

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร*

ดร.นภดล ร่มโพธิ์**

บทนำ

การประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรในปัจจุบันกลายเป็นสิ่งสำคัญที่ทุกองค์กรจะต้องมี จากการที่องค์กรเคยใช้การประเมินผลเป็นเพียงเครื่องมือประกอบการวิเคราะห์เพื่อพิจารณาว่าการปฏิบัติงานขององค์กรที่ผ่านมาเป็นอย่างไร จนถึงปัจจุบันระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรไม่ใช่เป็นเพียงแค่ระบบการตรวจสอบเท่านั้น แต่เป็นระบบที่ช่วยนำทางองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรจึงมีการเปลี่ยนแปลงไปค่อนข้างมากจากในอดีต มาจนถึงปัจจุบัน และต่อเนื่องไปยังอนาคต

ในปัจจุบันหลายองค์กรให้ความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นอย่างเด่นชัด โดยมีการสร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อทำความเข้าใจในผลการปฏิบัติงานขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนได้ใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือทางการจัดการมานานหลายปี โดยใช้เพื่อหาประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการผลิตสินค้าหรือบริการ และเพื่อเพิ่มจุดแข็งและสิ่งที่ต้องพัฒนา

* งานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนจากคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์และผู้วิจัยได้รับทุนสนับสนุนนักวิจัยจากมูลนิธิศาสตราจารย์สังเวียน อินทรวิชัย

** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาบริหารอุตสาหกรรมและปฏิบัติการ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ในขณะนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่กำลังได้รับความนิยมอย่างสูง โดยจากงานวิจัยพบว่าจะมีรายงานและบทความใหม่ๆ เกี่ยวกับหัวข้อนี้ปรากฏให้เห็นในอัตราความเร็วหนึ่งเรื่องในทุกๆ 5 ชั่วโมงของวันทำงานตั้งแต่ปี 1994 และมีเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรโดยเฉพาะถึง 12 ล้านเว็บไซต์ ซึ่งเพิ่มขึ้นจากปี 1997 ที่มีน้อยกว่า 200,000 เว็บไซต์ (Neely, 2002) นอกจากนี้ยังมีการประชุม สัมมนา และฝึกอบรม มากมายเกี่ยวกับหัวข้อนี้ หลายองค์กรได้ใช้ทรัพยากรจำนวนมากในการค้นหาและพัฒนากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อจะมีระบบที่สามารถช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จ

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรเป็นหัวข้อที่ค่อนข้างมีความหลากหลาย และสามารถมองได้ในหลายมุมมอง โดยอาจจะมองในมุมของการตลาด (Ambler and Kokkinaki, 2002; Clark, 2002) มุมมองของการปฏิบัติการ (Neely and Austin, 2002) หรือในมุมมองของบัญชี (Otley, 2002) นอกจากความหลากหลายในเรื่องของมุมมองแล้ว การศึกษาเรื่องระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานยังครอบคลุมถึงระบบสำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (Barsky and Bremser, 1999) และองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรอีกด้วย (Anthony and Young, 2000; Beckett-Camarata et al. 2000; Ogata and Goodkey, 2002)

จากความหลากหลายของเนื้อหาและจุดสนใจเหล่านี้ จึงเป็นที่มาของการสร้างกรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรที่พยายามมองให้ครบถ้วนในหลายมุมมอง ยกตัวอย่างเช่นระบบ Balanced Scorecard (Kaplan, and Norton, 1992; 1996a; 1996b; 2001) หรือระบบ Economic Value Added (Stern et al. 1996) ซึ่งมีนักวิจัยหลายท่านได้วิพากษ์วิจารณ์ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของระบบเหล่านี้ รวมถึงเสนอแนะกรอบการประเมินผลสำหรับองค์กรเพื่อใช้ในการพิจารณาสร้างระบบการประเมินผลที่เหมาะสมสำหรับองค์กร (Ahrens and Chapman, 2002; Bititci et al 2002; Kennerley and

Neely, 2002; Lebas and Euske, 2002; Otley, 1999) จากผลของงานวิจัยเหล่านี้ ทำให้องค์กรได้รับทราบถึงประโยชน์รวมถึงข้อจำกัดต่างๆ ที่เกิดขึ้น และสามารถนำไปปรับปรุงทำให้ระบบการประเมินผลที่มีอยู่ได้ถูกใช้งานได้อย่างถูกต้องและมีประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

สำหรับในประเทศไทยนั้น ในปัจจุบันนี้ อาจจะกล่าวได้ว่าทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่มุ่งแสวงหาผลกำไรหรือองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไรต่างก็มีการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรแทบทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นองค์กรเล็กหรือองค์กรใหญ่ ทุกองค์กรย่อมต้องการทราบถึงผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ดังนั้นจึงไม่น่าแปลกใจที่เราจะเห็นตัววัดผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นอย่างมากภายในปัจจุบัน โดยเฉพาะตัววัดผลทางการเงินซึ่งเป็นเป้าหมายหลักขององค์กรธุรกิจ ซึ่งจะพบเห็นได้จากหนังสือพิมพ์ วารสารหรือรายงานประจำปีของแต่ละบริษัทที่ได้นำเสนอออกสู่สาธารณชน นอกเหนือจากตัววัดผลทางการเงินแล้ว ในปัจจุบันนี้ก็ยังมีตัววัดผลที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเงินเป็นจำนวนมากที่ได้ถูกนำเสนอ อาทิเช่น ตัววัดผลเกี่ยวกับความพึงพอใจของลูกค้า อัตราของเสียที่เกิดขึ้นในระบบการผลิต หรือแม้กระทั่งความเร็วในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด การเกิดขึ้นของตัววัดผลการปฏิบัติงานเหล่านี้เป็นสิ่งที่น่าสนใจเป็นอย่างยิ่งว่าทำไมองค์กรจึงได้ให้ความสนใจในเรื่องการประเมินผลเพิ่มมากขึ้นเมื่อเทียบกับในอดีต ระบบการประเมินผลก่อให้เกิดประโยชน์ประการใดแก่องค์กร และความสนใจนี้จะยังคงเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องต่อไปหรือไม่ในอนาคต และที่สำคัญที่สุดคืออะไรเป็นปัจจัยหลักที่จะผลักดันให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้นเพื่อตอบคำถามเหล่านี้ บทความนี้จึงมุ่งเน้นศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยเลือกทำการศึกษาบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ทั้งนี้เนื่องมาจากบริษัทเหล่านี้เป็นบริษัทที่มีขนาดใหญ่ มีฐานะมั่นคง และมีระบบที่น่าเชื่อถือ ประกอบกับบริษัทเหล่านี้มีผู้ถือหุ้นที่เป็นสาธารณชน จึงทำให้มีความสนใจต่อบริษัทเหล่านี้เพิ่มมากขึ้น โดยวัตถุประสงค์หลักของการศึกษานี้

คือเพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อระดับความสำเร็จของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร อันจะทำให้องค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จตามกลยุทธ์ที่ได้ตั้งไว้ต่อไป

นิยามของการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร

ก่อนที่จะทำการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร สิ่งที่สำคัญเป็นอันดับแรกคือจะต้องทำความเข้าใจกับคำว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร” ก่อน มีนักวิจัยหลายคนที่ได้ให้คำนิยามของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรที่แตกต่างกันออกไป โดย QUOTE "(Franco-Santos et al. 2004)" Franco-Santos et al. (2007) ซึ่งได้ทำการศึกษาเพื่อหาคำนิยามที่จะใช้สำหรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร เพื่อให้ นักวิจัย ได้ยึดใช้เป็นแนวทางเดียวกัน เพื่อให้การเปรียบเทียบผลการวิจัยสามารถทำได้ง่ายและถูกต้อง หากมีการนิยามเรื่องของการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรที่มีความแตกต่างกันแล้ว การเปรียบเทียบผลงานวิจัยแทบจะเป็นไปไม่ได้เลย จากการวิจัยของ QUOTE "(Franco-Santos et al. 2004)" Franco-Santos et al. (2007) ซึ่งทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับคำนิยามของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรพบว่าได้มีการตีความเรื่องระบบผลการปฏิบัติงานองค์กรออกเป็น 3 มุมมองได้แก่

- ลักษณะของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร
- บทบาทของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร
- กระบวนการที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร

สำหรับลักษณะของระบบการประเมินผลปฏิบัติงานองค์กรจะประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ ตัววัดผลการปฏิบัติงานองค์กร และระบบสนับสนุน ซึ่งจะประกอบด้วยระบบการเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล

และตีความหมายของข้อมูล อาจกล่าวได้ว่าระบบการประเมินผลทุกระบบต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ประการนี้

ในส่วนของบทบาทของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรนั้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ประการดังต่อไปนี้

1. ใช้เพื่อการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กรเพื่อให้ทราบถึงความก้าวหน้าขององค์กรหรือเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร
2. ใช้ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้แก่การวางแผนการสร้างกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ การจัดองค์กรให้มีจุดมุ่งหมายในทิศทางเดียวกัน
3. ใช้ในการสื่อสาร ซึ่งจะรวมถึงการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร การเปรียบเทียบระหว่างองค์กร หรือการปฏิบัติตามกฎระเบียบของภาครัฐ
4. ใช้ในการกระตุ้นพฤติกรรมของพนักงาน ได้แก่ระบบการให้รางวัลหรือผลตอบแทน การสร้างความสัมพันธ์และการควบคุม
5. ใช้ในการเรียนรู้และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานองค์กร

ในส่วนของกระบวนการนั้น ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรจะประกอบด้วยกระบวนการดังต่อไปนี้

1. กระบวนการในการคัดเลือกและออกแบบตัววัดผล
2. กระบวนการในการเก็บข้อมูลและปรับข้อมูล
3. กระบวนการในการจัดการข้อมูล เช่นการตีความหมายและการตัดสินใจเกี่ยวกับข้อมูล
4. กระบวนการในการประเมินผลและให้รางวัล
5. กระบวนการในการตรวจสอบระบบ

จากการศึกษาของ QUOTE "(Franco-Santos et al. 2004)" Franco-Santos et al. (2007) ทำให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจนว่าการที่นักวิจัยแต่ละท่านให้คำนิยามของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรที่ต่างกันนั้น เนื่องจากนักวิจัยแต่ละท่านมีมุมมองที่ต่างกัน บางคนอาจให้คำนิยามตามลักษณะของระบบการประเมิน

ผลการปฏิบัติงานองค์กร บางคนอาจจะเห็นในเรื่องของบทบาทของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรหรือบางคนเห็นในเรื่องกระบวนการที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร สำหรับในการศึกษาในครั้งนี้ จะให้ความหมายของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรทั้งสามด้านนี้พร้อมกัน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร

เมื่อทราบถึงนิยามในการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรแล้ว คำถามต่อไปคือ อะไรคือปัจจัยที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร จากการศึกษาของ Franco and Bourne (2003) พบปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำเอาผลการปฏิบัติงานองค์กรใช้ในการจัดการมีดังต่อไปนี้

1. วัฒนธรรมองค์กร
2. ความเป็นผู้นำและการสนับสนุนจากผู้บริหาร
3. ความสัมพันธ์ระหว่างระบบผลตอบแทนกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร
4. การศึกษาและความเข้าใจในระบบ
5. การสื่อสารและระบบรายงาน
6. การตรวจสอบความถูกต้องและการปรับระบบ
7. กระบวนการจัดการข้อมูลและการสนับสนุนทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
8. ลักษณะของธุรกิจและอุตสาหกรรม
9. กรอบของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร (Performance Measurement Framework)

อย่างไรก็ตามปัจจัยเหล่านี้ได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในประเทศทางตะวันตกซึ่งจะมีลักษณะที่ค่อนข้างแตกต่างไปจากการดำเนินธุรกิจในประเทศไทย ดังนั้นในการศึกษานี้จึงได้ทำการวิเคราะห์หาปัจจัยจากการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยยึดเอากรอบของการทบทวนวรรณกรรมที่ได้มาประกอบ เพื่อศึกษาปัจจัย

ที่สำคัญที่จะส่งผลต่อความสำเร็จของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรในบริษัทต่อไป

วิธีวิจัย

เพื่อให้มีความชัดเจน เมื่อมีการกล่าวถึงคำว่า “ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร” งานวิจัยนี้ได้ให้นิยามของ “ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร” ว่าเป็น “ระบบที่ประกอบด้วยตัวชี้วัดในเชิงปริมาณที่ใช้ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน โดยกลุ่มของตัวชี้วัดเหล่านี้จะนำมาใช้เพื่อประเมินผลปฏิบัติงานขององค์กรโดยรวม ระบบนี้ยังรวมไปถึงโครงสร้างพื้นฐานสนับสนุนที่ทำให้สามารถเก็บรวบรวม คัดเลือก วิเคราะห์ ตีความ และแยกแยะข้อมูลเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ใช้ในการประเมินผลที่ถูกต้อง” โดยนิยามนี้จะถูกอธิบายให้กับผู้ให้ข้อมูลทุกท่านเพื่อให้มีความเข้าใจในความหมายที่ตรงกัน

งานวิจัยนี้มีขั้นตอนหลักในการดำเนินงานวิจัย โดยเริ่มจากการเก็บข้อมูลเบื้องต้นจากเอกสารที่เกี่ยวข้องได้แก่รายงานประจำปีของบริษัท รวมถึงสัมภาษณ์ผู้บริหารที่มีหน้าที่ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของระบบการปฏิบัติงานองค์กร หลังจากทำการสัมภาษณ์และรวบรวมข้อมูลทางเอกสารเรียบร้อยแล้ว จึงทำการวิเคราะห์และนำไปใช้ประกอบในการสร้างแบบสอบถาม เพื่อจัดส่งไปให้กับผู้บริหารระดับสูงของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยทุกบริษัท เพื่อทำการเก็บข้อมูลในเชิงปริมาณ เมื่อได้รับข้อมูลครบถ้วนแล้ว จึงทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติทั้งในเชิงพรรณนาและเชิงอ้างอิง

การเก็บข้อมูลในการศึกษาใช้วิธีการแจกแบบสอบถาม โดยทำการส่งแบบสอบถามไปทางจดหมายแบบสอบถามจะถูกส่งไปยังผู้บริหารระดับสูงที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ทุก

บริษัท โดยแบบสอบถามถูกส่งไปในช่วงเดือนมีนาคม 2551 จำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมดมีจำนวนเท่ากับ 525 บริษัทใน 9 กลุ่มธุรกิจ ซึ่งเป็นจำนวนบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ทั้งหมด

ผลการวิจัย

จากแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งสิ้น 525 ชุด ได้รับตอบกลับมาทั้งสิ้น 143 ชุด หรือคิดเป็นอัตราการตอบกลับ 27.24% โดยบริษัทที่ตอบกลับส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมการเงิน 35.5% รองลงมาเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมบริการ 13.2% และอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง และอุตสาหกรรมทรัพยากร 12.5% โดยกลุ่มอุตสาหกรรมที่ตอบกลับมาเป็นอัตราส่วนที่น้อยที่สุดได้อุตสาหกรรมขนาดกลาง (MAI) ซึ่งมีเพียง 1.3% ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

บทบาทของระบบการประเมินผล

บทบาทที่สำคัญที่สุดของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทจากความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่การใช้เพื่อการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กรเพื่อให้ทราบความก้าวหน้า (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21) รองลงมาคือการใช้เพื่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งได้แก่การวางแผน การสร้างกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ และการจัดองค์กรให้มุ่งไปสู่ทิศทางเดียวกัน ส่วนบทบาทของระบบการประเมินผลที่บริษัทนำไปใช้น้อยที่สุดได้แก่การใช้ในการสื่อสาร การเปรียบเทียบระหว่างองค์กร และการปฏิบัติตามกฎระเบียบภาครัฐ ตารางที่ 1 แสดงรายละเอียดของบทบาทของระบบการประเมินผลสำหรับบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ตารางที่ 1 บทบาทของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท

บทบาทของระบบการประเมินผล	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
ใช้วัดผลการปฏิบัติงานองค์กรเพื่อให้ทราบความก้าวหน้าขององค์กรหรือเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร	4.21	0.906
ใช้ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้แก่การวางแผน การสร้างกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ การจัดองค์กรให้มีจุดมุ่งหมายในทิศทางเดียวกัน	4.06	0.984
ใช้ในการกระตุ้นพฤติกรรมของพนักงาน ได้แก่ระบบการให้รางวัลหรือผลตอบแทน การสร้างความสัมพันธ์และการควบคุม	3.97	1.026
ใช้ในการเรียนรู้และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานองค์กร	3.92	0.983
ใช้ในการสื่อสาร การเปรียบเทียบระหว่างองค์กร หรือการปฏิบัติตามกฎระเบียบของภาครัฐ	3.46	1.143

ความสำเร็จของกระบวนการในระบบการประเมินผล

ในภาพรวมพบว่า บริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีระดับความสำเร็จปานกลางในกระบวนการเหล่านี้ โดยกระบวนการที่มีระดับความสำเร็จเฉลี่ยสูงสุดได้แก่กระบวนการในการจัดการข้อมูล ส่วนกระบวนการที่

มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดได้แก่กระบวนการในการตรวจสอบความถูกต้องของระบบ ตารางที่ 2 แสดงรายละเอียดของความสำเร็จของแต่ละกระบวนการสำหรับบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ตารางที่ 2 ระดับความสำเร็จของกระบวนการในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท

ความสำเร็จของกระบวนการ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
กระบวนการในการจัดการข้อมูล เช่นการตีความหมายและการตัดสินใจเกี่ยวกับข้อมูล	3.44	0.917
กระบวนการในการคัดเลือกและออกแบบตัววัดผล	3.40	0.853
กระบวนการในการเก็บข้อมูลและปรับข้อมูล	3.39	0.899
กระบวนการในการประเมินผลและให้รางวัล	3.31	0.997
กระบวนการในการตรวจสอบความถูกต้องของระบบ	3.30	0.993

เครื่องมือหรือกรอบการประเมินผล

จากผลการศึกษาพบว่าเครื่องมือของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรที่ได้รับความนิยมสูงสุด ได้แก่ Balanced Scorecard โดยมีจำนวนถึงประมาณครึ่งหนึ่งของบริษัทที่ตอบแบบสอบถามที่ได้ใช้เครื่องมือนี้ เป็นที่น่าสังเกตว่ามีบริษัทจำนวน 20.3% ที่มีระบบของ

ตนเอง โดยที่ไม่ได้ยึดกรอบใดเป็นหลัก และมีถึง 19.6% ที่ใช้กรอบการประเมินที่ถูกบังคับจากภาครัฐ และอีก 16.8% ใช้กรอบของ Economic Value Added เป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กร ตารางที่ 3 แสดงรายละเอียดของเครื่องมือระบบการประเมินผลสำหรับบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ตารางที่ 3 เครื่องมือระบบการประเมินผลที่ใช้ในบริษัท

เครื่องมือหรือกรอบการประเมินผล	% ของบริษัทที่ใช้
Balanced Scorecard	50.3
กรอบการประเมินผลที่บริษัทสร้างขึ้นเอง	20.3
ระบบอื่นๆ ที่ถูกบังคับจากภาครัฐ	19.6
Economic Value Added (EVA)/Economic Value Management (EVM)	16.8
Activity-Based Costing (ABC)/Activity-Based Management (ABM)	12.6
Value-Based Management อื่นๆ นอกเหนือจาก EVA/EVM	7.7
Six Sigma	5.6
ไม่ได้ใช้เครื่องมือทางการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร	2.1

ผลการใช้ระบบการประเมินผลองค์กร

จากผลการศึกษาพบว่า โดยภาพรวมแล้วองค์กรประสบผลสำเร็จปานกลางในการนำเอากระบวนการประเมินผลไปใช้ในทางปฏิบัติ อย่างไรก็ตามสิ่งที่ปัญหาหนักที่สุดคือระบบการประเมินผลนี้ไม่ช่วยให้ภาระงานของพนักงานลดลง (มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดที่ 3.11) ในขณะที่จุดที่เป็นเด่นมากที่สุดคือผู้บริหารระดับสูงให้ความสนใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร (มีค่าเฉลี่ยที่ 4.12)

เมื่อพิจารณาถึงตัววัดในแต่ละด้าน เป็นที่น่าสังเกตว่าตัววัดผลด้านการเงินเป็นตัววัดที่พนักงานได้ทราบผลมากที่สุด แต่ตัววัดที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการภายในกลับเป็นตัววัดที่พนักงานทราบผลน้อยที่สุด นี่เป็นหลักฐานที่บ่งชี้ว่าโดยส่วนใหญ่แล้วพนักงานให้ความสำคัญกับผลมากกว่าเหตุ ตารางที่ 4 แสดงรายละเอียดของผลการใช้ระบบการประเมินผลสำหรับบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ตารางที่ 4 ผลการใช้ระบบการประเมินผล

ผลการใช้ระบบการประเมินผลองค์กร	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
ท่านรู้จักกลยุทธ์องค์กรเป็นอย่างดี	3.83	1.018
ผลการปฏิบัติงานองค์กรท่านเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ขององค์กร	3.95	0.862
ท่านทราบผลการปฏิบัติงานองค์กรทางการเงิน (เช่น ผลกำไร) เป็นอย่างดี	4.16	0.907
ท่านทราบผลการปฏิบัติงานองค์กรทางด้านลูกค้า (เช่น ความพึงพอใจลูกค้า) เป็นอย่างดี	3.60	0.988
ท่านทราบผลการปฏิบัติงานองค์กรทางด้านกระบวนการภายใน (เช่น ประสิทธิภาพของกระบวนการ) เป็นอย่างดี	3.56	0.980
ท่านทราบผลการปฏิบัติงานองค์กรทางการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (เช่น วัฒนธรรมองค์กร ระบบสารสนเทศ) เป็นอย่างดี	3.66	0.932
ท่านได้นำเอาผลการปฏิบัติงานองค์กรไปใช้ปรับปรุงการทำงานของท่าน	3.71	0.920
ผลการปฏิบัติงานของท่านดีขึ้นหลังจากการปรับปรุง	3.78	0.784
ระบบการปฏิบัติงานองค์กรเข้ากันได้กับวัฒนธรรมองค์กร	3.51	0.882
ผู้บริหารระดับสูงให้ความสนใจในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร	4.12	0.980
ระบบผลตอบแทนของพนักงานมีความเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานองค์กร	3.96	1.096
ท่านมีความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร	3.83	0.820
มีการสื่อสารในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรถึงพนักงานอย่างทั่วถึงในองค์กร	3.53	0.967
ผลการปฏิบัติงานองค์กรมีความถูกต้อง	3.54	0.896
องค์กรมีระบบฐานข้อมูลที่ช่วยให้การจัดเก็บข้อมูลและการรายงานผลเป็นไปได้อย่างสะดวกและถูกต้อง	3.38	1.145
ระบบผลการปฏิบัติงานองค์กรช่วยให้ภาระการทำงานลดลง	3.11	1.089
ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรประสบผลสำเร็จ	3.35	0.928

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของระบบการประเมินผลองค์กร

จากการทำการทดสอบปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของระบบการประเมินผล ซึ่งเป็นตัวแปรอิสระที่ได้จากการทำการทบทวนวรรณกรรมและการสัมภาษณ์ โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรมี 4 ปัจจัยดังต่อไปนี้ (เรียงตามลำดับความสำคัญ)

1. ความถูกต้องของระบบการประเมินผล (X1)
 2. การลดภาระการทำงานจากการใช้ระบบการประเมินผล (X2)
 3. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยระบบการประเมินผล (X3)
 4. การรับรู้ผลการปฏิบัติงานทางการเงินและการเจริญเติบโต (X4)
- โดยมีสมการแสดงถึงระบบความสำเร็จของระบบการประเมินผล (Y) ซึ่งขึ้นกับตัวแปรทั้งสี่ตัวแปรดังต่อไปนี้

$Y = 0.338 Z_1 + 0.323 Z_2 + 0.202 Z_3 + 0.170 Z_4$
 โดยค่า Z เป็นค่ามาตรฐานของค่าตัวแปรอิสระแต่ละตัว
 สมการดังกล่าวมีค่า R^2 เท่ากับ 0.658 และมีค่า
 Adjusted R^2 เท่ากับ 0.645 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการ
 เปลี่ยนแปลงของตัวแปรอิสระสามารถอธิบายการ
 เปลี่ยนแปลงของระดับความสำเร็จของระบบการประเมิน
 ผลได้ประมาณ 65% นอกจากนี้จากสมการยังพบว่า

ตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัวนี้จะแปรผันตรงกับตัวแปรตาม
 กล่าวคือหากระบบมีความถูกต้อง สามารถลดภาระการ
 ทำงาน มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยในการใช้ระบบ
 รวมถึงพนักงานรับรู้ถึงผลการปฏิบัติงานด้านการเรียนรู้
 และการเจริญเติบโต ก็จะทำให้ระดับความสำเร็จของ
 ระบบเพิ่มสูงขึ้น ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ
 สามารถแสดงได้ในตารางที่ 5 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5 ค่าสัมประสิทธิ์ของสมการการถดถอยเชิงเส้น

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์	t	p-value
	มาตรฐาน		
ความถูกต้องของระบบ	.338	4.589	.000
การลดภาระงาน	.323	4.201	.000
การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	.202	2.640	.010
การรับรู้ผลทางด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต	.170	2.547	.012

จากผลการศึกษาที่ได้ มีประเด็นที่สำคัญได้แก่การที่
 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรจะประสบผล
 สำเร็จหรือไม่นั้น จะขึ้นอยู่กับว่าระบบการประเมินผลการ
 ปฏิบัติงานองค์กรมีความถูกต้องมากน้อยเพียงใด ระบบที่
 สร้างตัวเลขที่มีแต่ความผิดพลาดย่อมไม่ได้รับความเชื่อถือ
 ต่อพนักงาน ความถูกต้องนี้ไม่ได้รวมถึงเพียงแค่สูตรการ
 คำนวณเท่านั้น ความถูกต้องนี้ยังรวมถึงการสร้างตัววัดผล
 ที่เหมาะสมกับองค์กร การวัดในสิ่งที่ควรจะวัด และ
 สะท้อนให้เห็นถึงผลการปฏิบัติงานที่แท้จริง หากองค์กร
 ใดมีระบบที่วัดได้ตรงจุดและมีความคำนวณที่ถูกต้อง
 ชัดเจนก็มีความเป็นไปได้ที่จะประสบผลสำเร็จในการนำ
 เอาระบบนี้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

นอกจากนี้ระบบที่ประสบความสำเร็จจะต้องสามารถ
 ช่วยให้นักงานทำงานได้สะดวกมากขึ้น หลายบริษัท
 พยายามสร้างระบบที่ความซับซ้อนและประกอบด้วยตัว
 วัดจำนวนมากเพื่อที่จะวัดได้อย่างครอบคลุม หรือ
 พยายามที่จะใช้ระบบการประเมินผลในการควบคุมการ
 ทำงานในทุกขั้นตอน ซึ่งผลจะออกมาว่าระบบในลักษณะ
 นี้มักจะประสบความล้มเหลว กล่าวคือระบบนี้จะกลายเป็น

เป็นเพียงข้อมูลที่เก็บสะสมเพิ่มมากขึ้นโดยพนักงานไม่ได้
 นำเอาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ พนักงานจะมองว่าระบบนี้
 เป็นสิ่งที่ทำให้งานของเขาเพิ่มมากขึ้น กลายเป็นภาระ
 หนักที่เพิ่มขึ้นนอกเหนือจากงานประจำที่หนักอยู่แล้ว
 เมื่อพนักงานมีทัศนคติอย่างนี้แล้ว ก็เป็นการยากที่พนักงาน
 จะให้การยอมรับและใช้ประโยชน์จากระบบการประเมินผล
 ได้อย่างเต็มที่ ดังนั้นระบบที่จะประสบผลสำเร็จจึงจะต้อง
 เป็นระบบที่ไม่สร้างภาระงานที่เพิ่มมากขึ้นกับพนักงาน
 ในทางกลับกันจะต้องเป็นระบบที่ช่วยลดภาระงานโดย
 ทำให้พนักงานทำงานได้ง่ายขึ้นเมื่อมีตัววัดเหล่านี้ หรือ
 สามารถตัดสินใจได้ง่ายขึ้นเมื่อมีระบบการประเมินผลการ
 ปฏิบัติงานเข้ามาช่วยเป็นต้น

นอกเหนือจากความถูกต้องของระบบแล้ว ตัวแปรถัด
 มาที่ส่งผลต่อความสำเร็จของระบบได้แก่การใช้เทคโนโลยี
 สารสนเทศเพื่อช่วยในการประมวลผลและการจัดการ
 ข้อมูล ซึ่งเป็นสิ่งที่สนับสนุนปัจจัยแรกในเรื่องความ
 ถูกต้องของระบบและปัจจัยที่สองในเรื่องการลดภาระงาน
 ของพนักงาน บริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
 เป็นบริษัทที่มีขนาดใหญ่และมีความซับซ้อนในการดำเนินงาน

ดังนั้นการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจึงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้พนักงานไม่ต้องมีภาระงานในการเก็บข้อมูลและประมวลผลข้อมูล รวมทั้งจะได้ข้อมูลที่ถูกต้อง และทันเวลาต่อการตัดสินใจขององค์กร

ส่วนปัจจัยสุดท้ายเป็นเรื่องของการรับรู้ถึงผลการปฏิบัติงานขององค์กรทางด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ซึ่งเป็นมุมมองในระยะยาว ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าการที่พนักงานส่วนใหญ่มุ่งเน้นแต่เพียงผลการดำเนินงานในระยะสั้น เช่นผลทางด้านการเงิน จะทำให้การใช้ระบบการประเมินผลเป็นไปอย่างจำกัด โดยจะเป็นเพียงการบอกผลในระยะสั้นเท่านั้น การที่จะทำให้พนักงานยอมรับถึงตัววัดผลและใช้ประโยชน์จากระบบการประเมินผลอย่างเต็มที่ องค์กรจำเป็นที่จะต้องแสดงให้เห็นถึงผลกระทบในระยะยาวที่มีต่อองค์กร ตัววัดผลที่แสดงถึงผลในระยะยาวในมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตจึงมีความจำเป็นเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสื่อสารให้พนักงานได้รับทราบ

บทสรุป

จากผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลสำเร็จของระบบการประเมินผลได้แก่ ความถูกต้องของระบบ ความสามารถในการลดภาระงานของระบบ การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยในการจัดการข้อมูล และการรับรู้ทางด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยที่น่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นสิ่งที่แตกต่างไปจากผลงานวิจัยที่มีในอดีต เมื่อพิจารณาเรื่องความถูกต้องของระบบ ถึงแม้ปัจจัยนี้ดูเหมือนกับว่าจะเป็นสิ่งที่พื้นฐาน แต่ความหมายของคำว่า “ความถูกต้อง” ไม่ได้จำกัดเพียงแค่เรื่องของความถูกต้องในการคำนวณเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมไปถึงเรื่องของ “ความเหมาะสม” ของการใช้ตัววัดผลเพื่อวัดในสิ่งที่ควรจะวัดอีกด้วย

ในตัวอย่างเรื่องของความสามารถในการลดภาระงานของระบบนั้น ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่หลายบริษัทอาจจะมองข้ามไป โดยเฉพาะบริษัทที่มีขนาดใหญ่และมีทรัพยากร

จำนวนมาก การทำให้ระบบมีความซับซ้อนจนเกินความจำเป็นไม่ใช่สิ่งที่สมควรจะกระทำถึงแม้ว่าบริษัทมีความสามารถที่จะกระทำได้ การที่มีระบบการประเมินผลแล้วทำให้งานของพนักงานกลับเพิ่มมากขึ้น เป็นสิ่งที่เป็นการอันตรายต่อความสำเร็จของระบบเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากการยากที่จะทำให้พนักงานยอมรับระบบที่เข้ามาใหม่ ในเมื่อการมีระบบนี้ก็กลับทำให้เขาทำงานมากขึ้น และบางครั้งทำงานที่ยากขึ้นอีกด้วย ในทางกลับกันระบบควรจะต้องมาช่วยให้พนักงานทำงานได้ง่ายขึ้น หรือแม้กระทั่งลดภาระงานบางอย่างของพนักงานลงไป หน้าที่หลักอย่างหนึ่งของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรคือการนำเสนอข้อมูลเพื่อช่วยให้เกิดการตัดสินใจที่ถูกต้อง และลดการทำงานที่ซ้ำซ้อนและไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ลง ดังนั้นหากองค์กรต้องการที่จะให้ระบบได้รับการยอมรับและประสบผลสำเร็จ องค์กรควรจะต้องสร้างระบบที่ลดภาระงานของพนักงานลง

ปัจจัยที่สามเป็นปัจจัยทางด้านการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยในการจัดการข้อมูล ปัจจัยนี้จะเป็นสิ่งที่ช่วยให้ระบบมีความถูกต้องและช่วยลดภาระงานของพนักงานลง ดังนั้นระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยซึ่งมีขนาดใหญ่และมีความซับซ้อนในธุรกิจมาก นอกเหนือจากนั้นระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลที่ทันต่อเหตุการณ์และสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและทันท่วงที

ส่วนปัจจัยสุดท้ายได้แก่การรับรู้ถึงผลการปฏิบัติงานขององค์กรทางด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ตัวแปรนี้เป็นตัวแปรที่แตกต่างไปจากงานวิจัยที่ผ่านมาโดยสิ้นเชิง หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นการขยายองค์ความรู้ทางด้านทฤษฎีการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร สิ่งที่ค้นพบจากงานวิจัยนี้สามารถอธิบายได้ว่าองค์กรที่ประสบผลสำเร็จในระบบการประเมินผลจะเป็นองค์กรที่เน้นให้พนักงานได้รับทราบถึงผลการปฏิบัติการในระยะยาว (ผลทางด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต เป็นผลการ

ดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร) กล่าวคือเมื่อพนักงานทราบถึงผลในระยะยาวขององค์กรแล้ว พนักงานย่อมมีความเข้าใจถึงสาเหตุในการสร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้น ระบบหลายระบบที่องค์กรสร้างขึ้น รวมถึงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรเป็นสิ่งที่องค์กรลงทุนในระยะยาว ซึ่งหากพนักงานมองไม่เห็นจุดนี้แล้ว พนักงานอาจจะเห็นว่าระบบเหล่านี้เป็นการสิ้นเปลืองทรัพยากรไปโดยใช่เหตุ เหมือนกันกับในกรณีของการลงทุนทางด้านการศึกษาและการพัฒนา ซึ่งถ้ามองระยะสั้นจะดูเหมือนกับว่าเป็นการใช้จ่ายเงินโดยไม่ได้ประโยชน์แต่ในระยะยาวแล้วสิ่งนี้เป็นสิ่งที่จำเป็นในการเจริญเติบโตขององค์กรในระยะยาว ดังนั้นหากองค์กรต้องการให้ระบบประสบผลสำเร็จแล้ว องค์กรควรจะต้องทำให้พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานองค์กรในระยะยาวทางด้านการเรียนรู้และการเจริญโตขององค์กร

จากผลที่ได้รับนี้จะทำให้ผู้บริหารของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยนำไปปรับปรุงกระบวนการออกแบบและการปฏิบัติงานเพื่อให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถถูกใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรต่อไป

บรรณานุกรม

- Ahrens, T. and Chapman, C. (2002) Loosely coupled performance measurement systems. In: Neely, A., (Ed.) **Business Performance Measurement: Theory and Practice**, pp. 244-258. Cambridge: Cambridge University Press]
- Ambler, T. and Kokkinaki, F. (2002) Measuring marketing performance: Which way is up? In: Neely, A., (Ed.) **Business Performance Measurement: Theory and Practice**, pp. 225-243. Cambridge: Cambridge University Press]
- Anthony, R.N. and Young, D.W. (2003) *Management Control in Nonprofit Organizations*. 7th edn, New York: McGraw-Hill Irwin.
- Barsky, N.P. and Bremser, W.G. (1999) Performance Measurement Budgeting and Strategic Implementation in the Multinational Enterprise. **Managerial Finance** 25 (2):3-15.
- Beckett-Camarata, Jane and Camarata, Martin R. (2000) Toward an Integrative Model: Performance Measurement in Not-for-Profit Organizations. In A. Neely (Ed) **Performance Measurement 2000: Past, Present and Future**, 19-21 July 2000, Cambridge, 40-47
- Bititci, U., Carrie, A. and Turner, T. (2002) Integrated performance measurement systems: Structure and dynamics. In: Neely, A., (Ed.) **Business Performance Measurement: Theory and Practice**, pp. 174-197. Cambridge: Cambridge University Press]
- Clark, B. (2002) Measuring performance: The marketing perspective. In: Neely, A., (Ed.) **Business Performance Measurement: Theory and Practice**, pp. 22-40. Cambridge: Cambridge University Press]

- Franco, M. and Bourne, M. (2003) Factors that play a role in “managing through measures”. **Management Decision** 41 (8): 698-710.
- Franco-Santos, M., Marr, B., Martinez, V., Gray, D., Adams, C., Micheli, P., Bourne, M., Kennerley, M., Mason, S., and Neely, A. (2004) Towards a Definition of a Business Performance Measurement System. In A. Neely, M. Kennerley, and A. Walters (Eds.). *Performance Measurement and Management: Public and Private*, 28-30 July 2004, Edinburgh. Stirling: Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, 395-402.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992) The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. **Harvard Business Review** 70 (1):71-89.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996a) The Balanced Scorecard. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996b) Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review** 74 (1):75-85.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2001) The Strategy-Focused Organization. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kennerley, M. and Neely, A. (2002) Performance measurement frameworks: A review. In: Neely, A., (Ed.) **Business Performance Measurement: Theory and Practice**, pp. 145-155. Cambridge: Cambridge University Press]
- Lebas, M. and Euske, K. (2002) A conceptual and operational delineation of performance. In: Neely, A., (Ed.) **Business Performance Measurement: Theory and Practice**, pp. 65-79. Cambridge: Cambridge University Press]
- Neely, A. (2002) Preface. In: Neely, A., (Ed.) **Business Performance Measurement: Theory and Practice**, pp. xi Cambridge: Cambridge University Press]
- Neely, A. and Austin, R. (2002) Measuring performance: The operations perspective. In: Neely, A., (Ed.) **Business Performance Measurement: Theory and Practice**, pp. 41-50. Cambridge: Cambridge University Press]
- Ogata, K. and Goodkey, R. (2002) Redefining government performance. In: Neely, A., (Ed.) **Business Performance Measurement: Theory and Practice**, pp. 259-276. Cambridge: Cambridge University Press]
- Otley, D. (1999) Performance management: a framework for management control systems research. **Management Accounting Research** 10 (4):363-382.
- Otley, D. (2002) Measuring performance: The accounting perspective. In: Neely, A., (Ed.) **Business Performance Measurement: Theory and Practice**, pp. 3-21. Cambridge: Cambridge University Press]
- Stern, J.M., Stewart, G.B. and Chew Jr., D.H. (1996) EVA: An integrated financial management system. **European Financial Management** 2 (2):223-245. 1354-7798.