



Balanced Scorecard **สู่การปฏิบัติ**

บทนำ

Balanced Scorecard เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานสมัยใหม่และได้รับความนิยมไปทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทย Balanced Scorecard ได้ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อปี 1992 โดย Dr. Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton จาก Balanced Scorecard Collaborative โดยตั้งชื่อถนัดนี้ว่า “Balanced Scorecard” เพื่อให้ผู้บริหารขององค์กรจะได้รับรู้ถึงจุดอ่อนและความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา Balanced Scorecard จะช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรได้ชัดเจน โดยดูผลของการวัดค่าได้จากทุกมุมมองเพื่อให้เกิดดุลยภาพในทุกๆ ด้านมากกว่าที่จะใช้มุมมองด้านการเงินเพียงด้านเดียวอย่างที่องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่คำนึงถึง เช่น รายได้ กำไร ผลตอบแทนจากเงินปันผล และราคาหุ้นในตลาด เป็นต้น การนำ Balanced Scorecard มาใช้จะทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพขององค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น เช่น พันธกิจที่

ดีต้องครอบคลุมเนื้อหา ที่ต้องการ คำนิยม เป็นหลักการที่องค์กรใช้ในการตัดสินใจในการทำงาน และวิสัยทัศน์เป็นข้อความ ที่บ่งบอกภาพในอนาคตที่องค์กรใฝ่ฝันเพื่อให้บรรลุในสิ่งที่ต้องการ

Balanced Scorecard คือ ระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร และไม่ใช่เฉพาะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) และแผนกลยุทธ์ (strategic plan) แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน โดยระบบของ Balanced Scorecard จะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กรและผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กรนำมาปรับปรุงสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพดีและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น เมื่อองค์กรได้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบ

Balanced Scorecard เต็มระบบแล้ว Balanced Scorecard จะช่วยปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กรจากระบบ “การทำงานตามคำสั่งหรือสิ่งที่ได้เรียนรู้สืบทอดกันมา (academic exercise)” ไปสู่ระบบ “การร่วมใจเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร (nerve center of an enterprise)” Kaplan และ Norton ได้อธิบายถึงระบบ Balanced Scorecard ที่คิดค้นขึ้นมาใหม่นี้ ดังนี้

“Balanced Scorecard จะยังคงคำนึงถึงมุมมองของการวัดผลทางการเงิน (financial measures) อยู่เหมือนเดิม แต่ผลลัพธ์ทางการเงินที่เกิดขึ้นจะบอกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นกับองค์กรในช่วงที่ผ่านมา บอกถึงเรื่องราวของความสามารถกับอายุของบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้ แต่มันไม่ได้บอกถึงความสำเร็จขององค์กรที่จะมีต่อผู้ลงทุนที่มาลงทุนระยะยาว โดยการซื้อหุ้นของบริษัทและความสัมพันธ์ของลูกค้า (customer relationships) แต่อย่างไรก็ตาม จะเห็นได้ว่า เพียงการวัดผลทางการเงินด้านเดียวไม่เพียงพอ แต่อย่างไรก็ตาม มันก็ใช้เป็นแนวทางและการตีค่าของการประกอบกิจการขององค์กร ใช้เป็นข้อมูลที่จะเพิ่มมูลค่าขององค์กรในอนาคต และสร้างแนวทางสำหรับลูกค้า (customer) ผู้ขายวัตถุดิบหรือสินค้า (suppliers) ลูกจ้าง (employees) การปฏิบัติงาน (processes) เทคโนโลยี (technology) และการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ

Balanced Scorecard จะทำให้เราได้เห็นรูปที่ 1 ขององค์กรใน 4 มุมมอง และนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัดผล โดยวิธีการรวบรวม

