

ปัญหาและอุปสรรคจากการจัดการองค์กรด้วย **Balanced Scorecard**  
ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 กรมสรรพากร

**PROBLEMS AND OBSTACLES FROM ORGANIZATIONAL  
MANAGEMENT IN USING BALANCED SCORECARD IN  
BANGKOK AREA REVENUE OFFICE OF 18 OFFICES**

พัชราพรรณ พุทธกาล

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการทั่วไป

คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2554

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

**ปัญหาและอุปสรรคจากการจัดการองค์กรด้วย Balanced Scorecard  
ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 กรมสรรพากร**

**PROBLEMS AND OBSTACLES FROM ORGANIZATIONAL  
MANAGEMENT IN USING BALANCED SCORECARD IN  
BANGKOK AREA REVENUE OFFICE OF 18 OFFICES**

**พัชราพรรณ พุทธกาล**

**การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการทั่วไป**

**คณะบริหารธุรกิจ**

**มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี**

**ปีการศึกษา 2554**

**ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี**

**ปัญหาและอุปสรรคจากการจัดการองค์กรด้วย Balanced Scorecard  
ของสำนักงาน สรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 กรมสรรพากร**

**พีชราพรรณ พุทธกาล**

**การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการทั่วไป**

**คณะบริหารธุรกิจ**

**มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี**

**ปีการศึกษา 2554**

**ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี**

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ ปัญหาและอุปสรรคจากการจัดการองค์กรด้วย Balanced Scorecard  
ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 กรมสรรพากร  
Problems and obstacles from organizational management in using  
Balanced Scorecard in Bangkok Area Revenue Office of 18 offices  
ชื่อ - นามสกุล นางสาวพัชราพรรณ พุทธกาล  
วิชาเอก การจัดการทั่วไป  
อาจารย์ที่ปรึกษา ดร. กล้าหาญ วัฒนาน  
ปีการศึกษา 2554

คณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ

..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อดิศักดิ์ จันทระประภาเลิศ)

*สมมติ ๑๗/๒๖*  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ จักรปรี อยู่น้อย)

*สมมติ*  
..... กรรมการ  
(ดร. กล้าหาญ วัฒนาน)

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี อนุมัติการค้นคว้าอิสระฉบับนี้  
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

*สมมติ*  
..... คณบดีคณะบริหารธุรกิจ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ชนงกรณ์ กุณทลบุตร)

วันที่ 20 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2555

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	ปัญหาและอุปสรรคจากการจัดการองค์กรด้วย Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 กรมสรรพากร
ชื่อ-นามสกุล	นางสาวพัชราพรรณ พุทธกาล
วิชาเอก	การจัดการทั่วไป
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร.กล้าหาญ ฦ น่าน
ปีการศึกษา	2554

## บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคจากการจัดการองค์กรด้วย Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 กรมสรรพากร โดยศึกษาจากเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานสรรพากรพื้นที่ 18 หัวหน้าส่วนงาน และหัวหน้างาน รวมทั้งหมด 6 ท่าน

ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหาร หัวหน้าส่วนงาน และหัวหน้างาน ได้ให้ความสำคัญในเรื่องต่อไปนี้ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลการจัดการองค์กรด้วย Balanced Scorecard แบ่งออกเป็น การวิเคราะห์องค์กร การพัฒนาวิสัยทัศน์ การกำหนดมุมมอง การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ การจัดทำแผนกลยุทธ์ การกำหนดตัวชี้วัด KPI และการจัดทำแผนปฏิบัติงาน 2) ปัจจัยที่มีผลต่อปัญหารวมถึงแนวทางที่เหมาะสมต่อการจัดการ ประเด็นที่เป็นปัญหาได้แก่ การวิเคราะห์องค์กร มาตรการควบคุม และติดตามตรวจสอบก่อนการเรียกเก็บภาษีมีผลกระทบ การพัฒนาวิสัยทัศน์ คือ กำหนดแผนงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน การกำหนดมุมมอง เช่น ด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์และแผนการปฏิบัติราชการปัญหาคือการสนับสนุนข้อมูลในการบริหารด้านใดต้องให้การบริหารงานได้รับผลย้อนกลับอย่างมีคุณค่า ในส่วนการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ เป็นการนำกลยุทธ์แต่ละมิติมาจัดเรียงความสำคัญนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ส่วนการกำหนดกลยุทธ์ เป็นการกำหนดระยะเวลาในการเรียนรู้ให้ชัดเจนเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปทิศทางเดียวกัน ในขณะที่การกำหนดตัวชี้วัด (KPI) จำเป็นต้องอาศัยระยะเวลาในการดำเนินงานเพื่อให้บุคลากรระดับต้นได้ทำความเข้าใจ ส่วนการกำหนดแผนปฏิบัติงาน เป็นการจัดให้มีเอกสารหลักฐานรับรองการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด และ3) ประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้การจัดการองค์กรด้วย Balanced Scorecard ผลการศึกษพบว่าส่วนใหญ่ได้ประโยชน์ที่สามารถวัดผลการดำเนินงานขององค์กรได้

<b>Independent Study Title</b>	Problems and Obstacles from Organizational Management in Using Balanced Scorecard in Bangkok Area Revenue Office of 18 offices
<b>Name-Surname</b>	Miss Patcharapan Putakarn
<b>Major Subject</b>	General Management
<b>Independent Study Advisor</b>	Dr. Khahan Na-Nan
<b>Academic Year</b>	2011

## ABSTRACT

This study aimed to study problems and obstacles from organizational management in using Balanced Scorecard in Bangkok Area Revenue Office of 18 offices. It was studied from the documents and interview of executives at Office of Tax and Revenue Area 18, supervisors and managers, total was 6 persons.

The results of this study found that executives, supervisors and managers had given the following important matters 1) data analysis of organizational management with Balanced Scorecard was divided into organizational analysis, vision development, define view, strategic planning and purpose, strategic management, Key Performance Indicator, action plan, 2) the factors affected to problems including suitable guideline to management, problem issues such as organizational analysis, control measure and monitor before collecting tax in effect. Vision management was to plan in accordance with purpose clearly, define view, conclusion; for example, view of efficiency under strategy and government action plan was to support any data management given by return value. Strategic planning and purpose was to bring strategy in each dimension to arrange priority leading to achieve organization's vision. Strategic management was to determine a period in learning clearly. Key Performance Indicator was to rely on performance period to provide blue collar workers to understand. Action plan was to arrange to have certificate practice strictly and 3) benefits received from using organizational management with Balance Scorecard. The result of study found that most of benefits can be measured the organizational performance.

## กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระ เรื่อง ปัญหาและอุปสรรคจากการจัดการองค์การด้วย Balanced Scorecard สำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 กรมสรรพากร สามารถสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยความอนุเคราะห์จากผู้ที่ทำให้ความกรุณาช่วยเหลือ แสดงความคิดเห็น และให้คำปรึกษาแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ผู้ศึกษาจึงขอขอบพระคุณไว้ ณ ที่นี้

กราบขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ดร. กล้าหาญ ฌ น่าน ที่ได้สละเวลาในการให้คำปรึกษาและคำแนะนำการทำการค้นคว้าอิสระจนสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี รวมถึงเพื่อน MGY 53 ทุกคน

ขอขอบพระคุณผู้บริหาร หัวหน้าส่วนงาน และหัวหน้างานของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 ที่สละเวลาอันมีค่าของท่านที่ให้ผู้ศึกษาได้มีโอกาสเข้าไปศึกษาทำการสัมภาษณ์ นำข้อมูลมาประกอบการทำการค้นคว้าอิสระ รวมถึงเจ้าหน้าที่ประจำห้องโครงการฯ ทุกท่านที่ได้อำนวยความสะดวก

ที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา ที่สนับสนุนให้โอกาสข้าพเจ้าได้รับความรู้และประสบการณ์ในการเรียน และให้คำแนะนำเป็นกำลังใจให้ข้าพเจ้าตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา

พัชราพรรณ พุทธกาล

# สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	ง
กิตติกรรมประกาศ .....	จ
สารบัญ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ช
สารบัญภาพ .....	ฌ
บทที่	
1. บทนำ .....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย .....	3
1.3 ขอบเขตของการวิจัย .....	4
1.4 คำจำกัดความในการวิจัย .....	4
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	5
2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	6
2.1 แนวคิดพื้นฐานของ Balance Scorecard .....	7
2.2 ทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator: KPI) .....	34
2.3 ปัญหาในการนำ Balance Scorecard มาใช้ในระบบราชการ .....	38
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	41
3. วิธีดำเนินการวิจัย .....	49
3.1 กลุ่มประชากร .....	49
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	50
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	53
3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล .....	53



## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	54
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร และรายงานขององค์กร .....	54
4.2 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ .....	71
5. สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ .....	95
5.1 สรุปผลการวิจัย .....	95
5.2 การอภิปรายผลการวิจัย .....	114
5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย .....	118
บรรณานุกรม .....	120
ภาคผนวก .....	124
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์ .....	125
ภาคผนวก ข ข้อมูลสัมภาษณ์ .....	132
ประวัติผู้เขียน .....	164



## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 การกำหนดการวัดโดยทั่วไปโดยหลักการ Balance Scorecard.....	7
2.2 กรอบการประเมิน โดยหลักการ Balance Scorecard.....	18
2.3 ตัวแบบประยุกต์ของ BSC ที่ปรับใช้กับส่วนราชการไทย.....	40
4.1 ค่าคะแนนที่เป็นผลการดำเนินงานในด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติ ราชการของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานครเขต 18 ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553-2554 .....	65
4.2 ค่าคะแนนที่เป็นผลการดำเนินงานในด้านประสิทธิผล ของสำนักงานสรรพากร พื้นที่กรุงเทพมหานครเขต 18 ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553-2554.....	66
4.3 ค่าคะแนนที่เป็นผลการดำเนินงานในด้านคุณภาพการให้บริการของสำนักงาน สรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานครเขต 18 ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 -2554.....	67
4.4 ค่าคะแนนที่เป็นผลการดำเนินงานในด้านการพัฒนาองค์กร ของสำนักงาน สรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานครเขต 18 ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553-2554.....	69
5.1 สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการวิเคราะห์องค์กร.....	100
5.2 สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์.....	103
5.3 สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการกำหนดมุมมอง.....	105
5.4 สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ในมุมมองต่าง ๆ.....	107
5.5 สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์.....	109
5.6 สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการกำหนดตัวชี้วัด KPI.....	111
5.7 สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการจัดทำแผนปฏิบัติงาน.....	113
5.8 สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารในเรื่องประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการองค์กรด้วย Balanced Scorecard.....	116

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 กรอบโครงสร้างตามหลักการ Balanced Scorecard (BSC) .....	12
2.2 แผนที่กลยุทธ์แสดงความสัมพันธ์ของกรอบการประเมินโดยหลักการ Balanced Scorecard .....	17
4.1 แผนที่ทางกลยุทธ์ .....	57



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันหลาย ๆ องค์กรไม่ว่าจะเป็นหน่วยภาครัฐหรือภาคเอกชนตลอดจนรัฐวิสาหกิจ ได้มีการพัฒนาเรียนรู้เพื่อการเจริญเติบโตขององค์กรอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่หวังผลกำไร สาเหตุที่ทำให้หลาย ๆ องค์กรหันมาสนใจการประเมินผลองค์กรมากขึ้น จากการเกิดวิกฤตทางเศรษฐกิจในปี 2540 ซึ่งส่งผลให้องค์กรทางธุรกิจเกิดปัญหาด้านการเงินอย่างรุนแรงจนถึงขั้นต้องล้มละลาย การเกิดวิกฤตการณ์ดังกล่าวทำให้องค์กรมีการศึกษารูปแบบและแสวงหาเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพเพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางการจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากที่สุดต่อองค์กร เป็นการจัดการรูปแบบหนึ่งที่หลาย ๆ องค์กรทั้งในต่างประเทศและในประเทศไทยนำมาใช้ คือการจัดการองค์กรด้วย Balanced Scorecard หรือที่เรียกสั้น ๆ ว่า BSC ซึ่งเป็นระบบการจัดการที่พัฒนาขึ้นต้นทศวรรษที่ 1990 โดย Robert Kaplan และ David Norton (พศุ เดชะรินทร์, 2552)

ระบบการจัดการแบบ BSC เป็นการกำหนดมุมมองการดำเนินธุรกิจใน 4 มุมมองด้วยกัน คือ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) การจัดการองค์กรแบบ BSC เป็นระบบการจัดการทั่วทั้งองค์กร ที่ไม่ได้มุ่งหวังจะจัดการทางการเงินเพียงอย่างเดียว และไม่ใช่เป็นการจัดการเฉพาะแผนกใดแผนกหนึ่งในองค์กร แต่ให้ความสำคัญกับทุกแผนกและทุกหน่วยงานตลอดจนทุกกิจกรรมในองค์กร เป็นการเริ่มต้นตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และแผนกลยุทธ์ (Strategic plan) ขององค์กร แล้วทำการแปลผลวิสัยทัศน์และกลยุทธ์จากระดับบนลงไปสู่ระดับล่างทั่วทั้งองค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดการดำเนินงานของแต่ละแผนกหรือแต่ละส่วนงานตลอดจนถึงพนักงานแต่ละคน

ระบบการจัดการองค์กรแบบ Balanced Scorecard นั้น นอกจากจะกำหนดการดำเนินธุรกิจใน 4 มุมมองดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังเป็นการจัดการองค์กรโดยเป็นการพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานและกิจกรรมภายในองค์กร รวมถึงผลกระทบจากภายนอกองค์กร หลังจากนั้นจึงมาทำการวิเคราะห์และนำไปกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในทุกระดับขององค์กร ซึ่งการใช้เครื่องมือที่ทันสมัยอย่าง BSC ก็ยังพัฒนาประสิทธิภาพในองค์กรมากขึ้น บ่งบอกถึงความได้เปรียบทางการ

แข่งขันได้ชัดเจน ดังนั้นเมื่อองค์กรได้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบ BSC อย่างเต็มรูปแบบแล้ว การจัดการองค์กรด้วย BSC จะช่วยปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน ไปสู่ระบบร่วมมือร่วมใจทำงานกันเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร

BSC ได้มีการนำมาใช้ในองค์กรธุรกิจต่าง ๆ ในต่างประเทศ เช่น Diageo, Nationwide, Ericson และ Mobil Oil และนำมาใช้ในมหาวิทยาลัยในต่างประเทศแล้วบางแห่ง เช่น Open University, Glasgow Caledonian University, Napier University, University of California และ Ohio State University (นายณัฐวุฒิ รัตนอรุณ, 2552) สำหรับในประเทศไทยมีองค์กรทางธุรกิจหลายองค์กรนำระบบ Balance Scorecard เข้ามาใช้และประสบความสำเร็จในการดำเนินงานเป็นอย่างดี เช่น บริษัทเงินทุน ทิสโก้ จำกัด ธนาคารกสิกรไทย บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด บริษัท แอดเวนซ์ อินโฟ เซอร์วิซ จำกัด เป็นต้น (จรินทร์ อาสาทรงธรรม, 2546) ส่วนทางด้านการศึกษาที่มีองค์กรทางการศึกษาหลายองค์กรนำหลักการของ BSC มาใช้ในการจัดการองค์กรด้วยเช่นกัน เช่น มหาวิทยาลัยสยาม สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักประสานงานการศึกษาท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย เป็นต้น สำหรับองค์กรของหน่วยงานราชการนั้น ได้เริ่มมีการนำระบบ BSC มาใช้ประมาณปี พ.ศ. 2547 ซึ่งเป็นช่วงที่มีการพัฒนาระบบราชการเพื่อให้องค์กรภาครัฐก้าวทันการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์สามารถแข่งขันกับนานาประเทศได้ในการพัฒนาระบบราชการนั้นคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการหรือที่รู้จักกันในนาม ก.พร. ได้มอบหมาย ให้บริษัท ไทยเรตติ้งแอนด์อินฟอร์เมชันเซอร์วิซ จำกัด (Thai Rating and Information Services) ชื่อย่อว่า TRIS เป็นผู้วางกรอบการประเมิน และเป็นผู้ดำเนินการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรภาครัฐ ซึ่ง TRIS ได้นำกรอบแนวคิดของ BSC มาใช้ในการประเมินผลองค์กรภาครัฐต่าง ๆ โดยจัดทำในรูปแบบของคำรับรองปฏิบัติราชการ และจัดแบ่งมุมมองออกเป็น 4 มุมมอง หรือ 4 มิติ คือ มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจซึ่งเทียบได้กับมุมมองด้านการเงิน มิติด้านประสิทธิภาพซึ่งเทียบได้กับมุมมองด้านกระบวนการภายใน มิติด้านคุณภาพการให้บริการซึ่งเทียบได้กับมุมมองด้านลูกค้า และมิติด้านการพัฒนาองค์กรซึ่งเทียบได้กับมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (สมชาย ไตรรัตนภิรมย์, 2547)

ปัญหาและอุปสรรคการจัดทำ Balanced Scorecard ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นการนำ BSC: Balanced Scorecard มาเป็นเครื่องมือทางธุรกิจ ทำให้สามารถผลักดันทางธุรกิจเป็นอย่างมากเช่นกัน ในช่วงแรกหากพนักงานในองค์กรปฏิบัติด้วยความเข้าใจที่ถูกต้องชัดเจนตรงตามหลักการอุปสรรคก็จะน้อยมีเพียงในช่วงระหว่างขั้นตอนในการดำเนินงานของ Balanced Scorecard เท่านั้นเนื่องจากขาดเครื่องมือกระตุ้นหรือเครื่องมือสำหรับวัดความสำเร็จซึ่งปัญหาของการทำ Balanced Scorecard จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารภายในธุรกิจขนาดใหญ่ วันที่สัมภาษณ์ 15 ธันวาคม 2553 มีหน้าที่รับผิดชอบงาน

บริหารการจัดเก็บภาษีอากร ผลการสัมฤทธิ์สรุประดับที่ชัดเจนต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีดังนี้

- 1) วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติซึ่งอาจเกิดจากความไม่ชัดเจนเพียงพอที่จะนิยามวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่เป็นรูปธรรมของงานสรรพากรได้ หรือไม่สามารถสร้างความเข้าใจให้เกิดความมุ่งมั่นผูกพันได้
- 2) การบริหารเป้าหมายและแรงจูงใจส่วนบุคคลเป็นผลที่เกิดมาจากกลยุทธ์ไม่เชื่อมโยงไปยังเป้าหมายของฝ่ายงาน ทีมงานและเป้าหมายของแต่ละบุคคล
- 3) แผนการเงินและการจัดสรรทุน กลยุทธ์ในระยะยาวไม่เชื่อมโยงกับการจัดสรรทรัพยากรในปัจจุบัน และ
- 4) การทบทวนรายงานประจำเดือนระบบข้อมูลผู้บริหาร คือระบบข้อมูลในระดับขั้นวิกฤตที่ควรจะสนใจไม่ได้ถูกนำมาทำเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่องและไม่มีการเปิดเผยให้ทราบไปสู่ระบบข้อมูลย้อนกลับจนทำให้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ไม่สามารถนำไปปฏิบัติจนประสบความสำเร็จได้ ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารก็ได้มาแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยให้ความสำคัญต่อการนำกลยุทธ์ดังกล่าวเข้ามาพัฒนาระบบบริหารเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคจากการจัดการและบริหารองค์กรด้วยการนำเอาระบบ BSC: Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่ 18

กรมสรรพากร เป็นหน่วยงานภาครัฐหน่วยงานหนึ่ง มีภารกิจหลักคือการจัดเก็บภาษีอากรประเภทต่าง ๆ เพื่อให้รัฐบาลได้นำไปใช้ในการบริหารและพัฒนาประเทศ กรมสรรพากรจึงมุ่งมั่นและให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการจัดเก็บภาษี จึงได้มีการนำเอาระบบดำเนินงานแบบ BSC เข้ามาใช้ในการจัดการ โดยได้ปรับมุมมองให้เหมาะสมกับระบบราชการไทย โดยเฉพาะมุมมองด้านผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร มุมมองด้านองค์กรประกอบภายในองค์กร มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา และมุมมองด้านการเงิน อันเนื่องมาจากองค์กรของภาครัฐดำเนินการโดยไม่ได้มุ่งเน้นในเรื่องของการหารายได้หรือกำไร แต่มุ่งเน้นความประหยัดและความมีประสิทธิภาพในการทำงานและความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร จากประเด็นดังกล่าวผู้ศึกษาจึงได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ “ปัญหาและอุปสรรคจากการจัดการองค์กรด้วย Balanced Scorecard” เพื่อนำผลที่ได้รับจากการศึกษามาปรับใช้ในการจัดการภายในองค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 กรมสรรพากร ต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการองค์กรด้วย Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18

2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคจากการจัดการองค์กรด้วย Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18

3. เพื่อศึกษาหาแนวทางที่เหมาะสมต่อการจัดการองค์กรด้วย Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18

4. เพื่อศึกษาประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้การจัดการองค์กรด้วย Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 กรมสรรพากร

### 1.3 ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาเฉพาะปัญหาและอุปสรรคจากการจัดการองค์กรด้วย Balanced Scorecard จากบุคลากรที่เกี่ยวข้องภายในองค์กรของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 กรมสรรพากร ที่ประกอบด้วย ผู้บริหาร 1 คน หัวหน้าส่วนงาน 2 คน หัวหน้างาน 3 คน รวมทั้งหมด 6 คน ซึ่งเป็นการศึกษาเชิงคุณภาพที่มุ่งเน้นแสดงให้เห็นถึงการนำหลักการจัดการองค์กรด้วย Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้ในองค์กร ภายใต้กรอบนโยบายการบริหารงานของกรมสรรพากร

### 1.4 คำจำกัดความในการวิจัย

Balanced Scorecard (BSC) หมายถึง เครื่องมือสำหรับการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Tools) ซึ่งถูกนำมาใช้เพื่อการประเมินและพัฒนาผลงานขององค์กร เพื่อให้ผู้บริหารขององค์กรจะได้รับรู้ถึงจุดอ่อน และความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา

ปัญหาและอุปสรรค หมายถึง ความขัดข้องที่เป็นเหตุให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์

การจัดการองค์กรด้วย Balanced Scorecard หมายถึง ระบบการจัดการที่มุ่งความสามารถขององค์กร ในการดำเนินงานตามขั้นตอนต่าง ๆ ของการจัดการด้วยเครื่องมือที่ใช้การถ่ายทอดแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ และการควบคุมติดตามผลการดำเนินงาน

กรมสรรพากร หมายถึง หน่วยงานราชการ สังกัดกระทรวงการคลัง มีภารกิจเกี่ยวกับการจัดเก็บภาษี การเสนอแนะ และการใช้นโยบายทางภาษีอากรเพื่อให้ได้ภาษีตามเป้าหมายอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม ตลอดจนเป็นกลไกในการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคม

สำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 หมายถึง หน่วยงานหนึ่งของกรมสรรพากรที่เกิดจากการแบ่งส่วนราชการ มีภารกิจหลักเกี่ยวกับการบริหารการจัดเก็บภาษีอากรในเขตพื้นที่ความรับผิดชอบให้เป็นไปตามนโยบายของกรมสรรพากร

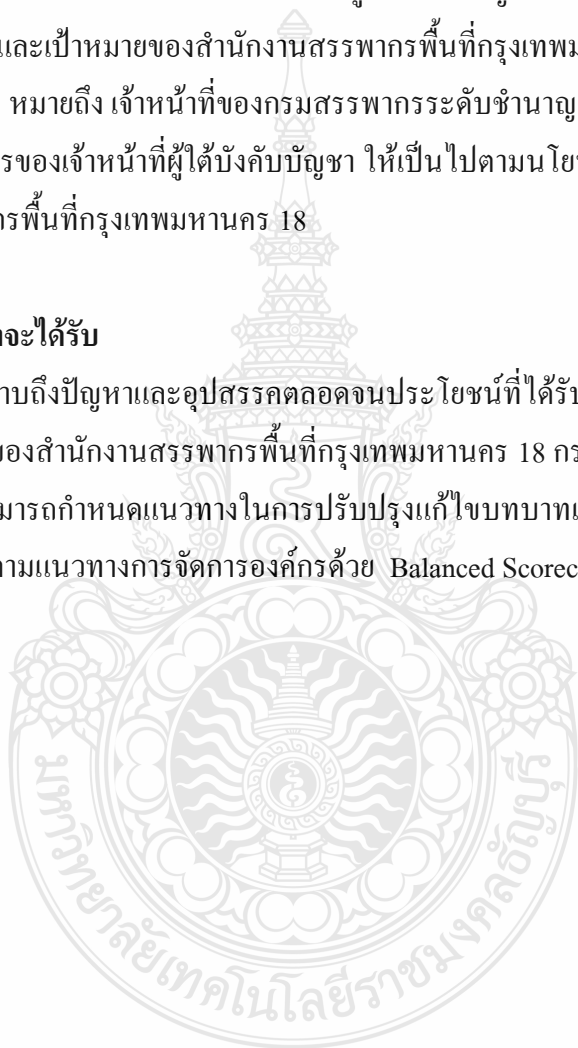
ผู้บริหารสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 หมายถึง ตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 ทำหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการวางแผนปฏิบัติการและประเมินผลเพื่อการบริหารงานจัดเก็บภาษีอากรให้เป็นไปตามนโยบายแผนงานและเป้าหมายของกรมสรรพากร และสำนักงานสรรพากรภาค

หัวหน้าส่วนงาน หมายถึง เจ้าหน้าที่ของกรมสรรพากรระดับชำนาญการพิเศษ ปฏิบัติงานควบคุมการดำเนินการของหัวหน้างานและเจ้าหน้าที่ผู้ได้บังคับบัญชาตามส่วนงานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามนโยบาย แผนงานและเป้าหมายของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18

หัวหน้างาน หมายถึง เจ้าหน้าที่ของกรมสรรพากรระดับชำนาญการ ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้ควบคุมการดำเนินการของเจ้าหน้าที่ผู้ได้บังคับบัญชา ให้เป็นไปตามนโยบาย แผนงานและเป้าหมายของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18

### 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคตลอดจนประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการองค์กรด้วย Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 กรมสรรพากร
2. ทำให้สามารถกำหนดแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขบทบาทและภารกิจของแต่ละแผนกหรือแต่ละหน่วยงาน ตามแนวทางการจัดการองค์กรด้วย Balanced Scorecard





## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาสภาพการนำ Balanced Scorecard ไปใช้ในการบริหารจัดการการจัดเก็บภาษีอากรของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 เขตบางกะปิด้วย Balanced Scorecard ในบทนี้ผู้วิจัยจะกล่าวถึงเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

#### 2.1 แนวคิดพื้นฐานของ Balanced Scorecard

- 2.1.1 ความเป็นมาของ Balanced Scorecard
- 2.1.2 ความหมายและขอบข่ายของ Balanced Scorecard
- 2.1.3 ขอบข่ายของ Balanced Scorecard
- 2.1.4 กรอบงานของ Balanced Scorecard
- 2.1.5 แนวการจัดทำ Balanced Scorecard ตามกรอบงาน (Framework) 4 มุมมอง
- 2.1.6 เหตุผล และความจำเป็นของ Balanced Scorecard
- 2.1.7 องค์ประกอบของ Balanced Scorecard
- 2.1.8 กระบวนการในการจัดทำ Balanced Scorecard
- 2.1.9 อุปสรรคในการจัดทำ Balanced Scorecard
- 2.1.10 การประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard
- 2.1.11 ประโยชน์ของการทำ Balanced Scorecard

#### 2.2 ทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator: KPI)

- 2.2.1 ตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicators: KPI)
- 2.2.2 ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี
- 2.2.3 ขั้นตอนในการจัดทำ Key Performance Indicators
- 2.2.4 วิธีการพัฒนา Key Performance Indicators ให้เกิดผลดี

#### 2.3 ปัญหาและในการนำ Balance Scorecard มาใช้ในระบบริหารการ

- 2.3.1 ปัญหาสำคัญในการนำ BSC มาใช้ในประเทศไทย
- 2.3.2 ปัญหาการนำ Balanced Scorecard (BSC) มาใช้ในหน่วยงานภาครัฐ
- 2.3.3 Balanced Scorecard (BSC) กับระบบบริหารการ

### 2.3.4 การประยุกต์ Balanced Scorecard กับระบบราชการ

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.4.1 งานวิจัยในประเทศ

### 2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## 2.1 แนวคิดพื้นฐานของ Balanced Scorecard

### 2.1.1 ความเป็นมาของ Balanced Scorecard

ผู้ริเริ่มคิด Balanced Scorecard คือ ศาสตราจารย์ โรเบิร์ต แคปแลน (Professor Robert Kaplan) อาจารย์จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard) และดร.เดวิด นอร์ตตัน (Dr. David Norton) ได้เริ่มคิดและพัฒนาตั้งแต่ปี 1990 เป็นต้นมา และบริษัทต่าง ๆ ในวงการธุรกิจได้ใช้ Balanced Scorecard ในการประเมินผลการดำเนินงานของบริษัทได้ผลดี ซึ่งการใช้ Balanced Scorecard เริ่มต้นด้วยคณะผู้บริหารขององค์กร จะต้องร่วมกันดำเนินงานที่สำคัญ 2 งาน คือ การกำหนดตารางกรอบการประเมิน (Scorecard) และการใช้ตารางกรอบการประเมิน โดยทั้ง 2 งานมีความสัมพันธ์สอดคล้องกันซึ่งการกำหนดรายละเอียดในตารางกรอบการประเมินนั้น คณะผู้บริหารจะเริ่มต้นด้วยการสร้างวัตถุประสงค์ (Objectives) และการวัด (Measures) ทั้งสี่มุมมอง ได้แก่ การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนา มีตัวอย่างของการกำหนดการวัดโดยทั่วไปในองค์กรทางธุรกิจ ดังนี้ (Kaplan & Norton, 1996 : 43-44)

### ตารางที่ 2.1 การกำหนดการวัดโดยทั่วไปโดยหลักการ Balanced Scorecard

มุมมอง (Perspective)	การวัดโดยทั่วไป (Generic measures)
การเงิน (Financial)	- การลงทุน และการขยายตัวของเศรษฐกิจ
ลูกค้า (Customer)	- ความพึงพอใจ การคงอยู่ การตลาดจำนวนส่วนแบ่งการตลาด
กระบวนการภายใน (Internal)	- คุณภาพ เวลาในการดำเนินการ ราคา การแนะนำสินค้าใหม่
การเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth)	- ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานและระบบสารสนเทศที่เชื่อถือได้

### 2.1.2 ความหมายและขอบข่ายของ Balanced Scorecard

ศรีเพ็ญ ทรัพย์มันชัย (2541:37) ได้ให้ความหมาย ของ Balanced Scorecard ไว้ว่า คือ เครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงานกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นชุดของเครื่องวัดที่ทำให้ผู้บริหารระดับสูง สามารถเห็นภาพรวมของธุรกิจได้อย่างชัดเจน และรวดเร็วโดยมีการวัดผลทางการเงินที่เป็นผลของการกระทำที่เกิดขึ้นในองค์กร และการวัดผลการปฏิบัติการซึ่งเป็นการประเมินผลงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งที่เกี่ยวกับความพอใจของลูกค้า กระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กร ตลอดจน การปรับปรุงและนวัตกรรมขององค์กร

กฤษณา สุวรรณภักดี (2544 : 29) ให้ความหมายของ Balanced Scorecard ไว้ว่า Balanced Scorecard คือเครื่องมือและกระบวนการที่ใช้สำหรับวัดประสิทธิผลในการดำเนินงานกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าทุกคนในองค์กร ได้มุ่งเน้นประเด็นที่มีทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร Balanced Scorecard จะมุ่งเน้นทั้งตัววัดที่เป็นข้อมูลทางการเงินและตัววัดอื่น ที่นอกเหนือจากข้อมูลทางการเงิน โดยข้อมูลดังกล่าวจะต้องจัดขึ้นโดยพนักงานทั้งหมดขององค์กร ซึ่งพนักงานในระดับปฏิบัติการจำเป็นต้องมีความเข้าใจข้อมูลทางการเงิน เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจและการปฏิบัติการ ส่วนผู้บริหารระดับสูงต้องเข้าใจถึงปัจจัยที่เป็นมาของข้อมูลเหล่านั้น

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2544 : 85) ให้ความหมายของ Balanced Scorecard ว่าเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่เชื่อมโยงการวัดผลกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งมีการวัดและประเมินองค์กร 4 ด้าน ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการบริหารภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโต

ณัฐพล ขวลิตชีวิน และปราโมทย์ สุภปัญญา (2545 : 156) ให้ความหมายของ Balanced Scorecard ไว้ว่า คือเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุม เพื่อช่วยให้การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้สัมฤทธิ์ผลโดยอาศัยการวัด เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานในหลายมุมมอง และใช้ได้ทั้งทางด้านเป็นเครื่องมือในการประเมินผลเพื่อการควบคุม และการนำไปใช้เพื่อเป็นเครื่องมือในการผลักดันกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

วีระเดช เชื้อนาม (2547 : 10) ให้ความหมายของ Balanced Scorecard ไว้ว่า คือเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายยุทธศาสตร์และแนวทางไป สู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของเป้าหมาย ตลอดจน ติดตาม ตรวจสอบ ควบคุมกลยุทธ์ กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์โดยให้ความสำคัญในการวัดผลงานทั้งทางด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงิน แต่เป้าหมายของ Balanced Scorecard มีมากกว่าการวัดและการเก็บรวบรวมข้อมูลด้านการเงินและด้านอื่น ๆ ที่ไม่ใช่การเงินเป็นกระบวนการวิเคราะห์พันธกิจและกลยุทธ์ไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์และการวัดผล Balanced

Scorecard เป็นมากกว่าเทคนิคหรือกระบวนการวัดแต่เป็นระบบการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ในระยะยาว เป็นเครื่องมือช่วยนำทางให้ผู้บริหารไปสู่ความสำเร็จหรือการแข่งขัน การวัดผลงานที่ชัดเจนซึ่งทำให้มีการวัดยุทธศาสตร์และการบริหารเป็นไปอย่างมีระบบ

พสุ เดชะรินทร์ (2546 : 1-2) กล่าวว่า Balanced Scorecard คือเครื่องมือในการประเมินผล และได้พัฒนาจนกลายเป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กรทั้งหมด (Enterprise-wide management system) ที่ผู้บริหารสามารถใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการบริหารองค์กรโดยอาศัยการวัดหรือการประเมินเป็นหลัก

อังฉรา จันทรฉาย (2546 : 140) ให้ความหมายของ Balanced Scorecard ว่าเป็นกลุ่ม(Set) ของการวัด (Measure) ที่สะท้อนภาพที่สำคัญในการดำเนินงานด้านธุรกิจให้กับผู้บริหารเพื่อที่จะประเมินผลการทำงานและตัดสินใจดำเนินงานบนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร

ดนัย เทียนพุฒ (2546 : 18) ได้กล่าวถึงความหมายของ Balanced Scorecard ว่า หมายถึงการแปลงวิสัยทัศน์ ภารกิจ ไปสู่กลยุทธ์และมีการวัดผลสำเร็จด้วยตัวบ่งชี้ทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน

Kaplan and Norton (1992) ได้ให้ความหมายของ Balanced Scorecard (BSC) ว่าเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายยุทธศาสตร์ แนวทางไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของเป้าหมาย ตลอดจนติดตาม ตรวจสอบ ควบคุม กลยุทธ์กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ BSC ให้ความสำคัญในการวัดผลงานทั้งทางด้านการเงิน และด้านที่ไม่ใช่การเงิน แต่เป้าหมายของ BSC มีมากกว่า การวัดผลและการเก็บรวบรวมข้อมูลด้านการเงินและด้านอื่น ๆ ที่ไม่ใช่การเงิน BSC เป็นกระบวนการวิเคราะห์ พันธกิจ และกลยุทธ์ไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์และการวัดผล

พสุ เดชะรินทร์ (2544: 116) ได้ให้ความหมาย BSC ไว้ เป็นการแปลวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์องค์กรไปสู่การวัดผลสำเร็จที่กำหนดกรอบสำหรับการวัดกลยุทธ์และระบบการจัดการ โดยในการวัดผลสำเร็จขององค์กรจะมี 2 มิติทั้งวัตถุประสงค์ด้านการเงิน และไม่ใช่การเงินที่สมดุลกัน

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2553: 368) ได้ให้ความหมายของ BSC ไว้ เป็นการใช้เครื่องมือในการเชื่อมโยงกลยุทธ์ขององค์กรกับการประเมินซึ่งมีการประเมิน 4 ด้านด้วยกัน คือ ด้านลูกค้า ด้านการเงิน ด้านกระบวนการบริหารภายใน และด้านการเติบโต BSC เป็นระบบหรือกระบวนการในการบริหารชนิดหนึ่งที่อาศัยการกำหนดตัวชี้วัด KPIs (Key Performance Indicators) เป็นกลไกสำคัญในการชี้วัดผลการดำเนินงานว่าผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์กรเป็นอย่างไร ในการควบคุมและประเมินผลประกอบด้วยการกำหนดสิ่งที่วัดว่าจะวัดตรงจุดใด ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมินแล้วนำมากำหนดตัวชี้วัด (Performance Indicators) เพื่อเป็นเครื่องมือในการชี้วัดสิ่งที่ต้องการประเมิน

สมชาย หลักคงคา (2531: 42) ได้ให้ความหมาย BSC ไว้โดยแยกคำต่าง ๆ ออกเพื่อให้เกิดความเข้าใจในนิยามความหมายแบบง่ายขึ้นว่า

Balanced: หมายถึง ความสมดุล

Score: หมายถึง คะแนน

Card: หมายถึง บัตรหรือการ์ด

วนิดา บุญมั่น (2549: 16) ได้ให้ความหมาย BSC ไว้ เป็นเครื่องมือการบริหารที่ใช้ในการพัฒนางาน โดยเชื่อว่าความสมดุลระหว่างตัวป้อน Input ได้แก่ 4M ผลผลิต Output ได้แก่ Target ของงานที่มีความเหมาะสมจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

ฮ็อกเคอร์ต (Hockerts. 2000 : 18) กล่าวว่า Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กรกับการประเมินซึ่งจะมีการประเมิน 4 ด้านอย่างสมดุล ในด้านดำเนินงาน ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการบริหารภายใน การเรียนรู้ และการดำเนินการ

แคปแลน และนอร์ตัน (Kaplan and Norton, 2000 : 4) กล่าวว่า Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic implementation) โดยอาศัยการวัดหรือการประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused)

โดยสรุป Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือวัดผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ ในการประเมินผลเพื่อการควบคุม ติดตาม ตรวจสอบ และสามารถนำไปใช้เพื่อเป็นเครื่องมือในการผลักดันกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งพัฒนาเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารองค์กรที่เชื่อมโยงการวัดผลกับวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ ดังมีการวัดผลและประเมินองค์กร 4 ด้าน ได้แก่ ผลการดำเนินการด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการบริหารภายใน ด้านการเรียนรู้และเติบโต

### 2.1.3 ขอบข่ายของ Balanced Scorecard

Balanced Scorecard เป็นรูปแบบ (Model) การวัดผลการดำเนินงานขององค์กร โดยกำหนดกรอบงาน (Framework) ของคณะผู้บริหาร (Executives) ซึ่งแปลงจากวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์เป็นวัตถุประสงค์ (Objectives) และการวัด (Measures) ผลการปฏิบัติงาน ซึ่งกำหนดกรอบเป็นมุมมอง 4 ด้าน ได้แก่ การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน การเรียนรู้และการพัฒนา จัดทำเป็นตารางกรอบการประเมิน (Scorecard) ใช้เป็นกรอบงานการบริหาร และหรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีรายละเอียดเชื่อมโยงสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร (Kaplan & Norton, 1996 : 24-25)

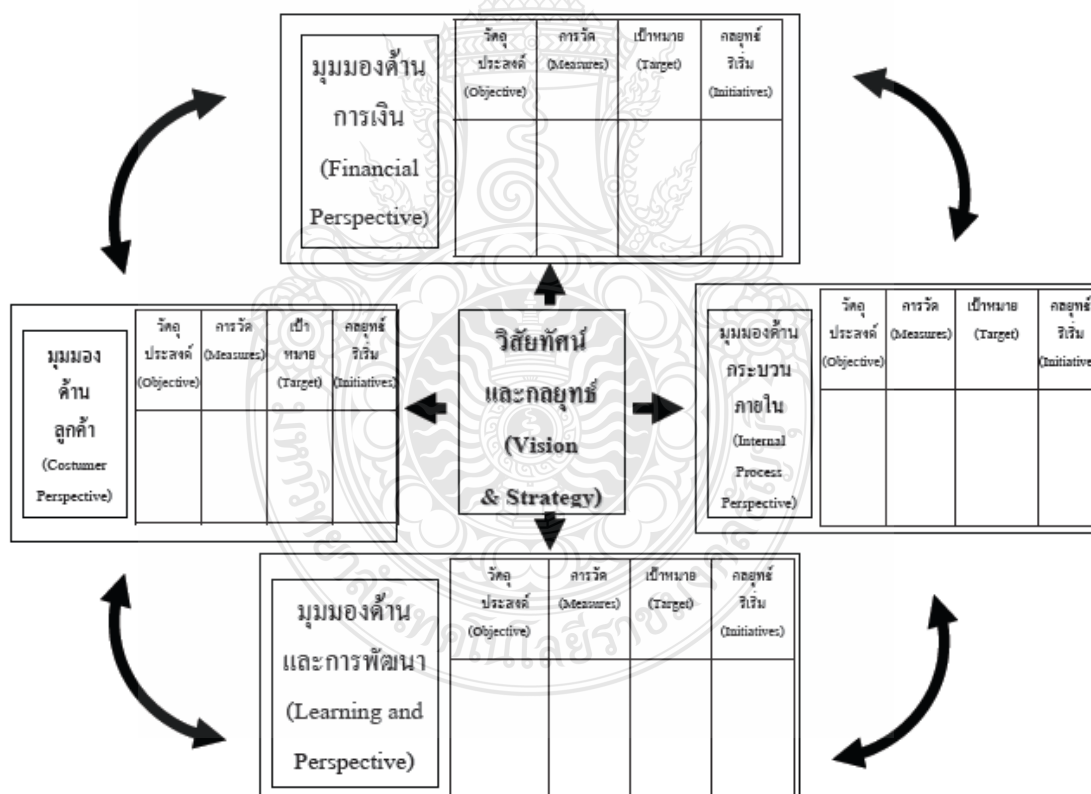
นอกจากนี้ แคปแลน และนอร์ตัน (Kaplan & Norton, 1996 : 7-8) ยังได้นำเสนอว่า Balanced Scorecard มีความสมบูรณ์ในการวัด และประเมินผลที่ใช้มุมมองทั้งด้านการเงินและไม่ใช้

ด้านการเงินมีความสมดุลกัน เพื่อสะท้อนภาพของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ประกอบด้วย มุมมอง 4 ด้าน คือ มุมมองด้านการเงิน (Financial) ด้านลูกค้า (Customer) ด้านกระบวนการภายใน (Internal business process) และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth) แต่ละมุมมอง จะต้องกำหนดรายละเอียดย่อยจำนวน 4 รายการ ได้แก่ วัตถุประสงค์ (Objective) การวัด (Measures) เป้าหมาย (Target) และกลยุทธ์ริเริ่ม (Initiatives) ซึ่งมุมมองทั้งสี่ด้านดังกล่าวนี้ จัดเป็นหลักการที่สำคัญของ Balanced Scorecard ซึ่งความสมดุลของการวัดมีรายละเอียด โดยสรุป ดังนี้ 1) มีความสมดุลในแง่ของการประกอบด้วยการวัดที่เป็นทั้งการวัดด้านการเงิน และการวัดที่ไม่ใช่ด้านการเงินทำให้องค์กรไม่มุ่งเน้นในด้านใดด้านหนึ่งมากเกินไป 2) มีความสมดุลในแง่ของการประกอบด้วยการวัดวัตถุประสงค์ และการวัดที่แสดงถึงปัจจัยทั้งภายในขององค์กร ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน กระบวนการภายใน การเรียนรู้และการพัฒนา และภายนอกองค์กร ได้แก่ มุมมองด้านลูกค้า 3) มีความสมดุลในแง่ของการประกอบด้วยการวัดที่มุมมองเน้นทั้งในระยะสั้น ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน และในระยะยาว ได้แก่ ภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา 4) เป็นความสมดุลระหว่างการวัดที่กำหนดตัวชี้วัดที่เป็นตัวเหตุ (Lead indicators or drivers) และตัวชี้วัดที่เป็นผล (Lag indicators or outcomes) โดยตัวชี้วัดที่เป็นผล จะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ ตัวอย่างเช่น การวัดความพึงพอใจของลูกค้าต่อเมื่อเหตุการณ์นั้นผ่านพ้นไปแล้ว ในขณะที่ตัวชี้วัดที่เป็นเหตุของความพึงพอใจของลูกค้า อาจจะประกอบไปด้วยคุณภาพของสินค้า ความเร็วในการให้บริการ และราคาเป็นต้น การใช้ความสำคัญทั้งตัวชี้วัดที่เป็นเหตุและผล จะทำให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ได้ถึงโอกาสหรือปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จากการพิจารณาตัวชี้วัดที่เป็นเหตุทำให้ทราบ ทั้งผลการดำเนินงานในปัจจุบัน และปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรในระยะยาว 5) นอกจากความสมดุลดังกล่าวข้างต้นแล้ว ลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่งของ Balanced Scorecard ได้แก่ การที่วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดทุกตัวมีความเชื่อมโยง และสัมพันธ์กันในลักษณะของเหตุและผลจึงสรุปว่า Balanced Scorecard คือรูปแบบของการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรระบบใหม่ เกิดจากการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร โดยใช้การวัด (Measurement) เป็นเครื่องมือที่สำคัญ กำหนดกรอบงานการวัดทั้งด้านการเงินและไม่ใช่ด้านการเงิน ประกอบด้วยสี่มุมมอง ได้แก่ การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งงานหลักของการวัดโดยหลักการ Balanced Scorecard คือ การกำหนดตารางกรอบการประเมินผล (Scorecard) และการใช้ตารางกรอบการประเมินผล (Kaplan & Norton, 1996 : 45)

### 2.1.4 กรอบงานของ Balanced Scorecard

การจัดทำตารางกรอบการประเมิน Scorecard นั้น จะดำเนินการโดยคณะผู้บริหารองค์กร ซึ่งการดำเนินการจะต้องเป็นไปโดยใช้มติดอกถันท์ จะต้องยึดกรอบงานของ Balanced Scorecard แปลงมาจากการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร (An organization's vision and strategy) กำหนดเป็นวัตถุประสงค์และการวัดจะสะท้อนให้เห็นภาพการปฏิบัติงานขององค์กรประกอบด้วย 4 มุมมอง (perspectives) ได้แก่ การเงิน (financial) ลูกค้า (customer) กระบวนการภายใน (internal business process) และการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth) ซึ่งแต่ละมุมมองจะต้องกำหนดตัวชี้วัดมีองค์ประกอบ ได้แก่ วัตถุประสงค์ (Objectives) และการวัด(Measures) เป้าหมาย (Target) และกลยุทธ์ริเริ่ม และองค์ประกอบทั้งสี่มุมมองเหล่านี้จัดเป็นกรอบงานของ

Balanced Scorecard มีความเป็นเหตุเป็นผลและมีความสมดุลกัน นำเสนอด้งภาพประกอบข้างล่างนี้ (Kaplan & Norton, 1996 : 8-9)



ภาพที่ 2.1 กรอบโครงสร้างตามหลักการ Balanced Scorecard (BSC)

ที่มา : แคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan & Norton, 1996 : 9)

จากภาพที่ 2.1 จะเห็นได้ว่า การประเมินผลการดำเนินงานในองค์กรตามหลักการ Balanced Scorecard ของแคปแลนและนอร์ตัน มีความสมดุลซึ่งกันและกันในการกำหนดมุมมองในการวัดเป็น 4 มุมมอง ทุกมุมมองจะต้องเริ่มต้นจากการวิเคราะห์วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรมุมมองด้านการเงินจะมีความสัมพันธ์และมีความสมดุล (Balance) กับมุมมองด้านลูกค้าและกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาจะมีความสัมพันธ์และมีความสมดุลกับมุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และในแต่ละมุมมองจะต้องกำหนดตารางกรอบการประเมิน (Scorecard) มีองค์ประกอบใช้เป็นดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator: KPI) ประกอบด้วย 4 รายการได้แก่ วัดดูประสงค์ การวัด เป้าหมาย และกลยุทธ์ริเริ่ม ซึ่งในแต่ละรายการจะต้องมีความสัมพันธ์กันสอดคล้องกันเป็นเหตุเป็นผลกัน และมีความสมดุลซึ่งกันและกัน ซึ่งมีความหมายโดยสรุป ดังนี้

1. วัดดูประสงค์ (Objectives) คือ สิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในด้านต่าง ๆ ซึ่งวัดดูประสงค์แต่ละมุมมองจะสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร
2. การวัด (Measures) คือ รายละเอียดที่กำหนดไว้ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัดดูประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่
3. เป้าหมาย (Target) คือ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุการวัดแต่ละตัว
4. กลยุทธ์ริเริ่ม (Initiatives) คือ แผนงาน โครงการหรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องการเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

จากการศึกษา และวิเคราะห์แนวคิดตามหลักการ Balanced Scorecard ของแคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan & Norton, 1996) สรุปได้ว่า การนำหลักการ Balanced Scorecard ไปใช้ในองค์กรนั้น คณะผู้บริหารองค์กรทุกคน จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจอย่างชัดเจน และจะต้องดำเนินการสร้างความเข้าใจให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีภาพงานและมีเจตคติที่ดีต่อ Balanced Scorecard และดำเนินการจัดทำตามลำดับขั้นตอนโดยสรุป ดังนี้

1. กำหนดคณะผู้ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร
2. คณะผู้ดำเนินการประเมินวิเคราะห์วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กร
3. กำหนดกรอบการประเมินว่าจะใช้มุมมองสี่มุมมอง ได้แก่ การเงิน ลูกค้ากระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนา
4. นำมุมมองที่กำหนดมาจัดเรียงตามลำดับความสำคัญ โดยพิจารณาความสัมพันธ์ในด้านของเหตุและผล (Cause and effect) ของแต่ละมุมมอง



5. กำหนดวัตถุประสงค์ ภายใต้แต่ละมุมมอง ทั้งสี่มุมมองที่เรียงลำดับไว้ รวมทั้งจัดเรียงวัตถุประสงค์แต่ละมุมมองตามลำดับความสำคัญก่อนหลัง รวมทั้งจัดเรียงเพื่อสร้างความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลซึ่งกันและกัน ระหว่างมุมมองด้านการเงินกับลูกค้า และกระบวนการภายใน มุมมองด้านลูกค้ามีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันและกันกับการเรียนรู้และการพัฒนารวมทั้งมุมมองด้านกระบวนการภายในมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน กับมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา และให้เกิดความสมดุล (Balance) กับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์

6. กำหนดการวัด เป้าหมายและกลยุทธ์ริเริ่มของแต่ละวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมองให้ครบถ้วน โดยกำหนดตารางการประเมิน (Scorecard) ในแต่ละมุมมอง

7. คณะผู้ทำหน้าที่ประเมินใช้ตารางการประเมิน เป็นแนวทางในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร

### 2.1.5 แนวการจัดทำ Balanced Scorecard ตามกรอบงาน (Framework) 4 มุมมอง

การจัดทำ Balanced Scorecard ตามกรอบงาน (Framework) ทั้งสี่มุมมอง มีรายละเอียดโดยสรุป ดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน (The financial perspective) เป็นมุมมองที่องค์กรใช้งบประมาณเพื่อการบริหารจัดการให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายขององค์กร ประกอบด้วย กระบวนการที่ใช้ควบคุมการใช้จ่ายเงิน ซึ่งผู้บริหารองค์กรจะต้องใช้เงินในการบริหารงานต่าง ๆ ที่จำเป็นภายใต้การจัดลำดับความสำคัญ โดยใช้ข้อมูลพื้นฐานให้เหมาะสมกับเวลาด้วยความถูกต้องการจัดทำบาลานซ์สกอ์การ์ด มุมมองด้านการเงินนั้น การกำหนดวัตถุประสงค์ด้านการเงินจะต้องสอดคล้องสัมพันธ์กับกลยุทธ์ และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และการวัดในมุมมองด้านอื่น ๆ อีก 3 มุมมองด้วย การวัดที่เลือกใช้จะต้องสัมพันธ์สอดคล้องเป็นเหตุเป็นผลกันเพื่อการปรับปรุง การปฏิบัติงานด้านการเงินด้วย ตารางการประเมิน (Scorecard) ของมุมมองด้านการเงินจะต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์และการวัด ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่กำหนดสิ่งที่จะต้องประเมิน ได้แก่ กำไรที่เพิ่มขึ้น การปรับปรุงราคาและสินค้า การเพิ่มประโยชน์ในการใช้สอยและการลดความเสี่ยง เป็นต้น และกำหนดให้สอดคล้องเชื่อมโยงกันไปทั้ง 4 มุมมอง (Kaplan & Norton, 1996 : 47)

การกำหนดวัตถุประสงค์มุมมองด้านการเงินขององค์กร สามารถกำหนดแตกต่างกันไปตามวงจรของธุรกิจ ประกอบด้วย 3 ระยะ ได้แก่ การพัฒนาหรือการเจริญเติบโต (Growth) การยั่งยืน (Sustain) และการอุดมสมบูรณ์ (Harvest) ซึ่งในแต่ละระยะ ประกอบด้วยหัวข้อที่กำหนดไว้ซึ่งใช้ประเมิน 3 ประการ คือ ผลกำไร การลดราคา/การปรับปรุงผลผลิต และประโยชน์ของการใช้สอย และกลยุทธ์ของการลงทุน (Kaplan & Norton, 1996 23-24, 51-52) สรุปได้ว่า คณะผู้ประเมินในองค์กร

ดำเนินตามกรอบการประเมินมุมมองด้านการเงินขององค์กรด้านธุรกิจ โดยกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) ไว้เพื่อรายได้ที่เพิ่มขึ้น ก็กำหนดสิ่งที่ใช้ในการวัด (Measures) คือ รายได้ที่เพิ่มขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา เป้าหมาย (Target) รายได้ที่เพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ และกลยุทธ์ริเริ่ม (Initiatives) กำหนดวิธีการที่จะทำให้องค์กรมีรายได้เพิ่มขึ้นตามเป้าหมายร้อยละที่กำหนดไว้

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective) มุมมองด้านลูกค้า เป็นมุมมองที่เกิดจากการดำเนินการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา รวมทั้งด้านการเงินแล้ว ส่งผลต่อพฤติกรรมลูกค้า ประกอบด้วย ความพึงพอใจของลูกค้าในการดำเนินงานขององค์กร นั่นคือผู้บริหารองค์กรจะต้องดำเนินการให้ได้ผลผลิตที่เป็นที่พอใจของลูกค้าในการกำหนดมุมมองด้านนี้ ผู้รับผิดชอบในการประเมินขององค์กรจะต้องกำหนดลูกค้าและส่วนแบ่งการตลาดให้มีความชัดเจนสมบูรณ์ และกำหนดการวัดการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สิ่งที่กำหนดในการวัดจะต้องเกี่ยวข้องกับความสำเร็จของผลลัพธ์ของการดำเนินการ หลักสำคัญของการวัดจะต้องตามเป้าหมาย คือ ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction) การรักษาลูกค้าเก่า (Customer retention) จำนวนลูกค้าใหม่ (New customer acquisition) ประโยชน์ที่ลูกค้าได้รับ (Customer profitability) และส่วนแบ่งการตลาด เป็นต้น (Kaplan & Norton, 1996 : 26, 63-64)

