

กับดัก

วิโรจน์ ลักษณะนาอดิศร*

Balanced Scorecard

ต่อจากฉบับที่แล้ว



บทที่ 5 กับดัก: แผนการปฏิบัติงาน และการนำเอา Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้

ในบทนี้เป็นบทที่สำคัญมากๆ สำหรับผู้เขียนเพราะผู้อ่านหลายๆ คนมักจะคิดเสมอว่า Balanced Scorecard นั้นเป็นเครื่องมือในการจัดทำตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลองค์กร หน่วยงานภายในองค์กร ตลอดจนพนักงานในองค์กร ซึ่งผู้เขียนมีความเห็นขัดแย้งอย่างชัดเจน

ในมุมมองของผู้เขียนนั้นขออย่าให้กับผู้อ่านเข้าใจว่า Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือที่ให้นำพวองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง โดยใช้ตัวชี้วัดในหลายๆ มิติ เป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติงานที่ทำให้ผู้บริหาร ตลอดจนพนักงานทุกคนเห็นเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน มีการประเมินผลเพื่อการแก้ปัญหาอย่างรวดเร็วต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงตามกลยุทธ์ที่ได้วางแผนไว้ ดังนั้น ถ้าผู้อ่านรายใดคิดว่า Balanced Scorecard เป็นเพียงเทคนิคในการจัดทำตัวชี้วัดก็เท่ากับว่ามองไม่เห็นคุณค่าของ Balanced Scorecard เลย

ในการกำหนดตัวชี้วัดนั้น สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือการมีข้อมูลพื้นฐาน (Baseline) ว่าปัจจุบันองค์กรมีประสิทธิภาพ หรือผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไรเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดเป้าหมาย เพื่อไม่ให้เป้าหมายที่กำหนดขึ้นเป็นเพียงความฝัน หรือความหวังที่ไม่มีโอกาสที่จะเป็นจริงได้ ยกตัวอย่างเช่น กรณีตัวชี้วัดอัตราการเติบโตของยอดขาย ซึ่งจากข้อมูลในปีที่ผ่านมาพบว่ามีอัตราการเติบโตอยู่ที่ 7% หากสมมติว่าในปีปัจจุบันมีการกำหนดเป้าหมายให้มีอัตราการเติบโตอยู่ที่ 30% และคณะผู้บริหารได้มีการนำเสนอเป้าหมายนี้ต่อคณะกรรมการบริษัท ผู้เขียนอยากจะถามผู้อ่านว่าหากท่านเป็นคณะกรรมการบริษัท ท่านจะตั้งข้อสังเกต หรือมีคำถามเกี่ยวกับเป้าหมายอัตราการเติบโตของยอดขายที่คณะผู้บริหารกำหนดขึ้นนี้หรือไม่

คำถามที่จะเกิดขึ้นอย่างแน่นอนก็คือ “บริษัท มีแผนการอะไรที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าอัตราการเติบโตของยอดขายจะสูงถึง 30%” ประเด็นที่ว่า



“ทำได้อย่างไร” เป็นสิ่งที่สำคัญมากๆ ในการจัดทำ Balanced Scorecard ซึ่งมาตรการ หรือแผนการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดขึ้นจะถูกเรียกว่า “Initiatives” ซึ่งบางองค์กรอาจจะเรียกว่าแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

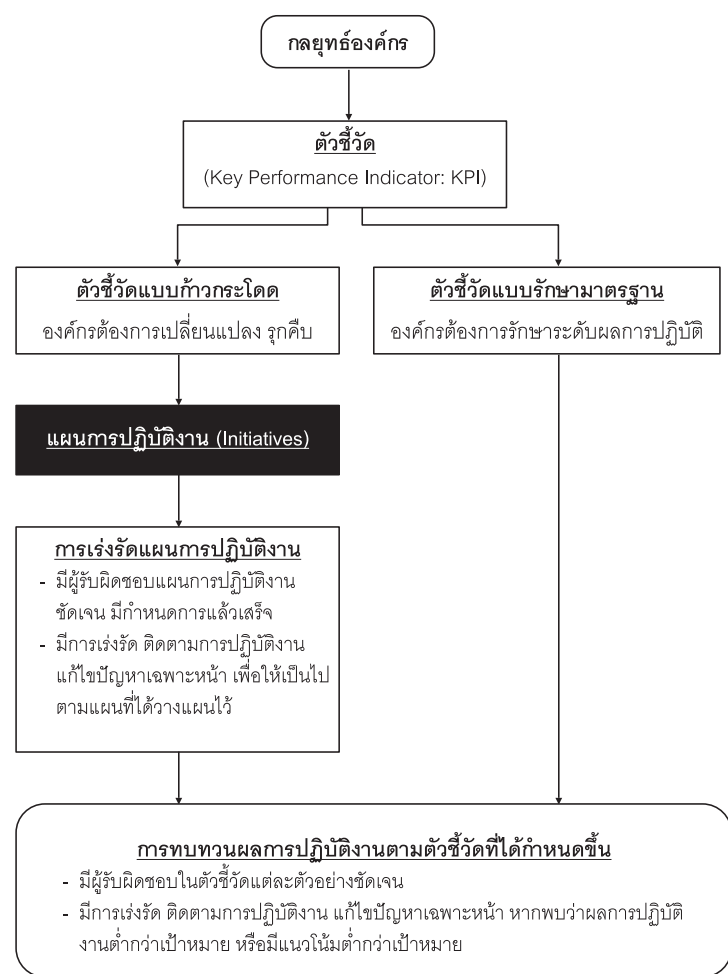
โดยทั่วไปแล้วความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดและแผนการปฏิบัติการ (Initiatives) นั้นจะมีความสัมพันธ์ดังต่อไปนี้

1. หากเป้าหมายมีการเปลี่ยนแปลง หรือก้าวกระโดดอย่างมีนัยสำคัญ ก็ควรจะมีแผนปฏิบัติการ (Initiatives) รองรับ
2. หากเป้าหมายที่กำหนดขึ้นมีเป้าหมายในการรักษาระดับผลการปฏิบัติงานให้ได้ตามมาตรฐาน โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงอะไรที่เป็นนัยสำคัญก็อาจจะไม่จำเป็นต้องมีแผนการปฏิบัติงาน (Initiatives)

* ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล และพัฒนาองค์กร บริษัท ซีอีเอยูเคชั่น จำกัด (มหาชน)

3. หากเป้าหมายที่กำหนดขึ้น แม้ว่าจะมีเป้าหมายสูงขึ้น แต่การตั้งเป้าหมายที่สูงขึ้นนี้มีสาเหตุอื่นเนื่องมาจากผลกระทบด้านบวกจากปัจจัยภายนอกก็อาจจะไม่จำเป็นที่จะต้องมีการปฏิบัติงาน (Action Plan)

ผู้เขียนเคยเห็นการจัดทำ Balanced Scorecard ขององค์กรหนึ่งที่น่าตกใจมากๆ คือ ทุกๆ ตัวชี้วัดที่จัดทำขึ้นจะมีแผนการปฏิบัติงาน (Initiatives) ประกอบด้วย นั่นหมายความว่าถ้ามีตัวชี้วัดระดับองค์กรอยู่จำนวน 18 ตัวชี้วัดก็จะมีแผนการปฏิบัติงานอยู่ทั้งสิ้น 20 แผน ซึ่งในมุมมองของผู้เขียนนั้น ถือว่าองค์กรดังกล่าวนี้หลงทางโดยสิ้นเชิง ขาดจุดมุ่งเน้น หรือ Focus ที่ผู้เขียนได้เข้ามาโดยตลอด ผู้เขียนอยากจะย้ำอีกครั้งหนึ่งเกี่ยวกับบทบาทของแผนการปฏิบัติงาน (Initiatives) ว่าแผนการปฏิบัติงาน (Initiatives) จะเป็นสิ่งที่ทำให้มั่นใจได้ว่าเป้าหมายที่องค์กร หรือหน่วยงานใดๆ กำหนดขึ้นไม่ได้เป็นสิ่งเพ้อฝัน องค์กรสามารถบรรลุตามเป้าหมายได้ หากปฏิบัติตามมาตรการในแผนปฏิบัติงาน (Initiatives) โดยความสัมพันธ์ระหว่างแผนการปฏิบัติงาน Initiatives และตัวชี้วัดดังรูปที่ 5.1



รูปที่ 5.1 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัด และแผนการปฏิบัติงาน (Initiatives)

จากรูปที่ 5.1 สำหรับตัวชี้วัดแบบก้าวกระโดด (Steep KPI) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่มีการกำหนดเป้าหมายของผลการปฏิบัติงานที่คาดหวังสูงขึ้นกว่าเดิมอย่างก้าวกระโดดอย่างมีนัยสำคัญ จะต้องมีการปฏิบัติงาน (Initiatives) รองรับเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรจะสามารถมีผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายได้

แต่อย่างไรก็ตามความสำคัญของการนำเอา Balanced Scorecard มาใช้ ที่ผู้เขียนย้ำมาตลอดเวลาคือการมุ่งเน้น หรือ Focus นั่นหมายความว่าตัวชี้วัดแต่ละตัวที่กำหนดขึ้น จะต้องมีการรับผิดชอบอย่างชัดเจน มีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ หากพบปัญหาเกิดขึ้นก็จะต้องมีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็ว เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กร หรือหน่วยงานต่างๆ จะมีผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น สำหรับแผนการปฏิบัติงาน (Initiatives) ทุกๆ แผนที่ได้จัดทำขึ้น ก็เช่นเดียวกัน จะต้องมีการรับผิดชอบที่ชัดเจน มีการเร่งรัดให้โครงการเป็นไปตามแผน หรือกำหนดการที่วางเอาไว้ หากมีปัญหามาเฉพาะหน้าใดๆ เกิดขึ้น จะต้องมีการตัดสินใจแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้านั้นอย่างเร่งด่วน เพื่อให้โครงการ หรือแผนงานที่ได้กำหนดขึ้นมีความคืบหน้า ลุล่วงตามกำหนดการแล้วเสร็จที่ได้วางแผนไว้

ประเด็นของการมีแผนการปฏิบัติงาน (Initiatives) นั้นยังย้ำให้เข้าใจได้ว่า Balanced Scorecard ไม่ได้ต้องการใช้ตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่มีจุดประสงค์สำคัญให้องค์กรได้ลงมือปฏิบัติ ลงมือทำ เหมือนกับที่ผู้เขียนมักจะย้ำอยู่เสมอเกี่ยวกับการบริหารองค์กร 2 ประเด็น คือ

- i) การที่ตัดสินใจที่แย่ที่สุดขององค์กรหนึ่งๆ ก็คือ "การตัดสินใจว่ายังไม่ตัดสินใจ"
- ii) สิ่งใดที่ถูกต้อง สิ่งนั้นควรทำทันที คิดออกเร็วอย่างเดียวไม่พอ ต้องทำให้เสร็จเร็วด้วย

สำหรับความหมายของแผนการปฏิบัติงาน (Initiatives) นั้น ผู้เขียนยังพบว่า มีหลายท่านด้วยกันที่ไม่เข้าใจความหมายอย่างแท้จริงของ แผนการปฏิบัติงานในบริบทของ Balanced Scorecard หลายๆ ท่านมักจะเข้าใจว่าแผนการปฏิบัติงาน (Initiatives) คือเครื่องมือในการบริหาร

