

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และ วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบโครงสร้างการบริหาร กองทุน เทคนิคที่ใช้ในการกำหนดเกณฑ์การวัดผลการดำเนินงาน การกำหนดตัวชี้วัด การกำหนดค่า เป้าหมายของกองทุนสนับสนุนการวิจัย รวมถึงการนำตัวชี้วัดมาใช้

#### 2.1 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง พันธกิจของกองทุนสนับสนุนการวิจัย ตามที่กฎหมาย กำหนด

ตามพระราชบัญญัติกองทุนสนับสนุนการวิจัย พ.ศ. 2535 มาตรา 4 ให้จัดตั้ง “กองทุนสนับสนุนการวิจัย” ขึ้นเพื่อ “...เป็นทุนหมุนเวียนและใช้จ่ายในการสนับสนุนการวิจัยอย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพในด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี สังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ การวิจัยเชิงนโยบาย และการวิจัยประยุกต์ต่างๆ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และ วิชาการของประเทศ” โดยให้กองทุนสนับสนุนการวิจัยมีวัตถุประสงค์ “...เพื่อดำเนินกิจการสนับสนุนการดำเนินงานวิจัย” และ “ให้มีอำนาจกระทำการใดๆที่จำเป็นหรือต่อเนื่อง เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวนี้ได้ แต่จะต้องไม่ดำเนินการวิจัยเอง” ทั้งนี้ กฎหมายได้นิยามคำว่า การวิจัยไว้กว้างๆว่า หมายความว่าโดยการทดลอง สืบสวน หรือ การศึกษาตามหลักวิชาการเพื่อให้ได้ข้อมูล ความรู้ รวมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการต่างๆ อันจะสามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ทางเศรษฐกิจ สังคม วิชาการ หรือ เป็นพื้นฐานของการพัฒนาประเทศในด้านต่างๆ ต่อไป”

โดยนัยของวัตถุประสงค์อันเป็นเป้าหมายของกองทุนสนับสนุนการวิจัย นั้น เพื่อเป็นกลไกสนับสนุนให้การวิจัยมีความคล่องตัว มีอิสระในการวิจัย และ มีความต่อเนื่อง ไม่ติดกับระบบหรือวิธีการงบประมาณ ที่ต้องตั้งงบประมาณล่วงหน้าเป็นเวลานานๆ ทำให้เป็นอุปสรรคในหัวข้อวิจัยที่มีความสำคัญเร่งด่วนได้อย่างทันที่... และ “เป็นการสนับสนุนเพิ่มเติมเสริมจากที่ได้รับจัดสรรจากงบประมาณปกติ โดยไม่ถือเป็นมาตรการมาทดแทนแหล่งทุนต่างๆที่มีอยู่เดิม” ดังนั้น กองทุนสนับสนุนการวิจัยจึงเป็น “กลไกหลักในการจัดสรรทรัพยากรเพิ่มเติม เสริมจากที่ได้รับจัดสรรงบประมาณปกติ และ ที่ได้รับจากแหล่งทุนอื่นๆ ไม่ใช่เป็นการจัดสรรทดแทน”

ในส่วนหน้าที่ของกองทุนสนับสนุนการวิจัย หากพิจารณาตามมาตรา 18 และ มาตรา 14 พอสรุปพันธกิจ 6 ประการได้ ดังนี้

- (1) ศึกษา วิเคราะห์ และประเมินความต้องการวิจัย และ ความเหมาะสมในการดำเนินการวิจัยในด้านต่างๆ
- (2) ประสานและสนับสนุนการวิจัย
- (3) เผยแพร่ผลงานวิจัยและนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์
- (4) ประเมินผลของการดำเนินงาน
- (5) ระดมทุนจากแหล่งต่างๆ เข้าสู่กองทุน
- (6) ไม่ดำเนินการวิจัยเอง

นอกจากนั้น คณะกรรมการนโยบายกองทุนสนับสนุนการวิจัย ชุดที่สาม ได้เพิ่มเติมหน้าที่ของกองทุนสนับสนุนการวิจัย อีกคือ สร้างความเข้มแข็งของระบบวิจัยของประเทศ และ ส่งเสริมการสร้างนักวิจัยและนักวิจัยอาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 12 พฤศจิกายน 2539 ที่ลงมติเห็นชอบในหลักการสนับสนุนการผลิตงานวิจัยและนักวิจัยระดับปริญญาเอกด้วย

ในด้านโครงสร้างองค์กรตาม มาตรา 9 แห่งพระราชบัญญัติกองทุนสนับสนุนการวิจัย กำหนดให้มีคณะกรรมการนโยบายกองทุนสนับสนุนการวิจัย ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์สูงด้านการวิจัยซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งเป็นประธานคณะกรรมการ โดยมีปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีเป็นรองประธานกรรมการ ปลัดกระทรวงกลาโหม ปลัดกระทรวงการคลัง ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ปลัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ปลัดกระทรวงสาธารณสุข ปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ และ ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เป็นกรรมการ โดยตำแหน่ง และผู้ทรงคุณวุฒิอื่นที่มีความรู้และประสบการณ์สูงด้านการวิจัยซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งไม่น้อยกว่าสี่คนและไม่เกินเจ็ดคน เป็นกรรมการ และ ผู้อำนวยการเป็นกรรมการและเลขานุการ

ส่วนมาตรา 15 กำหนดให้มีคณะกรรมการติดตามและประเมินผลการสนับสนุนการวิจัย ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์สูงด้านการวิจัยซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งเป็นประธาน ผู้แทนกรมวิชาการเกษตร ผู้แทนกองบัญชาการทหารสูงสุด ผู้แทนสำนักงบประมาณ ผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผู้แทนกรมบัญชีกลาง ผู้แทนสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ผู้แทนสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย ผู้แทนสมาคมธนาคารไทย และ

ผู้ทรงคุณวุฒิอื่นที่มีความรู้และประสบการณ์สูงด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี สังคมศาสตร์ หรือ มนุษยศาสตร์ ซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งไม่น้อยกว่าสี่คนและไม่เกินเก้าคน เป็นกรรมการ และ ผู้อำนวยการเป็นกรรมการและเลขานุการ

ทั้งนี้ คณะกรรมการทั้งสองชุด ได้แต่งตั้งผู้แทน เพื่อทำหน้าที่เป็น คณะกรรมการตรวจสอบ การดำเนินงาน (Audit Committee) โดยมีผู้ตรวจสอบภายในเป็นเลขานุการอีกด้วย

นอกจากนั้น ตามมาตรา 4 วรรคสาม กำหนดให้กองทุนมีสำนักงาน เรียกว่า “สำนักงาน กองทุนสนับสนุนการวิจัย” โดยให้เป็นหน่วยงานในกำกับของสำนักนายกรัฐมนตรี มีระบบการ บริหารงานที่แตกต่างจากระบบราชการเพื่อให้เกิดความคล่องตัวภายใต้นโยบายของ คณะกรรมการนโยบาย

ส่วนการบริหารงานสนับสนุนการวิจัย แบ่งเป็นฝ่ายตามลักษณะงาน ดังนี้

- 1) ฝ่ายนโยบายชาติและความสัมพันธ์ข้ามชาติ (ฝ่าย1)
- 2) ฝ่ายเกษตร (ฝ่าย2)
- 3) ฝ่ายสวัสดิภาพสาธารณะ (ฝ่าย3)
- 4) ฝ่ายชุมชนและสังคม (ฝ่าย4)
- 5) ฝ่ายอุตสาหกรรม (ฝ่าย5)
- 6) ฝ่ายวิจัยเพื่อท้องถิ่น
- 7) ฝ่ายวิชาการ
- 8) โครงการปริญญาเอกกาญจนาภิเษก
- 9) สำนักงานผู้อำนวยการ แบ่งเป็น

กลุ่มงานบริหารทั่วไป ประกอบด้วย

- งานนโยบายและแผน
- งานการเงิน
- งานบัญชี
- งานพัสดุ
- งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
- งานประกันคุณภาพ

กลุ่มงานโครงการพิเศษ ประกอบด้วย

- งานวิจัยเพื่อเสริมสร้างความเป็นมนุษย์

- งานสื่อสารกับสังคม
- งานวิจัยอื่น ที่เป็นงานริเริ่มใหม่ ดังภาพผังโครงสร้างองค์กร ต่อไปนี้



กระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การภาครัฐ<sup>1</sup> มีขั้นตอนในการดำเนินงาน ที่จำแนกได้เป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1) **การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)** เป็นกระบวนการวางแผนระยะ 3-5ปีของหน่วยงาน/ส่วนราชการ ที่หน่วยงานต้องดำเนินการภายใต้หลักการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการเรียนรู้ร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ทั้งจากภายในและจากภายนอกหน่วยงาน เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจและของหน่วยงานโดยรวม การกำหนดกลยุทธ์ที่จะช่วยให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ และการจัดทำตัวชี้วัดผลงานหลัก (key performance indicators : KPI) ตามพันธกิจและเป้าหมาย โดยการกำหนดกลุ่มตัวชี้วัดผลงานที่คาดหวังของหน่วยงานไว้ในรูปของตารางคะแนนการวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล (balanced scorecard : BSC) ที่มีเป้าหมายเชิงปริมาณที่ชัดเจน สำหรับใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐานที่บ่งชี้ถึงผลสำเร็จของการดำเนินงานให้มีความชัดเจนเป็นรูปธรรม และได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

2) **การจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี (Annual Performance Planning)** หมายถึง การระบุรายละเอียดของผลผลิต กิจกรรม หน่วยงานผู้รับผิดชอบและเป้าหมายตามตัวชี้วัดผลงาน ทั้งส่วนที่เป็นผลผลิต และผลลัพธ์ของงานในหน้าที่ ที่ส่วนราชการมีพันธะสัญญาจะส่งมอบให้แก่รัฐบาลหรือประชาชนผู้รับบริการในแต่ละรอบปีทำการ ซึ่งควรจะต้องสอดคล้อง มีความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในตารางคะแนนการวัดผลการปฏิบัติงานรวมทั้งทำการระบุถึงทรัพยากรที่ต้องการได้รับการสนับสนุนไปดำเนินการจากรัฐบาล ซึ่งจกต้องดำเนินการโดยระบุในรูปแบบของต้นทุนต่อหน่วย (unit cost) การดำเนินการ เพื่อที่รัฐบาลในฐานะผู้ซื้อบริการจะได้พิจารณาให้ความเห็นชอบ และจัดสรรงบประมาณให้ตามแนวทางของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting System : PBBS)

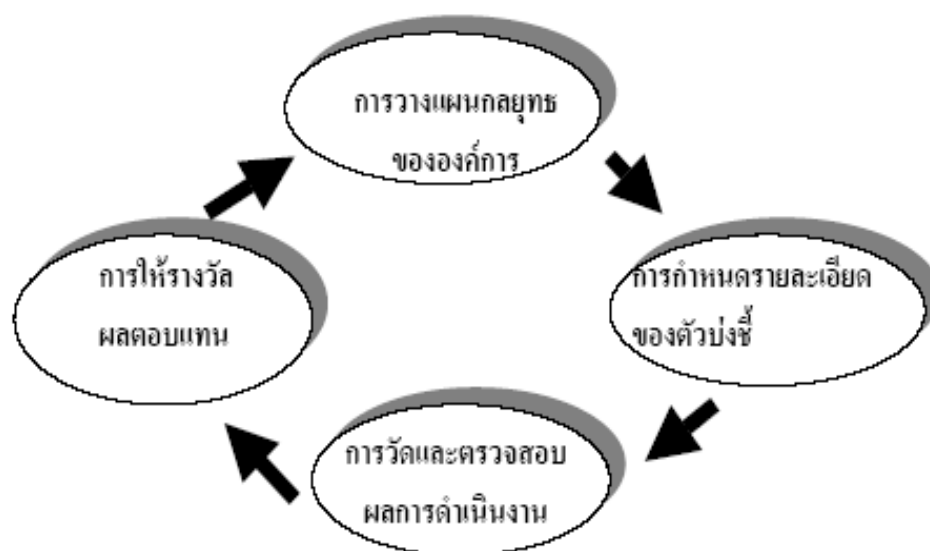
3) **การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานประจำปี (Annual Performance Report or Accountability Report)** เมื่อส่วนราชการได้รับความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปีและได้รับการอนุมัติงบประมาณสนับสนุนการดำเนินการ ส่วนราชการจะต้องจัดให้มีการดำเนินงานตามแผน และจัดระบบในการควบคุม ตรวจสอบผลงานตามแผนปฏิบัติการที่กำหนด พร้อมทั้งจัดทำรายงานผลการดำเนินการ เพื่อแสดงถึงความก้าวหน้าของผลงานที่ดำเนินการได้จริงในรอบปีที่ผ่านมา โดยเปรียบเทียบผลงานจริง กับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี ทั้งในส่วนของผลผลิต

