

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การค้นคว้าอิสระเรื่อง การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการใหม่ในจังหวัดอุบลราชธานี ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปวิเคราะห์โดยแบ่งออกเป็น 5 ส่วน

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นผู้ประกอบการและความเป็นผู้ประกอบการใหม่ด้านนวัตกรรม

2.2 แนวคิด หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร

2.3 แนวคิดและหลักการใช้การวัดผลเชิงคุณภาพในองค์กรธุรกิจ

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย

แนวคิดและทฤษฎีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมด 4 ส่วนข้างต้นสามารถอธิบายรายละเอียดได้ ดังนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นผู้ประกอบการและความเป็นผู้ประกอบการใหม่ด้านนวัตกรรม

#### 2.1.1 ความหมายของผู้ประกอบการ

Oxford Dictionary (ญาณดา พลประเสริฐ, 2562: เว็บไซต์; อ้างอิงจาก Oxford Dictionary, 1998: 112) ให้ความหมายของผู้ประกอบการว่าผู้ประกอบการหมายถึง บุคคลที่พยายามสร้างกำไรจากแนวความคิดริเริ่มด้วยตนเองโดยการยอมรับความเสี่ยง

สุธีรา เชนครินทร์ และคณะ (2553: 67) กล่าวว่า ผู้ประกอบการ หมายถึงบุคคลผู้ริเริ่มก่อตั้งกิจการเพื่อดำเนินธุรกิจ โดยนำความรู้ ความสามารถที่ได้ศึกษาเรียนรู้มาดำเนินการบริหารจัดการ ผลิตสินค้าหรือบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคและยอมรับการเผชิญต่อความเสี่ยงที่ไม่แน่นอน เพื่อให้ได้ผลกำไรจากการดำเนินงานและความเจริญก้าวหน้าทางธุรกิจ

บุญทวรรณ วิงวอน (2556: 201) ได้กล่าวถึงผู้ประกอบการว่า เป็นบุคคลที่มีแรงบันดาลใจในการแสวงหาโอกาสและประยุกต์ใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างความแตกต่างในการดำเนินงานทางธุรกิจโดยมีความตั้งใจมุ่งมั่นที่จะทำการก่อตั้งธุรกิจสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องทำหน้าที่ในการใช้โอกาสที่มีอยู่ในตลาดและมีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดหาและนำเอาทรัพยากรมาใช้ประโยชน์

ญาณดา พลประเสริฐ (2562: เว็บไซต์) ผู้ประกอบการ หมายถึง บุคคลที่ก่อตั้งองค์กรเป็นเจ้าของหรือหุ้นส่วนและดำเนินการโดยยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินกิจการมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในธุรกิจ พร้อมทั้งเป็นผู้แบกรับความเสี่ยงจากการประกอบธุรกิจเพื่อผลกำไรและความพอใจหรือมีบทบาทเป็นผู้กระตุ้นในการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจโดยเป็นผู้ที่มีเป้าหมายในการค้นหา มีการวางแผนอย่างรอบคอบ และตัดสินใจตามกระบวนการประกอบกิจการ รวมทั้งผู้ประกอบการต้องเป็น

ผู้ทำงานอย่างสร้างสรรค์ มีมุมมองในแง่ดีตามพันธะในการจัดสร้างแหล่งทรัพยากรใหม่ หรือนำความสามารถเก่าไปรวมกันเป็นลักษณะใหม่ เพื่อเป้าหมายในการสร้างสรรค์ตามวิถีพอเพียงสร้างความมั่นคงแก่กิจการและรับผิดชอบต่อสังคม การแสวงหาโอกาสทางธุรกิจ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และนวัตกรรมใหม่สู่ตลาดตลอดเวลา

จากความหมายของผู้ประกอบการข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ผู้ประกอบการ หมายถึง บุคคลที่เริ่มก่อตั้งกิจการ ไม่ว่าจะเป็นกิจการเจ้าของคนเดียว ห้างหุ้นส่วน หรือบริษัท โดยนำความรู้ความสามารถมาใช้ในการดำเนินงานทางธุรกิจพร้อมทั้งยอมรับความเสี่ยงจากการดำเนินงาน เพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

### 2.1.2 ความหมายของผู้ประกอบการใหม่ด้านนวัตกรรม

ผู้ประกอบการนวัตกรรมมีความแตกต่างจากผู้ประกอบการทั่วไป เนื่องจากผู้ประกอบการนวัตกรรมหมายถึง บุคคลที่คิดริเริ่มสร้างธุรกิจโดยใช้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมมาสร้างสรรค์ธุรกิจ ซึ่งนวัตกรรมหมายถึงความคิด การปฏิบัติ หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่ยังไม่เคยมีใช้มาก่อน หรือเป็นการพัฒนาตัดแปลงมาจากของเดิมที่มีอยู่แล้ว ให้ทันสมัยและใช้ได้ผลดียิ่งขึ้น เมื่อนำนวัตกรรมมาใช้จะช่วยให้การทำงานนั้นได้ผลดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงกว่าเดิม ทั้งยังช่วยประหยัดเวลาและแรงงาน ในต่างประเทศธุรกิจนวัตกรรมประเภทนี้ จะถูกเรียกว่าเป็น ธุรกิจไฮเทค (high-technology firms) หรือธุรกิจเริ่มใหม่ที่ใช้พื้นฐานด้านเทคโนโลยี (NTBFs - new technology-based firms) ที่จุดเริ่มต้นของธุรกิจ มักจะเป็นองค์กรขนาดเล็ก แต่มีความชำนาญเฉพาะด้านสูง (เรวัต ตันตยานนท์, 2558)

ทั้งนี้ผู้ประกอบการใหม่ด้านนวัตกรรมสำหรับการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดคุณสมบัติ ดังนี้ หมายถึง ผู้ประกอบการนวัตกรรมที่ดำเนินธุรกิจมาแล้วไม่เกิน 3 ปี (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2562)

### 2.1.3 การสร้างผู้ประกอบการรุ่นใหม่ในยุคไทยแลนด์ 4.0

การสร้างผู้ประกอบการใหม่หรือกระบวนการผลักดันผู้ประกอบการรุ่นใหม่ในยุคไทยแลนด์ 4.0 แบ่งออกได้เป็น 5 ขั้นตอน โดยแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2562)

ขั้นตอนที่ 1 การสนับสนุนในด้านของเงินทุน โดยรัฐบาลสนับสนุนและช่วยเหลือให้ผู้ประกอบการใหม่ได้เข้าถึงแหล่งเงินทุน เพื่อให้ผู้ประกอบการใหม่เริ่มต้นธุรกิจหรือพัฒนาธุรกิจ อนึ่ง อาจมีการประสานความร่วมมือกับภาครัฐและเอกชนในการให้สินเชื่อสำหรับผู้ประกอบการรุ่นใหม่ หรือให้ทุนสนับสนุน เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 การช่วยเหลือในการเริ่มต้นธุรกิจและการทำแผนธุรกิจ ซึ่งรัฐบาลได้มีการจัดตั้งหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องในการให้ความรู้ คำปรึกษา แนะนำและอบรมผู้ประกอบการใหม่ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำธุรกิจและทำให้ผู้ประกอบการใหม่มีความรู้ความสามารถในรอบด้าน รวมถึงการจดทะเบียนจัดตั้งบริษัท การวางแผนด้านภาษี การวางแผนผลิตสินค้า เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3 การช่วยเหลือในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการสร้างตราสินค้า ผู้ประกอบการรุ่นใหม่ควรได้รับความช่วยเหลือในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การสร้างตราสินค้า เช่น การเชื่อมโยงผู้ประกอบการรุ่นใหม่กับสถาบันวิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือสถาบันการศึกษาที่มีผู้เชี่ยวชาญในการให้

คำปรึกษาด้านการตลาดและการสร้างตราสินค้าแก่ผู้ประกอบการรุ่นใหม่ โดยมีการสนับสนุนให้ทำงานวิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาใช้ในการประกอบธุรกิจ

ขั้นตอนที่ 4 การนำสินค้าออกวางตลาดเพื่อจำหน่ายในระดับท้องถิ่น ส่วนใหญ่มักเริ่มต้นการขาย สินค้าในระดับท้องถิ่นของตนเองจนมีความชำนาญก่อน เช่น ระดับตำบล อำเภอ จังหวัด หรือภูมิภาค เป็นต้น โดยมุ่งเน้นที่การสร้างความรู้จักและกระตุ้นการซื้อเป็นสำคัญ เพื่อให้ผู้ประกอบการรุ่นใหม่มีความชำนาญ จากนั้นจึงจำหน่ายสินค้าในระดับประเทศ หลังจากผู้ประกอบการรุ่นใหม่มีความชำนาญในตลาดท้องถิ่นที่ตนเองคุ้นเคย แล้วมักจะเริ่มขยายตลาดสู่ระดับประเทศ โดยการมองหาช่องทางการจัดจำหน่ายที่สามารถกระจายสินค้าได้ครอบคลุมทั่วประเทศ อาทิ ศูนย์การค้าต่าง ๆ หรือร้านสะดวกซื้อที่มีสาขากระจายอยู่ทั่วประเทศ เป็นต้น จนกระทั่งมียอดขายสูงขึ้น ตราสินค้าเป็นที่ยอมรับและเชื่อถือในระดับประเทศ ทั้งนี้ภาครัฐและเอกชนได้มีส่วนช่วยผู้ประกอบการใหม่ในการนำสินค้าเข้าสู่ตลาด เช่น การจัดงานที่เกี่ยวข้องกับสินค้า SMEs เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 5 การเข้าสู่ตลาดต่างประเทศส่วนใหญ่จะผลิตสินค้าให้กับบริษัทในต่างประเทศหรือ การหาคู่ค้าในต่างประเทศ เช่น ผู้จัดจำหน่าย หรือร้านค้าใหญ่ ๆ ในต่างประเทศ ทั้งนี้อาจเกิดจากการส่งเสริมของภาครัฐด้วยการจัดกิจกรรมจับคู่ทางการค้าการสนับสนุนจัดแสดงสินค้าภายในประเทศและต่างประเทศ หรือการศึกษาตลาดผู้บริโภคในต่างประเทศ เพื่อดำเนินการค้าขายในต่างประเทศด้วยตัวเอง จนกระทั่งยอดการส่งออกมีปริมาณสูงขึ้น สิ่งสำคัญที่สุดคือการรักษาลูกค้าเก่าคงไว้หรือการรักษาตลาดในประเทศและต่างประเทศให้มั่นคง โดยการทำกิจกรรมทางการตลาดการรักษายอดขายการเพิ่มช่องทางการขายการรักษาฐานลูกค้าเก่าด้วยการสร้างความสัมพันธ์ รวมถึงการทำการตลาดเพื่อสังคมจะช่วยให้เกิดความมั่นคงธุรกิจเติบโตได้อย่างยั่งยืน

#### 2.1.4 คุณลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการ

คุณลักษณะของผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Characteristics) หมายถึง ลักษณะส่วนบุคคลที่นำมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ ที่จะส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคลนั้นเกิดความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ (วันวิสาข์ โชคพรหมอนันต์, 2557) ซึ่งมีผู้ให้คุณลักษณะของผู้ประกอบการหลากหลายดังนี้

