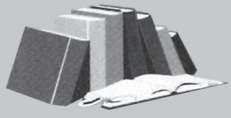


Book Review: Making Scorecards Actionable



Book Review

ในปัจจุบันนี้เกือบจะเรียกได้ว่าผู้บริหารทุกคน ไม่มีใครที่จะไม่รู้จักแนวคิดทางการจัดการที่เรียกว่า Balanced Scorecard หรือระบบการวัดผลองค์กรแบบสมดุล โดยแนวคิดนี้มีจุดเน้นในการสร้างความสมดุลในเกิดขึ้นในระบบการวัดผล โดยเน้นในการวัดทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว รวมถึงการวัดในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเงินและไม่เกี่ยวข้องกับการเงิน ในปัจจุบันนี้มีองค์กรเป็นจำนวนมากที่ได้รับแนวคิดนี้ไปใช้ หลายองค์กรประสบความสำเร็จในการนำไปใช้และส่งผลให้เกิดกำไรที่เพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตามมีหลายองค์กรที่ไม่ประสบความสำเร็จในการนำไปใช้ หรือแม้กระทั่งจะเรียกได้ว่าประสบความสำเร็จล้มเหลวด้วยซ้ำไป ถ้าเทียบกับการลงทุนลงแรงไปเป็นจำนวนมาก ซึ่งองค์กรที่มีลักษณะเหล่านี้อาจจะมีจำนวนไม่น้อยไปกว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จ เพียงแต่ว่าองค์กรเหล่านี้ไม่ได้ออกมาแสดงตัวเองเหมือนกับองค์กรที่ประสบความสำเร็จเท่านั้นเอง

ดังนั้นหากองค์กรใดองค์กรหนึ่งซึ่งกำลังพิจารณาในการนำเอาระบบ Balanced Scorecard ไปใช้ หรือกำลังใช้งานอยู่ หรืออาจกำลังประสบความสำเร็จล้มเหลวในการนำเอาระบบนี้ไปใช้ ก็อาจจะต้องการที่จะทราบถึงเคล็ดลับในการสร้างและนำเอาระบบ Balanced Scorecard ไปใช้ให้ประสบความสำเร็จ ในปัจจุบันนี้มีหนังสือจำนวนไม่น้อยที่กล่าวถึงระบบ Balanced Scorecard แต่หนังสือเหล่านั้นส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นไปในเรื่องการออกแบบระบบ Balanced Scorecard หรือไม่ก็จะเป็นเรื่องทฤษฎีแนวคิด ในเรื่อง Balanced Scorecard โดยทั่วไป แต่มีหนังสือจำนวนไม่มากนักที่จะเน้นในเรื่องของการใช้ประโยชน์จากระบบ Balanced Scorecard

Book Review: Making Scorecards Actionable

Publisher: Wiley

Publication Year: 2003

Author: Nils-Goran Olve, Carl-Johan Petri, Jan Roy, Sofie Roy

Language: English

Length: 304p

หนังสือเรื่อง Making Scorecards Actionable เป็นหนังสือเล่มหนึ่งที่เน้นในเรื่องการนำเอาระบบ Balanced Scorecard ไปใช้ประโยชน์ หนังสือเล่มนี้แต่งขึ้นโดย Nils-Goran Olve, Carl-Johan Petri, Jan Roy และ Sofie Roy โดยทั้งผู้แต่งทั้งสี่คนนี้เป็นนักวิชาการและเป็นทีปปรึกษาที่มีประสบการณ์ในการนำเอาระบบ Balanced Scorecard ไปใช้ในองค์กร หนังสือเล่มนี้มีความหนาทั้งสิ้น 304 หน้า โดยแบ่งออกเป็น 12 บท ในบทแรกจะเป็นการกล่าวถึงภาพรวมของระบบ Balanced Scorecard หลังจากที่ได้รับคามนิยมมากกว่า 10 ปี โดยมีการอธิบายว่า Balanced Scorecard เป็นเพียงแค่แพชชั่นแนวคิดทางการจัดการซึ่งกำลังจะหายไปหรือกลายเป็นมาตรฐานหลักทางการจัดการ ซึ่งเป็นสิ่งที่จะอยู่ต่อไปอีกเป็นระยะเวลานาน ในบทถัดมาจะเป็นการกล่าวถึงภาพรวมในการใช้ Balanced Scorecard ในองค์กร ซึ่งเป็นการอธิบายถึงการออกแบบ Balanced Scorecard และการนำเอา Balanced Scorecard ไปใช้ รวมถึงเรื่องที่จะอาจจะเป็นอุปสรรคสำคัญที่ขัดขวางการใช้ Balanced Scorecard

บทที่ 3 จะเป็นบทที่ได้นำเสนอกรณีศึกษาในการใช้ระบบ Navigators ที่บริษัท Skandia ซึ่งเป็นบริษัทชั้นนำในทวีปยุโรปบริษัทหนึ่ง โดยระบบ Navigators อาจจะเรียกได้ว่าเป็นรูปแบบหนึ่งของ Balanced Scorecard นั่นเอง ในบทนี้ได้มีการนำเสนอขั้นตอนในการสร้างระบบ Navigators และการนำเอาระบบนี้ไปใช้ บทที่ 4 ในหนังสือเล่มนี้ก็ยังเป็นการนำเสนอกรณีศึกษาการใช้ Balanced Scorecard ในบริษัทชั้นนำต่างๆ กว่า 10 บริษัท ยกตัวอย่างเช่น British Airways Ericsson Volvo Cars หรือ Xerox เป็นต้น

บทที่ 5 จะเป็นบทที่เน้นในเรื่องของสิ่งที่มีความท้าทายที่เกิดขึ้นจากการออกแบบและใช้ Balanced Scorecard โดยมีการแบ่งเป็นสองช่วงได้แก่ช่วงของการพัฒนาระบบ และช่วงในการนำระบบไปใช้ใน

การจัดการ ในบทถัดมาคือบทที่ 6 จุดเน้นจะเป็นเรื่องของ การสร้างแผนที่ กลยุทธ์ที่จะประกอบด้วยตัววัดชี้แนะและตัววัดที่เป็นผล และในบทที่ 7 จะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการนำเอา Balanced Scorecard ไปช่วยให้เกิดกระบวนการจัดการที่เป็นระบบและทำให้เกิดการสื่อสารทางด้านกลยุทธ์เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

บทที่ 8 และ 9 ในหนังสือเล่มนี้ กล่าวถึงการกระจายบทบาทของผู้ที่จะมีหน้าที่รับผิดชอบในโครงการ Balanced Scorecard และการสร้างความเชื่อมโยงให้เกิดขึ้นระหว่าง Scorecard ในระดับองค์กรและในระดับปฏิบัติการ บทที่ 10 และ 11 ในหนังสือได้กล่าวถึงการนำเอา Balanced Scorecard ไปผูกติดกับระบบผลตอบแทน รวมทั้งการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการนำเอา Balanced Scorecard ไปใช้ สำหรับบทสุดท้ายก็จะเป็นบทสรุปที่แสดงให้เห็นว่า Balanced Scorecard จะเป็นเครื่องมือในการจัดการในสมัยใหม่และสามารถนำไปเชื่อมโยงกับเครื่องมืออื่นๆ ได้อย่างไม่มีปัญหา

หนังสือเล่มนี้เป็นหนังสือเล่มหนึ่งที่มีความครบถ้วน ในเนื้อหาที่ผู้บริหารที่ใช้ Balanced Scorecard หรือกำลังพิจารณาจะใช้ระบบนี้ควรจะทราบ การเรียบเรียงเนื้อหาของหนังสือเล่มนี้ทำได้อย่างเหมาะสม สามารถอ่านได้ง่าย จุดเด่นอีกประการหนึ่งของหนังสือเล่มนี้อยู่ที่การนำเสนอกรณีศึกษาในบริษัทหลายแห่ง ที่ทำให้เห็นได้อย่างชัดเจนถึงโอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการนำเอาระบบนี้ไปใช้ในทางปฏิบัติ

ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพได้อย่างชัดเจนและสามารถเกิดความคิดในการนำเอาระบบนี้ไปปรับใช้กับองค์กรของตนเองได้อย่างเหมาะสม

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากจำนวนบทในหนังสือเล่มนี้ค่อนข้างมากถ้าเทียบกับหนังสือในลักษณะเดียวกัน ผู้อ่านอาจจะเกิดความสับสนว่าส่วนที่กำลังกล่าวถึงนี้เป็นเรื่องใด เพราะหลายครั้งเรื่องที่กำลังกล่าวถึงในบทใดบทหนึ่งอาจจะมี

จุดเด่นอีกประการหนึ่งของหนังสือเล่มนี้อยู่ที่การนำเสนอกรณีศึกษาในบริษัทหลายแห่ง ที่ทำให้เห็นได้อย่างชัดเจนถึงโอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการนำเอาระบบนี้ไปใช้ในทางปฏิบัติ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นภาพได้อย่างชัดเจนและสามารถเกิดความคิดในการนำเอาระบบนี้ไปปรับใช้กับองค์กรของตนเองได้อย่างเหมาะสม

คาบเกี่ยวกันกับเนื้อหาในบทก่อนหน้า หากหนังสือเล่มนี้ได้มีการแบ่งส่วนให้เห็นอย่างชัดเจน ว่าส่วนนี้เป็นส่วนของการออกแบระบบ ส่วนนี้เป็นส่วนการนำไปใช้ และส่วนนี้เป็นส่วนของกรณีศึกษา ก็จะทำให้การอ่านหนังสือเล่มนี้ทำได้ง่ายมากยิ่งขึ้น และการนำเอากรณีศึกษาไปอยู่

ส่วนท้ายสุด ก็อาจจะช่วยให้เห็นภาพรวมได้ดีกว่าการนำเอากรณีศึกษาไปอยู่ในส่วนกลาง ซึ่งเป็นเนื้อหาที่เกิดขึ้นก่อนบทอื่นๆ ที่ตามหลังมา

โดยสรุปแล้ว นับว่าหนังสือเล่มนี้เป็นหนังสือที่ผู้บริหารที่ทำงานเกี่ยวข้องกับการวัดผลองค์กรน่าจะได้อ่านและน่าจะทำให้เกิดแนวความคิดในการสร้างและการนำระบบวัดผลที่เรียกว่า Balanced Scorecard ไปใช้ในองค์กร หนังสือเล่มนี้จึงเป็นหนังสืออีกเล่มหนึ่งในหนังสือประเภทเดียวกันอีกหลายเล่มที่ผู้บริหารควรจะมีหากต้องการที่จะเรียนรู้ถึงแนวคิดและกรณีศึกษาในการนำเอาระบบ Balanced Scorecard ไปใช้เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีในองค์กรต่อไป

บรรณานุกรม

Olve, N., Petri, C., Roy, J., and Roy, S. (2003), *Making Scorecards Actionable: Balancing Strategy and Control*, New Jersey: John Wiley & Sons.

โดย.. ดร.นภดล ร่มโพธิ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการปฏิบัติการ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์