<sup>1</sup> Richard S. Williams ,1998 : 25-27 และทศพร ศิริสัมพันธ์ ,2543 :151-152

ผลลัพธ์ ทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงาน รวมทั้งชี้แจงถึงสภาพปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น ตลอดจนแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขให้บังเกิดผลดีในปีต่อไป

4) **การประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ(Program Evaluation)** หลังจากที่ส่วนราชการได้ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีครบเวลาที่กำหนดของแผนกลยุทธ์ ส่วนราชการจะต้องทำการศึกษา เก็บรวบรวม ข้อมูลผลการดำเนินงาน โดยรวม เพื่อประเมินผลหรือตรวจวินิจฉัยว่า การดำเนินงานตามแผนประสบผลสำเร็จหรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร รวมทั้งการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และแนวโน้มของผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขทิศทางการดำเนินงาน โดยรวม หรือกำหนดแผนกลยุทธ์ของส่วนราชการในรอบต่อไปให้เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงไปของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร โดยอาจดำเนินการ โดยมอบหมายให้หน่วยงานภายนอก (third party) ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการประเมินผลงานและได้รับการยอมรับจากรัฐบาลและส่วนราชการเป็นผู้ดำเนินการประเมินและรับรองผลการดำเนินงาน

กระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถเขียนสรุปเป็นแผนภาพเพื่อเพิ่มความเข้าใจได้ดังนี้



แผนภาพที่ 1 กระบวนการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

## 2.2 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวกับการวัดผลการปฏิบัติงาน

### 2.2.1 การศึกษาทฤษฎีวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement)

การบริหารงานขององค์การภาครัฐ<sup>2</sup> ได้เปลี่ยนแปลงจากระบบการจัดการ และควบคุม ตรวจสอบก่อนดำเนินการ ที่เน้นการควบคุมปัจจัยนำเข้า ความถูกต้องสอดคล้องกับระเบียบกฎหมาย (input and process and compliance accountability) เป็นกระบวนการจัดการผลงานที่มุ่งเน้นผลงาน หรือเป็นการควบคุมตรวจสอบและการวัดผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลงาน (performance based accountability) เป็นสำคัญ

Robbins ได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ทฤษฎีองค์การที่เกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ ว่ามีแนวทางในการดำเนินการ 4 แนวทางด้วยกัน คือ

- 1) การวัดประสิทธิผลองค์การจากความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย (The goal-attainment approach)
- 2) การวัดประสิทธิผลองค์การโดยอาศัยความคิดเชิงระบบ (The system approach)
- 3) การวัดประสิทธิผลองค์การโดยวัดจากความสามารถในการเอาชนะต่อผู้มีอิทธิพลในองค์การ (The strategic-constituencies approach)
- 4) การวัดประสิทธิผลองค์การจากค่านิยมที่แตกต่างกันของสมาชิกองค์การ (The competing-value approach)

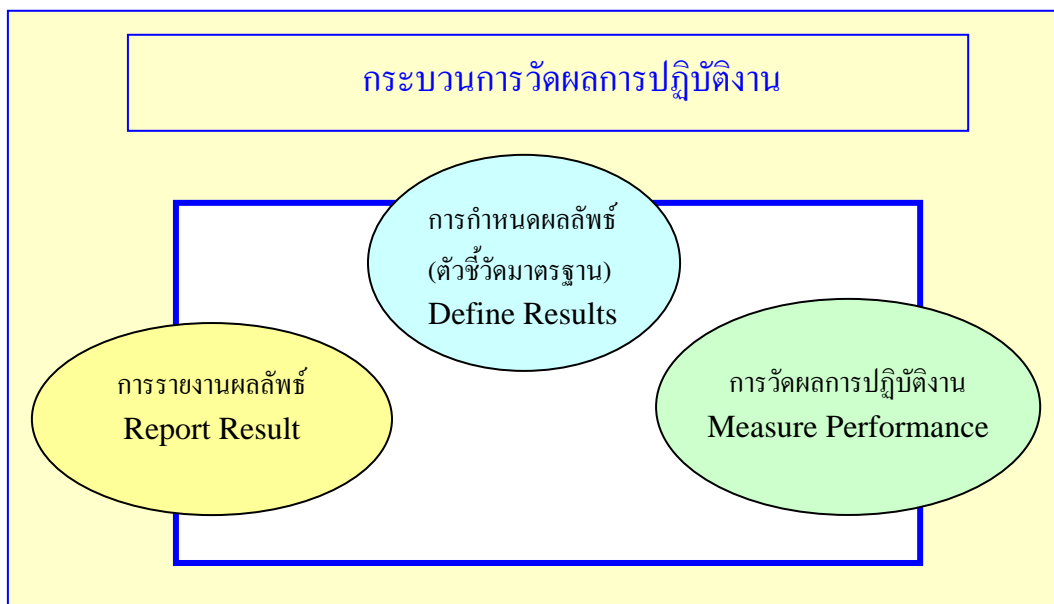
### 2.2.2 กระบวนการวัดผลการปฏิบัติงาน

การวัดผลการปฏิบัติงาน จัดเป็นกระบวนการงานทางการบริหารที่พึงต้องดำเนินการคู่ขนานหรือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์และการจัดการผลงานขององค์การ (strategic planning and performance management) มีกิจกรรม/กระบวนการที่สำคัญ<sup>3</sup> สรุปได้ดังแผนภาพต่อไปนี้

