

Scan

การพัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ
สำหรับศูนย์ดัชมิลล์ ดีไลท์ จังหวัดนครนายก

นางสาวสมพร แก้วเรืองฤทธิ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2550

**The Development of a Performance Appraisal System Using the
Balanced Scorecards for Nakhon Nayok Dutchmilk Delight Center**

Miss Somporn Keowreungrit

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Education in Educational Evaluation**

School of Educational Studies

Sukhothai Thammathirat Open University

2007

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การพัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณลักษณะ
สำหรับศูนย์ดัชนีคํ่าเลิศ จังหวัดนครนายก
ชื่อและนามสกุล นางสาวสมพร แก้วเรืองฤทธิ์
แขนงวิชา การวัดและประเมินผลการศึกษา
สาขาวิชา ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร.สุพัตร์ พิบูลย์
2. อาจารย์ ดร.บัณฑิต แทนพิทักษ์

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้ให้ความเห็นชอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว



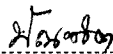
ประธานกรรมการ

(อาจารย์ ดร.คมสร วงษ์รักษา)



กรรมการ

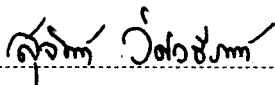
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุพัตร์ พิบูลย์)



กรรมการ

(อาจารย์ ดร.บัณฑิต แทนพิทักษ์)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์
ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชา
การวัดและประเมินผลการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ วิสวธีรานนท์)

วันที่ 13 เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2551

ชื่อวิทยานิพนธ์ การพัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณลักษณะ สำหรับศูนย์ดัชนีค
ดีไลท์ จังหวัดนครนายก

ผู้วิจัย นางสาวสมพร แก้วเรืองฤทธิ์ **ปริญญา** ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การประเมินการศึกษา)
อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร. สุพักตร์ พิบูลย์ (2) อาจารย์ ดร. บัณฑิต แทนพิทักษ์
ปีการศึกษา 2550

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1)พัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณลักษณะ
สำหรับศูนย์ดัชนีค ดีไลท์ จังหวัดนครนายก และ 2) ประเมินประสิทธิผลของการใช้ระเบียบวิธี
วิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณลักษณะ

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย เป็นพนักงานของศูนย์ดัชนีค ดีไลท์ จังหวัดนครนายก ปี
พุทธศักราช 2548-2549 จำนวน 20 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็น แบบประเมิน
การปฏิบัติงานแบบคุณลักษณะ แบบสอบถาม และการสนทนากลุ่ม การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีการ
วิเคราะห์เนื้อหา ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย พบว่า 1) ระบบประเมินที่พัฒนาขึ้นมีลักษณะดังต่อไปนี้ (1) ประกอบด้วย
ขั้นตอนการดำเนินงาน 6 ขั้นตอน คือ สำรวจปัญหาและความต้องการ วางแผนพัฒนางานของ
ศูนย์ จัดทำเอกสาร หลักฐานสนับสนุนการปฏิบัติงาน พัฒนางานในบทบาทหน้าที่ตามระบบ
ประเมิน ประเมินความก้าวหน้าและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และประเมินสรุปผลการดำเนินงานปีละ
2 ครั้ง โดยเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน (2) จำแนกมิติการประเมินเป็น 4 มิติ คือ ด้านการเงิน
มี 3 วัตถุประสงค์ 10 ตัวชี้วัด ด้านลูกค้า มี 3 วัตถุประสงค์ 9 ตัวชี้วัด ด้านกระบวนการ มี 6
วัตถุประสงค์ 21 ตัวชี้วัด และมีมิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา มี 3 วัตถุประสงค์ 14 ตัวชี้วัด 2) ผล
การประเมินประสิทธิผลของการใช้ระเบียบวิธีวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบ
ประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณลักษณะ พบว่า (1) ระบบประเมินการปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้น มีความ
เหมาะสม มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และมีประสิทธิภาพ ในระดับมาก (2) พนักงานมีส่วน
ร่วมในการพัฒนางาน เกิดการเรียนรู้ ตระหนักในหน้าที่ และพึงพอใจต่อระบบประเมิน ในระดับ
มาก และ (3) พนักงานมีความคิดเห็นว่า ระบบประเมินมีความเหมาะสม สอดคล้องกับบริบทของ
องค์กร ควรใช้ต่อไป โดยควรปรับปรุงให้ทันสมัย อย่างต่อเนื่อง

คำสำคัญ ระบบประเมินการปฏิบัติงาน การประเมินแบบคุณลักษณะ

Thesis Title: The Development of a Performance Appraisal System Using the Balanced Scorecards for Nakhon Nayok Dutchmilk Delight Center
Researcher: Miss Somporn Keawreungrit; **Degree:** Master of Education (Educational Evaluation); **Thesis advisors:** (1) Dr. Suphak Pibool, Associate Professor; (2) Dr. Bundit Tanpithak; **Academic year:** 2007

ABSTRACT

The purposes of this research were to: (1) develop a performance appraisal system using the balanced scorecards for Nakhon Nayok Dutchmilk Delight Center; and (2) evaluate the effectiveness of using participatory action research in development of the performance appraisal system using the balanced score cards.

The research sample consisted of 20 employees of Nakhon Nayok Dutchmilk Delight Center in the 2005 - 2006 years. The research data were collected via the use of an evaluation form for the balanced scorecard performance appraisal system, a questionnaire, and focus group discussion. The data were analyzed with the use of content analysis, percentage, mean, and standard deviation.

The research findings were as follows:

1. The developed balanced scorecard performance appraisal model had the following characteristics: (1) it had six operational steps, namely, surveying problems and needs, planning for development of the Center's work, preparation of documents and evidences in support of work performance, developing work in the roles and duty according to the appraisal system, formative evaluation and improvement on a continuous basis, and summative evaluation twice a year focusing on employee participation; and (2) the appraisal was classified into four dimensions, namely, the financial dimension, with three objectives and 10 indicators; the client dimension, with three objectives and nine indicators; the process dimension, with six objectives and 21 indicators; and learning and development dimension, with three objectives and 14 indicators.

2. Results of the effectiveness evaluation of using participatory action research in development of the balanced scorecard performance appraisal system indicated that (1) the developed performance appraisal system was appropriate, feasible for implementation, and efficient at the high level; (2) participating employees in the work development gained learning, awareness of duty, and were satisfied with the appraisal system at the high level; and (3) employees had opinions that the appraisal system was appropriate, conformed to the organizational context, should be used continuously and should be improved for up-to-datedness on a continuous basis.

Keywords: Performance appraisal system, Balanced scorecard appraisal

กิตติกรรมประกาศ

การพัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ สำหรับศูนย์คัชมิลล์ ดีไลท์ จังหวัดนครนายก ในครั้งนี้เป็นการร่วมกันพัฒนาระบบบริหารจัดการและการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ (BSC) ด้วยระเบียบวิธีวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม รูปแบบของระบบประเมินได้พัฒนาขึ้นด้วยการมีส่วนร่วมของพนักงาน ดำเนินการประเมินการปฏิบัติงานพนักงานใน 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการ และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และ กลยุทธ์ ขององค์กร ระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพที่พัฒนาขึ้น นำไปสู่การปฏิบัติได้ง่าย สะดวก ประหยัดเวลา มีกรอบการปฏิบัติงานแบบคุณภาพที่ชัดเจนในแนวปฏิบัติ พนักงานได้ปฏิบัติงานตามปกติโดยมีคู่มือประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพเป็นเครื่องชี้แนะแนวทางการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงานตามระบบประเมินที่พัฒนาขึ้นนี้ พนักงานทุกคนสามารถพัฒนางานของตนให้บรรลุเป้าหมายการตลาดได้โดยไม่ยากนัก งานวิจัยและพัฒนาในครั้งนี้ได้บรรลุเป้าหมายทุกประการได้โดยได้รับความร่วมมือและการให้ความช่วยเหลือจากบุคคลหลายฝ่าย สมควรได้รับการยกย่องเป็นคุณูปการอันสูงยิ่งและสมควรได้รับการขอบคุณ ดังนี้

ขอขอบคุณพนักงานศูนย์คัชมิลล์ ดีไลท์ ทุกคนที่ให้ความร่วมมือในการยกย่อง กรอบการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ และยกย่อง พัฒนา วิพากษ์ ปรับปรุง ระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ สามารถนำไปใช้ได้จนประสบผลสำเร็จ

ขอขอบคุณ รศ.ดร.สุพัทธ์ พิบูลย์ และอาจารย์ ดร.บัณฑิต แทนพิทักษ์ ซึ่งเป็นผู้อยู่เบื้องหลังแห่งความสำเร็จในงานวิจัยนี้ ในฐานะอาจารย์ที่ปรึกษาที่ให้ความช่วยเหลือทุกขั้นตอน โดยเริ่มจากเป็นผู้ให้คำแนะนำ เป็นผู้ป้อนความรู้ นิเทศ ควบคุม กำกับ ติดตาม ประเมินผล แก้ไขปรับปรุงผลงานอย่างต่อเนื่อง จนสำเร็จโดยสมบูรณ์

คุณประโยชน์ของงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอมอบบูชาคุณบิดามารดา คุณครู อาจารย์ที่ได้สั่งสอน อบรมให้ผู้วิจัยเป็นผู้มีความรู้ มีความคิด และให้ปรัชญาการดำรงชีวิตในทางที่ถูกที่ควร

ผู้วิจัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่า รายงานการวิจัยชิ้นนี้ จะเป็นแนวทางในการพัฒนาธุรกิจ เอกชนได้เป็นอย่างดี

สมพร แก้วเรืองฤทธิ์

มีนาคม 2551

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
คำถามการวิจัย	4
กรอบแนวคิดการพัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ	5
ขอบเขตการวิจัย	7
นิยามศัพท์เฉพาะ	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	9
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	10
แนวคิดระบบวัดผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard)	11
แนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participatory Management)	37
ศูนย์ดัชนีคสมิตล์ ดีไลท์ จังหวัดนครนายก	39
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	46
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	54
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	54
กรอบการพัฒนางานตามระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (BSC)	56
ประเมินประสิทธิภาพของระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ	70
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	72
การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล	73
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	77
สัญลักษณ์ที่ใช้	77
การวิเคราะห์ข้อมูลผลที่เกิดขึ้นจากการนำระบบประเมินไปใช้	77

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพและพัฒนารองของพนักงานผู้ร่วมวิจัย.....	92
ผลการเรียนรู้และพัฒนารองของพนักงานผู้ร่วมวิจัย.....	97
ประเมินความพึงพอใจของลูกค้ำประจำ.....	108
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	112
สรุปการวิจัย.....	114
อภิปรายผล.....	119
ข้อเสนอแนะ.....	129
บรรณานุกรม.....	133
ภาคผนวก.....	137
ก รายงานการประชุมอภิปรายกลุ่ม.....	138
ข แบบสอบถาม.....	158
ค การวิเคราะห์ค่าสถิติ.....	173
ง บุคคลที่มีส่วนร่วมวิจัย.....	206
จ คู่มือประเมินการปฏิบัติงานแบบคุลยภาพ.....	215
ประวัติผู้วิจัย.....	252

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 ความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด ข้อมูลปัจจุบัน เป้าหมาย และสิ่งที่จะทำ.....	18
ตารางที่ 2.2 แผนที่กลยุทธ์สู่ตัวชี้วัด เป้าหมายและ Initiatives.....	22
ตารางที่ 3.1 กรอบการพัฒนาตามระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ (BSC).....	56
ตารางที่ 3.2 เป้าหมายค่าเฉลี่ยในการพัฒนางานและเกณฑ์การประเมิน ($\bar{x}_0, \bar{x}_1, \bar{x}_2$).....	65
ตารางที่ 3.3 ปฏิทินการปฏิบัติงานตามระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ (BSC).....	66
ตารางที่ 3.4 กำหนดประเมินการพัฒนางานของศูนย์ และประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน.....	68
ตารางที่ 3.5 กำหนดประเมินการพัฒนางานของศูนย์ และของพนักงานครั้งที่ 3	69
ตารางที่ 3.6 สรุปกำหนดการประเมินประสิทธิภาพของระบบประเมิน	71
ตารางที่ 4.1 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนผลการประเมินศูนย์ดัชนี ดีไลท์ ก่อน ระหว่าง และหลังการใช้ระบบประเมิน จำแนกตามรายมุมมอง (N=20).....	78
ตารางที่ 4.2 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างผลการพัฒนางานตามกรอบการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ รายตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเงินกับเป้าหมาย ($\bar{x}_0 = 4.00$).....	83
ตารางที่ 4.3 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างผลการพัฒนางานตามกรอบการพัฒนา ระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ จำแนกรายตัวชี้วัดมุมมอง ด้านลูกค้ากับเป้าหมาย ($\bar{x}_0 = 4.00, N=20$).....	85
ตารางที่ 4.4 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างผลการพัฒนางานตามกรอบการพัฒนา ระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ จำแนกรายตัวชี้วัดมุมมอง ด้านกระบวนการกับเป้าหมาย ($\bar{x}_0 = 4.00, N=20$).....	87
ตารางที่ 4.5 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างผลการพัฒนางานตามกรอบการพัฒนา ระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ จำแนกรายตัวชี้วัดมุมมอง ด้านการเรียนรู้และพัฒนา กับเป้าหมาย ($\bar{x}_0 = 4.00, N=20$).....	89
ตารางที่ 4.6 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างผลการปฏิบัติงานในกรอบการพัฒนางานตามระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพของศูนย์ดัชนี ดีไลท์ จำแนกรายมุมมองกับเป้าหมาย ($\bar{x}_0 = 4.00, N=20$).....	91

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า	
ตารางที่ 4.7	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพของระบบตามผลการรับรู้ของครูผู้ร่วมวิจัย กับเกณฑ์การประเมินทั่วไป ($\bar{x}_2 = 3.75, N = 20$).....	93
ตารางที่ 4.8	ความคาดหวังในการนำระบบประเมินไปใช้ในอนาคต95	
ตารางที่ 4.9	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยผลการเรียนรู้และพัฒนาการจากการใช้ระบบประเมิน ของพนักงานผู้ร่วมวิจัยกับ เกณฑ์การประเมินทั่วไป (N = 20).....	97
ตารางที่ 4.10	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยผลการเรียนรู้และพัฒนาการของพนักงานผู้ร่วมวิจัย กับเป้าหมาย ($\bar{x}_0 = 4.00, N = 20$).....	100
ตารางที่ 4.11	ความสามารถในการคัดกรองผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์.....	102
ตารางที่ 4.12	วิเคราะห์ค่าความถี่ของความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพนักงานผู้ร่วมวิจัย (N = 20).....	104
ตารางที่ 4.13	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างความพึงพอใจของลูกค้าประจำภายหลัง การนำระบบประเมินไปใช้กับเกณฑ์การประเมินทั่วไป ($\bar{x}_2 = 3.75, N = 30$).....	109

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1	กรอบแนวคิดการพัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ โดยการมีส่วนร่วมของพนักงานสำหรับศูนย์ดัชนีผลสัมฤทธิ์ จังหวัดนครนายก.....	6
ภาพที่ 2.1	โครงสร้างของศูนย์ดัชนีผลสัมฤทธิ์ 39	
ภาพที่ 3.1	ลำดับขั้นตอนการพัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ (BSC).....	59
ภาพที่ 4.1	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างผลการพัฒนางานตามกรอบการพัฒนาระบบประเมิน การปฏิบัติงานแบบคุณภาพจำแนกเป็นรายตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเงิน กับเป้าหมาย ($\bar{x}_0 = 4.00, N=20$).....	84
ภาพที่ 4.2	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างผลการพัฒนางานตามกรอบการพัฒนาระบบ ประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพรายตัวชี้วัดมุมมองด้านลูกค้ากับเป้าหมาย ($\bar{x}_0 = 4.00$).....	86
ภาพที่ 4.3	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างผลการพัฒนางานตามกรอบการพัฒนา ระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ จำแนกรายตัวชี้วัดมุมมอง ด้านกระบวนการกับเป้าหมาย ($\bar{x}_0 = 4.00, N=20$).....	88
ภาพที่ 4.4	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างผลการพัฒนางานตามระบบประเมินรายตัวชี้วัด ในมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา กับเป้าหมาย ($\bar{x}_0 = 4.00$).....	90
ภาพที่ 4.5	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างผลการปฏิบัติงานในกรอบการพัฒนางาน ตามระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพของศูนย์ดัชนีผลสัมฤทธิ์ จำแนกรายมุมมองกับเป้าหมาย ($\bar{x}_0 = 4.00, N=20$).....	91
ภาพที่ 4.6	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างผลการเรียนรู้และการพัฒนาของพนักงาน กับเป้าหมาย.....	101
ภาพที่ 4.7	การคัดกรองผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์.....	103

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจเอกชน เป็นรูปแบบของการบริหารจัดการที่มีอิสระคล่องตัว ปรับเปลี่ยน เคลื่อนไหวหรือพัฒนาได้เร็ว การเติบโตของธุรกิจหรือการล้มเหลวนั้นจะมีโอกาสอย่างเท่าเทียมกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับทัศนคติของผู้บริหารในการวางแผนกลยุทธ์ท่ามกลางพันธมิตรหรือคู่แข่งทางธุรกิจ ซึ่งเป็นมุมมองขององค์กรที่จะต้องเรียนรู้ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของภาวะแวดล้อมตลาด โดยที่ธุรกิจเอกชนส่วนใหญ่จะมุ่งผลกำไรเป็นเป้าหมายสูงสุด ในการดำเนินการเพื่อให้ได้ผลกำไรสูงสุดนั้นจะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ที่ดี และเป็นที่น่าพอใจว่ากลยุทธ์ที่ดีจะช่วยให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จ แต่ในการศึกษาจากผู้จัดการ 275 คน ให้ความเห็นว่า ความสามารถในการปฏิบัติตามกลยุทธ์มีความสำคัญมากกว่าคุณภาพของกลยุทธ์ (Kaplan และ Norton, 2001) และจากรายงานที่ปรากฏในนิตยสารฟอร์จูน (Fortune) ปี ค.ศ. 1982 (อ้างใน Kaplan และ Norton, 2001) พบว่า มีบริษัทประมาณร้อยละ 10 เท่านั้นที่สามารถจัดการกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สาเหตุหลักที่ทำให้เกิดความล้มเหลวในการจัดการกลยุทธ์นั้นประมาณร้อยละ 70 ไม่ได้เกิดจากกลยุทธ์ที่ไม่ดีแต่เกิดจากการปฏิบัติที่ไม่ดี ดังนั้นจะเห็นว่าการมีแผนกลยุทธ์ที่ดียังไม่เพียงพอที่จะประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจแต่ต้องประกอบกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างได้ผล เนื่องจากกลยุทธ์ช่วยกำหนดทั้งเป้าหมายและทิศทางในการดำเนินงาน ดังนั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ได้ผลเป็นที่น่าพอใจนั้นจึงมีความสำคัญมาก แต่การที่จะทำให้ได้ผลที่ดีนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง อาทิ เช่น องค์กรจะต้องสื่อสารให้สมาชิกขององค์กรทุกระดับเข้าใจเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร ต้องกำหนดแผนงานต่างๆ ให้มีความสอดคล้องและสนับสนุนซึ่งกันและกัน รวมทั้งอาจต้องสร้างระบบที่สามารถเตือนภัยและชี้ให้เห็นโอกาสและปัญหาต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต ความต้องการที่จะมุ่งสู่ความสำเร็จและแก้ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ดังกล่าวนี้อาจทำให้องค์กรต่างๆแสวงหาเครื่องมือหรือเทคนิคในการบริหารจัดการที่สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ดังกล่าวได้ เนื่องจากภาวะแวดล้อมตลาดในปัจจุบัน (2548) มีการแข่งขันทางธุรกิจรุนแรงเพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับ ทั้งนี้เป็นผลที่สืบเนื่องมาจากการเปิดกว้างของกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ทำให้สามารถดำเนินธุรกิจต่างๆ ได้อย่างเสรี และขณะเดียวกันบริษัทข้ามชาติก็เข้ามาดำเนินธุรกิจแข่งขันกับนัก

ธุรกิจไทยมากขึ้น ซึ่งสถานการณ์เช่นนี้ไม่ใช่เพียงแต่ประเทศไทยเท่านั้นที่ต้องเผชิญกับปัญหา หากแต่เป็นสถานการณ์ที่ปรากฏในหลายประเทศทั่วโลก และสถานการณ์เหล่านี้ล้วนเป็นเหตุให้บริษัทต่างๆ ต้องปรับปรุง เปลี่ยนแปลงตนเองเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ คำถามที่หลายองค์กรอยาก รู้คำตอบคือ จะทำอย่างไรจึงจะสามารถนำธุรกิจของตนให้อยู่รอดปลอดภัยได้ สิ่งที่เป็นคำตอบ สำหรับแต่ละองค์กรนั้นก็ล้วนแตกต่างกันไป เพราะปัญหาของแต่ละองค์กรแตกต่างกัน เช่น บาง องค์กรมีปัญหาทางการเงิน บางองค์กรมีปัญหาด้านการตลาด บางองค์กรอาจจะมีปัญหาเรื่องของ บุคลากรหรือการจัดการเป็นต้น ไม่เฉพาะแค่ปัญหาต่างๆ เหล่านี้ได้รับการแก้ไขแล้วเท่านั้น ที่จะทำ ให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดได้ แต่องค์กรยังต้องวางแผนกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงซึ่ง อาจจะเป็นได้ทั้งโอกาสและอุปสรรค จากการสำรวจเครื่องมือและเทคนิคการจัดการชี้ให้เห็นว่า บริษัททั่วไปร้อยละ 88.8 มีการวางแผนกลยุทธ์ (Rigby 2001) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าในปัจจุบันนี้ การ วางแผนกลยุทธ์ได้กลายเป็นความจำเป็นพื้นฐานสำหรับองค์กรธุรกิจไปแล้ว แผนกลยุทธ์จึงเป็น การมุ่งแสวงหาแนวทางใหม่ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแผนกลยุทธ์ขององค์กรจะเป็นแผน ระยะยาวที่องค์กรมุ่งดำเนินภารกิจในเชิงรุก โดยนำผลการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กรมา กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย และมาตรการดำเนินงานเพื่อมุ่ง ให้วัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุผล ปัญหาที่ท้าทายสำหรับผู้บริหารธุรกิจอยู่ ณ วันนี้คือ จะ เลือกใช้ระบบบริหารจัดการธุรกิจของตนอย่างไรจึงจะสามารถแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้ มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ซึ่งมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่น่าสนใจหลาย รูปแบบ เช่น ทฤษฎีการแข่งขัน เป็นทฤษฎีที่เชื่อว่า การบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องมุ่งสู่ความเป็นเลิศ เป็นการบริหารที่เอาชนะใจลูกค้า เป็นการบูรณาการทุกๆ ทฤษฎีเพื่อ นำมาใช้ในการแข่งขันสู่ความสำเร็จ ได้แก่ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารองค์กรไร้รูปแบบ เป็นต้น เกี่ยวกับเรื่องนี้ได้มีผู้ศึกษาวิจัยทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ พบว่า การบริหาร เชิงกลยุทธ์แบบดุลยภาพ (Balance Scorecard : BSC) เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการที่ช่วยให้การ นำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติประสบความสำเร็จได้ผลเป็นที่น่าพอใจโดยวิธีการวัดหรือการ ประเมินผลการปฏิบัติงานหรืออาจกล่าวได้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบดุลยภาพ (BSC) ทำหน้าที่ ควบคุมการจัดการ โดยการประเมินผลการปฏิบัติงาน และสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือการบริหาร เชิงกลยุทธ์แบบดุลยภาพยังสามารถสื่อสารกลยุทธ์สู่สมาชิกองค์กรระดับต่างๆ ได้เป็นอันหนึ่งอัน เดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Kaplan และ Norton อังใน Malina และ Selto 2001) นอกจากนี้การบริหารเชิงกลยุทธ์แบบดุลยภาพ (BSC) ได้ความสำคัญ ของการวัดผล ประเมินผลการปฏิบัติงานควบคู่กับการบริหารจัดการ ถ้าองค์กรใดไม่สามารถ วัดผลประเมินผลการปฏิบัติงานได้ในระยะเวลาที่สมควร จะทำให้ไม่สามารถทราบได้ว่า สถานภาพ

ปัจจุบันขององค์กรอยู่ ณ ระดับใด ซึ่งเมื่อไม่รู้สถานภาพของตนเองแล้ว ก็จะทำให้ไม่รู้ทิศทางและปริมาณงานที่จะต้องปรับปรุงอะไรบ้าง มากน้อยเพียงใด ซึ่งนั่นเป็นเหตุให้ไม่สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ (Michael Hammer 2545) และรายงานการวิจัยของพอล นีเวน (Niven 2002) สามารถยืนยันได้ว่าบริษัทต่างๆ ควรจะให้ความสำคัญกับการควบคุมการจัดการ โดยการวัดผลการปฏิบัติงาน โดยงานวิจัยได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างบริษัทที่มีการจัดการโดยให้ความสำคัญกับการวัดผลและบริษัทที่ไม่ให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าว จะเห็นได้ว่าบริษัทที่ให้ความสำคัญกับการวัดผลประเมินผลการปฏิบัติงาน มีผลการดำเนินงานเป็นที่น่าพอใจและสามารถสร้างวัฒนธรรมที่ดีกว่าให้เกิดขึ้นกับองค์กรได้ ผลการศึกษาในเรื่องนี้สามารถเป็นประโยชน์กับนักวิชาการและงานวิจัยชิ้นนี้จะเป็นงานวิจัยพื้นฐานเพื่อสนับสนุนงานวิชาการด้านการจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบดุลยภาพ (BSC) และยังสามารถเป็นประโยชน์โดยตรงในการจัดการในองค์กร เพราะเมื่อทราบว่าประสิทธิผลและข้อจำกัดจากการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบดุลยภาพว่าเป็นอย่างไรแล้ว ก็จะสามารถปรับปรุง พัฒนาให้การจัดการองค์กรเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ศูนย์ดัชนีคชมิถิล คีไลท์ จังหวัดนครนายก เป็นสาขาหนึ่งขององค์กรธุรกิจเอกชนมีภารกิจเกี่ยวกับการจำหน่ายนมแปลงรูปบรรจุเสร็จ โดยมีสำนักงานใหญ่อยู่ที่กรุงเทพมหานคร บุคลากรของศูนย์มีจำนวนทั้งสิ้น 20 คน ภารกิจโดยรวมของศูนย์ ได้แก่ การสั่งซื้อ การตรวจรับ การเก็บรักษาและ การเบิกจ่ายสินค้า การตลาด การเงินการบัญชี มีกระแสการเงินอยู่ระหว่าง 8-10 ล้านบาทต่อเดือน สามารถจำแนกปัญหาออกเป็นรายด้านได้ ดังนี้ 1) ด้านการเงิน มีปัญหาการเกี่ยวกับทักษะการจัดทำระบบบัญชี การพยากรณ์รายได้ที่คาดว่าจะได้รับและวางแผนจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี 2) ด้านลูกค้า มีปัญหาเกี่ยวกับส่วนแบ่งการตลาดจากสินค้าประเภทเดียวกัน ปัญหาการรักษาลูกค้าประจำ ปัญหาการหาลูกค้าใหม่ ปัญหาการเจาะตลาดใหม่ 3) ด้านกระบวนการ มีปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ การจัดทำวัตถุประสงค์ เป้าหมายให้ร้อยรัดกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ 4) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีปัญหาเกี่ยวกับ การสรรหาพนักงาน การฝึกอบรมพนักงานใหม่ การประชาสัมพันธ์ และการเรียนรู้งานตามภารกิจของศูนย์

โดยสรุปศูนย์คชมิถิล คีไลท์ จังหวัดนครนายก ก็มีปัญหาเช่นเดียวกันกับธุรกิจเอกชนอื่นๆ ซึ่งจะต้องแข่งขันกับธุรกิจประเภทเดียวกันในระดับสูง แนวทางเพื่อการอยู่รอดจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องวางแผนกลยุทธ์ที่เน้นขยายส่วนแบ่งการตลาดจากสินค้าประเภทเดียวกันให้กว้างขึ้น การรักษาจำนวนของลูกค้าประจำ การแสวงหาลูกค้าใหม่ การเจาะตลาดใหม่เพิ่มขึ้น การพัฒนาบุคลากรให้ทันกับภาวะการตลาด ปัญหาเหล่านี้สามารถแก้ไขได้โดยการแปลงแผนกลยุทธ์

ไปการปฏิบัติในรูปแบบของการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบดุลยภาพ (BSC) ซึ่งนอกจากจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์และนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างได้ผลแล้ว ยังเป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินองค์กรเพื่อตัดสินใจและเพื่อการพัฒนาได้อีกด้วย

ผู้วิจัย ในฐานะของหัวหน้าศูนย์ เห็นว่า เพื่อความอยู่รอดและเพื่อให้ศูนย์ดัชนีผลิตภัณฑ์ ดิไลท์ จังหวัดนครนายก สามารถแข่งขันกับธุรกิจประเภทเดียวกันได้ สมควรให้มีการพัฒนาระบบบริหารจัดการและประเมินผลให้สอดคล้องกับภาวะการณ์ตลาดที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ด้วยการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบดุลยภาพ (BSC) ซึ่งน่าจะสามารถตอบสนองภารกิจของศูนย์ได้ดีกว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบอื่นๆ ที่มุ่งผลกำไร สูงสุดแต่เพียงอย่างเดียว จึงได้จัดทำโครงการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ(BSC) สำหรับศูนย์ดัชนีผลิตภัณฑ์ ดิไลท์ จังหวัดนครนายก ด้วยระเบียบวิธีวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมขึ้น

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การพัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (BSC) มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

2.1 เพื่อพัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (BSC) ของศูนย์ดัชนีผลิตภัณฑ์ ดิไลท์ จังหวัดนครนายก ด้วยวิธีการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

2.2 เพื่อประเมินประสิทธิภาพของระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (BSC) ที่พัฒนาขึ้นด้วยระเบียบวิธีวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

3. คำถามการวิจัย

3.1 ระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ ควรประกอบด้วยวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานด้านใดบ้าง มีตัวชี้วัด และเกณฑ์การประเมินในลักษณะใด และมีแนวปฏิบัติในการประเมินอย่างไร

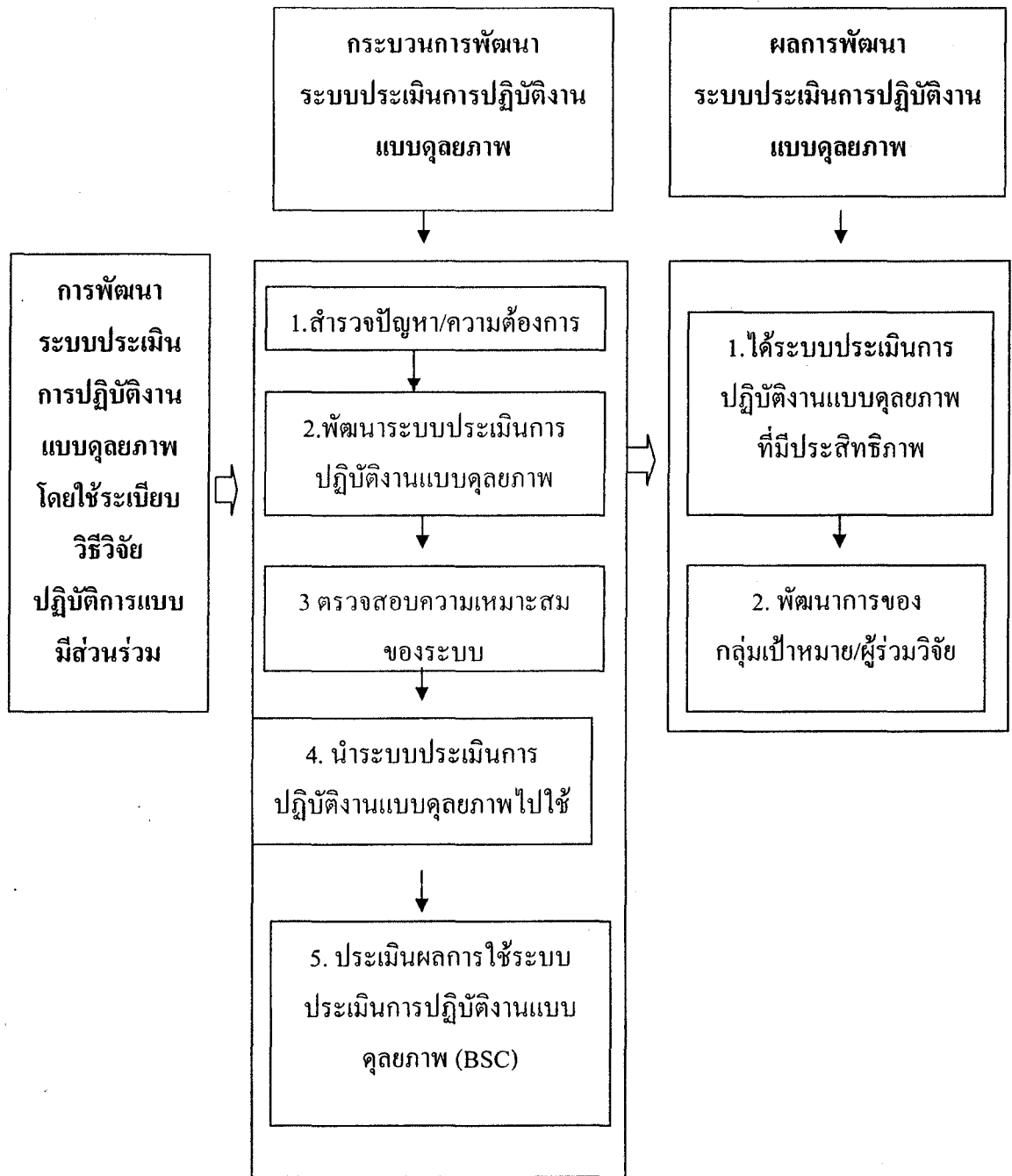
3.2 การใช้ระเบียบวิธีวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ สำหรับศูนย์ดัชนีผลิตภัณฑ์ ดิไลท์ ได้ก่อให้เกิดผลดีในด้านต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด

3.2.1 ประสิทธิภาพของระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ในด้านการนำไปใช้ ได้ง่าย สะดวก ประหยัดเวลา ถูกต้อง ครบถ้วนตามภารกิจ สามารถประเมินภารกิจของครูผู้สอนได้มากน้อยเพียงใด

3.2.2 พัฒนาการของกลุ่มเป้าหมายในด้านความตระหนัก การเรียนรู้ ทักษะตามภารกิจของพนักงานในการพัฒนางานของกลุ่มเป้าหมาย และมีเจตคติที่ดีต่อการนำระบบประเมินไปใช้ได้มากขึ้นเพียงใด

4. กรอบแนวคิดการพัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยพัฒนาด้วยวิธีการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) มีกรอบแนวคิดที่สามารถสรุปเป็นแผนภาพของกรอบแนวคิดการพัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ โดยการมีส่วนร่วมของพนักงานได้ ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการพัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ โดยการใช้การมีส่วนร่วมของพนักงานสำหรับศูนย์ดัชนีคสมิทธิ์ ดีไลท์ จังหวัดนครนายก

5. ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยที่ครอบคลุมเรื่องต่างๆ ดังนี้

5.1 การวิจัยครั้งนี้มุ่งพัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (BSC) ของศูนย์ดัชนีผลิตภัณฑ์ ดีไลท์ จังหวัดนครนายก

5.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย

5.2.1 ศูนย์และพนักงานของศูนย์ดัชนีผลิตภัณฑ์ ดีไลท์ จังหวัดนครนายก ปีพุทธศักราช 2548 - 2549 เป็นผู้ร่วมกระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบดุลยภาพ (BSC) เป็นผู้ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติการและให้ข้อมูล จำนวน 20 คน

5.2.2 ผู้ให้ข้อมูลในการตรวจสอบประสิทธิผลการปฏิบัติงานของศูนย์ดัชนีผลิตภัณฑ์ ดีไลท์ โดยการวิจัยปฏิบัติการแบบดุลยภาพ (BSC) ประกอบด้วย

- 1) เจ้าหน้าที่ทุกระดับของศูนย์ดัชนีผลิตภัณฑ์ ดีไลท์ จำนวน 20 คน
- 2) ลูกค้าประจำของศูนย์ดัชนีผลิตภัณฑ์ ดีไลท์ จำนวน 30 คน
- 3) เอกสาร หลักฐานเกี่ยวกับการเงิน การพัสดุ และ ร่องรอยการปฏิบัติงาน

5.3 ตัวแปร/ประเด็นที่มุ่งศึกษาในงานวิจัยนี้ ประกอบด้วย

5.3.1 ตัวแปรต้น ได้แก่ ระบบประเมินการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศูนย์ดัชนีผลิตภัณฑ์ ดีไลท์ ที่สังเคราะห์ขึ้นด้วยระเบียบวิธีการวิจัยปฏิบัติการแบบดุลยภาพ (BSC)

5.3.2 ตัวแปรตาม ประกอบด้วย

- 1) ประสิทธิภาพของระบบ ประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (BSC)
- 2) พัฒนาการของกลุ่มเป้าหมาย / ผู้ร่วมวิจัย

5.4 ระยะเวลา

การดำเนินงานในการวิจัยนี้ เริ่มพัฒนา เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2548 สิ้นสุด เมื่อวันที่ 31 ตุลาคม พ.ศ. 2550

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 การพัฒนา หมายถึง การปรับปรุง เปลี่ยนแปลงจากที่เป็นอยู่ให้ดีขึ้น และเป็นระบบมากขึ้น

6.2 ระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ หมายถึง ระบบการจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานแบบสมคุณรูปแบบหนึ่ง ประกอบด้วยมุมมองต่างๆ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา

6.3 ระบบประเมิน หมายถึง ระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ สำหรับศูนย์ดัชนี คีไลท์ จังหวัดนครนายก

6.4 การประเมินผล หมายถึง การตัดสินคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเป็นการเก็บรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ

6.5 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) หมายถึง เกณฑ์ หรือข้อความที่บ่งบอกถึงคุณภาพของศูนย์ดัชนี คีไลท์นครนายก ในการใช้เงินให้เกิดประโยชน์คุ้มค่ามากที่สุด รวมถึงความสามารถในการลดต้นทุนบริการ และการเพิ่มรายได้ ได้แก่ อัตราค่าใช้จ่ายการใช้วัสดุสิ้นเปลืองในศูนย์

6.6 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) หมายถึง เกณฑ์หรือข้อความที่บ่งบอกคุณภาพของศูนย์ดัชนี คีไลท์นครนายกในด้านความพึงพอใจ หรือความเชื่อมั่นของลูกค้า การเพิ่มลูกค้าใหม่ และภาพลักษณ์ของศูนย์ดัชนี คีไลท์นครนายก ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า

6.7 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal process Perspective) หมายถึง เกณฑ์หรือข้อความที่บ่งบอกคุณภาพของศูนย์ดัชนี คีไลท์นครนายกในด้านการบริการ การจัดการ และความสัมพันธ์กับลูกค้า

6.8 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) หมายถึง เกณฑ์หรือข้อความที่บ่งบอกคุณภาพของศูนย์ดัชนี คีไลท์นครนายก ในด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร การคงอยู่และจรรงรักภักดีต่อศูนย์ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การทำงานร่วมกันและการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากร ของศูนย์ดัชนี คีไลท์นครนายกและความพึงพอใจในงาน

6.9 ประสิทธิภาพของระบบ หมายถึง 1) มีความเหมาะสมของระบบ สามารถนำไปใช้ได้ง่าย สะดวก ประหยัดเวลา ถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ตามภารกิจของศูนย์ดัชนี คีไลท์

ดีไลต์ 2) ให้ผลดีต่อคุณภาพของงาน หรือทำให้งานมีการพัฒนามากขึ้นเป็นลำดับ 3) ผู้เกี่ยวข้อง มีความพึงพอใจเกี่ยวกับการนำระบบไปใช้

6.10 ความเหมาะสมของระบบ หมายถึง ระบบที่พัฒนาขึ้น สามารถพัฒนางานตามภารกิจของศูนย์ให้มีความก้าวหน้าได้ สามารถพัฒนางานตามภารกิจของพนักงาน พัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน และสามารถคัดกรองผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ ผู้เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจ

6.11 พัฒนาการของกลุ่มเป้าหมาย หมายถึง กลุ่มเป้าหมายมีความตระหนัก มีการเรียนรู้ มีทักษะตามภารกิจแบบคุณภาพ (BSC) มีความกระตือรือร้นในการพัฒนางานของกลุ่มเป้าหมายเกี่ยวกับมุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการ และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา และมีเจตคติที่ดีต่อการนำระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ (BSC) ไปใช้

6.12 สาวด์ซ์มิลล์ หมายถึง พนักงานขายของศูนย์ดัชมิลล์ ดีไลต์ จังหวัดนครนายก

6.13 พนักงาน หมายถึง เจ้าหน้าที่ หรือ พนักงานของศูนย์ดัชมิลล์ ดีไลต์ จังหวัดนครนายก

6.14 หัวหน้าศูนย์ หมายถึง หัวหน้าศูนย์ดัชมิลล์ดีไลต์ จังหวัดนครนายก

6.15 ศูนย์ หมายถึง ศูนย์ดัชมิลล์ ดีไลต์ จังหวัดนครนายก

6.16 กลุ่มผู้มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน หมายถึง หัวหน้าศูนย์ดัชมิลล์ ดีไลต์ ในเขตพื้นที่ภาคกลางและภาคตะวันออก

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ มีดังนี้

7.1 ได้ระบบการประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ สำหรับพัฒนางานของศูนย์ดัชมิลล์ ดีไลต์ จังหวัดนครนายก

7.2 เป็นเป็นเครื่องมือในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่สามารถพัฒนาบุคลากรให้แข่งขันกับธุรกิจประเภทเดียวกันได้

7.3 ผลการประเมินใช้เป็นข้อมูลป้อนกลับที่ใช้ปรับปรุงตนเองได้

7.4 เป็นแนวทางในการนำระบบการประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ (BSC) ไปใช้กับศูนย์ดัชมิลล์ ดีไลต์อื่นที่เป็นสาขาเครือข่ายของศูนย์นครนายกได้

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานและศึกษาความเป็นไปได้ในการนำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของศูนย์ดีไลต์ตามวิธีการประเมินแบบดุลยภาพ(Balanced Scorecard) ไปใช้ในการปฏิบัติจริง ผู้วิจัยได้ศึกษาและรวบรวมแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร ตำรา บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปและนำเสนอสาระสำคัญตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. แนวคิดระบบวัดผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard)
 - 1.1 ประวัติความเป็นมา
 - 1.2 ความหมาย
 - 1.3 ความสำคัญของระบบวัดผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard)
 - 1.4 แนวคิดพื้นฐานหลักการของ The Balanced Scorecard
 - 1.5 องค์ประกอบมุมมอง
 - 1.6 กระบวนการในการพัฒนา The Balanced Scorecard
 - 1.7 ปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จในการทำ The Balanced Scorecard
 - 1.8 ประโยชน์ของระบบวัดผลดุลยภาพ(Balanced Scorecard)
2. แนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม
 - 2.1 ความหมาย
 - 2.2 องค์ประกอบการบริหารแบบมีส่วนร่วม
3. ศูนย์ดีไลต์ จังหวัดนครนายก
 - 3.1 โครงสร้าง
 - 3.2 หน้าที่ ความรับผิดชอบ
 - 3.3 วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และแผนกลยุทธ์
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับ The Balanced Scorecard (BSC)

Robert S. Kaplan และ David P. Norton เสนอบทความเกี่ยวกับ Balanced Scorecard ในวารสาร Harvard Business Reviews ในปี 1992 โดยอธิบายแนวคิด ในการเชื่อมโยงการควบคุม การดำเนินงานระยะสั้น (Short-term Operational Control) เข้ากับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในระยะยาว ขององค์กร ด้วยมุมมอง (Perspectives) องค์กรใน 4 ด้าน ซึ่งมีพื้นฐานเวลาใน 3 มิติ คืออดีต ปัจจุบัน และอนาคต ทำให้ธุรกิจมีมุมมองที่กว้างขึ้น โดยไม่ได้ให้ความสำคัญกับผลตอบแทนใน ระยะสั้นแต่เพียงอย่างเดียว

ในความเป็นจริงการวัดผลการปฏิบัติงานโดยอัตราส่วนต่างๆ โดยเฉพาะที่มีใช้เป็น ด้านการเงินไม่ได้เป็นเรื่องใหม่สำหรับวงการธุรกิจ แต่รูปแบบการบริหารงานในสหรัฐอเมริกา ในช่วงทศวรรษ 1980 เป็นต้นมา ไม่เน้นการกระจายความรับผิดชอบในการทำอะไรไปยังส่วนต่างๆ ขององค์กร ทำให้หน่วยงานและหน่วยธุรกิจทั่วทั้งองค์กรต่างก็ให้ความสำคัญกับตัวเอง และเน้น การพิจารณาเพียงตัวเลขผลตอบแทนจากการดำเนินงานในระยะสั้นกันอย่างเต็มที่ ซึ่งเป็นเรื่องที่ ล้าสมัยและอันตรายสำหรับปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในศตวรรษใหม่นี้

ทั้งผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการระดับกลางต่างก็ให้ความสนใจกับ Balanced Scorecard (BSC) ตั้งแต่เริ่มเปิดตัวในปี 1992 เนื่องจากความสะดวกในการศึกษาผลการดำเนินงาน ในรูปของ Scorecard ซึ่งสามารถแสดงความสมดุลในด้านต่างๆ ขององค์กรที่พวกเขาให้ความสนใจ ได้เป็นอย่างดี ประการที่สำคัญ BSC ยังเชื่อมโยงอัตราส่วนต่างๆ เข้ากับการดำเนินงานและความ ต้องการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างลงตัว แต่ก็มีข้อพึงสังเกตจากการที่ผู้บริหารแต่ละคนอาจจะ มีความเข้าใจ และต้องการใช้งาน BSC ในลักษณะที่แตกต่างกัน จึงต้องพิจารณาอย่างรอบคอบถึง แนวทาง ขั้นตอน และกระบวนการ รวมถึงข้อควรระวังต่างๆ ไว้ให้ดี (วิรุฐ ฆาณะศิริรานนท์ และ ฉัญฉุพันธ์ เจริญนันท์, การพัฒนา Balanced Scorecard 2547)

The Balanced Scorecard คืออะไร?

Balanced Scorecard (BSC) ไม่ได้เป็นเพียงแค่เครื่องมือในการวัดและประเมินผล องค์กรเท่านั้น แต่ Balanced Scorecard (BSC) เป็นมากกว่าเครื่องมือที่ใช้ในการวัดและประเมินผล BSC เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความ สอดคล้อง เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร) พศุ เดชะรินทร์ : 2545)

Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือซึ่งเกิดจากแนวความคิดที่ช่วยให้องค์กรในการแปลงจากกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติ โดยเริ่มต้นที่วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งเป็นขั้นตอนของการกำหนดปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ และจากนั้นก็เป็นการสร้างดัชนีวัดผลสำเร็จ ขึ้นเพื่อเป็นตัวบ่งชี้ถึงเป้าหมายและใช้วัดผลการดำเนินงานในส่วนที่สำคัญต่อกลยุทธ์ จึงถือได้ว่า BSC เป็นระบบการวัดผลการดำเนินงาน ที่ถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรสู่การปฏิบัติ และสะท้อนการดำเนินงานในมุมมอง 4 ด้านหลัก ดังนี้

1. มุมมองด้านการเงินเน้นการสร้างรายได้แบบยั่งยืน
2. มุมมองด้านลูกค้า เน้นความพึงพอใจของลูกค้า
3. มุมมองด้านกระบวนการ เน้นการปรับปรุงพัฒนากระบวนการบริหารจัดการภายใน
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เน้นการสร้างสรรคสิ่งใหม่ๆ การสร้างเสริม

ความสามารถของพนักงานและระบบ (ศิริพงศ์ พุทธิพันธุ์ 2546)

Balanced Scorecard หรือ BSC คือ เครื่องมือหนึ่งในการวัดและประเมินผลในองค์กร และยังเป็นเครื่องมือหนึ่งซึ่งช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์และนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยเน้นเครื่องมือที่ช่วยในการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กร และเป็นเครื่องมือในการเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์กับแผนปฏิบัติการขององค์กร ก่อให้เกิดความเป็นหนึ่งเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรจุดเริ่มต้นของ BSC (สิทธิศักดิ์ พุทธิพันธุ์ : 2545)

BSC เป็นแนวคิดที่เริ่มใช้ตั้งแต่ ศตวรรษที่ 1990 โดยมีจุดเริ่มต้นมาจากบุคคล 2 คน คือ Professor Robert Kaplan อาจารย์จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และ Dr.David Norton ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ ทั้งสองท่านได้มีการศึกษาถึงการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่าองค์กรในอเมริกาส่วนใหญ่นิยมใช้ตัวชี้วัดทางการเงินเป็นหลัก และทั้งสองท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลองค์กรว่า องค์กรไม่ควรจะพิจารณาเฉพาะตัวชี้วัดด้านการเงิน มุมมองเดียวเป็นหลัก แต่ควรจะพิจารณาตัวชี้วัดใน สี่มุมมอง(Perspective) ดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน(Financial Perspective)
2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal process Perspective)
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

(อุมา เจริญศรี ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ หน้า 1)

The Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารกำหนดเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และแนวทาง ไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของเป้าหมายตลอดจน ติดตาม ตรวจสอบ ควบคุมกลยุทธ์กิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ อดีตที่ผ่านมา BSC เป็นสิ่งที่ปฏิบัติ กันอยู่แล้ว

ที่เราไม่ได้นำมาจัดให้ครอบคลุมเป็นระบบระเบียบ และเชื่อมโยงการวัดผลงาน ในด้านต่างๆ ให้สอดคล้องสัมพันธ์กัน (วรศักดิ์ ทูมมานนท์ : 2544)

The Balanced Scorecard (BSC) คือการวัดแบบสมดุล ที่ครอบคลุมการปฏิบัติงานทุกด้านในองค์กร การทำงานอะไรก็ตามเมื่อมีวัตถุประสงค์ในการทำงานแล้ว ก็ต้องมีตัววัด (KPI) ตรงนี้จะเชื่อมโยงไปสู่ Performance Management คือ วัตถุประสงค์หลักขององค์กรจะถูกนำไปย่อย และจะถูกโยงลงไปแต่ละแผนก เพราะแต่ละแผนกต้องมีการปฏิบัติงาน และในแต่ละแผนกก็จะไปตั้งวัตถุประสงค์ในการทำงานของลูกน้อง ซึ่งตัววัดก็ต้องสอดคล้องกับตัววัดหลักของบริษัท การทำงานจึงมีมาตรฐานอันเดียวกัน (บัณฑูร ลำซำ : 2545)

โดยสรุป The Balanced Scorecard (BSC) เป็นระบบการจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานแบบสมดุลรูปแบบหนึ่ง ประกอบด้วยมุมมองด้านต่างๆ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้ Balanced Scorecard (BSC) มีรูปแบบและวิธีการที่ช่วยให้การถ่ายทอดทิศทางขององค์กร กลยุทธ์ และเป้าหมาย ลงสู่การปฏิบัติเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือสื่อสารที่ดีในการสื่อสารทั้งกลยุทธ์และผลงานสู่พนักงานทุกระดับในองค์กร อันจะนำไปสู่การพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่องต่อไปการบริหารกลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์ขององค์กร ด้วยวิธี Balanced Scorecard

The Balanced Scorecard มีจุดเริ่มต้นอย่างไร?

The Balanced Scorecard มีจุดเริ่มต้นจากบุคคล 2 คน คือ Professor Robert Kaplan อาจารย์จากมหาวิทยาลัย Harvard และ Dr. David Norton ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ โดยทั้งสองคนได้มีการศึกษาถึงการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ ในอเมริกาและพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ในอเมริกานิยมใช้แต่ตัวชี้วัดทางการเงินเป็นหลัก ทั้งสองจึงได้เสนอแนวคิดในเรื่องของการประเมินผลองค์กร โดยแทนที่ผู้บริหารจะพิจารณาเฉพาะตัวชี้วัดทางการเงิน (Financial Indicators) เป็นหลัก ทั้งสองเสนอว่าองค์กรควรจะพิจารณาตัวชี้วัดในสี่มุมมอง (Perspectives)

ได้แก่มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal process Perspective) และ มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ทั้งสองได้ตีพิมพ์ผลงานของตนเองครั้งแรกในวารสาร Harvard Business ในปี 1992 จากจุดนั้นเป็นต้นมา ทำให้แนวคิดทางด้าน Balanced Scorecard เป็นที่นิยมและใช้กันอย่างแพร่หลายในองค์กรต่างๆ ทั่วโลก จนวารสาร Harvard Business ได้ยกย่องให้เป็นหนึ่งในเครื่องมือทางการจัดการที่มีผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจมากที่สุดเครื่องมือหนึ่งในรอบ 75 ปี

เนื่องจากแนวคิด Balanced Scorecard เป็นแนวคิดที่เริ่มเป็นที่รู้จักและใช้กันอย่างแพร่หลายตั้งแต่ต้นทศวรรษที่ 1990 ทำให้หลักการและแนวคิดของ Balanced Scorecard มีการวิวัฒนาการและการพัฒนาไปอย่างต่อเนื่อง ครั้งแรกที่ Kaplan และ Norton คิดขึ้นใน Harvard Business เป็นการนำเสนอแนวคิดที่ช่วยในการประเมินผลองค์กร และนำเสนอข้อมูลหรือรายงานให้ผู้บริหาร โดยอาศัยมุมมองอื่นมากกว่าเพียงแค่มุมมองทางการเงิน จนกระทั่งในปี 1996 ทั้งสองได้ร่วมกันเขียนหนังสือ Balanced Scorecard ขึ้นมา โดยมุ่งเน้นการใช้ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการสื่อสารกลยุทธ์ และทำให้เกิดความสอดคล้องเป็นหนึ่งเดียวกันทั่วทั้งบริษัท ปัจจุบันหนังสือเล่มนี้ได้กลายเป็นหนังสือทางธุรกิจที่ขายดีที่สุดใน Amazon.com และมีการแปลเป็นภาษาต่างๆ 18 ภาษา อย่างไรก็ตามเนื่องจากมีการนำแนวคิดด้าน Balanced Scorecard ไปใช้อย่างแพร่หลายทั้งในองค์กรธุรกิจและหน่วยงานของรัฐ ทำให้หลักการของแนวคิดนี้มีการพัฒนาต่อเนื่องจนในปี 2000 บุคคลทั้งสองได้ร่วมกันเขียนหนังสืออีกเล่มชื่อ The Strategy-Focused Organization โดยนำเสนอว่า Balanced Scorecard ไม่ได้เป็นเพียงระบบในการประเมินผลองค์กร แต่ได้กลายเป็นเครื่องมือในการการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและเครื่องมือในการบริหารที่ช่วยทำให้องค์กรมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากขึ้น และล่าสุดอาจจะกล่าวได้ว่า Balanced Scorecard ได้พัฒนาไปอีกขั้นจนปัจจุบันหลายๆ องค์กรเริ่มปรับใช้ Balanced Scorecard เป็นระบบในการการบริหารและจัดการองค์กร

ข้อจำกัดของตัวชี้วัดทางการเงิน

The Balanced Scorecard เกิดขึ้นเนื่องจากในอดีตเวลาผู้บริหารทำการประเมินผลองค์กรมักใช้เครื่องมือทางด้านบัญชีและการเงินเป็นหลัก เช่น อัตราส่วนทางการเงิน รายได้ ต้นทุน กำไร เป็นต้น แต่ภายใต้การแข่งขันในยุคปัจจุบันผู้บริหารเริ่มพบว่าสิ่งที่องค์กรจะประสบความสำเร็จและอยู่รอดภายใต้ภาวะการแข่งขันที่รุนแรงนั้น การอาศัยตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอ ทั้งนี้เนื่องจากตัวชี้วัดทางการเงินมีข้อจำกัดหลายประการ ได้แก่

1. การไม่สามารถประเมินในสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เนื่องจากปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน สำหรับองค์กรต่างๆ ในปัจจุบันมักจะเป็นทรัพยากรหรือความสามารถที่ไม่สามารถจับต้องได้ (Intangible Resources and capabilities) อาทิเช่นความรู้ (Knowledge) ชื่อเสียงและภาพพจน์ขององค์กร ความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจของพนักงาน คราบน้ำมือของสินค้าหรือแม้กระทั่งความสามารถทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ซึ่งปัจจัยที่ไม่สามารถจับต้องได้เหล่านี้ไม่สามารถใช้ตัวชี้วัดทางการเงินหรือบัญชีมาประเมินได้ โดยทั่วไปเรามักใช้ส่วนต่างของมูลค่าทางการบัญชีในงบการเงินกับมูลค่าตลาดขององค์กร ในการ

อธิบายปัจจัยที่จับต้องไม่ได้เหล่านั้น แต่ไม่สามารถบอกได้อย่างชัดเจนถึงมูลค่าที่แท้จริง ทำให้กลายเป็นปัจจัยสำคัญต่อการสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันในระยะยาวขององค์กร

ในปัจจุบันที่ถือเป็นยุคของความรู้ (Knowledge Era) คนไม่ได้เป็นเพียงสินทรัพย์ที่สำคัญขององค์กรอีกต่อไป แต่ได้กลายมาเป็นทุน(Capital) ที่ช่วยเสริมสร้างให้องค์กรประสบความสำเร็จ อย่างไรก็ตามเครื่องมือทางการบัญชีและทางการเงินที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบันไม่สามารถวัดหรือจับต้องบุคลากรขององค์กรในฐานะของทุนหรือแม้กระทั่งสินทรัพย์ได้ ถ้าท่านผู้อ่านไปถามนักบัญชีว่ามองบุคลากรขององค์กรเป็นอะไร ท่านอาจจะเจอนักบัญชีบางท่านตอบว่าคนเป็นเพียงแค่ต้นทุนที่มีขาดได้เท่านั้นเอง จะเห็นได้ว่าในปัจจุบันเราขาดระบบหรือวิธีการที่เหมาะสมและเชื่อถือได้ในการวัดมูลค่าของคน

2. ตัวชี้วัดทางการเงินบอกให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีต หรือบอกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นมาแล้ว (Lagging Indicators) แต่ไม่ได้บอกให้รู้ถึงปัญหาและ โอกาสที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคต ทั้งนี้เนื่องจากข้อมูลที่ใช้ในตัวชี้วัดทางการเงินเป็นตัวเลขหรือข้อมูลที่ได้มาต่อเมื่อเหตุการณ์หรือระยะเวลาได้สิ้นสุดลง อัตราส่วนทางการเงินต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นอัตราส่วนที่แสดงสภาพคล่องขององค์กร ความสามารถในการทำกำไร หรือความสามารถในการชำระหนี้ ผู้บริหารหรือองค์กรจะรู้ต่อเมื่อปิดบัญชีในแต่ละเดือน หรือรอบปี และข้อมูลที่ผู้บริหารรู้ก็จะเป็นข้อมูลในเดือนที่แล้วหรือปีที่แล้ว ซึ่งอาจจะไม่สามารถบอกให้รู้ถึงสิ่งที่องค์กรจะต้องเผชิญในอนาคต ได้มีผู้เปรียบเทียบไว้ว่าการใช้แต่ตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียว เปรียบเสมือนการขับรถโดยมองกระจกหลังเพียงอย่างเดียว คนขับจะรู้ว่ากำลังจะไปไหนต่อเมื่อผ่านสถานที่นั้นมาแล้ว หรือถ้าขับรถชนสิ่งใดจะรู้เพียงแต่ว่าชนรถชน แต่ไม่รู้ว่าจะชนรถชนอะไร ต่อเมื่อขับผ่านไป แล้ว ในขณะที่ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ตัวชี้วัดทางการเงินจะบอกให้รู้ถึงโอกาสหรือปัญหาที่องค์กรจะต้องเผชิญในอนาคต เช่น ถ้าองค์กรมีตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นว่ารอบระยะเวลาในการให้บริการลูกค้ายาวนานขึ้นผู้บริหารสามารถที่จะทราบได้ว่าความพึงพอใจของลูกค้าจะลดน้อยลงส่งผลให้ยอดขายตกลงและนำไปสู่การลดลงของกำไร ดังนั้นจะเห็นได้ว่าตัวชี้วัดทางการเงินเป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นอดีต (Lagging Indicators) ในขณะที่ตัวชี้วัดด้านการบริหารอื่นๆ เป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงโอกาสหรือปัญหาในอนาคต (Leading Indicators)

The Balanced Scorecard ในฐานะเครื่องมือในการประเมินผลองค์กร

ปัจจุบันการประเมินองค์กรไม่สามารถใช้แต่ตัวชี้วัดทางการเงินได้เพียงอย่างเดียว ผู้บริหารต้องพิจารณามุมมองอื่นๆ ประกอบด้วย ซึ่งประเด็นนี้คือจุดเริ่มต้นหรือที่มาของ Balanced Scorecard ที่ Kaplan และ Norton พัฒนาขึ้นมาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กร ซึ่ง

เป็นพื้นฐานแรกๆ ของ Balanced Scorecard จะเห็นได้ว่าประกอบด้วยมุมมอง (Perspectives) 4 มุมมองได้แก่

1. มุมมองด้านการเงิน(Financial Perspective)
2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal process Perspective)
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

โดยภายใต้แต่ละมุมมองประกอบด้วยช่อง 4 ช่อง ได้แก่

4.1. วัตถุประสงค์ (Objective) ที่สำคัญของแต่ละมุมมอง โดยวัตถุประสงค์ในที่นี้ หมายถึงสิ่งที่องค์กรต้องการที่จะบรรลุหรืออยากจะไปให้ถึง อาทิ เช่น

4.1.1 วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านการเงิน ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของรายได้ การลดลงของต้นทุน หรือ การเพิ่มขึ้นของรายได้ด้วยวิธีการอื่นๆ เป็นต้น

4.1.2 วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ การดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ การบริการที่รวดเร็ว หรือชื่อเสียงของกิจการที่ดี

4.1.3 วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ การดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ กระบวนการส่งที่รวดเร็วตรงเวลา หรือ กระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

4.1.4 วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาได้แก่ การเพิ่มทักษะของพนักงาน การรักษาพนักงานที่มีคุณภาพวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถ การมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี เป็นต้น

4.2 ตัวชี้วัด (Measure หรือ Key performance Indicators) ซึ่งได้แก่ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือในการบอกว่าการบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ ตัวอย่างเช่น

4.2.1 ภายใต้วัตถุประสงค์ในการเพิ่มขึ้นของรายได้ของมุมมองด้านการเงิน ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นเทียบกับปีที่ผ่านมา เป็นต้น

4.2.2 ภายใต้วัตถุประสงค์ในการรักษาลูกค้าเก่าของมุมมองด้านลูกค้า ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนลูกค้าทั้งหมด หรือ จำนวนลูกค้าที่หายไป(Defection Rate) เป็นต้น

4.2.3 ภายใต้วัตถุประสงค์ในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพของมุมมองด้านกระบวนการภายใน ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต หรือ ร้อยละของสินค้าที่ผ่านการตรวจคุณภาพ เป็นต้น

4.2.3 ภายใต้วัตถุประสงค์การพัฒนาทักษะพนักงานของมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปี หรือ ระดับความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น (Competencies Level) เป็นต้น

4.3 เป้าหมาย(Target) ได้แก่ ตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดแต่ละประการ ตัวอย่าง เช่น

4.3.1 เป้าหมายของการเพิ่มขึ้นของรายได้เท่ากับร้อยละ 20 ต่อปี

4.3.2 เป้าหมายของจำนวนลูกค้าเก่าที่หายจะต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี

4.3.3 เป้าหมายของจำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิตต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี

4.3.4 เป้าหมายของจำนวนชั่วโมงในการอบรมเป็น 10 วันต่อคนต่อปี

4.4 ความคิดริเริ่มหรือสิ่งที่จะทำ(Initiatives) เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำ เป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม เบื้องต้นที่จะต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่ง Initiatives นี้ควรจะเป็นสิ่งใหม่หรือไม่เคยทำมาก่อน ซึ่งถ้าทำแล้วจะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ Initiatives นั้นยังไม่ได้ลงไปรายละเอียดถึงขั้นของแผนปฏิบัติการ (Action Plan) แต่เป็นเพียงสิ่งที่องค์กรคิดจะทำเพื่อที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย ใดก็ได้ในการคิด Initiatives นี้ไม่ใช่เป็นเพียงแค่การนำสิ่งที่ทำอยู่แล้วมาใส่เท่านั้น เนื่องจากสิ่งที่ทำอยู่แล้วนั้นถ้ามันไม่สามารถช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ ย่อมไม่ถือเป็น Strategic Initiatives

นอกเหนือจากช่อง 4 ช่องตามหลักการของ Balanced Scorecard แล้วในทางปฏิบัติจริงมักจะเพิ่มขึ้นอีกช่องหนึ่ง ได้แก่ ข้อมูลฐาน (Baseline Date) ซึ่งแสดงถึงข้อมูลในปัจจุบัน หรือข้อมูลปีฐานของตัวชี้วัดแต่ละตัว ซึ่งการหาข้อมูลในปัจจุบันจะเป็นตัวช่วยในการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัวให้มีความชัดเจนมากขึ้น ในปัจจุบันยังคงมีความเข้าใจผิดอยู่เป็นประจำว่าในการจัดทำ BSC นั้นจะต้องมีข้อมูลปัจจุบันครบทุกตัวชี้วัดถึงจะใช้ได้ ซึ่งจริงๆ แล้วไม่ใช่เลย เนื่องจากตัวชี้วัดบางตัวองค์กรอาจจะไม่เคยมีมาก่อนทำให้ไม่มีข้อมูลพื้นฐานของตัวชี้วัดนั้นๆ ดังนั้นในทางปฏิบัติจริงๆ แล้ว ถ้าตัวชี้วัดใดที่ไม่มีข้อมูลในปัจจุบันอยู่ก็ไม่ใช่ไรอย่าไปยึดติดกับข้อมูลปัจจุบันมากนัก ขอให้เริ่มทำไปก่อนแล้วสุดท้ายข้อมูลจะเริ่มเข้ามาเอง

ความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด ข้อมูลปัจจุบัน เป้าหมายและสิ่งที่จะทำ (Initiatives) ของแต่ละมุมมองจะมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกันดังนี้

ตารางที่ 2.1 ความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด ข้อมูลปัจจุบัน เป้าหมายและสิ่งที่จะทำ

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด(Measure หรือ Key performance Indicators)	ฐานข้อมูล (Baseline Data)	เป้าหมาย (Target)	สิ่งที่จะทำ (Initiatives)
มุมมองด้านการเงิน รายได้ที่เพิ่มขึ้น	รายได้ที่เพิ่มขึ้นเทียบกับปีที่ผ่านมา	5%	10%	ขยายตลาด
มุมมองด้านลูกค้า การรักษาลูกค้าเก่า	จำนวนลูกค้าที่หายไป(Defect Rate)	7%	5%	จัดทำระบบสมาชิกลูกค้า
มุมมองด้านกระบวนการภายใน การผลิตที่มีคุณภาพ (Quality production process)	อัตราของเสียจากการผลิต (Waste Rate)	10%	7%	จัดทำระบบภายในโรงงาน
มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ทักษะของพนักงาน (Increase Employee skill)	จำนวนวันในการอบรมต่อคนต่อปี	7 วัน	10 วัน	จัดอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง

จะเห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด ฐานข้อมูล เป้าหมาย และ Initiatives นั้นเป็นไปอย่างธรรมชาติมาก และสามารถที่ปรับใช้กับการดำเนินงานชีวิตประจำวันได้อย่างง่ายดาย

The Balanced Scorecard ในฐานะเครื่องมือที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

The Balanced Scorecard ได้มีการมาอย่างต่อเนื่อง จนได้พัฒนาจากเครื่องมือในการประเมินผลเพียงอย่างเดียว เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งในปัจจุบันพบว่า จุดอ่อนที่สำคัญของผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ได้อยู่ที่การวางแผน หรือการจัดทำกลยุทธ์ แต่อยู่ที่ความสามารถในการนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้น ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จนั้นจะต้องประกอบด้วยทั้งกลยุทธ์ที่ดีและความสามารถในการนำกลยุทธ์ที่ดีเพียงอย่างเดียว ย่อมไม่สามารถดำเนินงานได้ตามกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ในขณะเดียวกันถ้ามีความสามารถในการปฏิบัติแต่ขาดกลยุทธ์ที่ดี ย่อมทำให้องค์กรขาดทิศทางที่ชัดเจน และยังถ้าองค์กรขาดทั้งกลยุทธ์ที่ดีและความสามารถในการปฏิบัติที่ดีองค์กรนั้นย่อมประสบความล้มเหลวตั้งแต่ต้น ดังนั้นแนวทางสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จจึงต้องประกอบด้วยทั้งการมีกลยุทธ์ที่ดี และความสามารถในการนำกลยุทธ์นั้น ไปสู่การปฏิบัติ

	ไม่สามารถปฏิบัติได้	ปฏิบัติได้ดี
ไม่มีกลยุทธ์ที่ดี	ล้มเหลวตั้งแต่เริ่ม	ขาดทิศทางที่ชัดเจน
มีกลยุทธ์ที่ดี	ไม่สามารถดำเนินงานได้ตามกลยุทธ์ที่ตั้งไว้	ประสบความสำเร็จ

อย่างไรก็ดีพบว่าปัญหาที่องค์กรในประเทศไทยส่วนใหญ่เผชิญไม่ใช่การขาดหรือไม่มีกลยุทธ์ แต่เป็นการขาดความสามารถในการนำกลยุทธ์นั้นไปสู่การปฏิบัติที่เกิดผลที่แท้จริง ผู้บริหารของประเทศไทยส่วนใหญ่ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชนต่างมีความชำนาญในเครื่องมือและกระบวนการในการกำหนดกลยุทธ์แทบทั้งสิ้นไม่ว่าจะเป็นการวิเคราะห์ SWOT การวิเคราะห์อุตสาหกรรม คู่แข่งขัน ลูกค้า การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ในระดับต่างๆ แต่ปัญหาก็คือเมื่อได้มีการกำหนดทิศทางขององค์กรและกลยุทธ์ออกมาแล้วกลับไม่สามารถนำกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติให้เกิดผลตามที่ตั้งไว้ได้ อุปสรรคสำคัญที่ทำให้กลยุทธ์ไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้นั้นประกอบไปด้วย

1. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น ขาดการสื่อสารและถ่ายทอด ไปยังผู้บริหารระดับต่างๆ และพนักงานปัญหาก็คือถ้าบุคลากรไม่เข้าใจในวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ไม่เข้าใจว่าตนเองจะต้องทำอะไรเพื่อช่วยให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น ย่อมยากที่จะทำให้คนปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้
 2. แม้ผู้บริหารระดับต่างๆ และบุคลากรจะมีความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ แต่ถ้าผู้บริหารและบุคลากรเหล่านั้นยังขาดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติตามกลยุทธ์ ย่อมยากที่จะทำให้กลยุทธ์นั้นเกิดได้
 3. ประเด็นสุดท้าย ที่สำคัญก็คือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมักไม่ค่อยได้ใส่ใจและให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากนัก จึงทำให้กลยุทธ์ไม่ได้มีการนำไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง
- ปัจจุบันการจัดทำ BSC จึงมักต้องเริ่มต้นด้วยกระบวนการทางด้านกลยุทธ์ก่อน คือ
1. การวิเคราะห์ทางด้านกลยุทธ์ และการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อให้ได้กลยุทธ์หลักขององค์กร (Strategic themes)

2. จัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ซึ่งแผนที่ทางกลยุทธ์นี้จะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของวัตถุประสงค์ต่างๆ ภายใต้มุมมองของ BSC โดยสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์หลักขององค์กร

3. การกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย และสิ่งที่จะทำ (Initiatives) ของวัตถุประสงค์แต่ละประการ จึงจะถือว่าเสร็จสิ้นกระบวนการในการพัฒนา BSC ในระดับองค์กร (Corporate Scorecard)

ในการจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์นั้นมีคำถามที่สำคัญๆ ที่จะช่วยในการกำหนดแผนที่ทางกลยุทธ์ ได้แก่

1. อะไรคือวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร
2. จากวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดังกล่าว อะไรคือวัตถุประสงค์ทางการเงินที่สำคัญที่องค์กรจะต้องบรรลุ
3. ในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ทางการเงินดังกล่าว อะไรคือวัตถุประสงค์ทางด้านลูกค้าที่สำคัญที่องค์กรจะต้องบรรลุ
4. จากวัตถุประสงค์ที่สำคัญทางด้านลูกค้าข้างต้น อะไรคือกระบวนการภายในที่สำคัญที่องค์กรจะต้องมีความโดดเด่นเหนือกว่าคู่แข่ง
5. เพื่อให้องค์กรมีกระบวนการในการทำงานภายในที่โดดเด่นเหนือกว่าผู้อื่น อะไรคือผลลัพธ์ทางการเรียนรู้และพัฒนาที่องค์กรควรจะต้องมี

แผนที่ทางกลยุทธ์ทำให้ทุกคนในองค์กรเห็นภาพของกลยุทธ์ที่ชัดเจนขึ้น และทำให้ทุกคนในองค์กร ทราบว่าอะไรคือสิ่งที่จะต้องทำเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้ตามกลยุทธ์ที่ได้ตั้งไว้ โดยทั่วไปแล้ว แผนที่กลยุทธ์ ควรประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์สูงสุดขององค์กรคือการทำกำไรให้ได้สูงสุด
2. การที่องค์กรจะทำกำไรให้ได้สูงสุดนั้นสามารถเกิดขึ้นได้จาก
 - 2.1 การเพิ่มขึ้นของรายได้
 - 2.2 การลดลงของต้นทุนหรือการเพิ่มขึ้นของประสิทธิภาพ
3. บริษัทจะมีรายได้เพิ่มขึ้นเนื่องจาก
 - 3.1 บริษัทมีรายได้จากลูกค้าเก่าเพิ่มขึ้น
 - 3.2 บริษัทสามารถแสวงหารายได้จากลูกค้าใหม่
 - 3.3 บริษัทสามารถหารายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่
4. การที่บริษัทจะมีรายได้เพิ่มขึ้นตามข้อ 3 บริษัทจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ทางด้านลูกค้าไว้ดังนี้

- 4.1 การรักษาลูกค้าเก่า
- 4.2 การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า
- 4.3 การหาลูกค้าใหม่

5. ทางบริษัทได้พิจารณาแล้วว่ากลุ่มลูกค้าเป้าหมายของบริษัทคือใครและลูกค้ากลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับคุณค่าในด้านใดมากที่สุด ซึ่งการบรรลุถึงคุณค่า ที่ลูกค้าต้องการจะสามารถทำให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในข้อ 4 โดยคุณค่าที่ลูกค้าหลักของบริษัทนี้ต้องการประกอบด้วย

- 5.1 สินค้าที่มีคุณภาพ
- 5.2 การจัดส่งสินค้าที่รวดเร็ว ตรงเวลา
- 5.3 การให้บริการที่ดีทั้งในระหว่างและหลังการขาย
- 5.4 ความคุ้มค่าของสินค้าหรือราคาที่ไม่สูงเกินไป

6. ในการที่องค์กรจะบรรลุคุณค่าในสิ่งที่ลูกค้าต้องการในข้อ 5 องค์กรจะต้องมีการดำเนินงานภายใน ในด้านต่างๆ ดังนี้

- 6.1 กระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ
- 6.2 คุณภาพของสินค้าที่ออกจากโรงงานอยู่ในเกณฑ์ดี
- 6.3 การจัดส่งที่รวดเร็ว

6.4 การบริหารด้านวัตถุดิบที่มีประสิทธิภาพ การบรรลุวัตถุประสงค์ในข้อ 6 จะช่วยให้องค์กรเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ตามวัตถุประสงค์ในข้อ 2 ด้วย

เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ข้างต้นทั้งหมดองค์กรจะต้องมั่นใจว่า

- 1. พนักงานมีทักษะและความสามารถที่เพียงพอ
- 2. โครงสร้างและวัฒนธรรมในการทำงานที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน

องค์กรมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะช่วยให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

จะเห็นได้ว่าถ้าองค์กรได้มีการจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์แล้ว แผนที่ทางกลยุทธ์จะช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานมีความเข้าใจที่ชัดเจนในเรื่องกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น ทำให้ทุกคนภายในองค์กรรู้ว่าอะไรคือสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร รวมทั้งรู้ว่าสิ่งที่ตนเองทำนั้น ได้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรและช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างไร ซึ่งจะทำให้การประเมินผลองค์กรมีความชัดเจนขึ้น และสามารถมุ่งเน้นที่จะประเมินในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

หลังจากที่องค์กรได้จัดทำแผนที่กลยุทธ์แล้วจะต้องขยายความของวัตถุประสงค์ตามแผนที่ทางกลยุทธ์ออกไป เพื่อสร้างตัวชี้วัด ข้อมูล เป้าหมาย และสิ่งที่จะทำตามแนวคิดเบื้องต้นของ BSC

ตารางที่ 2.2 แผนที่กลยุทธ์สู่ตัวชี้วัด เป้าหมายและ Initiatives

Strategy Map	วัตถุประสงค์ (Objectives)	ตัวชี้วัด (KPI)	ข้อมูล ปัจจุบัน	เป้าหมาย (Target)	กิจกรรม
	รายได้จากลูกค้าใหม่เพิ่ม	รายได้จากลูกค้าใหม่/รายได้ทั้งหมด	10%	15%	- ออก Promotion ใหม่ - เพิ่มบริการที่หลากหลาย
	การหาลูกค้าใหม่	จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น ยอดขายต่อลูกค้า 1 ราย	2,000 ราย 100,000 บาท	2,500 ราย 150,000 บาท	
	การบริการที่ดี	อัตราร้องเรียนจากลูกค้า ความรวดเร็วในการให้บริการ	ไม่เกิน 20% ไม่เกิน 1 ชั่วโมง	ไม่เกิน 15% ไม่เกิน 50 นาที	- นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ - จัดทำระบบฐานข้อมูล
	การจัดส่งที่รวดเร็ว	ร้อยละของการส่งของที่ไม่ตรงเวลา	ไม่เกิน 20%	ไม่เกิน 15%	นำระบบ Bar-code มาใช้
	การพัฒนาทักษะของพนักงาน	จำนวนวันในการอบรมต่อปี อัตราการเข้าออก	7 วัน 15%	10 วัน 10%	- จัดอบรมอย่างต่อเนื่อง - จัดกิจกรรมพนักงานสัมพันธ์
	การเพิ่มขั้นของรายได้				
	รายได้จากลูกค้าใหม่เพิ่ม				

BSC ไม่ใช่เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลเท่านั้น แต่ยังเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติโดยเน้นเครื่องมือที่ช่วยในการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กรและเป็นเครื่องมือในการเชื่อมโยงระหว่าง วิสัยทัศน์ กับแผนปฏิบัติการขององค์กร ก่อให้เกิดความเป็นหนึ่งเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่สำคัญสำหรับองค์กร ดังคำนิยามต่างๆ ของ BSC ที่ Kaplan กับ Norton ได้ให้ไว้ได้แก่

1. BSC ไม่ใช่เป็นเพียงแค่การรวบรวมตัวชี้วัดไว้ภายใต้แต่ละมุมมอง แต่เป็นเครื่องมือที่สามารถบอกเล่าเรื่องราวของกลยุทธ์ขององค์กร

2. BSC เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

การแปลงกลยุทธ์ไปสู่ The Balanced Scorecard

กลยุทธ์ คืออะไร

กลยุทธ์ คือ วิธีการหรือแนวทางที่องค์กรจะนำเสนอคุณค่า (Value) ให้กับลูกค้า เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ (ซึ่งอาจจะเป็นกำไรหรือวิสัยทัศน์) ในการพิจารณากลยุทธ์ของบริษัทเอกชนนั้น สามารถเริ่มต้นจากคำถามง่ายๆ ต่อไปนี้

1. ลูกค้าหรือตลาดในกลุ่มไหนที่องค์กรธุรกิจจะเข้าไปแข่งขันด้วย

2. อะไรคือคุณค่าหรือความต้องการที่ลูกค้าเป้าหมายของเราต้องการ

3. องค์กรจะนำเสนอคุณค่านั้นในลักษณะอย่างไร และจะสร้างความแตกต่างในสายตาของลูกค้าได้อย่างไร

สำหรับหน่วยงานราชการนั้นกลยุทธ์ของหน่วยราชการแต่ละแห่งก็จะต้องครอบคลุมประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. จากวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ใครคือลูกค้าหลักของหน่วยงาน

2. อะไรคือสิ่งที่ลูกค้าหลักของเราต้องการจากเรา หรืออีกนัยหนึ่งก็คืออะไรคือคุณค่าที่เรานำเสนอให้กับลูกค้าของเรา

3. อะไรคือกิจกรรมหรือสิ่งที่เราทำเพื่อให้สามารถนำเสนอคุณค่าตามที่ลูกค้าต้องการ

4. ทำอย่างไรเราถึงจะสามารถพัฒนาและปรับปรุงคุณค่าที่เรานำเสนอให้กับลูกค้าหรือภายใต้ขอบเขตหน้าที่ของหน่วยราชการ เราสามารถที่จะนำเสนอบริการในรูปแบบใหม่ให้กับลูกค้าได้หรือไม่

องค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์

ในการบริหารเชิงกลยุทธ์หรือการนำเอากลยุทธ์มาใช้ในองค์กรนั้นคือว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1. การวิเคราะห์ (Strategic Analysis)

2. การจัดทำ (Strategic Formulation)

3. การปฏิบัติ (Strategic Implementation)

สำหรับ BSC นั้นถือว่าเป็นเครื่องมือในองค์ประกอบสุดท้ายคือเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ แต่ไม่ใช่เครื่องมือในการวิเคราะห์และจัดทำกลยุทธ์ สำหรับเครื่องมือในการวิเคราะห์กลยุทธ์ ที่ค่อนข้างเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายได้แก่

1. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด หรือที่นิยมเรียกกันว่า SWOT Analysis การจัดทำกลยุทธ์

2. การวิเคราะห์ปัจจัย 5 ประการที่มีผลต่ออุตสาหกรรม หรือ 5-Forces Analysis
3. การวิเคราะห์วงจรชีวิตอุตสาหกรรม หรือ Industry Lifecycle
4. การวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จของอุตสาหกรรม หรือ Key Success Factors
5. การวิเคราะห์ลูกโซ่แห่งคุณค่า หรือ Value Chain Analysis
6. การวิเคราะห์คุณค่าหรือความต้องการของลูกค้า (Customer Analysis)
7. การวิเคราะห์คู่แข่ง (Competitor Analysis)

ภายหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์กลยุทธ์แล้ว องค์กรจะต้องมีการกำหนดหรือจัดทำกลยุทธ์ (Strategic Formulation) ซึ่งในอดีตนั้นเรามักจะรู้กันว่ากลยุทธ์มีอยู่ 3 ระดับได้แก่

1. ระดับองค์กร (Corporate Strategy)
2. ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และ
3. ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) แต่เนื่องจากวิวัฒนาการในแนวคิดในด้านกลยุทธ์ ทำให้ในปัจจุบันนักวิชาการด้านกลยุทธ์ได้มองว่ากลยุทธ์ควรมีแค่ 2 ระดับเท่านั้น คือ ระดับองค์กรและระดับธุรกิจ ส่วนกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการนั้นไม่เข้าข่ายของความเป็นกลยุทธ์ เนื่องจากไม่ได้ก่อให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน และมีแนวโน้มที่จะเป็นแผนปฏิบัติการ (Action plan) มากกว่ากลยุทธ์

การจัดทำกลยุทธ์

กลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับธุรกิจนั้นมีความแตกต่างที่ชัดเจน โดยกลยุทธ์ระดับองค์กรจะบอกให้รู้ถึงแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานขององค์กรว่าต้องการมุ่งเน้นที่จะขยายตัวหรือไม่ และถ้าต้องการที่จะขยายตัวจะขยายตัวในธุรกิจใด (Where to Compete) ภายหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์แล้ว ผู้บริหารสามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรได้โดยการตอบคำถามง่ายๆ ไม่กี่คำถามดังนี้

1. องค์กรต้องการที่จะขยายตัว (Growth) คงตัว (Stable) หรือ หดตัว (Retrench) ส่วนใหญ่แล้วคำตอบที่มักจะได้รับจะหนีไม่พ้นการขยายตัวหรือ ผสมผสานระหว่างการขยายตัวและหดตัว (Combination)
2. ถ้าองค์กรต้องการที่จะขยายตัว องค์กรจะขยายตัวด้วยวิธีไหน?