2.1.4.1 ปัจจัยสู่ความสำเร็จของผู้ประกอบการ SMEs (สำนักงานอุตสาหกรรม จังหวัดสระบุรี, 2562: เว็บไซต์) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้ประกอบการ มีดังนี้

1) กล้าเผชิญความเสี่ยง การทำธุรกิจย่อมมีความเสี่ยงเป็นเรื่องธรรมดา ซึ่งผู้ประกอบการมักทำงานที่ท้าทายความรู้ความสามารถ โดยมีการประเมินความเสี่ยงแล้วว่าไม่เกินความสามารถที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ และมักจะมีทางเลือกในการดำเนินงานหลายทางเพื่อหาทางเลือกที่ดีที่สุด

2) ต้องการความสำเร็จ มีความมุ่งมั่น พยายามและทุ่มเทในการทำงาน พร้อมทั้งจะสละเวลาทั้งหมดให้กับการทำงาน โดยไม่คำนึงถึงความยากลำบากเพื่อให้เกิดความรู้และประสบการณ์ อีกทั้งนำความผิดพลาดมาเป็นแรงผลักดันและแก้ไขเพื่อไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งจุดมุ่งหมายในการทำธุรกิจไม่ได้อยู่ที่กำไรแต่เน้นความเจริญเติบโตของธุรกิจ

3) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นบุคคลที่มีความริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่ชอบทำอะไรเหมือนเดิม ซ้ำ ๆ แต่จะชอบคิดและทำสิ่งใหม่ ๆ ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการในการทำงานก็มักจะคิดหาวิธีใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงให้ดีกว่าเดิม มีการประยุกต์ใช้สิ่งต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์มากขึ้น และกล้าที่จะคิดสิ่งที่แปลกใหม่ไม่เหมือนใคร เป็นต้น

4) รู้จักผูกพันต่อเป้าหมาย โดยเมื่อมีการตั้งเป้าหมาย ผู้ประกอบการจะทุ่มเทเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยคำนึงถึงวิธีการที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ รวมไปถึงวิธีการที่จะทำให้เกิดความล้มเหลว พร้อมทั้งหาแนวทางแก้ไขเพื่อเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาด และมีความหวังมุ่งมั่นต่อเป้าหมาย

5) มีความสามารถโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น ผู้ประกอบการนอกจากจะต้องมีความสามารถในการทำงานแล้ว ควรต้องมีความสามารถในการชักจูง โน้มน้าวจิตใจผู้อื่น เพื่อเป็นการสร้างทัศนคติและแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้เกิดความร่วมมือและช่วยเหลือกันในการทำงานด้วยความเต็มใจ รวมทั้งสามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นสนับสนุนตนเอง เช่น การสนับสนุนเงินทุน หรือการช่วยบอกต่อเพื่อความสำเร็จของธุรกิจ

6) ยืนหยัดต่อสู้อย่างหนัก ทำงานเต็มกำลังความสามารถ แม้ว่าจะต้องเสียสละเวลาส่วนตัวก็ตาม หากเจออุปสรรคหรือแรงกดดันก็ไม่ย่อท้อ มุ่งมั่นที่จะทำงานต่อไปจนสำเร็จ

7) นำประสบการณ์ในอดีตมาเป็นบทเรียน เป็นคุณลักษณะที่ควรปฏิบัติสำหรับผู้ประกอบการ ซึ่งเป็นการนำความผิดพลาดที่เคยทำในอดีต มาเป็นบทเรียนไม่ให้เกิดเหตุการณ์เช่นนั้นอีก หรือนำมาประยุกต์ใช้ ปรับปรุงและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

8) มีความสามารถในการบริหารงานและมีความเป็นผู้นำที่ดี ในช่วงระยะต่าง ๆ ของการดำเนินธุรกิจ ผู้ประกอบการต้องมีความสามารถในการบริหารและมีความเป็นผู้นำที่ดี เช่น ในช่วงเริ่มต้นของธุรกิจนั้นโดยมากผู้ประกอบการจะต้องบริหารงานต่าง ๆ ด้วยตนเอง และต้องมีความเป็นผู้นำในการวางแผนการทำงาน สอนการทำงานให้ลูกน้อง และเมื่อกิจการเติบโตขึ้น ผู้ประกอบการจะต้องมีการบริหารงานที่เปลี่ยนไป จากเดิมที่ทำเองคิดเองทั้งหมด ก็จะต้องไว้วางใจและแบ่งความรับผิดชอบให้ลูกน้องมากขึ้น

9) มีความเชื่อมั่นในตนเอง ผู้ประกอบการต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความอิสระสามารถที่จะพึ่งตนเองได้ มีความกล้าตัดสินใจ มีจิตใจเด็ดเดี่ยวเข้มแข็งและเชื่อมั่นในผลสำเร็จ

10) มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้มีประสบการณ์ สามารถวิเคราะห์เหตุการณ์ในอนาคตข้างหน้าได้และพร้อมรับสถานการณ์ที่จะเปลี่ยนแปลง

11) มีความรับผิดชอบ ต้องมีความรับผิดชอบต่องานที่ทำเป็นอย่างดี และเป็นผู้นำในการทำสิ่งต่าง ๆ ซึ่งมักจะมีความคิดริเริ่มแล้วลงมือทำเอง หรือมอบหมายให้ผู้อื่นทำ และเป็นผู้ดูแลจนงานสำเร็จไปตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยจะรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจ ไม่ว่าผลจะออกมาเป็นอย่างไร มีความเชื่อว่าความสำเร็จเกิดจากความเอาใจใส่ ความพยายามและความรับผิดชอบ

12) มีความกระตือรือร้น และไม่หยุดนิ่ง มีการทำงานที่เต็มไปด้วยพลัง มีชีวิตชีวา มีความกระตือรือร้น ทำงานทุกอย่างโดยไม่หลีกเลี่ยง ทำงานหนักมากกว่าคนปกติทั่วไป เร่งรัดตัวเองทุกวัน เรียนรู้ที่จะพัฒนาอยู่เสมอ เพื่อที่จะไม่หยุดอยู่กับที่

13) ใฝ่หาความรู้เพิ่มเติม หาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอเพราะเชื่อว่า ความรู้ไม่มีวันเรียนจบ ซึ่ง ความรู้อาจจะได้จากการสัมมนาฝึกอบรม อ่านหนังสือทำให้มีความรู้เพิ่มขึ้น และปรึกษาผู้เชี่ยวชาญมาช่วยให้ข้อคิดเห็นแก้ไขปัญหา สิ่งเหล่านี้จะเป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้งานสำเร็จเร็วขึ้น

14) กล้าตัดสินใจและมีความมุ่งมั่นพยายาม กล้าตัดสินใจมีความหนักแน่นไม่หวาดหวั่น เชื่อมั่นในตนเองกับงานที่ทำ มีจิตใจของนักต่อสู้ แม้งานจะหนักก็ทุ่มเทให้สุดความสามารถ ไม่กลัวงานหนัก มีความมุ่งมั่นพยายามทุ่มเทชีวิตจิตใจ มีการแข่งขันกับตัวเองและแข่งขันกับเวลา ขวนขวายหาทางแก้ไขปัญหาลงมือปฏิบัติจนสามารถบรรลุผลสำเร็จ

15) ไม่ตั้งความหวังไว้กับผู้อื่น ผู้ประกอบการที่เพิ่งเริ่มทำธุรกิจ มักจะพยายามทำทุกอย่างด้วยตัวเองเท่าที่จะสามารถทำได้ ไม่ตั้งความหวังไว้กับผู้อื่น จึงมีการผลักดันให้ผู้ที่อยู่รอบด้านทำงานหนักอย่างเต็มที่เช่นเดียวกับตนเพื่อให้สำเร็จ

16) มองเหตุการณ์ปัจจุบันเป็นหลัก มีการวางแผนการทำงานในปัจจุบันและอนาคตอย่างรอบคอบ ไม่นำเหตุการณ์ในอดีตที่ล้มเหลวมาทำให้ไม่กล้าตัดสินใจ แต่จะถึงอดีตเป็นบทเรียนเพื่อแก้ไขและปรับปรุงให้ดีขึ้น

17) สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม ผู้ประกอบการต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ในปัจจุบัน ไม่ปล่อยให้ทุกอย่างเป็นไปตามปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้

18) รู้จักประมาณตนเอง ไม่ทำสิ่งใดเกินตัวหรือเกินความสามารถ ค่อยเป็นค่อยไป จะได้ไม่ประสบกับความล้มเหลวในการลงทุนทำธุรกิจ

19) ต้องมีความร่วมมือและแข่งขัน การทำธุรกิจย่อมมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ เพื่อกำไร แม้ว่าจุดมุ่งหมายเดียวกันก็ไม่จำเป็นต้องแข่งให้ล้มไปข้างหนึ่ง ยังมีวิธีการที่จะมุ่งสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจประเภทเดียวกัน ด้วยวิธีการที่แตกต่างกันออกไป ผู้ประกอบการที่ดำเนินธุรกิจประเภทเดียวกันจะต้องไม่พยายามทำธุรกิจให้เกิดคู่แข่ง แต่ต้องดำเนินให้เกิดเพียงคู่แข่งอย่างเดียว ร่วมมือกันพึ่งพาอาศัยกันเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดโดยรวมกัน

20) ประหยัดเพื่ออนาคต การดำเนินธุรกิจต้องใช้ระยะเวลายาวนานกว่าจะบรรลุเป้าหมาย การดำเนินงานระยะสั้นยังไม่เห็นผล ผู้ประกอบการต้องมีการประหยัด อดออมไว้เพื่อนำไปขยายกิจการในอนาคต ต้องรู้จักห้ามใจที่จะหาความสุขความสบายในช่วงที่ธุรกิจอยู่ในช่วงตั้งตัวเพื่ออนาคตข้างหน้า

21) มีความซื่อสัตย์ ผู้ประกอบการต้องมีความซื่อสัตย์ต่อลูกค้าในด้านคุณภาพสินค้าและต้องสร้างความเชื่อถือของตนเองในการเป็นลูกหนี้ที่ดีของธนาคาร เป็นนายที่ดีของลูกน้อง มีความซื่อสัตย์ต่อหุ้นส่วน ต่อครอบครัว และต่อตนเอง

2.1.4.2 Hodgetts and Kuratko (สุธีรา อะทะวงษา, 2556; อ้างอิงจาก Hodgetts and Kuratko, 1995: 31-36) เสนอคุณลักษณะที่เป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญของเจ้าของธุรกิจขนาดย่อม 10 คุณลักษณะ ดังนี้

1) ความสามารถเชิงเทคนิค ผู้ประกอบการต้องมีความสามารถเชิงเทคนิค ซึ่งหากมีมากจะสามารถสร้างความได้เปรียบด้านเทคนิค โดยผู้ประกอบการจะต้องมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจที่ดำเนินอยู่เป็นสำคัญ เพื่อก่อให้เกิดความสามารถเชิงเทคนิค

2) ความสามารถทางจิตใจ เป็นความสามารถในการรับรู้และเข้าใจ

3) การแสวงหาโอกาส ผู้ประกอบการจะต้องเป็นผู้แสวงหาโอกาส ไม่อยู่นิ่งรอให้โอกาสมาหา ซึ่งจะทำให้บรรลุเป้าหมายได้เร็วขึ้น

