

# กับดัก

วิโรจน์ ลักขณาอดิศร\*

# Balanced Scorecard

ต่อจากฉบับที่แล้ว



>>> โดยสรุปแล้วการกระจายตัวชี้วัดจากระดับองค์กรไปสู่ระดับฝ่าย จากระดับฝ่ายไปสู่ระดับแผนก หรือแม้แต่การกระจายจากระดับแผนกไปยังระดับบุคคลก็ตามที่ จะมีขั้นตอนที่คล้ายคลึงกันซึ่งสามารถสรุปได้เป็นประเด็นๆ ดังต่อไปนี้

**1. การจัดทำ Key Result Area (KRA) หรือ Strategic Objective ที่เป็นข้อความสั้นๆ ที่ทำให้ทราบถึง “จุดมุ่งเน้น (Focus)” หรือเป็นจุดสำคัญ** หรือหลายๆ คนมักจะเรียกว่า “จุดวิกฤติ (Critical Point) ในการปฏิบัติงาน ซึ่งหน่วยงานต่างๆ จำเป็นต้องใช้เป็นกรอบ (Framework) ในการจัดทำตัวชี้วัด (Key Performance Indicators: KPI) ซึ่งผู้บริหารประจำหน่วยงานจะพิจารณาจาก Key Result Area (KRA) และข้อมูลที่แสดงถึงผลการปฏิบัติงานในอดีตและปัจจุบัน เพื่อจัดทำตัวชี้วัดและกำหนดเป้าหมายเพื่อเสนอให้ผู้บริหารระดับสูงพิจารณาต่อไป

**2. ตัวชี้วัดระดับองค์กร (Corporate KPI) ที่สำคัญๆ บางตัวอาจจะถูกยกมาเป็นตัวชี้วัดระดับฝ่าย (Divisional KPI)** ในทำนองเดียวกัน ตัวชี้วัดระดับฝ่าย (Divisional KPI) ที่สำคัญๆ บางตัว ก็อาจจะถูกยกมาเป็นตัวชี้วัดระดับแผนกเช่นเดียวกัน

**3. แต่ละฝ่าย หรือแผนกอาจจะต้องคิดและจัดทำตัวชี้วัดเฉพาะของฝ่าย หรือแผนกขึ้นมา** ซึ่งเป็นการจัดทำตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading Indicators) โดยการจัดทำตัวชี้วัดนั้นจะต้องใช้ Key Result Area (KRA) เป็นกรอบในการจัดทำตัวชี้วัด เพื่อให้มั่นใจได้ว่าตัวชี้วัดระดับฝ่าย หรือระดับแผนกเป็นตัวชี้วัดที่มีจุดมุ่งเน้นและมีทิศทางถูกต้องตรงกับทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร

**4. ตัวชี้วัดที่จัดทำขึ้นก็มีอยู่ทั้งสิ้น 2 ประเภทด้วยกัน** คือ ตัวชี้วัดที่มุ่งเน้นให้ควบคุมการปฏิบัติงาน ในกระบวนการที่สำคัญๆ (Maintaining KPI) ตัวชี้วัดที่มุ่งเน้นในการบุกตามทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic KPI) ในประเด็นนี้ผู้เขียนขออธิบายเพิ่มเติมว่าในการปฏิบัติงานขององค์กร หรือหน่วยงานใดๆ ภายในองค์กรนั้น มักจะมีงานอยู่ทั้งสิ้น 2



ประเภท คือ

**ประเภทที่ 1 งานบุกตามกลยุทธ์ ซึ่งผู้เขียนมัก จะเรียกว่า “งานกลยุทธ์ (Strategic Task)”**

เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ขององค์กร เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสามารถยกตัวอย่างได้หลากหลายประเด็น ดังต่อไปนี้

- การขยายไปสู่ตลาดที่มีศักยภาพและการหุดตัวลงในตลาดที่ไม่ประสบความสำเร็จ หน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงก็คือ การทำให้องค์กรเติบโตสุทธิต่อเนื่อง นั้นหมายความว่าสำหรับธุรกิจที่มีศักยภาพ องค์กรก็ต้องหาแนวทางในการขยายตลาดอย่างต่อเนื่อง สำหรับธุรกิจที่พิสูจน์แน่ชัดว่าล้มเหลว ไม่เหมาะกับองค์กรก็ควร จะพิจารณาเลิก หรือหดตัวลง

- การปรับส่วนผสมในการบริหารจัดการต่างๆ เช่น หากบริษัทมีการผลิตสินค้าหลายๆ ประเภทเข้าสู่ตลาด ในบางครั้งองค์กรอาจจะต้องจัดให้มีสัดส่วนการผลิตในแต่ละผลิตภัณฑ์ใหม่ให้สามารถทำกำไรได้มากกว่าเดิม ในกรณีนี้ถือว่าองค์กรมีการปรับส่วนผสมของผลิตภัณฑ์ (Product Mix) ซึ่งยังมีส่วนผสมอีกหลายๆ

\* ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล และพัฒนาองค์กร บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน)

## กลยุทธ์: **เปลี่ยนแปลง**

ด้านที่องค์กรจะต้องให้ความสนใจ เช่น ส่วนผสมของช่องทางการจัดจำหน่าย (Channel Mix) เพื่อจัดสัดส่วนในการวางจำหน่ายสินค้าเพื่อให้ขายออกขายและกำไรได้มากขึ้น เป็นต้น

- การสร้างนวัตกรรม (Innovation) ของสินค้าและบริการใหม่ๆ

- การปรับปรุงโครงสร้างของต้นทุน (Cost Structure) ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น เช่น การนำเอาเทคโนโลยีในการผลิตใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ หรือการปรับกระบวนการในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

**ประเภทที่ 2 งานสนับสนุนที่มีความสำคัญมาก**  
**ซึ่งผู้เขียนมักจะเรียกว่า “งานภารกิจประจำ (Maintaining Task)”**

งานสนับสนุนเหล่านี้ แม้ว่าจะไม่ใช่งานบุกแต่ถ้าหากบกพร่องอาจจะส่งผลกระทบต่อให้หน่วยงานที่ทำหน้าที่บุกหยุดชะงัก หรือขาดประสิทธิภาพในการบุกและงานเหล่านี้เป็นประเด็นสำคัญที่องค์กรต้องการรักษามาตรฐานไว้ให้ได้ ถ้าเปรียบเหมือนการรบ งานภารกิจประจำก็คืองานรักษาฐานที่มั่นนั่นเอง ยกตัวอย่างเช่น งานที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลพยายามที่จะตรวจติดตามข้อมูลค่าตอบแทนต่อยอดขายเพื่อวัดประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งถือว่าเป็นงานภารกิจประจำของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะละเลยไม่ได้ หรืองานจัดซื้อที่ต้องคอยตรวจติดตามต้นทุนวัตถุดิบต่อการผลิตชิ้นงาน 1 ชิ้น อย่างต่อเนื่อง

งานภารกิจประจำ (Maintaining Task) นั้น แตกต่างจากงานประจำ (Routine Task) อย่างสิ้นเชิง เพราะงานประจำ (Routine) นั้นไม่สามารถเชื่อมโยงความสำคัญถึงนโยบายและทิศทางขององค์กรได้อย่างชัดเจน แต่การที่พนักงานในองค์กรจำเป็นต้องทำงานประจำ (Routine) ก็เพื่อให้กระบวนการต่างๆ ภายในองค์กรมีการตรวจสอบซึ่งกันและกันและการทำงานเอกสารบางอย่างก็ต้องทำเพื่อเก็บไว้เป็นหลักฐานเพื่อใช้ในการสอบกลับในอนาคต เป็นต้น ดังนั้นสิ่งที่หน่วยงานสนับสนุนต่างๆ ต้องคิดก็คืองานภารกิจประจำ (Maintaining Task) ที่สำคัญต่อทิศทางขององค์กรคืออะไร ซึ่งผู้เขียนขอยกตัวอย่างไว้ ดังต่อไปนี้



### **ฝ่ายทรัพยากรบุคคล**

- การควบคุมค่าแรงต่อยอดขายให้มีประสิทธิภาพให้มากที่สุด
- การทำให้มั่นใจว่าพนักงานได้รับการพัฒนาตรงกับทิศทางขององค์กร

### **ฝ่ายจัดซื้อ**

- ต้นทุนวัตถุดิบในการผลิต 1 ชิ้น
- อัตราการเคลมเนื่องจากวัตถุดิบบกพร่อง รวมทั้งเวลาที่ต้องหยุดการผลิตเนื่องจากการขาดแคลนวัตถุดิบ หรือวัตถุดิบชำรุด

### **ฝ่ายบำรุงรักษา**

- Down Time ของเครื่องจักร ฯลฯ

ดังนั้นหลังจากที่ได้รับการกระจายตัวชีวิตลงมาแล้ว สิ่งที่ต้องนึกถึงก็คือ ตัวชีวิตที่จัดทำขึ้นจะต้องสร้างความสมดุลระหว่างการรุกและการรับ นั่นหมายถึง จะต้องมีความที่สะท้อนถึงงานกลยุทธ์ (Strategic Task) และงานภารกิจประจำ (Maintaining Task) บางฝ่ายบางแผนกอาจจะมีตัวชีวิตที่สะท้อนถึงงานกลยุทธ์ (Strategic Task) มากหน่อยหรือบางฝ่ายบางแผนกที่เป็นส่วนงานสนับสนุนจริงๆ เช่น ฝ่ายทรัพยากรบุคคล อาจจะมีตัวชีวิตที่สะท้อนแต่งานภารกิจประจำ (Maintaining Task) ก็ได้ถือถือว่าเป็นการเสียสมดุลแต่อย่างไร สิ่งที่คุณเขียนเน้นย้ำก็คือคำว่า “สมดุล” นี้ไม่ได้หมายความว่า “เท่ากัน” ไม่ได้หมายความว่าในหน่วยงานหนึ่งถ้ามีตัวชีวิตทั้งสิ้น 8 ตัว จะต้องมีความชีวิตในงานกลยุทธ์ 4 ตัวและงานภารกิจประจำ 4 ตัว บางหน่วยงานอาจจะมีความชีวิตในงานกลยุทธ์ (Strategic Task) เท่านั้น บางหน่วยงานอาจจะมีความชีวิต

ในงานภารกิจประจำก็ไม่ได้ถือว่าผิดหลักการแต่อย่างใด ขอให้มีความเหมาะสม (Optimality) ก็ถือว่า “สมดุล” แล้ว

ดังนั้นหากมีการกระจายตัวที่ดีแล้ว แต่ละแผนก แต่ละหน่วยงาน เมื่อผสมผสานกันก็จะทำให้องค์กรจะมีตัวชี้วัดที่สมดุลระหว่างการรุกและการรับ งานเชิงรุกที่สำคัญ มีผู้รับผิดชอบเรียบร้อย มีเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน งานเชิงรับที่เป็นหัวใจก็มีคนคอยเอาใจใส่ดูแลอย่างใกล้ชิดและพร้อมแก้ไขทันทีเมื่อเกิดปัญหา

**5. การกระจาย หรือแบ่งความรับผิดชอบในตัวชี้วัดนั้น มีอยู่ 2 รูปแบบด้วยกัน คือ**

- **การใช้ระบบตัวชี้วัดร่วมเพื่อรับผิดชอบร่วมกัน** เช่น ตัวชี้วัดอัตราการเคลมสินค้าที่บกพร่องในระยะประกัน อาจจะเป็นความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างฝ่ายผลิตและฝ่ายควบคุมคุณภาพ โดยอาจจะให้น้ำหนักความรับผิดชอบที่แตกต่างกันก็ได้ โดยฝ่ายผลิตรับผิดชอบ 60% และฝ่ายควบคุมคุณภาพรับผิดชอบ 40% เป็นต้น

- **การแบ่งแยกตัวชี้วัดกันแบบอิสระ** เช่น ฝ่ายการตลาดอาจจะมีตัวชี้วัดตัวหนึ่ง คือ อัตราการเติบโตของยอดขายไม่ต่ำกว่า 20% ซึ่งการบริหารงานของฝ่ายการตลาด ได้แยกออกเป็น 2 แผนกด้วยกัน คือ แผนกการตลาดในประเทศและการตลาดต่างประเทศ ดังนั้นการกระจายตัวชี้วัดจากระดับฝ่ายไปสู่ระดับแผนก อาจแบ่งแยกชัดเจนไปเลย เช่น อัตราการเติบโตของยอดขายในตลาดภายในประเทศไม่ต่ำกว่า 15% สำหรับแผนกการตลาดภายในประเทศและตัวชี้วัดอัตราการเติบโตของยอดขายในตลาดส่งออกไม่ต่ำกว่า 25% ซึ่งเชื่อว่าหากทั้ง 2 แผนกปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายก็จะทำให้ตัวชี้วัดระดับฝ่าย อัตราการเติบโตของยอดขายไม่ต่ำกว่า 20% อย่างแน่นอน

**6. การกำหนดเป้าหมาย (Target) ในระดับล่างลงไป อาจจะสามารถให้มีความท้าทายขึ้น** เช่น ตัวชี้วัดระดับองค์กรอาจจะกำหนดอัตราการเติบโตของยอดขายอยู่ที่ไม่ต่ำกว่า 20% แต่สำหรับฝ่ายการตลาดที่ยกเอาตัวชี้วัดนี้มาเป็นตัวชี้วัดระดับแผนก อาจจะสามารถกำหนดเป้าหมาย

อยู่ที่ไม่ต่ำกว่า 25% ก็ได้ เพื่อให้การปฏิบัติงานภายในฝ่ายมีความท้าทายขึ้น

**7. ในขั้นตอนสุดท้ายเพื่อนำเอา KPI ตามแนวคิดของ Balanced Scorecard มาใช้ในการประเมินผลองค์กร** หรือหน่วยงานต่างๆ ที่รับผิดชอบ อาจจะสามารถเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเกรด A, B, C, D แต่ละเกรดต้องมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด

**8. สิ่งสุดท้ายในการกระจายตัวชี้วัดที่ผู้เขียนพยายามย้ำมาโดยตลอดก็คือ ตัวชี้วัดที่จัดทำขึ้นจะต้องมีความเหมาะสม พอเหมาะแก่การปฏิบัติงาน** ทั้งจำนวนของตัวชี้วัด นิยามของตัวชี้วัด ความถี่ในการรายงานผล จะต้องไม่เป็นภาระเกินไปของแต่ละหน่วยงาน มิฉะนั้นตัวชี้วัดที่จัดทำขึ้นจะเป็นตัวถ่วงการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นผลเสียขององค์กรอย่างยิ่ง

จากประสบการณ์ของผู้เขียนเองมีความเชื่อมั่นว่าตัวชี้วัดในระดับล่างๆ ลงไป ตั้งแต่ระดับแผนกจนถึงระดับบุคคลนั้น จำนวนตัวชี้วัดจะต้องมีน้อยกว่าจำนวนตัวชี้วัดระดับองค์กร ด้วยเหตุผลที่ว่ายิ่งมีการย่อหย่อนงานลงไป ความรับผิดชอบจะยิ่งต้องจำกัดมากขึ้น มีเป้าหมายที่ชัดเจนมากขึ้น ดังนั้นพนักงานที่ได้รับการมอบหมายให้มาควบคุมดูแลแต่ละแผนกย่อยๆ น่าจะมี **“จุดมุ่งเน้น (Focus)”** ในการปฏิบัติงานมากกว่าการที่ต้องสนใจไปทุกๆ อย่างรอบด้าน ด้วยเหตุนี้สำหรับหน่วยงานย่อยๆ ลงไปจึงควรมีจำนวนตัวชี้วัดที่ลดน้อยลงไปตามลำดับ ถ้าหากองค์กรไหนมีจำนวนตัวชี้วัดระดับหน่วยงานอยู่เป็นจำนวนมาก ซึ่งอาจจะมากกว่าตัวชี้วัดระดับองค์กร หรือระดับฝ่าย ก็สันนิษฐานได้เลยว่า กำลังเดินหลงทางอยู่ในกับดักของ Balanced Scorecard แล้ว



อ่านต่อฉบับหน้า