

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

สมบูรณ์ สารพัด (Somboon Saraphat)¹ และคณะ (et al)²

บทคัดย่อ

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

¹ 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)

² นิสิต สาขาการบัญชีบริหาร คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา ตำบลทุ่งสุขลา อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี 20230 อันประกอบไปด้วย ณัฐนิชา สุขฤทธิ์ ณัฐธิยา แก่นทรัพย์เกริก นวพร สุทธิประภา นวอร ฉาโสง 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, Piayrach Bangsiri, Sarikpan Sawangduan, and Sudarat Keawphetplai with Natnicha Sookrit as Corresponding Author, email: s_natnicha@outlook.com)

เทคนิคการวัดผลดุลยภาพมาปรับใช้ในองค์กร จะทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ 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 รวมถึงกระบวนการจัดทำ การวัดผลดุลยภาพและการนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กร

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 คือเครื่องมือในการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยอาศัยการประเมิน ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร และ ปิยะรัตน์ อนงค์ไชย (2552) ได้ให้ความหมายว่า การวัดผลดุลยภาพ คือ เทคนิคการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล เพื่อสร้างความสมบูรณ์ในการประเมินความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร 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 มีความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงเหตุและผล 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) ดังนั้นการวัดผลดุลยภาพทำให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจพันธกิจขององค์กรได้ดีขึ้น โดยมี 4 ปัจจัย ที่จะทำให้เป็นองค์กรที่ดีที่สุดในการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า ซึ่งได้แก่ เวลา คุณภาพ การส่งมอบบริการ และราคา องค์กรจะใช้การวัดผลดุลยภาพเพื่อแสดงเป้าหมายตามเวลาคุณภาพการปฏิบัติงานและการให้บริการจากนั้นจึงแปลเป็นเมตริกที่เฉพาะเจาะจง ผู้จัดการต้องมุ่งเน้นไปที่การดำเนินงานภายในที่สำคัญๆ ทำให้มีความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า องค์กรระบุตัวชี้วัดกระบวนการภายในของการวัดผลดุลยภาพ ปกติหลังจากระบุเป้าหมายและเมตริกเกี่ยวกับการเงินและลูกค้า ควรเลือกเมตริกภายในตามกระบวนการทางธุรกิจที่มีผลต่อความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้ามากที่สุด องค์กรควรตัดสินใจว่ากระบวนการใดที่องค์กรต้องการให้อยู่ในระดับสูงสุดและกำหนดแต่ละเมตริกที่เกี่ยวข้องกับรายการเหล่านี้

มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) การวัดผลทางการเงินระบุว่าการลงทุนและการดำเนินงานมีบทบาทอย่างไรในการปรับปรุงผลกำไรขององค์กร เป้าหมายทางการเงินมักถูกกำหนดขึ้นจากความสามารถในการทำกำไรการเติบโตและมูลค่าของผู้ถือหุ้น องค์กรควรกำหนดเป้าหมายด้านการเงินของตนในรอบของความยั่งยืน 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 การวัดผลดุลยภาพ คือการสร้างสมดุลระหว่างตัวเลขทางการเงินกับสร้างมูลค่าในอนาคตที่มีต่อการประเมินประสิทธิภาพขององค์กร แต่ก็ยังไม่มีคำจำกัดความที่ชัดเจน

รวมถึงไม่มีการอธิบายวิธีการใช้การวัดผลดุลยภาพที่เกี่ยวกับปัจจัยอื่นๆ ขององค์กร จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2539 ได้มีการนำความสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุและผลกระทบระหว่าง ตัวชี้วัดประสิทธิภาพการทำงาน และ ตัวชี้วัดความล่าช้า มาใช้ในรูปแบบของเมตริก ในยุคที่สองนี้ การปรับปรุงการให้คะแนนที่สำคัญมี 3 ประเด็นคือ

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

ยุคที่สาม

แนวความคิดการวัดผลดุลยภาพ 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

กระบวนการในการจัดทำกลยุทธ์

กฤษฎี มหาวิรุฬห์ (2546) กล่าวว่า การสร้าง การวัดผลกลยุทธ์ มีกระบวนการที่ต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากการวางแผนการดำเนินงานที่ดีจะทำให้กิจการสามารถทำงานได้ดีและมีประสิทธิภาพ กระบวนการที่สำคัญประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์กลยุทธ์ ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) ขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน
2. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กร ขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของผู้บริหารของที่จะมีวิสัยทัศน์แตกต่างกันไป
3. การกำหนดมุมมอง (Perspective) ด้านต่างๆ ที่จะเป็นตัววัดความสำเร็จในการดำเนินกิจการ มุมมองของแต่ละกิจการจะแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นกับพื้นฐานของการดำเนินกิจการ
4. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) และวัตถุประสงค์ (Objective) ในมุมมองด้านต่างๆ โดยเรียงลำดับความสำคัญเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร โดยมุมมองต่างๆ จะประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (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) ผู้บริหารลงไปได้จัดทำแผนปฏิบัติการตาม
แผนงานหรือโครงการหลักและกำหนดตัวชี้วัดให้กับผู้บริหารในระดับรองๆ ลงไป

ประโยชน์ของการวัดผลคุณภาพ

สมชาย ภคภาสวณิช (2550) เห็นว่า การวัดผลคุณภาพมีประโยชน์และมีความสำคัญมากใน
การช่วยให้การทำงานทั้งหมดขององค์กรดีขึ้น เนื่องจากองค์กรมีการใช้เครื่องมือในการประเมินผลที่ชัดเจน
และครอบคลุม อีกทั้งยังมีเครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบที่เหมาะสมจึงทำให้กลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติแล้ว
เกิดผล

Niven (2006) ได้กล่าวถึงประโยชน์ไว้ดังนี้

1. ช่วยให้ผู้สามารถควบคุมวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ผ่านตัวชี้วัดผลการดำเนินงานได้
อย่างถูกต้องและสามารถมองเห็นภาพรวมได้ทั่วทั้งองค์กร
2. ทำให้การสื่อสารระหว่างหน่วยงานขององค์กรมีประสิทธิภาพและทำให้การดำเนินงาน
เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
3. สามารถเป็นกรอบแสดงทิศทางช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนปฏิบัติงานได้อย่าง
สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร
4. ช่วยให้ผู้สามารถใช้เป็นกลยุทธ์ในการคิดค้นแผนงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
เป็นหลักประกันความสำเร็จของการบริหารและปฏิบัติงานในทุกฝ่ายทุกแผนกอย่างยั่งยืน

ตัวอย่างการนำไปประยุกต์ใช้

ซีพี เซเว่น อีเลฟเว่น

หลังเกิดสภาวะเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2540 ซีพี เซเว่น อีเลฟเว่น ได้มีการจัดทำแผนพัฒนาองค์กร
ระยะยาวตั้งแต่ปี 2540-2545 เป็นเวลา 5 ปี เพื่อแก้ไขระบบการทำงานให้ดีขึ้นทั้งด้านการบริหารและ
ต้นทุนการดำเนินงาน โดยให้ทุกคนเข้าใจร่วมกันถึงเป้าหมายขององค์กร ซึ่งได้มีการพัฒนาดำเนินงาน
อย่างค่อยเป็นค่อยไป และใช้เครื่องมือต่างๆ เพื่อเสริมความสามารถขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
สำหรับเป้าหมายขององค์กร ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการเงิน (Financial Goal) เป็นการกำหนดแผนกำไรและวางแผนในแต่ละปี เช่น การ
ขยายสาขา 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 มีเป้าหมายชัดเจนในการดำเนินงานและบุคลากรมีความพยายามที่จะไปให้ถึงเป้าหมายขององค์กรในทิศทางเดียวกัน ซึ่งถือว่า ซีพี เซเว่น อีเลฟเว่น เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญและประสบความสำเร็จขององค์กรหนึ่งในการนำการวัดผลดุลยภาพ มาใช้ในประเทศไทย (จรินทร์ อาสาทรงธรรม, 2546)

ธนาคารกสิกรไทย

ธนาคารกสิกรไทย เป็นองค์กร ที่มีการใช้หลักการบริหารแนวใหม่ อยู่อย่างสม่ำเสมอ โดยในปี 2544 องค์กรได้มีการนำ การวัดผลดุลยภาพ มาใช้ในองค์กร เพื่อมุ่งหวังให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน และมีประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้บริหารระดับสูงให้ความเห็นว่าการนำการวัดผลดุลยภาพมาใช้ในการบริหารองค์กรช่วยให้ให้เกิดความสมบูรณ์และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน 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 เมื่อมองทุกด้านมีความเชื่อมโยงกัน ดังนั้นองค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับมุมมองทุกด้าน และมีการประสานงานให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร เพื่อให้องค์กรจะได้บรรลุวัตถุประสงค์สูงสุด (กนกพรรณ บันลือทรัพย์, 2555)

การวัดประสิทธิภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา

Binden, Mziu, and Suhaimi (2014) ได้ทดลองใช้ การวัดผลดุลยภาพ ในการวัดประสิทธิภาพ การศึกษาระดับอุดมศึกษา ถึงแม้ว่าแนวคิดของการวัดดุลยภาพจะได้รับการยอมรับและใช้กันอย่างแพร่หลายในภาคธุรกิจ แต่ภาคการศึกษายังไม่ได้รับความนิยม เนื่องจากไม่ได้ให้ความสำคัญกับภาค การศึกษามากนัก การนำ การวัดผลดุลยภาพ มาประยุกต์ใช้ในภาคการศึกษามักอิงตามมุมมองที่ 4 คือ ด้านการเรียนรู้และพัฒนา เป็นการพัฒนานุคลากรในองค์กรให้มีคุณภาพ ในประเทศมาเลเซียได้นำ การวัดผลดุลยภาพ มาใช้เพื่อวัดประสิทธิภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา นักวิจัยได้สัมภาษณ์มหาวิทยาลัยที่ กำลังใช้ การวัดผลดุลยภาพในมหาวิทยาลัย พบว่ามีมหาวิทยาลัยจำนวน 22 แห่งจาก 29 แห่งซึ่งคิดเป็น ร้อยละ 75.86 ที่ใช้การวัดผลดุลยภาพแล้ว แม้ว่าการใช้ การวัดผลดุลยภาพ จะนำมาประยุกต์ใช้ในส่วนตอน สุดท้าย แต่ก็สามารถทำให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับเทคนิคการวัดผลการปฏิบัติงานรวมทั้งเข้าใจผลกระทบ ของการวัดผลดุลยภาพในการวัดประสิทธิภาพในการศึกษาได้อีกด้วย

ธุรกิจการผลิตในเขตกรุงเทพมหานคร

อมรศิริ ดิสสร (2556) ทำการศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ การวัดผลดุลย ภาพ (Balanced Scorecard) ขององค์กรในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสำรวจความสำเร็จ ขององค์กรที่นำ การวัดผลดุลยภาพ มาใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงาน และเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบ ต่อความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ การวัดผลดุลยภาพ ขององค์กรในเขตกรุงเทพมหานคร โดยเก็บข้อมูลใน องค์กรที่ดำเนินธุรกิจการผลิต ซึ่งจดทะเบียนกับสภาอุตสาหกรรมไทย ไม่เกินปี พ.ศ. 2556 จำนวนทั้งสิ้น 400 ตัวอย่าง ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จจากการนำแนวคิด การวัดผลดุลยภาพ มาใช้ ในองค์กรคือ ปัจจัยการดำเนินงาน ปัจจัยโครงสร้างขององค์กร และปัจจัยความขัดแย้ง

การวัดประสิทธิผลการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ

อารยา แป๊ะป่อง (2558) ทำการศึกษา ปัจจัยส่วนบุคคล การวัดผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard) และการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการใน องค์กรบริเวณสีลม ซึ่งงานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อ ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ และเพื่อศึกษาการวัดผลดุลยภาพ ที่มีผลต่อ ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ และเพื่อศึกษาการทำงานเป็นทีมที่มีผลต่อ ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บ รวบรวมข้อมูลกับพนักงานระดับปฏิบัติการในเขตย่านองค์กรบริเวณสีลม จำนวน 400 ชุด ผลการวิจัย พบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการในเขตย่านองค์กรบริเวณสีลมที่มี เพศ อายุ สถานภาพสมรส วุฒิกการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และอัตราเงินเดือน ต่างกัน มีประสิทธิผลในการทำงานแตกต่างกัน และพบว่าการ

วัดผลดุลยภาพ และการทำงานเป็นทีมมีผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการใน
เขตย่านองค์กรบริเวณสีลม

โรงแรม พลาวา ลากูน่า

Pujas (2010) ทำการศึกษาเรื่อง Barriers to the Successful Implementation of the Balanced Scorecard the Case of Plava Laguna J.S.C. โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งคุกคามที่เป็นเหตุให้โครงการริเริ่ม Balanced Scorecard นั้นล้มเหลว โดยใช้ โรงแรม พลาวา ลากูน่า ในประเทศออสเตรเลีย เป็นกรณีศึกษา Pujas พบสิ่งคุกคามต่อความสำเร็จดังนี้ 1) ขาดความเข้าใจเกี่ยวกับ Balanced Scorecard 2) ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร 3) ขาดการอบรมฝึกฝน 4) กลยุทธ์มีความคลุมเครือ 5) องค์กรขาดเทคโนโลยี 6) ไม่มีทีมงานเฉพาะ 7) ขาดการมีส่วนร่วมจากทั้งองค์กร 8) ตัวชี้วัดไม่ชัดเจน และ 9) ขาดการวางแผนและการสื่อสารที่ดี

ใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ

Sun (2013) ทำการศึกษาเรื่อง The Impact of the Balanced Scorecard on Managerial Decision Making โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อพิจารณาว่า Balanced Scorecard สามารถใช้เป็นแนวทางการตัดสินใจในการบริหารงานขององค์กรได้หรือไม่ มีการกำหนดการใช้ Balanced Scorecard ให้ภาพรวมการทำงานดำเนินไปอย่างเป็นธรรมชาติ กระบวนการมีทั้งเชิงโครงสร้างและเชิงปริมาณ การศึกษาจะเน้นการบริหารจัดการ และการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร ผลการวิจัยสนับสนุนว่า Balanced Scorecard สามารถใช้เป็นแนวทางการตัดสินใจในการบริหารงานขององค์กรได้

การวัดประสิทธิภาพสาขาของธนาคาร

Davis and Albright (2004) ทำการศึกษาเรื่อง An Investigation of the Effect of Balanced Scorecard Implementation on Financial Performance มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ประสิทธิภาพของสาขาธนาคารที่ดำเนินการใช้ Balanced Scorecard เปรียบเทียบกับสาขาที่ไม่ได้ใช้ พบว่าสาขาที่ใช้ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงาน มีความคล่องตัวในการทำงาน และมีข้อได้เปรียบระหว่างพนักงานน้อย ทั้งยังมีผลการดำเนินงานทางการเงินที่เหนือกว่าสาขาที่ไม่ได้ใช้ Balanced Scorecard อย่างเด่นชัด

บริษัท พีซี ส่งออกข้าว

ปิยพันธ์ เชื้อปัญญาวิทย์ (2549) ได้ศึกษาเรื่อง การนำ Balanced Scorecard มาใช้กับบริษัท ส่งออกข้าว วัตถุประสงค์ของการศึกษานี้เพื่อให้ บริษัท พีซี จำกัด ซึ่งเป็นองค์กรขนาดกลาง ประกอบกิจการส่งออกข้าว และสินค้าทางการเกษตร สามารถวัดและประเมินผลการดำเนินงาน กำหนดทิศทางการธุรกิจและกลยุทธ์ที่ชัดเจนเพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร นำมาซึ่งความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ผลการศึกษาสรุปว่าบุคลากรส่วนใหญ่ภายในบริษัทยังไม่ทราบถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

ในการดำเนินงานของบริษัทเนื่องจากบริษัทไม่ได้มีการถ่ายทอดข้อมูลในส่วนนี้ไปยังพนักงานทุกระดับอย่างเพียงพอ นอกจากนี้บริษัทยังขาดการประเมินผลการดำเนินงานของบริษัทและการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเหมาะสม ทำให้ไม่เป็นไปตามทิศทางที่บริษัทต้องการ เมื่อแนะนำ Balanced Scorecard ให้ผู้บริหารได้รู้จักแล้ว ผู้บริหารเห็นด้วยกับการนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้กับบริษัท ซึ่งผู้ศึกษาแนะนำให้บริษัทพัฒนาตัวชี้วัดจากระดับแผนกต่อไปสู่ระดับบุคคลด้วย เพื่อให้การปฏิบัติงานทั่วทั้งบริษัทไปในทิศทางเดียวกัน และจะต้องนำมาใช้อย่างต่อเนื่องโดยไม่มองว่าเป็นเพียงโครงการที่ทำแล้วเสร็จสิ้น ทบทวนตัวชี้วัดอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เป็นไปตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้ควรนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการประมวลผลข้อมูลและแสดงผลให้ผู้บริหารใช้ตัดสินใจปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้ทันทั่วทั้ง

อุตสาหกรรมซอฟต์แวร์

กัลยารัตน์ ธีระชัยกุล (2554) ได้ศึกษาการนำ Balanced Scorecard ไปประยุกต์ใช้เพื่อการวัดผลด้านการดำเนินงานของอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ และนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานอย่างยั่งยืน เนื่องจากอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์มีความสลับซับซ้อนในเรื่องการวัดผลเพราะธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา การนำหลัก Balanced Scorecard มาใช้ในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร จะต้องให้ความสำคัญกับมุมมองทุกด้านอย่างสมดุลกัน ซึ่งมุมมองแต่ละด้านจะส่งผลถึงด้านอื่นๆ และเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้องค์กรจะต้องกำหนดภารกิจหลักให้ชัดเจน และวิเคราะห์มุมมองแต่ละด้านให้สอดคล้องกับภารกิจหลักขององค์กรด้วย

องค์กรภาครัฐระดับท้องถิ่น

ณิชนันท์ จันทรสีบแถว และคณะ (2553) ทำการเปรียบเทียบการนำเทคนิค Balanced Scorecard ไปสู่การปฏิบัติในองค์กรภาครัฐ โดยใช้ตัวแปรจากตัวแบบในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ 3 ตัวแบบ คือ ตัวแบบที่ยึดหลักเหตุผล ตัวแบบทางด้านการพัฒนาองค์กร และตัวแบบทางด้านการบริหารของระบบราชการ มาใช้ในการศึกษา เพื่อทำให้เห็นถึงกระบวนการ ปัญหา และอุปสรรค พร้อมทั้งปัจจัยในการนำเทคนิค Balanced Scorecard ไปสู่การปฏิบัติในองค์กร ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยทำการเก็บข้อมูลด้วยการศึกษาวิจัยจากเอกสาร การสอบถาม และการสัมภาษณ์เชิงลึก การเก็บข้อมูลในครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกศึกษาจากองค์กรภาครัฐในระดับท้องถิ่น 2 องค์กรในจังหวัดพิษณุโลก ที่นำเทคนิค Balanced Scorecard ไปปฏิบัติ ผลการศึกษาพบว่า การนำเทคนิค Balanced Scorecard ไปสู่การปฏิบัติในองค์กร ทั้ง 2 แห่งนั้น มีการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นขององค์กรก่อนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งทั้ง 2 องค์กรได้เปิดโอกาสให้บุคคลจากภายนอก และบุคลากรภายในได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผน การนำเทคนิค Balanced Scorecard มาใช้ ทำให้ผู้มีส่วนได้เสียเห็นถึงทิศทางการขับเคลื่อนขององค์กร และเกณฑ์การประเมินผลที่ชัดเจนขึ้น

กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม

สดใส ดุลยา (2553) ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษารูปแบบกลยุทธ์และกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยด้วยมุมมองของ Balanced Scorecard โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบกลยุทธ์และกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ ร่วมกับการจัดลำดับความสำคัญของแต่ละองค์ประกอบ เพื่อนำเสนอเป็นแนวทางการกำหนดหลักเกณฑ์สำหรับใช้ประเมินผลปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมให้กับองค์กร ซึ่งผลการศึกษพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ใช้รูปแบบ กลยุทธ์และกิจกรรมการพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันในธุรกิจให้มีความยั่งยืน ประกอบกับกลยุทธ์ Balanced Scorecard ด้านกระบวนการภายใน เป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาให้เกิดความยั่งยืนในธุรกิจ โดยมีความสอดคล้องกับผลการจัดลำดับองค์ประกอบ ซึ่งพบว่าองค์กรธุรกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ให้ความสำคัญกับการดำเนินกลยุทธ์และกิจกรรมเพื่อสร้างความยั่งยืนทางการเงินและเศรษฐกิจ และเมื่อทำการทดสอบค่าความสัมพันธ์ระหว่างระดับมุมมองของ Balanced Scorecard กับระดับองค์ประกอบรูปแบบความรับผิดชอบต่อสังคม พบว่ามีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางถึงมาก

สรุป

การวัดผลดุลยภาพ นับเป็นเครื่องมือวัดผลเพื่อวัดผลการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้บรรลุกลยุทธ์โดยมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เพื่อแก้ไขปัญหาการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินเพียงด้านเดียว เทคนิคการวัดผลดุลยภาพนั้นเป็นการวัดและการประเมินผลที่มีความสมดุลและมีความครอบคลุมทุกมุมมอง ทั้งด้านการเงินและไม่ใช่งานการเงิน ซึ่งประกอบด้วย 4 มุมมอง คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ในปัจจุบันหลายธุรกิจได้นำเทคนิคการวัดผลดุลยภาพ มาปรับใช้ ทำให้สามารถสร้างความได้เปรียบในโลกของการแข่งขัน ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ และมีการดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้

บรรณานุกรม

- กนกพรพรณ บรรลือทรัพย์. (2555). *การประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard (BSC) ในการบริหารจัดการองค์กร การศึกษา บริษัทธุรกิจค้าปลีกหนังสือต่างประเทศในประเทศไทย*. สารนิพนธ์ บัณฑิตมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- กฤษณี มหาวิรุฬห์. (2546). แนวคิดการบริหารแบบ Balanced Scorecard. *วารสารจดหมายข่าว สป.มท.*, 16, 28-33.

- กัลยารัตน์ ธีระชัยกุล. (2554). การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรเชิงกลยุทธ์โดยใช้ Balanced Scorecard ในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์. *วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ*, 2(1), 135-147.
- จรินทร์ อาสาทรงธรรม. (2546). Balanced Scorecard ช่วยกิจการได้จริงหรือ. *BU ACADEMIC REVIEW*, 2(1), 141-142.
- ณิชนันท์ จันทรสีบแถว และคณะ. (2553). การนำเทคนิค Balanced Scorecard ไปสู่การปฏิบัติใน องค์กรภาครัฐ: กรณีศึกษาเชิงเปรียบเทียบ องค์กรภาครัฐระดับท้องถิ่นในจังหวัดพิษณุโลก. *วารสารวิทยาการจัดการ*, 27(1-2), 17-32.
- ปิยพันธ์ เชื้อปัญญาวิทย์. (2549). การนำ Balanced Scorecard มาใช้กับบริษัทส่งออกข้าว. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ปิยะรัตน์ อนงค์ไชย. (2552). ผลกระทบประสิทธิผลการวางแผนงบประมาณของธุรกิจ SMEs ในเขต ตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบัญชีและการ จัดการ, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พิพัฒน์ ก้องกิจกุล. (2554). *Balance Scorecard* กับการเน้นกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- สดใส ดุลยา. (2553). การศึกษารูปแบบกลยุทธ์และกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจจด ทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยด้วยมุมมอง Balanced Scorecard. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารเทคโนโลยี, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2550). *Balanced Scorecard* แนวทางการปรับปรุงการบริหารอย่างครบวงจร. เอกสารประกอบการฝึกอบรมการวางแผนเชิงกลยุทธ์ วันที่ 10 วันที่ 18-19 สิงหาคม 2550 ณ โรงแรมรอยัลปริ้นเซส หลานหลวง กรุงเทพฯ.
- สำนักงาน ก.พ. (2556). *แนวทางการจัดทำรายละเอียดตัวชี้วัด KPI Template*. กรุงเทพฯ: คลังตัวชี้วัด กลาง กลุ่มงานสนับสนุน KPI สำนักงาน ก.พ.
- อมรศิริ ดิสสร. (2556). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard ของบริษัท ในเขตกรุงเทพมหานคร. รายงานโครงการวิจัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร.
- อารยา เป๊ะปอง. (2558). การศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล การประเมินองค์กรแบบสมดุล Balanced Scorecard และการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานระดับ ปฏิบัติการในเขตย่านธุรกิจการค้าสีลม. สารนิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัย กรุงเทพฯ.

- Binden, W., Mzyiu, H., and Suhaimi, M.A. (2014). Employing the Balanced Scorecard (BSC) to Measure Performance in Higher Education – Malaysia. *International Journal of Information and Communication Technology Research*, 4(1), 1-7.
- Davis, S. and Albright, T. (2004). An Investigation of the Effect of Balanced Scorecard Implementation on Financial Performance. *Management Accounting Research*, 15(2), 135-153.
- Kairu, E.W., Odera, O., and Akerele, E.K. (2013). Effects of Balanced Scorecard on Performance of Firms in the Service Sector. *European Journal of Business and Management*, 5(9), 81-88.
- Kaplan, R. and Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. and Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lee, N. (2006). Measuring the Performance of Public Sector Organisations: A Case Study on Public Schools in Malaysia. *Measuring Business Excellence*, 10(4), 50-64.
- Niven, P.R. (2006). *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York: John Wiley and Sons.
- Poureisa, A., Bolouki, M., Ahmadgourabi, A., and Efteghar, A. (2013). Balanced Scorecard: A New Tool for Performance Evaluation. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(1), 974-978.
- Pujas, D. (2010). *Barriers to the Successful Implementation of the Balanced Scorecard the Case of Plava Laguna J.S.C.* Master's Thesis in Tourism Management, University of Vienna.
- Sun, W. (2013). *The Impact of the Balanced Scorecard on Managerial Decision Making*. Mini Dissertation of Magister Commercii in Financial Management, University of Pretoria.
- Williams, C. (2005). *Management* (3rd ed.). Ohio: South-Western Thomson.