

การออกแบบกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ ของกองนโยบายและแผนมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

Performance Management Process Redesign : Policy and Planning Division at SuanSunandhaRajabhat University

โชติกา เขียนนิล*
กฤษฎดา กรุดทอง**

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการกองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ 1) เพื่อออกแบบกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ 2) เพื่อประเมินความเหมาะสมของคู่มือกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ โดยบูรณาการและประยุกต์ใช้ขั้นตอนการออกแบบกระบวนการของเรนเมกเกอร์ ผนวกกับวีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล กลุ่มประชากรในการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มบุคลากรกองนโยบายและแผน กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และกลุ่มหัวหน้าส่วนงาน

จากผลการออกแบบกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ ผู้วิจัยได้ 1) กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก คือ ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ ขั้นตอนที่ 2 การถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ขั้นตอนที่ 3 การติดตามประเมินผลและขั้นตอนที่

4 การพิจารณาความดีความชอบ และ 2) คู่มือกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ โดยผลการตรวจสอบความเหมาะสมของกระบวนการและคู่มือกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ โดยใช้มิติเอกฉันท์ของกลุ่มหัวหน้าส่วนงานกองนโยบายและแผน พบว่า กระบวนการและคู่มือบริหารผลการปฏิบัติราชการมีความเหมาะสม และสามารถนำไปปฏิบัติได้

คำสำคัญ: การออกแบบกระบวนการ,การบริหารผลการปฏิบัติราชการ

Abstract

The research of Performance Management Process Redesign : Policy and Planning Division at SuanSunandhaRajabhat University has 2 aspects, namely 1) to design performance management process by redesign 2) to prepare work manual of

*นักศึกษาลัทธิศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

**อาจารย์ประจำวิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ

performance management process.

This research is an action research by integration and application of Rainmaker design process accompanied with Veerapot-Lueprasitsakul. The population in the research divided into 3 groups, namely personnel of Policy and Planning Division; specialized persons; and head of personnel.

From the results of research Performance Management Process, 1) the research of performance management process redesign was obtained, comprising 4 main steps, namely first step, strategy formulation; second step, relay strategy into action; third step, monitoring and evaluation and fourth step, consideration of the laurel. and 2) performance management process manual and the review results of suitability in the process and performance management process manual by the consensus from head of personnel that the process and performance management process manual were suitable and applicable having suitable.

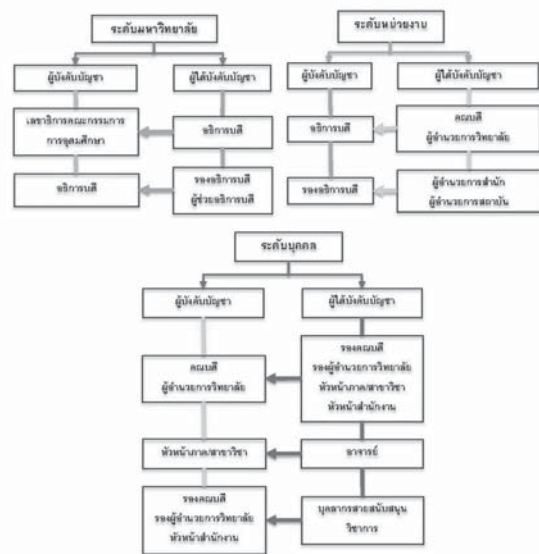
Keywords: Process Redesign, Performance Management

บทนำ

ปัจจุบันการดำเนินงานขององค์กรภาครัฐ เน้นการบริหารผลการปฏิบัติราชการ โดยนำแนวคิดการบริหารจัดการองค์กรต่างๆ มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทแต่ละองค์กร อีกทั้งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 หมวด 3 มาตรา 9 ได้กำหนด

สาระสำคัญไว้ว่า ก่อนที่ส่วนราชการจะดำเนินการภารกิจใด ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้เป็นการล่วงหน้า (4 ปี และรายปี) และต้องจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น และจะต้องสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการกำหนด โดยเป็นการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการกับหน่วยงานต้นสังกัด[1]

