

## การประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่



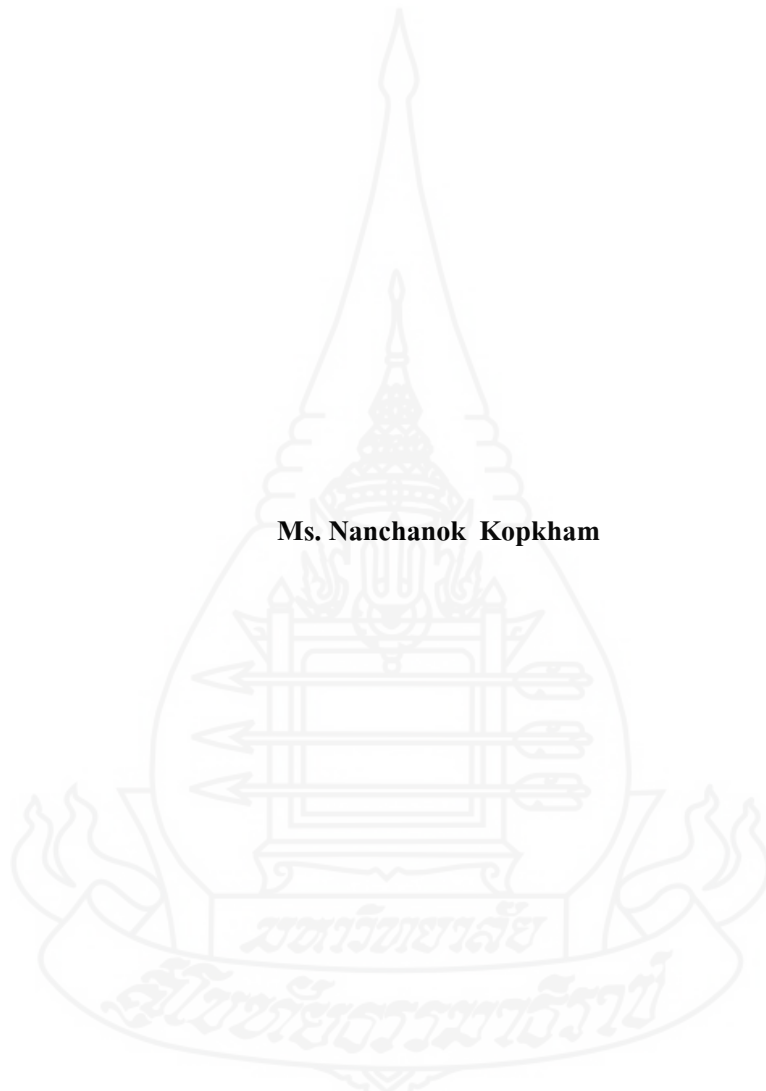
นางสาวนันทชนก กอบคำ

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2559

**An Implementing Evaluation of Phrae Provincial Industrial Office**

**Ms. Nanchanok Kopkham**



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for

the Degree of Master of Public Administration

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2016

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรม  
จังหวัดแพร่  
ชื่อและนามสกุล นางสาวนันท์ชนก กอบคำ  
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ  
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. จีระ ประทีป

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 28 ตุลาคม 2559

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. จีระ ประทีป)



..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร. จำเนียร ราชแพทยาคม)



.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นราธิป ศรีราม)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

**ชื่อการศึกษา** คั่นคว้ออิสระ การประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่  
**ผู้ศึกษา** นางสาวนันท์ชนก กอบคำ **รหัสนักศึกษา** 2563000120 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
**อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ ดร. จิระ ประทีป **ปีการศึกษา** 2559

### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ใน 4 ด้าน คือด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน ด้านประชาชนผู้รับบริการ และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (2) ศึกษาปัญหาในการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ (3) เสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่

ประชากร คือ พนักงานเจ้าหน้าที่ของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ จำนวน 27 คน ศึกษาจากประชากรทั้งหมด ประชาชนที่มารับบริการเฉลี่ยประมาณเดือนละ 151 คน กลุ่มตัวอย่าง คือ ประชาชนที่มารับบริการในการเสียภาษีและชำระค่าธรรมเนียมต่างๆ จำนวน 110 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ ทาโร่ ยามาเน่ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษาพบว่า (1) ผลการปฏิบัติงานด้านการเงิน มีรายรับมากกว่ารายจ่ายทุกปีงบประมาณ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ.2556-2558 ด้านกระบวนการภายใน การส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมขนาดกลาง ขนาดย่อม และวิสาหกิจชุมชน มีบุคลากรไม่เพียงพอ ด้านประชาชนผู้รับบริการ ความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการอยู่ในระดับมาก ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา การฝึกอบรม/สัมมนาของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่มีการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องโดยมีอัตราการเข้าร่วมหลักสูตรการฝึกอบรม/สัมมนาเพิ่มขึ้นทุกปี ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ.2556-2558 (2) ปัญหาในการดำเนินงานที่สำคัญ คือ ปัญหาด้านการเงิน ขาดแผนรองรับในการใช้จ่ายงบประมาณไม่ตรงตามจุดประสงค์หรือเป้าหมาย ปัญหา ด้านกระบวนการภายใน การบริหารจัดการด้านบุคลากรไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ ขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ปัญหาด้านประชาชนผู้รับบริการ ประชาชนยังขาดความเข้าใจในบทบาทอำนาจหน้าที่ของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ปัญหา ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ยังไม่ทั่วถึง และยังไม่ครอบคลุมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน (3) ข้อเสนอแนะ ในการแก้ไขปัญหาด้านการเงิน ควรมีการวางแผนล่วงหน้าในการใช้จ่ายงบประมาณ โดยคำนึงถึงความเหมาะสมตรงตามวัตถุประสงค์ ด้านกระบวนการภายในองค์กร ควรคำนึงถึงการบริหารจัดการด้านบุคลากร การสร้างความเข้าใจ ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาความรู้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ด้านประชาชนผู้รับบริการ ควรมีการประชาสัมพันธ์ สร้างความเข้าใจกับประชาชนในพื้นที่เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ควรมีการฝึกอบรมหรือฝึกทักษะบุคลากรอย่างทั่วถึง เพื่อเพิ่มศักยภาพในการในการปฏิบัติงานและให้บริการประชาชน

**คำสำคัญ** การประเมินผล สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่

**Independent Study title:** An Implementing Evaluation of Phrae Provincial Industrial Office  
**Author:** Miss Nanchanok Kopkham; **ID:** 2563000120;  
**Degree:** Master of Public Administration;  
**Independent Study advisor:** Dr. Chira Prateep, Associate Professor;  
**Academic year:** 2016

### **Abstract**

The objectives of this study were to: (1) evaluate the implementing performance of Phrae Provincial Industrial Office, in four aspects. These were financial aspect; internal process aspect; customer aspects; and learning and development aspects. (2) study implementing problems of Phrae Provincial Industrial Office. (3) recommend approaches for implementing problems of Phrae Provincial Industrial Office.

Population was 27 officers of Phrae Provincial Industrial Office. Informants were all officers. Average number of people receiving service were 151 people a month. Samples were 110 tax and fee payers, calculated from Taro Yamane Formula. Research instrument was a questionnaire. Descriptive analysis was mean, percentage and standard deviation.

The study revealed as follows: (1) financial aspect; the organization's revenues were over expenditures in each fiscal year since 2013 up to 2015. Internal process aspect; the small and medium-sized industrial enterprises promotion and development were the limit of personnel. Customer aspect; people's satisfaction on the service was at high level. Learning and development aspect; training/seminar provision of Phrae Provincial Industrial Office should be continuously. The rate of attendants had been increasing every year since 2013 until 2015. (2) major problems were : financial aspect; there was no plan of spending expenditures that did not meet the ultimate goal. The internal process Management personnel did not meet competency. Internal process aspect was the lack of knowledge and understanding regarding the implementation. Customer aspect was people did not acknowledge the roles of Phrae Provincial Industrial Office. Learning and development should be considered in knowledge and needed skills without exception (3) recommendation for solving foresaid problems were as follows: financial aspect; budget spending should be planned in advance suitably and met the objectives. Internal process, there should consider human resource management, the understanding to encourage personnel to develop job knowledge continuously. Customer aspect; there should be publicize with the people in the areas regarding the roles of Phrae Provincial Industrial Office. Learning and development; there should organize knowledge and skill trainings thoroughly to increase capacity in career and for people service.

**Keywords:** Evaluation, Phrae Provincial Industrial Office

## กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยเรื่อง การประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ ด้วยความอนุเคราะห์ช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากผู้ที่มีพระคุณหลายท่าน ได้แก่ ท่านอาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.จิระ ประทีป ที่ให้ความกรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ตั้งแต่ต้นจนจบทำให้การวิจัยฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณ นางอัมพรัตน์ ชีรภาพธรรมกุล อุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ นายไพศาล หาญกิติวัชรน์ หัวหน้าฝ่ายนโยบายและแผน นายสมพร ฤาชา หัวหน้าฝ่ายโรงงานอุตสาหกรรม นายโสภณ สุรภี หัวหน้าฝ่ายอุตสาหกรรมพื้นฐานฯ นางสาวรัตดา บันฟอง หัวหน้าฝ่ายส่งเสริมอุตสาหกรรม นายสุตชาย สุขมี เจ้าพนักงานตรวจโรงงานชำนาญงาน นายธีรเดช ธรรมนิยมเปลี่ยน นายช่างรังวัดชำนาญงาน นางสุมาลี วัฒน น่าน เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน นางปานิดา มีบึงพร้าว เจ้าพนักงานการเงินและบัญชีชำนาญงาน นางสาวพิมพ์กานต์ อุดดา นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ นายทิวากร นามสองวงศ์ นายช่างรังวัดชำนาญงาน นางสาวกรรณิการ์ ประสารยานักวิชาการอุตสาหกรรม นางเรวดี แดงใจ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นายไชยยันต์ แก้วกันทะ นักวิชาการมาตรฐาน นางสาวสุดาลักษณ์ สูงศักดิ์ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นางสาวภาณุมาศ สายสำเนา นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นางสาวฤทัยรัตน์ อานคำ เจ้าพนักงานธุรการ นายสมบูรณ์ สมยะ พนักงานพิมพ์สี 4 นายสุรพล คงทน พนักงานธุรการ 4 นายสมชัย ธรรมชัย พนักงานขับรถยนต์ นายณฤนาท นาวิณสันติราษฎร์ พนักงานบริการเอกสารทั่วไป 2 นางสาวณัฐพร ไชยนิลวงส์ เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล นายภากร นกขุนทด พนักงานขับรถยนต์ นายสุเทพ สอนโพธิ์ พนักงานขับรถยนต์และนายจรูญ ลักษณะ พนักงานขับรถยนต์ ที่กรุณาสละเวลาให้ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์

ขอขอบคุณ ประชาชนผู้รับบริการในสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ที่กรุณาตอบแบบสอบถาม เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการศึกษา ขอมอบเป็นความกตัญญูแก่แต่คุณพ่อ คุณแม่ และครูบาอาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิทยาการต่างๆ ทำให้ข้าพเจ้าสามารถดำรงตนให้บรรลุผลสำเร็จตราบนับถือนี้

นันท์ชนก กอบคำ

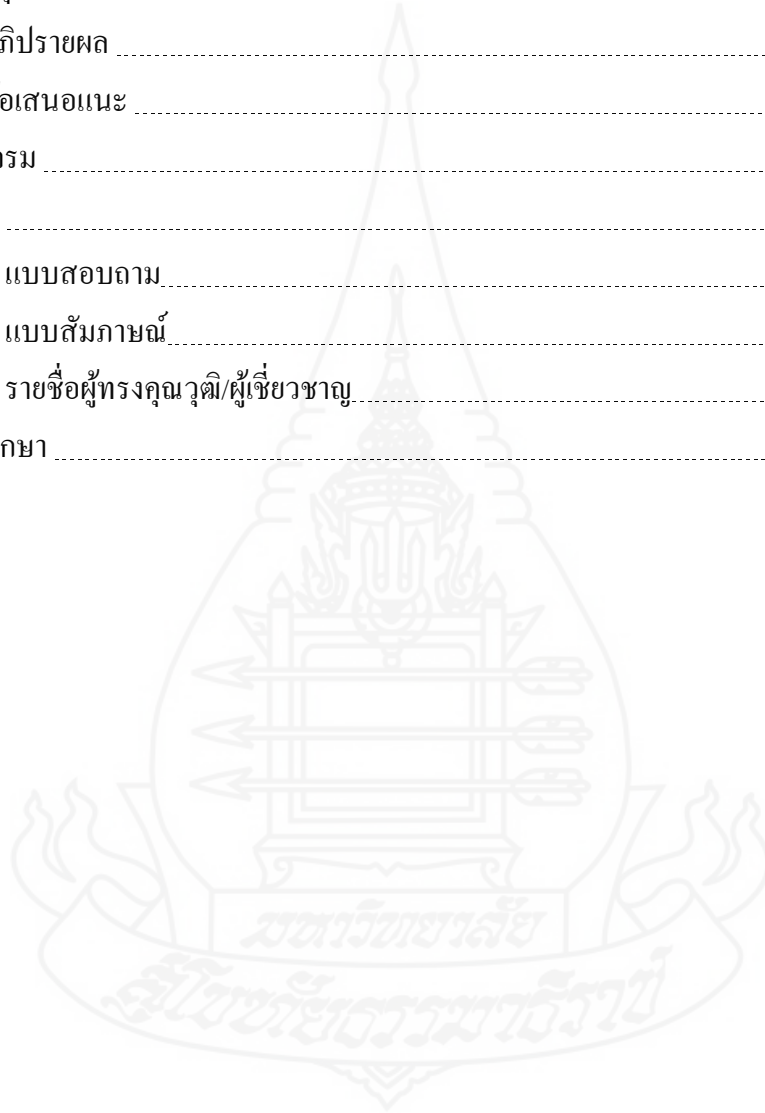
ตุลาคม 2559

## สารบัญ

|  | หน้า |
|--|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย .....  | ง    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....   | จ    |
| กิตติกรรมประกาศ .....  | ฉ    |
| สารบัญตาราง .....  | ฅ    |
| สารบัญภาพ .....  | ฉ    |
| บทที่ 1 บทนำ .....   | 1    |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....   | 1    |
| วัตถุประสงค์การวิจัย .....   | 3    |
| กรอบแนวคิดการวิจัย .....   | 3    |
| ขอบเขตของการวิจัย .....  | 4    |
| นิยามศัพท์เฉพาะ .....  | 5    |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....  | 6    |
| บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....  | 7    |
| แนวคิดเกี่ยวกับการประเมิน .....  | 7    |
| แนวคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard .....   | 19   |
| ข้อมูลทั่วไปของจังหวัดแพร่และข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ..... | 30   |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....  | 51   |
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....   | 56   |
| ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....  | 57   |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล .....  | 58   |
| การประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูล .....   | 60   |
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....   | 61   |
| การประเมินผลการดำเนินงาน .....   | 62   |
| ปัญหาของการดำเนินงาน .....   | 78   |
| ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาของการดำเนินงาน .....                                     | 81   |

## สารบัญ (ต่อ)

|  | หน้า |
|--|------|
| บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ..... | 83   |
| สรุปผลการศึกษาวิจัย .....                          | 83   |
| อภิปรายผล .....                                    | 90   |
| ข้อเสนอแนะ .....                                   | 94   |
| บรรณานุกรม .....                                   | 96   |
| ภาคผนวก .....                                      | 99   |
| ก แบบสอบถาม .....                                  | 100  |
| ข แบบสัมภาษณ์ .....                                | 106  |
| ค รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ .....          | 110  |
| ประวัติผู้ศึกษา .....                              | 112  |





สารบัญตาราง

หน้า

|               |   |    |
|---------------|---|----|
| ตารางที่ 2.1  | แสดงความเชื่อมโยงประเด็นยุทธศาสตร์ในระดับต่างๆ<br>กับประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ..... | 35 |
| ตารางที่ 2.2  | แสดงเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ ของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ .....                               | 37 |
| ตารางที่ 2.3  | แสดงจำพวกโรงงานตามพระราชบัญญัติโรงงาน พ.ศ.2535 .....  | 40 |
| ตารางที่ 2.4  | แสดงแผน/ผล การจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด .....   | 41 |
| ตารางที่ 2.5  | แสดงแผน/ผล การจัดทำผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด<br>สาขาอุตสาหกรรมและเหมืองแร่ .....                             | 41 |
| ตารางที่ 2.6  | แสดงแผน/ผล โครงการส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมในส่วนภูมิภาค .....   | 42 |
| ตารางที่ 2.7  | แสดงแผน/ผล โครงการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน<br>ของอุตสาหกรรมแปรรูปการเกษตร OPOAI ปี 2558 .....       | 42 |
| ตารางที่ 2.8  | แสดงการเปรียบเทียบกิจกรรมลดต้นทุนด้านการขนส่ง .....   | 43 |
| ตารางที่ 2.9  | แสดงการเปรียบเทียบกิจกรรมลดต้นทุนด้านการจัดการสินค้าคงคลัง .....  | 44 |
| ตารางที่ 2.10 | แสดงการเปรียบเทียบกิจกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการอบ .....   | 44 |
| ตารางที่ 2.11 | แสดงการเปรียบเทียบกิจกรรมการเพิ่มคุณภาพในขบวนการจัดสีข้าวสาร .....  | 45 |
| ตารางที่ 2.12 | แสดงแผน / ผล การปฏิบัติงาน และการใช้จ่ายงบประมาณ .....  | 45 |
| ตารางที่ 2.13 | แสดงแผน/ผล การถ่ายโอนภารกิจภารกิจกำกับดูแลโรงงาน พ.ศ.2535 .....   | 46 |
| ตารางที่ 2.14 | แสดงแผน/ผล โครงการอุตสาหกรรมสีเขียว .....   | 46 |
| ตารางที่ 2.15 | แสดงแผน/ผล โครงการสำรวจข้อมูลและความคิดเห็นเชิงลึก<br>ของสถานประกอบการในส่วนภูมิภาค .....                 | 47 |
| ตารางที่ 2.16 | แสดงแผน/ผล โครงการ .....  | 48 |
| ตารางที่ 2.17 | แสดงการเบิกจ่ายงบประมาณ (ข้อมูล ณ วันที่ 22 กันยายน 2558) .....   | 49 |
| ตารางที่ 4.1  | ตารางแสดงฐานะทางการเงิน ของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ .....  | 62 |
| ตารางที่ 4.2  | ตารางเปรียบเทียบรายรับ – รายจ่าย ของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ .....                                   | 64 |
| ตารางที่ 4.3  | ตารางเปรียบเทียบรายรับ – รายจ่าย ปีงบประมาณ 2556 และปีงบประมาณ 2557 .....                                 | 64 |
| ตารางที่ 4.4  | ตารางเปรียบเทียบรายรับ – รายจ่าย ปีงบประมาณ 2557 และปีงบประมาณ 2558 .....                                 | 64 |
| ตารางที่ 4.5  | แสดงหัวข้อการประเมิน ด้านกระบวนการภายในของสำนักงานอุตสาหกรรม<br>จังหวัดแพร่ .....                         | 65 |

สารบัญตาราง (ต่อ)

|  | หน้า |
|--|------|
| ตารางที่ 4.6 แสดงหัวข้อการประเมิน ด้านกระบวนการภายในของสำนักงานอุตสาหกรรม<br>จังหวัดแพร่ .....   | 66   |
| ตารางที่ 4.7 แสดงการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน เรื่อง การส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรม<br>ขนาด กลาง ขนาดย่อม และวิสาหกิจชุมชนในภูมิภาค .....   | 67   |
| ตารางที่ 4.8 แสดงการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน เรื่อง การดำเนินกิจกรรม<br>โดยใช้งบประมาณ ประจำปี 2558 .....   | 68   |
| ตารางที่ 4.9 แสดงการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน เรื่อง การจัดทำฐานข้อมูลภาคอุตสาหกรรม<br>เพื่อการเตือนภัยเศรษฐกิจอุตสาหกรรมระดับจังหวัด .....  | 69   |
| ตารางที่ 4.10 แสดงการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน เรื่อง การพัฒนาขีดความสามารถในการ<br>แข่งขันของอุตสาหกรรมแปรรูปการเกษตรในภูมิภาค (OPOAI) .....  | 70   |
| ตารางที่ 4.11 สรุปแผน/ผล การปฏิบัติงานของหัวข้อการประเมิน .....  | 70   |
| ตารางที่ 4.12 แสดงจำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นตัวแทนของประชาชน<br>ผู้รับบริการของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ จำแนกตาม เพศ อายุ<br>การศึกษา อาชีพ ระยะเวลาที่อาศัยอยู่ในจังหวัดแพร่ และจำนวนครั้งที่มาติดต่อ<br>กับสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ..... | 72   |
| ตารางที่ 4.13 ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรม<br>จังหวัดแพร่ ด้านสถานที่ .....  | 74   |
| ตารางที่ 4.14 ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรม<br>จังหวัดแพร่ ด้านบุคลากรที่ให้บริการ .....  | 75   |
| ตารางที่ 4.15 ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรม<br>จังหวัดแพร่ ด้านกระบวนการให้บริการ .....   | 76   |
| ตารางที่ 4.16 ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรม<br>จังหวัดแพร่ ด้านการดำเนินงานโดยรวมของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ .....   | 77   |
| ตารางที่ 4.17 แสดงผลการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่<br>ในด้านการเรียนรู้และการพัฒนา .....  | 77   |

สารบัญภาพ

|   | หน้า |
|---|------|
| ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย .....   | 4    |
| ภาพที่ 2.1 แสดงมุมมองทั้งสี่ด้านของ Balanced Scorecard<br>ในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ..... | 26   |
| ภาพที่ 2.2 แสดงการนำ BSC มาเป็นเครื่องมือในการบริหารองค์การ .....                               | 27   |
| ภาพที่ 2.3 แสดงแผนที่จังหวัดแพร่ .....  | 31   |
| ภาพที่ 2.4 แสดงโครงสร้างองค์กรสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ .....                               | 39   |



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เมื่อวันที่ 5 พฤษภาคม พ.ศ.2485 ประกาศใช้พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม จัดตั้ง “กระทรวงการอุตสาหกรรม” โดยมีส่วนราชการในสังกัด คือ สำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี สำนักงานปลัดกระทรวง กรมโรงงานอุตสาหกรรม (ตั้งใหม่) กรมโลหกิจ (โอนมาจากกระทรวงมหาดไทย) กรมวิทยาศาสตร์ (โอนมาจากกระทรวงการเศรษฐกิจ) กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (กรมอุตสาหกรรม กระทรวงการเศรษฐกิจเดิม) กระทรวงการอุตสาหกรรม ตั้งอยู่ที่วังกรมหลวงปราจิณกิติยบดีเทพวศม์ 5 พฤษภาคม 2585 ถือเป็นวันสถาปนากระทรวงอุตสาหกรรม

จนกระทั่งปี พ.ศ. 2545 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมีพระบรมราชโองการ โปรดเกล้า ให้ประกาศปรับปรุงกฎหมายว่าด้วยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม และตราพระราชบัญญัติ ปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 ซึ่งมีการปฏิรูประบบราชการ เปลี่ยนแปลงและปรับปรุง โครงสร้างการบริหารของส่วนราชการต่างๆ ใหม่ เมื่อวันที่ 3 ตุลาคม พ.ศ. 2545 สำหรับกระทรวง อุตสาหกรรมมีหน่วยราชการในสังกัด คือ สำนักงานรัฐมนตรี สำนักงานปลัดกระทรวง กรม โรงงานอุตสาหกรรม กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน การนิคม อุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สถาบันเครือข่าย ได้แก่ สถาบันไทย-เยอรมัน สถาบันเพิ่มผลผลิต แห่งชาติ สถาบันอาหาร สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ สถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสไอ สถาบันไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ สถาบันยานยนต์ สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สถาบันเหล็กและเหล็กกล้าแห่งประเทศไทย (<http://www.industry.go.th/industry/index.php/th/2016-02-07-11-21-43/about/2016-02-07-13-44-30> สืบค้นเมื่อ 2 มีนาคม 2559)

ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 หมวดที่ 3 มาตรา 9 วรรคแรก ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ดังนี้

1. ก่อนจะดำเนินการตามภารกิจใด ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการ ไว้เป็นการล่วงหน้า

2. การกำหนดแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการตาม ข้อ 1 ต้องมีรายละเอียดของขั้นตอน ระยะเวลาและงบประมาณที่จะต้องใช้ในการดำเนินการของแต่ละขั้นตอน เป้าหมายของภารกิจ ผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ และตัวชี้วัดความสำเร็จของภารกิจ

3. ส่วนราชการต้องมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น ซึ่งต้องสอดคล้องกับมาตรฐานที่ ก.พ.ร. กำหนด

4. ในกรณีที่การปฏิบัติภารกิจ หรือการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการเกิดผลกระทบต่อประชาชน ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการที่จะต้องดำเนินการแก้ไขหรือบรรเทาผลกระทบนั้น หรือเปลี่ยนแผนปฏิบัติราชการให้เหมาะสม ([http://library2.parliament.go.th/library/content\\_law/30.pdf](http://library2.parliament.go.th/library/content_law/30.pdf) สืบค้นเมื่อวันที่ 3 มีนาคม 2559)

กระทรวงอุตสาหกรรม เป็นหน่วยงานราชการของไทย ประเภทกระทรวง ดูแลเกี่ยวกับอุตสาหกรรมด้านต่างๆ ของประเทศ ซึ่งสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่เป็นส่วนราชการบริหารส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ มีวิสัยทัศน์ คือ ส่งเสริมและพัฒนาผู้ประกอบการอุตสาหกรรมให้มีประสิทธิภาพแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ค่านิยมองค์กร สามัคคี มีวินัย ใจอาสา พัฒนาอย่างต่อเนื่อง พันธกิจขององค์กร (1) กำกับควบคุม ดูแล และดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยโรงงาน กฎหมายว่าด้วยแร่ กฎหมายว่าด้วยพิกัดอัตราค่าภาคหลวงแร่ กฎหมายว่าด้วยการควบคุมแร่ดีบุก กฎหมายว่าด้วยผลิตภัณฑ์มาตรฐานอุตสาหกรรม และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องภายในเขตอำนาจ (2) จัดทำเสนอและประสานแผนพัฒนาและส่งเสริมอุตสาหกรรมในระดับจังหวัด รวมทั้งประสานการพัฒนาและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนดังกล่าว (3) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่แบ่งออกเป็น 4 ฝ่าย คือ ฝ่ายนโยบายและแผน ฝ่ายอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ ฝ่ายโรงงานอุตสาหกรรม และฝ่ายส่งเสริมอุตสาหกรรม

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษารายงานผลการปฏิบัติงานประจำเดือนของปีงบประมาณ 2558 พบว่า การบริหารจัดการของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ได้ประสบกับปัญหาหลายด้าน เช่น (1) การกำหนดวัตถุประสงค์ยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน (2) งบประมาณที่ได้ไม่เพียงพอต่อปริมาณงาน (3) ประชาชนมีส่วนร่วมน้อยไม่ให้ความสนใจในการเสียภาษีและค่าธรรมเนียมต่างๆ (4) ประชาชนขาดความรู้ความเข้าใจในการติดต่อสื่อสารกับเจ้าหน้าที่ ไม่เข้าใจในระเบียบวิธีปฏิบัติ (5) บุคลากรบางส่วนยังขาดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบถึงปัญหา อุปสรรค ตลอดจนหาแนวทางการพัฒนาสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ที่มีปัญหา

ดังกล่าวข้างต้น จึงทำให้ผู้ศึกษาสนใจที่จะศึกษาเรื่อง “การประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่” เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ที่เป็นประโยชน์ในการสร้างความรู้ ความเข้าใจ และสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

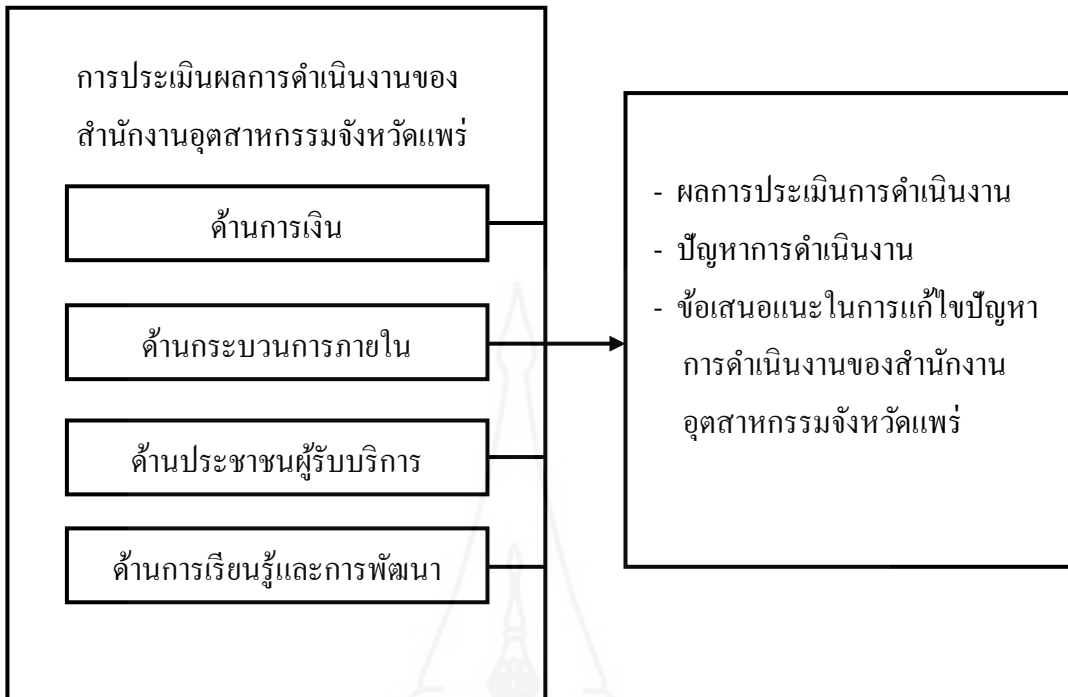
ในการศึกษครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

- 2.1 เพื่อประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ในด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน ด้านประชาชนผู้รับบริการ และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา
- 2.2 เพื่อศึกษาปัญหาในการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่
- 2.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่

## 3. กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้ศึกษาใช้แนวทางของ Balanced Scorecard ตามแนวคิดของ แคปแลนและนอร์ตัน ซึ่งได้กำหนดมิติในการประเมินผลองค์กรออกเป็น 4 มิติ คือ

- 3.1 มิติด้านการเงิน
- 3.2 มิติด้านกระบวนการภายใน
- 3.3 มิติด้านประชาชนผู้รับบริการ
- 3.4 มิติด้านการเรียนรู้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 4. ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ ดำเนินภายใต้ขอบเขตของการวิจัย ประกอบด้วย 4 หัวข้อ คือ

##### 4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษานี้ ศึกษาการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ตามแนวทางของ Balanced Scorecard โดยจำแนกเป็น 4 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 ด้านการเงิน

- ศึกษาถึงขีดความสามารถในการจัดเก็บภาษีและการจัดเก็บรายได้ต่างๆ ของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่

มิติที่ 2 ด้านกระบวนการภายในองค์กร

- ศึกษาการปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการ ของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ด้านการมาเสียภาษีและค่าธรรมเนียมต่างๆ

### มิตีที่ 3 ด้านประชาชนผู้รับบริการ

- ศึกษาถึงความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ ในด้านการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมของหน่วยงาน ความพึงพอใจต่อสถานที่ การให้บริการ และภาพลักษณ์โดยรวมขององค์การ

### มิตีที่ 4 ด้านการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร

- ศึกษาถึงแนวทางในการพัฒนาบุคลากร การเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงาน การเพิ่มความรู้ความสามารถของบุคลากร เพื่อเพิ่มการให้บริการแก่ประชาชนในชุมชน

#### 4.2 ขอบเขตด้านหน่วยงาน

กำหนดขอบเขตด้านหน่วยงานไว้ คือ สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่

#### 4.3 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา รวมทั้งสิ้น 137 คน

**4.3.1 ผู้บริหารสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่** ได้แก่ อุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ หัวหน้าฝ่ายนโยบายและแผน หัวหน้าฝ่ายโรงงานอุตสาหกรรม หัวหน้าฝ่ายส่งเสริมอุตสาหกรรม หัวหน้าฝ่ายอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ และบุคลากรอีก 21 ท่าน รวม 27 คน

**4.3.2 ประชาชน** ที่เป็นตัวแทนของประชาชนผู้มาใช้บริการ จำนวน 1,802 คน/ปี ผู้ที่มาติดต่อเฉลี่ยประมาณเดือนละ 151 คน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 110 คน

**4.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา** ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลอยู่ระหว่างเดือน พฤษภาคม 2559 - มิถุนายน 2559

## 5. นิยามศัพท์เฉพาะ

**5.1 สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด** หมายถึง สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ เป็นหน่วยบริหารราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม

**5.2 บุคลากร** หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่

**5.3 ประชาชน** หมายถึง ประชาชนที่มารับบริการในการเสียภาษีและชำระค่าธรรมเนียมต่างๆ ของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่

**5.4 การประเมินผล** หมายถึง การวัดผลการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ โดยใช้เกณฑ์ในด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน ด้านประชาชนผู้รับบริการ และด้านการเรียนรู้และพัฒนา



**5.5 Balanced Scorecard** หมายถึง เครื่องมือวัดประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร ที่ช่วยนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยอาศัยการวัดหรือประเมินที่จะช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้อง เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ศึกษาใน 4 มิติ คือ 1) ด้านการเงิน 2) ด้านกระบวนการภายใน 3) ด้านประชาชนผู้รับบริการ 4) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

**5.6 ด้านการเงิน (The Financial Perspective)** หมายถึง มุมมองด้านการเงิน เช่น ประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษีเฉลี่ยต่อปี โดยดูข้อมูลย้อนหลัง 3 ปี ตั้งแต่ปี 2556 – 2558 เป็นต้น

**5.7 ด้านกระบวนการภายใน (The Financial Perspective)** หมายถึง กระบวนการทำงานภายในองค์กร รวมถึงกิจกรรมภายในแต่ละกิจกรรม โดยดูข้อมูลจากแผนปฏิบัติงาน ประจำปี 2558

**5.8 ด้านประชาชนผู้รับบริการ (The Customer Perspective)** หมายถึง มุมมองด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า (ประชาชนผู้รับบริการ) เป็นต้น