<sup>2</sup> สุพจน์ ทรายแก้ว การจัดการภาครัฐแนวใหม่ 2545

<sup>3</sup> Department of Energy : 2001





แผนภาพที่ 2 กระบวนการวัดผลการปฏิบัติงาน

จากแผนภาพที่ 2 จะเห็นได้ว่าการกำหนดผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกของการวัดผลการปฏิบัติงานนั้น และจัดเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญค่อนข้างมาก จะประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ 2 ส่วน คือ การกำหนดตัวชี้วัดผลงาน (performance indicator) และการกำหนดค่าของตัวชี้วัดหรือเกณฑ์ มาตรฐานเชิงปริมาณ (performance standard) ที่ต้องบรรลุถึง โดยทั่วไปแล้วในการกำหนดพันธกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์และกิจกรรมหลักขององค์กร กระบวนการกำหนดผลลัพธ์ข้างต้น จึงเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

หลังจากที่องค์กรมีความชัดเจนในเรื่องผลลัพธ์ที่ต้องการเรียบร้อยแล้ว องค์กรจะต้องจัดให้มีการแปลงกรอบแนวทางตามแผนกลยุทธ์ให้เป็นกิจกรรมการปฏิบัติ โดยจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ (performance plan) และลงมือปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนด พร้อมทั้งดำเนินการวัดผลการปฏิบัติงานภายใต้กรอบของตัวชี้วัดผลงานที่ได้มีการกำหนดไว้ล่วงหน้า เพื่อรายงานให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายรับทราบ และดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องเป็นลำดับไป



ไป) ตามที่ระบุไว้ ภายใต้กรอบของระบบทั่วไปโครงสร้างของการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร จะมีจุดเน้นของการดำเนินการ 3 ด้าน อันได้แก่

- ความประหยัด (economy)
- ความมีประสิทธิภาพ (efficiency)
- ความมีประสิทธิภาพ (effectiveness)

### 2.2.3 การบริหารเกี่ยวกับการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร

ในกระบวนการบริหารที่มุ่งเน้นผลงาน การวัดผลการปฏิบัติงานจะมีวัตถุประสงค์หลักอยู่ที่ การทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร เพื่อนำไปปรับปรุง การปฏิบัติงานขององค์กร ให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานที่ดี จึงควรเป็นระบบที่สามารถผลิตข้อมูลสารสนเทศความก้าวหน้าของผลการดำเนินงาน ในส่วนที่เป็น ผลงานหลัก ที่มีความครอบคลุม ครบถ้วน สมบูรณ์และทันการณ์ของข้อมูลสารสนเทศ เช่นเดียวกับ เครื่องมือที่ใช้ในการทำงานของรถยนต์หรือเครื่องบิน (Dashboard)

กระบวนการวัดผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับบริบททางการ บริหารมากขึ้น โดยเปลี่ยนมาใช้แนวทางในการวัดผลการปฏิบัติงานในเชิงกลยุทธ์ ที่เน้นการวัดผล การปฏิบัติงานแบบองค์รวม กล่าวคือ พิจารณาผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน โดยให้ความสำคัญกับ ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กรในสัดส่วนที่ทัดเทียมกัน มีการคำนึงหรือให้ความสำคัญถึง ความเชื่อมโยงระหว่างโครงสร้างองค์กรและพันธกิจในการทำงานแต่ละระดับขององค์กร รวมทั้ง ให้ความสำคัญด้านการตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทุกฝ่ายไปพร้อมๆ กัน จึงมีผลทำให้ตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กรในการวัดผลการปฏิบัติงานมีหลายมิติ ซึ่งเป็นผลมา จากพัฒนาการของกรอบทฤษฎีขั้นพื้นฐานในการวัดผลการปฏิบัติงาน

เครื่องมือทางการบริหารที่ภาครัฐได้นำมาปรับใช้มีอยู่หลายเครื่องมือ ในที่นี้จะเลือกมาเพียง ชนิดเดียวคือ Balanced Scorecard (BSC) ที่ ก.พ.ร. ใช้ในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ตามยุทธศาสตร์ การพัฒนา BSC เพื่อวัดผลงาน จึงเป็นการพัฒนาวิธีการวิเคราะห์การปฏิบัติงานของ องค์กรแบบองค์รวมโดยใช้องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ระยะยาว ผสมเข้ากับแผนปฏิบัติการ

ระยะสั้น ในกรอบของระบบบริหารเชิงกลยุทธ์ การวัดผลการปฏิบัติงานตามแนวทาง BSC มีข้อได้เปรียบ คือ การวัดผลการปฏิบัติงานด้านการเงิน หรือ การวิเคราะห์เฉพาะด้านและแยกส่วนแบบดั้งเดิม ตรงที่สามารถใช้การวิเคราะห์นั้นเป็นเครื่องมือกำหนดวิสัยทัศน์ สื่อความหมาย เชื่อมโยงเครือข่ายขององค์กรและแผนปฏิบัติงาน ตลอดจนเป็นเครื่องมือทำให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นภายในองค์กร และช่วยให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีความคุ้มค่า BSC จึงจัดเป็นการวัดผลการปฏิบัติงาน ที่มีมุมมองผลงานขององค์กรแบบองค์รวม ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญของ model การวัดผลการปฏิบัติงานของ BSC และกลุ่มของตัวชี้วัดผลงานแต่ละด้าน<sup>5</sup>