โดยสรุป คณะผู้ประเมินในองค์กรใช้หลักการบาลานซ์สกอร์การ์ดจะดำเนินตามกรอบการประเมินมุมมองลูกค้าขององค์กรด้านธุรกิจ โดยสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ได้หลายประเด็น คือ ความพึงพอใจของลูกค้า การรักษาลูกค้าเก่า ประโยชน์ที่ลูกค้าได้รับและส่วนแบ่งของตลาดแล้วแต่จะกำหนดโดยชี้เมตริกกันที่ ซึ่งถ้ากำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) ไว้เพื่อการรักษาลูกค้าเก่า ก็กำหนดสิ่งที่ใช้ในการวัด (Measures) คือ จำนวนลูกค้าที่หายไป เป้าหมาย (Target) ร้อยละของจำนวนลูกค้าที่หายไป และกลยุทธ์ริเริ่ม (Initiatives) กำหนดวิธีการที่จะทำให้องค์กร มีวิธีการทราบข้อมูลลูกค้าอย่างรวดเร็วและเป็นปัจจุบัน

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal-business-perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน เป็นมุมมองที่องค์กรกำหนดทั้งกระบวนการดำเนินงานภาวะปกติ และกระบวนการที่เป็นวิธีการใหม่ ๆ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์กร ประกอบด้วย วิธีการที่ดี ซึ่งผู้บริหารองค์กรใช้ในการทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าหรือมีผลงานเป็นไปตามความต้องการของลูกค้า ได้แก่ กระบวนการพัฒนางานโดยตรง ซึ่งหมายถึงกระบวนการงานซึ่งเป็นหน้าที่ที่องค์กรต้องปฏิบัติในภาวะปกติ และกระบวนการสนับสนุนการพัฒนางาน หมายถึงกระบวนการที่กำหนดขึ้นนอกเหนือจากงานปกติเพื่อให้งานมีความก้าวหน้าการกำหนดมุมมองด้านกระบวนการภายในผู้รับผิดชอบในการประเมินผลในองค์กรจะต้องกำหนดกระบวนการภายใน

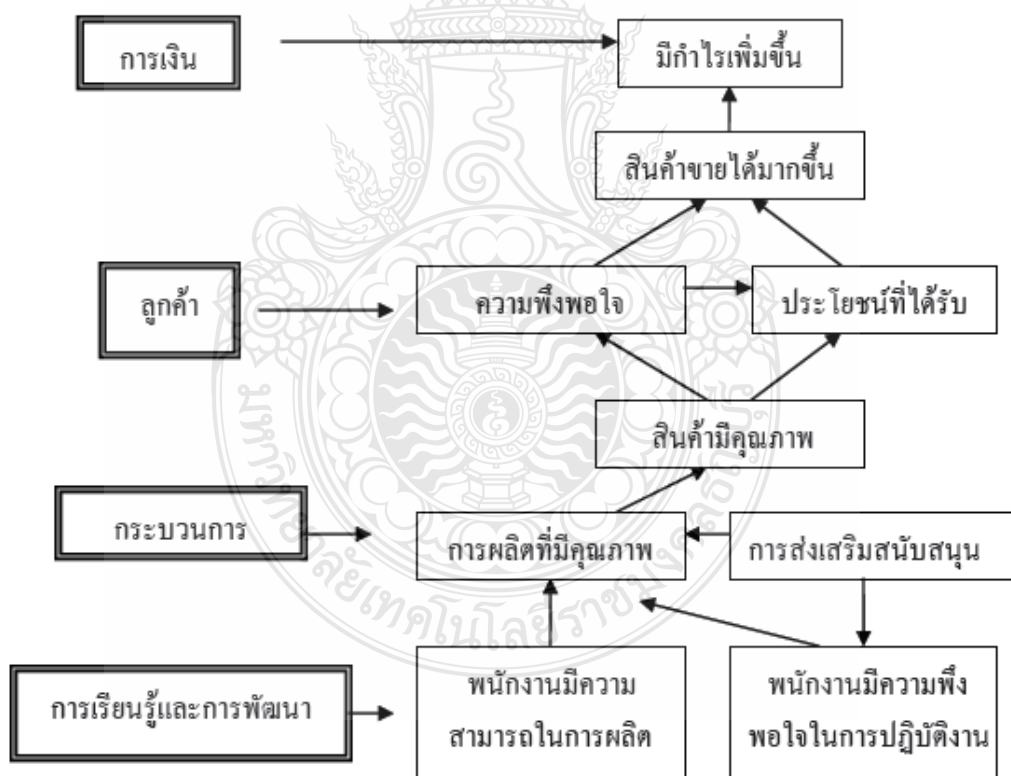
องค์กรให้ชัดเจน ซึ่งกระบวนการนั้นจะต้องเป็นกระบวนการที่ดีจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายในมุมมองด้านอื่น ๆ ซึ่งการวัดมุมมองด้านนี้ ประเด็นแรกจะเป็นการกำหนดเกี่ยวกับการควบคุมกำกับ (Monitor) และการปรับปรุงกระบวนการดำเนินการในองค์กรประเด็นที่สองจะเกี่ยวข้องกับการใช้นวัตกรรมในกระบวนการดำเนินการภายในองค์กร ซึ่งในวงการธุรกิจนั้นกระบวนการธุรกิจกำหนดเป้าหมายด้านกระบวนการที่ใช้นวัตกรรมประกอบด้วยรูปแบบของสินค้าและการพัฒนาสินค้า และด้านกระบวนการปฏิบัติงานประกอบด้วย การผลิตการตลาด และการบริการหลังการขาย (Kaplan & Norton, 1996 : 26-27)

โดยสรุป คณะผู้ประเมินในองค์กรใช้หลักการ Balanced Scorecard จะดำเนินการกำหนดกรอบการประเมินมุมมองด้านกระบวนการภายในขององค์กรด้านธุรกิจโดยสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ได้หลายประเด็น คือ การผลิต การตลาด และการบริการหลังการขาย แล้วแต่จะกำหนดโดยใช้มิติเอกลักษณ์ ซึ่งถ้ากำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) ไว้เพื่อการผลิตที่มีคุณภาพ ก็กำหนดสิ่งที่ใช้ในการวัด (Measures) คือ อัตราของเสียจากการผลิต เป้าหมาย (Target) ร้อยละของจำนวนของเสียจากการผลิต และกลยุทธ์ริเริ่ม (Initiatives) กำหนดวิธีการที่จะทำให้องค์กรมีกระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth perspective) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เป็นมุมมองที่องค์กรกำหนดกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามจุดหมายขององค์กรประกอบด้วย การที่พนักงานได้รับการฝึกอบรม และหรือการพัฒนาปรับปรุงตนเองให้มีความรู้ในการปฏิบัติงาน โดยเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมาตรการให้คำปรึกษาแนะนำการปฏิบัติงานแก่พนักงาน และการติดต่อประสานงาน สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างกันได้อย่างสะดวกรวดเร็ว โดยใช้เครื่องมือทางด้านเทคโนโลยีมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา นับเป็นมุมมองที่ 4 และมุมมองสุดท้ายของ Balanced Scorecard เป็นการพัฒนาดังกล่าว (Objectives) และการวัด (Measures) ที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรและพัฒนา ซึ่งวัตถุประสงค์ของมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เป็นโครงสร้างพื้นฐานที่จะส่งผลให้วัตถุประสงค์ของมุมมองด้านอื่น ๆ อีก 3 ด้าน เกิดผลสำเร็จ ซึ่งจะเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดผลลัพธ์ (Outcomes) ที่ดีเยี่ยม การกำหนด Balanced Scorecard ตามมุมมองด้านนี้นั้น เป็นการกำหนดโครงสร้างพื้นฐานในลักษณะของการลงทุนขององค์กร เพื่อทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้และพัฒนา สามารถดำเนินการตามมุมมองด้านอื่น ๆ ได้ดี ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์และการวัดผลการดำเนินงานในมุมมองนี้ มีการวัดประกอบด้วย คือ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน (Employee capabilities) ความสามารถของระบบสารสนเทศ (Information system capabilities) การจูงใจ

(Motivation) การให้อำนาจ (Empowerment) และการจัดระเบียบ (Alignment) ในองค์กร (Kaplan & Norton, 1996 : 126-146)

โดยสรุป คณะผู้ประเมินในองค์กรใช้หลักการบาลานซ์สกอร์การ์ดจะดำเนินการตามกรอบการประเมินมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กรด้านธุรกิจ โดยสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ได้หลายประเด็น คือ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ความสามารถของระบบสารสนเทศ การจูงใจ การให้อำนาจ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และการจัดระเบียบ และคณะผู้ประเมินสามารถจะกำหนดว่าจะใช้ประเด็นใดบ้างโดยใช้มิติเอกฉันท์ซึ่งถ้ากำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) ไว้เพื่อการพัฒนาความสามารถของผู้ปฏิบัติงานก็กำหนดสิ่งที่ใช้ในการวัด (Measures) คือ จำนวนวันในการอบรมของผู้ปฏิบัติงานต่อคน เป้าหมาย (Target) จำนวนวันของผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการอบรมหรือพัฒนาความสามารถ และกลยุทธ์ริเริ่ม (Initiatives) กำหนดวิธีการที่จะทำให้องค์กรมีวิธีการดำเนินการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาผู้ปฏิบัติงานทุกคนให้มีความสามารถในการปฏิบัติงาน



ภาพที่ 2.2 แผนที่กลยุทธ์แสดงความสัมพันธ์ของกรอบการประเมิน โดยหลักการ Balanced Scorecard ที่มา : แคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan & Norton, 1996 : 25)

จากภาพที่ 2.2 จะเห็นได้ว่า เมื่อองค์กรกำหนดวัตถุประสงค์มุมมองด้านการเงินคือ มีกำไรเพิ่มขึ้น เป็นวัตถุประสงค์สำคัญที่สุดขององค์กร ดังนั้นมุมมองด้านอื่น ๆ จึงจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้มีความสัมพันธ์กัน และให้เกิดความสมดุลระหว่างแต่ละมุมมอง กล่าวคือองค์กรจะมีกำไรเพิ่มขึ้นได้เมื่อขายสินค้าได้มาก สินค้าจะขายได้มาก เมื่อลูกค้ามีความพึงพอใจในสินค้าและพึงพอใจในการบริการนอกจากนี้ สามารถสังเคราะห์เป็นตารางกรอบการประเมิน (Scorecard) ดังนี้

ตารางที่ 2.2 กรอบการประเมินโดยหลักการ Balanced Scorecard

วัตถุประสงค์	การวัด	เป้าหมาย	กลยุทธ์ริเริ่ม
มุมมองด้านการเงิน - กำไรเพิ่มขึ้น	- จำนวนรายได้เพิ่มขึ้น	- ร้อยละ 20 ของรายได้ที่เพิ่มขึ้น	- โครงการ/กิจกรรมการดำเนินการที่จะทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้น
มุมมองด้านลูกค้า - ความพึงพอใจของลูกค้า - ประโยชน์ที่ลูกค้าได้รับ	- จำนวนลูกค้าที่พึงพอใจ - จำนวนลูกค้าที่ได้รับประโยชน์	- ร้อยละ 80 ของลูกค้าที่พึงพอใจ - ร้อยละ 80 ของลูกค้าที่ได้รับประโยชน์	ตามเป้าหมาย - โครงการ/กิจกรรมการดำเนินการที่จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจและได้รับประโยชน์จากสินค้า
มุมมองด้านกระบวนการภายใน - การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ	- อัตราของสินค้าเสียหายจากการผลิต	- ร้อยละ 2 ของจำนวนสินค้าที่เสียหายจากการผลิต	- โครงการ/กิจกรรมการดำเนินการหรือกระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ
มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา - ความสามารถของพนักงานในการผลิตที่มีคุณภาพ - ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน	- จำนวนพนักงานที่ได้รับการพัฒนาความสามารถ - จำนวนพนักงานที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	- ร้อยละ 100 ของพนักงานที่ได้รับการพัฒนา - ร้อยละ 100 ของพนักงานที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	- โครงการ/กิจกรรมการดำเนินงานเพื่อพัฒนาความสามารถพนักงาน - โครงการ/กิจกรรมการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมสนับสนุนขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

จากตารางที่ 2.2 จะเห็นได้ว่า ตารางกรอบการประเมินมุมมอง 4 ด้าน โดยนำกรอบของ วัดดูประสงค์ การวัด เป้าหมายและกลยุทธ์เริ่มไปใช้ในการกำหนดแผนงานโครงการและกิจกรรม สามารถนำไปใช้ในการบริหารงานในองค์กรได้อย่างมีคุณภาพ และนำการวัดและเป้าหมายไปใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรในแต่ละมุมมอง

โดยสรุป การประเมินโดยหลักการ Balanced Scorecard จะเริ่มด้วยคณะผู้บริหารของ องค์กรดำเนินการแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เป็นวัดดูประสงค์และการวัด โดยกำหนดเป็นตาราง กรอบการประเมิน (Scorecard) ประกอบด้วย 4 มุมมอง สามารถสรุปรายละเอียดแต่ละมุมมอง ดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial perspective) จะเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลสถานการณ์ ด้านการเงิน ซึ่งเป็นข้อมูลที่เกิดขึ้นแล้วในอดีตเป็นหลัก จะไม่สะท้อนภาพที่ควรเกิดขึ้นในอนาคต (Vision) จึงไม่ได้เป็นสิ่งยืนยันว่าจะเกิดเหตุการณ์เช่นนั้นในอนาคต

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective) จะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับภาพลักษณ์ขององค์กร ความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการ ส่วนใหญ่จะเป็นข้อมูลด้านผลผลิต (Output) ขององค์กร

3. มุมมองด้านกระบวนการภายในองค์กร (Internal business process perspective) จะเป็น ข้อมูลเกี่ยวกับระบบการดำเนินงานในด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ข้อมูลนวัตกรรมที่ใช้ใน หน่วยงาน จึงมักเป็นข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการ (Process) การดำเนินงาน

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth perspective) จะเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยนำเข้า (Input) ขององค์กรเป็นหลัก เช่น การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาระบบ เทคโนโลยีเพื่อใช้งาน ระบบสาธารณูปโภค และความพึงพอใจของบุคลากร

#### 2.1.6 เหตุผล และความจำเป็นของ Balanced Scorecard

วีระเดช เชื้อนาม (2547 : 8) กล่าวว่า Balanced Scorecard เป็นทางเลือกใหม่สำหรับ ผู้บริหารยุคใหม่ที่พร้อมจะนำผลิตภัณฑ์ความคิดใหม่ไปใช้เป็นเครื่องมือการบริหาร เพื่อให้องค์กร รอดพ้นจากมรสุมทางเศรษฐกิจ และเจริญเติบโต Balanced Scorecard มีความจำเป็นอย่างเด่นชัดเมื่อ ประเทศประสบวิกฤติเศรษฐกิจเมื่อปี 2540 หลายหน่วยงานจึงหันมาให้ความสนใจในเครื่องมือนี้

พสุ เดชะรินทร์ (2546 : 25) กล่าวว่า ในปัจจุบันพบว่าจุดอ่อนที่สำคัญของผู้บริหารส่วน ใหญ่ไม่ได้อยู่ที่การวางแผนหรือการจัดทำกลยุทธ์ แต่อยู่ที่ความสามารถในการนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนด ขึ้นไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จากปัญหาในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ขององค์กรต่าง ๆ ประจวบกับการพัฒนาแนวคิดด้าน Balanced Scorecard ที่องค์กรธุรกิจได้นำ แนวคิดนี้ไปใช้มากขึ้น พบว่านอกเหนือจากการเป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กรแล้วยังสามารถ

นำไปใช้เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยสามารถช่วยแก้ไขปัญหาลักษณะเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่ผู้บริหารเผชิญอยู่ได้

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 กลุ่มนโยบายและแผน (2546:7) กล่าวว่าปัจจุบันมีองค์กรต่าง ๆ ได้นำหลักการของ Balanced Scorecard ไปใช้กันอย่างแพร่หลายทั้งในองค์กรธุรกิจและหน่วยงานของรัฐเพราะไม่ได้เป็นเพียงแค่ระบบในการประเมินผลองค์กรเท่านั้นแต่ได้กลายเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และเป็นเครื่องมือในการบริหารที่ช่วยทำให้องค์กรมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากขึ้น

Silk (1998 : 42) กล่าวว่า Balanced Scorecard เป็นนวัตกรรมใหม่ที่มีผู้นิยมนำไปใช้เป็นจำนวนมาก

Coolper and Smoot (1990 : 123) กล่าวว่า การนำ Balanced Scorecard มาใช้ในธุรกิจนั้นสามารถประสบผลสำเร็จ มีประสิทธิภาพ เพราะมีการประชุมเพื่อระดมความคิดซึ่งสิ่งนั้นมีผลกำไรเพิ่มขึ้น

Chang and Morgan (2000 : 27) กล่าวว่า การวัดผลการดำเนินงานทั่ว ๆ ไปนั้นกิจการ จะใช้เครื่องมือทางการเงินเป็นมาตรการสำคัญในการวัดผล โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ผู้บริหารจะพบว่า การใช้เครื่องมือเหล่านี้มีขีดจำกัดหรืออาจจะสื่อสัญญาณผิด ๆ เพราะไม่สามารถสะท้อนภาพในอนาคตของกิจการได้ จากข้อจำกัดของเครื่องมือดังกล่าว จึงมีเครื่องมือที่ถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อวัดอย่างมีประสิทธิภาพ คือ Balanced Scorecard ซึ่งเป็นชุดของเครื่องวัดที่ทำให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถเห็นภาพรวมของธุรกิจได้อย่างชัดเจน และรวดเร็ว โดยมีการวัดผลทางการเงินที่เป็นผลของการกระทำที่เกิดขึ้นในองค์กร และการวัดผลการปฏิบัติการซึ่งเป็นการประเมินผลงานในอนาคต ทั้งที่เกี่ยวกับความพอใจของลูกค้ากระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กร ตลอดจนการปรับปรุงและนวัตกรรมของกิจการ

Malina and Selto (2001 : 8) กล่าวว่า Balanced Scorecard ไม่เพียงแต่เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรพัฒนา แต่ช่วยให้ระบบการจัดการมั่นคง เช่น ระบบการวางแผนกลยุทธ์ การสื่อสาร ระบบควบคุม ฉะนั้นจึงมีผู้นิยมใช้ Balanced Scorecard เพราะมันคือระบบการจัดการที่ดีที่สุดสรุปเหตุผลและความจำเป็นข้างต้นได้ว่า Balanced Scorecard ใช้เป็นเครื่องมือการบริหารเพื่อให้องค์กรรอดพ้นจากมรสุมทางเศรษฐกิจและเจริญเติบโต อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยสามารถช่วยแก้ไขปัญหาลักษณะเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่ผู้บริหารเผชิญอยู่ได้ ในการช่วยทำให้องค์กรมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากขึ้น อีกทั้งยังช่วยให้ระบบการจัดการเกิดความมั่นคง ซึ่งเป็นระบบการจัดการที่ดีที่สุด เช่น ระบบการวางแผนกลยุทธ์ การสื่อสาร ระบบควบคุม

ซึ่งกล่าวได้ว่า Balanced Scorecard เป็นนวัตกรรมใหม่ที่มีผู้นิยมนำไปใช้เป็นจำนวนมากจนประสบผลสำเร็จ มีประสิทธิภาพ ไม่ยุ่งยาก สลับซับซ้อน หรือมีขั้นตอนที่มากมาย มีความยืดหยุ่นสามารถที่จะปรับให้เข้ากับการทำงานขององค์กรแต่ละประเภทได้

### 2.1.7 องค์ประกอบของ Balanced Scorecard

ศรีเพ็ญ ทรัพย์มั่นคงชัย (2541 : 38) กล่าวถึง ส่วนประกอบของ Balanced Scorecard ว่าเป็น การประเมินผลการดำเนินงานกลยุทธ์ขององค์กรนั้น ผู้บริหารต้องคำนึงถึงปัจจัยหรือแง่มุมในการพิจารณา 4 ด้านหลัก ๆ ที่มีผลต่อการแข่งขันในอนาคต กล่าวคือ 1) ความพอใจของลูกค้า 2) การปฏิบัติการภายในองค์กร 3) การเรียนรู้และนวัตกรรมขององค์กร 4) เครื่องมือทางการเงิน อำนวย ศิววัตร (2546 : 4) กล่าวว่า Balanced Scorecard ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) ด้านการเงิน เป็นการตอบคำถามว่าถ้าองค์กรเราประสบความสำเร็จด้านการเงิน ผลการดำเนินงานทางการเงินควรเป็นอย่างไรในสายตาของผู้ถือหุ้น 2) ด้านกระบวนการบริหารภายในเป็นการ ตอบคำถามว่า เพื่อตอบสนองความพอใจของผู้ถือหุ้นและลูกค้า องค์กร เราควรมีกระบวนการที่เป็นเลิศอย่างไรบ้าง 3) ด้านลูกค้า เป็นการตอบคำถามเพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์เราควรตอบสนองประชาชนอย่างไร 4) ด้านการเรียนรู้และการเติบโตเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และทำอย่างไรในการรักษาความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา

วิระเดช เชื้อนาม (2547 : 11) กล่าวว่าส่วนประกอบของ Balanced Scorecard มีมุมมอง 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

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

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 กลุ่มนโยบายและแผน (2546 : 7 ) กล่าวว่า องค์ประกอบของ Balanced Scorecard ประกอบด้วยมุมมอง 4 มุมมอง ได้แก่ 1) มุมมองด้านการเงิน (Financial perspective) 2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective) 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal process perspective) 4) มุมมองด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา (Learning growth perspective)



สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 กลุ่มนโยบายและแผน (2546 :18) กล่าวว่าองค์ประกอบของ Balanced Scorecard มี 4 ด้าน คือ 1. มุมมองด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอก 2. มุมมองด้านองค์ประกอบภายในองค์กร 3. มุมมองด้านนวัตกรรม 4. มุมมองด้านการเงินแลกเปลี่ยนและนอร์ตัน (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)

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

โดยสรุป องค์ประกอบของ Balanced Scorecard แบ่งออกเป็น 4 มุมมอง คือ 1) มุมมองด้านลูกค้า (นักเรียน) 2) มุมมองด้านกระบวนการภายใน 3) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต 4) มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร

#### **ปัจจัยที่ควรพิจารณาก่อนเริ่มทำ Balance Scorecard**

การนำ Balance Scorecard ไปใช้ในการประเมินผลในองค์กรนั้น ผู้บริหารควรคำนึงถึงความพร้อมในเรื่องดังต่อไปนี้ (ณัฐวดี รัตนอรุณ, 2552 : 3)

1. Strategy มีกลยุทธ์ในการดำเนินการแล้วหรือไม่
2. Need มีการระบุถึงทิศทางขององค์กรว่าต้องการจะไปในทิศทางใด
3. Scope ขอบเขตในองค์กร โดยแต่ละองค์กรมีขนาดไม่เท่ากัน องค์กรขนาดใหญ่ การทำ Balance Scorecard ก็จะยากขึ้น
4. Resource ทรัพยากรพร้อมหรือไม่ (Man, Money, Machine, and Material)
5. Data มีข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจน
6. Support of Participant การทำ Balance Scorecard ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกคนในองค์กร
7. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง (Top Management)

#### **ขั้นตอนในการจัดทำ Balanced Scorecard**

แนวทางในการดำเนินการเพื่อนำ Balanced Scorecard ไปใช้ในการบริหารจัดการองค์กร มีดังนี้ (ณัฐวดี รัตนอรุณ, 2552 : 4 )

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นการวิเคราะห์องค์กร (Organization Analysis) เพื่อให้รู้สภาพแวดล้อมขององค์กร ซึ่งอาจใช้เทคนิคที่เรียกว่า SWOT Analysis ก็ได้ คือ การวิเคราะห์หา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดทิศทางองค์กรต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นการพัฒนาวิสัยทัศน์ (Vision) ผู้นำ หรือผู้บริหารองค์กรมีส่วนในวิสัยทัศน์ขององค์กรสามารถนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ที่ใช้ร่วมกันได้ ซึ่งวิสัยทัศน์ขององค์กรมีความสัมพันธ์กับ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของผู้บริหาร

ขั้นตอนที่ 3 ขั้นการกำหนดมุมมอง (Perspective) การกำหนดมุมมองการประเมินผลองค์กร และการสร้างตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กร มีความสำคัญ และอาจจะแตกต่างกันไปตามลักษณะของกิจการ อย่างเช่น การกำหนดมุมมองแต่ละด้านที่ได้จากการประชุมระดมสมองได้ร่วมกัน วิเคราะห์หาจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค

ขั้นตอนที่ 4 ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) และวัตถุประสงค์ (Objective) ในมุมมองต่างๆเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์องค์กร โดยมีมุมมองหลักต่าง ๆ ของ Balanced Scorecard ดังกล่าวคือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 5 ขั้นการจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategy Plan) การทดสอบความเป็นไปได้ระหว่างกลยุทธ์กับวัตถุประสงค์ในด้านต่าง ๆ ซึ่งเป็นการรวมกรอบการทำงานของ Balanced Scorecard ทั้ง 4 มุมมองเพื่ออธิบายกลยุทธ์อย่างมีเหตุมีผล

ขั้นตอนที่ 6 ขั้นการกำหนดตัวชี้วัด KPIs (Key Performance Indicators) และเป้าหมาย (Target) การวัดผลของกิจกรรมแต่ละกิจกรรมขององค์กรที่ทำว่ามีเกณฑ์อย่างไรจึงจะถือว่าประสบความสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 7 ขั้นการจัดทำแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) นำ KPIs ที่ได้จัดทำไว้มาประมวลผลความรู้ความเข้าใจทั้งหมดมาจัดทำกรอบหรือแม่บทในการดำเนินธุรกิจขององค์กร ก็คือที่เรียกกันว่า แผนขององค์กร

#### **ข้อควรระวังในการทำ Balance Scorecard**

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546 : 40) ได้กล่าวถึงข้อควรพึงระวังในการนำ Balanced Scorecard ไปใช้ในองค์กรดังนี้ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ ทำการชี้แจงหรือสื่อสารให้ทุกคนเข้าใจเพื่อป้องกันการต่อต้านจากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ส่วนพนักงานภายในองค์กรจะต้องมีส่วนร่วมปฏิบัติตามคำแนะนำในระบบ Balance Scorecard ไปใช้เพราะเกี่ยวข้องกับการทำงานของทุกคน และผู้บริหารก็ไม่ทำให้เป็นเครื่องจับผิดพนักงาน การเริ่มนำระบบ Balance Scorecard มาใช้ ต้องทำให้

เห็นผลในทันทีเนื่องจากส่งผลต่อขวัญกำลังใจของพนักงานอันเป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องไม่มีสิ้นสุด

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2537:373) ได้กล่าวถึงข้อควรพึงระวังในการนำ Balanced Scorecard ไปใช้ในองค์กรดังนี้

1. ผู้บริหารต้องกำหนดให้ครอบคลุมตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPIs) ต่าง ๆ ในองค์กรครบถ้วน หมายความว่า ผู้เกี่ยวข้องกับองค์กรบางกลุ่มจะไม่เกิดความรู้สึกว่าตัวเองถูกทอดทิ้ง หรือองค์กรไม่เห็นความสำคัญของกลุ่มตน

2. ต้องไม่กำหนดไว้ซ้ำซ้อนกัน คือ ต้องกำหนดตัวชี้วัดเรื่องหนึ่งไว้ในสองหน่วยงานย่อย เพราะการกระทำดังกล่าวก่อให้เกิดความซ้ำซ้อนที่ไม่จำเป็น และจะนำไปสู่การเพิ่มต้นทุนโดยไม่จำเป็น

3. ต้องช่วยให้บุคลากรขององค์กรมองเห็นความเด่นชัดของกลุ่มตัวชี้วัดอย่างชัดเจน ไม่เกิดความสับสน กล่าวคือพบบทเห็นตัวชี้วัดตัวใดตัวหนึ่งก็สามารถระบุได้ว่า ตัวชี้วัดนั้นอยู่ในกลุ่มตัวชี้วัดความสำเร็จกลุ่มใด

4. ต้องมีส่วนช่วยให้องค์กรบรรลุจุดมุ่งหมายในทุกระดับ มีประสิทธิภาพในการจัดการ และบรรลุประสิทธิผลขององค์กร

5. ต้องสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้เข้าใจตรงกัน มีลักษณะเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ข้อควรพึงระวังในการนำ Balance Scorecard ไปใช้ในองค์กร ดังนี้ ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ และทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนร่วมและให้การสนับสนุน เมื่อลงมือทำแล้วก็จะต้องทำให้เห็นผลสำเร็จ แต่จะต้องไม่ใช่ Balance Scorecard ในการจับผิดพนักงาน และไม่ควรกำหนดตัวชี้วัดหรือเป้าหมายที่ง่ายเกินไป นอกจากนี้ต้องมีการสื่อสารกับพนักงานทุกระดับให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับการนำ BSC ไปใช้ เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมและลดแรงต่อต้าน นอกจากนี้องค์กรยังจะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์

กฤษณา สุวรรณภักดี (2544 : 33) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการจัดทำ Balanced Scorecard ไว้ 7 ขั้นตอนดังนี้

1. วิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งโดยใช้ SWOT Analysis เพื่อให้ทราบถึงสถานะ พื้นฐานขององค์กร

2. พัฒนาและยืนยันวิสัยทัศน์ (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 และทำอย่างไรจึงจะสามารถเพิ่มความภักดีของลูกค้า และไม่ควรเน้นเฉพาะลูกค้าปัจจุบันเท่านั้น

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 พัฒนาความรู้ความสามารถในการตอบสนองและนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ โครงสร้างและสถานะที่เหมาะสมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กร

5. จัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อทดสอบความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ด้านต่าง ๆ

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

7. จัดทำแผนปฏิบัติการ (Action plan)

### 2.1.8 กระบวนการในการจัดทำ Balanced Scorecard

พสุ เดชะรินทร์ (2546 : 47) กล่าวว่า กระบวนการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ด นั้นประกอบไปด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ซึ่งได้แก่การทำ SWOT Analysis ซึ่งเป็นที่นิยมและรู้จักกันอย่างแพร่หลาย เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน

2. กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์หลัก (Strategic themes) ที่สำคัญขององค์กร

3. วิเคราะห์และกำหนดว่า Balanced Scorecard ขององค์กรควรมีทั้งหมดกี่มุมมองและมุมมองแต่ละมุมมองควรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร

4. จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ ระดับองค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่าในการที่องค์กรจะสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรได้นั้น จะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ในด้านใดบ้าง

4.1 ถ้าภายใต้แต่ละมุมมองประกอบด้วยวัตถุประสงค์จำนวนมาก ผู้บริหารจะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์แต่ละประการ โดยเทียบกับการที่วัตถุประสงค์นั้นจะช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการหรือไม่

4.2 จะต้องมีการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านอย่างชัดเจน ในลักษณะของความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผล

5. กลุ่มผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการประชุมร่วมกัน เพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น

6. ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการ จะต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์นั้นในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านของตัวชี้วัดฐานข้อมูลในปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องบรรลุ รวมทั้งแผนงานกิจกรรมหรือโครงการ (Initiatives) ที่จะต้องทำ ซึ่งภายใต้ขั้นตอนนี้สามารถที่จะแยกเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

6.1 การจัดทำตัวชี้วัด

6.2 การกำหนดเป้าหมาย โดยอาศัยข้อมูลในปัจจุบัน

6.3 การจัดทำแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่จะต้องทำให้บรรลุเป้าหมายขึ้น

7. เมื่อจัดทำแผนงานหรือโครงการเสร็จแล้ว สามารถที่จะแปลง (Cascade) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรให้เป็นของผู้บริหารรองลงไป เพื่อให้ผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงไปได้จัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงานหรือโครงการหลัก และกำหนดตัวชี้วัดให้กับผู้บริหารในระดับรอง ๆ ลงไป

ศรีเพ็ญ ทรัพย์มันต์ชัย (2541 : 42) กล่าวว่า การสร้างเครื่องวัดตามวิธีของ Balanced Scorecard นั้นสามารถดำเนินงานโดยการวางแผนพัฒนาอย่างเป็นระบบ โดยต้องได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารระดับสูง และระดับกลาง กิจกรรมใดที่ต้องการเทคนิคนี้สามารถดำเนินตามขั้นตอนที่ละขั้นตอนได้ ดังต่อไปนี้

1. การเตรียมการ บริษัทต้องกำหนดหน่วยธุรกิจ (Business unit) ของตน ทั้งนี้เพราะ Balanced Scorecard จะกำหนดได้ต่อเมื่อบริษัทสามารถตอบได้ว่าลูกค้า ช่องทางการจัดจำหน่ายการผลิต และการเงินของบริษัทเป็นอย่างไร

2. การสัมภาษณ์ : รอบแรกผู้บริหารระดับสูงของบริษัท (โดยปกติประมาณ 6-12 คน) จะได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการจัดทำ Balanced Scorecard รวมทั้งวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ที่บริษัทกำหนดขึ้น หลังจากนั้นผู้จัดทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารเหล่านั้นแต่ละคนเกี่ยวกับเรื่องวัดที่แต่ละคนคิดว่าควรเป็นสำหรับกลยุทธ์และภารกิจที่บริษัทกำหนดขึ้น นอกจากนี้ผู้จัดทำอาจทำการสัมภาษณ์ผู้ถือหุ้นรายใหญ่เกี่ยวกับความคาดหวังที่มีต่อธุรกิจ ตลอดจนลูกค้ารายสำคัญ ๆ ของบริษัท

3. การประชุมผู้บริหาร : รอบแรก ผู้จัดทำจะทำการรวบรวมข้อมูลที่ได้ในขั้นที่ 2 เพื่อนำเข้าสู่การประชุมผู้บริหารระดับสูงที่ทำการสัมภาษณ์ เพื่อระดมสมองในการพัฒนาเครื่องวัดตามวิธีของบาลานซ์สกอร์การ์ดให้ได้ข้อสรุปร่วมกัน โดยจะร่วมกันพิจารณาตั้งแต่การอภิปรายเกี่ยวกับภารกิจและกลยุทธ์ กระบวนการดำเนินการของกิจการและอาจนำผลการสัมภาษณ์ลูกค้า และผู้ถือหุ้นของบริษัทมาประกอบการประชุมด้วย เครื่องวัดที่แต่ละคนเสนอจะถูกนำมาร่วมกันพิจารณาและวิเคราะห์วิจารณ์จนสามารถสรุปได้จำนวนที่พอใจร่วมกัน

4. การสัมภาษณ์ : รอบที่สอง หลังจากที่ได้ข้อสรุปร่วมกันในข้อที่ 3 ผู้จัดทำจะทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารกลุ่มเดิมแต่ละคนอีกครั้ง เกี่ยวกับความคิดเห็นในผลที่ได้รวมทั้งความเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการนำเครื่องวัดนั้นไปปฏิบัติด้วย

5. การประชุมผู้บริหาร : รอบที่สอง การประชุมในรอบนี้ผู้ประชุมจะประกอบไปด้วยผู้บริหารระดับสูง (กลุ่มเดิม) ผู้ช่วยผู้บริหารและผู้บริหารระดับกลาง มาร่วมกันอภิปรายเกี่ยวกับภารกิจขององค์กร กลยุทธ์ที่เหมาะสม ตลอดจนเครื่องวัดที่ควรจะเป็น ในขั้นนี้ผู้จัดทำอาจจัดการประชุมเป็นการประชุมกลุ่มย่อยก่อนแล้วค่อยนำผลที่ได้มาเสนอและวิจารณ์กันในการประชุมรวมเพื่อหาข้อสรุปผลที่ได้จากการประชุมในรอบนี้จะเป็เครื่องวัดที่มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการวัดรวมถึงเป้าหมายในการวัด หรือเกณฑ์การเปรียบเทียบ

6. การประชุมผู้บริหาร : รอบที่สาม ผู้จัดทำจะทำการประชุมเฉพาะผู้บริหารระดับสูงอีกครั้งเพราะพิจารณาผลที่ได้จากการประชุมทั้งสองครั้ง ตลอดจนพัฒนาการของเครื่องมือที่ได้ว่าสามารถนำไปใช้ได้ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ ในขั้นนี้ผู้บริหารต้องพิจารณาถึงการนำไปปฏิบัติ การสื่อสารกับพนักงานในองค์กร ปรชญาการบริหารขององค์กร และการพัฒนาระบบข้อมูลในองค์กร

7. การนำไปปฏิบัติ ผู้บริหารต้องมีการจัดทีมในการนำ Balanced Scorecard ไปปฏิบัติซึ่งมีทีมงานนี้จะต้องพัฒนาแผนการนำไปปฏิบัติให้ชัดเจนทั้งระบบข้อมูลที่ต้องจัดทำ การสื่อสารระบบการวัดไปยังพนักงานทั่วทั้งองค์กร

8. การทบทวนอย่างต่อเนื่องในระยะเริ่มต้น ผู้บริหารระดับสูงต้องทำการทบทวนผลของการใช้เครื่องวัดโดยวิธีของ Balanced Scorecard เป็นรายเดือนหรือรายไตรมาส เพื่อจะได้ปรับปรุงให้ปฏิบัติให้เกิดผลอย่างที่ต้องการ หลังจากนั้น Balanced Scorecard จะถูกทบทวนไปพร้อม ๆ กับการทบทวนแผนกลยุทธ์ เป้าหมาย และการกระจายทรัพยากรของกิจการรายปี

วิเชียร เลิศโกถานนท์ (2546 : 164) กล่าวว่า ขั้นตอนในกระบวนการสร้าง Balanced Scorecard มี 11 ขั้นตอน ดังนี้

1. วิเคราะห์สถานะแวดล้อมโดยจัดทำ SWOT Analysis วิเคราะห์สถานะภาพของอุตสาหกรรมที่เป็นอยู่ เป็นการอธิบายถึงลักษณะทั่วไปของอุตสาหกรรม สถานะของอุตสาหกรรม การแข่งขันและแนวโน้มอุตสาหกรรมที่กิจการกำลังดำเนินการอยู่ว่าอนาคตจะเป็นอย่างไร

2. กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของบริษัท โดยพิจารณาถึงความต้องการและความสามารถของบริษัทต่อการแข่งขันในอนาคตเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมาย

3. กำหนดมุมมองที่จะสร้างสกอร์การ์ดการกำหนดมุมมองจะเน้นที่ความต้องการในการควบคุมเพื่อให้กิจการบรรลุผลสำเร็จ บางบริษัทอาจมี 4 มุมมอง ดั้งเดิมแบบ Balanced Scorecard ของแคปแลน และนอร์ตัน แต่บางบริษัทอาจมีมากกว่าหรือน้อยกว่า 4 มุมมองก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแนวคิด และความจำเป็นของแต่ละบริษัท

4. การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และเป้าหมายสู่มุมมองต่าง ๆ จากวิสัยทัศน์กลยุทธ์นำไปสู่การกำหนดเป้าหมายโดยรวมของบริษัท จากนั้นจะถ่ายทอดกระจายออกไปสู่มุมมองต่าง ๆ ที่ได้กำหนดขึ้นเพื่อการควบคุม

5. ค้นหากิจกรรมสำคัญหรือจุดวิกฤติที่เป็นปัจจัยของความสำเร็จในแต่ละมุมมอง เมื่อได้กระจายกลยุทธ์และเป้าหมายออกมาแล้ว ก็มาพิจารณาถึงปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จว่ามีอะไรบ้าง จำนวนกี่ปัจจัย ซึ่งจะต้องจัดลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัย ซึ่งก็คือการกำหนดวัตถุประสงค์ของการควบคุม

6. สร้างมาตรวัด ทำการสร้างตัวชี้วัดที่ได้มาจากปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จ โดยสร้างตัวชี้วัดในหลาย ๆ มุมมองเพื่อให้เกิดความสมดุลในการควบคุม

7. สร้างสกอร์การ์ดของระดับสูง ทำการสร้าง สกอร์การ์ด ในระดับสูงของกิจการหรือของบริษัทขึ้นก่อนเพื่อเป็นแนวทางในระดับล่างถัด ๆ ไปได้นำไปสร้างสกอร์การ์ดของแต่ละระดับ

8. แลกเปลี่ยนสก็ร์การ์ดและตัวชี้วัดขององค์กรลงเป็นสก็ร์การ์ดของแต่ละหน่วยงานทำการแลกเปลี่ยนสก็ร์การ์ด และตัวชี้วัดของบริษัทที่เป็นสก็ร์การ์ดในระดับบนลงสู่ระดับหน่วยงานระดับงานและระดับบุคคล เพื่อจะเป็นเครื่องมือในการควบคุม

9. กำหนดเป้าหมายของแต่ละงานกำหนดแผนงานกิจกรรมหรือโครงการ เมื่อได้สร้างสก็ร์การ์ดของแต่ละงานแล้ว ก็มากำหนดเป้าหมายของแต่ละงานและกำหนดแผนงานกิจกรรมหรือโครงการที่จะทำให้วัตถุประสงค์ประสบความสำเร็จ ซึ่งต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูงก่อนเสมอ

10. พัฒนาแผนปฏิบัติการ แต่ละหน่วยงานหรือแต่ละงานต้องพัฒนาแผนปฏิบัติการขึ้นใช้ในการปฏิบัติงาน โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา และงบประมาณ

11. จากนั้นก็นำสก็ร์การ์ดที่ได้จัดทำขึ้นออกมาสู่ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการวิระเดช เชื้อนาม (2546 : 33) ได้แบ่งขั้นตอนการจัดทำบาลานซ์สก็ร์การ์ดไว้ 10 ขั้นตอน ดังนี้

1. การเลือกหน่วยงานและกลยุทธ์ของแต่ละหน่วยงาน
2. วิเคราะห์และเชื่อมโยงกลยุทธ์ของแต่ละแผนก/ฝ่ายเข้าเป็นกลยุทธ์ของหน่วยงานหรือองค์กร
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. บูรณาการ กับระบบบริหารของหน่วยงาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 กลุ่มนโยบายและแผน (2546 : 17) กล่าวถึงกระบวนการในการจัดทำ Balanced Scorecard ความสำเร็จแบบสมดุล มี 9 กระบวนการ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคข้อจำกัด (SWOT Analysis) ของสภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก
2. กำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร เป็นการบอกถึงสภาพความสำเร็จขององค์กรในอนาคตที่อยากเห็น อยากให้เป็น แล้วนำไปจัดทำกลยุทธ์อันเป็นตัวกำหนดชุดของทางเลือก



ที่องค์กรของเราต้องการพัฒนา เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรของเรา ทั้งนี้บุคลากรภายในองค์กรต้องช่วยกันตรวจสอบ และยืนยันในกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นว่ามีความครอบคลุมและเพียงพอสำหรับวิสัยทัศน์หรือไม่

3. ระบุผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในกลยุทธ์แต่ละด้านให้นำกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นในแต่ละกลยุทธ์มาหาผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลยุทธ์นั้น

4. จัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อความสำเร็จของกลยุทธ์นั้น ๆ และหาความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง แต่ละตัวว่าต้องการอะไรจากองค์กรของเราและองค์กรของเราต้องการอะไรจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องนั้น ๆ

5. กำหนดวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ เมื่อได้ปัจจัยที่ต้องการจาก ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และสิ่งที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ต้องการจากเราแล้ว ให้นำปัจจัยเหล่านั้นมาพิจารณารวมกับกลยุทธ์เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ (Strategic objectives) ที่หน่วยงานเราต้องทำ

6. การพัฒนาแผนที่กลยุทธ์ (Strategy map) วิเคราะห์และกำหนดว่า Balanced Scorecard ขององค์กรควรจะมีทั้งหมดกี่มุมมอง และแต่ละมุมมองควรจะมีความสัมพันธ์กันอย่างไร ให้นำมุมมองที่กำหนดไปพิจารณาวัตถุประสงค์แต่ละข้อว่าควรจะมีมุมมองใดนำวัตถุประสงค์ที่พิจารณาแล้วมาเรียงในลักษณะของแผนที่ทางกลยุทธ์ในกรณีที่พบว่า ยังขาดวัตถุประสงค์ในบางมุมมอง ไปทำให้ขาดความเชื่อมโยง ก็สามารถที่จะเพิ่มวัตถุประสงค์ในบางมุมมองที่ขาด เพิ่มเติมได้ ถ้าหากพบว่าวัตถุประสงค์บางข้อ มีความซ้ำซ้อนก็สามารถนำมารวมกันได้

7. การจัดทำตัวชี้วัด สำหรับวัตถุประสงค์ในแต่ละข้อจากแผนที่กลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ในขั้นตอนที่ผ่านมาให้จัดทำตัวชี้วัด สำหรับวัตถุประสงค์ในแต่ละข้อ

8. การจัดทำรายละเอียดตัวชี้วัด (Measurement template) เมื่อทบทวนและคัดกรองเฉพาะตัวชี้วัดที่มีความสำคัญแล้ว ให้นำตัวชี้วัดแต่ละตัวมากำหนดรายละเอียดในลักษณะของการจัดทำรายละเอียดตัวชี้วัด เพื่อให้ภาพของตัวชี้วัดแต่ละตัวมีความชัดเจนขึ้น

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

วิระเดช เชื้อนาม (2546 : 40) ได้กล่าวถึงกระบวนการในการจัดทำ Balanced Scorecard ไว้ 7 ขั้นตอน ได้แก่

1. ขั้นทบทวนกลยุทธ์ หมายถึง การระดมสมอง วิเคราะห์วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ที่มีอยู่ว่าเหมาะสมเพียงใดก่อนนำไปปฏิบัติจริง

2. จัดทำวัตถุประสงค์กลยุทธ์ หมายถึง การจำแนกกลยุทธ์ การขยายรายละเอียดกลยุทธ์การจัดเรียงลำดับและกำหนดมุมมอง การเขียนวัตถุประสงค์กลยุทธ์ และการจัดเรียงวัตถุประสงค์กลยุทธ์
3. เขียนแผนที่กลยุทธ์ หมายถึง การเขียนวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ การจัดเรียงลำดับและกำหนดมุมมอง การสร้างเส้นความเชื่อมโยง การจัดทำคำอธิบายแผนที่กลยุทธ์ การตรวจสอบรูปแบบแผนที่กลยุทธ์ การนำเสนอแผนที่กลยุทธ์ และการรวมแผนที่กลยุทธ์ด้านอื่น ๆ เข้าด้วยกัน
4. จัดทำและทบทวนตัวบ่งชี้ความสำเร็จ หมายถึง การวิเคราะห์วัตถุประสงค์ กลยุทธ์การคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์กลยุทธ์ การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ การทบทวนตัวบ่งชี้
5. วิเคราะห์บทบาทหน่วยงาน หมายถึง การวิเคราะห์หาผู้รับผิดชอบวัตถุประสงค์กลยุทธ์ในแต่ละหัวข้อ และการวิเคราะห์หาผู้สนับสนุนวัตถุประสงค์ให้บรรลุตามตัวชี้วัด
6. จัดทำแม่แบบ หมายถึง การจัดทำแม่แบบของการวัดผล และการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับตัวชี้วัดให้ผู้รับผิดชอบให้มีความเข้าใจตรงกัน
7. จัดทำสกอ์การ์ด หมายถึง การกำหนดข้อมูลลงในตาราง การกำหนดแผนงาน/โครงการ การเลือกแผนงาน/โครงการสรุปในการจัดทำ Balanced Scorecard จะเห็นได้ว่ามีกระบวนการจัดทำหลายขั้นตอนซึ่งแตกต่างกันไป แต่ก็มีหลักการคล้าย ๆ กัน คือ ขั้นตอนของการวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ เพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็ง (SWOT) ขององค์กร และการวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป็น Balanced Scorecard ขององค์กร ขั้นตอนของการกำหนดกลยุทธ์ มุมมอง ตัวชี้วัด เพื่อเป็นการวางกรอบการปฏิบัติงานให้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ขั้นตอนของการวางแผนที่กลยุทธ์และแผนที่การปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ จากนั้นขยายสู่ภาคปฏิบัติให้มากที่สุด ขั้นตอนของการนำไปปฏิบัติ เป็นการจัดทีมงานนำ Balanced Scorecard ไปปฏิบัติให้ชัดเจนทั้งระบบข้อมูลที่ต้องจัดทำ การสื่อสารให้ระบบเกิดการขับเคลื่อนทั่วทั้งองค์กร ขั้นตอนของการทบทวน เป็นขั้นตอนที่ต้องคอยวัดผลการใช้เครื่องมือ เพื่อพัฒนาปรับปรุงให้เกิดผลดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ

### 2.1.9 อุปสรรคในการจัดทำ Balanced Scorecard

ความหมายของคำว่า อุปสรรคตามพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 (2546 : 1488) ได้ให้ความหมายของอุปสรรคไว้ว่า หมายถึง น. เครื่องขัดข้อง ความขัดข้อง เครื่องขัดขวาง (ส. อุปสรรค ป. อุปสฤค) คำสั่งสำหรับใช้เติมข้างหน้าคำนาม หรือคำกริยาที่เป็นรูปคำบาลี หรือสันสกฤตให้มีความหมายเดิมเป็นต้น และถือเป็นคำเดียวกับคำนามหรือกริยานั้น เพราะตามปกติจะไม่ใช้ตามคำพัง เช่น วัฒนธรรม=เจริญ อภิวัฒนธรรม=เจริญยิ่ง ปักษ์=ฝ่ายปักษ์=ฝ่ายตรงข้าม ข้าราชการ ศัตรู

พสุ เดชะรินทร์ (2546 : 33) ได้กล่าวถึงอุปสรรคสำคัญที่ทำให้กลยุทธ์ไม่สามารถนำไปสู่ปฏิบัติได้แก่วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น ขาดการสื่อสาร และถ่ายทอดไปยังผู้บริหารระดับต่าง

ๆ และพนักงาน ถึงแม้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ และบุคลากรจะมีความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ ทราบบบทบาทหน้าที่ของตนเองอยู่แล้ว แต่ถ้าผู้บริหารและบุคลากรเหล่านั้นยังขาดแรงจูงใจที่ปฏิบัติ ตามกลยุทธ์ข้อมยากที่จะทำให้เกิดกลยุทธ์นั้นเกิดขึ้นได้ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมักไม่ค่อยได้ใส่ใจ และให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากนัก

โดยสรุป อุปสรรคในการจัดทำ Balanced Scorecard คือข้อขัดขวางที่ทำให้กระบวนการ ดำเนินงานมีผลไม่ราบรื่น จนถึงขั้นไม่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ได้หรือ เพื่อเป็นหลักประกันว่าจะสามารถนำพาองค์กรสู่หลักชัยให้บรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และ วัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่โดยเกิดจากเหตุปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและ ภายนอก

### 2.1.10 การประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard

พสุ เดชะรินทร์ (2546 : 37) กล่าวว่า Balanced Scorecard จะประกอบด้วยมุมมอง 4 มุมมอง และแต่ละมุมมองมักจะเรียงกันจาก การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้ แต่ในทาง ปฏิบัติจริง ๆ แล้วไม่จำเป็นเสมอไปที่การจัดทำ Balanced Scorecard จะต้องเป็นไปตามแนวคิดข้างต้น ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรแต่ละแห่งจะมีปรัชญาและพื้นฐานการดำเนินงานที่ต่างกันดังนั้นจึงไม่จำเป็นต้อง ยึดรูปแบบของ Balanced Scorecard ที่ตายตัว เช่น ในองค์กรของรัฐที่เป็นราชการหรือรัฐวิสาหกิจ หรือองค์กรที่ไม่ได้แสวงหากำไรโดยทั่วไปจะไม่ขึ้นต้นด้วยมุมมองด้านการเงิน เนื่องจากองค์กร เหล่านี้ไม่ได้ดำเนินงานโดยมุ่งแสวงหากำไรเป็นหลัก แต่สามารถขึ้นต้นด้วยมุมมองทางด้านลูกค้า โดยมุมมองด้านลูกค้านั้นจะช่วยให้องค์กรบรรลุภารกิจขององค์กรในขณะที่มุมมองด้านการเงิน อาจอยู่ในระดับเดียวกับมุมมองด้านกระบวนการภายใน หรืออยู่ล่างสุดก็ได้ เนื่องจากผู้บริหาร สามารถพิจารณาว่ามุมมองด้านการเงินเป็นส่วนที่ช่วยให้เกิดการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์กร หรือ ในองค์กรบางแห่งที่การดำเนินงานเกี่ยวข้อง หรือกระทบต่อสิ่งแวดล้อมย่อมสามารถที่จะเพิ่มมุมมอง ด้านสิ่งแวดล้อมขึ้นมาอีกมุมมองหนึ่งก็ได้วิระเดช เชื้อนาม (2546 : 6) กล่าวว่าถึงแม้ว่า Balanced Scorecard จะโด่งดังไปทั่วโลกมีกระแสตอบรับทั้งภาคธุรกิจ และภาครัฐบาลอย่างกว้างขวาง แต่เมื่อ มองอีกมุมหนึ่ง ก็พบว่า มีข้อที่ควรต้องนำมาประยุกต์ ซึ่งแม้แต่นอร์ดัน และแคปแลน เองก็ได้บอกไว้ ว่าการนำไปใช้ไม่ควรยึดมุมมองทั้ง 4 เสมอไป อาจจะปรับเปลี่ยนเพิ่มเติมให้เหมาะสม และการ นำไปใช้ในภาครัฐ ไม่ควรให้ความสำคัญทางด้านการเงินมากนักควรพุ่งเป้าไปยังการให้บริการแก่ ลูกค้า ประชาชนมากกว่า

โดยสรุป ในการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard ไม่จำเป็นต้องยึดรูปแบบของ Balanced Scorecard ที่ตายตัว ทั้ง 4 มุมมองเสมอไป โดยสามารถปรับเปลี่ยนเพิ่มเติมให้เหมาะสมกับองค์กรนั้น

ๆ ตามปรัชญาการดำเนินงานของตน เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจพื้นฐานการบริหารงานขององค์กรหรือหน่วยงาน ซึ่งในความเป็นจริงแล้วมุมมองใดสำคัญสำหรับองค์กรหรือหน่วยงานนั้น ก็สามารถเน้นและให้ลำดับความสำคัญไว้ต้น ๆ ได้ตามสถานการณ์และความจำเป็นในการใช้

### 2.1.11 ประโยชน์ของการทำ Balanced Scorecard

1. Balanced Scorecard สามารถช่วยทำหน้าที่สื่อสารให้ทุกคนในองค์กรทั้งบุคคลและทีมงานได้ทราบวัตถุประสงค์ทั้งในระดับองค์กรและวัตถุประสงค์ในระดับฝ่ายอย่างถูกต้อง ซึ่งจะมีผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้องและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

2. Balanced Scorecard สามารถช่วยทำให้ทัศนคติที่มีต่อเรื่องราวต่าง ๆ ของการปฏิบัติงานในองค์กรเป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม ซึ่งจะยังผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

3. Balanced Scorecard สามารถให้กรอบทิศทางที่จะมีส่วนสำคัญในการช่วยให้การปฏิบัติงานในทุกระดับขององค์กรเป็นไปอย่างสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร

4. Balanced Scorecard สามารถช่วยเป็นหลักประกันแห่งความสำเร็จของการปฏิบัติงานในทุกฝ่ายทุกแผนกอย่างยั่งยืน สามารถเอาชนะคู่แข่งขั้นทางธุรกิจได้อย่างง่ายดาย (Armstrong, 2001: 688)

