

## บทที่ 2

### ทฤษฎี และ ฐานสาระสำคัญจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 กรอบแนวคิดทางทฤษฎี บาลานซ์ สกอร์การ์ด

การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นหน้าที่ที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากสำหรับการบริหารและการจัดการยุคใหม่ เนื่องจากผู้บริหารต้องทราบถึงสถานะและผลการดำเนินงานขององค์กรอยู่ตลอดเวลา เพื่อเป็นข้อมูลที่สำคัญในการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายในการแข่งขัน รวมทั้งเพื่อเป็นข้อมูลในการประเมินความสามารถในการบริหารของผู้บริหารในองค์กรนั้น ๆ นอกจากนี้การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรยังเป็นวิธีการสำคัญที่ช่วยให้ทราบว่าผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้หรือไม่ รวมทั้งช่วยในการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานต่อไปในอนาคตขององค์กรด้วย

พสุ เดชะรินทร์ (2544) สรุปว่า กระบวนการหรือวิธีการในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานขององค์กรกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่ได้ตั้งไว้ก่อนล่วงหน้า รวมทั้งจะต้องมีการให้ข้อมูลหรือข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายหรือมาตรฐานที่ได้ตั้งไว้ โดยกระบวนการในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรมักจะประกอบด้วย

- การกำหนดสิ่งที่จะประเมิน โดยผู้บริหารต้องกำหนดให้ชัดเจนว่ากระบวนการในการดำเนินงานใดหรือผลลัพธ์ใดที่ต้องการตรวจสอบและประเมิน โดยกระบวนการหรือผลลัพธ์ที่ประเมินนั้นต้องสามารถวัดได้อย่างชัดเจน

- การกำหนดมาตรฐานในการดำเนินงาน โดยมาตรฐานนี้ต้องสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กรหรือหน่วยงาน โดยมาตรฐานเหล่านี้มักจะ เป็นมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับได้โดยทั่วไป ในกรณีที่ไม่ได้มีการกำหนดมาตรฐานอื่นใดเป็นพิเศษ องค์กรธุรกิจมักจะใช้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการดำเนินงานเป็นมาตรฐานในการประเมิน นอกจากนั้นยังสามารถใช้ผลการดำเนินงานของกลุ่มแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกันเป็นมาตรฐานได้ อีกด้วย

- การวัดผลการดำเนินงาน เป็นการวัดผลการดำเนินงานด้วยวิธีการและเกณฑ์ต่าง ๆ ตามช่วงระยะเวลาที่กำหนดขึ้น ซึ่งได้แก่ การวัดผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น โดยในการประเมินหรือการวัดผลนี้สามารถทำได้ในหลายลักษณะขึ้นอยู่กับวิธีการและเกณฑ์ในการประเมินที่เลือกใช้ อาทิเช่น

การวัดผลการดำเนินงานขององค์กร โดยพิจารณาจากสถานะทางการเงิน หรือ จากการขายและ ส่วนแบ่งตลาด เป็นต้น

- การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับมาตรฐานที่ได้กำหนดขึ้น ถ้าผลการดำเนินงานอยู่ในช่วงใกล้เคียงกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับได้ กระบวนการในการวัดผลก็จะจบสิ้น แต่ถ้าผลการดำเนินงานไม่อยู่ภายใต้ช่วงมาตรฐานที่กำหนดขึ้นก็จะต้องหาสาเหตุของความแตกต่าง ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วจะมีสาเหตุหลัก 3 ประการที่ทำให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ได้แก่ การดำเนินงานขององค์กรมีจุดบกพร่องหรือไม่มีประสิทธิภาพ (ในกรณีที่ผลต่ำกว่าเป้าหมาย) หรือ การกำหนดมาตรฐานที่ใช้เป็นเกณฑ์ยังไม่มีความเหมาะสมอาจจะสูงหรือต่ำเกินไป หรือ วิธีการที่ใช้ในการประเมินผิดพลาด

- การแก้ไขปรับปรุง ภายหลังจากสามารถหาสาเหตุของความผิดพลาดได้แล้ว ก็ต้องทำการแก้ไขปรับปรุง ความผิดพลาดนั้น ๆ โดยอาจต้องทำการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรใหม่ หรือ ทำการวัดผลการดำเนินงานใหม่ หรือ กำหนดมาตรฐานสำหรับอ้างอิงใหม่

กระบวนการดังกล่าวข้างต้นถือเป็นกระบวนการมาตรฐานที่ใช้ในการวัดผลการดำเนินงานในระดับต่าง ๆ ซึ่งอาจมีความแตกต่างของรายละเอียดในแต่ละองค์กร และเป็นกระบวนการพื้นฐานที่เป็นที่รู้จักกันมานาน ความสำคัญของการวัดผลสามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญต่าง ๆ ได้ดังนี้

- การวัดผลทำให้องค์กรสามารถรู้ถึงสถานะของตนเองว่าอยู่ ณ จุดไหน หรือสถานการณ์ในขณะนั้นเป็นอย่างไร ดังนั้นถ้าองค์กรไม่สามารถประเมินผลการดำเนินงานของตนเองได้ ก็ไม่สามารถบริหารตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เนื่องจากจะบริหารตนเองได้ดีต้องรู้จักสถานการณ์ทั้งของตนเอง คู่แข่งขัน และสภาวะแวดล้อม

- การพัฒนาองค์กรหรือการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ภายในองค์กรต้องเริ่มจากการวัดผลก่อน ทั้งนี้เนื่องจากการที่องค์กรจะมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลง ต้องรู้จุดเริ่มต้นหรือสถานะปัจจุบัน รวมทั้งรู้ว่าองค์กรมีการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงใด ซึ่งการที่รู้คำตอบต่อคำถามเหล่านี้ได้ องค์กรต้องมีการวัดผล

- ตามธรรมชาติของคนเรา ถ้าสิ่งใดที่ได้รับความสนใจหรือมีการวัดผล ผู้ที่รับผิดชอบหรือผู้ที่ดำเนินกิจกรรมนั้นจะมีความรับผิดชอบและมุ่งมั่นที่จะทำกิจกรรมนั้นมากขึ้น ทั้งนี้นอกจากการที่รู้สึกได้รับความสนใจแล้วยังมีเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน

ในอดีตการวัดผลองค์กรมักใช้เครื่องมือทางด้านบัญชีและการเงินเป็นหลัก เช่น อัตราผลตอบแทนด้านการลงทุน กำไรต่อหุ้น กระแสเงินสดหมุนเวียน รายได้จากการดำเนินงาน เป็นต้น

แต่ในปัจจุบันผู้บริหารเริ่มพบแล้วว่า การใช้ตัวชี้วัดทางการเงินเป็นหลักไม่เพียงพอต่อการแข่งขันในยุคปัจจุบัน พสุ เดชะรินทร์ (2544) ได้ชี้ให้เห็นถึงข้อจำกัดของตัวชี้วัดทางการเงินหลายประการ ดังนี้

- ปัจจัยที่หนึ่ง ความได้เปรียบทางการแข่งขันสำหรับองค์กรต่าง ๆ ในปัจจุบันมักจะเป็นทรัพยากรหรือความสามารถที่ไม่สามารถจับต้องได้ (intangible resources and capabilities) อาทิเช่น ความรู้ (knowledge) ชื่อเสียงและภาพพจน์ขององค์กร ความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจของพนักงาน ทรัพยากรของสินค้า หรือแม้กระทั่งความสามารถทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ซึ่งปัจจัยที่ไม่สามารถจับต้องได้เหล่านี้ไม่สามารถใช้ตัวชี้วัดทางการเงินหรือบัญชีมาประเมินได้ โดยทั่วไปเรามักใช้ส่วนต่างของมูลค่าทางการบัญชีในงบการเงินกับมูลค่าตลาดขององค์กร ในการอธิบายปัจจัยที่จับต้องไม่ได้เหล่านั้น แต่ไม่สามารถบอกได้อย่างชัดเจนถึงมูลค่าที่แท้จริง ทำให้กลายเป็นปัจจัยสำคัญต่อการสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันในระยะยาวขององค์กร

- ปัจจัยที่สอง ให้ความสำคัญกับมุมมองภายในองค์กร ไม่สามารถที่จะวัดหรือประเมินปัจจัยภายนอกองค์กร ถ้าพิจารณาตัวชี้วัดทางการเงินต่าง ๆ โดยละเอียดจะเห็นว่าตัวชี้วัดหรืออัตราส่วนทางการเงินเหล่านี้ ชี้ให้เห็นความสามารถขององค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น ความสามารถในการทำกำไร ความสามารถในการชำระหนี้ หรือความสามารถในการบริหารสินค้าคงคลัง แต่ตัวชี้วัดเหล่านี้ไม่ได้ช่วยตอบคำถามอื่นเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีความสำคัญกับการดำเนินงานและกลยุทธ์ในระยะยาวขององค์กร เช่น พฤติกรรมและความพึงพอใจของลูกค้า ความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ หรือแม้กระทั่งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจที่มีต่อองค์กร เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการติดตามพฤติกรรม ความพึงพอใจ และการเคลื่อนไหวของลูกค้า และพฤติกรรมของกลุ่มแข่งขัน ซึ่งถือเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กรธุรกิจในปัจจุบัน

- ปัจจัยที่สาม การมุ่งที่ตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียว ทำให้ผู้บริหารและองค์กรมุ่งเน้นที่ผลการดำเนินงานในระยะสั้น มากกว่าการเสริมสร้างความสามารถทางการแข่งขันในระยะยาว ทั้งนี้เนื่องจากตัวชี้วัดทางการเงินต่าง ๆ เช่น อัตราส่วนทางการเงิน จะแสดงค่าผลการดำเนินงานขององค์กรในลักษณะปีต่อปี ถ้าผู้บริหารมุ่งเน้นการสร้างกำไรให้องค์กร ผู้บริหารก็พยายามทำทุกวิถีทางที่จะทำให้องค์กรมีกำไรในแต่ละปี แต่การทำเช่นนั้นอาจทำให้ผู้บริหารละเลยกิจกรรมบางประการที่ช่วยเสริมสร้างความสามารถทางการแข่งขันในระยะยาวที่ไม่สามารถสร้างผลตอบแทนในระยะสั้น เช่น ผู้บริหารที่เน้นเฉพาะตัวชี้วัดด้านการเงิน อาจมุ่งเน้นในกิจกรรมการลดต้นทุนและส่งเสริมการจัดจำหน่ายเพื่อสร้างกำไรให้กับองค์กร แต่ลดการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนา หรือการพัฒนาบุคลากรที่จะช่วยเสริมสร้างความสามารถทางการแข่งขันในระยะยาว แต่ทำให้กำไรในระยะสั้นลดลงเนื่องจากการเป็นการลงทุนที่จะให้ผลตอบแทนแก่องค์กรในระยะยาว

- ปัจจัยสุดท้าย บอกให้ผู้บริหารทราบถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีต หรือบอกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นมาแล้ว (lagging Indicators) แต่ไม่ได้บอกให้รู้ถึงปัญหาและโอกาสที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคต ทั้งนี้เนื่องจากข้อมูลที่ใช้ในตัวชี้วัดทางการเงินเป็นตัวเลขหรือข้อมูลที่ได้ออกเมื่อเหตุการณ์หรือระยะเวลาได้สิ้นสุดลง อัตราส่วนทางการเงินต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็อัตราส่วนที่แสดงสภาพคล่องขององค์กร ความสามารถในการทำกำไรหรือความสามารถในการชำระหนี้ ผู้บริหารหรือองค์กรจะรู้ต่อเมื่อปีบัญชีในแต่ละเดือน หรือรอบปี และข้อมูลที่ผู้บริหารรู้ก็จะเป็นข้อมูลในเดือนที่แล้วหรือปีที่แล้ว ซึ่งอาจจะไม่สามารถบอกให้รู้ถึงสิ่งที่องค์กรต้องเผชิญในอนาคตได้ เช่น ถ้าองค์กรมีตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นว่ารอบระยะเวลาในการให้บริการลูกค้ายาวนานขึ้น ผู้บริหารสามารถที่จะทราบได้ว่าความพึงพอใจของลูกค้าจะลดน้อยลง ส่งผลให้ยอดขายตกลงและนำไปสู่การลดลงของกำไร ดังนั้นจะเห็นได้ว่าตัวชี้วัดทางการเงินเป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นอดีต ในขณะที่ตัวชี้วัดด้านการบริหารอื่น ๆ เป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงโอกาสหรือปัญหาในอนาคต (leading indicators)

จากข้อจำกัดของตัวชี้วัดทางการเงินทำให้ปัจจุบันการวัดผลขององค์กรไม่สามารถใช้แต่ตัวชี้วัดทางการเงินได้เพียงอย่างเดียว องค์กรต้องพิจารณามุมมองอื่น ๆ ประกอบด้วย ซึ่งประเด็นนี้คือจุดเริ่มต้นหรือที่มาของการพัฒนาแนวคิด บาลานซ์ สคอร์การ์ด

Kaplan and Norton (1996) ได้พัฒนาเครื่องมือใหม่ในการวัดประสิทธิผลขององค์กรที่เรียกว่า บาลานซ์ สคอร์การ์ดในปี ค.ศ.1992 หลักการของ บาลานซ์ สคอร์การ์ด ได้เสนอมุมมององค์กรในด้านอื่น ๆ เพิ่มขึ้น อันประกอบไปด้วย มุมมองทางการเงิน มุมมองทางด้านลูกค้า มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน และ มุมมองทางด้านการเรียนรู้และการพัฒนา โดยมุมมองทั้งสี่ต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ในเชิงเหตุและผล และสามารถช่วยในการแก้ปัญหาในเรื่องการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ไปสู่การปฏิบัติในหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องและสอดคล้องกันทุกหน่วยงานในองค์กร ทำให้พนักงานและผู้บริหารเห็นทิศทางการทำงานได้อย่างสอดคล้องกัน รายละเอียดมุมมองทั้งสี่ด้านของ บาลานซ์ สคอร์การ์ด มีดังนี้

### 2.1.1 มุมมองด้านการเงิน (financial perspective)

ถึงแม้มุมมองด้านการเงินจะมีข้อจำกัดมากมายในปัจจุบัน แต่ก็ยังคงเป็นมุมมองที่มีความสำคัญยิ่ง โดยเฉพาะสำหรับองค์กรธุรกิจที่มุ่งแสวงหากำไร ทั้งนี้เนื่องจากมุมมองด้านการเงินจะเป็นตัวที่บอกว่า กลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นมา และการนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติก่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กรหรือไม่ภายใต้กลยุทธ์ด้านการเงินนั้นมักจะประกอบไปด้วยวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ด้าน ได้แก่



- ก. ด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้ (revenue growth)
- ข. ด้านการลดลงของต้นทุน (cost reduction) หรือการเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ (productivity improvement) ซึ่งสามารถประกอบไปด้วยการใช้สินทรัพย์ให้เป็นประโยชน์มากขึ้น (asset utilization)

ในการที่จะทราบว่าวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเงินจะเป็นอย่างไรนั้น องค์กรจะต้องกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรให้ชัดเจนก่อนว่าจะมีทิศทางไปในทางไหน จากนั้นมุมมองด้านการเงินจึงจะสามารถตอบสนองต่อกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน

ถ้าองค์กรมีกลยุทธ์ที่จะเพิ่มรายได้ องค์กรจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มขึ้นของรายได้ องค์กรก็จะต้องกำหนดต่อไปว่าองค์กรมีแนวทางในการเพิ่มรายได้ได้อย่างไร ตัวอย่างของวัตถุประสงค์ในการเพิ่มขึ้นของรายได้ รวมทั้งตัวชี้วัดที่สำคัญประกอบไปด้วย

- การเพิ่มขึ้นของรายได้จากสินค้าหรือบริการใหม่ ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ ได้แก่ รายได้จากสินค้าและบริการใหม่ต่อรายได้ทั้งหมด หรือ กำไรสุทธิจากสินค้าและบริการใหม่

- การเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้ากลุ่มใหม่ ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ ได้แก่ รายได้จากลูกค้าใหม่ต่อรายได้ทั้งหมด ซึ่งลูกค้ากลุ่มใหม่นี้อาจจะเป็นกลุ่มใหม่ทั้งในด้านภูมิภาค กลุ่มของลูกค้า เป็นต้น

- การเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้ากลุ่มเดิม ซึ่งได้แก่การพยายามหารายได้ให้มากขึ้นจากลูกค้ากลุ่มเดิม เช่น ในกรณีของสถานีบริการน้ำมันที่เปิดบริการอื่น ๆ ในสถานีเพื่อหารายได้จากลูกค้ากลุ่มเดิมให้มากขึ้น ทั้งร้านค้าย่อย การล้างรถ ศูนย์เช่าวิดีโอ เป็นต้น ตัวอย่างของตัวชี้วัดได้แก่ ร้อยละการเพิ่มขึ้นของรายได้ต่อลูกค้า

- การเพิ่มขึ้นของรายได้จากการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างราคา ตัวอย่างของตัวชี้วัดได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นภายหลังการปรับเปลี่ยน โครงสร้างราคา

ถ้าองค์กรมีกลยุทธ์หรือแนวทางที่จะทำให้ต้นทุนลดลง องค์กรจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับการลดลงของต้นทุนหรือการเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ โดยตัวอย่างของวัตถุประสงค์ในการลดลงของต้นทุน รวมทั้งตัวชี้วัดที่สำคัญประกอบด้วย

- การลดลงของต้นทุนต่อหน่วยซึ่งหน่วยที่จะใช้วัดนี้จะต้องพิจารณาว่าเป็นหน่วยในลักษณะใด อาจจะเป็นหน่วยธุรกิจ หรือหน่วยการผลิต หรือหน่วยงาน โดยตัวชี้วัดที่นิยมใช้ประกอบด้วย ต้นทุนของหน่วยที่ลดลง หรือ ต้นทุนต่อผลผลิต หรือ ต้นทุนต่อพนักงาน เป็นต้น

- การลดลงของต้นทุนในการดำเนินงาน ซึ่งตัวชี้วัดที่ใช้มักจะเป็นต้นทุนในการดำเนินงานที่ลดลง หรือ อัตราส่วนของต้นทุนในการดำเนินงานต่อต้นทุนทั้งหมด เป็นต้น

- การเพิ่มผลิตภาพในการดำเนินงาน ทั้งนี้เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ (productivity) จะส่งผลให้ต้นทุนลดลง ตัวอย่างของตัวชี้วัดที่ใช้มักจะประกอบไปด้วย รายได้ต่อพนักงาน ผลผลิตต่อพนักงาน เป็นต้น

- การใช้ประโยชน์ของสินทรัพย์ ทั้งนี้เนื่องจากถ้อยคำการมีสินทรัพย์เป็นจำนวนมาก และสินทรัพย์ที่องค์การมีอยู่ไม่ได้มีการใช้งานอย่างเต็มที่ที่จะก่อให้เกิดเป็นต้นทุนแก่องค์การ ดังนั้นจึงต้องมีวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดที่ใช้ในการวัดการใช้ประโยชน์ของสินทรัพย์ โดยส่วนมากตัวชี้วัดที่นิยมใช้ได้แก่ ผลตอบแทนขององค์การต่อสินทรัพย์ทั้งหมด หรืออัตราการใช้เครื่องจักรภายในโรงงาน (machine utilization) เป็นต้น

แม้การวัดผลทางการเงินจะมีใช้คำตอบทั้งหมดในการวัดผลสำเร็จทางธุรกิจ แต่การวัดผลการดำเนินงานทางการเงินของกิจการยังคงมีประโยชน์ เพราะบริษัทที่สามารถสร้างระบบการควบคุมทางการเงินที่ดีจะทำให้เกิดการบริหารคุณภาพโดยรวมในบริษัทได้ เช่น กิจการแห่งหนึ่งต้องการปรับปรุงคุณภาพการผลิต ผู้บริหารอาจทำการพิจารณางบการเงินในเรื่องมูลค่าวัตถุดิบที่ใช้ผลิต ค่าใช้จ่ายในการผลิตที่สำคัญ ๆ เช่น ค่าไฟฟ้า และมูลค่าผลผลิตที่ได้จากการผลิต

สิ่งที่ผู้บริหารพบคือ จุดอ่อนของการดำเนินงานในบริษัท กล่าวคือ มูลค่าผลผลิตที่ผลิตได้มีค่าต่ำ เกิดขึ้นเนื่องจากต้นทุนวัตถุดิบและค่าใช้จ่ายในการผลิต ซึ่งต้นทุนทั้งสองมีความสัมพันธ์กัน การเปลี่ยนแปลงสิ่งหนึ่งจะมีผลกระทบต่ออีกสิ่งหนึ่งเสมอ เช่น ถ้าผู้บริหารตั้งเป้าหมายในการปรับปรุงคุณภาพที่การประหยัดต้นทุนวัตถุดิบ สิ่งที่ได้คือ วัตถุดิบอาจมีคุณภาพต่ำ ดังนั้น บริษัทจะเสียค่าใช้จ่ายในการผลิตเพิ่มในการแก้ไขสินค้า หรือมีอัตราของเสียเพิ่ม หรือในทางกลับกัน ผู้บริหารกำหนดอัตราของเสียขั้นต่ำที่ต้องการ ก็อาจจะทำให้บริษัทต้องตัดสินใจซื้อวัตถุดิบแพง

ผู้บริหารจำเป็นต้องตัดสินใจเลือกจุดที่เหมาะสม การใช้เครื่องวัดทางการเงินจึงทำให้ผู้บริหารมีความเข้าใจในการบริหารคุณภาพโดยรวมและไม่มัวหลงอยู่กับเป้าหมายการปรับปรุงการดำเนินงานที่จะก่อปัญหาต่อเนื่องต่อไป วัตถุประสงค์ด้านการเงินจึงมีรูปแบบโดยทั่วไปที่จะสัมพันธ์กับความสามารถในการทำกำไร เช่น การวัดผลทางการเงิน ได้แก่ รายได้จากการดำเนินการ ผลตอบแทนจากการลงทุน คุณค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ (economic value added) การที่จะใช้เครื่องวัดด้านการเงินจำเป็นต้องทราบถึงวัตถุประสงค์ด้านการเงิน ซึ่งในทฤษฎีกลยุทธ์ธุรกิจนั้น วัตถุประสงค์ทางการเงินจะแตกต่างกันไปในแต่ละชั้นของวงจรชีวิตธุรกิจ ซึ่งสามารถสรุปกลยุทธ์ได้เป็น 3 ชั้น ดังนี้ (Kaplan and Norton 1996)

- ช่วงที่ธุรกิจเติบโต (growth) เป็นช่วงเริ่มต้นของวัฏจักรธุรกิจที่มีผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีส่วนสำคัญต่อศักยภาพการเติบโตของธุรกิจ โดยวัตถุประสงค์ด้านการเงินจะเน้นที่การเติบโตของยอดขาย (ในตลาดใหม่ ลูกค้าใหม่ และจากผลิตภัณฑ์ใหม่) ด้านการบริการ (ระดับของการพัฒนา

ผลิตภัณฑ์และบริการ ระบบสมรรถนะของพนักงาน และการเปิดตลาดใหม่ การขายและช่องทางการจำหน่าย)

- ช่วงต่อเนื่อง (sustain) ส่วนใหญ่ของหน่วยธุรกิจจะอยู่ในช่วงนี้ ดึงดูดการลงทุนและการลงทุนใหม่ (reinvestment) มีความคาดหวังที่จะรักษาส่วนแบ่งตลาดและการเติบโตทางธุรกิจแบบปีต่อปี โครงการลงทุนในช่วงนี้เน้นในเรื่องการลดสิ่งที่ทำให้กระบวนการผลิตช้าลง การขยายความสามารถและเพิ่มการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มากกว่าการให้ความสนใจในเรื่องผลตอบแทนระยะยาวและการเติบโตของปัจจัยการลงทุนที่ทำไว้ในช่วงเติบโตขององค์กร ส่วนใหญ่ธุรกิจในช่วงนี้มีวัตถุประสงค์ที่สัมพันธ์กับความสามารถในการทำกำไร

- ช่วงเก็บเกี่ยวผล (harvest) เป็นช่วงอิมตัวของวงจรธุรกิจ เป็นช่วงเวลาที่ยอดกำไรจะเก็บเกี่ยวผลที่ได้จากการลงทุนใน 2 ขั้นที่ผ่านมา ไม่จำเป็นต้องลงทุนเพิ่มหรือขยายความสามารถอีกต่อไป เพียงรักษาเครื่องมือและความสามารถที่มีอยู่ โดยวัตถุประสงค์ของช่วงนี้จะเน้นที่กระแสเงินสด

ตาราง 2.1 กรอบการวัดกลยุทธ์ด้านการเงิน (measuring strategic financial themes)

	ระยะเวลา	การเติบโตและ ผสมผสานรายได้	การลดค่าใช้จ่าย / การปรับปรุงคุณภาพ	การใช้ประโยชน์ทรัพย์สิน
กลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจ (Business Unit Strategic)	เติบโต (Growth)	- อัตราการเติบโตของการขยายตามลักษณะตลาด - เปอร์เซ็นต์รายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ และลูกค้าใหม่	- รายได้ / พนักงาน	- การลงทุน (% ของการขาย) - การวิจัยและพัฒนา (% ของการขาย)
	ต่อเนื่อง (Sustain)	- เป้าหมายลูกค้าร่วมกัน - การขายร่วมกัน - ความสามารถในการทำกำไรจากกลุ่มลูกค้า และสายการผลิต	- ต้นทุนเปรียบเทียบคู่แข่ง - อัตราการลดค่าใช้จ่าย - ค่าใช้จ่ายทางอ้อม (% ของการขาย)	- อัตราต้นทุนการทำงาน - ผลตอบแทนด้านเงินทุนพนักงานประเภททรัพย์สินที่เป็นหัวใจสำคัญหรืออัตราการใช้ประโยชน์ทรัพย์สิน
	เก็บเกี่ยวผล (Harvest)	- ความสามารถในการทำกำไรจากกลุ่มลูกค้า และสายการผลิต - % ของลูกค้าที่ไม่สร้างกำไร	- ต้นทุนต่อหน่วย (ต่อผลผลิต ต่อรายการ)	- ผลที่ได้รับคืน - ปริมาณการผลิต

ที่มา : Kaplan and Norton (1996 : 52)

นอกจากนี้การวัดผลทางการเงินยังสะท้อนให้เข้าใจถึงความสัมพันธ์ในการปรับปรุงการดำเนินงานทั้งในส่วนการวัดผลทางการเงินและในส่วนอื่น ๆ ขององค์กรด้วย เช่น องค์กรได้มีการปรับปรุงการดำเนินงานจนสามารถลดอัตราของเสียจากร้อยละ 0.05 ให้เหลือร้อยละ 0.0005 ลูกค้าได้สินค้าตรงเวลาเพิ่มขึ้นจากเดิมร้อยละ 75 เป็นร้อยละ 96 และมีอัตราผลผลิตที่เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 26 เป็นร้อยละ 51 ซึ่งผลการปรับปรุงเหล่านี้ควรจะส่งผลให้การวัดผลทางการเงินดีขึ้นอย่างชัดเจน

แต่ผลที่ได้จากการวัดผลทางการเงินดีขึ้นเพียงเล็กน้อยเท่านั้น สิ่งนี้ไม่ได้บ่งบอกว่าการวัดผลทางการเงินไม่ได้สื่อให้เห็นถึงผลการดำเนินงานหรือความสามารถในการแข่งขันขององค์กรแต่อย่างใด หากแต่สะท้อนให้เห็นว่ามีสิ่งผิดปกติเกิดขึ้นในระบบ

ดังนั้นเมื่อทำการตรวจสอบความผิดปกตินี้จะทำให้ทราบจุดบกพร่องหรือจุดที่เป็นปัญหาได้ เช่น การดำเนินงานของส่วนต่าง ๆ ในองค์กรอาจขาดความสอดคล้อง หรืออาจเป็นได้ว่าแม้การดำเนินงานจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่องค์กรกลับไม่มีความสามารถนำผลที่ได้ไปสร้างให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทำให้ยอดขายไม่เพิ่มขึ้น ผลที่ได้จากการวัดผลทางการเงินจึงไม่ได้เพิ่มขึ้นด้วย

โดยสรุป บาลานซ์ สคอร์การ์ด ทำให้วัตถุประสงค์ด้านการเงินมีความชัดเจนและทำให้สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ของแต่ละชั้นของหน่วยธุรกิจที่มีการเติบโตและมีวงจรชีวิตที่แตกต่างกัน โดยทุกสคอร์การ์ด นั้นจะเชื่อมกับภาวะที่ให้ผลกำไร ประโยชน์ที่ได้รับกลับมาและกำไรจากการเพิ่มคุณค่า ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงที่แข็งแกร่งของ บาลานซ์ สคอร์การ์ด เพื่อวัตถุประสงค์ของหน่วยธุรกิจที่ก่อตั้งในระยะยาว และในที่สุดทุกวัตถุประสงค์และการวัดในด้านอื่น ๆ จะถูกนำมาเชื่อมโยงสู่ความสำเร็จหนึ่งเดียวของวัตถุประสงค์ทางการเงิน (Kaplan and Norton 1996)

### 2.1.2 มุมมองด้านลูกค้า (customer perspective)

ความเป็นเลิศขององค์กรไม่สามารถเกิดขึ้นได้ หากสินค้าหรือบริการไม่สร้างความพอใจหรือไม่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค ดังนั้นองค์ประกอบของ บาลานซ์ สคอร์การ์ด ในด้านความพึงพอใจของลูกค้าจึงเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งความสนใจไปที่ลูกค้าเป็นหลัก กล่าวคือ องค์กรต้องพัฒนาสินค้าและบริการให้เป็นที่ต้องการของลูกค้าอยู่ตลอดเวลา เพราะลูกค้าจะเป็นผู้ตัดสินใจซื้อสินค้าที่สามารถสร้างประโยชน์ให้กับตนเองมากที่สุด

เพราะฉะนั้นปัจจัยสำคัญในการกำหนดความสำเร็จในอนาคตขององค์กรใด ๆ ก็คือความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปได้ โดยภารกิจที่มุ่งให้ความสนใจต่อลูกค้า คือ การเป็นหนึ่งในการส่งมอบคุณค่าสู่ลูกค้า การนำบาลานซ์ สคอร์การ์ดมาใช้ เป็นการที่ผู้บริหารเปลี่ยนภารกิจที่มี ให้อยู่ในลักษณะการวัดผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ โดยตัวชี้วัดเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นถึงปัจจัยที่ลูกค้าให้ความสำคัญ ดังนี้

- เวลาที่ลูกค้าได้รับสินค้า ลูกค้าจะเกิดความพอใจสูงสุดเมื่อได้รับในเวลาที่ต้องการ การได้รับสินค้าก่อนเวลาจะทำให้เสียค่าใช้จ่ายในการเก็บสินค้า แต่ถ้าได้รับสินค้าภายหลังเวลาที่ต้องการก็อาจสูญเสียโอกาสในการผลิตหรือขายได้ ดังนั้นการวัดผลในเรื่องของเวลาจะเป็นการวัดระยะเวลาที่ลูกค้าสั่งซื้อจนได้รับของ สำหรับสินค้าที่ขายอยู่ในปัจจุบัน ส่วนการวัดระยะเวลาในการ



ออกสินค้าใหม่วัดจากระยะเวลาที่เริ่มมีการพัฒนาต้นแบบ การผลิต จนกระทั่งนำสินค้าออกสู่ตลาด ซึ่งถือเป็นการวัดโอกาสของความสำเร็จในอนาคตอย่างหนึ่ง

- คุณภาพของสินค้า ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ลูกค้านำมาพิจารณาในการเลือกสินค้าซึ่งจะวัดจากอัตราสินค้าชำรุดที่ลูกค้าได้รับ หรืออาจรวมถึงการส่งของที่ตรงเวลา มีความแม่นยำในการส่งมอบสินค้า อันสะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพของการให้บริการ

- ตัวสินค้าและบริการที่ลูกค้าต้องการ เป็นการประเมินคุณค่าของสินค้าและบริการว่าสามารถสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าได้อย่างไร ถ้าสร้างคุณค่าให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจมากเท่าใดจะส่งผลให้มีกำไรมากขึ้นด้วย หากถ่วงการเลือกใช้กลยุทธ์ความแตกต่าง (differentiation strategy) ก็ต้องมีการพัฒนาสินค้าใหม่ ๆ ออกสู่ตลาดเสมอ ขณะที่องค์การที่เลือกใช้กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (low cost strategy) ก็ต้องมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีต้นทุนที่ถูกกลงสนองต่อความต้องการของลูกค้า ดังนั้นตัวอย่างเครื่องใช้ครัวจึงมักจะเป็นสัดส่วนของยอดขายในองค์การแยกตามกลุ่มสินค้า คือ สินค้าใหม่และสินค้าเดิม

- ต้นทุนหรือราคาของสินค้าที่เหมาะสม องค์ประกอบหลักในการตัดสินใจของลูกค้าส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับต้นทุนที่คุ้มค่าของสินค้า สำหรับกิจการที่ใช้กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ การวัดในประเด็นนี้ค่อนข้างมีความสำคัญ โดยนิยมใช้ราคาเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้นในตลาด บางกรณีกิจการอาจใช้การจัดลำดับราคาโดยลูกค้าหลักก็ได้

ภายใต้มุมมองด้านลูกค้าจะประกอบด้วยวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญอยู่ 5 ประการ ได้แก่

ก. ส่วนแบ่งตลาด (Market share) โดยตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น ส่วนแบ่งตลาดเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่สำคัญ

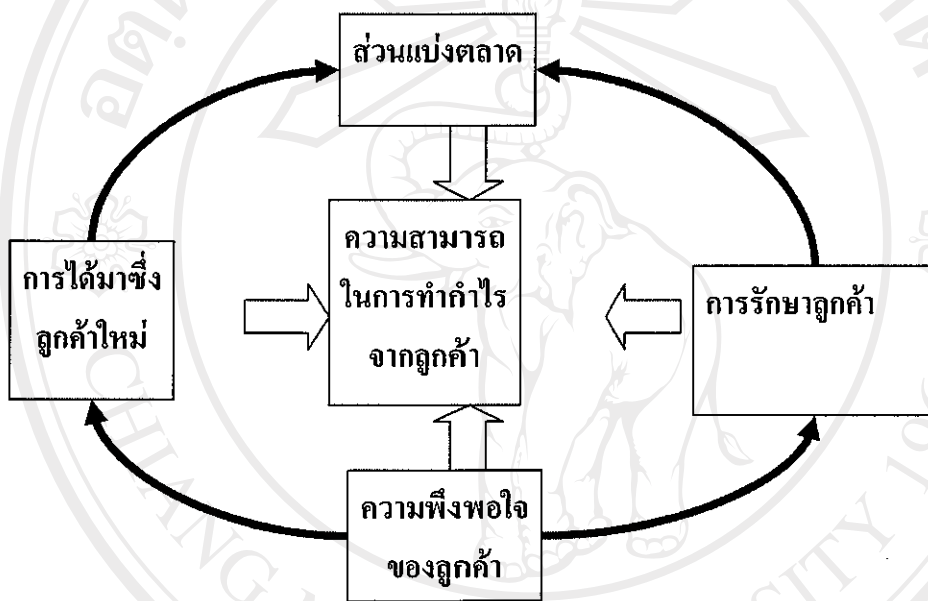
ข. การรักษาลูกค้าเก่า (Customer retention) เป็นการวัดความสามารถในการรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร ซึ่งปัจจุบันความสามารถในการรักษาลูกค้าเดิมขององค์กรไว้เป็นสิ่งที่สำคัญมาก โดยตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น จำนวนลูกค้าที่สูญหายไปในแต่ละปีต่อจำนวนลูกค้าทั้งหมด หรือรายได้จากลูกค้าเก่าต่อรายได้ทั้งหมด เป็นต้น

ค. การเพิ่มลูกค้าใหม่ (Customer acquisition) เป็นการวัดความสามารถขององค์กรในการแสวงหาลูกค้าใหม่ โดยตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น จำนวนลูกค้าใหม่ต่อลูกค้าทั้งหมด หรือ จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น หรือ รายได้จากลูกค้าใหม่ต่อรายได้ทั้งหมด เป็นต้น

ง. ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction) เป็นการวัดความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการขององค์กร หรือตัวองค์กรเอง ปัจจุบันองค์กรธุรกิจต่าง ๆ ได้ให้ความสำคัญกับการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้ามากขึ้น โดยตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า หรือ จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้า เป็นต้น

จ. กำไรต่อลูกค้า (Customer profitability) โดยตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น กำไรต่อลูกค้า 1 ราย ซึ่งการที่จะสามารถทราบกำไรต่อลูกค้าหนึ่งรายนั้นต้องทราบรายได้และต้นทุนต่อลูกค้าหนึ่งรายก่อน ซึ่งการจัดทำต้นทุนตามกิจกรรมในระบบ activity based costing จะทำให้สามารถทราบต้นทุนต่อลูกค้า

รูป 2.1 กรอบการวัดมุมมองด้านลูกค้า  
(the customer perspective – core measures)



ที่มา : Kaplan and Norton (1996 : 68)

ตาราง 2.2 ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จด้านลูกค้า

ด้านลูกค้า	เครื่องวัด
ส่วนแบ่งตลาด	สะท้อนสัดส่วนของธุรกิจที่ได้รับจากการตลาด (ในเทอมของลูกค้า ค่าใช้จ่าย หรือยอดขาย) โดยผ่านหน่วยการขาย
การเพิ่มลูกค้าใหม่	วัดผลในเชิงของอัตราที่ธุรกิจสามารถดึงดูดลูกค้า หรือได้ลูกค้าใหม่ หรือธุรกิจใหม่ เช่น จำนวนลูกค้าใหม่ ยอดขายในกลุ่มลูกค้าใหม่
การรักษาลูกค้าเก่า	ติดตามในเรื่องเกี่ยวกับที่ธุรกิจสามารถรักษาฐานลูกค้าเดิม หรือสานความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าเก่าได้
ความพึงพอใจของลูกค้า	ประเมินระดับความพึงพอใจของลูกค้าตามเกณฑ์ผลงานที่เน้นเฉพาะในเรื่อง การเสนอคุณค่าให้ลูกค้า เช่น การสร้างความพอใจของลูกค้า
ความสามารถในการทำกำไรจากลูกค้า	วัดผลกำไรสุทธิของลูกค้าหรือส่วนแบ่งตลาดภายหลังหักค่าใช้จ่าย ทั้งหมดที่ใช้สนับสนุนต่อลูกค้า

ที่มา : Kaplan and Norton (1996 : 68)

อย่างไรก็ดีวัดดูประสงค์หลักทั้ง 5 ประการ เป็นวัตถุประสงค์ที่มีลักษณะเป็นตัวผล (outcome or lags) ซึ่งองค์การจะทราบว่าลูกค้ามีความพึงพอใจ หรือมีลูกค้าใหม่เมื่อใด ก็ต่อเมื่อผ่านเหตุการณ์นั้นมาแล้ว ดังนั้นจึงจำเป็นต้องหาตัวเหตุหรือตัวชี้นำ (drivers or leads) ที่ทำให้เกิดผลทั้ง 5 ประการ ซึ่งในการหาตัวเหตุหรือตัวชี้นำนั้นต้องเริ่มจากการวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าเป้าหมายขององค์การให้ชัดเจนก่อน

ในการกำหนดมุมมองด้านลูกค้า องค์การจะต้องมีการกำหนดกลุ่มของลูกค้าที่ตนเองจะมุ่งตอบสนองให้ชัดเจน จากนั้นจะต้องแสวงหาคูณค่าที่องค์การจะต้องนำเสนอเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ากลุ่มนั้น องค์การไม่สามารถเก่งในทุกด้านได้ จะต้องเลือกที่จะเก่งในด้านใดด้านหนึ่ง ส่วนคุณค่าในด้านอื่น ๆ นั้นองค์การก็ต้องรักษาไว้ไม่ให้ต่ำกว่ามาตรฐาน โดยคุณค่าที่องค์การมุ่งนำเสนอทั้ง 3 ประการประกอบด้วย

1. การเป็นผู้นำด้านสินค้าและบริการ (product/service leadership) ซึ่งเป็นคุณค่าในด้านความเป็นผู้นำในด้านของสินค้าและบริการ ไม่ว่าจะเป็นในด้านของเทคโนโลยี การออกแบบ การใช้งาน เป็นต้น

2. การดำเนินงานที่เป็นเลิศ(operation efficiency) ได้แก่การที่องค์การมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพที่สูง ทำให้สามารถนำเสนอสินค้าและบริการที่ได้มาตรฐานในต้นทุนที่ต่ำ อันจะส่งผลให้ราคามีความเหมาะสม

3. ความใกล้ชิดกับลูกค้า (customer intimacy) ได้แก่ การที่องค์กรมีความใกล้ชิดกับลูกค้า สามารถปรับตัวและเปลี่ยนแปลง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตลอดเวลา

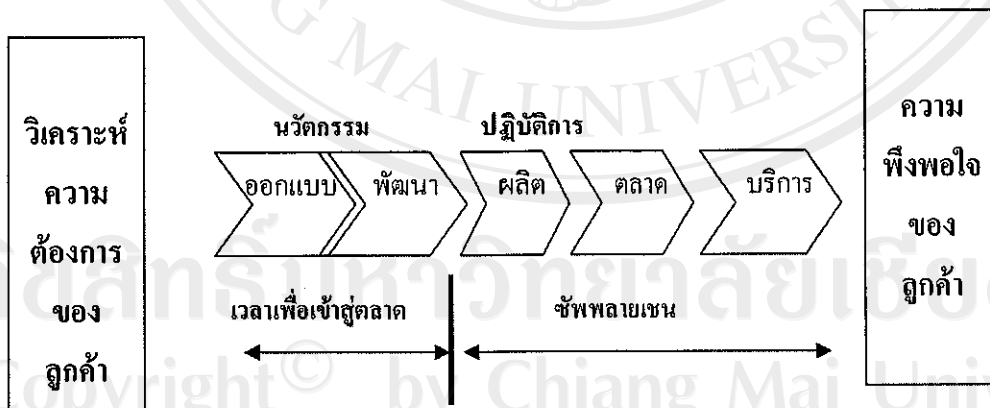
ดังนั้นในการจัดทำมุมมองด้านลูกค้า องค์กรจะต้องวิเคราะห์ให้ชัดเจนว่าใครคือลูกค้าหลักขององค์กร และอะไรคือคุณค่าที่องค์กรจะนำเสนอให้ลูกค้าหลักกลุ่มนั้น เพื่อให้ลูกค้ามีความพอใจ เป็นลูกค้าขององค์กรนาน ๆ สามารถหาลูกค้าใหม่ได้เพิ่มขึ้น มีส่วนแบ่งตลาดที่สูงขึ้น และทำให้กำไรต่อลูกค้าสูงขึ้น

สรุปได้ว่าภายใต้มุมมองด้านลูกค้า นั้น จะประกอบด้วยวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดใน 2 ระดับ ได้แก่ ระดับที่เป็นผลลัพธ์ ซึ่งได้แก่ วัตถุประสงค์หลักทั้ง 5 และระดับที่เป็นตัวชี้วัด ซึ่งได้แก่ การนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าหลักต้องการ และความสัมพันธ์ระหว่างทั้ง 2 ระดับจะเป็นไปในลักษณะของเหตุและผล

2.1.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (internal - business - process perspective)

รูป 2.2 โഴ้คุณค่าด้านกระบวนการภายใน

(the internal-business perspective the generic value-chain model)



ที่มา : Kaplan and Norton (1996 : 96)

ภายใต้มุมมองนี้ต้องพิจารณาว่าอะไรคือกระบวนการที่สำคัญภายในองค์กรที่ช่วยทำให้องค์กรสามารถนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ และช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเงิน มุมมองนี้ให้ความสำคัญกับกระบวนการภายในองค์กรที่มีความสำคัญที่ช่วยนำเสนอ



คุณค่าที่ลูกค้าต้องการ โดยสามารถนำแนวคิดในด้านลูกโซ่แห่งคุณค่า (value chain) ของ Michael E. Porter ที่ระบุไว้ว่าองค์การประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญที่เป็นกิจกรรมหลัก ได้แก่

Inbound logistics ได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการได้รับ การขนส่ง การจัดเก็บ และการแจกจ่ายวัตถุดิบและ inputs ต่าง ๆ เช่น การจัดการวัตถุดิบ การควบคุมวัตถุดิบ การบริหารคลังสินค้า การจัดทำกำหนดเวลาของรถขนส่งในการเดินทางไปปรุรูปวัตถุดิบต่าง ๆ ให้ออกมาเป็นสินค้า (transforming inputs into final product) เช่น การแปรรูป การประกอบ การบรรจุหีบห่อ การดูแลรักษาเครื่องจักร การทดสอบ

Outbound logistics ได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการจัดเก็บ รวบรวม จัดจำหน่ายสินค้าและบริการที่เสร็จแล้วไปยังผู้บริโภค เช่น การจัดการคลังสินค้า การจัดตารางการเดินทางเพื่อขนส่งสินค้า

Marketing and sales ได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการขององค์การ เช่น การโฆษณา การจัดการรายการส่งเสริมกา-กลับ กับแหล่งวัตถุดิบ

Operations ได้แก่กิจกรรมที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนหรือเร้าจำหน่าย การจัดทีมงานขาย การเลือกสรรช่องทางการจัดจำหน่าย การกำหนดราคา

Customer service ได้แก่ กิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าหรือบำรุงรักษาสินค้า รวมทั้งการบริหารหลังการขาย เช่น การติดตั้ง การซ่อมบำรุง การจัดหาอะไหล่ การอบรมการใช้สินค้า

สำหรับกิจกรรมเสริมหรือกิจกรรมสนับสนุนสามารถแบ่งออกเป็น

1. ฝ่ายจัดซื้อ (Procurement) ได้แก่ กิจกรรมหรือหน้าที่ในการจัดหาหรือจัดซื้อวัตถุดิบ (in-put) เพื่อเข้ามาใช้ในกิจกรรมหลักต่าง ๆ แต่ไม่ใช่กิจกรรมในการขนส่งหรือเคลื่อนย้ายวัตถุดิบเหล่านี้ ประกอบไปด้วยทั้งวัตถุดิบ เครื่องจักร เครื่องมือต่าง ๆ

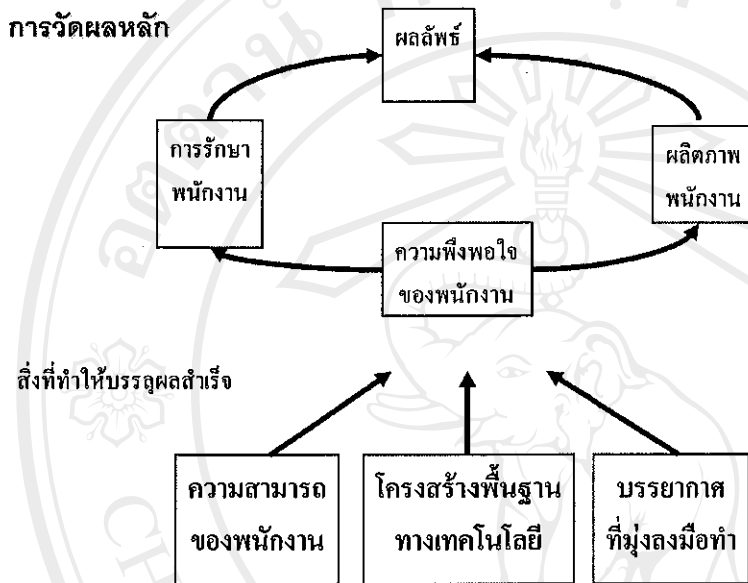
2. ฝ่ายพัฒนาเทคโนโลยี (technology development) ได้แก่ กิจกรรมที่ช่วยในการเพิ่มคุณค่าให้แก่ตัวสินค้าหรือกระบวนการ เช่น กิจกรรมด้านการวิจัยและพัฒนา การพัฒนาและออกแบบสินค้า การเลือกใช้หรือแสวงหาเทคโนโลยีให้เหมาะกับองค์การ

3. การบริหารทรัพยากรบุคคล (human resources management) ได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่การวิเคราะห์ความต้องการด้านบุคลากร การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรม การบริหารเงินเดือนและค่าตอบแทน เป็นต้น

4. กิจกรรมสนับสนุนงานบริหาร (firm infrastructure) ได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานทั่วไปในองค์การ การวางแผน การบัญชีและการเงิน เป็นต้น

2.1.4 มุมมองด้านการเรียนรู้กับการเติบโต (learning & growth perspective)

รูป 2.3 กรอบการวัดผลด้านการเรียนรู้และการเติบโต  
(the learning & growth measurement framework)



ที่มา : Kaplan and Norton (1996 : 129)

เป็นมุมมองสุดท้ายภายใต้ บาลานซ์ สคอร์การ์ด แต่เป็นมุมมองที่มีความสำคัญมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นมุมมองที่ให้ความสำคัญต่ออนาคตขององค์กร และถ้าขาดมุมมองนี้ไปจะทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองอื่น ๆ ข้างต้น ภายใต้มุมมองนี้ องค์กรจะต้องพิจารณาว่าในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า และด้านกระบวนการภายใน องค์กรต้องมีการเรียนรู้ พัฒนา และเตรียมตัวอย่างไรบ้าง

การวัดผลด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กรนั้นเป็นการวิเคราะห์โครงสร้างพื้นฐานที่องค์กรต้องการสร้างขึ้น เพื่อการเติบโตและการปรับปรุงในระยะยาว โดยการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กรได้มาจาก 3 แหล่ง คือ ความสามารถของพนักงาน โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี และบรรยากาศที่ส่งเสริมการปฏิบัติงาน

ภายใต้วัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับด้านทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร มีพื้นฐานมาจากการพิจารณาว่า ในอันที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ในมุมมองอื่น ๆ นั้น บุคลากรภายในองค์กรนั้นเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุด ทำให้องค์กรต่าง ๆ มักพิจารณาวัตถุประสงค์ในด้านทรัพยากร ดังนี้

ก. ทักษะ ความสามารถของพนักงาน (skills) วัดได้ในหลายลักษณะ เช่น จำนวนชั่วโมงที่พนักงานได้รับการอบรมต่อปี หรือ การทำ competency test หรือ การทำ strategic skills coverage (เป็นการสำรวจทักษะที่มีความสำคัญต่อกลยุทธ์ขององค์กร และพิจารณาว่ามีพนักงานที่มีทักษะในด้านนั้น ๆ เพียงพอหรือยัง) เป็นต้น