2.1 ขยายตัวจากภายในองค์กร (Internal Growth) เช่น การขยายสาขา การเพิ่มสินค้าใหม่ หรือการหาลูกค้าใหม่ โดยการขยายตัวเหล่านี้จะเกิดขึ้นจากการดำเนินการด้วยตนเอง

2.2 ขยายตัวจากภายนอกองค์กร โดยอาจจะเกิดขึ้นจากการเข้าไปรวมกิจการกับองค์กรอื่น หรือการเข้าไปเป็นพันธมิตรร่วมกับองค์กรอื่น

3. ถ้าองค์กรต้องการที่จะขยายตัว องค์กรจะขยายตัวอย่างไร?
 - 3.1 ขยายตัวโดยใช้สินค้าและบริการที่เดิมที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบัน
 - 3.2 ขยายตัวโดยสินค้าและบริการใหม่ๆ
4. ถ้าองค์กรต้องการที่จะขยายตัว องค์กรจะขยายตัวไปในธุรกิจไหน?
 - 4.1 ขยายตัวในธุรกิจเดิม
 - 4.2 ขยายตัวในธุรกิจใหม่ที่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม
 - 4.3 ขยายตัวในธุรกิจใหม่ที่ไม่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม
5. การเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์และ Balanced Scorecard
 - 5.1 การเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์และ Balanced Scorecard ด้วยแนวทางอื่นๆ
 - 5.2 การแปลงจากการวิเคราะห์ SWOT สู่ Balanced Scorecard

แนวคิดระบบวัดผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC)

ความเป็นมา

ระบบวัดผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ถูกพัฒนาขึ้น โดย Robert S. Kaplan อาจารย์ด้านบัญชีแห่ง Harvard Business School และ David P. Norton ประธานบริษัท Renaissance Strategy Group ประเทศสหรัฐอเมริกาในปี ค.ศ. 1990 เพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ในปัจจุบัน ที่ส่งผลให้รูปแบบการบริหารต้องปรับตัวเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากการที่องค์กรจะอยู่รอดและประสบความสำเร็จในยุคการแข่งขันทางข้อมูลข่าวสาร การวัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงิน หรือแม้แต่การยึดติดกับการวัดผลเพียงด้านใดด้านหนึ่งนั้น ไม่เพียงพอเพราะไม่มีตัววัดผลใดเพียงลำพัง ที่จะแสดงถึงผลการดำเนินงานทางธุรกิจได้อย่างครอบคลุมผู้บริหารต้องทราบผลการปฏิบัติงานทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน จึงเกิดการค้นคว้าหาแนวคิดใหม่ที่จะเป็นระบบการวัดผลที่มีประสิทธิภาพและมีความสมบูรณ์มากกว่าระบบวัดผลแบบเดิม โดยบุคคลทั้งสองได้ร่วมกันศึกษาเรื่อง “การวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรในอนาคต” ผลจากการศึกษาได้พัฒนาเครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงานใหม่ และร่วมกันให้ชื่อว่าแนวคิดระบบวัดผลดุลยภาพ(Balanced Scorecard) ตามลักษณะของตัววัดผลการปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้น ซึ่งประกอบด้วยมุมมองการวัด 4 มุมมอง พร้อมกับการสื่อสารถึงการถ่วงดุลระหว่างวัตถุประสงค์ในระยะสั้นและระยะยาว และถ่วงดุลระหว่างตัววัดทางการเงินกับตัววัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน

ต่อมารายงานการศึกษาดังกล่าวได้ถูกตีพิมพ์ในวารสาร Harvard Business Review ใน ปี ค.ศ.1992 เรื่อง “The Balanced Scorecard : Measures that Drive Performance” ซึ่งเป็นการอธิบาย

หลักการ และแนวคิดทฤษฎีของระบบวัดผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard) จนกระทั่งปี ค.ศ.1993 มีบทความที่รายงานเกี่ยวกับการศึกษาเรื่อง “Putting the Balanced Scorecard to work” ในวารสารเดียวกัน โดย Robert S. Kaplan และ David P. Norton เป็นการรายงานผลการนำแนวคิดระบบวัดผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ไปประยุกต์ใช้ และในปี ค.ศ. 1996 ได้มีการตีพิมพ์รวมเล่มโดยใช้ชื่อว่า “Using the Balanced Scorecard a Strategic Management System” กล่าวถึง การดำเนินการพัฒนาซึ่งพบว่า แนวคิดระบบวัดผลดุลยภาพ(Balanced Scorecard) ไม่ได้เป็นเฉพาะตัววัดผลการปฏิบัติงานเท่านั้น แต่ยังคงสอดคล้องกับการบริหารกลยุทธ์สำหรับการบริหารจัดการอีกด้วย หลังจากนั้นมาแนวคิดเรื่องระบบวัดผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ได้เป็นที่นิยมและใช้กันแพร่หลายในองค์กรต่างๆ ทั่วโลก และวารสาร Harvard Business Review ได้ยกย่องให้เป็นหนึ่งในเครื่องมือด้านการจัดการที่มีผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจมากที่สุดในรอบ 75 ปี (พสุ เดชะรินทร์, 2545)

ระบบวัดผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard) เดิมเป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กร และนำเสนอข้อมูลเพื่อรายงานผู้บริหาร ต่อมาพัฒนาเป็นเครื่องมือซึ่งช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน ที่จะช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Kaplan & Norton, 2000) ทำให้องค์กรมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากขึ้น ผู้บริหารระดับสูงสามารถมองเห็นภาพรวมของธุรกิจได้อย่างชัดเจนและรวดเร็ว (พสุ เดชะรินทร์, 2546)

ในประเทศไทยมีการนำแนวคิดระบบวัดผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard) มาประยุกต์ใช้ โดยเริ่มจากวงการธุรกิจ ต่อมานิยมใช้ในหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน แม้แต่ในองค์กรสุขภาพผลจากการตื่นตัวในเรื่องของการพัฒนาคุณภาพบริการ เพื่อเตรียมตัวเข้าสู่การประเมินและรับรองคุณภาพ รวมทั้งการบริหารงานและงบประมาณแนวใหม่ที่มุ่งเน้นผลงาน ทำให้หลายโรงพยาบาลสนใจนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ด้วยเช่นกัน ซึ่งขณะนี้กำลังอยู่ระหว่างดำเนินการ

ความหมายของระบบวัดผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard)

ได้มีนักวิชาการและนักบริหารพยายามให้ความหมายของคำว่า Balanced Scorecard โดยหากจะแปลตรงตัว คำว่า “Balanced” แปลว่า “สมดุล” ส่วน “Scorecard” แปลว่า “บัตรจดแต้ม” เมื่อนำมารวมกันแปลว่า “บัตรจดแต้มที่สมดุล” (พรสรัญ รุ่งเจริญกิจกุล, 2545) ซึ่งน่าจะเกี่ยวข้องกับแนวคิดในหลายๆ ด้านเพื่อให้เกิดสมดุล แต่คำเหล่านี้ยังไม่กระจ่างชัด จึงได้มีการพยายามให้คำจำกัดความหรือเรียกชื่อใหม่ เช่น การประเมินผลองค์กรรวมแบบสมดุลหรือดัชนีวัดผลสำเร็จของธุรกิจ (คณัย เทียนพูน, 2545) หรือ ระบบวัดผลการปฏิบัติงานดุลยภาพ (สุจิตรา วัชรจิตติภณ, 2544) แต่ส่วนใหญ่มักใช้เป็นคำทับศัพท์ว่า Balanced Scorecard หรือใช้คำย่อว่า BSC

ระบบวัดผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ตามแนวคิดของแคปแลนและนอร์ตัน (1996) ได้กล่าวว่าเป็นหนทางที่จะชี้แนะและประเมินองค์การในยุคของข้อมูลข่าวสาร ประกอบด้วย การวัดใน 4 ด้าน คือ 1) ด้านการเงิน 2) ด้านลูกค้า 3) ด้านกระบวนการภายใน และ 4) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยวัตถุประสงค์และการวัดได้มาจากวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์การ นอกจากนี้ ได้มีผู้ที่ศึกษาแนวคิดระบบวัดผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ของแคปแลน และนอร์ตัน ได้ให้ความเห็นเพื่อเติมดังนี้

พสุ เดชะรินทร์ (2544) กล่าวว่า ระบบวัดผลดุลยภาพ(Balanced Scorecard) เป็นมากกว่าเครื่องมือที่ใช้ในการวัด และประเมินผล กล่าวคือเป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือประเมินผล ที่จะช่วยให้้องค์การเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ

दनัย เทียนพุด (2545) กล่าวว่า ระบบวัดผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard) เป็นเครื่องมือที่เชื่อมโยงสิ่งที่เป็นวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์การ ลงไปสู่ระดับล่างโดยมองใน 2 มิติที่สมดุลกัน คือมิติด้านการเงิน (Finacial Perspective) ซึ่งเป็นการวัดในสิ่งที่มีมากกว่าการวัดในอดีต กับมิติที่ไม่ใช่ด้านการเงิน (Non-Finacial Perspective) ซึ่งประกอบด้วย การวัดด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโต

สุจิตรา วัชรจิตติภณท์ (2544) กล่าวว่า ระบบวัดผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard) มุ่งเน้นการวัดผลการปฏิบัติงานทั้งที่วัดได้เป็นตัวเลขทางการเงิน และที่ไม่เป็นทางการเงินเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์การ ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเท่าเทียมกันหรืออีกในหนึ่ง คือ มีความสมดุลกัน โดยสมควรที่จะมีการดำเนินการตอบสนอง ให้บรรลุต่อวัตถุประสงค์หลักใน 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านการพัฒนาองค์การ และด้านผลลัพธ์ของความเป็นเลิศ

สิทธิศักดิ์ พงษ์บัณฑิตกุล (2546) ให้ความเห็นว่า ระบบวัดผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard) เป็นระบบการจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานแบบสมดุลรูปแบบหนึ่งประกอบด้วย มุมมองด้านต่างๆ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้

นอกจากนี้ยังมีผู้เชี่ยวชาญในด้านการบริหารจัดการอีกหลายท่านที่กล่าวถึงการนำเอา ระบบวัดผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard) มาเป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์การและการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อความสำเร็จขององค์การ (วรศักดิ์ ทูมมานนท์, 2544; นพพร จุณณะปิยะ, 2545; พรสวรรค์ รุ่งเจริญกิจกุล, 2545 และกฤษณา สุวรรณภักดี, 2544)

โดยสรุประบบวัดผลดุลยภาพ(Balanced Scorecard) เป็นเครื่องมือทางด้านจัดการที่ จะช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดและประเมินที่จะช่วยให้้องค์การเกิดความ

สอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่เป็นความสำเร็จขององค์กร ซึ่งแตกต่างกันตามวัตถุประสงค์ขึ้นอยู่กับผู้บริหารองค์กรว่าจะนำไปใช้ในรูปแบบใด

ความสำคัญของระบบวัดผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard)

ระบบวัดผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard) เป็นแนวคิดในการบริหารเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นระบบการบริหารแนวใหม่ เนื่องจากการศึกษาการดำเนินงานของบริษัทต่างๆ ในเรื่องบริหารเชิงกลยุทธ์ (Niven, 2002) พบว่า

1. มีเพียงร้อยละ 10 ของบริษัทที่ทำการวางแผนกลยุทธ์และนำสู่การปฏิบัติจริง
2. มีเพียงร้อยละ 5 ของพนักงานที่ทราบและเข้าใจกลยุทธ์หลักขององค์กร
3. มีเพียงร้อยละ 25 ของผู้จัดการเท่านั้นที่ได้โบนัสตามผลงาน
4. ผู้บริหารมากกว่าร้อยละ 85 ที่ใช้เวลาพูดคุย ปรึกษาเรื่องกลยุทธ์ขององค์กรน้อยกว่า 1 ชั่วโมงต่อเดือน

5. มีเพียงร้อยละ 40 ของบริษัทที่จัดสรรงบประมาณตามกลยุทธ์ที่กำหนด

จากการศึกษาดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าการบริหารกลยุทธ์เป็นปัญหาที่สำคัญและยังขาดประสิทธิภาพในการดำเนินการ นอกจากนี้ระบบการบริหารจัดการแบบมุ่งผลงานที่ดีจะต้องมีความสมดุลกล่าวคือ

1. สมดุลระหว่างการวัดผลงานด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงิน

การที่บริษัทประสบผลสำเร็จด้านการเงินแต่เพียงอย่างเดียวในวันนี้ ไม่ได้เป็นหลักประกันว่าบริษัทจะสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน ระบบการจัดการแบบมุ่งผลงานที่ดีจึงสมควรมีความสมดุลระหว่างผลงานด้านการเงิน และผลงานด้านอื่นๆ เช่น ลูกค้า คุณภาพของกระบวนการผลิตภาพ ความรู้ความชำนาญของบุคลากร การศึกษาวิจัยและนวัตกรรมใหม่ๆ เป็นต้น

2. สมดุลระหว่างอดีต ปัจจุบัน และอนาคต

ระบบการจัดการแบบมุ่งผลงานที่ดีจะต้องมีองค์ประกอบของการวัดผลที่มีสมดุลระหว่าง อดีต ได้แก่ ตัวชี้วัดทางการเงิน ซึ่งเป็นผลลัพธ์สุดท้ายขององค์กร ปัจจุบัน ได้แก่ ตัวชี้วัดที่แสดงผลงานของกระบวนการในการให้บริการ ตลอดจนความพึงพอใจของลูกค้า และอนาคต ซึ่ง ได้แก่ ตัวชี้วัดที่แสดงการเรียนรู้ การวิจัยและพัฒนา หรือนวัตกรรมใหม่ๆ ขององค์กร ซึ่งจะออกดอกออกผลในอนาคต

3. สมดุลระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกและภายใน

ระบบการจัดการแบบมุ่งผลงานที่ดีควรคำนึงถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ทั้งภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า ผู้ถือหุ้น หรือชุมชน และภายใน

องค์การ ได้แก่ พนักงาน หรือบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ไม่ควรให้ความสำคัญกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งมากเกินไป

4. สมดุลระหว่างทรัพย์สินที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้

ระบบการจัดการแบบมุ่งผลงานที่ดีควรมีสมาดุลระหว่างการวัดผลที่แสดงให้เห็นทรัพย์สินที่จับต้องได้ เช่น ด้านการเงิน ทรัพย์สินถาวร และทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้เช่นทุนด้านทรัพยากรบุคคล ด้านทรัพย์สินทางปัญญาหรือนวัตกรรม

ด้วยเหตุนี้จากความจำเป็นดังกล่าวจึงเกิดเครื่องมือทางการบริหารใหม่ขึ้นมาคือระบบวัดผลดุลยภาพ(Balanced Scorecard) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์การ โดยจะมุ่งเน้นตัวชี้วัดในการดำเนินการเป็นเครื่องมือที่เชื่อมโยงกลยุทธ์และช่วยแปลงกลยุทธ์ที่ได้จัดทำขึ้น ตามวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ขององค์การ ถ่ายทอดไปสู่หน่วยงานต่างๆ ทำให้ทุกหน่วยงานตั้งเป้าหมายของการปฏิบัติงาน โดยมีจุดศูนย์กลางที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์การ นอกจากนี้ยังทำให้เห็นข้อมูลที่ครอบคลุมการประเมินผลใน 4 มุมมอง (Perspective) คือมุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ซึ่งแม้ว่าจะมีข้อจำกัดแต่คงเป็นมุมมองที่สำคัญยิ่ง เนื่องจากสามารถบอกผลงานและสภาพทางการเงิน รวมทั้งสะท้อนความคาดหวังของผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของ มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) การที่องค์การจะประสบความสำเร็จทางการเงิน จะต้องมียุทธศาสตร์จากลูกค้า เช่น ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ลูกค้ามาใช้บริการเพิ่มขึ้น ลูกค้ารู้สึกประทับใจและกล่าวถึงองค์การในทางที่ดี มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) การที่ลูกค้าจะเกิดความพึงพอใจและกล่าวถึงองค์การในทางที่ดี มาจากการที่เราสามารถสร้างผลงานด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต กระบวนการให้บริการ หรือแม้แต่กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญๆ ได้ อย่างเป็นเลิศ ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการให้บริการ กระบวนการบริหารทรัพยากร กระบวนการส่งมอบบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการในหน่วยงานที่ถือเป็นกลยุทธ์สำคัญซึ่งเป็นจุดแข็งที่ใหญ่อันจะนำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้า และสุดท้ายคือมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) การที่องค์การจะสามารถสร้างผลงานด้านกระบวนการผลิตหรือให้บริการที่เป็นเลิศต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ ทักษะประสบการณ์ มีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ มุมมองนี้จึงเป็นรากฐานแห่งความสำเร็จระยะยาวและยั่งยืนขององค์การ (สิทธิศักดิ์ พฤษชัยพิบูล, 2546)

จากที่กล่าวมาจะเห็นความแตกต่างจากการประเมินผลองค์การในอดีตซึ่งเป็นยุคอุตสาหกรรม (Industrial Age) ที่สามารถใช้มุมมองทางการเงิน เช่นผลกำไรเป็นตัวกำหนดความสำเร็จขององค์การก็ถือว่าเพียงพอ แต่การวัดผลที่เป็นตัวเงินเป็นการบ่งบอกถึงความสำเร็จ

ขององค์กรในอดีตเท่านั้น ไม่สามารถมองเห็นได้ว่าในปัจจุบันและอนาคตองค์กรจะเป็นอย่างไร แคมเบลและนอร์ตัน (Kaplan & Norton, 1996) จึงได้เสนอรูปแบบการประเมินองค์กรแบบใหม่ คือระบบวัดและประเมินผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ที่จะช่วยให้องค์กรสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างครอบคลุมและสมดุล โดยทำให้สามารถมองเห็นความสำเร็จในอดีตจากมุมมองด้านการเงิน ทราบถึงปัจจุบันว่าองค์กรเป็นอย่างไรจากมุมมองด้านลูกค้า และมุมมองด้านกระบวนการภายใน และสามารถประเมินองค์กรในอนาคตได้โดยอาศัยมุมมองด้านองค์กรในอนาคตได้โดยอาศัยมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ทำให้สามารถมองเห็นทิศทางการดำเนินงานและหาแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น นักบริหารรุ่นใหม่ทั้งภาครัฐและเอกชนจึงให้ความสนใจ และเริ่มนำแนวคิดนี้มาใช้ ซึ่งแตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งนี้รวมทั้งในองค์กรสุขภาพด้วย

แนวคิดพื้นฐานของระบบวัดผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard)

ระบบวัดผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ตามแนวคิดของ Kaplan และ Norton (1996) ที่ได้รับการพัฒนาขึ้นประกอบด้วยมุมมอง (Perspective) 4 มุมมองได้แก่

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)
2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal process Perspective)
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

โครงสร้างแนวคิด Balanced Scorecard

โดยภายใต้แต่ละมุมมองประกอบด้วยส่วนสำคัญ 4 ส่วน ได้แก่

1. วัตถุประสงค์ (Object) ที่สำคัญของแต่ละมุมมอง ตามแนวคิดระบบวัดผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard) คือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุ
2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) ได้แก่ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ ตามเกณฑ์ของ Kaplan and Norton ควรประกอบด้วยตัวชี้วัดระหว่าง 20-25 ตัว เพื่อให้องค์กรได้มุ่งเน้นในการประเมินเฉพาะที่สำคัญเท่านั้น และมักประกอบด้วยตัวชี้วัดภายใต้มุมมองด้านการเงิน ร้อยละ 22 ภายใต้มุมมองด้านลูกค้า ร้อยละ 22 ภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายในองค์กร ร้อยละ 34 และภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ร้อยละ 22 ซึ่งจะพบว่าภายใต้ระบบวัดผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ขององค์กรส่วนใหญ่ควรประกอบด้วยตัวชี้วัดอื่นที่ไม่ใช่ตัวชี้วัดการเงินประมาณ ร้อยละ 80 ของจำนวนตัวชี้วัดทั้งหมด (พสุ เศษรินทร์, 2545)

3. เป้าหมาย (Target) ได้แก่ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุผลสำเร็จของตัวชี้วัดแต่ละตัว

4. แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นตอนนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำเป็นเพียงแผนงาน โครงการหรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

จากแผนภูมิ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์เป็นศูนย์กลางของมุมมองทั้ง 4 ด้านแสดงให้เห็นว่าในการจัดทำระบบวัดผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard) วัดดูประสงค์ภายใต้แต่ละมุมมองจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการที่องค์กรจะทราบได้ว่าสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กร สิ่งนั้นจะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร

จะเห็นว่ามุมมองทั้ง 4 ได้ถูกกำหนดขึ้นมาโดยอาศัยปรัชญาในการดำเนินธุรกิจต่างๆ ไป และมุมมองทั้ง 4 ยังมีความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงเหตุและผล เป็นคุณลักษณะสำคัญที่ทำให้ระบบวัดผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard) มีความแตกต่างจากเครื่องมือในการประเมินต่างๆ ไป

องค์ประกอบมุมมองของระบบวัดผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard)

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

เป้าหมายทางการเงินแสดงถึงจุดประสงค์ระยะยาวขององค์กร ภายใต้มุมมองนี้ผู้บริหารไม่เพียงแต่ประเมินผลงานที่เกิดขึ้นแล้วแต่ยังคำนึงถึงตัวแปรที่สำคัญในการขับเคลื่อนเป้าหมายในระยะยาว (พรสรัญ รุ่งเจริญกิจ, 2545) การวัดผลการดำเนินงานผ่านมุมมองทางการเงินเป็นการวัดภาพรวมขององค์กร กล่าวคือเป็นการวัดว่ากลยุทธ์การดำเนินงานและการบริหารมีส่วนช่วยในการปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้นอย่างไร โดยมุ่งประเด็นไปยังความสามารถในการทำกำไร แม้ว่ามุมมองด้านการเงินจะมีข้อจำกัดในปัจจุบัน แต่ยังเป็นมุมมองที่สำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรธุรกิจที่มุ่งแสวงหากำไร เนื่องจากมุมมองด้านการเงินจะเป็นตัวบอกว่ากลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น และนำไปใช้ปฏิบัติก่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กรหรือไม่ (พสุ เดชะรินทร์, 2545 ภายใต้มุมมองด้านการเงินมักประกอบด้วยกลยุทธ์ที่สำคัญ 3 ประการ (Kaplan and Norton, 1996) คือ

1. การเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth And Mix) จากการขยายสินค้า หรือการเสนอบริการให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าใหม่ และการบริการที่เสนอคุณค่าที่เพิ่มสูงขึ้น ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ได้แก่ รายได้ต่อสินค้าและบริการใหม่ต่อรายได้ทั้งหมด หรือกำไรสุทธิจากสินค้าและบริการใหม่ ร้อยละการเพิ่มของรายได้ต่อลูกค้าจำนวนผู้รับบริการ เป็นต้น

2. การลดลงของต้นทุน หรือการเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ โดยการปรับราคาสินค้าและบริการใหม่ การลดต้นทุนทั้งทางตรงและทางอ้อมให้ต่ำลง การใช้ทรัพยากรพื้นฐานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน ตัวชี้วัดที่สำคัญได้แก่ อัตราการลดลงของต้นทุนกิจกรรม รายได้ของพนักงาน เป็นต้น

3. การใช้ทรัพย์สินให้เป็นประโยชน์มากขึ้น หรือกลยุทธ์ทางต้นทุน โดยการลดระดับเงินทุนที่ต้องการใช้ลง และหันมาใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ถาวรให้มากขึ้น ตัวชี้วัดที่สำคัญได้แก่ ค่าตอบแทนทั้งหมด เป็นต้น

ในการที่จะทราบว่าวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเงินเป็นอย่างไร องค์กรจะกำหนดกลยุทธ์ให้ชัดเจนว่าจะไปทิศทางใด มุมมองด้านการเงินจะสามารถตอบสนองต่อกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

เดิมองค์กรส่วนใหญ่มุ่งเน้นที่กระบวนการความสามารถในการผลิตสินค้า โดยไม่คำนึงถึงความต้องการของลูกค้า แต่ปัจจุบันในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันมากขึ้น กลยุทธ์ขององค์กรจึงต้องมุ่งความสนใจไปที่ลูกค้าเป็นหลัก โดยพัฒนาบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้รับประโยชน์สูงสุด ดังนั้นปัจจัยสำคัญในการกำหนดความสำเร็จในอนาคตขององค์กรคือความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป โดยความต้องการของลูกค้าสามารถจำแนกได้เป็น 4 ประการสำคัญ คือ

1. ตัวสินค้าและบริการที่ลูกค้าต้องการ
2. เวลาที่ได้รับบริการ
3. คุณภาพบริการ
4. ต้นทุน ราคา หรือบริการที่เหมาะสม

ภายใต้มุมมองลูกค้าจะประกอบด้วยวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญ 5 ประการได้แก่

1. ส่วนแบ่งการตลาด ตัวชี้วัดที่สำคัญ คือ ส่วนแบ่งการตลาดเมื่อเทียบกับคู่แข่ง
2. การรักษาลูกค้าเก่า เป็นการวัดความสามารถในการรักษารฐานลูกค้าเดิมขององค์กร ซึ่งปัจจุบันถือเป็นสิ่งสำคัญ ตัวชี้วัดที่สำคัญได้แก่ จำนวนลูกค้าที่สูญหายไปในแต่ละปีต่อจำนวนลูกค้าทั้งหมด หรือรายได้ลูกค้าเก่าต่อรายได้ทั้งหมด เป็นต้น

3. การเพิ่มลูกค้าใหม่ เป็นการวัดความสามารถขององค์กรในการแสวงหาลูกค้าใหม่ ตัวชี้วัดที่สำคัญได้แก่ จำนวนลูกค้าใหม่ต่อลูกค้าทั้งหมดหรือจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น รายได้ลูกค้าใหม่ต่อรายได้ทั้งหมด

4. ความพึงพอใจของลูกค้า เป็นการวัดความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อบริการ ในปัจจุบันนี้ทุกองค์การให้ความสำคัญกับการสำรวจ ความพึงพอใจของลูกค้าทั้งนี้มีการพบว่าลูกค้าที่มีความพึงพอใจ 1 คนจะบอกต่อไปยังลูกค้าอีก 10 คนถึงประสบการณ์ที่ดีของตนเอง ตัวชี้วัดที่สำคัญคือความพึงพอใจของลูกค้า จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้า

5. กำไรต่อลูกค้า การที่เราจะทราบกำไรเราต้องทราบรายได้และต้นทุนต่อลูกค้า 1 รายก่อน โดยการจัดทำต้นทุนตามกิจกรรมในระบบ ตัวชี้วัดที่สำคัญได้แก่ กำไรต่อลูกค้า 1 ราย

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal process Perspective)

เป็นการสร้างและปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ซึ่งความท้าทายขององค์การที่ไม่หวังผลกำไรคือ การพยายามสร้างกระบวนการที่เป็นเลิศเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ลูกค้าหรือชุมชนคาดหวัง ในขณะที่เดียวกันต้องควบคุมกระบวนการให้มีประสิทธิผล และประสิทธิภาพสูงสุดภายใต้งบประมาณที่จำกัด ภาพได้มุมมองนี้จะต้องพิจารณาว่าอะไรคือกระบวนการที่สำคัญภายในองค์กรที่จะช่วยนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ โดยสามารถนำแนวคิดสายโซ่แห่งคุณค่าของ (พสุ เศษะรินทร์, 2545) ที่ระบุว่าการประกอบไปด้วยกิจกรรมหลัก 5 กิจกรรม ได้แก่

1. การจัดหา การควบคุมวัตถุดิบ และการบริหารคลังสินค้า
2. การผลิตสินค้าสำเร็จรูป การแปรรูปสินค้า การบรรจุ การดูแลเครื่องจักร เป็นต้น
3. กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรวบรวมจัดจำหน่าย และบริการไปยัง

ผู้บริโภค

4. กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจให้ลูกค้า ซื้อสินค้าหรือบริการ เช่น การโฆษณา การจัดรายการส่งเสริมการขาย การเลือกสรรช่องทางจำหน่าย
5. บริการที่เพิ่มคุณค่าหรือบำรุงรักษาสินค้า รวมทั้งให้บริการหลังการขาย เช่น การติดตั้ง การซ่อมบำรุง การอบรมการใช้สินค้า

สำหรับกิจกรรมเสริมหรือกิจกรรมสนับสนุนสามารถแบ่งออกเป็น กิจกรรม หรือหน้าที่ในการจัดหาหรือจัดซื้อวัตถุดิบ เครื่องจักร เครื่องมือ เพื่อนำมาใช้ในกิจกรรมหลัก ได้แก่

1. กิจกรรมที่ช่วยเพิ่มคุณค่าให้แก่สินค้า หรือกระบวนการ เช่น กิจกรรมด้านการวิจัยและพัฒนา การออกแบบสินค้า การเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับองค์การ
2. ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การวิเคราะห์ความต้องการด้านบุคลากร การจัดหา คัดเลือก การฝึกอบรม การบริหารเงินเดือนและค่าตอบแทน
3. กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทั่วไปในองค์กร การวางแผน การบัญชี และการเงิน

ตัวชี้วัดที่สำคัญในมุมมองนี้ ได้แก่ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากขั้นตอนการผลิต หรือร้อยละของสินค้าที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพ เวลาในแต่ละกระบวนการ อัตราการส่งมอบตรงต่อเวลา ระยะในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นต้น

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

เป็นมุมมองที่สำคัญต่ออนาคตขององค์กรในด้านการเจริญเติบโต และพัฒนาในระยะยาวโดยมีส่วนช่วยให้อีก 3 มุมมองบรรลุผลสำเร็จ ภายใต้มุมมองนี้องค์กรจะต้องพิจารณาว่าในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า และด้านกระบวนการภายใน องค์กรจะต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาอย่างไร

โดยส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นใน 3 ด้านหลักๆ คือ 1) ทรัพยากรบุคคล (People) 2) ระบบ (System) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และ 3) กระบวนการภายในองค์กร (Organizational Procedures) ด้านวัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์กรซึ่งบุคลากรในองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ทำให้องค์กรต่างๆ มักจะพิจารณาวัตถุประสงค์ ในด้านทรัพยากรบุคคล ดังนี้

1. ทักษะ ความสามารถของพนักงาน (Skill) ซึ่งจะวัดได้ในหลายลักษณะ เช่น จำนวนชั่วโมงที่พนักงานได้รับการอบรมต่อปี หรือการทำ Competency Test หรือการทำ Strategic Skills Coverage (เป็นการสำรวจทักษะที่มีความสำคัญต่อกลยุทธ์ขององค์กร และพิจารณาว่ามีพนักงานที่มีทักษะในด้านนั้นๆ เพียงพอหรือยัง) เป็นต้น

2.ทัศนคติ และความพึงพอใจของพนักงาน (Attitude and Employee Satisfaction) โดยมากมักจะวัดด้วยการทำสำรวจทัศนคติของพนักงาน จำนวนข้อเสนอที่บุคลากรเสนอ หรือ จำนวนข้อเสนอที่บุคลากรเสนอและมีการนำไปปฏิบัติ

3. อัตราการหมุนเวียน เข้าออกของพนักงาน (Turnover) ซึ่งจะวัด โดยพิจารณาจาก อัตราการเข้า ออกของพนักงาน

นอกจากตัวชี้วัดที่กล่าวข้างต้นภายใต้มุมมองนี้ยังมีตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ ความถูกต้องของข้อมูล อัตราความครอบคลุมของข้อมูล อัตราที่ระบบไม่สามารถใช้งานได้ เป็นต้น

กระบวนการในการพัฒนา ระบบวัดผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard)

กระบวนการในการพัฒนา ระบบวัดผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ประกอบด้วย ขั้นตอนต่างๆ (Niven, 2002) ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดลักษณะธุรกิจ และความเป็นมารวมถึงบทบาทขององค์กร

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดและยืนยันในวิสัยทัศน์ขององค์กร

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดมุมมอง(Perspective) ที่เหมาะสม

ขั้นตอนที่ 4 จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ภายใต้อะไหล่มุมมอง โดยต้องเชื่อมโยงกันในลักษณะเชิงเหตุและผล

ขั้นตอนที่ 5 ประชุมกลุ่มผู้บริหารเพื่อยืนยันแผนทางกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น

ขั้นตอนที่ 6 กำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์ในด้านของตัวชี้วัด ฐานข้อมูลในปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องบรรลุ รวมทั้งแผนงาน กิจกรรม หรือโครงการ ภายในขั้นตอนนี้สามารถแยกเป็นประเด็นได้ ดังนี้ คือ 1) การจัดทำตัวชี้วัด 2) กำหนดเป้าหมาย โดยอาศัยข้อมูลในปัจจุบัน และ 3) จัดทำแผนงานโครงการ และกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

ปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จในการจัดทำระบบวัดผลคุณภาพ (Balanced Scorecard)

ปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนความสำเร็จในการจัดทำระบบวัดผลคุณภาพ (BSC) คือ

1. ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่
2. ทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนร่วมในการรับรู้ และให้การสนับสนุนในการนำระบบการประเมินไปใช้
3. เพื่อเพิ่มขวัญกำลังใจหากเริ่มนำระบบวัดผลคุณภาพ (Balanced Scorecard) คือ มาใช้ในองค์กรควรรีบทำให้เห็นผลในระดับหนึ่งอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารมักล่าช้า เนื่องจากต้องการทำให้ ระบบวัดผลคุณภาพ (Balanced Scorecard) มีความสมบูรณ์ก่อนนำมาใช้ซึ่งเป็นการยาก เนื่องจากระบบวัดผลคุณภาพ (Balanced Scorecard) เป็นสิ่งที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานะแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา ดังนี้

1. ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าต้องการผลลัพธ์ใด ไม่ใช่เพื่อการจับผิด
2. ต้องทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาไม่มีที่สิ้นสุด
3. การจัดทำตัวชี้วัด และเป้าหมายต้องไม่ง่ายหรือยากจนเกินไป
4. การต่อต้านเป็นเรื่องปกติดังนั้นการสื่อสารจึงมีความสำคัญ
5. ต้องระลึกไว้เสมอว่าแนวคิด Balanced Scorecard มีความยืดหยุ่น สามารถเปลี่ยนแปลงและแก้ไขได้ตลอดเวลา

6. การมีตัวอย่างของวัตถุประสงค์ หรือตัวชี้วัดที่ได้มีการจัดทำไว้แล้ว จะเป็นประโยชน์ช่วยให้ผู้ที่จัดทำขึ้นมาใหม่ได้มีโอกาสเห็นตัวอย่าง และประหยัดเวลาในการทำ

ประโยชน์ของระบบวัดผลคุณภาพ (Balanced Scorecard)

ระบบวัดผลคุณภาพ (Balanced Scorecard) นอกจากเป็นเครื่องมือในการประเมินประสิทธิผลขององค์กรแล้ว ยังเป็นเครื่องมือในการบริหาร และดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ขององค์กรเนื่องจากการจัดทำระบบวัดผลคุณภาพ (Balanced Scorecard) นั้นองค์กรจะได้รับผลลัพธ์อื่นๆ ที่สำคัญนอกเหนือจากการประเมินผลอีก ได้แก่

1. ช่วยในการกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ที่ชัดเจน รวมทั้งถ่ายทอดสู่บุคลากรทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

2. ช่วยในการกำหนดวัตถุประสงค์ และจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจนรวมถึงถ่ายทอดวัตถุประสงค์ได้ทั่วทั้งองค์กร

3. มีการวางแผน กำหนดเป้าหมาย และแผนปฏิบัติการสำหรับหน่วยงานต่างๆ

แนวคิดระบบวัดผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ถูกนำไปใช้ในการจัดการภายในองค์กรได้ทุกระดับ พนักงานทุกคนในหน่วยงานจะต้องรู้ว่าหน้าที่ของตนเองที่กำลังทำอยู่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กรข้อไหน รูปแบบของระบบวัดผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard) การสั่งงานจะไม่ใช้วิธีสั่งจากระดับบนลงล่าง (Top-Down Approach) เช่น ฝ่ายขายต้องกำหนดเป้าหมายยอดขายของตนเอง ฝ่ายบุคคลต้องรู้ว่าในปีนี้อำนาจของตัวเองจะต้องทำอะไรบ้างเพื่อพัฒนาคุณภาพของพนักงานให้ดีขึ้น ฝ่ายการตลาดก็ต้องตั้งเป้าหมายว่าปีนี้จะทำโครงการอะไรบ้างเพื่อสนับสนุนฝ่ายขายให้ขายสินค้าได้มากขึ้น ฝ่ายบัญชีและระบบข้อมูลก็ต้องรู้ว่าปีนี้ตัวเองต้องพัฒนาระบบงานในส่วนของตัวเองอย่างไร เพื่อให้ผู้บริหารมีข้อมูลใช้ในการตัดสินใจได้รวดเร็วที่สุด

ผู้บริหารจะต้องบริหารจัดการให้เกิดความสมดุลในหลายๆ ด้านหรือหลายๆ มุมมองของการบริหารจัดการ ไม่ใช่มุมมองเพียงด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น หากองค์กรต้องการวัดผลในการดำเนินงานระยะยาว ควรมีการวัดผลให้สมดุลในมุมมองทั้ง 4 ด้านเนื่องจากมุมมองทั้ง 4 มีความสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผล ส่งผลต่อการดำเนินงานซึ่งกันและกันอย่างมาก ดังนั้นมุมมองทั้ง 4 มุมมองจึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่องค์กรจะต้องพัฒนา ควบคุม และประเมินผลการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลา มิฉะนั้นจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ลดลงในอนาคต

จากที่กล่าวมาจะเห็นว่า ระบบวัดผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard) เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กรโดยมุ่งเน้นการเชื่อมโยงกลยุทธ์และแปลงกลยุทธ์ที่ได้จัดทำขึ้น ไปสู่การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร ด้วยการประเมินผล ซึ่งครอบคลุมทั้ง 4 มุมมอง ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดนี้มาสร้างตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานเพื่อแก้ปัญหาการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และเชื่อว่าจะสามารถนำองค์กรให้บรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้ในที่สุด

2. แนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participatory Management)

2.1 ความหมาย

การบริหารแบบมีส่วนร่วมตามแนวคิดของ Swans burg (2002) หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีการประชุมเพื่อปรึกษาหารือ ระดมความคิด และอภิปรายร่วมกัน ระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและเพื่อให้การทำงานภายในองค์กรมีทิศทางเดียวกัน มีองค์ประกอบดังนี้

2.2 องค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีองค์ประกอบดังนี้คือ

1. ความไว้วางใจ (Trust) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการแรกของการบริหารแบบมีส่วนร่วม การที่บุคลากรผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารให้ปฏิบัติงานจนบรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารควรมีการกระจายงาน และการตัดสินใจให้มากเท่าที่จะเป็นไปได้

2. ความยึดมั่นผูกพัน (Commitment) บุคคลไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร หรือผู้ปฏิบัติงานต้องการความยึดมั่นผูกพัน และความยึดมั่นผูกพันจะเกิดได้ต่อเมื่อบุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การปฏิบัติงาน มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และเกิดจากความรู้สึกภายในจิตใจของบุคลากรเองไม่ใช้การบังคับ

3. เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Goal and Objectives) การสร้างเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันของผู้บริหารสามารถขจัดความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นได้ การบริหารจัดการธุรกิจก็เหมือนกับวิชาชีพอื่นๆ ต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับผู้บริหาร แต่ไม่ต้องการบริหาร ต้องการการสนับสนุน การพูดคุย และการบอกกล่าวจากผู้บริหาร เมื่อได้รับจะส่งผลให้เกิดการแลกเปลี่ยนเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน และเมื่อทุกคนมีเป้าหมายร่วมกันทำงานไปในทิศทางเดียวกันจะนำองค์กรให้บรรลุความสำเร็จได้ การสร้างเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันของผู้บริหารจึงสามารถขจัดความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นได้ เพราะเมื่อทุกคนมีเป้าหมายเดียวกันการทำงานก็จะไปในทิศทางเดียวกัน

4. ความมีอิสระ (Autonomy) หมายถึง การที่บุคคลมีอำนาจ ความรับผิดชอบและแสดงความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมายในความรับผิดชอบอย่างอิสระ บุคลากรทางวิชาชีพต้องการความเป็นอิสระในการตัดสินใจต่องานในบทบาทหน้าที่ของตน และต้องการได้รับการดูแล ในฐานะผู้ร่วมงานหรือสมาชิก ซึ่งการมอบหมายงานในลักษณะนี้ช่วยลดความขัดแย้งได้ คือได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงานของตนเอง ซึ่งจะทำให้เกิดความทุ่มเทและเต็มใจในการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบ

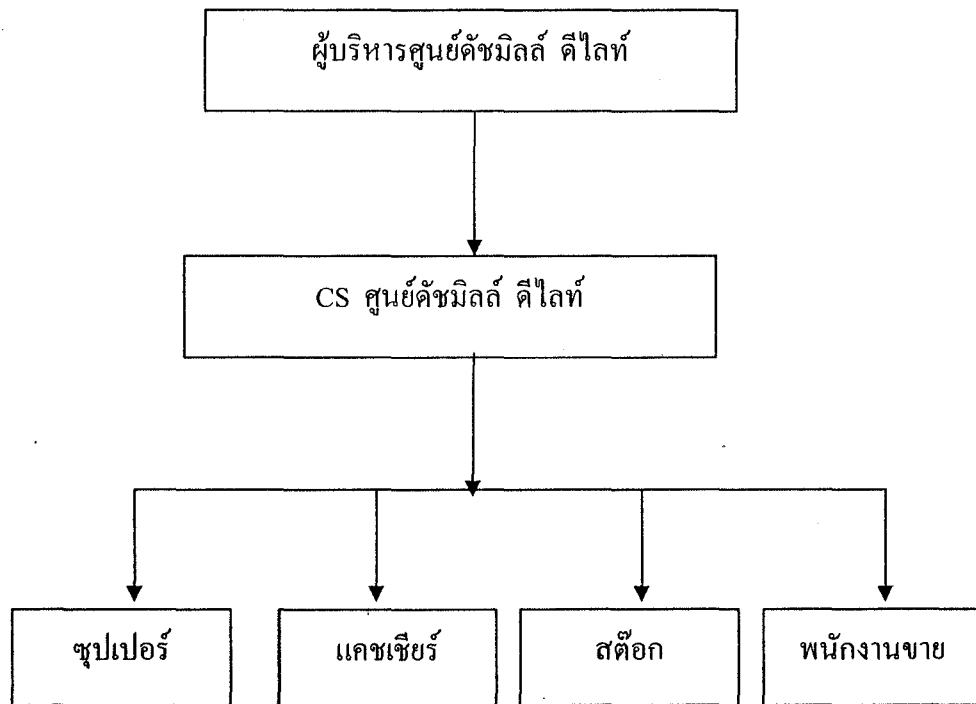
เพื่อให้การศึกษาวิจัยครั้งนี้สำเร็จ ได้รับความร่วมมืออย่างดีตั้งแต่ระดับผู้บริหาร จนถึงผู้ปฏิบัติงานนั้น ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามแนวคิดของ Swans burg (2002) เพราะจากการที่ผู้บริหารร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดแล้ว กลุ่มผู้ปฏิบัติจะต้องร่วมกันประเมิน ความเป็นไปได้ ทั้งนี้เพื่อให้ตัวชี้วัดนั้น สามารถนำไปใช้ได้จริง

2.3 แนวคิดความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ (Gronlund, 2000)

ในการประเมินขบวนการ ขั้นตอน หรือวิธีการปฏิบัติใดก็ตาม การนำไปใช้ปฏิบัติ ได้จริงต้องมีการประเมินทุกๆ ไปเกี่ยวกับ การบริหารจัดการ เวลา ต้นทุนหรืองบประมาณ เช่นเดียวกับการพิจารณาความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง ต้องมีการแจกแจงรายละเอียด เมื่อมีการประเมินขั้นตอน หรือขบวนการในการปฏิบัติงาน ที่มีการประกาศทดลองใช้ให้สาธารณชน รับรู้โดยทั่วกัน เกี่ยวกับ

1. การนำไปใช้ได้ง่าย (Easy of Administration) หมายถึง การนำไปใช้ได้ง่าย สะดวก ไม่ยุ่งยากซับซ้อน มีความชัดเจน สามารถปฏิบัติได้ถูกต้องตรงกัน
2. ใช้เวลาเหมาะสม (Time and Required for Administration) หมายถึง ใช้เวลา ไม่มากหรือน้อยเกินไป ไม่มีการกำหนดตายตัว ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมตามข้อตกลงหรือการ ยอมรับ
3. ง่ายในการแปลผลและนำไปประยุกต์ใช้ (Easy of Interpretation and Application) การวิเคราะห์ผลในขั้นตอนสุดท้าย จะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ขึ้นอยู่กับผล การประเมิน ถ้าการแปลผลถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ การรายงาน จะมีคุณภาพ เข้าเรื่องตรงประเด็นตามมาตรฐาน และเป็นประโยชน์ในการศึกษาต่อไป ในทาง ตรงกันข้ามถ้าการแปลผลผิดพลาดจะไม่เกิดคุณค่า ความง่ายในการแปลผลจึงเป็นสิ่งสำคัญ
4. ความเท่าเทียมกันของการนำไปใช้หรือการเปรียบเทียบ (Available of Equivalent or comparable Form) หมายถึง ความเท่าเทียมกันของเกณฑ์ในการใช้วัด เกี่ยวกับข้อ คำถามซึ่งคล้ายคลึงกันในเรื่องเนื้อหา ระดับความยาก และคุณสมบัติอื่นๆ ซึ่งสามารถนำไปใช้แทน กันได้ เพื่อประโยชน์ในการป้องกันการจดจำกรณีมีการวัดซ้ำ รูปแบบของการเปรียบเทียบ เป็นข้อ คำถามซึ่งมีระดับความยาก ง่ายแตกต่างกันเพื่อเปรียบเทียบระดับของกลุ่มที่ต้องการวัด มีประโยชน์ ในการวัดการพัฒนาในทักษะพื้นฐาน
5. ความคุ้มค่า (Cost of Testing) ปัจจัยในเรื่องของเงินถูกกล่าวถึงเป็นอันดับสุดท้าย เนื่องจากเงิน ไม่ใช่ปัจจัยหลักในการพิจารณา เพราะผลที่ได้รับมีค่ามากกว่า

3. ศูนย์ดัชนีมิลล์ ดีไลท์ จังหวัดนครนายก



ภาพที่ 2.1 โครงสร้างของศูนย์ดัชนีมิลล์ ดีไลท์

ภารกิจของศูนย์ดัชนีมิลล์ ดีไลท์

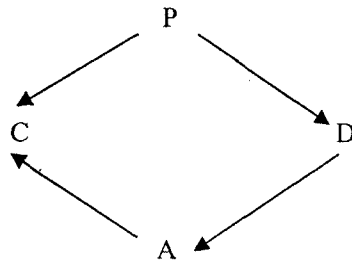
ศูนย์ดีไลท์จังหวัดนครนายก มีภารกิจสำคัญของผู้บริหารศูนย์ที่จะต้องบริหารจัดการ โดยเป็นหน้าที่ที่จะต้องดูแลรับผิดชอบของผู้บริหารศูนย์ ในด้านต่อไปนี้

1. การบริหารจัดการด้านการเงิน การบัญชี (Financial)
2. การบริหารจัดการด้านลูกค้า (Customer)
3. การบริหารจัดการด้านกระบวนการภายใน (Internal process)
4. การบริหารจัดการด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth)

รูปแบบการบริหารจัดการ

ศูนย์คัลเลอร์จังหวัดนครนายก ใช้การบริหารจัดการในรูปแบบของ PDCA และการใช้ Swot มีรายละเอียด ดังนี้

การบริหารจัดการในรูปแบบ PDCA



P (Plan) วางแผน

กำหนดวัตถุประสงค์และตั้งเป้าหมาย วางแผนกลยุทธ์ว่าจะทำอะไร ที่ไหน โดยใคร เมื่อไหร่ และทำด้วยวิธีใด

D (Do) ปฏิบัติ

ทำความเข้าใจและลงมือปฏิบัติ

C (Check) ตรวจสอบ

ตรวจสอบและยืนยันความก้าวหน้า หรือผลการปฏิบัติ โดยเปรียบเทียบกับกลยุทธ์ที่วางเอาไว้

A (Action) แก้ไข

จัดทำมาตรฐานในส่วนที่การปฏิบัติได้ผลดีและหาช่องทางปรับปรุงส่วนที่ไม่ดี

รูปแบบการใช้ Swot

ศูนย์คัชมิลล์ ดีไลท์ มีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ข้อดี ข้อเสีย ดังนี้

	ด้านบวก	ด้านลบ
ภายใน	<p>จุดแข็ง</p> <ul style="list-style-type: none"> - การเงิน - ความมุ่งมั่นในการพัฒนางาน - การทำงาน 	<p>จุดอ่อน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ความสามารถของพนักงาน - การตัดเขตการขาย - การพัฒนาของทีมงาน - ความพึงพอใจของลูกค้า
ภายนอก	<p>โอกาส</p> <ul style="list-style-type: none"> - หาคณเพิ่ม - ตัดเขตให้เล็กลง พนักงานอยู่ได้ - เปิดตลาดเพิ่มขึ้น 	<p>อุปสรรค</p> <ul style="list-style-type: none"> - การหาพนักงาน - การตัดเขตการขาย - การพัฒนาพนักงานขาย

หน้าที่รับผิดชอบของ CS (Customer Service)

โดยทั่วไป CS มีหน้าที่ช่วยผู้บริหารศูนย์ในด้านต่อไปนี้

1. การเงินการบัญชี ประกอบด้วย
 - 1.1 การรับเงินสดตลอดเส้นทางการขาย
 - 1.2 การนำส่งเงิน
 - 1.3 การจ่ายเงินเดือนให้แก่พนักงานขายในทุกๆวันที่ 1,16 ของทุกเดือน
 - 1.4 การจัดทำระบบบัญชีชัดเจน ถูกต้องเป็นปัจจุบันและสามารถ

ตรวจสอบได้ทุกเวลา

2. บุคลากรที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย
 - 2.1 ผู้ให้บริการ ได้แก่ พนักงานขาย มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้
 - 2.1.1 การคัดเลือกพนักงานขาย (สาวคัชมิลล์) ตามคุณสมบัติ
 - 2.1.2 การฝึกอบรมพนักงานขาย(สาวคัชมิลล์) ที่บรรจุใหม่
 - 2.1.3 การทบทวนความรู้ การทดลองขาย การลงเขตของพนักงานขายใหม่
 - 2.1.4 การดูแลรักษาพยาบาล และการบำรุงขวัญพนักงานขาย

2.2 ผู้รับบริการ ได้แก่ ลูกค้าของศูนย์คัชมิลล์ ดีไลท์ มีดังนี้

2.2.1 ลูกค้าประจำ

2.2.2 ลูกค้าทั่วไป

2.2.3 ลูกค้าใหม่

3. กระบวนการบริหารจัดการ ประกอบด้วย

3.1 ระบบทะเบียนสมาชิก

3.2 การรักษาระดับอุณหภูมิของผลิตภัณฑ์

3.3 การวางแผนการทำงาน และการวางแผนการขาย

3.4 การกำหนดจุดเด่น จุดขาย และเทคนิคการขาย

3.5 ระบบจัดเก็บเอกสาร

3.6 การจัดทำรายงาน

3.7 การวางแผนการขายของพนักงานรายวัน

3.8 วันเวลาทำงานและ การนิเทศงานพนักงานขาย (สาวคัชมิลล์)

4. การเรียนรู้และการพัฒนา

4.1 หาความรู้เพิ่มอยู่เสมอ

4.2 อบรมพนักงานเดือนละ 1 ครั้ง

4.3 มีการพัฒนาความรู้ใหม่ให้กับตนเองและพนักงาน

4.4 การสอนงาน เป็น กระบวนการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ในการทำงาน เพื่อให้ผู้รับการสอนงานทำงานได้ ทำงานเป็น ทำงานเก่ง และ/หรือทำงานแทนตนได้ มีองค์ประกอบของการสอนงาน ดังนี้

4.1.1 มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนว่า “จะให้ใคร ทำอะไร อย่างไร

4.1.2 มีวิธีทำ เทคนิคหรือวิธีการอย่างไร ที่ทำแล้วได้ผลดี

4.1.3 เป็นกระบวนการเรียนรู้ในการทำงาน

4.1.4 ปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน

หน้าที่ความรับผิดชอบของ Supervisor

หน้าที่โดยทั่วไปของ Supervisor มีดังนี้

1. รับผิดชอบงานภายในศูนย์ทั้งหมด แทนผู้บริหารศูนย์ โดยเน้นงานหลักคือ เรื่องการตลาด และการบริหารเขตการขาย

2. จัดเตรียมแผนงานทางด้านการตลาด ตามแนวทางของผู้บริหารศูนย์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการขาย

3. อบรมและจัดให้คำแนะนำพนักงานขายภายในศูนย์ให้มีความสามารถส่งสินค้าถึงลูกค้าแบบขายตรง (Direct Sales) และเป็นพนักงานขายที่ดีของศูนย์

4. กำกับดูแลในด้านคุณภาพการขาย และการบริการของพนักงานขาย เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

5. ดำเนินการดูแล และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับพนักงานขายในแต่ละเขตเพื่อให้พนักงานขาย บรรลุเป้าหมายทุกเขต

6. ดำเนินการสำรวจข้อมูลทางการตลาด ติดตามประเมินผลการตลาด คาดคะเนยอดขายที่รับผิดชอบ เปิดเขตการขายที่คาดว่าจะมีผลดีต่อศูนย์

7. รับผิดชอบในการสำรวจเขตการขาย แบ่งเขตการขาย และปรับเขตการขายตามความเหมาะสมของสภาพการเจริญเติบโตของตลาด โดยได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารศูนย์

8. จัดหาพนักงานขายตามเขตที่ได้ มีการจัดแบ่งไว้ให้ครบทุกเขต

9. ประสานระหว่างศูนย์คัมมิลล์ สาวคัมมิลล์ และบริษัท

10. การอบรมและการสอนงานพนักงานขาย (สาวคัมมิลล์) โดยเน้นในด้านต่อไปนี้

10.1 เพิ่มเติมความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการทำงาน

10.2 แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงาน

10.3 สอนงานให้พนักงานขาย (สาวคัมมิลล์) เห็นแบบอย่างที่ถูกต้องเพื่อถือ

ปฏิบัติ

10.4 ติดตามพนักงานขาย (สาวคัมมิลล์) ไปในเขตการขายของตัวเอง

10.5 แนะนำวิธีการทำงาน เช่น การเสนอขาย การอธิบายข้อมูล การส่งสินค้า

10.6 ปฏิบัติให้ดู เพื่อให้พนักงานขาย (สาวคัมมิลล์) เห็นแบบอย่างที่ถูกต้อง

10.7 คอยกระตุ้นและให้กำลังใจแก่พนักงานขาย (สาวคัมมิลล์) ตลอดเวลา

หน้าที่ของแคชเชียร์

แคชเชียร์ เป็นตำแหน่งงานหนึ่งของศูนย์คัมมิลล์ ดีไลท์ มีภารกิจที่สำคัญ ดังนี้

1. เตรียมเอกสารที่จำเป็นที่จะต้องใช้ให้เพียงพอกับปริมาณงาน
2. รับเงินและออกใบสำคัญรับเงินจากพนักงานขาย (สาวคัมมิลล์)
3. เก็บรักษาและนำฝากเงิน
4. เก็บรักษาเอกสารเกี่ยวกับการเงิน

หน้าที่ของสต็อก

สต็อก เป็นตำแหน่งงานหนึ่งของศูนย์คัมมิลล์ ดีไลท์ มีภารกิจที่สำคัญ ดังนี้

1. จัดเตรียมเอกสารที่เกี่ยวข้องกับพัสดุอย่างพอเพียงกับปริมาณงานตลอดปี

2. ตรวจสอบรับสินค้าและพัสดุที่บริษัทนำมาส่งมอบ
3. จัดทำทะเบียนรับพัสดุและสินค้าที่ได้รับการส่งมอบ
4. จ่ายสินค้าและพัสดุให้แก่พนักงานขาย (สาวด์ชัยมิลล์) ประจำวัน
5. จัดทำทะเบียนจ่ายสินค้าและพัสดุรายวัน
6. รับสินค้าที่พนักงานจำหน่ายไม่หมดคืนในแต่ละวันเมื่อหมดคาบเวลาในการทำงาน

ทำงาน

7. จัดทำทะเบียนคุมการรับ / จ่ายสินค้าและพัสดุรายวันให้เป็นปัจจุบัน

หน้าที่ของพนักงานขาย

พนักงานขาย เป็นตำแหน่งงานหนึ่งของศูนย์ดัชมิลล์ ดีไลท์ มีภารกิจที่สำคัญ

ดังนี้

1. จำหน่ายสินค้าให้แก่ลูกค้าใหม่และลูกค้าทั่วไป
2. นำส่งสินค้าให้ถึงมือลูกค้าประจำ
3. นำส่งเงินและสินค้าที่เหลือจากการจำหน่ายรายวัน
4. แสวงหาลูกค้าใหม่
5. ดูแลลูกค้าให้ได้รับสินค้าตามมาตรฐานของบริษัท

วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์

วิสัยทัศน์ (Vision)

ในปีพุทธศักราช 2552 ศูนย์ดัชมิลล์ ดีไลท์ จังหวัดนครนายกจะต้องสามารถบริหารจัดการในด้านต่อไปนี้

1. ด้านการตลาด จะต้องมียุทธศาสตร์ในการแข่งขันกับคู่แข่งที่ดีกว่า สามารถช่วงชิงส่วนแบ่งการตลาดให้ได้อย่างน้อยเท่ากับหรือมากกว่ายอดขายของผลิตภัณฑ์ประเภทเดียวกัน
2. ด้านลูกค้า จะต้องรักษายอดลูกค้าให้คงสภาพ สามารถยกฐานะลูกค้าทั่วไปให้เป็นลูกค้าประจำ และ แสวงหาลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นให้ได้ในอัตราส่วนที่เหมาะสม
3. ด้านกระบวนการใช้ระบบบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมและหลักการของประชาธิปไตย
4. ด้านการเรียนรู้และพัฒนา พนักงานทุกคนจะต้องได้ทบทวนความรู้ ได้รับทราบข้อมูล ข่าวสารสนเทศให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

พันธกิจ (Mission)

เพื่อให้ศูนย์ดัชมิลล์ ดีไลท์ จังหวัดนครนายกได้ดำเนินงานไปสู่วิสัยทัศน์จึงได้กำหนดพันธกิจดังนี้

1. ประชาสัมพันธ์ความเป็นเลิศของผลิตภัณฑ์ ด้วยวิธีการที่หลากหลายให้เต็มตามศักยภาพ และบริบทของศูนย์
2. บริการจับใจ ชื่อดีเยี่ยม ให้ความสำคัญกับลูกค้า เพื่อสร้างศักยภาพการแข่งขันที่ดีกว่า
3. ปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการให้มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้
4. ยกกระดับความสามารถของพนักงานโดยมุ่งเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

เป้าหมาย (Target)

เพื่อให้ศูนย์ดัชนีผลิตภัณฑ์ ดีไลท์ จังหวัดนครนายกได้ดำเนินงานไปสู่วิสัยทัศน์ซึ่งได้ร่วมกันกำหนดเป้าหมาย ดังนี้

1. ประชาสัมพันธ์คุณภาพของผลิตภัณฑ์ในรูปแบบของการสื่อสารตัวต่อตัว การแจกแผ่นพับ การให้ผู้ซื้อบอกต่อ และการติดโปสเตอร์ ในสถานที่ชุมชนทุกหมู่บ้านอย่างทั่วถึงครอบคลุมพื้นที่จังหวัดนครนายกให้ได้ในปีพุทธศักราช 2552
2. ในแต่ละปีจะต้องสามารถให้ลูกค้าประจำได้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการตามพันธกิจของศูนย์ดัชนีผลิตภัณฑ์ ดีไลท์ ให้ได้อย่างน้อยร้อยละ 10 ของจำนวนลูกค้าประจำทั้งหมด
3. ในแต่ละปีจะต้องสามารถยกฐานะลูกค้าทั่วไปให้เป็นลูกค้าประจำได้อย่างน้อยร้อยละ 10 ของจำนวนลูกค้าประจำทั้งหมด
4. ในแต่ละปีจะต้องสามารถแสวงหาลูกค้าใหม่เพิ่ม ด้วยการประชาสัมพันธ์ในรูปแบบของแผ่นพับและการสนทนาตัวต่อตัวกับบุคคลทั่วไปในพื้นที่เดิมและเปิดพื้นที่ใหม่ให้ได้ร้อยละ 10 ของจำนวนลูกค้าประจำทั้งหมด
5. ในปี พ.ศ. 2549 จะต้องสามารถขยายสาขาไปยังจังหวัดปราจีนบุรีและสามารถขยายเครือข่ายลูกค้าประจำให้ครอบคลุมพื้นที่ได้อย่างน้อยร้อยละ 80 ของพื้นที่จังหวัดภายในปีพุทธศักราช 2552
6. นิเทศงานหรือฝึกอบรมพนักงานให้มีคุณธรรม จริยธรรมที่พึงประสงค์ มีความรู้ทักษะในการทำงาน และมีรายได้พอเหมาะแก่การดำรงชีวิต

กลยุทธ์ (Strategy)

เพื่อให้ศูนย์มุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดจึงได้ร่วมกันกำหนดแผนกลยุทธ์ ดังนี้

1. รักษาสภาพลูกค้าประจำในปัจจุบันให้คงสภาพ
2. แสวงหาลูกค้าใหม่โดยสามารถยกฐานะลูกค้าทั่วไปให้เป็นลูกค้าประจำ
3. สามารถยกฐานะลูกค้าประจำให้เป็นผู้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศูนย์

4. เจาะตลาดใหม่ในเขตพื้นที่จังหวัดปราจีนบุรี โดยการเปิดสาขาใหม่ขยายเครือข่ายงานให้บริการลูกค้าให้ครอบคลุมพื้นที่ทั่วจังหวัด
5. นิเทศงาน หรือทบทวนความรู้ เพื่อแก้ปัญหาที่พบในระหว่างการปฏิบัติงาน และทบทวนการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง
6. บำรุงขวัญ ให้กำลังใจ โดยการให้ของขวัญหรือรายได้พิเศษเพิ่มเติมเนื่องในโอกาสสำคัญตามสมควร ให้ค่าตอบแทนเป็นเงินเดือนอย่างน้อยเท่ากับค่าจ้างตามวุฒิการศึกษาของแต่ละคน

ปณิธาน (Determination)

ผลิตภัณฑ์มาตรฐาน บริการที่ดี พนักงานมีคุณธรรม

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 การวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ Balanced Scorecard

กฤษฎณา ปุณยางกรู (2545 : บทคัดย่อ) ได้ประยุกต์ใช้แนวคิดระบบวัดผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard) กับการประเมินสัมฤทธิ์ผลของงานวิจัยของสถาบันพาณิชยน์วิ โดยพัฒนาดัชนีวัดสัมฤทธิ์ผล ทั้งหมด 22 ดัชนีใน 4 ด้านประกอบด้วย 1) ด้านพันธกิจ 2) ด้านกลุ่มเป้าหมาย 3) ด้านกระบวนการวิจัย และ 4) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และจากผลการประเมินความสามารถในการนำไปใช้ มีผู้สามารถนำดัชนีไปใช้ในการประเมินได้ผลถึง 91.25% และผลจากการศึกษายังให้ข้อเสนอแนะว่าแนวคิดระบบวัดผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard) เป็นแนวคิดที่มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติ ทำให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับงานที่หลากหลาย และในองค์การหลายรูปแบบ โดยเฉพาะการนำไปใช้กับองค์การที่เป็นหน่วยงานราชการ ซึ่งตามปกติจะมีการเปลี่ยนแปลงโยกย้ายบุคลากรในระดับต่างๆ เป็นประจำ เมื่อมีการโยกย้าย ปรับเปลี่ยนผู้บริหาร นโยบายและกลยุทธ์ในการทำงานย่อมเปลี่ยนแปลงไปตามบุคคล ทำให้ไม่สามารถดำเนินการตามนโยบายได้อย่างต่อเนื่อง แต่องค์การที่นำแนวคิดระบบวัดผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard) มาใช้เพื่อการประเมินไม่ว่าองค์การจะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หรือนโยบายอย่างไรก็สามารถยึดหลักการเดิม เพียงแต่ปรับเปลี่ยนวิธีการวัดผลสัมฤทธิ์ ให้สอดคล้องกับนโยบายหรือกลยุทธ์ใหม่ ก็จะสามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง

ปราณี วัฒนศิริพงษ์ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการใช้ระบบวัดผลดุลยภาพกับธุรกิจค้าปลีกย่อยเครื่องสำอาง โดยเก็บข้อมูลจากการสอบถามผู้บริหารและการประชุมเชิงปฏิบัติการ ผลการศึกษาได้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานใน 4 มุมมอง ระดับองค์การทั้งสิ้น 33 ตัว

ซึ่งกำหนดมาตรฐานเพื่อใช้เปรียบเทียบกับผลกสรดำเนินงานจริง โดยตัวชี้วัดดังกล่าวเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหาร ในการควบคุมแผนกลยุทธ์ให้ได้รับความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

อานันท์นิจ จันทวรรณคดี (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยด้านเป้าหมายขององค์กร ที่มีผลต่อการตัดสินใจนำแนวคิดระบบวัดผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard) มาใช้ในองค์กร กรณีศึกษาทรัพยากรบุคคลและธรรมาภิบาลไปรษณีย์ไทย จำกัด ผลการศึกษาพบว่า บริษัทนี้มีปัจจัยสนับสนุน ได้แก่ ผู้บริหารให้การสนับสนุน และมีวิสัยทัศน์ที่จะพัฒนาองค์กรโดยใช้แนวคิดระบบวัดผลดุลยภาพ องค์กรมีเงินทุนที่จะเอื้อให้เกิดการพัฒนา ด้านเทคโนโลยี อุปกรณ์และเตรียมพร้อมด้านต่างๆ ตลอดจนองค์กรมุ่งให้เกิดแนวทางการแก้ปัญหา ร่วมกัน ส่วนอุปสรรค ได้แก่ แนวทางการปรับปรุงและพัฒนาตัวชี้วัดที่มีอยู่ในปัจจุบันที่เหมาะสม และป้องกันการซ้ำซ้อน การสร้างความเข้าใจและการเตรียมความพร้อมแก่พนักงานให้สามารถ เข้าใจและปฏิบัติตามตัวชี้วัดที่พัฒนาขึ้น

สราญ ประมวลวรชาติ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยสนับสนุนและอุปสรรค ในการนำระบบวัดผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard) มาใช้ในองค์กรกลุ่มธุรกิจสื่อสารของไทย กรณีศึกษา Telecom Asia Public Limited (TA) และ Advance Information Service Public Company Limited (AIS) ผลการศึกษา พบปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรค ทั้งสิ้น 9 ปัจจัย ได้แก่ 1) ด้านลักษณะธุรกิจ 2) ด้านผู้นำ 3) ด้านแนวคิด 4) ด้านระบบสารสนเทศ 5) ด้านวัฒนธรรม องค์กร 6) ด้านระบบการดำเนินงาน 7) ด้านการเตรียมการ 8) ด้านการสื่อสารในองค์กร 9) ด้าน พนักงาน

จากผลการศึกษา จึงมีข้อเสนอแนะในการนำแนวคิดระบบวัดผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard) มาใช้ในการดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพคือ

1. ผู้นำทุกระดับควรมีบทบาทสำคัญในการนำแนวคิดนี้มาดำเนินการ
2. ต้องประยุกต์ให้เหมาะสมกับการดำเนินการวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมของ องค์กร

3. มีการเตรียมการที่ดี
4. ต้องเชื่อมโยงข้อมูลที่ได้จากการประเมินทั้ง 4 มุมมอง เข้าด้วยกัน
5. การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายมีผลต่อการยอมรับและความสำเร็จของระบบนี้

วัลลภ จันทรตระกูล (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแนวการสร้างดัชนีความอยู่รอด ของหน่วยงานบริการวิชาการที่เป็นองค์กรอิสระในมหาวิทยาลัย จำแนกและจัดลำดับความสำคัญ ของดัชนีวัดความอยู่รอดของหน่วยงาน เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อดัชนีวัดความอยู่รอดของกลุ่ม

ผู้บริหารหน่วยบริการทางวิชาการของราชการและที่ไม่ใช่ราชการ โดยประยุกต์ใช้ระบบวัดผลดุลยภาพและ Key performance Indicators สร้างแบบสอบถามให้ประชากรกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารหน่วยงานบริการวิชาการทั่วประเทศได้แสดงความคิดเห็น ผลการวิจัยได้ดัชนีความอยู่รอด 4 ด้าน รวมทั้งสิ้น 33 ดัชนี ดังตัวอย่างเรียงลำดับความสำคัญ ดังนี้

1. ดัชนีความอยู่รอดด้านการเงิน ประกอบด้วย 1) อัตราการเพิ่มของรายได้ 2) ผลการตอบแทนของยอดขาย 3) อัตราการหมุนเวียนของทรัพย์สินรวม ฯลฯ

2) ดัชนีความอยู่รอดด้านลูกค้า ประกอบด้วย 1) ระดับความพึงพอใจของลูกค้า 2) จำนวนการเพิ่มของลูกค้าแต่ละปี 3) ส่วนแบ่งด้านการตลาด ฯลฯ

3) ดัชนีความอยู่รอดด้านกระบวนการภายใน ประกอบด้วย 1) จำนวนรายงานข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า 2) อัตราการลดค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภค 3) จำนวนโครงการพัฒนามาตรฐาน สินค้าผลิตภัณฑ์หรือบริการ

4) ดัชนีความอยู่รอดด้านการเรียนรู้และพัฒนา ประกอบด้วย 1) จำนวนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทำงานแทนกันได้ 2) ตัวเลขแสดงผลผลิตภาพของบุคลากรในหน่วยงาน 3) ผลการประเมินบุคลากรในหน่วยงาน ฯลฯ

ส่วนการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารราชการและไม่ใช่ราชการ พบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน

สุจิตรา วัชรจิตติภรณ์ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการประเมินผลการส่งเสริมประสิทธิภาพกรมที่ดินด้วยตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ ของกรมที่ดิน โดยศึกษาในสำนักงานที่ดินทั้งขนาดใหญ่ กลาง และเล็ก ประเภทละ 5 แห่ง โดยเปรียบเทียบกระบวนการแบบเก่าและแบบใหม่อย่างละ 15 แห่ง ผลการศึกษาจากการเปรียบเทียบ พบว่า ความพึงพอใจของประชาชนผู้มารับบริการจากกรมที่ดินแบบกระบวนการใหม่เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ยังได้ตัวชี้วัดเพื่อประเมินการปฏิบัติงาน และการให้ผลตอบแทนแก่บุคลากรที่สะท้อนการวัดผลปฏิบัติงานแบบดุลยภาพอย่างเป็นธรรมอีกด้วย

สุนทราวาสิตี คุมมานนท์ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเปรียบเทียบหลักการของระบบวัดผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard) กับตัววัดผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ ของบริษัทโพลีเอสเตอร์ จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษา พบว่า บริษัทมีตัววัดผลตามแนวคิดระบบวัดผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard) เพียง 3 มุมมอง โดยขาดตัววัดผลด้านการปฏิบัติงาน ในด้านการเรียนรู้ และการเจริญเติบโต และยังพบว่า บริษัทมีตัววัดผลจำนวนมาก ภายหลังการศึกษาจึงเสนอแนะให้เพิ่มตัวชี้วัดเพื่อให้ครอบคลุมทั้ง 4 มุมมอง และเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญ เพียงมุมมองละ 3-4 ตัว โดยเลือกให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ของบริษัท

โดยสรุป การวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ Balanced Scorecard ส่วนมากเป็นการวิจัยเพื่อพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรด้วย Balanced Scorecard เพื่อศึกษาเปรียบเทียบการปฏิบัติงานแบบเก่าและการบริหารจัดการแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) และเพื่อหาตัวชี้วัดในการวัดผลดุลยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรทั้งในส่วนราชการและภาคเอกชนโดยครอบคลุมภารกิจทั้ง 4 มุมมอง ผลการศึกษา หลังจากที่ได้นำระบบวัดผลแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) มาใช้ พบว่า องค์กรมีความก้าวหน้าเป็นลำดับ ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดแบบดุลยภาพ ประชาชนผู้รับบริการมีความพึงพอใจในบริการมากยิ่งขึ้น

4.2 การวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและการมีส่วนร่วม (PAR)

4.2.1 งานวิจัยภายในประเทศ

สุพรรณ ณ บางช้าง และคณะ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาองค์กรชุมชน จังหวัดฉะเชิงเทรา เป็นโครงการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) ดำเนินการในสามหมู่บ้าน ระหว่าง พ.ศ. 2538-2541 โดยมีเป้าหมายเพื่อศึกษากระบวนการพัฒนาองค์กรชุมชนให้มีลักษณะการพึ่งตนเองและมีส่วนร่วม ผลการศึกษาระยะแรก เป็นการเสนอให้ผู้นำและสมาชิกองค์กรชุมชนในหมู่บ้านพิจารณาสรุปข้อเท็จจริงของสถานภาพ ร่วมวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและร่วมพิจารณาแนวทางในการแก้ปัญหาโดยชาวบ้านต้องการแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจ การผลิตและการจำหน่ายผลผลิตมากที่สุด และยอมรับว่าการพัฒนาศาสนาและวัฒนธรรมมีคุณค่าต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของตน ตลอดจนองค์กรและชุมชน เป็นการสนองความต้องการของชาวบ้านด้าน เศรษฐกิจ ส่งเสริมการเรียนรู้ กระบวนการแก้ไขปัญหาด้านเศรษฐกิจแบบพึ่งตนเอง ในหลายวิธีการรวมกลุ่มจำหน่ายผลผลิตแก่ผู้บริโภคโดยตรง และในด้านศาสนาและวัฒนธรรมได้ร่วมจัดกิจกรรมงานวันสำคัญทางศาสนาและประเพณี เน้นสารธรรมที่สามารถนำมาปฏิบัติได้ในชีวิตประจำวัน ผลการปฏิบัติทำให้ชาวบ้านฟื้นฟูประเพณีที่เคยมีมาแต่ได้สูญหายไปจากหมู่บ้านนานแล้วให้มีขึ้น

ผลการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม กับองค์กรด้านเศรษฐกิจและองค์กรด้านศาสนา วัฒนธรรม ได้ข้อสรุปที่สำคัญว่า องค์กรชุมชนหรือกลุ่มรวมตัวของชาวบ้านเพื่อทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งในชุมชนที่ศึกษา มีลักษณะและศักยภาพที่แตกต่างกัน 3 แบบ คือ 1) องค์กรชุมชนแบบธรรมชาติที่เกิดจากการริเริ่มและการดำเนินการของชาวบ้านเอง มีศักยภาพในการพึ่งตนเอง และมีส่วนร่วมมากที่สุด 2) องค์กรที่เกิดจากความต้องการของชาวบ้านโดยได้รับการสนับสนุนโดยองค์กรเอกชนภายนอกมีศักยภาพรองลงมา 3) องค์กรที่รัฐจัดตั้งขึ้นมีศักยภาพน้อยที่สุด

บำเพ็ญ เขียวหวาน (2540 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เรื่องการมีส่วนร่วมขององค์กรชาวบ้านในการพัฒนางานส่งเสริมการเกษตรจังหวัดพังงา ทำการวิจัยใน 5 หมู่บ้าน ในจังหวัดพังงาเป็นเวลา 2 ปี เพื่อกระตุ้นให้เกิดองค์กรชาวบ้านโดยใช้กิจกรรมต่างๆเป็นสื่อ ผลการวิจัย พบว่า กระบวนการรวมตัวและการดำเนินกิจกรรมขององค์กรที่เกิดขึ้นในหมู่บ้านต่างๆ มีฐานมาจากกิจกรรมเดิมในหมู่บ้าน การดำเนินการขององค์กรส่วนใหญ่จะมีผลต่อด้านเศรษฐกิจของชาวบ้านค่อนข้างชัดเจน คือทำให้ชาวบ้านมีรายได้เพิ่มขึ้นและมีผลด้านพัฒนาทรัพยากรในชุมชน องค์กรที่เกิดขึ้นบางองค์กรมีบทบาทในการทำให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรในชุมชนเป็นอย่างมากและยังพบว่าการพัฒนาทรัพยากรในชุมชนมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาด้านรายได้และเศรษฐกิจของชาวบ้าน นอกจากนี้ยังพบว่า ทุกๆองค์กรที่เกิดขึ้นมีการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดการพัฒนาด้านสังคมในชุมชน เช่น การพัฒนาผู้นำ การพัฒนากระบวนการทำงานและการเรียนรู้ของชุมชนด้านต่างๆ การร่วมมือกันของชาวบ้าน และการได้รับการและสวัสดิการจากทางราชการดีขึ้น

เจ็ดศักดิ์ ชุมนุม (2540 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การนิเทศโดยใช้รูปแบบการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงยุทธศาสตร์ของโรงเรียนในโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กระทรวงศึกษาธิการ วิธีการหลักคือการเข้าไปมีส่วนร่วมกับกระบวนการหลักของชุมชนเพื่อรับฟังปัญหาและสนองตอบต่อเป้าหมายของชุมชนผลการนิเทศและวิจัย ปรากฏว่า ชุมชนได้มีความรู้สึกที่ดีขึ้นต่อโรงเรียนและการจัดการศึกษาของโครงการ โดยสังเกตจากการแสดงออกในทางที่ดีของสมาชิกในชุมชน การให้ข้อเสนอแนะและการบอกกล่าว การร่วมมือในการปรับปรุงโรงเรียน และจัดกิจกรรมอันเป็นประโยชน์ ซึ่งเป็นกระบวนการของการปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์โรงเรียน

มาณี ไชยธีรานุวัณศิริ และคณะ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในการพัฒนานักเรียน ครอบครัว โรงเรียนและชุมชนผ่านกระบวนการสิ่งแวดล้อมศึกษา ที่โรงเรียนบ้านไผ่ล้อม ตำบลไผ่หูช้าง อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม กลุ่มเป้าหมายคือ นักเรียน ประชาชน โรงเรียน และชุมชน โดยมีกิจกรรมเพื่อดำเนินการ 3 โครงการ คือ โครงการโรงเรียนสีเขียว โครงการควบคุมคุณภาพสิ่งแวดล้อม และโครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อมชุมชน ใช้เวลาในการวิจัยปฏิบัติการ 6 เดือน ผลการวิจัยปรากฏว่า ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ประชาชน และข้าราชการจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานเป็นอย่างดี จากผลการประเมิน พบว่า หลังจากการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ความรู้ เจตคติ และพฤติกรรมของนักเรียนและประชาชน ด้านสิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิตดีขึ้น

ทุกด้านเมื่อเปรียบเทียบกับก่อนการดำเนินงานตามโครงการและส่งผลกระทบต่อให้เกิดกิจกรรมต่อเนื่องภายหลังจากที่ทีมนักวิจัยถอนตัวออกจากโรงเรียนและชุมชนที่ทำการวิจัย

มาริสา โกเศษะโยธิน (2543 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) ในการพัฒนาอาชีพด้วยวิธีเกษตรธรรมชาติและการจัดการด้านธุรกิจชุมชนแบบพึ่งพาตนเองของประชาชนที่อาศัยในหมู่บ้านทับทิมสยาม 02 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการมีส่วนร่วมในการพัฒนาอาชีพด้วยวิธีเกษตรธรรมชาติผ่านกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และศึกษาแนวทางในการจัดการธุรกิจชุมชนแบบพึ่งพาตนเองของเกษตรกรที่อาศัยในหมู่บ้านบริเวณโครงการทับทิมสยาม 02 ตำบลคลองไถ่เดือน อำเภอลองหาด จังหวัดสระแก้ว ประชากรและกลุ่มอย่างเป็นเจ้าหน้าที่ในอำเภอลองหาด จำนวน 8 คน ผู้นำชุมชน จำนวน 8 คน และ เกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการ จำนวน 20 คน ได้จากการคัดเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ เป็นแบบสัมภาษณ์แนวลึก การสังเกตแบบมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วม และแบบสอบถาม วิธีการที่ใช้คือ การประชุมอภิปรายกลุ่ม (Focus Group) การประชุมกลุ่มย่อย และเพิ่มสะสมผลงาน สถิติที่ใช้ ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและฐานนิยม ผลการวิจัย พบว่า ทุกฝ่ายที่ร่วมโครงการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาอาชีพด้วยวิธีเกษตรธรรมชาติตามบทบาทหน้าที่ เกษตรกรมีการเรียนรู้และช่วยเหลือกันในการพัฒนาอาชีพ เมื่อกระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมสิ้นสุดลง เกษตรกรมีทักษะในการปฏิบัติด้านเกษตรธรรมชาติเพิ่มมากขึ้นโดยประเมินผลตามสภาพจริง คราวเรือนเกษตรกรมีการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคมและสิ่งแวดล้อมในเชิงบวก มีการลดการใช้สารเคมีมีการเกษตรมีการใช้สมุนไพรในการกำจัดศัตรูพืชและมีการใช้ปุ๋ยหมักทดแทนปุ๋ยเคมีเพิ่มมากขึ้น และพบว่า เกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการมีความต่อเนื่องในการดำเนินการ โดยการปลูกผักด้วยวิธีเกษตรธรรมชาติอย่างต่อเนื่อง มีการขยายพื้นที่การปลูกผักเกษตรธรรมชาติและเพิ่มชนิดผักที่ปลูก มีการวางแผนทางในการจัดการด้านธุรกิจชุมชนแบบพึ่งพาตนเองอย่างเป็นรูปธรรม มีการรวมกลุ่มทำปุ๋ยหมักใช้และจำหน่าย

อรวรรณ เกตุแก้ว (2548 : บทคัดย่อ) ได้พัฒนาตัวชี้วัดคุณภาพการดูแลสุขภาพผู้ป่วยเรื้อรังที่บ้านสำหรับทีมสุขภาพ โดยวิธีวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะพัฒนาตัวชี้วัดคุณภาพการดูแลสุขภาพผู้ป่วยเรื้อรังที่บ้านสำหรับทีมสุขภาพ และเพื่อประเมินผลการใช้ระเบียบวิธีวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในพื้นที่การวิจัย 2 พื้นที่ คือ พื้นที่รับผิดชอบของสถานีอนามัยวิหารประชา (นอกเขตเทศบาล) และพื้นที่รับผิดชอบของศูนย์สุขภาพชุมชน หมู่บ้านสมชายพัฒนา (เขตเทศบาล) ดำเนินการวิจัย 3 ระยะ คือ 1) ก่อนระยะดำเนินการ 2) ระยะดำเนินการกำหนดตัวชี้วัด 3) ระยะนำตัวชี้วัดไปทดลองใช้ในพื้นที่ กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัยมี 3 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มผู้ป่วยเรื้อรังที่บ้าน 2) กลุ่มผู้ดูแล 3) กลุ่ม

เจ้าหน้าที่สาธารณสุขในพื้นที่ เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ การวิเคราะห์ชุมชนแบบมีส่วนร่วม การสัมภาษณ์เจาะลึก การสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสนทนากลุ่ม (Focus group) ผลการวิจัย พบว่า ตัวชี้วัดคุณภาพการดูแลสุขภาพผู้ป่วยเรื้อรังที่บ้านของพื้นที่ทำการวิจัย 2 แห่ง ได้กำหนดออกเป็น 4 ด้าน คือ 1) ผู้ป่วย 2) ผู้ดูแล 3) ทีมสุขภาพ 4) ผู้ป่วยและผู้ดูแล ซึ่งไม่ได้แบ่งเป็น 8 ด้าน ตามกรอบแนวคิด ตัวชี้วัดนอกเขตเทศบาลมีจำนวน 15 ตัวชี้วัด โดยแบ่งออกเป็นด้านผู้ป่วย 8 ตัวชี้วัด ผู้ดูแล 3 ตัวชี้วัด ทีมสุขภาพจำนวน 3 ตัวชี้วัด ส่วนผู้ป่วยในเขตเทศบาล จำนวน 21 ตัวชี้วัด แบ่งเป็นด้านผู้ป่วย จำนวน 13 ตัวชี้วัด ด้านผู้ดูแล จำนวน 4 ตัวชี้วัด ด้านทีมสุขภาพ 3 ตัวชี้วัด ด้านผู้ป่วยและผู้ดูแล 1 ตัวชี้วัด สำหรับผลการประเมินการใช้ระเบียบวิธีวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมของกกลุ่มเป้าหมายทั้ง 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้ป่วยเรื้อรังที่บ้าน กลุ่มผู้ดูแล กลุ่มเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ในการพัฒนาตัวชี้วัดคุณภาพการดูแลสุขภาพผู้ป่วยเรื้อรังที่บ้านทั้ง 2 พื้นที่ มีข้อค้นพบดังนี้ 1) ความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมายทั้ง 3 กลุ่ม พบว่า มีความพึงพอใจในการดูแลสุขภาพผู้ป่วยเรื้อรังที่บ้านตามตัวชี้วัด เป็นอย่างมาก 2) ความรู้ความเข้าใจและทักษะเกี่ยวกับการดูแลสุขภาพผู้ป่วยเรื้อรังที่บ้านของกลุ่มเป้าหมายโดยรวม พบว่า มีความรู้ ความเข้าใจและมีทักษะพอที่จะเป็นแกนนำต่อไปได้ ส่วนกลุ่มเป้าหมายที่เป็นชาวบ้านไม่ได้รับการฝึกทักษะยินดีจะร่วมมือกับเจ้าหน้าที่สาธารณสุขต่อไปในอนาคต 3) พฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมายที่เป็นเจ้าหน้าที่สาธารณสุขและชาวบ้านให้ความร่วมมือ มีความกระตือรือร้น มีพัฒนาการตามตัวชี้วัดเป็นอย่างมาก 4) กลุ่มเป้าหมายมีแนวโน้มในการนำตัวชี้วัดไปใช้จริงในอนาคต ซึ่งพิจารณาได้จากทั้ง 2 พื้นที่ มีการจัดระบบการบันทึก การจัดระบบฐานข้อมูลเกี่ยวกับการดูแลสุขภาพผู้ป่วยเรื้อรังที่บ้านสอดคล้องกับตัวชี้วัดทุกตัวและพร้อมกับการกำหนดเกณฑ์ตัดสินคุณภาพของพื้นที่ด้วย 5) ผู้ที่นำตัวชี้วัดไปใช้เห็นว่าตัวชี้วัดมีความเหมาะสมกับพื้นที่ทั้งด้านความสำคัญของตัวชี้วัดและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

จากการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยโดยการมีส่วนร่วมและการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) พอสรุปได้ว่า กระบวนการสำคัญของการวิจัยจะต้องประกอบด้วยความร่วมมือกันระหว่างผู้วิจัยและประชากร เพื่อศึกษาสภาพปัญหาของประชากรและวิเคราะห์ปัญหาร่วมกันกับประชากร โดยการประชุมอภิปรายกลุ่ม (Focus Group) การพูดคุย การสนทนากลุ่มย่อย ร่วมกันกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหา ร่วมกันวางแผนดำเนินงาน และดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ รวมทั้งการกำกับ ติดตามประเมินผลร่วมกับประชากรทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ในการดำเนินงานแบบมีส่วนร่วมจะมีผลต่อประชากรทั้งในด้านการศึกษาวิจัยและการพัฒนาประชากรกลุ่มเป้าหมาย การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมจะสามารถส่งเสริมการเรียนรู้ของประชากรให้ดีขึ้นจากเดิม ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เจตคติ พฤติกรรมการศึกษา และ

สิ่งแวดล้อม ทำให้ประชากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ผลของการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม(PAR) สามารถสนองตอบด้านการพัฒนาคน พัฒนางานตามบทบาทหน้าที่ พัฒนางองค์กร ประชากร กลุ่มเป้าหมายจะเกิดความตระหนักในภารกิจ มีความผูกพัน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของและการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม(PAR) เป็นการวิจัยและพัฒนาแบบยั่งยืน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องการ พัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพสำหรับ ศูนย์ฯชมิลล์ ดีไลท์ จังหวัดนครนายกในครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา ได้ประยุกต์ใช้ในแนวคิด ระบบประเมินแบบคุณภาพ (BSC) กับการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) รวมเข้าด้วยกัน ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. กรอบการพัฒนางานตามระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ (BSC)
3. ลำดับขั้นตอนการพัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ (BSC)
 - 3.1 สํารวจสภาพปัญหา และความต้องการ
 - 3.2 วางแผนพัฒนางานของศูนย์
 - 3.3 จัดทำเอกสารสนับสนุนการปฏิบัติงานตามระบบประเมิน
 - 3.4 พัฒนางานในบทบาทหน้าที่ตามระบบประเมิน
 - 3.5 ประเมินความก้าวหน้าและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
 - 3.6 ประเมินผลการปฏิบัติงานตามระบบประเมิน
4. ประเมินประสิทธิภาพของระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ (BSC)
5. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
6. การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ในงานวิจัยนี้ ประชากรเป็นศูนย์และพนักงานของศูนย์ฯชมิลล์ ดีไลท์ จังหวัด นครนายก

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

ในงานวิจัยนี้ กลุ่มตัวอย่าง เป็นศูนย์และพนักงานของศูนย์ดัชนีดีไลท์ จังหวัดนครนายก ปีพุทธศักราช 2548 - 2549 จำนวน 20 คน ได้มาโดยการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

1.3 กลุ่มผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย เป็นกลุ่มบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการวิจัย มีดังนี้

1. กลุ่มเป้าหมาย เป็นพนักงานของศูนย์ดัชนีดีไลท์ จังหวัดนครนายก และผู้บริหารศูนย์ ดัชนีดีไลท์ จำแนกตามตำแหน่งมีรายละเอียด ดังนี้ พนักงานขาย (สาวด์ดัชนีดีไลท์) จำนวน 15 คน พนักงานตำแหน่ง Stock จำนวน 1 คน พนักงานตำแหน่ง Cashier จำนวน 2 คน พนักงานตำแหน่ง Supervisor จำนวน 1 คน หัวหน้าศูนย์จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 20 คน

จำนวนพนักงานศูนย์ และหัวหน้าศูนย์ จำนวน 20 คน นี้ เป็นประชากรกลุ่มเป้าหมาย เป็นผู้ร่วมวิจัย ที่ร่วมกันพัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพแบบมีส่วนร่วม (BSC & PAR) เป็นแหล่งข้อมูล เป็นผู้วิพากษ์ระบบประเมิน) และเป็นผู้นำระบบประเมินมาใช้ในการพัฒนางานตามบทบาทหน้าที่ของตน

2. ลูกค้าประจำ เป็นกลุ่มบุคคลที่ให้ข้อมูลในการนำระบบประเมินแบบคุณภาพมาใช้ ในส่วนที่เกี่ยวกับการให้บริการแก่ลูกค้าและความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับศูนย์

3. กลุ่มผู้มีประสบการณ์เกี่ยวกับการประเมิน ได้แก่ ผู้บริหารศูนย์ดัชนีดีไลท์ สาขาภาคตะวันออก จำนวน 3 ราย ซึ่งผู้บริหารทั้งรายนี้ มีลักษณะงานที่เหมือนกันและเป็นผู้มีประสบการณ์เกี่ยวกับการประเมินบุคลากร และการประเมินองค์กรติดต่อกันมาเป็นเวลานาน ผู้วิจัยได้ขอความร่วมมือในการประเมินความสอดคล้องระหว่างตัวชี้วัด กับการกิจและความเหมาะสมของระบบประเมิน ซึ่งผู้บริหารศูนย์เหล่านี้ได้ให้ความร่วมมือด้วยความยินดี

1.4 ตัวแปร / ประเด็นที่มุ่งศึกษา

ในงานวิจัยนี้ ประเด็นที่มุ่งศึกษา ประกอบด้วย

1.4.1 **ตัวแปรต้น** ระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ(BSC) ที่สังเคราะห์ขึ้นด้วยการมีส่วนร่วม

1.4.2 **ตัวแปรตาม** ได้แก่ ประสิทธิภาพของระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ (BSC) และการพัฒนาการของกลุ่มเป้าหมาย / ผู้ร่วมวิจัย

1.5 ระยะเวลา

เริ่มต้นพัฒนาเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2548 สิ้นสุดเมื่อวันที่ 31 ตุลาคม พ.ศ.

2550

2. กรอบการพัฒนาตามระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ (BSC)

ตารางที่ 3.1 กรอบการพัฒนาตามระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ (BSC)

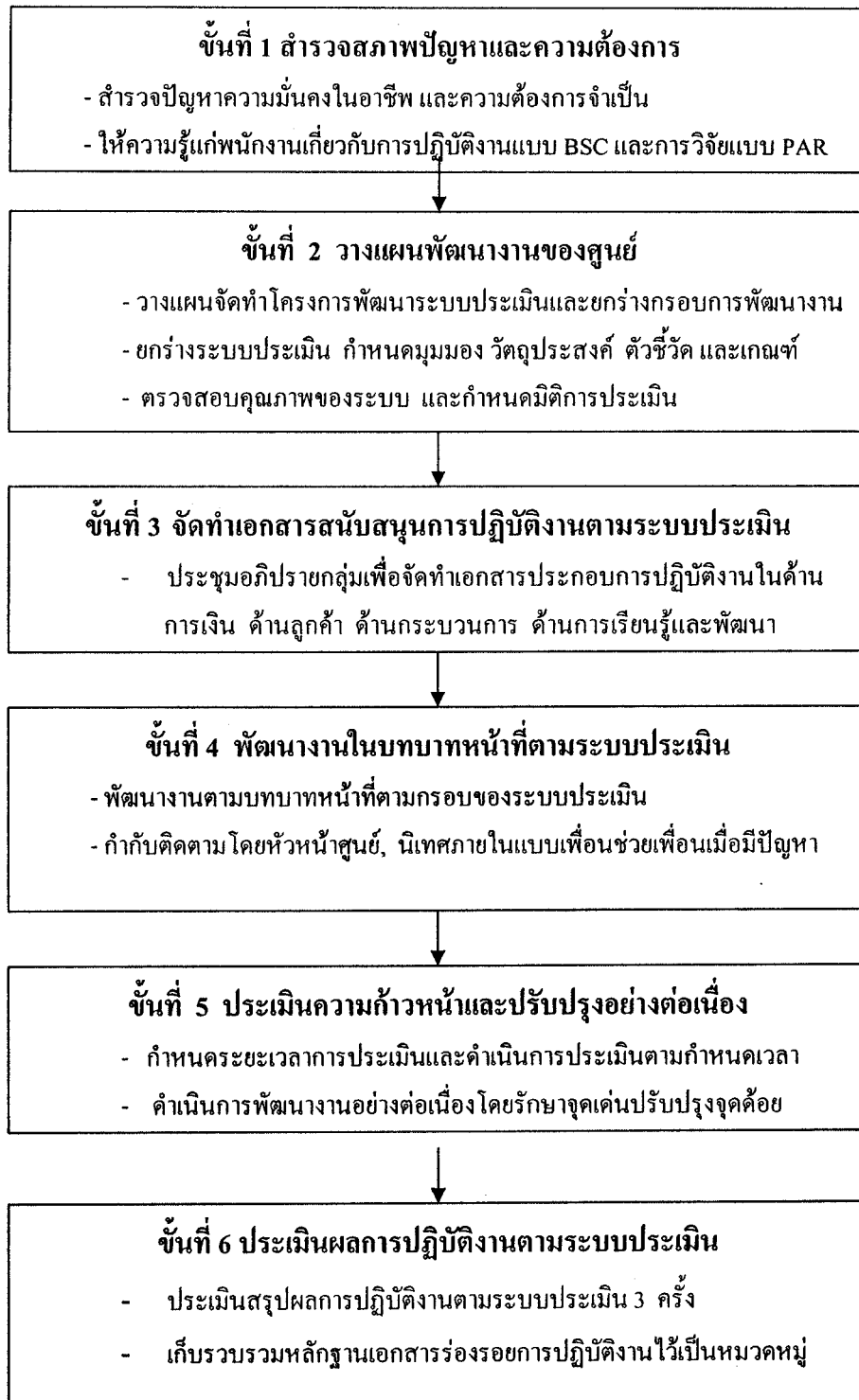
วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กิจกรรม
มุมมองด้านการเงิน หรืองบประมาณ			
1. การเพิ่มขึ้นของรายได้	1. การเพิ่มขึ้นของยอดขายเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่แล้วในระยะเวลาเดียวกัน	ยอดขายเพิ่มขึ้น 8 % / ปี	- ประชาสัมพันธ์ - ลูกค้ามีส่วนร่วม
	2. หนี้สูญลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่แล้ว	ไม่มีหนี้สูญ	การติดตาม
	3. มีส่วนแบ่งการตลาดที่เหมาะสม กับผลิตภัณฑ์ประเภทเดียวกัน	มีส่วนแบ่งการตลาด 50 %	- ประชาสัมพันธ์ - เจาะตลาดใหม่
2. การลดลงของต้นทุน	4. ค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคลดลง	ลดลงจากปีที่แล้ว 8 %	จัดกิจกรรม 5 ส.
	5. ค่าใช้จ่ายด้านวัสดุสำนักงานลดลง	ลดลงจากปีที่แล้ว 8 %	จัดกิจกรรม 5 ส.
	6. ค่าใช้จ่ายด้านประชาสัมพันธ์ลดลง	ลดลงจากปีที่แล้ว 8 %	จัดกิจกรรม 5 ส.
	7. ค่าใช้จ่ายด้านพาหนะและค่าใช้จ่ายสอย	ลดลงจากปีที่แล้ว 8 %	จัดกิจกรรม 5 ส.
3. ระบบบัญชีโปร่งใสตรวจสอบได้	8. ระบบบัญชีเงินถูกต้องเป็นปัจจุบัน	บัญชีถูกต้องเป็นปัจจุบัน	- กำกับ ติดตาม
	9. การจัดการด้านการเงินถูกต้องตามระเบียบ	นำฝากเงินเมื่อเกินอำนาจ	- กำกับ ติดตาม
	10. มีการจัดเก็บเอกสารการรับจ่ายเงิน	จัดเก็บอย่างเป็นระบบ	- กำกับ ติดตาม
มุมมองด้านลูกค้า			
1. การเพิ่มขึ้นของลูกค้าประจำ	1. การใช้บริการของลูกค้าประจำให้คงสภาพ	มี order เพิ่มขึ้น 3 %	- ให้บริการที่ดี
	2. ลูกค้าชั่วคราวเป็นลูกค้าประจำเพิ่มขึ้น	ยอดลูกค้าเพิ่มขึ้น 8 % / ปี	- ประชาสัมพันธ์
	3. การสูญเสียลูกค้าประจำลดลง	สูญเสียลูกค้าประจำ 0 %	- ให้บริการที่ดี

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กิจกรรม
2. การมีส่วนร่วมในการจัดการของลูกค้าประจำ	4.มีส่วนร่วมในการประชุม	ลูกค้าประจำเข้าร่วมประชุมใหญ่ 50 % / ปี	ประชาสัมพันธ - ลูกค้ามีส่วนร่วม
	5.มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น	เสนอแนะการหาลูกค้า	ขอความร่วมมือ
	6.มีส่วนร่วมในการขาย	มีส่วนร่วมในการขาย	ประชาสัมพันธ
	7.มีส่วนร่วมในการหาลูกค้าใหม่	แนะนำเพื่อนบ้าน	ขอความร่วมมือ
3. การแสวงหาลูกค้าใหม่	8.ลูกค้าชั่วคราวมีจำนวนเท่าเดิมหรือมากกว่า	สูญเสียลูกค้า 0 % / ปี	ประชาสัมพันธ
	9. มีการเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่	ลูกค้าใหม่เพิ่ม 5 % / ปี	ประชาสัมพันธ
มุมมองด้านกระบวนการ			
1.พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผน / จัดองค์กร	1.มีส่วนร่วมในการจัดองค์กร อย่างเป็นระบบ	มีส่วนร่วม 100 %	ร่วมพัฒนาศูนย์
	2.มีส่วนร่วมในการวางแผน และดำเนินงาน	มีส่วนร่วม 100 %	ร่วมพัฒนาศูนย์
	3.มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	มีส่วนร่วม 100 %	ร่วมพัฒนาศูนย์
2.ภาพลักษณ์ที่ดีของศูนย์ดัชนีผลิตภัณฑ์	4.มีส่วนร่วมในการรักษาคุณภาพผลิตภัณฑ์	มีส่วนร่วม 100 %	ร่วมพัฒนาศูนย์
	5.มีส่วนร่วมในการบริการที่รวดเร็ว ตรงเวลา	มีส่วนร่วม 100 %	ร่วมพัฒนาศูนย์
	6.การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีของพนักงาน	รักษายอดขายได้	สร้างเครือข่าย
3.การจัดการที่เน้นลูกค้าสำคัญที่สุด	7.ลูกค้าได้รับสินค้าตรงเวลาที่กำหนดนัด	ไม่มีคำร้องเรียน	ให้บริการที่ดี
	8.ปัญหาของลูกค้าจะได้รับการแก้ไขทันที	ไม่มีคำร้องเรียน	ให้บริการที่ดี
	9.สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า	บริการเร็วตรงเวลา	ให้บริการที่ดี
4.ลูกค้ามีส่วนร่วมในการจัดการ	10.การมีส่วนร่วมในการหาลูกค้าใหม่	ดึงเพื่อนบ้านมาเป็นลูกค้า	ร่วมหาลูกค้าเพิ่ม
	11.มีส่วนร่วมในการประชาสัมพันธสินค้า	ช่วยประชาสัมพันธสินค้า	ประชาสัมพันธ
5.พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดสภาพแวดล้อมของศูนย์ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	12.มีส่วนร่วมในการจัดสภาพแวดล้อมศูนย์	มีส่วนร่วม 100 %	ร่วมกิจกรรมศูนย์
	13.มีส่วนร่วมในการจัดระบบป้องกันภัย	มีส่วนร่วม 100 %	ร่วมกิจกรรมศูนย์
	14.มีส่วนร่วมในการจัดระบบสาธารณูปโภค	มีส่วนร่วม 100 %	ร่วมกิจกรรมศูนย์
	15.มีส่วนร่วมในการจัดสิ่งอำนวยความสะดวก	มีส่วนร่วม 100 %	ร่วมกิจกรรมศูนย์
	16.มีส่วนร่วมในการจัดระบบบริหารจัดการ	มีส่วนร่วม 100 %	ร่วมกิจกรรมศูนย์

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	กิจกรรม
6.การมีส่วนร่วมของพนักงานในการสร้างความรู้สึที่ดีต่ออาชีพและภารกิจของศูนย์	17.อุทิศเวลาให้กับการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	ทำงานนอกเวลาทุกวัน	ทำงานนอกเวลา
	18.มีคุณธรรมจริยธรรม ซื่อสัตย์ต่อหน้าที่	ซื่อสัตย์เชื่อถือไว้ใจได้	อบรมจริยธรรม
	19.มีการครองตนที่ดีไม่เกี่ยวข้องกับอบายมุข	สุภาพเรียบร้อย	อบรมจริยธรรม
	20.มุ่งมั่นในการทำงานเพื่อความก้าวหน้า	ขยันทำงานในหน้าที่	อบรมจริยธรรม
	21.มีส่วนร่วมสร้างบรรยากาศประชาธิปไตย	รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น	ให้ความรู้
มุมมองการเรียนรู้และพัฒนา			
1.พนักงานมีความสามารถในการตลาดและการประชาสัมพันธ์ โดยเน้นลูกค้าสำคัญอย่างยิ่ง	1.รู้เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจของศูนย์	รับผิดชอบต่อหน้าที่	ให้ความรู้
	2. มีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์ลูกค้า	วิเคราะห์ลูกค้าได้	แนะนำให้ความรู้
	3. รักการอ่าน แสวงหาความรู้อยู่เสมอ	พัฒนาตนเองอยู่เสมอ	ให้คำแนะนำ
	4. รับฟังความคิดเห็นของลูกค้าอยู่เสมอ	พูดและฟังเท่ากัน	แนะนำให้ความรู้
	5.พัฒนาตนเองตามหน้าที่อย่างต่อเนื่อง	พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	ให้คำแนะนำ
2.ทบทวนความรู้และพัฒนาตนเองตามความจำเป็นอย่างสม่ำเสมอ	1. ปฏิบัติงานตรงความสามารถและ ความถนัด	งานมีประสิทธิภาพ	ให้คำแนะนำ
	2. ทบทวนความรู้ ศึกษาดูงาน อยู่เสมอ	งานก้าวหน้า	แนะนำให้ความรู้
	3. ทำงานเป็นทีมกับเพื่อนพนักงานอยู่เสมอ	ทำงานเป็นทีม	ให้คำแนะนำ
	4. มีทักษะเพียงพอในการทำงานตามหน้าที่	งานมีประสิทธิภาพ	แนะนำให้ความรู้
3. มีคุณธรรมจริยธรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์	1. มีวินัย และมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่	รับผิดชอบต่อหน้าที่	ให้คำแนะนำ
	2. มีความขยัน อดทน และมีสุขภาพที่ดี	ขยันอดทนทำงานได้ดี	แนะนำให้ความรู้
	3. มีกิริยา วาจา สุภาพเรียบร้อย	ลูกค้ามีความพึงพอใจ	ให้คำแนะนำ
	4. ซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อศูนย์ และต่อลูกค้า	ลูกค้ามีความพึงพอใจ	ให้คำแนะนำ
	5. ประหยัด ออคอม มีความรู้สึกที่ดีต่ออาชีพ	เลี้ยงครอบครัวได้	ให้คำแนะนำ

การพัฒนากระบวนการประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ

การพัฒนากระบวนการประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ หมายถึง กระบวนการพัฒนาตามบทบาทหน้าที่ มีขั้นตอนในการดำเนินงานประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 6 ขั้นตอนเขียนเป็นแผนภาพของการพัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (BSC) ได้ดังนี้



ภาพที่ 3.1 ลำดับขั้นตอนการพัฒนาประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (BSC)

ในส่วนที่เป็นรายละเอียดของขั้นตอนการพัฒนา มีดังนี้

ขั้นที่ 1 การสำรวจสภาพปัญหาและความต้องการ เป็นการสำรวจสภาพปัจจุบัน ปัญหา และ ความต้องการจำเป็น ในการพัฒนางานตามบทบาทหน้าที่ของพนักงานศูนย์ดัชนีผลิตภัณฑ์ โดยการระดมอภิปรายกลุ่ม (Focused Group) ครั้งที่ 1/2548 เมื่อวันที่ 3 ตุลาคม 2548 ผลการประชุม สรุปได้ดังนี้

1.1 ประชุมพนักงานเกี่ยวกับการพัฒนางานของศูนย์ การพัฒนางานของศูนย์เป็นหน้าที่ของพนักงานทุกคน เป็นความจำเป็นอย่างเร่งด่วนเนื่องจากปัจจุบันนี้ ปัญหาการค้าขายมีการแข่งขัน มีการแย่งตลาด การแย่งลูกค้าในระดับสูง ผู้ที่ไม่พัฒนาตนเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง จะสูญเสียตลาด สูญเสียลูกค้า และปิดกิจการลงในที่สุด เกี่ยวกับเรื่องนี้ ได้ให้ความรู้กับพนักงานในด้านต่อไปนี้

1.1.1 ความรู้เกี่ยวกับปฏิบัติงานแบบคลยภาพ (BSC)

1.1.2 ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม (PAR)

1.2. สำรวจสภาพปัญหา เป็นการสำรวจ ปัญหาและความรู้สึกเกี่ยวกับความมั่นคงในอาชีพของพนักงาน ความมั่นคงในการดำรงอยู่ของศูนย์ดัชนีผลิตภัณฑ์ ผลการประชุมสามารถสรุปได้ดังนี้

1.2.1 ปัญหาความรู้สึกเกี่ยวกับความมั่นคงในอาชีพของตน พนักงานผู้เข้าประชุมมีความวิตกกังวลและมีความไม่มั่นคงในอาชีพ มีจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 90 ของพนักงานทั้งหมด

1.2.2 ปัญหาความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานของพนักงานที่ประชุมส่วนใหญ่เห็นว่า พนักงานขาดความรู้ในการวางแผนการขาย การกำหนดเป้าหมายการตลาด และการแสวงหาลูกค้าใหม่

1.3. สำรวจความต้องการจำเป็น เป็นการสำรวจความต้องการให้เกิดความมั่นคงในอาชีพ เกี่ยวกับเรื่องนี้ที่ประชุมมีการอภิปรายในประเด็นต่างๆเกี่ยวกับความต้องการของพนักงาน ผลของการประชุมสามารถสรุปความต้องการของพนักงานได้ ดังนี้

1.3.1 การวางแผนการตลาด ได้แก่ วิธีการรักษาสภาพการคงอยู่ของลูกค้าประจำ วิธีการที่สามารถทำให้ลูกค้าทั่วไปให้กลายเป็นลูกค้าประจำได้ วิธีการแสวงหาลูกค้าใหม่และการสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นกับลูกค้าทุกประเภท

1.3.2 รูปแบบการปฏิบัติงาน ต้องการที่ปรึกษาเมื่อพบปัญหา ต้องการทำงานร่วมกันเป็นคณะ และมีวามต้องเพิ่มรายได้ของตนให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้เป็นปกติ

(รายละเอียดอยู่ในการประชุมอภิปรายกลุ่มครั้งที่ 1 / 2548 ภาคผนวก หน้า 127)

ขั้นที่ 2 วางแผนพัฒนางานของศูนย์

2.1 วางแผน โดยการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

2.1.1 วิเคราะห์ปัญหาและความต้องการจำเป็น จากข้อมูลที่สำคัญ

2.1.2 กำหนดเป้าหมายการพัฒนางาน โดยประชุมพนักงานโดยการทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายการปฏิบัติงานของศูนย์ดัชนีผลดำเนินงานที่ได้กำหนดไว้แล้ว ที่ประชุม รับทราบและมีมติยืนยันตามหลักการเดิม

2.1.3 สร้างทางเลือกที่หลากหลายและเลือกทางเลือกที่เหมาะสม เป็น ขั้นตอนที่เสนอทางเลือกของพนักงานแต่ละคน ในการพัฒนางานให้ไปสู่การแก้ปัญหาและความ ต้องการของพนักงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของศูนย์

2.1.4 กำหนดโครงการ กิจกรรม ระยะเวลาในการปฏิบัติกิจกรรมนั้น กำหนดทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ 3 อย่าง ได้แก่ วัสดุที่จำเป็นต้องใช้ งบประมาณดำเนินการ ผู้รับผิดชอบแต่ละโครงการ และกำหนดระยะเวลาการประเมินโครงการ

2.1.5 อนุมัติการใช้แผนปฏิบัติการประจำปี เป็นการอนุมัติการดำเนินงานตาม แผนปฏิบัติการประจำปีตามปกติ

2.2 ประชุมจัดทำโครงการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลย ภาพ (BSC) โดยการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ให้เป็นโครงการพิเศษ เพิ่มเติมในแผนปฏิบัติ การประจำปี ดังนี้

ในส่วนของการดำเนินงานตามโครงการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบประเมินการ ปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ โดยการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม มีกิจกรรมสำคัญ ดังนี้

2.2.1 เริ่มต้นจากการศึกษาดูงานที่ศูนย์ดัชนีผลดำเนินงาน จังหวัดชลบุรี ซึ่ง เป็นศูนย์ดัชนีผลดำเนินงาน อยู่ในท้องที่เดียวกันและเป็นศูนย์ที่ได้รับรางวัลการติดตามของภาค ตะวันออกในปีพุทธศักราช 2546

2.2.2 ขอร่างระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (BSC) โดยการขอร่าง วัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัด และเกณฑ์ตามมุมมองการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพทั้ง 4 ด้าน โดยที่ประชุมมอบให้นางสาวสมพร แก้วเรืองฤทธิ์ เป็นประธาน และพนักงาน 5 คน เป็น คณะกรรมการขอร่างกรอบการพัฒนาการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพและระบบประเมินการปฏิบัติงาน แบบดุลยภาพ แล้วนำเข้าสู่ที่ประชุมอภิปรายกลุ่ม (Focused Group) เพื่อวิพากษ์ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ในการประชุมครั้งต่อไป (รายละเอียดอยู่ในการประชุมอภิปรายกลุ่มครั้งที่ 1 / 2548 ภาคผนวก หน้า 127)

2.2.3 ปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคลในกรอบการพัฒนาการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (BSC)

2.2.4 ประเมินผลการปฏิบัติงานและปรับปรุงตนเองให้ได้ตามเกณฑ์ทุกตัวชี้วัด และประเมินสรุปผลการนำระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพมาใช้ โดยใช้แบบประเมินการปฏิบัติงาน

2.2.5 ประเมินประสิทธิภาพและพัฒนาการของกลุ่มเป้าหมาย โดยใช้แบบสอบถาม

2.3 พัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (BSC) โดยการยกร่างระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เกณฑ์ ในทุกมุมมอง หลังจากนั้นได้นำเข้าสู่ที่ประชุมประชุมอภิปรายกลุ่ม (Focused Group) ครั้งที่ 2 / 2548 สารการประชุมนี้อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการประชุมครั้งที่แล้ว โดยที่ประชุมได้มีมติให้ผู้วิจัยไปสังเคราะห์ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เกณฑ์ ทั้ง 4 มุมมอง เมื่อนำเข้าสู่ที่ประชุมอภิปรายกลุ่มและมีการวิพากษ์ความเหมาะสมในทุกประเด็นแล้ว ที่ประชุมได้มีมติให้ปรับปรุงแก้ไขข้อความในหลายประเด็น หลังจากที่มีการแก้ไขแล้วที่ประชุมมีมติเห็นชอบ สามารถสรุปรายละเอียดของการประชุมได้ ดังนี้

2.3.1 มุมมองตามระบบประเมิน ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน 3 วัตถุประสงค์ 10 ตัวชี้วัด มุมมองด้านลูกค้า 3 วัตถุประสงค์ 9 ตัวชี้วัด มุมมองด้านกระบวนการ 6 วัตถุประสงค์ 21 ตัวชี้วัด มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา 3 วัตถุประสงค์ 14 ตัวชี้วัด

2.3.2 การประเมินความเหมาะสม ที่ประชุมเห็นว่า ระบบประเมินที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และศูนย์จะนำระบบประเมินที่พัฒนาขึ้นมาใช้ในการปฏิบัติงานตั้งแต่บัดนี้ หากพบปัญหาขึ้นเมื่อนำไปปฏิบัติ จึงให้มีการปรับปรุงแก้ไขให้มีความเหมาะสมต่อไป

2.2.3 การประเมินความเหมาะสมจากบุคคลภายนอก โดยการประเมินความเหมาะสมจากผู้เชี่ยวชาญ และการตรวจสอบความตรงตามสภาพจากกลุ่มที่รู้แน่ชัด (Known Group)

2.3.4 การประเมินความเหมาะสมของระบบประเมิน

1) นำระบบประเมินที่ผ่านการประเมินความเหมาะสมภายในโดยการประชุมอภิปรายกลุ่ม (Focused Group) ครั้งที่ 2/2548 เมื่อวันที่ 20 พฤศจิกายน 2548 (ภาคผนวกหน้า 132) ไปประเมินความเหมาะสมจากผู้มีประสบการณ์เกี่ยวกับการประเมินด้วยการหาดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่างระบบประเมินที่พัฒนาขึ้นกับภารกิจของศูนย์ดัชนีดีไลท์ โดยผู้

มีประสบการณ์ซึ่งเป็นหัวหน้าศูนย์ดัชนีดีไลต์ ของศูนย์ในจังหวัดใกล้เคียง จำนวน 3 คน ได้ขอความร่วมมือให้ประเมินความเหมาะสมของระบบ โดยการประเมินความตรงเชิงเนื้อหาและประเมินความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์การปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดและเกณฑ์ในแต่ละมุมมอง กับภารกิจของศูนย์ดัชนีดีไลต์ ซึ่งกำหนดให้ค่า IOC ตั้งแต่ .50 ขึ้นไปเป็นค่าดัชนีความสอดคล้องที่เหมาะสมระหว่างวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมอง ตัวชี้วัด และเกณฑ์ ถ้าต่ำกว่านั้นก็ตัดทิ้ง รายละเอียดการวิเคราะห์ค่า IOC โดยกลุ่มผู้มีประสบการณ์ และการตรวจสอบความตรงจากกลุ่มที่รู้แน่ชัด (Known group) มีดังนี้

การประเมินความเหมาะสมของกลุ่มผู้มีประสบการณ์ จำนวน 3 คน ซึ่งเป็นผู้บริหารศูนย์ดัชนีดีไลต์ต่างสาขา มีลักษณะงานเหมือนกัน เป็นผู้ผ่านการประเมินการปฏิบัติงานของศูนย์ดัชนีดีไลต์ ในจังหวัดภาคตะวันออก ต่อเนื่องกันมาเป็นเวลานาน ผู้วิจัยได้ขอความร่วมมือเพื่อให้เป็นผู้ประเมินความเหมาะสมของระบบประเมิน ซึ่งได้รับความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญเป็นอย่างดี

เกณฑ์การพิจารณาความเหมาะสมของระบบโดยประเมินจากความสอดคล้องของระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ (BSC) กับภารกิจของศูนย์ ว่ามีความสอดคล้องกันได้อย่างเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนนความเหมาะสม ดังนี้

คะแนน +1 ระบบประเมินที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องเหมาะสมในระดับมาก

คะแนน 0 ระบบประเมินที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องเหมาะสมในระดับน้อย

คะแนน -1 ระบบประเมินที่พัฒนาขึ้นไม่มีความสอดคล้องไม่มีความเหมาะสม

หลังจากที่ให้ผู้มีประสบการณ์ได้ประเมินความเหมาะสมของระบบประเมินแล้ว นำผลการประเมินที่ได้มาหาค่าดัชนีความสอดคล้องจากสูตร ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องของความคิดเห็นของผู้มีประสบการณ์

$\sum R$ แทน ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้มีประสบการณ์

N แทน จำนวนผู้มีประสบการณ์

2) การกำหนดเกณฑ์ความเหมาะสมของระบบประเมิน พิจารณาจากคะแนน IOC ดังนี้

ตัวชี้วัดของระบบประเมินในข้อใดที่มีค่า IOC มากกว่า .50 ขึ้นไป ถือว่าตัวชี้วัดนั้นมีความสอดคล้องเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และเกณฑ์ ผู้วิจัยจะเลือกเอา

ตัวชี้วัดนั้นไว้ ถ้าต่ำกว่านั้นก็ตัดทิ้งส่วนข้อเสนอแนะที่ผู้มีประสบการณ์ได้เสนอแนะไว้ ผู้วิจัยรับไว้ และนำไปแก้ไขปรับปรุงระบบประเมินต่อไป

ผลการทดสอบความแตกต่างของระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (BSC) ระหว่างกลุ่มผู้รู้แน่ชัด (Known Group) กลุ่มสูง กับกลุ่มปกติ (ศูนย์ดัชนีมิลล์ ดีไลท์ จังหวัดตราดและคณะ) พบว่า กลุ่มสูงกับกลุ่มปกติมีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 เพียง 42 ตัวชี้วัดเท่านั้น ส่วนอีก 12 ตัวชี้วัดไม่มีความแตกต่างกัน

โดยสรุป จากการดำเนินการเพื่อตรวจสอบคุณภาพของระบบประเมินจำนวน 3 ครั้ง มีดังนี้

ครั้งที่ 1 เป็นการตรวจสอบความเหมาะสมของระบบจากภายใน ด้วยการประชุมอภิปรายกลุ่ม (Focus Group) ของคณะเจ้าพนักงานศูนย์ ที่ประชุมมีมติยืนยันว่าระบบประเมินมีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้เมื่อนำไปปฏิบัติ วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดทุกมุมมองที่พัฒนาขึ้นสามารถครอบคลุมภารกิจของศูนย์ได้ครบถ้วน ถูกต้อง และสมบูรณ์ทุกประการ

ครั้งที่ 2 เป็นการยืนยันความเหมาะสมของระบบประเมินจากภายนอก โดยหัวหน้าศูนย์ดัชนีมิลล์ ดีไลท์ ซึ่งอยู่ในภูมิภาคเดียวกันในฐานะผู้มีประสบการณ์ที่ผ่านการบริหารงานศูนย์ประสบผลสำเร็จและเคยเป็นคณะกรรมการผู้ประเมินศูนย์ต่อเนื่องมาเป็นเวลานาน ผลการประเมินของคณะผู้มีประสบการณ์เห็นว่าระบบประเมินของศูนย์ดัชนีมิลล์ ดีไลท์ จังหวัดนครนายกที่ได้พัฒนาขึ้นนั้น มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้สามารถครอบคลุมภารกิจศูนย์ดัชนีมิลล์ ดีไลท์ ทุกด้าน

ครั้งที่ 3 เป็นการยืนยันความตรงจากภายนอก โดยการนำระบบประเมินแบบดุลยภาพไปทดสอบกับกลุ่มที่รู้แน่ชัด 2 กลุ่ม (กลุ่มที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูง กับกลุ่มที่มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานปกติ) พบว่า มีเพียง 12 ตัวชี้วัดเท่านั้นที่มีผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันและ 42 ตัวชี้วัดมีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่าระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (BSC) มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และมีความตรงตามสภาพ สามารถวัดในสิ่งที่ต้องการวัดได้ และสามารถจำแนกประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานได้ และในการพัฒนางานของศูนย์ดัชนีมิลล์ ดีไลท์ จังหวัดนครนายกในครั้งนี้ ให้นำระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (BSC) ที่พัฒนาขึ้นนี้ไปใช้อย่างต่อเนื่อง หากมีปัญหาเมื่อนำมาปฏิบัติให้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไข โดยการประชุมอภิปรายกลุ่มเท่านั้น

3.4 กำหนดเป้าหมายในการพัฒนางานตามระบบประเมินที่พัฒนาขึ้น

นำเข้าสู่ที่ประชุมอภิปรายกลุ่ม และที่ประชุมมีมติพัฒนางานให้ผ่านเกณฑ์ อย่างน้อยที่ระดับ 3.5 ทุกตัวชี้วัด และมีค่าเฉลี่ยแต่ละมุมมองโดยรวมที่ 4.0 เขียนเป็นตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 3.2 เป้าหมายค่าเฉลี่ยในการพัฒนางานและเกณฑ์การประเมิน ($\bar{x}_0, \bar{x}_1, \bar{x}_2$)

รายการ	เป้าหมาย
ค่าเฉลี่ยผลการประเมิน โดยรวม / รายมุมมอง / เป้าหมายการพัฒนางาน (\bar{x}_0)	4.00
ค่าเฉลี่ยรายตัวชี้วัด (\bar{x}_1)	3.50
เกณฑ์การประเมินทั่วไป (\bar{x}_2)	3.75

3.5 การกำหนดปฏิทินการปฏิบัติงาน หมายถึง การกำหนดว่าระยะเวลาใดจะทำอะไร ที่ประชุมอภิปรายกลุ่ม (Focused Group) มีมติให้จัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน ดังนี้

ตารางที่ 3.3 ปฏิทินการปฏิบัติงานตามระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ (BSC)

ภารกิจ	ช่วงเวลา (ระหว่างวันที่)	ผู้รับ ผิดชอบ
1. ประเมินสภาพปัจจุบันปัญหา ความต้องการและเก็บรวบรวมข้อมูลจาก การประชุมอภิปรายกลุ่มครั้งที่ 1 / 2548	15 -20 ตุลาคม 2548	ผู้วิจัยและ พนักงาน
2. ยกร่างระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ (BSC) เพื่อนำเสนอต่อที่ ประชุมของพนักงานศูนย์	3-15 พ.ย. 48	ผู้วิจัย
3. ประชุมครั้งที่ 2/2548 เพื่อวิพากษ์ความเหมาะสมของกรอบการพัฒนา ระบบประเมินฯ และ ประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของระบบ ประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพและการปรับปรุงแก้ไขตามมติที่ประชุม กำหนดเป้าหมาย กำหนดการประเมิน	15-30 พ.ย. 48	ผู้วิจัยและ พนักงาน
4. ประเมินความเหมาะสมของระบบ โดยพิจารณาความสอดคล้อง (IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญ และ ทดสอบ Know group จาก 2 กลุ่ม	1-10 ธ.ค. 48	ผู้วิจัย
5. ประชุมอภิปรายกลุ่ม(Focus Group) ครั้งที่ 3 / 2548 เพื่อร่วมกันพิจารณา กำหนดรูปแบบเอกสารสนับสนุนการปฏิบัติงาน และเพื่อใช้บันทึกร่องรอย การปฏิบัติงาน	1-15 ธ.ค. 48	ผู้วิจัยและ พนักงาน
6. นำระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ (BSC) ไปใช้ โดยพัฒนา งานเข้าสู่มาตรฐาน ตัวชี้วัด เกณฑ์ตามระบบประเมิน เก็บหลักฐาน ร่องรอยการปฏิบัติงาน	15 ธ.ค. 48 ถึง 31 ต.ค. 50	ผู้วิจัยและ พนักงาน
7. ประเมินก่อนการดำเนินงานและประเมินความก้าวหน้าระหว่าง การปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	15 ธ.ค.48 ถึง 31 ต.ค. 50	ผู้วิจัย / ผู้ ถูกประเมิน
8. ทบทวนความรู้ อบรมสัมมนา ศึกษาดูงานและนิเทศงานภายใน ระหว่าง การนำระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพไปใช้อย่างต่อเนื่อง	15 ต.ค.48 ถึง 31 ต.ค. 50	ผู้วิจัยและ พนักงาน
9. ประเมินความก้าวหน้า เพื่อทราบผลการดำเนินงาน รักษาจุดเด่น ให้คง สภาพ ปรับปรุงจุดด้อยที่พัฒนายังไม่ถึงเป้าหมาย	10 ต.ค 49	ผู้วิจัย / ผู้ ถูกประเมิน
9. ประเมินสรุปผลการปฏิบัติงานตามระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ ใน 4 มุมมอง 15 มาตรฐาน 54 ตัวชี้วัด นำเสนอบริษัทและเผยแพร่	1-31 ต.ค. 50	ผู้วิจัย / ผู้ ถูกประเมิน
10. ประเมินประสิทธิภาพของระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ (BSC) ด้วยแบบสอบถาม พนักงานกลุ่มเป้าหมายผู้ร่วมวิจัย	1-31 ต.ค.50	ผู้วิจัย ลูกค้ำ พนักงาน

ขั้นที่ 3 จัดทำเอกสาร สนับสนุนการปฏิบัติงานตามระบบประเมิน

เอกสารสนับสนุนการปฏิบัติงานตามระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (BSC) เป็นเครื่องมือที่ใช้เป็นบันทึกช่วยจำ บันทึกหลักฐาน ร่องรอยการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยนำเข้าสู่ที่ประชุมอภิปรายกลุ่ม ครั้งที่ 3 / 2548 เมื่อวันที่ 5 ธันวาคม 2548 เพื่อร่วมกันพิจารณาว่าสมควรจัดให้มีเอกสารอะไรบ้าง ที่ประชุมได้ร่วมกันกำหนดเอกสารสนับสนุนการปฏิบัติงาน ดังนี้

3.1 มุมมองด้านการเงิน เอกสารหลักฐานที่จำเป็นต้องใช้ประกอบด้วย (1) สมุดบันทึกการรับ จ่าย เงินประจำวัน ของพนักงานขาย (สาวด์ทซ์มิลล์) (2) ใบเสร็จรับเงินสำหรับ Cashier (3) บันทึกการการปฏิบัติงานรายวันของพนักงาน (4) ทะเบียนคุมการรับ - จ่ายเงิน (ใช้ตามแบบของบริษัท) (5) แบบนำส่งเงิน (6) สมุดเงินสด (6) สมุดลงเวลาปกติ (7) สมุดลงเวลานอก (Over Time) (8) ทะเบียนพัสดุ (9) ทะเบียนคุมการรับ - จ่ายพัสดุ / สินค้า

3.2 มุมมองด้านลูกค้า เอกสารที่จำเป็นต้องใช้ประกอบด้วย 1) ทะเบียนลูกค้าประจำ 2) สมุดประชุม 3) แบบสอบถามความพึงพอใจของลูกค้า 4) อื่นๆ ถ้ามีรายละเอียดของรูปแบบเอกสารอยู่ในรายงานการประชุมอภิปรายกลุ่มครั้งที่ 3 / 2548 (ภาคผนวก หน้า 138)

3.3 มุมมองด้านกระบวนการ เอกสารที่ใช้ ประกอบด้วย 1) แผนผังการจัดองค์กร 2) แผนปฏิบัติการประจำปี 3) รายงานการตรวจสอบมาตรฐานผลิตภัณฑ์ 4) บันทึกการร้องเรียน หรือการดำเนินพฤติกรรมของพนักงานขาย (สาวด์ทซ์มิลล์) 5) สมุดบันทึกการนัดลูกค้า 6) สมุดบันทึกการแก้ปัญหาเฉพาะเรื่อง 7) รายงานการประเมินตนเอง 8) สมุดเยี่ยม 9) เกียรติบัตร หรือหนังสือชมเชยหรือหนังสือยกย่องเชิดชูเกียรติจากบริษัทแม่ หรือจากหน่วยงานอื่น

3.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา เอกสารที่ใช้ ประกอบด้วย 1) วุฒิบัตรที่ผ่านการอบรม สัมมนา หรือศึกษาดูงาน 2) บันทึกหรือรายงานการเข้าฝึกอบรมในโครงการต่างๆ ของศูนย์หรือของบริษัทแม่ หรือองค์กรเครือข่าย 3) เกียรติบัตร หรือหนังสือยกย่องจากหัวหน้าศูนย์ ด้านใดด้านหนึ่ง หรือหลายด้านเกี่ยวกับ เป็นผู้มีความขยัน เป็นผู้มีความประหยัด เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นผู้แสวงหาลูกค้าใหม่ยอดเยี่ยม เป็นผู้มีความริยาจาสุภาพเรียบร้อย ฯลฯ

ขั้นที่ 4 พัฒนางานในบทบาทหน้าที่ตามประเมิน

หัวหน้าศูนย์และพนักงานทุกคนปฏิบัติงานตามปกติในบทบาทหน้าที่ ซึ่งครอบคลุมภารกิจของศูนย์ดีเอ็มดี ดีไลท์ จังหวัดนครนายก ดังต่อไปนี้

4.1 ปฏิบัติงานตามกรอบการพัฒนางานแบบดุลยภาพ และตามแผนงาน โครงการ และกิจกรรมประจำปีที่ได้ร่วมกันกำหนดขึ้น

4.2 ปฏิบัติหน้าที่ตามระบบประเมิน ใน 4 มุมมอง 15 วัตถุประสงค์ 54 ตัวชี้วัด

4.3 พัฒนาตนเองโดยเปรียบเทียบผลงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้วกับ ตัวชี้วัดทุกตัวใน 4 มุมมอง และเกณฑ์ ถ้าพบว่า ตัวชี้วัดด้านใดต่ำกว่าเกณฑ์ก็ให้เร่งปรับปรุง เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ระดับ 3.5 ทุกตัวชี้วัดและมีค่าเฉลี่ยโดยรวมด้านมุมมอง ด้านละ 4.0 เป็นอย่างน้อย เมื่อมีปัญหาให้ปรึกษาฝ่ายนิเทศงาน

4.4 ควบคุม กำกับ ติดตามผลการพัฒนางาน ใช้รูปแบบการประเมิน ดังนี้ ประเมินก่อนการปฏิบัติงานเพื่อทราบสภาพปัจจุบัน ประเมินความก้าวหน้าเพื่อปรับปรุง ประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการเพื่อทราบผลการปฏิบัติงานและประเมินสรุปเพื่อหาประสิทธิภาพของระบบ ประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ (BSC)

ขั้นที่ 5 ประเมินความก้าวหน้าและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

5.1 กำหนดระยะเวลาการประเมิน สรุปเป็นตารางกำหนดเวลาการประเมิน ดังนี้

ตารางที่ 3.4 กำหนดประเมินการพัฒนางานของศูนย์ และประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน

ประเมินครั้งที่/วันที่	วัตถุประสงค์ของการประเมิน	สิ่งที่ประเมิน	แหล่งข้อมูลหลัก	ผู้ประเมินและผู้ประเมินร่วม
ครั้งที่ 1 15 ธ.ค. 48	ประเมินก่อนการดำเนินงาน	ประเมินใน 4 มุมมอง และ 54 ตัวชี้วัด	- ศูนย์,พนักงานศูนย์ - เอกสารร่องรอยการปฏิบัติงาน	ผู้วิจัยและพนักงาน ศูนย์ดัชนีลด์ คีไลท์ ทุกคน
ครั้งที่ 2 10 ต.ค.49	ประเมินความก้าวหน้าเมื่อครั้งแรกของช่วงเวลาทำการวิจัย	ประเมินใน 4 มุมมอง และ 54 ตัวชี้วัด	- ศูนย์,พนักงานศูนย์ - เอกสารร่องรอยการปฏิบัติงาน	ผู้วิจัยและพนักงาน ศูนย์ดัชนีลด์ คีไลท์ ทุกคน

5.2 ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ มีรายละเอียด ดังนี้

5.2.1 ดำเนินการประเมิน ครั้งที่ 1 ประเมินเมื่อวันที่ 15 ธันวาคม 2548 เป็นการประเมินก่อนดำเนินการเพื่อทราบสภาพปัจจุบัน ของ และค้นหาจุดด้อยที่จะต้องปรับปรุงพัฒนา

5.2.2 ดำเนินการประเมิน ครั้งที่ 2 ประเมินเมื่อครั้งแรกของช่วงเวลาวิจัย เมื่อวันที่ 10 ตุลาคม 2549 เป็นการประเมินความก้าวหน้า โดยเปรียบเทียบกับประเมินครั้งที่ 1 เพื่อที่จะทราบว่า งานก้าวหน้าเพียงใด ตัวชี้วัดใดบ้างที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์ซึ่งจะต้องพัฒนาต่อไป

5.3 สร้างระบบนิเทศภายในโดยวิธีเพื่อนช่วยเพื่อน เมื่อมีปัญหาให้ปรึกษาเพื่อน ดังนี้

5.3.1 นิเทศงานส่วนตัว เป็นการนิเทศงานตัวต่อตัวเมื่อมีปัญหา 1-2 คน

5.3.2 นิเทศงานกลุ่มย่อย(Sub meeting) ใช้นิเทศงานเมื่อมีปัญหาพร้อมกันตั้งแต่ 3-5 คน

3.3.3 ประชุมอภิปรายกลุ่ม(Focused group) ใช้นิเทศงานเมื่อมีปัญหาตั้งแต่ 6 คนขึ้นไป

3.3.4 ผู้ชำนาญการที่สามารถช่วยเพื่อนได้ จากการสำรวจศักยภาพของบุคคลในศูนย์ มีผู้ชำนาญการที่สามารถให้คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือในการนิเทศงานโดยวิธีเพื่อนช่วยเพื่อนได้ (รายละเอียดผู้ชำนาญการที่ให้การนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน (อยู่ในภาคผนวก หน้า 190)

5.4 คณะกรรมการผู้ประเมิน เพื่อให้การประเมินเป็นการประเมินแบบมีส่วนร่วม จึงกำหนดผู้ประเมิน ดังนี้ หัวหน้าศูนย์เป็นคณะกรรมการผู้ประเมินโดยตำแหน่งประเมินร่วมกับผู้ถูกประเมิน นำคะแนนที่ได้ทั้งสองคนมาหาค่าเฉลี่ยและปัดเศษให้เป็นจำนวนเต็ม คะแนนที่ได้จะเป็นคะแนนของผู้ถูกประเมิน การประเมินหัวหน้าศูนย์ให้แต่งตั้งพนักงานคนใดคนหนึ่งเป็นผู้ร่วมประเมิน

ขั้นที่ 6 ประเมินผลการปฏิบัติงานตามระบบประเมิน

6.1 การประเมินในขั้นตอนนี้ เป็นการประเมิน ครั้งที่ 3 ประเมินเมื่อสิ้นเมื่อสิ้นสุดโครงการในวันที่ 1 ตุลาคม 2550 เป็นการประเมินสรุปว่า งานที่บกพร่องอยู่นั้น ได้พัฒนาไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่

6.2 เก็บรวบรวมหลักฐานเอกสาร ข้อมูลต่างๆ เพื่อจัดกระทำข้อมูล นำเสนอในรูปแบบทำเป็นแผนภูมิแท่ง / แผนภูมิเส้น ภาพถ่ายกิจกรรม และรวบรวมเอกสารร่องรอยการปฏิบัติงานต่างๆ เก็บไว้เป็นหลักฐาน รายละเอียดดำเนินการประเมินดังในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.5 กำหนดประเมินการพัฒนางานของศูนย์ และของพนักงานครั้งที่ 3

ประเมินครั้งที่ / วันที่	วัตถุประสงค์ของการประเมิน	สิ่งที่ประเมิน	แหล่งข้อมูลหลัก	ผู้ประเมินและผู้ประเมินร่วม
ครั้งที่ 3 1 ต.ค.450	ประเมินสรุปผลการปฏิบัติงานตามระบบประเมิน	ประเมินใน 4 มุมมอง และ 54 ตัวชี้วัด	- ศูนย์, พนักงานศูนย์ - เอกสารร่องรอยการปฏิบัติงาน	ผู้วิจัยและพนักงาน ศูนย์คัชมิลล์ ดีไลท์ ทุกคน

3. ประเมินประสิทธิภาพของระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณลักษณะ

ประเมินประสิทธิภาพของระบบที่พัฒนาขึ้นโดยจำแนกการประเมินเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

3.1 ประเมินศูนย์จากผลการพัฒนางานตามตัวชี้วัด ด้วยการประเมินเป็น 3 ครั้ง กล่าวคือ ประเมินก่อนดำเนินการ (15 ธ.ค.48) เป็นการประเมินสภาพปัจจุบัน ประเมินระหว่างดำเนินการ (10 ต.ค. 49) ประเมินเพื่อทราบความก้าวหน้า รักษาจุดเด่น ปรับปรุงจุดด้อย และ ประเมินหลังการใช้ระบบ (1 ต.ค. 50) เป็นการประเมินสรุปผลการปฏิบัติงาน โดยได้ดำเนินการประเมิน ดังนี้

3.1.1 ผู้ถูกประเมิน เป็นพนักงานของศูนย์ เพราะเชื่อว่า ถ้าพนักงานของศูนย์ทุกคน มีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมก็จะเป็นความเจริญก้าวหน้าของศูนย์ด้วย

3.1.2 แหล่งข้อมูล ใช้ทั้งข้อมูลส่วนตัวของพนักงาน เช่น การเพิ่มของยอดขาย การรักษาสภาพลูกค้า และข้อมูลของศูนย์ เช่น ค่าสาธารณูปโภค ค่าพาหนะ ฯลฯ

3.1.3 คณะกรรมการผู้ประเมิน การประเมินครั้งนี้เป็นการประเมินแบบมีส่วนร่วม มีการดำเนินการดังนี้ กล่าวคือ หัวหน้าศูนย์เป็นคณะกรรมการผู้ประเมินโดยตำแหน่ง ประเมินร่วมกับผู้ถูกประเมิน นำคะแนนที่ได้ทั้งสองคนมาหาค่าเฉลี่ยและปัดเศษให้เป็นจำนวนเต็ม คะแนนที่ได้จะเป็นคะแนนของผู้ถูกประเมิน การประเมินหัวหน้าศูนย์ให้แต่งตั้งพนักงานคนใดคนหนึ่งเป็นผู้ร่วมประเมิน

3.2 ประเมินความเหมาะสมของระบบ โดยการประเมินครั้งที่ 4 เมื่อสิ้นสุดโครงการวิจัย ในวันที่ 15 ตุลาคม 2550 เป็นการสรุปผลการใช้ระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณลักษณะโดยใช้แบบสอบถาม ใช้ถามพนักงานทุกคน และลูกค้าประจำ จำนวน 30 คน รายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 3.6 สรุปกำหนดการประเมินประสิทธิภาพของระบบประเมิน

ประเมิน ครั้งที่/วันที่	วัตถุประสงค์ ของการประเมิน	เครื่องมือ ประเมิน	แหล่งข้อมูล	ผู้ประเมิน และผู้ประเมินร่วม
ครั้งที่ 1	ประเมินก่อน	แบบประเมินการ	- ศูนย์, พนักงานศูนย์	ผู้วิจัยและพนักงาน
15 ธ.ค. 48	การดำเนินงาน	ปฏิบัติงาน	- ร่องรอยการทำงาน	ศูนย์คัชมิลล์ ดีไลท์
ครั้งที่ 2	ประเมินความก้าวหน้า	แบบประเมินการ	- ศูนย์, พนักงานศูนย์	ผู้วิจัยและพนักงาน
10 ต.ค. 49	ในครั้งแรกของช่วงเวลาวิจัย	ปฏิบัติงาน	- ร่องรอยการทำงาน	ศูนย์คัชมิลล์ ดีไลท์
ครั้งที่ 3	ประเมินสรุปผลการ	แบบประเมินการ	- ศูนย์, พนักงานศูนย์	ผู้วิจัยและพนักงาน
1 ต.ค. 450	ปฏิบัติงาน	ปฏิบัติงาน	- ร่องรอยการทำงาน	ศูนย์คัชมิลล์ ดีไลท์
ครั้งที่ 4	ประเมินประสิทธิภาพของ	แบบสอบถาม	- ศูนย์, พนักงานศูนย์	ผู้วิจัย พนักงานศูนย์
15 ต.ค. 50	ระบบประเมิน		- เอกสาร	และลูกค้าประจำ

3.2.1 ผู้ประเมิน เป็นพนักงานของศูนย์ เพราะเชื่อว่า พนักงานของศูนย์ทุกคน เป็นผู้ร่วมปฏิบัติการทุกขั้นตอน จะสามารถสะท้อนผลการพัฒนาจากความรู้ของพนักงานได้ มีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมก็จะเป็นความเจริญก้าวหน้าของศูนย์ด้วย

3.2.2 กลุ่มลูกค้าประจำของศูนย์คัชมิลล์ ดีไลท์ เพื่อให้การประเมินสามารถสะท้อนผลการปฏิบัติงานตามสภาพจริง จึงให้ลูกค้าประจำซึ่งเป็นผู้มีส่วนร่วมในการประเมินด้วย

3.2.3 แบบสอบถามเพื่อใช้ประเมินความเหมาะสมของระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพและพัฒนาการของกลุ่มเป้าหมาย ใช้แบบสอบถาม แบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ของลิเคิร์ต ใช้สอบถามพนักงาน ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ (BSC)

ตอนที่ 3 การมีส่วนร่วม / การเรียนรู้ / ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับการนำระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ ไปใช้

3.2.4 แบบสอบถามที่ใช้ถามความพึงพอใจของลูกค้าหลังการใช้ระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ มี 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความพึงพอใจหลังการนำระบบประเมิน ไปใช้

4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ (BSC) คือ

4.1 เครื่องมือระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ เนื้อหาสาระของเครื่องมือ ประกอบด้วย จุดมุ่งหมาย หลักการ กรอบการพัฒนาแบบคุณภาพ แบบประเมินการปฏิบัติงานโดยจำแนกรายละเอียดเป็นมุมมอง วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดและเกณฑ์ ขั้นตอนการพัฒนา ระบบประเมิน และแนวปฏิบัติในการนำระบบประเมินไปใช้ รวมทั้งรายงานการประชุมอภิปรายกลุ่ม

4.2 เครื่องมือที่ใช้ประเมินประสิทธิภาพของระบบประเมิน ประกอบด้วย แบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ และแบบสอบถาม จำนวน 2 ฉบับ แต่ละฉบับได้ผ่านการตรวจสอบคุณภาพจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผ่านการตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) จากการประชุมอภิปรายกลุ่ม รายละเอียด ดังนี้

4.2.1 แบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ เป็นแบบประเมินที่ผู้วิจัยนำ มุมมอง วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงจากการประชุมอภิปรายกลุ่ม การหาค่า IOC จากกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การตรวจสอบคุณภาพจากกลุ่มผู้รู้แน่ชัด (Known group) เพื่อใช้ประเมินผลงานของศูนย์ โดยผ่านการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน ก่อน ระหว่าง และหลังการนำระบบประเมินไปใช้

4.2.2 แบบสอบถาม ที่ใช้ถามพนักงานผู้มีส่วนร่วมวิจัย และเป็นผู้นำระบบ ประเมินไปใช้ เป็นแบบสอบถามปลายเปิดแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ใช้เก็บข้อมูลด้าน ประสิทธิภาพของระบบ และด้านพัฒนาของกลุ่มเป้าหมาย ส่วนแบบสอบถามปลายเปิด ใช้ สอบถามความคิดเห็นอื่นๆของกลุ่มเป้าหมายเกี่ยวกับการนำระบบประเมินไปใช้

4.2.3 แบบสอบถามลูกค้าประจำ เป็นแบบสอบถามปลายเปิดแบบมาตราประมาณ ค่า 5 ระดับ ใช้เก็บข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจของลูกค้าหลังการนำระบบประเมินไปใช้

5. การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเครื่องมือที่ใช้ ดังนี้

5.1.1 เก็บรวบรวมข้อมูลจากการประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ โดยใช้

คู่มือประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ ใช้เก็บข้อมูลจากพนักงานของศูนย์ทุกคน ผู้ซึ่งเป็นผู้นำระบบประเมินไปใช้ โดยการประเมิน 3 ครั้ง ดังนี้

ครั้งที่ 1 เป็นการประเมินก่อนดำเนินการเพื่อทราบภาพปัจจุบันของศูนย์

ครั้งที่ 2 เป็นการประเมินระหว่างดำเนินการ เพื่อทราบความก้าวหน้า

ครั้งที่ 3 ประเมินหลังการใช้ระบบประเมิน เพื่อทราบผลการนำระบบประเมินไป

ใช้ ในส่วนของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินแบบมีส่วนร่วมใช้แบบประเมินตามระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ กรรมการผู้ประเมินประกอบด้วยหัวหน้าศูนย์เป็นกรรมการ โดยตำแหน่งประเมินร่วมกับพนักงานผู้ถูกประเมินทุกคน นำคะแนนที่ประเมินได้มาหาค่าเฉลี่ยโดยการ

ปิดเศษ คะแนนที่ได้เป็นคะแนนของพนักงานผู้ถูกประเมินคนนั้นๆ

5.1.2 เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินประสิทธิภาพของระบบประเมิน โดยเก็บ

รวบรวมข้อมูลจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1) สอบถามพนักงานผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย เพื่อทราบผลการวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิภาพของระบบและพัฒนาการของกลุ่มเป้าหมาย ใช้สอบถามหลังการใช้ระบบประเมิน โดยผู้วิจัยได้มอบแบบสอบถามให้พนักงานด้วยตนเองครบทุกคน และได้รับแบบสอบถามคืนครบทั้ง 20 ฉบับ ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถามมี ดังนี้

มีพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 20 คน พนักงานส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี จำนวน 17 คนคิดเป็นร้อยละ 85 และร้อยละ 60 มีอายุตัวอยู่ระหว่าง 18-22 ปี ร้อยละ 65 ได้ทำงานที่ศูนย์นี้มาแล้ว 5-6 ปี มีพนักงานออกงานภาคสนามคิดเป็นร้อยละ 75 มีพนักงานประจำสำนักงานเพียง 5 คน คิดเป็นร้อยละ 25 ทุกคนได้ผ่านการอบรมมาก่อนจึงเข้าปฏิบัติงาน งานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติมีความถนัดทุกคน และพนักงานส่วนใหญ่ มีความรู้สึกที่ดีและมีความตั้งใจจริง ในการที่จะยึดเป็นอาชีพตลอดไป คิดเป็นร้อยละ 95

2) สอบถามลูกค้าประจำ โดยการสุ่มแบบบังเอิญ เพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติงานของพนักงานจากบุคคลภายนอกโดยสอบถามเพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของ

พนักงานหลังการนำระบบประเมินไปใช้กับเกณฑ์ ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามให้ลูกค้ำประจำที่มาติดต่องานที่ศูนย์ฯ จำนวน 30 ฉบับ ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถามมีรายละเอียด ดังนี้ มีลูกค้ำประจำผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 30 คน ลูกค้ำส่วนใหญ่มีวุฒิ การศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 57 และร้อยละ 64 มีอายุตัว 36 ปีขึ้นไป ร้อยละ 47 มีอายุการเป็นสมาชิกระหว่าง 1-2 ปี เนื่องจากศูนย์ฯ พังจะก่อตั้งใหม่ การมีส่วนร่วมของลูกค้ำ ส่วนมากอยู่ในรูปแบบ ร่วมจำหน่ายสินค้าและแนะนำเพื่อนบ้านให้ใช้ผลิตภัณฑ์ คิดเป็นร้อยละ 73 . ความรู้สึกที่มีต่อผลิตภัณฑ์ ทรายัดชมิลล์ ส่วนมากเห็นว่า มีรสชาติดี อร่อย จึงบริโภคเป็นประจำ บทบาทในการเข้าร่วมประชุมของลูกค้ำประจำ ส่วนมากไม่ชอบแสดงความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 77 การมีเวลาให้กับศูนย์ฯ ชมิลล์ ดีไลท์ ส่วนมากเห็นว่า มีเวลามากเพราะเป็นแม่บ้าน คิดเป็นร้อยละ 60 ความรู้สึกที่มีต่อศูนย์ฯ ชมิลล์ ดีไลท์ ของลูกค้ำ เห็นว่า มีความรู้สึกที่ดี จึงร่วมจำหน่าย และแนะนำเพื่อนบ้าน (รายละเอียดการวิเคราะห์ค่าสถิติอยู่ในภาคผนวกหน้า 149)

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลตามประเภทของเครื่องมือ เพื่อทราบผลการวิจัยและทราบผลการนำระบบประเมินมาใช้ โดยใช้ โปรแกรม SPSS 10.0 for window ในการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ค่า ที (t-test) ดังนี้

5.2.1 วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมิน แผลผล ดังนี้

1) ค่าเฉลี่ยของคะแนนจากการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน ใน 4 มุมมอง 15 วัตถุประสงค์ 54 ตัวชี้วัด ของพนักงานและแปลความหมายได้ดังนี้

0.01 – 1.49	หมายถึง	มีผลการปฏิบัติงานระดับน้อยที่สุด
1.50 – 2.49	หมายถึง	มีผลการปฏิบัติงานระดับน้อย
2.50 – 3.49	หมายถึง	มีผลการปฏิบัติงานระดับปานกลาง
3.50 – 4.49	หมายถึง	มีผลการปฏิบัติงานระดับมาก
4.50 – 5.00	หมายถึง	มีผลการปฏิบัติงานระดับมากที่สุด

2) เกณฑ์การตัดสินผลการปฏิบัติงานของพนักงานตามระบบประเมิน โดยการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยกับเกณฑ์ ดังนี้ พนักงานผู้มีผลการปฏิบัติงานงานระดับดีเยี่ยม(พนักงาน Grade A) ระดับดีเด่น (พนักงาน Grade B) ระดับปานกลาง (พนักงาน Grade C) ระดับน้อย (พนักงาน Grade D) และพนักงานผู้มีผลการปฏิบัติงานระดับน้อยที่สุด(พนักงาน Grade E) ตัดสินโดยใช้ค่าเฉลี่ย ดังนี้

ที่ ที่สุด (พนักงาน Grade E)	0.01 – 2.49	หมายถึง	พนักงานผู้มีผลการปฏิบัติงานระดับ น้อย
(พนักงาน Grade D)	2.50 – 3.49	หมายถึง	พนักงานผู้มีผลการปฏิบัติงานระดับ น้อย
กลาง (พนักงาน Grade C)	3.50 – 3.99	หมายถึง	พนักงานผู้มีผลการปฏิบัติงานระดับ ปาน
(พนักงาน Grade B)	4.00 – 4.49	หมายถึง	พนักงานผู้มีผลการปฏิบัติงานระดับ ดี
(พนักงาน Grade A)	4.50 – 5.00	หมายถึง	พนักงานผู้มีผลการปฏิบัติงานระดับ ดีเยี่ยม

5.2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้กำหนดน้ำหนักคะแนนในการตอบแบบสอบถามเพื่อใช้สอบถามประสิทธิภาพ พัฒนาการของกลุ่มเป้าหมาย และความพึงพอใจของระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ (BSC) โดยการให้น้ำหนักคะแนน และแปลความหมายของคะแนน ดังนี้

1) น้ำหนักคะแนนของแบบสอบถามแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ สำหรับใช้สอบถาม ประสิทธิภาพของระบบ ผู้วิจัยได้กำหนดน้ำหนักคะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง ประเด็นนั้น ๆ ของระบบประเมินมีประสิทธิภาพในระดับ **มากที่สุด**
- 4 หมายถึง ประเด็นนั้น ๆ ของระบบประเมินมีประสิทธิภาพในระดับ **มาก**
- 3 หมายถึง ประเด็นนั้น ๆ ของระบบประเมินมีประสิทธิภาพในระดับ **ปานกลาง**
- 2 หมายถึง ประเด็นนั้น ๆ ของระบบประเมินมีประสิทธิภาพในระดับ **น้อย**
- 1 หมายถึง ประเด็นนั้น ๆ ของระบบประเมินมีประสิทธิภาพในระดับ **น้อยที่สุด**

2) น้ำหนักคะแนนของแบบสอบถามแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ สำหรับใช้สอบถาม พัฒนาการของกลุ่มเป้าหมาย ผู้วิจัยได้กำหนดน้ำหนักคะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง กลุ่มเป้าหมายมีพัฒนาการของกลุ่มเป้าหมายในระดับ **มากที่สุด**
- 4 หมายถึง กลุ่มเป้าหมายมีพัฒนาการของกลุ่มเป้าหมายในระดับ **มาก**
- 3 หมายถึง กลุ่มเป้าหมายมีพัฒนาการของกลุ่มเป้าหมายในระดับ **ปานกลาง**
- 2 หมายถึง กลุ่มเป้าหมายมีพัฒนาการของกลุ่มเป้าหมายในระดับ **น้อย**
- 1 หมายถึง กลุ่มเป้าหมายมีพัฒนาการของกลุ่มเป้าหมายในระดับ **น้อยที่สุด**

5.2.3 **น้ำหนักคะแนนของแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า** สำหรับใช้
 สอบถามความพึงพอใจของลูกค้าประจำหลังการใช้ระบบประเมิน ผู้วิจัยได้กำหนดน้ำหนักคะแนน
 ดังนี้

- 5 หมายถึง ประเด็นนั้น ๆ มีความพึงพอใจในระดับ **มากที่สุด**
- 4 หมายถึง ประเด็นนั้น ๆ มีความพึงพอใจในระดับ **มาก**
- 3 หมายถึง ประเด็นนั้น ๆ มีความพึงพอใจในระดับ **ปานกลาง**
- 2 หมายถึง ประเด็นนั้น ๆ มีความพึงพอใจในระดับ **น้อย**
- 1 หมายถึง ประเด็นนั้น ๆ มีความพึงพอใจในระดับ **น้อยที่สุด**

5.2.4 **วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย** เกี่ยวกับประสิทธิภาพของระบบ พัฒนาการของ
 กลุ่มเป้าหมาย และความพึงพอใจ ผู้วิจัยได้กำหนด ดังนี้

- ค่าเฉลี่ย 4.50 ขึ้นไป หมายถึง มีประสิทธิภาพ พัฒนาการหรือมีความพึง
 พอใจ ระดับ**มากที่สุด**
- ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง มีประสิทธิภาพ พัฒนาการหรือมีความพึง
 พอใจ ระดับ**มาก**
- ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง มีประสิทธิภาพ พัฒนาการหรือมีความพึง
 พอใจระดับ**ปานกลาง**
- ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง มีประสิทธิภาพ พัฒนาการหรือมีความพึง
 พอใจ ระดับ**น้อย**
- ค่าเฉลี่ย 1.49 ลงมา หมายถึง มีประสิทธิภาพ พัฒนาการ หรือมีความพึง
 พอใจ ระดับ**น้อยที่สุด**

5.2.5 **วิเคราะห์เนื้อหา** ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ค่าความถี่ของความคิดเห็นและ
 ข้อเสนอแนะ โดยนำประเด็นความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเป็นแนวคิด
 และข้อเสนอแนะในประเด็นเดียวกัน แล้วสรุปเป็นความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ตอบ
 แบบสอบถามจากค่าความถี่นั้น

5.2.6 **วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมิน** ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลผลการประเมิน
 การปฏิบัติงานของพนักงานทั้ง 3 ครั้ง เปรียบเทียบคะแนนที่ได้จากการประเมินกับเกณฑ์ที่
 กำหนด โดยการทดสอบค่าที (t-test) และนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทนี้ได้จำแนกการนำเสนอข้อมูลเป็น 2 ตอน ตอนที่ 1 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผลการพัฒนางานตามกรอบการพัฒนางานในระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ (BSC) สำหรับศูนย์ดัชนี คีไลท์ หรือเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการใช้ระบบ และตอนที่ 2 เป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพและพัฒนาการของพนักงานผู้ร่วมวิจัยผู้ร่วมวิจัย ทั้งนี้จะมีสัญลักษณ์ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้

- \bar{x} หมายถึง ค่าเฉลี่ยคะแนน
- sd หมายถึง ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
- P หมายถึง ค่าสถิติระดับนัยสำคัญ
- N หมายถึง จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
- \bar{x}_0 หมายถึง เป้าหมายค่าเฉลี่ยรายมุมมอง / เกณฑ์การประเมินการปฏิบัติงาน
- \bar{x}_1 หมายถึง เป้าหมายค่าเฉลี่ยรายตัวชี้วัด / เป้าหมายของการพัฒนางาน
- \bar{x}_2 หมายถึง เกณฑ์การประเมินทั่วไป
- * หมายถึง มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

2. การวิเคราะห์ข้อมูลผลที่เกิดขึ้นจากการนำระบบประเมินไปใช้

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผลที่เกิดขึ้นจากการนำระบบประเมินไปใช้ในศูนย์ดัชนี คีไลท์ โดยเริ่มจากวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2548 ถึงวันที่ 31 ตุลาคม พ.ศ. 2550 ในระหว่างการใช้ระบบประเมินนี้ ได้มีการประเมินผลที่เกิดขึ้นกับศูนย์เป็นระยะๆ กล่าวคือ 1) ประเมินก่อนดำเนินการเพื่อทราบสถานภาพปัจจุบัน 2) ประเมินระหว่างดำเนินการเพื่อทราบความก้าวหน้า และนำผลการประเมินไปปรับปรุงหรือรักษาสภาพ 3) ประเมินหลังการนำระบบประเมินไปใช้

เมื่อสิ้นสุดโครงการวิจัย เพื่อตัดสินผลการนำระบบประเมินไปใช้ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังตาราง 4.1 ต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนผลการประเมินศูนย์ดัชนี คีไลท์ ก่อน ระหว่าง และหลังการใช้ระบบประเมิน จำแนกตามรายมุมมอง (N=20)

วัตถุประสงค์ที่	ตัวชี้วัดที่	ประเมินครั้งที่ 1		ประเมินครั้งที่ 2		ประเมินครั้งที่ 3	
		\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD
มุมมองด้านการเงิน 3 วัตถุประสงค์ 10 ตัวชี้วัด							
1. การเพิ่มขึ้นของรายได้	1. มีการเพิ่มขึ้นของยอดขายเมื่อเทียบกับปีที่แล้วในระยะเวลาเดียวกัน	2.65	.58	3.10	.71	3.90	.96
	2. มีการลดลงของหนี้สูญเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่แล้ว	2.30	.57	3.30	.86	4.15	1.04
	3. มีส่วนแบ่งการตลาดที่เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ประเภทเดียวกัน	2.55	.75	3.50	.94	4.45	.94
2. การลดลงของต้นทุน	4. มีการลดลงของค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภค	2.75	.55	3.70	1.03	4.65	.81
	5. มีการลดลงของค่าใช้จ่ายด้านวัสดุสำนักงาน	2.65	.74	3.15	.74	4.10	1.02
	6. มีการลดลงของค่าใช้จ่ายด้านประชาสัมพันธ์	2.60	.68	3.75	1.01	4.45	.68
	7. มีการลดลงของค่าใช้จ่ายด้านพาหนะและค่าใช้จ่ายสอย	2.40	.59	3.85	.93	4.25	.63
3. ระบบบัญชีโปร่งใสตรวจสอบได้	8. มีการจัดทำระบบบัญชีเงินถูกต้องเป็นปัจจุบัน	2.80	.69	3.95	.99	4.55	.68
	9. มีการจัดการด้านการเงินถูกต้องตามระเบียบ	2.60	.75	4.10	1.02	4.45	.68
	10. มีการจัดเก็บเอกสารการรับจ่ายเงิน	2.70	.71	3.90	.96	4.65	1.04
รวม / เฉลี่ย มุมมองด้านการเงิน		2.60	.66	3.63	.91	4.36	.84

ตารางที่ 4.1

วัตถุประสงค์ที่	ตัวชี้วัดที่	ประเมินครั้งที่ 1		ประเมินครั้งที่ 2		ประเมินครั้งที่ 3	
		\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD
4. การเพิ่มขึ้นของลูกค้าประจำ	1. มีการคงสภาพในการใช้บริการของลูกค้าประจำ	2.65	.67	3.20	.85	4.20	.61
	2. ลูกค้าชั่วคราวเปลี่ยนเป็นลูกค้าประจำเพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่แล้ว	2.80	.69	3.75	1.01	4.40	.68
	3. การสูญเสียลูกค้าประจำลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่แล้ว	2.80	.52	3.10	.71	4.10	1.02
5. การมีส่วนร่วมในการจัดการของลูกค้าประจำ	4. มีส่วนร่วมในการประชุม	2.55	.75	3.40	.94	4.45	.94
	5. มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น	2.70	.73	3.90	.96	4.55	.68
	6. มีส่วนร่วมในการขาย	2.60	.75	3.10	.71	4.20	.61
6. การแสวงหาลูกค้าใหม่	7. มีส่วนร่วมในการหาลูกค้าใหม่	2.75	.55	3.75	1.01	4.50	.68
	8. ลูกค้าชั่วคราวมีจำนวนเท่าเดิมหรือมากกว่าเมื่อเทียบกับปีที่แล้ว	3.20	.52	3.35	.87	4.55	.68
	9. มีการเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่เมื่อเปรียบเทียบกับปีที่แล้ว	3.30	.86	4.25	1.01	4.70	.65
	รวม / เฉลี่ย มุมมองด้านลูกค้า	2.81	.67	3.53	.80	4.40	.72
7. พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนและจัดองค์กรอย่างเป็นระบบ	1. มีส่วนร่วมการจัดองค์กร จัดโครงสร้างการบริหารและการจัดการอย่างเป็นระบบ	3.60	.94	4.55	.88	4.65	.67
	2. มีส่วนร่วมในการวางแผน และดำเนินงานเชิงกลยุทธ์	2.75	.71	3.15	.74	4.15	1.04
	3. มีส่วนร่วมตัดสินใจในการดำเนินงานตามแผนหรือยกเลิกโครงการ	3.45	.97	3.70	.88	4.60	.68
8. ภาพลักษณ์ที่ดีของศูนย์ดัชนีผลดำเนินงาน	4. มีส่วนร่วมในการรักษาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้ได้วัตถุประสงค์	4.00	1.04	4.15	1.04	4.45	.68
	5. มีส่วนร่วมในการให้บริการที่รวดเร็วตรงเวลา	3.55	.82	3.85	.93	4.25	.63
	6. การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีของพนักงาน	4.15	1.07	4.30	.68	4.45	.65

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

วัตถุประสงค์ที่	ตัวชี้วัดที่	ประเมินครั้งที่ 1		ประเมินครั้งที่ 2		ประเมินครั้งที่ 3	
		\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD
9. การบริหารจัดการที่เน้นลูกค้าสำคัญที่สุด	7. ลูกค้าประจำจะได้รับสินค้าที่	3.30	.57	4.50	.68	4.60	.68
	วัตถุประสงค์ และตรงเวลาที่กำหนดนัด						
	8. ปัญหาใดๆที่เกิดขึ้นกับลูกค้าจะได้รับการแก้ไขทันที	2.50	.60	3.90	.96	4.40	.68
	9. สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าระหว่างการขายและหลังการขาย	2.60	.58	3.65	.59	4.05	.96
10. การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมของลูกค้า	10. การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเกี่ยวกับการแสวงหาลูกค้าใหม่	2.95	.60	3.05	.68	4.00	1.02
	11. การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์สินค้า	3.10	.52	3.20	.85	4.15	1.04
11. พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานส่งเสริมสุขภาพอนามัย ความปลอดภัยของพนักงานและลูกค้า	12. มีส่วนร่วมในการจัดสภาพแวดล้อมของสำนักงาน สะอาด เป็นระเบียบปลอดภัย	3.45	.96	3.90	.88	4.05	1.05
	13. มีส่วนร่วมในการจัดระบบป้องกันให้ศูนย์ปลอดภัยจากมลพิษ อาชญากรรมและไฟ	3.00	1.02	3.70	1.08	4.25	1.01
	14. มีส่วนร่วมในการจัดระบบสาธารณสุขโรค	2.50	.60	3.40	.94	4.05	.99
	15. มีส่วนร่วมในการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการปฏิบัติงานแก่พนักงานและลูกค้าที่มาติดต่ออย่างพอเพียง	2.55	.75	4.05	1.05	4.30	.97
	16. มีส่วนร่วมในการจัดระบบบริหารเกี่ยวกับการเงิน / พัสดุ และ การบริหารบุคคลให้ถูกต้อง ตามระเบียบ สะดวก รวดเร็ว	2.70	.73	4.25	1.01	4.65	.81

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

วัตถุประสงค์ที่	ตัวชี้วัดที่	ประเมินครั้งที่ 1		ประเมินครั้งที่ 2		ประเมินครั้งที่ 3	
		\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD
12. การมีส่วนร่วม ร่วมของพนักงาน ในการสร้าง ความรู้สึที่ดีต่อ อาชีพและภารกิจ ของศูนย์	17. มีการอุทิศตนให้กับการปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่อง	2.65	.67	3.85	.93	4.15	1.04
	18. มีความเมตตา กรุณา มีความ รับผิดชอบ ยุติธรรม ซื่อสัตย์ต่อหน้าที่	2.65	.58	4.00	1.02	4.30	.97
	19. มีการครองตนที่ดีไม่เกี่ยวข้องกับ อบายมุขเป็นพนักงานตัวอย่างได้	2.90	.60	2.95	.64	4.05	.96
	20. มีความมุ่งมั่นในการทำงาน เพื่อ ความก้าวหน้าในอาชีพ	2.45	.60	3.20	.89	4.00	1.02
	21. มีส่วนร่วมในการบริหารงานตาม หลักการของประชาธิปไตย	2.90	.60	3.55	.64	4.15	1.04
	รวม / เฉลี่ยมุมมองด้านกระบวนการ	3.03	.71	3.58	.85	4.27	.88
13. พนักงานมี ความรู้ ความ สามารถในการ ตลาดและการ ประชาสัมพันธ์ โดยเน้นลูกค้า สำคัญอย่างยิ่ง	1. พนักงานมีความรู้ความเข้าใจใน เป้าหมายของการตลาด และรู้เป้าหมายตาม วิสัยทัศน์ พันธกิจของศูนย์	2.75	.55	3.65	1.08	4.25	1.01
	2. พนักงานมีความรู้ความสามารถในการ วิเคราะห์ลูกค้า วิเคราะห์คู่แข่ง และ วาง แผนการขายที่เน้นลูกค้าสำคัญที่สุด	2.50	.60	3.75	1.01	4.15	1.04
	3. พนักงานมีนิสัยรักการอ่าน แสวงหา ความรู้ข่าวสารเพื่อนำมาพัฒนาการปฏิบัติ งานตามบทบาทหน้าที่ของตนอยู่เสมอ	2.70	.57	3.55	.99	4.45	.94
	4. พนักงานมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ควบคุม อารมณ์ได้ และรับฟังความคิดเห็นของ ลูกค้า และผู้อื่นอยู่เสมอ	3.10	.55	4.15	1.04	4.30	.65
	5. พนักงานมีความรู้ความสามารถ ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนตาม สภาพจริง และ ปรับปรุง พัฒนาตนเอง ตามบทบาทหน้าที่อย่างต่อเนื่อง	3.30	.86	4.20	.61	4.50	.68

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

วัตถุประสงค์ที่	ตัวชี้วัดที่	ประเมินครั้งที่ 1		ประเมินครั้งที่ 2		ประเมินครั้งที่ 3	
		\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD
14. ศูนย์จัด ทบทวนความรู้ และพัฒนา พนักงาน ตาม ความจำเป็นอย่าง สม่ำเสมอ	6. มีการจัดพนักงานเข้าปฏิบัติงานตรงตาม ความรู้ ความสามารถ และ ความถนัด	3.40	.88	3.95	.88	4.20	.61
	7. มีการทบทวน อบรม สัมมนา ศึกษา งานของพนักงาน เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	3.55	.60	4.10	1.02	4.55	.68
	8. มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของ พนักงานอยู่เสมอ	2.80	.52	3.25	.85	4.45	.68
	9. พนักงานเป็นผู้มีทักษะมีความสามารถ เพียงพอในการปฏิบัติงานตาม บทบาท หน้าที่และมีวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการทำงาน	2.55	.60	3.75	1.01	4.10	1.02
15 พนักงานมี คุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่ พึงประสงค์	10. พนักงานเป็นผู้มีวินัย และมีความ รับผิดชอบ	2.60	.68	4.35	.67	4.55	.68
	11. พนักงานเป็นผู้มีความขยัน อดทน และมีสุขภาพอนามัยที่ดี	2.70	.73	4.25	.63	4.40	.68
	12. พนักงานเป็นผู้มีกิริยาจาสุภาพ เรียบร้อย	2.80	.69	4.10	1.02	4.45	.68
	13. พนักงานเป็นผู้มีความซื่อสัตย์ต่อ ตนเอง ต่อศูนย์ และซื่อสัตย์ต่อลูกค้า	3.45	.88	3.95	.99	4.25	1.01
	14. พนักงานเป็นผู้มีความประหยัด อด ออม และมีความรู้สึกรักที่ติดต่ออาชีพของตน	3.70	.21	4.25	.63	4.65	.81
รวม / เฉลี่ย	มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา	2.99	.42	3.94	.91	4.37	.79
	รวม / เฉลี่ยทั้งสิ้น	2.88	.43	3.67	.86	4.35	.80

จากตารางที่ 4.1 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนผลการประเมินศูนย์ดัชนีดีไลท์ ก่อน ระหว่าง และหลังการใช้ระบบประเมิน จำแนกตามรายมุมมอง จากการประเมิน 3 ครั้ง มีค่าเฉลี่ยโดยรวมครั้งละ 2.88, 3.67, และ 4.35 ซึ่งสามารถพัฒนางานตามภารกิจของศูนย์ให้ก้าวหน้าเป็นลำดับ ในการประเมินครั้งสุดท้าย พนักงานทุกคนสามารถพัฒนางานตามภารกิจของ

ศูนย์ให้บรรลุเป้าหมายได้ ($\bar{x}_1 = 3.50$) เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า ประเมินครั้งที่ 1 มีค่าเฉลี่ยรายตัวชี้วัด 2.68 สามารถผ่านเกณฑ์ได้เพียง 6 ตัวชี้วัด ประเมินครั้งสุดท้าย พบว่า การพัฒนางานตามภารกิจของศูนย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.35 เมื่อพิจารณาในรายมุมมอง พบว่า การปฏิบัติงานตามภารกิจของศูนย์ในมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการ มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.36, 4.40, 4.27 และ 4.37 ตามลำดับ ซึ่งบรรลุเป้าหมายรายมุมมอง ($\bar{x}_0 = 4.00$) เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัด พบว่า การปฏิบัติงานในกรอบการพัฒนางานตามระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ สามารถผ่านเกณฑ์ได้ ($\bar{x}_1 = 3.50$) ตัวชี้วัดมีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ 4.70 เป็นตัวชี้วัดลำดับที่ 9 ของมุมมองด้านลูกค้า ตัวชี้วัดมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดที่ 3.90 เป็นตัวชี้วัดลำดับที่ 1 ของมุมมองด้านการเงิน จึงสรุปได้ว่าผลการปฏิบัติงานในกรอบการพัฒนางานตามระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ (BSC) ของศูนย์ดัชนีดีไลท์ ดีไลท์ จังหวัดนครนายก มีพัฒนาการมากขึ้นเป็นลำดับ เมื่อพิจารณารายมุมมอง จะสามารถชี้ให้เห็นความก้าวหน้าของศูนย์เป็นลำดับ ดังนี้

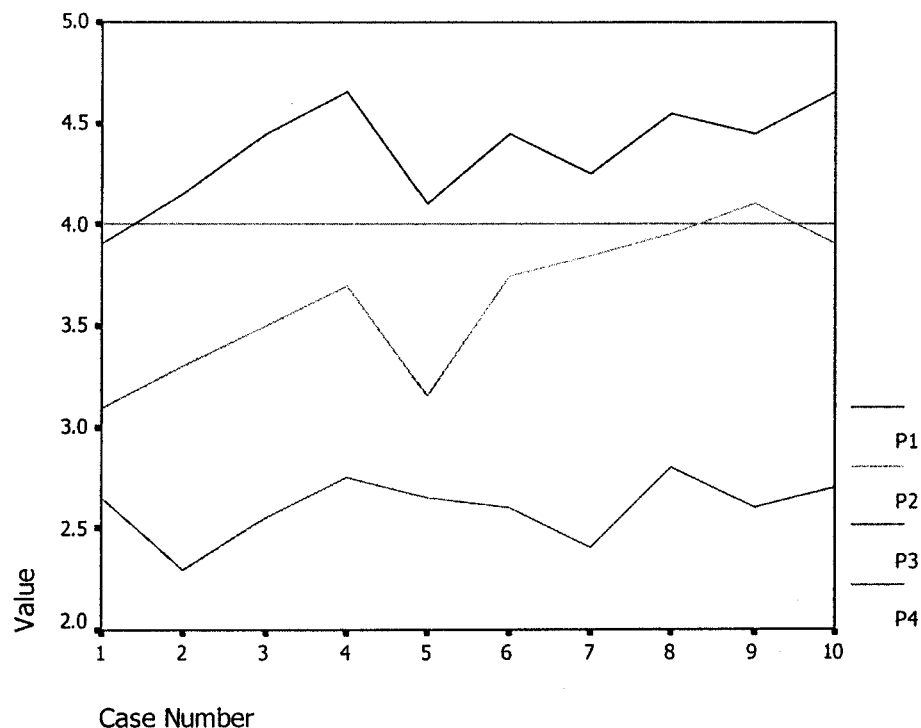
1. มุมมองด้านการเงิน

เมื่อพิจารณาผลการพัฒนางานตามกรอบการพัฒนางานของระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ (BSC) ในมุมมองด้านการเงินเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมาย มีรายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.2 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างผลการพัฒนางานตามกรอบการปฏิบัติงานแบบคุณภาพรายตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเงินกับเป้าหมาย ($\bar{x}_0 = 4.00$)

ตัวชี้วัด	ประเมินครั้งที่ 1	ต่ำกว่า (-) สูงกว่า (+) เป้าหมาย	ประเมินครั้งที่ 2	ต่ำกว่า (-) สูงกว่า (+) เป้าหมาย	ประเมินครั้งที่ 3	ต่ำกว่า (-) สูงกว่า (+) เป้าหมาย	รวมเฉลี่ย ผลการประเมิน 3 ครั้ง	
	1	เป้าหมาย	2	เป้าหมาย	3	เป้าหมาย	\bar{x}	SD
ตัวชี้วัดที่ 1	2.65	-1.35	3.10	-0.90	3.90	-0.10	3.21	.75
ตัวชี้วัดที่ 2	2.30	-1.70	3.30	-0.70	4.15	+0.15	3.25	.82
ตัวชี้วัดที่ 3	2.55	-1.70	3.50	-0.5	4.45	+0.45	3.50	.87
ตัวชี้วัดที่ 4	2.75	-1.25	3.70	-0.30	4.65	+0.65	3.70	.79
ตัวชี้วัดที่ 5	2.65	-1.35	3.15	-0.85	4.10	+0.10	3.30	.87
ตัวชี้วัดที่ 6	2.60	-1.40	3.75	-0.25	4.45	+0.45	3.60	.79
ตัวชี้วัดที่ 7	2.40	-1.60	3.85	-0.15	4.25	+0.25	3.50	.71
ตัวชี้วัดที่ 8	2.80	-1.20	3.95	-0.05	4.55	+0.55	3.76	.78
ตัวชี้วัดที่ 9	2.60	-1.40	4.10	+0.10	4.45	+0.45	3.71	.81
ตัวชี้วัดที่ 10	2.70	-1.30	3.90	-0.10	4.65	+0.65	3.75	.90

จากตารางที่ 4.2 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างผลการพัฒนางานตามกรอบการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ รายตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเงินกับเป้าหมาย ($\bar{x}_0 = 4.00$)จากการประเมินครั้งที่ 1 พบว่า สถานภาพปัจจุบันในมุมมองด้านการเงินของศูนย์คัชมิลล์ ดีไลท์ จังหวัดนครนายก ไม่มีตัวชี้วัดใดสามารถบรรลุเป้าหมาย ประเมินครั้งที่ 2 การประเมินระหว่างดำเนินการเพื่อทราบความก้าวหน้าของการพัฒนา พบว่า มีเพียง 1 ตัวชี้วัดเท่านั้นที่สามารถบรรลุเป้าหมาย การประเมินครั้งที่ 3 ประเมินหลังการใช้ระบบประเมิน พบว่า สามารถพัฒนางานบรรลุเป้าหมาย 9 ตัวชี้วัด ดังรายละเอียดตามแผนภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 4.1 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างผลการพัฒนางานตามกรอบการพัฒนาระบบประเมิน การปฏิบัติงานแบบคุณภาพจำแนกเป็นรายตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเงินกับเป้าหมาย ($\bar{x}_0 = 4.00$, $N=20$)

จากแผนภาพที่ 4.1 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างผลการพัฒนางานตามกรอบการพัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ จำแนกเป็นรายตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเงินกับเป้าหมาย ซึ่งให้เห็นการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ ประเมินครั้งที่ 1 (P1) ประเมินก่อนดำเนินการ พบว่า ไม่มีตัวชี้วัดใดบรรลุเป้าหมาย ประเมินครั้งที่ 2 (P2) ประเมินความก้าวหน้า พบว่า สามารถ

บรรลุเป้าหมายเพียง 1 ตัวชี้วัด ประเมินครั้งที่ 3 (P3) พบว่า สามารถพัฒนางานของศูนย์ให้บรรลุเป้าหมายได้ 9 ตัวชี้วัด

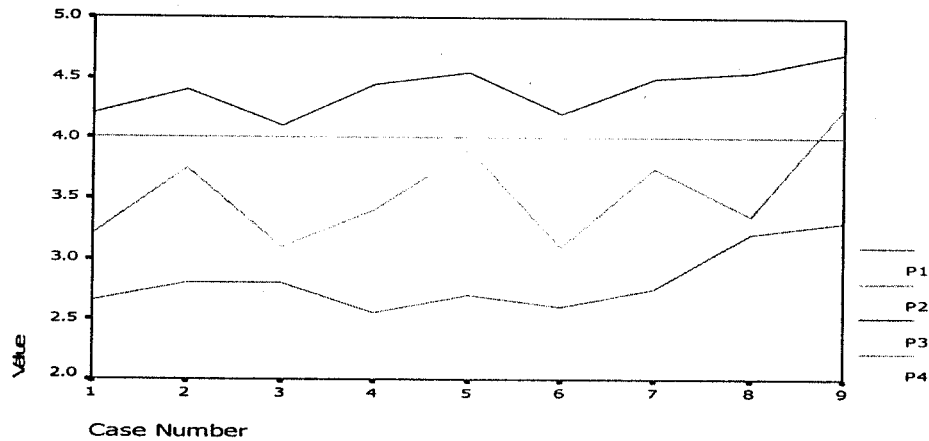
2. มุมมองด้านลูกค้า

เมื่อพิจารณาผลพัฒนางานตามกรอบการพัฒนาของระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ (BSC) ในมุมมองด้านลูกค้าเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมาย มีรายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.3 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างผลการพัฒนางานตามกรอบพัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ จำแนกรายตัวชี้วัดมุมมองด้านลูกค้ากับเป้าหมาย ($\bar{x}_0 = 4.00$, $N=20$)

ตัวชี้วัด	ประเมินครั้งที่ 1	ต่ำกว่า (-) สูงกว่า(+) เป้าหมาย	ประเมินครั้งที่ 2	ต่ำกว่า (-) สูงกว่า(+) เป้าหมาย	ประเมินครั้งที่ 3	ต่ำกว่า (-) สูงกว่า(+) เป้าหมาย	รวมเฉลี่ย ผลการประเมิน 3 ครั้ง	
							\bar{x}	SD
ตัวชี้วัดที่ 1	2.65	-1.35	3.20	-0.65	4.20	+0.20	3.35	.71
ตัวชี้วัดที่ 2	2.80	-1.20	3.75	-0.25	4.40	+0.40	3.65	.79
ตัวชี้วัดที่ 3	2.80	-1.20	3.10	-0.90	4.10	+0.10	3.33	.75
ตัวชี้วัดที่ 4	2.55	-1.45	3.40	-0.60	4.45	+0.45	3.46	.87
ตัวชี้วัดที่ 5	2.70	-1.30	3.90	-0.10	4.55	+0.55	3.71	.79
ตัวชี้วัดที่ 6	2.60	-1.40	3.10	-0.90	4.20	+0.20	3.30	.69
ตัวชี้วัดที่ 7	2.75	-1.25	3.75	-0.25	4.50	+0.50	3.66	.74
ตัวชี้วัดที่ 8	3.20	-0.80	3.35	-0.65	4.55	+0.55	3.70	.69
ตัวชี้วัดที่ 9	3.30	-0.70	4.25	+0.25	4.70	+0.70	4.00	.84

จากตารางที่ 4.3 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างผลการพัฒนางานตามกรอบพัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ (BSC) จำแนกเป็นรายตัวชี้วัดในมุมมองด้านลูกค้ากับเป้าหมายจากการประเมินครั้งที่ 1 พบว่า สถานภาพปัจจุบันในมุมมองด้านลูกค้าไม่มีตัวชี้วัดใดบรรลุเป้าหมาย ประเมินครั้งที่ 2 เพื่อทราบความก้าวหน้า พบว่า มีเพียง 1 ตัวชี้วัดเท่านั้นที่บรรลุเป้าหมาย ประเมินครั้งที่ 3 พบว่า หลังการใช้ระบบประเมิน สามารถพัฒนางาน บรรลุเป้าหมายทุกตัวชี้วัด ดังรายละเอียดตามแผนภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 4.2 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างผลการพัฒนางานตามกรอบการพัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพรายตัวชี้วัดมุมมองด้านลูกค้ากับเป้าหมาย ($\bar{x}_0 = 4.00$)

จากแผนภาพที่ 4.2 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างผลการพัฒนางานตามกรอบการพัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ รายตัวชี้วัดในมุมมองด้านลูกค้ากับเป้าหมาย ซึ่งให้เห็นการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ ประเมินครั้งที่ 1 (P1) พบว่า สถานภาพปัจจุบันของศูนย์ไม่มีตัวชี้วัดใดบรรลุเป้าหมาย ประเมินครั้งที่ 2 (P2) พบว่า ความก้าวหน้าในระหว่างดำเนินการบรรลุเป้าหมายได้เพียง 1 ตัวชี้วัด ประเมินครั้งที่ 3 (P3) พบว่า หลังการใช้ระบบประเมินสามารถพัฒนางานของศูนย์ให้บรรลุเป้าหมายได้ทุกตัวชี้วัด

3. มุมมองด้านกระบวนการ

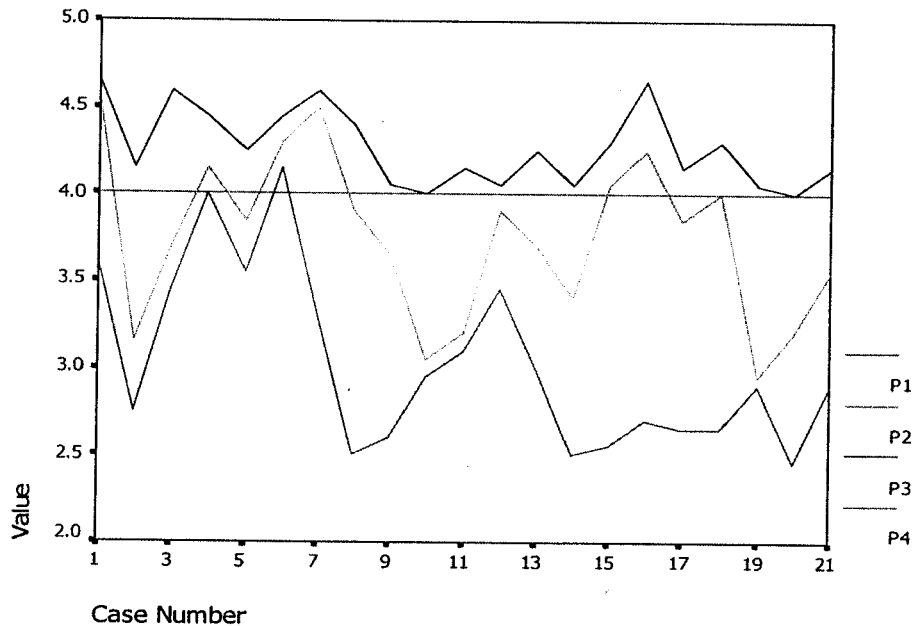
เมื่อพิจารณาผลการปฏิบัติงานตามระบบประเมินในภารกิจของศูนย์มุมมองด้านกระบวนการเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมาย มีรายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.4 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างผลการพัฒนางานตามกรอบการพัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ จำแนกรายตัวชี้วัดมุมมองด้านกระบวนการกับเป้าหมาย ($\bar{x}_0 = 4.00, N=20$)

ตัวชี้วัด	ประเมินครั้งที่ 1	ต่ำกว่า (-) สูงกว่า (+) เป้าหมาย	ประเมินครั้งที่ 2	ต่ำกว่า (-) สูงกว่า (+) เป้าหมาย	ประเมินครั้งที่ 3	ต่ำกว่า (-) สูงกว่า (+) เป้าหมาย	รวมเฉลี่ย ผลการประเมิน 3 ครั้ง	
	1	เป้าหมาย	2	เป้าหมาย	3	เป้าหมาย	\bar{x}	SD
ตัวชี้วัดที่ 1	3.60	-1.40	4.55	+ 0.55	4.65	+0.65	4.26	.88
ตัวชี้วัดที่ 2	2.75	-1.25	3.15	-0.85	4.15	+0.15	3.35	.74
ตัวชี้วัดที่ 3	3.45	-1.55	3.70	-0.30	4.60	+0.60	3.91	.88
ตัวชี้วัดที่ 4	4.00	0.00	4.15	+0.15	4.45	+0.45	4.2	1.04
ตัวชี้วัดที่ 5	3.55	-0.45	3.85	-0.15	4.25	+0.25	3.88	.93
ตัวชี้วัดที่ 6	4.15	-0.85	4.30	+0.30	4.45	+0.45	4.3	.68
ตัวชี้วัดที่ 7	3.30	-0.70	4.50	+0.50	4.60	+0.60	4.13	.68
ตัวชี้วัดที่ 8	2.50	-1.50	3.90	-0.10	4.40	+0.40	3.6	.96
ตัวชี้วัดที่ 9	2.60	-1.40	3.65	-0.35	4.05	+0.05	3.43	.59
ตัวชี้วัดที่ 10	2.95	-1.05	3.05	-0.95	4.00	0.00	3.33	.68
ตัวชี้วัดที่ 11	3.10	-0.90	3.20	-0.80	4.15	+0.15	3.48	.85
ตัวชี้วัดที่ 12	3.45	-0.55	3.90	-0.10	4.05	+0.05	3.8	.88
ตัวชี้วัดที่ 13	3.00	-1.00	3.70	-0.30	4.25	+0.25	3.65	1.08
ตัวชี้วัดที่ 14	2.50	-1.50	3.40	-0.60	4.05	+0.05	3.31	.94
ตัวชี้วัดที่ 15	2.55	-1.45	4.05	+0.05	4.30	+0.30	3.63	1.05
ตัวชี้วัดที่ 16	2.70	-1.30	4.25	+0.25	4.65	+0.65	3.86	1.01
ตัวชี้วัดที่ 17	2.65	-1.35	3.85	-0.15	4.15	+0.15	3.55	.93
ตัวชี้วัดที่ 18	2.65	-1.35	4.00	0.00	4.30	+0.30	3.65	1.02
ตัวชี้วัดที่ 19	2.90	-1.10	2.95	-1.05	4.05	+0.05	3.3	.64
ตัวชี้วัดที่ 20	2.45	-1.55	3.20	-0.80	4.00	0.00	3.21	.89
ตัวชี้วัดที่ 21	2.90	-1.10	3.55	-0.45	4.15	+0.15	2.35	.64

จากตารางที่ 4.4 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างผลการพัฒนางานตามกรอบการพัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ จำแนกเป็นรายตัวชี้วัดในมุมมองด้านกระบวนการกับเป้าหมาย จากการประเมินครั้งที่ 1 พบว่า สถานภาพปัจจุบันในมุมมองด้านกระบวนการของศูนย์ ไม่มีตัวชี้วัดใดบรรลุเป้าหมาย ประเมินครั้งที่ 2 พบว่า มีความก้าวหน้าในการพัฒนางานเพียง 6

ตัวชี้วัด ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 1, 4, 6, 7, 15 และ 16 สามารถบรรลุเป้าหมาย การประเมินครั้งที่ 3 พบว่า หลังการใช้ระบบประเมิน สามารถบรรลุเป้าหมายทุกตัวชี้วัด ดังรายละเอียดตามแผนภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 4.3 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างผลการพัฒนางานตามกรอบการพัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ จำแนกรายตัวชี้วัดมุมมองด้านกระบวนการกับเป้าหมาย ($\bar{x}_0 = 4.00$, $N=20$)

จากแผนภาพที่ 4.3 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างผลการพัฒนางานตามกรอบการพัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ จำแนกเป็นรายตัวชี้วัดในมุมมองด้านกระบวนการกับเป้าหมาย ซึ่งให้เห็นการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ ประเมินครั้งที่ 1 (P1) พบว่า สถานภาพปัจจุบันของศูนย์ไม่มีตัวชี้วัดใดบรรลุเป้าหมาย ประเมินครั้งที่ 2 (P2) พบว่า ความก้าวหน้าในระหว่างดำเนินการสามารถบรรลุเป้าหมายได้เพียง 6 ตัวชี้วัด ประเมินครั้งที่ 3 (P3) พบว่า หลังการใช้ระบบประเมินสามารถพัฒนางานของศูนย์ในกรอบการพัฒนางานตามระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (BSC) ให้บรรลุเป้าหมายได้ทุกตัวชี้วัด

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

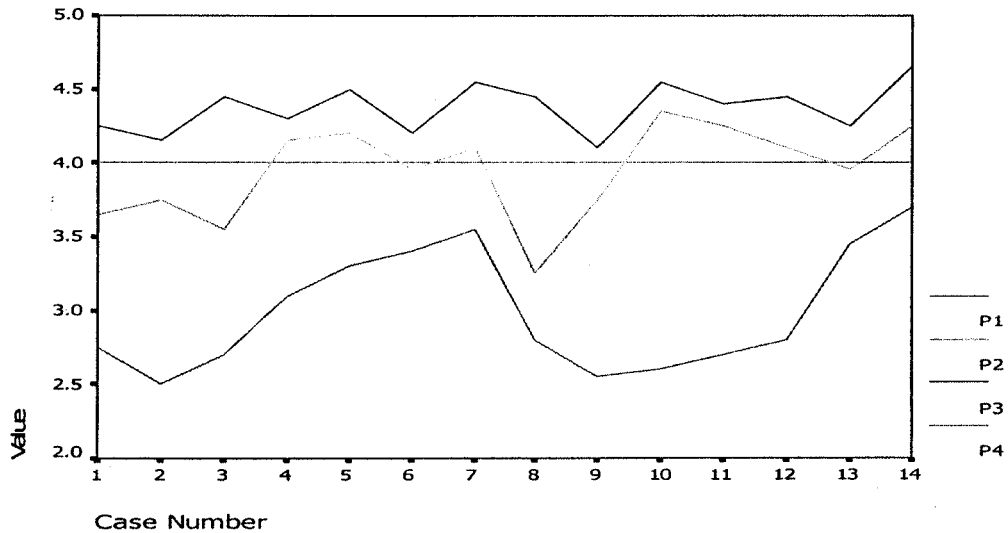
เมื่อพิจารณาผลการปฏิบัติงานของพนักงานตามระบบประเมินในภารกิจของศูนย์เกี่ยวกับมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมาย มีรายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.5 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างผลการพัฒนางานตามกรอบการพัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ จำแนกรายตัวชี้วัดมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา กับเป้าหมาย ($\bar{x}_0 = 4.00, N=20$)

ตัวชี้วัด	ประเมินครั้งที่ 1	ต่ำกว่า (-) สูงกว่า (+) เป้าหมาย	ประเมินครั้งที่ 2	ต่ำกว่า (-) สูงกว่า (+) เป้าหมาย	ประเมินครั้งที่ 3	ต่ำกว่า (-) สูงกว่า (+) เป้าหมาย	รวมเฉลี่ย ผลการประเมิน 3 ครั้ง	
							\bar{x}	SD
ตัวชี้วัดที่ 1	2.75	-1.25	3.65	-0.35	4.25	+0.25	3.55	0.88
ตัวชี้วัดที่ 2	2.50	-1.50	3.75	-0.25	4.15	+0.15	3.46	0.88
ตัวชี้วัดที่ 3	2.70	-1.30	3.55	-0.45	4.45	+0.45	3.56	0.83
ตัวชี้วัดที่ 4	3.10	-0.90	4.15	+0.15	4.30	+0.30	3.85	0.41
ตัวชี้วัดที่ 5	3.30	-0.70	4.20	+0.20	4.50	+0.50	4.00	0.71
ตัวชี้วัดที่ 6	3.40	-0.60	3.95	-0.05	4.20	+0.20	3.85	0.79
ตัวชี้วัดที่ 7	3.55	-0.55	4.10	+0.10	4.55	+0.55	4.06	0.76
ตัวชี้วัดที่ 8	2.80	-1.20	3.25	-0.75	4.45	+0.45	3.5	0.68
ตัวชี้วัดที่ 9	2.55	-1.45	3.75	-0.25	4.10	+0.25	3.46	0.87
ตัวชี้วัดที่ 10	2.60	-1.40	4.35	+0.35	4.55	+0.55	3.83	0.67
ตัวชี้วัดที่ 11	2.70	-1.30	4.25	+0.25	4.40	+0.40	3.78	0.68
ตัวชี้วัดที่ 12	2.80	-1.20	4.10	+0.10	4.45	+0.45	3.78	0.79
ตัวชี้วัดที่ 13	3.45	-0.55	3.95	-0.05	4.25	+0.25	3.88	0.96
ตัวชี้วัดที่ 14	3.70	-0.30	4.25	+0.25	4.65	+0.65	4.20	0.55

จากตารางที่ 4.5 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างผลการพัฒนางานตามกรอบการพัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ จำแนกเป็นรายตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา กับเป้าหมาย จากการประเมินครั้งที่ 1 พบว่า สถานภาพปัจจุบันในมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาของพนักงานศูนย์ ไม่มีตัวชี้วัดใดสามารถบรรลุเป้าหมาย ประเมินครั้งที่ 2 เพื่อทราบความก้าวหน้าพบว่า มี 7 ตัวชี้วัด ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 4, 5, 7, 10, 11, 12 และ 14 เท่านั้น ที่สามารถ

บรรลุเป้าหมาย การประเมินครั้งที่ 3 พบว่า หลังการใช้ระบบประเมิน สามารถบรรลุเป้าหมาย
ทุกตัวชี้วัด ดังรายละเอียดตามแผนภาพต่อไปนี้



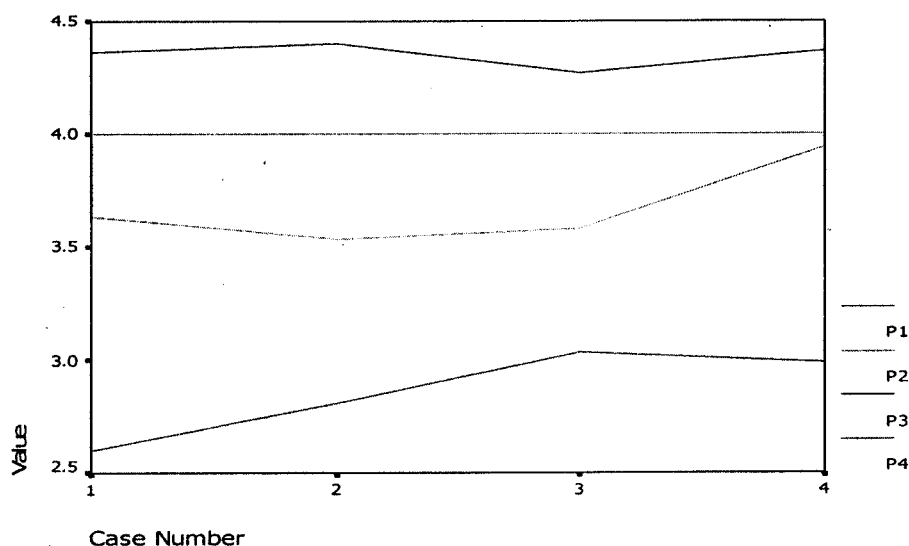
ภาพที่ 4.4 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างผลการพัฒนางานตามระบบประเมินรายตัวชี้วัด
ในมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา กับเป้าหมาย ($\bar{x}_0 = 4.00$)

จากแผนภาพที่ 4.4 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างผลการพัฒนางานตามระบบประเมิน
รายตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา กับเป้าหมาย ซึ่งให้เห็นการเปลี่ยนแปลง ดังนี้
ประเมินครั้งที่ 1 (P1) พบว่า สถานภาพปัจจุบันของศูนย์ไม่มีตัวชี้วัดใดบรรลุเป้าหมาย ประเมินครั้งที่
2 (P2) พบว่าความก้าวหน้าระหว่างดำเนินการบรรลุเป้าหมายได้เพียง 7 ตัวชี้วัด ประเมินครั้งที่ 3
(P3) พบว่า หลังการใช้ระบบประเมินสามารถพัฒนางานของศูนย์ในกรอบการพัฒนางานตาม
ระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ (BSC) ให้บรรลุเป้าหมายได้ทุกตัวชี้วัด

ตารางที่ 4.6 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างผลการปฏิบัติงานในกรอบการพัฒนางานตามระบบ
ประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพของศูนย์ดัชนีคสมิตล์ ดีไลท์ จำแนกรายมุมมองกับ
เป้าหมาย ($\bar{x}_0 = 4.00, N=20$)

ตัวชี้วัด	ประเมิน ครั้งที่ 1	ต่ำกว่า (-) สูงกว่า(+) เป้าหมาย	ประเมิน ครั้งที่ 2	ต่ำกว่า (-) สูงกว่า(+) เป้าหมาย	ประเมิน ครั้งที่ 3	ต่ำกว่า (-) สูงกว่า(+) เป้าหมาย	รวมเฉลี่ย ผลการ ประเมิน 3 ครั้ง	
							\bar{X}	SD
มุมมองด้าน การเงิน	2.70	-1.30	3.90	-1.10	4.60	+0.60	3.73	.9609
มุมมองด้านลูกค้า	2.81	-1.19	3.53	-0.47	4.40	+0.40	3.58	.7962
มุมมองด้าน กระบวนการ	3.03	-0.97	3.58	-0.42	4.27	+0.27	3.62	.6213
มุมมองด้าน การเรียนรู้และพัฒนา	2.99	-1.01	3.94	-0.06	4.37	+0.37	3.76	.7061

เพื่อให้เห็นพัฒนาการของศูนย์ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น สามารถดูรายละเอียดเพิ่มเติมจาก
แผนภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 4.5 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างผลการปฏิบัติงานในกรอบการพัฒนางานตามระบบ
ประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพของศูนย์ดัชนีคสมิตล์ ดีไลท์ จำแนกรายมุมมอง
กับเป้าหมาย ($\bar{x}_0 = 4.00, N=20$)

จากตารางที่ 4.6 และแผนภาพที่ 4.5 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างผลการปฏิบัติงาน ในกรอบการพัฒนางานตามระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพของศูนย์ดัชนีดีไลต์ จำแนกรายมุมมองกับเป้าหมาย ซึ่งให้เห็นว่า ประเมินครั้งที่ 1 ผลการปฏิบัติงานโดยรวมของศูนย์ต่ำกว่าเป้าหมายทุกมุมมอง ประเมินครั้งที่ 2 ระหว่างดำเนินการมีพัฒนาการมากขึ้นตามลำดับ แต่ก็ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ประเมินครั้งสุดท้าย พบว่า หลังการนำระบบประเมินไปใช้ สามารถพัฒนางานในกรอบการพัฒนางานตามระบบประเมินแบบคุณภาพของศูนย์ได้บรรลุเป้าหมายในทุกมุมมอง

โดยสรุป การปฏิบัติงานในกรอบการพัฒนางานตามระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ (BSC) สำหรับศูนย์ดัชนีดีไลต์ จังหวัดนครนายก ที่พัฒนาขึ้นโดยการมีส่วนร่วมในการประเมินทั้ง 3 ครั้ง ซึ่งให้เห็นว่า วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และเกณฑ์ มีความสมบูรณ์ครบถ้วน ปฏิบัติตามง่าย ใช้เวลาน้อย เมื่อนำไปใช้แล้ว สามารถพัฒนางานของศูนย์ให้ก้าวหน้าเป็นลำดับ จนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ จึงสรุปได้ว่า ระบบประเมินที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสม

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพและพัฒนาการของพนักงานผู้ร่วมวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ได้นำเสนอเป็น 2 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 เป็นผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของระบบตามผลการรับรู้ของพนักงานผู้ร่วมวิจัย และตอนที่ 2 เป็นผลการเรียนรู้และพัฒนาการของพนักงานผู้ร่วมวิจัย

ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของระบบตามผลการรับรู้ของพนักงานผู้ร่วมวิจัย

ประสิทธิภาพของระบบตามผลการรับรู้ของพนักงานผู้ร่วมวิจัย วิเคราะห์จากแบบสอบถามที่ใช้สอบถามพนักงานผู้ร่วมวิจัย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.7 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพของระบบตามผลการรับรู้ของครูผู้ร่วมวิจัย กับเกณฑ์การประเมินทั่วไป ($\bar{x}_2 = 3.75$, $N = 20$)

ประเด็น / รายการประเมิน	ระดับประสิทธิภาพและความเหมาะสมของระบบ		
	\bar{X}	SD	t
ความสามารถของระบบประเมิน			
1. ระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพที่พัฒนาขึ้น มีความถูกต้อง สมบูรณ์ ครอบคลุมภารกิจของศูนย์และพนักงานได้ทุกชีวิต	4.55	.68	5.21*
2. กระบวนการประเมินตามระบบประเมินที่พัฒนาขึ้น ได้แก่ เครื่องมือ นำหนักคะแนน คณะกรรมการผู้ประเมิน ขั้นตอนการประเมิน และผลของการประเมิน สามารถจำแนกพนักงานผู้มีผลงานระดับต่างๆ ได้อย่างถูกต้องและสามารถคัดกรองพนักงานผู้สมควรได้รับโบนัสในระดับใดๆ ได้	4.40	.68	4.27*
3. วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เกณฑ์ในแต่ละมุมมอง และกระบวนการประเมิน ตามระบบประเมินที่ร่วมกันพัฒนาขึ้น สามารถนำมาใช้กำหนดนโยบายในการพัฒนาและขยายกิจการของศูนย์ โดยเน้นในมุมมองใดๆ โดยเฉพาะได้	4.20	.61	3.26*
4. การนำระบบประเมินมาใช้ สามารถเพิ่มยอดขาย การตลาด พัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน พัฒนาศูนย์ได้จริง ผลการประเมินสามารถคัดกรองผลงานของพนักงานให้เป็นที่ยอมรับได้ สามารถสร้างขวัญกำลังใจให้แก่พนักงานผู้มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานจริงได้ และสร้างความมั่นคงในอาชีพของพนักงานและความมั่นคงของศูนย์ได้	4.70	.65	4.46*
รวม / เฉลี่ย ความสามารถของระบบประเมิน	4.46	.65	4.30*
ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบประเมิน			
5. ระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพที่พัฒนาขึ้น โดยการมีส่วนร่วม สามารถนำมาใช้ได้ง่าย มีความสะดวก ประหยัดเวลา	4.50	.68	4.87*
6. การปฏิบัติงานตามระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ สามารถขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุเป้าหมายตามแผนกลยุทธ์ (วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และปณิธาน) ของศูนย์ได้จริง	4.65	.67	6.0*
7. การปฏิบัติงานตามระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ เป็นการปฏิบัติหน้าที่ตามปกติแต่มีคู่มือปฏิบัติงาน รู้ปัญหา รู้แนวทางแก้ปัญหา และมีที่ปรึกษา สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ง่าย	4.40	.68	4.27*

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ประเด็น / รายการประเมิน	ระดับประสิทธิภาพ และความเหมาะสมของ ระบบ		
	\bar{X}	SD	t
8. การปฏิบัติงานตามระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้	4.35	.67	4.00*
รวม / เฉลี่ยประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบประเมิน	4.47	.67	4.78*
ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ			
9. วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดในแต่ละมุมมองของระบบประเมิน เป็นรูปธรรมสามารถปฏิบัติได้จริง ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ทุกตัวชี้วัด	4.20	.61	3.26*
10. เกณฑ์การประเมินทุกตัวชี้วัด ได้กำหนดไว้อย่างเหมาะสมกับบริบทของศูนย์ ซึ่งไม่ต่ำจนเกินไปหรือสูงเกินไปจนไม่สามารถปฏิบัติตามได้	4.50	.68	4.87*
11. การปฏิบัติงานตามระบบประเมิน ช่วยให้ทราบจุดแข็งที่ควรรักษาสภาพ และจุดอ่อนของคนที่จะต้องปรับปรุงพัฒนาให้ได้ตามเกณฑ์	4.60	.68	5.58*
12. ระบบประเมินซึ่งประกอบด้วยกรอบการพัฒนาแบบคุณภาพ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดและเกณฑ์ในแต่ละมุมมอง สามารถนำไปใช้ได้ง่าย สะดวกและมีความเป็นไปได้จริงเมื่อนำมาสู่การปฏิบัติ	4.25	.63	3.50*
รวม / เฉลี่ย ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	4.38	.65	4.30*
ความเหมาะสมของระบบประเมิน			
13. กรอบการพัฒนางานแบบคุณภาพ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และเกณฑ์ในแต่ละมุมมอง ตามระบบประเมินที่พัฒนาขึ้น มีความพอเหมาะ พอดีกับบริบทของพนักงาน ของศูนย์และบริบทของลูกค้า	4.70	.65	6.46*
14. วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดตามระบบประเมิน มีจำนวนไม่มากหรือน้อยจนเกินไป แต่สามารถครอบคลุมภารกิจของศูนย์ได้ครบถ้วน สมบูรณ์	4.55	.88	4.03*
15. เป้าหมายในการพัฒนาแบบคุณภาพ ได้กำหนดวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และเกณฑ์ในแต่ละมุมมอง มีความพอเหมาะไม่สูงหรือต่ำจนเกินไป ถ้าพนักงานปฏิบัติงานตามปกติจะสามารถบรรลุเป้าหมายนั้นได้	4.25	.63	3.50*

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ประเด็น / รายการประเมิน	ระดับประสิทธิภาพ และความเหมาะสมของ ระบบ		
	\bar{X}	SD	t
16. กรอบการพัฒนาแบบดุลยภาพและแผนกลยุทธ์ นำมากำหนดเป็น วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เกณฑ์ ขั้นตอนการประเมินและผลของการประเมินที่ได้เหมาะที่จะนำมา พัฒนาศูนย์ พัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน ขยายการตลาด จึงมีความเหมาะสม กับศักยภาพของพนักงาน และบริบทของศูนย์	4.45	.68	4.56*
รวม / เฉลี่ย ความเหมาะสมของระบบประเมิน	4.48	.71	4.64*
รวม / เฉลี่ยทั้งสิ้น	4.44	.67	4.50*

$P < .05$

ตารางที่ 4.8 ความคาดหวังในการนำระบบประเมินไปใช้ในอนาคต

ประเด็น / รายการประเมิน	ระดับความคาดหวัง		
	\bar{X}	SD	t
ความคาดหวังในการนำระบบประเมินมาใช้อย่างต่อเนื่อง			
17. การประเมินผลงานของพนักงานตามระบบประเมินจะสร้างความเที่ยงธรรม ให้เกิดขึ้นได้ พนักงานมีขวัญกำลังใจที่ดี จึงคิดว่าจะนำระบบประเมินมาใช้ตลอดไป	4.60	.68	5.58*
18. ถ้านำระบบประเมินมาใช้ตลอดไป จะสามารถพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานและ พัฒนาศูนย์ได้อย่างยั่งยืน ดังนั้น เพื่อความมั่นคงในอาชีพของพนักงานและศูนย์ จึงคิดว่าจะ นำระบบประเมินมาใช้ อย่างต่อเนื่อง	4.45	.94	3.31*
19. การปฏิบัติงานตามระบบประเมิน สามารถพัฒนางานของศูนย์ให้บรรลุเป้าหมายได้ตาม วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ปณิธานจนมีความก้าวหน้าเป็นลำดับ สามารถ ขยายเครือข่ายได้เพิ่มขึ้นทุกปี จึงคิดว่าจะใช้ระบบประเมินนี้อย่างต่อเนื่อง	4.55	.88	4.03*
20. เชื่อว่าการนำระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพมาใช้ สามารถพัฒนาศูนย์ให้ ก้าวหน้า บรรลุเป้าหมายตามแผนกลยุทธ์ พัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน และสร้าง ความมั่นคงในอาชีพได้ จึงคิดว่าจะนำระบบประเมินนี้มาใช้ตลอดไป	4.40	.68	4.27*
รวม / เฉลี่ย ความคาดหวังในการนำระบบประเมินมาใช้อย่างต่อเนื่อง	4.50	.75	4.30*

$P < .05$

จากตารางที่ 4.7 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างประสิทธิภาพของระบบกับเกณฑ์การประเมินทั่วไป พบว่า ค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพของระบบโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.44 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้าน ของระบบประเมิน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.46 เมื่อพิจารณารายข้อคำถาม พบว่า ค่าเฉลี่ยรายข้อคำถามเกี่ยวกับ การนำระบบประเมินมาใช้ สามารถเพิ่มยอดลูกค้าขยายการตลาด พัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน พัฒนาศูนย์ได้จริง ผลการประเมินสามารถคัดกรองผลงานของพนักงานให้เป็นที่ยอมรับได้ สามารถสร้างขวัญกำลังใจให้แก่พนักงานผู้มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานจริงได้ และสร้างความมั่นคงในอาชีพของพนักงานและความมั่นคงของศูนย์ได้ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ 4.70 ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบประเมิน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.47 โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ประสิทธิภาพเกี่ยวกับ การปฏิบัติงานตามระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ สามารถขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุเป้าหมายตามแผนกลยุทธ์ (วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และปณิธาน) ของศูนย์ได้จริง มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ 4.65 ด้านความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดที่ 4.38 ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติเกี่ยวกับ การปฏิบัติงานตามระบบประเมิน ช่วยให้ทราบจุดแข็งที่ควรรักษาภาพ และจุดอ่อนของคนที่จะต้องปรับปรุงพัฒนาให้ได้ตามเกณฑ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ (4.60) ด้านความเหมาะสมของระบบประเมิน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดที่มีค่าเฉลี่ย 4.48 ความเหมาะสมของระบบประเมินเกี่ยวกับ กรอบการพัฒนางานแบบคุณภาพ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และเกณฑ์ในแต่ละมุมมอง ตามระบบประเมินที่พัฒนาขึ้น มีความพอเหมาะ พอดีกับบริบทของพนักงาน ของศูนย์และบริบทของลูกค้า มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ 4.70

ด้านความคาดหวังการนำระบบประเมินไปใช้อย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดที่ 4.48 ความคาดหวังเกี่ยวกับ การประเมินผลงานของพนักงานตามระบบประเมินจะสร้างความเที่ยงธรรมให้เกิดขึ้นได้ พนักงานมีขวัญกำลังใจที่ดี จึงคิดว่าจะนำระบบประเมินมาใช้ตลอดไปมีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ 4.60

เมื่อทดสอบค่าเฉลี่ยรายข้อระหว่างประสิทธิภาพของระบบกับเกณฑ์การประเมิน ($\bar{x}_2 = 3.75$) พบว่า ค่าเฉลี่ยรายข้อประสิทธิภาพของระบบประเมินสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

4. ผลการเรียนรู้และพัฒนารองของพนักงานผู้ร่วมวิจัย

4.1 การเรียนรู้และพัฒนารองจากการใช้ระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ

การเรียนรู้และพัฒนารองของพนักงานผู้ร่วมวิจัย วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่ใช้ถามพนักงานผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย นำผลการสอบถามมาวิเคราะห์ค่าสถิติแล้วเปรียบเทียบกับเกณฑ์การประเมิน ($\bar{x}_2 = 3.75$) และแปลผล ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 4.9 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยผลการเรียนรู้และพัฒนารองจากการใช้ระบบประเมินของพนักงานผู้ร่วมวิจัยกับ เกณฑ์การประเมินทั่วไป (N = 20)

ประเด็น/รายการประเมิน	พัฒนารองของกลุ่มเป้าหมาย		
	\bar{X}	SD	t
การมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบประเมิน			
1. มีส่วนร่วมในการประชุมอภิปรายกลุ่มในการนำเสนอปัญหาการประเมินผลการประเมินการปฏิบัติงาน และแนวทางการพัฒนาระบบประเมินให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับภารกิจที่พนักงานได้ปฏิบัติงานจริง	4.65	.67	6.00*
2. มีส่วนร่วมในการประชุมอภิปรายกลุ่มเกี่ยวกับการวิพากษ์เพื่อปรับปรุงแก้ไข วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดและเกณฑ์ในทุกมุมมอง ให้สอดคล้องกับงานในหน้าที่ของพนักงาน ให้มีความถูกต้องครอบคลุมทุกภารกิจ	4.15	.58	3.04*
3. มีส่วนร่วมในการประชุมอภิปรายกลุ่มเกี่ยวกับการตรวจสอบคุณภาพของระบบประเมินให้มีความเที่ยงความตรง มีความเป็นไปได้เมื่อนำไปปฏิบัติ	4.30	.65	3.74*
4. มีส่วนร่วมในการนำระบบประเมินมาใช้ และมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การให้คำแนะนำ การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ตลอดจนมีส่วนร่วมในการพิจารณาความเหมาะสมของผลการประเมินที่ได้	4.05	.39	3.40*
รวม / เฉลี่ยการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบประเมิน	4.28	.57	4.04*
การเรียนรู้จากระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ			
5. ได้ศึกษา ทบทวนงานที่จะปฏิบัติเป็นประจำ และฝึกฝนตนเองในการปฏิบัติงานตามระบบประเมิน เพื่อให้มีความรู้ความชำนาญอยู่เสมอ	4.10	.44	3.50*
6. ได้รับความรู้ และเข้าใจภารกิจ จากระบบประเมินโดยการทบทวนภารกิจ การอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน จนสามารถปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่ตามระบบประเมินได้เป็นปกติ และแก้ปัญหาที่พบในขณะปฏิบัติหน้าที่ได้	4.25	.63	3.50*

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ประเด็น/รายการประเมิน	พัฒนาการของ กลุ่มเป้าหมาย		
	\bar{X}	SD	t
7. ได้มีการทบทวนภารกิจของศูนย์ในกรอบการพัฒนาแบบคุณภาพ แผนกลยุทธ์ (วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ปณิธาน) เครื่องมือประเมิน จนมีความรู้และเข้าใจ สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้	4.40	.68	4.27*
8. ได้เรียนรู้การปฏิบัติงานจากระบบประเมิน จนมีความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติงานได้ เป็นปกติในมุมมองที่เกี่ยวข้อง ทุกวัตถุประสงค์ ทุกตัวชี้วัด	4.60	.68	5.58*
รวม /เฉลี่ย การเรียนรู้จากระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ	4.33	.60	4.21*
ความตระหนักในบทบาทหน้าที่ของพนักงาน			
9. ได้ทบทวนความรู้ ศึกษาดูงาน ปรึกษาหารือเพื่อนร่วมงานเพื่อแก้ปัญหาที่พบในขณะปฏิบัติหน้าที่ และตั้งใจทำงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายอยู่เสมอ	4.35	.67	4.00*
10. ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ตามระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ โดยการรักษา ยอดขาย รักษาอดุลกค้าประจำ และแสวงหาลูกค้าใหม่อยู่เสมอ	4.10	.55	2.83*
11. มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีจิตสำนึก โดยคำนึงถึงความก้าวหน้าในอาชีพ และความมั่นคงของศูนย์เป็นหลัก	4.60	.68	5.58*
12. มีความตระหนักในบทบาทหน้าที่และมุ่งพัฒนางานตามกรอบการพัฒนา แผนกลยุทธ์ และระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพให้บรรลุเป้าหมายในมุมมองที่เกี่ยวข้องทุกวัตถุประสงค์ และทุกตัวชี้วัดอยู่เสมอ	4.55	.68	5.21*
รวม /เฉลี่ย ความตระหนักในบทบาทหน้าที่ของพนักงาน	4.40	.64	4.40*
ความพึงพอใจเกี่ยวกับระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ			
13. มีความพึงพอใจที่ได้มีส่วนร่วมในการนำเสนอปัญหา/ ความต้องการ กำหนดเป้าหมาย กำหนดทางเลือกที่เหมาะสมในการพัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงาน	4.20	.61	3.26*
14. มีความพึงพอใจที่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และเกณฑ์การปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ (BSC) ซึ่งสามารถครอบคลุมภารกิจของพนักงานทุกคน ได้ทุกวัตถุประสงค์และทุกตัวชี้วัด	4.30	.65	3.74*
15. มีความพึงพอใจในระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ ที่ช่วยให้รู้จักกำหนดเป้าหมายของยอดขาย เป้าหมายของลูกค้า รู้จักผลสำเร็จหรือความล้มเหลว และรู้จักที่จะต้องปรับปรุงพัฒนาและจุดที่จะต้องรักษาสภาพ	4.70	.65	6.46*

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ประเด็น/รายการประเมิน	พัฒนาการของ กลุ่มเป้าหมาย		
	\bar{X}	SD	t
16. มีความพึงพอใจในระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพที่ได้พัฒนาขึ้นและได้เรียนรู้ภารกิจ นำมาใช้ได้โดยสะดวก ถูกต้องครบถ้วน สมบูรณ์ รู้จุดเด่นจุดด้อย รู้แนวทางแก้ปัญหาที่มีที่ปรึกษา ผลการปฏิบัติงาน มีร่องรอย มีหลักฐาน สามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลา	4.45	.68	4.56*
รวม / เฉลี่ยความพึงพอใจเกี่ยวกับระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ	4.41	.64	4.50*
รวม / เฉลี่ยทั้งสิ้น	4.35	.61	4.28*

$P < .05$

จากตารางที่ 4.9 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างผลการเรียนรู้ และพัฒนาการจากการใช้ระบบประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานกับ เกณฑ์การประเมินทั่วไป พบว่า ผลการเรียนรู้ และพัฒนาการจากการใช้ระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ โดยรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย 4.35 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบประเมินมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดที่ 4.28 และการมีส่วนร่วมเกี่ยวกับ มีส่วนร่วมในการประชุมอภิปรายกลุ่มในการนำเสนอปัญหาการประเมินผลการประเมินการปฏิบัติงาน และแนวทางการพัฒนาระบบประเมินให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจที่พนักงานได้ปฏิบัติงานจริง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดที่ 4.65 ด้านการเรียนรู้จากระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ย 4.33 เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า การเรียนรู้จากระบบประเมินเกี่ยวกับ ได้เรียนรู้การปฏิบัติงานจากระบบประเมิน จนมีความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติงานได้เป็นปกติในมุมมองที่เกี่ยวข้อง ทุกวัตถุประสงค์ ทุกตัวชี้วัด มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดที่ 4.60 ด้านความตระหนักในบทบาทหน้าที่ของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดที่ 4.40 และความตระหนักในบทบาทหน้าที่ของพนักงานเกี่ยวกับ มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีจิตสำนึก โดยคำนึงถึงความก้าวหน้าในอาชีพ และความมั่นคงของศูนย์เป็นหลัก มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ 4.60 ด้านความพึงพอใจเกี่ยวกับระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดที่ 4.41 ความพึงพอใจเกี่ยวกับ มีความพึงพอใจในระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ ที่ช่วยให้รู้จักกำหนดเป้าหมายของยอดขาย

เป้าหมายของลูกค้า รู้จักผลสำเร็จหรือความล้มเหลว และรู้จุดที่จะต้องปรับปรุงพัฒนาและจุดที่ต้องรักษาสภาพ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดที่ 4.70

เมื่อทดสอบค่าเฉลี่ยรายข้อของผลการเรียนรู้ และพัฒนาการจากการใช้ระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ กับ เกณฑ์ พบว่า ค่าเฉลี่ยรายข้อของผลการเรียนรู้ และพัฒนาการจากการใช้ระบบประเมิน สูงกว่าเกณฑ์ ($\bar{x}_2 = 3.75$) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

4.2 ความสามารถในการพัฒนาบุคลากรของศูนย์

ระบบประเมินที่พัฒนาขึ้นนอกจากจะสามารถพัฒนางานของศูนย์ให้มีความก้าวหน้าได้แล้ว ระบบประเมินที่พัฒนาขึ้นยังสามารถพัฒนาบุคลากรของศูนย์ได้ ดังนี้

4.2.1 การเรียนรู้และพัฒนาการของกลุ่มเป้าหมาย รายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

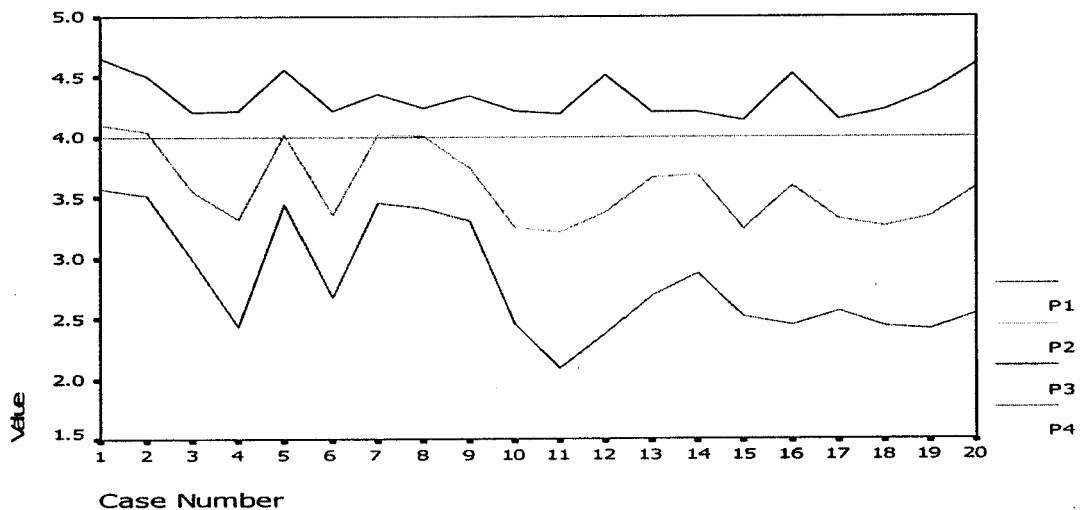
ตารางที่ 4.10 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยผลการเรียนรู้และพัฒนาการของพนักงานผู้ร่วมวิจัยกับเป้าหมาย ($\bar{x}_0 = 4.00, N = 20$)

หมายเลขพนักงาน ผู้ถูกประเมิน	ประเมิน ครั้งที่ 1	ต่ำกว่า (-) สูงกว่า (+) เป้าหมาย	ประเมิน ครั้งที่ 2	ต่ำกว่า (-) สูงกว่า (+) เป้าหมาย	ประเมิน ครั้งที่ 3	ต่ำกว่า (-) สูงกว่า (+) เป้าหมาย	รวมเฉลี่ย ผลการ ประเมิน 3 ครั้ง	
							\bar{x}	SD
พนักงานเลขที่ 1	3.57	-0.43	4.10	+0.10	4.66	+0.66	4.11	.54
พนักงานเลขที่ 2	3.52	-0.48	4.04	+0.04	4.51	+0.51	4.02	.49
พนักงานเลขที่ 3	2.98	-1.02	3.55	-0.45	4.21	+0.21	3.58	.61
พนักงานเลขที่ 4	2.43	-1.57	3.32	-0.68	4.22	+0.22	3.32	.89
พนักงานเลขที่ 5	3.45	-0.55	4.02	+0.02	4.56	+0.56	4.01	.55
พนักงานเลขที่ 6	2.67	-1.33	3.35	-0.65	4.22	+0.22	3.41	.77
พนักงานเลขที่ 7	3.46	-0.54	4.02	+0.02	4.35	+0.35	3.94	.44
พนักงานเลขที่ 8	3.41	-0.59	4.01	+0.01	4.24	+0.10	3.88	.42
พนักงานเลขที่ 9	3.31	-0.69	3.75	-0.25	4.34	+0.34	3.80	.51
พนักงานเลขที่ 10	2.45	-1.55	3.25	-0.75	4.22	+0.22	3.30	.88
พนักงานเลขที่ 11	2.09	-1.91	3.22	-0.78	4.19	+0.19	3.16	1.05
พนักงานเลขที่ 12	2.37	-1.63	3.38	-0.62	4.52	+0.52	3.42	1.07
พนักงานเลขที่ 13	2.69	-1.31	3.67	-0.33	4.21	+0.21	3.52	.77
พนักงานเลขที่ 14	2.87	-1.13	3.69	-0.31	4.20	+0.20	3.58	.67
พนักงานเลขที่ 15	2.51	-1.49	3.24	-0.76	4.14	+0.14	3.29	.81
พนักงานเลขที่ 16	2.44	-1.56	3.59	-0.41	4.53	+0.53	3.52	.04

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

หมายเลขพนักงาน ผู้ถูกประเมิน	ประเมิน ครั้งที่ 1	ต่ำกว่า (-) สูงกว่า (+) เป้าหมาย	ประเมิน ครั้งที่ 2	ต่ำกว่า (-) สูงกว่า (+) เป้าหมาย	ประเมิน ครั้งที่ 3	ต่ำกว่า (-) สูงกว่า (+) เป้าหมาย	รวมเฉลี่ย ผลการ ประเมิน 3 ครั้ง	
							\bar{X}	SD
พนักงานเลขที่ 17.	2.56	-1.44	3.32	-0.68	4.15	+0.15	3.34	.79
พนักงานเลขที่ 18.	2.43	-1.57	3.26	-0.74	4.23	+0.23	3.30	.90
พนักงานเลขที่ 19.	2.41	-1.59	3.34	-0.66	4.38	+0.38	3.37	.98
พนักงานเลขที่ 20.	2.54	-1.46	3.58	-0.42	4.61	+0.61	3.57	1.03
รวม /เฉลี่ย	2.66	-1.34	3.58	-0.42	4.33	+0.33	3.57	.71

จากตารางที่ 4.10 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยผลการเรียนรู้และพัฒนาการของพนักงานผู้
ร่วมวิจัยกับเป้าหมาย จากการประเมิน 3 ครั้ง ดังนี้ ประเมินครั้งที่ 1 พบว่า สถานภาพปัจจุบัน
ของพนักงานไม่มีพนักงานรายใด ที่มีการเรียนรู้และพัฒนาการบรรลุเป้าหมายได้ ประเมินครั้งที่ 2
พบว่า ความก้าวหน้าระหว่างดำเนินการพัฒนา พนักงานมีการเรียนรู้และพัฒนาการบรรลุเป้าหมาย
ได้เพียง 5 ราย ประเมินครั้งที่ 3 พบว่า หลังการใช้ระบบประเมิน พนักงานทุกคนสามารถ
สามารถเรียนรู้และมีพัฒนาการบรรลุเป้าหมายได้ ดังรายละเอียดในแผนภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 4.6 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างผลการเรียนรู้และพัฒนาการของพนักงานกับเป้าหมาย

จากแผนภาพที่ 4.6 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างคะแนนผลการเรียนรู้และพัฒนาการ
ของพนักงานกับเป้าหมาย มีรายละเอียด ดังนี้ ประเมินครั้งที่ 1 (p1) ซึ่งให้เห็นว่า สถานภาพ
ปัจจุบันของพนักงานไม่มีพนักงานรายใดมีการเรียนรู้และพัฒนาการบรรลุเป้าหมายได้ ประเมิน

ครั้งที่ 2 (p2) ซึ่งให้เห็นว่า ความก้าวหน้าในการเรียนรู้และพัฒนารของพนักงานสามารถบรรลุเป้าหมายได้ 5 ราย ประเมินครั้งที่ 3 (p3) ซึ่งให้เห็นว่า หลังการใช้ระบบประเมิน พนักงานมีการเรียนรู้และพัฒนารสามารถบรรลุเป้าหมายได้ครบทุกคน

4.2.2 ความสามารถคัดกรองผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 4.11 ความสามารถในการคัดกรองผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์

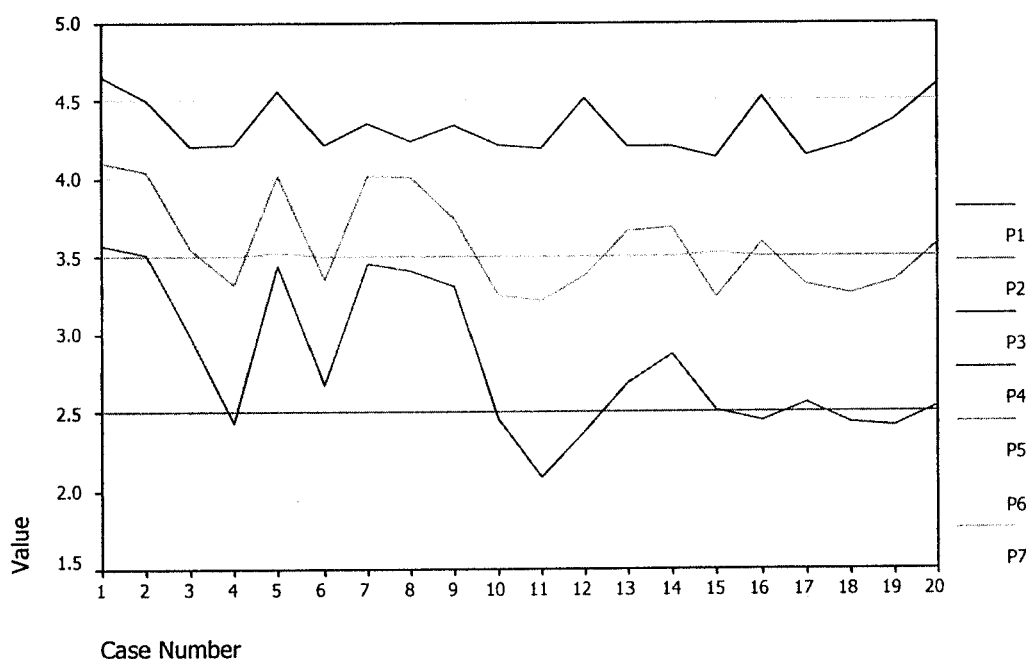
ผลการประเมิน	พนักงานระดับดีเยี่ยม Grade A (4.50- 5.00)	พนักงานระดับดีเด่น Grade B (4.00- 4.49)	พนักงานระดับปานกลาง Grade C (3.50- 3.99)	พนักงานระดับน้อย Grade D (2.50- 3.49)	พนักงานระดับน้อยที่สุด Grade E (0.01- 2.49)	รวม (ราย)
ครั้งที่ 1	-	-	2	11	7	20
ครั้งที่ 2	-	5	6	9	-	20
ครั้งที่ 3	6	14	-	-	-	20

จากตารางที่ 4.11 ความสามารถในการคัดกรองผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ ทั้งนี้ได้นำผลการประเมินจากตารางที่ 4.9 มาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ จะสามารถคัดกรองผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ในระดับต่างๆ เพื่อให้รางวัลเชิดชูเกียรติ หรือค่าตอบแทนอื่นๆได้ ดังนี้

ประเมินครั้งที่ 1 ไม่มีพนักงาน Grade A หรือ Grade B แต่มีพนักงาน Grade C 2 ราย พนักงาน Grade D 11 ราย และมีพนักงาน Grade E 7 ราย

ประเมินครั้งที่ 2 ไม่มีพนักงาน Grade A แต่มีพนักงาน Grade B 5 ราย พนักงาน Grade C 6 ราย พนักงาน Grade D 9 ราย ไม่มีพนักงาน Grade E

ประเมินครั้งที่ 3 มีพนักงาน Grade A จำนวน 6 ราย พนักงาน Grade B จำนวน 14 ราย ไม่มีพนักงาน Grade C, Grade D และ Grade E



ภาพที่ 4.7 การคัดกรองผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์

จากแผนภาพที่ 4.7 การคัดกรองผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ รายละเอียด ดังนี้ ประเมินครั้งที่ 1 (p1) สถานภาพการปฏิบัติงานของพนักงานก่อนดำเนินการ ซึ่งให้เห็นว่า ไม่มีพนักงานระดับดีเยี่ยมและดีเด่น แต่มีพนักงานระดับปานกลาง 2 ราย ระดับน้อย 11 ราย และระดับน้อยที่สุด 7 ราย ประเมินครั้งที่ 2 (p2) ซึ่งให้เห็นการคัดกรองผลการปฏิบัติงานได้ว่า ไม่มีพนักงานระดับดีเยี่ยม แต่มีพนักงานระดับดีเด่น 5 ราย ระดับปานกลาง 6 ราย ระดับน้อย 9 ราย ประเมินครั้งที่ 3 (p3) ซึ่งให้เห็นว่า หลังการใช้ระบบประเมิน มีพนักงานผู้มีผลการปฏิบัติงานระดับดีเยี่ยม 6 ราย ระดับดีเด่น 14 ราย

จากผลการคัดกรองการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่นี้ สามารถนำไปใช้ในการให้รางวัลเชิดชูเกียรติ หรือค่าตอบแทนอื่นได้ตามระดับของผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้

2. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ (BSC)

การวิเคราะห์ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ ใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหาจากแบบสอบถามที่ใช้ถามพนักงานผู้มีส่วนร่วมวิจัย โดยวิเคราะห์ค่าความถี่จากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่คล้ายคลึงกัน ก็จัดให้เป็นข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะประเด็นเดียวกัน โดยรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.12 วิเคราะห์ค่าความถี่ของความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพนักงานผู้ร่วมวิจัย
(N = 20)

ข้อคำถาม	ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ	ความถี่ ของ ผู้ตอบ	คิดเป็น ร้อยละ
ข้อ. 1 ในการเข้าร่วมวิจัยและพัฒนา	ขั้นตอนการมีส่วนร่วม		
ระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (BSC) ของศูนย์ฯ ท่านได้มีส่วนร่วมในขั้นตอนใดบ้าง ข้อเสนอแนะ	1. ขั้นสำรวจปัญหาและความต้องการจำเป็น	20	100.00
	2. ขั้นวางแผนพัฒนาศูนย์	20	100.00
	3. ขั้นยกร่างกรอบการพัฒนางานแบบดุลยภาพ และยกร่างระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบ BSC	20	100.00
เพื่อปรับปรุงแก้ไขระบบประเมินอย่างไรบ้าง	4. ขั้นวิพากษ์ความเหมาะสมและปรับปรุงแก้ไข	20	100.00
	5. ขั้นนำระบบประเมินไปใช้ในการพัฒนางาน	20	100.00
	6. ขั้นกำหนดการประเมินและดำเนินการประเมิน	20	100.00
	7. อื่นๆ	0	0.00
	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไขระบบประเมิน		
	1. สมควรวิพากษ์ปรับปรุงระบบเมื่อสิ้นปีหนึ่งๆ	16	80.00
	2. ระบบประเมินดีแล้วไม่จำเป็นต้องปรับปรุง	4	20.00
ข้อ 2 ท่านมีความพึงพอใจในบทบาทการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบในข้อ 1 หรือไม่ เพียงใด	ระดับความพึงพอใจในการมีส่วนร่วม		
	1. มีความพึงพอใจในระดับมาก เนื่องจากได้ร่วมกำหนดตัวชี้วัด กำหนดเป้าหมาย และเกณฑ์ได้เอง	18	90.00
	2. มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง เนื่องจากจะต้องพัฒนาตนเองแข่งกับเพื่อน มีเวลาพักน้อย	2	10.00
ข้อ 3 ภายหลังจากนำระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพไปใช้ ท่านได้เรียนรู้การปฏิบัติงานจากระบบประเมินอะไรบ้าง ผลการเรียนรู้สามารถนำมาปฏิบัติหน้าที่ได้มากน้อยเพียงใด มีปัญหาอุปสรรคในขณะปฏิบัติหน้าที่หรือไม่ ถ้ามีท่านมีแนวทางแก้ปัญหาอย่างไร	การเรียนรู้การปฏิบัติงานตามระบบประเมิน		
	1. กำหนดเป้าหมายงานจากกรอบการพัฒนา BSC	20	100.00
	2. กำหนดเป้าหมายจากวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เกณฑ์	20	100.00
	3. ได้เรียนรู้การบันทึกร่องรอยการปฏิบัติงาน	20	100.00
	การนำผลการเรียนรู้สู่การปฏิบัติ		
	1. การประเมินตนเองให้รู้จุดเด่นจุดด้อยของตน	18	90.00
	2. รู้ทิศทาง รู้กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน	19	95.00
	3. รู้แนวทางหาลูกค้าใหม่และการรักษาสภาพลูกค้า	15	75.00
	4. อื่นๆ	5	25.00

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ข้อความ	ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ	ความถี่ ของ ผู้ตอบ	คิดเป็น ร้อยละ
	ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไข		
	1. ปัญหาการปฏิบัติงานแก้ไขโดยการนิเทศงาน	13	65.00
	2. ปัญหาจากสภาพแวดล้อม ฝนตก ถนนขาด ฯลฯ	16	80.00
ข้อ 4 วัดอุประสงค์ ตัวชี้วัดและเกณฑ์ การประเมิน เมื่อนำมาใช้ในการ ปฏิบัติงานจริง มีความเหมาะสม มี ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมากน้อย เพียงใด มีข้อเสนอแนะที่สมควร ปรับปรุงแก้ไขในเรื่องใดบ้าง	ความเหมาะสมความเป็นไปได้ของตัวชี้วัด / เกณฑ์ 1. มีความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ในระดับมาก 2. นำมาใช้ง่าย สะดวก เข้าใจง่าย รู้แนวปฏิบัติ ข้อเสนอแนะที่ควรปรับปรุง	14 6	70.00 30.00
	1. ควรปรับปรุงวัดประสงค์ ตัวชี้วัดและเกณฑ์ ให้มีความเข้มและท้าทายยิ่งขึ้น	15	75.00
	2. ยังไม่ควรปรับปรุงเพราะส่วนแบ่งการตลาดคืออยู่ เปลี่ยนพฤติกรรมและพัฒนาความมั่นคงของศูนย์	5	25.00
ข้อ 5 การนำระบบประเมินมาใช้ สามารถเปลี่ยนแปลงพัฒนาพฤติกรรม พนักงาน และ พัฒนาความมั่นคงของ ศูนย์ได้มากน้อยเพียงใด ถ้านำระบบ ประเมินมาใช้อย่างต่อเนื่องจะเกิดผลดี หรือผลเสียอย่างไร	1. เปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก 2. มีขวัญกำลังใจที่ดี ทำงานด้วยความสบายใจ เพิ่มเป้าหมายได้ ยกระดับรายได้มากขึ้น 3. อื่นๆ	17 18 3	85.00 90.00 15.00
	ผลจากการนำระบบประเมินมาใช้อย่างต่อเนื่อง		
	1. น่าจะมีผลดีเพราะพนักงานมีรายได้เพิ่มขึ้น เจาะตลาดได้มากขึ้น ศูนย์ก็จะมั่นคงยิ่งขึ้น	18	90.00
	2. ผลเสียก็อาจจะมีได้ เช่น มีการแข่งขันสูงขึ้น	6	30.00
	3. อื่นๆ	2	10.00
ข้อ 6 ผลการนำระบบประเมินการ มี ปฏิบัติงานแบบคุณภาพมาใช้ในการ ปฏิบัติงานจริงๆ มีผลดีที่เกิดกับตัว ท่านเอง ผลดีที่เกิดกับลูกค้าของท่าน และผลดีที่เกิดกับศูนย์อย่างไรบ้าง และ ข้อเสนอแนะที่สมควรปรับปรุงแก้ไข อย่างไร	ผลดีที่เกิดขึ้นกับพนักงานจากการนำระบบฯ ไปใช้ 1. หากลูกค้าได้เพิ่มขึ้น รายได้ดีขึ้น ทำงานสบายใจ 2. ควบคุมอารมณ์ได้ดีขึ้น รับฟังลูกค้ามากขึ้น ผลดีที่เกิดกับลูกค้า 1. มีส่วนร่วมในการขาย และหากลูกค้าเพิ่มเติม 2. ได้รับการบริการที่ดี มีรางวัลตอบแทนใน โอกาสต่างๆ	18 19 19 20	90.00 95.00 95.00 100.00

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ	ความถี่ ของ ผู้ตอบ	คิดเป็น ร้อยละ
	ผลดีที่เกิดกับศูนย์		
	1. มีการจัดองค์กร และจัดสภาพแวดล้อมดีขึ้น	20	100.00
	2. รายได้เพิ่มขึ้น งานเอกสารเป็นปัจจุบัน	20	100.00
	ข้อเสนอแนะที่สมควรปรับปรุงแก้ไข		
	1. ควรปรับปรุง วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เกณฑ์ ทุกปี	13	65.00
	2. ควรปรับปรุงตามเงื่อนไขของการตลาด	7	35.00

จากตารางที่ 4.12 วิเคราะห์ค่าความถี่ของความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของพนักงาน
ดังนี้

ข้อ 1 ในการเข้าร่วมวิจัยและพัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (BSC) ของศูนย์ฯ พนักงานได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และมีข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไขระบบประเมิน ดังนี้ การมีส่วนร่วมในการวิจัย พนักงานทั้งหมดตอบว่า ได้มีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน การจัดทำโครงการ การยกร่างกรอบการพัฒนางานแบบดุลยภาพ และยกร่างระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ การวิพากษ์กรอบการพัฒนางานแบบดุลยภาพ และวิพากษ์ระบบประเมินปรับปรุงแก้ไขจนมีความเหมาะสม การนำระบบประเมินไปใช้ การกำหนดการประเมิน และการมีส่วนร่วมในการประเมินการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไขระบบประเมิน พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่า เมื่อสิ้นปีหนึ่งๆ สมควรประชุมเพื่อวิพากษ์ผลการนำระบบประเมินไปใช้และปรับปรุงให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ข้อที่ 2 การมีส่วนร่วมต่อการพัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ ตามที่ระบุในข้อ 1 พนักงานส่วนใหญ่มีคิดเห็น ดังนี้ 1) มีความพึงพอใจในระดับมากเนื่องจากได้กำหนดตัวชี้วัดกำหนดเป้าหมายและเกณฑ์ได้เอง 2) พนักงานอีกส่วนหนึ่งมีความพอใจในระดับปานกลาง เนื่องจากจะต้องพัฒนาตนเองเพื่อแข่งขันเพื่อนทำให้มีเวลาพักผ่อน

ข้อที่ 3 สิ่งที่ได้เรียนรู้จากการนำระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพไปใช้สามารถนำมาปฏิบัติหน้าที่ได้ เมื่อมีปัญหาอุปสรรคในขณะปฏิบัติหน้าที่พนักงานส่วนใหญ่มีแนวทางแก้ปัญหาและมีความคิดเห็น ดังนี้ 1) สามารถกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานจากกรอบ

การปฏิบัติงานแบบคุณภาพได้ 2) กำหนดเป้าหมายการพัฒนาจาก ตัวชี้วัด เกณฑ์ในทุกมุมมอง จากแบบประเมินได้ 3) ได้เรียนรู้การบันทึกหลักฐานร่องรอยการปฏิบัติงาน

การนำผลการเรียนรู้ลงสู่การปฏิบัติ พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่า 1) ได้เรียนรู้การประเมินตนเอง ให้รู้จุดเด่นจุดด้อย 2) รู้ทิศทาง และรู้การกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาของตน 3) ได้เรียนรู้แนวทางการหาลูกค้าใหม่และการรักษาสภาพของลูกค้า

อุปสรรคปัญหาและแนวทางแก้ไข พนักงานส่วนใหญ่ เห็นว่า 1) ปัญหาจากการปฏิบัติงานแก้ไขโดยการนิเทศ 2) ปัญหาจากสภาพแวดล้อม เช่น ฝนตก ถนนขาด อากาศร้อนจัด แก้ไขตามสถานการณ์

ข้อ 4 วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมิน เมื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานจริง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ มีข้อเสนอแนะที่สมควรปรับปรุงแก้ไขหรือไม่ นั้น พนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็น ดังนี้

วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดและเกณฑ์ ตามระบบประเมิน เมื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานจริงๆแล้ว เห็นว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก มีความเป็นไปได้จริง นำมาใช้ง่าย สะดวก รู้เป้าหมาย รู้แนวทางปฏิบัติ

ข้อเสนอแนะที่ควรปรับปรุง พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่า ควรปรับปรุงวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และเกณฑ์ ให้มีความเข้มและท้าทายยิ่งขึ้น แต่พนักงานอีกส่วนหนึ่งเห็นว่ายังไม่ควรปรับปรุง เพราะส่วนแบ่งการตลาดยังดี

ข้อ 5 การนำระบบประเมินมาใช้ สามารถเปลี่ยนแปลงพัฒนาพฤติกรรมของพนักงาน พัฒนาความมั่นคงของศูนย์ ถ้านำระบบประเมินมาใช้อย่างต่อเนื่อง จะเกิดดีหรือผลเสียหรือไม่นั้น พนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็น ดังนี้

การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงานและความมั่นคงของศูนย์ พนักงานส่วนใหญ่ เห็นว่า พนักงานมีการเปลี่ยนพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก พนักงานมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ดี ทำงานด้วยความสบายใจ สามารถเพิ่มเป้าหมายได้ และยกระดับรายได้มากขึ้น

ผลจากการที่จะนำระบบประเมินมาใช้อย่างต่อเนื่อง พนักงานส่วนใหญ่ เห็นว่า จะสามารถขยายการตลาดได้กว้างขวางยิ่งขึ้น สามารถรักษาจำนวนลูกค้าประจำให้คงสภาพโดยไม่ นับผู้ย้ายภูมิลำเนาหรือถึงแก่กรรม สามารถยกฐานะลูกค้าจรรยาให้เป็นลูกค้าประจำได้มากกว่าร้อยละ 10 ของลูกค้าประจำ สามารถสร้างความมั่งคั่งและความมั่นคงของตนเองและศูนย์ฯ ได้

ผลดีและผลเสียจากการนำระบบประเมินมาใช้ พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่า น่าจะมีผลดีเพราะพนักงานมีรายได้เพิ่มขึ้น เจาะตลาดได้มากขึ้น ศูนย์ก็จะมั่นคงยิ่งขึ้น และผลเสียก็ อาจจะมีได้เหมือนกันเพราะมีการแข่งขันกันสูงขึ้น

ข้อ 6 ผลการนำระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงๆ มีผลดีที่เกิดกับพนักงาน ผลดีที่เกิดกับลูกค้า ผลดีที่เกิดกับศูนย์ และมีข้อเสนอแนะที่สมควรปรับปรุงแก้ไข ดังนี้

ผลที่เกิดกับพนักงาน เห็นว่า สามารถเข้าถึงตัวผู้บริโภครู้ได้ด้วยการหาลูกค้าได้เพิ่มขึ้น รายได้ดี ทำงานสบายใจขึ้น และมีสมารถสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีขึ้น รับฟังความคิดเห็นของลูกค้ามากขึ้น

ผลที่เกิดขึ้นกับลูกค้า พนักงานเห็นว่า ลูกค้ามีส่วนร่วมในการขาย มีส่วนร่วมในการหาลูกค้าเพิ่มเติมได้มากขึ้น และลูกค้าได้รับการบริการที่ดี มีรางวัลพิเศษตอบแทนเนื่องในโอกาสต่างๆ

ผลดีที่เกิดกับศูนย์ พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่า มีการจัดองค์กรและการสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ส่งเสริมสุขภาพอนามัย ความปลอดภัยแก่พนักงานและลูกค้า ศูนย์มีรายได้เพิ่มขึ้น งานเอกสารหลักฐานที่จำเป็นต่างๆเสร็จเรียบร้อยเป็นปัจจุบัน

ข้อเสนอแนะที่ควรปรับปรุง พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่า ควรปรับปรุงวัตถุประสงค์ตัวชี้วัด และเกณฑ์ให้ท้าทายมากขึ้นทุกปี แต่อีกกลุ่มหนึ่งเห็นว่าควรปรับปรุงตามเงื่อนไขของตลาด

5. ประเมินความพึงพอใจของลูกค้าประจำ

ประเมินความพึงพอใจของลูกค้าประจำภายหลังการนำระบบประเมินไปใช้แล้ว ด้วยการสอบถามลูกค้าประจำ จำนวน 30 คน เลือกใช้กลุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (Accidental Sampling) นำผลการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าประจำที่ได้มาหาค่าเฉลี่ย และแปลผลโดยการเปรียบเทียบกับเกณฑ์การประเมินทั่วไป (\bar{x}_2) ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.13 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างความพึงพอใจของลูกค้าประจำภายหลังการนำระบบ
ประเมินไปใช้กับเกณฑ์การประเมินทั่วไป ($\bar{x}_2 = 3.75, N = 30$)

ประเด็น / รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ ของลูกค้า		
	\bar{X}	SD	t
ความพึงพอใจในผลที่เกิดขึ้นกับลูกค้า			
1. มีความพึงพอใจที่ได้รับการบริการที่ดีขึ้น มีของขวัญ ของชำร่วยมอบให้ในโอกาส สำคัญอย่างสม่ำเสมอตลอดปี	4.16	.59	3.85*
2. มีความพึงพอใจที่ได้มีส่วนร่วมในการขาย แนะนำสินค้าแก่เพื่อนบ้าน ช่วยแสวงหา ลูกค้าใหม่ และได้รับผลประโยชน์ตอบแทนตามสมควร	4.13	.50	4.13*
3. มีความพึงพอใจที่ได้รับการเอาใจใส่ในระหว่างการขายหลังการขายเกี่ยวกับการ ตรวจสอบคุณภาพ ปริมาณ และจำนวนของสินค้า ทุกครั้งที่ได้รับสินค้า	4.16	.59	3.85*
4. มีความพึงพอใจที่ได้รับการยอมรับนับถือ ความไว้วางใจจากพนักงานเกี่ยวกับการมี ส่วนร่วมด้านประชาสัมพันธ์เผยแพร่คุณภาพสินค้า การช่วยจำหน่ายสินค้า การเก็บ รักษาเงินชั่วคราวที่จำหน่ายได้	4.36	.66	5.05*
5. มีความพึงพอใจที่ได้รับการตอบสนองที่ดีจากเพื่อนบ้าน คนใกล้ชิดหลังจากที่ได้แนะนำ ผลิตภัณฑ์ของศูนย์แล้ว ได้รับการบอกรับเป็นลูกค้าใหม่และลูกค้าประจำเพิ่มขึ้นทุกปี	4.56	.56	7.87*
6. มีความพึงพอใจในผลที่เกิดขึ้นกับลูกค้าภายหลังจากการที่ศูนย์ ได้ปรับปรุงพัฒนา ระบบการให้บริการของพนักงานและให้บริการของศูนย์ดัชนีผลิตภัณฑ์	4.70	.53	9.72*
รวม / เฉลี่ย ความพึงพอใจในผลที่เกิดขึ้นกับลูกค้า	4.34	.57	5.74*
ความพึงพอใจในผลที่เกิดขึ้นกับพนักงาน			
7. พนักงานขายของศูนย์ทุกคนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ให้เกียรติเอาใจใส่ลูกค้าแม้แต่ใน เรื่องเล็กน้อยก็ได้ให้ความสำคัญของลูกค้าอยู่เสมอ	4.73	.52	10.34*
8. พนักงานขายของศูนย์ทุกคนให้บริการที่รวดเร็ว ตรงเวลา ไม่เคยผัดผ่อน ไว้วางใจได้ใน การส่งมอบสินค้าเกี่ยวกับคุณภาพ ปริมาณและจำนวน ทุกครั้ง	4.20	.61	4.03*
9. พนักงานขายของศูนย์ทุกคนมีกิริยา วาจาสุภาพเรียบร้อย แต่งกายสะอาดสุภาพ เรียบร้อย เป็นที่ประทับใจแก่ผู้พบเห็น	4.36	.66	5.05*
10. พนักงานของศูนย์ทุกคน รับฟังข้อเสนอแนะ รับฟังข้อคิดเห็นจากลูกค้าอย่างสงบ มี สติ ควบคุมอารมณ์ได้ และรับปากที่จะปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ	4.26	.63	4.42*
11. พนักงานขายของศูนย์ทุกคนมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ได้เต็ม ตามความสามารถของแต่ละบุคคล	4.03	.61	2.52*
12. พนักงานขายของศูนย์ทุกคน ชอบสอบถามหาความรู้ ข่าวสาร และเทคนิคใหม่ๆ จาก ลูกค้าเพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนอยู่เสมอ	4.33	.60	5.26*

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

ประเด็น / รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ ของลูกค้า		
	\bar{X}	SD	t
13. มีความพึงพอใจในผลการให้บริการของพนักงานขายทุกคนซึ่งเป็นผู้มีความซื่อสัตย์ ซื่อสัตย์ อดทน มีความรับผิดชอบ และมีสุขภาพที่ดี อยู่เสมอ	4.43	.56	6.58*
รวม / เฉลี่ย ความพึงพอใจในผลที่เกิดขึ้นกับพนักงาน	4.33	.59	5.45*
ความพึงพอใจในผลที่เกิดขึ้นกับศูนย์ดัชนีผลิตภัณฑ์			
14. ศูนย์ดัชนีผลิตภัณฑ์ มีการจัดสภาพแวดล้อมที่ดี เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ส่งเสริมสุขภาพ อนามัย ความปลอดภัย ลูกค้าที่มาติดต่อจะได้รับบริการที่ดี อยู่เสมอ	4.36	.66	5.05*
15. ศูนย์ดัชนีผลิตภัณฑ์ มีการทำงานเป็นคณะ พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะใน การทำงานตามบทบาทหน้าที่ของตนอยู่เสมอ	4.70	.53	9.72*
16. ศูนย์ดัชนีผลิตภัณฑ์ ดีไลท์ มีระบบการให้บริการที่เข้าถึงลูกค้า เข้าใจปัญหาและความ ต้องการของลูกค้า และให้ความสำคัญกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ	4.23	.72	3.63*
17. ศูนย์ดัชนีผลิตภัณฑ์ ดีไลท์ มีการเพิ่มขึ้นของรายได้ มีส่วนแบ่งของการ ตลาดที่เหมาะสม ในผลิตภัณฑ์ประเภทเดียวกัน บุคคลทั่วไปให้การต้อนรับผลิตภัณฑ์ภายใต้เครื่องหมาย การค้าตราดัชชีมีดี เพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับ	4.30	.65	4.62*
18. ศูนย์ดัชนีผลิตภัณฑ์ ดีไลท์ จังหวัดนครนายก มีศักยภาพในการรักษาสภาพจำนวนของ ลูกค้าประจำ แสวงหาลูกค้าใหม่ได้เพิ่มขึ้นตามเป้าหมายที่กำหนด	4.16	.59	3.85*
19. ศูนย์ดัชนีผลิตภัณฑ์ ดีไลท์ มีการจัดประชุม จัดงานพบปะสังสรรค์ และมอบรางวัลให้แก่ ลูกค้าดีเด่น เป็นประจำทุกปี	4.33	.60	5.26*
20. มีความพึงพอใจในผลการปรับปรุง พัฒนาเกี่ยวกับระบบการให้บริการของพนักงาน และของศูนย์ดัชนีผลิตภัณฑ์ ดีไลท์ ที่เน้นลูกค้าเป็นสำคัญ พนักงานมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ศูนย์ฯ มีระบบบริการที่รวดเร็ว สะดวก สินค้ามีวัตถุประสงค์	4.60	.56	8.26*
รวม / เฉลี่ย ความพึงพอใจในผลที่เกิดขึ้นกับศูนย์ดัชนีผลิตภัณฑ์ ดีไลท์	4.38	.61	5.77*
รวม / เฉลี่ยทั้งสิ้น	4.35	.59	5.65*

$P < .05$

จากตารางที่ 4.13 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างความพึงพอใจของลูกค้าประจำภายหลัง
การนำระบบประเมินไปใช้กับเกณฑ์การประเมินทั่วไป พบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมของ ความพึง
พอใจในผลการพัฒนาระบบการให้บริการของพนักงานและของศูนย์ดัชนีผลิตภัณฑ์ ดีไลท์ อยู่ในระดับ
มาก โดยมีค่าเฉลี่ยทั้งสิ้น 4.35 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายด้าน พบว่า ความพึงพอใจในผลที่เกิด

ขึ้นกับลูกค้า มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดที่ 4.34 เมื่อพิจารณารายข้อคำถาม พบว่า ค่าเฉลี่ยรายข้อเกี่ยวกับ ความพึงพอใจในผลที่เกิดขึ้นกับลูกค้าภายหลังจากการที่ศูนย์ฯ ได้ปรับปรุงพัฒนาระบบการให้บริการของพนักงานและให้บริการของศูนย์ดัชนีดีไลท์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดที่ 4.70 ความพึงพอใจในผลที่เกิดขึ้นกับพนักงาน มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดที่ 4.33 ค่าเฉลี่ยรายข้อที่สูงที่สุด ได้แก่ พนักงานขายของศูนย์ทุกคนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ให้เกียรติเอาใจใส่ลูกค้าแม้แต่ในเรื่องเล็กน้อยก็ได้ให้ความสำคัญของลูกค้าอยู่เสมอ โดยมีค่าเฉลี่ย 4.73 ความพึงพอใจในผลที่เกิดขึ้นกับศูนย์ดัชนีดีไลท์ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดที่ 4.38 ค่าเฉลี่ยรายข้อที่สูงที่สุด ได้แก่ ศูนย์ดัชนีดีไลท์ มีการทำงานเป็นคณะ พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะในการทำงานตามบทบาทหน้าที่ของตนอยู่เสมอ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดที่ 4.70

เมื่อทดสอบค่าเฉลี่ยรายข้อระหว่างความพึงพอใจในผลการพัฒนาระบบการให้บริการของพนักงานและของศูนย์ดัชนีดีไลท์ ดีไลท์ จังหวัดนครนายกกับเกณฑ์การประเมินทั่วไป ($\bar{x}_2 = 3.75$) พบว่า ค่าเฉลี่ยรายข้อความพึงพอใจในผลการพัฒนาระบบการให้บริการของพนักงานและของศูนย์ดัชนีดีไลท์ ดีไลท์ จังหวัดนครนายก สูงกว่าเกณฑ์การประเมินอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

เมื่อนำระบบประเมินมาใช้ ชี้ให้เห็น ความสามารถและประสิทธิผลของระบบนำมาใช้ได้ง่าย สะดวก ประหยัดเวลา ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ตามภารกิจของศูนย์ มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ มีความเหมาะสมของวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดและเกณฑ์ สามารถพัฒนาบุคลากรของศูนย์และสามารถคาดการณ์ผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของพนักงานเพื่อให้รางวัลเชิดชูเกียรติหรือค่าตอบแทนอื่นๆได้ และ เป็นที่คาดหวังได้ว่าพนักงานของศูนย์ทุกคน จะนำระบบประเมินไปใช้อย่างต่อเนื่อง จึงสรุปได้ว่า ระบบประเมินที่พัฒนาขึ้นมีประสิทธิภาพ

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการพัฒนาระบบประเมินแบบคุณภาพ (BSC) โดยการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อพัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ (BSC) ของศูนย์ดัชนี คีโลท์จังหวัดนครนายก 2) เพื่อประเมินประสิทธิภาพของระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ (BSC) ที่พัฒนาขึ้นด้วยวิธีการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

2. ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งพัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพของศูนย์ดัชนี คีโลท์ จังหวัดนครนายก เป็นการวิจัยและพัฒนา โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ที่อยู่ในกรอบของ Balanced Scorecard (BSC) 2) แหล่งข้อมูลประกอบด้วย ศูนย์ และพนักงานของศูนย์ดัชนี คีโลท์ จังหวัดนครนายก รวมทั้งลูกค้าประจำของศูนย์ 3) เนื้อหาสาระเป็นประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานศูนย์ในกรอบของ Balanced Scorecard (BSC) ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการ และ มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา 4) ระยะเวลา เริ่มพัฒนา เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2548 สิ้นสุดเมื่อวันที่ 31 ตุลาคม พ.ศ. 2550 เป็นเวลา 2 ปี

3. วิธีดำเนินการวิจัย

ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนต่อไปนี้ 1) สำรวจปัญหาและความต้องการ 2) พัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ 3) ตรวจสอบความเหมาะสมของระบบ 4) นำระบบประเมินแบบคุณภาพไปใช้ 5) ประเมินผลการใช้ระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ในงานวิจัยนี้ ประชากร เป็นพนักงานของศูนย์ดัชนี คีโลท์ จังหวัดนครนายก กลุ่มตัวอย่าง เป็นพนักงานของศูนย์ดัชนี คีโลท์ จังหวัดนครนายก ปี 2548 - 2550 จำนวน 20 คน ได้มาโดยการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เป็นผู้ร่วมวิจัย เป็นผู้ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติการและให้ข้อมูล

กลุ่มผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย ได้แก่ กลุ่มเป้าหมาย เป็น พนักงานและผู้บริหาร ศูนย์รวมทั้งสิ้น 20 คน กลุ่มผู้มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน ได้แก่ ผู้บริหารศูนย์ดัชนี คีไลท์ สาขาภาคตะวันออก จำนวน 3 คน กลุ่มลูกค้าประจำ จำนวน 30 คน เลือกใช้กลุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (Accidentals Random Sampling)

ประเด็นที่มุ่งศึกษา ตัวแปรต้น ได้แก่ ระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (BSC) ที่สังเคราะห์ขึ้นด้วยกระบวนการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม (PAR) ตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิภาพของระบบ และการพัฒนาการของกลุ่มเป้าหมาย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และ แบบสอบถาม

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้ 1) ประเมินผลการปฏิบัติงานของศูนย์และพนักงานโดยใช้แบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ เก็บข้อมูลจากศูนย์และจากพนักงานทุกคน รวม 20 คนโดยประเมิน 3 ครั้ง เป็นการประเมินก่อน ระหว่าง และประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการวิจัยด้วยวิธีประเมินแบบมีส่วนร่วม 2) เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากพนักงานทุกคน เพื่อทราบผลการวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิภาพของระบบและพัฒนาการของกลุ่มเป้าหมาย ใช้สอบถามหลังจากการดำเนินการวิจัยสิ้นสุดลงและสอบถามลูกค้าประจำของศูนย์ จำนวน 30 คน เพื่อทราบความพึงพอใจในผลการให้บริการของศูนย์ดัชนี คีไลท์ โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลเชิงคุณลักษณะใช้วิเคราะห์เนื้อหา ด้วยการจัดกลุ่มความคิดเห็นที่คล้ายคลึงกันเป็นความคิดเห็นประเด็นเดียวกันแล้วสรุปเป็นความถี่ประเภทเดียวกัน 2) ข้อมูลเชิงสถิติวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ร้อยละ และทดสอบ t-test ด้วยโปรแกรม SPSS 10.0 for window 3) การวิเคราะห์ความตรงของระบบประเมิน ความตรงภายใน PAR ใช้การประชุมอภิปรายกลุ่ม (Focused group) ความตรงภายนอกวิเคราะห์ด้วยการหาดัชนีความสอดคล้อง (IOC) โดยผู้มีประสบการณ์เกี่ยวกับการประเมิน และทดสอบจากกลุ่มที่รู้แน่ชัด 2 กลุ่ม

1. สรุปผลการวิจัย

การพัฒนาาระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณลักษณะสำหรับศูนย์ดัชนี คีไลท์ จังหวัดนครนายก ในครั้งนี้ มีข้อค้นพบและสรุปผลการวิจัย ดังนี้

1.1 ลักษณะของระบบประเมิน

ลักษณะของระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณลักษณะที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย ลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ รูปแบบของระบบและแนวปฏิบัติ รายละเอียด ดังนี้

1.1.1 รูปแบบของระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณลักษณะ ประกอบด้วย ขั้นตอนในการพัฒนาระบบที่สำคัญ 6 ขั้นตอน คือ

1) สำรวจปัญหาและความต้องการ ได้แก่ ให้ความรู้แก่พนักงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแบบคุณลักษณะและการวิจัยแบบมีส่วนร่วม ระดมสมองสรุปปัญหาเกี่ยวกับความมั่นคงในอาชีพ ความต้องการจำเป็นของศูนย์และความต้องการของพนักงาน

2) วางแผนพัฒนางานของศูนย์ ได้แก่ ประชุมจัดทำและอนุมัติ โครงการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณลักษณะ ยกร่างกรอบการพัฒนางาน ตามระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณลักษณะ ยกร่างระบบประเมินและเครื่องมือประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณลักษณะ ตรวจสอบคุณภาพของระบบประเมินที่พัฒนาขึ้นด้วยการประชุมอภิปราย กลุ่ม ประเมินความเหมาะสมของระบบโดยผู้มีประสบการณ์เกี่ยวกับการประเมิน และทดสอบจาก กลุ่มที่รู้แน่ชัด (Known Group) 2 กลุ่ม กำหนดเป้าหมายการพัฒนางานของศูนย์ กำหนดปฏิทิน ปฏิบัติงาน กำหนดการประเมินศูนย์ และประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน

3) จัดทำเอกสารหลักฐานสนับสนุนการปฏิบัติงานตามระบบประเมิน ด้วยการประชุมอภิปรายกลุ่ม (Focused Group) เพื่อจัดทำเอกสารสนับสนุนการปฏิบัติงาน ร่วมกัน กำหนดเอกสารหลักฐานที่จำเป็นประกอบการปฏิบัติงาน

4) พัฒนางานในบทบาทหน้าที่ตามระบบประเมิน ได้แก่ พัฒนางานตาม บทบาทหน้าที่และตามกรอบการปฏิบัติงานของระบบประเมิน กำกับติดตามการปฏิบัติงานโดย หัวหน้าศูนย์ นิเทศภายในแบบเพื่อนช่วยเพื่อนเมื่อมีปัญหา

5) ประเมินความก้าวหน้าและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ ประเมินการ ปฏิบัติงานของพนักงานแบบมีส่วนร่วม โดยประเมินก่อนดำเนินการเพื่อทราบสภาพปัจจุบัน ประเมินระหว่างดำเนินการเพื่อทราบความก้าวหน้า รักษาสภาพของจุดเด่นพัฒนาจุดด้อยและมุ่งสู่ เป้าหมายอย่างต่อเนื่อง

6) ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานตามระบบประเมิน ได้แก่ ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน 3 ครั้ง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการจัดทำในรูปแบบกราฟ แสดงผลการพัฒนางานศูนย์ และพัฒนาการรายบุคคลของกลุ่มเป้าหมาย เก็บรวบรวมหลักฐาน เอกสาร เพื่อแสดงผลงานของศูนย์คัชมิลล์ ดีไลท์

1.1.2 แนวปฏิบัติในการประเมินผลงาน ในการประเมินผลงานของพนักงาน ในรอบปีนั้น มีแนวปฏิบัติ ดังนี้

1) คณะกรรมการผู้ประเมิน ในกรณีที่เป็นการประเมินศูนย์ให้พนักงานทุกคนเป็นกรรมการผู้ประเมิน และถ้าประเมินการปฏิบัติงานพนักงานให้ หัวหน้าศูนย์ ผู้ถูกประเมิน และ พนักงานอีกอย่างน้อย 1 คน ร่วมกันประเมิน

2) วิธีการประเมิน ให้ดำเนินการดังนี้ ดำเนินการประเมินศูนย์และพนักงานทุกคนในทุกมุมมอง ทุกวัตถุประสงค์และทุกตัวชี้วัด

3) สรุปผลการประเมิน หลังจากที่ได้ร่วมกันประเมินแล้ว ให้สรุปคะแนน จากผลการประเมินของตน นำเข้าสู่ที่ประชุมของคณะกรรมการผู้ประเมิน นำเสนอคะแนน การประเมินของตน วิเคราะห์ค่าสถิติ เปรียบเทียบกับเกณฑ์ สรุปผลการประเมินในแต่ละครั้งว่า มีผลการประเมินเป็นอย่างไรบ้าง

4) ระยะเวลาการประเมิน ระยะเวลาการประเมินที่เหมาะสม ให้ดำเนินการประเมินปีละ 2 ครั้ง ดังนี้ 1) ประเมินผลงานครั้งแรกของปี ระหว่างวันที่ 10-31 มิถุนายน ของทุกปี 2) ประเมินครั้งหลังของปี ระหว่างวันที่ 10-31 ธันวาคม ของทุกปี ระยะเวลาดังกล่าวนี้เป็นช่วงเวลาที่พนักงานสามารถสรุปผลงานงานของศูนย์และผลงานของตนได้ครบทุกรายการ

1.2 ผลการใช้ระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ

ระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพที่พัฒนาขึ้นโดยการมีส่วนร่วม เมื่อนำมาใช้ในศูนย์คัชมิลล์ ดีไลท์ จังหวัดนครนายก เป็นเวลา 2 ปี สรุปผลการใช้ได้ ดังนี้

1.2.1 ความเหมาะสมของระบบ

ความเหมาะสมของระบบพิจารณาจากผลการประเมินศูนย์ และผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน รวม 3 ครั้ง กล่าวคือ ประเมินก่อน ประเมินระหว่างและ ประเมินหลังการใช้ระบบประเมิน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการประเมินทั้ง 3 ครั้ง ชี้ให้เห็นความเหมาะสมของระบบได้ ดังนี้

1) ผลที่ปรากฏกับศูนย์ เมื่อนำระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ ไปใช้เป็นเวลา 2 ปี จากการประเมินศูนย์ในกรอบการพัฒนางานตามระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ เมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ชี้ให้เห็นผลที่เกิดขึ้นกับศูนย์ ดังนี้

(1) ผลที่เกิดขึ้นจำแนกตามตัวชี้วัด จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า

ด้านการเงิน 10 ตัวชี้วัด ก่อนดำเนินการไม่มีตัวชี้วัดใดบรรลุเป้าหมาย ระหว่างดำเนินการสามารถบรรลุเป้าหมายได้เพียง 1 ตัวชี้วัด และหลังการใช้ระบบประเมินสามารถพัฒนางานตามภารกิจของศูนย์ในกรอบการพัฒนางานตามระบบประเมิน บรรลุเป้าหมายได้ 9 ตัวชี้วัด **ด้านลูกค้า 9** ตัวชี้วัด พบว่า ก่อนดำเนินการไม่มีตัวชี้วัดใดบรรลุเป้าหมาย ระหว่างดำเนินการ มีเพียง 1 ตัวชี้วัด เท่านั้นที่บรรลุเป้าหมาย และหลังการใช้ระบบประเมิน สามารถพัฒนางานตามภารกิจของศูนย์ในกรอบการพัฒนางานตามระบบประเมินบรรลุเป้าหมายได้ทุกตัวชี้วัด **ด้านกระบวนการ 21** ตัวชี้วัด พบว่า ก่อนดำเนินการไม่มีตัวชี้วัดใดบรรลุเป้าหมาย ระหว่างดำเนินการมีความก้าวหน้าในการพัฒนางานที่บรรลุเป้าหมายได้เพียง 6 ตัวชี้วัด และหลังการใช้ระบบประเมิน สามารถพัฒนางานบรรลุเป้าหมายได้ทุกตัวชี้วัด **ด้านการเรียนรู้และพัฒนา 14** ตัวชี้วัด พบว่า ก่อนดำเนินการไม่มีตัวชี้วัดใดสามารถบรรลุเป้าหมาย ระหว่างดำเนินการบรรลุเป้าหมายได้ 7 ตัวชี้วัด และหลังการใช้ระบบประเมิน สามารถบรรลุเป้าหมายได้ทุกตัวชี้วัด

(2) ผลที่เกิดขึ้นจำแนกตามมุมมอง จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ก่อนดำเนินการมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าเป้าหมายทุกมุมมอง ระหว่างดำเนินการมีความก้าวหน้าตามลำดับในทุกมุมมอง แต่ก็ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ และหลังการใช้ระบบประเมิน สามารถพัฒนางานตามภารกิจของศูนย์ในกรอบการพัฒนางานตามระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพให้บรรลุเป้าหมายได้ครบทุกมุมมอง

2) ผลที่ปรากฏกับพนักงาน เมื่อนำระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพไปใช้เป็นเวลา 2 ปี จากการประเมินพนักงานในกรอบการพัฒนางานตามระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ โดยเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยกับเป้าหมาย ซึ่งให้เห็นผลที่เกิดขึ้นกับพนักงานดังนี้

(1) ผลการพัฒนางานของพนักงาน เมื่อนำระบบประเมินไปใช้ สามารถพัฒนางานตามภารกิจในกรอบการพัฒนางานตามระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพของพนักงานได้จริง พิจารณาได้จากผลการประเมินอย่างต่อเนื่อง รวม 3 ครั้ง พบว่า ผลการประเมินมีค่าเฉลี่ยของคะแนนเพิ่มขึ้นเป็นลำดับ สามารถพัฒนางานตามบทบาทหน้าที่ของพนักงานให้ก้าวหน้ามากขึ้นๆ เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า ประเมินก่อนดำเนินการ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมรายตัวชี้วัดที่ผ่านเกณฑ์ได้เพียง 7 ตัวชี้วัด ระหว่างดำเนินการมีค่าเฉลี่ยโดยรวมรายตัวชี้วัดที่ผ่านเกณฑ์ได้ถึง 37 ตัวชี้วัด และหลังการใช้ระบบประเมิน พบว่า ผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกมุมมอง เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัดพนักงานสามารถปฏิบัติงานผ่านเกณฑ์ได้ครบทุกคน

(2) ผลการพัฒนางานของพนักงานรายบุคคล จากการนำระบบประเมินไปใช้ทำให้พนักงานทุกคนมีพัฒนาการที่ดีขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ พิจารณาได้จากผลการประเมินอย่างต่อเนื่องรวม 3 ครั้งแล้วเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยผลการประเมินกับเป้าหมาย ($\bar{x}_0 = 4.00$) พนักงานทุกคน ซึ่งเป็นผู้ร่วมวิจัยสามารถพัฒนาตนเองได้ ดังนี้ ประเมินก่อนดำเนินการ พบว่าไม่มีพนักงานรายใด มีผลการปฏิบัติงานที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ระหว่างดำเนินการ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมระดับปานกลาง โดยมีพนักงานสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้เพียง 5 ราย และหลังการใช้ระบบประเมิน มีค่าเฉลี่ยโดยรวมระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า พนักงานทุกคนสามารถพัฒนาขีดความสามารถของตนให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนางานตามระบบประเมินได้ครบ

(3) ผลการการคัดกรองการปฏิบัติงานของพนักงานรายบุคคล พิจารณาจากผลการประเมินต่อเนื่อง รวม 3 ครั้ง แล้วเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยผลการประเมินรายบุคคลกับเกณฑ์ พบว่า ประเมินก่อนดำเนินการไม่มีพนักงานระดับดีเยี่ยม (Grade A) และไม่มีพนักงานระดับดีเด่น (Grade B) แต่มีพนักงานระดับปานกลาง (Grade C) 2 ราย พนักงานระดับน้อย (Grade D) 11 ราย และระดับน้อยที่สุด (Grade E) 7 ราย ระหว่างดำเนินการก็ยังไม่มีการมีพนักงานระดับดีเยี่ยม แต่มีพนักงานระดับดีเด่น 5 ราย ระดับปานกลาง 6 ราย ระดับน้อย 9 ราย ไม่มีระดับน้อยที่สุด ประเมินเมื่อหลังการใช้ระบบประเมิน พบว่า มีพนักงานระดับดีเยี่ยม 6 ราย มีพนักงานระดับดีเด่น 14 ราย ไม่มีพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานระดับปานกลาง ระดับน้อย และระดับน้อยที่สุด

3) ผลที่ปรากฏกับลูกค้า เมื่อนำระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพไปใช้เป็นเวลา 2 ปี จากการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าประจำในผลที่เกิดขึ้นกับลูกค้า โดยเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยกับเป้าหมาย พบว่า ลูกค้าประจำมีความพึงพอใจกับระบบการให้บริการแก่ลูกค้าในระดับมาก กล่าวคือ ลูกค้าโดยทั่วไปได้รับการบริการที่ดีขึ้น มีของขวัญมอบให้ในโอกาสสำคัญอย่างสม่ำเสมอ มีส่วนร่วมในการขายหรือแนะนำสินค้าแก่เพื่อนบ้าน ช่วยแสวงหาลูกค้าใหม่ ได้รับผลตอบแทนตามสมควร ได้รับการเอาใจใส่ในระหว่างการขายหลังการขาย ได้รับการยอมรับนับถือ ความไว้วางใจจากพนักงานและจากศูนย์ดัชนีดีไลท์ มาโดยตลอด

โดยสรุปเมื่อนำระบบประเมินที่พัฒนาขึ้นมาใช้ สามารถพัฒนางานตามภารกิจของศูนย์ให้มีความก้าวหน้ามากขึ้นเป็นลำดับในทุกมุมมอง ทุกวัตถุประสงค์และทุกตัวชี้วัดสามารถพัฒนางานตามบทบาทหน้าที่ของพนักงานให้ผ่านเกณฑ์ได้ พัฒนาขีดความสามารถของพนักงานรายบุคคลได้ และสามารถคัดกรองผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ ลูกค้าประจำมีความพึงพอใจในระบบการให้บริการในระดับมาก จึงสามารถสรุปได้ว่าระบบประเมินที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสม

1.2.2 ประสิทธิภาพของระบบ

ผลการประเมินประสิทธิภาพของระบบที่พัฒนาขึ้นตามความรับรู้ของพนักงานผู้ร่วมวิจัยและกลุ่มลูกค้าประจำ มีรายละเอียด ดังนี้ ความรับรู้ของพนักงานผู้ร่วมวิจัยพบว่า ค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพของระบบประเมินโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านความสามารถของระบบ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบ ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ความเหมาะสมของระบบ และด้านความคาดหวังการนำระบบประเมินไปใช้อย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยในระดับมากและมากที่สุด ซึ่งให้เห็นว่าประสิทธิภาพของระบบมีค่าเป็นบวกทุกด้าน จากการทดสอบค่าเฉลี่ยรายชื่อในประสิทธิภาพของระบบและความคาดหวังการนำระบบประเมินไปใช้อย่างต่อเนื่อง พบว่า สูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทุกข้อ

1.2.3 การเรียนรู้และพัฒนาการจากการใช้ระบบประเมิน

ผลการนำระบบประเมินไปใช้ พบว่า ผู้ร่วมวิจัยได้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาการในระดับมากและมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบประเมิน การเรียนรู้จากระบบประเมิน ความตระหนักในบทบาทหน้าที่ของพนักงาน และด้านความพึงพอใจเกี่ยวกับระบบประเมิน มีค่าเฉลี่ยอยู่ระดับมากและระดับมากที่สุด จากการทดสอบค่าเฉลี่ยรายชื่อในผลการเรียนรู้และพัฒนาการของกลุ่มเป้าหมาย พบว่า สูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทุกข้อ

1.2.4 ความพึงพอใจในผลการพัฒนาระบบการให้บริการแก่ลูกค้าของศูนย์

ผลการประเมินความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้าประจำ พบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมความพึงพอใจของลูกค้าประจำอยู่ในระดับมากและมากที่สุด เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายด้านพบว่า ความพึงพอใจในผลที่เกิดขึ้นกับลูกค้า ผลที่เกิดขึ้นกับพนักงาน และผลที่เกิดขึ้นกับศูนย์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและระดับมากที่สุด เมื่อทดสอบค่าเฉลี่ยรายชื่อความพึงพอใจในผลการพัฒนาระบบการให้บริการแก่ลูกค้าตามระบบประเมิน พบว่า สูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทุกข้อ

โดยสรุป ผลการพัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ สำหรับศูนย์ดัชนีดีเลิศ ติโลท จังหวัดนครนายก ในครั้งนี้ เมื่อนำระบบประเมินมาใช้แล้ว ซึ่งให้เห็นว่าระบบประเมินที่พัฒนาขึ้นโดยการมีส่วนร่วมมีความเหมาะสม นำไปใช้ง่าย สะดวก ประหยัดเวลา ถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ตามภารกิจของศูนย์ สามารถพัฒนาคุณภาพงานตามภารกิจของศูนย์ให้มีการพัฒนามากขึ้นเป็นลำดับ พนักงานกลุ่มเป้าหมายเกิดการเรียนรู้และมีพัฒนาการตามระบบประเมินมากขึ้นสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้ ลูกค้าประจำของศูนย์มีความพึงพอใจเกี่ยวกับการนำระบบไปใช้ในระดับมาก จึงสามารถสรุปได้ว่าระบบประเมินที่พัฒนาขึ้นมีประสิทธิภาพ

2. อภิปรายผล

จากการพัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพของศูนย์ดัชนี คีไลท์ จังหวัดนครนายก ในครั้งนี้ มีข้อคิดที่สามารถนำมาอภิปรายผล ได้ดังนี้

2.1 สัดส่วนของตัวชี้วัด การวิจัยเพื่อพัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ ในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเพื่อพัฒนา โดยประยุกต์ใช้ในแนวคิดแบบ Balanced Scorecard (BSC) และการมีส่วนร่วม (PAR) เข้าด้วยกัน ในส่วนของ Balanced Scorecard (BSC) นั้นได้นำมาใช้ในลักษณะของการแปลงกลยุทธ์ของศูนย์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) ในรูปของกรอบการพัฒนางานและกำกับติดตามโดยใช้ระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพที่พัฒนาขึ้นด้วยการมีส่วนร่วมของพนักงานของศูนย์ทุกคน โดยกำหนดให้มี 19 วัตถุประสงค์ 54 ตัวชี้วัด สามารถครอบคลุมภารกิจของศูนย์ได้ครบถ้วนทุกประเด็น ซึ่งแตกต่างจากเกณฑ์ของ Kaplan & Norton (1996) ที่กล่าวว่าควรประกอบด้วยตัวชี้วัดระหว่าง 20-25 ตัวชี้วัด ซึ่งตามความเป็นจริงแล้ว การกำหนดตัวชี้วัดอาจจะกำหนดตามเกณฑ์ของ Kaplan & Norton หรือไม่ก็ได้ ทั้งนี้เนื่องมาจากการกำหนดตัวชี้วัดของศูนย์ คีไลท์ จังหวัดนครนายก เป็นการกำหนดตัวชี้วัดตามความต้องการและกำหนดโดยการมีส่วนร่วมของพนักงาน จึงไม่มีความจำเป็นที่จะต้องให้มีตัวชี้วัดตามเกณฑ์ของ Kaplan & Norton แต่เมื่อพิจารณาสัดส่วนการกำหนดตัวชี้วัดของศูนย์แล้ว พบว่า มีตัวชี้วัดด้านการเงิน 10 ตัวชี้วัด และตัวชี้วัดที่ไม่ใช่การเงิน 44 ตัวชี้วัด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของพสุ เศรษฐรินทร์ (2544) ที่กล่าวว่าควรมีตัวชี้วัดด้านการเงินประมาณร้อยละ 20 และตัวชี้วัดที่ไม่ใช่การเงินประมาณร้อยละ 80

2.2 ลักษณะของระบบและประสิทธิภาพของระบบประเมิน

2.2.1 ระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพที่พัฒนาขึ้นนั้น เมื่อนำระบบประเมินไปใช้ในศูนย์แล้ว ซึ่งให้เห็นข้อดีในลักษณะของระบบและประสิทธิภาพของระบบ ดังนี้คือ ระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพสามารถพัฒนางานในภารกิจของศูนย์ได้ เนื่องจากลักษณะของระบบประกอบด้วย 1) ขั้นตอนการพัฒนาระบบที่สำคัญ คือ 1) สำรวจสภาพปัญหาและความต้องการจำเป็น 2) วางแผนพัฒนางานของศูนย์ 3) จัดทำเอกสารสนับสนุนการปฏิบัติงานตามระบบประเมิน 4) พัฒนางานในบทบาทหน้าที่ตามระบบประเมิน 5) ประเมินความก้าวหน้าและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 6) ประเมินผลการปฏิบัติงานตามระบบประเมิน จากขั้นตอนการพัฒนาระบบประเมินทั้ง 6 ขั้นนี้ ขั้นตอนที่สำคัญที่สุด ได้แก่ การสำรวจสภาพปัญหาและความต้องการจำเป็น เพราะโดยทั่วไปแล้วปัญหาการบริหารจัดการส่วนมากจะมองไม่เห็นปัญหาขององค์กรและปัญหาการปฏิบัติงานของตน การปฏิบัติงานที่เคยปฏิบัติอย่างไรก็จะทำอยู่

อย่างนั้นเป็นประจำทุกวันไม่มีการเปลี่ยนแปลง การพัฒนางานจริงๆจึงไม่เกิดขึ้น แม้จะมีการปฏิบัติงานจริงแต่ก็เหมือนกับการชอยเท้าอยู่กับที่ สาเหตุก็เพราะมองไม่เห็นปัญหา มองไม่เห็นความต้องการจำเป็นของตน ถ้าบุคคลมองเห็นปัญหาและมองเห็นความต้องการจำเป็นก็จะเกิดความตระหนักในหน้าที่ และนำไปสู่การพัฒนางานอย่างแท้จริง การที่จะทำให้บุคลากรในหน่วยงานมองเห็นปัญหา สามารถทำได้หลายวิธี ได้แก่ การให้ความรู้แก่บุคลากรในกรณีตัวอย่าง เช่น การล้มละลายของบริษัทก่อสร้าง ก. และความก้าวหน้าของบริษัทก่อสร้าง ข. ทั้งๆที่บริษัททั้งสองมีกิจการเดียวกันแต่มีผลดำเนินงานที่ต่างกัน และร่วมอภิปรายว่าทำไมจึงเป็นเช่นนั้น หลังจากนั้นอาจใช้วิธีการศึกษาดูงานในบริษัทเครือข่ายเดียวกันที่มีความก้าวหน้าด้านการเงิน ด้านการตลาด ในระดับมาก หลังจากการศึกษาดูงานแล้วให้ร่วมกันอภิปรายเปรียบเทียบการปฏิบัติงานของตนกับบริษัทเครือข่ายที่ไปศึกษาดูงาน ก็จะสามารคมองเห็นปัญหาของตนได้ เมื่อบุคลากรรู้ปัญหาที่มีความตระหนักในอาชีพจึงเกิดความต้องการพัฒนา เมื่อได้โอกาสนี้แล้วก็ดำเนินการให้พนักงานทุกคนร่วมวางแผนพัฒนางานขององค์กร จัดทำเอกสารสนับสนุนการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นเอกสารหลักฐานสำคัญในการทำงาน และดำเนินงานตามแผนที่ร่วมกันกำหนด ขณะที่ดำเนินการไปได้ระยะเวลาพอสมควรก็ให้ประเมินผลการปฏิบัติงานว่ามีความก้าวหน้าเพียงใด มีส่วนใดบ้างที่ควรปรับปรุงแก้ไข และเมื่อสิ้นสุดเวลาที่กำหนดไว้ให้ดำเนินการประเมินอีกครั้งหนึ่ง เพื่อตัดสินใจว่าสมควรจะดำเนินการต่อไปหรือสมควรปรับปรุงด้านใดบ้าง หรือสมควรยกเลิกโครงการ ศูนย์ดัชนีผลสัมฤทธิ์ ดิไอที จังหวัดนครนายก ก็ได้ดำเนินการตามวิธีการดังกล่าวแล้ว เมื่อเห็นว่าพนักงานทุกคนมองเห็นปัญหาความมั่นคงในอาชีพก็เกิดความตระหนักในหน้าที่และมีความต้องการจำเป็นที่จะต้องพัฒนางาน จึงลงมือร่วมกันกับพนักงานทุกคนพัฒนาระบบประเมินทันที ดังนั้นระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพที่ได้จึงมาจากความต้องการที่แท้จริงของพนักงานทุกคน เมื่อนำไปใช้พัฒนางานของศูนย์แล้ว จึงช่วยให้งานของศูนย์ค่อยๆก้าวหน้าไปสู่เป้าหมาย กรอบการพัฒนางานตามระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (BSC) มีส่วนช่วยให้งานของศูนย์ดัชนีผลสัมฤทธิ์ ดิไอที ได้ค่อยๆก้าวหน้าไปสู่เป้าหมายอย่างมั่นคง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ พนักงานทุกคนมองเห็นปัญหาความมั่นคงในอาชีพจึงเกิดความตระหนักในหน้าที่ ทำงานมุ่งสู่เป้าหมายที่ร่วมกันกำหนดขึ้น ทุกคนรู้หน้าที่ รู้เป้าหมาย ได้แก่ เป้าหมายการขาย เป้าหมายการตลาด เป้าหมายการเพิ่มยอดลูกค้าประจำ มุ่งประชาสัมพันธ์เพื่อเพิ่มยอดลูกค้าใหม่ โดยไม่เน้นผลกำไร แต่เน้นขยายการตลาดให้มากขึ้นและเน้นความสมดุลใน 4 มุมมอง ซึ่งทำให้ศูนย์ดัชนีผลสัมฤทธิ์ ดิไอที ได้เติบโตขึ้นเป็นลำดับ สามารถขยายกิจการได้หลายสาขา ได้แก่ สาขาอำเภอองครักษ์ สาขาอำเภอกบินทร์บุรี และสาขาจังหวัดปราจีนบุรี ฯลฯ และ 2) แนวปฏิบัติ ได้แก่ (1) กรรมการผู้ประเมิน เป็นผู้บริหาร พนักงาน 1 คน และผู้ถูกประเมิน ส่วนการประเมินศูนย์ให้พนักงานทุกคนเป็นกรรมการ

(2) วิธีประเมิน ประเมินแบบมีส่วนร่วมในมุมมองที่ 1-4 (3) ระยะเวลาการประเมิน ให้ประเมินปีละ 2 ครั้ง เมื่อครั้งแรกของปี และครั้งหลังของปี ข้อดีของแนวปฏิบัติ ก็คือ เป็นการประเมินแบบมีส่วนร่วม ผลการประเมินจึงโปร่งใส ตรวจสอบได้ เป็นที่ยอมรับได้ของทุกฝ่าย ไม่มีอคติกับใคร คณะที่ได้ประเมินจากหลักฐานร่องรอยการปฏิบัติงาน ดังนั้นระบบประเมินที่พัฒนาขึ้นสามารถสร้างความยุติธรรมให้เกิดขึ้นในการประเมินได้ จึงสามารถพัฒนาศูนย์ พัฒนาพนักงาน และสร้างความมั่นคงในอาชีพได้จริง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของวีรวิฑูร มาฆะศิริานนท์ (2546) ที่กล่าวว่า Balance Scorecard ของธุรกิจจะให้มุมมองที่สมดุลระหว่างความต้องการทางการเงิน (Financial) ลูกค้า (Customers) กระบวนการทางธุรกิจ (Internal Business Process) รวมถึงการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth) ประการสำคัญ BSC ไม่ได้เป็นเพียงแค่ระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement System) เท่านั้น แต่ BSC ยังให้ความสำคัญกับโอกาสที่องค์กรนั้นๆ จะประสบความสำเร็จในอนาคต โดยจะเป็นระบบบริหารที่มีพลวัต ซึ่งจะเสริมแรง ประยุกต์ และผลักดันกลยุทธ์ขององค์กรไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับรายงานการวิจัยของ ปราณี วัฒนศิริพงษ์ (2545) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องการใช้ระบบวัดผลดุลยภาพกับธุรกิจค้าปลีกย่อยเครื่องสำอาง ผลการศึกษา พบว่า ตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการควบคุมแผนกลยุทธ์ ที่ทำให้งานได้รับความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

2.2.2 ระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพที่พัฒนาขึ้น ได้ช่วยในการควบคุมการบริหารจัดการในมิติเชิงกลยุทธ์ ได้เป็นอย่างดี (Management Control) โดยที่ Scorecard ได้ช่วยสื่อสารกลยุทธ์ให้พนักงานทุกคนได้เข้าใจวัตถุประสงค์ เข้าใจเป้าหมาย และแนวปฏิบัติที่ชัดเจน พนักงานทุกคนรู้ด้วยตนเองว่าจะต้องทำอะไร ทำที่ไหน ทำเมื่อไร ทำอย่างไร จึงทำให้ศูนย์ดัชนีผลดำเนินงาน ดิไลท์ จังหวัดนครนายกจึงเติบโตขึ้นเป็นลำดับ โดยเริ่มต้นจากการมีพนักงานเพียง 15 คน ได้เพิ่มขึ้นเป็น 20 คนในปีแรกที่น่าระบบประเมินไปใช้ และในปีปัจจุบัน (2551) สามารถขยายสาขาเครือข่ายไปยังอำเภอและจังหวัดใกล้เคียงได้อีก 3 สาขา มีพนักงานทั้งสิ้นรวม 80 คน ซึ่งคาดว่าจะสามารถขยายสาขาออกไปได้อีกหลายอำเภอและสามารถช่วงชิงการตลาดกับสินค้าประเภทเดียวกันได้มากกว่าร้อยละ 50 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ส่วนหนึ่งเป็นผลที่เนื่องมาจากศูนย์ดัชนีผลดำเนินงาน ดิไลท์ จังหวัดนครนายก มีกรอบการพัฒนาตามระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ ซึ่งใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับติดตามผลการปฏิบัติงานของศูนย์ และติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานจึงทำให้การดำเนินงานของศูนย์ได้มุ่งสู่เป้าหมายได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของพสุ เศษะรินทร์ (2544) ที่กล่าวว่า Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายยุทธศาสตร์ และแนวทาง ไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของเป้าหมายตลอดจน ติดตาม ตรวจสอบ ควบคุมกลยุทธ์กิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ การ

ที่องค์กรจะประสบความสำเร็จนั้นจะต้องประกอบด้วยทั้งกลยุทธ์ที่ดีและความสามารถในการนำกลยุทธ์ที่ดีเพียงอย่างเดียว ย่อมไม่สามารถดำเนินงานได้ตามกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ในขณะเดียวกันถ้ามีความสามารถในการปฏิบัติแต่ขาดกลยุทธ์ที่ดี ย่อมทำให้องค์กรขาดทิศทางที่ชัดเจน และยังถ้าองค์กรขาดทั้งกลยุทธ์ที่ดีและความสามารถในการปฏิบัติที่ดีองค์กรนั้นย่อมประสบความล้มเหลวตั้งแต่ต้น ดังนั้นแนวทางสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จจึงต้องประกอบด้วยทั้งการมีกลยุทธ์ที่ดี และความสามารถในการนำกลยุทธ์นั้น ไปสู่การปฏิบัติ และสอดคล้องกับรายงานการวิจัยของ สราญ ประมวลวรชาติ (2544) ได้ศึกษาวิจัยสนับสนุนและอุปสรรค ในการนำระบบวัดผลคุณภาพ จากการศึกษาวิจัย พบว่า การนำระบบวัดผลคุณภาพ (Balanced Scorecard) มาใช้ในการดำเนินการทำให้การควบคุมการบริหารจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.3 กรอบการพัฒนางานตามระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพที่พัฒนาขึ้น ใช้เป็นเครื่องมือที่ช่วยกระตุ้นการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างได้ผล ด้วยวิธีการประเมินเป็นระยะๆอย่างต่อเนื่องจะสามารถเห็นความก้าวหน้าของศูนย์และความก้าวหน้าของพนักงานเพิ่มขึ้นเป็นลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานทุกคนได้มองเห็นจุดเด่นที่จะต้องรักษา สภาพ และจุดด้อยของตนที่จะต้องเร่งปรับปรุงพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย ผลจากการเร่งพัฒนาตนเองของพนักงานไม่ใช่เพียงแต่ให้พนักงานมุ่งปฏิบัติให้ได้ตามเป้าหมายและตัวชี้วัดเท่านั้น หากแต่การมุ่งปฏิบัติงานนั้นสามารถเพิ่มรายได้ของคนให้มากขึ้นเป็นเงาตามตัวไปด้วย ผู้ที่ยังทำงานมากก็ยังมีรายได้มากขึ้นเป็นลำดับโดยไม่มีขีดจำกัด ดังนั้นกรอบการพัฒนางานตามระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ ของศูนย์ดัชมิลล์ ดีไลท์ จึงเป็นเพียงแนวปฏิบัติที่มีเกณฑ์ในระดับปานกลางที่พนักงานผู้มีขีดความสามารถในระดับต่ำก็สามารถพัฒนาตนเองไปไปสู่เป้าหมายนั้นได้ เพราะศูนย์ดัชมิลล์ ดีไลท์ ได้มุ่งการบริหารจัดการธุรกิจแบบมุ่งผลงานที่เน้นความสมดุลระหว่างการวัดผลที่แสดงให้เห็นทรัพย์สินที่จับต้องได้ และทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สิทธิศักดิ์ พฤษชัยดิกุล (2546) ที่กล่าวว่า ระบบการจัดการแบบมุ่งผลงานที่ดีควรมีสมดุลระหว่างการวัดผลที่แสดงให้เห็นทรัพย์สินที่จับต้องได้ เช่น ด้านการเงิน ทรัพย์สินถาวร และทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้เช่นทุนด้านทรัพยากรบุคคล ด้านทรัพย์สินทางปัญญา หรือนวัตกรรม ด้วยเหตุนี้จากความจำเป็นดังกล่าวจึงเกิดเครื่องมือทางการบริหารใหม่ขึ้นมาคือระบบวัดผลคุณภาพ(Balanced Scorecard) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กร โดยจะมุ่งเน้นตัวชี้วัดในการดำเนินการเป็นเครื่องมือที่เชื่อมโยงกลยุทธ์และช่วยแปลงกลยุทธ์ที่ได้จัดทำขึ้น ตามวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ขององค์กรถ่ายทอดไปสู่หน่วยงานต่างๆ ทำให้ทุกหน่วยงานตั้งเป้าหมายของการปฏิบัติงาน โดยมีจุด

ศูนย์กลางที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร นอกจากนี้ยังทำให้เห็นข้อมูลที่ครอบคลุมการประเมินผลใน 4 มุมมอง (Perspective) คือมุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ซึ่งแม้ว่าจะมีข้อจำกัดแต่คงเป็นมุมมองที่สำคัญยิ่ง เนื่องจากสามารถบอกผลงานและสภาพทางการเงิน รวมทั้งสะท้อนความคาดหวังของผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของ มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จทางการเงิน จะต้องมียุทธศาสตร์จากลูกค้า เช่น ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ลูกค้ามาใช้บริการเพิ่มขึ้น ลูกค้ารู้สึกประทับใจและกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี มุมมองด้านกระบวนการ (Internal Process Perspective) การที่ลูกค้าจะเกิดความพึงพอใจและกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี มาจากการที่เราสามารถสร้างผลงานด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง กับกระบวนการผลิต กระบวนการให้บริการ หรือแม้แต่กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญๆ ได้อย่างเป็นเลิศ ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการให้บริการ กระบวนการบริหารทรัพยากร กระบวนการส่งมอบบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการในหน่วยงานที่ถือเป็นกลยุทธ์สำคัญซึ่งเป็นกุญแจดอกใหญ่ที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้า และสุดท้ายคือมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) การที่องค์กรจะสามารถสร้างผลงานด้านกระบวนการผลิตหรือให้บริการที่เป็นเลิศต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ ทักษะประสบการณ์มีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ มุมมองนี้จึงเป็นรากฐานแห่งความสำเร็จระยะยาวและยั่งยืนขององค์กร และสอดคล้องกับรายงานการวิจัยของ อานันท์นิ จันทรวรรณดี (2544) ที่ได้ศึกษาวิจัย เป้าหมายองค์กรที่มีผลต่อการตัดสินใจนำแนวคิดระบบวัดผลคุณภาพ ผลการวิจัย พบว่าการนำแนวคิดระบบวัดผลแบบคุณภาพมาใช้ นั้น เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้

2.2.4 ผู้บริหารศูนย์เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ ศูนย์ดัดซ์มิลล์ ดีไลท์ จังหวัดนครนายก ประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการ จนสามารถขยายเครือข่ายธุรกิจไปยังอำเภอและจังหวัดใกล้เคียงได้นั้นนอกจากศูนย์จะมีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพแล้วปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จที่ควรกล่าวถึงอีกประการหนึ่งคือ ผู้บริหารของศูนย์ให้ความสำคัญและสนับสนุนการปฏิบัติงานในกรอบการพัฒนางานตามระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ ที่พัฒนาขึ้นโดยการมีส่วนร่วม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยผ่านกระบวนการต่างๆ ได้แก่ การประชุมอภิปรายกลุ่ม การมีส่วนร่วมของพนักงาน ประเมินการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและใช้สารสนเทศจากการประเมินไปปรับปรุงพัฒนางานตามภารกิจของศูนย์ ปรับปรุงพัฒนาศักยภาพของพนักงาน และสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้วยวิธีงานเท่ากันเงินเท่ากัน (Equal to work and Equal to pay) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Niven (2002) ที่กล่าวว่าปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนความสำเร็จในการจัดทำระบบวัดผลแบบคุณภาพ (BSC) คือ 1) ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่

2) ทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนในการรับรู้ และให้การสนับสนุนในการนำระบบการประเมินไปใช้

3) เพื่อเพิ่มขวัญกำลังใจหากเริ่มนำระบบวัดผลแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) มาใช้ในองค์กรควรรีบทำให้เห็นผลในระดับหนึ่งอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารมักล่าช้า เนื่องจากต้องการทำให้ระบบวัดผลแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) มีความสมบูรณ์ก่อนนำมาใช้ซึ่งเป็นการยาก เนื่องจากระบบวัดผลแบบดุลยภาพ เป็นสิ่งที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา คำนึงถึง ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าต้องการผลลัพธ์ใด ไม่ใช่เพื่อการจับผิดพนักงานต้องทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาไม่มีที่สิ้นสุด การจัดทำตัวชี้วัด และเป้าหมายต้องไม่ง่ายหรือยากจนเกินไป การต่อต้านเป็นเรื่องปกติดังนั้นการสื่อสารจึงมีความสำคัญ ต้องระลึกไว้เสมอว่าแนวคิด Balanced Scorecard มีความยืดหยุ่น สามารถเปลี่ยนแปลงและแก้ไขได้ตลอดเวลา การมีตัวอย่างของวัตถุประสงค์ หรือตัวชี้วัดที่ได้มีการจัดทำไว้แล้ว จะเป็นประโยชน์ช่วยให้ผู้ที่จัดทำขึ้นมาใหม่ได้มีโอกาสเห็นตัวอย่าง และประหยัดเวลาในการทำ และสอดคล้องกับแนวคิดในการบริหารและวัดผลแบบดุลยภาพของ พรสวรรค์ รุ่งเจริญกิจ (2545) ที่กล่าวว่า ระบบวัดผลแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) นอกจากเป็นเครื่องมือในการประเมินประสิทธิผลขององค์กรแล้วยังเป็นเครื่องมือในการบริหาร และดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ขององค์กรเนื่องจากการจัดทำระบบวัดผลแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) นั้นองค์กรจะได้รับผลลัพธ์อื่นๆ ที่สำคัญนอกเหนือจากการประเมินผลอีก ได้แก่ 1) ช่วยในการกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ที่ชัดเจนรวมทั้งถ่ายทอดสู่บุคลากรทุกระดับทั่วทั้งองค์กร 2) ช่วยในการกำหนดวัตถุประสงค์ และจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจนรวมถึงถ่ายทอดวัตถุประสงค์ได้ทั่วทั้งองค์กร 3) มีการวางแผน กำหนดเป้าหมาย และแผนปฏิบัติการสำหรับหน่วยงานต่างๆ แนวคิดระบบวัดผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ถูกนำไปใช้ในการจัดการภายในองค์กรได้ทุกระดับ พนักงานทุกคนในหน่วยงานจะต้องรู้ว่าหน้าที่ของตนเองที่กำลังทำอยู่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กรข้อไหน รูปแบบของระบบวัดผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard) การสั่งงานจะไม่ใช้วิธีสั่งจากระดับบนลงล่าง (Top-Down Approach) เช่น ฝ่ายขายต้องกำหนดเป้าหมายยอดขายของตัวเอง ฝ่ายบุคคลต้องรู้ว่าในปีนี้อย่างไรจะต้องทำอะไรบ้างเพื่อพัฒนาคุณภาพของพนักงานให้ดีขึ้น ฝ่ายการตลาดก็ต้องตั้งเป้าหมายว่าปีนี้จะทำโครงการอะไรบ้าง เพื่อสนับสนุนฝ่ายขายให้ขายสินค้าได้มากขึ้น ฝ่ายบัญชีและระบบข้อมูลก็ต้องรู้ว่าปีนี้อย่างไรต้องพัฒนาระบบงานในส่วนของตัวเองอย่างไร เพื่อให้ผู้บริหารมีข้อมูลใช้ในการตัดสินใจได้เร็วที่สุด

2.2.5 ระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพของศูนย์คัมภีร์ ดีไลท์ จังหวัดนครนายกที่พัฒนาขึ้นโดยการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน มีวิธีการพัฒนาที่ชัดเจน ซึ่งเริ่มจากร่วมกันกำหนดกรอบการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ แบบประเมินศูนย์ และประเมินการปฏิบัติงาน

ของพนักงานจะใช้แบบประเมินอันเดียวกัน ซึ่งประกอบด้วย 15 มาตรฐาน 54 ตัวชี้วัด ครอบคลุมภารกิจใน 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการ มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา เมื่อนำไปใช้จริงพนักงานสามารถปฏิบัติได้ง่าย ประหยัดเวลา มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพมีวิธีการพัฒนาที่ชัดเจน พนักงานไม่สับสนในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ลูกค้าหรือผู้รับบริการมีความพึงพอใจระดับมากในผลการพัฒนาระบบการให้บริการทำให้ศูนย์ค่อยๆเติบโตขึ้นเป็นลำดับอย่างมั่นคง ซึ่งสอดคล้องกับรายงานการวิจัยของ กฤษณา ปุณยางกูร (2545) ปราณี วัฒนศิริพงษ์ (2545) วัลลภ จันทรตระกูล (2544) ซึ่งได้ศึกษากระบวนการวัดผลแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ของบุคลากรในองค์กรใน 4 มุมมอง และต่างก็ได้มาตรฐานการปฏิบัติงาน และตัวชี้วัดที่มีจำนวนที่ใกล้เคียงกัน เมื่อนำไปสู่การปฏิบัติ Balanced Scorecard มีตัวชี้วัด และเกณฑ์ที่ชัดเจน ปฏิบัติได้ง่าย ทำให้องค์กรมีการเติบโตขึ้นเป็นลำดับ และสอดคล้องกับรายงานการวิจัยของสุจิตรา วัชรจิตติภณท์ (2544) ซึ่งได้ศึกษาเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานแบบเก่า กับกระบวนการจัดการแบบดุลยภาพหรือกระบวนการแบบใหม่ (Balanced Scorecard) ของสำนักงานที่ดินขนาดใหญ่ กลาง และเล็กอย่าง 15 แห่งทั่วประเทศ พบว่า ความพึงพอใจของประชาชนผู้มารับบริการจากกรมที่ดินแบบกระบวนการใหม่เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ยังได้ตัวชี้วัดเพื่อประเมินการปฏิบัติงาน และการให้ผลตอบแทนแก่บุคลากรที่สะท้อนการวัดผลปฏิบัติงานแบบดุลยภาพอย่างเป็นธรรมอีกด้วย

2.3 ผลพลอยได้จากการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม

การวิจัยเพื่อพัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพของศูนย์ดัชนีผลิตภัณฑ์ จังหวัดนครนายก ทำให้ศูนย์มีความเติบโตและก้าวหน้าเป็นลำดับซึ่งสามารถกล่าวได้ว่า ประสพผลสำเร็จในระดับที่น่าพอใจ ปัจจัยที่นำมาซึ่งความสำเร็จ ส่วนหนึ่งน่าจะมาจากการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมของพนักงาน สามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

2.3.1 รูปแบบการปฏิบัติงานของพนักงาน การวิจัยเพื่อพัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพด้วยระเบียบวิธีวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม สำหรับศูนย์ดัชนีผลิตภัณฑ์ จังหวัดนครนายก มีรูปแบบการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยเฉพาะ ซึ่งพนักงานมีอิสระในการตัดสินใจ เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนโดยปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายได้โดยไม่ยากนัก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะศูนย์มีนโยบายในการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลงานเป็นหลัก เมื่อทำงานได้มากก็จะได้รับผลตอบแทนมาก จึงทำให้ พนักงานปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ด้วยความสบายใจ มีอิสระในการตัดสินใจในภารกิจที่รับผิดชอบ มีความรู้สึกผูกพันและคิดว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกิจการ ที่เป็นแรงบันดาลใจให้พนักงานสามารถ

ปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายที่ตนเองเป็นผู้กำหนดขึ้นและนำไปปฏิบัติเองด้วยความเต็มใจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมของ Swans burg (2002) ที่กล่าวไว้ว่า การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ซึ่งทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จด้วยปัจจัยต่อไปนี้ 1) ความไว้วางใจ (Trust) เป็นปัจจัยที่สำคัญประการแรกของการบริหารแบบมีส่วนร่วม การที่บุคลากรผู้ได้บังคับบัญชาได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารให้ปฏิบัติงานจนบรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารควรมีการกระจายงาน และการตัดสินใจให้มากเท่าที่จะเป็นไปได้ 2) ความยึดมั่นผูกพัน (Commitment) บุคคลไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร หรือผู้ปฏิบัติงานต้องการความยึดมั่นผูกพัน และความยึดมั่นผูกพันจะเกิดได้ต่อเมื่อบุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การปฏิบัติงาน มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และเกิดจากความรู้สึกภายในจิตใจของบุคลากรเอง ไม่ใช่การบังคับ 3) เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Goal and Objectives) การสร้างเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันของผู้บริหารสามารถจัดการความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นได้ การบริหารจัดการธุรกิจก็เหมือนกับวิชาชีพอื่นๆ ต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับผู้บริหาร แต่ไม่ต้องการบริหาร ต้องการการสนับสนุน การพูดคุย และการบอกกล่าวจากผู้บริหาร เมื่อได้รับจะส่งผลให้เกิดการแลกเปลี่ยนเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน และเมื่อทุกคนมีเป้าหมายร่วมกันทำงานไปในทิศทางเดียวกันจะนำองค์กรให้บรรลุความสำเร็จได้ การสร้างเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันของผู้บริหารจึงสามารถจัดการความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นได้ เพราะเมื่อทุกคนมีเป้าหมายเดียวกันการทำงานก็จะไปในทิศทางเดียวกัน 4) ความมีอิสระ (Autonomy) หมายถึง การที่บุคคลมีอำนาจ ความรับผิดชอบและแสดงความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมายในความรับผิดชอบอย่างอิสระ บุคคลมีความต้องการความเป็นอิสระในการตัดสินใจทำงานในบทบาทหน้าที่ของตน และต้องการได้รับการดูแลในฐานะผู้ร่วมงานหรือสมาชิก ซึ่งการมอบหมายงานในลักษณะนี้ช่วยลดความขัดแย้งได้ คือได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงานของตนเอง ซึ่งจะทำให้เกิดความทุ่มเทและเต็มใจในการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบ

2.3.2 การให้ความร่วมมือ การพัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ ด้วยระเบียบวิธีวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม นั้น พนักงานทุกคนของศูนย์ดัชนีคัลล์ ดีไลท์ ให้ความสำคัญมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและมีพัฒนาการตามตัวชี้วัดมากขึ้นเป็นลำดับในการพัฒนางานตามภารกิจของศูนย์ภายใต้เงื่อนไขการปฏิบัติงานในกรอบการพัฒนางานตามระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ ทำให้ศูนย์สามารถบรรลุเป้าหมายที่ร่วมกันกำหนดไว้ได้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานทุกคนได้ร่วมกันเป็นผู้กำหนดกรอบการพัฒนางานตามระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพตามความต้องการของพนักงาน เป็นผู้ออกแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของศูนย์และของพนักงาน เมื่อนำไปสู่การปฏิบัติจึงสามารถสร้างความร่วมมือ ความ

กระตือรือร้นและมีพัฒนาการตามตัวชี้วัดและปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายตามวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดและเกณฑ์ในทุกมุมมองที่ร่วมกันตั้งไว้ได้ ตลอดจนระบบประเมินที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมปฏิบัติตามได้ง่าย จึงมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Gronlund (2000) ที่กล่าวว่า ในการประเมินขบวนการ ขั้นตอน หรือวิธีการปฏิบัติใดก็ตาม การนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง ต้องมีการประเมินต่างๆ ไปเกี่ยวกับ การบริหารจัดการ เวลา ต้นทุนหรืองบประมาณ เช่นเดียวกับการพิจารณาความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง ต้องมีการแจกแจงรายละเอียด เมื่อมีการประเมินขั้นตอน หรือขบวนการในการปฏิบัติงาน ที่มีการประกาศทดลองใช้ให้สาธารณชนรับรู้โดยทั่วกันเกี่ยวกับ 1) การนำไปใช้ได้ง่าย (Easy of Administration) หมายถึง การนำไปใช้ได้สะดวก ไม่ยุ่งยากซับซ้อน มีความชัดเจน สามารถปฏิบัติได้ถูกต้องตรงกัน 2) ใช้เวลาเหมาะสม (Time and Required for Administration) หมายถึง ใช้เวลาไม่มากหรือน้อยเกินไปไม่มีการกำหนดตายตัวขึ้นอยู่กับความเหมาะสมตามข้อตกลงหรือการยอมรับ 3) ง่ายในการแปลผลและนำไปประยุกต์ใช้ (Easy of Interpretation and Application) การวิเคราะห์ผลในขั้นตอนสุดท้าย จะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ขึ้นอยู่กับผลการประเมิน ถ้าการแปลผลถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ การรายงานจะมีคุณภาพ เข้าเรื่องตรงประเด็นตามมาตรฐาน และเป็นประโยชน์ในการศึกษาต่อไปในทางตรงกันข้ามถ้าการแปลผลผิดพลาดจะไม่เกิดคุณค่า ความง่ายในการแปลผลจึงเป็นสิ่งสำคัญ 4) ความเท่าเทียมกันของการนำไปใช้หรือการเปรียบเทียบ (Available of Equivalent or comparable Form) หมายถึง ความเท่าเทียมกันของเกณฑ์ในการใช้วัด เกี่ยวกับข้อคำถามซึ่งคล้ายคลึงกันในเรื่องเนื้อหา ระดับความยาก และคุณสมบัติอื่นๆ ซึ่งสามารถนำไปใช้แทนกันได้เพื่อประโยชน์ในการป้องกันการจดจำกรณีมีการวัดซ้ำ รูปแบบของการเปรียบเทียบ เป็นข้อคำถามซึ่งมีระดับความยาก ง่ายแตกต่างกันเพื่อเปรียบเทียบระดับของกลุ่มที่ต้องการวัด มีประโยชน์ในการวัดการพัฒนาในทักษะพื้นฐาน 5) ความคุ้มค่า (Cost of Testing) ปัจจัยในเรื่องของเงินถูกกล่าวถึงเป็นอันดับสุดท้าย เนื่องจากเงินไม่ใช่ปัจจัยหลักในการพิจารณา เพราะผลที่ได้รับมีค่ามากกว่า และสอดคล้องกับรายงานการวิจัยของ อรวรรณ เกตุแก้ว (2548 : บทคัดย่อ) ได้พัฒนาตัวชี้วัดคุณภาพการดูแลสุขภาพผู้ป่วยเรื้อรังที่บ้านสำหรับทีมสุขภาพ โดยวิธีวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ผลการวิจัย พบว่าพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมายให้ความร่วมมือ มีความกระตือรือร้น มีพัฒนาการตามตัวชี้วัดเป็นอย่างมาก และกลุ่มเป้าหมายมีแนวโน้มในการนำตัวชี้วัดไปใช้จริงในอนาคต

2.3.3 การพึ่งพาและการแก้ปัญหาด้วยตนเอง การพัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพด้วยระเบียบวิธีวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม นั้น พนักงานทุกคนของศูนย์ดัชนีล ดีไลท์ สามารถพึ่งพาตนเองและแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง ซึ่งหมายถึงการพึ่งพาและการ

แก้ปัญหาด้วยบุคลากรภายในศูนย์ของตนเอง ทั้งนี้ภายในศูนย์จะมีผู้อำนวยการเฉพาะทางในหลายด้าน เช่น การประชาสัมพันธ์ การแสวงหาลูกค้าใหม่ การเพิ่มยอดขาย การจัดทำบัญชี ฯลฯ ศูนย์จะแต่งตั้งบุคคลเหล่านี้เป็นวิทยากรให้การนิเทศแก่เพื่อนร่วมงาน เรียกว่า “ การนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน ” ซึ่งจะนำไปสู่การพึ่งพาและแก้ปัญหาด้วยตนเอง เมื่อนำระบบการนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อนไปใช้จริง ก็สามารถแก้ปัญหาของศูนย์ และของพนักงานได้อย่างถาวรโดยไม่ต้องจำเป็นจะต้องจ้างวิทยากรจากสถาบันอื่นมาให้การอบรมพนักงาน ตลอดจนเป็นวิธีการสร้างเจตคติที่ดีต่อศูนย์ให้เกิดขึ้นในหมู่พนักงาน เกิดการเรียนรู้งานตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง สามารถสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นในหมู่พนักงานได้ และทำให้ผลที่เกิดขึ้นกับพนักงาน ผลที่เกิดขึ้นกับศูนย์ และผลที่เกิดขึ้นกับลูกค้าอยู่ในระดับที่น่าพอใจ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ เป็นการให้เกียรติให้การยอมรับนับถือ ให้ความสำคัญแก่บุคลากรภายใน การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนา การพึ่งพา การแก้ปัญหา สามารถทำได้โดยการนำปัญหาที่พนักงานประสบอยู่ในการปฏิบัติงานมาร่วมกันพิจารณาหาแนวทางแก้ไขด้วยตนเอง ซึ่งเป็นวิธีการพึ่งพาตนเองและมุ่งแก้ปัญหาด้วยตนเอง จึงนำไปให้ธุรกิจเติบโตขึ้นได้เป็นลำดับและเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับรายงานการวิจัยของ สุพรรณ ฦ บางช่วง และคณะ (2531) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาองค์กรชุมชน จังหวัดฉะเชิงเทรา เป็นโครงการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) และรายงานการวิจัยของมาริสา โกเศษะโยธิน (2543) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) ในการพัฒนาอาชีพด้วยวิถีเกษตรธรรมชาติและการจัดการด้านธุรกิจชุมชนแบบพึ่งพาตนเองของประชาชนที่อาศัยในหมู่บ้านทับทิมสยาม 02 และรายงานการวิจัยของบำเพ็ญ เขียวหวาน(2540) ที่ได้ทำการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เรื่องการมีส่วนร่วมขององค์กรชาวบ้านในการพัฒนางานส่งเสริมการเกษตรจังหวัดพังงาผลการวิจัย พบว่า ประชากรกลุ่มเป้าหมายในองค์กรชุมชนสามารถพึ่งพาตนเองได้ แก้ปัญหาของตนเองได้ ธุรกิจชุมชนเติบโตขึ้นเป็นลำดับและเป็นการพัฒนาธุรกิจชุมชนแบบยั่งยืน และรายงานการวิจัยของ มาณี ไชยธีรานุวัฒน์ศิริและคณะ (2541) ที่ได้ทำการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในการพัฒนานักเรียนครอบครัว โรงเรียนและชุมชนผ่านกระบวนการสิ่งแวดล้อมศึกษา ที่โรงเรียนบ้านไผ่ล้อม ตำบลไผ่สูง อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม และ รายงานการวิจัยของ เฉิดศักดิ์ ชุมนุช (2540) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การนิเทศโดยใช้รูปแบบการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงยุทธศาสตร์ของโรงเรียนในโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของกระทรวงศึกษาธิการ ผลการวิจัย พบว่าหลังจากการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ความรู้ เจตคติ และพฤติกรรมของนักเรียนและประชาชน ด้านสิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิตดีขึ้นทุกด้านเมื่อ

เปรียบเทียบกับก่อนการดำเนินงานตาม โครงการและส่งผลกระทบให้เกิดกิจกรรมต่อเนื่องภายหลังจากที่ม้นักวิจัยถอนตัวออกจากโรงเรียนและชุมชนที่ทำการวิจัย

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะเชิงการนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 คำแนะนำในการนำระบบประเมินไปใช้

เงื่อนไขความสำเร็จจากการวิจัยในครั้งนี้ ไม่ใช่ข้อค้นพบระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) แต่เพียงอย่างเดียว แต่หากเป็นการค้นพบการประกันคุณภาพในปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งผู้วิจัยหมายถึง ได้มีการสร้างจิตสำนึกที่ดีขึ้นในการปฏิบัติงาน มีความรู้สึกร่วมมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของกิจการ ตระหนักในหน้าที่โดยมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ สร้างวัฒนธรรมใหม่ในการประเมินตนเองโดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และเกณฑ์ หรือระดับคุณภาพการปฏิบัติงานที่ผู้วิจัยและพนักงานทุกคนได้ร่วมกันพัฒนาขึ้น ผู้ที่เริ่มจากคุณภาพระดับ 1 ให้ศึกษาทำความเข้าใจกับระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และเกณฑ์ ในทุกมุมมอง ค่อยๆก้าวไปสู่ระดับคุณภาพที่ระดับ 2 จาก 2 ไปสู่ 3, 4 และ 5 ตามลำดับได้อย่างมั่นคง เมื่อก้าวไปถึงคุณภาพระดับ 5 ทุกตัวชี้วัดแล้ว ท่านได้ปฏิบัติงานถึงเป้าหมายแล้ว และขอเสนอแนะวิธีการนำระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (BSC) ไปใช้ มีดังนี้

- 1) ผู้สนใจที่จะนำผลการวิจัย หรือระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ ไปใช้ได้จริง จะต้องเป็นงานที่มีการบริหารจัดการและวัดผลประเมินผลการปฏิบัติงานเท่านั้น
- 2) ศึกษา ทำความเข้าใจกับระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ ในแบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ ทุกวัตถุประสงค์ ทุกตัวชี้วัด ทุกระดับคุณภาพในทุกมุมมอง โดยละเอียด
- 3) ประเมินตนเองโดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่กำลังกระทำอยู่ กับ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด จากแบบประเมิน แล้วตัดสินใจผลงานของตนเองจากระดับคุณภาพที่กำหนดไว้
- 4) แสดงผลการประเมินตนเองด้วยการเขียนเป็นตารางจำแนกเป็นรายมุมมองแต่ละด้าน แสดงวัตถุประสงค์รายข้อ แต่ละข้อแสดงตัวชี้วัด ในแต่ละตัวชี้วัดแสดงระดับคุณภาพที่ได้ประเมินตนเอง

5) สรุปผลการประเมินตนเองในสภาพปัจจุบันว่า ตัวชี้วัดที่ 1 - 54 ตัวชี้วัดใดบ้าง มีคุณภาพอยู่ในระดับ 1-2-3-4 และ 5 จะต้องพัฒนาตนเองอีกกี่ตัวชี้วัด

6) วางแผนพัฒนาตนเองกับปัญหาที่พบ โดยร่วมมือกับเพื่อนร่วมงาน กำหนดเป้าหมายให้กระจ่างชัด กำหนดปฏิทินปฏิบัติงาน มีปัญหาปรึกษาจากเพื่อนร่วมงานเสียก่อน ถ้าผู้เพื่อนร่วมงานตอบไม่ได้ให้ศึกษาจากผู้รู้ หรือ จากการศึกษาดูงาน

7) เมื่อสิ้นปีหนึ่งๆ ให้เขียนรายงานการประเมินตนเอง (Self Assessment Report : SAR) รวบรวมผลงานตลอดปี สร้างฐานข้อมูลสารสนเทศของตนเองให้ได้ตามเป้าหมาย เก็บร่องรอยการปฏิบัติงานที่สามารถใช้เป็นหลักฐานอ้างอิง หรือถ่ายเอกสาร จัดเก็บไว้เป็นหมวดหมู่ทุกปีอย่างต่อเนื่อง

3.1.2 เรือนไขความสำเร็จจากการนำระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ

ไปใช้

การนำระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (BSC) ไปใช้นั้น โอกาสที่ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวมีความเป็นไปได้อย่างเท่าเทียมกัน ด้วยเหตุปัจจัยหลายอย่าง ดังนั้นเรือนไขความสำเร็จบางประการที่นำระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (BSC) ไปใช้ จึงขึ้นอยู่กับเหตุปัจจัยต่อไปนี้

1) BSC ไม่ใช่เครื่องมือที่ใช้แก้ปัญหาเฉพาะหน้า การนำระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (BSC) ไปใช้นั้น จะต้องเข้าใจว่า BSC ไม่ใช่เครื่องมือที่ใช้แก้ปัญหาเฉพาะหน้าซึ่งพนักงานทั่วไปมักเข้าใจว่า วิจัย เป็นเรื่องการศึกษาทางวิชาการในเรื่องใดเรื่องหนึ่งของนักวิชาการ คนอื่นในองค์กรไม่เกี่ยว ไม่สนใจ ไม่ร่วมมือ แต่การนำ BSC ไปใช้ทุกคนในองค์กรจะต้องมีความมุ่งมั่น เพราะว่า BSC ไม่ใช่เครื่องมือที่ใช้แก้ปัญหาในเวลาสั้นๆ ภายในเวลา 6 เดือน หรือ 1 ปี แต่ความสำเร็จจากการใช้ BSC จะต้องใช้เวลาและการรอคอยจึงจะประสบผลสำเร็จ

2) ปัญหาของผู้บริหารไม่ใช่ปัญหาของบุคลากรในหน่วยงาน โดยทั่วไปแล้วผู้บริหารจะรู้ปัญหาและความต้องการของหน่วยงานของตนได้ดีกว่าผู้อื่น แต่บุคลากรในหน่วยงานมักจะมองไม่เห็นปัญหาเหล่านั้น เมื่อผู้ปฏิบัติมองไม่เห็นปัญหาก็ไม่มีความต้องการจำเป็นที่จะต้องพัฒนาหรือปรับปรุงแก้ไข ดังนั้นเมื่อผู้บริหารนำระบบประเมินแบบดุลยภาพ (BSC) ไปใช้ จึงได้รับการตอบสนองจากผู้ร่วมงานในระดับน้อย โอกาสที่จะประสบผลสำเร็จจึงมีความเป็นไปได้อย่างยิ่ง แนวทางแก้ปัญหาคือ บุคลากรในหน่วยงานทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจพัฒนาทุกขั้นตอน เริ่มต้นจากการให้ความรู้ การศึกษาดูงานในหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จในระดับสูงแล้วนำเข้าสู่ที่ประชุม ร่วมกันอภิปรายเพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานใน

หน่วยงานของตนกับหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ เมื่อบุคลากรทุกคนเห็นปัญหาและมีความต้องการพัฒนาแล้วจึงนำระบบประเมินแบบดุลยภาพ (BSC) ไปใช้โดยการมีส่วนร่วมของทุกคน

3) การตั้งเป้าหมาย การนำระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (BSC) ไปใช้ในครั้งแรกควรตั้งเป้าหมายให้สูงกว่าปกติเล็กน้อย ให้ทุกคนสามารถปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายได้ แล้วค่อยๆเปลี่ยนแปลงให้เป้าหมายที่ท้าทายและเข้มข้นเป็นลำดับทุกๆปี จนผลผลิตขององค์กรประสบผลสำเร็จในระดับสูง

4) เน้นความเร็วแต่ไม่เน้นความสมบูรณ์ การนำระบบประเมินแบบดุลยภาพ (BSC) ไปใช้ในครั้งแรกนั้นจะไม่เน้นความสมบูรณ์ของ BSC มากนัก เพราะวัตถุประสงค์ตัวชี้วัด และเกณฑ์ในการประเมินการปฏิบัติงาน สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สมบูรณ์ได้ในภายหลัง แต่การนำระบบประเมินแบบดุลยภาพ (BSC) จะเน้นความเร็ว และกระบวนการพัฒนาเป็นหลัก ได้แก่ ปัญหาของหน่วยงานทุกคนจะต้องรู้และเห็นความจำเป็นที่จะต้องพัฒนา จึงร่วมกันจัดทำโครงการ กำหนดกิจกรรมในการพัฒนา การสร้างเครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงาน กำหนดปฏิทินปฏิบัติงานและดำเนินงานตามโครงการในทันที การตัดสินใจปรับปรุงเปลี่ยนแปลงใดๆจะต้องผ่านการประชุมและลงมติเห็นชอบโดยการประชุมอภิปรายกลุ่ม (Focused Group) ของบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน การดำเนินงานทุกอย่างจะต้องเป็นไปตามมติที่ประชุมเท่านั้น ไม่ใช่ที่ประชุมมีมติอย่างหนึ่งแล้วดำเนินการอีกอย่างหนึ่ง

5) ตัวชี้วัด การนำระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ ไปใช้ในครั้งแรกนั้นจะไม่เน้นความสำคัญของตัวชี้วัดมากนัก การให้ความสำคัญของตัวชี้วัด (Key Performance Indicator) มากจนเกินไป จนลืมนึกถึง วิสัยทัศน์ และ กลยุทธ์ ขององค์กร ซึ่งความจริง ระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (BSC) ก็คือ การนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นการพัฒนาระบบประเมินจะต้องศึกษา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของหน่วยงานให้เข้าใจอย่างแท้จริงเสียก่อน จึงพิจารณาว่า จะประเมินใคร ประเมินอะไร ประเมินอย่างไร ใครเป็นผู้ประเมิน ก่อนที่จะนึกถึงตัวชี้วัด

6) ผู้บริหารถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด การนำระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (BSC) ไปใช้ในครั้งแรกนั้น ถ้าองค์กรใดดำเนินการโดยขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารแล้ว องค์กรนั้นจะไม่สามารถดำเนินงานประสบผลสำเร็จได้เลย โดยที่ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในพื้นฐานและหลักการของระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพอย่างแท้จริง ดังนั้นความสำเร็จหรือล้มเหลวของการนำระบบประเมินไปใช้จึงเริ่มต้นที่ผู้บริหาร เมื่อใดที่ผู้บริหารเห็นว่าระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพเป็นเครื่องมือจับผิดและลงโทษ

บุคลากรในองค์กรก็จะมองเห็นเป็นเช่นเดียวกัน จึงขาดความร่วมมือ ขาดการปฏิบัติ ซึ่งระบบประเมินที่นำไปใช้จะไม่มีประโยชน์อะไรเลย

7) การสื่อสารภายในองค์กร การนำระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (BSC) ไปใช้ในครั้งแรกนั้น เมื่อผู้บริหารเข้าใจในพื้นฐานและหลักการของระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพแล้ว จะต้องให้ความรู้แก่บุคลากรภายในองค์กร ด้วยการให้อ่านเอกสารสรุปพื้นฐานและหลักการของระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพสั้นๆ ให้บุคลากรได้ศึกษา ประชุมชี้แจงพื้นฐานและหลักการประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพอยู่บ่อยๆ รวมทั้งนำบุคลากรไปศึกษาดูงานในองค์กรอื่นที่นำ ระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพไปใช้แล้วประสบผลสำเร็จจะทำให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ และมีความรู้สึกที่ดีต่อระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ จะก่อให้เกิดความร่วมมือ ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ก็จะสามารถทำให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จได้จริง

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยที่มีลักษณะคล้ายกับการวิจัยนี้ ที่ควรทำหรือสามารถทำได้ เช่น ควรมี การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพขององค์กรและพนักงาน เกี่ยวกับการ พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการประเมินการปฏิบัติงานของศูนย์ และประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยใช้เทคโนโลยีด้วยระบบไอที แบบออนไลน์ ซึ่งสามารถดำเนินการ ประเมิน เก็บรวบรวมข้อมูล ประมวลผลข้อมูลและจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ สามารถ ประเมินผลงานของศูนย์ และประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ตลอดเวลาและเรียกดูข้อมูล ได้ทันที

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรรณิการ์ ประกอบทรัพย์ (2540) “การมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์แม่น้ำท่าจีนของสมาชิกสภา
ตำบลในจังหวัดสุพรรณบุรี” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาสิ่งแวดล้อมศึกษา กรุงเทพมหานคร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล
- กฤษณา ปุณยางกูร (2545) “การประเมินสัมฤทธิ์ผลงานวิจัยของสถาบันพาณิชย์นาวีโดยหลักการ
Balance scorecard” *จุฬาลงกรณ์วารสาร ปีที่ 15 ฉบับที่ 57*
- กฤษณา สุวรรณภักดี (2544) Balance Scorecard : การประเมินเพื่อปฏิบัติตามกลยุทธ์ Productivity
World 6 (31 มีนาคม – เมษายน 2544) : 29-34
- เลิศศักดิ์ ชุมนุม (2540) รายงานการวิจัยเรื่องกรณีศึกษาโดยใช้รูปแบบการวิจัยปฏิบัติการแบบมี
ส่วนร่วม การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์โดยวิธีการทางคุณภาพ โรงเรียนบ้านท่ามะขาม
ต.ตะนาวศรี อ.สวนผึ้งจ.ราชบุรี กรุงเทพมหานคร เนติกุลการพิมพ์
- คณัย เทียนพูน (2545) คำถาม ข คำตอบ เรื่องดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ กรุงเทพมหานคร นาโกต้า
นพพร จุณณะปิยะ (2002) *The Balance Scorecard Quality Management* ปีที่ 8 ฉบับที่ 51
(มกราคม 2002) : 85-88
- บัณฑูร ลำซ่า (2545) *Balance scorecard เครื่องมือสู่ความสำเร็จของเบงกักสิกรไทย. Ecom
News* ปีที่ 12 ฉบับที่ 413 (7 มกราคม 2545) : 23-24
- บำเพ็ญ เขียวหวาน (2540) การวิจัยเชิงปฏิบัติการเรื่องการมีส่วนร่วมขององค์กรชาวบ้านในการ
พัฒนางานส่งเสริมการเกษตรจังหวัดพังงา กรุงเทพมหานคร กรมส่งเสริม
การเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
- ปราณี วัฒนศิริพงษ์ (2545) “แนวทางการพัฒนา Balance scorecard สำหรับธุรกิจค้าปลีก
เครื่องสำอาง : บริษัทกรณีศึกษาจำกัด” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต
สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- พรสรัญ รุ่งเจริญกิจกุล (2545) *Balance Scorecard คืออะไร* การเงินการธนาคาร ปีที่ 21 ฉบับที่
241 (พฤษภาคม 2545) : 202-204
- _____ (2545) “กระบวนการนำ Balance Scorecard ไปสู่การปฏิบัติ” *วารสารนักบริหาร*
ปีที่ 12 ฉบับที่ 1 (มกราคม – มีนาคม 2545) : 142 -144
- พสุ เดชะรินทร์ (2545) การนำ *Balance Scorecard* คืออะไร. การเงินการธนาคาร ปีที่ 4
ฉบับที่ 41 (สิงหาคม 2545) : 120 – 122. และฉบับที่ 42 (กันยายน) : 118- 120

- พลุ เศษรินทร์ (2545) เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย *Balance Scorecard* และ *Key Performance Indicators*. พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- _____ (2546) *Balance Scorecard* รู้ลึกในการปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- มาณี ไชยธีรานูวัฒน์ศิริ และคณะ (2541) “รายงานการวิจัยเรื่องการศึกษาที่มีผลต่อการยอมรับนวัตกรรมของประชาชน ศึกษาเฉพาะกรณีโครงการมีส่วนร่วมของชุมชนในการเฝ้าระวังคุณภาพน้ำบริเวณในหมู่บ้าน” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- มาริสา โกเศษะโยธิน (2543) รายงานการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในการพัฒนาอาชีพด้วยวิธีเกษตรกรรมธรรมชาติและการจัดการด้านธุรกิจชุมชนแบบพึ่งพาตนเอง ของประชาชนที่อาศัยในหมู่บ้านทับทิมสยาม 02 รายงานการวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากคณะกรรมการการวิจัยการศึกษา การศาสนาและวัฒนธรรมของกระทรวงศึกษาธิการ กรุงเทพมหานคร กระทรวงศึกษาธิการ
- วรศักดิ์ ทูมมานนท์ (2544) *ถึงเวลาแล้วหรือยังที่ผู้บริหารจะมาให้ความสำคัญกับ Balance Scorecard* เอกสารภายใน (ธันวาคม 2544) : 54-77
- วัลลภ จันทร์ตระกูล (2544) “ดัชนีวัดความอยู่รอดของหน่วยงานบริการวิชาการที่เป็นองค์การอิสระในมหาวิทยาลัย” วิทยานิพนธ์ปริญญาคุณวุฒิบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารอาชีพและเทคโนโลยีศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
- วีรวิฑูร มาณะศิริานนท์ และ ณีฎฐพันธ์ เขจรนันท์ (2546) *การพัฒนา Balanced Scorecard* กรุงเทพมหานคร กรมกมลการพิมพ์
- ศิริพงษ์ พงษ์พิทักษ์ (2546) *ท่านรู้จัก Balance Scorecard* ดีแล้วหรือยัง จุฬาลงกรณ์วารสาร ปีที่ 15 ฉบับที่ 58 (มกราคม - มีนาคม 2546) : 62-67
- สรายุ ประมวลวรชาติ (2544) “ปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคในการนำ Balance scorecard มาใช้ในองค์การกลุ่มธุรกิจการสื่อสารของไทย: กรณีศึกษา Telecom Asia Public Company Limited (TA) และ Advance InFo Service Public company Limited (AIS)” ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

- สิทธิศักดิ์ พฤษชัยปิติกุล (2546) การบริหารกลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์ขององค์กรด้วยวิธี Balance scorecard กรุงเทพมหานคร ส.เอเชียเพรส
- _____ (2546) การประยุกต์ใช้ Balance Scorecard ในโรงพยาบาล *Best Practices in Patient Safety* กรุงเทพมหานคร : ดีไซน์ : 255-270
- สุจิตรา วัชรจิตติภรณ์ (2544) โครงการประเมินผลการส่งเสริมประสิทธิภาพกรรมาที่คืน ด้วยตัวชี้วัดของระบบวัดผลปฏิบัติงานคุณภาพ (BSC) ของกรรมาที่คืน จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์ปีที่ 23 ฉบับที่ 87 (มีนาคม 2544) : 24-46
- สุนทราวาสีทธิ คุมนานนท์ (2544) “การเปรียบเทียบหลักการบาลานซ์สกอร์การ์ดกับตัววัดผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ กรณีศึกษา : บริษัทไทยโพลีอะคริลิกจำกัด (มหาชน)”
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- สุพรรณ ฌ บางช้าง และคณะ (2541) การพัฒนาองค์กรชุมชนจังหวัดฉะเชิงเทรา
กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- อรรธรณ เกตุแก้ว (2548) “การพัฒนาตัวชี้วัดคุณภาพการดูแลสุขภาพผู้ป่วยเรื้อรังที่บ้านสำหรับทีมสุขภาพโดยวิธีการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม” วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาสังคมศาสตร์การแพทย์และสาธารณสุข กรุงเทพมหานคร
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล
- อานันท์นิจ จันทวรรณดี (2544) “ปัจจัยด้านเป้าหมายองค์กรที่มีผลต่อการตัดสินใจนำแนวคิด Balance scorecard มาใช้ในองค์กร: กรณีศึกษาผ่านทรัพยากรมนุษย์” ภาคนิพนธ์
วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) โครงการบัณฑิตศึกษาการ
พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- Gronlund, N.E. and Linn, R.L. (2000). *Measurement and Assessment in teaching*. New Jersey : Prectice – Hall.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2000). *The Strategy Focused Organization*. Massachusetts : Harvard Business School Press.
- Niven, P.R. (2002). *Balance Scorecard Step – By – Step : Maximizing Performance and maintaining result*. New York : John Wiley & Sons.
- Swans burg, R.C. and Swans burg, R.J. (2002). *Introduction to management and leadership for Nurse manager*. Boston : Jones and Bartlett.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายงานการประชุมอภิปรายกลุ่ม
(Focused group)

รายงานการประชุมอภิปรายกลุ่ม (Focus group)

ครั้งที่ 1 / 2548

ณ ห้องประชุมศูนย์คัมภีร์ คีไลต์ เมื่อวันที่ 3 ตุลาคม 2548

----- 000 -----

1. รายชื่อผู้เข้าประชุม

ที่	ชื่อ - ชื่อสกุล	ตำแหน่ง / สถานภาพ	ลายมือชื่อ
1	นางสาวสมพร แก้วเรืองฤทธิ์	หัวหน้าศูนย์	สมพร แก้วเรืองฤทธิ์
2	นายพิศณุ แก้วเรืองฤทธิ์	CS	พิศณุ แก้วเรืองฤทธิ์
3	นางสาวสุพัตรา แก้วเรืองฤทธิ์	Supervisor	สุพัตรา แก้วเรืองฤทธิ์
4	นางสาวน้ำฝน นุกิจ	Cashier	น้ำฝน นุกิจ
5	นายไตรรงค์ อนุรักษ์	Stock	ไตรรงค์ อนุรักษ์
6	นางสาวสุปริญญา หาญลักษณ์	พนักงานขาย (สาว)	สุปริญญา หาญลักษณ์
7	นางรัตนา จงใจไฟ	พนักงานขาย (สาว)	รัตนา จงใจไฟ
8	นางขวัญตา ปานแดง	พนักงานขาย (สาว)	ขวัญตา ปานแดง
9	นายประทุม อ่องยิ่ง	พนักงานขาย (หนุ่ม)	ประทุม อ่องยิ่ง
10	นางบัวลอย ทองน่วม	พนักงานขาย (สาว)	บัวลอย ทองน่วม
11	นางเพชรรัตน์ ศีลาอาจ	พนักงานขาย (สาว)	เพชรรัตน์ ศีลาอาจ
12	นางวรรณ นิสา	พนักงานขาย (สาว)	วรรณ นิสา
13	นายเกียรติศักดิ์ แก้วเรืองฤทธิ์	พนักงานขาย (หนุ่ม)	เกียรติศักดิ์ แก้วเรืองฤทธิ์
14	นายวีรพล ไชสิทธิ์	พนักงานขาย (หนุ่ม)	วีรพล ไชสิทธิ์
15	นายสมนึก มั่นคง	พนักงานขาย (หนุ่ม)	สมนึก มั่นคง
16	นายศิริพงษ์ แก้วเรืองฤทธิ์	พนักงานขาย (หนุ่ม)	ศิริพงษ์ แก้วเรืองฤทธิ์
17	นายสุริยะ ถ้ำสิงห์	พนักงานขาย (หนุ่ม)	สุริยะ ถ้ำสิงห์
18	นางพัฒนารินทร์ ชาวลีแสน	พนักงานขาย (สาว)	พัฒนารินทร์ ชาวลีแสน
19	นางวิภาพร ปลัดกระโทก	พนักงานขาย (สาว)	วิภาพร ปลัดกระโทก
20	นางคณีนิจ ขาวนวล	พนักงานขาย (สาว)	คณีนิจ ขาวนวล

2. รายชื่อผู้ไม่มาประชุม

ไม่มีใครขาดการประชุม

3. รายชื่อผู้เข้าร่วมประชุม

เลขที่	ชื่อ - ชื่อสกุล	สถานภาพ	ลายมือชื่อ
1	นางสมานจิตร พิมพ์สลิ้ม	ลูกค้าประจำ	สมานจิตร พิมพ์สลิ้ม
2	นางสุวรรณี บุตรวิเศษ	ลูกค้าประจำ	สุวรรณี บุตรวิเศษ
3	นางไพรวลัย ม่วงอุคทา	ลูกค้าประจำ	ไพรวลัย ม่วงอุคทา

4. ประชานในที่ประชุม

ในการประชุมครั้งนี้มีนางสาวสมพร แก้วเรืองฤทธิ์ เป็นประชานในที่ประชุม

5. เริ่มประชุมเวลา

หลังจากที่ได้ตรวจสอบองค์ประชุมครบแล้ว ประชานได้เปิดการประชุมเมื่อเวลา 09.00 น.

6. ระเบียบวาระการประชุม

- ระเบียบวาระที่ 1 เรื่องประชานจะแจ้งให้ทราบ

ประชาน เนื่องจากได้มีการจัดประกวดจัดอันดับศูนย์ดัชนีดีไลท์ ดีเด่นในระดับภาค และระดับประเทศ โดยเริ่มจัดการประกวดตั้งแต่เดือนธันวาคม ปีกลาย เสร็จสิ้นในเดือนมีนาคม ปีนี้ ผลการจัดอันดับ ปรากฏว่า ระดับประเทศได้แก่ ศูนย์ดัชนีดีไลท์ ดีไลท์ จังหวัดเชียงใหม่ สำหรับรางวัลดีเด่นของภาคตะวันออก ได้แก่ ศูนย์ดัชนีดีไลท์ ดีไลท์ จังหวัดชลบุรี พวกท่าน เคยคิด หรือไม่ว่าสักวันหนึ่ง รางวัลดีเด่นระดับภาคตะวันออกอาจจะเป็นที่ศูนย์ของเราก็ได้ ถ้า เรา รวมใจกันพัฒนางานให้ได้รับการยอมรับของคณะกรรมการจากบริษัทแม่

- ระเบียบวาระที่ 2 เรื่องรับรองรายการประชุมครั้งที่แล้ว

ประธาน เนื่องจากเป็นการประชุมอภิปรายกลุ่มครั้งแรก จึงไม่มีรายงานการประชุม

- ระเบียบวาระที่ 3 เรื่องเสนอเพื่อทราบและพิจารณา

ประธาน การพัฒนางานของศูนย์เป็นหน้าที่ของพนักงานทุกคน เป็นความจำเป็นอย่างเร่งด่วน เนื่องจากปัจจุบันนี้ ปัญหาการค้าขายมีการแข่งขัน มีการแย่งตลาด การแย่งลูกค้าในระดับสูง ผู้ที่ไม่พัฒนาตนเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงจะสูญเสียตลาด สูญเสียลูกค้า และปิดกิจการลงในที่สุด และได้มอบเอกสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ และการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมของพนักงาน สำหรับการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (BSC) ได้สรุปเนื้อหาสั้นๆ ใน 4 มุมมอง และให้ศึกษาในเวลา 20 นาที

สมาชิก ได้ทำการศึกษาจนครบตามกำหนดเวลา

ประธาน ในระหว่างที่ศึกษา หากสมาชิกผู้เข้าประชุมมีปัญหาให้สอบถามประธานที่ประชุมได้ หลังจากที่มีการศึกษาเอกสารแล้ว ประธาน ได้อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพว่า การปฏิบัติงานแบบดุลยภาพนี้ ไม่เน้นการแสวงหากไรสูงสุด แต่มุ่งขยายการตลาด รักษาสภาพลูกค้า ประจำ แสวงหากลูกค้าใหม่ให้เพิ่มอยู่เสมอ และพยายามเปลี่ยนแปลงสภาพของลูกค้าชั่วคราวมาเป็นลูกค้าประจำให้จงได้ ถ้าทำได้ตามที่กล่าวมานี้ รายได้จะเพิ่มขึ้นมาเอง ในส่วนของการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม นั้นให้นำไปศึกษาที่บ้าน หากมีปัญหาให้สอบถามภายหลัง

สำหรับการประชุมในครั้งนี จะสำรวจปัญหาที่พนักงานพบอยู่ว่าแต่ละคนมีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในด้านใดบ้าง โดยพิจารณาจากปัญหาต่อไปนี้ (1) ปัญหาเกี่ยวกับความไม่ปลอดภัยในการปฏิบัติงานภาคสนาม (2) ปัญหาความรู้ ไม่เข้าใจในการปฏิบัติงาน (3) ปัญหาความรู้สึกที่ไม่มั่นคงในอาชีพ (4) ปัญหารายได้ไม่พอกับค่าใช้จ่าย (5) ปัญหาอื่นๆ (ระบุ) ส่วนความต้องการจำเป็น พนักงานมีความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในด้านใดบ้างต่อไปนี้ (1) การวางแผนการตลาด (2) รูปแบบการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาปัญหาและความต้องการจำเป็นแล้ว ให้เขียนลงในกระดาษที่แจกให้ โดยเรียงลำดับความสำคัญของปัญหาจากสำคัญลำดับที่ 1 จนถึงลำดับที่ 5 ส่วนความต้องการจำเป็นให้นำเสนอเรียงลำดับ เช่นเดียวกัน ผู้ใดเสร็จแล้วให้ส่งประธานที่ประชุม ให้เวลาคิดและเขียน 10 นาที

มติที่ประชุม หลังจากที่ได้รวบรวมปัญหาและความต้องการจำเป็นจากสมาชิกแล้ว วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติแบบฐานนิยมสรุปปัญหาตามลำดับความสำคัญได้ดังนี้

ความสำคัญลำดับที่ 1 ปัญหาความรู้สึกที่ไม่มั่นคงในอาชีพ

ความสำคัญลำดับที่ 2 ปัญหาความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ความสำคัญลำดับที่ 3 ปัญหาเกี่ยวกับความไม่ปลอดภัยในการปฏิบัติงานภาคสนาม

ความสำคัญลำดับที่ 4 ปัญหารายได้ไม่พอกับค่าใช้จ่าย

ความสำคัญลำดับที่ 5 ปัญหาอื่นๆ ได้แก่ ปัญหาเรื่องที่พัก ปัญหาการเรียนต่อ

ปัญหาพาหนะที่ใช้ปฏิบัติงาน ฯลฯ

ในส่วนของความต้องการจำเป็น พนักงานมีความต้องการ ดังนี้

(1) การวางแผนการตลาด ได้แก่ วิธีการรักษาสภาพการคงอยู่ของลูกค้าประจำ วิธีการที่สามารถทำให้ลูกค้าทั่วไปให้กลายเป็นลูกค้าประจำได้ วิธีการแสวงหาลูกค้าใหม่และการสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นกับลูกค้าทุกประเภท

(2) รูปแบบการปฏิบัติงาน ต้องการที่ปรึกษาเมื่อพบปัญหา ต้องการทำงานร่วมกัน เป็นคณะ และมีความต้องเพิ่มรายได้ของตนให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้เป็นปกติ

ประธาน ขอขอบคุณสำหรับการนำเสนอปัญหาของพนักงาน เมื่อทราบลำดับความสำคัญของ

ปัญหาแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การกำหนดแนวทางการแก้ปัญหา ดังนี้

ปัญหาที่ 1 ความรู้สึกที่ไม่มั่นคงในอาชีพ แสดงให้เห็นว่า ระบบการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบันไม่มีความเหมาะสม ประสิทธิภาพน้อย จึงสามารถรับประกันความมั่นคงในอาชีพได้ แนวทางแก้ไข ในความคิดเห็นส่วนตัวเห็นว่า น่าจะนำระบบการปฏิบัติงานแบบคุณลักษณะมาใช้ในการปฏิบัติงานแบบคุณลักษณะ (BSC) ซึ่งจะให้พิจารณาในลำดับต่อไป

ปัญหาที่ 2 ความไม่รู้ ไม่เข้าใจในการปฏิบัติงาน แก้ปัญหาโดยการจัดทำโครงการอบรม ทบทวน สัมมนา ศึกษาดูงาน บรรจู่ไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี

ปัญหาที่ 3 ปัญหาเกี่ยวกับความไม่ปลอดภัยในการปฏิบัติงานภาคสนาม ปัญหานี้ แก้ไขโดยการสร้างความคุ้นเคยกับชาวบ้านทั้งที่เป็นลูกค้าและไม่เป็นลูกค้าในเส้นทางการปฏิบัติงานภาคสนามให้จงได้ วิธีการคือ จัดซื้อสมาชิกในครอบครัวที่เราต้องการสร้างความคุ้นเคย ท่องจำชื่อจดจำคนให้ได้และทบทวนทุกวัน เมื่อแวะบ้านหลังนั้นก็ให้ทักทาย คุณพ่อ... คุณแม่.. น้อง..และน้อง.... ถ้าไม่อยู่ที่ให้สอบถามว่า คุณพ่อ... ไปไหน น้อง.... ไปไหน วันละ 1 ครอบครัว ภายในเวลา 1 เดือน ก็สามารถสร้างความคุ้นเคยได้ 30 ครอบครัว จนตลอดเส้นทาง เมื่อมีปัญหา ก็สามารถพึ่งพาบุคคลเหล่านี้ได้

ปัญหาที่ 4 รายได้ไม่พอกับค่าใช้จ่าย แก้ได้โดยการประหยัด ไม่เที่ยวกลางคืน ไม่ดื่ม ใช้จ่ายแต่ในสิ่งจำเป็น ออมเงินโดยการฝาก ให้เงินอยู่ในมือน้อยที่สุด

ปัญหาที่ 5 ปัญหาอื่นๆ ให้ปรึกษาเป็นการส่วนตัว

แนวทางการแก้ปัญหาที่นำเสนอนี้เป็นแนวทางหนึ่งเท่านั้น ส่วนท่านผู้ใดเห็นว่ามีแนวทาง อื่นที่ดีกว่า ก็ให้ดำเนินการตามความคิดเห็น

ในส่วนของรูปแบบการแก้ปัญหาในลำดับที่ 1 และความต้องการจำเป็นของพนักงานแนวทางการแก้ปัญหา สามารถแก้ไขปัญหานี้ได้โดยนำระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ และการบริหารจัดการโดยการมีส่วนร่วมมาใช้ ซึ่งรายละเอียดอยู่ในเอกสารประกอบการประชุม แล้ว จึงขอที่ประชุมนี้ช่วยกันพิจารณาว่า จะดำเนินการปฏิบัติงานตามรูปแบบเดิม หรือรูปแบบใหม่

มติที่ประชุม หลังจากที่มีการอภิปรายเปรียบเทียบถึงข้อดี ข้อเสียของรูปแบบการปฏิบัติงาน

แบบเดิม กับ รูปแบบการปฏิบัติงานแบบใหม่แล้วที่ประชุม มีมติ ดังนี้

(1) อนุมัติโครงการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ โดยการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

(2) การยกร่างกรอบการพัฒนางานตามระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ และการยกร่างระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพนั้น ที่ประชุม ได้มอบหมายให้ นางสาวสมพร แก้วเรืองฤทธิ์ หัวหน้าศูนย์ เป็นประธาน และพนักงาน 5 คน เป็นคณะกรรมการผู้ยกร่างกรอบการพัฒนางานตามระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ และ ระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ เป็นคณะกรรมาธิการแล้วนำเสนอที่ประชุมเพื่อร่วมกันอภิปราย เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของระบบประเมิน หรือ แก้ไขในการประชุมครั้งต่อไป

- ระเบียบวาระที่ 4 เรื่องอื่นๆ (ถ้ามี)

ประธาน มีพนักงานท่านใดยังมีข้อข้องใจที่จะปรึกษาหารือเกี่ยวกับเรื่องนี้ หรือเรื่องทีนอกเหนือจากนี้หรือไม่ ถ้ามีโปรดยกมือ ประธานให้เวลาคิดระยะเวลาหนึ่งแต่ก็ไม่มีผู้ใดเสนอปัญหาขอขอบคุณ พนักงานและผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนที่ให้ความร่วมมือด้วยดีและ เมื่อไม่มีปัญหาอะไรเพิ่มเติมอีก ข้าพเจ้าขอปิดประชุม

7. เวลาเลิกประชุม

เลิกประชุมเวลา 12.30 น.

8. ผู้จัดบันทึกการประชุม

จัดบันทึกการประชุมโดย นางสาวสุพัตรา แก้วเรืองฤทธิ์ เลขานุการ

ตำแหน่ง

สมพร แก้วเรืองฤทธิ์

(นางสาวสมพร แก้วเรืองฤทธิ์)

หัวหน้าศูนย์ข้อมูลฯ ดีไลท์ จังหวัดนครนายก

รายงานการประชุมอภิปรายกลุ่ม (Focus group)

ครั้งที่ 2 / 2548

ณ ห้องประชุมศูนย์คัมภีร์ ดีไลท์ เมื่อวันที่ 20 พฤศจิกายน 2548

----- 000 -----

1. รายชื่อผู้เข้าประชุม

ที่	ชื่อ - ชื่อสกุล	ตำแหน่ง / สถานภาพ	ลายมือชื่อ
1	นางสาวสมพร แก้วเรืองฤทธิ์	หัวหน้าศูนย์	สมพร แก้วเรืองฤทธิ์
2	นายพิศณุ แก้วเรืองฤทธิ์	CS	พิศณุ แก้วเรืองฤทธิ์
3	นางสาวสุพัตรา แก้วเรืองฤทธิ์	Supervisor	สุพัตรา แก้วเรืองฤทธิ์
4	นางสาวน้ำฝน นุกิจ	Cashier	น้ำฝน นุกิจ
5	นายไตรรงค์ อนุรักษ์	Stock	ไตรรงค์ อนุรักษ์
6	นางสาวสุปริญญา หาญลักษณะ	พนักงานขาย (สาว)	สุปริญญา หาญลักษณะ
7	นางรัตนา จงใจไฟ	พนักงานขาย (สาว)	รัตนา จงใจไฟ
8	นางขวัญตา ปานแดง	พนักงานขาย (สาว)	ขวัญตา ปานแดง
9	นายประทุม อ่องยิ่ง	พนักงานขาย (หนุ่ม)	ประทุม อ่องยิ่ง
10	นางบัวลอย ทองน่วม	พนักงานขาย (สาว)	บัวลอย ทองน่วม
11	นางเพชรรัตน์ ศีลาอาจ	พนักงานขาย (สาว)	เพชรรัตน์ ศีลาอาจ
12	นางวรรณ นิสา	พนักงานขาย (สาว)	วรรณ นิสา
13	นายเกียรติศักดิ์ แก้วเรืองฤทธิ์	พนักงานขาย (หนุ่ม)	เกียรติศักดิ์ แก้วเรืองฤทธิ์
14	นายวีรพล ไชสิทธิ์	พนักงานขาย (หนุ่ม)	วีรพล ไชสิทธิ์
15	นายสมนึก มั่นคง	พนักงานขาย (หนุ่ม)	สมนึก มั่นคง
16	นายศิริพงษ์ แก้วเรืองฤทธิ์	พนักงานขาย (หนุ่ม)	ศิริพงษ์ แก้วเรืองฤทธิ์
17	นายสุริยะ ถ้ำสิงห์	พนักงานขาย (หนุ่ม)	สุริยะ ถ้ำสิงห์
18	นางพัฒนารินทร์ ชาวดีแสน	พนักงานขาย (สาว)	พัฒนารินทร์ ชาวดีแสน
19	นางวิภาพร ปลั๊กกระทอก	พนักงานขาย (สาว)	วิภาพร ปลั๊กกระทอก
20	นางคณิณีจ ขาวนวล	พนักงานขาย (สาว)	คณิณีจ ขาวนวล

2. รายชื่อผู้ไม่มาประชุม

พนักงานทุกคนมาประชุมครบ ไม่มีผู้ใดขาดการประชุม

3. รายชื่อผู้เข้าร่วมประชุม

เลขที่	ชื่อ - ชื่อสกุล	สถานภาพ	ลายมือชื่อ
1	นางสมานจิตร พิมพ์ลิ้ม	ลูกค้าประจำ	สมานจิตร พิมพ์ลิ้ม
2	นางสุวรรณี บุตรวิเศษ	ลูกค้าประจำ	สุวรรณี บุตรวิเศษ
3	นางไพรวลัย ม่วงอุคทา	ลูกค้าประจำ	ไพรวลัย ม่วงอุคทา

4. ประธานในที่ประชุม

ในการประชุมครั้งนี้มีนางสาวสมพร แก้วเรืองฤทธิ์ เป็นประธานในที่ประชุม

5. เริ่มประชุมเวลา

หลังจากที่ได้ตรวจสอบองค์ประชุมครบแล้ว ประธานได้เปิดการประชุมเมื่อเวลา 09.00 น.

6. ระเบียบวาระการประชุม

- ระเบียบวาระที่ 1 เรื่องประธานจะแจ้งให้ทราบ

ประธาน ขอแจ้งเรื่องการตรวจสอบ กำกับติดตาม เกี่ยวกับสินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้าตราดัชมิลล์ ของสำนักงานใหญ่ จะส่งพนักงานออกมาตรวจสอบระบบการเก็บรักษา การจัดทำบัญชีเบิกจ่ายสินค้า การจัดทำบัญชีรับจ่ายรับจ่ายเงินทั้งในส่วน of พนักงาน และระบบบัญชีรับของศูนย์ฯ ซึ่งต่อไปนี้พวกเราจะต้องการดำเนินงานพัฒนาฐานข้อมูล การปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนที่พวกเรากำลังดำเนินการอยู่ นับได้ว่าพวกเราได้มาถูกทางแล้ว

- ระเบียบวาระที่ 2 เรื่องรับรองรายการประชุมครั้งที่แล้ว

ประธาน ขอให้คุณครูทุกคนตรวจรายงานการประชุมอย่างละเอียดอีกครั้งหนึ่ง มีข้อความใดที่ผู้บันทึกได้สรุปเนื้อหาผิดเพี้ยนไป หรือเนื้อความตกหล่นหายไปบ้าง โปรดเสนอเพื่อการแก้ไขให้ถูกต้อง

สมาชิกผู้เข้าประชุม รายงานการประชุมนี้ได้ตรวจดูอย่างละเอียดแล้ว ปรากฏว่าถูกต้อง ไม่มีที่แก้ไข

มติที่ประชุม หลังจากที่ทุกคนได้ตรวจรายงานการประชุมเสร็จเรียบร้อยแล้ว ที่ประชุมมีมติรับรอง

- ระเบียบวาระที่ 3 เรื่องเสนอเพื่อทราบและพิจารณา

ประธาน สืบเนื่องจากการประชุมครั้งที่แล้ว ที่ประชุมได้มอบหมายให้ข้าพเจ้า และพนักงานอีก 5 คนเป็นคณะกรรมการผู้ร่างกรอบการพัฒนาการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (BSC) และยกร่างระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพนั้น บัดนี้คณะกรรมการดังกล่าวได้สังเคราะห์กรอบการพัฒนาการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพและสังเคราะห์ระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (BSC) เสร็จเรียบร้อยแล้ว รายละเอียดอยู่ในเอกสารประกอบการประชุมที่ได้ส่งให้ท่านได้ศึกษามาแล้ว 2 วัน สรุปได้ ดังนี้

1. กรอบการพัฒนาการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ

2. ระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (BSC) โปรดดูรายละเอียดในเอกสารที่แนบพร้อมกับระเบียบวาระการประชุม แล้วร่วมกันวิพากษ์เพื่อประเมินความเหมาะสมของร่างกรอบการพัฒนาและร่างระบบประเมินที่นำเสนอ ขอให้ที่ประชุมร่วมกันพิจารณา

โดยพิจารณาในเรื่องที่ 1 ก่อนคือ กรอบการพัฒนาการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ โดยพิจารณาเรียงตามลำดับมุมมองโดยเริ่มจากมุมมองด้านการเงินก่อน ขอให้พิจารณาวัตถุประสงค์ตัวชี้วัด เป้าหมาย และกิจกรรม ว่ามีความเหมาะสม สะดวกในการใช้ ปฏิบัติตามได้ง่าย และมีความเป็นไปได้ มากน้อยเพียงใด

สมาชิกผู้เข้าประชุม มีการร่วมกันอภิปรายถึงความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติตามความคิดเห็นส่วนตัวของทุกๆคน ในที่สุดที่ประชุมขอแก้ไข ในหัวข้อต่อไปนี้

1. มุมมองด้านการเงิน ขอแก้ไข ดังนี้ (1) ใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า ขอแก้ไขในเป้าหมายจาก ใช้ลดลงจากการประเมินครั้งล่าสุด ขอแก้เป็น ใช้ลดลงจากการประเมินครั้งล่าสุด ร้อยละ 5 (2) ควบคุมต้นทุนขอแก้ไขในเป้าหมายจาก ใช้ลดลงจากการประเมินครั้งล่าสุด ขอแก้เป็น ใช้ลดลงจากการประเมินครั้งล่าสุด ร้อยละ 5

2. มุมมองด้านลูกค้า ขอแก้ไข ดังนี้ (1) ขอร้องเรียนเกี่ยวกับพฤติกรรมของพนักงานขายขอแก้ไขในเป้าหมายจาก มีผู้ร้องเรียนร้อยละ 0 ขอแก้ไขเป็น มีผู้ร้องเรียนไม่เกิน 2 คน/ปี (2) ลูกค้าได้รับสิทธิตามที่บริษัทกำหนด ขอแก้ไขในเป้าหมายจาก มีผู้ร้องเรียนเกี่ยวกับละเมิดสิทธิของลูกค้า ร้อยละ 0 ขอแก้ไขเป็นมีผู้ร้องเรียนไม่เกิน 2 คน/ปี

3. มุมมองด้านกระบวนการ ขอแก้ไข ดังนี้ (1) ความผิดพลาดในการนำ ขอแก้ไขในเป้าหมาย จากร้อยละ 0 ขอแก้ไขเป็นไม่เกิน 2 ครั้งต่อปี (2) ความผิดพลาดในการส่งของให้ผิดคน ขอแก้ไขในเป้าหมาย จากร้อยละ 0 ขอแก้ไขเป็นไม่เกิน 5 คนต่อปี

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ไม่มีใดขอแก้ไข

มติที่ประชุม หลังจากที่มีสมาชิกผู้เข้าประชุมได้อภิปรายเกี่ยวกับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ พอสมควร และอภิปรายจนครบทุกคนแล้ว ที่ประชุมมติให้แก้ไขตามที่ขอแก้ไขทุกข้อ ประธาน ขอขอบคุณที่มีสมาชิกผู้เข้าประชุมที่ให้ความสนใจวิพากษ์ และขอแก้ไข เพราะว่าเรื่องนี้ เป็นเรื่องใกล้ตัว เป็นเรื่องที่ทำแล้วจะต้องนำไปปฏิบัติ เรื่องต่อไปเป็นการพิจารณาความเหมาะสม ของระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพโดยพิจารณาในมุมมองด้านการเงินเสียก่อนว่า วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดที่คณะกรรมการร่างขึ้น มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ มากน้อยเพียงใด ถ้าเห็นว่าไม่เหมาะสมก็ให้ขอแก้ไข

สมาชิกผู้เข้าประชุม มีการร่วมกันอภิปรายถึงความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติตาม ความคิดเห็นส่วนตัวของทุกๆคน ในที่สุดที่ประชุมขอแก้ไข ในหัวข้อต่อไปนี้

1. มุมมองด้านการเงิน มีผู้ขอแก้ไข ดังนี้ (1) มีการเพิ่มขึ้นของยอดขายเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่แล้ว ขอแก้ไขเป็น มีการเพิ่มขึ้นของยอดขายเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่แล้วในระยะเวลา เดียวกัน (2) มีการใช้วัสดุสำนักงานลดลง ขอแก้ไขเป็น มีการลดลงของค่าใช้จ่ายด้านวัสดุ สำนักงาน

2. มุมมองด้านลูกค้า มีผู้ขอแก้ไข ดังนี้ (1) ลูกค้าชั่วคราวเปลี่ยนเป็นลูกค้าประจำเพิ่มขึ้น ขอแก้ไขเป็น ลูกค้าชั่วคราวเปลี่ยนเป็นลูกค้าประจำเพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่แล้ว (2) มีส่วน ร่วมในการให้คำแนะนำ ขอแก้ไขเป็น มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นทั่วไป

3. มุมมองด้านกระบวนการ มีผู้ขอแก้ไข ดังนี้ (1) การให้บริการที่รวดเร็ว ตรงเวลา ขอแก้ไขเป็น มีส่วนร่วมในการให้บริการที่รวดเร็ว ตรงเวลา (2) สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ระหว่างการขาย ขอแก้ไขเป็น สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าระหว่างการขายและหลังการขาย (3) มีส่วนร่วมในการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการปฏิบัติงานแก่พนักงาน ขอแก้ไขเป็นมี ส่วนร่วมในการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการปฏิบัติงานแก่พนักงานและลูกค้าที่มาติดต่อ

อย่างพอเพียง (4) มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของพนักงานทุกคน ขอ แก่ใจเป็น มีส่วนร่วมในการบริหารงานตามหลักการของประชาธิปไตย

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีผู้ขอแก้ไข ดังนี้ (1) ลูกค้ำพนักงานมีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์ลูกค้ำ และ วางแผนการขายที่เน้นลูกค้ำสำคัญที่สุด ขอแก้ไขเป็น พนักงานมีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์ลูกค้ำ วิเคราะห์คู่แข่ง และ วางแผนการขายที่ เน้นลูกค้ำสำคัญที่สุด (2) พนักงานมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี รับฟังความคิดเห็นของลูกค้ำ และผู้อื่นอยู่เสมอ ขอแก้ไขเป็น พนักงานมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ควบคุมอารมณ์ได้ และรับฟังความคิดเห็นของลูกค้ำ และผู้อื่นอยู่เสมอ (3) พนักงานมีนิสัยรักการอ่าน แสวงหาความรู้ ข่าวสาร เพื่อนำมาใช้ในชีวิตประจำวัน ขอแก้ไขเป็นพนักงานมีนิสัยรักการอ่าน แสวงหาความรู้ ข่าวสาร เพื่อนำมาพัฒนาการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตนอยู่เสมอ

มติที่ประชุม หลังจากที่ประชุมมีการอภิปรายกันพอสมควรแล้ว ที่ประชุมมีมติเห็นชอบตามที่ขอแก้ไขด้วยเสียงที่เป็นเอกฉันท์ (20 เสียง)

ประธาน ต่อไปเป็นการพิจารณาเพื่อกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน บัดนี้เราได้กรอบการพัฒนางานแบบคุณภาพ และแบบประเมินการปฏิบัติงานแล้ว ซึ่งต่อไปนี้จะนำไปใช้ในการปฏิบัติงานตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไปเป็นเวลา 2 ปี ในขณะที่ปฏิบัติงานตามโครงการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ จะต้องมีการประเมินเป็นระยะๆ กล่าวคือ ประเมินก่อนการปฏิบัติงานเพื่อทราบสภาพปัจจุบัน ประเมินระหว่างการทำงาน เพื่อทราบความก้าวหน้า และเมื่อสิ้นสุดโครงการ เพื่อสรุปผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นต่อไปจึงขอให้สมาชิกผู้เข้าประชุม ได้ร่วมกันกำหนดวันเวลาที่จะทำการประเมิน ขอเชิญอภิปราย

มติที่ประชุม หลังจากที่ประชุมได้ร่วมกันอภิปรายถึงช่วงเวลาที่เหมาะสมในการประเมินแล้ว ที่ประชุมมีมติ ดังนี้

กำหนดการประเมินตามระบบประเมินการปฏิบัติงาน แบบคุณภาพ

ครั้งที่ เวลา	วัตถุประสงค์ ของการประเมิน	เครื่องมือ ประเมิน	แหล่งผู้ให้ ข้อมูลหลัก	ผู้ประเมิน และผู้ประเมินร่วม
ครั้งที่ 1 15 ธ.ค. 48	ประเมินก่อน การดำเนินงาน	15 วัตถุประสงค์ใน 4 มุมมอง และ 54 ตัวชี้วัด	- พนักงานศูนย์ - เอกสารร่องรอยการ ปฏิบัติงาน	ผู้วิจัยและพนักงาน ศูนย์ดัชนีผล ทุกคน
ครั้งที่ 2 10 ต.ค.49	ประเมินความก้าวหน้า เมื่อครั้งแรกของช่วงเวลา ทำการวิจัย	15 วัตถุประสงค์ใน 4 มุมมอง และ 54 ตัวชี้วัด	- พนักงานศูนย์ - เอกสารร่องรอยการ ปฏิบัติงาน	ผู้วิจัยและพนักงาน ศูนย์ดัชนีผล ทุกคน
ครั้งที่ 3 1 ต.ค.50	ประเมินสรุปผลการ ปฏิบัติงาน ตามระบบประเมินของ พนักงาน	15 วัตถุประสงค์ใน 4 มุมมอง และ 54 ตัวชี้วัด	- พนักงานศูนย์ - เอกสารร่องรอยการ ปฏิบัติงาน	ผู้วิจัยและพนักงาน ศูนย์ดัชนีผล ทุกคน
ครั้งที่ 4 15 ต.ค.50	ประเมินประสิทธิภาพ ของระบบประเมิน	แบบสอบถาม	- พนักงานศูนย์ - เอกสาร	ผู้วิจัย พนักงานศูนย์ และลูกค้าประจำ

ประธาน ขอขอบคุณสมิที่เข้าร่วมทุกคน ที่ร่วมกันอภิปรายและลงข้อสรุปเป็นมติที่ประชุม
เพื่อกำหนดระยะเวลาการประเมิน แบบประเมิน แหล่งข้อมูล และกำหนดผู้ประเมินต่อไปเป็น
พิจารณา เป้าหมายในการปฏิบัติงาน ว่าเราควรกำหนดค่าเฉลี่ยที่เหมาะสมในแต่ละมุมมอง และ
ค่าเฉลี่ยที่เหมาะสมของตัวชี้วัด ขอให้ที่ประชุมนี้ อภิปรายถึงความเหมาะสม ความเป็นไปได้ใน
ทางปฏิบัติ ขอเชิญอภิปราย

มติที่ประชุม หลังจากที่ประชุมได้ร่วมกันอภิปรายถึงค่าเฉลี่ยที่เหมาะสม และมีความเป็นไปได้
ในทางปฏิบัติ ที่ประชุมมีมติ ดังนี้

เป้าหมายค่าเฉลี่ยในการพัฒนางานตามโครงการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบประเมินแบบคุณภาพ
(\bar{x}_0, \bar{x}_1)

ด้านมุมมอง เป้าหมาย	การเงิน	ลูกค้า	กระบวนการ	การเรียนรู้ และพัฒนา
เป้าหมายค่าเฉลี่ยรายมุมมอง (\bar{x}_0)	4.0	4.0	4.0	4.0
เป้าหมายค่าเฉลี่ยรายตัวชี้วัด (\bar{x}_1)	3.5	3.5	3.5	3.5

- ระเบียบวาระที่ 4 เรื่องอื่นๆ (ถ้ามี)

ประธาน ขอขอบคุณสมาชิกผู้เข้าประชุมทุกคนที่ให้ความร่วมมือในประเมินความเหมาะสมของระบบ
ประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ กำหนดระยะเวลาการประเมิน และกำหนดเป้าหมายการ
พัฒนา ซึ่งจะมอบให้เจ้าหน้าที่จัดพิมพ์เข้าเล่มเพื่อใช้ประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนใน
ลำดับต่อไป ในการประชุมครั้งต่อไปเป็นการกำหนดเอกสารที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อ
เก็บหลักฐานร่องรอยการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวัน จึงขอให้สมาชิกที่เข้าประชุมทุกคนช่วยกัน
พิจารณาว่าเราจะใช้อะไรเป็นหลักฐานในการปฏิบัติงานบ้างแล้วนำเสนอที่ประชุมพิจารณาในการ
ประชุมคราวต่อไป สำหรับการประชุมในวันนี้ มีพนักงาน หรือ ลูกค้าที่เข้าร่วมประชุมท่านใดยังมี
ข้อข้องใจ หรือมีปัญหาปรึกษาหารือเกี่ยวกับเรื่องนี้ หรือเรื่องที่นอกเหนือจากนี้หรือไม่ ถ้ามี
โปรดยกมือ

ที่ประชุม ไม่มีผู้ใดยกมือแสดงข้อข้องใจหรือมีปัญหาแต่อย่างใด

ประธาน ขอขอบคุณ คุณครูทุกคนที่ให้ความร่วมมือด้วยดี เมื่อไม่มีผู้สงสัย ข้อใจแล้ว
ข้าพเจ้าขอปิดการประชุม

7. เวลาเลิกประชุม เลิกประชุมเวลา 12.00 น.

8. ผู้จัดบันทึกการประชุม

สำเนาถูกต้อง
สมพร แก้วเรืองฤทธิ์
(นางสาวสมพร แก้วเรืองฤทธิ์)
หัวหน้าศูนย์ดัชนี คีไลท์ จังหวัด
นครนายก

จัดบันทึกการประชุมโดย นางสาวสุพัตรา แก้วเรืองฤทธิ์ เลขานุการ

รายงานการประชุมปฏิบัติการอภิปรายกลุ่ม (Focus group)

ครั้งที่ 3 / 2548

ณ ห้องประชุมศูนย์คัมภีร์ ดีไลท์ เมื่อวันที่ 5 ธันวาคม 2548

----- 000 -----

1. รายชื่อผู้เข้าประชุม

ที่	ชื่อ - ชื่อสกุล	ตำแหน่ง / สถานภาพ	ลายมือชื่อ
1	นางสาวสมพร แก้วเรืองฤทธิ์	หัวหน้าศูนย์	สมพร แก้วเรืองฤทธิ์
2	นายพิศณุ แก้วเรืองฤทธิ์	CS	พิศณุ แก้วเรืองฤทธิ์
3	นางสาวสุพัตรา แก้วเรืองฤทธิ์	Supervisor	สุพัตรา แก้วเรืองฤทธิ์
4	นางสาวน้ำฝน นุกิจ	Cashier	น้ำฝน นุกิจ
5	นายไตรรงค์ อนุรักษ์	Stock	ไตรรงค์ อนุรักษ์
6	นางสาวสุปริญญา หาญลักษณ์	พนักงานขาย (สาว)	สุปริญญา หาญลักษณ์
7	นางรัตนา จงใจไฟ้	พนักงานขาย (สาว)	รัตนา จงใจไฟ้
8	นางขวัญตา ปานแดง	พนักงานขาย (สาว)	ขวัญตา ปานแดง
9	นายประทุม อ่องยิ่ง	พนักงานขาย (หนุ่ม)	ประทุม อ่องยิ่ง
10	นางบัวลอย ทองน่วม	พนักงานขาย (สาว)	บัวลอย ทองน่วม
11	นางเพชรรัตน์ สีลาอาจ	พนักงานขาย (สาว)	เพชรรัตน์ สีลาอาจ
12	นางวรรณ นิสา	พนักงานขาย (สาว)	วรรณ นิสา
13	นายเกียรติศักดิ์ แก้วเรืองฤทธิ์	พนักงานขาย (หนุ่ม)	เกียรติศักดิ์ แก้วเรืองฤทธิ์
14	นายวีรพล ไชสิทธิ์	พนักงานขาย (หนุ่ม)	วีรพล ไชสิทธิ์
15	นายสมนึก มั่นคง	พนักงานขาย (หนุ่ม)	สมนึก มั่นคง
16	นายศิริพงษ์ แก้วเรืองฤทธิ์	พนักงานขาย (หนุ่ม)	ศิริพงษ์ แก้วเรืองฤทธิ์
17	นายสุริยะ ถ้ำสิงห์	พนักงานขาย (หนุ่ม)	สุริยะ ถ้ำสิงห์
18	นางพัฒนารินทร์ ชาวดีแสน	พนักงานขาย (สาว)	พัฒนารินทร์ ชาวดีแสน
19	นางวิภาพร ปลักกระโทก	พนักงานขาย (สาว)	วิภาพร ปลักกระโทก
20	นางคณีนิจ ขาวนวล	พนักงานขาย (สาว)	คณีนิจ ขาวนวล

2. รายชื่อผู้ไม่มาประชุม

พนักงานทุกคนมาประชุมครบ ไม่มีผู้ใดขาดการประชุม

3. รายชื่อผู้เข้าร่วมประชุม

เลขที่	ชื่อ - ชื่อสกุล	สถานภาพ	ลายมือชื่อ
1	นางสมานจิตร พิมพ์สลิ้ม	ลูกค้าประจำ	สมานจิตร พิมพ์สลิ้ม
2	นางสุวรรณี บุตรวิเศษ	ลูกค้าประจำ	สุวรรณี บุตรวิเศษ
3	นางไพรวลัย ม่วงอุดทา	ลูกค้าประจำ	ไพรวลัย ม่วงอุดทา

4. ประชานในที่ประชุม

ในการประชุมครั้งนี้มีนางสาวสมพร แก้วเรืองฤทธิ์ เป็นประชานในที่ประชุม

5. เริ่มประชุมเวลา

หลังจากที่ได้ตรวจสอบองค์ประชุมครบแล้ว ประชานได้เปิดการประชุมเมื่อเวลา 09.00 น.

6. ระเบียบวาระการประชุม

- ระเบียบวาระที่ 1 เรื่องประชานจะแจ้งให้ทราบ

ประชาน ทุกวันนี้สินค้าภายใต้เครื่องหมายตราดัมมิลล์ กำลังเป็นที่นิยมของผู้บริโภค การขยายการตลาดในปีต่อไปเป็นสิ่งจำเป็น ดังนั้นในปีต่อไปคิดว่าจะขยายการตลาดไปยังจังหวัดปราจีนบุรี พนักงานท่านใดคิดอยากจะไปอยู่ที่ศูนย์ฯ เปิดใหม่ก็ให้เตรียมตัวไว้

- ระเบียบวาระที่ 2 เรื่องรับรองรายงานการประชุมครั้งที่แล้ว

ประชาน ขอให้ผู้เข้าประชุมทุกท่านอ่านรายละเอียดรายงานการประชุมครั้งที่แล้วที่ได้แนบไป พร้อมกับระเบียบวาระการประชุม หากพบว่ามีข้อความที่ผิดไปจากมติที่ประชุมครั้งก่อนก็ให้ท้วงติงและขอแก้ไข

มติที่ประชุม หลังจากที่ได้ผู้เข้าประชุมได้ศึกษารายละเอียดของรายงานการประชุมครั้งที่แล้ว ไม่มีผู้ใดขอแก้ไขที่ประชุมจึงมีมติรับรอง

- ระเบียบวาระที่ 3 เรื่องเสนอเพื่อทราบและพิจารณา

ประธาน วันนี้จะได้กำหนดเอกสารที่จำเป็นเพื่อใช้สนับสนุนการปฏิบัติงาน ซึ่งเอกสารเหล่านี้ บางอย่างก็มีอยู่แล้วโดยบริษัทเป็นผู้กำหนดและจัดพิมพ์ให้ แต่ก็มีเอกสารบางอย่างที่ จำเป็นต้องใช้ จึงขอให้ที่ประชุมร่วมกันอภิปรายว่า เราควรจะทำเอกสารอะไรบ้าง และรูปแบบน่าจะเป็นอย่างไรจึงจะนำมาใช้ง่าย สะดวก ใช้เวลาน้อย โดยร่วมกันอภิปราย ในแต่ละมุมมองเริ่มจากมุมมองด้านการเงินเสียก่อน จนถึงมุมมองการเรียนรู้และพัฒนา ขอเชิญ

ที่ประชุม ได้มีการอภิปรายถึงความจำเป็นของเอกสารที่จะต้องใช้แล้ว ที่ประชุมได้เสนอเอกสาร ในมุมมองด้านการเงินที่จำเป็น ดังนี้

(1) สมุดบันทึกการรับ - จ่าย เงินประจำวัน ของพนักงานขาย (สาวด์ซ์มิลล์) โดยมีรูปแบบ ดังนี้

วัน เดือน ปี	รายการ	รับ	จ่าย	คงเหลือ	หมายเหตุ

(2) ใบเสร็จรับเงินสำหรับ Cashier ใช้ตามรูปแบบของบริษัท

(3) บันทึกการปฏิบัติงานรายวันของพนักงาน ได้เสนอรูปแบบดังนี้

วัน เดือน ปี	รายการปฏิบัติงานรายวัน	หมายเหตุ

(4) ทะเบียนคุมการรับ - จ่ายเงิน ใช้ตามรูปแบบของบริษัท

(5) แบบนำส่งเงิน ใช้ตามรูปแบบของบริษัท

(6) สมุดเงินสด ใช้ตามรูปแบบของบริษัท

(7) สมุดลงเวลาปกติ ใช้ตามรูปแบบของบริษัท

(8) สมุดลงเวลาออก (Over Time) ใช้ตามรูปแบบของบริษัท

(9) ทะเบียนพัสดุ ใช้ตามรูปแบบของบริษัท

(10) ทะเบียนคุมการรับ - จ่ายพัสดุ / สินค้า ใช้ตามรูปแบบของบริษัท

มติที่ประชุม หลังจากที่ประชุมมีการอภิปรายกันพอสมควรแล้ว ที่ประชุมมีมติเห็นชอบกับ
เอกสารจำเป็นที่นำเสนอ ด้วยเสียงที่เป็นเอกฉันท์

ประธาน ขอขอบคุณสมาชิกผู้เข้าประชุมทุกคนที่ได้ร่วมกันกำหนดเอกสารจำเป็นต้องใช้ และ
ต่อไปเป็นการอภิปรายเกี่ยวกับเอกสารมุมมองด้านลูกค้า ขอเชิญสมาชิกทุกคนร่วมกันอภิปราย

ที่ประชุม ได้มีการอภิปรายถึงความจำเป็นของเอกสารที่จะต้องใช้แล้ว ที่ประชุมได้เสนอเอกสาร
ในมุมมองด้านลูกค้าที่จำเป็นต้องใช้ ดังนี้

- 1) ทะเบียนลูกค้าประจำ ใช้ตามรูปแบบของบริษัท
- 2) สมุดประชุม ใช้ตามรูปแบบของบริษัท
- 3) แบบสอบถามความพึงพอใจของลูกค้า เป็นสอบถามที่ใช้ถามเกี่ยวกับความพึง

พอใจของสินค้า ของพนักงานขาย ข้อเสนอแนะที่ควรปรับปรุงแก้ไขเกี่ยวกับพนักงาน ไม่เกิน
10 ข้อ และข้อเสนอแนะเพียงข้อเดียว รายละเอียดของแบบสอบถามให้ร่วมกันทำภายหลัง

มติที่ประชุม หลังจากที่ประชุมมีการอภิปรายกันพอสมควรแล้ว ที่ประชุมมีมติเห็นชอบกับ
เอกสารจำเป็นที่นำเสนอ ด้วยเสียงที่เป็นเอกฉันท์

ประธาน ขอขอบคุณสมาชิกผู้เข้าประชุมทุกคนที่ได้ร่วมกันกำหนดเอกสารจำเป็นต้องใช้ และ
ต่อไปเป็นการอภิปรายเกี่ยวกับเอกสารมุมมองด้านกระบวนการ ขอเชิญสมาชิกทุกคนร่วมกัน
อภิปราย

ที่ประชุม ได้มีการอภิปรายถึงความจำเป็นของเอกสารที่จะต้องใช้แล้ว ที่ประชุมได้เสนอเอกสาร
ในมุมมองด้านกระบวนการที่จำเป็นต้องใช้ ดังนี้

- 1) แผนผังการจัดองค์กร ทำเป็นแผนผัง ปิครูปถ่ายของพนักงานทุกคนประกอบใน
รายชื่อ
- 2) แผนปฏิบัติการประจำปี ดำเนินการอยู่แล้ว
- 3) รายงานการตรวจสอบวัตถุประสงค์ผลิตภัณฑ์ รูปแบบของเอกสารที่ใช้ มีดังนี้

รายงานการตรวจสอบวัตถุประสงค์ของผลิตภัณฑ์

วันเดือน ปี	ชื่อผลิตภัณฑ์ที่ตรวจสอบ	ผลการตรวจสอบ		หมายเหตุ
		ผ่าน	ไม่ผ่าน	

4) บันทึกการร้องเรียนหรือการดำเนินพฤติกรรมของพนักงานขาย (สาวด์ชมิลล์)

วันเดือน ปี	ชื่อ ที่อยู่ผู้ร้องเรียน	พฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของพนักงาน
		(ลงชื่อ) ผู้ร้องเรียน

5) สมุดบันทึกการนัดลูกค้า รูปแบบของเอกสารที่ใช้ ดังนี้

วันเดือน ปี	ชื่อที่อยู่ของลูกค้า	รายการที่นัด	วันเวลาที่ดำเนินการตามนัด	หมายเหตุ

6) สมุดบันทึกการแก้ปัญหาเฉพาะเรื่อง รูปแบบของ เอกสารที่ใช้ ดังนี้

วันเดือน ปี	ปัญหาที่พบ	การแก้ปัญหา	หมายเหตุ

7) รายงานการประเมินตนเอง ใช้การเขียนรายงานผลการปฏิบัติงานตามปกติ

8) สมุดเยี่ยม รูปแบบของ เอกสารที่ใช้ ดังนี้

วันเดือน ปี	ชื่อ ที่อยู่ผู้เยี่ยม	รายการเยี่ยม	หมายเหตุ

9) เกียรติบัตร หรือหนังสือชมเชยหรือหนังสือยกย่องเชิดชูเกียรติจากบริษัทแม่ หรือจากหน่วยงานอื่น ใช้ตามรูปแบบของบริษัท หรือหน่วยงานนั้นกำหนด

มติที่ประชุม หลังจากที่ประชุมมีการอภิปรายกันพอสมควรแล้ว ที่ประชุมมีมติเห็นชอบกับเอกสารจำเป็นที่น่าเสนอ ด้วยเสียงที่เป็นเอกฉันท์

ประธาน ขอขอบคุณสมาชิกผู้เข้าประชุมทุกคนที่ได้ร่วมกันกำหนดเอกสารจำเป็นต้องใช้ และต่อไปเป็นการอภิปรายเกี่ยวกับเอกสารมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ขอเชิญสมาชิกทุกคนร่วมกันอภิปราย

ที่ประชุม ได้มีการอภิปรายถึงความจำเป็นของเอกสารที่จะต้องใช้แล้ว ที่ประชุมได้เสนอเอกสารในมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ที่จำเป็นต้องใช้ ดังนี้

1) วุฒิบัตรที่ผ่านการอบรม สัมมนา หรือศึกษาดูงาน ใช้ตามรูปแบบของบริษัท หรือหน่วยงานนั้น

2) บันทึกรายงานการเข้าฝึกอบรมในโครงการต่างๆของศูนย์หรือของบริษัทแม่ หรือองค์กรเครือข่าย ใช้เขียนรายงานตามปกติ3) เกียรติบัตร หรือหนังสือยกย่อง จากหัวหน้าศูนย์ด้านใดด้านหนึ่ง หรือหลายด้านเกี่ยวกับ เป็นผู้มีความขยัน เป็นผู้มีความประหยัด เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นผู้แสวงหาลูกค้าใหม่ยอดเยี่ยม เป็นผู้มีการวิจยาจากสภาพเรียบร้อย ฯลฯ ใช้ตามรูปแบบของบริษัท

มติที่ประชุม หลังจากที่ประชุมมีการอภิปรายกันพอสมควรแล้ว ที่ประชุมมีมติเห็นชอบกับเอกสารจำเป็นที่นำเสนอ ด้วยเสียงที่เป็นเอกฉันท์

- ระเบียบวาระที่ 4 เรื่องอื่นๆ (ถ้ามี)

ประธาน ขอขอบคุณสมาชิกผู้เข้าประชุมทุกคนที่ให้ความร่วมมือในการกำหนดเอกสารที่จำเป็นต้องใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานสำหรับการประชุมในวันนี้ มีพนักงาน หรือ ลูกค้ำที่เข้าร่วมประชุม ท่านใดยังมีข้อข้องใจ หรือมีปัญหาปรึกษาหารือเกี่ยวกับเรื่องนี้ หรือเรื่องทีนอกเหนือจากนี้หรือไม่ ถ้ามีโปรดยกมือ

ที่ประชุม ไม่มีผู้ใดยกมือแสดงข้อข้องใจหรือมีปัญหาแต่อย่างใด

ประธาน ขอขอบคุณ คุณครูทุกคนที่ให้ความร่วมมือด้วยดี เมื่อไม่มีผู้สงสัย ข้อใจแล้ว ข้าพเจ้าขอปิดการประชุม

7. เวลาเลิกประชุม เลิกประชุมเวลา 12.00 น.

8. ผู้จัดบันทึกการประชุม

<p>สำเนาถูกต้อง</p> <p>สมพร แก้วเรืองฤทธิ์</p> <p>(นางสาวสมพร แก้วเรืองฤทธิ์)</p> <p>หัวหน้าศูนย์ค้ำชมิถล ดีไลท์</p> <p>จังหวัดนครนายก</p>
--

จดบันทึกการประชุมโดย นางสาวสุพัตรา แก้วเรืองฤทธิ์ เลขานุการ

ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม

**แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบประเมินการปฏิบัติงาน
ศูนย์ดัชนีผลิตภัณฑ์ ดีไลท์ จังหวัดนครนายก**

คำชี้แจง

1. ตามที่ท่านได้มีส่วนร่วมในการวิจัย เรื่อง การพัฒนาระบบประเมินแบบการปฏิบัติงานของศูนย์ดัชนีผลิตภัณฑ์ ดีไลท์ จังหวัดนครนายก นั้น บัดนี้ผู้วิจัยมีความประสงค์ที่จะประเมินผลการนำระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพมาใช้ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้วางแผนปรับปรุงพัฒนาระบบประเมินให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในโอกาสต่อไป อันจะเป็นประโยชน์ด้านการตลาด การรักษาจำนวนลูกค้า และการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน จึงขอความกรุณาจากท่าน ได้ให้ข้อมูลที่เป็นจริง หรือตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุด

2. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบ

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบประเมินการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 3 การมีส่วนร่วม / การเรียนรู้ / ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
จากการพัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับระบบประเมินการปฏิบัติงาน

ผลการวิจัยนี้เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงและพัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงาน ให้มีความสมบูรณ์ ถูกต้อง และเกิดประโยชน์กับตัวท่านเอง กับลูกค้า และ เกิดประโยชน์กับศูนย์ดัชนีผลิตภัณฑ์ ดีไลท์ ดังนั้น จึงขอความกรุณาให้ท่านตอบข้อคำถามทุกข้อตามความเป็นจริงให้มากที่สุด ข้อมูลที่ได้ จะนำไปวิเคราะห์ในภาพรวม จะไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อตัวท่าน และศูนย์ดัชนีผลิตภัณฑ์ ดีไลท์ แต่อย่างใด

สมพร แก้วเรืองฤทธิ์

ผู้วิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง

โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงใน หรือเติมข้อความที่ตรงกับสถานภาพจริงของท่าน

1. เพศ ชาย หญิง

2. วุฒิกการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี

3. อายุตัว อายุปัจจุบัน.....ปี

4. จำนวนปีที่ทำงานในศูนย์นี้ ทำงานมาแล้ว.....ปี

5. ลักษณะการปฏิบัติงาน

งานเอกสาร งานพัสดุ ออกงานภาคสนาม

6. ประสบการณ์ในการทำงานในศูนย์นี้และจากที่อื่น

มีประสบการณ์ทำงานมาแล้ว..... ปี

7. ก่อนเข้าทำงานในศูนย์ได้ผ่านการฝึกอบรมหรือไม่

ผ่านการอบรมมาก่อน ไม่เคยผ่านการอบรมในทีเดียว

8. งานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติตรงกับความรู้หรือความถนัดหรือไม่

ตรง ไม่ตรง

9. มีความตั้งใจจะยึดงานนี้เป็นอาชีพตลอดไปหรือไม่

ตั้งใจจริง ไม่เคยคิดจะยึดเป็นอาชีพ ไม่แน่ใจ

10. มีความรู้สึกอย่างไรที่มาเป็นพนักงานศูนย์ในตำแหน่งปัจจุบัน

มีความรู้สึกที่ดี ไม่ชอบงานนี้แต่เลือกไม่ได้ ไม่แน่ใจ

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบประเมินการปฏิบัติงาน

2.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพและความเหมาะสมของระบบประเมิน

คำชี้แจง

โปรดพิจารณาแล้วตัดสินใจว่า จากการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพของศูนย์ดัชนีคิไลท์ จังหวัดนครนายก ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมหรือความมีประสิทธิภาพของระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพในแต่ละประเด็นต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ ได้กำหนดความหมายของคะแนนผลการประเมิน ดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นว่าระบบประเมินในประเด็นนั้น ๆ มีประสิทธิภาพในระดับ **มากที่สุด**
- 4 หมายถึง เห็นว่าระบบประเมินในประเด็นนั้น ๆ มีประสิทธิภาพในระดับ **มาก**
- 3 หมายถึง เห็นว่าระบบประเมินในประเด็นนั้น ๆ มีประสิทธิภาพในระดับ **ปานกลาง**
- 2 หมายถึง เห็นว่าระบบประเมินในประเด็นนั้น ๆ มีประสิทธิภาพในระดับ **น้อย**
- 1 หมายถึง เห็นว่าระบบประเมินในประเด็นนั้น ๆ มีประสิทธิภาพในระดับ **น้อยที่สุด**

ประเด็น/รายการประเมิน	ระดับประสิทธิภาพ/ความเหมาะสมของระบบ				
	5	4	3	2	1
ความสามารถของระบบประเมิน					
1. ระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพที่พัฒนาขึ้น มีความถูกต้อง สมบูรณ์ ครอบคลุมภารกิจของศูนย์และพนักงาน ได้ทุกตัวชี้วัด					
2. กระบวนการประเมินตามระบบประเมินที่พัฒนาขึ้น ได้แก่ เครื่องมือ นำหนักคะแนน คณะกรรมการผู้ประเมิน ขั้นตอนการประเมิน และผลของการประเมิน สามารถจำแนกพนักงานผู้มีผลงานระดับต่างๆ ได้อย่างถูกต้องและสามารถคัดกรองพนักงานผู้สมควรได้รับโบนัสในระดับใดๆ ได้					
3. วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เกณฑ์ในแต่ละมุมมอง และกระบวนการประเมิน ตามระบบประเมินที่ร่วมกันพัฒนาขึ้น สามารถนำมาใช้กำหนดนโยบายในการพัฒนา และขยายกิจการของศูนย์ โดยเน้นในมุมมองใดๆ โดยเฉพาะได้					
4. การนำระบบประเมินมาใช้ สามารถเพิ่มยอดลูกค้า ขยายการตลาด พัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน พัฒนาศูนย์ได้จริง ผลการประเมินสามารถคัดกรองผลงานของพนักงานให้เป็นที่ยอมรับได้ สามารถสร้างขวัญกำลังใจให้แก่พนักงานผู้มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานจริงได้ และสร้างความมั่นคงในอาชีพของพนักงานและความมั่นคงของศูนย์ได้					

ประเด็น/รายการประเมิน	ระดับประสิทธิภาพ/ความเหมาะสมของระบบ				
	5	4	3	2	1
ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบประเมิน					
5. ระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณลักษณะที่พัฒนาขึ้น โดยการมีส่วนร่วมสามารถนำมาใช้ได้ง่าย มีความสะดวก ประหยัดเวลา					
6. การปฏิบัติงานตามระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณลักษณะ สามารถขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุเป้าหมายตามแผนกลยุทธ์ (วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายและปณิธาน) ของศูนย์ได้จริง					
7. การปฏิบัติงานตามระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณลักษณะ เป็นการปฏิบัติหน้าที่ตามปกติ แต่มีคู่มือปฏิบัติงาน รู้ปัญหา รู้แนวทางแก้ปัญหา และมีที่ปรึกษาสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ง่าย					
8. การปฏิบัติงานตามระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณลักษณะ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้					
ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ					
9. วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดในแต่ละมุมมองของระบบประเมิน เป็นรูปธรรมสามารถปฏิบัติได้จริง ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ทุกตัวชี้วัด					
10. เกณฑ์การประเมินทุกตัวชี้วัด ได้กำหนดไว้เหมาะสมกับบริบทของศูนย์ ซึ่งไม่ต่ำจนเกินไปหรือสูงเกินไปจนไม่สามารถปฏิบัติตามได้					
11. การปฏิบัติงานตามระบบประเมิน ช่วยให้ทราบจุดแข็งที่ควรรักษาสภาพ และจุดอ่อนของคนที่จะต้องปรับปรุงพัฒนาให้ได้ตามเกณฑ์					
12. ระบบประเมินซึ่งประกอบด้วยกรอบการพัฒนาแบบคุณลักษณะ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดและเกณฑ์ในแต่ละมุมมอง สามารถนำไปใช้ได้ง่าย สะดวกและมีความเป็นไปได้จริงเมื่อนำมาสู่การปฏิบัติ					
ความเหมาะสมของระบบประเมิน					
13. กรอบการพัฒนางานแบบคุณลักษณะ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และเกณฑ์ในแต่ละมุมมอง ตามระบบประเมินที่พัฒนาขึ้น มีความพอเหมาะ พอดีกับบริบทของพนักงาน ของศูนย์และบริบทของลูกค้า					
14. วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดตามระบบประเมิน มีจำนวนไม่มากหรือน้อยจนเกินไป แต่สามารถครอบคลุมภารกิจของศูนย์ได้ครบถ้วน สมบูรณ์					

ประเด็น/รายการประเมิน	ระดับประสิทธิภาพ/ความเหมาะสมของระบบ				
	5	4	3	2	1
15. เป้าหมายในการพัฒนาแบบคุณภาพ ได้กำหนดวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และเกณฑ์ในแต่ละมุมมอง มีความพอเหมาะสมควรไม่สูงหรือต่ำจนเกินไป ถ้าพนักงานปฏิบัติงานตามปกติจะสามารถบรรลุเป้าหมายนั้นได้					
16. กรอบการพัฒนาแบบคุณภาพและแผนกลยุทธ์ นำมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เกณฑ์ ขั้นตอนการประเมินและผลของการประเมินที่ได้เหมาะที่จะนำมาพัฒนาศูนย์ พัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน ขยายการตลาด จึงมีความเหมาะสมกับศักยภาพของพนักงาน และบริบทของศูนย์					

2.2 ความคาดหวังในการนำระบบประเมินมาใช้ในอนาคต

ท่านคิดว่าควรนำระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพมาใช้ในอนาคต ในแต่ละเดือนไปกี่ครั้ง มากน้อยเพียงใด

ประเด็น/รายการประเมิน	ระดับความคาดหวัง				
	5	4	3	2	1
ความคาดหวังในการนำระบบประเมินมาใช้อย่างต่อเนื่อง					
17. การประเมินผลงานของพนักงานตามระบบประเมินจะสร้างความเป็นธรรมให้เกิดขึ้นได้ พนักงานมีขวัญกำลังใจที่ดี จึงคิดว่าจะนำระบบประเมินมาใช้ตลอดไป					
18. ถ้านำระบบประเมินมาใช้ตลอดไป จะสามารถพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานและพัฒนาศูนย์ได้อย่างยั่งยืน ดังนั้นเพื่อความมั่นคงในอาชีพของพนักงานและศูนย์ จึงคิดว่าจะนำระบบประเมินมาใช้อย่างต่อเนื่อง					
19. การปฏิบัติงานตามระบบประเมิน สามารถพัฒนางานของศูนย์ให้บรรลุเป้าหมายได้ตามวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ปณิธาน จนมีความก้าวหน้าเป็นลำดับ สามารถขยายเครือข่ายได้เพิ่มขึ้นทุกปี จึงคิดว่าจะใช้ระบบประเมินนี้อย่างต่อเนื่อง					
20. เชื่อว่าการนำระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพมาใช้ สามารถพัฒนาศูนย์ให้ก้าวหน้า บรรลุเป้าหมายตามแผนกลยุทธ์ พัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน และสร้างความมั่นคงในอาชีพได้ จึงคิดว่าจะนำระบบประเมินนี้มาใช้ตลอดไป					

ตอนที่ 3 การมีส่วนร่วม / การเรียนรู้ / ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาระบบประเมิน
การปฏิบัติงานแบบคุณภาพ

คำชี้แจง

ให้ท่านพิจารณาว่า จากการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ ท่านได้มีบทบาทหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆในแต่ละประเด็นต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ ได้กำหนดความหมายของคะแนนผลการประเมิน ดังนี้

- 5 หมายถึง การมีส่วนร่วม / การมีโอกาสเรียนรู้ / เกิดการพัฒนาในประเด็นนั้น ๆ ในระดับ *มากที่สุด*
- 4 หมายถึง การมีส่วนร่วม / การมีโอกาสเรียนรู้ / เกิดการพัฒนาในประเด็นนั้น ๆ ในระดับ *มาก*
- 3 หมายถึง การมีส่วนร่วม / การมีโอกาสเรียนรู้ / เกิดการพัฒนาในประเด็นนั้น ๆ ในระดับ *ปานกลาง*
- 2 หมายถึง การมีส่วนร่วม / การมีโอกาสเรียนรู้ / เกิดการพัฒนาในประเด็นนั้น ๆ ในระดับ *น้อย*
- 1 หมายถึง การมีส่วนร่วม / การมีโอกาสเรียนรู้ / เกิดการพัฒนาในประเด็นนั้น ๆ ในระดับ *น้อยที่สุด*

ประเด็น/รายการประเมิน	ระดับคุณภาพ				
	5	4	3	2	1
การมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบประเมิน					
1. มีส่วนร่วมในการประชุม นำเสนอปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงาน และแนวทางการพัฒนาระบบประเมินให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจที่พนักงานได้ปฏิบัติงานจริง					
2. มีส่วนร่วมในการประชุมอภิปรายกลุ่มเกี่ยวกับการวิพากษ์ เพื่อปรับปรุงแก้ไขวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดและเกณฑ์ในทุกมุมมอง ให้สอดคล้องกับงานในหน้าที่ของพนักงาน ให้มีความถูกต้องครอบคลุมทุกภารกิจ					
3. มีส่วนร่วมในการประชุมอภิปรายกลุ่มเกี่ยวกับการตรวจสอบคุณภาพของระบบประเมินให้มีความเที่ยงความตรง มีความเป็นไปได้นำนนำไปปฏิบัติ					

ประเด็น/รายการประเมิน	ระดับคุณภาพ				
	5	4	3	2	1
4. มีส่วนร่วมในการนำระบบประเมินมาใช้ และมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การให้เจ้าหน้าที่คะแนน การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ตลอดจนมีส่วนร่วมในการพิจารณาความเหมาะสมของผลการประเมินที่ได้					
การเรียนรู้จากระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ					
5. ได้ศึกษา ทบทวนงานที่จะปฏิบัติเป็นประจำ และฝึกฝนตนเองในการปฏิบัติงานตามระบบประเมิน เพื่อให้มีความรู้ความชำนาญอยู่เสมอ					
6. ได้รับความรู้และเข้าใจภารกิจ จากระบบประเมินโดยการทบทวนภารกิจ การอบรมสัมมนา ศึกษาดูงาน จนสามารถปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่ตามระบบประเมินได้เป็นปกติ และแก้ปัญหาที่พบในขณะปฏิบัติหน้าที่ได้					
7. ได้มีการทบทวนภารกิจของศูนย์ในกรอบการพัฒนาแบบคุณภาพ แผนกลยุทธ์ (วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ภาระงาน) เครื่องมือประเมิน จนมีความรู้และเข้าใจ สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้					
8. ได้เรียนรู้การปฏิบัติงานจากระบบประเมิน จนมีความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติงานได้เป็นปกติในมุมมองที่เกี่ยวข้อง ทุกวัตถุประสงค์ ทุกตัวชี้วัด					
การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของพนักงาน					
9. ได้ทบทวนความรู้ ศึกษาดูงาน ปรึกษาหารือเพื่อนร่วมงานเพื่อแก้ปัญหาที่พบในขณะปฏิบัติหน้าที่ และตั้งใจทำงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายอยู่เสมอ					
10. ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ตามระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ โดยการรักษาอดตาย รักษาอดลูกค้าประจำ และแสวงหาลูกค้าใหม่อยู่เสมอ					
11. มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีจิตสำนึก โดยคำนึงถึงความก้าวหน้าในอาชีพ และความมั่นคงของศูนย์เป็นหลัก					
12. มีความตระหนักในบทบาทหน้าที่และมุ่งพัฒนางานตามกรอบการพัฒนา แผนกลยุทธ์ และระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ ให้บรรลุเป้าหมายในมุมมองที่เกี่ยวข้องทุกวัตถุประสงค์ และทุกตัวชี้วัดอยู่เสมอ					
ความพึงพอใจเกี่ยวกับระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ					
13. มีความพึงพอใจที่ได้มีส่วนร่วมในการนำเสนอปัญหา / ความต้องการจำเป็น กำหนดเป้าหมาย กำหนดทางเลือกที่เหมาะสมในการพัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ					

ข้อ 2. ท่านมีความพึงพอใจในบทบาทการมีส่วนร่วมในการพัฒนาตามที่ระบุในข้อ 1 หรือไม่
เพียงใด

.....
.....
.....
.....
.....

ข้อ 3. ภายหลังจากนำระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพมาใช้ ท่านได้เรียนรู้การ
ปฏิบัติงานจากระบบประเมินอะไรบ้าง ผลการเรียนรู้สามารถนำมาปฏิบัติหน้าที่ได้มากน้อย
เพียงใด มีปัญหาอุปสรรคในขณะปฏิบัติหน้าที่หรือไม่ ถ้ามีท่านมีแนวทางแก้ปัญหาอย่างไร

.....
.....
.....
.....

ข้อ 4. วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมิน เมื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานจริง มีความ
เหมาะสม มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมากน้อยเพียงใด มีข้อเสนอแนะที่สมควรปรับปรุงแก้ไข
ในเรื่องใดบ้าง

.....
.....
.....
.....
.....

ข้อ 5. การนำระบบประเมินมาใช้ สามารถเปลี่ยนแปลงพัฒนาพฤติกรรมของพนักงาน และ
พัฒนาความมั่นคงของศูนย์ได้มากน้อยเพียงใด ถ้านำระบบประเมินมาใช้อย่างต่อเนื่อง จะเกิดดี
หรือผลเสียอย่างไร

.....
.....
.....
.....

ชุดที่ 2

แบบสอบถามความคิดเห็นของลูกค้า เกี่ยวกับการให้บริการ ของพนักงานและ
ศูนย์ดัชนีดี ทีไลท์ จังหวัดนครนายก

คำชี้แจง

1. ตามที่ศูนย์ดัชนีดี ทีไลท์ จังหวัดนครนายก ได้ดำเนินการพัฒนาระบบการให้บริการกับลูกค้า โดยได้ดำเนินการระหว่างปี พ.ศ. 2548-2549 และท่านก็ได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาครั้งนี้ด้วยในฐานะที่เป็นลูกค้าประจำ โดยมีหน้าที่ให้คำแนะนำแก่พนักงานขาย ช่วยจำหน่ายสินค้า หรือเข้าร่วมประชุมในบางครั้ง บัดนี้ศูนย์ดัชนีดี ทีไลท์ มีความประสงค์ที่จะประเมินผลการพัฒนาระบบการให้บริการกับลูกค้า เพื่อนำข้อมูลที่ได้นำมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาพนักงาน และศูนย์ฯ ให้มีความก้าวหน้า ยิ่งขึ้นต่อไป

2. แบบสอบถามนี้มี 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความพึงพอใจในระบบการให้บริการของพนักงานและศูนย์ดัชนีดี ทีไลท์

3. คำตอบของท่านจากการสอบถามในครั้งนี้จะ เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงและพัฒนา ระบบการให้บริการของพนักงานและศูนย์ฯ ให้มีความสมบูรณ์ ถูกต้อง เกิดประโยชน์กับลูกค้า และเกิดประโยชน์กับศูนย์ดัชนีดี ทีไลท์ และคำตอบของท่านจะมีคุณค่าอย่างยิ่งต่อการสรุปผลการพัฒนาระบบการให้บริการของพนักงานและศูนย์ฯ ดังนั้น จึงขอความกรุณาให้ท่านตอบข้อคำถามทุกข้อตามความเป็นจริงให้มากที่สุด ทั้งนี้คำตอบทุกข้อจะไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อตัวท่านและศูนย์ฯ แต่อย่างใด

4. ให้พิจารณาว่า จากการที่ศูนย์ฯ ได้ปรับปรุงพัฒนาระบบการให้บริการ ได้ก่อให้เกิดความพึงพอใจกับท่าน ในด้านต่างๆในแต่ละประเด็นต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ ได้กำหนดความหมายของคะแนนผลการประเมิน ดังนี้

- 5 หมายถึง ประเด็นนั้น ๆ มีความพึงพอใจในระดับ **มากที่สุด**
- 4 หมายถึง ประเด็นนั้น ๆ มีความพึงพอใจในระดับ **มาก**
- 3 หมายถึง ประเด็นนั้น ๆ มีความพึงพอใจในระดับ **ปานกลาง**
- 2 หมายถึง ประเด็นนั้น ๆ มีความพึงพอใจในระดับ **น้อย**
- 1 หมายถึง ประเด็นนั้น ๆ มีความพึงพอใจในระดับ **น้อยที่สุด**

สมพร แก้วเรืองฤทธิ์

หัวหน้าศูนย์ดัชนีดี ทีไลท์ จังหวัดนครนายก

แบบสอบถามลูกค้าประจำที่มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศูนย์ดัชนีดีไลท์ จังหวัดนครนายก

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม สำหรับลูกค้าประจำ

คำชี้แจง

โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงใน ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ โปรดกาเครื่องหมายตรงกับเพศของท่าน
 ชาย หญิง
2. วุฒิการศึกษา
 ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี
3. ปัจจุบันท่านมีอายุเท่าไร
 ปัจจุบันมีอายุ ปี
4. อายุการเป็นสมาชิก (ท่านเป็นลูกค้าประจำของศูนย์ดัชนีดีไลท์ มาเป็นเวลานานเท่าใด)
 เป็นสมาชิกของศูนย์มาแล้ว ปี
5. ลักษณะการมีส่วนร่วมกับศูนย์ดัชนีดีไลท์ ของท่านอยู่ในรูปแบบใดต่อไปนี้
 ตอบแบบสอบถาม หรือ ให้คำแนะนำส่วนตัว
 ร่วมจำหน่ายสินค้าและแนะนำเพื่อนบ้านให้ใช้ผลิตภัณฑ์
6. ความรู้สึกที่มีต่อผลิตภัณฑ์ ตราดัชนีดีไลท์
 เป็นผลิตภัณฑ์ที่ดี มีประโยชน์และบำรุงสุขภาพ
 มีรสชาติดี อร่อย ชอบมาก จึงบริโภคเป็นประจำ
7. บทบาทในการเข้าร่วมประชุม
 ร่วมอภิปราย และหาแนวทางแก้ไข ร่วมรับฟัง ไม่ชอบแสดงความคิดเห็นอะไร
8. ท่านมีเวลาให้กับศูนย์ดัชนีดีไลท์ มากน้อยเพียงใด
 มีเวลามากเพราะเป็นแม่บ้าน มีเวลาบ้างเนื่องจากติดภารกิจส่วนตัว
9. ความรู้สึกที่มีต่อศูนย์ดัชนีดีไลท์ ดีไลท์
 มีความรู้สึกที่ดี
 เฉยๆ ไม่มีความรู้สึกเกี่ยวข้องกัน

10. ท่านมีส่วนร่วมกับศูนย์ดัชนีมิลล์ ในเรื่องใดบ้าง

- เป็นลูกค้าประจำ ร่วมจำหน่าย แนะนำเพื่อนบ้าน และร่วมประชุม
- มีส่วนร่วมเป็นบางเรื่อง เพราะไม่มีเวลาว่าง

แบบสอบถาม ถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในผลการพัฒนาระบบการให้บริการของพนักงาน
และของศูนย์ดัชนีมิลล์ ดีไลท์ จังหวัดนครนายก

ประเด็น / รายการสอบถาม	ความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1
ความพึงพอใจในผลที่เกิดขึ้นกับลูกค้า					
1. มีความพึงพอใจที่ได้รับการบริการที่ดีขึ้น มีของขวัญ ของชำร่วยมอบให้ ในโอกาสสำคัญอย่างสม่ำเสมอตลอดปี					
2. มีความพึงพอใจที่ได้มีส่วนร่วมในการขาย แนะนำสินค้าแก่เพื่อนบ้าน ช่วยแสวงหากลูกค้าใหม่ และได้รับผลประโยชน์ตอบแทนตามสมควร					
3. มีความพึงพอใจที่ได้รับการเอาใจใส่ในระหว่างการขายหลังการขายเกี่ยวกับ การตรวจสอบคุณภาพ ปริมาณ และจำนวนของสินค้า ทุกครั้งที่ได้รับสินค้า					
4. มีความพึงพอใจที่ได้รับการยอมรับนับถือ ความไว้วางใจจากพนักงาน เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมด้านประชาสัมพันธ์เผยแพร่คุณภาพสินค้า การช่วย จำหน่ายสินค้า การเก็บรักษาเงินชั่วคราวที่จำหน่ายได้					
5. มีความพึงพอใจที่ได้รับการตอบสนองที่ดีจากเพื่อนบ้านและคนใกล้ชิด หลังจากที่ได้แนะนำผลิตภัณฑ์ของศูนย์แล้ว ได้รับการบอกรับเป็นลูกค้าใหม่ และลูกค้าประจำเพิ่มขึ้นทุกปี					
6. มีความพึงพอใจในผลที่เกิดขึ้นกับลูกค้าหลังจากการที่ศูนย์ ฯ ได้ ปรับปรุงพัฒนาระบบการให้บริการของพนักงานและให้บริการของ ศูนย์ดัชนีมิลล์ ดีไลท์ จังหวัดนครนายก					
ความพึงพอใจในผลที่เกิดขึ้นกับพนักงาน					
7. พนักงานขายของศูนย์ทุกคนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ให้เกียรติเอาใจใส่ลูกค้า แม้แต่ในเรื่องเล็กน้อยก็ได้ให้ความสำคัญของลูกค้าอยู่เสมอ					
8. พนักงานขายของศูนย์ให้บริการที่รวดเร็ว ตรงเวลา ไม่เคยผัดผ่อนไว้วางใจได้ ในการส่งมอบสินค้าเกี่ยวกับคุณภาพ ปริมาณและจำนวน ทุกครั้ง					

ประเด็น / รายการสอบถาม	ความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1
9. พนักงานขายของศูนย์มีกิริยา วาจาสุภาพเรียบร้อย แต่งกายสะอาดสุภาพ เรียบร้อย เป็นที่ประทับใจแก่ผู้พบเห็น					
10. พนักงานของศูนย์ทุกคน รับฟังข้อเสนอแนะ รับฟังข้อคิดเห็นจากลูกค้า อย่างสงบ มีสติ ควบคุมอารมณ์ได้ และรับปากที่จะปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ					
11. พนักงานขายของศูนย์ทุกคนมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ได้เต็มตามความสามารถของแต่ละบุคคล					
12. พนักงานขายของศูนย์ทุกคน ชอบสอบถามหาความรู้ ข่าวสาร และเทคนิคใหม่ๆ จากลูกค้า เพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนอยู่เสมอ					
13. มีความพึงพอใจในผลการให้บริการของพนักงานขายทุกคนซึ่งเป็นผู้มีความซื่อสัตย์ ขยัน อดทน มีความรับผิดชอบ และมีสุขภาพที่ดี อยู่เสมอ					
ความพึงพอใจในผลที่เกิดขึ้นกับศูนย์ดัชนีดี ดีไลท์					
14. ศูนย์ดัชนีดี ดีไลท์ มีการจัดสภาพแวดล้อมที่ดี เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ส่งเสริมสุขภาพอนามัย ความปลอดภัย ลูกค้าที่มาติดต่อจะได้รับบริการที่ดี อยู่เสมอ					
15. ศูนย์ดัชนีดี ดีไลท์ มีการทำงานเป็นคณะ พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะในการทำงานตามบทบาทหน้าที่ของตนอยู่เสมอ					
15. ศูนย์ดัชนีดี ดีไลท์ มีระบบการให้บริการที่เข้าถึงลูกค้า เข้าใจปัญหาและความต้องการของลูกค้า และให้ความสำคัญกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ					
17. ศูนย์ดัชนีดี ดีไลท์ มีการเพิ่มขึ้นของรายได้ มีส่วนแบ่งของการ ตลาดที่เหมาะสมในผลิตภัณฑ์ประเภทเดียวกัน บุคคลทั่วไปให้การต้อนรับผลิตภัณฑ์ภายใต้เครื่องหมายการค้าตราดัชนีดี ดีไลท์ เพิ่มขึ้นเป็นลำดับ					
18. ศูนย์ดัชนีดี ดีไลท์ จังหวัดนครนายก มีศักยภาพในการรักษาสภาพ จำนวนของลูกค้าประจำ แสวงหาลูกค้าใหม่ได้เพิ่มขึ้นตามเป้าหมายที่กำหนด					
19. ศูนย์ดัชนีดี ดีไลท์ มีการจัดประชุม จัดงานพบปะสังสรรค์ และมอบรางวัลให้แก่ลูกค้าดีเด่น เป็นประจำทุกปี					
20. มีความพึงพอใจในผลการปรับปรุง พัฒนาเกี่ยวกับระบบการให้บริการของพนักงาน และของศูนย์ดัชนีดี ดีไลท์ ที่เน้นลูกค้าเป็นสำคัญ พนักงานมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ศูนย์ มีระบบบริการที่รวดเร็ว สะดวก สิ้นค้ามีวัสดุประสงค์					

ภาคผนวก ก

การวิเคราะห์ค่าสถิติ

ตารางที่ 2 หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่างตัวชี้วัดกับพันธกิจของศูนย์โดยผู้เชี่ยวชาญ

(N = 5)

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ผลการประเมิน IOC				
		+1	0	-1	รวม	เฉลี่ย
1. การเพิ่มขึ้นของรายได้	1. มีการเพิ่มขึ้นของยอดขายเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่แล้วในระยะเวลาเดียวกัน	3	-	-	3	1.00
	2. มีการลดลงของหนี้สูญเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่แล้ว	3	-	-	3	1.00
	3. มีส่วนแบ่งการตลาดที่เหมาะสม กับผลิตภัณฑ์ประเภทเดียวกัน	3	-	-	3	1.00
2. การลดลงของต้นทุน	4. มีการลดลงของค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภค	3	-	-	3	1.00
	5. มีการลดลงของค่าใช้จ่ายด้านวัสดุสำนักงาน	2	0	-	2	0.66
	6. มีการลดลงของค่าใช้จ่ายด้านประชาสัมพันธ์	3	-	-	3	1.00
	7. มีการลดลงของค่าใช้จ่ายด้านพาหนะและค่าใช้จ่ายสอย	3	-	-	3	1.00
3. ระบบบัญชีโปร่งใส ตรวจสอบได้	8. มีการจัดทำระบบบัญชีเงินถูกต้องเป็นปัจจุบัน	3	-	-	3	1.00
	9. มีการจัดการด้านการเงินถูกต้องตามระเบียบ	3	-	-	3	1.00
	10. มีการจัดเก็บเอกสารการรับจ่ายเงิน	3	-	-	3	1.00
4. การเพิ่มขึ้นของลูกค้าประจำ	11. มีการคงสภาพในการใช้บริการของลูกค้าประจำ	2	0	-	2	0.66
	12. ลูกค้าชั่วคราวเปลี่ยนเป็นลูกค้าประจำเพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่แล้ว	3	-	-	3	1.00
	13. การสูญเสียลูกค้าประจำลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่แล้ว	3	-	-	3	1.00
5. การมีส่วนร่วมในการจัดการของลูกค้าประจำ	14. มีส่วนร่วมในการประชุม	2	0	-	2	0.66
	15. มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นทั่วไป	2	0	-	2	0.66
	16. มีส่วนร่วมในการขาย	2	0	-	2	0.66
	17. มีส่วนร่วมในการหาลูกค้าใหม่	3	-	-	3	1.00
6. การแสวงหาลูกค้าใหม่	18. ลูกค้าชั่วคราวมีจำนวนเท่าเดิมหรือมากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่แล้ว	3	-	-	3	1.00
	19. มีการเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่เมื่อเปรียบเทียบกับปีที่แล้ว	3	-	-	3	1.00

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ผลการประเมิน IOC				
		+1	0	-1	รวม	เฉลี่ย
7. พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนและจัดองค์ประกอบอย่างเป็นระบบ	20. มีส่วนร่วมในการจัดองค์กร จัดโครงสร้างการบริหาร และการจัดการอย่างเป็นระบบ	2	0	-	2	0.66
	21. มีส่วนร่วมในการวางแผน และดำเนินงานเชิงกลยุทธ์	2	0	-	2	0.66
	22. มีส่วนร่วมตัดสินใจในการดำเนินงานตามแผนหรือยกเลิกโครงการ	3	-	-	3	1.00
8. ภาพลักษณ์ที่ดีของศูนย์ดัชนีคิไลท์	23. มีส่วนร่วมในการรักษาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้ได้	3	-	-	3	1.00
	24. มีส่วนร่วมในการให้บริการที่รวดเร็ว ตรงเวลา	3	-	-	3	1.00
	25. การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีของพนักงาน	3	-	-	3	1.00
9. การบริหารจัดการที่เน้นลูกค้าสำคัญที่สุด	26. ลูกค้าประจำจะได้รับสินค้าที่วัดวัตถุประสงค์ และตรงเวลาที่กำหนด	3	-	-	3	1.00
	27. ปัญหาใดๆที่เกิดขึ้นกับลูกค้าจะได้รับการแก้ไขทันที	3	-	-	3	1.00
	28. สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าระหว่างการขายและหลังการขาย	3	-	-	3	1.00
10. การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมของลูกค้า	29. การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเกี่ยวกับการแสวงหาลูกค้าใหม่	2	0	-	2	0.66
	30. การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์สินค้า	3	-	-	3	1.00
11. พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานส่งเสริมสุขภาพอนามัยความปลอดภัยของพนักงานและลูกค้า	31. มีส่วนร่วมในการจัดสภาพแวดล้อมของสำนักงานที่สะอาด เป็นระเบียบ ปลอดภัย	3	-	-	3	1.00
	32. มีส่วนร่วมในการจัดระบบป้องกันให้ศูนย์ปลอดภัยจากมลพิษ อาชญากรรม และไฟ	3	-	-	3	1.00
	33. มีส่วนร่วมในการจัดระบบสาธารณสุขที่ปลอดภัย	3	-	-	3	1.00
	34. มีส่วนร่วมในการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงานแก่พนักงานและลูกค้าที่มาติดต่ออย่างพอเพียง	3	-	-	3	1.00
	35. มีส่วนร่วมในการจัดระบบบริหารเกี่ยวกับการเงิน การพัสดุ และการบริหารบุคคลให้ถูกต้อง ตามระเบียบสะดวก รวดเร็ว	3	-	-	3	1.00

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ผลการประเมิน IOC				
		+1	0	-1	รวม	เฉลี่ย
12. การมีส่วนร่วมของพนักงานในการสร้างความรู้สึกที่ดีต่ออาชีพและภารกิจของศูนย์	36. มีการอุทิศตนให้กับการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	3	-	-	3	1.00
	37. มีความเมตตา กรุณา มีความรับผิดชอบ ยุติธรรม ซื่อสัตย์ต่อหน้าที่	3	-	-	3	1.00
	38. มีการครองตนที่ดีไม่เกี่ยวข้องกับอบายมุขเป็นพนักงานตัวอย่างได้	3	-	-	3	1.00
	39. มีความมุ่งมั่นในการทำงาน เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ	3	-	-	3	1.00
	40. มีส่วนร่วมในการบริหารงานตามหลักการของประชาธิปไตย	2	0	-	2	0.66
13. พนักงานมีความรู้ความสามารถในการตลาดและการประชาสัมพันธ์ โดยเน้นลูกค้าสำคัญอย่างยิ่ง	41. พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในเป้าหมายของการตลาด และรู้เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจของศูนย์	3	-	-	3	1.00
	42. พนักงานมีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์ลูกค้า วิเคราะห์คู่แข่ง และ วางแผนการขายที่เน้นลูกค้าสำคัญที่สุด	3	-	-	3	1.00
	43. พนักงานมีนิสัยรักการอ่าน แสวงหาความรู้ ข่าวสาร เพื่อนำมาพัฒนาการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตนอยู่เสมอ	2	0	-	2	0.66
	44. พนักงานมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ควบคุมอารมณ์ได้ และรับฟังความคิดเห็นของลูกค้าอยู่เสมอ	3	-	-	3	1.00
	45. พนักงานมีความรู้ความสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานของตนตามสภาพจริง และ ปรับปรุง พัฒนาตนเองตามบทบาทหน้าที่อย่างต่อเนื่อง	2	0	-	2	0.66
14. ศูนย์จัดทบทวนความรู้และพัฒนาพนักงาน ตามความจำเป็นอย่างสม่ำเสมอ	46. มีการจัดพนักงานเข้าปฏิบัติงานตรงตามความรู้ ความสามารถ และ ความถนัด	3	-	-	3	1.00
	48. มีการทบทวน อบรม สัมมนา ศึกษาดูงานของพนักงาน เกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	3	-	-	3	1.00
	48. มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของพนักงานอยู่เสมอ	2	0	-	2	0.66

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ผลการประเมิน IOC				
		+1	0	-1	รวม	เฉลี่ย
	49. พนักงานเป็นผู้มีทักษะ มีความสามารถที่เพียงพอ ในหารปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และมีวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการทำงาน	3	-	-	3	1.00
15 พนักงานมี คุณธรรม จริยธรรมและ คุณลักษณะที่พึง ประสงค์	50. พนักงานเป็นผู้มีวินัย และมีความรับผิดชอบ	3	-	-	3	1.00
	51. พนักงานเป็นผู้มีความขยัน อดทน และมีสุขภาพ อนามัยที่ดี	3	-	-	3	1.00
	52. พนักงานเป็นผู้มีกิริยา วาจา สุภาพเรียบร้อย	3	-	-	3	1.00
	53. พนักงานเป็นผู้มีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อศูนย์และ ซื่อสัตย์ต่อลูกค้า	3	-	-	3	1.00
	54. พนักงานเป็นผู้มีความประหยัด อดออม และมี ความรู้สึที่ดีต่ออาชีพของตน					
สรุปผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) 1. ตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยดัชนีความสอดคล้องระหว่างพันธกิจกับวัตถุประสงค์ศูนย์ดัชนีคมิลล์ ดีไลท์ ที่พัฒนาขึ้นที่มี ค่ามากกว่า 0.5 มีจำนวน 54 ตัวชี้วัด 2. ตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยดัชนีความสอดคล้องระหว่างพันธกิจกับวัตถุประสงค์ศูนย์คมิลล์ ดีไลท์ ที่พัฒนาขึ้นที่มี ค่าน้อยกว่า 0.5 มีจำนวน 0 ตัวชี้วัด						

คณะผู้เชี่ยวชาญได้ร่วมกันพิจารณาดัชนีสอดคล้อง (IOC) ระหว่างตัวชี้วัดที่ศูนย์ดัชนีคมิลล์ ดีไลท์ จังหวัดนครนายกได้พัฒนาขึ้นกับพันธกิจของศูนย์แล้ว และได้ร่วมกันสรุปผลการพิจารณา รายละเอียดที่ปรากฏตามตาราง จึงได้ร่วมกันลงลายมือชื่อไว้เป็นสำคัญ

ตารางที่ 3 เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานตามระบบประเมินแบบคุณภาพจากกลุ่มที่รู้แน่ชัด
(Know Group)

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	กลุ่มสูง		กลุ่มปกติ		Sig 2 tailed
		\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	
1. การเพิ่มขึ้นของ รายได้	1. มีการเพิ่มขึ้นของยอดขายเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่แล้ว ในระยะเวลาเดียวกัน	4.40	.89	2.00	.70	.00
	2. มีการลดลงของหนี้สูญเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่แล้ว	4.40	.89	2.60	1.14	.00
	3. มีส่วนแบ่งการตลาดที่เหมาะสม กับผลิตภัณฑ์ ประเภทเดียวกัน	4.40	.54	2.40	.54	.00
2. การลดลงของ ต้นทุน	4. มีการลดลงของค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภค	4.20	.44	2.20	.83	.02
	5. มีการลดลงของค่าใช้จ่ายด้านวัสดุสำนักงาน	4.40	.89	2.40	1.51	.00
	6. มีการลดลงของค่าใช้จ่ายด้านประชาสัมพันธ์	3.80	.83	2.40	.54	.00
	7. มีการลดลงของค่าใช้จ่ายด้านพาหนะและค่าใช้จ่ายสอย	4.40	.54	2.40	.54	.04
3. ระบบบัญชี โปร่งใส ตรวจสอบ ได้	8. มีการจัดทำระบบบัญชีเงินถูกต้องเป็นปัจจุบัน	4.40	.89	2.40	1.94	.04
	9. มีการจัดการด้านการเงินถูกต้องตามระเบียบ	4.20	.44	2.60	1.14	.01
	10. มีการจัดเก็บเอกสารการรับจ่ายเงิน	4.00	.70	2.20	1.30	.00
4. การเพิ่มขึ้นของ ลูกค้าประจำ	11. มีการคงสภาพในการให้บริการของลูกค้าประจำ	3.80	.83	4.00	.70	.37
	12. ลูกค้าชั่วคราวเปลี่ยนเป็นลูกค้าประจำเพิ่มขึ้นเมื่อ เปรียบเทียบกับปีที่แล้ว	4.40	.89	4.60	.54	.37
	13. การสูญเสียลูกค้าประจำลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ แล้ว	3.60	.54	2.60	1.14	.03
5. การมีส่วนร่วม ในการจัดการของ ลูกค้าประจำ	14. มีส่วนร่วมในการประชุม	4.80	.44	4.60	.54	.37
	15. มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นทั่วไป	2.20	.83	3.80	.83	.00
	16. มีส่วนร่วมในการขาย	3.40	.54	2.00	.70	.00
	17. มีส่วนร่วมในการหาลูกค้าใหม่	3.80	.83	2.00	.70	.00
6. การแสวงหา ลูกค้าใหม่	18. ลูกค้าชั่วคราวมีจำนวนเท่าเดิมหรือมากกว่าเมื่อ เปรียบเทียบกับปีที่แล้ว	3.60	.54	3.80	.83	.37
	19. มีการเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่เมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ แล้ว	4.20	.44	2.40	.54	.00

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	กลุ่มสูง		กลุ่มปกติ		Sig 2 tailed
		\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	
7. พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนและจัดองค์กรอย่างเป็นระบบ	20. มีส่วนร่วมในการจัดองค์กร จัดโครงสร้างการบริหารและการจัดการอย่างเป็นระบบ	3.20	.44	3.00	.00	.37
	21. มีส่วนร่วมในการวางแผนและดำเนินงานเชิงกลยุทธ์	3.60	.54	2.00	.70	.00
	22. มีส่วนร่วมตัดสินใจในการดำเนินงานตามแผนหรือยกเลิกโครงการ	4.40	.54	2.20	1.09	.00
8. ภาพลักษณ์ที่ดีของศูนย์ดัชนีคิไลท์	23. มีส่วนร่วมในการรักษาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้ได้	4.40	.54	2.20	.54	.00
	24. มีส่วนร่วมในการให้บริการที่รวดเร็ว ตรงเวลา	4.60	.54	4.40	.54	.37
	25. การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีของพนักงาน	3.60	.54	2.20	.83	.00
9. การบริหารจัดการที่เน้นลูกค้าสำคัญที่สุด	26. ลูกค้าประจำจะได้รับสินค้าที่วัดวัตถุประสงค์ และตรงเวลาที่กำหนด	4.20	.44	2.40	.54	.00
	27. ปัญหาใดๆที่เกิดขึ้นกับลูกค้าจะได้รับการแก้ไขทันที	3.80	.83	2.20	1.09	.00
	28. สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าระหว่างการขายและหลังการขาย	4.80	.44	4.60	.54	.37
10. การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมของลูกค้า	29. การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเกี่ยวกับการแสวงหาลูกค้าใหม่	4.00	.00	2.40	.54	.00
	30. การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์สินค้า	3.40	.54	3.20	.44	.37
11. พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ส่งเสริมสุขภาพอนามัยความปลอดภัยของพนักงานและลูกค้า	31. มีส่วนร่วมในการจัดสภาพแวดล้อมของสำนักงานที่สะอาด เป็นระเบียบ ปลอดภัย	4.60	.54	4.40	.54	.37
	32. มีส่วนร่วมในการจัดระบบป้องกันให้ศูนย์ปลอดภัยจากมลพิษ อาชญากรรม และไฟ	3.60	.54	2.00	.70	.00
	33. มีส่วนร่วมในการจัดระบบสาธารณูปโภคที่ดี	5.00	.00	3.20	.44	.00
	34. มีส่วนร่วมในการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกเอื้อต่อการปฏิบัติงานแก่พนักงานและลูกค้าที่มาติดต่ออย่างพอเพียง	3.80	.83	2.40	1.51	.02
	35. มีส่วนร่วมในการจัดระบบบริหารเกี่ยวกับการเงิน การพัสดุ และการบริหารบุคคลให้ถูกต้อง ตามระเบียบสะดวก รวดเร็ว	3.80	.83	2.40	1.14	.00

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	กลุ่มสูง		กลุ่มปกติ		Sig 2 tailed
		\bar{x}	SD	\bar{x}	SD	
12. การมีส่วนร่วม ของพนักงานใน การสร้างความรู้สึ ที่ดีต่ออาชีพและ ภารกิจของศูนย์	36. มีการอุทิศตนให้กับการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	4.20	.44	2.60	.54	.00
	37. มีความเมตตา กรุณา มีความรับผิดชอบ ยุติธรรม ซื่อสัตย์ต่อหน้าที่	3.80	.83	2.40	1.51	.02
	38. มีการครองคนที่ดีไม่เกี่ยวข้องกับอบายมุขเป็น พนักงานตัวอย่างได้	3.40	.54	3.20	.44	.37
	39. มีความมุ่งมั่นในการทำงาน เพื่อความก้าวหน้าใน อาชีพ	5.00	.00	4.80	.44	.37
	40. มีส่วนร่วมในการบริหารงานตามหลักการของ ประชาธิปไตย	4.40	.54	2.60	1.14	.00
13. พนักงานมี ความรู้ ความสามารถใน การตลาดและการ ประชาสัมพันธ์ โดยเน้นลูกค้า สำคัญอย่างยิ่ง	41. พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในเป้าหมายของการ ตลาด และรู้เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจของศูนย์	4.40	.89	2.80	1.48	.01
	42. พนักงานมีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์ ลูกค้า วิเคราะห์คู่แข่ง และ วางแผนการขายที่เน้น ลูกค้าสำคัญที่สุด	4.60	.54	4.40	.54	.37
	43. พนักงานมีนิสัยรักการอ่าน แสวงหาความรู้ ข่าวสาร เพื่อนำมาพัฒนางานตามบทบาทหน้าที่ของตนอยู่เสมอ	4.40	.89	2.20	1.30	.00
	44. พนักงานมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ควบคุมอารมณ์ได้ และรับฟังความคิดเห็นของลูกค้า และผู้อื่นอยู่เสมอ	3.80	.83	1.80	.44	.03
	45. พนักงานมีความรู้ความสามารถประเมินผลการ ปฏิบัติงานของตนตามสภาพจริง และ ปรับปรุง พัฒนา ตนเองตามบทบาทหน้าที่อย่างต่อเนื่อง	4.40	.89	2.60	.54	.00
14. ศูนย์จัดทบทวน ความรู้และพัฒนา พนักงาน ตามความ จำเป็นอย่าง สม่ำเสมอ	46. มีการจัดพนักงานเข้าปฏิบัติงานตรงตามความรู้ และ ความถนัด	4.40	.89	2.40	1.94	.04
	48. มีการทบทวน อบรม สัมมนา ศึกษาดูงานของ พนักงาน เกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	4.80	.44	3.00	.00	.00
	48. มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของพนักงานอยู่ เสมอ	3.40	.54	2.20	.44	.00

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	กลุ่มสูง		กลุ่มปกติ		Sig 2 tailed
		\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	
	49. พนักงานเป็นผู้มีทักษะ มีความสามารถที่เพียงพอ ในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และมีวัฒนธรรมที่ เอื้อต่อการทำงาน	4.00	.00	2.60	.54	.00
15 พนักงานมี คุณธรรม จริยธรรมและ คุณลักษณะที่พึง ประสงค์	50. พนักงานเป็นผู้มีวินัย และมีความรับผิดชอบ	4.40	.54	3.20	.44	.00
	51. พนักงานเป็นผู้มีความขยัน อดทน และมีสุขภาพ อนามัยที่ดี	4.00	.70	2.20	.83	.00
	52. พนักงานเป็นผู้มีกิริยา วาจา สุภาพเรียบร้อย	3.80	.83	2.60	1.14	.00
	53. พนักงานเป็นผู้มีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อศูนย์ และซื่อสัตย์ต่อลูกค้า	4.80	.44	3.20	.44	.00
	54. พนักงานเป็นผู้มีความประหยัด อดออม และมี ความรู้สึที่ดีต่ออาชีพของตน	4.40	.54	3.2	.44	.00
สรุปผลการประเมินแบบคุณภาพจากกลุ่มที่รู้แน่ชัด (Know Group) ตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยไม่แตกต่างกัน มีจำนวน 12 ตัวชี้วัด ตัวชี้วัดที่มีค่าเฉลี่ยแตกต่างกัน มีจำนวน 42 ตัวชี้วัด						

ตารางที่ 4 ผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานศูนย์ดัชนีมิลล์ จังหวัดนครนายก

ตาราง ประเมินครั้งที่ 1 ประเมินก่อนดำเนินการพัฒนาตามระบบประเมินแบบคุณลักษณะ $N = 20$

มุมมองด้าน	วัตถุประสงค์ที่	ตัวชี้วัด	\bar{x}	SD
มุมมองด้านการเงิน	1. การเพิ่มขึ้นของรายได้	1. มีการเพิ่มขึ้นของยอดขายเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่แล้วในระยะเวลาเดียวกัน	2.65	.58
		2. มีการลดลงของหนี้สูญเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่แล้ว	2.30	.57
		3. มีส่วนแบ่งการตลาดที่เหมาะสม กับผลิตภัณฑ์ประเภทเดียวกัน	2.55	.75
	2. การลดลงของต้นทุน	4. มีการลดลงของค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภค	2.75	.55
		5. มีการลดลงของค่าใช้จ่ายด้านวัสดุสำนักงาน	2.65	.74
		6. มีการลดลงของค่าใช้จ่ายด้านประชาสัมพันธ์	2.60	.68
		7. มีการลดลงของค่าใช้จ่ายด้านพาหนะและค่าใช้จ่าย	2.40	.59
	3. ระบบบัญชีโปร่งใส ตรวจสอบได้	8. มีการจัดทำระบบบัญชีเงินถูกต้องเป็นปัจจุบัน	2.80	.69
		9. มีการจัดการด้านการเงินถูกต้องตามระเบียบ	2.60	.75
		10. มีการจัดเก็บเอกสารการรับจ่ายเงิน	2.70	.71
รวม / เฉลี่ย มุมมองด้านการเงิน			2.60	.66
มุมมองด้านลูกค้า	4. การเพิ่มขึ้นของลูกค้าประจำ	11. มีการคงสภาพในการใช้บริการของลูกค้าประจำ	2.65	.67
		12. ลูกค้าชั่วคราวเปลี่ยนเป็นลูกค้าประจำเพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่แล้ว	2.80	.69
		13. การสูญเสียลูกค้าประจำลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่แล้ว	2.80	.52
	5. การมีส่วนร่วมในการจัดการของลูกค้าประจำ	14. มีส่วนร่วมในการประชุม	2.55	.75
		15. มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นทั่วไป	2.70	.73
		16. มีส่วนร่วมในการขาย	2.60	.75
		17. มีส่วนร่วมในการหาลูกค้าใหม่	2.75	.55

	6. การแสวงหาลูกค้าใหม่	18. ลูกค้าชั่วคราวมีจำนวนเท่าเดิมหรือมากกว่าเมื่อเทียบกับปีที่แล้ว	3.20	.52
		19. มีการเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่เมื่อเปรียบเทียบกับปีที่แล้ว	3.30	.86
รวม / เฉลี่ย มุมมองด้านลูกค้า			2.81	.67
มุมมองด้านกระบวนการ	7. พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนและจัดองค์กรอย่างเป็นระบบ	20. มีส่วนร่วมในการจัดองค์กร จัดโครงสร้างการบริหาร และการจัดการอย่างเป็นระบบ	3.60	.94
		21. มีส่วนร่วมในการวางแผน และดำเนินงานเชิงกลยุทธ์	2.75	.71
		22. มีส่วนร่วมตัดสินใจในการดำเนินงานตามแผน หรือยกเลิก โครงการ	3.70	.97
	8. ภาพลักษณ์ที่ดีของศูนย์ดัชนีผลดำเนินงาน	23. มีส่วนร่วมในการรักษาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้ "ได้มาตรฐาน"	4.15	1.04
		24. มีส่วนร่วมในการให้บริการที่รวดเร็ว ตรงเวลา	3.55	.82
		25. การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีของพนักงาน	4.15	1.07
	9. การบริหารจัดการที่เน้นลูกค้าสำคัญที่สุด	26. ลูกค้าประจำจะได้รับสินค้าที่วัดดูประสงค์ และตรงเวลาที่กำหนดนัด	3.30	.57
		27. ปัญหาใดๆที่เกิดขึ้นกับลูกค้าจะได้รับการแก้ไขทันที	2.50	.60
		28. สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าระหว่างการขาย และหลังการขาย	2.65	.58
	10. การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมของลูกค้า	29. การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเกี่ยวกับการแสวงหาลูกค้าใหม่	3.05	.60
		30. การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์สินค้า	3.20	.52

	11. พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ส่งเสริมสุขภาพอนามัย ความปลอดภัยของพนักงานและลูกค้า	31. มีส่วนร่วมในการจัดสภาพแวดล้อมของสำนักงานที่สะอาด เป็นระเบียบ ปลอดภัย	3.90	.96
		32. มีส่วนร่วมในการจัดระบบป้องกันให้ศูนย์ปลอดภัยจากมลพิษ อาชญากรรม และไฟ	3.00	1.02
		33. มีส่วนร่วมในการจัดระบบสาธารณูปโภคที่ดี	2.50	.60
		34. มีส่วนร่วมในการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงานแก่พนักงานและลูกค้าที่มาติดต่ออย่างพอเพียง	2.55	.75
		35. มีส่วนร่วมในการจัดระบบบริหารเกี่ยวกับการเงิน การพัสดุ และการบริหารบุคคลให้ถูกต้อง ตามระเบียบ สะดวก รวดเร็ว	2.70	.73
	12. การมีส่วนร่วมของพนักงานในการสร้างความรู้สึที่ดีต่ออาชีพและภารกิจของศูนย์	36. มีการอุทิศตนให้กับการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	2.65	.67
		37. มีความเมตตา กรุณา มีความรับผิดชอบ ยุติธรรม ซื่อสัตย์ต่อหน้าที่	2.65	.58
		38. มีการครองตนที่ดีไม่เกี่ยวข้องกับอบายมุขเป็นพนักงานตัวอย่างได้	2.95	.60
		39. มีความมุ่งมั่นในการทำงาน เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ	2.45	.60
		40. มีส่วนร่วมในการบริหารงานตามหลักการของประชาธิปไตย	3.05	.60
รวม / เฉลี่ย มุมมองด้านกระบวนการ			3.09	.71
มุมมองด้าน การเรียนรู้ และพัฒนา	13. พนักงานมีความรู้ความสามารถในการตลาดและการประชาสัมพันธ์โดยเน้นลูกค้าสำคัญอย่างยิ่ง	41. พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในเป้าหมายของการตลาด และรู้เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจของศูนย์	2.75	.55
		42. พนักงานมีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์ลูกค้า วิเคราะห์คู่แข่ง และ วางแผนการขายที่เน้นลูกค้าสำคัญที่สุด	2.50	.60

		43. พนักงานมีนิสัยรักการอ่าน แสวงหาความรู้ ข่าวสาร เพื่อนำมาพัฒนาการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตนอยู่เสมอ	2.70	.57
		44. พนักงานมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ควบคุมอารมณ์ได้ และรับฟังความคิดเห็นของลูกค้ำ และผู้อื่นอยู่เสมอ	3.10	.55
		45. พนักงานมีความรู้ความสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานของตนตามสภาพจริง และ ปรับปรุงพัฒนาตนเองตามบทบาทหน้าที่อย่างค่อเนื่อง	3.30	.86
14. ศูนย์จัดทบทวนความรู้และพัฒนาพนักงาน ตามความจำเป็นอย่างสม่ำเสมอ		46. มีการจัดพนักงานเข้าปฏิบัติงานตรงตามความรู้ความสามารถ และ ความถนัด	3.40	.88
		48. มีการทบทวน อบรม สัมมนา ศึกษาดูงานของพนักงาน เกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างค่อเนื่อง สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	2.95	.60
		48. มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของพนักงานอยู่เสมอ	2.80	.52
		49.พนักงานเป็นผู้มีทักษะมีความสามารถเพียงพอในการปฏิบัติงานตาม บทบาทหน้าที่และมีวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการทำงาน	2.55	.60
15 พนักงานมีคุณธรรม จริยธรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์		50. พนักงานเป็นผู้มีวินัย และมีความรับผิดชอบ	2.60	.68
		51. พนักงานเป็นผู้มีความขยัน อดทน และมีสุขภาพอนามัยที่ดี	2.70	.73
		52. พนักงานเป็นผู้มีกิริยา วาจา สุภาพเรียบร้อย	2.80	.69
		53. พนักงานเป็นผู้มีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง ค่อศูนย์ และซื่อสัตย์ค่อลูกค้ำ	3.45	.88
		54. พนักงานเป็นผู้มีความประหยัด อดออม และมีความรู้สึที่ดีค่ออาชีพของตน	3.70	.21
รวม / เฉลี่ย มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา			2.17	.42
รวม / เฉลี่ย ผลการประเมินก่อนการใช้ระบบประเมิน			2.66	.43
จำนวนตัวชี้วัดที่ผ่านเกณฑ์ รวมทั้งสิ้น 7 ตัวชี้วัด				
จำนวนตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์ รวมทั้งสิ้น 48 ตัวชี้วัด				

ตารางที่ 5 ครั้งที่ 2 ประเมินความก้าวหน้าระหว่างการนำระบบประเมินแบบคุณภาพไปใช้

N = 20

มุมมองด้าน	วัตถุประสงค์ที่	ตัวชี้วัด	\bar{x}	SD
มุมมองด้านการเงิน	1. การเพิ่มขึ้นของรายได้	1. มีการเพิ่มขึ้นของยอดขายเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่แล้วในระยะเวลาเดียวกัน	2.65	.58
		2. มีการลดลงของหนี้สูญเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่แล้ว	2.55	.75
		3. มีส่วนแบ่งการตลาดที่เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ประเภทเดียวกัน	2.75	.71
	2. การลดลงของต้นทุน	4. มีการลดลงของค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภค	2.60	.68
		5. มีการลดลงของค่าใช้จ่ายด้านวัสดุสำนักงาน	3.70	.97
		6. มีการลดลงของค่าใช้จ่ายด้านประชาสัมพันธ์	2.70	.73
		7. มีการลดลงของค่าใช้จ่ายด้านพาหนะและค่าใช้สอย	2.35	.58
	3. ระบบบัญชีโปร่งใส ตรวจสอบได้	8. มีการจัดทำระบบบัญชีเงินถูกต้องเป็นปัจจุบัน	4.05	.98
		9. มีการจัดการด้านการเงินถูกต้องตามระเบียบ	3.00	1.02
		10. มีการจัดเก็บเอกสารการรับจ่ายเงิน	2.45	.60
รวม / เฉลี่ยมุมมองด้านการเงิน			2.88	.66
มุมมองด้านลูกค้า	4. การเพิ่มขึ้นของลูกค้าประจำ	11. มีการคงสภาพในการใช้บริการของลูกค้าประจำ	3.20	.52
		12. ลูกค้าชั่วคราวเปลี่ยนเป็นลูกค้าประจำเพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่แล้ว	2.75	.55
		13. การสูญเสียลูกค้าประจำลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่แล้ว	2.65	.55
	5. การมีส่วนร่วมในการจัดการของลูกค้าประจำ	14. มีส่วนร่วมในการประชุม	2.95	.60
		15. มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นทั่วไป	2.80	.55
		16. มีส่วนร่วมในการขาย	3.50	.88
		17. มีส่วนร่วมในการหาลูกค้าใหม่	3.70	.97
	6. การแสวงหาลูกค้าใหม่	18. ลูกค้าชั่วคราวมีจำนวนเท่าเดิมหรือมากกว่าเมื่อเทียบกับปีที่แล้ว	3.55	.94
		19. มีการเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่เมื่อเปรียบเทียบกับปีที่แล้ว	3.45	.88
รวม / เฉลี่ย มุมมองด้านลูกค้า			3.17	.71

มุมมอง ด้าน	วัตถุประสงค์ที่	ตัวชี้วัด	\bar{x}	SD
มุมมองด้าน กระบวนการ	7. พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนและจัดองค์กรอย่างเป็นระบบ	20. มีส่วนร่วมในการจัดองค์กร จัด โครงสร้างการบริหารและการจัดการอย่างเป็นระบบ	3.65	.87
		21. มีส่วนร่วมในการวางแผน และดำเนินงานเชิงกลยุทธ์	2.55	.75
		22. มีส่วนร่วมตัดสินใจในการดำเนินงานตามแผนหรือยกเลิกโครงการ	3.30	.57
	8. ภาพลักษณ์ที่ดีของศูนย์ดัชนีคิไลท์	23. มีส่วนร่วมในการรักษาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้ได้วัตถุประสงค์	3.55	.94
		24. มีส่วนร่วมในการให้บริการที่รวดเร็ว ตรงเวลา	3.40	.88
		25. การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีของพนักงาน	3.50	.88
	9. การบริหารจัดการที่เน้นลูกค้าสำคัญที่สุด	26. ลูกค้าประจำจะได้รับสินค้าที่วัตถุประสงค์และตรงเวลาที่กำหนดนัด	4.05	.99
		27. ปัญหาใดๆที่เกิดขึ้นกับลูกค้าจะได้รับการแก้ไขทันที	4.25	1.11
		28. สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าระหว่างการขายและหลังการขาย	3.90	.96
	10. การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมของลูกค้า	29. การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเกี่ยวกับการแสวงหาลูกค้าใหม่	4.20	1.10
		30. การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์สินค้า	3.90	1.07
	11. พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานส่งเสริมสุขภาพอนามัยความปลอดภัยของพนักงานและลูกค้า	31. มีส่วนร่วมในการจัดสภาพแวดล้อมของสำนักงานที่สะอาด เป็นระเบียบ ปลอดภัย	3.70	.97
		32. มีส่วนร่วมในการจัดระบบป้องกันให้ศูนย์ปลอดภัยจากมลพิษ อาชญากรรม และไฟ	3.68	.74
		33. มีส่วนร่วมในการจัดระบบสาธารณูปโภคที่ดี	3.90	.96
		34. มีส่วนร่วมในการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกเอื้อต่อการปฏิบัติงานแก่พนักงานและลูกค้าที่มาติดต่ออย่างพอเพียง	4.10	1.02

มุมมอง ด้าน	วัตถุประสงค์ที่	ตัวชี้วัด	\bar{X}	SD
	12. การมีส่วนร่วม ของพนักงานใน การสร้าง ความรู้สึที่ดีต่อ อาชีพและการกิจ ของศูนย์	35. มีส่วนร่วมในการจัดระบบบริหารเกี่ยวกับการเงิน การพัสดุ และการบริหารบุคคลให้ถูกต้อง ตามระเบียบ สะดวก รวดเร็ว	4.50	.60
		36. มีการอุทิศตนให้กับการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	3.55	.82
		37. มีความเมตตา กรุณา มีความรับผิดชอบ ยุติธรรม ซื่อสัตย์ต่อหน้าที่	3.70	.97
		38. มีการครองตนที่ดีไม่เกี่ยวข้องกับอบายมุขเป็น พนักงานตัวอย่างได้	2.60	.75
		39. มีความมุ่งมั่นในการทำงาน เพื่อความก้าวหน้าใน อาชีพ	2.60	.68
		40. มีส่วนร่วมในการบริหารงานตามหลักการของ ประชาธิปไตย	2.85	.58
รวม / เฉลี่ย มุมมองกระบวนการ			3.59	.82
มุมมองด้าน การเรียนรู้ และพัฒนา	13. พนักงานมี ความรู้ ความสามารถในการ ตลาดและการประชาสัมพันธ์ โดยเน้น ลูกค้าสำคัญอย่างยิ่ง	41. พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในเป้าหมายของ การตลาด และรู้เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจของ ศูนย์	2.85	.58
		42. พนักงานมีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์ลูกค้า วิเคราะห์คู่แข่ง และ วางแผนการขายที่เน้นลูกค้าสำคัญ ที่สุด	2.50	.60
		43. พนักงานมีนิสัยรักการอ่าน แสวงหาความรู้ ข่าวสาร เพื่อนำมาพัฒนาการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของ ตนอยู่เสมอ	3.15	.58
		44. พนักงานมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ควบคุมอารมณ์ได้ และ รับฟังความคิดเห็นของลูกค้า และผู้อื่นอยู่เสมอ	3.25	.85
		45. พนักงานมีความรู้ความสามารถประเมินผลการ ปฏิบัติงานของตนตามสภาพจริง และ ปรับปรุง พัฒนา ตนเองตามบทบาทหน้าที่อย่างต่อเนื่อง	2.75	.71

มุมมอง ด้าน	วัตถุประสงค์ที่	ตัวชี้วัด	\bar{X}	SD
14. ศูนย์จัดทบทวน ความรู้และพัฒนา พนักงาน ตามความ จำเป็นอย่าง สม่ำเสมอ		46. มีการจัดพนักงานเข้าปฏิบัติงานตรงตามความรู้ ความสามารถ และ ความถนัด	2.70	.57
		48. จัดทบทวนอบรมสัมมนาศึกษาดูงานของพนักงาน เกี่ยวกับ การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลง	3.25	.85
		48. มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของพนักงานอยู่ เสมอ	3.90	.96
		49. พนักงานเป็นผู้มีทักษะมีความสามารถเพียงพอใน การปฏิบัติ งานตาม บทบาทหน้าที่และมีวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการ ทำงาน	4.30	1.03
		15 พนักงานมี คุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่พึง ประสงค์	50. พนักงานเป็นผู้มีวินัย และมีความรับผิดชอบ	4.05
	51. พนักงานเป็นผู้มีความขยัน อดทน และมีสุขภาพ อนามัยที่ดี	3.00	1.02	
	52. พนักงานเป็นผู้มีกิริยา วาจา สุภาพเรียบร้อย	3.45	.88	
	53. พนักงานเป็นผู้มีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อศูนย์ และซื่อสัตย์ต่อลูกค้า	3.55	.94	
	54. พนักงานเป็นผู้มีความประหยัด อดออม และมี ความรู้สึที่ดีต่ออาชีพของตน	3.70	.97	
รวม / เฉลี่ย มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา			3.31	.82
รวม / เฉลี่ย ผลการประเมินระหว่างการทดลองใช้ระบบประเมิน			3.23	.75
จำนวนตัวชี้วัดที่ผ่านเกณฑ์ รวมทั้งสิ้น 25 ตัวชี้วัด จำนวนตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์ รวมทั้งสิ้น 29 ตัวชี้วัด				

ตารางที่ 6 ประเมินครั้งที่ 3 สรุปผลการปฏิบัติงานตามระบบประเมินแบบดุลยภาพ (BSC)

$N = 20$

มุมมองด้าน	วัตถุประสงค์ที่	ตัวชี้วัด	\bar{x}	SD
มุมมองด้านการเงิน	1. การเพิ่มขึ้นของรายได้	1. มีการเพิ่มขึ้นของยอดขายเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่แล้วในระยะเวลาเดียวกัน	4.25	1.01
		2. มีการลดลงของหนี้สูญเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่แล้ว	4.10	1.02
		3. มีส่วนแบ่งการตลาดที่เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ประเภทเดียวกัน	4.35	.81
	2. การลดลงของต้นทุน	4. มีการลดลงของค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภค	4.20	.95
		5. มีการลดลงของค่าใช้จ่ายด้านวัสดุสำนักงาน	4.20	1.10
		6. มีการลดลงของค่าใช้จ่ายด้านประชาสัมพันธ์	4.10	.96
		7. มีการลดลงของค่าใช้จ่ายด้านพาหนะและค่าใช้จ่ายสอย	4.25	1.01
	3. ระบบบัญชีโปร่งใสตรวจสอบได้	8. มีการจัดทำระบบบัญชีเงินถูกต้องเป็นปัจจุบัน	4.05	.99
		9. มีการจัดการด้านการเงินถูกต้องตามระเบียบ	4.00	.97
		10. มีการจัดเก็บเอกสารการรับจ่ายเงิน	4.10	1.07
รวม / เฉลี่ยมุมมองด้านการเงิน			4.16	.98
มุมมองด้านลูกค้า	4. การเพิ่มขึ้นของลูกค้าประจำ	11. มีการคงสภาพในการใช้บริการของลูกค้าประจำ	4.10	.96
		12. ลูกค้าชั่วคราวเปลี่ยนเป็นลูกค้าประจำเพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่แล้ว	4.30	1.03
		13. การสูญเสียลูกค้าประจำลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่แล้ว	2.65	.67
	5. การมีส่วนร่วมในการจัดการของลูกค้าประจำ	14. มีส่วนร่วมในการประชุม	4.05	.99
		15. มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นทั่วไป	4.65	.48
		16. มีส่วนร่วมในการขาย	4.10	1.02
		17. มีส่วนร่วมในการหาลูกค้าใหม่	4.00	.97
	6. การแสวงหาลูกค้าใหม่	18. ลูกค้าชั่วคราวมีจำนวนเท่าเดิมหรือมากกว่าเมื่อเทียบกับปีที่แล้ว	4.30	1.03
19. มีการเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่เมื่อเปรียบเทียบกับปีที่แล้ว		4.00	.97	
รวม / เฉลี่ย มุมมองด้านลูกค้า			4.01	.90

มุมมองด้าน	วัตถุประสงค์ที่	ตัวชี้วัด	\bar{x}	SD
มุมมองด้านกระบวนการ	7. พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนและจัดองค์ประกอบอย่างเป็นระบบ	20. มีส่วนร่วมการจัดองค์กร จัดโครงสร้างการบริหารและการจัดการอย่างเป็นระบบ	4.30	1.03
		21. มีส่วนร่วมในการวางแผน และดำเนินงานเชิงกลยุทธ์	4.25	1.01
		22. มีส่วนร่วมตัดสินใจในการดำเนินงานตามแผนหรือยกเลิกโครงการ	4.60	.50
	8. ภาพลักษณ์ที่ดีของศูนย์คัมภีร์ คีไลต์	23. มีส่วนร่วมในการรักษาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้ได้วัตถุประสงค์	4.00	.97
		24. มีส่วนร่วมในการให้บริการที่รวดเร็ว ตรงเวลา	4.20	.95
		25. การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีของพนักงาน	4.35	.81
	9. การบริหารจัดการที่เน้นลูกค้าสำคัญที่สุด	26. ลูกค้าประจำจะได้รับสินค้าที่วัตถุประสงค์และตรงเวลาที่กำหนดนัด	4.50	.60
		27. ปัญหาใดๆที่เกิดขึ้นกับลูกค้าจะได้รับการแก้ไขทันที	4.25	1.11
		28. สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าระหว่างการขายและหลังการขาย	3.90	.96
	10. การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมของลูกค้า	29. การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเกี่ยวกับการแสวงหาลูกค้าใหม่	4.25	.85
		30. การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์สินค้า	4.30	1.03
	11. พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ส่งเสริมสุขภาพอนามัย ความปลอดภัยของพนักงานและลูกค้า	31. มีส่วนร่วมในการจัดสภาพแวดล้อมของสำนักงานที่สะอาด เป็นระเบียบ ปลอดภัย	4.25	1.01
		32. มีส่วนร่วมในการจัดระบบป้องกันให้ศูนย์ปลอดภัย มลพิษ อาชญากรรม และไฟ	4.10	1.02
		33. มีส่วนร่วมในการจัดระบบสาธารณูปโภคที่ดี	4.35	.81
34. มีส่วนร่วมในการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกเอื้อต่อการปฏิบัติงานแก่พนักงานและลูกค้าที่มาติดต่ออย่างพอเพียง		4.20	.95	

		35. มีส่วนร่วมในการจัดระบบบริหารเกี่ยวกับการเงิน การพัสดุ และ การบริหารบุคคลให้ถูกต้อง ตามระเบียบ สะดวก รวดเร็ว	4.20	1.10
12. การมีส่วนร่วมของพนักงานในการสร้างความรู้สึที่ดีต่ออาชีพและภารกิจของศูนย์		36. มีการอุทิศตนให้กับการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	4.10	.96
		37. มีความเมตตา กรุณา มีความรับผิดชอบ ยุติธรรม ซื่อสัตย์ต่อหน้าที่	4.25	1.01
		38. มีการครองตนที่ดีไม่เกี่ยวข้องกับอบายมุขเป็นพนักงาน ตัวอย่างได้	4.05	.99
		39. มีความมุ่งมั่นในการทำงาน เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ	4.00	.97
		40. มีส่วนร่วมในการบริหารงานตามหลักการของประชาธิปไตย	4.10	1.07
รวม / เฉลี่ย มุมมองกระบวนการ			4.21	.93
มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา	13. พนักงานมีความรู้ความสามารถในการตลาดและการประชาสัมพันธ์ โดยเน้นลูกค้าสำคัญ	41. พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในเป้าหมายของการตลาด และรู้เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจของศูนย์	4.10	.96
		42. พนักงานมีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์ลูกค้า วิเคราะห์คู่แข่ง และ วางแผนการขายที่เน้นลูกค้าสำคัญที่สุด	4.03	1.03
		43. พนักงานมีนิสัยรักการอ่าน แสวงหาความรู้ ข่าวสาร เพื่อนำมาพัฒนาการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตนอยู่เสมอ	2.65	.67
		44. พนักงานมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ควบคุมอารมณ์ได้ และรับฟังความคิดเห็นของลูกค้า และผู้อื่นอยู่เสมอ	4.05	.99
		45. พนักงานมีความรู้ความสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานของตนตามสภาพจริง และ ปรับปรุง พัฒนาตนเองตามบทบาทหน้าที่อย่างต่อเนื่อง	4.65	.48
	14. ศูนย์จัดทบทวนความรู้และพัฒนาพนักงาน ตามความจำเป็นอย่างสม่ำเสมอ	46. มีการจัดพนักงานเข้าปฏิบัติงานตรงตามความรู้ ความสามารถ และ ความถนัด	4.10	1.02
	48. จัดทบทวนอบรมสัมมนาศึกษาดูงานของพนักงาน เกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	4.00	.97	

		48. มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของพนักงานอยู่เสมอ	4.30	1.03
		49. พนักงานเป็นผู้มีทักษะมีความสามารถเพียงพอในการปฏิบัติ งานตามบทบาทหน้าที่และมีวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการ ทำงาน	4.00	.97
	15 พนักงานมีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่พึง ประสงค์	50. พนักงานเป็นผู้มีวินัย และมีความรับผิดชอบ	4.30	1.03
		51. พนักงานเป็นผู้มีความขยัน อดทน และมีสุขภาพ อนามัยที่ดี	4.30	1.01
		52. พนักงานเป็นผู้มีกิริยา วาจา สุภาพเรียบร้อย	4.60	.50
		53. พนักงานเป็นผู้มีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อศูนย์ และ ซื่อสัตย์ต่อลูกค้า	4.00	.97
		54. พนักงานเป็นผู้มีความประหยัด อดออม และมี ความรู้สึที่ดีต่ออาชีพของตน	4.20	.95
รวม / เฉลี่ย มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา			4.09	.89
รวม / เฉลี่ย ผลการประเมินก่อนการใช้ระบบประเมิน			4.11	.93
<p>สรุปผลการปฏิบัติงานตามระบบประเมินแบบคุณภาพ (BSC)</p> <p>จำนวนตัวชี้วัดที่ผ่านเกณฑ์(3.50) รวมทั้งสิ้น 52 ตัวชี้วัด จำนวนตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์(3.50) รวมทั้งสิ้น 2 ตัวชี้วัด</p> <p>ตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์</p> <ul style="list-style-type: none"> - ตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์ (3.50) จำนวน 2 ตัวชี้วัด มีรายละเอียดดังนี้ <ol style="list-style-type: none"> 1. การสูญเสียลูกค้าประจำลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่แล้ว 2. พนักงานมีนิสัยรักการอ่าน แสวงหาความรู้ ข่าวสาร เพื่อนำมาพัฒนาการปฏิบัติงานตามบทบาท หน้าที่ของตนอยู่เสมอ 				
<p>จำนวนมุมมองรายด้านที่ผ่านเกณฑ์(4.00) รวมทั้งสิ้น 4 มุมมอง จำนวนมุมมองรายด้านที่ไม่ผ่านเกณฑ์(4.00) รวมทั้งสิ้น - มุมมอง</p> <p>มุมมองที่ไม่ผ่านเกณฑ์</p> <ul style="list-style-type: none"> - มุมมองที่ไม่ผ่านเกณฑ์ (4.00) จำนวน - มุมมอง ได้แก่ - 				

ตารางวิเคราะห์ค่าสถิติจากกลุ่มที่รู้แน่ชัด

Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 P1	4.4000	5	.8944	.4000
P2	2.0000	5	.7071	.3162
Pair 2 P3	4.4000	5	.8944	.4000
P4	2.6000	5	1.1402	.5099
Pair 3 P5	4.4000 ^a	5	.5477	.2449
P6	2.4000 ^a	5	.5477	.2449
Pair 4 P7	4.2000	5	.4472	.2000
P8	2.2000	5	.8367	.3742
Pair 5 P9	4.4000	5	.8944	.4000
P10	2.4000	5	1.5166	.6782
Pair 6 P11	3.8000	5	.8367	.3742
P12	2.4000	5	.5477	.2449
Pair 7 P13	4.4000 ^a	5	.5477	.2449
P14	2.4000 ^a	5	.5477	.2449
Pair 8 P15	4.4000	5	.8944	.4000
P16	2.4000	5	1.9494	.8718
Pair 9 P17	4.2000	5	.4472	.2000
P18	2.6000	5	1.1402	.5099
Pair P19	4.0000	5	.7071	.3162
10 P20	2.2000	5	1.3038	.5831
Pair P21	3.8000	5	.8367	.3742
11 P22	4.0000	5	.7071	.3162
Pair P23	4.4000	5	.8944	.4000
12 P24	4.6000	5	.5477	.2449
Pair O25	3.6000	5	.5477	.2449
13 P26	2.6000	5	1.1402	.5099
Pair P27	4.8000	5	.4472	.2000
14 P28	4.6000	5	.5477	.2449
Pair P29	2.2000	5	.8367	.3742
15 P30	3.8000	5	.8367	.3742
Pair P31	3.4000	5	.5477	.2449
16 P32	2.0000	5	.7071	.3162
Pair P33	3.8000	5	.8367	.3742
17 P34	2.0000	5	.7071	.3162
Pair P35	3.6000	5	.5477	.2449
18 P36	3.8000	5	.8367	.3742
Pair P37	4.2000	5	.4472	.2000
19 P38	2.4000	5	.5477	.2449
Pair P39	3.2000	5	.4472	.2000
20 P40	3.0000	5	.0000	.0000
Pair P41	3.6000	5	.5477	.2449
21 P42	2.0000	5	.7071	.3162
Pair P43	4.4000	5	.5477	.2449
22 P44	2.2000	5	1.0954	.4899
Pair P45	4.4000	5	.5477	.2449
23 P46	2.2000	5	.8367	.3742
Pair P47	4.6000	5	.5477	.2449
24 P48	4.4000	5	.5477	.2449
Pair P49	3.6000	5	.5477	.2449
25 P50	2.2000	5	.8367	.3742
Pair P51	4.2000	5	.4472	.2000
26 P52	2.4000	5	.5477	.2449
Pair P53	3.8000	5	.8367	.3742
27 P54	2.2000	5	1.0954	.4899
Pair P55	4.8000	5	.4472	.2000
28 P56	4.6000	5	.5477	.2449
Pair P57	4.0000	5	.0000	.0000
29 P58	2.4000	5	.5477	.2449
Pair P59	3.4000	5	.5477	.2449
30 P60	3.2000	5	.4472	.2000

a. The correlation and t cannot be computed because the standard error of the difference is 0.

Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 P61	4.6000	5	.5477	.2449
P62	4.4000	5	.5477	.2449
Pair 2 P63	3.6000	5	.5477	.2449
P64	2.0000	5	.7071	.3162
Pair 3 P65	5.0000	5	.0000	.0000
P66	3.2000	5	.4472	.2000
Pair 4 P67	3.8000	5	.8367	.3742
P68	2.4000	5	1.5166	.6782
Pair 5 P69	3.8000	5	.8367	.3742
P70	2.4000	5	1.1402	.5099
Pair 6 P71	4.2000	5	.4472	.2000
P72	2.6000	5	.5477	.2449
Pair 7 P73	3.8000	5	.8367	.3742
P74	2.4000	5	1.5166	.6782
Pair 8 P75	3.4000	5	.5477	.2449
P76	3.2000	5	.4472	.2000
Pair 9 P77	5.0000	5	.0000	.0000
P78	4.8000	5	.4472	.2000
Pair P79	4.4000	5	.5477	.2449
10 P80	2.6000	5	1.1402	.5099
Pair P81	4.4000	5	.8944	.4000
11 P82	2.8000	5	1.4832	.6633
Pair P83	4.6000	5	.5477	.2449
12 P84	4.4000	5	.5477	.2449
Pair P85	4.4000	5	.8944	.4000
13 P86	2.2000	5	1.3038	.5831
Pair P87	3.8000	5	.8367	.3742
14 P88	1.8000	5	.4472	.2000
Pair P89	4.4000	5	.8944	.4000
15 P90	2.6000	5	.5477	.2449
Pair P91	4.4000	5	.8944	.4000
16 P92	2.4000	5	1.9494	.8718
Pair P93	4.8000	5	.4472	.2000
17 P94	3.0000	5	.0000	.0000
Pair P95	3.4000	5	.5477	.2449
18 P96	2.2000	5	.4472	.2000
Pair P97	4.0000	5	.0000	.0000
19 P98	2.6000	5	.5477	.2449
Pair P99	4.4000	5	.5477	.2449
20 P100	3.2000	5	.4472	.2000
Pair P101	4.0000	5	.7071	.3162
21 P102	2.2000	5	.8367	.3742
Pair P103	3.8000	5	.8367	.3742
22 P104	2.6000	5	1.1402	.5099
Pair P105	4.8000	5	.4472	.2000
23 P106	3.2000	5	.4472	.2000
Pair P107	4.4000	5	.5477	.2449
24 P108	3.2000	5	.4472	.2000

ตารางทดสอบความแตกต่างกลุ่มที่รู้แน่ชัด

Paired Samples Test

Paire		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	P1 - P2	2.4000	.5487	.2449	1.7199	3.0801	9.798	4	.001
Pair 2	P3 - P4	1.8000	.4482	.2000	1.2448	2.3553	9.000	4	.001
Pair 3	P5 - P6	2.0000	.4482	.2000	1.2448	2.3553	9.000	4	.001
Pair 4	P7 - P8	2.0000	.7071	.3162	1.1220	2.8780	6.325	4	.003
Pair 5	P9 - P10	2.0000	1.2248	.5487	.4893	3.5207	3.651	4	.022
Pair 6	P11 - P12	1.4000	.5487	.2449	.7199	2.0801	5.715	4	.005
Pair 7	P13 - P14	2.0000	.5487	.2449	.7199	2.0801	5.715	4	.005
Pair 8	P15 - P16	2.0000	1.5811	.7071	3.676	3.9632	2.828	4	.048
Pair 9	P17 - P18	1.6000	.8944	.4000	.4894	2.7106	4.000	4	.016
Pair 10	P19 - P20	1.8000	.8367	.3742	.7611	2.8389	4.811	4	.009
Pair 11	P21 - P22	-.2000	.4482	.2000	-.7553	.3553	-1.000	4	.374
Pair 12	P23 - P24	-.2000	.4482	.2000	-.7553	.3553	-1.000	4	.374
Pair 13	O25 - P26	1.0000	.7071	.3162	.1220	1.8780	3.162	4	.034
Pair 14	P27 - P28	.2000	.4482	.2000	-.3553	.7553	1.000	4	.374
Pair 15	P29 - P30	-1.6000	.5487	.2449	-2.2801	-.9199	-6.532	4	.003
Pair 16	P31 - P32	1.4000	.5487	.2449	.7199	2.0801	5.715	4	.005
Pair 17	P33 - P34	1.8000	.4482	.2000	1.2448	2.3553	9.000	4	.001
Pair 18	P35 - P36	-.2000	.4482	.2000	-.7553	.3553	-1.000	4	.374
Pair 19	P37 - P38	1.8000	.4482	.2000	1.2448	2.3553	9.000	4	.001
Pair 20	P39 - P40	.2000	.4482	.2000	-.3553	.7553	1.000	4	.374
Pair 21	P41 - P42	1.6000	.5487	.2449	.9199	2.2801	6.532	4	.003
Pair 22	P43 - P44	2.2000	.8367	.3742	1.1611	3.2389	5.880	4	.004
Pair 23	P45 - P46	2.2000	.4482	.2000	1.6448	2.7553	11.000	4	.000
Pair 24	P48 - P48	.2000	.4482	.2000	-.3553	.7553	1.000	4	.374
Pair 25	P49 - P50	1.4000	.5487	.2449	.7199	2.0801	5.715	4	.005
Pair 26	P51 - P52	1.8000	.4482	.2000	1.2448	2.3553	9.000	4	.001
Pair 27	P53 - P54	1.6000	.5487	.2449	.9199	2.2801	6.532	4	.003
Pair 28	P55 - P56	.2000	.4482	.2000	-.3553	.7553	1.000	4	.374
Pair 29	P57 - P58	1.6000	.5487	.2449	.9199	2.2801	6.532	4	.003
Pair 30	P59 - P60	.2000	.4482	.2000	-.3553	.7553	1.000	4	.374
Pair 31	P61 - P62	.2000	.4482	.2000	-.3553	.7553	1.000	4	.374
Pair 32	P63 - P64	1.6000	.5487	.2449	.9199	2.2801	6.532	4	.003
Pair 33	P65 - P66	1.8000	.4482	.2000	1.2448	2.3553	9.000	4	.001
Pair 34	P67 - P68	1.4000	.8944	.4000	.2894	2.5106	3.500	4	.025
Pair 35	P69 - P70	1.4000	.5487	.2449	.7199	2.0801	5.715	4	.005
Pair 36	P71 - P72	1.6000	.5487	.2449	.9199	2.2801	6.532	4	.003
Pair 37	P73 - P74	1.4000	.8944	.4000	.2894	2.5106	3.500	4	.025
Pair 38	P75 - P76	.2000	.4482	.2000	-.3553	.7553	1.000	4	.374
Pair 39	P77 - P78	.2000	.4482	.2000	-.3553	.7553	1.000	4	.374
Pair 40	P79 - P80	1.8000	.8367	.3742	.7611	2.8389	4.811	4	.009
Pair 41	P81 - P82	1.6000	.8944	.4000	.4894	2.7106	4.000	4	.016
Pair 42	P83 - P84	.2000	.4482	.2000	-.3553	.7553	1.000	4	.374
Pair 43	P85 - P86	2.2000	.8367	.3742	1.1611	3.2389	5.880	4	.004
Pair 44	P87 - P88	2.0000	.7071	.3162	1.1220	2.8780	6.325	4	.003
Pair 45	P89 - P90	1.8000	.4482	.2000	1.2448	2.3553	9.000	4	.001
Pair 46	P91 - P92	2.0000	1.5811	.7071	3.676	3.9632	2.828	4	.048
Pair 48	P93 - P94	1.8000	.4482	.2000	1.2448	2.3553	9.000	4	.001
Pair 48	P95 - P96	1.2000	.4482	.2000	.6448	1.7553	6.000	4	.004
Pair 49	P97 - P98	1.4000	.5487	.2449	.7199	2.0801	5.715	4	.005
Pair 50	P99 - P100	1.2000	.4482	.2000	.6448	1.7553	6.000	4	.004
Pair 51	P101 - P102	1.8000	.4482	.2000	1.2448	2.3553	9.000	4	.001
Pair 52	P103 - P104	1.2000	.4482	.2000	.6448	1.7553	6.000	4	.004
Pair 53	P105 - P106	1.6000	.5487	.2449	.9199	2.2801	6.532	4	.003
Pair 54	P107 - P108	1.2000	.4482	.2000	.6448	1.7553	6.000	4	.004

P < .05

ตารางวิเคราะห์ค่าสถิติประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ (BSC)
สำหรับพนักงานศูนย์ดัชนีดีไลต์ จังหวัดนครนายก ประเมินครั้งที่ 2

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
P1	20	3.1000	.7182	.1606
P2	20	3.3000	.8645	.1933
P3	20	3.5000	.9459	.2115
P4	20	3.7000	1.0311	.2306
P5	20	3.1500	.7452	.1666
P6	20	3.7500	1.0195	.2280
P7	20	3.8500	.9333	.2087
P8	20	3.9500	.9987	.2233
P9	20	4.1000	1.0208	.2283
P10	20	3.9000	.9679	.2164
P11	20	3.2500	.8507	.1902
P12	20	3.7500	1.0195	.2280
P13	20	3.1000	.7182	.1606
P14	20	3.4000	.9403	.2103
P15	20	3.9000	.9679	.2164
P16	20	3.1000	.7182	.1606
P17	20	3.7500	1.0195	.2280
P18	20	3.3500	.8751	.1957
P19	20	4.2500	1.0195	.2280
P20	20	4.5500	.8870	.1983
P21	20	3.1500	.7452	.1666
P22	20	3.4500	.8870	.1983
P23	20	4.1500	1.0400	.2325
P24	20	3.8500	.9333	.2087
P25	20	4.4500	.6863	.1535
P26	20	4.5000	.6882	.1539
P27	20	3.9000	.9679	.2164

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
P28	20	2.6000	.5982	.1338
P29	20	2.9500	.6863	.1535
P30	20	3.1000	.8522	.1906
P31	20	3.4500	.8870	.1983
P32	20	3.7000	1.0809	.2417
P33	20	3.4000	.9403	.2103
P34	20	4.0500	1.0501	.2348
P35	20	4.2500	1.0195	.2280
P36	20	3.8500	.9333	.2087
P37	20	4.0000	1.0260	.2294
P38	20	2.9000	.6407	.1433
P39	20	3.2000	.8944	.2000
P40	20	2.9000	.6407	.1433
P41	20	3.6500	1.0894	.2436
P42	20	3.7500	1.0195	.2280
P43	20	3.5500	.9987	.2233
P44	20	4.1500	1.0400	.2325
P45	20	4.2000	.6156	.1376
P46	20	3.4500	.8870	.1983
P47	20	4.1000	1.0208	.2283
P48	20	3.2500	.8507	.1902
P49	20	3.7500	1.0195	.2280
P50	20	4.3500	.6708	.1500
P51	20	4.2500	.6387	.1428
P52	20	4.1000	1.0208	.2283
P53	20	3.9500	.9987	.2233
P54	20	4.2500	.6387	.1428

ตารางวิเคราะห์ค่าสถิติประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ (BSC)
สำหรับพนักงานศูนย์ดัชนีผลิตภัณฑ์ ดิโกลท์ จังหวัดนครนายก ประเมินครั้งที่ 3

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
P1	20	3.9000	.9679	.2164
P2	20	4.1500	1.0400	.2325
P3	20	4.4500	.9445	.2112
P4	20	4.6500	.8127	.1817
P5	20	4.1000	1.0208	.2283
P6	20	4.4500	.6863	.1535
P7	20	4.2500	.6387	.1428
P8	20	4.5500	.6863	.1535
P9	20	4.4500	.6863	.1535
P10	20	4.1500	1.0400	.2325
P11	20	4.2000	.6156	.1376
P12	20	4.4000	.6806	.1522
P13	20	4.1000	1.0208	.2283
P14	20	4.4500	.9445	.2112
P15	20	4.5500	.6863	.1535
P16	20	4.2000	.6156	.1376
P17	20	4.5000	.6882	.1539
P18	20	4.5500	.6863	.1535
P19	20	4.7000	.6569	.1469
P20	20	4.6500	.6708	.1500
P21	20	4.1500	1.0400	.2325
P22	20	4.6000	.6806	.1522
P23	20	4.4500	.6863	.1535
P24	20	4.2500	.6387	.1428
P25	20	4.3000	.6569	.1469
P26	20	4.6000	.6806	.1522
P27	20	4.4000	.6806	.1522

One-Sample Statistics

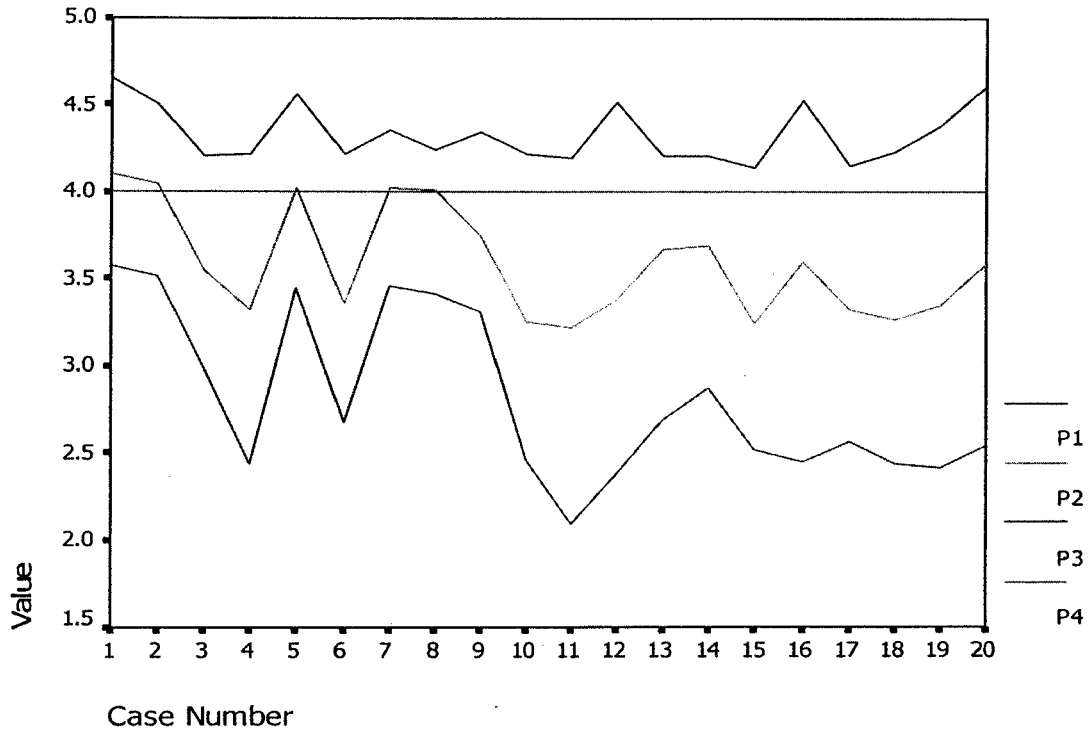
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
P28	20	3.9000	.9679	.2164
P29	20	4.0000	1.0260	.2294
P30	20	4.1500	1.0400	.2325
P31	20	4.0500	1.0501	.2348
P32	20	4.2500	1.0195	.2280
P33	20	3.9500	.9987	.2233
P34	20	4.3000	.9787	.2188
P35	20	4.6500	.8127	.1817
P36	20	4.1500	1.0400	.2325
P37	20	4.3000	.9787	.2188
P38	20	3.9000	.9679	.2164
P39	20	4.0000	1.0260	.2294
P40	20	4.1500	1.0400	.2325
P41	20	4.2500	1.0195	.2280
P42	20	4.1500	1.0400	.2325
P43	20	4.4500	.9445	.2112
P44	20	4.3000	.6569	.1469
P45	20	4.5000	.6882	.1539
P46	20	4.2000	.6156	.1376
P47	20	4.5500	.6863	.1535
P48	20	4.4500	.6863	.1535
P49	20	4.1000	1.0208	.2283
P50	20	4.5500	.6863	.1535
P51	20	4.4000	.6806	.1522
P52	20	4.4500	.6863	.1535
P53	20	4.2500	1.0195	.2280
P54	20	4.6500	.8127	.1817

ตารางวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานรายบุคคล
จากการประเมิน 3 ครั้ง

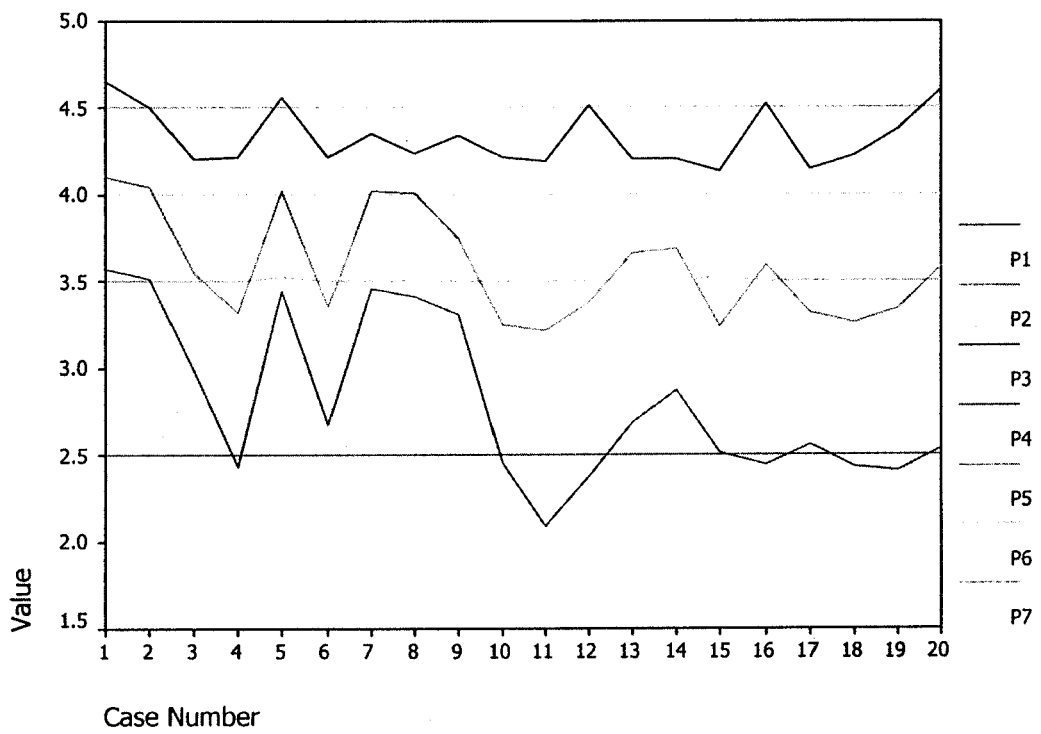
One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
P1	3	4.1100	.5451	.3147
P2	3	4.0233	.4952	.2859
P3	3	3.5800	.6155	.3554
P4	3	3.3233	.8950	.5167
P5	3	4.0100	.5551	.3205
P6	3	13.4133	17.2830	9.9784
P7	3	3.9433	.4499	.2598
P8	3	3.8867	.4285	.2474
P9	3	3.8000	.5168	.2984
P10	3	3.3067	.8864	.5117
P11	3	3.1667	1.0510	.6068
P12	3	3.4233	1.0757	.6210
P13	3	3.5233	.7705	.4449
P14	3	3.5867	.6710	.3874
P15	3	3.2967	.8165	.4714
P16	3	3.5200	1.0468	.6043
P17	3	3.3433	.7953	.4591
P18	3	3.3067	.9009	.5201
P19	3	3.3767	.9855	.5690
P20	3	3.5767	1.0350	.5976

แผนภาพเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานรายบุคคลกับเกณฑ์



แผนภาพ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยผลการปฏิบัติงานของพนักงานศูนย์คัทซ์มีดี ดีไลท์ จากการประเมิน 3 ครั้งกับเกณฑ์การตัดสินผลการปฏิบัติงานตามระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ



ตาราง เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพของระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ
กับเกณฑ์การประเมิน ($\bar{x}_2 = 3.75$)

Paired Samples Statistics

Paired Samples		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	P1	4.5500	20	.6863	.1535
	P2	3.7500	20	.0000	.0000
Pair 2	P3	4.4000	20	.6806	.1522
	P4	3.7500	20	.0000	.0000
Pair 3	P5	4.2000	20	.6156	.1376
	P6	3.7500	20	.0000	.0000
Pair 4	P7	4.7000	20	.6569	.1469
	P8	3.7500	20	.0000	.0000
Pair 5	P9	4.5000	20	.6882	.1539
	P10	3.7500	20	.0000	.0000
Pair 6	P11	4.6500	20	.6708	.1500
	P12	3.7500	20	.0000	.0000
Pair 7	P13	4.4000	20	.6806	.1522
	P14	3.7500	20	.0000	.0000
Pair 8	P15	4.3500	20	.6708	.1500
	P16	3.7500	20	.0000	.0000
Pair 9	P17	4.2000	20	.6156	.1376
	P18	3.7500	20	.0000	.0000
Pair 10	P19	4.5000	20	.6882	.1539
	P20	3.7500	20	.0000	.0000
Pair 11	P21	4.6000	20	.6806	.1522
	P22	3.7500	20	.0000	.0000
Pair 12	P23	4.2500	20	.6387	.1428
	P24	3.7500	20	.0000	.0000
Pair 13	P25	4.7000	20	.6569	.1469
	P26	3.7500	20	.0000	.0000
Pair 14	P27	4.5500	20	.8870	.1983
	P28	3.7500	20	.0000	.0000
Pair 15	P29	4.2500	20	.6387	.1428
	P30	3.7500	20	.0000	.0000
Pair 16	P31	4.4500	20	.6863	.1535
	P32	3.7500	20	.0000	.0000
Pair 17	P33	4.6000	20	.6806	.1522
	P34	3.7500	20	.0000	.0000
Pair 18	P35	4.4500	20	.9445	.2112
	P36	3.7500	20	.0000	.0000
Pair 19	P37	4.5500	20	.8870	.1983
	P38	3.7500	20	.0000	.0000
Pair 20	P39	4.4000	20	.6806	.1522
	P40	3.7500	20	.0000	.0000

ตาราง ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพของระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบ
 ดุลยภาพ กับเกณฑ์การประเมินที่กำหนด ($\bar{x}_2 = 3.75$)

Paired Samples Test

Paired Samples		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	P1 - P2	.8000	.6863	.1535	.4888	1.1212	5.213	19	.000
Pair 2	P3 - P4	.6500	.6806	.1522	.3315	.9685	4.271	19	.000
Pair 3	P5 - P6	.4500	.6156	.1376	.1619	.7381	3.269	19	.004
Pair 4	P7 - P8	.9500	.6569	.1469	.6425	1.2575	6.467	19	.000
Pair 5	P9 - P10	.7500	.6882	.1539	.4279	1.0721	4.873	19	.000
Pair 6	P11 - P12	.9000	.6708	.1500	.5860	1.2140	6.000	19	.000
Pair 7	P13 - P14	.6500	.6806	.1522	.3315	.9685	4.271	19	.000
Pair 8	P15 - P16	.6000	.6708	.1500	.2860	.9140	4.000	19	.001
Pair 9	P17 - P18	.4500	.6156	.1376	.1619	.7381	3.269	19	.004
Pair 10	P19 - P20	.7500	.6882	.1539	.4279	1.0721	4.873	19	.000
Pair 11	P21 - P22	.8500	.6806	.1522	.5315	1.1685	5.586	19	.000
Pair 12	P23 - P24	.5000	.6387	.1428	.2011	.7989	3.501	19	.002
Pair 13	P25 - P26	.9500	.6569	.1469	.6425	1.2575	6.467	19	.000
Pair 14	P27 - P28	.8000	.8870	.1983	.3849	1.2151	4.033	19	.001
Pair 15	P29 - P30	.5000	.6387	.1428	.2011	.7989	3.501	19	.002
Pair 16	P31 - P32	.7000	.6863	.1535	.3788	1.0212	4.561	19	.000
Pair 17	P33 - P34	.8500	.6806	.1522	.5315	1.1685	5.586	19	.000
Pair 18	P35 - P36	.7000	.9445	.2112	.2580	1.1420	3.314	19	.004
Pair 19	P37 - P38	.8000	.8870	.1983	.3849	1.2151	4.033	19	.001
Pair 20	P39 - P40	.6500	.6806	.1522	.3315	.9685	4.271	19	.000

$P < .05$

ตารางวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่าง ค่าเฉลี่ยการมีส่วนร่วม / การเรียนรู้ / ความเปลี่ยนแปลงที่
เกิดขึ้น จากการพัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพกับเกณฑ์การประเมินที่กำหนด
($\bar{x}_2 = 3.75$)

Paired Samples Statistics

Paired Samples		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	P1	4.6500	20	.6708	.1500
	P2	3.7500	20	.0000	.0000
Pair 2	P3	4.1500	20	.5871	.1313
	P4	3.7500	20	.0000	.0000
Pair 3	P5	4.3000	20	.6569	.1469
	P6	3.7500	20	.0000	.0000
Pair 4	P7	4.0500	20	.3940	8.811E-02
	P8	3.7500	20	.0000	.0000
Pair 5	P9	4.1000	20	.4482	1.000E-01
	P10	3.7500	20	.0000	.0000
Pair 6	P11	4.2500	20	.6387	.1428
	P12	3.7500	20	.0000	.0000
Pair 7	P13	4.4000	20	.6806	.1522
	P14	3.7500	20	.0000	.0000
Pair 8	P15	4.6000	20	.6806	.1522
	P16	3.7500	20	.0000	.0000
Pair 9	P17	4.3500	20	.6708	.1500
	P18	3.7500	20	.0000	.0000
Pair 10	P19	4.1000	20	.5525	.1235
	P20	3.7500	20	.0000	.0000
Pair 11	P21	4.6000	20	.6806	.1522
	P22	3.7500	20	.0000	.0000
Pair 12	P23	4.5500	20	.6863	.1535
	P24	3.7500	20	.0000	.0000
Pair 13	P25	4.2000	20	.6156	.1376
	P26	3.7500	20	.0000	.0000
Pair 14	P27	4.3000	20	.6569	.1469
	P28	3.7500	20	.0000	.0000
Pair 15	P29	4.7000	20	.6569	.1469
	P30	3.7500	20	.0000	.0000
Pair 16	P31	4.4500	20	.6863	.1535
	P32	3.7500	20	.0000	.0000

ตารางทดสอบความแตกต่างระหว่าง ค่าเฉลี่ยการมีส่วนร่วม / การเรียนรู้ / ความเปลี่ยนแปลงที่
เกิดขึ้น จากการพัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพกับเกณฑ์การประเมินที่กำหนด
($\bar{x}_2 = 3.75$)

Paired Samples Test

Pair		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	P1 - P2	.9000	.6708	.1500	.5860	1.2140	6.000	19	.000
Pair 2	P3 - P4	.4000	.5871	.1313	.1252	.6748	3.048	19	.007
Pair 3	P5 - P6	.5500	.6569	.1469	.2425	.8575	3.744	19	.001
Pair 4	P7 - P8	.3000	.3940	8.811E-02	.1156	.4844	3.405	19	.003
Pair 5	P9 - P10	.3500	.4482	1.000E-01	.1407	.5593	3.500	19	.002
Pair 6	P11 - P12	.5000	.6387	.1428	.2011	.7989	3.501	19	.002
Pair 7	P13 - P14	.6500	.6806	.1522	.3315	.9685	4.271	19	.000
Pair 8	P15 - P16	.8500	.6806	.1522	.5315	1.1685	5.586	19	.000
Pair 9	P17 - P18	.6000	.6708	.1500	.2860	.9140	4.000	19	.001
Pair 10	P19 - P20	.3500	.5525	.1235	9.142E-02	.6086	2.833	19	.011
Pair 11	P21 - P22	.8500	.6806	.1522	.5315	1.1685	5.586	19	.000
Pair 12	P23 - P24	.8000	.6863	.1535	.4888	1.1212	5.213	19	.000
Pair 13	P25 - P26	.4500	.6156	.1376	.1619	.7381	3.269	19	.004
Pair 14	P27 - P28	.5500	.6569	.1469	.2425	.8575	3.744	19	.001
Pair 15	P29 - P30	.9500	.6569	.1469	.6425	1.2575	6.467	19	.000
Pair 16	P31 - P32	.7000	.6863	.1535	.3788	1.0212	4.561	19	.000

$P < .05$

ตารางวิเคราะห์ความพึงพอใจของลูกค้าประจำในการพัฒนาระบบการให้บริการของพนักงาน
และของศูนย์ดัชนีมิลล์ ดีไลท์ จังหวัดนครนายก โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ ($\bar{x}_2 = 3.75$)

Paired Samples Statistics

Paired Samples		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	P1	4.1667	30	.5921	.1081
	P2	3.7500	30	.0000	.0000
Pair 2	P3	4.1333	30	.5074	9.264E-02
	P4	3.7500	30	.0000	.0000
Pair 3	P5	4.1667	30	.5921	.1081
	P6	3.7500	30	.0000	.0000
Pair 4	P7	4.3667	30	.6687	.1221
	P8	3.7500	30	.0000	.0000
Pair 5	P9	4.5667	30	.5683	.1038
	P10	3.7500	30	.0000	.0000
Pair 6	P11	4.7000	30	.5350	9.767E-02
	P12	3.7500	30	.0000	.0000
Pair 7	P13	4.7333	30	.5208	9.509E-02
	P14	3.7500	30	.0000	.0000
Pair 8	P15	4.2000	30	.6103	.1114
	P16	3.7500	30	.0000	.0000
Pair 9	P17	4.3667	30	.6687	.1221
	P18	3.7500	30	.0000	.0000
Pair 10	P19	4.2667	30	.6397	.1168
	P20	3.7500	30	.0000	.0000
Pair 11	P21	4.0333	30	.6149	.1123
	P22	3.7500	30	.0000	.0000
Pair 12	P23	4.3333	30	.6065	.1107
	P24	3.7500	30	.0000	.0000
Pair 13	P25	4.4333	30	.5683	.1038
	P26	3.7500	30	.0000	.0000
Pair 14	P27	4.3667	30	.6687	.1221
	P28	3.7500	30	.0000	.0000
Pair 15	P29	4.7000	30	.5350	9.767E-02
	P30	3.7500	30	.0000	.0000
Pair 16	P31	4.2333	30	.7279	.1329
	P32	3.7500	30	.0000	.0000
Pair 17	P33	4.3000	30	.6513	.1189
	P34	3.7500	30	.0000	.0000
Pair 18	P35	4.1667	30	.5921	.1081
	P36	3.7500	30	.0000	.0000
Pair 19	P37	4.3333	30	.6065	.1107
	P38	3.7500	30	.0000	.0000
Pair 20	P39	4.6000	30	.5632	.1028
	P40	3.7500	30	.0000	.0000

ตารางที่ ทดสอบความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจของลูกค้าประจำในการพัฒนาระบบกา
ให้บริการของพนักงานและของศูนย์ดัชนีมิลล์ ดีไลท์ จังหวัดนครนายก กับเกณฑ์การประเมิน($\bar{x}_2 =$
3.75)

Paired Samples Test

Paired Samples		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	P1 - P2	.4167	.5921	.1081	.1956	.6378	3.854	29	.001
Pair 2	P3 - P4	.3833	.5074	9.264E-02	.1939	.5728	4.138	29	.000
Pair 3	P5 - P6	.4167	.5921	.1081	.1956	.6378	3.854	29	.001
Pair 4	P7 - P8	.6167	.6687	.1221	.3670	.8664	5.051	29	.000
Pair 5	P9 - P10	.8167	.5683	.1038	.6045	1.0289	7.871	29	.000
Pair 6	P11 - P12	.9500	.5350	9.767E-02	.7502	1.1498	9.726	29	.000
Pair 7	P13 - P14	.9833	.5208	9.509E-02	.7889	1.1778	10.341	29	.000
Pair 8	P15 - P16	.4500	.6103	.1114	.2221	.6779	4.039	29	.000
Pair 9	P17 - P18	.6167	.6687	.1221	.3670	.8664	5.051	29	.000
Pair 10	P19 - P20	.5167	.6397	.1168	.2778	.7555	4.424	29	.000
Pair 11	P21 - P22	.2833	.6149	.1123	5.371E-02	.5130	2.524	29	.017
Pair 12	P23 - P24	.5833	.6065	.1107	.3569	.8098	5.268	29	.000
Pair 13	P25 - P26	.6833	.5683	.1038	.4811	.8955	6.586	29	.000
Pair 14	P27 - P28	.6167	.6687	.1221	.3670	.8664	5.051	29	.000
Pair 15	P29 - P30	.9500	.5350	9.767E-02	.7502	1.1498	9.726	29	.000
Pair 16	P31 - P32	.4833	.7279	.1329	.2115	.7551	3.637	29	.001
Pair 17	P33 - P34	.5500	.6513	.1189	.3068	.7932	4.626	29	.000
Pair 18	P35 - P36	.4167	.5921	.1081	.1956	.6378	3.854	29	.001
Pair 19	P37 - P38	.5833	.6065	.1107	.3569	.8098	5.268	29	.000
Pair 20	P39 - P40	.8500	.5632	.1028	.6397	1.0603	8.266	29	.000

$P < .05$

ภาคผนวก ง

บุคคลที่มีส่วนร่วมวิจัย

ตารางที่ 1 บทบาทหน้าที่ของกลุ่มตัวอย่าง

ที่	ชื่อ - ชื่อสกุล	ตำแหน่ง	หน้าที่รับผิดชอบ
1	นางสาวสมพร แก้วเรืองฤทธิ์	หัวหน้าศูนย์	บริหารจัดการทั่วไป
2	นายพิศณุ แก้วเรืองฤทธิ์	CS	ผู้ช่วยผู้บริหารศูนย์คัชมิลล์ ดีไลท์
3	นางสาวสุพัตรา แก้วเรืองฤทธิ์	Supervisor	นิเทศ อบรม ติดตามผลพนักงาน
4	นางสาวน้ำฝน นุกิจ	Cashier	รับจ่ายเงิน นำฝากธนาคาร
5	นายไตรรงค์ อนุรักษ์	Stock	ตรวจสอบ รับ - จ่าย สินค้า
6	นางสาวสุปรีญา หาญลักษณ์	พนักงานขาย (สาว)	ประชาสัมพันธ์และขายผลิตภัณฑ์
7	นางรัตนา จงใจไฝ่	พนักงานขาย (สาว)	ประชาสัมพันธ์และขายผลิตภัณฑ์
8	นางขวัญตา ปานแดง	พนักงานขาย (สาว)	ประชาสัมพันธ์และขายผลิตภัณฑ์
9	นายประทุม อ่องยิ่ง	พนักงานขาย (สาว)	ประชาสัมพันธ์และขายผลิตภัณฑ์
10	นางบัวลอย ทองน่วม	พนักงานขาย (สาว)	ประชาสัมพันธ์และขายผลิตภัณฑ์
11	นางเพชรรัตน์ สีลาอาจ	พนักงานขาย (สาว)	ประชาสัมพันธ์และขายผลิตภัณฑ์
12	นางวรรณ นิสา	พนักงานขาย (สาว)	ประชาสัมพันธ์และขายผลิตภัณฑ์
13	นายเกียรติศักดิ์ แก้วเรืองฤทธิ์	พนักงานขาย (สาว)	ประชาสัมพันธ์และขายผลิตภัณฑ์
14	นายวีรพล โฆสิตี	พนักงานขาย (สาว)	ประชาสัมพันธ์และขายผลิตภัณฑ์
15	นายสมนึก มั่นคง	พนักงานขาย (สาว)	ประชาสัมพันธ์และขายผลิตภัณฑ์
16	นายศิริพงษ์ แก้วเรืองฤทธิ์	พนักงานขาย (สาว)	ประชาสัมพันธ์และขายผลิตภัณฑ์
17	นายสุริยะ ถ้ำสิงห์	พนักงานขาย (สาว)	ประชาสัมพันธ์และขายผลิตภัณฑ์
18	นางพัฒนารินทร์ ชาวดีแสน	พนักงานขาย (สาว)	ประชาสัมพันธ์และขายผลิตภัณฑ์
19	นางวิภาพร ปลักกระโทก	พนักงานขาย (สาว)	ประชาสัมพันธ์และขายผลิตภัณฑ์
20	นางคณิงนิจ ขาวนวล	พนักงานขาย (สาว)	ประชาสัมพันธ์และขายผลิตภัณฑ์

จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้ง 20 คนนี้ เป็นประชากรกลุ่มเป้าหมายที่ร่วมกันพัฒนาระบบประเมินแบบคุณภาพ (BSC) สำหรับศูนย์คัชมิลล์ ดีไลท์ เป็นแหล่งข้อมูล เป็นผู้วิพากษ์เครื่องมือโดยการประชุมอภิปรายกลุ่ม (Focused Group) และเป็นผู้นำระบบประเมินแบบคุณภาพมาใช้ในการพัฒนางาน

ตารางที่ 2 รายชื่อผู้มีประสบการณ์เกี่ยวกับการประเมิน

เลขที่	ชื่อ - ชื่อสกุล	ตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ
1	นางอุบลวรรณ รัตนเมธี	ผู้บริหารศูนย์คัชมิลล์ ดีไลท์ จังหวัดชลบุรี
2	นางสาวกรรณิการ์ สุวรรณรัตน์	ผู้บริหารศูนย์คัชมิลล์ ดีไลท์ จังหวัดฉะเชิงเทรา
3	นางสาวสร้อยเพชร หาญปราบ	ผู้บริหารศูนย์คัชมิลล์ ดีไลท์ จังหวัดจันทบุรี

ตารางที่ 8 รายชื่อลูกค้าประจำของศูนย์คัชมิลล์ ดีไลท์

เลขที่	ชื่อ - ชื่อสกุล	ที่อยู่
1	นางสมานจิตร พิมพ์ลิ้ม	อำเภอเมือง จังหวัดนครนายก
2	นางสุวรรณณี บุตรวิเศษ	อำเภอเมือง จังหวัดนครนายก
3	นางไพรวลัย ม่วงอุทธา	อำเภอเมือง จังหวัดนครนายก
4	นางจิตรลดา ภาภูตานนท์	อำเภอเมือง จังหวัดนครนายก
5	นางพิรุณมาศ ประเสริโส	อำเภอเมือง จังหวัดนครนายก
6	นายศุภรัตน์ กันหา	อำเภอเมือง จังหวัดนครนายก
7	นางทองใบ ฝนดี	อำเภอเมือง จังหวัดนครนายก
8	นางสาวอัจฉรารัตน์ โพธิพิย์คัม	อำเภอเมือง จังหวัดนครนายก
9	นางสุทธีวรรณ ยศพล	อำเภอเมือง จังหวัดนครนายก
10	นางปวีณา บุคดา	อำเภอเมือง จังหวัดนครนายก
11	นางเรืองอุไร บัวรัตน์	อำเภอเมือง จังหวัดนครนายก
12	นางขวัญใจ เสี่ยงบุญ	อำเภอเมือง จังหวัดนครนายก
13	นางอัครา ประภาวิชา	อำเภอเมือง จังหวัดนครนายก
15	นางวรรณมา ฤงออก	อำเภอเมือง จังหวัดนครนายก
14	นางจันทร์รา เหมือนสิงห์	อำเภอเมือง จังหวัดนครนายก
16	นางสะอิ่งฉัตร กันปัญญา	อำเภอเมือง จังหวัดนครนายก
17	นายปรัชญา คงงาม	อำเภอเมือง จังหวัดนครนายก
18	นายสมพงษ์ อามาตย์	อำเภอเมือง จังหวัดนครนายก
19	นางอุไรวรรณ ล้อคงบัง	อำเภอเมือง จังหวัดนครนายก
20	นายทองพูน แพนกลิ่นฟ้า	อำเภอเมือง จังหวัดนครนายก
21	นายสนั่น หล้าสุดดา	อำเภอเมือง จังหวัดนครนายก
22	นางอินทรีรา สีเชียงหา	อำเภอเมือง จังหวัดนครนายก
23	นางสมประสงค์ คุณโน	อำเภอเมือง จังหวัดนครนายก
24	นางบุญตา ทาพิลา	อำเภอเมือง จังหวัดนครนายก
25	นางชาลินี ลาสมบัติ	อำเภอเมือง จังหวัดนครนายก
26	นางนิลบล พิลาพันธ์	อำเภอเมือง จังหวัดนครนายก
27	นางทองดี ปะนาตา	อำเภอเมือง จังหวัดนครนายก
28	นางมะลิ ผิวนวน	อำเภอเมือง จังหวัดนครนายก
29	นางพจนมาลย์ ป้อมจาหยับ	อำเภอเมือง จังหวัดนครนายก
30	นางหนูพร เหลาสา	อำเภอเมือง จังหวัดนครนายก

กลุ่มลูกค้าประจำ จำนวน 30 คนนี้ ได้มาโดยการสุ่มแบบบังเอิญ เป็นผู้ให้ข้อมูลหลังการพัฒนาระบบการให้บริการของพนักงานและศูนย์คชमितล์ ดีไลท์ จังหวัดนครนายก

ตารางที่ 5 รายชื่อกลุ่มผู้รู้แน่ชัด (Know Group)

เลขที่	ชื่อ	ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	หมายเหตุ
1	ศูนย์คชमितล์ ดีไลท์ จังหวัดสระบุรี	กลุ่มสูง	
2	ศูนย์คชमितล์ ดีไลท์ จังหวัดชลบุรี	กลุ่มสูง	
3	ศูนย์คชमितล์ ดีไลท์ จังหวัดนครราชสีมา	กลุ่มสูง	
4	ศูนย์คชमितล์ ดีไลท์ จังหวัดสมุทรปราการ	กลุ่มสูง	
5	ศูนย์คชमितล์ ดีไลท์ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา	กลุ่มสูง	
6	ศูนย์คชमितล์ ดีไลท์ จังหวัดตราด	กลุ่มปกติ	
7	ศูนย์คชमितล์ ดีไลท์ จังหวัดจันทบุรี	กลุ่มปกติ	
8	ศูนย์คชमितล์ ดีไลท์ จังหวัดฉะเชิงเทรา	กลุ่มปกติ	
9	ศูนย์คชमितล์ ดีไลท์ จังหวัดระยอง	กลุ่มปกติ	
10	ศูนย์คชमितล์ ดีไลท์ จังหวัดบุรีรัมย์	กลุ่มปกติ	

ตาราง 7 รายชื่อผู้ชำนาญการให้คำปรึกษาและนิเทศภายใน โดยวิธีเพื่อนช่วยเพื่อน

ลำดับที่	ชื่อ - สกุล	นิเทศงานด้าน	หมายเหตุ
1	นางสาวสมพร แก้วเรืองฤทธิ์	งานการเงิน การพัสดุ และการตลาด	
2	นายพิศณู แก้วเรืองฤทธิ์	งานการเงิน การพัสดุ และการตลาด	
3	นางสาวสุพัตรา แก้วเรืองฤทธิ์	การตลาด การประชาสัมพันธ์	
4	นางสาวน้ำฝน นุกิจ	ระบบบัญชีการเงิน ระเบียบการจัดเก็บพัสดุ	
5	นายไทรรงค์ อนุรักษ์	การตลาด การขาย การหาลูกค้าใหม่	
6	นางสาวสุปริญญา หาญลักษณ์	งานการเงิน การขาย	

ตารางวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามจากพนักงานผู้ร่วมวิจัย

ข้อมูลส่วนตัว	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	8	40
หญิง	12	60
2. วุฒิการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	17	85
ปริญญาตรี	3	15
สูงกว่าปริญญาตรี	-	
3. อายุตัว		
18 - 22 ปี	12	60
23 - 27 ปี	6	30
28 - 32 ปี	2	10
4. จำนวนปีที่ทำงานในศูนย์นี้		
1 - 2 ปี	2	10
3 - 4 ปี	5	25
5 - 6 ปี	13	65
5. ลักษณะการปฏิบัติงาน		
งานเอกสาร	4	20
งานพัสดุ	1	5
งานภาคสนาม	15	75
6. ประสบการณ์ในการทำงานในศูนย์นี้และจากที่อื่น		
1 - 2 ปี	2	10
3 - 4 ปี	5	25
5 - 6 ปี	13	65
7. ก่อนเข้าทำงานในศูนย์ได้ผ่านการฝึกอบรมหรือไม่		
ผ่านการอบรมมาก่อน	20	100
ไม่เคยผ่านการอบรมในทีใดเลย	-	-
8. งานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติตรงกับความรู้หรือความถนัดหรือไม่		
ตรงกับความถนัด	20	100
ไม่ตรงกับความถนัด	-	-

9. มีความตั้งใจจะยึดงานนี้เป็นอาชีพตลอดไปหรือไม่		
ตั้งใจจริง	19	95
ไม่เคยคิดจะยึดเป็นอาชีพ	-	-
ไม่แน่ใจ	1	5
10. มีความรู้สึกอย่างไรที่มาเป็นพนักงานศูนย์ในตำแหน่งปัจจุบัน		
มีความรู้สึกที่ดี	19	95
ไม่ชอบงานนี้แต่เลือกไม่ได้	-	-
ไม่แน่ใจ	1	5

ตารางวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามจากลูกค้าประจำ

ข้อมูลส่วนตัว	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
- ชาย	5	17
- หญิง	25	83
2. วุฒิการศึกษา		
- ต่ำกว่าปริญญาตรี	13	43
- ปริญญาตรี	17	57
- สูงกว่าปริญญาตรี	-	-
3. อายุตัว		
25 – 30 ปี	4	13
31 – 35 ปี	7	23
36 ปีขึ้นไป	19	64
4. อายุการเป็นสมาชิก		
1 – 2 ปี	14	48
3 – 4 ปี	10	33
5 – 6 ปี	6	20
5. ลักษณะการมีส่วนร่วมกับศูนย์คัมมิลต์ ดีไลท์		
- ตอบแบบสอบถาม หรือให้คำแนะนำส่วนตัว	8	27
- ร่วมจำหน่ายสินค้าและแนะนำเพื่อนบ้านให้ใช้ผลิตภัณฑ์	22	73
6. ความรู้สึกที่มีต่อผลิตภัณฑ์ ตราคัมมิลต์		
- เป็นผลิตภัณฑ์ที่ดี มีประโยชน์และบำรุงสุขภาพ	14	48
- มีรสชาติดี อร่อย ชอบมาก จึงบริโภคเป็นประจำ	16	53
7. บทบาทในการเข้าร่วมประชุม		
- ร่วมอภิปราย และหาแนวทางแก้ปัญหาหรือปรับปรุง	7	23
- ไม่ชอบแสดงความคิดเห็นอะไร	23	77
8. เวลาให้กับศูนย์คัมมิลต์ ดีไลท์		
- มีเวลามากเพราะเป็นแม่บ้าน	18	60
- มีเวลาบ้างเนื่องจากติดภารกิจส่วนตัว	12	40

9. ความรู้สึกที่มีต่อศูนย์คัชมิลล์ ดีไลท์

- มีความรู้สึกที่ดี
- ไม่มีความเกี่ยวข้องกัน

10. การมีส่วนร่วมกับศูนย์คัชมิลล์ จังหวัดนครนายก

- เป็นลูกค้าประจำ ร่วมจำหน่าย แนะนำเพื่อนบ้าน และร่วมประชุม
- มีส่วนร่วมเป็นบางครั้ง เพราะไม่มีเวลาว่าง

30	100
-	-
28	94
2	6

ภาคผนวก จ

คู่มือประเมินการปฏิบัติงานแบบ BSC

คำนำ

การพัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญคือ เพื่อให้พนักงานศูนย์คัทซ์มิลล์ ดีไลท์ ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองว่าหน้าที่อันเป็นภารกิจหลักของตนมีพนักงานมีอะไรบ้าง ปัญหาที่กำลังเผชิญหน้าอยู่คืออะไร ทิศทางที่จะดำเนินงานไปสู่เป้าหมายอยู่ที่ไหน ถ้าท่านเป็นพนักงานของศูนย์ เมื่อได้ศึกษาระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพอย่างเข้าใจแล้ว ท่านจะได้ทราบว่าขณะนี้ท่านยืนอยู่ ณ จุดใด การที่ก้าวไปข้างหน้า จะทำอย่างไร จุดหมายปลายทางอยู่ที่ไหน จงสำรวจตัวเองว่า ณ วันนี้ท่านได้พัฒนางานในบทบาทหน้าที่ของท่านของท่านไปถึงจุดหมายปลายทางแล้วหรือยัง

การพัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ มีเป้าหมายสูงสุดอยู่ที่สามารถยกระดับการปฏิบัติงานของพนักงานเข้าสู่วัตถุประสงค์ให้จงได้ การพัฒนาตนเอง พัฒนางานโดยมีคู่มือประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพที่พัฒนาขึ้นโดยการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน และผู้เชี่ยวชาญ เพื่อเลือกสรร กลั่นกรองความน่าจะเป็นและความเป็นไปได้ในภารกิจหลักระดับคุณภาพ จนสามารถกำหนดมิติต่างๆของบทบาทหน้าที่และกำหนดระบบประเมินการปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์ เครื่องมือฉบับนี้ได้ผ่านการหาค่า IOC จากผู้เชี่ยวชาญ และทดสอบค่าความตรงจากกลุ่มผู้รู้แน่ชัด (Known group) เพื่อหาความแตกต่าง ด้วยการทดสอบ t - test ซึ่งมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 จึงมั่นใจได้ว่าตัวชี้วัดที่ได้พัฒนาขึ้น มีคุณภาพจริง

หากมีข้อคิดเห็นประการใดจากผู้ที่ได้ศึกษางานวิจัยนี้อย่างละเอียดแล้วขอได้โปรดเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นที่สมควรปรับปรุงอย่างใดอย่างหนึ่ง ผู้วิจัยยินดีน้อมรับไว้เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นในโอกาสต่อไป

สมพร แก้วเรืองฤทธิ์

ตุลาคม 2549

คำแนะนำในการใช้คู่มือ

ความหมาย และ ความจำเป็นของข้อมูล

1. ข้อมูลระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ หมายถึง ภารกิจหลักของศูนย์ดัชนี คีโลทิงปฏิบัติให้เป็นปัจจุบัน โดยระบุงานที่จะต้องปฏิบัติในทุกมุมมอง ไว้แล้วอย่างครบถ้วน
2. ข้อมูลระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพมีความจำเป็นที่พนักงานของศูนย์จะต้องรู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่และภารกิจหลักของตนอย่างกระจ่างชัด เพื่อปฏิบัติงานมุ่งไปสู่เป้าหมายได้ถูกทิศทาง และไม่เสียเวลา พนักงานของศูนย์ผู้ร่วมวิจัยได้กำหนดเป้าหมาย และระดับคุณภาพที่สามารถจะพัฒนาตนเองให้ผ่านเกณฑ์นั้นๆ ได้

หลักการ

1. ข้อมูลระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ เป็นเครื่องมือของกระบวนการเรียนรู้ภารกิจหลักของพนักงานศูนย์ดัชนีโดยตรง เพื่อให้พนักงานได้ทราบถึงสภาพปัจจุบันและปัญหาของตนเอง ว่าได้ปฏิบัติหน้าที่บรรลุตามเกณฑ์หรือระดับคุณภาพที่ต้องการแล้วหรือยัง
2. ส่งเสริมให้พนักงานให้ ค้นพบความสามารถของตน และค้นหาปัญหาของตน โดยการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพที่กำหนด แล้วจะค้นพบตนเอง จะทราบแนวทางการแก้ปัญหา และจุดบกพร่องที่สมควรแก้ไข ปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันทันเวลา ประหยัด ถูกต้อง สมบูรณ์ ครบถ้วน มีหลักฐานอ้างอิง
3. ใช้ข้อมูลระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ เป็นแนวทางเพื่อมุ่งค้นหานวัตกรรมที่เป็นความถนัดของตนเองเพื่อพัฒนางานที่สามารถใช้ทรัพยากรซึ่งมีอยู่อย่างจำกัดให้ได้ประโยชน์สูงสุด
3. วัตถุประสงค์ หมายถึง บรรทัดฐานการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นด้วยการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) กับพนักงานทุกคนของศูนย์ร่วมกัน มีการอภิปรายกลุ่มเพื่อลงมติ (focused group) เพื่อหาความพอเหมาะสมควรกับบริบทของศูนย์ วัตถุประสงค์แต่ละวัตถุประสงค์ประกอบด้วยตัวชี้วัดและเกณฑ์หรือระดับคุณภาพการปฏิบัติงาน ที่สามารถวัดได้ สังเกตได้ ประเมินค่าเป็นตัวเลขได้ ในการพัฒนาระบบประเมินในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้
 1. เพื่อให้พนักงานพัฒนางานของตนให้ถูกต้องตามภารกิจหลักของศูนย์ดัชนี

2. เพื่อให้พนักงานพัฒนาตนเองได้อย่างมีเป้าหมาย มีศักดิ์ศรี สามารถทำเป้าหมายได้
3. เพื่อให้พนักงานสามารถประเมินตนเองได้ถูกต้องตามภารกิจของตน

การนำไปใช้

1. ทำความเข้าใจในมุมมอง ซึ่งประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการ และมุมมองการเรียนรู้และพัฒนา ในแต่ละมุมมองประกอบด้วย วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และเกณฑ์ เมื่อเข้าใจดีแล้วจัดทำเอกสารให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดเพื่อใช้บันทึกผลการปฏิบัติงาน เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อเป็นร่องรอยในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

- 1.1 มุมมองที่ 1 ด้านการเงินมี 3 วัตถุประสงค์ 10 ตัวชี้วัด
- 1.2 มุมมองที่ 2 ด้านลูกค้ามี 3 วัตถุประสงค์ 9 ตัวชี้วัด
- 1.3 มุมมองที่ 3 ด้านกระบวนการมี 6 วัตถุประสงค์ 21 ตัวชี้วัด
- 1.4 มุมมองที่ 4 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา มี 3 วัตถุประสงค์ 14 ตัวชี้วัด

3. ตัวชี้วัดทุกตัว สามารถประมาณค่าออกมาเป็นตัวเลขได้ตรงกันหรือใกล้เคียง ซึ่งแต่ละตัวชี้วัดได้มาจากการ focused group ประมาณค่าเป็น 5 ระดับ และมีเกณฑ์ต่างกัน ดังนี้

- | | | | | | | | |
|---------------|---|-------|------------|---------|------------|---------------------|--------------|
| ระดับดีเยี่ยม | 5 | คะแนน | ประเมินจาก | ถูกต้อง | ครบถ้วน | ทันเวลา | มีหลักฐานครบ |
| ระดับดีเด่น | 4 | คะแนน | ประเมินจาก | ถูกต้อง | ทันเวลา | มีหลักฐานเกือบครบ | |
| ระดับผ่าน | 3 | คะแนน | ประเมินจาก | ถูกต้อง | ทันเวลา | มีหลักฐานปานกลาง | |
| ระดับไม่ผ่าน | 2 | คะแนน | ประเมินจาก | ถูกต้อง | ไม่ทันเวลา | มีหลักฐานน้อย | |
| ระดับไม่ผ่าน | 1 | คะแนน | ประเมินจาก | ถูกต้อง | ไม่ทันเวลา | มีหลักฐานน้อยที่สุด | |

4. รูปแบบการประเมิน ใช้วิธีการประเมินใช้วิธีแบบมีส่วนร่วม โดยให้ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินร่วมกันประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล คำนวณหาค่าเฉลี่ยรายข้อ และค่าเฉลี่ยรวมในแต่ละวัตถุประสงค์โดยใช้ทศนิยม 2 ตำแหน่ง ซึ่งแปลความหมายได้ดังนี้

- | | | |
|-------------|---------|---|
| 0.00 - 0.99 | หมายถึง | คุณภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำมาก |
| 1.00 - 1.99 | หมายถึง | คุณภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ |
| 2.00 - 2.99 | หมายถึง | คุณภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง |
| 3.00 - 3.99 | หมายถึง | คุณภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก |
| 4.00 - 5.00 | หมายถึง | คุณภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด |

5. เกณฑ์ที่ใช้ในการพัฒนางาน เพื่อเป็นการแก้ปัญหาและพัฒนางานในองค์กร จึงควรใช้เกณฑ์ผลการประเมินอยู่ในระดับผ่านเสียก่อน หลังจากที่กลุ่มตัวอย่างสามารถพัฒนางานอยู่ในระดับผ่านทุกคนแล้ว จึงเลื่อนเกณฑ์เข้าสู่ระดับวัตถุประสงค์ดีเด่น และมุ่งสู่ระดับคุณภาพดีเยี่ยมต่อไปและพัฒนาตัวชี้วัดเพิ่มระดับความเข้มข้นให้ระบบประเมินมีความสมบูรณ์ในลำดับต่อไป รายการประเมินประเมินผลการปฏิบัติงาน ใน 4 มุมมอง ดังนี้

มุมมองด้านการเงิน มี 3 วัตถุประสงค์ ได้แก่ 1) การเพิ่มขึ้นของรายได้ 2) การลดลงของต้นทุน 3) ระบบบัญชีโปร่งใส

มุมมองด้านลูกค้า มี 3 วัตถุประสงค์ ได้แก่ 1) การเพิ่มขึ้นของลูกค้าประจำ 2) การมีส่วนร่วมของลูกค้าประจำ 3) การแสวงหาลูกค้าใหม่

มุมมองด้านกระบวนการ มี 6 วัตถุประสงค์ ได้แก่ 1) พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผน 2) ภาพลักษณ์ที่ดีของศูนย์ 3) การบริหารจัดการที่เน้นลูกค้าสำคัญที่สุด 4) การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมของลูกค้า 5) พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน 6) การมีส่วนร่วมของพนักงานในการสร้างความรู้สึที่ดีต่ออาชีพและภารกิจ

มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา มี 3 วัตถุประสงค์ ได้แก่ 1) พนักงานมีความรู้ ความสามารถในการตลาดโดยเน้นลูกค้าสำคัญ 2) ศูนย์จัดทบทวนความรู้และพัฒนาพนักงาน ตามความจำเป็นอย่างสม่ำเสมอ 3) พนักงานมีคุณธรรมจริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์

6. รายละเอียดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดการปฏิบัติงานแบบคุณภาพ

มุมมองด้าน	วัตถุประสงค์ที่	ตัวชี้วัด
มุมมองด้านการเงิน	1. การเพิ่มขึ้นของรายได้	1. มีการเพิ่มขึ้นของยอดขายเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่แล้วในระยะเวลาเดียวกัน
		2. มีการลดลงของหนี้สูญเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่แล้ว
		3. มีส่วนแบ่งการตลาดที่เหมาะสม กับผลิตภัณฑ์ประเภทเดียวกัน
	2. การลดลงของต้นทุน	4. มีการลดลงของค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภค
		5. มีการลดลงของค่าใช้จ่ายด้านวัสดุสำนักงาน
		6. มีการลดลงของค่าใช้จ่ายด้านประชาสัมพันธ์
		7. มีการลดลงของค่าใช้จ่ายด้านพาหนะและค่าใช้จ่ายอื่น

	3. ระบบบัญชี โปร่งใส ตรวจสอบได้	8. มีการจัดทำระบบบัญชีเงินถูกต้องเป็นปัจจุบัน
		9. มีการจัดการด้านการเงินถูกต้องตามระเบียบ
		10. มีการจัดเก็บเอกสารการรับจ่ายเงิน
มุมมองด้าน ลูกค้า	4. การเพิ่มขึ้นของ ลูกค้าประจำ	11. มีการคงสภาพในการใช้บริการของลูกค้าประจำ
		12. ลูกค้าชั่วคราวเปลี่ยนเป็นลูกค้าประจำเพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่แล้ว
		13. การสูญเสียลูกค้าประจำลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่แล้ว
	5. การมีส่วนร่วม ในการจัดการของ ลูกค้าประจำ	14. มีส่วนร่วมในการประชุม
		15. มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นทั่วไป
		16. มีส่วนร่วมในการขาย
		17. มีส่วนร่วมในการหาลูกค้าใหม่
6. การแสวงหา ลูกค้าใหม่	18. ลูกค้าชั่วคราวมีจำนวนเท่าเดิมหรือมากกว่าเมื่อเทียบกับปีที่แล้ว	
	19. มีการเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่เมื่อเปรียบเทียบกับปีที่แล้ว	
มุมมองด้าน กระบวนการ	7. พนักงานมีส่วน ร่วมในการ วางแผนและจัด องค์กรอย่างเป็น ระบบ	20. มีส่วนร่วมการจัดองค์กร จัดโครงสร้างการบริหารและการจัดการอย่างเป็นระบบ
		21. มีส่วนร่วมในการวางแผน และดำเนินงานเชิงกลยุทธ์
		22. มีส่วนร่วมตัดสินใจในการดำเนินงานตามแผนหรือยกเลิกโครงการ
	8. ภาพลักษณ์ที่ดี ของศูนย์คัทซ์มีลต์ ดีไลท์	23. มีส่วนร่วมในการรักษาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้ได้ตามวัตถุประสงค์
		24. มีส่วนร่วมในการให้บริการที่รวดเร็ว ตรงเวลา
		25. การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีของพนักงาน
	9. การบริหาร จัดการที่เน้นลูกค้า สำคัญที่สุด	26. ลูกค้าประจำจะได้รับสินค้าที่ประสงค์ และตรงเวลาที่กำหนดนัด
		27. ปัญหาใดๆที่เกิดขึ้นกับลูกค้าจะได้รับการแก้ไขทันที
		28. สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าระหว่างการขายและหลังการขาย
	10. การบริหาร จัดการแบบมีส่วน	29. การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเกี่ยวกับการแสวงหาลูกค้าใหม่

	ร่วมของลูกค้า	30. การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเกี่ยวกับการ ประชาสัมพันธ์สินค้า
	11. พนักงานมีส่วน ร่วมในการจัด สภาพแวดล้อมที่ เอื้อต่อการ ปฏิบัติงาน ส่งเสริมสุขภาพ อนามัย ความ ปลอดภัยของ พนักงานและลูกค้า	31. มีส่วนร่วมในการจัดสภาพแวดล้อมของสำนักงานที่ สะอาด เป็นระเบียบ ปลอดภัย 32. มีส่วนร่วมในการจัดระบบป้องกันให้ศูนย์ปลอดภัยจาก มลพิษ อาชญากรรม และไฟ 33. มีส่วนร่วมในการจัดระบบสาธารณูปโภคที่ดี 34. มีส่วนร่วมในการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกเอื้อต่อการ ปฏิบัติงานแก่พนักงานและลูกค้าที่มาติดต่ออย่างพอเพียง 35. มีส่วนร่วมในการจัดระบบบริหารเกี่ยวกับการเงิน การ พัสดุ และ การบริหารบุคคลให้ถูกต้อง ตามระเบียบ สะดวก รวดเร็ว
	12. การมีส่วนร่วม ของพนักงานใน การสร้าง ความรู้สึกที่ดีต่อ อาชีพและภารกิจ ของศูนย์	36. มีการอุทิศเวลาให้กับการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง 37. มีความเมตตา กรุณา มีความรับผิดชอบ ยุติธรรม ซื่อสัตย์ ต่อหน้าที่ 38. มีการครองตนที่ดีไม่เกี่ยวข้องกับอบายมุขเป็นพนักงาน ตัวอย่างได้ 39. มีความมุ่งมั่นในการทำงาน เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ 40. มีส่วนร่วมในการบริหารงานตามหลักการของ ประชาธิปไตย
มุมมองด้าน การเรียนรู้ และพัฒนา	13. พนักงานมี ความรู้ ความสามารถใน การตลาดและการ ประชาสัมพันธ์ โดยเน้นลูกค้า สำคัญอย่างยิ่ง	41. พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในเป้าหมายของการตลาด และรู้เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจของศูนย์ 42. พนักงานมีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์ลูกค้า วิเคราะห์คู่แข่ง และ วางแผนการขายที่เน้นลูกค้าสำคัญที่สุด 43. พนักงานมีนิสัยรักการอ่าน แสวงหาความรู้ ข่าวสาร เพื่อ นำมาพัฒนาการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตนอยู่เสมอ

14. ศูนย์จัด ทบทวนความรู้ และพัฒนา พนักงาน ตาม ความจำเป็นอย่าง สม่ำเสมอ	44. พนักงานมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ควบคุมอารมณ์ได้ และรับฟังความคิดเห็นของลูกค้า และผู้อื่นอยู่เสมอ
	45. พนักงานมีความรู้ความสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานของตนตามสภาพจริง และ ปรับปรุง พัฒนาตนเองตามบทบาทหน้าที่อย่างต่อเนื่อง
	46. มีการจัดพนักงานเข้าปฏิบัติงานตรงตามความรู้ความสามารถ และ ความถนัด
	47. มีการทบทวน อบรม สัมมนา ศึกษาดูงานของพนักงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง
	48. มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของพนักงานอยู่เสมอ
15 พนักงานมี คุณธรรม จริยธรรมและ คุณลักษณะที่พึง ประสงค์	49. พนักงานเป็นผู้มีทักษะมีความสามารถเพียงพอในการปฏิบัติ งานตาม บทบาทหน้าที่และมีวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการทำงาน
	50. พนักงานเป็นผู้มีวินัย และมีความรับผิดชอบ
	51. พนักงานเป็นผู้มีความขยัน อดทน และมีสุขภาพอนามัยที่ดี
	52. พนักงานเป็นผู้มีกิริยา วาจา สุภาพเรียบร้อย
	53. พนักงานเป็นผู้มีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อศูนย์ และซื่อสัตย์ต่อลูกค้า
54. พนักงานเป็นผู้มีความประหยัด อดออม และมีความรู้สึที่ดีต่ออาชีพของตน	

7. ขั้นตอนในการประเมิน ในการประเมินได้กำหนดขั้นตอนไว้ดังนี้

7.1 การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพด้วยการมีส่วนร่วม ควรแต่งตั้งคณะกรรมการผู้ประเมินอย่างน้อย 3 คน ประกอบด้วยหัวหน้าศูนย์ พนักงาน และผู้ถูกประเมิน ผลการประเมินที่ได้นำมาหาค่าเฉลี่ยแล้วเปรียบเทียบกับเป้าหมาย จะทราบทันทีว่าตัวชี้วัดใดผ่านหรือไม่ผ่านเป้าหมายการปฏิบัติงานที่กำหนด

7.2 การให้นำหนักในการปฏิบัติงานเมื่อต้องการพัฒนางานด้านใดด้านหนึ่ง โดยเฉพาะในกรณีนี้ใช้ประเมินเพื่อให้ความชอบประจำปี หรือ เพื่อให้โบนัส หรือ เพื่อวัตถุประสงค์อื่น วิธีการคือ เปลี่ยนระบบการให้คะแนนใหม่โดยให้คะแนนเป็น 1 และ 0 โดยพิจารณาจากเกณฑ์เดิม เช่น ตั้งเกณฑ์ผ่านไว้ที่ ระดับ 3 ถ้าใครผ่านเกณฑ์นี้ก็ให้คะแนนเป็น 1 ใครไม่ผ่านก็ให้ 0 สรุปผลการประเมินให้ใช้คะแนนรวมตัดสิน ในกรณีต้องการเน้นงานด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ ก็ให้คะแนนในตัวชี้วัดนั้นเป็น 5 ใครผ่านระดับ 3 ให้ 5 คะแนน ใครไม่ผ่านให้ 0 ดังนี้ โดยให้ผู้บริหารศูนย์เป็นผู้กำหนดเป็นนโยบายเป็นปีๆ ไปโดยค้นหา จุดแข็ง จุดอ่อนของศูนย์ เมื่อพบแล้วก็ให้พัฒนาจุดอ่อนที่ค้นพบนั้น ซึ่งทำได้โดยการกำหนดน้ำหนัก จุดอ่อนให้มากกว่าน้ำหนักตัวอื่นๆ เช่น ต้องการแสวงหาลูกค้าใหม่เพิ่ม ก็ให้นำหนักงานด้านนี้เป็นกรณีพิเศษ

7.3 การประเมินเพื่อการพัฒนางาน จะใช้คะแนนเฉลี่ย เป็นตัวตัดสิน หรือ พิจารณาเกณฑ์การตัดสินในแต่ละตัวชี้วัดอย่างไรอย่างหนึ่งก็ได้ ว่าทุกคนสามารถผ่านเกณฑ์การประเมินขั้นต้นที่ 3.5 หรือยัง ถ้าผ่านเกณฑ์ระดับ 3.5 ทุกตัวชี้วัดแล้ว ให้พัฒนางานเข้าสู่เกณฑ์การประเมินคุณภาพระดับ 4-5 ทุกตัวชี้วัดต่อไป ดังนี้ เป็นต้น.

แบบประเมินการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (BSC)

1. มุมมองด้านการเงิน 10 ตัวชี้วัด

รายการประเมินตามตัวชี้วัดที่	ผลการประเมิน		
	1	2	3
<p>1. การเพิ่มขึ้นของยอดขายเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่แล้วในระยะเวลาเดียวกัน</p> <p>เกณฑ์การประเมิน</p> <p>ระดับ 1 มียอดขายเท่ากับปีที่แล้วในระยะเวลาเดียวกัน</p> <p>ระดับ 2 มียอดขายเพิ่มขึ้นไม่เกินร้อยละ 3 เมื่อเทียบกับปีที่แล้วในระยะเวลาเดียวกัน</p> <p>ระดับ 3 มียอดขายเพิ่มขึ้นไม่เกินร้อยละ 5 เมื่อเทียบกับปีที่แล้วในระยะเวลาเดียวกัน</p> <p>ระดับ 4 มียอดขายเพิ่มขึ้นไม่เกินร้อยละ 8 เมื่อเทียบกับปีที่แล้วในระยะเวลาเดียวกัน</p> <p>ระดับ 5 มียอดขายเพิ่มขึ้นมากกว่าร้อยละ 8 เมื่อเทียบกับปีที่แล้วในระยะเวลาเดียวกัน</p> <p>หลักฐานอ้างอิง (1) บัญชียอดขายรายวัน (ส่วนตัว) (2) สมุดสถิติยอดขาย ของ (3) อื่นๆ (ระบุ).....</p>			
<p>2. หนี้สูญลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่แล้ว</p> <p>เกณฑ์การประเมิน</p> <p>ระดับ 1 มีหนี้สูญเท่ากับปีที่แล้วในระยะเวลาเดียวกัน</p> <p>ระดับ 2 มีหนี้สูญลดลงแต่มากกว่าร้อยละ 8 ของยอดเครดิตเมื่อเทียบกับปีที่แล้วในระยะเวลาเดียวกัน</p> <p>ระดับ 3 มีหนี้สูญลดลงแต่น้อยกว่าร้อยละ 8 ของยอดเครดิตเมื่อเทียบกับปีที่แล้ว</p> <p>ระดับ 4 มีหนี้สูญลดลงแต่น้อยกว่าร้อยละ 5 ของยอดเครดิตเมื่อเทียบกับปีที่แล้ว</p> <p>ระดับ 5 ไม่มีหนี้สูญเลยจากยอดเครดิตเมื่อเทียบกับปีที่แล้วในระยะเวลาเดียวกัน</p> <p>หลักฐานอ้างอิง (1) บัญชียอดขายรายวัน (ส่วนตัว) (2) สมุดสถิติยอดขาย ของพนักงาน(3) อื่นๆ (ระบุ).....</p>			
<p>3. มีส่วนแบ่งการตลาดที่เหมาะสม กับผลิตภัณฑ์ประเภทเดียวกัน</p> <p>เกณฑ์การประเมิน</p> <p>ระดับ 1 มียอดขายคิดเป็นร้อยละ 20 ของยอดขายโดยรวมในผลิตภัณฑ์ชนิดเดียวกัน</p> <p>ระดับ 2 มียอดขายคิดเป็นร้อยละ 30 ของยอดขายโดยรวมในผลิตภัณฑ์ชนิดเดียวกัน</p> <p>ระดับ 3 มียอดขายคิดเป็นร้อยละ 40 ของยอดขายโดยรวมในผลิตภัณฑ์ชนิดเดียวกัน</p> <p>ระดับ 4 มียอดขายคิดเป็นร้อยละ 50 ของยอดขายโดยรวมในผลิตภัณฑ์ชนิดเดียวกัน</p> <p>ระดับ 5 มียอดขายมากกว่าร้อยละ 50 ของยอดขายโดยรวมในผลิตภัณฑ์ชนิดเดียวกัน</p> <p>หลักฐานอ้างอิง .บัญชียอดขายรายวัน (ส่วนตัว.) (2) สมุดสถิติยอดขาย ของพนักงาน(3) อื่นๆ (ระบุ).....</p>			

<p>8. ระบบบัญชีเงินถูกต้องเป็นปัจจุบัน</p> <p>เกณฑ์การประเมิน</p> <p>ระดับ 1 มีระบบบัญชีเกี่ยวกับการเงินครบถ้วน</p> <p>ระดับ 2 มีการจัดทำบัญชีเงินครบถ้วนแต่มีปัญหาบางรายการ</p> <p>ระดับ 3 มีการจัดทำบัญชีเงินถูกต้องแต่ไม่เป็นปัจจุบัน</p> <p>ระดับ 4 มีการจัดทำบัญชีเงินถูกต้องและเป็นปัจจุบัน</p> <p>ระดับ 5 มีการจัดทำบัญชีเงินถูกต้องเป็นปัจจุบันและผ่านการตรวจสอบจากสำนักงานใหญ่แล้ว</p>			
<p>หลักฐานอ้างอิง</p>			
<p>9.การจัดการด้านการเงินถูกต้องตามระเบียบ</p> <p>ระดับ 1 มีระบบบัญชีเกี่ยวกับการเงินครบถ้วน</p> <p>ระดับ 2 มีการจัดทำบัญชีเงินครบถ้วนแต่มีปัญหาบางรายการ</p> <p>ระดับ 3 มีการจัดทำบัญชีเงินถูกต้องแต่ไม่เป็นปัจจุบัน</p> <p>ระดับ 4 มีการจัดทำบัญชีเงินถูกต้องและเป็นปัจจุบัน</p> <p>ระดับ 5 มีการจัดทำบัญชีเงินถูกต้องเป็นปัจจุบันผ่านการตรวจสอบจากสำนักงานใหญ่แล้ว</p>			
<p>หลักฐานอ้างอิง (1) ระบบบัญชีการเงิน (2) อื่นๆ (ระบุ).....</p>			
<p>10.มีการจัดเก็บเอกสารการรับจ่ายเงิน</p> <p>ระดับ 1 มีการจ่ายเงินจริงตามบัญชี</p> <p>ระดับ 2 มีการจ่ายเงินถูกต้องตามประเภทการจ่าย</p> <p>ระดับ 3 มีการรับเงินและออกหลักฐานการรับเงินทุกครั้ง</p> <p>ระดับ 4 มีการรับเงินและลงบัญชีเงินสดตามกำหนดเวลา</p> <p>ระดับ 5 มีการนำฝากเงินเมื่อวงเงินรับเกินอำนาจในการรักษา</p>			
<p>หลักฐานอ้างอิง (1) ระบบบัญชีการเงิน (2) อื่นๆ (ระบุ).....</p>			

สรุปผลการประเมินในมุมมองที่ 1 ด้านการเงิน

รวม / เฉลี่ย คะแนนที่ได้.....

ผ่าน

ไม่ผ่าน

(ลงชื่อ) ผู้ประเมิน

2. มุมมองด้านลูกค้า 9 ตัวชี้วัด

รายการประเมินตามตัวชี้วัดที่	ผลการประเมินครั้งที่		
	1	2	3
<p>1. มีการคงสภาพในการให้บริการของลูกค้าประจำ</p> <p>เกณฑ์การประเมิน</p> <p>ระดับ 1 ลูกค้าประจำมีจำนวนเท่ากับปีที่แล้ว</p> <p>ระดับ 2 ใบสั่งสินค้า (order) ของลูกค้าประจำมีจำนวนเท่ากับ ปีที่แล้วในระยะเวลาเดียวกัน</p> <p>ระดับ 3 ลูกค้าประจำมี order ในระดับ 2 และมี order ในผลิตภัณฑ์ใหม่เพิ่มขึ้น</p> <p>ระดับ 4 มี order ในผลิตภัณฑ์เดิมและผลิตภัณฑ์ใหม่ของลูกค้าประจำเพิ่มขึ้นไม่เกิน ร้อยละ 3 เมื่อเทียบกับปีที่แล้วในระยะเวลาเดียวกัน</p> <p>ระดับ 5 มี order ในผลิตภัณฑ์เดิมและผลิตภัณฑ์ใหม่ของลูกค้าประจำเพิ่มขึ้นมากกว่า ร้อยละ 3 เมื่อเทียบกับปีที่แล้วในระยะเวลาเดียวกัน</p>			
แหล่งข้อมูล (1) ทะเบียนลูกค้าประจำ (2) อื่นๆ (ระบุ).....			
<p>2. ลูกค้าชั่วคราวเปลี่ยนเป็นลูกค้าประจำเพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่แล้วในระยะเวลาเดียวกัน</p> <p>เกณฑ์การประเมิน</p> <p>ระดับ 1 ลูกค้าชั่วคราวมีจำนวนเพิ่มขึ้นเล็กน้อยเมื่อเทียบกับปีที่แล้ว</p> <p>ระดับ 2 ลูกค้าชั่วคราวเปลี่ยนเป็นลูกค้าประจำไม่เกินร้อยละ 3 เมื่อเทียบกับปีที่แล้ว</p> <p>ระดับ 3 ลูกค้าชั่วคราวขึ้นทะเบียนเป็นลูกค้าประจำไม่เกินร้อยละ 5 เมื่อเทียบกับปีที่แล้ว</p> <p>ระดับ 4 ลูกค้าชั่วคราวขึ้นทะเบียนเป็นลูกค้าประจำไม่เกินร้อยละ 8 เมื่อเทียบกับปีที่แล้ว</p> <p>ระดับ 5 ลูกค้าชั่วคราวขึ้นทะเบียนเป็นลูกค้าประจำมากกว่าร้อยละ 8 เมื่อเทียบกับปีที่แล้ว</p>			
แหล่งข้อมูล (1) ทะเบียนลูกค้าประจำ (2) อื่นๆ (ระบุ).....			
<p>3. การสูญเสียลูกค้าประจำลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่แล้วในระยะเวลาเดียวกัน</p> <p>เกณฑ์การประเมิน</p> <p>ระดับ 1 การสูญเสียลูกค้าประจำมีจำนวนเท่ากับปีที่แล้ว</p> <p>ระดับ 2 ลูกค้าประจำลดลงมากกว่าร้อยละ 8</p> <p>ระดับ 3 ลูกค้าประจำลดลงไม่เกินร้อยละ 8</p> <p>ระดับ 4 ลูกค้าประจำลดลงไม่เกินร้อยละ 5</p> <p>ระดับ 5 ไม่มีการสูญเสียลูกค้าประจำเลย (ไม่นับลูกค้าย้ายที่อยู่และเสียชีวิต)</p>			
แหล่งข้อมูล (1) ทะเบียนลูกค้าประจำ (2) อื่นๆ (ระบุ).....			

<p>4. ลูกค้ำมีส่วนร่วมในการประชุม</p> <p>พฤติกรรมที่ปรากฏ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ลูกค้ำประจำบางส่วนได้รับเชิญให้เข้าร่วมประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นปีละครั้ง 2. ลูกค้ำประจำบางส่วนได้รับการคัดเลือกให้เป็นคณะกรรมการชั่วคราวในบริหารศูนย์ 3. ลูกค้ำประจำบางส่วนได้รับการคัดเลือกให้เป็นคณะกรรมการถาวรในบริหารจัดการศูนย์ 4. ลูกค้ำประจำที่เชิญให้เข้าร่วมประชุมแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อกิจการของศูนย์ 5. ลูกค้ำประจำทุกคนได้รับเชิญให้เข้าร่วมประชุมใหญ่ประจำปี เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น <p>เกณฑ์การประเมิน</p> <p>ระดับ 1 มีการปฏิบัติได้เพียงข้อใดข้อหนึ่ง</p> <p>ระดับ 2 มีการปฏิบัติได้เพียง 2 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 3 มีการปฏิบัติได้เพียง 3 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 4 มีการปฏิบัติได้เพียง 4 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 5 มีการปฏิบัติได้ครบถ้วน ถูกต้อง</p>			
<p>แหล่งข้อมูล (1) ทะเบียนลูกค้ำประจำ (2) อื่นๆ (ระบุ).....</p>			
<p>5. มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นทั่วไป</p> <p>เกณฑ์การประเมิน</p> <p>ระดับ 1 ลูกค้ำประจำส่วนใหญ่จะให้คำแนะนำแก่พนักงานใหม่</p> <p>ระดับ 2 มีพฤติกรรมในระดับ 1 และ ช่วยแนะนำให้รู้จักเพื่อนบ้าน เพื่อแสวงหาลูกค้ำใหม่</p> <p>ระดับ 3 มีพฤติกรรมในระดับ 2 และ แสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงระบบบริหารจัดการ</p> <p>ระดับ 4 มีพฤติกรรมในระดับ 3 และ ให้เข้าร่วมประชุมทุกครั้งที่ได้รับเชิญ</p> <p>ระดับ 5 มีพฤติกรรมในระดับ 4 และมีส่วนร่วมในการประชุมวางแผนเพื่อพัฒนาศูนย์</p>			
<p>แหล่งข้อมูล (1) ประชุมวางแผนเพื่อพัฒนาศูนย์ (2) แบบสอบถาม (3) อื่นๆระบุ.....</p>			
<p>6. เกณฑ์การประเมิน</p> <p>ระดับ 1 ลูกค้ำประจำบางส่วนจะช่วยประชาสัมพันธ์สินค้า</p> <p>ระดับ 2 มีพฤติกรรมในระดับ 1 และ ช่วยแนะนำเพื่อนบ้านให้ใช้ผลิตภัณฑ์ตราคัททซ์มีลล์</p> <p>ระดับ 3 มีพฤติกรรมในระดับ 2 และ ช่วยจำหน่ายสินค้า</p> <p>ระดับ 4 มีพฤติกรรมในระดับ 3 และ ช่วยเก็บเงินผู้ที่ใช้เครดิต</p> <p>ระดับ 5 มีพฤติกรรมในระดับ 4 และมีส่วนร่วมในการขาย หรือเป็นผู้แทนจำหน่าย</p>			
<p>แหล่งข้อมูล (1) สมุดรับจ่ายสินค้า (2) สมุดรับจ่ายเงินรายวัน (3) อื่นๆ (ระบุ).....</p>			

<p>7.มีส่วนร่วมในการหาลูกค้าใหม่</p> <p>เกณฑ์การประเมิน</p> <p>ระดับ 1 ลูกค้าประจำบางส่วนใหญ่ว่าจะช่วยประชาสัมพันธ์สินค้า</p> <p>ระดับ 2 มีพฤติกรรมในระดับ 1 และ แนะนำให้เพื่อนบ้านให้เป็นลูกค้าชั่วคราว</p> <p>ระดับ 3 มีพฤติกรรมในระดับ 2 และ แนะนำญาติมิตรหรือคนใกล้ชิดเป็นลูกค้าชั่วคราว</p> <p>ระดับ 4 มีพฤติกรรมในระดับ 3 และนำสินค้าไปช่วยจำหน่าย</p> <p>ระดับ 5 มีพฤติกรรมในระดับ 4 และแนะนำลูกค้าชั่วคราวให้เป็นลูกค้าประจำ</p>			
แหล่งข้อมูล (1) สมุดรายนามสินค้า (2) สมุดรายนามเงินรายวัน (3) อื่นๆ (ระบุ).....			
<p>8. ลูกค้าชั่วคราวมีจำนวนเท่าเดิมหรือมากกว่าเมื่อเทียบกับปีที่แล้วในระยะเวลาเดียวกัน</p> <p>เกณฑ์การประเมิน</p> <p>ระดับ 1 มีจำนวนลูกค้าชั่วคราวหรือยอดจำหน่ายเท่ากับปีที่แล้ว</p> <p>ระดับ 2 มีจำนวนลูกค้าชั่วคราวหรือยอดจำหน่ายเพิ่มขึ้นไม่เกินร้อยละ 3</p> <p>ระดับ 3 มีจำนวนลูกค้าชั่วคราวหรือยอดจำหน่ายเพิ่มขึ้นไม่เกินร้อยละ 5</p> <p>ระดับ 4 มีจำนวนลูกค้าชั่วคราวหรือยอดจำหน่ายเพิ่มขึ้นไม่เกินร้อยละ 8</p> <p>ระดับ 5 มีจำนวนลูกค้าชั่วคราวหรือยอดจำหน่ายเพิ่มขึ้นมากกว่าร้อยละ 8</p>			
แหล่งข้อมูล (1) สมุดรายนามสินค้า (2) สมุดรายนามเงินรายวัน (3) อื่นๆ (ระบุ).....			
<p>9. มีการเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่เมื่อเปรียบเทียบกับปีที่แล้วในระยะเวลาเดียวกัน</p> <p>เกณฑ์การประเมิน</p> <p>ระดับ 1 มีจำนวนลูกค้าทุกประเภทหรือยอดจำหน่ายเท่ากับปีที่แล้ว</p> <p>ระดับ 2 มีจำนวนลูกค้าทุกประเภทหรือยอดจำหน่ายเพิ่มขึ้นไม่เกิน ร้อยละ 3</p> <p>ระดับ 3 มีจำนวนลูกค้าทุกประเภทหรือยอดจำหน่ายเพิ่มขึ้นไม่เกินร้อยละ 5</p> <p>ระดับ 4 มีจำนวนลูกค้าทุกประเภทหรือยอดจำหน่ายเพิ่มขึ้นไม่เกินร้อยละ 8</p> <p>ระดับ 5 มีจำนวนลูกค้าทุกประเภทหรือยอดจำหน่ายเพิ่มขึ้นมากกว่า ร้อยละ 8</p>			
แหล่งข้อมูล (1) สมุดรายนามสินค้า (2) สมุดรายนามเงินรายวัน (3) อื่นๆ (ระบุ).....			

สรุปผลการประเมินในมุมมองที่ 2 ด้านลูกค้า

รวม / เฉลี่ย คะแนนที่ได้.....

 ผ่าน ไม่ผ่าน

(ลงชื่อ) ผู้ประเมิน

3. มุมมองกระบวนการ 20 ตัวชี้วัด

รายการประเมินตามตัวชี้วัดที่	ผลการประเมินครั้งที่		
	1	2	3
<p>1. มีส่วนร่วมในการจัดองค์กร จัดโครงสร้างการบริหารและการจัดการอย่างเป็นระบบ</p> <p>พฤติกรรมที่ปรากฏ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีส่วนร่วมในการจัดแผนภูมิการบริหารจัดการศูนย์ 2. มีส่วนร่วมในการจัดแผนภูมิมีภาพบุคคลที่รับชอบทุกงานทุกคน 3. มีส่วนร่วมในการการแบ่งงานแก่พนักงานรับผิดชอบตามแผนภูมิ 4. มีคำสั่งให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร 5. มีการดำเนินงานและรับผิดชอบตามสายงานจริง <p>เกณฑ์การประเมิน</p> <p>ระดับ 1 มีการปฏิบัติได้เพียงข้อใดข้อหนึ่ง</p> <p>ระดับ 2 มีการปฏิบัติได้เพียง 2 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 3 มีการปฏิบัติได้เพียง 3 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 4 การปฏิบัติได้เพียง 4 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 5 มีการปฏิบัติได้ครบถ้วน ถูกต้อง</p>			
แหล่งข้อมูล (1) แผนภูมิการจ้ดองค์กร (2) แผนภูมิภาพบุคคล (3) สมุดคำสั่ง (4) อื่นๆ (ระบุ).....			
<p>2. มีส่วนร่วมในการวางแผน และดำเนินงานเชิงกลยุทธ์</p> <p>พฤติกรรมที่ปรากฏ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีส่วนร่วมในการการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและปณิธาน 2. มีมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนกลยุทธ์เชิงการตลาด 3. มีส่วนร่วมในการกำหนดกรอบการพัฒนาแบบดุลยภาพ (BSC) 4. มีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์และกรอบการพัฒนา แบบดุลยภาพ (BSC) 5. มีมีส่วนร่วมในการทบทวน กรอบการพัฒนาแบบดุลยภาพโดยการประชุมทุกเดือน <p>เกณฑ์การประเมิน</p> <p>ระดับ 1 มีการปฏิบัติได้เพียงข้อใดข้อหนึ่ง</p> <p>ระดับ 2 มีการปฏิบัติได้เพียง 2 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 3 มีการปฏิบัติได้เพียง 3 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 4 มีการปฏิบัติได้เพียง 4 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 5 มีการปฏิบัติได้ครบถ้วน ถูกต้อง</p>			

แหล่งข้อมูล (1) แผนภูมิวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ ปณิธาน (2) แผนภูมิกรอบการพัฒนาแบบ BSC (3) สมุดประชุม (4) อื่นๆ (ระบุ).....			
<p>3. มีส่วนร่วมตัดสินใจในการดำเนินงานตามแผนหรือยกเลิกโครงการ</p> <p>พฤติกรรมที่ปรากฏ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าหมาย และปณิธาน 2. มีส่วนร่วมในการกำหนดหรือยกเลิกนโยบายทุกครั้ง 3. มีส่วนร่วมในการกำหนดหรือยกเลิกแผนกลยุทธ์ 4. มีส่วนร่วมในการการจัดทำหรือยกเลิกโครงการ 5. มีส่วนร่วมในการกำหนดหรือยกเลิกกรอบการพัฒนาแบบ คุณภาพ (BSC) <p>เกณฑ์การประเมิน</p> <p>ระดับ 1 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียงข้อใดข้อหนึ่ง</p> <p>ระดับ 2 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 2 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 3 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 3 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 4 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 4 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 5 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้ครบถ้วน ถูกต้อง</p>			
แหล่งข้อมูล (1) แผนภูมิวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ ปณิธาน (2) แผนภูมิกรอบการพัฒนาแบบ BSC			
<p>4. มีส่วนร่วมในการรักษาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้ได้วัตถุประสงค์</p> <p>พฤติกรรมที่ปรากฏ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีส่วนร่วมในการเก็บรักษาผลิตภัณฑ์ตามวัตถุประสงค์ 2. มีส่วนร่วมในการตรวจสอบ การบรรจุผลิตภัณฑ์ 3. มีส่วนร่วมในการตรวจสอบอายุการใช้งานของผลิตภัณฑ์ 4. มีส่วนร่วมในการตรวจสอบรสชาติของผลิตภัณฑ์ทุกครั้ง 5. มีส่วนร่วมในการประชาสัมพันธ์คุณภาพของผลิตภัณฑ์ <p>เกณฑ์การประเมิน</p> <p>ระดับ 1 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียงข้อใดข้อหนึ่ง</p> <p>ระดับ 2 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 2 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 3 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 3 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 4 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 4 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 5 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้ครบถ้วน ถูกต้อง</p>			
แหล่งข้อมูล (1) ผลิตภัณฑ์ตราดัทช์มิลล์ (2) คำร้องเรียนของลูกค้า (3) อื่นๆ (ระบุ).....			

<p>5. มีส่วนร่วมในการให้บริการที่รวดเร็ว ตรงเวลา</p> <p>พฤติกรรมที่ปรากฏ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. จัดส่งสินค้าถึงที่ตามกำหนดเวลา 2. ไม่มีคำร้องเรียนจากลูกค้าเกี่ยวกับการส่งสินค้า 3. ลูกค้าจะได้รับสินค้าตามกำหนดนัด 4. จำนวนสินค้าที่ลูกค้าได้รับมีคุณภาพและครบจำนวนตามที่ลูกค้าต้องการ 5. ลูกค้าได้รับบริการที่รวดเร็วและตรงเวลา <p>เกณฑ์การประเมิน</p> <p>ระดับ 1 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียงข้อใดข้อหนึ่ง</p> <p>ระดับ 2 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 2 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 3 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 3 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 4 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 4 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 5 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้ครบถ้วน ถูกต้อง</p>			
<p>แหล่งข้อมูล (1) ผลิตภัณฑ์ตราดัทช์มิลล์ (2) คำร้องเรียนของลูกค้า (3) อื่นๆ (ระบุ).....</p>			
<p>6. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี</p> <p>พฤติกรรมที่ปรากฏ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. พนักงานมีการแต่งกายที่สะอาด 2. พนักงานมีการกล่าวทักทายกับลูกค้าก่อนทุกครั้ง 3. พนักงานจะยิ้มก่อนการพูดเสมอ 4. พนักงานจะประสัมพันธ์สินค้าด้วยถ้อยคำสุภาพ และเวลาที่ <p>พอเหมาะไม่มากหรือน้อยจนเกินไป</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. พนักงานสามารถรักษายอดขายเดิมไว้ได้และสามารถเพิ่มยอดขายได้มากขึ้น <p>เกณฑ์การประเมิน</p> <p>ระดับ 1 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียงข้อใดข้อหนึ่ง</p> <p>ระดับ 2 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 2 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 3 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 3 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 4 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 4 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 5 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้ครบถ้วน ถูกต้อง</p>			
<p>แหล่งข้อมูล (1) ผลิตภัณฑ์ตราดัทช์มิลล์ (2) คำร้องเรียนของลูกค้า (3) อื่นๆ (ระบุ).....</p>			

<p>7. ลูกค้าประจำจะได้รับสินค้าที่มีวัตถุประสงค์ และตรงเวลาที่กำหนดนัด</p> <p>พฤติกรรมที่ปรากฏ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ลูกค้าประจำจะได้รับสินค้าที่มีวัตถุประสงค์ 2. ลูกค้าประจำจะได้รับสินค้าที่ตรงเวลา 3. ลูกค้าประจำจะได้รับการทดลองใช้ผลิตภัณฑ์ใหม่ 4. ลูกค้าประจำจะได้รับของขวัญในโอกาสสำคัญอยู่เสมอ 5. ไม่มีคำร้องเรียนจากลูกค้าประจำ <p>เกณฑ์การประเมิน</p> <p>ระดับ 1 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียงข้อใดข้อหนึ่ง</p> <p>ระดับ 2 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 2 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 3 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 3 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 4 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 4 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 5 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้ครบถ้วน ถูกต้อง</p>			
<p>แหล่งข้อมูล (1) ผลิตภัณฑ์ตราดัทซ์มิลล์ (2) คำร้องเรียนของลูกค้า (3) อื่นๆ (ระบุ).....</p>			
<p>8. ปัญหาใดๆที่เกิดขึ้นกับลูกค้าจะได้รับการแก้ไขทันที</p> <p>เกณฑ์การประเมิน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 พนักงานขายจะต้องรับฟังคำติชมอย่างขိ้มแย้มแจ่มใส 2 พนักงานขายจะต้องขอโทษลูกค้าที่ทำให้ไม่พอใจ 3 พนักงานขายจะต้องให้สัญญากับลูกค้าว่าจะพยายามปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ 4 พนักงานทุกคนจะต้องแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับลูกค้าทันที 5 จะต้องไม่มีคำร้องเรียนจากลูกค้าทุกประเภท <p>เกณฑ์การประเมิน</p> <p>ระดับ 1 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียงข้อใดข้อหนึ่ง</p> <p>ระดับ 2 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 2 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 3 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 3 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 4 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 4 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 5 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้ครบถ้วน ถูกต้อง</p>			
<p>แหล่งข้อมูล (1) ผลิตภัณฑ์ตราดัทซ์มิลล์ (2) คำร้องเรียนของลูกค้า (3) อื่นๆ (ระบุ).....</p>			

<p>9. สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าระหว่างและหลังการขาย</p> <p>พฤติกรรมที่ปรากฏ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 ให้บริการที่รวดเร็ว ตรงเวลา 2 พนักงานขายมีกิริยาจาสุภาพอ่อนหวาน 3 คินสินค้าให้ทันที ถ้าพบว่ามีสินค้าที่ไม่ได้วัตถุประสงค์ 4 มีของขวัญมอบให้เนื่องในโอกาสสำคัญเสมอๆ 5 มีแบบสอบถามความพึงพอใจ สอบถามลูกค้าปีละครั้ง <p>เกณฑ์การประเมิน</p> <p>ระดับ 1 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียงข้อใดข้อหนึ่ง</p> <p>ระดับ 2 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 2 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 3 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 3 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 4 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 4 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 5 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้ครบถ้วน ถูกต้อง</p>			
<p>แหล่งข้อมูล (1) ผลิตภัณฑ์ตราคัทซ์มิลล์ (2) คำร้องเรียนของลูกค้า (3) อื่นๆ (ระบุ).....</p>			
<p>10. มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเกี่ยวกับการแสวงหาลูกค้าใหม่</p> <p>พฤติกรรมที่ปรากฏ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 สามารถดึงญาติพี่น้องของลูกค้าเก่ามาเป็นลูกค้าใหม่ได้ 2 สามารถดึงเพื่อนบ้านของลูกค้าเก่ามาเป็นลูกค้าใหม่ได้ 3 สามารถดึงคนสนิทหรือเพื่อนร่วมงานของลูกค้าเก่ามาเป็นลูกค้าใหม่ได้ 4 รับฟังข้อเสนอแนะของลูกค้าประจำและนำมาปรับใช้อยู่เสมอ 5 ให้เกียรติ ยกย่องชมเชยการมีส่วนร่วมในการจัดการของลูกค้าอยู่เสมอ <p>เกณฑ์การประเมิน</p> <p>ระดับ 1 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียงข้อใดข้อหนึ่ง</p> <p>ระดับ 2 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 2 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 3 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 3 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 4 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 4 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 5 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้ครบถ้วน ถูกต้อง</p>			
<p>แหล่งข้อมูล (1) ผลิตภัณฑ์ตราคัทซ์มิลล์ (2) สมุดบันทึกการประชุม (3) แบบสอบถามลูกค้า</p>			

<p>11. มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์สินค้า</p> <p>พฤติกรรมที่ปรากฏ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 เก็บข้อมูลที่เป็นปัญหาจากการรายงานของลูกค้าอยู่เสมอ 2 เก็บข้อมูลความคิดเห็นของลูกค้าผ่านแบบสอบถามอยู่เสมอ 3 สามารถประชาสัมพันธ์สินค้าผ่านลูกค้าโดยการบอกต่อได้ 4 สามารถประชาสัมพันธ์สินค้าในรูปแบบสื่อสิ่งพิมพ์โดยใช้ลูกค้าเป็นฐานได้ 5 นำข้อมูลที่ได้ เสนอในที่ประชุมเพื่อพิจารณาทุกครั้ง <p>เกณฑ์การประเมิน</p> <p>ระดับ 1 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียงข้อใดข้อหนึ่ง</p> <p>ระดับ 2 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 2 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 3 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 3 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 4 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 4 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 5 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้ครบถ้วน ถูกต้อง</p>			
<p>แหล่งข้อมูล (1) ผลิตภัณฑ์ตราดัทช์มิลล์ (2) สมุดบันทึกการประชุม (3) แบบสอบถามลูกค้า</p>			
<p>12. มีส่วนร่วมในการจัดสภาพแวดล้อมของสำนักงานที่สะอาด เป็นระเบียบ ปลอดภัย</p> <p>พฤติกรรมที่ปรากฏ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 มีส่วนร่วมในการปลูกไม้ดอกไม้ประดับ 2 สำนักงานสะอาด จัดที่ทำงานของพนักงานเป็นสัดส่วน 3 มีแสงสว่างเพียงพอเพียง 4 มีส่วนร่วมในการจัดหาไม้ดอกไม้ประดับที่สะอาดไว้บริการ 5 มีส่วนร่วมในการรักษาความปลอดภัยของสำนักงาน <p>เกณฑ์การประเมิน</p> <p>ระดับ 1 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียงข้อใดข้อหนึ่ง</p> <p>ระดับ 2 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 2 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 3 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 3 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 4 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 4 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 5 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้ครบถ้วน ถูกต้อง</p>			
<p>แหล่งข้อมูล (1) การจัดสภาพแวดล้อม (2) ระบบแสงสว่าง (3) จัดระบบที่ทำงาน (4) ไม้ดอกไม้ประดับ</p>			

<p>13. มีส่วนร่วมในการจัดระบบป้องกันให้ศูนย์ปลอดภัยจากมลพิษ อาชญากรรม และไฟ</p> <p>พฤติกรรมที่ปรากฏ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 มีส่วนร่วมในการขจัดมลพิษจากกลิ่น 2 มีส่วนร่วมในการป้องกันมลพิษทางเสียง 3 มีส่วนร่วมในการจัดตั้งเวรยามเพื่อรักษาความปลอดภัย 4 มีส่วนร่วมในการขจัดมลพิษจากความร้อนและไฟ 5 มีส่วนร่วมในการตรวจสอบและปรับเปลี่ยนระบบสายไฟอยู่เสมอ <p>เกณฑ์การประเมิน</p> <p>ระดับ 1 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียงข้อใดข้อหนึ่ง</p> <p>ระดับ 2 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 2 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 3 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 3 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 4 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 4 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 5 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้ครบถ้วน ถูกต้อง</p>			
<p>แหล่งข้อมูล (1) การจัดสภาพแวดล้อม (2) ระบบแสงสว่าง (3) จัดระบบที่ทำงาน (4) เครื่องดับเพลิง (5) ระบบไฟฟ้าของสำนักงาน</p>			
<p>14. มีส่วนร่วมในการจัดระบบสาธารณูปโภคที่ดี</p> <p>พฤติกรรมที่ปรากฏ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 มีส่วนร่วมในการจัดหาน้ำเพื่อการอุปโภค 2 มีส่วนร่วมในการจัดหาน้ำไว้เพื่อการบริโภคร 3 มีส่วนร่วมในการจัดวางระบบไฟฟ้าเพื่อใช้งานอย่างพอเพียง 4 มีส่วนร่วมในการจัดหาพัดลม หรือเครื่องปรับอากาศไว้ให้บริการ 5 มีส่วนร่วมในการจัดระบบสื่อสารกับบุคคลภายนอก <p>เกณฑ์การประเมิน</p> <p>ระดับ 1 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียงข้อใดข้อหนึ่ง</p> <p>ระดับ 2 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 2 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 3 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 3 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 4 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 4 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 5 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้ครบถ้วน ถูกต้อง</p>			
<p>แหล่งข้อมูล (1) การจัดสภาพแวดล้อม (2) ระบบแสงสว่าง (3) จัดระบบที่ทำงาน (4) พัดลม / เครื่องปรับอากาศ (5) ระบบไฟฟ้าของสำนักงาน</p>			

<p>15. มีส่วนร่วมในการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการปฏิบัติงานแก่พนักงานและลูกค้าที่มาติดต่ออย่างพอเพียง</p> <p>พฤติกรรมที่ปรากฏ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 มีส่วนร่วมในการจัดที่ทำงานของตนเองอย่างเป็นสัดส่วน 2 มีส่วนร่วมในการจัดหาวัสดุ ครุภัณฑ์ที่จำเป็นต้องใช้ครบ 3 มีส่วนร่วมในการจัดสถานที่ไว้สำหรับลูกค้ามาติดต่อ 4 มีส่วนร่วมในการจัดหาเก้าอี้ไว้บริการผู้มาติดต่อ 5 มีส่วนร่วมในการจัดหาเครื่องดื่มไว้ไว้บริการแขกพิเศษที่มาติดต่อ <p>เกณฑ์การประเมิน</p> <p>ระดับ 1 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียงข้อใดข้อหนึ่ง</p> <p>ระดับ 2 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 2 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 3 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 3 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 4 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 4 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 5 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้ครบถ้วน ถูกต้อง</p>			
<p>แหล่งข้อมูล (1) ชุดเครื่องมือ (2) วัสดุ ครุภัณฑ์ (3) จัดห้องรับแขก (4) เก้าอี้ผู้มาติดต่อ (5) พัดลม / เครื่องปรับอากาศ</p>			
<p>16. มีส่วนร่วมในการจัดระบบบริหารเกี่ยวกับการเงิน การพัสดุ และการบริหารบุคคลให้ถูกต้องตามระเบียบ สะดวก รวดเร็ว</p> <p>พฤติกรรมที่ปรากฏ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเกี่ยวกับระบบบัญชีการเงิน 2 มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเกี่ยวกับระบบบัญชีพัสดุ 3 มีส่วนร่วมในการจัดการเกี่ยวกับระบบบริหารบุคคล 4 มีส่วนร่วมในการพัฒนาทบทวนความรู้พนักงานอยู่เสมอ 5 มีส่วนร่วมในการตรวจสอบการเงิน การพัสดุ เดือนละครั้ง <p>เกณฑ์การประเมิน</p> <p>ระดับ 1 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียงข้อใดข้อหนึ่ง</p> <p>ระดับ 2 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 2 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 3 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 3 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 4 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 4 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 5 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้ครบถ้วน ถูกต้อง</p>			
<p>แหล่งข้อมูล (1) ระบบบัญชีเงิน (2) ระบบบัญชีพัสดุ (3) ระบบบริการบุคคล (4) ร่องรอยการตรวจสอบ</p>			

<p>17. มีการอุทิศตนให้กับการปฏิบัติงาน ในศูนย์อย่างต่อเนื่อง</p> <p>พฤติกรรมที่ปรากฏ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 มาปฏิบัติงานตรงตามเวลา 2 ทำงานนอกเวลาทุกวัน 3 ทำหน้าที่ของตนโดยไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อย 4 แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานด้วยเหตุผล 5 ปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างที่ดีถือเป็นพนักงานตัวอย่างได้ <p>เกณฑ์การประเมิน</p> <p>ระดับ 1 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียงข้อใดข้อหนึ่ง</p> <p>ระดับ 2 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 2 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 3 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 3 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 4 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 4 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 5 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้ครบถ้วน ถูกต้อง</p>			
<p>แหล่งข้อมูล (1) ร่องรอยการปฏิบัติงาน (2) สมุดลงเวลาทำการ (3) สมุดบันทึกการประชุม</p>			
<p>18. มีความเมตตา กรุณา มีความรับผิดชอบ ยุติธรรม ซื่อสัตย์</p> <p>พฤติกรรมที่ปรากฏ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 พนักงานมีความเมตตาในความรู้สึที่อยู่เสมอ 2 พนักงานมีความกรุณาในความรู้สึที่อยู่เสมอ 3 พนักงานมีความรับผิดชอบในความรู้สึที่อยู่เสมอ 4 พนักงานมีความยุติธรรมในความรู้สึที่อยู่เสมอ 5 พนักงานมีความซื่อสัตย์ในความรู้สึที่อยู่เสมอ <p>เกณฑ์การประเมิน</p> <p>ระดับ 1 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียงข้อใดข้อหนึ่ง</p> <p>ระดับ 2 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 2 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 3 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 3 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 4 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 4 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 5 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้ครบถ้วน ถูกต้อง</p>			
<p>แหล่งข้อมูล (1) ร่องรอยการปฏิบัติงาน (2) สมุดลงเวลาทำการ (3) สมุดบันทึกการประชุม</p>			

<p>19. มีการครองตนที่ดี ไม่เกี่ยวข้องกับอบายมุข</p> <p>พฤติกรรมที่ปรากฏ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 มีการครองตนที่เหมาะสมและอยู่ในศีลธรรมที่ดีงาม 2 มีกิริยาจาสุภาพเรียบร้อยเป็นที่ประทับใจแก่ผู้พบเห็น 3 ไม่เกี่ยวข้องกับยาเสพติด 4 เฝาระวังบุคคลใกล้ชิดไม่ให้เกี่ยวข้องกับยาเสพติด 5 ปฏิบัติตนเป็นพนักงานตัวอย่างได้ <p>เกณฑ์การประเมิน</p> <p>ระดับ 1 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียงข้อใดข้อหนึ่ง</p> <p>ระดับ 2 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 2 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 3 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 3 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 4 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 4 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 5 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้ครบถ้วน ถูกต้อง</p>			
<p>แหล่งข้อมูล (1) ร่องรอยการปฏิบัติงาน (2) สมุดลงเวลาทำการ (3) พฤติกรรมหัวหน้าศูนย์</p>			
<p>20. มีความมุ่งมั่นในการทำงาน เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ</p> <p>พฤติกรรมที่ปรากฏ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 เป็นผู้มีความขยัน 2 ผู้มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย 3 เป็นผู้อุทิศเวลาในการทำงานอยู่เสมอ 4 เป็นกันเองกับลูกค้ำทุกคน 5 สามารถหาลูกใหม่ได้เพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับ <p>เกณฑ์การประเมิน</p> <p>ระดับ 1 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียงข้อใดข้อหนึ่ง</p> <p>ระดับ 2 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 2 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 3 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 3 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 4 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 4 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 5 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้ครบถ้วน ถูกต้อง</p>			
<p>แหล่งข้อมูล (1) ร่องรอยการปฏิบัติงาน(2) สมุดลงเวลาทำการ (3) ความก้าวหน้าของศูนย์</p>			

<p>21. มีส่วนร่วมในการบริหารงานตามหลักการของประชาธิปไตย</p> <p>พฤติกรรมที่ปรากฏ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 มีการรับฟังความคิดเห็นของลูกค้ายู่เสมอ 2 มีการปรึกษาหารือกับเพื่อนร่วมงานเป็นประจำ 3 ตัดสินใจแก้ปัญหาใดๆด้วยวิธีการแบบประชาธิปไตย 4 ให้ความสำคัญในข้อเสนอแนะของเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ 5 ปฏิบัติงานตามมติที่ประชุมทุกครั้ง <p>เกณฑ์การประเมิน</p> <p>ระดับ 1 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียงข้อใดข้อหนึ่ง</p> <p>ระดับ 2 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 2 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 3 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 3 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 4 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 4 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 5 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้ครบถ้วน ถูกต้อง</p>			
<p>แหล่งข้อมูล (1) ร่องรอยการปฏิบัติงาน(2) สมุดลงเวลาทำการ (3) ความก้าวหน้าของศูนย์</p>			

สรุปผลการประเมินในมุมมองที่ 3 ด้านกระบวนการ

รวม / เฉลี่ย คะแนนที่ได้.....

ผ่าน

ไม่ผ่าน

(ลงชื่อ) ผู้ประเมิน

2. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา 14 ตัวชี้วัด

รายการประเมินตามตัวชี้วัดที่	ผลการประเมินครั้งที่		
	1	2	3
<p>1. เข้าใจในเป้าหมายของการตลาด และรู้เป้าหมายตาม พันธกิจของศูนย์</p> <p>พฤติกรรมที่ปรากฏ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ 2 พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในพันธกิจ 3 พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในกรอบการพัฒนา BSC 4 พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในกลยุทธ์การตลาด 5 พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในปณิธานของศูนย์ <p>เกณฑ์การประเมิน</p> <p>ระดับ 1 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียงข้อใดข้อหนึ่ง</p> <p>ระดับ 2 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 2 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 3 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 3 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 4 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 4 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 5 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้ครบถ้วน ถูกต้อง</p>			
แหล่งข้อมูล (1) แผนภูมิวิสัยทัศน์ พันธกิจ (2) แผนภูมิแผนกลยุทธ์(3) แผนภูมิกรอบการพัฒนาแบบ BSC			
<p>2. พนักงานมีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์ลูกค้า วิเคราะห์คู่แข่ง และ วางแผนการขายที่เน้นลูกค้าสำคัญที่สุด</p> <p>พฤติกรรมที่ปรากฏ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 พนักงานมีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์ลูกค้า 2 พนักงานมีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์คู่แข่ง 3 พนักงานมีความรู้ความสามารถในการวางแผนการขาย 4 พนักงานมีความรู้ความสามารถในการรักษาลูกค้าประจำ 5 พนักงานมีความรู้ความสามารถในการแสวงหาลูกค้าใหม่ <p>เกณฑ์การประเมิน</p> <p>ระดับ 1 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียงข้อใดข้อหนึ่ง</p> <p>ระดับ 2 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 2 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 3 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 3 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 4 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 4 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 5 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้ครบถ้วน ถูกต้อง</p>			
แหล่งข้อมูล (

รายการประเมินตามตัวชี้วัดที่	ผลการประเมินครั้งที่		
	1	2	3
<p>3.พนักงานมีนิสัยรักการอ่าน แสวงหาความรู้ ข่าวสาร เพื่อนำมาพัฒนาการปฏิบัติงาน ตามบทบาทหน้าที่ของคนอยู่เสมอ</p> <p>พฤติกรรมที่ปรากฏ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 พนักงานมีนิสัยรักการอ่าน 2 พนักงานมีนิสัยในการแสวงหาความรู้ในวิชาชีพของตน 3 พนักงานมีนิสัยในการแสวงหาข่าวสารการตลาด 4 พนักงานสามารถพยากรณ์แนวโน้มการตลาดของนมเปรี้ยว 5 พนักงานสามารถนำความรู้ข่าวสารที่ได้รับมาพัฒนางานของตน <p>เกณฑ์การประเมิน</p> <p>ระดับ 1 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียงข้อใดข้อหนึ่ง</p> <p>ระดับ 2 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 2 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 3 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 3 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 4 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 4 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 5 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้ครบถ้วน ถูกต้อง</p>			
แหล่งข้อมูล (1) แผนภูมิวิสัยทัศน์ พันธกิจ (2) แผนภูมิแผนกลยุทธ์(3) แผนภูมิกรอบการพัฒนาแบบ BSC			
<p>4.พนักงานมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ควบคุมอารมณ์ได้ และรับฟังความคิดเห็นของลูกค้า และผู้อื่นอยู่เสมอ</p> <p>พฤติกรรมที่ปรากฏ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 พนักงานมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าหรือบุคคลที่มาติดต่อ 2 พนักงานมีความสามารถปฏิบัติงานอย่างมีสติ 3 พนักงานสามารถควบคุมอารมณ์ได้เมื่อตำหนิในการปฏิบัติงาน 4 พนักงานยินดีรับฟังความคิดเห็นของลูกค้า 5 พนักงานยินดีรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นในการพัฒนางาน <p>เกณฑ์การประเมิน</p> <p>ระดับ 1 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียงข้อใดข้อหนึ่ง</p> <p>ระดับ 2 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 2 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 3 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 3 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 4 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 4 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 5 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้ครบถ้วน ถูกต้อง</p>			
แหล่งข้อมูล (1) แผนภูมิวิสัยทัศน์ พันธกิจ (2) แผนภูมิแผนกลยุทธ์(3) แผนภูมิกรอบการพัฒนาแบบ BSC			

รายการประเมินตามตัวชี้วัดที่	ผลการประเมินครั้งที่		
	1	2	3
<p>5.พนักงานมีความรู้ความสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานของตนตามสภาพจริง และปรับปรุง พัฒนาตนเองตามบทบาทหน้าที่อย่างต่อเนื่อง</p> <p>พฤติกรรมที่ปรากฏ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 พนักงานมีความสามารถในการประเมินการปฏิบัติงานของตน 2 พนักงานมีความสามารถในการประเมินการปฏิบัติงานผู้อื่น 3 พนักงานสามารถค้นหาจุดแข็งและจุดอ่อนของตนได้ 4 พนักงานสามารถค้นหาจุดแข็งและจุดอ่อนของเพื่อนร่วมงานได้ 5 พนักงานสามารถรักษาจุดแข็งและพัฒนาจุดอ่อนของตนได้ <p>เกณฑ์การประเมิน</p> <p>ระดับ 1 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียงข้อใดข้อหนึ่ง</p> <p>ระดับ 2 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 2 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 3 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 3 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 4 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 4 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 5 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้ครบถ้วน ถูกต้อง</p>			
แหล่งข้อมูล (1) แผนภูมิวิสัยทัศน์ พันธกิจ (2) แผนภูมิแผนกลยุทธ์(3) แผนภูมิกรอบการพัฒนาแบบ BSC			
<p>6.มีการจัดพนักงานเข้าปฏิบัติงานตรงตามความรู้ ความสามารถ และ ความถนัด</p> <p>พฤติกรรมที่ปรากฏ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 พนักงานได้รับงานที่ตนเองชอบให้ปฏิบัติ 2 พนักงานได้รับงานที่ตนเองถนัดให้ปฏิบัติ 3 พนักงานได้รับงานตรงกับความรู้ที่ได้เรียนมาให้ปฏิบัติ 4 พนักงานพนักงานตรงกับความสามารถของตนให้ปฏิบัติ 5 พนักงานมีความรู้สึกที่ดีกับตำแหน่งงานที่ได้รับผิดชอบ <p>เกณฑ์การประเมิน</p> <p>ระดับ 1 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียงข้อใดข้อหนึ่ง</p> <p>ระดับ 2 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 2 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 3 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 3 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 4 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 4 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 5 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้ครบถ้วน ถูกต้อง</p>			
แหล่งข้อมูล (1) แผนภูมิวิสัยทัศน์ พันธกิจ (2) แผนภูมิแผนกลยุทธ์(3) แผนภูมิกรอบการพัฒนาแบบ BSC			

รายการประเมินตามตัวชี้วัดที่	ผลการประเมินครั้งที่		
	1	2	3
<p>7. จัดทบทวนอบรมสัมมนาศึกษาดูงานของพนักงาน เกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง</p> <p>พฤติกรรมที่ปรากฏ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 จัดปฐมนิเทศสำหรับพนักงานใหม่ก่อนปฏิบัติงานทุกครั้งทุกคน 2 จัดทบทวนวิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย / กลยุทธ์ / ปณิธาน และกรอบการพัฒนาแบบ BSC โดยการประชุมทุกเดือน 3 จัดทบทวนความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานทุกเดือน 4 จัดอบรม / สัมมนา / ศึกษา / ดูงาน อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง 5 จัดนิเทศภายในแบบเพื่อนช่วยเพื่อนทุกครั้งที่มีปัญหาเกิดขึ้น <p>เกณฑ์การประเมิน</p> <p>ระดับ 1 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียงข้อใดข้อหนึ่ง</p> <p>ระดับ 2 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 2 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 3 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 3 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 4 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 4 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 5 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้ครบถ้วน ถูกต้อง</p>			
แหล่งข้อมูล (1) แผนภูมิวิสัยทัศน์ พันธกิจ (2) แผนภูมิแผนกลยุทธ์(3) แผนภูมิกรอบการพัฒนาแบบ BSC			
<p>8. มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของพนักงานอยู่เสมอ</p> <p>พฤติกรรมที่ปรากฏ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 จัดกลุ่มนิเทศงานภายในตามกลุ่มความถนัด 2 แบ่งกลุ่มพนักงานขายออกตามเขตพื้นที่ปฏิบัติงาน 3 จัดส่งเสริมให้พนักงานออกปฏิบัติงานภาคสนามเป็นกลุ่ม 4 จัดส่งเสริมพนักงานให้จับคู่เพื่อนรักเพื่อนตาย (Buddy) 5 จัดส่งเสริมให้พนักงานทำงานเป็นทีมอยู่เสมอ <p>เกณฑ์การประเมิน</p> <p>ระดับ 1 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียงข้อใดข้อหนึ่ง</p> <p>ระดับ 2 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 2 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 3 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 3 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 4 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 4 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 5 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้ครบถ้วน ถูกต้อง</p>			
แหล่งข้อมูล (1) แผนภูมิวิสัยทัศน์ พันธกิจ (2) แผนภูมิแผนกลยุทธ์(3) แผนภูมิกรอบการพัฒนาแบบ BSC			

รายการประเมินตามตัวชี้วัดที่	ผลการประเมินครั้งที่		
	1	2	3
<p>9. มีทักษะมีความสามารถเพียงพอในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และมีวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการทำงาน</p> <p>พฤติกรรมที่ปรากฏ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 พนักงานทุกคนจะได้รับการนิเทศงานจนสามารถปฏิบัติงานได้ 2 พนักงานมีทักษะเพียงพอกับการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย 3 พนักงานมีความสามารถเพียงพอกับการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ 4 พนักงาน มีวัฒนธรรมที่ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน 5 พนักงาน มีวัฒนธรรมความเป็นพี่น้อง <p>เกณฑ์การประเมิน</p> <p>ระดับ 1 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียงข้อใดข้อหนึ่ง</p> <p>ระดับ 2 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 2 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 3 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 3 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 4 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 4 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 5 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้ครบถ้วน ถูกต้อง</p>			
แหล่งข้อมูล (1) แผนภูมิวิสัยทัศน์ พันธกิจ (2) แผนภูมิแผนกลยุทธ์(3) แผนภูมิกรอบการพัฒนาแบบ BSC			
<p>10. มีวินัย และมีความรับผิดชอบ</p> <p>พฤติกรรมที่ปรากฏ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 พนักงานมีลักษณะนิสัยจัดเก็บงานเป็นหมวดหมู่ 2 พนักงานเป็นผู้มีวินัย 3 พนักงานเป็นผู้ปฏิบัติตามมติที่ประชุมอย่างสม่ำเสมอ 4 พนักงานเป็นผู้รู้จักขอบข่ายงานของตนไม่ก้าวล่วงงานของผู้อื่น 5 พนักงานเป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ <p>เกณฑ์การประเมิน</p> <p>ระดับ 1 มีการปฏิบัติได้เพียงข้อใดข้อหนึ่ง</p> <p>ระดับ 2 มีการปฏิบัติได้เพียง 2 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 3 มีการปฏิบัติได้เพียง 3 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 4 มีการปฏิบัติได้เพียง 4 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 5 มีการปฏิบัติได้ครบถ้วน ถูกต้อง</p>			
แหล่งข้อมูล (1) แผนภูมิวิสัยทัศน์ พันธกิจ (2) แผนภูมิแผนกลยุทธ์(3) แผนภูมิกรอบการพัฒนาแบบ BSC			

รายการประเมินตามตัวชี้วัดที่	ผลการประเมินครั้งที่		
	1	2	3
<p>11. มีความขยัน อดทน และมีสุขภาพอนามัยที่ดี</p> <p>พฤติกรรมที่ปรากฏ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 พนักงานเป็นผู้มีความขยัน 2 พนักงานเป็นผู้มีความอดทน 3 พนักงานเป็นผู้ยอมรับคำติชมจากผู้อื่นด้วยอาการสงบ 4 พนักงานเป็นผู้มีสุขภาพแข็งแรง 5 พนักงานเป็นผู้รักษาความสะอาดร่างกายและเครื่องแต่งกาย <p>เกณฑ์การประเมิน</p> <p>ระดับ 1 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียงข้อใดข้อหนึ่ง</p> <p>ระดับ 2 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 2 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 3 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 3 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 4 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 4 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 5 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้ครบถ้วน ถูกต้อง</p>			
แหล่งข้อมูล (1) แผนภูมิวิสัยทัศน์ พันธกิจ (2) แผนภูมิแผนกลยุทธ์(3) แผนภูมิกรอบการพัฒนาแบบ BSC			
<p>12. มีกิริยา วาจา สุภาพเรียบร้อย</p> <p>พฤติกรรมที่ปรากฏ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 พนักงานเป็นผู้มีความสุภาพทางกาย 2 พนักงานเป็นผู้มีความสุภาพทางวาจา 3 พนักงานเป็นผู้มีความรู้สึกที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน 4 พนักงานเป็นผู้มีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ได้รับมอบหมาย 5 พนักงานเป็นผู้มีความรู้สึกที่ดีต่อลูกค้า <p>เกณฑ์การประเมิน</p> <p>ระดับ 1 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียงข้อใดข้อหนึ่ง</p> <p>ระดับ 2 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 2 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 3 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 3 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 4 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 4 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 5 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้ครบถ้วน ถูกต้อง</p>			
แหล่งข้อมูล (1) แผนภูมิวิสัยทัศน์ พันธกิจ (2) แผนภูมิแผนกลยุทธ์(3) พฤติกรรมการแสดงออก			

รายการประเมินตามตัวชี้วัดที่	ผลการประเมินครั้งที่		
	1	2	3
<p>13. มีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อศูนย์ และซื่อสัตย์ต่อลูกค้า</p> <p>พฤติกรรมที่ปรากฏ</p> <ol style="list-style-type: none"> พนักงานไม่เคยมีประวัติเกี่ยวกับการฉ้อ โกง พนักงานเป็นผู้ไม่เคยมีประวัติในการพุดกลับกลอก พนักงานไม่เคยมีประวัติการขักขอกสินค้าและเงินของศูนย์ พนักงานไม่เคยมีประวัติผิดนัดลูกค้า พนักงานไม่เคยมีประวัติในการฉ้อโกงลูกค้าด้วยประการต่างๆ <p>เกณฑ์การประเมิน</p> <p>ระดับ 1 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียงข้อใดข้อหนึ่ง</p> <p>ระดับ 2 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 2 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 3 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 3 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 4 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 4 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 5 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้ครบถ้วน ถูกต้อง</p>			
แหล่งข้อมูล (1) แผนภูมิวิสัยทัศน์ พันธกิจ (2) แผนภูมิแผนกลยุทธ์(3)พฤติกรรมกรรมการแสดงออก			
<p>14. มีความประหยัด อดออม และมีความรู้สึที่ดีต่ออาชีพ</p> <p>พฤติกรรมที่ปรากฏ</p> <ol style="list-style-type: none"> พนักงานเป็นผู้รู้จักประมาณตนในการใช้จ่าย พนักงานเป็นผู้รู้ตัวอยู่เสมอว่าสิ่งใดควรจ่ายสิ่งใดไม่ควรจ่าย พนักงานเป็นสมาชิกกองทุนสวัสดิการผู้ใช้งาน พนักงานเป็นผู้รู้จักเก็บเงินรายได้ นำฝากธนาคารเพื่อการออม พนักงานมีความรู้สึที่ดีต่ออาชีพของตน <p>เกณฑ์การประเมิน</p> <p>ระดับ 1 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียงข้อใดข้อหนึ่ง</p> <p>ระดับ 2 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 2 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 3 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 3 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 4 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้เพียง 4 ใน 5 ข้อ</p> <p>ระดับ 5 ผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติได้ครบถ้วน ถูกต้อง</p>			
แหล่งข้อมูล (1) แผนภูมิวิสัยทัศน์ พันธกิจ (2) แผนภูมิแผนกลยุทธ์(3) พฤติกรรมการแสดงออก			

สรุปผลการประเมินในมุมมองที่ 4 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

รวม / เฉลี่ย คะแนนที่ได้..... ผ่าน ไม่ผ่าน

(ลงชื่อ) ผู้ประเมิน

สรุปผลการประเมิน

ชื่อผู้รับการประเมิน.....

มุมมองด้าน	วัตถุประสงค์ที่	ตัวชี้วัด	ผลการประเมิน		
			1	2	3
มุมมองด้านการเงิน	1. การเพิ่มขึ้นของรายได้	1. มีการเพิ่มขึ้นของยอดขายเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่แล้วในระยะเวลาเดียวกัน			
		2. มีการลดลงของหนี้สูญเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่แล้ว			
		3. มีส่วนแบ่งการตลาดที่เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ประเภทเดียวกัน			
	2. การลดลงของต้นทุน	4. มีการลดลงของค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภค			
		5. มีการลดลงของค่าใช้จ่ายด้านวัสดุสำนักงาน			
		6. มีการลดลงของค่าใช้จ่ายด้านประชาสัมพันธ์			
		7. มีการลดลงของค่าใช้จ่ายด้านพาหนะและค่าใช้จ่ายสอย			
	3. ระบบบัญชีโปร่งใส ตรวจสอบได้	8. มีการจัดทำระบบบัญชีเงินถูกต้องเป็นปัจจุบัน			
		9. มีการจัดการด้านการเงินถูกต้องตามระเบียบ			
		10. มีการจัดเก็บเอกสารการรับจ่ายเงิน			
รวม / เฉลี่ยมุมมองด้านการเงิน					
มุมมองด้านลูกค้า	4. การเพิ่มขึ้นของลูกค้าประจำ	11. มีการคงสภาพในการใช้บริการของลูกค้าประจำ			
		12. ลูกค้าชั่วคราวเปลี่ยนเป็นลูกค้าประจำเพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่แล้ว			
		13. การสูญเสียลูกค้าประจำลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่แล้ว			
	5. การมีส่วนร่วมในการจัดการของลูกค้าประจำ	14. มีส่วนร่วมในการประชุม			
		15. มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นทั่วไป			
		16. มีส่วนร่วมในการขาย			
		17. มีส่วนร่วมในการหาลูกค้าใหม่			
	6. การแสวงหาลูกค้าใหม่	18. ลูกค้าชั่วคราวมีจำนวนเท่าเดิมหรือมากกว่าเมื่อเทียบกับปีที่แล้ว			
		19. มีการเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่เมื่อเปรียบเทียบกับปีที่แล้ว			
รวม / เฉลี่ย มุมมองด้านลูกค้า					

มุมมอง ด้าน	วัตถุประสงค์ที่	ตัวชี้วัด	ผลการ ประเมิน		
			1	2	3
มุมมองด้าน กระบวนการ	7. พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผน / จัดองค์กร	20. มีการจัดองค์กร จัดโครงสร้างบริหารและบริหารงานอย่างเป็นระบบ			
		21. มีการบริหารเชิงกลยุทธ์			
		22. มีการบริหารโดยหลักการมีส่วนร่วมของพนักงานและลูกค้า			
	8. ภาพลักษณ์ที่ดีของศูนย์คัทซ์มีลส์ ดีไลท์	23. คุณภาพของผลิตภัณฑ์ได้วัตถุประสงค์			
		24. บริการที่รวดเร็ว ตรงเวลา			
		25. พนักงานขาย (สาวคัทซ์มีลส์) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี			
	9. การบริหารจัดการที่เน้นลูกค้าสำคัญที่สุด	26. ลูกค้าประจำจะได้รับสินค้าที่วัตถุประสงค์ และตรงเวลาที่กำหนด			
		27. ปัญหาใดๆที่เกิดขึ้นกับลูกค้าจะได้รับการแก้ไขทันที			
		28. สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าระหว่างและหลังการขาย			
	10. การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม	29. การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของลูกค้าประจำ			
		30. การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของพนักงาน			
	11. พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดสภาพแวดล้อมของศูนย์ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	31. มีการจัดสภาพแวดล้อมของสำนักงานที่สะอาด เป็นระเบียบ ปลอดภัย			
		32. มีการจัดระบบป้องกันให้ศูนย์ปลอดภัยจากมลพิษ อาชญากรรม และไฟ			
		33. มีการจัดระบบสาธารณูปโภคที่ดี			
		34. มีการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกเอื้อต่อการปฏิบัติงานแก่พนักงานและลูกค้าที่มติด้อย่างพอเพียง			
		35. มีการจัดระบบบริหารเกี่ยวกับการเงิน การพัสดุ และการบริหารบุคคลให้ถูกต้องตามระเบียบ สะดวก รวดเร็ว			
	12. พนักงานเป็นแบบอย่างที่ดีได้	36. อุทิศตนให้กับการปฏิบัติงาน ในศูนย์อย่างต่อเนื่อง			
		37. มีความเมตตา กรุณา มีความรับผิดชอบ ยุติธรรม ซื่อสัตย์			

มุมมองด้าน	วัตถุประสงค์ที่	ตัวชี้วัด	ผลการประเมิน		
			1	2	3
		38.มีการครองคนที่ดี ไม่เกี่ยวข้องกับอบายมุข เป็นต้นแบบที่ดีของ พนักงาน			
		39.มีความมุ่งมั่น อุทิศตนในการทำงาน และเป็นแบบอย่างที่ดีของพนักงาน			
		40.มีการบริหารงานตามหลักการของประชาธิปไตย			
รวม / เฉลี่ย มุมมองกระบวนการ					
มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา	13. มีความรู้ ความสามารถในการตลาด และประชาสัมพันธ์ โดยเน้นลูกค้าสำคัญอย่างยิ่ง	41.มีความรู้ความเข้าใจในเป้าหมายของการตลาด และรู้เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจของศูนย์			
		42.มีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์ลูกค้า วิเคราะห์คู่แข่ง และ วางแผนการขายที่เน้นลูกค้าสำคัญที่สุด			
		43. มีนิสัยรักการอ่าน แสวงหาความรู้ ข่าวสาร เพื่อนำมาพัฒนาการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตนอยู่เสมอ			
		44. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ควบคุมอารมณ์ได้ และรับฟังความคิดเห็นของลูกค้า และผู้อื่นอยู่เสมอ			
		45. มีความรู้ความสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานของตนตามสภาพจริง และ ปรับปรุง พัฒนาตนเองตามบทบาทหน้าที่อย่างต่อเนื่อง			
	14. ทบทวนความรู้ และพัฒนาตนเองตามความจำเป็นอย่างสม่ำเสมอ	46. เข้าปฏิบัติงานตรงตามความรู้ ความสามารถ และความถนัด			
		47. ทบทวนความรู้ ศึกษาดูงาน เกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง			
		48. ทำงานเป็นทีมกับเพื่อนพนักงานอยู่เสมอ			
		49. มีทักษะเพียงพอในการทำงานตามหน้าที่			
	15. มีคุณธรรม จริยธรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์	50. มีวินัย และมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่			
		51. มีความซื่อสัตย์ และมีความสุขอนามัยที่ดี			
		52. มีกิริยา วาจา สุภาพเรียบร้อย			
		53. มีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อศูนย์ และซื่อสัตย์ต่อลูกค้า			

มุมมอง ด้าน	วัตถุประสงค์ที่	ตัวชี้วัด	ผลการ ประเมิน		
			1	2	3
		54. มีความประหยัด อดออม มีความรู้สึกที่ดีต่ออาชีพ ของตน			
รวม / เฉลี่ย มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา					
รวม / เฉลี่ย ผลการประเมินระหว่างการทดลองใช้ระบบประเมินการปฏิบัติงานแบบ BSC					
จำนวนตัวชี้วัดที่ผ่านเกณฑ์ รวมทั้งสิ้น ตัวชี้วัด					
จำนวนตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านเกณฑ์ รวมทั้งสิ้น ตัวชี้วัด					

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวสมพร แก้วเรืองฤทธิ์
วัน เดือน ปีเกิด	26 มกราคม 2518
สถานที่เกิด	จังหวัดนครศรีธรรมราช
ประวัติการศึกษา	คบ. (คณิตศาสตร์) สถาบันราชภัฏสุราษฎร์ธานี
สถานที่ทำงาน	จังหวัดนครนายก