



## การศึกษาด้านชีวิตในบริษัทอสังหาริมทรัพย์

โดย

นางสาวณัฐชนก หาญกมลศิริ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิศวกรรมการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์  
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
ปีการศึกษา 2560  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

# การศึกษาดุษฎีบัณฑิตในบริษัทอสังหาริมทรัพย์

โดย

นางสาวณัฐชนก หาญกมลศิริ



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขานวัตกรรมการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

A STUDY OF KEY PERFORMANCE INDEXES OF REAL ESTATE  
COMPANIES

BY

MISS NATCHANOK HANKAMOLSIRI



A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS  
FOR THE DEGREE OF MASTER OF SCIENCE  
INNOVATIVE REAL ESTATE DEVELOPMENT  
FACULTY OF ARCHITECTURE AND PLANNING  
THAMMASAT UNIVERSITY  
ACADEMIC YEAR 2017  
COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง

วิทยานิพนธ์

ของ

นางสาว ณิชชนก หาญกมลศิริ

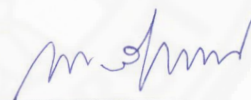
เรื่อง

การศึกษาด้านชีวิตในบริษัทอสังหาริมทรัพย์

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (นวัตกรรมการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์)

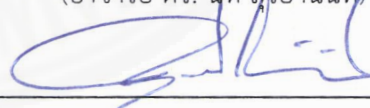
เมื่อวันที่ 6 สิงหาคมพ.ศ. 2561

ประธานกรรมการสอบ



(อาจารย์ ดร. นที สุริยานนท์)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กองกนต์ โตชัยวัฒน์)

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์



(อาจารย์ ดร. วรากร ลิขิตอนุภาค)

คณบดี



(รองศาสตราจารย์ เฉลิมวัฒน์ ตันตสวัสดิ์)

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การศึกษาดัชนีชี้วัดในบริษัทอสังหาริมทรัพย์
ชื่อผู้เขียน	นางสาว ณัฐชนก หาญกมลศิริ
ชื่อปริญญา	วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา/คณะ/มหาวิทยาลัย	สาขานวัตกรรมการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กองกฤษณ์ โตชัยวัฒน์
ปีการศึกษา	2560

### บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อดัชนีชี้วัดของบริษัทอสังหาริมทรัพย์โดยใช้เทคนิคกระบวนการวิเคราะห์แบบลำดับขั้น และเพื่อกำหนดเกณฑ์ลักษณะดัชนีชี้วัดสำหรับบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งเป็นการวิจัยแบบผสม (mixed methodology) ประกอบด้วย การวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) จากผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้างานที่ทำหน้าที่ในการกำหนดดัชนีชี้วัดของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ โดยใช้ผู้ให้ข้อมูลจาก 5 บริษัท และการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) จากหัวหน้างานที่ทำหน้าที่ในการกำหนดดัชนีชี้วัดของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ จากกลุ่มตัวอย่าง 10 บริษัท

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า ดัชนีชี้วัดที่ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ใช้เป็นดัชนีชี้วัดในแต่ละมุมมองนั้น ประกอบด้วย ดัชนีชี้วัดมุมมองทางการเงิน ได้แก่ กำไรสุทธิ กำไรขั้นต้น สภาพคล่องทางการเงิน ประสิทธิภาพในการบริหารเงินทุน ยอดการรับรู้รายได้ และยอดขาย ดัชนีชี้วัดมุมมองทางด้านลูกค้า ได้แก่ ความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้า และสัดส่วนลูกค้าที่บอกต่อลูกค้าอื่น ดัชนีชี้วัดมุมมองทางด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ มูลค่าการทุจริตในบริษัท จำนวนการเข้าแวะชมของโครงการ ความสามารถในการส่งมอบสินค้าให้ได้ตามกำหนด และความต่อเนื่องในการดำเนินงาน และดัชนีชี้วัดมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร ได้แก่ จำนวนการฝึกอบรมต่อคน และความพึงพอใจของพนักงานโดยรวม

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่าผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบและผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูงให้ปัจจัยด้านการเงินเป็นปัจจัยที่มีผลต่อดัชนีชี้วัดเป็นอันดับหนึ่ง และให้คะแนนความสำคัญปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยอันดับ

หนึ่งที่เหมือนกันได้แก่ ปัจจัยหลักด้านการเงิน ปัจจัยย่อยอัตรากำไรสุทธิเทียบกับเป้าหมาย และ ปัจจัยหลักด้านลูกค้า ปัจจัยย่อยความพึงพอใจผลิตภัณฑ์ (ที่อยู่อาศัย) เทียบกับเป้าหมาย สำหรับ ปัจจัยที่ให้คะแนนความสำคัญอันดับหนึ่งที่แตกต่างกัน ได้แก่ ปัจจัยหลักด้านกระบวนการภายใน ซึ่งผู้ ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบจะให้คะแนนความสำคัญปัจจัยย่อย ด้านมูลค่าการทุจริตในบริษัทเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้าเป็นอันดับหนึ่ง ในขณะที่ผู้ประกอบการ อสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูงให้คะแนนความสำคัญด้านสัดส่วนของที่อยู่อาศัยที่ส่ง มอบได้ทันตามกำหนดเทียบกับเป้าหมายเป็นอันดับหนึ่ง นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยหลักด้านการ เรียนรู้และการเติบโตขององค์กร ผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบจะ ให้คะแนนความสำคัญปัจจัยย่อยด้านจำนวนการฝึกอบรมต่อพนักงานหนึ่งคนเป็นไปตามเป้าหมาย เป็นอันดับหนึ่ง ส่วนผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูงให้คะแนน ความสำคัญด้านความพึงพอใจของพนักงานโดยรวมเทียบกับเป้าหมายเป็นอันดับหนึ่ง

**คำสำคัญ:** ดัชนีชี้วัด, การวัดผลงานเชิงคุณภาพ, อสังหาริมทรัพย์

Thesis Title	A STUDY OF KEY PERFORMANCE INDEXES OF REAL ESTATE COMPANIES
Author	Miss Natchanok Hankamolsiri
Degree	Master of Science
Department/Faculty/University	Innovative Real Estate Development Architecture and Planning Thammasart University
Thesis Advisor	Assistant Professor Kongkoon Tochaiwat, Ph.D.
Academic Year	2017

### ABSTRACT

This research aimed to analyze the factors that affect indicators of real estate companies using Analytic Hierarchy Process and to set scorecard for companies' indicators. This research used mixed methodology including qualitative research by in-depth interviews from five supervisors who are responsible for setting indicators for real estate companies and by a questionnaire survey of 10 management staff of real estate companies for quantitative research.

From the qualitative research, the indexes that most interviewers use as indicators are the finance perspective of net profit, gross profit, liquidity, efficiency in capital management, revenue and sales. Secondly, the customer perspective comprises customer satisfaction and the proportion of customers who would recommend the product to others. Thirdly, the internal process perspective comprises the value of fraud found, number of walk-in customers to the project, on-time delivery and continuity in operations. Finally, the learning and growth perspective consists of the amount of training per person and overall employee satisfaction.

As to the results of quantitative research of the companies focusing on housing estate and condominium, the financial perspective is ranked first with net profit margin. The second ranked criterion is customer perspective with the product satisfaction score as the first rank. The third criterion is the internal process perspective,

where the value of fraud found and on-time product delivery have the first rank of housing estate and condominium, respectively. The last perspective, learning and growth, showed the amount of training per year and overall employee satisfaction as the first rank for housing estate and condominium, respectively.

**Keywords:** Keys Performance Indicator, Balanced Scorecard, Real Estate





## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ เล่มนี้ เรื่อง “การศึกษาดัชนีชี้วัดในบริษัทอสังหาริมทรัพย์” นั้นสามารถสำเร็จลุล่วงมาได้ด้วยความอนุเคราะห์จากหลายท่าน

ขอขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กองกฤษ โดชัยวัฒน์ อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้ให้คำปรึกษาและแก้ไขงานวิจัยมาโดยตลอด รวมทั้ง อาจารย์ ดร. นที สุริยานนท์ และ อาจารย์ ดร.วรการ ลิขิตอนุภาค กรรมการสอบ ที่ช่วยสละเวลามาเป็นกรรมการสอบ ตลอดจนให้คำชี้แนะเกี่ยวกับงานวิจัยโดยตลอด

ขอบคุณผู้ให้สัมภาษณ์และผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่สละเวลาให้เข้าสัมภาษณ์ และสละเวลาตอบแบบสอบถาม สนับสนุนข้อมูลสำหรับงานวิจัยนี้

ขอบคุณอาจารย์ทุกท่านที่ให้ความรู้ และ ประสบการณ์ใหม่ ๆ จากการเรียนการสอนที่เกิดขึ้นในสาขาวิชานี้ ขอขอบคุณเพื่อน ๆ พี่ ๆ MIRED 9 ที่คอยผลักดัน คอยเตือนคอยช่วยแก้ปัญหา และขอบคุณสำหรับมิตรภาพดี ๆ ที่มีให้กันมาตลอด

สุดท้ายนี้ขอขอบคุณครอบครัว อากง อาม่า ป้า แม่ ที่ให้กำลังใจตลอดเวลา เพื่อน ๆ ที่คอยรับโทรศัพท์ คอยปลอบใจ และให้กำลังใจเสมอมา

นางสาว ณิชชนก หาญกมลศิริ

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญตาราง	(9)
สารบัญภาพ	(17)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	2
1.3.1 วิธีการวิจัย	2
1.3.2 ขอบเขตด้านประชากร	3
1.3.3 ขอบเขตด้านเนื้อหา	3
1.3.4 ขอบเขตด้านพื้นที่	3
1.4 กรอบแนวคิดการวิจัย	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากงานวิจัย	5
1.6 นิยามศัพท์	5
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีการวัดผลงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard)	6
2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการวัดผลงานเชิงดุลยภาพ	6

2.1.2	กระบวนการในการสร้างการวัดผลงานเชิงดุลยภาพ	9
2.1.3	ประโยชน์ของการวัดผลเชิงดุลยภาพ	12
2.2	แนวคิดเกี่ยวกับดัชนีชี้วัด (Keys Performance Indicator)	13
2.2.1	ความหมายของดัชนีชี้วัด	13
2.2.2	ลักษณะของดัชนีชี้วัดความสำเร็จ	14
2.2.3	เกณฑ์ในการคัดเลือกดัชนีชี้วัดความสำเร็จ	15
2.2.4	ประเภทของดัชนีชี้วัด	16
2.2.5	การกำหนดค่าเป้าหมาย	16
2.3	แนวคิดการวิเคราะห์เชิงลำดับชั้น (AHP)	18
2.4	ลักษณะของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์	25
2.5	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	26
2.6	สรุปจากการทบทวนวรรณกรรม	28
บทที่ 3	ระเบียบวิธีวิจัย	30
3.1	ลักษณะการวิจัย	30
3.2	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	30
3.3	แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา	30
3.4	เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	31
3.5	การตรวจสอบเครื่องมือ	31
3.6	ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล	32
3.7	การวิเคราะห์ข้อมูล	33
บทที่ 4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	34
4.1	การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ	34
4.1.1	ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์	34
4.1.2	มุมมองด้านการเงิน	35
4.1.3	มุมมองด้านลูกค้า	38
4.1.4	มุมมองด้านกระบวนการภายใน	40

4.1.5 มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร	42
4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ	47
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	103
5.1 สรุปผลการวิจัย	103
5.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ	103
5.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ	105
5.2 อภิปรายผลการศึกษา	114
5.3 ข้อเสนอแนะจากการวิจัยเพื่อการนำไปใช้	126
5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป	127
5.5 ข้อจำกัดงานวิจัย	127
รายการอ้างอิง	128
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์	133
ภาคผนวก ข แบบสอบถาม	137
ประวัติผู้เขียน	149

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 ระดับในการเปรียบเทียบความสำคัญหรือความชอบของสองสิ่ง	21
2.2 Random Inconsistency Index (RI)	24
4.1 ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์	34
4.2 ตัวชี้วัดด้านการเงินตามความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์	36
4.3 ตัวชี้วัดด้านลูกค้าตามความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์	39
4.4 ตัวชี้วัดด้านกระบวนการภายในตามความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์	41
4.5 ตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กรตามความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์	43
4.6 สรุปการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับดัชนีชี้วัดตาม ทฤษฎีการวัดผลเชิงดุลยภาพ	44
4.7 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นดังกล่าวเพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล การเปรียบเทียบเป็นรายคู่ระหว่างปัจจัย	45
4.8 ข้อมูลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ระหว่างปัจจัยหลักของผู้ถูกสอบถามที่เป็น ผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบ (บ้านเดี่ยว, ทาวน์เฮ้าส์, ทาวน์โฮม)	47
4.9 ข้อมูลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่แบบปกติระหว่างปัจจัยหลักของผู้ถูกสอบถาม ที่เป็นผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบ (บ้านเดี่ยว, ทาวน์เฮ้าส์, ทาวน์โฮม)	48
4.10 ค่า RI เทียบกับจำนวนทางเลือกผู้ถูกสอบถามคนที่ 1	49
4.11 ผลค่าความเชื่อมั่นจากการหาค่าปกติผู้ถูกสอบถามที่เป็นผู้ประกอบการ อสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบ (บ้านเดี่ยว, ทาวน์เฮ้าส์, ทาวน์โฮม)	50
4.12 ค่าน้ำหนักความสำคัญสุทธิของแต่ละปัจจัยหลักของผู้ถูกสอบถามที่เป็น ผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบ (บ้านเดี่ยว, ทาวน์เฮ้าส์, ทาวน์โฮม)	50
4.13 ข้อมูลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ระหว่างปัจจัยหลักของผู้ถูกสอบถามที่เป็น ผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง (คอนโดมิเนียม)	51

- 4.14 ข้อมูลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่แบบปกติระหว่างปัจจัยหลักของผู้ถูกสอบถาม 52  
 ที่เป็นผู้ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง (คอนโดมิเนียม)
- 4.15 ผลค่าความเชื่อมั่นจากการหาค่าปกติของผู้ถูกสอบถามที่ผู้ประกอบธุรกิจ 52  
 อสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง (คอนโดมิเนียม)
- 4.16 คำนำนักความสำคัญสุทธิของแต่ละปัจจัยหลักของผู้ถูกสอบถามที่เป็น 53  
 ผู้ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง  
 (คอนโดมิเนียม)
- 4.17 ข้อมูลค่าเฉลี่ยการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ระหว่างปัจจัยหลักของผู้ถูกสอบถาม 54  
 ที่เป็นผู้ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบและ  
 ผู้ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง
- 4.18 ข้อมูลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่แบบปกติระหว่างปัจจัยหลักของผู้ถูกสอบถาม 55  
 ที่เป็นผู้ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบและ  
 ผู้ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง
- 4.19 ผลค่าความเชื่อมั่นจากการหาค่าปกติของผู้ถูกสอบถามที่ผู้ประกอบธุรกิจ 55  
 อสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบและผู้ประกอบธุรกิจ  
 อสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง
- 4.20 ค่าเฉลี่ยคำนำนักความสำคัญสุทธิของแต่ละปัจจัยหลักของผู้ถูกสอบถามที่เป็น 56  
 ผู้ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบและ  
 ผู้ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง
- 4.21 ข้อมูลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ระหว่างปัจจัยด้านการเงินของผู้ถูกสอบถาม 57  
 ที่ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบ  
 (บ้านเดี่ยว, ทาวน์เฮ้าส์, ทาวน์โฮม)
- 4.22 ข้อมูลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่แบบปกติระหว่างปัจจัยด้านการเงินของ 58  
 ผู้ถูกสอบถามที่ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบ  
 (บ้านเดี่ยว, ทาวน์เฮ้าส์, ทาวน์โฮม)
- 4.23 ผลค่าความเชื่อมั่นจากการหาค่าปกติผู้ถูกสอบถามที่ประกอบธุรกิจ 59  
 อสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบ  
 (บ้านเดี่ยว, ทาวน์เฮ้าส์, ทาวน์โฮม)

- 4.24 คำนวณน้ำหนักความสำคัญสุทธิของแต่ละปัจจัยด้านการเงินของผู้ถูกสอบถามที่ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบ (บ้านเดี่ยว, ทาวน์เฮ้าส์, ทาวน์โฮม) 60
- 4.25 ข้อมูลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ระหว่างปัจจัยด้านการเงินของผู้ถูกสอบถามที่ เป็นผู้ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง (คอนโดมิเนียม) 61
- 4.26 ข้อมูลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่แบบปกติระหว่างปัจจัยด้านการเงินของผู้ถูกสอบถามที่ เป็นผู้ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง (คอนโดมิเนียม) 62
- 4.27 ผลค่าความเชื่อมั่นจากการหาค่าปกติของผู้ถูกสอบถามที่ เป็นผู้ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง (คอนโดมิเนียม) 63
- 4.28 คำนวณน้ำหนักความสำคัญสุทธิของแต่ละปัจจัยด้านการเงินของผู้ถูกสอบถามที่ เป็นผู้ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง (คอนโดมิเนียม) 64
- 4.29 ข้อมูลค่าเฉลี่ยการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ระหว่างปัจจัยด้านการเงินของผู้ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบและ ผู้ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง 65
- 4.30 ข้อมูลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่แบบปกติระหว่างปัจจัยด้านการเงินของผู้ถูกสอบถามที่ เป็นผู้ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบและผู้ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง 66
- 4.31 ผลค่าความเชื่อมั่นจากการหาค่าปกติผู้ถูกสอบถามที่ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบและผู้ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง 67
- 4.32 ค่าเฉลี่ยค่าน้ำหนักความสำคัญสุทธิของแต่ละปัจจัยด้านการเงินของผู้ถูกสอบถามที่ เป็น ผู้ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบ และ ผู้ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง 68
- 4.33 ข้อมูลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ระหว่างปัจจัยด้านลูกค้าของผู้ถูกสอบถามที่ เป็นผู้ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบ (บ้านเดี่ยว, ทาวน์เฮ้าส์, ทาวน์โฮม) 69

- 4.34 ข้อมูลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่แบบปกติระหว่างปัจจัยด้านลูกค้าของผู้ถูก  
 สอบถามที่เป็นผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบ  
 (บ้านเดี่ยว, ทาวน์เฮ้าส์, ทาวน์โฮม) 70
- 4.35 ผลค่าความเชื่อมั่นจากการหาค่าปกติผู้ถูกสอบถามที่เป็นผู้ประกอบการ  
 ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบ  
 (บ้านเดี่ยว, ทาวน์เฮ้าส์, ทาวน์โฮม) 71
- 4.36 คำนวณน้ำหนักความสำคัญสุทธิของแต่ละปัจจัยด้านลูกค้าผู้ถูกสอบถามที่  
 เป็นผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบ  
 (บ้านเดี่ยว, ทาวน์เฮ้าส์, ทาวน์โฮม) 72
- 4.37 ข้อมูลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ระหว่างปัจจัยด้านลูกค้าของผู้ถูกสอบถาม  
 ที่เป็นผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง  
 (คอนโดมิเนียม) 73
- 4.38 ข้อมูลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่แบบปกติระหว่างปัจจัยด้านลูกค้าของผู้ถูก  
 สอบถามที่เป็นผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง  
 (คอนโดมิเนียม) 74
- 4.39 ผลค่าความเชื่อมั่นจากการหาค่าปกติผู้ถูกสอบถามที่เป็นผู้ประกอบการ  
 ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง  
 (คอนโดมิเนียม) 75
- 4.40 คำนวณน้ำหนักความสำคัญสุทธิของแต่ละปัจจัยด้านลูกค้าผู้ถูกสอบถามที่เป็น  
 ผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง (คอนโดมิเนียม) 76
- 4.41 ข้อมูลค่าเฉลี่ยการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ระหว่างปัจจัยด้านลูกค้าของ  
 ผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบและ  
 ผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง 77
- 4.42 ข้อมูลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่แบบปกติระหว่างปัจจัยของผู้ถูกสอบถาม  
 ที่เป็นผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบ  
 และผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง 78
- 4.43 ผลค่าความเชื่อมั่นจากการหาค่าปกติผู้ถูกสอบถามที่ประกอบธุรกิจ  
 อสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบและผู้ประกอบการธุรกิจ  
 อสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง 79



- 4.44 ค่าเฉลี่ยค่าน้ำหนักความสำคัญสุทธิของแต่ละปัจจัยด้านการลูกค้าของ ผู้ถูกสอบถามที่เป็น ผู้ประกอบธุรกิจจอสั่งหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบ และ ผู้ประกอบธุรกิจจอสั่งหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง 80
- 4.45 ข้อมูลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ระหว่างปัจจัยด้านกระบวนการภายในของ ผู้ถูกสอบถามที่เป็นผู้ประกอบธุรกิจจอสั่งหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบ (บ้านเดี่ยว,ทาวน์เฮ้าส์,ทาวน์โฮม) 81
- 4.46 ข้อมูลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่แบบปกติระหว่างปัจจัยด้านกระบวนการภายใน ของผู้ถูกสอบถามที่เป็นผู้ประกอบธุรกิจจอสั่งหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์ แนวราบ(บ้านเดี่ยว,ทาวน์เฮ้าส์,ทาวน์โฮม) 82
- 4.47 ผลค่าความเชื่อมั่นจากการหาค่าปกติของผู้ถูกสอบถามที่เป็นผู้ประกอบ ธุรกิจจอสั่งหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบ (บ้านเดี่ยว,ทาวน์เฮ้าส์,ทาวน์โฮม) 83
- 4.48 ค่าน้ำหนักความสำคัญสุทธิของแต่ละปัจจัยด้านกระบวนการภายในของ ผู้ถูกสอบถามที่เป็นผู้ประกอบธุรกิจจอสั่งหาริมทรัพย์ประเภท อสังหาริมทรัพย์แนวราบ (บ้านเดี่ยว,ทาวน์เฮ้าส์,ทาวน์โฮม) 84
- 4.49 ข้อมูลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ระหว่างปัจจัยด้านกระบวนการภายในของ ผู้ถูกสอบถามที่เป็นผู้ประกอบธุรกิจจอสั่งหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง (คอนโดมิเนียม) 85
- 4.50 ข้อมูลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่แบบปกติระหว่างปัจจัยด้านกระบวนการภายใน ของผู้ถูกสอบถามที่เป็นผู้ประกอบธุรกิจจอสั่งหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์ แนวสูง (คอนโดมิเนียม) 86
- 4.51 ผลค่าความเชื่อมั่นจากการหาค่าปกติผู้ถูกสอบถามที่เป็นผู้ประกอบ ธุรกิจจอสั่งหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง (คอนโดมิเนียม) 87
- 4.52 ค่าน้ำหนักความสำคัญสุทธิของแต่ละปัจจัยด้านกระบวนการภายในผู้ถูกสอบถามที่ เป็นผู้ประกอบธุรกิจจอสั่งหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง (คอนโดมิเนียม) 88
- 4.53 ข้อมูลค่าเฉลี่ยการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ระหว่างปัจจัยด้านกระบวนการภายใน ของผู้ประกอบธุรกิจจอสั่งหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบและ ผู้ประกอบธุรกิจจอสั่งหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง 89

- 4.54 ข้อมูลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่แบบปกติระหว่างปัจจัยของผู้ถูกสอบถาม  
ที่เป็นผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบ  
และผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง 90
- 4.55 ผลค่าความเชื่อมั่นจากการหาค่าปกติผู้ถูกสอบถามที่ประกอบธุรกิจ  
อสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบและผู้ประกอบการธุรกิจ  
อสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง 91
- 4.56 ค่าเฉลี่ยค่าน้ำหนักความสำคัญสุทธิของแต่ละปัจจัยด้านการลูกค้าของ  
ผู้ถูกสอบถามที่เป็น ผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์  
แนวราบและ ผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง 92
- 4.57 ข้อมูลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ระหว่างปัจจัยด้านการเรียนรู้และการเติบโต  
ขององค์กรของผู้ถูกสอบถามที่ เป็นผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภท  
อสังหาริมทรัพย์แนวราบ (บ้านเดี่ยว,ทาวน์เฮ้าส์,ทาวน์โฮม) 93
- 4.58 ข้อมูลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่แบบปกติระหว่างปัจจัยด้านการเรียนรู้และ  
การเติบโตขององค์กรของผู้ถูกสอบถามที่ เป็นผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภท  
อสังหาริมทรัพย์แนวราบ (บ้านเดี่ยว,ทาวน์เฮ้าส์,ทาวน์โฮม) 94
- 4.59 ผลค่าความเชื่อมั่นจากการหาค่าปกติผู้ถูกสอบถามที่ เป็นผู้ประกอบ  
ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบ (บ้านเดี่ยว,ทาวน์เฮ้าส์,ทาวน์โฮม) 94
- 4.60 ค่าน้ำหนักความสำคัญสุทธิของแต่ละปัจจัยด้านการเรียนรู้และการเติบโตของ  
องค์กรผู้ถูกสอบถามที่ เป็นผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์  
แนวราบ (บ้านเดี่ยว,ทาวน์เฮ้าส์,ทาวน์โฮม) 95
- 4.61 ข้อมูลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ระหว่างปัจจัยด้านการเรียนรู้และการเติบโตของ  
องค์กรของ ผู้ถูกสอบถามที่ เป็นผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภท  
อสังหาริมทรัพย์แนวสูง (คอนโดมิเนียม) 96
- 4.62 ข้อมูลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่แบบปกติระหว่างปัจจัยด้านการเรียนรู้และ  
การเติบโตขององค์กรของผู้ถูกสอบถามที่ เป็นผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภท  
อสังหาริมทรัพย์แนวสูง (คอนโดมิเนียม) 97
- 4.63 ผลค่าความเชื่อมั่นจากการหาค่าปกติผู้ถูกสอบถามที่ เป็นผู้ประกอบ  
ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง (คอนโดมิเนียม) 97

4.64	ค่าน้ำหนักความสำคัญสุทธิของแต่ละปัจจัยด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร ผู้ถูกสอบถามที่เป็นผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง (คอนโดมิเนียม)	98
4.65	ข้อมูลค่าเฉลี่ยการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ระหว่างปัจจัยด้านการเรียนรู้ และการเติบโตขององค์กรของผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภท อสังหาริมทรัพย์แนวราบและผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภท อสังหาริมทรัพย์แนวสูง	99
4.66	ข้อมูลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่แบบปกติระหว่างปัจจัยของผู้ถูกสอบถาม ที่เป็นผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบ และผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง	100
4.67	ผลค่าความเชื่อมั่นจากการหาค่าปกติผู้ถูกสอบถามที่ผู้ประกอบการ อสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบและผู้ประกอบการ อสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง	101
4.68	ค่าเฉลี่ยค่าน้ำหนักความสำคัญสุทธิของแต่ละปัจจัยด้านการลูกค้าของ ผู้ถูกสอบถามที่เป็น ผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบ และ ผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง	102
5.1	สรุปคะแนนความสำคัญของเกณฑ์หลักในบริษัทอสังหาริมทรัพย์แต่ละประเภท	106
5.2	สรุปคะแนนความสำคัญของเกณฑ์ด้านการเงินในบริษัทอสังหาริมทรัพย์แต่ละประเภท	107
5.3	สรุปคะแนนความสำคัญของเกณฑ์ด้านลูกค้าในบริษัทอสังหาริมทรัพย์แต่ละประเภท	108
5.4	สรุปคะแนนความสำคัญของเกณฑ์ด้านกระบวนการภายในในบริษัทอสังหาริมทรัพย์ แต่ละประเภท	110
5.5	สรุปคะแนนความสำคัญของเกณฑ์ด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กรในบริษัท อสังหาริมทรัพย์แต่ละประเภท	111
5.6	สรุปคะแนนความสำคัญของเกณฑ์ปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยสำหรับดัชนีชี้วัด ของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ของผู้ถูกสอบถามที่เป็นผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบ	112
5.7	สรุปคะแนนความสำคัญของเกณฑ์ปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยสำหรับดัชนีชี้วัด ของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ของผู้ถูกสอบถามที่เป็นผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง	114

- 5.8 สรุปคะแนนความสำคัญของเกณฑ์ปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยสำหรับดัชนีชี้วัด  
ของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ของค่าเฉลี่ยผู้ถูกสอบถามที่เป็นผู้ประกอบการกิจ  
อสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบและผู้ประกอบการกิจ  
อสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง 116
- 5.9 แบบจำลองในการหาค่าลำดับความสำคัญของเกณฑ์ปัจจัยย่อย ค่าคะแนน  
และค่าคะแนนรวมของเกณฑ์ปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยสำหรับดัชนีชี้วัด  
ของบริษัทอสังหาริมทรัพย์แนวราบ 120
- 5.10 แบบจำลองในการหาค่าลำดับความสำคัญของเกณฑ์ปัจจัยย่อย ค่าคะแนน  
และค่าคะแนนรวมของเกณฑ์ปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยสำหรับดัชนีชี้วัด  
ของบริษัทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง 122
- 5.11 แบบจำลองในการหาค่าลำดับความสำคัญของเกณฑ์ปัจจัยย่อย ค่าคะแนน  
และค่าคะแนนรวมของเกณฑ์ปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยสำหรับดัชนีชี้วัด  
ของค่าเฉลี่ยผู้ถูกสอบถามที่เป็นผู้ประกอบการกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภท  
อสังหาริมทรัพย์แนวราบและผู้ประกอบการกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภท  
อสังหาริมทรัพย์แนวสูง 124

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย	4
2.1 กรอบแนวคิดการวัดผลงานเชิงคุณภาพ	7
2.2 การจัดทำแผนที่กลยุทธ์	10
2.3 แนวทางการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของสำนักวิจัยและพัฒนาระบบงาน บุคคล สำนักงานข้าราชการพลเรือน	17
2.4 โครงสร้างของกระบวนการวิเคราะห์ตามลำดับชั้น (Analytic Hierarchy Process)	20

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ที่มาและความสำคัญ

การวัดผลงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) หรือดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุลเป็นกระบวนการบริหารงานชนิดหนึ่งที่สำคัญการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน โดยกำเนิดมาจากแนวคิดของ Dr.Kaplan แห่งมหาวิทยาลัย Harvard และ Dr.Norton ประธานบริษัท Norton & Company โดยทั้งสองท่านมีความคิดเห็นว่า บริษัทต่าง ๆ มักวัดผลสำเร็จจากด้านการเงินเพียงด้านเดียว แต่ถ้าต้องการที่จะพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืนนั้นควรมีการพัฒนาในด้านอื่น ๆ ด้วย และการวัดผลงานเชิงดุลยภาพนั้นยังเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่เชื่อมโยงการวัดผลกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรอีกด้วย (อัจฉรา จันทร์ฉาย, 2549: 12)

อย่างไรก็ตาม การวัดผลเชิงคุณภาพถือได้ว่าเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ใช้ในการถ่ายทอดรายละเอียดการปฏิบัติงาน ในขณะเดียวกันก็สามารถที่จะใช้ในการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละส่วนงานขององค์กรธุรกิจได้ด้วยข้อมูลที่ปรากฏในเครื่องมือการวัดผลเชิงดุลยภาพเป็นข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ระดับสูงขององค์กรหนึ่ง ซึ่งได้ถูกถ่ายทอดออกมาจนกระทั่งเป็นแผนกลยุทธ์ในระดับล่าสุดขององค์กรนั้น ๆ เครื่องมือนี้นี้จึงมีลักษณะเป็นชุดข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลงานเป้าหมาย ผลลัพธ์ที่ควรเกิดขึ้นเมื่อองค์กรปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแต่ละระดับชั้น (เบญจมาศ อภิสิริภิญโญ, 2552: 55)

การบริหารจัดการในยุคปัจจุบันเป็นลักษณะของการบริหารงานตามวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นการบริหารงานอย่างเป็นระบบตั้งแต่การวางแผน การปฏิบัติ การตรวจสอบ และการดำเนินการ ซึ่งการประเมินผลการดำเนินงานจะเป็นการประเมินผลตามแผนงานที่ได้จัดทำขึ้น ซึ่งโดยทั่วไปจะกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ หรือที่เรียกว่า ดัชนีชี้วัด (Key Performance Indicators: KPI) ซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าวถือเป็นเครื่องมือหนึ่งของแนวคิดการวัดผลงานเชิงดุลยภาพ หากแปลตามคำภาษาอังกฤษนั้นจะหมายถึง เครื่องมือที่ใช้วัดผลการสำเร็จหรือผลการดำเนินงานของงานหรือองค์กรนั้น ๆ โดยมีประโยชน์ เช่น ทำให้ทีมงานทราบว่าทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ใด (เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์, 2552: 3)

ทั้งนี้จะเห็นได้ว่ามีผู้ประกอบการหรือผู้บริหารขององค์กรธุรกิจต่าง ๆ ได้นำการวัดผลงานเชิงดุลยภาพเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรทั้งทางด้านระบบบริหารงาน ด้านการประเมินผลทั่วทั้งองค์กร (กนกพรรณ บรรลือทรัพย์, 2554:1) ซึ่งมีการนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศมากมาย เช่น Diageo, University of California, Ohio State University

บริษัท เงินทุน ทีสโก้ จำกัด ธนาคารกสิกรไทย บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด เป็นต้น (พัชราพรรณ พุทธกาล, 2554: 2)

จากข้อมูลข้างต้นนั้นจะเห็นได้ว่าการนำแนวคิดของการวัดผลงานเชิงคุณภาพมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานและการประเมินผลองค์กรนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากการวัดผลงานเชิงคุณภาพจะช่วยปรับเปลี่ยนระบบการทำงานไปสู่ระบบร่วมมือร่วมใจทำงานกันเป็นหนึ่งเดียวขององค์กรและช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างชัดเจน (อริชัย ธนเหลืองอร่าม, 2553: 3) โดยการวัดผลงานเชิงคุณภาพเองนั้น เป็นการประเมินผลขององค์กรใน 4 มุมมองที่มีความสำคัญต่อองค์กร ได้แก่ 1) มุมมองทางด้านการเงิน (Financial Perspective) 2) มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspective) 3) มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process Perspective) และ 4) มุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) (Kaplan & Norton, 1996 อ้างใน อนุรักษ ทงสุโขวงศ์, ม.ป.ป.: 432)

ด้วยสาเหตุดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาว่าในบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์แต่ละลักษณะนั้น มุมมองใดบ้างที่มีผลต่อดัชนีชี้วัดของบริษัท โดยดัชนีชี้วัดและค่าถ่วงน้ำหนักของดัชนีชี้วัดที่เหมาะสมสำหรับบริษัทอสังหาริมทรัพย์แต่ละลักษณะเป็นอย่างไร ซึ่งผลที่ได้จากการศึกษาผู้วิจัยสามารถนำเสนอสมการดัชนีชี้วัดที่เหมาะสมสำหรับบริษัทอสังหาริมทรัพย์แต่ละลักษณะได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ผลการศึกษาก็จะทำให้ผู้ประกอบการที่อยู่ในกลุ่มของบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์สามารถรับรู้ได้ว่าในการบริหารจัดการกิจการจะต้องให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดใดบ้าง โดยผู้ประกอบการสามารถเรียงลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดได้อย่างเหมาะสม

## 1.2 วัดตุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อดัชนีชี้วัดของบริษัทอสังหาริมทรัพย์โดยใช้เทคนิคกระบวนการวิเคราะห์แบบลำดับขั้น (Analytic Hierarchy Process: AHP)

1.2.2 เพื่อวิเคราะห์เกณฑ์ลักษณะดัชนีชี้วัดสำหรับบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

## 1.3 ขอบเขตของการวิจัย

### 1.3.1 วิธีการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสม (Mixed Methodology) ซึ่งประกอบด้วย การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

### 1.3.2 ขอบเขตด้านประชากร

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้างานที่ทำหน้าที่ในการกำหนดดัชนีชี้วัดของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ และสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานภายในบริษัทอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งปัจจุบันนี้มีบริษัทของกลุ่มอุตสาหกรรมพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครอยู่ถึง 48 บริษัท (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2560: ออนไลน์)

### 1.3.3 ขอบเขตด้านเนื้อหา

เนื้อหาที่นำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับ การวัดผลงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ซึ่งประกอบด้วย 1) มุมมองทางการเงิน 2) มุมมองทางด้านลูกค้า 3) มุมมองทางด้านกลยุทธ์และระบบงาน และ 4) มุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโต รวมทั้งศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับดัชนีชี้วัด

### 1.3.4 ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ตั้งของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

## 1.4 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ผู้วิจัยพบว่าลักษณะของบริษัทอสังหาริมทรัพย์แต่ละแห่งย่อมมีความแตกต่างกันออกไปตามประเภทของทุนที่จดทะเบียนและรูปแบบของอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งอาจจะมีผลต่อดัชนีชี้วัดของบริษัทที่แตกต่างกันออกไปตามแต่ละลักษณะ และอาจจะมีค่าถ่วงน้ำหนักของตัวชี้วัดในแต่ละปัจจัยแตกต่างกันออกไป โดยความแตกต่างดังกล่าวสามารถ นำไปสู่การวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจเลือกดัชนีชี้วัด โดยวิธีการวิเคราะห์เชิงลำดับชั้น (Analytic Hierarchy Process: AHP) ที่เหมาะสมในแต่ละบริษัท ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้กำหนดกรอบแนวความคิดในการวิจัย ได้ดังนี้





ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้จะทำให้ผู้วิจัยทราบถึงปัญหาของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ที่มีผลต่อดัชนีชี้วัดของบริษัท และทำให้ทราบถึงดัชนีชี้วัดที่เหมาะสมสำหรับบริษัทอสังหาริมทรัพย์ โดยสามารถนำเสนอสมการดัชนีชี้วัดที่เหมาะสมสำหรับบริษัทอสังหาริมทรัพย์แต่ละลักษณะได้

## 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากงานวิจัย

1.5.1 เพื่อให้ผู้ประกอบการธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ทราบถึงลักษณะของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ที่มีผลต่อดัชนีชี้วัด

1.5.2 เพื่อให้ผู้ประกอบการธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์แต่ละลักษณะสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างหรือกำหนดดัชนีชี้วัดได้อย่างเหมาะสม

1.5.3 เพื่อเป็นประโยชน์ต่อนักวิจัย นักวิชาการและบุคคลทั่วไปที่มีความสนใจ ได้นำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการศึกษาเพิ่มเติมจากผู้ประกอบการประเภทเดียวกันหรือผู้ประกอบการประเภทอื่น

## 1.6 นิยามศัพท์

ดัชนีชี้วัด หมายถึง เครื่องมือที่ใช้วัดและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสามารถแสดงผลเป็นข้อมูลในรูปแบบตัวเลขเพื่อสะท้อนประสิทธิภาพในการทำงาน (วสิษฐ์ พรหมบุตร, 2549: 12)

บริษัทอสังหาริมทรัพย์ หมายถึง บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่มีการจดทะเบียนในตลาดอสังหาริมทรัพย์ (ศศลักษณ์ พีชมล, 2556: 10)

การวัดผลงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) หมายถึง เครื่องมือทางการจัดการที่จะช่วยนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (ศิริ ถิอาสนา, 2550: 39) ซึ่งการวัดผลงานเชิงดุลยภาพ ประกอบไปด้วยมุมมอง 4 ด้านของการวัดผล ได้แก่ 1) มุมมองทางการเงิน 2) มุมมองทางด้านลูกค้า 3) มุมมองทางด้านกลยุทธ์และระบบงาน และ 4) มุมมองทางการเรียนรู้และการเติบโต (Kaplan & Norton, 1996 อ้างใน อนุรักษ์ ทองสุโขวงศ์, ม.ป.ป.: 432)

## บทที่ 2

### วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

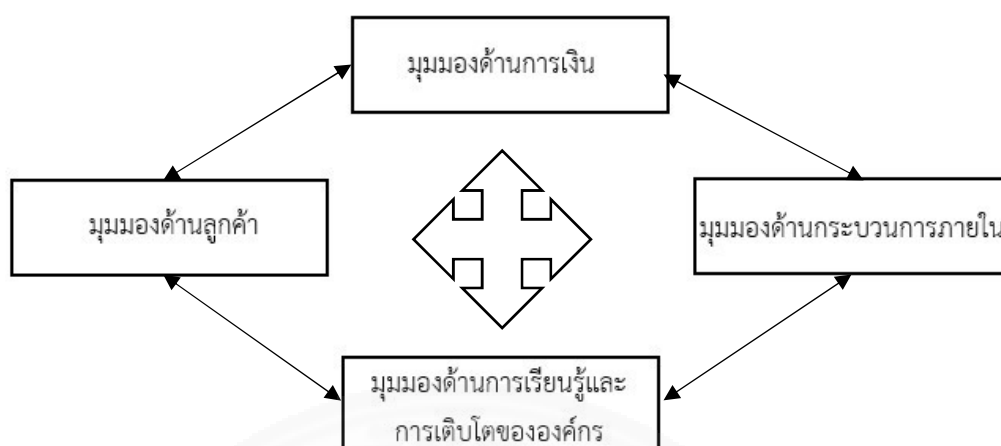
การศึกษาด้านนี้ชี้วัดโดยอ้างอิงจากแนวคิดการวัดผลงานเชิงดุลยภาพ (Balance Scorecard) ในบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาทฤษฎี แนวคิด และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีการวัดผลงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard)
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับดัชนีชี้วัด (Keys Performance Indicator)
- 2.3 แนวคิดการวิเคราะห์เชิงลำดับชั้น (AHP)
- 2.4 ลักษณะของบริษัทอสังหาริมทรัพย์
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.6 สรุปจากการทบทวนวรรณกรรม

#### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีการวัดผลงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard)