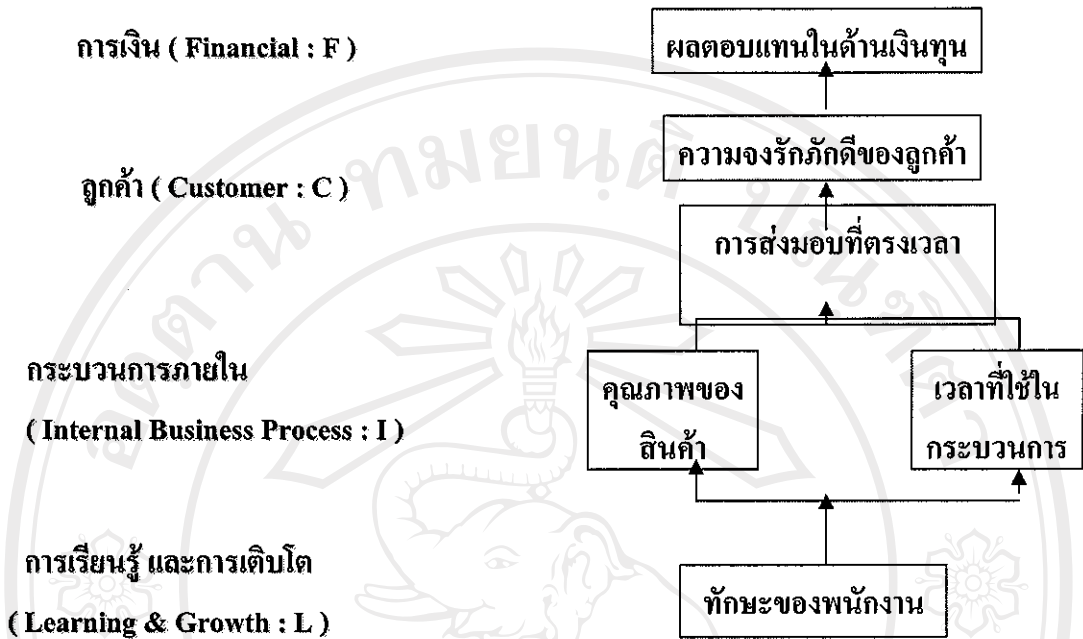
ข. ทักษะ และความพึงพอใจของพนักงาน (attitude and employee satisfaction) ซึ่งโดยมากจะวัดด้วยการทำสำรวจทัศนคติของพนักงาน

ค. อัตราการหมุนเวียน เข้าออกของพนักงาน (turnover) ซึ่งมักวัดโดยพิจารณาจากอัตราการเข้า-ออกของพนักงาน

สำหรับวัตถุประสงค์ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศนั้น เป็นการพิจารณาว่า นอกเหนือจากการมีพนักงานที่มีความสามารถและทัศนคติที่ดีต่อองค์กรแล้ว ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ก็เป็นพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อการบรรลุ วัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองอื่น ๆ เป็นการเปรียบเสมือนว่านอกจากทักษะแล้ว เทคโนโลยีก็มีความสำคัญต่อความสำเร็จด้วย จึงมักจัดระบบเทคโนโลยี หรือระบบข้อมูลสารสนเทศไว้ภายใต้มุมมองนี้ด้วย ซึ่งตัวชี้วัดที่นิยมใช้ ได้แก่ ความถูกต้องของข้อมูล อัตราที่ระบบไม่สามารถใช้งานได้ (down-time Rate) ความทันสมัยของข้อมูล (วัดที่การ update ข้อมูล) อัตราความครอบคลุมของข้อมูล (วัดจากข้อมูลที่เรียกใช้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้หรือไม่) เป็นต้น

การที่องค์กรมีพนักงานที่มีความสามารถ และระบบข้อมูลที่ทันสมัย แต่ถ้าวัฒนธรรมในการทำงาน หรือระบบงานใจขององค์กร ไม่เหมาะสมแล้ว ย่อมยากที่จะทำให้องค์กรบรรลุ วัตถุประสงค์ในด้านต่าง ๆ จึงต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เกี่ยวกับวัฒนธรรมและระบบงานใจที่เอื้ออำนวยในการทำงานของพนักงานด้วย ตัวอย่างของตัวชี้วัดภายใต้มุมมองนี้ได้แก่ จำนวนข้อเสนอที่พนักงานเสนอ หรือ จำนวนข้อเสนอที่พนักงานเสนอและมีการนำไปปฏิบัติ เป็นต้น

รูป 2.4 ความสัมพันธ์ของมุมมอง 4 ด้าน



ที่มา : Kaplan and Norton (1996 : 31)

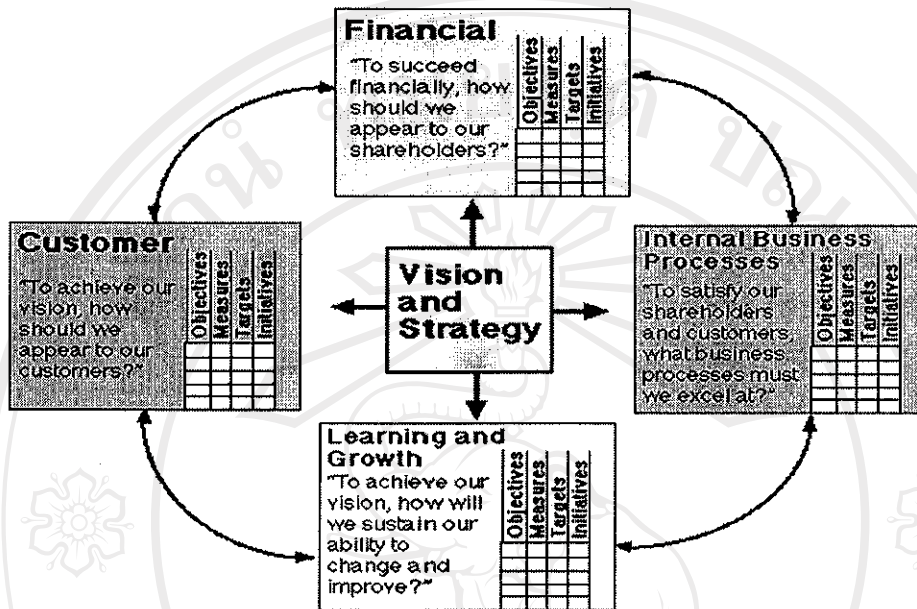
คุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งของ บาลานซ์ สคอร์การ์ด นอกจากการมีมุมมอง 4 ด้าน ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างมุมมองทั้ง 4 ประการ Kaplan and Norton (1996) ได้ให้เหตุผลของการกำหนดมุมมองไว้ 4 ประการ เนื่องจากการดำเนินธุรกิจขององค์กรทั่วไป วิสัยทัศน์ขององค์กรย่อมต้องการมีกำไรสูงสุด ซึ่งกำไรสูงสุดจะเกิดขึ้นได้จากการมีรายได้เพิ่มขึ้นหรือต้นทุนที่ลดลง (มุมมองด้านการเงิน) การที่องค์กรจะมีรายได้เพิ่มขึ้นนั้นเนื่องจากองค์กรสามารถเพิ่มส่วนแบ่งตลาดหรือทำให้ลูกค้าพอใจ โดยการนำเสนอสินค้าและบริการในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ (มุมมองด้านลูกค้า) ซึ่งการที่องค์กรจะสามารถนำเสนอสินค้าและบริการตามที่ลูกค้าต้องการนั้น องค์กรต้องมีกระบวนการในการดำเนินงานที่เหมาะสมเพื่อนำเสนอในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ (มุมมองด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน) โดยที่องค์กรจะมีพนักงานที่มีทักษะและความสามารถ มีขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ดี และเทคโนโลยีที่ทันสมัยที่จะช่วยให้องค์กรมีการดำเนินงานในกระบวนการที่ก่อให้เกิดคุณค่าให้กับลูกค้า (มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา) คุณลักษณะที่สำคัญดังกล่าวทำให้ บาลานซ์ สคอร์การ์ด มีความแตกต่างจากเครื่องมือในการวัดผลทั่วไป



กระบวนการจัดทำ บาลานซ์ สคอร์การ์ด ประกอบไปด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

- (1) การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ซึ่งได้แก่การทำ SWOT analysis ซึ่งเป็นที่นิยมและรู้จักกันอย่างแพร่หลาย เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน
- (2) กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์หลัก (strategic themes) ที่สำคัญขององค์กร
- (3) วิเคราะห์และกำหนดว่า บาลานซ์ สคอร์การ์ด ขององค์กรควรมีทั้งหมดกี่มุมมอง และมุมมองแต่ละมุมมองควรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร
- (4) จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (strategic map) ระดับองค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่าในการที่องค์กรจะสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรได้นั้น จะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ในด้านใดบ้าง
- (5) กลุ่มผู้บริหารระดับสูงต้องมีการประชุมร่วมกันเพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น
- (6) ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการ ต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์นั้นในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านของ การจัดทำตัวชี้วัด การกำหนดเป้าหมาย โดยอาศัยข้อมูลในปัจจุบัน และการจัดทำแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่จะต้องทำเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น
- (7) เมื่อจัดทำแผนงานหรือโครงการเสร็จแล้ว สามารถที่จะแปลงตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรให้เป็นของผู้บริหารรองลงไป เพื่อให้ผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงไปได้จัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงานหรือโครงการหลัก และกำหนดตัวชี้วัดให้กับผู้บริหารในระดับรอง ๆ ลงไป

รูป 2.5 กรอบเพื่อแปลวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการปฏิบัติ (The Balanced Scorecard provides a framework to translate a strategy into operational terms)



ที่มา : Kaplan and Norton (1996 : 9)

เมื่อองค์กรสามารถดำเนินการสร้าง บาลานซ์ สคอร์ดการ์ด ขึ้นใช้ในองค์กรแล้ว Kaplan and Norton (1996) ได้เสนอ การนำ บาลานซ์ สคอร์ดการ์ด ไปสู่การปฏิบัติหรือการใช้บาลานซ์ สคอร์ดการ์ด ในระบบการจัดการกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย 4 กระบวนการ

กระบวนการที่หนึ่ง การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ (translating the vision) เป็นการแปลความหมายของกลยุทธ์ไปสู่มุมมองทั้งสี่ด้านของ บาลานซ์ สคอร์ดการ์ด โดยกำหนดวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมายและแนวทางปฏิบัติให้เกิดความสำเร็จและสามารถอธิบายผลของมันในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาวของบริษัท

กระบวนการที่สอง การสื่อความหมายและการเชื่อมโยง (communicating and linking) เป็นการสื่อความหมายของกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้นไปสู่ระดับบนและระดับล่างขององค์กรและเชื่อมโยงไปสู่วัตถุประสงค์ของบุคคลและฝ่ายงานต่าง ๆ บาลานซ์ สคอร์ดการ์ด ช่วยให้ผู้บริหารแน่ใจว่าทุกระดับขององค์กรสามารถเข้าใจกลยุทธ์ระยะยาวตรงกันทั้งระดับฝ่ายงานและบุคคล กระบวนการนี้ประกอบด้วย

- การกำหนดเป้าหมาย (setting goals) เป็นการนำเอากลยุทธ์และเครื่องมือวัดระดับองค์การแปลงมาเป็นกลยุทธ์และเครื่องมือวัดระดับหน่วยปฏิบัติงานและบุคคล

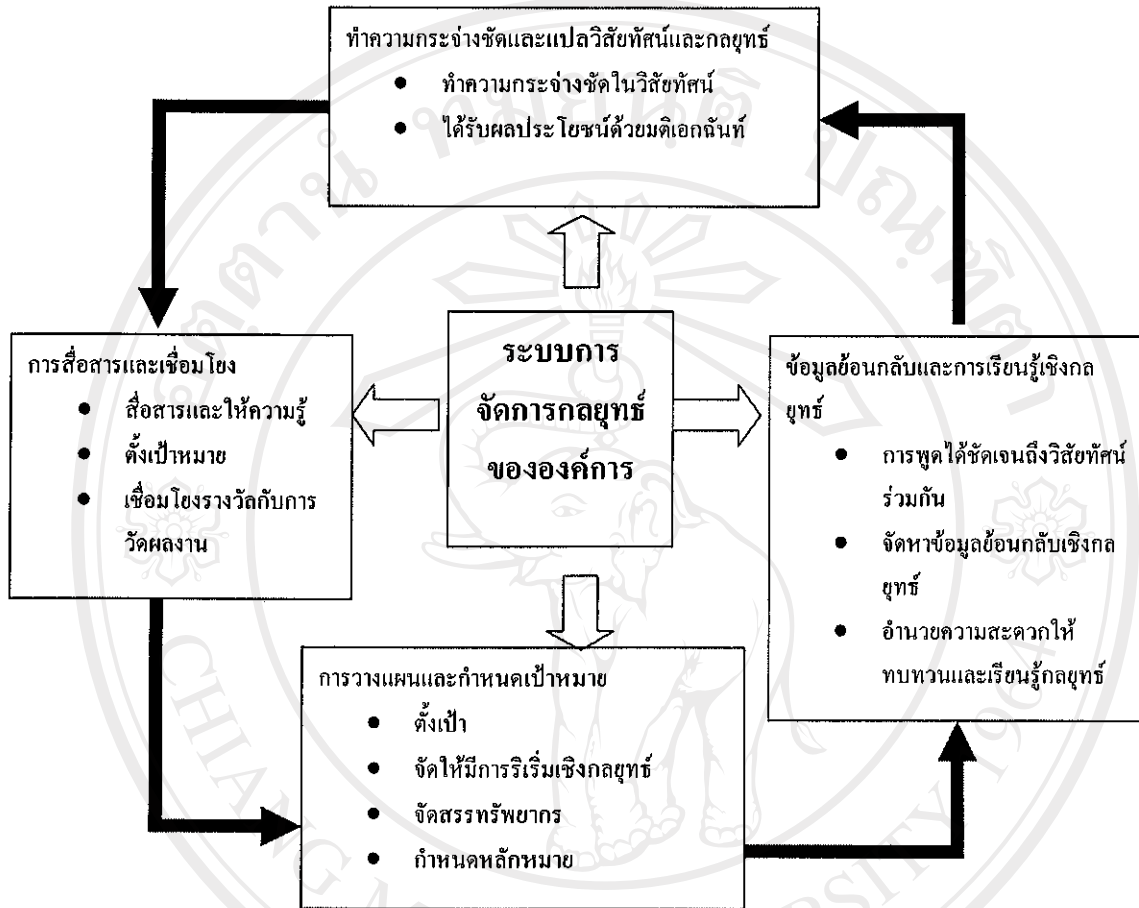
- การเชื่อมโยงระบบการให้รางวัลไปสู่การวัดผลการปฏิบัติงาน (linking rewards to performance measures) เป็นการเชื่อมโยงระบบการจ่ายค่าตอบแทนกับเครื่องมือวัด บาลานซ์ สคอร์การ์ดและเป็นแรงผลักดันประการหนึ่งที่ทำให้เกิดผลสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว

กระบวนการที่สาม การวางแผนธุรกิจ (business planning) เป็นกระบวนการที่บริษัทรวมแผนทางด้านธุรกิจและแผนการเงินเข้าด้วยกันเพื่อให้สอดคล้องและสนับสนุนกันในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

กระบวนการสุดท้าย ข้อมูลย้อนกลับและการเรียนรู้ (feedback and learning) เป็นการประเมินผลลัพธ์ที่ได้ในระยะสั้น ทั้งในระดับหน่วยงานและบุคคลจากมุมมองทั้งสามประการของบาลานซ์ สคอร์การ์ด คือ มุมมองทางด้านลูกค้า มุมมองทางด้านกระบวนการภายในและมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต ซึ่งเป็นการประเมินผลกลยุทธ์ในทอมของการปฏิบัติการ จากนั้นก็นำผลการประเมินมาปรับแก้กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับเวลาและความเป็นจริงจากการเรียนรู้

**รูป 2.6** กรอบกลยุทธ์สำหรับการปฏิบัติ

(The Balanced Scorecard as a strategy framework for action)



ที่มา : Kaplan and Norton (1996 : 11)

จากที่กล่าวมาทั้งหมดจะเห็นว่า บาลานซ์ สกอร์การ์ดเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งเป็นเครื่องมือในการนำองค์กรให้มุ่งสู่ความสำเร็จตามกลยุทธ์และเป้าหมายที่วางไว้ โดยผ่านมุมมองทั้งสี่ของ บาลานซ์ สกอร์การ์ด



## 2.2 สรุปสาระสำคัญจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง

**สุภาวดี ทองจันทร์ (2543)** ศึกษาการออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของสำนักงานบริการโทรคมนาคม โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยงาน ใช้แบบสอบถามกับพนักงานระดับปฏิบัติการ และศึกษาจากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาได้ทำการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ ภารกิจ ไปสู่การออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของสำนักงานบริการโทรคมนาคม สาขาเชียงใหม่ ปรากฏผลดังนี้

ตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพด้านความพึงพอใจของลูกค้าคือ แบบแสดงความคิดเห็นของลูกค้า ร้อยละของการใช้บริการหลังการขาย ร้อยละของการเพิ่มขึ้นของลูกค้า เป็นต้น

ตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กร คือ ร้อยละของการทำงานผิดพลาดของพนักงาน แบบทดสอบความรู้ของพนักงาน ระยะเวลาในการดำเนินโครงการหรือแผนปฏิบัติงาน เป็นต้น

ตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร คือ จำนวนภารกิจที่พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ จำนวนเทคโนโลยีการสื่อสารใหม่ ๆ ที่ให้บริการแก่ลูกค้า ประเภทของเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงานเมื่อเทียบกับคู่แข่ง เป็นต้น

ตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพด้านการเงิน คือ ร้อยละของการเจริญเติบโตของยอดขาย ร้อยละของการเพิ่มขึ้นของรายได้ ความสามารถในการทำกำไร เป็นต้น

**จักรชัย บุตรศรีคู่ย์ (2544)** ศึกษาการวัดผลสำเร็จธุรกิจโดยระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ กรณีศึกษา บริษัท ไทยเทเลโฟนแอนด์เทเลคอมมิวนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) โดยศึกษาแนวคิดการสร้างระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ และการนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามหลักการ และทำการสัมภาษณ์พนักงานของบริษัท

ผลการศึกษาพบว่า บริษัท ไทยเทเลโฟนแอนด์เทเลคอมมิวนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) ได้นำระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพมาประยุกต์ใช้เพื่อให้การกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายมีความชัดเจน โดยสร้างระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพเป็น 4 มุมมองตามหลักการเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในแต่ละมุมมอง ได้แก่

ด้านการเงิน เพื่อสร้างผลกำไรก่อนหักดอกเบี้ยจ่าย ภาษี ค่าเสื่อมราคา และรายจ่ายตัดบัญชี ให้ได้ 4,000 ล้านบาท ในปี 2543 และ 5,300 ล้านบาท ในปี 2545

ด้านลูกค้า เพื่อสร้างความพึงพอใจในการให้บริการลูกค้ามากกว่าคู่แข่ง 25% ในปี 2543 และ 75% ในปี 2545

ด้านกระบวนการภายในธุรกิจ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีจิตสำนึกในการให้บริการ มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นการทำงานเป็นทีม

ด้านการเรียนรู้และเติบโต เพื่อสร้างมาตรฐานในการจัดเก็บข้อมูล และดำเนินการจัดเก็บข้อมูลทั้งภายในและภายนอกที่จำเป็นสำหรับการดำเนินธุรกิจ

ในการกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงาน บริษัทได้ทำการกำหนดเป้าหมายย่อยในแต่ละมุมมองก่อน แล้วจึงกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงานสำหรับแต่ละเป้าหมายนั้น และเชื่อมโยงกันเป็นระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของบริษัท แล้วประกาศเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพทางอินทราเน็ตเพื่อให้แต่ละส่วนงานใช้เป็นแนวทางในการกำหนดแผนปฏิบัติการและงบประมาณต่อไป โดยกำหนดให้มีการรายงานผลการปฏิบัติงานทุกเดือนและทบทวนกลยุทธ์เป็นรายไตรมาส

**นัยนา เหลี่ยมวานิช (2544)** ศึกษาการออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของธนาคารออมสินสาขาเวียงสา มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาเพื่อออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของธนาคารออมสินสาขาเวียงสา

การศึกษานี้ ได้ใช้วิธีการค้นคว้าจากหนังสือและเอกสารที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับการสัมภาษณ์และสอบถามจากบุคคลต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้ทราบถึงวิสัยทัศน์ภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ นวัตกรรมและการเรียนรู้ กระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กร และทัศนคติที่มีต่อองค์กร

ระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ เป็นระบบที่นำมาใช้ประเมินความสำเร็จของการปฏิบัติงานอันเป็นผลมาจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยมองทั้งในส่วนของตัววัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินใน 4 มุมมอง คือ มุมมองของลูกค้า มุมมองด้านการปฏิบัติงานภายในองค์กร มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ และมุมมองทางการเงิน ซึ่งมุมมองทั้ง 4 นี้ จะทำให้ผู้บริหารเกิดคุณภาพในการประเมินผลครอบคลุมการปฏิบัติงานทุกด้านในเวลาเดียวกัน

จากการศึกษาพบว่า ธนาคารออมสิน สาขาเวียงสา มีการดำเนินงานภายใต้วิสัยทัศน์ธนาคารในดวงใจของปวงชน มีการดำเนินงานเพื่อตอบสนองนโยบายซึ่งได้รับมาจากส่วนกลาง การนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของธนาคารออมสิน สาขาเวียงสา เพื่อให้สามารถนำกลยุทธ์ที่กำหนดเป็นแนวทางปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม และสามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยสามารถออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพทั้ง 4 มุม ได้ดังนี้

ตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพด้านมุมมองของลูกค้าคือ อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดเงินฝาก สินเชื่อ และค่าธรรมเนียม คุณภาพของการให้บริการ ความผิดพลาดจากการทำงาน ความพึงพอใจของลูกค้าจากการให้บริการ จำนวนหมู่บ้านที่ธนาคารเข้าไปให้บริการ

ตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพมุมมองด้านการปฏิบัติงานภายในองค์กรคือ เวลาที่ให้บริการแก่ลูกค้า ความผิดพลาดจากการทำงาน ยอดขายและการให้บริการที่เพิ่มขึ้นจากการนำธุรกิจใหม่ออกสู่ตลาด อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดเงินฝาก สินเชื่อ และค่าธรรมเนียม

ตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพมุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้คือ ทักษะคติดของพนักงานต่องานที่ปฏิบัติ คุณภาพและความสามารถของพนักงาน และเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน

ตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพมุมมองด้านการเงินคือ ความสามารถในการทำกำไร ความสามารถในการควบคุมค่าใช้จ่ายตามงบประมาณ อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดเงินฝาก สินเชื่อ ค่าธรรมเนียม และความสามารถในการบริหารเงิน

**สราญ ประมวลวรชาติ (2544)** ศึกษาเรื่องปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคในการนำ บาลานซ์ สคอร์ดการ์ด มาใช้ในองค์กรกลุ่มธุรกิจสื่อสารของไทย โดยมีขอบเขตการศึกษาเฉพาะการวิเคราะห์เปรียบเทียบหาสิ่งสนับสนุนและอุปสรรคที่มีส่วนต่อการนำแนวคิด บาลานซ์ สคอร์ดการ์ด มาใช้ให้เกิดผลในองค์กรเอกชนกลุ่มธุรกิจการสื่อสารของไทย 2 องค์กร คือ Telecom Asia Public Company Limited (TA) ซึ่งได้นำแนวคิด บาลานซ์ สคอร์ดการ์ด มาใช้เมื่อปี พ.ศ.2541 และ Advanced Info Service Public Company Limited (AIS) ที่มีการนำแนวคิดนี้มาใช้เมื่อปี พ.ศ.2540 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เป็นการศึกษาเฉพาะผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ (key informant) เพียง 1 ท่านในแต่ละบริษัท ซึ่งเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องและมีความรับผิดชอบในการนำแนวคิด บาลานซ์ สคอร์ดการ์ด มาประยุกต์ใช้ในบริษัท วิธีการศึกษาใช้การศึกษาจากเอกสาร หนังสือ Website และงานวิจัยเกี่ยวกับแนวคิดการประเมินผล แนวคิด บาลานซ์ สคอร์ดการ์ด แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรม องค์กรและการบริหารการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ผู้บริหารองค์กรบริษัทละ 1 คน แม้ว่าการประเมินผลโดยใช้ระบบ บาลานซ์ สคอร์ดการ์ด นั้นจะมีปัจจัยที่มีอิทธิพลอยู่หลายปัจจัยด้วยกัน แต่การศึกษาครั้งนี้เลือกที่จะศึกษาปัจจัยสำคัญ 2 ปัจจัยเท่านั้น คือ ปัจจัยด้านผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร

ผลการศึกษาพบว่า มีปัจจัยสำคัญที่มีส่วนสนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคในการนำระบบ บาลานซ์ สคอร์ดการ์ด มาดำเนินการในองค์กรทางด้านการสื่อสาร คือ TA และ AIS 9 ปัจจัย ดังนี้

ปัจจัยด้านลักษณะธุรกิจ ทั้ง TA และ AIS มีการดำเนินเป็นพลวัตร ส่งผลให้สามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงในการนำระบบใหม่ ๆ อย่าง บาลานซ์ สคอร์การ์ด มาใช้

ปัจจัยด้านผู้นำ ผู้บริหารของทั้งสองบริษัทตระหนักถึงประโยชน์และคุณค่าของระบบ บาลานซ์ สคอร์การ์ด พร้อมทั้งเป็นผู้ริเริ่ม มีส่วนร่วม และเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงด้วยตนเอง

ปัจจัยด้านแนวคิด บาลานซ์ สคอร์การ์ด ขององค์การทั้งสองบริษัทนำแนวคิดหลักของระบบนี้มาประยุกต์ให้มีความเหมาะสมกับการดำเนินงานและวัฒนธรรมองค์การของตน ส่งผลให้ระบบที่เป็นแนวคิดตะวันตกใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้บริบทของไทย

ปัจจัยด้านระบบสารสนเทศ ทั้งสองบริษัทนั้นตระหนักถึงความสำคัญของระบบสารสนเทศในการนำมาใช้ในการประเมินผล โดยระบบ บาลานซ์ สคอร์การ์ด ไม่ว่าจะเป็นส่วนข้อมูลหรือการนำ computer systems and software มาช่วย

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ TA และ AIS มีวัฒนธรรมองค์การที่ถือเป็นปัจจัยสนับสนุนในการนำระบบ บาลานซ์ สคอร์การ์ด มาใช้ คือ มีวัฒนธรรมที่พร้อมเปิดรับสิ่งใหม่และการเปลี่ยนแปลง ประกอบกับระบบประเมินผลถือเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การของทั้งสองบริษัทด้วย

ปัจจัยด้านระบบการดำเนินงาน จากการวิเคราะห์พบว่าทั้งสองบริษัทมีระบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีส่วนส่งเสริมให้การนำระบบนี้มาดำเนินการลุล่วงไปด้วยดี

ปัจจัยด้านการเตรียมการ TA และ AIS ได้มีการเตรียมความพร้อมมาเป็นอย่างดี

ปัจจัยด้านการสื่อสารในองค์การ TA และ AIS ตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อสารที่สนับสนุนระบบ บาลานซ์ สคอร์การ์ด โดยใช้เป็นเครื่องมือทำให้เกิดความเข้าใจและยอมรับ

ปัจจัยด้านพนักงาน แม้ว่าพนักงานมีความกังวลกับการนำระบบ บาลานซ์ สคอร์การ์ด มาใช้ แต่เนื่องจากผู้บริหารเอาใจใส่และพยายามแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ประกอบกับพนักงานของทั้งสองบริษัทมีศักยภาพและมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง จึงส่งผลให้ปัจจัยด้านนี้มีส่วนสนับสนุนมากกว่าเป็นอุปสรรค

โดยการศึกษาครั้งนี้ มีข้อเสนอแนะในการนำแนวคิด บาลานซ์ สคอร์การ์ด มาดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้ ผู้นำทุกระดับควรมีบทบาทสำคัญในการนำแนวคิดนี้มาดำเนินการประยุกต์แนวคิดนี้ให้เหมาะสมกับการดำเนินงาน วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมองค์การมีการเตรียมการที่ดี รอบคอบและมีความพร้อมก่อนการดำเนินการ เชื่อมโยงข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลทั้ง 4 มุมมองเข้าด้วยกัน การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในการดำเนินการของระบบ บาลานซ์ สคอร์การ์ด นั้นมีความสำคัญต่อการยอมรับ และความสำเร็จของระบบนี้

อานันท์นที จันทวรรณดี (2544) ศึกษาปัจจัยด้านเป้าหมายองค์กรที่มีผลต่อการตัดสินใจนำแนวคิด บาลานซ์ สคอร์การ์ด มาใช้ กรณีศึกษา บริษัท พัทยาฟู้ดอินดัสตรี จำกัด กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษาถึง การรับรู้ การมีส่วนร่วม กระบวนการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีต่อเป้าหมายขององค์กรเฉพาะฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการทั่วไป ผู้ศึกษาต้องการทราบว่าการรับรู้ การมีส่วนร่วม และกระบวนการทำงานของพนักงานแต่ละตำแหน่งมีความสัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์กรแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร ตลอดจนข้อมูลจากการสัมภาษณ์บุคคลต่าง ๆ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับขอบเขตของการศึกษา ทั้งนี้ เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวข้างต้นมาวิเคราะห์เพื่อหาปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคด้านปัจจัยเป้าหมายองค์กร

ผลการศึกษาในเรื่องนี้ สรุปได้ว่าการนำแนวคิด บาลานซ์ สคอร์การ์ด มาใช้ในองค์กรนั้น ไม่มีรูปแบบที่แน่นอนและมีลักษณะที่แตกต่างกันไปตามลักษณะทางธุรกิจ ขนาดของธุรกิจ วัฒนธรรมองค์กร อย่างไรก็ตามปัจจัยที่สนับสนุนการนำแนวคิด บาลานซ์ สคอร์การ์ด มาใช้ในองค์กรประสบความสำเร็จ มีดังนี้

การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงในองค์กรให้การให้คุณค่าและความสำคัญของแนวคิด บาลานซ์ สคอร์การ์ด ตลอดจนการให้การสนับสนุนในด้านทรัพยากรที่เพียงพอทั้งด้านเวลา การฝึกอบรม และระบบสารสนเทศที่จะช่วยในการติดต่อสื่อสารทั้งระหว่างบุคคล กลุ่ม แผนก และสามารถเก็บข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การกำหนดระยะเวลาและกลุ่มบุคคลในการจัดทำ บาลานซ์ สคอร์การ์ด ที่เหมาะสม ตลอดจนมีการจัดทำโครงการนำร่อง (Pilot project) เพื่อหาข้อผิดพลาดและสามารถปรับปรุงได้เมื่อมีการนำแนวคิด บาลานซ์ สคอร์การ์ด มาใช้จริง

การจัดทำเป้าหมายองค์กร เป้าหมายระดับแผนกและบุคคลควรมีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน องค์กรควรมีการกำหนดเป้าหมายทั้งในระยะยาวและสั้นเพื่อให้เครื่องวัดสามารถทำการวัดผลการปฏิบัติงานของมุมมองในแต่ละด้านได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยเป้าหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการนำแนวคิด บาลานซ์ สคอร์การ์ด มาใช้ มีดังนี้ การนำแนวคิด บาลานซ์ สคอร์การ์ด มาใช้เพียงแคเป็นเครื่องมือในการประเมินผลและควบคุมไม่ใช่เพื่อการสื่อสารและทำความเข้าใจแก่พนักงาน

พนักงานระดับกลางและล่างไม่ได้มีส่วนร่วมและรับรู้ในการจัดทำแนวคิดดังกล่าว องค์กรคิดเพียงว่าแนวคิด บาลานซ์ สคอร์การ์ด เป็นเพียงโครงการที่มีกำหนดระยะเวลา ไม่ได้เป็นกระบวนการต่อเนื่อง