#### 2.2.4 การประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard

Balanced Scorecard คือ ระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร และไม่ใช่เฉพาะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) และแผนกลยุทธ์ (strategic plan) แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน โดยระบบของ Balanced Scorecard จะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กร และผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กร นำมาปรับปรุงสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น เมื่อองค์กรได้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบ Balanced Scorecard เต็มระบบแล้ว Balanced Scorecard จะช่วยปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ขององค์กรจากระบบ “การทำงานตามคำสั่งหรือสิ่งที่ได้เรียนรู้สืบทอดกันมา (academic exercise)” ไปสู่ระบบ “การร่วมใจเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร (nerve center of an enterprise)”

**Balanced Scorecard** เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานสมัยใหม่ และได้รับความนิยมไปทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทย Balanced Scorecard ได้ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อปี 1990 โดย **Dr. Robert Kaplan** จาก **Harvard Business School** และ **David Norton** จาก **Balanced Scorecard Collaborative** โดยตั้งชื่อระบบนี้ว่า “Balanced Scorecard” เพื่อที่ผู้บริหารขององค์กรจะได้รับรู้ถึงจุดอ่อน และความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา balanced scorecard จะช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรได้ชัดเจน โดยดูจากผลของการวัดค่าได้จากทุกมุมมอง เพื่อให้เกิดดุลยภาพ ในทุก ๆ ด้าน มากกว่าที่จะใช้มุมมองด้านการเงินเพียงด้านเดียว อย่างที่องค์กรส่วนใหญ่คำนึงถึง เช่น รายได้

<sup>5</sup> สุพจน์ ทรายแก้ว : 2545

กำไร ผลตอบแทนจากเงินปันผล และราคาหุ้นในตลาด เป็นต้น การนำ balanced scorecard มาใช้ จะทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพขององค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น

ในอดีตที่ผ่านมา เครื่องมือที่องค์กรมักนำมาใช้เพื่อการประเมินผลภายในองค์กร ส่วนใหญ่ จะใช้ปัจจัยทางการเงินหรือผลกำไรในการประกอบการ (Financial Perspective) เป็น เครื่องมือหลักในการประเมินผลความสำเร็จขององค์กร ข้อมูลทางการเงินนั้น ในอดีตถือว่าเป็น ข้อมูลที่สำคัญมาก เพราะการเงินมีผลกับการดำเนินงานขององค์กร ถ้าองค์กรขาดสภาพคล่องทางการเงิน ก็ จะทำให้ธุรกิจดำเนินไปอย่างไม่ดีเท่าที่ควร ดังนั้นธุรกิจต่างๆ จึงให้ความสำคัญกับข้อมูลทางการเงิน การเงินเป็นหลัก

ในปี 1992 Kaplan และ Norton มองว่า ปัจจัยทางการเงินเพียงอย่างเดียว นั้น ไม่เพียงพอ สำหรับการวัดความสำเร็จขององค์กรได้ เนื่องจากความสำเร็จขององค์กรมีหลายองค์ประกอบด้วยกัน ปัจจัยทางการเงิน ไม่สามารถที่จะใช้วัดสิ่งที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Asset) เช่น ในเรื่องของ Human Capital, Knowledge หรือด้าน Intellectual Capital เป็นต้น ทั้งนี้เพราะ ตัวชี้วัดทางการเงินนั้น ไม่สามารถบอกให้รู้ได้ว่าจะเกิดอะไรขึ้นในอนาคต จะบอกได้แค่เพียงว่าในอดีตเป็น อย่างไร เช่น ผลกำไรขาดทุน ในปีที่ผ่านมา เป็นต้น

Kaplan และ Norton จึงได้คิดระบบ Balanced Scorecard ขึ้นมา เพื่อให้องค์กรได้ใช้มุมมอง อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง มาทำการประเมินผลองค์กรด้วย ซึ่งเป็นมุมมองที่มีความสำคัญพอๆ กับมุมมอง ทางด้านการเงิน มุมมองดังกล่าวนี้ ประกอบด้วย

- 1) มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) เช่น ผลตอบแทนจากการ ลงทุน (Investment Return), มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Added)
- 2) มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspective) เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า (Satisfaction), การรักษาลูกค้าเก่า (Retention), ส่วนแบ่งทางการตลาดและ การเงิน (Market and Account Share)
- 3) มุมมองทางการดำเนินงานภายใน (Internal Process Perspective) เช่น คุณภาพ (Quality), ระยะเวลาในการผลิตสินค้าและบริการ (Response Time), ต้นทุน (Cost), และการแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด (New Product Introduction)

- 4) มุมมองทางด้านการเรียนรู้เพื่อการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เช่น ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน (Employee Satisfaction), ระบบข้อมูลด้านสารสนเทศ (Information System)

สำหรับ KPI (Key Performance Indicator) ที่มักได้ยินกันอยู่บ่อยๆ นั้น ถือเป็นเพียงเครื่องมือตัวหนึ่งในการทำ Balanced Scorecard เท่านั้น การที่จะดำเนินการทำ Balanced Scorecard ให้ประสบความสำเร็จได้นั้น จำเป็นที่จะต้องมีการมี KPI ซึ่งเป็นตัวชี้วัดหลักที่ใช้ในการประเมิน แต่ Balanced Scorecard จะมีขอบเขตที่กว้างกว่า KPI เนื่องจาก Balanced Scorecard จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการบอกเล่ากลยุทธ์ขององค์กร ทำหน้าที่ในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ที่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยอาศัย KPI เป็นเครื่องมือช่วยในการ Implement คล้ายๆ กับว่า ต่างฝ่ายต่างพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันนั่นเอง

## 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการมีส่วนร่วม

2.3.1 แนวคิดเกี่ยวกับ การมีส่วนร่วม มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของ “การมีส่วนร่วม” ไว้ดังนี้

ธีรยุทธ บุญมี. “ธรรมนูญแห่งชาติ ยุทธศาสตร์กัญหายนะประเทศไทย” กรุงเทพฯ :

