



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาในการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ดของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 และเขต 2 ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นพื้นฐาน และนำมาเป็นแนวทางในการวางกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยแยกสาระสำคัญในประเด็นต่าง ๆ เป็น 4 หัวข้อ ดังนี้

1. แนวคิดพื้นฐานของบาลานซ์สกอร์การ์ด
 - 1.1 ความหมายของบาลานซ์สกอร์การ์ด
 - 1.2 เหตุผลและความจำเป็นของบาลานซ์สกอร์การ์ด
 - 1.3 องค์ประกอบของบาลานซ์สกอร์การ์ด
 - 1.4 กระบวนการในการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ด
 - 1.5 ปัญหาในการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ด
 - 1.6 การประยุกต์ใช้ บาลานซ์สกอร์การ์ด
2. แนวคิดเกี่ยวกับการนำบาลานซ์สกอร์การ์ด มาใช้ในสถานศึกษา
 - 2.1 เหตุผลและความจำเป็นของการนำบาลานซ์สกอร์การ์ดมาใช้ในสถานศึกษา
 - 2.2 แนวทางการนำบาลานซ์สกอร์การ์ด มาใช้ในสถานศึกษา
 - 2.3 ปัญหาและอุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการนำบาลานซ์สกอร์การ์ดมาใช้ในสถานศึกษา
3. การนำบาลานซ์สกอร์การ์ด มาใช้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. แนวคิดพื้นฐานของบาลานซ์สกอร์การ์ด

1.1 ความหมายของบาลานซ์สกอร์การ์ด

ศรีเพ็ญ ทรัพย์มันชัย (2541 : 37) ได้ให้ความหมายของบาลานซ์สกอร์การ์ดไว้ว่า บาลานซ์สกอร์การ์ดคือเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นชุดของเครื่องวัดที่ทำให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถเห็นภาพรวมของธุรกิจได้อย่างชัดเจนและรวดเร็ว โดยมี



การวัดผลทางการเงินที่เป็นผลของการกระทำที่เกิดขึ้นในองค์กรและการวัดผลการปฏิบัติการซึ่งเป็นการประเมินผลงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งที่เกี่ยวกับความพอใจของลูกค้า กระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กร ตลอดจนการปรับปรุงและนวัตกรรมขององค์กร

ฉัฐพล ชวลิตชีวิน และปราโมทย์ สุภปัญญา (2545 : 156) ให้ความหมายของ บาลานซ์ สกอร์การ์ด ไว้ว่า บาลานซ์ สกอร์การ์ด คือ เครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมเพื่อช่วยให้การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้สัมฤทธิ์ผล โดยอาศัยการวัดเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานในหลายมุมมอง และเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ความจริงแล้ว บาลานซ์ สกอร์การ์ด สามารถนำไปใช้ได้ทั้งทางด้านเป็นเครื่องมือในการประเมินผลเพื่อการควบคุม และการนำไปใช้เพื่อเป็นเครื่องมือในการผลักดันกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

กฤษณา สุวรรณภักดี (2544 : 29) ให้ความหมายของ บาลานซ์ สกอร์การ์ด ไว้ว่า บาลานซ์ สกอร์การ์ด คือ เครื่องมือและกระบวนการที่ใช้สำหรับวัดประสิทธิผลในการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าทุกคนในองค์กรได้มุ่งเน้นประเด็นที่มีทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร บาลานซ์ สกอร์การ์ด จะมุ่งเน้นทั้งตัววัดที่เป็นข้อมูลทางการเงินและตัววัดอื่น ที่นอกเหนือจากข้อมูลทางการเงิน โดยข้อมูลดังกล่าวจะต้องจัดขึ้นโดยพนักงานทั้งหมดขององค์กร ซึ่งพนักงานในระดับปฏิบัติการจำเป็นต้องมีความเข้าใจข้อมูลทางการเงิน เพื่อจะนำไปสู่การตัดสินใจและการปฏิบัติการ ส่วนผู้บริหารระดับสูงต้องเข้าใจถึงปัจจัยที่เป็นมาของข้อมูลเหล่านั้น

วีระเดช เชื้อนาม (2546 : 10) ให้ความหมายของ บาลานซ์ สกอร์การ์ด ไว้ว่า บาลานซ์ สกอร์การ์ด คือ เครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายยุทธศาสตร์และแนวทางไป สู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของเป้าหมายตลอดจน ติดตาม ตรวจสอบ ควบคุมกลยุทธ์ กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ โดยให้ความสำคัญในการวัดผลงานทั้งทางด้านการเงิน และด้านที่ไม่ใช่การเงิน แต่เป้าหมายของ บาลานซ์ สกอร์การ์ด มีมากกว่าการวัดและการเก็บรวบรวมข้อมูลด้านการเงินและด้านอื่น ๆ ที่ไม่ใช่การเงินเป็นกระบวนการวิเคราะห์หันทกกิจ และกลยุทธ์ไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์ และการวัดผล บาลานซ์ สกอร์การ์ด เป็นมากกว่าเทคนิคหรือกระบวนการวัดแต่เป็นระบบการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ในระยะยาว เป็นเครื่องมือช่วยนำทางให้ผู้บริหารไปสู่ความสำเร็จหรือการแข่งขันในอนาคต ช่วยให้ผู้บริหารมีความชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมาย ของหน่วยงานสามารถแปลงกลยุทธ์ไปสู่การวัดผลงานที่ชัดเจน ซึ่งทำให้มีการวัดยุทธศาสตร์และการบริหารเป็นไปอย่างมีระบบ

พสุ เดชะรินทร์ (2546 : 1-2) กล่าวว่า บาลานซ์ สกอร์การ์ด คือ เครื่องมือในการประเมินผล และได้พัฒนางานกลายเป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กรทั้งหมด (Enterprise-wide management system) ที่ผู้บริหารสามารถใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการบริหารองค์กร โดยอาศัยการวัดหรือการประเมินเป็นหลัก



สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (บาลานซ์สกอร์การ์ด. 2547 : ออนไลน์) กล่าวว่าบาลานซ์สกอร์การ์ดเป็นเครื่องมือและกระบวนการที่ใช้สำหรับวัดประสิทธิภาพในการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อให้มั่นใจได้ว่าทุกคนในองค์กรได้มุ่งเน้นประเด็นที่มีทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์ โดยรวมขององค์กร

อัจฉรา จันทร์ฉาย (2546 : 140) ให้ความหมายของบาลานซ์สกอร์การ์ดว่าเป็นกลุ่ม (Set) ของการวัด (Measure) ที่สะท้อนภาพที่สำคัญในการดำเนินงานด้านธุรกิจให้กับผู้บริหาร เพื่อที่จะประเมินผลการทำงานและตัดสินใจดำเนินงานบนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2544 : 85) ให้ความหมายของบาลานซ์สกอร์การ์ดว่าเป็น เครื่องมือทางการบริหารที่เชื่อมโยงการวัดผลกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งมีการวัดและประเมินองค์กร 4 ด้าน ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการบริหารภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโต

दनัย เทียนพูน (2546 : 18) ได้กล่าวถึงความหมายของบาลานซ์สกอร์การ์ดว่าหมายถึง การแปลงวิสัยทัศน์ ภารกิจ ไปสู่กลยุทธ์และมีการวัดผลสำเร็จด้วยดัชนีชี้ทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน

แคปแลน และ นอร์ตัน (Kaplan and Norton. 2000 : 4) กล่าวว่าบาลานซ์สกอร์การ์ดเป็นเครื่องมือทางด้านจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic implementation) โดยอาศัยการวัดหรือการประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused)

ฮ็อกเคอร์ต (Hockerts. 2000 : 18) กล่าวว่าบาลานซ์สกอร์การ์ดเป็นเครื่องมือที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กรกับการประเมินซึ่งจะมีการประเมิน 4 ด้านอย่างสมดุล ในด้านการดำเนินงานด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการบริหารภายใน การเรียนรู้ และการดำเนินการ

จากความหมายที่นำเสนอมาแล้วสรุปได้ว่า บาลานซ์สกอร์การ์ดเป็นเครื่องมือในการวัด ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล กระบวนการควบคุมกลยุทธ์ เป็นนวัตกรรมสำหรับการบริหารจัดการ และเป็นเครื่องมือที่แปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นระบบทั้งองค์กร

1.2 เหตุผลและความจำเป็นของบาลานซ์สกอร์การ์ด

พสุ เดชะรินทร์ (2546 : 25) กล่าวว่า ในปัจจุบันพบว่าจุดอ่อนที่สำคัญของผู้บริหารส่วนใหญ่ ไม่ได้อยู่ที่การวางแผน หรือการจัดทำกลยุทธ์ แต่อยู่ที่ความสามารถในการนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จากปัญหาในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์กรต่าง ๆ ประจวบกับการพัฒนาของแนวคิดด้านบาลานซ์สกอร์การ์ด ที่องค์กร

ธุรกิจได้นำแนวคิดนี้ไปใช้มากขึ้น พบว่านอกเหนือจากการเป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กรแล้วยังสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยสามารถช่วยแก้ไขปัญหาลึกเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่ผู้บริหารเผชิญอยู่ได้

วีระเดช เชื้อนาม (2546 : 8) กล่าวว่าบาลานซ์สกอร์การ์ด เป็นทางเลือกใหม่สำหรับผู้บริหารยุคใหม่ที่พร้อมจะนำผลิตภัณฑ์ความคิดใหม่ไปใช้เป็นเครื่องมือการบริหารเพื่อให้องค์กรรอดพ้นจากมรสุมทางเศรษฐกิจ และเจริญเติบโต บาลานซ์สกอร์การ์ด มีความจำเป็นอย่างเด่นชัดเมื่อประเทศประสบวิกฤติเศรษฐกิจเมื่อปี “40 หลายหน่วยงานจึงหันมาให้ความสนใจในเครื่องมือนี้

กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 1 (2546 : 7) กล่าวว่าปัจจุบันมีองค์กรต่าง ๆ ได้นำหลักการของบาลานซ์สกอร์การ์ด ไปใช้กันอย่างแพร่หลายทั้งในองค์กรธุรกิจและหน่วยงานของรัฐ เพราะไม่ได้เป็นเพียงแค่ระบบในการประเมินผลองค์กรเท่านั้น แต่ได้กลายเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและเป็นเครื่องมือในการบริหารที่ช่วยทำให้องค์กรมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากขึ้น

ซาง และมอร์แกน (Chang and Morgan. 2000 : 27) กล่าวว่า การวัดผลการดำเนินงานทั่ว ๆ ไปนั้นกิจการ จะใช้เครื่องมือทางการเงินเป็นมาตรการสำคัญในการวัดผล โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ผู้บริหารจะพบว่าการใช้เครื่องมือเหล่านี้มีขีดจำกัดหรืออาจจะสื่อสัญญาณผิด ๆ เพราะไม่สามารถสะท้อนภาพในอนาคตของกิจการได้ จากข้อจำกัดของเครื่องมือดังกล่าวจึงมีเครื่องมือที่ถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อวัดอย่างมีประสิทธิภาพคือบาลานซ์สกอร์การ์ด ซึ่งเป็นชุดของเครื่องมือวัดที่ทำให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถเห็นภาพรวมของธุรกิจได้อย่างชัดเจน และรวดเร็ว โดยมีการวัดผลทางการเงินที่เป็นผลของการกระทำที่เกิดขึ้นในองค์กร และการวัดผลการปฏิบัติการซึ่งเป็นการประเมินผลงานในอนาคต ทั้งที่เกี่ยวกับความพอใจของลูกค้ากระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กร ตลอดจนการปรับปรุงและนวัตกรรมของกิจการ

มาลีนา และเซลโต (Malina and Selto. 2001 : 8) กล่าวว่า บาลานซ์สกอร์การ์ดไม่เพียงแต่เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรพัฒนา แต่ช่วยให้ระบบการจัดการมั่นคงเช่นระบบการวางแผนกลยุทธ์ การสื่อสาร ระบบควบคุม ฉะนั้นจึงมีผู้นิยมใช้บาลานซ์สกอร์การ์ด เพราะมันคือระบบการจัดการที่ดีที่สุด

ซิลค์ (Silk. 1998 : 38-42) กล่าวว่า บาลานซ์สกอร์การ์ด เป็นนวัตกรรมใหม่ที่มีผู้นิยมนำไปใช้เป็นจำนวนมาก

คูเปอร์ และ สมูท (Coolper and Smoot. 1990 : 123) กล่าวว่า การนำบาลานซ์สกอร์การ์ดมาใช้ในธุรกิจนั้นสามารถประสบผลสำเร็จ มีประสิทธิภาพ เพราะมีการประชุมเพื่อระดมความคิด ซึ่งสิ่งนั้นมีผลคือทำให้ผลกำไรเพิ่มขึ้น



จากเหตุผลและความจำเป็นข้างต้น จึงสรุปได้ว่า บาลานซ์สกอ์การ์ดเป็นเครื่องมือสำหรับวัดและประเมินผล รวมถึงการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่มีความจำเป็นในยุคปัจจุบันเป็นอย่างมาก เพราะช่วยให้องค์กรรู้จักตนเองมากขึ้นรู้ว่า สถานะและผลการดำเนินงานของตนเองในด้านต่าง ๆ เป็นอย่างไรบ้าง อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยทำให้กลยุทธ์สามารถแปลงไปสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากขึ้น และที่สำคัญที่สุดก็คือความง่ายของบาลานซ์สกอ์การ์ด ที่ไม่ยุ่งยาก สลับซับซ้อน หรือมีขั้นตอนที่มากมาย นอกจากนั้นบาลานซ์สกอ์การ์ดยังมีความยืดหยุ่น สามารถที่จะปรับให้เข้ากับการทำงานขององค์กรแต่ละประเภทได้

1.3 องค์ประกอบของบาลานซ์สกอ์การ์ด

อำนาจ สีลวัตร (2546 : 4) กล่าวว่าบาลานซ์สกอ์การ์ด ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1. ด้านการเงิน เป็นการตอบคำถามว่าถ้าองค์กรเราประสบความสำเร็จด้านการเงิน ผลการดำเนินงานทางการเงินควรเป็นอย่างไรในสายตาของผู้ถือหุ้น 2. ด้านกระบวนการบริหารภายใน เป็นการ ตอบคำถามว่า เพื่อตอบสนองความพอใจของผู้ถือหุ้นและลูกค้า องค์กร เราควรมีกระบวนการที่เป็นเลิศอย่างไรบ้าง 3. ด้านลูกค้า เป็นการตอบคำถามเพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ เราควรตอบสนองลูกค้าอย่างไร (นักเรียน ผู้ปกครอง) 4. ด้านการเรียนรู้และการเติบโต เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ และทำอย่างไรในการรักษาความสามารถในการเปลี่ยนแปลง และพัฒนา

ศรีเพ็ญ ทรัพย์มั่นคงชัย (2541 : 38) กล่าวถึง ส่วนประกอบของบาลานซ์สกอ์การ์ดว่าเป็นการประเมินผลการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรนั้น ผู้บริหารต้องคำนึงถึงปัจจัยหรือแง่มุมในการพิจารณา 4 ด้าน หลัก ๆ ที่มีผลต่อการแข่งขันในอนาคต กล่าวคือ 1. ความพอใจของลูกค้า 2. การปฏิบัติการภายในองค์กร 3. การเรียนรู้และนวัตกรรมขององค์กร 4. เครื่องมือทางการเงิน

วีระเดช เชื้อนาม (2546 : 11) กล่าวว่าส่วนประกอบของบาลานซ์สกอ์การ์ด มีมุมมอง 4 ด้านคือด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

วิเชียร เลิศโกคานนท์ (2546 : 157) กล่าวว่า การบริหารองค์กรในด้านต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จในการดำเนินงานโดยให้ครอบคลุม ไปถึงผู้ที่มีส่วนได้เสียกับองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยมุมมองด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1. เพื่อความสำเร็จทางด้านการเงิน (องค์กรควรจะคำนึงถึงผู้ถือหุ้นอย่างไร) 2. เพื่อความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ (องค์กรควรจะคำนึงถึงลูกค้าอย่างไร) 3. เพื่อความพึงพอใจของผู้ถือหุ้นและลูกค้า (องค์กรควรจะปรับปรุงกระบวนการภายในกิจการให้ดีขึ้นอย่างไร) 4. เพื่อความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ (องค์กรควรจะทุ่มเทสนับสนุนกับการเรียนรู้ และพัฒนาความเจริญเติบโตอย่างไร)

กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 (2546 : 7) กล่าวว่า องค์ประกอบของบาลานซ์ สกอ์การ์ด ประกอบด้วยมุมมอง 4 มุมมอง ได้แก่ 1. มุมมองด้าน



การเงิน (Financial perspective) 2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective) 3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal process perspective) 4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth perspective)

สำนักงานข้าราชการพลเรือน (อ้างใน กลุ่มนโยบายและแผน สพท.อบ.๑ :18) กล่าวว่า องค์ประกอบของบาลานซ์สกอร์การ์ด มี 4 ด้าน คือ 1. มุมมองด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอก 2. มุมมองด้านองค์ประกอบภายในองค์กร 3. มุมมองด้านนวัตกรรม 4. มุมมองด้านการเงิน

จอห์น เอส โอคแลนด์ (John S Oakland. 1999 : 18) ได้แบ่งองค์ประกอบเป็นมุมมองด้านการจัดการศึกษาเป็น 4 ด้าน คือ 1. มุมมองด้านนักเรียน (Student) 2. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal process) 3. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning & growth) 4. มมองด้านงบประมาณ และทรัพยากร (Budget & resource)

แคปแลน และ นอร์ตัน (Kaplan and Norton. 1996 : 7) แบ่งองค์ประกอบเป็น 4 มุมมอง (Perspectives) 4 มุมมอง ได้แก่ 1. มุมมองด้านการเงิน (Financial perspective) 2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective) 3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal process perspective) 4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth perspective)

สรุปได้ว่าองค์ประกอบของบาลานซ์สกอร์การ์ด แบ่งออกเป็น 4 มุมมองคือ 1. มุมมองด้านลูกค้า (นักเรียน) 2. มุมมองด้านกระบวนการภายใน 3. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต 4. มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร

1.4 กระบวนการในจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ด

พสุ เดชะรินทร์ (2546 : 47) กล่าวว่า กระบวนการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ด นั้น ประกอบไปด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ซึ่งได้แก่การทำ SWOT Analysis ซึ่งเป็นที่นิยมและรู้จักกันอย่างแพร่หลาย เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน
2. กำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์หลัก (Strategic themes) ที่สำคัญขององค์กร
3. วิเคราะห์และกำหนดว่าบาลานซ์สกอร์การ์ด ขององค์กรควรจะมีทั้งหมดกี่มุมมอง และมุมมองแต่ละมุมมองควรจะมีความสัมพันธ์กันอย่างไร
4. จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ ระดับองค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่าในการที่องค์กรจะสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรได้นั้น จะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ในด้านใดบ้าง



4.1 ถ้าภายใต้แต่ละมุมมองประกอบด้วยวัตถุประสงค์จำนวนมาก ผู้บริหารจะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์แต่ละประการ โดยเทียบกับการที่วัตถุประสงค์นั้นจะช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการหรือไม่

4.2 จะต้องมีการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านอย่างชัดเจน ในลักษณะของความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล

5. กลุ่มผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการประชุมร่วมกันเพื่อขึ้นชั้นและเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น

6. ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการ จะต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์นั้นในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านของตัวชี้วัดฐานข้อมูลในปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องบรรลุ รวมทั้งแผนงาน กิจกรรม หรือโครงการ (Initiatives) ที่จะต้องทำ ซึ่งภายใต้ขั้นตอนนี้สามารถที่จะแยกเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

6.1 การจัดทำตัวชี้วัด

6.2 การกำหนดเป้าหมาย โดยอาศัยข้อมูลในปัจจุบัน

6.3 การจัดทำแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่จะต้องทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

7. เมื่อจัดทำแผนงานหรือโครงการเสร็จแล้ว สามารถที่จะแปลง (Cascade) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรให้เป็นของผู้บริหารรองลงไปเพื่อให้ผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงไปได้จัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงานหรือโครงการหลัก และกำหนดตัวชี้วัดให้กับผู้บริหารในระดับรอง ๆ ลงไป

กฤษฎา สุวรรณภักดี (2544 : 33) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการจัดทำบาลานซ์สกอ์การ์ดไว้ 7 ขั้นตอนดังนี้

1. วิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งโดยใช้ SWOT Analysis เพื่อให้ทราบถึงสถานะ พื้นฐานขององค์กร

2. พัฒนาและขึ้นชั้นวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กร

3. กำหนดมุมมอง (Perspective) ในด้านต่าง ๆ

4. กำหนดกลยุทธ์ (Strategy) พร้อมทั้งวัตถุประสงค์ (Objective) ในมุมมองด้านต่าง ๆ โดยเรียงลำดับความสำคัญ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้น

4.1 มุมมองด้านการเงิน (Financial perspective) คือสิ่งที่เจ้าของกิจการต้องการจากการดำเนินกิจการ การเติบโตของรายได้และกำไร การลดลงของต้นทุน



4.2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective) คือคุณค่าที่ให้แก่ลูกค้าแนวทางในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพราะเหตุใดลูกค้าจึงยอมจ่ายเงินซื้อผลิตภัณฑ์ และทำอย่างไรจึงจะสามารถเพิ่มความภักดีของลูกค้าและไม่ควรเน้นเฉพาะลูกค้าปัจจุบันเท่านั้น

4.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal business process perspective) คือกระบวนการหรือกิจกรรมใดที่ก่อให้เกิดคุณค่าแก่ลูกค้า และตอบสนองต่อความต้องการของผู้ถือหุ้น โดยใช้ลูกโซ่คุณค่า (Value chain) ในการหากระบวนการที่มีความสำคัญ กระบวนการอื่น ๆ ให้พิจารณาด้านต้นทุน ระยะเวลา และคุณภาพ ทั้งนี้ต้องพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในขององค์กรที่ต้องพัฒนาขึ้นมา

4.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and growth perspective) คือการทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว ทำอย่างไรจึงรักษา พัฒนาความรู้ความสามารถ ในการตอบสนองและนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ โครงสร้างและสภาวะที่เหมาะสมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กร

5. จัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อทดสอบความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ด้านต่าง ๆ

6. กำหนดตัวชี้วัด (Key performance indicator : KPI) และเป้าหมาย (Target) สำหรับแต่ละมุมมองพร้อมทั้งเรียงลำดับตามความสำคัญ

7. จัดทำแผนปฏิบัติการ (Action plan)

ศรีเพ็ญ ทรัพย์มนชัย (2541 : 42) กล่าวว่า การสร้างเครื่องวัดตามวิธีของบาลานซ์สกอร์การ์ด นั้นสามารถดำเนินงานโดยการวางแผนพัฒนาอย่างเป็นระบบ โดยต้องได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง กิจกรรมใดที่ต้องการใช้เทคนิคนี้สามารถดำเนินตามขั้นตอนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การเตรียมการ บริษัทต้องกำหนดหน่วยธุรกิจ (Business unit) ของตน ทั้งนี้เพราะบาลานซ์สกอร์การ์ด จะกำหนดได้ก็ต่อเมื่อบริษัทสามารถตอบได้ว่าลูกค้า ช่องทางการจัดจำหน่าย การผลิต และการเงินของบริษัทเป็นอย่างไร

2. การสัมภาษณ์ : รอบแรก ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท (โดยปกติประมาณ 6-12 คน) จะได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ด รวมทั้งวิสัยทัศน์ ภารกิจและ กลยุทธ์ที่บริษัทกำหนดขึ้น หลังจากนั้นผู้จัดทำจะต้องทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารเหล่านั้นแต่ละคนเกี่ยวกับเครื่องวัดที่แต่ละคนคิดว่าควรเป็นสำหรับกลยุทธ์และภารกิจที่บริษัทกำหนดขึ้น นอกจากนี้ผู้จัดทำอาจทำการสัมภาษณ์ผู้ถือหุ้นรายใหญ่เกี่ยวกับความคาดหวังที่มีต่อธุรกิจ ตลอดจนลูกค้ารายสำคัญ ๆ ของบริษัท



3. การประชุมผู้บริหาร : รอบแรก ผู้จัดทำจะทำการรวบรวมข้อมูลที่ได้ในขั้นที่ 2 เพื่อนำเข้าสู่การประชุมผู้บริหารระดับสูงที่ทำการสัมภาษณ์เพื่อระดมสมองในการพัฒนาเรื่องวัดตามวิธีของบาลานซ์สกอร์การ์ดให้ได้ข้อสรุปร่วมกัน โดยจะร่วมกันพิจารณาตั้งแต่การอภิปรายเกี่ยวกับภารกิจและกลยุทธ์ กระบวนการดำเนินการของกิจการและอาจนำผลการสัมภาษณ์ลูกค้า และผู้ถือหุ้นของบริษัทมาประกอบการประชุมด้วย เรื่องวัดที่แต่ละคนเสนอจะถูกนำมาาร่วมกันพิจารณาและวิเคราะห์วิจารณ์จนสามารถสรุปได้จำนวนที่พอใจร่วมกัน

4. การสัมภาษณ์: รอบที่สอง หลังจากที่ได้อธิบายสรุปร่วมกันในข้อที่ 3 ผู้จัดทำจะทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารกลุ่มเดิมแต่ละคนอีกครั้งเกี่ยวกับความคิดเห็นในผลที่ได้รวมทั้งความเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการนำเรื่องวัดนั้นไปปฏิบัติด้วย

5. การประชุมผู้บริหาร : รอบที่สอง การประชุมในรอบนี้ผู้ประชุมจะประกอบไปด้วยผู้บริหารระดับสูง (กลุ่มเดิม) ผู้ช่วยผู้บริหารและผู้บริหารระดับกลาง มาร่วมกันอภิปรายเกี่ยวกับภารกิจขององค์กร กลยุทธ์ที่เหมาะสม ตลอดจนเรื่องวัดที่ควรจะเป็น ในขั้นนี้ผู้จัดทำอาจจัดการประชุมเป็นการประชุมกลุ่มย่อยก่อนแล้วค่อยนำผลที่ได้มาเสนอและวิจารณ์กันในการประชุมรวม เพื่อหาข้อสรุปผลที่ได้จากการประชุมในรอบนี้จะเป็นเรื่องวัดที่มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการวัดรวมถึงเป้าหมายในการวัดหรือเกณฑ์การเปรียบเทียบ

6. การประชุมผู้บริหาร:รอบที่สาม ผู้จัดทำจะทำการประชุมเฉพาะผู้บริหารระดับสูงอีกครั้งเพื่อพิจารณาผลที่ได้จากการประชุมทั้งสองครั้ง ตลอดจนพัฒนาการของเครื่องมือที่ได้ว่าสามารถนำไปใช้ได้ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ ในขั้นนี้ผู้บริหารต้องพิจารณาถึงการนำไปปฏิบัติ การสื่อสารกับพนักงานในองค์กร ปรัชญาการบริหารขององค์กร และการพัฒนาระบบข้อมูลในองค์กร

7. การนำไปปฏิบัติ ผู้บริหารต้องมีการจัดทีมในการนำบาลานซ์สกอร์การ์ดไปปฏิบัติ ซึ่งทีมงานนี้จะต้องพัฒนาแผนการนำไปปฏิบัติให้ชัดเจนทั้งระบบข้อมูลที่ต้องจัดทำ การสื่อสารระบบการวัดไปยังพนักงานทั่วทั้งองค์กร

8. การทบทวนอย่างต่อเนื่องในระยะเริ่มต้น ผู้บริหารระดับสูงต้องทำการทบทวนผลของการใช้เรื่องวัดโดยวิธีของบาลานซ์สกอร์การ์ด เป็นรายเดือนหรือรายไตรมาส เพื่อจะได้ปรับปรุงให้ปฏิบัติให้เกิดผลอย่างที่ต้องการ หลังจากนั้นบาลานซ์สกอร์การ์ด จะถูกทบทวนไปพร้อม ๆ กับการทบทวนแผนกลยุทธ์ เป้าหมาย และกระบวนการกระจายทรัพยากรของกิจการรายปี

วิเชียร เลิศโกกานนท์ (2546 : 164) กล่าวว่า ขั้นตอนในกระบวนการสร้างบาลานซ์สกอร์การ์ด มี 11 ขั้นตอน ดังนี้



1. วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมโดยจัดทำ SWOT Anasysis วิเคราะห์สถานะภาพของอุตสาหกรรมที่เป็นอยู่ เป็นการอธิบายถึงลักษณะทั่วไปของอุตสาหกรรม สถานะของอุตสาหกรรม การแข่งขันและแนวโน้มอุตสาหกรรมที่กิจการกำลังดำเนินการอยู่ว่าอนาคตจะเป็นอย่างไร
2. กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของบริษัท โดยพิจารณาถึงความต้องการและความสามารถของบริษัทในการแข่งขันในอนาคตเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมาย
3. กำหนดมุมมองที่จะสร้างสกอร์การ์ดการกำหนดมุมมองจะเน้นที่ความต้องการ ในการควบคุมเพื่อให้กิจการบรรลุผลสำเร็จ บางบริษัทอาจมี 4 มุมมองตั้งต้นแบบบาลานซ์สกอร์การ์ดของแคปแลน และนอร์ตัน แต่บางบริษัทอาจมีมากกว่าหรือน้อยกว่า 4 มุมมองก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแนวความคิดและความจำเป็นของแต่ละบริษัท
4. การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และเป้าหมายสู่มุมมองต่าง ๆ จากวิสัยทัศน์กลยุทธ์ นำไปสู่การกำหนดเป้าหมายโดยรวมของบริษัท จากนั้นจะถ่ายทอดกระจายออกไปสู่มุมมองต่าง ๆ ที่ได้กำหนดขึ้นเพื่อการควบคุม
5. ค้นหากิจกรรมสำคัญหรือจุดวิกฤติที่เป็นปัจจัยของความสำเร็จในแต่ละมุมมอง เมื่อได้กระจายกลยุทธ์และเป้าหมายออกมาแล้ว ก็มาพิจารณาถึงปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จว่า มีอะไรบ้าง จำนวนกี่ปัจจัย ซึ่งจะต้องจัดลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัย ซึ่งก็คือการกำหนดวัตถุประสงค์ของการควบคุม
6. สร้างมาตรวัด ทำการสร้างตัวชี้วัดที่ได้มาจากปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จโดยสร้างตัวชี้วัดในหลาย ๆ มุมมองเพื่อให้เกิดความสมดุลในการควบคุม
7. สร้างสกอร์การ์ดของระดับสูง ทำการสร้าง สกอร์การ์ด ในระดับสูงของกิจการหรือของบริษัทขึ้นก่อนเพื่อเป็นแนวทางในระดับล่างถัด ๆ ไป ได้นำไปสร้างสกอร์การ์ดของแต่ละระดับ
8. แดกย่อยสกอร์การ์ดและตัวชี้วัดขององค์กรลงเป็นสกอร์การ์ดของแต่ละหน่วยงาน ทำการแตกย่อยสกอร์การ์ด และตัวชี้วัดของบริษัทที่เป็นสกอร์การ์ดในระดับบนลงสู่ระดับหน่วยงานระดับงานและระดับบุคคล เพื่อจะเป็นเครื่องมือในการควบคุม
9. กำหนดเป้าหมายของแต่ละงานกำหนดแผนงานกิจกรรมหรือโครงการ เมื่อได้สร้างสกอร์การ์ด ของแต่ละงานแล้ว ก็มากำหนดเป้าหมายของแต่ละงานและกำหนดแผนงาน กิจกรรมหรือโครงการที่จะทำให้วัตถุประสงค์ประสบความสำเร็จ ซึ่งต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูงก่อนเสมอ
10. พัฒนาแผนปฏิบัติการ แต่ละหน่วยงานหรือแต่ละงานต้องพัฒนาแผนปฏิบัติการขึ้นใช้ในการปฏิบัติงาน ค้มีการกำหนดผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา และงบประมาณ
11. จากนั้นก็นำสกอร์การ์ดที่ได้จัดทำขึ้นออกมาสู่ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ

วีระเดช เชื้อนาม (2546 : 33) ได้แบ่งขั้นตอนการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ดไว้ 10 ขั้นตอน ดังนี้

1. การเลือกหน่วยงานและกลยุทธ์ของแต่ละหน่วยงาน
2. วิเคราะห์และเชื่อมโยงกลยุทธ์ของแต่ละแผนก/ฝ่ายเข้าเป็นกลยุทธ์ของหน่วยงานหรือองค์การ
3. ศึกษาข้อมูล เพื่อกำหนด วัตถุประสงค์กลยุทธ์และการวัดผล
4. พัฒนาวัตถุประสงค์กลยุทธ์และการวัดผล 4 มุมมอง
5. พิจารณาเกี่ยวกับการจัดวัตถุประสงค์และมุมมอง
6. เชื่อมโยงวิธีการวัดผลแต่ละมุมมอง
7. พิจารณากลยุทธ์ ร่างวัตถุประสงค์กลยุทธ์ และการวัดผล
8. กำหนดเป้าหมายและจัดทำแผนการนำไปใช้
9. ประชุมเชิงปฏิบัติการทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และการวัดผล ครั้งสุดท้าย ก่อนจะออกไปปฏิบัติจริง

10. บุรณาการ กับระบบบริหารของหน่วยงาน

กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 (2546 : 17) กล่าวถึงกระบวนการในการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ด ความสำเร็จแบบสมดุล มี 9 กระบวนการ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ข้อจำกัด (SWOT analysis) ของสภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก
2. กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร เป็นการบอกถึงสภาพความสำเร็จขององค์กรในอนาคตที่อยากเห็น อยากให้เป็น แล้วนำไปจัดทำกลยุทธ์อันเป็นตัวกำหนดชุดของทางเลือกที่องค์กรของเราต้องการจะพัฒนา เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรของเรา ทั้งนี้บุคลากรภายในองค์กรต้องช่วยกันตรวจสอบและยืนยันในกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นว่ามีความครอบคลุมและเพียงพอสำหรับวิสัยทัศน์หรือไม่
3. ระบุผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในกลยุทธ์แต่ละด้านให้นำกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นในแต่ละกลยุทธ์มาหาผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลยุทธ์นั้น
4. จัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อความสำเร็จของกลยุทธ์นั้น ๆ และหาความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง แต่ละตัวว่าต้องการอะไรจากองค์กรของเราและองค์กรของเราต้องการอะไรจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง นั้น ๆ
5. กำหนดวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ เมื่อได้ปัจจัยที่ต้องการจาก ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และสิ่งที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ต้องการจากเราแล้ว ให้นำปัจจัยเหล่านั้นมาพิจารณารวมกับกลยุทธ์เพื่อ



กำหนดวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ (Strategic objectives) ที่หน่วยงานเราต้องทำ

6. การพัฒนาแผนที่กลยุทธ์ (Strategy map) วิเคราะห์และกำหนดว่าบาลานซ์สกอร์การ์ดขององค์กรควรมีทั้งหมดกี่มุมมอง และแต่ละมุมมองควรมีความสัมพันธ์กันอย่างไรให้นำมุมมองที่กำหนดไปพิจารณาวัตถุประสงค์แต่ละข้อว่าควรจะมีมุมมองใด นำวัตถุประสงค์ที่พิจารณาแล้วมาเรียงในลักษณะของแผนที่ทางกลยุทธ์ในกรณีพบว่า ยังขาดวัตถุประสงค์ในบางมุมมองไปทำให้ขาดความเชื่อมโยงก็สามารถที่จะเพิ่มวัตถุประสงค์ในบางมุมมองไปทำให้ขาดความเชื่อมโยงก็สามารถที่จะเพิ่มวัตถุประสงค์ที่ขาดเพิ่มเติมได้ ถ้าหากพบว่าวัตถุประสงค์บางข้อ มีความซ้ำซ้อนก็สามารถนำมารวมกันได้

7. การจัดทำตัวชี้วัด สำหรับวัตถุประสงค์ในแต่ละข้อจากแผนที่กลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ในขั้นตอนที่ผ่านมาให้จัดทำตัวชี้วัด สำหรับวัตถุประสงค์ในแต่ละข้อ

8. การจัดทำรายละเอียดตัวชี้วัด (Measurement template) เมื่อทบทวนและคัดกรองเฉพาะตัวชี้วัดที่มีความสำคัญแล้วให้นำตัวชี้วัดแต่ละตัวมากำหนดรายละเอียดในลักษณะของการจัดทำรายละเอียดตัวชี้วัด เพื่อให้ภาพของตัวชี้วัดแต่ละตัวมีความชัดเจนขึ้น

9. การกำหนดรายละเอียดวัตถุประสงค์ (Details for each objectives) เมื่อจัดทำรายละเอียดแต่ละตัวชี้วัดแล้วเสร็จ ให้นำวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดทุกตัวมากำหนดสิ่งที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย (Strategic initiative)

วีระเดช เชื้อนาม (2546 : 40) ได้กล่าวถึง กระบวนการในการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ดไว้ 7 ขั้นตอนได้แก่

1. ขั้นทบทวนกลยุทธ์ หมายถึงการระดมสมอง วิเคราะห์วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ ที่มีอยู่ว่าเหมาะสมเพียงใดก่อนนำไปปฏิบัติจริง

2. จัดทำวัตถุประสงค์กลยุทธ์ หมายถึงการจำแนกกลยุทธ์ การขยายรายละเอียดกลยุทธ์ การจัดเรียงลำดับและกำหนดมุมมอง การเขียนวัตถุประสงค์กลยุทธ์ และการจัดเรียงวัตถุประสงค์กลยุทธ์

3. เขียนแผนที่กลยุทธ์ หมายถึง การเขียนวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ การจัดเรียงลำดับ และกำหนดมุมมอง การสร้างเส้นความเชื่อมโยง การจัดทำคำอธิบายแผนที่กลยุทธ์ การตรวจสอบรูปแบบแผนที่กลยุทธ์ การนำเสนอแผนที่กลยุทธ์ และการรวมแผนที่กลยุทธ์ด้านอื่น ๆ เข้าด้วยกัน

4. จัดทำและทบทวนตัวบ่งชี้ความสำเร็จ หมายถึง การวิเคราะห์วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ การคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์กลยุทธ์ การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ การทบทวนตัวบ่งชี้

5. วิเคราะห์บทบาทหน่วยงาน หมายถึง การวิเคราะห์หาผู้รับผิดชอบวัตถุประสงค์



กลยุทธ์ในแต่ละหัวข้อ และการวิเคราะห์หาผู้สนับสนุนวัตถุประสงค์ให้บรรลุตามตัวชี้วัด

6. จัดทำแม่แบบ หมายถึงการจัดทำแม่แบบของการวัดผล และการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับตัวชี้วัดให้ผู้รับผิดชอบให้มีความเข้าใจตรงกัน

7. จัดทำสกอ์การ์ด หมายถึง การกำหนดข้อมูลลงในตาราง การกำหนดแผนงาน/โครงการ การเลือกแผนงาน/โครงการ

จะเห็นว่า กระบวนการในการจัดทำบालานซ์สกอ์การ์ดนั้นมีกระบวนการจัดทำหลากหลายขั้นตอนแตกต่างกันไป แต่ที่ผู้วิจัยเลือกใช้กระบวนการจัดทำบาลานซ์สกอ์การ์ดของ วีระเดช เชื้อนาม เนื่องจากเป็นบุคลากรที่มีบทบาทสำคัญของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเป็นวิทยากรผู้ให้การอบรมแก่ผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 โดยมีกระบวนการจัดทำ 7 ขั้นตอน คือ 1. การทบทวนกลยุทธ์ 2. การจัดทำวัตถุประสงค์กลยุทธ์ 3. การเขียนแผนที่กลยุทธ์ 4. การจัดทำและทบทวนตัวบ่งชี้ความสำเร็จ 5. วิเคราะห์บทบาทหน่วยงาน 6. จัดทำแม่แบบ 7. การจัดทำสกอ์การ์ด ซึ่งถึงแม้จะเป็นกระบวนการจัดทำที่อาจจะน้อยกว่าบุคคลอื่น แต่ก็ถือว่าครอบคลุมเป็นอย่างมาก

1.5 ปัญหาในการจัดทำบาลานซ์สกอ์การ์ด

จากการรวบรวมความหมายของปัญหาบนเว็บไซต์ (Definition of Problem on the Web, 2004 : Online) ได้ให้ความหมายดังต่อไปนี้

1. ปัญหา หมายถึง กวาะการณ์แห่งความยุ่งยาก ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการแก้ไขเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย และบรรลุผลสำเร็จได้ด้วยดี เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
2. ปัญหา หมายถึง แหล่งของความยุ่งยาก
3. ปัญหา หมายถึง คำถามที่เกิดขึ้นที่จำเป็นต้องพิจารณาแก้ไขเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ให้บรรลุผลสำเร็จได้ด้วยดี
4. ปัญหา หมายถึง คำถามที่ถูกละทิ้งขึ้นมาศึกษา พิจารณา หรือแก้ไข
5. ปัญหา หมายถึง กวาะการณ์ที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดที่ตั้งไว้หรือตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้

ดังนั้นปัญหาจึงหมายถึง กวาะการณ์ที่ไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ให้บรรลุผลสำเร็จได้ ด้วยดี จนเป็นเหตุให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ

1.6 การประยุกต์ใช้บาลานซ์สกอ์การ์ด

พสุ เดชะรินทร์ (2546 : 37) กล่าวว่า บาลานซ์สกอ์การ์ด จะประกอบด้วยมุมมอง 4 มุมมอง และแต่ละมุมมองมักจะเรียงกันจาก การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้



แต่ในทางปฏิบัติจริง ๆ แล้วไม่จำเป็นเสมอไปที่การจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ด จะต้องเป็นไปตามแนวคิดข้างต้น ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรแต่ละแห่งจะมีปรัชญาและพื้นฐานการดำเนินงานที่ต่างกัน ดังนั้นจึงไม่จำเป็นต้องยึดรูปแบบของบาลานซ์สกอร์การ์ดที่ตายตัว เช่น ในองค์กรของรัฐที่เป็นราชการหรือรัฐวิสาหกิจ หรือองค์กรที่ไม่ได้แสวงหากำไรโดยทั่วไปจะไม่ขึ้นต้นด้วยมุมมองด้านการเงิน เนื่องจากองค์กรเหล่านี้ไม่ได้ดำเนินงานโดยมุ่งแสวงหากำไรเป็นหลัก แต่สามารถขึ้นต้นด้วยมุมมองทางด้านลูกค้า โดยมุมมองด้านลูกค้านั้นจะช่วยให้องค์กรบรรลุภารกิจขององค์กรในขณะที่มุมมองด้านการเงินอาจจะอยู่ในระดับเดียวกับมุมมองด้านกระบวนการภายในหรืออยู่ล่างสุดก็ได้ เนื่องจากผู้บริหารสามารถพิจารณาว่ามุมมองด้านการเงินเป็นส่วนที่ช่วยให้เกิดการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์กร หรือในองค์กรบางแห่งที่การดำเนินงานเกี่ยวข้องกับหรือกระทบต่อสิ่งแวดล้อมย่อมสามารถที่จะเพิ่มมุมมองด้านสิ่งแวดล้อมขึ้นมาอีกมุมมองหนึ่งก็ได้

วีระเดช เชื้อนาม (2546 : 6) กล่าวว่าถึงแม้ว่าบาลานซ์สกอร์การ์ด จะโด่งดังไปทั่วโลก มีกระแสตอบรับทั้งภาคธุรกิจ และภาครัฐบาลอย่างกว้างขวาง แต่เมื่อมองอีกมุมหนึ่ง ก็พบว่า มีข้อที่ควรต้องนำมาประยุกต์ ซึ่งแม้แต่ต้นอรรถัน และแคปแลน เองก็ได้บอกไว้ว่าการนำไปใช้ ไม่ควรยึดมุมมองทั้ง 4 เสมอไป อาจจะปรับเปลี่ยนเพิ่มเติมให้เหมาะสมและการนำไปใช้ในภาครัฐ ไม่ควรให้ความสำคัญทางด้านการเงินมากนักควรพุ่งเป้าไปยังการให้บริการแก่ลูกค้า ประชาชน มากกว่า

สรุปว่า การประยุกต์ใช้บาลานซ์สกอร์การ์ด ในหน่วยงานแต่ละแห่งนั้นต้องดูความเหมาะสมของหน่วยงานด้วยว่าวิสัยทัศน์ ปรัชญา พันธกิจ พื้นฐานการดำเนินงานและการนำไปใช้ของหน่วยงาน มุมมองใดสำคัญสำหรับองค์กรให้ความสำคัญเป็นลำดับต้น ๆ และควรจะใช้มุมมองกี่มุมมอง

2. แนวคิดเกี่ยวกับการนำบาลานซ์สกอร์การ์ด มาใช้ในสถานศึกษา

หน่วยงานทางการศึกษาขั้นพื้นฐานส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก เท่าที่ผ่านมามีเอกสารการวางแผนกลยุทธ์มักจะเป็นตำราที่ว่าด้วยภาคทฤษฎีเกี่ยวกับหลักการวางแผน ซึ่งไม่สามารถนำไปสู่ภาคปฏิบัติได้ ดังนั้นจึงเป็นโอกาสอันดีที่จะนำบาลานซ์สกอร์การ์ด ไปใช้เป็นเครื่องมือในการนำแผนกลยุทธ์ ไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งการควบคุม พิสูจน์ ตรวจสอบกลยุทธ์ที่สถานศึกษากำหนดว่ามีความเป็นไปได้หรือไม่ (วีระเดช เชื้อนาม. 2546 : 39)

2.1 เหตุผลและความจำเป็นในการนำบาลานซ์สกอร์การ์ด มาใช้ในสถานศึกษา

วีระเดช เชื้อนาม (2546 : 40) กล่าวว่าโรงเรียนส่วนใหญ่ในประเทศไทยเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก มีนักเรียน 100-120 คน ซึ่งพิจารณาอย่างคร่าว ๆ เห็นได้ว่าเป็นหน่วยงานที่ไม่มีขนาดใหญ่โต มีโครงสร้างการบริหารไม่ซับซ้อนทำให้ระยะเวลาในการจัดทำ และเริ่มนำบาลานซ์



สกอร์การ์ดไปสู่ภาคปฏิบัติเป็นไปอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้การตัดสินใจก็ขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาเป็นส่วนใหญ่ สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว และที่สำคัญในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมาสถานศึกษามีการตื่นตัวในเรื่องแผนกลยุทธ์เป็นอย่างมาก เพื่อรองรับระบบบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ที่สถานศึกษาทุกแห่งต้องจัดทำแผนกลยุทธ์ ทำให้ปัจจุบันสถานศึกษาส่วนใหญ่จัดทำแผนกลยุทธ์เสร็จเรียบร้อยแล้ว แต่การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติก็ยังคงเป็นปัญหาเรื้อรังเหมือนกับเรื่องอื่น ๆ ที่มักจะไม่สามารถนำแผนไปสู่การปฏิบัติได้ดังนั้นจำเป็นต้องอาศัยองค์ความรู้ในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดมรรคผลในทางปฏิบัติ

2.2 แนวทางการนำบาลานซ์สกอร์การ์ด มาใช้ในสถานศึกษา

สืบเนื่องมาจากการปฏิรูประบบงบประมาณ เป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ จะต้องปฏิรูประบบมาตรฐานทางการเงิน 7 ด้าน และเรื่องที่สำคัญต่อจากตารางแผนงบประมาณ (โครงการจัดทำแผนกลยุทธ์) คือมาตรฐานที่ 5 การรายงานทางการเงินและผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมาตรฐานนี้ใช้หลักการของบาลานซ์สกอร์การ์ด เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการที่ช่วยให้การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยอาศัยการวัดหรือการประเมิน การประเมินผลองค์กร เป็นแนวคิดที่มีมานานแล้วและถือเป็นหนึ่งในหน้าที่ทางการจัดการของการบริหารจัดการที่ประกอบด้วย การวางแผน (Planing) การจัดองค์กร (Organizing) การสั่งการและชี้นำ (Leading) การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and controlling)

ปัจจุบันโครงการ 1 อำเภอ 1 โรงเรียนในฝัน โดยคณะรัฐมนตรีมีมติให้ความเห็นชอบเมื่อวันที่ 22 เมษายน 2546 ให้กระทรวงศึกษาธิการจัดโครงการนี้ขึ้น โรงเรียนในฝัน คือโรงเรียนที่มุ่งจัดการศึกษาให้มีคุณภาพได้ตามมาตรฐานทางการศึกษาของชาติ และสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น เป็นที่ยอมรับของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน เป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตให้กับชุมชนและสังคม มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์และมีความเชี่ยวชาญเป็นโรงเรียนต้นแบบในด้านการพัฒนาให้กับโรงเรียนอื่นได้ และเพื่อให้การดำเนินงานโครงการ 1 อำเภอ 1 โรงเรียนในฝันบรรลุเป้าหมายสูงสุด คือ คุณภาพของนักเรียน จำเป็นที่จะต้องมีรูปแบบในการปฏิบัติที่ชัดเจนและวัดผลได้ ดังนั้น กระทรวงศึกษาธิการจึงได้นำรูปแบบการกำหนดผลสำเร็จอย่างสมดุล ซึ่งเป็นการพิจารณามุมมองที่เกี่ยวข้องกับผลสำเร็จของการดำเนินงาน 4 ด้าน คือ 1. มุมมองด้านนักเรียน (Student perspective) 2. มุมมองด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน (Internal process perspective) 3. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth perspective) 4. มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร (Budget and resource perspective) (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 3)

สำหรับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 ขณะนี้ได้มีการอบรมและนำบาลานซ์สกอร์การ์ด มาใช้ในสถานศึกษาแล้ว จำนวน 63 แห่ง

2.3 ปัญหาและอุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในการนำบาลานซ์สกอร์การ์ดมาใช้ในสถานศึกษา

วีระเดช เชื้อนาม (2547 : 124) กล่าวว่า การนำบาลานซ์สกอร์การ์ดมาใช้อาจมีปัญหาดังนี้

1. คณะทำงานยังไม่สามารถกำหนดตัวชี้วัดได้มีความเข้าใจว่าตัวชี้วัด คือหลักฐานร่องรอย หรือเอกสาร
2. การกำหนดตัวชี้วัดบางตัวค่อนข้างจะวัดยากเป็นนามธรรมและมุมมองของทีมงานที่มีความเข้าใจเกี่ยวกับตัวชี้วัดไม่ตรงกัน เช่น ความมีคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียน พฤติกรรมการสอนที่มุ่งเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ เป็นต้น
3. การเขียนแผนที่กลยุทธ์ พบว่าในบางครั้งมุมมองแต่ละมุมมอง มีความคล้ายคลึงกัน ผู้จัดทำไม่สามารถตัดสินใจว่าจะอยู่ในมุมมองการเรียนรู้ และการเจริญเติบโตหรือกระบวนการภายใน เป็นต้น
4. บางครั้งกลยุทธ์ที่สำคัญ มีความจำเป็นเร่งด่วนปฏิบัติ มิเช่นนั้นจะเกิดความเสียหายได้ แต่ไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติทันทีได้เพราะ ดิจิทัลระเบียบ เช่น การจัดอัตราค่าจ้างให้เพียงพอเพื่อแก้ปัญหาครูขาดแคลน หรือการลงทุนเพื่อพัฒนาอาคารสถานที่ เป็นต้น เพราะการแก้ปัญหาเหล่านี้เป็นการแก้ปัญหาที่ต้องอาศัย งบประมาณจากทางราชการเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งมีงบประมาณค่อนข้างน้อย แต่มีระเบียบขั้นตอนในทางปฏิบัติมากทำให้การนำบาลานซ์สกอร์การ์ด ไปใช้อาจจะไม่มีค่ามากนักในสายตาผู้ปฏิบัติ
5. ในบางครั้งผู้ปฏิบัติได้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์จนถึงระดับแผนงาน/โครงการมีตัวชี้วัดเสร็จเรียบร้อยแล้วโดยใช้กระบวนการอื่นหรือเครื่องมือในการแปลงกลยุทธ์ตัวอื่นอยู่ก่อนแล้ว แต่บาลานซ์สกอร์การ์ด นั้นมาทีหลัง ทำให้เกิดปัญหาว่าจะใช้ กระบวนการหรือ เครื่องมือ ตัวใดดี

3. การนำบาลานซ์สกอร์การ์ด มาใช้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

พระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2

การนำบาลานซ์สกอร์การ์ด มาใช้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 นั้นเกิดจากนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ต้องการจะนำเครื่องมือชนิดนี้มาเพื่อแปลงกลยุทธ์ของสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งกระบวนการในการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ด นั้นมีกระบวนการจัดทำ



หลากหลาย ขั้นตอนแตกต่างกันไป แต่ที่ผู้วิจัยใช้กระบวนการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ด ของ วีระเดช เชื้อนาม เนื่องจากเป็นบุคลากรที่มีบทบาทสำคัญของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานโดยเป็นวิทยากรผู้ให้การอบรมแก่ผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 และอีกหลายจังหวัด โดยมีกระบวนการจัดทำ 7 ขั้นตอน แต่ละขั้นตอนกำหนดตัวชี้วัดเป็นรายเรื่อง รายกิจกรรม

การดำเนินการจัดทำ บาลานซ์สกอร์การ์ด ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนที่โรงเรียน 63 โรงเรียนจัดทำ เป็นรายงานส่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 โดยกำหนดตัวชี้วัดเป็น รายเรื่อง รายกิจกรรม คือกำหนดตัวชี้วัดละเอียดทุกกิจกรรม

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

เนื่องจากการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ด เป็นเรื่องใหม่ในวงการศึกษาของประเทศไทย ยังไม่ปรากฏผลงานการวิจัย แต่ปรากฏผลงานวิจัยในวงการศึกษา ผู้วิจัยจึงขอเสนอ ผลงานวิจัย บางเรื่องที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

สุภาวดี ทองจันทร์ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่อง การสร้างบาลานซ์สกอร์การ์ด สำหรับการสื่อสารแห่งประเทศไทย (กสท.) (สาขาเชียงใหม่) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาการปฏิบัติงานของพนักงานการสื่อสารแห่งประเทศไทย (สาขาเชียงใหม่) เพื่อจะสร้างบาลานซ์สกอร์การ์ด ของสำนักงาน ผลการวิจัยพบว่าวิสัยทัศน์ของการปฏิบัติงานสำนักงานการสื่อสารแห่งประเทศไทย สาขาเชียงใหม่เหมือนกับการสื่อสารแห่งประเทศไทย (กสท.) คือทั้งสองหน่วยงานนี้เป็นผู้นำ ในด้านพัฒนาการสื่อสาร ได้ตัดสินใจที่จะใช้เทคโนโลยีขั้นสูงที่จะพัฒนาการบริการให้มี ประสิทธิภาพที่สุด ซึ่งจะได้ผลประโยชน์แก่ประเทศชาติ และประชาชนในด้านพันธกิจของ สำนักงานบริการโทรคมนาคม (สาขาเชียงใหม่) ได้จัดอย่างมีประสิทธิภาพ มีความรวดเร็วและ บริการประทับใจด้วยเทคโนโลยีระดับสูง ในขณะเดียวกัน สำนักงานฯ ต้องการจะเพิ่มผลกำไร และพัฒนาเทคโนโลยีของเครื่องมือและพัฒนาความสามารถของพนักงาน ผลการวิจัยยังพบอีกว่า วิสัยทัศน์ และพันธกิจนำไปสู่การสร้างบาลานซ์สกอร์การ์ด ของสำนักงานการสื่อสารแห่ง ประเทศไทย (กสท.) (สาขาเชียงใหม่) ดังนี้

1. บาลานซ์สกอร์การ์ด พิจารณาถึงความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งได้จากแบบสอบถาม การตอบกลับของลูกค้า อัตราข้อผิดพลาดการใช้บริการหลังการขาย และอัตราข้อละของการเพิ่มของ ลูกค้าเป็นต้น

2. บาลานซ์สกอร์การ์ด พิจารณากระบวนการปฏิบัติงานภายในสำนักงานถูก ซึ่งให้เห็นถึงร้อยละของความผิดพลาดของพนักงานในการทำงาน ความรู้เกี่ยวกับงาน ช่วงระยะเวลาในการวางแผน

3. บาลานซ์สกอร์การ์ด พิจารณาถึงการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของจำนวนพนักงานที่ทำสำเร็จ

4. บาลานซ์สกอร์การ์ด พิจารณาถึงด้านการเงิน ซึ่งสอดคล้องกับร้อยละของการเจริญเติบโตด้านการขาย การเพิ่มขึ้นของรายได้และผลกำไร ข้อเสนอแนะจากการวิจัยครั้งนี้คือพนักงานควรได้รับโอกาสที่จะพัฒนาวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ขององค์กร เพื่อให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจ มีความตระหนักและเห็นความสำคัญของการสร้างบาลานซ์สกอร์การ์ด ดังนั้นควรจะมีการประสานนโยบายถึงพนักงานด้วย เพื่อประโยชน์ในการสร้างบาลานซ์สกอร์การ์ดในโอกาสต่อไป

จักรชัย นุตรศรีไกร (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการใช้เครื่องมือประเมินโดยใช้บาลานซ์สกอร์การ์ด กรณีศึกษาของบริษัท ที ที แอนด์ ที โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดและวิถีประยุกต์ความคิด ไปสู่การบริหารของบริษัท ที ที แอนด์ ที การวิจัยได้ศึกษาครอบคลุมถึงความคิดเกี่ยวกับบาลานซ์สกอร์การ์ดสูตรสำเร็จของบาลานซ์สกอร์การ์ดระบบการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ที่ใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดและการสัมภาษณ์ผู้บริหารอีก 7 คน ผู้ถูกสัมภาษณ์คือคณะผู้คิดสูตรบาลานซ์สกอร์การ์ด ผู้วางแผนโครงการ ผู้วางระบบการจัดการของบาลานซ์สกอร์การ์ด สำหรับยุทธศาสตร์การจัดการ ซึ่งมีความสำคัญเท่ากับการสัมภาษณ์คณะทำงานของกลุ่มการค้า จากคณะผู้ปฏิบัติงานที่สอดคล้อง และคณะของผู้ประเมิน ซึ่งเป็นผู้ใช้บาลานซ์สกอร์การ์ด

บาลานซ์สกอร์การ์ด คือระบบการประเมินผลซึ่งถึงเครื่องมือทางการเงินและการเงิน นอกกรอบรวมอยู่ด้วย ระบบประกอบด้วย 4 ด้าน คือการเงิน ลูกค้า กระบวนการจัดการด้านธุรกิจ การเรียนรู้และการเจริญเติบโต ทั้ง 4 ด้านดังกล่าวมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ การใช้ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล นำไปสู่การตัดสินใจในเป้าหมายและมาตรการอย่างชัดเจนและตรงไปตรงมา บางส่วนของ บาลานซ์สกอร์การ์ดทำให้เห็นข้อสังเกตที่สอดคล้องเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือประเมินในเวลาเดียวกัน

ในสูตรสำเร็จของ บาลานซ์สกอร์การ์ด ทีมบริหารจัดการต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และเข้าใจยุทธศาสตร์การจัดการอย่างแจ่มแจ้งเพื่อที่จะร่วมกันสร้างรูปแบบ การประเมินผลในแต่ละด้านจะต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ในแต่ละด้านเพื่อที่จะประยุกต์บาลานซ์สกอร์การ์ด ในส่วนของระบบการบริหารทางยุทธศาสตร์ พนักงานทุก ๆ คนจะต้องมีความเข้าใจ



ในเรื่องยุทธศาสตร์และเป้าหมายตรงกัน เป้าหมายของบริษัท เป้าหมายของฝ่าย และเป้าหมายส่วนบุคคลต้องเป็นไปในแนวเดียวกัน ยุทธศาสตร์ต้องมีการปรับปรุงแก้ไขอย่างสม่ำเสมอ

ที ที แอนด์ ที ได้รับอนุมัติจากองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ให้ติดตั้งโทรศัพท์ 1.5 ล้านเลขหมาย ในประเทศไทย ที ที แอนด์ ที ได้ประยุกต์ใช้ บาลานซ์สกอ์การ์ด ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และเป้าหมาย บาลานซ์สกอ์การ์ดได้ถูกสร้างขึ้นใน 4 ด้านให้สอดคล้องกับแนวความคิด เป้าหมาย ทางยุทธศาสตร์ในแต่ละด้านมีดังนี้ ด้านการเงิน ประกอบด้วยต้นทุนที่ยังไม่คิดดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อมราคา และหนี้ จำนวน สี่หมื่นล้านบาท ในปี 2001 และ ห้าสิบล้านล้านบาท ในปี 2002

ผลการวิจัยได้เปิดเผยถึงปัญหาของพนักงานบางคนที่ไม่รับรู้เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ นอกจากนี้ ที ที แอนด์ ที ไม่มีกระบวนการที่ชัดเจนที่เข้าถึงยุทธศาสตร์ที่ถูกต้อง หรือการประเมินผลในโอกาสที่เหมาะสม ส่วนหนึ่งของเรื่องดังกล่าวก็คือ ที ที แอนด์ ที ไม่เชื่อมโยงระบบการให้รางวัล อาจจะไม่จูงใจพนักงานให้บรรลุจุดประสงค์ในระยะเวลานาน

ข้อเสนอแนะ จากการวิจัย บริษัท ที ที แอนด์ ที จะต้องมีการสื่อสารและให้การศึกษาถึงยุทธศาสตร์และมาตรการ นอกจากนั้นกระบวนการทางยุทธศาสตร์ที่ถูกต้องเป้าหมายและมาตรการจะแยกแยะงานไว้อย่างชัดเจน ในที่สุดมาตรการก็จะได้รับการยอมรับ

ลลิตา หงษ์รัตนวงศ์ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อทัศนคติและความตั้งใจที่จะใช้ระบบวัดผลที่สมดุลแบบอัตโนมัติ กรณีศึกษาบริษัทปิโตรเคมี ในประเทศไทย โดยได้ศึกษา เกี่ยวกับความสำเร็จและความล้มเหลวในการนำระบบวัดผลที่สมดุลแบบอัตโนมัติมาใช้ โดยวัดจากทัศนคติที่มีต่อระบบวัดผลนี้และความตั้งใจที่จะใช้ระบบตามแผนงานที่ตั้งไว้ ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อทัศนคติและความตั้งใจที่จะใช้ระบบวัดผลที่สมดุลอัตโนมัติพัฒนาจากกรอบของการนำระบบสารสนเทศมาใช้ เช่น การมีส่วนร่วม ความรู้สึกร่วม การสนับสนุนจากผู้บริหาร การฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ และข้อมูลส่วนบุคคล การทดสอบแบบไม่ใช่พารามิเตอร์ จากแบบสอบถามที่ถูกรวบรวมมาและการสัมภาษณ์และเจาะลึกกับผู้บริหารระดับสูง ผู้ซึ่งเป็นผู้ใช้หลักในระบบวัดผลที่สมดุลแบบอัตโนมัติมาใช้

ผลการสอบความสำเร็จในการนำระบบมาใช้สำหรับองค์กรหนึ่งนั้น แสดงให้เห็นว่าการมีส่วนร่วมและความรู้สึกร่วม มีความสัมพันธ์กับทัศนคติที่มีต่อระบบวัดผลและความตั้งใจที่จะใช้ระบบการสนับสนุนจากผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะใช้ระบบ และการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสัมพันธ์กับทัศนคติที่มีต่อระบบวัดผล ในขณะที่ข้อมูลส่วนบุคคล เช่น อายุ เพศ การศึกษา อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์ในการทำงานโดยใช้คอมพิวเตอร์ ถูกพบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติที่มีต่อระบบวัดผลและความตั้งใจที่จะใช้ระบบ



4.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

ทอยวานเนน (Toivanen. 2001 : Abstract) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบบาลานซ์สกอร์การ์ด มาใช้ในการพัฒนาการบริหารธุรกิจของบริษัทต่าง ๆ ในประเทศฟินแลนด์ให้มีความทันสมัย และมี ประสิทธิภาพ

จุดมุ่งหมายของการพัฒนา รูปแบบการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ด และแนวทางการสร้าง บาลานซ์สกอร์การ์ด ที่ประสบความสำเร็จในวงการธุรกิจ นอกเหนือจากจากนั้นก็คือการค้นหา บริษัทที่ใช้บาลานซ์สกอร์การ์ด จำนวน 50 แห่ง เพื่อหาเหตุผลที่นำบาลานซ์สกอร์การ์ด มาใช้ ทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยกลยุทธ์ในการวางแผนและการจัดการระบบการควบคุม ของบริษัท การพัฒนาธุรกิจ และแนวทางการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ด ขั้นตอนการใช้บาลานซ์ สกอร์การ์ด 10 ขั้นตอน ถูกสร้างขึ้นมาจากประสบการณ์ที่แตกต่างกันของที่ปรึกษา 15 คนของ บริษัท 50 แห่ง ที่ใช้บาลานซ์สกอร์การ์ด รูปแบบการพัฒนาการใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดที่ มาจากการวิจัยนี้ได้นำไปทดสอบในบริษัท ทูลิกิว โอวายเจ (Tulikivi oyj) และได้วิเคราะห์ผลโดย ใช้คำมัทธฐาน แบบทดสอบและสิ่งที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ บริษัทต่างๆ เริ่มใช้บาลานซ์สกอร์การ์ด ในปี 1995 และในปี 1996 ก็ใช้เพิ่มขึ้น และในปี 1997 และ 1998 เป็นปีที่มีการใช้อย่างแพร่หลาย บริษัทที่ ใช้บาลานซ์สกอร์การ์ดมี 23.2 % บริษัทที่ดำเนินการไปแล้วมี 14.8 % และ 19.2 % อยู่ในช่วงพิจารณา แนวทางการดำเนินงาน บริษัทที่เริ่มใช้บาลานซ์สกอร์การ์ด มีความหวังว่าจะมีระบบติดตาม ประเมินผลที่ดีที่สุด ซึ่งในอนาคตเชื่อว่าระบบบาลานซ์สกอร์การ์ด จะเป็นระบบที่ดีที่สุดเพราะ จะ คำนึงถึงลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ระบบบาลานซ์สกอร์การ์ดนำมาใช้ในบริษัทในเมืองหลวงของประเทศ ฟินแลนด์มากที่สุด

ยูมาเชฟ (Umashev. 2002 : Online) ได้ศึกษาเรื่องการออกแบบและการทำให้บรรทัดฐาน ของบาลานซ์สกอร์การ์ด มีความมั่นคงในองค์กรสาธารณะ

วัตถุประสงค์ของการศึกษา คือ เพื่อตรวจสอบว่าปัจจัยภายนอกประเทศมีผลกระทบ อย่างไรต่อระบบการวัดผลในองค์กรสาธารณะขนาดใหญ่ และเพื่อพัฒนาบรรทัดฐานการสร้าง ทฤษฎีสำหรับการออกแบบและการนำบาลานซ์สกอร์การ์ดมาใช้ โดยระเบียบวิธีนั้นถูกนำมาใช้เพื่อ การกล่าวอ้างไปถึงว่าองค์กรสาธารณะนั้นนำงานวิจัยด้านบาลานซ์สกอร์การ์ด มาใช้ในการประเมิน พฤติกรรมองค์กรของตนอย่างไร และการวิจัยดังกล่าวนำมาใช้ตรวจสอบพิสัยของปัจจัยภายนอก ประเทศอย่างชัดเจนเพียงใด ซึ่งแสดงถึงประสิทธิภาพของบาลานซ์สกอร์การ์ด

การวิจัยก่อนหน้านี้ถูกนำมาใช้เพื่อประเมินเชิงทฤษฎี และนำมาใช้สร้างเกณฑ์การ ออกแบบบาลานซ์สกอร์การ์ด และการนำมาใช้ ค่อมาเกณฑ์ดังกล่าวถูกนำมาใช้ในวิทยานิพนธ์ เพื่อ ค้นหาประสิทธิภาพในบริบทของกรณีศึกษา การศึกษานี้มีการตรวจสอบปัจจัยภายนอกถึงระบบ



ชุดเซตดังที่ปรากฏอยู่ในงานเขียนระหว่างกลยุทธ์กับการวัดพฤติกรรม

จีแมนอร์ และ โรชา (Gemaners and Rocha, 2002 : Abstract) ได้ศึกษาบาลานซ์สกอร์การ์ด ในฐานะที่เป็นเครื่องมือกลยุทธ์การบริหาร โดยได้ศึกษาว่าในการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันนี้ การคืนทุนเพื่อความอยู่รอดขององค์กร จะต้องมีการพัฒนากลยุทธ์ในการแข่งขัน กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และการเชื่อมโยงการจัดการ โดยการนำบาลานซ์สกอร์การ์ด มาใช้ เพื่อความอยู่รอดของบริษัท บาลานซ์สกอร์การ์ดคือการทำงานร่วมกันระหว่างดัชนีที่เกี่ยวข้องกับการเงินและดัชนีที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเงิน ซึ่งประกอบไปด้วยมุมมอง 4 มุมมอง คือ การเรียนรู้และพัฒนาการเงิน ลูกค้า และปัจจัยกระบวนการ ซึ่งสามารถนำมาใช้ในฐานะเป็นเครื่องมือประเมินผลการเรียนรู้และพฤติกรรมองค์กร

ไอเคิลแมนน์ (Eickelmann, 2003 : Online) ได้วิจัยถึงการรวมตัวชีวิตทั้งหมดของกลยุทธ์องค์กร กับการดำเนินงาน และยุทธวิธีในการซื้อข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งประกอบด้วย บาลานซ์สกอร์การ์ด การวัดความสามารถ การวัดซอฟต์แวร์ที่มีคุณภาพในระดับมาตรฐานสากล การรวมตัวของเครื่องมือเหล่านี้มีความจำเป็นมากเพราะเป็นการคาดการณ์และประเมินองค์กรถึงความสำเร็จในการลงทุนด้านเทคโนโลยี

สรุป ปัญหาในการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ด หมายถึงภาวะการณ์ที่คณะทำงานของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 ไม่สามารถดำเนินการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ด ในขั้นตอนต่าง ๆ 7 ขั้นตอน ให้บรรลุผลสำเร็จได้ ด้วยดีจนเป็นเหตุให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ภาวะการณ์ดังกล่าวสอพบวัดได้จากการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 ปัญหาในแต่ละขั้นตอนมีขอบเขต ใน 7 ขั้นตอนคือ 1. ปัญหาการทบทวนกลยุทธ์ 2. ปัญหาการจัดทำวัตถุประสงค์กลยุทธ์ 3. ปัญหาการเขียนแผนที่กลยุทธ์ 4. ปัญหาการจัดทำและทบทวนตัวบ่งชี้ความสำเร็จ 5. ปัญหาการวิเคราะห์บทบาทหน่วยงาน 6. ปัญหาการจัดทำแม่แบบ 7. ปัญหาการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ด