



Productivity Forum

ดร.นภดล ร่มโพธิ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการปฏิบัติการ

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

nrompho@tu.ac.th

เทคนิคการวิเคราะห์และตีความหมาย ของตัววัดผลการปฏิบัติงานองค์กร

คงเป็นที่ปฏิเสธไม่ได้ว่าในปัจจุบัน องค์กรได้มีการลงทุนลงแรงไปเป็นจำนวนมากในการออกแบบระบบการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กร เช่น ระบบ Balanced Scorecard ระบบ Economic Value Added หรือระบบอื่นๆ นอกจากการออกแบบระบบการวัดผลเหล่านี้แล้ว องค์กรยังมีความพยายามในการที่จะนำเอาระบบวัดผลนี้ไปใช้ในองค์กร โดยได้มีการใช้ทั้งบุคลากรและเวลาจำนวนมากในการเก็บข้อมูล รวมทั้งมีการลงทุนในการสร้างระบบฐานข้อมูลที่ใช้ในการเก็บและประมวลผลข้อมูล รวมทั้งสร้างรายงานที่มีรูปแบบที่หลากหลาย เพื่อให้รายงานนั้นมีความน่าสนใจและสามารถนำไปใช้งานได้อย่างสะดวก

อย่างไรก็ตามเป็นที่น่าเสียดายเป็นอย่างยิ่งว่า หลายองค์กรที่ได้มีการลงทุนไปในเรื่องระบบการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กรเหล่านี้ ไม่ได้ใช้ผลของตัววัดมาช่วยในการตัดสินใจมากนัก ซึ่งทำให้การลงทุนนั้นเกิดความสูญเปล่า สาเหตุหลักที่สำคัญคือผู้บริหารยังขาดเทคนิคและทักษะในการวิเคราะห์และตีความหมายของผลของตัววัด จึงทำให้ประโยชน์ที่ได้รับจากตัววัดนั้นมีค่อนข้างจำกัด หรือมีเพียงแค่การเปรียบเทียบค่าที่ได้รับกับค่าที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่ผ่านมาว่าเพิ่มขึ้นหรือลดลงหรือไม่อย่างไรเท่านั้น ดังนั้นเพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์สูงสุดต่อผลของตัววัดผล จึงขอแนะนำเสนอเทคนิคการวิเคราะห์และตีความหมายของผลของตัววัดผล ดังต่อไปนี้

การวิเคราะห์หาสาเหตุของผลที่ได้รับเฉพาะในกรณีที่สำคัญเท่านั้น

เป็นเรื่องปกติธรรมดาที่จะเห็นผลของตัววัดในช่วงเวลาปัจจุบันเพิ่มขึ้นหรือลดลงจากผลในช่วงเวลาก่อนหน้านี้ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารหลายท่านพยายามที่จะหาคำอธิบายกับผลที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงในทุกกรณี ยกตัวอย่างเช่น เมื่อเห็นดัชนีตลาดหลักทรัพย์เพิ่มสูงขึ้นแม้เพียง 1-2 จุด ก็จะมีผู้พยายามที่จะอธิบายถึงสาเหตุของการเพิ่มขึ้นนั้น เช่น เหตุจากเศรษฐกิจที่มีแนวโน้มดีขึ้น เงินทุนต่างประเทศเริ่มไหลเข้ามาในประเทศเราเพิ่มมากขึ้น และเมื่อในวันถัดมา ดัชนีตลาดหลักทรัพย์ลดลง 1-2 จุด ผู้วิเคราะห์คนเดียวกันก็จะนำข้อมูลเหตุผลประกอบอีกชุดหนึ่งเพื่อที่จะอธิบายถึงการที่ดัชนีปรับตัวลดต่ำลง เช่น เศรษฐกิจมีแนวโน้มที่จะตกต่ำ เงินทุนกำลังไหลออกนอกประเทศ การวิเคราะห์ในลักษณะนี้เป็นการวิเคราะห์ที่จะสร้างความสับสนอย่างยิ่งต่อผู้อ่าน เพราะสิ่งที่ผู้วิเคราะห์กำลังทำคือความพยายามที่จะอธิบายการเปลี่ยนแปลงในทุกกรณี ทั้งๆ ที่ความเป็นจริงแล้วการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของดัชนีตลาดหลักทรัพย์เพียง 1-2 จุดนั้น จะเรียกได้ว่าแทบจะไม่มีความสำคัญอันใดเลย

ดังนั้นก่อนที่จะทำการวิเคราะห์ผลของตัววัดผลนั้น ผู้วิเคราะห์ควรจะต้องพิจารณาว่าการเปลี่ยนแปลงของตัววัดผลเป็นไปในลักษณะใด ดังต่อไปนี้

(1) การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดจากเหตุผลตามปกติ โดยการขยับขึ้นหรือลงของตัววัดผลนั้น ไม่ได้มีนัยสำคัญและไม่น่าจะมีเหตุผลพิเศษใดๆ นอกจากเป็นไปตามหลักการทางคณิตศาสตร์ธรรมดาที่ตัววัดแต่ละตัวจะมีการเปลี่ยนแปลงไปตามธรรมชาติ

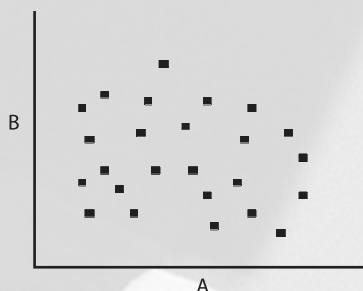
(2) การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดจากเหตุการณ์ที่ผิดปกติ ในกรณีนี้เราก็จะสามารถสังเกตเห็นได้อย่างชัดเจนว่าตัววัดผลมีการขึ้นหรือลงในสัดส่วนที่ค่อนข้างสูง ผิดจากธรรมชาติ ซึ่งสังเกตเห็นได้จากการเปรียบเทียบกับข้อมูลในอดีต

กรณีที่ (2) ดังกล่าวนี้องค์ที่ผู้วิเคราะห์มีความจำเป็นที่ค้นหาเหตุผลที่แท้จริงให้ได้เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น จากตัวอย่างที่ผ่านมา ถ้าหากดัชนีตลาดหลักทรัพย์ปรับตัวสูงขึ้น 50 จุด ผู้วิเคราะห์ก็จะทราบหา เหตุการณ์นี้ไม่ใช่เหตุการณ์ปกติและน่าจะเกิดจากสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เป็นสาเหตุทำให้หุ้นขึ้นถึงขนาดนี้ ซึ่งผู้วิเคราะห์ควรที่จะใช้ความพยายามที่จะหาสาเหตุเหล่านั้นให้พบ

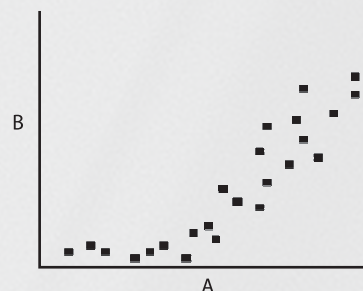
ดังนั้นกล่าวโดยสรุปคือการวิเคราะห์ผลของตัววัดผลที่ดีคือการเลือกวิเคราะห์เฉพาะในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ผิดปกติเกิดขึ้น ซึ่งสามารถจะทราบได้จากการเปรียบเทียบกับข้อมูลในอดีตที่ผ่านมา

การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัววัดผล

นักวิเคราะห์หลายท่านได้มีการวิเคราะห์ตัววัดในรายละเอียดของแต่ละตัววัดได้ดี แต่ยังขาดการเชื่อมโยงถึงความสัมพันธ์ในระหว่างตัววัดผล จึงทำให้ขาดข้อมูลที่สำคัญที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ เครื่องมือที่นักวิเคราะห์สามารถนำไปใช้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัววัดผลได้แก่ Scatter Diagram ซึ่งจะเป็นแผนภาพที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสองตัวแปร โดยหากพิจารณาจากรูปที่ 1 ก็จะพบว่ารูปทางด้านซ้ายมือแสดงให้เห็นว่าตัววัดผล A กับ B ไม่น่าจะมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน ส่วนรูปทางด้านขวามือจะเห็นว่าเกือบทุกครั้งที่ A เพิ่มขึ้น B ก็เพิ่มขึ้นด้วย ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าตัววัดผล A มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับตัววัดผล B



ไม่มีความสัมพันธ์



มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน

รูปที่ 1: การใช้ Scatter Diagram ในการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัววัดผล

อย่างไรก็ตามข้อควรระวังเมื่อใช้ Scatter Diagram คือเมื่อวิเคราะห์เห็นความสัมพันธ์ระหว่างตัววัดผลสองตัว ความสัมพันธ์ที่เห็นนั้นอาจจะเกิดจากสาเหตุใดสาเหตุหนึ่งดังต่อไปนี้

1) ตัววัดผลทั้งสองตัววัดนี้แท้จริงแล้ว ไม่ได้มีความเกี่ยวข้องกันแต่อย่างใด ความสัมพันธ์ที่พบเกิดขึ้นจากความบังเอิญเท่านั้น

2) ตัววัดผลทั้งสองตัววัดนี้มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน แต่ไม่ได้หมายความว่าตัววัดผลใดเป็นเหตุหรือตัววัดผลใดเป็นผล แต่ความสัมพันธ์ที่สังเกตเห็นได้นั้นเกิดจากการที่ตัววัดทั้งสองตัวนี้มีความสัมพันธ์กับสิ่งอื่นซึ่งเป็นสิ่งเดียวกัน ยกตัวอย่างเช่น หากเราใช้ Scatter Diagram ในการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ ระหว่างจำนวนตำรวจที่พบในท้องถนนในระหว่างการเดินทางจากบ้านมายังที่ทำงานกับเวลาที่ใช้ในการเดินทาง เราอาจจะพบว่าตัววัดทั้งสองตัววัดนี้มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ซึ่งหมายถึงหากเราพบเห็นตำรวจจำนวนมากในท้องถนน วันนั้นรถจะติดและใช้เวลาในการเดินทางนาน หากวันไหนเราเห็นตำรวจจำนวนน้อย (เช่นวันอาทิตย์) รถจะไม่ค่อยติดและใช้เวลาในการเดินทางเร็ว แต่ความสัมพันธ์ที่สังเกตเห็นนี้ ไม่ได้หมายความว่าตำรวจ

เป็นสาเหตุทำให้รถติดเสมอไป แท้จริงแล้วทั้งจำนวนตำรวจที่พบเห็นและเวลาในการเดินทาง อาจจะมีบางอย่างเชื่อมโยงกับสิ่งอื่นได้แก่อุบัติเหตุ โดยอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นทำให้ตำรวจออกมาในท้องถนนมาก และอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นนั้นก็ทำให้รถติด ดังนั้นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในลักษณะนี้จึงควรกระทำด้วยความระมัดระวัง

3) ตัววัดทั้งสองตัวมีความสัมพันธ์กันในรูปแบบของเหตุและผลอย่างแท้จริง คือตัววัดหนึ่งเป็นสาเหตุทำให้อีกตัววัดหนึ่งเพิ่มขึ้นหรือลดลง เช่น จำนวนครั้งในการโฆษณาสินค้าส่งผลให้ส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มสูงขึ้น เป็นต้น

การวิเคราะห์ตัววัดผลในหลายมุมมอง

ในการวิเคราะห์ตัววัดผลหลายครั้ง เพื่อที่หาสาเหตุของตัววัดผลนั้น นักวิเคราะห์อาจจะวิเคราะห์ผลตัววัดนั้นในมุมมองต่างๆ อย่างไรก็ตามการวิเคราะห์ผลเพียงมุมมองเดียวนั้นอาจนำไปสู่การตัดสินใจที่ผิดพลาด ยกตัวอย่างเช่น หากพบว่าลูกค้ามีข้อร้องเรียนส่งมายังบริษัทเป็นจำนวนมาก ผิดปกติในเดือนนี้ ผู้บริหารย่อมที่จะต้องทราบว่าเป็นสาเหตุหลักที่ทำให้เกิดข้อร้องเรียนจำนวนมากนี้มาจากเหตุใด หากนักวิเคราะห์ข้อมูลทำการวิเคราะห์ข้อมูลผ่านมุมมองเดียว เช่น

มุมมองในเรื่องของรุ่นของสินค้าที่ได้รับข้อร้องเรียนมามากที่สุด เขาก็อาจจะพบว่าสินค้ารุ่น A มีข้อร้องเรียนสูงสุด และอาจจะนำไปสู่ข้อสรุปให้มีการออกแบบ หรือปรับปรุงสินค้ารุ่น A ใหม่ อย่างไรก็ตามหากนักวิเคราะห์ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มเติมแต่เปลี่ยนมุมมองไปเป็นมุมมองอื่นเช่นเรื่องของโรงงานที่ใช้ในการผลิตว่าข้อร้องเรียนที่ได้รับนั้นมาจากสินค้าที่ผลิตมาจากโรงงานไหนมากที่สุด ก็จะได้ภาพที่น่าสนใจอีกว่ามาจากโรงงาน B หรือถ้ามองในอีกมุมมองหนึ่งคือข้อร้องเรียนที่ได้รับนั้นมาจากสินค้าที่ขายผ่านผู้แทนขายเจ้าใดมากที่สุด ก็อาจจะพบว่ามาจากผู้แทนขาย C การวิเคราะห์ผ่านทางหลายมุมมองนี้จะทำให้เกิดแนวคิดที่หลากหลายมากกว่าการที่จะมองมุมมองเดียว และสรุปผลอย่างทันทีทันใดว่าความผิดพลาดนั้นเกิดขึ้นเพราะเหตุใด

จากเทคนิคการวิเคราะห์และตีความหมายข้างต้นจะช่วยให้ผู้บริหารหรือนักวิเคราะห์สามารถนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ประโยชน์ได้มากขึ้น และจะทำให้การลงทุนในเรื่องระบบการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กรให้ผลที่คุ้มค่ามากที่สุด ซึ่งจะนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กรในที่สุด