**5.9 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (The Learning and Grow Perspective)** หมายถึง มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร เป็นต้น

## 6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 ผลการศึกษาสามารถนำมาใช้เพื่อเป็นข้อมูล และแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนา สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ให้ดียิ่งขึ้น

6.2 ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และสามารถทำงานได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

6.3 สามารถนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากร เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเรื่อง “การประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่” ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าเอกสารที่เป็นสาระความรู้เรื่องต่างๆ ที่เป็นสาระสำคัญตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแยกเป็นประเด็นสำคัญได้ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผล
2. แนวคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard
3. ข้อมูลทั่วไปของจังหวัดแพร่และข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สาระสำคัญทั้ง 4 หัวข้อนี้ ผู้ศึกษาวิจัย รวบรวมรายละเอียดในแต่ละเรื่องไว้ในประเด็นสำคัญเป็นเรื่องๆ ไป ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผล

การประเมินผลถือว่าเป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งในกระบวนการบริหารจัดการ โดยหน้าที่ทางการจัดการทั้งสี่จะประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การตั้งการ และการชี้นำ (Leading) และการควบคุมประเมินผล (Controlling) ซึ่งผู้นำองค์การจะต้องนำส่วนของ การประเมินผลมาใช้ เพื่อให้ทราบว่า การดำเนินงานขององค์การบรรลุผลตามที่เป้าหมายที่วางไว้หรือไม่เพียงใด

##### 1.1. ความหมายของการประเมินผล

คำว่า การ “ประเมินผล” ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า Evaluation ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

นิศา ชูโต (2538 : 306) กล่าวว่า การประเมินผล หมายถึง การให้คำตัดสินอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากโครงการทั้งทางตรงและทางอ้อม ที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจ เปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในโครงการว่าเกิดขึ้นจริงหรือไม่ มีประโยชน์หรือไม่ มีประโยชน์ เกิดขึ้นกับคนกลุ่มไหน มีการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง เปรียบเทียบกับก่อนและหลังมีโครงการ ตลอดจนผลงานที่เกิดมีคุณภาพคุ้มค่างบกับต้นทุน

เดเนียล แอล สตัฟเฟิลบีม (Daniel L. Stufflebeam, 1971 อ้างถึงใน เยาวดี วิบูลย์ศรี 2539 : 9) การประเมินผล คือ กระบวนการรวบรวมและเตรียมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการตัดสินใจทางเลือกที่เป็นไปได้หลายๆ ทางจากความหมายดังกล่าวย่อมแสดงให้เห็นว่าการประเมินผลมีความหมายครอบคลุมทั้ง “การทดสอบ” และ “การวัดผล”

เรณา พงษ์เรืองพันธุ์ และประสิทธิ์ พงษ์เรืองพันธุ์ (2540 : 54) ให้ความหมายไว้อีกนัยหนึ่ง คือ การประเมินผลเป็นการหาข้อมูลอย่างเป็นระบบ มีระเบียบ เป็นแบบแผนเพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจโดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ หรืออาจหมายถึง การตัดสินใจคุณค่าสิ่งใดสิ่งหนึ่งงานใดงานหนึ่ง โดยมีข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้

อรุณ รักรธรรม (2540 : 311) กล่าวว่า การประเมินผล คือ การวางแผนล่วงหน้าอย่างมีระบบ การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์กิจกรรมต่างๆ ภายใต้อารมณ์ที่การพัฒนางานจำเป็นที่จะต้องวัด เช่น ความพึงพอใจของผลงานหรือความก้าวหน้าในการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ

อีกนัยหนึ่งคือ การประเมินผลเพื่อตรวจสอบว่าโครงการที่ได้ดำเนินไปนั้นมีความก้าวหน้าไปแค่ไหน มีปัญหาในทางปฏิบัติอย่างไร บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ หรือมีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างไรบ้าง เป็นต้น กล่าวได้ว่า การประเมิน คือ

- (1) การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับแผนที่ตั้งไว้
- (2) การควบคุมและเร่งรัดการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน
- (3) การศึกษาปัญหาในทางปฏิบัติ เพื่อแก้ไขแผนให้เหมาะสมยิ่งขึ้น
- (4) การศึกษาแผนงานที่ได้ดำเนินการไปแล้ว เพื่อให้ทราบคำตอบสนองความต้องการ หรือแก้ไขปัญหาที่มีอยู่อย่างไร
- (5) การศึกษาผลกระทบทางตรงและทางอ้อม ทั้งที่ตั้งไว้และไม่ตั้งไว้ อาจเป็นเหตุผลของการวางโครงการต่อไปอีก หรือเป็นข้อมูลสำหรับช่วยในการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร ฉะนั้น การประเมินผลจึงเป็นการศึกษาหรือตรวจสอบโครงการในระหว่างที่โครงการกำลังดำเนินการอยู่หรือภายหลังจากที่โครงการได้สำเร็จเสร็จสิ้นไปแล้ว

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2543 : 202) การประเมิน คือ การประเมินค่าของผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอนภายใต้การสังเกตบันทึกและประเมินโดยหัวหน้า โดยอยู่บนพื้นฐานความเป็นธรรมมีระบบมีมาตรฐานเดียวกันและมีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพใน ทางปฏิบัติเพื่อให้เกิดความเป็นธรรม

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2544 : 4) ให้ความหมายของการประเมินผลไว้ว่า หมายถึง การตัดสินใจในคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรืออีกนัยหนึ่งการประเมินเป็นการให้ได้มาซึ่งข้อสนเทศ สำหรับตัดสินใจ คุณค่าผลผลิตกระบวนการและจุดมุ่งหมายของโครงการหรือโปรแกรมหรือทางเลือกต่างๆ ที่นำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายจุดเน้นการประเมินคือ การเก็บรวบรวมแล้ว วิเคราะห์ ข้อมูลอย่างเป็นระบบ ตลอดจนเพื่อการตัดสินใจคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

ปีเตอร์ บริดแมน และกริด เดวิส (Peter Bridgman and Glyn Davis อ้างถึงใน ศุภชัย ขาวะประกาย และปิยกร หวังมหาพร 2550 : 162) กล่าวถึง การประเมินผลว่าเป็นเครื่องมือ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและจัดการกับข้อมูลและจัดการข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายหรือโครงการ การประเมินผลเป็นการช่วยตัดสินใจหรือผู้จัดการในการประเมินว่า ผลของโครงการประสบความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ ควรสนับสนุนทรัพยากรโครงการนั้นต่อไป เป็นต้น

ดังนั้น สรุปได้ว่า การประเมินผล หมายถึง กระบวนการรวบรวมข้อมูลของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อนำข้อมูลที่ได้ออกไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์แล้วตัดสินใจโดยให้คุณค่าต่อข้อมูลของสิ่งนั้น

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลโครงการ

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลโครงการหรือบางครั้งก็เรียกว่า จุดประสงค์ของการประเมินผลโครงการ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมาย ดังนี้

รัตนะ บัวสนธ์ (2540 : 86) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการประเมินผลโครงการ ได้แก่

- 1) ทำให้ผู้ดำเนินโครงการได้รับข้อมูลที่สำคัญอันจะใช้สำหรับการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงแนวทางปฏิบัติ หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมของโครงการที่ดำเนินการอยู่ในขณะนั้น
- 2) ช่วยให้เกิดการพิจารณาตรวจสอบวัตถุประสงค์ของโครงการโดยสม่าเสมอว่าจะได้รับการตอบสนองหรือบรรลุถึงหรือไม่
- 3) บางครั้งก็อาจใช้ผลการประเมินเพื่อนำไปประกอบการตัดสินใจดำเนินการขยายโครงการให้ต่อเนื่อง หรือระงับล้มเลิกโครงการ

แอนเดอร์สันและบอล (อ้างในรัตนะ บัวสนธ์, 2540 : 18) กล่าวว่า มี 3 ประการ ได้แก่

ประการที่หนึ่ง เพื่อช่วยในการตัดสินใจนำโครงการไปใช้ ซึ่งได้แก่การประเมินว่าโครงการที่จัดทำขึ้นนั้นมีความจำเป็นมากน้อยหรือมีความสมเหตุสมผลหรือไม่ มีความเป็นไปได้ หรือคุ้มค่ากับเงินทุนค่าใช้จ่ายต่างๆ เพียงไร โครงการเป็นที่ต้องการสำหรับกลุ่มเป้าหมายหรือจะได้รับการสนับสนุนแค่ไหน รวมทั้งขนาดและขอบเขตของการนำโครงการไปใช้ กว้างหรือแคบ เป็นต้น ข้อมูลจากการประเมินผลเหล่านี้จะช่วยนำประมวลสรุปการตัดสินใจ สำหรับผู้บริหารหรือแหล่งทุนที่จะตัดสินใจอนุมัตินำโครงการดังกล่าวไปดำเนินการใช้ต่อไป

**ประการที่สอง** เพื่อช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินโครงการ โดยต่อเนื่องต่อไปหรือการขยายโครงการและการรับรองโครงการ ซึ่งได้แก่การประเมินภายหลังโครงการได้ดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว (ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้) เป็นการประเมินเพื่อจะรู้ว่าโครงการดังกล่าวยังมีความจำเป็นต้องจัดให้มีอยู่อีกต่อไปหรือไม่ ผลที่ได้จากการดำเนินโครงการได้รับผลตอบแทนคุ้มค่ากับทุนที่สูญเสียไปมากน้อยเพียงใด และโครงการที่ดำเนินไปนั้นก่อให้เกิดผลข้างเคียง (side effects) ทั้งทางบวกและทางลบหรือไม่

**ประการที่สาม** เพื่อช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปรับปรุงโครงการ ซึ่งเป็นการประเมินเมื่อโครงการได้มีการนำไปดำเนินการใช้ระยะหนึ่ง หรือเป็นการประเมินในช่วงดำเนินโครงการ ทั้งนี้โดยการทำกรประเมินเพื่อที่จะปรับปรุงส่วนต่างๆ ของโครงการอันได้แก่

1) วัตถุประสงค์ของโครงการ เพื่อที่จะรู้ว่าวัตถุประสงค์ของโครงการที่กำหนดไว้นั้นเมื่อมีการดำเนินโครงการไปชั่วขณะหนึ่ง มีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายหรือไม่หรือได้รับการยอมรับสนับสนุนร่วมมือจากกลุ่มเป้าหมายในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด

2) เนื้อหาโครงการ เป็นการพิจารณาว่าเนื้อหาสาระหรือกิจกรรมต่างๆ ที่กำหนดไว้ในโครงการมีความครอบคลุมเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์โครงการหรือไม่ ลำดับขั้นตอนของกิจกรรมเป็นไปตามลำดับที่จะเอื้อต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการเพียงไรนอกจากนั้นก็ยังพิจารณาอีกว่าเนื้อหาสาระของโครงการดังกล่าวมีความเกี่ยวข้อง

3) วิธีการดำเนินโครงการ โดยพิจารณาว่าโครงการที่กำลังดำเนินการอยู่นั้นมีกลุ่มเป้าหมายร่วมโครงการจำนวนเท่าไร ครบหรือไม่ครบตามที่กำหนดไว้ โครงการมีผู้ร่วมงานเพียงพอหรือไม่เท่าไร โครงการมีการดำเนินงานดำเนินกิจกรรมเป็นอย่างไร กลุ่มเป้าหมายผู้ร่วมโครงการได้รับการเสริมแรงหรือการสร้างแรงจูงใจอย่างไร เป็นต้น

4) สภาพแวดล้อมของโครงการ หมายถึง การพิจารณาเกี่ยวกับนโยบายทางการเมืองหรือทางการบริหารของผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินโครงการว่าให้การสนับสนุนการดำเนินโครงการหรือไม่อย่างไร สัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงานในโครงการมีลักษณะเช่นไร ขัดแย้งกันหรือไม่ เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการต่อไปเพียงใด ตลอดจนกระทั่งการยอมรับหรือให้การสนับสนุนและการต่อต้านของสาธารณะที่มีต่อโครงการเป็นไปในทิศทางใด เป็นต้น

การดำเนินการประเมินโครงการใดๆ ก็ตามจะต้องมีจุดมุ่งหมาย หรือวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาข้อเท็จจริงของการดำเนินงานตามโครงการ ซึ่งจะช่วยในการตรวจสอบ สำหรับนำไปใช้ในการจัดทำข้อเสนอแนะต่อผู้บริหารประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานจัดทำโครงการ

หรือเพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงรูปแบบการบริหาร โครงการให้เกิดความถูกต้องเหมาะสม และเกิดประโยชน์ต่อโครงการที่จัดทำขึ้น และได้มีนักวิชาการได้อธิบายรายละเอียดไว้ดังนี้

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2541 : 2) กล่าวว่าจุดมุ่งหมายของการประเมินโครงการ เป็นกระบวนการ ที่มีการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลอย่างมีวัตถุประสงค์ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับจิตวิสัยของผู้ประเมินเพียงอย่างเดียว ในการจัดเก็บข้อมูลมีการใช้เครื่องมือซึ่งส่วนมากต้องพัฒนาขึ้นมา โดยเฉพาะ เพื่อใช้เป็นข้อบ่งชี้เชิงประจักษ์เกี่ยวกับการดำเนินงาน การประเมินโครงการจึงเป็นกิจกรรมที่ต้องใช้เวลามากกว่าการประเมินเชิงจิตพิสัยที่อาศัยเพียงแต่ความคิดเห็นหรือความรู้ของผู้ประเมินเท่านั้น ดังนั้นจุดประสงค์ของการวิจัยประเมินผลจึงทำขึ้นเพื่อเปรียบเทียบผลที่เกิดจากโครงการกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการและการปรับปรุงโครงการในอนาคต

การประเมินผลเป็นการวัดการเปลี่ยนแปลงในแง่ของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ การประเมินผลจึงมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับวัตถุประสงค์ “การพัฒนาองค์กร” ดังนั้น ในการกำหนดการเปลี่ยนแปลงของการพัฒนาองค์กร ควรคำนึง ดังนี้

- 1) กำหนดวัตถุประสงค์แน่นอนในด้านความจำเป็น ขององค์กรว่าจะเปลี่ยนแปลงอะไรและองค์กร (บุคคล) จะได้อะไรจากผลการเปลี่ยนแปลงนั้นบ้าง
- 2) วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงนั้น ควรจะสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานระดับย่อยอื่นๆ ในองค์กรอันเป็นส่วนรวม จะได้วางแผนเปลี่ยนแปลงไปด้วยกัน
- 3) วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงนั้นจะต้องชัดเจน ไม่คลุมเครือ เป็นการง่ายทั้งวิธีการ

วัลลภ กันทรพัย (2541 : 54) กล่าวถึงจุดมุ่งหมายการประเมินโครงการว่า เพื่อทราบปัญหา หรือการพัฒนาเป็นการวิจัยเพื่อหาข้อสรุปว่างานที่ดำเนินไปเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนานั้น ได้ผลสมดังจุดประสงค์หรือความมุ่งหมายเพียงใดต้องปรับปรุงวิธีการอย่างไรหรือควรจะทำอย่างไรต่อไป

### 1.3 ความสำคัญและลักษณะสำคัญของการประเมินผลโครงการ

1.3.1 ความสำคัญของการประเมินผลโครงการ การประเมินผลถือเป็นส่วนหนึ่ง ของการทำงาน โดยที่การดำเนินงานในโครงการใดก็ตามมักจะมีขั้นตอนสำคัญอยู่ 3 ขั้นตอน คือ ก่อนเริ่มดำเนินโครงการ ระหว่างดำเนินโครงการ และเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ ผู้บริหารที่มีศักยภาพและความสามารถสูงมักทำการประเมินผลควบคู่ไปตลอดการดำเนินโครงการ ซึ่งมีหลักการ ดังนี้

1) การประเมินความเป็นไปได้เป็นการประเมินก่อนเริ่มดำเนินโครงการ โดยขั้นตอนการตรวจสอบในเรื่อง

- (1) เหตุผลและความจำเป็นในด้านต่างๆ
- (2) วัตถุประสงค์ของโครงการ
- (3) ความพร้อมด้านทรัพยากร
- (4) ความต่อเนื่องของโครงการ
- (5) ประสิทธิภาพของแผนการประเมิน

2) การประเมินเพื่อติดตาม เป็นการประเมินระหว่างดำเนินโครงการ เพื่อทำการติดตามความก้าวหน้าในเรื่องการทำงานภารกิจ พิจารณาหาเงื่อนไขความสำเร็จ และวิธีการบริหารโครงการ

3) การประเมินผลผลิต เป็นการประเมินเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ เน้นขั้นตอนการตรวจสอบในเรื่องการบรรลุวัตถุประสงค์ การบรรลุเป้าหมาย ความสำเร็จของโครงการ ความคุ้มค่า และผลกระทบโครงการ

การประเมินโครงการนอกจากจะมีหลายรูปแบบ และหลายแนวคิดแล้วการประเมินผลโครงการยังจำแนกได้หลายประเภท ตามเหตุผลของนักวิชาการแต่ละท่าน ดังนี้

สไครเวน (อ้างถึงในอุเทน ภูประดิษฐ์, 2555 : 17) ได้จำแนกการประเมินโครงการโดยใช้ช่วงเวลานเป็นเกณฑ์ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1) การประเมินระหว่างโครงการ (formative evaluation) เป็นการประเมินในขณะที่โครงการกำลังดำเนินงานอยู่โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเสนอข้อมูลที่จำเป็นให้กับผู้บริหารได้ปรับปรุงแก้ไขโครงการให้ดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การประเมินระหว่างโครงการมีคุณค่าต่อกระบวนการวางแผนเป็นอย่างมาก

2) การประเมินเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ (summative evaluation) เป็นการประเมินภายหลังจากการดำเนินโครงการได้สำเร็จลงแล้ว และผู้ประเมินวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจว่าโครงการนั้นมีคุณค่ามากน้อยเพียงใด สมควรที่จะดำเนินการต่อไปหรือไม่

แอลคิน (อ้างถึงในอุเทน ภูประดิษฐ์, 2555 : 18) จำแนกการประเมินโครงการได้เป็น 5 ประเภท แต่ละประเภทของการประเมินโครงการมีลักษณะคล้ายกับกระบวนการพัฒนาโครงการ กล่าวคือ

1) การประมาณการระบบ (systems assessment) หมายถึง การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ การประเมินความต้องการในการจัดทำโครงการ การวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ก่อนที่จะนำไปใช้เพื่อการดำเนินงานโครงการ วิเคราะห์ผลตอบแทนที่จะได้รับจากการจัดทำ

โครงการรวมทั้งการคาดคะเนผลกระทบต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการ (pre-evaluation หรือ ex-ante evaluation)

2) การวางแผนโครงการ (program planning) หมายถึง การจัดทำโครงการ หรือรูปแบบของโครงการให้เหมาะสม และสอดคล้องกับส่วนประกอบรายละเอียด และข้อมูลต่างๆ ที่โครงการมีอยู่ การประเมินโครงการประเภทนี้ เป็นการจัดทำโครงการให้พร้อมก่อนการดำเนินงานโครงการหรือการนำโครงการไปปฏิบัตินั่นเอง

3) การนำโครงการไปปฏิบัติ (program implementation) หมายถึง การประเมินกระบวนการในการดำเนินงานของโครงการให้เป็นไปตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ การประเมินประเภทนี้มีชื่อเรียกต่างกัน เช่น การประเมินขณะปฏิบัติงาน (operational หรือ on-going evaluation) หรือเรียกว่า การประเมินกระบวนการ (process evaluation) หรืออาจใช้คำว่า การถ่ายทอด (transactions) การดำเนินงาน เป็นต้น

4) การปรับปรุงโครงการ (program improvement) หมายถึง การตรวจสอบหาข้อบกพร่องของโครงการแล้วปรับปรุงแก้ไขโครงการนั้นให้ดำเนินการต่อไปอย่างต่อเนื่อง การประเมินโครงการประเภทนี้เป็นการประเมินเมื่อโครงการเสร็จสิ้นแล้ว (end-of project evaluation) อย่างทันทีทันใด โดยเปรียบเทียบวัตถุประสงค์ของโครงการแล้วปรับแก้ไขตามข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ที่เกิดขึ้นนั้นเพื่อให้โครงการมีผลงานตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

5) การตัดสินใจยอมรับโครงการ (program certification) หมายถึง การประเมินผลกระทบต่างๆ หลังจากที่ได้ดำเนินการได้เสร็จสิ้นแล้วว่าโครงการที่ดำเนินการไปนั้นก่อให้เกิดผลต่อองค์กร หรือสังคมอย่างไรบ้าง สมควรที่โครงการนี้จะดำเนินการต่อไป หรือจะต้องสิ้นสุดลงโดยไม่ต้องทำอีกต่อไป การประเมินผลโครงการประเภทนี้อาจเรียกว่าการประเมินหลังโครงการสิ้นสุด (ex-post evaluation หรือ post project evaluation)

การประเมินผลมีบทบาทสำคัญในการตรวจสอบว่า กิจกรรมที่กำลังดำเนินการอยู่หรือดำเนินการไปแล้วนั้น มีผลความก้าวหน้าเป็นอย่างไร มีปัญหาเพียงใด จะบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ ส่งผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินงานมากน้อยเพียงใด นอกจากนี้ยังให้ข้อมูลเพื่อช่วยในด้านการตัดสินใจแก้ปัญหา อุปสรรค หรือตัดสินใจว่า จะดำเนินงานต่อไปอีกหรือไม่ แต่สิ่งสำคัญที่ต้องระมัดระวังมากในการประเมินผลคือ วัตถุประสงค์ในการประเมินนั้น ควรจะสอดคล้องหรือตั้งอยู่บนพื้นฐานของวัตถุประสงค์โครงการ ใช้เครื่องมือในการประเมินผลที่เชื่อถือได้และมีประสิทธิภาพ รวมถึงการวิเคราะห์ตีความตามข้อมูล ต้องทำอย่างตรงไปตรงมาปราศจากอคติ ทั้งนี้ สามารถสรุปความสำคัญของการประเมินผล (พสุ เดชะรินทร์ 2544 อ้างถึงใน อุเทน ภูประดิษฐ์, 2555) ได้ดังนี้



1) การประเมินผลทำให้องค์การรู้ถึงสถานะของตนเองว่าอยู่ ณ จุดไหน หรือสถานการณ์ในขณะนั้นเป็นอย่างไร เพื่อให้สามารถบริหารตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) การประเมินผลทำให้รู้จุดเริ่มต้นหรือสถานะปัจจุบัน ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นที่จะมีการพัฒนาองค์การหรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ รวมทั้งรู้ว่าองค์การจะต้องมีการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงใด

3) การประเมินผลจะทำให้ผู้ที่รับผิดชอบหรือผู้ดำเนินกิจกรรมนั้นมีความรับผิดชอบต่อและมุ่งมั่นที่จะทำกิจกรรมนั้นให้สำเร็จตามเป้าหมายและตัวชี้วัดนั้นๆ

นอกจากนี้ ระบบในการประเมินผลที่ดีจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ ดังนี้

1) ทำให้มีความเห็นที่สอดคล้องกันในกลุ่มขององค์การอย่างทั่วถึง โดยพนักงานทุกฝ่ายทุกระดับจะมีความเข้าใจถึงกลยุทธ์และแนวทางที่สำคัญขององค์การ

2) เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และคุณค่าที่สำคัญขององค์การให้พนักงานทุกระดับได้รับรู้

3) ช่วยสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั่วทั้งองค์การ เนื่องจากตัวชี้วัดและเป้าหมายของพนักงานในแต่ละระดับจะมีความสอดคล้องเกื้อหนุนกับตัวชี้วัดและเป้าหมายขององค์การ

4) ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายในองค์การเป็นไปอย่างรวดเร็วขึ้น เนื่องจากการจัดทำระบบการวัดผลทำให้พนักงานให้ความสนใจและความสำคัญต่องานนั้นๆ

5) ช่วยให้ผู้บริหารมีมุมมองที่กว้างและครอบคลุมในทุกๆ ด้านขององค์การ แทนที่จะให้ความสนใจแต่เฉพาะด้านการเงินเพียงอย่างเดียว

6) ช่วยให้องค์การสามารถคาดการณ์หรือมองเห็นโอกาสและปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เนื่องจากองค์การมีตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Performance Driver) ที่จะชี้้นำให้เห็นถึงโอกาสและปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

**1.3.2 ลักษณะสำคัญของการประเมินผลโครงการ สตีล (อ้างถึงในอุเทน ภูประดิษฐ์, 2555 : 20) เสนอว่า การประเมินโครงการมีลักษณะที่สำคัญ 7 ประการ คือ**

1) การประเมินผลโครงการเป็นกระบวนการมากกว่าวิธีการหรือลักษณะทั่วไป โครงการมีขอบเขตที่กว้างมากจึงต้องพิจารณาการประเมินโครงการใน 2 ลักษณะ คือในฐานะที่เป็นกระบวนการของการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ โดยใช้เกณฑ์หรือมาตรฐาน เพื่อเปรียบเทียบหรือบรรยายผลของโครงการซึ่งเน้นเรื่องการตัดสินใจในฐานะที่เป็นกระบวนการของการใช้ข้อมูล

ประกอบการประกอบการเปรียบเทียบหาแนวทางเลือกที่เหมาะสมในการเลือกหาเกณฑ์ในการประเมิน

2) การประเมินโครงการมีความหมายกว้างมากกว่าการตรวจสอบการบรรลุจุดมุ่งหมายของโครงการมิใช่ดูเพียงการบรรลุจุดมุ่งหมายเพียงอย่างเดียว แต่ต้องดูว่าการดำเนินโครงการมีผลกระทบอะไรบ้าง

3) การประเมินโครงการมิได้จำกัดอยู่เพียงการประเมินผลที่เกิดจากโครงการ แต่การประเมินต้องมีการประเมินเป็นระยะซึ่งอยู่ในระหว่างการดำเนินโครงการ ดังนั้น การประเมินในกรณีนั้น จึงมีความหมายครอบคลุมไปถึงการประเมินผลย่อยและผลสรุป เพื่อหาข้อมูลมาพัฒนาปรับปรุงโครงการให้ดีขึ้นและหาข้อบกพร่องแล้วนำไปแก้ไขให้โครงการมีประสิทธิภาพ

4) การประเมินโครงการมีขอบเขตกว้างกว่าการประเมิน การประเมินผลส่วนใหญ่ใช้กับการเรียนการสอนเสียเป็นส่วนใหญ่ซึ่งใช้ในกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง โดยเฉพาะมักจะเน้นการเปลี่ยนแปลงของบุคคลในเรื่องความรู้ ทักษะคิด ส่วนการประเมินโครงการเป็นเรื่องเกี่ยวกับการประเมินองค์ประกอบต่างๆ ที่ดำเนินมาจนจบ และเน้นในเรื่องผลที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลและองค์ประกอบอื่นๆ

5) การประเมินโครงการต่างจากการวิจัยประเมินผล การวิจัยโครงการ คือ

(1) การวิจัยโครงการมีจุดมุ่งหมายเพื่อค้นหาความรู้ใหม่ และพยายามสร้างทฤษฎีและกฎเกณฑ์ต่างๆ

(2) การวิจัยประเมินผล เป็นสาขาหนึ่งที่น่าสนใจในการประเมินค่า คือการระบุคุณค่าของโครงการหรือเปรียบเทียบระหว่างโครงการกับโครงการ

การประเมินโครงการไม่ได้มุ่งในเรื่องการค้นหาทฤษฎี แต่เป็นการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ประโยชน์จากโครงการนั้นๆ

6) การประเมินโครงการเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหาร เพราะถ้าผู้ปฏิบัติเข้าใจบทบาทการประเมินมากเท่าใดก็ยิ่งเห็นความสำคัญของการประเมินมากเท่านั้น เพราะการประเมินจะช่วยในการให้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติ ปรับปรุงโครงการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

7) การประเมินโครงการเป็นกิจกรรมที่ยึดถือตัวบุคคลเป็นศูนย์กลาง คือการประเมินโครงการเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลที่ปฏิบัติงานในโครงการ โดยเห็นว่าการประเมินเป็นปัจจัยนำไปสู่การตัดสินใจ จึงต้องอาศัยความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (อ้างถึงใน อุเทน ภูประคิษฐ์, 2555 : 21) ได้ให้รายละเอียดถึงลักษณะของการประเมินผลโครงการที่ดีว่าควรจะมีองค์ประกอบ ดังนี้

1) มีความเที่ยง (reliability) สูง กล่าวคือ การประเมินโครงการที่จะต้องมีความคงเส้นคงวา โดยปกติการวัดทางนามธรรมมักจะมีคลาดเคลื่อนปะปนอยู่เสมอ นักประเมินจำเป็นต้องควบคุมการวัด ในทุกขั้นตอนของการประเมินโครงการให้มีความคลาดเคลื่อนน้อยที่สุด ซึ่งยังส่งผลให้การวัดมีความเที่ยงสูงสุดและผลที่ตามมาคือการประเมินคงเส้นคงวาหรือมีความเที่ยงสูงสุดตามไปด้วย

2) มีความตรง (validity) สูง คือ ในการประเมินนั้นต้องประเมินคุณลักษณะที่มุ่งประเมินได้จริง ผลการประเมินจะมีความตรงสูงสุด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งผลการประเมินจะมีความตรงสูงขึ้นกับความเป็นมาตรฐานของเครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเป็นสำคัญ

3) ความเป็นปรนัยหรือวัตถุวิสัย (objectivity) กล่าวคือ เป็นการประเมินที่ปราศจากอคติ (bias) ในทุกรูปแบบนักประเมินควรระมัดระวังเรื่องของอคติลำเอียง และพยายามขจัดทุกวิถีทาง โดยเฉพาะนักประเมินภายในควรระมัดระวังเรื่องความผูกพันในโครงการ ซึ่งอาจทำให้การประเมินเอนเอียงไปในแนวบวกเกินความเป็นจริงก็ได้

4) ควบคุมเรื่องราวที่ต้องการประเมินอย่างครบถ้วน อีกทั้งข้อมูลครบถ้วนเพียงพอในการประเมิน เพื่อทำข้อเสนอแนะแก่ผู้บริหาร ในการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการได้ทุกแง่มุม

5) มีความสะดวกและประหยัดต้นทุน อีกทั้งมีความเป็นไปได้สูง นักประเมินจะต้องพิจารณาว่าถ้าจะประเมินเต็มรูปแบบ เก็บข้อมูลทุกด้านตามทฤษฎีอาจจำเป็นต้องใช้บุคลากรงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์เพิ่มขึ้นอีกมาก ผลที่จะได้คุ้มค่ากับการลงทุนหรือไม่ ถ้าไม่คุ้มเราควรปรับทฤษฎีการประเมินโครงการเป็นหลักสำคัญ

6) ต้องให้ผลประเมินเป็นที่ยอมรับ (creditability) ทั้งในหมู่นักประเมินอาชีพ ผู้บริหาร โครงการ และบุคคลหรือองค์กรที่เกี่ยวข้อง ในกรณีนี้การใช้นักประเมินเป็นทีมโดยมีนักประเมินภายนอกโครงการร่วมด้วย จะช่วยทำให้ผลการประเมินเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

7) ต้องให้ผลการประเมินแก่ผู้บริหาร ที่ช่วยตัดสินใจได้ทันท่วงที (time lines) กล่าวคือ การประเมินต้องได้ก่อนที่ผู้บริหารตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับโครงการที่จะประเมินนั้น เช่น จะมีการพิจารณาตั้งงบประมาณเกี่ยวกับโครงการประชุมในงบประมาณหน้า ผลการประเมินโครงการประชุมเสร็จเรียบร้อยแล้ว รายงานให้ผู้บริหารทราบก่อนที่จะมีการพิจารณางบประมาณในเรื่องนี้เป็นต้น

8) ในการประเมินโครงการควรจรรยาบรรณผู้เข้าร่วมโครงการน้อยที่สุด เฉพาะที่จำเป็นเท่านั้น มิให้นำเอากิจกรรมการประเมินผลโครงการมาเป็นอุปสรรคในการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมโครงการ เช่น ให้ผู้เข้าร่วมรับการอบรมตอบแบบประเมินวิทยากรในทุกชั่วโมง หรือ ทุกคาบ เป็นต้น นักประเมินผลควรเป็นผู้ที่สามารถหาวิธีการประเมินทดแทนได้อย่างเหมาะสม เช่น การคุยกับผู้เข้าร่วมโครงการ เป็นต้น

9) ควรมีการวางแผนการประเมินก่อนเริ่มโครงการ ตลอดจนกำหนดตารางการประเมิน (evaluation schedule) ให้เด่นชัดเป็นขั้นตอนตั้งแต่ก่อนเริ่มโครงการ ควรเตรียมเครื่องมือเก็บข้อมูลที่มีความเป็นมาตรฐานสูง และเตรียมบุคคลที่รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนของการประเมินด้วย

โดยสรุปแล้ว ในการที่บุคคลหรือองค์การใดจะดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ และเกิดผลสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของบุคคลหรือองค์การได้นั้น จะต้องมีการบริหารจัดการที่ดี เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายขององค์การ แต่ในความเป็นจริงของโลกในปัจจุบัน สถานะแวดล้อมต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีต่างๆ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของนโยบายของรัฐ ส่งผลให้การบริหารจัดการไม่สามารถดำเนินการให้เป็นไปตามแผนงานที่องค์การกำหนดไว้ได้ ก่อให้เกิดปัญหาในกระบวนการบริหารจัดการขององค์กรนั้น ดังนั้น การประเมินผลงานจึงเป็นกลไกสำคัญอย่างหนึ่งที่บุคคลหรือองค์การ นำมาใช้ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากสถานะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งการประเมินผลงานดังกล่าวจะเกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร

#### 1.4 ประโยชน์ของการประเมินผล

การบริหารที่มีศักยภาพสูง ส่วนใหญ่มักใช้การประเมินผลเป็นเครื่องมือเพื่อการบริหารจัดการ ซึ่งการประเมินผลควรต้องทำในทุกๆ โอกาส ทำบ่อยๆ และทำการประเมินต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ การประเมินผลจึงมีประโยชน์ต่อผู้บริหารดังนี้ (ประสิทธิ์ พงษ์เรืองพันธุ์ และเรณา พงษ์เรืองพันธุ์, 2543 : 14)