4) ความคิดริเริ่มและความรับผิดชอบ ผู้ประกอบการเป็นผู้ที่บุกเบิกสร้างธุรกิจด้วยตนเอง ดังนั้นจึงต้องเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มและมีความรับผิดชอบ จึงจะสามารถคิดค้นโอกาสในการทำธุรกิจและสามารถบริหารจัดการให้ประสบความสำเร็จได้

5) ความซื่อสัตย์และความน่าเชื่อถือ เป็นคุณลักษณะที่มีความสำคัญ เนื่องจากเป็นส่วนที่สร้างความเชื่อมั่น ไว้วางใจและสร้างการยอมรับต่อผู้อื่น เช่น ลูกค้า พันธมิตร นักลงทุน เป็นต้น

6) ความอดทนต่อความล้มเหลว ผู้ประกอบการต้องมีความอดทน ไม่ผิดหวังกับความล้มเหลว แต่จะนำประสบการณ์ที่ล้มเหลวในอดีตมาแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

7) การควบคุมปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้อง ผู้ประกอบการต้องมีความสามารถในการควบคุมภายใน ไม่ว่าจะเป็นในด้านของกระบวนการผลิต การควบคุมค่าใช้จ่าย หรือแม้แต่การควบคุมบุคลากรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

8) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีส่งผลต่อการเอื้อประโยชน์ให้คนทำงานแต่ละส่วนร่วมงานกันอย่างราบรื่นและสามารถลดความขัดแย้งได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ประกอบการมีความจำเป็นที่จะต้องใช้การสื่อสาร เนื่องจากต้องพบปะผู้คนไม่ว่าจะเป็น พนักงาน ลูกค้า พันธมิตร เป็นต้น ซึ่งการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญเพราะสร้างให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน

9) ความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จ ผู้ประกอบการต้องมีความพยายามที่จะประสบความสำเร็จ โดยมีเป้าหมายที่ชัดเจน และมุ่งมั่นที่จะไปให้ถึงเป้าหมาย โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค

10) ความคิดสร้างสรรค์ เป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ ชอบมองหาสิ่งใหม่ ๆ ที่ทำให้เกิดการพัฒนา เช่น การคิดสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่หรือการคิดค้นกระบวนการใหม่ ๆ ในการทำงาน

จากคุณลักษณะของผู้ประกอบการข้างต้นจะเห็นได้ว่ามีคุณลักษณะหลายประการ ซึ่งการที่จะเป็นผู้ประกอบการที่จะประสบความสำเร็จนั้น จะต้องมีความคุณลักษณะหลายประการประกอบกัน แต่ผู้ประกอบการอาจไม่จำเป็นต้องมีครบทุกข้อ ซึ่งเกิดขึ้นจากความแตกต่างหลากหลายตามบริบทของผู้ประกอบการ (สำนักงานอุตสาหกรรม จังหวัดสระบุรี, 2562: เว็บไซต์)

## 2.2 แนวคิด หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร

### 2.2.1 ความหมายของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2554: 78) กล่าวว่า ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI: Key Performance Indicators) คือเครื่องมือที่ใช้ในการวัดหรือประเมินว่าผลการดำเนินงานที่สำคัญในด้านต่าง ๆ ขององค์กรเป็นอย่างไร โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอีกวิธีหนึ่งที่ได้รับการนิยมนำมาใช้ในปัจจุบัน โดยเฉพาะองค์กรที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการสมัยใหม่ เนื่องจากการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเป็นวิธีการประเมินที่พัฒนาจากวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก

สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (2562: เว็บไซต์) ให้ความหมายของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานไว้ว่า ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหมายถึง เครื่องมือที่ใช้วัดผลการดำเนินงานหรือประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งสามารถแสดงผลของการวัดหรือการประเมินในรูปแบบข้อมูลเชิงประมาณเพื่อสะท้อนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรหรือหน่วยงานภายในองค์กร

จากความหมายของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน หมายถึง เครื่องมือที่ใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการดำเนินงานขององค์กร และเป็นตัวกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร

### 2.2.2 ลักษณะของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

ลักษณะของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ดี ประกอบด้วยปัจจัยดังนี้ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2553: 373) (1) มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร (2) มีความสำคัญที่แสดงถึงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร (3) ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน (4) ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานรับผิดชอบทุกตัว (5) ตัวชี้วัดสามารถควบคุมได้ (6) ตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้และเป็นที่เข้าใจของบุคคลทั่วไป (7) ตัวชี้วัดที่เป็นเหตุและเป็นผล (8) ตัวชี้วัดที่ช่วยผู้บริหารติดตามการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ดี (9) ตัวชี้วัดที่ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร

คุณลักษณะตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ดี มีดังนี้ (สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์, 2562: เว็บไซต์) (1) มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับองค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานกับเป้าประสงค์ขององค์กร โดยจะต้องสะท้อนเป้าประสงค์ขององค์กร และความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานกับบุคลากรในองค์กร โดยบุคลากรจะต้องสามารถทำงานได้ถูกต้องกับผลที่ต้องการ (2) มีความชัดเจนง่ายต่อการเข้าใจ โดยตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่นำมาใช้ต้องมีคำจำกัดความที่ชัดเจนและเหมาะสม เพื่อสร้างให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน (3) มีความสอดคล้องกันระหว่างองค์กร ซึ่งจะมีประโยชน์ในกรณีที่ต้องมีการเปรียบเทียบระหว่างองค์กร (Benchmarking) (4) สามารถตรวจสอบได้ ทั้งการตรวจสอบตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน หรือข้อมูลที่ใช้ในการอ้างอิงตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (5) ไม่สร้างภาระกับองค์กร ควรกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานจากกระบวนการหรือข้อมูลที่มีอยู่แล้ว แต่หากจำเป็นต้องมีการจัดเก็บข้อมูลใหม่ ต้องคำนึงถึงการจัดเก็บข้อมูลตัวชี้วัดผลการดำเนินงานนั้นมีความคุ้มค่าหรือไม่ ทั้งในด้านของค่าใช้จ่ายและเวลาในการเก็บข้อมูล (6) สามารถควบคุมได้ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานควรขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในที่องค์กรควบคุมได้ทั้งหมดหรือควบคุมได้เป็นส่วนใหญ่ เพราะหากเป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่สามารถควบคุมได้จะส่งผลให้บุคลากรจะไม่มีแรงจูงใจและความพยายามเพราะบุคลากรจะมองว่าไม่สามารถควบคุมผลงานได้ (7) ไม่กระทบต่อพฤติกรรมของบุคลากร ไม่ก่อให้เกิดการหลบเลี่ยงหรือผลกระทบให้แก่ผู้อื่น (8) ก่อให้เกิดการพัฒนาภายในองค์กร ช่วยสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในกระบวนการดำเนินงาน และความรู้ความสามารถในการทำงาน (9) ใช้ระยะเวลาที่เหมาะสม สามารถเก็บข้อมูลได้ตามความถี่และภายในระยะเวลาที่กำหนด

คุณลักษณะของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สามารถนำไปสู่ความสำเร็จด้วยหลัก C+SMART ได้ดังนี้ (KPI Academy, 2019: Website) (1) การให้ความสำคัญต่อความสำเร็จของ

องค์กรอย่างสูงสุด (Crucial to organization success) โดยตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่มีความสำคัญสูงจะส่งผลกระทบต่อด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนาขององค์กร ซึ่งตัวชี้วัดนี้ได้มาจากการวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญ หรือที่เรียกว่า Critical Success Factors (CSFs) โดยสำนักงานอุตสาหกรรม จังหวัดสระบุรี (2562: เว็บไซต์) ให้ความหมายของปัจจัยแห่งความสำเร็จ คือ ปัจจัยที่ต้องทำให้เกิดขึ้น เพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ หรือเป็นการให้หลักการ แนวทาง หรือวิธีการที่องค์กรจะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้ แต่ละองค์กรจะมีปัจจัยแห่งความสำเร็จเป็นหลักที่เป็นรูปธรรมในการเชื่อมโยงการปฏิบัติงานทุกระดับให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้เจ้าหน้าที่และผู้บริหารขององค์กรรู้ว่าต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรตอบสนองวิสัยทัศน์ หากปราศจากปัจจัยแห่งความสำเร็จแล้ว วิสัยทัศน์ขององค์กรจะไม่ได้รับการตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ปัจจัยแห่งความสำเร็จเป็นเสมือนเครื่องมือหรือวิธีการฝึกการแยกแยะและวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญที่จะเร่งดำเนินการให้ดีที่สุด เพื่อการบรรลุเป้าหมาย การประกอบการที่เหนือกว่าในกลุ่มอุตสาหกรรมนั้น ๆ (2) ความเฉพาะเจาะจง (Specific) โดยตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่กำหนดจะต้องมีความชัดเจนและมีความหมายที่สอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการวัด เพื่อไม่ให้เกิดความเข้าใจที่ผิดพลาด (3) การวัดได้ (Measurable) ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่กำหนดต้องสามารถนำไปใช้วัดผลการปฏิบัติงานได้จริง และข้อมูลที่ได้จากการวัดสามารถนำไปเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ได้จากตัวชี้วัดอื่นและใช้วิเคราะห์ความหมายได้ ซึ่งตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่กำหนดต้องสามารถวัดออกมาในเชิงปริมาณหรือคุณภาพได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยทั่วไปงานที่จัดอยู่ในสายงานหลัก (Line Function) หรืองานที่เกี่ยวข้องกับกำไรและต้นทุนขององค์กร เช่น งานขาย งานตลาด งานผลิตส่วนใหญ่จะกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในเชิงปริมาณ แต่งานที่เป็นสายงานสนับสนุน (Support Function) เช่น งานคลังสินค้า งานจัดซื้อ งานบัญชี งานบุคคล ซึ่งเป็นงานที่ช่วยสนับสนุนการทำงานของสายงานหลัก ส่วนใหญ่จะกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในเชิงคุณภาพ ได้แก่ ความถูกต้อง แม่นยำ ความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน หรือคุณภาพของงานที่แล้วเสร็จ เป็นต้น (4) การบรรลุได้ (Attainable) โดยตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่กำหนดต้องสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ตามที่กำหนดไว้ และมีความสมเหตุสมผล ไม่ตั้งเป้าหมายไว้สูงเกินไปเนื่องจากอาจส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกท้อแท้และหมดหวังในการบรรลุเป้าหมาย และการกำหนดเป้าหมายนั้นจะต้องไม่ต่ำเกินไป เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานจะมองว่าสามารถทำได้อยู่แล้ว จึงทำให้ไม่เกิดการพัฒนา (5) ความสอดคล้อง (Relevant) โดยตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่กำหนดต้องมีความเชื่อมโยงสอดคล้องกับพันธกิจ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ รวมทั้งกลยุทธ์ขององค์กร และต้องส่งผลให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ ทั้งเป้าหมายด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนา (6) ระยะเวลาแล้วเสร็จ (Timely) ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่กำหนดต้องกำหนดระยะเวลาที่ต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จ ซึ่งอาจกำหนดเป็น วัน เดือน หรือ ปี ตามความเหมาะสมของธุรกิจ เพื่อให้บุคลากรรับทราบและเข้าใจเป้าหมายว่าต้องทำงานให้เสร็จในช่วงใด และสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานก่อนและหลังได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 2.2.3 ขั้นตอนการสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

ในการจัดทำตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน มีหลายวิธี ได้แก่

2.2.3.1 ระบบวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) มีการกำหนดวัตถุประสงค์ทั้ง 4 มุมมองคือ ด้านการเงินลูกค้า กระบวนการภายใน การเรียนรู้และพัฒนา และพิจารณาว่าอะไรคือดัชนีวัดที่จะทำให้ทราบได้ว่าองค์กรสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่

2.2.3.2 ผลงานหลัก (Key Result Areas) กำหนดผลงานหลักหรือสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จ (KRA) ขององค์กรและปัจจัยอะไรเป็นสิ่งที่ต้องการวัดหรือประเมินเพื่อบ่งบอกว่าองค์กรประสบความสำเร็จ KRA แต่ละด้าน

2.2.3.3 ปัจจัยสำคัญที่มีต่อความสำเร็จ (Critical Success Factor) องค์กรกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จหลังจากนั้นก็กำหนดปัจจัยความสำเร็จแต่ละด้าน

2.2.3.4 การถาม-ตอบ (Question & Answer) ผู้บริหารองค์กรมีคำถามที่ต้องการทราบหรือต้องการรู้เกี่ยวกับองค์กรและในการตอบคำถามเหล่านี้จะต้องสร้างดัชนีชี้วัดขึ้นมาเพื่อตอบคำถาม โดยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่นิยมและแพร่หลายในประเทศและต่างประเทศในปัจจุบันได้แก่ วิธีการกำหนดจากलिखितสมดุล (Balanced Scorecard) (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต รัชฌกร, 2554: 78)

การสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน มี 6 ขั้นตอน ดังนี้ (สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์, 2555)

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ (What to measure?)

ขั้นตอนที่ 2 เลือกวิธีที่ใช้ในการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน เช่น ใช้วิธีปัจจัยสำคัญที่มีต่อความสำเร็จ (Critical Success Factor) ให้กำหนดปัจจัยสู่ความสำเร็จหรือปัจจัยวิกฤต (Key Success Factor or Critical Success Factor) ที่สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ เช่น ปัจจัยด้านคุณภาพ ปริมาณ ต้นทุน การส่งมอบ ความพึงพอใจ ความปลอดภัย และการเพิ่มผลผลิต

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดตัวชี้วัดที่สามารถบ่งชี้ความสำเร็จ/ประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลจากการดำเนินการตามวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ (How to measure?) ซึ่งสามารถแสดงเป็นข้อมูลในเชิงปริมาณและกำหนดสูตรในการคำนวณรวมทั้งหน่วยของตัวชี้วัดแต่ละตัว

ขั้นตอนที่ 4 กลั่นกรองตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเพื่อหาตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก โดยจัดลำดับและกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานแต่ละตัว

ขั้นตอนที่ 5 กระจายตัวชี้วัดผลการดำเนินงานสู่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 6 จัดทำ KPI Dictionary โดยระบุรายละเอียดที่สำคัญของตัวชี้วัดแต่ละตัว ดังนี้

(1) ชื่อ คำจำกัดความหรือนิยามของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

(2) สูตรในการคำนวณตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

(3) หน่วยของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

(4) ผู้เก็บข้อมูล

(5) ความถี่ในการรายงานผล เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้องในการนำตัวชี้วัดผลการดำเนินงานไปใช้ในการปฏิบัติงาน

## 2.3 แนวคิดและหลักการใช้การวัดผลเชิงกลยุทธ์ในองค์กรธุรกิจ

Balanced Scorecard พัฒนาขึ้นโดยศาสตราจารย์โรเบิร์ต แคปแลนด์ แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และ ดร.เดวิส นอร์ตัน ที่ปรึกษาด้านการจัดการตีพิมพ์ครั้งแรกในวารสารฮาร์วาร์ด บิสซิเนส รีวิว ใน ค.ศ. 1992 หลังจากนั้นแนวคิดนี้ก็ได้อแพร่กระจายออกไปอย่างกว้างขวาง ศาสตราจารย์โรเบิร์ต แคปแลนด์ และ ดร.เดวิส นอร์ตัน มองว่าการบริหารจัดการองค์กรที่ดี ผู้บริหารไม่ควรประเมินองค์กรจากมิติทางด้านการเงินเพียงอย่างเดียว ด้วยความเชื่อที่ว่า ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันไม่จำกัดเฉพาะผลการดำเนินงานทางการเงินเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงความรู้ความสามารถของบุคลากร ข้อมูลข่าวสารและความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าด้วย ดังนั้น Balanced Scorecard จึงเป็นการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลจากสิ่งหนึ่งไปสู่อีกสิ่งหนึ่ง ในลักษณะที่องค์กรจะมีกำไรต้องมาจากลูกค้า การจะหาลูกค้าเพิ่มขึ้นได้ต้องมาจากการจัดการภายในองค์กรที่ดี และการจัดการภายในที่ดีจะต้องมาจากพนักงานที่มีทักษะและประสบการณ์ แต่การจะทำให้องค์กรดีได้ทุก ๆ ส่วนนั้น ทุกหน่วยงานในองค์กรจะต้องมีเป้าหมายและการปฏิบัติงานสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน (เนตร์พัฒนา ยาวีราข, 2553: 366 - 367)

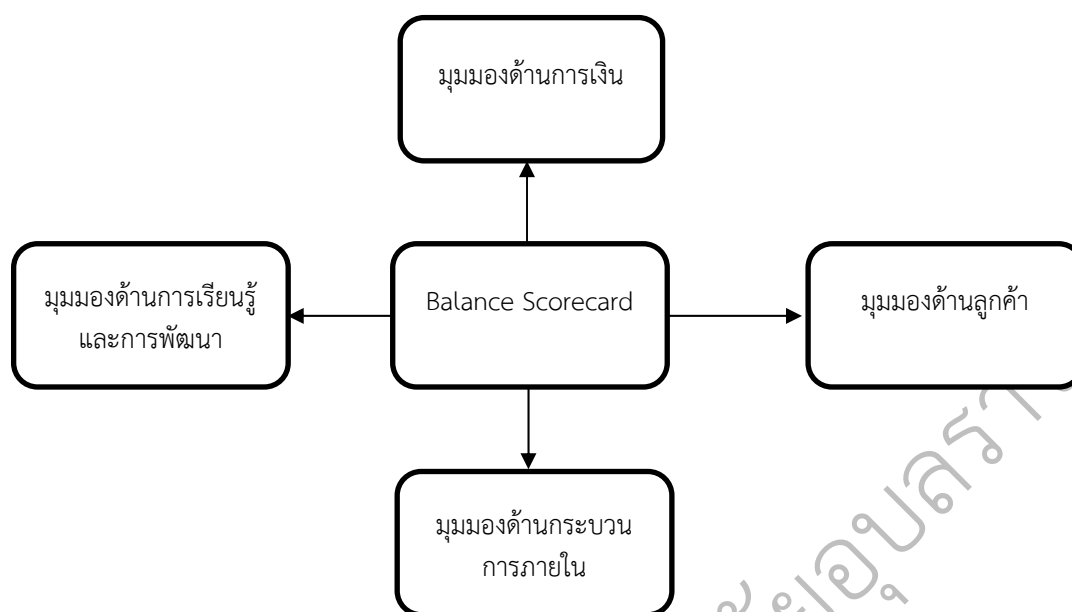
Balanced Scorecard หรือ BSC นั้นเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กร ที่จะนำเอากลยุทธ์ขององค์กรมาสู่การปฏิบัติ โดยใช้เป้าหมาย ซึ่งสามารถวัดผลได้ในการสื่อสารให้ทุก ๆ องค์กรประกอบขององค์กรสามารถมุ่งเน้นในการปฏิบัติงานที่สำคัญ ซึ่งมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร มีความสอดคล้องและมีทิศทางเดียวกัน (วิโรจน์ ลักษณะอดิสร, 2552: 14)

Balanced Scorecard (BSC) หมายถึง การใช้เครื่องมือในการเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กรกับการประเมินซึ่งมีการประเมิน 4 ด้าน ด้วยกันคือ ด้านลูกค้า ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเติบโต BSC เป็นระบบหรือกระบวนการในการบริหารชนิดหนึ่งอาศัยการกำหนดด้วยชี้วัด KPI (Key Performance Indicators) เป็นกลไกสำคัญในการชี้วัดผลการดำเนินงานว่าผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์กรเป็นอย่างไร ในการควบคุมและประเมินผลประกอบการด้วยการกำหนดสิ่งที่จะวัดหรือจะประเมินว่าจะประเมินในจุดใด สิ่งใด ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมิน แล้วกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) เพื่อเป็นเครื่องมือในการชี้วัดสิ่งที่ต้องการประเมิน ตัวชี้วัดจะเป็นตัวบอกการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานหรือตัวเปรียบเทียบสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินงานเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่ ทางด้านการจัดการมีเทคนิคหรือเครื่องมือทางด้านการจัดการสมัยใหม่เข้ามาช่วย เช่น อัตราส่วนทางการเงิน (Financial Ratio) การประเมินมูลค่าที่ผู้ถือหุ้นได้รับโดยการใช้ Economic Value Added (EVA) การทำ Benchmarking การจัดทำ Balanced Scorecard การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) และการจัดสร้างห้องปฏิบัติการทางการบริหาร (Management Cockpit) เป็นต้น (เนตร์พัฒนา ยาวีราข, 2553: 368)

แนวคิด Balanced Scorecard ประกอบด้วยการพิจารณามุมมอง 4 ประการสำคัญ โดยรายละเอียดในการพิจารณามุมมองสำคัญ 4 ประการมีดังนี้ (เนตร์พัฒนา ยาวีราข, 2553: 369 - 371)

- (1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ด้านได้แก่ ด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth) และด้านการลดลงของต้นทุน (Cost Reduction) หรือการเพิ่มขึ้นของผลิตผล (Productivity Improvement) ซึ่งประกอบด้วยการใช้สินทรัพย์ให้เป็น

ประโยชน์มากขึ้น องค์กรต้องกำหนดวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการเพิ่มขึ้นของรายได้ว่าองค์กรมีแนวทางในการเพิ่มรายได้ได้อย่างไร ตัวชี้วัดที่สำคัญได้แก่ รายได้จากสินค้าหรือบริการด้วยใหม่ หรือรายได้จากลูกค้ากลุ่มใหม่ หรือการเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้ากลุ่มเดิม หรือการเพิ่มขึ้นของรายได้จากการเปลี่ยนแปลงราคา ส่วนแนวทางในการลดต้นทุนลง องค์กรจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับการลดต้นทุน ตัวชี้วัดที่สำคัญได้แก่ การเพิ่มผลผลิตภาพในการดำเนินงาน การใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ (Asset Utilization) เช่น การใช้เครื่องจักรอย่างได้ประโยชน์เต็มที่ (Machine Utilization) (2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) ประกอบด้วย วัตถุประสงค์หลักสำคัญ 5 ประการ (2.1) ส่วนแบ่งทางการตลาด ตัวชี้วัดที่สำคัญ คือ ส่วนแบ่งตลาดเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (2.2) การรักษาลูกค้าเก่า เป็นการรักษาลูกค้าเดิมไว้ (2.3) การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ เป็นการวัดความสามารถในการแสวงหาลูกค้าใหม่ ตัวชี้วัดที่สำคัญคือ จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้นจากเดิม (2.4) ความพึงพอใจของลูกค้า เป็นการวัดความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการขององค์กร ตัวชี้วัดคือ การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าหรือจำนวนข้อเรียกร้องของลูกค้า เป็นต้น (2.5) กำไรต่อลูกค้า ตัวชี้วัดที่สำคัญคือ กำไรที่ได้รับต่อลูกค้า 1 ราย วัตถุประสงค์หลักทั้ง 5 ประการนั้น องค์กรจะต้องมีการกำหนดกลุ่มของลูกค้าที่ตนเองจะมุ่งตอบสนองให้ชัดเจน องค์กรจะต้องแสวงหาคุณค่าให้กับลูกค้าใน 3 ด้านคือ ด้านการเป็นผู้นำด้านสินค้าและบริการ ด้านการดำเนินงานที่เป็นเลิศ และด้านความใกล้ชิดกับลูกค้า (3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process Perspective) มุมมองนี้ให้ความสำคัญกับกระบวนการภายในขององค์กรตามแนวคิดด้านลูกโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ของ Michael E. P. (1985) ที่ระบุว่าองค์กรประกอบด้วยกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน ดังนี้ (3.1) กิจกรรมหลัก ได้แก่ กิจกรรมเกี่ยวกับการขนส่ง การจัดเก็บ การแจกจ่าย วัตถุประสงค์กิจกรรมที่เกี่ยวกับการแปรรูปวัตถุดิบออกมาเป็นสินค้า กิจกรรมเกี่ยวกับการจัดเก็บรวบรวมและจำหน่ายสินค้าไปยังผู้บริโภค กิจกรรมเกี่ยวกับการตลาดและการขาย และกิจกรรมในการให้บริการลูกค้าหลังการขาย (3.2) กิจกรรมสนับสนุน ได้แก่ กิจกรรมในการจัดหาหรือจัดซื้อเพื่อเข้ามาใช้ในกิจกรรมหลัก กิจกรรมด้านการวิจัยและพัฒนา กิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานทั่วไปในองค์กร การวางแผน การบัญชีและการเงิน เป็นต้น (4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เป็นมุมมองสุดท้ายภายใต้ Balanced Scorecard และเป็นมุมมองที่สำคัญมากเพราะเป็นมุมมองของการพัฒนาในอนาคต วัตถุประสงค์ของมุมมองด้านนี้ประกอบด้วย ด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ได้แก่ วัตถุประสงค์ในด้านการพัฒนาทักษะ ความสามารถของพนักงานที่เพียงพอ ด้านทัศนคติและความพึงพอใจของพนักงาน อัตราการลาออกของพนักงาน ส่วนด้านระบบข้อมูลสารสนเทศ มีตัวชี้วัดคือ ความถูกต้องของข้อมูล ความสมบูรณ์ของข้อมูล ด้านวัฒนธรรมองค์กร การจงใจ และโครงสร้างองค์กร มีวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการจงใจพนักงาน ตัวชี้วัดคือ จำนวนข้อเสนอที่พนักงานเสนอแนะ



ภาพที่ 2.1 มุมมอง 4 ด้านตามหลัก Balance Scorecard  
ที่มา: เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2553)

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ (2553: 105) กล่าวว่า แนวคิดของ Balanced Scorecard นั้น ภายใต้มุมมองแต่ละมุมมองยังประกอบด้วยองค์ประกอบอีก 5 ช่อง ได้แก่ (1) วัตถุประสงค์ ซึ่งแสดงถึงสิ่งที่องค์กรอยากจะทำบรรลุ เช่น ภายใต้มุมมองด้านลูกค้า นั้น ส่วนใหญ่มักจะมีวัตถุประสงค์ที่อยากสร้างความพึงพอใจของลูกค้า (2) การวัดผล ได้แก่ ดัชนีหรือเครื่องชี้วัดที่จะใช้บอกว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ เช่น ถ้าวัตถุประสงค์ที่อยากจะทำบรรลุได้แก่ความพึงพอใจของลูกค้า ดัชนีหรือเครื่องมือที่จะบอกให้เราทราบว่า ลูกค้ามีความพึงพอใจหรือไม่ ได้แก่ ดัชนีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าหรืออัตราการร้องเรียนจากลูกค้า เป็นต้น (3) ข้อมูลพื้นฐานในปัจจุบัน ได้แก่ ข้อมูลในปัจจุบันของตัวชี้วัดนั้น ซึ่งข้อมูลในปัจจุบันนี้ส่วนใหญ่จะใช้เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการกำหนดเป้าหมายที่ต้องการที่จะบรรลุต่อไป (4) เป้าหมายที่ต้องการบรรลุ ได้แก่ ตัวเลขของตัวชี้วัด ที่เราต้องการที่จะบรรลุ เช่น จากดัชนีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า นั้น เป้าหมายที่ต้องการที่จะบรรลุได้แก่ ลูกค้าอย่างน้อยร้อยละ 80 มีความพึงพอใจในสินค้าและบริการของเรา (5) สิ่งที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ แผนงานหรือกิจกรรมที่เราจะทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เช่น สิ่งที่จะทำให้ลูกค้าอย่างน้อยร้อยละ 80 มีความพึงพอใจ ได้แก่ การเพิ่มช่องทางในการบริการให้มากขึ้น ซึ่งองค์ประกอบ 5 ช่องทางภายใต้แต่ละมุมมองนั้น ค่อนข้างจะเป็นสิ่งที่มีความเป็นเหตุเป็นผลและเป็นหลักการสากลทั่วไปที่เข้าใจได้ง่าย อีกทั้งยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับงานหลายประเภท

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน มีหลายฉบับที่แสดงให้เห็นถึงการกำหนด การใช้ และการพิจารณาตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ทั้งตัวชี้วัดทางการเงินและตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน ดังนี้

สุพัตรา ขาวสวน (2563) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การคัดเลือกตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของคณะสัตวแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อคัดเลือกตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ศึกษาตัวชี้วัดผลการดำเนินการอื่น ๆ ที่เหมาะสมเพิ่มเติม ของคณะสัตวแพทยศาสตร์ และปัจจัยที่มีผลต่อการคัดเลือกตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม โดยใช้สถิติวิจัยซึ่งมีระดับความเชื่อมั่นที่ระดับ 0.05 จากจำนวนบุคลากร 30 คน ซึ่งผลการวิจัย พบว่า (1) การคัดเลือกตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ทั้ง 5 ด้าน มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยรวม เท่ากับ 4.38 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวม (SD) เท่ากับ 0.62 และการทำหน้าที่ของตัวชี้วัดจากระดับความเหมาะสมของตัวชี้วัดมากที่สุด โดยแบ่งเป็นตัวชี้วัดกระบวนการ รวมผลลัพธ์ตัวชี้วัดทั้ง 5 ด้าน มีจำนวน 26 ตัวชี้วัด ส่วนตัวชี้วัดผลลัพธ์ รวมผลลัพธ์ตัวชี้วัดทั้ง 5 ด้าน มีจำนวน 22 ตัวชี้วัด (2) ตัวชี้วัดผลการดำเนินการอื่น ๆ ที่เหมาะสมเพิ่มเติม มีทั้งหมด 12 ตัวชี้วัด (3) ปัจจัยที่มีผลต่อการคัดเลือกตัวชี้วัดของผลการดำเนินงาน ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้าน กระบวนการ และด้านการมุ่งเน้นลูกค้า มีปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล และด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด มีปัจจัยส่วนบุคคลไม่แตกต่างกัน

รักกษา พิพัฒผล (2562) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางเศรษฐศาสตร์ (EVA) ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางตลาด (Tobin's Q) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางบัญชี (ROA) กับค่าตอบแทนผู้บริหาร ของกลุ่มบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 100 อันดับแรก ในช่วงปี 2556-2560 โดยวิธีการทางสถิติที่ใช้ คือ การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ โดยมีจำนวนบริษัทตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษารวมทั้งสิ้น 386 ตัวอย่าง ผลการศึกษาพบว่า มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVA) และค่า Tobin's Q มีความสัมพันธ์กับค่าตอบแทนผู้บริหารเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ ในขณะที่อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (ROA) มีความสัมพันธ์ในเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ตัวแปรควบคุม คือ ขนาดของบริษัท มีความสัมพันธ์กับค่าตอบแทนผู้บริหารเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนความเสี่ยงทางการเงินและอายุของบริษัทไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับค่าตอบแทนผู้บริหาร

นลินี ทองประเสริฐ และศุภกัญญา เกษมสุข (2561) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การประเมินผลการดำเนินงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ประสบปัญหาในการดำเนินธุรกิจ เขตพื้นที่จังหวัดอุบลราชธานี มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลการดำเนินงานของสถานประกอบการและจัดลำดับความสำคัญเร่งด่วนของปัญหาของสถานประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตพื้นที่จังหวัดอุบลราชธานี เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินได้แก่แบบประเมินด้านระบบ 8 ด้าน และ แบบประเมินผลการดำเนินงาน 5 ด้านที่ประยุกต์จาก ปริซึมการประเมินผลการดำเนินงาน (Performance prism) ผลการประเมินสถานประกอบการที่ประสบปัญหาในการดำเนินธุรกิจจำนวน 135 ราย พบว่า สภาพปัญหาเบื้องต้นที่สถานประกอบการประสบปัญหามากที่สุด 3 ลำดับ คือ ด้านบัญชีและการเงิน คิดเป็นร้อยละ 25 ด้านการตลาดและการขาย คิดเป็นร้อยละ 24 และด้านการผลิต คิดเป็นร้อยละ 21 และการประเมินผลการดำเนินงานจากระดับคะแนนเต็ม 5 คะแนนพบว่าผลการดำเนินงานด้านการตลาดมีปัญหา มากที่สุด (2.47) รองลงมาได้แก่ด้านการผลิตและบริการ (2.89)

ด้านพนักงาน (3.01) ด้านการเงิน (3.08) และด้านที่มีปัญหาน้อยที่สุดได้แก่ ด้านการดำเนินงานด้านสังคม (3.23)

สุวิมล บัวทอง และศิริลักษณ์ บางโชคดี (2558) ศึกษาเกี่ยวกับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงินภายใต้ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์วัตถุประสงค์ของการศึกษาในครั้งนี้ เพื่อทบทวนงานวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้องกับการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงิน ภายใต้ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ เพื่อให้องค์กรสามารถออกแบบระบบการวัดผลการดำเนินงานที่ใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ทั้งทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงินให้สอดคล้องกับสถานการณ์การดำเนินงานภายใต้องค์กรของตน ซึ่งจะทำให้ได้ระบบการวัดผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิผลมากขึ้น

พิตติรียา สกุลสิริวิริยะ (2556) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักโดยใช้วิธีการประเมินแบบดุลยภาพในโรงงานผลิตสี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบดัชนีวัดสมรรถนะหลักและก่อให้เกิดประสิทธิภาพกับโรงงานกรณีศึกษา เพื่อให้เกิดการนำดัชนีวัดสมรรถนะหลักไปใช้ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยนำมาศึกษากับอุตสาหกรรมผลิตสี ในการพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักของโรงงานกรณีศึกษาดังกล่าวได้ใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกดัชนีวัดสมรรถนะหลักตามหลักการ 4 มุมมองของ Balanced Scorecard และใช้ผลการประเมินตัวชี้วัดจากคณะกรรมการในที่ประชุม จนเหลือตัวชี้วัดของโรงงานกรณีศึกษาทั้งหมด 24 ตัว ดังนี้ ด้านการเงิน จำนวน 4 ตัวชี้วัด ด้านลูกค้า จำนวน 7 ตัวชี้วัด ด้านกระบวนการภายใน จำนวน 9 ตัวชี้วัด และด้านการเรียนรู้และพัฒนา จำนวน 4 ตัวชี้วัด จากนั้นทำการประเมินผลเปรียบเทียบก่อนและหลังการปรับปรุงพบว่าผลที่ได้จากตัวชี้วัดทุกตัวดีกว่าค่าปัจจุบันที่เป็นอยู่ ตัวอย่างเช่น อัตราของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิตเดิมมีค่าปัจจุบันที่ร้อยละ 8 หลังจากการทำการประเมินแล้วพบว่าตัวชี้วัดดังกล่าวมีค่าลดลงจากเดิมร้อยละ 3.4

จิระนันท์ ดังคะวัชร (2556) ทำการศึกษาอิสระเรื่อง การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักในตำแหน่งงานบริษัท ซอฟต์แวร์แฮรัส เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร ใช้ในการประเมินและควบคุมการปฏิบัติงานให้สามารถจัดหน้าทำงานได้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคล โดยดำเนินการวิจัยด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากการสังเกตการณ์เชิงลึกและใช้แบบสัมภาษณ์ โดยกลุ่มประชากรเป็นพนักงานบริษัทซอฟต์แวร์แฮรัสตัวอย่างแห่งหนึ่งในจังหวัดขอนแก่น กลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง เป็นพนักงาน 5 ตำแหน่ง ผลที่ได้จากการศึกษาทำให้ได้ตัวชี้วัดผลงานของบุคลากรใน 5 ตำแหน่งที่เลือก ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่สามารถนำไปประเมินผลการดำเนินงานได้จริง โดยการประเมินนั้นครอบคลุมทุกกลุ่มความคาดหวังของผู้รับบริการและตัวชี้วัดผลงานที่กำหนดขึ้นมานั้นสามารถเชื่อมโยงตัวชี้วัดผลงานแต่ละตำแหน่งงานไปสู่ตัวชี้วัดผลงานหลักของบริษัทได้ เป็นผลให้ตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นนั้นสามารถสะท้อนผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้สอดคล้องกับศักยภาพจริงและสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน

ธานี นาคเกิด (2555) ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบการวัดผลการดำเนินงานด้วยหลักการวัดผลเชิงดุลยภาพ กรณีศึกษา: โรงงานฉีดพลาสติก ซึ่งมีจุดประสงค์เพื่อพัฒนาระบบการวัดผลการดำเนินงานด้วยหลักการวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) กรณีศึกษา โรงงานฉีดพลาสติกขนาดกลาง โดยการจัดทำตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicator: KPIs) เพื่อวัดผลการปฏิบัติงานในระดับองค์กรและวิเคราะห์หาความสัมพันธ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน

(Pearson's Correlation Coefficient) ของแต่ละตัวชี้วัดประสิทธิภาพของทั้งสี่มุมมอง ผลการศึกษาพบว่าองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัด 15 ตัว จากตัวชี้วัด 18 ตัว คิดเป็นร้อยละ 83.33 และเมื่อเปรียบเทียบกับระบบการวัดผลการดำเนินงานแบบเดิมมีตัวชี้วัดที่สามารถทำได้ตามเป้าหมาย คิดเป็นร้อยละ 52.17 ดังนั้นความสามารถในการบรรลุเป้าหมายทำได้เพิ่มขึ้นเท่ากับร้อยละ 31.16 และผลจากการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้าและมุมมองด้านการกระบวนกรภายในพบว่ามีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน แต่ไม่พบความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา กับมุมมองด้านอื่นอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95

บุญญานันต์ ตั้งบุญญศิลป์ (2554) ทำการศึกษาวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงานของธุรกิจสถาบันกวดวิชา ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะของของสถาบันกวดวิชาตัวอย่าง โดยประยุกต์ใช้รูปแบบการประเมินองค์กรแบบดุลยภาพในสี่มุมมอง ได้แก่ (1) การเรียนรู้และการพัฒนา (2) กระบวนการภายใน (3) ลูกค้า และ (4) การเงิน ดำเนินการศึกษาโดยวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ ปัจจัยสู่ความสำเร็จ กำหนดแผนปฏิบัติการ และกำหนดตัวชี้วัดสมรรถนะ สุดท้าย นำแผนปฏิบัติการไปประยุกต์ใช้ในองค์กร และประเมินผลสมรรถนะองค์กรก่อนและหลังการศึกษา ผลการศึกษาพบว่า (1) มุมมองทั้งสี่มีน้ำหนักความสำคัญที่แตกต่างกัน โดยด้านลูกค้ามีค่าน้ำหนักร้อยละ 50 เพราะเป็นมุมมองที่สอดคล้องกับพันธกิจและนโยบายหลักขององค์กรมากที่สุด ด้านการเรียนรู้และการพัฒนามีค่าน้ำหนักร้อยละ 30 ด้านกระบวนการภายในมีค่าน้ำหนักร้อยละ 10 และ มุมมองด้านการเงินมีค่าน้ำหนักร้อยละ 10 (2) ตัวชี้วัดสมรรถนะขององค์กรมีทั้งสิ้น 19 ตัว จำนวนนี้มีตัวชี้วัดที่มีความสำคัญโดยเฉพาะในมุมมองลูกค้าและมุมมองการเรียนรู้และพัฒนาอยู่ 5 ตัว ได้แก่ (ก) ร้อยละของจำนวนนักเรียนที่มีเกรดเฉลี่ยสะสมเพิ่มขึ้น (GPA) (ข) อัตราของนักเรียนที่สามารถสอบเข้าเรียนต่อในระดับมหาวิทยาลัยได้ (ค) อัตราของนักเรียนที่ผ่านเข้ารอบในการสอบแข่งขันคณิตศาสตร์ภายในประเทศ (ง) กิจกรรมด้านวิชาการที่จัดขึ้นในแต่ละปี และ (จ) จำนวนนักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาด้านวิชาการที่จัดขึ้น และ (3) ภายหลังจากศึกษาพบว่า องค์กรมีสมรรถนะเพิ่มขึ้นจากเดิม 302 คะแนน เป็น 357 คะแนน คิดเป็นเพิ่มขึ้นร้อยละ 18.2

ดุลย์ วันบุญกุล (2554) ทำการศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของดัชนีชี้วัดผลสำเร็จขององค์กรตามหลักการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ กรณีศึกษา: โรงงานฉีดพลาสติก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของดัชนีชี้วัดผลสำเร็จ ตามหลักการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ เพื่อการสร้างความเชื่อมโยงของแต่ละดัชนีชี้วัดเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ โดยการทดสอบระดับความสัมพันธ์ของแต่ละดัชนีชี้วัดผลสำเร็จใช้วิธีการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation Analysis) ที่ระดับความเชื่อมั่นที่ระดับ 0.05 ผลการศึกษาพบว่าดัชนีชี้วัดของแผนกผลิตที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงต่อกันทั้ง 4 ด้าน โดยมีระดับความสัมพันธ์ตั้งแต่ระดับต่ำถึงปานกลาง ( $r = 0.410 - 0.685$ ) ซึ่งดัชนีชี้วัดของแผนกวิศวกรรมมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงเฉพาะด้านการเงินที่ระดับความสัมพันธ์ต่ำ ( $r = 0.410 - 0.478$ ) ส่วนแผนกควบคุมคุณภาพพบว่าดัชนีชี้วัดมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันเฉพาะภายในกระบวนการระหว่างแผนกเท่านั้น

John, F. Y. Y. (2010) ได้ศึกษาการทบทวนการวัดประสิทธิภาพในการก่อสร้าง โดยจุดประสงค์เพื่อทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการวัดประสิทธิภาพทั้งโดยทั่วไปและในอุตสาหกรรมการก่อสร้าง และ

สร้างแบบจำลองการวัดประสิทธิภาพที่ครอบคลุมสำหรับอุตสาหกรรมการก่อสร้าง โดยมีการตรวจสอบจุดแข็งและจุดอ่อนของกรอบและเทคนิคการวัดที่ผ่านมา ผลการวิจัยพบว่าการศึกษากการวัดประสิทธิภาพในการก่อสร้างสามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับโครงการ ระดับองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนี้ พบว่ากรอบงานหลักของการวัดประสิทธิภาพในการก่อสร้าง ได้แก่ EFQM Model, Balance scorecard และดัชนีชี้วัดความสำเร็จ และเทคนิคที่ใช้บ่อยที่สุดในการวัดประสิทธิภาพในการก่อสร้าง ได้แก่ การวิเคราะห์ช่องว่าง ดัชนีประสิทธิภาพแบบบูรณาการ วิธีทางสถิติ และวิธี DEA (Data Envelopment Analysis)

Velimirović, D. & Velimirović, M. & Stanković R. (2010) ได้ศึกษาเรื่องบทบาทและความสำคัญของการวัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ ตัวชี้วัดประสิทธิภาพหลักคือตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงินที่องค์กรใช้เพื่อประเมินและเสริมความแข็งแกร่งว่าพวกเขาประสบความสำเร็จเพียงใด การเลือกตัวชี้วัดที่เหมาะสมที่มีความสำคัญมากที่สุด การจัดระเบียบกระบวนการของธุรกิจมีความจำเป็นเพื่อให้เกิดการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลผ่าน KPI โดยในบทความนี้ได้นำเสนอถึงคำอธิบายของการจัดกระบวนการ วิธีการเลือก KPI และตัวอย่างเชิงปฏิบัติของการวัด KPI ในตัวแทนจำหน่ายโตโยต้า ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 แผนก ได้แก่ ฝ่ายขาย ฝ่ายบริการ ฝ่ายอะไหล่ ฝ่ายซ่อมและฝ่ายบริหารธุรกิจ

Akyuz, G. A. and Erkan, T. E. (2009) ได้ศึกษาการวัดประสิทธิภาพของห่วงโซ่อุปทานมีวัตถุประสงค์เพื่อเปิดเผยวิธีการวิจัยพื้นฐาน แนวทางที่ปฏิบัติตาม พื้นที่ปัญหาและข้อกำหนดสำหรับการจัดการประสิทธิภาพของยุคห่วงโซ่อุปทานใหม่ ผลการวิจัยพบว่าการวัดประสิทธิภาพในยุคห่วงโซ่อุปทานใหม่ยังคงเป็นพื้นที่เปิดกว้างสำหรับการวิจัย จำเป็นต้องมีการวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนารอบงานการวิจัยข้ามอุตสาหกรรมเชิงประจักษ์ และการนำระบบการวัดประสิทธิภาพมาใช้สำหรับข้อกำหนดของยุคใหม่ ซึ่งรวมถึงการพัฒนาความร่วมมือ การทำงานร่วมกัน ความคล่องตัว ความยืดหยุ่น ประสิทธิภาพของข้อมูล และตัวชี้วัดความเป็นเลิศทางธุรกิจ

