

บทที่ 2

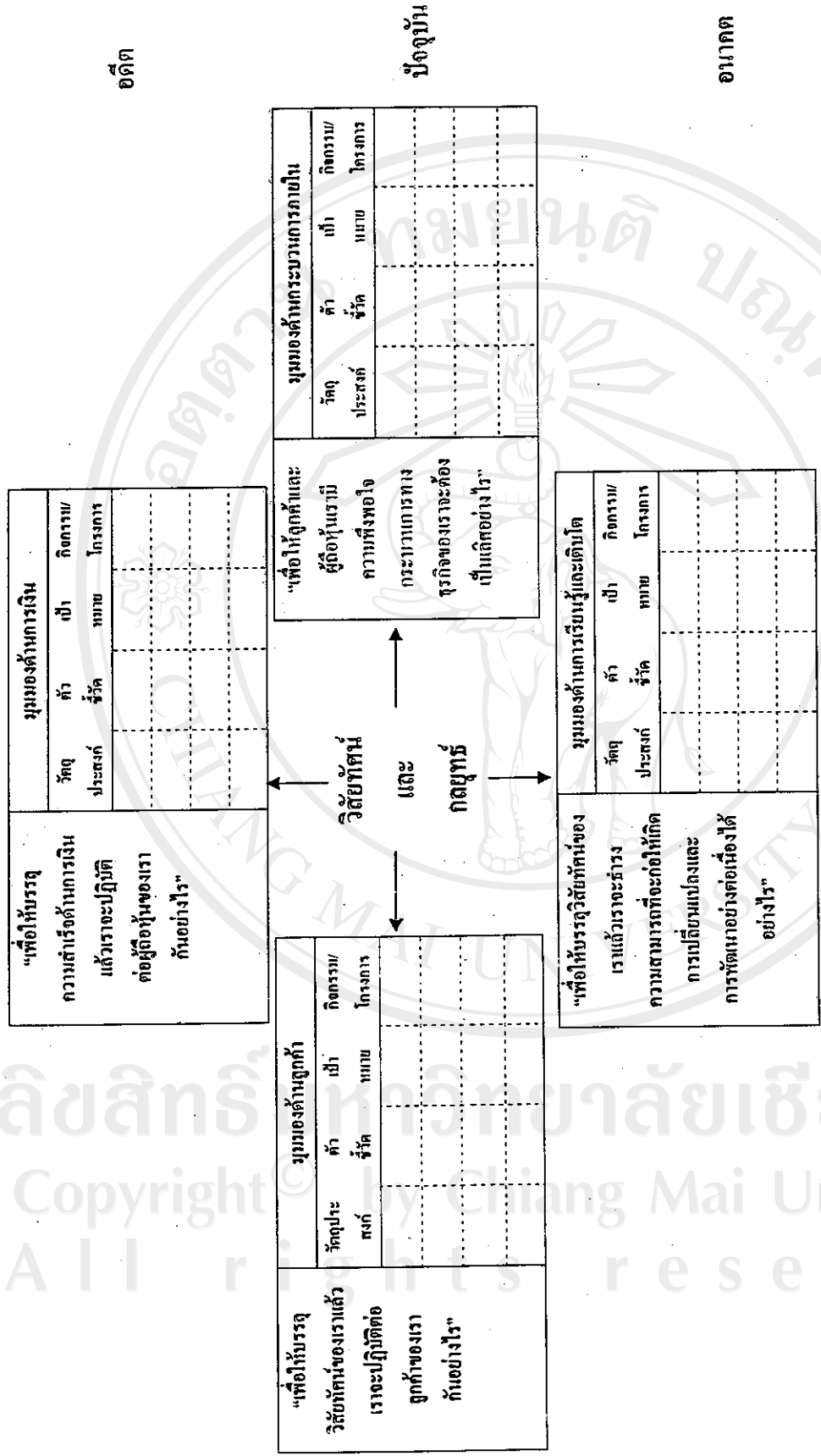
แนวคิดเกี่ยวกับการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ

ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1992 หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) และตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) ได้รับความสนใจอย่างแพร่หลาย และกว้างขวางจากผู้บริการทั้งในองค์กรภาครัฐและเอกชน ในช่วงแรกความตื่นตัวในเรื่องของการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพเริ่มมาจากภาคเอกชน โดยมาจากบริษัทของต่างชาติที่เปิดในประเทศไทย จากนั้นค่อย ๆ ขยายมายังองค์กรของไทยขนาดใหญ่ ในปัจจุบันเริ่มขยายเข้าสู่องค์กรขนาดกลาง และได้เริ่มเป็นที่สนใจของหน่วยราชการและรัฐวิสาหกิจมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งภายหลังการปฏิรูประบบราชการ ที่ทำให้หน่วยราชการหลาย ๆ แห่งได้เริ่มปรับเปลี่ยนวิธีการในการบริหาร และดำเนินงานให้ทันสมัยมากขึ้น

แนวคิดพื้นฐานของการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ

การวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือในการวัดและประเมินผลองค์กรเท่านั้น แต่การวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพเป็นมากกว่าเครื่องมือที่ใช้ในการวัดและประเมินผล โดยเป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Assignment and focused)

Robert S. Kaplan และ David P. Norton มีแนวความคิดเกี่ยวกับการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพในการเชื่อมโยงการควบคุมการดำเนินงานระยะสั้น (Short-term Operational Control) เข้ากับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในระยะยาวขององค์กร ด้วยมุมมอง (Perspectives) องค์กรใน 4 ด้าน ซึ่งมีพื้นฐานเวลาใน 3 มิติ คือ อดีต ปัจจุบัน และอนาคต ทำให้ธุรกิจมีมุมมองที่กว้างขึ้น โดยไม่ได้ให้ความสำคัญกับผลตอบแทนในระยะสั้นแต่เพียงอย่างเดียว ดังรูปที่ 1 แสดงองค์ประกอบของระบบการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพ



“เพื่อให้บรรลุ ความสำเร็จด้านการเงิน แล้วเราจะปฏิบัติ ต่อผู้อื่นของเรา กันอย่างไร”	มุมมองด้านการเงิน			
	ทัศน ประสงค์	ตัว ชี้วัด	เป้า หมาย	กิจกรรม/ โครงการ

“เพื่อให้ทุกคนและ ผู้อื่นเรามี ความพึงพอใจ กระวาทะทาง ธุรกิจของเราจะต้อง เกิดอย่างไร”	มุมมองด้านกระบวนการภายใน			
	ทัศน ประสงค์	ตัว ชี้วัด	เป้า หมาย	กิจกรรม/ โครงการ

“เพื่อให้บรรลุ วิสัยทัศน์ของเราแล้ว เราจะปฏิบัติต่อ ลูกค้าของเรา กันอย่างไร”	มุมมองด้านลูกค้า			
	ทัศน ประสงค์	ตัว ชี้วัด	เป้า หมาย	กิจกรรม/ โครงการ

“เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของเรา แล้วเราจะสร้าง ความสามารถที่จะก่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงและ การพัฒนาอย่างต่อเนื่องได้ อย่างไร”	มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต			
	ทัศน ประสงค์	ตัว ชี้วัด	เป้า หมาย	กิจกรรม/ โครงการ

รูปที่ 1 องค์ประกอบของระบบการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ

ที่มา: วีรวิทย์ ฆาณะศิริรานนท์ และ ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ : การพัฒนา Balanced Scorecard (กรุงเทพฯ : เอ็ดดิสเปอร์เบ็ท , 2546), หน้า 19.

ในปัจจุบันการประเมินผลองค์กรไม่สามารถใช้แค่ตัวชี้วัดทางการเงินได้เพียงอย่างเดียว ผู้บริหารต้องพิจารณามุมมองอื่น ๆ ประกอบด้วย ซึ่งประเด็นนี้คือจุดเริ่มต้นหรือที่มาของการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กร โดยพิจารณาจากรูปภาพที่ 1 ซึ่งเป็นรูปพื้นฐานแรก ๆ ของการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพจะเห็นได้ว่าการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพประกอบด้วยมุมมอง (Perspectives) 4 มุมมอง ได้แก่⁶

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) จะเกี่ยวข้องกับผลประกอบการทางการเงินทั้งหมดของกิจการซึ่งมักจะมีการแสดงผลดังกล่าวในงบการเงินต่าง ๆ ของกิจการ ประกอบด้วยการเพิ่มรายได้ การเพิ่มประสิทธิภาพ หรือประสิทธิผลทางการผลิต

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) จะเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร โดยจากแนวคิดทางธุรกิจที่ว่า หากลูกค้ามีความสุขและความพึงพอใจในคุณภาพของสินค้าและบริการของกิจการ ก็จะนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของฐานลูกค้า ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มรายได้และกำไรของกิจการในที่สุด ซึ่งก็คือการนำไปสู่การบรรลุการดำเนินงานทางการเงินที่กิจการต้องการนั่นเอง โดยในมุมมองของลูกค้านี้มักจะประกอบไปด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น ดัชนีความพึงพอใจของผู้บริโภค ความตระหนักในตราสินค้าขององค์กร รวมถึงความสามารถในการขยายหรือเจาะตลาดใหม่ ๆ ขององค์กร

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) จะเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของการดำเนินงานภายในองค์กร โดยพิจารณาถึงกระบวนการดำเนินงานภายในที่สำคัญของกิจการ ที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจและความสุขของลูกค้า โดยมุมมองนี้จะทำการวัดองค์กรหรือไม่เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งโดยตรงของกิจการ ซึ่งสามารถวัดได้จากนวัตกรรมใหม่ๆ การพัฒนากระบวนการดำเนินงานภายใน ประสิทธิภาพของการดำเนินงานในปัจจุบัน หรือความสามารถหลักขององค์กรเพื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ตัวชี้วัดที่สำคัญของมุมมองนี้ เช่น อัตราการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ รอบระยะเวลาในการดำเนินงานผลิต ของเสียจากการผลิต

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning and Growth Perspective) จะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรในด้านต่าง ๆ เพื่อให้ประสิทธิภาพของกระบวนการภายในทั้งหมดขององค์กรดีขึ้น ทันสมัยขึ้น และนำไปสู่การตอบสนองความต้องการลูกค้าได้ดียิ่งขึ้นด้วย โดยการพัฒนาหลัก ๆ จะมุ่งเน้นที่การพัฒนาทางด้านปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานต่าง ๆ เช่น ทักษะหรือความสามารถของพนักงาน ระบบสาธารณูปโภคที่สนับสนุนการดำเนินงาน ความทันสมัย

⁶วรัศคี ทุมมานนท์ และ วีรุต วัฒนาสุโขต, ระบบการบริหารต้นทุนกิจกรรมและระบบการวัดผลคุณภาพ (กรุงเทพฯ: ธรรมนิติเพรส, 2545), หน้า 264-265.

ของเครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ ระบบฐานข้อมูลและเทคโนโลยีขององค์กรซึ่งเป็นสิ่งสำคัญของธุรกิจในปัจจุบัน รวมทั้งการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและสามารถกระตุ้นใจให้พนักงานในองค์กรทุ่มเทความพยายามให้กับองค์กรมากขึ้น ตัวชี้วัดที่สำคัญในมุมมองนี้ เช่น จำนวนวันเฉลี่ยในการฝึกอบรมพนักงาน งบประมาณในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ คำนึงความพึงพอใจของพนักงาน

จากแนวคิดพื้นฐานของการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพนั้นได้แบ่งมุมมองมาตรฐานไว้ 4 มุมมอง แต่การวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพก็ยังเป็นแนวคิดที่ยืดหยุ่น สามารถปรับเพิ่มลดมุมมองต่าง ๆ โดยไม่จำเป็นต้องมี 4 มุมมอง การที่จะมีกี่มุมมองนั้นขึ้นอยู่กับปรัชญาและพื้นฐานที่สำคัญของธุรกิจมากกว่า องค์กรบางแห่งที่ทำงานด้านพลังงานอาจจะมีมุมมองในเรื่องของสิ่งแวดล้อมเพิ่มเข้ามาอีกมุมมอง หรือองค์กรที่ส่งออกอาหารอาจจะมีมุมมองในด้านของวัตถุดิบเพิ่มเติมก็ได้ ดังนั้นจำนวนมุมมองจึงมักจะขึ้นอยู่กับลักษณะพื้นฐานของธุรกิจเป็นหลัก เพียงแต่โดยทั่วไปแล้วมักจะประกอบด้วย 4 มุมมองมาตรฐาน

นอกจากนั้นการเรียงลำดับของมุมมองต่าง ๆ ไม่จำเป็นต้องเริ่มจากการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และพัฒนาก็ได้ ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับปรัชญาและพื้นฐานขององค์กรนั้นเช่นกัน ในหน่วยงานราชการหรือรัฐวิสาหกิจวัตถุประสงค์ด้านการเงินอาจไม่ใช่สิ่งสำคัญสุด ที่องค์กรต้องการจะบรรลุ แต่อาจจะเป็นในด้านของลูกค้าแทนก็ได้ หรือในขณะเดียวกันมุมมองด้านการเงินอาจอยู่สูงสุดในฐานะที่เป็นมุมมองที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรก็ได้ นั่นคือแทนที่จะมองการเงินเป็นรายได้หรือกำไร แต่จะมองเป็นงบประมาณสำหรับกิจกรรมต่าง ๆ มากกว่า โดยภายใต้แต่ละมุมมองประกอบด้วยช่อง 4 ช่อง ได้แก่

1. วัตถุประสงค์ (Objective) ที่สำคัญของแต่ละมุมมอง ซึ่งในความหมายของคำว่า วัตถุประสงค์ตามแนวคิดของการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ นั่นคือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในด้านต่าง ๆ

2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) ได้แก่ตัวชี้วัดของ วัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุ วัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่

3. เป้าหมาย (Target) ได้แก่ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดแต่ละประการ

¹ พศุ เศรษฐินทร์, เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators (กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545), หน้า 21-23.

4. แผนการ โครงการ หรือกิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช้แผนปฏิบัติการที่จะทำ เป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม เบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

นอกเหนือจากช่องต่าง ๆ ตามมุมมองทั้ง 4 ด้านแล้ว ภายในรูปที่ 1 ยังมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ถือเป็นจุดศูนย์กลางของมุมมองทั้ง 4 ด้าน แสดงให้เห็นว่าในการจัดทำผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ วัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองแต่ละมุมมองจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการที่องค์กรจะทราบได้ว่าสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กร สิ่งนั้นจะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร

การวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ ในฐานะเครื่องมือที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จนั้นจะต้องประกอบด้วยทั้งกลยุทธ์ที่ดีและความสามารถในการนำกลยุทธ์ในสู่การปฏิบัติ ดังรูปที่ 2 ถ้าองค์กรมีเพียงแค่กลยุทธ์ที่ดีเพียงอย่างเดียวย่อมไม่สามารถดำเนินงานได้ตามกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ ในขณะที่เดียวกันถ้ามีความสามารถในการปฏิบัติแต่ขาดกลยุทธ์ที่ดี ย่อมทำให้องค์กรขาดทิศทางที่ชัดเจน และยังถ้าองค์กรขาดทั้งกลยุทธ์ที่ดีและความสามารถในการปฏิบัติที่ดี องค์กรนั้นย่อมจะประสบความล้มเหลวตั้งแต่ต้น ดังนั้นแนวทางสำคัญที่จะทำให้ให้องค์กรประสบความสำเร็จจึงต้องประกอบด้วยทั้งการมีกลยุทธ์ที่ดี และความสามารถในการนำกลยุทธ์นั้นไปสู่การปฏิบัติ

	ไม่สามารถปฏิบัติได้	ปฏิบัติได้ดี
ไม่มีกลยุทธ์ที่ดี	ล้มเหลวตั้งแต่เริ่มต้น	ขาดทิศทางที่ชัดเจน
กลยุทธ์ที่ดี	ไม่สามารถดำเนินงานได้ตามกลยุทธ์ที่ตั้งไว้	ประสบความสำเร็จ

รูปที่ 2 ความสำคัญของทั้งกลยุทธ์และการนำไปสู่การปฏิบัติ

ที่มา : พศุ เจริญทรัพย์, Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546), หน้า 32.

