



สารบัญ



1

บทนำ 9

- | | |
|--|----|
| 1.1 ระบบการประเมินผลขององค์กรแบบดั้งเดิมไม่ได้อย่างไร | 10 |
| 1.2 คุณภาพ | 15 |
| 1.3 นิยามของการประเมินผลการทำงานองค์กร | 18 |
| 1.4 ระบบการประเมินผลการทำงานที่ดีมีลักษณะอย่างไร | 22 |
| 1.5 การออกแบบและการนำระบบการประเมินผล
การทำงานองค์กรไปใช้ในทางปฏิบัติ | 23 |



2

การประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร แบบสมดุล 27

- | | |
|---------------------------------|----|
| 2.1 มุมมองทางการเงิน | 31 |
| 2.2 มุมมองทางด้านลูกค้า | 33 |
| 2.3 มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน | 35 |

6 เครื่องมือการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

2.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต	36
2.5 การออกแบบระบบ Balanced Scorecard	37
2.6 การนำ Balanced Scorecard ไปใช้ในทางปฏิบัติ	42
2.7 ความล้มเหลวในการนำ Balanced Scorecard ไปใช้	45
2.8 Balanced Scorecard สำหรับองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร	51
2.9 ข้อจำกัดของ Balanced Scorecard	59

3

การประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรด้วย Six Sigma

63

3.1 ความเป็นมาและคำจำกัดความของ Six Sigma	66
3.2 วิธีการและขั้นตอนของ Six Sigma	68
3.3 ประโยชน์ของ Six Sigma	75
3.4 บทสรุป	77

4

การบริหารเชิงมูลค่า

79

4.1 มูลค่ากับตัววัดผลการปฏิบัติงาน	80
4.2 ความเป็นมาและคำจำกัดความของการบริหารเชิงมูลค่า	85
4.3 กรอบแนวคิดของการบริหารเชิงมูลค่า	90
4.4 การประเมินมูลค่าขององค์กร	96
4.5 ตัววัดผลการปฏิบัติงานตามแนวคิด VBM	100
4.6 การประยุกต์ใช้แนวคิดของ VBM ให้ประสบความสำเร็จ	101
4.7 บทสรุป	104

5

ตัววัดผลการปฏิบัติงาน ตามแนวคิด VBM 105

- | | |
|--|-----|
| 5.1 กลุ่มตัววัดผลการปฏิบัติงานที่สร้างมูลค่า | 109 |
| 5.2 กลุ่มตัววัดผลการปฏิบัติงานที่สร้างความมั่งคั่ง | 126 |
| 5.3 กลุ่มตัววัดผลการปฏิบัติงานผสม | 130 |
| 5.4 บทสรุป | 139 |

6

การประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรด้วย มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ 143

- | | |
|---|-----|
| 6.1 นิยามของมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ | 145 |
| 6.2 การปรับปรุงรายการทางบัญชี | 146 |
| 6.3 รูปแบบการวัดผลทางการเงินแบบดั้งเดิม | 155 |
| 6.4 การใช้ EVA ในการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กร | 160 |
| 6.5 การใช้ EVA ในการประเมินโครงการ | 162 |
| 6.6 การใช้ EVA ในการจ่ายค่าตอบแทนพนักงาน | 164 |
| 6.7 การใช้มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ในองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไร | 168 |
| 6.8 องค์ประกอบของ EVA ในองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไร | 169 |
| 6.9 การปรับใช้ EVA ในองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไร | 173 |
| 6.10 ประโยชน์ของ EVA สำหรับองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไร | 174 |
| 6.11 ข้อจำกัดของการใช้มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์
(Economic Value Added; EVA) | 176 |

7

ระบบต้นทุนฐานกิจกรรมและ การบริหารเชิงกิจกรรม 179

7.1 ระบบบัญชีต้นทุนแบบเดิม	182
7.2 ระบบต้นทุนฐานกิจกรรม	187
7.3 การนำระบบต้นทุนฐานกิจกรรมมาใช้ในองค์กร	196
7.4 Time-Driven Activity-Based Costing	200
7.5 การบริหารเชิงกิจกรรม	203
7.6 ABC/M กับการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร	208
7.7 บทสรุป	211

8

บทสรุป 213

8.1 ขั้นตอนในการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานการพัฒนา ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	216
8.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard)	218
8.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรด้วย Six Sigma	219
8.4 การบริหารเชิงมูลค่าและตัววัดผลการปฏิบัติงาน	219
8.5 ระบบต้นทุนฐานกิจกรรมและการบริหารเชิงกิจกรรม	222

บรรณานุกรม 225