



## Book Review

ในปัจจุบันนี้เป็นที่ปฏิเสธไม่ได้ว่าการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นต่อการอยู่รอดขององค์กร องค์กรไม่ว่าจะเป็นธุรกิจที่มุ่งแสวงหาผลกำไรหรือองค์กรภาครัฐหรือองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไรต่างก็มีการตั้งเป้าหมายขององค์กร และได้มีการวางกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเหล่านั้น อย่างไรก็ตามการดำเนินตามกลยุทธ์เหล่านั้นย่อมที่จะต้องการเครื่องมือที่ใช้นำทางและใช้ในการประเมินว่ากลยุทธ์เหล่านั้นใช้ได้ผลดีมามากน้อยเพียงไร ซึ่งตัววัดผลการปฏิบัติงานองค์กรก็นับเป็นสิ่งหนึ่งที่จะช่วยชี้แนะแนวทางและควบคุมให้การดำเนินงานเป็นไปตามแนวทางที่ควรจะเป็น

ปัจจุบันนี้มีหนังสือเป็นจำนวนมากที่ได้มีการกล่าวถึงแนวคิดในเรื่องการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กรหรือกรอบแนวคิดต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กร เช่น Balanced Scorecard Economic Value Added หรือแนวคิดอื่น ๆ และยังมีหนังสืออีกเป็นจำนวนมากที่ได้อธิบายถึงตัววัดผลการปฏิบัติงานองค์กรต่าง ๆ อย่างไรก็ตามหนังสือเหล่านั้นมักจะเป็นการอธิบายตัววัดต่าง ๆ ในลักษณะของการบรรยายโดยไม่ได้มีการพิสูจน์โดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์มากนัก ทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจากการที่ผู้เขียนเหล่านั้นมักจะมีพื้นฐานมาจากผู้ที่ทำงานทางด้าน การวัดผลจากองค์กรธุรกิจต่าง ๆ ซึ่งเน้นการนำเอาตัววัดนั้นมาใช้ประโยชน์มากกว่าที่จะมุ่งพิสูจน์ทฤษฎีหรือวิเคราะห์ในแง่ของสูตรหรือการแปลค่าต่าง ๆ เชิงคณิตศาสตร์

หนังสือเรื่อง Management by Measurement จึงเป็นหนังสือเพียงไม่กี่เล่มที่มีแนวทางการเขียน

## **Book Review: Management by Measurement**

**Publisher: Springer**

**Publication Year: 2007**

**Authors: Franceschini, F., Galetto, M., Maisano, D.**

**Language: English**

**Length: 242p**

อธิบายในเรื่องการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กรที่ค่อนข้างจะแตกต่างไปจากหนังสือเล่มอื่น ๆ ในหัวข้อนี้ โดยหนังสือเล่มนี้แต่งโดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ได้แก่ Franceschini Galetto และ Maisano และแนวทางในการแต่งหนังสือเล่มนี้ มีความโน้มเอียงไปทางด้าน การอธิบายอย่างเป็นระบบและมีสูตรคณิตศาสตร์ต่าง ๆ ประกอบการอธิบายเหล่านั้น

หนังสือเล่มนี้มีความหนาทั้งสิ้น 242 โดยแบ่งออกเป็น 6 บท ในบทแรกนั้นจะเป็นการกล่าวถึงแนวคิดพื้นฐานทางด้านตัววัดผลและการวัดผลของกระบวนการต่าง ๆ สำหรับในบทที่ 2 นั้น จะเริ่มอภิปรายเกี่ยวกับตัววัดผลประเภทต่าง ๆ โดยมีการยกตัวอย่างตัววัดประเภท HDI (Human Development Indicator) ซึ่งประกอบด้วย Life Expectancy Index (LEI) Educational Attainment Index (EAI) Gross Domestic

Product Index (GDPI) รวมถึงแสดงตัวอย่างการคำนวณต่าง ๆ นอกจากนี้ในบทนี้ยังมีการกล่าวถึงตัวอย่างตัววัดคุณภาพอากาศ รวมถึงมีการวิจารณ์การตีความหมายของตัววัดเหล่านั้น

ในบทที่ 3 ของหนังสือเล่มนี้นั้นมีการกล่าวถึงลักษณะของตัวบ่งชี้ (Indicator) โดยได้มีการแบ่งตัวบ่งชี้ออกเป็น 2 ประเภทได้แก่ตัวบ่งชี้พื้นฐาน (Basic Indicator) กับตัวบ่งชี้ที่มาจากตัวบ่งชี้อื่น (Derived Indicator) สำหรับตัวบ่งชี้พื้นฐานนั้นเป็นตัวบ่งชี้ที่ได้จากข้อมูลปฐมภูมิโดยตรง เช่นการวัดจำนวนของเสีย จำนวนสินค้าหรือเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานต่าง ๆ สำหรับตัวบ่งชี้ที่มาจากตัวบ่งชี้อื่นนั้น เกิดขึ้นจากการนำเอาข้อมูลจากตัวบ่งชี้อื่นมารวมกัน เช่นอัตราส่วนของเสียต่อจำนวนสินค้าที่ผลิตต่อช่วงเวลาผลิต เป็นต้น

**แต่ลักษณะที่แตกต่างไปจากหนังสือทางด้านการจัดการทั่วไปนี้เอง นับว่าเป็นจุดเด่นของหนังสือเล่มนี้ เนื่องจากการนำเอาสูตรทางคณิตศาสตร์หรือแผนภาพต่าง ๆ มาใช้อธิบายผลการดำเนินงานองค์กรนั้น เป็นอีกมิติหนึ่งที่สามารถใช้เป็นเครื่องยืนยันถึงความสำคัญของระบบการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กรและเป็นอีกมุมมองหนึ่งที่น่าสนใจ**

บ่งชี้อื่นมารวมกัน เช่นอัตราส่วนของเสียต่อจำนวนสินค้าที่ผลิตต่อช่วงเวลาผลิต เป็นต้น

ในบทที่ 4 ของหนังสือเล่มนี้ได้มีการวิเคราะห์เจาะลึกไปถึงคุณสมบัติที่สำคัญของตัวบ่งชี้ โดยมีการแบ่งตัวบ่งชี้ออกไปในหลายมุมมอง เช่นตัวบ่งชี้เชิงปริมาณและตัวบ่งชี้เชิงคุณภาพ ตัวบ่งชี้พื้นฐาน

และตัวบ่งชี้ที่มาจากตัวบ่งชี้อื่น โดยได้มีการยกตัวอย่างตัวบ่งชี้เหล่านั้นอย่างละเอียด

ในบทถัดมาคือบทที่ 5 นั้นได้กล่าวถึงการสร้างระบบการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กร โดยได้เริ่มต้นอธิบายถึงแนวคิดและความหมายของการวัดผลการปฏิบัติงาน รวมถึงอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นกับการนำเอาระบบการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กรไปใช้ ในบทนี้ผู้เขียนได้อธิบายถึงกระบวนการในการสร้างระบบการวัดผลปฏิบัติงานองค์กร โดยเริ่มจากการวางแผนกลยุทธ์ การระบุถึงกระบวนการต่าง ๆ การวิเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการสร้างและเชื่อมโยงตัววัดผลการปฏิบัติงานองค์กร ในบทนี้นอกจากผู้เขียนได้แสดงกระบวนการในการสร้างระบบการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กรแล้ว ผู้เขียนยังได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับระบบการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กรต่าง ๆ ที่มีใช้อยู่ในปัจจุบัน เช่น Balanced Scorecard วิธี Critical Few การใช้ Performance Dashboard และ แบบจำลอง EFQM (European Foundation for Quality Management) ในบทที่ 5 นี้ยังได้มีการอธิบายถึงปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นจากการรวมตัวบ่งชี้เข้าด้วยกัน และมีการยกตัวอย่างการสร้างและการนำตัวบ่งชี้ไปใช้ ซึ่งได้มีการอธิบายถึงการใช้ที่ถูกต้องวิธีและข้อควรระวังต่าง ๆ อีกด้วย บทที่ 5 นี้มีความหนาเกือบ 100 หน้า และถือเป็นบทที่สำคัญบทหนึ่งในหนังสือเล่มนี้

สำหรับบทสุดท้ายคือบทที่ 6 นั้นเป็นบทที่อาจจะกล่าวได้ว่าอ่านทำความเข้าใจได้ยากที่สุด เพราะมีการกล่าวถึงทฤษฎีต่าง ๆ รวมถึงรายละเอียดเกี่ยวกับการประเมินผลต่าง ๆ และลงท้ายด้วยบทสรุป

หนังสือเล่มนี้ หากผู้อ่านทำการเปิดผ่าน ๆ จะพบว่าหนังสือจะเต็มไปด้วยสูตรทางคณิตศาสตร์ต่าง ๆ จำนวนมาก มีแผนภาพประกอบ และดูเหมือนจะเป็นตำราทางวิศวกรรมศาสตร์มากกว่าจะเป็นหนังสือทางการจัดการ หลายคนอาจจะรู้สึกว่าเป็นเนื้อหาที่ยากในการทำความเข้าใจ แต่ลักษณะที่แตกต่างไปจากหนังสือทางการจัดการทั่วไปนี้เอง นับว่าเป็นจุดเด่นของหนังสือเล่มนี้ เนื่องจากการนำเอาสูตรทางคณิตศาสตร์หรือแผนภาพต่าง ๆ มาใช้อธิบายผลการดำเนินงานองค์กรนั้น เป็นอีกมิติหนึ่งที่สามารถใช้เป็นเครื่องยืนยันถึงความ

สำคัญของระบบการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กรและเป็นอีกมุมมองหนึ่งที่น่าสนใจ

จะว่าไปแล้วหนังสือเล่มนี้อาจจะเหมาะสมกับองค์กรที่มีบุคลากรที่มีพื้นฐานทางสายวิทยาศาสตร์ เช่นวิศวกรหรือนักวิทยาศาสตร์ต่าง ๆ ที่ได้ก้าวขึ้นมาเป็นผู้บริหารและมีความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ทางการจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กร เพราะภาษาที่ใช้ในหนังสือเล่มนี้ รวมถึงแนวทางในการนำเสนอ น่าจะเป็นแนวทางที่ผู้ที่มีพื้นฐานมาทางด้านนี้สามารถทำความเข้าใจได้ง่าย นอกจากนี้อีกกลุ่มหนึ่งที่น่าจะมีความสนใจในเนื้อหาของหนังสือเล่มนี้คืออาจารย์หรือนักวิชาการต่าง ๆ ที่ต้องการศึกษาในเชิงลึก โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่ต้องการศึกษาวิจัยที่เน้นไปในเชิงปริมาณนั้นก็น่าจะได้นำแนวคิดและเป็นการจุดประกายในการทำงานวิจัยในแนวทางนี้

อย่างไรก็ตามผู้ที่ไม่มีพื้นฐานทางด้านวิทยาศาสตร์หรือไม่ค่อยสันถุดมากนักทางด้านคณิตศาสตร์ก็อาจจะพบว่าหนังสือเล่มนี้ยากที่จะทำความเข้าใจและอาจจะทำให้ความน่าสนใจของหนังสือเล่มนี้ลดลงไปได้ถึงอย่างไรก็ตามหนังสือเล่มนี้ก็ก็น่าจะเป็นประโยชน์และน่าจะสามารถนำไปใช้เพื่อปรับปรุงองค์กรและสร้างระบบการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

Franceschini, F., Galetto, M., and Maisano, D. (2007), *Management by Measurement: Designing Key Indicators and Performance Measurement Systems*, New York: Springer.

## โดย.. ดร.นภดล ร่มโพธิ์

รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการปฏิบัติการ  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์