

Received: Aug. 30, 2017 • Revised: Feb. 16, 2018 • Accepted: Mar. 14, 2018

# หลักการและทฤษฎีการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรโดยใช้ Balanced Scorecard และการนำไปประยุกต์ใช้ Principles and Theories of Organization Performance Measurement Using Balanced Scorecard and Its Application

สมบุญ ธารพัด (Somboon Saraphat)<sup>1</sup> และคณะ (et al)<sup>2</sup>

## บทคัดย่อ

การวัดผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard หรือ BSC) เป็นเครื่องมือวัดผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ประกอบด้วย 4 มุมมอง คือ ด้านลูกค้า ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยบทความนี้มีจุดประสงค์ในการนำเสนอการวัดประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงกระบวนการการจัดทำการวัดผลดุลยภาพ และการนำไปประยุกต์ใช้ เมื่อนำ

<sup>1</sup> อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา ตำบลทุ่งสุขลา อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี 20230 (Advisor, Assistant Professor, Faculty of Management Sciences, Kasetsart University Sriracha Campus, Thung Sukla, Sriracha, Chonburi 20230, Thailand)

<sup>2</sup> นิสิต สาขาการบัญชีบริหาร คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา ตำบลทุ่งสุขลา อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี 20230 อันประกอบด้วย ณัฐนิชา สุขฤทธิ์ ณัฐธิยา แก่นทรัพย์เกริก นวพร สุทธิประภา นวอร ฉาไรสง ปิยราช บางศิริ สฤกพรรณ สว่างเดือน และสุดารัตน์ แก้วเพชรพลาย โดยมี ณัฐนิชา สุขฤทธิ์ เป็นผู้นิพนธ์ประสานงาน อีเมล: s\_natnicha@outlook.com (Students in Bachelor of Business Administration Program in Managerial Accounting, Faculty of Management Sciences, Kasetsart University Sriracha Campus, Thung Sukla, Sriracha, Chonburi 20230, Thailand, consist of Natnicha Sookrit, Nutthiya Kansupkrirk, Nawaporn Sutthiprapa, Nava-orn Charthaisong, Piyarach Bangsiri, Sarikpan Sawangduan, and Sudarat Keawphetplai with Natnicha Sookrit as Corresponding Author, email: s\_natnicha@outlook.com)

เทคนิคการวัดผลดุลยภาพมาปรับใช้ในองค์กร จะทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ทำให้องค์กรมี  
ประสิทธิภาพ และสามารถดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

**คำสำคัญ:** การวัดผลดุลยภาพ, การวัดผลการดำเนินงานขององค์กร

## Abstract

Balanced Scorecard (BSC) is a tool to measure organization performance in both public and private helping to achieve goals. It focuses on what critical to the success of an organization consisting of four perspectives: customer perspective, financial perspective, internal process perspective, and learning and growth perspective. This article aims at presenting effectiveness and efficiency measurement of organizational performance including preparation of BSC and its application. The implementation of BSC helps improvement of competitive advantage, creates effectiveness, and leads to achievement of organization's goals.

**Keywords:** *Balanced Scorecard, Organization Performance Measurement*

## บทนำ

ในปัจจุบันต้องยอมรับว่าการนำ การวัดผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard หรือ BSC) มาใช้ในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นที่ยอมรับและได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางทั้งในประเทศและต่างประเทศ เนื่องจากการใช้ การวัดผลดุลยภาพ เป็นการวัดผลการดำเนินงานของทั้งองค์กร ไม่ใช่การวัดผลด้านการเงินเพียงด้านเดียวอย่างที่องค์กรส่วนใหญ่มักปฏิบัติกันทำให้องค์กรสามารถทราบถึงสถานะและประสิทธิภาพของแต่ละส่วนงานภายในองค์กร เพื่อที่จะสามารถปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดได้อย่างตรงจุด ซึ่งองค์กรที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันส่วนใหญ่มักเป็นองค์กรที่มีการประเมินผลและวัดผลการดำเนินงานอยู่เป็นประจำ เพื่อให้ธุรกิจของตนมีความยั่งยืนอย่างแท้จริง

บทความนี้มีวัตถุประสงค์และขอบเขตในการนำเสนอการวัดประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงกระบวนการการจัดทำการวัดผลดุลยภาพและการนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กร

## ความหมาย

Kaplan and Norton (1992) กล่าวว่า การวัดผลดุลยภาพ เป็นเครื่องมือวัดผลเพื่อวัดผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อให้บรรลุกลยุทธ์โดยมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อ

ความสำเร็จขององค์กร เพื่อแก้ไขปัญหาการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินเพียงด้านเดียว อีกทั้ง Williams (2005) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่าเทคนิคการวัดผลดุลยภาพนั้นเป็นการวัดและการประเมินผลที่มีความสมดุลและมีความครอบคลุมทุกมุมมอง ทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน ซึ่งประกอบด้วย 4 มุมมอง คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา

พิพัฒน์ ก้องกิจกุล (2545) กล่าวว่า การวัดผลดุลยภาพ คือเครื่องมือในด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยอาศัยการประเมิน ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร และ ปิยะรัตน์ อนงค์ไชย (2552) ได้ให้ความหมายว่า การวัดผลดุลยภาพ คือ เทคนิคการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล เพื่อสร้างความสำเร็จในการประเมินความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับเป้าหมายและความต้องการที่แท้จริงของธุรกิจแทนการพิจารณาผลการดำเนินงานด้านการเงินเพียงอย่างเดียว

Lee (2006) ระบุว่าลักษณะดังต่อไปนี้ทำให้ การวัดผลดุลยภาพ มีประโยชน์สำหรับการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร

- สืบเนื่องจากกลยุทธ์
- กระตุ้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- วัดดูประสงค์ชัดเจน
- เข้าใจง่ายและใช้งานได้ง่าย

## ความเป็นมา

### จุดกำเนิดและลักษณะของการวัดผลดุลยภาพ

การวัดผลดุลยภาพ มีจุดเริ่มต้นจากบุคคล 2 ท่าน ซึ่งได้แก่ Rebert Kaplan และ David Norton โดยทั้ง 2 ท่านเริ่มทำการศึกษา การวัดผลดุลยภาพ ในปี พ.ศ.2530 โดยทำการศึกษาจากบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ในประเทศสหรัฐอเมริกา จากการศึกษาพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ใช้ตัวชี้วัดที่เป็นตัวเงินในการวัดผล ซึ่งความจริงแล้วควรจะพิจารณาตัวชี้วัด โดยมองเป็น 4 มุมมอง ซึ่งประกอบด้วย 1) มุมมองของลูกค้า 2) มุมมองทางการเงิน 3) มุมมองกระบวนการภายใน และ 4) มุมมองการเรียนรู้และการเติบโต ซึ่งมุมมองทั้ง 4 มีความสัมพันธ์กันในเชิงเหตุและผล ซึ่งจะได้ผลดีกว่าที่ใช้ตัวชี้วัดที่เป็นตัวเงินเพียงอย่างเดียว (Kaplan and Norton, 1996)

### วิวัฒนาการการวัดผลดุลยภาพ

#### ยุคที่หนึ่ง

ในยุคแรกของการวัดผลดุลยภาพมีไว้เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบองค์รวมขององค์กรมีประสิทธิภาพ โดยควรสังเกตจากการตอบคำถามที่เป็น 4 มุมมองดังนี้ เราควรอยู่ในมุมมองของลูกค้า

อย่างไร ในมุมมองของผู้ถือหุ้นเราจะต้องเป็นอย่างไร ในกระบวนการภายในเราควรจะทำอย่างไรให้ดีกว่านี้ และเราสามารถพัฒนาคุณภาพและการสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่องได้หรือไม่

มุมมองของลูกค้า (Customer Perspective) พันธกิจขององค์กรส่วนใหญ่มุ่งเน้นไปที่ลูกค้า โดยระบุไว้ว่า “จะเปลี่ยนเป็นบริษัทที่ดีที่สุดในการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า” (Kaplan and Norton, 1996) ดังนั้นการวัดผลคุณภาพทำให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจพันธกิจขององค์กรได้ดีขึ้น โดยมี 4 ปัจจัย ที่จะทำให้เป็นองค์กรที่ดีที่สุด ในการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า ซึ่งได้แก่ เวลา คุณภาพ การส่งมอบบริการ และราคา องค์กรจะใช้การวัดผลคุณภาพเพื่อแสดงเป้าหมายตามเวลาคุณภาพการปฏิบัติงานและการให้บริการจากนั้นจึงแปลเป็นเมตริกที่เฉพาะเจาะจง ผู้จัดการต้องมุ่งเน้นไปที่การดำเนินงานภายในที่สำคัญๆ ทำให้มีความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า องค์กรระบุตัวชี้วัดกระบวนการภายในของการวัดผลคุณภาพ ปกติหลังจากระบุเป้าหมายและเมตริกเกี่ยวกับการเงินและลูกค้า ควรเลือกเมตริกภายในตามกระบวนการทางธุรกิจที่มีผลต่อความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้ามากที่สุด องค์กรควรตัดสินใจว่ากระบวนการใดที่องค์กรต้องการให้อยู่ในระดับสูงสุดและกำหนดแต่ละเมตริกที่เกี่ยวข้องกับรายการเหล่านี้

มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) การวัดผลทางการเงินจะระบุไว้ว่า กลยุทธ์และการดำเนินงานมีบทบาทอย่างไรในการปรับปรุงผลกำไรขององค์กร เป้าหมายทางการเงินมักถูกกำหนดขึ้นจากความสามารถในการทำกำไรการเติบโตและมูลค่าของผู้ถือหุ้น องค์กรควรกำหนดเป้าหมายด้านการเงินของตนในกรอบของความยั่งยืน ความสำเร็จ และความเจริญทางเศรษฐกิจ โดยพิจารณาจากการเติบโตของยอดขายตามฤดูกาล รายได้จากการดำเนินงาน ผลตอบแทนจากการลงทุน และส่วนแบ่งทางการตลาด

มุมมองกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) ในส่วนของมุมมองกระบวนการภายในจะมุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ทางธุรกิจภายในที่นำไปสู่การเงินความสำเร็จและความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กรและความคาดหวังของลูกค้า องค์กรต้องระบุกระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญที่เป็นจุดแข็งขององค์กร กระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญเหล่านี้ต้องได้รับการตรวจสอบเพื่อให้มั่นใจได้ว่าผลลัพธ์จะเป็นที่น่าพอใจ

มุมมองการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) นอกจากมุมมองกระบวนการภายในและมุมมองของลูกค้าที่ระบุไว้แล้ว ความสามารถขององค์กรในด้านนวัตกรรม การปรับปรุงและการเรียนรู้มีผลโดยตรงต่อมูลค่าขององค์กร กล่าวอีกนัยหนึ่งคือองค์กรเพียงแคมีความสามารถในการจัดหาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ในการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าและการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องก็จะสามารถเข้าสู่ตลาดใหม่เพื่อเพิ่มผลกำไรและรายได้ให้องค์กรได้อีกด้วย

**ยุคที่สอง**

แม้ว่าเป้าหมายหลักของ การวัดผลคุณภาพ คือการสร้างความสมดุลระหว่างตัวเลขทางการเงินกับสร้างมูลค่าในอนาคตที่มีต่อการประเมินประสิทธิภาพขององค์กร แต่ก็ยังไม่มีคำจำกัดความที่ชัดเจน

รวมถึงไม่มีการอธิบายวิธีการใช้การวัดผลดุลยภาพที่เกี่ยวกับปัจจัยอื่นๆ ขององค์กร จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2539 ได้มีการนำความสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุและผลกระทบบระหว่าง ตัวชี้วัดประสิทธิผลการทำงาน และ ตัวชี้วัดความล่าช้า มาใช้ในรูปแบบของเมตริก ในยุคที่สองนี้ การปรับปรุงการให้คะแนนที่สำคัญมี 3 ประเด็นคือ

1. การเลือกเมตริกตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน
2. เพื่อระบุความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลระหว่างเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่เป็นผลในการ ออกแบบในรูปแบบการสื่อสารเชิงกลยุทธ์หรือในแผนที่ยุทธศาสตร์
3. สร้างกระบวนการบริหารจัดการใหม่ 4 รูปแบบโดยใช้ การวัดผลดุลยภาพเปลี่ยนจากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์

#### ยุคที่สาม

แนวคิดการวัดผลดุลยภาพ ยังมีจุดอ่อนในยุคที่สอง เนื่องจากยังไม่สามารถแก้ไขจุดอ่อนของการ เลือกตัวชี้วัดได้ รูปแบบการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในยุคที่สองใช้เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลซึ่ง เริ่มต้นจากการเรียนรู้และพัฒนาผ่านมุมมองของ กระบวนการภายใน ลูกค้า และท้ายสุดคือ มุมมองทาง การเงิน

ผู้เชี่ยวชาญหลายคน ระบุว่าความสัมพันธ์ที่ไม่เหมาะสมเหล่านี้ไม่เหมาะสมสำหรับหลายๆ องค์กร โดยจำเป็นต้องเชื่อมโยงกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร เนื่องจากวิธีการของการวัดผลดุลยภาพ ไม่มีการติดตามและควบคุมคู่แข่งและการพัฒนาเทคโนโลยี ดังนั้นจึงไม่สามารถถือเป็นรูปแบบการควบคุม เชิงกลยุทธ์ และได้มีการทบทวนการวัดผลดุลยภาพตามกรอบการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM) และอธิบายว่า TQM เป็นกลยุทธ์ในการจัดการเป็นกลยุทธ์หลักขององค์กรซึ่งควร ได้รับการประเมินและวัดผล ด้วยเหตุนี้ การวัดผลดุลยภาพจึงเป็นเพียงเครื่องมือเดียวในการประเมินและ วัดกลยุทธ์ขององค์กร ไม่ใช่เครื่องมือการตัดสินใจและการเลือกกลยุทธ์ ดังนั้น จึงได้เพิ่มตัวชี้วัดใหม่ในการ วัดผลดุลยภาพยุคที่สองเพื่อเพิ่มการสื่อสารเชิงกลยุทธ์และสร้างการวัดผลดุลยภาพยุคที่สาม ในช่วงปลาย ทศวรรษ 1990 มีการเพิ่มตัวชี้วัดทางด้านยุทธศาสตร์ด้วยซึ่งทำให้เครื่องมือถูกต้องมากขึ้น

#### ยุคที่สี่

ยังใช้แนวทางของยุคที่สาม แต่มุ่งไปที่ความคิดริเริ่มขององค์กร และภาวะผู้นำเป็นสำคัญ องค์กร จะประสบความสำเร็จได้เมื่อมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพและมีกลยุทธ์ที่ดี นอกจากนี้ยังตระหนักถึงความสำคัญ ของการเป็นองค์กรที่มีความยั่งยืนในระยะยาว และมีความรับผิดชอบต่อสังคม

## กระบวนการในการจัดทำการวัดผลคุณลักษณะ

กฤษฎณี มหาวิทยาลัย (2546) กล่าวว่า การสร้าง การวัดผลคุณลักษณะ มีกระบวนการที่ต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากการวางแผนการดำเนินงานที่ดีจะทำให้กิจการสามารถทำงานได้ดีและมีประสิทธิภาพ กระบวนการที่สำคัญประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์กลยุทธ์ ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) ขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน
2. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กร ขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของผู้บริหารของที่จะมีวิสัยทัศน์แตกต่างกันไป
3. การกำหนดมุมมอง (Perspective) ด้านต่างๆ ที่จะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินกิจการ มุมมองของแต่ละกิจการจะแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นกับพื้นฐานของการดำเนินกิจการ
4. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) และวัตถุประสงค์ (Objective) ในมุมมองด้านต่างๆ โดยเรียงลำดับความสำคัญเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร โดยมุมมองต่างๆ จะประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และ มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)
5. จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ด้านต่างๆ ในลักษณะของเหตุและผล (Cause and Effect Relationship) โดยพิจารณาว่าในการที่องค์กรจะสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรได้นั้น ต้องบรรลุวัตถุประสงค์ด้านใดบ้าง
6. การกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators: KPIs) และเป้าหมาย (Target) สำหรับแต่ละมุมมองพร้อมทั้งเรียงลำดับความสำคัญ สำนักงาน ก.พ. (2556) ได้กำหนดคุณลักษณะที่ดีของตัวชี้วัดตามแนวทางของ SMART Objective ดังนี้

S (Specific) มีความเฉพาะเจาะจงและชัดเจนว่าต้องการวัดอะไร

M (Measurable) สามารถวัดได้จริง

A (Agree Upon) ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินเห็นชอบร่วมกัน

R (Realistic) มีความเป็นไปได้ที่จะทำให้สำเร็จได้จริง เกี่ยวข้องกับงาน

หรือหน้าที่รับผิดชอบของผู้รับการประเมินและไม่อยู่นอกเหนือการ

ควบคุม

### T (Time Bound) อยู่ในกรอบระยะเวลาที่เหมาะสมมีระยะเวลาเริ่มต้น และสิ้นสุดที่แน่นอน

7. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ผู้บริหารรองลงไปได้จัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงานหรือโครงการหลักและกำหนดตัวชี้วัดให้กับผู้บริหารในระดับรองๆ ลงไป

### ประโยชน์ของการวัดผลดุลยภาพ

ลมชาย ภคภาสวิวัฒน์ (2550) เห็นว่า การวัดผลดุลยภาพมีประโยชน์และมีความสำคัญมากในการช่วยให้การทำงานทั้งหมดขององค์กรดีขึ้น เนื่องจากองค์กรมีการใช้เครื่องมือในการประเมินผลที่ชัดเจนและครอบคลุม อีกทั้งยังมีเครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบที่เหมาะสมจึงทำให้กลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติแล้วเกิดผล

Niven (2006) ได้กล่าวถึงประโยชน์ไว้ดังนี้

1. ช่วยให้สามารถควบคุมวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ผ่านตัวชี้วัดผลการดำเนินงานได้อย่างถูกต้องและสามารถมองเห็นภาพรวมได้ทั่วทั้งองค์กร
2. ทำให้การสื่อสารระหว่างหน่วยงานขององค์กรมีประสิทธิภาพและทำให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
3. สามารถเป็นกรอบแสดงทิศทางช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร
4. ช่วยให้สามารถใช้เป็นกลยุทธ์ในการคิดค้นแผนงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นหลักประกันความสำเร็จของการบริหารและปฏิบัติงานในทุกฝ่ายทุกแผนกอย่างยั่งยืน

### ตัวอย่างการนำไปประยุกต์ใช้

#### ซีพี เซเว่น อีเลฟเว่น

หลังเกิดภาวะเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2540 ซีพี เซเว่น อีเลฟเว่น ได้มีการจัดทำแผนพัฒนาองค์กรระยะยาวตั้งแต่ปี 2540-2545 เป็นเวลา 5 ปี เพื่อแก้ไขระบบการทำงานให้ดีขึ้นทั้งด้านการบริหารและต้นทุนการดำเนินงาน โดยให้ทุกคนเข้าใจร่วมกันถึงเป้าหมายขององค์กร ซึ่งได้มีการพัฒนาดำเนินงานอย่างค่อยเป็นค่อยไป และใช้เครื่องมือต่างๆ เพื่อเสริมความสามารถขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นสำหรับเป้าหมายขององค์กร ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการเงิน (Financial Goal) เป็นการกำหนดแผนกำไรและวางแผนในแต่ละปี เช่น การขยายสาขา การเพิ่มยอดขายในแต่ละสาขา เป็นต้น

2. ด้านความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction Goal) เป็นการกำหนดวิธีที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจ เช่น สินค้าที่ลูกค้าต้องการในแต่ละสาขา เวลาที่ใช้ในการบริการ เป็นต้น
3. ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Goal) เป็นการสร้างระบบภายในให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น มาตรฐานการคัดเลือกสินค้าที่มีคุณภาพ ระบบโลจิสติกส์ที่ดี เป็นต้น
4. ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Goal) เป็นการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีคุณภาพ เช่น การจ่ายค่าตอบแทนที่ดี การฝึกอบรม การเพิ่มขวัญกำลังใจในการทำงาน เป็นต้น

จากการนำ การวัดผลดุลยภาพ มาใช้กับบุคลากรในช่วง 1-2 ปีนั้น ทำให้กำไรขององค์กรมีมากขึ้น แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดที่องค์กรได้รับ คือ บุคลากรเกิดการเคลื่อนไหวอย่างมีทิศทางมากขึ้น มีเป้าหมายชัดเจน ในการดำเนินงานและบุคลากรมีความพยายามที่จะไปให้ถึงเป้าหมายขององค์กรในทิศทางเดียวกัน ซึ่งถือได้ว่า ซีพี เซเว่น อีเลฟเว่น เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญและประสบความสำเร็จขององค์กรหนึ่งในการนำการวัดผลดุลยภาพ มาใช้ในประเทศไทย (จรินทร์ อาสาทรงธรรม, 2546)

#### **ธนาคารกสิกรไทย**

ธนาคารกสิกรไทย เป็นองค์กร ที่มีการใช้หลักการบริหารแนวใหม่ อยู่อย่างสม่ำเสมอ โดยในปี 2544 องค์กรได้มีการนำ การวัดผลดุลยภาพ มาใช้ในองค์กร เพื่อมุ่งหวังให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน และมีประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้บริหารระดับสูงให้ความเห็นว่าการนำการวัดผลดุลยภาพมาใช้ในการบริหารองค์กรช่วยให้เกิดความสมบูรณ์และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ ยังสามารถทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง และบุคลากรยังมีส่วนร่วมในการช่วยแก้ไขปัญหา พร้อมกับมีความเชื่อมโยงกันภายในองค์กรอีกด้วย หลังจากที่มีการนำการวัดผลดุลยภาพมาใช้ในองค์กรทำให้การบริหารต้นทุนมีประสิทธิภาพดีขึ้น และยังช่วยให้พนักงานของธนาคารมีประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้นอีกด้วย เป็นผลให้ธนาคารกสิกรไทยกลายเป็นธนาคารเอกชนชั้นนำของประเทศ และได้รับรางวัลธนาคารแห่งปี 2545 อีกด้วย (จรินทร์ อาสาทรงธรรม, 2546)

#### **ธุรกิจค้าปลีกหนังสือต่างประเทศในประเทศไทย**

จากการนำ การวัดผลดุลยภาพ มาประยุกต์ใช้ใน ธุรกิจค้าปลีกหนังสือต่างประเทศในประเทศไทย โดยวัดผลด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต พบว่า ผลกำไรเร่งตัวขึ้น และลูกค้ามีความพึงพอใจสูง เมื่อมุมมองทุกด้านมีความเชื่อมโยงกัน ดังนั้นองค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับมุมมองทุกด้าน และมีการประสานงานให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร เพื่อให้องค์กรจะได้บรรลุวัตถุประสงค์สูงสุด (กนกพรรณ บันลือทรัพย์, 2555)