ปัญหาที่องค์กรในประเทศไทยส่วนใหญ่เผชิญไม่ใช่การขาดหรือไม่มีกลยุทธ์ แต่เป็นการขาดความสามารถในการนำกลยุทธ์นั้นไปสู่การปฏิบัติที่แท้จริง ผู้บริหารของไทยส่วนใหญ่ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชนต่างมีความชำนาญในเครื่องมือและกระบวนการในการกำหนดกลยุทธ์แทบทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นการวิเคราะห์ SWOT การวิเคราะห์อุตสาหกรรม คู่แข่งขัน ถูกค่า การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ แต่ปัญหาก็คือเมื่อได้มีการกำหนดทิศทางขององค์กรและกลยุทธ์ออกมาแล้วกลับไม่สามารถนำกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติให้เกิดผลตามที่ตั้งใจไว้ได้ อุปสรรคสำคัญที่ทำให้กลยุทธ์ไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้นั้นประกอบไปด้วย

1. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น ขาดการสื่อสารและถ่ายทอดไปยังผู้บริหารระดับต่าง ๆ และพนักงาน
2. ผู้บริหารและบุคลากรขาดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติตามกลยุทธ์
3. ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรไม่ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์

จากอุปสรรคข้างต้นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์กรต่าง ๆ กับการพัฒนาของแนวคิดด้านการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรธุรกิจได้นำแนวคิดนี้ไปใช้มากขึ้น ทำให้พบว่านอกเหนือจากการเป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กรแล้ว ยังสามารถนำไปใช้ป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยสามารถช่วยแก้ไขปัญหทั้งสามประการข้างต้นเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่ผู้บริหารเผชิญอยู่ได้ โดยการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์สามารถเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและถ่ายทอดกลยุทธ์ให้บุคลากรในทุกระดับได้รับทราบ อีกทั้งการแปลงการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์จากระดับองค์กรไปสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล ทำให้ทุกคนทราบถึงบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบที่ตนเองจะต้องทำเพื่อช่วยให้กลยุทธ์ขององค์กรประสบความสำเร็จ

การจัดทำการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ต้องเริ่มต้นด้วยกระบวนการทางด้านกลยุทธ์ก่อน นั่นก็คือ การวิเคราะห์ทางด้านกลยุทธ์ และการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้ได้กลยุทธ์หลักขององค์กร (Strategic Themes) ซึ่งหลังจากที่ได้กลยุทธ์หลักขององค์กรแล้ว ก็จะทำ การจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ซึ่งแผนที่ทางกลยุทธ์นี้จะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ภายใต้มุมมองของการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ โดยสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์หลักขององค์กร ขั้นตอนต่อไปจะทำ การกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย และ สิ่งที่จะทำ (Initiatives) ของวัตถุประสงค์แต่ละประการ จึงจะถือว่าเสร็จสิ้นกระบวนการในการพัฒนาการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ในระดับองค์กร (Corporate Scorecard)

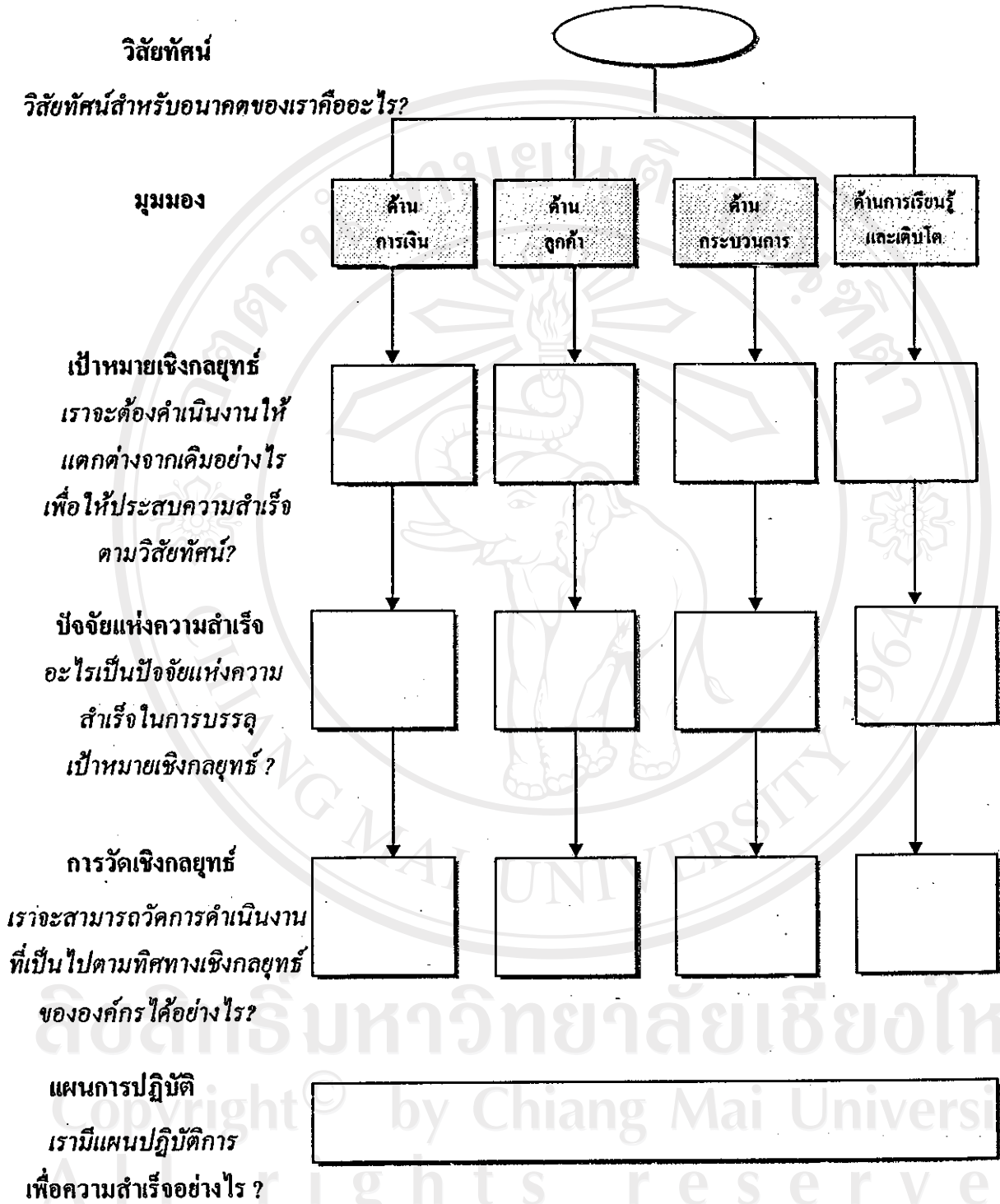
การแปลวิสัยทัศน์สู่แผนปฏิบัติการ

เป็นการอธิบายถึงภาพรวมของการพัฒนาวิธีการวัด (Scorecard) จากเป้าหมายระดับต่าง ๆ จนถึงแผนปฏิบัติการที่เป็นรูปธรรม ซึ่งจะเป็นกรอบความคิดที่สำคัญ เพื่อทำความเข้าใจกระบวนการสร้างการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ ก่อนที่จะเริ่มทำการศึกษาโดยรายละเอียดของกรอบแสดงความคิด ดังรูปที่ 3 ประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นองค์ประกอบที่อยู่ในระดับสูงสุดของตัวแบบหรือโมเดล โดยที่วิสัยทัศน์จะเป็นความต้องการในอนาคตขององค์กรซึ่งจะนำทาง (Guide) ควบคุม (Control) และท้าทาย (Challenge) การดำเนินงานของทั้งองค์กร
2. มุมมอง (Perspectives) สามารถแยกวิสัยทัศน์ออกเป็นส่วน ๆ ได้แก่ มุมมองด้านการเงินและมุมมองของผู้ถือหุ้น มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต
3. เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Aims) เป็นการนำวิสัยทัศน์ มากำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่เฉพาะเจาะจงที่จะสามารถชี้้นำการดำเนินงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการ
4. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด ต่อการบรรลุความสำเร็จในวิสัยทัศน์ขององค์กร
5. การวัดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Measures) เป็นเป้าหมายและการวัดที่พัฒนาขึ้นเพื่อช่วยให้ผู้บริหารติดตามการดำเนินงาน และปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในอนาคตได้อย่างเป็นระบบ
6. แผนการปฏิบัติการ (Action Plan) อธิบายแผนและขั้นตอนการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ อย่างชัดเจน เพื่อให้บรรลุความสำเร็จในการใช้การวัดผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

วีรฐ มาณะศิริานนท์ และ ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, การพัฒนา Balanced Scorecard (กรุงเทพฯ : เอ็กเปอร์เน็ท, 2546),



รูปที่ 3 ภาพรวมของกระบวนการแปลวิสัยทัศน์สู่แผนการปฏิบัติ

ที่มา: วีรวัช มามะศิริรานนท์ และ ภัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ : การพัฒนา Balanced Scorecard (กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2546), หน้า 57.

กระบวนการในการสร้างการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์¹⁰

สามารถแบ่งขั้นตอนในกระบวนการสร้างการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ออกเป็น 11 ขั้นตอน ประกอบด้วย

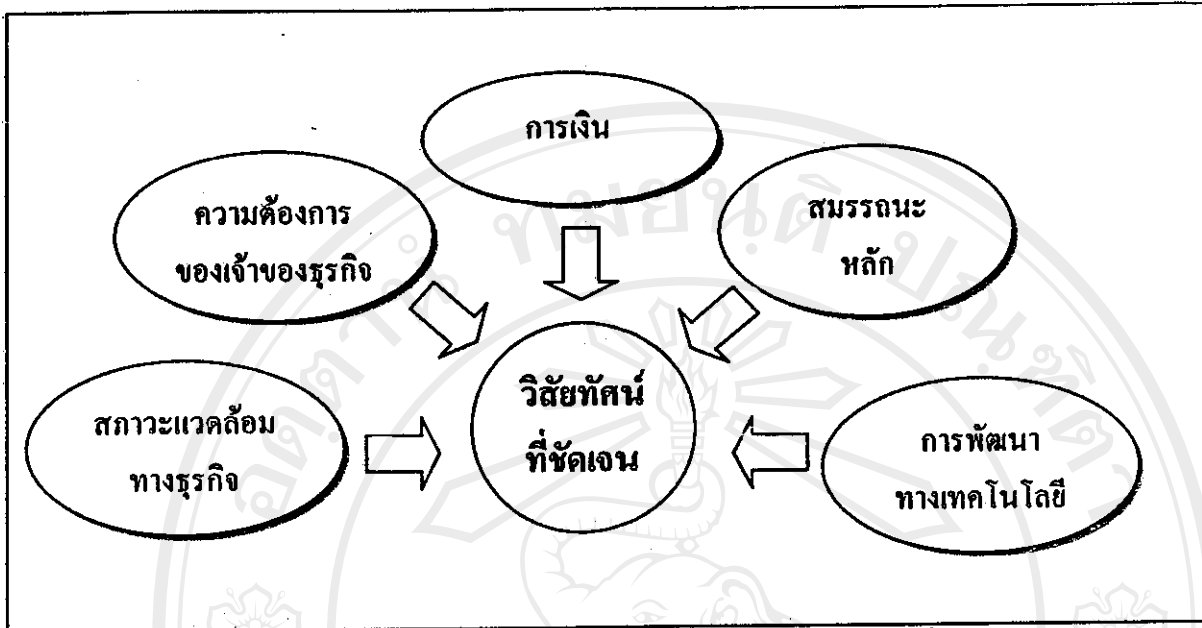
ขั้นที่ 1 : กำหนดลักษณะธุรกิจและความเป็นมารวมถึงบทบาทขององค์กร

ขั้นตอนนี้มีเป้าหมายในการสร้างความเข้าใจร่วมกันในสิ่งที่ต้องการจะทำโดยปรับภาพและความเข้าใจในลักษณะของธุรกิจและบทบาทของบริษัทให้ตรงกันด้วยการทำวิจัย เพื่อศึกษาแนวโน้มของธุรกิจหรืออุตสาหกรรม และศึกษาข้อมูลการดำเนินงานขององค์กร หรือจะให้บุคคลภายนอก (Out-side Party) ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้นำองค์กร รวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ภาพรวมที่เป็นรูปธรรม ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ในการสัมภาษณ์ ควรจะหลีกเลี่ยงกับคุณลักษณะขององค์กรในทุกด้าน โดยอาศัยโมเดลหลาย ๆ แบบเข้ามาช่วย อาทิเช่น การวิเคราะห์ด้วย SWOT โมเดล (Strengths/Weaknesses, Opportunities/Threats) คือ จุดแข็ง/จุดอ่อน และโอกาส/อุปสรรค ซึ่งจะช่วยในการคิดวิเคราะห์กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้อย่างชัดเจน ขั้นตอนที่ต่อไปจัดให้มีการสัมมนาเพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับสิ่งที่จะต้องดำเนินการต่อไปในอนาคต พร้อมทั้งจัดทำเอกสารสรุปผลการสัมภาษณ์และเอกสารสรุปรายงานความคิดเห็นของผู้นำหรือหัวหน้างาน ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่เป็นพื้นฐานสำคัญขององค์กร

ขั้นที่ 2 : กำหนดและยืนยันในวิสัยทัศน์ขององค์กร

เนื่องจากวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) จะเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการพัฒนาการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ จึงต้องดำเนินการในช่วงเริ่มต้นโครงการด้วยการประชุมสัมมนาหรือสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อรับทราบข้อเสนอแนะและรวบรวมความคิดเห็นจากผู้บริหาร และบุคคลที่มีส่วนอย่างสำคัญในด้านต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อสรุปเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร เมื่อมีการแลกเปลี่ยนมุมมองและความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมภายนอกภายในองค์กรแล้ว จึงกำหนดวิสัยทัศน์และยืนยันความมุ่งมั่นต่อวิสัยทัศน์นั้น ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบหลัก ๆ ตามที่ได้แสดงไว้ในรูปที่ 4 เมื่อกำหนดวิสัยทัศน์แล้ว และก่อนที่จะเริ่มกระบวนการพัฒนาวิธีการวัด (Scorecard) จะต้องยืนยันความมั่นใจให้ได้ชัดเจนว่าบุคคลสำคัญ ๆ ในองค์กรเข้าใจและยอมรับในวิสัยทัศน์นั้นเป็นอย่างดีแล้ว

¹⁰เรื่องเดียวกัน, หน้า 63-109.



รูปที่ 4 ปัจจัย/องค์ประกอบที่จะต้องพิจารณาในการกำหนดวิสัยทัศน์

ที่มา: วีรวิฑูร มาณะศิริรานนท์ และ ณัฐรพันธ์ เจริญนันท์ : การพัฒนา Balanced Scorecard (กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2546), หน้า 73.

ขั้นที่ 3 : กำหนดมุมมอง (Perspectives) ที่เหมาะสม

หลังจากที่ได้สรุปลักษณะและความเป็นมาของธุรกิจ รวมถึงมีวิสัยทัศน์องค์กรที่ชัดเจนแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือ กำหนดทางเลือกของมุมมองของวิธีการวัดที่เหมาะสมกับสิ่งต่าง ๆ ที่ได้สรุปมาแล้ว จากมุมมองต้นแบบที่ Kaplan & Norton ได้นำเสนอไว้รวม 4 ด้าน คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต นั้น ในแต่ละองค์กรย่อมมีความเหมาะสมไม่เหมือนกัน บางองค์กรก็อาจมีการเพิ่มเติมมุมมองอื่น ๆ เข้าไปอีกได้ตามความเหมาะสม อาทิเช่น มุมมองด้านพนักงานและทรัพยากรบุคคล (Employee/Human Perspective) การเลือกมุมมองด้านอื่น ๆ เพิ่มเติมนี้ จะต้องมีการพิจารณาให้สอดคล้องกับลักษณะและรูปแบบ รวมถึงโครงสร้างของธุรกิจเป็นสำคัญ นอกจากนี้แล้วก็จะต้องมีความสอดคล้องกัน (Relationship) ในระหว่างทุก ๆ มุมมองเป็นอย่างดีคืออีกด้วย การกำหนดมุมมองนี้จะเป็นตัวสะท้อนวิถีทางในการพัฒนาองค์กร ผลิตภัณฑ์ และบริการ แก่คณะผู้บริหาร รวมถึงวิถีทางในการเพิ่มคุณค่าให้แก่ลูกค้า การเปลี่ยนแปลง หรือเพิ่มเติมมุมมองใด ๆ จะต้องอยู่บน

พื้นฐานเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ มากกว่าที่จะเป็นไปตามใจหรือตามอารมณ์ของผู้ที่มีส่วนในผลประโยชน์ (Stakeholder Model) ขององค์กรนั้น ๆ สำหรับมุมมองด้านพนักงาน/ทรัพยากรบุคคล นั้นเริ่มมีความนิยมใช้กันมากขึ้น เนื่องด้วยต่างก็เล็งเห็นพ้องกันว่า พนักงานก็เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญยิ่งต่อกระบวนการต่าง ๆ รวมทั้งการพัฒนาในทุก ๆ ด้านขององค์กร

ขั้นที่ 4 : กระจายวิสัยทัศน์ออกไปในแต่ละมุมมอง และกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์โดยรวม

ตัวแบบหรือโมเดลของการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรรวมถึงการปฏิบัติตามกลยุทธ์นั้น ๆ ดังนั้นจึงเป็นเสมือนเครื่องมือที่จะแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่เป็นนามธรรมไปสู่เป้าหมาย และวิธีการวัดที่ชัดเจน กระบวนการในการกระจายวิสัยทัศน์ออกไปในแต่ละมุมมองของขั้นตอนที่ 4 ทำได้ด้วยการให้ผู้เข้าร่วมในโครงการการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพจะต้องอธิบายถึงมาตรการหลัก ๆ ที่จะนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์อย่างมีประสิทธิภาพว่าจะทำได้อย่างไร ซึ่งก็จะทำให้เห็นอนาคตได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ทั้งมาตรการหลัก ๆ และกลยุทธ์ต่าง ๆ จากการดำเนินงานตามขั้นตอนที่ผ่านมา กลยุทธ์จะต้องขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์เป็นสำคัญ ซึ่งจะเกิดประโยชน์แก่ทุกองค์กรทำให้พนักงานเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กรได้อย่างชัดเจนและครบถ้วน อีกทั้งยังได้เห็นรูปธรรมของผลกระทบต่องานประจำวัน ได้ดียิ่งขึ้น

ขั้นที่ 5 : กำหนดปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จ

ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนต่อจากการกำหนดองค์ประกอบของธุรกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร มาสู่การแลกเปลี่ยนความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญที่จะมีผลต่อความสำเร็จและวิสัยทัศน์ที่ต้องการ พร้อมทั้งจัดลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยข้างต้น การดำเนินงานในขั้นตอนนี้ ควรจะมีการจัดตั้งกลุ่มทำงานขึ้นมารับผิดชอบในการรวบรวมทั้งข้อคิดเห็นและปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จให้ชัดเจนจากนั้นจึงทำข้อสรุป รายละเอียดของปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นพื้นฐานที่นำไปสู่การสร้างกระบวนการวัดที่สำคัญ ๆ ต่อไป ก่อนที่จะเริ่มต้นพัฒนากระบวนการวัดต่าง ๆ ขึ้นมา จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกำหนดวิธีการวัดทั้งในแนวนอน (Horizontal) และแนวตั้ง (Vertical) เสียก่อน หรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ต้องวิเคราะห์หาว่าวิธีการวัดต่าง ๆ มีความสอดคล้องกันเหมาะสมเหตุผลในทุก ๆ ด้าน โดยที่ในแนวตั้งนี้ จะเป็นการกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จต่าง ๆ ให้ครบถ้วน พร้อมทั้งมีการจัดตามลำดับความสำคัญไว้ด้วย ส่วนในแนวนอนนั้นจะเป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสำคัญ ๆ เหล่านั้นทั้งหมด ซึ่งสามารถทำได้ง่าย ๆ โดยการเขียนเป็นแผนผังที่แสดงรายละเอียดต่าง ๆ ของมุมมองทุก ๆ ด้าน พร้อมทั้งตรวจทานดูความความสัมพันธ์

กันของทุก ๆ มุมมองเหล่านั้น โดยมีข้อที่ควรระวัง คือ อย่าให้การเพิ่มขึ้นของความสำเร็จในปัจจุบันอันหนึ่งเป็นผลเสียต่อปัจจัยข้ออื่น ๆ เพราะจะมีผลต่อความสำเร็จของการกำหนดวิธีการวัดที่จะต้องจัดทำกันในขั้นตอนต่อไป

ขั้นที่ 6 : พัฒนาการวัด-กำหนดมูลเหตุและผลที่เกิดรวมถึงการสร้างความสะดวก

ในขั้นตอนนี้จะเป็นการสร้างวิธีการวัดที่สำคัญ ๆ ซึ่งเราสามารถเริ่มต้นได้ด้วย การระดมสมอง (Brainstorming) โดยไม่มีการปฏิเสธความคิดใดๆ ที่ได้รับการเสนอแนะจากสมาชิก แต่ทุกความคิดจะมีประโยชน์ในซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ก็เพื่อให้ได้เครื่องมือวัดและลำดับความสำคัญที่เหมาะสมกับการดำเนินงานและสามารถติดตามผลได้อย่างแท้จริง สิ่งที่เป็นความท้าทายก็คือ การค้นหาความสัมพันธ์แบบเป็นเหตุเป็นผลกัน และสร้างความสมดุลในระหว่างวิธีการวัดภายใต้มุมมอง (Perspective) ด้านต่าง ๆ ดังนั้นจึงต้องมีการปรึกษาหารือกันให้ถึงความสมดุลเหล่านั้น โดยที่การพัฒนาแก้ไขปรับปรุงใดๆ ในช่วงระยะสั้น ๆ นี้จะต้องไม่ขัดแย้งกับเป้าหมายระยะยาว

ขั้นที่ 7 : กำหนด วิธีการวัดระดับองค์กรให้ชัดเจน

หลังจากที่ขั้นตอนต่าง ๆ ข้างต้นเสร็จสมบูรณ์แล้ว คณะทำงานโครงการการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์จะต้องสรุปรวมวิธีการวัดระดับองค์กร (Top-level Scorecard) เพื่อนำเสนอและรับการอนุมัติเห็นชอบจากคณะผู้บริหารระดับสูงเสียก่อนนอกจากนี้แล้วเพื่อให้การนำเข้าสู่การปฏิบัติเป็นไปโดยราบรื่น ทุกๆ คนในองค์กรควรได้รับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดในการพัฒนาวิธีการวัด และความเป็นไปที่กำลังจะเกิดขึ้น ทั้งนี้ถ้าหากจะมีเอกสารสรุปรายละเอียดทั้งหมดไม่ว่าจะเป็น วิสัยทัศน์ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เครื่องมือวัด แนวทางการดำเนินงานและข้อเสนอแนะต่างๆ ให้ไปด้วย ก็จะเป็นประโยชน์แก่พนักงานในหน่วยงานต่างๆ ที่จะช่วยกันแยกย่อยวิธีการวัดลงไปให้ถึงระดับงานปฏิบัติการได้เป็นอย่างดี