ในส่วนของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ได้มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการจากคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลงานของมหาวิทยาลัยมาตั้งแต่ปี 2552 โดยในทุกๆ ปี คณะกรรมการฯ จะให้ข้อเสนอแนะในการบริหารผลการปฏิบัติราชการ มหาวิทยาลัยจึงได้มีการทบทวนแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งพบว่า การถ่ายทอดกลยุทธ์ในแต่ละหน่วยงานยังไม่ลงสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง ขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากร ถึงแม้ว่ามหาวิทยาลัยจะได้กำหนดรูปแบบในการถ่ายทอดตัวชี้วัดไว้แล้วก็ตาม ดังภาพ 1



ภาพ 1 รูปแบบการถ่ายทอดตัวชี้วัด

รูปแบบในการถ่ายทอดตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัย เริ่มจากอธิการบดีทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ กับเลขธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา จากนั้น รองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดีจะได้รับการ ถ่ายทอดตัวชี้วัดมาจากอธิการบดีตามบทบาทหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย ระดับหน่วยงาน เริ่มจากคณบดี และผู้อำนวยการวิทยาลัยทำคำรับรองการปฏิบัติ ราชการกับอธิการบดี และผู้อำนวยการสำนักและ ผู้อำนวยการสถาบันทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ กับรองอธิการบดี ส่วนระดับบุคคล รองคณบดี รองผู้อำนวยการวิทยาลัย หัวหน้าภาค/สาขาวิชา และหัวหน้าสำนักงาน ได้รับการถ่ายทอดตัวชี้วัด จากคณบดีหรือผู้อำนวยการวิทยาลัย จากนั้น อาจารย์จะได้รับการถ่ายทอดตัวชี้วัดจากหัวหน้า ภาค/สาขาวิชา ส่วนบุคลากรสายสนับสนุนการ ศึกษาจะได้รับการถ่ายทอดตัวชี้วัดจากรองคณบดี รองผู้อำนวยการวิทยาลัย หรือหัวหน้าสำนักงาน ตามสายบังคับบัญชา

ผู้วิจัยในฐานะบุคลากรส่วนงาน ก.พ.ร. และ พัฒนาระบบงาน กองนโยบายและแผน ปฏิบัติงาน ด้านการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ ของหน่วยงาน จึงมีแนวคิดที่จะพัฒนากระบวนการ บริหารผลการปฏิบัติราชการ โดยผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การ ปฏิบัติของนิเวศซึ่งพบว่า การใช้วิธีแบบดุลยภาพ หรือที่เรียกอีกชื่อว่า Balanced Scorecard นั้น สามารถถ่ายทอดในทุกๆ ระดับของหน่วยงานลงไป ถึงตัวบุคคล ซึ่ง Balanced Scorecard ในระดับ หน่วยงานย่อยและระดับบุคคลนี้จะต้องมีความ สัมพันธ์กับ Balanced Scorecard ระดับสูงสุดของ หน่วยงาน (Corporate Scorecard) โดยเฉพาะ ต้องสามารถระบุได้อย่างชัดเจนว่า Balanced Scorecard ของตนเองจะสนับสนุน Balanced Scorecard ของหน่วยงานในวัตถุประสงค์หรือ

ตัวชี้วัดใด และผู้วิจัยยังพบว่า Balanced Scorecard ยังสามารถเชื่อมโยงกับการประเมินผลองค์กร รวมทั้ง การให้รางวัลอีกด้วย[2] ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิด ดังกล่าวมาประชุมร่วมกับบุคลากรกองนโยบาย และแผน ซึ่งมีมติเห็นชอบให้ผู้วิจัยเป็นผู้รับผิดชอบ หลักในการพัฒนากระบวนการ และเพื่อเป็นต้นแบบ ในการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง ให้กับหน่วยงานสนับสนุนการจัดการศึกษาของ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทานอกจากนี้ผู้วิจัยยัง ได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุง กระบวนการ พบในงานวิจัยของ ศิริกุล ประยูรหงส์ ได้ทำการศึกษาเรื่องการออกแบบกระบวนการซ่อม บำรุงถึงน้ำมันของแผนกซ่อมบำรุง ศึกษากรณี บริษัท น้ำมันไออาร์พีซี โดยแนวคิดเกี่ยวกับการ ออกแบบกระบวนการใหม่ของเรนเมกเกอร์ และ วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล มาใช้ในการออกแบบ กระบวนการ[3], เซาว์น พันธ์ุลาภา ใช้แนวคิดของ เรนเมกเกอร์ และวีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล มาใช้ ในการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานประกัน คุณภาพ สถาบันวิจัยและพัฒนาวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยมหิดล[4] จากการ ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ตัดสินใจปรับปรุง กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ โดยอาศัย แนวคิดเรื่องการปรับปรุงกระบวนการ โดยการ ออกแบบกระบวนการใหม่ (Process Redesign) ของ เรนเมกเกอร์[5] ผนวกกับวีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล [6] เพื่อให้ได้กระบวนการที่มีคุณภาพ สามารถนำไปพัฒนามหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อออกแบบกระบวนการบริหารผลการ ปฏิบัติราชการของกองนโยบายและแผนมหาวิทยาลัย ราชภัฏสวนสุนันทา