การประเมินความสำเร็จของงาน องค์กรจำเป็นต้องรู้ว่างานที่กระทำอยู่นั้นกำลังดำเนินการอยู่ถึงขั้นใด หรือดำเนินการเสร็จเรียบร้อยแล้ว ประสิทธิภาพและประสิทธิผลมีมากน้อยเพียงใด ในการดำเนินงานมีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้าง สามารถดำเนินการแก้ไขหรือไม่ ถ้าไม่ได้ตัดสินใจอย่างไร แต่ถ้าแก้ไขได้ผลการแก้ไขเป็นอย่างไร ซึ่งความสำเร็จของงานแบ่งได้เป็น 2 ส่วนหลัก คือ

งานประจำ ในการประเมินงานประจำที่ได้รับมักจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยสามารถระบุได้ว่างานที่ดำเนินการอยู่นั้นได้บรรลุเป้าหมายเพียงไร เนื่องจากมีคุณภาพเพียงไร การที่จะทำให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีคุณภาพควรปรับแก้วิธีการบริหารจัดการอะไรบ้าง หรือหากบรรลุเป้าหมายได้ตามเกณฑ์ มีวิธีการอะไรอีกหรือไม่ที่จะช่วยให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุด

งานโครงการ ในการประเมินงานโครงการ ประโยชน์ที่ได้รับคือผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้ว่า โครงการเหล่านั้นสามารถบรรลุเป้าหมายหรือไม่เพียงใด คุ่มค่าหรือไม่ ซึ่งจะนำไปสู่การปรับแก้ไขโครงการ ปรับให้เข้ากับงานประจำหรือโครงการอื่น ล้มเลิกโครงการนั้นเสีย หรือการจัดดำเนินโครงการแง่มุมต่างๆ อย่างทันที่ที่ เหมาะสม และถูกต้อง

เพื่อการพัฒนาผลการประเมินงานหรือโครงการในโครงการใดก็ตามเมื่อพบว่า มีปัญหาและปัญหาเหล่านั้นมีวิธีการแก้ไขหรือแนวทางการดำเนินงานที่อาจทำให้ผลงานมีคุณภาพขึ้นได้ซึ่งสิ่งที่สามารถพัฒนาได้อย่างง่ายๆ มี 4 ส่วน คือ

1) ผลงาน ประโยชน์ในการประเมินเพื่อพัฒนาผลงาน ทำให้ได้งานที่มีคุณภาพสูง คุ่มค่า คุ่มกับการลงทุน ทำให้ผลงานเป็นที่ต้องการของผู้บริโภค ซึ่งจะทำให้เกิดผลกำไรสูงสุดกับองค์กร ทั้งในรูปของผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน วัสดุ สิ่งของ หรือผลตอบแทนที่ไม่สามารถจับต้องได้ เช่นความรู้สึกนึกคิดของผู้รับบริการในทางที่ดีต่อองค์กร

2) บุคลากร ประโยชน์ของการประเมินเพื่อพัฒนาบุคลากรเมื่อพบว่าบุคลากรใดบกพร่องความรู้ ความสามารถในด้านใด จะได้หาทางส่งเสริมให้บุคลากรเหล่านั้นได้มีการพัฒนาศักยภาพของตนในสิ่งที่ไม่รู้ต้องทำให้เกิดมีความรู้แตกฉานชำนาญกว่าคนอื่นๆ ไม่ชอบงานของตนเองต้องทำให้เกิดความรักในงานที่รับผิดชอบเป็นชีวิตจิตใจ หรือทำไม่ได้ต้องส่งเสริมให้มีทักษะ เชี่ยวชาญอย่างยิ่งเหนือกว่าใครๆ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรโดยรวม

3) ความมั่นใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง เมื่อองค์กรมีการประเมินผลงานหรือโครงการอย่างเป็นระบบ ย่อมสร้างความมั่นใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ว่า งานที่เกิดจากองค์กรเหล่านั้นย่อมมีคุณภาพสูง มีความน่าเชื่อถือ น่าศรัทธาเลื่อมใส หรือน่าจะเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับองค์กรอื่นๆ

4) ความยุติธรรม เพื่อเป็นหลักประกันในการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถควรได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสม โดยมีเกณฑ์วิธีการระบบการประเมินเป็นส่วนประกอบให้เกิดความทัดเทียมกัน

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard

### 2.1 ความเป็นมาของ Balanced Scorecard

Balanced Scorecard เป็นแนวคิดในการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรว่าสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรหรือไม่เพียงไร โดยให้ภาพรวมที่ครอบคลุมเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย 4 มุมมอง (Perspectives) คือ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning and Growth Perspective) เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดด้านการเงินและที่ไม่ใช่ด้านการเงิน ระหว่างตัวชี้วัดที่มุ่งตอบสนองวัตถุประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ระหว่างตัวชี้วัดที่ยังล่าช้าและตัวชี้วัดที่องค์กรทำได้ดี และระหว่างตัวชี้วัดที่เป็นผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับภายนอกและภายใน (Kaplan & Norton, 1996: อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2551, หน้า 151-152)

Balanced Scorecard เป็นผลจากโครงการนวัตกรรมเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงาน โดยมีบริษัท Analog Devices ซึ่งได้ใช้การวัดความก้าวหน้าในกิจกรรมการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement Activities) โดยใช้ Corporate Scorecard ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัดหลายตัวมากกว่าตัวชี้วัดการเงินแบบเดิม กล่าวคือ การวัดผลการดำเนินงานจะใช้ตัวชี้วัดเกี่ยวกับเวลาในกระบวนการผลิต ประสิทธิภาพและผลิตภัณฑ์ใหม่ในการประชุมของบริษัทได้มีการพัฒนาและขยาย Corporate Scorecard มาสู่ Balanced Scorecard ในปี 1992 Kaplan และ Norton จึงได้นำผลการศึกษาดังกล่าวเขียนในบทความเรื่อง “The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance” ลงตีพิมพ์ในวารสาร Harvard Business Review

ต่อมาในปี ค.ศ. 1996 แคลปแลนและนอร์ตัน ได้เขียนหนังสือ “Balanced Scorecard” ทำให้แนวคิดได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายไปทั่วโลก ในปี 2001 ทั้งคู่ได้ออกหนังสือมาอีเล่มชื่อ “The Strategy Focused Organization” ซึ่งเป็นการพัฒนาการของแนวคิดเรื่อง Balanced Scorecard ซึ่งเดิมเน้นเพียงการวัด แต่ภายหลังทั้ง Kaplan และ Norton ได้ตระหนักว่า Balanced Scorecard ไม่ใช่เป็นเพียงการวัดแต่เพียงอย่างเดียว แต่เป็นเรื่องเกี่ยวกับกลยุทธ์ด้วย (Kaplan และ Norton, 2001:3) โดยตัวชี้วัดทั้งด้านการเงินและไม่ใช่การเงินจะต้องแปรมาจากวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ในหนังสือเล่มนี้จึงได้กล่าวว่า Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการจัดการกลยุทธ์ (Tool for Managing Strategy) และองค์กรที่มุ่งเน้นกลยุทธ์ (The Strategy-Focused Organization) ถือเป็นระบบการจัดการแบบใหม่ซึ่งมีการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy) เป็นหัวใจขององค์กร โดยใช้ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรและกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์

นอกจากนี้ยังต้องสร้างหลักเหตุผลและโครงสร้างพื้นฐานในการทำให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยธุรกิจ หน่วยบริการและบุคลากรทุกคนให้ทำงานร่วมกันได้ (Kaplan & Norton, 2001 : 7)

หลักการที่สำคัญขององค์การที่มุ่งเน้นกลยุทธ์มี 5 ประการ คือ

- 1) กระตุ้นให้มีการเปลี่ยนแปลงโดยผู้นำ
- 2) แปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
- 3) ทำให้หน่วยงานย่อยต่างๆ ขององค์การมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์
- 4) ทำให้กลยุทธ์เป็นงานของทุกคน
- 5) สร้างกลยุทธ์ให้เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง

ปี ค.ศ. 2004 แคปแลนและนอร์ตัน ได้เขียนหนังสือเรื่อง “Strategy Map” ซึ่งเป็นการพัฒนา Balanced Scorecard เพื่อช่วยให้มีการเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์กับวัตถุประสงค์ในมุมมอง 4 ประการ โดยใช้ความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Cause-and-Effect Relationship) และไดอะแกรมดังกล่าวได้ชื่อว่าเป็นแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)

ต่อมาในปี 2006 แคปแลนและนอร์ตัน ได้ออกหนังสืออีกเล่มคือ “Alignment” โดยได้ขยายความในหลักการข้อที่ (3) คือ ทำให้หน่วยงานย่อยต่างๆ ขององค์การมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ บทบาทของ Strategy Map และ Balanced Scorecard ในการทำให้การจัดลำดับขององค์การมีความชัดเจนขึ้นและสามารถสื่อสารเรื่องราวไปยังทุกส่วนขององค์การ นอกจากนี้ องค์การยังจะต้องทำให้กระบวนการและระบบของการจัดการและบุคลากรมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ (หลักการข้อที่ 4 และ 5) (Kaplan และ Norton, 2006 : viii)

สำหรับองค์การภาครัฐของไทยในปัจจุบัน ได้มีการกำหนดให้แต่ละส่วนราชการต้องจัดทำ Balanced Scorecard ทุกปีตามคำรับรองราชการ โดยมีการปรับเปลี่ยนชื่อบางด้าน คือ มิติด้านประสิทธิผล (เทียบกับมุมมองด้านการเงิน) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (เทียบกับมุมมองด้านลูกค้า) มิติด้านประสิทธิภาพ (เทียบกับมุมมองกระบวนการภายใน) และมิติด้านการพัฒนาองค์กร (เทียบกับมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต)

ข้อดีของ Balanced Scorecard คือ เป็นการประเมินในองค์รวม (Holistic Approach) ที่ครอบคลุมมิติต่างๆ ทั้งด้านการเงินและไม่ใช่การเงินเพื่อให้เกิดความสมดุล นอกจากนี้มีการเชื่อมโยงระหว่างการประเมินผลกับกลยุทธ์ขององค์การอย่างเป็นระบบ ทำให้การประเมินผลมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนและเป็นเครื่องมือในการผลักดันกลยุทธ์ขององค์การได้ และเป็นการวัดตามมุมมองแบบเหตุและผล (Cause and Effect) มีการพัฒนาแนวคิดอย่างต่อเนื่องโดยนำผลจากประสบการณ์ในการปฏิบัติมาใช้ ทำให้สามารถนำไปใช้ได้จริงกับองค์การ

ข้อจำกัดของ Balanced Scorecard คือ เหมาะกับองค์กรที่มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินขององค์กร การประเมินผลแบบนี้ต้องมีความสมดุลในมิติต่างๆ เช่น ด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงิน มิฉะนั้น Balanced Scorecard จะไม่สามารถใช้ได้เต็มที่ นอกจากนี้หากมีตัวชี้วัดหรือตัวเลขมากเกินไป จะทำให้ประสิทธิผลของเครื่องมือลดลงและ Balanced Scorecard ต้องมีการทบทวนอย่างต่อเนื่อง

## 2.2 ความหมายของ Balanced Scorecard

(แคปแลน และ นอร์ตัน (1996) ได้กล่าวถึงความหมายของ Balanced Scorecard ว่าคือระบบการบริหารจัดการ (Management System) ที่แปลงพันธกิจและกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่ การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย (Objectives) และการวัดผล (Measures) ขององค์กร ที่ชัดเจนและวัดผลได้ใน 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร (Learning and Growth Perspective) โดยการวัดผลจะต้องแสดงให้เห็นถึงความสมดุลระหว่างการวัดผลภายนอกสำหรับ ผู้ถือหุ้นและลูกค้ากับการวัดผลภายในด้านกระบวนการในการดำเนินธุรกิจที่สำคัญ นวัตกรรมการเรียนรู้ และการเติบโต และแสดงให้เห็นถึงความสมดุลระหว่างการวัดผลของผลลัพธ์ (Outcome) ที่เป็นผลมาจากการดำเนินงานในอดีตกับการวัดผลที่จะเป็นตัวผลักดันผลการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต รวมถึงแสดงให้เห็นถึงความสมดุลระหว่างเป้าหมายที่สามารถวัดผลการดำเนินงานในเชิงปริมาณกับเป้าหมายในเชิงนามธรรม

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2544 : 188) ได้ให้ความหมายของคำว่า Balanced Scorecard ว่า หมายถึง เครื่องมือที่ใช้ในการถ่ายทอดและแปลงวิสัยทัศน์ (Vision) ลงสู่เป้าหมายในระดับต่างๆ จนถึงการปฏิบัติงาน (Action) รวมทั้งใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมและติดตามผลการดำเนินงานทางธุรกิจในทุกขั้นตอน

दनัย เทียนพุด (2548 : 31) กล่าวถึงนิยามของ Balanced Scorecard ว่าเป็นการนำ ความสมดุลเข้าสู่ระบบธุรกิจ ซึ่งหมายถึงการสร้างกลยุทธ์มิติใหม่ในวัฏจักรธุรกิจ โดยให้คิดกลยุทธ์ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้กับนวัตกรรมนอกจากนี้

จิระประภา อัครบวร (2549 : 13 - 14) ยังได้กล่าวถึง Balanced Scorecard ไว้ว่า นอกจากจะเป็นการบริหารเชิงวัตถุประสงค์ (Management by Objective: MBO) ที่หัวหน้าและ ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำการตกลงกันก่อนว่าเป้าหมายการทำงานจะมีอะไรบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับ กลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งเป็นการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) ร่วมกันแล้ว การบริหารตามแนวคิดแบบ Balanced Scorecard ยังเป็นแนวคิดที่นำมาใช้ในการคิดวางแผนเชิงกลยุทธ์ให้กับองค์กร โดยมี



ตัวชี้วัดผลงาน (Key Performance Indicator: KPI) เป็นตัวช่วยในการติดตามผล ซึ่งการจัดทำนั้น ต้องมีความสมดุลทั้งด้านการเงิน (Financial Perspective) และด้านที่ไม่ใช่การเงิน (Non-Financial Perspective) สมดุลทั้งเป้าหมายระยะสั้น (Short-term Goal) และระยะยาว (Long-Term Goal) สมดุลทั้งผลงาน (Lagging Indicator) และเหตุที่ทำให้เกิดผลงาน (Leading Indicator)

จากความหมายของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น สรุปความหมายของ Balanced Scorecard ได้คือ เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) และใช้ในการควบคุม ติดตามผลการดำเนินงาน รวมถึงการวัด (Measurement) การบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจนและวัดผลได้ โดยให้ความสำคัญกับมุมมองต่างๆ 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการ และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และถือเป็นการบริหารเชิงวัตถุประสงค์ (Management by Objective: MBO) ที่หัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำการตกลงกันก่อนล่วงหน้า เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งนี้ ในการวัดผลการดำเนินงานจะต้องมีความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดที่อยู่ในมุมมองทางการเงินและมุมมองที่ไม่ได้อยู่ในมุมมองการเงินมีความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดที่มุ่งเน้นภายนอกองค์กรกับตัวชี้วัดที่มุ่งเน้นภายในองค์กร มีความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดที่สามารถวัดผลการดำเนินงานในอดีตกับตัวชี้วัดที่สามารถทำนายสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงมีความสมดุลระหว่างเป้าหมายที่สามารถวัดผลการดำเนินงานในเชิงปริมาณกับเป้าหมายในเชิงนามธรรม

### 2.3 วัตถุประสงค์ในการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้

พลู เดชะรินทร์ (2546 : 13 – 14) ได้กล่าวถึงพัฒนาการของการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กรต่างๆ โดย Balanced Scorecard เอง เป็นเครื่องมือที่มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการในตัวเองพอสมควรในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา โดยสามารถแบ่งพัฒนาการของแนวคิดนี้ ออกเป็น 3 ช่วง ได้แก่

#### 2.3.1 การใช้ Balanced Scorecard เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผล (Measurement)

วัตถุประสงค์แรกเริ่มของ Balanced Scorecard ตอนที่ Kaplan และ Norton พัฒนา Balanced Scorecard ขึ้นมา ก็มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลที่ครบถ้วนทั้ง 4 มุมมอง โดยมุ่งเน้นที่การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ต้องบรรลุ ตลอดจนการแปลงตัวชี้วัดจากในระดับองค์กรลงสู่ระดับฝ่ายและระดับของบุคคลตามลำดับ สิ่งที่น่าสนใจก็คือในปัจจุบัน องค์กรหลายแห่งในประเทศไทยที่คิดจะนำหรือกำลังนำ Balanced Scorecard มาใช้ส่วนมาก มักจะนำมาใช้ด้วยวัตถุประสงค์การเป็นเครื่องมือในการประเมินผลโดยมุ่งเน้นที่ตัวชี้วัด (KPI) เป็นหลัก

### 2.3.2 การใช้ *Balanced Scorecard* เพื่อเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

#### (*Strategy Implementation*)

ช่วงนี้น่าจะเป็นการพัฒนาในช่วงที่องค์กรหลายๆ แห่งเริ่มค้นพบประโยชน์อีกประการหนึ่งของ *Balanced Scorecard* จากการเป็นแค่เครื่องมือในการประเมินผล แต่สามารถนำไปใช้ในการแปลงกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการ โดยเริ่มมีเทคนิคใหม่ๆ เกี่ยวกับ *Balanced Scorecard* ออกมามากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (*Strategy Map*) หรือการเชื่อมโยงระหว่าง *Balanced Scorecard* กับแผนปฏิบัติการและระบบงบประมาณ องค์กรหลายแห่งในประเทศไทยได้เริ่มที่จะนำ *Balanced Scorecard* มาใช้ในลักษณะนี้มากขึ้น โดยเฉพาะความพยายามที่จะเชื่อมโยงระหว่างแผนกลยุทธ์ขององค์กรกับแผนปฏิบัติการซึ่ง Robert Kaplan ได้ยอมรับว่าการที่ *Balanced Scorecard* ได้พัฒนาจากเครื่องมือในการประเมินผลครบทั้ง 4 ด้าน มาเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ นั้น ถือว่านอกเหนือจากความคาดคิดของทั้งเขาและ David Norton

### 2.3.3 การใช้ *Balanced Scorecard* เพื่อเป็นระบบในการบริหารองค์กร

#### (*Management System*)

พัฒนาการในช่วงนี้ถือเป็นสิ่งที่ต่อเนื่องมาจากช่วงที่แล้ว โดยองค์กรหลายๆ แห่งเริ่มนำเอา *Balanced Scorecard* มาใช้ในการประเมินและทบทวนกลยุทธ์ที่ได้ทำไป และหาแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น หลายๆ คนเรียกช่วงนี้ว่าเป็นช่วงของ *Learning and Feedback* โดยภายหลังที่ได้นำ *Balanced Scorecard* มาใช้ จนเกิดเป็นแผนปฏิบัติการแล้ว เมื่อการทำงานจริงเกิดขึ้นและผลการดำเนินงานในช่วงต่างๆ เริ่มจะเข้ามา ทำให้สามารถเปรียบเทียบได้กับเป้าหมายที่ตั้งไว้ และถ้ามีสิ่งผิดปกติเกิดขึ้น ก็จะเป็นการทำให้ผู้บริหารได้เกิดการเรียนรู้และสามารถแก้ไขต่อสิ่งที่เกิดขึ้น

จากวัตถุประสงค์ดังกล่าว สอดคล้องกับที่ Kaplan และ Norton (พิพจน์ ก้องกิจกุล, ผู้แปล, 2547 : 5) เจ้าของแนวคิด ที่ได้กล่าวถึงการใช้ *Balanced Scorecard* โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นระบบบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า ภายหลังจากที่องค์กรได้กำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ วัตถุประสงค์และมาตรวัดต่างๆ เรียบร้อยแล้ว ก็ถึงเวลาที่จะนำไปสู่การดำเนินการซึ่งประกอบไปด้วยกระบวนการ 4 ขั้นตอนในการเชื่อมโยงการปฏิบัติงานประจำวันของพนักงาน ไปสู่วัตถุประสงค์ต่างๆ ในระยะยาวของบริษัท กระบวนการทั้งสี่นี้ก็คือ

- 1) การแปลงวิสัยทัศน์ขององค์กรไปสู่มาตรวัดต่างๆ ที่ทุกคนสามารถเข้าใจได้
- 2) สื่อสารและเชื่อมโยงจุดมุ่งหมายที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง ไปสู่ผลการดำเนินงาน (*Performance*) ของพนักงานแต่ละคน และสู่ระบบการจ่ายผลตอบแทน

3) รวมเอาการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการจัดทำงบประมาณ เข้าไปสู่การวางแผนธุรกิจเพื่อให้มั่นใจว่างบประมาณต่างๆ นั้น สนับสนุนเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

4) รวบรวมข้อมูลป้อนกลับเพื่อที่จะช่วยทดสอบ และปรับปรุงแก้ไขหลักการและแนวทางต่างๆ ด้วยการทบทวนผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเทียบกับสิ่งที่ได้ดำเนินการลงไป

ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่า Balanced Scorecard สามารถนำมาใช้ในองค์กรเพื่อวัตถุประสงค์ต่างๆ ขึ้นอยู่กับแต่ละองค์กรต้องการ ได้แก่ เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผล (Measurement) เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) และเพื่อเป็นระบบในการบริหารองค์กร (Management System) โดยวัตถุประสงค์ท้ายสุดนี้ เป็นวัตถุประสงค์ที่องค์กรหลายแห่งได้เริ่มนำ Balanced Scorecard มาใช้ในทิศทางนี้มากขึ้น

#### 2.4 หลักการของแนวคิด Balanced Scorecard

Balanced Scorecard ถือได้ว่าเป็นแนวคิดที่มีพัฒนาการอย่างต่อเนื่องจากจุดเริ่มต้นของ Balanced Scorecard โดย Kaplan และ Norton ในวารสาร Harvard Business Review ในปี 1992 ซึ่งถือเป็นการปฏิวัติโฉมหน้าของระบบการบริหารผลการดำเนินงานที่ช่วยผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ต่างๆ ขององค์กร ก่อนที่จะแปลงสิ่งดังกล่าวไปสู่ชุดของตัววัดผลต่างๆ ที่ปะติดปะต่อเป็นเรื่องเดียวกันได้ (พิพัฒน์ ก้องกิจกุล, ผู้แปล, 2547: หน้า 3) มาสู่การตีพิมพ์หนังสือเล่มแรกของ Kaplan และ Norton ที่ชื่อว่า The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action โดยพสุ เดชะรินทร์ (2546 ข: หน้า 24 - 28) ได้กล่าวถึงแนวคิด Balanced Scorecard ตามที่ปรากฏในหนังสือดังกล่าวไว้ว่า ในปัจจุบันการประเมินผลองค์กร ไม่สามารถใช้แต่ตัวชี้วัดทางการเงินแต่เพียงอย่างเดียว ผู้บริหารต้องพิจารณามุมมองอื่นๆ ด้วย โดย Balanced Scorecard ถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กร ซึ่งเป็นรูปพื้นฐานแรกๆ ของ Balanced Scorecard ประกอบด้วยมุมมอง (Perspectives) 4 มุมมอง ได้แก่

- 1) มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective)
- 2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)
- 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
- 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

โดยภายใต้แต่ละมุมมองประกอบด้วยช่อง 4 ช่อง ได้แก่

1) วัตถุประสงค์ (Objective) ที่สำคัญของแต่ละมุมมอง โดยวัตถุประสงค์ในที่นี้หมายถึง สิ่งที่องค์กรต้องการบรรลุหรืออยากจะทำไปให้ถึง เช่น

(1) วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองทางการเงิน ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของรายได้การลดลงของต้นทุน หรือการเพิ่มขึ้นของรายได้ด้วยวิธีการอื่นๆ

(2) วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านลูกค้า ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาด ที่เพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร การแสวงหาลูกค้าใหม่ การนำเสนอลูกค้าที่มีคุณภาพ การบริการที่รวดเร็ว หรือชื่อเสียงของกิจการที่ดี เป็นต้น

(3) วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ การดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็วและตรงเวลา หรือกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

(4) วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ได้แก่ การเพิ่มทักษะของพนักงาน การรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความสามารถ การมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี เป็นต้น

2) ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) ซึ่งได้แก่ ตัวชี้วัดของ วัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือในการบอกว่าการบรรลุวัตถุประสงค์ ในแต่ละด้านหรือไม่ เช่น

(1) ภายใต้วัตถุประสงค์ในการเพิ่มขึ้นของรายได้ของมุมมองทางการเงิน ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นเทียบกับปีที่ผ่านมา เป็นต้น

(2) ภายใต้วัตถุประสงค์ในการรักษาลูกค้าเก่าของมุมมองด้านลูกค้า ตัวชี้วัด ที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนลูกค้าทั้งหมด หรือจำนวนลูกค้าที่หายไป (Defection Rate) เป็นต้น

(3) ภายใต้วัตถุประสงค์ในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพของมุมมอง ด้านกระบวนการ ภายในตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต หรือ ร้อยละของสินค้าที่ผ่านการตรวจคุณภาพ เป็นต้น

(4) ภายใต้วัตถุประสงค์ในการพัฒนาทักษะพนักงานของมุมมองด้านการ เรียนรู้และการพัฒนา ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปีหรือระดับ ความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น (Competencies Level) เป็นต้น

3) เป้าหมาย (Target) ได้แก่ ตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุตัวชี้วัดแต่ละ ประการ เช่น

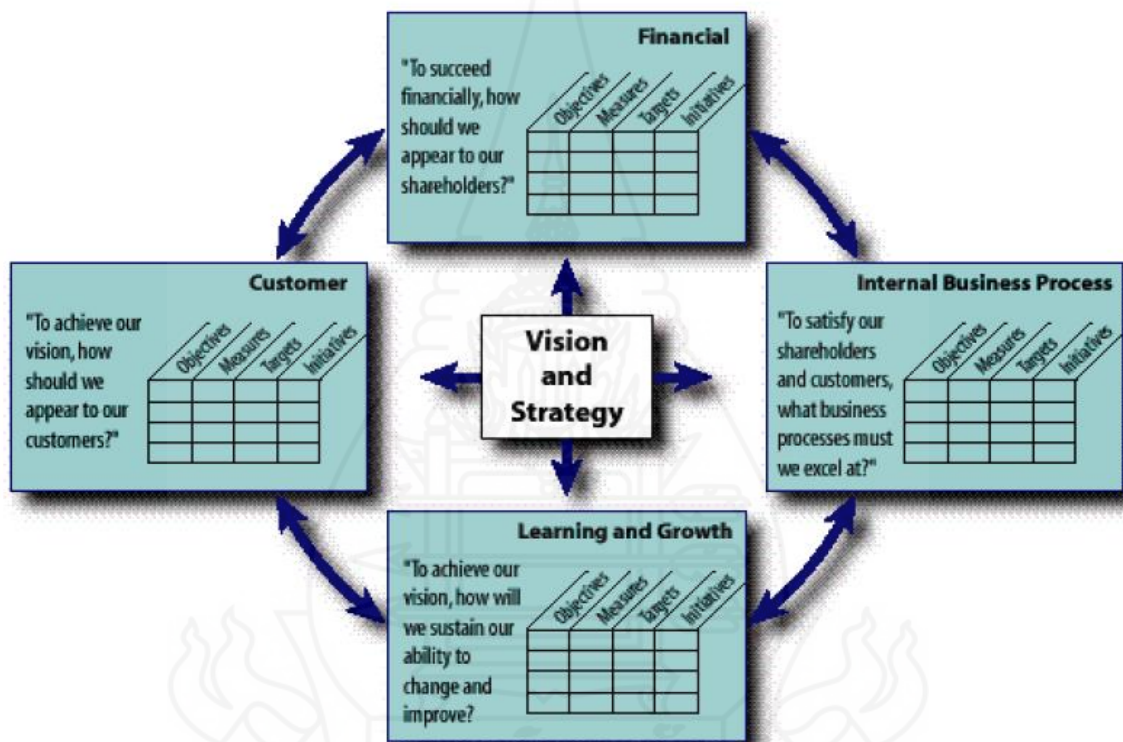
(1) เป้าหมายของการเพิ่มขึ้นของรายได้ เท่ากับร้อยละ 20 ต่อปี

(2) เป้าหมายของจำนวนลูกค้าเก่าที่หายไปจะต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี

(3) เป้าหมายของจำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิตต้องไม่เกิน ร้อยละ 5 ต่อปี

(4) เป้าหมายของจำนวนชั่วโมงในการอบรมเท่ากับ 10 วันต่อคนต่อปี

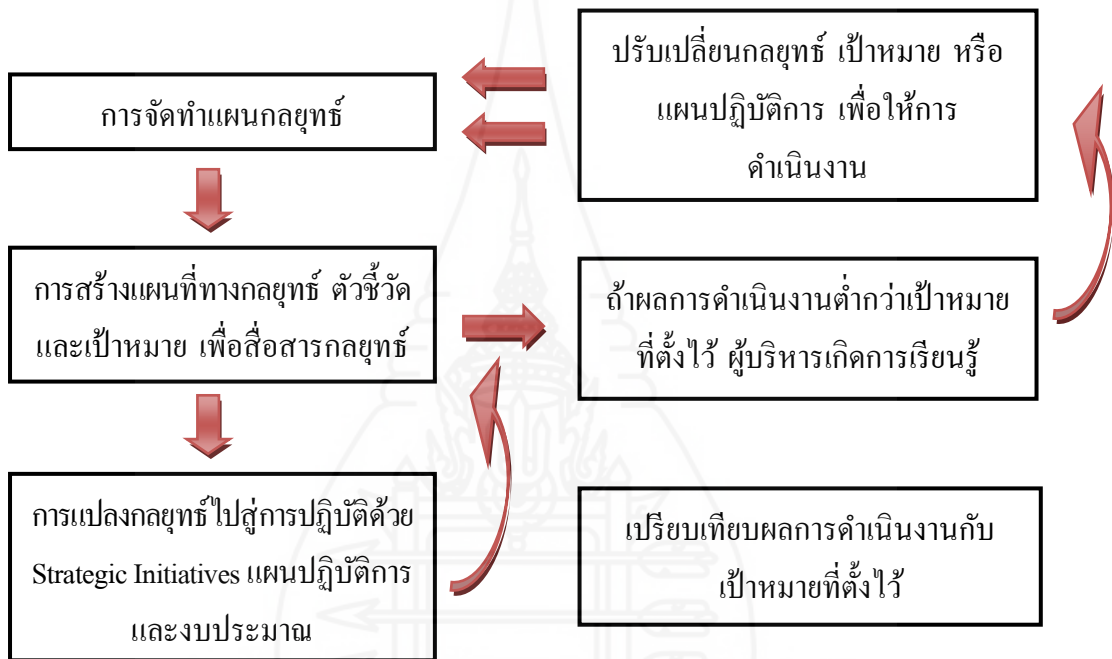
4) ความคิดริเริ่มหรือสิ่งที่จะทำ (Initiatives) เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำ เป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่ง Initiatives นี้ ควรเป็นสิ่งใหม่หรือไม่เคยทำมาก่อน ซึ่งถ้าทำแล้วจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ อย่างไรก็ตามในการคิด Initiatives นี้ ไม่ใช่เป็นเพียงแค่การนำสิ่งที่ทำอยู่แล้วมาใส่เท่านั้น เนื่องจากในสิ่งที่ทำอยู่แล้วนั้น หากไม่สามารถช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ ย่อมไม่ถือเป็น Strategic Initiatives



ภาพที่ 2.1 แสดงมุมมองทั้งสี่ด้านของ Balanced Scorecard  
ในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

## 2.5 กระบวนการในการจัดทำ Balanced Scorecard

พสุ เดชะรินทร์ (2546 : 14 – 16) กล่าวถึงองค์การต่างๆ ที่นำ Balanced Scorecard มาใช้เพื่อเป็นระบบในการบริหารองค์การ (Management System) ว่า การมองในลักษณะนี้ทำให้ Balanced Scorecard เข้ามาเสริมระบบการบริหารภายในองค์การให้เป็นลักษณะของวงจร (Loop) ที่มีความสมบูรณ์ในตัวเอง โดยสามารถแบ่งขั้นตอนต่างๆ ในการจัดทำ Balanced Scorecard ตามภาพที่ 2.2 ได้ดังนี้



ภาพที่ 2.2 แสดงการนำ Balanced Scorecard มาเป็นเครื่องมือในการบริหารองค์การ

- 1) เริ่มต้นจากการทำแผนกลยุทธ์
- 2) จากนั้นใช้แผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ตัวชี้วัด และเป้าหมาย เพื่อใช้ในการอธิบายและทำให้กลยุทธ์นั้นมีความชัดเจนขึ้น
- 3) จากนั้นมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการและงบประมาณเพื่อให้เกิดกิจกรรมขึ้นจริงๆ
- 4) เมื่อผลการดำเนินงานเริ่มกลับเข้ามาในแต่ละช่วง ผู้บริหารมีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่วางไว้ ถ้าพบสิ่งใดที่ผิดปกติหรือต่างไปจากเป้าหมายที่วางไว้ผู้บริหารก็สามารถเรียนรู้จากความผิดพลาดนั้นได้และหาแนวทางในการแก้ไข โดยอาจจะไปทำการ Benchmark หรือเรียนรู้จากผู้อื่น
- 5) เมื่อหาแนวทางแก้ไขได้แล้วก็นำแนวทางนั้นไปปฏิบัติ โดยอาจมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ที่วางไว้ หรือการปรับเปลี่ยนในตัวชี้วัดและเป้าหมาย หรือปรับเปลี่ยนในแผนปฏิบัติการ

จากภาพที่ 2.2 จะเห็นได้ว่าเมื่อนำแนวคิดหลักของ Balanced Scorecard มาใช้ในการบริหารงานต่างๆ ไปลักษณะดังกล่าวไม่ได้มีความแตกต่างจากแนวคิดพื้นฐานในการบริหารเบื้องต้นเลย หรือกรณีที่คุ้นเคยกับหลักการบริหารทางคุณภาพ ก็จะนึกถึงหลัก PDCA (Plan, Do, Check, Act) ที่เป็นที่ยึดกันดี ดังนั้นในปัจจุบันหลายๆ องค์กรจึงได้ปรับและประยุกต์ Balanced Scorecard เข้ามาเป็นระบบในการบริหารที่ใช้อยู่ปกติ เพียงแต่ Balanced Scorecard ทำให้ระบบการบริหารขององค์กรมีความชัดเจน สามารถวัดได้ มีความเป็นระบบมากขึ้น องค์กรจำนวนหนึ่งในประเทศไทย ได้เริ่มมาถึงขั้นนี้แล้วแต่ยังไม่มากเท่าใด แต่องค์กรหลายๆ แห่งก็เริ่มนำ Balanced Scorecard มาใช้ในทิศทางนี้มากขึ้น