##### 2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการวัดผลงานเชิงดุลยภาพ

การวัดผลงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard หรือ BSC) เป็นแนวความคิดของการจัดการที่จะแปลงกลยุทธ์ให้ไปสู่การปฏิบัติโดยจะมีการสร้างตัวดัชนีวัดผล (Keys Performance Indicator) เพื่อนำมาวัดผลการปฏิบัติงาน โดยแนวคิดนี้เกิดจาก Professor Robert Kaplan อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย Harvard และ Dr. David Norton ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ โดยเริ่มศึกษาในปี 1987 เนื่องจาก การประสบปัญหาในตลาดหุ้นของสหรัฐอเมริกา ทำให้ทั้งสองท่านเริ่มต้นศึกษาถึงสาเหตุ และได้ค้นพบว่า องค์กรส่วนใหญ่ นั้น นิยมใช้การวัดผลทางด้านการเงินเป็นหลักซึ่งเป็นปัจจัยภายใน ทำให้องค์กรต่าง ๆ จะยังไม่ได้วัดผลหรือสำรวจปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อองค์กรด้วย ซึ่งสามารถเห็นได้ว่ายังมีข้อจำกัดหลายอย่าง ทั้งสองท่านจึงเสนอความคิดเห็นว่า องค์กรควรมีการพิจารณาตัวชี้วัด ใน 4 มุมมอง ประกอบด้วย 1) ด้านการเงิน (Financial Perspective) 2) ด้านลูกค้า (Customer Perspective) 3) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และ 4) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) โดยมีการตีพิมพ์ลงในวารสาร Harvard Business Review ในปี ค.ศ. 1992 (จรินทร์ อาสาทรงธรรม, 2546: 140)



ภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดการวัดผลงานเชิงดุลยภาพ. จาก *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Boston: Harvard Business School Press, โดย Kaplan, R. S., & Norton, D. P., 1996

เนื่องจากบริษัทต่าง ๆ ทั่วโลกมีการเปลี่ยนแปลงตนเองเพื่อการแข่งขัน ซึ่งข้อมูลและความสามารถในการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนได้มีความสำคัญมากกว่าความสามารถในการลงทุนและการบริหารจัดการสินทรัพย์ที่มีอยู่จริง โดยการเปลี่ยนแปลงในอดีตได้นำแนวคิดที่เรียกว่า การวัดผลงานเชิงดุลยภาพ มาเป็นดัชนีชี้วัดความสมดุลทางการเงิน มุมมองเพิ่มของลูกค้า กระบวนการภายในทางธุรกิจ การเรียนรู้และการเติบโต ซึ่งช่วยให้บริษัทต่าง ๆ สามารถติดตามผลทางการเงินพร้อมกับติดตามความคืบหน้าในการสร้างขีดความสามารถและจัดหาสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนที่จำเป็นสำหรับการเติบโตในอนาคต

อย่างไรก็ตามการวัดผลงานเชิงดุลยภาพนี้จะยังคงคำนึงถึงมุมมองของการวัดผลทางการเงิน (financial measures) อยู่เหมือนเดิม แต่ผลลัพธ์ทางการเงินที่เกิดขึ้นจะบอกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นกับองค์กรในช่วงที่ผ่านมา บอกถึงเรื่องราวของความสามารถกับอายุของบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้ แต่ไม่ได้บอกถึงความสำเร็จขององค์กร ที่จะมีต่อผู้ลงทุนที่จะมาลงทุนระยะยาวโดยการซื้อหุ้นของบริษัท และความสัมพันธ์ของลูกค้า (customer relationships) แต่อย่างไรก็ตามการวัดผลทางการเงินเพียงด้านเดียวนั้นไม่เพียงพอ แต่อย่างไรก็ตามการวัดผลงานเชิงดุลยภาพก็ใช้เป็นแนวทางและการตีค่าของผลการประกอบการขององค์กร โดยใช้เป็นข้อมูลที่จะเพิ่มมูลค่าขององค์กรในอนาคตและสร้างแนวทางสำหรับลูกค้า (customers) ผู้ขายวัตถุดิบหรือสินค้า (suppliers) ลูกจ้าง (employees) การ

ปฏิบัติการ (processes) เทคโนโลยี (technology) และ การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ (Kaplan & Norton, 1996)

นอกจากนี้ Kaplan & Norton (1996) ยังได้กล่าววาระบบการวัดผลงานเชิงกลยุทธ์ จะทำให้องค์กรได้เห็นภาพขององค์กรใน 4 มุมมอง และนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัดผล โดยวิธีการรวบรวมข้อมูลและนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ ซึ่งมุมมองทั้ง 4 ดังกล่าว ประกอบด้วย

1. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (the learning and growth perspective) เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น

2. มุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กร (the business process perspective) เช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์กร การจัดการด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

3. มุมมองด้านลูกค้า (the customer perspective) เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์กระบวนการด้านการตลาด การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น

4. มุมมองด้านการเงิน (the financial perspective) เช่น การเพิ่มรายได้ ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำและมีการสูญเสียระหว่างผลิตน้อย การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ เป็นต้น

อย่างไรก็ตามความสมดุล (balance) ในการพัฒนาองค์กรนั้น สามารถวัด และประเมินได้จากการมองผ่านมุมมองของระบบการวัดและประเมินผลใน 4 ด้านหลัก คือ (Kaplan & Norton, 1996)

1. มุมมองด้านการเงิน (financial perspective; F)
2. มุมมองด้านลูกค้า (customer perspective; C)
3. มุมมองด้านการดำเนินการภายใน (internal perspective; I)
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาการ (learning and growth; L)

ดังนั้น ระบบการวัดผลงานเชิงกลยุทธ์ จึงเป็นเสมือนเครื่องมือหรือกลไกในการวางแผนและบริหารกลยุทธ์ที่มีการกำหนดมุมมองทั้ง 4 ด้าน เพื่อให้เกิดความสมดุลในการพัฒนาองค์กร จนบรรลุแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ในที่สุด ซึ่งการใช้แผนที่เชิงกลยุทธ์ (strategic map) จะเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจน ในการสะท้อนความสัมพันธ์ ความสำคัญ และเป้าประสงค์ในแต่ละมุมมอง ดังนั้นก่อนที่จะทำการแปลงจุดมุ่งหมายไปสู่การปฏิบัติได้ จึงควรที่จะสร้างแผนที่เชิงกลยุทธ์นี้ขึ้นก่อน เพื่อให้เป็นเสมือนแผนที่นำทาง ให้ผู้บริหารองค์กรป้องกันการหลงทาง ป้องกันการทำในสิ่งที่สูญเปล่า ไม่ถูกเรื่อง ป้องกันความสับสน แต่พยายามทำให้เกิดความชัดเจน แน่ชัดในจุดที่ตนเองยืนจุดหมายที่จะไป และหนทางไหนที่จะเดิน (Kaplan & Norton, 1996)

อย่างไรก็ตาม การจะสร้างแผนที่ขึ้นมาได้นั้น ผู้สร้างย่อมต้องรู้จักตนเองเสียก่อนว่า ตนเองเป็นใคร มีความสามารถแค่ไหน ศักยภาพ-จุดอ่อน-ภาวะแวดล้อมเป็นเช่นไร ซึ่งจะสามารถทำการประเมินได้โดยการวิเคราะห์ SWOT มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันระหว่างผู้ร่วมปฏิบัติงาน และกำหนดกลยุทธ์เพื่อไปถึงจุดมุ่งหมาย พร้อมกำหนดโดยมุมมองที่จะต้องใช้ในการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยกระบวนการต่าง ๆ เหล่านี้จะทำให้แผนที่กลยุทธ์ดังกล่าวที่กำหนดขึ้นเป็นประโยชน์และนำไปใช้ได้อย่างแท้จริง (Kaplan & Norton, 1996)

### 2.1.2 กระบวนการในการสร้างการวัดผลเชิงคุณภาพ

การวัดผลเชิงคุณภาพเป็นการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรสู่การวัดผลอย่างเป็นระบบ ขั้นตอนในการสร้างการวัดผลคุณภาพจึงประกอบด้วย ขั้นตอนดังต่อไปนี้ (อนุรักษ์ ทองสุโขวงศ์, ม.ป.ป: 434)

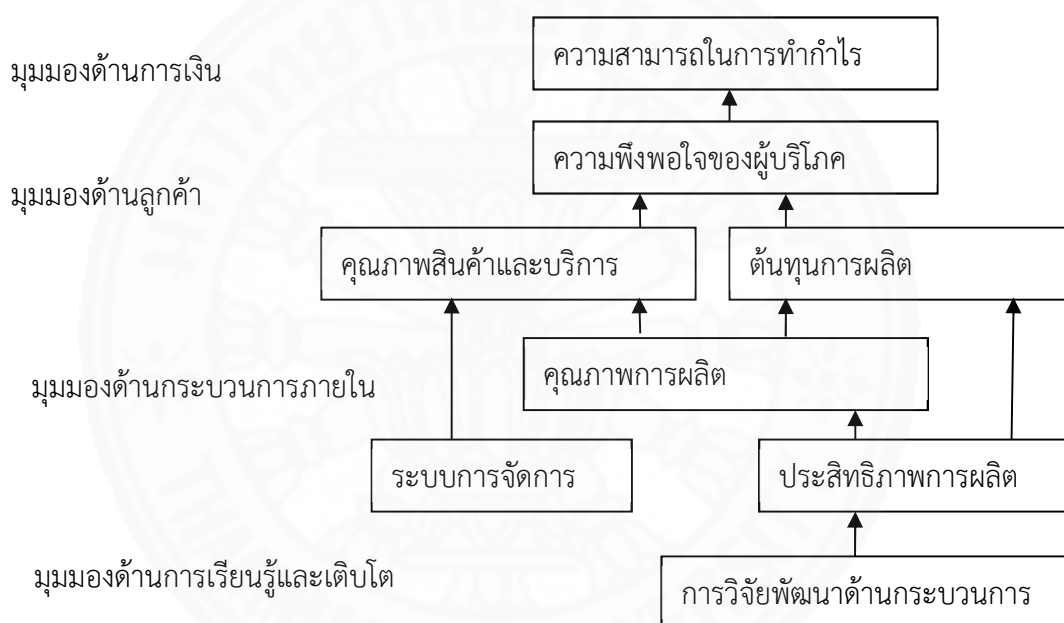
2.1.2.1 การวิเคราะห์ธุรกิจทั้งภายในและภายนอกเพื่อให้ทราบถึงสถานะพื้นฐานขององค์กร โดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ เช่น การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) ใช้เครื่องมือ 7S's และรูปแบบของห่วงโซ่อุปทาน (Value Chain Model) เป็นต้น การทราบสถานะพื้นฐานขององค์กรเป็นการเรียนรู้และทำความเข้าใจในองค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อค้นหาแนวทางในการพัฒนาองค์กรที่ดี และเหมาะสมสำหรับองค์กร

2.1.2.2 กำหนดวิสัยทัศน์ (vision) และกลยุทธ์ (strategy) ขององค์กร เพื่อใช้เป็นทิศทางหลักในการดำเนินธุรกิจ โดยเริ่มจากผู้บริหารระดับสูงร่วมกันกำหนดเป้าหมายองค์กรต่าง ๆ โดยเฉพาะ 1) เป้าหมายทางการเงิน โดยการวัดผลการปฏิบัติงานจากตัวเงินเหล่านี้ ทำให้ทราบถึงกลยุทธ์องค์กรว่ามีส่วนสนับสนุนการสร้างผลกำไรให้กับธุรกิจหรือไม่อย่างไร 2) เป้าหมายด้านลูกค้าโดยให้ความสำคัญกับปัจจัย เวลา คุณภาพการให้บริการและต้นทุน และ 3) เป้าหมายในการปรับปรุงกระบวนการภายใน โดยผู้บริหารควรกำหนดหลักการประเมินผลการดำเนินงาน สำหรับจุดเด่นของช่วงนี้ คือ การระดมความคิดสำหรับขจัดอุปสรรคต่อความสำเร็จของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder) ทำให้เกิดแนวความคิดการปรับปรุงกระบวนการภายใน ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 2 ส่วน คือ การปรับปรุงขั้นตอนการทำงานปัจจุบันให้ดีขึ้นและพัฒนากระบวนการทำงานรูปแบบใหม่

2.1.2.3 การกำหนดมุมมองที่จะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินกิจการ มุมมองของแต่ละกิจการจะแตกต่างกันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพื้นฐานของการดำเนินกิจการ โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายกลยุทธ์กับการวัดผลการดำเนินงาน องค์กรควรพยายามแจ้งให้พนักงานทุกระดับได้เข้าใจถึงเป้าหมายกลยุทธ์ระดับองค์กร เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมและได้รับทราบเป้าหมายสูงสุดขององค์กร ซึ่งนำไปสู่การตั้งเป้าหมายแต่ละส่วนงานเพื่อสนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายโดยรวมของธุรกิจพร้อมระบุ

ความเชื่อมโยงของผลตอบแทนที่ประเมินจากผลการดำเนินงานเพื่อใช้จูงใจให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.2.4 การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ (strategy map) ระดับองค์กรโดยกำหนดวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมองและเชื่อมโยงความสำเร็จไปสู่ผลสำเร็จที่เป็นเป้าหมายหลัก แผนที่กลยุทธ์นี้จะแสดงให้เห็นความสัมพันธ์อย่างมีเหตุและผลของวัตถุประสงค์กลยุทธ์แต่ละมุมมอง ซึ่งจะนำไปสู่วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยปกติทั่วไปมุมมองด้านการเงินมักเป็นเป้าหมายสูงสุดของธุรกิจทั่วไป ดังนั้น มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต จึงเป็นฐานในการสร้างเป้าหมายสูงสุด



ภาพที่ 2.2 การจัดทำแผนที่กลยุทธ์. จาก การประเมินผลการดำเนินงานและการวัดผลเชิงคุณภาพ. สืบค้น จาก <https://home.kku.ac.th/anuton/966232/Chapter16.pdf>, โดย อนุรักษ์ ทองสุโขวงศ์. (ม.ป.ป).

2.1.2.5 การสร้างความชัดเจนในแนวทางกลยุทธ์ แผนที่กลยุทธ์จะประสบความสำเร็จต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย ผู้บริหารระดับสูงต้องเห็นชอบและยืนยันในแผนที่กลยุทธ์ที่จัดทำขึ้น เพื่อให้บุคลากรทุกระดับยึดถือและนำไปใช้ในการกำหนดแผนงานการปฏิบัติที่สอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร

2.1.2.6 การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายสำหรับแต่ละมุมมอง โดยต้องพิจารณาความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมอง ทั้งนี้การกำหนดตัวชี้วัดที่ดีควรประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

- 1) ตัวชี้วัดที่ดีต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร
- 2) ตัวชี้วัดที่ดีควรแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น ซึ่งตัวชี้วัดที่มีความสำคัญนั้นจะมี 2 ลักษณะ ได้แก่ ตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร (performance indicators) และตัวชี้วัดที่ใช้วัดกิจกรรมหรืองานที่มีความสำคัญแต่อาจจะไม่ค่อยผิดพลาด แต่ถ้ากิจกรรมเหล่านี้มีความผิดพลาดเมื่อไหร่จะก่อให้เกิดปัญหาอย่างใหญ่หลวงแก่องค์กร
- 3) ตัวชี้วัดที่ดีต้องเป็นเหตุ (leading indicators) ของผลสำเร็จ (lagging indicators) ได้อย่างชัดเจน
- 4) ตัวชี้วัดที่ดีต้องประกอบด้วยมิติหรือมุมมองที่หลากหลาย เช่น ในการให้บริการมิได้วัดผลจากผลการสำรวจกับผู้รับบริการเท่านั้น แต่ควรรวมถึงมุมมองด้านคุณภาพการให้บริการและมุมมองด้านการพัฒนาองค์กรที่เกี่ยวข้องด้วย
- 5) ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นจะต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบทุกตัวชี้วัดอย่างชัดเจน
- 6) ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นมาควรเป็นตัวชี้วัดที่องค์กรสามารถควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ 80 ของตัวชี้วัดทั้งหมด ทั้งนี้เนื่องจากถ้าภายในองค์กรประกอบด้วยตัวชี้วัดที่ไม่สามารถควบคุมได้มากเกินไป จะทำให้ตัวชี้วัดนั้นไม่สามารถแสดงถึงความสามารถในการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กร
- 7) ตัวชี้วัดที่ดีต้องสามารถวัดได้และเป็นที่น่าสนใจของบุคคลทั่วไป ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ผู้ที่เกี่ยวข้องมีเพียงแค่ผู้จัดทำตัวชี้วัดเท่านั้น
- 8) ตัวชี้วัดที่ดีต้องช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ดี ในการใช้ตัวชี้วัดให้เกิดประโยชน์นั้น นอกจากใช้ในการประเมินผลแล้วต้องสามารถใช้ในการติดตามการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่สำคัญขององค์กร ผู้บริหารและบุคลากรสามารถที่จะเข้ามาตรวจสอบตัวชี้วัดแต่ละตัว ทำให้สามารถทราบว่าการดำเนินงานของตนเอง หน่วยงานของตนเองและองค์กรเป็นอย่างไร องค์กรบางแห่งนำผลของตัวชี้วัดใส่ไว้ในระบบอินเทอร์เน็ตภายในองค์กร และแสดงเป็นรูปที่เข้าใจง่าย
- 9) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร ซึ่งเป็นข้อที่ควรระวังในการจัดทำตัวชี้วัด เนื่องจากเมื่อมีตัวชี้วัดโดยเฉพาะตัวชี้วัดของหน่วยงานแต่ละหน่วยงานจะทำให้แต่ละหน่วยงานเกิดการแย่งชิงทรัพยากรภายในองค์กร เพื่อที่จะทำให้แต่ละฝ่ายบรรลุถึงเป้าหมายของตัวชี้วัดของตนเองและการมีตัวชี้วัดของแต่ละหน่วยงาน ทำให้เกิดการไม่ร่วมมือกันระหว่างหน่วยงาน



แต่ละหน่วยงาน เนื่องจากหน่วยงานทั้งหลายจะไม่ร่วมมือหรือช่วยเหลือกัน เพราะการช่วยเหลือหน่วยงานอื่นจะทำให้หน่วยงานของตนเองไม่บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

2.1.2.7 การจัดทำแผนปฏิบัติการ (action plan) เมื่อกำหนดตัวชี้วัดและรายละเอียดต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจนแล้ว ข้อมูลที่เกิดขึ้นจะถูกนำไปใช้สำหรับการจัดทำแผนปฏิบัติการ และกำหนดเป็นงบประมาณทั้งงบประมาณดำเนินการ และงบประมาณการเงิน

### 2.1.3 ประโยชน์ของการวัดผลเชิงคุณภาพ

การนำเครื่องมือการวัดผลเชิงคุณภาพมาประยุกต์ใช้นั้นจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรหลายประการดังนี้ (วรศักดิ์ ทูมมานนท์ และ อธิรุส วัฒนาศุภโชค, 2545: 260)

1. ช่วยทำให้แผนกลยุทธ์ในแต่ละส่วนงานย่อยทุกระดับชั้นภายในองค์กรนั้นมีความสอดคล้องกัน เนื่องจากเครื่องมือดังกล่าวจะถ่ายทอดข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึงรายละเอียดในการดำเนินงานที่มีความชัดเจนและมีจุดมุ่งหมายไปในแนวทางเดียวกัน

2. ช่วยทำให้เกิดการสื่อสารกันในทุกส่วนงานย่อยขององค์กร เนื่องจากการจัดทำเครื่องมือการวัดผลดังกล่าวจะทำให้บุคคลในทุก ๆ ส่วนงานย่อยได้มีโอกาสในการถ่ายทอดแนวคิด เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ที่มีต่อกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ได้ตรงกันมากขึ้น

3. ช่วยทำให้เกิดการถ่ายทอดกลยุทธ์ในการดำเนินงานในทุกระดับชั้นขององค์กร เนื่องจากการจัดทำเครื่องมือการวัดผลดังกล่าวสามารถแยกจัดทำในระดับย่อยตั้งแต่ส่วนบุคคล แผนงาน จนกระทั่งถึงระดับองค์กรที่เป็นภาพรวมของกิจการนั้น ๆ การจัดทำในลักษณะนี้จะก่อให้เกิดประสิทธิผลได้มากยิ่งขึ้น ถ้าได้มีการนำไปเชื่อมโยงกับระบบการจ่ายค่าตอบแทนให้กับบุคลากรในทุกส่วนขององค์กร

4. ช่วยสร้างระบบการเตือนภัยล่วงหน้า เครื่องมือในการวัดผลเชิงคุณภาพสามารถนำไปใช้เพื่อการติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา ดังนั้นเมื่อตัวชี้วัดใด ๆ แสดงความผิดปกติเกิดขึ้น สามารถที่นำปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ดังกล่าวมาเป็นสาเหตุเตือนภัยล่วงหน้า เพื่อให้ทำการทบทวนแก้ไข หาสาเหตุที่ทำให้เกิดความผิดปกติในลักษณะดังกล่าวเกิดขึ้น หรือใช้เพื่อการคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ที่จะมีการเปลี่ยนแปลงไปจากที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า

5. ช่วยทำให้สามารถมองเห็นภาพรวมขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น ความสำเร็จขององค์กรไม่ได้วัดผลเฉพาะมุมมองที่เป็นตัวเงิน เช่น ผลกำไรเท่านั้น แต่การดำเนินงานทุกส่วนล้วนแต่ช่วยเสริมสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรด้วยกันทั้งสิ้น การจัดทำระบบการวัดผลเชิงคุณภาพจะทำให้ผู้บริหารสามารถพิจารณาถึงปัจจัยในทุก ๆ ด้าน ไปพร้อมกันเพื่อที่จะได้ทำการประเมินผล ควบคุม และมองภาพรวมในทุกส่วนได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับดัชนีชี้วัด (Keys Performance Indicator)

### 2.2.1 ความหมายของดัชนีชี้วัด

นักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศต่างก็ให้คำนิยามของคำว่า “ดัชนีชี้วัด” ที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้

วรรณิ แกมเกตุ (2540: 15) กล่าวว่า ดัชนีชี้วัดเป็นสารสนเทศหรือค่าสังเกตได้เชิงปริมาณหรือค่าที่สังเกตได้เชิงคุณภาพซึ่งใช้บ่งบอกสถานะของสิ่งที่มุ่งวัดหรือสะท้อนลักษณะ รวมทั้งปัญหาหรืออุปสรรคของการดำเนินงานอย่างกว้าง ๆ ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง

เจือจันทร์ จงสถิตยอยู่ และแสวง ปิ่นมณี (2529 อ้างใน รุ่งรังสี วิบูลย์ชัย, 2544: 23) กล่าวว่า ดัชนีชี้วัดเป็นสารสนเทศอย่างหนึ่งที่ได้มาจากการประมวลผลโดยใช้มาตรการทางสถิติคำนวณขึ้นเพื่อใช้ประโยชน์ในการกำหนดนโยบาย การวางแผนและการบริหารงาน การติดตามผลการดำเนินงาน และการจัดลำดับการพัฒนา

วิลาวัลย์ มาคุ้ม (2549: 3) กล่าวว่า ดัชนีชี้วัดเป็นตัวแปร ตัวประกอบ หรือองค์ประกอบที่มีค่าแสดงถึงลักษณะหรือปริมาณของระบบการศึกษาหรือสภาพที่ต้องการศึกษา ส่วนใดส่วนหนึ่ง ณ จุดเวลาหรือช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง มีลักษณะเชิงคุณภาพหรือปริมาณ โดยการนำข้อมูลหรือตัวแปรหรือข้อเท็จจริงมาสัมพันธ์กัน เพื่อให้เกิดคุณค่าที่สามารถชี้ให้เห็นคุณลักษณะหรือสภาพการณ์นั้นได้และใช้ในการเปรียบเทียบระหว่างช่วงเวลาที่แตกต่างกัน เพื่อให้ทราบถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพที่ต้องการศึกษาได้

Schermerhorn (2002: 112) กล่าวว่า ดัชนีชี้วัดความสำเร็จเป็นสิ่งที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อสะท้อนถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กรซึ่งจะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับลักษณะบริบทของแต่ละองค์กร ดัชนีชี้วัดความสำเร็จจะถูกคัดเลือกขึ้นมาเพื่อสะท้อนเป้าหมายขององค์กรซึ่งก็มักจะเป็นกุญแจที่ไขไปสู่ความสำเร็จและสามารถวัดผลได้ รวมทั้งเป็นการมุ่งเน้นในระยะยาว โดยปกติเป้าหมายของดัชนีชี้วัดความสำเร็จจะไม่มีเปลี่ยนแปลงบ่อย แต่หากเป้าหมายขององค์กรเปลี่ยนก็จะมีผลโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลงของเป้าหมายดัชนีชี้วัดผลสำเร็จ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว

Burstein, Oakes & Guiton (1992: 409) กล่าวว่า ดัชนีชี้วัดเป็นค่าสถิติที่ให้สารสนเทศเกี่ยวกับสถานะคุณภาพหรือผลการปฏิบัติของระบบการศึกษา ซึ่งอาจเป็นค่าสถิติเฉพาะเรื่องหรือค่าสถิติรวมก็ได้ โดยจะต้องมีเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการตัดสินใจ นอกจากนี้ยังจะต้องให้สารสนเทศที่สอดคล้องกับคุณลักษณะที่ต้องการจะวัดด้วย

จากความหมายดังกล่าว อาจกล่าวได้ว่า ดัชนีชี้วัดความสำเร็จเป็นการวัดความก้าวหน้าของการบรรลุปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จหรือผลสัมฤทธิ์ขององค์กร โดยเทียบผลการปฏิบัติงานกับ

มาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตกลงกันได้ องค์กรสามารถใช้ผลของการวัดและการประเมินความก้าวหน้า การบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กร

### 2.2.2 ลักษณะของดัชนีชี้วัดความสำเร็จ

คุณลักษณะของดัชนีชี้วัดความสำเร็จที่ดี ประกอบไปด้วย (Kaplan & Norton, 1994 อ้างใน อนุรักษ์ ทองสุโขวงศ์, ม.ป.ป: 432; กฤษณา สุขบุญญสถิตย์, 2544: 22-23; พสุ เดชรินทร์, 2546: 45)

1) มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อเป็นเครื่องมือชี้นำองค์กรให้มีความมุ่งมั่นและสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินการขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

2) แสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กร ซึ่งประกอบด้วย 2 ลักษณะ คือ แสดงผลการดำเนินงานที่สำคัญ และแสดงผลลัพธ์ของกิจกรรมหรืองานที่สำคัญ ซึ่งหากผิดพลาดจะก่อให้เกิดปัญหาร้ายแรงในองค์กร

3) จะต้องแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มในอนาคตที่จะเป็นสาเหตุของผลลัพธ์ หรือเรียกว่า ดัชนีชี้วัดที่เป็นเหตุ และจะต้องแสดงดัชนีชี้วัดที่เป็นผล ซึ่งเป็นตัววัดที่เป็นการวัดผลรวมสรุปซึ่งจะได้ค่าต่อเมื่องานหรือกิจกรรมนั้นดำเนินการเสร็จสิ้นไปแล้ว

4) เป็นดัชนีชี้วัดผลลัพธ์ทางการเงินและผลลัพธ์ที่ไม่ใช่การเงิน

5) ควรมีความสมดุลของกลุ่มดัชนีชี้วัด เช่น มีดัชนีชี้วัดที่แสดงผลด้านประสิทธิภาพเทียบกับประสิทธิผล ดัชนีชี้วัดด้านต้นทุนเทียบกับคุณภาพ และความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น

6) เป็นดัชนีชี้วัดที่องค์กรหรือหน่วยงานสามารถควบคุมผลงานได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 เพราะหากผลลัพธ์ของดัชนีชี้วัดอยู่นอกเหนือการควบคุมจะส่งผลให้หน่วยงานไม่สามารถที่จะใช้ความพยายามหรือการกำหนดกลยุทธ์เพื่อบรรลุค่าเป้าหมายได้

7) เป็นดัชนีชี้วัดที่สามารถวัดผลได้และเป็นที่น่าสนใจอย่างถ่องแท้จากบุคคลภายในองค์กร เพื่อที่จะสามารถวางแผนการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายของดัชนีชี้วัดความสำเร็จได้ ดังนั้นจึงมีความสำคัญที่องค์กรต้องมีการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจกับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

8) ต้องช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรสามารถติดตามเพื่อสะท้อนการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขององค์กรได้อย่างทั่วถึง นอกเหนือจากการใช้ดัชนีชี้วัดเพื่อการประเมินผลงาน

9) ต้องมีความเป็นไปได้ในการเก็บข้อมูลด้วยต้นทุนที่คุ้มค่าและนำมาใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์ผลของดัชนีชี้วัดได้จริง โดยเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา คือ ดัชนีชี้วัดต้องสามารถวัดได้และดัชนีชี้วัดต้องมีผู้รับผิดชอบในการวัดและติดตามผล

จากคุณลักษณะที่ดีของดัชนีชี้วัดความสำเร็จนั้นจะเห็นได้ว่า ดัชนีชี้วัดความสำเร็จที่ดีต้องไม่ใช่แค่ตัววัดที่ทำให้ทราบแต่เพียงผลลัพธ์ แต่ต้องสามารถเป็นเครื่องมือช่วยในการบริหารจัดการ และเป็นจุดเริ่มต้นในการนำไปสู่การวางแผนปรับปรุงผลการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งควรจะสามารถนำมาใช้ในการเปรียบเทียบผลการดำเนินการระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรในแต่ละช่วงเวลา เนื่องจากมีความสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสามารถในการแข่งขัน

### 2.2.3 เกณฑ์ในการคัดเลือกดัชนีชี้วัดความสำเร็จ

เกณฑ์ในการคัดเลือกดัชนีชี้วัดความสำเร็จสามารถแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้ (Johnstone, 1981 อ้างใน กฤษณา สุขบุญญสถิตย์, 2544: 23-24)

1) ความเที่ยงตรงภายในของดัชนีชี้วัด หมายถึง ระดับความสอดคล้องระหว่างมโนทัศน์กับนิยามเชิงปฏิบัติการ เนื่องจากกระบวนการวัดในระหว่างที่กำลังดำเนินการวัดต้องมีการเปรียบเทียบตัวแปรที่ต้องการวัดกับทฤษฎี ถ้าหากความแตกต่างนี้มีมากเกินไป กล่าวคือ สิ่งที่วัดได้ไม่มีความสัมพันธ์กับสิ่งที่ต้องการวัด ตัวแปรนั้นถึงแม้จะสามารถวัดผลได้ แต่ก็ไม่มีประโยชน์ในการใช้ เพราะมีความเที่ยงตรงภายในน้อยมาก ความเที่ยงตรงภายในของดัชนีชี้วัดต้องมีค่าสูงอย่างน้อยที่สุดก็ต้องสูงพอสำหรับสถานการณ์เฉพาะที่ต้องการนำดัชนีชี้วัดไปใช้ในการประเมินความเที่ยงตรงภายใน ดัชนีชี้วัดยังไม่มีวิธีทางสถิติอันใดที่ใช้ทดสอบความสอดคล้องระหว่างนิยามเชิงปฏิบัติการกับมโนทัศน์ได้ในเชิงปริมาณ จึงทำให้เกิดปัญหาที่ว่า ถ้ามีความแตกต่างเล็กน้อยระหว่างนิยามเชิงปฏิบัติการกับมโนทัศน์ ซึ่งจะแสดงว่าดัชนีชี้วัดนั้นมีความเที่ยงตรงสามารถทำให้เกิดความสัมพันธ์หรือการจัดจำแนกชั้นที่แตกต่างกันเล็กน้อย

2) ความเชื่อมั่นและความคงเส้นคงวาของการวัด หมายถึง ระดับการวัดที่ตัวแปรให้ผลคงที่สม่ำเสมอ ถ้าเชื่อถือได้หมายถึง ในการวัดคุณลักษณะเดียวกัน ถ้าซ้ำกับบุคคลที่ต่างกันจะได้ผลเหมือนกัน แหล่งที่ทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการวัดทำให้ความเชื่อมั่นของดัชนีชี้วัดลดลงได้แก่ ความคงที่สม่ำเสมอในการนิยามเชิงปฏิบัติการไปใช้ในการเก็บข้อมูล ซึ่งส่วนหนึ่งมาจากนิยามเชิงปฏิบัติการที่ไม่ชัดเจนไม่สมบูรณ์ทำให้ผู้ใช้แต่ละคนตีความหมายได้ต่างกัน กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล

3) ความเที่ยงตรงภายนอกและเป็นอิสระของมโนทัศน์ หมายถึง ความเป็นจริงของสมมติฐานในการที่จะนำไปใช้เพื่อจัดจำแนกประเภทในสถานการณ์อื่น ๆ เป็นคุณสมบัติของการวัดที่ให้ ความสำคัญกับความสัมพันธ์ภายในมโนทัศน์ต้องทำหลังจากมีการตรวจสอบความเที่ยงตรงภายในจนได้ค่าที่พอใจ รวมทั้งค่าความเชื่อมั่นของการวัดได้รับการยอมรับแล้ว คุณสมบัติของความเที่ยงตรงภายนอกระบุว่า มโนทัศน์หนึ่งไม่ควรมียอดประกอบที่ถูกกำหนดอยู่ในมโนทัศน์อื่น ซึ่งก็คือ ความเป็นอิสระของมโนทัศน์ หมายความว่า ตัวแปรที่ส่งผลต่อดัชนีชี้วัดหนึ่งจะต้องไม่ส่งผลต่อดัชนีชี้วัดอื่น ๆ

ดัชนีชี้วัดที่มีความเที่ยงตรงภายนอกจะเป็นตัวแปรที่มีความสมบูรณ์ ครอบคลุม และสามารถวัดได้ในทางปฏิบัติ

#### 2.2.4 ประเภทของดัชนีชี้วัด

การแบ่งประเภทของดัชนีชี้วัดขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ใช้ในการจำแนก ซึ่งสามารถแบ่งได้หลายรูปแบบเช่น แบ่งตามลักษณะตัวแปรที่นำมาใช้เป็นดัชนีชี้วัด วิธีการแปลความหมายของดัชนีชี้วัด ลักษณะค่าของดัชนีชี้วัด ช่วงเวลา ลักษณะการวัด คุณสมบัติทางสถิติของตัวแปร ดัชนีชี้วัดเชิงระบบ ลักษณะนิยามของดัชนีชี้วัด ระดับการวัด และลักษณะการใช้ดัชนีชี้วัด แต่วิธีการแบ่งที่ประเภทของดัชนีชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ที่สุดได้แก่ การจำแนกตามวิธีการแปลความหมายของดัชนีชี้วัด ซึ่งแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ (ผดุงชัย ภูพัฒน์, 2547: 171 - 173; นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2547: 22 - 26)

1. ดัชนีชี้วัดแบบอิงกลุ่ม (norm-referenced indicators) เป็นดัชนีชี้วัดที่มีการแปลความหมายเทียบกับกลุ่ม มีลักษณะเป็นการเปรียบเทียบบริษัทหรือองค์กรต่าง ๆ ในระยะเวลาเดียวกัน หรือเป็นการเปรียบเทียบกันภายในกลุ่มที่ทำการศึกษา

2. ดัชนีชี้วัดแบบอิงเกณฑ์ (criterion-referenced indicators) เป็นดัชนีชี้วัดที่มีการแปลความหมายเทียบกับเกณฑ์ มีลักษณะเป็นการเปรียบเทียบกับระบบในอุดมคติ หรือจุดมุ่งหมายในแผนหรือเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้

3. ดัชนีชี้วัดแบบอิงตนเอง (self-referenced indicators) เป็นดัชนีชี้วัดที่มีการแปลความหมายเทียบกับสภาพเดิม ณ จุด หรือช่วงเวลาที่แตกต่างกัน มีลักษณะเป็นการเปรียบเทียบในบริษัทหรือองค์กรเดียวกัน แต่ต่างกันด้านระยะเวลาหรือเป็นการเปรียบเทียบกับตนเอง

#### 2.2.5 การกำหนดค่าเป้าหมาย

เมื่อบริษัทหรือองค์กรได้ดำเนินการกำหนดตัวชี้วัดแล้ว จะต้องมีการกำหนดค่าเป้าหมาย ซึ่งจะเป็นสิ่งที่แสดงรายละเอียดเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่มุ่งหวังเอาไว้ โดยค่าเป้าหมายดังกล่าวจะเป็นเกณฑ์ในการให้คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานต่อไป ซึ่งการกำหนดคะแนนระดับค่าเป้าหมายจะเป็นการนำตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในผลการปฏิบัติงานมากำหนดคะแนนของค่าเป้าหมาย โดยการศึกษาคำนี้จะขอยกตัวอย่างแนวทางการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของสำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงานข้าราชการพลเรือน ซึ่งได้แบ่งค่าเป้าหมายออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้ (สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2552: ออนไลน์)

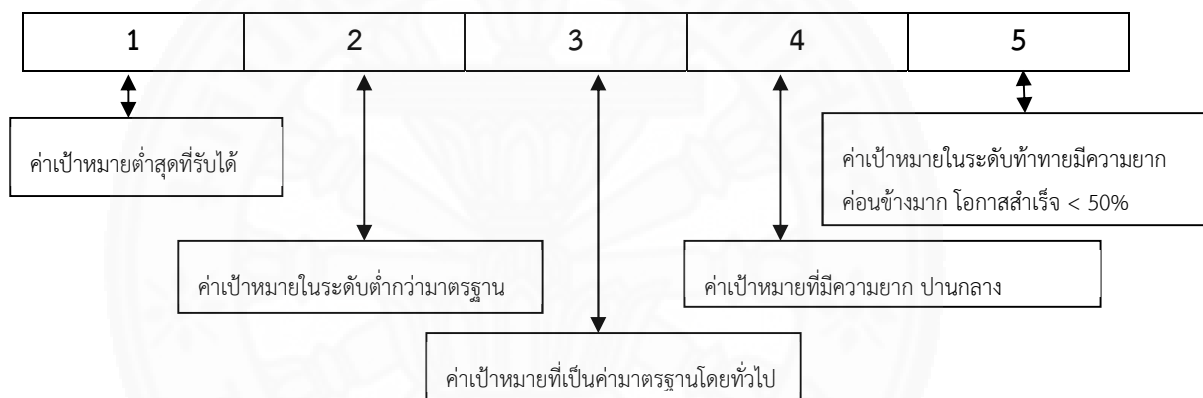
ระดับ 1 ระดับค่าเป้าหมายระดับต่ำสุดที่ยอมรับได้ ผลการประเมินผลในระดับนี้จะได้ 1 คะแนน

ระดับ 2 ระดับค่าเป้าหมายระดับต่ำกว่ามาตรฐาน ผลการประเมินผลในระดับนี้จะได้ 2 คะแนน

ระดับ 3 ระดับค่าเป้าหมายระดับมาตรฐาน ผลการประเมินผลในระดับนี้จะได้ 3 คะแนน

ระดับ 4 ระดับค่าเป้าหมายระดับยากปานกลาง ผลการประเมินผลในระดับนี้จะได้ 4 คะแนน

ระดับ 5 ระดับค่าเป้าหมายระดับยากมาก ผลการประเมินผลในระดับนี้จะได้ 5 คะแนน



ภาพที่ 2.3 แนวทางการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของสำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงานข้าราชการพลเรือน. จาก คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ: แนวทางในการ จัดทำ ตัวชี้วัดและการกำหนดค่าเป้าหมาย. สืบค้นจาก <http://www.ocsc.go.th/download/2552>., โดย สำนักงานข้าราชการพลเรือน. (2552).