สำนักพิมพ์สายธาร, 2541 กล่าวถึงแนวคิดธรรมนูญว่าเป็นการมอบอำนาจการเมือง การปกครองแบบใหม่ ที่มีปฏิสัมพันธ์กับภาคประชาชน เสมือนกับเป็นหุ้นส่วนกันในการบริหารและปกครองประเทศ โดยรัฐ ประชาชน และเอกชน ขบวนการเช่นนี้จะก่อให้เกิดความเป็นธรรม ความโปร่งใส ความยุติธรรม โดยเน้นการมีส่วนร่วมของคนดี โดยแนวคิดนี้เกิดขึ้นจากการที่ประชาชนเห็นว่า ระบบราชการล่าช้า ทุกส่วนต้องการปฏิรูป ต้องมีการปรับโครงสร้างราชการให้ดีขึ้น ให้ประชาชนมีส่วนร่วมมากขึ้นและต้องการให้มีการตรวจสอบโดยนักวิชาการและสื่อมวลชน

ธีรยุทธ บุญมี ได้อธิบายว่า กระบวนการความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างภาครัฐ สังคม เอกชน และประชาชน จะทำให้การบริหารราชการแผ่นดินมีประสิทธิภาพ มีคุณธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้

บวรศักดิ์ อุวรรณโณ. การสร้างธรรมาภิบาล (Good Governance) ในสังคมไทย. กรุงเทพฯ วิญญูชน, 2542 บทที่ 2 ได้กล่าวถึงธรรมาภิบาลในอดีตและการปฏิรูปการเมืองเพื่อสร้างธรรมาภิบาลในสังคมไทย รากฐานของธรรมาภิบาลในอดีตและการปฏิรูปการเมืองเพื่อสร้างธรรมาภิ

บาลในสังคมไทย รากฐานของธรรมาภิบาล ได้แก่ ธรรมาภิบาลเชิงโครงสร้าง เช่น การปรับโครงสร้างองค์กรนิติบัญญัติ การปรับโครงสร้างระบบราชการ การปรับโครงสร้างขององค์กรอิสระ และธรรมาภิบาลเชิงกระบวนการ ได้แก่ การร่วมรับรู้ในการจัดการ สิทธิในการร่วมให้ข้อมูลและความคิดเห็น สิทธิในการร่วมตัดสินใจร่วมทำ และ ร่วมรับผล สิทธิในการตรวจสอบ

**William J. Clinton, National Performance Review (1993)** ได้กล่าวไว้ ในการปฏิรูปองค์กรของรัฐในสหรัฐอเมริกา ถึงองค์ประกอบของธรรมาภิบาล ได้แก่ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล การตรวจสอบ ความร่วมมือ และ ความโปร่งใส โดยระบุวัตถุประสงค์และหลักการไว้ว่า เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจและประสิทธิผลขององค์กรของรัฐ โดย 1) ให้ความสำคัญกับผู้มาใช้บริการหรือลูกค้าเป็นอันดับแรก 2) ลดความซ้ำซ้อนและขั้นตอนการปฏิบัติงานหรือการให้บริการ 3) สร้างความร่วมมือของพนักงานและทีมงาน (Empowerment) และ 4) การลดความรุ่มร่ามของกฎระเบียบ

จากแนวคิดการมีส่วนร่วม กล่าวโดยสรุป คือ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ด้วยการแจ้งความเห็นในการไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ รวมถึง การตรวจสอบ หรืออื่น ๆ

### 2.3.2 รูปแบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

รามेश และราว (Ramesh and Rao, 1990 : 24 - 25) ได้กล่าวถึงคำอธิบายของ Likert และเพื่อนร่วมงานของเขาที่สถาบันวิจัยทางสังคมแห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้เน้นถึงความจำเป็นในการพิจารณาทั้งทรัพยากรมนุษย์ และทรัพยากรทุนว่าเป็นทรัพย์สินที่ต้องการการจัดการที่เหมาะสม Likert ได้พัฒนารูปแบบความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนารูปแบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ที่รู้จักกันใน System 4 เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบลักษณะขององค์กรและผลการปฏิบัติงาน 4 แบบ ดังนี้

ระบบที่ 1 เป็นการใช้อำนาจหน้าที่เพื่อแสวงหาประโยชน์ส่วนตัว ( Exploitative-Authority) เป็นการบริหารองค์กรที่เน้นหน้าที่ และโครงสร้างแบบอำนาจนิยมสูง

ระบบที่ 2 เป็นการใช้อำนาจแบบเมตตา ( Benevolent - Authority) เป็นความสัมพันธ์แบบนายกับบ่าว ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง นายจ้างต้องทำให้ลูกจ้างมีความเชื่อมั่น

ระบบที่ 3 เป็นการให้คำปรึกษา ( Consultative) ภายใต้ระบบนี้การบริหารงานมีความมั่นคง แต่ฝ่ายบริหารไม่มีความเชื่อมั่น และความไว้วางใจอย่างเต็มที่ในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา

ระบบที่ 4 นี้มีการขยายขอบเขตความสัมพันธ์ และความเป็นมิตรกันระหว่างนายจ้างและลูกจ้างในระดับสูงจากการมีส่วนร่วมในการทำงานแบบกลุ่ม

ถวิลวดี บุรีกุล สถาบันพระปกเกล้า, 2546 สรุปรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมแบ่งได้เป็น 4 รูปแบบที่สำคัญ ดังนี้

#### 1) แบบกลุ่มงาน (Work group)

กลุ่มงานสามารถทำให้เป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วมได้ ซึ่งโดยทั่วไปกลุ่มงานประกอบขึ้นด้วยผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และบุคคลอื่น ๆ ในองค์กร บุคคลเหล่านี้จะทำงานร่วมกันและประสานกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การทำงานแบบกลุ่มงานนี้เป็นอีกรูปแบบหนึ่งของการทำงานแบบประชาธิปไตยภายใต้แนวคิดการเพิ่มคุณค่าในงาน ( Job enrichment) ซึ่งรวมไปถึงการเพิ่มความรับผิดชอบ ความเป็นอิสระในงาน ตลอดจนความท้าทายในงาน การเพิ่มคุณค่าในงานตามความหมายของเฮริชเบอร์ก ซึ่งรวมหมายถึง การทำงานที่เพิ่มปัจจัยจูงใจ (Motivational factor) เช่น ความรับผิดชอบ ความสำเร็จ การยกย่อง งานที่นำสนใจ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและส่วนตัว

การเพิ่มคุณค่าในงาน ( Job enrichment) ตามแนวคิดของเฮริชเบอร์ก จะหมายถึงการเพิ่มปริมาณงานในแนวดิ่ง ( Vertical job loading) เช่น การที่บุคลากรจะต้องวางแผน และจัดตารางเวลาในการทำงานเอง แทนที่จะให้หัวหน้าสั่ง ตัวกลุ่มงานมีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดเป้าหมายของพวกเขาเองได้ แทนที่จะให้หัวหน้ากำหนด ดังนั้นการเพิ่มคุณค่าในงานของกลุ่มงานจะทำให้งานบริหารบางอย่างถูกกระจายไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอำนาจหน้าที่ ความเป็นอิสระ และมีส่วนร่วมมากขึ้น

#### 2) แบบโครงการหรือแบบเมทริกซ์ (Matrix or Project management)

การบริหารแบบเมทริกซ์โดยทั่วไปจะถูกใช้ไปทุกงานภายใต้โครงการเฉพาะขณะทำงานในโครงการนั้น จะอยู่ภายใต้การดูแลของผู้อำนวยการโครงการนั้น

องค์กรแบบนี้สนับสนุนการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมมากเพราะองค์กรผลักดันการตัดสินใจลงสู่ข้างล่าง โดยผู้อำนวยการโครงการได้รับอำนาจในการวางแผนและดำเนินโครงการ สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดความคล่องตัว และยังเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานให้กว้างขึ้นรวมทั้งการเพิ่มความรู้ความสามารถ



เนื่องจากการบริหารแบบโครงการต้องอาศัยความรู้ความชำนาญของพนักงานเฉพาะด้าน  
สูงในการปฏิบัติงาน ดังนั้นพนักงานจึงเข้ามามีบทบาทมากในกระบวนการตัดสินใจ

### 3) แบบร่วมเจรจาต่อรอง (Collective bargaining)

การร่วมต่อรอง เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยมีการตั้งตัวแทน เช่น  
สหภาพแรงงานเข้ามาต่อรอง สิทธิประโยชน์ของพนักงานที่จะมีการปฏิบัติงานรวมกันแบบสั่งลงมา  
อย่างเดียว แต่เป็นกระบวนการแบ่งปัน ร่วมกันคิด ร่วมกันทำระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร

### 4) ประชาธิปไตยทางอุตสาหกรรม (Industrial democracy)

เป็นการให้ความสำคัญกับความต้องการของพนักงานในการตัดสินใจ โดยมีตัวแทนของ  
พนักงานเข้าเป็นกรรมการบริหาร แทนที่จะมีแต่เจ้าของเท่านั้น หรืออีกรูปแบบคือ การให้สิทธิ  
พนักงานในการซื้อหุ้นบริษัท หรือให้โบนัส โดยให้มาถือหุ้นบริษัทเพื่อให้มีสิทธิในการกำหนด  
ทิศทาง

## 2.4 สาระสำคัญของเอกสารที่เกี่ยวข้อง มีดังต่อไปนี้

ชัยสิทธิ์ เถลิ้มมีประเสริฐ (2546 : 1-1 ถึง 1-91) ได้กล่าวถึงขั้นตอนต่างๆ ของการนำแผน  
กลยุทธ์ไปปฏิบัติที่มีความสำคัญต่อการวางแผนงบประมาณ จำนวน 12 ขั้นตอน แต่ในที่นี้ผู้ศึกษาจะ  
อ้างถึงขั้นตอนที่มีความเกี่ยวข้องกับหัวข้อการศึกษาในสารนิพนธ์ฉบับนี้ คือ การนำแผนกลยุทธ์ไป  
ปฏิบัติ (Strategic Implementation) ประกอบไปด้วย

### 2.4.1 กระบวนการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

จากกลยุทธ์ต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ จะแปลงออกเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี  
โดยทั่วไปจะประกอบด้วยกิจกรรมที่ต้องทำ เวลาที่ใช้ในการดำเนินการ ผู้ปฏิบัติ/ผู้รับผิดชอบ  
งบประมาณดำเนินงาน ตัวชี้วัด ภายใต้โครงสร้างองค์กร ระบบงาน เทคโนโลยี ฯลฯ รองรับ ซึ่งการ  
นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ นั้น จะมีกระบวนการย่อย 2 ขั้นตอน ได้แก่ การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action  
Plan) และ การปฏิบัติการ (Take Action) ดังมีรายละเอียดดังนี้

- 1) การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) แผนปฏิบัติการจะเป็นแผนที่ถูกกำหนดขึ้น โดยรายละเอียดเกี่ยวกับแผนงาน ที่มีวัตถุประสงค์สอดคล้องกับเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้โดยทั่วไปแล้ว การกำหนดแผนปฏิบัติการจะเป็นรายปี ที่หน่วยงานจะต้องแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของผลงานที่จะเกิดขึ้นอย่างน้อย 2 ระดับ ได้แก่ ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ดังนั้นการจัดทำรูปแบบแผนปฏิบัติการ จึงมักนิยมดำเนินการโดยใช้กรอบการวางแผนแบบเหตุผลเชิงกลยุทธ์ ในระดับต่างๆ ตัวชี้วัดความสำเร็จและทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินงาน
- 2) การปฏิบัติการ (Take Action) การปฏิบัติการเป็นกระบวนการดำเนินการตามแผนงาน และกิจกรรมที่กำหนดไว้ โดยทั่วไปจะมี 2 ส่วนคือ
  - การปฏิบัติตามแผนงาน กิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดผลผลิตหรือให้บริการแก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ
  - การปฏิบัติตามแผนงาน กิจกรรม ที่เป็นส่วนสนับสนุนให้เกิดผลผลิต เช่น การพัฒนาองค์กรและการจัดการ (Management development) หรือการจัดการความรู้ (Knowledge management) เพื่อช่วยเสริมสร้างสมรรถนะการเรียนรู้ให้องค์กรมีความพร้อม ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้การปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ

#### 2.4.2 ผลจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์

ผลจากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ อาจปรากฏออกมาใน 4 กรณี คือ

- 1) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) คือ ไม่สามารถบอกได้ว่าจะสำเร็จหรือไม่ เป็นสถานการณ์ที่อาจเป็นได้ทั้งสองแบบ คือ
  - กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่แยบยลแต่อาศัยผู้บริหารมีความสามารถสูงจึงดำเนินการในขั้นตอนการปฏิบัติได้ดี จนเกิดความสำเร็จ
  - กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่แยบยล แม้ว่าฝ่ายบริหารตั้งใจดำเนินการแล้ว แต่ก็ไม่บรรลุผลสำเร็จ

- 2) ความยุ่งเหยิง (Trouble) เกิดขึ้นในสถานการณ์ที่กลยุทธ์กำหนดไว้อย่างดี แต่ขาดการปฏิบัติที่ดี ผลงานจึงไม่เป็นไปตามกำหนด หลังจากนั้นผู้บริหารได้คิดกลยุทธ์ขึ้นมาใหม่และนำไปปฏิบัติ จึงอาจก่อให้เกิดความสับสนยุ่งเหยิงได้
- 3) ความล้มเหลว (Failure) กรณีนี้เป็นที่ชัดเจน คือกลยุทธ์กำหนดไว้ไม่ดี ประกอบกับผู้บริหารขาดวิธีการปฏิบัติที่ดี จึงเกิดความล้มเหลว
- 4) ความสำเร็จ (Success) กรณีนี้จะเกิดขึ้นได้เมื่อองค์กรมีแผนกลยุทธ์ที่ดีและนำไปปฏิบัติได้ดี กล่าวคือ ทุกสิ่งทุกอย่างที่กำหนดเป็นเงื่อนไขของความสำเร็จ ทำให้แผนสามารถดำเนินการได้ทั้งหมด ดังนั้น หากองค์กรต้องการสร้างความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ปัจจัยที่สำคัญยิ่งคือ องค์กรจะต้องมีทักษะ ในด้านต่างๆ ดังนี้
  - ทักษะการสร้างปฏิสัมพันธ์ (Interacting skills) นักบริหารที่เข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นและมีทักษะในการต่อรองที่ดี ย่อมจะเป็นผู้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน
  - ทักษะการแบ่งปัน จัดสรรทรัพยากร (Allocating skills) นักบริหารที่ดีย่อมมีความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรตามลักษณะงานและโครงการต่างๆอย่างเหมาะสม รวมถึงความสอดคล้องกับปริมาณงานและทันต่อเวลาด้วย
  - ทักษะการกำกับดูแล (Monitoring skills) นักบริหารที่ดีจะต้องมีทักษะในการสร้างองค์กรที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ อาจเป็นเครือข่ายที่เหมาะสมกับการแก้ปัญหาที่ยุ่งยากและสลับซับซ้อน นักบริหารที่ดีจะต้องรู้จักผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีความผูกพัน และมีการยอมรับนับถือ เพื่อประโยชน์ในการทำงานร่วมกัน

#### 2.4.3 การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

ในระหว่างการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในแต่ละช่วงเวลา ควรต้องจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานและจะต้องมีการควบคุม กำกับ ติดตามความก้าวหน้าของงาน หากพบปัญหา/อุปสรรคต่างๆ จะได้แก้ไขได้ทันที่ที่ ตลอดจนมีการประเมินผลสำเร็จของแผนกลยุทธ์เป็นระยะๆด้วย การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ที่ดีมิใช่การประเมินผลด้วยความรู้สึก

(Subjective) แต่จะต้องประเมินผลด้วยการวัดที่เชื่อถือได้ (Objective) สำหรับกระบวนการติดตามประเมินผล ประกอบด้วยขั้นตอน

- 1) การติดตามผลการดำเนินงาน (Track Status) การติดตามผลการดำเนินงานเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารที่จะสร้างความมั่นใจได้ว่าการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องและสามารถสร้างผลงานที่สอดคล้องตามเป้าประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่วางไว้ การติดตามผลการดำเนินงานจะช่วยให้ผู้บริหารทราบข้อบกพร่องซึ่งเป็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น เพื่อเป็นข้อมูลแก่ผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ในการติดตามผลการดำเนินงานนี้ ให้ความสำคัญรวมถึง การรวบรวมข้อมูลการดำเนินงานแต่ละช่วงเวลา ของกิจกรรมตามตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละระดับที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงานประจำปี
- 2) การรายงานความก้าวหน้า (Communicate Progress) การรายงานความก้าวหน้าเป็นกระบวนการหลังจากที่ได้มีการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ภายใต้กรอบของตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลา เป็นหน้าที่ของผู้มีหน้าที่ในการกำกับติดตามผลที่จะต้องทำรายงานสรุปเสนอ เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับ ในการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ เป็นไปตามค่าเกณฑ์วัด
- 3) การวัดและประเมินผล (Measurement and Evaluation) การวัดผลและการประเมินผลจะประกอบด้วยกระบวนการงาน 3 ขั้นตอน คือ
  - การเก็บรวบรวมข้อมูล
  - การวิเคราะห์ประเมินผลข้อมูล
  - การนำเสนอผลการประเมิน

การวัดผลและการประเมินผลจะเป็นการประเมินผลสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผนในแต่ละรอบเวลาที่กำหนด ซึ่งผลที่ได้จากการประเมินจะเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์ในรอบต่อไปขององค์กร

ดังนั้น ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยเฉพาะในส่วนของการติดตามประเมินผล จึงมีความเกี่ยวข้องโดยตรงในการศึกษา