สุตา เอื้ออารีสุขสมาน (2552) ศึกษาเกี่ยวกับการกำหนดดัชนีวัดความสำเร็จ (KPI) ตามแนวคิด (BSC) กรณีศึกษา สายปฏิบัติการด้านบริการแลกเปลี่ยนและโอนเงินระหว่างประเทศในธนาคารไทยพาณิชย์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาขั้นตอนและกระบวนการพัฒนา Balanced Scorecard (BSC) ให้แก่สายปฏิบัติการด้านบริการแลกเปลี่ยนและโอนเงินระหว่างประเทศ หน่วยงานบริการโอนเงินระหว่างประเทศฯ เข้า เพื่อกำหนดดัชนีวัดผลสำเร็จ ผลการศึกษพบว่าผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นสอดคล้องกันในระดับความคิดเห็นต่อดัชนีวัดผลสำเร็จ โดยไม่แตกต่างกันเลยทั้ง 4 มุมมอง ทั้งนี้พบว่าความสำเร็จที่เกิดขึ้นครั้งนี้เป็นผลมาจากการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ (Critical Success Factor) ได้แก่ การที่ผู้บริหารและพนักงานร่วมกันทำความเข้าใจและทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจและปรัชญาการทำงานมากขึ้น จึงทำให้เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์สามารถกำหนดออกมาได้อย่างเหมาะสมกับหน่วยงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

สมภพ ตั้งกาญจนาเวฬุกุล (2552) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การจัดทำดัชนีชี้วัดหลักโดยใช้เทคนิคการวัดผลเชิงดุลยภาพในโรงงานผลิตรถยนต์ โดยมีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ (1) เพื่อพัฒนาระบบการวัดความสำเร็จด้วยแนวทางของการวัดผลเชิงดุลยภาพ (2) เพื่อพัฒนาดัชนีชี้วัดต่าง ๆ สำหรับใช้ในการลดความสูญเสียของโรงงานตัวอย่าง แนวทางในการดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เริ่มจากการศึกษา

ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษากระบวนการดำเนินงาน และวางแผนกลยุทธ์ของโรงงาน ตัวอย่าง การจัดหาตัวชี้วัดให้เหมาะสมกับ 4 มุมมองและประเมินคัดสรรตัวชี้วัดของหน่วยงาน การจัดทำารวัดผลเชิงคุณภาพ การสร้างแผนปฏิบัติการ และนำ BSC และ KPI ไปวิเคราะห์เพื่อลดความสูญเสียพร้อมทั้งสร้างมาตรการในการลดความสูญเสีย สุดท้ายนำมามาตรการไปใช้กับโรงงานแล้วเปรียบเทียบความสูญเสียที่ลดลงก่อนแล้วหลังดำเนินการ ผลที่ได้จากการวิจัยคือ (1) ต้นทุนการผลิตเฉลี่ยลดลงจากเดิม 899.84 บาท/มอเตอร์ 1 ตัว เป็น 876.08 บาท/มอเตอร์ 1 ตัว (2) การตรวจสอบครั้งแรกครั้งเดียวผ่านเฉลี่ยเพิ่มขึ้นจากเดิม ร้อยละ 90 เป็น ร้อยละ 94 (3) การผลิตให้ตรงตามแผนเฉลี่ยเพิ่มขึ้นจากเดิมร้อยละ 90 เป็น ร้อยละ 94 (4) ร้อยละของเสียเฉลี่ยลดลงจากเดิม ร้อยละ 5 เป็นร้อยละ 2.1 (5) เวลาที่เครื่องจักรหยุดทำงานเฉลี่ยลดลงจากเดิมร้อยละ 10 เป็น ร้อยละ 3.8 (6) จำนวนของเสียที่ผ่านการตรวจ Q.C. แล้วถูกส่งคืนกลับมาเฉลี่ยลดลงจากเดิมร้อยละ 3 เป็น ร้อยละ 1.5 (7) ความเสียหายในการจัดเก็บสินค้าเฉลี่ยลดลงจากเดิมจัดเก็บเสียหาย 1 ครั้ง เป็นไม่มีเลย ซึ่งในงานวิจัยนี้จะดำเนินการลดการสูญเสียใน KPI บางตัวที่ได้กล่าวมาในข้างต้น ส่วนในการลดความสูญเสียใน KPI ตัวอื่นนอกเหนือจากที่กล่าวจะทำการปรับปรุง และแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างต่อเนื่องต่อไป

ลิปดา ถนอมทรัพย์ (2551) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวชี้วัดประสิทธิภาพการขนส่งของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเหล็ก โดยวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาปัจจัยคุณลักษณะทั่วไป (2) เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการขนส่ง (3) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวชี้วัดประสิทธิภาพการขนส่ง (4) เพื่อนำเสนอตัวชี้วัดประสิทธิภาพการขนส่ง ประชากรคือผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเหล็กที่เป็นสมาชิกสามัญของสถาบันเหล็กและเหล็กกล้าแห่งประเทศไทยในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล กลุ่มตัวอย่าง 51 บริษัท ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงสำรวจโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ทำการวิเคราะห์โดยวิธีการทางสถิติ ได้แก่ สถิติเชิงอนุมาน (ANOVA) ผลการวิจัยพบว่า (1) คุณลักษณะทั่วไปส่วนใหญ่ดำเนินธุรกิจเป็นบริษัท (มหาชน) จำกัด มีเงินทุนตั้งแต่ 200 ล้านบาทขึ้นไป มีพนักงานอยู่ระหว่าง 501-1,000 คน มีรถบรรทุกอยู่ระหว่าง 41-60 คัน และมีพนักงานขับรถบรรทุกสินค้า ระหว่าง 41-60 คน (2) ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเหล็กให้ความสำคัญต่อประสิทธิภาพการขนส่งภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการเงินมากที่สุด ส่วนด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และการเติบโตอยู่ในระดับมาก (3) การเปรียบเทียบประสิทธิภาพการขนส่งของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเหล็ก จำแนกตามประเภทของกิจการ ขนาดการลงทุน จำนวนพนักงานของกิจการ พบว่าในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน แต่การเปรียบเทียบประสิทธิภาพการขนส่งของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเหล็กจำแนกตามจำนวนรถบรรทุกและจำนวนพนักงานขับรถ พบว่า ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่รายด้านแตกต่างกันในด้านมุมมองการเรียนรู้และการเติบโต (4) ผลการวิจัยได้มีการนำเสนอตัวชี้วัดประสิทธิภาพการขนส่งของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรม เหล็ก ทั้ง 4 ด้านประกอบด้วย ตัวชี้วัดด้านการเงินจำนวน 1 ตัวชี้วัด ด้านลูกค้า จำนวน 4 ตัวชี้วัด ด้านกระบวนการภายในจำนวน 7 และด้านการเรียนรู้และการเติบโต จำนวน 3 ตัวชี้วัด

บัณฑิต รุ่งสิมานนท์ (2551) ศึกษาเกี่ยวกับการนำหลักการของระบบวัดผลเชิงคุณภาพมาประยุกต์ใช้การสร้างตัวชี้วัดที่มีประสิทธิภาพสำหรับธุรกิจรถหัวลากตู้คอนเทนเนอร์ ซึ่งเป็นธุรกิจที่มีความสำคัญต่ออุตสาหกรรมขนส่งทางบกของประเทศไทย วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาถึง

ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจรถหัวลากตู้คอนเทนเนอร์ เพื่อศึกษาตัวชี้วัดสำหรับใช้เป็นแนวทางในการวัดผลการดำเนินงานและเพื่อสร้างแบบจำลองตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพสำหรับธุรกิจรถหัวลากตู้คอนเทนเนอร์ ผลที่ได้จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อธุรกิจรถหัวลากตู้คอนเทนเนอร์มากที่สุด 3 ปัจจัยแรก ได้แก่ ราคาน้ำมันตลาดโลก อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ และการเมืองและข้อกฎหมายเกี่ยวกับธุรกิจ ตามลำดับ และหากพิจารณามุมมองทั้ง 4 มุมมอง ตามระบบวัดผลเชิงดุลยภาพจะเห็นได้ว่าธุรกิจหัวลากตู้คอนเทนเนอร์ได้ให้ความสำคัญกับมุมมองทางการเงินมากที่สุด รองลงมาได้แก่ มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร ตามลำดับ

นิภาพร ประดับมุข (2551) ศึกษาลำดับความสำคัญในการกำหนดตัวชี้วัดประเมินในแต่ละมุมมองของการประเมินผลเชิงดุลยภาพในการดำเนินงานภายในโครงข่ายโซ่อุปทานของกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ จากการศึกษาสรุปได้ว่าการประเมินผลเชิงดุลยภาพนั้นเป็นเครื่องมือที่เหมาะสมในการประเมินการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เป็นการพิจารณาทั้งในส่วนที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยพบว่าผลการให้ค่าน้ำหนักในการวัดประเมินในมุมมองด้านการเงินนั้นมีค่าความสำคัญเป็นลำดับที่ 1 และผลจากการจัดลำดับความสำคัญที่พิจารณาแยกแต่ละมุมมองนั้น พบว่าในมุมมองด้านการเงินให้ความสำคัญกับความสามารถในการทำกำไรเป็นอันดับหนึ่ง ในมุมมองลูกค้าให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้าเป็นอันดับที่หนึ่ง ในมุมมองด้านกระบวนการภายในให้ความสำคัญกับเวลานำสู่ตลาดเป็นลำดับที่หนึ่ง มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาให้ความสำคัญกับผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นลำดับที่หนึ่ง จากงานวิจัยครั้งนี้พบว่าเมื่อทำการแยกพิจารณาตามลำดับของการส่งมอบในสายโซ่อุปทานนั้นแต่ละลำดับของการส่งมอบให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดประเมินแตกต่างกันในการวัดประเมินผลเชิงดุลยภาพ

Asta, S. and Irena, B. (2007) ได้ศึกษาเรื่อง การออกแบบระบบการวัดผลการปฏิบัติงานในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการวัดประสิทธิภาพและการจัดการประสิทธิภาพ เครื่องมือวัดประสิทธิภาพ วิธีการเลือกระบบการวัดประสิทธิภาพ ซึ่งมีการศึกษาเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงาน จำนวน เครื่องมือ ได้แก่ Key performance indicators, Balanced Scorecard, Performance Prism และ Business Excellence Model จากนั้นจึงนำมาวิเคราะห์และออกแบบเป็นระบบการวัดการดำเนินงานของตัวเอง

พันศักดิ์ ศิลาพันธ์ (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจและดัชนีชี้วัดผลสำเร็จสำหรับการผลิตของเด็กเล่น จุดมุ่งหมายเพื่อวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายนอก และภายในขององค์กรและกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม ขั้นตอนการวิจัยนี้ทำโดย (1) ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากองค์กรที่ศึกษา (2) วิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร (3) ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจหากลยุทธ์ที่เหมาะสม องค์กรที่ศึกษาเป็นผู้ตัดสินใจปัจจัยหลักที่ใช้ในการพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ได้แก่ (1) ความเหมาะสมกับเป้าหมาย (2) ความเหมาะสมกับจุดแข็ง (3) ความเหมาะสมกับจุดอ่อน (4) ความเหมาะสมกับโอกาส (5) ความเหมาะสมกับอุปสรรค และ (6) ความเหมาะสมกับปัจจัยแห่งความสำเร็จ สำหรับกลยุทธ์ทั่วไปที่ใช้ ในการแข่งขันที่นำมาประยุกต์ใช้เป็นทางเลือก ได้แก่ Overall Low-Cost Leadership Strategy, Broad Differentiation Strategy, Best-Cost Provider Strategy, Focused Low-cost

Strategy และ Focused Differentiation Strategy ในการประยุกต์ใช้ Balanced scorecard และ TQM เพื่อกำหนด KPI ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตัดสินใจทั้ง 3 ท่านให้น้ำหนักความสำคัญ ด้านความเหมาะสมกับปัจจัยแห่งความสำเร็จมากที่สุด และเลือกกลยุทธ์ Overall Low-Cost Leadership Strategy เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมมากที่สุด

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นสามารถสังเคราะห์และสรุปตัวชี้วัดผลการดำเนินงานได้ตารางที่ 2.1 และเมื่อทำการวิเคราะห์ประเภทของตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องจากขอบเขตที่ผู้วิจัยจะศึกษา จึงได้ดำเนินการคัดเลือกตัวแปรที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 2.1 สรุปผลการสังเคราะห์ตัวแปรจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

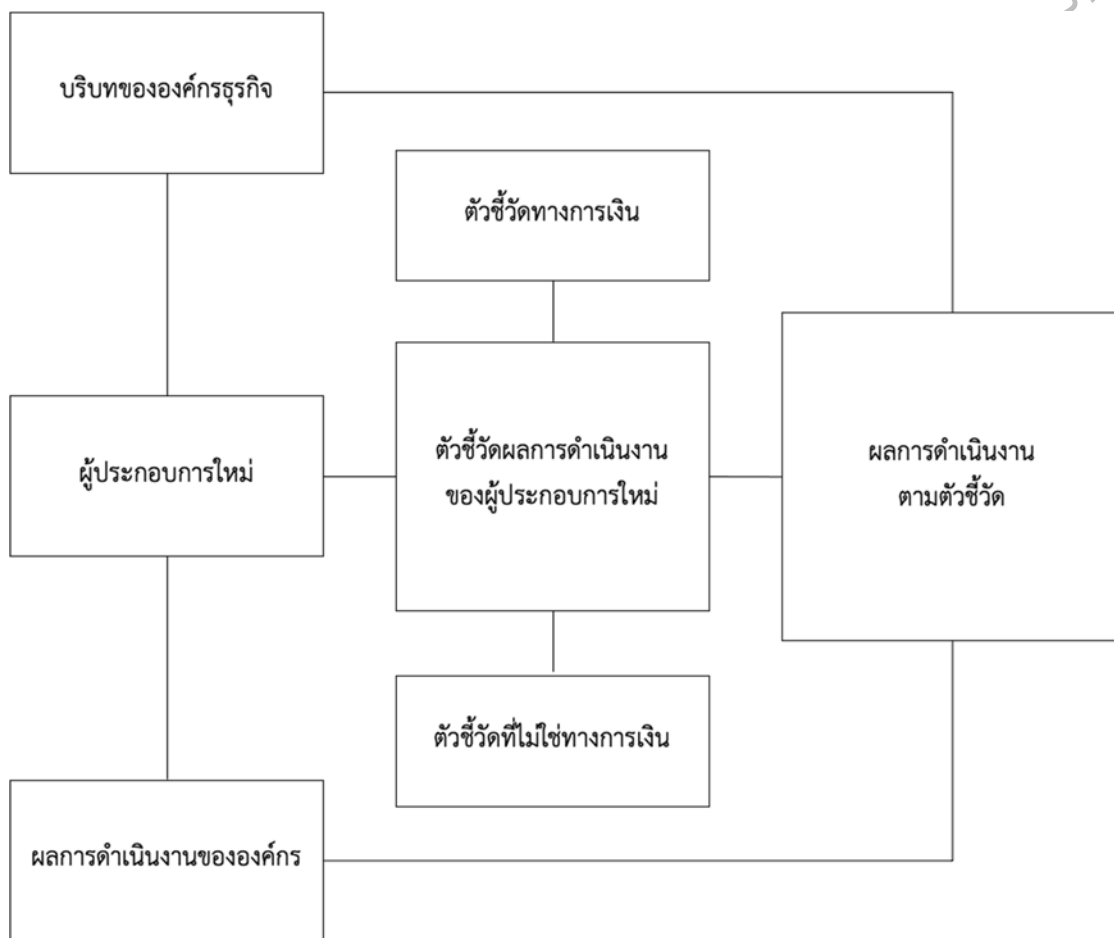
| ผู้วิจัย<br>ตัวชี้วัด<br>ผลการดำเนินงาน           | บัณฑิต รุ่งสิริมานนท์ (2551) | ดุลย์ วันบุญกุล (2554) | บุญญานันต์ ตั้งบุญญศิลป์ (2554) | ธานี นาคเกิด (2555) | พิตติริยา สกุลสิริวิริยะ (2556) | Velimirović, D. (2010) | รักตภา พัฒนผล (2562) | สุพัตรา ขาวสวน (2563) |
|---------------------------------------------------|------------------------------|------------------------|---------------------------------|---------------------|---------------------------------|------------------------|----------------------|-----------------------|
| <b>ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงิน</b>          |                              |                        |                                 |                     |                                 |                        |                      |                       |
| ยอดขาย                                            | ✓                            | ✓                      |                                 | ✓                   | ✓                               | ✓                      |                      | ✓                     |
| กำไรสุทธิ                                         |                              |                        | ✓                               | ✓                   |                                 | ✓                      |                      |                       |
| ต้นทุน                                            |                              |                        |                                 | ✓                   | ✓                               | ✓                      |                      | ✓                     |
| อัตรากำไรสุทธิ                                    | ✓                            |                        |                                 | ✓                   |                                 |                        |                      |                       |
| อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน                          | ✓                            |                        |                                 |                     |                                 |                        |                      |                       |
| อัตราผลตอบแทนจากการขาย                            |                              |                        |                                 |                     |                                 | ✓                      |                      |                       |
| อัตราการเติบโตของยอดขาย                           |                              |                        |                                 | ✓                   |                                 |                        |                      |                       |
| กระแสเงินสด                                       |                              | ✓                      |                                 |                     |                                 |                        |                      |                       |
| อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์                         |                              |                        |                                 |                     |                                 |                        | ✓                    | ✓                     |
| EVA                                               |                              |                        |                                 |                     |                                 |                        | ✓                    |                       |
| <b>ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน</b> |                              |                        |                                 |                     |                                 |                        |                      |                       |
| อัตราความพึงพอใจของลูกค้า                         |                              | ✓                      | ✓                               | ✓                   |                                 |                        |                      | ✓                     |
| ส่วนแบ่งการตลาด                                   |                              |                        |                                 |                     | ✓                               |                        |                      |                       |
| Tobin's Q                                         |                              |                        |                                 |                     |                                 |                        | ✓                    |                       |
| ข้อร้องเรียนจากลูกค้า                             |                              | ✓                      |                                 | ✓                   | ✓                               |                        |                      | ✓                     |
| จำนวนลูกค้าใหม่                                   |                              | ✓                      | ✓                               | ✓                   | ✓                               |                        |                      | ✓                     |
| จำนวนการกลับมาของลูกค้าเก่า                       |                              | ✓                      | ✓                               |                     | ✓                               |                        |                      |                       |

ตารางที่ 2.1 สรุปผลการสังเคราะห์ตัวแปรจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ผู้วิจัย<br>ตัวชี้วัด<br>ผลการดำเนินงาน         | บัณฑิต รุ่งสิมานนท์ (2551) | ดุลย์ วัณบุญกุล (2554) | บุญญานันต์ ตั้งบุญญศิลป์ (2554) | ธานี นาคเกิด (2555) | พิตรียา สกุลสิริวิริยะ (2556) | Velimirović, D. (2010) | รักตภา พิพัฒผล (2562) | สุพัตรา ชาวสวน (2563) |
|-------------------------------------------------|----------------------------|------------------------|---------------------------------|---------------------|-------------------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|
| อัตราการส่งคืนจากลูกค้า                         |                            |                        |                                 | ✓                   | ✓                             |                        |                       |                       |
| จำนวนลูกค้าที่สูญเสีย                           | ✓                          | ✓                      |                                 |                     |                               |                        |                       |                       |
| กระบวนการในการดำเนินงานตรงตามแผน                |                            |                        |                                 | ✓                   |                               |                        |                       |                       |
| ของเสียในกระบวนการ/การสูญเสีย                   |                            | ✓                      |                                 | ✓                   | ✓                             |                        |                       |                       |
| ประสิทธิภาพการผลิต                              |                            |                        |                                 |                     |                               | ✓                      |                       |                       |
| ความผิดพลาดในกระบวนการ                          |                            |                        |                                 | ✓                   |                               |                        |                       |                       |
| ความระมัดระวังในการจัดเก็บสินค้า                |                            |                        |                                 | ✓                   |                               |                        |                       |                       |
| สินค้าคงคลัง                                    |                            |                        |                                 |                     |                               | ✓                      |                       |                       |
| คุณภาพของสินค้า                                 |                            |                        |                                 | ✓                   |                               |                        |                       |                       |
| ระยะเวลาในการจัดส่งสินค้า                       |                            |                        |                                 | ✓                   |                               |                        |                       |                       |
| จำนวนสินค้า/บริการใหม่ที่ประสบความสำเร็จในตลาด  |                            | ✓                      |                                 |                     | ✓                             |                        |                       |                       |
| จำนวนวิจัยที่สามารถนำไปผลิตสินค้า/บริการได้จริง |                            |                        |                                 |                     | ✓                             |                        |                       |                       |
| ความพึงพอใจของพนักงาน                           | ✓                          |                        | ✓                               |                     |                               |                        |                       |                       |
| การฝึกอบรมและพัฒนาความรู้                       | ✓                          | ✓                      | ✓                               | ✓                   | ✓                             |                        |                       | ✓                     |
| การลาออกของพนักงาน                              |                            | ✓                      |                                 | ✓                   |                               |                        |                       |                       |
| ความปลอดภัยของพนักงาน                           |                            |                        |                                 | ✓                   |                               |                        |                       |                       |
| ข้อเสนอแนะจากพนักงาน                            | ✓                          |                        |                                 |                     |                               |                        |                       |                       |
| ค่าใช้จ่ายในการอบรมพนักงาน                      |                            |                        |                                 | ✓                   |                               |                        |                       |                       |
| ผลผลิตภาพแรงงาน                                 |                            |                        |                                 |                     |                               | ✓                      |                       |                       |

## 2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาผู้ประกอบการใหม่ที่มีบริบทขององค์กรธุรกิจที่แตกต่างกัน ผลการดำเนินงานขององค์กรก็จะแตกต่างกัน เป็นผลมาจากการใช้ตัวชี้วัดที่แตกต่างกัน ซึ่งผู้ประกอบการใหม่ได้มีการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานแบ่งออกเป็นตัวชี้วัดทางการเงิน และตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน ซึ่งสามารถสรุปออกมาเป็นกรอบวิจัยได้ดังภาพที่ 2.2 ต่อไปนี้



ภาพที่ 2.2 กรอบแนวคิดการวิจัย