ขั้นที่ 8 : แยกย่อยและกระจาย วิธีการวัดรวมถึงวิธีวัดไปยังหน่วยงานต่าง ๆ

สำหรับบริษัทหรือองค์กรที่มีขนาดใหญ่ วิธีการวัดและเครื่องมือวัดในระดับองค์กร จำเป็นที่จะต้องถูกแยกย่อยเพื่อการประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับหน่วยงานที่อยู่ในระดับต่าง โดยจะมีการใช้วิธีการวัดเป็นตัวบ่งชี้ให้พนักงานได้เข้าใจในวิสัยทัศน์และเป้าหมายโดยรวม ที่จะส่งผลโดยตรงต่อหน้าที่การงานประจำวันได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องมีการแยกย่อยวิธีการวัดลงไปให้ถึงระดับที่เหมาะสมเพียงพอต่อความเข้าใจในเชิงปฏิบัติ และต่อผลลัพธ์อื่นที่จะเกิดขึ้น แต่ถ้าองค์กรนั้นมีขนาดเล็ก และแบบราบพอที่จะทำให้พนักงานทุกคนได้เห็นผลกระทบจากการวัดระดับองค์กรที่จะเกิดแก่กันในหน้าที่ของตน การแยกย่อยวิธีการวัดก็อาจไม่จำเป็นต้องทำ

ขั้นที่ 9 : กำหนดเป้าหมาย

ในการวัดทุก ๆ ด้านจำเป็นต้องมีเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป้าหมายระยะสั้นหรือระยะยาว ทั้งนี้ก็เพื่อติดตามความก้าวหน้าและคอยปรับปรุงแก้ไขได้อย่างทันท่วงที ซึ่งเป้าหมายต่าง ๆ จำเป็นต้องสอดคล้องประสานกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เป็นอย่างดี นอกจากนี้แล้วเป้าหมายเหล่านี้จะต้องไม่ขัดแย้งกันเองอีก ดังนั้นการกำหนดเป้าหมายให้เหมาะสมทั้งในแนวนอน (Horizontal) และแนวตั้ง (Vertical) จึงมีความสำคัญ หน่วยงานต่าง ๆ จะต้องมีการบูรณาการในการกำหนดความรับผิดชอบ และวัดผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

ขั้นที่ 10 : จัดทำแผนปฏิบัติการ

เพื่อให้การพัฒนาวิธีการวัดเสร็จสมบูรณ์ เราจะต้องกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ตามต้องการ แผนปฏิบัติการนี้จะต้องระบุถึงผู้รับผิดชอบและกำหนดเวลาของแต่ละกิจกรรมรวมถึงการจัดทำรายงานในช่วงต่างๆ แผนปฏิบัติการนี้อาจจะประกอบไปด้วยภารกิจต่างๆ มากมาย จึงควรมีการประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดความสำคัญและกำหนดเวลาของกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเหมาะสม และเมื่อนำเอาตัววัดต่าง ๆ เข้ามาประกอบด้วยแล้ว ก็จะทำให้แผนปฏิบัติการนี้เป็นเอกสารสำคัญอันหนึ่งสำหรับผู้บริหารระดับสูง ที่จะใช้ในการควบคุมและติดตามความก้าวหน้าของงานโครงการการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ 11 : การนำวิธีการวัดไปใช้งาน

ในทางปฏิบัติองค์กรธุรกิจไม่ควรจะสร้างและใช้งานการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพกับส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์กรเท่านั้น แต่สมควรนำวิธีการวัดไปใช้ให้ทั่วทั้งองค์กร โดยเฉพาะกับการดำเนินงานในแต่ละวันของแต่ละหน่วยงาน การวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง ดังนั้นนอกจากการใช้งานวิธีการวัดแล้ว ก็ยังต้องมีการติดตามผลและการสนับสนุนส่งเสริมกันและกันซึ่งจะรักษาความสำคัญ และกระตุ้นความสนใจในเรื่องการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงดุลยภาพขององค์กรให้อยู่ในระดับที่ควรจะเป็นอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนผลักดันให้เกิดการพลวัตที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ตลอดเวลา

ข้อจำกัดของตัวชี้วัดทางการเงิน (Financial Indicators)¹¹

การวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพเกิดขึ้นเนื่องจากในอดีตเวลาผู้บริหารทำการประเมินผลองค์กรมักจะใช้เครื่องมือทางด้านบัญชีและการเงินเป็นหลัก เช่น อัตราส่วนทางการเงิน รายได้ ต้นทุน กำไร เป็นต้น แต่ภายใต้การแข่งขันในยุคปัจจุบันผู้บริหารเริ่มพบว่าภารกิจจะประสบความสำเร็จและอยู่รอดภายใต้ภาวะการแข่งขันที่รุนแรงนั้น การอาศัยตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ ทั้งนี้เนื่องจากตัวชี้วัดทางการเงินมีข้อจำกัดหลายประการ ได้แก่

1. การไม่สามารถประเมินในสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เนื่องจากปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน สำหรับองค์กรต่าง ๆ ในปัจจุบันมักจะเป็นทรัพยากรหรือความสามารถที่ไม่สามารถจับต้องได้ (Intangible Resources and Capabilities) อาทิเช่น ความรู้ (Knowledge) ชื่อเสียงและภาพพจน์ขององค์กร ความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจของพนักงาน ครา/ยี่ห้อของสินค้าหรือแม้กระทั่งความสามารถทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ซึ่งปัจจัยที่ไม่สามารถจับต้องได้เหล่านี้ไม่สามารถใช้ตัวชี้วัดทางการเงินหรือบัญชีมาประเมินได้ โดยทั่วไปเรามักใช้ส่วนต่างของมูลค่าทางการบัญชีในงบการเงินกับมูลค่าตลาดขององค์กร ในการอธิบายปัจจัยที่จับต้องไม่ได้เหล่านั้น แต่ไม่สามารถบอกได้อย่างชัดเจนถึงมูลค่าที่แท้จริง ทำให้กลายเป็นปัจจัยสำคัญต่อการสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันในระยะยาวขององค์กร

2. ตัวชี้วัดทางการเงินบอกให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีต หรือบอกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นมาแล้ว (Lagging Indicators) แต่ไม่ได้บอกให้รู้ถึงปัญหาและโอกาสที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคต ทั้งนี้เนื่องจากข้อมูลที่ใช้ในตัวชี้วัดทางการเงินเป็นตัวเลขหรือข้อมูลที่ได้มาต่อเมื่อเหตุการณ์หรือระยะเวลาได้สิ้นสุดลง อัตราส่วนทางการเงินต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นอัตราส่วนที่แสดงสภาพคล่องขององค์กร ความสามารถในการทำกำไร หรือความสามารถในการชำระหนี้ ผู้บริหารหรือองค์กรจะรู้ต่อเมื่อปิดบัญชีในแต่ละเดือน หรือรอบปี และข้อมูลที่ผู้บริหารรู้ก็จะเป็นข้อมูลในเดือนที่แล้วหรือปีที่แล้ว ซึ่งอาจจะไม่สามารถบอกให้รู้ถึงสิ่งที่องค์กรจะต้องเผชิญในอนาคต ในขณะที่ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ตัวชี้วัดด้านการเงินจะบอกให้รู้ถึงโอกาสหรือปัญหาที่องค์กรจะต้องเผชิญในอนาคต เช่น ถ้าองค์กรมีตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นว่ารอบระยะเวลาในการให้บริการลูกค้าเพิ่มขึ้น ผู้บริหารสามารถที่จะทราบได้ว่าความพึงพอใจของลูกค้าจะลดน้อยลง ส่งผลให้ยอดขายตกลงและนำไปสู่การลดลงของกำไร ดังนั้นจะเห็นได้ว่าตัวชี้วัดทางการเงินเป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นอดีต (Lagging Indicators) ในขณะที่ตัวชี้วัดด้านการบริหารอื่น ๆ เป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงโอกาสหรือปัญหาในอนาคต (Leading Indicators)

¹¹เรื่องเดียวกัน, หน้า 22-24.

ข้อจำกัดของตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ตัวชี้วัดด้านการเงิน (Non-financial Indicators)¹²

ข้อจำกัดของตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ตัวชี้วัดด้านการเงิน ได้แก่

1. ต้องใช้ต้นทุนและระยะเวลาในการรวบรวมข้อมูลพอสมควร โดยเฉพาะถ้าองค์กรยังไม่มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ดีพอ จะต้องมีการลงทุนในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มขึ้น
2. ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ตัวชี้วัดด้านการเงินสามารถวัดได้หลายรูปแบบทำให้ขาดมาตรฐานที่ชัดเจนในการเปรียบเทียบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปรียบเทียบระหว่างองค์กร
3. ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ตัวชี้วัดด้านการเงินบางตัวขาดความน่าเชื่อถือทางด้านสถิติ
4. ผู้บริหารหลงไปกับตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ตัวชี้วัดด้านการเงิน ทำให้เกิดสถานะที่มีตัวชี้วัดมากเกินไป จนก่อให้เกิดความสับสน

ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี¹³

ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี (Characteristics of a Good Key Performance Indicators) ควรจะประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. มีความสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ การกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร
2. ควรแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น ซึ่งตัวชี้วัดที่มีความสำคัญนั้นจะมี Performance Indicators และตัวชี้วัดที่ใช้วัดกิจกรรมหรืองานที่มีความสำคัญแต่อาจจะไม่ค่อยมีผลผลิต แต่ถ้ากิจกรรมเหล่านี้มีความผิดพลาดเมื่อไรจะก่อให้เกิดปัญหาอย่างใหญ่หลวงแก่องค์กร ซึ่งตัวชี้วัดในลักษณะนี้เรียกว่า Danger Indicators
3. ประกอบด้วยตัวชี้วัดทั้งที่เป็นด้านการเงิน และไม่ใช้ด้านการเงิน
4. ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Lead Indicators) และ ผล (Lag Indicators)
5. ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นจะต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบทุกตัว
6. ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นมา ควรเป็นตัวชี้วัดที่องค์กรสามารถควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ 80 ทั้งนี้เนื่องจากถ้าภายในองค์กรประกอบด้วยตัวชี้วัดที่ไม่สามารถควบคุมได้มากเกินไป จะทำให้ตัวชี้วัดนั้นไม่สามารถแสดงถึงความสามารถในการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กร

¹²พศุ เศรษฐินทร์, เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators (กรุงเทพฯ

: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545), หน้า 15-16.

¹³เรื่องเดียวกัน, หน้า 66-67.

7. เป็นตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้และเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ผู้ที่เกี่ยวข้องมีเพียงแคผู้จัดทำตัวชี้วัดเท่านั้น

8. จะต้องช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ดีในการใช้ตัวชี้วัดให้เกิดประโยชน์นั้น ไม่ใช่ใช้ตัวชี้วัดเมื่อต้องการประเมินผลเท่านั้น แต่ควรจะใช้ตัวชี้วัดในการติดตามการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่สำคัญสำหรับองค์กร

9. ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร ซึ่งเป็นข้อที่ควรระวังในการจัดทำตัวชี้วัด

วัตถุประสงค์ที่องค์กรต่าง ๆ ใช้การวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ¹⁴

วัตถุประสงค์ที่องค์กรต่าง ๆ ใช้การวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพแบ่งออกเป็นดังนี้

1. ต้องการให้ผู้บริหารและพนักงานทั่วทั้งองค์กรเกิดความสนใจและให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy-Focus) โดยต้องการใช้การวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพเป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดและสื่อสารกลยุทธ์ เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนได้มีความเข้าใจในกลยุทธ์ร่วมกันและทำให้สามารถนำกลยุทธ์ไปใช้ในการปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล องค์กรที่มีวัตถุประสงค์ในประเด็นนี้ส่วนใหญ่มักจะมีรากฐานมาจากการยึดมั่นตามแนวคิดของ Kaplan และ Norton ที่มองว่าการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือในการประเมินผล แต่เป็นเครื่องมือในด้านของการบริหารกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร

2. ต้องการทำให้ผลการดำเนินงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลการดำเนินงานด้านการเงินดีขึ้น (Financial Performance) ซึ่งองค์กรเหล่านี้จะพยายามหาปัจจัยชี้้นำ (Leading Factors) ที่จะทำให้ผลการดำเนินงานด้านการเงินดีขึ้น จึงได้ใช้การวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพเพื่อแสวงหาวัตถุประสงค์ที่สำคัญในมุมมองด้านอื่น ๆ ที่จะเป็เหตุ นำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเงิน องค์กรเหล่านี้มักต้องการเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารให้ครอบคลุมทั่วทุกด้าน แทนที่จะมองทางด้านการเงินเพียงอย่างเดียว

3. ต้องการที่จะทราบสถานะในการดำเนินงานในปัจจุบันขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากมีองค์กรหลายแห่งที่ยังไม่มีเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานในระดับองค์กรที่ชัดเจน ดังนั้นจึงได้ใช้การวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพเพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กร และทำให้พนักงานทุกคนได้รับรู้สถานะภาพขององค์กร

¹⁴ พศุ เศรษฐินทร์, Balanced Scorecard ใ้ลึกในการปฏิบัติ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546).

4. ต้องการเครื่องมือในการประเมินผลการทำงานของพนักงาน โดยองค์กรเหล่านี้จะมีความรู้สึกที่เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการทำงานของพนักงานในปัจจุบันยังไม่ดีเท่าที่ควร องค์กรเหล่านี้จึงต้องการที่จะแสวงหาเครื่องมือที่จะใช้ในการประเมินผลการทำงานของพนักงานที่ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น องค์กรเหล่านี้มักจะมุ่งมั่นที่จะนำเอาการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพมาใช้โดยเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแปลงการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพจากในระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานและบุคคล และการผูกผลตอบแทนของแต่ละคนเข้ากับการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ

5. ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งการใช้การวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพและตัวชี้วัดจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของพนักงาน และส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร องค์กรในกลุ่มนี้มักจะมีผู้นำที่นิยมการเปลี่ยนแปลงและต้องการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานของตนเอง และมองว่าการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพเป็นเครื่องมือที่เหมาะสมที่จะนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กร

6. ต้องการมีเครื่องมือในการใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีอยู่ในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด องค์กรเหล่านี้จะมีการลงทุนในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไว้อย่างพร้อมมูล ไม่ว่าจะเป็นระบบฐานข้อมูล (Database) ระบบ ERP (Enterprise Resource Planning) ทำให้ องค์กรเหล่านี้ต้องการเครื่องมือทางการจัดการที่สามารถดึงข้อมูลที่ได้พัฒนาไว้ก่อนหน้านี้ไปใช้ประโยชน์ในการบริหารและการตัดสินใจ ยิ่งในปัจจุบันมีโปรแกรมสำเร็จรูปด้านการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพออกมาเป็นจำนวนมากยิ่งทำให้สามารถเชื่อมต่อกับระบบข้อมูลสารสนเทศเหล่านี้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างสูงสุด

7. ต้องการที่จะได้รับการรับรองโดยระบบมาตรฐานอื่น เนื่องจากในปัจจุบันระบบมาตรฐานต่าง ๆ ที่มีในประเทศไทย เช่น ISO9000 (Version 2000) หรือรางวัล TQA (Thailand Quality Award - เป็นรางวัลที่สถาบันเพิ่มผลผลิตจัดตั้งขึ้น โดยมีลักษณะใกล้เคียงกับรางวัล Malcolm Baldrige Quality Award ของอเมริกา) เนื่องจากในปัจจุบันเครื่องมือทางการจัดการหรือเกณฑ์รางวัลระดับชาติต่าง ๆ มักจะมีประเด็นหลักที่ใกล้เคียงและสอดคล้องกัน ดังนั้นการนำเครื่องมือทางการจัดการอย่างการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพมาใช้จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่หลาย ๆ องค์กรใช้ในการนำไปสู่การได้รับการรับรองมาตรฐานหรือเพื่อมุ่งสู่การได้รับรางวัลที่ต้องการ

8. ต้องการความทันสมัย มีองค์กรประเภทนี้อยู่บ้างแต่ไม่มาก เนื่องจากกระแสความตื่นตัวในเรื่องของการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพและการที่องค์กรชั้นนำของไทยหลายแห่งที่ได้นำแนวคิดนี้มาใช้ ทำให้มีผู้บริหารบางองค์กรที่มีความสนใจที่จะนำเอาการวัดผลการปฏิบัติงาน

เชิงกลยุทธ์มาใช้ โดยไม่ได้ให้ความสนใจต่อหลักการพื้นฐาน ประโยชน์ รวมทั้งความเหมาะสมของการนำเอาการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์มาใช้

9. ถูกบังคับให้ทำหรือมีนโยบายจากบริษัทแม่ในต่างประเทศ บริษัทในกลุ่มนี้จะเป็นบริษัทของต่างประเทศที่เข้ามาเปิดดำเนินการในประเทศไทย และเป็นบริษัทกลุ่มแรก ๆ ในประเทศไทยที่ได้มีการนำเอาการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์เข้ามาใช้ อีกทั้งการพัฒนาการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ของบริษัทในกลุ่มนี้อาจจะใช้ชื่ออย่างอื่น รวมทั้งมักจะมีต้นแบบที่เป็นมาตรฐานมาจากต่างประเทศอยู่แล้ว

ทบทวนวรรณกรรม

สุภาวดี ทองจันทร์ (2543) ศึกษาเรื่องการออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานบริการโทรคมนาคม สาขาเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่าได้ทำการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ภารกิจไปสู่การออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานบริการโทรคมนาคม สาขาเชียงใหม่ ปรากฏผลดังนี้ 1) ด้านความพึงพอใจของลูกค้า คือ แบบแสดงความคิดเห็นของลูกค้า เฟอร์เซ็นต์การใช้บริการหลังการขาย เฟอร์เซ็นต์การเพิ่มขึ้นของลูกค้า เป็นต้น 2) ด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กร คือ เฟอร์เซ็นต์การทำงานผิดพลาดของพนักงาน แบบทดสอบความรู้ของพนักงาน ระยะเวลาในการดำเนินโครงการหรือแผนปฏิบัติงาน เป็นต้น 3) ด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร คือ จำนวนภารกิจที่พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ จำนวนเทคโนโลยีการสื่อสารใหม่ ๆ ที่ให้บริการแก่ลูกค้าประเภทของเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงานเมื่อเทียบกับคู่แข่ง เป็นต้น 4) ด้านการเงิน คือ เฟอร์เซ็นต์การเจริญเติบโตของยอดขาย เฟอร์เซ็นต์การเพิ่มขึ้นของรายได้ ความสามารถในการทำกำไร เป็นต้น

จักรชัย บุตรศรีคู่ย์ (2544) ศึกษาเรื่องการวัดผลสำเร็จธุรกิจโดยระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ : กรณีศึกษาบริษัท ไทยเทเลโฟนแอนด์เทเลคอมมิวนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่าในการกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงาน บริษัทได้ทำการกำหนดเป้าหมายย่อยในแต่ละมุมมองก่อน แล้วจึงกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงานสำหรับแต่ละเป้าหมายนั้น และเชื่อมโยงกันเป็นระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ของบริษัท แล้วประกาศเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ทางอินเทอร์เน็ตเพื่อให้แต่ละส่วนงานใช้เป็นแนวทางในการกำหนดแผนปฏิบัติการและงบประมาณต่อไป โดยกำหนดให้มีการรายงานผลการปฏิบัติงานทุกเดือนและทบทวนกลยุทธ์เป็นรายไตรมาส

นัยนา เหลี่ยมวานิช (2544) ศึกษาเรื่องการออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของธนาคารออมสิน สาขาเวียงสา ผลการศึกษาพบว่า ธนาคารออมสินสาขาเวียงสา มีวิสัยทัศน์ คือ ธนาคารในดวงใจของปวงชน มีการดำเนินงานเพื่อตอบสนองนโยบายซึ่งได้รับมาจากส่วนกลาง การนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของธนาคารออมสิน สาขาเวียงสา เพื่อให้สามารถนำกลยุทธ์มากำหนดเป็นแนวทางปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม และสามารถวัดผลการทำงานได้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยสามารถออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพทั้ง 4 มุมได้ ดังนี้ 1) มุมมองด้านลูกค้า คือ อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดเงินฝากสินเชื่อ และค่าธรรมเนียม คุณภาพของการให้บริการ ความผิดพลาดจากการทำงาน ความพึงพอใจของลูกค้าจากการให้บริการ จำนวนหมู่บ้านที่ธนาคารเข้าไปให้บริการ 2) มุมมองด้านการปฏิบัติงานภายในองค์กร คือ เวลาที่ให้บริการแก่ลูกค้า ความผิดพลาดจากการทำงาน ยอดขายและการให้บริการที่เพิ่มขึ้นจากการนำธุรกิจใหม่ออกสู่ตลาด อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดเงินฝาก สินเชื่อ และค่าธรรมเนียม 3) มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ คือ ทักษะคิของพนักงานต่องานที่ปฏิบัติ คุณภาพและความสามารถของพนักงาน และเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน 4) มุมมองด้านการเงิน คือ ความสามารถในการทำกำไร ความสามารถในการควบคุมค่าใช้จ่ายตามงบประมาณ อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดเงินฝาก สินเชื่อ ค่าธรรมเนียม และความสามารถในการบริหารเงิน

นงนุช มุกขคำ (2546) ศึกษาเรื่องการออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของวิทยาลัยนอร์ท - เชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่าวิทยาลัยนอร์ท - เชียงใหม่ มีการดำเนินงานภายใต้วิสัยทัศน์ “การมุ่งเป็นมหาวิทยาลัยนอร์ท - เชียงใหม่ อย่างเต็มรูปแบบ และเป็นมหาวิทยาลัยเอกชนชั้นนำในปี พ.ศ. 2548” การนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ เพื่อสามารถแปลวิสัยทัศน์สู่แผนการปฏิบัติงาน และกำหนดมุมมองเพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะ และโครงสร้างของธุรกิจประกอบด้วย 5 มุมมอง โดยแต่ละมุมมองสามารถออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพได้ดังนี้ 1) ตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพมุมมองด้านสังคม คือ ระดับความพึงพอใจของนายจ้าง ผู้ประกอบการ และผู้ใช้บัณฑิต จำนวนกิจกรรมที่ให้บริการวิชาการแก่สังคม ชุมชน และกิจกรรมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และงานวิจัยที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในวงธุรกิจหรือพัฒนาประเทศ 2) ตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพมุมมองด้านลูกค้า คือ ความคิดเห็นของนักศึกษาต่อประสิทธิภาพการสอนของคณาจารย์ คุณภาพของการให้บริการของหน่วยงานต่าง ๆ ความทันสมัยของหลักสูตร ความเพียงพอต่อการใช้งานของระบบสารสนเทศ เครื่องมือ และอุปกรณ์ 3) ตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพมุมมองด้านการเงิน คือ ความสามารถในการบริหารงบประมาณ 4) ตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพมุมมองด้านกระบวนการภายใน

องค์กร คือ คุณภาพของอาจารย์ จำนวนหลักสูตรที่มีประเมินและปรับปรุง และ ทัศนคติของบุคลากรต่อการปฏิบัติงาน 5) ตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต คือ ความสามารถของบุคลากร ระบบสาธารณูปโภค เครื่องมือ อุปกรณ์ในการทำงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved