



Book Review

ถ้าจะกล่าวถึงกระบวนการในการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น ขั้นตอนที่สำคัญได้แก่การสร้างกลยุทธ์และการนำเอากลยุทธ์ไปใช้ ทั้งสองขั้นตอนนี้มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการอยู่รอดในองค์กร อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่องค์กรธุรกิจมักพบในปัจจุบันไม่ใช่การสร้างกลยุทธ์ที่ถูกต้องแต่เป็นเรื่องของการนำกลยุทธ์ที่ได้รับการออกแบบไว้เป็นอย่างดีไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ผู้บริหารในหลายองค์กรได้พบว่าขั้นตอนการออกแบบกลยุทธ์ ซึ่งถึงจะใช้เวลานานพอสมควรในการทำ แต่เป็นสิ่งที่ไม่ยากเกินความสามารถและอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้บริหาร สิ่งที่ยากและท้าทายเป็นอันมากคือการทำอะไรที่จะทำให้ออกกลยุทธ์ที่ถูกออกแบบไว้นั้นได้ถูกนำไปใช้ประโยชน์และเป็นที่ยอมรับของทุกคนในองค์กร

Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือการจัดการที่ได้รับความนิยมอย่างมากเครื่องมือหนึ่ง ซึ่งถือกำเนิดมากกว่า 2 ทศวรรษแล้วโดยปรมาจารย์ 2 ท่านได้แก่ Professor Dr. Robert Kaplan และ Dr. David Norton โดยในระยะแรกนั้น Balanced Scorecard ได้ถูกใช้เป็นเพียงเครื่องมือในการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่จะต้องมีความสมดุลทั้งการวัดผลทางด้านการเงินและด้านที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเงิน โดย Kaplan กับ Norton นั้นได้แบ่งการวัดผลออกเป็น 4 ด้านได้แก่ ด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการเจริญเติบโต อย่างไรก็ตามในเวลาต่อมา Balanced Scorecard ได้ถูกใช้เป็นเครื่องมือการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดย Balanced Scorecard มีส่วนช่วยให้กลยุทธ์ถูกแปลงไปเป็นการปฏิบัติผ่านการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่มี

Book Review: Alignment

Publisher: Harvard Business School Press

Publication Year: 2006

Authors: Robert S. Kaplan and David P. Norton

Language: English

Length: 302p

ความสมดุล ด้วยเหตุนี้เองจึงทำให้ Balanced Scorecard ยังคงเป็นแนวคิดที่ยังคงความนิยมและได้รับการยอมรับจนกระทั่งถึงปัจจุบัน

อย่างไรก็ตาม ยังมีความเข้าใจผิดอยู่เป็นจำนวนมากที่เกี่ยวข้องกับ Balanced Scorecard โดยผู้บริหารหลายท่าน ได้เข้าใจว่าการที่มีการวัดผลครบทั้ง 4 ด้าน ก็เท่ากับว่ามี Balanced Scorecard แล้ว จึงไม่น่าแปลกใจนักที่พบว่ามีองค์กรจำนวนไม่น้อยเลยที่ได้นำเอา Balanced Scorecard มาใช้ แต่ไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งแท้จริงแล้วนั้น สิ่งที่องค์กรเหล่านั้นได้ใช้นั้นยังเรียกไม่ได้ว่าเป็นระบบ Balanced Scorecard ที่แท้จริง

เพื่อเป็นการเพิ่มความรู้ความเข้าใจในระบบ Balanced Scorecard ให้ดียิ่งขึ้น ผู้บริหารหรือผู้ที่สนใจจึงควรทำการศึกษาแนวคิดการใช้ Balanced Scorecard ในองค์กร โดยหนังสือที่น่าสนใจก็ย่อมหนีไม่พ้นหนังสือที่

แต่งขึ้นโดยผู้สร้างแนวคิด Balanced Scorecard ให้เกิดขึ้น หนังสือเรื่อง Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies นั้นเป็นหนังสือที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด Balanced Scorecard ลำดับที่ 4 ที่ Kaplan กับ Norton ได้เขียนขึ้น หลังจาก (1) The Balanced Scorecard (2) Strategy-Focused Organization และ (3) Strategy Maps โดยหนังสือเล่มนี้ได้ถูกแต่งขึ้นในปี 2006 แต่จัดว่าเป็นหนังสือทางด้านบริหารธุรกิจที่ได้รับความนิยมอย่างสูง

ด้วยความหนา 302 หน้า หนังสือเล่มนี้ได้ถูกแบ่งออกเป็น 10 บท โดยหนังสือเล่มนี้ได้เริ่มต้นด้วยการยก

จุดเน้นของหนังสือเล่มนี้ก็คือไม่ใช่นำเสนอแนวคิดพื้นฐานของ Balanced Scorecard แต่เป็นการนำเอา Balanced Scorecard ไปใช้ประโยชน์ โดยมุ่งไปในเรื่องการปรับการทำงานของทุกหน่วยงานในองค์กรให้เข้ากันกับกลยุทธ์ที่องค์กรวางไว้ หนังสือเล่มนี้จึงอาจจะไม่เหมาะสมกับผู้ที่ยังไม่มีความคุ้นเคยกับแนวคิด Balanced Scorecard

ตัวอย่างการพายเรือ ซึ่งหากแต่ละฝีพายซึ่งมีความสามารถแต่ต่างคนต่างพายแล้วเรือก็ย่อมที่จะไม่เดินหน้าไปได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งเปรียบเสมือนกับองค์กรที่มีคนเก่งแต่หากแต่ละคนไม่ได้มีการทำงานร่วมกันและมีทิศทางเดียวกันแล้ว โอกาสที่องค์กรนั้นจะประสบความสำเร็จก็จะลดต่ำลง หัวใจของหนังสือเล่มนี้

คือความพยายามที่จะทำให้ทุกคนและทุกหน่วยงานในองค์กรมุ่งไปในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งเรียกว่ามี Alignment ในองค์กรนั่นเอง

ในบทแรกของหนังสือเล่มนี้เป็นบทที่เน้นย้ำว่า Alignment เป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อองค์กร โดยองค์กรที่มีการปรับให้ทิศทางการทำงานของแต่ละฝ่ายงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันนั้นก็ย่อมที่จะเป็นองค์กรที่จะประสบความสำเร็จทางการเงินได้ในที่สุด ในบทถัดมาของหนังสือเล่มนี้เป็นบทที่อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ขององค์กรกับโครงสร้างขององค์กร สำหรับใน 2 บทถัดมาในหนังสือเล่มนี้ได้แก่บทที่ 3 และ 4 เป็นการอธิบายถึงการปรับการทำงานทางการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการเจริญเติบโตให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร และในบทที่ 5 ก็เป็นการแนะนำการปรับหน่วยงานทางด้านสารสนเทศต่าง ๆ ให้เข้ากันกับกลยุทธ์ขององค์กร

ในส่วนของบทที่ 6 – 9 นั้น จะเป็นการแสดงขั้นตอนการดำเนินงานในการปรับหน่วยงานต่าง ๆ ให้มีความสอดคล้องกันกับกลยุทธ์ขององค์กร โดยบทที่ 6 จะเน้นในเรื่องของกระบวนการที่เรียกว่า Cascading ซึ่งเป็นการผลัดกลยุทธ์ในระดับบนลงมาให้ถึงการทำงานในระดับปฏิบัติการ บทที่ 7 เป็นการปรับการทำงานของกรรมการบริษัท (Board of Director) ในการกำกับดูแลองค์กร และบทที่ 8 เป็นบทที่กล่าวถึงการจัดการกับหน่วยงานภายนอกองค์กรที่มีความเกี่ยวข้องกับองค์กร เช่นผู้จัดส่งวัตถุดิบ หรือพันธมิตรต่าง ๆ สำหรับบทที่ 9 นั้น Kaplan และ Norton ได้เขียนถึงการจัดการในกระบวนการปรับองค์กรทั้งหมดในภาพรวม โดยแบ่งเป็น 5 เรื่องที่สำคัญได้แก่ (1) การกำหนดความร่วมมือกันของแต่ละส่วนงาน (2) ความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ในระดับหน่วยงานธุรกิจและการวัดผลให้เข้ากันกับกลยุทธ์ขององค์กร (3) ความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ของหน่วยงานสนับสนุนและการวัดผลให้เข้ากันกับกลยุทธ์ขององค์กร (4) ความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ของหน่วยงานภายนอก เช่น ลูกค้า ผู้จัดส่งวัตถุดิบ บริษัทร่วมทุน รวมถึงการทำงานของแต่ละกรรมการบริษัทให้เข้ากันกับกลยุทธ์ขององค์กร และ (5) การสร้างทีมงานผู้บริหารระดับสูงในการทบทวน ตรวจสอบ และอนุมัติการวัดผลในระดับหน่วยงานธุรกิจ หน่วยงานสนับสนุน และหน่วยงานภายนอกต่าง ๆ

สำหรับในบทสุดท้ายของหนังสือเล่มนี้จะเป็นการแสดงให้เห็นถึงการสร้างและปรับให้การทำงานขององค์กรทั้งหมดให้อยู่ในทิศทางเดียวกัน โดยเน้นเรื่องของการสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร การปรับองค์กรให้เข้ากับกลยุทธ์ การปรับคนให้เข้ากับกลยุทธ์และการวางแผนและการควบคุม

หนังสือเล่มนี้ หากพิจารณาในภาพรวมแล้ว อาจจะเป็นหนังสือที่ทำความเข้าใจค่อนข้างยาก หากผู้อ่านยังไม่มีความรู้ในเรื่องของ Balanced Scorecard มาก่อน ทั้งนี้เนื่องจากหนังสือเล่มนี้เป็นหนังสือลำดับที่ 4 ที่ผู้แต่งคือ Kaplan กับ Norton ได้แต่งขึ้นในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ Balanced Scorecard ผู้แต่งจึงอาจมีความคาดหวังว่าผู้อ่านที่ จะอ่านหนังสือเล่มนี้ย่อมน่าจะมีความรู้ทางด้าน Balanced Scorecard มาดีพอสมควรแล้ว และจุดเน้นของหนังสือเล่มนี้ก็ไม่ใช่นำเสนอแนวคิดพื้นฐานของ Balanced Scorecard แต่เป็นการนำเอา Balanced Scorecard ไปใช้ประโยชน์ โดยมุ่งไปในเรื่องของการทำงานปรับการทำงานของทุกหน่วยงานในองค์กรให้เข้ากันกับกลยุทธ์ที่องค์กรวางไว้ หนังสือเล่มนี้จึงอาจจะไม่เหมาะสมกับผู้ที่ยังไม่มีพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับแนวคิด Balanced Scorecard แต่จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับผู้ที่กำลังใช้ Balanced Scorecard ในองค์กร และต้องการปรับการทำงานของทุกหน่วยงานในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์ที่องค์กรตั้งไว้

จุดเด่นของหนังสือเล่มนี้อยู่ที่การนำเสนอแนวคิดพร้อม ๆ กันกับการแสดงตัวอย่างจากกรณีศึกษาในบริษัทต่าง ๆ ซึ่งเป็นแนวทางที่ Kaplan และ Norton ได้ทำมาตลอดในการเขียนหนังสือใน 3 เล่มแรกก่อนหน้า อย่างไรก็ตามสิ่งที่ยังอาจจะขาดหายไปหนังสือเล่มนี้คือกรณีศึกษาต่าง ๆ ที่แสดงในหนังสือเล่มนี้ เป็นกรณีศึกษาที่แสดงผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งไม่ค่อยมีการนำเสนอถึงวิธีการดำเนินงานแบบ Step-by-Step จึงทำให้เป็นการยากที่ผู้อ่านหนังสือเล่มนี้หมดแล้ว จะสามารถนำเอาตัวอย่างที่มีในหนังสือไปใช้ปฏิบัติตามได้ทันที และนอกจากนี้กรณีศึกษาส่วนใหญ่ในหนังสือเล่มนี้ก็เป็นองค์กรต่าง ๆ ในต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งอาจจะมี การดำเนินงานที่อาจจะแตกต่างจากองค์กรในประเทศไทย

ถึงอย่างไรก็ตามหนังสือเล่มนี้ก็ถือเป็นหนังสือเล่มหนึ่งที่มีความน่าสนใจและจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารในองค์กรที่ใช้ Balanced Scorecard อยู่ ผู้เขียนหนังสือเล่มนี้ก็เป็ปรมาจารย์ที่มีความรู้ในด้านนี้เป็นอย่างดี และเป็นผู้คิดค้นแนวคิดนี้ จึงทำให้หนังสือเล่มนี้ย่อมเป็นหนังสือที่สามารถเชื่อถือได้ในเรื่องของคุณภาพของเนื้อหาและข้อมูลต่าง ๆ นอกจากนี้นักวิชาการที่ทำงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ก็อาจจะสามารถศึกษาหัวข้อต่าง ๆ ที่นำเสนอในหนังสือเล่มนี้เพื่อใช้ในการวิจัยสำหรับองค์กรในประเทศไทยได้ต่อไป

เอกสารอ้างอิง

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2006), *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*, Boston: Harvard Business School Press.

โดย.. ดร.นภดล ร่มโพธิ์

รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการปฏิบัติการ
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์