



## Book Review

หนังสือ “Six Sigma Business Scorecard” แต่งขึ้นโดย Praveen Gupta ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านการวางแผนกลยุทธ์ และเป็นผู้ที่เคยร่วมงานกับบริษัท Motorola ซึ่งเป็นบริษัทที่เป็นจุดกำเนิดของแนวคิด Six Sigma หนังสือเล่มนี้ได้ถูกตีพิมพ์ครั้งแรกในปี 2004 และจากการได้รับความนิยมเป็นจำนวนมากจากผู้อ่าน จึงทำให้ได้รับการตีพิมพ์เป็นครั้งที่สองในปี 2006 โดยจุดเด่นของหนังสืออยู่ตรงที่มีการนำเสนอแนวคิดเรื่อง Six Sigma ซึ่งจัดเป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างสูง หลังจากที่ถือกำเนิดที่บริษัท Motorola และได้รับความนิยมอย่างมากในบริษัทยักษ์ใหญ่ออย่าง General Electric มาแล้ว นอกจากนำเสนอเรื่อง Six Sigma แล้ว หนังสือเล่มนี้ยังได้นำระบบ Six Sigma ไปผนวกกับระบบการจัดการและการประเมินผลขององค์กร โดยผู้เขียนมีความเชื่อว่าหากองค์กรได้นำแนวคิดนี้ไปใช้แล้ว จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้ในที่สุด

จากความหนาทั้งสิ้น 325 หน้า หนังสือเล่มนี้ประกอบด้วย 16 บท โดยในส่วนแรกผู้เขียนได้กล่าวถึงแนวโน้มในเรื่องระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร ซึ่งได้กล่าวถึงระบบต่างๆ ที่บริษัทส่วนใหญ่นิยมใช้ เช่น ระบบการควบคุมคุณภาพ ระบบ ISO ระบบของ Malcolm Baldrige National Quality Award ระบบ Balanced Scorecard นอกจากนี้ผู้เขียนยังได้กล่าวถึงระบบ Six Sigma โดยได้กล่าวถึงวิธีการหลักที่ใช้ในระบบ Six Sigma

### **Book Review: Six Sigma Business Scorecard**

**Publisher: McGraw-Hill Professional**

**Publication Year: 2004**

**Author: Praveen Gupta**

**Language: English**

**Length: 325p**

อันได้แก่ DMAIC ซึ่งเป็นการกำหนดปัญหา (Define) การวัดผล (Measure) การวิเคราะห์ (Analyze) การปรับปรุง (Improve) และการควบคุม (Control)

หลังจากได้ทำการวิเคราะห์ถึงระบบที่มีในปัจจุบันแล้ว ผู้เขียนได้แสดงให้เห็นถึงจุดอ่อนของระบบ Six Sigma และระบบ ISO โดยปัญหาที่สำคัญที่พบคือระบบเหล่านี้ถึงแม้ว่าจะเป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโดยตรง แต่ส่วนใหญ่แล้วระบบนี้ไม่ได้มีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร กล่าวคือหลายองค์กรอาจจะประสบผลสำเร็จในการลดของเสียจากการใช้ระบบ Six Sigma แต่กลับกลายเป็นว่าบริษัทประสบกับผลการขาดทุนเพิ่มมากขึ้นจากการใช้ทรัพยากรจำนวนมากทุ่มเทลงไปเพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จในโครงการ Six Sigma

สำหรับระบบ Balanced Scorecard นั้นถึงแม้ว่าจะเป็นระบบที่ถูกออกแบบมาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ แต่ปัญหาที่มักจะมีกับระบบ Balanced Scorecard คือผู้ใช้ระบบส่วนใหญ่มักจะเป็นผู้บริหารระดับสูง ส่วนผู้ปฏิบัติงานมักจะไม่ค่อยมีความเข้าใจ หรืออาจกล่าวได้ว่า Balanced Scorecard ส่วนใหญ่ไม่ค่อยลงมาสู่การปฏิบัติงานในระดับล่าง

จากปัญหาต่างๆ นี้เอง ทำให้หนังสือเล่มนี้ได้นำเสนอแนวคิดใหม่ โดยการผนวกเอาระบบ Six Sigma เข้ากับระบบ Balanced Scorecard โดยได้เรียกชื่อว่า Six Sigma Business Scorecard ซึ่งจะประกอบด้วย 7 องค์ประกอบได้แก่ ความเป็นผู้นำและความสามารถในการทำกำไร การจัดการและการปรับปรุงพนักงานและนวัตกรรม การบริหารการจัดซื้อและผู้จัดหาวัตถุดิบการปฏิบัติงานการขายและการกระจายสินค้า และการให้บริการและการเจริญเติบโต

นอกจากการนำเสนอแนวคิดใหม่นี้แล้ว ในหนังสือเล่มนี้ยังมีการอธิบายวิธีการในการวางแผนและการพัฒนาระบบนี้ขึ้นในองค์กร และยังได้นำเสนอตัววัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่เรียกว่า Business Performance Index ซึ่งจะเป็นตัววัดผลที่แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จขององค์กรในภาพรวม และยังได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของการใช้ Business Performance Index กับระดับ Sigma ขององค์กรอีกด้วย

นอกจากจะมีเรื่องการออกแบบและพัฒนาระบบแล้ว ในหนังสือยังได้กล่าวถึงการนำเอาระบบนี้ไปใช้ในการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็นขั้นตอนในการสร้างความเข้าใจ การเก็บข้อมูลหรือการบริหารความเปลี่ยนแปลง และยังได้แสดงให้เห็นว่าระบบนี้ช่วยในการนำเอากลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างไร ขั้นตอนที่สำคัญอีกขั้นตอนหนึ่งในการใช้ระบบ Six Sigma Business Scorecard คือขั้นตอนในการประเมินและควบคุมโดยผู้เขียนได้กล่าวถึงการประเมินผลของผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติการ รวมถึงเรื่องระบบการจ่ายผลตอบแทน

นอกจากหนังสือเล่มนี้ได้ทำการอธิบายถึงวิธีการพัฒนาและการนำเอาระบบ Six Sigma Business Scorecard ไปใช้แล้ว ช่วยท้ายของหนังสือยังได้มีการยกตัวอย่างกรณีศึกษาของการนำไปใช้ และที่น่าสนใจคือการนำเอาระบบนี้ไปใช้ร่วมกับระบบอื่นๆ ที่มีอยู่ในองค์กร เช่น ระบบ ISO เป็นต้น

หนังสือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้อ่านที่มีความสนใจในเรื่องระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร

โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้จัดการที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในองค์กร ซึ่งแนวคิดนี้เป็นแนวคิดที่แตกต่างไปจากแนวคิดของ Six Sigma และ Balanced Scorecard แบบดั้งเดิม โดยผู้เขียนได้ผนวกเอาสองแนวคิดเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อสร้างระบบใหม่ที่จะมีความสมบูรณ์แบบมากกว่า เนื้อหาในเล่มจึงค่อนข้างมีความครบถ้วน ไม่ว่าจะเป็นการชี้ให้เห็นถึงจุดอ่อนของ Six Sigma และ Balanced Scorecard และได้อธิบายวิธีการแก้ไขจุดอ่อนโดยนำเสนอแนวทางใหม่ จุดเด่นอีกประการหนึ่งของหนังสือคือการอธิบายการพัฒนาระบบอย่างละเอียด และแสดงให้เห็นถึงการนำระบบนี้ไปใช้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับผู้ที่กำลังทดลองนำระบบนี้ไปใช้ในทางปฏิบัติ

อย่างไรก็ตาม ผู้ที่จะอ่านหนังสือเล่มนี้ควรจะมีพื้นฐานในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรดีพอสมควร ถึงแม้ว่าผู้เขียนจะได้อธิบายแนวคิดนี้บ้างในช่วงต้น แต่หากผู้อ่านไม่มีพื้นฐานความรู้ในเรื่องเหล่านี้เลย การทำความเข้าใจในแนวคิดใหม่ที่ผนวกเอาระบบ Six Sigma และ Balanced Scorecard เข้าไว้ด้วยกัน จะเป็นไปได้โดยลำบาก อาจจะต้องกล่าวได้ว่าหนังสือเล่มนี้เหมาะ

สำหรับผู้ที่มิประสบการณ์หรือมีความรู้ในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรมากพอสมควรและอาจจะไม่เหมาะสำหรับผู้ที่เพิ่งเริ่มต้นหรือไม่มีประสบการณ์ทางด้านนี้มาก่อน ถ้าหากผู้อ่านมีความรู้เบื้องต้นในเรื่องเหล่านี้แล้วหนังสือนี้จะให้ประโยชน์ค่อนข้างมากและสามารถทำให้ผู้อ่านมีแนวคิดใหม่เพื่อนำไปปรับใช้กับการบริหารองค์กรได้ต่อไป

**โดย.. ดร.นภดล ร่มโพธิ์**

อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารอุตสาหกรรมและปฏิบัติการ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์