

บทที่ 3

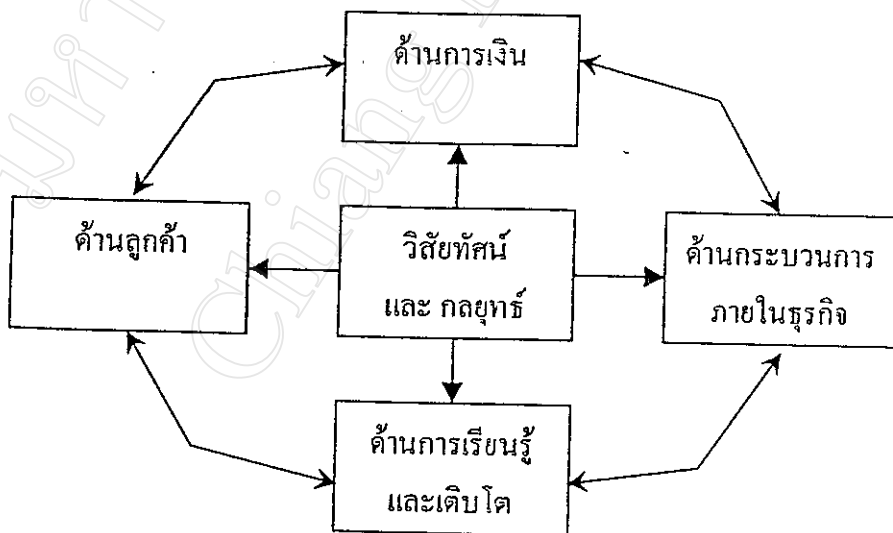
ระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ

จากข้อบกพร่องของเกณฑ์การวัดผลทางการเงินและเกณฑ์อื่นๆที่เป็นการวัดผลในเชิงปริมาณซึ่งไม่ได้ให้ข้อมูลอื่นๆที่จะสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานได้นั้น ทำให้เกิดการคิดค้นระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพขึ้น ซึ่งระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพนี้เป็นระบบการวัดผลการปฏิบัติงานที่ใช้เกณฑ์หลายๆด้านในการวัดผลและกำลังได้รับความนิยมมากขึ้นในปัจจุบัน

แนวคิดเกี่ยวกับระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ

ระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) เป็นระบบวัดผลการปฏิบัติงานที่รวมเอาตัววัดผลการปฏิบัติงานในด้านที่เป็นตัวเงินและด้านที่ไม่เป็นตัวเงินเข้าไว้ด้วยกัน ดังรูปที่ 3 โดยประกอบด้วย 4 มุมมองคือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายในธุรกิจ และมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต โดยมุมมองทั้ง 4 ต้องมีความสัมพันธ์กันและเชื่อมโยงสู่วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร¹⁰

รูปที่ 3 แสดงมุมมองในระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ



ที่มา: คววมณี โกมารทัต: ระบบวัดผลดุลยภาพเชิงปฏิบัติการกลยุทธ์การประเมินสถานะการแข่งขัน (จุฬาลงกรณ์วารสาร, 2538), หน้า 65

¹⁰ คววมณี โกมารทัต, "ระบบวัดผลดุลยภาพเชิงปฏิบัติการกลยุทธ์การประเมินสถานะการแข่งขัน" จุฬาลงกรณ์วารสาร (2538) :

ระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นผลการปฏิบัติงานในหลายๆด้านได้ในเวลาเดียวกันโดยพิจารณาจาก 4 มุมมองหลัก ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารสามารถตอบคำถามต่างๆ ดังต่อไปนี้¹¹

1. ความพึงพอใจของลูกค้า เป็นมุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspective)
 - ลูกค้ามององค์กรอย่างไร (How customers see us?)
2. การปฏิบัติงานภายในองค์กร เป็นมุมมองทางด้านกระบวนการภายในธุรกิจ (Internal Business Process Perspective)
 - องค์กรจะต้องเป็นเลิศในด้านใด (What must we excel at?)
3. การเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร เป็นมุมมองทางการเรียนรู้และเติบโต (Learning and Growth Perspective)
 - องค์กรจะยังคงสามารถพัฒนากิจกรรมต่างๆและสร้างคุณค่าต่อไปได้หรือไม่ (Can we continue to improve and create value?)
4. เครื่องมือทางการเงิน เป็นมุมมองทางการเงิน (Financial Perspective)
 - ผู้ถือหุ้นมององค์กรอย่างไร (How do we look to shareholders?)

ระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ช่วยให้สามารถแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของบริษัทไปเป็นเป้าหมายที่ชัดเจนใน 4 มุมมองที่ต่างกัน และมุมมองทั้ง 4 ของระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์นี้จะเป็นการสมดุลระหว่างสิ่งต่างๆดังนี้¹²

1. การวัดผลภายนอกคือด้านผู้ถือหุ้นและผู้ค้า กับ การวัดผลภายในคือด้านกระบวนการภายในธุรกิจและด้านการเรียนรู้และเติบโต
 2. วัดดูประสงคระยะสั้นเช่น อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน กับวัดดูประสงคระยะยาว เช่นการลงทุนในด้านระบบสารสนเทศและบุคลากร
 3. ผลการปฏิบัติงาน (Outcome Measures) เช่นความพึงพอใจของลูกค้า กับตัวผลักดันผลการปฏิบัติงานหรือปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Performance Drivers) เช่นการส่งมอบสินค้าที่ตรงเวลา
- ระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์นี้จะทำให้การปฏิบัติงานของแต่ละส่วนงานในองค์กรสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เนื่องจากทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

¹¹ วรศักดิ์ ทุมมานนท์, "ถึงเวลาแล้วหรือยังที่ผู้บริหารจะหันมาให้ความสำคัญกับBalanced Scorecard" วารสารจุฬาลงกรณ์ปริทัศน์ (2539): 2.

¹² Robert S. Kaplan and David P. Norton, *The Balanced Scorecard* (U.S.A. : Harvard Business School Press, 1996), p.25.

ในการนำระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ ไปประยุกต์ใช้กับองค์กรนั้นประกอบไปด้วย

- การสร้างระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ
- การกำหนดตัววัดผลในแต่ละมุมมอง
- การนำระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพไปใช้

การสร้างระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ

การสร้างระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพมีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร
2. กำหนดมุมมองที่เหมาะสมกับองค์กร
3. แปลงวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรเป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในแต่ละมุมมอง
4. กำหนดตัววัดผลและเป้าหมายในแต่ละมุมมอง
5. สร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงตัววัดผลในแต่ละมุมมอง

โดยในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ทีมผู้บริหารต้องร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับจากทุกฝ่าย การกำหนดวิสัยทัศน์นั้นเป็นการมองภาพในอนาคตขององค์กรว่าจะมีทิศทางในการดำเนินงานไปในทิศทางใด ส่วนการกำหนดภารกิจนั้นเป็นการกำหนดภาระหน้าที่อย่างกว้างๆ ขององค์กรที่สอดคล้องวิสัยทัศน์ แต่ยังไม่มีการกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่ละเอียด ไม่มีการกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
2. การกำหนดมุมมองที่เหมาะสม ทีมผู้บริหารต้องร่วมกันกำหนดมุมมองที่เหมาะสมกับองค์กร โดยพิจารณาจากวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร โดยปกติแล้วมุมมองทั้ง 4 ตามหลักการนั้นจะใช้ได้กับบริษัทและอุตสาหกรรมทั่วไป แต่ไม่ได้เป็นกฎเกณฑ์ตายตัวขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละบริษัท บางบริษัทอาจมีไม่ถึง 4 มุมมองก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของอุตสาหกรรมและกลยุทธ์ของบริษัท หรือบางบริษัทอาจมีมากกว่า 4 มุมมองก็ได้ เช่นบางบริษัทเห็นว่าควรจะให้ความสนใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับบริษัท (Stakeholders) ด้วยก็อาจจะเพิ่มมุมมองด้านนี้เข้ามาก็ได้ ถ้ามุมมองด้านนี้มีความสัมพันธ์กับมุมมองด้านอื่นๆและเชื่อมโยงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของบริษัท
3. การแปลงวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรเป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในมุมมองต่างๆ ทีมผู้บริหารต้องร่วมกันแปลงวิสัยทัศน์และภารกิจเป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในมุมมองต่างๆที่กำหนด โดยพิจารณาดังนี้¹³

¹³ Nils-Göran Olve, Jan Roy and Magnus Wetter, *Performance Drivers* (U.K. : John Wiley and Sons Ltd., 1999), p.60-65.

3.1 มุมมองด้านการเงิน พิจารณาว่าผู้ถือหุ้นต้องการอะไรในแง่ของการเติบโต และการทำกำไร หรืออาจพูดได้ว่ามุมมองด้านการเงินก็คือการวัดผลการดำเนินงานแบบเดิมที่วัดเฉพาะตัววัดผลที่เป็นตัวเงินหรืออัตราส่วนทางการเงินต่างๆ นั่นเอง

3.2 มุมมองด้านลูกค้า พิจารณาว่าอะไรคือวิธีในการสร้างและส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้าที่จะทำให้ลูกค้าเกิดพึงพอใจและยินดีที่จะจ่ายเงินเพื่อซื้อสินค้าและบริการนั้น

3.3 มุมมองด้านกระบวนการภายในธุรกิจ พิจารณาว่ากระบวนการใดที่เป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดคุณค่าที่จะส่งมอบให้ลูกค้าและนำไปสู่การตอบสนองความคาดหวังของผู้ถือหุ้นได้

3.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต พิจารณาว่าอะไรที่องค์กรจำเป็นต้องมีหรือต้องจัดหาให้มีเพื่อที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดและประสบความสำเร็จในระยะยาวอย่างยั่งยืน

4. การกำหนดตัววัดผลและเป้าหมายในแต่ละมุมมอง ทีมผู้บริหารต้องร่วมกันระบุปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Factors for Success) ในแต่ละมุมมองก่อน โดยปัจจัยแห่งความสำเร็จคือ ปัจจัยที่จำเป็นในการที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ จากนั้นจึงทำการกำหนดตัววัดผลสำหรับปัจจัยเหล่านั้นรวมถึงทำการกำหนดเป้าหมายของตัววัดผลแต่ละตัวด้วย เช่นบริษัทคิดว่าการส่งมอบที่ตรงเวลาคือปัจจัยแห่งความสำเร็จในมุมมองด้านลูกค้าก็กำหนดตัววัดผลเป็นระยะเวลาในการส่งมอบและกำหนดเป้าหมายว่าระยะเวลาในการส่งมอบต้องไม่เกินกี่วัน เป็นต้น

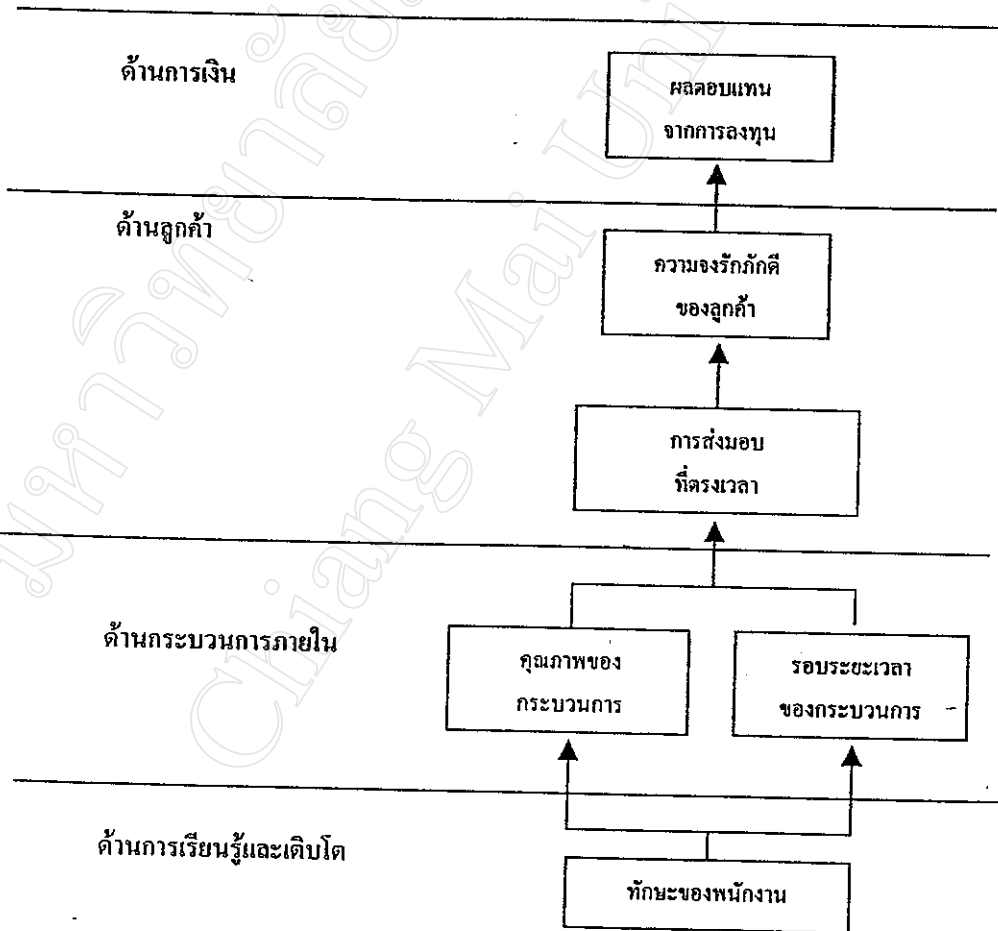
ในการกำหนดตัววัดผลในแต่ละมุมมองนั้นจะต้องพิจารณาจากวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของบริษัท ไม่ใช่เลือกใช้ตัววัดผลตามบริษัทที่ประสบความสำเร็จอื่นๆ เนื่องจากสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจและกลยุทธ์แตกต่างกันโดยจะกล่าวถึงการกำหนดตัววัดผลในแต่ละมุมมองอย่างละเอียดอีกครั้งหนึ่ง

5. การสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงตัววัดผลในแต่ละมุมมอง ทีมผู้บริหารต้องร่วมกันระดมความคิดในการหาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Cause-and-Effect Relationship) ของตัววัดผลต่างๆ และสร้างให้เกิดความสมดุลระหว่างตัววัดผลต่างๆเหล่านั้น กล่าวคือตัววัดผลในมุมมองที่แตกต่างกันนี้ต้องสอดคล้องกันและสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยการพัฒนาในระยะสั้นต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งกับเป้าหมายระยะยาว¹⁴ (Suboptimization) จากนั้นจึงทำการเชื่อมโยงตัววัดผลในแต่ละมุมมองเข้าด้วยกันตามความสัมพันธ์นั้นเป็นระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพขององค์กร ตัวอย่างดังรูปที่ 4 ซึ่งบริษัทกำหนดให้ผลตอบแทนจากการลงทุนเป็นการวัดผลในมุมมองด้านการเงิน โดยตัวขับเคลื่อนของตัววัดผลนี้อาจเกิดจากการซื้อซ้ำและการขยายการซื้อของลูกค้าเดิมอันเกิดจากความจงรักภักดีกับบริษัท แต่การที่จะทำให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีได้นั้นจะต้องทำให้ลูกค้าเกิด

¹⁴ Ibid., p.70.

ความพึงพอใจเสียก่อน และจากการวิเคราะห์พบว่า การส่งมอบที่ตรงเวลาเป็นสิ่งสำคัญอันมีคุณค่ามากในสายตาของลูกค้า ดังนั้นการปรับปรุงการส่งมอบให้ตรงต่อเวลาจะทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานด้านการเงินที่ดีขึ้น ดังนั้นทั้งความจงรักภักดีของลูกค้าและการส่งมอบที่ตรงต่อเวลาจึงถูกรวมเอาไว้ในมุมมองด้านลูกค้าของระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ ขั้นตอนต่อไปคือการถามว่าบริษัทจำเป็นต้องเป็นเลิศที่กระบวนการภายในใดอันจะทำให้สามารถส่งมอบสินค้าหรือบริการได้ตรงต่อเวลา ในการที่จะปรับปรุงการส่งมอบให้ตรงต่อเวลาธุรกิจจำเป็นต้องมีรอบระยะเวลาในการดำเนินงานที่เร็วขึ้น ในขณะที่คุณภาพต้องไม่ด้อยลง ปัจจัยทั้งสองนี้จึงถูกรวมเป็นมุมมองด้านกระบวนการภายใน และองค์กรสามารถปรับปรุงคุณภาพและลดรอบระยะเวลาในการดำเนินงานได้ โดยการอบรมและพัฒนาทักษะของพนักงานระดับปฏิบัติการเป็นมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต

รูปที่ 4 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลของมุมมองทั้ง 4



ที่มา : Robert S. Kaplan and David P. Norton, The Balanced Scorecard (U.S.A. : Harvard Business School Press, 1996), p. 31.

การกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงานในแต่ละมุมมอง

ระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพที่คตินั้น ตัววัดผลการปฏิบัติงานในแต่ละมุมมองจะต้องสื่อถึงกลยุทธ์ขององค์กรได้เป็นอย่างดี ดังนั้นในการกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงานในแต่ละมุมมองจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในด้านนั้นๆ

โดยทั่วไปตัววัดผลการปฏิบัติงานในระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพนั้นแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ

1. ตัววัดผลแบบทั่วไป (Generic Measures) ซึ่งเป็นการวัดที่ผลลัพธ์ (Outcomes) ซึ่งบริษัทต่างๆมักใช้เหมือนกัน เช่น อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ความพึงพอใจของลูกค้า ส่วนแบ่งทางการตลาด เป็นต้น

2. ตัววัดผลเฉพาะ (Specific Measures) ซึ่งเป็นการวัดผลตัวผลักดันผลการปฏิบัติงาน (Performance Drivers) โดยตัววัดผลเฉพาะ นี้จะขึ้นอยู่กับประเภทของธุรกิจ สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร

โดยในการกำหนดตัววัดผลในแต่ละมุมมองมีรายละเอียดดังนี้¹⁵

การกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงานในมุมมองด้านการเงิน

ตัววัดผลการปฏิบัติงานด้านการเงินที่จะสามารถสื่อถึงกลยุทธ์ขององค์กรได้นั้นจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ทางการเงินขององค์กร ซึ่งในการกำหนดวัตถุประสงค์ด้านการเงินนั้นองค์กรจะต้องพิจารณาจากกลยุทธ์ที่องค์กรเลือกใช้ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานะขององค์กรว่าองค์กรอยู่ในขั้นใดของวงจรชีวิตธุรกิจ (Business Life's Cycle) โดยทั่วไปสามารถแบ่งวงจรชีวิตธุรกิจเป็น 3 ขั้นคือ

- ขั้นเติบโต (Growth) เป็นขั้นที่องค์กรจะต้องลงทุนอย่างมากเพื่อที่จะพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆ ทำให้กระแสเงินสดจากการดำเนินงานจะเป็นลบและมีผลตอบแทนจากการลงทุนต่ำ ดังนั้นวัตถุประสงค์ทางการเงินในขั้นนี้จึงมักเน้นไปที่ อัตราการเติบโตของรายรับ อัตราการเติบโตของยอดขาย เป็นต้น

- ขั้นรักษาสถานะ (Sustain) เป็นขั้นที่องค์กรยังต้องลงทุนเพิ่มเติมเพื่อรักษาลูกค้าเก่าไว้ให้ได้ ในขณะเดียวกันก็ต้องพยายามแสวงหาลูกค้าใหม่ๆหรือตลาดใหม่ๆด้วย วัตถุประสงค์ทางการเงินในขั้นนี้จึงมักเน้นไปที่ ความสามารถในการทำกำไรในรูปของรายได้จากการดำเนินงานหรือไรซ์ชั่นด์น อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน เป็นต้น

- ขั้นเก็บเกี่ยว (Harvest) เป็นขั้นที่องค์กรต้องพยายามเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากการลงทุนที่ผ่านมา โดยไม่จำเป็นต้องลงทุนเพิ่มเติมมาก ถ้ามีการลงทุนโครงการนั้นต้องชัดเจนและมีระยะเวลาดำเนินการสั้น วัตถุประสงค์ทางการเงินในขั้นนี้จึงมักเน้นไปที่ กระแสเงินสดจากการดำเนินงาน การลดเงินทุนหมุนเวียน (Working Capital) เป็นต้น

¹⁵ Kaplan, *The Balanced Scorecard*, p.47-146.

โดยต้องมีการทบทวนวัตถุประสงค์ทางการเงินเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอเนื่องจากสถานการณ์ในการดำเนินงานอาจจะเปลี่ยนแปลงไป เช่น การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีอาจทำให้บริษัทที่วางธุรกิจอยู่ในขั้นเก็บเกี่ยวกลับมาเผชิญภาวะที่จะเติบโตได้อีกครั้งซึ่งจะทำให้วัตถุประสงค์ทางการเงินและการลงทุนของบริษัทเปลี่ยนแปลงไป และการจัดการด้านการเงินที่มีประสิทธิภาพจะต้องคำนึงความเสี่ยงด้วย ดังนั้นในการกำหนดวัตถุประสงค์ทางการเงินควรจะกำหนดระดับความเสี่ยง ณ ระดับผลตอบแทนที่ต้องการด้วย

ในการกำหนดกลยุทธ์ทางการเงินนั้น องค์กรจะต้องพิจารณาว่าองค์กรของคนนั้นอยู่ในขั้นใดของวงจรชีวิตธุรกิจ เพื่อที่จะสามารถกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรและตัววัดผลการปฏิบัติงานด้านการเงินให้สอดคล้องกับวงจรชีวิตธุรกิจ

1. รูปแบบกลยุทธ์หลักและตัววัดผลสำหรับวัตถุประสงค์ทางการเงิน

กลยุทธ์ที่องค์กรต่าง ๆ นิยมใช้กันนั้นจะแตกต่างกันตามวงจรชีวิตธุรกิจ ซึ่งรูปแบบกลยุทธ์หลักที่นิยมใช้กันมีดังนี้

1.1 กลยุทธ์ในการสร้างความเติบโตของรายได้ (Revenue Growth and Mix) ซึ่งใช้อัตรากำไรเติบโตของยอดขายและส่วนแบ่งทางการตลาดเป็นตัววัดผล มีวิธีการต่างๆ ดังนี้

- การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Products) ในขั้นเติบโต ปกติธุรกิจควรเน้นที่การขายสายผลิตภัณฑ์หรือเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ โดยทั่วไปจะใช้เปอร์เซ็นต์ของรายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่ในช่วงระยะเวลาที่กำหนดเป็นตัววัดผล ซึ่งนิยมใช้กันอย่างมากในอุตสาหกรรมที่ผลิตสินค้าเทคโนโลยีสูง เช่น Hewlette-Packard (HP), 3M Corporation โดยในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่นี้ต้องทำให้ผู้บริโภครับรู้ได้ถึงความแตกต่างจึงจะประสบความสำเร็จ หรืออาจจะเลิกขายผลิตภัณฑ์ที่อิ่มตัวแล้วออกผลิตภัณฑ์ใหม่มาแทนก็ได้
- การใช้งานใหม่ๆ (New Applications) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่นั้นต้องใช้ต้นทุนที่ค่อนข้างสูงและใช้เวลานาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับอุตสาหกรรมยาและเคมีเกษตร ที่มีวงจรการพัฒนาผลิตภัณฑ์ยาว และที่สำคัญผลิตภัณฑ์เหล่านั้นต้องได้รับการรับรองจากหน่วยงานของรัฐด้วย ธุรกิจขั้นรักษาสุขภาพอาจจะหารายได้เพิ่มจากการใช้งานใหม่ๆ ของผลิตภัณฑ์เดิม โดยใช้เปอร์เซ็นต์ของยอดขายจากการใช้งานใหม่ๆ เป็นตัววัดผล
- การหาลูกค้าใหม่และตลาดใหม่ (New Customers and Markets) การนำเสนอผลิตภัณฑ์เดิมเข้าสู่กลุ่มลูกค้าใหม่และตลาดใหม่เป็นอีกวิธีหนึ่งในการเพิ่มรายได้ ตัววัดผลที่ใช้คือเปอร์เซ็นต์ของรายได้จากลูกค้าใหม่ ส่วนตลาดใหม่และพื้นที่ใหม่ บริษัทส่วนใหญ่จะมีข้อมูลทางด้านขนาดของตลาดรวม และส่วนแบ่งทางการตลาดของคู่แข่งอยู่แล้ว การเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดมักจะถูกนำมาใช้ ซึ่งส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้นอาจจะได้มาจากการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้เหนือคู่แข่งหรือเกิดจากการที่ขนาดของตลาดรวมโตขึ้น การที่ได้ยอดขายเพิ่มขึ้นแต่เสียส่วนแบ่งทางการตลาด นั้นแสดงว่ากลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจไม่ประสบความสำเร็จหรือผลิตภัณฑ์นั้นไม่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค

- การเปลี่ยนตำแหน่งผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ (New Product and Service Mix) ธุรกิจอาจเลือกที่จะเพิ่มรายได้จากการเปลี่ยนตำแหน่งผลิตภัณฑ์ เช่นบริษัทที่มีความได้เปรียบด้านต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่งสามารถขายสินค้าได้ในราคาที่ต่ำกว่า ถ้าใช้กลยุทธ์ต้นทุนต่ำกว่าควรวัดผลด้วยการเติบโตของยอดขายในกลุ่มเป้าหมาย หรือบริษัทอาจจะเลือกกลยุทธ์ที่จะเปลี่ยนตำแหน่งผลิตภัณฑ์เป็นสินค้าขั้นดี ก็ควรวัดผลด้วยการเติบโตของยอดขายและเปอร์เซ็นต์ของยอดขายรวมในส่วนตลาดสินค้านั้นดี

- กลยุทธ์การตั้งราคาใหม่ (New Pricing Strategy) การเพิ่มรายได้ โดยเฉพาะกับบริษัทในขั้นเก็บเกี่ยวอาจจะทำได้โดยการเพิ่มราคาผลิตภัณฑ์ที่รายได้ไม่ครอบคลุมต้นทุนซึ่งในปัจจุบันสามารถระบุได้ง่ายขึ้น โดยการ ใช้การวิเคราะห์ต้นทุนเชิงกิจกรรม (Activity Based Costing : ABC) ทำให้รู้ต้นทุน ถ้าไรหรือแม้กระทั่งการใช้สินทรัพย์เป็นรายผลิตภัณฑ์ บางบริษัทอาจจะค้นพบตลาดเฉพาะ (Niche) ทำให้สามารถเพิ่มรายได้หรือเลิกให้ส่วนลดโดยที่ไม่เสียส่วนแบ่งทางการตลาดไป เพื่อที่จะให้รายได้ครอบคลุมต้นทุนสำหรับผลิตภัณฑ์ที่ไม่ก่อให้เกิดกำไร โดยวัดผลจากความสามารถในการทำกำไรของผลิตภัณฑ์หรือเปอร์เซ็นต์ของผลิตภัณฑ์ที่ไม่ทำกำไร

1.2 กลยุทธ์การลดต้นทุนและการปรับปรุงผลผลิต (Cost Reduction and Productivity Improvement) โดยพยายามลดต้นทุนผลิตภัณฑ์หรือบริการ ทั้งต้นทุนทางตรงและทางอ้อม และพยายามแบ่งสรรการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างหน่วยธุรกิจ มีวิธีการต่างๆดังนี้

- การเพิ่มความสามารถ ในการสร้างรายได้ (Increase Revenue Productivity) หน่วยธุรกิจขั้นเติบโต อาจจะไม่จำเป็นต้องเน้นที่การลดต้นทุน เพราะความพยายามที่จะลดต้นทุนนั้น อาจจะขัดกับความต้องการในการลงทุนสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ดังนั้นวัตถุประสงค์ด้านความสามารถในการผลิตของธุรกิจขั้นเติบโต ควรจะเน้นที่การเพิ่มรายได้ โดยอาจจะวัดเป็นรายได้ต่อหัวพนักงาน เพื่อสนับสนุนการยกระดับผลิตภัณฑ์ให้มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้นและเพื่อยกระดับความสามารถทางด้านกายภาพ และทรัพยากรบุคคลขององค์กร

- การลดต้นทุนต่อหน่วย (Reduce Unit Costs) สำหรับธุรกิจขั้นรักษาสถานะ การที่จะสร้างข้อได้เปรียบด้านต้นทุน การเพิ่มกำไร จากการดำเนินงาน และการควบคุมระดับค่าใช้จ่าย จะทำให้ความสามารถในการทำกำไรสูงขึ้นและมีอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนสูงขึ้น วัตถุประสงค์ที่ง่ายที่สุดและชัดเจนที่สุดของการลดต้นทุนคือ การลดต้นทุนต่อหน่วยของงานที่ทำ โดยใช้ต้นทุนต่อหน่วยเป็นตัววัดผล

- การปรับปรุงส่วนผสมของช่องทางการจัดจำหน่าย (Improve Channel Mix) บางองค์กรมีช่องทางการจัดจำหน่ายหลายช่องทาง สามารถทำธุรกรรมผ่านช่องทางต่างๆ ได้เช่น ลูกค้านาคารสามารถทำธุรกรรมผ่านทางสำนักงานสาขา หรือผ่านทางเครื่องฝากถอนเงินอัตโนมัติ (Automatic Teller Machine: ATM) หรือจะผ่านทางโทรศัพท์ คอมพิวเตอร์ก็ได้ ต้นทุนของกระบวนการจากต่างช่องทางนี้แตกต่างกัน ดังนั้นวิธีการที่จะลดต้นทุนก็คือพยายามเปลี่ยนช่องทางการติดต่อของลูกค้าจากช่องทางที่มีต้นทุนสูงมาใช้ช่องทางที่มีต้นทุนต่ำ (ซึ่งมักเป็นช่องทางอิเล็กทรอนิกส์) ซึ่งจะวัดได้โดยการ ใช้เปอร์เซ็นต์ของ

ธุรกิจที่ทำธุรกรรมผ่านช่องทางต่างๆ แต่ในทางปฏิบัติอาจจะไม่สามารถทำให้ลูกค้าเปลี่ยนมาใช้ช่องทางที่มีต้นทุนต่ำได้ ดังนั้นเพียงแค่เปลี่ยนให้มาใช้ช่องทางที่มีประสิทธิภาพก็เพียงพอให้เกิดความสามารถในการผลิตที่ดีขึ้นแล้วซึ่งทำให้ต้นทุนของธุรกิจลดลงได้

- การลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (Reduce Operating Expenses) หลายองค์กรกำลังพยายามที่จะลดค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขายโดยความสำเร็จนี้วัดได้จากค่าใช้จ่ายที่เป็นตัวเงินหรือเป็นเปอร์เซ็นต์ของต้นทุนรวมหรือรายรับ ตัวอย่างเช่น ถ้าผู้จัดการรู้สึกว่าค่าใช้จ่ายในการสนับสนุนสูงเกินไปเมื่อเทียบกับคู่แข่งและเทียบกับผลกำไรที่เกิดจากลูกค้า ก็ควรที่จะตั้งวัตถุประสงค์ที่จะลดค่าใช้จ่ายในการบริหารเป็นเปอร์เซ็นต์ของยอดขายหรือค่าใช้จ่ายในการตลาด ค่าใช้จ่ายในการขาย วัตถุประสงค์ที่จะลดค่าใช้จ่ายต้องสอดคล้องกับตัววัดผลอื่นด้วย เช่น การตอบสนองของลูกค้า คุณภาพ และผลการดำเนินงาน ซึ่งการตัดทอนต้นทุนต้องไม่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ด้านลูกค้าและกระบวนการภายใน แต่เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าการใช้ตัววัดผลนี้ไม่เพียงพอเนื่องจาก ค่าใช้จ่ายนั้นเป็นเสมือนภาระที่องค์กรต้องการที่จะควบคุมและพยายามกำจัดอยู่ตลอดเวลา ในทางอุดมคติองค์กรควรจะพยายามวัดผลผลิตที่เกิดจากทรัพยากรสนับสนุนเหล่านี้ ไม่ใช่พยายามลดค่าใช้จ่ายเท่านั้นแต่จะต้องพยายามเพิ่มประสิทธิภาพด้วยเช่น การเพิ่มจำนวนลูกค้า การเพิ่มยอดขาย การคิดค้นสินค้าใหม่ การปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้น

1.3 กลยุทธ์การใช้ทรัพย์สินจากสินทรัพย์และกลยุทธ์การลงทุน (Asset Utilization / Investment Strategy) โดยพยายามลดระดับของเงินทุนหมุนเวียน (Working Capital) และพยายามใช้สินทรัพย์ถาวรให้เกิดอรรถประโยชน์สูงสุด ใช้ทรัพยากรที่หายากให้เกิดประโยชน์สูงสุด กำจัดสินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดผลตอบแทน วัตถุประสงค์เช่นผลตอบแทนต่อทุนที่ใช้ไป อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน การวัดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ เป็นการวัดผลทั่วไปซึ่งครอบคลุมทั้งกลยุทธ์การเพิ่มรายได้ การลดต้นทุน และการใช้อรรถประโยชน์จากสินทรัพย์ บริษัทควรจะต้องระบุตัวผลิตภัณฑ์ที่จะใช้ให้เฉพาะเจาะจงในการที่จะเพิ่มการใช้อรรถประโยชน์ มีวิธีการต่างๆดังนี้

- การลดวงจรเงินสด เงินทุนหมุนเวียนโดยเฉพาะลูกหนี้การค้า สินค้าคงคลัง เจ้าหนี้การค้า เป็นส่วนสำคัญของเงินทุนสำหรับอุตสาหกรรมต่างๆ ตัววัดประสิทธิภาพของการจัดการเงินทุนหมุนเวียนตัวหนึ่งก็คือ วงจรเงินสด (Cash-to-Cash Cycle) ซึ่งแสดงถึงเวลาที่บริษัทใช้ในการแปลงสินค้าให้เป็นเงินสด บางบริษัทสามารถทำให้วงจรเงินสดเป็นลบได้ คือจ่ายเงินค่าวัตถุดิบหลังจากได้รับเงินค่าสินค้าแล้ว เพื่อให้วงจรเงินสดดีขึ้นจึงควรจัดการกับสินค้าคงคลังให้มีระยะเวลาสั้น พยายามเก็บเงินลูกค้าให้เร็ว และพยายามจ่ายเงินค่าวัตถุดิบให้ช้า ซึ่งยากที่จะทำให้เป็นศูนย์หรือติดลบ แต่เป้าหมายก็คือต้องพยายามลดวงจรเงินสดลง ซึ่งจะทำให้ประสิทธิภาพของการใช้เงินทุนหมุนเวียนดีขึ้น

- การปรับปรุงการใช้อรรถประโยชน์จากสินทรัพย์ (Improve Asset Utilization) บริษัทส่วนมากต้องลงทุนในโครงสร้างหลักของบริษัท (Infrastructure) เป็นเงินจำนวนมาก เช่นระบบสารสนเทศ อุปกรณ์พิเศษ อาคาร เป็นต้น และยังรวมถึงการลงทุนทางด้านทรัพย์สินทางปัญญา และทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งบริษัทสามารถเพิ่มระดับการใช้อรรถประโยชน์ถาวรเหล่านี้ได้โดยการใช้งานร่วมกัน

ระหว่างหน่วยธุรกิจ ซึ่งจะทำให้เกิดความได้เปรียบเชิงขนาด (Economic of Scale) ด้วย วัตถุประสงค์คือเพิ่มเปอร์เซ็นต์ของทรัพยากรที่ใช้ร่วมกันระหว่างหน่วยธุรกิจ โดยเฉพาะทรัพยากรที่หายากและมีราคาแพง

ตัววัดผลการปฏิบัติงานที่องค์กรเลือกใช้นั้นจะต้องสอดคล้องกับชั้นวงจรชีวิตธุรกิจขององค์กรและรูปแบบกลยุทธ์ที่องค์กรเลือกใช้โดยสามารถสรุปตัววัดผลในแต่ละชั้นของวงจรชีวิตธุรกิจตามรูปแบบกลยุทธ์หลักได้ดังรูปที่ 5

รูปที่ 5 แสดงตัววัดผลทางการเงินในชั้นต่างๆของวงจรชีวิตธุรกิจตามรูปแบบกลยุทธ์หลัก

		รูปแบบกลยุทธ์หลัก		
		การสร้างความเติบโตของรายได้	การลดต้นทุนและปรับปรุงประสิทธิภาพ	การใช้บรรดประโยชน์จากสินทรัพย์
วงจรชีวิตธุรกิจ	ขั้นเติบโต	- อัตราการเติบโตของยอดขาย - เปอร์เซนต์ของรายรับจากสินค้าใหม่ บริการใหม่ ลูกค้านำใหม่	- รายรับต่อหัวพนักงาน	- อัตราส่วนการลงทุนต่อยอดขาย - อัตราส่วนค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนาต่อยอดขาย
	ขั้นรักษาสถานะ	- ส่วนแบ่งของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย - เปอร์เซนต์รายรับจากการใช้งานใหม่ๆ - ความสามารถในการทำกำไรของลูกค้านำและของผลิตภัณฑ์	- ต้นทุนเทียบกับคู่แข่ง - อัตราการลดต้นทุน - เปอร์เซนต์ค่าใช้จ่ายทางอ้อมต่อยอดขาย	- อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน - วงจรเงินสด - อัตราการใช้บรรดประโยชน์จากสินทรัพย์
	ขั้นเก็บเกี่ยว	- ความสามารถในการทำกำไรของลูกค้านำและของผลิตภัณฑ์ - เปอร์เซนต์ของลูกค้านำที่ไม่ก่อให้เกิดกำไร	- ต้นทุนต่อหน่วย	- ระยะเวลาคืนทุน

ที่มา : Robert S. Kaplan and David P. Norton, The Balanced Scorecard (U.S.A. : Harvard Business School Press, 1996), p. 52.

2. วัตถุประสงค์และการวัดผลด้านการจัดการความเสี่ยงในมุมมองด้านการเงิน

ในการเพิ่มผลตอบแทนโดยการสร้างความเติบโต การลดต้นทุน การปรับปรุงความสามารถในการผลิต และการใช้บรรดประโยชน์ของสินทรัพย์ องค์กรส่วนใหญ่ต้องเผชิญกับความเสี่ยงและความแปรผันของผลตอบแทน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีวัตถุประสงค์ด้านการจัดการความเสี่ยงรวมอยู่ในมุมมองด้านการเงินด้วย

บางบริษัทตระหนักว่าการพยากรณ์นั้นไม่สามารถทำได้ถูกต้องแน่นอน ถ้าคาดการณ์ผิดพลาดทำให้จำเป็นต้องเกิดการกู้ยืมที่ไม่ได้คาดคิดไว้ ซึ่งเป็นการเพิ่มความเสี่ยงให้ธุรกิจ จึงเลือกวัด

ประสงค์ที่จะลดเปอร์เซ็นต์ความเบี่ยงเบนระหว่างการคาดการณ์กับผลที่เกิดขึ้นจริง ถ้าตัววัดผลด้านการจัดการความเสี่ยงนี้เป็นตัววัดผลเพียงตัวเดียวในมุมมองด้านการเงิน ผู้จัดการควรที่ทำการพยากรณ์อย่างรอบคอบ (Conservative) แต่ในความเป็นจริงวัตถุประสงค์ด้านการเงินยังมีเป้าหมายที่จะเพิ่มการเติบโตของยอดขายและผลตอบแทนจากสินทรัพย์ ดังนั้นวัตถุประสงค์ด้านการจัดการความเสี่ยงควรที่จะสมดุลกับวัตถุประสงค์ด้านการเติบโตและความสามารถในการทำกำไร

การกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงานในมุมมองด้านลูกค้า

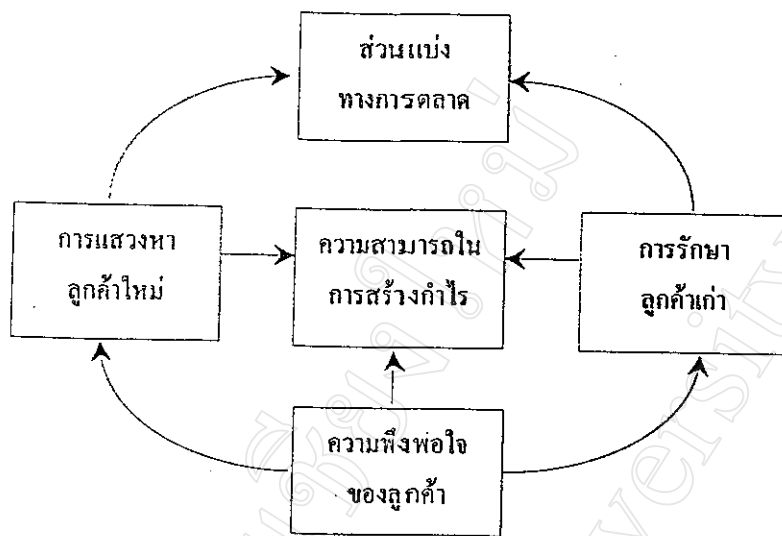
ในการกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงานด้านลูกค้า ก่อนอื่นองค์กรจะต้องกำหนดกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดเป้าหมาย (Market Segmentation and Selection) เสียก่อนซึ่งกลุ่มลูกค้าเป้าหมายนี้เองที่เป็นแหล่งกำเนิดรายได้อันเป็นหนึ่งในวัตถุประสงค์ทางการเงินขององค์กร โดยทั่วไปองค์กรส่วนใหญ่มักใช้ ส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) การรักษาลูกค้าเก่า (Customer Retention) การแสวงหาลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition) และความสามารถในการทำกำไรของลูกค้า (Customer Profitability) เป็นตัววัดผลการปฏิบัติงานด้านลูกค้า ซึ่งตัววัดผลเหล่านี้แสดงถึงเป้าหมายทางการตลาดขององค์กรเท่านั้น ไม่ได้บ่งบอกว่าต้องทำอะไรลูกค้าจึงจะเกิดความพึงพอใจและมีจงรักภักดีต่อองค์กร ดังนั้นองค์กรจะต้องค้นหาว่าปัจจัยอะไรที่จะทำให้ลูกค้ายินดีที่จะซื้อสินค้าและบริการขององค์กรและมีการซื้อซ้ำในอนาคตด้วย ซึ่งปัจจัยเหล่านี้เรียกว่าคุณค่าที่องค์กรส่งมอบให้กับลูกค้า (Customer Value Propositions) อันเป็นตัวผลักดันให้เกิดผลการปฏิบัติงานนั่นเอง ดังนั้นในมุมมองด้านลูกค้าของระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพจะมีการวัดผลการปฏิบัติงานแยกเป็น 2 กลุ่มคือกลุ่มการวัดผลหลักหรือการวัดผลทั่วไป (Core Measurement Group) กับกลุ่มการวัดผลเฉพาะ (Customer Value Propositions Measurement Group) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. กลุ่มการวัดผลหลัก (Core Measurement Group)

กลุ่มการวัดผลหลักเป็นการวัดผลที่ผลลัพธ์ซึ่งทุกอย่างองค์กรใช้เหมือนกัน ได้แก่ ส่วนแบ่งทางการตลาด ความพึงพอใจของลูกค้า การรักษาลูกค้าเก่า การแสวงหาลูกค้าใหม่ และความสามารถในการทำกำไรของลูกค้า ซึ่งตัววัดผลเหล่านี้มีความสัมพันธ์กันดังรูปที่ 6 โดยตัววัดผลแต่ละตัวมีรายละเอียดดังนี้

1.1 ส่วนแบ่งทางการตลาด (Market and Account Share) การวัดส่วนแบ่งทางการตลาดเป็นวิธีที่ง่ายเนื่องจากกลุ่มอุตสาหกรรม องค์กรร่วมมือทางการค้า หน่วยงานรัฐบาล หรือหน่วยงานเอกชนมักจะมีการจัดทำสถิติของขนาดตลาดรวมไว้แล้ว โดยส่วนแบ่งทางการตลาดแสดงถึงสัดส่วนของจำนวนลูกค้าหรือยอดขายขององค์กรในตลาดเป้าหมาย

รูปที่ 6 แสดงความสัมพันธ์ของตัววัดผลด้านลูกค้าในกลุ่มการวัดผลหลัก



ที่มา : Robert S. Kaplan and David P. Norton, The Balanced Scorecard (U.S.A. : Harvard Business School Press, 1996), p. 68.

1.2 การรักษาลูกค้าเก่า (Customer Retention) ผลจากการวิจัยพบว่าวิธีการที่ดีที่สุดในการรักษาหรือเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดก็คือการรักษาฐานลูกค้าเก่าไว้ให้ได้ และนอกจากการวัดการรักษาลูกค้าเก่าแล้ว องค์กรควรจะต้องวัดความจงรักภักดีของลูกค้าที่มีต่อองค์กรด้วย โดยวัดเปอร์เซ็นต์การเติบโตของธุรกิจจากลูกค้าเก่า

1.3 การแสวงหาลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition) โดยทั่วไปองค์กรที่ต้องการจะเติบโตต้องมีวัตถุประสงค์ที่จะเพิ่มฐานลูกค้าในตลาดเป้าหมาย โดยวัดการแสวงหาลูกค้าใหม่ อาจจะวัดเป็นจำนวนลูกค้าใหม่หรือยอดขายจากลูกค้าใหม่ก็ได้

1.4 ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) ทั้งการรักษาลูกค้าเก่าและการแสวงหาลูกค้าใหม่นั้นจะสำเร็จก็ขึ้นอยู่กับการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ การวัดความพึงพอใจของลูกค้าเป็นตัวบอกว่าสินค้าหรือบริการของบริษัทสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีหรือไม่ แต่ในบางครั้งก็ไม่ควรให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้ามากเกินไป เพราะจากการวิจัยพบว่า การที่ลูกค้าเกิดความพึงพอใจเพียงอย่างเดียวเท่านั้น ไม่เพียงพอที่จะทำให้ให้เกิดความจงรักภักดีและสร้างกำไรให้แก่องค์กร เว้นแต่ลูกค้าจะมีประสบการณ์ในการซื้อและพึงพอใจอย่างสูงสุดจนเกิดการซื้อซ้ำ

1.5 ความสามารถในการทำกำไรของลูกค้า (Customer Profitability) การที่ประสบความสำเร็จใน 4 ตัววัดผลหลักด้านลูกค้าคือส่วนแบ่งทางการตลาด การรักษาลูกค้าเก่า การได้มาซึ่งลูกค้าใหม่ และความพึงพอใจของลูกค้า นั้นไม่ได้รับประกันว่าบริษัทจะมีลูกค้าที่ก่อให้เกิดผลกำไร ระบบการ

คิดต้นทุนเชิงกิจกรรม (Activity Based Costing) ทำให้บริษัทสามารถวัดความสามารถในการทำกำไรของลูกค้าได้ ถ้าธุรกิจของเราไม่ก่อให้เกิดกำไรก็ต้องหาทางแก้ไข เช่นปรับปรุงกระบวนการ โดยการรีออกแบบของเครื่อง (Reengineering) หรือการออกแบบกระบวนการใหม่ (Redesign) เพื่อให้ความต้องการของลูกค้าได้รับการตอบสนองและธุรกิจมีกำไร การวัดความสามารถในการทำกำไรจะบอกให้รู้ว่าลูกค้าเป้าหมายนั้นก่อให้เกิดกำไรหรือไม่ โดยสามารถแสดงความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าเป้าหมายกับความสามารถในการทำกำไรของลูกค้าได้ดังรูปที่ 7

รูปที่ 7 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนตลาดเป้าหมายกับความสามารถในการทำกำไรของลูกค้า

ลูกค้า	ก่อให้เกิดกำไร	ไม่ก่อให้เกิดกำไร
ส่วนตลาดเป้าหมาย	รักษา	เปลี่ยนแปลง
ไม่ใช่ส่วนตลาดเป้าหมาย	ติดตามดูแล	กำจัด

ที่มา : Robert S. Kaplan and David P. Norton, The Balanced Scorecard (U.S.A. : Havard Business School Press, 1996), p. 72.

2. กลุ่มตัววัดผลเฉพาะ (Customer Value Propositions Measurement Group)

กลุ่มการวัดผลเฉพาะเป็นการวัดผลปัจจัยหรือที่เรียกว่าคุณค่าที่องค์กรส่งมอบให้ลูกค้าที่ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและจงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งเป็นการวัดผลที่ตัวผลิตภัณฑ์การปฏิบัติงานอันจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานด้านลูกค้าเช่น ความพึงพอใจของลูกค้า การแสวงหาลูกค้าใหม่ การรักษาลูกค้าเก่า และส่วนแบ่งทางการตลาด แต่คุณค่าที่ส่งมอบให้ลูกค้านี้จะแตกต่างกันไปในแต่ละอุตสาหกรรมและส่วนตลาดที่แตกต่างกัน แต่ส่วนใหญ่แล้วจะอยู่ใน 3 จำพวกคือ

2.1 คุณสมบัติของสินค้าหรือบริการ (Product/Service Attributes) ได้แก่ หน้าที่การใช้งาน ราคาและคุณภาพของสินค้าหรือบริการ โดยลูกค้าต่างส่วนต่างกลุ่มเป้าหมายก็จะมีความต้องการในคุณสมบัติของสินค้าหรือบริการที่ต่างกัน

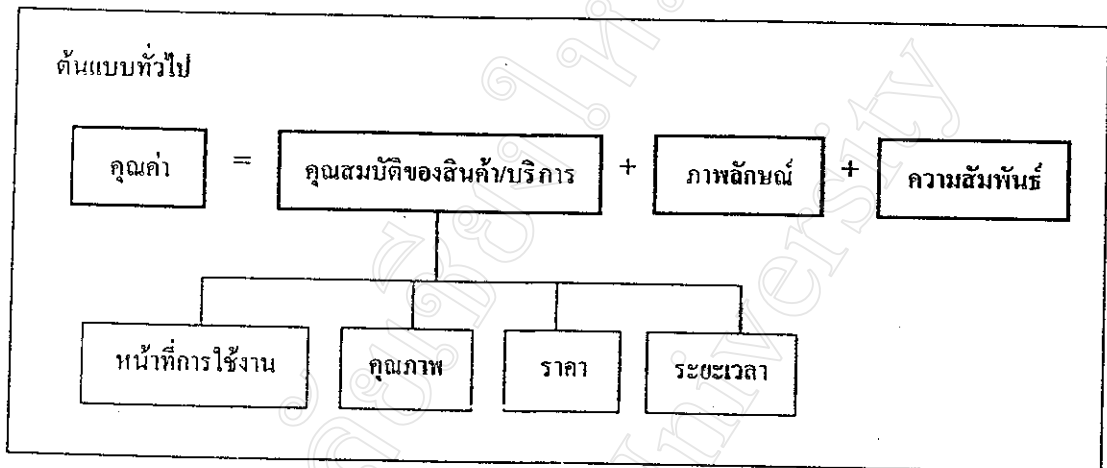
2.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship) ได้แก่ การส่งมอบสินค้าหรือบริการให้แก่ลูกค้า ระยะเวลาในการตอบกลับและระยะเวลาในการส่งมอบ และความรู้สึกของลูกค้าในการซื้อสินค้าหรือบริการจากบริษัท

2.3 ภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Image and Relationship) เป็นปัจจัยที่ไม่มีตัวตนที่ดึงดูดลูกค้า บางบริษัทสามารถสร้างความจงรักภักดีของลูกค้าได้โดยไม่ต้องใช้คุณลักษณะที่มีตัวตนของสิน

ค้าหรือบริการเลย แต่ทำได้โดยอาศัยการโฆษณาและการส่งมอบสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ ซึ่งภาพลักษณ์และชื่อเสียงเป็นเหมือนการบรรยายสรรพคุณของบริษัทในเชิงรุกแก่ลูกค้า

โดยสามารถแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆที่ก่อให้เกิดคุณค่าได้ดังรูปที่ 8

รูปที่ 8 แสดงปัจจัยต่างๆที่ก่อให้เกิดคุณค่าที่จะส่งมอบให้ลูกค้า



ที่มา : Robert S. Kaplan and David P. Norton, The Balanced Scorecard (U.S.A. : Harvard Business School Press, 1996), p. 74.

การกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงานในมุมมองด้านกระบวนการภายในธุรกิจ

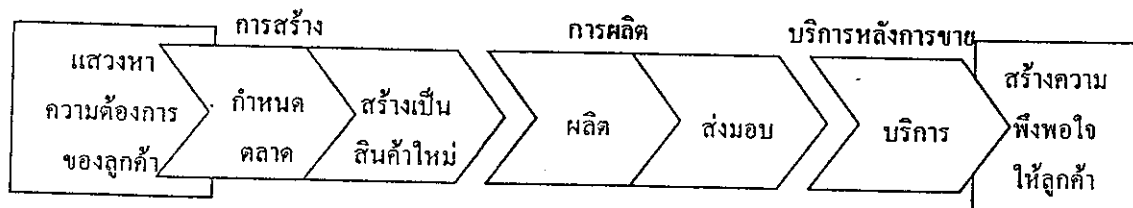
ในการกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงานในด้านกระบวนการภายในธุรกิจ องค์กรจะต้องระบุกระบวนการวิกฤติให้ได้ว่ากระบวนการใดที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในวัตถุประสงค์ทางการเงินและวัตถุประสงค์ทางด้านลูกค้า ซึ่งการทำเช่นนี้มักทำให้เกิดกระบวนการภายในธุรกิจใหม่ๆ ไม่ใช่เพียงแค่การพัฒนากระบวนการเดิมๆ ตัวอย่างเช่น บริษัท Rockwater ซึ่งปัจจุบันได้รับการชำระเงินงวดสุดท้ายจากลูกค้าช้ามากถึง 100 วัน จึงทำให้ลูกหนี้การค้าสูง ผลตอบแทนจึงต่ำ จึงตั้งวัตถุประสงค์ทางการเงินเพื่อจะลดระยะเวลาในการชำระเงินนั้นเพื่อที่จะได้ผลตอบแทนที่สูงขึ้น ในการสร้างระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ ผู้จัดการต้องเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ด้านการเงินกับกระบวนการในการเก็บเงินเมื่อเสร็จโครงการ ซึ่งเมื่อพิจารณาให้ละเอียดและครอบคลุมจะพบว่าเหตุผลที่แท้จริงที่ทำให้เกิดความล่าช้าในการชำระเงินงวดสุดท้ายของลูกค้าก็เพราะลูกค้าต้องการให้งานออกมาเรียบร้อยสมบูรณ์ตามต้องการทุกอย่างก่อนที่จะจ่ายเงินงวดสุดท้าย แต่คำว่าเรียบร้อยของลูกค้ากับของบริษัท ไม่เหมือนกันนั่นเอง Rockwater ไม่จำเป็นต้องมีการอบรมพนักงานหรือวิธีการอื่นๆเพื่อให้ระยะเวลาในการชำระเงินเร็วขึ้นเลย เพียงแค่ปรับปรุงการสื่อสารระหว่างบริษัทกับลูกค้าเท่านั้นเอง ถ้าลูกค้าเกิดความพึงพอใจในทุกขั้นตอนของการก่อสร้าง ลูกค้าก็พร้อมที่จะชำระเงินงวดสุดท้ายทันที นั่นคือผู้จัดการ โครงการหรือวิศวกรโครงการจะต้องติดต่อสื่อสารกับลูกค้าอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา โดยรายงานความคืบหน้าและระยะเวลาที่คาด

ว่าจะแล้วเสร็จและสอบถามกับลูกค้าว่าพร้อมที่จะชำระเงินเมื่อไรทุกครั้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในงวดสุดท้าย

ระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพจะชี้ให้เห็นถึงกระบวนการในการให้วิศวกรโครงการให้ความสนใจกับความสำเร็จด้านธุรกิจของโครงการด้วยไม่ใช่เฉพาะด้านเทคนิคอย่างเดียว และอีกตัวอย่างหนึ่งคือจากวัตถุประสงค์ด้านลูกค้าที่ต้องการให้ลูกค้าพอใจสินค้าหรือบริการของเรามากกว่าคู่แข่ง บริษัทตระหนักดีว่าจะต้องเสนอบริการที่มีคุณค่าต่อลูกค้า บริษัทจึงกำหนดวัตถุประสงค์ด้านกระบวนการภายในธุรกิจ คือการมีส่วนร่วมและมีอิทธิพลต่อความต้องการในอนาคตของลูกค้า ซึ่งนี่คือกระบวนการใหม่สำหรับบริษัท ซึ่งแต่เดิมบริษัทจะรอการร้องขอจากลูกค้าแล้วจึงตอบสนอง แต่ในอนาคตบริษัทจำเป็นต้องดำเนินการในเชิงรุกคือ การมีอิทธิพลต่อความต้องการในอนาคตของลูกค้า โดยอาจจะเสนอบริการที่เหนือความคาดหวังของลูกค้าเป็นต้น ดังนั้นกระบวนการในการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ด้านกระบวนการภายในธุรกิจเข้ากับวัตถุประสงค์ด้านการเงินและด้านลูกค้า ทำให้บริษัทพบว่าบริษัทจำเป็นต้องดำเนินการอย่างดีเยี่ยมในกระบวนการใหม่ 2 กระบวนการคือ การจัดการด้านความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยการติดต่อสื่อสารและรายงานความคืบหน้าของโครงการให้ลูกค้าทราบตลอดเวลาเป็นระยะๆ และพยายามมีส่วนร่วมหรือมีอิทธิพลต่อความต้องการใหม่ๆของลูกค้า

แต่เดิมองค์กรต่างๆแม้จะมีการให้ความสนใจในเรื่องของการพัฒนากระบวนการแต่ส่วนใหญ่ก็จะทำการพัฒนาเพียงแค่กระบวนการเดิมไม่ได้พิจารณากระบวนการอย่างครอบคลุมตั้งแต่ต้นจนจบ และไม่ได้เชื่อมโยงการพัฒนากระบวนการเข้ากับวัตถุประสงค์ด้านการเงินด้วย การพัฒนากระบวนการจึงไม่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานด้านการเงิน แต่ในการกำหนดตัววัดผลในมุมมองด้านกระบวนการภายในของระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ จะทำการพิจารณากระบวนการตั้งแต่ต้นจนจบตามลูกโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) อันประกอบด้วย กระบวนการในการสร้างนวัตกรรม (Innovation Process) กระบวนการในการผลิต (Operations Process) และกระบวนการในการบริการหลังการขาย (Postsale Service Process) ดังรูปที่ 9 ซึ่งแต่ละกระบวนการมีรายละเอียดดังนี้

รูปที่ 9 แสดงลูกโซ่แห่งคุณค่าของกระบวนการภายในธุรกิจ



ที่มา : Robert S. Kaplan and David P. Norton, The Balanced Scorecard (U.S.A. : Harvard Business School Press, 1996), p. 96.

1. กระบวนการในการสร้างนวัตกรรม

โดยทั่วไปองค์กรต่าง ๆ มักมองว่าการวิจัยและพัฒนาเป็นเพียงกระบวนการสนับสนุน ไม่ใช่กระบวนการหลักในการสร้างคุณค่า แต่ในความเป็นจริงแล้วกระบวนการในการสร้างนวัตกรรม เป็นกระบวนการที่สำคัญมาก เนื่องจากเป็นกระบวนการที่สร้างโอกาสให้องค์กรได้เข้าถึงความต้องการใหม่ๆ ของลูกค้า หรือ ได้เข้าถึงตลาดใหม่และลูกค้ากลุ่มใหม่ ในขณะที่กระบวนการในการผลิตนั้นเป็นเพียงการสร้างและส่งมอบสินค้าเดิมให้กับลูกค้าเดิมเท่านั้น

กระบวนการในการสร้างนวัตกรรมประกอบด้วย 2 ขั้นตอนคือ เริ่มจากทำการวิจัยตลาด แล้วระบุขนาดของตลาด ความชอบของลูกค้า และ ระดับราคาสำหรับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เพื่อให้้องค์กรสามารถขยายผลไปสู่การผลิตสินค้าหรือบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้อง งานสำคัญที่ต้องทำคือจะต้องหาข้อมูลเกี่ยวกับขนาดตลาดและความชอบของลูกค้าเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการออกแบบและพัฒนาสินค้าหรือบริการ ขั้นตอนไปคือ กลุ่มที่ทำการวิจัยและพัฒนา ทำการพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ และเทคโนโลยีในการผลิตสินค้าใหม่นั้น รวมถึงการนำสินค้าใหม่เข้าสู่ตลาดเพื่อส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้าให้เร็วที่สุด

ในอดีตที่ผ่านมาบริษัทต่างๆ ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการวัดผลในการออกแบบและพัฒนาสินค้าเท่าที่ควร แต่จะเน้นไปที่กระบวนการผลิต เนื่องจากเงินจำนวนมากได้ถูกทุ่มลงไปในการแข่งขันจากการวิจัยและพัฒนาสินค้าใหม่ออกสู่ตลาดอย่างต่อเนื่องจึงทำให้กระบวนการในการสร้างนวัตกรรมมีความสำคัญมากขึ้น แต่องค์กรส่วนใหญ่ก็ยังคงวัดผลการปฏิบัติงานจากกระบวนการผลิตอยู่ เนื่องจากการวัดผลจากกระบวนการสร้างนวัตกรรมนั้น ไม่เห็นผลเป็นตัวเงินที่ชัดเจน แม้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยป้อนเข้ากับผลที่ได้จากกระบวนการวิจัยและพัฒนาจะไม่แน่นอนกว่ากระบวนการผลิตที่มีมาตรฐานในการวัดที่แน่นอน แต่ถึงอย่างไรการวัดผลการปฏิบัติงานในกระบวนการสร้างนวัตกรรมก็มีความจำเป็นเช่น บริษัท Advanced Micro Devices ผู้นำในอุตสาหกรรมเซมิคอนดักเตอร์ซึ่งเน้นที่การวัดผลในกระบวนการสร้างนวัตกรรมใช้ตัววัดเช่น เปรอร์เซ็นต์ของยอดขายจากสินค้าใหม่ เปรอร์เซ็นต์ยอดขายสินค้าจดทะเบียน (ลิขสิทธิ์) การเสนอสินค้าใหม่เทียบกับคู่แข่งหรือเทียบกับแผนงาน ความสามารถในการผลิต ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนาสินค้ายุคต่อไป เป็นต้น ซึ่งตัววัดผลเหล่านี้สื่อให้เห็นถึงการที่บริษัทให้ความสำคัญกับกระบวนการในการสร้างนวัตกรรม บริษัท Analog Devices ซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมเซมิคอนดักเตอร์เช่นเดียวกัน ใช้ตัววัดผลตอบแทนจากการวิจัยและพัฒนา เป็นอัตราส่วนของกำไรจากการดำเนินงานก่อนหักภาษีในช่วง 5 ปีต่อต้นทุนในการพัฒนาทั้งหมด ซึ่งอาจจะคิดเป็นรายผลิตภัณฑ์ใหม่หรือรวมทุกผลิตภัณฑ์ใหม่ก็ได้ เมื่อใช้เป็นตัววัดผลการปฏิบัติงานอัตราส่วนนี้ช่วยให้วิศวกรที่ออกแบบและพัฒนาเห็นว่ากิจกรรมวิจัยและพัฒนาไม่ใช่แค่การสร้างเครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่สลับซับซ้อนเท่านั้น แต่เป็นการสร้างเครื่องมือที่มีศักยภาพทางการตลาดซึ่งก่อให้เกิดผลตอบแทนจากการลงทุนวิจัยและพัฒนา

แม้ว่ากิจกรรมในการพัฒนาสินค้าจะมีความไม่แน่นอนแต่จากกระบวนการในการวัดผล สามารถจัดแบ่งเป็นรูปแบบได้ เช่นอุตสาหกรรมยา เริ่มจากการศึกษาและคัดเลือกส่วนผสม เมื่อทดลองในห้องทดลองได้ผลก็นำไปทดลองกับสัตว์เมื่อได้ผลก็นำไปทดลองกับคนแล้วขอการรับรองจากทางการ ซึ่งในแต่ละขั้นตอนสามารถวัดผลได้เช่นวัดผลผลิต (Yields) ซึ่งแสดงถึงจำนวนส่วนผสมที่ผ่านต่อจำนวนส่วนผสมทั้งหมด ระยะเวลาของแต่ละขั้น (Cycle Time) ต้นทุนที่ใช้ในแต่ละขั้น ผู้จัดการสามารถกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มผลผลิต ลดระยะเวลาและต้นทุนในแต่ละขั้นการพัฒนาได้ บริษัทอิเล็กทรอนิกส์ซึ่งการพัฒนาใช้เวลานานและใช้ต้นทุนสูง จากการวิเคราะห์พบว่าสาเหตุหลักมาจาก ความผิดพลาดจากการออกแบบที่ทำให้ไม่ได้คุณสมบัติตามที่กำหนดจึงต้องมีการออกแบบและทดสอบใหม่หลายครั้ง ดังนั้นถ้าบริษัทใช้ระยะเวลาในการออกสู่ตลาดเป็นตัววัดผลสำหรับกระบวนการพัฒนา ตัวชี้วัดการปฏิบัติงานก็คือเปอร์เซ็นต์ของผลิตภัณฑ์ที่ทดสอบตามแบบครั้งแรกแล้วถูกต้องตามที่กำหนด จำนวนครั้งในการแก้ไขแบบ

2. กระบวนการในการผลิต

ในอดีตองค์กรส่วนใหญ่มักให้ความสำคัญกับการวัดผลการปฏิบัติงานในขั้นตอนนี้มาก การผลิตที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและการลดต้นทุนในกระบวนการผลิตและการส่งมอบบริการยังคงเป็นเป้าหมายที่สำคัญ แต่จากลูกโซ่แห่งคุณค่าของกระบวนการภายในธุรกิจจะเห็นว่าการผลิตที่ดีเป็นเพียงส่วนหนึ่งและอาจไม่ใช่ส่วนที่สำคัญที่สุดในการที่จะประสบความสำเร็จในวัตถุประสงค์ทางการเงินและลูกค้า

ขั้นตอนในการผลิตเริ่มจากการรับคำสั่งซื้อจากลูกค้าและสิ้นสุดด้วยการส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้า แต่เดิมกระบวนการนี้มักถูกควบคุมด้วยตัววัดผลทางการเงินเช่น ต้นทุนมาตรฐาน งบประมาณ ความแปรปรวน แต่การเน้นที่ตัววัดผลทางการเงินมากเกินไปเช่น ประสิทธิภาพของแรงงาน เครื่องจักร ราคาซื้อวัตถุดิบ อาจก่อให้เกิดความผิดพลาด เช่นการใช้แรงงานและเครื่องจักรตลอดเวลาโดยไม่มี การหยุดพักอาจทำให้เกิดสินค้าคงคลังที่เกินคำสั่งซื้อของลูกค้า และการเปลี่ยนบริษัทผู้ป้องกันภัยการผลิตเพื่อให้ได้วัตถุดิบราคาถูกลงกว่า แต่คุณภาพต่ำ และส่งมอบไม่ตรงเวลา เป็นต้น

หลายปีที่ผ่านมาได้มีการนำระบบการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) และ การจัดการโดยใช้เวลาเป็นพื้นฐาน (Time-Based Competition) ของญี่ปุ่นมาใช้กันอย่างแพร่หลาย ซึ่งคิดว่าการนำสิ่งเหล่านี้มาใช้จะก่อให้เกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขัน แต่ในความเป็นจริงเกือบทุกบริษัทก็ใช้กัน เพราะในปัจจุบันเรื่องคุณภาพและเวลาในการส่งมอบที่แน่นอนเป็นสิ่งที่ทุกบริษัทต้องทำ บริษัทที่สามารถหาข้อแตกต่างของสินค้าหรือบริการ ได้เท่านั้นจึงจะสามารถนำไปรวมในการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพได้ นั่นคือปัจจุบันกระบวนการผลิตที่จะนำมาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพนั้นควรเป็นคุณสมบัติอื่นๆที่นอกเหนือจากระยะเวลาในการตอบสนอง (Response Time) คุณภาพ และต้นทุน

3. กระบวนการในการบริการหลังการขาย

การบริการหลังการขายนี้รวม ไปถึงการรับประกันและซ่อม การรับเปลี่ยนคืน และ กระบวนการจ่ายเงินเช่นการจัดการระบบบัตรเครดิต บริษัทที่ต้องการการบริการหลังการขายที่ประทับใจ ลูกค้าสามารถใช้ตัววัดผลการปฏิบัติงานที่ใช้ในชั้น การผลิต ได้ เช่น ระยะเวลาตั้งแต่การร้องขอจากลูกค้า จนปัญหาได้รับการแก้ไขซึ่งเป็นการวัดความเร็วในการแก้เคลือบ คำนวนที่ใช้ในการบริการหลังการขาย ผลผลิตก็สามารถวัดได้โดยวัดเป็นเปอร์เซ็นต์ของคำร้องที่ได้รับการแก้ไขในครั้งเดียว และในเรื่อง การจัดเก็บเงินก็สามารถใช้ตัววัดเหล่านี้ได้ สำหรับบริษัทที่มีส่วนในการสร้างมลภาวะต่อสิ่งแวดล้อมก็ ต้องจัดการเรื่องนี้ให้ดีที่สุดเพื่อก่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีทั้งต่อลูกค้าและชุมชน

การกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงานในมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต

จากวัตถุประสงค์และการวัดผลใน 3 มุมมองที่ผ่านมา จะทำให้บริษัททราบว่าบริษัทต้อง เป็นเลิศในด้านใดเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ ในมุมมองนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดหา และจัดเตรียม โครงสร้างหลัก (Infrastructure) เพื่อให้สามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ใน 3 มุมมองที่ผ่านมาได้ ระบบ วัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพเน้นความสำคัญของการลงทุนสำหรับอนาคตโดยลงทุนใน โครงสร้างหลักเช่น บุคลากร ระบบ และขั้นตอนการทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว

การวัดผลในมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโตแบ่งการวัดผลออกเป็น 2 ประเภทคือ การ วัดผลหลักกับการวัดผลเฉพาะหรือการวัดผลตัวหลักต้นเฉพาะเหตุการณ์ของการเรียนรู้และเติบโต ซึ่งมีความสัมพันธ์กันดังรูปที่ 10

1. การวัดผลหลัก

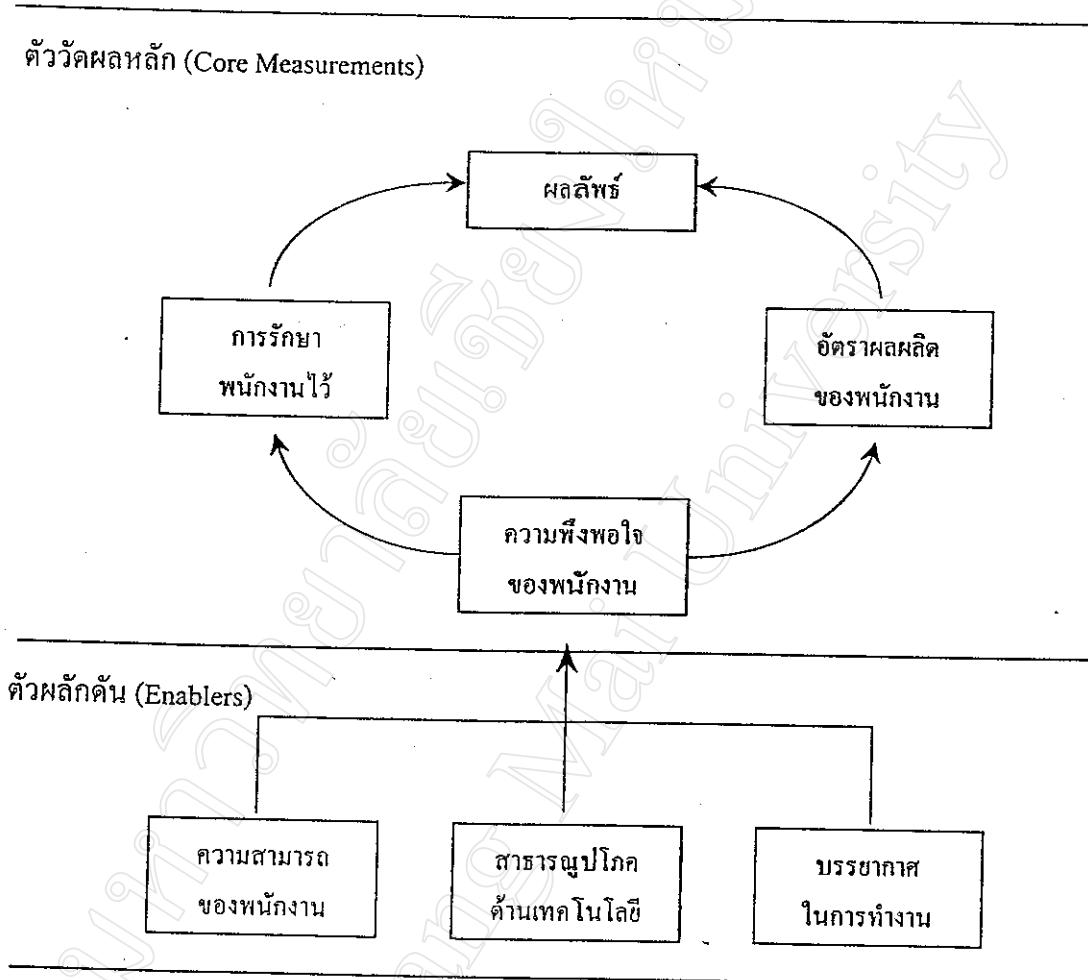
บริษัทส่วนใหญ่มักใช้วัตถุประสงค์และตัววัดผลด้านพนักงาน 3 ตัวหลักๆ คือความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) การรักษาพนักงานไว้ (Employee Retention) และอัตราผลผลิตของพนักงาน (Employee Productivity) โดยวัตถุประสงค์ด้านความพึงพอใจของพนักงานเป็นตัวหลัก ต้นตัววัดผลอีก 2 ตัวคือการรักษาพนักงานไว้และอัตราผลผลิตของพนักงาน ซึ่งแต่ละตัวมีรายละเอียดดังนี้

1.1 การวัดความพึงพอใจของพนักงาน วัตถุประสงค์ด้านความพึงพอใจของ พนักงานแสดงให้เห็นว่าบริษัทส่วนใหญ่ตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องจิตใจและความพึงพอใจในงาน ของพนักงานมากขึ้น ความพึงพอใจของพนักงานนั้นเป็นเงื่อนไขที่ทำให้อัตราผลผลิตเพิ่มขึ้น คุณภาพ และการบริการลูกค้าดีขึ้น ดังนั้นบริษัทที่ต้องการให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจต้องเริ่มจากความพึงพอใจ ของพนักงานก่อน

1.2 การวัดการรักษาพนักงานไว้ วัตถุประสงค์ในการรักษาพนักงานไว้คือการรักษา พนักงานผู้ซึ่งจะสามารถสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรได้ในระยะยาว ทฤษฎีที่สนับสนุนการวัดผลนี้กล่าวว่าองค์กรได้ลงทุนระยะยาวในตัวพนักงานดังนั้นการสูญเสียพนักงานไปนั้นเปรียบเสมือนการสูญเสียใน

ทุนด้านปัญญาไป ในระยะยาวแล้วพนักงานที่มีความจงรักภักดีต่อบริษัทจะก่อให้เกิดมูลค่าแก่องค์กร โดยทั่วไปการรักษาพนักงานไว้จะวัดจากเปอร์เซ็นต์การออกจางานของพนักงาน

รูปที่ 10 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัววัดผลหลักกับตัววัดผลเฉพาะในด้านการเรียนรู้และการเติบโต



ที่มา : Robert S. Kaplan and David P. Norton, The Balanced Scorecard (U.S.A. : Harvard Business School Press, 1996), p. 129.

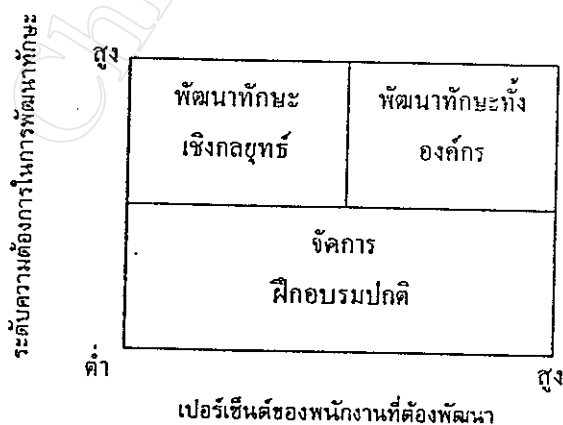
1.3 การวัดอัตราผลผลิตของพนักงาน อัตราผลผลิตของพนักงานเป็นการวัดผลลัพธ์ของผลกระทบโดยรวมจากการปรับปรุงทักษะ จิตใจของพนักงาน นวัตกรรม การปรับปรุงกระบวนการภายในและการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า เป้าหมายคือความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ที่เกิดจากพนักงานกับจำนวนพนักงานที่ใช้ในการผลิตนั้น ซึ่งการวัดอัตราผลผลิตนี้มีหลายวิธี วิธีที่ง่ายที่สุดคือวัดรายได้ต่อพนักงาน ถ้าพนักงานมีประสิทธิภาพในการขายทำให้ปริมาณขายมากขึ้นก็ทำให้รายได้ต่อพนักงานสูงขึ้น แต่ก็มีข้อจำกัดคือตัววัดนี้เป็นเพียงการวัดรายได้ ดังนั้นถึงแม้รายได้ต่อพนักงานเพิ่มขึ้นแต่ถ้าไรอาจจะลดลงก็ได้ การเพิ่มรายได้ต่อพนักงานทำได้ 2 ทางคือ การเพิ่มรายได้โดยไม่เพิ่มจำนวน

พนักงาน กับการลดจำนวนพนักงาน หรือการลดขนาดของกิจการซึ่งไม่นิยมใช้กันเพราะ ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ในระยะยาว อีกวิธีหนึ่งคือการจัดซื้อจัดจ้างจากแหล่งภายนอก (Outsourcing) แต่ต้องทำการเปรียบเทียบต้นทุนและคุณภาพกับการทำเอง หรืออีกวิธีหนึ่งคือไม่วัดเป็นจำนวนพนักงานแต่วัดเป็นจำนวนเงินผลตอบแทนที่ให้แกพนักงาน

2. การวัดผลเฉพาะหรือการวัดผลตัวหลักต้นเฉพาะเหตุการณ์ของการเรียนรู้และเติบโต เมื่อบริษัท ได้เลือกตัววัดผลหลักแล้วต้องทำการระบุสถานการณ์เฉพาะ คือการเลือกตัวหลักคั้นที่ใช้ในมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต ซึ่งพบว่ามักจะใช้กันอยู่ 3 ตัวคือ การพัฒนาทักษะของพนักงาน (Reskilling the Work Force) ความสามารถของระบบสารสนเทศ (Information Systems Capabilities) และการจูงใจ การให้อำนาจ และความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ (Motivation, Empowerment, and Alignment) ซึ่งแต่ละตัวมีรายละเอียดดังนี้

2.1 การพัฒนาทักษะของพนักงาน ความต้องการในการพัฒนาทักษะของพนักงานสามารถทราบได้โดยพิจารณาตัวแปร 2 ตัวคือ ระดับความต้องการในการพัฒนาทักษะเพื่อให้สามารถแข่งขันได้กับเปอร์เซ็นต์ของพนักงานที่ต้องพัฒนาทักษะดังรูปที่ 11 ถ้าระดับความต้องการในการพัฒนาทักษะต่ำ เพียงแค่จัดการอบรมและให้ความรู้ปกติก็เพียงพอแล้ว ซึ่งในกรณีนี้การพัฒนาทักษะของพนักงานไม่มีความจำเป็นเพียงพอที่จะนำไปรวมไว้ในระบบการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ แต่ถ้าระดับความต้องการในการพัฒนาทักษะสูงแล้วมีความจำเป็นอย่างมากที่จะต้องทำการพัฒนาทักษะของพนักงานหากต้องการจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายในระยะยาว ถ้าองค์กรใดมีระดับความต้องการในการพัฒนาทักษะสูงและมีเปอร์เซ็นต์ของพนักงานที่ต้องพัฒนาสูงแล้วองค์กรนั้นจำเป็นที่จะต้องทำการพัฒนาทักษะทั้งองค์กร (Massive Reskilling) โดยใช้ระยะเวลาที่ต้องการในการพัฒนาทักษะให้แข่งขันได้เป็นตัววัดผล

รูปที่ 11 แสดงความจำเป็นในการพัฒนาทักษะ



ที่มา : Robert S. Kaplan and David P. Norton, The Balanced Scorecard (U.S.A. : Harvard Business School Press, 1996), p. 134.

2.2 ความสามารถของระบบสารสนเทศ การจูงใจพนักงานและการพัฒนาทักษะของพนักงานอาจจะจำเป็นเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายด้านลูกค้าและกระบวนการภายใน แต่การที่พนักงานจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในสภาพการแข่งขันเช่นในปัจจุบัน พนักงานจำเป็นจะต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าและกระบวนการพร้อมใช้งานเพื่อใช้ในการตัดสินใจ

พนักงานที่ต้องติดต่อกับลูกค้าต้องการข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของลูกค้าแต่ละรายที่มีต่อองค์กรที่ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน และพนักงานก็จำเป็นต้องทราบว่าลูกค้าผู้นั้นอยู่ในส่วนตลาดใดขององค์กรเพื่อที่จะตัดสินใจได้ว่าจะต้องทำอะไรเพื่อที่จะตอบสนองความต้องการใหม่ๆของลูกค้าได้ทันทีไม่ใช่เพียงแค่สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าในธุรกรรมเดิมเท่านั้น

พนักงานในสายการผลิตก็ต้องการข้อมูลป้อนกลับอย่างรวดเร็วเกี่ยวกับสินค้าที่เพิ่งจะผลิตหรือบริการที่เพิ่งจะส่งมอบไปเพื่อที่จะนำมาใช้ปรับปรุงการผลิต ลดของเสีย และลดต้นทุนที่สูงเกินจำเป็นรวมทั้งการเสียเวลาเปล่าในการผลิต ระบบข้อมูลที่ดีเป็นสิ่งทีพนักงานต้องการในการปรับปรุงกระบวนการ ทั้งกระบวนการที่ต่อเนื่องด้วยการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management : TQM) หรือกระบวนการที่ไม่ต่อเนื่องด้วยการออกแบบกระบวนการใหม่ (Redesign) และ โครงการการรีโอปรับระบบ (Reengineering) บริษัทส่วนใหญ่ใช้อัตราส่วนความครอบคลุมของข้อมูลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Information Coverage Ratio) โดยคิดจากข้อมูลที่มีอยู่จริงเทียบกับข้อมูลที่กำหนดว่าต้องมี โดยใช้เปอร์เซ็นต์ของกระบวนการที่มีข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับคุณภาพ รอบระยะเวลาและต้นทุนและเปอร์เซ็นต์ของพนักงานที่ติดต่อกับลูกค้าที่สามารถเข้าถึงข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าได้ในทันทีเป็นตัววัดข้อมูลที่มีอยู่จริง

2.3 การจูงใจ การให้อำนาจและความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ แม้ว่าพนักงานจะมีทักษะและสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างดีแล้วแต่พนักงานอาจจะไม่เต็มใจปฏิบัติงานหรือไม่ทุ่มเทให้กับองค์กร ถ้าไม่มีการจูงใจหรือไม่มีอิสระในการตัดสินใจหรือกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยทั่วไปมักวัดผลในเรื่องการจูงใจ การให้อำนาจและความสอดคล้องของเป้าหมายด้วยตัววัดผลดังนี้

- การวัดผลข้อเสนอแนะและการนำไปปฏิบัติ วิธีที่ง่ายที่สุดในการวัดผลผลลัพธ์ของการจูงใจและการให้อำนาจพนักงานคือการวัดจำนวนข้อเสนอแนะต่อพนักงานและจำนวนข้อเสนอแนะที่ได้รับการนำไปปฏิบัติซึ่งทำให้ทราบถึงจำนวนข้อเสนอแนะที่ดีและนำไปปฏิบัติได้ ในขณะเดียวกันก็เป็นการสื่อถึงพนักงานว่าข้อเสนอแนะของพวกเขามีคุณค่าและนำไปใช้ได้จริง

- การวัดเรื่องการปรับปรุง ข้อเสนอแนะจากพนักงาน ไม่ได้จำกัดอยู่แค่เรื่องการประหยัดค่าใช้จ่าย แต่รวมถึงการปรับปรุงในด้านคุณภาพ ระยะเวลา หรือผลการปฏิบัติงานสำหรับกระบวนการใดกระบวนการหนึ่งก็ได้ การวัดจำนวนของข้อเสนอแนะที่นำไปปฏิบัติแล้วสำเร็จ และอัตราการปรับปรุง เป็นการวัดผลลัพธ์ของการสร้างความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ส่วนตัวกับวัตถุประสงค์ขององค์กรซึ่งการวัดผลนี้จะแสดงให้เห็นว่า พนักงานกระตือรือร้นที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงต่างๆขององค์กรหรือไม่

- การวัดผลความสอดคล้องกันของวัตถุประสงค์ส่วนตัวกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ตัวผลกดันผลการปฏิบัติงานสำหรับความสอดคล้องกันของวัตถุประสงค์ส่วนตัวและขององค์กรนั้น ที่วัตถุประสงค์ส่วนตัวของแผนกนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรในระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพหรือไม่ โดยวัดผลจากเปอร์เซ็นต์ของหน่วยธุรกิจที่ประสบความสำเร็จเมื่อปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

- การวัดผลการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารส่วนใหญ่เชื่อว่าถ้าการที่จะบรรลุเป้าหมายได้นั้นไม่สามารถทำได้ด้วยคนเดียว แต่ต้องอาศัยการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ จึงต้องมีกำหนดวัตถุประสงค์และการวัดผลเพื่อจูงใจและความมุ่งมั่นความสำเร็จในการสร้างทีมงานและผลการปฏิบัติงานเป็นทีม โดยแนวคิดของการทำงานเป็นทีมนี้สามารถขยายผลไปสู่แผนการให้มีส่วนร่วม (Gain-Sharing Plans) โดยการให้มีส่วนร่วมนี้กระจายผลตอบแทนให้แก่สมาชิกทุกคนในทีมเมื่อทีมประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

การนำระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพไปใช้

ระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพนั้นต่างจากระบบการวัดผลการปฏิบัติงานทั่วไป ซึ่งเป็นการวัดผลที่ผลลัพธ์อันเป็นการแสดงถึงผลการปฏิบัติงานในอดีตว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่เท่านั้น แต่ระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพนี้จะสามารถบอกได้ว่าองค์กรจะต้องทำอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ดังนั้นองค์กรจึงสามารถนำระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพไปใช้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้ดังรูปที่ 12 โดยมีขั้นตอนดังนี้

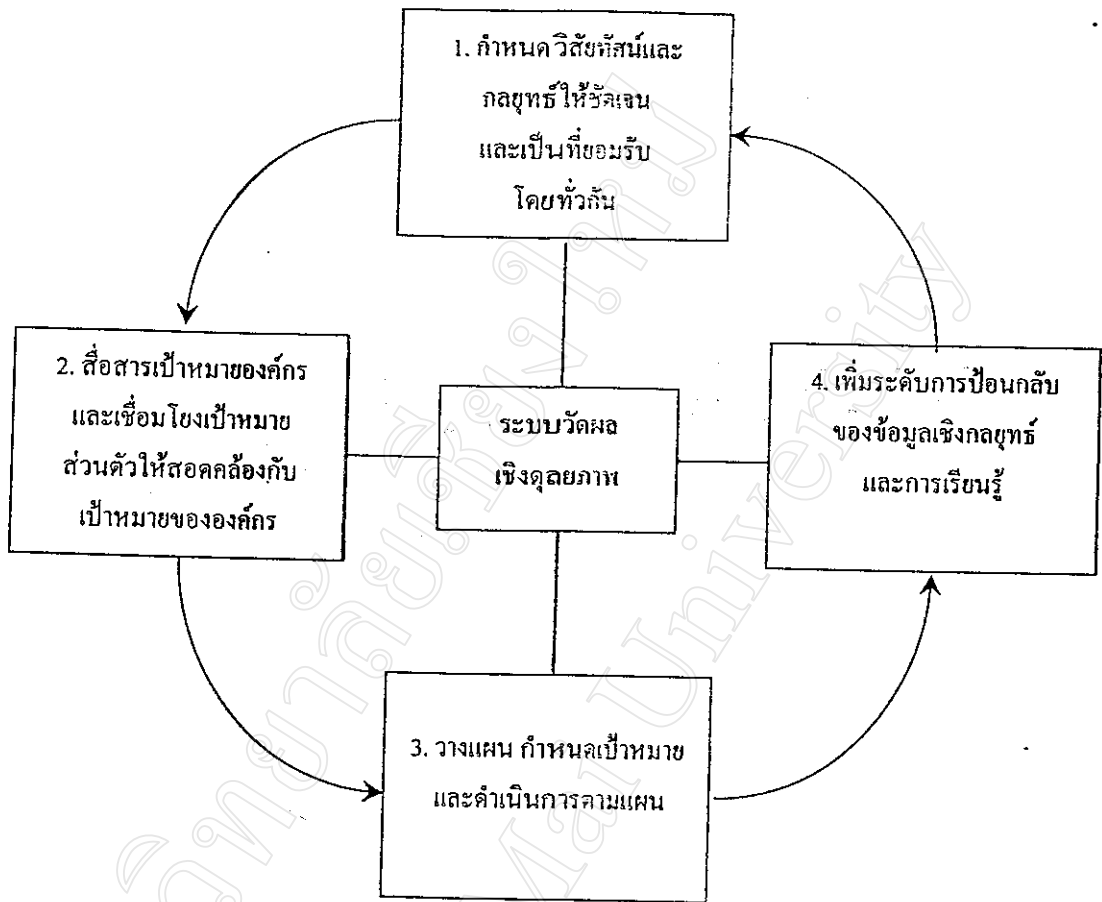
1. การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้ชัดเจนและเกิดการยอมรับโดยทั่วกัน
2. การสื่อสารและเชื่อมโยงเป้าหมายส่วนตัวให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร
3. การวางแผน ตั้งเป้าหมายและเริ่มดำเนินการตามแผน
4. การเพิ่มระดับการป้อนกลับของข้อมูลเชิงกลยุทธ์และการเรียนรู้

โดยแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้ชัดเจนและเกิดการยอมรับโดยทั่วกัน

ทีมผู้บริหารต้องร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรรวมถึงกำหนดตัววัดผลและเป้าหมายด้วย โดยวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ต้องชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้ ผู้บริหารทุกคนต้องยอมรับเสียงส่วนใหญ่หรือมติเอกฉันท์และต้องมีความเข้าใจตรงกันเกิดเป็นต้นแบบร่วม (Shared Model) หากผู้บริหารไม่ยอมรับเสียงส่วนใหญ่หรือมีความเข้าใจคลาดเคลื่อนไม่ตรงกันจะทำให้เกิดความคิดที่แตกต่างกันนำไปสู่แผนงานที่ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

รูปที่ 12 แสดงการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้วยระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ



ที่มา : Robert S. Kaplan and David P. Norton, The Balanced Scorecard (U.S.A. : Harvard Business School Press, 1996), p. 197.

2. การสื่อสารและเชื่อมโยงเป้าหมายส่วนตัวให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

เมื่อทีมผู้บริหารร่วมกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรรวมถึงกำหนดตัววัดผลและเป้าหมายแล้วก็ต้องทำการประกาศ ชี้แจงให้พนักงานทุกคน ทุกระดับทราบถึงวัตถุประสงค์หลักที่จะต้องทำเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ หัวใจสำคัญคือ พนักงานทุกคนต้องเข้าใจถึงเป้าหมายระยะยาวขององค์กร อีกทั้งยังต้องเข้าใจกลยุทธ์ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้นด้วย โดยพนักงานแต่ละคนจะต้องทราบว่าตนเองมีส่วนสำคัญอย่างไรต่อความสำเร็จขององค์กร พนักงานทุกคนก็จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน

วิธีการที่จะทำให้พนักงานทุกคนมีความเข้าใจตรงกันและร่วมมือกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นมีดังนี้

2.1 การสื่อสารและให้ความรู้ การที่จะสื่อให้พนักงานทุกคนรับทราบและเข้าใจวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรนั้นเปรียบเสมือนการทำการตลาดภายในองค์กร กล่าวคือต้องพยายามทำให้

พนักงานเกิดการรับรู้ (Awareness) ดังนั้นแผนการสื่อและให้ความรู้จะต้องทำเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยเครื่องมือต่างๆ เช่น การตีพิมพ์ วารสาร วิดีโอ การประชุม แผ่นพับ หนังสือพิมพ์หรือวารสารรายเดือนขององค์กร สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น โดยต้องตอบคำถามให้ได้ว่าวัตถุประสงค์ของการสื่อกลยุทธ์คืออะไร กลุ่มเป้าหมายคือใคร สื่อที่เหมาะสมคืออะไร ระยะเวลาในแต่ละขั้นตอน และเราจะรู้ได้อย่างไรว่ากลุ่มเป้าหมายรับรู้และเข้าใจตามที่ต้องการจะสื่อ

2.2 การเชื่อมโยงเป้าหมายรายบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร การสื่อวัตถุประสงค์และการวัดผลของระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณลักษณะเป็นขั้นแรกเพื่อให้พนักงานทุกคนรับรู้ข้อตกลงร่วมกันอันจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย แต่เพียงแค่การสื่อให้รับรู้เท่านั้นอาจไม่เพียงพอที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมได้ บางทีอาจจะต้องแปลงลงไปเป็นแผนปฏิบัติการเลยว่าแต่ละคนต้องทำอะไร อย่างไร และมีผลอย่างไรต่อความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยอาศัยความสัมพันธ์ของเหตุและผลของตัววัดผลและตัวผลักดันผลการปฏิบัติงานเป็นตัวชี้นำ

2.3 การเชื่อมโยงการวัดผลเข้ากับระบบการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัล การนำระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณลักษณะมาใช้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้นจำเป็นที่จะต้องทำการเชื่อมโยงการวัดผลเข้ากับระบบการให้รางวัล ไม่เช่นนั้นระบบการให้รางวัลก็จะเชื่อมโยงอยู่กับวัตถุประสงค์ทางการเงินในระยะสั้นเหมือนเดิม อาจทำให้การนำระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณลักษณะไปใช้นั้นไม่เกิดผล แต่องค์กรจะมั่นใจได้อย่างไรว่าตัววัดผลและข้อมูลต่างๆ ที่ใช้นั้นมีความถูกต้องเหมาะสมหรือไม่ ดังนั้นบางองค์กรจึงยังไม่ทำการเชื่อมโยงระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณลักษณะเข้ากับระบบการให้รางวัลในทันทีแต่จะรอจนกว่าจะมั่นใจในตัววัดผลที่เลือกใช้นั้นก่อน

แต่จากการศึกษาพบว่าถ้าสามารถทำให้เป้าหมายรายบุคคลสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรได้นั้นเป็นการสร้างให้เกิดแรงจูงใจที่แท้จริง (Intrinsic Motivation) ซึ่งการกระทำของพนักงานเกิดจากความชอบและความเชื่อส่วนตัวซึ่งนำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ซึ่งการจูงใจที่แท้จริงนี้เป็นตัวผลักดันให้พนักงานทำงานอย่างเต็มใจเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายโดยไม่คำนึงถึงค่าตอบแทน อันจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้ แต่การให้รางวัลซึ่งเป็นการจูงใจที่ใช้ปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน (Extrinsic Motivation) ก็ยังมีความสำคัญอยู่ เพราะพนักงานที่ทำงานได้ตามเป้าหมายหรือดีกว่าเป้าหมายก็สมควรได้รับค่าตอบแทนดังนั้นเมื่อมีความมั่นใจในตัววัดผลแล้วก็ควรที่จะเชื่อมโยงระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณลักษณะเข้ากับระบบการให้รางวัล

3. การวางแผน กำหนดเป้าหมาย และดำเนินการตามแผน

เมื่อสามารถทำให้พนักงานทุกคนรับทราบและเข้าใจถึงเป้าหมายขององค์กรร่วมกันแล้ว หน่วยธุรกิจก็มากำหนดแผนงานจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรอื่นๆ ให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยมีขั้นตอนดังนี้

3.1 กำหนดเป้าหมาย องค์กรควรกำหนดเป้าหมายในระยะยาวในช่วง 3-5 ปี ซึ่งทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาแบบก้าวกระโดด โดยในการกำหนดเป้าหมายนี้ควรกำหนดเป้าหมายให้ท้าทาย

(Stretch Target) โดยเป้าหมายที่ท้าทายนี้คือเป้าหมายที่ไม่ง่ายต่อการบรรลุจนเกินไปแต่ก็ต้องเป็นไปได้จริงและทุกคนยอมรับได้

3.2 กำหนดแผนงานหรือโครงการเชิงกลยุทธ์ การกำหนดแผนงานหรือโครงการเชิงกลยุทธ์นั้นเป็นการหาวิธีการที่จะทำให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานที่ทำได้จริงเทียบกับเป้าหมายและอาศัยตัวผลักดันผลการปฏิบัติงานเป็นตัวชี้ว่าโครงการใดมีความสำคัญต้องดำเนินการก่อนหลัง และโครงการเหล่านี้จะต้องสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระยะ 3-5 ปี ซึ่งแผนงานหรือโครงการเชิงกลยุทธ์นี้หากหลายๆหน่วยธุรกิจจำเป็นต้องดำเนินการเหมือนกัน ก็กำหนดเป็นแผนงานร่วมทั้งองค์กรเลยเพื่อความประหยัดเชิงขนาด (Economies of Scale)

3.3 เชื่อมโยงแผนงานเข้ากับงบประมาณ เมื่อกำหนดแผนงานเรียบร้อยแล้วก็ทำการจัดสรรงบประมาณให้กับโครงการต่างๆที่กำหนด โดยในการจัดสรรงบประมาณประจำปีนี้ต้องให้สอดคล้องกับเป้าหมายในระยะ 3-5 ปีที่กำหนดด้วย และจำเป็นจะต้องกำหนดตัววัดผลในระยะสั้นด้วยว่าโครงการที่ดำเนินการไปนั้นยังเหมาะสมสอดคล้องกับเป้าหมายในระยะ 3-5 หรือไม่

4. การเพิ่มระดับการป้อนกลับของข้อมูลเชิงกลยุทธ์และการเรียนรู้

ขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในกระบวนการบริหารด้วยระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพซึ่งจะทำให้ระดับผู้บริหารเกิดการเรียนรู้ คือ จำเป็นจะต้องมีการติดตามว่ากลยุทธ์และวิธีการนำไปปฏิบัติที่ใช้นั้นยังมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันหรือไม่เป็นระยะๆอย่างสม่ำเสมอไม่ใช่ติดตามแต่ผลการปฏิบัติงานเท่านั้น หากพบว่ามีความไม่เหมาะสมก็ทำการปรับเปลี่ยนวิธีการนำไปใช้หรือบางครั้งอาจจะจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ก็ได้

ในการนำระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารเชิงกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จนั้น องค์กรจะต้องทำให้พนักงานทุกคนทุกระดับรับทราบและเข้าใจตรงกันถึงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร อีกทั้งต้องทำให้เป้าหมายระดับบริษัท ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลสอดคล้องกันเสียก่อน จากนั้นจึงทำการเชื่อมโยงระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพเข้ากับระบบการให้รางวัลเพื่อจูงใจให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และสิ่งที่สำคัญที่สุดคือจะต้องมีการทบทวนวิธีการและกลยุทธ์ที่ใช้เป็นระยะๆอย่างสม่ำเสมอ