ฉัฐติ รัตนอรุณ (2552: 5) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการทำ Balanced Scorecard ไว้ดังนี้ การนำหลักการของ BSC มาใช้ในองค์กรนั้น จะทำให้องค์กรรู้สถานะขององค์กรว่าอยู่ตรงจุดไหน มีจุดเด่นจุดด้อยในเรื่องใด เป็นการช่วยในการพัฒนาองค์กร ทำให้ผู้ดำเนินงานเกิดความมุ่งมั่นในการทำงานและพัฒนาองค์กร ส่วนผู้บริหารก็มีความชัดเจนในเรื่องกลยุทธ์มากขึ้น ทำให้มองเห็นความสอดคล้องของกลยุทธ์ทั้งองค์กร นอกจากนี้ BSC ยังเป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และคุณค่าที่สำคัญขององค์กร เป็นการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทั้งองค์กร ทำให้สามารถพัฒนาและเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็วขึ้น คาดการณ์อนาคตได้แม่นยำขึ้น เนื่องจากผู้บริหารมีมุมมองที่กว้างขึ้นมากกว่าด้านการเงินเพียงอย่างเดียว

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546: 111) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการทำ Balance Scorecard ไว้ดังนี้

1. มีส่วนช่วยให้การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานมีระบบเป็นกลุ่มเป็นก้อนที่ชัดเจน ง่ายต่อการบริหารจัดการและในการกำกับดูแล

2. มีส่วนช่วยให้การดำเนินงานง่ายขึ้น เช่น ถ้าไม่มีการจัดทำ Balance Scorecard การจัดทำ KRA ก็จะไม่มีความยุ่งยาก

3. เป็นเครื่องมือสำหรับใช้ตรวจสอบความสำเร็จในแต่ละด้านของการบริหารและการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้หลักประกันได้ว่า การบริหารและการดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จจริงหรือไม่ หรือประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด

4. มีส่วนช่วยให้การกระจายงาน กระจายความรับผิดชอบเป็นไปอย่างมีระบบ ผู้บริหารระดับสูงสามารถติดตามงานและตรวจสอบผลการดำเนินงานได้อย่างมีระบบและอย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

## 2.2 ทฤษฎีตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator: KPI)

ตัวชี้วัดความสำเร็จหรือเรียกสั้น ๆ ว่า KPI (Key Performance Indicators) นั้น เป็นส่วนหนึ่ง ที่นำมาใช้ร่วมกับ Balanced Scorecard ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### 2.2.1 ความหมายของ Key Performance Indicators : KPI

วโรช ไชยวงศ์ (2545: 56) ได้ให้ความหมาย Key Performance Indicators (KPI) ไว้ว่าเป็น เครื่องมือที่ช่วยในการวัด การประเมิน และการพัฒนากระบวนการ และผลลัพธ์การดำเนินการ ทั้งหลายภายในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การดำเนินการอันเกี่ยวเนื่องและส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และบรรลุนโยบาย วิสัยทัศน์ขององค์กร

พสุ เดชะรินทร์ (2544: 127) ได้ให้ความหมาย ดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Indicators) ไว้ว่า ดัชนีที่ใช้เป็นตัวเลขหรือแสดงปริมาณที่ทำให้ทราบถึงการตอบสนองต่อวัตถุประสงค์

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉุกร (2548: 78) ได้ให้ความหมาย ดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Indicators) ไว้ว่า ดัชนีชี้ของวัตถุประสงค์ และผลงานสำคัญที่ต้องการในด้านนั้น ๆ ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นตัวชี้วัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านอย่างไร

ดนัย เทียนพุฒ (2542: 37) ได้ให้ความหมาย ดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Indicators) ไว้ว่า ดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจที่เป็นความแน่นอนในการนำปัจจัยวัดผลสำเร็จธุรกิจที่ นอกเหนือจากด้านการเงิน (Financial Perspective) เช่น ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม เข้ามาทำให้เกิดความร่วมมือและมีส่วนสนับสนุน “กลยุทธ์ให้ดำเนินไปสู่ ภาคนวัตกรรม” จนประสบความสำเร็จเพราะทุกคนเกี่ยวข้องและมีส่วนช่วยให้ปฏิบัติได้

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2546:26) ได้ให้ความหมาย คชณชี้วัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Indicators) ไว้ว่า คชณชี้วัดผลงานหลัก อาจเป็นผลงานหลักในระดับองค์กร ผลงานหลักในระดับหน่วยงาน หรือผลงานหลักในระดับตำแหน่งงานที่มีผลกระทบต่อภารกิจของผลงานนั้น ๆ หรือสรุปสั้น ๆ ว่า KPI คือ ตัวชี้วัดผลงานที่สำคัญของงานนั้น ๆ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า คชณชี้วัด คือ สิ่งที่ผู้จัดทำตัวชี้วัดได้คิดค้นขึ้นมาเพื่อใช้วัดหรือประเมินผลงานในแต่ละมุมมองขององค์กร ซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าวจะสามารถจะบ่งบอกลักษณะของสิ่งที่ทำการวัดว่ามีปริมาณหรือลักษณะอย่างไร

### 2.2.2 ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี

ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี (Characteristics of a Good Key Performance Indicators) ควรจะประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้ (จรินทร์ อาสาทรงธรรม, 2546: 5)

1. มีความสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ ภารกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร
2. ควรแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น ซึ่งตัวชี้วัดที่มีความสำคัญนั้นจะมี 2 ลักษณะ ได้แก่ ตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร ที่เรียกว่า Performance Indicators และตัวชี้วัดที่ใช้วัดกิจกรรมหรืองานที่มีความสำคัญแต่อาจจะไม่ค่อยผิดพลาด แต่ถ้ากิจกรรมเหล่านี้มีความผิดพลาดเมื่อไรจะก่อให้เกิดปัญหาอย่างมากแก่องค์กร ซึ่งตัวชี้วัดในลักษณะนี้เรียกว่า Danger Indicators
3. ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading Indicators) และ ผล (Lagging Indicators)
4. ประกอบด้วยมิติหรือมุมมองที่หลากหลาย เช่น ในการให้บริการ ไม่ได้วัดผลจากผลการสำรวจกับผู้รับบริการเท่านั้น แต่ควรรวมถึงมุมมองด้านคุณภาพการให้บริการ และมุมมองด้านการพัฒนาองค์กรด้วย
5. ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นจะต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบทุกตัว
6. ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นมา ควรเป็นตัวชี้วัดที่องค์กรสามารถควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ 80 ของตัวชี้วัดทั้งหมด เนื่องจากถ้าภายในองค์กรประกอบด้วยตัวชี้วัดที่ไม่สามารถควบคุมได้มากเกินไปจะทำให้ตัวชี้วัดนั้นไม่สามารถแสดงถึงความสามารถในการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กร
7. เป็นตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้และผู้อื่นเข้าใจโดยทั่วกัน ไม่ใช่เข้าใจแค่ผู้จัดทำตัวชี้วัดเท่านั้น
8. จะต้องช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ดี ในการใช้ตัวชี้วัดให้เกิดประโยชน์
9. ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร ซึ่งเป็นข้อหนึ่งที่ควรระวังในการจัดทำตัวชี้วัด

9.1 เมื่อมีตัวชี้วัด โดยเฉพาะตัวชี้วัดของหน่วยงานแต่ละหน่วยงานจะทำให้แต่ละหน่วยงานต้องมีการแข่งขันทรัพยากรภายในองค์กรกัน เพื่อที่จะทำให้แต่ละฝ่ายบรรลุถึงเป้าหมายของตัวชี้วัดของตนเอง

9.2 การมีตัวชี้วัดของแต่ละหน่วยงาน ทำให้เกิดการไม่ร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานแต่ละหน่วยงาน เนื่องจากหน่วยงานทั้งหลายจะไม่ร่วมมือหรือช่วยเหลือกัน เพราะการช่วยเหลือหน่วยงานอื่นจะทำให้หน่วยงานของตนเองไม่บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

### 2.2.3 ขั้นตอนในการจัดทำ Key Performance Indicators

การจัดทำ Balanced Scorecard จำเป็นต้องอาศัยตัวชี้วัดมาประกอบในการจัดทำด้วย การวัดในแต่ละด้านของดัชนีชี้วัดผลสำเร็จธุรกิจ (KPIs) สามารถแยกออกมาให้เห็นได้เป็น “ด้าน” ซึ่งแต่ละด้านนี้จะสะท้อนมุมมองที่แตกต่างกันและสามารถนำไปใช้ในองค์กรได้ซึ่งมุมมองด้านต่าง ๆ จะประกอบด้วย (วัฒนา พัฒนพงศ์, 2546: 49)

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ประกอบด้วยกลุ่มตัวชี้วัด (KPIs) ในด้านเป้าหมายเพื่อความอยู่รอด จะประกอบด้วยตัวชี้วัด KPIs ต่อไปนี้

- กระแสเงินสด เป้าหมายเพื่อความสำเริง จะประกอบด้วยตัวชี้วัด KPIs ต่อไปนี้
- การเติบโตของยอดขายในแต่ละไตรมาสและรายได้จากการดำเนินงานในแต่ละแผนก

เป้าหมายเพื่อความรุ่งโรจน์ จะประกอบด้วยตัวชี้วัด KPIs ต่อไปนี้

- ส่วนแบ่งตลาด

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) จะประกอบด้วยกลุ่มตัวชี้วัด (KPIs) ในด้านเป้าหมายเพื่อผลิตภัณฑ์ใหม่ จะประกอบด้วยตัวชี้วัด KPIs ต่อไปนี้

- ร้อยละของยอดขายจากผลิตภัณฑ์ใหม่ เป้าหมายเพื่อรับผิดชอบในการนำส่งสินค้า จะประกอบด้วยตัวชี้วัด KPIs ต่อไปนี้

- นำส่งสินค้าและบริการตรงเวลา (ลูกค้าเป็นผู้กำหนด) เป้าหมายเพื่อเลือกใช้บริการซัพพลายเออร์ที่ดี จะประกอบด้วยตัวชี้วัด KPIs ต่อไปนี้

- ส่วนแบ่งของยอดขายตามรายการบัญชีหลัก เป้าหมายเพื่อร่วมมือกับลูกค้า จะประกอบด้วยตัวชี้วัด KPIs ต่อไปนี้

- ร่วมมือกับลูกค้าในเรื่องการออกแบบและการผลิตสินค้า

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) จะประกอบด้วยกลุ่มตัวชี้วัด (KPIs) ในด้านเป้าหมายเพื่อความสามารถด้านเทคโนโลยี จะประกอบด้วยตัวชี้วัด KPIs ต่อไปนี้

- ระบบการผลิตดีกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง เป้าหมายเพื่อความเป็นเลิศของการผลิต จะประกอบด้วยตัวชี้วัด KPIs ต่อไปนี้

- ระยะเวลาในการปฏิบัติงานผลิต ต้นทุนต่อหน่วย ผลที่ได้รับเป้าหมายเพื่อเพิ่มผลผลิตการออกแบบ จะประกอบด้วยตัวชี้วัด KPIs ต่อไปนี้

- ประสิทธิภาพของการผลิต เป้าหมายเพื่อแนะนำผลิตภัณฑ์ จะประกอบด้วยตัวชี้วัด KPIs ต่อไปนี้

- กำหนดการและแผนนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดจริง

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร (Learning and Growth Perspective) จะประกอบด้วยตัวชี้วัด KPIs ต่อไปนี้

เป้าหมายเพื่อเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี จะประกอบด้วยตัวชี้วัด KPIs ต่อไปนี้

- เวลาที่ใช้พัฒนาในยุคถัดไป เป้าหมายเพื่อเรียนรู้กระบวนการผลิต จะประกอบด้วยตัวชี้วัด KPIs ต่อไปนี้

- เวลาที่ใช้ในการผลิตสินค้าจนเสร็จสิ้นเป้าหมายเพื่อใส่ใจในผลิตภัณฑ์ จะประกอบด้วยตัวชี้วัด KPIs ต่อไปนี้

- ร้อยละของผลิตภัณฑ์ที่ทำยอดขายได้เป้าที่กำหนด เป้าหมายเพื่อเวลาที่ใช้สำหรับนำสินค้าสู่ตลาด จะประกอบด้วยตัวชี้วัด KPIs ต่อไปนี้

- การนำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

#### 2.2.4 วิธีการพัฒนา Key Performance Indicators ให้เกิดผลดี

ในการจัดทำ Key Performance Indicators นั้น ต้องมีวิธีการพัฒนา Key Performance Indicators เพื่อให้สามารถกำหนดตัวชี้วัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการการประเมินผลในแต่ละมุมมองได้อย่างชัดเจน ดังนี้

1. องค์กรต้องมีกรอบแนวคิดที่สมัยใหม่ของการจัดการองค์กร เช่น การเป็นองค์กรแบบแบนราบ การเป็นองค์กรแบบข้ามฝ่ายงาน หรือเคยมีการปรับเปลี่ยนองค์กรมาแล้ว เพราะถ้าองค์กรที่มีการสลายพฤติกรรมหรือปรับวัฒนธรรมการทำงานมาบ้างแล้ว จะทำให้สร้าง KPIs ได้ง่ายขึ้น แม้ว่าจะไม่มีการปรับองค์กรแต่เคยดำเนินการเรื่อง การสร้างวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์มาบ้างก็ถือว่าใช้ได้



2. เข้าใจในแนวคิดของการสร้างดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ เพื่ออธิบายกลยุทธ์องค์กรในรูปความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล

3. การสร้างดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ เราดำเนินการโดย

- การวิเคราะห์ขอบเขตของงานสำคัญ หรือขององค์กรหรือฝ่ายงาน โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์หน้าที่งาน

- พัฒนา KPIs ทั้ง 4 ด้าน ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

- นำบทสรุปที่ได้จาก KPIs ไปทดสอบหรือพัฒนาเป็นดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจในภาพรวม

- เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ด้วย KPIs

4. หน่วยงานธุรกิจหลัก (SBU) และหน่วยงานสนับสนุน (Supporting Unit) จะต้องพัฒนา KPIs ที่สอดคล้องกัน และสรุปเป็นบันทึกความสำเร็จโดยพิจารณาได้จากการพัฒนา KPIs ทั้ง 4 ด้าน

5. ดำเนินการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจเรื่อง KPIs และนำไปปฏิบัติได้ทุกส่วนขององค์กร ซึ่งสามารถดำเนินการควบคู่ได้ตั้งแต่เริ่มต้นพัฒนา KPIs

6. ดำเนินการวัดผลธุรกิจตาม KPIs ในทุกไตรมาส

## 2.3 ปัญหาในการนำ Balance Scorecard มาใช้ในระบบราชการ

### 2.3.1 ปัญหาสำคัญในการนำ BSC มาใช้ในประเทศไทย

ปัญหาสำคัญในการนำ BSC มาใช้ในประเทศไทยไม่ได้เกิดขึ้นในช่วงของการออกแบบ (Design) แต่ปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นหลายประการ ได้แก่ (ฉัฐวุฒิ รัตนอรุณ, 2552: 6)

1. การที่ผู้บริหารระดับสูงมักไม่ได้มองว่า BSC เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร แต่มักมองว่า BSC เป็นเพียงการจัดทำแผนปฏิบัติการหรือการสร้างตัวชี้วัดเท่านั้น ซึ่งแท้จริงแล้ว การนำ BSC มาใช้ภายในองค์กรอย่างถูกต้องจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหลายประการ

2. การที่ผู้บริหารคิดว่า BSC เป็นเพียงแค่โครงการ (Project) ที่มีระยะเวลาเริ่มและระยะเวลาสิ้นสุด ดังนั้นเมื่อได้มีการออกแบบ BSC เสร็จสิ้นแล้ว ผู้บริหารก็มักจะให้ความสำคัญต่อบุคลากรน้อยลง

3. การที่ผู้บริหารมองว่า BSC เป็นเพียงสิ่งที่จะต้องนำมาพิจารณาเพียงปีละครั้งในตอนสิ้นปี ซึ่งปัญหาของ BSC ถูกมองว่า เป็นแค่เพียงโครงการหนึ่ง ซึ่งทำเพียงปีละครั้ง ทำให้องค์กรไม่สามารถใช้ประโยชน์จาก BSC ได้อย่างเต็มที่ และทำให้ BSC ไม่เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

4. การต่อต้านหรือไม่ยอมรับในการนำ BSC มาใช้ ส่วนใหญ่เป็นผลมาจากความไม่เข้าใจต่อแนวคิดและประโยชน์ของการนำ BSC มาใช้ในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งความกลัวว่าเมื่อตนเองนำ BSC มาใช้แล้วจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่แย่ง

### 2.3.2 ปัญหาการนำ Balanced Scorecard (BSC) มาใช้ในหน่วยงานภาครัฐ

Norton และ Kaplan (1992) ได้เสนอแนะการจัดทำ BSC ในหน่วยงานภาครัฐไว้ ดังนี้

1. หน่วยงานภาครัฐมักจะกำหนดกลยุทธ์ไม่ชัดเจน
2. หน่วยงานภาครัฐถึงแม้จะมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนงาน/โครงการต่างๆ แต่เมื่อนำไปปฏิบัติจริง บทบาทของหน่วยงานไม่มีความพยายามนำแผนงาน/โครงการต่างๆ ให้ไปสู่พันธกิจ
3. มักจะมีความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนว่ากลยุทธ์นั้นหมายถึงสิ่งที่ต้องทำต้องปฏิบัติอย่างเดียว แต่แท้ที่จริงแล้วกลยุทธ์ยังหมายถึงการ ไม่ปฏิบัติหรือการเลือกตัดสินใจว่าจะทำหรือไม่ทำในสิ่งนั้น

### 2.3.3 Balanced Scorecard (BSC) กับระบบราชการ

สำหรับภาครัฐนั้นสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้ริเริ่มให้ส่วนราชการจัดเข้าระบบการประเมินผลองค์กรเพื่อขอรับเงินรางวัลประจำปี คำรับรองปฏิบัติราชการเป็นการแสดงความจำนงของผู้ทำคำรับรองเกี่ยวกับการพัฒนาการปฏิบัติราชการและผลการดำเนินงานที่ส่วนราชการต้องการบรรลุโดยการให้ส่วนราชการจัดทำคำรับรองปฏิบัติราชการประจำปี โดยมีกรอบการประเมิน 4 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการและมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 กำหนดให้ส่วนราชการจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ คุณภาพการให้บริการ ความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจตามหลักเกณฑ์ วิธีการและระยะเวลาที่ ก.พ.ร. กำหนดโดยเกณฑ์การประเมินดังกล่าวได้ดัดแปลงมาจากหลักการประเมินของ Balanced Scorecard ที่มีอยู่นั่นเอง (ทวีเกียรติ ไทยยงยศ, กันยายน 2549: 78)

### 2.3.4 การประยุกต์ Balanced Scorecard กับระบบราชการ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ชื่อย่อ (ก.พ.) ได้นำ Balanced Scorecard มาใช้เป็นกรอบแนวทางกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินการหลักขององค์กรใน

การพัฒนากระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาองค์กรจากทุกมุมมองอย่างครบถ้วนทั้ง 4 มุมมองคือ มุมมองด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในองค์กร มุมมองด้านองค์ประกอบภายในองค์กร มุมมองด้านนวัตกรรมและมุมมองด้านการเงินซึ่งตามปกติหน่วยงานราชการจะให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในองค์กร โดยมุ่งเน้นที่กระบวนการทำงานและตัวหน่วยงานมากกว่าปัจจัยภายนอก เช่น ประชาชนผู้เข้ารับบริการหรือผู้ที่มีส่วนได้เสียประโยชน์และระบบราชการยังให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในองค์กรเรื่องการเงินเฉพาะเวลาที่เสนอของบประมาณประจำปีเท่านั้น มุมมองของ Balanced Scorecard ไม่จำเป็นต้องมี 4 ด้านเสมอไป องค์กรที่นำเทคนิค Balanced Scorecard มาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถปรับมุมมองให้มีจำนวนเพิ่มขึ้นหรือลดลงได้ตามความเหมาะสม โดยมุมมองที่กำหนดขึ้นควรเอื้ออำนวยให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ทุกกลุ่ม (สุพรรณวิศม์ ราชวงศ์, 2548:54)

องค์กรที่จะประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard ก่อนอื่นต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กร ตั้งแต่ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายตรวจสอบ และขั้นตอนการดำเนินงานให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน การที่จะนำ Balanced Scorecard มาใช้ต้องคำนึงถึงความต้องการขององค์กรที่แท้จริง จึงจะสามารถทำการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard ให้เกิดผลตามที่องค์กรคาดหวัง (แสงเดือน เสียมไหม, ธันวาคม 2546-พฤษภาคม 2547:60)

### ตารางที่ 2.3 ตัวแบบประยุกต์ของ BSC ที่ปรับใช้กับส่วนราชการไทย

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร	องค์ประกอบภายในองค์กร
ประชาชนผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ นักวิชาการ หน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจ รัฐบาล	ความรู้ความสามารถของบุคลากรทักษะ กระบวนการทำงานขวัญกำลังใจจริยธรรม วัฒนธรรมองค์กร
นวัตกรรม	การเงิน
งานวิจัยที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ พัฒนาระบบงาน การสร้างเครือข่าย ระบบการตรวจค้นข้อมูล ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	การ ความประหยัด ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร การใช้งบประมาณ ให้ตรงตามวัตถุประสงค์การตรวจสอบป้องกัน การรั่วไหล การป้องกันการทุจริต

ที่มา: สุพรรณวิศม์ ราชวงศ์. 2548

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.4.1 งานวิจัยในประเทศ

ศรัยกร บุษยะมา (2548 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องการวัดประสิทธิผลขององค์กร ด้วยวิธีการแบบคุณภาพ กรณีศึกษา บริษัท ซีพีพัฒนาสินค้าสัตว์ คอโรเปอร์ชั่น จำกัด ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ ประกอบด้วย การสร้างแบบจำลองดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจในการวัดประสิทธิผลขององค์กร การนำแบบจำลองไปตรวจสอบความตรงของดัชนีชี้วัด และการนำแบบจำลองที่ผ่านการตรวจสอบแล้วกลับมาวัดประสิทธิผลขององค์กร ผู้วิจัยได้สร้างแบบจำลองดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจขึ้นจากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวัดประสิทธิผลและวิธีการแบบคุณภาพ รวมทั้งดำเนินการจัดการประชุมกลุ่มผู้รับผิดชอบในการสร้างแบบจำลอง จากผู้บริหารรวมทั้งสิ้น 1 คน ผลที่ได้คือแบบจำลองดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจที่มีมุมมองทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วยด้านการเงินด้านลูกค้า ด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายในและด้านการเรียนรู้และการเติบโต สำหรับการตรวจสอบความตรงของแบบจำลองที่สร้างขึ้น โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 6 คนตรวจสอบพบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้องของทั้ง 4 ด้านอยู่ในเกณฑ์ “ยอมรับ” ถึง “ดีมาก” จึงได้นำมาเป็นต้นแบบในการวัดประสิทธิผลขององค์กรแต่ละด้านได้ดังนี้

การดำเนินการด้านการเงินโดยรวมอยู่ในเกณฑ์ “ต่ำ” เนื่องจากมีต้นทุนสูง การเพิ่มขึ้นของรายได้จากผลิตภัณฑ์เดิมต่ำและการเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้าเดิมและลูกค้าใหม่ก็ต่ำเช่นกัน การดำเนินการด้านลูกค้าโดยรวมอยู่ในเกณฑ์ “ปานกลาง” โดยพิจารณาจากอัตราส่วนสินค้าส่งคืนมีน้อย และลูกค้าร้องเรียนต่ำ การดำเนินการด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายในโดยรวมอยู่ในเกณฑ์ “ปานกลาง” โดยข้อมูลสะท้อนให้เห็นว่าบริษัทยังขาดการให้ความสำคัญต่อเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้เสียโอกาสในการขยายตลาดใหม่ การดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโตโดยรวมอยู่ในเกณฑ์ “ปานกลาง” โดยข้อมูลบ่งชี้ให้เห็นว่าการฝึกอบรมมีน้อย พนักงานขาดทักษะและทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์กรโดยภาพรวม

นิรัชรา ก่อกุลคิด (2547 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานตามแนวคิด การประเมินผลแบบลิจิตสมดุลของงานการพยาบาลอุบัติเหตุ และฉุกเฉิน โรงพยาบาลราชวิถี ซึ่งการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนา และตรวจสอบคุณภาพของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้น ตามแนวคิดการประเมินผลแบบลิจิตสมดุลของงานการพยาบาลอุบัติเหตุและฉุกเฉิน โรงพยาบาลราชวิถี แนวคิดการประเมินผลแบบลิจิตสมดุลครอบคลุมการประเมินทั้ง 4 มุมมอง ประกอบด้วย มุมมองด้านงบประมาณ มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านผู้รับบริการ แบ่งการศึกษาออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) ขึ้น

เตรียมการ 2) ขั้นพัฒนาตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน และ 3) ขั้นตรวจสอบคุณภาพตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่าง คือ พยาบาลวิชาชีพ พยาบาลเทคนิค จำนวน 47 คน และผู้บริหารโรงพยาบาลราชวิถี จำนวน 7 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบรวบรวมตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน แนวคำถามในการสนทนากลุ่มผู้บริหารโรงพยาบาล ผ่านการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ การวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ข้อมูลเชิงปริมาณ คือ ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง โดยการหาค่าความถี่ ร้อยละ และข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสนทนากลุ่มผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานแนวคิดการประเมินผลแบบลิจิตสมคูลของงานการพยาบาลอุบัติเหตุและฉุกเฉิน โรงพยาบาลราชวิถี ประกอบด้วย 23 ตัวชี้วัด ได้แก่ ตัวชี้วัดตามมุมมองด้านงบประมาณ 2 ตัวชี้วัด ตัวชี้วัดตามมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา 6 ตัวชี้วัด ตัวชี้วัดตามมุมมองด้านกระบวนการภายใน 11 ตัวชี้วัด และตัวชี้วัดตามมุมมองด้านผู้รับบริการ 4 ตัวชี้วัด 2) การตรวจสอบคุณภาพตัวชี้วัด โดยผู้บริหารโรงพยาบาลราชวิถี พบว่า ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ พัฒนาขึ้นเป็นตัวชี้วัดที่สามารถสะท้อนถึงผลสัมฤทธิ์ของงานการพยาบาลอุบัติเหตุและฉุกเฉิน โรงพยาบาลราชวิถีได้

รจนา รอดเข็ม (2547:บทคัดย่อ) พัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรของวิทยาลัยในสังกัด กระทรวงสาธารณสุขประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมคูล และศึกษาลักษณะความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต่าง ๆ กับประสิทธิผลองค์กรของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยมีขั้นตอนการวิจัย 2 ขั้นตอนคือ การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กร และการตรวจสอบรูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กร ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) รูปแบบที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยองค์ประกอบประสิทธิผลองค์กร 4 ด้านคือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ตัวแปรสาเหตุ 11 ตัวคือ โครงสร้างองค์กร เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมภายนอก วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศองค์กรความผูกพันต่อองค์กร การจูงใจ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ และการบริหารการเปลี่ยนแปลง 2) รูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมคูล เป็นรูปแบบที่ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า เหมาะสมและมีประโยชน์ต่อการนำไปใช้ในระดับมากที่สุด 3) รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลองค์กร ของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่ปรับแล้ว มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน และค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแล้วมีค่าเท่ากับ 0.99 และ 0.98 ตามลำดับ 4) ตัวแปรสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กรของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เรียงตามน้ำหนักอิทธิพลรวมดังนี้ ภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์กร การติดต่อสื่อสาร

วัฒนธรรมองค์กร การบริหารเชิงกลยุทธ์ เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมภายนอก ความผูกพันต่อองค์กร และการจงใจ

วรรณพร ปิติพัฒนะ โนมิต (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการให้ความสำคัญต่อมุมมองตามแนวคิดระบบการวัดผลการ ซึ่งงานวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาการให้ความสำคัญในมุมมองของการดำเนินงานแต่ละด้าน ได้แก่ การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน นวัตกรรมและการเรียนรู้ สังคม สิ่งแวดล้อม 2) เพื่อศึกษาตัววัดผลการดำเนินงานที่สำคัญ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการให้ความสำคัญต่อมุมมองและผลการดำเนินงาน งานวิจัยนี้เสนอแนวคิดว่าการให้ความสำคัญต่อมุมมองในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ จะมีผลต่อผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง กรอบแนวคิดในการวิจัยพัฒนามาจากงานวิจัย ทฤษฎีเรื่องระบบการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ ข้อมูลในการวิจัยได้มาจากแบบสอบถามผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมนมพร้อมดื่มที่มีอัตราการตอบกลับร้อยละ 54.02 ที่ได้ส่งไปยังผู้บริหารสูงสุด การวิเคราะห์ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ห้อยประกอบ และความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (Linear relationship LISREL) ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่าการให้ความสำคัญ แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ 1) ยอดขายกำไร และส่วนแบ่งตลาด 2) ลูกค้า กระบวนการภายใน และประสิทธิภาพทางการเงิน 3) นวัตกรรม สังคม และสิ่งแวดล้อม และพบว่ากลุ่มยอดขายกำไร ส่วนแบ่งตลาดถูกให้ความสำคัญต่ำกว่ากลุ่มอื่น ผลการดำเนินงาน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มที่เป็นตัวเงิน 2) กลุ่มที่ไม่เป็นตัวเงินองค์กรมีผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินดีกว่าที่เป็นตัวเงิน ผลการวิจัยพบความสัมพันธ์ระหว่างการให้ความสำคัญต่อยอดขายกำไร และส่วนแบ่งตลาด กับผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน สำหรับการให้ความสำคัญต่อนวัตกรรม สังคม สิ่งแวดล้อม นั้นก็มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินเท่านั้น งานวิจัยนี้อธิบายผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินได้ต่ำเพียงร้อยละ 9 ซึ่งแสดงว่ามีตัวแปรอื่นที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินซึ่งอยู่นอกกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้

กันยา อัครอารีย์ (2545:บทคัดย่อ) พัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักของฝ่ายโรงงานในโรงงานผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติก โดยให้มีความสอดคล้องกับนโยบายการบริหารงาน และครอบคลุมมุมมองที่เกี่ยวข้อง กับการดำเนินงานตามวิธีการประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ (Balanced scorecard) พร้อมทั้งปรับปรุงระบบเอกสารเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูล และติดตามผลดัชนีวัดสมรรถนะหลัก การพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักทั้งในระดับฝ่ายและระดับแผนก จะพัฒนาภายใต้มุมมองของการประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ 4 มุมมองคือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้าย่อมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา โดยแนวทางพัฒนาเริ่มจาก การรวบรวมและเชื่อมโยงปัจจัยสู่ความสำเร็จ ที่เกี่ยวข้องในแต่ละมุมมอง โดยใช้ฟังก์ชันความคิดและผัง

ความสัมพันธ์ จากนั้นกำหนดและคัดเลือกดัชนีวัดสมรรถนะหลักระดับฝ่ายและระดับแผนก ซึ่งดัชนีวัดสมรรถนะหลักระดับแผนกนั้นจะพัฒนาภายใต้กรอบของ ดัชนีวัดสมรรถนะหลักระดับฝ่าย แล้วจัดทำรายละเอียดดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่ได้คัดเลือกมา กำหนดค่าเป้าหมายของดัชนีวัดสมรรถนะหลัก ในมุมมองด้านกระบวนการภายใน จัดทำแบบฟอร์มสำหรับใช้ในการจัดเก็บข้อมูล และรายงานผลดัชนีวัดสมรรถนะหลัก และประเมินความเหมาะสมของดัชนีวัดสมรรถนะหลัก ที่พัฒนาขึ้นในด้านความสอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ การพัฒนาบุคลากร เป็นต้น โดยเปรียบเทียบก่อนและหลังการพัฒนา โดยผู้บริหารของโรงงานกรณีศึกษา จากผลการประเมิน สรุปได้ว่า ดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่พัฒนาขึ้น มีความเหมาะสมกับฝ่ายโรงงานมากกว่าดัชนีวัดสมรรถนะหลักเดิม โดยมีคะแนนความเหมาะสมเฉลี่ยเพิ่มขึ้นจาก 19.5 คะแนน เป็น

43.5 คะแนน (ในคะแนนเต็ม 50 คะแนน) และมีระดับคะแนนที่สูงกว่าในทุกเกณฑ์การประเมินซึ่งทางโรงงานกรณีศึกษาสามารถนำดัชนีวัดสมรรถนะหลัก ที่พัฒนาขึ้นมาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน ทั้งในด้านการลดต้นทุนการผลิต การสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการ การปรับปรุงคุณภาพสินค้า รวมถึงการพัฒนาบุคลากร

สุภาวดี ทองจันทร์ (2545:บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การสร้าง Balanced Scorecard สำหรับการสื่อสารแห่งประเทศไทย (กสท.) (สาขาเชียงใหม่) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาการปฏิบัติงานของพนักงานการสื่อสารแห่งประเทศไทย (สาขาเชียงใหม่) เพื่อจะสร้าง Balanced Scorecard ของสำนักงานผลการวิจัย พบว่า วิสัยทัศน์ของการปฏิบัติงาน สำนักงานการสื่อสารแห่งประเทศไทย สาขาเชียงใหม่เหมือนกับการสื่อสารแห่งประเทศไทย (กสท.) คือทั้งสองหน่วยงานนี้เป็นผู้นำในด้านพัฒนาการสื่อสาร ได้ตัดสินใจที่จะใช้เทคโนโลยีขั้นสูงที่จะพัฒนาการบริหารให้มีประสิทธิภาพที่สุด ซึ่งจะได้ผลประโยชน์แก่ประเทศชาติ และประชาชนในด้านพันธกิจของสำนักงานบริการโทรคมนาคม (สาขาเชียงใหม่) ได้จัดอย่างมีประสิทธิภาพ มีความรวดเร็วและบริการประทับใจด้วยเทคโนโลยีระดับสูงในขณะเดียวกันสำนักงานฯ ต้องการจะเพิ่มผลกำไรและพัฒนาเทคโนโลยีของเครื่องมือและพัฒนาความสามารถของพนักงานผลการวิจัยยังพบอีกว่า วิสัยทัศน์ และพันธกิจนำไปสู่การสร้าง Balanced Scorecard ของสำนักงานการสื่อสารแห่งประเทศไทย (กสท.) (สาขาเชียงใหม่) ดังนี้

1. Balanced Scorecard พิจารณาถึงความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งได้จากแบบสอบถามการตอบกลับของลูกค้า อัตราร้อยละการใช้บริการหลังการขาย และอัตราร้อยละของการเพิ่มของลูกค้าเป็นต้น
2. Balanced Scorecard พิจารณากระบวนการปฏิบัติงานภายในสำนักงานถูกชี้ให้เห็นถึงร้อยละของความผิดพลาดของพนักงานในการทำงาน ความรู้เกี่ยวกับงาน ช่วงระยะเวลาในการวางแผน

3. Balanced Scorecard พิจารณาถึงการเรียนรู้และการเจริญเติบโตของจำนวนพนักงานที่ทำสำเร็จ

4. Balanced Scorecard พิจารณาถึงด้านการเงิน ซึ่งสอดคล้องกับร้อยละของการเจริญเติบโตด้านการขาย การเพิ่มขึ้นของรายได้และผลกำไร ข้อเสนอแนะจากการวิจัยครั้งนี้คือพนักงานควรได้รับโอกาสที่จะพัฒนาวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ขององค์กร เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจ มีความตระหนักและเห็นความสำคัญของการสร้างบาลานซ์สกอร์การ์ดในโอกาสต่อไป

จักรชัย บุตรศรีไกร (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการใช้เครื่องมือประเมินโดยใช้ Balanced Scorecard กรณีศึกษาของบริษัท ที ที แอนด์ ที โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิด และวิธีประยุกต์ความคิด ไปสู่การบริหารของบริษัท ที ที แอนด์ ที จากการวิจัยได้ศึกษาครอบคลุมถึงความคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard สูตรสำเร็จของ Balanced Scorecard ระบบการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ที่ใช้ Balanced Scorecard และการสัมภาษณ์ผู้บริหารอีก 7 คน ผู้ถูกสัมภาษณ์คือ คณะผู้คิดสูตร Balanced Scorecard ผู้วางแผนโครงการ ผู้วางระบบการจัดการของ Balanced Scorecard สำหรับยุทธศาสตร์การจัดการ ซึ่งมีความสำคัญเท่ากับการสัมภาษณ์คณะทำงานของกลุ่มการค้า จากคณะผู้ปฏิบัติงานที่ยอดเยี่ยม และคณะของผู้ประเมินซึ่งเป็นผู้ใช้ Balanced Scorecard คือระบบการประเมินผลซึ่งถึงเครื่องมือทางการเงินและการเงินนอกระบบรวมอยู่ด้วย ระบบประกอบด้วย 4 ด้าน คือ การเงิน ลูกค้า กระบวนการจัดการด้านธุรกิจการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ทั้ง 4 ด้านดังกล่าวมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ การใช้ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุลนำไปสู่การตัดสินใจในเป้าหมาย และมาตรการอย่างชัดเจนและตรงไปตรงมา บางส่วนของ Balanced Scorecard ทำให้เห็นข้อสังเกตที่ยอดเยี่ยมเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือประเมินในเวลาเดียวกันในสูตรสำเร็จของ Balanced Scorecard ทีมบริหารจัดการต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และเข้าใจยุทธศาสตร์การจัดการอย่างแจ่มแจ้งเพื่อที่จะร่วมกันสร้างรูปแบบ การประเมินผลในแต่ละด้านจะต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ในแต่ละด้าน เพื่อที่จะประยุกต์ Balanced Scorecard ในส่วนของระบบการบริหารทางยุทธศาสตร์ พนักงานทุก ๆ คนจะต้องมีความเข้าใจในเรื่องยุทธศาสตร์และเป้าหมายตรงกัน เป้าหมายของบริษัท เป้าหมายของฝ่าย และเป้าหมายส่วนบุคคลต้องเป็นไปในแนวเดียวกัน ยุทธศาสตร์ต้องมีการปรับปรุงแก้ไขอย่างสม่ำเสมอที่ ที ที แอนด์ ที ได้รับอนุมัติจากองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ให้ติดตั้งโทรศัพท์ 1.5 ล้านเลขหมาย ในประเทศไทย ที ที แอนด์ ที ได้ประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และเป้าหมาย Balanced Scorecard ได้ถูกสร้างขึ้นใน 4 ด้านให้สอดคล้องกับแนวความคิด เป้าหมาย ทางยุทธศาสตร์ในแต่ละด้านมีดังนี้ ด้านการเงิน ประกอบด้วยต้นทุนที่ยังไม่คิด ดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อมราคา และหนี้ จำนวน สี่พันล้านบาท ในปี 2001



และห้าสิบสามพันล้านบาทในปี 2002 ผลการวิจัยได้เปิดเผยถึงปัญหาของพนักงานบางคนที่ไม่รับรู้เป้าหมายทางยุทธศาสตร์นอกจากนี้ ที ที แอนด์ ที ไม่มีกระบวนการที่ชัดเจนที่เข้าถึงยุทธศาสตร์ที่ถูกต้อง หรือการประเมินผลในโอกาสที่เหมาะสม ส่วนหนึ่งของเรื่องดังกล่าวก็คือ ที ที แอนด์ ที ไม่เชื่อมโยงระบบการให้รางวัล อาจจะไม่จูงใจพนักงานให้บรรลุจุดประสงค์ในระยะเวลาอันข้อเสนอแนะ จากการวิจัย บริษัท ที ที แอนด์ ที จะต้องมีการสื่อสารและให้การศึกษาถึงยุทธศาสตร์และมาตรการ นอกจากนี้กระบวนการทางยุทธศาสตร์ที่ถูกต้องเป้าหมายและมาตรการจะแยกแยะงานไว้อย่างชัดเจน ในที่สุดมาตรการก็จะได้รับการยอมรับ

ลลิตา หงส์รัตนวงศ์ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อทัศนคติและความตั้งใจที่จะใช้ระบบวัดผลที่สมดุลแบบอัตโนมัติ กรณีศึกษาบริษัทปิโตรเคมี ในประเทศไทย โดยได้ศึกษาเกี่ยวกับความสำเร็จและความล้มเหลวในการนำระบบวัดผลที่สมดุลแบบอัตโนมัติมาใช้ โดยวัดจากทัศนคติที่มีต่อระบบวัดผลนี้และความตั้งใจที่จะใช้ระบบตามแผนงานที่ตั้งไว้ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อทัศนคติ และความตั้งใจที่จะใช้ระบบสมดุลอัตโนมัติพัฒนาจากกรอบของการนำระบบสารสนเทศมาใช้ เช่น การมีส่วนร่วม ความรู้สึกร่วม การสนับสนุนจากผู้บริหาร การฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ และข้อมูลส่วนบุคคล การทดสอบแบบไม่ใช้พารามิเตอร์ จากแบบสอบถามที่ถูกรวบรวมมา และการสัมภาษณ์ เจาะลึกกับผู้บริหารระดับสูงผู้ซึ่งเป็นผู้ใช้หลักในระบบวัดผลที่สมดุลแบบอัตโนมัติ ผลการสอบความสำเร็จในการนำระบบมาใช้สำหรับองค์กรหนึ่งนั้น แสดงให้เห็นว่า การมีส่วนร่วมและความรู้สึกร่วม มีความสัมพันธ์กับทัศนคติที่มีต่อระบบวัดผลและความตั้งใจที่จะใช้ระบบการสนับสนุนจากผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะใช้ระบบ และการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสัมพันธ์กับทัศนคติที่มีต่อระบบวัดผล ในขณะที่ข้อมูลส่วนบุคคล เช่น อายุเพศ การศึกษา อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์ในการทำงาน โดยใช้คอมพิวเตอร์ถูกพบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติที่มีต่อระบบวัดผลและความตั้งใจที่จะใช้ระบบ

#### 2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Toivanen (2001 : Abstract) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบ Balanced Scorecard มาใช้ในการพัฒนาการบริหารธุรกิจของบริษัทต่างๆ ในประเทศฟินแลนด์ให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ จุดมุ่งหมายของการพัฒนารูปแบบการใช้ Balanced Scorecard และแนวทางการสร้าง Balanced Scorecard ที่ประสบความสำเร็จในวงการธุรกิจ นอกเหนือจากนั้นก็คือการค้นหาบริษัทที่ใช้ Balanced Scorecard จำนวน 50 แห่ง เพื่อหาเหตุผลที่นำ Balanced Scorecard มาใช้ทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยกลยุทธ์ในการวางแผนและการจัดการระบบการควบคุมของบริษัท การพัฒนาธุรกิจ และแนวทางการใช้ Balanced Scorecard ขั้นตอนการใช้ Balanced Scorecard 10 ขั้นตอน ถูกสร้างขึ้นมา

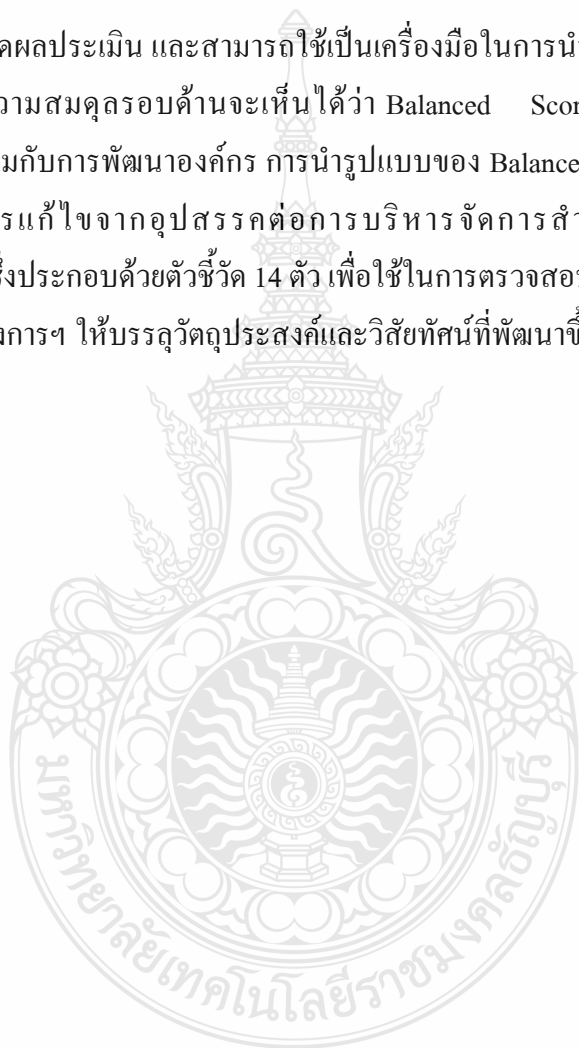
จากประสบการณ์ที่แตกต่างกันของที่ปรึกษา 15 คนของบริษัท 50 แห่ง ที่ใช้ Balanced Scorecard รูปแบบการพัฒนารูปแบบการใช้ Balanced Scorecard ที่มาจากการวิจัยนี้ได้นำไปทดสอบในบริษัท ทูลิกิวิ โอวายเจ (Tulikivi oyj) และได้วิเคราะห์ผลโดยใช้ค่ามัธยฐาน แบบทดสอบและสิ่งที่เกี่ยวข้องอื่นๆ บริษัทต่าง ๆ เริ่มใช้ Balanced Scorecard ในปี 1995 และในปี 1996 ก็ใช้เพิ่มขึ้น และในปี 1997 และ 1998 เป็นปีที่มีการใช้อย่างแพร่หลาย บริษัทที่ใช้ Balanced Scorecard มี 23.2 % และ 19.2 % อยู่ในช่วงพิจารณาแนวทางการดำเนินงาน บริษัทที่เริ่มใช้ Balanced Scorecard ความหวังว่าจะมีระบบติดตามประเมินผลที่ดีที่สุด ซึ่งในอนาคตเชื่อว่าระบบ Balanced Scorecard จะเป็นระบบที่ดีที่สุด เพราะจะคำนึงถึงลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ระบบ Balanced Scorecard นำมาใช้ในบริษัทในเมืองหลวงของประเทศฟินแลนด์มากที่สุด

Umashev (2002 : Online) ได้ศึกษาเรื่องการออกแบบและการทำให้บรรลุมาตรฐานของ Balanced Scorecard มีความมั่นคงในองค์กรสาธารณะวัตถุประสงค์ของการศึกษา คือเพื่อตรวจสอบว่าปัจจัยภายนอกประเทศมีผลกระทบอย่างไรต่อระบบการวัดผลในองค์กรสาธารณะขนาดใหญ่ และเพื่อพัฒนาบรรทัดฐานการสร้างทฤษฎีสำหรับการออกแบบและการนำ Balanced Scorecard มาใช้ โดยมีระเบียบวิธีนั้นถูกนำมาใช้เพื่อการกล่าวอ้างไปถึงว่าองค์กรสาธารณะนั้นดำเนินงานวิจัยด้าน Balanced Scorecard มาใช้ในการประเมินพฤติกรรมองค์กรของตนอย่างไร และการวิจัยดังกล่าวนำมาใช้ตรวจสอบพิสัยของปัจจัยภายนอกประเทศอย่างยืดหยุ่นเพียงใด ซึ่งแสดงถึงประสิทธิภาพของ Balanced Scorecard การวิจัยก่อนหน้านี้ถูกนำมาใช้เพื่อประเมินเชิงทฤษฎี และนำมาใช้สร้างเกณฑ์การออกแบบ Balanced Scorecard และการนำมาใช้ ต่อมาเกณฑ์ดังกล่าวถูกนำมาใช้ในวิทยานิพนธ์เพื่อค้นหาประสิทธิภาพในบริบทของกรณีศึกษา การศึกษานี้มีการตรวจสอบปัจจัยภายนอกถึงระบบชุดเซตดังที่ปรากฏอยู่ในงานเขียนระหว่างกลยุทธ์กับการวัดพฤติกรรม

Eickelmann (2003 : Online) ได้วิจัยถึงการรวมตัวชีวิตทั้งหมดของกลยุทธ์องค์กร กับการดำเนินงาน และยุทธวิธีในการค้นข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งประกอบด้วย Balanced Scorecard การวัดความสามารถ การวัดซอฟต์แวร์ที่มีคุณภาพในระดับมาตรฐานสากลการรวมตัวของเครื่องมือเหล่านี้มีความจำเป็นมากเพราะเป็นการคาดการณ์ และประเมินองค์กรถึงความสำเร็จในการลงทุนด้านเทคโนโลยีจากงาน

จากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือที่สามารถประยุกต์ใช้ได้หลายแนวทางทั้งในการบริหารองค์กร และเพื่อวัดประสิทธิผลอันเป็นการตรวจสอบการบริหารจัดการของหน่วยงานในระดับต่าง ๆ ขององค์กร โดยการจัดทำมุมมองทั้ง 4 มุมมอง ให้สัมพันธ์และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ ซึ่งเป้าหมายต่าง ๆ มีดัชนีชี้วัดความสำเร็จ

และความล้มเหลวมาเป็นข้อมูลที่ส่งผลต่อพัฒนาการให้องค์กรมีความเจริญเติบโตขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง จากภาพรวมสรุปได้ว่าการบริหารโรงเรียนหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ตามมุมมองของ Balanced Scorecard สามารถทำให้ทราบถึงความสำเร็จและความก้าวหน้าของการบริหารงาน ตามแนวทางของ Balanced Scorecard จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ผู้วิจัยทราบถึงรูปแบบของ Balanced Scorecard ว่ามีความยืดหยุ่น สามารถปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพของแต่ละองค์กร รวมทั้งสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจตรงกันได้ทั่วทั้งองค์กร สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการวัดผลประเมิน และสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้ เป็นองค์กรรวมและมีความสมดุลรอบด้านจะเห็นได้ว่า Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับการพัฒนาองค์กร การนำรูปแบบของ Balanced Scorecard ไปใช้ในการบริหารว่ามีจุดที่ควรแก้ไขจากอุปสรรคต่อการบริหารจัดการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ กรุงเทพมหานคร 18 ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัด 14 ตัว เพื่อใช้ในการตรวจสอบประเมินผลความก้าวหน้าในการดำเนินงานโครงการฯ ให้บรรลุวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ที่พัฒนาขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง ปัญหาและอุปสรรคจากการจัดการองค์กรด้วย Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18กรมสรรพากร นั้น ผู้ศึกษามีรายละเอียดวิธีดำเนินการศึกษา ดังนี้

- 3.1 กลุ่มประชากร
- 3.2 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.3 ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 กลุ่มประชากร

กรมสรรพากรเป็นหน่วยงานราชการที่เป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีหน่วยงานย่อยในระดับภาค ระดับจังหวัด และระดับอำเภอทั่วประเทศ มีการจัดการองค์กรภายใต้วิสัยทัศน์เดียวกันการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้ศึกษาจึงทำการศึกษาเฉพาะปัญหาและอุปสรรคขององค์กร จากการจัดการด้วย Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 ซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งของกรมสรรพากรเท่านั้น โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป้าหมาย คือ ผู้บริหาร หัวหน้าส่วนงาน หัวหน้างาน จำนวน 6 คน ประกอบด้วย

- |  |   |    |
|--|---|----|
| 1. ผู้บริหารสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 | 1 | คน |
| 2. หัวหน้าส่วนงาน                          | 2 | คน |
| 3. หัวหน้างาน                              | 3 | คน |

#### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อใช้ประกอบการศึกษาเรื่องปัญหาและอุปสรรคจากการจัดการองค์กรด้วย Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 โดยมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. การศึกษาวิจัยเอกสาร ซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) คือเป็นข้อมูลที่มีอยู่แล้วภายในองค์กรสามารถแยกออกได้เป็น 2 ส่วน คือ ข้อมูลที่ได้จากภายในองค์กร โดยข้อมูลที่

รวบรวมได้นั้นจะต้องเป็นข้อมูลขององค์กรในส่วนที่สามารถเปิดเผยได้ และส่วนที่ 2 เป็นข้อมูลที่ได้จากภายนอกองค์กร โดยเป็นการรวบรวมข้อมูลที่ได้มาจากการค้นคว้าข้อมูลทางเอกสาร วารสาร หนังสือ บทความ อินเทอร์เน็ต ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. การสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) คือเป็นข้อมูลที่ไม่เคยมีมาก่อน สามารถทำการเก็บรวบรวมข้อมูลได้จากการสอบถามบุคลากรที่เกี่ยวข้องภายในองค์กรเป็นการสัมภาษณ์เชิงถามตอบแบบเปิดกว้าง ให้กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นภายใต้กรอบแนวคำถามที่กำหนดไว้ เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการองค์กรด้วย Balanced Scorecard ขององค์กร และสามารถตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษาที่กำหนดไว้ให้มากที่สุดไม่ว่าจะเป็นปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการองค์กรด้วย Balanced Scorecard การกำหนดแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขบทบาทและภารกิจของแต่ละแผนกหรือแต่ละหน่วยงาน

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ซึ่งประกอบด้วยคำถาม เพื่อให้ได้ข้อมูลใน 3 ส่วน โดยลักษณะของแบบสัมภาษณ์ จะมีรายละเอียด ดังนี้

#### แบบสัมภาษณ์

ปัญหาและอุปสรรคจากการจัดการองค์กรด้วย Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 ซึ่งองค์กรได้นำ Balanced Scorecard มาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการประเมินผลการปฏิบัติงานตามมิติต่าง ๆ ภายใต้คำรับรองการปฏิบัติราชการ

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ ..... อายุ ..... ปี

ตำแหน่ง ปัจจุบัน..... ประสบการณ์ทำงาน .....

#### ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำ Balanced Scorecard แต่ละขั้นตอน

##### 1. การวิเคราะห์องค์กร

1.1 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคของการวิเคราะห์องค์กรเพื่อจัดทำ Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่ 18 มีอะไรบ้าง และเกิดขึ้นอย่างไร

.....  
 .....

1.2 ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร

.....  
.....

2. การพัฒนาวิสัยทัศน์

2.1 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาวิสัยทัศน์เพื่อจัดทำ Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่ 18 มีอะไรบ้าง และเกิดขึ้นอย่างไร

.....  
.....

2.2 ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร

.....  
.....

3. การกำหนดมุมมอง

3.1 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคของการกำหนดมุมมองเพื่อจัดทำ Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่ 18 มีอะไรบ้าง และเกิดขึ้นอย่างไร

.....  
.....

3.2 ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร

.....  
.....

4. การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ในมุมมองต่าง ๆ

4.1 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคของการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำ Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่ 18 มีอะไรบ้าง และเกิดขึ้นอย่างไร

.....  
.....

4.2 ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร

.....  
.....

### 5. การจัดทำแผนกลยุทธ์

5.1 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคของการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อจัดทำ Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่ 18 มีอะไรบ้าง และเกิดขึ้นอย่างไร

.....

.....

5.2 ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร

.....

.....

### 6. การกำหนดตัวชี้วัด KPI

6.1 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคของการกำหนดตัวชี้วัด KPI เพื่อจัดทำ Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่ 18 มีอะไรบ้าง และเกิดขึ้นอย่างไร

.....

.....

6.2 ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร

.....

.....

### 7. การจัดทำแผนปฏิบัติงาน

7.1 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคของการจัดทำแผนปฏิบัติงาน เพื่อจัดทำ Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่ 18 มีอะไรบ้าง และเกิดขึ้นอย่างไร

.....

.....

7.2 ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร

.....

.....

**ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้การจัดการองค์กรด้วย Balanced Scorecard**  
 ประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้การจัดการองค์กรด้วย Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่ 18 มีอะไรบ้าง

.....

.....

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ (Interview) ผู้ศึกษามีลำดับขั้นตอนการเก็บรวมข้อมูลดังนี้

1. กำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์ โดยเลือกจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานโดยตรง ซึ่งจะสามารถทำให้ได้ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ที่ผู้ศึกษาได้กำหนดไว้มากที่สุด

2. หลังจากที่ได้มีการกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์เรียบร้อยแล้วผู้ศึกษาจะดำเนินการติดต่อขอความร่วมมือจากกลุ่มตัวอย่างเพื่อนัดหมายในการสัมภาษณ์ตามกรอบที่กำหนดไว้

3. เมื่อดำเนินการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างครบตามที่กำหนดไว้แล้วหลังจากนั้นผู้ศึกษาจะดำเนินการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาทำการเก็บรวบรวม และวิเคราะห์แปลผลข้อมูลในเชิงพรรณนา

### 3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคจากการจัดการองค์กรด้วย Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพซึ่งจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องซึ่งจะเสนอผลออกมาเป็นข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ไม่แสดงผลเป็นตัวเลขโดยจะสรุปประเด็นคำถาม และสรุปประเด็นคำตอบของผู้บริหาร หัวหน้าส่วนงาน หัวหน้างาน และเจ้าหน้าที่ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 กรมสรรพากร จำนวนทั้งหมด 10 คน ซึ่งข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์บุคลากรในองค์กรเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคจากการจัดการองค์กรด้วย Balanced Scorecard มาใช้ในการปฏิบัติงาน ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลจะทำให้ทราบว่า มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไรบ้างและมีประโยชน์อย่างไรซึ่งความคิดเห็นที่ได้อาจมีคำตอบที่แตกต่างกันหรืออาจเหมือนกันก็ได้



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่องปัญหาและอุปสรรคจากการจัดการองค์กรด้วย Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 กรมสรรพากรนั้น ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากข้อมูลภายในขององค์กร ประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องภายในองค์กรจำนวน 6 ท่าน และนำผลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาสรุปเรียบเรียงและประเมินผล เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการจัดการองค์กรด้วย Balanced Scorecard ซึ่งผลที่ได้สามารถตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษาที่กำหนดไว้ได้เป็นอย่างดี ผลการศึกษา 1) ข้อมูลจากเอกสาร และรายงานขององค์กร และ 2) ข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร มีรายละเอียดผลการศึกษาดังนี้

#### 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร และรายงานขององค์กร

##### 4.1.1 การวิเคราะห์องค์กรแบบเดิม

สำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 มีแผนการดำเนินงานดังต่อไปนี้

##### 4.1.1.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

“ระบบงานมาตรฐานสากล เพื่อบริการประชาชนและเก็บภาษีทั่วถึง เป็นธรรม”

##### 4.1.1.2 พันธกิจ (Mission)

1. จัดเก็บภาษีอากรให้ได้ตามประมาณการ
2. ให้บริการและสร้างความสมัครใจในการเสียภาษี
3. เสนอแนะการใช้นโยบายทางภาษีอากรอย่างทั่วถึง เป็นธรรม

##### 4.1.1.3 ภารกิจหลัก/วัตถุประสงค์

กรมสรรพากร มีภารกิจหลักหรือวัตถุประสงค์ เกี่ยวกับการจัดเก็บภาษี การเสนอแนะ และการใช้นโยบายทางภาษีอากรเพื่อให้ได้ภาษีตามเป้าหมายอย่างทั่วถึงและเป็นธรรมเป็นกลไกในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมและเกิดความสมัครใจในการเสียภาษี โดยให้มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

- 1) จัดเก็บภาษีอากรตามประมวลรัษฎากรและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
- 2) เสนอแนะนโยบายการจัดเก็บภาษีต่อกระทรวงการคลัง

3) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมสรรพากร หรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมายในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และการแข่งขันของประเทศต่อกระทรวงการคลัง

#### 4.1.1.4 ยุทธศาสตร์และเป้าหมาย

##### 1) ยุทธศาสตร์ที่ 1 : สร้างฐานภาษีที่ยั่งยืน

เป้าหมาย : เพื่อการจัดเก็บภาษีที่มีประสิทธิภาพ เป็นธรรม โปร่งใสและยั่งยืนอันก่อให้เกิดความสมัครใจในการเสียภาษี เป็นการสนับสนุนเงินงบประมาณให้รัฐบาลในการพัฒนาสังคมและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

##### 2) ยุทธศาสตร์ที่ 2 : พัฒนาระบบ ICT เชิงรุก

เป้าหมาย : เพื่อยกระดับการให้บริการของกรมสรรพากรให้มีการบริการที่สะดวก รวดเร็ว ทันสมัย โปร่งใส และเป็นคลังข้อมูลของภาครัฐและเอกชน ทำให้ผู้เสียภาษีได้รับบริการที่ดี รวดเร็ว ด้วยต้นทุนที่ต่ำลง และสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคเอกชน

##### 3) ยุทธศาสตร์ที่ 3 : มุ่งสู่องค์กรเชิงวิชาการ

เป้าหมาย : เพื่อให้เป็นองค์กรเชิงวิชาการ บุคลากรมีคุณภาพและจริยธรรม บุคลากรจะต้องมีคุณสมบัติในการปฏิบัติหน้าที่ดังนี้

1. รู้ตนเอง โดยจะต้องรู้วิชาการ เช่น ประมวลรัษฎากร การวิเคราะห์ระบบบัญชีต่าง ๆ
2. รู้ผู้เสียภาษี ธุรกิจของผู้เสียภาษีและสร้างกลไกให้ทุกคนมีความรู้เหมือน ๆ กัน
3. รู้โลกกว้าง ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วมาก

#### 4.1.1.5 กลยุทธ์หลัก

1) กลยุทธ์ด้านประสิทธิผล คือ เพิ่มขีดความสามารถในการจัดเก็บภาษีให้ได้ตามประมาณการ

2) กลยุทธ์ด้านการให้บริการ คือ ยกระดับความพึงพอใจของผู้เสียภาษีและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และพัฒนาบุคลากรให้มีจิตสำนึกการให้บริการที่ดี (Service mind)

3) กลยุทธ์ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ คือ ทบทวนระเบียบ แนวปฏิบัติต่าง ๆ ให้มีความชัดเจน

4) กลยุทธ์ด้านการการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร คือ ระบบข้อมูลมาตรฐานด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ และพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

## 4.1.2 การวิเคราะห์องค์กรแบบใหม่

### 4.1.2.1 การพัฒนาและการกำหนดวิสัยทัศน์ใหม่

สำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 ได้พัฒนาวิสัยทัศน์จากเดิม เป็นวิสัยทัศน์ใหม่ คือ “สร้างระบบงานมาตรฐานสากลเพื่อบริการประชาชนและเก็บภาษีทั่วถึงอย่างถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นธรรม” ด้วยเหตุผลที่ว่าสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 นั้นเป็นหน่วยงานย่อยของกรมสรรพากร จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารฯ ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่ 18 กทม. เกี่ยวกับสภาพปัญหาของการนำประโยชน์จากการวิเคราะห์องค์กรมาใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร พบว่าไม่เป็นปัญหาเท่าใด และในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรก็ได้กำหนดขึ้นมาใหม่ให้ชัดเจนโดยเพิ่มกระบวนการทำงานให้ถูกต้องและครบถ้วนหมายถึงสามารถจัดเก็บได้ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามแผนในแต่ละปีให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว โดยสำนักงานสรรพากรพื้นที่ 18 กทม. ได้มีการพัฒนาระบบการให้บริการอย่างต่อเนื่อง

### 4.1.2.2 การวิเคราะห์และกำหนด BSC (Balanced Scorecard)

การวิเคราะห์และกำหนดว่า BSC ขององค์กร โดยองค์ประกอบสำคัญของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้วยเครื่องมือ BSC ที่ใช้อยู่ ในภาครัฐของประเทศไทย มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 มิติ (มุมมอง) ดังนี้

1) มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ หลักการคือให้ประเมินผลความสามารถในการปฏิบัติราชการ โดยคำนึงถึงผลลัพธ์กับปัจจัยนำเข้า เช่น การลดค่าใช้จ่าย การลดระยะเวลาการให้บริการ และความคุ้มค่าของการใช้เงิน เป็นต้น ซึ่งหากเปรียบเทียบกับหลักการของ BSC ก็คือมิติของ ด้านการเงิน ซึ่งมุ่งที่กำไรสูงสุด แต่ในระบบราชการผลการดำเนินงานสูงสุดก็คือการให้คุณค่าต่อประชาชนที่คุ้มกับเงินที่ใช้จ่าย

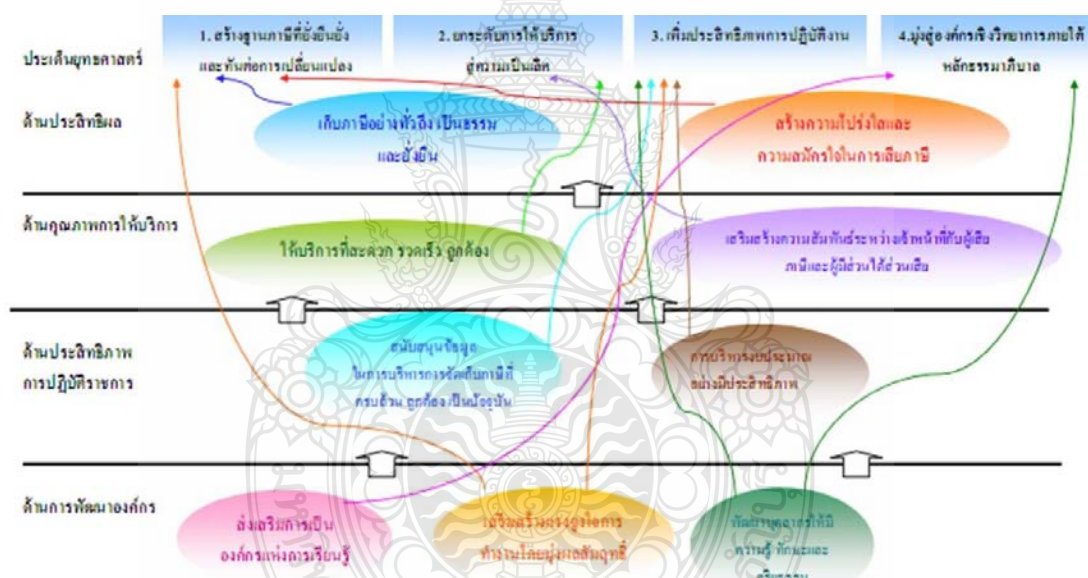
2) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ หลักการคือให้ส่วนราชการแสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ในการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ และเรื่องของการปราบปรามทุจริต คอร์รัปชัน ซึ่งหากเปรียบเทียบกับหลักการของ BSC ก็คือมิติของลูกค้ายุทธศาสตร์ซึ่งให้ความสำคัญกับการคิดค้นวิธีในการบริการอย่างมีคุณภาพ รวดเร็ว

3) มิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์และแผนการปฏิบัติราชการ หลักการคือประเมินผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนและผู้รับบริการ เช่น ผลสำเร็จในการพัฒนาการปฏิบัติราชการ เป็นต้น ซึ่งหากเปรียบเทียบกับหลักการของ BSC ก็คือมิติของ ด้านกระบวนการภายใน ซึ่งต้องมีการจัดขั้นตอน ระบบการทำงาน เพื่อให้งานบรรลุผลตามที่กำหนดไว้

4) มิติด้านการพัฒนาองค์กร หลักการสำคัญคือให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การลดอัตราค่าจ้าง การมอบอำนาจการตัดสินใจ การอนุมัติ อนุญาต ไปยังระดับปฏิบัติการ การนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้กับงาน เป็นต้น ซึ่งหากเปรียบเทียบกับหลักการของ BSC ก็คือมิติของ ด้านการเรียนรู้และการเติบโต ของบุคลากร เพื่อเป็นฐานของการดำเนินงานในองค์กรบรรลุเป้าหมาย

#### 4.1.2.3 การสร้าง แผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map)

การสร้างแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) สำนักงานสรรพากรพื้นที่ 18 กรุงเทพมหานคร จากการกำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ : สร้างระบบงานมาตรฐานสากลเพื่อบริการประชาชนและเก็บภาษีทั่วถึงอย่างถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นธรรม และการกำหนดแผนที่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ในการกำหนดวัตถุประสงค์ดังนี้



ภาพที่ 4.1 แผนที่ทางกลยุทธ์

#### 4.1.2.4 การกำหนดภารกิจ/วัตถุประสงค์ใหม่

จากการสร้าง แผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองโคพิการณาจากตัวชี้วัดระดับองค์กร (Organization indicators) เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรได้ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1. สร้างฐานภาษีที่ยั่งยืนและทันต่อการเปลี่ยนแปลง ภายใต้มุมมอง หรือมิติที่เกี่ยวข้องกันในแนวทางปฏิบัติดังนี้

1. เก็บภาษีอย่างเป็นธรรมและยั่งยืน

2. สร้างความโปร่งใสและความสมัครใจในการเสียภาษี

3. เสริมสร้างแรงจูงใจการทำงาน โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 2. ยกระดับการให้บริการ สู่วิทยาลัยสุโขทัย** ภายใต้มุมมอง หรือมิติที่เกี่ยวข้องกันในแนวทางปฏิบัติดังนี้

1. ให้บริการที่สะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง

2. เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่กับผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้

ส่วนเสีย

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 3. เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน** ภายใต้มุมมอง หรือมิติที่เกี่ยวข้องกันในแนวทางปฏิบัติดังนี้

1. สนับสนุนข้อมูลในการบริหารจัดการจัดเก็บภาษีที่ครบถ้วน ถูกต้องเป็น

ปัจจุบัน

2. การบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ

3. เสริมสร้างแรงจูงใจการทำงาน โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์

4. พัฒนานักวิชาการให้มีความรู้ ทักษะและจริยธรรม

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 4. มุ่งสู่องค์กรเชิงวิชาการภายใต้หลักธรรมาภิบาล** ภายใต้มุมมอง หรือมิติที่เกี่ยวข้องกันในแนวทางปฏิบัติดังนี้

1. ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. พัฒนานักวิชาการให้มีความรู้ ทักษะและจริยธรรม

**4.1.2.5 การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างมิติ (มุมมอง) และวัตถุประสงค์**

ภายใต้แต่ละมุมมองประกอบด้วยวัตถุประสงค์จำนวน การจัดลำดับ ความสำคัญของวัตถุประสงค์แต่ละประการ โดยเทียบกับการที่วัตถุประสงค์นั้นจะช่วยให้องค์กร บรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการได้ การสร้างความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านอย่างชัดเจน ในลักษณะของความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลดังนี้

1) มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการของสรรพากร ประกอบด้วย วิธีการดำเนินการและปฏิบัติ คือ การเก็บภาษีอย่างเป็นธรรมและยั่งยืน และ การสร้างความโปร่งใส และความสมัครใจในการเสียภาษี ซึ่งวิธีการดังกล่าว ครอบคลุมวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 สร้างฐานภาษีที่ยั่งยืน และทันต่อการเปลี่ยนแปลง

2) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ ของสรรพากร สรรพากร ประกอบด้วย วิธีการดำเนินการและปฏิบัติ คือ การให้บริการที่สะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง และการเสริมสร้าง

ความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่กับผู้เสียภาษีและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งวิธีการดังกล่าว ครอบคลุมวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 สร้างฐานภาษีที่ยั่งยืน และทันต่อการเปลี่ยนแปลง และข้อที่ 2 ยกระดับการให้บริการ สู่วิธีการที่เป็นเลิศ

3) มิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์และแผนการปฏิบัติราชการของสรรพากร ประกอบด้วย วิธีการดำเนินการและปฏิบัติ คือ การสนับสนุนข้อมูลในการบริหารการจัดเก็บภาษีที่ครบถ้วน ถูกต้องเป็นปัจจุบันและการบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งวิธีการดังกล่าว ครอบคลุมวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

4) มิติด้านการพัฒนาองค์กร ของสรรพากร ประกอบด้วย วิธีการดำเนินการและปฏิบัติ คือ การส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การเสริมสร้างแรงจูงใจการทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะและจริยธรรม ประสิทธิภาพ ซึ่งวิธีการดังกล่าว ครอบคลุมวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 มุ่งสู่องค์กรเชิงวิชาการภายใต้หลักธรรมาภิบาล

#### 4.1.2.6 การจัดทำตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน (Key Performance Indicators)

ในการจัดทำตัวชี้วัด ทั้งในระดับองค์กร และระดับต่าง ๆ ลดหลั่นลงมาเรื่อย ๆ จนถึงระดับบุคคล ซึ่งตัวชี้วัดที่จัดทำจะตอบสนองกับวัตถุประสงค์ในด้านต่าง ๆ สอดคล้องกันไปในทุกระดับเพื่อกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสม และได้คัดกรองตัวชี้วัดผลออกมาทั้งหมด 14 ตัวชี้วัดดังนี้

##### ตัวชี้วัดที่ 1/แผนงานที่ 1

1) จำนวนภาษีที่สามารถจัดเก็บได้ (.....ล้านบาท)

##### ตัวชี้วัดที่ 2/แผนงานที่ 2

1) จำนวนผู้ประกอบการที่ได้รับการกำกับดูแลหรือตรวจสอบ (.....ราย)

##### ตัวชี้วัดที่ 3/แผนงานที่ 3

1) จำนวนรายผู้เสียภาษีรายใหม่เข้าสู่ระบบเพิ่มขึ้น (.....ราย)

##### ตัวชี้วัดที่ 4 ประกอบด้วย

###### โครงการที่ 1

1) จำนวนครั้งของการพัฒนาผู้ตรวจสอบและรับรองบัญชี และผู้ประกอบการจัดทำบัญชี (เป้าหมาย ..... ครั้ง/ปี)

2) ระดับความสำเร็จของการจัดระดับความเชื่อมั่นของกลุ่มผู้ตรวจสอบและรับรองบัญชี และผู้ประกอบการจัดทำบัญชี

## โครงการที่ 2

1) จำนวนรายผู้ทำลายระบบภาษี ผู้กระทำผิดกฎหมาย และผู้มีเจตนาหลีกเลี่ยงภาษี (เป้าหมาย .....ราย/ปี)

## ตัวชี้วัดที่ 5

### โครงการที่ 3

1) ระดับความสำเร็จของการจัดตั้งศูนย์ให้คำปรึกษาผู้ประกอบการรายใหม่

## ตัวชี้วัดที่ 6/แผนงานที่ 4

1) จำนวนมาตรการภาษีเพื่อสนับสนุนนโยบายรัฐบาล

## ตัวชี้วัดที่ 7/แผนงานที่ 5

1) ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบนำส่งเอกสารอิเล็กทรอนิกส์และระบบบันทึกรับเอกสารประกอบการพิจารณาคืนภาษี

## ตัวชี้วัดที่ 8/แผนงานที่ 6-9

### แผนงานที่ 6

1) ระดับความสำเร็จของแผนการพัฒนาระบบข้อมูลสัญญาและข้อตกลงของหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

### แผนงานที่ 7

1) ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบประมวลผลข้อมูลของคณะบุคคล

### แผนงานที่ 8

1) ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบติดตามผู้ยื่นแบบและไม่ยื่นแบบแสดงรายการภาษี (Non-filler)

### แผนงานที่ 9

1) ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบเงินได้หัก ณ ที่จ่าย

## ตัวชี้วัดที่ 9 ประกอบด้วย

### โครงการที่ 4

1) ระดับความสำเร็จของการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการความปลอดภัยสารสนเทศ ให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล

## ตัวชี้วัดที่ 10 ประกอบด้วย

### โครงการที่ 5

1) ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

**ตัวชี้วัดที่ 11/แผนงานที่ 10**

แผนงานที่ 10

1) ระดับความสำเร็จของการส่งเสริมธรรมาภิบาลในกระบวนการกำกับดูแล

**ตัวชี้วัดที่ 12/แผนงานที่ 11-12**

แผนงานที่ 11

1) ระดับความสำเร็จในการบูรณาการระบบบริการของกลุ่มภารกิจด้านรายได้

แผนงานที่ 12

1) ระดับความสำเร็จในการบูรณาการงานกลุ่มภารกิจด้านรายได้

**โครงการที่ 6**

1) ระดับความสำเร็จของการบริหารองค์กรแบบมีส่วนร่วมตามแนวทางของ

ก.พ.ร. 2 โครงการ

**ตัวชี้วัดที่ 13/แผนงานที่ 13**

1) ระดับความสำเร็จของการพัฒนาปรับปรุงกฎหมาย และระเบียบ

**ตัวชี้วัดที่ 14/แผนงานที่ 14**

1) ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนาเฉพาะรายบุคคล (IDP) ตามหลัก

สมรรถนะ

**4.1.2.7 การกำหนดแผนกลยุทธ์**

จากการกำหนดแผนงาน สามารถนำแผนงานทั้งหมด 14 แผนงานเพื่อกำหนดเป้าหมาย (Target) ทั้งนี้โดยอาศัยข้อมูลในปัจจุบันเป็นฐาน ซึ่งจะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักที่องค์กรกำหนดไว้โดยมียุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างฐานภาษีที่ยั่งยืน ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบ ICT เชิงรุก ยุทธศาสตร์ที่ 3 มุ่งสู่องค์กรเชิงวิชาการ และภายใต้ยุทธศาสตร์ ประกอบไปด้วยกลยุทธ์ดังนี้

**ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างฐานภาษีที่ยั่งยืน**

กลยุทธ์ที่ 1 : บริหารจัดเก็บภาษีอากรให้ได้ตามประมาณการ

กลยุทธ์ที่ 2 : กำกับดูแลผู้เสียภาษีอย่างมีคุณภาพ

กลยุทธ์ที่ 3 : ดำรวจและติดตามผู้ประกอบการธุรกิจรายใหม่

กลยุทธ์ที่ 4 : ป้องกันและปราบปรามผู้ทำลายระบบภาษี และการหลีกเลี่ยงภาษี



กลยุทธ์ที่ 5 : จัดตั้งศูนย์ให้คำปรึกษาผู้ประกอบการรายใหม่

กลยุทธ์ที่ 6 : ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ และการเสริมสร้างสังคม

### **ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบ ICT เิงรุก**

กลยุทธ์ที่ 7 : พัฒนาระบบบริการอิเล็กทรอนิกส์

กลยุทธ์ที่ 8 : บูรณาการระบบฐานข้อมูล

กลยุทธ์ที่ 9 : พัฒนาระบบ ICT สู่มาตรฐานสากล

### **ยุทธศาสตร์ที่ 3 มุ่งสู่องค์กรเชิงวิชาการ**

กลยุทธ์ที่ 10 : พัฒนาคุณภาพระบบการบริหารงานขององค์กรสู่มาตรฐานสากล

กลยุทธ์ที่ 11 : การส่งเสริมธรรมาภิบาล

กลยุทธ์ที่ 12 : บริหารแบบบูรณาการ

กลยุทธ์ที่ 13 : พัฒนาปรับปรุงกฎหมายให้เหมาะสม ทันสมัย

กลยุทธ์ที่ 14 : การพัฒนาบุคลากรสู่การเป็นมืออาชีพ

#### **4.1.2.8 การกำหนดแผนงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์**

##### **ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างฐานภาษีที่ยั่งยืน**

กลยุทธ์ที่ 1 : บริหารจัดเก็บภาษีอากรให้ได้ตามประมาณการ

แผนงานที่ 1 การบริหารจัดการเก็บภาษีอากร

1.1 กำกับและติดตามประเมินผลการจัดเก็บภาษีราย สก./สท.

1.2 บริหารการเร่งรัดภาษีอากร

กลยุทธ์ที่ 2 : กำกับดูแลผู้เสียภาษีอย่างมีคุณภาพ

แผนงานที่ 2 : การบริหารกำกับดูแลผู้เสียภาษี

2.1 กำกับดูแลธุรกิจที่มีข้อมูลสนับสนุนการจัดเก็บภาษีจาก

ต้นน้ำถึงปลายน้ำ (Supply Chain)

2.2 กำกับดูแลธุรกิจรายที่มีศักยภาพในการเสียภาษี

2.3 กำกับดูแลธุรกิจรายที่มีแนวโน้มเสียภาษีไม่ถูกต้อง

2.4 กำกับดูแลรายที่มีเจตนาหลีกเลี่ยงภาษี

2.5 ติดตามโครงการตามแผนกระตุ้นเศรษฐกิจของรัฐบาลระยะที่ 2

กลยุทธ์ที่ 3 : สำรวจและติดตามผู้ประกอบการธุรกิจรายใหม่

แผนงานที่ 3 : การติดตามธุรกิจนอกระบบ

3.1 สำรวจและติดตามธุรกิจการค้าบนระบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce)

3.2 สืบสวนและสำรวจแหล่งภาษีเพื่อนำผู้เสียภาษีเข้าสู่ระบบ

กลยุทธ์ที่ 4 : ป้องกันและปราบปรามผู้ทำลายระบบภาษี และการหลีกเลี่ยงภาษี

โครงการที่ 1 : ป้องปรามการหลีกเลี่ยงภาษี

- เสริมสร้างความร่วมมือกับผู้ตรวจสอบและรับรองบัญชี (T.A. และ C.P.A.) และผู้ประกอบการจัดทำบัญชี (สำนักงานบัญชีและผู้รับทำบัญชี)

- จัดระดับความเชื่อมั่นต่อผู้ตรวจสอบและรับรองบัญชี (T.A. และ C.P.A.) และผู้ประกอบการจัดทำบัญชี (สำนักงานบัญชีและผู้รับทำบัญชี)

โครงการที่ 2 : ปราบปรามการทุจริต-ปราบปรามผู้ทำลายระบบภาษี ผู้กระทำความผิดกฎหมาย และผู้มีเจตนาหลีกเลี่ยงภาษี

กลยุทธ์ที่ 5 : จัดตั้งศูนย์ให้คำปรึกษาผู้ประกอบการรายใหม่

โครงการที่ 3 : ศูนย์ให้คำปรึกษาผู้ประกอบการรายใหม่

กลยุทธ์ที่ 6 : ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ และการเสริมสร้างสังคม

แผนงานที่ 4 : เสนอมาตรการภาษีเพื่อส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ และเสริมสร้างสังคม

**ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบ ICT เชิงรุก**

กลยุทธ์ที่ 7 : พัฒนาระบบบริการอิเล็กทรอนิกส์

แผนงานที่ 5 : พัฒนาระบบนำส่งเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ และระบบบันทึกรับเอกสารประกอบการพิจารณาคืนภาษี

กลยุทธ์ที่ 8 : บูรณาการระบบฐานข้อมูล

แผนงานที่ 6 : การพัฒนาระบบข้อมูลสัญญาและข้อตกลงของหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

แผนงานที่ 7 : การพัฒนาระบบประมวลผลข้อมูลของคณะบุคคล

แผนงานที่ 8 : การพัฒนาระบบติดตามผู้ยื่นแบบและไม่ยื่นแบบแสดงรายการภาษี

(Non-filler)

แผนงานที่ 9 : การพัฒนาระบบภาษีเงินได้หัก ณ ที่จ่าย

กลยุทธ์ที่ 9 : พัฒนาระบบ ICT สู่มาตรฐานสากล

โครงการที่ 4 : โครงการยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงาน ณ ศูนย์ RD SMOC ให้ได้รับ ISO 27001 ตัว

### ยุทธศาสตร์ที่ 3 มุ่งสู่องค์กรเชิงวิชาการ

กลยุทธ์ที่ 10 : พัฒนาคุณภาพระบบการดำเนินงานขององค์กรสู่มาตรฐานสากล

โครงการที่ 5 : การพัฒนาคุณภาพระบบการดำเนินงานองค์กรสู่มาตรฐานสากล

5.1 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

5.2 การกำกับดูแลองค์กรที่ดี

กลยุทธ์ที่ 11 : การส่งเสริมธรรมาภิบาล

แผนงานที่ 10 : การส่งเสริม ธรรมาภิบาลในกระบวนการกำกับดูแล

กลยุทธ์ที่ 12 : บริหารแบบบูรณาการ

แผนงานที่ 11 : การบูรณาการระบบบริการของกลุ่มภารกิจด้านรายได้

แผนงานที่ 12 : การบูรณาการงานกลุ่มภารกิจด้านรายได้

โครงการที่ 6 : การบริหารองค์กรแบบมีส่วนร่วมของกรมสรรพากร

6.1 ประสานความร่วมมือในการส่งเสริมความรู้ด้านภาษี ระหว่างภาครัฐ

ภาคเอกชนและสถาบันการศึกษา

6.2 RD ON TOUR, RD CAMP

กลยุทธ์ที่ 13 : พัฒนาปรับปรุงกฎหมายให้เหมาะสม ทันสมัย

แผนงานที่ 13 : การพัฒนา แก้ไข ปรับปรุง กฎหมาย และระเบียบ

กลยุทธ์ที่ 14 : การพัฒนาบุคลากรสู่การเป็นมืออาชีพ

แผนงานที่ 14 : การพัฒนาข้าราชการรายบุคคล (IDP) ตามหลักสมรรถนะ

#### 4.1.2.9 ผลของการใช้ระบบ BSC ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานครเขต 18

ในการเปลี่ยนแปลง หรือพัฒนาองค์กร ใดก็ตาม ต้องเกิดผลของการเปลี่ยนแปลงที่ตามมา ทั้งในด้านผลการปฏิบัติงาน ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านอื่น ๆ ซึ่งผลดังกล่าวเกิดกับทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ทั้งนี้จากการศึกษาจากเอกสาร รายงานผลการปฏิบัติราชการ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 และ พ.ศ. 2554 ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานครเขต 18 ที่เสนอต่อสำนักงาน ก.พ.ร. และจากเอกสารการสรุปรายงานผู้บริหาร

ภายหลังจากการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ด้วย BSC มาใช้ในสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานครเขต 18 สามารถวิเคราะห์ได้ เป็น 4 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

### 1. ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

หากเปรียบเทียบกับหลักการของ BSC ก็คือมิติของ ด้านการเงินซึ่งมุ่งที่กำไรสูงสุด แต่ในระบบราชการ ผลการดำเนินงานสูงสุดก็คือการให้คุณค่าต่อประชาชนที่คุ้มกับเงินงบประมาณที่นำมาใช้จ่าย ซึ่งจากรายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 และ พ.ศ. 2554 ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานครเขต 18 ที่เสนอต่อสำนักงาน ก.พ.ร. พบว่า มีผลในเชิงบวกตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ ตามตารางที่ 4.1

**ตารางที่ 4.1** ค่าคะแนนที่เป็นผลการดำเนินงานในด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานครเขต 18 ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 และ พ.ศ. 2554

ตัวชี้วัด ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ	ผลการดำเนินงาน (ค่าคะแนน)	
	ปี 2553	ปี 2554
1. ระดับความสำเร็จของแผนการพัฒนาระบบข้อมูล สัญญาและข้อตกลงของหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	4.00	5.00
2. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบประมวลผลข้อมูล ของคณะบุคคล	5.00	5.00
3. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบติดตามผู้ยื่นแบบและ ไม่ยื่นแบบแสดงรายการภาษี (Non-filler)	5.00	5.00
4. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบเงินได้หัก ณ ที่จ่าย	5.00	5.00
5. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ (PMQA)	5.00	5.00

\*ค่าคะแนน มีเกณฑ์การให้คะแนน ตั้งแต่ 1 ถึง 5 จากความสำเร็จน้อยไปหามาก

จากตารางที่ 4.1 สรุปได้ว่า สำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานครเขต 18 สามารถปฏิบัติราชการได้ผลสำเร็จในระดับสูงสุด ทุกตัวชี้วัด ตามตัวชี้วัดที่กำหนด ยกเว้น ตัวชี้วัดที่ 1 ระดับความสำเร็จของแผนการพัฒนาระบบข้อมูลสัญญาและข้อตกลงของหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ของปี 2553 ได้ 4.0 คะแนน

นอกจากนี้ จากมุมมองของผู้บริหารยังพบว่า ในด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ในภาพรวมสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานครเขต 18 มีการปฏิบัติงานรวดเร็วขึ้นเนื่องจากผลการลดรอบการทำงาน โดยได้มีการพัฒนาเครื่องมือสมัยใหม่ เช่น การเพิ่มความเร็วในการประมวลผลข้อมูลของเครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อลดรอบระยะเวลาของขั้นตอนการปฏิบัติงาน เช่น การพิมพ์ใบเสร็จรับเงิน การป้อนข้อมูลเพื่อจัดเก็บเป็นฐานข้อมูลโดยมีคีย์หลักในการแยกประเภท และนอกจากนั้นหน่วยงานยังได้พัฒนาระบบการชำระภาษีเพื่อตอบสนองกับประชาชนให้สะดวกในการชำระภาษีมากขึ้น โดยการสร้าง Web Site เพื่อให้ข้อมูลในการยื่นแบบภาษีในแบบต่าง ๆ ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานครเขต 18 ทั่วประเทศ เพื่อรองรับการยื่นแบบที่รวดเร็วจากประชาชนทางระบบเครือข่าย

## 2. ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ

หากเปรียบเทียบกับหลักการของ BSC ก็คือมิติของ ด้านกระบวนการภายใน ซึ่งต้องมีการจัดขั้นตอน ระบบการทำงาน เพื่อให้งานบรรลุผลตามที่กำหนดไว้ ซึ่งจากรายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 และ พ.ศ. 2554 ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานครเขต 18 ที่เสนอต่อสำนักงาน ก.พ.ร. พบว่า มีผลในเชิงบวกในแต่ละตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ ตามตารางที่ 4.2

**ตารางที่ 4.2** ค่าคะแนนที่เป็นผลการดำเนินงานในด้านประสิทธิผล ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานครเขต 18 ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 และ พ.ศ. 2554

ตัวชี้วัด ด้านประสิทธิผล	ผลการดำเนินงาน (ค่าคะแนน)	
	ปี 2553	ปี 2554
1. จำนวนภาษีที่สามารถจัดเก็บได้	1,097,900 ลบ.	-
2. จำนวนผู้ประกอบการที่ได้รับการกำกับดูแลหรือตรวจสอบ	576,000 ราย	-
3. จำนวนรายผู้เสียภาษีรายใหม่เข้าสู่ระบบเพิ่มขึ้น	324,000 ราย	-
4. ระดับความสำเร็จของการจัดระดับความเชื่อมั่นของกลุ่มผู้ตรวจสอบและรับรองบัญชี และผู้ประกอบการจัดทำบัญชี	4.00	5.00
5. ระดับความสำเร็จของการจัดตั้งศูนย์ให้คำปรึกษาผู้ประกอบการรายใหม่	5.00	5.00

\*ค่าคะแนน มีเกณฑ์การให้คะแนน ตั้งแต่ 1 ถึง 5 จากความสำเร็จน้อยไปหามาก

จากตารางที่ 4.2 สรุปได้ว่าสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานครเขต 18 สามารถปฏิบัติราชการได้ผลสำเร็จในระดับสูงสุด ทุกตัวชี้วัด โดยตัวชี้วัดที่ 1 ปี 2553 มีจำนวนภาษีที่สามารถจัดเก็บได้ 1,097,900 ล้านบาท และ ตัวชี้วัดที่ 2 มีจำนวนผู้ประกอบการที่ได้รับการกำกับดูแลหรือตรวจสอบ 576,000 ราย และตัวชี้วัดที่ 3 มีจำนวนรายผู้เสียภาษีรายใหม่เข้าสู่ระบบเพิ่มขึ้น 324,000 ราย ยกเว้นตัวชี้วัดที่ 1, 2, และ 3 ของปี 2554 รอบประมวลผลและตัวชี้วัดที่ 4 ของปี 2553 ได้ 4.0 คะแนน

นอกจากนี้ จากมุมมองของผู้บริหาร ยังพบว่า ในด้านประสิทธิผลของการปฏิบัติราชการในภาพรวมของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานครเขต 18 มีดังนี้

1. ประชาชนและผู้ประกอบการ ได้รับสารสนเทศด้านการเสียภาษี ที่มีประโยชน์ต่อการตัดสินใจในการบริหาร ได้ทันเวลา กว้างขวาง และรวดเร็ว จากการปรับปรุงระบบสารสนเทศของศูนย์สารสนเทศและการสื่อสาร หรือการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการบันทึกข้อมูล ตรวจสอบประมวลผล ในเรื่องของการให้คำแนะนำในการกรอกแบบการยื่นภาษีแต่ละแบบ

2. ประชาชนและผู้ประกอบการได้รับความรู้ในเชิงการบริหาร เพื่อการแข่งขัน โดยการให้การจัดตั้งศูนย์ให้คำปรึกษาของผู้ประกอบการรายใหม่

### 3. ด้านคุณภาพการให้บริการ

หากเปรียบเทียบกับหลักการของ BSC ก็คือมิติของลูกค้านั่นเอง ซึ่งให้ความสำคัญกับการคิดค้นวิธีในการบริการอย่างมีคุณภาพ รวดเร็ว ซึ่งจากรายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 และ พ.ศ. 2554 ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานครเขต 18 ที่เสนอต่อสำนักงาน ก.พ.ร. พบว่า มีผลในเชิงบวก ในแต่ละตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ตามตารางที่ 4.3

**ตารางที่ 4.3** ค่าคะแนนที่เป็นผลการดำเนินงานในด้านคุณภาพการให้บริการ ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานครเขต 18 ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 และ พ.ศ. 2554

ตัวชี้วัด ด้านคุณภาพการให้บริการ	ผลการดำเนินงาน (ค่าคะแนน)	
	ปี 2553	ปี 2554
1. จำนวนครั้งของการพัฒนาผู้ตรวจสอบและรับรองบัญชี และผู้ประกอบการจัดทำบัญชี	7 ครั้ง/ปี	-
2. จำนวนรายผู้ทำลายระบบภาษี ผู้กระทำความผิดกฎหมาย และผู้มีเจตนาหลีกเลี่ยงภาษี	400 ราย/ปี	-

### ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ตัวชี้วัด ด้านคุณภาพการให้บริการ	ผลการดำเนินงาน (ค่าคะแนน)	
	ปี 2553	ปี 2554
3. ระดับความสำเร็จของการพัฒนา ประสิทธิภาพ การบริหารจัดการความ ปลอดภัยสารสนเทศ ให้สอดคล้องกับ มาตรฐานสากล	5.00	5.00
4. ระดับความสำเร็จในการบูรณาการระบบ บริการของกลุ่มภารกิจด้านรายได้	4.00	-
5. ระดับความสำเร็จในการบูรณาการงาน กลุ่มภารกิจด้านรายได้	4.00	-
6. ระดับความสำเร็จของการบริหารองค์กร แบบมีส่วนร่วมตามแนวทางของ ก.พ.ร. 2 โครงการ	5.00	5.00
7. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาปรับปรุง กฎหมาย และระเบียบ	5.00	5.00

\*ค่าคะแนน มีเกณฑ์การให้คะแนน ตั้งแต่ 1 ถึง 5 จากความสำเร็จน้อยไปหามาก

จากตารางที่ 4.3 สรุปได้ว่าสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานครเขต 18 สามารถปฏิบัติราชการได้ผลสำเร็จในระดับสูงสุด ทุกตัวชี้วัด โดยเฉพาะตัวชี้วัดที่ 1 ปี 2553 จำนวนครั้งของการพัฒนาผู้ตรวจสอบและรับรองบัญชี และผู้ประกอบการจัดทำบัญชีได้ 7 ครั้ง/ปี และ จำนวนรายผู้ทำลาระบบภาษี ผู้กระทำผิดกฎหมาย และผู้มีเจตนาหลีกเลี่ยงภาษีได้ 400 ราย/ปี ส่วนตัวชี้วัดที่ 1, 2, 4 และ 5 ในปี พ.ศ. 2554 รอการประมวลผล

นอกจากนี้ จากมุมมองของผู้บริหาร ยังพบว่า ในด้านคุณภาพการให้บริการของการปฏิบัติราชการ ในภาพรวมของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานครเขต 18 มีดังนี้

1. การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ เริ่มมีระบบและกระบวนการทำงาน ที่ชัดเจน มีกระบวนการคิด กระบวนการติดตาม และมีทิศทางและเป้าหมายในการทำงานที่แน่นอนเอื้ออำนวยต่อ ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับที่จะปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมาย

2. มีการทำงานเป็นทีม เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติราชการ เนื่องจาก ระบบ BSC มีการกำหนด ตัวชี้วัด ที่อยู่ภายใต้กรอบเป้าหมายเดียวกัน คือสนองตอบต่อวิสัยทัศน์ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานครเขต 18 ดังนั้นการปฏิบัติงาน และการประสานงานภายในหน่วยงานเอง และภายนอกหน่วยงานจึงเกิดขึ้นตามมา

3. เกิดกระบวนการสื่อสารภายในองค์กรมากขึ้น ทั้งนี้เนื่องจาก ระบบ BSC บังคับให้พนักงานทุกระดับต้องรับรู้ถึง วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ ขององค์กร อีกทั้งต้องร่วมมือกันขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมาย (Target) ในแต่ละตัวชี้วัด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Malin Sofia Harlem. (2002) พบว่า BSC ทำให้เกิดกระบวนการสื่อสารในองค์กรดีขึ้น

4. สร้างการปฏิบัติราชการเชิงรุก โดยการนำเสนอบริการ และเข้าถึงประชาชนมากกว่าอดีต ที่ปฏิบัติงานแบบ ประจำ และคอยบริการประชาชนที่มาใช้บริการ เช่น การจัดสัมมนาการยื่นแบบทางอิเล็กทรอนิกส์ ณ สำนักงาน การออกบู๊ตามสถานศึกษาหรือห้างสรรพสินค้า รวมไปถึงการเข้าไปแนะนำการยื่นแบบ ณ สถานประกอบการของผู้ประกอบการ เป็นต้น

5. มีการป้องกันความเสี่ยงในระบบการปฏิบัติงาน เช่น จัดให้มีการบริหารความเสี่ยงของระบบสารสนเทศ เช่น สร้างระบบการควบคุมภายใน การสำรองข้อมูลไว้ต่างสถานที่ และการจัดการแก้ไขกรณีเกิดเหตุฉุกเฉิน การสร้างระบบ Firewall ป้องกันการบุกรุกเข้าระบบฐานข้อมูลจากบุคคลภายนอก

#### 4. ด้านการพัฒนางค์กร

หากเปรียบเทียบกับหลักการของ BSC ก็คือมิติของ ด้านกระบวนการภายใน ซึ่งต้องมีการจัดขั้นตอน ระบบการทำงาน เพื่อให้งานบรรลุผลตามที่กำหนดไว้ ซึ่งจากรายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 และ พ.ศ. 2554 ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานครเขต 18 ที่เสนอต่อสำนักงาน ก.พ.ร. พบว่า มีผลในเชิงบวกในแต่ละตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ ตามตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ค่าคะแนนที่เป็นผลการดำเนินงานในด้านการพัฒนางค์กร ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานครเขต 18 ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 และ พ.ศ. 2554

ตัวชี้วัด ด้านการพัฒนางค์กร	ผลการดำเนินงาน (ค่าคะแนน)	
	ปี 2553	ปี 2554
1. จำนวนมาตรการภายในเพื่อสนับสนุนนโยบายรัฐบาล	5.00	5.00
2. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบนำส่งเอกสารอิเล็กทรอนิกส์และระบบบันทึกรับเอกสารประกอบการพิจารณาภาษี	5.00	5.00



#### ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ตัวชี้วัด ด้านการพัฒนางานองค์กร	ผลการดำเนินงาน (ค่าคะแนน)	
	ปี 2553	ปี 2554
3. ระดับความสำเร็จของการส่งเสริม ธรรมาภิบาลในกระบวนการกำกับดูแล	ไม่ได้กำหนด	5.00
4. ระดับความสำเร็จของการจัดทำ แผนพัฒนา เฉพาะรายบุคคล (IDP) ตามหลักสมรรถนะ	ไม่ได้กำหนด	5.00

\*ค่าคะแนน มีเกณฑ์การให้คะแนน ตั้งแต่ 1 ถึง 5 จากความสำเร็จน้อยไปหามาก

จากตารางที่ 4.4 สรุปได้ว่าสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานครเขต 18 สามารถดำเนินการด้านการพัฒนางานองค์กร ได้ผลสำเร็จในระดับสูงสุด ทุกตัวชี้วัด ซึ่งตัวชี้วัดที่ 3 และ 4 เริ่มกำหนดในปี พ.ศ. 2554

นอกจากนี้ จากมุมมองของผู้บริหาร ยังพบว่า ในด้านการพัฒนางานองค์กร ซึ่งรวมถึงการพัฒนาบุคลากร ในภาพรวมของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานครเขต 18 มีดังนี้

1. เจ้าหน้าที่ในทุกระดับมีความรู้ ความเข้าใจใน องค์ความรู้ด้านการจัดการสมัยใหม่ที่ถูกนำมาใช้ประกอบกับระบบ BSC เช่น ระบบบริหารความรู้ (Knowledge Management =KM) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) และความรู้ด้านการปฏิบัติงาน ที่ถูกกำหนดเป็นตัวชี้วัด ในการพัฒนางานองค์กร เช่น การฝึกอบรมหลักสูตรการเขียนโครงการ ด้วย โปรแกรม Microsoft Project หลักสูตรการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากร และหลักสูตรการมุ่งสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2. เกิดการกระตุ้นให้บุคลากรต้องการเรียนรู้และใฝ่รู้ทำให้เกิดการสร้างพนักงานรุ่นใหม่ที่สนใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลงทางการบริหาร และการประยุกต์ใช้เครื่องมือสมัยใหม่ มีการร่วมมือกันทำงาน และรู้จักการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลและหน่วยงานมากขึ้น

3. มีการสร้างระบบบริหารงานอิเล็กทรอนิกส์ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานครเขต 18 ซึ่งประกอบด้วย (1) ระบบบริหารจัดการงานพัสดุ (2) ระบบจัดการเงินงบประมาณ (3) ระบบการเงิน (4) ระบบงานบัญชี (5) ระบบบุคลากร อันจะส่งผลในด้านการบริหารงานของสำนักงานสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานครเขต 18

## 4.2 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์ 6 คนประกอบด้วยผู้บริหารสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 จำนวน 1 คน หัวหน้าส่วนงาน จำนวน 2 คน และหัวหน้างาน 3 คน ประกอบด้วยคำถามในประเด็นต่างๆ เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหาร หัวหน้าส่วนงานและหัวหน้างานเกี่ยวกับหัวข้อสำคัญในการดำเนินการวิจัยประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับ 1) การวิเคราะห์ห้องค์กร 2) การพัฒนาวิสัยทัศน์ 3) การกำหนดมุมมอง 4) การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ต่าง ๆ 5) การจัดทำแผนกลยุทธ์ 6)การกำหนดตัวชี้วัด KPI และ 7) การจัดทำแผนปฏิบัติงาน ผลการสัมภาษณ์อภิปรายผลได้ดังนี้

1) การวิเคราะห์ห้องค์กร จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของการวิเคราะห์ห้องค์กรเพื่อจัดทำ Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 มีอะไรบ้างและเกิดขึ้นอย่างไร

ผลการศึกษาผู้บริหารเกี่ยวกับการวิเคราะห์ห้องค์กร แบ่งออกเป็น 2 ปัจจัย ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งจากผลการสัมภาษณ์ มีรายละเอียดดังนี้

ปัจจัยภายในคือ “สรรพากรนั้นประกอบด้วยระบบงานขนาดใหญ่ซึ่งแต่ละระบบภายในจะต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีตอบสนองต่อความต้องการได้อย่างครบถ้วนจึงจะถือว่าตอบสนองต่อความต้องการได้อย่างมีมาตรฐาน ปัญหาที่เกิดขึ้นคือความผิดพลาดของการตรวจสอบข้อมูลของการจัดเก็บภาษี การปลอมแปลงเอกสารของบริษัทเพื่อนำมาหักค่าลดหย่อน สร้างผลกระทบต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องหรือบุคคลที่ตกเป็นเป้าหมายของการกระทำที่เกิดขึ้น เช่น ตกเป็นผู้รับภาระภาษีซึ่งไม่ใช่เกิดจากรายจริงของตน ส่วนความพร้อมในการใช้ระบบสารสนเทศข้อมูล เพื่อการบริการและการบริหารจัดการภายในกรมสรรพากรนั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยข้อมูลที่เป็นเอกสารตัวจริงเท่ากับการจัดเก็บแฟ้มข้อมูลที่ตรงกับเอกสาร และถูกต้องไม่บิดเบือน”

“ดังนั้นบุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งดังกล่าวจะต้องมีคุณสมบัติพิเศษ คือ เป็นบุคคลที่มีความรอบครอบ ละเอียดถี่ถ้วน ปฏิบัติงานอย่างไม่ประมาทและไม่เป็นบุคคลที่มีความมักง่าย ปัญหาที่เกิดขึ้นคือความผิดพลาดในการป้อนข้อมูล ส่วนด้านความพร้อมขององค์กรต่อการเปลี่ยนแปลงและมีการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องอาศัยงบประมาณอย่างมากเพื่อจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความสามารถของวิวัฒนาการที่เปลี่ยนแปลงไปของการจัดการ ไม่ว่าจะ เป็นด้านสารสนเทศ ด้านการใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่ทันสมัย ปัญหาที่เกิดขึ้นคือ ความล้าหลังขององค์กรต่อการพัฒนาระบบการนำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาพัฒนา”

และปัจจัยภายในอีกเรื่องหนึ่ง คือ “สรรพากรมีระบบการปฏิบัติงานที่มีขนาดใหญ่ การทำงานขับเคลื่อนไปพร้อม ๆ กันทั้งระบบ ทำให้ขั้นตอนการปฏิบัติงานยุ่งยากซับซ้อน การปฏิบัติงานทุกขั้นตอนต้องอาศัยความถูกต้อง ครบถ้วน ชัดเจน และเปอร์เซ็นต์การผิดพลาดต้องเกิดขึ้นน้อยที่สุดหากมีข้อจำกัดบางประการ จึงทำให้การดำเนินการนั้นขับเคลื่อนทำได้ช้า ส่วนระบบการปฏิบัติงานนั้นต้องอาศัยต้นทุนสูงในเรื่องของการจัดการทรัพยากร ซึ่งต้องอาศัยการจัดการที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ลดต้นทุนของการจัดการในทุกขั้นตอนให้ได้มากที่สุดและมีประสิทธิภาพที่สุด ซึ่งในการจัดการย่อมเกิดปัญหาขึ้นไม่ว่าจะเป็นการจำกัดในการจัดซื้อจัดจ้าง งบประมาณของทรัพยากรด้านกระดาษ หมึกพิมพ์ โดยผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญในเรื่องของการตรวจสอบความโปร่งใสในการเลือกบริษัทที่เข้ามาประมูลเพื่อขายวัสดุที่จำเป็นต่อทางสรรพากรเพื่อนำมาใช้ในกระบวนการจัดการ และในเรื่องต่อมาได้แก่ไม่มีระบบบริหารจัดการในเรื่องของการพัฒนาและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทุกฝ่ายปฏิบัติหน้าที่ด้วยกลไกของระบบทำให้เกิดปัญหาในการจัดการด้านนี้ก็คือ ขาดงบประมาณในการส่งเสริมเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานซึ่งขาดระบบการให้แรงจูงใจต่อพนักงาน

ปัจจัยภายนอก พบว่า “ระบบการจัดเก็บภาษีนั้นมีโอกาสได้พัฒนาและได้รู้จักกับธุรกิจที่หลากหลาย ทำให้ผู้ประกอบการได้ประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ที่หลากหลาย แต่ในบางครั้งก็อาจเกิดปัญหาในการจัดเก็บและการประเมินในเรื่องของอัตราการจัดเก็บอย่างเป็นธรรม เกิดความคิดเห็นที่หลากหลายมุมมองของประชาชนในเรื่องของความเป็นธรรมและความเสมอภาคซึ่งในแนวทางการปฏิบัติที่ไม่สามารถแบ่งแยกประของธุรกิจในแต่ละเขตได้จึงทำให้ไม่สามารถหลีกเลี่ยงปัญหาในแต่ละแบบได้ผู้ดำเนินการจะต้องเข้าใจปัญหาและสามารถแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้”

และปัจจัยภายนอกอีกเรื่องหนึ่ง พบว่า “องค์กรยังมีความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น เสถียรภาพทางการเมือง ราคาน้ำมัน เศรษฐกิจโลกชะลอตัว โรคระบาด ภัยธรรมชาติ ฯ และนอกจากนั้นธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจึงส่งผลให้ความต้องการในการรับบริการของผู้เสียภาษี และภาคเอกชนมีไม่จำกัด” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, คุณากศนวก ข) ตอบเหมือนกัน 1 คน

ส่วนหัวหน้ากลุ่มการคืนภาษีมูลค่าเพิ่มมีความเห็นว่า เป็นมุมมองที่เป็นภาพกว้างบทบาทหน้าที่ที่ได้รับไม่สามารถบริหารจัดการได้ทุกภารกิจและงาน ทำให้บางสิ่งบางอย่างผู้บริหารก็ไม่สามารถเข้าถึงปัญหาได้ (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, คุณากศนวก ข) ตอบเหมือนกัน 1 คน

ส่วนหัวหน้าตรวจสอบภายในให้ความเห็นว่า ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นย่อมเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่สามารถควบคุมได้ เช่น การดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจสอบการบริหาร การเงิน และการ

บัญชีของกรม และให้การสนับสนุนการปฏิบัติงาน (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, คูภาคผนวก ข) ตอบเหมือนกัน 1 คน

ส่วนหัวหน้าพัฒนาระบบบริหารและหัวหน้ากลุ่มบริหารบุคคลมีความเห็นในทำนองเดียวกันว่า เกิดปัญหาในการเก็บข้อมูลนำมาวิเคราะห์ บุคลากรในระดับล่างไม่ได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ห้วงค์กรมมากเท่าไร (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4,6 คูภาคผนวก ข) ตอบเหมือนกัน 2 คน

จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

ผู้ให้สัมภาษณ์ระดับผู้บริหารให้สัมภาษณ์จากการวิเคราะห์ห้วงค์กรมที่เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน แนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น มีรายละเอียดดังนี้

ปัจจัยภายใน “สรรพากรนั้นประกอบด้วยระบบงานขนาดใหญ่ซึ่งแต่ละระบบภายในจะต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีตอบสนองต่อความต้องการได้อย่างครบถ้วนจึงจะถือว่าตอบสนองต่อความต้องการได้อย่างมีมาตรฐาน ปัญหาที่เกิดขึ้นคือความผิดพลาดของการตรวจสอบข้อมูลของการจัดเก็บภาษี การปลอมแปลงเอกสารของบริษัทเพื่อนำมาหักค่าลดหย่อน สร้างผลกระทบต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องหรือบุคคลที่ตกเป็นเป้าหมายของการกระทำที่เกิดขึ้น เช่น ตกเป็นผู้รับภาระภาษีซึ่งไม่ใช่เกิดจากรายจริงของตัวนั้น ในแนวทางแก้ไข จึงมีความจำเป็นต้องมีมาตรการควบคุมและติดตาม ตรวจสอบก่อนการเรียกเก็บภาษีจากผู้ประกอบการอย่างจริงจังซึ่งมีผลกระทบคือเพิ่มภาระค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบและเพิ่มค่าใช้จ่ายในการจัดหาบุคลากรที่ทำหน้าที่ดังกล่าวเพิ่มมากขึ้นตามจำนวนคดีที่เกิดขึ้น”

“ส่วนความพร้อมในการใช้ระบบสารสนเทศข้อมูล เพื่อการบริการและการบริหารจัดการภายในกรมสรรพากรนั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยข้อมูลที่เป็นเอกสารตัวจริงเท่ากับการจัดเก็บเพิ่มข้อมูลที่ตรงกับเอกสาร และถูกต้องไม่บิดเบือน ดังนั้นบุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งดังกล่าวจะต้องมีคุณสมบัติพิเศษ คือ เป็นบุคคลที่มีความรอบรอบ ละเอียดถี่ถ้วน ปฏิบัติงานอย่างไม่ประมาทและไม่เป็นบุคคลที่มีความมั่งง่าย ปัญหาที่เกิดขึ้นคือความผิดพลาดในการป้อนข้อมูล แนวทางแก้ไขคือ การนำระบบสแกนข้อมูลเข้ามาใช้ในระบบโดยอาศัยระบบบาร์โค้ดซึ่งมีผลทำให้กระทบต่อต้นทุนและระยะเวลาในการพัฒนา และนอกจากนั้นยังต้องเพิ่มงบประมาณในการดูแลระบบให้ทันต่อเหตุการณ์อยู่ตลอดเวลา”

“ส่วนด้านความพร้อมขององค์กรต่อการเปลี่ยนแปลงและมีการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องอาศัยงบประมาณอย่างมากเพื่อจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความสามารถของวิวัฒนาการที่เปลี่ยนแปลงไปของการจัดการ ไม่ว่าจะเป็นด้านสารสนเทศ ด้านการใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่ทันสมัย ปัญหาที่เกิดขึ้นคือ ความล่าช้าขององค์กรต่อการพัฒนาระบบการนำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาพัฒนา แนวทางแก้ไขคือ การส่งเสริมและนำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใน

องค์ให้ฝ่ายปฏิบัติการได้ศึกษาและเรียนรู้การใช้งานเพื่อเตรียมความพร้อมที่จะเกิดขึ้นให้เท่าทันและมีประสิทธิภาพ”

และปัจจัยภายใน อีกเรื่องหนึ่ง “สรรพากรมีระบบการปฏิบัติงานที่มีขนาดใหญ่ การทำงานขับเคลื่อนไปพร้อม ๆ กันทั้งระบบ ทำให้ขั้นตอนการปฏิบัติงานยุ่งยากซับซ้อน การปฏิบัติงานทุกขั้นตอนต้องอาศัยความถูกต้อง ครบถ้วน ชัดเจน และเปอร์เซ็นต์การผิดพลาดต้องเกิดขึ้นน้อยที่สุดหากมีข้อจำกัดบางประการ จึงทำให้การดำเนินการนั้นขับเคลื่อนทำได้ช้า แนวทางแก้ไขก็คือ การนำเอาระบบการเข้าคิวมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการตื่นตัวอยู่ตลอดเวลาของผู้ปฏิบัติงานว่า ณ วันหนึ่ง ๆ ได้ปฏิบัติงานตรงตามกับความต้องการของผู้มาใช้บริการหรือไม่ หากปริมาณงานมากกว่าผู้บริหารก็จะต้องนำปัญหามาพิจารณาว่าควรเพิ่มบุคลากรหรือลดขั้นตอนการทำงานเพื่อให้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้นทันต่อการให้บริการ”

“ส่วนระบบการปฏิบัติงานนั้นต้องอาศัยต้นทุนสูงในเรื่องของการจัดการทรัพยากร ซึ่งต้องอาศัยการจัดการที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ลดต้นทุนของการจัดการในทุกขั้นตอนให้ได้มากที่สุดและมีประสิทธิภาพที่สุด ซึ่งในการจัดการย่อมเกิดปัญหาขึ้นไม่ว่าจะเป็นการจำกัดในการจัดซื้อจัดจ้างงบประมาณของทรัพยากรด้านกระดาษ หมึกพิมพ์ โดยผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญในเรื่องของการตรวจสอบความโปร่งใสในการเลือกบริษัทที่เข้ามาประมูลเพื่อขายวัสดุที่จำเป็นต่อทางสรรพากรเพื่อนำมาใช้ในกระบวนการจัดการ แนวทางแก้ไขคือ ไม่ให้สิทธิหรืออำนาจต่อผู้มีหน้าที่รับผิดชอบโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง การปฏิบัติงานต้องมีการรับรู้และรับทราบร่วมกันทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในด้านต่าง ๆ เพื่อสร้างการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นโดยนำระบบธรรมาภิบาลเข้ามาใช้เพื่อให้เกิดความโปร่งใส”

“ส่วนในเรื่องของการขาดระบบบริหารจัดการในเรื่องของการพัฒนาและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทุกฝ่ายปฏิบัติหน้าที่ด้วยกลไกของระบบทำให้เกิดปัญหาในการจัดการด้านนี้ก็คือขาดงบประมาณในการส่งเสริมเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานซึ่งขาดระบบการให้แรงจูงใจต่อพนักงาน แนวทางแก้ไขคือ ผู้บริหารจะต้องใช้กำลังจากบุคคลที่มีอยู่ร่วมกันเพื่อณรงค์ให้เกิดการกระตุ้นโดยอาศัยนโยบายเพื่อสร้างภาพพจน์ที่ดีให้กับหน่วยงานให้เกิดผลได้เป็นรูปธรรม”

ปัจจัยภายนอก พบว่า “ระบบการจัดเก็บภาษีนั้นมีโอกาสได้พัฒนาและได้รู้จักกับธุรกิจที่หลากหลาย ทำให้ผู้ประกอบการได้ประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ที่หลากหลาย แต่ในบางครั้งก็อาจเกิดปัญหาในการจัดเก็บและการประเมินในเรื่องของอัตราการจัดเก็บอย่างเป็นธรรม เกิดความคิดเห็นที่หลากหลายมุมมองของประชาชนในเรื่องของความเป็นธรรมและความเสมอภาคซึ่งในแนวทางการปฏิบัติที่ไม่สามารถแบ่งแยกประของธุรกิจในแต่ละเขตได้จึงทำให้ไม่สามารถหลีกเลี่ยงปัญหาในแต่ละแบบได้ผู้ดำเนินการจะต้องเข้าใจปัญหาและสามารถแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้เปลี่ยนอุปสรรค

ที่เกิดขึ้นให้เป็นโอกาสได้ชี้แนะให้ผู้ประกอบการได้ทราบถึงข้อปฏิบัติที่เกิดขึ้นในข้อสงสัยโดยการชี้แจงดังกล่าวผู้ปฏิบัติงานต้องมีหลักฐานและแนวปฏิบัติที่เป็นลายลักษณ์อักษรให้ประชาชนได้รับทราบข้อสงสัยและพร้อมที่จะนำไปปฏิบัติอย่างเต็มที่”

และปัจจัยภายนอก พบว่า “องค์กรยังมีความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่นเสถียรภาพทางการเมือง ราคาน้ำมัน เศรษฐกิจโลกชะลอตัว โรคระบาด ภัยธรรมชาติ ฯ และนอกจากนั้นธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจึงส่งผลให้ความต้องการในการรับบริการของผู้เสียภาษี และภาคเอกชนมีไม่จำกัด แนวทางป้องกันคือ เราไม่สามารถทราบล่วงหน้าได้ว่าเหตุการณ์ใดจะเกิดขึ้นในด้านอุปสรรคที่เกิดขึ้นดังนั้น การเตรียมความพร้อมจึงเป็นสิ่งที่ดีที่สุดที่จะแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในวันข้างหน้าและสามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างไม่เสียหายต่อองค์กร” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, คุณภาคผนวก ข) ตอบเหมือนกัน 1 คน

การวิเคราะห์องค์กรในระดับหัวหน้าเป็นมุมมองที่เป็นภาพกว้างบทบาทหน้าที่ที่ได้รับไม่สามารถบริหารจัดการได้ทุกภารกิจและงาน ทำให้บางสิ่งบางอย่างผู้บริหารก็ไม่สามารถเข้าถึงปัญหาได้เนื่องจากว่าระดับบนไม่ได้เข้าถึงผู้ประกอบการหรือผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างแท้จริงจึงทำให้เป็นอุปสรรคในบางประการ

#### จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

จากการสัมภาษณ์ ผลการวิเคราะห์องค์กรที่เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน แนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น คือ “ในทางกลับกันในสายงานหนึ่ง ๆ ย่อมมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน หากเกิดปัญหาขึ้นก็เป็นเพียงส่วนหนึ่งของระบบเท่านั้นที่คนจะเข้าไปกำกับดูแลได้ซึ่งหากไม่ใช่หน้าที่แล้วคงไม่สามารถเข้าไปกระทำการเกินอำนาจหน้าที่ ๆ ดังนั้นแนวทางที่จะปฏิบัติคือกระทำหน้าที่ของตนเองให้ละเอียดครบถ้วนซึ่งฟังที่จะสามารถกระทำได้อย่างไม่ขาดตกบกพร่อง” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, คุณภาคผนวก ข) ตอบเหมือนกัน 1 คน

“การวิเคราะห์องค์กรในมุมมองระดับหัวหน้าเป็นบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยภายในซึ่งนอกเหนือจากหน้าที่ตรวจสอบแล้ว ดังนั้นในสายงานที่เกี่ยวข้องและปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นย่อมเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่สามารถควบคุมได้ เช่น การดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจสอบการบริหาร การเงิน และการบัญชีของกรม และให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย”

#### จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

พบว่า จากการวิเคราะห์องค์กรที่เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน แนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรค คือ “ควบคุมระบบการดำเนินการ เกี่ยวกับการตรวจสอบการบริหาร การเงิน และการบัญชี

ของกรม และให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, คูภาคผนวก ข) ตอบเหมือนกัน 1 คน

“การวิเคราะห์องค์กรในมุมมองระดับหัวหน้าเป็นบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยภายใน ซึ่งนอกเหนือจากหน้าที่คำปรึกษาแก่อธิบดีกรมสรรพากร เกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการภายในกรม ติดตาม ประเมินผล และจัดทำรายงานเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการภายในกรม แล้ว ปัญหาอุปสรรคที่มีผลคือการเก็บข้อมูลในการนำมาวิเคราะห์เพราะนอกจากจะนำข้อมูลจากระดับบริหารแล้วยังต้องเก็บข้อมูลจากสภาพการทำงานจากระดับปฏิบัติการด้วย”

#### จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

จากการวิเคราะห์องค์กรที่เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน แนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคคือ “วางระบบการจัดเก็บข้อมูลด้วยการนำเอกสารแบบฟอร์มเข้ามาช่วยในการสำรวจความต้องการ และสำรวจสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานเพื่อให้การเก็บข้อมูลให้ได้ละเอียดถูกต้องและครบถ้วนที่สุด” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, คูภาคผนวก ข) ตอบเหมือนกัน 1 คน

“การวิเคราะห์องค์กรเป็นเรื่องที่สำคัญ ผู้ที่จะให้ความสำคัญย่อมเป็นฝ่ายบริหารเท่านั้น ส่วนระดับหัวหน้ามีหน้าที่ในการรับผิดชอบสนับสนุนข้อมูลในการประกอบการตัดสินใจ”

แนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวฯ (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2,3,4 คูภาคผนวก ข)ตอบในทำนองเดียวกัน 3 คน

#### จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

จากแนวทางของคำตอบดังกล่าวฯ พบว่า “หากมีปัญหามาแนวทางที่แก้ไขก็ควรเป็นการให้การร่วมมือจากพนักงานฝ่ายปฏิบัติการตั้งแต่ระดับล่างไปจนถึงระดับกลาง ระดับบน ต้องร่วมกันเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องที่สำคัญให้ครอบคลุมเรื่องราวและทุกปัญหาและนอกจากนั้นควรเสนอแนะข้อคิดเห็นในการปฏิบัติงานเพิ่มเติมเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, คูภาคผนวก ข) ตอบเหมือนกัน 1 คน

การวิเคราะห์องค์กรเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหาร และเป็นเรื่องที่สำคัญ ปัญหาที่พบโดยส่วนใหญ่คือบุคลากรในระดับล่างไม่ได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ข้อมูลเท่าใดนัก

#### จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

“จากแนวทางของปัญหาที่กล่าวมาพบว่า การแก้ไขคือ ควรเสนอร่างรายงานในที่ประชุม เพื่อให้กรรมการนำไปพิจารณาให้เป็นมติเป็นผลใช้ได้” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6, คูภาคผนวก ข) ตอบเหมือนกัน 1 คน

2) การพัฒนาวิสัยทัศน์ จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาวิสัยทัศน์เพื่อจัดทำ Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 มีอะไรบ้าง และเกิดขึ้นอย่างไร

จากการสัมภาษณ์พบว่า “การพัฒนาวิสัยทัศน์ของกรมสรรพากร จากเดิม คือ ระบบงานมาตรฐานสากล และเก็บภาษีทั่วถึงเป็นธรรม มาเป็น สร้างระบบงานมาตรฐานสากลเพื่อบริการประชาชนและเก็บภาษีทั่วถึง ถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นธรรม เกิดขึ้นเนื่องจากการปฏิบัติงานที่ผ่านมาได้พบกับความผิดพลาดไม่ว่าจะเป็นกระบวนการปฏิบัติงาน หรือขั้นตอนและวิธีการ ทำให้การพัฒนาวิสัยทัศน์เกิดขึ้นตามสายสายการบังคับบัญชาของสำนักงานสรรพากร ซึ่งปัญหาดังกล่าวการพัฒนาวิสัยทัศน์จึงเป็นแนวทางในการปฏิบัติที่สอดคล้องทั่วกัน”

พบปัญหาจากการปฏิบัติงานที่ผ่านเกิดข้อผิดพลาดตรงที่กระบวนการปฏิบัติงาน หรือขั้นตอนและวิธีการทำให้การพัฒนาวิสัยทัศน์เกิดขึ้นตามสายการบังคับบัญชาของกรมสรรพากร ซึ่งปัญหาดังกล่าวการพัฒนาวิสัยทัศน์จึงเป็นแนวทางในการปฏิบัติที่สอดคล้องทั่วกัน (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, คูภาคผนวก ข) ตอบเหมือนกัน 1 คน

และอีกความเห็นหนึ่ง ปัญหาที่พบมักจะเกิดจากผู้ปฏิบัติงานไม่เข้าใจหน้าที่ที่แท้จริงที่เกิดจากภาระงานที่เกี่ยวข้องเนื่องจากยังขาดประสบการณ์ในการทำงาน เพราะคนที่เป็นผู้เชี่ยวชาญได้นั้นจะต้องผ่านงานด้านนั้น ๆ มาเป็นระยะเวลาานพอสมควร (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, คูภาคผนวก ข) ตอบเหมือนกัน 1 คน

และอีกปัญหาหนึ่งปัญหาที่พบ คือ ไม่ได้มาจากการกำหนดและพัฒนาวิสัยทัศน์ แต่มาจากการปฏิบัติไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดขึ้นของแต่ละฝ่ายเกิดความไม่พร้อมเพรียงกัน (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 4 คูภาคผนวก ข) ตอบเหมือนกัน 2 คน

และมีปัญหาที่พนักงานในระดับล่างไม่มีโอกาสได้กำหนดวิสัยทัศน์ เวลาปฏิบัติงานจึงไม่ได้คำนึงถึงวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้น (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6, คูภาคผนวก ข) ตอบเหมือนกัน 1 คน

#### จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

“แนวทางแก้ไขของการพัฒนาวิสัยทัศน์จึงเป็นแนวทางในการปฏิบัติที่สอดคล้องกันของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 คือ กำหนดนโยบายให้ชัดเจน โดยกำหนดแผนงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ โดยวัตถุประสงค์จะเป็นตัวกำกับภารกิจและงานได้อย่างชัดเจนเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, คูภาคผนวก ข) ตอบเหมือนกัน 1 คน

จากการสัมภาษณ์พบว่า “วิสัยทัศน์นั้นได้ระบุนำหน้าที่ที่พึงกระทำหากเข้าใจถ่องแท้แล้วก็จะสามารถดำเนินการไปได้อย่างดี ส่วนปัญหาที่พบมักจะเกิดจากผู้ปฏิบัติงานไม่เข้าใจหน้าที่ที่แท้จริงที่



เกิดจากภาระงานที่เกี่ยวข้องเนื่องจากยังขาดประสบการณ์ในการทำงานเพราะการที่คนเราจะเป็นกรูรูได้นั้นจะต้องผ่านงานด้านนั้น ๆ มาเป็นระยะเวลาพอสมควร”

#### จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

“แนวทางแก้ไขของการพัฒนาวิสัยทัศน์จึงเป็นแนวทางในการปฏิบัติที่จะต้องคำนึงถึงหัวใจสำคัญของงานสรรพากรคือ การจัดเก็บภาษี หากข้อกำหนดบางประการอ่านไม่ชัดเจนในแต่ละฝ่ายก็ย่อมนึกถึงให้ได้ว่าในการปฏิบัติงานนั้นต้องทำให้ถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นธรรมอยู่ภายใต้จริยธรรมที่ดีงาม” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, คูภาคผนวก ข) ตอบเหมือนกัน 1 คน

จากการสัมภาษณ์พบว่า “วิสัยทัศน์นั้น ได้กำหนดโดยผู้บริหารไว้อย่างชัดเจนแล้ว ปัญหาที่พบไม่ได้มาจากการกำหนดและพัฒนาวิสัยทัศน์ มาจากการปฏิบัติไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดขึ้น”

#### จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

ส่วนอีก 2 ท่านมีความเห็นเดียวกัน (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3,4 คูภาคผนวก ข) ดังนี้

แนวทางแก้ไขของการพัฒนาวิสัยทัศน์จึงเป็นแนวทางในการปฏิบัติ “จะต้องคำนึงถึงของงานสรรพากรคือ การจัดเก็บภาษี หากบุคลากรคนใดประพฤติปฏิบัติไม่ถูกต้องย่อมมีผลกระทบต่อองค์กร ปัญหาที่เกิดขึ้นดังกล่าว ทุกคนมีหน้าที่ร่วมกันเป็นหูเป็นตาสอดส่องดูแลและกำกับบทบาทของอีกฝ่าย ก็จะสามารณำกำลังและขับเคลื่อนกำลังไปในทิศทางเดียวกันได้” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, คูภาคผนวก ข)

จากการสัมภาษณ์พบว่า “ปัญหาที่พบมาจากการปฏิบัติไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดขึ้นของแต่ละฝ่ายทำให้เกิดความไม่พร้อมเพรียงกันต่อการดำเนินการ”

#### จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

แนวทางแก้ไขของการพัฒนาวิสัยทัศน์จึงเป็นแนวทางในการปฏิบัติที่จะต้องคำนึงถึง “เน้นให้ระดับหัวหน้าสั่งการแล้วให้ตรวจสอบความพร้อมก่อนดำเนินการ” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, คูภาคผนวก ข) ตอบเหมือนกัน 1 คน

จากการสัมภาษณ์พบว่า “พนักงานในระดับล่างไม่คำนึงถึงวิสัยทัศน์ที่กำหนดหรือพัฒนาขึ้นมากนัก เพราะในส่วนงานของตนที่ได้รับมอบหมายนั้นเป็นเพียงบางส่วนคิดว่าคงไม่เป็นผลกระทบเท่าใดนัก หากปัญหาเล็ก ๆ ที่สะสมมากขึ้น ก็สามารถทำให้ระบบเสียหายและยากที่จะแก้ไขได้หากปล่อยปะละเลยไป”

#### คำถามที่ 4 ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร

แนวทางแก้ไข คือ “นำปัญหาดังกล่าวมาขบคิด ให้โอกาสแก่พนักงานทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะข้อคิดเพื่อจะได้มองเห็นปัญหาแต่ละเรื่องมีความสำคัญเท่าเทียมกันและพร้อมที่จะแก้ไขด้วยกัน” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, คุณภาพคน ก) ตอบเหมือนกัน 1 คน

จากการสัมภาษณ์พบว่า “พนักงานในระดับล่างไม่มีโอกาสได้กำหนดวิสัยทัศน์ เวลาปฏิบัติงานจึงไม่ได้คำนึงถึงวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้น”

#### จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

แนวทางแก้ไข คือ “ผู้บริหารควรให้พนักงานฝ่ายปฏิบัติการมีโอกาสในการพัฒนาวิสัยทัศน์ โดยการได้แสดงความคิดเห็นเท่าเทียมกันทุกคน” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 คุณภาพคน ก)

#### 3) การกำหนดมุมมอง เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของการกำหนดมุมมองเพื่อจัดทำ Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 มีอะไรบ้าง และเกิดขึ้นอย่างไร

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับมุมมองเพื่อจัดทำ Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 มีดังนี้

1) มุมมองด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการของสรรพากร ประกอบด้วย วิธีการดำเนินการและปฏิบัติ คือ “การเก็บภาษีอย่างเป็นธรรมและยั่งยืน และการสร้างความโปร่งใสและความสมัครใจในการเสียภาษี ปัญหาและอุปสรรคคือทำอย่างไรจึงจะให้ประชาชนเกิดความเชื่อใจว่าการปฏิบัติงานโปร่งใสและประชาชนจะเกิดความสมัครใจ”

2) มุมมองด้านคุณภาพการให้บริการ ของสรรพากร ประกอบด้วย วิธีการดำเนินการและปฏิบัติ คือ “การให้บริการที่สะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง และการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่กับผู้เสียภาษีและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปัญหาและอุปสรรคคือมีวิธีการในการปฏิบัติงานอย่างไรให้เกิดคุณภาพมากที่สุด”

3) มุมมองด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์และแผนการปฏิบัติราชการของสรรพากร ประกอบด้วย วิธีการดำเนินการและปฏิบัติ คือ “การสนับสนุนข้อมูลในการบริหารการจัดเก็บภาษีที่ครบถ้วน ถูกต้องเป็นปัจจุบัน และการบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ ปัญหาและอุปสรรคคือจะสนับสนุนข้อมูลในการบริหารด้านใดเพื่อให้การบริหารงานได้รับผลย้อนกลับอย่างมีคุณค่า”

4) มุมมองด้านการพัฒนาองค์การ ของสรรพากร ประกอบด้วย วิธีการดำเนินการและปฏิบัติ คือ “การส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การเสริมสร้างแรงจูงใจการทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะและจริยธรรม ประสิทธิภาพ ปัญหาและ

อุปสรรคคือมีกระบวนการในการส่งเสริมองค์ความรู้เพื่อให้เจ้าหน้าที่ในฝ่ายต่าง ๆ ที่รับผิดชอบหน้าที่ในแต่ละสายงานมั่นใจในตนเองว่าสามารถให้บริการได้อย่างเชี่ยวชาญ” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, คุณภาพคน ก) ตอบเหมือนกัน 1 คน

ส่วนหัวหน้ากลุ่มบริหารการคืนภาษีมูลค่าเพิ่มกับหัวหน้ากลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคลมีความเห็นตรงกันว่าอุปสรรคและปัญหาที่เกิดขึ้นมากที่สุดใน 4 มุมมองคือ มุมมองด้านคุณภาพการให้บริการ เนื่องจากมีความหลากหลาย ความพึงพอใจในผู้ใช้บริการหรือประชาชนย่อมไม่มีที่สิ้นสุด (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2,5,6 คุณภาพคน ก) ตอบเหมือนกัน 3 คน

#### จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

จากการสัมภาษณ์แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับมุมมองเพื่อจัดทำ Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 มีแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคดังนี้

1) มุมมองด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการของสรรพากรปัญหาและอุปสรรคคือทำอย่างไรจึงจะให้ประชาชนเกิดความเชื่อใจว่าการปฏิบัติงานโปร่งใสและประชาชนจะเกิดความสมัครใจ แนวทางแก้ไขคือ “การสร้างความโปร่งใสคือสามารถตรวจสอบข้อมูลการประเมินได้อย่างตรงไปตรงมาต่อเจ้าหน้าที่ และมีการอธิบายโดยผู้เชี่ยวชาญและการให้คำปรึกษาโดยไม่เสียค่าใช้จ่ายจากหน่วยงานสรรพากรท้องถิ่น ส่วนการสร้างความสมัครใจให้ประชาชนมาชำระภาษีได้นั้นต้องคำนึงถึงข้อกำหนดที่ได้ระบุขึ้นมาเพื่อให้เกิดความสมัครใจได้นั้นจะต้องสอดคล้องกับผลตอบแทนที่ได้รับอย่างมีคุณค่าได้อย่างชัดเจนจึงจะทำให้เป้าหมายการจัดเก็บบรรลุผลได้ตามเป้าหมายได้สูงที่สุด”

2) มุมมองด้านคุณภาพการให้บริการ ของสรรพากร ประกอบด้วย วิธีการดำเนินการและปฏิบัติ คือ “การให้บริการที่สะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง และการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่กับผู้เสียภาษีและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปัญหาและอุปสรรคคือมีวิธีการในการปฏิบัติงานอย่างไรให้เกิดคุณภาพมากที่สุด ซึ่งแนวทางแก้ไขคือนอกจากระบบจะมีการเข้าคิวหรือกดบัตรคิวเข้ามาใช้ในการให้บริการ ต่อผู้บริหารก็พึงระลึกถึงอยู่เสมอคือ กำหนดให้ระดับผู้บังคับบัญชาหมั่นตรวจสอบด้วยตนเองเพื่อให้เกิดแรงจูงใจต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในการประพฤติปฏิบัติโดยการทำความดีและเคร่งคัดต่อหน้าที่นั้นมีความหมายต่อผลการปฏิบัติงาน”

3) มุมมองด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์และแผนการปฏิบัติราชการของสรรพากร ประกอบด้วย วิธีการดำเนินการและปฏิบัติ คือ “การสนับสนุนข้อมูลในการบริหารจัดการเก็บภาษีที่ครบถ้วน ถูกต้องเป็นปัจจุบัน และการบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ ปัญหาและอุปสรรคคือจะสนับสนุนข้อมูลในการบริหารด้านใดเพื่อให้การบริหารงานได้รับผลย้อนกลับมาอย่างมีคุณค่า

แนวทางแก้ไขคือ ข้อมูลที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของฝ่ายปฏิบัติการนั้นคงจะปฏิเสธไม่ได้ว่าจะต้องอาศัยข้อมูลจากคีย์หลักคือพื้นฐานเดิมของข้อมูลที่มีอยู่เบื้องต้นนั้นจะต้องปฏิบัติให้ถูกต้องครบถ้วนก่อนสิ่งอื่นใด และขั้นตอนต่อไปข้อมูลที่เกี่ยวข้องจึงจะเป็นจากผู้มาใช้บริการที่ต้องสำรวจความต้องการให้ครอบคลุมไม่ตกหล่นเพื่อลดเวลาในการจัดเก็บข้อมูล ขณะปฏิบัติหน้าที่และในการนำไปใช้งานจริง”

4) มุมมองด้านการพัฒนาองค์กรของสรรพากร ประกอบด้วย วิธีการดำเนินการและปฏิบัติ คือ “การส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การเสริมสร้างแรงจูงใจการทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะและจริยธรรม ประสิทธิภาพ ปัญหาและอุปสรรคคือมีกระบวนการในการส่งเสริมองค์ความรู้เพื่อให้เจ้าหน้าที่ในฝ่ายต่าง ๆ ที่รับผิดชอบหน้าที่ในแต่ละสายงานมั่นใจในตนเองว่าสามารถให้บริการได้อย่างเชี่ยวชาญ ซึ่งในแนวทางแก้ไขด้านนี้ย่อมต้องอาศัยซึ่งบุคลากรที่มีประสบการณ์เป็นสำคัญ เน้นการถ่ายทอดงานเนื่องจากแบบขั้นตอน ต่าง ๆ บางครั้งเป็นเพียงทฤษฎีแต่เวลาปฏิบัติมันมักจะเจอปัญหามากมาย” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 คูภาคผนวก ข) ตอบเหมือนกัน 1 คน

จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับมุมมองเพื่อจัดทำ Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 ในระดับหัวหน้า สามารถสรุปได้ว่า “จะต้องเกี่ยวข้องกับมุมมอง 4 ด้านซึ่งประกอบไปด้วย 1) มุมมองด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการของสรรพากร 2) มุมมองด้านคุณภาพการให้บริการ ของสรรพากร 3) มุมมองด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์และแผนการปฏิบัติราชการของสรรพากร 4) มุมมองด้านการพัฒนาองค์กร ในความคิดเห็น โดยส่วนตัวแล้วอุปสรรคและปัญหาที่เกิดขึ้นมากที่สุดคือ มุมมองด้านคุณภาพการให้บริการ เนื่องจากมีความหลากหลาย ความพึงพอใจในผู้ใช้บริการหรือประชาชนย่อมไม่มีที่สิ้นสุด”

#### จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

จากการสัมภาษณ์แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับมุมมองที่เป็นปัญหาซึ่งมีแนวทางการแก้ไข คืออุปสรรคและปัญหาที่เกิดขึ้นมากที่สุดคือ “มุมมองด้านคุณภาพการให้บริการ เนื่องจากมีความหลากหลาย ความพึงพอใจในผู้ใช้บริการหรือประชาชนย่อมไม่มีที่สิ้นสุด ดังนั้นแนวทางในฐานะที่เป็นระดับหัวหน้าสายงานมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปลูกจิตสำนึกให้กับพนักงานฝ่ายบริการที่จะต้องพบกับประชาชนโดยตรงให้ยึดหลักการบริการ ลูกค้ำคือพระเจ้า ไม่ว่าจะผิดหรือถูกการให้คำชี้แจงเป็นสิ่งสำคัญ หากผู้ใช้บริการได้รับความกระจายความไม่พอใจอาจลดน้อยลงจนเปลี่ยนเป็นความประทับใจในที่สุด” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 คูภาคผนวก ข) ตอบเหมือนกัน 1 คน

จากการสัมภาษณ์ระดับหัวหน้าชั้น มุมมองทั้ง 4 ด้านที่ได้กำหนดขึ้นมาย่อมมีปัญหาในตัว  
ทั้งนั้น ปัญหาที่อยู่ว่าจะให้น้ำหนักแก้ไขปัญหาใดก่อนปัญหาใดหลังจึงจะทำให้ไม่ส่งผลกระทบต่อ  
องค์กรมากที่สุด

#### จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

แนวทางแก้ไขในส่วนนี้ผู้บริหารระดับสูง “ควรให้ความสำคัญต่อองค์กรในเรื่องของการ  
พิจารณาาระที่สำคัญก่อนในการนี้จึงจะทำให้การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นไม่สายจนเกินไปและลุกลาม  
ไปกันใหญ่จนยากที่จะเยียวยา” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 ตุลาคม พ.ศ. 2561) ตอบเหมือนกัน 1 คน

จากการสัมภาษณ์ระดับหัวหน้าชั้น มุมมองทั้ง 4 ด้านที่ได้กำหนดขึ้นมาย่อมมีปัญหาในตัว  
ทั้งนั้น ปัญหาคือ “ทุกหน่วยงานควรให้น้ำหนักแก้ไขปัญหาลดหล่นกันไปตามปัญหาที่  
สำคัญที่สุดก่อนที่จะทำให้ส่งผลกระทบต่อองค์กรมากที่สุด”

#### จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

แนวทางแก้ไขในส่วนนี้ผู้บริหารระดับสูง “ควรให้ความสำคัญต่อองค์กรในเรื่องของการ  
แก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นก่อนแต่สำคัญน้อยเกิดขึ้นทีหลังแต่สำคัญมากกว่าขึ้นมาพิจารณาก่อนทำการสั่ง  
การ” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 ตุลาคม พ.ศ. 2561) ตอบเหมือนกัน 1 คน

จากการสัมภาษณ์ พบว่า “ในมุมมองที่พบปัญหาในการปฏิบัติงานบ่อยที่สุดคือมุมมองด้าน  
การให้บริการเนื่องจากการบริการเป็นสิ่งสำคัญต่อองค์กร”

#### จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

ส่วนอีก 2 ท่านมีความเห็นเดียวกัน (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 6 ตุลาคม พ.ศ. 2561) ดังนี้

แนวทางแก้ไขในมุมมองที่พบปัญหาในการปฏิบัติงานบ่อยที่สุดคือ “มุมมองด้านการ  
ให้บริการเนื่องจากการบริการเป็นสิ่งสำคัญต่อองค์กรนั้น ควรบรรจุให้บุคลากรในส่วนที่ต้องพบปะ  
กับผู้ใช้บริการหรือประชาชนได้รับการฝึกอบรมจิตวิทยาการให้บริการ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการบริการที่  
ขาดพื้นฐานของการใช้ความรู้และความพร้อมมากกว่าการใช้จิตวิญญาณ” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, ตุลาคม  
พ.ศ. 2561)

จากการสัมภาษณ์ พบว่า “ในมุมมองที่พบปัญหาในการปฏิบัติงานบ่อยที่สุดคือมุมมองด้าน  
การให้บริการเนื่องจากการบริการเป็นสิ่งสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก”

#### จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

แนวทางแก้ไขในมุมมองที่พบปัญหาในการปฏิบัติงานบ่อยที่สุดคือ “มุมมองด้านการ  
ให้บริการ องค์กรนั้นควรบรรจุให้หน่วยงานให้ความสำคัญกับบุคลากรในส่วนที่ต้องบริการ  
ประชาชนโดยตรง” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6, ตุลาคม พ.ศ. 2561)

4) การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ในมุมมองต่าง ๆ เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำ Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 มีอะไรบ้าง และเกิดขึ้นอย่างไร

โดยส่วนมากตอบในประเด็นปัญหาที่แตกต่างกัน ดังนี้

มีปัญหาตรงที่วัตถุประสงค์เดิมนั้น วัตถุประสงค์ยังไม่ครอบคลุมระบบนัก สรรพากรจึงกำหนดวัตถุประสงค์มาใหม่คือ วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 สร้างฐานภาษีที่ยั่งยืน และทันต่อการเปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ยกระดับการให้บริการ ผู้ความเป็นเลิศ วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน วัตถุประสงค์ข้อที่ 4 มุ่งสู่องค์กรเชิงวิชาการภายใต้หลักธรรมาภิบาล (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, คุณภาคผนวก ข) ตอบเหมือนกัน 1 คน

ปัญหาที่เกิดขึ้นและไม่เป็นไปตามกลไกส่วนใหญ่มักพบในวัตถุประสงค์ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในข้อที่ 3 เนื่องจากมีหลายแผนกหลากหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การร้องเรียนจากประชาชนมักมาจากวิธีการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ซึ่งไม่เสมอภาคต่อผู้ให้บริการ (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, คุณภาคผนวก ข) ตอบเหมือนกัน 1 คน

ประสบกับปัญหาในแนวทางปฏิบัติต่อการพัฒนาจากระบบเดิมไปสู่ระบบใหม่ เจ้าหน้าที่ยังไม่พร้อมที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงในระยะเริ่มต้น (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, คุณภาคผนวก ข) ตอบเหมือนกัน 1 คน

ส่วนอีก 3 ท่านได้คำตอบที่เหมือนกัน ประสบกับปัญหาในแนวทางปฏิบัติต่อการพัฒนาจากระบบเดิมไปสู่ระบบใหม่ เพื่อให้วัตถุประสงค์สอดคล้องกับกลยุทธ์ (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 5, 6 คุณภาคผนวก ข) ตอบเหมือนกัน 3 คน

**จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น**

วิธีการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำ Balanced Scorecard นั้น ผู้บริหารให้สัมภาษณ์ และมีความเห็นว่า “ต้องนำกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ในแต่ละมิติมาจัดเรียงความสำคัญ และเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในลักษณะเหตุและผล เพื่อให้ได้กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์สอดคล้องกันและครอบคลุมในทุก ๆ มิติ อันจะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, คุณภาคผนวก ข) ตอบเหมือนกัน 1 คน

จากการพัฒนาการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์นั้นเพื่อให้ครอบคลุมซึ่งจากเดิม คือ “วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 สร้างฐานภาษีที่ยั่งยืนและทันต่อการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ยกระดับการให้บริการ ผู้ความเป็นเลิศ วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน วัตถุประสงค์ข้อที่ 4 มุ่งสู่องค์กรเชิงวิชาการภายใต้หลักธรรมาภิบาล ซึ่งในแต่ละวัตถุประสงค์นั้นกำหนดไว้ชัดเจน

ในภารกิจต่าง ๆ ที่สำคัญ ที่เป็นไปตามกลไกและเป็นไปตามระบบส่วนปัญหาที่เกิดขึ้นและไม่เป็นไปตามกลไกส่วนใหญ่มักพบในวัตถุประสงค์ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในข้อที่ 3 เนื่องจาก มีหลากหลายแผนก หลากหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การร้องเรียนจากประชาชนมักมาจากวิธีการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ซึ่งไม่เสมอภาคต่อผู้ให้บริการ”

#### จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

แนวทางแก้ไขปัญหาคือ “นอกจากจะมีหน่วยงานประเมินวิธีการดำเนินงานของหน่วยงานในแต่ละสายงานด้วยแบบสอบถามความคิดเห็นของประชาชนแล้ว ยังมีการการประเมินคุณภาพจากข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นจากการร้องเรียนของประชาชน และจากสถิติข้อบกพร่องในสาเหตุของการปฏิบัติหน้าที่อย่างไม่ถูกต้องชัดเจนและตรงไปตรงมาเพื่อเป็นเครื่องมือในการขจัดความไม่ซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ของพนักงาน” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, คุณภาคผนวก ข) ตอบเหมือนกัน 1 คน

จากการสัมภาษณ์ พบว่า “วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นนั้น ทำให้ประสบกับปัญหาในแนวทางปฏิบัติต่อการพัฒนาจากระบบเดิมไปสู่ระบบใหม่ เจ้าหน้าที่ยังไม่พร้อมที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงในระยะเริ่มต้น”

#### จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

แนวทางแก้ไขปัญหา คือ “ปัญหาที่จะแก้ไวนั้นจะสำเร็จได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับความไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาเท่านั้นที่จะเรียกร้องความสนใจจากบุคลากรในระดับล่างได้ เพราะการแสดงความรู้สึกเห็นอกเห็นใจทำให้เกิดความเกรงใจจะต้องรับผิดชอบได้ดีที่สุดโดยมิให้เสียหายต่อระบบงานทั้งหมดขององค์กรเพราะองค์กรใหญ่ก็ประกอบด้วยองค์กรย่อยแต่ละส่วน” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, คุณภาคผนวก ข) ตอบเหมือนกัน 1 คน

จากการสัมภาษณ์ พบว่า “วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นนั้น ทำให้ประสบกับปัญหาในแนวทางปฏิบัติต่อการพัฒนาจากระบบเดิมไปสู่ระบบใหม่ เพื่อให้วัตถุประสงค์สอดคล้องกับกลยุทธ์

#### ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร

ส่วนอีก 3 ท่านมีความเห็นเดียวกัน (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4,5,6 คุณภาคผนวก ข) ดังนี้

แนวทางแก้ไขปัญหา คือ “แนวทางในการปฏิบัติให้วัตถุประสงค์สัมพันธ์ต่อกลยุทธ์เป็นอย่างมาก จึงจะทำให้วัตถุประสงค์สอดคล้องกับกลยุทธ์และตรงตามเป้าหมายที่กำหนด” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, คุณภาคผนวก ข)

จากการสัมภาษณ์ พบว่า “วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นนั้น ทำให้ประสบกับปัญหาในแนวทางปฏิบัติต่อการพัฒนาจากระบบเดิมไปสู่ระบบใหม่ เพื่อให้วัตถุประสงค์สอดคล้องกับกลยุทธ์”

### ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร

แนวทางแก้ไขปัญหา คือ “แนวทางในการปฏิบัติให้วัตถุประสงค์สัมพันธ์ต่อกลยุทธ์เป็นอย่างมาก จึงจะทำให้วัตถุประสงค์สอดคล้องกับกลยุทธ์และตรงตามเป้าหมายที่กำหนด” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, คุณภาคผนวก ข)

จากการสัมภาษณ์ พบว่า “วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นนั้น ทำให้ประสบกับปัญหาในแนวทางปฏิบัติต่อการพัฒนาจากระบบเดิมไปสู่ระบบใหม่ เพื่อให้วัตถุประสงค์สอดคล้องกับกลยุทธ์”

### จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

แนวทางแก้ไขปัญหา คือ “แนวทางในการปฏิบัติให้วัตถุประสงค์สัมพันธ์ต่อกลยุทธ์เป็นอย่างมาก จึงจะทำให้วัตถุประสงค์สอดคล้องกับกลยุทธ์และตรงตามเป้าหมายที่กำหนด” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6, คุณภาคผนวก ข)

5) การจัดทำแผนกลยุทธ์ เกี่ยวกับ ปัญหาและอุปสรรคของการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อจัดทำ **Balanced Scorecard** ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 มีอะไรบ้าง และเกิดขึ้นอย่างไร

การกำหนดยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างฐานภาษีที่ยั่งยืน ปัญหาและอุปสรรคในการกำกับดูแลผู้เสียภาษี และการตรวจติดตามผู้ประกอบการธุรกิจรายใหม่นั้นค่อนข้างยุ่งยากในการตรวจสอบเพราะเป็นการดำเนินการภายใต้กฎหมายทุกประการการดำเนินการผิดพลาดแม้กระทั่งขั้นตอนเดียวก็จะทำให้เกิดความเสียหายขึ้นได้

การกำหนดยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบ ICTเชิงรุก ทำให้มีอุปสรรคในการเรียนรู้โปรแกรมการใช้งานที่องค์กรได้นำมาพัฒนาระบบเป็นอย่างมาก

การกำหนดยุทธศาสตร์ที่ 3 มุ่งสู่องค์กรเชิงวิชาการ เกิดปัญหาที่บุคลากรยังปฏิบัติงานยังไม่ดีพอ และหัวหน้าให้ความเห็นเพิ่มว่ากลยุทธ์จากเดิมนั้นมีรายละเอียดไม่มากนัก แต่ในปัจจุบันเพิ่มขึ้น การดูแลจากฝ่ายตรวจสอบย่อมเป็นปัญหาเพราะแต่ละแผนนั้นต้องอาศัยความละเอียดอ่อนในการตรวจสอบ (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 6 คุณภาคผนวก ข) ตอบเหมือนกัน 2 คน

พบปัญหามีช่องว่างให้แก้ไขคือ โดยส่วนใหญ่ที่พบคือ การพัฒนาระบบบริการอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเป็นเรื่องที่ยากกับการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ในการทำงาน ไม่ได้สัมผัสกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพราะระบบจะรองรับการใช้งานไว้ให้ตายตัว (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 คุณภาคผนวก ข) ตอบเหมือนกัน 1 คน



โดยส่วนใหญ่ที่พบคือ บริหารจัดเก็บภาษีอากรให้ได้ตามประมาณการ สามารถใช้ได้ ครอบคลุมในระยะยาวการปรับเปลี่ยนในระยะแรก ๆ จึงเป็นปัญหาในการทำความเข้าใจกับระบบใหม่ (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 คูภาคผนวก ข) ตอบเหมือนกัน 1 คน

มีความเห็นตรงกันที่ 14 ตัวชี้วัด และ 14 แผนงาน แต่ละภายใต้แผนงานนั้นมีโครงการ สอดแทรกอยู่ด้วยจึงทำให้การถ่ายทอดงานมีปัญหาในเรื่องของการสำคัญผิดของแต่ละแผนและแต่ละโครงการ (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4,5 คูภาคผนวก ข) ตอบเหมือนกัน 2 คน

### จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น มีแนวทาง ดังนี้

การกำหนดยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างฐานภาษีที่ยั่งยืน พบว่า “มีปัญหาและอุปสรรคในการกำกับดูแลผู้เสียภาษี และการสำรวจติดตามผู้ประกอบการธุรกิจรายใหม่นั้นค่อนข้างยุ่งยากในการตรวจสอบเพราะเป็นการดำเนินการภายใต้กฎหมายทุกประการการดำเนินการผิดพลาดแม้กระทั่งขั้นตอนเดียวก็จะทำให้เกิดความเสียหายขึ้นได้ แนวทางแก้ไขคือการกำหนดมาตรฐานการตรวจสอบเอกสารอย่างชัดเจนโดยอาศัยหลักมาตรฐาน ISO 14000”

การกำหนดยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบ ICT เชิงรุก “มีปัญหาของบุคลากรที่อยู่ในยุคกลางเก่ากลางใหม่ทำให้มีอุปสรรคในการเรียนรู้โปรแกรมการใช้งานที่องค์กรได้นำมาพัฒนาระบบเป็นอย่างมาก แนวทางแก้ไขคือ กำหนดนโยบายให้หนึ่งหน่วยงานมีบุคลากรที่เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาระบบ ICT มากกว่า 2 ท่าน เพื่อรองรับปัญหาขาดวิทยากรในการฝึกอบรมต่อฝ่ายปฏิบัติการ”

การกำหนดยุทธศาสตร์ที่ 3 มุ่งสู่องค์กรเชิงวิชาการ มีปัญหาและอุปสรรคก็คือ “ต้องพัฒนาให้บุคลากรที่มีอยู่ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ไม่เพียงแต่มีประสิทธิภาพเท่านั้น ต้องพัฒนาให้บุคลากรสู่การเป็นมืออาชีพเพราะในอนาคตโลกเปลี่ยนแปลงเร็วมากทำให้การมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญอย่างมืออาชีพมีความได้เปรียบมากสำหรับองค์กรหนึ่ง ๆ การแก้ไขปัญหาคือ ต้องกำหนดระยะเวลาในการเรียนรู้ให้ชัดเจนและมีขอบเขตหน้าที่อย่างถ่วงเพื่อลดปัญหาการขาดความเข้าใจต่อปัญหาของระบบตนเองซึ่งจะได้ไม่ต้องทำให้เกิดการผลัดภาระไปให้หน่วยงานอื่นที่ไม่เกี่ยวข้อง” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, คูภาคผนวก ข) ตอบเหมือนกัน 1 คน

จากการสัมภาษณ์หัวหน้าสายงานด้านการคืนภาษีมูลค่าเพิ่มให้กับนักท่องเที่ยวพบว่า “ยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดขึ้นมาทั้ง 3 ยุทธศาสตร์นั้นเป็นที่ครอบคลุมและชัดเจนแต่หากว่าปัญหาก็ย่อมมีช่องว่างให้แก้ไขคือ โดยส่วนใหญ่ที่พบคือ การพัฒนาระบบบริการอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเป็นเรื่องที่ยากกับการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ในคนวันทำงานซึ่งโดยส่วนใหญ่ไม่ได้สัมผัสกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ

เพราะระบบจะรองรับการใช้งานไว้ให้ตายตัวไม่สามารถนำมาปรับใช้ได้กับแต่ละส่วนการบริหารจัดการถูกกำหนดมาแล้ว เมื่อเกิดปัญหาจึงไม่สามารถแก้ไขได้โดยบุคคลใดบุคคลคนหนึ่ง

#### จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น มีแนวทางคือ “จัดทำคู่มือเอกสารการใช้งานให้กับหน่วยงานที่ตนเองดูแลและรับผิดชอบ หากมีข้อสงสัยจึงจะเรียกฝ่ายปฏิบัติงานชำนาญการพิเศษมาแก้ไขแต่ก็ต้องระดมคำสั่งเพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างเป็นระบบ” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, ตุลาคม พ.ศ. ๖๖)

จากการสัมภาษณ์หัวหน้าสายงานด้านการคืน “ภาษีมูลค่าเพิ่มให้กับนักท่องเที่ยว พบว่า ยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดขึ้นมาทั้ง 3 ยุทธศาสตร์นั้นเป็นที่ครอบคลุมและชัดเจนแต่หากว่าปัญหาก็ย่อมมีช่องว่างให้แก้ไขคือ โดยส่วนใหญ่ที่พบคือ บริหารจัดเก็บภาษีอากรให้ได้ตามประมาณการ สามารถใช้ได้ครอบคลุมในระยะยาวการปรับเปลี่ยนในระยะแรก ๆ จึงเป็นปัญหาในการทำความเข้าใจกับระบบใหม่มาก”

#### จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

จากการสัมภาษณ์หัวหน้าสายงาน เกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น “การบริหารจัดเก็บภาษีอากรให้ได้ตามประมาณการ สามารถใช้ได้ครอบคลุมในระยะยาวการปรับเปลี่ยนในระยะแรก ๆ จึงเป็นปัญหาในการทำความเข้าใจกับระบบใหม่มาก ดังนั้นแนวทางในการแก้ไขปัญหาก็ต้องอาศัยระยะเวลาให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้เพื่อให้ฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เรียนรู้และรับไปปฏิบัติต่อไปในฝ่ายของตน” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, ตุลาคม พ.ศ. ๖๖)

จากการสัมภาษณ์หัวหน้างานกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร พบว่า “การกำหนดแผนงานนั้นสอดคล้องกับตัวชี้วัดคือ 14 ตัวชี้วัด และ 14 แผนงาน แต่ภายใต้แผนงานนั้นมีโครงการสอดคล้องอยู่ด้วยจึงทำให้การถ่ายทอดงานมีปัญหาในเรื่องของการสำคัญผิดของแต่ละแผนและแต่ละโครงการ”

#### จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

จากการสัมภาษณ์ หัวหน้างานกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร เกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น พบว่า “ภายใต้แผนงานนั้นมีโครงการสอดคล้องอยู่ด้วยจึงทำให้การถ่ายทอดงานมีปัญหาในเรื่องของการสำคัญผิดของแต่ละแผนและแต่ละโครงการนั้นต้องจัดทำแผนผังองค์กรขึ้นมาเพื่อชี้ชัดและตรงตามความรับผิดชอบที่ชัดเจน” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, ตุลาคม พ.ศ. ๖๖)

จากการสัมภาษณ์หัวหน้างานกลุ่มพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรและการฝึกอบรม พบว่า “การกำหนดแผนงานนั้นสอดคล้องกับตัวชี้วัดคือ 14 ตัวชี้วัด และ 14 แผนงาน แต่ภายใต้แผนงานนั้น

มีโครงการสอดคล้องกันอยู่ด้วยจึงทำให้การถ่ายทอดงานมีปัญหาในเรื่องของการสำคัญผิดของแต่ละแผนและแต่ละโครงการ”

#### จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

จากการสัมภาษณ์ หัวหน้างานกลุ่มพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรและการฝึกอบรม เกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น พบว่า “ควรจัดการฝึกอบรมก่อนให้การปฏิบัติหน้าที่หรือรับผิดชอบในแต่ละส่วน” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, คูภาคผนวก ข)

จากการสัมภาษณ์ พบว่า “กลยุทธ์จากเดิมนั้นมีรายละเอียดไม่มากนัก แต่ในปัจจุบันเพิ่มขึ้น การดูแลจากฝ่ายตรวจสอบย่อมเป็นปัญหาเพราะแต่ละแผนนั้นต้องอาศัยความละเอียดอ่อนในการตรวจสอบ”

#### จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

แนวทางในการแก้ไวนั้น “ควรให้ระยะเวลาในการตรวจสอบและให้ความสำคัญกับการตรวจสอบเอกสารให้ได้มาตรฐานที่กำหนดครบทุกกลยุทธ์” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6, คูภาคผนวก ข)

6) การกำหนดตัวชี้วัด KPI เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของการกำหนดตัวชี้วัด KPI เพื่อจัดทำ Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 มีอะไรบ้าง และเกิดขึ้นอย่างไร

ในการกำหนดและจัดทำตัวชี้วัดทั้งในระดับองค์กรนั้น “ระดับหน่วยงาน ไปจนถึงระดับบุคคล แน่นนอน ซึ่งจะต้องมีผลกระทบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายงานเดิมทำให้มีความยุ่งยากใจว่าปริมาณงานเพิ่มมากขึ้นอย่างจัดการไม่ทันในระยะแรกจึงเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานที่จากเดิมเคยปฏิบัติแบบมีกลไกของขั้นตอนเป็นตัวชี้วัด แต่ในปัจจุบันต้องกำหนดตัวชี้วัดให้ได้มาตรฐานซึ่งเป็นการยากต่อผู้ที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยหรือระดับล่างเป็นอย่างมาก”

เกิดปัญหาที่มีผลกระทบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายงานเดิมทำให้มีความยุ่งยากใจว่าปริมาณงานเพิ่มมากขึ้นอย่างจัดการไม่ทันในระยะแรกจึงเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานที่จากเดิมเคยปฏิบัติแบบมีกลไกของขั้นตอนเป็นตัวชี้วัด แต่ในปัจจุบันต้องกำหนดตัวชี้วัดให้ได้มาตรฐานเกิดอุปสรรคต่อผู้ที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยหรือระดับล่างเป็นอย่างมาก (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, คูภาคผนวก ข) ตอบเหมือนกัน 1 คน

มีความคิดเห็นเดียวกัน ในการกำหนดและจัดทำตัวชี้วัดทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน ไปจนถึงระดับบุคคล เป็นสิ่งที่ยุ่งยากมากทำให้เกิดความสับสนระหว่างการปฏิบัติงานและรับผิดชอบการแก้ไขปัญหาผู้บริหารก็ยากที่จะตัดสินใจ (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2,5,6 คูภาคผนวก ข) ตอบเหมือนกัน 3 คน

### ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร

3 ท่านมีความคิดเห็นในทำนองเดียวกัน (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1,2,3 คูภาคผนวก ข) ดังนี้ จากการสัมภาษณ์พบว่า “ผู้บริหารมีความคิดเห็นในการกำหนดและจัดทำตัวชี้วัดทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน ไปจนถึงระดับบุคคล แน่นนอน ซึ่งจะต้องมีผลกระทบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายงานเดิมทำให้มีความยุ่งยากใจว่าปริมาณงานเพิ่มมากขึ้นอย่างจัดการไม่ทันในระยะแรกจึงเปิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานที่จากเดิมเคยปฏิบัติแบบมีกลไกกลของขั้นตอนเป็นตัวชี้วัด แต่ในปัจจุบันต้องกำหนดตัวชี้วัดให้ได้มาตรฐานซึ่งเป็นการยากต่อผู้ที่มีประสบการณ์น้อยหรือระดับล่างเป็นอย่างมาก แนวทางแก้ไขคือ ต้องอาศัยระยะเวลาในการดำเนินงานเพื่อให้บุคลากรระดับล่างได้ทำความเข้าใจกับระบบสักพักหนึ่งเพื่อให้เกิดความเคยชินกับระบบงานใหม่และเลิกเปรียบเทียบกับระบบเดิม” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, คูภาคผนวก ข)

“ในการกำหนดและจัดทำตัวชี้วัดทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน ไปจนถึงระดับบุคคล เป็นสิ่งที่ยุ่งยากมากทำให้เกิดความสับสนระหว่างการปฏิบัติงานและรับผิดชอบการแก้ไขปัญหาดังกล่าวจึงเป็นของผู้บริหารที่อยากจะตัดสินใจ”

### จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

จากการสัมภาษณ์ระดับหัวหน้า พบว่า “ในส่วนของระดับหัวหน้าสายงานจะต้องระบุหรือชี้ชัดว่าตัวชี้วัดใดที่เกี่ยวข้องกับ โหมมดการทำงานของตนตัวชี้วัดใดที่ไม่เกี่ยวข้อง ดังนั้นความยุ่งยากจึงจะหมดไปหากทุกคนต้องทำทุกหน้าที่เพียงลำพังขาดทีมร่วมก็จะทำให้ประสบความสำเร็จได้ยาก” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, คูภาคผนวก ข)

ในการกำหนดและจัดทำตัวชี้วัดทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน ไปจนถึงระดับบุคคล “เป็นสิ่งที่ยุ่งยากมากทำให้เกิดความสับสนระหว่างการปฏิบัติงานและรับผิดชอบการแก้ไขปัญหาดังกล่าวจึงเป็นของผู้บริหารที่อยากจะตัดสินใจ”

### ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร

จากการสัมภาษณ์ระดับหัวหน้า พบว่า ในส่วนของระดับหัวหน้าสายงานจะต้องระบุหรือชี้ชัดว่าตัวชี้วัดใดที่เกี่ยวข้องกับ โหมมดการทำงานของตนตัวชี้วัดใดที่ไม่เกี่ยวข้อง การแก้ไขปัญหาด้านนี้จึงมีความจำเป็นที่จะต้องให้ความร่วมมือกันทุกฝ่ายและรับผิดชอบร่วมกัน (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, คูภาคผนวก ข)

ในการกำหนดและจัดทำตัวชี้วัดทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน ไปจนถึงระดับบุคคล “เป็นสิ่งที่เข้าใจยากมากในระดับปฏิบัติการ”

### จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

2 ท่านให้ความคิดเห็นในทำนองเดียวกัน (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4,5 คูภาคผนวก ข) ดังนี้  
จากการสัมภาษณ์ระดับหัวหน้า พบว่า “ในส่วนของกำหนัดตัวชี้วัดนี้ต้องมีการอบรมให้กับพนักงานในระดับปฏิบัติการก่อนดำเนินการเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนดำเนินการ” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, คูภาคผนวก ข)

ในการกำหนัดและจัดทำตัวชี้วัดทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน ไปจนถึงระดับบุคคล “เป็นสิ่งที่ซับซ้อนมากหากเปรียบเทียบกับความรู้ความสามารถกับในระดับปฏิบัติการแล้ว”

### จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

จากการสัมภาษณ์ระดับหัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรและการฝึกอบรม พบว่า “ในส่วนของกำหนัดตัวชี้วัดหรือส่วนอื่น ๆ ที่สำคัญนี้ต้องมีการจัดทำแผนการฝึกอบรมให้กับพนักงานในระดับปฏิบัติการเพื่อให้เกิดความเข้าใจต่อการกำหนัดตัวชี้วัดได้อย่างชัดเจน” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, คูภาคผนวก ข)

จากการสัมภาษณ์ พบว่า “แผนงานนั้นมีเป็นจำนวนมากจากเดิมมีไม่ถึง 10 แผน และในปัจจุบันมี 14 แผนงาน การดูแลจากฝ่ายตรวจสอบย่อมเป็นปัญหาเพราะแต่ละแผนนั้นต้องอาศัยความละเอียดอ่อนในการตรวจสอบ”

### จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

แนวทางในการแก้ไขนั้น “ควรให้ระยะเวลาในการตรวจสอบและให้ความสำคัญกับการจัดการเอกสารหลักฐานเป็นสำคัญเพราะสามารถใช้ตรวจสอบภายหลังได้หากการดำเนินการไม่เป็นที่เรียบร้อย ย่อมดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้เป็นไปตามมาตรฐานแต่ละตัวชี้วัดให้ได้” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6, คูภาคผนวก ข) ตอบเหมือนกัน 1 คน

7) การจัดทำแผนปฏิบัติงาน เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของการจัดทำแผนปฏิบัติงาน เพื่อจัดทำ Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 มีอะไรบ้าง และเกิดขึ้นอย่างไร

ปัญหาคือ เดิมแผนงานนี้ไม่ได้ระบุหน้าที่อย่างชัดเจนจึงทำให้การปฏิบัติหน้าที่ที่ผ่านมาบกพร่องและไม่สามารถตรวจสอบได้ด้วยเอกสารการปฏิบัติงาน (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, คูภาคผนวก ข) ตอบเหมือนกัน 1 คน

การกำหนัดแผนงาน เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ให้สอดคล้องแผนการปฏิบัติงาน มีทั้งหมด 14 แผนงานนั้น คงเป็นไปได้ยากที่จะทำความเข้าใจในแผนแต่ละแผนได้ละเอียดถี่ถ้วนเพียงลำพังเพราะมี

ความซับซ้อน และหากขาดปัจจัยสนับสนุน เช่น กลุ่มหรือทีมในการปฏิบัติงาน ในส่วนนี้จึงเป็นปัญหาอาจทำให้งานลุล่วงได้ยาก (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2,3,5,6 คูภาคผนวก ข) ตอบเหมือนกัน 4 คน

การกระจายแผนงานนั้นต้องครอบคลุม และที่พบปัญหาคือนำหน้าหน้าของการแบ่งภาระงาน มักไม่ค่อยเสมอภาคกันซึ่งจัดการได้ยาก (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, คูภาคผนวก ข) ตอบเหมือนกัน 1 คน

#### จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรค พบว่า “การกำหนดแผนงาน เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ให้สอดคล้องแผนการปฏิบัติงาน ซึ่งกำหนดไว้ 14 แผนงาน ซึ่งสภาพปัญหาดังกล่าวคือ เดิมแผนงานนี้ไม่ได้ระบุหน้าที่อย่างชัดเจนจึงทำให้การปฏิบัติหน้าที่ที่ผ่านมาบกพร่องและไม่สามารถตรวจสอบได้ด้วยเอกสารการปฏิบัติงาน ดังนั้นการกำหนดตัวชี้วัด การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ย่อมเป็นเครื่องมือที่ประกันการปฏิบัติงานว่าทุกอย่างมีแบบแผนรองรับ และมีเอกสารหลักฐานรับรองการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ซึ่งเป็นการยากต่อผู้ปฏิบัติงานแต่กลับส่งผลตอบรับที่ดีต่อองค์กร” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, คูภาคผนวก ข)

จากการสัมภาษณ์ในส่วนของหัวหน้าสายงาน พบว่า “การกำหนดแผนงาน เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ให้สอดคล้องแผนการปฏิบัติงาน ซึ่งมีทั้งหมด 14 แผนงานนั้น คงเป็นไปได้ยากที่จะทำความเข้าใจในแผนแต่ละแผนได้ละเอียดถี่ถ้วนเพียงลำพัง หากขาดปัจจัยสนับสนุน เช่น กลุ่มหรือทีมในการปฏิบัติงาน การให้ความกระจ่างจากระดับผู้บังคับบัญชาหากมีข้อสงสัย การให้ความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในงานที่ต่อเนื่องกัน”

#### จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

อีก 2 ท่านให้ความเห็นเดียวกัน (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2,3 คูภาคผนวก ข) ดังนี้

แนวทางในการแก้ไขคือ “ให้ความสำคัญกับกลุ่มหรือทีมในการปฏิบัติงาน การให้ความเคารพและให้เกียรติต่อผู้บังคับบัญชา และการให้ความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในงานที่ต่อเนื่องกันก่อนจะขอความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, คูภาคผนวก ข)

จากการสัมภาษณ์ในส่วนของหัวหน้าสายงาน พบว่า “การกำหนดแผนงาน เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ให้สอดคล้องแผนการปฏิบัติงาน ซึ่งมีทั้งหมด 14 แผนงานนั้น หากขาดความร่วมมือกันเช่นการทำงานเป็นกลุ่มหรือทีม อาจทำให้งานสำเร็จลุล่วงได้ยาก”

#### จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

แนวทางในการแก้ไขคือ “ให้การสนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่มในการปฏิบัติงาน โดยการให้เกียรติ และให้ความช่วยเหลือกัน” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, คูภาคผนวก ข)

จากการสัมภาษณ์ในส่วนของหัวหน้าสายงาน พบว่า “การกำหนดแผนงาน เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ให้สอดคล้องแผนการปฏิบัติงาน ซึ่งมีทั้งหมด 14 แผนงานนั้น การกระจายแผนงานนั้นต้องครอบคลุม และที่พบปัญหาคือน้ำหนักของการแบ่งภาระงานมักไม่ค่อยเสมอภาคกันเนื่องจากการกำหนดปริมาณงานให้เท่าเทียมกันในแต่ละฝ่ายนั้นเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนซึ่งจัดการได้ยาก”

#### จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

แนวทางในการแก้ไขคือ “การกระจายแผนงานนั้นต้องครอบคลุม และที่พบปัญหาคือน้ำหนักของการแบ่งภาระงานมักไม่ค่อยเสมอภาคกันเนื่องจากการกำหนดปริมาณงานให้เท่าเทียมกันในแต่ละฝ่ายนั้นเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนซึ่งจัดการได้ยาก นั้นพบว่า ควรให้น้ำหนักไปที่ความยากง่ายมากกว่าปริมาณงาน เพราะการมีปริมาณงานมากนั้นสามารถเพิ่มจำนวนทรัพยากรบุคคลากรได้ แต่ความยากง่ายต่างกันั้นปัญหาคือการขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่เข้าใจงานอย่างลึกซึ้งนั้นหาได้ยากยิ่งกว่า” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, ตุลาคมพ.ศ. ๖๖) ตอบเหมือนกัน 1 คน

จากการสัมภาษณ์ในส่วนของหัวหน้าสายงาน พบว่า “การกำหนดแผนงาน เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ให้สอดคล้องแผนการปฏิบัติงาน ซึ่งมีทั้งหมด 14 แผนงานนั้น การกระจายแผนงานนั้นต้องครอบคลุม และที่พบปัญหาคือ ความซับซ้อนของแผนงาน พนักงานไม่สามารถทำความเข้าใจได้ทุกแผนงาน บางแผนเข้าใจบางแผนไม่เข้าใจ”

#### ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร

อีก 2 ท่านที่เหลือให้ความเห็นในทำนองเดียวกัน (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5,6 ตุลาคมพ.ศ. ๖๖) ดังนี้

แนวทางในการแก้ไขคือ “การกระจายแผนงานนั้นต้องครอบคลุม และที่พบปัญหาคือความซับซ้อนของแผนงาน พนักงานไม่สามารถทำความเข้าใจได้ทุกแผนงาน บางแผนเข้าใจบางแผนไม่เข้าใจ” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, ตุลาคมพ.ศ. ๖๖)

จากการสัมภาษณ์ในส่วนของหัวหน้าสายงาน พบว่า “การกำหนดแผนงาน เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ให้สอดคล้องแผนการปฏิบัติงาน ซึ่งมีทั้งหมด 14 แผนงานนั้น การกระจายแผนงานนั้นต้องครอบคลุม และที่พบปัญหาคือ ความซับซ้อนของแผนงาน ไม่สามารถถ่ายทอดให้เกิดความเข้าใจได้ก่อนเริ่มดำเนินการทำให้พบปัญหาในการปฏิบัติงาน”

#### จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

แนวทางในการแก้ไขคือ “จากการกระจายแผนงานให้ครอบคลุม จนเกิดความซับซ้อนของแผนงาน ดังนั้น การแก้ไขคือมีหน่วยงานรับหน้าที่โดยตรงในการจัดทำแผนปฏิบัติงาน” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6, ตุลาคมพ.ศ. ๖๖)

### 8) ประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการองค์กรด้วย Balanced Scorecard

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการองค์กรด้วย Balanced Scorecard สามารถสรุปได้ดังนี้

1. สามารถจัดเตรียมกรอบการทำงานที่ลึกซึ้งกับผู้บริหารเพื่อที่จะแปลง วิสัยทัศน์ (Vision) และกลยุทธ์ (Strategy) ขององค์กร ไปสู่การวัดผลการดำเนินงาน
2. สามารถวัดผลการดำเนินงาน โดยแปลงพันธกิจ (Mission) ไปสู่วัตถุประสงค์ และการวัดผลการดำเนินงานได้ โดยมีมุมมองต่างกัน 4 อย่าง คือ การเงิน ลูกค้า การปฏิบัติงานภายใน และการเรียนรู้
3. สามารถวัดการดำเนินงาน เพื่อจะบอกถึงตัวขับเคลื่อน (Driver) ในความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและในอนาคต
4. เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการปรับตัวของพนักงานทั้งหมดในองค์กร และแผนกต่าง ๆ ให้เข้าสู่เป้าหมายเดียวกัน
5. ใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กรให้กับทุกคนได้รับรู้ทั่วทั้งองค์กร โดยอัตโนมัติ เพราะทุกคนในองค์กร มีกรอบการทำงานเดียวกันที่ต้องมาร่วมมือกัน ทำงานและหารือร่วมกัน
6. เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารได้ข้อมูลที่สำคัญต่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็ว เพราะ BSC ได้เอาปัญหาทั้ง 4 มิติมารวมได้ในรายงานฉบับเดียว (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, คุณภาคผนวก ข)

จากการสัมภาษณ์หัวหน้าส่วนงานเกี่ยวกับประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการองค์กรด้วย Balanced Scorecard สรุปได้ดังนี้

1. เป็นกรอบ และแนวทางในการ ปฏิบัติงานขององค์กร
2. สามารถวัดผลการดำเนินงานในแต่ละมุมมองที่ต่างกันได้
3. สามารถวัดการดำเนินงาน ในความสำเร็จโดยการเปรียบเทียบจากอดีตถึงในปัจจุบัน และวางแผนในอนาคตได้ (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, คุณภาคผนวก ข)

จากการสัมภาษณ์หัวหน้าส่วนงานเกี่ยวกับประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการองค์กรด้วย Balanced Scorecard สรุปได้ดังนี้

1. วัดการดำเนินงาน จากอดีตถึงในปัจจุบันได้
2. เป็นเครื่องมือในการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กรให้กับทุกคนได้รับรู้ทั่วทั้งองค์กร โดยทั่วทุกคนในองค์กร ซึ่งกำหนดกรอบและแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน



3. เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารได้ใช้ในการตัดสินใจได้มีประสิทธิภาพ (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, คุณภาพผนวก ข)

จากการสัมภาษณ์หัวหน้าส่วนงานเกี่ยวกับประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการองค์กรด้วย Balanced Scorecard สรุปได้ดังนี้

1. ทำให้พัฒนาระบบการบริหารบุคลากรได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
2. ได้นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในองค์กรที่เป็นระบบเก่ามาเป็นระบบใหม่ให้ทันสมัย
3. ทำให้สายงานทุกสายได้มีการติดต่อสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, คุณภาพผนวก ข)

จากการสัมภาษณ์หัวหน้างานเกี่ยวกับประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการองค์กรด้วย Balanced Scorecard สรุปได้ดังนี้

1. ทำให้พัฒนาระบบการบริหารบุคลากรได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นโดยการอาศัยการฝึกอบรม
2. ทำให้บุคลากรได้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถอยู่ตลอดเวลา เพราะได้นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในองค์กรที่เป็นระบบเก่ามาเป็นระบบใหม่ให้ทันสมัย (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, คุณภาพผนวก ข)

จากการสัมภาษณ์หัวหน้างานเกี่ยวกับประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการองค์กรด้วย Balanced Scorecard สรุปได้ดังนี้

1. ทำให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถที่หลากหลายได้
2. ทำให้บุคลากรได้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถอยู่ตลอดเวลา เพราะได้นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในองค์กรที่เป็นระบบเก่ามาเป็นระบบใหม่ให้ทันสมัย
3. ทำให้องค์กรทันสมัย สามารถนำไปสู่การบริการที่เป็นสากลได้ (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6, คุณภาพผนวก ข)

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การค้นคว้าอิสระเรื่องปัญหาและอุปสรรคจากการจัดการองค์กรด้วย Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 กรมสรรพากรนั้น ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากข้อมูลภายในขององค์กร ประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องภายในองค์กรจำนวน 6 ท่าน ซึ่งวัตถุประสงค์ของการศึกษามีดังนี้ 1) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการองค์กรด้วย Balanced Scorecard 2) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคจากการจัดการองค์กรด้วย Balanced Scorecard 3) เพื่อศึกษาหาแนวทางที่เหมาะสมต่อการจัดการองค์กรด้วย Balanced Scorecard และ 4) เพื่อศึกษาประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้การจัดการองค์กรด้วย Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 กรมสรรพากร

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

##### 5.1.1 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์ 6 คนประกอบด้วย ผู้บริหารสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 จำนวน 1 คน หัวหน้าส่วนงานจำนวน 2 คน และหัวหน้างาน 3 คน ประกอบด้วยคำถามในประเด็นต่าง ๆ เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหาร หัวหน้าส่วนงานและหัวหน้างานเกี่ยวกับหัวข้อสำคัญในการดำเนินการวิจัยประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับ 1) การวิเคราะห์องค์กร 2) การพัฒนาวิสัยทัศน์ 3) การกำหนดมุมมอง 4) การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ต่าง ๆ 5) การจัดทำแผนกลยุทธ์ 6) การกำหนดตัวชี้วัด KPI และ 7) การจัดทำแผนปฏิบัติงาน ผลการสัมภาษณ์สามารถสรุปความเหมือนและความแตกต่างได้ดังตารางที่ 5.1 -5.8

ตารางที่ 5.1 สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการวิเคราะห์องค์กร

ข้อความ	ผู้ให้สัมภาษณ์		ผู้ให้สัมภาษณ์	
	คนที่	ความเหมือน	คนที่	ความแตกต่าง
<p>1) การวิเคราะห์องค์กรจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของการวิเคราะห์องค์กรเพื่อจัดทำ Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18</p>	1	<p>ด้านความพร้อมในการใช้ระบบสารสนเทศข้อมูล เพื่อการบริการและการบริหารจัดการภายในกรมสรรพากรนั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยข้อมูลที่เป็นเอกสารตัวจริงเท่ากับการจัดเก็บแฟ้มข้อมูลที่ตรงกับเอกสาร และถูกต้องไม่บิดเบือน ดังนั้นบุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งดังกล่าวจะต้องมีคุณสมบัติพิเศษ คือ เป็นบุคคลที่มีความรอบรอบ ละเอียดยถี่ถ้วน ส่วนด้านความพร้อมขององค์กรต่อการเปลี่ยนแปลงและมีการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นด้านสารสนเทศ ด้านการใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่ทันสมัย ปัญหาที่เกิดขึ้นคือ ความห้ำหั่นขององค์กรต่อการพัฒนาระบบการนำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาพัฒนา แนวทางแก้ไขคือ การส่งเสริมและนำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้า</p>	2	<p>ในสายงานหนึ่ง ๆ ย่อมมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านหากเกิดปัญหาขึ้นก็เป็นเพียงส่วนหนึ่งของระบบเท่านั้นที่ตนจะเข้าไปกำกับดูแลได้ซึ่งหากไม่ใช่หน้าที่แล้วคงไม่สามารถเข้าไปกระทำการเกินอำนาจหน้าที่</p> <p>ดังนั้นแนวทางที่จะปฏิบัติคือกระทำหน้าที่ของตนเองให้ละเอียดครบถ้วนซึ่งฟังที่จะสามารถกระทำได้อย่างไม่ขาดตกบกพร่อง</p> <p>การวิเคราะห์องค์กรในมุมมองระดับหัวหน้าเป็นบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยภายในซึ่งนอกเหนือจากหน้าที่ตรวจสอบแล้ว ดังนั้นควรดูแลในสายงานที่เกี่ยวข้อง</p>

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

ข้อความ	ผู้ให้สัมภาษณ์		ผู้ให้สัมภาษณ์	
	คนที่	ความเหมือน	คนที่	ความแตกต่าง
(ต่อ)	1	มาในองค์ให้ฝ่ายปฏิบัติการได้ศึกษาและเรียนรู้การใช้งานเพื่อเตรียมความพร้อมที่จะเกิดขึ้นให้เท่าทันและมีประสิทธิภาพ		
1) การวิเคราะห์องค์กร (ต่อ)	3	ควบคุมระบบการดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจสอบการบริหาร การเงิน และการบัญชีของกรม และให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย การวิเคราะห์องค์กรเพื่อให้ทราบจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรนั้นในมุมมองระดับหัวหน้าเป็นบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยภายในซึ่งนอกเหนือจากหน้าที่คำปรึกษาแก่อธิบดีกรมสรรพากรเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการภายในกรม ติดตามประเมินผล และจัดทำรายงานเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการภายในกรมแล้ว ปัญหาอุปสรรคที่มีผลคือการเก็บข้อมูล	3	ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นย่อมเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่สามารถควบคุมได้ เช่น การดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจสอบการบริหาร การเงิน และการบัญชีของกรม และให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ผู้ให้สัมภาษณ์		ผู้ให้สัมภาษณ์	
	คนที่	ความเหมือน	คนที่	ความแตกต่าง
	3 (ต่อ)	ในการนำมาวิเคราะห์เพราะ นอกจากจะนำข้อมูลจากระดับ บริหารแล้วยังต้องเก็บข้อมูลจาก สภาพการทำงานจากระดับ ปฏิบัติการด้วย		
1) การวิเคราะห์ องค์กร (ต่อ)	5	หากมีปัญหามาแนวทางที่แก้ไขก็ ควรเป็นการให้การร่วมมือจาก พนักงานฝ่ายปฏิบัติการตั้งแต่ ระดับล่างไปจนถึงระดับกลาง ระดับบน ต้องร่วมกันเก็บข้อมูล ที่เกี่ยวข้องที่สำคัญให้ครอบคลุม เรื่องราวและทุกปัญหาและ นอกจากนั้นควรเสนอแนะ ข้อคิดเห็นในการปฏิบัติงาน เพิ่มเติมเพื่อเป็นแนวทางในการ พัฒนาให้ดียิ่งขึ้น	4	การวางระบบการจัดเก็บ ข้อมูลด้วยการนำเอกสาร แบบฟอร์มเข้ามาช่วยใน การสำรวจความต้องการ และสำรวจสภาพปัญหาที่ เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน เพื่อให้การเก็บข้อมูลให้ได้ ละเอียดถูกต้องและ ครบถ้วนที่สุด  ส่วนการวิเคราะห์องค์กร เป็นเรื่องที่สำคัญ ผู้ที่จะให้ ความสำคัญย่อมเป็นฝ่าย บริหารเท่านั้น ส่วนระดับ หัวหน้ามีหน้าที่ในการ รับผิดชอบสนับสนุนข้อมูล ในการประกอบการตัดสินใจ
	6	การวิเคราะห์องค์กรเป็นหน้าที่ ของฝ่ายบริหาร และเป็นเรื่อง ที่สำคัญ ปัญหาที่พบโดยส่วนใหญ่ คือบุคลากรในระดับล่าง		

ตารางที่ 5.2 สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์

ข้อคำถาม	ผู้ให้สัมภาษณ์		ผู้ให้สัมภาษณ์	
	คนที่	ความเหมือน	คนที่	ความแตกต่าง
	6 (ต่อ)	ไม่ได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ข้อมูลเท่าใดนัก การแก้ไขคือ ควรเสนอร่างรายงานในที่ประชุม เพื่อให้กรรมการนำไปพิจารณาให้เป็นมติเป็นผลใช้ได้		
2) การพัฒนาวิสัยทัศน์ จาก การสัมภาษณ์ เกี่ยวกับปัญหา และอุปสรรค ของการพัฒนาวิสัยทัศน์ เพื่อจัดทำ Balanced Scorecard	1	ระบบงานมาตรฐานสากล และเก็บภาษีทั่วถึงเป็นธรรม มาเป็นสร้างระบบงานมาตรฐานสากล เพื่อบริการประชาชนและเก็บภาษีทั่วถึงถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นธรรม  การกำหนดนโยบายให้ชัดเจน โดยกำหนดแผนงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์โดยวัตถุประสงค์จะเป็นตัวกำกับภารกิจและงานได้อย่างชัดเจน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	2	การพัฒนาวิสัยทัศน์จึงเป็นแนวทางในการปฏิบัติที่จะต้องคำนึงถึงหัวใจสำคัญของงานสรรพากรคือ การจัดเก็บภาษี หากข้อกำหนดบางประการอ่านไม่ชัดเจนในแต่ละฝ่ายก็ขอยื่นไปถึงให้ได้ว่าในการปฏิบัติงานนั้นต้องทำให้ถูกต้องครบถ้วนและเป็นธรรมอยู่ภายใต้จริยธรรมที่ดีงาม
	3	วิสัยทัศน์นั้นได้กำหนดโดยผู้บริหารไว้อย่างชัดเจนแล้ว แนวทางในการปฏิบัติ คือ จะต้องคำนึงถึงของงานสรรพากรคือ การจัดเก็บภาษีทุกคนมีหน้าที่ร่วมกันเป็นหูเป็นตา	4	ปัญหาที่พบมาจากการปฏิบัติไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดขึ้นของแต่ละฝ่ายทำให้เกิดความไม่พร้อมเพียงกันในการดำเนินการ เน้นให้ระดับหัวหน้าสั่งการแล้วให้ตรวจสอบ

## ตารางที่ 5.2 (ต่อ)

ข้อความ	ผู้ให้สัมภาษณ์		ผู้ให้สัมภาษณ์	
	คนที่	ความเหมือน	คนที่	ความแตกต่าง
	3 (ต่อ)	สอดคล้องดูแลและกำกับ บทบาทของอีกฝ่าย ก็จะ สามารถนำกำลังและ ขับเคลื่อนกำลังไปในทิศทาง เดียวกันได้	4 (ต่อ)	ความพร้อมก่อนดำเนินการ
2) การพัฒนา วิสัยทัศน์ (ต่อ)	-		5	พนักงานในระดับล่างไม่คำนึงถึง วิสัยทัศน์ที่กำหนดหรือพัฒนาขึ้น มากนัก เพราะในส่วนของตนที่ ได้รับผิดชอบนั้นเป็นเพียงบางส่วน คิดว่าคงไม่เป็นผลกระทบเท่าใดนัก พนักงานในระดับล่างไม่มีโอกาส ได้กำหนดวิสัยทัศน์ เวลา ปฏิบัติงานจึงไม่ได้คำนึงถึง วิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้น
			6	ผู้บริหารควรให้พนักงานฝ่าย ปฏิบัติการมีโอกาสในการพัฒนา วิสัยทัศน์โดยการได้แสดงความ คิดเห็นเท่าเทียมกันทุกคน

ตารางที่ 5.3 สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการกำหนดมุมมอง

ข้อความ	ผู้ให้สัมภาษณ์		ผู้ให้สัมภาษณ์	
	คนที่	ความเหมือน	คนที่	ความแตกต่าง
<p>3) การกำหนด มุมมอง เกี่ยวกับปัญหา และอุปสรรค ของการ กำหนด มุมมองเพื่อ จัดทำ Balanced Scorecard ของสำนักงาน สรรพากร พื้นที่กรุงเทพฯ 18</p>	1	<p>จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหาร ได้สรุปมุมมองดังนี้</p> <p>1) มุมมองด้านประสิทธิภาพ ของการปฏิบัติราชการของ สรรพากร คือ “การสร้าง ความ โปร่งใสคือสามารถตรวจสอบ ข้อมูลการประเมิน ได้อย่าง ตรงไปตรงมาต่อเจ้าหน้าที่ และ มี การ ธิบาย โดย ผู้เชี่ยวชาญ และการให้ คำปรึกษาโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย จากหน่วยงาน สรรพากร ท้องที่</p> <p>2) มุมมองด้านคุณภาพการ ให้บริการคือ “การให้บริการที่ สะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง และ การเสริมสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างเจ้าหน้าที่กับผู้เสีย ภาษีและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>3) มุมมองด้านประสิทธิผล คือ การสนับสนุนข้อมูลใน การบริหารการจัดเก็บภาษีที่ ครบถ้วน ถูกต้องเป็นปัจจุบัน</p>	2	<p>มุมมองด้านคุณภาพการให้บริการ คือ ปฏิบัติงานให้กับพนักงาน ฝ่ายบริการที่จะต้องพบกับ ประชาชนโดยตรงให้ยึดหลักการ บริการ ลูกค้าคือพระเจ้า ไม่ว่าจะคิด หรือถูกการให้คำชี้แจงเป็นสิ่งสำคัญ หากผู้ใช้บริการได้รับความกระจ่าง ความไม่พอใจอาจลดน้อยลงจน เปลี่ยนเป็นความประทับใจที่สุด</p>



ตารางที่ 5.3 (ต่อ)

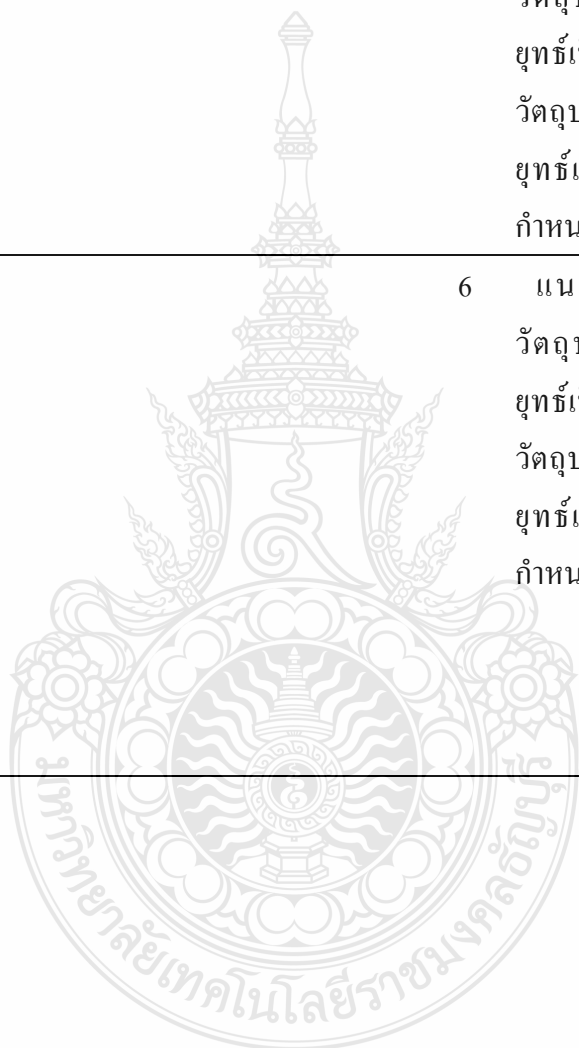
ข้อความ	ผู้ให้สัมภาษณ์		ผู้ให้สัมภาษณ์	
	คนที่	ความเหมือน	คนที่	ความแตกต่าง
3) การกำหนด มุมมอง (ต่อ)	1 (ต่อ)	4) มุมมองด้านการพัฒนา องค์กรคือการส่งเสริมการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้การ เสริมสร้างแรงจูงใจการทำงาน โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์	3	ผู้บริหารระดับสูง ควรให้ ความสำคัญต่อองค์กรในเรื่อง ของการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ก่อนแต่สำคัญน้อยเกิดขึ้นที่ หลังแต่สำคัญมากกว่าขึ้นมา พิจารณาก่อนทำการสั่งการ
			4	ทุกหน่วยงาน ควรให้ นำนักแก้ไขปัญหาแต่ละ ปัญหาลดหลั่นกันไปตาม ปัญหาที่สำคัญที่สุดก่อนที่จะ ทำให้ส่งผลกระทบต่อองค์กร มากที่สุด
			5	ในมุมมองที่พบปัญหาใน การปฏิบัติงานบ่อยที่สุดคือ มุมมองด้านการให้บริการ เนื่องจากการบริการเป็นสิ่ง สำคัญต่อองค์กร
			6	ในมุมมองที่พบปัญหาใน การปฏิบัติงานบ่อยที่สุดคือ มุมมองด้านการให้บริการ เนื่องจากการบริการเป็นสิ่ง สำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก

ตารางที่ 5.4 สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ในมุมมองต่าง ๆ

ข้อความ	ผู้ให้สัมภาษณ์		ผู้ให้สัมภาษณ์	
	คนที่	ความเหมือน	คนที่	ความแตกต่าง
4) การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ในมุมมองต่าง ๆ เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำ Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18	2	การประเมินคุณภาพจากข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นจากการร้องเรียนของประชาชน และจากสถิติข้อบกพร่องในสาเหตุของการปฏิบัติหน้าที่อย่างไม่ถูกต้องชัดเจนและตรงไปตรงมาเพื่อเป็นเครื่องมือในการขจัดความไม่ซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ของพนักงาน	1	ต้องนำกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ในแต่ละมิติมาจัดเรียงความสำคัญ และเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในลักษณะเหตุและผล เพื่อให้ได้กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์สอดคล้องกันและครอบคลุมในทุก ๆ มิติ อันจะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร
	3	การสร้างควมไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาเท่านั้นที่จะเรียก้องความสนใจจากบุคลากรในระดับล่างได้ เพราะการแสดงความรู้สึกเห็นอกเห็นใจทำให้เกิดความเกรงใจจะต้องรับผิดชอบได้ดีที่สุดโดยมิให้เสียหายต่อระบบงานทั้งหมดขององค์กรเพราะองค์กรใหญ่ก็ประกอบด้วยองค์กรย่อยแต่ละส่วน	4	แนวทางในการปฏิบัติให้วัตถุประสงค์สัมพันธ์ต่อกลยุทธ์เป็นอย่างมาก จึงจะทำให้วัตถุประสงค์สอดคล้องกับกลยุทธ์และตรงตามเป้าหมายที่กำหนด

ตารางที่ 5.4 (ต่อ)

ข้อความ	ผู้ให้สัมภาษณ์		ผู้ให้สัมภาษณ์	
	คนที่	ความเหมือน	คนที่	ความแตกต่าง
4) การกำหนดกลยุทธและวัตถุประสงค์ในมุมมองต่าง ๆ (ต่อ)			5	แนวทางในการปฏิบัติให้วัตถุประสงค์สัมพันธต่อกกลยุทธเป็นอย่างมาก จึงจะทำให้วัตถุประสงค์สอดคล้องกับกลยุทธและตรงตามเป้าหมายที่กำหนด
			6	แนวทางในการปฏิบัติให้วัตถุประสงค์สัมพันธต่อกกลยุทธเป็นอย่างมาก จึงจะทำให้วัตถุประสงค์สอดคล้องกับกลยุทธและตรงตามเป้าหมายที่กำหนด



ตารางที่ 5.5 สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์

ข้อความ	ผู้ให้สัมภาษณ์		ผู้ให้สัมภาษณ์	
	คนที่	ความเหมือน	คนที่	ความแตกต่าง
5) การจัดทำแผนกลยุทธ์ เกี่ยวกับ ปัญหา และอุปสรรคของการจัดทำแผนกลยุทธ์	1	กำหนดระยะเวลาในการเรียนรู้ให้ชัดเจนและมีขอบเขตหน้าที่อย่างถี่ถ้วนเพื่อลดปัญหาการขาดความเข้าใจต่อปัญหาของระบบตนเองซึ่งจะไม่ต้องทำให้เกิดการผลักระยะไปให้หน่วยงานอื่นที่ไม่เกี่ยวข้อง	2	จัดทำคู่มือเอกสารการใช้งานให้กับหน่วยงานที่ตนเองดูแลและรับผิดชอบ หากมีข้อสงสัยจึงจะเรียกฝ่ายปฏิบัติงานชำนาญการพิเศษมาแก้ไขแต่ก็ต้องระตามคำสั่งเพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างเป็นระบบ
	3	การบริหารจัดเก็บภาษีอากรให้ได้ตามประมาณการ สามารถใช้ได้ครอบคลุมในระยะยาวการปรับเปลี่ยนในระยะแรกๆ จึงเป็นปัญหาในการทำความเข้าใจกับระบบใหม่มาก ดังนั้นแนวทางในการแก้ไขปัญหาจึงต้องอาศัยระยะเวลาให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้เพื่อให้ฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เรียนรู้และรับไปปฏิบัติต่อไปในฝ่ายของตน	5	การกำหนดแผนงานนั้นสอดคล้องกับตัวชี้วัดคือ 14 ตัวชี้วัด และ 14 แผนงาน แต่ภายใต้แผนงานนั้นมีโครงการสอดคล้องอยู่ด้วยจึงทำให้การถ่ายทอดงานมีปัญหาในเรื่องของการสำคัญคิดของแต่ละแผนและแต่ละโครงการ ควรจัดการฝึกอบรมก่อนให้การปฏิบัติหน้าที่หรือรับผิดชอบในแต่ละส่วน
5) การจัดทำแผนกลยุทธ์ เกี่ยวกับ ปัญหา และอุปสรรคของการจัดทำแผนกลยุทธ์ (ต่อ)		จากการสัมภาษณ์หัวหน้างานกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร พบว่า การกำหนดแผนงานนั้นสอดคล้องกับตัวชี้วัด คือ 14 ตัวชี้วัด และ 14 แผนงานแต่ภายใต้แผนงานนั้นมีโครงการ		

## ตารางที่ 5.5 (ต่อ)

ข้อความ	ผู้ให้สัมภาษณ์		ผู้ให้สัมภาษณ์	
	คนที่	ความเหมือน	คนที่	ความแตกต่าง
การจัดทำแผนกลยุทธ์เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของการจัดทำแผนกลยุทธ์ (ต่อ)		สอดคล้องอยู่ด้วยจึงทำให้การถ่ายทอดงานมีปัญหาในเรื่องของการสำคัญผิดของแต่ละแผนและแต่ละโครงการ ภายใต้แผนงานนั้นมีโครงการสอดคล้องอยู่ด้วยจึงทำให้การถ่ายทอดงานมีปัญหาในเรื่องของการสำคัญผิดของแต่ละแผนและแต่ละโครงการนั้นต้องจัดทำแผนผังองค์กรขึ้นมาเพื่อชี้ชัดและตรงตามความรับผิดชอบที่ชัดเจน		
	6	กลยุทธ์จากเดิมนั้นมีรายละเอียดไม่มากนัก แต่ในปัจจุบันเพิ่มขึ้นการดูแลจากฝ่ายตรวจสอบย่อมเป็นปัญหาเพราะแต่ละแผนนั้นต้องอาศัยความละเอียดอ่อนในการตรวจสอบควรให้ระยะเวลาในการตรวจสอบและให้ความสำคัญกับการตรวจสอบเอกสารให้ได้มาตรฐานที่กำหนดครบทุกกลยุทธ์		

ตารางที่ 5.6 สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการกำหนดตัวชี้วัด KPI

ข้อคำถาม	ผู้ให้สัมภาษณ์		ผู้ให้สัมภาษณ์	
	คนที่	ความเหมือน	คนที่	ความแตกต่าง
6) การกำหนดตัวชี้วัด KPI เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของการกำหนดตัวชี้วัด KPI	1	<p>ผู้บริหารมีความคิดเห็นในการกำหนดและจัดทำตัวชี้วัดทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน ไปจนถึงระดับบุคคล แน่นอน ซึ่งจะต้องมีผลกระทบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายงานเดิมทำให้มีความยุ่งยากใจว่าปริมาณงานเพิ่มมากขึ้นอย่างจัดการไม่ทันในระยะแรกจึงเปิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานที่จากเดิมเคยปฏิบัติแบบมีกลไกของขั้นตอนเป็นตัวชี้วัด แต่ในปัจจุบันต้องกำหนดตัวชี้วัดให้ได้มาตรฐานซึ่งเป็นการยากต่อผู้ที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยหรือระดับล่างเป็นอย่างมาก แนวทางแก้ไขคือ ต้องอาศัยระยะเวลาในการดำเนินงานเพื่อให้บุคลากรระดับล่างได้ทำความเข้าใจกับระบบสักพักหนึ่ง เพื่อให้เกิดความเคยชินกับระบบงานใหม่และเลิกเปรียบเทียบกับระบบเดิม</p>	3	<p>เป็นสิ่งที่ยุ่งยากมากทำให้เกิดความสับสนระหว่างกรปฏิบัติงานและรับผิดชอบการแก้ไขปัญหาดังกล่าวจึงเป็นของผู้บริหารที่อยากจะตัดสินใจ</p>

ตารางที่ 5.6 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ผู้ให้สัมภาษณ์		ผู้ให้สัมภาษณ์	
	คนที่	ความเหมือน	คนที่	ความแตกต่าง
6) การกำหนดตัวชี้วัด KPI (ต่อ)	2	<p>ในการกำหนดและจัดทำตัวชี้วัดทั้งในระดับองค์กรระดับหน่วยงานไปจนถึงระดับบุคคล เป็นสิ่งที่ยุ่งยากมากทำให้เกิดความสับสนระหว่างการปฏิบัติงานและรับผิดชอบการแก้ไขปัญหาดังกล่าวจึงเป็นของผู้บริหารที่อยากจะตัดสินใจ</p> <p>ในส่วนองระดับหัวหน้าสายงานจะต้องระบุหรือชี้ชัดว่าตัวชี้วัดใดที่เกี่ยวข้องกับโหมดการทำงานของตนตัวชี้วัดใดที่ไม่เกี่ยวข้อง ดังนั้นความยุ่งยากจึงจะหมดไปหากทุกคนต้องทำทุกหน้าที่เพียงลำพังขาดทีมรวมก็จะทำให้ประสบความสำเร็จได้ยาก</p>	6	<p>การให้ระยะเวลาในการตรวจสอบและให้ความสำคัญกับการจัดการเอกสารหลักฐานเป็นสิ่งสำคัญเพราะสามารถให้ตรวจสอบภายหลังได้หากการดำเนินการไม่เป็นที่เรียบร้อยยอมดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้เป็นไปตามมาตรฐานแต่ละตัวชี้วัดให้ได้</p>
	4	<p>การกำหนดตัวชี้วัดนี้ต้องมีการอบรมให้กับพนักงานในระดับปฏิบัติการก่อนดำเนินการเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนดำเนินการ</p>		
	5	<p>การกำหนดตัวชี้วัดหรือส่วนอื่น ๆ ที่สำคัญนี้ต้องมีการจัดทำ</p>		

ตารางที่ 5.6 (ต่อ)

ข้อความ	ผู้ให้สัมภาษณ์		ผู้ให้สัมภาษณ์	
	คนที่	ความเหมือน	คนที่	ความแตกต่าง
(ต่อ)	5	แผนการฝึกอบรมให้กับพนักงานในระดับปฏิบัติการเพื่อให้เกิดความเข้าใจต่อการกำหนดตัวชี้วัดได้อย่างชัดเจน		

ตารางที่ 5.7 สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการจัดทำแผนปฏิบัติงาน

ข้อความ	ผู้ให้สัมภาษณ์		ผู้ให้สัมภาษณ์	
	คนที่	ความเหมือน	คนที่	ความแตกต่าง
7) การจัดทำแผนปฏิบัติงานเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของการจัดทำแผนปฏิบัติงาน	2	ให้ความสำคัญกับกลุ่มหรือทีมในการปฏิบัติงาน การให้ความเคารพและให้เกียรติต่อผู้บังคับบัญชา และการให้ความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในงานที่ต่อเนื่องกันก่อนจะขอความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	1	การกำหนดแผนงานเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ให้สอดคล้องแผนการปฏิบัติงานกำหนดไว้ 14 แผนงาน ซึ่งสภาพปัญหาดังกล่าวคือ เดิมแผนงานนี้ไม่ได้ระบุหน้าที่อย่างชัดเจนจึงทำให้การปฏิบัติหน้าที่ที่ผ่านมามีพร่องและไม่สามารถตรวจสอบได้ด้วยเอกสารการปฏิบัติงาน ดังนั้นการกำหนดตัวชี้วัด การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนด



## ตารางที่ 5.7 (ต่อ)

ข้อความ	ผู้ให้สัมภาษณ์		ผู้ให้สัมภาษณ์	
	คนที่	ความเหมือน	คนที่	ความแตกต่าง
				กลยุทธ์ ต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ย่อมเป็นเครื่องมือที่ประกันการปฏิบัติงานว่าทุกอย่างมีแบบแผนรองรับ และมีเอกสารหลักฐานรับรองการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ซึ่งเป็นการยากต่อผู้ปฏิบัติงานแต่กลับส่งผลตอบรับที่ดีต่อองค์กร
3		การกำหนดแผนงาน เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ให้สอดคล้องแผนการปฏิบัติงาน ซึ่งมีทั้งหมด 14 แผนงานนั้น หากขาดความร่วมมือกันเช่นการทำงานเป็นกลุ่มหรือทีม อาจทำให้งานสำเร็จลุล่วงได้ยากให้การสนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่มในการปฏิบัติงาน โดยการให้เกียรติ และให้ความช่วยเหลือกัน		

## ตารางที่ 5.7 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ผู้ให้สัมภาษณ์		ผู้ให้สัมภาษณ์	
	คนที่	ความเหมือน	คนที่	ความแตกต่าง
7) การจัดทำแผนปฏิบัติงาน (ต่อ)	4	<p>การกำหนดแผนงาน เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ให้สอดคล้องแผนการปฏิบัติงาน และที่พบปัญหาคือน้ำหนักของการแบ่งภาระงานมักไม่ค่อยเสมอภาคกัน</p> <p>เนื่องจากการกำหนดปริมาณงานให้เท่าเทียมกันในแต่ละฝ่ายนั้นเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนซึ่งจัดการได้ยาก การขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่เข้าใจงานอย่างลึกซึ้งนั้นหาได้ยากยิ่งกว่า</p>	6	<p>การกำหนดแผนงาน ความซับซ้อนของแผนงาน ไม่สามารถถ่ายทอดให้เกิดความเข้าใจได้ก่อนเริ่มดำเนินการ ทำให้พบปัญหาในการปฏิบัติงาน</p> <p>จากการกระจายแผนงานให้ครอบคลุม จนเกิดความซับซ้อนของแผนงาน ดังนั้นการแก้ไขคือมีหน่วยงานรับหน้าที่โดยตรงในการจัดทำแผนปฏิบัติงาน</p>
			5	<p>ความซับซ้อนของแผนงาน พนักงานไม่สามารถทำความเข้าใจได้ทุกแผนงาน บางแผนเข้าใจบางแผนไม่เข้าใจ</p> <p>การกระจายแผนงานนั้นต้องครอบคลุม และที่พบปัญหาคือ ความซับซ้อนของแผนงาน พนักงานไม่สามารถทำความเข้าใจได้ทุกแผนงาน บางแผนเข้าใจบางแผนไม่เข้าใจ</p>

ตารางที่ 5.8 สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารในเรื่องประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการองค์กรด้วย

Balanced Scorecard

ข้อความ	ผู้ให้สัมภาษณ์		ผู้ให้สัมภาษณ์	
	คนที่	ความเหมือน	คนที่	ความแตกต่าง
8) ประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการองค์กรด้วย Balanced Scorecard	2	<p>1) เป็นกรอบ และแนวทางในการปฏิบัติงานขององค์กร</p> <p>2) สามารถวัดผลการดำเนินงานในแต่ละมุมมองที่ต่างกันได้</p> <p>3) สามารถวัดการดำเนินงานในความสำเร็จโดยการเปรียบเทียบจากอดีตถึงในปัจจุบันและวางแผนในอนาคตได้</p>	1	<p>1) สามารถจัดเตรียมกรอบการทำงานที่ลึกซึ้งกับผู้บริหารเพื่อที่จะแปลง วิสัยทัศน์ (Vision) และกลยุทธ์ (Strategy) ขององค์กรไปสู่การวัดผลการดำเนินงาน 2) สามารถวัดผลการดำเนินงาน โดยแปลงพันธกิจ (Mission) ไปสู่วัตถุประสงค์ และการวัดผลการดำเนินงานได้ โดยมีมุมมองต่างกัน 4 อย่าง คือ การเงิน ลูกค้า การปฏิบัติงานภายใน และการเรียนรู้ 3) สามารถวัดการดำเนินงาน เพื่อจะบอกถึงตัวขับเคลื่อน (Driver) ในความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและในอนาคต 4) เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการปรับตัวของพนักงานทั้งหมดในองค์กร และแผนต่างๆ ให้เข้าสู่เป้าหมายเดียวกัน 5) ใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กรให้กับทุกคนได้รับรู้ทั่วทั้งองค์กร โดยอัตโนมัติ</p>

ตารางที่ 5.8 (ต่อ)

ข้อความ	ผู้ให้สัมภาษณ์		ผู้ให้สัมภาษณ์	
	คนที่	ความเหมือน	คนที่	ความแตกต่าง
				เพราะทุกคนในองค์กร มีกรอบการทำงานเดียวกันที่ต้องมาร่วมมือกัน ทำงานและหารี้อร่วมกัน 6) เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารได้ข้อมูลที่สำคัญต่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วเพราะ BSC ได้เอาปัญหาทั้ง 4 มิติมารวมได้ในรายงานฉบับเดียว
8) ประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการองค์กรด้วย Balanced Scorecard (ต่อ)	3	1. วิศวกรดำเนินงานจากอดีตถึงในปัจจุบันได้ 2. เป็นเครื่องมือในการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กรให้กับทุกคนได้รับรู้ทั่วทั้งองค์กรโดยทั่วทุกคนในองค์กรซึ่งกำหนดกรอบและแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน 3. เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารได้ใช้ในการตัดสินใจได้มีประสิทธิภาพ	4	1) ทำให้พัฒนาระบบการบริหารบุคลากรได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น 2) ได้นำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ในองค์กรที่เป็นระบบเก่ามาเป็นระบบใหม่ให้ทันสมัย 3) ทำให้สายงานทุกสายได้มีการติดต่อสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ
	5	1) ทำให้พัฒนาระบบการบริหารบุคลากรได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นโดยการอาศัยการฝึกอบรม 2) ทำให้ (ต่อ)	6	1) ทำให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถที่หลากหลายได้ 2) ทำให้บุคลากรได้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถอยู่

### ตารางที่ 5.8 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ผู้ให้สัมภาษณ์		ผู้ให้สัมภาษณ์	
	คนที่	ความเหมือน	คนที่	ความแตกต่าง
	5 (ต่อ)	บุคลากรได้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถอยู่ตลอดเวลา เพราะได้นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในองค์กรที่เป็นระบบเก่ามาเป็นระบบใหม่ให้ทันสมัย	6 (ต่อ)	ตลอดเวลา เพราะได้นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในองค์กรที่เป็นระบบเก่ามาเป็นระบบใหม่ให้ทันสมัย 3) ทำให้องค์ทันสมัยสามารถนำไปสู่การบริการที่เป็นสากลได้

## 5.2 การอภิปรายผลการวิจัย

### 5.2.1 การวิเคราะห์องค์กร

จากการวิเคราะห์ข้อมูลขององค์กรแบบเดิม ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 มีแผนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. ด้าน **วิสัยทัศน์ (Vision)** ในระบบเดิมกำหนดไว้คือ “ระบบงานมาตรฐานสากลเพื่อบริการประชาชนและเก็บภาษีทั่วถึง เป็นธรรม” ซึ่งในระบบใหม่ได้ปรับปรุงเป็น “สร้างระบบงานมาตรฐานสากลเพื่อบริการประชาชนและเก็บภาษีทั่วถึงอย่างถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นธรรม”

2. ด้าน **พันธกิจ (Mission)** ในระบบเดิมกำหนดหน้าที่ไว้ดังนี้ 1) จัดเก็บภาษีอากรให้ได้ตามประมาณการ 2) ให้บริการและสร้างความสนใจในการเสียภาษี และ 3) เสนอแนะการใช้นโยบายทางภาษีอากรอย่างทั่วถึง เป็นธรรม สามารถใช้เป็นกลไกได้ ซึ่งในระบบใหม่ได้กำหนดเพิ่มเติมและปรับปรุงดังนี้

1) มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ หลักการคือให้ประเมินผลความสามารถในการปฏิบัติราชการ โดยคำนึงถึงผล ลัพธ์กับปัจจัยนำเข้า เช่น การลดค่าใช้จ่าย การลดระยะเวลาการให้บริการ และความคุ้มค่าของการใช้เงิน เป็นต้น ซึ่งหากเปรียบเทียบกับหลักการของ BSC ก็คือมิติของ ด้านการเงิน ซึ่งมุ่งที่กำไรสูงสุด แต่ในระบบราชการผลการดำเนินงานสูงสุดก็คือการให้คุณค่าต่อประชาชนที่คุ้มกับเงินที่ใช้จ่าย

2) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ หลักการคือให้ส่วนราชการแสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ในการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ และเรื่องของการปราบปรามทุจริต คอร์รัปชัน ซึ่งหากเปรียบเทียบกับหลักการของ BSC ก็คือมิติของลูกค้า นั่นเองซึ่งให้ความสำคัญกับการคิดค้นวิธีในการบริการอย่างมีคุณภาพ รวดเร็ว

3) มิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์และแผนการปฏิบัติราชการ หลักการคือ ประเมินผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนและผู้รับบริการ เช่น ผลสำเร็จในการพัฒนาการปฏิบัติราชการ เป็นต้น ซึ่งหากเปรียบเทียบกับหลักการของ BSC ก็คือมิติของ ด้านกระบวนการภายใน ซึ่งต้องมีการจัดขั้นตอน ระบบการทำงาน เพื่อให้งานบรรลุผลตามที่กำหนดไว้

4) มิติด้านการพัฒนาองค์กร หลักการสำคัญคือให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การลดอัตรากำลัง การมอบอำนาจการตัดสินใจ การอนุมัติ อนุญาต ไปยังระดับปฏิบัติการ การนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้งาน เป็นต้น ซึ่งหากเปรียบเทียบกับหลักการของ BSC ก็คือมิติของ ด้านการเรียนรู้และการเติบโต ของบุคลากร เพื่อเป็นฐานของการดำเนินงานให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

3) ด้านวัตถุประสงค์ กรมสรรพากร มีภารกิจหลักหรือวัตถุประสงค์ เกี่ยวกับการจัดเก็บภาษี การเสนอแนะและการใช้นโยบายทางภาษีอากรเพื่อให้ได้ภาษีตามเป้าหมายอย่างทั่วถึงและเป็นธรรมเป็นกลไกในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมและเกิดความสนใจในการเสียภาษี โดยให้มีอำนาจหน้าที่ดังนี้ 1) จัดเก็บภาษีอากรตามประมวลรัษฎากรและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง 2) เสนอแนะนโยบายการจัดเก็บภาษีต่อกระทรวงการคลัง และ 3) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมสรรพากร หรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมายในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และการแข่งขันของประเทศต่อกระทรวงการคลัง ส่วนวัตถุประสงค์ในระบบใหม่ได้ปรับปรุงดังนี้ วัตถุประสงค์ข้อที่ 1) สร้างฐานภาษีที่ยั่งยืน และทันต่อการเปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์ข้อที่ 2) ยกระดับการให้บริการ สู่วิถีความเป็นเลิศ วัตถุประสงค์ข้อที่ 3) เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และวัตถุประสงค์ข้อที่ 4) มุ่งสู่องค์กรเชิงวิทยาการภายใต้หลักธรรมาภิบาล โดยวัตถุประสงค์ทั้ง 4 ข้อ จะต้องสอดคล้องภายใต้มุมมองหรือมิติที่เกี่ยวข้องกันในแนวทางปฏิบัติดังนี้ 1) เก็บภาษีอย่างเป็นธรรมและยั่งยืน 2) สร้างความโปร่งใสและความสนใจในการเสียภาษี 3) เสริมสร้างแรงจูงใจการทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ 4) ให้บริการที่สะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง 5) เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่กับผู้เสียภาษีและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 6) สนับสนุนข้อมูลในการบริหารการจัดเก็บภาษีที่

ครบถ้วน ถูกต้องเป็น ปัจจุบัน 7) การบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ 8) พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะและจริยธรรม และ 9) ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4) ด้านยุทธศาสตร์และเป้าหมาย ในระบบเดิมกำหนดไว้ดังนี้ 1) ยุทธศาสตร์ที่ 1 : สร้างฐานภาษีที่ยั่งยืน กำหนดเป้าหมาย: เพื่อการจัดเก็บภาษีที่มีประสิทธิภาพเป็นธรรมโปร่งใสและยั่งยืน อันก่อให้เกิดความสมัครใจในการเสียภาษี เป็นการสนับสนุนเงินงบประมาณให้รัฐบาลในการพัฒนาสังคมและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ 2) ยุทธศาสตร์ที่ 2 : พัฒนาระบบ ICT เชิงรุก กำหนดเป้าหมาย : เพื่อยกระดับการให้บริการของกรมสรรพากรให้มีการบริการที่สะดวกรวดเร็ว ทันสมัย โปร่งใส และเป็นคลังข้อมูลของภาครัฐและเอกชน ทำให้ผู้เสียภาษีได้รับบริการที่สะดวกเร็ว ด้วยต้นทุนที่ต่ำลง และสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคเอกชน 3) ยุทธศาสตร์ที่ 3 : มุ่งสู่องค์กรเชิงวิชาการ กำหนดเป้าหมาย: เพื่อให้เป็นองค์กรเชิงวิชาการ บุคลากรมีคุณภาพและจริยธรรม บุคลากรจะต้องมีคุณสมบัติในการปฏิบัติหน้าที่ดังนี้ 1) รู้ตนเอง โดยจะต้องรู้วิชาการ เช่น ประมวลรัษฎากร การวิเคราะห์ระบบบัญชีต่าง ๆ 2) รู้ผู้เสียภาษี ธุรกิจของผู้เสียภาษีและสร้างกลไกให้ทุกคนมีความรู้เหมือน ๆ กัน 3) รู้โลกกว้าง ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วมาก

ส่วนในระบบใหม่ได้การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างมิติ (มุมมอง) และวัตถุประสงค์ ภายใต้แต่ละมุมมองประกอบด้วยวัตถุประสงค์จำนวน การจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์แต่ละประการ โดยเทียบกับการที่วัตถุประสงค์นั้นจะช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการได้ การสร้างความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านอย่างชัดเจนในลักษณะของความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลดังนี้

1) มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการของสรรพากร ประกอบด้วย วิธีการดำเนินการและปฏิบัติ คือ การเก็บภาษีอย่างเป็นธรรมและยั่งยืน และการสร้างความโปร่งใสและความสมัครใจในการเสียภาษี ซึ่งวิธีการดังกล่าว ครอบคลุมวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 สร้างฐานภาษีที่ยั่งยืน และทันต่อการเปลี่ยนแปลง

2) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ ของสรรพากร สรรพากร ประกอบด้วย วิธีการดำเนินการและปฏิบัติ คือ การให้บริการที่สะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง และการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่กับผู้เสียภาษีและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งวิธีการดังกล่าว ครอบคลุมวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 สร้างฐานภาษีที่ยั่งยืน และทันต่อการเปลี่ยนแปลง และข้อที่ 2 ยกระดับการให้บริการ สู่วิธีการเป็นเลิศ

3) มิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์และแผนการปฏิบัติราชการของสรรพากร ประกอบด้วย วิธีการดำเนินการและปฏิบัติ คือ การสนับสนุนข้อมูลในการบริหารการจัดเก็บภาษีที่

ครบถ้วน ถูกต้องเป็นปัจจุบัน และ การบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งวิธีการดังกล่าว ครอบคลุมวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

4) มิติด้านการพัฒนาองค์กร ของสรรพากร ประกอบด้วย วิธีการดำเนินการและปฏิบัติ คือการส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การเสริมสร้างแรงจูงใจการทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ทักษะและจริยธรรมประสิทธิภาพซึ่งวิธีการดังกล่าว ครอบคลุมวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 มุ่งสู่องค์กรเชิงวิชาการภายใต้หลักธรรมาภิบาล

5) ด้านการกำหนดกลยุทธ์หลัก ในระบบเดิมได้กำหนดไว้ดังนี้ 1) กลยุทธ์ด้านประสิทธิผล คือ เพิ่มขีดความสามารถในการจัดเก็บภาษีให้ได้ตามประมาณการ 2) กลยุทธ์ด้านการให้บริการคือ ยกกระดับความพึงพอใจของผู้เสียภาษีและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และพัฒนาบุคลากรให้มีจิตสำนึกการให้บริการที่ดี (Service mind) 3) กลยุทธ์ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการคือ ทบทวนระเบียบ แนวปฏิบัติต่าง ๆ ให้มีความชัดเจน และ 4) กลยุทธ์ด้านการการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร คือ ระบบข้อมูลมาตรฐานด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ และพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

ส่วนในระบบใหม่ได้จัดทำตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน (Key Performance Indicators) ในการจัดทำตัวชี้วัด ทั้งในระดับองค์กร และระดับต่าง ๆ ลดหลั่นลงมาเรื่อย ๆ จนถึงระดับบุคคล ซึ่งตัวชี้วัดที่จัดทำจะตอบสนองกับวัตถุประสงค์ในด้านต่าง ๆ สอดคล้องกันไปในทุกระดับเพื่อกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสม และได้คัดกรองตัวชี้วัดผลออกมาทั้งหมด 14 ตัวชี้วัดดังนี้ ตัวชี้วัดที่ 1/แผนงานที่ 1 1) จำนวนภาษีที่สามารถจัดเก็บได้ (ล้านบาท) ตัวชี้วัดที่ 2/แผนงานที่ 2 1) จำนวนผู้ประกอบการที่ได้รับการกำกับดูแลหรือตรวจสอบ (ราย) ตัวชี้วัดที่ 3/แผนงานที่ 3 1) จำนวนรายผู้เสียภาษีรายใหม่เข้าสู่ระบบเพิ่มขึ้น (ราย) ตัวชี้วัดที่ 4 ประกอบด้วย โครงการที่ 1 1) จำนวนครั้งของการพัฒนาผู้ตรวจสอบและรับรองบัญชี และผู้ประกอบการจัดทำบัญชี (เป้าหมาย ครั้ง/ปี) 2) ระดับความสำเร็จของการจัดระดับความเชื่อมั่นของกลุ่มผู้ตรวจสอบและรับรองบัญชี และผู้ประกอบการจัดทำบัญชี โครงการที่ 2 1) จำนวนรายผู้ทำลายระบบภาษี ผู้กระทำผิดกฎหมาย และผู้มีเจตนาหลีกเลี่ยงภาษี (เป้าหมาย ราย/ปี) ตัวชี้วัดที่ 5 โครงการที่ 3 1) ระดับความสำเร็จของการจัดตั้งศูนย์ให้คำปรึกษาผู้ประกอบการรายใหม่ ตัวชี้วัดที่ 6/แผนงานที่ 4 1) จำนวนมาตรการภาษีเพื่อสนับสนุนนโยบายรัฐบาล ตัวชี้วัดที่ 7/แผนงานที่ 5 1) ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบนำส่งเอกสารอิเล็กทรอนิกส์และระบบบันทึกรับเอกสารประกอบการพิจารณา คื่นภาษี ตัวชี้วัดที่ 8/แผนงานที่ 6-9 แผนงานที่ 6 1) ระดับความสำเร็จของแผนการพัฒนาระบบข้อมูลสัญญาและข้อตกลงของ



หน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแผนงานที่ 7) 1) ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบประมวลผลข้อมูลของคณะบุคคลแผนงานที่ 8) 1) ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบติดตามผู้ยื่นแบบและไม่ยื่นแบบแสดงรายการภาษี (Non-filler) แผนงานที่ 9) 1) ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบเงินได้หัก ณ ที่จ่าย ตัวชี้วัดที่ 9 ประกอบด้วย โครงการที่ 4) 1) ระดับความสำเร็จของการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการความปลอดภัยสารสนเทศ ให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล ตัวชี้วัดที่ 10 ประกอบด้วย โครงการที่ 5) 1) ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ตัวชี้วัดที่ 11/แผนงานที่ 10/แผนงานที่ 10) 1) ระดับความสำเร็จของการส่งเสริมธรรมาภิบาลในกระบวนการกำกับดูแล ตัวชี้วัดที่ 12/แผนงานที่ 11-12 แผนงานที่ 11) 1) ระดับความสำเร็จในการบูรณาการระบบบริการของกลุ่มภารกิจด้านรายได้ แผนงานที่ 12) 1) ระดับความสำเร็จในการบูรณาการงานกลุ่มภารกิจด้านรายได้ โครงการที่ 6) 1) ระดับความสำเร็จของการบริหารองค์กรแบบมีส่วนร่วมตามแนวทางของ ก.พ.ร. 2) โครงการตัวชี้วัดที่ 13/แผนงานที่ 13) 1) ระดับความสำเร็จของการพัฒนาปรับปรุงกฎหมาย และระเบียบ ตัวชี้วัดที่ 14/แผนงานที่ 14) 1) ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนาเฉพาะรายบุคคล (IDP) ตามหลักสมรรถนะ

### 5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

- 1) ผู้บริหารควรสร้างความเข้าใจให้บุคลากรทุกคนภายในในการจัดการองค์กรด้วยวิธี Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนยิ่งขึ้น และจะได้ร่วมมือกันดำเนินงาน
- 2) ผู้บริหารไม่ควรยึดติดว่า Balanced Scorecard เป็นเพียงแค่ระบบในการประเมินผลแต่ควรจะถ่ายทอดข้อมูลให้กับผู้บังคับบัญชาในระดับรองลงมาถึงระดับล่าง ได้รับทราบการพัฒนา และทำให้ทุกคนได้ทำงานร่วมกันเป็นทีมโดยมุ่งเน้นไปที่บุคลากรฝ่ายปฏิบัติการเป็นสำคัญ มีการกระจายงานและสร้างให้ทุกคนภายในองค์กรเห็นความสัมพันธ์ และความเชื่อมโยงกันทั้ง 4 มุมมองของ Balanced Scorecard
- 3) ผู้บริหารควรมีโครงการพัฒนา และเตรียมวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญให้พร้อม โดยให้มีการถ่ายทอดความรู้ในการปฏิบัติด้วยการอบรม โดยใช้สื่อและเครื่องมือที่ทันสมัยและน่าสนใจ
- 4) องค์กรสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 ควรนำ Balanced Scorecard มาดำเนินการให้เกิดผลงานในด้านกลยุทธ์เป็นหลัก ไม่เพียงแต่การประเมินผลให้ครบตาม

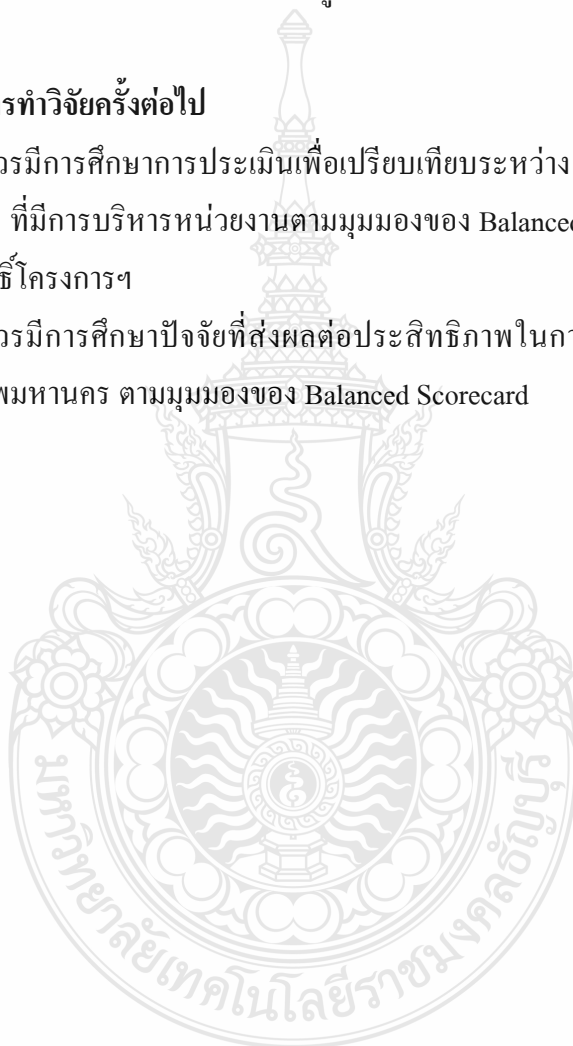
มุมมองแต่ละด้านเท่านั้น เพื่อให้ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดประสบผลสำเร็จตามกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้

5) องค์กรสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 ควรนำ Balanced Scorecard ไปใช้ในการพัฒนาระบบเพื่อให้ได้ผลบรรลุตามเจตนารมณ์นั้น ผู้บริหารและบุคลากรฝ่ายปฏิบัติการ ควรเน้นความต่อเนื่องในการดำเนินงานอยู่เป็นประจำค่อย ๆ ปรับเปลี่ยนและพัฒนาขึ้นไปเรื่อย ๆ สัมพันธ์กับงานประจำให้มีความชัดเจนอยู่ตลอดเวลา

#### 5.4 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการศึกษาการประเมินเพื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์กรสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร ที่มีการบริหารหน่วยงานตามมุมมองของ Balanced Scorecard เพื่อศึกษาความแตกต่างด้านผลสัมฤทธิ์โครงการฯ

2) ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารองค์กรสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร ตามมุมมองของ Balanced Scorecard



## บรรณานุกรม

- กันยา อัครอารีย์. 2545. การพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลักโดยใช้วิธีการประเมินแบบดุลยภาพ: กรณีศึกษาโรงงานผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติก. วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตร มหาบัณฑิต สาขา วิศวกรรมอุตสาหการ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จรินทร์ อาสาทรงธรรม. **Balance Scorecard** ช่วยกิจการได้จริงหรือ. วารสารBU ACDEMIC REVIEW VOL.1NO.1, January - June 2046.
- ชาญ สวัสดิ์สาลี. 2544. คู่มือการประเมินผลและการติดตามผลการฝึกอบรม. กรุงเทพมหานคร: สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.
- ชูชัย สมितिไกร. 2547. การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ฉัฐพล ชวลิตชีวัน และปราโมทย์ สุภปัญญา. 2545. เทคนิคการวัดผลงานสมัยใหม่. กรุงเทพมหานคร: อินฟอรมีเดียส์ บั๊คส์.
- ทรงพล เพี้ยเพ็งตัน. 2552. การบริหารจัดการ การจัดการความรู้. สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและ สหกรณ์.
- นายณัฐวุฒิ รัตนอรุณ. 2552. การบริหารแบบสมดุรรอบด้าน. [Online]. เข้าถึงได้จาก: <http://portal.in.th/inno-nat/pages/740/>.
- บุญอนันต์ พินัยทรัพย์. 2548. “แนวทางการพัฒนาองค์กรด้วยการวัดเชิงกลยุทธ์เพื่อการจัดการยุค ใหม่.” วารสารพัฒนาบริหารศาสตร์ 45 (2/2548): 65-88.
- พสุ เดชะรินทร์. 2544. เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย **Balance Scorecard** และ **Key Performance Indicators**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พสุ เดชะรินทร์. 2546. **Balanced Scorecard** รู้ลึกในการปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัชรินทร์ เชาว์กิตติวุฒิ. 2544. การวัดประสิทธิผลของโครงการจ้างเหมาแบบเบ็ดเสร็จ (Turnkey) โดย ทฤษฎี **Balanced Scorecard** : กรณีศึกษาเฉพาะโครงการขยายระบบเครือข่ายโทรศัพท์ของ บริษัทจัดมินเทลคอม ซิสเต็มส์ จำกัด. โครงการงานพิเศษวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการ จัดการเทคโนโลยี, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- มนุชญ์ วัฒนโกเมธ. การปรับตัวของข้าราชการต่อการพัฒนาระบบราชการ. เอกสารคำบรรยาย ของ ก.พ.ร. วันที่ 26 กรกฎาคม 2546 (อัดสำเนา).

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- รสวันต์ ถมั่งรักษ์ศักดิ์. 2546. การนำ **Balanced Scorecard (BSC)** มาใช้ในกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ. เอกสารวิจัยรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรภัทร ภูเจริญ. 2545. **ดัชนีวัดผลงาน**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันวิทยาการจัดการแห่งเอเชีย.
- วิชชุดา ชัยจิราภรณ์. 2546. ศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงาน ศึกษากรณี: การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยเทคนิค **Individual Balanced Scorecard** ของบริษัท **ฟิลิปเซมิคอนดักเตอร์ (ไทยแลนด์)**. เอกสารวิจัยรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. 2546. **BSC และ KPI** เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แปซิฟิก. 2548. “แผนยุทธศาสตร์และการปฏิบัติการ: นวัตกรรมกรจัดทำแผนสำหรับหน่วยงานราชการไทย.” วารสารพัฒนาบริหารศาสตร์ 45 (2/2548): 25-64.
- วนิดา บุญมั่น. 2551. “การบริหารจัดการ โรงเรียน โดยใช้ Balance Score Card (BSC),” [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.gotoknow.org/blogs/posts/162356>,
- วโรช ไชยวงศ์. 2550. “SME Key Performance Index (KPI),” [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.ismed.or.th/SME2/src/bin/controller.php?view=knowledgeInsite.KnowledgesDetail&p=&nid=&sid=40&id=1061&left=30&right=31&level=3&lv1=3>.
- ศิริณี ชุมพงศ์. 2546. การวัดผลการปฏิบัติงานของโรงพยาบาล โดยใช้ **Balanced Scorecard**. วิทยานิพนธ์เกสัชศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารเกสัชกิจ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สมชาย ไตรรัตน์ภิรมย์. 2547. **BSC** กับการบริหารงานของรัฐอย่างมีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ: บริษัทไทยเรตติ้งแอนคိုင်ฟอ์เมชันเซอร์วิส จำกัด.
- สมชาย หล้าคงคา. 2551. “การนำ **Balanced Scorecard** มาใช้ในองค์กร,” [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.hrtothai.com/Articles/Index/100>.
- สุพรรณวิศม์ ราชวงศ์. **Balanced Scorecard**. วารสารนาวิกศาสตร์., ปีที่ 88 เล่มที่ 4 เมษายน 2548.
- สราญ ประมวลวรชาติ. 2544. ปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคในการนำ **Balanced Scorecard** มาใช้ในองค์กรกลุ่มธุรกิจสื่อสารของไทย : กรณีศึกษาบริษัท เทเลคอม เอเชีย จำกัด (มหาชน) และบริษัท แอ็ดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน). ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาการพัฒนาระบบบริหารมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- สิทธิศักดิ์ พฤษชัยภัคกุล. 2546. การบริหารกลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์ขององค์กรด้วยวิธี **Balanced Scorecard**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- สุจิตรา วัชรจิตติภักดิ์. 2544. “โครงการประเมินผลการส่งเสริมประสิทธิภาพกรมที่ดินด้วยตัวชี้วัด (Key Performance Indicator(KPI) ของระบบวัดผลปฏิบัติงานคุณภาพ (BalancedScorecard)ของกรมที่ดิน.” **จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์** 23,87(มี.ค.44) 24-46.
- สุวิต ศรีใหม่. 2546. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การบริหารเชิงคุณภาพ การควบคุมทางการจัดการและการสื่อสารกลยุทธ์ในองค์กร. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิตสาขาวิชาบริหารธุรกิจ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) 2545. **คู่มือการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์**. กรุงเทพมหานคร: สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). 2546 ก. **บันทึกความเห็นของ ก.พ.ร. เรื่องการสร้างแรงจูงใจเพื่อเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี**. 13 สิงหาคม 2546. (อัดสำเนา).
- อรสา อัครวัชรางกูร. 2546. การสร้างตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานพยาบาลสถาบันมะเร็งแห่งชาติ ตามแนวคิดระบบวัดผลคุณภาพ. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร. 2542. **การประเมินผลการปฏิบัติงาน :แนวความคิด หลักการ วิธีการ กระบวนการ**. กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- อัญญา จันทร์ฉาย. 2545. การวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำ BSC. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อันดา มัน ซอฟท์ ,บจก. 2546. การบริหารองค์กรเชิงยุทธศาสตร์โดยใช้เครื่องมือ **Balanced Scorecard**: เอกสารประกอบการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ. วันที่ 1-2 พฤศจิกายน 2546. (อัดสำเนา).
- อานันท์ นิ จันทวรรณดี. 2544. **ปัจจัยด้านเป้าหมายองค์กรที่มีผลต่อการตัดสินใจนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กร** : กรณีศึกษา ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการทั่วไป บริษัท พัทยาฟู๊ดอินดัสตรี จำกัด. ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิตสาขาการพัฒนาศาสตร์มนุษย : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร.2549. การประเมินผลการปฏิบัติงาน. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ.  
สำนักพิมพ์ส.ศ.ท.





ภาคผนวก ก  
แบบสัมภาษณ์







มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

39 หมู่ 1 ถนนรังสิต-นครนายก

ต.คลองหก อ.ธัญบุรี

ปทุมธานี 12110

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง

**ปัญหาและอุปสรรคจากการจัดการองค์กรด้วย Balanced Scorecard**

**ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18**

ข้าพเจ้าเป็นนักศึกษาระดับปริญญาโท ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี คณะบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างจากท่านด้วยแบบสัมภาษณ์ ซึ่งแบบสัมภาษณ์ ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อศึกษาเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคจากการจัดการองค์กรด้วย Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 โดยจะได้แจ้งประโยชน์เกี่ยวกับการเข้าร่วมการวิจัยให้กับกลุ่มตัวอย่างได้รับทราบ ดังนี้

1. การที่ดำเนินการเก็บข้อมูลนั้นข้าพเจ้าจะดำเนินการเก็บเฉพาะในกลุ่มตัวอย่างที่ยินยอมเข้าร่วมโครงการเท่านั้น กลุ่มตัวอย่างสามารถหยุดหรือปฏิเสธการเข้าร่วมโครงการได้ตลอดเวลา ซึ่งการปฏิเสธนี้จะไม่เป็นผลใด ๆ ต่อกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น

2. การวิเคราะห์ข้อมูลจะเป็นการวิเคราะห์ในลักษณะภาพรวม เพื่อรายงานผลการวิเคราะห์ในลักษณะที่ไม่สามารถเชื่อมโยงถึงตัวบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อทราบ และขอขอบพระคุณล่วงหน้าทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์

น.ส.พัชราพรรณ พุทธกาล

นักศึกษาระดับปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

## แบบสัมภาษณ์

ปัญหาและอุปสรรคจากการจัดการองค์กรด้วย Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 ซึ่งองค์กรได้นำ Balanced Scorecard มาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการประเมินผลการปฏิบัติงานตามมิติต่าง ๆ ภายใต้การรับรองการปฏิบัติราชการ

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ ..... อายุ ..... ปี

ตำแหน่ง ปัจจุบัน ..... ประสบการณ์ทำงาน ..... ปี

### ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำ Balanced Scorecard แต่ละขั้นตอน

#### 1. การวิเคราะห์องค์กร

1.1 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคของการวิเคราะห์องค์กรเพื่อจัดทำ Balanced Scorecard

ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่ 18 มีอะไรบ้าง และเกิดขึ้นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

1.2 ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

## 2. การพัฒนาวิสัยทัศน์

2.1 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาวิสัยทัศน์เพื่อจัดทำ Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่ 18 มีอะไรบ้าง และเกิดขึ้นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

2.2 ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

## 3. การกำหนดมุมมอง

3.1 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคของการกำหนดมุมมองเพื่อจัดทำ Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่ 18 มีอะไรบ้าง และเกิดขึ้นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

3.2 ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

#### 4. การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ในมุมมองต่าง ๆ

4.1 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคของการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำ Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่ 18 มีอะไรบ้าง และเกิดขึ้นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

4.2 ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

### 5. การจัดทำแผนกลยุทธ์

5.1 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคของการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อจัดทำ Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่ 18 มีอะไรบ้าง และเกิดขึ้นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

5.2 ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

### 6. การกำหนดตัวชี้วัด KPI

6.1 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคของการกำหนดตัวชี้วัด KPI เพื่อจัดทำ Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่ 18 มีอะไรบ้าง และเกิดขึ้นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

6.2 ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

## 7. การจัดทำแผนปฏิบัติงาน

7.1 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคของการจัดทำแผนปฏิบัติงาน เพื่อจัดทำ Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่ 18 มีอะไรบ้าง และเกิดขึ้นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

7.2 ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

**ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้การจัดการองค์กรด้วย Balanced Scorecard**

ประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้การจัดการองค์กรด้วย Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่ 18 มีอะไรบ้าง

.....

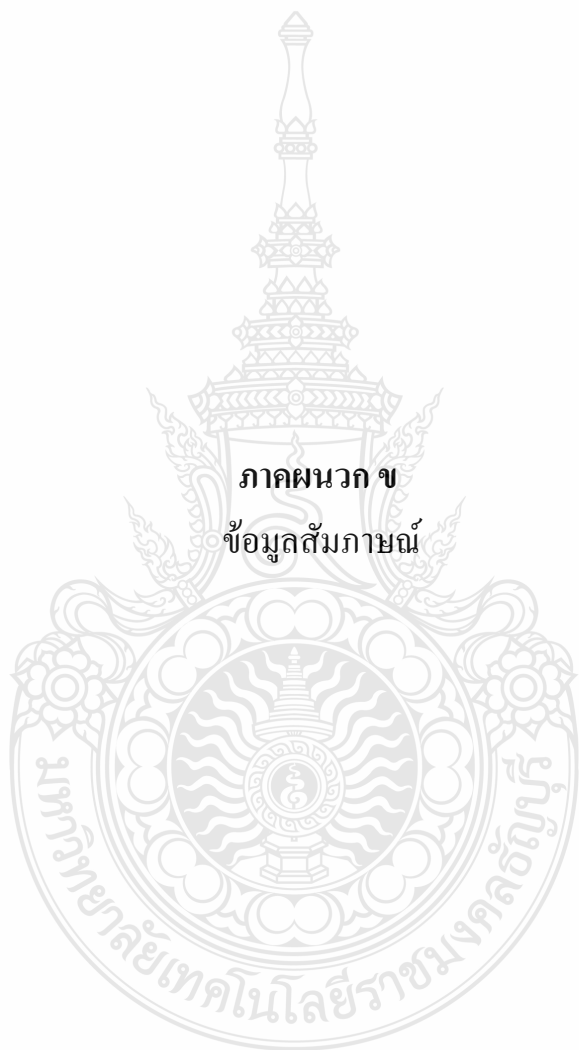
.....

.....

.....

.....

.....



ภาคผนวก ข

ข้อมูลสัมภาษณ์

## ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1

### ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานการกำกับและตรวจสอบภาษี
เพศ	หญิง
ประสบการณ์ การทำงานหลัก	20 ปี
	<ol style="list-style-type: none"> <li>พัฒนามาตรฐาน หลักเกณฑ์ วิธีการ และขั้นตอนการปฏิบัติงานทุกระบบงาน ซึ่งเกี่ยวกับระบบงานการสำรวจและติดตามผู้เสียภาษี การกำกับดูแล การตรวจปฏิบัติการ และการตรวจสอบภาษีอากร</li> <li>กำหนดกลยุทธ์ แผนงาน เป้าหมายบริหารงาน ติดตามและประเมินผล ในทุกระบบงานตาม (1)</li> <li>กำกับ ติดตาม และควบคุมการปฏิบัติงานของหน่วยงานสรรพากร ให้เป็นไปตามนโยบาย แผนงาน มาตรฐาน หลักเกณฑ์ วิธีการ และขั้นตอนที่กำหนดของทุกระบบงานตาม (1)</li> <li>ดำเนินการเพื่อนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้กับทุกระบบงานตาม (1)</li> <li>ให้คำปรึกษา แนะนำ สนับสนุนทางวิชาการ และวิธีการปฏิบัติงานแก่หน่วยงานสรรพากร และ ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย</li> </ol>

### ผลการสัมภาษณ์

#### 1) การวิเคราะห์ห้องค์กร

คำถามที่ 1 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคของการวิเคราะห์ห้องค์กรเพื่อจัดทำ **Balanced Scorecard** ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 มีอะไรบ้าง และเกิดขึ้นอย่างไร

การวิเคราะห์ห้องค์กรแบ่งออกเป็น 2 ปัจจัย ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก ซึ่งจากผลการสัมภาษณ์ มีรายละเอียดดังนี้

ปัจจัยภายใน สรรพากรนั้นประกอบด้วยระบบงานขนาดใหญ่ซึ่งแต่ละระบบภายในจะต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีตอบสนองต่อความต้องการได้อย่างครบถ้วนจึงจะถือว่าตอบสนองต่อความต้องการได้อย่างมีมาตรฐาน ปัญหาที่เกิดขึ้นคือความผิดพลาดของการตรวจสอบข้อมูลของการจัดเก็บภาษี การ



ปลอมแปลงเอกสารของบริษัทเพื่อนำมาหักค่าลดหย่อน สร้างผลกระทบต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องหรือบุคคลที่ตกเป็นเป้าหมายของการกระทำที่เกิดขึ้น เช่น ตกเป็นผู้รับภาระภาษีซึ่งไม่ใช่เกิดจากรายจริงของตน ส่วนความพร้อมในการใช้ระบบสารสนเทศข้อมูล เพื่อการบริการและการบริหารจัดการภายในกรมสรรพากรนั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยข้อมูลที่เป็นเอกสารตัวจริงเท่ากับการจัดเก็บเพิ่มข้อมูลที่ตรงกับเอกสาร และถูกต้องไม่บิดเบือน ดังนั้นบุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งดังกล่าวจะต้องมีคุณสมบัติพิเศษ คือ เป็นบุคคลที่มีความรอบรอบ ละเอียดถี่ถ้วน ปฏิบัติงานอย่างไม่ประมาทและไม่เป็นบุคคลที่มีความมั่งง่าย ปัญหาที่เกิดขึ้นคือความผิดพลาดในการป้อนข้อมูล ส่วนด้านความพร้อมขององค์กรต่อการเปลี่ยนแปลงและมีการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องอาศัยงบประมาณอย่างมากเพื่อจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความสามารถของวิวัฒนาการที่เปลี่ยนแปลงไปของการจัดการ ไม่ว่าจะเป็นด้านสารสนเทศ ด้านการใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่ทันสมัย ปัญหาที่เกิดขึ้นคือ ความล่าช้าขององค์กรต่อการพัฒนาระบบการนำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาพัฒนา

และปัจจัยภายในอีกเรื่องหนึ่ง สรรพากรมีระบบการปฏิบัติงานที่มีขนาดใหญ่ การทำงานขับเคลื่อนไปพร้อมๆ กันทั้งระบบ ทำให้ขั้นตอนการปฏิบัติงานยุ่งยากซับซ้อน การปฏิบัติงานทุกขั้นตอนต้องอาศัยความถูกต้อง ครบถ้วน ชัดเจน และเปอร์เซ็นต์การผิดพลาดต้องเกิดขึ้นน้อยที่สุดหากมีข้อจำกัดบางประการ จึงทำให้การดำเนินงานนั้นขับเคลื่อนทำได้ช้า ส่วนระบบการปฏิบัติงานนั้นต้องอาศัยต้นทุนสูงในเรื่องของการจัดการทรัพยากร ซึ่งต้องอาศัยการจัดการที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ลดต้นทุนของการจัดการในทุกขั้นตอนให้ได้มากที่สุดและมีประสิทธิภาพที่สุด ซึ่งในการจัดการย่อมเกิดปัญหาขึ้นไม่ว่าจะเป็นการจำกัดในการจัดซื้อจัดจ้าง งบประมาณของทรัพยากรด้านกระดาษ หมึกพิมพ์ โดยผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญในเรื่องของการตรวจสอบความโปร่งใสในการเลือกบริษัทที่เข้ามาประมูลเพื่อขายวัสดุที่จำเป็นต่อทางสรรพากรเพื่อนำมาใช้ในกระบวนการจัดการ และในเรื่องต่อมาได้แก่ไม่มีระบบบริหารจัดการในเรื่องของการพัฒนาและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทุกฝ่ายปฏิบัติหน้าที่ด้วยกลไกของระบบทำให้เกิดปัญหาในการจัดการด้านนี้ก็คือ ขาดงบประมาณในการส่งเสริมเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานซึ่งขาดระบบการให้แรงจูงใจต่อพนักงาน

ปัจจัยภายนอก พบว่า ระบบการจัดเก็บภาษีนั้นมีโอกาสได้พัฒนาและได้รู้จักกับธุรกิจที่หลากหลาย ทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้ประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ที่หลากหลาย แต่ในบางครั้งก็อาจเกิดปัญหาในการจัดเก็บและการประเมินในเรื่องของอัตราการจัดเก็บอย่างเป็นธรรม เกิดความคิดเห็นที่หลากหลายมุมมองของประชาชนในเรื่องของความเป็นธรรมและความเสมอภาคซึ่งในแนวทางการ

ปฏิบัติที่ไม่สามารถแบ่งแยกประของธุรกิจในแต่ละเขตได้จึงทำให้ไม่สามารถหลีกเลี่ยงปัญหาในแต่ละแบบได้ผู้ดำเนินการจะต้องเข้าใจปัญหาและสามารถแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้

และปัจจัยภายนอกอีกเรื่องหนึ่ง พบว่า องค์กรยังมีความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น เสถียรภาพทางการเมือง ราคาน้ำมัน เศรษฐกิจโลกชะลอตัว โรคระบาด ภัยธรรมชาติ ฯ และนอกจากนั้นธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจึงส่งผลให้ความต้องการในการรับบริการของผู้เสียภาษี และภาคเอกชนมีไม่จำกัด

## คำถามที่ 2 ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร

จากการวิเคราะห์ห้วงองค์กรที่เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน แนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น มีรายละเอียดดังนี้

**ปัจจัยภายใน** สรรพากรนั้นประกอบด้วยระบบงานขนาดใหญ่ซึ่งแต่ละระบบภายในจะต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีตอบสนองต่อความต้องการ ได้อย่างครบถ้วนจึงจะถือว่าตอบสนองต่อความต้องการ ได้อย่างมีมาตรฐาน ปัญหาที่เกิดขึ้นคือความผิดพลาดของการตรวจสอบข้อมูลของการจัดเก็บภาษี การปลอมแปลงเอกสารของบริษัทเพื่อนำมาหักค่าลดหย่อน สร้างผลกระทบต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องหรือบุคคลที่ตกเป็นเป้าหมายของการกระทำที่เกิดขึ้น เช่น ตกเป็นผู้รับภาระภาษีซึ่งไม่ใช่เกิดจากรายจริงของตนนั้น ในแนวทางแก้ไข จึงมีความจำเป็นต้องมีมาตรการควบคุมและติดตาม ตรวจสอบก่อนการเรียกเก็บภาษีจากผู้ประกอบการอย่างจริงจังซึ่งมีผลกระทบคือเพิ่มภาระค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบและเพิ่มค่าใช้จ่ายในการจัดหาบุคลากรที่ทำหน้าที่ดังกล่าวเพิ่มมากขึ้นตามจำนวนคดีที่เกิดขึ้น

ส่วนความพร้อมในการใช้ระบบสารสนเทศข้อมูล เพื่อการบริการและการบริหารจัดการภายในกรมสรรพากรนั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยข้อมูลที่เป็นเอกสารตัวจริงเท่ากับการจัดเก็บเพิ่มข้อมูลที่ตรงกับเอกสาร และถูกต้อง ไม่บิดเบือน ดังนั้นบุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งดังกล่าวจะต้องมีคุณสมบัติพิเศษ คือ เป็นบุคคลที่มีความรอบรอบ ละเอียดถี่ถ้วน ปฏิบัติงานอย่างไม่ประมาทและไม่เป็นบุคคลที่มีความมั่งง่าย ปัญหาที่เกิดขึ้นคือความผิดพลาดในการป้อนข้อมูล แนวทางแก้ไขคือ การนำระบบสแกนข้อมูลเข้ามาใช้ในระบบโดยอาศัยระบบบาร์โค้ดซึ่งมีผลทำให้กระทบต่อต้นทุนและระยะเวลาในการพัฒนา และนอกจากนั้นยังต้องเพิ่มงบประมาณในการดูแลระบบให้ทันต่อเหตุการณ์อยู่ตลอดเวลา

ส่วนด้านความพร้อมขององค์กรต่อการเปลี่ยนแปลงและมีการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องอาศัยงบประมาณอย่างมากเพื่อจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความสามารถของวิวัฒนาการที่เปลี่ยนแปลงไปของการจัดการ ไม่ว่าจะเป็นด้านสารสนเทศ ด้านการใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่ทันสมัย ปัญหาที่เกิดขึ้นคือ ความล่าช้าหลังขององค์กรต่อการพัฒนาระบบการนำเอา

เทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาพัฒนา แนวทางแก้ไขคือ การส่งเสริมและนำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาในองค์ให้ฝ่ายปฏิบัติการได้ศึกษาและเรียนรู้การใช้งานเพื่อเตรียมความพร้อมที่จะเกิดขึ้นให้เท่าทันและมีประสิทธิภาพ

**และปัจจัยภายในอีกเรื่องหนึ่ง** สรรพากรมีระบบการปฏิบัติงานที่มีขนาดใหญ่ การทำงานขับเคลื่อนไปพร้อม ๆ กันทั้งระบบ ทำให้ขั้นตอนการปฏิบัติงานยุ่งยากซับซ้อน การปฏิบัติงานทุกขั้นตอนต้องอาศัยความถูกต้อง ครบถ้วน ชัดเจน และเปอร์เซ็นต์การผิดพลาดต้องเกิดขึ้นน้อยที่สุดหากมีข้อจำกัดบางประการ จึงทำให้การดำเนินการนั้นขับเคลื่อนทำได้ช้า แนวทางแก้ไขก็คือ การนำเอาระบบการเข้าคิวมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการตื่นตัวอยู่ตลอดเวลาของผู้ปฏิบัติงานว่า ณ วันหนึ่ง ๆ ได้ปฏิบัติงานตรงตามกับความต้องการของผู้มาใช้บริการหรือไม่ หากปริมาณงานมากกว่าผู้บริหารก็ต้องนำปัญหาค้นมาพิจารณาว่าควรเพิ่มบุคลากรหรือลดขั้นตอนการทำงานเพื่อให้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้นทันต่อการให้บริการ

ส่วนระบบการปฏิบัติงานนั้นต้องอาศัยต้นทุนสูงในเรื่องของการจัดการทรัพยากร ซึ่งต้องอาศัยการจัดการที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ลดต้นทุนของการจัดการในทุกขั้นตอนให้ได้มากที่สุดและมีประสิทธิภาพที่สุด ซึ่งในการจัดการย่อมเกิดปัญหาขึ้นไม่ว่าจะเป็นการจำกัดในการจัดซื้อจัดจ้างงบประมาณของทรัพยากรด้านกระดาษ หมึกพิมพ์ โดยผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญในเรื่องของการตรวจสอบความโปร่งใสในการเลือกบริษัทที่เข้ามาประมูลเพื่อขายวัสดุที่จำเป็นต่อทางสรรพากรเพื่อนำมาใช้ในกระบวนการจัดการ แนวทางแก้ไขคือ ไม่ให้สิทธิหรืออำนาจต่อผู้มีหน้าที่รับผิดชอบโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง การปฏิบัติงานต้องมีการรับรู้และรับทราบร่วมกันทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในด้านต่าง ๆ เพื่อสร้างการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้น โดยนำระบบธรรมาภิบาลเข้ามาใช้เพื่อให้เกิดความโปร่งใส

ส่วนในเรื่องของการขาดระบบบริหารจัดการในเรื่องของการพัฒนาและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทุกฝ่ายปฏิบัติหน้าที่ด้วยกลไกของระบบทำให้เกิดปัญหาในการจัดการด้านนี้ก็คือ ขาดงบประมาณในการส่งเสริมเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานซึ่งขาดระบบการให้แรงจูงใจต่อพนักงาน แนวทางแก้ไขคือ ผู้บริหารจะต้องใช้กำลังจากบุคคลที่มีอยู่ร่วมกันเพื่อธรรมาภิบาลให้เกิดการกระตุ้นโดยอาศัยนโยบายเพื่อสร้างภาพพจน์ที่ดีให้กับหน่วยงานให้เกิดผลได้เป็นรูปธรรม

**ปัจจัยภายนอก** พบว่า ระบบการจัดเก็บภาษีนี้นั้นมีโอกาสได้พัฒนาและได้รู้จักกับธุรกิจที่หลากหลาย ทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้ประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ที่หลากหลาย แต่ในบางครั้งก็อาจเกิดปัญหาในการจัดเก็บและการประเมินในเรื่องของอัตราการจัดเก็บอย่างเป็นธรรม เกิดความคิดเห็นที่หลากหลายมุมมองของประชาชนในเรื่องของความเป็นธรรมและความเสมอภาคซึ่งในแนวทางการปฏิบัติที่ไม่สามารถแบ่งแยกประของธุรกิจในแต่ละเขตได้จึงทำให้ไม่สามารถหลีกเลี่ยงปัญหาในแต่

ระบบได้ผู้ดำเนินการจะต้องเข้าใจปัญหาและสามารถแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้เปลี่ยนอุปสรรคที่เกิดขึ้นให้เป็นโอกาสได้ชี้แนะให้ผู้ประกอบการได้ทราบถึงข้อปฏิบัติที่เกิดขึ้นในข้อสงสัยโดยการชี้แจงดังกล่าวผู้ปฏิบัติงานต้องมีหลักฐานและแนวปฏิบัติที่เป็นลายลักษณ์อักษรให้ประชาชนได้รับทราบข้อสงสัยและพร้อมที่จะนำไปปฏิบัติอย่างเต็มที่

และปัจจัยภายนอกอีกเรื่องหนึ่ง พบว่า องค์กรยังมีความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น เสถียรภาพทางการเมือง ราคาน้ำมัน เศรษฐกิจโลกชะลอตัว โรคระบาด ภัยธรรมชาติ ฯ และนอกจากนั้นธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจึงส่งผลให้ความต้องการในการรับบริการของผู้เสียหาย และภาคเอกชนมีไม่จำกัด แนวทางป้องกันคือ เราไม่สามารถทราบล่วงหน้าได้ว่าเหตุการณ์ใดจะเกิดขึ้นในด้านอุปสรรคที่เกิดขึ้นดังนั้น การเตรียมความพร้อมจึงเป็นสิ่งที่ดีที่สุดที่จะแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในวันข้างหน้าและสามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างไม่เสียหายต่อองค์กร

## 2) การพัฒนาวิสัยทัศน์

**คำถามที่ 3 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาวิสัยทัศน์เพื่อจัดทำ Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 มีอะไรบ้าง และเกิดขึ้นอย่างไร**

จากการสัมภาษณ์พบว่า การพัฒนาวิสัยทัศน์ของกรมสรรพากร จากเดิม คือ ระบบงานมาตรฐานสากล และเก็บภาษีทั่วถึงเป็นธรรม มาเป็น สร้างระบบงานมาตรฐานสากลเพื่อบริการประชาชนและเก็บภาษีทั่วถึง ถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นธรรม เกิดขึ้นเนื่องจากการปฏิบัติงานที่ผ่านมาได้พบกับความผิดพลาดไม่ว่าจะเป็นกระบวนการปฏิบัติงาน หรือขั้นตอนและวิธีการ ทำให้การพัฒนาวิสัยทัศน์เกิดขึ้นตามสายสายการบังคับบัญชาของสำนักงานสรรพากร ซึ่งปัญหาดังกล่าวการพัฒนาวิสัยทัศน์จึงเป็นแนวทางในการปฏิบัติที่สอดคล้องกัน

## คำถามที่ 4 ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร

แนวทางแก้ไขของการพัฒนาวิสัยทัศน์จึงเป็นแนวทางในการปฏิบัติที่สอดคล้องกันของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 คือกำหนดนโยบายให้ชัดเจน โดยกำหนดแผนงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ โดยวัตถุประสงค์จะเป็นตัวกำกับภารกิจและงานได้อย่างชัดเจนเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

## 3) การกำหนดมุมมอง

**คำถามที่ 5 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคของการกำหนดมุมมองเพื่อจัดทำ Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 มีอะไรบ้าง และเกิดขึ้นอย่างไร**

จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับมุมมองเพื่อจัดทำ Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 มีดังนี้

1) มุมมองด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการของสรรพากร ประกอบด้วย วิธีการดำเนินการและปฏิบัติ คือ การเก็บภาษีอย่างเป็นธรรมและยั่งยืน และ การสร้างความโปร่งใสและความสมัครใจในการเสียภาษี ปัญหาและอุปสรรคคือทำอย่างไรจึงจะให้ประชาชนเกิดความเชื่อใจว่าการปฏิบัติงานโปร่งใสและประชาชนจะเกิดความสมัครใจ

2) มุมมองด้านคุณภาพการให้บริการ ของสรรพากร ประกอบด้วย วิธีการดำเนินการและปฏิบัติ คือ การให้บริการที่สะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง และการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่กับผู้เสียภาษีและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปัญหาและอุปสรรคคือมีวิธีการในการปฏิบัติงานอย่างไรให้เกิดคุณภาพมากที่สุด

3) มุมมองด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์และแผนการปฏิบัติราชการของสรรพากร ประกอบด้วย วิธีการดำเนินการและปฏิบัติ คือ การสนับสนุนข้อมูลในการบริหารการจัดเก็บภาษีที่ครบถ้วน ถูกต้องเป็นปัจจุบัน และการบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ ปัญหาและอุปสรรคคือจะสนับสนุนข้อมูลในการบริหารด้านใดเพื่อให้การบริหารงานได้รับผลย้อนกลับอย่างมีคุณค่า

4) มุมมองด้านการพัฒนาองค์กร ของสรรพากร ประกอบด้วย วิธีการดำเนินการและปฏิบัติ คือ การส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การเสริมสร้างแรงจูงใจการทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะและจริยธรรม ประสิทธิภาพ ปัญหาและอุปสรรคคือมีกระบวนการในการส่งเสริมองค์ความรู้เพื่อให้เจ้าหน้าที่ในฝ่ายต่างๆ ที่รับผิดชอบหน้าที่ในแต่ละสายงานมั่นใจในตนเองว่าสามารถให้บริการได้อย่างเชี่ยวชาญ

#### คำถามที่ 6 ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร

จากการสัมภาษณ์แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับมุมมองเพื่อจัดทำ Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 มีแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคดังนี้

1) มุมมองด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการของสรรพากร ปัญหาและอุปสรรคคือทำอย่างไรจึงจะให้ประชาชนเกิดความเชื่อใจว่าการปฏิบัติงานโปร่งใสและประชาชนจะเกิดความสมัครใจ แนวทางแก้ไขคือ การสร้างความโปร่งใสที่สามารถตรวจสอบข้อมูลการประเมินได้อย่างตรงไปตรงมาต่อเจ้าหน้าที่และมีการอธิบายโดยผู้เชี่ยวชาญและการให้คำปรึกษาโดยไม่เสียค่าใช้จ่ายจากหน่วยงานสรรพากรท้องถิ่น ส่วนการสร้าง ความสมัครใจให้ประชาชนมาชำระภาษีได้นั้น ต้องคำนึงถึงข้อกำหนดที่ได้ระบุขึ้นมาเพื่อให้เกิดความสมัครใจได้นั้นจะต้องสอดคล้องกับผลตอบแทนที่ได้รับอย่างมีคุณค่าได้อย่างชัดเจนจึงจะทำให้เป้าหมายการจัดเก็บบรรลุผลได้ตามเป้าหมายได้สูงที่สุด

2) มุมมองด้านคุณภาพการให้บริการ ของสรรพากร ประกอบด้วย วิธีการดำเนินการ และปฏิบัติ คือ การให้บริการที่สะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง และการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่กับผู้เสียภาษีและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปัญหาและอุปสรรคคือมีวิธีการในการปฏิบัติงานอย่างไรให้เกิดคุณภาพมากที่สุด ซึ่งแนวทางแก้ไขคือนอกจากระบบจะมีการนำการเข้าคิวหรือกดบัตรคิวเข้ามาใช้ในการให้บริการ ต่อผู้บริหารก็พึงระลึกถึงอยู่เสมอคือ กำหนดให้ระดับผู้บังคับบัญชาหมั่นตรวจสอบด้วยตนเองเพื่อให้เกิดแรงจูงใจต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในการประพฤติปฏิบัติโดยการทำความดีและเคร่งครัดต่อหน้าที่นั้นมีความหมายต่อผลการปฏิบัติงาน

3) มุมมองด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์และแผนการปฏิบัติราชการของสรรพากร ประกอบด้วย วิธีการดำเนินการและปฏิบัติ คือ การสนับสนุนข้อมูลในการบริหารการจัดเก็บภาษีที่ครบถ้วน ถูกต้องเป็นปัจจุบัน และ การบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ ปัญหาและอุปสรรคคือจะสนับสนุนข้อมูลในการบริหารด้านใดเพื่อให้การบริหารงานได้รับผลย้อนกลับมาอย่างมีคุณค่า แนวทางแก้ไขคือ ข้อมูลที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของฝ่ายปฏิบัติการนั้นคงจะปฏิเสธไม่ได้ว่าจะต้องอาศัยข้อมูลจากอีกหลักคือพื้นฐานเดิมของข้อมูลที่มีอยู่เบื้องต้นนั้นจะต้องปฏิบัติให้ถูกต้องครบถ้วนก่อนสิ่งอื่นใด และขั้นตอนต่อไปข้อมูลที่เกี่ยวข้องจึงจะเป็นจากผู้มาใช้บริการที่ต้องสำรวจความต้องการให้ครอบคลุมไม่ตกหล่นเพื่อลดเวลาในการจัดเก็บข้อมูล ขณะปฏิบัติหน้าที่และในการนำไปใช้งานจริง

4) มุมมองด้านการพัฒนาองค์กร ของสรรพากร ประกอบด้วย วิธีการดำเนินการและปฏิบัติ คือ การส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การเสริมสร้างแรงจูงใจการทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะและจริยธรรม ประสิทธิภาพ ปัญหาและอุปสรรคคือมีกระบวนการในการส่งเสริมองค์ความรู้เพื่อให้เจ้าหน้าที่ในฝ่ายต่าง ๆ ที่รับผิดชอบหน้าที่ในแต่ละสาขามั่นใจในตนเองว่าสามารถให้บริการได้อย่างเชี่ยวชาญ ซึ่งในแนวทางแก้ไขด้านนี้ย่อมต้องอาศัยซึ่งบุคลากรที่มีประสบการณ์เป็นสำคัญ เน้นการถ่ายทอดงานเนื่องจากแบบขั้นตอนต่างๆ บางครั้งเป็นเพียงทฤษฎีแต่เวลาปฏิบัติมันมักจะเจอปัญหาตามมา

#### 4) การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ในมุมมองต่าง ๆ

คำถามที่ 7 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคของการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำ Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 มีอะไรบ้าง และเกิดขึ้นอย่างไร

จากการพัฒนาการกำหนดวัตถุประสงค์นั้นเกิดขึ้นเนื่องจากเดิมวัตถุประสงค์นั้นยังไม่ครอบคลุมระบบนัก จึงได้กำหนดขึ้นมาใหม่เพื่อให้ครอบคลุมซึ่งจากเดิมคือ 1) จัดเก็บภาษีอากรตาม

ประมวลรัษฎากรและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง 2)เสนอแนะนโยบายการจัดเก็บภาษีต่อกระทรวงการคลัง 3) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมสรรพากร หรือตามที่กระทรวง หรือคณะรัฐมนตรีมอบหมายในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และการแข่งขันของประเทศต่อ กระทรวงการคลัง และกำหนดขึ้นมาใหม่คือ วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 สร้างฐานภาษีที่ยั่งยืน และทันต่อการเปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ยกระดับการให้บริการ สู่วิทยุติธรรม วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน วัตถุประสงค์ข้อที่ 4 มุ่งสู่องค์กรเชิงวิชาการภายใต้หลักธรรมาภิบาล

#### คำถามที่ 8 ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร

วิธีการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำ Balanced Scorecard นั้น ผู้บริหารให้สัมภาษณ์ และมีความเห็นว่าจะต้องนำกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ในแต่ละมิติ มาจัดเรียงความสำคัญ และเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในลักษณะเหตุและผล เพื่อให้ได้กลยุทธ์ และ วัตถุประสงค์สอดคล้องกันและครอบคลุมในทุก ๆ มิติ อันจะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

#### 5) การจัดทำแผนกลยุทธ์

คำถามที่ 9 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคของการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อจัดทำ Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 มีอะไรบ้าง และเกิดขึ้นอย่างไร

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า การจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นขั้นตอนหนึ่งที่มีความสำคัญในการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในการบริหารองค์กร และเพื่อให้สามารถนำกลยุทธ์ไปใช้ในการปฏิบัติงานและสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานภายหลังจากมีการนำกลยุทธ์ไปใช้มีดังนี้

การกำหนดยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างฐานภาษีที่ยั่งยืน หมายความว่า สรรพากรจะต้องบริหารจัดการเก็บภาษีอากรให้ได้ตามประมาณการ สามารถใช้ได้ครอบคลุมในระยะยาว หากมีการปรับเปลี่ยนต้องสามารถนำมาปรับปรุงแก้ไขและสามารถใช้ได้อย่างไม่ขัดข้องและทำให้ระบบเสียหายหรือมีผลกระทบ ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการกำกับดูแลผู้เสียภาษี และการสำรวจติดตามผู้ประกอบการธุรกิจรายใหม่นั้นค่อนข้างยุ่งยากในการตรวจสอบเพราะเป็นการดำเนินการภายใต้กฎหมายทุกประการการดำเนินการผิดพลาดแม้กระทั่งขั้นตอนเดียวก็จะทำให้เกิดความเสียหายขึ้นได้

การกำหนดยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบ ICT เชิงรุก หมายความว่า สรรพากรจะต้องพัฒนาระบบบริการอิเล็กทรอนิกส์ บูรณาการระบบฐานข้อมูลให้ไปสู่มาตรฐานสากล ซึ่งเป็นเรื่องที่ยากกับระบบราชการไทย เนื่องจากปัญหาของบุคลากรที่อยู่ในยุคกลางเก่ากลางใหม่ทำให้มีอุปสรรคในการเรียนรู้โปรแกรมการใช้งานที่องค์กรได้นำมาพัฒนาระบบเป็นอย่างมาก

การกำหนดยุทธศาสตร์ที่ 3 มุ่งสู่องค์กรเชิงวิชาการ หมายความว่า สรรพากร นอกจากต้องพัฒนาคุณภาพระบบการบริหารงานขององค์กรสู่มาตรฐานสากลแล้ว ยังต้องส่งเสริมธรรมาภิบาลบริหารแบบบูรณาการ พัฒนาปรับปรุงกฎหมายให้เหมาะสมทันสมัย ซึ่งปัญหาและอุปสรรคก็คือ ต้องพัฒนาให้บุคลากรที่มีอยู่ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ไม่เพียงแต่มีประสิทธิภาพเท่านั้น ต้องพัฒนาให้บุคลากรสู่การเป็นมืออาชีพเพราะในอนาคตโลกเปลี่ยนแปลงเร็วมากทำให้การมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญอย่างมืออาชีพมีความได้เปรียบมากสำหรับองค์กรหนึ่ง ๆ

#### คำถามที่ 10 ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น มีแนวทางดังนี้ การกำหนดยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างฐานภาษีที่ยั่งยืน มีปัญหาและอุปสรรคในการกำกับดูแลผู้เสียภาษี และการสำรวจติดตามผู้ประกอบการธุรกิจรายใหม่นั้นค่อนข้างยุ่งยากในการตรวจสอบเพราะเป็นการดำเนินการภายใต้กฎหมายทุกประการการดำเนินการผิดพลาดแม้กระทั่งขั้นตอนเดียวก็จะทำให้เกิดความเสียหายขึ้นได้ แนวทางแก้ไขคือการกำหนดมาตรฐานการตรวจสอบเอกสารอย่างชัดเจนโดยอาศัยหลักมาตรฐาน ISO 14000

การกำหนดยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบ ICT เชิงรุก มีปัญหาของบุคลากรที่อยู่ในยุคกลางเก่ากลางใหม่ทำให้มีอุปสรรคในการเรียนรู้โปรแกรมการใช้งานที่องค์กรได้นำมาพัฒนาระบบเป็นอย่างมาก แนวทางแก้ไขคือ กำหนดนโยบายให้หนึ่งหน่วยงานมีบุคลากรที่เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาระบบ ICT มากกว่า 2 ท่าน เพื่อรองรับปัญหาทางวิชาการในการฝึกอบรมต่อฝ่ายปฏิบัติการ

การกำหนดยุทธศาสตร์ที่ 3 มุ่งสู่องค์กรเชิงวิชาการ มีปัญหาและอุปสรรคก็คือ ต้องพัฒนาให้บุคลากรที่มีอยู่ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ไม่เพียงแต่มีประสิทธิภาพเท่านั้น ต้องพัฒนาให้บุคลากรสู่การเป็นมืออาชีพเพราะในอนาคตโลกเปลี่ยนแปลงเร็วมากทำให้การมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญอย่างมืออาชีพมีความได้เปรียบมากสำหรับองค์กรหนึ่ง ๆ การแก้ไขปัญหาคือ ต้องกำหนดระยะเวลาในการเรียนรู้ให้ชัดเจนและมีขอบเขตหน้าที่อย่างถ่วงเพื่อลดปัญหาการขาดความเข้าใจต่อปัญหาของระบบตนเองซึ่งจะได้ไม่ต้องทำให้เกิดการผลกระทบไปให้หน่วยงานอื่นที่ไม่เกี่ยวข้อง

#### 6) การกำหนดตัวชี้วัด KPI

คำถามที่ 11 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคของการกำหนดตัวชี้วัด KPI เพื่อจัดทำ Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 มีอะไรบ้าง และเกิดขึ้นอย่างไร

ในการกำหนดและจัดทำตัวชี้วัดทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน ไปจนถึงระดับบุคคลแน่นอน ซึ่งจะต้องมีผลกระทบต่อนหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายงานเดิมทำให้มีความยุ่งยากใจว่าปริมาณงานเพิ่มมากขึ้นอย่างจัดการไม่ทันในระยะแรกจึงเปิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานที่จากเดิมเคย



ปฏิบัติแบบมีกลไกของขั้นตอนเป็นตัวชี้วัด แต่ในปัจจุบันต้องกำหนดตัวชี้วัดให้ได้มาตรฐานซึ่งเป็นการยากต่อผู้ที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยหรือระดับล่างเป็นอย่างมาก

### คำถามที่ 12 ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร

จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นในการกำหนดและจัดทำตัวชี้วัดทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน ไปจนถึงระดับบุคคลแน่นอน ซึ่งจะต้องมีผลกระทบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายงานเดิมทำให้มีความยุ่งยากใจว่าปริมาณงานเพิ่มมากขึ้นอย่างจัดการไม่ทันในระยะแรกจึงเปิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานที่จากเดิมเคยปฏิบัติแบบมีกลไกของขั้นตอนเป็นตัวชี้วัด แต่ในปัจจุบันต้องกำหนดตัวชี้วัดให้ได้มาตรฐานซึ่งเป็นการยากต่อผู้ที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยหรือระดับล่างเป็นอย่างมาก แนวทางแก้ไขคือ ต้องอาศัยระยะเวลาในการดำเนินงานเพื่อให้บุคลากรระดับล่างได้ทำความเข้าใจกับระบบสักพักหนึ่งเพื่อให้เกิดความเคยชินกับระบบงานใหม่และเลิกเปรียบเทียบกับระบบเดิม

### 7) การจัดทำแผนปฏิบัติงาน

คำถามที่ 13 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคของการจัดทำแผนปฏิบัติงาน เพื่อจัดทำ **Balanced Scorecard** ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 มีอะไรบ้าง และเกิดขึ้นอย่างไร

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่า การกำหนดแผนงาน เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ให้สอดคล้องแผนการปฏิบัติงาน ซึ่งกำหนด 14 แผนงาน ประกอบด้วย แผนงานที่ 1 การบริหารจัดการเก็บภาษีอากร เช่น การกำกับและติดตามประเมินผลรวมถึงการบริหารการเร่งรัดภาษีอากร แผนงานที่ 2 การบริหารกำกับดูแลผู้เสียภาษี จากต้นน้ำถึงปลายน้ำ รวมถึงกำกับดูแลธุรกิจรายที่มีแนวโน้มเสียภาษีไม่ถูกต้องหรือมีเจตนาหลีกเลี่ยงภาษี แผนงานที่ 3 การติดตามธุรกิจนอกระบบ ได้แก่ ธุรกิจการค้าบนระบบอิเล็กทรอนิกส์ สืบสวนและสำรวจแหล่งภาษีเพื่อ นำผู้เสียภาษีเข้าสู่ระบบ แผนงานที่ 4 เสนอมาตรการภาษีเพื่อส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ และเสริมสร้างสังคม แผนงานที่ 5 พัฒนาระบบนำส่งเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ และระบบบันทึกรับเอกสารประกอบการพิจารณาคืนภาษี แผนงานที่ 6 การพัฒนาระบบข้อมูลสัญญาและข้อตกลงของหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แผนงานที่ 7 การพัฒนาระบบประมวลผลข้อมูลของคณะบุคคล แผนงานที่ 8 การพัฒนาระบบติดตามผู้ยื่นแบบและไม่ยื่นแบบแสดงรายการภาษี แผนงานที่ 9 การพัฒนาระบบภาษีเงินได้หัก ณ ที่จ่าย แผนงานที่ 10 การส่งเสริม ธรรมเนียมปฏิบัติในกระบวนการกำกับดูแล แผนงานที่ 11 การบูรณาการระบบบริการของกลุ่มภารกิจด้านรายได้ แผนงานที่ 12 การบูรณาการงานกลุ่มภารกิจด้านรายได้ แผนงานที่ 13 การพัฒนา แก้ไข ปรับปรุง กฎหมาย และระเบียบ และ แผนงานที่ 14 การพัฒนาข้าราชการรายบุคคลตามหลักสมรรถนะ ซึ่งสภาพปัญหาดังกล่าวคือ เดิมแผนงานนี้ไม่ได้ระบุหน้าที่

อย่างชัดเจนจึงทำให้การปฏิบัติหน้าที่ที่ผ่านมามากพร่องและไม่สามารถตรวจสอบได้ด้วยเอกสารการปฏิบัติงาน

#### คำถามที่ 14 ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรค พบว่า การกำหนดแผนงาน เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ให้สอดคล้องแผนการปฏิบัติงาน ซึ่งกำหนดไว้ 14 แผนงาน ซึ่งสภาพปัญหาดังกล่าวคือ เดิมแผนงานนี้ไม่ได้ระบุหน้าที่อย่างชัดเจนจึงทำให้การปฏิบัติหน้าที่ที่ผ่านมามากพร่องและไม่สามารถตรวจสอบได้ด้วยเอกสารการปฏิบัติงาน ดังนั้นการกำหนดตัวชี้วัด การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์ ต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ย่อมเป็นเครื่องมือที่ประกันการปฏิบัติงานว่าทุกอย่างมีแบบแผนรองรับ และมีเอกสารหลักฐานรับรองการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ซึ่งเป็นการยากต่อผู้ปฏิบัติงานแต่กลับส่งผลตอบรับที่ดีต่อองค์กร

#### ประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการองค์กรด้วย Balanced Scorecard

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการองค์กรด้วย Balanced Scorecard สามารถสรุปได้ดังนี้

1. สามารถจัดเตรียมกรอบการทำงานที่ลึกซึ้งกับผู้บริหาร เพื่อที่จะแปลง วิสัยทัศน์ (Vision) และกลยุทธ์ (Strategy) ขององค์กรไปสู่การวัดผลการดำเนินงาน
2. สามารถวัดผลการดำเนินงาน โดยแปลงพันธกิจ (Mission) ไปสู่วัตถุประสงค์ และการวัดผลการดำเนินงานได้ โดยมีมุมมองต่างกัน 4 อย่าง คือ การเงิน ลูกค้า การปฏิบัติงานภายใน และการเรียนรู้
3. สามารถวัดการดำเนินงาน เพื่อจะบอกถึงตัวขับเคลื่อน (Driver) ในความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและในอนาคต
4. เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการปรับตัวของพนักงานทั้งหมดในองค์กร และแผนกต่าง ๆ ให้เข้าสู่เป้าหมายเดียวกัน
5. ใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กรให้กับทุกคนได้รับรู้ทั่วทั้งองค์กรโดยอัตโนมัติ เพราะทุกคนในองค์กร มีกรอบการทำงานเดียวกันที่ต้องมาร่วมมือกัน ทำงานและหารือร่วมกัน
6. เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารได้ข้อมูลที่สำคัญต่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วเพราะ BSC ได้เอาปัญหาทั้ง 4 มิติมารวมได้ในรายงานฉบับเดียว

## ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2

### ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

ตำแหน่ง	หัวหน้ากลุ่มบริหารการคืนภาษีมูลค่าเพิ่มให้แก่นักท่องเที่ยว
เพศ	หญิง
ประสบการณ์ การทำงานหลัก	11 ปี 1. ดำเนินการเกี่ยวกับการคืนภาษีมูลค่าเพิ่มให้แก่นักท่องเที่ยว 2. ตรวจสอบความถูกต้องในการคืนภาษีมูลค่าเพิ่มให้แก่นักท่องเที่ยว 3. วางแผนพัฒนา และปรับปรุงระบบการคืนภาษีมูลค่าเพิ่มให้แก่ นักท่องเที่ยว 4. กำกับและติดตามผู้ประกอบการในระบบการคืนภาษีมูลค่าเพิ่มให้แก่ นักท่องเที่ยว 5. ควบคุมฐานข้อมูล และให้บริการรับชำระภาษีอากรค้างของคนต่างด้าว ซึ่งถูกระงับการเดินทางออกนอกประเทศ 6. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่ เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

### ผลการสัมภาษณ์

#### 1) การวิเคราะห์ห้องค้ำกร

คำถามที่ 1 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคของการวิเคราะห์ห้องค้ำกรเพื่อจัดทำ **Balanced Scorecard** ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 มีอะไรบ้าง และเกิดขึ้นอย่างไร

การวิเคราะห์ห้องค้ำกร ในระดับหัวหน้าเป็นมุมมองที่เป็นภาพกว้างบทบาทหน้าที่ที่ได้รับไม่สามารถบริหารจัดการได้ทุกภารกิจงานทำให้บางสิ่งบางอย่างผู้บริหารก็ไม่สามารถเข้าถึงปัญหาได้เนื่องจากว่าระดับบนไม่ได้เข้าถึงผู้ประกอบการหรือผู้ที่เสียภาษีอย่างแท้จริงจึงทำให้เป็นอุปสรรคในบางประการ

#### คำถามที่ 2 ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร

จากการวิเคราะห์ห้องค้ำกรที่เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน แนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น คือในทางกลับกันในสายงานหนึ่ง ๆ ย่อมมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านหากเกิดปัญหาขึ้นก็เป็นเพียงส่วนหนึ่งของระบบเท่านั้นที่ตนจะเข้าไปกำกับดูแลได้ซึ่งหากไม่ใช่หน้าที่แล้วคงไม่สามารถเข้า

ไปกระทำการเกินอำนาจหน้าที่ ดังนั้นแนวทางที่จะปฏิบัติคือกระทำหน้าที่ของตนเองให้ละเอียดครบถ้วนซึ่งฟังที่จะสามารถกระทำได้อย่างไม่ขาดตกบกพร่อง

## 2) การพัฒนาวิสัยทัศน์

**คำถามที่ 3 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาวิสัยทัศน์เพื่อจัดทำ Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 มีอะไรบ้าง และเกิดขึ้นอย่างไร**

จากการสัมภาษณ์พบว่า วิสัยทัศน์นั้นได้ระบุหน้าที่ที่พึงกระทำหากเข้าใจองค์แท้แล้วก็จะสามารถดำเนินการไปได้ดี ส่วนปัญหาที่พบมักจะเกิดจากผู้ปฏิบัติงานไม่เข้าใจหน้าที่ที่แท้จริงที่เกิดจากภาระงานที่เกี่ยวข้องเนื่องจากยังขาดประสบการณ์ในการทำงานเพราะการที่คนเราจะเป็นกรูรูได้นั้นจะต้องผ่านงานด้านนั้น ๆ มาเป็นระยะเวลาพอสมควร

## คำถามที่ 4 ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร

แนวทางแก้ไขของการพัฒนาวิสัยทัศน์จึงเป็นแนวทางในการปฏิบัติที่จะต้องคำนึงถึงหัวใจสำคัญของงานสรรพากรคือ การจัดเก็บภาษี หากข้อกำหนดบางประการอ่านไม่ชัดเจนในแต่ละฝ่ายก็ขอมินึกถึงให้ได้ว่าในการปฏิบัติงานนั้นต้องทำให้ถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นธรรมอยู่ภายใต้จริยธรรมที่ดีงาม

## 3) การกำหนดมุมมอง

**คำถามที่ 5 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคของการกำหนดมุมมองเพื่อจัดทำ Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 มีอะไรบ้าง และเกิดขึ้นอย่างไร**

จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับมุมมองเพื่อจัดทำ Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 ในระดับหัวหน้า สามารถสรุปได้ว่า จะต้องเกี่ยวข้องกับมุมมอง 4 ด้านซึ่งประกอบไปด้วย 1) มุมมองด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการของสรรพากร 2) มุมมองด้านคุณภาพการให้บริการ ของสรรพากร 3) มุมมองด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์และแผนการปฏิบัติราชการของสรรพากร 4) มุมมองด้านการพัฒนาองค์กร ในความคิดเห็นโดยส่วนตัวแล้วอุปสรรคและปัญหาที่เกิดขึ้นมากที่สุดคือ มุมมองด้านคุณภาพการให้บริการ เนื่องจากมีความหลากหลาย ความพึงพอใจในผู้ใช้บริการหรือประชาชนยอมไม่มีที่สิ้นสุด

## คำถามที่ 6 ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร

จากการสัมภาษณ์แนวทางแก้ไขเกี่ยวกับมุมมองที่เป็นปัญหาซึ่งมีแนวทางการแก้ไข คืออุปสรรคและปัญหาที่เกิดขึ้นมากที่สุดคือ มุมมองด้านคุณภาพการให้บริการ เนื่องจากมีความหลากหลาย ความพึงพอใจในผู้ใช้บริการหรือประชาชนยอมไม่มีที่สิ้นสุด ดังนั้นแนวทางในฐานะที่เป็นระดับหัวหน้าสายงานมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปลูกจิตสำนึกให้กับพนักงานฝ่ายบริการที่

จะต้องพบกับประชาชนโดยตรงให้ยึดหลักการบริการ ลูกค้ำคือพระเจ้า ไม่ว่าจะผิดหรือถูกการให้คำชี้แจงเป็นสิ่งสำคัญ หากผู้ใช้บริการได้รับความกระจายความไม่พอใจอาจลดน้อยลงจนเปลี่ยนเป็นความประทับใจในที่สุด

#### 4) การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ในมุมมองต่าง ๆ

**คำถามที่ 7 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคของการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำ Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 มีอะไรบ้าง และเกิดขึ้นอย่างไร**

จากการพัฒนาการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์นั้นเพื่อให้ครอบคลุมซึ่งจากเดิม คือ วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 สร้างฐานภาษีที่ยั่งยืน และทันต่อการเปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ยกระดับการให้บริการ ผู้ความเป็นเลิศ วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน วัตถุประสงค์ข้อที่ 4 มุ่งสู่องค์กรเชิงวิชาการภายใต้หลักธรรมาภิบาล ซึ่งในแต่ละวัตถุประสงค์นั้นกำหนดไว้ชัดเจนในภารกิจต่าง ๆ ที่สำคัญ ที่เป็นไปตามกลไกและเป็นไปตามระบบส่วนปัญหาที่เกิดขึ้นและไม่เป็นไปตามกลไกส่วนใหญ่มักพบในวัตถุประสงค์ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในข้อที่ 3 เนื่องจาก มีหลากหลายแผนก หลากหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การร้องเรียนจากประชาชนมักมาจากวิธีการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ซึ่งไม่เสมอภาคต่อผู้ให้บริการ

#### คำถามที่ 8 ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร

แนวทางแก้ไขปัญหาคือ นอกจากจะมีหน่วยงานประเมินวิธีการดำเนินงานของหน่วยงานในแต่ละสาขางานด้วยแบบสอบถามความคิดเห็นของประชาชนแล้ว ยังมีการประเมินคุณภาพจากข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นจากการร้องเรียนของประชาชน และจากสถิติข้อบกพร่องในสาเหตุของการปฏิบัติหน้าที่อย่างไม่ถูกต้องชัดเจนและตรงไปตรงมาเพื่อเป็นเครื่องมือในการขจัดความไม่ซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ของพนักงาน

#### 5) การจัดทำแผนกลยุทธ์

**คำถามที่ 9 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคของการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อจัดทำ Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 มีอะไรบ้าง และเกิดขึ้นอย่างไร**

จากการสัมภาษณ์หัวหน้าสาขางานด้านการคืนภาษีมูลค่าเพิ่มให้กับนักท่องเที่ยวพบว่า ยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดขึ้นมาทั้ง 3 ยุทธศาสตร์นั้นเป็นที่ครอบคลุมและชัดเจนแต่หากว่าปัญหาก็ย่อมมีช่องว่างให้แก้ไขคือ โดยส่วนใหญ่ที่พบคือ การพัฒนาระบบบริการอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเป็นเรื่องที่ยากกับการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ในคนวันทำงานซึ่งโดยส่วนใหญ่ไม่ได้สัมผัสกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ

เพราะระบบจะรองรับการใช้งานไว้ให้ตายตัวไม่สามารถนำมาปรับใช้ได้กับแต่ละส่วนการบริหารจัดการถูกกำหนดมาแล้ว เมื่อเกิดปัญหาจึงไม่สามารถแก้ไขได้โดยบุคคลใดบุคคลคนหนึ่ง

#### คำถามที่ 10 ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น มีแนวทางคือ จัดทำคู่มือเอกสารการใช้งานให้กับหน่วยงานที่ตนเองดูแลและรับผิดชอบ หากมีข้อสงสัยจึงจะเรียกฝ่ายปฏิบัติงานชำนาญการพิเศษมาแก้ไขแต่ก็ต้องระตามคำสั่งเพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างเป็นระบบ

#### 6) การกำหนดตัวชี้วัด KPI

คำถามที่ 11 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคของการกำหนดตัวชี้วัด KPI เพื่อจัดทำ Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 มีอะไรบ้าง และเกิดขึ้นอย่างไร

ในการกำหนดและจัดทำตัวชี้วัดทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน ไปจนถึงระดับบุคคล เป็นสิ่งที่ยุ่งยากมากทำให้เกิดความสับสนระหว่างการปฏิบัติงานและรับผิดชอบการแก้ไขปัญหา ดังกล่าวจึงเป็นของผู้บริหารที่ยากจะตัดสินใจ

#### คำถามที่ 12 ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร

จากการสัมภาษณ์ระดับหัวหน้า พบว่า ในส่วนของระดับหัวหน้าสายงานจะต้องระบุหรือชี้ชัดว่าตัวชี้วัดใดที่เกี่ยวข้องกับโหมคการทำงานของตนตัวชี้วัดใดที่ไม่เกี่ยวข้อง ดังนั้นความยุ่งยากจึงจะหมดไปหากทุกคนต้องทำทุกหน้าที่เพียงลำพังขาดการทำงานเป็นทีมก็จะทำให้ประสบความสำเร็จได้ยาก

#### 7) การจัดทำแผนปฏิบัติงาน

คำถามที่ 13 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคของการจัดทำแผนปฏิบัติงาน เพื่อจัดทำ Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 มีอะไรบ้าง และเกิดขึ้นอย่างไร

จากการสัมภาษณ์ในส่วนของหัวหน้าสายงาน พบว่า การกำหนดแผนงาน เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ให้สอดคล้องแผนการปฏิบัติงาน ซึ่งมีทั้งหมด 14 แผนงานนั้น คงเป็นไปได้ยากที่จะทำความเข้าใจในแผนแต่ละแผนได้ละเอียดถี่ถ้วนเพียงลำพัง หากขาดปัจจัยสนับสนุน เช่น กลุ่มหรือทีมในการปฏิบัติงาน การให้ความกระจ่างจากระดับผู้บังคับบัญชาหากมีข้อสงสัย การให้ความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในงานที่ต่อเนื่องกัน

#### คำถามที่ 14 ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร

แนวทางในการแก้ไขคือ ให้ความสำคัญกับกลุ่มหรือทีมในการปฏิบัติงาน การให้ความเคารพ และให้เกียรติต่อผู้บังคับบัญชา และการให้ความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในงานที่ต่อเนื่องกัน ก่อนจะขอความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

#### ประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการองค์กรด้วย **Balanced Scorecard**

ประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการองค์กรด้วย **Balanced Scorecard** มีดังนี้

1. เป็นกรอบ และแนวทางในการ ปฏิบัติงานขององค์กร
2. สามารถวัดผลการดำเนินงานในแต่ละมุมมองที่ต่างกัน ได้
3. สามารถวัดการดำเนินงาน ในความสำเร็จโดยการเปรียบเทียบจากอดีตถึงในปัจจุบันและวางแผนในอนาคตได้



### ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3

#### ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

ตำแหน่ง	หัวหน้ากลุ่มตรวจสอบภายใน
เพศ	หญิง
ประสบการณ์ การทำงานหลัก	14 ปี
	1. ดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจสอบการบริหาร การเงิน และการบัญชีของ กรม
	2. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่ เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

#### ผลการสัมภาษณ์

##### 1) การวิเคราะห์ห้องคักร

คำถามที่ 1 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคของการวิเคราะห์ห้องคักรเพื่อจัดทำ **Balanced Scorecard** ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 มีอะไรบ้าง และเกิดขึ้นอย่างไร

การวิเคราะห์ห้องคักรในมุมมองระดับหัวหน้าเป็นบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยภายในซึ่งนอกเหนือจากหน้าที่ตรวจสอบแล้ว ดังนั้นในสายงานที่เกี่ยวข้องและปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นย่อมเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่สามารถควบคุมได้ เช่น การดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจสอบการบริหาร การเงิน และการบัญชีของกรม และให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

##### คำถามที่ 2 ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร

จากการวิเคราะห์ห้องคักรที่เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน แนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรค คือ ควบคุมระบบการดำเนินการ เกี่ยวกับการตรวจสอบการบริหาร การเงิน และการบัญชีของกรม และให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

##### 2) การพัฒนาวิสัยทัศน์

คำถามที่ 3 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาวิสัยทัศน์เพื่อจัดทำ **Balanced Scorecard** ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 มีอะไรบ้าง และเกิดขึ้นอย่างไร



จากการสัมภาษณ์พบว่า วิสัยทัศน์นั้นได้กำหนดโดยผู้บริหารไว้อย่างชัดเจนแล้ว ปัญหาที่พบไม่ได้มาจากการกำหนดและพัฒนาวิสัยทัศน์ มาจากการปฏิบัติไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้น

#### คำถามที่ 4 ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร

แนวทางแก้ไขของการพัฒนาวิสัยทัศน์จึงเป็นแนวทางในการปฏิบัติที่จะต้องคำนึงถึงของงานสรรพากรคือ การจัดเก็บภาษี หากบุคลากรคนใดประพฤติปฏิบัติไม่ถูกต้องย่อมมีผลกระทบต่อองค์กร ปัญหาที่เกิดขึ้นดังกล่าว ทุกคนมีหน้าที่ร่วมกันเป็นหูเป็นตาสอดส่องดูแลและกำกับบทบาทของอีกฝ่าย ก็จะสามารณำกำลังและขับเคลื่อนกำลังไปในทิศทางเดียวกัน ได้

#### 3) การกำหนดมุมมอง

คำถามที่ 5 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคของการกำหนดมุมมองเพื่อจัดทำ **Balanced Scorecard** ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 มีอะไรบ้าง และเกิดขึ้นอย่างไร

จากการสัมภาษณ์ระดับหัวหน้าชั้น มุมมองทั้ง 4 ด้านที่ได้กำหนดขึ้นมาย่อมมีปัญหาในตัว ทั้งนี้ ปัญหาที่อยู่ว่าจะให้น้ำหนักแก้ไขปัญหาใดก่อนปัญหาใดหลังจึงจะทำให้ไม่ส่งผลกระทบต่อองค์กรมากที่สุด

#### คำถามที่ 6 ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร

แนวทางแก้ไขในส่วนนี้ผู้บริหารระดับสูง ควรให้ความสำคัญต่อองค์กรในเรื่องของการพิจารณาาระที่สำคัญก่อนในการนี้จึงจะทำให้การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นไม่สายจนเกินไปและลุกลามไปกันใหญ่จนยากที่จะเยียวยา

#### 4) การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ในมุมมองต่างๆ

คำถามที่ 7 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคของการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำ **Balanced Scorecard** ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 มีอะไรบ้าง และเกิดขึ้นอย่างไร

จากการสัมภาษณ์ พบว่า วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นนั้น ทำให้ประสบกับปัญหาในแนวทางปฏิบัติต่อการพัฒนาจากระบบเดิมไปสู่ระบบใหม่ เจ้าหน้าที่ยังไม่พร้อมที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงในระยะเริ่มต้น

#### คำถามที่ 8 ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร

แนวทางแก้ไขปัญหา คือ ปัญหาที่จะแก้ใขนั้นจะสำเร็จได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับการสร้างควมไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาเท่านั้นที่จะเรียกร้องความสนใจจากบุคลากรในระดับล่างได้ เพราะการ

แสดงความรู้สึกเห็นอกเห็นใจทำให้เกิดความเกรงใจจะต้องรับผิดชอบได้ดีที่สุดโดยมิให้เสียหายต่อระบบงานทั้งหมดขององค์กรเพราะองค์กรใหญ่ก็ประกอบด้วยองค์กรย่อยแต่ละส่วน

#### 5) การจัดทำแผนกลยุทธ์

**คำถามที่ 9 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคของการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อจัดทำ Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 มีอะไรบ้าง และเกิดขึ้นอย่างไร**

จากการสัมภาษณ์หัวหน้าสายงานด้านการคืนภาษีมูลค่าเพิ่มให้กับนักท่องเที่ยวพบว่า ยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดขึ้นมาทั้ง 3 ยุทธศาสตร์นั้นเป็นที่ครอบคลุมและชัดเจนแต่หากว่าปัญหาก็อ้อมมีช่องว่างให้แก้ไขคือ โดยส่วนใหญ่ที่พบคือ บริหารจัดเก็บภาษีอากรให้ได้ตามประมาณการ สามารถใช้ได้ครอบคลุมในระยะยาวการปรับเปลี่ยนในระยะแรกๆ จึงเป็นปัญหาในการทำความเข้าใจกับระบบใหม่มาก

#### คำถามที่ 10 ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร

จากการสัมภาษณ์หัวหน้าสายงาน เกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น บริหารจัดเก็บภาษีอากรให้ได้ตามประมาณการ สามารถใช้ได้ครอบคลุมในระยะยาวการปรับเปลี่ยนในระยะแรก ๆ จึงเป็นปัญหาในการทำความเข้าใจกับระบบใหม่มาก ดังนั้นแนวทางในการแก้ไขปัญหาจึงต้องอาศัยระยะเวลาให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้เพื่อให้ฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เรียนรู้และรับไปปฏิบัติต่อไปในฝ่ายของตน

#### 6) การกำหนดตัวชี้วัด KPI

**คำถามที่ 11 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคของการกำหนดตัวชี้วัด KPI เพื่อจัดทำ Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 มีอะไรบ้าง และเกิดขึ้นอย่างไร**

ในการกำหนดและจัดทำตัวชี้วัดทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน ไปจนถึงระดับบุคคล เป็นสิ่งที่ยุ่งยากมากทำให้เกิดความสับสนระหว่างการปฏิบัติงานและรับผิดชอบการแก้ไขปัญหาดังกล่าวจึงเป็นของผู้บริหารที่อยากจะตัดสินใจ

#### คำถามที่ 12 ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร

จากการสัมภาษณ์ระดับหัวหน้า พบว่า ในส่วนของระดับหัวหน้าสายงานจะต้องระบุหรือชี้ชัดว่าตัวชี้วัดใดที่เกี่ยวข้องกับ โหมมการทำงานของตนตัวชี้วัดใดที่ไม่เกี่ยวข้อง การแก้ไขปัญหานั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องให้ความร่วมมือกันทุกฝ่ายและรับผิดชอบร่วมกัน

#### 7) การจัดทำแผนปฏิบัติงาน

**คำถามที่ 13 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคของการจัดทำแผนปฏิบัติงาน เพื่อจัดทำ Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 มีอะไรบ้าง และเกิดขึ้นอย่างไร**

จากการสัมภาษณ์ในส่วนของหัวหน้าสายงาน พบว่า การกำหนดแผนงาน เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ให้สอดคล้องแผนการปฏิบัติงาน ซึ่งมีทั้งหมด 14 แผนงานนั้น หากขาดความร่วมมือกันเช่นการทำงานเป็นกลุ่มหรือทีม อาจทำให้งานสำเร็จลุล่วงได้ยาก

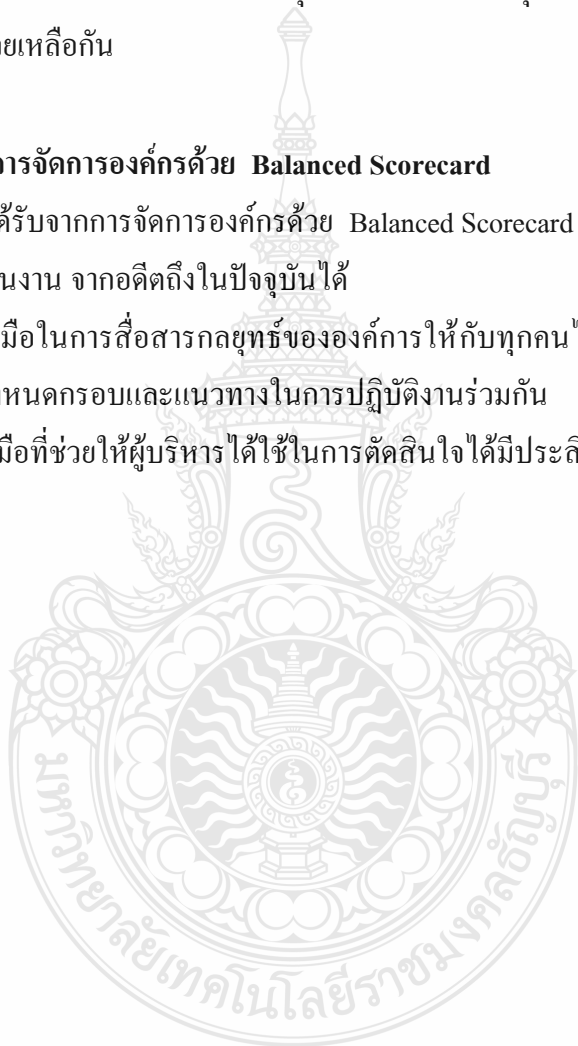
#### คำถามที่ 14 ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร

แนวทางในการแก้ไขคือ ให้การสนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่มในการปฏิบัติงาน โดยการให้เกียรติ และให้ความช่วยเหลือกัน

#### ประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการองค์กรด้วย Balanced Scorecard

ประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการองค์กรด้วย Balanced Scorecard มีดังนี้

1. วัดการดำเนินงาน จากอดีตถึงในปัจจุบัน ได้
2. เป็นเครื่องมือในการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กรให้กับทุกคนได้รับรู้ทั่วทั้งองค์กรโดยทั่วทุกคนในองค์กร ซึ่งกำหนดกรอบและแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน
3. เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารได้ใช้ในการตัดสินใจได้มีประสิทธิภาพ



## ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4

### ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

ตำแหน่ง	หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
เพศ	ชาย
ประสบการณ์	20 ปี
ภาระงานหลัก	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เสนอแนะให้คำปรึกษาแก่อธิบดีกรมสรรพากร เกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการภายในกรม</li> <li>2. ติดตาม ประเมินผล และจัดทำรายงานเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการภายในกรม</li> <li>3. ประสาน และดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการร่วมกับหน่วยงานกลางต่าง ๆ และหน่วยงานในสังกัดกรม</li> <li>4. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย</li> </ol>

### ผลการสัมภาษณ์

#### 1) การวิเคราะห์ห้วงค์กร

คำถามที่ 1 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคของการวิเคราะห์ห้วงค์กรเพื่อจัดทำ **Balanced Scorecard** ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 มีอะไรบ้าง และเกิดขึ้นอย่างไร

การวิเคราะห์ห้วงค์กรในมุมมองระดับหัวหน้าเป็นบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยภายในซึ่งนอกเหนือจากหน้าที่คำปรึกษาแก่อธิบดีกรมสรรพากร เกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการภายในกรม ติดตาม ประเมินผล และจัดทำรายงานเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการภายในกรมแล้ว ปัญหาอุปสรรคที่มีผลคือการเก็บข้อมูลในการนำมาวิเคราะห์ เพราะนอกจากจะนำข้อมูลจากระดับบริหารแล้วยังต้องเก็บข้อมูลจากสภาพการทำงานจากระดับปฏิบัติการด้วย

#### คำถามที่ 2 ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร

จากการวิเคราะห์ห้วงค์กรที่เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน แนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรค คือวางระบบการจัดเก็บข้อมูลด้วยการนำเอกสารแบบฟอร์มเข้ามาช่วยในการสำรวจความต้องการและสำรวจสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานเพื่อให้การเก็บข้อมูลให้ได้ละเอียดถูกต้องและครบถ้วนที่สุด

## 2) การพัฒนาวิสัยทัศน์

**คำถามที่ 3** ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาวิสัยทัศน์เพื่อจัดทำ **Balanced Scorecard** ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 มีอะไรบ้าง และเกิดขึ้นอย่างไร

จากการสัมภาษณ์พบว่า ปัญหาที่พบมาจากการปฏิบัติไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดขึ้นของแต่ละฝ่ายทำให้เกิดความไม่พร้อมเพรียงกันในการดำเนินการ

**คำถามที่ 4** ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร

แนวทางแก้ไขของการพัฒนาวิสัยทัศน์จึงเป็นแนวทางในการปฏิบัติที่จะต้องคำนึงถึงของคือเน้นให้ระดับหัวหน้าสั่งการแล้วให้ตรวจสอบความพร้อมก่อนดำเนินการ

## 3) การกำหนดมุมมอง

**คำถามที่ 5** ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคของการกำหนดมุมมองเพื่อจัดทำ **Balanced Scorecard** ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 มีอะไรบ้าง และเกิดขึ้นอย่างไร

จากการสัมภาษณ์ระดับหัวหน้านั้น มุมมองทั้ง 4 ด้านที่ได้กำหนดขึ้นมาย่อมมีปัญหาในตัว ทั้งนี้ ปัญหาคือทุกหน่วยงานควรให้น้ำหนักแก้ไขปัญหาค่ะแต่ละปัญหาลดหล่นกันไปตามปัญหาที่สำคัญที่สุดก่อนที่จะทำให้ส่งผลกระทบต่อองค์กรมากที่สุด

**คำถามที่ 6** ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร

แนวทางแก้ไขในส่วนนี้ผู้บริหารระดับสูง ควรให้ความสำคัญต่อองค์กรในเรื่องของการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นก่อนแต่สำคัญน้อยเกิดขึ้นทีหลังแต่สำคัญมากกว่าขึ้นมาพิจารณาก่อนทำการสั่งการ

## 4) การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ในมุมมองต่าง ๆ

**คำถามที่ 7** ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคของการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำ **Balanced Scorecard** ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 มีอะไรบ้าง และเกิดขึ้นอย่างไร

จากการสัมภาษณ์ พบว่า วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นนั้น ทำให้ประสบกับปัญหาในแนวทางปฏิบัติต่อการพัฒนาจากระบบเดิมไปสู่ระบบใหม่ เพื่อให้วัตถุประสงค์สอดคล้องกับกลยุทธ์

**คำถามที่ 8** ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร

แนวทางแก้ไขปัญหาคือ แนวทางในการปฏิบัติให้วัตถุประสงค์สัมพันธ์ต่อกลยุทธ์เป็นอย่างมาก จึงจะทำให้วัตถุประสงค์สอดคล้องกับกลยุทธ์และตรงตามเป้าหมายที่กำหนด

## 5) การจัดทำแผนกลยุทธ์

**คำถามที่ 9** ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคของการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อจัดทำ **Balanced Scorecard** ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 มีอะไรบ้าง และเกิดขึ้นอย่างไร

จากการสัมภาษณ์หัวหน้างานกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร พบว่า การกำหนดแผนงานนั้น สอดคล้องกับตัวชี้วัดคือ 14 ตัวชี้วัด และ 14 แผนงาน แต่ภายใต้แผนงานนั้นมีโครงการสอดคล้องอยู่ ด้วยจึงทำให้การถ่ายทอดงานมีปัญหาในเรื่องของการสำคัญผิดของแต่ละแผนและแต่ละโครงการ

#### คำถามที่ 10 ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร

จากการสัมภาษณ์ หัวหน้างานกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร เกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น พบว่า ภายใต้แผนงานนั้นมีโครงการสอดคล้องอยู่ด้วยจึงทำให้การถ่ายทอดงานมีปัญหาในเรื่องของการสำคัญผิดของแต่ละแผนและแต่ละโครงการนั้นต้องจัดทำแผนผังองค์กรขึ้นมา เพื่อชี้ชัดและตรงตามความรับผิดชอบที่ชัดเจน

#### 6) การกำหนดตัวชี้วัด KPI

คำถามที่ 11 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคของการกำหนดตัวชี้วัด KPI เพื่อจัดทำ Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 มีอะไรบ้าง และเกิดขึ้นอย่างไร

ในการกำหนดและจัดทำตัวชี้วัดทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน ไปจนถึงระดับบุคคล เป็นสิ่งที่เข้าใจยากมากในระดับปฏิบัติการ

#### คำถามที่ 12 ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร

จากการสัมภาษณ์ระดับหัวหน้า พบว่า ในส่วนของการกำหนดตัวชี้วัดนี้ต้องมีการอบรมให้กับพนักงานในระดับปฏิบัติการก่อนดำเนินการเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนดำเนินการ

#### 7) การจัดทำแผนปฏิบัติงาน

คำถามที่ 13 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคของการจัดทำแผนปฏิบัติงาน เพื่อจัดทำ Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 มีอะไรบ้าง และเกิดขึ้นอย่างไร

จากการสัมภาษณ์ในส่วนของหัวหน้าสายงาน พบว่า การกำหนดแผนงาน เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ให้สอดคล้องแผนการปฏิบัติงาน ซึ่งมีทั้งหมด 14 แผนงานนั้น การกระจายแผนงานนั้นต้องครอบคลุม และที่พบปัญหาคือนำหนักของการแบ่งภาระงานมักไม่ค่อยเสมอภาคกันเนื่องจากการกำหนดปริมาณงานให้เท่าเทียมกันในแต่ละฝ่ายนั้นเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนซึ่งจัดการได้ยาก

#### คำถามที่ 14 ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร

แนวทางในการแก้ไขคือ การกระจายแผนงานนั้นต้องครอบคลุม และที่พบปัญหาคือนำหนักของการแบ่งภาระงานมักไม่ค่อยเสมอภาคกันเนื่องจากการกำหนดปริมาณงานให้เท่าเทียมกันในแต่ละฝ่ายนั้นเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนซึ่งจัดการได้ยาก นั้นพบว่า ควรให้นำหนักไปที่ความยากง่ายมากกว่าปริมาณงาน เพราะการมีปริมาณงานมากนั้นสามารถเพิ่มจำนวนทรัพยากรบุคลากรได้ แต่ความยากง่าย

ต่างกันนั้นปัญหาคือการขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่เข้าใจงานอย่างลึกซึ้งซึ่งนั่นหาได้ยากยิ่งกว่า

### **ประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการองค์กรด้วย Balanced Scorecard**

ประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการองค์กรด้วย Balanced Scorecard มีดังนี้

1. ทำให้พัฒนาระบบการบริหารบุคลากรได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
2. ได้นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในองค์กรที่เป็นระบบเก่ามาเป็นระบบใหม่ให้ทันสมัย
3. ทำให้สายงานทุกสายได้มีการติดต่อสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ



## ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5

### ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

ตำแหน่ง	หัวหน้ากลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนของกองฝึกอบรม
เพศ	ชาย
ประสบการณ์ การทำงานหลัก	18 ปี
การงานหลัก	1. ดำเนินการเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการและลูกจ้างของกรม ที่มี ใ้ค้อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานสรรพากรภาคตลอดจนบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บภาษีอากร 2. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

### ผลการสัมภาษณ์

#### 1) การวิเคราะห์ห้องค์กร

คำถามที่ 1 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคของการวิเคราะห์ห้องค์กรเพื่อจัดทำ **Balanced Scorecard** ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 มีอะไรบ้าง และเกิดขึ้นอย่างไร

การวิเคราะห์ห้องค์กรเป็นเรื่องที่สำคัญ ผู้ที่จะให้ความสำคัญย่อมเป็นฝ่ายบริหารเท่านั้น ส่วนระดับหัวหน้ามีหน้าที่ในการรับผิดชอบสนับสนุนข้อมูลในการประกอบการตัดสินใจ

#### คำถามที่ 2 ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร

จากแนวทางของคำตอบดังกล่าวฯ หากมีปัญหาแนวทางที่แก้ไขก็ควรเป็นการให้การร่วมมือจากพนักงานฝ่ายปฏิบัติการตั้งแต่ระดับล่างไปจนถึงระดับกลาง ระดับบน ต้องร่วมกันเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องที่สำคัญให้ครบทุกเรื่องราวและทุกปัญหาและนอกจากนั้นควรเสนอแนะข้อคิดเห็นในการปฏิบัติงานเพิ่มเติมเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

#### 2) การพัฒนาวิสัยทัศน์

คำถามที่ 3 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาวิสัยทัศน์เพื่อจัดทำ **Balanced Scorecard** ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 มีอะไรบ้าง และเกิดขึ้นอย่างไร

จากการสัมภาษณ์พบว่า พนักงานในระดับล่างไม่คำนึงถึงวิสัยทัศน์ที่กำหนดหรือพัฒนาขึ้นมากนัก เพราะในส่วนของงานของตนที่ได้รับผิดชอบนั้นเป็นเพียงบางส่วนคิดว่าจะไปเป็น



ผลกระทบเท่าใดนัก หากปัญหาเล็ก ๆ ที่สะสมมากขึ้น ๆ ก็สามารถทำให้ระบบเสียหายและยากที่จะแก้ไขได้หากปล่อยปะละเลยไป

**คำถามที่ 4** ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร

แนวทางแก้ไข คือ นำปัญหาดังกล่าวมาขบคิด ให้โอกาสแก่พนักงานทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะข้อคิดเพื่อจะได้มองเห็นปัญหาแต่ละเรื่องมีความสำคัญเท่าเทียมกันและพร้อมที่จะแก้ไขด้วยกัน

**3) การกำหนดมุมมอง**

**คำถามที่ 5** ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคของการกำหนดมุมมองเพื่อจัดทำ **Balanced Scorecard** ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 มีอะไรบ้าง และเกิดขึ้นอย่างไร

จากการสัมภาษณ์ พบว่า ในมุมมองที่พบปัญหาในการปฏิบัติงานบ่อยที่สุดคือมุมมองด้านการให้บริการเนื่องจากการบริการเป็นสิ่งสำคัญต่อองค์กร

**คำถามที่ 6** ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร

แนวทางแก้ไขในในมุมมองที่พบปัญหาในการปฏิบัติงานบ่อยที่สุดคือมุมมองด้านการให้บริการเนื่องจากการบริการเป็นสิ่งสำคัญต่อองค์กรนั้น ควรณรงค์ให้บุคลากรในส่วนที่ด้อยพบปะกับผู้ใช้บริการหรือประชาชนได้รับการฝึกอบรมจิตวิทยาการให้บริการ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการบริการที่ขาดพื้นฐานของการใช้ความรู้และความพร้อมมากกว่าการใช้จิตวิญญาณ

**4) การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ในมุมมองต่าง ๆ**

**คำถามที่ 7** ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคของการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำ **Balanced Scorecard** ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 มีอะไรบ้าง และเกิดขึ้นอย่างไร

จากการสัมภาษณ์ พบว่า วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นนั้น ทำให้ประสบกับปัญหาในแนวทางปฏิบัติต่อการพัฒนาจากระบบเดิมไปสู่ระบบใหม่ เพื่อให้วัตถุประสงค์สอดคล้องกับกลยุทธ์

**คำถามที่ 8** ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร

แนวทางแก้ไขปัญหา คือ แนวทางในการปฏิบัติให้วัตถุประสงค์สัมพันธ์ต่อกลยุทธ์เป็นอย่างมาก จึงจะทำให้วัตถุประสงค์สอดคล้องกับกลยุทธ์และตรงตามเป้าหมายที่กำหนด

**5) การจัดทำแผนกลยุทธ์**

**คำถามที่ 9** ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคของการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อจัดทำ **Balanced Scorecard** ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 มีอะไรบ้าง และเกิดขึ้นอย่างไร

จากการสัมภาษณ์หัวหน้างานกลุ่มพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรและการฝึกอบรม พบว่า การกำหนดแผนงานนั้นสอดคล้องกับตัวชี้วัดคือ 14 ตัวชี้วัด และ 14 แผนงาน แต่ภายใต้แผนงานนั้นมีโครงการสอดคล้องอยู่ด้วยจึงทำให้การถ่ายทอดงานมีปัญหาในเรื่องของการสำคัญผิดของแต่ละแผนและแต่ละโครงการ

#### คำถามที่ 10 ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร

จากการสัมภาษณ์ หัวหน้างานกลุ่มพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรและการฝึกอบรม เกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น พบว่า ควรจัดการฝึกอบรมก่อนให้การปฏิบัติหน้าที่หรือรับผิดชอบในแต่ละส่วน

#### 6) การกำหนดตัวชี้วัด KPI

คำถามที่ 11 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคของการกำหนดตัวชี้วัด KPI เพื่อจัดทำ Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 มีอะไรบ้าง และเกิดขึ้นอย่างไร

ในการกำหนดและจัดทำตัวชี้วัดทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน ไปจนถึงระดับบุคคล เป็นสิ่งที่ซับซ้อนมากหากเปรียบเทียบกับความรู้ความสามารถกับในระดับปฏิบัติการแล้ว

#### คำถามที่ 12 ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร

จากการสัมภาษณ์ระดับหัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรและการฝึกอบรม พบว่า ในส่วนของการกำหนดตัวชี้วัดหรือส่วนอื่น ๆ ที่สำคัญนี้ต้องมีการจัดทำแผนการฝึกอบรมให้กับพนักงานในระดับปฏิบัติการเพื่อให้เกิดความเข้าใจต่อการกำหนดตัวชี้วัดได้อย่างชัดเจน

#### 7) การจัดทำแผนปฏิบัติงาน

คำถามที่ 13 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคของการจัดทำแผนปฏิบัติงาน เพื่อจัดทำ Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 มีอะไรบ้าง และเกิดขึ้นอย่างไร

จากการสัมภาษณ์ในส่วนหัวหน้าสายงาน พบว่า การกำหนดแผนงาน เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ให้สอดคล้องแผนการปฏิบัติงาน ซึ่งมีทั้งหมด 14 แผนงานนั้น การกระจายแผนงานนั้นต้องครอบคลุม และที่พบปัญหาคือ ความซับซ้อนของแผนงาน พนักงานไม่สามารถทำความเข้าใจได้ทุกแผนงาน บางแผนเข้าใจบางแผนไม่เข้าใจ

#### คำถามที่ 14 ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร

แนวทางในการแก้ไขคือ การกระจายแผนงานนั้นต้องครอบคลุม และที่พบปัญหาคือ ความซับซ้อนของแผนงาน พนักงานไม่สามารถทำความเข้าใจได้ทุกแผนงาน บางแผนเข้าใจบางแผนไม่เข้าใจ

### ประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการองค์กรด้วย **Balanced Scorecard**

ประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการองค์กรด้วย **Balanced Scorecard** มีดังนี้

1. ทำให้พัฒนาระบบการบริหารบุคลากรได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นโดยการอาศัยการฝึกอบรม
2. ทำให้บุคลากรได้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถอยู่ตลอดเวลา เพราะได้นำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ในองค์กรที่เป็นระบบเก่ามาเป็นระบบใหม่ให้ทันสมัย



## ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6

### ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

ตำแหน่ง	หัวหน้ากลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนของกองฝึกอบรม
เพศ	ชาย
ประสบการณ์	16 ปี
ภาระงานหลัก	1. ดำเนินการเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการและลูกจ้างของกรม ที่มี ได้อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานสรรพากรภาคตลอดจนบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บภาษีอากร 2. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

### ผลการสัมภาษณ์

#### 1) การวิเคราะห์ห้องคักร

คำถามที่ 1 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคของการวิเคราะห์ห้องคักรเพื่อจัดทำ **Balanced Scorecard** ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 มีอะไรบ้าง และเกิดขึ้นอย่างไร

การวิเคราะห์ห้องคักรเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหาร และเป็นเรื่องที่สำคัญ ปัญหาที่พบโดยส่วนใหญ่คือบุคลากรในระดับล่างไม่ได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ข้อมูลเท่าใดนัก

#### คำถามที่ 2 ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร

จากแนวทางของปัญหาที่กล่าวมาพบว่า การแก้ไขคือ ควรเสนอร่างรายงานในที่ประชุม เพื่อให้กรรมการนำไปพิจารณาให้เป็นมติเป็นผลใช้ได้

#### 2) การพัฒนาวิสัยทัศน์

คำถามที่ 3 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาวิสัยทัศน์เพื่อจัดทำ **Balanced Scorecard** ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 มีอะไรบ้าง และเกิดขึ้นอย่างไร

จากการสัมภาษณ์พบว่า พนักงานในระดับล่างไม่มีโอกาสได้กำหนดวิสัยทัศน์ เวลาปฏิบัติงานจึงไม่ได้คำนึงถึงวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้น

#### คำถามที่ 4 ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร

แนวทางแก้ไข คือ ผู้บริหารควรให้พนักงานฝ่ายปฏิบัติการมีโอกาสในการพัฒนาวิสัยทัศน์ โดยการได้แสดงความคิดเห็นเท่าเทียมกันทุกคน

### 3) การกำหนดมุมมอง

คำถามที่ 5 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคของการกำหนดมุมมองเพื่อจัดทำ **Balanced Scorecard** ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 มีอะไรบ้าง และเกิดขึ้นอย่างไร

จากการสัมภาษณ์ พบว่า ในมุมมองที่พบปัญหาในการปฏิบัติงานบ่อยที่สุดคือมุมมองด้านการให้บริการเนื่องจากการบริการเป็นสิ่งสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก

คำถามที่ 6 ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร

แนวทางแก้ไขในในมุมมองที่พบปัญหาในการปฏิบัติงานบ่อยที่สุดคือมุมมองด้านการให้บริการ องค์กรนั้นควรบรรณรงค์ให้หน่วยงานให้ความสำคัญกับบุคลากรในส่วนที่ต้องบริการประชาชนโดยตรง

### 4) การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ในมุมมองต่าง ๆ

คำถามที่ 7 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคของการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำ **Balanced Scorecard** ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 มีอะไรบ้าง และเกิดขึ้นอย่างไร

จากการสัมภาษณ์ พบว่า วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นนั้น ทำให้ประสบกับปัญหาในแนวทางปฏิบัติต่อการพัฒนาจากระบบเดิมไปสู่ระบบใหม่ เพื่อให้วัตถุประสงค์สอดคล้องกับกลยุทธ์

คำถามที่ 8 ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร

แนวทางแก้ไขปัญหา คือ แนวทางในการปฏิบัติให้วัตถุประสงค์สัมพันธ์ต่อกลยุทธ์เป็นอย่างมาก จึงจะทำให้วัตถุประสงค์สอดคล้องกับกลยุทธ์และตรงตามเป้าหมายที่กำหนด

### 5) การจัดทำแผนกลยุทธ์

คำถามที่ 9 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคของการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อจัดทำ **Balanced Scorecard** ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 มีอะไรบ้าง และเกิดขึ้นอย่างไร

จากการสัมภาษณ์ พบว่า กลยุทธ์จากเดิมนั้นมีรายละเอียดไม่มากนัก แต่ในปัจจุบันเพิ่มขึ้น การดูแลจากฝ่ายตรวจสอบย่อมเป็นปัญหาเพราะแต่ละแผนนั้นต้องอาศัยความละเอียดอ่อนในการตรวจสอบ

คำถามที่ 10 ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร

แนวทางในการแก้ไขนั้น ควรให้ระยะเวลาในการตรวจสอบและให้ความสำคัญกับการตรวจสอบเอกสารให้ได้มาตรฐานที่กำหนดครบทุกกลยุทธ์

## 6) การกำหนดตัวชี้วัด KPI

คำถามที่ 11 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคของการกำหนดตัวชี้วัด KPI เพื่อจัดทำ Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 มีอะไรบ้าง และเกิดขึ้นอย่างไร

จากการสัมภาษณ์ พบว่า แผนงานนั้นมีเป็นจำนวนมากจากเดิมมีไม่ถึง 10 แผน และในปัจจุบันมี 14 แผนงาน การดูแลจากฝ่ายตรวจสอบย่อมเป็นปัญหาเพราะแต่ละแผนนั้นต้องอาศัยความละเอียดอ่อนในการตรวจสอบ

คำถามที่ 12 ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร

แนวทางในการแก้ไขนั้น ควรให้ระยะเวลาในการตรวจสอบและให้ความสำคัญกับการจัดการเอกสารหลักฐานเป็นสำคัญเพราะสามารถใช้ตรวจสอบภายหลังได้หากการดำเนินการไม่เป็นที่เรียบร้อย ย่อมดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้เป็นไปตามมาตรฐานแต่ละตัวชี้วัดให้ได้

## 7) การจัดทำแผนปฏิบัติงาน

คำถามที่ 13 ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคของการจัดทำแผนปฏิบัติงาน เพื่อจัดทำ Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 มีอะไรบ้าง และเกิดขึ้นอย่างไร

จากการสัมภาษณ์ในส่วนของหัวหน้าสายงาน พบว่า การกำหนดแผนงาน เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ให้สอดคล้องแผนการปฏิบัติงาน ซึ่งมีทั้งหมด 14 แผนงานนั้น การกระจายแผนงานนั้นต้องครอบคลุม และที่พบปัญหาคือ ความซับซ้อนของแผนงาน ไม่สามารถถ่ายทอดให้เกิดความเข้าใจได้ก่อนเริ่มดำเนินการทำให้พบปัญหาในการปฏิบัติงาน

คำถามที่ 14 ท่านคิดว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร

แนวทางในการแก้ไขคือ จากการกระจายแผนงานให้ครอบคลุม จนเกิดความซับซ้อนของแผนงาน ดังนั้น การแก้ไขคือมีหน่วยงานรับหน้าที่โดยตรงในการจัดทำแผนปฏิบัติงาน

**ประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการองค์กรด้วย Balanced Scorecard**

ประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการองค์กรด้วย Balanced Scorecard มีดังนี้

1. ทำให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถที่หลากหลายได้
2. ทำให้บุคลากรได้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถอยู่ตลอดเวลา เพราะได้นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในองค์กรที่เป็นระบบเก่ามาเป็นระบบใหม่ให้ทันสมัย
3. ทำให้องค์กัทันสมัย สามารถนำไปสู่การบริการที่เป็นสากลได้

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ นามสกุล	นางสาวพัชราพรรณ พุทธกาล
คุณวุฒิทางการศึกษา	พ.ศ. 2552 บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
ประสบการณ์ทำงาน	23 กรกฎาคม 2553 – 17 มิถุนายน 2554 เจ้าหน้าที่ประสานงานจัดส่งสินค้า บริษัทพาวเวอร์บาย จำกัด
ที่อยู่ปัจจุบัน	11/199 ซอยงามวงศ์วาน 18 ถนนงามวงศ์วาน ตำบลบางเขน อำเภอเมือง นนทบุรี 11000 โทรศัพท์มือถือ 089 – 4758817
Email	mickeyanny@hotmail.com

