



Book Review

การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นสิ่งที่อาจจะเรียกได้ว่ามีความสำคัญและมีความจำเป็นเป็นอย่างยิ่งต่อการอยู่รอดขององค์กร สิ่งที่องค์กรมักจะประสบปัญหาคือเรื่องการสร้างและการใช้ตัววัดผลปฏิบัติงานหลัก หรือที่เรียกกันว่า KPI ซึ่งย่อมาจาก Key Performance Indicator ถึงแม้ว่าในปัจจุบันนี้ มีหนังสือหลายเล่มที่ได้กล่าวถึงการสร้างและการใช้ตัววัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร แต่ส่วนใหญ่แล้วเนื้อหาในเรื่องนี้ เป็นเพียงเนื้อหาย่อยในหนังสือเหล่านั้น จึงทำให้ขาดรายละเอียดที่สำคัญสำหรับผู้ที่จะนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง

หนังสือเรื่อง Key Performance Indicators จึงเป็นหนังสือเพียงไม่กี่เล่มในปัจจุบันที่ให้ความสำคัญในเรื่องรายละเอียดของการสร้างและการใช้ตัววัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยหนังสือเล่มนี้เขียนขึ้นโดย David Parmenter ซึ่งเป็นที่ปรึกษาที่เน้นในเรื่องการให้คำปรึกษาทางด้านการสร้างตัววัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรมากกว่า 10 ปี หนังสือได้ถูกแบ่งออกเป็น 6 บท โดยแต่ละบทมีรายละเอียดโดยสังเขปดังต่อไปนี้

ในบทแรก จะบทนำ ซึ่งจะมีการให้คำนิยามของ Key Result Indicator (KRI) และ Key Performance Indicator (KPI) โดย KRI จะเป็นสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงให้ความสนใจ แต่ KPI เป็นสิ่งที่ผู้บริหารระดับกลางหรือล่างจะต้องให้ความสำคัญ นอกจากนี้ KRI ยังครอบคลุมในระยะเวลาที่ยาวนานกว่า KPI ซึ่งมักจะมีการรายงานผลที่ถี่กว่า

ในบทที่ 2 ถัดมาจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่จำเป็นที่ต้องมีในการนำเอา KPI ไปใช้ในทางปฏิบัติ ซึ่งจะรวมถึงความชัดเจนในเรื่องของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร และมีการแนะนำให้เห็นถึงแนวทางการนำ

Book Review: Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs

Publisher: Wiley

Publication Year: 2007

Author: David Parmenter

Language: English

Length: 256p

เอา KPI ไปใช้ในทางปฏิบัติในภาพรวม ซึ่งจะใช้เวลา 16 สัปดาห์

ในบทถัดมาเป็นบทที่อาจจะเรียกได้ว่าเป็นหัวใจของหนังสือเล่มนี้ก็ได้ เนื่องจากเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการสร้างและการใช้ KPI โดยมีการแบ่งเป็น 12 ขั้นตอน ซึ่งรวมถึงการขอการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การสร้างทีมงานโครงการ การสร้างวัฒนธรรมและกระบวนการที่จำเป็น การสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนา KPI การประชาสัมพันธ์ KPI สู่พนักงาน การหาปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จสำหรับองค์กร การเก็บข้อมูลในฐานะข้อมูล การสร้างตัววัดผลในระดับทีมงาน การเลือก KPI ที่ประสบผลสำเร็จในองค์กร การสร้างระบบการรายงานผลการนำ KPI ไปใช้ และการปรับปรุง KPI ให้ใช้งานได้อยู่เสมอ

ในบทที่ 4 ถัดมานั้นเป็นบทที่มีการนำเสนอ Worksheet ที่สามารถนำไปใช้ได้ในแต่ละขั้นตอนที่ได้แนะนำแล้วในบทที่ 3 ซึ่งนับว่าเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่พัฒนา KPI เป็นอย่างยิ่ง ถัดมาในบทที่ 5 จะเป็นเรื่องของ

การสร้างการรายงานผลการปฏิบัติงานหรือที่เรียกว่า Dashboard รวมทั้งเทคนิคการนำเสนอผลการปฏิบัติงานต่อผู้บริหารและพนักงาน และยังมีตัวอย่างของการใช้แผนภาพให้ได้ประโยชน์สูงสุด

สำหรับในบทสุดท้ายนั้น จะเป็น Check List สำหรับผู้ที่นำเอาเนื้อหาในหนังสือนี้ไปใช้ในทางปฏิบัติ เพื่อให้แน่ใจว่าได้มีการปฏิบัติตามอย่างครบถ้วนตามเทคนิคที่แนะนำไว้ในหนังสือ

หนังสือนี้มีจุดเด่นในส่วนของการให้แบบเก็บข้อมูลตัวอย่าง จึงเหมาะสมเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้อ่านที่ต้องการสร้างตัววัดผลการปฏิบัติงานจริง เนื่องจากจะช่วยประหยัดเวลาในการสร้างแบบฟอร์มการเก็บข้อมูล การรายงานข้อมูลต่างๆ เนื่องจากหนังสือได้มีตัวอย่างอย่างชัดเจนแล้ว การแนะนำการปฏิบัติอย่างเป็นขั้นตอนยิ่งทำให้ผู้ปฏิบัติเห็นภาพได้ชัดเจน และสามารถนำไปใช้ได้โดยไม่ยากลำบาก ดังนั้นกลุ่มผู้อ่านที่จะได้ประโยชน์จากหนังสือเล่มนี้จึงน่าจะเป็นผู้บริหารที่กำลังจะพัฒนาตัววัดผลการปฏิบัติงานองค์กร หรือที่ปรึกษาที่จะให้คำปรึกษาสำหรับองค์กรที่ต้องการสร้างตัววัดผล

อย่างไรก็ตาม หนังสือเล่มนี้อาจจะไม่ค่อยเหมาะสมนัก สำหรับนักวิชาการที่ต้องการความรู้เชิงลึกในเรื่องทางทฤษฎีการวัดผล เนื่องจากหนังสือไม่ได้กล่าวถึงทฤษฎีการประเมินผลองค์กรมากเท่าที่ควร นอกจากนี้เนื่องจากหนังสือเล่มนี้จะเน้นในเรื่อง How To จึงไม่ค่อยให้คำอธิบายถึงที่มาที่ไปในแต่ละเทคนิคมากนัก หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือยังขาดคำอธิบายว่า Why จึงทำให้บางครั้งผู้อ่านอาจจะเกิดข้อสงสัยว่าทำไมถึงได้แนะนำเทคนิคนี้ นอกจากนี้ก็อีกเรื่องหนึ่งที่หนังสือเล่มนี้อาจจะไม่ได้กล่าวถึงในรายละเอียดมากนัก คือกรณีศึกษาที่เป็น Best Practice ที่ได้นำเอาแนวทางนี้ไปใช้แล้วประสบความสำเร็จ และข้อควรระวังสำหรับผู้ที่จะนำเทคนิคต่างๆ ที่นำเสนอในเล่มนี้ไปใช้ในทางปฏิบัติ

นอกจากนี้การแยกบทที่ 3 ซึ่งเป็นขั้นตอนการพัฒนา KPI กับบทที่ 4 ซึ่งเป็น Worksheet ที่สำคัญในแต่ละขั้นตอน

อาจจะสร้างความยากลำบากในการอ่าน ซึ่งหากนำเสนอแบบนี้มารวมกัน โดยให้แสดงตัวอย่างของ Worksheet หลังจากอธิบายขั้นตอนในแต่ละขั้นตอนแล้ว การทำความเข้าใจอาจจะเป็นไปได้ง่ายขึ้น

โดยสรุปแล้ว ในภาพรวมของหนังสือเล่มนี้มีประโยชน์เป็นอย่างยิ่ง และมีการลงรายละเอียดในเรื่อง KPI

โดยเฉพาะ ซึ่งนับว่าหาได้ไม่ง่ายนัก นอกจากนี้ในท้ายเล่มยังได้มีตัวอย่างของ KPI ที่ได้รับความนิยม โดยมีการแสดงรายละเอียดถึงความถี่ของตัววัดผล มุมมองของตัววัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องของอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งวัตถุประสงค์ในเชิงกลยุทธ์ของตัววัด ซึ่งเป็นประโยชน์สำหรับผู้ที่กำลังหาตัววัดที่เหมาะสมสำหรับองค์กร อย่างไรก็ตาม

หนังสือเล่มนี้อาจจะไม่ค่อยเหมาะสมนัก สำหรับนักวิชาการที่ต้องการความรู้เชิงลึกในเรื่องทางทฤษฎีการวัดผล เนื่องจากหนังสือไม่ได้กล่าวถึงทฤษฎีการประเมินผลองค์กรมากเท่าที่ควร นอกจากนี้เนื่องจากหนังสือเล่มนี้จะเน้นในเรื่อง How To จึงไม่ค่อยให้คำอธิบายถึงที่มาที่ไปในแต่ละเทคนิคมากนัก หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือยังขาดคำอธิบายว่า Why จึงทำให้บางครั้งผู้อ่านอาจจะเกิดข้อสงสัยว่าทำไมถึงได้แนะนำเทคนิคนี้

ข้อควรระวังอย่างหนึ่งคือเนื่องจากลักษณะองค์กรแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกัน ถึงแม้ว่าจะอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน หรือแม้แต่จะเป็นคู่แข่งกันก็ตาม ดังนั้นองค์กรแต่ละองค์กรจึงอาจจะต้องมีตัววัดที่มีลักษณะแตกต่างกัน นอกจากนี้เทคนิคต่างๆ ที่ถูกพัฒนาในหนังสือเล่มนี้เป็นแนวทางของการทำงานในวัฒนธรรมตะวันตก ซึ่งอาจจะมี ความแตกต่างกันกับวัฒนธรรมตะวันออก อย่างเช่นในประเทศไทย ดังนั้นการนำเอาเทคนิคเหล่านี้ไปใช้ในองค์กรไทย จึงควรจะต้องมีความระมัดระวังเป็นอย่างยิ่ง

บรรณานุกรม

Parmenter, D. (2007) *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*, John Wiley & Sons, New Jersey

โดย.. ดร.นพดล ร่มโพธิ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการปฏิบัติการ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์