สรุปได้ว่ากระบวนการในการจัดทำ Balanced Scorecard นั้น ประกอบไปด้วยขั้นตอนต่างๆ 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การจัดทำแผนกลยุทธ์ 2) จัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ตัวชี้วัดและเป้าหมาย 3) แปลงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการและงบประมาณ 4) เปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่วางไว้และหาแนวทางในการแก้ไขหากพบสิ่งผิดปกติ 5) นำแนวทางแก้ไขนั้นไปปฏิบัติ

## 2.6 ประเด็นปัญหาในการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้

นพดล ร่มโพธิ์ (2549 : 6) ได้กล่าวถึงการนำเอา Balanced Scorecard มาใช้แล้วประสบกับความล้มเหลว ซึ่งไม่ได้หมายความว่าองค์กรที่เคยทำกำไรได้อยู่พอสมควร พอมีระบบนี้มาใช้องค์กรก็ขาดทุนจนกระทั่งปิดกิจการ ความล้มเหลวของการนำเอา Balanced Scorecard มาใช้กับความล้มเหลวขององค์กรเป็นคนละเรื่องกัน ซึ่งการที่บอกว่าเมื่อนำ Balanced Scorecard มาใช้แล้วล้มเหลวนั้นหมายถึงอาการใด ดังต่อไปนี้

- 1) พนักงานในองค์กรไม่รู้จัก Balanced Scorecard
- 2) พนักงานไม่ทราบถึงพันธกิจ วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร
- 3) Balanced Scorecard ไม่ได้ถูกนำไปเป็นส่วนหนึ่งในการวางแผนกลยุทธ์
- 4) งบประมาณไม่ได้ถูกตั้งขึ้นตามกลยุทธ์
- 5) ก่อนและหลังการนำเอา Balanced Scorecard มาใช้ พนักงานไม่เห็นถึงความเปลี่ยนแปลง

อาการต่างๆ เหล่านี้ บ่งชี้ให้เห็นว่าการนำเอา Balanced Scorecard มาใช้ ไม่ได้ส่งผลใดๆ ต่อการทำงานของพนักงาน Balanced Scorecard จึงเป็นเพียง Flavor of the Month ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงอยากให้เหมือนกับองค์กรอื่นๆ เท่านั้น หากองค์กรใดเมื่อนำ Balanced Scorecard มาใช้แล้วมีอาการเหล่านี้ ก็อาจจะกล่าวได้ว่าการนำเอา Balanced Scorecard มาใช้ ประสบกับความล้มเหลว

การนำเอา Balanced Scorecard มาใช้แล้วประสบกับความล้มเหลว (นพดล ร่มโพธิ์, 2549 : 6 - 7) มักเกิดจากสาเหตุหลัก 2 ประการ ได้แก่

- 1) การออกแบบระบบที่ไม่ดีเพียงพอซึ่งอาจมีลักษณะดังต่อไปนี้
  - (1) มีจำนวนตัววัดผลน้อยจนเกินไป จนไม่ทำให้เกิดความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดนำและตัวชี้วัดตาม
  - (2) มีจำนวนตัววัดผลมากจนเกินไป จนไม่สามารถให้ความสนใจและความสำคัญได้อย่างครบถ้วน
  - (3) ตัววัดผลที่เลือกมาไม่ได้มีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ขององค์กร องค์กรเพียงแต่แบ่งตัววัดผลที่มีอยู่ทั้งหมดลงในแต่ละมุมมองทั้ง 4 มุมมองเท่านั้น
  - (4) การออกแบบระบบที่ไม่ดีเพียงพอ
- 2) กระบวนการนำไปใช้ไม่ดี ซึ่งอาจเกิดจากสาเหตุต่างๆ ดังต่อไปนี้
  - (1) ผู้บริหารระดับสูงไม่เอาใจใส่และไม่สนับสนุน
  - (2) พนักงานไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างและการนำเอาระบบมาใช้
  - (3) ผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นที่ได้รับข้อมูล และนำเอา Balanced Scorecard มาใช้ Balanced Scorecard ไม่ได้ถูกกระจายลงมาในระดับล่าง
  - (4) กระบวนการในการพัฒนาระบบนานจนเกินไปจนพนักงานเลิกให้ความสนใจ
  - (5) นำเอาระบบ Balanced Scorecard มาใช้ในลักษณะของโครงการ ดังนั้นเมื่อสร้างเสร็จแล้ว พนักงานจึงรู้สึกเหมือนกับว่าได้ดำเนินโครงการเสร็จสิ้นไปแล้วและไม่ให้ความสนใจอีกต่อไป



## 2.7 ประโยชน์ในการบริหารโดยใช้แนวคิด Balanced Scorecard

Armstrong (2001: 688) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของ Balanced Scorecard ไว้ดังนี้

1) Balanced Scorecard ทำหน้าที่สื่อสารให้ทุกคนในองค์กรทั้งบุคคลและทีมงาน ได้ทราบวัตถุประสงค์ทั้งในระดับองค์กรและวัตถุประสงค์ในระดับฝ่ายอย่างถูกต้อง ซึ่งจะมีผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้องและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

2) Balanced Scorecard ช่วยทำให้ทัศนคติที่มีต่อเรื่องราวต่างๆ ของการปฏิบัติงานในองค์กรเป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม ซึ่งจะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

3) Balanced Scorecard กำหนดกรอบทิศทางที่จะมีส่วนสำคัญในการช่วยให้การปฏิบัติงานในทุกระดับขององค์กรเป็นไปอย่างสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานขององค์กร

4) Balanced Scorecard เป็นหลักประกันแห่งความสำเร็จของการบริหารและการปฏิบัติงานในทุกฝ่ายอย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ โกลด์ ดีชอร์ม (2547: 36 - 37) ยังพบอีกว่า Balanced Scorecard ทำให้เกิดผลลัพธ์ต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

1) เกิดความร่วมมือและประสานงานกันระหว่างผู้บริหารระดับสูงและทีมงาน แต่ละฝ่ายรวมทั้งความมีส่วนร่วมจากพนักงานทุกระดับ

2) ได้มีการเปิดเผยข้อมูลภายในองค์กรให้รับรู้อย่างโปร่งใส

3) เกิดการสื่อสารทั่วทั้งองค์กร ทำให้พนักงานทุกระดับทราบถึงแผนพัฒนาองค์กรและแผนการดำเนินงาน

## 3. ข้อมูลทั่วไปของจังหวัดแพร่และข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่

### 3.1 ข้อมูลทั่วไปของจังหวัดแพร่

จังหวัดแพร่เป็น 1 ใน 17 จังหวัดภาคเหนือของประเทศไทย ตั้งอยู่ระหว่างเส้นรุ้งเหนือที่ 14.70 ถึง 18.44 องศา กับเส้นแวงที่ 99.58 ถึง 100.32 องศา อยู่สูงกว่าระดับน้ำทะเลประมาณ 155 เมตร อยู่ห่างจากกรุงเทพมหานคร ตามทางหลวงหมายเลข 11 และ 101 ประมาณ 555 กิโลเมตร และทางรถไฟ 550 กิโลเมตร (ถึงสถานีรถไฟเด่นชัย) มีเนื้อที่ประมาณ 6,538.59 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 4,086,625 ไร่ และมีอาณาเขตติดต่อกับจังหวัดใกล้เคียง ได้แก่ (สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ รายงานผลการดำเนินงานประจำปี, 2558)

|             |  |
|-------------|--|
| ทิศเหนือ    | ติดต่อกับจังหวัดพะเยาและจังหวัดลำปาง       |
| ทิศตะวันออก | ติดต่อกับจังหวัดน่าน                       |
| ทิศใต้      | ติดต่อกับจังหวัดอุตรดิตถ์และจังหวัดสุโขทัย |
| ทิศตะวันตก  | ติดต่อกับจังหวัดลำปางและจังหวัดสุโขทัย     |



ภาพที่ 2.3 แสดงแผนที่จังหวัดแพร่

### การปกครอง

จังหวัดแพร่ แบ่งเขตการปกครองออกเป็น 8 อำเภอ 78 ตำบล 708 หมู่บ้าน 1 องค์การบริหารส่วนจังหวัด 1 เทศบาลเมือง 13 เทศบาลตำบล และ 69 องค์การบริหารส่วนตำบล ประชากรประมาณ 470,039 คน

### ฤดูกาล

ลักษณะภูมิอากาศของจังหวัดแพร่ จัดอยู่ในลักษณะแบบฝนเมืองร้อน เฉพาะฤดูฝน หรือแบบทุ่งหญ้าเมืองร้อน (Tropical Savanna) บริเวณดังกล่าวอยู่ในเขตร่องอากาศเขตร้อน (Intertropical Convergence Zone) ปริมาณและการกระจายของฝนจะได้รับอิทธิพลจากลมมรสุม 2 ประเภท คือ ลมมรสุมตะวันตกเฉียงใต้ ทำให้มีฝนตกชุก และลมตะวันออกเฉียงเหนือ ที่นำเอาอากาศหนาวและแห้งแล้ง จากประเทศจีนมาปกคลุมทั่วบริเวณภาคเหนือของประเทศไทย นอกจากนี้เนื่องมาจากลักษณะพื้นที่ของจังหวัดแพร่ที่เป็นแอ่งคล้ายก้นกระทะลักษณะภูมิประเทศเป็นภูเขา จึงทำให้สภาพอากาศแตกต่างกันมาก ลักษณะภูมิอากาศของจังหวัดแพร่ แบ่งเป็น 3 ฤดูกาล

|         |   |
|---------|---|
| ฤดูหนาว | เริ่มในเดือนพฤศจิกายน ถึง เดือนกุมภาพันธ์ |
| ฤดูร้อน | เริ่มประมาณเดือนมีนาคม ถึง เดือนพฤษภาคม   |
| ฤดูฝน   | เริ่มประมาณเดือนมิถุนายน ถึง เดือนตุลาคม  |

### ประชากร

จังหวัดแพร่ มีประชากรทั้งหมด 467,653 คน แบ่งเป็นชายจำนวน 228,705 คน และเป็นหญิงจำนวน 238,948 คน มีจำนวนบ้าน 154,513 หลังคาเรือน

วิสัยทัศน์จังหวัดแพร่ : เมืองแพร่ที่น่าอยู่ ประคองผู้ด้อยโอกาส เศรษฐกิจก้าวหน้า ประชาชนมีความสุข  
พันธกิจ (MISSION)

- 1) พัฒนาและส่งเสริมคุณภาพชีวิตของประชาชนให้ดีขึ้น มีความมั่นคงและความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน
- 2) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในทุกด้านอย่างครอบคลุมและทั่วถึง
- 3) บริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อมและการป้องกันแก้ไขปัญหาพิบัติภัยอย่างยั่งยืน
- 4) ส่งเสริมการท่องเที่ยวควบคู่ไปกับการอนุรักษ์สืบสานวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น
- 5) เพิ่มศักยภาพเพื่อพัฒนาความสามารถการแข่งขันในทุกด้าน

### ยุทธศาสตร์จังหวัดแพร่ :

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิต

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของสาธารณูปโภค

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยวด้านวัฒนธรรมการท่องเที่ยวเชิงนิเวศและสุขภาพเพื่อให้เกิดรายได้ในจังหวัด

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมอาชีพตามแนวเศรษฐกิจพอเพียงและขยายผลโครงการตามพระราชดำริ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 6 ความมั่นคงและความสงบเรียบร้อย

### 3.2 ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่

สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ เป็นหน่วยงานบริหารราชการส่วนภูมิภาค สังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม เริ่มตั้งสำนักงานเมื่อปี พ.ศ. 2522 เริ่มแรกสำนักงานตั้งอยู่ที่ศาลากลางจังหวัดแพร่ เป็นเวลา 1 ปี ได้ย้ายสำนักงานมาตั้งอยู่อาคารเช่าเลขที่ 44 ถนนทุ่งด้อม ตำบลในเวียง อำเภอเมือง จังหวัดแพร่ หลังจากนั้น ปี พ.ศ. 2539 ได้สร้างอาคารสำนักงาน มีอาคารเป็นของตัวเอง เลขที่ 369 ถนนสายน้ำชา – บ้านร่องเข้มน หมู่ที่ 5 ตำบลแม่หล่าย อำเภอเมือง จังหวัดแพร่ จนถึงปัจจุบัน

#### 3.2.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่

##### 1) วิสัยทัศน์ (Vision)

“อุตสาหกรรมได้รับการส่งเสริมและพัฒนาให้แข่งขันได้อย่างยั่งยืน”

##### 2) พันธกิจ (Mission)

(1) กำกับ ควบคุม ดูแล และดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยโรงงาน กฎหมายว่าด้วยแร่ กฎหมายว่าด้วยพิกัดอัตราค่าภาคหลวงแร่ กฎหมายว่าด้วยการควบคุมแร่ดีบุก กฎหมายว่าด้วยผลิตภัณฑ์มาตรฐานอุตสาหกรรม และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องภายในเขตอำนาจ

(2) จัดทำ เสนอและประสานแผนพัฒนาและส่งเสริมอุตสาหกรรมในระดับจังหวัด รวมทั้งประสานการพัฒนาและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนดังกล่าว

(3) สนับสนุนการประกอบการอุตสาหกรรมเกษตรและวิสาหกิจชุมชนให้มีศักยภาพและมาตรฐานในการผลิต

(4) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการเชื่อมโยงข้อมูลด้านอุตสาหกรรม

## 3) ประเด็นยุทธศาสตร์สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่

- และอุตสาหกรรม
- (1) ส่งเสริม สนับสนุนการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์การเกษตร
- กับสิ่งแวดล้อม
- (2) ส่งเสริม สนับสนุนการผลิตสินค้าอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์
- (3) ส่งเสริม สนับสนุนการประกอบการอุตสาหกรรมให้เป็นมิตร
- สู่สากล
- (4) พัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง



### 3.2.3 สถานภาพของอุตสาหกรรมในจังหวัดแพร่

จังหวัดแพร่ มีโรงงานที่ขึ้นทะเบียนกับสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ จำพวกที่ 2 และ 3 (ยอดรวมสะสมถึงวันที่ 30 ธันวาคม 2558) รวมทั้งสิ้น 1,802 โรงงาน เงินลงทุนรวม 4,778,598,747 ล้านบาท มีแรงงาน รวม 17,289 คน ส่วนใหญ่เป็นอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์และเครื่องเรือน รองลงมาคือ ไม้และอุตสาหกรรมจากไม้และอุตสาหกรรมการเกษตร โรงงานที่มีมากที่สุด คือ โรงงานเฟอร์นิเจอร์ รองลงมาคือทำผลิตภัณฑ์ไม้ อำเภอสองเม่น เป็นอำเภอที่มีโรงงานตั้งอยู่มากที่สุด รองลงมา คือ อำเภอเมือง โดยจำแนกออกเป็นจำพวกโรงงานตามพระราชบัญญัติโรงงาน พ.ศ.2535 ได้ดังนี้

ตารางที่ 2.3 แสดงจำพวกโรงงานตามพระราชบัญญัติโรงงาน พ.ศ.2535

| จำพวก<br>ที่ | จำนวนโรงงาน<br>(โรงงาน) | จำนวนเงินทุน<br>(ล้านบาท) | จำนวนคนงาน(คน) |              |               | แรงม้า            |
|--------------|-------------------------|---------------------------|----------------|--------------|---------------|-------------------|
|              |                         |                           | ชาย            | หญิง         | รวม           |                   |
| 1            | 176                     | 38.58                     | 342            | 173          | 515           | 2,143.49          |
| 2            | 58                      | 100.68                    | 374            | 233          | 607           | 1,698.43          |
| 3            | 1,744                   | 4,677.92                  | 11,887         | 4,795        | 16,682        | 17,6060.70        |
| <b>รวม</b>   | <b>1,978</b>            | <b>4,817.174</b>          | <b>12,603</b>  | <b>5,201</b> | <b>17,804</b> | <b>179,902.62</b> |

1) โรงงานจำพวกที่ 1 ได้แก่โรงงานประเภท ชนิด และขนาดที่สามารถประกอบกิจการโรงงานได้ทันทีตามความประสงค์ของผู้ประกอบกิจการโรงงาน ซึ่งมีจำนวน 176 โรงงาน จำนวนเงินทุน 38.58 ล้านบาท จำนวนคนงาน 515 คน

2) สาขาอุตสาหกรรมที่มีการลงทุนมากที่สุด 3 อันดับแรกของจังหวัดแพร่ ได้แก่

(1) อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์และเครื่องเรือน ประกอบด้วยการผลิตเฟอร์นิเจอร์ เป็นหลัก เช่น ตู้ รองลงมา ได้แก่ เติง และ ชุดรับแขก ตามลำดับ ปัจจุบันมีจำนวนโรงงานทั้งสิ้น 919 โรงงาน เงินลงทุน 522.25 ล้านบาท คนงาน 6,730 คน

(2) อุตสาหกรรมไม้และผลิตภัณฑ์จากไม้ ประกอบด้วยการผลิต ประตู หน้าต่าง เป็นหลัก เช่น รองลงมา ได้แก่ ไม้แบบก่อสร้าง และ วงกบ ตามลำดับ ปัจจุบันมีจำนวนโรงงานทั้งสิ้น 493 โรงงาน เงินลงทุน 781.81 ล้านบาท คนงาน 5,237 คน

(3) อุตสาหกรรมเกษตร ประกอบด้วยการผลิตข้าว เป็นหลัก รองลงมา ได้แก่ การอบข้าวโพด และถั่ว ตามลำดับ ปัจจุบันมีจำนวนโรงงานทั้งสิ้น 178 โรงงาน เงินลงทุน 1,303.51 ล้านบาท คนงาน 1,133 คน

3) สรุปสถานการณ์ด้านการลงทุนอุตสาหกรรม เดือน ธันวาคม 2558 เทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อน (ธันวาคม 2557) มีจำนวนโรงงานที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบกิจการโรงงาน ลดลงจำนวน 3 โรง เงินลงทุน ลดลง 3.22 ล้านบาท และจำนวนคนงาน ลดลง จำนวน 14 คน

### 3.2.4 แผนและผลการปฏิบัติงานปีงบประมาณ 2558

1) กิจกรรมพัฒนาและผลักดันยุทธศาสตร์กระทรวงอุตสาหกรรมปี พ.ศ. 2555 – 2559 สู่การปฏิบัติ

ตารางที่ 2.4 แสดงแผน/ผล การจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด

| กิจกรรม                                       | แผน     | ผล      | หมายเหตุ  |
|---|---------|---------|---|
| 1.จัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด | 1 ครั้ง | 1 ครั้ง | จัดสัมมนาแผนยุทธศาสตร์สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่เมื่อวันที่ 16 มิถุนายน 2558 ณ โรงแรมนครแพร่ทาวเวอร์ อ.เมือง จ.แพร่ มีผู้เข้าร่วมสัมมนา 40 ราย |

2) การจัดทำผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัดสาขาอุตสาหกรรมและเหมืองแร่

ตารางที่ 2.5 แสดงแผน/ผล การจัดทำผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัดสาขาอุตสาหกรรมและเหมืองแร่

| กิจกรรม   | แผน      | ผล       | หมายเหตุ |
|---|----------|----------|----------|
| 1.จัดทำข้อมูลชี้นำเดือนภัยทางเศรษฐกิจ ในระดับจังหวัด  | 2 รายงาน | 2 รายงาน |          |
| 2.จัดทำข้อมูลผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด   | 130 ราย  | 130 ราย  |          |
| 3.จัดทำรายงานศึกษาวิเคราะห์และติดตามสถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจอุตสาหกรรม 3 – 6 ประเภท | 1 รายงาน | 1 รายงาน |          |
| 4.จัดทำรายงานภาวะเศรษฐกิจ ราย 6 เดือน   | 2 รายงาน | 2 รายงาน |          |

5. จัดทำรายงานความเคลื่อนไหวการลงทุน 11 ครั้ง 11 ครั้ง  
 อุตสาหกรรมรายเดือน

### 3) โครงการส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมในส่วนภูมิภาค

ตารางที่ 2.6 แสดงแผน/ผล โครงการส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมในส่วนภูมิภาค

| กิจกรรม  | แผน     | ผล      | หมายเหตุ |
|--|---------|---------|----------|
| 1. ฝึกอบรม/สัมมนาทางวิชาการ/กฎหมาย   | 70 ราย  | 96 ราย  |          |
| 2. การให้คำปรึกษาแนะนำเบื้องต้นใน<br>การส่งเสริม พัฒนาการประกอบธุรกิจ<br>และการดำเนินงานด้านอุตสาหกรรม | 100 ราย | 102 ราย |          |
| 3. การให้บริการข้อมูลข่าวสาร<br>สารสนเทศ   | 140     | 147 ราย |          |

### 4) โครงการ OPOAI ปี 2558

ตารางที่ 2.7 แสดงแผน/ผล โครงการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมแปรรูปการเกษตร OPOAI ปี 2558

| กิจกรรม   | แผน   |          | ผล    |          | หมายเหตุ   |
|---|-------|----------|-------|----------|------------|
|   | งาน   | งบประมาณ | งาน   | งบประมาณ |            |
| 1. โครงการพัฒนาขีดความสามารถใน<br>การแข่งขันของอุตสาหกรรมแปรรูป<br>การเกษตร | 2 แผน | 220,000  | 2 แผน | 210,750  | (จ้างเหมา) |

กระทรวงอุตสาหกรรมได้จัดสรรงบประมาณประจำปี พ.ศ.2558 ให้สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ เพื่อจ้างที่ปรึกษาเพื่อดำเนินการพัฒนาสถานประกอบการตามโครงการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมแปรรูปการเกษตร ได้ดำเนินโครงการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมแปรรูปการเกษตรในภูมิภาค (One Province One Agro-Industrial Product : OPOAI) งบประมาณ 220,000 บาท (สองแสนสองหมื่นบาทถ้วน)



เป็นค่าพัฒนาและยกระดับ จำนวน 200,000 บาท (สองแสนบาทถ้วน) และค่าบริหารโครงการ จำนวน 20,000 บาท (สองหมื่นบาทถ้วน)

สำนักงานฯ ได้ดำเนินการพิจารณาคัดเลือกที่ปรึกษาโครงการฯ คือ บริษัท ทริปเพิล-เอ ควอลิตี้ เซ็นเตอร์ จำกัด สำนักงานตั้งอยู่ เลขที่ 108 ถนนมหิดล ตำบลหนองหอย อำเภอเมืองเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ ในวงเงินงบประมาณ 185,000 บาท (หนึ่งแสนแปดหมื่นห้าพันบาทถ้วน) โดยวิธีคัดเลือก ให้แก่สถานประกอบการ จำนวน 1 ราย คือ บริษัท แพร์รุ่งเรืองอินเตอร์ไรซ์ 2007 จำกัด รวม 2 แผนงาน คือ แผนงานที่ 1 การบริหารจัดการ โลจิสติกส์ และแผนงานที่ 2 การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต โดยมีระยะเวลาการจ้าง 150 วัน นับตั้งแต่วันลงนามในสัญญา

บริษัท แพร์รุ่งเรืองอินเตอร์ไรซ์ 2007 จำกัด

ที่ตั้ง : 69/3 หมู่ที่ 3 ตำบลแม่หล่าย อำเภอเมืองแพร่ จังหวัดแพร่

กรรมการผู้จัดการ : คุณสมบูรณ์ รุ่งเรืองด้วยบุญ

ทุนจดทะเบียน : 20 ล้านบาท

ประเภทธุรกิจ : อุตสาหกรรมผลิตข้าวสาร

รูปแบบกระบวนการผลิต : แปรรูปข้าวเปลือก เป็นข้าวสาร โดยกระบวนการสี

ผลิตภัณฑ์หลัก : ข้าวสารที่ผ่านการสี ปลายข้าว และรำอ่อน

ลูกค้าหลักและสัดส่วน : กลุ่มพ่อค้าคนกลาง และร้านค้าข้าวสาร

จำนวนพนักงาน : ประจํา 50 คน

### แผนที่ 1 ด้านบริหารจัดการโลจิสติกส์

ตารางที่ 2.8 แสดงการเปรียบเทียบกิจกรรมลดต้นทุนด้านการขนส่ง

| ก่อนเข้าโครงการ                              | หลังเข้าโครงการ   |
|--|---|
| กิจกรรมลดต้นทุนด้านการขนส่ง                  | กิจกรรมลดต้นทุนด้านการขนส่ง   |
| เดิม ต้นทุนการขนส่งอยู่ประมาณ 383,520 บาท/ปี | ปัจจุบัน ต้นทุนด้านการขนส่งลดลงเหลือ 157,920 บาท/ปี คิดเป็นร้อยละ 58.82 |

### เปรียบเทียบก่อน-หลัง

ต้นทุน โลจิสติกส์ ด้านการขนส่งต่อยอดขาย ลดลง คิดเป็นร้อยละ 58.82

คิดเป็นมูลค่า 225,600 บาทต่อปี

ตารางที่ 2.9 แสดงการเปรียบเทียบกิจกรรมลดต้นทุนด้านการจัดการสินค้าคงคลัง

| ก่อนเข้าโครงการ  | หลังเข้าโครงการ   |
|--|---|
| <p>กิจกรรมลดต้นทุนด้านการจัดการสินค้าคงคลัง<br/>(การจัดการสินค้าที่ไม่มีการเคลื่อนไหว)<br/>พบว่า มีข้าวในคลังที่ไม่มีการเคลื่อนไหว ดังนี้<br/>ข้าวเกรด A และ B มูลค่า 9,575,000 บาท<br/>ข้าวเกรด C มูลค่า 10,432,000 บาท</p> | <p>กิจกรรมลดต้นทุนด้านการจัดการสินค้าคงคลัง<br/>(การจัดการสินค้าที่ไม่มีการเคลื่อนไหว)<br/>ปัจจุบัน ได้มีการเพิ่มมูลค่าของข้าวเกรด C โดยผ่าน<br/>การยิงสี เพื่อเพิ่มมูลค่าขึ้น ส่งผลให้ ข้าวเกรด C มี<br/>มูลค่า 13,473,050 บาท คิดเป็นร้อยละ 29.15</p> |

เปรียบเทียบก่อน-หลัง

สามารถเพิ่มมูลค่าให้ข้าวเกรด C ได้ขึ้นอีก 3,041,050 บาท ดังนั้น จึงสามารถสร้างมูลค่าของข้าวที่มีการเคลื่อนไหวได้ทั้งหมด เท่ากับ 23,048,050 บาท

แผนที่ 2 ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต

ตารางที่ 2.10 แสดงการเปรียบเทียบกิจกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการอบ

| ก่อนเข้าโครงการ   | หลังเข้าโครงการ  |
|---|--|
| <p>กิจกรรม การเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการ<br/>อบ เดิม เตาอบตัวที่ 2 ใช้เวลาอบข้าว 360 นาทีต่อ<br/>ข้าวเปลือก 30 ตัน</p> | <p>กิจกรรม การเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการ<br/>อบ ปัจจุบัน เพิ่มอุณหภูมิการอบให้เตาอบตัวที่ 2<br/>สามารถอบข้าว โดยใช้เวลา 300 นาที<br/>ต่อข้าวเปลือก 30 ตัน คิดเป็นร้อยละ 16.67</p> |

เปรียบเทียบก่อน-หลัง

สามารถลดเวลาในการอบของเตาอบตัวที่ 2 ได้ 60 นาที

คิดเป็นอัตราการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตได้ ร้อยละ 16.67

ตารางที่ 2.11 แสดงการเปรียบเทียบกิจกรรมการเพิ่มคุณภาพในขบวนการผลิตข้าวสาร

| ก่อนเข้าโครงการ   | หลังเข้าโครงการ  |
|---|--|
| กิจกรรม การเพิ่มคุณภาพในขบวนการผลิตข้าวสาร เดิม ข้าวต้นที่ได้จากกระบวนการสี มีปริมาณ 444 กิโลกรัม (7.4 หาบ) ต่อข้าวเปลือก 1 ตัน | กิจกรรม การเพิ่มคุณภาพในขบวนการผลิตข้าวสาร ปัจจุบัน ได้มีการควบคุมคุณภาพของการขัด ทำให้ได้ข้าวต้นในปริมาณ 498 กิโลกรัม (8.3 หาบ) ต่อข้าวเปลือก 1 ตัน คิดเป็นร้อยละ 12.16 |

## เปรียบเทียบก่อน-หลัง

สามารถเพิ่มคุณภาพของข้าวต้นได้ 54 กิโลกรัม คิดเป็นร้อยละ 12.16

คิดเป็นมูลค่าที่สามารถเพิ่มได้ 48,600,000บาทปี (โรงสีจะสีข้าวประมาณปีละ 45,000 ตัน)

## 5) โครงการสร้างและพัฒนาเครือข่ายอุตสาหกรรมรักษ์สิ่งแวดล้อม

ตารางที่ 2.12 แสดงแผน / ผล การปฏิบัติงาน และการใช้จ่ายงบประมาณ

| กิจกรรม   | แผน     |          | ผล      |          | หมายเหตุ  |
|---|---------|----------|---------|----------|---|
|   | งาน     | งบประมาณ | งาน     | งบประมาณ |   |
| 1. จัดสัมมนาชี้แจงแนวทางการเฝ้าระวัง (กลุ่มเดิม)  | 80 ราย  | 60,000   | 85 ราย  | 25,270   |   |
| 2. จัดศึกษาดูงานในสถานประกอบการ   | 40 ราย  | 80,000   | 45 ราย  | 100,000  |   |
| 3. การจัดประชุมเครือข่าย  |         | 40,000   |         | 19,450   |   |
| - สมาชิกเครือข่าย   | 40 ราย  |          | 45 ราย  |          |   |
| - จัดประชุมเครือข่าย  | 1 ครั้ง |          | 2 ครั้ง |          |   |
| 4. การสร้างเครือข่ายการเฝ้าระวังการเกิดมลพิษสถานประกอบการพร้อมทั้งเชื่อมโยงเครือข่าย (เก่า/ใหม่) (ใน/นอกจังหวัด) หรือนอกหน่วยงานกระทรวงอุตสาหกรรม | 40 ราย  | 40 ราย   | 40 ราย  | 40 ราย   | มีเป้าประสงค์ด้านสิ่งแวดล้อมจากสถานประกอบการ-สมาชิกเครือข่ายจัดประชุม |
|   | 1 ครั้ง | 1 ครั้ง  | 1 ครั้ง | 1 ครั้ง  |   |

6) โครงการถ่ายโอนภารกิจการกำกับดูแลโรงงานตาม พ.ร.บ.โรงงาน พ.ศ.2535 ให้แก่องค์การบริหารส่วนท้องถิ่น

ตารางที่ 2.13 แสดงแผน/ผล การถ่ายโอนภารกิจการกำกับดูแลโรงงาน พ.ศ.2535

| กิจกรรม  | แผน |          | ผล  |          | หมายเหตุ |
|--|-----|----------|-----|----------|----------|
|  | งาน | งบประมาณ | งาน | งบประมาณ |          |
| 1. การถ่ายโอนภารกิจการกำกับดูแลโรงงาน พ.ศ.2535 | 26  | 52,000   | 30  | 52,000   |          |

ดำเนินการกิจกรรมฯ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- (1) ดำเนินการฝึกอบรมและมอบคู่มือการปฏิบัติงานให้แก่เจ้าหน้าที่เทศบาล ทั้ง 26 แห่ง และอบต. 4 แห่ง
- (2) จัดทำหนังสือเชิญ เทศบาลและอบต. ทั้ง 30 แห่ง เข้าร่วมรับฟังการประชุมชี้แจงการถ่ายโอนภารกิจ ในวันที่ 17 – 18 ธันวาคม 2558 ณ โรงแรมนครแพร่ทาวเวอร์ อ.เมือง จ.แพร่

7) โครงการอุตสาหกรรมสีเขียว

ตารางที่ 2.14 แสดงแผน/ผล โครงการอุตสาหกรรมสีเขียว

| กิจกรรม                     | แผน    |          | ผล     |          | หมายเหตุ |
|-----------------------------|--------|----------|--------|----------|----------|
|                             | งาน    | งบประมาณ | งาน    | งบประมาณ |          |
| 1. โครงการอุตสาหกรรมสีเขียว | 49 ราย | 29,400   | 49 ราย | 29,400   |          |

สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ได้จัดทำแผนอุตสาหกรรมสีเขียวในวันที่ 26 พฤษภาคม 2558 ณ ศาลาประชาคม อำเภอสูงเม่น จังหวัดแพร่ มีผู้เข้าร่วมสัมมนา จำนวน 55 ราย

8) โครงการสำรวจข้อมูลและความคิดเห็นเชิงลึกของสถานประกอบการในส่วนภูมิภาค  
เพื่อกำหนดนโยบายการพัฒนาอุตสาหกรรม

ตารางที่ 2.15 แสดงแผน/ผล โครงการสำรวจข้อมูลและความคิดเห็นเชิงลึกของสถานประกอบการ  
ในส่วนภูมิภาค

| กิจกรรม   | แผน |          | ผล  |          | หมายเหตุ |
|---|-----|----------|-----|----------|----------|
|   | งาน | งบประมาณ | งาน | งบประมาณ |          |
| 1. โครงการสำรวจข้อมูลและ<br>ความคิดเห็นเชิงลึกของ<br>สถานประกอบการในส่วน<br>ภูมิภาค | 4   | 40,800   | 4   | 40,800   |          |

1) ประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการกลุ่มย่อยของผู้เกี่ยวข้องในส่วนภูมิภาค ครั้งที่ 1  
กลุ่มวิสาหกิจชุมชน/OTOP การประชุมเชิงปฏิบัติการกลุ่มย่อยของผู้เกี่ยวข้อง ครั้งที่ 1 กลุ่มวิสาหกิจ  
ชุมชน/OTOP ในวันที่ 29 มกราคม 2558 ณ ห้องประชุมสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด มีผู้เข้าร่วม  
สัมมนาฯ ทั้งสิ้น จำนวน 33 คน ซึ่งประกอบด้วย ผู้ประกอบการ วิสาหกิจชุมชน ผู้ผลิตชุมชน  
OTOP และ เจ้าหน้าที่ ผู้แทนจาก คลังจังหวัดแพร่ พาณิชยจังหวัดแพร่ สภาอุตสาหกรรมจังหวัด  
แพร่ หอการค้าจังหวัดแพร่ และเจ้าหน้าที่ ในสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่

2) ประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการกลุ่มย่อยของผู้เกี่ยวข้องในส่วนภูมิภาค ครั้งที่ 2  
ผู้ประกอบการอุตสาหกรรม ขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) การประชุมเชิงปฏิบัติการกลุ่มย่อย  
ของผู้เกี่ยวข้อง ครั้งที่ 2 ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในวันที่ 5  
กุมภาพันธ์ 2558 ณ ห้องประชุม สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด มีผู้เข้าร่วมสัมมนาฯ ทั้งสิ้น จำนวน  
25 คน ซึ่งประกอบด้วย ผู้ประกอบการ SMEs และเจ้าหน้าที่ ในสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่

3) ประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการกลุ่มย่อยของผู้เกี่ยวข้องในส่วนภูมิภาค ครั้งที่ 3,4  
ผู้ประกอบการเหมืองแร่ และผู้ประกอบการขนาดใหญ่ การประชุมเชิงปฏิบัติการกลุ่มย่อยของ  
ผู้เกี่ยวข้อง ครั้งที่ 3,4 ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในวันที่ 16  
มิถุนายน 2558 ณ โรงแรมนครแพร่ทาวเวอร์ มีผู้เข้าร่วมสัมมนาฯ ทั้งสิ้น จำนวน 40 คน ซึ่ง  
ประกอบด้วย ผู้ประกอบการเหมืองแร่ ผู้ประกอบการขนาดใหญ่และเจ้าหน้าที่ ในสำนักงาน  
อุตสาหกรรมจังหวัดแพร่

## 9) โครงการยกระดับความสามารถในการแข่งขันของภาคอุตสาหกรรม (มอก.)

ตารางที่ 2.16 แสดงแผน/ผล โครงการ

| กิจกรรม  | แผน       |          | ผล        |           | หมายเหตุ |
|--|-----------|----------|-----------|-----------|----------|
|  | งาน       | งบประมาณ | งาน       | งบประมาณ  |          |
| 1. โครงการยกระดับ<br>ความสามารถในการแข่ง<br>ของภาคอุตสาหกรรม<br>(มอก.) | 1 กิจกรรม | 100,000  | 1 กิจกรรม | 99,999.52 |          |

กิจกรรม : การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เรื่อง “มาตรฐานของสินค้าไทยที่ได้รับมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (มอก.)” ตามโครงการประชามั่นใจ สินค้าทั่วไทย มีมอก. จังหวัดแพร่ วันพุธที่ 25 มีนาคม 2558 ณ โรงแรมนครแพร่ทาวเวอร์ อำเภอเมือง จังหวัดแพร่ มีผู้เข้าร่วมสัมมนาฯ ทั้งสิ้น จำนวน 80 คน ซึ่งประกอบด้วย ผู้ประกอบการ ร้านค้าปลีก ค้าส่ง ผู้แทนจำหน่ายสินค้า ผู้ประกอบกิจการ โรงงานที่ผลิตสินค้าโดยตรง หน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชน และผู้ที่สนใจทั่วไป และเจ้าหน้าที่ ในสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่

10) โครงการยกระดับความสามารถในการแข่งขันของภาคอุตสาหกรรม  
ภาคอุตสาหกรรม

สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ได้จัดทำโครงการเร่งรัด การนำภาคอุตสาหกรรมเข้าสู่ระบบ ภายใต้โครงการ “อุตสาหกรรมทั่วไทย ร่วมใจจัดการขยะอุตสาหกรรม” เพื่อเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ทรงเจริญพระชนมพรรษา 88 พรรษา ในปี พ.ศ. 2558 โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้ประกอบการ โรงงาน ได้ทราบถึงแนวทางการบริหารจัดการภาคอุตสาหกรรม ให้มีประสิทธิภาพ และถูกต้องตามพระราชบัญญัติโรงงาน พ.ศ. 2535 ซึ่งมีโรงงานตามเป้าหมาย จำนวน 1,794 ราย โดยจะดำเนินการจัดสัมมนา จำนวน 6 ครั้ง

ครั้งที่ 1 จัดสัมมนาฯ ในวันที่ 18 มิถุนายน 2558 ณ โรงแรมนครแพร่ทาวเวอร์ อำเภอเมือง จังหวัดแพร่ ผู้เข้าร่วมสัมมนา จำนวน 500 ราย (ดำเนินการแล้ว)

ครั้งที่ 2 เดือน กรกฎาคม 2558 จำนวน 260 ราย

ครั้งที่ 3 เดือน กรกฎาคม 2558 จำนวน 260 ราย

ครั้งที่ 4 เดือน สิงหาคม 2558 จำนวน 260 ราย

ครั้งที่ 5 เดือน สิงหาคม 2558 จำนวน 260 ราย

ครั้งที่ 6 เดือน สิงหาคม 2558 จำนวน 254 ราย

โดยใช้งบประมาณในการดำเนินการ จำนวน 807,000 บาท (แปดแสนเจ็ดพันสามร้อยบาทถ้วน)

### 3.2.5 การเบิกจ่ายงบประมาณ (ข้อมูล ณ วันที่ 22 กันยายน 2558)

ตารางที่ 2.17 แสดงการเบิกจ่ายงบประมาณ (ข้อมูล ณ วันที่ 22 กันยายน 2558)

| หมวดรายจ่าย   | แผน<br>(งบประมาณที่<br>ได้รับ) | ผล                 |               | คงเหลือ          | คิดเป็น<br>ร้อยละ |
|---|--------------------------------|--------------------|---------------|------------------|-------------------|
|   |                                | ใช้ไป              | คิดเป็นร้อยละ |                  |                   |
| ค่าตอบแทนใช้สอยและวัสดุ   | 2,411,320                      | 2,360,100.62       | 97.88         | 51,219.38        | 2.12              |
| ค่าสาธารณูปโภค  | 274,000                        | 266,830.14         | 97.38         | 7,169.86         | 2.62              |
| ค่าวัสดุคอมพิวเตอร์   | 21,540                         | 21,540             | 100           | 0                | 0                 |
| ค่าครุภัณฑ์ที่ดินและ<br>สิ่งก่อสร้าง  | 890,000                        | 890,000            | 100           | 0                | 0                 |
| <b>รวม</b>  | <b>3,596,860</b>               | <b>353,8470.76</b> | <b>98.38</b>  | <b>58,389.24</b> | <b>1.62</b>       |
| <b>รายจ่ายอื่น</b>  |                                |                    |               |                  |                   |
| 1. กิจกรรมพัฒนาและผลักดัน<br>ยุทธศาสตร์กระทรวง<br>อุตสาหกรรมปี พ.ศ.2555 –<br>2559 คู่การปฏิบัติ | 40,000                         | 40,000             | 100           | 0                | 0                 |
| 2. ค่าจัดทำผลิตภัณฑ์มวลรวม<br>จังหวัดสาขาอุตสาหกรรมและ<br>เหมืองแร่                             | 100,000                        | 92,094             | 92.09         | 7906             | 7.91              |
| 3. โครงการส่งเสริมการพัฒนา<br>อุตสาหกรรมในส่วนภูมิภาค   | 368,320                        | 344,180            | 93.45         | 24,140           | 6.55              |
| 4. โครงการสร้างและพัฒนา<br>เครือข่ายอุตสาหกรรมรักษ์<br>สิ่งแวดล้อม                              | 180,000                        | 180,000            | 100           | 0                | 0                 |
| 5. โครงการติดตามประเมินผล<br>ตามนโยบายและยุทธศาสตร์   | 312,000                        | 286,000            | 91.67         | 26,000           | 8.33              |

ตารางที่ 2.17 (ต่อ)

| หมวดรายจ่าย  | แผน<br>(งบประมาณ<br>ที่ได้รับ) | ผล                  |               | คงเหลือ           | คิดเป็น<br>ร้อยละ |
|--|--------------------------------|---------------------|---------------|-------------------|-------------------|
|  |                                | ใช้ไป               | คิดเป็นร้อยละ |                   |                   |
| 6. โครงการพัฒนาขีด<br>ความสามารถในการแข่งขันของ<br>อุตสาหกรรมแปรรูปการเกษตร<br>ในภูมิภาค (OPOAI) | 220,000                        | 210,750             | 95.80         | 9,250             | 4.20              |
| 7. ค่าใช้จ่ายในการส่งเสริมและ<br>พัฒนาสถานประกอบการผู้<br>อุตสาหกรรมสีเขียว                      | 29,400                         | 29,400              | 100           | 0                 | 0                 |
| 8. ค่าใช้จ่ายในการเตรียมความ<br>พร้อมให้แก่องค์กรปกครองส่วน<br>ท้องถิ่น                          | 52,000                         | 52,000              | 100           | 0                 | 0                 |
| 9. การสำรวจข้อมูลสถาน<br>ประกอบการ   | 40,800                         | 40,800              | 100           | 0                 | 0                 |
| 10. ยกระดับความสามารถในการ<br>แข่งขันของภาคอุตสาหกรรม<br>นอก.                                    | 100,000                        | 99,999.52           | 100           | 0.48              | 0                 |
| 11. ยกระดับความสามารถในการ<br>แข่งขันของภาคอุตสาหกรรม<br>ภาคอุตสาหกรรม                           | 807,300                        | 652,799.52          | 80.86         | 154,500.48        | 19.14             |
| <b>รวม</b>   | <b>2,249,820</b>               | <b>2,028,023.04</b> | <b>90.14</b>  | <b>221,796.96</b> | <b>9.86</b>       |
| <b>รวมทั้งสิ้น</b>   | <b>5,846,680</b>               | <b>5,566,493.80</b> | <b>95.21</b>  | <b>280,186.20</b> | <b>4.79</b>       |



#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นางสาวสุดา เจริญชัย (2548) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์ครูหนองบัวลำภู จำกัด ด้วยเทคนิค Balanced Scorecard” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์ครูหนองบัวลำภู จำกัด ด้วยเทคนิค Balanced Scorecard ศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงาน 4 ด้าน คือด้านความพึงพอใจของสมาชิกสหกรณ์ ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้วัฒนธรรมในองค์กร และด้านการเงิน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้ ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการฝ่ายจัดการ และสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ครูหนองบัวลำภู จำกัด รวม 436 ราย จากผลการศึกษาพบว่า (1) สหกรณ์ออมทรัพย์ครูหนองบัวลำภู จำกัด มีความพึงพอใจต่อลักษณะการบริการของสหกรณ์โดยรวมและรายด้าน 4 ด้านอยู่ในระดับมาก (2) ด้านกระบวนการภายใน พบว่า คณะกรรมการดำเนินการให้บริหารจัดการงานภายในองค์กร โดยรวมมีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก (3) ด้านการเรียนรู้และวัฒนธรรมในองค์กร พบว่า คณะกรรมการดำเนินการได้จัดให้มีการอบรมบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและจริยธรรม จัดให้ฝ่ายจัดการทำงานหมุนเวียนเพื่อทำงานทดแทนกันได้ พร้อมทั้งจัดให้มีการศึกษาดูงานทั้งคณะกรรมการและฝ่ายจัดการทุกปี สามารถเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ ได้ มีความรอบรู้ในงานด้านอื่นๆ ที่ไม่ได้ปฏิบัติประจำ พร้อมทั้งได้รับรู้ข่าวสารความเคลื่อนไหวทางธุรกิจสหกรณ์อยู่เสมอ (4) ด้านการเงิน พบว่า การดำเนินงานในรอบ 4 ปี (ปี 2544 ถึงปี 2547) กำไรของสหกรณ์มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น แต่อัตราผลตอบแทนต่อสอทรัพย์รวมมีแนวโน้มลดลง สหกรณ์มีแนวโน้มของสภาพคล่องลดลง ส่วนการก่อหนี้มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในขณะที่ประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์มีแนวโน้มลดลง โดยสรุป สมาชิกมีความพึงพอใจต่อการดำเนินงานของสหกรณ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เนื่องมาจากการบริหารจัดการภายในองค์กรที่ดี ฝ่ายจัดการมีการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อนำมาใช้ในการบริการสมาชิกให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดซึ่งได้ส่งผลต่อกำไรสุทธิของสหกรณ์ที่มีแนวโน้มสูงขึ้น ซึ่งข้อเสนอนี้สามารถใช้เป็นประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูหนองบัวลำภู จำกัด และสหกรณ์อื่นๆ ให้มีคุณภาพและเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลต่อไป

นายอาทร เพชรทอง (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ด้วยเทคนิค Balanced Scorecard กรณีศึกษา ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขาประทาย” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ด้วยเทคนิค Balanced Scorecard กรณีศึกษา ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขาประทาย โดยศึกษาความพึงพอใจของลูกค้าต่อการดำเนินงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขาประทาย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า จำนวน 405 ราย จากผลการศึกษา

พบว่า (1) ลูกค้าของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขาประทายส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 25 ถึง 45 ปี รายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 5,000 บาท ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นลูกค้าระดับชั้น A และส่วนมากใช้บริการฝาก-ถอนเงิน (2) ลูกค้ามีความพึงพอใจต่อการให้บริการทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก (3) ลูกค้าส่วนมากมีความคิดเห็นด้วยที่ ธ.ก.ส. สาขาประทาย ควรนำเทคโนโลยีมาให้บริการ เช่น การให้บริการระบบฝากเงิน – ถอนเงิน ผ่าน ATM และลูกค้ามีความคิดเห็นด้วยอย่างยิ่งที่ ธ.ก.ส. สาขาประทาย ควรมีบัตรประจำตัวสำหรับลูกค้า เพื่อความสะดวกในการติดต่อ (4) ลูกค้าเพศหญิงมีความพึงพอใจด้านการบริการของพนักงาน และด้านอาคารสถานที่มากกว่าลูกค้าเพศชายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ลูกค้าที่มีอายุต่างกันและลูกค้าที่มีรายได้ต่างกันมีความพึงพอใจต่อการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. สาขาประทาย ไม่ต่างกัน โดยสรุป ลูกค้ามีความพึงพอใจต่อการให้บริการของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขาประทาย โดยรวมอยู่ในระดับมากซึ่งข้อเสนอแนะที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปพัฒนาปรับปรุงการให้บริการและการบริหารงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรให้มีประสิทธิภาพต่อไป

นายสุรชัย ประนมศรี (2552) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การประเมินผลการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ปะ อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) การประเมินผลการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ปะ อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก ใน 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายในองค์กร ด้านประชาชนผู้รับบริการ และด้านการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร (2) ศึกษาปัญหาการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ปะ อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก ประชากร คือพนักงานเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานใน อบต.แม่ปะ จำนวน 45 คน ศึกษาจากประชากรทั้งหมด และประชาชนผู้มีสิทธิเลือกตั้งใน 11 หมู่บ้านของตำบลแม่ปะ จำนวน 7,229 คน กลุ่มตัวอย่างที่เป็นประชาชนผู้มีสิทธิ์เลือก จำนวน 400 คน

จากผลการศึกษาพบว่า (1) ผลการปฏิบัติงานด้านการเงิน องค์การบริหารส่วนตำบลแม่ปะ มีรายรับมากกว่ารายจ่ายทุกปีงบประมาณตั้งแต่ปี 2549-2552 โดยรายรับที่สูงกว่ารายจ่ายเกิดจากเงินอุดหนุนจากภาครัฐ ด้านกระบวนการภายใน มีเกณฑ์การดำเนินงานได้คะแนนร้อยละ 91.76 อยู่ในระดับดี ด้านประชาชนผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานและภาพรวมขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ปะในระดับดี ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาพบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลแม่ปะมีการพัฒนาบุคลากรเพิ่มความรู้และทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ในระดับดี (2) ปัญหาของการดำเนินงานปัญหาด้านการเงิน รายได้ที่จัดเก็บไม่เพียงพอต่อการพัฒนาท้องถิ่นตามแผนพัฒนาให้ครบทุกโครงการปัญหาด้านกระบวนการภายใน การจัดการดำเนินโครงการไม่สอดคล้องกับขีดความสามารถขององค์การบริหารส่วนตำบลทำให้ไม่สามารถดำเนินโครงการพัฒนาครบถ้วนตามแผน ปัญหาด้าน

ประชาชนผู้รับบริการ ประชาชนยังขาดความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล ปัญหาด้านการเรียนรู้และพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลยังไม่มี ความเข้าใจในการจัดอบรม สัมมนาว่าต้องการให้เกิดผลเช่นไร ขวัญและกำลังใจก็เป็นผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรของ องค์การบริหารส่วนตำบล (3) ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาด้านการเงิน องค์การบริหารส่วนตำบล แม่ปะควรมีการวางแผนการใช้จ่ายให้ตรงตามความจำเป็นเร่งด่วนของท้องถิ่น ด้านกระบวนการ ภายใน องค์การบริหารส่วนตำบลแม่ปะควรถูกกำหนดแนวทางมีการระดมความคิดเห็นของประชาชน เพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนา โดยคำนึงถึงศักยภาพขององค์การบริหารส่วนตำบลอย่างแท้จริง ควร มีการตรวจสอบความจำเป็นและคุ่มค่าของโครงการพัฒนาด้านประชาชนผู้รับบริการประชาชน องค์การบริหารส่วนตำบลแม่ปะควรมีการเพิ่มการประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจกับประชาชน ในพื้นที่ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา องค์การบริหารส่วนตำบลแม่ปะมีการเพิ่มขีดความสามารถ ของบุคลากรอยู่เสมอ โดยจัดให้มีการอบรมตลอดจนฝึกทักษะในการใช้เครื่องมือ เครื่องใช้ให้ทัน ต่อเหตุการณ์และความทันสมัยของอุปกรณ์เครื่องมือที่อยู่สมอสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงานก็มีส่วน สำคัญในการเติบโตขององค์การ

นางณิชกุล สระน้ำ (2555) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม” โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ความคิดเห็นของบุคลากรหน่วยงานส่วนกลางเกี่ยวกับระบบการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม (2) เปรียบเทียบ ความคิดเห็นของบุคลากรหน่วยงานส่วนกลางเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของกรม ส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม จำแนกตามพื้นที่ปฏิบัติงาน (3) ปัญหาและ ข้อเสนอแนะของบุคลากรในหน่วยงานส่วนกลาง ในการปรับปรุงระบบการประเมินผลการ ปฏิบัติงานของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม กลุ่มตัวอย่าง 174 คน คำนวนจาก ประชากร 308 คน ประกอบด้วยข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางปฏิบัติงานที่สำนักงาน อ.พระรามที่ 6 เขตราชเทวี จำนวน 94 คน และปฏิบัติงานที่สำนักงาน แขวงกล้วยน้ำไท เขตคลองเตย จำนวน 80 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น สุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

จากผลการศึกษาพบว่า (1) บุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบประเมินผลการ ปฏิบัติงานในภาพรวมในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ด้านวิธีการประเมิน (2) เมื่อ เปรียบเทียบความคิดเห็นพบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานที่สำนักงานกล้วยน้ำไท มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างจากที่สำนักงาน อ.พระรามที่ 6 โดยความคิดเห็น ของบุคลากรที่สำนักงานกล้วยน้ำไทมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าที่สำนักงาน อ.พระรามที่ 6 ทั้งในภาพรวม

ในด้านวิธีการประเมิน เครื่องมือการประเมิน และผลการประเมิน (3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ผลการประเมินยังไม่ได้ถูกนำไปใช้เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง ข้อเสนอแนะที่สำคัญ ได้แก่ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมควรจะนำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรในด้านต่างๆ เช่น ด้านบุคลิกภาพ ด้านเทคนิค ทักษะในการปฏิบัติงาน

นายอุเทน ภูประดิษฐ์ (2556) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การประเมินผลการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลทรงคนอง อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ” โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ (1) เพื่อประเมินผลการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลทรงคนอง อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ ใน 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน ด้านประชาชนผู้รับบริการ และด้านการเรียนรู้และพัฒนา (2) เพื่อศึกษาปัญหาในการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลทรงคนอง (3) เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลทรงคนอง ประชากร คือ ผู้บริหารระดับสูงขององค์การบริหารส่วนตำบลทรงคนอง จำนวน 10 คน ศึกษาจากประชากรทั้งหมด และประชาชนผู้มีสิทธิเลือกตั้งจำนวน 10,229 คน กลุ่มตัวอย่างคือประชาชนผู้มีสิทธิเลือกตั้ง จำนวน 385 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ ทาโรยามาเน่ สุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

จากผลการศึกษาพบว่า (1) ผลการปฏิบัติด้านการเงิน มีรายรับมากกว่ารายจ่ายทุกปีงบประมาณตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 – 2555 ด้านกระบวนการภายใน มีเกณฑ์การดำเนินงานได้คะแนนร้อยละ 82.35 อยู่ในระดับดี ด้านประชาชนผู้รับบริการ ความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการอยู่ในระดับมาก ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มความรู้และทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ในระดับดี (2) ปัญหาในการดำเนินงานที่สำคัญ คือ ปัญหาด้านการเงินรายได้ที่จัดเก็บไม่เพียงพอต่อการพัฒนาท้องถิ่น ปัญหาด้านกระบวนการภายใน การวางแผนโครงการไม่สอดคล้องกับขีดความสามารถขององค์การบริหารส่วนตำบล ทำให้ไม่สามารถดำเนินโครงการได้ครบถ้วนตามแผน ปัญหาด้านประชาชนผู้รับบริการ ประชาชนยังขาดความเข้าใจในบทบาทอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล ปัญหาด้านการเรียนรู้และการพัฒนา การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ยังไม่ทั่วถึง และยังไม่ครอบคลุมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน (3) ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา ด้านการเงิน ควรมีการวางแผนการใช้จ่ายให้ตรงตามความจำเป็นเร่งด่วนของท้องถิ่น ด้านกระบวนการภายใน ควรมีการระดมความคิดเห็นจากประชาชนเพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนา โดยคำนึงถึงศักยภาพอย่างแท้จริง ด้านประชาชนผู้รับบริการ ควรมีการประชาสัมพันธ์ สร้างความเข้าใจกับประชาชนในพื้นที่เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ขององค์การ

บริหารส่วนตำบล ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ควรมีการฝึกอบรมหรือฝึกทักษะ เพื่อเพิ่มศักยภาพ  
ในการให้บริการประชาชน



### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษา เรื่อง การประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ตามแบบประเมินคุณภาพ (Balanced Scorecard) โดยทำการประเมินใน 4 มิติ คือ มิติด้านการเงิน มิติด้านกระบวนการภายในองค์กร มิติด้านประชาชนผู้รับบริการ และมิติด้านการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร โดยผู้ศึกษาทำการศึกษารวบรวมข้อมูลจากเอกสารสรุปการทำงาน และได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ เพื่อรวบรวมข้อมูลด้านกระบวนการภายในองค์กร และการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร ตลอดจนได้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชาชนผู้รับบริการ โดยการศึกษาได้ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณ

#### 1. การวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้ศึกษาดำเนินการโดย

1.1 การเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและการสัมภาษณ์บุคลากรของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ จำนวน 27 คน

1.2 การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) โดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบ และการวิเคราะห์สรุปข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร เช่น เอกสารรายงานการเงิน ในปีงบประมาณ 2556 ถึง ปีงบประมาณ 2558 รวมถึงแผนปฏิบัติการดำเนินงาน และการสัมภาษณ์พนักงาน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่

#### 2. การวิจัยเชิงปริมาณ

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการตามระเบียบวิธีการวิจัยตามลำดับ

2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

2.3 การประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูล

## 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ ประกอบด้วย (1) ประชากรที่เป็นพนักงานเจ้าหน้าที่ของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ จำนวน 27 คน ซึ่งประกอบด้วยอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ 1 คน หัวหน้าฝ่ายนโยบายและแผน 1 คน หัวหน้าฝ่ายโรงงานอุตสาหกรรม 1 คน หัวหน้าฝ่ายส่งเสริมอุตสาหกรรม 1 คน หัวหน้าฝ่ายอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ 1 คน และบุคลากร 22 คน (2) ประชากรที่มาติดต่อเฉลี่ยประมาณเดือนละ 151 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา โดยได้มีการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ ผู้ศึกษาได้ใช้กลุ่มตัวอย่างจากตัวแทนประชากรที่มาเสียภาษีและชำระค่าธรรมเนียมต่างๆ จำนวน 1,802 คน/ปี ผู้ที่มาติดต่อเฉลี่ยประมาณเดือนละ 151 คน โดยการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างจากสูตรของ Yamane ดังนี้

$$\text{สูตร } n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากร

e = ความคลาดเคลื่อนของการเลือกตัวอย่าง 0.05

จากจำนวนประชากรแทนค่าสูตรได้ คือ

$$\begin{aligned} n &= \frac{151}{1 + 151 (0.05)^2} \\ &= \frac{151}{152 (0.0025)} \\ &= 109.61 \end{aligned}$$

∴ กลุ่มตัวอย่าง = 110 ตัวอย่าง

## 2. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่สำคัญ ดังนี้

**2.1 ข้อมูลทุติยภูมิ** ผู้ศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร โดยเก็บข้อมูลทางด้านการเงิน จากเอกสารการรับชำระภาษี บัญชีรายรับ-รายจ่าย การเก็บค่าธรรมเนียมต่างๆ ปีงบประมาณ 2556 ถึง ปีงบประมาณ 2558 และด้านการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กรเก็บข้อมูลจากเอกสารประวัติการฝึกอบรม และบัญชีบันทึกขอไปราชการ ย้อนหลัง 3 ปี ปีงบประมาณ 2556 ถึง ปีงบประมาณ 2558

### 2.2 ข้อมูลปฐมภูมิ

**2.2.1 แบบสัมภาษณ์** พนักงานเจ้าหน้าที่ของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ โดยเป็นคำถามเพื่อสอบถามถึงปัญหาของการดำเนินงาน ตลอดจนข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาในการดำเนินงานทั้ง ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายในองค์กร ด้านประชาชนผู้รับบริการ และด้านการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร

**2.2.2 แบบสอบถาม** ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการจากสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ โดยสอบถามประชาชน จำนวน 110 ชุด คำถามซึ่งในแบบสอบถามประชาชนผู้รับบริการนั้น แบ่งแบบสอบถามออกเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ ระยะเวลาที่อยู่อาศัยในพื้นที่

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจของประชาชนต่อการปฏิบัติงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ใน 4 ด้าน คือ

- 1) ด้านสถานที่
- 2) ด้านการมีส่วนร่วม
- 3) ด้านการให้บริการ
- 4) ด้านการดำเนินงานโดยรวม แบบสอบถามนี้ใช้เกณฑ์และเลือก

แนวคิดวิธีการของลิเคอร์ท (Likert Model)

โดยเกณฑ์การประเมินค่านั้น ใช้มาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) โดยพิจารณาการแปรผลแบบสอบถามในแต่ละส่วน ใช้ค่าเฉลี่ยคะแนนตามวิธีการคำนวณ ซึ่งใช้สูตรการคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น ดังนี้ (Best & Kahn, 1986, p.181)

$$\frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$



|                                |                                   |
|--------------------------------|-----------------------------------|
| คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 4.21 – 5.00 | หมายถึง ระดับการประเมินมากที่สุด  |
| คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.41 – 4.20 | หมายถึง ระดับการประเมินมาก        |
| คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.61 – 3.40 | หมายถึง ระดับการประเมินปานกลาง    |
| คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.81 – 2.60 | หมายถึง ระดับการประเมินน้อย       |
| คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.80 | หมายถึง ระดับการประเมินน้อยที่สุด |

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา และขั้นตอนการศึกษา ผู้ศึกษาดำเนินการตามลำดับดังต่อไปนี้

- 1) ศึกษาข้อมูลจาก หลักการแนวคิดและทฤษฎีงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนศึกษาแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ เป็นแนวทางในการกำหนดแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2) นำข้อมูลเบื้องต้นของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ มาประมวลเป็นข้อคำถามเพื่อสะท้อนถึงความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ ที่มีต่อสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่
- 3) นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้อาจารย์ที่ปรึกษา ตรวจสอบพร้อมปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ
- 4) นำแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้มีประสบการณ์เกี่ยวกับการสร้างเครื่องมือ ตรวจสอบ ความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) จำนวน 3 ท่าน
- 5) เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา ภาษาและ โครงสร้างได้นำผลการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ ไปคำนวณค่าดัชนี ความสอดคล้อง IOC (Index of Item objective Congruence) ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากัน หรือมากกว่า 0.5 แสดงว่าข้อคำถามตรงตามเนื้อหาแล้วนำข้อเสนอแนะเพิ่มเติมมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมชัดเจนยิ่งขึ้น
- 6) นำแบบสอบถามมาทดสอบค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ที่ไม่ได้เป็นกลุ่มประชากรที่ศึกษาจำนวน 30 ตัวอย่าง แล้วนำมาตรวจสอบความเชื่อมั่นในการวัดโดยใช้สูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alplacoefficient) ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยโปรแกรมสำเร็จรูป
- 7) นำแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจสอบความถูกต้อง เทียบตรงของเนื้อหา ไปใช้กับประชากรกลุ่มตัวอย่างในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 8) เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์พนักงานเจ้าหน้าที่ของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ และแบบสอบถาม ซึ่งแบบสอบถามนำไปแจกให้กับกลุ่มตัวอย่าง โดยสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ โดยผู้ศึกษาจะทิ้งช่วงเวลาให้ตอบแบบสอบถามเป็นเวลา 1 สัปดาห์ หลังจากนั้นผู้ศึกษาจะเข้าไปเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง

### 3. การประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาใช้การประมวลผลแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปในการประมวลผลและแสดงผลการวิเคราะห์ในรูปแบบตาราง

ในการวิเคราะห์ข้อมูลแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ นั้น ผู้ศึกษาใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ วิเคราะห์สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าร้อยละ (Percentage) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) หลังจากนั้นจึงนำค่าดังกล่าวไปอภิปรายร่วมกับส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษา เรื่อง การประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ในการศึกษาครั้งนี้ นอกจากแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ดังกล่าวแล้ว ผู้ศึกษายังได้รวบรวม ข้อมูลเอกสารจากหน่วยงานสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ เพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุนการศึกษา ค้นคว้าเพิ่มเติมจากแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ โดยเน้นวัตถุประสงค์ที่จะประเมินผลการ ดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ในประเด็นสำคัญ ตามกรอบของ Balanced Scorecard และศึกษาถึงปัญหาของการดำเนินงาน พร้อมทั้งข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาการ ดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การประเมินผลการดำเนินงาน
  - 1.1 การประเมินผลด้านการเงิน
  - 1.2 การประเมินผลด้านกระบวนการภายใน
  - 1.3 การประเมินผลด้านประชาชนผู้รับบริการ
  - 1.4 การประเมินผลด้านการเรียนรู้และการพัฒนา
2. ปัญหาของการดำเนินงาน
  - 2.1 ปัญหาด้านการเงิน
  - 2.2 ปัญหาด้านกระบวนการภายใน
  - 2.3 ปัญหาด้านประชาชนผู้รับบริการ
  - 2.4 ปัญหาด้านการเรียนรู้และการพัฒนา
3. ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา
  - 3.1 ข้อเสนอแนะด้านการเงิน
  - 3.2 ข้อเสนอแนะด้านกระบวนการภายใน
  - 3.3 ข้อเสนอแนะด้านประชาชนผู้รับบริการ
  - 3.4 ข้อเสนอแนะด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

## 1. การประเมินผลการดำเนินงาน

### 1.1 การประเมินผลด้านการเงิน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการรวบรวมเอกสารการเงินของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ในส่วนของการจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียมต่างๆ สามารถให้รายละเอียดในการประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ในด้านการเงิน ณ วันที่ 30 กันยายน 2556 – 2558 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 ตารางแสดงฐานะทางการเงิน ของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่

| ปีงบประมาณ                             | 2556                | 2557                | 2558                 | รวม                  |
|--|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|
| <b>รายรับจริง</b>                      |                     |                     |                      |                      |
| 1. การจัดสรรงบประมาณแผ่นดิน            | 3,801,080.33        | 5,054,840.00        | 5,246,930.00         | 14,102,850.33        |
| <b>รวม</b>                             | <b>3,801,080.33</b> | <b>5,054,840.00</b> | <b>5,246,930.00</b>  | <b>14,102,850.33</b> |
| 2. การจัดเก็บภาษี และค่าธรรมเนียมต่างๆ |                     |                     |                      |                      |
| 2.1 ค่าภาคหลวงแร่                      | 1,030,405.20        | 1,723,858.40        | 4,778,283.36         | 7,532,546.96         |
| 2.2 ค่าขายของเบ็ดเตล็ด                 | 93,330.00           | 232,000.00          | 11,275.00            | 336,605.00           |
| 2.3 ค่าธรรมเนียมแร่                    | 100.00              | 100.00              |                      | 200.00               |
| 2.4 ค่าธรรมเนียมโรงงาน                 | 757,175.75          | 1,563,889.00        | 847,444.00           | 3,168,508.75         |
| 2.5 ค่าธรรมเนียมเบ็ดเตล็ด              | 14,800.00           | 31,387.50           | 4,805.00             | 50,992.50            |
| 2.6 ค่าเช่าอสังหาริมทรัพย์             | 26,291.00           | 8,980.00            | 516,774.50           | 552,045.50           |
| 2.7 ค่าปรับเปรียบเทียบคดี              | 68,000.00           | 7,000.00            | 24,000.00            | 99,000.00            |
| 2.8 ค่าปรับอื่นๆ                       | 12,300.00           | 5,000.00            | 8,600.00             | 25,900.00            |
| 2.9 เงินเหลือจ่ายปีเก่า                |                     | 114.00              |                      | 114.00               |
| 2.10 ดอกเบี้ยเงินทอรอง                 | 91.99               | 92.15               | 80.26                | 264.40               |
| 2.11 รายได้เบ็ดเตล็ด                   | 11,259.00           | 142,074.76          | 845,906.26           | 999,240.02           |
| <b>รวม</b>                             | <b>2,013,752.94</b> | <b>3,714,495.81</b> | <b>7,037,168.38</b>  | <b>12,765,417</b>    |
| <b>รวมรายรับจริงทั้งสิ้น</b>           | <b>5,814,833.27</b> | <b>8,769,335.81</b> | <b>12,284,098.38</b> | <b>26,868,267.46</b> |

## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| ปีงบประมาณ                    | 2556                | 2557                | 2558                | รวม                  |
|-------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| <b>รายจ่ายจริง</b>            |                     |                     |                     |                      |
| 1. ค่าตอบแทน                  | 122,412.25          | 213,460.00          | 192,841.00          | 528,713.25           |
| 2. ค่าใช้สอย                  | 1,233,897.68        | 1,572,487.50        | 1,753,184.62        | 4,559,569.80         |
| 3. ค่าวัสดุ                   | 435,624.40          | 557,921.80          | 472,473.00          | 1,466,019.20         |
| 4. ค่าสาธารณูปโภค รวม         | 237,189.80          | 255,800.63          | 266,830.00          | 759,820.57           |
| 5. รายจ่ายอื่น                | 1,771,947.00        | 1,559,054.66        | 1,640,820.00        | 4,971,821.66         |
| 6. งบลงทุน                    |                     | 896,000.00          | 890,000.00          | 1,786,000.00         |
| <b>รวมรายจ่ายจริงทั้งสิ้น</b> | <b>3,801,071.13</b> | <b>5,054,724.59</b> | <b>5,216,148.76</b> | <b>14,071,944.48</b> |

จากตารางที่ 4.1 แสดงฐานะทางการเงินและรายรับ – รายจ่าย ของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ พบว่า การดำเนินงานทั้ง 3 ปี ต่อเนื่องนั้นสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ในปีงบประมาณ 2556 – 2558 มียอดรายรับสูงกว่ารายจ่าย เช่น การจัดเก็บภาษี และค่าธรรมเนียมต่างๆ มีรายรับในการจัดเก็บเพิ่มขึ้นทุกปี

งบประมาณรายรับของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ในปีงบประมาณ 2556 มีรายรับทั้งสิ้น 5,814,833.27 บาท ในปีงบประมาณ 2557 มีรายรับทั้งสิ้น 8,769,335.81 บาท และในปีงบประมาณ 2558 มีรายรับทั้งสิ้น 12,284,098.38 บาท แสดงให้เห็นว่ารายรับของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่มากขึ้นทุกๆ ปี

สำหรับรายจ่ายของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ จะเห็นได้ว่า ในปีงบประมาณ 2556 เป็นจำนวนเงิน 3,801,071.13 บาท ในปีงบประมาณ 2557 เป็นจำนวนเงิน 5,054,724.59 บาท และในปีงบประมาณ 2558 เป็นจำนวนเงิน 5,216,148.76 บาท ซึ่งสามารถแสดงรายรับ – รายจ่าย แต่ละปีงบประมาณเป็นตารางได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.2 ตารางเปรียบเทียบรายรับ – รายจ่าย ของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่

| ปีงบประมาณ                      | 2556                | 2557                | 2558                | รวม                  |
|---------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| รวมรายรับจริงทั้งสิ้น           | 5,814,833.27        | 8,769,335.81        | 12,284,098.38       | 26,868,267.46        |
| รวมรายจ่ายจริงทั้งสิ้น          | 3,801,071.13        | 5,054,724.59        | 5,216,148.76        | 14,071,944.48        |
| <b>รายรับสูงกว่ารายจ่ายจริง</b> | <b>2,013,762.41</b> | <b>3,714,611.22</b> | <b>7,067,949.62</b> | <b>12,796,322.98</b> |
| <b>คิดเป็นร้อยละ**</b>          | <b>34.63</b>        | <b>42.36</b>        | <b>57.54</b>        | <b>47.63</b>         |

\*\*คิดร้อยละ จากส่วนต่างของรายรับกับรายจ่าย หาค่าด้วยฐานของรายรับจริง

จากตารางที่ 4.2 พบว่า รายรับของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่สูงกว่ารายจ่ายในทุกปีงบประมาณ (ค่าเฉลี่ยในรอบ 3 ปี อยู่ที่ร้อยละ 47.63) โดยผลต่างของรายรับต่อรายจ่ายในสามลำดับได้แก่ปี พ.ศ.2556 ปี พ.ศ.2557 และปี พ.ศ.2558 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ตารางเปรียบเทียบรายรับ – รายจ่าย ปีงบประมาณ 2556 และปีงบประมาณ 2557

| รายการ          | ปีงบประมาณ   |              | เพิ่มขึ้น    | ร้อยละ |
|-----------------|--------------|--------------|--------------|--------|
|                 | 2556         | 2557         |              |        |
| รายรับทั้งสิ้น  | 5,814,833.27 | 8,769,335.81 | 2,954,502.54 | 50.81  |
| รายจ่ายทั้งสิ้น | 3,801,071.13 | 5,054,724.59 | 1,253,653.46 | 32.98  |

จากตารางที่ 4.3 พบว่าเมื่อเปรียบเทียบ รายรับปีงบประมาณ 2556 กับ ปีงบประมาณ 2557 พบว่า สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ มีรายรับเพิ่มขึ้นร้อยละ 50.81 ในขณะที่รายจ่ายปีงบประมาณ 2556 เมื่อเปรียบเทียบ กับ ปีงบประมาณ 2557 เพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 32.98

ตารางที่ 4.4 ตารางเปรียบเทียบรายรับ – รายจ่าย ปีงบประมาณ 2557 และปีงบประมาณ 2558

| รายการ          | ปีงบประมาณ   |               | เพิ่มขึ้น    | ร้อยละ |
|-----------------|--------------|---------------|--------------|--------|
|                 | 2557         | 2558          |              |        |
| รายรับทั้งสิ้น  | 8,769,335.81 | 12,284,098.38 | 3,514,762.57 | 40.08  |
| รายจ่ายทั้งสิ้น | 5,054,724.59 | 5,216,148.76  | 161,424.17   | 3.19   |

จากตารางที่ 4.4 พบว่าเมื่อเปรียบเทียบ รายรับปีงบประมาณ 2557 กับ ปีงบประมาณ 2558 พบว่า สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ มีรายรับเพิ่มขึ้นร้อยละ 40.08 ในขณะที่ รายจ่ายปีงบประมาณ 2557 เมื่อเปรียบเทียบกับ ปีงบประมาณ 2558 เพิ่มขึ้นเล็กน้อยคิดเป็น ร้อยละ 3.19

ตารางที่ 4.5 ตารางเปรียบเทียบรายรับจากการจัดสรรงบประมาณแผ่นดิน – รายจ่ายจริง ของ สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่

| ปีงบประมาณ                                       | 2556          | 2557          | 2558         | รวม           |
|--|---------------|---------------|--------------|---------------|
| รวมรายรับจากการจัดสรร<br>งบประมาณแผ่นดินทั้งสิ้น | 3,801,080.33  | 5,054,840.00  | 5,246,930.00 | 14,102,850.33 |
| รวมรายจ่ายจริงทั้งสิ้น                           | 3,801,071.13  | 5,054,724.59  | 5,216,148.76 | 14,071,944.48 |
| <b>รายรับสูงกว่ารายจ่ายจริง</b>                  | 9.20          | 115.41        | 30,781.24    | 30,905.85     |
| <b>คิดเป็นร้อยละ**</b>                           | <b>0.0002</b> | <b>0.0022</b> | <b>0.59</b>  | <b>0.22</b>   |

\*\*คิดร้อยละ จากส่วนต่างของรายรับกับรายจ่าย หาดด้วยฐานของรายรับจริง

จากตารางที่ 4.5 พบว่า รายรับจากการจัดสรรงบประมาณแผ่นดินของสำนักงาน อุตสาหกรรมจังหวัดแพร่สูงกว่ารายจ่ายเล็กน้อย ในทุกปีงบประมาณ (ค่าเฉลี่ยในรอบ 3 ปี อยู่ที่ร้อยละ 0.22) โดยผลต่างของรายรับจากการจัดสรรงบประมาณแผ่นดินต่อรายจ่ายจริงในสามลำดับ ได้แก่ ปี พ.ศ.2556 ปี พ.ศ.2557 และปี พ.ศ.2558 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าสำนักงานอุตสาหกรรม จังหวัดแพร่ ใช้จ่ายเงินงบประมาณได้ตามวงเงินที่ได้รับจากการจัดสรรงบประมาณแผ่นดิน

สรุปผลด้านการเงิน แม้จะพบว่าตัวเลขด้านรายรับและรายจ่ายของสำนักงาน อุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ จะมีรายรับเพิ่มขึ้นทุกปีงบประมาณ ยอดเงินจัดสรรเงินงบประมาณแผ่นดินเป็นตัวเลขสะท้อนถึงการเพิ่มรายรับให้กับสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ซึ่งรายรับ จากการจัดสรรเงินงบประมาณแผ่นดินทางสำนักงานฯ นำมาจัดสรรเป็นค่าใช้จ่ายในด้านต่างๆ ของแต่ละปีงบประมาณ ส่วนรายรับจากการจัดเก็บภาษี และค่าธรรมเนียมต่างๆ จัดส่งเป็นเงิน รายได้แผ่นดิน

## 1.2 การประเมินผลด้านกระบวนการภายในองค์กร

วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินแผน/ผล การปฏิบัติงานของสำนักงาน  
อุตสาหกรรมจังหวัดแพร่

ผู้ศึกษาได้รวบรวมข้อมูลจากแบบประเมินแผน/ผล การปฏิบัติงานของสำนักงาน  
อุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ในปีงบประมาณ 2558 โดยทำการประเมินแผน/ผล การปฏิบัติงาน  
ในหัวข้อการประเมิน 4 ประเด็น ดังนี้

ตารางที่ 4.6 แสดงหัวข้อการประเมิน ด้านกระบวนการภายในของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่

| ที่ | หัวข้อการประเมิน  |
|-----|---|
| 1   | การส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมขนาดกลาง ขนาดย่อม และวิสาหกิจชุมชนในภูมิภาค      |
| 2   | การดำเนินกิจกรรมโดยใช้งบประมาณประจำปี 2558                                    |
| 3   | การจัดทำฐานข้อมูลภาคอุตสาหกรรมเพื่อการเตือนภัยเศรษฐกิจอุตสาหกรรมระดับจังหวัด  |
| 4   | การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมแปรรูปการเกษตรในภูมิภาค (OPOAI) |

ในหัวข้อการประเมินทั้ง 4 ประเด็น สามารถแยกรายละเอียดทั้ง 4 ประเด็น ได้ดังนี้

(1) การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานการส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมขนาดกลาง  
ขนาดย่อม และวิสาหกิจชุมชนในภูมิภาค สามารถแยกรายละเอียดแต่ละเกณฑ์การประเมิน ได้ดังนี้



ตารางที่ 4.7 แสดงการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน เรื่อง การส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมขนาดกลาง ขนาดย่อม และวิสาหกิจชุมชนในภูมิภาค

| ที่        | เกณฑ์การประเมิน  | ราย        |            | เพิ่มขึ้น/<br>ลดลง |
|------------|--|------------|------------|--------------------|
|            |  | แผน        | ผล         |                    |
| 1          | ออกเยี่ยมพบปะผู้ประกอบการ เพื่อศึกษา สํารวจและวิเคราะห์ศักยภาพอุตสาหกรรม   | 100        | 100        | 0                  |
| 2          | การจัดอบรม/สัมมนาทางด้านวิชาการ กฎหมาย และศึกษาดูงาน   | 70         | 96         | 26                 |
| 3          | ให้คำปรึกษาแนะนำเบื้องต้นและเชิงลึกเฉพาะทาง  | 140        | 118        | -22                |
| 4          | ให้บริการข้อมูลสารสนเทศอุตสาหกรรม แก่ผู้ประกอบการ และประชาชนในจังหวัด ในรูปแบบเอกสาร/Electronic File และ Website | 140        | 170        | 30                 |
| <b>รวม</b> |  | <b>450</b> | <b>484</b> | <b>34</b>          |

จากตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ เรื่อง การส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมขนาดกลาง ขนาดย่อม และวิสาหกิจชุมชนในภูมิภาค พบว่า

เกณฑ์การประเมินมี 4 ข้อ การประเมินจากแผนการปฏิบัติงานรวม จำนวน 450 ราย และผลการปฏิบัติงานรวม จำนวน 484 ราย เพิ่มขึ้นจากแผนการปฏิบัติงาน จำนวน 34 ราย เพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 7.55 ส่วนข้อที่ 3 ผลการปฏิบัติงานลดลงจากแผนการปฏิบัติงาน จำนวน 22 รายนั้น เนื่องจากระยะเวลาและเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอต่อการดำเนินการ จึงทำให้ไม่ได้ตามเป้าหมาย

แสดงให้เห็นว่า ผลการดำเนินงานในภาพรวมของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ เกินเป้าหมาย

(2) การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน เรื่อง การดำเนินกิจกรรมโดยใช้งบประมาณ ประจำปี 2558 สามารถแยกรายละเอียดแต่ละเกณฑ์การประเมิน ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.8 แสดงการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน เรื่อง การดำเนินกิจกรรมโดยใช้งบประมาณประจำปี 2558

| ที่        | เกณฑ์การประเมิน  | ราย/ครั้ง  |              | เพิ่มขึ้น/<br>ลดลง |
|------------|--|------------|--------------|--------------------|
|            |  | แผน        | ผล           |                    |
| 1          | ให้คำปรึกษาแนะนำด้านกฎหมาย (ทั้ง อก.)  | 21         | 138          | 117                |
| 2          | พิจารณาเรื่องราวการอนุญาต การแจ้ง สอบถาม หรือหารือเกี่ยวกับโรงงานตาม พ.ร.บ. โรงงาน พ.ร.บ. วัตถุอันตราย | 23         | 96           | 73                 |
| 3          | การกำกับ ตรวจสอบดูแลโรงงานตาม พ.ร.บ. โรงงาน พ.ร.บ. วัตถุอันตราย  | 34         | 218          | 184                |
| 4          | จดทะเบียนเครื่องจักร   | 3          | 1            | -2                 |
| 5          | อนุญาตคำขอในการประกอบการเหมืองแร่ และอุตสาหกรรมพื้นฐาน   | 1          | 0            | -1                 |
| 6          | การตรวจสอบคำขอกับการประกอบการเหมืองแร่ และอุตสาหกรรมพื้นฐาน  | 7          | 0            | -7                 |
| 7          | การออกใบอนุญาต ซ้ำขยายแร่-ส่งออกแร่-ใบอนุญาต อื่นๆ   | 38         | 2,523        | 2,485              |
| <b>รวม</b> |  | <b>127</b> | <b>2,976</b> | <b>2,849</b>       |

จากตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ การดำเนินกิจกรรมโดยใช้งบประมาณประจำปี 2558 จะพบว่า

เกณฑ์การประเมินมี 7 ข้อ การประเมินจากแผนการปฏิบัติงานรวม จำนวน 119 ราย/ครั้ง และผลการปฏิบัติงานรวม จำนวน 2,976 ราย/ครั้ง เพิ่มขึ้นจากแผนการปฏิบัติงาน จำนวน 2,859 ราย/ครั้ง เพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 2,402.52

แสดงให้เห็นว่า ผลการดำเนินงานในภาพรวมของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ เกินเป้าหมาย จะเห็นว่าเกณฑ์การประเมินข้อที่ 7 ทำให้ผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นจากแผนการปฏิบัติงานจำนวนมาก เนื่องจากมีการปรับเปลี่ยนวิธีการออกใบอนุญาตซ้ำขยายแร่-ส่งออกแร่-ใบอนุญาต อื่นๆ จากเดิมเป็นการออกใบอนุญาตโดยการเขียนในแบบฟอร์มต่างๆจากเจ้าหน้าที่มาเป็นการออกใบอนุญาตในระบบอิเล็กทรอนิกส์ และมีการแก้ไขเนื้อหาในแบบฟอร์มบางส่วน ประกอบกับมีประชาชนมารับบริการเพิ่มขึ้นจากเดิมจำนวนมาก จึงทำให้มีปริมาณการออกใบอนุญาตเพิ่มขึ้นตามไปด้วย

(3) การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน เรื่อง การจัดทำฐานข้อมูลภาคอุตสาหกรรมเพื่อการเตือนภัยเศรษฐกิจอุตสาหกรรมระดับจังหวัด สามารถแยกรายละเอียดแต่ละเกณฑ์การประเมินได้ดังนี้

ตารางที่ 4.9 แสดงการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน เรื่อง การจัดทำฐานข้อมูลภาคอุตสาหกรรมเพื่อการเตือนภัยเศรษฐกิจอุตสาหกรรมระดับจังหวัด

| ที่        | เกณฑ์การประเมิน  | รายงาน/ครั้ง |            | เพิ่มขึ้น/<br>ลดลง |
|------------|--|--------------|------------|--------------------|
|            |  | แผน          | ผล         |                    |
| 1          | จัดทำข้อมูลชี้แนะและเตือนภัยทางเศรษฐกิจ ในระดับจังหวัด   | 3            | 3          | 0                  |
| 2          | จัดทำข้อมูลผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด (GPP : Gross Provincial Product)   | 132          | 132        | 0                  |
| 3          | จัดทำรายงานการศึกษาวิเคราะห์และติดตามสถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจอุตสาหกรรมภาคการฉ่ำแนวโน้มน สาขาที่สำคัญของจังหวัดคัดเลือกอุตสาหกรรมที่สำคัญ 3-6 ประเภท | 1            | 1          | 0                  |
| 4          | จัดทำรายงานภาวะเศรษฐกิจ ราย 6 เดือน และความเคลื่อนไหวการลงทุนเป็นรายเดือน  | 10           | 10         | 0                  |
| 5          | การพัฒนาและบริหารจัดการข้อมูลด้านอุตสาหกรรมภายในจังหวัด  | 16           | 16         | 0                  |
| <b>รวม</b> |  | <b>162</b>   | <b>162</b> | <b>0</b>           |

จากตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ การจัดทำฐานข้อมูลภาคอุตสาหกรรมเพื่อการเตือนภัยเศรษฐกิจอุตสาหกรรมระดับจังหวัด จะพบว่า เกณฑ์การประเมินมี 5 ข้อ การประเมินจากแผนการปฏิบัติงานรวม จำนวน 162 รายงาน/ครั้ง และผลการปฏิบัติงานรวม จำนวน 162 รายงาน/ครั้ง เพิ่มขึ้น/ลดลงคิดเป็นร้อยละ 0 แสดงให้เห็นว่า ผลการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ได้ตรงตามเป้าหมาย

(4) การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน เรื่อง การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมแปรรูปการเกษตรในภูมิภาค (OPOAI)

ตารางที่ 4.10 แสดงการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน เรื่อง การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน  
ของอุตสาหกรรมแปรรูปการเกษตรในภูมิภาค (OPOAI)

| ที่ | เกณฑ์การประเมิน   | ราย/ครั้ง |    | เพิ่มขึ้น/<br>ลดลง |
|-----|---|-----------|----|--------------------|
|     |   | แผน       | ผล |                    |
| 1   | พัฒนาระดับ SMEs อุตสาหกรรมแปรรูปการเกษตร<br>(สถานประกอบการ) | 2         | 2  | 0                  |
| 2   | การบริหารจัดการ โครงการ                                     | 1         | 1  | 0                  |
| รวม |   | 3         | 3  | 0                  |

จากตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด  
แพร่ การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมแปรรูปการเกษตรในภูมิภาค  
(OPOAI) จะพบว่า

เกณฑ์การประเมินมี 2 ข้อ การประเมินจากแผนการปฏิบัติงานรวม จำนวน 3 ราย/ครั้ง  
และผลการปฏิบัติงานรวม จำนวน 3 ราย/ครั้ง เพิ่มขึ้น/ลดลงคิดเป็นร้อยละ 0

แสดงให้เห็นว่า ผลการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ได้ตรงตาม  
เป้าหมาย

#### สรุปการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน

ตารางที่ 4.11 สรุปแผน/ผล การปฏิบัติงานของหัวข้อการประเมิน

| ที่ | หัวข้อการประเมิน  | ครั้ง |       | เพิ่มขึ้น/<br>ลดลง |
|-----|---|-------|-------|--------------------|
|     |   | แผน   | ผล    |                    |
| 1   | การส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมขนาดกลาง ขนาด<br>ย่อม และวิสาหกิจชุมชนในภูมิภาค      | 450   | 484   | 34                 |
| 2   | การดำเนินกิจกรรมโดยใช้งบประมาณประจำปี 2558  | 119   | 2,976 | 2,861              |
| 3   | การจัดทำฐานข้อมูลภาคอุตสาหกรรมเพื่อการเตือนภัย<br>เศรษฐกิจอุตสาหกรรมระดับจังหวัด  | 162   | 162   | 0                  |
| 4   | การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของ<br>อุตสาหกรรมแปรรูปการเกษตรในภูมิภาค (OPOAI) | 3     | 3     | 0                  |
| รวม |   | 734   | 3,616 | 2,895              |

จากตารางที่ 4.11 สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้ การประเมินผลด้านกระบวนการภายใน แผนการปฏิบัติงาน รวม 734 ครั้ง ผลการปฏิบัติงาน รวม 3,616 ครั้ง ผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นจากแผนการปฏิบัติงาน รวม 2,895 ครั้ง ย่อมแสดงให้เห็นว่า ผลการปฏิบัติงาน ด้านกระบวนการภายในของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ได้เกินเป้าหมาย แสดงถึง คุณภาพของการให้บริการประชาชน และตรงตามวัตถุประสงค์ เป็นแนวทางที่ดีในการพัฒนาการปฏิบัติงานและการให้บริการประชาชน พร้อมทั้งสร้างประโยชน์สุขให้กับประชาชนให้ดียิ่งขึ้น

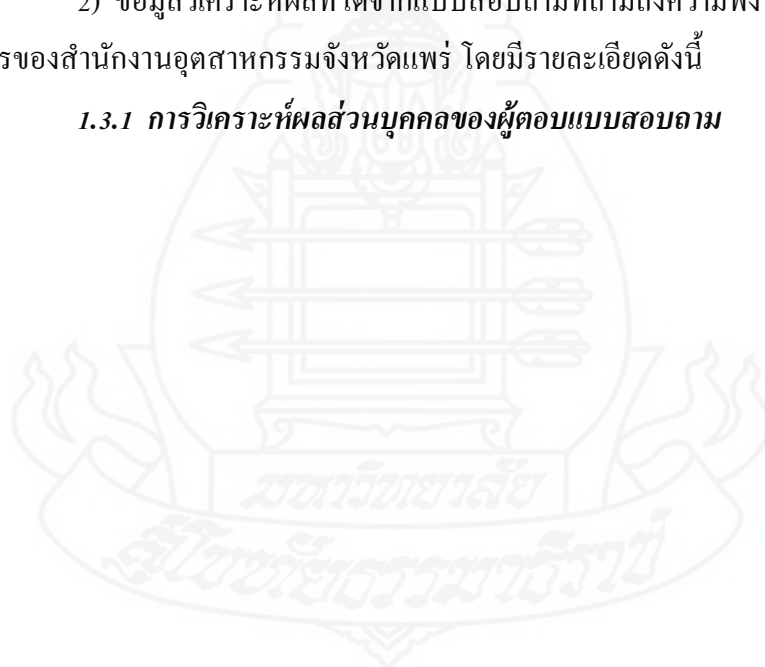
### 1.3 การประเมินผลการดำเนินงานด้านประชาชนผู้รับบริการ

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้แจกแบบสอบถามให้ประชาชนผู้รับบริการของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ จำนวน 110 ชุด

การรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

- 1) ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 2) ข้อมูลวิเคราะห์ผลที่ได้จากแบบสอบถามที่ตามถึงความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 1.3.1 การวิเคราะห์ผลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม



ตารางที่ 4.12 แสดงจำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นตัวแทนของประชาชนผู้รับบริการของ สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ จำแนกตาม เพศ อายุ การศึกษา อาชีพ ระยะเวลาที่อาศัยอยู่ในจังหวัดแพร่ และจำนวนครั้งที่มาติดต่อกับสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่

| สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม     | จำนวน      | คิดเป็นร้อยละ |
|----------------------------|------------|---------------|
| <b>เพศ</b>                 |            |               |
| ชาย                        | 39         | 35.5          |
| หญิง                       | 71         | 64.5          |
| <b>รวม</b>                 | <b>100</b> | <b>100.0</b>  |
| <b>อายุ</b>                |            |               |
| 18 – 20 ปี                 | 0          | 0             |
| 21 – 30 ปี                 | 19         | 17.3          |
| 31 – 40 ปี                 | 38         | 34.5          |
| 41 – 50 ปี                 | 36         | 32.7          |
| 51 – 60 ปี                 | 11         | 10.0          |
| 61 ปีขึ้นไป                | 6          | 5.5           |
| <b>รวม</b>                 | <b>110</b> | <b>100.0</b>  |
| <b>สำเร็จการศึกษาระดับ</b> |            |               |
| ประถมศึกษา                 | 23         | 20.9          |
| มัธยมต้นหรือเทียบเท่า      | 16         | 14.5          |
| มัธยมปลายหรือเทียบเท่า     | 34         | 30.9          |
| อนุปริญญา                  | 11         | 10.0          |
| ปริญญาตรี                  | 24         | 21.8          |
| สูงกว่าปริญญาตรี           | 2          | 1.8           |
| <b>รวม</b>                 | <b>110</b> | <b>100.0</b>  |
| <b>อาชีพ</b>               |            |               |
| เกษตรกรกรรม                | 21         | 19.1          |
| รับจ้างแรงงาน              | 33         | 30.0          |
| ข้าราชการ/รัฐวิสาหกิจ      | 0          | 0             |
| ธุรกิจส่วนตัว              | 46         | 41.8          |
| อื่นๆ                      | 10         | 9.1           |
| <b>รวม</b>                 | <b>110</b> | <b>100.0</b>  |

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

| สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม                                       | จำนวน      | คิดเป็นร้อยละ |
|--|------------|---------------|
| <b>ระยะเวลาที่อาศัยอยู่ในจังหวัดแพร่</b>                     |            |               |
| 1 – 5 ปี   | 6          | 5.5           |
| 6 – 10 ปี  | 4          | 3.6           |
| 11 – 15 ปี   | 11         | 10.0          |
| 16 – 20 ปี   | 7          | 6.4           |
| มากกว่า 21 ปีขึ้นไป  | 82         | 74.5          |
| <b>รวม</b>   | <b>110</b> | <b>100.0</b>  |
| <b>จำนวนครั้งที่มาติดต่อกับสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่</b> |            |               |
| ปีละ 1 ครั้ง   | 46         | 41.8          |
| ปีละ 2 - 3 ครั้ง   | 33         | 30.0          |
| ปีละ 4 - 5 ครั้ง   | 9          | 8.2           |
| มากกว่า 5 ครั้ง/ปี   | 22         | 20.0          |
| <b>รวม</b>   | <b>110</b> | <b>100.0</b>  |

ผลการวิเคราะห์ ร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง เป็นตัวแทนของประชาชน ผู้รับบริการของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ จำแนกตาม เพศ อายุ การศึกษา อาชีพ ระยะเวลาที่อาศัยอยู่ในจังหวัดแพร่ และจำนวนครั้งที่มาติดต่อกับสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ พบว่าประชาชนกลุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งสิ้น 110 คน แยกเป็น

เพศชาย 39 คน คิดเป็นร้อยละ 35.5

เพศหญิง 71 คน คิดเป็นร้อยละ 64.5

อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม ตั้งแต่อายุ 31 – 40 ปี และ 41-50 ปี ในจำนวนที่ใกล้เคียงกัน คิดเป็นร้อยละ 34.5 และ 32.7

การศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามจบมัธยมปลายหรือเทียบเท่ามากที่สุด จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 30.9 การศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามเรียนจบสูงกว่าปริญญาตรีน้อยที่สุด จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.8

อาชีพธุรกิจส่วนตัว เป็นผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 41.8 อาชีพรับจ้างแรงงาน เป็นผู้ตอบแบบสอบถามรองลงมา จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 30.0

ระยะเวลาที่อาศัยอยู่ในจังหวัดแพร่ของผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด 21 ปี ขึ้นไป จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 74.5

จำนวนครั้งที่มาติดต่อกับสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่มากที่สุด ปีละ 1 ครั้ง จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 41.8 จำนวนครั้งที่มาติดต่อของผู้ตอบแบบสอบถามรองลงมา ปีละ 2-3 ครั้ง จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 30.0

### 1.3.2 การวิเคราะห์ผลจากแบบสอบถามความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ ต่อ การดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่

ตารางที่ 4.13 ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรม จังหวัดแพร่ ด้านสถานที่

| ข้อ         | ความพึงพอใจด้านสถานที่   | ระดับของความคิดเห็น |      | การแปลค่า | ลำดับ |
|-------------|--|---------------------|------|-----------|-------|
|             |  | Mean                | S.D. |           |       |
| 1           | สถานที่ตั้งของหน่วยงาน มีความเหมาะสมในการเดินทางมารับบริการ                  | 3.78                | 0.82 | มาก       | 5     |
| 2           | สถานที่จอดรถเพียงพอ  | 3.82                | 0.83 | มาก       | 4     |
| 3           | สถานที่พักรอ เพื่อให้บริการมีความเหมาะสม                                     | 4.00                | 1.20 | มาก       | 2     |
| 4           | ความสะอาดของห้องน้ำห้องสุขา  | 3.88                | 0.74 | มาก       | 3     |
| 5           | การจัดมุมให้บริการ หนังสือ และสื่อสิ่งพิมพ์ เพื่อรอรับการบริการมีความเหมาะสม | 4.05                | 0.78 | มาก       | 1     |
| ผลรวมเฉลี่ย |  | 3.91                | 0.65 | มาก       |       |

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ประชาชนผู้รับบริการมีความพึงพอใจในการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ด้านสถานที่ โดยภาพรวม อยู่ในระดับดีมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ประชาชนผู้รับบริการมีความพึงพอใจในการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ด้านสถานที่ อยู่ในระดับดี มากที่สุด คือ การจัดมุมให้บริการ หนังสือ และสื่อสิ่งพิมพ์ เพื่อรอรับการบริการมีความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 และรองลงมา คือ สถานที่พักรอ เพื่อให้บริการมีความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 ความสะอาดของห้องน้ำ



ห้องสุขา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 สถานที่จอดรถเพียงพอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 และสถานที่ตั้งของหน่วยงาน มีความเหมาะสมในการเดินทางมารับบริการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78

ตารางที่ 4.14 ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ด้านบุคลากรที่ให้บริการ

| ข้อ                | ความพึงพอใจด้านบุคลากรที่ให้บริการ   | ระดับของความคิดเห็น |             | การแปลค่า        | ลำดับ |
|--------------------|--|---------------------|-------------|------------------|-------|
|                    |  | Mean                | S.D.        |                  |       |
| 6                  | ความเพียงพอของบุคลากรผู้ให้บริการ  | 4.47                | 3.97        | มากที่สุด        | 1     |
| 7                  | ผู้ให้บริการแต่งกายเหมาะสม มีบุคลิกและลักษณะท่าทางที่สุภาพ   | 4.24                | 0.74        | มากที่สุด        | 3     |
| 8                  | ผู้ให้บริการมีความอ่อนน้อม ยิ้มแย้มแจ่มใส ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและพร้อมในการให้บริการอย่างสุภาพ | 4.33                | 0.73        | มากที่สุด        | 2     |
| 9                  | ผู้ให้บริการ มีความรู้ความสามารถในการชี้แจงและให้คำแนะนำได้อย่างถูกต้อง                            | 4.24                | 0.73        | มากที่สุด        | 3     |
| 10                 | ผู้ให้บริการมีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติหน้าที่   | 4.21                | 0.73        | มากที่สุด        | 4     |
| <b>ผลรวมเฉลี่ย</b> |  | <b>4.30</b>         | <b>1.02</b> | <b>มากที่สุด</b> |       |

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ประชาชนผู้รับบริการมีความพึงพอใจในการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ด้านบุคลากรที่ให้บริการ โดยภาพรวม อยู่ในระดับดีมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ประชาชนผู้รับบริการมีความพึงพอใจในการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ด้านบุคลากรที่ให้บริการ อยู่ในระดับดี มากที่สุด คือ ความเพียงพอของบุคลากรผู้ให้บริการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.47 รองลงมาคือ ผู้ให้บริการมีความอ่อนน้อม ยิ้มแย้มแจ่มใส ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและพร้อมในการให้บริการอย่างสุภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 ผู้ให้บริการแต่งกายเหมาะสม มีบุคลิกและลักษณะท่าทางที่สุภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 ผู้ให้บริการ มีความรู้ความสามารถในการชี้แจงและให้คำแนะนำได้อย่างถูกต้อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 และความพึงพอใจที่น้อยที่สุด คือ ความคิดเห็นในเรื่อง ผู้ให้บริการมีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติหน้าที่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21

ตารางที่ 4.15 ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรม  
จังหวัดแพร่ ด้านกระบวนการให้บริการ

| ข้อ                | ความพึงพอใจด้านกระบวนการให้บริการ  | ระดับของความคิดเห็น |             | การแปลค่า  | ลำดับ |
|--------------------|--|---------------------|-------------|------------|-------|
|                    |  | Mean                | S.D.        |            |       |
| 11                 | ผู้ให้บริการให้บริการด้วยความเป็นธรรม ปฏิบัติเหมือนกันทุกรายโดยไม่เลือกปฏิบัติ | 4.10                | 0.74        | มาก        | 3     |
| 12                 | การติดป้ายประกาศหรือแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับขั้นตอนและระยะเวลาการให้บริการ          | 3.95                | 0.78        | มาก        | 8     |
| 13                 | ขั้นตอนในการให้บริการมีความคล่องตัวไม่ซับซ้อน                                  | 4.04                | 0.77        | มาก        | 5     |
| 14                 | จุด/ช่อง การให้บริการมีความเหมาะสมและเข้าถึงได้สะดวก                           | 4.09                | 0.76        | มาก        | 4     |
| 15                 | ระยะเวลาในการให้บริการมีความเหมาะสม  | 3.95                | 0.81        | มาก        | 7     |
| 16                 | การให้บริการด้วยความเสมอภาคตามลำดับก่อน-หลัง                                   | 4.02                | 0.75        | มาก        | 6     |
| 17                 | ให้บริการด้วยความรวดเร็วทันตามกำหนดเวลา  | 3.94                | 0.85        | มาก        | 9     |
| 18                 | คุณภาพของการให้บริการของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่                          | 4.14                | 0.71        | มาก        | 2     |
| 19                 | ความประทับใจต่อการให้บริการของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่                    | 4.19                | 0.72        | มาก        | 1     |
| <b>ผลรวมเฉลี่ย</b> |  | <b>4.05</b>         | <b>0.66</b> | <b>มาก</b> |       |

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ประชาชนผู้รับบริการมีความพึงพอใจในการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ด้านกระบวนการให้บริการ โดยภาพรวม อยู่ในระดับดีมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ประชาชนผู้รับบริการมีความพึงพอใจในการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ด้านกระบวนการให้บริการ อยู่ในระดับดี มากที่สุด คือ ความประทับใจต่อการให้บริการของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 รองลงมา คือ คุณภาพของการให้บริการของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 ผู้ให้บริการให้บริการด้วยความเป็นธรรมปฏิบัติเหมือนกันทุกรายโดยไม่เลือกปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 และความพึงพอใจน้อยที่สุดคือ ให้บริการด้วยความรวดเร็วทันตามกำหนดเวลา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94

ตารางที่ 4.16 ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรม  
จังหวัดแพร่ ด้านการดำเนินงาน โดยรวมของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่

| ข้อ                | ความพึงพอใจด้านการดำเนินงานของ สำนักงาน<br>อุตสาหกรรมจังหวัดแพร่                 | ระดับของความคิดเห็น |             | การ<br>แปลค่า | ลำดับ |
|--------------------|--|---------------------|-------------|---------------|-------|
|                    |  | Mean                | S.D.        |               |       |
| 20                 | ความพึงพอใจในภาพรวมด้านการดำเนินงานของ<br>สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ในระดับใด | 4.09                | 0.70        | มาก           | 1     |
| <b>ผลรวมเฉลี่ย</b> |  | <b>4.09</b>         | <b>0.70</b> | <b>มาก</b>    |       |

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ประชาชนผู้รับบริการมีความพึงพอใจในการดำเนินงานของ  
สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ด้านการดำเนินงานของ สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่  
โดยภาพรวม อยู่ในระดับดีมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09

#### 1.4 การประเมินผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการรวบรวมเอกสารประวัติการฝึกอบรม และบัญชี  
บันทึกขอไปราชการ ย้อนหลัง 3 ปี คือปีงบประมาณ 2556 ถึง ปีงบประมาณ 2558 สามารถ  
ให้รายละเอียดการประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ในด้านการ  
เรียนรู้และการพัฒนา ข้อมูล ณ วันที่ 30 กันยายน 2556 – 2558 ดังนี้

ตารางที่ 4.17 แสดงผลการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ในด้าน  
การเรียนรู้และการพัฒนา

| ปีงบประมาณ                                    | 2556         | 2557         | 2558         | รวม          |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>การฝึกอบรม/สัมมนา</b>                      |              |              |              |              |
| 1. หลักสูตรการฝึกอบรม/สัมมนา                  | 29           | 34           | 53           | 116          |
| 2. บุคลากรที่เข้าร่วมอบรม/สัมมนา              | 11           | 12           | 13           | 36           |
| หลักสูตรการฝึกอบรม/สัมมนา                     |              |              |              |              |
| มากกว่าจำนวนบุคลากรที่เข้าร่วม<br>อบรม/สัมมนา | 18           | 22           | 40           | 80           |
| <b>**คิดเป็นร้อยละ</b>                        | <b>62.07</b> | <b>64.71</b> | <b>75.47</b> | <b>68.97</b> |

\*\*คิดร้อยละ จากส่วนต่างของหลักสูตรการฝึกอบรม/สัมมนาและบุคลากรที่เข้าร่วมอบรม/สัมมนา หากด้วย  
หลักสูตรการฝึกอบรม/สัมมนาจริง

จากตารางที่ 4.17 พบว่า หลักสูตรการฝึกอบรม/สัมมนาของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่มากกว่าบุคลากรที่เข้าร่วมอบรม/สัมมนา ในปีงบประมาณ พ.ศ.2556 ถึง พ.ศ.2558 ค่าเฉลี่ยในรอบ 3 ปี อยู่ที่ร้อยละ 68.97 โดยผลต่างของหลักสูตรการฝึกอบรม/สัมมนาและบุคลากรที่เข้าร่วมอบรม/สัมมนา ในสามลำดับได้แก่ปี พ.ศ.2556 ปี พ.ศ.2557 และปี พ.ศ.2558 ตามลำดับ

ในการประเมินด้านการเรียนรู้และการพัฒนาของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ได้มีการพัฒนาบุคลากร โดยมีการจัดฝึกอบรม/สัมมนา ทั้งการฝึกอบรมโดยสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่เองและการจัดส่งบุคลากรไปฝึกอบรมที่อื่นๆ จำนวนข้าราชการที่เข้าฝึกอบรมอย่างน้อย 1 หลักสูตร มีจำนวนเกินกว่าร้อยละ 85 ของข้าราชการในองค์กร การประเมินผลการฝึกอบรมมีการประเมินผลทั้งก่อนและประเมินตอนเสร็จสิ้นการฝึกอบรม ตลอดจนติดตามผลที่เกิดขึ้นภายหลังการฝึกอบรม

## 2. ปัญหาของการดำเนินงาน

ปัญหาของการดำเนินงาน ของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ 27 ราย เพื่อสอบถามปัญหาในประเด็นที่สำคัญ 4 มิติ คือ ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน ด้านประชาชนผู้รับบริการ และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ พอสรุปปัญหาที่สำคัญในการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ดังนี้

### 2.1 ปัญหาของการดำเนินงาน ด้านการเงิน

ผู้ศึกษาประมวลผลจากแบบสัมภาษณ์พนักงานเจ้าหน้าที่ของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ พอสรุปได้ดังนี้

2.1.1 การจัดการงบประมาณในส่วนของโครงการต่างๆ ขาดความคล่องตัวและขาดความชัดเจน เพราะบางโครงการ สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ยังขาดแผนรองรับในการใช้จ่ายงบประมาณไม่ตรงตามจุดประสงค์หรือเป้าหมายของโครงการ เพราะขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงานกับประชาชนก่อนกำหนดแผนงบประมาณ

2.1.2 การขาดความสมดุลของงบประมาณในการพัฒนาด้านต่างๆ เพราะสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ต้องพึ่งพาการจัดสรรเงินงบประมาณแผ่นดินของรัฐซึ่งไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานให้ครบถ้วนตามแผนหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งต้องของงบประมาณเพิ่มเติมทุกปี

2.1.3 การจัดสรรเงินงบประมาณแผ่นดินมีความล่าช้า ขั้นตอน ระเบียบปฏิบัติ เกี่ยวกับการเบิกจ่ายไม่คล่องตัว ส่งผลให้การดำเนินงานล่าช้า ไม่ทันต่อความต้องการของ ผู้ปฏิบัติงานและประชาชนผู้รับบริการ

2.1.4 ฐานรายได้ของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ขึ้นอยู่กับการจัดสรรเงิน งบประมาณแผ่นดินจากรัฐ ส่งผลให้ขาดอิสระในการบริหารงาน

2.1.5 สถิติการของเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติหน้าที่ ไม่ได้รับการจัดสรรอย่าง เพียงพอ ตามสภาพความเป็นจริงหรือตามสถานะทางเศรษฐกิจในปัจจุบัน

## 2.2 ปัญหาของการดำเนินงาน ด้านกระบวนการภายในองค์กร

สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ มีปัญหาด้านกระบวนการภายในที่สำคัญ ดังนี้

2.2.1 ปัญหาของบุคลากรในหน่วยงาน การบริหารจัดการด้านบุคลากรไม่ตรงกับ ความรู้ความสามารถ บุคลากรของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ยังมีบางส่วนขาดความรู้ความ เข้าใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างแท้จริง ทำให้การทำงานบางครั้งเกิดความซ้ำซ้อน ขาดขั้นตอนการทำงาน ขาดการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ และไม่กล้าตัดสินใจในการทำงาน ต้องคอยให้ผู้บังคับบัญชาหรือข้าราชการประจำตัดสินใจ จึงทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน ส่งผลให้ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน

2.2.2 ปัญหาการด้านอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ยังไม่ เพียงพอต่อการดำเนินงาน คอมพิวเตอร์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันบางส่วนมียังเป็นรุ่นเก่า ขาดบุคลากรที่มี ความชำนาญในการแก้ไขปัญหาด้านไอทีโดยตรง ทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน

2.2.3 ปัญหาของความรับผิดชอบในงานของบุคลากรเจ้าหน้าที่ ของสำนักงาน อุตสาหกรรมจังหวัดแพร่บางคนไม่รักษาเวลา การปฏิบัติงานไม่ตรงต่อเวลา

2.2.4 ปัญหาการไม่ลงตัวของผู้ปฏิบัติงานและฝ่ายบริหาร ขาดการสื่อสารภายใน องค์กรอย่างตรงไปตรงมา การสื่อสารไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ขาดการประสานงานกัน ระหว่างฝ่าย จนทำให้บางภารกิจต้องอาศัยการไต่ถามถี่ภายใน และบางครั้งอาจเป็นสาเหตุ สู่ความ แดกแยกภายในสำนักงานฯ ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน

2.2.5 ระบบการจัดเก็บเอกสารของบางฝ่ายยังไม่เป็นระเบียบทำให้ยากต่อการ ค้นหา และทำให้เอกสารสูญหายได้

2.2.6 อัตรากำลังของเจ้าหน้าที่บางฝ่ายมีน้อย แต่ภารกิจและพื้นที่รับผิดชอบ ครอบคลุมหลายจังหวัด ส่งผลต่อประสิทธิภาพด้านการบริการ กำกับดูแล และการควบคุม เช่น ฝ่ายโรงงาน และฝ่ายอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่

### 2.3 ปัญหาของการดำเนินงาน ด้านประชาชนผู้รับบริการ

สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ มีปัญหาด้านประชาชนผู้รับบริการ พอสรุปได้ดังนี้

2.3.1 ประชาชนโดยทั่วไปยังไม่เข้าใจถึง โครงสร้างบทบาท อำนาจหน้าที่ วิธีการ และขั้นตอนในการติดต่อราชการของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ เพราะประชาชนบางส่วนยังไม่เข้าถึงข้อมูลของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ หรือการประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานยังไม่ทั่วถึงประชาชนในพื้นที่ให้บริการ

2.3.2 ประชาชนบางกลุ่มมีความคาดหวังในการให้บริการของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่สูง เนื่องจากการดำเนินงาน มีกฎ ระเบียบ ขั้นตอนการดำเนินงานค่อนข้างเยอะ ทำให้การดำเนินงานมีความล่าช้า ไม่ตรงตามความต้องการของประชาชน เช่น การออกไปรับรองต่างๆ ต้องให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจลงนาม เป็นต้น

2.3.3 ผู้ประกอบการในพื้นที่ห่างไกล ได้รับการบริการไม่ทั่วถึง หรือการให้ความรู้ด้านต่างๆ ยังไม่เพียงพอ ประชาชนบางส่วนไม่ได้รับเอกสารแนะนำให้ความรู้หรือข้อมูลการมาขอรับบริการ เพราะบางครั้งมาติดต่อขอรับบริการ ไม่พบเจ้าหน้าที่รับผิดชอบในด้านนั้นๆ

### 2.4 ปัญหาการดำเนินงาน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร

สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ มีปัญหาด้านการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร พอสรุปได้ดังนี้

2.4.1 ปัญหาของการเรียนรู้เพื่อเพิ่มระดับความสามารถในการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่บางกรณีหลักสูตรอบรมมีจำนวนมาก และขาดความเข้มข้นในการติดตามผลว่าเมื่อฝึกอบรมไปแล้วเกิดผลสำเร็จมากเท่าใด

2.4.2 การจัดอบรมสัมมนา บางกิจกรรมก็เป็นเพียงการพบปะสังสรรค์ระหว่างบุคลากรกับผู้ประกอบการ มักจะเน้นหนักในภาคความบันเทิงรื่นเริง ไม่ได้ผลทางวิชาการเท่าที่ควร

2.4.3 การฝึกอบรมบุคลากรยังไม่ทั่วถึง และยังไม่ครอบคลุมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน ขาดการส่งเสริมให้มีความรู้ความชำนาญงานในหน้าที่รับผิดชอบ

2.4.4 บุคลากรบางส่วนยึดถือการปฏิบัติหรือมีทัศนคติการทำงานแบบเดิม ไม่ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคม องค์กร เศรษฐกิจ การเมือง และระบบราชการยุคใหม่ ทำให้ยากต่อการพัฒนาและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

### 3. ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาของการดำเนินงาน

จากการรวบรวมข้อมูลในการศึกษา ผู้ศึกษาได้รวบรวมข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาของการดำเนินงาน ของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ 27 ราย ได้ทั้ง 4 ด้าน ดังนี้

#### 3.1 ข้อเสนอแนะ ด้านการเงิน

3.1.1 สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ควรพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้ ความชำนาญในด้านการจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียมต่างๆ และขยายการประชาสัมพันธ์ สร้างความเข้าใจกับประชาชนผู้รับบริการ

3.1.2 ผู้บริหารสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ควรมีการวางแผนล่วงหน้า ในการใช้จ่ายงบประมาณ ระบุคระวังในการใช้จ่ายงบประมาณ โดยคำนึงถึงความเหมาะสม ตรงตาม วัตถุประสงค์ และความต้องการของประชาชน ดำเนินงานในภารกิจที่จำเป็นเร่งด่วน การบริหารเงิน ให้เพียงพอต่อการใช้จ่ายตลอดปีงบประมาณ

3.1.3 การจัดสรรเงินงบประมาณแผ่นดินจากภาครัฐ ควรจัดสรรงบประมาณ เพิ่มเติมในด้านการบริหารทั่วไป จัดสัดส่วนตามความจำเป็น คำนึงถึงความเหมาะสมของท้องที่ ที่ให้บริการ ตามสภาพความเป็นจริง

#### 3.2 ข้อเสนอแนะ ด้านกระบวนการภายในองค์กร

3.2.1 ผู้บริหารสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ควรคำนึงถึงการบริหารจัดการ ด้านบุคลากร การสร้างความเข้าใจ การมีส่วนร่วมในการวางแผนงานต่างๆ ให้บุคลากรรับรู้ถึง วัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กร สร้างวัฒนธรรมการตรงต่อเวลา และส่งเสริมให้บุคลากรมีการ พัฒนาความรู้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

3.2.2 สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ควรคำนึงถึงการดำเนินงานที่ประชาชน สามารถเข้าตรวจสอบ ถึงความสุจริต ถูกต้อง โปร่งใส และตรวจสอบได้

3.2.3 การกำหนดแนวทางการพัฒนา ควรมาจากความเร่งด่วน และความต้องการ ของประชาชนอย่างแท้จริง

3.2.4 สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ควรคำนึงถึงความทันสมัยของอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้สำนักงาน ที่สามารถช่วยให้การปฏิบัติงานรวดเร็วยิ่งขึ้น การปรับปรุงการให้ทัน ต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ

### 3.3 ข้อเสนอแนะ ด้านประชาชนผู้รับบริการ

3.3.1 ประชาชนในเขตพื้นที่จังหวัดแพร่ ควรให้ความสำคัญในการติดตามข่าวสารการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ เพื่อตรวจสอบการทำงานของเจ้าหน้าที่และผู้บริหาร ตลอดจนให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่างๆ ของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่

3.3.2 สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ควรมีการประชาสัมพันธ์ สร้างความเข้าใจกับประชาชนในพื้นที่เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในบทบาทและอำนาจหน้าที่ของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่

3.3.3 สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ควรดึงประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกิจหรือกิจกรรมของสำนักงานฯ เช่น การเข้าเป็นกรรมการตรวจสอบ ติดตาม หรือร่วมประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่

3.3.4 สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ควรมีการประชาสัมพันธ์ที่หลากหลายรูปแบบ อาทิเช่น แผ่นพับ ป้าย การประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ อินเทอร์เน็ต เป็นต้น เพื่อให้ประชาชนทราบเกี่ยวกับการทำงานและเข้าถึงการบริการด้านต่างๆ ได้สะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น และควรสร้างความเข้าใจ ติดตามข้อมูลข่าวสารกับประชาชนอย่างใกล้ชิดและทั่วถึง

### 3.4 ข้อเสนอแนะ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร

3.4.1 สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ควรมีการส่งเสริมด้านสวัสดิการข้าราชการ และบุคลากร เพื่อเป็นการเพิ่มขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

3.4.2 สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ควรมีการฝึกอบรมหรือฝึกทักษะบุคลากรอย่างทั่วถึง เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานและการให้บริการประชาชน

3.4.3 ผู้บริหารสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ควรดูแลงบประมาณในการจัดฝึกอบรม สัมมนา ตลอดจน ดูแลงบประมาณในการเพิ่มวัสดุอุปกรณ์เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้บริการประชาชน ได้สะดวกรวดเร็ว ทันความต้องการของประชาชน



## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “การประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่” ตามแนวทางของ Balanced Scorecard โดยจำแนกเป็น 4 ด้าน ดังนี้ (1) ด้านการเงิน (2) ด้านกระบวนการภายใน (3) ด้านประชาชนผู้รับบริการ และ(4) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ในที่นี้ ผู้ศึกษาขอเสนอประเด็นสำคัญโดยจำแนกออกเป็น 3 ส่วน มีรายละเอียดดังนี้

#### 1. สรุปผลการศึกษาวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย

1.1.1 เพื่อประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ในด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน ด้านประชาชนผู้รับบริการ และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

1.1.2 เพื่อศึกษาปัญหาในการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่

1.1.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่

##### 1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ ประกอบด้วย

1.2.1 ประชากร (1) ประชากรที่เป็นพนักงานเจ้าหน้าที่ของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ จำนวน 27 คน ซึ่งประกอบด้วยอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ 1 คน หัวหน้าฝ่ายนโยบายและแผน 1 คน หัวหน้าฝ่ายโรงงานอุตสาหกรรม 1 คน หัวหน้าฝ่ายส่งเสริมอุตสาหกรรม 1 คน หัวหน้าฝ่ายอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ 1 คน และบุคลากร 22 คน (2) ประชากรที่มาติดต่อเฉลี่ยประมาณเดือนละ 151 คน

1.2.2 กลุ่มตัวอย่าง การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างใช้สูตรของ ทาโร่ ยามาเน่ (Taro Yamane) กำหนดให้ความคลาดเคลื่อนร้อยละ 0.05 ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างประชาชนผู้มารับบริการจากสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ จำนวน 110 คน

**1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล** คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร แบบสัมภาษณ์ พนักงานเจ้าหน้าที่ของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ แบบสอบถามความพึงพอใจของประชาชน ผู้รับบริการ

**1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล** การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

### 1.3 ผลการศึกษาวิจัย

ผลการศึกษาการประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาสามารถสรุปผลที่ได้จากการศึกษา ดังนี้

#### 1.3.1 สรุปการประเมินผลด้านการเงิน

จากงบแสดงฐานะการเงิน และงบรายรับรายจ่ายของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ผลการดำเนินงาน 3 ปีต่อเนื่อง ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2556 – 2558 สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่มียอดรายรับสูงกว่ารายจ่ายทุกปี แต่มีข้อสังเกตว่า รายรับรายจ่ายของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับงบประมาณหมวดการจัดสรรงบประมาณแผ่นดิน ซึ่งเงินหมวดนี้มีความสำคัญต่อสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่เป็นอย่างมาก เพราะการจัดสรรเงินงบประมาณแผ่นดินเป็นเงินที่สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่จะต้องดำเนินการบริหารจัดการเงินงบประมาณเพื่อที่จะใช้จ่ายในด้านต่างๆ ให้เพียงพอตลอดปีงบประมาณนั้นๆ เนื่องจากรายได้จากการเก็บภาษีและค่าธรรมเนียมต่างๆ ของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ทั้งหมดจัดส่งเป็นรายได้แผ่นดิน ย่อมแสดงให้เห็นว่า สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่พึ่งพาการจัดสรรเงินงบประมาณแผ่นดินเพียงอย่างเดียว หากสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ขาดการจัดสรรเงินงบประมาณแผ่นดินที่เพียงพอแล้ว จะทำให้การดำเนินการพัฒนาในด้านต่างๆ ล่าช้า เพราะต้องรอการจัดสรรเงินงบประมาณแผ่นดินเพิ่มเติม การปฏิบัติงานล่าช้า ขาดประสิทธิภาพ ทำให้ไม่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน ผู้รับบริการ

#### 1.3.2 สรุปการประเมินผลด้านกระบวนการภายใน

การประเมินผลด้านกระบวนการภายในของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ได้กำหนดหัวข้อการประเมินที่สำคัญตามข้อมูลจากแบบประเมินแผน/ผล การปฏิบัติงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ในปีงบประมาณ 2558 ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 หัวข้อ แสดงให้ทราบว่า

1) ในหัวข้อการส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมขนาดกลาง ขนาดย่อม และวิสาหกิจชุมชนในภูมิภาค ผลที่ได้จากเกณฑ์การประเมินทั้ง 4 ข้อ การประเมินจากแผนการปฏิบัติงานรวม จำนวน 450 ราย และผลการปฏิบัติงานรวม จำนวน 484 ราย เพิ่มขึ้นจากแผนการ

ปฏิบัติงาน จำนวน 34 ราย เพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 7.55 แสดงให้เห็นว่า ผลการดำเนินงานในภาพรวมของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่อยู่ในระดับเกินเป้าหมายหรือแผนการปฏิบัติงาน

2) ในหัวข้อการดำเนินกิจกรรมโดยใช้งบประมาณ ประจำปี 2558 ผลที่ได้จากเกณฑ์การประเมินทั้ง 7 ข้อ การประเมินจากแผนการปฏิบัติงานรวม จำนวน 119 ราย/ครั้ง และผลการปฏิบัติงานรวม จำนวน 2,976 ราย/ครั้ง เพิ่มขึ้นจากแผนการปฏิบัติงาน จำนวน 2,859 ราย/ครั้ง เพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 2,402.52 แสดงให้เห็นว่า ผลการดำเนินงานในภาพรวมของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่อยู่ในระดับเกินเป้าหมายหรือแผนการปฏิบัติงาน

3) ในหัวข้อการจัดทำฐานข้อมูลภาคอุตสาหกรรมเพื่อ การเตือนภัยเศรษฐกิจอุตสาหกรรมระดับจังหวัด ผลที่ได้จากเกณฑ์การประเมินทั้ง 5 ข้อ การประเมินจากแผนการปฏิบัติงานรวม จำนวน 162 รายงาน/ครั้ง และผลการปฏิบัติงานรวม จำนวน 162 รายงาน/ครั้ง เพิ่มขึ้น/ลดลงคิดเป็นร้อยละ 0 แสดงให้เห็นว่า ผลการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ได้ตรงตามแผนการปฏิบัติงาน

4) ในหัวข้อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมแปรรูปการเกษตรในภูมิภาค (OPOAI) ผลที่ได้จากเกณฑ์การประเมินทั้ง 2 ข้อ การประเมินจากแผนการปฏิบัติงานรวม จำนวน 3 ราย/ครั้ง และผลการปฏิบัติงานรวม จำนวน 3 ราย/ครั้ง เพิ่มขึ้น/ลดลงคิดเป็นร้อยละ 0 แสดงให้เห็นว่า ผลการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ได้ตรงตามตามแผนการปฏิบัติงาน

การประเมินผลด้านกระบวนการภายใน แผนการปฏิบัติงาน รวม 734 ครั้ง ผลการปฏิบัติงาน รวม 3,616 ครั้ง ผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นจากแผนการปฏิบัติงาน รวม 2,895 ครั้ง ย่อมแสดงให้เห็นว่า ผลการปฏิบัติงาน ด้านกระบวนการภายในของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ได้เกินเป้าหมาย แสดงถึง ความมีคุณภาพของการให้บริการประชาชน และตรงตามวัตถุประสงค์ เป็นแนวทางที่ดีในการพัฒนา การปฏิบัติงานและการให้บริการประชาชน พร้อมทั้งสร้างประโยชน์สุขให้กับประชาชนให้ดียิ่งขึ้น

### 1.3.3 สรุปการประเมินผลด้านประชาชนผู้รับบริการ

จากการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ใช้สอบถามกลุ่มตัวอย่างทั้ง 110 ตัวอย่าง ซึ่งใช้สอบถามถึงความพึงพอใจที่ประชาชนมีต่อการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ 4 ด้าน คือ (1) ด้านความพึงพอใจต่อสถานที่ (2) ด้านความพึงพอใจต่อบุคลากรที่ให้บริการ (3) ด้านความพึงพอใจต่อกระบวนการให้บริการ (4) ด้านการดำเนินงานโดยรวมของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ซึ่งได้รับเกณฑ์คะแนนอยู่ในระดับมาก โดยแยกเป็นรายละเอียด ดังนี้

1) ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ด้านสถานที่ผลรวมเฉลี่ย 3.91 การแปลค่าอยู่ในระดับมาก

2) ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ด้านบุคลากรที่ให้บริการผลรวมเฉลี่ย 4.30 การแปลค่าอยู่ในระดับมากที่สุด

3) ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ด้านกระบวนการให้บริการผลรวมเฉลี่ย 4.05 การแปลค่าอยู่ในระดับมาก

4) ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ด้านการดำเนินงานโดยรวมของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ผลรวมเฉลี่ย 4.09 การแปลค่าอยู่ในระดับมาก

การประเมินด้านประชาชนผู้รับบริการดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่าผลการปฏิบัติงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ประชาชนมีความพึงพอใจ โดยรวมอยู่ในเกณฑ์มาก แสดงถึงความมีคุณภาพในการให้บริการประชาชน และถูกต้องตามระเบียบของการปฏิบัติราชการ

#### 1.3.4 สรุปการประเมินผลด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

จากการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารประวัติการฝึกอบรม และบัญชีบันทึกขอไปราชการ ย้อนหลัง 3 ปี คือปีงบประมาณ 2556 ถึง ปีงบประมาณ 2558 สามารถสรุปการประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ในด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ดังนี้

หลักสูตรการฝึกอบรม/สัมมนาของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ มากกว่าบุคลากรที่เข้าร่วมอบรม/สัมมนา ในทุกปีงบประมาณ ค่าเฉลี่ยในรอบ 3 ปี อยู่ที่ร้อยละ 68.97 โดยผลต่างของหลักสูตรการฝึกอบรม/สัมมนาและบุคลากรที่เข้าร่วมอบรม/สัมมนา ในสามลำดับ ได้แก่ ปี พ.ศ.2556 ปี พ.ศ.2557 และปี พ.ศ.2558 แสดงให้เห็นว่าสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ได้ส่งเสริมบุคลากรเข้าร่วมอบรม/สัมมนา พัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยมีอัตราการเข้าร่วมหลักสูตรการฝึกอบรม/สัมมนาเพิ่มขึ้นทุกปี

#### 1.4 สรุปปัญหาของการดำเนินงาน

ผู้ศึกษาประมวลผลจากแบบสัมภาษณ์พนักงานเจ้าหน้าที่ของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ สามารถสรุปได้ดังนี้

##### 1.4.1 ด้านการเงิน

1) การจัดการงบประมาณในส่วนของโครงการต่างๆ ขาดความคล่องตัว และขาดความชัดเจน เพราะบางโครงการ สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ยังขาดแผนรองรับ

ในการใช้จ่ายงบประมาณไม่ตรงตามจุดประสงค์หรือเป้าหมายของโครงการ เพราะขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงานกับประชาชนก่อนกำหนดแผนงบประมาณ

2) การขาดความสมดุลของงบประมาณในการพัฒนาด้านต่างๆ เพราะสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ต้องพึ่งพาการจัดสรรเงินงบประมาณแผ่นดินของรัฐซึ่งไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานให้ครบถ้วนตามแผนหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งต้องของงบประมาณเพิ่มเติมทุกปี

3) การจัดสรรเงินงบประมาณแผ่นดินมีความล่าช้า ขั้นตอน ระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการเบิกจ่ายไม่คล่องตัว ส่งผลให้การดำเนินงานล่าช้า ไม่ทันต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงานและประชาชนผู้รับบริการ

4) ฐานรายได้ของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ขึ้นอยู่กับการจัดสรรเงินงบประมาณแผ่นดินจากรัฐ ส่งผลให้ขาดอิสระในการบริหารงาน

5) สวัสดิการของเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติหน้าที่ ไม่ได้รับการจัดสรรอย่างเพียงพอ ตามสภาพความเป็นจริงหรือตามสถานะทางเศรษฐกิจในปัจจุบัน

#### 1.4.2 ด้านกระบวนการภายใน

1) ปัญหาของบุคลากรในหน่วยงาน การบริหารจัดการด้านบุคลากรไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ บุคลากรของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ยังมีบางส่วนขาดความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างแท้จริง ทำให้การทำงานบางครั้งเกิดความซ้ำซ้อน ขาดขั้นตอนการทำงาน ขาดการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ และไม่กล้าตัดสินใจในการทำงาน ต้องคอยให้ผู้บังคับบัญชาหรือข้าราชการประจำตัดสินใจ จึงทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน ส่งผลให้ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน

2) ปัญหาการด้านอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ยังไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน คอมพิวเตอร์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันบางส่วนมียังเป็นรุ่นเก่า ขาดบุคลากรที่มีความชำนาญในการแก้ไขปัญหาด้านไอทีโดยตรง ทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน

3) ปัญหาของความรับผิดชอบในงานของบุคลากรเจ้าหน้าที่ ของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่บางคนไม่รักษาเวลา การปฏิบัติงานไม่ตรงต่อเวลา

4) ปัญหาการไม่ลงตัวของผู้ปฏิบัติงานและฝ่ายบริหาร ขาดการสื่อสารภายในองค์กรอย่างตรงไปตรงมา การสื่อสารไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ขาดการประสานงานกันระหว่างฝ่าย จนทำให้บางภารกิจต้องอาศัยการไต่ถามภายใน และบางครั้งอาจเป็นสาเหตุ คู่ความแตกแยกภายในสำนักงานฯ ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน

5) ระบบการจัดเก็บเอกสารของบางฝ่ายยังไม่เป็นระเบียบทำให้ยากต่อการค้นหา และทำให้เอกสารสูญหายได้

6) อัตรากำลังของเจ้าหน้าที่บางฝ่ายมีน้อย แต่ภารกิจและพื้นที่รับผิดชอบครอบคลุมหลายจังหวัด ส่งผลต่อประสิทธิภาพด้านการบริการ กำกับดูแล และการควบคุม เช่น ฝ่ายโรงงาน และฝ่ายอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่

#### 1.4.3 ด้านประชาชนผู้รับบริการ

1) ประชาชนโดยทั่วไปยังไม่เข้าใจถึง โครงสร้างบทบาท อำนาจหน้าที่ วิธีการและขั้นตอนในการติดต่อราชการของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ เพราะประชาชนบางส่วนยังไม่เข้าถึงข้อมูลของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ หรือการประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานยังไม่ทั่วถึงประชาชนในพื้นที่ให้บริการ

2) ประชาชนบางกลุ่มมีความคาดหวังในการให้บริการของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่สูง เนื่องจากการดำเนินงาน มีกฎ ระเบียบ ขั้นตอนการดำเนินงานค่อนข้างเยอะ ทำให้การดำเนินงานมีความล่าช้า ไม่ตรงตามความต้องการของประชาชน เช่น การออกใบรับรองต่างๆ ต้องให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจลงนาม เป็นต้น

3) ผู้ประกอบการในพื้นที่ห่างไกล ได้รับการบริการไม่ทั่วถึง หรือการให้ความรู้ด้านต่างๆ ยังไม่เพียงพอ ประชาชนบางส่วนไม่ได้รับเอกสารแนะนำให้ความรู้หรือข้อมูลการมาขอรับบริการ เพราะบางครั้งมาติดต่อขอรับบริการ ไม่พบเจ้าหน้าที่รับผิดชอบในด้านนั้นๆ

#### 1.4.4 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร

1) ปัญหาของการเรียนรู้เพื่อเพิ่มระดับความสามารถในการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่บางกรณีหลักสูตรอบรมมีจำนวนมาก และขาดความเข้มข้นในการติดตามผลว่าเมื่อฝึกอบรมไปแล้วเกิดผลสำเร็จมากเท่าใด

2) การจัดอบรมสัมมนา บางกิจกรรมก็เป็นเพียงการพบปะสังสรรค์ระหว่างบุคลากรกับผู้ประกอบการ มักจะเน้นหนักในภาคความบันเทิงรื่นเริง ไม่ได้ผลทางวิชาการเท่าที่ควร

3) การฝึกอบรมบุคลากรยังไม่ทั่วถึง และยังไม่ครอบคลุมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน ขาดการส่งเสริมให้มีความรู้ความชำนาญในหน้าที่รับผิดชอบ

4) บุคลากรบางส่วนยึดถือการปฏิบัติหรือมีทัศนคติการทำงานแบบเดิม ไม่ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคม องค์กร เศรษฐกิจ การเมือง และระบบราชการยุคใหม่ ทำให้ยากต่อการพัฒนาและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

## 1.5 ข้อเสนอแนะ

### 1.5.1 ข้อเสนอแนะด้านการเงิน

- 1) สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ควรพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้ ความชำนาญในด้านการจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียมต่างๆ และขยายการประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจกับประชาชนผู้รับบริการ
- 2) ผู้บริหารสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ควรมีการวางแผนล่วงหน้าในการใช้จ่ายงบประมาณ ระวังความเสี่ยงในการใช้จ่ายงบประมาณ โดยคำนึงถึงความเหมาะสมตรงตามวัตถุประสงค์ และความต้องการของประชาชน ดำเนินงานในภารกิจที่จำเป็นเร่งด่วนการบริหารเงินให้เพียงพอต่อการใช้จ่ายตลอดปีงบประมาณ
- 3) การจัดสรรเงินงบประมาณแผ่นดินจากภาครัฐ ควรจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมในด้านงานบริหารทั่วไป จัดสัดส่วนตามความจำเป็น คำนึงถึงความเหมาะสมของท้องที่ที่ให้บริการ ตามสภาพความเป็นจริง

### 1.5.2 ข้อเสนอแนะด้านกระบวนการภายในองค์กร

- 1) ผู้บริหารสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ควรคำนึงถึงการบริหารจัดการด้านบุคลากร การสร้างความเข้าใจ การมีส่วนร่วมในการวางแผนงานต่างๆ ให้บุคลากรรับรู้ถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กร สร้างวัฒนธรรมการตรงต่อเวลา และส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาความรู้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
- 2) สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ควรคำนึงถึงการดำเนินงานที่ประชาชนสามารถเข้าตรวจสอบ ถึงความสุจริต ถูกต้อง โปร่งใส และตรวจสอบได้
- 3) การกำหนดแนวทางการพัฒนา ควรมาจากความเร่งด่วน และความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง
- 4) สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ควรคำนึงถึงความทันสมัยของอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้สำนักงาน ที่สามารถช่วยให้การปฏิบัติงานรวดเร็วยิ่งขึ้น การปรับปรุงการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ

### 1.5.3 ข้อเสนอแนะด้านประชาชนผู้รับบริการ

- 1) ประชาชนในเขตพื้นที่จังหวัดแพร่ ควรให้ความสำคัญในการติดตามข่าวสารการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ เพื่อตรวจสอบการทำงานของเจ้าหน้าที่และผู้บริหาร ตลอดจนให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่างๆ ของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่

2) สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ควรมีการประชาสัมพันธ์ สร้างความเข้าใจกับประชาชนในพื้นที่เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในบทบาทและอำนาจหน้าที่ของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่

3) สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ควรดึงประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในภารกิจหรือกิจกรรมของสำนักงานฯ เช่น การเข้าเป็นกรรมการตรวจสอบ ติดตาม หรือร่วมประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่

4) สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ควรมีการประชาสัมพันธ์ที่หลากหลายรูปแบบ อาทิเช่น แผ่นพับ ป้าย การประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ อินเทอร์เน็ต เป็นต้น เพื่อให้ประชาชนทราบเกี่ยวกับการทำงานและเข้าถึงการบริการด้านต่างๆ ได้สะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น และควรสร้างความเข้าใจ ติดตามข้อมูลข่าวสารกับประชาชนอย่างใกล้ชิดและทั่วถึง

#### 1.5.4 ข้อเสนอแนะด้านการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร

1) สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ควรมีการส่งเสริมด้านสวัสดิการข้าราชการ และบุคลากร เพื่อเป็นการเพิ่มขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

2) สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ควรมีการฝึกอบรมหรือฝึกทักษะบุคลากรอย่างทั่วถึง เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานและการให้บริการประชาชน

3) ผู้บริหารสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ควรดูแลงบประมาณในการจัดฝึกอบรม สัมมนา ตลอดจน ดูแลงบประมาณในการเพิ่มวัสดุอุปกรณ์เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้บริการประชาชน ได้สะดวกรวดเร็ว ทันความต้องการของประชาชน

## 2. อภิปรายผล

การศึกษาเรื่อง “การประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่” มีประเด็นที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

### 2.1 ด้านการเงิน

ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์จากรายงานทางการเงินของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ โดยนำรายรับรายจ่ายเปรียบเทียบกัน ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ.2556 เทียบกับปีงบประมาณ พ.ศ.2557 ปีงบประมาณ พ.ศ.2557 เทียบกับปีงบประมาณ พ.ศ.2558 เมื่อมีรายรับเพิ่มขึ้น รายจ่ายก็จะเพิ่มขึ้น เมื่อพิจารณาถึงรายละเอียดแล้ว จะเห็นได้ว่า รายรับที่เพิ่มขึ้นนั้นเกิดจากการจัดสรรเงินงบประมาณแผ่นดินซึ่งเป็นเงินที่ต้องนำมาใช้จ่ายด้านต่างๆ ระบุตามวัตถุประสงค์



ตลอดทั้งปีงบประมาณ และขีดความสามารถในการจัดเก็บรายได้จากการจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียมต่างๆ มีจำนวนเพิ่มขึ้นทุกปีงบประมาณ แต่ก็ยังเป็นรายได้ที่ต้องจัดส่งเป็นเงินรายได้แผ่นดิน

นอกจากนี้ การใช้จ่ายทรัพย์สินที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ่มค่า เป็นความจำเป็นที่สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ต้องกระทำเพื่อให้การบริหารจัดการของสำนักงานและกิจกรรมหรือโครงการต่างๆ ที่กำหนดไว้ประสบความสำเร็จ การนำเครื่องมือ Balanced Scorecard มาช่วยใช้ในการวิเคราะห์ มีความสำคัญในการพัฒนาความสามารถของการจัดการเรื่องรายรับ – รายจ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพมากขึ้น และยังเป็นการพัฒนาที่ใช้ต้นทุนต่ำทำให้เกิดประสิทธิภาพสูง

เมื่อเทียบกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องแล้วพบว่า เป็นไปตามที่นายสุรัชย์ ประนมศรี (2552) ศึกษาวิจัยเรื่อง “การประเมินผลการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ปะ อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก พบว่า ผลการปฏิบัติงานด้านการเงิน องค์การบริหารส่วนตำบลแม่ปะ มีรายรับมากกว่ารายจ่ายทุกปีงบประมาณตั้งแต่ปี 2549-2552 โดยรายรับที่สูงกว่ารายจ่ายเกิดจากเงินอุดหนุนจากภาครัฐ

## 2.2 ด้านกระบวนการภายใน

การประเมินกระบวนการภายในองค์การศึกษาข้อมูลจากแบบประเมินแผน/ผลการปฏิบัติงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ในปีงบประมาณ 2558 พบว่าผลการปฏิบัติงานได้เกินเป้าหมายที่ตั้งไว้ แสดงถึง ความมีคุณภาพของการปฏิบัติงาน ตรงตามวัตถุประสงค์ ถูกต้องตามกฎระเบียบของการปฏิบัติ

จากการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ พบว่า ได้มีการบริหารงานด้านกระบวนการภายในถูกต้องตามระเบียบของกระทรวงอุตสาหกรรม คือปฏิบัติตาม กฎเกณฑ์ ข้อกำหนดในการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง มีการกำหนดจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์

การปฏิบัติตามแผนมีการกำหนดแผนการดำเนินงานให้ทันกำหนดเวลา และมีการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรและประชาชนทราบ

การประเมินผลการปฏิบัติงานสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ มีการแต่งตั้งกรรมการประเมินผลงาน โดยให้ตัวแทนแต่ละฝ่ายร่วมเป็นกรรมการ และบางโครงการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน มีการดำเนินการประเมินและวิเคราะห์ผลการประเมิน และประชาสัมพันธ์ให้ทุกฝ่ายและประชาชนทราบ

เมื่อเทียบเคียงกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องแล้ว พบว่าสอดคล้องกับแนวคิดของ อรุณ รัชธรรม (2540, หน้า 311) ที่กล่าวไว้ว่า การประเมินผล คือ การวางแผนล่วงหน้าอย่างมีระบบการเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์กิจกรรมต่างๆ ภายใต้ความรับผิดชอบที่การพัฒนาองค์การจำเป็นที่จะต้องวัด เช่น ความพึงพอใจของผลงานหรือความก้าวหน้าในการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ

อีกนัยหนึ่งคือ การประเมินผลเพื่อตรวจสอบดูว่าโครงการที่ได้ดำเนินไปนั้น มีความก้าวหน้าไปแค่ไหน มีปัญหาในทางปฏิบัติอย่างไร บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ หรือมีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างไรบ้าง เป็นต้น กล่าวได้ว่า การประเมิน คือ

- (1) การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับแผนที่ตั้งไว้
- (2) การควบคุมและเร่งรัดการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน
- (3) การศึกษาปัญหาในทางปฏิบัติ เพื่อแก้ไขแผนให้เหมาะสมยิ่งขึ้น
- (4) การศึกษาแผนงานที่ได้ดำเนินการไปแล้ว เพื่อให้ทราบว่าตอบสนองความต้องการ หรือแก้ไขปัญหาที่มีอยู่อย่างไร

- (5) การศึกษาผลกระทบทางตรงและทางอ้อม ทั้งที่ตั้งไว้และไม่ตั้งไว้ อาจเป็นเหตุผลของการวางโครงการต่อไปอีก หรือเป็นข้อมูลสำหรับช่วยในการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร ฉะนั้น การประเมินผลจึงเป็นการศึกษาหรือตรวจสอบโครงการในระหว่างที่โครงการกำลังดำเนินการอยู่หรือภายหลังจากที่โครงการได้สำเร็จเสร็จสิ้นไปแล้ว

### 2.3 ด้านประชาชนผู้รับบริการ

สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ได้ให้ความสำคัญในการให้บริการประชาชน จากผลการศึกษาครั้งนี้พบว่า ทั้ง 4 ตัวชี้วัด เรียงลำดับได้ดังนี้ (1) ประชาชนมีความพึงพอใจในด้านสถานที่ ผลรวมเฉลี่ย 3.91 (2) ประชาชนมีความพึงพอใจในด้านกระบวนการให้บริการ ผลรวมเฉลี่ย 4.05 (3) ประชาชนมีความพึงพอใจในด้านการดำเนินงานของ สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ผลรวมเฉลี่ย 4.09 (4) ประชาชนมีความพึงพอใจในด้านบุคลากรที่ให้บริการ ผลรวมเฉลี่ย 4.30 แสดงให้เห็นว่า ประชาชนมีความพึงพอใจในการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่

ประชาชนกลุ่มตัวอย่าง 110 ตัวอย่าง ที่ตอบแบบสอบถามผู้ศึกษา พบว่า สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ได้รับผลตอบรับจากประชาชนผู้รับบริการอยู่ในระดับมาก มีความพึงพอใจในการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ทั้งด้านสถานที่ ด้านบุคลากรที่ให้บริการ ด้านกระบวนการให้บริการ และด้านการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ สอดคล้องกับงานวิจัยของนายอุเทน ภูประดิษฐ์ (2556) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การประเมินผลการ

ดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลทรงคนอง อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ” ผลการวิจัยพบว่า ด้านประชาชนผู้รับบริการ ความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการอยู่ในระดับมาก

#### 2.4 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

การพัฒนาทักษะพนักงานเจ้าหน้าที่ให้มีศักยภาพสูงพร้อมที่จะให้บริการประชาชนจนบรรลุเป้าหมายที่สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ได้วางไว้ การพัฒนาความรู้ของพนักงานเจ้าหน้าที่โดยให้พนักงานเจ้าหน้าที่ได้รับการประชุม สัมมนา อบรม ในเรื่องเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติเพื่อเพิ่มความรู้ความเข้าใจ จนสามารถให้บริการที่มีคุณภาพจากการเข้ารับการอบรมเพิ่มพูนความรู้มาใช้กับงานที่ปฏิบัติบริการประชาชน และจากการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรม/สัมมนา ในปีงบประมาณ พ.ศ.2556 ถึง พ.ศ.2558 ค่าเฉลี่ยในรอบ 3 ปี อยู่ที่ร้อยละ 68.97 ย่อมแสดงให้เห็นว่า สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่มีการวางแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีศักยภาพ พร้อมที่จะให้บริการประชาชนต่อไป สอดคล้องกับงานวิจัยของนางสาวสุดา เจริญชัย (2548) ได้ศึกษาเรื่อง “การประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์ครูหนองบัวลำภู จำกัด ด้วยเทคนิค Balanced Scorecard” ผลการศึกษาพบว่า คณะกรรมการดำเนินการได้จัดให้มีการอบรมบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและจริยธรรม จัดให้ฝ่ายจัดการทำงานหมุนเวียนเพื่อทำงานทดแทนกันได้ พร้อมทั้งจัดให้มีการศึกษาดูงานทั้งคณะกรรมการและฝ่ายจัดการทุกปี สามารถเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ ได้ มีความรอบรู้ในงานด้านอื่นๆ ที่ไม่ได้ปฏิบัติประจำ พร้อมทั้งได้รับรู้ข่าวสารความเคลื่อนไหวทางธุรกิจสหกรณ์อยู่เสมอ

สรุปการประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ เป็นสาระที่เกี่ยวข้องกับ การประเมินผล (Evaluation) ที่หมายถึง กระบวนการตัดสินคุณค่าของสิ่งใด โดยนำสารสนเทศ หรือผลจากการวัดมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และในประเด็นของการนำมาประเมินผลนั้น ก็นำมิติสำคัญ 4 ด้าน จากแนวคิด Balanced Scorecard มาเป็นหัวข้อการประเมินผล คือด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน ด้านประชาชนผู้รับบริการ และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา อันมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อสะท้อนถึงภาพลักษณ์การให้บริการประชาชนในพื้นที่ของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ตลอดจนทำให้ทราบถึงผลการดำเนินงาน ปัญหา และแนวทางการแก้ไข ปัญหาในการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษาวิจัย

##### 3.1.1 มุมมองด้านการเงิน

1) ผู้บริหารสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ควรมีการควบคุมค่าใช้จ่ายไม่ให้สูงเกินกว่ารายรับหรือควรมีค่าใช้จ่ายอยู่ในตัวเลขที่น้อยกว่ารายรับเพื่อที่จะได้เก็บเงินสำรองไว้ใช้จ่าย ในช่วงเวลาที่ต้องการความช่วยเหลือฉุกเฉิน ซึ่งต้องขอความร่วมมือกับทุกฝ่ายช่วยกันควบคุมค่าใช้จ่ายและร่วมกันประหยัด

2) ผู้บริหารสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ควรมุ่งเน้นให้บุคลากรเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่มีต้นทุนในการบริหารจัดการที่ต่ำ และการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีคุณค่า

##### 3.1.2 มุมมองด้านกระบวนการภายใน

1) สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ควรมีการส่งเสริมให้ประชาชนมีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่

2) สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ควรให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ในการวางแผนการปฏิบัติงานด้านต่างๆ มากขึ้น

##### 3.1.3 มุมมองด้านประชาชนผู้รับบริการ

1) สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ควรมุ่งเน้นให้เจ้าหน้าที่ให้ความสำคัญในการให้บริการแก่ประชาชน ผู้มาติดต่องาน ได้แก่ ควรมาทำงานตรงต่อเวลา ควรดำเนินการทำงานด้วยความรวดเร็ว สามารถแก้ปัญหาให้ประชาชนได้ทันต่อความต้องการของประชาชนมีการสร้างหรือหาเครื่องมือในการบริการประชาชนให้ทันสมัย เพื่อให้ประชาชนเกิดความพอใจสูงสุด

2) สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ควรมีการจัดทำป้ายหรือประชาสัมพันธ์ถึงกระบวนการ ขั้นตอนต่างๆ ของงานที่ให้บริการให้มีความชัดเจน เข้าใจง่าย

##### 3.1.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร

1) สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ควรมีการส่งเสริมด้านสวัสดิการแก่ข้าราชการ พนักงาน รวมทั้งลูกจ้างอย่างเท่าเทียมกันเพื่อเป็นการเพิ่มขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

2) สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ควรมีการจัดสรรงบประมาณในการจัดฝึกอบรมสัมมนาหรือส่งไปฝึกอบรมสัมมนาให้เพียงพอและเหมาะสมต่อสถานะทางการเงิน โดยผู้เข้าร่วมสัมมนาจะต้องครอบคลุมทั่วทุกหน่วยงาน

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

3.2.1 ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ นอกเหนือมิติ 4 ด้าน ของแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ว่ามีปัญหาอุปสรรคอย่างไรบ้าง และจะมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างไร เพื่อจะได้สะท้อนปัญหาได้ครบทุกด้าน เพื่อความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

3.2.2 การศึกษาค้างนี้เป็นการศึกษาผลการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่เท่านั้น จึงควรทำการศึกษาในสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดอื่น เพื่อขยายไปสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดทุกแห่ง ช่วยให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานให้ตอบสนองต่อความต้องการประชาชนในพื้นที่นั้นๆ





**บรรณานุกรม**

## บรรณานุกรม

- กระทรวงอุตสาหกรรม. (2559). *ประวัติกระทรวงอุตสาหกรรม*. <http://www.industry.go.th/industry/index.php/th/2016-02-07-11-21-43/about/2016-02-07-13-44-30>. สืบค้นเมื่อ 2 มีนาคม 2559.
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. (2543). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). ขอนแก่น: คลังนานาวิทยา โกลด์ ดีธรรม. (2547). *เครื่องมือบริหารยุคใหม่*. กรุงเทพมหานคร: อินฟอร์มีเดียบุ๊กส์.
- ณิชกุล สระน้ำ. (2555). *ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2551). *เครื่องมือการจัดการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: รัตนาไทร.
- นภคล ร่มโพธิ์. (2549). *ความล้มเหลวในการนำเอา Balanced Scorecard ไปใช้*. วารสารบริหารธุรกิจ. 29,6-7.
- นิตา ชูโต. (2538). *การประเมินโครงการ*. กรุงเทพมหานคร: ชรรณสารการพิมพ์.
- ประสิทธิ์ พงษ์เรืองพันธ์ และเรณา พงษ์เรืองพันธ์. (2543). *ผู้บริหารกับการประเมินผล* ชลบุรี: โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา เอกสารประกอบการสอน.
- พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พุทธศักราช (2546). [http://library2.parliament.go.th/library/content\\_law/30.pdf](http://library2.parliament.go.th/library/content_law/30.pdf). สืบค้นเมื่อวันที่ 3 มีนาคม 2559.
- พิพัฒน์ ก้องกิจกุล. (2547). *Balanced Scorecard กับการเน้นกลยุทธ์เปลี่ยนจาก Focusing Your Organization on Strategy with the Balanced Scorecard*. กรุงเทพมหานคร: ชรรณการพิมพ์.
- พสุ เดชะรินทร์. (2546). *เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators*. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพมหานคร: ผู้จัดการ.
- เขาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี. (2546). *การประเมินโครงการ: แนวคิดและแนวปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- เขาวดี วิบูลย์ศรี. (2539). *การวัดผลและการสร้างแบบทดสอบผลสัมฤทธิ์*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตนะ บัวสนธ์. (2540). *การประเมินผลโครงการ: การวิจัยเชิงประเมิน*. กรุงเทพมหานคร: คอมแพคท์พริ้นท์.

- เรณา พงษ์เรืองพันธ์ และประสิทธิ์ พงษ์เรืองพันธ์. (2540). *การวิจัยเชิงคุณภาพด้านสุขภาพอนามัย* มปท.
- วัลลภ กันทรัพย์. (2541). *แนวคิดในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- ศุภชัย ยาวะประภาส และปิยากร หวังมหาพร. (2550). *การประเมินผลนโยบายสาธารณะและการประเมินผลระบบราชการไทย* ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารภาครัฐ* หน่วยที่ 14 หน้า 162 นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2541). *การประเมินผลโครงการ: หลักการและการประยุกต์* กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์เลี้ยงเชียง.
- สุดา เจริญชัย. (2548). *การประเมินผลการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์ครูหนองบัวลำภู จำกัด ด้วยเทคนิค Balanced Scorecard*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2544). *รวมบทความทางการประเมินโครงการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรัชย์ ประนมศรี. (2552). *การประเมินผลการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ปะ อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่. *รายงานผลการดำเนินงานประจำปี*. (2558).
- อรุณ รักรธรรม. (2540). *การพัฒนาองค์กร แนวคิดและการประยุกต์ใช้ในระบบสังคมไทย*. กรุงเทพมหานคร: สหายบล็อกและการพิมพ์.
- อุเทน กู่ประดิษฐ์. (2555). *การประเมินผลการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลทรงคนอง อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- อาทร เพชรทอง. (2550). *การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ด้วยเทคนิค Balanced Scorecard กรณีศึกษา: ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขาประทาย*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1966). *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก  
แบบสอบถาม



## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง การประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่

#### คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ จึงขอความร่วมมือมายังท่านเพื่อตอบแบบสอบถามฉบับนี้ตามความเป็นจริง สำหรับข้อมูลที่ท่านได้ตอบแบบสอบถามชุดนี้จะนำไปใช้ประโยชน์เชิงวิชาการ ซึ่งจะไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อท่าน โดยผู้ศึกษาจะปกปิดเป็นความลับ และขอขอบคุณทุกท่าน มา ณ โอกาสนี้

#### คำอธิบายในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับลักษณะสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

2. ในการตอบคำถามนั้น เมื่อได้อ่านคำถามแล้ว ให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน

หรือในช่อง คำตอบซึ่งเป็นคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด และให้ท่านเขียนคำตอบ แสดงความคิดเห็น และความต้องการในช่องว่างที่กำหนดให้

ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านเป็นอย่างยิ่งที่ให้ความกรุณาตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

ขอแสดงความนับถือ

นางสาวนันท์ชนก กอบคำ

หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

## ตอนที่ 1

## ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้และใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความ ที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

## ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบ

## 1. เพศ

ชาย

หญิง

## 2. อายุ

18-20 ปี

21-30 ปี

31-40 ปี

41-50 ปี

51-60 ปี

61 ปีขึ้นไป

## 3. สำเร็จการศึกษาระดับ

ประถมศึกษา

มัธยมต้นหรือเทียบเท่า

มัธยมปลายหรือเทียบเท่า

อนุปริญญา

ปริญญาตรี

สูงกว่าปริญญาตรี

## 4. อาชีพ

เกษตรกร

รับจ้างแรงงาน

ข้าราชการ/รัฐวิสาหกิจ

ธุรกิจส่วนตัว

อื่นๆ

## 5. ระยะเวลาที่ท่านอาศัยอยู่ในจังหวัดแพร่

1-5 ปี

6-10 ปี

11-15 ปี

16-20 ปี

มากกว่า 21 ปีขึ้นไป

## 6. จำนวนครั้งที่มาติดต่อกับสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่

ปีละ 1 ครั้ง

ปีละ 2 - 3 ครั้ง

ปีละ 4 - 5 ครั้ง

มากกว่า 5 ครั้ง/ปี

## ตอนที่ 2

การประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่

คำชี้แจง ขอให้ท่านโปรดกาเครื่องหมาย ✓ ตรงช่องระดับความพึงพอใจที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด และกรุณาตอบคำถามทุกข้อ คำตอบของท่านจะไม่มีข้อถูกหรือผิดใดๆ ทั้งสิ้น

| ความพึงพอใจในการดำเนินงาน<br>ของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่   | ระดับความพึงพอใจ |            |                |             |                   |
|---|------------------|------------|----------------|-------------|-------------------|
|   | มากที่สุด<br>(5) | มาก<br>(4) | ปานกลาง<br>(3) | น้อย<br>(2) | น้อยที่สุด<br>(1) |
| <b>ความพึงพอใจต่อสถานที่</b>  |                  |            |                |             |                   |
| 1. สถานที่ตั้งของหน่วยงาน มีความเหมาะสมในการเดินทางมารับบริการ  |                  |            |                |             |                   |
| 2. สถานที่จอดรถเพียงพอ  |                  |            |                |             |                   |
| 3. สถานที่พักรอ เพื่อให้บริการมีความเหมาะสม   |                  |            |                |             |                   |
| 4. ความสะอาดของห้องน้ำห้องสุขา  |                  |            |                |             |                   |
| 5. การจัดมุมให้บริการ หนังสือ และสื่อสิ่งพิมพ์ เพื่อรอรับการบริการมีความเหมาะสม                       |                  |            |                |             |                   |
| <b>ความพึงพอใจต่อบุคลากรที่ให้บริการ</b>  |                  |            |                |             |                   |
| 6. ความเพียงพอของบุคลากรผู้ให้บริการ  |                  |            |                |             |                   |
| 7. ผู้ให้บริการแต่งกายเหมาะสม มีบุคลิกและลักษณะท่าทางที่สุภาพ   |                  |            |                |             |                   |
| 8. ผู้ให้บริการมีความอ่อนน้อม ยิ้มแย้มแจ่มใส ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและพร้อมในการให้บริการอย่างสุภาพ |                  |            |                |             |                   |
| 9. ผู้ให้บริการ มีความรู้ความสามารถในการชี้แจงและให้คำแนะนำได้อย่างถูกต้อง                            |                  |            |                |             |                   |
| 10. ผู้ให้บริการมีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติหน้าที่  |                  |            |                |             |                   |

| ความพึงพอใจในการดำเนินงาน<br>ของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่                          | ระดับการประเมิน  |            |                |             |                   |
|--|------------------|------------|----------------|-------------|-------------------|
|  | มากที่สุด<br>(5) | มาก<br>(4) | ปานกลาง<br>(3) | น้อย<br>(2) | น้อยที่สุด<br>(1) |
| <b>ความพึงพอใจต่อกระบวนการให้บริการ</b>  |                  |            |                |             |                   |
| 11. ผู้ให้บริการให้บริการด้วยความเป็นธรรม ปฏิบัติ<br>เหมือนกันทุกรายโดยไม่เลือกปฏิบัติ |                  |            |                |             |                   |
| 12. การติดป้ายประกาศหรือแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับขั้นตอน<br>และระยะเวลาการให้บริการ          |                  |            |                |             |                   |
| 13. ขั้นตอนในการให้บริการมีความคล่องตัว<br>ไม่ซับซ้อน                                  |                  |            |                |             |                   |
| 14. จุด /ช่อง การให้บริการมีความเหมาะสมและเข้าถึง<br>ได้สะดวก                          |                  |            |                |             |                   |
| 15. ระยะเวลาในการให้บริการมีความเหมาะสม  |                  |            |                |             |                   |
| 16. การให้บริการด้วยความเสมอภาคตามลำดับก่อน-หลัง                                       |                  |            |                |             |                   |
| 17. ให้บริการด้วยความรวดเร็วทันตามกำหนดเวลา  |                  |            |                |             |                   |
| 18. คุณภาพของการให้บริการของสำนักงาน<br>อุตสาหกรรมจังหวัดแพร่                          |                  |            |                |             |                   |
| 19. ความประทับใจต่อการให้บริการของสำนักงาน<br>อุตสาหกรรมจังหวัดแพร่                    |                  |            |                |             |                   |
| <b>การดำเนินงานโดยรวมของสำนักงานอุตสาหกรรม<br/>จังหวัดแพร่</b>                         |                  |            |                |             |                   |
| 20. ความพึงพอใจในภาพรวมด้านการดำเนินงานของ<br>สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ในระดับใด   |                  |            |                |             |                   |

### ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

ท่านมาติดต่อรับบริการแล้วมีข้อเสนอแนะแต่ละด้านอย่างไร

1. ด้านสถานที่

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

2. ด้านบุคลากรที่ให้บริการ

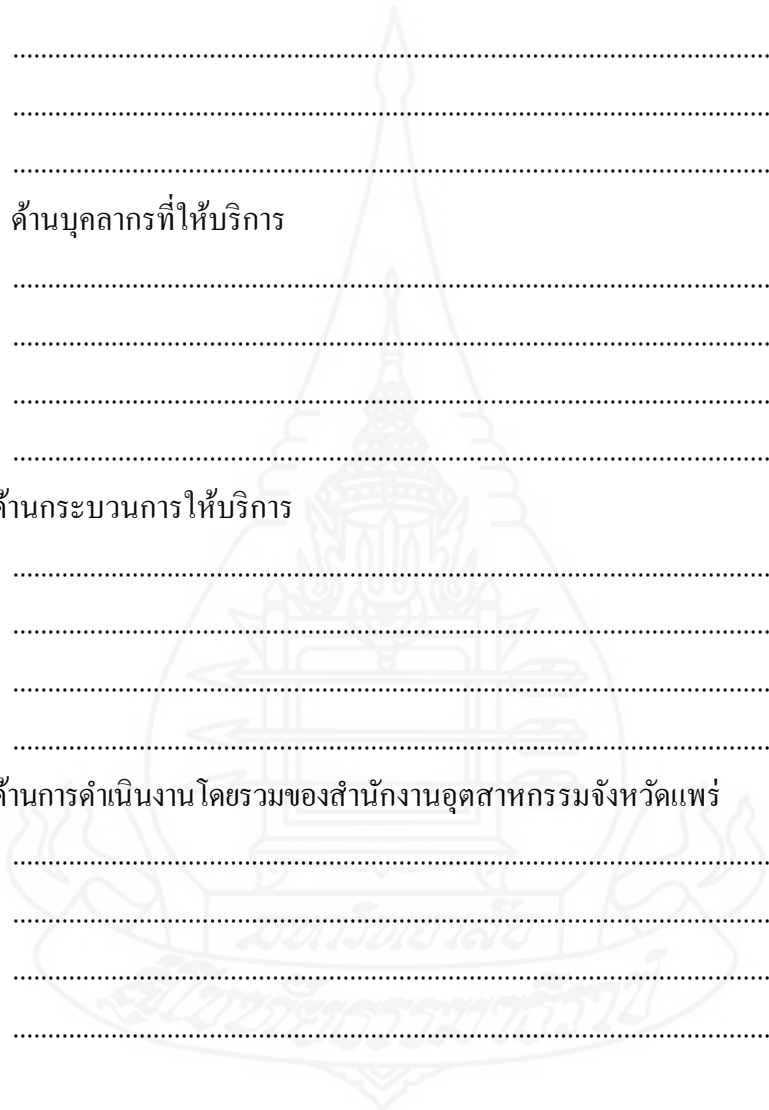
.....  
.....  
.....  
.....

3. ด้านกระบวนการให้บริการ

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

4. ด้านการดำเนินงานโดยรวมของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่

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





ภาคผนวก ข  
แบบสัมภาษณ์



เลขที่แบบสัมภาษณ์



## แบบสัมภาษณ์

### เรื่อง การประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่

เอกสารที่ท่านได้รับนี้ เป็นเอกสารที่ผู้ศึกษาวิจัย เรื่อง “การประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่” ได้จัดทำขึ้นเพื่อที่จะรวบรวมข้อมูลใช้ในการประกอบการศึกษาวิจัย ในประเด็นของความคิดเห็นที่ท่านมีต่อปัญหาของการดำเนินงาน และข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาของหน่วยงานที่ท่านปฏิบัติ

ข้อมูลทั้งหมดเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ไม่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของท่าน ขอท่านได้โปรดตอบคำถามที่ตรงตามความคิดเห็นของท่าน

ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือและสละเวลาในการตอบคำถามมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

นางสาวนันท์ชนก กอบคำ

หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

### คำอธิบายในการตอบแบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์ชุดนี้มีทั้งหมด 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับปัญหาของการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่

ส่วนที่ 2 คำถามในเรื่องข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่

### แบบสัมภาษณ์

การประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่

#### ส่วนที่ 1 ปัญหาของการดำเนินงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่

ก. ท่านคิดว่าปัญหาในการปฏิบัติงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ในด้าน  
ต่อไปนี้มีอะไรบ้าง

1. ปัญหาด้านการเงิน (บริหารการเงินและการคลัง) ของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่

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

2. ปัญหาด้านกระบวนการภายในองค์กร (ด้านบริหารจัดการ) ของสำนักงานอุตสาหกรรม  
จังหวัดแพร่

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

3. ปัญหาด้านประชาชนผู้รับบริการ (การบริการสาธารณะ) ของสำนักงานอุตสาหกรรม  
จังหวัดแพร่

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

4. ปัญหาด้านการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร (บริหารบุคคล) ของสำนักงานอุตสาหกรรม  
จังหวัดแพร่

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

## ส่วนที่ 2 ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา

ข. ท่านมีความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาทั้ง 4 ด้าน ดังกล่าวเป็นเช่นไร

1. ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาด้านการเงิน

.....

.....

.....

.....

.....

2. ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาด้านกระบวนการภายในองค์กร

.....

.....

.....

.....

.....

3. ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาด้านประชาชนผู้รับบริการ

.....

.....

.....

.....

.....

4. ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาด้านการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร

.....

.....

.....

.....

.....

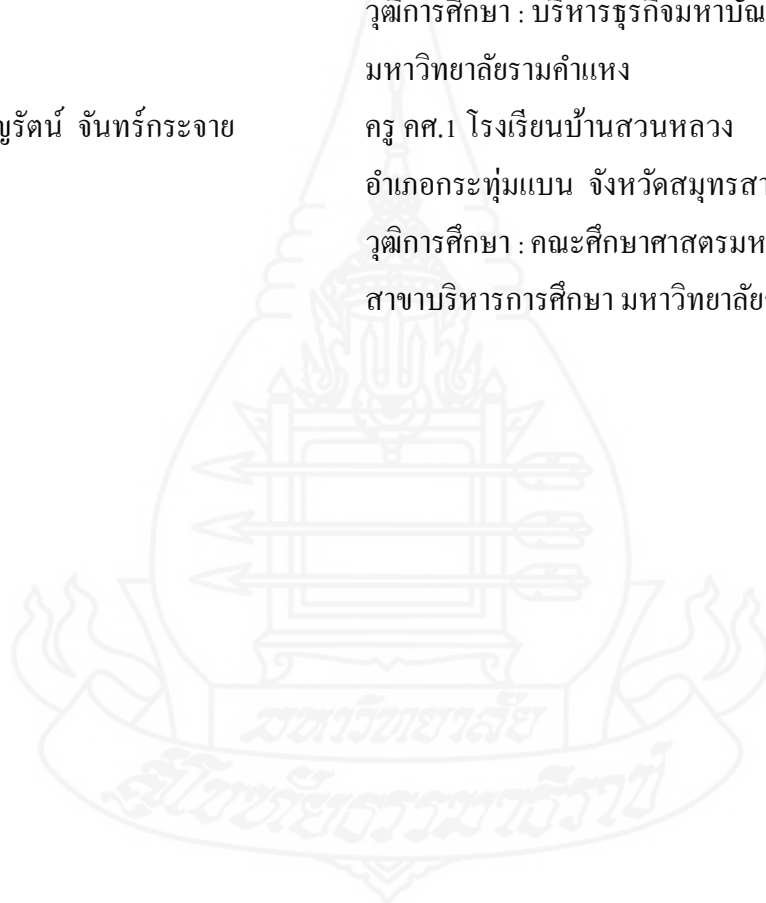
ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ



## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ

- |                              |   |
|------------------------------|---|
| 1. นายสมพร ภาษา              | วิศวกรชำนาญการ<br>สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่<br>วุฒิการศึกษา : บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต<br>มหาวิทยาลัยรามคำแหง  |
| 2. นายธีรเดช ธรรมนิยมเปลี่ยน | นายช่างรังวัดชำนาญงาน<br>สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่<br>วุฒิการศึกษา : บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต<br>มหาวิทยาลัยรามคำแหง                                     |
| 3. นางฉัญญรัตน์ จันทร์กระจาย | ครู คศ.1 โรงเรียนบ้านสวนหลวง<br>อำเภอกระทุ่มแบน จังหวัดสมุทรสาคร<br>วุฒิการศึกษา : คณะศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต<br>สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี |



## ประวัติผู้ศึกษา

|                  |  |
|------------------|--|
| ชื่อ             | นางสาวนันท์ชนก กอบคำ   |
| วัน เดือน ปีเกิด | 2 พฤศจิกายน 2530   |
| สถานที่เกิด      | อำเภอเมือง จังหวัดแพร่   |
| ประวัติการศึกษา  | ปริญญาตรี การจัดการสำนักงาน คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ภาควิชาฯ เชียงใหม่ |
| สถานที่ทำงาน     | สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่  |
| ตำแหน่ง          | เจ้าพนักงานทรัพยากรธรณีปฏิบัติงาน  |

