

Article Review:

“The use of performance measures as an integral part of an entity’s strategic plan”

บทความเรื่อง The use of performance measures as an integral part of an entity’s strategic plan เขียนขึ้นโดย Susan Hass Priscilla Burnaby และ James L. Bierstaker โดยบทความนี้ได้รับการตีพิมพ์ในวารสาร Managerial Auditing Journal ในปี 2005 โดยเนื้อหาของบทความนี้จะมุ่งเน้นการนำเสนอผลงานวิจัยในเรื่องการนำตัววัดผลการปฏิบัติงานองค์กรไปใช้ในการจัดการองค์กร

บทความนี้ได้ชี้ให้เห็นว่าจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าตัววัดผลการปฏิบัติงานองค์กรสามารถนำมาใช้ในการจัดการองค์กรได้ 3 ประการที่แตกต่างกันดังต่อไปนี้

1. ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ โดยทั่วไปแล้วตัววัดผลการปฏิบัติงานองค์กรจะถูกออกแบบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และจะมีส่วนผลักดันในกลยุทธ์ได้ถูกนำไปใช้ นอกเหนือจากนั้นตัววัดผลการปฏิบัติงานองค์กรยังมีส่วนช่วยในการประเมินว่ากลยุทธ์ที่ได้ตั้งขึ้นนั้นประสบความสำเร็จหรือไม่อย่างไร หน่วยงานต่างๆ ได้มีการตั้งเป้าหมายของหน่วยงานสอดคล้องกับกลยุทธ์หรือไม่ประการใด และในหลายองค์กรได้มีการใช้ตัววัดผลนี้เพื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะการดำเนินงานคล้ายกัน เพื่อทำให้เห็นความแตกต่างขององค์กรกับคู่แข่ง อันจะทำให้ได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการปรับกลยุทธ์ได้ต่อไป

2. ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บทบาทของตัววัดผลการปฏิบัติงานองค์กรอีกประเภทหนึ่งคือการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งอาจจะนำผลที่ได้นี้ไปใช้ในการประเมินเลื่อนขั้นเงินเดือน ประเมินการให้โบนัสพนักงาน หรือเป็นการรายงานผลให้กับผู้บังคับบัญชาในสายงานได้ทราบเพื่อที่จะได้หาทางในการปรับปรุงความรู้ความสามารถของพนักงาน นอกจากนี้ในบางองค์กรอาจจะใช้ผลการปฏิบัติงานนี้ในการเปรียบเทียบข้ามฝ่ายงานเพื่อให้เกิดการแข่งขันในการปรับปรุงการทำงาน รวมทั้งอาจจะมีการประเมินเพื่อให้ทราบถึงระดับความพึงพอใจของพนักงานในองค์กร หรืออาจจะเลยไปถึงการประเมินความพึงพอใจของผู้ส่งสินค้าให้กับองค์กรด้วย

3. ใช้ในการประเมินติดตามผลการดำเนินงาน บทบาทสุดท้ายของตัววัดผลการปฏิบัติงานองค์กรคือการ

ติดตามผลว่าองค์กรได้มีการดำเนินงานเป็นไปอย่างที่ได้คาดหมายไว้หรือไม่ เช่น การตั้งค่ามาตรฐานของระดับการดำเนินงานเพื่อให้ทราบว่าการดำเนินงานจริงที่เกิดขึ้นในองค์กรเมื่อเทียบกับค่ามาตรฐานเป็นอย่างไร เกิดปัญหาขึ้นหรือไม่ หรือใช้ในการวิเคราะห์ในรายงานสำหรับผู้บริหารเพื่อที่จะใช้ในการประกอบการตัดสินใจทางธุรกิจ นอกจากนี้ยังอาจใช้ในการประเมินความถูกต้องและความสำเร็จของตัววัดผลเพื่อนำไปปรับปรุงให้ตัววัดผลสะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้องต่อไป

ผู้เขียนบทความได้ทำการสำรวจความคิดเห็นของผู้ตรวจสอบภายในที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการสร้างและการใช้ตัววัดผลองค์กรจากองค์กรทั้งสิ้น 53 แห่ง โดยส่วนใหญ่แล้วจะเป็นองค์กรทางด้านการเงิน โดยเป็นธนาคาร 20.8% และสถาบันที่ให้บริการทางการเงิน 18.9% รองลงมาเป็นองค์กรที่ทำธุรกิจค้าปลีก (17%) และ ารธรณูปโภค (15.1%) โดยองค์กรเหล่านี้มีทั้งเป็นองค์กรที่ให้บริการเฉพาะพื้นที่ที่องค์กรตั้งอยู่ (45%) ระดับชาติ (15.1%) และระดับนานาชาติ (32.1%) นอกจากนี้ขนาดขององค์กรที่ทำการสำรวจยังมีความหลากหลาย โดยแบ่งเป็นองค์กรขนาดเล็กที่มียอดขายได้ต่ำกว่า 250 ล้านดอลลาร์สหรัฐต่อปีอยู่ 9.4% องค์กรขนาดกลางที่มียอดขายได้อยู่ระหว่าง 250 ล้านดอลลาร์สหรัฐถึง 1,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ 22.6% และองค์กรที่มีขนาดมากกว่า 1,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐอยู่ 52.8%

จากผลงานวิจัยพบว่าในส่วนของการใช้ตัววัดผลในการวางแผนกลยุทธ์นั้น องค์กรส่วนใหญ่ได้ใช้ตัววัดผลการปฏิบัติงานองค์กรในการวัดระดับความสำเร็จของกลยุทธ์ที่ได้

ตั้งขึ้น และมีเพียงส่วนน้อยที่ใช้ตัววัดผลในการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานองค์กรกับคู่แข่ง ในส่วนของการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานนั้น องค์กรส่วนใหญ่ได้ใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แต่ไม่ค่อยได้ใช้ในการวัดผลการดำเนินงานของผู้จัดส่งสินค้า และในส่วนสุดท้ายที่เป็นเรื่องการประเมินติดตามผลการดำเนินงานนั้น องค์กรส่วนใหญ่ได้ใช้ตัววัดผลในการติดตามว่าสิ่งที่องค์กรดำเนินงานนั้นเป็นอย่างไรเมื่อเทียบกับค่ามาตรฐานเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงาน แต่ไม่ค่อยได้ใช้ในการประเมินความถูกต้องของตัววัดผลการปฏิบัติงาน

อย่างไรก็ตามผลงานวิจัยที่นำเสนอในบทความมีการรายงานผลเพียงค่าสถิติเชิงพรรณนาเท่านั้น กล่าวคือค่าที่รายงานนั้นเป็นเพียงแค่ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ได้มาจากการคำนวณจากกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดค่อนข้างเล็กเพียง 53 องค์กรเท่านั้น ดังนั้นจุดอ่อนที่สำคัญของบทความนี้คือความสามารถในการขยายผลไปสู่กลุ่มประชากร ผลที่ได้รับจากบทความนี้ไม่สามารถที่จะเป็นตัวแทนที่ดีของกลุ่มประชากรได้ นอกเหนือจากนี้ผู้เขียนบทความนี้ก็ไม่ได้มีการระบุอย่างชัดเจนว่ากลุ่มประชากรคือใคร รวมทั้งไม่ได้มีการอธิบายถึงวิธีการเก็บข้อมูลอย่างละเอียด เช่น การเลือกกลุ่มตัวอย่างอย่างไร ผลที่ได้รับจึงสามารถใช้เพียงแค่การอธิบายถึงลักษณะของกลุ่มตัวอย่างเล็กๆ เท่านั้น

บทความนี้จึงเป็นบทความที่ถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นให้นักวิจัยหรือผู้ที่สนใจในเรื่องตัววัดผลการปฏิบัติงานองค์กรสามารถนำไปศึกษาเพิ่มเติม และอาจจะใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารในการพิจารณาประโยชน์ของตัววัดผลการปฏิบัติงานเพื่อที่จะนำไปปรับใช้กับองค์กรได้ต่อไป

บรรณานุกรม

Hass, S., Burnaby, P., and Bierstaker, J. (2005) The use of performance measures as an integral part of an entity's strategic plan, *Managerial Auditing Journal*, 20(2), 179-186.

โดย.. ดร.นภดล ร่มโพธิ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการปฏิบัติการ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์