

กับดัก

วโรจน์ ลักษนาอุดิศ*



Balanced Scorecard

ต่อจากฉบับที่แล้ว

บทที่ 5 กับดัก: แผนการปฏิบัติงาน และการนำ เอา Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้

ในบทนี้เป็นบทที่สำคัญมากๆ สำหรับผู้-

เขียน เพราะผู้อ่านหลายๆ คนมักจะคิดเสมอว่า Balanced Scorecard นั้นเป็นเครื่องมือในการจัดทำตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลองค์กร หน่วยงานภายในองค์กร ตลอดจนพนักงานในองค์กร ซึ่งผู้เขียนมีความเห็นขัดแย้งอย่างชัดเจน

ในมุมมองของผู้เขียนนั้นขอย้ำให้กับผู้อ่านเข้าใจว่า Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือที่ใช้สำรององค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง โดยใช้ตัวชี้วัดในหลายๆ มิติ เป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติงานที่ทำให้ผู้บริหาร ตลอดจนพนักงานทุกคนเห็นเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน มีการประเมินผลเพื่อการแก้ปัญหาอย่างรวดเร็วต่อเนื่อง เพื่อทำให้มั่นใจว่าจะสามารถนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงตามกลยุทธ์ที่ได้วางแผนไว้ ดังนั้น ถ้าผู้อ่านรายได้คิดว่า Balanced Scorecard เป็นเพียงเทคนิคในการจัดทำตัวชี้วัดก็เท่ากับว่ามองไม่เห็นคุณค่าของ Balanced Scorecard เลย

ในการกำหนดตัวชี้วัดนั้น สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือการมีข้อมูลพื้นฐาน (Baseline) ว่าปัจจุบันองค์กรมีประสิทธิภาพ หรือผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไรเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดเป้าหมาย เพื่อไม่ให้เป้าหมายที่กำหนดขึ้นเป็นเพียงความฝัน หรือความหวังที่ไม่มีโอกาสที่จะเป็นจริงได้ ยกตัวอย่างเช่น กรณีตัวชี้วัดอัตราการเติบโตของยอดขาย ซึ่งจากข้อมูลในปีที่ผ่านมาพบว่ามีอัตราการเติบโตอยู่ที่ 7% หากสมมติว่าในปีปัจจุบันมีการกำหนดเป้าหมายให้มีอัตราการเติบโตอยู่ที่ 30% และคณะกรรมการบริหารได้มีการนำเสนอเป้าหมายนี้ต่อคณะกรรมการบริษัท ผู้เขียนอยากระดมความผู้อ่านว่าหากท่านเป็นคณะกรรมการบริษัท ท่านจะตั้งข้อสังเกตหรือมีคำติชมเกี่ยวกับเป้าหมายอัตราการเติบโตของยอดขายที่คณะกรรมการบริหารกำหนดขึ้นนี้หรือไม่

คำถามที่จะเกิดขึ้นอย่างแน่นอนก็คือ “บริษัทฯ มีแผนการอะไรที่ทำให้มั่นใจได้ว่าอัตราการเติบโตของยอดขายจะสูงถึง 30%” ประเด็นที่ว่า



“ทำได้อย่างไร” เป็นสิ่งที่สำคัญมากๆ ใน การจัดทำ Balanced Scorecard ซึ่งมาตราการ หรือแผนการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดขึ้นจะถูกเรียกว่า “Initiatives” ซึ่งบางองค์กรอาจจะเรียกว่าแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

โดยทั่วไปแล้วความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดและแผนการปฏิบัติการ (Initiatives) นั้นจะมีความสัมพันธ์ดังต่อไปนี้

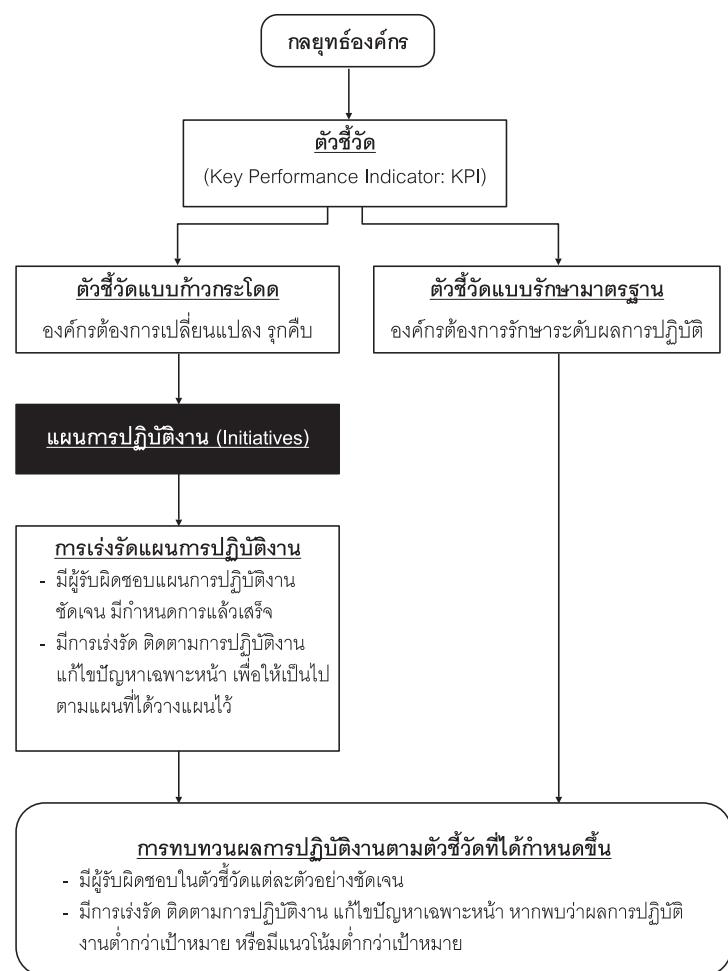
- หากเป้าหมายมีการเปลี่ยนแปลง หรือก้าวกระโดดอย่างมีนัยสำคัญ ก็ควรจะมีแผนปฏิบัติการ (Initiatives) รองรับ

- หากเป้าหมายที่กำหนดขึ้นมีเป้าหมายในการรักษาและดับผลการปฏิบัติงานให้ได้ตามมาตรฐาน โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงอะไรที่เป็นนัยสำคัญก็อาจจะไม่จำเป็นต้องมีแผนการปฏิบัติงาน (Initiatives)

* ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล และพัฒนาองค์กร บริษัท ชีเอ็คดิจิเทค จำกัด (มหาชน)

3. หากเป้าหมายที่กำหนดขึ้น แม้ว่าจะมีเป้าหมายสูงขึ้น แต่การตั้งเป้าหมายที่สูงขึ้นนี้มีสาเหตุอันเนื่องมาจากผลกระทบด้านบวกจากปัจจัยภายนอกก็อาจจะไม่จำเป็นที่จะต้องมีแผนการปฏิบัติงาน (Action Plan)

ผู้เขียนเคยเห็นการจัดทำ Balanced Scorecard ขององค์กรหนึ่งที่น่าตกใจมากๆ คือ ทุกๆ ตัวชี้วัดที่จัดทำขึ้นจะมีแผนการปฏิบัติงาน (Initiatives) ประกอบด้วย นั่นหมายความว่าถ้ามีตัวชี้วัดระดับองค์กรอยู่จำนวน 18 ตัวชี้วัดก็จะมีแผนการปฏิบัติงานอยู่ทั้งสิ้น 20 แผน ซึ่งในมุมมองของผู้เขียนนั้น ถือว่าองค์กรดังกล่าวเน้นหลงทางโดยสิ้นเชิง ขาดจุดมุ่งเน้น หรือ Focus ที่ผู้เขียนได้ย้ำมาโดยตลอด ผู้เขียนพยายามจะย้ำอีกวครั้งหนึ่ง เกี่ยวกับบทบาทของแผนการปฏิบัติงาน (Initiatives) ว่าแผนการปฏิบัติงาน (Initiatives) จะเป็นสิ่งที่ทำให้มันได้รับเป้าหมายที่องค์กร หรือหน่วยงานใดๆ กำหนดขึ้นไม่ได้เป็นสิ่งเพื่อฝัน องค์กรสามารถบรรลุตามเป้าหมายได้หากปฏิบัติตามมาตรการในแผนปฏิบัติงาน (Initiatives) โดยความสัมพันธ์ระหว่างแผนการปฏิบัติงาน Initiatives และตัวชี้วัดดังรูปที่ 5.1



รูปที่ 5.1 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัด และแผนการปฏิบัติงาน (Initiatives)

จากรูปที่ 5.1 สำหรับตัวชี้วัดแบบก้าวกระโดด (Steep KPI) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่มีการกำหนดเป้าหมายของผลการปฏิบัติงานที่คาดหวังสูงขึ้นกว่าเดิมอย่างก้าวกระโดดอย่างมั่นคงสำคัญ จะต้องมีแผนการปฏิบัติงาน (Initiatives) รองรับเพื่อทำให้มั่นใจว่าองค์กรจะสามารถมีผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายได้

แต่อย่างไรก็ตามความสำคัญของการนำเอา Balanced Scorecard มาใช้ ที่ผู้เขียนย้ำมาต่อเนื่องมาคือ การมุ่งเน้น หรือ Focus นั่นหมายความว่าตัวชี้วัดแต่ละตัวที่กำหนดขึ้น จะต้องมีผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน มีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ หากพบปัญหาเกิดขึ้นก็จะต้องมีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็ว เพื่อทำให้มั่นใจว่าองค์กร หรือหน่วยงานต่างๆ จะมีผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น สำหรับแผนการปฏิบัติงาน (Initiatives) ทุกๆ แผนที่ได้จัดทำขึ้น ก็เช่นเดียวกัน จะต้องมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน มีการเร่งรัดให้โครงการเป็นไปตามแผน หรือกำหนดการที่วางเอาไว้ หากมีปัญหาเฉพาะหน้าใดๆ เกิดขึ้น จะต้องมีการตัดสินใจแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าทันท่วงทัน เพื่อให้โครงการ หรือแผนงานที่ได้กำหนดขึ้นมีความคืบหน้าลุล่วงตามกำหนดการแล้วเสร็จที่ได้วางแผนไว้

ประเด็นของการมีแผนการปฏิบัติงาน (Initiatives) นั้นยังคำให้เข้าใจได้ว่า Balanced Scorecard ไม่ได้ต้องการใช้ตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่มีจุดประสงค์สำคัญให้องค์กรได้ลงมือปฏิบัติ ลงมือทำ เหมือนกับที่ผู้เขียนมักจะย้ำอยู่เสมอเสนอเกี่ยวกับการบริหารองค์กร 2 ประดิษฐ์ คือ

i) การที่ตัดสินใจที่แยกส่วนขององค์กรนั่นๆ ก็คือ “การตัดสินใจว่ายังไม่ตัดสินใจ”

ii) ลิ่งได้ที่ถูกต้อง สิ่งนั้นควรทำทันที คิดออกเร็ว อย่างเดียวไม่พอ ต้องทำให้เสร็จเร็วทันที

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

ต่างๆ ยกตัวอย่างเช่น หลายๆ ท่านมักจะคิดว่า แผนการปฏิบัติงาน (Initiatives) คือ ISO9001, Knowledge Management, Balance Scorecard, Kaizen หรือเครื่องมือทางการบริหารอะไรต่อมิอะไรที่ผู้อ่านคุณฯ ชื่อ แต่นั้น เป็นเพียง “เครื่องมือในการบริหาร” เท่านั้น ไม่สามารถ ระบุอย่างเจาะจงได้เลยว่า หากปฏิบัติตามเครื่องมือใน การบริหารนี้แล้วจะทำให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่ กำหนดไว้ในตัวชี้วัดในระดับต่างๆ หรือไม่ ดังนั้นเครื่องมือ ในการบริหารต่างๆ จึงไม่ใช่แผนการปฏิบัติงาน (Initiatives) ดังนั้นเวลาที่ผู้เขียนถามคำถามว่า “คุณมีแผนการ อะไรหรือไม่ที่มั่นใจว่าจะทำให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมาย ที่กำหนดในตัวชี้วัด...” แล้วได้คำตอบว่า “องค์กรเราจะเอา Kaizen และจะปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง” หรือคำตอบโดยฯ อย่างอื่น ผู้เขียนยืนยันได้เลยว่าองค์กรนี้ไม่มีแผนการปฏิบัติงาน (Initiatives) ใดๆ เลยและไม่มีความมั่นใจเลย ว่าเป้าหมายใดๆ ที่องค์กรกำหนดขึ้นจะประสบความสำเร็จ

ผู้เขียนต้องการที่จะอธิบายความหมายของแผนงานปฏิบัติงาน (Initiatives) ให้ชัดเจนคือ

1. แผนการปฏิบัติงานที่มีวิธีการที่เฉพาะเจาะจง
นำไปสู่การปฏิบัติได้ ผู้เขียนเคยเห็นแผนการปฏิบัติงาน
แผนหนึ่งแล้วรู้สึกตกลงใจมากๆ เพราะเป็นแผนปฏิบัติการที่
ผิดหลักการโดยสิ้นเชิง คือ แผนดังกล่าวระบุว่า ขั้นที่หนึ่ง
คือ เซิร์ฟประชุมวางแผน ขั้นที่สอง ดำเนินการตามแผน
ขั้นที่สาม ประเมินผลการปฏิบัติงานและสรุปรายงาน แล้ว
ก็มีการทำหน้าที่แล้วเสร็จ ดังรูปที่ 5.2 ผู้เขียนขอเรียน
ว่า แผนในลักษณะนี้เป็นเพียงการวางแผนในการจัดทำ
แผนการปฏิบัติงานเท่านั้น เพราะในขั้นที่สองที่ระบุว่า
“ดำเนินการตามแผน” นั้น ไม่ได้ระบุให้ชัดเจนเลยว่า จะ
ดำเนินการอย่างไร อย่างไร



2. แผนการปฏิบัติงานที่มีผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน มีกำหนดการแล้วเสร็จ

3. แผนการปฏิบัติงาน (Initiatives) ที่ดีจะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญที่ดี ลิ่งที่จะดำเนินการมีน้ำหนัก (Sensitivity) อย่างมีนัยสำคัญ หมายถึง หากดำเนินการแล้วจะส่งผลในทางบวกอย่างมากmany เช่น การดำเนินมาตรากรทางการตลาดอย่างโดยย่างหนึ่ง ส่งผลต่อยอดขายที่เพิ่มขึ้นถึง 17% เป็นต้น แสดงว่ามาตรากรดังกล่าวมีน้ำหนักในทางบวกอย่างมาก

4. แผนการปฏิบัติงาน (Initiatives) ที่ดีจะต้องมีความคุ้มค่าใน
การลงทุน ผลลัพธ์ที่ได้คุ้มค่ากับงบประมาณที่ใช้ไป

นอกจากจะมีแผนการปฏิบัติงานที่ดีแล้ว การเร่งรัด การควบคุมโครงการให้แล้วเสร็จตามแผนที่วางไว้ พร้อมกับมีการบททวนร่วมกับตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นการยืนยันว่าแผนการปฏิบัติงานที่ได้ลงมือปฏิบัติไปนั้น ส่งผลต่อเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรต้องการ

อ่านต่ออุบัติเหตุ

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	ผู้รับผิดชอบ	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
1. ประชุมวางแผน			[REDACTED]										
2. ดำเนินการตามแผน					[REDACTED]								
3. ประเมินผล และสรุปผล											[REDACTED]		

รูปที่ 5.2 แผนการปฏิบัติงาน (Initiatives) ที่ผิด ไม่สามารถระบุวิธีการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน