



Book Review

การจัดการผลการปฏิบัติงานหรือที่เรียกว่า Performance Management นั้น เป็นหลักการที่ได้รับการยอมรับและนำไปใช้ในโลกรธุรกิจในปัจจุบันอย่างแพร่หลาย หลักการนี้คือการใช้เทคนิคต่าง ๆ เพื่อจัดการทำให้เกิดผลการดำเนินงานที่เป็นไปอย่างที่ต้องการ อย่างไรก็ตามการจัดการเพื่อให้ได้รับผลลัพธ์ที่ต้องการนั้นก็ไม่ใช่งานที่ทำได้โดยง่าย ผู้บริหารจำเป็นต้องทราบและเรียนรู้แนวทางดังกล่าวอย่างถ่องแท้ นอกจากนี้ในปัจจุบันนี้ก็มีเทคนิคทางการบริหารจำนวนมากจนบางครั้งอาจจะสร้างความสับสนให้กับผู้ใช้เทคนิคเหล่านี้ว่าเครื่องมือทางการจัดการต่าง ๆ เหล่านี้คืออะไร มีจุดมุ่งหมายอย่างไร และที่สำคัญคือนำไปใช้ได้อย่างไร

Book Review: Beyond Performance Management

Publisher: Harvard Business Review Press

Publication Year: 2012

Authors: Jeremy Hope and Steve Player

Language: English

Length: 416p

หนังสือเรื่อง Beyond Performance Management เป็นหนังสือเล่มหนึ่งที่จะช่วยตอบปัญหาดังกล่าวข้างต้นหนังสือเล่มนี้แต่งขึ้นโดย Jeremy Hope และ Steve Player ซึ่งทั้งสองท่านนี้เป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านจัดการผลการปฏิบัติงานองค์กร หนังสือเล่มนี้ได้นำเสนอเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้ในการจัดการผลการปฏิบัติงานองค์กรรวมทั้งสิ้น 40 เครื่องมือ จากความหนาทั้งสิ้นกว่า 400 หน้า หนังสือเล่มนี้ได้นำเสนอเครื่องมือทางการจัดการผลการปฏิบัติงาน โดยทำการแบ่งออกเป็น 5 กลุ่มหลักดังต่อไปนี้

1. เครื่องมือที่เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ได้แก่ พันธกิจองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ การตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย การวัดผลองค์กรแบบสมดุลการจัดการทรัพยากรแบบพลวัต การจัดการความเสี่ยงองค์กร การจัดการความรู้ การเทียบเคียงกับสิ่งที่ดีที่สุด และความยั่งยืน

2. เครื่องมือที่เกี่ยวกับมูลค่าของผู้ถือหุ้นและลูกค้า ได้แก่ สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ แรงขับเคลื่อนมูลค่าที่สำคัญ การวิเคราะห์การเติบโตของรายได้ การสร้างมูลค่าให้กับลูกค้า การจัดการความสัมพันธ์ลูกค้า ลูกค้าในเชิงกลยุทธ์และสร้างกำไร และการจัดการความซื่อสัตย์

3. เครื่องมือที่เกี่ยวกับการจัดการต้นทุน ได้แก่ การจัดการคุณภาพในองค์กรรวม ต้นทุนฐานกิจกรรม การยกเครื่องกระบวนการทางธุรกิจ การผลิตที่ปราศจากของเสีย การให้บริการที่ปราศจากความสูญเสีย Six Sigma ต้นทุนเป้าหมาย Lean Accounting การบริการร่วม การจ้างผู้อื่นดำเนินงาน การจัดการการลงทุน และการจัดการค่าใช้จ่าย

4. เครื่องมือที่เกี่ยวกับการวัดผลองค์กร ได้แก่ ระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กร Business Intelligence ตัววัดผลการปฏิบัติการหลัก การพยากรณ์แบบต่อเนื่อง การวิเคราะห์ธุรกิจ การรายงานผลที่ดีที่สุด และ Open Book Management

5. เครื่องมือเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงาน ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้การยอมรับและการให้รางวัล การให้ผลตอบแทนผู้บริหาร และการปันส่วนกำไร

โดยหนังสือเล่มนี้ได้ทำการวิเคราะห์และอธิบายเครื่องมือแต่ละประเภท โดยมี Scope ในการ Review ดังต่อไปนี้

1. การอธิบายถึงเครื่องมือนี้คืออะไร สร้างขึ้นมาทำไม รวมทั้งบอกถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของเครื่องมือเหล่านี้
2. การอธิบายถึงวัตถุประสงค์หลักของเครื่องมือว่าสุดท้ายแล้วหากใช้เครื่องมือนี้ประสบความสำเร็จจะทำให้เกิดอะไรขึ้น
3. การอธิบายถึงแนวทางการใช้เครื่องมือเหล่านี้ รวมถึงการอธิบายเหตุผลที่บางองค์กรประสบความสำเร็จล้มเหลวในการนำเครื่องมือเหล่านี้ไปใช้ เพื่อเป็นบทเรียนสำหรับผู้สนใจหรือผู้ที่กำลังจะนำเอาเครื่องมือนี้ไปใช้
4. การอธิบายถึงแหล่งข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือที่ได้นำเสนอ

นอกจากนี้ผู้เขียนยังได้แนะนำอีกว่าเพื่อให้เครื่องมือต่าง ๆ เหล่านี้ถูกนำไปใช้และเกิดผลสำเร็จนั้น สิ่งที่สำคัญคือผู้ใช้เครื่องมือเหล่านี้จะต้องเลือกเครื่องมือให้ถูกกับปัญหาที่เกิดขึ้น ดังนั้นจึงต้องมีการระบุปัญหาที่ชัดเจน และที่สำคัญคือผู้บริหารระดับ

นอกจากนี้หนังสือเล่มนี้ยังมีการนำเสนอแนวคิดต่าง ๆ อย่างชัดเจน อีกประการหนึ่งคือหนังสือเล่มนี้ได้มีการแยกกลุ่มของเครื่องมือออกมาอย่างชัดเจน ดังนั้นผู้อ่านจึงอาจจะไม่จำเป็นต้องเริ่มอ่านตั้งแต่ต้นจนจบถึงจะเข้าใจ แต่สามารถเลือกอ่านเฉพาะเครื่องมือที่ตนเองมีความสนใจและอยากที่จะศึกษาเพิ่มเติม

สูงจะต้องให้การสนับสนุน นอกเหนือจากนั้นผู้ใช้เครื่องมือเหล่านี้จะต้องมีความเชื่อและทุ่มเท และให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน รวมทั้งมีการสื่อสารให้ทั่วถึงอย่างสม่ำเสมอ และที่สำคัญคือมีความอดทนพอที่จะรอให้เกิดผลสำเร็จซึ่งอาจจะต้องใช้เวลาพอสมควร

หนังสือเล่มนี้มีจุดเด่นอยู่ตรงที่มีการนำเสนอเครื่องมือทางด้านการจัดการผลการดำเนินงานที่หลากหลาย และเครื่องมือเหล่านี้ก็เป็น

เครื่องมือที่ได้รับความนิยมและนำไปใช้งานในองค์กรต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก จากการที่ผู้เขียนเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในเครื่องมือทางด้านการจัดการผลการดำเนินงาน จึงทำให้ผู้เขียนได้คัดเลือกมาเฉพาะเครื่องมือที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดการผลการปฏิบัติงานเท่านั้น นอกจากนี้หนังสือเล่มนี้ยังมีการนำเสนอแนวคิดต่าง ๆ อย่างชัดเจน อีกประการหนึ่งคือหนังสือเล่มนี้ได้มีการแยกกลุ่มของเครื่องมือออกมาอย่างชัดเจน ดังนั้นผู้อ่านจึงอาจจะไม่จำเป็นต้องเริ่มอ่านตั้งแต่ต้นจนจบถึงจะเข้าใจ แต่สามารถเลือกอ่านเฉพาะเครื่องมือที่ตนเองมีความสนใจและอยากที่จะศึกษาเพิ่มเติม

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากหนังสือเล่มนี้ทำการรวบรวมเครื่องมือทางด้านการจัดการไว้จำนวนมาก ดังนั้นจึงเป็นเรื่องปกติที่เนื้อหารายละเอียดของเครื่องมือเหล่านั้นจึงค่อนข้างจำกัด ซึ่งอาจจะเรียกได้ว่าเป็นข้อจำกัดของหนังสือเล่มนี้ก็ได้ ดังนั้นหากผู้บริหารหรือผู้อ่านที่มีความรู้พื้นฐานในเครื่องมือทางด้านการจัดการบางอย่างอยู่บ้างแล้ว และต้องการศึกษาเพิ่มเติมในรายละเอียดหนังสือเล่มนี้จึงอาจจะไม่ตอบสนองความต้องการในลักษณะดังกล่าวได้

ผู้อ่านที่น่าจะเป็นกลุ่มเป้าหมายของหนังสือเล่มนี้น่าจะเป็นกลุ่มผู้บริหารหรือผู้ที่สนใจในเรื่องการจัดการผลการปฏิบัติงานที่กำลังมองหาเครื่องมือเพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาหรือปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กร รวมถึงนักวิชาการต่าง ๆ ที่สนใจในการทำการศึกษาเรื่องเกี่ยวกับเครื่องมือทางด้านการจัดการผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายในการศึกษาในภาพรวมของเครื่องมือต่าง ๆ มากกว่าจะทำการเจาะลึกไปในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

เอกสารอ้างอิง

Hope, J. and Player, S. (2012). *Beyond Performance Management*. Boston: Harvard Business Review Press.

โดย.. ดร.นภดล ร่มโพธิ์

รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการปฏิบัติการ
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์