



กับดัก Balanced Scorecard

วิโรจน์ ลักษณ์าอดิศร*

ต่อจากฉบับที่แล้ว

>>> ถ้าองค์กรผลักดันให้ตัวชี้วัดระดับฝ่ายเป็นตัวชี้วัดระดับแผนกทุกๆ ตัว ในกรณีนี้จะทำให้มีตัวชี้วัดระดับแผนกของแผนกส่งเสริมการตลาดทั้งสิ้น 9 ตัว และมีตัวชี้วัดใหม่อีก 2 ตัว รวมแล้วมีตัวชี้วัดรวมทั้งสิ้น 11 ตัว ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่อาจจะจะมีจำนวนมากเกินไป สำหรับบางองค์กรที่หัวหน้างานในระดับแผนกไม่สามารถที่จะรับนโยบายผ่านจำนวนตัวชี้วัดมากถึง 11 ตัวได้ การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานไว้เป็นจำนวนมากกลับจะกลายเป็นเพิ่มงานและสร้างปัญหาต่อไปได้ในอนาคต การกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญจริงๆ เท่านั้นให้ระดับแผนกเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบสำหรับตัวชี้วัดระดับฝ่ายที่ไม่ได้มีการกระจายลงมาในระดับแผนก ก็จะทำให้ผู้บริหารในระดับฝ่ายเป็นผู้ควบคุมดูแล โดยถือว่าเป็นตัวชี้วัดในภาพรวมของทั้งฝ่าย ไม่ใช่ตัวชี้วัดของแผนกใดแผนกหนึ่ง

เมื่อผู้บริหารระดับฝ่ายสามารถประมวลผลการปฏิบัติงานได้แล้ว ก็จะมีการนัดประชุมกับหัวหน้าแผนก หรือผู้จัดการแผนกต่อไป เพื่อมอบหมายหน้าที่ในการแก้ไขปัญหา หรือมอบหมายภารกิจให้ดำเนินการบาง

อย่างเพื่อให้มั่นใจว่าทุกๆ แผนกในฝ่ายจะสามารถบรรลุตามทิศทางและนโยบายที่กำหนดขึ้น ซึ่งการดำเนินการ (Take Action) จะต้องเป็นไปอย่างไม่ล่าช้า มีกำหนดการแล้วเสร็จที่ชัดเจน มีผู้รับผิดชอบชัดเจน ซึ่งการนำเอาตัวชี้วัดไปสู่การปฏิบัตินั้น ผู้เขียนจะอธิบายในรายละเอียดในภายหลังอีกครั้งหนึ่ง

แต่ในตัวอย่างที่กล่าวมาข้างต้นมีการกำหนดให้นำเอาตัวชี้วัดระดับแผนกที่ได้กำหนดขึ้นมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของแผนก ซึ่งอาจจะนำไปสู่การจัดสรรรางวัล โบนัสต่างๆ รวมทั้งใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนก หรือผู้จัดการแผนกด้วย โดยกรณีนี้ได้กำหนดเป็นเกรดทั้งสิ้น 3 เกรด คือ A, B และ C ซึ่งสามารถจัดทำเป็นตารางดังรูปที่ 4.6

ตัวชี้วัดระดับแผนก	เป้าหมาย	การประเมินผลการปฏิบัติงาน		
		A	B	C
1. อัตรายอดขายในช่องทางการจำหน่ายในห้างและ Discount store เดิม	> 14%	> 15%	> 14%	≤ 14%
2. อัตราการเติบโตของยอดขายในห้างและ Discount Store ทั้งหมด	> 18%	> 20%	> 18%	≤ 18%
3. อัตราการเติบโตของยอดขายในช่องทางการขายผ่านร้านขายของชำ	> 3%	> 3%	NA	≤ 3%
4. ค่าใช้จ่ายทางการตลาดต่อยอดขาย	< 2.5%	2.2 – 2.5%	2.5 – 2.8%	> 2.8%
5. มูลค่าการสูญเสียโอกาสการขายต่อเดือน (บาทต่อเดือน)	< 50,000 บาท	< 40,000	< 50,000	> 50,000
6. จำนวนครั้งในการประชุมร่วมกับตัวแทนช่องทางการขายต่อช่องทางต่อเดือน	1 ครั้งต่อเดือน	≥ 1	NA	< 1
7. อัตราการแก้ไขปัญหาในเรื่อง Stock สินค้าภายใน 1 วัน หลังจากได้รับแจ้งจากช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้า	> 90%	> 95%	> 90%	≤ 90%

รูปที่ 4.6 ตารางตัวชี้วัดระดับแผนก เพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

* ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล และพัฒนาองค์กร บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน)

หากเปรียบเทียบตารางในรูปที่ 4.6 ซึ่งเป็นตัวชี้วัดระดับแผนก กับตารางในรูปที่ 4.4 จะพบว่าเป้าหมายของตัวชี้วัดระดับแผนกจะไม่ค่อยไปกว่าเป้าหมายของตัวชี้วัดระดับฝ่ายเพื่อใช้เป็น “ส่วนสำรอง” ตามที่ได้อธิบายไว้ข้างต้นแล้ว สำหรับการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานก็สามารถทำได้ตามความเหมาะสม แต่ยังคงอยู่ในวิสัยที่เป็นไปได้

หากองค์กรมีการตั้งเป้าหมายที่สูงเกินไป โดยที่ไม่มีมาตรการหรือแผนการรองรับใดๆ สะท้อนให้เห็นได้ว่าองค์กรไม่มีความเป็นไปได้เลยที่จะบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้นได้ เป้าหมายที่สูงเกินไปจะทำให้พนักงานไม่สนใจกับทิศทาง และเป้าหมายของบริษัทเพราะตามธรรมชาติของมนุษย์จะไม่ให้ความสนใจกับสิ่งที่ไม่ได้อยู่แล้ว ดังนั้นการกำหนดเป้าหมายและการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผล จะต้องคำนึงถึงความสมดุลระหว่าง “ความเป็นไปได้” กับ “ความท้าทาย” ด้วย

ตัวชี้วัดบางตัวอาจจะมีการประเมินผลอยู่ใน 3 ระดับ คือ A, B และ C แต่ตัวชี้วัดบางตัวอาจจะมีเกณฑ์ในการประเมินผลเพียงแค่ A และ C เท่านั้น เช่น ตัวชี้วัดที่ 3 อัตราการเติบโตของยอดขายในช่องทางการขายผ่านร้านขายของชำ และตัวชี้วัดที่ 6 จำนวนครั้งในการประชุมร่วมกับตัวแทนช่องทางการขาย

อย่างไรก็ตามผู้เชี่ยวชาญอีกครึ่งหนึ่งว่า การประยุกต์ใช้ตัวชี้วัดมาใช้ในการประเมินผล เป็นเพียงผลพลอยได้ของการจัดทำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดของ Balanced Scorecard องค์กรไม่ควรเสียเวลาในการจัดทำเกณฑ์ในการประเมินผลมากนัก เป้าหมายของการจัดทำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานก็คือ องค์กรมั่นใจว่าองค์กรและทุกๆ หน่วยงานภายในองค์กรมีเป้าหมายร่วมกัน มีตัวชี้วัดที่สามารถวัดผลในเชิงปริมาณ มีการนำเอาข้อมูลจากการประเมินผลมาใช้ในการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ รวดเร็ว เพื่อให้มั่นใจว่า “ไม่ว่าจะมีอุปสรรคใดๆ เกิดขึ้นก็จะมีผู้รับผิดชอบในการแก้ไขสถานการณ์เพื่อทำให้แผนก ฝ่าย ตลอดจนองค์กรสามารถฝ่าฟันกับปัญหานั้นได้และบรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดขึ้นในที่สุด”



ในการกระจายตัวชี้วัดจากระดับแผนกไปสู่ตัวชี้วัดระดับบุคคล (Personal KPI) ก็จะใช้หลักการเดียวกันกับ การกระจายตัวชี้วัดจากระดับฝ่ายมาสู่ตัวชี้วัดระดับแผนก แต่ในทางปฏิบัติในปัจจุบันนี้ สำหรับองค์กรขนาดใหญ่ที่มีพนักงานเป็นหลักพัน หรือหลักหมื่นคน ผู้เขียนไม่คิดว่าด้วยศักยภาพทางเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบันจะทำให้องค์กรสามารถกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลให้กับพนักงานทุกคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากแม้ว่าองค์กรพยายามที่จะตั้งร่นกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลก็ตามที ก็จะทำให้องค์กรมีภาระมหาศาลในการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล ซึ่งไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ที่คุ้มค่ามากนัก

อ่านต่อบนหน้า