

นภดล ร่มโพธิ์

อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารอุตสาหกรรมและปฏิบัติการ
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

[บทคัดย่อ]

Balanced Scorecard นับเป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างสูงทั้งในองค์กรที่มุ่งแสวงหากำไรและในองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหากำไร สำหรับมหาวิทยาลัยแล้ว ได้มีการเริ่มนำเอาเทคนิคนี้มาใช้เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร รวมทั้งเพื่อช่วยในการจัดการองค์กร อย่างไรก็ตาม ก่อนที่มหาวิทยาลัยในประเทศไทยจะนำเทคนิคนี้มาใช้ เราควร จะทำการศึกษาถึงแนวทางในการใช้ Balanced Scorecard สำหรับมหาวิทยาลัยชั้นนำในต่างประเทศเพื่อศึกษาถึงรูปแบบ การนำมาใช้ รวมถึงตัวอย่างตัววัดผลการปฏิบัติงานที่ได้ถูกเลือก มาใช้ใน Balanced Scorecard เหล่านั้น

บทความนี้จึงได้ทำการสำรวจมหาวิทยาลัยที่ได้นำ Balanced Scorecard มาใช้ และได้ทำการวิเคราะห์รูปแบบของ การใช้ Balanced Scorecard สำหรับมหาวิทยาลัยออกเป็น สองรูปแบบ ได้แก่ การนำมาใช้เฉพาะหน่วยงานสนับสนุนซึ่งจะมีลักษณะคล้ายกับ Balanced Scorecard สำหรับองค์กรที่ มุ่งแสวงหากำไรและการนำมาใช้ในระดับมหาวิทยาลัยหรือ หน่วยงานวิชาการในมหาวิทยาลัย ซึ่งจะมีลักษณะคล้ายกับ Balanced Scorecard สำหรับองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหากำไร นอกจากนี้ บทความนี้ยังได้วิเคราะห์กรณีศึกษามหาวิทยาลัย ชั้นนำที่ได้นำ Balanced Scorecard มาใช้ในทั้งสองรูปแบบ ซึ่งได้แก่มหาวิทยาลัยแห่งแคลิฟอร์เนียที่ซานดิเอโก ประเทศ สหรัฐอเมริกา และมหาวิทยาลัยเอเดนเบิร์ก ประเทศสหราชอาณาจักร เพื่อเป็นแบบอย่างให้มหาวิทยาลัยไทยได้ศึกษาและ นำมาประยุกต์ใช้ในการจัดทำ Balanced Scorecard สำหรับ ประเทศไทยต่อไป

การวิจัยเชิงสำรวจ และกรณีศึกษาการใช้

Balanced Scorecard

สำหรับ

มหาวิทยาลัยในต่างประเทศ



บทนำ

ปัจจุบันระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement) ขององค์กรเข้ามามีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรแบบเก่าซึ่งใช้มาเป็นระยะเวลานานเริ่มไม่สามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากระบบแบบดั้งเดิมนั้นให้ความสำคัญกับตัวเลขทางบัญชีและการเงินมากจนเกินไป จึงทำให้เกิดความพยายามตกแต่งตัวเลขทางบัญชีและการเงิน อันนำไปสู่ความเสียหายขององค์กรในที่สุด ซึ่งมีตัวอย่างมากมายให้เห็น เช่น ในกรณีของบริษัท Enron เป็นต้น นอกจากนี้ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบดั้งเดิมยังให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงานในระยะสั้น โดยไม่คำนึงถึงผลการปฏิบัติงานในระยะยาว ทำให้องค์กรไม่สามารถแข่งขันและอยู่รอดได้ในระยะยาว (นภดล, 2546) นอกจากนี้ บางองค์กรก็ได้จัดทาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีตัววัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Indicator) เป็นจำนวนมาก จนบางครั้งทำให้ผู้บริหารขององค์กรไม่ให้ความสำคัญเนื่องจากไม่มีเวลาที่จะมาพิจารณาตัววัดแต่ละตัว ในที่สุด ตัววัดเหล่านั้นก็ เป็นเพียงตัวเลขที่อยู่ในรายงานซึ่งไม่มีใครให้ความสนใจ

จากปัญหาที่เกิดขึ้นกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรแบบดั้งเดิมดังที่ได้กล่าวมาแล้ว จึงทำให้นักวิจัยหลายท่านเริ่มให้ความสำคัญกับแนวคิดเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานสมัยใหม่ หนึ่งในนั้นคือ Professor Dr. Robert Kaplan และ Dr. David Norton ซึ่งได้คิดค้นระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เรียกว่า “Balanced Scorecard” โดยได้ตีพิมพ์ในวารสาร Harvard Business Review ในปี ค.ศ. 1992 (Kaplan and Norton, 1992) Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการบริหารที่ช่วยให้องค์กรให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงานในระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งผลทางด้านการเงินและด้านอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเงิน ซึ่งเป็นการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นกับระบบผลการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบดั้งเดิม ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว Balanced Scorecard จึงได้รับความนิยมอย่างสูงในองค์กรต่างๆ ในระยะเวลาอันรวดเร็ว โดยเริ่มจากองค์กรที่มุ่งแสวงหาผลกำไร และในที่สุดก็ได้ถูกนำไปใช้ในองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไรต่างๆ อย่างมากมาย

สำหรับองค์กรมหาวิทยาลัยแล้ว Balanced Scorecard ยังไม่ถูกใช้อย่างแพร่หลายมากนักเมื่อเทียบกับองค์กรเอกชนต่างๆ อย่างไรก็ตามหลายมหาวิทยาลัยในต่างประเทศได้เริ่มนำเทคนิคนี้มาใช้ในการจัดการและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ของมหาวิทยาลัย สำหรับประเทศไทยนั้นจากการที่รัฐบาลมีนโยบายให้มหาวิทยาลัยของรัฐออกนอกระบบ จะทำให้มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งได้รับผลกระทบเป็นอย่างมาก เนื่องจากเงินทุนที่ได้รับจากรัฐอาจจะถูกจัดสรรโดยใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก ซึ่งจะแตกต่างไปจากระบบเดิม ดังนั้นมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งจึงต้องมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการจัดการที่ดีเพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถแข่งขัน และอยู่รอดได้ในระยะยาว Balanced Scorecard จึงน่าจะเป็นทางเลือกหนึ่งที่มหาวิทยาลัยในประเทศไทยจะสามารถนำมาใช้เพื่อปรับปรุงระบบการประเมินผลและการจัดการ ซึ่งในปัจจุบันค่อนข้างจะยึดติดอยู่กับระบบราชการที่ค่อนข้างล้าสมัยและไม่ได้รับการปรับปรุงมาเป็นระยะเวลายาวนาน

อย่างไรก็ตามก่อนที่มหาวิทยาลัยในประเทศไทยจะนำเทคนิค Balanced Scorecard ซึ่งเป็นเทคนิคที่ค่อนข้างใหม่สำหรับองค์กรมหาวิทยาลัยมาใช้ มหาวิทยาลัยของประเทศไทยควรจะพิจารณาตัวอย่างการนำ Balanced Scorecard มาใช้จากมหาวิทยาลัยชั้นนำอื่นๆ ในต่างประเทศที่กำลังใช้ Balanced Scorecard อยู่ในปัจจุบัน เพื่อที่จะทำให้ทราบถึงลักษณะของมหาวิทยาลัยที่นำ Balanced Scorecard มาใช้ หน่วยงานในมหาวิทยาลัยที่ได้ใช้ Balanced Scorecard รวมถึงมุมมองและตัววัดผลที่ใช้ในมหาวิทยาลัยชั้นนำเหล่านั้น เพื่อที่จะนำข้อมูลเหล่านี้มาประยุกต์เพื่อใช้ในการสร้างและใช้ Balanced Scorecard สำหรับมหาวิทยาลัยในประเทศไทยต่อไป

ดังนั้น บทความนี้จึงมีจุดมุ่งหมายที่จะทำการสำรวจจำนวนมหาวิทยาลัยที่ได้นำ Balanced Scorecard มาใช้ในปัจจุบัน และศึกษาการใช้ Balanced Scorecard ในมหาวิทยาลัยเหล่านั้นว่าได้นำมาใช้ในระดับใด หรือหน่วยงานใดในมหาวิทยาลัย รวมถึงจะได้ยกตัวอย่างถึงการนำ Balanced Scorecard ในมหาวิทยาลัยชั้นนำเหล่านั้น เพื่อแสดงให้เห็นถึงแนวทางการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard ในมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นแบบอย่างให้มหาวิทยาลัยในประเทศไทยสามารถนำมาปรับใช้ได้ต่อไป

Balanced Scorecard คืออะไร

Balanced Scorecard ได้ถือกำเนิดจากแนวความคิดของ Kaplan and Norton (1992) ซึ่งได้เสนอแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรโดยให้ความสำคัญทั้งตัววัดด้านการเงิน (Financial Measures) และตัววัดที่ไม่ใช่ด้านการเงิน (Non-Financial

Measures) รวมถึงตัววัดที่เป็นเหตุ (Performance Drivers) และตัววัดที่เป็นผล (Performance Outcomes) โดยมุ่งเน้นทั้งทางผลในระยะสั้นและระยะยาว โดยแบ่งตัวชี้วัดเหล่านี้ออกเป็น 4 มุมมองหลัก ได้แก่ มุมมองทางด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองทางด้านการบริหารทางธุรกิจภายใน (Internal Business Process Perspective) และมุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning and Growth Perspective) โดยมุมมองเหล่านี้จะเกี่ยวเนื่องกันในลักษณะเป็นเหตุเป็นผลกัน โดยการเรียนรู้และการเจริญเติบโตขององค์กรจะช่วยผลักดันให้องค์กรมีกระบวนการทางธุรกิจภายในที่ดี ซึ่งจะส่งผลให้ลูกค้าขององค์กรพึงพอใจ และในที่สุดจะส่งผลให้องค์กรประสบผลสำเร็จทางการเงิน สำหรับองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหากำไร มุมมองทางด้านการเงินจะไม่ใช่ว่าเป้าหมายหลักขององค์กร แต่จะเป็นสิ่งที่สนับสนุนให้องค์กรประสบผลสำเร็จในมุมมองอื่นๆ นอกจากนี้ Kaplan and Norton (2001, 2004) ยังได้เสนอการทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) สำหรับองค์กรเพื่อให้องค์กรทราบถึงปัจจัยที่สำคัญที่จะนำองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้

นอกเหนือจาก Kaplan และ Norton ผู้ซึ่งเป็นผู้คิดค้นแนวคิด Balanced Scorecard แล้ว ยังมีนักวิจัยชั้นนำอีกหลายท่านที่ได้แนะนำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ อาทิ Olve et al. (1999) ซึ่งได้นำเสนอประสบการณ์การนำ Balanced Scorecard ใช้ในองค์กรใหญ่ๆ ในยุโรป หรือ Niven (2003) ก็ได้เสนอแนวทางในการใช้ Balanced Scorecard สำหรับองค์กรของรัฐ รวมถึงองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหากำไร นอกจากนี้ ยังมีอาจารย์และนักวิจัยอีกหลายท่านที่ได้สนับสนุนรวมทั้งวิจารณ์ข้อดีข้อเสียของ Balanced Scorecard ผ่านทางบทความทางวารสารทางด้านบริหารธุรกิจชั้นนำต่างๆ เป็นจำนวนมาก สำหรับรายละเอียดหลักการทั่วไปเกี่ยวกับการใช้ Balanced Scorecard นั้นจะไม่ได้แนะนำเสนอในบทความนี้ เนื่องจากได้มีบทความเป็นจำนวนมากได้ให้รายละเอียดไว้อย่างชัดเจนซึ่งผู้ที่สนใจอาจหาศึกษาได้จากหนังสือหรือบทความชั้นนำได้โดยทั่วไป

วิธีการวิจัย

จากการสำรวจข้อมูลรายชื่อมหาวิทยาลัยที่ใช้ Balanced Scorecard ในเบื้องต้นผ่านทาง การค้นหาจากการทำการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งรวมถึงหนังสือ งานวิจัย และบทความต่างๆ ที่ดีพิมพ์ในวารสารทางด้านบริหารจัดการ รวมถึงการสืบค้นผ่านทางอินเทอร์เน็ต และการสอบถามจากนักวิจัยที่กำลังทำงานวิจัย



ที่เกี่ยวข้องจากสมาคมการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement Association) นั้นพบว่าในขณะนี้เท่าที่ตรวจพบในเบื้องต้น มหาวิทยาลัยที่ได้นำ Balanced Scorecard มาใช้มีทั้งหมด 29 แห่ง ประกอบด้วยมหาวิทยาลัยในประเทศไทย สหรัฐอเมริกา 19 แห่ง ในประเทศสหราชอาณาจักร 6 แห่ง ในประเทศออสเตรเลีย 3 แห่ง และในประเทศแคนาดา 1 แห่ง

หลังจากได้รวบรวมข้อมูลรายชื่อมหาวิทยาลัยที่ได้นำ Balanced Scorecard มาใช้ในเบื้องต้นแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการส่งแบบสอบถามไปยังมหาวิทยาลัยเหล่านั้นเพื่อทำการยืนยันถึงการไ้ระบบ Balanced Scorecard และสอบถามถึงหน่วยงานในมหาวิทยาลัยที่ได้นำ Balanced Scorecard มาปรับใช้ โดยได้ทำการส่งแบบสอบถามไปยังหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการพัฒนาระบบการประเมินผลของมหาวิทยาลัย หรือหน่วยงานที่ได้นำระบบ Balanced Scorecard ไปใช้ (ในกรณีที่ไม่ได้ถูกนำไปใช้ทั้งมหาวิทยาลัย) โดยได้ทำการเก็บข้อมูลตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2547 ถึงเดือนกันยายน 2547 หลังจากได้วิเคราะห์ผลการสำรวจมหาวิทยาลัยและหน่วยงานที่ใช้ Balanced Scorecard แล้ว ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยกรณีศึกษา (Case Study Research) โดยได้เลือกมหาวิทยาลัย 2 แห่ง ที่มีลักษณะการใช้ Balanced Scorecard ที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิงเพื่อทำการศึกษาเปรียบเทียบแนวทางใช้ Balanced Scorecard ทั้งสองรูปแบบนี้ ดังได้แสดงในผลการวิจัยต่อไป

ผลการวิจัยเชิงสำรวจ

จากแบบสอบถามที่จัดส่งไปให้มหาวิทยาลัยทั้งหมด 29 แห่ง ได้รับการตอบกลับทั้งสิ้น 13 แห่ง (อัตราการตอบกลับ 45%) ในจำนวนมหาวิทยาลัยที่ตอบกลับแบบสอบถามนี้ มหาวิทยาลัย 9 แห่ง ได้ยืนยันการใช้ Balanced Scorecard ในขณะที่อีก 2 แห่ง ได้ปฏิเสธว่ามหาวิทยาลัยไม่ได้ใช้ระบบนี้มี 1 แห่ง ระบุว่าไม่เคยใช้ระบบ Balanced Scorecard แต่ขณะนี้ได้เลิกใช้แล้ว และอีกแห่งระบุว่าไม่แน่ใจว่าขณะนี้ได้มีการใช้ระบบนี้อยู่หรือไม่ สำหรับ 17 แห่ง ที่ไม่ได้ตอบแบบสอบถามกลับ ผู้วิจัยได้ทำการสำรวจข้อมูลโดยละเอียดผ่านทางเอกสารที่ได้รับ การเผยแพร่ทางเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัย พบว่ามหาวิทยาลัย 13 แห่งมีหลักฐานทางเอกสาร แสดงการใช้ระบบ Balanced Scorecard

ในมหาวิทยาลัยที่เหลือไม่สามารถหาเอกสารยืนยันการใช้ระบบ Balanced Scorecard

ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้สรุปรวบรวมรายชื่อมหาวิทยาลัยที่ได้รับการยืนยันการใช้ระบบ Balanced Scorecard (ทั้งการยืนยันจากการตอบกลับแบบสอบถาม และการยืนยันโดยใช้เอกสารที่เผยแพร่ทางเว็บไซต์) โดยสรุปพบว่ามหาวิทยาลัยที่ได้นำระบบ Balanced Scorecard มาใช้ มีทั้งสิ้น 22 แห่ง อยู่ในประเทศสหรัฐอเมริกา 17 แห่ง ในประเทศสหราชอาณาจักร 2 แห่ง ในประเทศออสเตรเลีย 2 แห่ง และในประเทศแคนาดา 1 แห่ง โดยได้แสดงรายชื่อมหาวิทยาลัย รวมถึงหน่วยงานในมหาวิทยาลัย ที่ได้นำ Balanced Scorecard มาใช้ในตารางที่ 1 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 : รายชื่อมหาวิทยาลัยในต่างประเทศและหน่วยงานที่ใช้ Balanced Scorecard

มหาวิทยาลัย	ประเทศ	หน่วยงานที่ใช้ Balanced Scorecard
มหาวิทยาลัยแห่งแคลิฟอร์เนีย ที่ซานดิเอโก	สหรัฐอเมริกา	หน่วยงานบริการทางธุรกิจและการเงิน
มหาวิทยาลัยแห่งแคลิฟอร์เนีย ที่เดวิส	สหรัฐอเมริกา	ฝ่ายบริหาร
มหาวิทยาลัยแห่งแคลิฟอร์เนีย ที่เบิร์กลีย์	สหรัฐอเมริกา	ฝ่ายการจัดการธุรกิจการให้บริการ
มหาวิทยาลัยแห่งแคลิฟอร์เนีย ที่ลอสแอนเจลิส	สหรัฐอเมริกา	หน่วยงานเกี่ยวกับการบริหารสารสนเทศ และการบริหารธุรกิจการให้บริการ
มหาวิทยาลัยแห่งแคลิฟอร์เนีย ที่เออร์ไวน์	สหรัฐอเมริกา	ฝ่ายการจัดการธุรกิจการให้บริการ
มหาวิทยาลัยแห่งแคลิฟอร์เนีย ที่ซานตาครูซ	สหรัฐอเมริกา	ฝ่ายการจัดการธุรกิจการให้บริการ
มหาวิทยาลัยแห่งแคลิฟอร์เนีย ที่ซานฟรานซิสโก	สหรัฐอเมริกา	ฝ่ายการให้บริการภายในมหาวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนียสเตท ที่นอร์ทริดจ์	สหรัฐอเมริกา	ฝ่ายการเงินและการบริหาร
มหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนียสเตท ที่ซานมาครอส	สหรัฐอเมริกา	ฝ่ายการเงินและการบริหาร
มหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนียสเตท ที่ซานเบอร์นาดีโน	สหรัฐอเมริกา	ฝ่ายการเงินและการบริหาร
มหาวิทยาลัยฟลอริดา อินเตอร์เนชั่นแนล	สหรัฐอเมริกา	ใช้ระดับมหาวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยแห่งหลุยส์วิลล์	สหรัฐอเมริกา	ใช้ระดับมหาวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยแห่งเวอร์มอนท์	สหรัฐอเมริกา	ใช้ระดับมหาวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยแห่งเอครอน	สหรัฐอเมริกา	ใช้ระดับมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัย	ประเทศ	หน่วยงานที่ใช้ Balanced Scorecard
มหาวิทยาลัยแห่งเวอร์จิเนีย	สหรัฐอเมริกา	ห้องสมุด
มหาวิทยาลัยพอร์ต เฮย์ สเตท	สหรัฐอเมริกา	ใช้ระดับมหาวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยแห่งฟลอริดา	สหรัฐอเมริกา	ห้องสมุด
มหาวิทยาลัยแห่งเอดินเบิร์ก	สหราชอาณาจักร	ใช้ระดับมหาวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยกลาสโกว์ เคลิโดเนี่ยน	สหราชอาณาจักร	ใช้ระดับมหาวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเคคิน	ออสเตรเลีย	ห้องสมุด
มหาวิทยาลัยบอนด์	ออสเตรเลีย	ใช้ระดับมหาวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยคาเลตัน	แคนาดา	ฝ่ายการเงินและการบริหาร

จากตารางข้อมูลข้างต้นเราอาจแบ่งการใช้ Balanced Scorecard สำหรับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศได้เป็น 2 รูปแบบได้แก่

1. การใช้ในหน่วยงานสนับสนุนภายในมหาวิทยาลัย

การใช้ Balanced Scorecard ในระดับนี้ จะมุ่งเน้นไปยังหน่วยงานสนับสนุนต่างๆ อาทิ ฝ่ายจัดการธุรกิจการให้บริการต่างๆ ฝ่ายการเงินและการบริหาร โดยลักษณะของการใช้ Balanced Scorecard ในระดับนี้จะมีลักษณะค่อนข้างคล้ายคลึงกับการใช้ Balanced Scorecard ในองค์กรที่มุ่งแสวงหาผลกำไร โดยมุมมองต่างๆ ใน Balanced Scorecard ก็เหมือนกับมุมมองของ Balanced Scorecard สำหรับองค์กรที่มุ่งแสวงหาผลกำไรอื่น ๆ กล่าวคือ มุมมองทางการเงินถือเป็นเป้าหมายสูงสุดของการใช้ Balanced Scorecard แบบนี้ โดยอีกสามมุมมอง (ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และเจริญเติบโต) จะเป็นมุมมองที่ช่วยขับเคลื่อนให้เกิดผลลัพธ์ทางการเงินที่ตั้งเป้าหมายไว้ จากผลของการสำรวจจากมหาวิทยาลัยทั้งหมด 22 แห่ง ที่ใช้ระบบ Balanced Scorecard พบว่าครึ่งหนึ่ง (11 แห่ง) จะนำมาใช้ในลักษณะนี้ โดยมหาวิทยาลัยเหล่านี้ทั้งหมดอยู่ในประเทศสหรัฐอเมริกาและแคนาดา

2. การใช้ในระดับมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานทางวิชาการในมหาวิทยาลัย

ลักษณะของการใช้ Balanced Scorecard ในระดับนี้จะแตกต่างจากแบบแรกโดยสิ้นเชิง กล่าวคือจะเป็นการใช้ Balanced Scorecard สำหรับหน่วยงานทางด้านวิชาการมากกว่าจะเป็นการใช้สำหรับหน่วยงานสนับสนุนโดยจะมีลักษณะคล้ายกับการใช้ Balanced Scorecard สำหรับองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไรมากกว่าการใช้ Balanced Scorecard สำหรับองค์กรธุรกิจทั่วไป เนื่องจากลักษณะของมหาวิทยาลัยโดยรวมแล้วมีลักษณะของการเป็นองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไร ดังนั้นมุมมองที่ใช้ใน Balanced Scorecard ในรูปแบบนี้จึงมีความแตกต่างอย่างสิ้นเชิงกับ Balanced Scorecard ในรูปแบบแรก โดยอาจมีการปรับมุมมองให้เข้ากับลักษณะของมหาวิทยาลัยในเชิงการให้บริการทางวิชาการมากกว่าในเชิงธุรกิจ ตัวอย่างของมหาวิทยาลัยที่ใช้ Balanced Scorecard ในรูปแบบนี้จะพบได้ในมากในประเทศสหราชอาณาจักรและออสเตรเลีย รวมทั้งบางส่วนในประเทศสหรัฐอเมริกา

จากความแตกต่างของการใช้ Balanced Scorecard สำหรับมหาวิทยาลัยดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิจัยกรณีศึกษา โดยได้เลือกกรณีศึกษาของการใช้ Balanced Scorecard ในสองรูปแบบนี้ เพื่อใช้เป็นแบบอย่างสำหรับมหาวิทยาลัยในประเทศไทยในการศึกษาและนำมาปรับใช้ได้ต่อไป

ผลการวิจัยเชิงกรณีศึกษา

สำหรับกรณีที่ได้เลือกมาสำหรับการใช้ Balanced Scorecard สำหรับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศนั้น ได้เลือกมหาวิทยาลัย 2 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยแห่งแคลิฟอร์เนีย ที่ซานดิเอโก (University of California at San Diego) ประเทศสหรัฐอเมริกา และมหาวิทยาลัย เอดินเบิร์ก (University of Edinburgh) ประเทศสหราชอาณาจักร สำหรับมหาวิทยาลัยแห่งแคลิฟอร์เนีย ที่ซานดิเอโกนั้น จะเป็นตัวอย่างของการใช้ Balanced Scorecard สำหรับหน่วยงานสนับสนุน และมหาวิทยาลัยเอดินเบิร์กจะเป็นตัวอย่างการใช้ Balanced Scorecard สำหรับทั้งมหาวิทยาลัย ซึ่งทั้งสองรูปแบบการใช้ Balanced Scorecard นี้จะมีความแตกต่างกัน โดยจะเห็นได้จากกรณีศึกษาดังต่อไปนี้

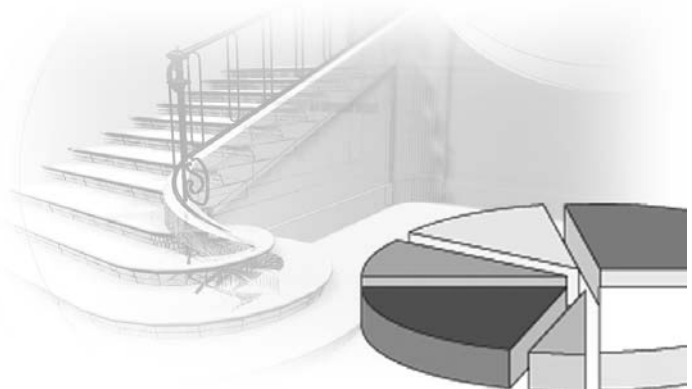
กรณีศึกษาการใช้ Balanced Scorecard สำหรับมหาวิทยาลัยแห่งแคลิฟอร์เนีย ที่ซานดิเอโก

มหาวิทยาลัยแห่งแคลิฟอร์เนียที่ซานดิเอโก เป็นมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงแห่งหนึ่งในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยติดอันดับ 1 ใน 10 ของมหาวิทยาลัยในประเทศในเรื่องของคุณภาพของคณาจารย์และบัณฑิตศึกษา จากข้อมูลของสภาวิจัยแห่งประเทศสหรัฐอเมริกา และติดอันดับ 7 ของประเทศ สำหรับมหาวิทยาลัยรัฐยอดเยี่ยมซึ่งจัดโดยนิตยสาร US News and World Report 2003 ในปัจจุบันนี้มีมหาวิทยาลัยมีนักศึกษา 24,707 คน (UCSD University Communications Office, 2005) ซึ่งนับว่าเป็นมหาวิทยาลัยที่มีขนาดใหญ่แห่งหนึ่งในประเทศสหรัฐอเมริกา มหาวิทยาลัยแห่งแคลิฟอร์เนียที่ซานดิเอโกยังนับเป็นมหาวิทยาลัยแห่งแรกที่ได้นำระบบ Balanced Scorecard ตามแนวทางของ Kaplan และ Norton มาใช้กว่า 10 ปี โดยเริ่มใช้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2536 โดยมหาวิทยาลัยได้นำมาใช้กับหน่วยงานบริการทางธุรกิจและการเงิน (Business and Financial Services: BFS) สำหรับลักษณะการใช้ Balanced Scorecard ในมหาวิทยาลัยจะคล้ายคลึงกับลักษณะการใช้ Balanced Scorecard สำหรับองค์กรธุรกิจทั่วไป กล่าวคือเป็นการใช้ Balanced Scorecard ในส่วนของหน่วยงานสนับสนุนซึ่งในที่นี้ก็คือหน่วยงานบริการทางธุรกิจและการเงิน ซึ่งจะประกอบไปด้วยการให้บริการทางด้านต่างๆ เช่น การให้บริการเกี่ยวกับการเงินการบัญชีของมหาวิทยาลัย การให้บริการการจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงาน การให้บริการไปรษณีย์ การให้บริการการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ในการทำงาน รวมถึงการให้บริการนักศึกษา โดย Balanced Scorecard ที่จะได้ยกตัวอย่างนี้จะเป็น Balanced Scorecard ที่ใช้กับหน่วยงานจัดซื้อ โดยได้แบ่ง

มุมมองของ Balanced Scorecard ออกเป็น 4 มุมมองซึ่งมีลักษณะคล้ายกับ Balanced Scorecard แบบดั้งเดิมที่เสนอโดย Kaplan และ Norton ดังต่อไปนี้ (UCSD Business and Financial Service, 2005)

1. มุมมองทางการเงินและผู้มีส่วนได้เสีย (Financial / Stakeholder Perspective) เป็นมุมมองที่จะมุ่งตอบคำถามที่ว่า “เราควรเป็นอย่างไรในสายตาของผู้ที่ให้บริการในการทำงาน (Resource Provider)” ซึ่งรวมทั้งภาครัฐและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ
2. มุมมองทางการให้บริการลูกค้า (Customer Service Perspective) เป็นมุมมองที่จะมุ่งตอบคำถามที่ว่า “ลูกค้ามองเราเป็นอย่างไร” เพื่อที่จะพยายามตอบสนองความต้องการของลูกค้าเหล่านั้น
3. มุมมองทางด้านกระบวนการธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ (Effective Business Process Perspective) เป็นมุมมองที่จะมุ่งตอบคำถามที่ว่า “เราทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่” เพื่อที่จะได้ทราบถึงกระบวนการที่เราควรจะต้องปรับปรุง
4. มุมมองทางด้านความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction Perspective) เป็นมุมมองที่จะมุ่งตอบคำถามที่ว่า “พนักงานของเรารู้สึกอย่างไรต่อองค์กรและคุณค่าในการทำงานในองค์กร”

ทั้งสี่มุมมองนี้จะประกอบด้วยตัววัดผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานจัดซื้อ ซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งในหน่วยงานการให้บริการทางธุรกิจและการเงิน ซึ่งได้แสดงไว้ในตารางที่ 2 ดังต่อไปนี้



ตารางที่ 2 : Balanced Scorecard สำหรับหน่วยงานจัดซื้อมหาวิทยาลัยแห่งแคลิฟอร์เนีย ที่ซานดิเอโก (UCSD Business and Financial Service, 2005)

มุมมอง	ตัววัดผลการปฏิบัติงาน
ด้านการเงินและผู้มีส่วนได้เสีย	<ul style="list-style-type: none"> ● จำนวนเงินที่ใช้ในการจัดซื้อสินค้าและบริการต่อปีที่ผ่านมาหน่วยงานต่อจำนวนพนักงานจัดซื้อทั้งหมด ● สัดส่วนของจำนวนพนักงานทั้งหมดในมหาวิทยาลัยต่อจำนวนพนักงานจัดซื้อทั้งหมด ● สัดส่วนของค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อจากคู่ค้ารายเล็กต่อจำนวนค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อทั้งหมด
ด้านการให้บริการลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> ● ผลจากการสำรวจความพึงพอใจลูกค้าที่มีต่อหน่วยงานจัดซื้อ โดยมีคำถามดังต่อไปนี้ <ul style="list-style-type: none"> - พนักงานจัดซื้อเข้าใจความต้องการของลูกค้าหรือไม่ - พนักงานจัดซื้อสามารถตอบสนองและมีเวลาว่างในการรับโทรศัพท์หรือไม่ - พนักงานจัดซื้อได้ให้คำแนะนำที่มีประโยชน์และให้ความช่วยเหลือหรือไม่ - พนักงานจัดซื้อมีความเป็นมืออาชีพและมีอัธยาศัยที่ดีหรือไม่ - หน่วยงานจัดซื้อได้ดำเนินการปฏิบัติงานมาถูกแนวทางหรือไม่
ด้านกระบวนการธุรกิจที่มีประสิทธิผล	<ul style="list-style-type: none"> ● เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานทั้งหมดในกระบวนการจัดซื้อ ● สัดส่วนในการจัดซื้อผ่านทาง EDI (Electronic Data Interchange) การจัดซื้อผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์ ● สัดส่วนในการจัดซื้อผ่านกิจการร่วมค้า (Consortium) และ/หรือผ่านทางสัญญาที่มีการแข่งขัน ● จำนวนเงินหรือชั่วโมงในการพัฒนาทางวิชาชีพต่อพนักงานต่อปี
ด้านความพึงพอใจของพนักงาน	<ul style="list-style-type: none"> ● ผลจากการสำรวจความพึงพอใจของพนักงานในหัวข้อต่อไปนี้ <ul style="list-style-type: none"> - การติดต่อสื่อสาร - ความเป็นผู้นำ - ความมีประสิทธิผล - ความหลากหลาย - กำลังใจในการทำงาน - ผลตอบแทน - คุณค่า

จากตารางข้างต้นเป็นตัวอย่างของ Balanced Scorecard ในหน่วยงานจัดซื้อ ซึ่งเป็นหน่วยงานย่อยในหน่วยงานการให้บริการทางธุรกิจและการเงิน ทั้งนี้ หน่วยงานการให้บริการทางธุรกิจและการเงินนั้น ประกอบไปด้วยหน่วยงานย่อยๆ อีกเป็นจำนวนมาก ซึ่งแต่ละงานมีความแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง ดังนั้นหน่วยงานการให้บริการทางธุรกิจและการเงินจึงได้สร้างแนวทางการสร้างตัววัดผลการปฏิบัติงานสำหรับหน่วยงานย่อยๆ และแสดงแนวทางการทำงานที่จะทำให้หน่วยงานเหล่านั้นสามารถประสบผลสำเร็จ โดยหน่วยงานย่อยเหล่านั้นก็ได้นำแนวทางนี้ไปสร้าง Balanced Scorecard สำหรับแต่ละหน่วยงานต่อไป

หลังจากที่มหาวิทยาลัยแห่งแคลิฟอร์เนีย ที่ซานดิเอโก ได้นำระบบ Balanced Scorecard มาใช้กว่า 10 ปีที่ผ่านมา มหาวิทยาลัยได้รับผลสำเร็จเป็นอย่างสูง ยกตัวอย่างเช่น หน่วยงานที่เกี่ยวกับหอพักนักศึกษาในมหาวิทยาลัยสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายได้สูงถึง \$300,000 ต่อปี (Balanced Scorecard Collaborative, 2005) จากการตัดสินใจซื้อพรมปูพื้นโดยตรงจากผู้ผลิต ซึ่งเป็นผลมาจากการวิเคราะห์ผ่านทางตัววัดผลใน Balanced Scorecard จากผลที่ได้นั้นนอกจากจะทำให้มหาวิทยาลัยมีรายรับสุทธิเพิ่มมากขึ้นแล้ว มหาวิทยาลัยยังสามารถลดค่าที่พักให้กับนักศึกษาได้ ซึ่งยังเป็นการช่วยเหลือนักศึกษาและผู้ปกครองอีกทางหนึ่งด้วย จากผลที่ได้รับจากการ

นำ Balanced Scorecard มาใช้ในมหาวิทยาลัย ซึ่งประสบผลสำเร็จอย่างสูง จึงทำให้มหาวิทยาลัยแห่งแคลิฟอร์เนีย ที่ซานดิเอโก ได้รับการรับรองให้เข้าสู่หอเกียรติยศ (Balanced Scorecard Hall of Fame) ในปี พ.ศ. 2546 (UCSD External Relations Department, 2005) โดยหอเกียรติยศนี้ได้จัดตั้งขึ้นโดย Balanced Scorecard Collaborative ซึ่งเป็นองค์กรที่จัดตั้งโดยผู้ก่อตั้งแนวความคิด Balanced Scorecard คือ Professor Dr. Robert Kaplan และ Dr. David Norton เพื่อเป็นการยกย่องถึงความสำเร็จขององค์กรที่ได้นำระบบ Balanced Scorecard มาใช้

จากกรณีศึกษาที่นำเสนอ จะเห็นว่าการใช้ Balanced Scorecard สำหรับมหาวิทยาลัยในลักษณะนี้จะมีลักษณะค่อนข้างคล้ายคลึงกับ Balanced Scorecard แบบดั้งเดิมที่นำเสนอโดย Kaplan และ Norton ซึ่งนำไปใช้กับองค์กรที่มุ่งแสวงหาผลกำไรเป็นหลัก อย่างไรก็ตามยังมีการใช้ Balanced Scorecard สำหรับมหาวิทยาลัยอีกแบบหนึ่งดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ซึ่งจะได้นำเสนอในกรณีศึกษาถัดไปดังต่อไปนี้



กรณีศึกษาการใช้ Balanced Scorecard สำหรับมหาวิทยาลัยเอดินเบิร์ก

มหาวิทยาลัยเอดินเบิร์กเป็นมหาวิทยาลัยที่ตั้งอยู่ในเมืองเอดินเบิร์ก (Edinburgh) ซึ่งเป็นเมืองหลวงของสกอตแลนด์ และได้ก่อตั้งขึ้นเมื่อ ค.ศ. 1583 หรือประมาณ 421 ปี ซึ่งนับเป็นมหาวิทยาลัยที่เก่าแก่แห่งหนึ่งในประเทศสหราชอาณาจักร ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยเอดินเบิร์กมีนักศึกษาจำนวนทั้งสิ้น 22,363 คน และมีบุคลากรทั้งสิ้น 7,271 คน (The University of Edinburgh, 2005a) ซึ่งนับเป็นมหาวิทยาลัยที่มีขนาดใหญ่มาก ดังนั้น การจัดการของมหาวิทยาลัยจึงมีความยุ่งยากซับซ้อน มหาวิทยาลัยจึงได้เริ่มใช้แนวทางของ Balanced Scorecard ตั้งแต่ มกราคมปี 2547 ซึ่งได้รวบรวมข้อมูลของปีการศึกษา 2545-2546 อย่างไรก็ตาม มหาวิทยาลัยก็ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลย้อนหลังไปจนถึงปีการศึกษา 2542-2543 เพื่อที่จะทำการเปรียบเทียบแนวโน้มของข้อมูลของตัววัดผลการปฏิบัติงานแต่ละตัวที่ประกอบอยู่ใน Balanced Scorecard ของมหาวิทยาลัย

สำหรับ Balanced Scorecard สำหรับมหาวิทยาลัยนั้น ได้แบ่งออกเป็น 4 มุมมอง คล้ายกับรูปแบบดั้งเดิมของ Balanced Scorecard หากแต่มีการปรับมุมมองให้เข้ากับลักษณะของมหาวิทยาลัย ซึ่งไม่ได้มุ่งหวังผลกำไรเป็นหลัก โดยทั้งสี่มุมมองประกอบด้วยมุมมองดังต่อไปนี้ (The University of Edinburgh, 2005b)

1. มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) เป็นมุมมองที่มุ่งเน้นในเรื่องของการใช้ทรัพยากร เพื่อสนับสนุนเป้าหมายทางกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ
2. มุมมองด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Perspective) เป็นมุมมองที่มุ่งเน้นในการดึงดูดนักศึกษาที่มีความสามารถให้เข้ามาอยู่ในองค์กรที่ได้รับการยอมรับทั้งในและต่างประเทศ
3. มุมมองด้านธุรกิจภายใน (Internal Business Perspective) เป็นมุมมองที่มุ่งเน้นในเรื่องการสนับสนุนเพื่อให้มหาวิทยาลัยบรรลุถึงเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้
4. มุมมองด้านการพัฒนาองค์กร (Organizational Development Perspective) เป็นมุมมองที่มุ่งเน้นในเรื่องการพัฒนาและปรับปรุงมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง

ในแต่ละมุมมองจะประกอบด้วยตัววัดผลการปฏิบัติงาน ดังแสดงในตารางที่ 3 ต่อไปนี้

จากตารางข้างต้น จะพบว่าบางตัววัดผลอาจนำมาปรับ

ตารางที่ 3 : Balanced Scorecard สำหรับมหาวิทยาลัยเอดินเบิร์ก (The University of Edinburgh, 2005b)

มุมมอง	ตัววัดผลการปฏิบัติงาน
ด้านการเงิน	<ul style="list-style-type: none"> ● สัดส่วนรายได้ที่ได้มาจากแหล่งอื่นนอกเหนือจากรายได้ที่ได้จากสูตรการคำนวณ (จากรัฐบาล) ต่อรายได้ทั้งหมด ● สัดส่วนของส่วนเกินต้นทุนในอดีตต่อรายได้ทั้งหมด ● ต้นทุนด้านการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารต่อต้นทุนด้านการปฏิบัติงานทางด้านวิชาการ ● ต้นทุนทางอ้อมของการวิจัยต่อรายได้จากงานวิจัยโดยรวม ● การนำงานวิจัยไปใช้ในเชิงธุรกิจ (จำนวนกิจกรรม) ● การระดมทุน ● สินทรัพย์หมุนเวียนต่อหนี้สินหมุนเวียน ● ต้นทุนต่อปีต่อจำนวนพนักงานเต็มเวลาเทียบเท่า ● ต้นทุนเกี่ยวกับค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าซ่อมบำรุง และการใช้บริการต่างๆ ต่อตารางเมตร
ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	<ul style="list-style-type: none"> ● จำนวนนักศึกษาต่างชาติ ● สัดส่วนของนักศึกษาที่ได้รับเกียรติยศอันดับหนึ่งหรือสอง ● สัดส่วนของนักศึกษาที่มาจากโรงเรียนของรัฐ ● จำนวนนักศึกษาใหม่ที่เป็นชนกลุ่มน้อยในประเทศหรือกลุ่มประเทศสหภาพยุโรปต่อจำนวนนักศึกษาใหม่ในประเทศหรือกลุ่มประเทศสหภาพยุโรปทั้งหมด ● จำนวนพื้นที่ของข่าวในทางบวกที่ปรากฏในสิ่งตีพิมพ์ ● สัดส่วนของอาจารย์ที่ได้รับคะแนน 5 หรือ 5* ในการประเมินผล RAE (Research Assessment Exercise)
ด้านธุรกิจภายใน	<ul style="list-style-type: none"> ● จำนวนนักศึกษาเต็มเวลาต่อจำนวนคอมพิวเตอร์ ● สัดส่วนของหนังสือในห้องสมุดที่ให้บริการผ่านระบบการช่วยเหลือตนเอง ● สัดส่วนของคณะกรรมการกลางที่ได้ใช้ระบบการบริการออนไลน์และสัดส่วนของเอกสารที่จัดอยู่ในระบบออนไลน์เพื่อให้คณะกรรมการได้ใช้ ● รายได้ต่อตารางเมตรของพื้นที่ภายในมหาวิทยาลัย ● สัดส่วนค่าใช้จ่ายในการลงทุนทางด้านการบำรุงรักษาต่อมูลค่าของอสังหาริมทรัพย์ ● ต้นทุนของอสังหาริมทรัพย์ต่อรายได้รวมของมหาวิทยาลัย ● ค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุงคงค้างเพื่อทำให้มหาวิทยาลัยสามารถปฏิบัติตามกฎหมายเกี่ยวกับการแบ่งแยก (Discrimination) ผู้ด้อยโอกาส ● อัตราการใช้ประโยชน์ของห้อง
ด้านการพัฒนาองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> ● ลักษณะของนักศึกษา <ul style="list-style-type: none"> - อัตราส่วนของนักศึกษาปริญญาตรีเต็มเวลาที่มาจากสก็อตแลนด์ - จำนวนนักศึกษาชั้นบัณฑิตศึกษาที่ทำงานวิจัย - รายได้จากนักศึกษาชั้นบัณฑิตศึกษาโดยผ่านการเรียนการสอน - การลงทะเบียนเรียนแบบตลอดชีพ (Life-long learning) ● ความยืดหยุ่นของหลักสูตร ● จำนวนข้อเสนอโครงการเพื่อขอรับทุนวิจัยต่อปีต่อจำนวนอาจารย์ ● สัดส่วนของผู้บริหารที่จ้างเข้ามาใหม่ที่เป็นสตรี ● จำนวนผู้เข้าร่วมการพัฒนาบุคลากร ● จำนวนพนักงานที่มีสัญญาจ้างเงินแบบมีช่วงเวลาที่แน่นอน (Fixed Term Contract) ต่อจำนวนพนักงานที่จ้างงานทั้งหมด



ใช้ได้กับมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ในขณะที่บางตัววัดผลจะมีลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยซึ่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เนื่องจากไม่มีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยเอดินเบิร์กยังได้จัดทำการศึกษาเปรียบเทียบตัววัดผลเหล่านี้กับมหาวิทยาลัยอื่น ได้แก่ มหาวิทยาลัยกลาสโกว์ มหาวิทยาลัยแมนเชสเตอร์ มหาวิทยาลัยคาร์ดิฟฟ์ มหาวิทยาลัยคอลเลจลอนดอน และมหาวิทยาลัยวอริค ซึ่งการที่ทำการเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยเหล่านี้จะทำให้ข้อมูลที่สามารถบอกถึงสถานะของมหาวิทยาลัยได้เป็นอย่างดีและยังเป็นการช่วยกระตุ้นให้มหาวิทยาลัยได้มีความพยายามในการพัฒนาเพื่อให้ถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ต่อไป

สำหรับผลหลังจากที่มหาวิทยาลัยเอดินเบิร์กได้นำ Balanced Scorecard มาใช้ พบว่ามหาวิทยาลัยสามารถปรับปรุงผลการปฏิบัติงานได้ดีมากขึ้น 21 ตัววัดผล จากทั้งสิ้น 32 ตัววัดผล หรือประมาณ 67% ของตัววัดผลทั้งหมดที่มหาวิทยาลัยมี โดยที่ตัววัดผลที่เหลือถึงแม้ว่าจะไม่ได้มีผลที่ดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด แต่ก็ยังสามารถรักษาระดับไว้ได้ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการใช้ Balanced Scorecard ในลักษณะนี้เป็นการใช้ที่มีลักษณะที่เหมือนกับการใช้ในองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไร ดังนั้นผลกระทบของ Balanced Scorecard จึงเป็นผลในระยะยาวซึ่งจะวัดได้ยากกว่าผลในระยะสั้นเหมือนกับองค์กรที่มุ่งแสวงหาผลกำไร ซึ่งสามารถวัดได้ในรูปของรายได้หรือกำไรได้อย่างชัดเจน

แนวทางการใช้ Balanced Scorecard ในประเทศไทย

จากกรณีศึกษาทั้งสองกรณีที่ได้ยกมาในบทความนี้จะเห็นได้ว่ามหาวิทยาลัยทั้งสองมีแนวทางการใช้ Balanced Scorecard ที่มีลักษณะที่แตกต่างกันมาก ซึ่งส่วนนี้อาจเกิดจากความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมและรูปแบบการดำเนินการของมหาวิทยาลัยในทั้งสองประเทศ โดยในประเทศสหรัฐอเมริกา นั้นรูปแบบการดำเนินการของมหาวิทยาลัยมีแนวโน้มค่อนข้างไปทางองค์กรที่มุ่งแสวงหาผลกำไร โดยมีหลักการที่มุ่งเน้นในการพัฒนาคุณภาพของมหาวิทยาลัย โดยเชื่อว่ามหาวิทยาลัยที่มีคุณภาพจะดึงดูดนักศึกษาที่ดี อาจารย์ที่มีความสามารถ และทำให้มหาวิทยาลัยมีเงินทุนจากภาคเอกชนเข้ามาเป็นจำนวนมาก ซึ่งจะนำกำไรสู่มหาวิทยาลัยในที่สุด แนวคิดนี้สะท้อนให้เห็นได้ชัดจากการจัดลำดับมหาวิทยาลัย โดยจะเห็นได้ว่ามหาวิทยาลัยที่ติดอันดับหนึ่งในสี่สิบของมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นมหาวิทยาลัยเอกชนแทบทั้งสิ้น

สำหรับแนวคิดทางยุโรปนั้น ค่อนข้างแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง โดยในแถบยุโรปโดยเฉพาะในประเทศสหราชอาณาจักรนั้น มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่จะเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ เงินทุนที่ได้รับส่วนใหญ่ก็จะได้รับการจัดสรรจากรัฐบาล ดังนั้น รูปแบบการดำเนินการมหาวิทยาลัยจึงเป็นรูปแบบที่คล้ายกับองค์กรที่

ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไร รูปแบบของระบบการประเมินผล การปฏิบัติงาน จึงมีลักษณะค่อนข้างไปทางองค์กรของรัฐ ซึ่งจะ มุ่งเน้นการให้บริการประชาชนมากกว่าการมุ่งเน้นการทำกำไร เป็นหลัก

สำหรับมหาวิทยาลัยในประเทศไทยแล้ว รูปแบบการ ดำเนินงานค่อนข้างจะคล้ายกับทางประเทศในแถบยุโรปมากกว่า โดยภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยในประเทศไทยยังคงมุ่งเน้น การให้ความรู้กับประชาชน และการให้บริการทางวิชาการ มากกว่าที่จะมุ่งสู่การมุ่งเน้นการทำกำไร อย่างไรก็ตามในแต่ละ มหาวิทยาลัยก็จะมีโครงการ หรือหน่วยงานที่ถูกตั้งขึ้นมา เพื่อสร้างรายได้ให้กับมหาวิทยาลัย ดังนั้น หน่วยงานเหล่านี้ จึงเปรียบเสมือนองค์กรย่อยๆ ภายในมหาวิทยาลัยที่มีลักษณะ ที่มุ่งแสวงหาผลกำไร ดังนั้นการนำระบบ Balanced Scorecard มาใช้กับมหาวิทยาลัยจึงควรพิจารณาถึงความแตกต่างระหว่าง จุดประสงค์ของแต่ละหน่วยงาน โดยมหาวิทยาลัยไทยอาจนำมา ใช้ทั้งสองรูปแบบ โดยนำรูปแบบขององค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหา ผลกำไรมาใช้กับหน่วยงานที่มุ่งเน้นผลงานทางวิชาการ และนำ รูปแบบขององค์กรที่มุ่งแสวงหาผลกำไรมาใช้กับหน่วยงานที่มี ลักษณะของศูนย์กำไร (Profit Center) ของมหาวิทยาลัย เป็นต้น

อย่างไรก็ดี ข้อจำกัดสำคัญประการหนึ่งของมหาวิทยาลัย ไทย คือความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผล ซึ่งหากมี การนำมาใช้ในรูปแบบที่แตกต่างกันแล้ว มหาวิทยาลัยควรที่จะ ทำความเข้าใจให้กับบุคลากรให้อย่างทั่วถึง มิฉะนั้น Balanced Scorecard ก็จะเป็นเพียงโครงการธรรมดาโครงการหนึ่งเท่านั้น ที่รอวันที่จะจางหายไปตามกระแสความนิยมของสังคม

บทสรุป

จากผลการศึกษาที่ได้แสดงในบทความนี้พบว่าลักษณะ การใช้ Balanced Scorecard สำหรับมหาวิทยาลัยอาจแบ่งได้เป็น สองแบบหลัก ได้แก่ รูปแบบการใช้ในองค์กรที่มุ่งแสวงหา ผลกำไร และรูปแบบการใช้ในองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไร โดยได้แสดงรูปแบบการใช้ในกรณีศึกษาทั้งสองรูปแบบ ซึ่งมีความแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง อย่างไรก็ตาม แต่ละ มหาวิทยาลัยก็จะมีลักษณะหรือจุดมุ่งหมายแตกต่างกันออกไป ดังนั้นการลอกเลียนแบบเอา Balanced Scorecard ไปใช้ทั้งหมด โดยไม่มีการปรับหรือแก้ไขจะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์อันใดเลย สำหรับมหาวิทยาลัยที่ได้นำไปใช้ บทความนี้มุ่งหมายที่จะ นำเสนอรูปแบบการใช้ Balanced Scorecard สำหรับมหาวิทยาลัย ในต่างประเทศเพื่อใช้เป็นแนวทางให้มหาวิทยาลัยในประเทศไทย นำมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของมหาวิทยาลัยโดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard เป็นหลัก นอกจากนี้ บทความนี้จะเป็นจุดเริ่มต้นสำหรับงานวิจัยในเรื่องการใช้ Balanced Scorecard หรือเทคนิคการวัดผลการปฏิบัติงานอื่นๆ สำหรับมหาวิทยาลัยในประเทศไทย เพื่อให้มหาวิทยาลัยใน ประเทศไทยสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถแข่งขันได้ทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ต่อไป ในอนาคต

บรรณานุกรม

- นกดล ร่มโพธิ์ (2546), “แนวคิดการประเมินผล การปฏิบัติงานองค์กรสมัยใหม่”, **วารสารบริหารธุรกิจ**, ปีที่ 26 ฉบับที่ 100 (ตุลาคม - ธันวาคม) :25-36
- Balanced Scorecard Collaborative (2005) BSC Hall of Fame. [Available on Internet:] <http://www.bscol.com/bscol/hof/members/index.cfm?id=C94B20C3-E309-4E67-B5E3E0EBCE48E286>. Date of access: April 2005
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992) The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. **Harvard Business Review** 70 (1): 71-89.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2001) **The Strategy-Focused Organization**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2004) **The Strategy Maps**. Boston, Massachusetts:Harvard Business School Press.
- Niven, P.R. (2003) **Balanced Scorecard Step-By-Step for Government and Nonprofit Agencies**. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Olive, N.-G., Roy, J. and Wetter, M. (1999) **Performance Drivers**. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- The University of Edinburgh (2005a).University of Edinburgh’s Factsheet.[Available on Internet:] <http://www.planning.ed.ac.uk/Profile/Factsheet/home.htm>. Date of access: April 2005.
- The University of Edinburgh (2005b). University of Edinburgh’s Balanced Scorecard. [Available on Internet:] <http://www.planning.ed.ac.uk/BSC.htm>. Date of access: April 2005.
- UCSD Business and Financial Service (2005). Benchmarks: Balanced Scorecard. [Available on Internet:] <http://www.bfs.ucsd.edu/pur/ABOUT/Scorecard2.htm>. Date of access: April 2005
- UCSD External Relations Department (2005). UCSD - Honored for Innovative Management Practices - Is Inducted into Balanced Scorecard Hall of Fame. [Available on Internet:] http://ucsdnews.ucsd.edu/newsrel/awards/balanced_scorecard.htm. Date of access: April 2005
- UCSD University Communications Office (2005). Facts of Note. [Available on Internet:] <http://ucsdnews.ucsd.edu/about/index.htm>. Date of access: April 2005.