



Book Review

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรแบบสมดุลหรือที่รู้จักกันในชื่อของ Balanced Scorecard เป็นระบบที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างสูงทั้งในองค์กรที่มีขนาดใหญ่และองค์กรที่มีขนาดเล็ก แนวคิดของ Balanced Scorecard นี้เกิดขึ้นมาตั้งแต่ช่วงปี 1992 ซึ่ง Kaplan และ Norton ได้ทำการวิจัยและนำเสนอการวัดผลองค์กร ออกแบบ 4 ด้านได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต โดยมุมมองทั้งสี่มุมมองนี้มีความเชื่อมโยงระหว่างกันในลักษณะของเหตุและผล และยังมีเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร ดังนั้น Balanced Scorecard จึงกลายเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้องค์กรสามารถแปลงกลยุทธ์ให้อยู่ในรูปการปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

แนวคิดนี้ได้รับความนิยมอย่างมาก โดยเริ่มจากองค์กรในประเทศสหรัฐอเมริกา ในทวีปยุโรป และในทวีปเอเชีย รวมถึงในประเทศไทย องค์กรหลายองค์กรได้นำแนวคิดนี้ไปใช้และประสบผลสำเร็จอย่างมาก ในขณะที่เดียวกันก็มีองค์กรจำนวนไม่น้อยที่นำแนวคิดนี้ไปใช้แล้วประสบความล้มเหลว กล่าวคือ ไม่ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในองค์กร จากปัญหาที่เกิดขึ้นจากการนำเอา Balanced Scorecard ไปใช้นี้ จึงเป็นที่มาของแนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรแบบอื่นๆ โดยนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านเริ่มนำเสนอแนวคิดการวัดผลที่มีลักษณะแตกต่างไปจากแนวคิดของ Balanced Scorecard ซึ่งหลายครั้งได้มีการตั้งชื่อว่าเป็นระบบการประเมินผลองค์กร หรือ Scorecard เท่านั้น ซึ่งแนวคิดเหล่านี้ก็เริ่มจะได้รับความนิยมมากขึ้นเรื่อยๆ ถ้าทำการค้นหาหนังสือที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร โดยใช้ Key Word เป็น “Scorecard” ใน Website ของ Amazon.com ซึ่งถือว่าเป็น Website ที่ขายหนังสือที่ใหญ่ที่สุดในโลก จะพบหนังสือจำนวนมากเขียนเกี่ยวกับเรื่องนี้โดยเฉพาะ ดังนั้นสิ่งที่ผู้บริหารจะประสบปัญหาไม่ใช่ไม่มีหนังสือที่เกี่ยวข้องกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรให้ค้นคว้า แต่เป็นเรื่องของการเลือกหนังสือที่มีประโยชน์และตอบสนองความต้องการของผู้บริหารอย่างแท้จริง

Book Review: Scorecard Best Practices: Design, Implementation, and Evaluation

Publisher: Wiley

Publication Year: 2007

Author: Raef Lawson, Toby Hatch, Denis Desroches

Language: English

Length: 176p

หนังสือ “Scorecard Best Practices” เป็นหนังสือเล่มหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการสร้างและการใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร หนังสือเล่มนี้แต่งขึ้นโดย Lawson, Hatch และ Desroches ซึ่งทั้งสามท่านนี้มีประสบการณ์ในการนำระบบการประเมินผลไปใช้ในองค์กรจำนวนมาก หนังสือเล่มนี้มีความหนา 176 หน้า โดยแบ่งออกเป็น 10 บท และมีกรณีศึกษาในส่วนท้ายสุดของหนังสือ

บทแรกของหนังสือบทนี้จะเป็นบทนำ ซึ่งจะกล่าวถึงภาพรวมของหนังสือทั้งหมด เพื่อให้ผู้อ่านสามารถสร้างความเข้าใจในหนังสือนี้ ในบทถัดมาจะเป็นการกล่าวถึงนิยามของระบบการวัดผล รวมถึงเหตุผลในการสร้างระบบการวัดผลในองค์กร อุปสรรคในการสร้างระบบวัดผลในองค์กร สิ่งที่น่าสนใจในบทนี้คือ แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดในหลายองค์กร ซึ่งจะมีค่าสถิติและข้อมูลที่น่าสนใจหลายประการ

ในบทที่ 3 จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้น ซึ่งจะทำให้อุปสรรคในการสร้างระบบการประเมินผลลดลง และยังคงกล่าวถึงการใช้คำเป้าหมาย การเชื่อมโยงตัววัดผลกับระบบการจ่ายผลตอบแทนและรางวัล รวมทั้งการสร้างความสำเร็จเชื่อมโยงระหว่างตัววัดผล พนักงาน และเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ยังมีการแนะนำวิธีการประชาสัมพันธ์ความสำเร็จของโครงการ และ การใช้ตัววัดในสถานการณ์ต่างๆ ในส่วนสุดท้ายของบทนี้จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้ Software ในระบบการวัดผลองค์กร โดยจะมีสถิติที่น่าสนใจจากบริษัทที่ประสบผลสำเร็จในการนำระบบนี้ไปใช้ในทางปฏิบัติ

ในบทถัดมา เนื้อหาจะเกี่ยวข้องกับการสร้างระบบสนับสนุนให้เกิดขึ้นในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการทำให้ผู้บริหารเชื่อถือระบบการสร้างและสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กร การสื่อสารถึงความจำเป็นในการนำระบบนี้ไปใช้ รวมถึงการสร้างความสำเร็จระหว่างพนักงานกับกลยุทธ์ เนื้อหาในบทนี้จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับพนักงานเป็นส่วนใหญ่

บทที่ 5 และ 6 จะเป็นบทที่กล่าวถึงหลักการออกแบบระบบการประเมินผลองค์กร โดยมีการจัดทำกรอบการออกแบบอย่างชัดเจน ในบทที่ 5 จะเน้นถึงเรื่องกรอบการประเมินผลที่ได้รับความนิยม เช่นการใช้ Balanced Scorecard และแนะนำการใช้กรอบแนวคิดเหล่านี้กับการจัดการองค์กร ส่วนในบทที่ 6 จุดเน้นจะอยู่ที่การเชื่อมโยงตัววัดผลให้เข้ากับกลยุทธ์ การเชื่อมโยงการประเมินผลงานกับระบบผลตอบแทน และการพัฒนาตัววัดผลที่เหมาะสม

ในบทที่ 7 ของหนังสือเล่มนี้จะเป็นเรื่องของกลยุทธ์ของการนำเอาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรไปใช้ในทางปฏิบัติ ในบทนี้จะมีเรื่องเกี่ยวกับการสื่อสารความสำคัญของระบบการประเมินผล ตลอดจนแนวทางและแผนการนำระบบการประเมินผลไปใช้ ในบทถัดมาก็ยังเป็นเรื่องการนำเอาระบบไปใช้ในทางปฏิบัติ โดยจะเน้นเรื่องปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น เช่น เรื่องของเวลาในการนำไปใช้ จำนวนตัววัดผล การนำ Software มาใช้ และการจ้างที่ปรึกษา

บทที่ 9 จะเป็นเรื่องของ การนำเอาระบบอัตโนมัติต่างๆ มาช่วยให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรเกิดประโยชน์กับองค์กรเพิ่มมากขึ้น โดยจะเน้นเรื่องของการใช้ Software และระบบการรายงานผล ส่วนในบทสุดท้ายจะเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการออกแบบและใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร

ท้ายหนังสือเล่มนี้ จะเป็นกรณีศึกษาจากองค์กรหลายองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมที่หลากหลาย เพื่อช่วยให้ผู้อ่านได้เห็นภาพและสามารถเรียนรู้ได้จากองค์กรเหล่านี้ ซึ่งเป็นองค์กรที่ได้ รับการยอมรับว่าได้ประโยชน์จากการใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร

หนังสือเล่มนี้มีจุดเด่นอยู่ตรงตัวอย่างที่มีความชัดเจน ประกอบกับมีค่าสถิติต่างๆ ที่น่าสนใจ ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้หนังสือ

อีกส่วนที่เป็นจุดเด่นของหนังสือเล่มนี้คือ แนวทางปฏิบัติที่ดีขององค์กรที่มีความหลากหลาย ซึ่งจะทำให้ผู้อ่านไม่จำเป็นต้องใช้การลองผิดลองถูก แต่สามารถศึกษาจากสิ่งที่องค์กรเหล่านั้นได้ปฏิบัติและประสบความสำเร็จมาแล้ว

เล่มนี้มีลักษณะที่แตกต่างไปจากหนังสือที่เกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรเล่มอื่น ซึ่งส่วนใหญ่จะมีเฉพาะส่วนของทฤษฎี อีกส่วนที่เป็นจุดเด่นของหนังสือเล่มนี้คือ

แนวทางปฏิบัติที่ดีขององค์กรที่มีความหลากหลาย ซึ่งจะทำให้ผู้อ่านไม่จำเป็นต้องใช้การลองผิดลองถูก แต่สามารถศึกษาจากสิ่งที่องค์กรเหล่านั้นได้ปฏิบัติและประสบความสำเร็จมาแล้ว และนำมาปรับใช้กับองค์กรของตนเอง

อย่างไรก็ตามด้วยความหนาที่ไม่มากนัก ประกอบกับหัวข้อมีความครอบคลุมในทุกเรื่องของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการออกแบบและการนำเอาระบบไปใช้ ดังนั้นในแต่ละหัวข้อจะไม่ค่อยมีความละเอียดมากนัก หนังสือเล่มนี้จึงเหมาะสำหรับผู้ที่ต้องการศึกษาเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรเบื้องต้น โดยกลุ่มผู้อ่านที่จะได้ประโยชน์น่าจะเป็นผู้บริหารที่มีหน้าที่ในการออกแบบและใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร หรือผู้ที่กำลังสนใจที่จะนำเอาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรไปใช้ อย่างไรก็ตามหากผู้บริหารที่ต้องการรายละเอียดปลีกย่อยในแต่ละหัวข้อ หนังสือเล่มนี้อาจจะไม่เหมาะสมนัก เนื่องจากไม่ค่อยมีรายละเอียดมากนักดังที่ได้กล่าวมาแล้ว

บรรณานุกรม

Lawson, R., Hatch, T., and Desroches, D. (2008) *Scorecard Best Practices: Design, Implementation, and Evaluation*. New Jersey: John Wiley & Sons.

โดย.. ดร.นภดล ร่มโพธิ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการปฏิบัติการ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์