ข้อมูลและนำผลที่ได้มาวิเคราะห์มุมมองทั้ง 4 ดังกล่าว ประกอบด้วย

1. The Learning and Growth Perspective เป็นมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น

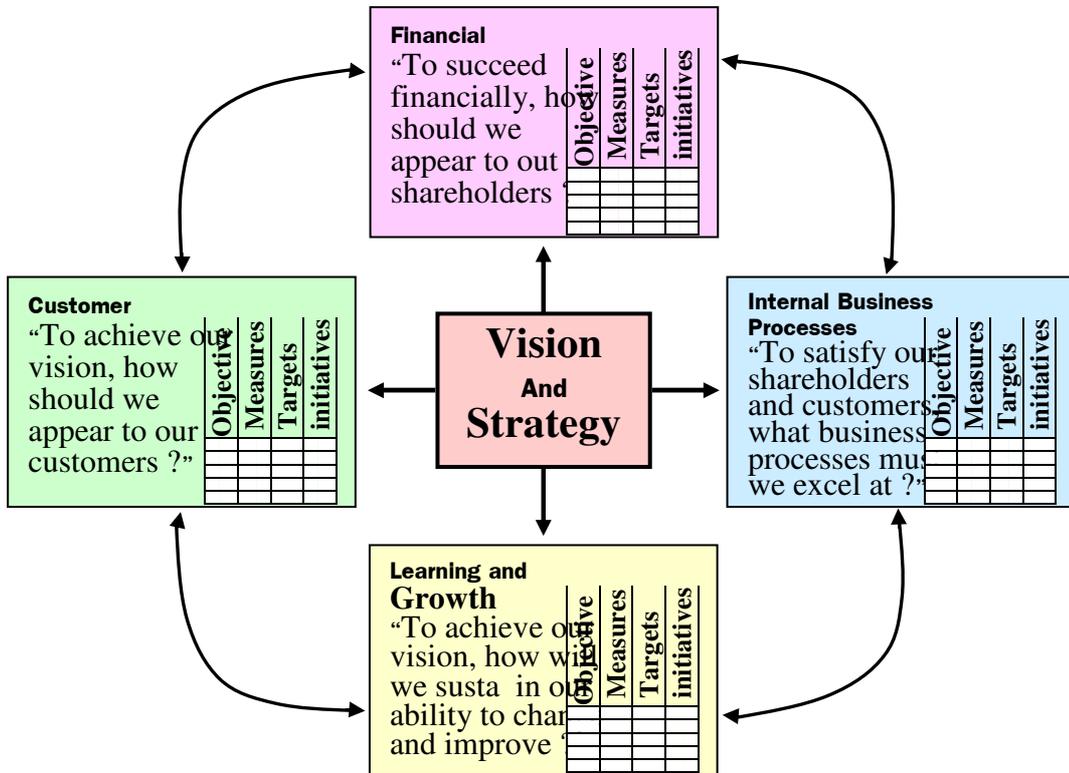
2. The Business Process Perspective เป็นมุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กรเอง เช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์กร การจัดการด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

3. The Customer Perspective เป็นมุมมองด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์ กระบวนการด้านการตลาด การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น

4. The Financial Perspective เป็นมุมมองด้านการเงิน เช่น เพิ่มรายได้ ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำและมีการสูญเสียระหว่างผลิตน้อย การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ เป็นต้น



รูปที่ 1
องค์กรใน 4 มุมมอง



Balanced Scorecard กับมุมมองในด้านต่าง ๆ
Balanced Scorecard ซึ่งถูกคิดค้นในปี ค.ศ. 1992 คือ เครื่องมือที่ใช้ในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผล ซึ่งจะนำมาสู่ความสำเร็จขององค์กร (Kaplan & Norton, 1992) โดยแบ่งมุมมองออกเป็น 4 มิติ ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning & Growth Perspective) การนำเอาแนวคิด Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้ในองค์กร จะนำไปสู่การประเมินและพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะแตกต่างกับการบริหารในอดีต ที่

ผู้บริหารจะมุ่งเน้นในเรื่องของผลกำไรขององค์กรหรือมูลค่าของหลักทรัพย์ขององค์กรเพียงอย่างเดียว (Olve, Roy & Wetter, 1999) เพราะหากองค์กรให้ความสำคัญกับผลกำไรขององค์กรเพียงอย่างเดียว ผู้บริหารอาจจะต้องเผชิญกับปัญหาต่างๆ อีกมากมายในภายหลัง เนื่องจากการประเมินผลประกอบการด้านการเงินเพียงอย่างเดียว นั้น มีข้อจำกัดหลายประการ ได้แก่ทำให้เกิดความเข้าใจผิดในการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากมุมมองด้านการเงิน เป็นสิ่งที่จะแสดงถึงผลงานในอดีตขององค์กร กล่าวคือ ผลประกอบการที่ดีขององค์กรในวันนี้ เกิดจากการที่องค์กรขายสินค้าหรือให้บริการแก่ลูกค้าในช่วงเวลาที่ผ่านมา ดังนั้น การให้ความสำคัญกับผลประกอบการด้านการเงิน

เพียงอย่างเดียว จึงเท่ากับเป็นการดูผลมากกว่าเหตุ (Hoffecker & Goldenberg, 1994) ทำให้มองข้ามปัจจัยที่สำคัญอื่นๆ ที่ก่อให้เกิดความสำเร็จทางการเงิน เช่น ความสามารถในการพัฒนาสินค้าหรือบริการ การพัฒนากระบวนการในการผลิตสินค้าหรือการให้บริการ ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า เป็นต้น ซึ่งปัจจัยต่างๆ เหล่านี้เป็นสิ่งที่นักลงทุนให้ความสำคัญในการวิเคราะห์อนาคตขององค์กร ดังนั้น การบริหารในรูปแบบเก่าที่ให้ความสำคัญกับมุมมองด้านการเงินเพียงอย่างเดียว นั้นจึงไม่สามารถประเมินปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จขององค์กรในระยะยาวได้ อีกทั้งจะส่งผลให้องค์กรไม่สามารถพัฒนาพนักงานไปในทิศทางที่เหมาะสมได้ (Peters, 1987; Johnson & Kaplan, 1987) ทำให้ผู้บริหารละเลยต่อการพัฒนาองค์กรในอันที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จในระยะยาว เนื่องจากผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับผลประกอบการในระยะสั้นที่จะต้องแสดงต่อนักลงทุนในแต่ละปี ซึ่งทำให้ผู้บริหารละเลยต่อการวิจัยและพัฒนาสินค้าหรือบริการ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในระยะยาวขององค์กร (Smith, 1992; Olve, Roy & Wetter, 2000)

Steve Wallman (1996) ก็ได้สังเกตเห็นข้อจำกัดทางการเงินและสนับสนุนแนวความคิดดังกล่าวข้างต้น โดยได้ความเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับข้อจำกัดของมุมมองทางการเงินว่า มุมมองดังกล่าวนี้มีข้อจำกัดในเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้ มุมมองทางการเงินไม่สามารถบอกถึงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรได้

มุมมองทางการเงินไม่สามารถบอกถึงความสำคัญของปัจจัยต่างๆ ที่ใช้เป็นดัชนีวัดผลการดำเนินงานขององค์กรได้ มุมมองทางการเงินไม่สามารถนำไปสู่การปรับตัวขององค์กรให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ มุมมองทางการเงินเพียงอย่างเดียวเป็นเพียงผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งมีความสำคัญน้อยกว่าสาเหตุของความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร

จากข้อจำกัดต่างๆ ของการบริหารในรูปแบบเก่าที่ให้ความสำคัญกับมุมมองด้านการเงินเพียงอย่างเดียว นั้น จึงทำให้ผู้บริหารและนักวิชาการหลายท่านได้พยายามคิดค้นวิธีการทางการบริหารที่สามารถจัดข้อจำกัดดังกล่าว

แนวความคิด Balanced Scorecard จึงเป็นทางออกในการที่องค์กรจะได้พัฒนาสู่การเป็นองค์กรที่สามารถสร้างและดำรงไว้ซึ่งความสามารถในเชิงแข่งขันในระยะยาวได้ เนื่องจากแนวคิดนี้จะให้ความสำคัญในปัจจัยหลายด้านในเวลาเดียวกัน โดยการสร้างความสมดุลในเรื่องต่างๆ ของแต่ละด้าน ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่มหลักๆ (ดังปรากฏในตารางที่ 1) คือ

- ปัจจัยด้านการเงินและปัจจัยที่ไม่ใช่ด้านการเงิน
- ปัจจัยที่เป็นอดีต ปัจจุบัน และอนาคต
- ปัจจัยที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ภายในและภายนอกองค์กร

ตารางที่ 1

การแสดงถึงมุมมองด้านต่าง ๆ ของ **Balanced Scorecard** ในเกณฑ์การแบ่งรูปแบบต่าง

มุมมอง/เกณฑ์ในการแบ่ง	ปัจจัยเกี่ยวกับการเงิน		ปัจจัยเกี่ยวกับเวลา			ปัจจัยเกี่ยวกับสถานการณ์	
	ด้านการเงิน	ไม่ใช่ด้านการเงิน	อดีต	ปัจจุบัน	อนาคต	ภายใน	ภายนอก
มุมมองด้านการเงิน	*		*			*	*
มุมมองด้านลูกค้า		*		*			*
มุมมองด้านกระบวนการภายใน		*		*		*	
มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา		*			*	*	

ปัจจัยเกี่ยวกับการเงิน

ด้วยเหตุผลที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นว่า ข้อจำกัดของปัจจัยด้านการเงินนั้นมีมาก หากองค์กรให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าวเพียงอย่างเดียว อาจจะทำให้ผู้บริหารองค์กรเผชิญกับปัญหาต่างๆ ในอนาคตได้ แนวความคิด **Balanced Scorecard** นั้น สามารถจัดปัญหาดังกล่าวได้ เนื่องจากจะให้ความสำคัญอย่างสมดุลย์ทั้งในส่วนของปัจจัยด้านการเงินและปัจจัยที่ไม่ใช่ด้านการเงิน

