

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการสื่อสารโทรคมนาคมและคอมพิวเตอร์ได้ก่อให้เกิดยุคโลกาภิวัตน์ (globalization) ซึ่งส่งผลให้สภาพการแข่งขันทางการตลาดทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น ทำให้ผู้บริหารธุรกิจต้องปรับเปลี่ยนระบบการผลิตและการบริหารให้ทันกับสภาพการตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป ปัจจัยสำคัญอันหนึ่งที่ส่งผลให้การบริหารแนวใหม่ประสบความสำเร็จ คือการมีระบบข้อมูลและสารสนเทศที่ดี เพราะธุรกิจที่ล่วงรู้ข้อมูลต่าง ๆ ก่อนคู่แข่งจะอยู่ในฐานะที่ได้เปรียบ เป็นหน้าที่ของแผนกบัญชีในการรวบรวมข้อมูลและจัดทำรายงานการเงินเสนอต่อหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในบริษัท งบการเงินที่เรารู้จักกันดีคือ งบดุล งบกำไรขาดทุน งบกำไรขาดทุนสุทธิ ปกติจะแสดงผลการดำเนินงานเป็นตัวเงิน (financial measures) เช่น ยอดขาย จำนวนกำไรขาดทุนหรืออัตราส่วนทางการเงิน (financial ratio) เช่น อัตรากำไรสุทธิของค่าขาย หรือ อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (return on investment) เป็นต้น

นักบัญชีอาจจะแสดงผลการปฏิบัติงานเหล่านี้แยกตามชนิดของผลิตภัณฑ์หรือเขตการขายหรือตามพนักงานขาย รวมทั้งจัดให้มีการวิเคราะห์ผลต่างจากเป้าหมายไว้ในรายงานผลต่างประจำเดือน (variance report) แต่ข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้ไม่อาจตอบคำถามอื่น ๆ เช่น ลูกค้านี้มีความพอใจในตัวสินค้าและการให้บริการของบริษัทหรือไม่ คุณภาพของสินค้าเป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับของคู่แข่งที่อยู่ในระดับเดียวกัน แผนกขายได้ส่งมอบสินค้าและบริการให้แก่ลูกค้าทันกำหนดเวลาหรือไม่ บริษัทป้อนสินค้าใหม่ ๆ ออกสู่ตลาดบ้างหรือไม่ ลูกค้ามีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในชื่อเสียงของบริษัทต่อเนื่องหรือไม่ เป็นต้น จะเห็นว่าคำถามเหล่านี้สะท้อนถึงศักยภาพในการแข่งขันของบริษัทในระยะยาว จึงมีการศึกษาวิจัยเพื่อค้นหากระบวนการวัดผลการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และนี่คือที่มาของระบบวัดผลในยุคโลกาภิวัตน์

ปัจจุบันองค์การธุรกิจต่าง ๆ ใช้ระบบต้นทุนมาตรฐานในการควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ระบบนี้เกิดขึ้นในยุคที่เน้นการผลิตสินค้าเป็นจำนวนมาก ๆ (mass production – driven management) มีการใช้หลักการบัญชีตามความรับผิดชอบ (responsibility accounting) เพื่อกำหนดภาระหน้าที่ ในการควบคุมต้นทุนจริงให้กับผู้บริหารหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งกำหนดขอบเขตและ

นัยสำคัญของผลต่างที่จะยอมรับได้ ทุกสิ้นเดือนแผนกบัญชีจะทำรายงานวิเคราะห์ผลต่างเสนอต่อผู้บริหารตามลำดับการบังคับบัญชา และผลลัพธ์จากการใช้รายงานฉบับนี้คือ ผู้บริหารอื่น ๆ เข้าใจว่าตนต้องพยายามลดผลต่างไม่น่าพอใจให้ต่ำที่สุด ในกรณีที่เห็นว่ามีผลต่างเพียงเล็กน้อยก็อาจไม่สนใจที่จะปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นเพราะเห็นว่าเป็นผลต่างที่ยอมรับได้

อาจกล่าวได้ว่าระบบวัดผลแบบเดิมมีข้อบกพร่องหลายประการดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. เป็นระบบที่เกิดขึ้นเพื่อวัดผลระบบการบริหารซึ่งเน้นการผลิตสินค้าจำนวนมาก ๆ ในขณะที่ปัจจุบันควรจะผลิตแค่เพียงพอกับความต้องการของตลาดเท่านั้น และถ้าเป็นไปได้ต้องพยายามไม่สต็อกของคงเหลือทุกประเภทเพื่อลดภาระและค่าใช้จ่ายของบริษัทในอนาคต

2. เป็นระบบรวบรวมต้นทุนจริงที่เกิดขึ้นในอดีต ปกติแผนกบัญชีจะทำรายงานผลต่างเพื่อแสดงผลการปฏิบัติงานทุกสิ้นเดือน แม้จะมีระบบคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัย แต่ก็จะรวบรวมข้อมูลตรวจเช็คความถูกต้องและจัดทำรายงานส่งผู้บริหาร อย่างเร็วที่สุดมักจะอยู่ในช่วง 10 วันของเดือนถัดไป ซึ่งผู้รับรายงานอาจจะไม่สนใจหรือไม่เห็นประโยชน์ในการกลับไปแก้ไขข้อมูลในอดีต

3. ข้อมูลที่แสดงในรายงานผลต่างนิยมแสดงเป็นตัวเงินมากกว่าหน่วยวัดแบบอื่นและรายการเหล่านี้ได้มาจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่จดบันทึกและรวบรวมโดยใช้หลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป ซึ่งมุ่งเน้นที่จะรายงานแก่ผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียภายนอกบริษัท ดังนั้นเมื่อนำข้อมูลชุดเดียวกันมาประเมินผลการปฏิบัติงานภายในจึงแสดงผลที่ไม่ตรงกับการปฏิบัติงานจริงของผู้บริหารและพนักงาน

4. ข้อมูลที่ปรากฏในรายงานของแผนกบัญชีมีลักษณะเป็นข้อมูลมวลรวม (aggregate) ซึ่งผ่านการรวบรวม จัดประเภท คำนวณและประมวลผลเข้าตามวัตถุประสงค์ที่จะรายงาน การป็นส่วนหลายชั้นหลายเชิงทำให้ผู้บริหารไม่แน่ใจว่าผลลัพธ์ของข้อมูลจะตรงกับการปฏิบัติงานของตนเองหรือไม่ และตนเองเป็นผู้ควบคุมรายงานนั้นโดยตรงหรือไม่

5. ระบบการวัดผลและควบคุมทางการบัญชีสนับสนุนหลักการบริหารในรูปพีรามิดที่มีการรายงานผลการปฏิบัติงานตามลำดับชั้น เมื่อผู้บริหารได้รับรายงานผลต่างมักจะพุ่งไปถึงที่รายงานผลต่างที่ไม่น่าพอใจซึ่งมีจำนวนสูงเกินที่จะยอมรับได้ มีการสอบสวนหาสาเหตุของผลต่างเหล่านี้ ดังนั้นผู้บริหารที่เกี่ยวข้องจึงพยายามหาช่องทางลดจำนวนผลต่างให้น้อยลงแทนที่จะไปแก้ไขต้นเหตุที่แท้จริง ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการแผนกจัดซื้อพยายามให้เกิดผลต่างราคาซื้อที่ไม่น่าพอใจโดยการหาแหล่งวัตถุดิบที่มีราคาถูก (แก้ปัญหาการรายงานของแผนกในระยะสั้น) แต่ปรากฏว่าต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการผลิตสูงขึ้น และมีปัญหาเกี่ยวกับลูกค้าที่ซื้อสินค้านั้นไปอันเนื่องมาจากคุณภาพวัตถุดิบต่ำกว่ามาตรฐาน (ส่งผลกระทบต่อบริษัทในระยะยาว)

ตั้งแต่กลางทศวรรษ 80 บริษัทคอมพิวเตอร์ชั้นนำของโลก คือบริษัท Apple ได้ตระหนักถึงข้อบกพร่องของระบบวัดผลแบบเดิม และต้องการจะพัฒนาระบบการวัดผลดังกล่าวให้ดีขึ้น ต่อมาในปี ค.ศ.1990 KPMG Peat Marvick ซึ่งเป็นสำนักงานบัญชีชั้นนำแห่งหนึ่งได้จัดโครงการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบวัดผลร่วมกับบริษัทชั้นนำของประเทศสหรัฐอเมริกา รวม 12 แห่งและพบข้อสรุปว่า ระบบการวัดผลแบบเดิมไม่ได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับตลาด ลูกค้า และคู่แข่งกันในช่วงเวลาต่าง ๆ และข้อมูลจากงบและรายงานการเงินไม่ได้บอกจุดเด่นและจุดด้อยในการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับต่าง ๆ ทั้งตัวผู้บริหารและพนักงานก็ไม่เข้าใจสถานะที่แท้จริงขององค์กร ข้อบกพร่องดังกล่าวนี้เป็นอุปสรรคต่อความเจริญเติบโต เพราะผู้ปฏิบัติงานก็ไม่ทราบว่าตนควรจะปฏิบัติตนอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ ผู้บริหารต้องการระบบวัดผลที่จะทำให้ทราบศักยภาพของตนเองที่มีอยู่ในตลาดและอุตสาหกรรมเพื่อให้เกิดวิสัยทัศน์ (vision) ในการคาดคะเนแนวทางของธุรกิจในอนาคตและตัววัดผลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวนี้คือ ตัววัดผลเชิงปฏิบัติการ (operation measures) ซึ่งมีลักษณะเป็นตัววัดที่ไม่เป็นตัวเงิน (non-financial measures) ตัวอย่างเช่น อัตราของเสีย cycle time จำนวนสินค้าใหม่ที่น่าเข้าตลาด เป็นต้น อย่างไรก็ตามก็ได้หมายความว่า ตัววัดผลนี้จะมาแทนตัววัดผลที่เป็นตัวเงินที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ที่ถูกต้องก็คือผู้บริหารไม่ควรจะยึดติดกับระบบวัดผลเพียงแบบเดียวเพราะไม่มีตัววัดผลใดที่จะสะท้อนผลการดำเนินงานทุกด้านในเวลาเดียวกัน ระบบวัดผลที่ดีควรจะเป็นระบบที่ผสมผสานตัววัดผลทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินเข้าด้วยกันแล้วประเมินผลการปฏิบัติงานทุกด้านขององค์กร

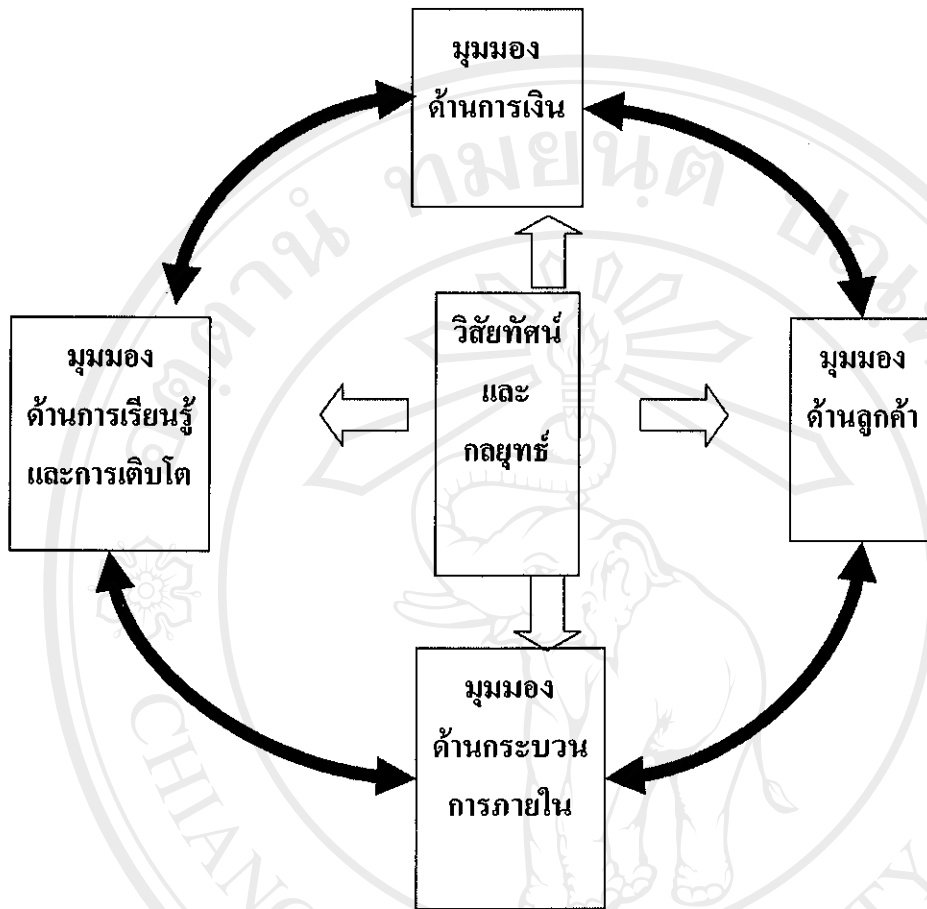
ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารหน่วยกลยุทธ์จะร่วมกันกำหนดตัววัดผลที่สามารถจะเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานของหน่วยกับเป้าหมายย่อย ซึ่งตัววัดผลเหล่านี้ได้แก่ คุณภาพ (quality) กำหนดส่งมอบ (delivery) ระยะเวลาปฏิบัติงาน (process time) และต้นทุน (cost) จะเห็นได้ว่าตัววัดผล 3 รายการแรก เป็นตัววัดผลเชิงปฏิบัติการ (ไม่เป็นตัวเงิน) ส่วนรายการสุดท้ายเป็นตัววัดผลที่เป็นตัวเงิน เมื่อผู้บริหารมองผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานทุกด้านก็จะทราบว่าหน่วยกลยุทธ์ของกิจการมีความสามารถที่จะสร้างความฝัน (วิสัยทัศน์) ให้เป็นความจริงได้หรือไม่ มีอุปสรรคข้อขัดข้องอะไรและจะแก้ไขได้อย่างไร

ผู้บริหารและนักวิชาการหลายท่านเสนอแนะข้อคิดเห็นในการพัฒนาระบบวัดผลที่เหมาะสมหลายรูปแบบ จนกระทั่งเมื่อต้นปี ค.ศ.1992 Professor Robert S.Kaplan ปรมาจารย์ทางบัญชีแห่ง Harvard Business School และ Mr.David P. Norton ประธานบริษัท Renaissance Strategy Group ได้ร่วมกันเขียนบทความเรื่อง “The Balance Scorecard measures that drive performance” ลงในวารสาร Harvard Business Review ฉบับประจำเดือนมกราคม-กุมภาพันธ์ ค.ศ.1992 โดยเสนอระบบวัดผลบาลานซ์ สคอร์ดการ์ด(Balance Scorecard) ซึ่งเป็นระบบวัดผลการ

ปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ภายใต้ 4 มุมมอง ผู้บริหารต้องทราบเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป้าหมายเหล่านี้จะเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ในการบริหารเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน และเพื่อให้ผู้บริหารประเมินความสำเร็จของการปฏิบัติงานกับเป้าหมายได้จะมีการกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง เหมาะสมและเพียงพอ ในอดีตกิจการจะคุ้นเคยกับการกำหนดและใช้ตัววัดผลที่เป็นตัวเงินเท่านั้น แต่ระบบวัดผลแบบใหม่จะผนวกตัววัดผลทั้ง 2 แบบเข้าด้วยกัน ทำให้ผู้บริหารเกิดดุลยภาพในการประเมินผลครอบคลุมการปฏิบัติงานทุกด้านในเวลาเดียวกัน

Kaplan and Norton (1996) ได้พัฒนาแนวคิดบาลานซ์ สกอร์การ์ดในปี ค.ศ.1992 การวัดผลตามแนวคิดของ บาลานซ์ สกอร์การ์ด เป็นการวัดผลที่มีความสมดุลและครอบคลุมในทุกด้าน ทำให้มีข้อมูลที่จำเป็นเพียงพอและไม่หลงประเด็นจากข้อมูลที่มีมากเกินไป ความต้องการและไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ โดยองค์ประกอบต่าง ๆ ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (financial perspective) มุมมองด้านลูกค้า (customer perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (internal-business-process perspective) และ มุมมองด้านการเรียนรู้กับการเติบโต (learning & growth perspective) ซึ่งทั้ง 4 ด้านมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

รูป 1.1 แนวความคิดด้านบาลานซ์ สคอร์การ์ด



ที่มา : Kaplan and Norton (1996 : 9)

ปัจจุบันองค์กรไทยเริ่มให้ความสนใจกับแนวคิด บาลานซ์ สคอร์การ์ด หลังจากประเทศไทยได้ประสบกับภาวะวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในปี พ.ศ.2540 แนวคิด บาลานซ์ สคอร์การ์ด ได้เข้ามามีบทบาทในบางองค์กร เนื่องจากเชื่อว่าแนวคิดนี้มีส่วนช่วยให้ธุรกิจเติบโตอย่างสมดุลและมั่นคงมากกว่าที่ผ่านมา

สาเหตุที่เลือกธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เพื่อทำการศึกษาในครั้งนี้ เนื่องจากธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เป็นองค์กรหนึ่งที่ได้นำแนวคิด บาลานซ์ สคอร์การ์ด มาใช้เป็นเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงาน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการศึกษาเพื่อประเมินผลว่าการดำเนินงานได้ผลเพียงใด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เป้าหมายขององค์กรเป็นปัจจัยเอื้อต่อการพัฒนาองค์กร โดยใช้แนวคิดดังกล่าวหรือไม่อย่างไร นอกจากนี้ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เป็นองค์กรเอกชนที่มีรูปแบบการบริหารจัดการที่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

อย่างรวดเร็ว การที่มีการบริหารจัดการที่ดีและมีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงมุมมองในด้านต่าง ๆ อย่างสมดุล จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรพัฒนาได้อย่างยั่งยืนในอนาคต

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1 เพื่อศึกษาการใช้ทฤษฎีและแนวคิด บาลานซ์ สคอร์การ์ด ในการวัดประสิทธิภาพของหน่วยงาน

1.2.2 เพื่อประยุกต์ใช้เทคนิคบาลานซ์ สคอร์การ์ด ในการวัดประสิทธิภาพของธนาคารพาณิชย์บางสาขาในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน

1.3 ประโยชน์ที่จะได้รับจากการศึกษา เหนิงทฤษฎีและ/หรือเชิงประยุกต์

1.3.1 ทำให้เข้าใจการใช้ทฤษฎีและแนวคิดบาลานซ์ สคอร์การ์ด ในการวัดประสิทธิภาพของหน่วยงาน

1.3.2 ใช้เป็นข้อมูลให้กับผู้บริหารในการตัดสินใจ เพื่อพัฒนาองค์กรได้อย่างเหมาะสม

1.4 แผนดำเนินการ ขอบเขตและวิธีการวิจัย

1.4.1 ขอบเขตการศึกษาวิจัยครั้งนี้ศึกษาเฉพาะจังหวัดเชียงใหม่ และลำพูน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) สำนักงานเขตธุรกิจสาขา ท่าแพ ซึ่งดูแลสาขาในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน รวม 14 สาขา ได้แก่ ท่าแพ , ประตู่เชียงใหม่ , จอมทอง , ศรีนครพิงค์ , ประตู่ช้างเผือก , คณะแพทยศาสตร์เชียงใหม่ , แม่โจ้ , ถนนเมืองสมุทร (เชียงใหม่) , ทุ่งเสี้ยว(สันป่าตอง) สี่แยกสันกำแพง , สี่แยกสนามบินเชียงใหม่ , แม่วาง , ฟาง และ ลำพูน (ป่าเหี้ยว)

1.4.2 การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาโดยใช้เครื่องมือ บาลานซ์ สคอร์การ์ด ในการวิเคราะห์ โดยศึกษาถึงกลยุทธ์ที่จะบรรลุเป้าหมาย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และ ด้านการเรียนรู้กับการเติบโต

1.5 นิยามศัพท์

บาลานซ์ สคอร์ทการ์ด เป็นแนวคิดที่คำนึงถึงมุมมอง 4 ด้าน ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และ มุมมองด้านการเรียนรู้กับการเติบโต โดย มุมมองทั้ง 4 ด้านนี้ จะมีความสมดุล และสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน (balanced) สามารถวัดผลได้ซึ่งมาจากการที่องค์กรได้กำหนดขึ้นมาจากวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายขององค์กรนั้น ๆ ให้ออกมาอยู่ในรูปของแผ่นบันทึก (scorecard) ที่ประกอบด้วยมุมมองทั้ง 4 ด้านดังกล่าวข้างต้น สามารถวัดผลการดำเนินงานที่ออกมาได้ในเชิงรูปธรรม มีความชัดเจนและสามารถนำไปเปรียบเทียบได้ โดยคำนึงถึงความเชื่อมโยงของระยะเวลา อดีต ปัจจุบัน และอนาคต (Kaplan and Norton 1996)

The logo of Chiang Mai University is a circular emblem. In the center is a detailed illustration of an elephant standing and facing left. Above the elephant's head is a traditional Thai oil lamp (diya) with a flame. The entire emblem is enclosed within a circular border. The Thai text 'มหาวิทยาลัยเชียงใหม่' is written along the top inner edge of the circle, and 'CHIANG MAI UNIVERSITY 1964' is written along the bottom inner edge. There are decorative floral motifs on the left and right sides of the circle.

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved