอบไปด้วยปัจจัยความสำเร็จด้านการบริหารจัดการ ด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านบุคคล และความสำเร็จ ด้วยกลุ่มตัวอย่าง ผู้ประกอบการร้านค้าในตลาดช่องตะกู อำเภอบ้านกรวด จังหวัดบุรีรัมย์ จำนวน 140 คน และเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย คือ แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ

ของผู้ประกอบการร้านค้า เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ด้านบุคคล ได้แก่ มีทักษะด้านการประสานงาน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า และมีความสามารถในการมองเห็นสภาพการแข่งขันในอนาคตได้ 2) ด้านการเงิน ได้แก่ การทำบัญชีการเงินที่ชัดเจนและโปร่งใส การจัดทำงบประมาณรายรับและรายจ่ายประจำปี และการจัดหาเงินทุน 3) ด้านความสำเร็จ ได้แก่ ลูกค้ารายเดิมกลับมาซื้อสินค้าและบริการ กิจการมีอัตราการกำไรที่สูงขึ้น ปริมาณสินค้าที่หลากหลายเพิ่มขึ้น และการขยายกิจการสูงขึ้น 4) ด้านการตลาด ได้แก่ การกำหนดราคาขายที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน การวางแผนทางการตลาดและการจัดจำหน่าย และการสร้างความแตกต่างของสินค้า และ 5) ด้านการบริหารจัดการ ได้แก่ การวางแผนธุรกิจไว้ล่วงหน้า การบริหารจัดการสื่อสารและการประสานงานกับลูกค้าให้เข้าใจง่าย เป็นกันเอง และการบริหารจัดการรวมกลุ่มของผู้ประกอบการด้วยกัน

นิภาภรณ์ สังวาลย์รัมย์ (2558) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้วยกรอบแนวคิดที่ประกอบไปด้วยปัจจัยด้านสมรรถนะของบุคลากร ด้านนโยบาย ด้านการมีส่วนร่วมและการเห็นคุณค่าของพนักงาน ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านผลตอบแทน และด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างคือบุคลากรของเทศบาลตำบลในอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 142 คน และเครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ เรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ด้านการพัฒนาตนเอง ได้แก่ การเข้ารับฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และการเรียนรู้และทดลองสิ่งใหม่ ๆ 2) ด้านประสิทธิภาพ ได้แก่ สามารถแก้ไขปัญหาได้ภายในเวลาที่กำหนด พัฒนาการปฏิบัติงานเพื่อให้บริการที่มีคุณภาพ และมุ่งเน้นให้หน่วยงานรัฐวางระบบการลดต้นทุนในการดำเนินงาน 3) ด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ได้แก่ การปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการบริการที่ครบถ้วน ตอบสนองความต้องการของประชาชนและหน่วยงานให้ความสะดวกสบาย ให้คำแนะนำอย่างดี และหน่วยงานสามารถนำข้อเสนอจากประชาชนมาปรับปรุงการบริการอย่างต่อเนื่อง 4) ด้านนวัตกรรม ได้แก่ การพัฒนาเทคโนโลยีของการบริการอย่างต่อเนื่องมีระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ และสร้างสรรค์ผลงานและสิ่งใหม่ ๆ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และ 5) ด้านคุณภาพ ได้แก่ กระบวนการให้บริการสะดวก รวดเร็ว เข้าใจง่าย ทันสมัย โดดเด่น และมีบริการที่หลากหลาย

ปรียา รินรัตนกร (2558) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสินค้าโอท็อปในจังหวัดชลบุรี ด้วยกลยุทธ์ทางการตลาด 7Ps ร่วมกับการสื่อสารการตลาด ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสินค้าโอท็อปในจังหวัดชลบุรี โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ กลุ่มผู้ผลิตและผู้ประกอบการสินค้าโอท็อปในเขตจังหวัดชลบุรี 5 ประเภทสินค้า คือ อาหาร เครื่องดื่ม สมุนไพร เสื้อผ้า ของใช้ และของตกแต่งที่ได้รับการจดทะเบียนเป็นสินค้าโอท็อปกับกรมพัฒนาชุมชนของจังหวัดชลบุรี ซึ่งเครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านกลยุทธ์ทางการตลาด ได้แก่ ด้านสินค้า ด้านการส่งเสริมการตลาด ด้านพนักงานบริการ และด้านราคา มีผลต่อความสำเร็จของสินค้าโอท็อปในจังหวัดชลบุรี ส่วนปัจจัยการสื่อสารการตลาด ด้านการสร้างภาพลักษณ์ มีผลต่อความสำเร็จของสินค้าโอท็อปในจังหวัดชลบุรี

ฝนทิพย์ ดาบวิจิตร (2558) ได้ทำการศึกษาผลกระทบของการบริหารตามวัตถุประสงค์ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์การของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้วยกรอบแนวคิด

การบริหารตามวัตถุประสงค์ ของ Drucker (1954: 49-61) ที่ได้กล่าวว่า การบริหารตามวัตถุประสงค์ ประกอบไปด้วย ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน ด้านมาตรฐานที่ใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงาน และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งวัดความสำเร็จด้วยการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 300 คน และใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถาม ได้ผลการทดลอง ดังนี้ ความสำเร็จขององค์การของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ 1) ด้านการเงิน องค์การสามารถลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานได้ตามเป้าหมาย มียอดขายเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง สามารถเจาะกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ด้วยต้นทุนที่ต่ำ มีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้น และสามารถจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ 2) ด้านลูกค้า องค์การนำคำติชมของลูกค้ามาวิเคราะห์และปรับปรุงการบริการให้มีคุณภาพ มีการพัฒนาคุณภาพการบริการให้มีความมีประสิทธิภาพ สะดวก รวดเร็ว และทันเวลา มีวิธีการหาลูกค้ารายใหม่และเอาใจใส่ลูกค้ารายเดิมควบคู่กัน มีความยืดหยุ่นในการให้บริการลูกค้า และสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้บริการก่อนและหลังการขาย 3) ด้านกระบวนการภายใน องค์การมีกระบวนการดำเนินงานที่มีความเหมาะสม มีการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานเป็นทีม และมีความรู้ความสามารถในการให้บริการลูกค้าทั้งก่อนและหลังการขาย 4) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา องค์การมีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น การฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานของพนักงาน และปรับปรุงโครงสร้างองค์การให้เหมาะสมกับกระบวนการปฏิบัติงาน

วรชาณซ์ ไชยอุดม (2558) ได้นำแนวคิดแบบสิ้นของบริษัทยาใช้ในการกระบวนการผลิตที่ช่วยลดต้นทุนการผลิตลงได้ ภายใต้ชื่อโครงการพัฒนาอย่างยั่งยืน จึงได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการพัฒนาอย่างยั่งยืนโดยพนักงานของบริษัท นิปปอนเพนซ์ (ประเทศไทย) ที่โรงงานบางประกง ด้วยกรอบแนวคิดพฤติกรรมการณ์การปฏิบัติงานร่วมกับปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญในการปฏิบัติงาน ซึ่งกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานระดับปฏิบัติการและผู้ช่วยหัวหน้าแผนกของบริษัท นิปปอนเพนซ์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่โรงงานบางประกง จำนวน 230 คน และเครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม ได้ผลการวิจัย ดังนี้ ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการพัฒนาอย่างยั่งยืนโดยพนักงานของบริษัท ได้แก่ ระดับการศึกษา งานอดิเรก อายุงานในบริษัท ส่วนงาน ผลิตภัณฑ์ที่รับผิดชอบ ด้านความปลอดภัย การให้ความสำคัญกับด้านสิ่งแวดล้อม ด้านผลงาน และด้านสวัสดิการ ในขณะที่ด้านวัฒนธรรมขององค์การ และด้านผลตอบแทนหรือการสร้างแรงจูงใจที่มีการยกย่องชมเชย การให้รางวัล และการเลื่อนตำแหน่ง

อาชนเทพ อัครสุวรรณ (2557) ได้ทำการศึกษา องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทางการบัญชีในองค์การภาครัฐ ด้วยกรอบแนวคิดคุณภาพของสารสนเทศ คุณภาพระบบร่วมกับคุณภาพของการบริการ โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทางการบัญชีในองค์การภาครัฐ กระทรวงพาณิชย์ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จำนวน 222 คน ผลการวิจัยพบว่า ความทันสมัยที่ง่ายต่อการเข้าใจ มีความถูกต้อง มีความน่าเชื่อถือ ได้ครบถ้วนสมบูรณ์ ตรวจสอบได้ มีความน่าเชื่อถือของระบบ ใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ง่ายต่อการบำรุงรักษา ระบบรักษาความปลอดภัย ควบคุมการเข้าถึงระบบได้ดี คุณภาพในการบริการ

ความน่าเชื่อถือไว้วางใจของพนักงาน การตอบสนองต่อลูกค้า การรู้จักและเข้าใจ และการให้ความเชื่อมั่นต่อลูกค้า ส่งผลต่อความสำเร็จของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทางการบัญชีในองค์การภาครัฐ

ภาคภูมิ ทะนุดี (2557) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำผลงานทางวิชาการของอาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ เป็นวิจัยปริมาณและคุณภาพโดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำนวน 224 คน ด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสำเร็จการทำผลงานทางวิชาการของอาจารย์ คือ การวางแผนการปฏิบัติงาน ผลตอบแทนที่ได้รับ ความต้องการความสำเร็จ การยกย่อง และยอมรับจากสังคมวิชาการ

สมเกียรติ ฉายพระพัคตร์ ปฏีมา ถนิมกาญจน์ และสุกานดา กลิ่นขจร (2559) ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน 5 วิทยาเขต จำนวน 200 คน และเครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ได้แก่ ด้านความเชื่ออำนาจควบคุมตนเอง ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านขวัญและกำลังใจ

สายสมร อิสสอาด (2557) ได้ศึกษาปัจจัยสู่ความสำเร็จของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนบน ซึ่งกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานระดับปฏิบัติการ ผู้จัดการสาขา และผู้ช่วยผู้จัดการสาขาของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรสำนักงานจังหวัด จำนวน 8 จังหวัด 102 สาขา ซึ่งมีจำนวน 344 คน ด้วยการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random sampling) และใช้แบบสอบถามในการทำวิจัย ผลการศึกษาพบว่า ตำแหน่งงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ผลตอบแทน ความสามารถทักษะในการปฏิบัติงาน พนักงานพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ความพอใจในงาน และความสำเร็จในการปฏิบัติงานมีผลต่อปัจจัยสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนบน

ลำไย มากเจริญ และบุญธรรม พรเจริญ (2557) ได้ทำการศึกษาแนวทางสู่ความสำเร็จของผู้ประกอบธุรกิจท่องเที่ยว ด้วยการเลือกกลุ่มตัวอย่างเป็นบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย กลุ่มอุตสาหกรรมบริการ หมวดอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและสันทนาการ จำนวน 10 บริษัท และหมวดขนส่งโลจิสติกส์ที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว จำนวน 2 บริษัท กลุ่มตัวอย่างจำนวน 40 คน และใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth Interview) ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จของผู้ประกอบธุรกิจท่องเที่ยว ดังนี้ 1) สถานที่ตั้ง ใกล้ย่านธุรกิจศูนย์การค้าหรือใกล้สนามบิน 2) บุคลากรต้องมีความรู้และความสามารถ สามารถแก้ปัญหาได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีทัศนคติที่ดี นอกจากนี้บริษัทมีการจัดอบรมเพิ่มความรู้ให้กับพนักงาน เพื่อสามารถตอบสนองลูกค้าและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ 3) ราคาที่มีความเหมาะสมกับการบริการและคุณภาพของห้องพัก 4) ช่องทางการจัดจำหน่ายที่เข้าถึงได้ง่าย สะดวก และรวดเร็ว

สุริยงค์ วงศาพัฒนานันท์ (2557) ทำการศึกษาผลกระทบของการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้สอบบัญชีภาษีอากรในประเทศไทย จำนวน 400 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ และเครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม ซึ่งผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาความรู้ในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ดังนี้ 1) ด้านการศึกษาด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง เช่น การติดตามข่าวสาร การศึกษาข้อมูลต่าง ๆ และค้นหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) ด้านการอบรมอย่างต่อเนื่อง จะช่วยเพิ่มความรู้อีกขึ้น 3) ด้านการเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาชีพ ทำให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี 4) ด้านบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ เช่น ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยได้รวดเร็ว และถูกต้อง เชื่อถือได้ และมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย 5) ด้านความพอใจของทุกฝ่าย ด้วยการช่วยเหลือผู้อื่นและช่วยพัฒนาความรู้ทักษะในการปฏิบัติงาน 6) ด้านกระบวนการปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง สมเหตุสมผล และทันต่อเหตุการณ์ ทำให้เกิดผลงานที่ดีและลดข้อผิดพลาดการปฏิบัติงาน 7) ด้านการจัดหาและใช้ปัจจัยทรัพยากร ด้วยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์ และนำมาใช้ซ้ำได้ เพื่อสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนได้

ฐิติกาญจน์ ศรีพอ (2557) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างจรรยาบรรณปฏิบัติงานทางการบัญชีกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของนักบัญชีธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในประเทศไทย ด้วยกรอบแนวคิดของจรรยาบรรณปฏิบัติงานทางการบัญชีที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ นักบัญชีธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในประเทศไทย จำนวน 400 คน และใช้เครื่องมือแบบสอบถาม พบว่า จรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน ด้านคุณธรรม ด้านคุณภาพงาน ด้านความชัดเจน ด้านงานเสร็จทันเวลา ด้านความก้าวหน้า ด้านความรู้ความชำนาญ ด้านความเป็นอิสระในวิชาชีพ และด้านความระมัดระวังรอบคอบ มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของนักบัญชีธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในประเทศไทย

นารินี อดุลทิฐิพัชร (2557) ได้ทำการศึกษาปัจจัยความสำเร็จและหลักเศรษฐกิจสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการร้านอาหารไทยในกรุงเทพมหานคร ด้วยกรอบแนวคิดการบริหารจัดการและการดำเนินงานร่วมกับหลักเศรษฐกิจสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ซึ่งกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ประกอบการร้านอาหารไทยในกรุงเทพมหานคร จำนวน 800 คน และใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการด้านการวางแผน การดำเนินงานด้านบุคลากร การใช้หลักเศรษฐกิจสร้างสรรค์ด้านการบูรณาการทักษะเฉพาะตน ด้านการบูรณาการเทคโนโลยี และการดำเนินงานด้านการเงิน มีผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการร้านอาหารไทยในกรุงเทพมหานคร

วีระยุทธ จันทุม (2557) ทำการศึกษาผลกระทบของคุณภาพการปฏิบัติงานที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรของสำนักงานบัญชีในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้วยกรอบแนวคิดคุณภาพการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย คือ ผู้บริหารสำนักงานบัญชีในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 253 คน ด้วยการเป็นแบบสอบถามเป็นเครื่องมือ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า คุณภาพการปฏิบัติงาน ด้านการจัดการทรัพยากร ด้านกระบวนการเกี่ยวข้องกับลูกค้า ด้านจรรยาบรรณ ด้านความรับผิดชอบของผู้บริหาร ด้านการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์และ

ส่งผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จขององค์กร ด้านการเพิ่มขึ้นของลูกค้า ด้านการรักษาลูกค้า และด้านการเติบโตของรายได้ ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

ชลิตา สุปินชมภู (2557) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรษัทภิบาลกับความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร จังหวัดมหาสารคาม ซึ่งกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบกิจการ ผู้จัดการสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดมหาสารคาม โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling) ประกอบไปด้วย การเลือกแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) การสุ่มแบบง่ายด้วยการจับสลาก การกำหนดสัดส่วนหรือโควตา (Quota Sampling) และการสุ่มจากกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นอย่างไม่เป็นสัดส่วน (Disproportional stratified Sampling) โดยใช้เครื่องมือแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งมีผลการวิจัยของความสัมพันธ์ระหว่างธรรมาภิบาลและความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร จังหวัดมหาสารคาม ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยการใช้กรอบแนวคิดบรรษัทภิบาลและวัดความสำเร็จของสหกรณ์ด้วยการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ พบว่า ความรับผิดชอบ ความโปร่งใส ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม ความน่าเชื่อถือ จริยธรรม และจรรยาบรรณ มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา

รัฐกรณ์ พงษ์ประเสริฐ (2557) ได้ศึกษาผลกระทบของการบริหารแบบมีอาชีพที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ด้วยกรอบแนวคิดการบริหารแบบมีอาชีพที่ประยุกต์มาจากแนวคิดของ Raelin (1986: 267) ที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรจากแนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ ของพสุ เตชะรินทร์ (2544: 21-24) ซึ่งกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสโมสรฟุตบอลแห่งประเทศไทย จำนวน 119 คน และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ผลการศึกษาพบว่า 1) การบริหารแบบมีอาชีพด้านระดมความคิด ส่งผลต่อความสำเร็จด้านการเงิน 2) การบริหารแบบมีอาชีพด้านการเพิ่มคุณค่าแก่งานของบุคลากร มีผลต่อความสำเร็จด้านการเงิน 3) การบริหารแบบมีอาชีพด้านคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหาร มีผลต่อความสำเร็จด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งการบริหารแบบมีอาชีพส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรของสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย

กิตติศักดิ์ โมกขญาณอนันต์ (2557) ทำการศึกษาผลกระทบของการบริหารงานที่มุ่งเน้นการให้บริการที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ด้วยกรอบแนวคิดการบริหารงานที่มุ่งเน้นการให้บริการ โดยประยุกต์จากแนวคิดหลักการบริหารงานการให้บริการของ Oliveira และ Roth (2011: 157-159) ที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานจากแนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ ซึ่งใช้กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมระดับ 3 - 5 ดาว จำนวน 300 คน และเครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า 1) การบริหารงานที่มุ่งเน้นการให้บริการด้านการเข้าใจตลาด มีผลต่อความสำเร็จด้านลูกค้า 2) การบริหารงานที่มุ่งเน้นการให้บริการด้านการจัดการกระบวนการบริการ มีผลต่อความสำเร็จ ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา 3) การบริหารงานที่มุ่งเน้นการให้บริการด้านนโยบายทรัพยากรบุคคลที่มุ่งเน้นการให้บริการ มีผลต่อความสำเร็จด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา

4) การบริหารงานที่มุ่งเน้นด้านการให้บริการ ด้านระบบการวัดผลมาตรฐานการบริการ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จด้านการเงิน และด้านกระบวนการภายใน ซึ่งการบริหารงานที่มุ่งเน้นการให้บริการมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

อมรกานต์ สำเภาเงิน และวุฒิชชาติ สุนทรสมัย (2557) ได้ศึกษาปัจจัยความสำเร็จด้านการจัดการภายใต้ความรับผิดชอบต่อสังคมของสถานประกอบการสนามกอล์ฟในภาคตะวันออกของประเทศไทย ด้วยการนำการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพมาเชื่อมโยงกับแนวคิดด้านความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมีการกำหนดปัจจัย 4 ด้าน คือ ด้านนวัตกรรมการเรียนรู้และพัฒนา ด้านกระบวนการภายในด้านการเงิน และด้านการรับรู้คุณค่าการบริการ ซึ่งใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ประกอบการสนามกอล์ฟในภาคตะวันออก ที่มีตั้งแต่ 18 หลุมขึ้นไป จำนวน 30 ราย โดยใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถามที่มีโครงสร้าง ได้ผลการวิจัย คือ ปัจจัยความสำเร็จด้านการจัดการภายใต้ความรับผิดชอบต่อสังคมของสถานประกอบการสนามกอล์ฟในภาคตะวันออกของประเทศไทย ได้แก่ ท่าเลที่ตั้งของสนาม การให้บริการที่ดี การบำรุงรักษาสนาม และชื่อเสียงของผู้ประกอบการ ผลการวิจัย พบว่าผู้ประกอบการที่มีการประเมินศักยภาพการจัดการอยู่ในระดับต่ำและปานกลางให้ความสำคัญในด้านนวัตกรรมการเรียนรู้และพัฒนา ในส่วนของผู้ประกอบการที่มีการประเมินศักยภาพการจัดการอยู่ในระดับสูง ให้ความสำคัญด้านการเงินที่ส่งผลต่อความสำเร็จด้านการจัดการภายใต้ความรับผิดชอบต่อสังคมของสถานประกอบการ

ธัญชา บินดุหลีม (2556) ทำการศึกษาปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการประกอบธุรกิจวิสาหกิจ ด้วยกรอบแนวคิดของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งมีกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ประกอบการธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา จำนวน 280 กิจการ และเครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า 1) ระบบการตลาด ระบบลูกค้า ระบบเทคโนโลยี และระบบการเงิน มีผลต่อความสำเร็จด้านความมั่นคง ยกเว้นระบบบุคลากรเนื่องจากธุรกิจขนาดย่อมมีความสามารถในการจ่ายค่าแรงงานต่ำ ไม่สามารถคัดเลือกพนักงานได้ตรงตามความต้องการของบริษัท ซึ่งพนักงานสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ยาก 2) ระบบการบริหารการจัดการระบบลูกค้า และระบบการตลาด ส่งผลต่อความสำเร็จด้านการยอมรับนับถือ 3) ระบบลูกค้า ระบบบุคลากร ระบบตลาด และระบบการบริหารและการจัดการส่งผลต่อความสำเร็จด้านการมีชื่อเสียง

ปิยพงศ์ พลัฒ์พล (2556) ได้ศึกษาปัจจัยการบริหารงานลูกค้ารายสำคัญและความสัมพันธ์ที่มีผลต่อความสำเร็จของอุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่แข็ง ด้วยกลุ่มตัวอย่าง คือ โรงงานอุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่แข็งในประเทศไทย จำนวน 220 โรงงาน ซึ่งสุ่มแบบจับสลากและใช้เครื่องมือแบบสอบถามจากการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบรรลุความสำเร็จขององค์กร ได้แก่ ความไว้วางใจ ความผูกพัน กิจกรรมการบริหารงานลูกค้ารายสำคัญ และทักษะของผู้บริหารงานลูกค้ารายสำคัญ

อมรศิริ ดิสสร (2556) ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประยุกต์ใช้การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพของบริษัทในเขตกรุงเทพมหานคร ด้วยกรอบแนวคิดปัจจัยการดำเนินงาน ปัจจัยความขัดแย้งและปัจจัยโครงสร้างขององค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จจากการนำแนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพมาปรับใช้ในองค์กร ซึ่งกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานบริษัทในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 400 คน และเครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถาม ผลการวิจัย

พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จจากการนำแนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพมาใช้ในการองค์การมากที่สุด คือ ปัจจัยการดำเนินงาน รองลงมา คือ ปัจจัยโครงสร้างขององค์การ และปัจจัยความขัดแย้ง ตามลำดับ

รุ่งนภา ปฐมชัยอัมพร และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ (2556) กล่าวว่า การรับรู้การสนับสนุนขององค์การตามแนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ ประกอบด้วย ด้านการสนับสนุนนโยบาย ด้านการจัดสรรทรัพยากร ด้านการพัฒนาทักษะ และความสามารถ และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามแนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ ผลการศึกษาพบว่า 1) พนักงานที่มีระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีประสิทธิผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ส่วนบริษัทที่สังกัดแตกต่างกันมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน 2) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การมีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานตามแนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ ควรจัดฝึกอบรมและสัมมนาทั้งในสถานที่และนอกสถานที่ เพื่อเพิ่มความรู้และทักษะของพนักงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางพัฒนาศักยภาพของพนักงาน และเป็นประโยชน์ในการวางแผนและประเมินผลการดำเนินการขององค์การให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

ปิยภรณ์ ชูชีพ (2556) ได้ทำการศึกษาประสิทธิผลการจัดการโดยใช้การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพของบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมยานยนต์และพระนครศรีอยุธยา ซึ่งใช้กลุ่มตัวอย่าง คือ นิคมอุตสาหกรรมนวนคร นิคมอุตสาหกรรมโรจนะ และนิคมอุตสาหกรรมไฮเทค จำนวน 220 บริษัท ด้วยการใช้อุปกรณ์แบบสอบถาม ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยการจัดการโดยใช้การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ 1) มุมมองด้านการเงิน ระดับที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ สถานะทางการเงินของบริษัทไม่มีปัญหา 2) มุมมองด้านลูกค้า ได้แก่ สร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจให้ลูกค้า 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ เพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการปฏิบัติงานและกระบวนการผลิต 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์การ ได้แก่ การพัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน ส่วนประสิทธิผลการจัดการโดยใช้การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ ได้แก่ ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ สามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้ และตรวจสอบข้อมูลได้ และลักษณะขององค์การในทุกด้าน คือ ด้านทุนจดทะเบียน ด้านระยะเวลาดำเนินงาน ด้านสัญญาของบริษัท ด้านจำนวนพนักงาน และด้านประเภทผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างกัน จะมีผลต่อประสิทธิผลการจัดการโดยใช้ การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพที่แตกต่างกัน

อชิรศรณ์ อาจหาญ (2554) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักลิขิตสมดุลของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร ด้วยกรอบแนวคิดบทบาทการบริหารร่วมกับแนวคิดการเปลี่ยนแปลงองค์การของเนดเลย์และทัชแมน ที่มีผลต่อการบริหารจัดการตามแนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ โดยประกอบไปด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ ที่มีกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ นายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี ของเทศบาลเมือง ในจังหวัดชุมพร จำนวน 8 คน ซึ่งใช้เครื่องมือเป็นแบบสัมภาษณ์ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก และการวิจัยเชิงปริมาณ มีกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารระดับกลางของเทศบาลเมืองในจังหวัดชุมพร จำนวน 44 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 496 คน ซึ่งใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า องค์การที่มีวัฒนธรรมในการ

ปฏิบัติงานเป็นระบบทีม รวมทั้งมีการประสานงานระหว่างผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้ปฏิบัติงานหลัก ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเงิน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และความสัมพันธ์ในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับด้านลูกค้า ด้านภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับด้านการเงิน และด้านระบบและวิธีการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับด้านการเงิน

กัลยารัตน์ ชีระธนชัยกุล (2554) ได้ทำการวัดผลการดำเนินงานขององค์การเชิงกลยุทธ์โดยใช้การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ ด้วยกรอบแนวคิดที่ประกอบไปด้วย 6 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการทางธุรกิจ มุมมองด้านพนักงานหรือมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา มุมมองด้านทรัพยากรสินทางปัญญา และมุมมองด้านสังคม พบว่า การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพที่นำไปประยุกต์ใช้ในการวัดผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ประกอบด้วย 6 มุมมอง ทำให้อุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

โกเมน ดิณรัตน์ (2553) ได้ศึกษาความสำเร็จของตัวแทนประกันชีวิต บริษัท เอไอเอ จำกัด ในเขตจังหวัดร้อยเอ็ด ด้วยกรอบแนวคิดที่ประกอบไปด้วยปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ที่ประสบผลสำเร็จ ปัจจัยสนับสนุนของบริษัท และแนวทางการส่งเสริมความสำเร็จโดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นเจ้าของหรือผู้จัดการ และตัวแทนประกันชีวิตจากสำนักงานตัวแทนบริษัท เอไอเอ จำกัด ในเขตจังหวัดร้อยเอ็ด ประกอบด้วยตัวแทนของสำนักงานละ 1 คน รวมทั้งสิ้น 16 คน และผู้บริหารระดับสูงที่ประสบผลสำเร็จ จำนวน 5 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 21 คน ซึ่งเครื่องมือเป็นแบบสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของตัวแทนบริษัท เอไอเอ จำกัด ในเขตจังหวัดร้อยเอ็ด อันได้แก่ 1) ปัจจัยส่วนบุคคล จากประสบการณ์การปฏิบัติงาน การศึกษา ความสามารถส่วนตัว สภาพความกดดัน แรงบันดาลใจ ความซื่อสัตย์ ความมีวินัยในตนเอง ความรับผิดชอบ ใจรักการบริการ ความเชื่อมั่นในสินค้า ศักยภาพ และขีดความสามารถในการแข่งขันของบริษัท 2) ปัจจัยการสนับสนุนของบริษัท ได้แก่ สวัสดิการ รางวัล การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการปฏิบัติงานเป็นทีม

ศินิศา เวชพานิช (2553) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพกับความสำเร็จทางด้านการเงินของธนาคารพาณิชย์ที่ใช้ การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ด้วยกรอบแนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพที่มีผลต่อความสำเร็จด้านการเงิน ซึ่งกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้จัดการแผนกบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับระบบการประเมินผลของธนาคารกรุงไทยและธนาคารกสิกรไทย ที่ใช้การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ จำนวน 232 สาขา ด้วยเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า การนำแนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพมาใช้ในการจัดทำนโยบายขององค์การ คือ นโยบายทางการเงิน นโยบายการจัดการลูกค้า นโยบายการจัดการภายในองค์การ และนโยบายการจัดการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ส่งผลให้องค์การมีความสำเร็จทางด้านการเงิน

กองรัฐ วังอุดม (2552) กล่าวไว้ว่า การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพมีจุดเริ่มต้นจากการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์การที่เป็นการกำหนดทิศทางพัฒนาองค์การในภาพรวม โดยการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ ทำหน้าที่ในการกำหนดตรรกะของความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล ส่งผลให้

ทีมผู้บริหารทราบขอบเขตการปฏิบัติงานที่ชัดเจน อีกทั้งการกระจายรายละเอียดแนวทางกลยุทธ์ลงสู่ระดับปฏิบัติการจะช่วยให้พนักงานในองค์กรทุกระดับเข้าใจถึงเป้าหมายขององค์กรได้มากขึ้น แต่ยังคงพบปัญหาในการกำหนดการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพในมุมมองด้านลูกค้า และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ด้วยเหตุที่การกำหนดทิศทางในมุมมองดังกล่าวไม่ชัดเจน และต้องใช้เวลาในการพัฒนาตัวชี้วัดให้ดียิ่งขึ้น พนักงานในหลายระดับจึงไม่มีการตั้งตัวชี้วัด จึงเป็นข้อเสนอแนะในการติดตามผลการดำเนินงานต่อไป เพื่อปรับปรุงและการแก้ไขข้อผิดพลาดให้สามารถกำหนดตัวชี้วัดในมุมมองดังกล่าวได้เหมาะสมยิ่งขึ้นต่อไป

สุดา เอื้ออารีสุขสมาน (2552) กล่าวว่า เมื่อพนักงานร่วมกันทำความเข้าใจและทบทวนพันธกิจ วิสัยทัศน์และปรัชญาในการปฏิบัติงานที่แสดงให้เห็นถึงพนักงานให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งองค์กรสามารถปรับปรุงการวัดประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร คือ การควบคุมค่าใช้จ่ายและต้นทุนการดำเนินงาน การสร้างความเชื่อมั่นและความพึงพอใจในการบริการ การลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาศักยภาพพนักงานและระบบงาน บ่งชี้ถึงเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่กำหนดเหมาะสมกับหน่วยงานในปัจจุบันสามารถนำผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพมาใช้ในหน่วยงานบริการเงินโอนระหว่างประเทศฯเข้า เพื่อสนับสนุนให้รูปแบบการปฏิบัติงานและการวัดผลความสำเร็จมีประสิทธิภาพสูงขึ้น และเป็นที่ยอมรับจากพนักงานทุกระดับ

จุฑามณัส เกิดอุดม (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่องนำแนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพมาใช้เพื่อวัดผลการปฏิบัติงานในองค์กร ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน มีความมุ่งหมายที่จะศึกษาถึงผลสำเร็จ ปัญหาและอุปสรรคภายใต้การนำเครื่องมือการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพมาใช้ในการปฏิบัติงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน พบว่า แม้องค์กรระดับสาขาจะจัดทำแผนที่กลยุทธ์สอดคล้องกับแผนที่กลยุทธ์ขององค์กรระดับสำนักงานใหญ่และสามารถถ่ายทอดหรือสื่อสารกลยุทธ์สู่ระดับปฏิบัติการได้ดี แต่พบว่าปัญหาและอุปสรรคในการนำแนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพมาใช้กับองค์กรยังคงปรากฏ คือ พนักงานระดับปฏิบัติการไม่ทราบขั้นตอนหรือกระบวนการแนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพมาใช้กับองค์กรอย่างถ่องแท้ แต่อย่างไรก็ตามพนักงานธนาคารมีความเห็นด้วยกับการนำแนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพมาใช้กับองค์กร เนื่องจากผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้นอย่างชัดเจน

วีระ แก้วอบเชย (2551) กล่าวว่า ความสำเร็จการนำการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพมาใช้ในองค์กรเกิดขึ้นจากปัจจัยทางด้านขีดความสามารถของพนักงาน อันได้แก่ 1) ความสำเร็จในการใช้แนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ ด้านการเงินมีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถด้านความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นทีมด้านความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่นและด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ 2) ความสำเร็จในการใช้การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพในด้านลูกค้ามีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถด้านความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ และด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 3) ความสำเร็จในการใช้การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ ในด้านกระบวนการภายในมีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถด้านความสามารถในการ

ปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านการเปิดใจรับฟังเพื่อปรับปรุงด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ และด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ 4) ความสำเร็จในการใช้การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ ด้านการเรียนรู้และเติบโตมีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถด้านความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นทีม ด้านความใฝ่รู้ ด้านความมีคุณธรรมและรับผิดชอบ และด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

จิตติมา อุทัยเฉลิม (2550) ได้ศึกษาความสำเร็จในการประยุกต์ใช้การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพจากประสบการณ์การปฏิบัติงานจาก บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ด้วยกรอบแนวคิดภาวะผู้นำวัฒนธรรมองค์การ การปฏิบัติงานเป็นทีม การสื่อสารภายในองค์การ และแผนกลยุทธ์ที่เป็นปัจจัยสัมพันธ์กับความสำเร็จในการประยุกต์ใช้การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพในบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 400 คน และใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่สามารถพยากรณ์ความสำเร็จในการประยุกต์ใช้การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ การสื่อสารภายในองค์การ แผนกลยุทธ์ และภาวะผู้นำ ส่วนการปฏิบัติงานเป็นทีมไม่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการประยุกต์ใช้การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ปัจจัยสู่ความสำเร็จของแต่ละองค์การมีความแตกต่างกัน เช่น ปัจจัยสู่ความสำเร็จของธุรกิจประเภทร้านค้าขนาดกลางและสินค้าโอท็อป คือ ส่วนประสมทางการตลาด 4Ps และ 7Ps ปัจจัยสู่ความสำเร็จของธุรกิจประเภทโรงแรม คือ นวัตกรรม การตลาดสมัยใหม่ และปัจจัยสู่ความสำเร็จของธุรกิจด้านการบริการและธนาคาร คือ การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ ซึ่งปัจจัยสู่ความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับประเภทของธุรกิจโดยองค์การส่วนใหญ่จะมองด้านการเงินเป็นปัจจัยสูงสุดของความสำเร็จ (สุรินทร์ พิทักษ์สิกุล, 2560) โดยการใช้แนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ที่ประกอบด้วย 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา มาปรับใช้ในการดำเนินการขององค์การ เพื่อนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้

2.6 ประวัติและข้อมูลของบริษัทหลักทรัพย์ เมย์แบงก์ กิมเอ็ง (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

บริษัทหลักทรัพย์ เมย์แบงก์ กิมเอ็ง (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) (2560) กล่าวไว้ว่า บริษัทได้เปลี่ยนชื่อมาจากบริษัทหลักทรัพย์ นิธิภัทร จำกัด จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 3 เมษายน 2539 ด้วย มีทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 1,000 ล้านบาท การจัดตั้งบริษัทเป็นผลมาจากการแยกการประกอบธุรกิจเงินทุนและการประกอบธุรกิจหลักทรัพย์ออกจากกันของบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ นิธิภัทร จำกัด (มหาชน) โดยบริษัท เงินทุน นิธิภัทร จำกัด (มหาชน) ถือหุ้นร้อยละ 99.99 ของหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมดในบริษัทหลักทรัพย์ นิธิภัทร จำกัด และเมื่อวันที่ 14 สิงหาคม 2539 บริษัทหลักทรัพย์ นิธิภัทร จำกัด ได้รับโอนสินทรัพย์และหนี้สินที่เกี่ยวกับธุรกิจหลักทรัพย์ รวมทั้งการเป็นสมาชิกตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย หมายเลข 42 จากบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ นิธิภัทร จำกัด (มหาชน) โดยได้รับความเห็นชอบจากสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (สำนักงาน ก.ล.ต.) และเริ่มประกอบธุรกิจหลักทรัพย์ตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา

ต่อมาเมื่อปีพุทธศักราช 2540 จากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจและการเงินของประเทศ ทำให้มีการปิดกิจการของสถาบันการเงิน 56 แห่ง ตามคำสั่งของรัฐบาลในวันที่ 8 สิงหาคม 2540 ซึ่งรวมถึงการปิดกิจการของบริษัทเงินทุน นิธิภัทร จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทแม่ของบริษัท อย่างไรก็ตาม บริษัทยังคงดำเนินธุรกิจต่อมา แต่อยู่ภายใต้การติดตามดูแลขององค์การเพื่อการปฏิรูประบบสถาบันการเงิน (ปรส.) ก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างผู้ถือหุ้น ซึ่งบริษัท กิมเอ็ง โฮลดิ้งส์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่จดทะเบียนในประเทศสิงคโปร์ในขณะนั้น และเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ในบริษัทหลักทรัพย์ที่เป็นสมาชิกตลาดหลักทรัพย์ทั้งในภูมิภาคเอเชียและตลาดหลักทรัพย์หลัก ๆ ของโลก โดยมีเครือข่ายในหลายประเทศและต่อมาได้เข้าเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ประเทศสิงคโปร์ ขณะการประมูลซื้อหุ้นของบริษัทหลักทรัพย์ นิธิภัทร จำกัด จากองค์การเพื่อการปฏิรูประบบสถาบันการเงิน (ปรส.) และได้เข้าเป็นผู้ถือหุ้นและบริหารงานทั้งหมดในบริษัท หลังจากนั้นบริษัทได้ลงนามในสัญญาโอนทรัพย์สินเพื่อรับโอนทรัพย์สินจากบริษัท หลักทรัพย์ หยวนต้า (ประเทศไทย) จำกัด เนื่องมาจากการรวมกิจการของบริษัทกับบริษัทหลักทรัพย์ หยวนต้า (ประเทศไทย) จำกัด

เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2545 บริษัทได้แปรสภาพจากบริษัทจำกัดเป็นบริษัทมหาชนจำกัด พร้อมกับเปลี่ยนชื่อเป็น บริษัทหลักทรัพย์ กิมเอ็ง (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) โดยบริษัทได้เข้าเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และหุ้นสามัญของบริษัทได้เข้าทำการซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในวันที่ 3 ธันวาคม 2546 เป็นวันแรก จนกระทั่งปีพุทธศักราช 2550 บริษัทได้รับอนุญาตจากกระทรวงการคลังในการจัดตั้งบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนรวม และได้ดำเนินการจัดตั้งบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนรวม เคไอเอสที การ์เดียน จำกัด ต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็น บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนรวม กิมเอ็ง จำกัด และ บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนรวม เมย์แบงก์ (ประเทศไทย) จำกัด ตามลำดับ

บริษัทเป็นหนึ่งในผู้ริเริ่มก่อตั้งกองทุน Exchange Trade Fund (ETF) ซึ่งอ้างอิงกับดัชนี SET50 อันเป็นกองทุนแรกของประเทศไทย โดยใช้ชื่อว่า “TDEX” ในปีพุทธศักราช 2554 Maybank IB Holdings Sdn Bhd (ปัจจุบัน ชื่อ Maybank International Holdings Sdn Bhd) ได้ซื้อหุ้นสามัญร้อยละ 100 ของบริษัท กิมเอ็ง โฮลดิ้งส์ จำกัด (ปัจจุบันชื่อ บริษัท เมย์แบงก์ กิมเอ็ง โฮลดิ้งส์ จำกัด) ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทและได้ทำคำเสนอซื้อหุ้นสามัญของบริษัทได้ในสัดส่วนร้อยละ 27.99 (ไม่รวมหุ้นทุนที่ซื้อคืน) และได้ปรับโครงสร้างการถือหุ้น จึงทำให้บริษัท เมย์แบงก์ กิมเอ็ง โฮลดิ้งส์ จำกัด เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทในสัดส่วนร้อยละ 83.50 บริษัทยังคงรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดด้านการซื้อขายหลักทรัพย์สูงสุดเป็นอันดับหนึ่งมาอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลา 16 ปี ในระหว่างปีพุทธศักราช 2545 ถึงปีพุทธศักราช 2560

ปัจจุบันบริษัทหลักทรัพย์ เมย์แบงก์ กิมเอ็ง (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) สาขาสำนักงานใหญ่ ตั้งอยู่เลขที่ 999/99 อาคารสำนักงาน ดิ ออฟฟิศเอส แอท เซ็นทรัลเวิลด์ ชั้น 20-21 ถนนพระราม 1 แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร และมีสาขาครอบคลุมทั่วประเทศไทย รวมทั้งหมด 47 สาขา โดยแบ่งเป็น เขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 29 สาขา และเขตต่างจังหวัด จำนวน 18 สาขา และมีโครงสร้างองค์กรดังภาพที่ 2.3

2.6.1 นโยบายและภาพรวมการประกอบธุรกิจ

2.6.1.1 วิสัยทัศน์

มุ่งมั่นเป็นสถาบันการเงินชั้นนำในภูมิภาค ด้วยคุณภาพบุคลากร งานวิจัย และเทคโนโลยี

2.6.1.2 พันธกิจ

บริษัทหลักทรัพย์ เมย์แบงก์ กิมเอ็ง (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทหลักทรัพย์ชั้นนำที่มุ่งพัฒนาคุณภาพบริการในทุกด้าน เพื่อให้เกิดผลตอบแทนที่ดีที่สุดแก่ลูกค้าและมุ่งสู่การเป็นสถาบันการเงินชั้นนำในภูมิภาค โดยมุ่งให้องค์กรเป็นบริษัทหลักทรัพย์ที่ให้บริการอันเป็นเลิศแก่ลูกค้าอย่างครบวงจรด้วยพนักงานที่มีจิตใจที่ให้บริการและมีความรู้ความสามารถประกอบด้วยจรรยาบรรณทางวิชาชีพและการสนับสนุนด้วยเทคโนโลยีที่ก้าวหน้า แม่นยำ และฉับไว

2.6.1.3 กลยุทธ์ในการดำเนินงานของบริษัท

1) ให้ความสำคัญกับคุณค่าของพนักงาน ด้วยความเชื่อที่ว่าปัจจัยสำคัญที่สุดในการดำเนินธุรกิจหลักทรัพย์ คือ บุคลากร บริษัทมีนโยบายที่จะดูแลบุคลากรอย่างดีไม่ว่าจะเป็นผลตอบแทนภายในกรอบระเบียบของตลาดหลักทรัพย์ รวมทั้งการสนับสนุนด้านวิชาการ งานวิจัย ธุรสาร และเครื่องมือทางการเงินใหม่ เพื่อสร้างโอกาสในการลงทุนให้แก่ลูกค้า

2) การพัฒนาด้านเทคโนโลยี บริษัทได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาเทคโนโลยีระบบซื้อขายหลักทรัพย์ทางอินเทอร์เน็ต (Product Development: Internet Trading) เพื่อให้ลูกค้ามีความมั่นใจในการลงทุนมากยิ่งขึ้น สะดวกสบาย ใช้งานง่าย รวดเร็ว และแม่นยำในการส่งคำสั่งซื้อขายหลักทรัพย์ ซึ่งมีการพัฒนาโดยบริษัท เมย์แบงก์ กิมเอ็ง ภูมิภาค และทีม Innovation ของประเทศไทย ได้แก่

2.1) แอปพลิเคชัน โรบอทอัจฉริยะ อีวาน (I.V.A.N. Intelligent Virtual Assistant Network) ซึ่งเป็นแอปพลิเคชันใหม่ล่าสุด หรือโรบอทพาร์ทเนอร์ ที่จะช่วยให้คำแนะนำการลงทุน (IC) ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น พร้อมส่งตรงข้อมูลสำคัญด้านการลงทุนถึงลูกค้าได้ทันทีทุกเวลา

2.2) แอปพลิเคชัน MKET Radars โดยมีพันธมิตร FinTech บริษัท สยามสแควร์ จำกัด ผู้สร้างแอปพลิเคชัน Stock Radars และ Funds Radars ซึ่งเป็นแอปพลิเคชันที่ช่วยให้นักลงทุนสามารถคัดกรองหุ้นด้วยตนเอง การแจ้งเตือนเมื่อถึงราคาที่ตั้งไว้ การวิเคราะห์พอร์ตแบบเรียลไทม์ ส่งบทวิเคราะห์และ Portfolio Model (ใส่ใจ ไร้อใจ และอุ่นใจ) ผ่านหน้าจอมือถือและสามารถส่งคำสั่งซื้อขายได้

2.3) บริษัทมีแผนพัฒนาแอปพลิเคชันบนโทรศัพท์มือถือ ที่มีชื่อว่า MKET Trade โดยผนวกแนวคิดการลงทุน (Investment ideas) กับพฤติกรรมการลงทุนของลูกค้าบุคคลของแต่ละท่าน (Personalization) เพื่อตอบสนองความต้องการด้านการลงทุนของลูกค้าแต่ละท่านให้ดีที่สุด

นอกจากเครื่องมือการลงทุนต่าง ๆ เช่น การคัดกรองหุ้น การแจ้งเตือน ฟังก์ชัน Chat BOT และการส่งคำสั่งซื้อขายได้แล้ว แอปพลิเคชันบนโทรศัพท์มือถือนี้ยังสามารถ

วิเคราะห์สไตล์การลงทุนหุ้นที่นักลงทุนแต่ละท่านให้ความสนใจเป็นพิเศษ โดยระบบจะส่งบทวิเคราะห์และคำแนะนำการลงทุน เพื่อให้ได้บริการที่ตรงใจนักลงทุนแต่ละท่านให้ดีที่สุด

3) การพัฒนาด้านงานวิจัย

3.1) ทีมงานวิจัยมีการเร่งพัฒนางานวิจัยอย่างต่อเนื่องพร้อมส่งตรงข้อมูลถึงนักลงทุนเป็นประจำทุกวัน ส่งข่าวเด่น เน้นการลงทุน ลงลึกราย sector ครอบคลุมเรื่องการลงทุน โดยสามารถรับชมการถ่ายทอดสดผ่านทางเฟซบุ๊กในเพจที่มีชื่อว่า Maybank Kim Eng Thailand ตลอด 3 ชั่วโมง ได้แก่

3.1.1) ATO (At the open) เวลา 08.30 น.

3.1.2) ATM (At the market) เวลา 14.00 น.

3.1.3) ATC (At the close) เวลา 17.00 น.

3.2) ทีมงานวิจัยได้คิดค้นและนำเสนอการให้บริการในรูปแบบ Portfolio Model โมเดลการลงทุนให้กับลูกค้า เพื่อพิจารณาทางเลือกการลงทุนที่เหมาะสมในรูปแบบใหม่ 3 รูปแบบ ซึ่งได้รับผลกำไรและได้รับการตอบรับจากลูกค้าเป็นอย่างดี ได้แก่

3.2.1) กลุ่มใส่ใจ Trading Style เหมาะสำหรับนักลงทุนที่ต้องการกระจายความเสี่ยงและลงทุนอย่างมีวินัย

3.2.2) กลุ่มไร้ใจ Momentum Style เหมาะสำหรับนักลงทุนที่ไม่ค่อยมีเวลาและคัดเลือกหุ้นจากสถิติ

3.2.3) กลุ่มอุ่นใจ Income Style เหมาะสำหรับนักลงทุนที่เน้นผลตอบแทนในรูปแบบหุ้นปันผล ยอมรับความเสี่ยงได้น้อย และลงทุนระยะยาว

4) จัดให้มีโครงการความรู้สู่นักลงทุน โดยการจัดกิจกรรมสัมมนาให้ความรู้แก่ลูกค้า นักลงทุน และประชาชนทั่วไปอย่างต่อเนื่อง เพื่อเผยแพร่ความรู้เรื่องการลงทุน เช่น การลงทุนแบบ Value Investor การลงทุนในระบบอินเทอร์เน็ต การซื้อขายหลักทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์ต่างประเทศ (Offshore Trading) การวิเคราะห์หลักทรัพย์ด้านปัจจัยพื้นฐานและเทคนิคการลงทุนในหุ้นกู้ หุ้นกู้แปลงสภาพ และใบสำคัญแสดงสิทธิอนุพันธ์ ซึ่งนอกจากจะเป็นการให้ความรู้แก่ลูกค้าและนักลงทุนแล้วยังถือเป็นการขยายฐานลูกค้าของบริษัทอีกช่องทางหนึ่ง

5) การพัฒนางานด้านวาณิชธนกิจ ให้มีความพร้อมและเป็นผู้ดำเนินการเสนอบริการทางการเงินให้กับลูกค้าที่ครอบคลุมด้านตลาดทุน ตลาดตราสารหนี้ ตลาดตราสารกึ่งหนี้กึ่งทุน ตลาดเงินกู้ การนำบริษัทเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ การควบรวมกิจการ และการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ เพื่อเสนอบริการทางการเงินที่เหมาะสมสำหรับลูกค้าแต่ละราย รวมทั้งการเสนอขายหลักทรัพย์ สำหรับเป็นโอกาสในการลงทุนให้แก่ลูกค้าด้านหลักทรัพย์

6) ด้านสัญญาซื้อขายล่วงหน้า ได้มีการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองแก่ลูกค้าในแต่ละกลุ่มลูกค้า อาทิ การออกใบสำคัญแสดงสิทธิอนุพันธ์ การศึกษาและจัดทำแผนการออก Structured Note เป็นต้น

อนึ่ง บริษัทมีการทบทวนนโยบาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์เป็นประจำทุก 2 ปี แต่ด้วยเป้าหมายของบริษัทไม่เปลี่ยนแปลง ซึ่งทำให้บริษัทยังคงนโยบาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ที่มีอยู่เดิม

2.6.2 ข้อมูลทางการเงินของบริษัท

2.6.2.1 งบแสดงสถานะทางการเงิน (ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560)

(หน่วย: บาท)

	หมายเหตุ	31 ธันวาคม 2560	31 ธันวาคม 2559
สินทรัพย์			
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	6	392,929,294	351,282,754
ลูกหนี้สำนักหักบัญชีและบริษัทหลักทรัพย์	7	534,234,260	740,845,901
ลูกหนี้ธุรกิจหลักทรัพย์และสัญญาซื้อขายล่วงหน้า	8	14,961,660,945	13,972,862,949
เงินลงทุน	10	2,053,895,484	648,876,512
เงินให้กู้ยืม	32.1	240,429,785	295,788,175
อุปกรณ์	11	132,768,322	191,386,219
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	12	31,965,436	42,962,773
สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	13.1	23,353,177	31,436,090
สินทรัพย์อื่น	14	552,906,889	527,153,543
รวมสินทรัพย์		18,924,143,592	16,802,594,916
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น			
หนี้สิน			
เงินกู้ยืมจากสถาบันการเงิน	15	3,995,000,000	720,000,000
เจ้าหนี้สำนักหักบัญชีและบริษัทหลักทรัพย์	16	372,484,701	32,441,262
เจ้าหนี้ธุรกิจหลักทรัพย์และสัญญาซื้อขายล่วงหน้า	17	3,424,683,195	3,493,575,975
หนี้สินตราสารอนุพันธ์	9	31,935,689	41,629,676
ภาษีเงินได้ค้างจ่าย		57,326,897	127,673,040
ตราสารหนี้ที่ออกและเงินกู้ยืมอื่น	18	5,911,615,134	6,857,028,773
ประมาณการหนี้สิน	19	162,998,331	161,317,236
หนี้สินอื่น	21	313,082,430	454,577,775
รวมหนี้สิน		14,269,126,377	11,888,243,737
ส่วนของผู้ถือหุ้น			
ทุนที่ออกและชำระแล้ว			
หุ้นสามัญ	23	2,854,072,500	2,854,072,500
ส่วนเกินมูลค่าหุ้นและหุ้นที่ซื้อคืน		542,789,399	542,789,399
กำไรสะสม			
จัดสรรแล้ว - ทุนสำรองตามกฎหมาย	24	286,125,000	286,125,000
ยังไม่ได้จัดสรร		972,030,316	1,231,364,280
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น		4,655,017,215	4,914,351,179
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น		18,924,143,592	16,802,594,916

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

ภาพที่ 2.4 งบแสดงสถานะทางการเงินของบริษัท

ที่มา: บริษัทหลักทรัพย์ เมย์แบงก์ กิมเอ็ง (ประเทศไทย)

จำกัด (มหาชน) (2560)

2.6.2.2 งบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ

		(หน่วย: บาท)	
	หมายเหตุ	2560	2559
กำไรหรือขาดทุน:			
รายได้			
รายได้ค่านายหน้า	26	1,977,898,254	2,582,132,143
รายได้ค่าธรรมเนียมและบริการ	27	273,227,990	80,895,641
รายได้ดอกเบี้ยเงินให้กู้ยืมเพื่อซื้อหลักทรัพย์		596,266,258	659,908,217
กำไรและผลตอบแทนจากเครื่องมือทางการเงิน	28	340,968,881	291,739,115
รายได้อื่น		72,721,286	53,899,584
รวมรายได้		3,261,082,669	3,668,574,700
ค่าใช้จ่าย			
ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน		1,312,493,001	1,279,626,061
ค่าธรรมเนียมและบริการจ่าย		198,110,889	239,566,508
ต้นทุนทางการเงิน		352,564,912	383,400,135
หนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญ		13,665,673	43,017
ค่าใช้จ่ายอื่น		583,485,970	542,505,291
รวมค่าใช้จ่าย		2,460,320,445	2,445,141,012
กำไรก่อนภาษีเงินได้		800,762,224	1,223,433,688
ภาษีเงินได้	13.2	(162,132,851)	(248,943,948)
กำไรสำหรับปี		638,629,373	974,489,740
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น:			
รายการที่จะไม่ถูกจัดประเภทรายการใหม่เข้าไปไว้ในส่วนของกำไรขาดทุนในภายหลัง :			
กำไรจากการประมาณการตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัย	20	19,174,829	-
ภาษีเงินได้เกี่ยวกับกำไรจากการประมาณการตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัย	13.2	(3,834,966)	-
รวมรายการที่จะไม่ถูกจัดประเภทรายการใหม่เข้าไปไว้ในส่วนของกำไรขาดทุน			
ในภายหลัง		15,339,863	-
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่นสำหรับปี		15,339,863	-
กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จรวมสำหรับปี		653,969,236	974,489,740
กำไรต่อหุ้น			
กำไรต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน	31	1.12	1.71

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

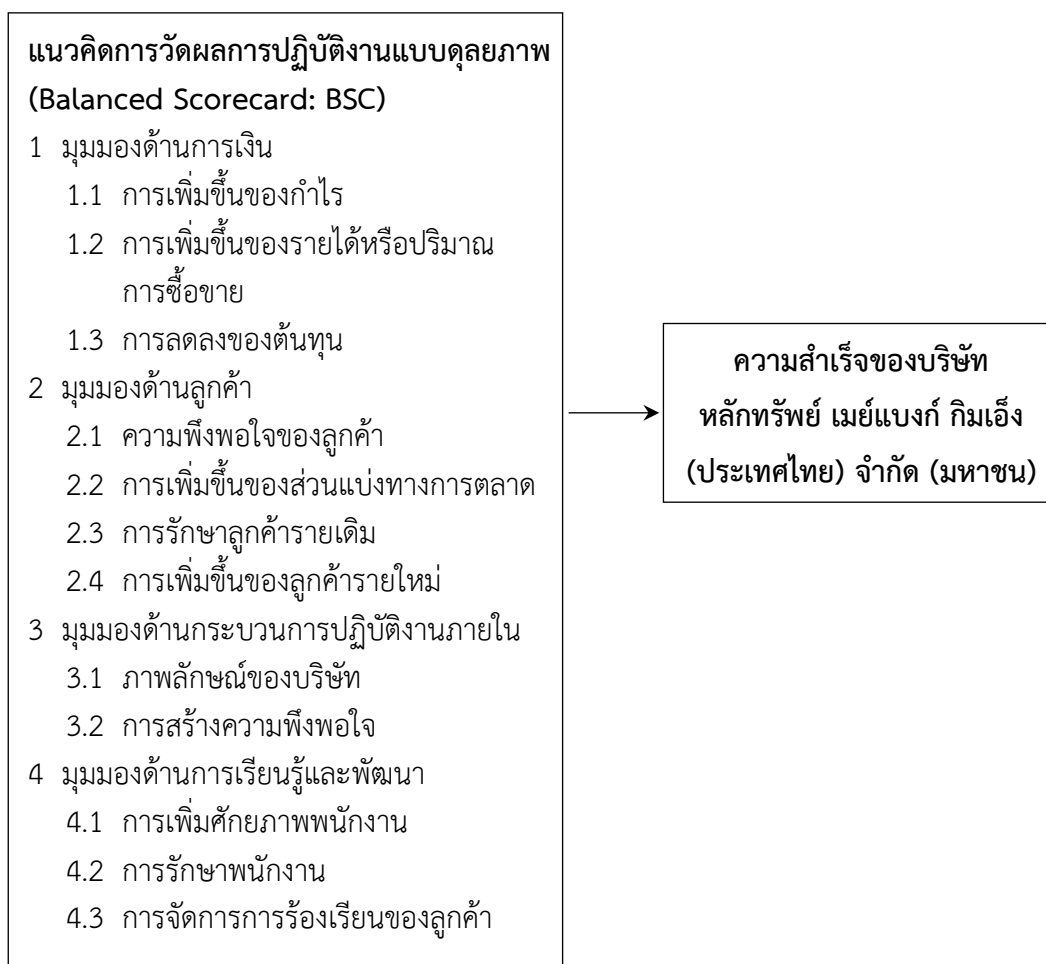
ภาพที่ 2.5 งบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ

ที่มา: บริษัทหลักทรัพย์ เมย์แบงก์ กิมีเอ็ง

(ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) (2560)

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์กรในแต่ละธุรกิจมีความแตกต่างกัน และเนื่องจากงานวิจัยนี้เป็นธุรกิจเกี่ยวกับบริษัทหลักทรัพย์ ที่ต้องมีการศึกษาด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา พบว่าการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพเป็นแนวคิดที่ครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน โดยเป็นแนวคิดของ Kaplan & Norton (1992) ทำให้ผู้วิจัยได้นำเป็นแนวทางในการวิจัย เพื่อสรุปปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่ทำให้บริษัทหลักทรัพย์ประสบความสำเร็จจากการมีส่วนแบ่งการตลาดสูงสุด และมีกำไรต่อเนื่องมั่นคง ซึ่งจะได้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยดังภาพที่ 2.6

2.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 2.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย