



## Book Review

ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กรเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นและทวีความสำคัญมากขึ้นในการบริหารองค์กรในปัจจุบัน หากองค์กรใดมีระบบการวัดผลที่มีประสิทธิภาพ องค์กรนั้นก็ย่อมที่จะมีโอกาสที่จะสามารถแข่งขันกับคู่แข่งและสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพการแข่งขันได้ดี เนื่องจากองค์กรนั้นจะมีเครื่องมือในการควบคุมและชี้นำทิศทางให้กับองค์กรได้อย่างถูกต้อง

ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กรที่ได้รับการยอมรับและเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไประบบหนึ่งคือระบบการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กรแบบสมดุลหรือที่รู้จักกันในชื่อว่า Balanced Scorecard ระบบการวัดผลนี้จะให้ความสำคัญทั้งการวัดผลทางการเงินและการวัดผลทางด้านการที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเงิน หลายบริษัทได้นำระบบนี้ไปใช้แล้วประสบความสำเร็จ จนระบบการวัดผลนี้ได้รับการยอมรับว่าเป็นเครื่องมือทางการจัดการที่จะช่วยแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างได้ผล

อย่างไรก็ตามการจะนำเอา Balanced Scorecard ไปใช้อย่างได้ผลนั้น องค์กรจำเป็นที่จะต้องมีการมีระบบข้อมูลที่ดี หากข้อมูลไม่ได้ถูกจัดการให้อยู่ในรูปของสารสนเทศที่ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ Balanced Scorecard ก็อาจจะไม่ได้ช่วยในการจัดการองค์กรมากนัก หรืออาจกลายเป็นสิ่งที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใด ๆ

## ***Book Review: Balanced Scorecards & Operational Dashboards with Microsoft Excel***

***Publisher: Wiley***

***Publication Year: 2009***

***Author: Ron Person***

***Language: English***

***Length: 452p***

เลยกับองค์กร หลายองค์กรจึงได้มีการลงทุนไปในการสร้างระบบฐานข้อมูลหรือการซื้อ Software ต่าง ๆ เพื่อช่วยจัดการข้อมูล ตลอดไปจนถึงการนำเสนอข้อมูลในสอดคล้องกับรูปแบบของ Balanced Scorecard ซึ่งจะช่วยให้การใช้ Balanced Scorecard เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากขึ้น

อย่างไรก็ตามสำหรับองค์กรที่มีขนาดเล็กและมีงบประมาณจำกัด การซื้อ Software ดังกล่าวอาจจะหมายถึงค่าใช้จ่ายจำนวนมากที่ต้องเสียออกไป ซึ่งอาจจะเป็นข้อจำกัดที่ทำให้องค์กรเหล่านี้ไม่สามารถเข้าถึง Software ต่าง ๆ ที่มีจำหน่ายได้ นอกเหนือจากนั้น Software ต่าง ๆ เหล่านี้ อาจมีความเป็นมาตรฐานที่ค่อนข้างสูง การนำมาใช้งานโดยตรงโดยไม่ได้ดัดแปลงนั้นก็อาจจะไม่ตรงกับความต้องการขององค์กรขนาดเล็กเหล่านี้ การที่จะต้องจ้างที่ปรึกษามาทำการปรับ Software ต่าง ๆ เพื่อให้เข้ากันกับกระบวนการขององค์กรก็จะเป็นเรื่องที

เป็นไปได้ยากหรืออาจจะต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นอีก จึงทำให้องค์กรขนาดเล็กหลายองค์กรไม่สามารถจะใช้ Software ต่าง ๆ เหล่านี้ หรือบางองค์กรถึงกับตัดสินใจยกเลิกการใช้ Balanced Scorecard ไปเลย ซึ่งเป็นสิ่งที่น่าเสียดายเป็นอย่างยิ่ง

ในปัจจุบันนี้มีหนังสือจำนวนมากที่ได้มีการเขียนเกี่ยวกับระบบ Balanced Scorecard ตลอดจนการนำเอาระบบนี้ไปใช้ในองค์กร แต่ไม่ค่อยพบหนังสือที่จะมีการเขียนเกี่ยวกับการสร้าง Software ที่จะใช้ในระบบ Balanced Scorecard อาจจะเป็นเพราะเนื่องมาจากว่าผู้เขียนหลายท่านอาจจะเห็นแล้วว่ามีการพัฒนา Software

จุดเด่นของหนังสือเล่มนี้อยู่ที่ความง่ายในการทำความเข้าใจและความครบถ้วนของเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการวัดความพึงพอใจของลูกค้า พูซียันได้แสดงให้เห็นในแต่ละขั้นตอนในการวัดความพึงพอใจของลูกค้าพร้อมทั้งมีการแสดงตัวอย่างให้เห็นอย่างชัดเจน จึงทำให้ผู้อ่านสามารถทำความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติตามได้ง่าย

เพื่อใช้กับ Balanced Scorecard ขึ้นมาแล้วจำนวนมาก ซึ่งหากผู้อ่านสนใจก็สามารถติดต่อบริษัท Software นั้นโดยตรง แต่สำหรับองค์กรเล็ก ๆ ก็อาจจะติดกับปัญหาในเรื่องงบประมาณในการซื้อ Software เหล่านี้ดังที่ได้ให้ความคิดเห็นไว้ข้างต้น

หนังสือเรื่อง Balanced Scorecards & Operational Dashboards with Microsoft Excel จึงเป็นหนังสือเพียงไม่กี่เล่มที่วางขายอยู่ในตลาดปัจจุบันที่มีความน่าสนใจเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรที่ต้องการจะสร้างระบบการเก็บข้อมูลและระบบการรายงานผลใน Balanced Scorecard ขึ้นมาใช้เอง โดยหนังสือเล่มนี้จะใช้ Microsoft Excel ซึ่งเป็นโปรแกรมพื้นฐานที่มีใช้โดยทั่วไปอยู่แล้วในหลายองค์กร

หนังสือเล่มนี้ถูกเขียนขึ้นโดย Ron Person ซึ่งเป็นที่ปรึกษาทางด้านการจัดการโดยมีประสบการณ์การทำงานร่วมกับบริษัทที่มีขนาดเล็กไปจนถึงบริษัทที่มีขนาดใหญ่จำนวนมาก หนังสือเล่มนี้มีจำนวนหน้าทั้งสิ้น 452 หน้าโดยได้ถูกแบ่งออกเป็น 3 ส่วนหลัก ๆ ได้แก่

#### 1) ส่วนที่ 1 การจัดการเชิงกลยุทธ์โดยการใช้ Balanced Scorecard

เนื้อหาสำคัญในส่วนนี้ถูกแบ่งออกเป็น 8 บทย่อย (บทที่ 1-8) โดยเป็นการอธิบายแนวคิดของ Balanced Scorecard โดยเริ่มตั้งแต่เหตุผลในการใช้ Balanced Scorecard การจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร การสร้าง Balanced Scorecard ซึ่งรวมไปถึงการสร้างแผนที่กลยุทธ์ การเชื่อมโยงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การเลือกตัววัดผล และการตั้งค่าเป้าหมาย ไปจนถึงการนำเอาระบบการวัดผลไปใช้จริงในองค์กร เป็นส่วนที่ผู้อ่านที่ยังไม่มีความคุ้นเคยในเรื่อง Balanced Scorecard จำเป็นที่จะต้องอ่านเพื่อทำความเข้าใจกับแนวคิดนี้ก่อนที่จะเข้าถึงรายละเอียดในส่วนถัดไป

#### 2) ส่วนที่ 2 การสร้างระบบการรายงานผลการดำเนินงาน

ในส่วนที่ 2 นี้จะประกอบไปด้วยบทย่อยจำนวน 3 บท (บทที่ 9-11) โดยเป็นการอธิบายถึงการสร้างระบบการรายงานผลให้กับผู้บริหารระดับสูง การเชื่อมโยงกระบวนการต่าง ๆ กับระบบการรายงานผล รวมทั้งการเลือกตัววัดที่จะนำมาแสดงในระบบการรายงานผล ส่วนนี้ก็เป็นอีกส่วนหนึ่งที่แนะนำให้ผู้อ่านที่ยังไม่คุ้นเคยกับเรื่องแนวคิดของการสร้างระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานองค์กรควรที่จะอ่านทำความเข้าใจก่อนที่จะเข้าสู่ในส่วนที่ 3 ซึ่งจะ เป็นรายละเอียดในเรื่องการจัดทำระบบโดยใช้ Microsoft Excel ต่อไป

#### 3) การสร้างแผนที่กลยุทธ์ และการนำเสนอผลการปฏิบัติงาน

ในส่วนที่ 3 ซึ่งเป็นส่วนสุดท้ายของหนังสือเล่มนี้นั้นจะประกอบด้วยบทย่อยถึง 18 บท ตั้งแต่บทที่ 12 – 29

ซึ่งถือว่าเป็นส่วนใหญ่ที่สุดในหนังสือเล่มนี้ เนื้อหาในส่วนนี้จะเป็นรายละเอียดเกี่ยวกับการสร้างระบบการรายงานผลสำหรับ Balanced Scorecard โดยการใช้ Microsoft Excel ซึ่งจะเริ่มต้นจากการสร้างแผนที่กลยุทธ์ การสร้างตาราง การสร้างแผนภาพ ประกอบคำอธิบายต่าง ๆ โดยจะมีรายละเอียดปลีกย่อยจำนวนมาก ซึ่งจะรวมไปถึงเทคนิคการใช้ Excel ต่าง ๆ เช่นการใช้ List Table Chart Menus Combo Boxes Button Pivot Table ฯลฯ รวมถึงเทคนิคในการนำเสนอแผนภาพเช่นการใช้การ Smooth Data การเพิ่ม Trend Line หรือการตั้งค่าเป้าหมายโดยใช้สีที่แตกต่างกัน ในส่วนท้ายของหนังสือเล่มนี้ยังได้มีการนำเสนอถึงการนำเสนอผลลัพธ์สุดท้ายของรายงานผลการปฏิบัติงานในรูปแบบต่าง ๆ เช่น Excel, PDF หรือ PowerPoint

จุดเด่นของหนังสือเล่มนี้อยู่ที่การแสดงขั้นตอนที่มีความชัดเจนและง่ายในการทำความเข้าใจและสามารถนำไปใช้ได้ โดยจะประกอบด้วยรูปและคำอธิบายรวมทั้งสูตรที่สำคัญจำนวนมากที่จะมีประโยชน์และทำให้ผู้อ่านสามารถทดลองทำตาม และสร้างระบบการรายงานผลได้ด้วยตนเอง ถึงแม้ว่าหนังสือเล่มนี้จะดูเหมือนเป็นหนังสือที่สอนการใช้ Excel ซึ่งสามารถหาได้โดยทั่วไปตามร้านหนังสือ แต่จุดเด่นของหนังสือเล่มนี้คือการสอนการใช้ Excel เฉพาะคำสั่งที่จำเป็นที่ต้องใช้ในการสร้างระบบการรายงานผล ไม่ใช่การสอนการใช้ Excel โดยทั่วไป ซึ่งหากผู้อ่านที่ต้องการนำไปใช้สร้างระบบ Balanced Scorecard นั้น ถึงแม้จะทราบว่ามีคำสั่งมากมาย แต่ก็อาจจะไม่สามารถเลือกได้ว่าควรใช้คำสั่งใด รูปแบบใดในการนำเสนอ

หนังสือเล่มนี้จึงมีความเหมาะสมเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารที่ต้องการทราบและทำความเข้าใจในระบบ Balanced Scorecard และต้องการที่จะสร้างระบบการเก็บข้อมูลและรายงานผลขึ้นเองในองค์กร โดยเฉพาะองค์กรที่มีขนาดเล็กที่มีปัญหาในเรื่องงบประมาณดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น เนื้อหาในหนังสือเล่มนี้ยังเหมาะที่จะใช้เป็นแบบฝึกหัดสำหรับการฝึกอบรมในเรื่องการออกแบบระบบการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร รวมถึงอาจใช้ประกอบการเรียนการสอนที่เกี่ยวข้องกับระบบการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร ที่จะทำให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองและสามารถสร้างระบบ Balanced Scorecard ผ่าน Excel ซึ่งเป็นโปรแกรมที่เป็นที่รู้จักและใช้กันโดยทั่วไป

## บรรณานุกรม

Person, R. (2009), *Balanced Scorecards & Operational Dashboards with Microsoft Excel*, Indianapolis: Wiley Publishing Inc.

**โดย.. ดร.นภดล ร่มโพธิ์**

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการปฏิบัติการ  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์