

# การวัดผลองค์กร แบบสมดุล (Balanced Scorecard)

รองศาสตราจารย์ ดร.นภดล ร่มโพธิ์  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



# การวัดผลองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

รองศาสตราจารย์ ดร. นภดล ร่มโพธิ์  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

## การวัดผลองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

โดย รองศาสตราจารย์ ดร. นกตล ร่มโพธิ์  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ISBN 978-974-496-175-4

ฉบับพิมพ์ครั้งที่ 1 ธันวาคม 2553  
จำนวน 1,000 เล่ม

ออกแบบและพิมพ์โดย คณะบุคคลอิมเมจิเนียร์

จัดจำหน่ายโดย ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ท่าพระจันทร์  
2 ถนนพระจันทร์ แขวงพระบรมมหาราชวัง  
เขตพระนคร กรุงเทพฯ 10200  
โทรศัพท์ (02) 613-3890-9, (02) 623-6493  
โทรสาร (02) 226-1880, (02) 226-1882  
Email sale@tubookstore.com

ราคา 150 บาท

# คำนำ

หนังสือเรื่องการวัดผลองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard) เล่มนี้เขียนขึ้นจากผลงานวิจัย บทความวิชาการ และบทความวิจัย รวมถึงประสบการณ์ตรงของผู้เขียน ซึ่งผู้เขียนได้มีความสนใจในเรื่องของการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กร และได้มีโอกาสในการสอนวิชาที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กรทั้งในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ รวมทั้งเป็นวิทยากรรับเชิญจากมหาวิทยาลัยต่างๆ และหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน

หนังสือเล่มนี้ได้มีการอธิบายถึงแนวคิด Balanced Scorecard ซึ่งนับว่าเป็นแนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงาน องค์กรที่ได้รับความนิยมสูงที่สุด โดยได้มีการนำเสนอถึงวิธีการออกแบบระบบ Balanced Scorecard การนำเอาระบบ Balanced Scorecard ไปใช้ในทางปฏิบัติ และกรณีศึกษาตัวอย่างการนำเอาระบบ Balanced Scorecard ไปใช้

ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจในระบบ Balanced Scorecard และจะเป็นประโยชน์ในเชิงวิชาการต่อคณาจารย์และนิสิตนักศึกษาโดยทั่วไป

**รองศาสตราจารย์ ดร. นกตล ร่มโพธิ์**

สาขาวิชาการบริหารการปฏิบัติการ

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

## เกี่ยวกับผู้เขียน



### รองศาสตราจารย์ ดร. นกตล ร่มโพธิ์

รองศาสตราจารย์ ดร. นกตล ร่มโพธิ์เป็นอาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการปฏิบัติการ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิศวกรรมเคมี (เกียรตินิยมอันดับสอง) ที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย Master of Science in Chemical Engineering ที่ Oregon State University ประเทศสหรัฐอเมริกา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิตที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์และ Doctor of Philosophy ที่ University of Glasgow ประเทศสหราชอาณาจักร ปัจจุบันดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์ คณะกรรมการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา คณะกรรมการพัฒนารูปแบบข้อสอบเพื่อทดสอบทักษะด้านการจัดการ คณะกรรมการวารสารบริหารธุรกิจ และคณะกรรมการอีกหลายชุด นอกจากนี้ยังเป็นทีปรีक्षाในองค์กรขนาดใหญ่หลายแห่งและมีผลงานวิจัยและผลงานวิชาการในเรื่องการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กร การบริหารการผลิตและปฏิบัติการและการวิเคราะห์เชิงปริมาณ นอกจากนี้ยังได้มีการผลงานวิจัยทั้งในระดับชาติและนานาชาติอย่างต่อเนื่อง

# สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 หลักการของ Balanced Scorecard	7
บทที่ 2 การออกแบบ Balanced Scorecard	15
บทที่ 3 การนำระบบ Balanced Scorecard ไปใช้ในทางปฏิบัติ	55
บทที่ 4 กรณีศึกษาการใช้ Balanced Scorecard	69
ภาคผนวก	111
บรรณานุกรม	120





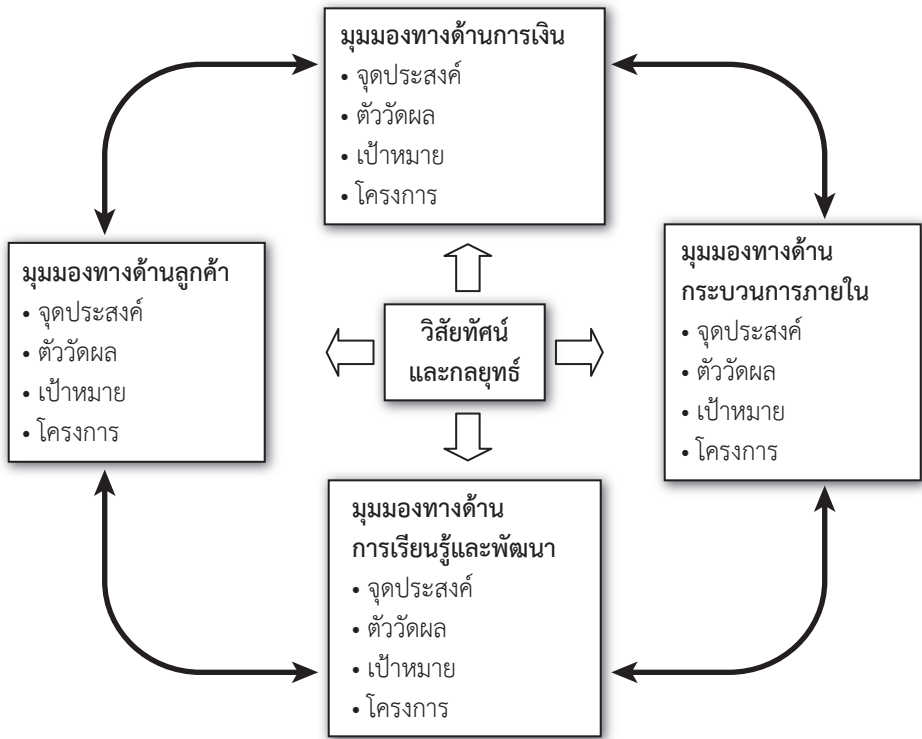
# หลักการของ Balanced Scorecard<sup>1</sup>

การวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Performance Measurement) เป็นสิ่งที่สำคัญอย่างมากต่อความอยู่รอดขององค์กรในปัจจุบัน องค์กรต่างๆ ทั้งองค์กรที่มุ่งแสวงหาผลกำไร (For-Profit Organization) และองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไร (Nonprofit Organization) ต่างก็ให้ความสำคัญต่อระบบการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงหลังจากเกิดวิกฤติเศรษฐกิจที่ผ่านมา ทำให้ผู้บริหารองค์กรต่างๆ ได้ตระหนักถึงข้อบกพร่องของระบบการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดั้งเดิม ซึ่งนอกจากไม่เป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงแล้วยังมีส่วนสำคัญทำให้องค์กรดำเนินธุรกิจไปผิดทาง ซึ่งส่งผลให้องค์กรได้รับความเสียหายเป็นอันมาก ดังนั้นในปัจจุบันนี้้องค์กรต่างๆ จึงได้กลับมาให้ความสำคัญและเอาใจใส่ในระบบการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรกันอีกครั้ง โดยจะเห็นได้จากสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ รวมถึงบทความและงานวิจัยในด้านการวัดการปฏิบัติงานที่ออกมาอย่างต่อเนื่องและเป็นจำนวนมาก ซึ่งในระยะหลังนี้แนวคิดทางการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้มีออกมาอย่างมากมาย อย่างไรก็ตามแนวคิดของการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ได้รับการยอมรับกันอย่างกว้างขวางและเป็นที่ยอมรับสำหรับองค์กรจำนวนมากได้แก่แนวคิดการวัดผลองค์กรแบบสมดุลหรือที่รู้จักกันดีในชื่อของ Balanced Scorecard

Balanced Scorecard เป็นแนวคิดที่กำเนิดจาก Professor Robert Kaplan อาจารย์จากมหาวิทยาลัย Harvard และ Dr. David Norton ซึ่งเป็นที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ โดยทั้งคู่ได้ตีพิมพ์แนวคิด Balanced Scorecard ในวารสาร Harvard Business Review ในปี ค.ศ. 1992 (Kaplan and Norton, 1992)<sup>2</sup> Professor Kaplan และ Dr. David Norton ได้ให้คำนิยามของ Balanced Scorecard ว่าเป็นเครื่องมือในด้านการบริหารที่ช่วยให้องค์กรสามารถบริหารกลยุทธ์โดยผ่านทาง การวัดผลการปฏิบัติงาน โดย Balanced Scorecard จะประกอบด้วย 4 มุมมองหลัก ได้แก่

1. **มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective)** เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า เพื่อที่จะประสบผลสำเร็จทางการเงิน องค์กรจะต้องเป็นอย่างไรในสายตาของผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของต้องการให้องค์กรประสบความสำเร็จทางการเงินอย่างไร ยกตัวอย่างเช่นกำไรอาจเป็นสิ่งที่ผู้ถือหุ้นต้องการมากที่สุดสิ่งหนึ่งทางการเงิน ดังนั้นกำไรจึงเป็นตัววัดตัวหนึ่งในมุมมองทางการเงินเป็นต้น
2. **มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)** เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า เพื่อจะบรรลุถึงเป้าหมายของกิจการ องค์กรจะต้องเป็นอย่างไรในสายตาของลูกค้า กล่าวคือลูกค้าต้องการให้องค์กรเป็นอย่างไรในมุมมองของลูกค้า เช่นลูกค้าอาจต้องการให้องค์กรสามารถผลิตของที่มีคุณภาพ ดังนั้นคุณภาพสินค้าก็จะเป็นตัววัดตัวหนึ่งในมุมมองด้านลูกค้าเป็นต้น
3. **มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process)** เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า เพื่อที่จะทำให้ผู้ถือหุ้นและลูกค้าเกิดความพอใจ องค์กรจะต้องมีการจัดการภายในอย่างไร
4. **มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth)** เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า องค์กรจะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างไร เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างยั่งยืน

ทั้งสี่มุมมองนี้จะเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์จากองค์กร โดยในแต่ละมุมมองจะประกอบด้วยจุดประสงค์ ตัววัดผล เป้าหมาย และโครงการเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายนั้น ดังแสดงได้ในรูปที่ 1-1

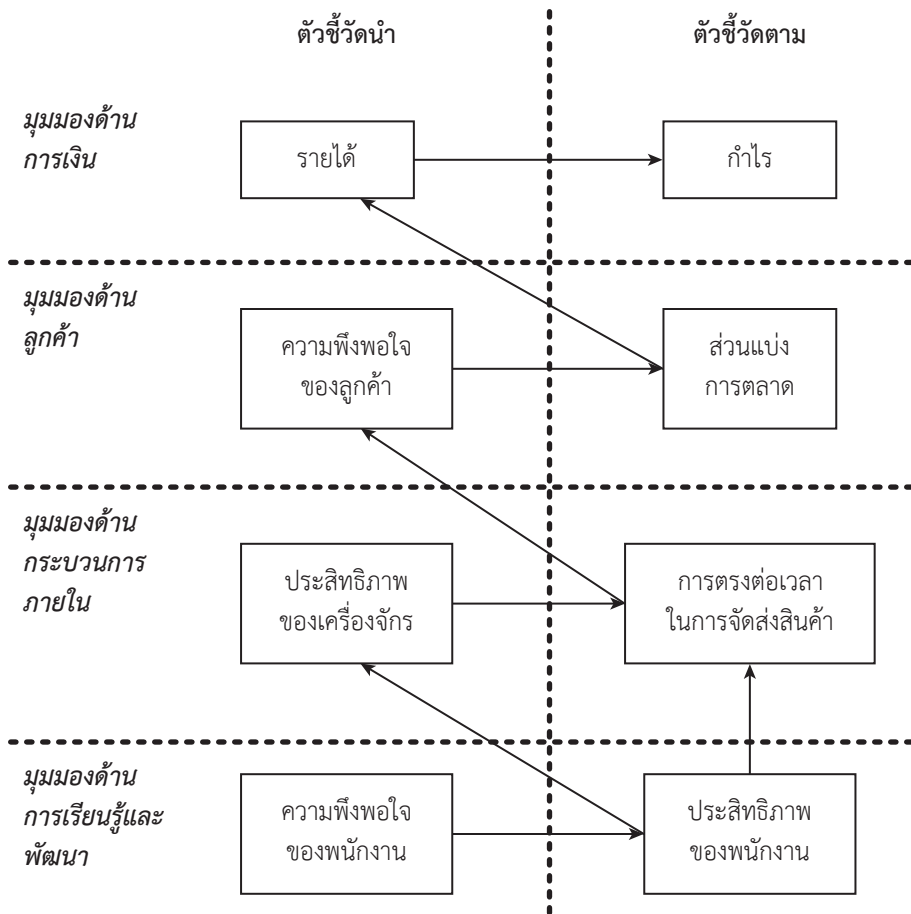


รูปที่ 1-1 กรอบแนวคิด Balanced Scorecard Framework<sup>3</sup>

จะเห็นได้ว่าแนวคิด Balanced Scorecard เป็นแนวคิดง่ายๆ ที่ไม่ซับซ้อน สามารถทำความเข้าใจได้ง่าย และเหมาะสำหรับใช้ในการบริหาร เนื่องจากสามารถสื่อให้เห็นถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นผ่านทางแผนภาพแสดงเหตุและผล (Cause and Effect Diagram) นอกจากนี้ ในแต่ละมุมมองจะมีตัวชี้วัดอยู่สองประเภทหลักๆ ได้แก่

- 1. ตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator)** เป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดผลกระทบกับสิ่งอื่น ตัวอย่างเช่น ความพึงพอใจของลูกค้าจะเป็นตัววัดผลชั้นนำของส่วนแบ่งการตลาด เป็นต้น
- 2. ตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicator)** เป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงผลที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่ผ่านมามา ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกลยุทธ์หรือเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ตัวอย่างเช่น กำไร จะเป็นตัวชี้วัดตาม เนื่องจากจะสะท้อนให้เห็นว่าธุรกิจจะประสบผลสำเร็จทางการเงินหรือไม่ หลังจากดำเนินการมาแล้วในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

อย่างไรก็ตาม ตัวชี้วัดนำบางครั้งอาจเป็นตัวชี้วัดตามได้ในเวลาเดียวกัน ตัวอย่างเช่น ส่วนแบ่งการตลาดอาจเป็นตัวชี้วัดนำของรายได้ขององค์กร แต่จะเป็นตัวชี้วัดตามของความพึงพอใจลูกค้า แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) จะสามารถช่วยให้เกิดความเข้าใจมากขึ้นว่าอะไรเป็นสาเหตุที่แท้จริง ที่ก่อให้เกิดผลกระทบกับเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้นจากตัวอย่างของแผนที่กลยุทธ์ในรูปที่ 1-2 จะเห็นว่าเป้าหมายที่สูงสุดขององค์กรคือการทำกำไร ซึ่งจะเกิดจากการสร้างรายได้ให้มากขึ้น การที่องค์กรจะมีรายได้มากขึ้นนั้น วิธีหนึ่งก็คือการพยายามสร้างส่วนแบ่งการตลาดให้มากขึ้น ซึ่งจะเกิดขึ้นได้จากความพึงพอใจของลูกค้าที่จะใช้สินค้า การทำให้ลูกค้า



รูปที่ 1-2 ตัวอย่างของแผนที่กลยุทธ์

พึงพอใจนั้น อาจทำได้โดยการจัดส่งสินค้าให้ตรงตามเวลา ซึ่งจะเกิดขึ้นได้โดยการพัฒนาประสิทธิภาพของเครื่องจักร และพนักงาน และการเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงาน จะเกิดได้ก็ต่อเมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้น

จากตัวอย่างนี้ทำให้เห็นถึงการเชื่อมโยงอย่างมีเหตุผล นอกจากนี้จะสามารถสังเกตได้ว่าตัวชี้วัดตามก็สามารถเป็นตัวชี้วัดนำได้ในเวลาเดียวกัน เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า อาจเป็นตัวชี้วัดตามของความตรงต่อเวลาในการจัดส่งสินค้า และก็เป็นตัวชี้วัดนำของ ส่วนแบ่งการตลาดในเวลาเดียวกัน

ในระยะแรก Balanced Scorecard ได้ถูกออกแบบมาเพื่อใช้ในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรเพียงอย่างเดียว โดยได้นำเสนอแนวคิดที่ให้องค์กร นำการประเมินผลผ่านทาง 4 มุมมองได้แก่มุมมองทางการเงิน มุมมองทางด้านลูกค้า มุมมองทางด้านกระบวนการภายในและมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต จากการที่องค์กรชั้นนำหลายแห่งได้นำเอาระบบ Balanced Scorecard ไปใช้ทำให้ขอบเขตการใช้ระบบนี้ถูกนำไปใช้มากกว่าการเป็นเพียงแค่เครื่องมือในการประเมินผล โดยหลายองค์กรได้นำเอาระบบนี้ไปใช้ในการสร้างและการปรับกลยุทธ์องค์กร โดยเมื่อได้ทำการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานทั้งสี่มุมมองใน Balanced Scorecard แล้ว ผลจากการวิเคราะห์จะสามารถนำมาใช้ปรับแผนกลยุทธ์องค์กร ซึ่งการขยายขอบเขตการใช้ประโยชน์ของ Balanced Scorecard นี้เป็นปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ระบบนี้ยังคงได้รับความนิยมอย่างต่อเนื่องใน 10 กว่าปีที่ผ่านมา

สำหรับในปัจจุบันนี้ เราอาจจะสังเกตเห็นว่าถึงแม้ว่า Balanced Scorecard ยังคงได้รับความนิยมพอสมควร แต่หลายองค์กรเริ่มที่จะเลิกกล่าวถึงระบบนี้และอาจจะเริ่มมองหาเครื่องมือใหม่ๆ เพิ่มมากขึ้น ถ้าหากจะพิจารณา Balanced Scorecard เปรียบเทียบให้เหมือนกับผลิตภัณฑ์ Balanced Scorecard ก็คงเป็นผลิตภัณฑ์ที่ผ่านขั้นตอนการแนะนำ ขั้นตอนการเจริญเติบโต มาแล้ว และน่าจะอยู่ในขั้นอิ่มตัวดังนั้นในปัจจุบันก็อาจจะกล่าวได้ว่า Balanced Scorecard กำลังจะมาถึงทางแยกซึ่งจะเหมือนกับเครื่องมือทางการจัดการอื่นๆ ว่าจะค่อยๆ หายไปจากวงการธุรกิจและกลายเป็นแนวคิดที่ล้าสมัยหรือจะกลายเป็นแนวคิดแนวปฏิบัติที่จะฝังอยู่ในองค์กร ซึ่งถึงแม้จะไม่ได้รับการกล่าวถึงมากนักแต่องค์กรก็จะนำไปใช้เป็นแนวปฏิบัติตามปกติ การที่ทางลงของระบบนี้จะเป็นอย่างไรรจะขึ้นอยู่กับว่าองค์กรเห็นประโยชน์จากระบบนี้มากน้อยเพียงใด และนำระบบนี้ไปใช้ประสบผลสำเร็จหรือไม่อย่างไร ซึ่งถ้าหากองค์กร

เห็นประโยชน์ของระบบนี้ ก็จะทำให้ Balanced Scorecard จะถูกไปใช้อย่างต่อเนื่อง ในทางกลับกัน ถ้าองค์กรพบว่า Balanced Scorecard ไม่ได้ก่อให้เกิดประโยชน์ใดๆ ก็จะทำให้องค์กรเลิกที่จะใช้ ประเด็นอยู่ตรงที่อะไรสร้างความแตกต่างให้กับองค์กร ทั้งสองประเภทนี้ กล่าวคือทำไมองค์กรบางองค์กรถึงประสบผลสำเร็จ ในขณะที่ทำไม บางองค์กรถึงได้ล้มเหลวในการนำระบบนี้ไปใช้ ปัจจัยที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของการใช้ระบบ Balanced Scorecard สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. **การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง** หลายองค์กรที่ล้มเหลวในการใช้ Balanced Scorecard เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงไม่ได้ให้ความสนใจในระบบนี้ อย่างแท้จริง อาจจะมี Balanced Scorecard เป็นเพียงเครื่องเล่นใหม่ ทางด้านการจัดการเท่านั้น องค์กรที่ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ในการใช้ระบบ Balanced Scorecard นี้จะมีความเป็นไปได้สูงที่จะล้มเลิก การใช้ Balanced Scorecard ในไม่ช้า
2. **การสื่อสารสู่พนักงาน** มีหลายองค์กรที่เดียวที่ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญ กับระบบแต่ไม่ได้ทำการสื่อสารให้พนักงานได้ทราบ จึงทำให้ Balanced Scorecard ไม่ได้ถูกนำไปใช้จริงในการทำงาน องค์กรประเภทนี้ถึงแม้จะเลิกใช้ Balanced Scorecard หรือจะยังคงใช้อยู่ก็ไม่แตกต่างกันเท่าไร เนื่องจาก พนักงานไม่ทราบมาตั้งแต่ต้นแล้วว่า Balanced Scorecard ได้ถูกนำมาใช้ ดังนั้นลักษณะการทำงานก็ยังคงเหมือนเดิมไม่เปลี่ยนแปลง
3. **การออกแบบระบบที่ถูกต้อง** หลายองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงเอาใจใส่ในระบบ และมีการสื่อสารให้พนักงานได้ทราบถึงระบบนี้อย่างทั่วถึง แต่ก็ยังประสบ ปัญหาในการนำเอา Balanced Scorecard ไปใช้เนื่องจากระบบถูกออกแบบ มาอย่างผิดพลาด เช่นการนำเอาตัววัดมาจัดแบ่งลง 4 มุมมอง โดยปราศจาก ความเกี่ยวเนื่องในลักษณะของเหตุและผล การขาดความเชื่อมโยงกันระหว่าง ตัววัดผลปฏิบัติงานกับกลยุทธ์องค์กร หรือการให้ที่ปรึกษาออกแบบระบบให้ โดยไม่ได้คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งอาจทำให้เกิดความเข้าใจผิด เกิดขึ้นได้ องค์กรที่มีการออกแบบระบบที่ไม่ถูกต้องก็อาจจะมีแนวโน้มในการ เลิกใช้ระบบเนื่องจากอาจจะหมดความเชื่อถือและไม่ต้องการที่จะออกแบบ ระบบใหม่อีกครั้งเนื่องจากจะเป็นการสูญเสียเวลาและต้นทุนจำนวนมาก

4. การผูกติดกับระบบผลตอบแทน ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่สำคัญและมีความอ่อนไหวสูง ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรที่ไม่ถูกผูกติดกับระบบผลตอบแทนจะเป็นระบบที่พนักงานอาจไม่ให้ความสำคัญหรือให้ความสำคัญน้อย ยกตัวอย่างเช่น หากองค์กรที่นำเอาระบบ Balanced Scorecard ไปใช้ไม่ได้ผูกติดกับระบบผลตอบแทนกับระบบนี้ แต่ยังให้โบนัสกับพนักงานจากผลกำไรที่องค์กรทำได้ การกระทำเช่นนี้ก็จะทำให้พนักงานให้ความสำคัญเฉพาะแต่กับผลทางการเงินแทนที่จะให้ความสำคัญกับมุมมองอื่นๆ ที่มีความสำคัญไม่แพ้กัน อย่างไรก็ตามการผูกติดกับระบบผลตอบแทนเป็นสิ่งที่ต้องทำด้วยความระมัดระวังและไม่ควรกระทำในช่วงแรกของการนำเอาระบบ Balanced Scorecard ไปใช้ เนื่องจากข้อมูลอาจยังไม่ค่อยถูกต้องหรือครบถ้วน ซึ่งถ้าหากเกิดความผิดพลาดขึ้นแล้ว อาจจะทำให้เกิดการต่อต้านของพนักงานและทำให้เกิดความล้มเหลวในที่สุด องค์กรที่มีปัญหาในเรื่องการผูกติดกับระบบผลตอบแทนอาจจะต้องรีบทำการแก้ไขหากต้องการที่จะยังคงใช้ระบบนี้ต่อไป โดยหากพิจารณาแล้วเห็นว่าพร้อมแล้วที่จะนำเอาระบบไปผูกติดกับผลตอบแทน ก็ควรจะกระทำโดยเร็วเพื่อที่จะทำให้การนำเอาระบบไปใช้มีประสิทธิภาพสูงสุด

ปัจจัยดังกล่าวนี้จะเป็นสิ่งกำหนดความสำเร็จในการนำระบบ Balanced Scorecard ไปใช้ในองค์กร ซึ่งจะเป็นสิ่งที่จะบ่งบอกว่า Balanced Scorecard จะเป็นเครื่องมือทางการจัดการที่อยู่กับองค์กรตลอดไปหรือจะกลายเป็นเพียงของเล่นทางการบริหารจัดการอย่างหนึ่งที่จะหายไปตามกาลเวลา

หนังสือเล่มนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะนำเสนอแนวคิด Balanced Scorecard ที่ได้รับความนิยมเพื่อให้ผู้อ่านได้ทราบถึงแนวคิดวิธีการในการสร้าง Balanced Scorecard รวมทั้งการนำเอาระบบ Balanced Scorecard ไปใช้ในทางปฏิบัติ โดยในบทที่ 2 จะได้นำเสนอถึงแนวทางในออกแบบระบบ Balanced Scorecard และบทที่ 3 จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการนำเอาระบบ Balanced Scorecard ไปใช้ในทางปฏิบัติ และบทสุดท้ายของหนังสือเล่มนี้จะได้นำเสนอ ตัวอย่างการนำเอาระบบ Balanced Scorecard ไปใช้ในสถานการณ์ต่างๆ และการนำไปใช้ควบคู่กันกับแนวคิดอื่นต่อไป

## เชิงอรรถ

- 1 เนื้อหาบางส่วนของบทนี้ นำมาจากบทความเรื่อง Balanced Scorecard กับมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารบริหารธุรกิจ ฉบับที่ 94 (เดือนเมษายน – มิถุนายน 2545) และบทความเรื่องแนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรสมัยใหม่ ซึ่งตีพิมพ์ในวารสารบริหารธุรกิจ ฉบับที่ 100 (เดือนตุลาคม – ธันวาคม 2546) ซึ่งบทความทั้งสองบทความนี้เขียนโดยผู้เขียนหนังสือเล่มนี้
- 2 Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992) The Balanced Scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*. January–February
- 3 คัดลอกและดัดแปลงจาก Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996) Using The Balanced Scorecard As A Strategic Management System. *Harvard Business Review*. January–February



# การออกแบบระบบ Balanced Scorecard<sup>1</sup>

เมื่อผู้บริหารมีความต้องการที่จะใช้ระบบ Balanced Scorecard ในการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร ขั้นตอนแรกที่จะต้องดำเนินการคือการออกแบบระบบ Balanced Scorecard อย่างไรก็ตามเนื่องจาก Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการทำให้อายุทธถูกนำไปใช้ในทางปฏิบัติ ดังนั้นในส่วนแรกที่จะต้องดำเนินการคือการสร้างกลยุทธ์หรือการทำความเข้าใจกลยุทธ์ให้มีความชัดเจนก่อน องค์กรที่ยังไม่มีความชัดเจนในเรื่องกลยุทธ์จึงยังไม่มีความพร้อมที่จะสร้างระบบการวัดผลใดๆ ในองค์กร

ในการออกแบบระบบ Balanced Scorecard นั้น สิ่งแรกที่จะต้องดำเนินการคือการสร้างทีมงานในการออกแบบ ระบบ โดยทั่วไปแล้วทีมงานนี้จะประกอบด้วยคนจากหลายฝ่ายงาน เนื่องจากว่าระบบ Balanced Scorecard ประกอบด้วยหลายมุมมอง ดังนั้นจึงเป็นการยากที่จะให้คนจากฝ่ายงานใดฝ่ายงานหนึ่งมาทำการออกแบบระบบในทุกมุมมอง อีกทั้งการที่ให้ฝ่ายงานใดฝ่ายงานหนึ่งทำการออกแบบระบบ Balanced Scorecard แต่เพียงหน่วยงานเดียว ก็ย่อมที่จะมีโอกาสที่จะทำให้เกิดข้อขัดแย้งหรือการไม่ยอมรับจากหน่วยงานที่เหลือที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ การได้ทีมงานที่มีความหลากหลายและทุกหน่วยงานได้มีส่วนร่วมนี้ จะทำให้การนำเอาระบบ Balanced Scorecard ไปใช้ในภายหลังทำได้ง่ายและมีโอกาสประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

เมื่อได้ทีมงานแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงในเรื่องของวิสัยทัศน์ พันธกิจ คุณค่าขององค์กร รวมถึงกลยุทธ์ เพื่อจะนำมาออกแบบระบบ Balanced Scorecard ให้มีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กรได้ต่อไป ดังนั้นเพื่อให้เห็นแนวทางการออกแบบระบบ Balanced Scorecard ที่ชัดเจนขึ้นจึงขอแบ่ง ขั้นตอนการออกแบบระบบ Balanced Scorecard ดังต่อไปนี้

1. ขั้นตอนที่ 1 การแปลกลยุทธ์ให้อยู่ในรูปของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และการสร้างแผนที่กลยุทธ์สำหรับองค์กร
  2. ขั้นตอนที่ 2 การเลือกตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์
  3. ขั้นตอนที่ 3 การตั้งค่าเป้าหมาย
  4. ขั้นตอนที่ 4 การเลือกโครงการเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์องค์กร
- โดยแต่ละขั้นตอนจะมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

## **ขั้นตอนที่ 1 การแปลกลยุทธ์ให้อยู่ในรูปวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และการสร้างแผนที่กลยุทธ์สำหรับองค์กร**

โดยทั่วไปแล้วองค์กรส่วนใหญ่ได้มีการสร้างกลยุทธ์และเขียนไว้อย่างชัดเจนในรูปแบบของแผนกลยุทธ์ อย่างไรก็ตามปัญหาที่สำคัญประการหนึ่งที่ทำให้กลยุทธ์ที่เขียนเอาไว้ไม่ได้รับความสนใจหรือไม่ได้ถูกนำไปใช้ในทางปฏิบัติก็คือข้อความเหล่านั้นมักจะเขียนโดยใช้ข้อความที่สวยงาม ไพเราะ แต่ค่อนข้างที่จะจับต้องได้ยาก เราอาจจะพบข้อความในลักษณะนี้ได้บ่อยครั้ง ยกตัวอย่างเช่น “เราจะเป็นหนึ่งในใจของลูกค้าผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ เพื่อความสุขของลูกค้าและสังคม” ข้อความในลักษณะนี้เป็นข้อความที่ผู้อ่านอาจจะยังคงมีความสับสนว่าเราควรจะทำอย่างไรให้เป็นไปตามกลยุทธ์ที่ตั้งไว้

ดังนั้นขั้นตอนแรกในการออกแบบระบบ Balanced Scorecard ก็คือการแปลกลยุทธ์เหล่านี้ให้อยู่ในรูปวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ให้ชัดเจน นอกจากการแปลกลยุทธ์ให้อยู่ในรูปวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์แล้ว สิ่งที่จะต้องดำเนินการต่อไปคือการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้นผ่านแผนที่กลยุทธ์

เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนยิ่งขึ้น จึงขอยกตัวอย่างผ่านทางกรณีศึกษาบริษัท Eagle Eyes ดังต่อไปนี้

## กรณีศึกษาบริษัท Eagle Eyes – ขั้นตอนการแปลกลยุทธ์ให้อยู่ในรูปวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และการสร้างแผนที่กลยุทธ์สำหรับองค์กร

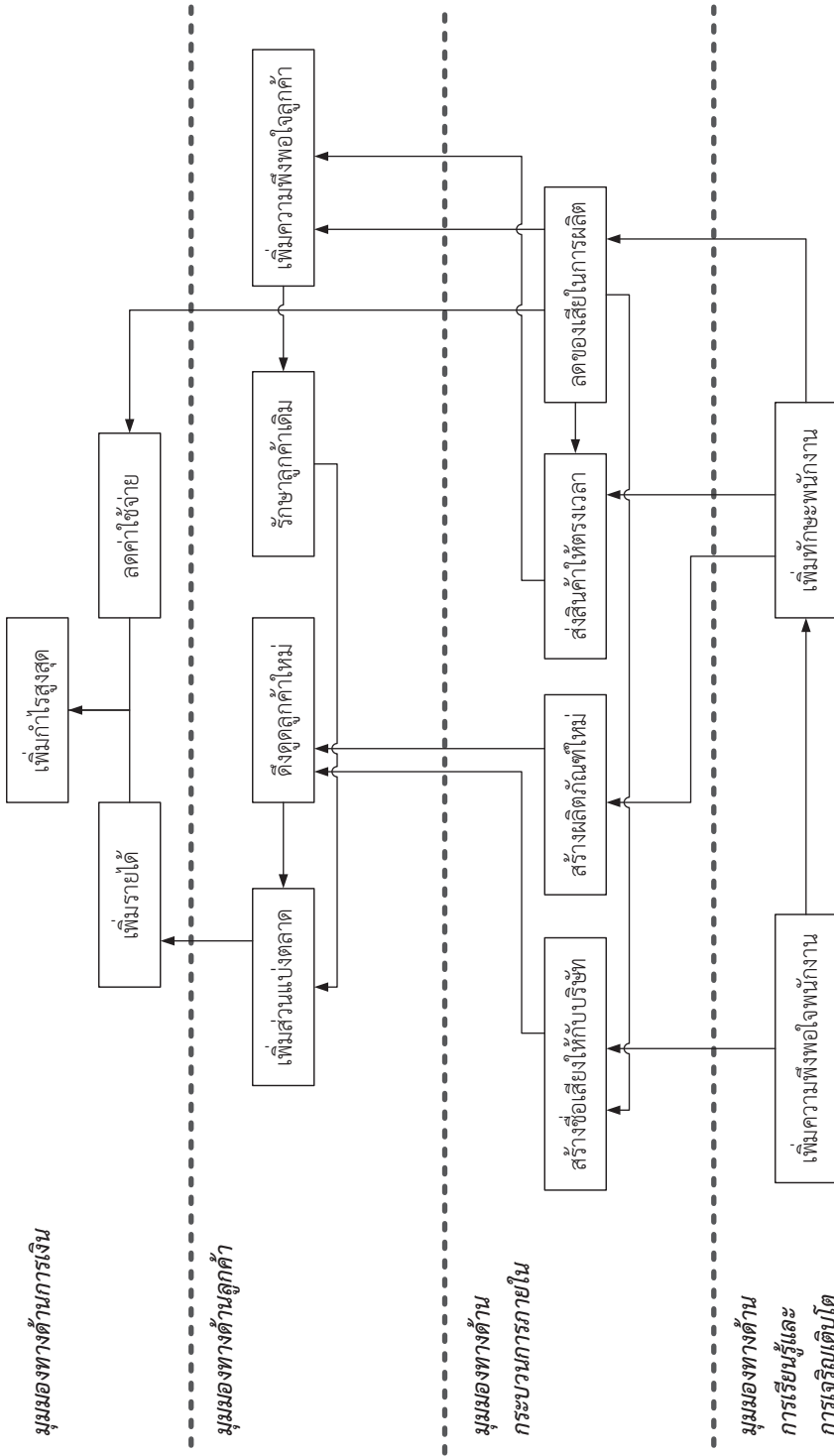
บริษัท Eagle Eyes ดำเนินธุรกิจในการให้บริการสรุปหนังสือทางด้านบริหารธุรกิจให้กับผู้บริหารและผู้ที่สนใจโดยทั่วไป โดยดำเนินการรับสมัครสมาชิกโดยจะมีการจ่ายค่าสมาชิกรายปีให้กับบริษัท และบริษัทจะจัดส่งรายงานสรุปหนังสือทางด้านบริหารธุรกิจที่สมาชิกสนใจเดือนละ 1 ครั้ง โดยอัตราค่าสมาชิกเท่ากับ 1,000 บาทต่อปี ในปัจจุบันบริษัทมีจำนวนสมาชิกประมาณ 100,000 ราย มีรายได้ประมาณปีละ 100 ล้านบาท และมีกำไรปีละ 80 ล้านบาท

ผู้บริหารของบริษัทได้มีกลยุทธ์ในการสร้างความเจริญเติบโตของบริษัท โดยได้มีแนวคิดจะนำเอาระบบ Balanced Scorecard มาใช้ ทีมผู้บริหารจึงได้แปลกลยุทธ์ของบริษัทให้อยู่ในรูปของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้ดังต่อไปนี้

1. บริษัทจะสร้างกำไรสูงสุดต่อผู้ถือหุ้น
2. บริษัทจะต้องสร้างรายได้เพิ่มขึ้นอย่างยั่งยืน
3. บริษัทจะทำการขยายตลาดเพื่อให้ได้ส่วนแบ่งตลาดเพิ่มสูงขึ้น
4. บริษัทจะพยายามที่จะดึงดูดลูกค้าใหม่ให้มาเป็นสมาชิกเพิ่มมากขึ้น
5. บริษัทจะพยายามที่จะรักษาสมาชิกเดิมให้ต่ออายุสมาชิกให้มากที่สุด
6. บริษัทจะพยายามเพิ่มชื่อเสียงขององค์กรให้เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางมากขึ้น
7. บริษัทจะรักษาระดับค่าใช้จ่ายให้เหมาะสมและลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นออกไปให้มากที่สุด
8. บริษัทจะลดของเสียในกระบวนการผลิต ซึ่งรวมถึงการลดจำนวนหนังสือที่ได้รับการสรุปแล้วแต่ไม่เป็นที่สนใจของสมาชิก
9. บริษัทจะพยายามให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด
10. บริษัทจะส่งการสรุปหนังสือให้กับลูกค้าให้ตรงเวลา
11. บริษัทจะมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เข้าสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง เช่นการพัฒนาการสรุปหนังสือในรูปแบบของ Online Review เป็นต้น
12. บริษัทให้ความสำคัญกับการเพิ่มทักษะของพนักงาน
13. บริษัทจะมุ่งเน้นในเรื่องความพึงพอใจของพนักงาน

จากวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้ง 13 ข้อดังกล่าว ทีมงานออกแบบ Balanced Scorecard ของบริษัทได้สร้างความเชื่อมโยงในระหว่างวัตถุประสงค์กลยุทธ์ในแต่ละข้อ ผ่านทางแผนที่กลยุทธ์ดังแสดงในรูปที่ 2-1 ต่อไปนี้

มุมมองทางด้านการเงิน



รูปที่ 2-1 ตัวอย่างแผนกลยุทธ์บริษัท Eagle Eyes

ขั้นตอนการแปลกลยุทธ์ให้อยู่ในรูปของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และสร้างความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เหล่านี้เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ในขั้นตอนนี้หลายครั้งที่ผู้ออกแบบอาจจะพบว่าวัตถุประสงค์บางข้อที่ไม่สามารถเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ในข้ออื่นได้เลย ในกรณีนี้ผู้ออกแบบจะต้องตั้งคำถามว่าหากวัตถุประสงค์ที่ตั้งขึ้นนี้ไม่สามารถเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์อื่นใดได้เลย ดังนั้นแสดงว่าวัตถุประสงค์ข้อนี้ไม่มีความสำคัญใช่หรือไม่ เพราะหากมีความสำคัญแล้ว ก็น่าที่จะบอกได้ว่าเมื่อบรรลุวัตถุประสงค์นี้แล้ว จะทำให้สิ่งใดดีขึ้น หรือในกรณีที่วัตถุประสงค์นั้นมีความสำคัญอย่างแท้จริง ก็แสดงให้เห็นว่าผู้ออกแบบยังคงสร้างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้ไม่ครบถ้วน จึงยังไม่สามารถสร้างความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ดังกล่าวกับวัตถุประสงค์อื่นๆ ได้ ในกรณีนี้ ผู้ออกแบบจำเป็นต้องค้นหาและสร้างวัตถุประสงค์เพิ่มเติมให้ครบถ้วน

การสร้างแผนที่กลยุทธ์นี้ยังเป็นเครื่องยืนยันว่าตัววัดผลใน Balanced Scorecard ที่จะถูกออกแบบในขั้นตอนต่อไปนั้นจะมีทั้งตัววัดผลชี้นำ (Leading Measures) และตัววัดผลตาม (Lagging Measures) ซึ่งจะทำให้ Balanced Scorecard ที่ถูกสร้างขึ้นนี้มีความสมดุลต่อไป

## ขั้นตอนที่ 2 การเลือกตัววัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรเชิงกลยุทธ์

หลายท่านคงเคยมีประสบการณ์ในการถูกวัดผลการปฏิบัติงานหรือแม้กระทั่งมีประสบการณ์ในการออกแบบระบบ Balanced Scorecard ขั้นตอนที่สำคัญขั้นตอนหนึ่งของการออกแบบระบบ Balanced Scorecard คือขั้นตอนในการสร้างหรือคัดเลือกตัววัดผลการปฏิบัติงานองค์กร หลายท่านอาจมีความคิดว่าการคัดเลือกตัววัดผลไม่น่าจะมีความยากลำบากมากนัก เนื่องจากในบางองค์กรนั้น มีตัววัดผลที่ทำการเก็บข้อมูลอยู่เป็นประจำอยู่แล้วเป็นจำนวนมาก ก็คัดเลือกมาตามความเห็นที่คิดว่าเหมาะสม หรือนำมาวัดผลทั้งหมดเลยก็ได้ โดยมีความคิดที่ว่า “ถ้าไม่แน่ใจ ก็วัดไว้ก่อน มีข้อมูล ดีกว่าไม่มีข้อมูล” แนวคิดในลักษณะนี้เป็นแนวคิดที่หลายท่านอาจจะยังคงใช้อยู่เนื่องจากอาจจะยังไม่เห็นผลเสียมากนัก แต่แท้จริงแล้วการวัดในสิ่งที่ไม่ควรจะวัดกลับจะส่งผลเสียให้กับองค์กรพอๆ กันกับการไม่วัดสิ่งที่ควรจะวัดเลยทีเดียว โดยปกติแล้วนั้นตัววัดผลที่เราเห็นอยู่ทั่วไปสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 รูปแบบหลักได้แก่ตัววัดผลที่มุ่งหาสาเหตุของปัญหาทางด้านปฏิบัติการ (Diagnostic Measure) กับตัววัดผลในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Measure) ตัววัดทั้งสองตัววัดนี้มีความแตกต่างกันตรงจุดประสงค์ของการวัดผล ตัววัดผล

ในเชิงปฏิบัติการมีจุดประสงค์เพื่อที่จะทำให้เราทราบถึงสาเหตุของปัญหาและสามารถแก้ไขปัญหามาทางด้านปฏิบัติการได้ ส่วนตัววัดผลเชิงกลยุทธ์นั้นมุ่งเน้นให้ผู้บริหารมองภาพที่กว้างและสามารถนำองค์กรไปในทิศทางที่ถูกต้อง เพื่อให้เห็นภาพชัดเจนขึ้น ขอยกตัวอย่างการขับรถยนต์ ถ้าท่านสังเกตจะเห็นว่าที่หน้าปัดรถยนต์นั้นมีตัววัดจำนวนหนึ่ง เช่น ความเร็วรถ ความร้อนของเครื่อง หรือระดับของน้ำมัน ตัววัดเหล่านี้เป็นตัววัดที่สำคัญในระดับกลยุทธ์ของคนขับ เป็นสิ่งที่คนขับจำเป็นต้องทราบในขณะที่เขากำลังขับรถเพื่อให้ไปในทิศทางที่เขาตั้งใจไว้ อย่างไรก็ตามถ้าตัววัดนี้ส่งสัญญาณที่ผิดปกติ เช่นความร้อนเครื่องเพิ่มสูงขึ้นเกินปกติ สิ่งที่คุณขับรถควรจะทำคือหยุดรถและนำรถเข้าไปตรวจสอบ และที่อยู่ที่ทำการตรวจสอบรถนี้เองที่ท่านจะได้เห็นตัววัดอีกเป็นจำนวนมากที่ช่างซ่อมวัดเพื่อหาสาเหตุของเครื่องร้อน ซึ่งตัววัดเหล่านี้ก็คือตัววัดระดับปฏิบัติการที่มุ่งเน้นการหาสาเหตุที่ทำให้เครื่องยนต์ร้อนนั่นเอง เมื่อลองเปรียบเทียบกับ การขับรถแล้ว ท่านลองจินตนาการดูว่าจะเกิดอะไรขึ้นถ้าเรามีตัววัดในระดับกลยุทธ์มากเกินไป ลองคิดภาพว่าถ้าท่านขับรถแล้ว มีตัววัดประมาณ 100 ตัวอยู่บนหน้าปัด สิ่งที่เป็นไปได้มากที่สุดคือท่านไม่มีเวลาที่จะมานั่งสังเกต หรือถ้าท่านมานั่งสังเกตรถของท่านก็อาจจะชนกับรถคันอื่นและเกิดความเสียหายขึ้นได้ ดังนั้นความคิดที่ว่า “ถ้าไม่แน่ใจ ก็วัดไว้ก่อน ไม่เห็นจะมีอะไรเสียหาย” ก็ไม่น่าจะถูกต้องนัก เพราะกลับกลายเป็นว่ายิ่งวัดมาก ก็ยิ่งได้ประโยชน์น้อยลง

คำถามต่อไปคือแล้วเราจะทราบได้อย่างไรว่าใน Balanced Scorecard ควรวัดตัววัดในระดับกลยุทธ์ตัวใดบ้าง และควรจะมีสักกี่ตัววัดถึงจะเหมาะสม คำถามนี้เป็นคำถามที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยทั่วไปแล้วหลักการในการเลือกตัววัดเชิงกลยุทธ์ใน Balanced Scorecard มีดังต่อไปนี้

### 1. ตัววัดนั้นต้องมีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์

กล่าวคือผู้ที่ทำการคัดเลือกตัววัดนั้นต้องสามารถตอบคำถามได้ว่าตัววัดนั้นวัดความสำเร็จของกลยุทธ์องค์กรข้อใด ถ้าตอบไม่ได้ก็แสดงว่าตัววัดนั้นไม่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ หรือถ้ายังยืนยันว่าตัววัดนั้นมีความสำคัญ ก็อาจเป็นไปได้ว่ากลยุทธ์ที่มีอยู่ในปัจจุบันนั้นไม่มีความครบถ้วน

### 2. ตัววัดนั้นจะต้องมีความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลกับตัววัดอื่น

การศึกษาถึงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลจะเป็นการช่วยให้พนักงานผู้ถูกวัดผลเข้าใจเหตุผลในการวัดผลได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังเป็นการช่วยเน้นย้ำให้เห็นว่า

หากพัฒนาตัววัดนี้ให้ดีขึ้นแล้ว จะทำให้อะไรดีขึ้นในองค์กร และในทางกลับกันก็เป็นการบอกวาเพื่อให้ตัววัดนี้ดีขึ้น จะต้องทำอะไรก่อนหน้า

### 3. ตัววัดนั้นต้องมีจำนวนที่มากเกินไปหรือน้อยจนเกินไป

ตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นว่าการมีตัววัดที่มากเกินไปไม่ใช่สิ่งที่ดี เพราะจะทำให้ผู้บริหารหรือพนักงานลดความสำคัญของแต่ละตัววัดลง หรืออาจจะไม่สนใจตัววัดใดๆ เลยก็ได้ ในขณะที่เดียวกันการมีตัววัดน้อยจนเกินไปก็อาจจะทำให้การวัดผลทำได้ไม่ครบถ้วน หรืออาจจะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ขึ้น เพื่อพยายามให้ได้ผลดี เช่นการวัดอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ ถ้าวัดเฉพาะตัววัดนี้ตัววัดเดียว แทนที่พนักงานจะเพิ่มผลตอบแทนของบริษัท พนักงานอาจใช้วิธีการลดสินทรัพย์ หรือลดค่าใช้จ่ายที่อาจจะส่งผลดีในระยะสั้นแต่ส่งผลเสียให้เกิดขึ้นในระยะยาวเป็นต้น เมื่อถามว่าแล้วจำนวนตัววัดเท่าไรที่จะเหมาะสมสำหรับองค์กร คำถามนี้เป็นคำถามที่ตอบได้ค่อนข้างยาก เนื่องจากลักษณะการดำเนินงานและขนาดขององค์กรมีความแตกต่างกันมาก หากเราขับรถยนต์เราอาจจะมีตัววัดสัก 4-5 ตัวบนหน้าปัดก็พอแล้ว แต่ถ้าท่านขึ้นเครื่องบินแล้วพบตัววัดบนหน้าปัดในห้องนักบินแค่ 4-5 ตัวแล้วละก็ ท่านก็อาจจะต้องการลงจากเครื่องในทันทีเนื่องจากเครื่องบินมีการทำงานที่ซับซ้อนกว่ารถยนต์มาก ดังนั้นจึงไม่น่าจะแปลกใจที่นักบินจะต้องพิจารณาตัววัดมากกว่าคนขับรถยนต์ สำหรับองค์กรก็เช่นกัน ถ้าองค์กรมีขนาดใหญ่และมีความซับซ้อนค่อนข้างมาก ก็ต้องการตัววัดที่มีจำนวนมากกว่าองค์กรที่มีขนาดเล็กและไม่มีความซับซ้อนมากนัก อย่างไรก็ตามโดยเฉลี่ยแล้วองค์กรควรจะมีตัววัดประมาณ 20-30 ตัวก็น่าจะเพียงพอ

### 4. ตัววัดผลควรประกอบทั้งตัววัดผลความสำเร็จในระยะสั้นและตัววัดผลความสำเร็จในระยะยาว

ตัววัดผลทางการเงินหลายตัววัดที่หลายองค์กรนิยมใช้นั้น ส่วนใหญ่มักจะเน้นในเรื่องความสำเร็จในระยะสั้น ตัววัดที่เกี่ยวข้องกับผลตอบแทนทางบัญชีนั้นถึงแม้จะมีความสำคัญ แต่ไม่ควรจะเป็นตัววัดประเภทเดียวที่มีอยู่ มิฉะนั้นแล้วพนักงานอาจจะเริ่มที่จะมีพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลเสียกับองค์กรได้ในระยะยาว เพื่อให้ได้ผลดีในระยะสั้น ยกตัวอย่างเช่น การวัดกำไรองค์กร และให้โบนัสพนักงานผูกติดกับกำไรนั้น อาจจะเกิดจากการที่องค์กรต้องการที่จะทำให้พนักงานสร้างกำไรมากขึ้น ซึ่งถ้าทำได้มากก็ควรได้รับผลตอบแทนมากไปด้วย ซึ่งดูเผินๆ แล้วก็น่าจะยุติธรรมดีและไม่น่าจะทำให้เกิดปัญหาอะไร แต่เมื่อพิจารณาให้ถี่ถ้วนแล้ว ผู้บริหารจำนวนหนึ่งอาจจะเริ่มมีแนวคิดที่จะ



เพิ่มกำไรให้ได้ในระยะสั้น โดยแทนที่จะปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อลดต้นทุน หรือเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าเพื่อเพิ่มยอดขาย ผู้บริหารเหล่านี้อาจจะเริ่มที่จะลดค่าใช้จ่าย บางอย่างลง โดยที่เชื่อว่าการลดค่าใช้จ่ายเหล่านี้ลงจะทำให้กำไรในระยะสั้นเพิ่มสูงขึ้น ยกตัวอย่างเช่น ค่าใช้จ่ายทางการวิจัยและพัฒนา ค่าใช้จ่ายทางการฝึกอบรม ซึ่งเมื่อค่าใช้จ่ายเหล่านี้ลดต่ำลง ก็ทำให้กำไรในระยะสั้นเพิ่มสูงขึ้น แต่ค่าใช้จ่ายเหล่านี้ มีความจำเป็นกับการเจริญเติบโตขององค์กรในระยะยาว ดังนั้นเมื่อเวลาผ่านไปสักระยะ หนึ่ง องค์กรนี้ก็จะมีผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ สู้ตลาด ไม่มีพนักงานที่มีความสามารถที่ตีเพียงพอ ในการแข่งขัน ซึ่งเป็นสิ่งที่อันตรายเป็นอย่างยิ่งต่อความอยู่รอดขององค์กร จึงเห็น ได้ว่าการวัดผลจึงควรจะต้องเน้นทั้งผลสำเร็จในระยะสั้นและระยะยาวควบคู่กันไป โดยอาจจะวัดทั้งกำไร และความสำเร็จในเรื่องการวิจัยและพัฒนา รวมถึงการพัฒนา บุคลากรเป็นต้น

## 5. ตัววัดต้องสามารถตีความหมายและเข้าใจได้ง่าย

หลายองค์กรได้มีการพัฒนาตัววัดผลหลายตัวด้วยความมั่นใจว่าตัววัดผล เหล่านั้นเป็นตัววัดที่ “น่าจะ” ถูกวัด แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นหลังจากได้ข้อมูลมาแล้วคือ ไม่แน่ใจว่าตัววัดนี้ได้ผลอย่างไรถึงจะเรียกว่าประสบผลสำเร็จ ตัววัดผลบางตัวอาจจะ มองเห็นได้อย่างชัดเจน เช่นตัววัดที่เกี่ยวกับกำไรที่ทุกคนต่างทราบดีว่ายิ่งมากยิ่งดี หรือ ตัววัดอย่างเช่นสัดส่วนของของเสียที่เกิดจากกระบวนการ ซึ่งยิ่งน้อยก็ยิ่งดี แต่มีตัววัด บางประเภทที่มากเกินไปก็ไม่ได้หรือน้อยเกินไปก็ไม่ได้ ยกตัวอย่างเช่น ค่าใช้จ่ายต่อจำนวน พนักงาน หลายท่านอาจมองเห็นว่าเนื่องจากมีเป็นค่าใช้จ่ายดังนั้นน่าจะยิ่งน้อยยิ่งดี ถ้าเราแปลความหมายไปในลักษณะนั้น ก็จะทำให้ผู้บริหารลดเงินเดือนพนักงาน ลดการ ฝึกอบรม ลดสวัสดิการ ลดโบนัสลง ซึ่งการกระทำเหล่านี้ไม่ได้ก่อให้เกิดผลดีกับองค์กร เลย ในขณะที่เดียวกันก็ไม่ได้หมายความว่าตัววัดนี้จะยิ่งมากยิ่งดี เพราะถ้าเป็นเช่นนั้น ผู้บริหารก็จะเพิ่มเงินเดือน เพิ่มโบนัส หรือเพิ่มค่าใช้จ่ายอื่นๆ ตัววัดในลักษณะนี้เป็น ตัววัดที่จะต้องมีความที่เหมาะสม หรือควรจะต้องแบ่งแยกให้ชัดเจนว่าคำว่า “ค่าใช้จ่าย” หมายถึงอะไร ค่าใช้จ่ายบางประการเป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น เช่นการใช้สาธารณูปโภค อย่างฟุ่มเฟือย ค่าใช้จ่ายประเภทนี้จึงควรทำให้ลดลง เพราะยิ่งน้อยยิ่งดี ถ้าเราสามารถ แบ่งแยกออกมาได้ในลักษณะนี้ก็จะทำให้ผลของตัววัดสามารถตีความหมายได้ง่าย และ สร้างความเข้าใจกับพนักงานอย่างทั่วถึงกัน

## 6. ตัววัดจะต้องอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้รับผิดชอบตัววัดนั้น

ถ้าตัววัดใดตัววัดหนึ่งไม่ได้อยู่ภายใต้การควบคุมของผู้ที่รับผิดชอบตัววัดนั้น ตัววัดเหล่านั้นก็จะไม่มีความหมายและไม่มีประโยชน์มากไปกว่าการที่จะทำให้ ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบผลเพียงอย่างเดียว เนื่องจากคนทำงานไม่สามารถปรับปรุงการทำงานใดๆ ที่จะทำให้ตัววัดนั้นดีขึ้นได้เลย ลองจินตนาการดูว่าถ้าเงินเดือนของพนักงาน ขายไปผูกติดกับราคาน้ำมัน แทนที่จะผูกติดกับยอดขายที่พนักงานขายผู้นั้นทำได้จะ เกิดอะไรขึ้น พนักงานขายย่อมไม่สนใจที่จะขายเนื่องจากการขายได้หรือไม่ได้ไม่ได้ ส่งผลกระทบต่อผลประโยชน์ที่เขาจะได้รับ แต่สิ่งที่ส่งผลประโยชน์กลับเป็นสิ่งที่เขา ควบคุมไม่ได้คือราคาน้ำมันซึ่งถูกกำหนดโดยปัจจัยภายนอกแทบทั้งสิ้น หลายท่านอาจมี ความคิดว่าถ้าต้องการให้พนักงานขายใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ไม่ใช่รถอย่างไม่จำเป็น แล้วเราจะวัดอย่างไร คำตอบคือเราสามารถวัด “ปริมาณ” การใช้น้ำมันจะดีกว่า เพราะพนักงานสามารถควบคุม “ปริมาณ” การใช้น้ำมันได้ แต่เขาไม่สามารถควบคุม “ค่าใช้จ่าย” ซึ่งมาจาก “ราคา” ของน้ำมันได้เป็นต้น

## 7. ตัววัดผลจะต้องถูกผูกติดกับผลตอบแทนของพนักงาน

เป็นที่น่าสังเกตว่าหลายตัววัดขององค์กรอาจจะได้รับการออกแบบมาเป็นอย่างดี ผ่านการกลั่นกรองพิจารณาอย่างถี่ถ้วน แต่พอนำไปใช้ปฏิบัติจริงๆ แล้ว กลับไม่ค่อยได้รับการยอมรับ ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรไม่ได้ผูกผลของตัววัดผลเหล่านี้เข้ากับ ผลประโยชน์ของพนักงาน ลองนึกภาพดูว่าถ้าเราสร้างตัววัดที่ดีและครบถ้วนจำนวนหนึ่ง แต่เราไม่ได้ผูกติดกับผลตอบแทนของพนักงาน ในขณะที่เดียวกันผลตอบแทนยังคงถูก ผูกติดกับกำไร ในที่สุดแล้วพนักงานก็ย่อมมองเห็นกำไรสำคัญกว่าสิ่งอื่นๆ ดังนั้นการ ผูกติดกับผลตอบแทนจึงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นเป็นอย่างยิ่ง อย่างไรก็ตามข้อควรระวัง คือในช่วงแรกที่นำตัววัดไปใช้อาจจะยังไม่ต้องนำไปผูกติดกับผลตอบแทนทันที ทั้งนี้ เนื่องมาจากว่าตัววัดที่ได้อาจจะยังไม่มีความสมบูรณ์ รวมถึงข้อมูลที่ได้อาจจะยังไม่ถูกต้อง ทั้งหมด เราจึงควรจะรองนกว่าทุกอย่างจะชัดเจนและถูกต้อง ก่อนที่จะนำไปผูกติดกับ ผลตอบแทนต่อไป เนื่องจากผลตอบแทนเป็นสิ่งที่มีความอ่อนไหวสูงมาก หากมีการ ดำเนินการที่ผิดพลาดไปแล้ว โอกาสที่จะแก้ไขและสร้างความเชื่อมั่นกลับคืนมาสู่พนักงาน เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ยากอย่างยิ่ง

จากข้อเสนอแนะทั้ง 7 ประการนี้ จะทำให้องค์กรสามารถนำไปใช้คัดเลือกหรือ “กรอง” ตัววัดผลที่องค์กรใช้อยู่ว่าควรจะต้องเลือกตัววัดผลในเชิงกลยุทธ์อย่างไรให้ครบถ้วน และมีจำนวนไม่มากเกินไป เพื่อที่จะทำให้ตัววัดผลเหล่านั้นก่อให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดต่อไป เพื่อให้เกิดความเข้าใจมากขึ้นจึงขอยกตัวอย่างโดยใช้กรณีศึกษาเดียวกันกับกรณีศึกษาแรกเพื่อแสดงให้เห็นแนวทางการสร้างตัววัดผลใน Balanced Scorecard

### กรณีศึกษาบริษัท Eagle Eyes – ขั้นตอนการเลือกตัววัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรเชิงกลยุทธ์

หลังจากทำการสร้างแผนที่กลยุทธ์ที่แสดงผลความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของบริษัทแล้ว ทีมผู้ออกแบบระบบ Balanced Scorecard จึงได้ทำการออกแบบตัววัดผลในแต่ละวัตถุประสงค์ดังแสดงในตารางที่ 2-1 ต่อไปนี้

ตารางที่ 2-1 ตัวอย่างตัววัดผลใน Balanced Scorecard สำหรับบริษัท Eagle Eyes

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ตัววัดผล	ความหมายของตัววัดผล
การเงิน	บริษัทจะสร้างกำไรสูงสุดต่อผู้ถือหุ้น	กำไรสุทธิ (Net Profit)	เป็นการวัดกำไรสุทธิของบริษัทในแต่ละไตรมาส
	บริษัทจะต้องสร้างรายได้เพิ่มขึ้นอย่างยั่งยืน	ยอดขาย (Total Revenue)	เป็นการวัดยอดขายที่บริษัทได้รับในแต่ละไตรมาส
	บริษัทจะรักษาระดับค่าใช้จ่ายให้เหมาะสมและลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นออกไปให้มากที่สุด	ค่าใช้จ่าย (Total Expenses)	เป็นการวัดค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่เกิดขึ้นในแต่ละไตรมาส

ตารางที่ 2-1 ตัวอย่างตัววัดผลใน Balanced Scorecard สำหรับบริษัท Eagle Eyes (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ตัววัดผล	ความหมายของตัววัดผล
ลูกค้า	บริษัทจะทำการขยายตลาดเพื่อให้ได้ส่วนแบ่งตลาดเพิ่มสูงขึ้น	ส่วนแบ่งการตลาด (% Market Share)	เป็นการวัดส่วนแบ่งตลาดจากการสำรวจตลาดในแต่ละไตรมาส โดยจะแสดงค่าออกเป็นเปอร์เซ็นต์
	บริษัทจะพยายามที่จะดึงดูดลูกค้าใหม่ให้มาเป็นสมาชิกเพิ่มมากขึ้น	จำนวนลูกค้าใหม่ต่อจำนวนลูกค้าทั้งหมด (Number of new customer/Total number of customer)	จะสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถของบริษัทในการดึงดูดลูกค้ากลุ่มใหม่เข้ามาสู่บริษัท
	บริษัทจะพยายามที่จะรักษาสมาชิกเดิมให้ต่ออายุสมาชิกให้มากที่สุด	จำนวนลูกค้าเดิมต่อจำนวนลูกค้าทั้งหมด (Number of repeated customer/Total number of customer)	เป็นตัววัดที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถของบริษัทในการให้ลูกค้ามีความจงรักภักดีกับบริษัทและเกิดการซื้อซ้ำ
	บริษัทจะพยายามให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด	ดัชนีความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction Index)	เป็นการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าทั้งหมดของบริษัทในแต่ละไตรมาส โดยมีค่าอยู่ระหว่าง 0-5 คะแนน โดย 5 คะแนนหมายถึงลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุด

ตารางที่ 2-1 ตัวอย่างตัววัดผลใน Balanced Scorecard สำหรับบริษัท Eagle Eyes (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ตัววัดผล	ความหมายของตัววัดผล
กระบวนการภายใน	บริษัทจะพยายามเพิ่มชื่อเสียงขององค์กรให้เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางมากขึ้น	ชื่อเสียงของบริษัท (Reputation Score)	ได้รับจากการทำการสำรวจ มีค่าคะแนนอยู่ระหว่าง 0-5 คะแนน โดย 5 คะแนนเป็นคะแนนที่แสดงให้เห็นว่าบริษัทมีชื่อเสียงมากที่สุด
	บริษัทจะลดของเสียในกระบวนการผลิต	ของเสียที่เกิดขึ้นในกระบวนการ (% of defect in production process)	เป็นการวัดความสูญเสียที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจจะเกิดจากการต้องทำการสรุปหนังสือใหม่ในกรณีที่ผู้อ่านมีความเห็นไม่ตรงกัน (หนังสือ 1 เล่มจะมีผู้อ่านทั้งสิ้น 2 คนเพื่อเป็นการประกันคุณภาพ) ซึ่งตัววัดนี้จะวัดโดยเวลาที่ไม่ง้อให้เกิดคุณค่าในผลิตภัณฑ์ (Non-value added time) หารด้วยเวลาที่ใช้ในการผลิตทั้งหมด (Total time)
	บริษัทจะส่งการสรุปหนังสือให้กับลูกค้าให้ตรงเวลา	การจัดส่งที่ตรงเวลา (% On time delivery)	สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการบริการของบริษัท เนื่องจากบริการนี้เป็นบริการที่เกี่ยวข้องกับข้อมูล ดังนั้นเวลาจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ตัววัดนี้วัดโดยนับจำนวนครั้งที่ให้บริการลูกค้าได้ทันตามเวลาต่อจำนวนครั้งในการให้บริการทั้งหมด คิดเป็นเปอร์เซ็นต์

ตารางที่ 2-1 ตัวอย่างตัววัดผลใน Balanced Scorecard สำหรับบริษัท Eagle Eyes (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ตัววัดผล	ความหมายของตัววัดผล
กระบวนการภายใน (ต่อ)	บริษัทจะมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เข้าสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง	จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ที่คิดค้นได้ในแต่ละไตรมาส (Number of new product development per quarter)	จะเป็นการนับจำนวนข้อเสนอแนะในเรื่องผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ผ่านความเห็นชอบจากที่ประชุมของผู้บริหารระดับสูง โดยผลิตภัณฑ์ใหม่นี้มีความหมายรวมถึงการนำเอาผลิตภัณฑ์รูปแบบเดิมไปนำเสนอขายให้กับลูกค้ากลุ่มใหม่หรือการสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ๆ อีกด้วย
การเรียนรู้และการเจริญเติบโต	บริษัทให้ความสำคัญกับการเพิ่มทักษะของพนักงาน	ดัชนีความสามารถของพนักงาน (Employee Capability Index)	จะทำการวัดจากผลงานของพนักงานโดยผู้บริหารระดับสูง จะมีคะแนนอยู่ระหว่าง 0-5 โดยคะแนน 5 หมายถึงพนักงานมีความสามารถสูงที่สุด
	บริษัทจะมุ่งเน้นในเรื่องความพึงพอใจของพนักงาน	ดัชนีความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction Index)	พนักงานถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับบริษัท ดังนั้นบริษัทจึงได้ทำการสำรวจความพึงพอใจของพนักงานในรายไตรมาส โดยจะมีคะแนนอยู่ระหว่าง 0-5 โดยคะแนน 5 หมายถึงพนักงานมีความพึงพอใจสูงสุด

ในขั้นตอนการสร้างตัววัดผลการปฏิบัติงานของระบบ Balanced Scorecard นี้ ควรมีการทดสอบความถูกต้องของตัววัดผลด้วยว่าสิ่งที่วัดสามารถสะท้อนให้เห็นถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างแท้จริงหรือไม่ เช่นถ้าวัตถุประสงค์ตั้งไว้ว่าต้องการเพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้า ถ้าเราสร้างตัววัดผลเป็นยอดขายที่เพิ่มขึ้น ก็ต้องลองทดสอบดูว่าการที่ยอดขายเพิ่มขึ้น จำเป็นหรือไม่ที่แสดงให้เห็นว่าความพึงพอใจของลูกค้าจะต้องเพิ่มขึ้นตามด้วยเสมอ ถ้าคำตอบคือไม่จำเป็นเสมอไป แสดงว่ายอดขายอาจจะไม่ใช่ตัววัดผลที่ดีนักสำหรับการวัดความพึงพอใจของลูกค้าเป็นต้น

นอกจากนี้เมื่อออกแบบตัววัดผลเสร็จเรียบร้อยแล้ว ควรนำมาทดสอบลักษณะความเชื่อมโยงในรูปแบบเหตุและผลที่เคยได้ออกแบบไว้ในแผนที่กลยุทธ์ ยกตัวอย่างเช่นในแผนที่กลยุทธ์มีความเชื่อมโยงกันระหว่างความพึงพอใจของลูกค้ากับการรักษาลูกค้าเดิม เมื่อมีการออกแบบตัววัดสำหรับวัตถุประสงค์ทั้งสองประการนี้แล้ว ลองทดสอบว่าตัววัดผลทั้งสองตัวสำหรับวัตถุประสงค์สองข้อนี้สอดคล้องกันหรือไม่ เช่นการที่ดัชนีความพึงพอใจลูกค้าเพิ่มสูงขึ้นน่าจะทำให้จำนวนลูกค้าเดิมต่อจำนวนลูกค้าทั้งหมดเพิ่มสูงขึ้นด้วยจริงหรือไม่ ถ้าพิจารณาดูแล้วมีเหตุมีผล ก็แสดงว่าการออกแบบตัววัดผลใน Balanced Scorecard ทำได้ครบถ้วนสมบูรณ์ทุกประการ

### **ขั้นตอนที่ 3 การตั้งค่าเป้าหมาย**

ขั้นตอนสำคัญขั้นตอนหนึ่งในการออกแบบระบบ Balanced Scorecard คือ การตั้งค่าเป้าหมายของตัววัดผล เนื่องจากหากองค์กรมีเพียงแค่ตัววัดผลแล้ว เมื่อทำการเก็บข้อมูลและได้ผลออกมา ผู้บริหารก็จะยังไม่ทราบว่าผลที่ได้ถือว่ายู่ในเกณฑ์ใด แย่ ปานกลาง ดี หรือดีมาก การที่ผู้บริหารไม่สามารถทราบระดับของผลการดำเนินงาน ก็จะส่งผลให้ไม่ทราบว่ากลยุทธ์ที่ใช้อยู่มีความเหมาะสมหรือไม่ อันจะทำให้ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรลดน้อยถอยลงไปอย่างมาก นอกเหนือจากนั้นเมื่อผู้บริหารต้องการที่จะเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของแต่ละฝ่าย หรือแต่ละแผนก การตั้งค่าเป้าหมายจะทำให้ทราบอย่างชัดเจนว่าแผนกใดทำงานได้ดีและบรรลุค่าเป้าหมาย แผนกใดทำงานได้ไม่ดีโดยไม่สามารถไปถึงค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ และผู้บริหารเองอาจจะสามารถนำเอาข้อมูลเหล่านี้ไปใช้ประกอบการพิจารณาการปันส่วนทรัพยากรหรือการจ่ายค่าตอบแทน หรือเงินโบนัสได้ต่อไป

ในส่วนของพนักงานเอง การตั้งค่าเป้าหมายจะทำให้พนักงานมองเห็นได้อย่างชัดเจนถึงจุดประสงค์ในการดำเนินงาน การที่บอกพนักงานล่วงหน้าถึงสิ่งที่องค์กรคาดหวังจากพนักงาน จะทำให้พนักงานเกิดความชัดเจนในการทำงานและสามารถพุ่งความสนใจและพลังกายพลังใจทั้งหมดให้บรรลุสิ่งนั้น ซึ่งจะนำมาซึ่งเงินรางวัลและความภาคภูมิใจที่จะเกิดขึ้นต่อตัวพนักงานเอง

จากเหตุผลดังกล่าวนี้จึงไม่สามารถปฏิเสธได้ว่าค่าเป้าหมายเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร แต่เมื่อก้าวถึงการตั้งค่าเป้าหมายหลายคนอาจจะเริ่มส่ายหัว เนื่องจากกระบวนการนี้เป็นกระบวนการที่ยากในแง่ที่ว่า พนักงานเองอาจจะต้องการค่าเป้าหมายที่ต่ำที่สามารถทำได้ง่าย เนื่องจากพวกเขาก็จะสามารถบรรลุค่าเป้าหมายเหล่านั้นได้ง่าย และจะได้รับรางวัลโดยไม่ต้องออกแรงมากนัก ในทางกลับกัน ผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการก็ต้องการที่จะตั้งค่าเป้าหมายให้สูงที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เนื่องจากการที่พนักงานสามารถทำงานได้ถึงระดับนั้น องค์กรก็ย่อมจะได้รับผลประโยชน์เป็นอย่างมาก ดังนั้นจะเห็นได้ว่าเมื่อเกิดการตั้งค่าเป้าหมายขึ้นไม่ว่ากับตัววัดใด ก็จะมีแนวโน้มที่จะเกิดการต้อรอง หรือบางครั้งเลยเถิดไปถึงความไม่เข้าใจระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร พนักงานอาจคิดว่าผู้บริหารไม่มีความจริงจังในการจ่ายเงินโบนัส เนื่องจากพยายามตั้งค่าเป้าหมายให้สูงมากจนกระทั่งไม่มีพนักงานคนไหนทำได้ องค์กรก็จะไม่ต้องจ่ายเงินโบนัส ในทางกลับกันผู้บริหารอาจเข้าใจว่าพนักงานมีแต่ความซื่อเกียจต้องการที่จะตั้งค่าเป้าหมายให้ต่ำเข้าไว้ โดยหวังจะได้เงินโบนัส โดยไม่ต้องออกแรงมากนัก การตั้งค่าเป้าหมายจึงกลายเป็นกระบวนการที่มีแต่ความเครียด ความปวดหัวหรืออาจจะกลายเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร และลุกลามกลายเป็นเรื่องใหญ่ในที่สุด

เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารรวมทั้งพนักงานได้ใช้ในการตั้งค่าเป้าหมาย จึงขอนำเสนอถึงแนวคิดในการตั้งค่าเป้าหมาย เพื่อให้เกิดประโยชน์กับทั้งสองฝ่ายโดยมีประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

### **การตั้งค่าเป้าหมายควรจะปรับให้เหมาะสมตามสถานการณ์**

โดยทั่วไปแล้ว การตั้งค่าเป้าหมายในหลายองค์กร อาจจะใช้วิธีการอ้างอิงกับข้อมูลในอดีต และทำการปรับเพิ่มในอัตราที่เหมาะสม ยกตัวอย่างเช่นหากอัตรากำไรต่อสินทรัพย์ของปีก่อนอยู่ที่ 10% การตั้งค่าเป้าหมายในปีถัดมาก็อาจจะเพิ่มเป็น 11% และค่อยๆ เพิ่มทีละ 1% ในปีต่อมาเรื่อยๆ ไป วิธีนี้จะเป็นวิธีที่ได้รับความนิยมในหลายองค์กร เนื่องจากมีคำอธิบายถึงเหตุผลได้ง่าย ในลักษณะที่ว่า “ในเมื่อปีที่แล้วยังทำได้ ทำไม



ปีนี้ถึงทำไม่ได้” หรือ “เราจะต้องพัฒนาปรับปรุงตัวเราเองอยู่เสมอ ไม่มีใครเขาตั้งค่าเป้าหมายลดต่ำลงหรอก” ในบางองค์กรถึงกับตั้งเป็นกฎเลยว่าค่าเป้าหมายที่ตั้งจะต้องไม่ต่ำกว่าค่าที่เกิดขึ้นจริงในปีที่ผ่านมา การตั้งค่าเป้าหมายในลักษณะนี้จะใช้ได้ผลก็ต่อเมื่อปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ในแต่ละปีไม่มีความเปลี่ยนแปลงมากนัก เมื่อปัจจัยภายนอกเหล่านั้นคงที่ พนักงานก็ควรจะสามารถเร่งผลการดำเนินงานให้สูงขึ้นได้จากการเพิ่มความพยายามให้มากขึ้น แต่ในความเป็นจริงแล้ว ปัจจัยหลายอย่างเกิดความเปลี่ยนแปลง และถ้าความเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นไปอย่างมีนัยสำคัญ การตั้งค่าเป้าหมายโดยอิงกับค่าที่เกิดขึ้นจริงในอดีต จึงเป็นวิธีการที่อาจจะไม่เหมาะสม ยกตัวอย่างเช่น หากปีที่แล้วราคาน้ำมันอยู่ที่ 20 บาทต่อลิตร แต่ปีนี้เพิ่มเป็น 30 บาทต่อลิตร การตั้งค่าเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการใช้พลังงานขององค์กร ก็ควรจะต้องถูกปรับตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ถึงแม้ว่า 5 ปีที่ผ่านมา ค่าใช้จ่ายในเรื่องพลังงานของบริษัทอาจจะลดลงมาโดยตลอด แต่ไม่ได้หมายความว่าในปีถัดมาจะต้องลดต่ำลงไปอีก เนื่องจากปัจจัยแวดล้อมได้เปลี่ยนไปเป็นอันมากเป็นต้น การตั้งค่าเป้าหมายโดยคำนึงถึงสถานการณ์จึงเป็นการตั้งค่าเป้าหมายที่จะทำให้ทุกคนยอมรับและลดแรงต่อต้านลง

### **การพิจารณาตั้งค่าเป้าหมายในลักษณะของช่วงมากกว่าเป็นจุด**

หลายท่านคงเคยพบเห็นหรือแม้กระทั่งมีประสบการณ์ตรงในเรื่องการตั้งค่าเป้าหมาย โดยพิจารณาเป็นลักษณะของการเปรียบเทียบ “จุดของค่าเป้าหมาย” ยกตัวอย่างเช่น หากปีที่แล้วค่าความพึงพอใจของลูกค้าอยู่ในระดับ 95% (วัดจากจำนวนลูกค้าที่พึงพอใจต่อจำนวนลูกค้าทั้งหมด) ดังนั้นหากปีนี้ทำได้ไม่เกิน 95% ก็แสดงว่าหน่วยงานประสบความสำเร็จล้มเหลว จุดอ่อนของการตั้งค่าเป้าหมายโดยเปรียบเทียบกับจุดของค่าเป้าหมายในลักษณะนี้ มีจุดอ่อนอยู่ตรงที่ เมื่อหน่วยงานสามารถทำค่าเป้าหมายได้ถึงระดับที่สูงมากแล้ว หน่วยงานนั้นย่อมไม่มีแรงจูงใจในการพัฒนาต่อไปอีก เนื่องจากเหตุผลสองประการ ประการแรก การพัฒนาจะสามารถทำได้ง่ายเฉพาะในช่วงแรก เมื่อผลการดำเนินงานยังอยู่ในระดับที่ต่ำ แต่เมื่อผลการดำเนินงานอยู่ในระดับที่สูงมากแล้ว การพัฒนาจะเป็นไปได้ยาก หรืออาจจะเป็นไปไม่ได้เลย ลองคิดภาพว่า ถ้าระดับของความพึงพอใจอยู่ที่ 60% การที่จะเพิ่มเป็น 65% ย่อมง่ายกว่า การเพิ่มระดับความพึงพอใจจาก 95% ไปยัง 100% ดังนั้นเมื่อยากที่จะทำการพัฒนา พนักงานก็จะเลิกเพิ่มความพยายาม ประการที่สอง ถึงแม้ว่าจะมีความเป็นไปได้ในการพัฒนา แต่เขาก็ทราบว่ายิ่งเขาพัฒนาได้ดีมากขึ้นเท่าไร ก็จะทำให้เกิดการพัฒนาในปีถัดไปยากมากขึ้นเท่านั้น

ยกตัวอย่างเช่นถ้าตอนนี้ระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับ 95% และพนักงานเองก็ทราบดีว่าเขามีความสามารถที่จะทำได้ถึงระดับ 98% ได้ แต่เมื่อพิจารณาดูแล้ว จะพบว่าเขาจะลังเลเพื่อที่จะทำได้ถึงขั้นนั้น เพราะถ้าหากเขาทำได้ถึงระดับ 98% สิ่งนั้นก็จะเป็นกำแพงสำหรับปีต่อไป ซึ่งจะเป็นกำแพงที่สูงและยากในการที่จะก้าวข้าม ดังนั้นแทนที่เขาจะทำในสิ่งที่ดีสำหรับองค์กรคือเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าให้อยู่ในระดับสูงสุด เขาอาจจะเลือกที่จะ “เล่นเกม” โดยการค่อยๆ เพิ่มทีละ 1% เพื่อที่จะทำให้เขายังสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องต่อไปในอีกหลายปี หรือในกรณีที่เลวร้ายที่สุดคือ เขาอาจจะยอมเจ็บลึกปี โดยทำให้ผลการดำเนินงานลดต่ำลงอย่างมาก เพื่อประโยชน์ในอนาคตในอีกหลายๆ ปีที่เขาจะเริ่มค่อยๆ ปรับปรุงผลการดำเนินงานต่อไป

เมื่อพิจารณาการตัดสินใจให้ผลตอบแทน โดยใช้วิธีแบบดั้งเดิมนี้แล้ว จะยังเห็นภาพถึงความไม่เท่าเทียมและความไม่สอดคล้องของการตั้งค่าเป้าหมาย ยกตัวอย่างเช่นหากมีสองแผนกที่ทำงานในลักษณะเดียวกัน แผนกแรกสามารถปรับปรุงผลการดำเนินงาน (สมมุติว่าวัดโดยความพึงพอใจของลูกค้า) จาก 60% เป็น 70% เทียบกับแผนกที่สองที่ความพึงพอใจลูกค้าลดลงจาก 99% เหลือ 98% หากใช้แนวทางแบบเดิมจะเห็นว่าแผนกแรกจะได้รับเงินโบนัสไปเพราะสามารถบรรลุค่าเป้าหมาย (คือค่าของปีที่แล้ว) ถึง 10% ส่วนแผนกที่สองจะไม่ได้รับอะไรเลย เพราะทำไม่ได้ตามค่าเป้าหมาย จะเห็นได้ว่าถึงแม้แผนกที่สองจะสร้างความพึงพอใจได้สูงในระดับ 98% แต่กลับไม่ได้ผลตอบแทน ในขณะที่แผนกแรกได้เพียงแค่ 70% กลับได้รับผลตอบแทนจำนวนมาก

แต่หากพิจารณาว่าถ้าเช่นนั้นก็ให้ผลตอบแทนตามผลที่ได้รับจริงๆ โดยไม่ต้องพิจารณาว่าค่าที่ได้สูงกว่าปีที่ผ่านมาหรือไม่ ในกรณีนี้ก็จะเกิดคำถามขึ้นว่าแล้วค่าเป้าหมายควรเป็นเท่าไร จากกรณีตัวอย่างที่แล้ว ในเมื่อสองแผนกทำงานในลักษณะเดียวกัน ไม่มีเหตุผลใดที่จะมีค่าเป้าหมายที่แตกต่างกัน และถ้าตกลงตั้งค่าเป้าหมายว่าควรมีระดับความพึงพอใจของพนักงานเท่ากับ 99% ลองคิดภาพดูว่าพนักงานในแผนกแรกจะมีแรงจูงใจหรือไม่ เนื่องจากจะเป็นการยากมากที่จะปรับปรุงผลการดำเนินงานจาก 60% ให้ถึง 99% ในระยะเวลาอันสั้น หรือหากตั้งค่าเป้าหมายต่ำเป็น 70% พนักงานในแผนกที่สองก็ขาดแรงจูงใจในการพัฒนาเช่นกัน เนื่องจากในปัจจุบันเขาทำได้เกินระดับนั้นมามากแล้ว ดังนั้นเขาก็จะไม่พยายามปรับปรุงตนเองต่อไป

จากปัญหาดังกล่าว การตั้งค่าเป้าหมายในลักษณะของช่วงจะสามารถช่วยบรรเทาปัญหาเหล่านี้ได้ ยกตัวอย่างเช่นเราอาจจะให้ความสำคัญกับความสามารถในการปรับปรุง

ผลการดำเนินงาน แต่สำหรับหน่วยงานที่สามารถทำได้ดีอยู่แล้ว ก็อาจจะยอมรับว่าถึงแม้ว่าจะไม่ได้มีการพัฒนาเพิ่มขึ้นก็ถือว่ามีการพัฒนา ซึ่งแท้จริงแล้วความพยายามในการรักษาระดับให้อยู่ในขั้นดีเลิศจะมีความยากไม่แตกต่างไปจากความพยายามในการพัฒนาจากผลที่ไม่ดีให้กลับมาดีได้ ดังนั้นจากกรณีตัวอย่างเราอาจจะสร้างค่าเป้าหมายว่าหากสามารถเพิ่มระดับผลการปฏิบัติงานได้เพิ่มขึ้น 10% จากปีที่แล้วก็จะได้รับโบนัสหรือในกรณีที่อยู่ในระดับที่สูงกว่า 90% อยู่แล้วก็ต้องสามารถรักษาระดับให้ได้ ก็จะได้รับโบนัสเช่นกัน การตั้งค่าเป้าหมายในลักษณะที่เน้นการพัฒนาปรับปรุงผลการดำเนินงาน แต่ในขณะเดียวกันหากอยู่ในช่วงที่ดีเลิศอยู่แล้วก็เพียงแต่แค่รักษาระดับการดำเนินงานไว้ จะช่วยให้พนักงานมีแรงจูงใจ ไม่ว่าจะเป็นในส่วนของพนักงานที่อยู่ในแผนกที่ผลการปฏิบัติงานไม่ค่อยดีหรือพนักงานที่อยู่ในแผนกที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศแล้ว อันจะทำให้องค์กรมีการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในทุกส่วนในที่สุด

### การตั้งค่าเป้าหมายให้ท้าทาย

ค่าเป้าหมายที่จะสร้างแรงจูงใจสูงสุดให้กับพนักงานคือค่าเป้าหมายที่ไม่ง่ายหรือไม่ยากมากจนเกินไป การตั้งเป้าหมายที่ง่ายมากจนเกินไป จะไม่ทำให้พนักงานใช้ความพยายามสูงสุดในการทำให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารบางท่านอาจมีแนวคิดว่าการตั้งค่าเป้าหมายให้ง่ายไว้ จะเป็นการเสริมสร้างกำลังใจให้กับพนักงาน และเมื่อพนักงานสามารถบรรลุค่าเป้าหมายได้ ก็จะมีคามพึงพอใจในการทำงาน แนวความคิดนี้ถึงแม้ว่าอาจจะจริงในบางส่วน แต่ในระยะยาวแล้วการตั้งค่าเป้าหมายในลักษณะนี้จะไม่ช่วยให้พนักงานมีการพัฒนาปรับปรุงการทำงานของตนเอง และสิ่งที่จะเกิดขึ้นได้คือความเข้าใจผิดว่าในขณะนี้แต่ละคนสามารถทำงานได้ดีเลิศอยู่แล้ว ความคิดเช่นนี้จะทำให้ทุกแผนกหยุดการพัฒนา

ในทางกลับกันการตั้งค่าเป้าหมายที่ยากจนเกินไปก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดแรงจูงใจ เนื่องจากทราบดีว่าไม่สามารถที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างแน่นอน ดังนั้นจึงไม่อยากจะต้องใช้ความพยายามให้เพิ่มมากขึ้นเพื่อจะทำให้ได้ค่าเป้าหมาย

ดังนั้นการตั้งค่าเป้าหมายที่ดีจึงจำเป็นต้องไม่ง่ายหรือไม่ยากจนเกินไป ทั้งนี้อาจจะใช้ข้อมูลในอดีตเป็นสิ่งที่ช่วยประกอบการตัดสินใจ โดยอาจจะเน้นการพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการพิจารณาภาวะแวดล้อมภายนอกต่างๆ ประกอบไปด้วย เพื่อให้ค่าเป้าหมายนั้นตรงกับความเป็นจริงและมีความท้าทายมากที่สุด

## การให้รางวัลกับการตั้งค่าเป้าหมาย

เมื่อหน่วยงานสามารถบรรลุค่าเป้าหมายของตัววัดในแต่ละตัวแล้ว แต่หน่วยงานย่อมมีความคาดหวังว่าจะได้รับสิ่งตอบแทนในรูปของรางวัล หากมีการตั้งค่าเป้าหมายที่ถึงแม้ว่าค่าเป้าหมายนั้นจะทำให้เหนื่อยและมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ แต่หากไม่มีการให้ผลตอบแทนแล้ว พนักงานย่อมที่จะลดแรงจูงใจลงเนื่องจากไม่เห็นประโยชน์ที่จะทำได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ สำหรับลักษณะของรางวัลนั้นอาจจะอยู่ในรูปของตัวเงินหรืออาจจะอยู่ในรูปของรางวัลที่ไม่ได้เป็นตัวเงินก็ได้ เช่นการให้กรยอมรับ คำชมเชย หรือการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาว่าผลตอบแทนใดเป็นผลตอบแทนที่พนักงานอยากได้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะจะทำให้พนักงานมีแรงจูงใจและจะทำให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้

## การตั้งค่าขั้นต่ำประกอบกับค่าเป้าหมาย

ในหลายครั้ง พนักงานอาจจะเลือกที่จะเน้นความพยายามในการทำให้ตัววัดผลการปฏิบัติงานตัวใดตัวหนึ่งดีเลิศ โดยที่อาจจะยอม “ทิ้ง” ตัววัดผลในตัวอื่น เนื่องจากอาจจะคิดว่ามีเวลาไม่พอที่จะทำให้ตัววัดทุกๆ ตัวดีขึ้น หรืออาจจะพยายามที่เลือกปรับปรุงตัววัดในเฉพาะตัววัดที่ทำได้ง่าย เพื่อไม่ให้เกิดเหตุการณ์เช่นนี้ องค์กรควร จะทำการตั้งค่าขั้นต่ำในแต่ละตัววัด เพื่อสร้างความมั่นใจให้ได้ว่าจะไม่มีลักษณะการทิ้งตัววัดใดตัววัดหนึ่ง ซึ่งหากตัววัดใดตัววัดหนึ่งไม่บรรลุค่าขั้นต่ำแล้ว องค์กรอาจจะพิจารณาไม่ให้เงินรางวัลเลย ถึงแม้ว่าแผนกหรือฝ่ายงานอาจจะสามารถบรรลุเป้าหมายในตัววัดอื่น ได้ก็ตาม อย่างไรก็ตาม การตั้งค่าขั้นต่ำจะมีลักษณะที่ต่างจากการตั้งค่าเป้าหมาย โดยค่าขั้นต่ำจะต้องเป็นค่าที่องค์กรคิดว่าเป็นสิ่งที่สมควรจะทำได้ในตัววัดนั้นเท่านั้น เรียกว่า ถ้าต่ำกว่านี้แล้วจะเป็นสิ่งที่ยอมรับไม่ได้ แต่จะไม่ใช่ค่าที่องค์กรต้องการจะได้ ส่วนค่าเป้าหมายจะเป็นค่าที่องค์กรมุ่งหวังที่จะให้แต่ละแผนกงานปฏิบัติงานให้บรรลุผลให้ได้ต่อไป

นอกจากเทคนิคต่างๆ ตามที่ได้เสนอนี้แล้ว ยังมีแนวคิดอีกแนวคิดหนึ่งที่มีประโยชน์ในการใช้ในการพิจารณาตั้งค่าเป้าหมายสำหรับตัววัด แนวคิดนี้คือแนวคิดที่เรียกว่า Benchmarking

หลายท่านคงเคยได้ยินคำว่า “Benchmarking” หรือมีหลายท่านได้แปลเป็นภาษาไทยว่า “การเทียบวัด” แนวคิดนี้เป็นแนวคิดที่ให้องค์กรทำการเปรียบเทียบกับสิ่งที่ดีที่สุดในและนำผลของการเปรียบเทียบเพื่อมาใช้ปรับปรุงพัฒนาองค์กร แนวคิดนี้เกิดจากการ

พัฒนาแนวคิดทางการจัดการตั้งแต่ช่วงปี 1960s ซึ่งในช่วงนั้นการวิเคราะห์ผลประกอบการมักจะเป็นการเปรียบเทียบกันภายในองค์กร ต่อมาในช่วงปี 1970s เริ่มมีการพัฒนาแนวคิดการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ที่มีการเปรียบเทียบกับคู่แข่งเพิ่มมากขึ้น จนในช่วงหลังของทศวรรษ 1970s นี้เอง บริษัท Xerox ได้นำเอาแนวคิด Benchmarking มาใช้ โดยทำการเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่แข็งแกร่งที่สุดในเรื่องนั้นๆ โดยการเปรียบเทียบจะเน้นทางด้านปฏิบัติการมากกว่าการเปรียบเทียบเฉพาะผลประกอบการทางการเงิน โดยในช่วงแรกการเปรียบเทียบในลักษณะนี้ยังคงมีเป้าหมายที่จะศึกษาสถานะการดำเนินงานขององค์กรว่าอยู่ห่างจากคู่แข่งมากน้อยเพียงใด อย่างไรก็ตามแนวคิดนี้ได้ถูกพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งปัจจุบัน Benchmarking ไม่ได้เน้นเฉพาะการศึกษาถึงสถานะหรือลำดับขององค์กร แต่ทำการศึกษาแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เพื่อทำให้องค์กรสามารถพัฒนาเพื่อให้สามารถไปสู่ในระดับที่องค์กรต้องการจะเป็นได้

### ประเภทของ Benchmarking

การแบ่งประเภทของ Benchmarking อาจทำได้หลายแนวทางขึ้นอยู่กับสิ่งที่ใช้ในการจัดประเภท ซึ่งสามารถแบ่งได้ 2 แนวทางหลักดังต่อไปนี้

1. การแบ่งประเภทตามสิ่งที่ต้องการ Benchmarking หากแบ่งโดยวิธีนี้ Benchmarking จะสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภทได้แก่
  - Performance Benchmarking เป็นการเทียบเคียงผลการปฏิบัติงานขององค์กรกับผลการปฏิบัติงานขององค์กรอื่น ทั้งผลทางด้านการเงิน และผลทางด้านการทำงาน
  - Process Benchmarking เป็นการเทียบเคียงกระบวนการดำเนินงานขององค์กรกับแนวทางที่ดีที่สุดที่องค์กรใช้เป็นแบบอย่าง โดยมีเป้าหมายในการปรับปรุงพัฒนากระบวนการให้ดีขึ้น
  - Strategic Benchmarking เป็นการเทียบเคียงการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรกับองค์กรอื่น เพื่อใช้ในการปรับปรุงการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร
2. การแบ่งประเภทตามลักษณะหน่วยงานที่องค์กรทำการ Benchmarking ด้วย หากแบ่งโดยวิธีนี้ จะสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท ได้แก่
  - Internal Benchmarking เป็นการเทียบเคียงกับหน่วยงานภายในองค์กรเอง เช่นการเทียบเคียงกับฝ่ายงานอื่นๆ ในองค์กร ข้อดีในการเทียบเคียงแบบนี้คือความง่ายในการเก็บข้อมูลและความเป็นมาตรฐานของข้อมูล

- Competitive Benchmarking เป็นการเทียบเคียงกับคู่แข่งที่ดีที่สุด อย่างไรก็ตามก็ตีข้อจำกัดที่สำคัญของการเทียบเคียงแบบนี้คือความร่วมมือในการเผยแพร่ข้อมูลที่สำคัญให้ซึ่งกันและกัน
- Functional Benchmarking อาจเป็นการเปรียบเทียบกับ Partner ที่สำคัญขององค์กร อาทิเช่น ลูกค้า ผู้จัดส่งวัตถุดิบ หรือองค์กรอื่นๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน (ที่อาจไม่ใช่คู่แข่งกัน เพราะอาจอยู่คนละตลาด) ซึ่งอาจจะลดข้อจำกัดในเรื่องความร่วมมือในการให้ข้อมูลเนื่องจากองค์กรไม่ได้เป็นคู่แข่งกันโดยตรง
- Generic Benchmarking เป็นการเปรียบเทียบกับองค์กรที่ไม่ได้อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน แต่มีกระบวนการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกัน จึงทำให้การเทียบเคียงกันสามารถทำได้ และยังเป็นการสร้างแนวคิดใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในธุรกิจ

### ประโยชน์ของ Benchmarking

Benchmarking จะช่วยให้องค์กรเกิดประโยชน์ดังต่อไปนี้

1. ช่วยให้องค์กรเข้าใจและสามารถปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานขององค์กร
2. สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และเป็นการจูงใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงในองค์กร
3. ช่วยให้องค์กรพบจุดที่ควรปรับปรุงและวิธีการในการปรับปรุงเพื่อให้ไปสู่จุดที่ดีที่สุด รวมถึงเรียนรู้ถึงแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดในเรื่องนั้นๆ
4. เป็นการสร้างจุดอ้างอิงที่องค์กรสามารถนำไปตั้งเป้าหมายได้สำหรับองค์กร

อาจกล่าวได้ว่าองค์กรที่ได้จัดทำ Benchmarking จะเป็นองค์กรที่กระตุ้นให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นการสร้างความรู้ความเข้าใจในกระบวนการ ตลอดจนเป็นการสร้างให้เห็นเหตุผลที่องค์กรจำเป็นต้องปรับปรุงเพื่อให้ทันกับคู่แข่ง และแสดงให้เห็นว่าปัจจัยใดเป็นปัจจัยสำคัญที่องค์กรควรจะพิจารณา ตลอดจนกระตุ้นให้พนักงานสร้างแนวคิดใหม่ในการพัฒนาองค์กร

### ข้อควรระวังและปัญหาในการนำ Benchmarking ไปใช้ในองค์กร

ถึงแม้ว่า Benchmarking เป็นแนวคิดที่สร้างประโยชน์กับองค์กร อย่างไรก็ตามการนำเอา Benchmarking ไปใช้จะต้องระวังในเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. การทำ Benchmarking ควรจะทำทั้งในเชิงปริมาณและในเชิงคุณภาพ กล่าวคือ นอกจากจะทำการเปรียบเทียบผลในเชิงปริมาณแล้ว ควรจะทำการเปรียบเทียบกระบวนการในการได้มาซึ่งผลปฏิบัติงานนั้นด้วย
2. การเปรียบเทียบผลในเชิงปริมาณ โดยเฉพาะผลที่ได้จากที่ปรึกษาภายนอก อาจจะต้องมีความระมัดระวังในการวิเคราะห์เนื่องจากความแตกต่างกันในการดำเนินงานของแต่ละองค์กร
3. การใช้เฉพาะผลในเชิงปริมาณในการตัดสินใจทางการจัดการ โดยไม่ได้มีส่วนร่วมในการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล อาจจะนำมาสู่ความไม่เชื่อและการต่อต้านผลการปฏิบัติงานดังกล่าว
4. การทำ Benchmarking ให้ประสบผลสำเร็จจำเป็นที่จะต้องสร้างความรู้สึกของความเป็นเจ้าของให้เกิดขึ้นกับพนักงาน ผ่านทางขั้นตอนการเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล
5. Benchmarking เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง กล่าวคือควรหาสิ่งที่จะทำ Benchmarking อยู่อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งการพัฒนาปรับปรุงสิ่งที่ทำ Benchmarking อย่างต่อเนื่อง

ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในองค์กรที่จะใช้ Benchmarking อาจจะมีในรูปแบบดังต่อไปนี้

1. ความกลัวที่จะทำให้มองเห็นว่าองค์กรจะทำการลอกเลียนแบบคนอื่น ซึ่งอาจแสดงให้เห็นว่าองค์กรไม่มีแนวคิดสร้างสรรค์เป็นของตนเอง
2. ความกลัวในการที่จะสูญเสียความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน จากการเผยแพร่ข้อมูลที่สำคัญ
3. ความภูมิใจในองค์กรจนมากเกินไป โดยคิดว่าองค์กรเป็นเลิศในทุกเรื่องอยู่แล้ว ไม่จำเป็นต้องทำการเปรียบเทียบกับใคร
4. ความเข้าใจผิดคิดว่าการทำ Benchmarking เป็นเรื่องที่ย่าย โดยไม่จำเป็นที่จะต้องทำการศึกษาถึงวิธีการที่ถูกต้อง
5. การทำการ Benchmarking เฉพาะสิ่งที่ย่ายในการเก็บข้อมูล ซึ่งอาจจะไม่มีความสำคัญหรือเป็นประโยชน์มากนักสำหรับองค์กร
6. การทำการ Benchmarking โดยข้ามขั้นตอนการวางแผน ทำให้เกิดการ Benchmarking โดยไม่มีจุดหมาย

ถึงแม้ว่า Benchmarking ไม่ใช่เพียงแค่การเปรียบเทียบตัววัดผลแต่การที่องค์กรสามารถเปรียบเทียบสิ่งที่องค์กรสามารถทำได้กับองค์กรที่เป็นเลิศในแต่ละด้านของตัววัดผล ก็จะมีส่วนช่วยให้การตั้งค่าเป้าหมายของตัววัดแต่ละตัวมีความชัดเจนยิ่งขึ้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจ จึงขอแนะนำตัวอย่างผ่านกรณีศึกษา ดังต่อไปนี้

### *กรณีศึกษาบริษัท Eagle Eyes - ขั้นตอนการเลือกตัววัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรเชิงกลยุทธ์*

จากการเก็บข้อมูลในอดีตที่ผ่านมาของบริษัท ประกอบกับการทำ Benchmarking เพื่อเทียบกับบริษัทคู่แข่งที่มีความเป็นเลิศในด้านต่างๆ ทีมงานออกแบบระบบ Balanced Scorecard ของบริษัท Eagle Eyes ได้ตัดสินใจตั้งค่าเป้าหมาย โดยแบ่งเป็น 3 ช่วง คือ ค่าขั้นต่ำ ค่าปานกลาง และค่าสูงสุด ดังแสดงในตารางที่ 2-2 ต่อไปนี้



ตารางที่ 2-2 ตัวอย่างค่าเป้าหมายของตัววัดผลใน Balanced Scorecard สำหรับบริษัท Eagle Eyes

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ตัววัดผล	ความหมายของตัววัดผล
การเงิน	บริษัทจะสร้างกำไรสูงสุดต่อผู้ถือหุ้น	กำไรสุทธิ (Net Profit)	ขั้นต่ำ 4.8–8.9 ล้านบาท ต่อไตรมาส ขั้นปานกลาง 9–16 ล้านบาท ต่อไตรมาส ขั้นสูง > 16 ล้านบาท ต่อไตรมาส
	บริษัทจะต้องสร้างรายได้เพิ่มขึ้นอย่างยั่งยืน	ยอดขาย (Total Revenue)	ขั้นต่ำ 24–29.9 ล้านบาท ต่อไตรมาส ขั้นปานกลาง 30–40 ล้านบาท ต่อไตรมาส ขั้นสูง > 40 ล้านบาท ต่อไตรมาส
	บริษัทจะรักษาระดับค่าใช้จ่ายให้เหมาะสมและลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นออกไปให้มากที่สุด	ค่าใช้จ่าย (Total Expenses)	ขั้นต่ำ 70–80% ของรายได้ ขั้นปานกลาง 60–69% ของรายได้ ขั้นสูง < 60% ของรายได้

ตารางที่ 2-2 ตัวอย่างค่าเป้าหมายของตัววัดผลใน Balanced Scorecard สำหรับบริษัท Eagle Eyes (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ตัววัดผล	ความหมายของตัววัดผล
ลูกค้า	บริษัทจะทำการขยายตลาดเพื่อให้ได้ส่วนแบ่งตลาดเพิ่มสูงขึ้น	ส่วนแบ่งการตลาด (% Market Share)	ขั้นต่ำ 10–15% ขั้นปานกลาง 16–20% ขั้นสูง > 20%
	บริษัทจะพยายามที่จะดึงดูดลูกค้าใหม่ให้มาเป็นสมาชิกเพิ่มมากขึ้น	จำนวนลูกค้าใหม่ต่อจำนวนลูกค้าทั้งหมด (Number of new customer/Total number of customer)	ขั้นต่ำ 70–80% ขั้นปานกลาง 81–89% ขั้นสูง > 90%
	บริษัทจะพยายามที่จะรักษาสมาชิกเดิมให้ต่ออายุสมาชิกให้มากที่สุด	จำนวนลูกค้าเดิมต่อจำนวนลูกค้าทั้งหมด (Number of repeated customer/Total number of customer)	ขั้นต่ำ 10–20% ขั้นปานกลาง 21–30% ขั้นสูง > 30%
	บริษัทจะพยายามให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด	ดัชนีความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction Index)	ขั้นต่ำ 1–1.5 คะแนน ขั้นปานกลาง 1.6–2 คะแนน ขั้นสูง > 2 คะแนน

ตารางที่ 2-2 ตัวอย่างค่าเป้าหมายของตัววัดผลใน Balanced Scorecard สำหรับบริษัท Eagle Eyes (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ตัววัดผล	ความหมายของตัววัดผล
กระบวนการภายใน	บริษัทจะพยายามเพิ่มชื่อเสียงขององค์กรให้เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางมากขึ้น	ชื่อเสียงของบริษัท (Reputation Score)	ขั้นต่ำ 1–1.5 คะแนน ขั้นปานกลาง 1.6–2.5 คะแนน ขั้นสูง > 2.5 คะแนน
	บริษัทจะลดของเสียในกระบวนการผลิต	ของเสียที่เกิดขึ้นในกระบวนการ (% of defect in production process)	ขั้นต่ำ 70–80% ขั้นปานกลาง 60–69% ขั้นสูง < 60%
	บริษัทจะส่งการสรุปหนังสือให้กับลูกค้าให้ตรงเวลา	การจัดส่งที่ตรงเวลา (% On time delivery)	ขั้นต่ำ 20–30% ขั้นปานกลาง 31–40% ขั้นสูง > 40%
	บริษัทจะมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เข้าสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง	จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ที่คิดค้นได้ในแต่ละไตรมาส (Number of new product development per quarter)	ขั้นต่ำ 1–2 ผลิตภัณฑ์ต่อไตรมาส ขั้นปานกลาง 3–5 ผลิตภัณฑ์ต่อไตรมาส ขั้นสูง > 5 ผลิตภัณฑ์ต่อไตรมาส

ตารางที่ 2-2 ตัวอย่างค่าเป้าหมายของตัววัดผลใน Balanced Scorecard สำหรับ บริษัท Eagle Eyes (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ตัววัดผล	ความหมายของตัววัดผล
การเรียนรู้และการเจริญเติบโต	บริษัทให้ความสำคัญกับการเพิ่มทักษะของพนักงาน	ดัชนีความสามารถของพนักงาน (Employee Capability Index)	ขั้นต่ำ 1-2 คะแนน ขั้นปานกลาง 2.1-3 คะแนน ขั้นสูง > 3 คะแนน
	บริษัทจะมุ่งเน้นในเรื่องความพึงพอใจของพนักงาน	ดัชนีความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction Index)	ขั้นต่ำ 1-1.5 คะแนน ขั้นปานกลาง 1.6-2.5 คะแนน ขั้นสูง > 2.5 คะแนน

จะสังเกตเห็นว่าการตั้งค่าเป้าหมายเป็นช่วง โดยแบ่งเป็น 3 ช่วงจะช่วยให้พนักงานในองค์กรสามารถพิจารณาได้ชัดเจนและละเอียดยิ่งขึ้นว่าขั้นต่ำที่สุดควรทำให้ได้เป็นเท่าไร ระดับปานกลางเป็นเท่าไร และระดับสูงสุดเป็นเท่าไร ซึ่งค่าเป้าหมายเหล่านี้ในที่สุดแล้วก็จะนำไปผูกติดกับผลตอบแทน การที่พนักงานสามารถบรรลุค่าเป้าหมายระดับสูงได้ ก็ย่อมที่จะได้รับรางวัลตอบแทนในปริมาณที่สูงกว่าในระดับปานกลางและระดับต่ำ ตามลำดับ

#### ขั้นตอนที่ 4 การเลือกโครงการเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์องค์กร

ในปัจจุบันนี้หลายองค์กรได้ลงทุนลงแรงไปเป็นจำนวนมากในความพยายามที่จะปรับปรุงองค์กรให้ดียิ่งขึ้น ในแต่ละปี องค์กรได้มีการวางแผนทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว เพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถต่อสู้แข่งขันได้ในตลาด ซึ่งนับวันยิ่งจะทวีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น สิ่งที่องค์กรมักจะทำคือการตั้งโครงการต่างๆ ขึ้นมา เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือเพื่อเอาชนะการแข่งขันที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยทั่วไปแล้วโครงการเหล่านี้มักจะถูกคิดค้นขึ้นจากแต่ละฝ่ายงาน ซึ่งมองเห็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานของตนเอง เมื่อแต่ละฝ่ายงานได้นำเสนอโครงการที่จะดำเนินงานในอนาคตแล้วโครงการเหล่านี้ก็จะถูกรวบรวมจากหน่วยงานกลาง ซึ่งอาจจะเป็นฝ่ายวางแผน เพื่อนำเสนอขออนุมัติจากผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการของบริษัทต่อไป

อย่างไรก็ตามแนวทางการขออนุมัติโครงการดังกล่าว มักจะก่อให้เกิดปัญหาในการแย่งชิงทรัพยากรภายในบริษัทเกิดขึ้น เนื่องจากแต่ละฝ่ายงานย่อมจะมองเห็นว่าปัญหาของตนเองเป็นปัญหาที่ควรจะได้รับบริการแก้ไขอย่างเร่งด่วน หรืออาจจะมองว่าโครงการที่ตนเองเสนอนั้นมีความน่าสนใจและควรจะต้องดำเนินการก่อน ซึ่งถ้าหากบริษัทมีจำนวนเงินทุนและแรงงานไม่จำกัด บริษัทก็อาจจะสามารถลงทุนในโครงการเหล่านั้นได้ทั้งหมด แต่สิ่งนี้เป็นสิ่งที่เป็นไปได้ในหลายบริษัท ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องทำการเลือกว่าจะลงทุนในโครงการใด ซึ่งสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งคือผู้บริหารควรจะทราบแนวทางในการประเมินโครงการว่าโครงการใดควรจะได้รับเงินลงทุนก่อนหรือมีความสำคัญเหนือกว่าโครงการอื่น โดยหากผู้บริหารมีแนวทางที่ชัดเจนแล้ว การประเมินโครงการก็จะมีความโปร่งใสมากขึ้น และยังเป็นการสร้างความเข้าใจระหว่างพนักงานหรือฝ่ายงานที่เสนอโครงการอีกด้วย

### **แนวทางการประเมินเพื่อคัดเลือกโครงการ**

ขั้นตอนแรกในการพิจารณาคัดเลือกโครงการคือโครงการที่เสนอมานั้นควรจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ของบริษัท หลายบริษัทได้ใช้เงินลงทุนไปเป็นจำนวนมากกับสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับกลยุทธ์ของบริษัท ยกตัวอย่างเช่นถ้ากลยุทธ์หลักของบริษัทคือการสร้างความเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน การลงทุนที่เกี่ยวข้องในเรื่องของการวิจัยและพัฒนาเพื่อให้ได้เทคโนโลยีที่ทันสมัยอาจจะไม่ใช่สิ่งที่มีความจำเป็นสูงสุด เนื่องจากไม่ได้มีความเกี่ยวข้องกับเรื่องของผู้นำทางด้านต้นทุนแต่ประการใด เมื่อรวบรวมโครงการที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ขององค์กรมาได้ครบถ้วนแล้ว การเรียงลำดับความสำคัญของโครงการสามารถพิจารณาได้จากปัจจัยดังต่อไปนี้

**1. ความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์** ถึงแม้ว่าโครงการที่เลือกมานี้จะต้องเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ แต่ระดับความเกี่ยวข้องอาจจะไม่เท่ากัน โครงการที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของกลยุทธ์ก็จะเป็นโครงการที่ควรจะต้องดำเนินการก่อนหรือมีความสำคัญเหนือกว่าโครงการอื่น ซึ่งอาจจะมีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์อยู่บ้าง แต่ไม่ถึงกับมากนัก

**2. อัตราผลตอบแทนของโครงการ** นอกจากความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์แล้ว โครงการที่จะดำเนินงานควรจะต้องมีผลตอบแทนที่น่าสนใจ ทั้งนี้เป้าหมายหลักขององค์กรธุรกิจก็คือการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ถือหุ้น ดังนั้นโครงการที่จะดำเนินการจึงควรจะต้องส่งผลบวกต่อกำไรและมูลค่าของผู้ถือหุ้นในภาพรวม การประเมินผลตอบแทนของโครงการสามารถทำได้หลายวิธี แต่ที่เป็นที่นิยมมากที่สุดคือการคิดมูลค่าปัจจุบันสุทธิของ

โครงการ (Net Present Value) ซึ่งค่าที่ควรจะได้คือค่าที่มากกว่า 0 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าโครงการที่จะดำเนินงานนั้นได้รับผลตอบแทนมากกว่าต้นทุนทางของเงินลงทุนที่ใช้ไป

**3. เงินลงทุนรวมทั้งหมดที่ใช้** ถึงแม้ว่าจะมีการวัดผลตอบแทนโครงการเพื่อเปรียบเทียบความน่าสนใจของโครงการแล้วเงินลงทุนรวมของโครงการก็เป็นปัจจัยอีกปัจจัยหนึ่งที่องค์กรควรจะต้องพิจารณา การที่โครงการสองโครงการมีอัตราผลตอบแทนที่ใกล้เคียงกัน แต่โครงการหนึ่งต้องใช้เงินลงทุนที่สูงมากกว่าเมื่อเทียบกับอีกโครงการหนึ่ง ก็แสดงว่าโครงการนั้นจะมีความเสี่ยงที่สูงกว่าตามไปด้วย ยกตัวอย่างเช่น ถ้ามูลค่าปัจจุบันสุทธิของโครงการสองโครงการมีค่าเท่ากัน แต่โครงการแรกใช้เงินลงทุนไปเพียงแค่ 10 ล้านบาท แต่โครงการที่สองต้องใช้เงินลงทุนสูงถึง 100 ล้านบาท ในกรณีนี้ถ้าปัจจัยอื่นๆ เหมือนกัน โครงการที่สองจะมีความเสี่ยงค่อนข้างที่จะสูงกว่าเนื่องจากจะต้องนำเงินสูงถึง 100 ล้านบาทไปลงทุนเพื่อหวังผลตอบแทนที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งยังไม่มีความแน่นอน ซึ่งเมื่อเทียบกับเงินลงทุนเพียงแค่ 10 ล้านบาทของโครงการแรกแล้ว โครงการที่สองจึงมีความน่าสนใจน้อยกว่า

**4. ความต้องการใช้ทรัพยากรอื่นๆ ในการดำเนินโครงการ** นอกเหนือจากเงินลงทุนที่ต้องใช้แล้ว โครงการที่มีผลตอบแทนใกล้เคียงกับโครงการอื่น แต่ต้องใช้ทรัพยากรอื่นๆ จำนวนมากกว่า เช่น ใช้คนจำนวนมาก ย่อมจะมีความเสี่ยงสูงกว่าโครงการที่ใช้ทรัพยากรน้อยกว่า การใช้ทรัพยากรจำนวนมากยังอาจจะทำให้องค์กรละเลยหรือขาดการเอาใจใส่ในการทำงานในด้านอื่นๆ อีกด้วย

**5. เวลาที่ใช้ในการดำเนินโครงการ** โครงการที่น่าสนใจเป็นโครงการที่ไม่ควรจะใช้เวลามากนัก ยิ่งโครงการใดที่ใช้เวลานานมากกว่าที่จะดำเนินโครงการเสร็จสิ้นโครงการนั้นยิ่งมีความเสี่ยงมากขึ้น เนื่องจากอาจจะเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันเกิดขึ้นจากสภาวะแวดล้อมต่างๆ ที่ไม่สามารถควบคุมได้ ดังนั้นหากปัจจัยอื่นๆ เหมือนกันแล้วโครงการที่ใช้เวลาในการดำเนินโครงการสั้นย่อมที่จะน่าสนใจมากกว่าโครงการที่ใช้ระยะเวลาในการดำเนินโครงการนาน

**6. ความเกี่ยวข้องกับโครงการอื่นๆ** โครงการที่มีความน่าสนใจคือโครงการที่เมื่อทำสำเร็จแล้ว ยังส่งผลดีต่อโครงการอื่นๆ อีกด้วย โครงการในลักษณะนี้จะเป็นโครงการที่จะได้ประโยชน์หลายทางคือนอกจากจะบรรลุเป้าหมายของโครงการเองแล้วยังช่วยให้โครงการอื่นๆ ที่ดำเนินโครงการอยู่บรรลุเป้าหมายตามไปด้วย โครงการในลักษณะนี้จึงมีความน่าสนใจมากกว่าโครงการที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับโครงการอื่น

จากปัจจัยทั้ง 6 ข้อนี้ องค์กรสามารถจะพิจารณาในรายละเอียดในแต่ละหัวข้อ และอาจจะทำการให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ นอกเหนือจากนี้ ยังอาจจะให้คะแนนน้ำหนัก ความสำคัญของแต่ละหัวข้อ ซึ่งขึ้นอยู่กับสิ่งที่ผู้บริหารต้องการจะเน้น โดยทั่วไปแล้ว ปัจจัยที่น่าจะมีความสำคัญสูงสุดคือเรื่องความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ รองลงมาจะเป็น เรื่องของผลตอบแทนโครงการ ส่วนที่เหลือก็น่าจะมีระดับความสำคัญใกล้เคียงกัน เมื่อให้คะแนนในแต่ละปัจจัยแล้ว หลังจากนั้นก็นำคะแนนนั้นมาคูณกับค่าน้ำหนักของแต่ละปัจจัยเพื่อที่จะหาคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก และทำการเรียงลำดับตามความสำคัญของโครงการ และนำไปใช้ในการปันส่วนทรัพยากรหรือเงินลงทุนที่มีจำกัดต่อไป เพื่อให้เห็นภาพชัดเจนยิ่งขึ้น ขอยกตัวอย่างดังต่อไปนี้

องค์กรแห่งหนึ่งมีงบประมาณจำนวนทั้งสิ้น 100 ล้านบาท มีโครงการที่ต้องการ งบประมาณนี้จำนวนทั้งสิ้น 5 โครงการ หลังจากทำการประเมินและให้คะแนนในแต่ละปัจจัย (คะแนนเต็ม 10 ในแต่ละหัวข้อ คะแนนที่มากแสดงถึงความน่าสนใจสูง) และให้ค่าน้ำหนักแล้ว จึงได้ข้อมูลดังแสดงในตารางที่ 2-3 ต่อไปนี้

**ตารางที่ 2-3 ตัวอย่างการประเมินโครงการสนับสนุนกลยุทธ์**

ปัจจัย	คะแนนน้ำหนัก	โครงการที่ 1	โครงการที่ 2	โครงการที่ 3	โครงการที่ 4	โครงการที่ 5
ความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์	45%	8	7	9	10	8
อัตราผลตอบแทน	15%	7	6	7	6	8
เงินลงทุนรวม	10%	6	10	8	7	6
ความต้องการทรัพยากร	10%	10	9	8	8	7
เวลาในการดำเนินโครงการ	10%	10	6	9	9	9
ความเกี่ยวข้องกับโครงการอื่น	10%	9	6	10	6	7
ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก		8.15	7.15	8.60	8.40	7.70
เงินลงทุนที่ต้องการ (ล้านบาท)		40	10	20	30	40

จากข้อมูลดังกล่าวก็สามารถสรุปได้ว่าโครงการที่น่าสนใจอันดับแรกคือโครงการที่ 3 รองลงมาคือโครงการที่ 4 และโครงการที่ 1 ตามลำดับ ซึ่งทั้งสามโครงการนี้จะต้องใช้เงินลงทุนรวมทั้งสิ้น 90 ล้านบาท ซึ่งอยู่ภายใต้งบประมาณที่มีอยู่

จากตัวอย่างนี้จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่าการประเมินโครงการในลักษณะมีหลักการที่ชัดเจน ซึ่งจะช่วยลดความไม่เข้าใจของแต่ละฝ่ายงานในกรณีที่โครงการที่ถูกเสนอไปนั้นไม่ได้รับงบประมาณ นอกเหนือจากนั้น วิธีที่น่าเสนอนี้ยังดีกว่าวิธีการในการนำเอางบประมาณที่มีอยู่มาหารเฉลี่ยกัน เช่นในตัวอย่างข้างต้นหากผู้บริหารตัดสินใจนำเงิน 100 ล้านบาท มาหารเฉลี่ยให้โครงการละ 20 ล้านบาท (5 โครงการ) สิ่งที่เกิดขึ้นคือโครงการที่ 1 4 และ 5 จะได้รับเงินลงทุนที่ต่ำกว่าที่ต้องการ และอาจจะทำให้โครงการนั้นไม่ประสบผลสำเร็จ เงินลงทุนที่ได้รับไป 20 ล้านบาทก็จะสูญเปล่า

จากตัวอย่างดังกล่าว ผู้บริหารก็จะสามารถนำเอาแนวทางนี้ไปใช้ในการประเมินโครงการเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์เพื่อที่จะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าได้อย่างยั่งยืนต่อไป และเพื่อให้เห็นภาพชัดเจนยิ่งขึ้นจึงขอแนะนำเสนอผ่านทางกรณีศึกษาดังต่อไปนี้

### **กรณีศึกษาบริษัท Eagle Eyes - ขั้นตอนการเลือกโครงการเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์องค์กร**

เพื่อทำให้บริษัท Eagle Eyes ได้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ได้ตั้งไว้ (โดยวัดจากตัววัดผล) ทีมงานออกแบบ Balanced Scorecard จึงได้พิจารณาโครงการและดำเนินการคัดเลือกโครงการในการสนับสนุนกลยุทธ์ดังแสดงในตารางที่ 2-4 ดังต่อไปนี้



ตารางที่ 2-4 ตัวอย่างโครงการสนับสนุนกลยุทธ์ใน Balanced Scorecard สำหรับ บริษัท Eagle Eyes

มุมมอง	วัตถุประสงค์	โครงการสนับสนุนกลยุทธ์
การเงิน	บริษัทจะสร้างกำไรสูงสุดต่อผู้ถือหุ้น	เนื่องจากตัววัดผลทางการเงินเป็นตัววัดผลที่เป็นผลลัพธ์มาจากความสำเร็จของตัววัดผลอื่นๆ จึงไม่จำเป็นต้องมีโครงการสนับสนุน เนื่องจากโครงการที่อยู่ในมุมมองอื่น สุดท้ายก็จะส่งผลลัพธ์ทางการเงินทั้งสิ้น
	บริษัทจะต้องสร้างรายได้เพิ่มขึ้นอย่างยั่งยืน	
	บริษัทจะรักษาระดับค่าใช้จ่ายให้เหมาะสมและลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นออกไปให้มากที่สุด	
ลูกค้า	บริษัทจะทำการขยายตลาดเพื่อให้ได้ส่วนแบ่งตลาดเพิ่มสูงขึ้น	การโฆษณาสินค้า (Advertising Campaign)
	บริษัทจะพยายามที่จะดึงดูดลูกค้าใหม่ให้มาเป็นสมาชิกเพิ่มมากขึ้น	การสนับสนุนการขาย (Promotion Campaign)
	บริษัทจะพยายามที่จะรักษาสมาชิกเดิมให้ต่ออายุสมาชิกให้มากที่สุด	โครงการรักษาลูกค้าที่ทรงคุณค่า (Value Customer Project)
	บริษัทจะพยายามให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด	โครงการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management Project)
กระบวนการภายใน	บริษัทจะพยายามเพิ่มชื่อเสียงขององค์กรให้เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางมากขึ้น	การประชาสัมพันธ์ (Public Relation Campaign)
	บริษัทจะลดข้อเสียในกระบวนการผลิต	โครงการบริหารคุณภาพในองค์กรรวม (Total Quality Management Project)
	บริษัทจะส่งการสรุปหนังสือให้กับลูกค้าให้ตรงเวลา	โครงการ Six Sigma (Six Sigma Project)
	บริษัทจะมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เข้าสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง	โครงการนวัตกรรม (Innovation Project)

ตารางที่ 2-4 ตัวอย่างโครงการสนับสนุนกลยุทธ์ใน Balanced Scorecard สำหรับบริษัท Eagle Eyes (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	โครงการสนับสนุนกลยุทธ์
การเรียนรู้และการเจริญเติบโต	บริษัทให้ความสำคัญกับการเพิ่มทักษะของพนักงาน	การฝึกอบรมพนักงาน (Training)
	บริษัทจะมุ่งเน้นในเรื่องความพึงพอใจของพนักงาน	โครงการธนาคารผลตอบแทนพนักงาน (Bonus Bank Project)

ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการออกแบบระบบ Balanced Scorecard และเพื่อให้เห็นภาพรวมจึงขอเสนอผลลัพธ์ของการออกแบบ Balanced Scorecard ในแต่ละชั้นในตารางที่ 2-5 พร้อมทั้งแผนที่กลยุทธ์ในภาพรวม (ในรูปที่ 2-2) อีกครั้ง

ในบทถัดไปจะเป็นการนำเสนอแนวคิดในการนำเอาระบบ Balanced Scorecard ไปใช้งานในทางปฏิบัติ

ตารางที่ 2-5 Balanced Scorecard สำหรับบริษัท Eagle Eyes

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดผล	คำเป้าหมาย	โครงการสนับสนุนกลยุทธ์
การเงิน	บริษัทจะสร้างกำไรสูงสุดต่อถือหุ้น	กำไรสุทธิ (Net Profit)	ขั้นต่ำ 4.8-8.9 ล้านบาทต่อไตรมาส ขั้นปานกลาง 9-16 ล้านบาทต่อไตรมาส ขั้นสูง > 16 ล้านบาทต่อไตรมาส	เนื่องจากตัววัดผลทางการเงินเป็นตัววัดผลที่เป็นผลลัพธ์จากความสำเร็จของตัววัดผลอื่นๆ จึงไม่จำเป็นต้องมีโครงการสนับสนุน เนื่องจากโครงการที่อยู่ในมุมมองอื่น สุดท้ายก็จะส่งผลลัพธ์ทางการเงินทั้งสิ้น
	บริษัทจะต้องสร้างรายได้เพิ่มขึ้นอย่างยั่งยืน	ยอดขาย (Total Revenue)	ขั้นต่ำ 24-29.9 ล้านบาทต่อไตรมาส ขั้นปานกลาง 30-40 ล้านบาทต่อไตรมาส ขั้นสูง > 40 ล้านบาทต่อไตรมาส	
	บริษัทจะรักษาระดับค่าใช้จ่ายให้เหมาะสมและลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นออกไปให้มากที่สุด	ค่าใช้จ่าย (Total Expenses)	ขั้นต่ำ 70-80% ของรายได้ ขั้นปานกลาง 60-69% ของรายได้ ขั้นสูง < 60% ของรายได้	

ตารางที่ 2-5 Balanced Scorecard สำหรับบริษัท Eagle Eyes (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดผล	ค่าเป้าหมาย	โครงการสนับสนุนกลยุทธ์
ลูกค้า	บริษัทจะทำการขยายตลาดเพื่อให้ได้ส่วนแบ่งตลาดเพิ่มสูงขึ้น	ส่วนแบ่งการตลาด (% Market Share)	ขั้นต่ำ 10-15% ช่วงปานกลาง 16-20% ขั้นสูง > 20%	การโฆษณาสินค้า (Advertising Campaign)
	บริษัทจะพยายามที่จะดึงดูดลูกค้าใหม่เข้ามาเป็นสมาชิกเพิ่มมากขึ้น	จำนวนลูกค้าใหม่ต่อจำนวนลูกค้าทั้งหมด (Number of new customer/Total number of customer)	ขั้นต่ำ 70-80% ช่วงปานกลาง 81-89% ขั้นสูง > 90%	การสนับสนุนการขาย (Promotion Campaign)
	บริษัทจะพยายามที่จะรักษาสมาชิกเดิมไว้ให้อยู่สมาชิกให้มากที่สุด	จำนวนลูกค้าเดิมต่อจำนวนลูกค้าทั้งหมด (Number of repeated customer/ Total number of customer)	ขั้นต่ำ 10-20% ช่วงปานกลาง 21-30% ขั้นสูง > 30%	โครงการรักษาลูกค้าที่ทรงคุณค่า (Value Customer Project)
	บริษัทจะพยายามให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด	ดัชนีความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction Index)	ขั้นต่ำ 1-1.5 คะแนน ช่วงปานกลาง 1.6-2 คะแนน ขั้นสูง > 2 คะแนน	โครงการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management Project)

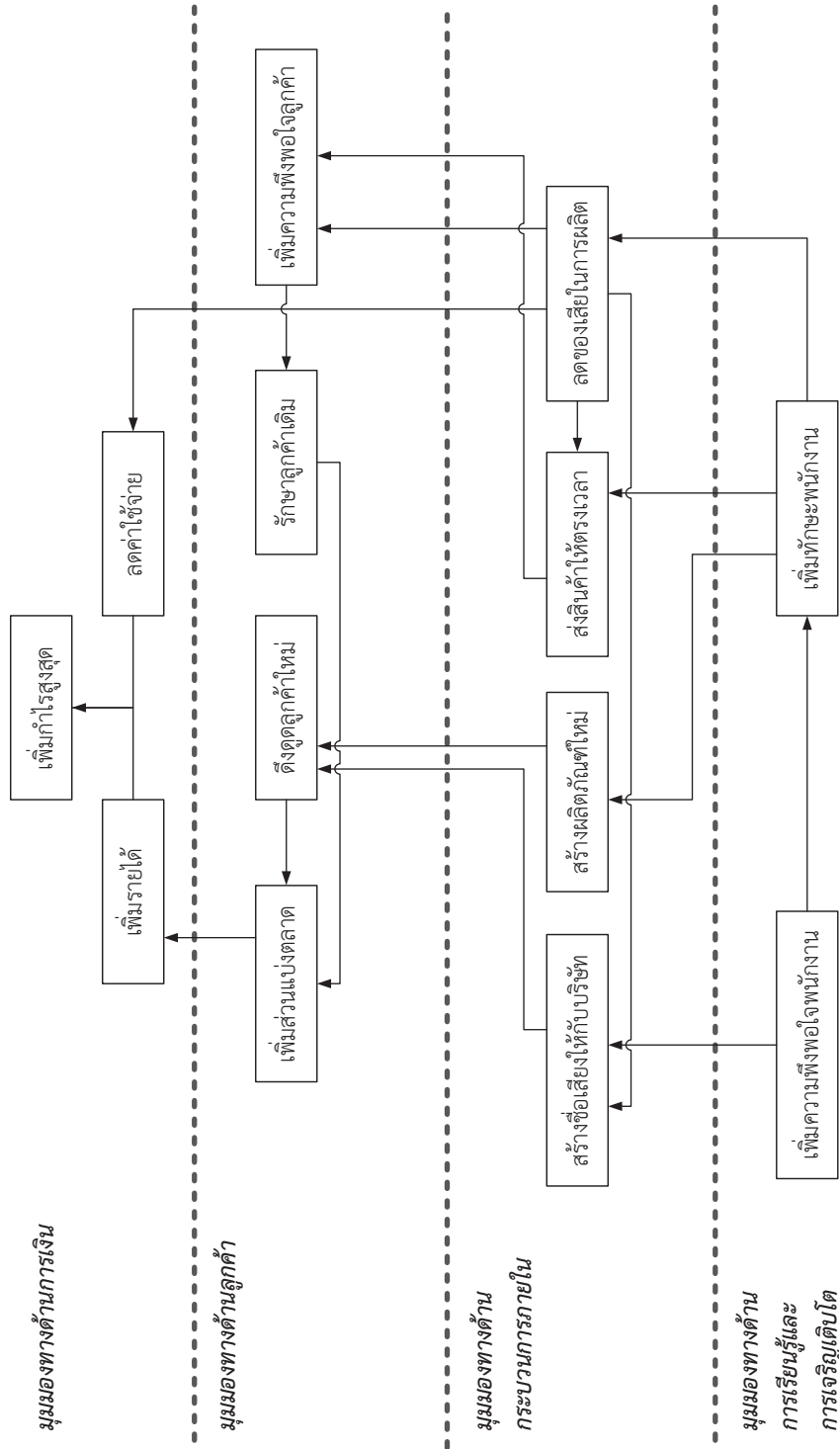
ตารางที่ 2-5 Balanced Scorecard สำหรับบริษัท Eagle Eyes (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดผล	คำเป้าหมาย	โครงการสนับสนุนกลยุทธ์
กระบวนการภายใน	บริษัทจะพยายามเพิ่มชื่อเสียงขององค์กรให้เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางมากขึ้น	ชื่อเสียงของบริษัท (Reputation Score)	ขั้นต่ำ 1-1.5 คะแนน ช่วงปานกลาง 1.6-2.5 คะแนน ขั้นสูง > 2.5 คะแนน	การประชาสัมพันธ์ (Public Relation Campaign)
	บริษัทจะลดข้อบกพร่องของเสียในกระบวนการผลิต	ของเสียที่เกิดขึ้นในกระบวนการ (% of defect in production process)	ขั้นต่ำ 70-80% ช่วงปานกลาง 60-69% ขั้นสูง < 60%	โครงการบริหารคุณภาพในองค์กรรวม (Total Quality Management Project)
	บริษัทจะส่งเสริมการสรุปลงมือให้ทันกับลูกค้าให้ตรงเวลา	การจัดส่งที่ตรงเวลา (% On time delivery)	ขั้นต่ำ 20-30% ช่วงปานกลาง 31-40% ขั้นสูง > 40%	โครงการ Six Sigma (Six Sigma Project)
	บริษัทจะมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เข้าสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง	จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ที่คิดค้นได้ในแต่ละไตรมาส (Number of new product development per quarter)	ขั้นต่ำ 1-2 ผลิตภัณฑ์ต่อไตรมาส ช่วงปานกลาง 3-5 ผลิตภัณฑ์ต่อไตรมาส ขั้นสูง > 5 ผลิตภัณฑ์ต่อไตรมาส	โครงการนวัตกรรม (Innovation Project)

ตารางที่ 2-5 Balanced Scorecard สำหรับบริษัท Eagle Eyes (ต่อ)

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดผล	ค่าเป้าหมาย	โครงการสนับสนุนกลยุทธ์
การเรียนรู้และการเจริญเติบโต	บริษัทให้ความสำคัญกับการเพิ่มทักษะของพนักงาน	ดัชนีความสามารถของพนักงาน (Employee Capability Index)	ขั้นต่ำ 1-2 คะแนน ช่วงปานกลาง 2.1-3 คะแนน ขั้นสูง > 3 คะแนน	การฝึกอบรมพนักงาน (Training)
	บริษัทจะมุ่งมั่นในเรื่องความพึงพอใจของพนักงาน	ดัชนีความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction Index)	ขั้นต่ำ 1-1.5 คะแนน ช่วงปานกลาง 1.6-2.5 คะแนน ขั้นสูง > 2.5 คะแนน	โครงการธนาคารผลตอบแทนพนักงาน (Bonus Bank Project)

มุมมองทางด้านการเงิน



รูปที่ 2-2 แผนที่กลยุทธ์ของบริษัท Eagle Eyes

## เชิงอรรถ

- 1 เนื้อหาบางส่วนของบทนี้ นำมาจากบทความเรื่อง Benchmarking กับการพัฒนาองค์กร ซึ่งได้รับการตีพิมพ์ในวารสารบริหารธุรกิจฉบับที่ 114 (เดือนเมษายน – มิถุนายน 2550) บทความเรื่องหลักการคัดเลือกตัววัดผลการปฏิบัติงานองค์กรเชิงกลยุทธ์ ที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารบริหารธุรกิจ ฉบับที่ 119 (เดือนกรกฎาคม – กันยายน 2551) บทความเรื่องเทคนิคการตั้งค่าเป้าหมาย ที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารบริหารธุรกิจ ฉบับที่ 121 (เดือนมกราคม – มีนาคม 2552) และบทความเรื่องแนวทางการเลือกโครงการเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์องค์กร ที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารบริหารธุรกิจ ฉบับที่ 123 (เดือนกรกฎาคม – กันยายน 2552) ซึ่งบทความทั้ง 4 บทความนี้เขียนโดยผู้เขียนหนังสือเล่มนี้



# การนำระบบ Balanced Scorecard ไปใช้ในทางปฏิบัติ<sup>1</sup>

เมื่อได้ทำการออกแบบระบบ Balanced Scorecard เสร็จสิ้นแล้วตามที่แสดงมาในบทที่ 2 ขั้นตอนที่สำคัญอีกขั้นตอนหนึ่งคือการนำเอาระบบ Balanced Scorecard ไปใช้ในทางปฏิบัติ หลายองค์กรมีความเข้าใจผิดคิดว่าเมื่อออกแบบระบบ Balanced Scorecard เสร็จสิ้นแล้ว ก็แสดงว่าองค์กรมี Balanced Scorecard ใช้แล้ว และก็รอผลลัพธ์ที่จะต้องดีขึ้นเหมือนอย่างองค์กรอื่นๆ การเก็บข้อมูลและการรายงานผลผ่านทางตัววัดของ Balanced Scorecard เป็นเพียงขั้นตอนหนึ่งเท่านั้นแต่ไม่ใช่ขั้นตอนทั้งหมดที่จะทำให้ Balanced Scorecard เกิดประโยชน์สูงสุดขององค์กร บทนี้จะได้นำเสนอแนวคิดการใช้ Balanced Scorecard ให้ประสบผลสำเร็จและข้อควรระวังเพื่อไม่ให้เกิดความล้มเหลวในการนำเอา Balanced Scorecard ไปใช้

## หลักการ 5 ข้อในการนำเอา Balanced Scorecard ไปใช้โดยที่ได้ผลสำเร็จ

ถึงแม้จะมีออกแบบระบบ Balanced Scorecard มาเป็นอย่างดี เราก็ยังพบว่าองค์กรหลายองค์กรประสบความล้มเหลวในการนำเอาเครื่องมือนี้ไปใช้ คำว่า “ความล้มเหลว” ที่กล่าวถึงนี้ไม่ได้หมายความว่าหลังจากนำเอา Balanced Scorecard ไปใช้แล้วองค์กรประสบผลขาดทุน ถึงขั้นจะต้องปิดกิจการ หากแต่คำว่า “ความล้มเหลว”

ในที่นี้หมายถึง การที่องค์กรไม่พบกับการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นภายหลังจากการนำ Balanced Scorecard มาใช้ หรือกล่าวคือ Balanced Scorecard ไม่ได้ก่อให้เกิดประโยชน์ใดให้กับองค์กรเลย

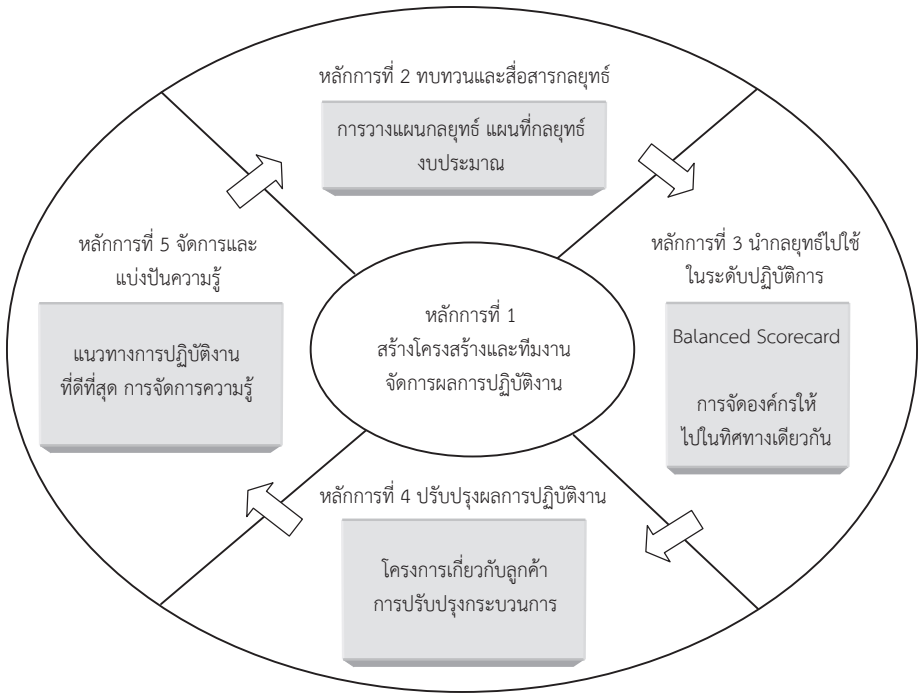
ปัญหาสำคัญประการหนึ่งที่องค์กรประสบอยู่ได้แก่ การที่องค์กรไม่สามารถแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้ จากการศึกษาโดย Kaplan และ Norton (2005)<sup>2</sup> พบว่ามีองค์กรถึง 90% ที่ประสบความล้มเหลวในการนำเอากลยุทธ์ไปใช้ในการปฏิบัติ โดยพบว่ามีอุปสรรคสำคัญ 4 ประการได้แก่

1. อุปสรรคทางด้านวิสัยทัศน์ พบว่ามีพนักงานเพียง 5% เท่านั้นที่เข้าใจกลยุทธ์
2. อุปสรรคทางด้านการจัดการ พบว่าทีมผู้บริหารระดับสูงถึง 85% ที่ใช้เวลาในการวิเคราะห์กลยุทธ์ต่ำกว่า 1 ชั่วโมงต่อเดือน
3. อุปสรรคทางด้านทรัพยากร พบว่ามีองค์กรถึง 60% ที่ไม่ได้เชื่อมโดยงบประมาณให้เข้ากับกลยุทธ์
4. อุปสรรคทางด้านบุคลากร พบว่ามีผู้บริหารเพียง 25% เท่านั้นที่มีระบบผลตอบแทนที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์

เพื่อกำจัดอุปสรรคที่สำคัญทั้งสี่ประการนี้ Paladino (2007)<sup>3</sup> ได้นำเสนอหลักการ 5 ข้อในการสร้างและนำเอาระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานองค์กร (Corporate Performance Management) อย่างเช่น Balanced Scorecard ไปใช้โดยหลักการทั้ง 5 ข้อนี้แสดงได้ในรูปที่ 3-1

### หลักการข้อที่ 1 สร้างโครงสร้างและทีมงานการจัดการ ผลการปฏิบัติงานองค์กร

องค์กรควรสร้างโครงสร้างและทีมงานที่มีการรายงานผลโดยตรงต่อผู้บริหารระดับสูง ทีมงานควรมีจำนวนไม่มากนัก (3-8 คนโดยประมาณ) แต่ควรมีลักษณะการทำงานเต็มเวลา และมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเปลี่ยนแปลง เนื่องจากมีความจำเป็นที่จะต้องนำแนวคิดที่สำคัญหลายประการไปใช้ปฏิบัติจริง โครงสร้างทีมงานนี้จะมีการรวบรวมแนวปฏิบัติที่เป็นที่ยอมรับต่างๆ และควรมีความรู้เชิงลึกในเครื่องมือต่างๆ เหล่านี้ นอกจากความรู้ในเครื่องมือแล้ว บุคลากรในทีมงานควรมีความรู้ในภาคอุตสาหกรรมและควรมีความสามารถในการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร และมีความคิดเปิดกว้างต่อแนวความคิดใหม่ๆ และคอยติดตามแนวปฏิบัติใหม่ๆ อยู่เสมอ



รูปที่ 3-1 หลักการ 5 ข้อสำหรับระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานองค์กร Paladino (2007)<sup>4</sup>

### หลักการข้อที่ 2 ทบทวนและสื่อสารกลยุทธ์

ผู้ที่มีหน้าที่ในการวางแผนกลยุทธ์จำเป็นที่จะต้องเข้าใจลักษณะตลาด คู่แข่ง ผู้จัดหาวัตถุดิบ ผู้เข้ามาในอุตสาหกรรมรายใหม่ รวมถึงสินค้าหรือบริการทดแทนต่างๆ นอกจากนั้นยังควรทำการเลือกและให้ความสำคัญกับผลิตภัณฑ์หลักขององค์กรที่มีแนวโน้มที่จะประสบผลสำเร็จสูง ในขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์นั้น ควรจะต้องมีการสร้างแผนกลยุทธ์ที่มีความครบถ้วนและควรมีการสร้างแผนที่กลยุทธ์ให้ครบทั้ง 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองทางการเงิน มุมมองทางด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการและมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต โดยแผนที่กลยุทธ์เหล่านี้ควรประกอบด้วย วัตถุประสงค์จำนวนประมาณ 20-25 วัตถุประสงค์ (ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระดับความซับซ้อนขององค์กร)

### หลักการข้อที่ 3 นำกลยุทธ์ไปใช้ในระดับปฏิบัติการ

องค์กรควรจะมีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและให้การสนับสนุนพนักงานในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่คาดหวัง เพื่อทำให้อายุขัยขององค์กรถูกนำไปใช้อย่างเป็นรูปธรรม องค์กรควรสร้างระบบ Balanced Scorecard ทั้งในระดับองค์กรและในระดับหน่วยธุรกิจ ลงมาถึงระดับปฏิบัติการให้มีวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกัน นอกจากนี้ควรมีแผนที่จะทำให้ฝ่ายสนับสนุนต่างๆ ให้การสนับสนุนต่อฝ่ายอื่นๆ ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลสูงสุด องค์กรควรพิจารณาในการสร้างระบบผลตอบแทนที่ผูกติดกับผลการปฏิบัติงานตามมุมมองใน Balanced Scorecard โดยผ่านตัววัดผลต่างๆ ที่ได้ถูกออกแบบมาเป็นอย่างดีแล้ว และถ้าเป็นไปได้การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจะทำให้ข้อมูลที่ได้มีความถูกต้องและทันเวลามากขึ้น

### หลักการข้อที่ 4 ปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

เมื่อผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว องค์กรควรนำผลที่ได้มาพิจารณาปรับปรุงการดำเนินงานซึ่งทำได้โดยการพิจารณาโครงการต่างๆ ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ โดยจะต้องจัดลำดับความสำคัญของโครงการเหล่านี้ และพิจารณาถึงกระบวนการที่มีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างสูงซึ่งได้แก่ กระบวนการเกี่ยวกับลูกค้า กระบวนการเกี่ยวกับการดำเนินงานภายในองค์กร รวมถึงเครื่องมือที่อาจนำมาใช้ปรับปรุงกระบวนการเหล่านี้ เช่น Six Sigma หรือ Lean Production รวมทั้งการทำการเทียบเคียงกับสิ่งที่ดีที่สุดหรือ Benchmarking เพื่อให้องค์กรสามารถปรับปรุงการทำงานให้อยู่ในระดับดียิ่งขึ้น นอกจากนี้เพื่อให้การปรับปรุงการทำงานนี้เป็นสิ่งที่ยั่งยืน องค์กรควรสร้างวัฒนธรรมของการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นในองค์กร

### หลักการข้อที่ 5 จัดการและแบ่งปันความรู้

เพื่อให้สิ่งที่องค์กรคิดค้นขึ้นมาจากหลักการทั้ง 4 ข้อแรกได้ถูกนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด องค์กรจะต้องมีระบบในการจัดการความรู้เพื่อให้ความรู้นี้ถูกนำไปใช้ทั่วทั้งองค์กร และนำไปสร้างเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดสำหรับในแต่ละเรื่อง อันจะทำให้องค์กรสามารถพัฒนาต่อไปได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด

หลักการทั้ง 5 ประการนี้นับว่าเป็นหลักการที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรควร จะนำไปปฏิบัติเพื่อให้ระบบ Balanced Scorecard ถูกนำไปใช้ได้อย่างเป็นรูปธรรมและ ช่วยลดผลกระทบหรือกำจัดอุปสรรคสำคัญ 4 ประการที่กล่าวมาแล้วได้แก่ อุปสรรค ทางด้านวิสัยทัศน์ อุปสรรคทางการจัดการ อุปสรรคทางด้านทรัพยากร และอุปสรรค ทางด้านบุคลากร ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อันจะก่อให้เกิด ประโยชน์สูงสุดกับองค์กรได้ในที่สุด

เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนยิ่งขึ้นของการนำเอาระบบ Balanced Scorecard ไปใช้ ในทางปฏิบัติ จึงขอสรุปแนวทางการนำเอา Balanced Scorecard ไปใช้ประโยชน์ เป็นข้อๆ ดังต่อไปนี้

### **1. การใช้ Balanced Scorecard ไปประกอบการวางแผนธุรกิจและแผนปฏิบัติการ ขององค์กร**

จะเห็นได้ว่าในแต่ละมุมมองของ Balanced Scorecard จะมีองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบได้แก่ วัตถุประสงค์ ตัววัดผล ค่าเป้าหมายและโครงการสนับสนุนกลยุทธ์ จะสังเกตเห็นได้ชัดเจนว่าโครงการสนับสนุนกลยุทธ์เป็นองค์ประกอบสุดท้ายที่จะได้ มาจากการออกแบบ Balanced Scorecard ดังนั้นการดำเนินงานหลังจากนี้ คือการ ลงไปในรายละเอียดในแต่ละโครงการว่าจะต้องใช้เวลาเท่าไร ใช้คนเท่าไร ใช้ทรัพยากรอื่น เท่าไร ในช่วงเวลาใด ซึ่งรายละเอียดของโครงการเหล่านี้ก็เป็นที่มาของแผนปฏิบัติงาน หรือแผนธุรกิจประจำปีขององค์กรนั่นเอง ดังนั้นจะเห็นได้อย่างชัดเจนว่าแผนปฏิบัติงาน องค์กรที่สร้างขึ้นนั้นก็มีความสอดคล้องกันกับ Balanced Scorecard ซึ่งถูกสร้างมาจาก กลยุทธ์ขององค์กรนั่นเอง การสร้างแผนธุรกิจหรือแผนปฏิบัติงานขึ้นในลักษณะนี้ ย่อมมีข้อได้เปรียบกว่าการที่ให้หน่วยงานแต่ละหน่วยงานคิดโครงการกันขึ้นมาเอง โดย ปราศจากทิศทาง นอกเหนือจากนั้นการดำเนินโครงการที่ได้มาจาก Balanced Scorecard นั้นก็สามารถถูกวัดผลได้อย่างชัดเจน ผ่านทางตัววัดของ Balanced Scorecard ซึ่งได้ออกแบบไว้แล้วตั้งแต่ต้น

### **2. การใช้ Balanced Scorecard ในการปันส่วนทรัพยากรในองค์กร**

องค์กรมีทรัพยากรที่จำกัด ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเงินทุนหรือแรงงาน ในหลายองค์กร การปันส่วนทรัพยากรเหล่านี้ให้กับโครงการที่มีจำนวนมากมักจะเป็นเรื่องที่เป็นปัญหา อย่างยิ่ง หลายองค์กรตัดสินใจปันส่วนโดยใช้การหารเฉลี่ย เพื่อให้ทุกโครงการได้รับ

ทรัพยากรใกล้เคียงกัน เพื่อกันข้อครหาว่ามีความลำเอียงเกิดขึ้นในกลุ่มผู้บริหาร แต่การตัดสินใจเช่นนั้นนอกจากไม่เกิดผลดีแล้วยังเป็นการสิ้นเปลืองทรัพยากรโดยไม่ได้รับประโยชน์อันใดอีกด้วย เนื่องจากแต่ละโครงการเมื่อไม่ได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่ 100% แล้ว อาจจะทำให้โครงการนั้นไม่ได้ผลสำเร็จใดๆ เลย ถึงแม้ว่าจะได้รับเงินลงทุนมาเป็นจำนวนหนึ่งก็ตาม ดังนั้นสิ่งที่สำคัญคือการเรียงลำดับความสำคัญของโครงการต่างๆ เหล่านั้น ว่าควรจะดำเนินการโครงการใดก่อน โครงการใดหลัง

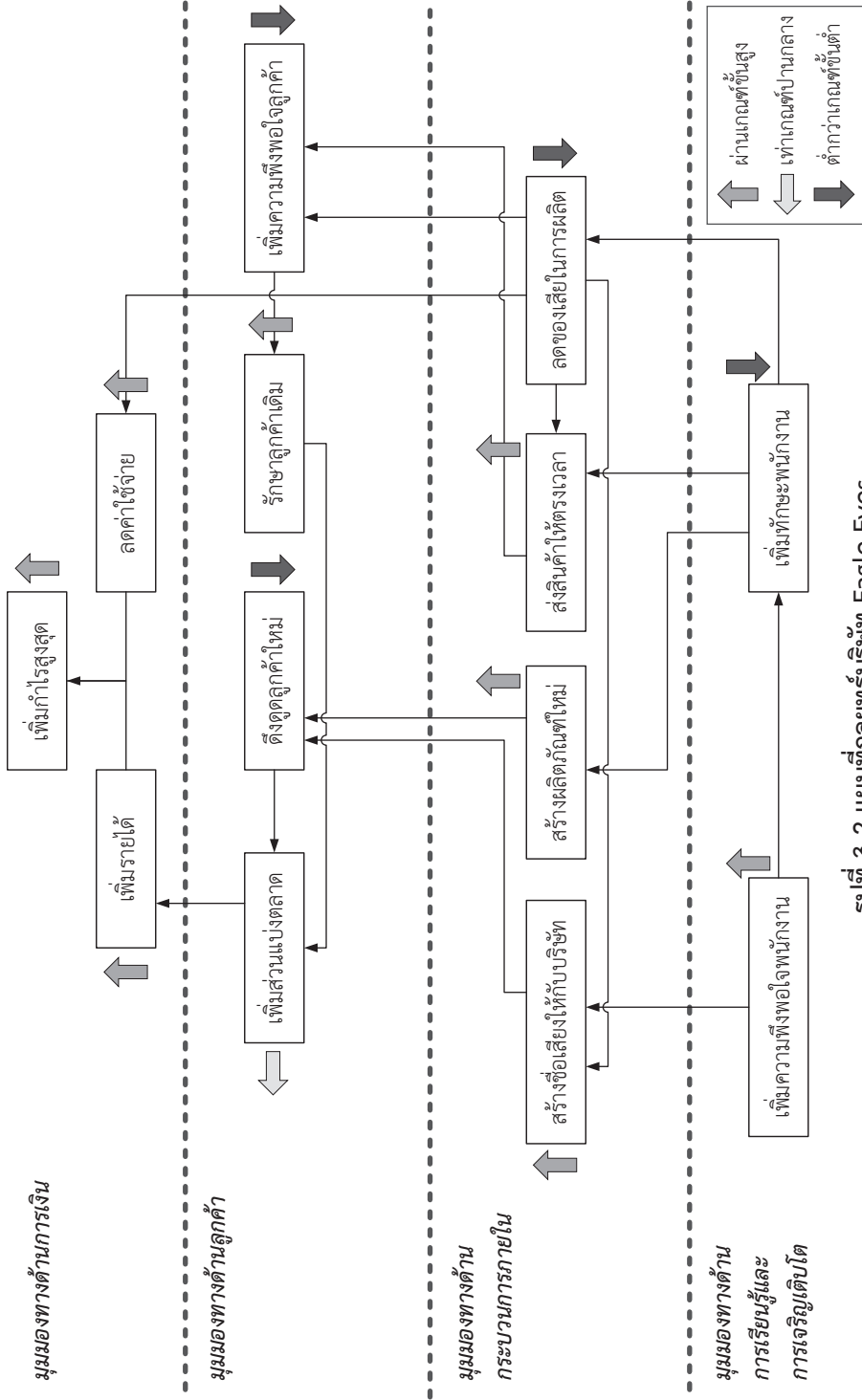
Balanced Scorecard จะมีส่วนช่วยในการจัดลำดับความสำคัญของโครงการผ่านทางตัววัดผล จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่าเมื่อมีการประเมินผลตัววัดแต่ละตัว เราจะพบว่าตัววัดบางตัวที่ผ่านเกณฑ์ บางตัวได้ตามเกณฑ์ และบางตัวต่ำกว่าเกณฑ์ ดังนั้นโครงการที่มีความจำเป็นเร่งด่วนก็คือโครงการที่ใช้ในการสนับสนุนตัววัดที่ได้ต่ำกว่าเกณฑ์เหล่านั้น การปันส่วนในลักษณะนี้จะมีความชัดเจนและช่วยลดค่าครหาในเรื่องของความลำเอียงลง แท้จริงแล้วหากฝ่ายงานใดที่ได้รับการสนับสนุนในเรื่องทรัพยากรจำนวนมาก ก็ไม่ได้หมายความว่าฝ่ายงานนั้นเป็นที่รักของผู้บริหาร ในทางกลับกันกับเป็นการบ่งชี้ให้เห็นว่าเกิดปัญหาขึ้นกับฝ่ายงานนั้น และต้องดำเนินการแก้ไขให้รวดเร็วที่สุด การใช้ Balanced Scorecard ในลักษณะนี้จะทำให้การแก้ปัญหาเป็นไปได้อย่างตรงประเด็น และยังเป็นการช่วยแก้ปัญหาในการปันส่วนทรัพยากรขององค์กรให้มีความเป็นธรรมและมีเหตุมีผลมากยิ่งขึ้น

### *3. การใช้ Balanced Scorecard ในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรในช่วงเวลาที่ผ่านม*

ในทุกๆ สิ้นปี องค์กรส่วนใหญ่ก็จะมีการทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กรในปีที่ผ่านมา โดยส่วนใหญ่แล้วการประเมินผลในลักษณะนี้มักจะทำในลักษณะที่มีการแยกส่วน กล่าวคืออาจจะมีการนำเสนอผลการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายแยกออกจากกัน เช่นผลการดำเนินงานของฝ่ายตลาด ฝ่ายผลิต หรือฝ่ายการเงิน เป็นต้น การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรในลักษณะนี้จะทำให้ผู้บริหารไม่เห็นภาพรวมขององค์กร และนอกจากนั้นอาจจะทำให้ไม่สามารถค้นหาปัญหาที่แท้จริงที่เกิดขึ้นกับองค์กรได้หลายครั้งคำอธิบายของปัญหาก็กลายเป็นเรื่องของสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เป็นต้น ทั้งๆ ที่แท้จริงแล้วอาจจะไม่ใช่ปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้เกิดปัญหาเหล่านั้นเลย

การใช้ Balanced Scorecard ผ่านทางแผนที่กลยุทธ์ในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรจะทำให้การระบุปัญหาที่มีความชัดเจนมากขึ้น และยังทำให้เห็นภาพรวมขององค์กรได้ง่ายกว่าการประเมินในลักษณะแบบแยกส่วน เพื่อให้ง่ายกับการทำความเข้าใจจึงขอยกตัวอย่างโดยอ้างอิงกับกรณีศึกษาบริษัท Eagle Eyes ในบทที่ผ่านมา โดยสมมุติว่าเมื่อสิ้นปีของบริษัทได้มีการประเมินผลการดำเนินงานโดยใช้ระบบ Balanced Scorecard ผ่านทางแผนที่กลยุทธ์ดังแสดงในรูปที่ 3-2

จากแผนที่กลยุทธ์จะเห็นว่าในส่วนที่มีปัญหา (ใช้สัญลักษณ์ลูกศรชี้ลง) ได้แก่ เรื่องความพึงพอใจของลูกค้าซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่กำหนดไว้ การวิเคราะห์ผ่านทางแผนที่กลยุทธ์ทำได้ค่อนข้างสะดวกและตรงประเด็นกล่าวคือเมื่อมีคำถามว่าสาเหตุใดที่ทำให้ความพึงพอใจของลูกค้าไม่ผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำ คำตอบก็จะไม่ใช่การโทษสิ่งแวดล้อมภายนอก และเมื่อพิจารณาแผนที่กลยุทธ์จะพบว่ามีลูกศรที่ชี้เข้าวัตถุประสงค์เรื่องความพึงพอใจลูกค้าอยู่ 2 ลูกศรได้แก่เรื่องการลดของเสียในการผลิตและการส่งสินค้าให้ตรงเวลา ซึ่งเป็นสาเหตุที่สำคัญที่จะกำหนดความพึงพอใจของลูกค้า และเมื่อพิจารณาต่อไปก็พบว่าบริษัทไม่ได้มีปัญหาในการส่งสินค้าตรงเวลา เนื่องจากตัววัดผลในเรื่องนี้ผ่านเกณฑ์ขั้นสูง ปัญหาน่าจะมาจากการที่บริษัทไม่สามารถลดของเสียในกระบวนการผลิตได้ ซึ่งทำให้สินค้าที่ได้ไม่มีคุณภาพที่ดีเพียงพอ จึงทำให้ลูกค้าไม่พึงพอใจ นอกจากนั้นหากจะหาสาเหตุลึกลงไปอีก ก็จะมีอีกว่าปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อการลดจำนวนของเสียในการผลิตก็คือการพัฒนาทักษะของพนักงาน ซึ่งก็พบอีกว่าทำได้ต่ำกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำ ดังนั้นแนวทางการแก้ปัญหาจึงสามารถทำได้โดยการพยายามเพิ่มการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะให้กับพนักงาน ซึ่งจะช่วยให้ของเสียในกระบวนการผลิตลดต่ำลง และนำมาซึ่งความพึงพอใจของลูกค้าได้ในที่สุด จะเห็นได้ว่าการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานในลักษณะนี้เป็นไปอย่างเป็นเหตุเป็นผล และสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้ตรงจุดมากขึ้น



รูปที่ 3-2 แผนที่กลยุทธ์บริษัท Eagle Eyes



#### 4. การใช้ Balanced Scorecard ในการทบทวนกลยุทธ์

นอกจากจะสามารถใช้ Balanced Scorecard ในการประเมินผลการดำเนินงาน ในช่วงเวลาที่ผ่านมาแล้ว หลายครั้งจากการพิจารณาแผนที่กลยุทธ์ ก็จะมีส่วนช่วยให้ผู้บริหารได้มีแนวคิดในการทบทวนกลยุทธ์ที่มีอยู่ว่าใช้ได้ดีเพียงไร มีจุดใดบ้างที่ต้องดำเนินการแก้ไข จากตัวอย่างในรูปที่ 3-2 ซึ่งเป็นแผนที่กลยุทธ์ของบริษัท Eagle Eyes ที่ใช้เป็นกรณีศึกษานั้น ถ้าพิจารณาดูจะเห็นว่าบริษัทยังมีปัญหาอีกประการหนึ่งได้แก่ เรื่องของการดึงดูดลูกค้าใหม่ ซึ่งไม่ได้ตามเกณฑ์ขั้นต่ำที่คาดไว้ และเมื่อพิจารณาถึงสาเหตุ ปรากฏว่าปัจจัยที่เป็นเหตุที่จะส่งผลต่อการดึงดูดลูกค้าใหม่ ได้แก่ การสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ และการสร้างชื่อเสียงให้กับบริษัทกับไม่มีปัญหาแต่ประการใด ทั้งสองปัจจัยนี้ทำให้เกิดเกณฑ์ขั้นสูงเสียด้วยซ้ำ ถ้าหากว่าผู้บริหารเชื่อว่าการตั้งเกณฑ์ต่างๆ เป็นไปอย่างมีเหตุมีผล ไม่ได้ยากหรือง่ายจนเกินไปแล้ว ปรากฏการณ์นี้ทำให้ผู้บริหารต้องกลับมาคิดใหม่ว่า กลยุทธ์เดิม ที่เคยคิดว่าหากมีการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่และเพิ่มชื่อเสียงให้กับบริษัทแล้ว จะมีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น น่าจะเป็นกลยุทธ์ที่ควรจะต้องปรับปรุงเพิ่มเติมแล้ว เพราะจากผลเห็นได้ชัดเจนว่า บริษัททำได้ดีทั้งการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่และสร้างชื่อเสียง ลูกค้าใหม่กลับไม่เพิ่มขึ้น ดังนั้นจึงเป็นไปได้ว่าผู้บริหารอาจจะลืมปัจจัยสำคัญบางอย่างไป เช่น เรื่องของราคาเทียบกับคู่แข่ง หรือปัจจัยอื่นๆ ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารได้ทำการออกแบบกลยุทธ์ใหม่ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ต่างๆ ขององค์กรต่อไป

#### 5. การใช้ Balanced Scorecard ในการกำหนดผลตอบแทนพนักงาน

นอกจากประโยชน์ทั้ง 4 ข้อข้างต้นนี้แล้ว เรายังสามารถใช้ Balanced Scorecard ในการกำหนดผลตอบแทนให้กับพนักงาน มีองค์กรจำนวนมากไม่น้อยที่ใช้ระบบ Balanced Scorecard แต่ไม่ประสบผลสำเร็จ เนื่องจากไม่ได้มีการเชื่อมโยงผลตอบแทนพนักงานกับตัววัดผลใน Balanced Scorecard แต่กลับเชื่อมโยงผลตอบแทนพนักงานกับกำไรหรือผลประกอบการทางการเงินเท่านั้น การเชื่อมโยงผลตอบแทนกับกำไรขององค์กร อาจจะทำให้เกิดผลเสียให้กับองค์กร ในกรณีที่ผู้บริหารบางคนอาจจะพยายามทำให้องค์กรได้กำไรในระยะสั้นโดยทำลายองค์กรในระยะยาว ยกตัวอย่างเช่นการลดการฝึกอบรมพนักงาน การลดการลงทุนในการวิจัยและพัฒนา ฯลฯ การลดค่าใช้จ่ายเหล่านี้ลงอาจจะทำให้ผลองค์กรได้รับกำไรเพิ่มขึ้นในระยะสั้น แต่ในระยะยาวจะเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน และไม่สามารถที่จะเจริญเติบโตได้ต่อไปในอนาคต

การกำหนดผลตอบแทนพนักงานจึงควรจะต้องเชื่อมโยงกับมุมมองทุกมุมมอง ใน Balanced Scorecard เพื่อให้ไม่เกิดความไม่สมดุลขึ้น การพยายามทำกำไรในระยะสั้นโดยการลดการฝึกอบรมพนักงานลง ก็จะเป็นสิ่งที่พนักงานหรือผู้บริหารจะไม่ทำ เพราะถึงแม้ว่ากำไรในระยะสั้นจะเพิ่มสูงขึ้น แต่ในมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตนั้น ผลการดำเนินงานก็จะลดต่ำลง และหากต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ขั้นต่ำ องค์กรก็อาจจะไม่ให้ผลตอบแทนเพิ่มเติมแก่พนักงานหรือผู้บริหารได้

จะเห็นได้ว่าการใช้ Balanced Scorecard ในการกำหนดผลตอบแทนกับพนักงานหรือผู้บริหารจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างสมดุลและครบถ้วนในทุกสิ่งที่สำคัญในเชิงกลยุทธ์

จะเห็นได้ว่า Balanced Scorecard เป็นระบบที่สร้างประโยชน์อย่างยิ่งกับองค์กร แต่ประโยชน์เหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการนำเอาระบบ Balanced Scorecard ไปใช้อย่างถูกต้อง แต่เป็นที่น่าเสียดายที่มีหลายองค์กรที่ได้พยายามออกแบบระบบ Balanced Scorecard แต่กลับไม่ได้ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่หรืออาจจะเรียกได้ว่าเกิดความล้มเหลวของการใช้ระบบ Balanced Scorecard เพื่อไม่ให้เกิดเหตุการณ์นี้ขึ้น หัวข้อถัดไปนี้จะได้นำเสนอถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดความล้มเหลวในการใช้ Balanced Scorecard ในทางปฏิบัติ

## **ความล้มเหลวในการนำเอา Balanced Scorecard ไปใช้ในทางปฏิบัติ**

การนำเอา Balanced Scorecard ไปใช้แล้วประสบความสำเร็จไม่ได้หมายความว่าขนาดที่ว่าองค์กรเคยทำกำไรได้อยู่พอสมควร พอนำระบบนี้มาใช้ องค์กรก็ขาดทุน จนกระทั่งปิดกิจการ ความล้มเหลวของการนำเอา Balanced Scorecard ไปใช้กับความล้มเหลวของผลการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นคนละเรื่องกัน การที่บอกว่าเมื่อนำ Balanced Scorecard ไปใช้แล้วล้มเหลวนั้นหมายถึงอาการใดอาการหนึ่งดังต่อไปนี้

- พนักงานในองค์กรไม่รู้จักร Balanced Scorecard
- พนักงานไม่ทราบถึงพันธกิจ วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร
- Balanced Scorecard ไม่ได้ถูกนำไปเป็นส่วนหนึ่งในการวางแผนกลยุทธ์
- งบประมาณไม่ได้ถูกตั้งขึ้นตามกลยุทธ์
- ก่อนและหลังการนำเอา Balanced Scorecard ไปใช้ พนักงานไม่เห็นถึงความเปลี่ยนแปลง

อาการต่างๆ เหล่านี้บ่งชี้ให้เห็นว่าการนำเอา Balanced Scorecard มาใช้ ไม่ได้ส่งผลใดๆ ต่อการทำงานของพนักงาน Balanced Scorecard จึงเป็นเพียง Flavour of the Month ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงอยากให้มีเหมือนกับองค์กรอื่นๆ เท่านั้น หากองค์กรใดเมื่อนำ Balanced Scorecard มาใช้แล้วมีอาการเหล่านี้ ก็อาจจะกล่าวได้ว่า การนำเอา Balanced Scorecard ไปใช้ประสบกับ “ความล้มเหลว”

การนำเอา Balanced Scorecard ไปใช้แล้วล้มเหลว มักจะเกิดจากสาเหตุหลัก 2 ประการได้แก่

1. การออกแบบระบบที่ไม่ดีเพียงพอ ซึ่งอาจมีลักษณะดังต่อไปนี้
  - มีจำนวนตัววัดผลน้อยจนเกินไป จนไม่ทำให้เกิดความสมดุลระหว่างตัววัดผล ขึ้นอยู่กับตัววัดผลตาม
  - มีจำนวนตัววัดผลมากจนเกินไป จนไม่สามารถให้ความสนใจและความสำคัญได้อย่างครบถ้วน
  - ตัววัดผลที่เลือกมาไม่ได้มีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ขององค์กร องค์กรเพียงแต่แบ่งตัววัดผลที่มีอยู่ทั้งหมดลงในแต่ละมุมมองทั้งสี่มุมมองเท่านั้น
2. กระบวนการนำเอาไปใช้ไม่ดี ซึ่งอาจเกิดจากสาเหตุดังต่อไปนี้
  - ผู้บริหารระดับสูงไม่เอาใจใส่และไม่สนับสนุน
  - พนักงานไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างและนำเอาระบบไปใช้
  - ผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นที่ได้รับข้อมูลและนำเอา Balanced Scorecard ไปใช้ Scorecard ไม่ได้ถูกกระจายลงมาในระดับล่าง
  - กระบวนการในการพัฒนาระบบนานจนเกินไป จนพนักงานเลิกให้ความสนใจ
  - นำเอาระบบ Balanced Scorecard มาใช้ในลักษณะของโครงการ ดังนั้นเมื่อสร้างเสร็จแล้ว พนักงานจึงรู้สึกเหมือนกับว่าได้ดำเนินโครงการเสร็จสิ้นแล้ว และไม่ให้ความสนใจอีกต่อไป
  - จ้างที่ปรึกษาที่ไม่ดี ในที่นี้ไม่ได้หมายถึงที่ปรึกษาไม่เก่ง แต่ที่ปรึกษาอาจทำการออกแบบระบบโดยไม่ได้ให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วม เมื่อระบบเสร็จบุคลากรในองค์กรจึงไม่ยอมรับและไม่ให้ความสนใจ
  - นำเอา Balanced Scorecard ไปผูกติดกับระบบผลตอบแทนเร็วจนเกินไป จนทำให้เกิดความหวาดกลัวและสับสน

สาเหตุต่างๆ เหล่านี้เองเป็นสิ่งที่จะนำไปสู่อาการของความล้มเหลวที่ได้นำเสนอมาก่อนหน้านี้ ดังนั้นหากองค์กรใดที่ได้นำระบบ Balanced Scorecard ไปใช้ ซึ่งบางครั้งอาจลงทุนลงแรงไปค่อนข้างมาก อาจทำการลองตรวจสอบดูว่าองค์กรท่านนำ Balanced Scorecard ไปใช้แล้วประสบความสำเร็จเพียงใด โดยอาจลองทำการสำรวจโดยตอบคำถามดังต่อไปนี้

- พนักงานของท่านก็เปอร์เซ็นต์ที่รู้จัก Balanced Scorecard
- พนักงานของท่านก็เปอร์เซ็นต์ที่ทราบถึงพันธกิจ วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ของบริษัท
- ในขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ มีการนำเอา Balanced Scorecard มาใช้หรือไม่ประการใด หรือก่อนและหลังนำ Balanced Scorecard มาใช้ทุกอย่างยังคงเหมือนเดิม
- งบประมาณตั้งขึ้นโดยอิงกับตัวเลขของปีที่ผ่านมาหรืออิงกับกลยุทธ์ที่จะทำในปีหน้า
- พนักงานและผู้บริหารรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่หลังจากนำเอา Balanced Scorecard มาใช้

คำถามเหล่านี้จะเป็นการตรวจสอบอาการขององค์กรในการนำเอา Balanced Scorecard ไปใช้ เหมือนกับแพทย์ที่ถามเพื่อตรวจอาการคนไข้ เพราะหลายๆ ครั้งคนไข้เองยังไม่ทราบด้วยซ้ำไปว่าตนเองไม่สบาย กว่าที่จะทราบบางทีก็อาจจะช้าเกินไป ทำให้การรักษาโรคทำได้ยากลำบากมากขึ้น เหมือนกับองค์กรที่อุตสาหกรรมลงทุนลงแรงไปมากมายเพื่อที่จะนำเอา Balanced Scorecard มาใช้ พอนำมาใช้แล้วก็ไม่ได้ให้ความสนใจตรวจสอบว่า Balanced Scorecard ให้ผลดีเพียงใด หลายๆ ครั้ง Balanced Scorecard กลายเป็นเครื่องมือที่ “มีก็ดีไม่มีก็ได้” ถ้าเป็นเช่นนั้นแล้ว จะนำเอาระบบนี้มาใช้ก็จะเป็นการเปลืองทรัพยากรเปล่าๆ การไม่ใช้เลยยังจะดีกว่า เพราะอย่างน้อยก็ไม่เสียเงินเสียแรงงานพนักงาน ให้พนักงานนำเอาเวลาไปทำงานอย่างอื่นน่าจะคุ้มกว่ามาทำสิ่งที่องค์กรไม่ได้รับประโยชน์ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือที่มีคุณภาพและในขณะเดียวกันก็มีราคาแพง (จากการลงทุนลงแรงขององค์กร) ดังนั้นการนำ Balanced Scorecard ไปใช้ก็คล้ายกับองค์กรลงทุนสร้างโรงงาน ถ้ามีโรงงานแล้วไม่ผลิตสินค้า โรงงานนั้นก็เป็นที่สูญทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้และก็เป็นที่น่าเสียดายก็เหมือนกับ Balanced Scorecard ถ้ามีแล้วไม่ได้ใช้ประโยชน์ ก็คงเป็นสูญทรัพย์อีก

ประการหนึ่ง (ซึ่งเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้) ที่ไม่ก่อประโยชน์อันใดต่อองค์กรซึ่งคงเป็นเรื่องที่น่าเสียดายเป็นอย่างยิ่ง สำหรับองค์กรที่นำไปใช้และก่อให้เกิดผลสำเร็จ ก็ยังคงต้องทำการตรวจสอบอาการอยู่อย่างต่อเนื่อง เหมือนกับการที่เราไปพบแพทย์เพื่อตรวจร่างกายประจำปีว่าเรายังคงแข็งแรงอยู่เหมือนเดิมหรือไม่ประการใด การตรวจสอบอาการของการนำ Balanced Scorecard ไปใช้ก็จะเป็นเครื่องมือที่ป้องกันให้องค์กรสามารถนำไปใช้ได้อย่างประสบความสำเร็จได้อย่างต่อเนื่องต่อไปในอนาคต

หลังจากที่ได้ทราบแนวทางในการนำเอา Balanced Scorecard มาใช้ในทางปฏิบัติแล้ว ในบทต่อไปจะเป็นตัวอย่างของการใช้ Balanced Scorecard ร่วมกันกับแนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรแบบอื่นๆ รวมทั้งการใช้ Balanced Scorecard ในบริบทอื่นๆ

## เชิงอรรถ

- 1 เนื้อหาบางส่วนของบทนี้นำมาจากบทความเรื่อง ความล้มเหลวในการนำเอา Balanced Scorecard ไปใช้ ที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารบริหารธุรกิจ ฉบับที่ 111 (เดือนกรกฎาคม – กันยายน 2549) และบทความเรื่อง หลักการ 5 ข้อในการทำให้ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานองค์กรประสบผลสำเร็จ ซึ่งตีพิมพ์ในวารสารบริหารธุรกิจ ฉบับที่ 115 (เดือนกรกฎาคม – กันยายน 2550) ซึ่งบทความทั้งสองบทความนี้เขียนโดยผู้เขียนหนังสือเล่มนี้
- 2 Kaplan, R. & Norton, D., “The Office of Strategy Management”, *Harvard Business Review* (October 2005).
- 3 Paladino, B. (2007) **Five Key Principles of Corporate Performance Management**. John Wiley & Sons, New Jersey, US.
- 4 อ้างถึงแล้วใน (2)

# กรณีศึกษาการใช้ Balanced Scorecard<sup>1</sup>

หลังจากที่ได้ทราบแนวทางในการออกแบบระบบ Balanced Scorecard ในบทที่ 2 และแนวทางในการนำเอาระบบ Balanced Scorecard ไปใช้ในทางปฏิบัติในบทที่ 3 แล้ว ในบทนี้จะได้นำเสนอการใช้ Balanced Scorecard ในแนวทางอื่นๆ โดยได้แบ่งออกเป็น 5 กรณี ได้แก่การใช้ Balanced Scorecard ร่วมกับ Economic Value Added การใช้ Balanced Scorecard ในมหาวิทยาลัย การใช้ Balanced Scorecard กับการประกันคุณภาพการศึกษา การใช้ Balanced Scorecard กับองค์กรขนาดเล็ก และการใช้ Balanced Scorecard ในชีวิตประจำวัน

## **กรณีศึกษาที่ 1 การใช้ Balanced Scorecard ร่วมกับ มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Added) ในการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร**

ในปัจจุบันนี้ระบบการประเมินผลที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างมากในองค์กรชั้นนำ ในหลายประเทศในขณะนี้ได้แก่ระบบการประเมินผลแบบสมดุลหรือที่รู้จักกันในชื่อว่า Balanced Scorecard และระบบการใช้มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ หรือที่เรียกว่า Economic Value Added (EVA) จากงานวิจัยพบว่าเครื่องมือการจัดการทั้งสอง

เครื่องมือนี้ได้รับความนิยมเป็นอย่างมากในองค์กรชั้นนำ โดยทั้ง Balanced Scorecard และ EVA เป็นเครื่องมือใหม่สองอันดับแรกที่ได้ถูกนำมาใช้หรือกำลังถูกพิจารณานำมาใช้ในองค์กรเหล่านี้<sup>2</sup>

อย่างไรก็ตามบางองค์กรอาจมีความสับสนในการเลือกใช้รูปแบบระบบการประเมินผลหรือบางครั้งฝ่ายที่สนับสนุนระบบ Balanced Scorecard กับฝ่ายที่สนับสนุนระบบ EVA ก็อาจมีความขัดแย้งกันทางความคิด และต่างให้ความเห็นว่ารระบบที่แต่ละฝ่ายสนับสนุนมีข้อดีเหนือกว่าระบบอื่น อาทิเช่นฝ่ายที่สนับสนุนระบบ Balanced Scorecard ก็วิจารณ์ว่าระบบ EVA ไม่ได้แตกต่างอะไรจากการวัดผลทางการเงินแต่เพียงด้านเดียว ซึ่งก็คล้ายกับสิ่งที่เป็นมาในอดีต และก็ล้มเหลวมาแล้ว ในขณะที่ฝ่ายที่สนับสนุนระบบ EVA ก็วิจารณ์ว่าระบบ Balanced Scorecard ทำให้องค์กรขาดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน เนื่องจากมีตัววัดผลหลายตัว และในที่สุดอาจทำให้องค์กรสิ้นเปลืองทั้งเงินและเวลาในการจัดเก็บและควบคุมตัววัดผลเหล่านั้น ทั้งๆ ที่จุดมุ่งหมายขององค์กรที่มุ่งแสวงหากำไรมีเพียงอย่างเดียวคือการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ถือหุ้น ทำให้หลายองค์กรที่ใช้ระบบ Balanced Scorecard ไม่ได้รับผลกำไรอย่างที่คาดหวังไว้ จากข้อโต้แย้งของทั้งสองฝ่ายนี้เองทำให้ผู้เขียนมีแนวความคิดว่าแท้จริงแล้ว ทั้งสองระบบนี้ต่างมีข้อดีและข้อจำกัดด้วยกันทั้งสิ้น อย่างไรก็ตามเป็นที่น่าสังเกตว่าข้อดีของฝ่ายหนึ่งจะเป็นข้อจำกัดของอีกฝ่ายหนึ่ง จึงทำให้เกิดความคิดว่าหากนำสองระบบนี้มารวมกันแล้ว จะทำให้องค์กรได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่ โดยองค์กรจะสามารถวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้ในหลายด้านในขณะเดียวกันก็ยังมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนคือการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ถือหุ้น ดังนั้นผู้เขียนจึงมีจุดมุ่งหมายในการเสนอแนวความคิดในการผนวกรวมเอาระบบ Balanced Scorecard และ EVA เพื่อใช้เป็นระบบการประเมินผลและการจัดการองค์กร แต่ก่อนที่จะนำเสนอการผนวกเอาแนวคิด Balanced Scorecard เข้ากันกับ EVA จะขอนำเสนอแนวคิด EVA เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนขึ้นดังต่อไปนี้

### **แนวคิดมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Added: EVA)**

ปัจจุบันนี้แนวคิดการใช้มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ หรือที่เรียกว่า Economic Value Added (EVA) เพื่อนำมาเป็นระบบการวัดผลและการจัดการองค์กรเริ่มได้รับความนิยมอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศสหรัฐอเมริกา และหลายประเทศในทวีปยุโรป ตลอดจนทวีปเอเชีย แนวคิดของระบบมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์เป็นแนวคิด



ที่ได้รับการพัฒนาจากบริษัทที่ปรึกษา Stern Stewart & Co. และในปัจจุบันนี้มากกว่า 200 บริษัทชั้นนำทั่วโลกก็ได้นำแนวคิดนี้มาใช้ในการบริหารและวัดผลองค์กร ซึ่งรวมถึงบริษัทอย่าง Coca-Cola, Wal-Mart, AT&T, และ Briggs & Stratton เป็นต้น

EVA เป็นเครื่องมือทางการจัดการอย่างหนึ่งซึ่งจะบ่งชี้ว่าแต่ละองค์กรสามารถสร้างผลตอบแทนได้มากกว่าหรือน้อยกว่าต้นทุนขององค์กรอย่างไรโดยผ่านตัววัดผลทางการเงิน EVA จะช่วยให้ผู้บริหารทราบว่าองค์กรได้รับผลตอบแทนเป็นที่น่าพอใจหรือไม่ในมุมมองของผู้ถือหุ้น ซึ่งจะต่างจากกำไรทางบัญชีทั่วไป ที่ไม่อาจบ่งชี้ได้แน่ชัดว่ากำไรที่ได้นั้น “คุ้มค่า” กับการลงทุนหรือไม่ โดยทั่วไปแล้วลักษณะของตัวเลขทางบัญชีจะค่อนข้างเน้นหลัก “อนุรักษ์นิยม” หรือ “Conservative” เนื่องจากการจัดเตรียมข้อมูลที่มุ่งเน้นความสนใจของเจ้าหนี้เป็นหลัก อย่างไรก็ตามตัวเลขทางบัญชีมีการเผยแพร่อย่างต่อเนื่องทำให้นักลงทุนรวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับบริษัทนอกเหนือจากเจ้าหนี้ได้ให้ความสำคัญกับตัวเลขทางบัญชีเช่นกัน โดยจะเห็นได้จากตัววัดผลทางการเงินต่างๆ ตามหน้าหนังสือพิมพ์ที่รายงานพร้อมกับราคาหุ้น เช่น กำไรต่อหุ้น (Earning Per Share) หรือราคาต่อกำไร (P/E Ratio) โดยจากการศึกษาในงานวิจัยหลายๆ แห่งก็ได้บ่งชี้ว่าตัววัดทางการเงินซึ่งได้จากตัวเลขทางการบัญชีเหล่านี้ไม่ได้มีความสัมพันธ์กับราคาหุ้นแต่อย่างใด แต่นักลงทุนตลอดจนผู้บริหารในองค์กรก็ยังคงให้ความสำคัญต่อตัววัดเหล่านี้อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากเป็นตัววัดที่ได้รับการตีพิมพ์อย่างแพร่หลาย และได้รับความสนใจมาก่อนในระยะเวลาอันยาวนานเท่านั้น

นอกจากนี้จะเห็นได้ชัดจากกรณีศึกษาต่างๆ โดยเฉพาะกรณีของบริษัท Enron ซึ่งล้มละลายไป จะเห็นว่าตัวเลขทางการบัญชีบางครั้งไม่สามารถแสดงให้เห็นได้ว่าสถานะของบริษัทที่แท้จริงเป็นอย่างไร ทำให้นักลงทุนหลายท่านไม่สามารถรับข้อมูลได้อย่างครบถ้วน และอาจนำไปสู่การลงทุนที่ผิดหรือไม่คุ้มค่า ตลอดจนผู้บริหารของบริษัทเองอาจมองไม่เห็นอันตรายที่กำลังจะเกิดขึ้น โดยยังคงยึดติดกับกำไรทางบัญชีซึ่งสามารถปรับได้อย่างไม่ยากเย็นนักในหลายๆ ทาง อย่างไรก็ตามไม่ได้หมายความว่าบัญชีเป็นสิ่งที่ไม่ดีไม่มีประโยชน์หรือเป็นสิ่งที่ผิด หากแต่การบัญชีเป็นการจัดทำตัวเลขที่มุ่งเน้นถึงความต้องการของเจ้าหนี้เป็นหลัก ซึ่งหากนำมาใช้ผิดวัตถุประสงค์ก็อาจทำให้เกิดเป็นภาพลวงตา ซึ่งอาจก่อให้เกิดอันตรายต่อบริษัทหรือองค์กรต่อไปในอนาคตได้

ดังนั้นแนวคิดของการหามูลค่าเพิ่มในเชิงเศรษฐศาสตร์จึงได้รับความสนใจเพิ่มมากขึ้น แท้จริงแล้วแนวคิดนี้ได้รับการพัฒนามากว่าศตวรรษแล้ว โดยเป็นแนวคิด

ที่เรียกกันว่าเป็นรายได้ส่วนเหลือหรือ Residual Income ซึ่งมีหลักการคิดคล้ายคลึงกับมูลค่าเพิ่มในเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVA) อย่างไรก็ตามเป็นที่น่าสนใจว่าเหตุใด EVA จึงเพิ่งเริ่มได้รับความนิยมในระยะหลังนี้ ซึ่งหากจะหาสาเหตุแล้วอาจจะต้องให้เครดิตกับบริษัท Stern Stewart & Co. ซึ่งได้นำเสนอประโยชน์ของการใช้ EVA ได้อย่างชัดเจนและเป็นระบบ ประกอบกับผู้ค้นคิดทั้งสองท่านคือ Professor Stern และ Stewart ก็ได้ตีพิมพ์ผลงานวิจัยอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งหนังสืออีกมากมาย จึงทำให้คนได้รู้จักแนวคิดนี้มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่ Stern Stewart & Co. ได้ทำการผลิตออกมา ซึ่งสนับสนุนแนวคิดที่ว่า EVA มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับราคาหุ้นของบริษัท จึงยิ่งทำให้ความสนใจในตัววัดผลนี้เพิ่มมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ประกอบกับ Stern Stewart & Co. ยังเป็นบริษัทที่ปรึกษาให้บริษัทชั้นนำต่างๆ ในการนำระบบ EVA ไปใช้ปฏิบัติและบริษัทเหล่านั้นก็ประสบผลสำเร็จอย่างงดงาม จึงเป็นแรงกระตุ้นให้ EVA ได้รับความสนใจเพิ่มมากขึ้น

Stewart (1991) ได้ให้คำนิยามของ EVA ไว้ว่าเป็นการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กรที่คำนวณได้จากการหาส่วนต่างระหว่างผลตอบแทนเงินลงทุน (return on capital) กับต้นทุนของเงินลงทุน (cost of capital) และนำมาคูณกับเงินลงทุนในต้นปี (หรือเป็นค่าเฉลี่ยของปี ถ้าใช้ค่าเฉลี่ยของเงินลงทุนในการคำนวณ return on capital) ดังนั้นค่า EVA จึงเป็นกำไรส่วนที่เหลือหลังจากหักต้นทุนทั้งหมดของเงินลงทุนออกแล้ว หรือสามารถเขียนให้อยู่ในรูปสูตรของการคำนวณได้ดังนี้

$$EVA = (r - c^*) \times \text{capital}$$

โดยที่ r หมายถึงอัตราผลตอบแทนของเงินลงทุน [= ผลกำไรหลังหักภาษี (Net Operating Profit After Taxes: NOPAT) หารด้วยเงินลงทุน] และ c\* หมายถึงอัตราของต้นทุนของเงินลงทุน (cost of capital)

เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ ผู้เขียนขอยกตัวอย่างการคำนวณ EVA ดังต่อไปนี้ สมมติว่าบริษัทหนึ่งมีผลกำไรหลังหักภาษี (NOPAT) เท่ากับ 200,000 บาท มีเงินลงทุนเท่ากับ 1,000,000 บาท และมีต้นทุนของเงินลงทุนเท่ากับ 15%

จากข้อมูลข้างต้นสามารถคำนวณอัตราผลตอบแทนของเงินลงทุนได้เท่ากับ  $200,000 / 1,000,000 \times 100 = 20\%$  และเมื่อนำมาเข้าสู่สูตรคำนวณ EVA ข้างต้นจะได้ดังนี้

$$EVA = (20\% - 15\%) \times 1,000,000 = 50,000 \text{ บาท}$$

จากสูตรการหาค่า EVA ข้างต้นอาจปรับให้อยู่ในอีกรูปแบบหนึ่งได้ดังต่อไปนี้

$$EVA = (r - c^*) \times \text{capital} = r \times \text{capital} - c^* \times \text{capital}$$

$$EVA = \text{NOPAT} - c^* \times \text{capital}$$

จากสูตรนี้จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า EVA มีค่าเท่ากับผลต่างของกำไรจากการปฏิบัติงานหลังหักภาษีและต้นทุนทางการเงินหรือที่เรียกว่า Capital Charges และถ้าจะทำการวิเคราะห์จะพบว่าค่า EVA จะเพิ่มขึ้นเมื่อ

1. กำไรจากการปฏิบัติงานหลังหักภาษีเพิ่มขึ้นโดยไม่มีการลงทุนเพิ่ม หรือ
2. มีการลงทุนเพิ่มในโครงการที่ให้ผลตอบแทนสูงกว่าต้นทุนทางการเงิน หรือ
3. ลดเงินลงทุนในโครงการที่มีผลตอบแทนต่ำกว่าต้นทุนทางการเงิน

หลังจากการคำนวณแล้วพบว่าถ้าค่า EVA เท่ากับศูนย์แสดงว่าผู้ถือหุ้นได้รับผลตอบแทนพอดีกับสิ่งที่เขาควรจะได้เมื่อเทียบกับความเสี่ยงของธุรกิจนั้น หรือได้รับผลตอบแทนเท่ากับต้นทุนทางการเงิน หาก EVA มีค่าเป็นบวกแสดงว่าผู้ถือหุ้นได้รับมูลค่าเพิ่มในการลงทุนในธุรกิจนั้น และหากค่า EVA ติดลบก็แสดงว่าผู้ถือหุ้นได้รับผลตอบแทนต่ำกว่าที่เขาควรจะได้รับ

จากการนำเอาระบบ EVA มาใช้นี้จะมีส่วนในองค์กรมีระบบการประเมินผลที่มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน คือพยายามให้ค่า EVA เพิ่มขึ้น โดยจะทำการลงทุนเฉพาะในโครงการที่ให้ผลตอบแทนที่สูงกว่าต้นทุนของเงินลงทุน และลดการลงทุนในโครงการที่ให้ผลตอบแทนต่ำกว่าต้นทุนของเงินลงทุน (ถึงแม้ว่าโครงการนั้นจะทำกำไรให้องค์กรก็ตาม แต่กำไรนั้นไม่เพียงพอที่จะชดเชยกับความเสี่ยง ซึ่งจะสะท้อนในต้นทุนของเงินลงทุน) ดังนั้นระบบ EVA จึงช่วยให้ผู้บริหารองค์กรสามารถจัดสรรทรัพยากรเพื่อลงทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นระบบการประเมินผลองค์กรที่ทำให้เป้าหมายของพนักงานและผู้บริหารในองค์กรเหมือนกับเป้าหมายของผู้ถือหุ้น นั่นคือความพยายามในการเพิ่มมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์นั่นเอง

### ข้อจำกัดของ Balanced Scorecard และ EVA

ถึงแม้ว่า Balanced Scorecard จะได้รับการยอมรับเป็นอย่างสูงในองค์กรชั้นนำในหลายประเทศ แต่ก็ยังมีองค์กรอีกเป็นจำนวนมากที่นำระบบนี้มาใช้และประสบความสำเร็จล้มเหลว อันอาจจะมีสาเหตุมาจากข้อจำกัดต่างๆ ของ Balanced Scorecard<sup>3</sup> โดยข้อจำกัดเหล่านี้รวมถึงการที่ระบบ Balanced Scorecard ไม่ได้มีการเสนอแนวทางการ

ตั้งเป้าหมาย (Target) ที่ชัดเจน<sup>4</sup> และไม่ได้มีการบ่งบอกถึงแนวทางในการเลือกโครงการ (Initiative) ที่จะทำให้องค์กรสามารถมีผลการปฏิบัติงานที่จะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ กล่าวคือในการจัดทำ Balanced Scorecard นั้น องค์กรอาจจะทำการตั้งเป้าหมายไว้ โดยพิจารณาจากผลงานในอดีตที่ผ่านมา และนำมาตั้งเป้าหมายในปีถัดมาว่าจะทำได้ดีขึ้นเท่าไร หลังจากนั้นองค์กรก็ได้พยายามหาโครงการเพื่อที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายเหล่านั้น โดยมีการใช้ทรัพยากรซึ่งในบางครั้งอาจเป็นจำนวนมากเกินไป ดังนั้นลักษณะของโครงการถึงแม้ว่าจะจะเป็นโครงการที่มีเป้าหมายที่ชัดเจนว่าทำขึ้นเพื่ออะไร (ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีกว่าการที่จะมีโครงการโดยไม่ได้มีเป้าหมาย หรือคิดขึ้นมาเองเพื่อเพียงขอให้แต่ละฝ่ายมีโครงการเท่านั้น) แต่ในระบบ Balanced Scorecard นั้น ไม่ได้มีระบบการกลั่นกรองหรือประเมินว่าโครงการเหล่านั้นควรจะจัดทำหรือไม่ หรืออีกนัยหนึ่งคือการที่จะจัดทำโครงการเหล่านั้นเพื่อจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายในด้านนั้นจะ “คุ้ม” หรือไม่

ในขณะที่เดียวกัน สำหรับแนวคิด EVA นั้น ถึงแม้ว่าจะได้รับความนิยมเป็นอย่างสูง เนื่องจาก EVA ทำให้ผู้บริหารในองค์กรมีเป้าหมายเดียวกับผู้ถือหุ้น ซึ่งทำให้การตัดสินใจของผู้บริหารกับผู้ถือหุ้นเป็นไปในทิศทางเดียวกันคือการสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กร อย่างไรก็ตาม EVA ก็ยังมีข้อจำกัดอยู่หลายประการ<sup>5</sup> โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบ EVA เป็นระบบที่ให้ความสำคัญกับผลมากกว่าเหตุ และไม่ได้ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ขององค์กร<sup>6</sup> กล่าวคือ องค์กรที่ใช้ระบบ EVA จะมุ่งเน้นในการลงทุนเฉพาะในโครงการที่ได้รับผลตอบแทนสูงกว่าต้นทุนของเงินลงทุน (ค่า EVA เป็นบวก) และจะยกเลิกการลงทุนในโครงการที่ได้รับผลตอบแทนต่ำกว่าต้นทุนของเงินลงทุน (ค่า EVA ติดลบ) อย่างไรก็ตามระบบ EVA ไม่ได้แสดงถึงความสัมพันธ์อย่างเด่นชัดว่าการลงทุนในแต่ละโครงการจะสะท้อนให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์อย่างไร แต่ละโครงการมีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ขององค์กรอย่างไร หรือหากโครงการนี้ประสบความสำเร็จแล้ว จะทำให้องค์กรดีขึ้นอย่างไร และหากมีการวัดค่า EVA เฉพาะในแต่ละส่วนขององค์กรแล้ว ถึงแม้ว่าบางโครงการอาจให้ค่า EVA ที่ต่ำ หรือเป็นโครงการที่ไม่มีกำไรมากนัก แต่ถ้าหากยกเลิกโครงการเหล่านั้นแล้ว ก็อาจจะส่งผลกระทบต่อโครงการอื่นหรือองค์กรในภาพรวม โดยโครงการนั้นถึงแม้ว่าจะไม่ได้กำไรด้วยตัวเอง แต่อาจจะจะเป็นโครงการที่ช่วยสนับสนุนให้ส่วนอื่นขององค์กรดีขึ้น และอาจจะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ให้องค์กรประสบความสำเร็จในระยะยาว เป็นต้น

## การนำเอาระบบ Balanced Scorecard มาใช้ร่วมกับ EVA

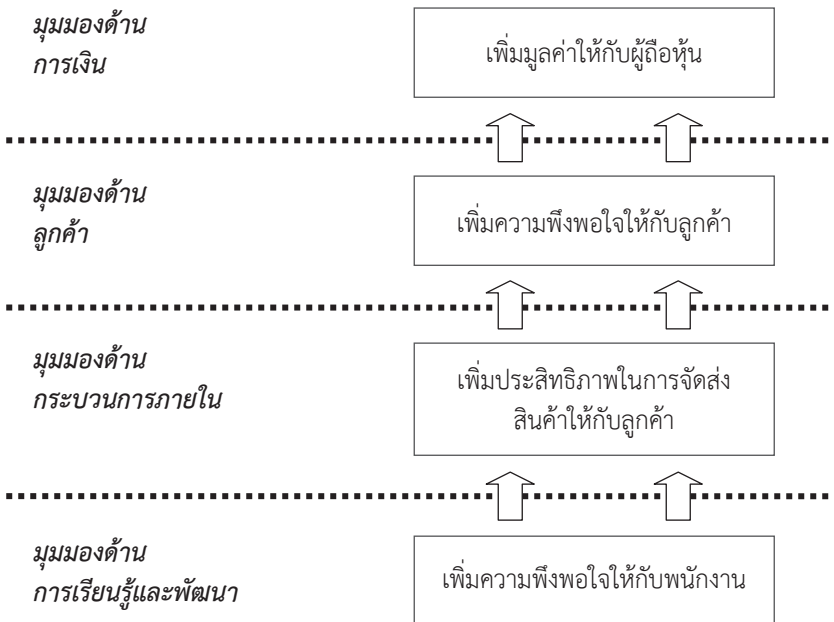
จากการวิเคราะห์ข้อดีและข้อจำกัดที่ได้นำเสนอไปแล้วข้างต้นจะพบว่าข้อดีของระบบหนึ่งจะเป็นข้อจำกัดของอีกระบบหนึ่ง กล่าวคือระบบ Balanced Scorecard มีข้อดีคือเป็นระบบที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นเหตุเป็นผล และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสมดุล ทำให้องค์กรทราบว่าหากต้องการที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายแล้วองค์กรควรจะต้องทำการปรับปรุงในมุมมองทั้ง 4 มุมมองอย่างไร และหากผลการปฏิบัติงานในส่วนใดส่วนหนึ่งดีขึ้นแล้ว จะส่งผลให้กับผลการปฏิบัติงานในด้านอื่นๆ อย่างไร ซึ่งสิ่งนี้เป็นข้อจำกัดของระบบ EVA ซึ่งมุ่งเน้นในการวัดผลขั้นสุดท้ายคือมูลค่าเพิ่ม โดยไม่ได้มุ่งเน้นในการแสดงถึงความสัมพันธ์ของผลการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ที่จะนำมาซึ่งมูลค่าเพิ่มดังกล่าว อย่างไรก็ตามระบบ Balanced Scorecard ก็ยังมีข้อจำกัดในเรื่องการตั้งค่าเป้าหมายของแต่ละตัววัดและการเลือกโครงการที่จะทำให้อัตว์ผลเหล่านั้นบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งในส่วนนี้จัดเป็นข้อดีของ EVA ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นตัววัดค่าเป้าหมายได้เป็นอย่างดี เช่นควรจะทำโครงการเฉพาะในกรณีที่โครงการนั้นจะให้ผลตอบแทนสูงกว่าผลตอบแทนของเงินลงทุน (หรือมีค่า EVA เป็นบวก) เป็นต้น

จากการวิเคราะห์ข้อดีและข้อจำกัดนี้ทำให้เห็นประโยชน์ในการผนวกเอาระบบทั้งสองเข้าด้วยกัน โดย Balanced Scorecard จะช่วยให้องค์กรทราบว่าควรทำการพัฒนาในด้านใด ในขณะที่ EVA จะช่วยในการตั้งเป้าหมายและเลือกโครงการที่จะลงทุนเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายนั้นๆ เพื่อความง่ายในการทำ ความเข้าใจ ผู้เขียนขอแสดงตัวอย่างการนำสองระบบนี้มาใช้ร่วมกันดังต่อไปนี้

สมมุติว่าองค์กรได้ทำการสร้างระบบ Balanced Scorecard และมีการวัดผลทั้ง 4 ด้าน โดยแต่ละด้านประกอบด้วยวัตถุประสงค์และตัววัดผลดังแสดงในตารางที่ 4-1 และวัตถุประสงค์เหล่านี้มีความเป็นเหตุเป็นผลกันดังแสดงในรูปที่ 4-1

ตารางที่ 4-1 ตัวอย่างระบบ Balanced Scorecard ขององค์กร

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ตัววัดผล	เป้าหมาย	โครงการ
การเงิน	เพิ่มมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้น	EVA	EVA มากกว่า 0	-
ลูกค้า	เพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้า	ดัชนีความพึงพอใจลูกค้า	ดัชนีความพึงพอใจลูกค้าเพิ่มขึ้น 10%	โครงการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า
กระบวนการธุรกิจภายใน	เพิ่มประสิทธิภาพในการจัดส่งสินค้าให้ลูกค้า	เปอร์เซ็นต์ในการจัดส่งของล่าช้า	การจัดส่งของล่าช้าไม่เกิน 1%	โครงการเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดส่งของ
การเรียนรู้และการเจริญเติบโต	เพิ่มความพึงพอใจให้กับพนักงาน	เปอร์เซ็นต์พนักงานที่ลาออก	พนักงานลาออกไม่เกิน 1%	โครงการสร้างความรักองค์กร



รูปที่ 4-1 ความเป็นเหตุเป็นผลของวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมองของ Balanced Scorecard

จากตารางที่ 4-1 และรูปที่ 4-1 จะเห็นว่าองค์กรมีความเชื่อว่าหากพนักงานมีความพึงพอใจ จะส่งผลให้การจัดส่งสินค้าให้กับลูกค้าทำได้ตรงเวลาและมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้ลูกค้ามีความพึงพอใจและในที่สุดจะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จทางการเงินและเพิ่มมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ Balanced Scorecard จะมีส่วนช่วยองค์กร อย่างไรก็ตามหากพิจารณาองค์ประกอบของ Balanced Scorecard ในส่วนของค่าเป้าหมายและโครงการที่สนับสนุนนั้นจะพบว่าระบบ Balanced Scorecard เพียงระบบเดียวไม่ได้เน้นในเรื่องของแนวทางในการได้มาซึ่งเป้าหมายเหล่านั้น ตรงส่วนนี้เองผู้บริหารในองค์กรจะต้องใช้ความสามารถในการตั้งเป้าหมายเหล่านี้ และหลายครั้งก็อาจจะเป็นการตั้งเป้าหมายโดยใช้ความรู้สึกมากกว่าข้อเท็จจริง องค์กรจะแน่ใจได้อย่างไรว่าดัชนีความพึงพอใจของลูกค้าควรเพิ่มขึ้น 10% ไม่ใช่ 5% และโครงการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าที่ต้องใช้เงินลงทุนไปเพื่อให้ได้ความพึงพอใจเพิ่มขึ้น 10% นั้นเป็นสิ่งที่องค์กรควรจะทำ ในจุดนี้เองที่ EVA จะเป็นประโยชน์ โดยองค์กรสามารถนำ EVA มาเป็นตัววัดเทียบเคียงได้ เช่น ในการตั้งเป้าหมายการเพิ่มขึ้นของดัชนีความพึงพอใจของลูกค้า เราตั้งเป้าหมายโดยเทียบเคียงว่าการที่ความพึงพอใจของลูกค้าควรเพิ่มขึ้น 10% นั้น จะทำให้ค่า EVA ขององค์กรเป็นบวก (ถ้าเพิ่มแค่ 5% ค่า EVA อาจะยังติดลบอยู่) ดังนั้นในกรณีนี้การวัดค่า EVA โดยใช้จุดตัดสินใจ (Breakeven) เท่ากับ 0 ก็จะมีส่วนช่วยให้ผู้บริหารองค์กรสามารถตั้งเป้าหมายได้อย่างมีระบบ และหากถามว่าจะทราบได้อย่างไรว่าความพึงพอใจลูกค้าเพิ่มขึ้น 10% แล้วจะทำให้ EVA มากกว่า 0 นั้นตรงนี้ต้องใช้ข้อมูลในอดีต (หากมีการจัดเก็บไว้) หรืออาจจะต้องตั้งเป็นสมมุติฐานเพื่อนำไปทดสอบต่อไปในอนาคตเมื่อมีการจัดเก็บข้อมูลเพียงพอ

ในอีกแง่มุมหนึ่งของการใช้ประโยชน์จาก EVA ในระบบ Balanced Scorecard คือในการลงทุนในโครงการเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งขึ้นไว้นั้น หากมีแต่ระบบ Balanced Scorecard เพียงอย่างเดียว องค์กรอาจจะทุ่มทั้งเงินและเวลาในโครงการต่างๆ เพียงเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ในแต่ละด้าน ซึ่งนี่อาจจะเป็นสาเหตุที่ทำให้หลายองค์กรที่นำระบบ Balanced Scorecard ไปใช้ และได้รับผลสำเร็จในเกือบทุกด้านแต่ยังคงประสบกับการขาดทุน เนื่องจากองค์กรเหล่านี้ทำการลงทุนโดยมุ่งเพียงแค่ให้บรรลุเป้าหมายเท่านั้น โดยละเลยในส่วนของต้นทุนที่องค์กรจะต้องลงทุนไป แต่หากองค์กรได้นำ EVA มาใช้ในการประเมินโครงการแล้ว องค์กรจะสามารถแน่ใจได้ว่าเงินที่ลงทุนไปในแต่ละโครงการนั้น นอกจากจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายในแต่ละด้าน

แล้ว องค์กรจะยังมีกำไรส่วนเพิ่มหรือไม่เพียงใด ดังตัวอย่างเช่น โครงการในการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าในตารางที่ 4-1 ผู้บริหารจะต้องนำต้นทุนที่เข้ามาเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ และนำมาคำนวณค่า EVA เช่น หากต้องใช้เงิน 10 ล้านบาท (มีต้นทุนทางการเงินสมมุติให้เป็น 10%) และโครงการนี้คาดว่าจะทำให้ดัชนีความพึงพอใจลูกค้าเพิ่มขึ้น 10% อันจะนำมาสู่การเพิ่มขึ้นของกำไรเท่ากับ 2 ล้านบาท ค่า EVA ของโครงการนี้จึงมีค่าเท่ากับ  $2 - 10\% \times 10 = 1$  ล้านบาท ซึ่งแสดงให้เห็นว่าโครงการนี้น่าจะลงทุน ในทางกลับกันหากโครงการนี้ใช้เงินสูงถึง 25 ล้านบาท ถึงแม้ว่าโครงการนี้จะทำให้ความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้นได้ 10% ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ แต่ค่า EVA ของโครงการนี้จะมีค่าเท่ากับ  $2 - 10\% \times 25 = -0.5$  ล้านบาท ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเป็นโครงการที่ไม่น่าจะลงทุน (ถึงแม้จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายในส่วนของความพึงพอใจของลูกค้าได้ก็ตาม) เป็นต้น

ดังนั้นจะเห็นว่า การนำเอาระบบ Balanced Scorecard มาใช้ร่วมกับระบบ EVA จะช่วยให้องค์กรสามารถนำเอาข้อดีของทั้งสองระบบมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดย Balanced Scorecard จะมีส่วนช่วยให้องค์กรสามารถทราบถึงความสำคัญและความสัมพันธ์ของการประเมินผลในแต่ละด้าน ซึ่งจะนำไปสู่เป้าหมายหลักขององค์กร ในขณะที่เดียวกัน EVA จะมีส่วนช่วยให้องค์กรตั้งเป้าหมายได้อย่างมีทิศทางและช่วยให้องค์กรเลือกที่จะใช้ทรัพยากรในการลงทุนในโครงการต่างๆ ได้อย่างคุ้มค่าต่อไป

## กรณีศึกษาที่ 2 การใช้ Balanced Scorecard ในมหาวิทยาลัย

ถึงแม้ว่าในบทที่ผ่านมาจะได้นำเสนอการสร้าง Balanced Scorecard สำหรับองค์กรที่มุ่งแสวงหาผลกำไร โดยมุมมองทางการเงินจะเป็นมุมมองที่อยู่บนสุด แต่ Balanced Scorecard เป็นแนวคิดที่สามารถนำไปปรับใช้กับองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไรได้เช่นเดียวกัน

สำหรับองค์กรมหาวิทยาลัยแล้ว Balanced Scorecard ยังไม่ถูกใช้อย่างแพร่หลายมากนัก เมื่อเทียบกับองค์กรเอกชนต่างๆ อย่างไรก็ตาม หลายมหาวิทยาลัยในต่างประเทศได้เริ่มนำเทคนิคนี้มาใช้ในการจัดการและการประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย สำหรับประเทศไทยนั้นจากการที่รัฐบาลมีนโยบายให้มหาวิทยาลัยของรัฐออกนอกระบบ จะทำให้มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งได้รับผลกระทบเป็นอย่างมาก เนื่องจากเงินทุนที่



ได้รับจากรัฐอาจจะถูกจัดสรรโดยใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยเป็นหลักซึ่งจะแตกต่างไปจากระบบเดิม ดังนั้นมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งจึงต้องมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการจัดการที่ดีเพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถแข่งขัน และอยู่รอดได้ในระยะยาว Balanced Scorecard จึงน่าจะเป็นทางเลือกหนึ่งที่มหาวิทยาลัยในประเทศไทยจะสามารถนำมาใช้เพื่อปรับปรุงระบบการประเมินผลและการจัดการ ซึ่งในปัจจุบันค่อนข้างจะยึดติดอยู่กับระบบราชการซึ่งค่อนข้างล้าสมัย และไม่ได้รับการปรับปรุงมาเป็นระยะเวลายาวนาน

กรณีศึกษานี้จะนำเสนอผลการสำรวจจำนวนมหาวิทยาลัยที่ได้นำ Balanced Scorecard มาใช้ในปัจจุบัน และศึกษาการใช้ Balanced Scorecard ในมหาวิทยาลัยเหล่านั้นว่าได้นำมาใช้ในระดับใด หรือ หน่วยงานใดในมหาวิทยาลัย รวมถึงจะแยกตัวอย่างถึงการใช้ Balanced Scorecard ในมหาวิทยาลัยชั้นนำเหล่านั้นเพื่อแสดงให้เห็นถึงแนวทางการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard ในมหาวิทยาลัย ดังต่อไปนี้

จากผลการสำรวจ<sup>7</sup> โดยใช้แบบสอบถามที่จัดส่งไปให้มหาวิทยาลัยทั้งหมด 29 มหาวิทยาลัยที่ได้รับข้อมูลว่ามีการใช้ Balanced Scorecard ได้รับการตอบกลับมาทั้งสิ้น 13 มหาวิทยาลัย (อัตราการตอบกลับ 45%) ในจำนวนมหาวิทยาลัยที่ตอบกลับแบบสอบถามนี้ มหาวิทยาลัย 9 แห่งได้ยืนยันการใช้ Balanced Scorecard ในขณะที่อีก 2 มหาวิทยาลัยได้ปฏิเสธว่ามหาวิทยาลัยไม่ได้ใช้ระบบนี้ มี 1 มหาวิทยาลัยได้ระบุว่าไม่เคยใช้ระบบ Balanced Scorecard แต่ขณะนี้ได้เลิกใช้แล้ว และอีกมหาวิทยาลัยระบุว่าไม่แน่ใจว่าขณะนี้ได้มีการใช้ระบบนี้อยู่หรือไม่ สำหรับ 16 แห่งที่ไม่ได้ตอบแบบสอบถามกลับ จากการสำรวจข้อมูลโดยละเอียดผ่านทางเอกสารที่ได้รับการเผยแพร่ทางเว็บไซต์ของแต่ละมหาวิทยาลัยพบว่ามหาวิทยาลัย 13 แห่ง มีหลักฐานทางเอกสารแสดงการใช้ระบบ Balanced Scorecard ในมหาวิทยาลัยที่เหลือไม่สามารถหาเอกสารยืนยันการใช้ระบบ Balanced Scorecard

ดังนั้นจากผลการสำรวจจึงสามารถสรุปรวบรวมรายชื่อมหาวิทยาลัยที่ได้รับการยืนยันการใช้ระบบ Balanced Scorecard (ทั้งการยืนยันจากการตอบกลับแบบสอบถาม และการยืนยันโดยใช้เอกสารที่เผยแพร่ทางเว็บไซต์) โดยสรุปพบว่ามหาวิทยาลัยที่ได้นำระบบ Balanced Scorecard มาใช้ มีทั้งสิ้น 22 มหาวิทยาลัย อยู่ในประเทศสหรัฐอเมริกา 17 มหาวิทยาลัย ในประเทศสหราชอาณาจักร 2 มหาวิทยาลัย ในประเทศออสเตรเลีย 2 มหาวิทยาลัย และในประเทศแคนาดา 1 มหาวิทยาลัย โดยได้แสดงรายชื่อ

มหาวิทยาลัยรวมถึงหน่วยงานในมหาวิทยาลัยที่ได้นำ Balanced Scorecard มาใช้ในตารางที่ 4-2 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4-2 รายชื่อมหาวิทยาลัยในต่างประเทศและหน่วยงานที่ใช้ Balanced Scorecard

มหาวิทยาลัย	ประเทศ	หน่วยงานที่ใช้ Balanced Scorecard
มหาวิทยาลัยแห่งแคลิฟอร์เนียที่ซานดิเอโก	สหรัฐอเมริกา	หน่วยงานบริการทางธุรกิจและการเงิน
มหาวิทยาลัยแห่งแคลิฟอร์เนียที่เดวิส	สหรัฐอเมริกา	ฝ่ายบริหาร
มหาวิทยาลัยแห่งแคลิฟอร์เนียที่เบิร์กลีย์	สหรัฐอเมริกา	ฝ่ายการจัดการธุรกิจการให้บริการ
มหาวิทยาลัยแห่งแคลิฟอร์เนียที่ลอสแอนเจลิส	สหรัฐอเมริกา	หน่วยงานเกี่ยวกับการบริหารสารสนเทศและการบริหารธุรกิจการให้บริการ
มหาวิทยาลัยแห่งแคลิฟอร์เนียที่เออร์ไวน์	สหรัฐอเมริกา	ฝ่ายการจัดการธุรกิจการให้บริการ
มหาวิทยาลัยแห่งแคลิฟอร์เนียที่ซานตาครูซ	สหรัฐอเมริกา	ฝ่ายการจัดการธุรกิจการให้บริการ
มหาวิทยาลัยแห่งแคลิฟอร์เนียที่ซานฟรานซิสโก	สหรัฐอเมริกา	ฝ่ายการให้บริการภายในมหาวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนียสเตทที่นอร์ทริดจ์	สหรัฐอเมริกา	ฝ่ายการเงินและการบริหาร
มหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนียสเตทที่ซานมาครอส	สหรัฐอเมริกา	ฝ่ายการเงินและการบริหาร
มหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนียสเตทที่ซานเบอร์นาดีโน	สหรัฐอเมริกา	ฝ่ายการเงินและการบริหาร

ตารางที่ 4-2 รายชื่อมหาวิทยาลัยในต่างประเทศและหน่วยงานที่ใช้ Balanced Scorecard (ต่อ)

มหาวิทยาลัย	ประเทศ	หน่วยงานที่ใช้ Balanced Scorecard
มหาวิทยาลัยฟลอริดา อินเตอร์เนชั่นแนล	สหรัฐอเมริกา	ใช้ระดับมหาวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยแห่งหลุยส์วิลล์	สหรัฐอเมริกา	ใช้ระดับมหาวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยแห่งเวอร์มอนท์	สหรัฐอเมริกา	ใช้ระดับมหาวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยแห่งเอครอน	สหรัฐอเมริกา	ใช้ระดับมหาวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยแห่งเวอร์จิเนีย	สหรัฐอเมริกา	ห้องสมุด
มหาวิทยาลัยฟอร์ท เฮย์ สเตท	สหรัฐอเมริกา	ใช้ระดับมหาวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยแห่งฟลอริดา	สหรัฐอเมริกา	ห้องสมุด
มหาวิทยาลัยแห่งเอดินเบิร์ก	สหราชอาณาจักร	ใช้ระดับมหาวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยกลาสโกว์เคลิโดเนี่ยน	สหราชอาณาจักร	ใช้ระดับมหาวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเดคิน	ออสเตรเลีย	ห้องสมุด
มหาวิทยาลัยบอนด์	ออสเตรเลีย	ใช้ระดับมหาวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยคาเลตัน	แคนาดา	ฝ่ายการเงินและการบริหาร

จากตารางข้อมูลข้างต้นเราอาจแบ่งการใช้ Balanced Scorecard สำหรับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศได้เป็น 2 รูปแบบได้แก่

1. การใช้ในหน่วยงานสนับสนุนภายในมหาวิทยาลัย

การใช้ Balanced Scorecard ในระดับนี้ จะมุ่งเน้นไปยังหน่วยงานสนับสนุนต่างๆ อาทิเช่น ฝ่ายจัดการธุรกิจการให้บริการต่างๆ ฝ่ายการเงินและการบริหาร โดยลักษณะของการใช้ Balanced Scorecard ในระดับนี้จะมีลักษณะค่อนข้างคล้ายคลึงกับการใช้ Balanced Scorecard ในองค์กรที่มุ่งแสวงหาผลกำไร โดยมุมมองต่างๆ

ใน Balanced Scorecard ก็เหมือนกับมุมมองของ Balanced Scorecard สำหรับองค์กรที่มุ่งแสวงหาผลกำไรอื่นๆ กล่าวคือมุมมองทางการเงินถือเป็นเป้าหมายสูงสุดของการใช้ Balanced Scorecard แบบนี้ โดยอีกสามมุมมอง (ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และเจริญเติบโต) จะเป็นมุมมองที่ช่วยขับเคลื่อนให้เกิดผลลัพธ์ทางการเงินที่ตั้งเป้าหมายไว้ จากผลของการสำรวจจากมหาวิทยาลัยทั้งหมด 22 แห่งที่ใช้ระบบ Balanced Scorecard พบว่าครึ่งหนึ่ง (11 แห่ง) จะนำมาใช้ในลักษณะนี้ โดยมหาวิทยาลัยเหล่านี้ทั้งหมดอยู่ในประเทศสหรัฐอเมริกาและแคนาดา

## 2. การใช้ในระดับมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานวิชาการในมหาวิทยาลัย

ลักษณะของการใช้ Balanced Scorecard ในระดับนี้จะแตกต่างจากแบบแรกโดยสิ้นเชิง กล่าวคือจะเป็นการใช้ Balanced Scorecard สำหรับหน่วยงานทางด้านวิชาการมากกว่าจะเป็นการใช้สำหรับหน่วยงานสนับสนุน โดยจะมีลักษณะคล้ายกับการใช้ Balanced Scorecard สำหรับองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไรมากกว่าการใช้ Balanced Scorecard สำหรับองค์กรธุรกิจทั่วไป เนื่องจากลักษณะของมหาวิทยาลัยโดยรวมแล้วมีลักษณะของการเป็นองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไร ดังนั้นมุมมองที่ใช้ใน Balanced Scorecard ในรูปแบบนี้จึงมีความแตกต่างอย่างสิ้นเชิงกับ Balanced Scorecard ในรูปแบบแรก โดยอาจมีการปรับมุมมองให้เข้ากับลักษณะของมหาวิทยาลัยในเชิงการให้บริการทางวิชาการ มากกว่าในเชิงธุรกิจ ตัวอย่างของมหาวิทยาลัยที่ใช้ Balanced Scorecard ในรูปแบบนี้จะพบได้ในมากในประเทศสหราชอาณาจักรและออสเตรเลีย รวมทั้งบางส่วนในประเทศสหรัฐอเมริกา

จากความแตกต่างของการใช้ Balanced Scorecard สำหรับมหาวิทยาลัย ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สามารถแสดงในรายละเอียดจากกรณีศึกษา 2 มหาวิทยาลัย ได้แก่ มหาวิทยาลัยแห่งแคลิฟอร์เนีย ที่ซานดิเอโก (University of California at San Diego) ประเทศสหรัฐอเมริกา และมหาวิทยาลัยเอดินเบิร์ก (University of Edinburgh) ประเทศสหราชอาณาจักร สำหรับมหาวิทยาลัยแห่งแคลิฟอร์เนีย ที่ซานดิเอโกนั้นจะเป็นตัวอย่างของการใช้ Balanced Scorecard สำหรับหน่วยงานสนับสนุน และมหาวิทยาลัยเอดินเบิร์กจะเป็นตัวอย่างการใช้ Balanced Scorecard สำหรับทั้งมหาวิทยาลัย ซึ่งทั้งสองรูปแบบการใช้ Balanced Scorecard นี้จะมีความแตกต่างกัน โดยจะเห็นได้จากกรณีศึกษาดังต่อไปนี้

## กรณีศึกษาการใช้ Balanced Scorecard สำหรับมหาวิทยาลัยแห่งแคลิฟอร์เนียที่ซานดีเอโก

มหาวิทยาลัยแห่งแคลิฟอร์เนียที่ซานดีเอโก เป็นมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงแห่งหนึ่งในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยติดอันดับ 1 ใน 10 ของมหาวิทยาลัยในประเทศในเรื่องของคุณภาพของคณาจารย์และบัณฑิตศึกษา จากข้อมูลของสภาวิจัยแห่งประเทศไทยและติดอันดับ 7 ของประเทศสำหรับมหาวิทยาลัยรัฐยอดเยี่ยมซึ่งจัดโดยนิตยสาร US News and World Report มหาวิทยาลัยมีจำนวนนักศึกษาเกินกว่า 20,000 คน<sup>8</sup> ซึ่งนับว่าเป็นมหาวิทยาลัยที่มีขนาดใหญ่แห่งหนึ่งในประเทศสหรัฐอเมริกา

มหาวิทยาลัยแห่งแคลิฟอร์เนียที่ซานดีเอโกยังเป็นมหาวิทยาลัยแห่งแรกที่ได้นำระบบ 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 โดยได้แบ่งมุมมองของ Balanced Scorecard ออกเป็น 4 มุมมอง ซึ่งมีลักษณะคล้ายกับ Balanced Scorecard แบบดั้งเดิมที่เสนอโดย Kaplan และ Norton ดังต่อไปนี้<sup>9</sup>

1. มุมมองทางการเงินและผู้มีส่วนได้เสีย (Financial / Stakeholder Perspective) เป็นมุมมองที่จะมุ่งตอบคำถามที่ว่า “เราควรเป็นอย่างไรในสายตาของผู้ที่ให้ทรัพยากรในการทำงาน (Resource Provider)” ซึ่งรวมทั้งภาครัฐและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ
2. มุมมองทางการให้บริการลูกค้า (Customer Service Perspective) เป็นมุมมองที่จะมุ่งตอบคำถามที่ว่า “ลูกค้ามองเราเป็นอย่างไร” เพื่อที่จะพยายามตอบสนองความต้องการของลูกค้าเหล่านั้น

3. มุมมองทางด้านกระบวนการธุรกิจที่มีประสิทธิผล (Effective Business Process Perspective) เป็นมุมมองที่จะมุ่งตอบคำถามที่ว่า “เราทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่” เพื่อที่จะได้ทราบถึงกระบวนการที่เราควรจะต้องปรับปรุง
4. มุมมองทางด้านความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction Perspective) เป็นมุมมองที่จะมุ่งตอบคำถามที่ว่า “พนักงานของเรารู้สึกอย่างไรต่อองค์กรและคุณค่าในการทำงานในองค์กร”

ทั้งสี่มุมมองนี้จะประกอบด้วยตัววัดผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานจัดซื้อซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งในหน่วยงานการให้บริการทางธุรกิจและการเงินซึ่งได้แสดงไว้ในตารางที่ 4-3 ดังต่อไปนี้

**ตารางที่ 4-3 Balanced Scorecard สำหรับหน่วยงานจัดซื้อมหาวิทยาลัยแห่งแคลิฟอร์เนีย ที่ซานดิเอโก<sup>10</sup>**

มุมมอง	ตัววัดผลการปฏิบัติงาน
ด้านการเงินและ ผู้มีส่วนได้เสีย	<ul style="list-style-type: none"> <li>• จำนวนเงินที่ใช้ในการจัดซื้อสินค้าและบริการต่อปีที่ผ่านมาหน่วยงานต่อจำนวนพนักงานจัดซื้อทั้งหมด</li> <li>• สัดส่วนของจำนวนพนักงานทั้งหมดในมหาวิทยาลัยต่อจำนวนพนักงานจัดซื้อทั้งหมด</li> <li>• สัดส่วนของค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อจากคู่ค้ารายเล็กต่อจำนวนค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อทั้งหมด</li> </ul>
ด้านการให้บริการลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ผลจากการสำรวจความพึงพอใจลูกค้าที่มีต่อหน่วยงานจัดซื้อ โดยมีคำถามดังต่อไปนี้ <ul style="list-style-type: none"> <li>- พนักงานจัดซื้อเข้าใจความต้องการของลูกค้าหรือไม่</li> <li>- พนักงานจัดซื้อสามารถตอบสนองและมีเวลารอในการรับโทรศัพท์หรือไม่</li> <li>- พนักงานจัดซื้อได้ให้คำแนะนำที่มีประโยชน์และให้ความช่วยเหลือหรือไม่</li> <li>- พนักงานจัดซื้อมีความเป็นมืออาชีพและมีอัธยาศัยที่ดีหรือไม่</li> <li>- หน่วยงานจัดซื้อได้ดำเนินการปฏิบัติงานมาถูกแนวทางหรือไม่</li> </ul> </li> </ul>

ตารางที่ 4-3 Balanced Scorecard สำหรับหน่วยงานจัดซื้อมหาวิทยาลัยแห่งแคลิฟอร์เนีย ที่ซานดิเอโก (ต่อ)

มุมมอง	ตัววัดผลการปฏิบัติงาน
<p>ด้านกระบวนการธุรกิจที่มีประสิทธิผล</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานทั้งหมดในกระบวนการจัดซื้อ</li> <li>• สัดส่วนในการจัดซื้อผ่านทาง EDI (Electronic Data Interchange) การจัดซื้อผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์</li> <li>• สัดส่วนในการจัดซื้อผ่านกิจการร่วมค้า (Consortium) และ/หรือผ่านทางสัญญาที่มีการแข่งขัน</li> <li>• จำนวนเงินหรือชั่วโมงในการพัฒนาทางวิชาชีพต่อพนักงานต่อปี</li> </ul>
<p>ด้านความพึงพอใจของพนักงาน</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ผลจากการสำรวจความพึงพอใจของพนักงานในหัวข้อต่อไปนี้                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- การติดต่อสื่อสาร</li> <li>- ความเป็นผู้นำ</li> <li>- ความมีประสิทธิผล</li> <li>- ความหลากหลาย</li> <li>- กำลังใจในการทำงาน</li> <li>- ผลตอบแทน</li> <li>- คุณค่า</li> </ul> </li> </ul>

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

หลังจากที่มหาวิทยาลัยแห่งแคลิฟอร์เนีย ที่ซานดิเอโก ได้นำระบบ Balanced Scorecard มาใช้กว่า 10 ปีที่ผ่านมา มหาวิทยาลัยได้รับผลสำเร็จเป็นอย่างสูง ยกตัวอย่างเช่นหน่วยงานที่เกี่ยวกับหอพักนักศึกษาในมหาวิทยาลัยสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายได้สูงถึง \$300,000 ต่อปี<sup>11</sup> จากการตัดสินใจซื้อพรมปูพื้นโดยตรงจากผู้ผลิต ซึ่งเป็นผลมาจากการวิเคราะห์ผ่านทางตัววัดผลใน Balanced Scorecard จากผลที่ได้นี้ นอกจากจะทำให้มหาวิทยาลัยมีรายรับสุทธิเพิ่มมากขึ้นแล้ว มหาวิทยาลัยยังสามารถลดค่าที่พักให้กับนักศึกษาได้ ซึ่งยังเป็นการช่วยเหลือนักศึกษาและผู้ปกครองอีกทางหนึ่งด้วย จากผลที่ได้รับจากการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในมหาวิทยาลัย ซึ่งประสบผลสำเร็จอย่างสูง จึงทำให้มหาวิทยาลัยแห่งแคลิฟอร์เนีย ที่ซานดิเอโกได้รับการรับรองให้เข้าสู่หอเกียรติยศ (Balanced Scorecard Hall of Fame) ในปี พ.ศ. 2546<sup>12</sup> 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 ซึ่งนับเป็นมหาวิทยาลัยที่เก่าแก่แห่งหนึ่งในประเทศสหราชอาณาจักร ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยเอดินเบิร์กมีนักศึกษากว่า 20,000 คน และมีบุคลากรทั้งสิ้นกว่า 7,000 คน<sup>13</sup> ซึ่งนับเป็นมหาวิทยาลัยที่มีขนาดใหญ่มากดังนั้นการจัดการของมหาวิทยาลัยจึงมีความยุ่งยากซับซ้อน 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 โดยทั้งสี่มุมมองประกอบด้วย มุมมองดังต่อไปนี้<sup>14</sup>

1. มุมมองทางด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นมุมมองที่มุ่งเพื่อที่จะเน้นในเรื่องของการใช้ทรัพยากรเพื่อสนับสนุนเป้าหมายทางกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ
  2. มุมมองทางด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Perspective) เป็นมุมมองที่มุ่งเน้นในการดึงดูดนักศึกษาที่มีความสามารถให้เข้ามาอยู่ในองค์กรที่ได้รับการยอมรับทั้งในและต่างประเทศ
  3. มุมมองทางด้านธุรกิจภายใน (Internal Business Perspective) เป็นมุมมองที่มุ่งเน้นในเรื่องการสนับสนุนเพื่อให้อำนาจวิทยาลัยบรรลุถึงเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้
  4. มุมมองทางด้านพัฒนาองค์กร (Organizational Development Perspective) เป็นมุมมองที่มุ่งเน้นในเรื่องการพัฒนาและปรับปรุงมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง
- ในแต่ละมุมมอง จะประกอบด้วยตัววัดผลการปฏิบัติงานดังแสดงในตารางที่ 4-4 ต่อไปนี้

ตารางที่ 4-4 Balanced Scorecard สำหรับมหาวิทยาลัยเอดินเบิร์ก<sup>15</sup>

มุมมอง	ตัววัดผลการปฏิบัติงาน
ด้านการเงิน	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สัดส่วนรายได้ที่ได้มาจากแหล่งอื่นนอกเหนือจากรายได้ที่ได้จากสูตรการคำนวณ (จากรัฐบาล) ต่อรายได้รวมทั้งหมด</li> <li>• สัดส่วนของส่วนเกินต้นทุนในอดีตต่อรายได้ทั้งหมด</li> <li>• ต้นทุนด้านการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารต่อต้นทุนด้านการปฏิบัติงานทางด้านวิชาการ</li> <li>• ต้นทุนทางอ้อมของการวิจัยต่อรายได้จากงานวิจัยโดยรวม</li> <li>• การนำงานวิจัยไปใช้ในเชิงธุรกิจ (จำนวนกิจกรรม)</li> <li>• การระดมทุน</li> <li>• สินทรัพย์หมุนเวียนต่อหนี้สินหมุนเวียน</li> <li>• ต้นทุนต่อปีต่อจำนวนพนักงานเต็มเวลาเทียบเท่า</li> <li>• ต้นทุนเกี่ยวกับค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าซ่อมบำรุง และการใช้บริการต่างๆ ต่อตารางเมตร</li> </ul>
ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	<ul style="list-style-type: none"> <li>• จำนวนนักศึกษาต่างชาติ</li> <li>• สัดส่วนของนักศึกษาที่ได้รับเกียรตินิยมอันดับหนึ่งหรือสอง</li> <li>• สัดส่วนของนักศึกษาที่มาจากโรงเรียนของรัฐ</li> <li>• จำนวนนักศึกษาใหม่ที่เป็นชนกลุ่มน้อยในประเทศหรือกลุ่มประเทศสหภาพยุโรปต่อจำนวนนักศึกษาใหม่ในประเทศหรือกลุ่มประเทศสหภาพยุโรปทั้งหมด</li> <li>• จำนวนพื้นที่ของข่าวในทางบวกที่ปรากฏในสิ่งตีพิมพ์</li> <li>• สัดส่วนของอาจารย์ที่ได้รับคะแนน 5 หรือ 5* ในการประเมินผล RAE (Research Assessment Exercise)</li> </ul>

ตารางที่ 4-4 Balanced Scorecard สำหรับมหาวิทยาลัยเอดินเบิร์ก (ต่อ)

มุมมอง	ตัววัดผลการปฏิบัติงาน
ด้านธุรกิจภายใน	<ul style="list-style-type: none"> <li>• จำนวนนักศึกษาเต็มเวลาต่อจำนวนคอมพิวเตอร์</li> <li>• สัดส่วนของหนังสือในห้องสมุดที่ให้บริการผ่านระบบการช่วยเหลือตนเอง</li> <li>• สัดส่วนของคณะกรรมการกลางที่ได้ใช้ระบบการบริการออนไลน์และสัดส่วนของเอกสารที่จัดอยู่ในระบบออนไลน์เพื่อให้คณะกรรมการได้ใช้</li> <li>• รายได้ต่อตารางเมตรของพื้นที่ภายในมหาวิทยาลัย</li> <li>• สัดส่วนค่าใช้จ่ายในการลงทุนทางด้านการศึกษาต่อมูลค่าของอสังหาริมทรัพย์</li> <li>• ต้นทุนของอสังหาริมทรัพย์ต่อรายได้รวมของมหาวิทยาลัย</li> <li>• ค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุงคงค้างเพื่อทำให้มหาวิทยาลัยสามารถปฏิบัติตามกฎหมายเกี่ยวกับการแบ่งแยก (Discrimination) ผู้ด้อยโอกาส</li> <li>• อัตราการใช้ประโยชน์ของห้อง</li> </ul>
ด้านการพัฒนาองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ลักษณะของนักศึกษา</li> <li>• อัตราส่วนของนักศึกษาปริญญาตรีเต็มเวลาที่มาจากสก็อตแลนด์</li> <li>• จำนวนนักศึกษาชั้นบัณฑิตศึกษาที่ทำงานวิจัย</li> <li>• รายได้จากนักศึกษาชั้นบัณฑิตศึกษาโดยผ่านการเรียนการสอน</li> <li>• การลงทะเบียนการเรียนแบบตลอดชีพ (Life-long learning)</li> <li>• ความยืดหยุ่นของหลักสูตร</li> <li>• จำนวนข้อเสนอโครงการเพื่องบที่ใช้ในงานวิจัยต่อปีต่อจำนวนอาจารย์</li> <li>• สัดส่วนของผู้บริหารที่จ้างเข้ามาใหม่ที่เป็นสตรี</li> <li>• จำนวนผู้เข้าร่วมการพัฒนาบุคลากร</li> <li>• จำนวนพนักงานที่มีสัญญาจ้างเงินแบบมีช่วงเวลาที่แน่นอน (Fixed Term Contract) ต่อจำนวนพนักงานที่จ้างงานทั้งหมด</li> </ul>

จากตารางข้างต้นจะพบว่าบางตัววัดผลอาจนำมาปรับใช้ได้กับมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ในขณะที่บางตัววัดผลจะมีลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยซึ่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เนื่องจากไม่มีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้มหาวิทยาลัยเอดินเบิร์กยังได้จัดทำการศึกษาเปรียบเทียบตัววัดผลเหล่านี้กับมหาวิทยาลัยอื่นได้แก่ มหาวิทยาลัยกลาสโกว์ มหาวิทยาลัยแมนเชสเตอร์ มหาวิทยาลัยคาร์ดิฟฟ์ มหาวิทยาลัยคอลเลจลอนดอน และมหาวิทยาลัยวอร์ริค ซึ่งการที่ทำการเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยเหล่านี้จะทำให้ข้อมูลที่ได้สามารถบอกถึงสถานะของมหาวิทยาลัยได้เป็นอย่างดีและยังเป็นการช่วยกระตุ้นให้มหาวิทยาลัยได้มีความพยายามในการพัฒนาเพื่อให้ถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ต่อไป

สำหรับผลหลังจากที่มหาวิทยาลัยเอดินเบิร์กได้นำ Balanced Scorecard พบว่ามหาวิทยาลัยสามารถปรับปรุงผลการปฏิบัติงานได้ดีมากขึ้น 21 ตัววัดผล จากทั้งสิ้น 32 ตัววัดผล หรือประมาณ 67% ของตัววัดผลทั้งหมดที่มหาวิทยาลัยมี โดยที่ตัววัดผลที่เหลือถึงแม้ว่าจะไม่ได้มีผลที่ดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด แต่ก็ยังสามารถรักษาระดับไว้ได้อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการใช้ Balanced Scorecard ในลักษณะนี้เป็นการใช้ที่มีลักษณะที่เหมือนกับการใช้ขององค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไร ดังนั้นผลกระทบของ Balanced Scorecard จึงเป็นผลในระยะยาวซึ่งจะวัดได้ยากกว่าผลในระยะสั้นเหมือนกับองค์กรที่มุ่งแสวงหาผลกำไร ซึ่งสามารถวัดได้ในรูปของรายได้หรือกำไรได้อย่างชัดเจน

### **แนวทางการใช้ Balanced Scorecard ในประเทศไทย**

จากกรณีศึกษาทั้งสองกรณีที่ได้ยกมาในบทความนี้ จะเห็นได้ว่ามหาวิทยาลัยทั้งสองมีแนวทางการใช้ Balanced Scorecard ที่มีลักษณะที่แตกต่างกันมากซึ่งส่วนหนึ่งอาจเกิดจากความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม และรูปแบบการดำเนินการของมหาวิทยาลัยในทั้งสองประเทศ โดยในประเทศไทยสหรัฐอเมริกาเน้นรูปแบบการดำเนินการของมหาวิทยาลัยมีแนวโน้มค่อนข้างไปทางองค์กรที่มุ่งแสวงหาผลกำไร โดยมีหลักการที่มุ่งเน้นในการพัฒนาคุณภาพของมหาวิทยาลัย โดยเชื่อว่ามหาวิทยาลัยที่มีคุณภาพจะดึงดูดนักศึกษาที่ดี อาจารย์ที่มีความสามารถ และทำให้มหาวิทยาลัยมีเงินทุนจากภาคเอกชนเข้ามาเป็นจำนวนมาก ซึ่งจะนำกำไรสู่มหาวิทยาลัยในที่สุด แนวคิดนี้สะท้อนให้เห็นได้ชัดจากการจัดลำดับมหาวิทยาลัย โดยจะเห็นได้ว่ามหาวิทยาลัยที่ติดอันดับ

หนึ่งในยี่สิบของมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นมหาวิทยาลัยเอกชน แทบทั้งสิ้น

สำหรับแนวคิดทางยุโรปนั้น ค่อนข้างแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง โดยในแถบยุโรป โดยเฉพาะในประเทศสหราชอาณาจักรนั้น มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่จะเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ เงินทุนที่ได้รับส่วนใหญ่ก็จะได้รับการจัดสรรจากรัฐบาล ดังนั้นรูปแบบการดำเนินการ มหาวิทยาลัยจึงเป็นรูปแบบที่คล้ายกับองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไร รูปแบบของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมีลักษณะค่อนข้างตรงไปตรงมาขององค์กรของรัฐ ซึ่งจะมุ่งเน้นการให้บริการประชาชนมากกว่าการมุ่งเน้นการทำกำไรเป็นหลัก

สำหรับมหาวิทยาลัยในประเทศไทยแล้ว รูปแบบการดำเนินงานค่อนข้างจะคล้ายกับทางประเทศในแถบยุโรปมากกว่า โดยภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยในประเทศไทยยังคงมุ่งเน้นการให้ความรู้กับประชาชน และการให้บริการทางวิชาการมากกว่าจะมุ่งสู่การมุ่งเน้นการทำกำไร อย่างไรก็ตามในแต่ละมหาวิทยาลัยก็จะมีโครงการ หรือหน่วยงานที่ถูกตั้งขึ้นมาเพื่อสร้างรายได้ให้กับมหาวิทยาลัย ดังนั้นหน่วยงานเหล่านี้จึงเปรียบเสมือนองค์กรย่อยๆ ภายในมหาวิทยาลัยที่มีลักษณะที่มุ่งแสวงหาผลกำไร ดังนั้นการนำระบบ Balanced Scorecard มาใช้กับมหาวิทยาลัยจึงควรพิจารณาถึงความแตกต่างระหว่างจุดประสงค์ของแต่ละหน่วยงาน โดยมหาวิทยาลัยไทยอาจนำมาใช้ทั้งสองรูปแบบ โดยนำรูปแบบขององค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไรมาใช้กับหน่วยงานที่มุ่งเน้นผลงานทางวิชาการ และนำรูปแบบขององค์กรที่มุ่งแสวงหาผลกำไรมาใช้กับหน่วยงานที่มีลักษณะของ ศูนย์กำไร (Profit Center) ของมหาวิทยาลัยเป็นต้น

อย่างไรก็ดีข้อจำกัดสำคัญประการหนึ่งของมหาวิทยาลัยไทย คือความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผล ซึ่งหากมีการนำมาใช้ในรูปแบบที่แตกต่างกันแล้ว มหาวิทยาลัยควรที่จะทำความเข้าใจให้กับบุคลากรให้อย่างทั่วถึง มิฉะนั้น Balanced Scorecard ก็จะเป็นเพียงโครงการธรรมดาโครงการหนึ่งเท่านั้นที่รอวันที่จะจางหายไปตามกระแสความนิยมของสังคม

### กรณีศึกษาที่ 3 การใช้ Balanced Scorecard กับการประกันคุณภาพ

เมื่อเทียบกับในอดีตที่ผ่านมา จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่าในปัจจุบันนี้การศึกษาในระดับอุดมศึกษาเป็นสิ่งที่มีความท้าทายแพร่หลาย เมื่อหลายสิบปีก่อน คนที่จบการศึกษาในระดับปริญญาโทจะได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้ที่มีความได้เปรียบและมีความพร้อมในการก้าวไปสู่ความสำเร็จในอนาคต ทั้งนี้เนื่องจากว่าจำนวนผู้จบการศึกษาปริญญาโทมีจำนวนไม่มากนัก แต่เมื่อเทียบกับสิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบันแล้วจะพบว่า การจบการศึกษาในระดับปริญญาโทนั้นนอกจากไม่ใช่เรื่องที่จะสร้างความได้เปรียบแล้ว ยังจะเรียกได้ว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นขั้นพื้นฐานที่บุคลากรทุกคนพึงที่จะมี ถ้าทำการสำรวจพนักงานในบริษัทหรือองค์กรใหญ่ๆ ก็พบว่าส่วนใหญ่แล้วพนักงานก็จบการศึกษาในระดับปริญญาโท จะหาคนจบเพียงแค่ปริญญาตรีได้ค่อนข้างยาก นอกจากนี้สิ่งที่กำลังเกิดขึ้นในปัจจุบันคือเมื่อเกือบทุกคนจบการศึกษาในระดับปริญญาโท หลายคนก็เริ่มที่จะทำการศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก เพราะเชื่อว่านี่คือสิ่งที่จะทำให้ตนเองมีความได้เปรียบและมีโอกาสเพิ่มมากขึ้น จากความต้องการในการรับการศึกษาในระดับอุดมศึกษาชั้นสูงที่มีเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่องทำให้มีสถาบันการศึกษาจำนวนมากได้เปิดหลักสูตรการศึกษาชั้นสูงเหล่านี้เพื่อรองรับความต้องการที่เกิดขึ้น

การเกิดขึ้นของโครงการต่างๆ เพื่อรองรับความต้องการในการศึกษาระดับอุดมศึกษาเหล่านี้ทำให้เกิดข้อกังวลขึ้นในเรื่องของคุณภาพการศึกษา เนื่องจากเริ่มมีความไม่แน่ใจว่าผู้จบการศึกษาในโครงการที่เกิดขึ้นอย่างมากมายนี้ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพหรือไม่ หรือโครงการเหล่านี้จะเพียงแค่นำมาผลิตบัณฑิตให้ได้จำนวนมากโดยไม่ได้คำนึงถึงคุณภาพของการศึกษาที่นักศึกษาจะได้รับ จากความกังวลนี้เอง ทางภาครัฐโดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) จึงได้มีนโยบายในการ “ประกันคุณภาพการศึกษา” ในระดับอุดมศึกษาขึ้น เพื่อเป็นเครื่องยืนยันว่าหลักสูตรการเรียนการสอนที่เกิดขึ้นนั้น ไม่ได้มุ่งหวังเพียงแค่เพิ่มปริมาณบัณฑิตเท่านั้น แต่ยังต้องเน้นในเรื่องของคุณภาพการศึกษาในระดับอุดมศึกษาไปพร้อมกัน ซึ่งจะทำให้ประเทศได้ทั้งจำนวนบัณฑิตที่มีจำนวนมากขึ้น และบัณฑิตเหล่านั้นก็ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพที่ดีด้วยเช่นกัน นอกจากนี้การประกันคุณภาพการศึกษานี้ยังเป็นสิ่งที่ช่วยให้สถาบันอุดมศึกษาต่างๆ ได้รับข้อมูลเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาการศึกษาในระดับอุดมศึกษาได้ต่อไป

การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาในระดับอุดมศึกษาจากนโยบายของ สกอ. นั้นได้มีการประเมินผ่านองค์ประกอบ 9 องค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบที่ 1 ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์และแผนดำเนินงาน
2. องค์ประกอบที่ 2 การเรียนการสอน
3. องค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมการพัฒนาบัณฑิตนักศึกษา
4. องค์ประกอบที่ 4 การวิจัย
5. องค์ประกอบที่ 5 การบริการทางวิชาการแก่สังคม
6. องค์ประกอบที่ 6 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
7. องค์ประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการ
8. องค์ประกอบที่ 8 การเงินและงบประมาณ
9. องค์ประกอบที่ 9 ระบบกลไกการประกันคุณภาพ

ในแต่ละองค์ประกอบก็จะประกอบด้วยตัวบ่งชี้ต่างๆ โดย สกอ. ได้ทำการแบ่งกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาออกเป็น 4 กลุ่มตามคำนิยามของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ได้แก่กลุ่มผลิตบัณฑิต กลุ่มผลิตบัณฑิตและวิจัย กลุ่มผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม และกลุ่มผลิตบัณฑิตและพัฒนาศิลปวัฒนธรรม ซึ่งแต่ละกลุ่มจะมีตัวบ่งชี้ทั้งสองรูปแบบได้แก่ ตัวบ่งชี้ทั่วไปซึ่งทุกสถาบันจะต้องถูกวัด และตัวบ่งชี้เฉพาะซึ่งจะขึ้นอยู่กับว่าสถาบันนั้นๆ อยู่ในกลุ่มใด

ถึงแม้ว่า สกอ. ได้เน้นย้ำถึงหลักการสำคัญในการประกันคุณภาพว่าจะต้องไม่เป็นการสร้างภาระซ้ำซ้อนให้กับสถาบันอุดมศึกษา แต่ก็ยังมีคำวิจารณ์จากอาจารย์รวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้องหลายท่านว่าการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นเพียงงานเอกสาร ซึ่งแต่ละสถาบันต้องทำเพื่อให้ได้คะแนนเท่านั้นแต่ไม่ได้ทำให้เกิดประโยชน์จริงๆ บางท่านถึงกับกล่าวว่า การประกันคุณภาพนั้นนอกจากไม่ได้สร้างคุณภาพแล้ว ยังเป็นการทำให้บุคลากรต้องเสียเวลาไปเก็บข้อมูล ทำงานเอกสารต่างๆ จนกระทั่งไม่มีเวลาในการปรับปรุงคุณภาพ ซึ่งแทนที่จะประกันคุณภาพ กลับกลายเป็นสิ่งที่ทำลายคุณภาพด้วยซ้ำไป

ข้อวิพากษ์วิจารณ์เหล่านี้ หลายข้อเป็นสิ่งที่ควรนำมาพิจารณาอย่างจริงจังเพราะนี่คือสิ่งที่เกิดขึ้นจริงสำหรับผู้ปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามปัญหาเหล่านี้ไม่ใช่ปัญหาที่เกิดขึ้นใหม่ แต่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาแล้วทั้งในภาครัฐหรือภาคเอกชนต่างๆ แนวคิดในเรื่อง ISO ก็เป็นแนวคิดที่มีลักษณะที่ไม่แตกต่างกันกับแนวคิดในเรื่องการประกันคุณภาพ หลายบริษัทที่ได้ทำการขอ ISO ก็มีคำบ่นว่า ISO เป็นงานเอกสาร ไม่ได้ทำให้เกิดประโยชน์อันใดต่อบริษัทแต่การที่บริษัทต้องทำนั้น ก็เนื่องจากว่าเป็นข้อกำหนดของลูกค้า

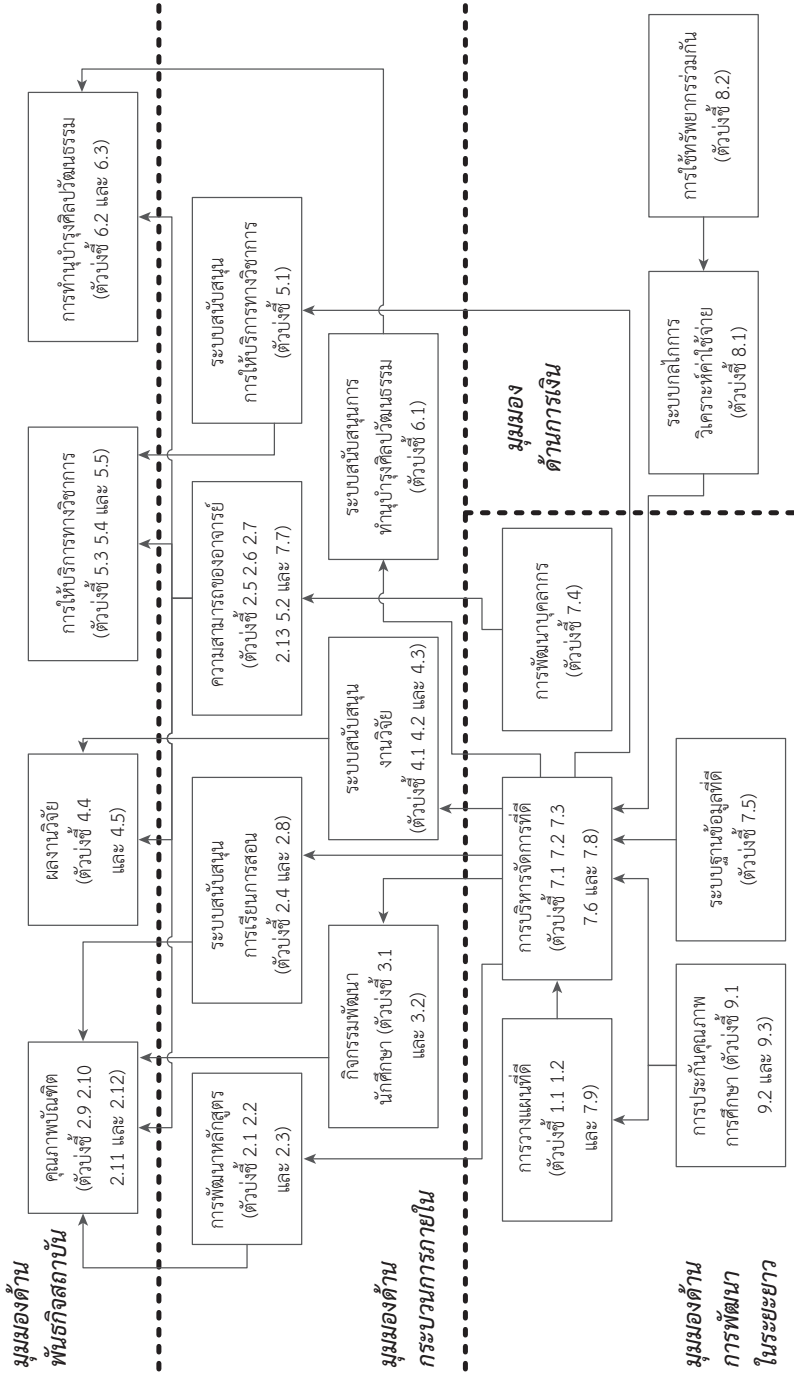
ซึ่งหากว่าบริษัทไม่สามารถที่จะได้รับการรับรองแล้ว บริษัทก็อาจจะสูญเสียลูกค้าไปก็ได้ อย่างไรก็ตามก็เป็นที่ปฏิเสธไม่ได้ว่ามีหลายบริษัทที่ได้รับประโยชน์จากการทำ ISO ซึ่งถึงแม้ว่าในระยะแรก ผู้บริหารเองอาจจะคิดเพียงว่าจะต้องทำเพื่อที่จะให้ได้รับการรับรองตามความต้องการของลูกค้า แต่เมื่อได้เริ่มทำไปสักระยะหนึ่งก็อาจจะพบว่ามียุทธศาสตร์ที่สามารรถนำมาใช้ประโยชน์กับองค์กร และสามารถทำให้ระบบการทำงานขององค์กรดีขึ้น

เช่นเดียวกันกับระบบการประกันคุณภาพภายใน ซึ่งมหาวิทยาลัยทุกแห่งจะต้องมีการจัดทำตามนโยบายของภาครัฐ หากผู้บริหารมหาวิทยาลัยได้นำเอาข้อมูลที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ในการบริหารมหาวิทยาลัย ก็จะทำให้การลงทุนลงแรงในการเก็บข้อมูลการจัดทำเอกสารต่างๆ ไม่เสียเปล่าไป และจะมีส่วนช่วยทำให้มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานได้ต่อไป

จากแนวคิดนี้เอง จึงขอเสนอการนำเอา Balanced Scorecard พร้อมกับแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ซึ่งจะเป็นการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรเข้าด้วยกันในลักษณะของความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลผ่านทางแผนภาพ ซึ่งจะทำให้บุคลากรในองค์กรมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งสำคัญต่างๆ ได้อย่างชัดเจนมาปรับใช้กับการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัย

ถึงแม้ว่าแผนที่กลยุทธ์จะถูกออกแบบมาเพื่อทำให้กลยุทธ์ได้ถูกอธิบายได้ง่ายๆ โดยใช้แผนภาพ เราก็สามารถนำเอาเครื่องมือนี้มาดัดแปลงใช้กับการประกันคุณภาพ โดยยึดเอาตัวบ่งชี้ที่ถูกออกแบบมาผ่านทางองค์ประกอบทั้ง 9 องค์ประกอบในการประกันคุณภาพภายในของสถาบันอุดมศึกษามาเป็นหลัก เพื่อที่จะทำให้ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาได้เล็งเห็นและเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ในองค์ประกอบต่างๆ อันจะทำให้สามารถนำเอาข้อมูลที่ได้รับจากการทำการประกันคุณภาพภายในไปใช้ประโยชน์ได้ต่อไป ผู้เขียนได้ทำการเรียบเรียงและสร้างแผนที่กลยุทธ์ของการประกันคุณภาพภายในดังแสดงดังรูปที่ 4-2





รูปที่ 4-2 แผนที่กลยุทธ์ของการประกันคุณภาพภายในสถาบันอุดมศึกษา (รายละเอียดตัวบ่งชี้ที่สามารถดูได้จากคู่มือการประกันคุณภาพ การศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ในรายละเอียดในบรรณานุกรม)

แผนที่กลยุทธ์ดังแสดงในรูปที่ 4-2 นี้ถูกสร้างขึ้นมาโดยแบ่งออกเป็น 4 มุมมองตามหลักของ Balanced Scorecard โดยทำการปรับเป็นมุมมองด้านพันธกิจของมหาวิทยาลัย ด้านกระบวนการภายใน ด้านการพัฒนาในระยะยาว และด้านการเงิน ซึ่งการแบ่งออกเป็น 4 ด้านนี้อาจจะไม่ตรงกับที่ทาง สกอ. ได้แบ่งไว้สัก แต่ก็มีความคล้ายคลึงกัน การแบ่งมุมมองในลักษณะนี้ได้ทำโดยการพิจารณาจากตัวบ่งชี้ต่างๆ ในการประกันคุณภาพการศึกษา แผนที่กลยุทธ์นี้จะมีส่วนช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำเอาข้อมูลที่ได้รับจากการประกันคุณภาพการศึกษามาพิจารณาเพื่อหาสาเหตุที่สำคัญที่อาจทำให้เกิดปัญหาในแต่ละด้านของสถาบัน ยกตัวอย่างเช่น หากสถาบันมีปัญหาในเรื่องการผลิตผลงานวิจัย ผู้บริหารก็สามารถที่จะสืบหาต้นตอของสาเหตุได้จากตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องกับความสามารถของอาจารย์และระบบสนับสนุนงานวิจัยเป็นต้น การวิเคราะห์ในลักษณะจะดีกว่าการวิเคราะห์แบบแยกส่วนซึ่งจะทำให้มองเห็นความสัมพันธ์ของการวัดผลในแต่ละด้านได้ค่อนข้างยาก

อย่างไรก็ตามแผนที่กลยุทธ์ที่ได้นำเสนอนี้ อาจจะต้องทำการปรับเปลี่ยนเมื่อผู้บริหารได้รับข้อมูลมากเพียงพอ โดยอาจจะทำการศึกษาทดสอบความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์ต่างๆ ในแผนที่กลยุทธ์ โดยใช้วิธีการทางสถิติเพื่อที่จะเป็นการทดสอบความสัมพันธ์ที่เราได้คาดหมายไว้ว่าเกิดขึ้นจริงๆ หรือไม่ สิ่งนี้จะเป็นสิ่งที่จะกระตุ้นให้เกิดการใช้ประโยชน์จากข้อมูลการประกันคุณภาพเพื่อการพัฒนาการศึกษาในระดับอุดมศึกษาได้ต่อไป และนอกจากนี้ผู้เขียนเชื่อเป็นอย่างยิ่งว่าแนวคิดนี้ก็ยังสามารถนำไปประยุกต์กับการประกันคุณภาพการศึกษาในทุกๆ ระดับได้ต่อไปอีกด้วย

#### **กรณีศึกษาที่ 4 การใช้ Balanced Scorecard กับองค์กรขนาดเล็ก**

ไม่ใช่เพียงองค์กรขนาดใหญ่เท่านั้นที่สามารถใช้ Balanced Scorecard ได้ มีจำนวนองค์กรขนาดเล็กไม่น้อยที่นำไปใช้และประสบความสำเร็จ ซึ่งองค์กรขนาดเล็กเหล่านั้นมีจำนวนพนักงานตั้งแต่จำนวนไม่กี่สิบคนจนถึงพนักงานหลายร้อยคน<sup>16</sup> มีการศึกษาถึงการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) โดยผลของการนำมาใช้ในองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อมนั้นแตกต่างจากการใช้ในองค์กรขนาดใหญ่อย่างสิ้นเชิง ถึงแม้ว่าขั้นตอนการออกแบบและการปฏิบัติในการนำ Balanced Scorecard มาใช้จะไม่แตกต่างกันมากนัก แต่ระยะเวลาในแต่ละขั้นตอนจะสั้นกว่าเมื่อนำมาใช้กับองค์กรขนาดเล็กกว่า<sup>17</sup>

ปัจจัยที่ทำให้ Balanced Scorecard ประสบความสำเร็จในองค์กรขนาดใหญ่ และในองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อมนั้นก็มีความแตกต่างกัน โดยสามารถสรุปได้ว่า Balanced Scorecard จะประสบความสำเร็จในองค์กรขนาดใหญ่ได้ต่อเมื่อมีการสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่ในองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อมนั้น การใช้ Balanced Scorecard จะได้รับประโยชน์ต่อเมื่อได้มีการอธิบายวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ได้อย่างชัดเจนและมีขั้นตอนการบริหารกลยุทธ์เหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>18</sup> เพื่อที่จะสร้างกรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ Balanced Scorecard ในองค์กรขนาดกลางหรือขนาดย่อมนั้น องค์กรจะต้องเลือกตัววัดผลที่มีความสำคัญที่สุดเนื่องจาก องค์กรขนาดกลางและขนาดย่อมมีทรัพยากรที่จำกัด<sup>19</sup> จากการศึกษาพบว่าปัจจัยหลักที่ทำให้ Balanced Scorecard ประสบความสำเร็จมีดังต่อไปนี้

1. องค์กรต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน<sup>20</sup>
2. องค์กรต้องได้รับการสนับสนุนและการตกลงที่แน่นอนของเจ้าของและผู้บริหาร
3. องค์กรต้องมีจุดมุ่งหมายหลักของระบบการประเมินผลงาน
4. ระบบ Balanced Scorecard ต้องได้รับการสนับสนุนจากพนักงาน<sup>21</sup>
5. องค์กรจะต้องมีการประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยงาน<sup>22</sup>

### **สรุปปัจจัยที่มีผลต่อการนำ Balanced Scorecard ไปใช้ในองค์กรขนาดเล็ก**

โดยสรุปจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าสาเหตุหลักที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการนำ Balanced Scorecard ไปใช้ในองค์กรได้แก่

1. การออกแบบระบบ Balanced Scorecard
2. ความชัดเจนของพันธกิจ
3. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง
4. ความมีส่วนร่วมของพนักงาน
5. กระบวนการในการสื่อสาร
6. กระบวนการในการพัฒนาระบบ
7. ความเพียงพอของเวลาและทรัพยากร
8. การใช้ระบบคอมพิวเตอร์

โดยสามารถสรุปผลที่ได้จากการทำการทบทวนวรรณกรรมในแต่ละปัจจัยได้  
 ดังแสดงในตารางที่ 4-5 ดังต่อไปนี้

**ตารางที่ 4-5 สรุปปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการนำ Balanced Scorecard ไปใช้  
 ในองค์กรขนาดเล็ก**

ปัจจัย	รายละเอียดจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
1. การออกแบบระบบ Balanced Scorecard	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ไม่ควรมีตัววัดมากหรือน้อยจนเกินไป (Kaplan and Norton, 2001, p. 360)</li> <li>• ควรมีจำนวนตัววัดเฉพาะที่สำคัญ เนื่องจาก SMEs ไม่มีทรัพยากรมากในการทำระบบ (Hvolby and Thorstensen, 2000)</li> </ul>
2. ความชัดเจนของพันธกิจ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• พันธกิจขององค์กรควรชัดเจน (Kaplan and Norton, 1996; 2001; Tenhunen et al 2001)</li> </ul>
3. การสนับสนุนจาก ผู้บริหารระดับสูง	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ในการนำระบบ Balanced Scorecard ไปใช้ (Kaplan and Norton, 2001; Tenhunen et al 2001)</li> </ul>
4. ความมีส่วนร่วมของ พนักงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>• พนักงานควรมีส่วนร่วมในการออกแบบและการนำระบบ Balanced Scorecard ไปใช้ (Kaplan and Norton, 2001; Tenhunen et al 2001; Fernandes et al 2005)</li> </ul>
5. กระบวนการในการ สื่อสาร	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ควรมีการสื่อสารให้ความเข้าใจในระบบ Balanced Scorecard ให้ทั่วถึงทั้งองค์กร (Kaplan and Norton, 2001)</li> </ul>
6. กระบวนการในการพัฒนา ระบบ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• กระบวนการในการพัฒนาระบบไม่ควรใช้เวลานาน (Kaplan and Norton, 2001)</li> <li>• ควรมีความชัดเจนและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Hudson et al 2001)</li> </ul>

ตารางที่ 4-5 สรุปปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการนำ Balanced Scorecard ไปใช้ในองค์กรขนาดเล็ก (ต่อ)

ปัจจัย	รายละเอียดจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. ความเพียงพอของเวลาและทรัพยากร	<ul style="list-style-type: none"> <li>ถ้าไม่มีเวลาและทรัพยากรที่เพียงพอแล้ว การใช้ Balanced Scorecard ให้ประสบผลสำเร็จเป็นไปได้ยาก (Tenhunen et al 2001)</li> </ul>
8. การใช้ระบบคอมพิวเตอร์	<ul style="list-style-type: none"> <li>การใช้ระบบคอมพิวเตอร์ที่เหมาะสม มีส่วนช่วยให้การนำระบบ Balanced Scorecard มาใช้อย่างประสบผลสำเร็จ (Fernandes et al 2005)</li> </ul>

อย่างไรก็ตามเป็นที่น่าสังเกตว่าส่วนใหญ่ของการศึกษาการใช้ Balanced Scorecard ในองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อมนั้น เกิดจากการสังเกตจากองค์กรที่นำ Balanced Scorecard ไปใช้และประสบความสำเร็จเท่านั้น ไม่มีการศึกษาถึงกรณีของความล้มเหลวในการนำไปใช้แต่อย่างใด โดยปัจจัยที่พบจากการศึกษาเป็นปัจจัยที่ทำให้การนำ Balanced Scorecard ไปใช้และประสบความสำเร็จแต่ทั้งนี้ทั้งนั้นไม่สามารถสรุปได้ว่าถ้าองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถประสบผลสำเร็จในทุกปัจจัยดังกล่าวข้างต้นแล้วจะทำให้การนำ Balanced Scorecard ไปใช้ประสบความสำเร็จอย่างแน่นอนทั้งนี้เนื่องมาจากความแตกต่างกันในกระบวนการทำงานและลักษณะขององค์กรระหว่างองค์กรขนาดใหญ่และองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งจะทำให้การประโยชน์จาก Balanced Scorecard มีความแตกต่างกัน องค์กรขนาดใหญ่อาจใช้ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการสื่อสารกลยุทธ์ซึ่งเป็นปัญหาที่สำคัญสำหรับองค์กร ในขณะที่เรื่องการสื่อสารกลยุทธ์อาจไม่ใช่ปัญหาในองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อม ในขณะที่เดียวกันองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อมอาจจะนำ Balanced Scorecard มาใช้เพื่อเป็นการตั้งเป้าหมายหรือทิศทางการดำเนินธุรกิจขององค์กรเป็นต้น<sup>23</sup>

จากการศึกษาของนภดล ร่มโพธิ์ (2548)<sup>24</sup> ซึ่งทำการวิจัยโดยเลือกวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ใช้ระบบ Balanced Scorecard ในการประเมินผลโดยใช้วิธีสัมภาษณ์ผู้บริหาร การสังเกต และการตอบแบบสอบถามของพนักงานทุกคนในบริษัท กรณีศึกษาพบว่าพนักงานส่วนใหญ่ไม่ทราบและไม่สนใจถึงการนำระบบ Balanced

Scorecard มาใช้ในบริษัท ถึงแม้จะเริ่มใช้ระบบ Balanced Scorecard มาระยะหนึ่งแล้วก็ตาม อย่างไรก็ตามเมื่อทำการศึกษาเปรียบเทียบกับปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กรขนาดใหญ่ นั้น พบว่าผู้บริหารของบริษัทที่มีความพยายามที่จะใช้ระบบ Balanced Scorecard ในบริษัทอย่างจริงจัง มีการออกแบบระบบอย่างเหมาะสมโดยกำหนดตัววัดที่ไม่มากและไม่บ่อยจนเกินไป ได้มีการกำหนดพันธกิจของบริษัทอย่างชัดเจน และให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการออกแบบระบบ นอกจากนี้ยังให้การสนับสนุนโดยมีการวิเคราะห์ระบบ Balanced Scorecard ในที่ประชุมบริษัททุกเดือน สำหรับกระบวนการในการพัฒนาระบบ ผู้บริหารกำหนดระยะเวลาอย่างเหมาะสมและได้กำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดการระบบอย่างชัดเจน รวมถึงมีการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ช่วยในการประมวลผลด้วย

อย่างไรก็ตามเป็นที่น่าสนใจว่าถึงแม้ผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับปัจจัยทุกปัจจัยที่พบจากการทำการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แต่พนักงานก็ยังไม่เข้าใจและไม่สนใจในระบบ Balanced Scorecard ถึงแม้ว่าผู้บริหารจะให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ โดยจะเห็นได้จากการตอบแบบสอบถาม ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่จะไม่ออกความเห็นในแต่ละหัวข้อปัญหาต่างๆ ทั้งด้านปัญหาเกี่ยวกับการออกแบบระบบ การมีส่วนร่วมของพนักงานและกระบวนการสื่อสารและการพัฒนาระบบ ซึ่งน่าจะเกิดจากความไม่เข้าใจในระบบ Balanced Scorecard และจากการสัมภาษณ์และการสังเกตเพิ่มเติมพบว่า ปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้บริษัทที่ถูกเลือกเป็นกรณีศึกษาแห่งนี้ไม่ประสบผลสำเร็จในการนำระบบ Balanced Scorecard มาใช้คือความถี่ในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ โดยบริษัทได้มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์บ่อยครั้งทำให้จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงรายละเอียดของ Balanced Scorecard บ่อยครั้งตามไปด้วย จนในที่สุดจึงทำให้พนักงานเกิดความสับสนและเลิกที่จะสนใจในระบบ Balanced Scorecard ของบริษัท

การศึกษานี้ยังพบว่าถึงแม้ทฤษฎีของ Balanced Scorecard จะมีประโยชน์กับการใช้ระบบในองค์กรขนาดใหญ่ แต่การนำระบบ Balanced Scorecard มาใช้ในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ยังต้องคำนึงถึงปัจจัยอีกหลายประการ เนื่องความแตกต่างกันในลักษณะขององค์กร โดยจากการศึกษาได้พบว่าปัจจัยที่จำเป็นต่างๆ ที่ทำให้ระบบ Balanced Scorecard ประสบความสำเร็จทั้งในองค์กรขนาดใหญ่หรือขนาดเล็กไม่สามารถรับประกันถึงความสำเร็จในการใช้ระบบในองค์กรอื่นๆ ได้ โดยจะ

เห็นได้ว่าในบริษัทที่ถูกเลือกมาเป็นกรณีศึกษาได้ประสบผลสำเร็จในปัจจัยทุกปัจจัยที่ได้ถูกระบุในการทำการทบทวนวรรณกรรมแต่ยังคงไม่ประสบผลสำเร็จในการนำ Balanced Scorecard มาใช้

งานวิจัยนี้ยังพบว่าความถี่ในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ในบริษัทเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่มีผลกับความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการใช้ระบบ Balanced Scorecard ในองค์กร ดังนั้นจึงเป็นที่น่าสนใจที่จะศึกษาว่าโดยแท้จริงแล้วองค์กรที่มีขนาดเล็ก ซึ่งเลี้ยงไม่ได้ที่จะต้องมีการปรับองค์กรอย่างสม่ำเสมอ นั้น ควรหรือไม่ที่จะนำระบบ Balanced Scorecard มาใช้ การที่จะรอให้กลยุทธ์มีความแน่นอนในองค์กรขนาดเล็กนั้น แทบจะเป็นไปไม่ได้เลย ดังนั้นหากจะนำ Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กรขนาดเล็ก จึงต้องมีแนวทางใดบ้างที่จะลดผลกระทบที่เกิดจากความถี่ในการปรับกลยุทธ์ ดังที่งานวิจัยนี้ได้พบ

ผลของการศึกษาในครั้งนี้มีประโยชน์สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อื่นๆ ที่จะนำระบบ Balanced Scorecard ไปใช้ในองค์กร ซึ่งผลของการศึกษาดังกล่าว จะช่วยให้องค์กรทราบถึงข้อจำกัดก่อนที่จะมีการลงทุนทั้งเวลาและทรัพยากรต่างๆ จากผลของการวิจัยพบว่า Balanced Scorecard เหมาะสำหรับองค์กรที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์บ่อยครั้งนัก นอกจากนี้ผลงานวิจัยนี้จะมีส่วนในองค์กรขนาดกลาง และขนาดย่อมเตรียมพร้อมในการแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการนำระบบ Balanced Scorecard ไปใช้ นอกจากนี้ผลงานวิจัยที่ได้สามารถนำไปสู่งานวิจัยเชิงวิชาการเพื่อศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในวงกว้างต่อไป

## **กรณีศึกษาที่ 5 การใช้ Balanced Scorecard ในชีวิตประจำวัน**

การใช้ Balanced Scorecard นั้นมักจะมีการแสดงความเชื่อมโยงของมุมมอง ผ่านทางแผนที่กลยุทธ์ หรือ Strategy Map เพื่อให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของแต่ละ วัตถุประสงค์ของมุมมอง การใช้ Balanced Scorecard ในองค์กรนั้นจะเริ่มจากการใช้กับองค์กรในภาพรวมและค่อยๆ แยกย่อยลงมาสู่หน่วยธุรกิจ ฝ่ายงาน แผนก จนในที่สุดอาจกระจายลงไปยังแต่ละบุคคลหรือที่เรียกว่า Personal Scorecard โดยแต่ละคนจะมีตัววัดผลส่วนบุคคลเพื่อใช้วัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน

อย่างไรก็ตามการวัดผลในระดับบุคคลดังที่กล่าวมานั้นเป็นการวัดผลเฉพาะการทำงานเท่านั้น ถ้ามองในมุมมองของบุคลากรแล้ว การทำงานเป็นเพียงแค่ส่วนหนึ่งในชีวิตเท่านั้น ยังมีกิจกรรมอีกหลายอย่างที่มีความสำคัญ ไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการทำงาน ดังนั้นในเมื่อ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือที่ประสบผลสำเร็จอย่างมากในการทำให้องค์กรดำเนินการทำงานไปสู่จุดหมายได้อย่างสมดุล กรณีศึกษาข้างนี้จึงต้องการเสนอแนวคิดการทำเอาเครื่องมือการวัดผลระดับองค์กรนี้มาปรับใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวันของแต่ละคน

### มุมมองของ Balanced Scorecard สำหรับชีวิตประจำวัน

คำถามที่สำคัญคำถามแรกคือแล้ว Balanced Scorecard สำหรับการดำเนินชีวิตควรมีมุมมอง และควรมีการจัดเรียงมุมมองอย่างไร ผู้เขียนมีความเชื่อว่าการดำเนินชีวิตของเราน่าจะมีลักษณะคล้ายกับองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไรมากกว่าองค์กรที่มุ่งแสวงหาผลกำไร เนื่องจากเงินไม่น่าจะเป็นเป้าหมายสำคัญเป้าหมายเดียวในการดำเนินชีวิต (อย่างไรก็ตามถ้าผู้อ่านมีความเชื่อต่างออกไปก็อาจจะต้องปรับแบบจำลองนี้) ดังนั้นการจัดเรียง Balanced Scorecard ของการดำเนินชีวิตจึงได้มีแนวทางเดียวกันกับรูปแบบขององค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไร กล่าวคือมุมมองที่เป็นเป้าหมายหลักคือมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามด้วยมุมมองของกระบวนการภายใน การเรียนรู้ และการเจริญเติบโต โดยมุมมองที่จะเป็นพื้นฐานสำหรับทุกสิ่งก็จะเป็นมุมมองทางการเงิน

### ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินชีวิตประจำวัน

คำถามนี้เป็นคำถามที่สำคัญที่เราส่วนใหญ่มักจะมองข้าม อันที่จริงแล้วอาจเป็นคำถามที่เกี่ยวกับการดำรงอยู่ของมนุษย์ หลายคนเคยถามคำถามว่า “เกิดมาเพื่ออะไร” “อยู่ไปทำไม” ดังนั้นคำถามนี้จึงเปรียบเสมือนเป้าหมายหลักของการดำเนินชีวิต หากจะเปรียบเทียบกับองค์กรธุรกิจแล้ว ถ้าเราถามว่าตั้งบริษัทมาทำไม คำตอบคงไม่พ้นเรื่องของการสร้างกำไร กำไรจึงเป็นเป้าหมายสูงสุด สำหรับการดำเนินชีวิตนั้น บุคคลสามกลุ่มที่จะมามีอิทธิพลในการดำเนินชีวิตหรืออาจเรียกได้ว่าเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินชีวิต ได้แก่ (1) ครอบครัว เพื่อน และคนที่เรารัก (2) นายจ้าง และ (3) ตัวเราเอง บุคคลเหล่านี้จะได้รับผลกระทบโดยตรงหากมีอะไรเกิดขึ้นกับเรา ไม่ว่าจะเป็นทางบวกหรือทางลบ ดังนั้นการพิจารณาถึง มุมมองของบุคคลเหล่านี้จึงเป็นสิ่งสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

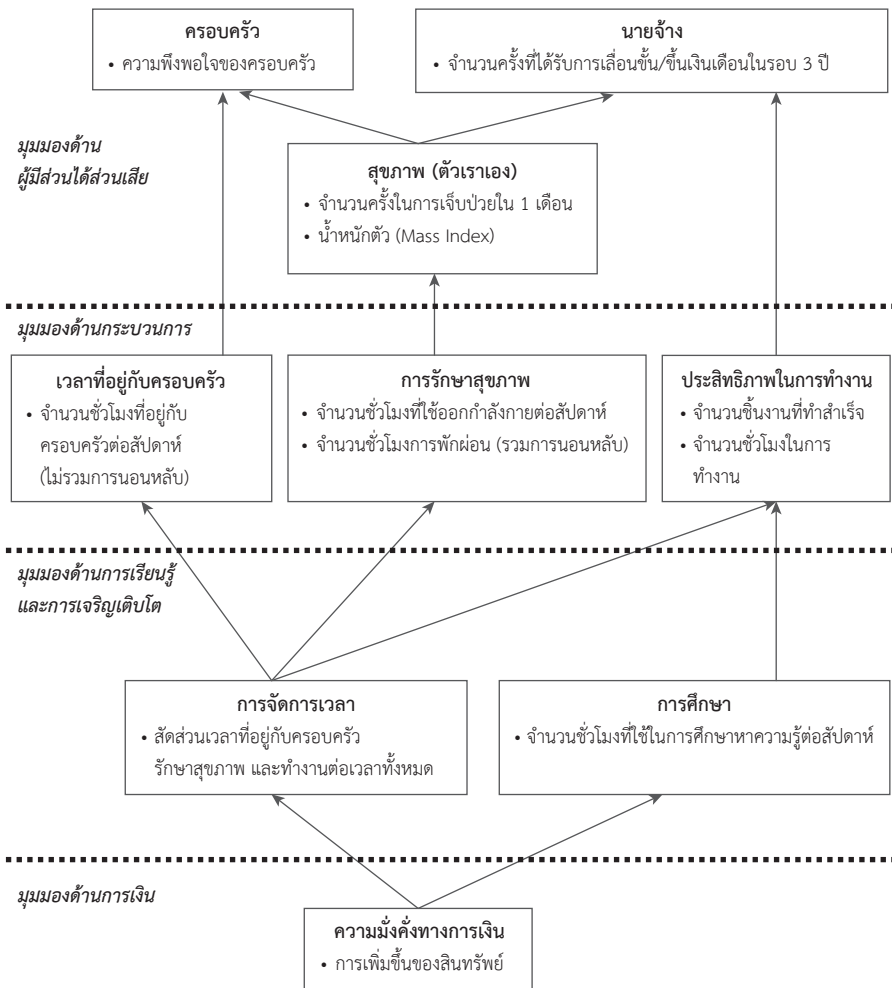


## แผนที่กลยุทธ์ในการดำเนินชีวิตประจำวัน

แผนที่กลยุทธ์ในการใช้ชีวิตประจำวันพร้อมทั้งตัวบ่งชี้ (แสดงตามรูปที่ 4-3) ถูกสร้างขึ้นโดยยึดเอาความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นเป้าหมายสูงสุด จากแผนที่กลยุทธ์นั้น หากพิจารณาในมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะสามารถแบ่งออกได้เป็นวัตถุประสงค์ 3 ประการได้แก่ (1) ความพึงพอใจของครอบครัวและคนที่เรารัก ซึ่งอาจจะวัดได้โดยสอบถามบุคคลเหล่านั้น (2) ความพึงพอใจของนายจ้าง และ (3) สุขภาพ พละอนามัยของแต่ละบุคคล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทั้ง 3 วัตถุประสงค์ข้างต้น ในมุมมองด้านกระบวนการภายในจึงมีการวัดผลในเรื่องเวลาที่ให้กับครอบครัวและคนที่เรารัก การรักษาสุขภาพและประสิทธิภาพในการทำงาน การจะทำให้กระบวนการเหล่านี้ประสบผลสำเร็จ ในมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต จึงได้ให้ความสำคัญกับการจัดการเวลาและการศึกษาและสุดท้าย ต้องยอมรับว่าวัตถุประสงค์เหล่านี้อาจจะบรรลุผลสำเร็จได้ยากหากปราศจากเงิน ดังนั้นมุมมองทางการเงิน จึงได้มุ่งเน้นความเพียงพอของเงินที่มีต่อการดำรงชีวิต

กรณีศึกษาที่มีจุดมุ่งหมายในการนำเสนอแนวคิดในการนำเอาเทคนิคที่ได้รับความนิยมสำเร็จในการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรมาปรับใช้กับการดำเนินชีวิตประจำวัน เมื่อให้การดำเนินชีวิตมีลักษณะ “สมดุล” ไม่เอียงไปด้านใดด้านหนึ่ง หลายคนอยากมีครอบครัวที่ดี สุขภาพแข็งแรงและความเจริญก้าวหน้าในงาน แต่กลับทำงานหามรุ่งหามค่ำไม่มีเวลาให้กับครอบครัวหรือแม้กระทั่งเวลาในการดูแลสุขภาพตัวเอง การที่มีการวัดผลที่ครบทุกด้านผ่านทาง Balanced Scorecard ตามที่ได้เสนอในกรณีศึกษานี้ นั้นจะมีส่วนช่วยให้เราดำเนินชีวิตได้อย่างสมดุล จากคำกล่าวที่ว่า “You get what you measure” ดังนั้นการวัดผลในลักษณะนี้ก็อาจจะเป็นการกระตุ้นเตือนให้เราตระหนักว่ากิจกรรมอะไรบ้างที่เราคิดว่าสำคัญแต่ไม่ได้สนใจ เช่น ถึงแม้ว่าเราจะทราบว่าการออกกำลังกาย มีความสำคัญ แต่เรามักจะอ้างว่า “ไม่มีเวลา” อันที่จริงแล้วคำว่า “ไม่มีเวลา” ในที่นี้สะท้อนให้เห็นว่าเราจัดลำดับความสำคัญของการออกกำลังกายไว้ค่อนข้างต่ำ เราไม่เคยบอกว่าเราไม่มีเวลากินข้าวหรือไม่มีเวลาทำงานให้กับเจ้านาย ใช่หรือไม่ เนื่องจากเราให้ความสำคัญกับสิ่งเหล่านี้ เพราะสิ่งเหล่านี้ให้ผลทันที เช่น ถ้าไม่กินข้าวเราก็หิวทันที ไม่ทำงานให้เจ้านายก็ถูกต่อว่าทันที ต่างจากการออกกำลังกายที่ถ้าไม่ออกกำลังกาย ก็ไม่เห็นว่าจะเจ็บป่วยหรือเดือดร้อนอย่างไรแต่การไม่ออกกำลังกายจะส่งผลในระยะยาว เมื่อเราไม่สบายแล้วถึงแม้จะเริ่มออกกำลังกาย บางครั้งก็อาจช่วย

อะไรได้ไม่มากนัก ดังนั้นการวัดผลในลักษณะนี้อาจเป็นการกระตุ้นให้เห็นถึงความสำคัญของสิ่งที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินชีวิต อย่างไรก็ตามกรณีศึกษานี้ไม่ได้ต้องการสร้างสูตรสำเร็จในการดำเนินชีวิตให้ผู้อ่าน เพียงแต่เป็นการนำเสนอความคิดเห็นในการนำเอาระบบ Balanced Scorecard ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ประสบความสำเร็จในองค์กรมาปรับใช้ในชีวิตประจำวันเท่านั้น “กลยุทธ์” การดำเนินชีวิตของแต่ละคนยังเป็นสิ่งที่แต่ละคนจะต้องพิจารณาปรับให้เหมาะสมกับการดำเนินชีวิตเช่นเดิม



รูปที่ 4-3 แผนทีกลยุทธ์การใช้ชีวิตประจำวัน

## unสรุป

หนังสือเล่มนี้ ผู้เขียนได้เขียนขึ้นมาจากประสบการณ์การเป็นที่ปรึกษาให้กับองค์กรต่างๆ ในการสร้างและนำระบบ Balanced Scorecard ไปใช้ นอกจากนี้หัวข้อนี้ยังเป็นความสนใจส่วนตัวของผู้เขียน ซึ่งได้ทำงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด Balanced Scorecard รวมทั้งมีความวิจัยและบทความวิชาการที่ผู้เขียนได้เรียบเรียงโดยมีความเกี่ยวข้องกับระบบ Balanced Scorecard

จากประสบการณ์และผลงานวิจัยต่างๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ผู้เขียนจึงได้ทำการเรียบเรียงเรื่องราวต่างๆ ในหนังสือเล่มนี้เพื่อที่จะให้ผู้บริหาร พนักงาน หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบและการใช้ระบบ Balanced Scorecard สามารถมีหนังสือที่ใช้ในการอ้างอิงเพื่อที่จะทำให้การออกแบบและการใช้ระบบ Balanced Scorecard ไม่เกิดความผิดพลาด

ในหนังสือเล่มนี้ได้เริ่มจากการแนะนำแนวคิด Balanced Scorecard การออกแบบระบบ Balanced Scorecard การนำเอาระบบ Balanced Scorecard ไปใช้ในทางปฏิบัติ และกรณีศึกษาในการใช้ Balanced Scorecard ในรูปแบบอื่นๆ นอกจากนี้ในภาคผนวกของหนังสือเล่มนี้ ผู้เขียนได้นำเสนอตัวอย่างของการจัดทำ Balanced Scorecard Workshop สำหรับองค์กรที่มีความสนใจในระบบ Balanced Scorecard นี้ โดยองค์กรสามารถนำไปปรับใช้ได้เหมาะสมต่อไป

ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเนื้อหาในหนังสือนี้จะเป็นประโยชน์ในเชิงวิชาการต่อผู้สนใจในเรื่อง Balanced Scorecard ตลอดจนอาจารย์ นิสิต นักศึกษาทั่วไป

## เชิงอรรถ

1 เนื้อหาบางส่วนของบริษัทนี้มาจากบทความเรื่อง การใช้ระบบการประเมินผลแบบสมดุล และมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร ที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารวิชาการซีพีบัญชี ปีที่ 1 ฉบับที่ 2 (ตุลาคม 2548) บทความเรื่อง การวิจัยเชิงสำรวจและกรณีศึกษาการใช้ Balanced Scorecard สำหรับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ ที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารบริหารธุรกิจ ฉบับที่ 106 (เดือนเมษายน - มิถุนายน 2548) บทความเรื่อง Balanced Scorecard กับชีวิตประจำวัน ที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารบริหารธุรกิจ ฉบับที่ 116 (เดือนตุลาคม - ธันวาคม 2550) บทความเรื่องแผนที่กลยุทธ์การประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งได้รับการตีพิมพ์ในวารสารบริหารธุรกิจ ฉบับที่ 126 (เดือนเมษายน - มิถุนายน 2553) และงานวิจัยเรื่องการศึกษาปัญหาในการใช้ระบบการประเมินผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard) กรณีศึกษาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ซึ่งเป็นงานวิจัยที่ได้รับทุนจากคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ซึ่งบทความและงานวิจัยนี้ทำขึ้นโดยผู้เขียนหนังสือเล่มนี้

2 Minchington, C. and Francis, G. (2000) Divisional Performance Measures: EVA<sup>®</sup> as a proxy for shareholder wealth, *International Journal of Business Performance Measurement* 2: 98-108.

3 จากการศึกษาดังต่อไปนี้

Olson, E.M. and Slater, S.F. (2002) The Balanced Scorecard, competitive strategy, and performance. *Business Horizons* 45(3): 11-16.

Butler, A., Letza, S.R. and Neale, B. (1997) Linking the balanced scorecard to strategy. *Long Range Planning* 30(2): 242-253.

Epstein, M. and Manzoni, J. F. (1998) Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards. *European Management Journal* 16(2): 190-203.

Norreklit, H. (2000) The balance on the Balanced Scorecard a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research* 11(1): 65-88.

Dinesh, D. and Palmer, E. (1998) Management By Objectives and the Balanced Scorecard: Will Rome fall again? *Management Decision* 36(5/6): 363-369.

- Heinz, A. (2001) Applying the Balanced Scorecard Concept: An Experience Report. *Long Range Planning* 34(4): 441–461.
- Aidemark, L.-G. (2001) The Meaning of Balanced Scorecards in the Health Care Organisation. *Financial Accountability & Management* 17(1): 23–40.
- 4 Otley, D. (1999) Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research* 10(4): 363–382.
- 5 จากการศึกษาดังต่อไปนี้
- De Villiers, J. (1997) The Distortions in Economic Value Added (EVA) Caused by Inflation. *Journal of Economics and Business* 49(3): 285–300.
- Biddle, G.C., Bowen, R.M. and Wallace, J.S. (1997) Does EVA® beat earnings? Evidence on associations with stock returns and firm values. *Journal of Accounting and Economics* 24(3): 301–336.
- Mouritsen, J. (1998) Driving growth: Economic Value Added versus Intellectual Capital. *Management Accounting Research* 9(4): 461–482.
- Brewer, P.C., Chandra, G. and Hock, C.A. (1999) Economic Value Added (EVA): Its Uses and Limitations. *S.A.M. Advanced Management Journal* 64(2): 4–11.
- Cordeiro, J.J. and Kent Jr., D.D. (2001) Do EVA adopters outperform their industry peers? Evidence from security analyst earnings forecasts. *American Business Review* 19(2): 57–63.
- 6 Mouritsen, J. (1998) Driving growth: Economic Value Added versus Intellectual Capital. *Management Accounting Research* 9(4): 461–482.
- 7 นกตล รมโพธิ์ (2548) “การวิจัยเชิงสำรวจและกรณีศึกษาการใช้ Balanced Scorecard สำหรับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ” ในวารสารบริหารธุรกิจ ฉบับที่ 106 (เดือนเมษายน – มิถุนายน 2548)
- 8 UCSD University Communications Office (2005). Facts of Note. [Available on Internet:] <http://ucsdnews.ucsd.edu/about/index.htm>. Date of access: April 2005.

- 9 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
- 10 อ้างแล้วใน (9)
- 11 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
- 12 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](http://ucsdnews.ucsd.edu/newsrel/awards/balanced_scorecard.htm). Date of access: April 2005
- 13 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.
- 14 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.
- 15 อ้างแล้วใน (14)
- 16 Kaplan R S and Norton D P (2001). The Strategy-Focused Organization, Harvard Business School Press, Boston, pp. 369.
- 17 Andersen H, Cobbold I, and Lawrie G (2001). Balanced Scorecard Implementation in SMEs: reflection in literature and practice. Proceedings of SMESME’01 Conference, Denmark, Copenhagen, May 2001.
- 18 อ้างแล้วใน (17)
- 19 Hvolby H-H and Thorstenson A (2000). Performance Measurement in Small and Medium-sized Enterprises. Proceedings of SMESME’00 Conference, UK, Coventry, April 2000. ISBN 0905949862.

- 20 Tenhunen J, Rantanen H, and Ukko J (2001). SME-oriented implementation of a performance measurement system. Proceedings of the 13<sup>th</sup> International Society for Professional Innovation Management Conference, Finland, Lappeenranta, June 2001.
- 21 อ่างแล้วโน (20)
- 22 Fernandes K J, Rajab V, and Whalley A (2005). Lessons from implementing the balanced scorecard in a small and medium size manufacturing organization, Technovation: 1–12.
- 23 อ่างแล้วโน (17)
- 24 นกตล ร่มโพธิ์ (2548) งานวิจัยเรื่องการศึกษาปัญหาในการใช้ระบบการประเมินผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard): กรณีศึกษาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์





# ภาคผนวก

## แบบฟอร์มที่ใช้สำหรับการทำ Workshop Balanced Scorecard

องค์กรสามารถจัดทำ Workshop ในการออกแบบ Balanced Scorecard ซึ่ง Workshop นี้มีเป้าหมายในการสร้างความเข้าใจในเรื่องการออกแบบระบบ Balanced Scorecard ให้กับพนักงาน ไม่ได้เป็นการสร้างระบบ Balanced Scorecard ขององค์กร โดยละเอียด ซึ่งจะต้องใช้เวลามากกว่านี้มาก เวลาที่ประมาณการให้ในแต่ละ Workshop นี้เป็นเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรมในเรื่อง Balanced Scorecard โดยหนังสือเล่มนี้ได้เสนอแบบฟอร์มต่างๆ ที่ใช้ในการทำ Workshop โดยทั่วไปแล้วในการทำ Workshop จะมีการแบ่งเป็นกลุ่ม กลุ่มละประมาณ 5-6 คนให้ช่วยกันทำ Workshop ซึ่งได้มีการแบ่งออกเป็น 6 Workshop ซึ่งแบ่งเป็นแต่ละวันในการฝึกอบรมดังต่อไปนี้

## วันที่ 1 ของการทำ Workshop Balanced Scorecard

ก่อนทำ Workshop ผู้ดำเนินการจะทำการชี้แจงถึงแผนการดำเนินงาน Workshop อย่างละเอียด รวมถึงผลลัพธ์ที่คาดหวัง พร้อมทั้งทำการแบ่งกลุ่มย่อย (ใช้เวลาประมาณ 30 นาที)

1. Workshop ที่ 1 การทำความเข้าใจในเรื่องวิสัยทัศน์กับพันธกิจขององค์กร  
จุดมุ่งหมายของ Workshop นี้คือทำให้ผู้ออกแบบมีความคุ้นเคยกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ในกรณีที่องค์กรยังไม่มีวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ชัดเจน ผู้ออกแบบระบบ Balanced Scorecard ต้องทำการหาข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง จนกระทั่งได้ข้อตกลงในเรื่องของวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรที่ชัดเจน ดังนั้นเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานใน Workshop จะค่อนข้างแตกต่างกันในแต่ละสถานการณ์หากมีพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนแล้ว อาจใช้เวลาเพียง 15 นาที แต่หากยังไม่มีความชัดเจนก็อาจจะต้องใช้เวลากว่า 1 ชั่วโมง โดยเฉลี่ย
2. Workshop ที่ 2 การแปลวิสัยทัศน์และพันธกิจให้อยู่ในรูปของวัตถุประสงค์ขององค์กร  
ขั้นตอนนี้ ผู้ออกแบบจะต้องแปลวิสัยทัศน์และพันธกิจที่เป็นผลลัพธ์จาก Workshop ที่ 1 ให้อยู่ในรูปของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ให้ได้เป็นข้อๆ อย่างชัดเจน โดยเฉลี่ยแล้ว Workshop นี้จะใช้เวลาประมาณ 1-2 ชั่วโมง ขึ้นอยู่กับขนาดและความซับซ้อนขององค์กร
3. Workshop ที่ 3 การหาความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ผ่านทางแผนที่กลยุทธ์  
หลังจากที่ได้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จาก Workshop ที่สองแล้ว ผู้ออกแบบระบบ Balanced Scorecard จะต้องสร้างแผนที่กลยุทธ์ขึ้น โดยนำเอาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มาแบ่งตามมุมมอง 4 มุมมองใน Balanced Scorecard และสร้างความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลขึ้น หากพบว่าวัตถุประสงค์ใดไม่สำคัญก็สามารถตัดออกได้ในขั้นตอนนี้ หรือพบว่ายังมีวัตถุประสงค์ใดที่ยังขาดไปก็เพิ่มขึ้นมาได้ ใน Workshop นี้ โดยเฉลี่ยแล้ว Workshop นี้จะใช้เวลาประมาณ 1-2 ชั่วโมง

ส่วนใหญ่แล้วในวันแรกนี้จะสิ้นสุดที่ Workshop ที่ 3 นี้ หากมีเวลาเหลือ ผู้ดำเนินการทำ Workshop จะให้แต่ละกลุ่มนำเสนอผลงานการออกแบบแผนที่กลยุทธ์รวมทั้งรับฟังความคิดเห็นจากผู้เข้าร่วม Workshop กลุ่มอื่นๆ

## วันที่ 2 ของการทำ Workshop Balanced Scorecard

ผู้ดำเนินการทำ Workshop จะทำการสรุปผลลัพธ์ของวันที่ผ่านมา และเริ่มดำเนินการทำ Workshop ในขั้นตอนต่อไปนี้

### 4. Workshop ที่ 4 การสร้างตัววัดผลการปฏิบัติงาน

จะเป็นการสร้างตัววัดผลการปฏิบัติงานที่สะท้อนถึงความสำเร็จของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่อยู่ในแผนที่กลยุทธ์ ในตัววัดแต่ละประสงค์จะต้องมีตัววัดผลอย่างน้อย 1 ตัว โดยกรอกลงในแบบฟอร์มที่กำหนดให้ ขั้นตอนนี้มักจะใช้เวลาก่อนข้านาน จากการอภิปรายความเหมาะสมในกลุ่ม โดยเฉลี่ยแล้วจะใช้เวลา 2 ชั่วโมง

### 5. Workshop ที่ 5 การสร้างค่าเป้าหมาย

ใน Workshop นี้ผู้ออกแบบจะต้องทำการสร้างค่าเป้าหมายให้กับตัววัดผลทุกตัว ซึ่งหากต้องการให้สะท้อนถึงความเป็นจริง ผู้ออกแบบควรมีข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรในด้านต่างๆ อย่างไรก็ตามสำหรับบางตัววัดผลที่มีการออกแบบมาใหม่และยังไม่เคยมีข้อมูลเดิมนั้น ผู้ออกแบบสามารถทำการระดมสมองกันในกลุ่มเพื่อสร้างค่าเป้าหมายได้ Workshop นี้จะใช้เวลาโดยเฉลี่ยประมาณ 1 ชั่วโมง

### 6. Workshop ที่ 6 การสร้างโครงการเพื่อจะนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

Workshop นี้เป็น Workshop สุดท้ายที่จะให้ผู้ออกแบบได้ทำการสร้างโครงการสนับสนุนเชิงกลยุทธ์ขึ้น เพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ในบางครั้ง ผู้ออกแบบอาจจะทำการ Mapping กับโครงการที่มีอยู่แล้วในองค์กรก็ได้ ก็จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่าโครงการเหล่านั้นมีความสำคัญต่อกลยุทธ์องค์กรอย่างไร (หรืออาจจะเห็นว่าโครงการบางโครงการไม่มีความสำคัญเลย และไม่ควรรจะต้องดำเนินงาน) Workshop นี้จะใช้เวลาประมาณ 1 ชั่วโมง

หลังจากผู้ออกแบบได้เสร็จสิ้นการดำเนินงานทั้ง 6 Workshop นี้แล้ว แต่ละกลุ่มก็จะมานำเสนอผลงาน โดยจะมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันระหว่างผู้ดำเนินการ Workshop ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องการออกแบบ Balanced Scorecard กับผู้เข้าร่วม Workshop และสุดท้ายผู้ดำเนินการ Workshop ก็จะสามารถสรุปถึงผลลัพธ์ที่ได้จากการทำ Workshop นี้ ก็เป็นการสิ้นสุดการทำ Workshop Balanced Scorecard

ในบางกรณีที่ต้องการทำให้ Workshop เสร็จสิ้นภายในวันเดียว ผู้ดำเนินการสามารถทำได้โดยการย่อขั้นตอนในส่วนของการสร้างวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร โดยให้นำเอาวิสัยทัศน์และพันธกิจเดิมเป็นหลัก โดยไม่ต้องสร้างขึ้นใหม่ ในส่วนของการออกแบบตัววัดผล ก็อาจจะกำหนดให้สร้างเพียงแค่ 1 ตัววัดต่อ 1 วัตถุประสงค์เท่านั้น และการตั้งค่าเป้าหมาย โดยอาจจะไม่ต้องคำนึงข้อมูลที่แท้จริง แต่อาจจะใช้การประมาณการจากการระดมสมองกันก็พอ ทั้งนี้ตามที่ได้กล่าวมาแล้วว่า Workshop ที่ได้แนะนำมานี้มีจุดมุ่งหมายในการฝึกอบรมให้พนักงานเข้าใจถึงหลักการของการออกแบบ Balanced Scorecard ไม่ได้มีจุดมุ่งหมายในการสร้าง Balanced Scorecard ที่จะไปใช้จริงในองค์กร (ซึ่งแท้จริงแล้วก็ต้องผ่านกระบวนการเหล่านี้เช่นกัน แต่ใช้เวลาในแต่ละขั้นตอนยาวนานกว่ามาก) ดังนั้นการย่อระยะเวลาลงก็จะไม่ได้ส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้ของพนักงานมากนัก

ในท้ายหนังสือเล่มนี้ ผู้เขียนขอแนะนำแบบฟอร์มที่ใช้ประกอบการทำ Workshop ต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถนำไปปรับใช้ได้ต่อไป





### Workshop 3 แผนที่กลยุทธ์

มุมมองด้านการเงิน

.....

มุมมองด้านลูกค้า

.....

มุมมองด้านกระบวนการภายใน

.....

มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

Workshop 4 การสร้างตัววัดผลการปฏิบัติงาน

Workshop 5 เป้าหมายตัววัดผลปฏิบัติงาน และ

Workshop 6 โครงการที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

มุมมอง	วัตถุประสงค์ (จาก Workshop 2 และ 3)	ตัววัดผล (Workshop 4)	เป้าหมาย (Workshop 5)	โครงการ (Workshop 6)
การเงิน	1.			
	2.			
	3.			
	4.			
	5.			
	6.			
ลูกค้า	1.			
	2.			
	3.			
	4.			
	5.			
	6.			



มุมมอง	วัตถุประสงค์ (จาก Workshop 2 และ 3)	ตัววัดผล (Workshop 4)	เป้าหมาย (Workshop 5)	โครงการ (Workshop 6)
กระบวนการ ภายใน	1.			
	2.			
	3.			
	4.			
	5.			
	6.			
การเรียนรู้ และการ เจริญเติบโต	1.			
	2.			
	3.			
	4.			
	5.			
	6.			

# บรรณานุกรม

- นภดล ร่มโพธิ์ (2545) Balanced Scorecard กับมหาวิทยาลัยในประเทศไทย *วารสารบริหารธุรกิจ* ฉบับที่ 94 (เดือนเมษายน – มิถุนายน 2545)
- นภดล ร่มโพธิ์ (2548) การวิจัยเชิงสำรวจและกรณีศึกษาการใช้ Balanced Scorecard สำหรับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ *วารสารบริหารธุรกิจ* ฉบับที่ 106 (เดือนเมษายน – มิถุนายน 2548)
- นภดล ร่มโพธิ์ (2548) การใช้ระบบการประเมินผลแบบสมดุลและมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร ที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารวิชาชีพบัญชี ปีที่ 1 ฉบับที่ 2 (ตุลาคม 2548)
- นภดล ร่มโพธิ์ (2548) งานวิจัยเรื่องการศึกษาปัญหาในการใช้ระบบการประเมินผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard): กรณีศึกษาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- นภดล ร่มโพธิ์ (2546) แนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรสมัยใหม่ *วารสารบริหารธุรกิจ* ฉบับที่ 100 (เดือนตุลาคม – ธันวาคม 2546)
- นภดล ร่มโพธิ์ (2549) ความล้มเหลวในการนำเอา Balanced Scorecard ไปใช้ *วารสารบริหารธุรกิจ* ฉบับที่ 111 (เดือนกรกฎาคม – กันยายน 2549)

- นภดล ร่มโพธิ์ (2550) Benchmarking กับการพัฒนาองค์กร *วารสารบริหารธุรกิจ* ฉบับที่ 114 (เดือนเมษายน – มิถุนายน 2550)
- นภดล ร่มโพธิ์ (2550) หลักการ 5 ข้อในการทำให้ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานองค์กร ประสบผลสำเร็จ *วารสารบริหารธุรกิจ* ฉบับที่ 115 (เดือนกรกฎาคม – กันยายน 2550)
- นภดล ร่มโพธิ์ (2550) Balanced Scorecard กับชีวิตประจำวัน *วารสารบริหารธุรกิจ* ฉบับที่ 116 (เดือนตุลาคม – ธันวาคม 2550)
- นภดล ร่มโพธิ์ (2551) หลักการคัดเลือกตัววัดผลการปฏิบัติงานองค์กรเชิงกลยุทธ์ *วารสารบริหารธุรกิจ* ฉบับที่ 119 (เดือนกรกฎาคม – กันยายน 2551)
- นภดล ร่มโพธิ์ (2552) เทคนิคการตั้งค่าเป้าหมาย *วารสารบริหารธุรกิจ* ฉบับที่ 121 (เดือนมกราคม – มีนาคม 2552)
- นภดล ร่มโพธิ์ (2552) แนวทางการเลือกโครงการเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์องค์กร *วารสารบริหารธุรกิจ* ฉบับที่ 123 (กรกฎาคม – กันยายน 2552)
- นภดล ร่มโพธิ์ (2553) แผนที่กลยุทธ์การประกันคุณภาพการศึกษา *วารสารบริหารธุรกิจ* ฉบับที่ 126 (เดือนเมษายน – มิถุนายน 2553)
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2551) คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน สถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์ กรุงเทพฯ
- Aidemark, L.-G. (2001) The Meaning of Balanced Scorecards in the Health Care Organisation. *Financial Accountability & Management* 17 (1):23–40.
- Andersen H, Cobbold I, and Lawrie G (2001). Balanced Scorecard Implementation in SMEs: reflection in literature and practice. Proceedings of SMESME'01 Conference, Denmark, Copenhagen, May 2001.
- Anderson B. and Pettersen, P. (1996) The Benchmarking Handbook Step-by-Step instructions. London: Chapman & Hall
- 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
- Biddle, G.C., Bowen, R.M. and Wallace, J.S. (1997) Does EVA® beat earnings? Evidence on associations with stock returns and firm values. *Journal of Accounting and Economics* 24 (3):301–336.

- Brewer, P.C., Chandra, G. and Hock, C.A. (1999) Economic Value Added (EVA): Its Uses and Limitations. S.A.M. *Advanced Management Journal* **64** (2):4–11.
- Butler, A., Letza, S.R. and Neale, B. (1997) Linking the balanced scorecard to strategy. *Long Range Planning* **30** (2):242–253.
- Cordeiro, J.J. and Kent Jr., D.D. (2001) Do EVA adopters outperform their industry peers? Evidence from security analyst earnings forecasts. *American Business Review* **19** (2):57–63.
- De Villiers, J. (1997) The Distortions in Economic Value Added (EVA) Caused by Inflation. *Journal of Economics and Business* **49** (3):285–300.
- Dinesh, D. and Palmer, E. (1998) Management By Objectives and the Balanced Scorecard: Will Rome fall again? *Management Decision* **36** (5/6):363–369.
- Epstein, M. and Manzoni, J. F. (1998) Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards. *European Management Journal* **16** (2):190–203.
- Fernandes K J, Rajab V, and Whalley A (2005). Lessons from implementing the balanced scorecard in a small and medium size manufacturing organization, *Technovation*: 1–12.
- Heinz, A. (2001) Applying the Balanced Scorecard Concept: An Experience Report. *Long Range Planning* **34** (4):441–461.
- Hvolby H-H and Thorstenson A (2000). Performance Measurement in Small and Medium-sized Enterprises. Proceedings of SMESME' 00 Conference, UK, Coventry, April 2000. ISBN 0905949862.
- 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. (1996) The Balanced Scorecard. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- 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). *Strategy Maps*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. and Norton, D. (2005) The Office of Strategy Management, *Harvard Business Review* (October 2005)
- Marr B, Neely A, Bourne M, Franco M, Wilcox M, Adams C, Mason S, and Kennerley M (2004). *Business Performance Measurement - What is the State of Use in Large US Firms?* Proceedings of PMA'04 Conference, UK Edinburgh, July 2004, ISBN 0953376133.
- Minchington, C. and Francis, G. (2000) Divisional Performance Measures: EVA® as a proxy for shareholder wealth, *International Journal of Business Performance Measurement*, 2: 98–108.
- Mouritsen, J. (1998) Driving growth: Economic Value Added versus Intellectual Capital. *Management Accounting Research* 9 (4):461–482.
- Niven, P.R. (2003) *Balanced Scorecard Step-By-Step for Government and Nonprofit Agencies*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Norreklit, H. (2000) The balance on the Balanced Scorecard a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research* 11 (1):65–88.
- Olson, E.M. and Slater, S.F. (2002) The Balanced Scorecard, competitive strategy, and performance. *Business Horizons* 45 (3):11–16.
- Olve, N.-G., Roy, J. and Wetter, M. (1999) *Performance Drivers*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Otley, D. (1999) Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research* 10 (4):363–382.
- Paladino, B (2007) *Five Key Principles of Corporate Performance Management* John Wiley & Sons, New Jersey, US.
- Rigby D (2001). *Management Tools and Techniques: A Survey*. *California Management Review* 43 (2):139–160.
- Stewart, G.B. (1991) *The Quest for Value*. New York: HarperBusiness.

Tenhunen J, Rantanen H, and Ukko J (2001). SME-oriented implementation of a performance measurement system. Proceedings of the 13<sup>th</sup> International Society for Professional Innovation Management Conference, Finland, Lappeenranta, June 2001.

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](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.



หนังสือเรื่องการวัดผลองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard) เล่มนี้เขียนขึ้นจากผลงานวิจัย บทความวิชาการ และบทความวิจัย รวมถึงประสบการณ์ตรงของผู้เขียน ซึ่งผู้เขียนได้มีความสนใจในเรื่องของการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กร และได้มีโอกาสในการสอนวิชาที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กรทั้งในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์รวมทั้งเป็นวิทยากรรับเชิญจากมหาวิทยาลัยต่างๆ และหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน

หนังสือเล่มนี้ได้มีการอธิบายถึงแนวคิด Balanced Scorecard ซึ่งนับว่าเป็นแนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงาน องค์กรที่ได้รับความนิยมสูงที่สุด โดยได้มีการนำเสนอถึงวิธีการออกแบบระบบ Balanced Scorecard การนำเอาระบบ Balanced Scorecard ไปใช้ในทางปฏิบัติ และกรณีศึกษาตัวอย่างการนำเอาระบบ Balanced Scorecard ไปใช้

ISBN 978-974-496-175-4



9 789744 961754

ราคา 150 บาท