2. เพื่อจัดทำคู่มือปฏิบัติงานการบริหารผลการปฏิบัติราชการที่มีคุณภาพ กองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง การออกแบบกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการของกองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทามีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ เพื่อออกแบบกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการของกองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา และเพื่อจัดทำคู่มือปฏิบัติงานการบริหารผลการปฏิบัติราชการที่มีคุณภาพของกองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา โดยมีรูปแบบการวิจัยดังต่อไปนี้

1) ขั้นตอนที่ 1 ศึกษากระบวนการการบริหารผลการปฏิบัติราชการที่เป็นปัจจุบัน โดยสัมภาษณ์กลุ่มเจ้าของกระบวนการเพื่อทบทวนการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ปัจจุบัน

2) ขั้นตอนที่ 2 เปรียบเทียบกระบวนการปัจจุบันกับหลักการการออกแบบของ BSC โดยนำกระบวนการปัจจุบันที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มเจ้าของกระบวนการมาเปรียบเทียบกับหลักการการออกแบบของ BSC

3) ขั้นตอนที่ 3 ออกแบบกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติที่ได้จากหลักการการออกแบบของ BSC โดยใช้ผังกระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ (QWP)

4) ขั้นตอนที่ 4 นำกระบวนการขั้น 3 ไปให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญพิจารณาพร้อมปรับปรุงกระบวนการที่ผ่านการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ โดยนำผลลัพธ์ที่ได้จากการออกแบบกระบวนการไปตรวจสอบความเหมาะสม และปรับปรุงกระบวนการตามข้อเสนอแนะ

5) ขั้นตอนที่ 5 ออกแบบผังกระบวนการปฏิบัติงานใหม่โดยใช้ผังกระบวนการปฏิบัติงาน

ที่มีคุณภาพ (QWP) พร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในแต่ละกิจกรรมและกระบวนการ

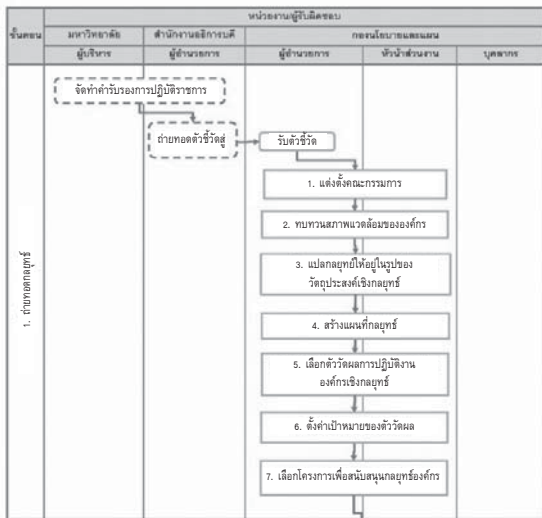
6) ขั้นตอนที่ 6 พัฒนาคู่มือกระบวนการโดยนำผลลัพธ์ที่ได้จากการออกแบบกระบวนการมาจัดทำคู่มือกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ พร้อมทั้งตรวจสอบกระบวนการและคู่มือโดยการประชุมบุคลากรกองนโยบายและแผนใช้มติเอกฉันท์

ผลการวิจัย

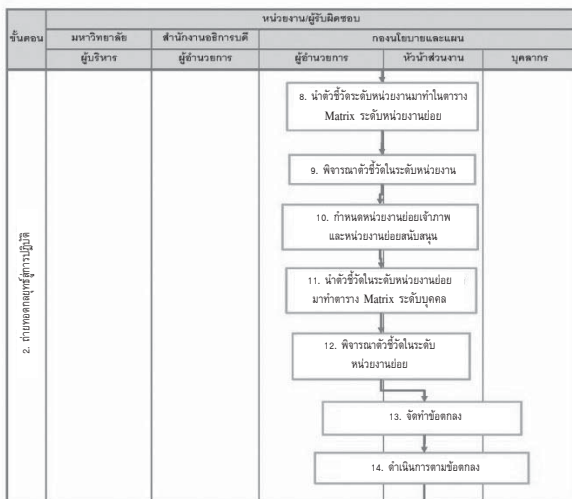
1. ผลศึกษากระบวนการการบริหารผลการปฏิบัติราชการที่เป็นปัจจุบัน โดยผู้วิจัยได้สัมภาษณ์กลุ่มเจ้าของกระบวนการเพื่อทบทวนการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ปัจจุบัน แล้วนำมาสรุปประเด็น จัดกลุ่มตามขั้นตอนและกิจกรรม ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน 10 วิธีปฏิบัติ ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 กำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 วิธีปฏิบัติ ขั้นตอนที่ 2 ถ่ายทอดกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 วิธีปฏิบัติ ขั้นตอนที่ 3 ติดตามประเมินผล ประกอบด้วย 4 วิธีปฏิบัติ และขั้นตอนที่ 4 พิจารณาความดีความชอบ ประกอบด้วย 3 วิธีปฏิบัติ

2. ผลการเปรียบเทียบกระบวนการปัจจุบันกับหลักการการออกแบบของ BSC โดยผู้วิจัยและทีมนำกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการปัจจุบันที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มเจ้าของกระบวนการมาเปรียบเทียบกับหลักการการออกแบบของ BSC ผลการเปรียบเทียบ พบว่า กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน 21 วิธีปฏิบัติดังนี้ขั้นตอนที่ 1 กำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย 7 วิธีปฏิบัติ ขั้นตอนที่ 2 ถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย 7 วิธีปฏิบัติ ขั้นตอนที่ 3 ติดตามประเมินผลประกอบด้วย 4 วิธีปฏิบัติ ขั้นตอนที่ 4 พิจารณาความดีความชอบ ประกอบด้วย 3 วิธีปฏิบัติ

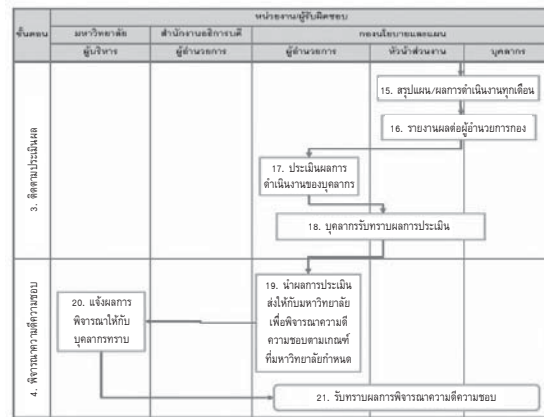
3. ผลการออกแบบกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติที่ได้จากหลักการการออกแบบของ BSC โดยผู้วิจัยและทีมได้ประชุมระดมสมองเพื่อออกแบบกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการโดยใช้ผังกระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ (QWP) ดังภาพ 2-3



ภาพ 2 กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ ขั้นตอนที่ 1 การถ่ายทอดกลยุทธ์ (เดิม)



ภาพ 2 กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ ขั้นตอนที่ 2 ถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ (เดิม)

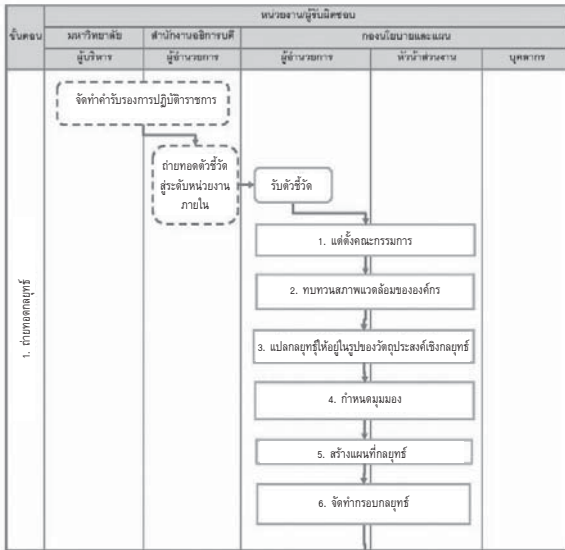


ภาพ 3 กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ ขั้นตอนที่ 3 ติดตามประเมินผลและขั้นตอนที่ 4 พิจารณาความดีความชอบ (เดิม)

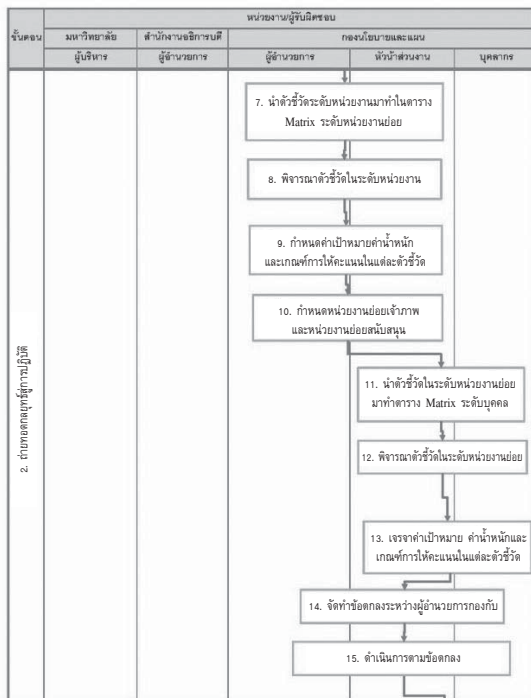
4. ผลการนำกระบวนการขั้น 3 ไปให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญพิจารณาพร้อมปรับปรุงกระบวนการ โดยผู้วิจัยได้สนทนากลุ่มร่วมกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารผลการปฏิบัติราชการ เกี่ยวกับขั้นตอนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ โดยใช้ตาราง 5W1H จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสรุปเป็นขั้นตอนและวิธีปฏิบัติในการบริหารผลการปฏิบัติราชการผลกรสนทนากลุ่ม พบว่ากระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน 23 วิธีปฏิบัติ ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย 6 วิธีปฏิบัติ ขั้นตอนที่ 2 การถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย 9 วิธีปฏิบัติ ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย 5 วิธีปฏิบัติ ขั้นตอนที่ 4 พิจารณาความดีความชอบ ประกอบด้วย 3 วิธีปฏิบัติ

5. ผลการออกแบบผังกระบวนการปฏิบัติงานใหม่โดยใช้ผลการวิเคราะห์ความซับซ้อน และปรับปรุงโดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารผลการปฏิบัติราชการ มาออกแบบผังกระบวนการปฏิบัติงานการบริหารผลการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย ขั้นตอน ผู้รับผิดชอบ และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของวิธีปฏิบัติ และนำไปขอความเห็นชอบจาก

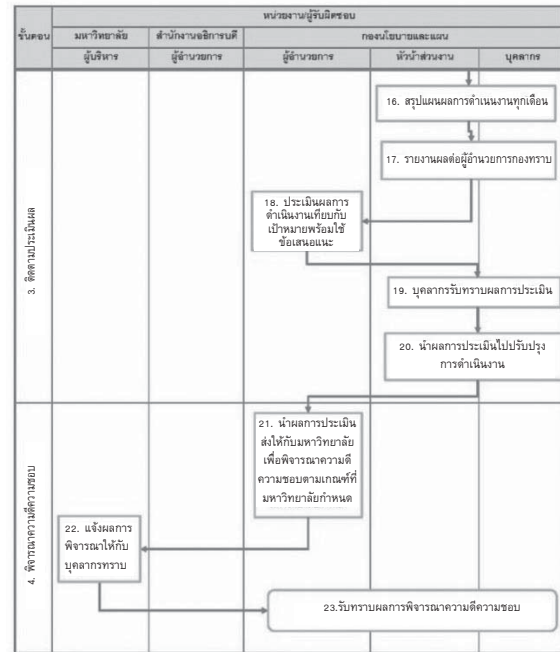
บุคลากรกองนโยบายและแผน โดยไข่มติเอกฉันท์
ผลการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานการบริหาร
ผลการปฏิบัติราชการ ดังภาพ 4-6



ขั้นตอนที่ 1 การถ่ายทอดกลยุทธ์ (ใหม่)



ภาพ 5 กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ
ขั้นตอนที่ 2 ถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ
(ใหม่)



ภาพ 6 กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ
ขั้นตอนที่ 3 ติดตามประเมินผลและขั้นตอนที่
4 พิจารณาความดีความชอบ (ใหม่)

6. ผลการพัฒนาคู่มือกระบวนการ โดยผู้วิจัยและทีมงานได้นำผังกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการของกองนโยบายและแผน มาจัดทำเป็นคู่มือกระบวนการอย่างเป็นทางการเป็นขั้นตอนและกำหนดผู้รับผิดชอบ โดยนำหลักการจัดทำเอกสารของมาตรฐานระบบ ISO 9001:2000 มาใช้เป็นแนวทางในการจัดทำคู่มือกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการของกองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาประกอบด้วย 1) วัตถุประสงค์ 2) ขอบเขต 3) คำจำกัดความ 4) หน้าที่ความรับผิดชอบ 5) ข้อกำหนดและตัวชี้วัดสำคัญ 6) เอกสารอ้างอิง 7) ผังกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการของกองนโยบายและแผนมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา และ 8) วิธีปฏิบัติการบริหารผลการปฏิบัติราชการของกองนโยบายและแผนมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา จากนั้นนำกระบวนการและคู่มือกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้
 - 1.1 ควรมีการนำคู่มือกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการไปให้บุคลากรทุกคนในกองนโยบายและแผนปฏิบัติ
 - 1.2 นำผลจากการนำคู่มือกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการที่ไปปฏิบัติ มาปรับปรุงกระบวนการให้เป็นกระบวนการมาตรฐาน

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยนี้มีข้อจำกัดเรื่องของระยะเวลาในการทำวิจัยครั้งต่อไปควรมีการนำกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการนี้ไปใช้ทดลองใช้จริงเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลว่ากระบวนการได้ดำเนินไปตามที่ได้ออกแบบใหม่หรือไม่ มีข้อขัดข้องหรือปัญหาอุปสรรคอะไร และตัวชี้วัดกระบวนการหรือกิจกรรมนั้นสามารถเก็บข้อมูลและวัดได้ตามที่กำหนดไว้

บรรณานุกรม

- สำนักนายกรัฐมนตรี. (2546). พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. หมวด 3 มาตรา 9.
- ศิริกุล ประยูรพงษ์. (2552). การปรับปรุงกระบวนการซ่อมบำรุงถึงน้ำมันของแผนกซ่อมบำรุง บริษัท น้ำมันไออาร์พีซี จำกัด. ปรินญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ชาวนี พันธุ์ลาภะ. (2550). กระบวนการปฏิบัติงานประกันคุณภาพสถาบันวิจัยและพัฒนา วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยมหิดล. ปรินญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- วีรพจน์ ลือประสิทธิ์กุล. (2545). TQM LIVING HANDBOOK ภาคห้า การบริหารกระบวนการอย่างมีคุณภาพ Quality Process Management ตอนที่ 2 แนวทางการปรับปรุง (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: บีพีอาร์ แอนด์ ทีคิวเอ็ม คอนซัลแทนท์. กระทรวงศึกษาธิการ.
- พีรพัฒน์ พจน์สมพงษ์. (2553). การถ่ายทอดกลยุทธ์ด้วยวิธีการแบบดุลยภาพของส่วนพัฒนาบุคคล กองการเจ้าหน้าที่ กรมพัฒนาที่ดิน. ปรินญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- สารินี พันธุ์สวัสดิ์. (2548). การกระจายกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วยวิธีการแบบดุลยภาพของโรงพยาบาล ตะกั่วป่า จังหวัดพังงา. ปรินญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ชวลีกร แม้นกลิ่นเนียม. (2557). การออกแบบกระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล ของคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. ปรินญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- Niven, P.P. (2002). **Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance.** New York: John Wiley and Sons.
- Rainmakers. (2002). **Business Process Redesign.** Retrieved April 20, 2005, from [Http://www.rainmkr.com/featured_cumberland_redesign.htm](http://www.rainmkr.com/featured_cumberland_redesign.htm).