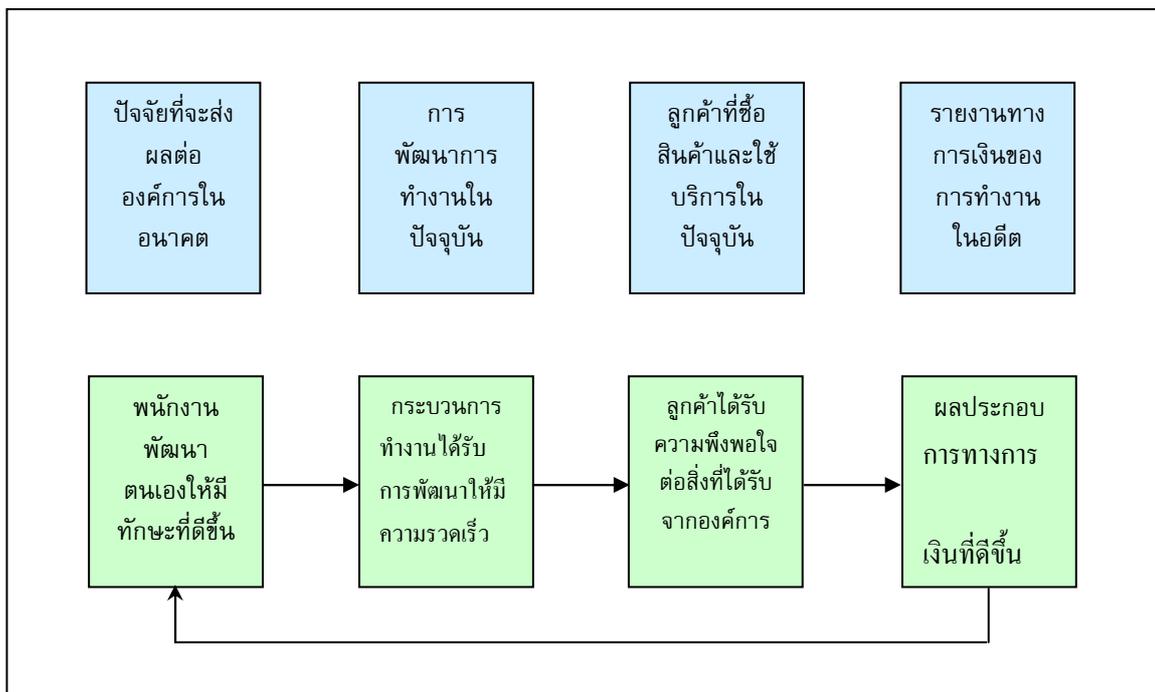
ปัจจัยเกี่ยวกับเวลา

แนวความคิด **Balanced Scorecard** นั้น จะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างมุมมองด้านต่างๆ ที่เป็นเหตุเป็นผลและไม่เน้นหนักไปในด้านใดเพียงด้านเดียว โดยที่พยายามหาสาเหตุของสิ่งต่างๆ ที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสามารถในเชิงแข่งขันที่ยั่งยืนและทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในที่สุด ดังปรากฏในรูปที่ 2



รูปที่ 2

ความสัมพันธ์ในระยะเวลาของมุมมองในด้านต่าง ๆ



รูปที่ 2 แสดงให้เห็นว่า หากพนักงานขององค์กรได้เรียนรู้และได้รับการพัฒนาศักยภาพแล้ว พนักงานก็จะสามารถนำสิ่งที่ตนได้เรียนรู้ไปพัฒนากระบวนการในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น และทำให้ลูกค้านั้นประทับใจกับสินค้าหรือบริการที่ได้รับ ซึ่งจะก่อให้เกิดความจงรักภักดีในผลิตภัณฑ์ (Brand Loyalty) และกลับมาซื้อสินค้าหรือใช้บริการจากองค์กรอยู่ตลอดเวลา จึงทำให้ผลประกอบการขององค์กรดีขึ้น ดังนั้นองค์กรจึงควรที่จะนำผลกำไรที่เพิ่มขึ้นส่วนหนึ่งกลับมาพัฒนาศักยภาพของพนักงานต่อไป เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น จะเห็นได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างมุมมองด้านต่างๆ นั้น จะเป็นตัวสนับสนุน/ส่งเสริมซึ่งกันและกัน โดยที่

- อนาคต : การเรียนรู้ของพนักงานนั้นจะนำไปสู่การพัฒนากระบวนการทำงานขององค์กรในอนาคต
- ปัจจุบัน : การทำงานที่ดีขึ้นในปัจจุบันจะทำให้ลูกค้าพึงพอใจ
- อดีต : การทำงานที่ดีขึ้นในอดีต จะแสดงให้เห็นในรูปของผลประกอบการทางการเงินที่ดีขึ้น

Olve, Roy & Wetter (2000) ยังได้ทำการแสดงให้เห็นถึงกระบวนการของแนวความคิด Balanced Scorecard อย่างง่ายขึ้น โดยยกกรณีศึกษาของบริษัท Halifax ซึ่งตั้งอยู่ในประเทศสหราชอาณาจักร และเป็นบริษัทที่ดำเนินงานอยู่ในธุรกิจหลายประเภท บริษัทฯ ได้คิดค้นรูปแบบของการสร้างความสำเร็จในระยะยาวขององค์กร โดยตั้งชื่อรูปแบบดังกล่าวว่า “Z Theory” ซึ่งแนวความคิดดังกล่าวนี้ มีความคล้ายคลึง

กับแนวความคิด Balanced Scorecard อย่างมาก กล่าวคือ บริษัทได้หาความสัมพันธ์ระหว่างมุมมองทั้ง 4 ตามแนวคิด Balanced Scorecard โดยที่บริษัทฯ ได้แสดงให้เห็นว่า

- หากบริษัทได้พนักงานที่มีความสามารถมาร่วมงานกับบริษัท อีกทั้งหากพนักงานกลุ่มดังกล่าวได้รับการพัฒนาอย่างถูกต้องและใช้วิธีการจูงใจที่เหมาะสมแล้ว พนักงานดังกล่าวจะเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสำเร็จให้กับบริษัทต่อไป
- หากบริษัทใช้วิธีการทำงานที่เหมาะสมซึ่งถูกพัฒนาโดยพนักงานที่มีทักษะแล้ว บริษัทก็จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและลดต้นทุนในการผลิตได้
- หากลูกค้าเกิดความพึงพอใจในสินค้าและบริการที่บริษัทได้พัฒนาขึ้นมาแล้ว ลูกค้าเหล่านั้นก็จะกลับมาซื้อสินค้าหรือใช้บริการจากบริษัทอีก ซึ่งกระบวนการดังกล่าวจะก่อให้เกิดลูกค้าที่มีความจงรักภักดี (Customer Loyalty) ต่อบริษัท
- หลังจากนั้น บริษัทก็จะมีผลประกอบการที่ดีขึ้น อีกทั้งยังสามารถรักษาความได้เปรียบในเชิงแข่งขันได้อย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์

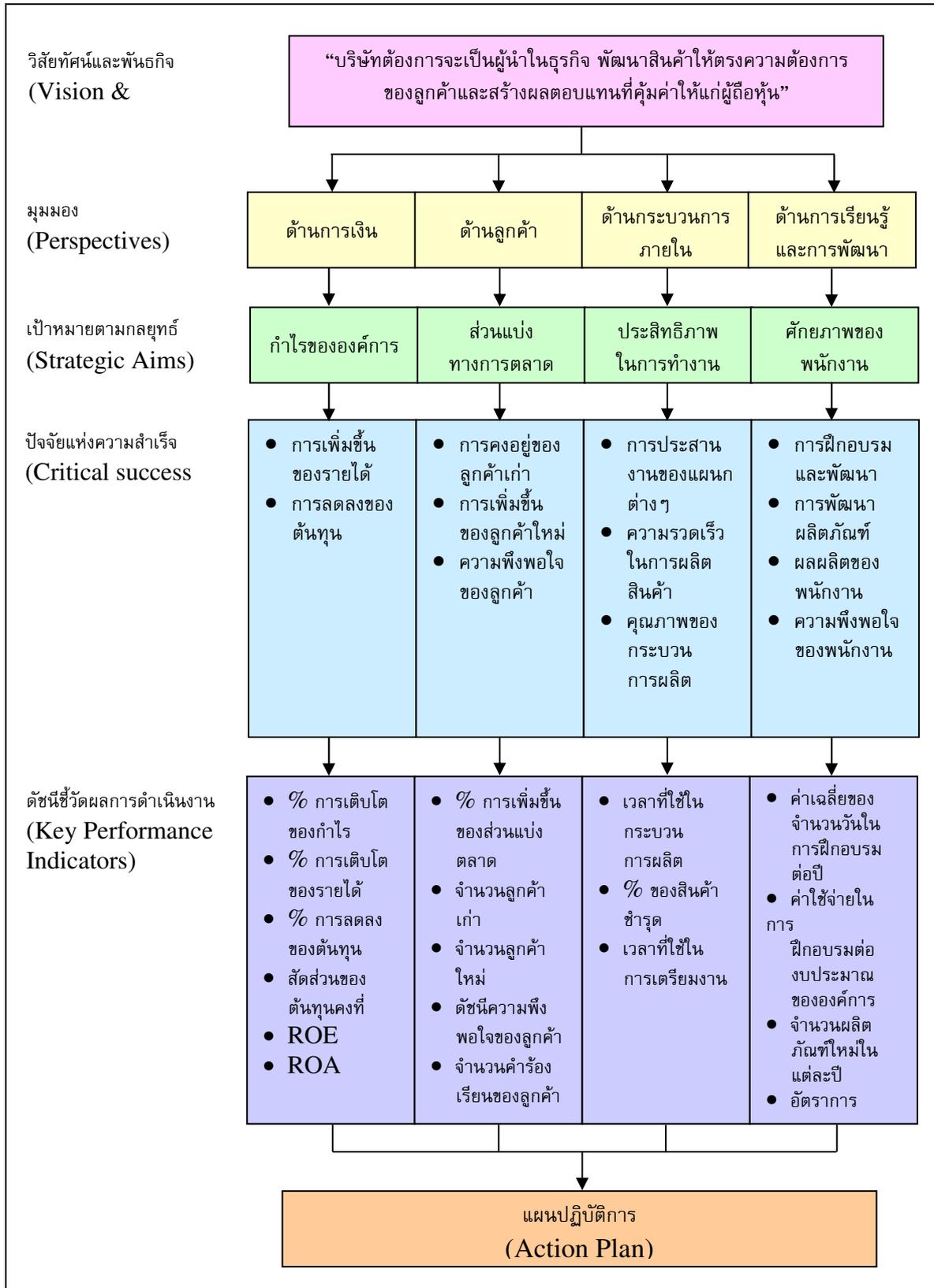
แนวความคิด Balanced Scorecard ได้ให้ความสำคัญทั้งในเรื่องของการพัฒนาสิ่งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร (มุมมองด้านการเรียนรู้และมุมมองด้านกระบวนการภายใน) สิ่งที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร (มุมมองด้านลูกค้า) และสิ่งที่เกิดขึ้นจากกระบวนการภายในและภายนอก (มุมมองด้านการเงิน) เนื่องจากหากองค์กรพัฒนาสิ่งที่เกิดขึ้นภายในเพียงอย่างเดียวโดยไม่ให้ความสนใจใส่ใจกับความต้องการของลูกค้าหรือ

ผลประกอบการด้านการเงินแล้ว องค์กรอาจจะพัฒนาสินค้าหรือบริการที่ลูกค้าไม่ต้องการก็ได้ หรือองค์กรอาจจะมีต้นทุนในการผลิตสินค้าหรือบริการมากกว่ารายได้ที่ได้รับจากการขายสินค้าให้บริการนั้นๆ ในทางตรงกันข้ามหากองค์กรให้ความสำคัญกับผลตอบแทนทางการเงินหรือส่วนแบ่งทางการตลาดในปัจจุบันเพียงอย่างเดียว โดยที่ไม่สนใจต่อการวิจัยและพัฒนาสินค้าหรือบริการ องค์กรอาจจะสูญเสียส่วนแบ่งทางการตลาดในอนาคต เพราะองค์กรไม่สามารถนำเสนอสินค้าหรือบริการในรูปแบบใหม่ที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ได้ ดังนั้น แนวความคิด Balanced Scorecard จึงเป็นทางเลือกที่ดีเพราะสามารถทำให้องค์กรรับทราบถึงการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกได้ Balanced Scorecard กับการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

ในปัจจุบัน องค์กรต่างๆ มักจะประสบปัญหาในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ด้วยเหตุผลตามที่ได้กล่าวมาแล้วในข้างต้น ดังนั้น การที่จะแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ ผู้บริหารองค์กรจะต้องมีความเข้าใจในกลยุทธ์อย่างลึกซึ้ง และสามารถนำกลยุทธ์ดังกล่าวมากระจายความรับผิดชอบให้กับผู้บริหารในระดับรองลงมาได้ อีกทั้งยังจะต้องสามารถหาความสัมพันธ์ระหว่างงานในระดับปฏิบัติการให้ได้ด้วย แนวความคิด Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือประเภทหนึ่งที่จะทำให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจในกระบวนการดังกล่าวได้มากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถกระจายความรับผิดชอบและหาความสัมพันธ์ของงานประเภทต่างๆ ได้ง่ายขึ้นอีกด้วย ตามปรากฏในรูปที่ 3

รูปที่ 3

ตัวอย่างของการใช้ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ



ที่มา : ดัดแปลงจาก “A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard: Performance drivers” โดย Olve, Roy และ Wetter, 2000.

รูปที่ 3 นั้น ได้แสดงให้เห็นถึงกระบวนการในการแปลงวิสัยทัศน์สู่แผนปฏิบัติการ โดยอาศัยแนวคิด Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือ ซึ่งสามารถอธิบายโดยสรุปได้ ดังนี้

- วิสัยทัศน์ (Vision) คือ สิ่งที่บอกถึงความต้องการในอนาคตขององค์กร ซึ่งวัตถุประสงค์ของวิสัยทัศน์นั้น ก็คือ การเป็นแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรโดยทั่วไปแล้ว วิสัยทัศน์นั้นจะต้องเป็นสิ่งที่ท้าทายแต่มีความเป็นไปได้ (Hill & Jones, 2001)
- มุมมอง (Perspectives) คือ มุมมองด้านต่างๆ ตามแนวความคิด Balanced Scorecard ที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ
- เป้าหมายตามกลยุทธ์ (Strategic Aims) คือ สิ่งที่บอกถึงเป้าหมายขององค์กรในแต่ละมุมมอง
- ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) คือ การกำหนดปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่เป้าหมายตามกลยุทธ์
- ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators: KPI) คือ ดัชนีที่จะใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งในการกำหนดดัชนีดังกล่าวนี้จะต้องสอดคล้องกับปัจจัยแห่งความสำเร็จ เนื่องจากจะต้องถูกนำไปเป็นเครื่องมือในการกำหนดแผนปฏิบัติการต่อไป
- แผนปฏิบัติการ (Action Plans) คือ แผนที่จะแบ่งหน้าที่ระหว่างแผนกต่างๆ ในองค์กร และแผนกต่างๆ นั้น จะต้อง

พยายามดำเนินงานให้บรรลุตามดัชนี ที่ได้กำหนดไว้

จะเห็นได้ว่า กระบวนการดังกล่าวนี้ ก่อให้เกิดความเข้าใจในการที่จะนำเอากลยุทธ์ที่ได้ไปปฏิบัติที่ชัดเจนยิ่งขึ้น อีกทั้งยังทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจในสิ่งที่พวกเขาจะต้องนำไปปฏิบัติ ซึ่งจะทำให้ประหยัดเวลาในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม จะเห็นได้ว่าปัจจัยต่างๆ นั้นมีความสัมพันธ์กัน การเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงด้านใดด้านหนึ่งก็จะกระทบไปยังด้านอื่นๆ ด้วย ในทำนองเดียวกันการปรับปรุงการทำงาน โดยเน้นหนักด้านใดเพียงด้านหนึ่งนั้นจะไม่สามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ ดังนั้น องค์กรควรที่จะสร้างเครื่องมือที่เรียกว่า แผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ขึ้น ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารเห็นภาพของการกำหนดเป้าหมายของแผนปฏิบัติการของแต่ละด้านที่ชัดเจนขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งในการที่จะผลักดันให้องค์กรสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าวนี้ได้อธิบายไว้ในรูปที่ 4



รูปที่ 4
ตัวอย่างแผนที่ทางกลยุทธ์กับตัวชี้วัด

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ข้อมูลปัจจุบัน	เป้าหมาย	แผนงานกิจกรรม
มุมมองด้านการเงิน รายได้ที่เพิ่มขึ้น	รายได้ที่เพิ่มขึ้นเทียบกับปีที่ผ่านมา	5%	10%	ขยายตัวสู่ตลาดต่างประเทศ
มุมมองด้านลูกค้า การรักษาลูกค้าเก่า	จำนวนลูกค้าที่หายไป	7%	5%	จัดทำระบบสมาชิกลูกค้า
มุมมองด้านกระบวนการภายใน การผลิตที่มีคุณภาพ	อัตราของเส้นจากการผลิต	10%	7%	จัดทำระบบ TQM ภายในโรงงาน
มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา การพัฒนาทักษะของพนักงาน	จำนวนวันในการอบรมต่อปี	7 วัน	10 วัน	จัดทำแผนอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง

จากรูปที่ 4 จะเห็นได้ว่า ระบบงานต่างๆ ขององค์กรนั้นมีความสัมพันธ์กัน อย่างชัดเจนกับตัวชี้วัด เราสามารถอาศัยแนวคิด Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือช่วยในการอธิบายถึงความสัมพันธ์ดังกล่าวได้ดังนี้

- เป้าหมาย/วิสัยทัศน์ : ผู้บริหารองค์กรได้สร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการที่จะสร้างมูลค่าสูงสุดให้้องค์การ
- มุมมองด้านการเงิน : ในการทำงานนี้ ้องค์การจะมีมูลค่าสูงสุดนี้ ้องค์การจะต้องสามารถทำกำไรให้ได้มากที่สุด ซึ่งมีวิธีหลักๆ อยู่ด้วยกัน 2 วิธี คือ
 - สร้างยอดขายให้ได้มากที่สุด
 - ลดต้นทุนให้ได้มากที่สุด
- มุมมองด้านลูกค้า : ในมุมมองนี้จะเน้นหนักในเรื่องของการสร้างยอดขายให้ได้มากที่สุด ้องค์การจะต้องเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดให้ได้มากที่สุดจะต้องทำให้ลูกค้าพึงพอใจในสินค้าหรือบริการที่้องค์การดำเนินการอยู่ โดยทั่วไปแล้วลูกค้าสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มหลักๆ คือ

- ลูกค้าเก่า (้องค์การจะต้องรักษาลูกค้าเก่าไว้ให้ได้มากที่สุด)
- ลูกค้าใหม่ (้องค์การจะต้องหาลูกค้าใหม่ให้ได้มากที่สุด)

- มุมมองด้านกระบวนการภายใน : ในมุมมองนี้เป็นการสร้างความเข้าใจในเรื่องของการลดต้นทุนการรักษาลูกค้าเก่าและการได้มาซึ่งลูกค้าใหม่
- ้องค์การสามารถลดต้นทุนโดยการพัฒนากระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดและพัฒนาสินค้าให้มีคุณภาพมากที่สุดเพื่อลดจำนวนของสินค้าชำรุด ซึ่งส่วนหนึ่งสามารถเกิดจากการประสานงานภายในที่ดีของ้องค์การก็ได้
- ้องค์การสามารถรักษาลูกค้าเก่าได้โดยการพัฒนากระบวนการภายใน เพื่อให้สามารถส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพ ตรงเวลา และมีบริการหลังการขายที่ดีให้กับลูกค้า
- ลูกค้าใหม่ของ้องค์การสามารถเกิดได้จากสาเหตุเช่นเดียวกับลูกค้าเก่า เนื่องจากลูกค้าจะได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับคุณภาพของสินค้าและบริการที่ดีของ้องค์การ

- มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา : จะเห็นได้ว่า การเพิ่มขึ้นของประสิทธิภาพในการผลิต การได้มาซึ่งสินค้าที่มีคุณภาพ การให้บริการที่เป็นเลิศ การประสานงานภายในที่ดี ซึ่งองค์การจำเป็นที่จะต้องพัฒนาศักยภาพของพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานขององค์การนั้นเป็นผู้ที่ “เก่ง” ตลอดระยะเวลาที่ทำงานให้กับองค์การ

จากกระบวนการดังกล่าวเกิดจากการที่ผู้บริหารได้วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันและกำหนดเป้าหมายของดัชนีวัดผลการดำเนินงาน (KPI) แต่ละตัว หลังจากนั้นผู้บริหารจึงทำการกำหนดกิจกรรมที่จำเป็นจะต้องดำเนินงาน (KPI) แต่ละตัว หลังจากนั้นผู้บริหารจึงทำการกำหนดกิจกรรมหรือโครงการที่จำเป็นจะต้องดำเนินงานในการที่จะนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ องค์การจึงมีการกำหนดหลัก Personal Scorecard

1. ใน Scorecard ของแต่ละคนควรประกอบด้วยวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดอย่างน้อย 1 ข้อ จากมุมมองแต่ละด้าน

2. ภายใต Scorecard ของแต่ละคนไม่ควรมีตัวชี้วัดเกิน 15 ตัวต่อคน

3. Scorecard ของพนักงานแต่ละคนควรประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สนับสนุนการทำงานของแผนกอื่นด้วย

4. ควรประกอบด้วยวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดที่แสดงถึงการร่วมมือหรือสนับสนุนการทำงานของแผนกอื่นด้วย

5. ผู้ที่เป็นผู้บังคับบัญชาไม่ว่าในระดับใดควรมีตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเองด้วย

6. การเปลี่ยนแปลงใดๆ ใน Scorecard ของพนักงานควรได้รับความเห็นชอบร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน

Renaissance Worldwide (1998)

และ Amaratunga, Baldry & Sarshar (2001)

ได้สนับสนุนการใช้แนวความคิด Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร โดยให้ความเห็นว่า แนวความคิดนี้เป็นแนวความคิดที่สามารถบ่งบอกถึงความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุและผลลัพธ์ของการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างชัดเจน ซึ่งผู้บริหารสามารถนำไปใช้ในการประเมิน และปรับปรุงองค์กรได้อย่างสมเหตุสมผลกว่าเครื่องมือประเภทอื่นๆ เช่น ตัวชี้วัดที่นำไปผูกกับระบบจ่ายผลตอบแทน ควรเป็นตัวชี้วัดที่วัดได้อย่างชัดเจนและแสดงผลของงานมากกว่าการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ควรนำ BSC ไปผูกกับระบบผลตอบแทนเพียงบางส่วนไม่ใช่ทั้งระบบ เช่น ผูกกับระบบโบนัสเพียงอย่างเดียวแต่การจ่ายเงินเดือนยังคงใช้ระบบเดิมอยู่

บทสรุป

แนวคิด Balanced Scorecard เป็นการนำเอาสิ่งที่องค์กรได้ปฏิบัติอยู่เป็นประจำมาจัดเรียงเป็นระบบการเพื่อทำให้เกิดความเข้าใจง่ายยิ่งขึ้น ก่อให้เกิดความสมดุลในมุมมองต่างๆ ทั้ง 4 มุมมอง (มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และ มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา) ข้อควรระวังในการทำงาน Balanced Scorecard

- ผู้บริหารระดับสูงควรให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่
- ทุกคนในองค์กรควรมีส่วนร่วมในการนำระบบมาใช้
- เมื่อเริ่มนำ Balanced Scorecard มาใช้ ควรทำให้เห็นผลในระดับหนึ่งโดยเร็ว
- ไม่ใช้ในการจับผิดพนักงาน
- การตั้งเป้าหมายต้องมีความท้าทาย
- การสื่อสารทำความเข้าใจเกี่ยวกับ Balanced Scorecard เป็นสิ่งสำคัญ
- Balanced Scorecard เป็นระบบที่ยืดหยุ่นได้

ดังนั้น แนวความคิดควรที่จะได้รับการพัฒนาต่อไปอย่างต่อเนื่องในองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ขั้นตอนการจัดทำ SWOT analysis เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน จัดทำแผนงาน โครงการและกิจกรรมที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารสามารถใช้แนวความคิด Balanced Scorecard มาเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร โดยการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานขององค์กรกับเป้าหมายที่ผู้บริหารได้วางไว้ ดังนั้น ผู้บริหารจึงสามารถหาสาเหตุของความคลาดเคลื่อนได้อย่างถูกต้อง ได้อย่างถูกต้อง ซึ่งสามารถนำไปสู่การเรียนรู้ขององค์กรโดยรวมได้อย่างสมบูรณ์



บรรณานุกรม

- Amaratunga, D., Baldry, D. & Sarshar, M. (2001) "Process improvement through performance measurement: the balanced scorecard methodology", *Work Study*, Vol. 50, No. 55, pp. 179-188.
- Bateman, T.S & Sell, S.A. (2001), *Management: Competing in the New Era*, 5th ed., McGraw Hill.
- Blair, M.B. (1995), *Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century*, Washington D.C.: Brookings Institute.
- Charan, R. & Colvin G., "Why CEO's Fail", *Fortune*, 21 June 1999.
- Ernst & Young LLP (1998), *Measures that Matter*, Cambridge: Ernst & Young Center for Business Innovation.
- Hoffecker, J. & Goldenberg, H. (1994), "Using the Balanced Scorecard to Develop Companywide Performance Measures", *Journal of Cost Management*, Fall.
- Johnson, T.H. & Kaplan, R.S. (1987), *Relevant Lost: the Rise and Fall of Management Accounting*, Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. Norton, D.P. (1992), "The Balanced Scorecard-Measures that drive performance", *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 1, pp. 71-79
- Olve, N., Roy, J. & Wetter, M. (1999), *Performance Drivers: A Practical Guide to Using The Balanced Scorecard*, West Sussex: John Wiley & Sons.
- Peters, T. (1997), *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*, London: Macmillan.
- Renaissance Worldwide (1998), *Strategy and Implementation*, Waltham: Renaissance Worldwide Inc.
- Roest, P. (1992), "The golden rules for implementing the balanced business scorecard", *Information Management & Computer Security*, Vol. 5, No.5, pp. 163-165.
- Smith T. (1992), *Accounting for Growth*, Century Business.
- Wallman. S.M.H. (1996), "The Future of Accounting and Financial Reporting, Part II: The Colorized Approach", Remarks of Commissioner Steven M.H. Wallman before AICPA, 23rd National Conference on Current SEC Developments. URL: www.sec.gov/news/speeches/spch079.txt
- Webber. A.M. (2000). "New Math For a New Economy", *Fast Company*, January-February 2000.