นอกจากนี้การกำหนดตัวชี้วัดสามารถทำการประเมินผลได้จากมุมมองต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้ทราบว่ามุมมองแต่ละด้านนั้นมีปัจจัยใดที่องค์กรให้ความสำคัญในการประเมินผล ซึ่งสามารถยกตัวอย่างได้ดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน (financial perspectives) เป็นมุมมองที่มีความสำคัญต่อองค์กรอย่างยิ่งเพราะสามารถทำให้ทราบว่ากิจการขณะนี้ผลการดำเนินงานอย่างไร ด้านการเงินจะมีการพิจารณาตัวชี้วัด (KPI) ในด้าน

1.1 การเพิ่มขึ้นของกำไร (increase margin)

1.2 การเพิ่มขึ้นของรายได้ (increase revenue)

- 1.3 การลดต้นทุน (reduce cost) และอื่น ๆ
2. มุมมองด้านลูกค้า (customer perspectives) เป็นมุมมองว่าลูกค้ามององค์การในรูปแบบไหน โดยจะมีการพิจารณาตัวชี้วัด (KPI) ในด้าน
  - 2.1 ความพึงพอใจของลูกค้า (customer satisfaction)
  - 2.2 ส่วนแบ่งตลาด (market share)
  - 2.3 การรักษารฐานลูกค้าเดิม (customer retention)
  - 2.4 การเพิ่มลูกค้าใหม่ (customer acquisition) และอื่น ๆ
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (internal process perspectives) เป็นกระบวนการภายในองค์กรที่มีส่วนช่วยให้องค์กรสามารถนำเสนอคุณค่า (value) ที่ลูกค้าต้องการได้ โดยมีการพิจารณาตัวชี้วัด (KPI) ในด้าน
  - 3.1 ผลิตภาพ (productivity)
  - 3.2 ทักษะของพนักงาน (employee skill)
  - 3.3 คุณภาพ (quality)
  - 3.4 วงจรเวลา (cycle time)
  - 3.5 การปฏิบัติงาน (operations) และอื่น ๆ
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร (learning and growth perspectives) มุมมองนี้จะให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร โดยมีการพิจารณาตัวชี้วัด (KPI) ในด้าน
  - 4.1 ความพึงพอใจและทัศนคติของพนักงาน (satisfaction and attitude of employee)
  - 4.2 ทักษะ (skill) ของพนักงาน
  - 4.3 อัตราการเข้าออกของพนักงาน (turnover) และอื่น ๆ

อย่างไรก็ตามการกำหนดค่าเป้าหมายมักจะแสดงเป็นตัวเลขในลักษณะของร้อยละ (percentage) อัตราส่วน (ratio) สัดส่วน (proportion) อัตรา (rate) จำนวน (number) และค่าเฉลี่ย (average or mean) (สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี, 2554: 5 – 6)

### 2.3 แนวคิดการวิเคราะห์เชิงลำดับชั้น (AHP)

ในปี ค.ศ. 1970 Saaty ได้พัฒนาเครื่องมือสำหรับผู้บริหาร เพื่อใช้ในการวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด โดยเครื่องมือดังกล่าวเรียกว่า กระบวนการวิเคราะห์ตามลำดับชั้น (analytic hierachy process) หรือเรียกสั้น ๆ ว่า AHP โดยมีหลักการง่าย ๆ คือ แบ่งโครงสร้างของปัญหาออกเป็นชั้น ๆ ชั้นแรก คือ การกำหนดเป้าหมาย (goal) แล้วจึงกำหนดเกณฑ์

(criteria) เกณฑ์ย่อย (subcriteria) และทางเลือก (alternatives) ตามลำดับ แล้วจึงวิเคราะห์ หาทางเลือกที่ดีที่สุด โดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบ (trade off) เกณฑ์ในการคัดเลือกทางเลือกทีละคู่ (pairwise) เพื่อให้ง่ายต่อการตัดสินใจ ว่าเกณฑ์ไหนสำคัญกว่ากัน โดยการให้คะแนนตามความสำคัญหรือความชอบ หลังจากให้คะแนนเพื่อจัดลำดับความสำคัญของเกณฑ์แล้ว จึงค่อยพิจารณาวิเคราะห์ทางเลือกทีละคู่ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ทีละเกณฑ์จนครบทุกเกณฑ์ ถ้าการให้คะแนนความสำคัญหรือความชอบนั้นสมเหตุสมผล (consistency) จะสามารถจัดลำดับทางเลือก เพื่อหาทางเลือกที่ดีที่สุดได้ (Saaty, 1980: 1)

การวิเคราะห์ตามลำดับชั้นมีสิ่งสำคัญที่ต้องพิจารณา 3 ประการ ได้แก่

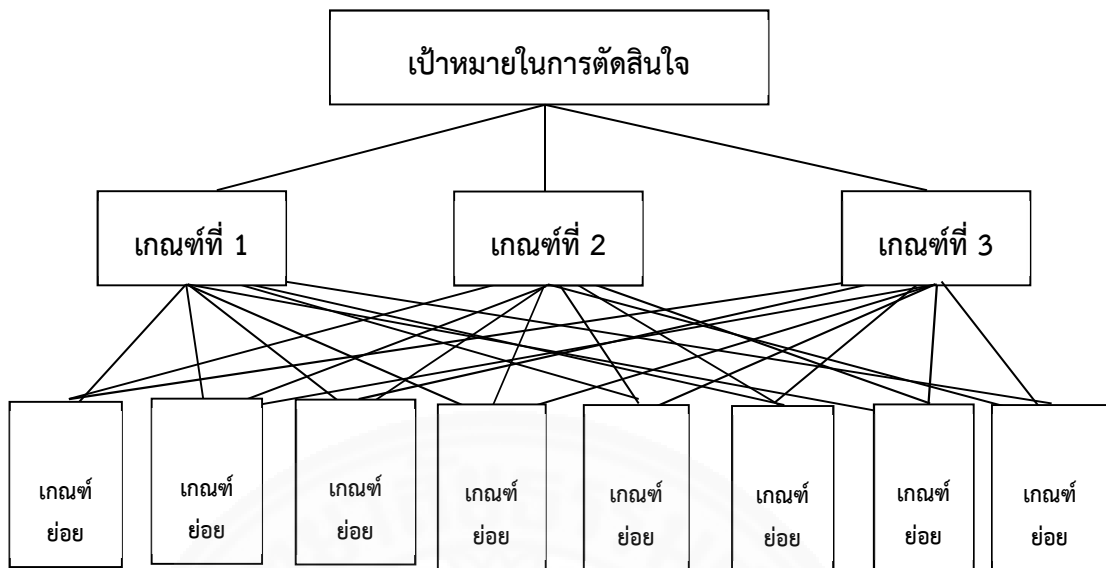
#### 1. การจัดลำดับชั้นในการวิเคราะห์ (structuring the hierachy)

ในการวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจเลือกของหรือทางเลือกที่ดีที่สุด จะแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็นลำดับชั้น ดังนี้ คือ เป้าหมาย (goal) เกณฑ์ (criteria) เกณฑ์ย่อย (subcriteria) และทางเลือก (alternatives) โดยในแต่ละชั้นอาจมีหลายเกณฑ์ และในแต่ละเกณฑ์อาจมีหลายเกณฑ์ย่อยได้ ดังแสดงในภาพที่ 4 ชั้นล่างสุด คือ ชั้นของทางเลือก (วรารุช วุฒิวิณิชย์, 2546: 59)

#### 2. การคำนวณหาลำดับความสำคัญ (calculation of relative priority)

ในแต่ละชั้นผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญหรือผู้เกี่ยวข้องจะเป็นผู้ให้คะแนนความสำคัญหรือความชอบโดยการเปรียบเทียบของ (เกณฑ์หรือทางเลือก) ทีละคู่ (pairwise comparision) โดยเริ่มจากชั้นบนลงสู่ชั้นล่าง โดยแบ่งระดับความสำคัญหรือความชอบ (AHP Measurement Scale) ออกเป็น 9 ระดับ ดังแสดงในตารางที่ 1 (จุฑามาศ อินทร์แก้ว, 2556: 42)





ภาพที่ 2.4 โครงสร้างของกระบวนการวิเคราะห์ตามลำดับชั้น (Analytic Hierarchy Process). จากการตัดสินใจโดยกระบวนการวิเคราะห์ตามลำดับชั้น.สมาคมศิษย์เก่าวิศวกรรมชลประทาน ในพระบรมราชูปถัมภ์ (น.57-76), โดย วราวุธ วุฒิวิณิชย์, 2546

## ตารางที่ 2.1

ระดับในการเปรียบเทียบความสำคัญหรือความชอบของสองสิ่ง

เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ
เท่ากัน	1
เท่ากันถึงปานกลาง	2
ปานกลาง	3
ปานกลางถึงค่อนข้างมาก	4
ค่อนข้างมาก	5
ค่อนข้างมากถึง มากกว่า	6
มากกว่า	7
มากกว่าถึงมากที่สุด	8
มากที่สุด	9

หมายเหตุ. จาก Decision Support for Information Systems Management. : Applying Analytic Hierarchy Process. Organizations and Management, โดย Huizingh, K. R. E. & H. C. J. Vrolijk, 1994.

น้ำหนักความสำคัญของเกณฑ์หรือทางเลือกในแต่ละชั้นจะคำนวณได้จากสมการ

$$Aw = \lambda_{\max} w \dots\dots\dots(1)$$

เมื่อ  $A$  คือ สแควร์เมตริกแสดงความเห็นของผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญหรือผู้เกี่ยวข้องในรูปของคะแนนความสำคัญ ซึ่งปรับค่าให้เป็น 1 แล้ว (Normalized)

$w$  คือ Eigenvector แสดงน้ำหนักความสำคัญสัมพัทธ์ ซึ่งอยู่ในลำดับชั้นเดียวกัน หรือกลุ่มของที่อยู่ภายใต้ของในลำดับชั้นที่สูงกว่า

$\lambda_{\max}$  คือ Maximum eigenvalue

$$\lambda_{\max} = \begin{pmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ \dots & \dots & \dots & \dots \end{pmatrix}$$

$$a_{ij} = \frac{1}{a_{ij}} \quad \text{คะแนนความสำคัญของของที่เปรียบเทียบทีละคู่}$$

มีค่าอยู่ระหว่าง 0 - 1

$$\underline{w} = \lim_{k \rightarrow \infty} \frac{A^k e}{e^T A^k e} \dots\dots\dots(2)$$

เมื่อ  $k$  คือ การคำนวณครั้งที่  $k$   
 $e$  คือ Unit Vector

### 3. การตรวจสอบความสมเหตุสมผลของข้อมูล (consistency)

ความคิดเห็นผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญหรือผู้เกี่ยวข้องในรูปของคะแนนความสำคัญ ซึ่งได้จากการเปรียบเทียบของเป็นคู่ บางครั้งอาจไม่สมเหตุสมผลหรือมีข้อผิดพลาด (error) ในการแสดงความเห็น เช่น เมื่อเปรียบเทียบระหว่าง นาย ก และนาย ข ชอบนาย ก เป็น 2 เท่าของนาย ข ถ้าเปรียบเทียบระหว่าง นาย ข กับ นาย ค ชอบนาย ข เป็น 3 เท่า ของ นาย ค และเมื่อเปรียบเทียบระหว่าง นาย ก กับ นาย ค ชอบ นาย ก เป็น 5 เท่า ของนาย ค เป็นต้น ซึ่งตามหลักของเหตุผลแล้ว ควรชอบ นาย ก เป็น 6 เท่า ของนาย ค เป็นต้น ความไม่สมเหตุสมผลหรือข้อผิดพลาดเป็นสิ่งที่สามารถเกิดขึ้นได้ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบของเป็นคู่ จึงจำเป็นต้องมีการตรวจสอบความสมเหตุสมผลของข้อมูล โดยการคำนวณดัชนีความสมเหตุสมผลของข้อมูล (Consistency Index,

CI) ถ้า  $CI > 0.1$  แสดงว่าข้อมูลคะแนนความสำคัญที่ได้จากการเปรียบเทียบของเป็นคู่ไม่สมเหตุสมผล จะต้องปรับคะแนนความสำคัญในการเปรียบเทียบของเป็นคู่ใหม่ก่อนที่จะวิเคราะห์ในลำดับขั้นถัดไป (Huizingh and Vrolijk, 1994 อ้างถึงใน ปาลิตา ตั้งอศุญรัตน์, 2553: 24)

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n; \lambda_{\max}}{n - 1} = \left[ \frac{S_1}{W_1} + \frac{S_2}{W_2} + \frac{S_n}{W_n} \right] \div n \quad \dots\dots\dots(3)$$

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad \dots\dots\dots(4)$$

เมื่อ CI คือ ดรรชนีความสมเหตุสมผล (Consistency Index)

CR คือ สัดส่วนความสมเหตุสมผล (Consistency Ratio)

RI คือ ดรรชนีค่าสุ่มของความไม่สมเหตุสมผล (Random Inconsistency Index) ขึ้นอยู่กับขนาดของสแควร์เมตริก A ดังตารางที่ 2

ค่า CR ที่ได้จะมีเกณฑ์ในการวินิจฉัยว่ามีความสอดคล้องกันของเหตุผล โดยดูจากจำนวนปัจจัย ดังนี้

ก จำนวนปัจจัย 3 ปัจจัย ค่า CR ไม่ควรเกินร้อยละ 7

ข จำนวนปัจจัย 4 ปัจจัย ค่า CR ไม่ควรเกินร้อยละ 10

ถ้าค่า CR เกินกว่ามาตรฐานดังกล่าว แสดงว่า ความสอดคล้องกันของเหตุผลไม่มีความสอดคล้องกัน ผู้วินิจฉัยต้องทบทวนการวินิจฉัยที่ได้ทำไปแล้วใหม่ ซึ่งแนวทางในการแก้ไขปัญหาของความไม่สอดคล้องกันก็คือ เรียงลำดับปัจจัยตามน้ำหนักที่ได้จากการวินิจฉัยในครั้งแรก ต่อจากนั้นก็สร้างตารางเมตริกซ์เพื่อวินิจฉัยลำดับความสำคัญใหม่ โดยดูว่าอันดับเปลี่ยนไปจากเดิมหรือไม่ ซึ่งถ้าเปลี่ยนไปในทางที่เป็นเหตุผลและตรงกับสถานการณ์ของปัญหา ก็ย่อมหมายถึงความสอดคล้องกันของเหตุผลก็จะสูงขึ้น

## ตารางที่ 2.2

*Random Inconsistency Index (RI)*

n	RI	n	RI	n	RI
1	0.00	6	1.24	11	1.51
2	0.00	7	1.32	12	1.48
3	0.58	8	1.41	13	1.56
4	0.90	9	1.46	14	1.57
5	1.12	10	1.49	15	1.59

หมายเหตุ. จาก การตัดสินใจโดยกระบวนการวิเคราะห์ตามลำดับชั้น. สมาคมศิษย์เก่าวิศวกรรมชลประทาน ในพระบรมราชูปถัมภ์ (น.57-76), โดย วราวุธ วุฒิวิชัย, 2546.

## 4. ขั้นตอนการวิเคราะห์ด้วย AHP

การวิเคราะห์การตัดสินใจด้วย AHP มี 8 ขั้นตอน ดังนี้ (วราวุธ วุฒิวิชัย, 2546: 59)

(1) กำหนดทางเลือก ในแต่ละปัญหาจะมีทางเลือกในการแก้ไขที่หลากหลาย ในขั้นตอนนี้ให้กำหนดทางเลือกต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด

(2) ระบุระดับของเกณฑ์ต่ำสุด (Threshold Level) ที่ต้องการของแต่ละทางเลือก

(3) คัดเลือกทางเลือกเบื้องต้นจากทางเลือกที่กำหนดในขั้นที่ 1 โดยตรวจสอบกับเกณฑ์ต่ำสุด ถ้าทางเลือกใดต่ำกว่าเกณฑ์ให้คัดออก

(4) ระบุเกณฑ์ (Criteria) หรือเกณฑ์ย่อย (Subcriteria) เพื่อใช้ในการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดจากทางเลือกใน (3)

(5) สร้างลำดับชั้นของการตัดสินใจ (Develop Decision Hierarchy) จากทางเลือกและเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยอย่างน้อยจะมี 3 ลำดับชั้น คือ เป้าหมาย (Goal) เกณฑ์ (Criteria) และทางเลือก (Alternatives) (ดังแสดงในภาพที่ 4)

(6) เปรียบเทียบเกณฑ์ที่ละคู่ แล้วจึงเปรียบเทียบทางเลือกที่ละคู่ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ทีละเกณฑ์ จนครบทุกเกณฑ์ ในการเปรียบเทียบทางเลือกนั้นจะให้คะแนนเป็นเชิงปริมาณหรือคุณภาพก็ได้

(7) คำนวณลำดับความสำคัญของทางเลือก โดยการนำค่าน้ำหนัก (Weight) ของแต่ละทางเลือกในแต่ละเกณฑ์ คูณกับค่าน้ำหนักของเกณฑ์ แล้วหาผลรวม ถ้าเรียงลำดับผลลัพธ์ของแต่ละทางเลือกตามคะแนนจากมากไปน้อย ทางเลือกที่มีคะแนนมากที่สุดจะเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด

(8) วิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis) ก่อนที่จะตัดสินใจเลือกทางเลือกจากข้อ (7) จำเป็นต้องวิเคราะห์ความอ่อนไหวอันเกิดจากความไม่แน่นอนของข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจ ถ้าหากมีการเปลี่ยนแปลงน้ำหนักหรือความสำคัญของเกณฑ์แล้ว ทางเลือกที่ดีที่สุดจะยังคงเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดหรือไม่ ถ้าเป็นจะทำให้เกิดความมั่นใจที่เลือกทางเลือกนั้น

## 2.4 ลักษณะของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ คือ ธุรกิจเกี่ยวกับการซื้อ การขาย การเช่า และการดำเนินงานเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นของตนเองหรือเช่าจากผู้อื่น เช่น บ้านพร้อมที่ดิน คอนโดมิเนียม อาคารสำนักงาน ห้องชุด และการจัดสรรที่ดิน เป็นต้น (กองข้อมูลธุรกิจ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2558: ออนไลน์)

อย่างไรก็ตามการจดทะเบียนจัดโครงสร้างกลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์นั้นมีหลักเกณฑ์ในการจัดกลุ่มอุตสาหกรรมและหมวดธุรกิจดังนี้ (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2557: ออนไลน์)

1. พิจารณาจัดบริษัทตามประเภทธุรกิจที่สร้างรายได้ให้บริษัทเกินร้อยละ 50 เป็นสำคัญ
2. หากไม่มีธุรกิจใดสร้างรายได้ให้บริษัทเกินร้อยละ 50 จะใช้เกณฑ์ด้านกำไรพิจารณาเป็นเกณฑ์รอง ทั้งนี้ตลาดหลักทรัพย์อาจพิจารณาใช้หลักเกณฑ์อื่น ๆ ประกอบตามความเห็นสมควร
3. ในกรณีที่บริษัทจดทะเบียนดำเนินธุรกิจโดยผ่านการถือหุ้นในบริษัทย่อยหลายแห่ง บริษัทจะถูกจัดตามประเภทธุรกิจของบริษัทย่อยที่สร้างรายได้หลักให้แก่บริษัท
4. ปัจจุบันตลาดหลักทรัพย์จัดบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยตามกลุ่มอุตสาหกรรมและหมวดธุรกิจ โดยในปี 2558 เป็นต้นไปจะมีการจัดบริษัทจดทะเบียนใน mai ตามกลุ่มอุตสาหกรรมด้วย

ทั้งนี้ กลุ่มอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้างตามโครงสร้างกลุ่มอุตสาหกรรมของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยนั้น หมายถึง กลุ่มอุตสาหกรรมที่เกี่ยวกับผู้ผลิตวัสดุก่อสร้าง ผู้พัฒนาและบริหาร

อสังหาริมทรัพย์ รวมถึงบริการก่อสร้างและงานวิศวกรรม โดยสามารถแบ่งหมวดธุรกิจได้ดังนี้ (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2557: ออนไลน์)

1. วัสดุก่อสร้าง หมายถึง ผู้ผลิต และตัวแทนจำหน่ายวัสดุก่อสร้าง วัสดุก่อสร้างต่าง ๆ ที่มีใช้หลัก รวมถึงสุขภัณฑ์
2. บริการรับเหมาก่อสร้าง หมายถึง ผู้ให้บริการและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับ
  - 2.1 การก่อสร้างที่อยู่อาศัยและสิ่งปลูกสร้างอื่น ๆ เช่น บ้านจัดสรร อาคารชุด นิคมอุตสาหกรรม ศูนย์การค้า ถนน สะพาน รวมถึงการให้บริการรับเหมาก่อสร้างภายใน
  - 2.2 ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับโครงการก่อสร้างระบบวิศวกรรม และงานออกแบบที่เกี่ยวข้องกับบริการรับเหมาก่อสร้าง
3. พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ หมายถึง
  - 3.1 ผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ เพื่อขายหรือให้เช่ารวมถึงบริหารจัดการเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ เช่น นิติบุคคล อาคารชุด หมู่บ้าน ที่ดิน เป็นต้น
  - 3.2 ตัวแทนหรือนายหน้าขาย หรือให้เช่าอสังหาริมทรัพย์
4. กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์ และกองทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ หมายถึง กองทุนรวมหรือกองทรัสต์ที่มีวัตถุประสงค์นำเงินไปลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ต่าง ๆ รายได้มาจาก ค่าเช่า ดอกเบี้ย และกำไรจากการซื้อขายอสังหาริมทรัพย์

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กฤษพร ขุนจันทร์ (2552) ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ของดัชนีชี้วัดทางการเงินกับราคาหุ้นกรณีศึกษา บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยผลการศึกษาความสัมพันธ์พบว่า ดัชนีชี้วัดทางการเงินที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อราคาหุ้นอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ อัตราส่วนราคาปิดต่อมูลค่าตามบัญชี อัตราส่วนราคาปิดต่อกำไรต่อหุ้น และอัตราหมุนเวียนการซื้อขายหลักทรัพย์ ในขณะที่อัตราส่วนเงินปันผลต่อหุ้นมีความสัมพันธ์เชิงลบกับราคาหุ้น นอกจากนี้ผลการศึกษากวาระห้ความถดถอยเชิงพหุ พบว่า อัตราส่วนราคาปิดต่อมูลค่าตามบัญชีมีความสัมพันธ์กับราคาหุ้นของกลุ่มอุตสาหกรรมสูงสุด เมื่อเทียบกับดัชนีชี้วัดทางการเงินอื่นที่ศึกษา แต่หากวิเคราะห์เป็นรายบริษัท พบว่า ดัชนีชี้วัดทางการเงินที่มีความสัมพันธ์กับราคาหุ้นจะมีจำนวนแตกต่างกัน โดยดัชนีชี้วัดทางการเงินที่มีความสัมพันธ์กับราคาหุ้นทุกบริษัท มี 3 ดัชนี ได้แก่ อัตราส่วนราคาปิดต่อมูลค่าตามบัญชี มูลค่าตามบัญชี และอัตราส่วนมูลค่าตามบัญชี ดังนั้น ในการตัดสินใจลงทุนที่เหมาะสมนั้น นักลงทุนควรพิจารณาดัชนีชี้วัดทางการเงินที่สะท้อนผลประกอบการโดยรวมของกลุ่มอุตสาหกรรมและเฉพาะบริษัท

นิตยส์สุดา ประภทธรวิมล (2556) ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีชี้วัดทางการเงิน และการกำกับดูแลกิจการกับการจัดอันดับเครดิตองค์กรของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยผลการศึกษาพบว่า การข้อมูลระหว่าง พ.ศ. 2550 – 2553 พบว่า อัตราส่วนทางการเงินและเกณฑ์การกำกับดูแลกิจการที่มีความสัมพันธ์กับการจัดอันดับเครดิตองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ได้แก่ อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนต่อสินทรัพย์รวม อัตราส่วนความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ย อัตราส่วนผลตอบแทนจากสินทรัพย์ และสัดส่วนกรรมการตรวจสอบที่มีความเชี่ยวชาญ โดยมีทิศทางความสัมพันธ์ทางลบ ทางบวก ทางบวก และทางบวก ตามลำดับ ผลการทดสอบความสามารถในการจัดกลุ่มของตัวแบบ โดยใช้ข้อมูลระหว่าง พ.ศ. 2550 – 2553 พบว่า ตัวแบบสามารถจัดกลุ่มอันดับเครดิตองค์กรได้ถูกต้องร้อยละ 79.20 และผลการทดสอบความสามารถในการพยากรณ์ของตัวแบบ โดยใช้ 90

เพ็ญญา ชิวะกานนท์ (2549) ได้ทำการศึกษาการพัฒนาดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานตามแนวทางระบบการวัดผลดุลยภาพ สำหรับธุรกิจซื้อขายไป กรณีศึกษา บริษัทในกลุ่มพีดี ซึ่งผล

การศึกษาพบว่า ระบบการวัดผลการดำเนินงานของบริษัทกรณีศึกษาสามารถจำแนกลักษณะการวัดผลการปฏิบัติงานของบริษัทกรณีศึกษาออกเป็น 3 ส่วน คือ การวัดผลงานระดับองค์กร การวัดผลงานระดับหน่วยงาน และการวัดผลงานระดับบุคคล และเมื่อนำมาจัดรูปแบบการวัดผลการดำเนินงานและการพัฒนาการวัดผลการดำเนินงานตามแนวทางดุลยภาพแล้ว สามารถแบ่งการวัดผลการดำเนินงานของบริษัทกรณีศึกษาออกเป็น 6 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการ มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มุมมองด้านผู้จำหน่ายสินค้า และมุมมองด้านชุมชนและสิ่งแวดล้อม การศึกษาพบว่า บริษัทกรณีศึกษามีการพัฒนาดัชนีชี้วัดภายในองค์กรแต่ยังไม่เป็นรูปแบบที่ชัดเจน

ทรงศิริ สิทธิคุณ, วิท สุขทวี และ วิรัตน์ มนัสเสถียร (2552) ได้ทำการศึกษาระดับความเชื่อมั่นในการใช้รูปแบบดัชนีชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators) ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาพนักงาน บริษัท โอลิต (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า เพศของพนักงานบริษัท โอลิต (ประเทศไทย) จำกัด มีระดับความเชื่อมั่นในการใช้รูปแบบดัชนีชี้วัดผลงานหลัก ด้านนโยบายและการบริหารงานแตกต่างกัน ส่วนด้านงานที่รับมอบหมาย ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความมั่นคงปลอดภัย ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้า ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานมีระดับความเชื่อมั่นในการใช้รูปแบบดัชนีชี้วัดผลงานหลักไม่แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังพบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และลักษณะงาน ของพนักงาน บริษัท โอลิต (ประเทศไทย) จำกัด มีอิทธิพลต่อระดับความเชื่อมั่นในการใช้รูปแบบดัชนีชี้วัดผลงานหลัก ของบริษัท โอลิต (ประเทศไทย) จำกัด ด้านนโยบายและการบริหารงาน งานที่รับมอบหมาย ความสัมพันธ์กับเพื่อน



ร่วมงาน ความมั่นคงปลอดภัย การยอมรับ ความก้าวหน้า และความสำเร็จในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านรายได้ที่มีความแตกต่าง

ดูล วันบุญกุล (2554) ได้ทำการศึกษาการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของดัชนีชี้วัดผลสำเร็จขององค์กรตามหลักการการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ กรณีศึกษา: โรงงานฉีดพลาสติก โดยผลการศึกษาพบว่า ดัชนีชี้วัดของแผนกผลิตที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงต่อกันทั้ง 4 ด้าน โดยมีระดับความสัมพันธ์ตั้งแต่ระดับต่ำ ( $r = 0.410$ ) ถึงปานกลาง ( $r = 0.685$ ) ซึ่งดัชนีชี้วัดของแผนกวิศวกรรมมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงเฉพาะด้านการเงินที่ระดับความสัมพันธ์ต่ำตั้งแต่ค่า  $r = 0.410$  ถึง  $r = 0.478$  ส่วนแผนกควบคุมคุณภาพ พบว่า ดัชนีชี้วัดมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันเฉพาะภายในกระบวนการระหว่างแผนกเท่านั้น อย่างไรก็ตามหลังจากการสร้างและนำแผนที่ยุทธศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ พบว่าผลการดำเนินงานของฝ่ายโรงงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

## 2.6 สรุปจากการทบทวนวรรณกรรม

การบริหารจัดการองค์กรอย่างเป็นระบบประกอบด้วย การวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติการ ตรวจสอบ และการดำเนินการซึ่งเป็นระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หรือการบริหารที่ใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นพื้นฐานในการประเมินผลจึงต้องกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนและสอดคล้องกับแผนงานโดยรวมขององค์กร โดยพิจารณาถึงความประหยัด ความมีประสิทธิภาพ และความมีประสิทธิภาพ ซึ่งการวัดผลไม่เพียงแต่มองผลสุดท้ายเท่านั้น ยังมองถึงกระบวนการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรอบด้าน การวัดผลเชิงคุณภาพจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญ เนื่องจากเครื่องมือดังกล่าวสามารถวัดผลการดำเนินการได้รอบด้านทั้งในมุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโต ซึ่งสามารถเชื่อมโยงความสำเร็จไปสู่ผลสำเร็จที่เป็นเป้าหมายหลักอย่างมีเหตุผล และมองผลสำเร็จทั้งอดีต ปัจจุบัน และอนาคต อันจะสามารถส่งผ่านวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ไปสู่บุคลากรในทุกๆ ระดับ อีกทั้งยังสามารถสร้างความเข้าใจร่วมกันภายในองค์กรได้เป็นอย่างดี สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ถือได้ว่าเป็นหัวใจความสำเร็จขององค์กรได้เป็นอย่างดี

นอกจากนี้ได้มีเครื่องมือที่สำคัญอีกชนิดหนึ่งในการบริหารองค์กร ได้แก่ ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการวัดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการทำงาน ซึ่งตัวชี้วัดที่ดีนั้นควรมีลักษณะเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน สามารถวัดผลได้จากการกระทำ และไม่ก่อให้เกิดความคลาดเคลื่อน โดยมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร และควรแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น โดยเฉพาะตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร และตัวชี้วัดที่ใช้วัดกิจกรรมหรืองานที่มีความสำคัญแต่อาจจะไม่ค่อยผิดพลาด แต่ถ้ากิจกรรมเหล่านี้มีความผิดพลาดเมื่อไรจะก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กรได้ ซึ่งผู้บริหารของบริษัทอสังหาริมทรัพย์สามารถใช้

เครื่องมือที่ช่วยในการตัดสินใจที่เรียกว่า กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (AHP) ซึ่งได้รับการยอมรับว่าสามารถใช้กับปัญหาที่มีความสลับซับซ้อน ทั้งที่เป็นนามธรรมและเป็นรูปธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ



## บทที่ 3

### ระเบียบวิธีวิจัย

#### 3.1 ลักษณะการวิจัย

ในการศึกษาเรื่องดัชนีชี้วัดโดยอ้างอิงตามแนวทางการวัดผลงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ในบริษัทอสังหาริมทรัพย์นั้น เป็นการศึกษาวิจัยเชิงผสม (Mixed Methodology) ซึ่งประกอบด้วยการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ด้วยแบบสอบถาม

#### 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้างานที่ทำหน้าที่ในการกำหนดดัชนีชี้วัดของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ จำนวน 5 บริษัท และสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้างานที่ทำหน้าที่ในการกำหนดดัชนีชี้วัดของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ จำนวน 10 บริษัท ซึ่งปัจจุบันนี้มีบริษัทของกลุ่มอุตสาหกรรมพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่มีที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครอยู่ถึง 48 บริษัท ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 48 คน (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2560: ออนไลน์)

#### 3.3 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

ผู้วิจัยจะทำการศึกษาค้นหาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่อไปนี้

1. ข้อมูลปฐมภูมิ เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการใช้การสัมภาษณ์และการใช้แบบสอบถาม มีระยะเวลาการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ตั้งแต่เดือน มกราคม ถึงเดือน เมษายน พ.ศ. 2561
2. ข้อมูลทุติยภูมิ เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีการวัดผลงานเชิงดุลยภาพ แนวคิดเกี่ยวกับดัชนีชี้วัด แนวคิดการวิเคราะห์เชิงลำดับชั้น และลักษณะของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ โดยนำทฤษฎีต่าง ๆ มาใช้อ้างอิงในการอธิบายผลการศึกษาร่วมกับการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบทความ วารสาร รายงานการวิจัย เอกสารทางวิชาการ และสื่อสิ่งพิมพ์ รวมทั้งข้อมูลที่เผยแพร่ทางอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

### 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ผู้วิจัยใช้แนวคำถามเพื่อการสัมภาษณ์และแบบสอบถามเป็นเครื่องมือเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับการสร้างแนวคำถามและการสร้างแบบสอบถาม เป็นขั้นตอนดังนี้

1. ทบทวนวัตถุประสงค์ของการศึกษา และตัวแปรที่ศึกษา
2. ศึกษาวิธีการสร้างแนวคำถามเพื่อการสัมภาษณ์และแบบสอบถามจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
3. สร้างแนวคำถามเพื่อการสัมภาษณ์ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล เป็นลักษณะคำถามแบบปลายเปิด (Open-ended Question) ได้แก่ ชื่อ – นามสกุล อายุ และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน เป็นลักษณะคำถามแบบปลายเปิด (Open-ended Question) ได้แก่ เกณฑ์ในการคัดเลือกดัชนีชี้วัดความสำเร็จ ประเภทของดัชนีชี้วัด การกำหนดค่าเป้าหมาย

ส่วนที่ 3 ข้อมูลปัญหาและอุปสรรคในตัวชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน เป็นลักษณะคำถามแบบปลายเปิด (Open-ended Question) เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็น

4. สร้างแบบสอบถามเพื่อการประเมินระดับความสำคัญของตัวชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ได้จากการสัมภาษณ์ เป็นลักษณะคำถามแบบปลายปิด (Closed-ended Question) เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นโดยใช้การเปรียบเทียบแบบจับคู่ (Pair-wised Comparison)

### 3.5 การตรวจสอบเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้นำแนวคำถามที่สร้างขึ้นสำหรับการวิจัยไปทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแนวคำถาม เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหา การใช้ภาษา และลักษณะของข้อความที่ใช้ให้เหมาะสมกับกลุ่มประชากรที่จะศึกษา โดยนำแนวคำถามเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content

Validity) ที่มีความสอดคล้องกันระหว่างเนื้อหาและคำถาม ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารงานบุคคล หรือ ผู้บริหารงานบัญชีและการเงิน หรือ ผู้บริหารการตลาด หรือ ผู้บริหารงานทั่วไปของธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

2. ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ด้านการใช้ดัชนีชี้วัดโดยอ้างอิงตามแนวคิดการวัดผลงานเชิง ดุลยภาพ (Balanced Scorecard)

3. ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีความรู้เกี่ยวกับการใช้ดัชนีชี้วัดโดยอ้างอิงตามแนวคิดการวัดผลงานเชิง ดุลยภาพ (Balanced Scorecard)

โดยแบ่งระดับความเห็น เป็น 3 ระดับ คือ

1 หมายถึง การลงความเห็นว่ามีคำถามสอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา

0 หมายถึง การลงความเห็นว่าคุณภาพคำถามไม่แน่ใจถึงความสอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา

-1 หมายถึง การลงความเห็นว่าคุณภาพคำถามไม่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา

ผู้วิจัยจะทำการคำนวณค่า ICO (Index of Congruence) โดยค่าที่ได้จะต้องมีค่ามากกว่า 0.5 ขึ้นไป จึงจะสรุปได้ว่าคำถามมีค่าความตรงของเนื้อหา สามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลได้ (Likert, 1970)

### 3.6 ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลตามขั้นตอนต่อไปนี้ คือ

#### 1. การวิจัยเชิงคุณภาพ

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยมีการทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคำถามที่ใช้ในการวิจัยก่อนไปดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล และจึงนำเครื่องมือไปทำการเก็บรวบรวมจากผู้ให้ข้อมูล รวมทั้งจะมีการอธิบายประเด็นต่าง ๆ ในส่วนที่ผู้ให้ข้อมูลไม่เข้าใจ ในคำถามของเครื่องมือ

#### 2. การวิจัยเชิงปริมาณ

2.1 ผู้วิจัยจะส่งจดหมายให้กลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์เพื่อแจ้งวัตถุประสงค์ของการวิจัย และแจ้งให้กลุ่มตัวอย่างดำเนินการตอบแบบสอบถามออนไลน์ ซึ่งผู้วิจัยได้จัดทำแบบสอบถามออนไลน์ โดยใช้ Google Docs ทั้งนี้ผู้วิจัยจะระบุชื่อ ที่อยู่ หมายเลขโทรศัพท์ของผู้วิจัยไว้ในจดหมายเพื่อการติดต่อสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติม

2.2 ผู้วิจัยรอนกระทั้งกลุ่มตัวอย่างได้ส่งแบบสอบถามกลับมาจนได้จำนวนเพียงพอ ซึ่งในระหว่างนั้นหากไม่ได้รับการตอบกลับจากกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยจะทำการติดต่อสื่อสารกับกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง

### 3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยจะดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. สรุปประเด็นที่เกี่ยวกับตัวชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติงานจากผู้ให้สัมภาษณ์
2. ทำการรวบรวมตัวชี้วัดจากการทบทวนวรรณกรรมและการสัมภาษณ์
3. ดำเนินการคัดกรองตัวชี้วัดที่มีระดับความสำคัญต่ำออก รวมทั้งดำเนินการหาลักษณะของ บริษัทที่มีผลต่อระดับความสำคัญของตัวชี้วัดในภาพรวม โดยการใช้แบบสอบถามเพื่อการสำรวจข้อมูล
4. รวบรวมระดับความสำคัญของตัวชี้วัดจากแบบสอบถาม
5. ทำการวิเคราะห์เพื่อหาระดับความสำคัญของแต่ละมุมมองและแต่ละตัวชี้วัดด้วยวิธีการของการวิเคราะห์เชิงลำดับชั้น (AHP)
6. นำเสนอข้อมูลโดยการเขียนเชิงพรรณนา (descriptive writing)

## บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง “การศึกษาดัชนีชี้วัดในบริษัทอสังหาริมทรัพย์” ในครั้งนี้เป็นการสรุปข้อมูลด้วยข้อความบรรยาย และการวิเคราะห์เชิงลำดับชั้น (AHP) จากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ โดยผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้

### 4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ

#### 4.1.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

จากการสัมภาษณ์หัวหน้างานที่ปฏิบัติงานในบริษัทอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยโดยปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหาร และตั้งอยู่ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร จำนวน 5 บริษัท สามารถสรุปความคิดเห็นต่อดัชนีชี้วัดในมุมมองต่าง ๆ ตามทฤษฎีการวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.1

ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์

บริษัท	ตำแหน่งงาน	ประสบการณ์	ทุนจดทะเบียนบริษัท(บาท)
A	Managing Director	4 เดือน	1,100,000,000
B	Chief executive officer	3 ปี	10,714,426,091
C	Managing Director	1 ปี	1,475,698,768
D	Chief Financial Officer	22 ปี	1,969,413,525
E	Chief Financial Officer	3 ปี	12,031,105,828

ตารางที่ 4.1 แสดงถึงข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์นั้นจะเห็นได้ว่ามีอยู่ 3 บริษัทที่มีทุนจดทะเบียนอยู่ในช่วง 1,000-9,999 ล้านบาท และอีก 2 บริษัทที่มีทุนจดทะเบียน มากกว่า 10,000 ล้านบาทขึ้นไป และจากการสัมภาษณ์นั้น ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความคิดเห็นในมุมมองต่าง ๆ ดังนี้

#### 4.1.2 มุมมองด้านการเงิน

ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นหัวหน้างานซึ่งปฏิบัติงานในบริษัทอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้มีความคิดเห็นเกี่ยวกับมุมมองด้านการเงิน ดังนี้

หัวหน้างานซึ่งปฏิบัติงานในบริษัทอสังหาริมทรัพย์ A ให้ความสำคัญกับดัชนีชี้วัดด้านกำไรสุทธิ และกระแสเงินสดในกิจกรรม

หัวหน้างานซึ่งปฏิบัติงานในบริษัทอสังหาริมทรัพย์ B ให้ความสำคัญกับดัชนีชี้วัดรายได้จากการดำเนินงานปกติ ซึ่งพิจารณาจากยอดขายของโครงการต่าง ๆ ของทางบริษัทฯ ดัชนีชี้วัดอัตรากำไรขั้นต้น ซึ่งคำนวณจากกำไรขั้นต้นจากการขายอสังหาริมทรัพย์หารด้วยรายได้จากการขายอสังหาริมทรัพย์ ดัชนีชี้วัด Financial Debt/ Equity Ratio ซึ่งคำนวณจากหนี้สินเฉพาะที่มีภาระดอกเบี้ยจ่ายหารด้วยส่วนของผู้ถือหุ้น โดยในปี 2559 พบว่า มีอัตราอยู่ที่ร้อยละ 80 ดัชนีชี้วัดค่าใช้จ่ายในการขายและบริการ (SG&A) ซึ่งปกติจะมีอัตราส่วนที่สูง แต่ใช้ดัชนีชี้วัดเปรียบเทียบให้เห็นอัตราที่ลดลง รวมทั้งดัชนีชี้วัดอัตรากำไรสุทธิ (Net Profit Margin) ซึ่งวัดจากกำไรสุทธิจากการดำเนินงานปกติหารด้วยรายได้รวมจากการดำเนินงานปกติตามงบการเงินของบริษัทฯ โดยดัชนีชี้วัดทุกอย่างต้องสอดคล้อง (Balance) กัน

หัวหน้างานซึ่งปฏิบัติงานในบริษัทอสังหาริมทรัพย์ C ให้ความสำคัญกับดัชนีชี้วัดต้นทุนในการดำเนินการที่ต้องการ (Cost Efficiency) ดัชนีชี้วัดผลประกอบการของบริษัทฯ ดัชนีชี้วัดความยั่งยืนด้านการเงิน และดัชนีชี้วัดการเติบโตของบริษัทฯ อย่างยั่งยืน ซึ่งพิจารณาจากความสามารถในการสร้างผลกำไรอย่างต่อเนื่องควบคู่ไปกับการพัฒนารูจก้อย่างยั่งยืน ดัชนีชี้วัดผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น ซึ่งวัดจากความสามารถในการสร้างความมั่งคั่งให้แก่ผู้ถือหุ้น ที่ผู้บริหารสามารถให้ผลตอบแทนสูงสุดแก่ผู้ถือหุ้น และพิจารณาว่าผู้บริหารใช้เงินลงทุนของผู้ถือหุ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ มีการบริหารเงินเพื่อชำระหนี้ของบริษัทฯ อย่างไร รวมถึงการจ่ายเงินปันผลให้แก่ผู้ถือหุ้น โดยไม่เกี่ยวกับราคาหุ้นที่สูงขึ้นในตลาด ดัชนีชี้วัดหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นซึ่งต้องรักษาอัตราส่วนให้ต่ำมากที่สุด รวมทั้งดัชนีชี้วัดด้านการบริหารจัดการการเงินที่ดี (Flow)

หัวหน้างานซึ่งปฏิบัติงานในบริษัทอสังหาริมทรัพย์ D ให้ความสำคัญกับดัชนีชี้วัดยอดขายโครงการต่าง ๆ ซึ่งวัดจากจำนวนที่ขายได้โดยจะต้องดำเนินการขายให้หมด ดัชนีชี้วัดกำไร ดัชนีชี้วัดด้านการเข้าออกของกระแสเงินสด (Cash Flow) ดัชนีชี้วัดผลประกอบการที่ทำให้เกิดกำไรหรือ



ขาดทุน ดัชนีชี้วัดจากจำนวนที่คาดการณ์ไว้ (Predict) ตั้งแต่เริ่มต้น ซึ่งจะต้องไม่เกินร้อยละ 38 – 40 ของจำนวนคอนโดมิเนียม ดัชนีชี้วัดด้านการออกตราสารหนี้ และการเพิ่มทุน

หัวหน้างานซึ่งปฏิบัติงานในบริษัทอสังหาริมทรัพย์ E ให้ความสำคัญกับดัชนีชี้วัดที่เกิดขึ้นจากกำไรสุทธิ ดัชนีชี้วัดจากจำนวนเงินสดที่มีอยู่ และดัชนีชี้วัดที่เกิดขึ้นจากค่าใช้จ่ายในการขายและการบริหารโครงการต่าง ๆ ซึ่งไม่เกินจากงบประมาณที่ตั้งไว้ร้อยละ 50

จากการให้ข้อมูลของผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยสามารถสรุปความคิดเห็นด้านการเงินของผู้ให้ข้อมูลแต่ละท่านได้ดังนี้

#### ตารางที่ 4.2

ดัชนีชี้วัดด้านการเงินตามความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์

ความคิดเห็น	บริษัท				
	A	B	C	D	E
กำไรสุทธิ/กำไรขั้นต้น	✓	✓			✓
สภาพคล่องทางการเงิน	✓				✓
ประสิทธิภาพในการบริหารเงินทุน	✓		✓		✓
ยอดรับรู้รายได้		✓		✓	
ยอดขายของบริษัท		✓		✓	

ตารางที่ 4.2 เป็นตารางที่แสดงถึงปัจจัยที่มีผลต่อมุมมองด้านการเงินตามความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ จากตารางพบว่า สิ่งที่ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ใช้เป็นดัชนีชี้วัดมุมมองทางการเงิน ได้แก่

1. กำไรสุทธิ ซึ่งวัดได้จาก อัตรากำไรสุทธิ (Net Profit Margin) โดยกำไรสุทธิ (Net Profit) /ขายสุทธิ (SALES) ยิ่งสูงยิ่งดี แสดงให้เห็นประสิทธิภาพในการดำเนินงานของบริษัทในการทำการใด หลังจากหักต้นทุนค่าใช้จ่ายรวมทั้งภาษีเงินได้หมดแล้ว

2. กำไรขั้นต้น ซึ่งวัดได้จาก อัตรากำไรขั้นต้น (Gross Profit Margin) โดยคำนวณจากรายได้จากการขายสุทธิ หักต้นทุนขาย หรือ  $SALES - COGS / \text{ขายสุทธิ } SALES$  ซึ่งจะได้กำไรขั้นต้น หรือ Gross Profit /ขายสุทธิ  $SALES$  ดัชนีชี้วัดจะพิจารณาจากอัตราส่วนที่สูง หากมีอัตราส่วนที่สูงมากจะดี

3. สภาพคล่องทางการเงิน ซึ่งวัดได้จากอัตราส่วนสภาพคล่อง (Current Ratio) ซึ่งวัดจากความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้น ถ้าค่าที่คำนวณได้สูงเท่าใด แสดงว่า บริษัทมีสินทรัพย์หมุนเวียนที่ประกอบไปด้วย เงินสด ลูกหนี้ และสินค้าคงเหลือมากกว่าหนี้ระยะสั้น ทำให้คล่องตัวในการชำระหนี้ระยะสั้นมีค่อนข้างมาก โดยปกติ อัตราส่วน 2 : 1 ถือว่าเหมาะสมแล้ว การวัดอัตราส่วนหมุนเวียนเร็ว (Quick Ratio or Acid Test Ratio) โดยวัดได้จากส่วนของสินทรัพย์ที่ได้หักค่าสินค้าคงเหลือ ที่เป็นสินทรัพย์ระยะสั้นและมีความคล่องตัวในการเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ต่ำสุด ออก เพื่อให้ทราบถึงสภาพคล่องที่แท้จริงของกิจการได้ โดยปกติอัตราส่วน 1 : 1 ถือว่าเหมาะสมแล้ว การวัดอัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้ (Account Receivable Turnover) ซึ่งหากค่าที่คำนวณได้ มีค่าสูง แสดงถึงความสามารถในการบริหารลูกหนี้ให้แปลงสภาพเป็นเงินสดได้เร็ว การวัดระยะเวลาถ่วงเฉลี่ยในการเรียกเก็บหนี้ (Average Collection Period) ซึ่งค่าที่คำนวณได้ยิ่งต่ำยิ่งดีแสดงให้เห็นถึงระยะเวลาในการเรียกเก็บหนี้ว่าสั้นหรือยาว เพื่อให้ทราบถึงคุณภาพของลูกหนี้ ประสิทธิภาพในการเรียกเก็บหนี้ และนโยบายในการให้สินเชื่อทางธุรกิจ การวัดอัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ (Inventory Turnover) ซึ่งหากค่าคำนวณได้สูง ย่อมแสดงถึงความสามารถในการบริหารการขายสินค้าได้เร็ว และอัตราส่วนวิเคราะห์หนี้นโยบายทางการเงิน (Leverage Ratio or Financial Ratio) ประสิทธิภาพในการบริหารเงินทุน ซึ่งวัดได้จากอัตราส่วนวัดความสามารถในการบริหารสินทรัพย์ (Asset Management Ratios) และระดับเงินสดที่มีอยู่ ซึ่งวัดได้จากอัตราส่วนเงินสด (Cash ratio)

4. ประสิทธิภาพในการบริหารเงินทุน ซึ่งวัดได้จากความสามารถในการบริหารสินทรัพย์ เพื่อให้เกิดกำไรเมื่อเทียบกับเงินทุนที่ลงทุนในสินทรัพย์ทั้งหลายของบริษัทฯ ซึ่งถือเป็นต้นทุนของผู้ถือหุ้น โดยจะต้องมีผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on Assets: ROA) อย่างน้อยร้อยละ 10 เฉลี่ยในระยะยาว

5. ยอดการรับรู้รายได้ ซึ่งวัดได้จากรายได้ที่เกิดจากการขายอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งวัดได้จากระยะเวลาในการจำหน่าย (ขาย) สินค้า ซึ่งยิ่งขายได้เร็ว (ระยะเวลาสั้น) ยิ่งดี

6. ยอดขาย ซึ่งวัดได้จากจำนวนของอสังหาริมทรัพย์ที่เกิดการซื้อขายระหว่างบริษัทกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

### 4.1.3 มุมมองด้านลูกค้า

ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นหัวหน้างานซึ่งปฏิบัติงานในบริษัทอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้มีความคิดเห็นเกี่ยวกับมุมมองด้านลูกค้า ดังนี้

หัวหน้างานซึ่งปฏิบัติงานในบริษัทอสังหาริมทรัพย์ A ให้ความสำคัญกับดัชนีชี้วัดด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่เกิดขึ้นในระหว่างกระบวนการขาย ซึ่งวัดได้ภายหลังที่ลูกค้าเกิดการตัดสินใจซื้อ

หัวหน้างานซึ่งปฏิบัติงานในบริษัทอสังหาริมทรัพย์ B ให้ความสำคัญกับดัชนีชี้วัดความพึงพอใจของลูกค้าต่อบริการงานซ่อมแซมอสังหาริมทรัพย์ภายหลังการพบความเสียหายที่เกิดขึ้นกับอสังหาริมทรัพย์ โดยสอบถามจากลูกค้าที่เคยใช้บริการงานซ่อมแซมอสังหาริมทรัพย์และได้รับบริการซ่อมแซมอสังหาริมทรัพย์เสร็จสิ้นเรียบร้อย ทั้งนี้ระดับความพึงพอใจดังกล่าวจะพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของโครงการในแต่ละโครงการ นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับดัชนีชี้วัดของจำนวนลูกค้าบอกต่อปากต่อปาก (Word of Mouth) โดยวัดจากอัตราส่วนเปรียบเทียบระหว่างจำนวนลูกค้าทั้งหมดกับลูกค้าที่ตัดสินใจซื้อตามคำแนะนำของลูกค้าที่ตัดสินใจซื้อไปก่อนหน้านี้แล้ว ซึ่งควรมีอัตราส่วน 1 : 1 จะยิ่งดี นั่นหมายความว่า ลูกค้า 1 คน สามารถแนะนำให้ผู้อื่นมาทำการตัดสินใจซื้ออสังหาริมทรัพย์ได้ตามคำแนะนำของตนได้ 1 คน และหากมีลูกค้าที่สามารถแนะนำผู้อื่นได้เป็นจำนวนมาก ก็จะทำให้มีจำนวนลูกค้าที่ตัดสินใจซื้อตามคำแนะนำเป็นจำนวนที่เพิ่มมากขึ้นเช่นกัน ก็จะส่งผลดีต่อยอดขายอสังหาริมทรัพย์ของทางบริษัทฯ

หัวหน้างานซึ่งปฏิบัติงานในบริษัทอสังหาริมทรัพย์ C ให้ความสำคัญกับดัชนีชี้วัดประสบการณ์ที่ลูกค้าจะได้รับ โดยพิจารณาจากระยะเวลาในการเป็นลูกค้าของบริษัทฯ เป็นเวลามากกว่า 5 ปีขึ้นไป การทำตามสัญญาที่ให้ไว้กับลูกค้า โดยพิจารณาจากผลการประเมินระดับความพึงพอใจในการทำตามข้อสัญญาที่ได้รับจากบริษัทฯ

หัวหน้างานซึ่งปฏิบัติงานในบริษัทอสังหาริมทรัพย์ D ให้ความสำคัญกับดัชนีชี้วัดด้านความไว้วางใจจากลูกค้าที่ทำให้โครงการสามารถ Sold Out ได้ในเวลาอันรวดเร็ว โดยพิจารณาจากการระยะเวลาในการตัดสินใจซื้อเมื่อได้เข้ามาเยี่ยมชมเพื่อดูสถานที่

หัวหน้างานซึ่งปฏิบัติงานในบริษัทอสังหาริมทรัพย์ E ให้ความสำคัญกับดัชนีชี้วัดจากจำนวนลูกค้าที่บอกต่อหรือแนะนำให้ลูกค้ารายอื่นเกิดความสนใจ ดัชนีชี้วัดจำนวนลูกค้าที่แวะเยี่ยมชมโครงการ และดัชนีชี้วัดข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้นกับกลุ่มลูกค้าที่ตัดสินใจซื้ออสังหาริมทรัพย์

จากการให้ข้อมูลของผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยสามารถสรุปความคิดเห็นด้านลูกค้าของผู้ให้ข้อมูลแต่ละท่านได้ดังนี้

## ตารางที่ 4.3

ดัชนีชี้วัดด้านลูกค้าตามความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์

ความคิดเห็น	บริษัท				
	A	B	C	D	E
ความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้า	✓	✓	✓		
สัดส่วนลูกค้าที่บอกต่อลูกค้าอื่น		✓			✓
จำนวนข้อร้องเรียน			✓		✓
ระยะเวลาในการเป็นลูกค้า			✓		
ความไว้วางใจ				✓	

ตารางที่ 4.3 เป็นตารางที่แสดงถึงปัจจัยที่มีผลต่อมุมมองด้านลูกค้าตามความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ จากตารางพบว่า สิ่งที่ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ใช้เป็นดัชนีชี้วัดมุมมองทางด้านลูกค้า ได้แก่

1. ความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้า ซึ่งวัดได้จากความพึงพอใจของลูกค้าที่เกิดขึ้นในระหว่างทั้งในระหว่างกระบวนการขายและต่อผลิตภัณฑ์ ซึ่งวัดได้ภายหลังที่ลูกค้าเกิดการตัดสินใจซื้อ และความพึงพอใจของลูกค้าต่อบริการงานซ่อมแซมอสังหาริมทรัพย์ภายหลังการพบความเสียหายที่เกิดขึ้นกับอสังหาริมทรัพย์ รวมทั้งความพึงพอใจในการทำตามข้อสัญญาที่ได้รับจากบริษัทฯ
2. สัดส่วนลูกค้าที่บอกต่อลูกค้าอื่น ซึ่งวัดได้จากอัตราส่วนเปรียบเทียบระหว่างจำนวนลูกค้าทั้งหมดกับลูกค้าที่ตัดสินใจซื้อตามคำแนะนำของลูกค้าที่ตัดสินใจซื้อไปก่อนหน้านี้แล้ว ซึ่งควรมีอัตราส่วน 1 : 1 จะยิ่งดี

#### 4.1.4 มุมมองด้านกระบวนการภายใน

ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นหัวหน้างานซึ่งปฏิบัติงานในบริษัทอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้มีความคิดเห็นเกี่ยวกับมุมมองด้านกระบวนการภายใน ดังนี้

หัวหน้างานซึ่งปฏิบัติงานในบริษัทอสังหาริมทรัพย์ A ให้ความสำคัญกับดัชนีชี้วัดความโปร่งใส โดยพิจารณาจากผลการตรวจสอบทางการบัญชี และดัชนีชี้วัดความถูกต้องตามกฎหมาย โดยพิจารณาจากกระบวนการ/ วิธีการทำสัญญาและข้อตกลงต่าง ๆ ตามที่กฎหมายกำหนด

หัวหน้างานซึ่งปฏิบัติงานในบริษัทอสังหาริมทรัพย์ B ให้ความสำคัญกับดัชนีชี้วัดความสามารถในการเปิดโครงการตามแผนงาน โดยพิจารณาจากวันที่กำหนดไว้ในโครงการ ดัชนีชี้วัดความสามารถในการส่งมอบโครงการให้ได้ตามกำหนด โดยพิจารณาจากวันที่กำหนดไว้ในสัญญา ระหว่างผู้รับเหมากับบริษัท และระหว่างบริษัทกับลูกค้า

หัวหน้างานซึ่งปฏิบัติงานในบริษัทอสังหาริมทรัพย์ C ให้ความสำคัญกับดัชนีชี้วัดการเข้าแวะชมของลูกค้า ดัชนีชี้วัดความโปร่งใส โดยพิจารณาจากเอกสารทางการบัญชีที่ตรวจสอบได้ ดัชนีชี้วัดความต่อเนื่องในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากความสำเร็จที่ตรงตามแผนการดำเนินงานของบริษัทฯ

หัวหน้างานซึ่งปฏิบัติงานในบริษัทอสังหาริมทรัพย์ D ให้ความสำคัญกับดัชนีชี้วัดด้านการดำเนินงานต้องมีความต่อเนื่อง โดยพิจารณาจากการเปิดตัวโครงการในแต่ละแห่งอย่างต่อเนื่อง ดัชนีชี้วัดความโปร่งใส โดยพิจารณาจากการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่แต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งดัชนีชี้วัดการรอบระเบียบแบบแผนให้พนักงานดำเนินการได้อย่างชัดเจน โดยพิจารณาจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานตามคู่มือการปฏิบัติงาน

หัวหน้างานซึ่งปฏิบัติงานในบริษัทอสังหาริมทรัพย์ E ให้ความสำคัญกับดัชนีชี้วัดจำนวนลูกค้าที่แวะเข้าชมโครงการ ดัชนีชี้วัดว่าโครงการมีความต่อเนื่องส่งงานได้ตามกำหนดการ โดยพิจารณาระยะเวลาในการปฏิบัติงานให้เสร็จสิ้นตามแผนการดำเนินงาน ดัชนีชี้วัดการก่อสร้างให้ได้ตามมาตรฐาน โดยพิจารณาจากผลการตรวจสอบมาตรฐานจากหน่วยงานผู้ควบคุมบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

จากการให้ข้อมูลของผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยสามารถสรุปความคิดเห็นด้านกระบวนการภายในของผู้ให้ข้อมูลแต่ละท่านได้ดังนี้

## ตารางที่ 4.4

ดัชนีชี้วัดด้านกระบวนการภายในตามความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์

ความคิดเห็น	บริษัท				
	A	B	C	D	E
มูลค่าการทุจริตในบริษัท	✓		✓	✓	
จำนวนการแวะเข้าชมของโครงการ (Walk-in)			✓		✓
สัดส่วนของสินค้าที่มอบได้ทันตามกำหนด		✓	✓		
ความต่อเนื่องในการดำเนินงาน				✓	✓
ความถูกต้องตามกฎหมาย	✓				
ความสามารถในการเปิดโครงการตามแผนงาน		✓			
การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน				✓	
การตรวจสอบมาตรฐานจากหน่วยงานผู้ควบคุมบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์					✓

ตารางที่ 4.4 เป็นตารางที่แสดงถึงปัจจัยที่มีผลต่อมุมมองด้านกระบวนการภายในตามความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ จากตารางพบว่า สิ่ง que ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ใช้เป็นดัชนีชี้วัดมุมมองทางด้านกระบวนการภายใน ได้แก่

1. มูลค่าการทุจริตในบริษัท ซึ่งวัดได้จากผลการตรวจสอบทางการบัญชี เอกสารทางการบัญชีที่ตรวจสอบได้ และการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่แต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผลการตรวจสอบโปร่งใสหรือความทุจริตจะต้องเป็นศูนย์

2. จำนวนการเข้าแวะชมของโครงการ โดยแบ่งที่มาเป็น สื่อออนไลน์ และคำแนะนำจากลูกค้าเดิม ซึ่งวัดได้จากจำนวนการเข้าแวะชมของลูกค้าทั้งหมดเปรียบเทียบกับจำนวนลูกค้าที่เกิดการตัดสินใจซื้อ

3. ความสามารถในการส่งมอบสินค้าให้ได้ตามกำหนด ซึ่งวัดได้จากสัดส่วนของ อสังหาริมทรัพย์ที่สามารถส่งมอบได้ ตามวันที่กำหนดไว้ในสัญญาระหว่างผู้รับเหมากับบริษัท และ ระหว่างบริษัทกับลูกค้า

4. ความต่อเนื่องในการดำเนินงาน ด้านระยะเวลาการก่อสร้างตั้งแต่การเริ่มก่อสร้างของ ผู้รับเหมาจนกระทั่งถึงการส่งมอบงานให้แก่ผู้ว่าจ้าง และด้านระยะเวลาในการจำหน่ายให้แก่กลุ่ม ลูกค้าเป้าหมายจนกระทั่งถึงการโอนทรัพย์สินให้แก่ผู้ซื้ออย่างเสร็จสิ้นสมบูรณ์ ซึ่งวัดได้จาก ความสำเร็จที่ตรงตามแผนการดำเนินงานของบริษัทฯ โดยพิจารณาจากเวลาที่ถูกจัดสรรเพื่อทำ การก่อสร้างอสังหาริมทรัพย์ให้เสร็จสิ้น ทั้งนี้เนื่องจากการก่อสร้างอสังหาริมทรัพย์จะต้องผ่าน กระบวนการหลายขั้นตอน ดังนั้นรอบเวลาการก่อสร้างอสังหาริมทรัพย์รวม จึงเป็นช่วงเวลาที่ใช้ สำหรับกระบวนการทุกขั้นตอนได้ถูกแปรรูปจนเสร็จสิ้น

#### 4.1.5 มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร

ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นหัวหน้างานซึ่งปฏิบัติงานในบริษัทอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาด หลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้มีความคิดเห็นเกี่ยวกับมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร ดังนี้

หัวหน้างานซึ่งปฏิบัติงานในบริษัทอสังหาริมทรัพย์ B ให้ความสำคัญกับดัชนีชี้วัดความพึงพอใจของพนักงานต่อสภาพการทำงานในบริษัท ดัชนีชี้วัดการฝึกอบรมพนักงานได้ตามหลักสูตร โดย พิจารณาจากจำนวนโครงการที่ฝึกอบรมให้แก่พนักงาน และผลการประเมินการปฏิบัติงานในการนำ ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งดัชนีชี้วัดผลการประเมินความพึงพอใจต่อวิทยากรของผู้เข้าอบรม

หัวหน้างานซึ่งปฏิบัติงานในบริษัทอสังหาริมทรัพย์ C ให้ความสำคัญกับดัชนีชี้วัดการจัด หลักสูตรการอบรมและการเรียนรู้แก่พนักงาน ตามอายุงาน โดยพิจารณาจากจำนวนโครงการอบรมที่ จัดให้แก่พนักงาน ดัชนีชี้วัดสังคมการทำงานภายในองค์กร โดยพิจารณาจากระดับความขัดแย้งที่ เกิดขึ้นภายในองค์กร และระดับความพึงพอใจต่อสังคมการทำงาน

หัวหน้างานซึ่งปฏิบัติงานในบริษัทอสังหาริมทรัพย์ D ให้ความสำคัญกับดัชนีชี้วัดการฝึกอบรม พนักงานเพื่อให้มีทักษะครบทุกด้านตลอดเวลา โดยพิจารณาจากการจัดกิจกรรมฝึกอบรม หรือการ จัดส่งพนักงานไปเข้าร่วมการฝึกอบรมจากหน่วยงานผู้จัด ดัชนีชี้วัดความน่าเชื่อถือของบริษัท โดย พิจารณาจากความมีชื่อเสียงที่เพิ่มขึ้นของบริษัทฯ รวมทั้งดัชนีชี้วัดการเติบโตแบบแข็งแกร่งของบริษัทฯ โดยพิจารณาจากระยะเวลาในการดำเนินงานให้คงอยู่ของบริษัทฯ

หัวหน้างานซึ่งปฏิบัติงานในบริษัทอสังหาริมทรัพย์ E ให้ความสำคัญกับดัชนีชี้วัดทักษะของพนักงาน โดยพิจารณาจากความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ดัชนีชี้วัดการจับอบรมตลอดเวลา โดยพิจารณาจากจำนวนการจัดโครงการฝึกอบรมไม่น้อยกว่า 10 โครงการฝึกอบรมต่อปี

จากการให้ข้อมูลของผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยสามารถสรุปความคิดเห็นด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กรของผู้ให้ข้อมูลแต่ละท่านได้ดังนี้

#### ตารางที่ 4.5

ตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กรตามความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์

ความคิดเห็น	บริษัท				
	A	B	C	D	E
จำนวนการฝึกอบรมต่อคน				✓	✓
ความพึงพอใจของพนักงานโดยรวม		✓	✓		
การประเมินทักษะของพนักงาน				✓	✓
การวัดผลการประเมินความพึงพอใจต่อวิทยากรของผู้เข้าอบรม		✓			
ระดับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร			✓		
ความมีชื่อเสียงที่เพิ่มขึ้น				✓	

ตารางที่ 4.5 เป็นตารางที่แสดงถึงปัจจัยที่มีผลต่อมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กรตามความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ จากตารางพบว่า สิ่งที่ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ใช้เป็นดัชนีชี้วัดมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร ได้แก่

1. จำนวนการฝึกอบรมต่อคน ซึ่งวัดได้จากจำนวนโครงการที่ฝึกอบรมให้แก่พนักงาน หรือการจัดส่งพนักงานไปเข้าร่วมการฝึกอบรมจากหน่วยงานผู้จัด



2. ความพึงพอใจของพนักงานโดยรวม ซึ่งวัดได้จากระดับความพึงพอใจของพนักงานต่อสภาพการทำงานในบริษัท และระดับความพึงพอใจต่อสังคมการทำงาน โดยพิจารณาจากจำนวนพนักงานที่ปฏิบัติงานให้แก่บริษัทอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลาตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไป

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อดัชนีชี้วัดในมุมมองต่าง ๆ ตามทฤษฎีการวัดผลเชิงคุณภาพในครั้งนี้ และการทบทวนวรรณกรรมนั้น ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นดังกล่าวเพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ระหว่างปัจจัย ได้ดังนี้

#### ตารางที่ 4.6

สรุปการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับดัชนีชี้วัดตามทฤษฎีการวัดผลเชิงคุณภาพ

มุมมอง	ดัชนีชี้วัด
มุมมองด้านการเงิน	1. กำไรสุทธิ/กำไรขั้นต้น
	2. อัตรากำไรขั้นต้น
	3. ประสิทธิภาพในการบริหารเงินทุน
	4. ยอดการรับรู้รายได้
	5. ยอดขาย
มุมมองด้านลูกค้า	1. ความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้า
	2. สัดส่วนที่ของลูกค้าที่บอกต่อลูกค้าอื่น
	3. จำนวนข้อร้องเรียน
มุมมองด้านกระบวนการภายใน	1. มูลค่าการทุจริตในบริษัท
	2. จำนวนการแวะเข้าชมของโครงการ (Walk-in)
	3. สัดส่วนของสินค้าที่มอบได้ทันตามกำหนด
	4. ความต่อเนื่องในการดำเนินงาน

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

สรุปการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับดัชนีชี้วัดตามทฤษฎีการวัดผลเชิงคุณภาพ

มุมมอง	ดัชนีชี้วัด
มุมมองการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร	1. จำนวนการฝึกอบรมต่อคน
	2. ความพึงพอใจของพนักงานโดยรวม
	3. การประเมินทักษะของพนักงาน

จากข้อมูลในตารางที่ 4.6 และการทบทวนวรรณกรรมนั้น ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นดังกล่าวเพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ระหว่างปัจจัย ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.7

สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นดังกล่าวเพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ระหว่างปัจจัย

มุมมอง	ดัชนีชี้วัด
มุมมองด้านการเงิน	1. อัตรากำไรสุทธิเทียบกับเป้าหมาย
	2. อัตรากำไรขั้นต้นเทียบกับเป้าหมาย
	3. อัตราส่วนหมุนเวียนเทียบกับเป้าหมาย (Current Ratio)
	4. ยอดการรับรู้รายได้เทียบกับเป้าหมาย
	5. ยอดขายเทียบกับเป้าหมาย
	6. อัตราส่วนหมุนเวียนเทียบกับเป้าหมาย

## ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นดังกล่าวเพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ระหว่างปัจจัย

มุมมอง	ดัชนีชี้วัด
มุมมองด้านลูกค้า	1. คะแนนความพึงพอใจผลิตภัณฑ์ (ที่อยู่อาศัย) เทียบกับเป้าหมาย
	2. คะแนนความพึงพอใจต่อตราสินค้า เทียบกับเป้าหมาย
	3. คะแนนความพึงพอใจต่อการให้บริการระหว่างการขายและหลังการขาย เทียบกับเป้าหมาย
	4. คะแนนความพึงพอใจต่อภาพลักษณ์โครงการเทียบกับเป้าหมาย
	5. สัดส่วนที่ของลูกค้าที่บอกต่อลูกค้าอื่นเทียบกับเป้าหมาย
	6. จำนวนข้อร้องเรียนเทียบกับเป้าหมาย
มุมมองด้านกระบวนการภายใน	1. มูลค่าการทุจริตในบริษัทเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า
	2. จำนวนการแวะเข้าชมของโครงการ (Walk-in) เทียบกับเป้าหมาย
	3. สัดส่วนของที่อยู่อาศัยที่ส่งมอบได้ทันตามกำหนดเทียบกับเป้าหมาย
	4. ระยะเวลาตั้งแต่การขายจนถึงการโอนกรรมสิทธิ์เฉลี่ย เทียบกับเป้าหมาย
	5. ระยะเวลาในการก่อสร้างที่อยู่อาศัยเฉลี่ย 1 หน่วย เทียบกับเป้าหมาย
มุมมองการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร	1. จำนวนการฝึกอบรมต่อพนักงานหนึ่งคนเป็นไปตามเป้าหมาย
	2. ความพึงพอใจของพนักงานโดยรวมเทียบกับเป้าหมาย
	3. อัตราการลาออกของพนักงานเทียบกับเป้าหมาย
	4. คะแนนการประเมินทักษะในการทำงานของพนักงานโดยหัวหน้างาน เมื่อเทียบกับเป้าหมาย

#### 4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ

การศึกษาทัศนคติชีวิตในบริษัทอสังหาริมทรัพย์ที่เหมาะสม โดยการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ระหว่างปัจจัย ข้อมูลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่แบบปกติระหว่างปัจจัยค่าความเชื่อมั่นจากการหาค่าปกติค่าน้ำหนักความสำคัญสุทธิของแต่ละปัจจัยหลักของผู้ถูกสอบถาม ซึ่งสามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้

ตารางที่ 4.8

ข้อมูลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ระหว่างปัจจัยหลักของผู้ถูกสอบถามที่เป็นผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบ (บ้านเดี่ยว, ทาวน์เฮ้าส์, ทาวน์โฮม)

การเปรียบเทียบปัจจัย	มุมมองด้าน การเงิน	มุมมองด้าน ลูกค้า	มุมมองด้าน กระบวนการ ภายใน	มุมมองด้าน การเรียนรู้และ การเติบโตของ องค์กร
มุมมองด้านการเงิน	1.000	4.467	5.400	5.400
มุมมองด้านลูกค้า	0.224	1.000	3.000	2.600
มุมมองด้านกระบวนการภายใน	0.185	0.333	1.000	2.600
มุมมองด้านการเรียนรู้และการ เติบโตขององค์กร	0.185	0.385	0.385	1.000
รวม	1.594	6.185	9.785	11.600

เมื่อนำข้อมูลจากตารางที่ 4.8 มาคำนวณหาค่าเฉลี่ยในแต่ละเกณฑ์ แล้วจะได้ค่าน้ำหนักในการให้ความสำคัญในแต่ละปัจจัยหลัก สามารถนำไปทำการเปรียบเทียบเป็นรายคู่แบบปกติระหว่างปัจจัยได้ดังตารางที่ 4.9 และเพื่อง่ายต่อการลงข้อมูล กำหนดให้ F1 แทน มุมมองด้านการเงิน F2 แทน มุมมองด้านลูกค้า F3 แทน มุมมองด้านกระบวนการภายในและ F4 แทนมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร

ตารางที่ 4.9

ข้อมูลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่แบบปกติระหว่างปัจจัยหลักของผู้ถูกสอบถามที่เป็นผู้ประกอบการกิจการอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบ (บ้านเดี่ยว, ทาวน์เฮ้าส์, ทาวน์โฮม)

การเปรียบเทียบ	F1	F2	F3	F4	รวม	คะแนนความสำคัญ	ลำดับ
F1	0.63	0.72	0.55	0.47	2.37	0.592	1
F2	0.14	0.16	0.31	0.22	0.83	0.208	2
F3	0.12	0.05	0.10	0.22	0.50	0.124	3
F4	0.12	0.06	0.04	0.09	0.30	0.076	4
รวม	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000	1.000	

นำค่าคะแนนความสำคัญสัมพัทธ์ จากการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ของแต่ละปัจจัยในตารางที่ 4.8 คูณกับคะแนนความสำคัญของแต่ละปัจจัย ซึ่งได้จากตารางที่ 4.9

$$\begin{bmatrix} 1.000 & 4.467 & 5.400 & 5.400 \\ 0.224 & 1.000 & 3.000 & 2.600 \\ 0.185 & 0.333 & 1.000 & 2.600 \\ 0.185 & 0.385 & 0.385 & 1.000 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 0.592 \\ 0.208 \\ 0.124 \\ 0.076 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 2.602 \\ 0.910 \\ 0.501 \\ 0.313 \end{bmatrix}$$

นำผลลัพธ์ที่ได้จากผลคูณข้างต้นมาหารด้วยคะแนนความสำคัญของแต่ละปัจจัย ซึ่งได้จากตัวเลขในตารางที่ 4.9 เพื่อนำไปคำนวณหาค่า  $\lambda_{\max}$

$$\begin{bmatrix} 2.602 \\ 0.910 \\ 0.501 \\ 0.313 \end{bmatrix} \div \begin{bmatrix} 0.592 \\ 0.208 \\ 0.124 \\ 0.076 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 4.398 \\ 4.373 \\ 4.034 \\ 4.125 \end{bmatrix}$$

หาค่า  $\lambda_{\max}$  ได้จากค่าเฉลี่ยของผลลัพธ์ที่ได้จากข้างต้น

$$\lambda_{\max} = \frac{4.398 + 4.373 + 4.034 + 4.123}{4} = 4.232$$

คำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Consistency Index หรือ CI) และ อัตราส่วนความสอดคล้อง (Consistency Ratio หรือ CR) ตามสมการที่กำหนดให้ข้างล่างนี้ โดยที่ n เท่ากับขนาดของตารางการเปรียบเทียบรายคู่ หรือจำนวนปัจจัยที่ทำการเปรียบเทียบ ซึ่งในที่นี้ n = 4 และ RI คือค่าความสอดคล้องแบบสุ่มเฉลี่ย (Average Random Consistency) ซึ่งในที่นี้ RI = 0.90 เมื่อ n = 4

ตารางที่ 4.10

ค่า RI เทียบกับจำนวนทางเลือกผู้ถูกสอบถามคนที่ 1

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
RI	0	0	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49	1.51	1.48

การหาค่า CI

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} = \frac{4.232 - 4}{4 - 1} = 0.077$$

การหาค่า CR

$$CR = \frac{CI}{RI} = \frac{0.077}{0.90} = 0.086035$$

## ตารางที่ 4.11

ผลค่าความเชื่อมั่นจากการหาค่าปกติผู้ถูกสอบถามที่เป็นผู้ประกอบการกิจการอสังหาริมทรัพย์ประเภท  
อสังหาริมทรัพย์แนวราบ (บ้านเดี่ยว, ทาวน์เฮ้าส์, ทาวน์โฮม)

$\lambda_{\max}$	4.232
N	4
CI	0.077
RI	0.90
CR	0.086035

จากการคำนวณ ค่าอัตราส่วนความสอดคล้อง หรือค่า CR มีค่าเท่ากับ 0.086035 หรือ 0.09 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.1 หรือ 10 เปอร์เซ็นต์ ทำให้สรุปได้ว่า ผู้ตัดสินใจได้ทำการตัดสินใจเปรียบเทียบเป็นรายคู่ของปัจจัยหลักและให้คะแนนความสำคัญของแต่ละปัจจัยได้อย่างมีความสอดคล้องกัน

## ตารางที่ 4.12

ค่าน้ำหนักความสำคัญสุทธิของแต่ละปัจจัยหลักของผู้ถูกสอบถามที่เป็นผู้ประกอบการกิจการอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบ (บ้านเดี่ยว, ทาวน์เฮ้าส์, ทาวน์โฮม)

ปัจจัย	คะแนนความสำคัญ (ร้อยละ)	ลำดับ
1. มุมมองด้านการเงิน	59.2	1
2. มุมมองด้านลูกค้า	20.8	2
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน	12.4	3
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร	7.6	4

จากตารางที่ 4.12 พบว่า มุมมองด้านการเงิน มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 1 คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 59.2 มุมมองด้านลูกค้า เป็นอันดับที่ 2 คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 20.8 ถัดมาอันดับที่ 3 เป็นมุมมองด้านกระบวนการภายใน คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 12.4 และอันดับที่ 4 เป็นมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 7.6

ตารางที่ 4.13

ข้อมูลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ระหว่างปัจจัยหลักของผู้ถูกลอบถามที่เป็นผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง (คอนโดมิเนียม)

การเปรียบเทียบปัจจัย	มุมมองด้านการเงิน	มุมมองด้านลูกค้า	มุมมองด้านกระบวนการภายใน	มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร
มุมมองด้านการเงิน	1.000	1.107	2.840	2.440
มุมมองด้านลูกค้า	0.904	1.000	2.200	3.000
มุมมองด้านกระบวนการภายใน	0.352	0.455	1.000	1 2/5
มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร	0.410	0.333	0.714	1.000
รวม	2.666	2.895	6.754	7.840

เมื่อนำข้อมูลจากตารางที่ 4.13 มาคำนวณหาค่าเฉลี่ยในแต่ละเกณฑ์ แล้วจะได้ค่าน้ำหนักในการให้ความสำคัญในแต่ละปัจจัยหลัก สามารถนำไปทำการเปรียบเทียบเป็นรายคู่แบบปกติระหว่างปัจจัยได้ดังตารางที่ 4.14 และเพื่อง่ายต่อการลงข้อมูล กำหนดให้ F1 แทน มุมมองด้านการเงิน F2 แทน มุมมองด้านลูกค้า F3 แทน มุมมองด้านกระบวนการภายในและ F4 แทนมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร



ตารางที่ 4.14

ข้อมูลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่แบบปกติระหว่างปัจจัยหลักของผู้ถูกสอบถามที่เป็นผู้ประกอบการกิจการ  
อสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง (คอนโดมิเนียม)

การ เปรียบเทียบ	F1	F2	F3	F4	รวม	คะแนน ความสำคัญ	ลำดับ
F1	0.38	0.38	0.42	0.31	1.49	0.372	1
F2	0.34	0.35	0.33	0.38	1.39	0.348	2
F3	0.13	0.16	0.15	0.18	0.62	0.154	3
F4	0.15	0.12	0.11	0.13	0.50	0.126	4
รวม	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000	1.000	

ตารางที่ 4.15

ผลค่าความเชื่อมั่นจากการหาค่าปกติของผู้ถูกสอบถามที่เป็นผู้ประกอบการกิจการอสังหาริมทรัพย์ประเภท  
อสังหาริมทรัพย์แนวสูง (คอนโดมิเนียม)

$\lambda_{\max}$	4.022
N	4
CI	0.007
RI	0.90
CR	0.008311

จากการคำนวณ ค่าอัตราส่วนความสอดคล้อง หรือค่า CR มีค่าเท่ากับ 0.008311 หรือ 0.01 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.1 หรือ 10 เปอร์เซ็นต์ ทำให้สรุปได้ว่า ผู้ตัดสินใจได้ทำการ

ตัดสินใจเปรียบเทียบเป็นรายคู่ของปัจจัยหลักและให้คะแนนความสำคัญของแต่ละปัจจัยได้อย่างมีความสอดคล้องกัน

ตารางที่ 4.16

ค่าน้ำหนักความสำคัญสุทธิของแต่ละปัจจัยหลักของผู้ถูกสอบถามที่เป็นผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง (คอนโดมิเนียม)

ปัจจัย	คะแนนความสำคัญ (ร้อยละ)	ลำดับ
1. มุมมองด้านการเงิน	37.2	1
2. มุมมองด้านลูกค้า	34.8	2
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน	15.4	3
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร	12.6	4

จากตารางที่ 4.16 พบว่า มุมมองด้านการเงิน มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 1 คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 37.2 มุมมองด้านลูกค้า เป็นอันดับที่ 2 คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 34.8 ถัดมาอันดับที่ 3 เป็นมุมมองด้านกระบวนการภายใน คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 15.4 และอันดับที่ 4 เป็น มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 12.6

ตารางที่ 4.17

ข้อมูลค่าเฉลี่ยการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ระหว่างปัจจัยหลักของผู้ถูกสอบถามที่เป็นผู้ประกอบการกิจการอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบและผู้ประกอบการกิจการอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง

การเปรียบเทียบปัจจัย	มุมมองด้านการเงิน	มุมมองด้านลูกค้า	มุมมองด้านกระบวนการภายใน	มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร
มุมมองด้านการเงิน	1.000	2.787	4.120	3.920
มุมมองด้านลูกค้า	0.359	1.000	2.600	2.800
มุมมองด้านกระบวนการภายใน	0.243	0.385	1.000	2.000
มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร	0.255	0.357	0.500	1.000
รวม	1.857	4.528	8.220	9.720

เมื่อนำข้อมูลจากตารางที่ 4.17 มาคำนวณหาค่าเฉลี่ยในแต่ละเกณฑ์ แล้วจะได้ค่าน้ำหนักในการให้ความสำคัญในแต่ละปัจจัยหลัก สามารถนำไปทำการเปรียบเทียบเป็นรายคู่แบบปกติระหว่างปัจจัยได้ดังตารางที่ 4.18 และเพื่อง่ายต่อการลงข้อมูล กำหนดให้ F1 แทน มุมมองด้านการเงิน F2 แทน มุมมองด้านลูกค้า F3 แทน มุมมองด้านกระบวนการภายในและ F4 แทนมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร

ตารางที่ 4.18

ข้อมูลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่แบบปกติระหว่างปัจจัยหลักของผู้ถูกสอบถามที่เป็นผู้ประกอบการกิจการอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบและผู้ประกอบการกิจการอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง

การเปรียบเทียบ	F1	F2	F3	F4	รวม	คะแนนความสำคัญ	ลำดับ
F1	0.54	0.62	0.50	0.40	2.06	0.515	1
F2	0.19	0.22	0.32	0.29	1.02	0.255	2
F3	0.13	0.08	0.12	0.21	0.54	0.136	3
F4	0.14	0.08	0.06	0.10	0.38	0.095	4
รวม	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000	1.000	

ตารางที่ 4.19

ผลค่าความเชื่อมั่นจากการหาค่าปกติของผู้ถูกสอบถามที่เป็นผู้ประกอบการกิจการอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบและผู้ประกอบการกิจการอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง

$\lambda_{\max}$	4.110
N	4
CI	0.037
RI	0.90
CR	0.040754

จากการคำนวณ ค่าอัตราส่วนความสอดคล้อง หรือค่า CR มีค่าเท่ากับ 0.040754 หรือ 0.04 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.1 หรือ 10 เปอร์เซ็นต์ ทำให้สรุปได้ว่า ผู้ตัดสินใจได้ทำการ

ตัดสินใจเปรียบเทียบเป็นรายคู่ของปัจจัยหลักและให้คะแนนความสำคัญของแต่ละปัจจัยได้อย่างมีความสอดคล้องกัน

ตารางที่ 4.20

ค่าเฉลี่ยค่าน้ำหนักความสำคัญสุทธิของแต่ละปัจจัยหลักของผู้ถูกสอบถามที่เป็นผู้ประกอบการจิวเวลรี่ประเภทอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบและผู้ประกอบการจิวเวลรี่ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง

ปัจจัย	คะแนนความสำคัญ (ร้อยละ)	ลำดับ
1. มุมมองด้านการเงิน	51.5	1
2. มุมมองด้านลูกค้า	25.5	2
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน	13.6	3
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร	9.5	4

จากตารางที่ 4.20 พบว่า มุมมองด้านการเงิน มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 1 คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 51.5 มุมมองด้านลูกค้า เป็นอันดับที่ 2 คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 25.5 ถัดมาอันดับที่ 3 เป็นมุมมองด้านกระบวนการภายใน คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 13.6 และอันดับที่ 4 เป็นมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 9.5

ตารางที่ 4.21

ข้อมูลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ระหว่างปัจจัยด้านการเงินของผู้ถูกสอบถามที่ประกอบธุรกิจ  
อสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบ (บ้านเดี่ยว, ทาวน์เฮ้าส์, ทาวน์โฮม)

การเปรียบเทียบ ปัจจัย	อัตรา กำไรสุทธิ เทียบกับ เป้าหมาย	อัตรากำไร ขั้นต้น เทียบกับ เป้าหมาย	อัตราส่วน ทุน หมุนเวียน เทียบกับ เป้าหมาย	ยอดการ รับรู้รายได้ เทียบกับ เป้าหมาย	ยอดขาย เทียบกับ เป้าหมาย	อัตรา ผลตอบแทน จาก สินทรัพย์ เทียบกับ เป้าหมาย
อัตรากำไรสุทธิ เทียบกับ เป้าหมาย	1.000	3.800	3.400	5.000	3.667	4.600
อัตรากำไรขั้นต้น เทียบกับ เป้าหมาย	0.263	1.000	3.000	3.800	3.400	4.200
อัตราส่วนทุน หมุนเวียนเทียบ กับเป้าหมาย	0.294	0.333	1.000	1.240	1.907	3.240
ยอดการรับรู้ รายได้เทียบกับ เป้าหมาย	0.200	0.263	0.806	1.000	2.600	3.400
ยอดขายเทียบกับ เป้าหมาย	0.273	0.294	0.524	0.385	1.000	3.800
อัตราผลตอบแทน จากสินทรัพย์ เทียบกับ เป้าหมาย	0.217	0.238	0.309	0.294	0.263	1.000
รวม	2.247	5.929	9.040	11.719	12.836	20.240

เมื่อนำข้อมูลจากตารางที่ 4.21 มาคำนวณหาค่าเฉลี่ยในแต่ละเกณฑ์ แล้วจะได้ค่าน้ำหนักในการให้ความสำคัญในแต่ละปัจจัย สามารถนำไปทำการเปรียบเทียบเป็นรายคู่แบบปกติระหว่างปัจจัยได้ดังตารางที่ 4.22 และเพื่อง่ายต่อการลงข้อมูล กำหนดให้ F1 แทน อัตรากำไรสุทธิเทียบกับเป้าหมาย F2 แทน อัตรากำไรขั้นต้นเทียบกับเป้าหมาย F3 แทน อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเทียบกับเป้าหมาย F4 แทน ยอดการรับรู้รายได้เทียบกับเป้าหมาย F5 แทน ยอดขายเทียบกับเป้าหมาย และ F6 แทน อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return of Asset) เทียบกับเป้าหมาย

ตารางที่ 4.22

ข้อมูลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่แบบปกติระหว่างปัจจัยด้านการเงินของผู้ถูกสอบถามที่ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบ (บ้านเดี่ยว, ทาวน์เฮ้าส์, ทาวน์โฮม)

การเปรียบเทียบ	F1	F2	F3	F4	F5	F6	รวม	คะแนนความสำคัญ	ลำดับ
F1	0.44	0.64	0.38	0.43	0.29	0.23	2.40	23.70	1
F2	0.12	0.17	0.33	0.32	0.26	0.21	1.41	13.95	2
F3	0.13	0.06	0.11	0.11	0.15	0.16	0.71	7.03	3
F4	0.09	0.04	0.09	0.09	0.20	0.17	0.68	6.69	4
F5	0.12	0.05	0.06	0.03	0.08	0.19	0.53	5.20	5
F6	0.10	0.04	0.03	0.03	0.02	0.05	0.27	2.62	6
รวม	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	6.00	59.20	

## ตารางที่ 4.23

ผลค่าความเชื่อมั่นจากการหาค่าปกติผู้ถูกสอบถามที่ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภท  
อสังหาริมทรัพย์แนวราบ (บ้านเดี่ยว, ทาวน์เฮ้าส์, ทาวน์โฮม)

$\lambda_{\max}$	6.534
N	6
CI	0.107
RI	1.24
CR	0.086109

จากการคำนวณ ค่าอัตราส่วนความสอดคล้อง หรือค่า CR มีค่าเท่ากับ 0.086109 หรือ 0.09 เปอร์เซนต์ ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.1 หรือ 10 เปอร์เซนต์ ทำให้สรุปได้ว่า ผู้ตัดสินใจได้ทำการตัดสินใจเปรียบเทียบเป็นรายคู่ของปัจจัยด้านการเงินและให้คะแนนความสำคัญของแต่ละปัจจัยได้อย่างมีความสอดคล้องกัน



ตารางที่ 4.24

ค่าน้ำหนักความสำคัญสุทธิของแต่ละปัจจัยด้านการเงินของผู้ถูกสอบถามที่ประกอบธุรกิจ  
อสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบ (บ้านเดี่ยว, ทาวน์เฮ้าส์, ทาวน์โฮม)

ปัจจัย	คะแนนความสำคัญ (ร้อยละ)	ลำดับ
1. อัตรากำไรสุทธิเทียบกับเป้าหมาย	23.7	1
2. อัตรากำไรขั้นต้นเทียบกับเป้าหมาย	13.95	2
3. อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเทียบกับเป้าหมาย (Current Ratio)	7.03	3
4. ยอดการรับรู้รายได้เทียบกับเป้าหมาย	6.69	4
5. ยอดขายเทียบกับเป้าหมาย	5.20	5
6. อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return of Asset) เทียบกับเป้าหมาย	2.62	6

จากตารางที่ 4.24 พบว่า อัตรากำไรสุทธิเทียบกับเป้าหมาย มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 1 คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 23.70 อัตรากำไรขั้นต้นเทียบกับเป้าหมาย เป็นอันดับที่ 2 คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 13.95 ถัดมาอันดับที่ 3 เป็นอัตราส่วนทุนหมุนเวียนเทียบกับเป้าหมาย คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 7.03 อันดับที่ 4 เป็นยอดการรับรู้รายได้เทียบกับเป้าหมาย คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 6.69 อันดับที่ 5 เป็นยอดขายเทียบกับเป้าหมาย คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 5.20 และอันดับที่ 6 ได้แก่ อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return of Asset) เทียบกับเป้าหมาย คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 2.62

## ตารางที่ 4.25

ข้อมูลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ระหว่างปัจจัยด้านการเงินของผู้ถูกสอบถามที่ประกอบธุรกิจ  
อสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง (คอนโดมิเนียม)

การเปรียบเทียบ ปัจจัย	อัตรา กำไรสุทธิ เทียบกับ เป้าหมาย	อัตรากำไร ขั้นต้น เทียบกับ เป้าหมาย	อัตราส่วน ทุน หมุนเวียน เทียบกับ เป้าหมาย	ยอดการ รับรู้รายได้ เทียบกับ เป้าหมาย	ยอดขาย เทียบกับ เป้าหมาย	อัตรา ผลตอบแทน จาก สินทรัพย์ เทียบกับ เป้าหมาย
อัตรากำไรสุทธิ เทียบกับเป้าหมาย	1.000	3.267	2.600	3.267	2.867	2.200
อัตรากำไรขั้นต้น เทียบกับเป้าหมาย	0.306	1.000	1.800	2.067	1.667	1.507
อัตราส่วนทุน หมุนเวียนเทียบ กับเป้าหมาย	0.385	0.556	1.000	3.000	1.000	1.000
ยอดการรับรู้ รายได้เทียบกับ เป้าหมาย	0.306	0.484	0.333	1.000	1.400	1.533
ยอดขายเทียบกับ เป้าหมาย	0.349	0.600	1.000	0.714	1.000	1.667
อัตราผลตอบแทน จากสินทรัพย์ เทียบกับเป้าหมาย	0.455	0.664	1.000	0.652	0.600	1.000
รวม	2.800	6.570	7.733	10.700	8.533	8.907

เมื่อนำข้อมูลจากตารางที่ 4.25 มาคำนวณหาค่าเฉลี่ยในแต่ละเกณฑ์ แล้วจะได้ค่าน้ำหนักในการให้ความสำคัญในแต่ละปัจจัย สามารถนำไปทำการเปรียบเทียบเป็นรายคู่แบบปกติระหว่างปัจจัยได้ดังตารางที่ 4.26 และเพื่อง่ายต่อการลงข้อมูล กำหนดให้ F1 แทน อัตรากำไรสุทธิ เทียบกับเป้าหมาย F2 แทน อัตรากำไรขั้นต้นเทียบกับเป้าหมาย F3 แทน อัตราส่วนทุนหมุนเวียน เทียบกับเป้าหมาย F4 แทน ยอดการรับรู้รายได้เทียบกับเป้าหมาย F5 แทน ยอดขายเทียบกับเป้าหมาย และ F6 แทน อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return of Asset) เทียบกับเป้าหมาย

ตารางที่ 4.26

ข้อมูลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่แบบปกติระหว่างปัจจัยด้านการเงินของผู้ถูกสอบถามที่ประกอบธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง (คอนโดมิเนียม)

การเปรียบเทียบ	F1	F2	F3	F4	F5	F6	รวม	คะแนนความสำคัญ	ลำดับ
F1	0.36	0.50	0.34	0.31	0.34	0.25	2.08	12.89	1
F2	0.11	0.15	0.23	0.19	0.20	0.17	1.05	6.52	2
F3	0.14	0.08	0.13	0.28	0.12	0.11	0.86	5.34	3
F4	0.11	0.07	0.04	0.09	0.16	0.17	0.66	4.07	5
F5	0.12	0.09	0.13	0.07	0.12	0.19	0.72	4.44	4
F6	0.16	0.10	0.13	0.06	0.07	0.11	0.64	3.94	6
รวม	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	6.00	37.20	

## ตารางที่ 4.27

ผลค่าความเชื่อมั่นจากการหาค่าปกติของผู้ถูกสอบถามที่ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภท  
อสังหาริมทรัพย์แนวสูง (คอนโดมิเนียม)

$\lambda_{\max}$	6.335
N	6
CI	0.067
RI	1.24
CR	0.054083

จากการคำนวณ ค่าอัตราส่วนความสอดคล้อง หรือค่า CR มีค่าเท่ากับ 0.054083 หรือ 0.05 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.1 หรือ 10 เปอร์เซ็นต์ ทำให้สรุปได้ว่า ผู้ตัดสินใจได้ทำการตัดสินใจเปรียบเทียบเป็นรายคู่ของปัจจัยด้านการเงินและให้คะแนนความสำคัญของแต่ละปัจจัยได้อย่างมีความสอดคล้องกัน

## ตารางที่ 4.28

ค่าน้ำหนักความสำคัญสุทธิของแต่ละปัจจัยด้านการเงินของผู้ถูกสอบถามที่ประกอบธุรกิจ  
อสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง (คอนโดมิเนียม)

ปัจจัย	คะแนนความสำคัญ (ร้อยละ)	ลำดับ
1. อัตรากำไรสุทธิเทียบกับเป้าหมาย	12.89	1
2. อัตรากำไรขั้นต้นเทียบกับเป้าหมาย	6.52	2
3. อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเทียบกับเป้าหมาย (Current Ratio)	5.34	3
4. ยอดการรับรู้รายได้เทียบกับเป้าหมาย	4.07	5
5. ยอดขายเทียบกับเป้าหมาย	4.44	4
6. อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return of Asset) เทียบกับเป้าหมาย	3.94	6

จากตารางที่ 4.28 พบว่า อัตรากำไรสุทธิเทียบกับเป้าหมาย มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 1 คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 12.89 อัตรากำไรขั้นต้นเทียบกับเป้าหมาย เป็นอันดับที่ 2 คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 6.52 ถัดมาอันดับที่ 3 เป็นอัตราส่วนทุนหมุนเวียนเทียบกับเป้าหมาย คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 5.34 อันดับที่ 4 เป็นยอดขายเทียบกับเป้าหมาย คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 4.44 อันดับที่ 5 เป็น ยอดการรับรู้รายได้เทียบกับเป้าหมายคิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 4.07 และอันดับที่ 6 ได้แก่ อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return of Asset) เทียบกับเป้าหมายคิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 3.94

## ตารางที่ 4.29

ข้อมูลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ระหว่างปัจจัยด้านการเงินของผู้ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบและผู้ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง

การเปรียบเทียบปัจจัย	อัตรากำไรสุทธิเทียบกับเป้าหมาย	อัตรากำไรขั้นต้นเทียบกับเป้าหมาย	อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเทียบกับเป้าหมาย	ยอดการรับรู้รายได้เทียบกับเป้าหมาย	ยอดขายเทียบกับเป้าหมาย	อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์เทียบกับเป้าหมาย
อัตรากำไรสุทธิเทียบกับเป้าหมาย	1.000	3.533	3.000	4.133	3.267	3.400
อัตรากำไรขั้นต้นเทียบกับเป้าหมาย	0.283	1.000	2.400	2.933	2.533	2.853
อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเทียบกับเป้าหมาย	0.333	0.417	1.000	2.120	1.453	2.120
ยอดการรับรู้รายได้เทียบกับเป้าหมาย	0.242	0.341	0.472	1.000	2.000	2.467
ยอดขายเทียบกับเป้าหมาย	0.306	0.395	0.688	0.500	1.000	2.733
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ เทียบกับเป้าหมาย	0.294	0.350	0.472	0.405	0.366	1.000
รวม	2.459	6.036	8.031	11.092	10.619	14.573

เมื่อนำข้อมูลจากตารางที่ 4.29 มาคำนวณหาค่าเฉลี่ยในแต่ละเกณฑ์ แล้วจะได้ค่าน้ำหนักในการให้ความสำคัญในแต่ละปัจจัย สามารถนำไปทำการเปรียบเทียบเป็นรายคู่แบบปกติระหว่างปัจจัยได้ดังตารางที่ 4.30 และเพื่อง่ายต่อการลงข้อมูล กำหนดให้ F1 แทน อัตรากำไรสุทธิเทียบกับเป้าหมาย F2 แทน อัตรากำไรขั้นต้นเทียบกับเป้าหมาย F3 แทน อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเทียบกับเป้าหมาย F4 แทน ยอดการรับรู้รายได้เทียบกับเป้าหมาย F5 แทน ยอดขายเทียบกับเป้าหมาย และ F6 แทน อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return of Asset) เทียบกับเป้าหมาย

ตารางที่ 4.30

ข้อมูลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่แบบปกติระหว่างปัจจัยด้านการเงินของผู้ถูกสอบถามที่เป็นผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบและผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง

การเปรียบเทียบ	F1	F2	F3	F4	F5	F6	รวม	คะแนนความสำคัญ	ลำดับ
F1	0.41	0.59	0.37	0.37	0.31	0.23	2.28	19.55	1
F2	0.12	0.17	0.30	0.26	0.24	0.20	1.28	10.97	2
F3	0.14	0.07	0.12	0.19	0.14	0.15	0.80	6.88	3
F4	0.10	0.06	0.06	0.09	0.19	0.17	0.66	5.67	4
F5	0.12	0.07	0.09	0.05	0.09	0.19	0.60	5.17	5
F6	0.12	0.06	0.06	0.04	0.03	0.07	0.38	3.23	6
รวม	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	6.00	51.46	

## ตารางที่ 4.31

ผลค่าความเชื่อมั่นจากการหาค่าปกติผู้ถูกสอบถามที่ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภท  
อสังหาริมทรัพย์แนวราบและประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง

$\lambda_{\max}$	6.400
N	6
CI	0.080
RI	1.24
CR	0.064581

จากการคำนวณ ค่าอัตราส่วนความสอดคล้อง หรือค่า CR มีค่าเท่ากับ 0.064581 หรือ 0.06 เปอร์เซนต์ ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.1 หรือ 10 เปอร์เซนต์ ทำให้สรุปได้ว่า ผู้ตัดสินใจได้ทำการตัดสินใจเปรียบเทียบเป็นรายคู่ของปัจจัยด้านการเงินและให้คะแนนความสำคัญของแต่ละปัจจัยได้อย่างมีความสอดคล้องกัน



## ตารางที่ 4.32

ค่าเฉลี่ยค่าน้ำหนักความสำคัญสุทธิของแต่ละปัจจัยด้านการเงินของผู้ถูกสอบถามที่เป็นผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบ และ ผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง

ปัจจัย	คะแนนความสำคัญ (ร้อยละ)	ลำดับ
1. อัตรากำไรสุทธิเทียบกับเป้าหมาย	19.55	1
2. อัตรากำไรขั้นต้นเทียบกับเป้าหมาย	10.97	2
3. อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเทียบกับเป้าหมาย (Current Ratio)	6.88	3
4. ยอดการรับรู้รายได้เทียบกับเป้าหมาย	5.67	4
5. ยอดขายเทียบกับเป้าหมาย	5.17	5
6. อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return of Asset) เทียบกับเป้าหมาย	3.23	6

จากตารางที่ 4.32 พบว่า อัตรากำไรสุทธิเทียบกับเป้าหมาย มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 1 คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 19.55 อัตรากำไรขั้นต้นเทียบกับเป้าหมาย เป็นอันดับที่ 2 คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 10.97 ถัดมาอันดับที่ 3 เป็นอัตราส่วนทุนหมุนเวียนเทียบกับเป้าหมาย คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 6.88 อันดับที่ 4 เป็นยอดการรับรู้รายได้เทียบกับเป้าหมาย คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 5.67 อันดับที่ 5 เป็นยอดขายเทียบกับเป้าหมาย คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 5.17 และอันดับที่ 6 ได้แก่ อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return of Asset) เทียบกับเป้าหมาย คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 3.23

ตารางที่ 4.33

ข้อมูลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ระหว่างปัจจัยด้านลูกค้าของผู้ถูกสอบถามที่ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบ (บ้านเดี่ยว, ทาวน์เฮ้าส์, ทาวน์โฮม)

การเปรียบเทียบปัจจัย	ความพึงพอใจผลิตภัณฑ์ (ที่อยู่อาศัย) เทียบกับเป้าหมาย	ความพึงพอใจต่อตราสินค้า เทียบกับเป้าหมาย	ความพึงพอใจต่อการให้บริการระหว่างการขายและหลังการขาย เทียบกับเป้าหมาย	ความพึงพอใจต่อภาพลักษณ์โครงการ เทียบกับเป้าหมาย	สัดส่วนที่บอกต่อลูกค้าอื่น เทียบกับเป้าหมาย	จำนวนข้อร้องเรียน เทียบกับเป้าหมาย
ความพึงพอใจผลิตภัณฑ์ (ที่อยู่อาศัย) เทียบกับเป้าหมาย	1.000	2.829	1.629	2.840	2.829	2.440
ความพึงพอใจต่อตราสินค้า เทียบกับเป้าหมาย	0.354	1.000	1.495	2.422	1.895	1.629
ความพึงพอใจต่อการให้บริการระหว่างการขายและหลังการขาย เทียบกับเป้าหมาย	0.614	0.669	1.000	3.800	2.829	2.429
ความพึงพอใจต่อภาพลักษณ์โครงการ เทียบกับเป้าหมาย	0.352	0.413	0.263	1.000	2.429	2.295
สัดส่วนที่บอกต่อลูกค้าอื่น เทียบกับเป้าหมาย	0.354	0.528	0.354	0.412	1.000	1.629
จำนวนข้อร้องเรียน เทียบกับเป้าหมาย	0.410	0.614	0.412	0.436	0.614	1.000
รวม	3.083	6.052	5.152	10.910	11.595	11.421

เมื่อนำข้อมูลจากตารางที่ 4.33 มาคำนวณหาค่าเฉลี่ยในแต่ละเกณฑ์ แล้วจะได้ค่าน้ำหนักในการให้ความสำคัญในแต่ละปัจจัย สามารถนำไปทำการเปรียบเทียบเป็นรายคู่แบบปกติระหว่างปัจจัยได้ดังตารางที่ 4.34 และเพื่อง่ายต่อการลงข้อมูล กำหนดให้ F1 แทน คะแนนความพึงพอใจผลิตภัณฑ์ (ที่อยู่อาศัย) เทียบกับเป้าหมาย F2 แทน คะแนนความพึงพอใจต่อตราสินค้า เทียบกับเป้าหมาย F3 แทน คะแนนความพึงพอใจต่อการให้บริการระหว่างการขายและหลังการขาย เทียบกับเป้าหมาย F4 แทนคะแนนความพึงพอใจต่อภาพลักษณ์โครงการเทียบกับเป้าหมาย F5 แทนสัดส่วนที่ของลูกค้ำที่บอกต่อลูกค้ำอื่นเทียบกับเป้าหมาย และ F6 แทน จำนวนข้อร้องเรียนเทียบกับเป้าหมาย

ตารางที่ 4.34

ข้อมูลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่แบบปกติระหว่างปัจจัยด้านลูกค้ำของผู้ถูกสอบถามที่ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบ (บ้านเดี่ยว, ทาวน์เฮ้าส์, ทาวน์โฮม)

การเปรียบเทียบ	F1	F2	F3	F4	F5	F6	รวม	คะแนนความสำคัญ	ลำดับ
F1	0.32	0.47	0.32	0.26	0.24	0.21	1.83	6.33	1
F2	0.11	0.17	0.29	0.22	0.16	0.14	1.10	3.81	3
F3	0.20	0.11	0.19	0.35	0.24	0.21	1.31	4.54	2
F4	0.11	0.07	0.05	0.09	0.21	0.20	0.74	2.55	4
F5	0.11	0.09	0.07	0.04	0.09	0.14	0.54	1.86	5
F6	0.13	0.10	0.08	0.04	0.05	0.09	0.49	1.72	6
รวม	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	6.00	20.80	

## ตารางที่ 4.35

ผลค่าความเชื่อมั่นจากการหาค่าปกติของผู้ถูกสอบถามที่ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภท อสังหาริมทรัพย์แนวราบ (บ้านเดี่ยว, ทาวน์เฮ้าส์, ทาวน์โฮม)

$\lambda_{\max}$	6.425
N	6
CI	0.085
RI	1.24
CR	0.068608

จากการคำนวณ ค่าอัตราส่วนความสอดคล้อง หรือค่า CR มีค่าเท่ากับ 0.068608 หรือ 0.07 เปอร์เซนต์ ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.1 หรือ 10 เปอร์เซนต์ ทำให้สรุปได้ว่า ผู้ตัดสินใจได้ทำการตัดสินใจเปรียบเทียบเป็นรายคู่ของปัจจัยด้านลูกค้าและให้คะแนนความสำคัญของแต่ละปัจจัยได้อย่างมีความสอดคล้องกัน

## ตารางที่ 4.36

ค่าน้ำหนักความสำคัญสุทธิของแต่ละปัจจัยด้านลูกค้าของผู้ถูกสอบถามที่ประกอบธุรกิจ  
อสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบ (บ้านเดี่ยว, ทาวน์เฮ้าส์, ทาวน์โฮม)

ปัจจัย	คะแนนความสำคัญ (ร้อยละ)	ลำดับ
1. คะแนนความพึงพอใจ ผลิตภัณฑ์ (ที่อยู่อาศัย) เทียบ กับเป้าหมาย	6.33	1
2. คะแนนความพึงพอใจต่อตรา สินค้า เทียบกับเป้าหมาย	3.81	3
3. คะแนนความพึงพอใจต่อการ ให้บริการระหว่างการขายและ หลังการขาย เทียบกับเป้าหมาย	4.54	2
4. คะแนนความพึงพอใจต่อ ภาพลักษณ์โครงการเทียบกับ เป้าหมาย	2.55	4
5. สัดส่วนที่ของลูกค้าที่บอกต่อ ลูกค้าอื่นเทียบกับเป้าหมาย	1.86	5
6. จำนวนข้อร้องเรียนเทียบกับ เป้าหมาย	1.72	6

จากตารางที่ 4.36 พบว่า คะแนนความพึงพอใจผลิตภัณฑ์ (ที่อยู่อาศัย) เทียบกับเป้าหมาย มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 1 คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 6.33 คะแนนความพึงพอใจต่อการให้บริการระหว่างการขายและหลังการขาย เทียบกับเป้าหมาย เป็นอันดับที่ 2 คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 4.54 ถัดมาอันดับที่ 3 เป็นคะแนนความพึงพอใจต่อตราสินค้า เทียบกับเป้าหมาย คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 3.81 อันดับที่ 4 เป็นคะแนนความพึงพอใจต่อภาพลักษณ์โครงการ เทียบกับเป้าหมาย คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 2.55 อันดับที่ 5 เป็นสัดส่วนที่ของลูกค้าที่บอกต่อลูกค้าอื่นเทียบกับเป้าหมาย คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 1.86 และอันดับที่ 6 ได้แก่ จำนวนข้อร้องเรียนเทียบกับเป้าหมาย คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 1.72

ตารางที่ 4.37

ข้อมูลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ระหว่างปัจจัยด้านลูกค้าของผู้ถูกสอบถามที่ประกอบธุรกิจ  
อสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง (คอนโดมิเนียม)

การเปรียบเทียบ ปัจจัย	ความพึง พอใจ ผลิตภัณฑ์ (ที่อยู่อาศัย) เทียบกับ เป้าหมาย	ความพึง พอใจต่อตรา สินค้า เทียบ กับเป้าหมาย	ความพึงพอใจ ต่อการ ให้บริการ ระหว่างการ ขายและหลัง การขาย เทียบ กับเป้าหมาย	ความพึงพอใจ ต่อภาพลักษณ์ โครงการเทียบ กับเป้าหมาย	สัดส่วนที่ ของลูกค้าที่ บอกต่อ ลูกค้าอื่น เทียบกับ เป้าหมาย	จำนวนข้อ ร้องเรียน เทียบกับ เป้าหมาย
ความพึงพอใจ ผลิตภัณฑ์ (ที่อยู่ อาศัย) เทียบกับ เป้าหมาย	1.000	3.400	2.067	2.200	3.000	1.667
ความพึงพอใจต่อ ตราสินค้า เทียบกับ เป้าหมาย	0.294	1.000	0.733	1.000	1.240	0.962
ความพึงพอใจต่อ การให้บริการ ระหว่างการขายและ หลังการขาย เทียบ กับเป้าหมาย	0.484	1.364	1.000	2.867	2.600	1.400
ความพึงพอใจต่อ ภาพลักษณ์โครงการ เทียบกับเป้าหมาย	0.455	1.000	0.349	1.000	1.667	0.840
สัดส่วนที่ของลูกค้าที่ บอกต่อลูกค้าอื่น เทียบกับเป้าหมาย	0.333	0.806	0.385	0.600	1.000	0.573
จำนวนข้อร้องเรียน เทียบกับเป้าหมาย	0.600	1.040	0.714	1.190	1.744	1.000
รวม	3.166	8.610	5.248	8.857	11.251	6.442

เมื่อนำข้อมูลจากตารางที่ 4.37 มาคำนวณหาค่าเฉลี่ยในแต่ละเกณฑ์ แล้วจะได้ค่า  
น้ำหนักในการให้ความสำคัญในแต่ละปัจจัย สามารถนำไปทำการเปรียบเทียบเป็นรายคู่แบบปกติ

ระหว่างปัจจัยได้ตั้งตารางที่ 4.38 และเพื่อง่ายต่อการลงข้อมูล กำหนดให้ F1 แทน คะแนนความพึงพอใจผลิตภัณฑ์ (ที่อยู่อาศัย) เทียบกับเป้าหมาย F2 แทน คะแนนความพึงพอใจต่อตราสินค้า เทียบกับเป้าหมาย F3 แทน คะแนนความพึงพอใจต่อการให้บริการระหว่างการขายและหลังการขาย เทียบกับเป้าหมาย F4 แทนคะแนนความพึงพอใจต่อภาพลักษณ์โครงการเทียบกับเป้าหมาย F5 แทนสัดส่วนที่ของลูกค้าที่บอกต่อลูกค้าอื่นเทียบกับเป้าหมาย และ F6 แทน จำนวนข้อร้องเรียนเทียบกับเป้าหมาย

ตารางที่ 4.38

ข้อมูลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่แบบปกติระหว่างปัจจัยด้านลูกค้าของผู้ถูกสอบถามที่ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง (คอนโดมิเนียม)

การเปรียบเทียบ	F1	F2	F3	F4	F5	F6	รวม	คะแนนความสำคัญ	ลำดับ
F1	0.32	0.39	0.39	0.25	0.27	0.26	1.88	10.89	1
F2	0.09	0.12	0.14	0.11	0.11	0.15	0.72	4.18	4
F3	0.15	0.16	0.19	0.32	0.23	0.22	1.27	7.39	2
F4	0.14	0.12	0.07	0.11	0.15	0.13	0.72	4.16	5
F5	0.11	0.09	0.07	0.07	0.09	0.09	0.52	3.00	6
F6	0.19	0.12	0.14	0.13	0.16	0.16	0.89	5.17	3
รวม	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	6.00	34.80	

## ตารางที่ 4.39

ผลค่าความเชื่อมั่นจากการหาค่าปกติผู้ถูกสอบถามที่ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภท  
อสังหาริมทรัพย์แนวสูง (คอนโดมิเนียม)

$\lambda_{\max}$	6.115
n	6
CI	0.023
RI	1.24
CR	0.018626

จากการคำนวณ ค่าอัตราส่วนความสอดคล้อง หรือค่า CR มีค่าเท่ากับ 0.018626 หรือ 0.02 เปอร์เซนต์ ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.1 หรือ 10 เปอร์เซนต์ ทำให้สรุปได้ว่า ผู้ตัดสินใจได้ทำการตัดสินใจเปรียบเทียบเป็นรายคู่ของปัจจัยด้านลูกค้าและให้คะแนนความสำคัญของแต่ละปัจจัยได้อย่างมีความสอดคล้องกัน



## ตารางที่ 4.40

ค่าน้ำหนักความสำคัญสุทธิของแต่ละปัจจัยด้านลูกค้ำของผู้ถูกสอบถามที่ประกอบธุรกิจ  
อสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง (คอนโดมิเนียม)

ปัจจัย	คะแนนความสำคัญ (ร้อยละ)	ลำดับ
1. คะแนนความพึงพอใจ ผลิตภัณฑ์ (ที่อยู่อาศัย) เทียบ กับเป้าหมาย	10.89	1
2. คะแนนความพึงพอใจต่อตรา สินค้า เทียบกับเป้าหมาย	4.18	4
3. คะแนนความพึงพอใจต่อการ ให้บริการระหว่างการขายและ หลังการขาย เทียบกับเป้าหมาย	7.39	2
4. คะแนนความพึงพอใจต่อ ภาพลักษณ์โครงการเทียบกับ เป้าหมาย	4.16	5
5. สัดส่วนที่ของลูกค้ำที่บอกต่อ ลูกค้ำอื่นเทียบกับเป้าหมาย	3.00	6
6. จำนวนข้อร้องเรียนเทียบกับ เป้าหมาย	5.17	3

จากตารางที่ 4.40 พบว่า คะแนนความพึงพอใจผลิตภัณฑ์ (ที่อยู่อาศัย) เทียบกับเป้าหมาย มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 1 คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 10.89 คะแนนความพึงพอใจต่อการให้บริการระหว่างการขายและหลังการขายเทียบกับเป้าหมาย เป็นอันดับที่ 2 คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 7.39 ถัดมาอันดับที่ 3 เป็น จำนวนข้อร้องเรียนเทียบกับเป้าหมายคิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 5.17 อันดับที่ 4 เป็น คะแนนความพึงพอใจต่อตราสินค้า เทียบกับเป้าหมายคิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 4.18 อันดับที่ 5 เป็นคะแนนความพึงพอใจต่อภาพลักษณ์โครงการ เทียบกับเป้าหมาย คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 4.16 และอันดับที่ 6 ได้แก่ สัดส่วนที่ของลูกค้ำที่บอกต่อลูกค้ำอื่นเทียบกับเป้าหมาย คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 3.00

## ตารางที่ 4.41

ข้อมูลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ระหว่างปัจจัยด้านลูกค้าของผู้ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบและผู้ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง

การเปรียบเทียบปัจจัย	ความพึงพอใจผลิตภัณฑ์ (ที่อยู่อาศัย) เทียบกับเป้าหมาย	ความพึงพอใจต่อตราสินค้า เทียบกับเป้าหมาย	ความพึงพอใจต่อการให้บริการระหว่างการขายและหลังการขาย เทียบกับเป้าหมาย	ความพึงพอใจต่อภาพลักษณ์โครงการ เทียบกับเป้าหมาย	สัดส่วนที่ลูกค้าที่บอกต่อลูกค้าอื่น เทียบกับเป้าหมาย	จำนวนข้อร้องเรียน เทียบกับเป้าหมาย
ความพึงพอใจผลิตภัณฑ์ (ที่อยู่อาศัย) เทียบกับเป้าหมาย	1.000	3.114	1.848	2.520	2.914	2.053
ความพึงพอใจต่อตราสินค้า เทียบกับเป้าหมาย	0.321	1.000	1.114	1.711	1.568	1.295
ความพึงพอใจต่อการให้บริการระหว่างการขายและหลังการขาย เทียบกับเป้าหมาย	0.541	0.897	1.000	3.333	2.714	1.914
ความพึงพอใจต่อภาพลักษณ์โครงการ เทียบกับเป้าหมาย	0.397	0.584	0.300	1.000	2.048	1.568
สัดส่วนที่ลูกค้าที่บอกต่อลูกค้าอื่น เทียบกับเป้าหมาย	0.343	0.638	0.368	0.488	1.000	1.101
จำนวนข้อร้องเรียน เทียบกับเป้าหมาย	0.487	0.772	0.522	0.638	0.908	1.000
รวม	3.089	7.006	5.153	9.691	11.152	8.931

เมื่อนำข้อมูลจากตารางที่ 4.41 มาคำนวณหาค่าเฉลี่ยในแต่ละเกณฑ์ แล้วจะได้ค่าน้ำหนักในการให้ความสำคัญในแต่ละปัจจัย สามารถนำไปทำการเปรียบเทียบเป็นรายคู่แบบปกติ

ระหว่างปัจจัยได้ตั้งตารางที่ 4.42 และเพื่อง่ายต่อการลงข้อมูล กำหนดให้ F1 แทน คะแนนความพึงพอใจผลิตภัณฑ์ (ที่อยู่อาศัย) เทียบกับเป้าหมาย F2 แทน คะแนนความพึงพอใจต่อตราสินค้า เทียบกับเป้าหมาย F3 แทน คะแนนความพึงพอใจต่อการให้บริการระหว่างการขายและหลังการขาย เทียบกับเป้าหมาย F4 แทนคะแนนความพึงพอใจต่อภาพลักษณ์โครงการเทียบกับเป้าหมาย F5 แทนสัดส่วนที่ของลูกค้ำที่บอกต่อลูกค้ำอื่นเทียบกับเป้าหมาย และ F6 แทน จำนวนข้อร้องเรียนเทียบกับเป้าหมาย

ตารางที่ 4.42

ข้อมูลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่แบบปกติระหว่างปัจจัยด้านลูกค้ำของผู้ถูกสอบถามที่เป็นผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบและผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์แนวสูง

การเปรียบเทียบ	F1	F2	F3	F4	F5	F6	รวม	คะแนนความสำคัญ	ลำดับ
F1	0.32	0.44	0.36	0.26	0.26	0.23	1.88	7.97	1
F2	0.10	0.14	0.22	0.18	0.14	0.15	0.93	3.93	3
F3	0.18	0.13	0.19	0.34	0.24	0.21	1.30	5.51	2
F4	0.13	0.08	0.06	0.10	0.18	0.18	0.73	3.11	4
F5	0.11	0.09	0.07	0.05	0.09	0.12	0.54	2.28	6
F6	0.16	0.11	0.10	0.07	0.08	0.11	0.63	2.67	5
รวม	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	6.00	25.46	

## ตารางที่ 4.43

ผลค่าความเชื่อมั่นจากการหาค่าปกติผู้ถูกสอบถามที่ประกอบธุรกิจจอสั่งหาริมทรัพย์ประเภท  
อสังหาริมทรัพย์แนวราบและผู้ประกอบธุรกิจจอสั่งหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง

$\lambda_{\max}$	6.249
n	6
CI	0.050
RI	1.24
CR	0.040205

จากการคำนวณ ค่าอัตราส่วนความสอดคล้อง หรือค่า CR มีค่าเท่ากับ 0.040205 หรือ 0.04 เปอร์เซนต์ ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.1 หรือ 10 เปอร์เซนต์ ทำให้สรุปได้ว่า ผู้ตัดสินใจได้ทำการตัดสินใจเปรียบเทียบเป็นรายคู่ของปัจจัยด้านลูกค้าและให้คะแนนความสำคัญของแต่ละปัจจัยได้อย่างมีความสอดคล้องกัน

## ตารางที่ 4.44

ค่าเฉลี่ยค่าน้ำหนักความสำคัญสุทธิของแต่ละปัจจัยด้านการลูกค้าของผู้ถูกสอบถามที่เป็นผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบและผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง

ปัจจัย	คะแนนความสำคัญ (ร้อยละ)	ลำดับ
1. คะแนนความพึงพอใจผลิตภัณฑ์ (ที่อยู่อาศัย) เทียบกับเป้าหมาย	7.97	1
2. คะแนนความพึงพอใจต่อตราสินค้า เทียบกับเป้าหมาย	3.93	3
3. คะแนนความพึงพอใจต่อการให้บริการระหว่างการขายและหลังการขาย เทียบกับเป้าหมาย	5.51	2
4. คะแนนความพึงพอใจต่อภาพลักษณ์โครงการเทียบกับเป้าหมาย	3.11	4
5. สัดส่วนที่ของลูกค้าที่บอกต่อลูกค้าอื่นเทียบกับเป้าหมาย	2.28	6
6. จำนวนข้อร้องเรียนเทียบกับเป้าหมาย	2.67	5

จากตารางที่ 4.44 พบว่า คะแนนความพึงพอใจผลิตภัณฑ์ (ที่อยู่อาศัย) เทียบกับเป้าหมาย มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 1 คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 7.97 คะแนนความพึงพอใจต่อการให้บริการระหว่างการขายและหลังการขายเทียบกับเป้าหมาย เป็นอันดับที่ 2 คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 5.51 ถัดมาอันดับที่ 3 เป็น คะแนนความพึงพอใจต่อตราสินค้า เทียบกับเป้าหมาย คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 3.93 อันดับที่ 4 เป็น เป็นคะแนนความพึงพอใจต่อภาพลักษณ์โครงการเทียบกับเป้าหมาย คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 3.11 อันดับที่ 5 เป็น

จำนวนข้อร้องเรียนเทียบกับเป้าหมาย คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 2.67 และอันดับที่ 6 ได้แก่ สัดส่วนที่ของลูกค้ำที่บอกต่อลูกค้ำอื่นเทียบกับเป้าหมาย คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 2.28 ตารางที่ 4.45

ข้อมูลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ระหว่างปัจจัยด้านกระบวนการภายในของผู้ถูกสอบถามที่ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบ (บ้านเดี่ยว, ทาวน์เฮ้าส์, ทาวน์โฮม)

การเปรียบเทียบปัจจัย	มูลค่าการทุจริตในบริษัทเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า	จำนวนการแวะเข้าชมของโครงการเทียบกับเป้าหมาย	สัดส่วนของที่อยู่อาศัยที่ส่งมอบได้ทันตามกำหนดเทียบกับเป้าหมาย	ระยะเวลาตั้งแต่การขายจนถึงการโอนกรรมสิทธิ์เฉลี่ย เทียบกับเป้าหมาย	ระยะเวลาในการก่อสร้างที่อยู่อาศัยเฉลี่ย 1 หน่วย เทียบกับเป้าหมาย
มูลค่าการทุจริตในบริษัทเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า	1.000	4.067	3.667	4.467	4.600
จำนวนการแวะเข้าชมของโครงการเทียบกับเป้าหมาย	0.246	1.000	2.067	2.440	2.840
สัดส่วนของที่อยู่อาศัยที่ส่งมอบได้ทันตามกำหนดเทียบกับเป้าหมาย	0.273	0.484	1.000	3.400	2.200
ระยะเวลาตั้งแต่การขายจนถึงการโอนกรรมสิทธิ์เฉลี่ย เทียบกับเป้าหมาย	0.224	0.410	0.294	1.000	2.200
ระยะเวลาในการก่อสร้างที่อยู่อาศัยเฉลี่ย 1 หน่วย เทียบกับเป้าหมาย	0.217	0.352	0.455	0.455	1.000
รวม	1.960	6.312	7.482	11.761	12.840

เมื่อนำข้อมูลจากตารางที่ 4.45 มาคำนวณหาค่าเฉลี่ยในแต่ละเกณฑ์ แล้วจะได้ค่าน้ำหนักในการให้ความสำคัญในแต่ละปัจจัย สามารถนำไปทำการเปรียบเทียบเป็นรายคู่แบบปกติระหว่างปัจจัยได้ดังตารางที่ 4.46 และเพื่อง่ายต่อการลงข้อมูล กำหนดให้ F1 แทน มูลค่าการทุจริตในบริษัทเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า F2 แทน จำนวนการแวะเข้าชมของโครงการ (Walk-in) เทียบกับเป้าหมาย F3 แทน สัดส่วนของที่อยู่อาศัยที่ส่งมอบได้ทันตามกำหนดเทียบกับเป้าหมาย F4 แทน ระยะเวลาตั้งแต่การขายจนถึงการโอนกรรมสิทธิ์เฉลี่ยเทียบกับเป้าหมาย และ F5 แทน ระยะเวลาในการก่อสร้างที่อยู่อาศัยเฉลี่ย 1 หน่วยเทียบกับเป้าหมาย

ตารางที่ 4.46

ข้อมูลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่แบบปกติระหว่างปัจจัยด้านกระบวนการภายในของผู้ถูกสอบถามที่ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบ (บ้านเดี่ยว, ทาวน์เฮ้าส์, ทาวน์โฮม)

การเปรียบเทียบ	F1	F2	F3	F4	F5	รวม	คะแนนความสำคัญ	ลำดับ
F1	0.51	0.64	0.49	0.38	0.36	2.38	5.91	1
F2	0.13	0.16	0.28	0.21	0.22	0.99	2.45	2
F3	0.14	0.08	0.13	0.29	0.17	0.81	2.01	3
F4	0.11	0.06	0.04	0.09	0.17	0.47	1.78	4
F5	0.11	0.06	0.06	0.04	0.08	0.34	0.85	5
รวม	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	5.00	12.40	

## ตารางที่ 4.47

ผลค่าความเชื่อมั่นจากการหาค่าปกติผู้ถูกสอบถามที่ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภท  
อสังหาริมทรัพย์แนวราบ (บ้านเดี่ยว, ทาวน์เฮ้าส์, ทาวน์โฮม)

$\lambda_{\max}$	5.332
n	5
CI	0.083
RI	1.12
CR	0.074024

จากการคำนวณ ค่าอัตราส่วนความสอดคล้อง หรือค่า CR มีค่าเท่ากับ 0.074024 หรือ 0.07 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.1 หรือ 10 เปอร์เซ็นต์ ทำให้สรุปได้ว่า ผู้ตัดสินใจได้ทำการตัดสินใจเปรียบเทียบเป็นรายคู่ของปัจจัยด้านกระบวนการและให้คะแนนความสำคัญของแต่ละปัจจัยได้อย่างมีความสอดคล้องกัน



## ตารางที่ 4.48

ค่าน้ำหนักความสำคัญสุทธิของแต่ละปัจจัยด้านกระบวนการภายในของผู้ถูกสอบถามที่ประกอบธุรกิจ  
อสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบ (บ้านเดี่ยว, ทาวน์เฮ้าส์, ทาวน์โฮม)

ปัจจัย	คะแนนความสำคัญ (ร้อยละ)	ลำดับ
1. มูลค่าการทุจริตในบริษัท เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า	5.91	1
2. จำนวนการแวะเข้าชม ของโครงการ (Walk-in) เทียบ กับเป้าหมาย	2.45	2
3. สัดส่วนของที่อยู่อาศัยที่ ส่งมอบได้ทันตามกำหนด เทียบกับเป้าหมาย	2.01	3
4. ระยะเวลาตั้งแต่การขาย จนถึงการโอนกรรมสิทธิ์ เฉลี่ย เทียบกับเป้าหมาย	1.18	4
5. ระยะเวลาในการก่อสร้าง ที่อยู่อาศัยเฉลี่ย 1 หน่วย เทียบกับเป้าหมาย	0.85	5

จากตารางที่ 4.48 พบว่า มูลค่าการทุจริตในบริษัทเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 1 คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 5.91 อันดับที่ 2 เป็นจำนวนการแวะเข้าชมของโครงการ (Walk-in) เทียบกับเป้าหมาย คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 2.45 อันดับที่ 3 เป็นสัดส่วนของที่อยู่อาศัยที่ส่งมอบได้ทันตามกำหนดเทียบกับเป้าหมาย คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 2.01 อันดับที่ 4 เป็นระยะเวลาตั้งแต่การขายจนถึงการโอนกรรมสิทธิ์เฉลี่ยเทียบกับเป้าหมาย คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 1.78 และอันดับที่ 5 คือ ระยะเวลาในการก่อสร้างที่อยู่อาศัยเฉลี่ย 1 หน่วย เทียบกับเป้าหมาย คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 0.85

## ตารางที่ 4.49

ข้อมูลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ระหว่างปัจจัยด้านกระบวนการภายในของผู้ถูกสอบถามที่ประกอบ  
ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง (คอนโดมิเนียม)

การเปรียบเทียบปัจจัย	มูลค่าการ ทุจริตใน บริษัทเมื่อ เทียบกับปี ก่อนหน้า	จำนวนการ แวะเข้าชม ของ โครงการ เทียบกับ เป้าหมาย	สัดส่วน ของที่อยู่ อาศัยที่ส่ง มอบได้ทัน ตาม กำหนด เทียบกับ เป้าหมาย	ระยะเวลา ตั้งแต่การ ขายจนถึง การโอน กรรมสิทธิ์ เฉลี่ย เทียบ กับ เป้าหมาย	ระยะเวลา ในการ ก่อสร้างที่ อยู่อาศัย เฉลี่ย 1 หน่วย เทียบกับ เป้าหมาย
มูลค่าการทุจริตในบริษัทเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า	1.000	0.973	0.269	0.402	0.935
จำนวนการแวะเข้าชมของโครงการเทียบกับเป้าหมาย	1.027	1.000	0.413	0.947	1.362
สัดส่วนของที่อยู่อาศัยที่ส่งมอบได้ทันตามกำหนดเทียบกับเป้าหมาย	3.723	2.419	1.000	2.200	2.200
ระยะเวลาตั้งแต่การขายจนถึงการโอนกรรมสิทธิ์เฉลี่ย เทียบกับเป้าหมาย	2.488	1.056	0.455	1.000	1.400
ระยะเวลาในการก่อสร้างที่อยู่อาศัยเฉลี่ย 1 หน่วย เทียบกับเป้าหมาย	1.069	0.734	0.455	0.714	1.000
รวม	9.308	6.183	2.591	5.263	6.897

เมื่อนำข้อมูลจากตารางที่ 4.49 มาคำนวณหาค่าเฉลี่ยในแต่ละเกณฑ์ แล้วจะได้ค่าน้ำหนักในการให้ความสำคัญในแต่ละปัจจัย สามารถนำไปทำการเปรียบเทียบเป็นรายคู่แบบปกติระหว่างปัจจัยได้ดังตารางที่ 4.50 และเพื่อง่ายต่อการลงข้อมูล กำหนดให้ F1 แทน มูลค่าการทุจริตในบริษัทเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า F2 แทน จำนวนการแวะเข้าชมของโครงการ (Walk-in) เทียบกับเป้าหมาย F3 แทน สัดส่วนของที่อยู่อาศัยที่ส่งมอบได้ทันตามกำหนดเทียบกับเป้าหมาย F4 แทน ระยะเวลาตั้งแต่การขายจนถึงการโอนกรรมสิทธิ์เฉลี่ยเทียบกับเป้าหมาย และ F5 แทน ระยะเวลาในการก่อสร้างที่อยู่อาศัยเฉลี่ย 1 หน่วยเทียบกับเป้าหมาย

ตารางที่ 4.50

ข้อมูลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่แบบปกติระหว่างปัจจัยด้านกระบวนการภายในของผู้ถูกสอบถามที่ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง (คอนโดมิเนียม)

การเปรียบเทียบ	F1	F2	F3	F4	F5	รวม	คะแนนความสำคัญ	ลำดับ
F1	0.11	0.16	0.10	0.08	0.14	0.58	1.79	5
F2	0.11	0.16	0.16	0.18	0.20	0.81	2.49	3
F3	0.40	0.39	0.39	0.42	0.32	1.91	5.90	1
F4	0.27	0.17	0.18	0.19	0.20	1.01	3.10	2
F5	0.11	0.12	0.18	0.14	0.14	0.69	2.12	4
รวม	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	5.00	15.40	

## ตารางที่ 4.51

ผลค่าความเชื่อมั่นจากการหาค่าปกติผู้ถูกสอบถามที่ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภท  
อสังหาริมทรัพย์แนวสูง (คอนโดมิเนียม)

$\lambda_{\max}$	5.078
n	5
CI	0.020
RI	1.12
CR	0.017496

จากการคำนวณ ค่าอัตราส่วนความสอดคล้อง หรือค่า CR มีค่าเท่ากับ 0.017496 หรือ 0.02 เปอร์เซนต์ ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.1 หรือ 10 เปอร์เซนต์ ทำให้สรุปได้ว่า ผู้ตัดสินใจได้ทำการตัดสินใจเปรียบเทียบเป็นรายคู่ของปัจจัยด้านกระบวนการและให้คะแนนความสำคัญของแต่ละปัจจัยได้อย่างมีความสอดคล้องกัน

## ตารางที่ 4.52

ค่าน้ำหนักความสำคัญสุทธิของแต่ละปัจจัยด้านกระบวนการภายในของผู้ถูกสอบถามที่ประกอบธุรกิจ  
อสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง (คอนโดมิเนียม)

ปัจจัย	คะแนนความสำคัญ (ร้อยละ)	ลำดับ
1. มูลค่าการทุจริตในบริษัท เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า	1.79	5
2. จำนวนการแวะเข้าชม ของโครงการ (Walk-in) เทียบ กับเป้าหมาย	2.49	3
3. สัดส่วนของที่อยู่อาศัยที่ ส่งมอบได้ทันตามกำหนด เทียบกับเป้าหมาย	5.90	1
4. ระยะเวลาตั้งแต่การขาย จนถึงการโอนกรรมสิทธิ์ เฉลี่ย เทียบกับเป้าหมาย	3.10	2
5. ระยะเวลาในการก่อสร้าง ที่อยู่อาศัยเฉลี่ย 1 หน่วย เทียบกับเป้าหมาย	2.12	4

จากตารางที่ 4.52 พบว่า สัดส่วนของที่อยู่อาศัยที่ส่งมอบได้ทันตามกำหนดเทียบกับเป้าหมายมีความสำคัญเป็นอันดับที่ 1 คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 5.90 อันดับที่ 2 เป็นระยะเวลาตั้งแต่การขายจนถึงการโอนกรรมสิทธิ์เฉลี่ยเทียบกับเป้าหมาย คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 3.10 อันดับที่ 3 เป็นจำนวนการแวะเข้าชมของโครงการ (Walk-in) เทียบกับเป้าหมาย คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 2.49 อันดับที่ 4 เป็นระยะเวลาในการก่อสร้างที่อยู่อาศัยเฉลี่ย 1 หน่วย เทียบกับเป้าหมาย คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 2.12 และอันดับที่ 5 คือ มูลค่าการทุจริตในบริษัทเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 1.79

ตารางที่ 4.53

ข้อมูลค่าเฉลี่ยการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ระหว่างปัจจัยด้านกระบวนการภายในของผู้ประกอบธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบและผู้ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภท อสังหาริมทรัพย์แนวสูง

การเปรียบเทียบปัจจัย	มูลค่าการ ทุจริตใน บริษัทเมื่อ เทียบกับปี ก่อนหน้า	จำนวนการ แวะเข้าชม ของ โครงการ เทียบกับ เป้าหมาย	สัดส่วนของที่อยู่อาศัยที่ส่งมอบได้ทันตามกำหนดเทียบกับเป้าหมาย	ระยะเวลา ตั้งแต่การขาย จนถึงการโอน กรรมสิทธิ์ เฉลี่ย เทียบ กับเป้าหมาย	ระยะเวลาใน การก่อสร้างที่ อยู่อาศัยเฉลี่ย 1 หน่วย เทียบกับ เป้าหมาย
มูลค่าการทุจริตในบริษัทเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า	1.000	1.717	1.359	1.690	1.956
จำนวนการแวะเข้าชมของโครงการเทียบกับเป้าหมาย	0.582	1.000	2.493	2.796	3.067
สัดส่วนของที่อยู่อาศัยที่ส่งมอบได้ทันตามกำหนดเทียบกับเป้าหมาย	0.736	0.401	1.000	2.867	2.467
ระยะเวลาตั้งแต่การขายจนถึงการโอนกรรมสิทธิ์เฉลี่ย เทียบกับเป้าหมาย	0.592	0.358	0.349	1.000	1.533
ระยะเวลาในการก่อสร้างที่อยู่อาศัยเฉลี่ย 1 หน่วย เทียบกับเป้าหมาย	0.511	0.326	0.405	0.652	1.000
รวม	3.421	3.802	5.607	9.004	10.023

เมื่อนำข้อมูลจากตารางที่ 4.53 มาคำนวณหาค่าเฉลี่ยในแต่ละเกณฑ์ แล้วจะได้ค่านำหนักในการให้ความสำคัญในแต่ละปัจจัย สามารถนำไปทำการเปรียบเทียบเป็นรายคู่แบบปกติระหว่างปัจจัยได้ดังตารางที่ 4.54 และเพื่อง่ายต่อการลงข้อมูล กำหนดให้ F1 แทน มูลค่าการทุจริตในบริษัทเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า F2 แทน จำนวนการแวะเข้าชมของโครงการ (Walk-in) เทียบกับเป้าหมาย F3 แทน สัดส่วนของที่อยู่อาศัยที่ส่งมอบได้ทันตามกำหนดเทียบกับเป้าหมาย F4 แทน

ระยะเวลาตั้งแต่การขายจนถึงการโอนกรรมสิทธิ์เฉลี่ยเทียบกับเป้าหมาย และ F5 แทน ระยะเวลาในการก่อสร้างที่อยู่อาศัยเฉลี่ย 1 หน่วยเทียบกับเป้าหมาย

ตารางที่ 4.54

ข้อมูลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่แบบปกติระหว่างปัจจัยของผู้ถูกสอบถามที่เป็นผู้ประกอบการกิจการอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบและผู้ประกอบการกิจการอสังหาริมทรัพย์แนวสูง

การเปรียบเทียบ	F1	F2	F3	F4	F5	รวม	คะแนนความสำคัญ	ลำดับ
F1	0.29	0.45	0.24	0.19	0.20	1.37	3.72	2
F2	0.17	0.26	0.44	0.31	0.31	1.49	4.06	1
F3	0.22	0.11	0.18	0.32	0.25	1.06	2.89	3
F4	0.17	0.09	0.06	0.11	0.15	0.59	1.61	4
F5	0.15	0.09	0.07	0.07	0.10	0.48	1.30	5
รวม	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	5.00	13.58	

## ตารางที่ 4.55

ผลค่าความเชื่อมั่นจากการหาค่าปกติผู้ถูกสอบถามที่ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภท  
อสังหาริมทรัพย์แนวราบและผู้ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง

$\lambda_{\max}$	5.276
N	5
CI	0.069
RI	1.12
CR	0.061618

จากการคำนวณ ค่าอัตราส่วนความสอดคล้อง หรือค่า CR มีค่าเท่ากับ 0.061618 หรือ 0.06 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.1 หรือ 10 เปอร์เซ็นต์ ทำให้สรุปได้ว่า ผู้ตัดสินใจได้ทำการตัดสินใจเปรียบเทียบเป็นรายคู่ของปัจจัยด้านกระบวนการและให้คะแนนความสำคัญของแต่ละปัจจัยได้อย่างมีความสอดคล้องกัน



## ตารางที่ 4.56

ค่าเฉลี่ยค่าน้ำหนักความสำคัญสุทธิของแต่ละปัจจัยด้านการกระบวนการภายในของผู้ถูกสอบถามที่เป็น ผู้ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบและ ผู้ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง

ปัจจัย	คะแนนความสำคัญ (ร้อยละ)	ลำดับ
1. มูลค่าการทุจริตในบริษัทเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า	3.72	2
2. จำนวนการแวะเข้าชมของโครงการ (Walk-in)เทียบกับเป้าหมาย	4.06	1
3. สัดส่วนของที่อยู่อาศัยที่ส่งมอบได้ทันตามกำหนดเทียบกับเป้าหมาย	2.89	3
4. ระยะเวลาตั้งแต่การขายจนถึงการโอนกรรมสิทธิ์เฉลี่ย เทียบกับเป้าหมาย	1.61	4
5. ระยะเวลาในการก่อสร้างที่อยู่อาศัยเฉลี่ย 1 หน่วยเทียบกับเป้าหมาย	1.30	5

จากตารางที่ 4.56 พบว่า จำนวนการแวะเข้าชมของโครงการ (Walk-in)เทียบกับเป้าหมายมีความสำคัญเป็นอันดับที่ 1 คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 4.06 อันดับที่ 2 เป็นมูลค่าการทุจริตในบริษัทเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 3.72 อันดับที่ 3 เป็นสัดส่วนของที่อยู่อาศัยที่ส่งมอบได้ทันตามกำหนดเทียบกับเป้าหมาย คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 2.89 อันดับที่ 4 เป็นระยะเวลาตั้งแต่การขายจนถึงการโอนกรรมสิทธิ์เฉลี่ย เทียบกับเป้าหมาย คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 1.61 และอันดับที่ 5 คือ ระยะเวลาในการก่อสร้างที่อยู่อาศัยเฉลี่ย 1 หน่วย เทียบกับเป้าหมาย คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 1.30

ตารางที่ 4.57

ข้อมูลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ระหว่างปัจจัยด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กรของผู้ถูก  
สอบถามที่ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์แนวราบ (บ้านเดี่ยว, ทาวน์เฮ้าส์, ทาวน์โฮม)

การเปรียบเทียบ ปัจจัย	จำนวนการ ฝึกอบรมต่อ พนักงานหนึ่งคน เป็นไปตาม เป้าหมาย	ความพึงพอใจ ของพนักงาน โดยรวมเทียบ กับเป้าหมาย	อัตราการ ลาออกของ พนักงาน เทียบกับ เป้าหมาย	คะแนนการ ประเมินทักษะใน การทำงานของ พนักงานโดย หัวหน้างาน เมื่อ เทียบกับ เป้าหมาย
จำนวนการฝึกอบรม ต่อพนักงานหนึ่งคน เป็นไปตามเป้าหมาย	1.000	2.200	2.733	2.440
ความพึงพอใจของ พนักงานโดยรวม เทียบกับเป้าหมาย	0.455	1.000	2.600	1.640
อัตราการลาออกของ พนักงานเทียบกับ เป้าหมาย	0.366	0.385	1.000	1.507
คะแนนการประเมิน ทักษะในการทำงาน ของพนักงานโดย หัวหน้างาน เมื่อเทียบ กับเป้าหมาย	0.410	0.610	0.664	1.000
รวม	2.230	4.194	6.997	6.587

เมื่อนำข้อมูลจากตารางที่ 4.57 มาคำนวณหาค่าเฉลี่ยในแต่ละเกณฑ์ แล้วจะได้ค่าน้ำหนักในการให้ความสำคัญในแต่ละปัจจัย สามารถนำไปทำการเปรียบเทียบเป็นรายคู่แบบปกติระหว่างปัจจัยได้ดังตารางที่ 4.58 และเพื่อง่ายต่อการลงข้อมูล กำหนดให้ F1 แทน จำนวนการ

ฝึกอบรมต่อพนักงานหนึ่งคนเป็นไปตามเป้าหมาย F2 แทน ความพึงพอใจของพนักงานโดยรวมเทียบกับเป้าหมาย F3 แทน อัตราการลาออกของพนักงานเทียบกับเป้าหมาย และ F4 แทนคะแนนการประเมินทักษะในการทำงานของพนักงานโดยหัวหน้างาน เมื่อเทียบกับเป้าหมาย

ตารางที่ 4.58

ข้อมูลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่แบบปกติระหว่างปัจจัยด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กรของผู้ถูกสอบถามที่ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์แนวราบ (บ้านเดี่ยว, ทาวน์เฮ้าส์, ทาวน์โฮม)

การเปรียบเทียบ	F1	F2	F3	F4	รวม	คะแนนความสำคัญ	ลำดับ
F1	0.45	0.52	0.39	0.37	1.73	3.29	1
F2	0.20	0.24	0.37	0.25	1.06	2.02	2
F3	0.16	0.09	0.14	0.23	0.63	1.19	3
F4	0.18	0.15	0.09	0.15	0.58	1.09	4
รวม	1.000	1.000	1.000	1.000	4.00	7.60	

ตารางที่ 4.59

ผลค่าความเชื่อมั่นจากการหาค่าปกติของผู้ถูกสอบถามที่ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์แนวราบ (บ้านเดี่ยว, ทาวน์เฮ้าส์, ทาวน์โฮม)

$\lambda_{\max}$	4.110
N	4
CI	0.037
RI	0.90
CR	0.040825

จากการคำนวณ ค่าอัตราส่วนความสอดคล้อง หรือค่า CR มีค่าเท่ากับ 0.040825 หรือ 0.04 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.1 หรือ 10 เปอร์เซ็นต์ ทำให้สรุปได้ว่า ผู้ตัดสินใจได้ทำการตัดสินใจเปรียบเทียบเป็นรายคู่ของปัจจัยด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กรและให้คะแนนความสำคัญของแต่ละปัจจัยได้อย่างมีความสอดคล้องกัน

ตารางที่ 4.60

ค่าน้ำหนักความสำคัญสุทธิของแต่ละปัจจัยด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กรของผู้ถูกสอบถาม  
ที่ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์แนวราบ (บ้านเดี่ยว, ทาวน์เฮ้าส์, ทาวน์โฮม)

ปัจจัย	คะแนนความสำคัญ (ร้อยละ)	ลำดับ
1. จำนวนการฝึกอบรมต่อพนักงานหนึ่งคนเป็นไปตามเป้าหมาย	3.29	1
2. ความพึงพอใจของพนักงานโดยรวมเทียบกับเป้าหมาย	2.02	2
3. อัตราการลาออกของพนักงานเทียบกับเป้าหมาย	1.19	3
4. คะแนนการประเมินทักษะในการทำงานของพนักงานโดยหัวหน้างานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	1.09	4

จากตารางที่ 4.60 พบว่า จำนวนการฝึกอบรมต่อพนักงานหนึ่งคนเป็นไปตามเป้าหมายมีความสำคัญเป็นอันดับที่ 1 คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 3.29 อันดับที่ 2 เป็นความพึงพอใจของพนักงานโดยรวมเทียบกับเป้าหมาย คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 2.02 อันดับที่ 3 เป็นอัตราการลาออกของพนักงานเทียบกับเป้าหมาย คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 1.19 และ อันดับที่ 4 เป็นคะแนนการประเมินทักษะในการทำงานของพนักงานโดยหัวหน้างาน เมื่อเทียบกับเป้าหมาย คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 1.09

## ตารางที่ 4.61

ข้อมูลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ระหว่างปัจจัยด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กรของผู้ถูก  
สอบถามที่ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์แนวสูง (คอนโดมิเนียม)

การเปรียบเทียบปัจจัย	จำนวนการ ฝึกอบรมต่อ พนักงานหนึ่งคน เป็นไปตาม เป้าหมาย	ความพึงพอใจ ของพนักงาน โดยรวมเทียบ กับเป้าหมาย	อัตราการ ลาออกของ พนักงาน เทียบกับ เป้าหมาย	คะแนนการ ประเมินทักษะใน การทำงานของ พนักงานโดย หัวหน้างาน เมื่อ เทียบกับ เป้าหมาย
จำนวนการฝึกอบรมต่อ พนักงานหนึ่งคนเป็นไป ตามเป้าหมาย	1.000	1.347	1.507	1.133
ความพึงพอใจของ พนักงานโดยรวมเทียบ กับเป้าหมาย	0.743	1.000	2.200	2.467
อัตราการลาออกของ พนักงานเทียบกับ เป้าหมาย	0.664	0.455	1.000	2.200
คะแนนการประเมิน ทักษะในการทำงานของ พนักงานโดยหัวหน้างาน เมื่อเทียบกับเป้าหมาย	0.882	0.405	0.455	1.000
รวม	3.289	3.207	5.161	6.800

เมื่อนำข้อมูลจากตารางที่ 4.61 มาคำนวณหาค่าเฉลี่ยในแต่ละเกณฑ์ แล้วจะได้ค่าน้ำหนักในการให้ความสำคัญในแต่ละปัจจัย สามารถนำไปทำการเปรียบเทียบเป็นรายคู่แบบปกติระหว่างปัจจัยได้ดังตารางที่ 4.62 และเพื่อง่ายต่อการลงข้อมูล กำหนดให้ F1 แทน จำนวนการฝึกอบรมต่อพนักงานหนึ่งคนเป็นไปตามเป้าหมาย F2 แทน ความพึงพอใจของพนักงานโดยรวมเทียบ

กับเป้าหมาย F3 แทน อัตราการลาออกของพนักงานเทียบกับเป้าหมาย และ F4 แทนคะแนนการประเมินทักษะในการทำงานของพนักงานโดยหัวหน้างาน เมื่อเทียบกับเป้าหมาย

ตารางที่ 4.62

ข้อมูลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่แบบปกติระหว่างปัจจัยด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กรของผู้ถูกสอบถามที่ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์แนวสูง (คอนโดมิเนียม)

การเปรียบเทียบ	F1	F2	F3	F4	รวม	คะแนนความสำคัญ	ลำดับ
F1	0.30	0.42	0.29	0.17	1.18	3.73	2
F2	0.23	0.31	0.43	0.36	1.33	4.18	1
F3	0.20	0.14	0.19	0.32	0.86	2.71	3
F4	0.27	0.13	0.09	0.15	0.63	1.98	4
รวม	1.000	1.000	1.000	1.000	4.00	12.60	

ตารางที่ 4.63

ผลค่าความเชื่อมั่นจากการหาค่าปกติผู้ถูกสอบถามที่ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์แนวสูง (คอนโดมิเนียม)

$\lambda_{\max}$	4.206
N	4
CI	0.069
RI	0.90
CR	0.076430

จากการคำนวณ ค่าอัตราส่วนความสอดคล้อง หรือค่า CR มีค่าเท่ากับ 0.076430 หรือ 0.08 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.1 หรือ 10 เปอร์เซ็นต์ ทำให้สรุปได้ว่า ผู้ตัดสินใจได้ทำการตัดสินใจเปรียบเทียบเป็นรายคู่ของปัจจัยด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กรและให้คะแนนความสำคัญของแต่ละปัจจัยได้อย่างมีความสอดคล้องกัน

ตารางที่ 4.64

ค่าน้ำหนักความสำคัญสุทธิของแต่ละปัจจัยด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กรของผู้ถูกสอบถามที่ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์แนวสูง (คอนโดมิเนียม)

ปัจจัย	คะแนนความสำคัญ (ร้อยละ)	ลำดับ
1. จำนวนการฝึกอบรมต่อพนักงานหนึ่งคนเป็นไปตามเป้าหมาย	3.73	2
2. ความพึงพอใจของพนักงานโดยรวมเทียบกับเป้าหมาย	4.18	1
3. อัตราการลาออกของพนักงานเทียบกับเป้าหมาย	2.71	3
4. คะแนนการประเมินทักษะในการทำงานของพนักงานโดยหัวหน้างานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	1.98	4

จากตารางที่ 4.64 พบว่า ความพึงพอใจของพนักงานโดยรวมเทียบกับเป้าหมายมีความสำคัญเป็นอันดับที่ 1 คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 4.18 อันดับที่ 2 เป็น จำนวนการฝึกอบรมต่อพนักงานหนึ่งคนเป็นไปตามเป้าหมายคิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 3.73 อันดับที่ 3 เป็นอัตราการลาออกของพนักงานเทียบกับเป้าหมาย คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 2.71 และอันดับที่ 4 เป็นคะแนนการประเมินทักษะในการทำงานของพนักงานโดยหัวหน้างาน เมื่อเทียบกับเป้าหมาย คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 1.98

## ตารางที่ 4.65

ข้อมูลค่าเฉลี่ยการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ระหว่างปัจจัยด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กรของผู้ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบและผู้ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง

การเปรียบเทียบปัจจัย	จำนวนการฝึกอบรมต่อพนักงานหนึ่งคนเป็นไปตามเป้าหมาย	ความพึงพอใจของพนักงานโดยรวมเทียบกับเป้าหมาย	อัตราการลาออกของพนักงานเทียบกับเป้าหมาย	คะแนนการประเมินทักษะในการทำงานของพนักงานโดยหัวหน้างาน เมื่อเทียบกับเป้าหมาย
จำนวนการฝึกอบรมต่อพนักงานหนึ่งคนเป็นไปตามเป้าหมาย	1.000	1.293	3.080	2.858
ความพึงพอใจของพนักงานโดยรวมเทียบกับเป้าหมาย	0.773	1.000	3.267	2.369
อัตราการลาออกของพนักงานเทียบกับเป้าหมาย	0.325	0.306	1.000	1.596
คะแนนการประเมินทักษะในการทำงานของพนักงานโดยหัวหน้างาน เมื่อเทียบกับเป้าหมาย	0.350	0.422	0.637	1.000
รวม	2.448	3.022	7.984	7.796

เมื่อนำข้อมูลจากตารางที่ 4.65 มาคำนวณหาค่าเฉลี่ยในแต่ละเกณฑ์ แล้วจะได้ค่าน้ำหนักในการให้ความสำคัญในแต่ละปัจจัย สามารถนำไปทำการเปรียบเทียบเป็นรายคู่แบบปกติ



ระหว่างปัจจัยได้ดังตารางที่ 4.66 และเพื่อง่ายต่อการลงข้อมูล กำหนดให้ F1 แทน จำนวนการฝึกอบรมต่อพนักงานหนึ่งคนเป็นไปตามเป้าหมาย F2 แทน ความพึงพอใจของพนักงานโดยรวมเทียบกับเป้าหมาย F3 แทน อัตราการลาออกของพนักงานเทียบกับเป้าหมาย และ F4 แทนคะแนนการประเมินทักษะในการทำงานของพนักงานโดยหัวหน้างาน เมื่อเทียบกับเป้าหมาย

ตารางที่ 4.66

ข้อมูลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่แบบปกติระหว่างปัจจัยของผู้ถูกสอบถามที่เป็นผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบและผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง

การเปรียบเทียบ	F1	F2	F3	F4	รวม	คะแนนความสำคัญ	ลำดับ
F1	0.41	0.43	0.39	0.37	1.59	3.77	1
F2	0.32	0.33	0.41	0.30	1.36	3.23	2
F3	0.13	0.10	0.13	0.20	0.56	1.33	3
F4	0.14	0.14	0.08	0.13	0.49	1.17	4
รวม	1.000	1.000	1.000	1.000	4.00	9.50	

## ตารางที่ 4.67

ผลค่าความเชื่อมั่นจากการหาค่าปกติผู้ถูกสอบถามที่ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภท  
อสังหาริมทรัพย์แนวราบและผู้ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง

$\lambda_{\max}$	4.062
N	4
CI	0.021
RI	0.90
CR	0.022982

จากการคำนวณ ค่าอัตราส่วนความสอดคล้อง หรือค่า CR มีค่าเท่ากับ 0.022982 หรือ 0.02 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.1 หรือ 10 เปอร์เซ็นต์ ทำให้สรุปได้ว่า ผู้ตัดสินใจได้ทำการตัดสินใจเปรียบเทียบเป็นรายคู่ของปัจจัยด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กรและให้คะแนนความสำคัญของแต่ละปัจจัยได้อย่างมีความสอดคล้องกัน

## ตารางที่ 4.68

ค่าเฉลี่ยค่าน้ำหนักความสำคัญสุทธิของแต่ละปัจจัยด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กรของผู้ถูก  
สอบถามที่เป็น ผู้ประกอบธุรกิจจอสั่งหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบ และ ผู้ประกอบ  
ธุรกิจจอสั่งหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง

ปัจจัย	คะแนนความสำคัญ (ร้อยละ)	ลำดับ
1. จำนวนการฝึกอบรมต่อ พนักงานหนึ่งคนเป็นไปตาม เป้าหมาย	3.77	1
2. ความพึงพอใจของ พนักงานโดยรวมเทียบกับ เป้าหมาย	3.23	2
3. อัตราการลาออกของ พนักงานเทียบกับเป้าหมาย	1.33	3
4. คะแนนการประเมิน ทักษะในการทำงานของ พนักงานโดยหัวหน้างาน เมื่อเทียบกับเป้าหมาย	1.17	4

จากตารางที่ 4.68 พบว่า จำนวนการฝึกอบรมต่อพนักงานหนึ่งคนเป็นไปตาม  
เป้าหมายมีความสำคัญเป็นอันดับที่ 1 คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 3.77 อันดับที่ 2 เป็นความ  
พึงพอใจของพนักงานโดยรวมเทียบกับเป้าหมาย คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 3.23 อันดับที่ 3  
เป็นอัตราการลาออกของพนักงานเทียบกับเป้าหมาย คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 1.33 และ  
อันดับที่ 4 เป็น คะแนนการประเมินทักษะในการทำงานของพนักงานโดยหัวหน้างาน เมื่อเทียบกับ  
เป้าหมาย คิดเป็นคะแนนความสำคัญร้อยละ 1.17

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาดัชนีชี้วัดในบริษัทอสังหาริมทรัพย์ครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสม (Mixed Methodology) ซึ่งประกอบด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้างานที่ทำหน้าที่ในการกำหนดดัชนีชี้วัดของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ และสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานภายในบริษัทอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งปัจจุบันนี้มีบริษัทของกลุ่มอุตสาหกรรมพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะได้ดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

##### 5.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า

5.1.1.1 ดัชนีชี้วัดมุมมองทางการเงิน พบว่า สิ่งที่ทำให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ใช้เป็นดัชนีชี้วัดมุมมองทางการเงิน ได้แก่ กำไรสุทธิ กำไรขั้นต้น สภาพคล่องทางการเงิน ประสิทธิภาพในการบริหารเงินทุน ยอดการรับรู้รายได้ และยอดขาย

5.1.1.2 ดัชนีชี้วัดมุมมองทางด้านลูกค้า พบว่า สิ่งที่ทำให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ใช้เป็นดัชนีชี้วัดมุมมองทางด้านลูกค้า ได้แก่ ความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้า และสัดส่วนลูกค้าที่บอกต่อลูกค้าอื่น

5.1.1.3 ดัชนีชี้วัดมุมมองทางด้านกระบวนการภายใน พบว่า สิ่งที่ทำให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ใช้เป็นดัชนีชี้วัดมุมมองทางด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ มูลค่าการทุจริตในบริษัท จำนวนการเข้าแวะชมของโครงการ ความสามารถในการส่งมอบสินค้าให้ได้ตามกำหนด และความต่อเนื่องในการดำเนินงาน

5.1.1.4 ดัชนีชี้วัดมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร พบว่า สิ่งที่ทำให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ใช้เป็นดัชนีชี้วัดมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร ได้แก่ จำนวนการฝึกอบรมต่อคน และความพึงพอใจของพนักงานโดยรวม

ดังนั้นจึงสามารถสรุปการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับดัชนีชี้วัดตาม ทฤษฎีการวัดผลเชิงคุณภาพเพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ระหว่าง ปัจจัยได้ดังนี้

### 1. มุมมองด้านการเงิน ประกอบด้วย

- 1.) อัตรากำไรสุทธิเทียบกับเป้าหมาย
- 2.) อัตรากำไรขั้นต้นเทียบกับเป้าหมาย
- 3.) อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเทียบกับเป้าหมาย (Current Ratio)
- 4.) ยอดการรับรู้รายได้เทียบกับเป้าหมาย
- 5.) ยอดขายเทียบกับเป้าหมาย
- 6.) อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ เทียบกับเป้าหมาย (Return of Asset)

### 2. มุมมองด้านลูกค้า ประกอบด้วย

- 1.) คะแนนความพึงพอใจผลิตภัณฑ์ (ที่อยู่อาศัย) เทียบกับเป้าหมาย
- 2.) คะแนนความพึงพอใจต่อตราสินค้า เทียบกับเป้าหมาย
- 3.) คะแนนความพึงพอใจต่อการให้บริการระหว่างการขายและหลังการขาย เทียบกับเป้าหมาย
- 4.) คะแนนความพึงพอใจต่อภาพลักษณ์โครงการเทียบกับเป้าหมาย
- 5.) สัดส่วนที่ของลูกค้าที่บอกต่อลูกค้าอื่นเทียบกับเป้าหมาย
- 6.) จำนวนข้อร้องเรียนเทียบกับเป้าหมาย

### 3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน ประกอบด้วย

- 1.) มูลค่าการทุจริตในบริษัทเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า
- 2.) จำนวนการแวะเข้าชมของโครงการ (Walk-in) เทียบกับเป้าหมาย
- 3.) สัดส่วนของที่อยู่อาศัยที่ส่งมอบได้ทันตามกำหนดเทียบกับเป้าหมาย
- 4.) ระยะเวลาตั้งแต่การขายจนถึงการโอนกรรมสิทธิ์เฉลี่ย เทียบกับเป้าหมาย
- 5.) ระยะเวลาในการก่อสร้างที่อยู่อาศัยเฉลี่ย 1 หน่วย เทียบกับเป้าหมาย

#### 4. มุมมองการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร ประกอบด้วย

- 1.) จำนวนการฝึกอบรมต่อพนักงานหนึ่งคนเป็นไปตามเป้าหมาย
- 2.) ความพึงพอใจของพนักงานโดยรวมเทียบกับเป้าหมาย
- 3.) อัตราการลาออกของพนักงานเทียบกับเป้าหมาย
- 4.) คะแนนการประเมินทักษะในการทำงานของพนักงานโดยหัวหน้างาน เมื่อเทียบกับเป้าหมาย

#### 5.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า

##### 5.1.2.1 ปัจจัยหลัก ซึ่งประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า

มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบ (บ้านเดี่ยว, ทาวน์เฮ้าส์, ทาวน์โฮม) ให้ความสำคัญกับมุมมองด้านการเงิน เป็นอันดับที่ 1 รองลงมาเป็น มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร ตามลำดับ ในขณะที่ผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง (คอนโดมิเนียม) ให้ความสำคัญกับมุมมองด้านการเงินเป็นอันดับที่ 1 รองลงมาได้แก่ มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร ตามลำดับ สำหรับค่าเฉลี่ยผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบและแนวสูง ให้ความสำคัญกับมุมมองด้านการเงินเป็นอันดับที่ 1 รองลงมาได้แก่ มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร ตามลำดับโดยมีคะแนนความสำคัญดังตารางที่ 5.1

## ตารางที่ 5.1

สรุปคะแนนความสำคัญของเกณฑ์หลักในบริษัทอสังหาริมทรัพย์แต่ละประเภท

ปัจจัย	คะแนนความสำคัญ (ร้อยละ)		
	ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์แนวราบ	ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์แนวสูง	ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทแนวราบและแนวสูง
มุมมองด้านการเงิน	59.2	37.2	51.5
มุมมองด้านลูกค้า	20.8	34.8	25.4
มุมมองด้านกระบวนการภายใน	12.4	15.4	13.6
มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร	7.6	12.6	9.5

5.1.2.2 ปัจจัยด้านการเงิน พบว่า ผู้ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบ (บ้านเดี่ยว, ทาวน์เฮ้าส์, ทาวน์โฮม) ให้ความสำคัญกับอัตรากำไรสุทธิเทียบกับเป้าหมายเป็นอันดับที่ 1 รองลงมาได้แก่ อัตรากำไรขั้นต้นเทียบกับเป้าหมาย อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเทียบกับเป้าหมาย (Current Ratio) ยอดการรับรู้รายได้เทียบกับเป้าหมาย ยอดขายเทียบกับเป้าหมาย และอัตราส่วนทุนหมุนเวียนเทียบกับเป้าหมาย ตามลำดับ ในขณะที่ผู้ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง (คอนโดมิเนียม) ให้ความสำคัญกับอัตรากำไรสุทธิเทียบกับเป้าหมาย เป็นอันดับที่ 1 รองลงมาได้แก่ อัตรากำไรขั้นต้นเทียบกับเป้าหมาย อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเทียบกับเป้าหมาย อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ เทียบกับเป้าหมาย ยอดรับรู้รายได้เทียบกับเป้าหมาย และยอดขายเทียบกับเป้าหมาย ตามลำดับ สำหรับค่าเฉลี่ยผู้ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบและแนวสูง ให้ความสำคัญกับอัตรากำไรสุทธิเทียบกับเป้าหมาย เป็นอันดับที่ 1 รองลงมาได้แก่ อัตรากำไรขั้นต้นเทียบกับเป้าหมาย อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเทียบกับเป้าหมาย อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ เทียบกับเป้าหมาย ยอดรับรู้รายได้เทียบกับเป้าหมาย และยอดขายเทียบกับเป้าหมาย ตามลำดับ โดยมีคะแนนความสำคัญ ดังตารางที่

## 5.2

## ตารางที่ 5.2

สรุปคะแนนความสำคัญของเกณฑ์ด้านการเงินในบริษัทอสังหาริมทรัพย์แต่ละประเภท

ปัจจัย	คะแนนความสำคัญ (ร้อยละ)		
	ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ แนวราบ	ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ แนวสูง	ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ประเภทแนวราบและ แนวสูง
อัตรากำไรสุทธิเทียบกับ เป้าหมาย	23.70	12.89	19.55
อัตรากำไรขั้นต้นเทียบกับ เป้าหมาย	13.95	6.52	10.97
อัตราส่วนทุนหมุนเวียน เทียบกับเป้าหมาย (Current Ratio)	7.03	5.34	6.88
ยอดการรับรู้รายได้ เทียบกับเป้าหมาย	6.69	4.07	5.67
ยอดขายเทียบกับ เป้าหมาย	5.20	4.44	5.17
อัตราผลตอบแทนจาก สินทรัพย์ (Return of Asset) เทียบกับ เป้าหมาย	2.62	3.94	3.23

5.1.2.3 ปัจจัยด้านลูกค้า พบว่า ผู้ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบ (บ้านเดี่ยว, ทาวน์เฮ้าส์, ทาวน์โฮม) ให้ความสำคัญกับคะแนนความพึงพอใจผลิตภัณฑ์ (ที่อยู่อาศัย) เทียบกับเป้าหมาย เป็นอันดับที่ 1 รองลงมาได้แก่ คะแนนความพึงพอใจต่อการให้บริการระหว่างการขายและหลังการขายเทียบกับเป้าหมาย คะแนนความพึงพอใจต่อตราสินค้าเทียบกับเป้าหมาย คะแนนความพึงพอใจต่อภาพลักษณ์โครงการเทียบกับเป้าหมาย สัดส่วนที่ของ



ลูกค้าที่บอกต่อลูกค้าอื่นเทียบกับเป้าหมาย และจำนวนข้อร้องเรียนเทียบกับเป้าหมาย ตามลำดับ ในขณะที่ผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง (คอนโดมิเนียม) ให้ ความสำคัญกับคะแนนความพึงพอใจผลิตภัณฑ์ (ที่อยู่อาศัย) เทียบกับเป้าหมาย เป็นอันดับที่ 1 รองลงมาได้แก่ คะแนนความพึงพอใจต่อการให้บริการระหว่างการขายและหลังการขายเทียบกับ เป้าหมาย จำนวนข้อร้องเรียนเทียบกับเป้าหมาย คะแนนความพึงพอใจต่อตราสินค้าเทียบกับ เป้าหมายตามลำดับ คะแนนความพึงพอใจต่อภาพลักษณ์โครงการเทียบกับเป้าหมาย และ สัดส่วนที่ ของลูกค้าที่บอกต่อลูกค้าอื่นเทียบกับเป้าหมาย สำหรับค่าเฉลี่ยของผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบและแนวสูง ให้ความสำคัญกับคะแนนความพึงพอใจผลิตภัณฑ์ (ที่อยู่ อาศัย) เทียบกับเป้าหมาย เป็นอันดับที่ 1 รองลงมาได้แก่ คะแนนความพึงพอใจต่อการให้บริการ ระหว่างการขายและหลังการขายเทียบกับเป้าหมาย คะแนนความพึงพอใจต่อตราสินค้า เทียบกับ เป้าหมาย คะแนนความพึงพอใจต่อภาพลักษณ์โครงการเทียบกับเป้าหมาย สัดส่วนที่ของลูกค้าที่บอก ต่อลูกค้าอื่นเทียบกับเป้าหมาย และจำนวนข้อร้องเรียนเทียบกับเป้าหมาย ตามลำดับ โดยมีคะแนน ความสำคัญ ดังตารางที่ 5.3

ตารางที่ 5.3

สรุปคะแนนความสำคัญของเกณฑ์ด้านลูกค้าในบริษัทอสังหาริมทรัพย์แต่ละประเภท

ปัจจัย	คะแนนความสำคัญ (ร้อยละ)		
	ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ แนวราบ	ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ แนวสูง	ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ประเภทแนวราบและ แนวสูง
ความพึงพอใจผลิตภัณฑ์ (ที่อยู่อาศัย) เทียบกับ เป้าหมาย	6.33	10.89	7.97
ความพึงพอใจต่อตรา สินค้า เทียบกับเป้าหมาย	3.81	4.18	3.93
ความพึงพอใจต่อการ ให้บริการระหว่างการขาย และหลังการขาย เทียบกับ เป้าหมาย	4.54	7.39	5.51

## ตารางที่ 5.3 (ต่อ)

สรุปคะแนนความสำคัญของเกณฑ์ด้านลูกค้าในบริษัทอสังหาริมทรัพย์แต่ละประเภท

ปัจจัย	คะแนนความสำคัญ (ร้อยละ)		
	ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ แนวราบ	ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ แนวสูง	ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ประเภทสำนักงานให้ เช่า
ความพึงพอใจต่อ ภาพลักษณ์โครงการเทียบกับเป้าหมาย	2.55	4.16	3.11
สัดส่วนที่ของลูกค้าที่บอก ต่อลูกค้าอื่นเทียบกับ เป้าหมาย	1.86	3.00	2.28
จำนวนข้อร้องเรียนเทียบกับ เป้าหมาย	1.72	5.17	2.67

5.1.2.4 ปัจจัยด้านกระบวนการภายใน พบว่า ผู้ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบ (บ้านเดี่ยว, ทาวน์เฮ้าส์, ทาวน์โฮม) ให้ความสำคัญกับมูลค่าการทุจริตในบริษัทเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า เป็นอันดับที่ 1 รองลงมาได้แก่ จำนวนการแวะเข้าชมของโครงการ (Walk-in) เทียบกับเป้าหมาย สัดส่วนของที่อยู่อาศัยที่ส่งมอบได้ทันตามกำหนดเทียบกับเป้าหมาย ระยะเวลาตั้งแต่การขายจนถึงการโอนกรรมสิทธิ์เฉลี่ยเทียบกับเป้าหมาย และระยะเวลาในการก่อสร้างที่อยู่อาศัยเฉลี่ย 1 หน่วยเทียบกับเป้าหมาย ในขณะที่ผู้ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง (คอนโดมิเนียม) ให้ความสำคัญกับสัดส่วนของที่อยู่อาศัยที่ส่งมอบได้ทันตามกำหนดเทียบกับเป้าหมาย เป็นอันดับที่ 1 รองลงมาได้แก่ ระยะเวลาตั้งแต่การขายจนถึงการโอนกรรมสิทธิ์เฉลี่ยเทียบกับเป้าหมาย จำนวนการแวะเข้าชมของโครงการ (Walk-in) เทียบกับเป้าหมาย ระยะเวลาในการก่อสร้างที่อยู่อาศัยเฉลี่ย 1 หน่วย เทียบกับเป้าหมาย และมูลค่าการทุจริตในบริษัทเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า ตามลำดับ สำหรับค่าเฉลี่ยผู้ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบและแนวสูง ให้ความสำคัญกับจำนวนการแวะเข้าชมของโครงการ (Walk-in) เทียบกับเป้าหมายเป็นอันดับที่ 1 รองลงมาได้แก่มูลค่าการทุจริตในบริษัทเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า

สัดส่วนของที่อยู่อาศัยที่ส่งมอบได้ทันตามกำหนดเทียบกับเป้าหมาย ระยะเวลาตั้งแต่การขายจนถึงการโอนกรรมสิทธิ์เฉลี่ยเทียบกับเป้าหมาย และระยะเวลาในการก่อสร้างที่อยู่อาศัยเฉลี่ย 1 หน่วยเทียบกับเป้าหมาย โดยมีคะแนนความสำคัญ ดังตารางที่ 5.4

ตารางที่ 5.4

สรุปคะแนนความสำคัญของเกณฑ์ด้านกระบวนการภายในในบริษัทอสังหาริมทรัพย์แต่ละประเภท

ปัจจัย	คะแนนความสำคัญ (ร้อยละ)		
	ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ แนวราบ	ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ แนวสูง	ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ประเภทแนวราบและ แนวสูง
มูลค่าการทุจริตในบริษัท เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า	5.91	1.79	3.72
จำนวนการแฉเข้าชมของ โครงการเทียบกับ เป้าหมาย	2.45	2.49	4.06
สัดส่วนของที่อยู่อาศัยที่ ส่งมอบได้ทันตามกำหนด เทียบกับเป้าหมาย	2.01	5.90	2.89
ระยะเวลาตั้งแต่การขาย จนถึงการโอนกรรมสิทธิ์ เฉลี่ย เทียบกับเป้าหมาย	1.18	3.10	1.61
ระยะเวลาในการก่อสร้าง ที่อยู่อาศัยเฉลี่ย 1 หน่วย เทียบกับเป้าหมาย	0.85	2.12	1.30

5.1.2.5 ปัจจัยด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร พบว่า ผู้ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบ (บ้านเดี่ยว, ทาวน์เฮ้าส์, ทาวน์โฮม) ให้ความสำคัญกับจำนวนการฝึกอบรมต่อพนักงานหนึ่งคนเป็นไปตามเป้าหมาย เป็นอันดับที่ 1 รองลงมา ได้แก่ ความพึงพอใจของพนักงานโดยรวมเทียบกับเป้าหมาย อัตราการลาออกของพนักงานเทียบกับ

เป้าหมาย และคะแนนการประเมินทักษะในการทำงานของพนักงานโดยหัวหน้างาน ในขณะที่ผู้ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง (คอนโดมิเนียม) ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของพนักงานโดยรวมเทียบกับเป้าหมาย เป็นอันดับที่ 1 รองลงมาได้แก่ จำนวนการฝึกอบรมต่อพนักงานหนึ่งคนเป็นไปตามเป้าหมาย อัตราการลาออกของพนักงานเทียบกับเป้าหมาย และคะแนนการประเมินทักษะในการทำงานของพนักงานโดยหัวหน้างานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย ตามลำดับ สำหรับค่าเฉลี่ยผู้ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบและแนวสูง ให้ความสำคัญกับจำนวนการฝึกอบรมต่อพนักงานหนึ่งคนเป็นไปตามเป้าหมาย เป็นอันดับที่ 1 รองลงมาได้แก่ ความพึงพอใจของพนักงานโดยรวมเทียบกับเป้าหมาย อัตราการลาออกของพนักงานเทียบกับเป้าหมาย และคะแนนการประเมินทักษะในการทำงานของพนักงานโดยหัวหน้างาน โดยมีคะแนนความสำคัญ ดังตารางที่ 5.5

ตารางที่ 5.5

สรุปคะแนนความสำคัญของเกณฑ์ด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กรในบริษัทอสังหาริมทรัพย์แต่ละประเภท

ปัจจัย	คะแนนความสำคัญ (ร้อยละ)		
	ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์แนวราบ	ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์แนวสูง	ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทแนวราบและแนวสูง
จำนวนการฝึกอบรมต่อพนักงานหนึ่งคนเป็นไปตามเป้าหมาย	3.29	3.73	3.77
ความพึงพอใจของพนักงานโดยรวมเทียบกับเป้าหมาย	2.02	4.18	3.23
อัตราการลาออกของพนักงานเทียบกับเป้าหมาย	1.19	2.71	1.33
คะแนนการประเมินทักษะในการทำงานของพนักงานโดยหัวหน้างานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	1.09	1.98	1.17

จากข้อมูลการวิเคราะห์โดยการให้คะแนนความสำคัญของเกณฑ์ปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยสำหรับดัชนีชี้วัดของบริษัทอสังหาริมทรัพย์โดยใช้เทคนิคกระบวนการวิเคราะห์แบบลำดับชั้น (Analytic Hierarchy Process: AHP) ผู้วิจัยสามารถจัดลำดับความสำคัญของเกณฑ์ปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยของผู้ถูกสอบถามที่เป็นผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบและผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง ได้ดังนี้

#### ตารางที่ 5.6

สรุปคะแนนความสำคัญของเกณฑ์ปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยสำหรับดัชนีชี้วัดของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ของผู้ถูกสอบถามที่เป็นผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบ

ปัจจัยเกณฑ์ย่อยที่ใช้เป็นดัชนีชี้วัดของบริษัทอสังหาริมทรัพย์	ปัจจัยเกณฑ์หลัก	ค่าลำดับความสำคัญของเกณฑ์ปัจจัยย่อย (%)
1 อัตรากำไรสุทธิเทียบกับเป้าหมาย	ด้านการเงิน (59.2%)	23.70
2 อัตรากำไรขั้นต้นเทียบกับเป้าหมาย	ด้านการเงิน (59.2%)	13.95
3 อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเทียบกับเป้าหมาย (Current Ratio)	ด้านการเงิน (59.2%)	7.03
4 ยอดการรับรู้รายได้เทียบกับเป้าหมาย	ด้านการเงิน (59.2%)	6.69
5 คะแนนความพึงพอใจผลิตภัณฑ์ (ที่อยู่อาศัย) เทียบกับเป้าหมาย	ด้านลูกค้า (20.8%)	6.33
6 มูลค่าการทุจริตในบริษัทเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า	ด้านกระบวนการภายใน (13.6%)	5.91
7 ยอดขายเทียบกับเป้าหมาย	ด้านการเงิน (59.2%)	5.20
8 คะแนนความพึงพอใจต่อการให้บริการระหว่างการขายและหลังการขาย เทียบกับเป้าหมาย	ด้านลูกค้า (20.8%)	4.54
9 คะแนนความพึงพอใจต่อตราสินค้า เทียบกับเป้าหมาย	ด้านลูกค้า (20.8%)	3.81

ตารางที่ 5.6 (ต่อ)

ปัจจัยเกณฑ์ย่อยที่ใช้เป็นดัชนีชี้วัดของบริษัท อสังหาริมทรัพย์		ปัจจัยเกณฑ์หลัก	ค่าลำดับความสำคัญของ เกณฑ์ปัจจัยย่อย (%)
10	จำนวนการฝึกอบรมต่อพนักงานหนึ่งคน เป็นไปตามเป้าหมาย	ด้านการเรียนรู้และการ เติบโตขององค์กร (7.6%)	3.29
11	อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return of Asset) เทียบกับเป้าหมาย	ด้านการเงิน (59.2%)	2.62
12	คะแนนความพึงพอใจต่อภาพลักษณ์ โครงการเทียบกับเป้าหมาย	ด้านลูกค้า (20.8%)	2.55
13	จำนวนการแวะเข้าชมของโครงการ (Walk-in) เทียบกับเป้าหมาย	ด้านกระบวนการภายใน (13.6%)	2.45
14	ความพึงพอใจของพนักงานโดยรวมเทียบ กับเป้าหมาย	ด้านการเรียนรู้และการ เติบโตขององค์กร (7.6%)	2.03
15	สัดส่วนของที่อยู่อาศัยที่ส่งมอบได้ทันตาม กำหนดเทียบกับเป้าหมาย	ด้านกระบวนการภายใน (13.6%)	2.01
16	สัดส่วนของลูกค้าที่บอกต่อลูกค้าอื่นเทียบ กับเป้าหมาย	ด้านลูกค้า (20.8%)	1.86
17	จำนวนข้อร้องเรียนเทียบกับเป้าหมาย	ด้านลูกค้า (20.8%)	1.72
18	อัตราการลาออกของพนักงานเทียบกับ เป้าหมาย	ด้านการเรียนรู้และการ เติบโตขององค์กร (9.5%)	1.19
19	ระยะเวลาตั้งแต่การขายจนถึงการโอน กรรมสิทธิ์เฉลี่ย เทียบกับเป้าหมาย	ด้านกระบวนการภายใน (13.6%)	1.18
20	คะแนนการประเมินทักษะในการทำงาน ของพนักงานโดยหัวหน้างาน เมื่อเทียบ กับเป้าหมาย	ด้านการเรียนรู้และการ เติบโตขององค์กร (9.5%)	1.09
21	ระยะเวลาในการก่อสร้างที่อยู่อาศัยเฉลี่ย 1 หน่วย เทียบกับเป้าหมาย	ด้านกระบวนการภายใน (13.6%)	0.85

จากข้อมูลตารางที่ 5.6 พบว่า ผู้ถูกสอบถามที่เป็นผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภท  
อสังหาริมทรัพย์แนวราบ ให้คะแนนความสำคัญของเกณฑ์ปัจจัยหลักด้านการเงิน และเกณฑ์ปัจจัย  
ย่อยอัตรากำไรสุทธิเทียบกับเป้าหมายมากที่สุด เป็นอันดับที่ 1 โดยให้คะแนนความสำคัญร้อยละ

23.70 รองลงมา เกณฑ์ปัจจัยหลักและเกณฑ์ปัจจัยย่อยที่ผู้ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบ ให้คะแนนความสำคัญเป็นอันดับที่ 2 ได้แก่ เกณฑ์ปัจจัยหลักด้านการเงิน เกณฑ์ปัจจัยย่อยอัตรากำไรขั้นต้นเทียบกับเป้าหมาย โดยให้คะแนนความสำคัญร้อยละ 13.95 ส่วนอันดับที่ 3 ได้แก่ เกณฑ์ปัจจัยหลักด้านการเงิน เกณฑ์ปัจจัยย่อย อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเทียบกับเป้าหมาย (Current Ratio) โดยให้คะแนนความสำคัญร้อยละ 7.03 ตามลำดับ

#### ตารางที่ 5.7

สรุปคะแนนความสำคัญของเกณฑ์ปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยสำหรับดัชนีชีวิตของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ของผู้ถูกสอบถามที่เป็นผู้ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง

	ปัจจัยเกณฑ์ย่อยที่ใช้เป็นดัชนีชีวิตของบริษัทอสังหาริมทรัพย์	ปัจจัยเกณฑ์หลัก	ค่าลำดับความสำคัญของเกณฑ์ปัจจัยย่อย (%)
1	สัดส่วนของลูกค้ำที่บอกต่อลูกค้ำอื่นเทียบกับเป้าหมาย	ด้านลูกค้ำ (34.8%)	12.90
2	อัตรากำไรสุทธิเทียบกับเป้าหมาย	ด้านการเงิน (37.2%)	12.89
3	คะแนนความพึงพอใจผลิตภัณฑ์ (ที่อยู่อาศัย) เทียบกับเป้าหมาย	ด้านลูกค้ำ (34.8%)	10.89
4	คะแนนความพึงพอใจต่อการให้บริการระหว่างการขายและหลังการขาย เทียบกับเป้าหมาย	ด้านลูกค้ำ (34.8%)	7.39
5	อัตรากำไรขั้นต้นเทียบกับเป้าหมาย	ด้านการเงิน (37.2%)	6.52
6	สัดส่วนของที่อยู่อาศัยที่ส่งมอบได้ทันตามกำหนดเทียบกับเป้าหมาย	ด้านกระบวนการภายใน (13.6%)	5.90
7	อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเทียบกับเป้าหมาย (Current Ratio)	ด้านการเงิน (37.2%)	5.34
8	จำนวนข้อร้องเรียนเทียบกับเป้าหมาย	ด้านลูกค้ำ (34.8%)	5.17

ตารางที่ 5.7 (ต่อ)

ปัจจัยเกณฑ์ย่อยที่ใช้เป็นดัชนีชี้วัดของบริษัท อสังหาริมทรัพย์		ปัจจัยเกณฑ์หลัก	ค่าลำดับความสำคัญของ เกณฑ์ปัจจัยย่อย (%)
9	ยอดขายเทียบกับเป้าหมาย	ด้านการเงิน (37.2%)	4.44
10	คะแนนความพึงพอใจต่อตราสินค้า เทียบ กับเป้าหมาย	ด้านลูกค้า (34.8%)	4.18
11	ความพึงพอใจของพนักงานโดยรวมเทียบ กับเป้าหมาย	ด้านการเรียนรู้และการ เติบโตขององค์กร (12.6%)	4.18
12	คะแนนความพึงพอใจต่อภาพลักษณ์ โครงการเทียบกับเป้าหมาย	ด้านลูกค้า (34.8%)	4.16
13	ยอดการรับรู้รายได้เทียบกับเป้าหมาย	ด้านการเงิน (37.2%)	4.07
14	อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return of Asset) เทียบกับเป้าหมาย	ด้านการเงิน (37.2%)	3.94
15	จำนวนการฝึกอบรมต่อพนักงานหนึ่งคน เป็นไปตามเป้าหมาย	ด้านการเรียนรู้และการ เติบโตขององค์กร (12.6%)	3.73
16	ระยะเวลาตั้งแต่การขายจนถึงการโอน กรรมสิทธิ์เฉลี่ย เทียบกับเป้าหมาย	ด้านกระบวนการภายใน (13.6%)	3.10
17	อัตราการลาออกของพนักงานเทียบกับ เป้าหมาย	ด้านการเรียนรู้และการ เติบโตขององค์กร (12.6%)	2.71
18	จำนวนการแวะเข้าชมของโครงการ (Walk-in) เทียบกับเป้าหมาย	ด้านกระบวนการภายใน (13.6%)	2.49
19	ระยะเวลาในการก่อสร้างที่อยู่อาศัยเฉลี่ย 1 หน่วย เทียบกับเป้าหมาย	ด้านกระบวนการภายใน (13.6%)	2.12
20	คะแนนการประเมินทักษะในการทำงาน ของพนักงานโดยหัวหน้างาน เมื่อเทียบ กับเป้าหมาย	ด้านการเรียนรู้และการ เติบโตขององค์กร (12.6%)	1.98
21	มูลค่าการทุจริตในบริษัทเมื่อเทียบกับปี ก่อนหน้า	ด้านกระบวนการภายใน (13.6%)	1.79



จากข้อมูลตารางที่ 5.7 พบว่า ผู้ถูกสอบถามที่เป็นผู้ประกอบการกิจจอสั่งหาริมทรัพย์ ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง ให้คะแนนความสำคัญของเกณฑ์ปัจจัยหลักด้านลูกค้ำ และเกณฑ์ปัจจัยย่อยด้านสัดส่วนที่ของลูกค้ำที่บอกต่อลูกค้ำอื่นเทียบกับเป้าหมายมากที่สุด เป็นอันดับที่ 1 โดยให้คะแนนความสำคัญร้อยละ 12.90 รองลงมา เกณฑ์ปัจจัยหลักและเกณฑ์ปัจจัยย่อยที่ผู้ประกอบการกิจจอสั่งหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง ให้คะแนนความสำคัญเป็นอันดับที่ 2 ได้แก่ เกณฑ์ปัจจัยหลักด้านการเงินเกณฑ์ปัจจัยย่อยอัตรากำไรสุทธิเทียบกับเป้าหมายโดยให้คะแนนความสำคัญร้อยละ 12.89 ส่วนอันดับที่ 3 ได้แก่ เกณฑ์ปัจจัยหลักด้านการเงิน เกณฑ์ปัจจัยย่อย คะแนนความพึงพอใจผลิตภัณฑ์ (ที่อยู่อาศัย) เทียบกับเป้าหมาย โดยให้คะแนนความสำคัญร้อยละ 10.89 ตามลำดับ

#### ตารางที่ 5.8

สรุปคะแนนความสำคัญของเกณฑ์ปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยสำหรับดัชนีชีวิตของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ของค่าเฉลี่ยผู้ถูกสอบถามที่เป็นผู้ประกอบการกิจจอสั่งหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบและผู้ประกอบการกิจจอสั่งหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง

ปัจจัยเกณฑ์ย่อยที่ใช้เป็นดัชนีชีวิตของบริษัทอสังหาริมทรัพย์	ปัจจัยเกณฑ์หลัก	ค่าลำดับความสำคัญของเกณฑ์ปัจจัยย่อย (%)
1 อัตรากำไรสุทธิเทียบกับเป้าหมาย	ด้านการเงิน (51.5%)	19.55
2 อัตรากำไรขั้นต้นเทียบกับเป้าหมาย	ด้านการเงิน (51.5%)	10.97
3 คะแนนความพึงพอใจผลิตภัณฑ์ (ที่อยู่อาศัย) เทียบกับเป้าหมาย	ด้านลูกค้ำ (25.5%)	7.97
4 อัตราส่วนหมุนเวียนเทียบกับเป้าหมาย (Current Ratio)	ด้านการเงิน (51.5%)	6.88
5 ยอดการรับรู้รายได้เทียบกับเป้าหมาย	ด้านการเงิน (51.5%)	5.67
6 คะแนนความพึงพอใจต่อการให้บริการระหว่างการขายและหลังการขาย เทียบกับเป้าหมาย	ด้านลูกค้ำ (25.5%)	5.51
7 ยอดขายเทียบกับเป้าหมาย	ด้านการเงิน (51.5%)	5.17
8 จำนวนการแวะเข้าชมของโครงการ (Walk-in) เทียบกับเป้าหมาย	ด้านกระบวนการภายใน (13.6%)	4.06

ตารางที่ 5.8 (ต่อ)

ปัจจัยเกณฑ์ย่อยที่ใช้เป็นดัชนีชี้วัดของบริษัท อสังหาริมทรัพย์		ปัจจัยเกณฑ์หลัก	ค่าลำดับความสำคัญของ เกณฑ์ปัจจัยย่อย (%)
9	คะแนนความพึงพอใจต่อตราสินค้า เทียบ กับเป้าหมาย	ด้านลูกค้า (25.5%)	3.93
10	จำนวนการฝึกอบรมต่อพนักงานหนึ่งคน เป็นไปตามเป้าหมาย	ด้านการเรียนรู้และการ เติบโตขององค์กร (9.5%)	3.77
11	มูลค่าการทุจริตในบริษัทเมื่อเทียบกับปี ก่อนหน้า	ด้านกระบวนการภายใน (13.6%)	3.72
12	ความพึงพอใจของพนักงานโดยรวมเทียบ กับเป้าหมาย	ด้านการเรียนรู้และการ เติบโตขององค์กร (9.5%)	3.23
13	อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return of Asset) เทียบกับเป้าหมาย	ด้านการเงิน (51.5%)	3.23
14	คะแนนความพึงพอใจต่อภาพลักษณ์ โครงการเทียบกับเป้าหมาย	ด้านลูกค้า (25.5%)	3.11
15	สัดส่วนของที่อยู่อาศัยที่ส่งมอบได้ทันตาม กำหนดเทียบกับเป้าหมาย	ด้านกระบวนการภายใน (13.6%)	2.89
16	จำนวนข้อร้องเรียนเทียบกับเป้าหมาย	ด้านลูกค้า (25.5%)	2.67
17	สัดส่วนของลูกค้าที่บอกต่อลูกค้าอื่นเทียบ กับเป้าหมาย	ด้านลูกค้า (25.5%)	2.28
18	ระยะเวลาตั้งแต่การขายจนถึงการโอน กรรมสิทธิ์เฉลี่ย เทียบกับเป้าหมาย	ด้านกระบวนการภายใน (13.6%)	1.61
19	อัตราการลาออกของพนักงานเทียบกับ เป้าหมาย	ด้านการเรียนรู้และการ เติบโตขององค์กร (9.5%)	1.33
20	ระยะเวลาในการก่อสร้างที่อยู่อาศัยเฉลี่ย 1 หน่วย เทียบกับเป้าหมาย	ด้านกระบวนการภายใน (13.6%)	1.30
21	คะแนนการประเมินทักษะในการทำงาน ของพนักงานโดยหัวหน้างาน เมื่อเทียบ กับเป้าหมาย	ด้านการเรียนรู้และการ เติบโตขององค์กร (9.5%)	1.17

จากข้อมูลตารางที่ 5.8 พบว่า ค่าเฉลี่ยผู้ถูกสอบถามที่เป็นผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบและผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง ให้คะแนนความสำคัญของเกณฑ์ปัจจัยหลักด้านการเงิน และเกณฑ์ปัจจัยย่อยอัตรากำไรสุทธิเทียบกับเป้าหมายมากที่สุด เป็นอันดับที่ 1 โดยให้คะแนนความสำคัญร้อยละ 19.55 รองลงมา เกณฑ์ปัจจัยหลักและเกณฑ์ปัจจัยย่อยที่ผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบและผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง ให้คะแนนความสำคัญเป็นอันดับที่ 2 ได้แก่ เกณฑ์ปัจจัยหลักด้านการเงิน เกณฑ์ปัจจัยย่อยอัตรากำไรขั้นต้นเทียบกับเป้าหมาย โดยให้คะแนนความสำคัญร้อยละ 10.97 ส่วนอันดับที่ 3 ได้แก่ เกณฑ์ปัจจัยหลักด้านลูกค้า เกณฑ์ปัจจัยย่อยคะแนนความพึงพอใจผลิตภัณฑ์ (ที่อยู่อาศัย) เทียบกับเป้าหมาย โดยให้คะแนนความสำคัญร้อยละ 7.97 ตามลำดับ

## 5.2 อภิปรายผลการศึกษา

การอภิปรายผลการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลจากการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อดัชนีชี้วัดของบริษัทอสังหาริมทรัพย์โดยใช้เทคนิคกระบวนการวิเคราะห์แบบลำดับชั้น (Analytic Hierarchy Process: AHP) ได้ว่า ในการประกอบธุรกิจด้านอสังหาริมทรัพย์นั้น ผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบและผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูงให้ปัจจัยด้านการเงินเป็นปัจจัยที่มีผลต่อดัชนีชี้วัดเป็นอันดับหนึ่ง ทั้งนี้ เนื่องจากในการประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ทุกประเภทนั้น ผู้ประกอบการธุรกิจย่อมคาดหวังที่จะได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่ากับการลงทุน โดยเฉพาะผลตอบแทนในรูปของตัวเงิน ดังนั้นการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจจะต้องมีการกำหนดดัชนีชี้วัดที่มีความเกี่ยวข้องกับมูลค่าของเงินที่มีบริษัทที่มีอยู่เป็นสำเร็จ ซึ่งดัชนีชี้วัดดังกล่าวควรประกอบด้วย อัตรากำไรขั้นต้น อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (Current Ratio) ยอดการรับรู้รายได้ ยอดขาย โดยทำการเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังผลการศึกษาวิจัยของ กฤษพร ขุนจันทร์ (2552) ที่ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ของดัชนีชี้วัดทางการเงินกับราคาหุ้นกรณีศึกษา บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งพบว่า ดัชนีชี้วัดทางการเงินที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อราคาหุ้นอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ อัตราส่วนราคาปิดต่อมูลค่าตามบัญชี อัตราส่วนราคาปิดต่อกำไรต่อหุ้น และอัตราหมุนเวียนการซื้อขายหลักทรัพย์ ในขณะที่อัตราส่วนเงินปันผลตอบแทนมีความสัมพันธ์เชิงลบกับราคาหุ้น และงานวิจัยของ นิตยสุตา ประภทวิมล (2556) ที่ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีชี้วัดทางการเงินและการกำกับดูแลกิจการกับการจัดอันดับเครดิตองค์กรของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งพบว่า อัตราส่วนทาง

การเงินและเกณฑ์การกำกับดูแลกิจการที่มีความสัมพันธ์กับการจัดอันดับเครดิตองค์กร โดยอัตราส่วนทางการเงินดังกล่าว ได้แก่ อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนต่อสินทรัพย์รวม อัตราส่วนความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ย อัตราส่วนผลตอบแทนจากสินทรัพย์ และสัดส่วนกรรมการตรวจสอบที่มีความเชี่ยวชาญ

อย่างไรก็ตามเมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเกณฑ์ปัจจัยหลักและเกณฑ์ปัจจัยย่อยของปัจจัยแต่ละด้านจะพบว่า เกณฑ์ที่ผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบและผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูงให้คะแนนความสำคัญอันดับหนึ่งเหมือนกัน ได้แก่ ปัจจัยหลักด้านการเงิน ปัจจัยย่อยอัตรากำไรสุทธิเทียบกับเป้าหมาย และปัจจัยหลักด้านลูกค้า ปัจจัยย่อยความพึงพอใจผลิตภัณฑ์ (ที่อยู่อาศัย) เทียบกับเป้าหมาย สำหรับเกณฑ์ที่ผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบและผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูงให้คะแนนความสำคัญอันดับหนึ่งที่แตกต่างกัน ได้แก่ ปัจจัยหลักด้านกระบวนการภายใน ซึ่งผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบจะให้คะแนนความสำคัญปัจจัยย่อยด้านมูลค่าการทุจริตในบริษัทเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้าเป็นอันดับหนึ่ง ในขณะที่ผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูงให้คะแนนความสำคัญด้านสัดส่วนของที่อยู่อาศัยที่ส่งมอบได้ทันตามกำหนดเทียบกับเป้าหมายเป็นอันดับหนึ่ง นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยหลักด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร ผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบจะให้คะแนนความสำคัญปัจจัยย่อยด้านจำนวนการฝึกอบรมต่อพนักงานหนึ่งคนเป็นไปตามเป้าหมายเป็นอันดับหนึ่ง ส่วนผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูงให้คะแนนความสำคัญด้านความพึงพอใจของพนักงานโดยรวมเทียบกับเป้าหมายเป็นอันดับหนึ่ง

จากการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยแล้วนั้น สามารถที่จะนำเสนอเป็นแบบจำลองได้ 3 แบบจำลอง ตามตารางที่ 5.9, 5.10 และ 5.11 โดยแบ่งตามลักษณะของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ของผู้ประกอบการ โดยแบบจำลองนี้สามารถที่จะใช้ในการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานหลาย ๆ บริษัท พร้อมกัน หรือ เพื่อเปรียบเทียบการดำเนินงานของบริษัทในแต่ละปีโดยการแทนค่าร้อยละของผลการดำเนินงานในแต่ละปัจจัยย่อยเมื่อเทียบกับเป้าหมายลงในตาราง เมื่อคำนวณแล้วจะได้ค่าร้อยละของผลการดำเนินงานรวมของบริษัทเพื่อนำไปเปรียบเทียบ

## ตารางที่ 5.9

แบบจำลองในการหาค่าลำดับความสำคัญของเกณฑ์ปัจจัยย่อย ค่าคะแนน และค่าคะแนนรวมของเกณฑ์ปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยสำหรับดัชนีชี้วัดของบริษัทอสังหาริมทรัพย์แนวราบ

ปัจจัยเกณฑ์หลัก	ปัจจัยย่อย		ค่าลำดับความสำคัญของเกณฑ์ปัจจัยย่อย (%)	ข้อมูล 1		ข้อมูล 2	
				ค่าคะแนน	คะแนนรวม	ค่าคะแนน	คะแนนรวม
เกณฑ์หลักด้านการเงิน	1	อัตรากำไรสุทธิเทียบกับเป้าหมาย	23.70				
	2	อัตรากำไรขั้นต้นเทียบกับเป้าหมาย	13.95				
	3	อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเทียบกับเป้าหมาย	7.03				
	4	ยอดการรับรู้รายได้เทียบกับเป้าหมาย	6.69				
	5	ยอดขายเทียบกับเป้าหมาย	5.20				
	6	อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์เทียบกับเป้าหมาย	2.62				
เกณฑ์หลักด้านลูกค้า	1	ความพึงพอใจผลิตภัณฑ์ (ที่อยู่อาศัย) เทียบกับเป้าหมาย	6.33				
	2	ความพึงพอใจต่อตราสินค้า เทียบกับเป้าหมาย	3.81				
	3	ความพึงพอใจต่อการให้บริการระหว่างการขายและหลังการขาย เทียบกับเป้าหมาย	4.54				
	4	ความพึงพอใจต่อภาพลักษณ์โครงการเทียบกับเป้าหมาย	2.55				
	5	สัดส่วนที่ของลูกค้าที่บอกต่อลูกค้าอื่นเทียบกับเป้าหมาย	1.86				
	6	จำนวนข้อร้องเรียนเทียบกับเป้าหมาย	1.72				

## ตารางที่ 5.9 (ต่อ)

แบบจำลองในการหาค่าลำดับความสำคัญของเกณฑ์ปัจจัยย่อย ค่าคะแนน และค่าคะแนนรวมของเกณฑ์ปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยสำหรับดัชนีชี้วัดของบริษัทอสังหาริมทรัพย์แนวราบ

ปัจจัยเกณฑ์หลัก	ปัจจัยย่อย		ค่าลำดับความสำคัญของเกณฑ์ปัจจัยย่อย (%)	ข้อมูล 1		ข้อมูล 2	
				ค่าคะแนน	คะแนนรวม	ค่าคะแนน	คะแนนรวม
เกณฑ์หลักด้านกระบวนการภายใน	1	มูลค่าการทุจริตในบริษัทเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า	5.91				
	2	จำนวนการแวะเข้าชมของโครงการเทียบกับเป้าหมาย	2.45				
	3	สัดส่วนของที่อยู่อาศัยที่ส่งมอบได้ทันตามกำหนดเทียบกับเป้าหมาย	2.01				
	4	ระยะเวลาตั้งแต่การขายจนถึงการโอนกรรมสิทธิ์เฉลี่ย เทียบกับเป้าหมาย	1.18				
	5	ระยะเวลาในการก่อสร้างที่อยู่อาศัยเฉลี่ย 1 หน่วย เทียบกับเป้าหมาย	0.85				
เกณฑ์หลักด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร	1	จำนวนการฝึกอบรมต่อพนักงานหนึ่งคนเป็นไปตามเป้าหมาย	3.29				
	2	ความพึงพอใจของพนักงานโดยรวมเทียบกับเป้าหมาย	2.03				
	3	อัตราการลาออกของพนักงาน เทียบกับเป้าหมาย	1.19				
	4	คะแนนการประเมินทักษะในการทำงานของพนักงานโดยหัวหน้างาน เมื่อเทียบกับเป้าหมาย	1.09				
	รวม		100.00				

## ตารางที่ 5.10

แบบจำลองในการหาค่าลำดับความสำคัญของเกณฑ์ปัจจัยย่อย ค่าคะแนน และค่าคะแนนรวมของเกณฑ์ปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยสำหรับดัชนีชี้วัดของบริษัทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง

ปัจจัยเกณฑ์หลัก	ปัจจัยย่อย		ค่าลำดับความสำคัญของเกณฑ์ปัจจัยย่อย (%)	ข้อมูล 1		ข้อมูล 2	
				ค่าคะแนน	คะแนนรวม	ค่าคะแนน	คะแนนรวม
เกณฑ์หลักด้านการเงิน	1	อัตรากำไรสุทธิเทียบกับเป้าหมาย	12.89				
	2	อัตรากำไรขั้นต้นเทียบกับเป้าหมาย	6.52				
	3	อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเทียบกับเป้าหมาย	5.34				
	4	ยอดการรับรู้รายได้เทียบกับเป้าหมาย	4.07				
	5	ยอดขายเทียบกับเป้าหมาย	4.44				
	6	อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์เทียบกับเป้าหมาย	3.94				
เกณฑ์หลักด้านลูกค้า	1	ความพึงพอใจผลิตภัณฑ์ (ที่อยู่อาศัย) เทียบกับเป้าหมาย	10.89				
	2	ความพึงพอใจต่อตราสินค้า เทียบกับเป้าหมาย	4.18				
	3	ความพึงพอใจต่อการให้บริการระหว่างการขายและหลังการขาย เทียบกับเป้าหมาย	7.39				
	4	ความพึงพอใจต่อภาพลักษณ์โครงการเทียบกับเป้าหมาย	4.16				
	5	สัดส่วนที่ของลูกค้าที่บอกต่อลูกค้าอื่นเทียบกับเป้าหมาย	3.00				
	6	จำนวนข้อร้องเรียนเทียบกับเป้าหมาย	5.17				

## ตารางที่ 5.10 (ต่อ)

แบบจำลองในการหาค่าลำดับความสำคัญของเกณฑ์ปัจจัยย่อย ค่าคะแนน และค่าคะแนนรวมของเกณฑ์ปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยสำหรับดัชนีชี้วัดของบริษัทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง

ปัจจัยเกณฑ์หลัก	ปัจจัยย่อย		ค่าลำดับความสำคัญของเกณฑ์ปัจจัยย่อย (%)	ข้อมูล 1		ข้อมูล 2	
				ค่าคะแนน	คะแนนรวม	ค่าคะแนน	คะแนนรวม
เกณฑ์หลักด้านกระบวนการภายใน	1	มูลค่าการทุจริตในบริษัทเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า	1.79				
	2	จำนวนการแวะเข้าชมของโครงการเทียบกับเป้าหมาย	2.49				
	3	สัดส่วนของที่อยู่อาศัยที่ส่งมอบได้ทันตามกำหนดเทียบกับเป้าหมาย	5.90				
	4	ระยะเวลาตั้งแต่การขายจนถึงการโอนกรรมสิทธิ์เฉลี่ย เทียบกับเป้าหมาย	3.10				
	5	ระยะเวลาในการก่อสร้างที่อยู่อาศัยเฉลี่ย 1 หน่วย เทียบกับเป้าหมาย	2.12				
เกณฑ์หลักด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร	1	จำนวนการฝึกอบรมต่อพนักงานหนึ่งคนเป็นไปตามเป้าหมาย	3.73				
	2	ความพึงพอใจของพนักงานโดยรวมเทียบกับเป้าหมาย	4.18				
	3	อัตราการลาออกของพนักงาน เทียบกับเป้าหมาย	2.71				
	4	คะแนนการประเมินทักษะในการทำงานของพนักงานโดยหัวหน้างาน เมื่อเทียบกับเป้าหมาย	1.99				
	รวม		100.00				



ตารางที่ 5.11

แบบจำลองในการหาค่าลำดับความสำคัญของเกณฑ์ปัจจัยย่อย ค่าคะแนน และค่าคะแนนรวมของเกณฑ์ปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยสำหรับดัชนีชีวิตของค่าเฉลี่ยผู้ถูกสอบสวนที่เป็นผู้ประกอบการกิจการอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบและผู้ประกอบการกิจการอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง

ปัจจัยเกณฑ์หลัก	ปัจจัยย่อย	ค่าลำดับความสำคัญของเกณฑ์ปัจจัยย่อย (%)	ข้อมูล 1		ข้อมูล 2	
			ค่าคะแนน	คะแนนรวม	ค่าคะแนน	คะแนนรวม
เกณฑ์หลักด้านการเงิน	1 อัตรากำไรสุทธิเทียบกับเป้าหมาย	19.55				
	2 อัตรากำไรขั้นต้นเทียบกับเป้าหมาย	10.97				
	3 อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเทียบกับเป้าหมาย	6.88				
	4 ยอดการรับรู้รายได้เทียบกับเป้าหมาย	5.67				
	5 ยอดขายเทียบกับเป้าหมาย	5.17				
	6 อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์เทียบกับเป้าหมาย	3.23				
เกณฑ์หลักด้านลูกค้า	1 ความพึงพอใจผลิตภัณฑ์ (ที่อยู่อาศัย) เทียบกับเป้าหมาย	7.97				
	2 ความพึงพอใจต่อตราสินค้า เทียบกับเป้าหมาย	3.93				
	3 ความพึงพอใจต่อการให้บริการระหว่างการขายและหลังการขาย เทียบกับเป้าหมาย	5.51				
	4 ความพึงพอใจต่อภาพลักษณ์โครงการเทียบกับเป้าหมาย	3.11				
	5 สัดส่วนที่ของลูกค้าที่บอกต่อลูกค้าอื่นเทียบกับเป้าหมาย	2.28				
	6 จำนวนข้อร้องเรียนเทียบกับเป้าหมาย	2.67				

## ตารางที่ 5.11 (ต่อ)

แบบจำลองในการหาค่าลำดับความสำคัญของเกณฑ์ปัจจัยย่อย ค่าคะแนน และค่าคะแนนรวมของค่าเฉลี่ยผู้ถูกสอบถามที่เป็นผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวราบและผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทอสังหาริมทรัพย์แนวสูง

ปัจจัยเกณฑ์หลัก	ปัจจัยย่อย		ค่าลำดับความสำคัญของเกณฑ์ปัจจัยย่อย (%)	ข้อมูล 1		ข้อมูล 2	
				ค่าคะแนน	คะแนนรวม	ค่าคะแนน	คะแนนรวม
เกณฑ์หลักด้านกระบวนการภายใน	1	มูลค่าการทุจริตในบริษัทเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า	3.72				
	2	จำนวนการแวะเข้าชมของโครงการเทียบกับเป้าหมาย	4.06				
	3	สัดส่วนของที่อยู่อาศัยที่ส่งมอบได้ทันตามกำหนดเทียบกับเป้าหมาย	2.89				
	4	ระยะเวลาตั้งแต่การขายจนถึงการโอนกรรมสิทธิ์เฉลี่ย เทียบกับเป้าหมาย	1.61				
	5	ระยะเวลาในการก่อสร้างที่อยู่อาศัยเฉลี่ย 1 หน่วย เทียบกับเป้าหมาย	1.30				
เกณฑ์หลักด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร	1	จำนวนการฝึกอบรมต่อพนักงานหนึ่งคนเป็นไปตามเป้าหมาย	3.77				
	2	ความพึงพอใจของพนักงานโดยรวมเทียบกับเป้าหมาย	3.23				
	3	อัตราการลาออกของพนักงานเทียบกับเป้าหมาย	1.33				
	4	คะแนนการประเมินทักษะในการทำงานของพนักงานโดยหัวหน้างาน เมื่อเทียบกับเป้าหมาย	1.17				
	รวม		100.00				

### 5.3 ข้อเสนอแนะจากการวิจัยเพื่อนำไปใช้

5.3.1 จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านการเงินเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง ดังนั้นในการวัดผลงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) โดยใช้ดัชนีชี้วัดความสำเร็จของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ จะต้องให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการเงินเป็นอันดับแรก รองลงมาได้แก่ ปัจจัยด้านลูกค้า ปัจจัยด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร และ ปัจจัยด้านกระบวนการภายใน

5.3.2 จากการศึกษาพบว่า ดัชนีชี้วัดด้านการเงินของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่สำคัญเป็นอันดับแรกได้แก่ อัตรากำไรสุทธิเทียบกับเป้าหมาย และดัชนีชี้วัดที่มีความสำคัญรองลงมา ได้แก่ อัตรากำไรขั้นต้นเทียบกับเป้าหมาย อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเทียบกับเป้าหมาย (Current Ratio) ยอดการรับรู้รายได้เทียบกับเป้าหมาย ยอดขายเทียบกับเป้าหมาย และอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ เทียบกับเป้าหมาย

5.3.3 จากการศึกษาพบว่า ดัชนีชี้วัดด้านลูกค้าที่สำคัญเป็นอันดับแรกได้แก่ คะแนนความพึงพอใจผลิตภัณฑ์ (ที่อยู่อาศัย) เทียบกับเป้าหมาย และดัชนีชี้วัดที่มีความสำคัญรองลงมา ได้แก่ คะแนนความพึงพอใจต่อการให้บริการระหว่างการขายและหลังการขายเทียบกับเป้าหมาย คะแนนความพึงพอใจต่อตราสินค้าเทียบกับเป้าหมาย คะแนนความพึงพอใจต่อภาพลักษณ์โครงการเทียบกับเป้าหมาย จำนวนข้อร้องเรียนเทียบกับเป้าหมาย และ สัดส่วนที่ของลูกค้าที่บอกต่อลูกค้าอื่นเทียบกับเป้าหมาย

5.3.4 จากการศึกษาพบว่า ดัชนีชี้วัดด้านกระบวนการภายใน ที่สำคัญเป็นอันดับแรกได้แก่ จำนวนการแวะเข้าชมของโครงการ (Walk-in) เทียบกับเป้าหมาย และดัชนีชี้วัดที่มีความสำคัญรองลงมา ได้แก่ สัดส่วนของที่อยู่อาศัยที่ส่งมอบได้ทันตามกำหนดเทียบกับเป้าหมาย มูลค่าการทุจริตในบริษัทเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า ระยะเวลาตั้งแต่การขายจนถึงการโอนกรรมสิทธิ์เฉลี่ย เทียบกับเป้าหมาย และระยะเวลาในการก่อสร้างที่อยู่อาศัยเฉลี่ย 1 หน่วย เทียบกับเป้าหมาย

5.3.5 จากการศึกษาพบว่า ดัชนีชี้วัดด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กรที่สำคัญเป็นอันดับแรกได้แก่ จำนวนการฝึกอบรมต่อพนักงานหนึ่งคนเป็นไปตามเป้าหมาย และความพึงพอใจของพนักงานโดยรวมเทียบกับเป้าหมาย และดัชนีชี้วัดที่มีความสำคัญรองลงมา ได้แก่ อัตราการลาออกของพนักงานเทียบกับเป้าหมาย และคะแนนการประเมินทักษะในการทำงานของพนักงานโดยหัวหน้างาน เมื่อเทียบกับเป้าหมาย

5.3.6 จากตัวอย่างการใช้แบบจำลองในการหาค่าลำดับความสำคัญของเกณฑ์ปัจจัยย่อย ค่าคะแนน และค่าคะแนนรวมของเกณฑ์ปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยสำหรับดัชนีชี้วัดของบริษัท

อสังหาริมทรัพย์แต่ละปัจจัย (ตารางที่ 5.7) ผู้ใช้งานสามารถทำไปประยุกต์ใช้กับการให้คะแนนแบบอื่น เช่น Likert Scale

#### 5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

5.4.1 ควรทำการศึกษาปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับดัชนีชี้วัด เช่น ดัชนีชี้วัดที่ไม่เกี่ยวกับการเงิน ดัชนีชี้วัดด้านหน้าที่เกี่ยวกับกิจกรรมเพื่อการพัฒนางาน ดัชนีชี้วัดด้านระบบที่เกี่ยวกับการติดตามผลกักตั้น ตรวจสอบ เป็นต้น

5.4.2 ควรศึกษาเชิงเปรียบเทียบเกี่ยวกับดัชนีชี้วัดกับองค์กรประเภทอื่น ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ เช่น บริษัทรับเหมาก่อสร้าง บริษัทรับออกแบบ (นักสถาปนิก) เป็นต้น

#### 5.5 ข้อจำกัดงานวิจัย

5.5.1 ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล เนื่องจากผู้วิจัยมีช่วงระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่น้อยเกินไปและกลุ่มตัวอย่างที่มีความเฉพาะเจาะจง จึงไม่สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

5.5.2 รูปแบบของแบบสอบถามในส่วนของเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยหลักและปัจจัยย่อยด้านต่าง ๆ มีรูปแบบที่เข้าใจยาก ทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามเกิดความสับสนได้ และทำให้เกิดความลังเลในการเลือกตอบแบบสอบถามแต่ละข้อ

## รายการอ้างอิง

### หนังสือและบทความในหนังสือ

- จรินทร์ อาสาทรงธรรม. (2546). Balanced Scorecard ช่วยกิจการได้จริงหรือ. *วารสาร BU Academic Review*, 2(1),138-143.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2547). *การวิเคราะห์การจัดอันดับมหาวิทยาลัยของประเทศในเอเชีย*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- ผดุงชัย ภูพัฒน์. (2548). *การพัฒนาตัวบ่งชี้และเกณฑ์ในการประเมิน ในเอกสารการสอนชุด วิชาการประเมินและการจัดโครงการประเมิน หน่วยที่ 4 หน้าที่ 166-189*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วิฑูรย์ ตันศิริคงคล. (2542). *AHP กระบวนการตัดสินใจที่ได้รับความนิยมมากที่สุดในโลก*. กรุงเทพฯ: กราฟฟิค แอนด์ ปริ้นติ้งเซ็นเตอร์.
- วรศักดิ์ ทูมมานนท์ และ ชिरยุส วัฒนาศุภโชค. (2545). *ระบบการบริหารต้นทุนกิจกรรมและระบบการวัดผลดุลยภาพ*. กรุงเทพฯ : ธรรมนิติ เพรส.
- วรารุส วุฒินิชย์. (2546). *การตัดสินใจโดยกระบวนการวิเคราะห์ตามลำดับขั้น*. สมาคมศิษย์เก่าวิศวกรรมชลประทาน ในพระบรมราชูปถัมภ์. 4 มกราคม 2546. 57-76.
- วสิษฐ์ พรหมบุตร. (2549). *วิธีสร้าง ดัชนีชี้วัดที่ได้ผลจริง*. กรุงเทพฯ : ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้น.
- เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์. (2552). *ภาพรวมและแนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับรัฐประศาสนศาสตร์ ในประมวลสารชุดวิชา แนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์ หน่วยที่ 1 หน้าที่ 1-50*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อัจฉรา จันทร์ฉาย. (2549). *สู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ : คู่มือการวางแผนกลยุทธ์และจัดทำ BSC (Balanced Scorecard)*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Burstein, L., Oakes, J. & Guiton, G. (1992). Education indicators. *Encyclopedia of Educational Research*, 2, 409-418.
- Huizingh, K. R. E. & Vrolijk, H. C. J. (1994). *Decision Support for Information Systems Management*. Applying Analytic Hierarchy Process. Organizations and Management.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.

Likert, R. (1970). *The human resources: Cases and Concept*. New York: Hart Cout Brace B World in Coperated.

Schermerhorn, J. R. (2002). *Management* (7<sup>th</sup> ed.). New York: John Wiley & Sons.

### บทความวารสาร

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Boston: Harvard Business School Press.

### บทความหนังสือพิมพ์

พสุ เดชรินทร์. (2546). *กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ.

### วิทยานิพนธ์

กนกพรรณ บรรลือทรัพย์. (2554). *การประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard (BSC) ในการบริหารจัดการองค์กร กรณีศึกษา บริษัทธุรกิจค้าปลีกหนังสือต่างประเทศในประเทศไทย*. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, คณะการบัญชี.

กฤษณา สุขบุญญสถิตย์. (2544). *การพัฒนาดัชนีชี้วัดความสำเร็จของการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์.

กฤษพร ขุนจันทร์. (2552). *ความสัมพันธ์ของดัชนีชี้วัดทางการเงินกับราคาหุ้น กรณีศึกษาบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย กลุ่มอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง*. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, คณะบริหารธุรกิจ.

จุฑามาศ อินทร์แก้ว. (2556). *การวิเคราะห์ปัจจัยการเลือกทำเลที่ตั้ง สาขากรณีศึกษา หจก. เอส เอส ค้าไม้ จังหวัดสุราษฎร์ธานี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, คณะบริหารธุรกิจ.

พัชราพรรณ พุทธกาล. (2554). *ปัญหาและอุปสรรคจากการจัดการองค์กรด้วย Balanced Scorecard ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 กรมสรรพากร*. (การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, คณะบริหารธุรกิจ.

- นิตยสุตา ประภักทวิมล. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีชี้วัดทางการเงินและการกำกับดูแลกิจการกับการจัดอันดับเครดิตองค์กรของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, คณะบริหารธุรกิจ.
- ปาไลตา ตั้งอดุลย์รัตน์. (2553). *ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกจ้างผู้ให้บริการ Software Outsource ด้วยกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ กรณีศึกษาบริษัทแห่งหนึ่ง*. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, วิทยาลัยนวัตกรรมการศึกษา.
- รุ่งรังสี วิบูลย์ชัย. (2544). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมของคุณภาพการสอนในระดับอุดมศึกษา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, คณะครุศาสตร์.
- วรรณิ แกมเกตุ. (2540). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพการใช้ครู: การประยุกต์ใช้โมเดลสมการโครงสร้างกลุ่มพหุและโมเดลเอ็มทีเอ็มเอ็ม*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, คณะสังคมศาสตร์.
- วิลาวัลย์ มาคุ้ม (2549). *การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, คณะศึกษาศาสตร์.
- ศิริ ถิอาสนา. (2550). *การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน โดยใช้หลักการวิจัยเชิงปฏิบัติการ: กรณีศึกษา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, คณะศึกษาศาสตร์.
- ศศลักษณ์ พิซผล. (2556). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการอสังหาริมทรัพย์ประเภทบ้านเดี่ยว: กรณีศึกษา บริษัท แอสสิริ จำกัด (มหาชน) และบริษัท พุกษา เร็ลเอสเตส จำกัด (มหาชน)*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง.
- อชิชัย ธนเหลืออร่าม. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างระดับการเปิดเผยข้อมูลตามมุมมอง Balanced Scorecard กับผลปฏิบัติงานทางการเงินวัดโดยอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (ROA) และอัตราผลตอบแทนจากรายได้ (ROR) : กรณีศึกษา: บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย กลุ่มอุตสาหกรรมพัฒนาอสังหาริมทรัพย์*. (การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี.

## สื่ออิเล็กทรอนิกส์

กองข้อมูลธุรกิจ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2558). *ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์*. สืบค้นเมื่อ 9 กันยายน พ.ศ. 2560 , จาก [http://www.dbd.go.th/download/document\\_file/Statistic/2558/T26201511.pdf](http://www.dbd.go.th/download/document_file/Statistic/2558/T26201511.pdf).

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2560). *ราคาหลักทรัพย์ – ตามกลุ่มอุตสาหกรรม*. สืบค้นเมื่อ 9 กันยายน พ.ศ. 2560, จาก <https://marketdata.set.or.th/mkt/sectorquotation.do?language=th&country=TH&market=SET&sector=PROPCON>.

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2557). *การจัดกลุ่มอุตสาหกรรมและหมวดธุรกิจ*. สืบค้นเมื่อ 9 กันยายน พ.ศ. 2560, จาก [https://www.set.or.th/th/regulations/simplified\\_regulations/files/20140815r\\_IndustrySector.pdf](https://www.set.or.th/th/regulations/simplified_regulations/files/20140815r_IndustrySector.pdf).

เบญจมาศ อภิสัทธีภิญโญ. (2552). *การวัดผลเชิงคุณภาพ*. สืบค้นเมื่อ 7 ตุลาคม พ.ศ. 2560, จาก <http://digi.library.tu.ac.th/index/0108/28-329-Feb-2552/05PAGE54-PAGE58.pdf>.

สำนักงานข้าราชการพลเรือน. (2552). *คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ: แนวทางการจัดทำตัวชี้วัดและการกำหนดค่าเป้าหมาย*. สืบค้นเมื่อ 21 มกราคม พ.ศ. 2561 , จาก <http://www.ocsc.go.th/download/2552>.

สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี. (2554). *แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดทำตัวชี้วัด*. สืบค้นเมื่อ 21 มกราคม พ.ศ. 2561, จาก <http://www.portal.nurse.cmu.ac.th>.

อนุรักษ์ ทองสุโขวงศ์. (ม.ป.ป). *การประเมินผลการดำเนินงานและการวัดผลเชิงคุณภาพ*. สืบค้นเมื่อ 21 มกราคม พ.ศ. 2561, จาก <https://home.kku.ac.th/anuton/966232/Chapter16.pdf>.





ภาคผนวก



คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

Faculty of Architecture and Planning, Thammasat University

อาคารคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี 12121

โทรศัพท์ 0-2986-9434, 0-2986-9605-6 โทรสาร 0-2986-8067 <http://www.tds.tu.ac.th> e-mail: [info@ap.tu.ac.th](mailto:info@ap.tu.ac.th)

## ภาคผนวก ก

### แบบสัมภาษณ์

#### วิทยานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาดัชนีชี้วัดในบริษัทอสังหาริมทรัพย์”

คำชี้แจง แบบสัมภาษณ์นี้จัดทำขึ้นเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ตามหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานวัตกรรมและการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยมุ่งเน้นถึงการศึกษาดัชนีชี้วัดในบริษัทอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 3 ข้อมูลปัญหาและอุปสรรคในตัวชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

โดยข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์นี้จะถูกนำไปวิเคราะห์และศึกษาถึงความแตกต่างของดัชนีชี้วัดในแต่ละบริษัท เพื่อจะสามารถนำไปพัฒนาและเป็นแนวทางให้บริษัทอสังหาริมทรัพย์ใหม่ ๆ โดยคำตอบของท่านจะใช้เฉพาะในงานวิจัยเท่านั้น และขอรับรองว่าการให้ข้อมูลของท่านจะไม่เกิดผลกระทบใด ๆ ต่อท่าน ผู้วิจัยขอขอบคุณในความกรุณาที่เสียสละเวลาในการให้ข้อมูลครั้งนี้

ณัฐชนก หาญกมลศิริ

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชานวัตกรรมและการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

โทร. 095-159-9333 E-mail: [powderncn@gmail.com](mailto:powderncn@gmail.com)

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

- 1.1 ชื่อ-สกุล.....
- 1.2 ตำแหน่ง.....
- 1.3 ประสบการณ์การทำงาน.....
- 1.4 สังกัดบริษัท.....
- 1.5 ทุนจดทะเบียนของบริษัท.....
- 1.6 รูปแบบอสังหาริมทรัพย์.....

### ส่วนที่ 2 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

2.1 ในความเห็นของท่านมุมมองแต่ละด้านนั้นสามารถประเมินผลได้จากปัจจัยใดบ้าง

2.1.1 มุมมองด้านการเงิน

.....

.....

.....

2.1.2 มุมมองด้านลูกค้า

.....

.....

.....

2.1.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน

.....

.....

.....

2.1.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร

.....

.....

.....

### ส่วนที่ 3 ข้อมูลปัญหาและอุปสรรคในตัวชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

3.1 ในความคิดเห็นของท่านแต่ละมุมมองมีปัญหาใดที่เป็นอุปสรรคที่จะทำให้มุมมองนั้นไม่ประสบความสำเร็จบ้าง

#### 3.1.1 มุมมองด้านการเงิน

.....

.....

.....

#### 3.1.2 มุมมองด้านลูกค้า

.....

.....

.....

#### 3.1.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน

.....

.....

.....

#### 3.1.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร

.....

.....

.....

**คำอธิบายเพิ่มเติม**

การศึกษาดัชนีชี้วัดในบริษัทอสังหาริมทรัพย์จะทำการศึกษาโดยการสัมภาษณ์และ  
การใช้แบบสอบถามเพื่อวิเคราะห์โดยใช้ Modified AHP เพื่อให้ทราบถึงน้ำหนักของดัชนีต่าง ๆ

ดัชนีชี้วัด หมายถึง เครื่องมือที่ใช้วัดและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสามารถ  
แสดงผลเป็นข้อมูลในรูปแบบตัวเลขเพื่อสะท้อนประสิทธิภาพในการทำงาน (วสิษฐ์ พรหมบุตร, 2549: 12)

การวัดผลงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) หมายถึง เครื่องมือทางการจัดการ ที่จะช่วยนำ  
กลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (ศิริ ถิอาสนา, 2550: 39) ซึ่งการวัดผลงานเชิงดุลยภาพ ประกอบไปด้วยมุมมอง 4 ด้านของ  
การวัดผล ได้แก่ 1) มุมมองทางการเงิน 2) มุมมองทางด้านลูกค้า 3) มุมมองทางด้านกลยุทธ์และระบบงาน และ  
4) มุมมองทางการเรียนรู้และการเติบโต (Kaplan & Norton, 1996 อ้างใน อนุรักษ์ ทองสุโขวงศ์, ม.ป.ป.: 432)





คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

Faculty of Architecture and Planning, Thammasat University

อาคารคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี 12121

โทรศัพท์ 0-2986-9434, 0-2986-9605-6 โทรสาร 0-2986-8067 <http://www.tds.tu.ac.th> e-mail: [info@ap.tu.ac.th](mailto:info@ap.tu.ac.th)

## ภาคผนวก ข

### แบบสอบถาม

#### วิทยานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาดัชนีชี้วัดในบริษัทอสังหาริมทรัพย์”

**คำชี้แจง** แบบสอบถามนี้ จัดทำขึ้นเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ตามหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานวัตกรรมการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยมุ่งเน้นถึงการศึกษาดัชนีชี้วัดในบริษัทอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วน

ส่วนที่ 1 รายละเอียดเกี่ยวกับบริษัทอสังหาริมทรัพย์

ส่วนที่ 2 การเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยหลักด้านต่าง ๆ

ส่วนที่ 3 การเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยย่อยด้านต่าง ๆ

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

แบบสอบถามฉบับนี้ต้องการข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ลำดับความสำคัญของการศึกษาดัชนีชี้วัดในบริษัทอสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่ในประเทศไทย เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษาไปใช้ในการกำหนดเกณฑ์ลักษณะดัชนีชี้วัดสำหรับบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ข้อมูลที่ท่านตอบมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสรุปผลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากข้อมูลที่เป็นจริงหรือที่เป็นไปตามความเห็นของท่านจริง ๆ จะนำไปสู่การสรุปผลที่ใช้ประโยชน์ได้จริง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอความร่วมมือจากท่านในการตอบคำถามของแบบสอบถามหรือมอบหมายให้คนในองค์กรของท่านที่มีความเข้าใจในภาพรวมของกิจการตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง ผู้วิจัยขอรับรองว่าผลการศึกษานำไปใช้ในการวิจัยเท่านั้น และขอขอบพระคุณท่านเป็นการล่วงหน้าไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย



QR Code สำหรับตอบแบบสอบถามออนไลน์

ณัฐชนก หาญกมลศิริ

ผู้วิจัย

## ส่วนที่ 1 รายละเอียดเกี่ยวกับบริษัทอสังหาริมทรัพย์

1.1 บริษัทของท่านประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทใดเป็นหลัก (เมื่อพิจารณาจากรายได้ในปี 2560)

กรุณาใส่เครื่องหมาย  ลงใน

อสังหาริมทรัพย์แนวราบ (บ้านเดี่ยว, ทาวน์เฮ้าส์, ทาวน์โฮม)

อสังหาริมทรัพย์แนวสูง (คอนโดมิเนียม)

## ตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3

คำชี้แจงกรุณาใส่เครื่องหมาย  ในช่องระดับคะแนนเพื่อเปรียบเทียบความสำคัญของเกณฑ์

เกณฑ์	คะแนนมาตรฐานของการเปรียบเทียบเกณฑ์										เกณฑ์
	มากกว่า					เท่า	น้อยกว่า				
1	A	9	7	5	3	1	3	5	7	9	B
2	A	9	7	5	3	1	3	5	7	9	C
3	A	9	7	5	3	1	3	5	7	9	D

### คำอธิบาย

จากข้อ 1 หมายถึง ท่านมีความเห็นว่า A มีความสำคัญมากกว่า B อยู่ในระดับ 7 จาก 9 ระดับ

จากข้อ 2 หมายถึง ท่านมีความเห็นว่า A มีความสำคัญน้อยกว่า C อยู่ในระดับ 9 จาก 9 ระดับ

จากข้อ 3 หมายถึง ท่านมีความเห็นว่า A มีความสำคัญเท่ากับ D

ส่วนที่ 2 การเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยหลักด้านต่าง ๆ

**คำชี้แจง** กรุณาใส่เครื่องหมาย ○ ในช่องระดับคะแนนเพื่อเปรียบเทียบความสำคัญของเกณฑ์

เกณฑ์	คะแนนมาตรฐานของการเปรียบเทียบ									เกณฑ์
	มากกว่า			เท่า	น้อยกว่า					
1 ปัจจัยด้านการเงิน	9	7	5	3	1	3	5	7	9	ปัจจัยด้านลูกค้า
2 ปัจจัยด้านการเงิน	9	7	5	3	1	3	5	7	9	ปัจจัยด้านกระบวนการภายใน
3 ปัจจัยด้านการเงิน	9	7	5	3	1	3	5	7	9	ปัจจัยด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร
4 ปัจจัยด้านลูกค้า	9	7	5	3	1	3	5	7	9	ปัจจัยด้านกระบวนการภายใน
5 ปัจจัยด้านลูกค้า	9	7	5	3	1	3	5	7	9	ปัจจัยด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร
6 ปัจจัยด้านกระบวนการภายใน	9	7	5	3	1	3	5	7	9	ปัจจัยด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร



### ส่วนที่ 3 การเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยย่อยด้านต่าง ๆ

**คำชี้แจง** กรุณาใส่เครื่องหมาย ○ ในช่องระดับคะแนนเพื่อเปรียบเทียบความสำคัญของเกณฑ์

#### 3.1 การเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยด้านการเงิน

เกณฑ์		คะแนนมาตรฐานของการเปรียบเทียบ									เกณฑ์
		เกณฑ์									
		มากกว่า			เท่า			น้อยกว่า			
1	อัตรากำไรสุทธิเทียบกับเป้าหมาย	9	7	5	3	1	3	5	7	9	อัตรากำไรขั้นต้นเทียบกับเป้าหมาย
2	อัตรากำไรสุทธิเทียบกับเป้าหมาย	9	7	5	3	1	3	5	7	9	อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเทียบกับเป้าหมาย (Current Ratio)
3	อัตรากำไรสุทธิเทียบกับเป้าหมาย	9	7	5	3	1	3	5	7	9	ยอดการรับรู้รายได้เทียบกับเป้าหมาย
4	อัตรากำไรสุทธิเทียบกับเป้าหมาย	9	7	5	3	1	3	5	7	9	ยอดขายเทียบกับเป้าหมาย
5	อัตรากำไรสุทธิเทียบกับเป้าหมาย	9	7	5	3	1	3	5	7	9	อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return of Asset) เทียบกับเป้าหมาย
6	อัตรากำไรขั้นต้นเทียบกับเป้าหมาย	9	7	5	3	1	3	5	7	9	อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเทียบกับเป้าหมาย (Current Ratio)
7	อัตรากำไรขั้นต้นเทียบกับเป้าหมาย	9	7	5	3	1	3	5	7	9	ยอดการรับรู้รายได้เทียบกับเป้าหมาย
8	อัตรากำไรขั้นต้นเทียบกับเป้าหมาย	9	7	5	3	1	3	5	7	9	ยอดขายเทียบกับเป้าหมาย
9	อัตรากำไรขั้นต้นเทียบกับเป้าหมาย	9	7	5	3	1	3	5	7	9	อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return of Asset) เทียบกับเป้าหมาย

## 3.1 การเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยด้านการเงิน (ต่อ)

เกณฑ์	คะแนนมาตรฐานของการเปรียบเทียบ									เกณฑ์	
	เกณฑ์										
	มากกว่า			เท่า	น้อยกว่า						
10	อัตราส่วนทุนหมุนเวียน เทียบกับเป้าหมาย (Current Ratio)	9	7	5	3	1	3	5	7	9	ยอดการรับรู้รายได้เทียบกับ เป้าหมาย
11	อัตราส่วนทุนหมุนเวียน เทียบกับเป้าหมาย (Current Ratio)	9	7	5	3	1	3	5	7	9	ยอดขายเทียบกับเป้าหมาย
12	อัตราส่วนทุนหมุนเวียน เทียบกับเป้าหมาย (Current Ratio)	9	7	5	3	1	3	5	7	9	อัตราผลตอบแทนจาก สินทรัพย์ (Return of Asset) เทียบกับเป้าหมาย
13	ยอดการรับรู้รายได้เทียบ กับเป้าหมาย	9	7	5	3	1	3	5	7	9	ยอดขายเทียบกับเป้าหมาย
14	ยอดการรับรู้รายได้เทียบ กับเป้าหมาย	9	7	5	3	1	3	5	7	9	อัตราผลตอบแทนจาก สินทรัพย์ (Return of Asset) เทียบกับเป้าหมาย
15	ยอดขายเทียบกับ เป้าหมาย	9	7	5	3	1	3	5	7	9	อัตราผลตอบแทนจาก สินทรัพย์ (Return of Asset) เทียบกับเป้าหมาย

## 3.2 การเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยด้านลูกค้า

	เกณฑ์	คะแนนมาตรฐานของการเปรียบเทียบ									เกณฑ์
		เกณฑ์									
		มากกว่า			เท่า	น้อยกว่า					
1	คะแนนความพึงพอใจ ผลิตภัณฑ์ (ที่อยู่อาศัย) เทียบกับเป้าหมาย	9	7	5	3	1	3	5	7	9	คะแนนความพึงพอใจต่อตรา สินค้า เทียบกับเป้าหมาย
2	คะแนนความพึงพอใจ ผลิตภัณฑ์ (ที่อยู่อาศัย) เทียบกับเป้าหมาย	9	7	5	3	1	3	5	7	9	คะแนนความพึงพอใจต่อการ ให้บริการระหว่างการขายและ หลังการขาย เทียบกับเป้าหมาย
3	คะแนนความพึงพอใจ ผลิตภัณฑ์ (ที่อยู่อาศัย) เทียบกับเป้าหมาย	9	7	5	3	1	3	5	7	9	คะแนนความพึงพอใจต่อ ภาพลักษณ์โครงการ เทียบกับ เป้าหมาย
4	คะแนนความพึงพอใจ ผลิตภัณฑ์ (ที่อยู่อาศัย) เทียบกับเป้าหมาย	9	7	5	3	1	3	5	7	9	สัดส่วนของลูกค้าที่บอกต่อลูกค้า อื่นเทียบกับเป้าหมาย
5	คะแนนความพึงพอใจ ผลิตภัณฑ์ (ที่อยู่อาศัย) เทียบกับเป้าหมาย	9	7	5	3	1	3	5	7	9	จำนวนข้อร้องเรียนเทียบกับ เป้าหมาย
6	คะแนนความพึงพอใจต่อ ตราสินค้า เทียบกับ เป้าหมาย	9	7	5	3	1	3	5	7	9	คะแนนความพึงพอใจต่อการ ให้บริการระหว่างการขายและ หลังการขาย เทียบกับเป้าหมาย
7	คะแนนความพึงพอใจต่อ ตราสินค้า เทียบกับ เป้าหมาย	9	7	5	3	1	3	5	7	9	คะแนนความพึงพอใจต่อ ภาพลักษณ์โครงการ เทียบกับ เป้าหมาย
8	คะแนนความพึงพอใจต่อ ตราสินค้า เทียบกับ เป้าหมาย	9	7	5	3	1	3	5	7	9	สัดส่วนของลูกค้าที่บอกต่อลูกค้า อื่นเทียบกับเป้าหมาย
9	คะแนนความพึงพอใจต่อ ตราสินค้า เทียบกับ เป้าหมาย	9	7	5	3	1	3	5	7	9	จำนวนข้อร้องเรียนเทียบกับ เป้าหมาย

## 3.2 การเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยด้านลูกค้า (ต่อ)

เกณฑ์	คะแนนมาตรฐานของการเปรียบเทียบ									เกณฑ์
	มากกว่า			เท่า			น้อยกว่า			
10	คะแนนความพึงพอใจต่อการให้บริการระหว่างการขายและหลังการขาย เทียบกับเป้าหมาย									คะแนนความพึงพอใจต่อภาพลักษณ์โครงการ เทียบกับเป้าหมาย
11	คะแนนความพึงพอใจต่อการให้บริการระหว่างการขายและหลังการขาย เทียบกับเป้าหมาย									สัดส่วนของลูกค้าที่บอกต่อลูกค้าอื่นเทียบกับเป้าหมาย
12	คะแนนความพึงพอใจต่อการให้บริการระหว่างการขายและหลังการขาย เทียบกับเป้าหมาย									จำนวนข้อร้องเรียนเทียบกับเป้าหมาย
13	พึงพอใจต่อภาพลักษณ์โครงการ เทียบกับเป้าหมาย									สัดส่วนของลูกค้าที่บอกต่อลูกค้าอื่นเทียบกับเป้าหมาย
14	พึงพอใจต่อภาพลักษณ์โครงการ เทียบกับเป้าหมาย									จำนวนข้อร้องเรียนเทียบกับเป้าหมาย
15	สัดส่วนของลูกค้าที่บอกต่อลูกค้าอื่นเทียบกับเป้าหมาย									จำนวนข้อร้องเรียนเทียบกับเป้าหมาย

## 3.3 การเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยด้านกระบวนการภายใน

เกณฑ์		คะแนนมาตรฐานของการเปรียบเทียบ									เกณฑ์
		เกณฑ์									
		มากกว่า			เท่า	น้อยกว่า					
1	มูลค่าการทุจริตในบริษัทเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า	9	7	5	3	1	3	5	7	9	จำนวนการแวะเข้าชมของโครงการ (Walk-in)เทียบกับเป้าหมาย
2	มูลค่าการทุจริตในบริษัทเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า	9	7	5	3	1	3	5	7	9	สัดส่วนของที่อยู่อาศัยที่ส่งมอบได้ทันตามกำหนดเทียบกับเป้าหมาย
3	มูลค่าการทุจริตในบริษัทเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า	9	7	5	3	1	3	5	7	9	ระยะเวลาตั้งแต่การขายจนถึงการโอนกรรมสิทธิ์เฉลี่ย เทียบกับเป้าหมาย
4	มูลค่าการทุจริตในบริษัทเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า	9	7	5	3	1	3	5	7	9	ระยะเวลาในการก่อสร้างที่อยู่อาศัยเฉลี่ย 1 หน่วย เทียบกับเป้าหมาย
5	จำนวนการแวะเข้าชมของโครงการ (Walk-in)เทียบกับเป้าหมาย	9	7	5	3	1	3	5	7	9	สัดส่วนของที่อยู่อาศัยที่ส่งมอบได้ทันตามกำหนดเทียบกับเป้าหมาย
6	จำนวนการแวะเข้าชมของโครงการ (Walk-in)เทียบกับเป้าหมาย	9	7	5	3	1	3	5	7	9	ระยะเวลาตั้งแต่การขายจนถึงการโอนกรรมสิทธิ์เฉลี่ย เทียบกับเป้าหมาย
7	จำนวนการแวะเข้าชมของโครงการ (Walk-in)เทียบกับเป้าหมาย	9	7	5	3	1	3	5	7	9	ระยะเวลาในการก่อสร้างที่อยู่อาศัยเฉลี่ย 1 หน่วย เทียบกับเป้าหมาย
8	สัดส่วนของที่อยู่อาศัยที่ส่งมอบได้ทันตามกำหนดเทียบกับเป้าหมาย	9	7	5	3	1	3	5	7	9	ระยะเวลาตั้งแต่การขายจนถึงการโอนกรรมสิทธิ์เฉลี่ย เทียบกับเป้าหมาย
9	สัดส่วนของที่อยู่อาศัยที่ส่งมอบได้ทันตามกำหนดเทียบกับเป้าหมาย	9	7	5	3	1	3	5	7	9	ระยะเวลาในการก่อสร้างที่อยู่อาศัยเฉลี่ย 1 หน่วย เทียบกับเป้าหมาย

## 3.3 การเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยด้านกระบวนการภายใน (ต่อ)

เกณฑ์		คะแนนมาตรฐานของการเปรียบเทียบ									เกณฑ์
		เกณฑ์									
		มากกว่า			เท่า	น้อยกว่า					
10	ระยะเวลาตั้งแต่การขายจนถึงการโอนกรรมสิทธิ์เฉลี่ย เทียบกับเป้าหมาย	9	7	5	3	1	3	5	7	9	ระยะเวลาในการก่อสร้างที่อยู่อาศัยเฉลี่ย 1 หน่วย เทียบกับเป้าหมาย



## 3.4 การเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร

เกณฑ์		คะแนนมาตรฐานของการเปรียบเทียบ									เกณฑ์
		เกณฑ์									
		มากกว่า			เท่า	น้อยกว่า					
1	จำนวนการฝึกอบรมต่อพนักงานหนึ่งคนเป็นไปตามเป้าหมาย	9	7	5	3	1	3	5	7	9	ความพึงพอใจของพนักงานโดยรวมเทียบกับเป้าหมาย
2	จำนวนการฝึกอบรมต่อพนักงานหนึ่งคนเป็นไปตามเป้าหมาย	9	7	5	3	1	3	5	7	9	อัตราการลาออกของพนักงานเทียบกับเป้าหมาย
3	จำนวนการฝึกอบรมต่อพนักงานหนึ่งคนเป็นไปตามเป้าหมาย	9	7	5	3	1	3	5	7	9	คะแนนการประเมินทักษะในการทำงานของพนักงานโดยหัวหน้างาน เมื่อเทียบกับเป้าหมาย
4	ความพึงพอใจของพนักงานโดยรวมเทียบกับเป้าหมาย	9	7	5	3	1	3	5	7	9	อัตราการลาออกของพนักงานเทียบกับเป้าหมาย
5	ความพึงพอใจของพนักงานโดยรวมเทียบกับเป้าหมาย	9	7	5	3	1	3	5	7	9	คะแนนการประเมินทักษะในการทำงานของพนักงานโดยหัวหน้างาน เมื่อเทียบกับเป้าหมาย
6	อัตราการลาออกของพนักงานเทียบกับเป้าหมาย	9	7	5	3	1	3	5	7	9	คะแนนการประเมินทักษะในการทำงานของพนักงานโดยหัวหน้างาน เมื่อเทียบกับเป้าหมาย

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

## คำอธิบายเพิ่มเติม

### คำอธิบายเกณฑ์ด้านการเงิน

1. อัตรากำไรสุทธิเทียบกับเป้าหมาย หมายถึง อัตรากำไรสุทธิ (Net Profit Margin)(%) หรือประสิทธิภาพในการดำเนินงานของบริษัทในการทำกำไร หลังจากหักต้นทุนค่าใช้จ่ายรวมทั้งภาษีเงินได้หมดแล้วที่เกิดขึ้นจริง เมื่อเทียบกับเป้าหมายของบริษัท
2. อัตรากำไรขั้นต้นเทียบกับเป้าหมาย หมายถึง อัตรากำไรขั้นต้น (Gross Profit Margin)(%) ที่ได้ เมื่อเทียบกับเป้าหมายของบริษัท
3. อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเทียบกับเป้าหมาย (Current Ratio) หมายถึง อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนหรืออัตราส่วนสภาพคล่อง (Current Ratio) หรือ ความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นของบริษัทเมื่อเทียบกับเป้าหมายของบริษัท
4. ยอดการรับรู้รายได้เทียบกับเป้าหมาย หมายถึง ยอดรับรู้รายได้ตามกฎหมาย เมื่อเทียบกับเป้าหมายของบริษัท
5. ยอดขายเทียบกับเป้าหมาย หมายถึง ยอดที่เกิดจากการซื้อขายผลิตภัณฑ์ระหว่างบริษัทกับกลุ่มลูกค้า เทียบกับเป้าหมายของบริษัท
6. อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return of Asset) เทียบกับเป้าหมาย หมายถึง การวัดความสามารถในการทำกำไรของสินทรัพย์ทั้งหมดที่ธุรกิจใช้ในการดำเนินงาน ว่าให้ผลตอบแทนจากการดำเนินงานได้มากน้อยเพียงใด เมื่อเทียบกับเป้าหมายของบริษัท

### คำอธิบายเกณฑ์ด้านลูกค้า

1. คะแนนความพึงพอใจผลิตภัณฑ์ (ที่อยู่อาศัย) เทียบกับเป้าหมาย หมายถึง คะแนนการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์ (ที่อยู่อาศัย) เมื่อเทียบกับเป้าหมายของบริษัท
2. คะแนนความพึงพอใจต่อตราสินค้า เทียบกับเป้าหมาย หมายถึง คะแนนการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อตราสินค้า เมื่อเทียบกับเป้าหมายของบริษัท
3. คะแนนความพึงพอใจต่อการให้บริการระหว่างการขายและหลังการขาย เทียบกับเป้าหมาย หมายถึง คะแนนการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อการให้บริการทั้งในระหว่างการขายและหลังการขาย เมื่อเทียบกับเป้าหมายของบริษัท
4. คะแนนความพึงพอใจต่อภาพลักษณ์โครงการ เทียบกับเป้าหมาย หมายถึง คะแนนการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อภาพลักษณ์ของโครงการ เมื่อเทียบกับเป้าหมายของบริษัท
5. สัดส่วนที่ของลูกค้าที่บอกต่อลูกค้าอื่นเทียบกับเป้าหมาย หมายถึง สัดส่วนของลูกค้าที่บอกต่อลูกค้าอื่น เทียบกับลูกค้าทั้งหมด เมื่อเทียบกับเป้าหมายของบริษัท



6. จำนวนข้อร้องเรียนเทียบกับเป้าหมาย หมายถึง จำนวนข้อร้องเรียนที่ลูกค้าส่งเข้ามายังบริษัทเมื่อเทียบกับเป้าหมายของบริษัท

#### คำอธิบายเกณฑ์ด้านกระบวนการภายใน

1. จำนวนการแวะเข้าชมของโครงการ (Walk-in) เทียบกับเป้าหมาย หมายถึง จำนวนลูกค้าที่แวะเข้าชมโครงการ โดยเทียบกับเป้าหมายของบริษัท
2. สัดส่วนของที่อยู่อาศัยที่ส่งมอบได้ทันตามกำหนดเทียบกับเป้าหมาย หมายถึง สัดส่วนของที่อยู่อาศัยที่มอบได้ทันตามกำหนดเทียบกับจำนวนที่อยู่อาศัยทั้งหมด โดยเทียบกับเป้าหมายของบริษัท
3. ระยะเวลาตั้งแต่การขายจนถึงการโอนกรรมสิทธิ์เฉลี่ย เทียบกับเป้าหมาย หมายถึง ระยะเวลาตั้งแต่ขายได้ถึงโอนกรรมสิทธิ์ให้กับลูกค้าโดยเฉลี่ย เทียบกับเป้าหมายของบริษัท

#### คำอธิบายเกณฑ์ด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร

1. จำนวนการฝึกอบรมต่อพนักงานหนึ่งคนเป็นไปตามเป้าหมาย หมายถึง จำนวนการฝึกอบรมต่อพนักงานหนึ่งคนเป็นไปตามเกณฑ์ของบริษัทที่มีการกำหนดไว้
2. คะแนนการประเมินทักษะในการทำงานของพนักงานโดยหัวหน้างาน เมื่อเทียบกับเป้าหมาย หมายถึง คะแนนจากการประเมินทักษะของพนักงานโดยหัวหน้างาน เมื่อเทียบกับเป้าหมายของบริษัท

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ นางสาว ณัฐชนก หาญกมลศิริ  
วันเดือนปีเกิด 13 ธันวาคม พ.ศ. 2536  
ระดับการศึกษา ปริญญาตรี วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต  
สาขาวิศวกรรมโยธา-ทรัพยากรน้ำ  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

### ผลงานทางวิชาการ

ณัฐชนก หาญกมลศิริ, กองกฤษณ์ โตชัยวัฒน์, นที สุรียานนท์, วรากร ลิขิตอนุภาค.  
(กรกฎาคม 2561).การศึกษาดัชนีชี้วัดในบริษัทอสังหาริมทรัพย์.การประชุมวิชาการ Built  
Environment Research Associates Conference 2018, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,  
ปทุมธานี

ประสบการณ์ทำงาน 2558 – ปัจจุบัน ธุรกิจส่วนตัว