



Productivity Forum

ดร.นภดล ร่มโพธิ์

อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารอุตสาหกรรมและปฏิบัติการ
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
nrompho@tu.ac.th

หลักการคัดเลือกตัววัดผลการปฏิบัติงาน องค์กรเชิงกลยุทธ์

หลายท่านคงเคยมีประสบการณ์ในการถูกวัดผลการปฏิบัติงานหรือแม้กระทั่งมีประสบการณ์ในการออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร ขั้นตอนที่สำคัญขั้นตอนหนึ่งของการออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรคือ ขั้นตอนในการสร้างหรือคัดเลือกตัววัดผลการปฏิบัติงานองค์กร หลายท่านอาจมีความคิดว่าการคัดเลือกตัววัดผลไม่น่าจะมีความยากลำบากมากนัก เนื่องจากในบางองค์กรนั้นมีตัววัดผลที่ทำการเก็บข้อมูลอยู่เป็นประจำอยู่แล้วเป็นจำนวนมาก ก็คัดเลือกมาตามความเห็นที่คิดว่าเหมาะสม หรือนำมาวัดผลทั้งหมดเลยก็ได้ โดยมีความคิดที่ว่า “ถ้าไม่แน่ใจ ก็วัดไว้ก่อน มีข้อมูล ดีกว่าไม่มีข้อมูล”

แนวคิดในลักษณะนี้เป็นแนวคิดที่หลายท่านอาจจะยังคงใช้อยู่เนื่องจากอาจจะยังไม่เห็นผลเสียมากนัก แต่แท้จริงแล้วการวัดในสิ่งที่ไม่ควรระวังจะส่งผลเสียให้กับองค์กรพอๆ กันกับการไม่วัดสิ่งที่ควรระวังเลยทีเดียว โดยปกติแล้วนั้นตัววัดผลที่เราเห็นอยู่ทั่วไปสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 รูปแบบหลัก ได้แก่ตัววัดผลที่มุ่งหาสาเหตุของปัญหาทางด้านปฏิบัติการ (Diagnostic Measure) กับตัววัดผลในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Measure) ตัววัดทั้งสองตัววัดนี้มีความแตกต่างกันตรงจุดประสงค์ของการวัดผล ตัววัดผลในเชิงปฏิบัติการมีจุดประสงค์เพื่อที่จะทำให้เราทราบถึงสาเหตุของปัญหาและสามารถแก้ไขปัญหาด้านการปฏิบัติการได้ ส่วนตัววัดผลเชิงกลยุทธ์นั้นมุ่งเน้นให้ผู้บริหารมองภาพที่กว้างและสามารถนำองค์กรไปในทิศทางที่ถูกต้อง เพื่อให้เห็นภาพชัดเจนขึ้น ขอยกตัวอย่างการขับรถยนต์ ถ้าท่านสังเกตจะเห็นว่าที่หน้าปัดรถยนต์นั้นมีตัววัดจำนวนหนึ่ง เช่น ความเร็วรถ ความร้อนของเครื่อง หรือระดับของน้ำมัน ตัววัดเหล่านี้เป็นตัววัดที่สำคัญในระดับกลยุทธ์ของคนขับ เป็นสิ่งที่คนขับจำเป็นต้องทราบในขณะที่เขากำลังขับรถยนต์เพื่อให้ไปในทิศทางที่ตั้งใจไว้ อย่างไรก็ตามถ้าตัววัดนี้ส่งสัญญาณที่ผิดปกติ เช่นความร้อนเครื่องเพิ่มสูงขึ้นเกินปกติ สิ่งที่คุณขับรถควรจะทำคือหยุดรถ และนำรถเข้าไปตรวจสอบและที่อยู่ที่ทำการตรวจสอบรถนี้เองที่ท่านจะได้เห็นตัววัดอีกเป็นจำนวนมากที่ช่างซ่อมวัดเพื่อหาสาเหตุของเครื่องร้อน ซึ่งตัววัดเหล่านี้ก็คือตัววัดในระดับปฏิบัติการที่มุ่งเน้นการหาสาเหตุที่ทำให้เครื่องยนต์ร้อนนั่นเอง เมื่อลองเปรียบเทียบกับ การขับรถยนต์แล้ว ท่านลองจินตนาการดูว่าจะเกิดอะไรขึ้นถ้าเรามีตัววัดในระดับกลยุทธ์มากจนเกินไป ลองคิดภาพว่าถ้าท่านขับรถยนต์แล้ว มีตัววัดประมาณ 100

ตัวอยู่บนหน้าปัด สิ่งที่เป็นไปได้มากที่สุดคือท่านไม่มีเวลาที่มานั่งสังเกต หรือถ้าท่านมีแต่มานั่งสังเกต รถของท่านก็อาจจะชนกับรถคันอื่นและเกิดความเสียหายขึ้นได้ ดังนั้นความคิดที่ว่า “ถ้าไม่แน่ใจ ก็วัดไว้ก่อนไม่เห็นจะมีอะไรเสียหาย” ก็ไม่น่าจะถูกต้องนัก เพราะกลับกลายเป็นว่ายิ่งวัดมาก ก็ยิ่งได้ประโยชน์น้อยลง คำถามต่อไปคือแล้วเราจะทราบได้อย่างไรว่าควรวัดตัววัดในระดับกลยุทธ์ตัวใดบ้าง และควรจะมีสักกี่ตัววัดถึงจะเหมาะสม คำถามนี้เป็นคำถามที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยทั่วไปแล้วหลักการในการเลือกตัววัดเชิงกลยุทธ์มีดังต่อไปนี้

1. ตัววัดนั้นต้องมีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์

กล่าวคือผู้ที่ทำการคัดเลือกตัววัดนั้นต้องสามารถตอบคำถามได้ว่าตัววัดนั้นวัดความสำเร็จของกลยุทธ์องค์กรข้อใด ถ้าตอบไม่ได้ก็แสดงว่าตัววัดนั้นไม่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ หรือถ้ายังยืนยันว่าตัววัดนั้นมีความสำคัญ ก็อาจเป็นไปได้ว่ากลยุทธ์ที่มีอยู่ในปัจจุบันนั้นไม่มีความครบถ้วน

2. ตัววัดนั้นจะต้องมีความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลกับตัววัดอื่น

การศึกษาถึงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลจะเป็นการช่วยให้พนักงานผู้ถูกวัดผลเข้าใจเหตุผลในการวัดผลได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังเป็นการช่วยเน้นย้ำให้เห็นว่าหากพัฒนาตัววัดนี้ให้ดีขึ้นแล้ว จะทำอะไรดีขึ้นในองค์กร และในทางกลับกันก็เป็นการบอกว่าเพื่อให้ตัววัดนี้ดีขึ้น จะต้องทำอะไรก่อนหน้านี

3. ตัววัดนั้นต้องไม่มีจำนวนที่มากเกินไปหรือน้อยจนเกินไป

ตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นว่าการมีตัววัดที่มากจนเกินไปไม่ใช่สิ่งที่ดี เพราะจะทำให้ผู้บริหารหรือพนักงานลดความสำคัญของแต่ละตัววัดลง หรือ

อาจจะไม่สนใจตัววัดใดๆ เลยก็ได้ ในขณะที่เดียวกันการมีตัววัดน้อยจนเกินไปก็อาจจะทำให้การวัดผลทำได้ไม่ครบถ้วน หรืออาจก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ขึ้น เพื่อพยายามให้ได้ผลดี เช่นการวัดอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ ถ้าวัดเฉพาะตัววัดนี้ตัววัดเดียว แทนที่พนักงานจะเพิ่มผลตอบแทนของบริษัท พนักงานอาจใช้วิธีการลดสินทรัพย์ หรือลดค่าใช้จ่าย ที่อาจจะส่งผลดีในระยะสั้นแต่ส่งผลเสียให้เกิดขึ้นในระยะยาวเป็นต้น เมื่อถามว่าแล้วจำนวนตัววัดเท่าไรที่เหมาะสมสำหรับองค์กร คำถามนี้เป็นคำถามที่ตอบได้ค่อนข้างยาก เนื่องจากรลักษณะการดำเนินงานและขนาดขององค์กรมีความแตกต่างกันมาก หากเราขับรถยนต์เราอาจจะมีตัววัดสัก 4-5 ตัวบนหน้าปัดก็พอแล้ว แต่ถ้าท่านขึ้นเครื่องบินแล้วพบตัววัดบนหน้าปัดในห้องนักบินแค่ 4-5 ตัวแล้วละก็ ท่านก็อาจจะต้องการลงจากเครื่องในทันทีเนื่องจากเครื่องบินมีการทำงานที่ซับซ้อนกว่ารถยนต์มาก ดังนั้นจึงไม่อาจจะแปลกใจที่นักบินจะต้องพิจารณาตัววัดมากกว่าคนขับรถยนต์ สำหรับองค์กรก็เช่นกัน ถ้าองค์กรมีขนาดใหญ่และมีความซับซ้อนค่อนข้างมาก ก็ต้องการตัววัดที่มีจำนวนมากกว่าองค์กรที่มีขนาดเล็กและไม่มีความซับซ้อนมากนัก อย่างไรก็ตามโดยเฉลี่ยแล้วองค์กรควรจะมีตัววัดประมาณ 20-30 ตัวก็น่าจะเพียงพอ

4. ตัววัดผลควรประกอบทั้งตัววัดผลความสำเร็จในระยะสั้นและตัววัดผลความสำเร็จในระยะยาว

ตัววัดผลทางการเงินหลายตัววัดที่หลายองค์กรนิยมใช้นั้น ส่วนใหญ่มักจะเน้นในเรื่องความสำเร็จในระยะสั้น ตัววัดที่เกี่ยวข้องกับผลตอบแทนทางบัญชีนั้นถึงแม้จะมีความสำคัญ แต่ไม่ควรจะเป็นตัววัดประเภทเดียวที่มีอยู่ มิฉะนั้นแล้วพนักงานอาจจะเริ่มที่จะมีพฤติกรรม

ที่ก่อให้เกิดผลเสียกับองค์กรได้ในระยะยาว เพื่อให้ได้ผลดีในระยะสั้น ยกตัวอย่างเช่น การวัดกำไรองค์กร และให้โบนัสพนักงานผูกติดกับกำไรนั้น อาจเกิดจากการที่องค์กรต้องการที่จะทำให้พนักงานสร้างกำไรมากขึ้น ซึ่งถ้าทำได้มากก็ควรได้รับผลตอบแทนมากไปด้วย ซึ่งดูเผินๆ แล้วก็น่าจะยุติธรรมดีและไม่น่าจะทำให้เกิดปัญหาอะไร แต่เมื่อพิจารณาให้ถี่ถ้วนแล้ว ผู้บริหารจำนวนหนึ่งอาจจะเริ่มมีแนวคิดที่จะเพิ่มกำไรได้ในระยะสั้น โดยแทนที่จะปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อลดต้นทุน หรือเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าเพื่อเพิ่มยอดขาย ผู้บริหารเหล่านี้อาจจะเริ่มที่จะลดค่าใช้จ่ายบางอย่าง โดยที่เชื่อว่าการลดค่าใช้จ่ายเหล่านี้จะทำให้กำไรในระยะสั้นเพิ่มขึ้น ยกตัวอย่างเช่นค่าใช้จ่ายทางการวิจัยและพัฒนา ค่าใช้จ่ายทางการฝึกอบรม ซึ่งเมื่อค่าใช้จ่ายเหล่านี้ลดต่ำลง ก็ทำให้กำไรในระยะสั้นเพิ่มขึ้น แต่ค่าใช้จ่ายเหล่านี้มีความจำเป็นกับการเจริญเติบโตขององค์กรในระยะยาว ดังนั้นเมื่อเวลาผ่านไปสักระยะหนึ่งองค์กรนี้ก็จะมีผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ สูตลาด ไม่มีพนักงานที่มีความสามารถที่ดีเพียงพอในการแข่งขัน ซึ่งเป็นสิ่งที่อันตรายเป็นอย่างยิ่งต่อความอยู่รอดขององค์กร จึงเห็นได้ว่าการวัดผลจึงควรจะต้องเน้นทั้งผลสำเร็จในระยะสั้นและระยะยาวควบคู่กันไป โดยอาจจะวัดทั้งกำไร และความสำเร็จในเรื่องการวิจัยและพัฒนา รวมถึงการพัฒนาบุคลากร เป็นต้น

5. ตัววัดต้องสามารถตีความหมายและเข้าใจได้ง่าย

หลายองค์กรได้มีการพัฒนาตัววัดผลหลายตัวด้วยความมั่นใจว่าตัววัดผลเหล่านั้นเป็นตัววัดที่ “น่าจะ” ถูกวัด แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นหลังจากได้ข้อมูลมาแล้วคือไม่แน่ใจว่าตัววัดนี้ได้ผลอย่างไรถึงจะเรียกว่าประสบผลสำเร็จ ตัววัดผล

บางตัวอาจจะมองเห็นได้อย่างชัดเจน เช่น ตัววัดที่เกี่ยวกับกำไรที่ทุกคนต่างทราบดีว่ายิ่งมากยิ่งดี หรือตัววัดอย่างเช่นสัดส่วนของของเสียที่เกิดจากกระบวนการ ซึ่งยิ่งน้อยก็ยิ่งดี แต่มีตัววัดบางประเภทที่มากเกินไปก็ไม่ดีหรือน้อยเกินไปก็ไม่ดี ยกตัวอย่างเช่น ค่าใช้จ่ายต่อจำนวนพนักงาน หลายท่านอาจมองเห็นว่าเนื่องจากมีเป็นค่าใช้จ่ายดังนั้นน่าจะยิ่งน้อยยิ่งดี ถ้าเราแปลความหมายไปในลักษณะนั้นก็จะทำให้ผู้บริหารลดเงินเดือนพนักงาน ลดการฝึกอบรม ลดสวัสดิการ ลดโบนัสลง ซึ่งการกระทำเหล่านี้ไม่ได้ก่อให้เกิดผลดีกับองค์กรเลย ในขณะที่เดียวกันก็ไม่ได้หมายความว่าตัววัดนี้จะยิ่งมากยิ่งดี เพราะถ้าเป็นเช่นนั้นผู้บริหารก็จะเพิ่มเงินเดือน เพิ่มโบนัส หรือเพิ่มค่าใช้จ่ายอื่นๆ ตัววัดในลักษณะนี้เป็นตัววัดที่จะต้องมีความเหมาะสม หรือควรจะต้องแบ่งแยกให้ชัดเจนว่าคำว่า “ค่าใช้จ่าย” หมายถึงอะไร ค่าใช้จ่ายบางประการเป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น เช่นการใช้สาธารณูปโภคอย่างฟุ่มเฟือย ค่าใช้จ่ายประเภทนี้จึงควรทำให้ลดลง เพราะยิ่งน้อยยิ่งดี ถ้าเราสามารถแบ่งแยกออกมาได้ในลักษณะนี้ก็จะทำให้ผลของตัววัดสามารถตีความหมายได้ง่าย และสร้างความเข้าใจกับพนักงานอย่างทั่วถึงกัน

6. ตัววัดจะต้องอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้รับผิดชอบตัววัดนั้น

ถ้าตัววัดใดตัววัดหนึ่งไม่ได้อยู่ภายใต้การควบคุมของผู้ที่รับผิดชอบตัววัดนั้น ตัววัดเหล่านั้นก็จะไม่มีความหมายและไม่มีความหมายประโยชน์มากไปกว่าการที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบผลเพียงอย่างเดียว เนื่องจากคนทำงานไม่สามารถปรับปรุงการทำงานใดๆ ที่ทำให้ตัววัดนั้นดีขึ้นได้เลย ลองจินตนาการดูว่าถ้าเงินเดือนของพนักงานหายไปผูกติดกับราคาน้ำมัน แทนที่จะผูกติดกับยอดขาย

ที่พนักงานขายผู้นั้นทำได้จะเกิดอะไรขึ้น พนักงานขายย่อมไม่สนใจที่จะขาย เนื่องจากการขายได้หรือไม่ได้ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อผลประโยชน์ที่เขาจะได้รับ แต่สิ่งที่ส่งผลประโยชน์กลับเป็นสิ่งที่เขาควบคุมไม่ได้คือราคาน้ำมันซึ่งถูกกำหนดโดยปัจจัยภายนอกแทบทั้งสิ้น หลายท่านอาจมีความคิดว่าถ้าต้องการให้พนักงานขายใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ไม่ใช่ใช้อย่างไม่จำเป็น แล้วเราจะวัดอย่างไรคำตอบคือเราสามารถวัด “ปริมาณ” การใช้น้ำมันจะดีกว่า เพราะพนักงานสามารถควบคุม “ปริมาณ” การใช้น้ำมันได้ แต่เขาไม่สามารถควบคุม “ค่าใช้จ่าย” ซึ่งมาจาก “ราคา” ของน้ำมันได้เป็นต้น

7. ตัววัดผลจะต้องถูกผูกติดกับผลตอบแทนของพนักงาน

เป็นที่น่าสังเกตว่าหลายตัววัดขององค์กรอาจจะได้รับการออกแบบมาเป็นอย่างดี ผ่านการกลั่นกรองพิจารณาอย่างถี่ถ้วน แต่พอนำไปใช้ปฏิบัติจริงๆ แล้ว กลับไม่ค่อยได้รับการยอมรับ ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรไม่ได้ผูกผลของตัววัดผลเหล่านี้เข้ากับผลประโยชน์ของพนักงาน ลองนึกภาพดูว่าถ้าเราสร้างตัววัดที่ดีและครบถ้วนจำนวนหนึ่ง แต่เราไม่ได้ผูกติดกับผลตอบแทนของพนักงาน ในขณะเดียวกันผลตอบแทนยังคงถูกผูกติดกับกำไร ในที่สุดแล้วพนักงานก็ย่อมมองเห็นกำไรสำคัญกว่าสิ่งอื่นๆ ดังนั้นการผูกติดกับผลตอบแทนจึงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นเป็นอย่างยิ่ง อย่างไรก็ตามข้อควรระวังคือในช่วงแรกที่นำตัววัดไปใช้อาจจะยังไม่ต้องนำไปผูกติดกับผลตอบแทนทันที ทั้งนี้เนื่องมาจากว่าตัววัดที่ได้ อาจจะไม่มีความสมบูรณ์ รวมถึงข้อมูลที่ได้ อาจจะไม่ถูกต้องทั้งหมด เราจึงควรระวังก่อนที่จะนำไปผูกติดกับผลตอบแทนต่อไป เนื่องจากผลตอบแทนเป็นสิ่งที่มีความ

Productivity Forum

อ่อนไหวสูงมาก หากมีการดำเนินการที่ผิดพลาดไปแล้ว โอกาสที่จะแก้ไขและสร้างความเชื่อมั่นกลับคืนมาสู่พนักงาน เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ยากอย่างยิ่ง

จากข้อเสนอแนะทั้ง 7 ประการนี้ จะทำให้องค์กรสามารถนำไปใช้คัดเลือก หรือ “กรอง” ตั้ววัดผลที่องค์กรใช้อยู่ว่า ควรจะเลือกตั้ววัดผลในเชิงกลยุทธ์ อย่างไรให้ครบถ้วนและมีจำนวนไม่มากเกินไป เพื่อที่จะทำให้อัตราผลตอบแทนก่อนหักภาษีสูงที่สุดต่อไป

บรรณานุกรม

Porter, M.E. (1980) How Competitive Forces Shape Strategy, *The McKinsey Quarterly*, Spring, 34-50

Porter, M.E. (2008) the Five Competitive Forces that Shape Strategy, *Harvard Business Review*, January, 79-93