



Book Review

นับตั้งแต่ปี 1992 ที่ Kaplan กับ Norton ได้ตีพิมพ์แนวคิดใหม่ของการประเมินผลองค์กรใน Harvard Business Reviews ระบบการประเมินผลองค์กรแบบสมดุลหรือ Balanced Scorecard ก็ได้รับความนิยมเป็นอย่างสูง โดยสังเกตเห็นได้จากการตื่นตัวของภาคธุรกิจที่ได้นำเอาระบบนี้ไปใช้และประสบผลสำเร็จ รวมถึงภาครัฐที่นำเอาระบบนี้ไปดัดแปลงให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์กร จากความสำเร็จนี้เอง จึงทำให้ “The Balanced Scorecard” ที่ถูกตีพิมพ์ขึ้นในปี 1996 กลายเป็นหนังสือที่เป็น Best Seller และได้รับการตอบรับเป็นอย่างดีจากผู้อ่านทั่วโลก โดยมีการแปลออกเป็นหลายภาษา จึงทำให้มีองค์กรหลายแห่งได้ศึกษาจากหนังสือเล่มนี้และนำไปปรับใช้กับองค์กรของตนเอง

จากประสบการณ์การนำเอาระบบ Balanced Scorecard ไปใช้กับองค์กรหลายแห่งทั่วโลก ทำให้แนวคิดนี้ได้รับการพัฒนาไปอีกระดับหนึ่ง กล่าวคือจากแนวคิดแรกที่มุ่งหวังเพียงแค่ว่าจะสร้างระบบการวัดผลแบบสมดุล

Book Review: The Strategy-Focused Organization

Publisher: Harvard Business School Press

Publication Year: 2001

Author(s): Robert S. Kaplan, David P. Norton

Language: English

Length: 416p

คือวัดให้ครบทุกด้าน ไม่ใช่วัดเพียงแต่ด้านการเงินแต่เพียงด้านเดียวกลายมาเป็นแนวคิดที่ใช้ในการสร้างกลยุทธ์ใหม่ผ่านทางระบบการวัดผลนี้ การขยายขอบเขตของแนวคิดนี้จัดได้ว่าเป็นเหตุการณ์สำคัญเหตุการณ์หนึ่งที่ทำให้ Balanced Scorecard ได้รับความสำเร็จอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน Kaplan และ Norton ซึ่งเป็นผู้ให้กำเนิดแนวคิดนี้จึงได้รวบรวมเอาประสบการณ์การ

นำเอา Balanced Scorecard ไปใช้กับองค์กรใหญ่ๆ หลายแห่ง และนำมาประมวลเพื่อเสนอมุมมองใหม่ในหนังสือเล่มที่สองที่ชื่อว่า “The Strategy-Focused Organization” ซึ่งได้รับการตีพิมพ์ในปี 2001

จากความหนา 416 หน้า หนังสือเล่มนี้ได้แบ่งเนื้อหาออกเป็น 5 ส่วนหลักได้แก่ การแปลกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติการ จัดองค์กรให้มีเป้าหมายในทิศทางเดียวกันเพื่อสร้างประโยชน์สูงสุด การทำให้กลยุทธ์เป็นงานปกติของทุกคน การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง และการสร้างความเปลี่ยนแปลงจากความเป็นผู้นำ ซึ่งทั้ง 5 ส่วนนี้เป็นหัวใจขององค์กรที่บริหารงานโดยมุ่งเน้นกลยุทธ์เป็นหลัก

ในแต่ละส่วนของหนังสือเล่มนี้ได้มีการอธิบายแนวคิด พร้อมทั้งตัวอย่างประกอบอย่างครบถ้วน โดยใน ส่วนแรกจะเป็นการอธิบายการสร้างแผนที่กลยุทธ์สำหรับทั้งองค์กรที่มุ่งแสวงหาผลกำไรและองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไร เช่นองค์กรภาครัฐ และองค์กรทางด้านสาธารณสุข ในส่วนที่สองของหนังสือ ได้มีการอธิบายถึงการสร้างผลประโยชน์ให้กับองค์กรโดยมีการใช้บริการต่างๆ ร่วมกัน ซึ่งทำให้องค์กรใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้องค์กรมุ่งไปสู่จุดหมายในทิศทางเดียวกัน ในส่วนที่สามซึ่งเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการทำให้กลยุทธ์เป็นงานปกติของทุกคนนั้น Kaplan และ Norton ได้กล่าวถึงแนวทางในการสร้างการรับรู้กลยุทธ์ในองค์กร การสร้าง

จุดประสงค์ของบุคลากรและทีมงาน รวมถึงเรื่องการผูกระบบ ผลตอบแทนเข้ากับ Balanced Scorecard

สำหรับส่วนที่สี่นั้น Kaplan และ Norton ได้อธิบาย การนำเอาระบบ Balanced Scorecard ไปใช้ในการวางแผนและการ ตั้งงบประมาณ รวมทั้งระบบการ เรียนรู้และการสื่อสารกลับในองค์กรที่ใช้ Balanced Scorecard และในส่วนสุดท้าย ของหนังสือได้มีการกล่าวถึงความเป็น ผู้นำของผู้บริหารระดับสูงซึ่งจะส่งผล กระทบต่อความสำเร็จของการนำเอา Balanced Scorecard ไปใช้ รวมถึงได้ให้ข้อ วิจารณ์ในการนำเอาระบบนี้ไปใช้เพื่อ ไม่ให้ประสบกับความล้มเหลว

จากเนื้อหาที่ค่อนข้างเข้มข้นและ ตัวอย่างที่ได้จากประสบการณ์จริงของผู้แต่ง จึงทำให้ Strategy-Focused Organization เป็นหนังสือที่ น่าสนใจและเหมาะสำหรับผู้บริหารองค์กรที่ต้องการนำระบบ Balanced Scorecard ไปใช้ปฏิบัติจริง จุดเด่นของหนังสืออยู่ที่ การขยายแนวคิดระบบ Balanced Scorecard ที่สามารถสร้าง ประโยชน์ให้กับองค์กรมากกว่าการเป็นเพียงแค่เครื่องมือการ ประเมินผลเท่านั้น กล่าวคือ Balanced Scorecard กลายเป็น เครื่องมือใหม่ที่ใช้ในการทบทวนและสร้างกลยุทธ์สำหรับองค์กร ซึ่งนับว่าเป็นประโยชน์อย่างมากสำหรับองค์กร

อย่างไรก็ตามเนื่องจากกรณีศึกษาที่ได้นำเสนอส่วนใหญ่มาจากองค์กรในประเทศทางตะวันตกซึ่งมีวัฒนธรรมใน การทำงานที่ค่อนข้างจะแตกต่างจากองค์กรในประเทศฝั่งตะวันออกซึ่งรวมถึงประเทศไทย จึงทำให้การจะนำเอาแนวคิดตามที หนังสือได้เสนอไว้ไปปฏิบัติจริงสำหรับองค์กรธุรกิจในประเทศไทยจะต้องทำด้วยความระมัดระวัง นอกจากนี้หนังสือเล่มนี้ ส่วนใหญ่จะนำเสนอเฉพาะกรณีศึกษาขององค์กรที่นำเอาระบบ Balanced Scorecard ไปใช้แล้วประสบผลสำเร็จ แต่ไม่ได้ยก

ตัวอย่างของความล้มเหลวของระบบนี้ ถึงแม้ว่าในส่วนสุดท้าย ของหนังสือจะมีการกล่าวถึงข้อควรระวังในการนำไปใช้ก็ตาม แต่ ก็ยังขาดตัวอย่างที่เป็นรูปธรรมและแสดงให้เห็นถึงกรณีที่หาก องค์กรละเลยข้อควรระวังเหล่านี้จะเกิดอะไรขึ้นกับองค์กรนั้น ที่ สำคัญที่สุดคือจะทำการอย่างไรที่จะเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ที่เป็น สิ่งขัดขวางความสำเร็จได้ ยกตัวอย่างเช่น ในหนังสือได้มีการกล่าวว่าการสนับสนุน จากผู้บริหารระดับสูงเป็นปัจจัยวิกฤติที่ จะทำให้ระบบนี้ประสบผลสำเร็จ หาก ปราศจากสิ่งนี้แล้วโอกาสที่จะเกิดความ ล้มเหลวจะมีสูง ข้อความนี้เป็นข้อความที่ น่าจะเป็นที่ทราบโดยทั่วไปอยู่แล้ว และก็ ไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะกับระบบ Balanced Scorecard เท่านั้น แต่สิ่งที่สำคัญและน่า สนใจกว่าซึ่งหนังสือไม่ได้มีการกล่าวถึงคือ จะทำอย่างไรให้ผู้บริหารมีความสนใจ และสนับสนุนระบบนี้ ซึ่งถ้าหากผู้แต่งได้ นำเสนอความคิดเห็นหรือแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในจุดนี้เพิ่ม มากขึ้นก็น่าจะทำให้หนังสือเล่มนี้มีเนื้อหาที่ครบถ้วนและเป็น ประโยชน์มากยิ่งขึ้น

Strategy-Focused Organization เป็นหนังสือที่น่าสนใจและเหมาะสำหรับผู้บริหารองค์กรที่ต้องการนำระบบ Balanced Scorecard ไปใช้ปฏิบัติจริง จุดเด่นของหนังสืออยู่ที่การขยายแนวคิดระบบ Balanced Scorecard ที่สามารถสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร มากกว่าการเป็นเพียงแค่เครื่องมือการประเมินผลเท่านั้น

กล่าวโดยรวมแล้วหนังสือเล่มนี้นับเป็นหนังสือที่น่า สนใจอีกเล่มหนึ่งซึ่งเหมาะสำหรับผู้บริหารระดับสูงที่มีความสนใจ ในการสร้างองค์กรที่ทุกการตัดสินใจขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ขององค์กร โดยนำระบบ Balanced Scorecard ไปใช้เป็นเครื่องมือเพื่อนำไป สู่เป้าหมาย อันจะนำไปสู่องค์กรที่มุ่งเน้นกลยุทธ์ได้ในที่สุด

*โดย... ดร.นภดล ร่มโพธิ์
อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารอุตสาหกรรมและปฏิบัติการ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*