

กับดัก

วิโรจน์ ลักษณ์ภาดิส*

Balanced Scorecard

ต่อจากฉบับที่แล้ว



>>> จากการทำผู้เขียนได้เห็นการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard แบบผิดๆ อย่างมากมาย หลากๆ องค์กรหลงติดกับดักของ Balanced Scorecard จนต้อง

ทำให้องค์กรเสียเวลา เสียทรัพยากรและวุ่นวายกับงานเอกสาร อันไม่เกิดประโยชน์ในการเปลี่ยนแปลงให้องค์กรสร้างความสำเร็จเทียบเท่าการแข่งขันเลย ซึ่งหนึ่งในปัญหารุนแรงที่พบบ่อยๆ ก็คือ การที่องค์กรมีจำนวนตัวชี้วัดที่มากเกินไป ที่ผู้เขียนเรียกว่า “บ้าตัวชี้วัด” แต่ละเดือนไม่ต้องมัวทำอะไร เอาแต่เก็บข้อมูลเพื่อประมวลผลตัวชี้วัดที่มีอยู่เป็นจำนวนมากมามหาศาล (ถ้าตัวชี้วัดระดับองค์กรมีมากกว่า 25 ตัว ผู้เขียนก็ถือว่า “มากเกินไป” แล้ว) แต่อย่างไรก็ตามสิ่งที่ผู้เขียนได้พบปัญหาจากการนำเอา Balanced Scorecard ไปประยุกต์ใช้ในส่วนของการปฏิบัติการ (Initiative) ก็ยังมีกับดักอีกมากมายที่ทำให้องค์กรต้องวุ่นวายกับงานเอกสาร ซึ่งไม่ใช่สาระสำคัญของ Balanced Scorecard เลย

กับดักที่ 1: จอมวางแผน แต่ลงมือทำไม่ได้จริงๆ เลย

ปัญหาหนึ่งที่ทำให้องค์กรหลงติดกับดัก Balanced Scorecard และเป็นปัญหาที่นำเป็นห่วงหลายๆ ก็คือ การที่องค์กรเป็นพวก “จอมวางแผน” มีแผนการเต็มไปหมดเป็นสิบๆ แผน บางองค์กรถึงกับกำหนดว่า ทุกๆ ตัวชี้วัด 1 ตัว จะต้องมียุทธศาสตร์ปฏิบัติการ (Initiative) รองรับอย่างน้อย 1 แผน เพื่อให้มั่นใจว่าผลการปฏิบัติงานจะเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น ฟังดูแล้วก็รู้สึกเฉยๆ ว่าเป็นแนวคิดที่ดี แต่หากตรวจสอบอย่างละเอียดรอบคอบ นั้นหมายความว่า แสดงว่าถ้าองค์กรมีตัวชี้วัดระดับองค์กร 20 ตัวชี้วัดก็ต้องมีแผนการปฏิบัติการ (Initiative) 20 แผนการ ยิ่งถ้าองค์กรมี 6 ฝ่าย แต่ละฝ่ายมีตัวชี้วัดฝ่ายละ 8 ตัว ดังนั้นแผนการปฏิบัติงานระดับฝ่ายมีทั้งสิ้น = 6 ฝ่าย x 8 ตัวชี้วัดต่อฝ่าย = 48 แผนการปฏิบัติงาน รวมกับแผนการปฏิบัติงาน

ระดับองค์กรแล้ว จะทำให้องค์กรมีแผนการปฏิบัติงานรวมทั้งสิ้น = 20 + 48 = 68 แผนการปฏิบัติงาน

ด้วยจำนวนแผนการปฏิบัติงานถึง 68 แผน ผู้เขียนยืนยันได้เลยว่า ไม่มีทางเป็นไปได้เลยในทางปฏิบัติและจะทำให้องค์กรขาดเข็มมุ่ง (Focus) ในการดำเนินกิจการอย่างแน่นอน ดังนั้นหากองค์กรใดมีพฤติกรรมในการนำเอา Balanced Scorecard ไปใช้ในลักษณะนี้ หรือคล้ายคลึงกับลักษณะนี้ แบบที่มีแผนการปฏิบัติการ (Initiative) เป็นจำนวนมาก ผู้เขียนสรุปได้เลยว่าองค์กรเหล่านี้กำลังตกอยู่ในกับดัก Balanced Scorecard และจะมีงานเอกสารงานธุรการเต็มไปหมด เพราะ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือที่ทำให้ผู้บริหารองค์กรได้ใจกับข้อมูลและข้อเท็จจริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับข้อมูลที่มีความสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร พร้อมกับสนับสนุนให้ผู้บริหารวางแผนเพื่อลงมือปฏิบัติการให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้นและพร้อมที่จะปฏิบัติการแก้ไขอย่างเร่งด่วน กรณีที่ผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้แต่แรก สรุปก็คือ Balanced Scorecard พยายามผลักดันให้ผู้บริหารและพนักงานใส่ใจกับข้อมูลและเร่งตัดสินใจเพื่อลงมือปฏิบัติให้เกิดผลลัพธ์ให้เร็วที่สุด ไม่ใช่มามัวทำแต่รายงาน หรืองานเอกสารธุรการ

ดังนั้นแผนการปฏิบัติงาน (Initiative) จะต้องเป็นแผนการที่สะท้อนว่า องค์กรกำลังจะลงมือทำอะไรเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กร อันมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. แผนการเพื่อแก้ไขปัญหาเรื่องจริงขององค์กร ซึ่งหากแก้ปัญหาได้แล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างชัดเจน เช่น องค์กรสามารถลดต้นทุนในการผลิต หรือต้นทุนในการดำเนินการขององค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ การลดขั้นตอน หรือลดเวลาในการผลิตทำให้ประสิทธิภาพในการผลิตเพิ่มขึ้น การขจัด หรือลดปัญหาในการผลิต หรือข้อบกพร่องของผลิตภัณฑ์ซึ่งเป็นปัญหาที่ลูกค้าให้ความสำคัญ เป็นต้น
2. แผนการเพื่อพัฒนาคุณค่าใหม่ๆ ให้กับองค์กร เช่น

* ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล และพัฒนาองค์กร บริษัท ซีอีดียูเคชั่น จำกัด (มหาชน)

การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้มีความแตกต่างจากคู่แข่งในตลาด การดำเนินแผนการตลาดเพื่อพัฒนาตลาดใหม่ หรือกลุ่มลูกค้าใหม่ๆ ได้ การเพิ่มเติมขีดความสามารถในการผลิต (Production capacity) ให้มากขึ้นสามารถรองรับกับความต้องการของลูกค้าที่เพิ่มมากขึ้นได้อย่างพอเพียง องค์กรไม่เสียโอกาสในการทำกำไรจากตลาดที่มีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว การพัฒนาบริการใหม่ๆ ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ การสร้างความแตกต่างด้านการตลาดให้โดดเด่นเหนือคู่แข่งขึ้นเป็นต้น

โดยสรุปแล้วแผนการปฏิบัติงาน (Initiative) จะต้องมีความเกี่ยวข้องกับโครงสร้างต้นทุน คุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการ โครงสร้างการปฏิบัติงานและการผลิต ซึ่งทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดได้อย่างยั่งยืน ดังนั้นโครงการปรับปรุงแบบลอยๆ เช่น จะจัดฝึกอบรมนั่นฝึกอบรมนี้ ที่จับต้องไม่ได้ หัวงผลไม่ได้ ไม่รู้ว่าเมื่อไหร่โครงการที่ทําจะเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อองค์กร นั้นไม่ใช่แผนการปฏิบัติงาน (Initiative) ตามแนวความคิดของ Balanced Scorecard อย่างแน่นอน

เพื่อให้ผู้อ่านได้เข้าใจบทบาทของแผนการปฏิบัติงาน (Initiative) ผู้เขียนจะยกตัวอย่างขององค์กรหนึ่งที่มีตัวชี้วัดระดับองค์กรอยู่ทั้งสิ้น 5 ตัวชี้วัด ดังรูปที่ 5.2

ลำดับ	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator: KPI)	เป้าหมายในปีปัจจุบัน	ผลการปฏิบัติงานในปีก่อน
1	อัตราการเติบโตของยอดขายจากการส่งออก	+15%	+4%
2	อัตราการเติบโตของยอดขายภายในประเทศ	+12%	+10%
3	ประสิทธิผลของการผลิต (Yield)	≥ 95%	81.75%
4	อัตราส่วนของเสียที่ผลิต (Defect Rate)	≤ 2%	1.89%
5	อัตราการส่งสินค้าตรงตามกำหนด	≥ 97%	98.1%

รูปที่ 5.2 ตัวอย่างตัวชี้วัดระดับองค์กร

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ 2, 4 และ 5 จะสังเกตเห็นได้ว่าเป้าหมายที่กำหนดขึ้นในปีปัจจุบันนั้น ไม่ได้แตกต่างจากผลการปฏิบัติงานในปีก่อนอย่างมีนัยสำคัญ จึงมีความเชื่อได้ว่าถ้าไม่มีเหตุการณ์ผิดปกติเกิดขึ้น องค์กรก็น่าจะสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้นได้ แต่สำหรับตัวชี้วัดที่ 1 และ 3 นั้นจะพบว่าเป้าหมายที่กำหนดขึ้นนี้มีความท้าทายมากขึ้น เมื่อเทียบกับผลการปฏิบัติงานในปีก่อน อย่างเช่น ตัวชี้วัดอัตราการเติบโตของยอดขายจากการส่งออกในปีที่ผ่านมามีการเติบโตที่ 4% แต่เป้าหมายในปีปัจจุบันกำหนดให้มียอดขายเติบโต 15% ซึ่งเป็นเป้าหมายที่ท้าทายมากขึ้นและเช่นเดียวกันสำหรับตัวชี้วัดประสิทธิผลของการผลิต (Yield) ในปีที่ผ่านมาได้ผลการปฏิบัติ

งานอยู่ที่ 81.75% แต่ในปัจจุบันมีการกำหนดเป้าหมายอยู่ที่ 95% ซึ่งมีความท้าทายมากขึ้นเช่นกัน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้ย่อมมีคำถามเกิดขึ้นว่า “องค์กรจะทำอย่างไรให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย”

ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Initiative) ขึ้นมาเพื่อให้มั่นใจว่า องค์กรมีแผนการเป็นขั้นเป็นตอนที่เป็นรูปธรรมที่ทำให้มั่นใจได้ว่าองค์กรมีวิธีการดำเนินการ มีการกำหนดทรัพยากรและงบประมาณที่เพียงพอในการผลักดันให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น แต่ตามหลักการของ Balanced Scorecard นั้นไม่ได้ระบุว่าจะต้องมีแผนการปฏิบัติงานที่แผนการ ซึ่งในกรณีนี้ องค์กรอาจจะกำหนดแผนการปฏิบัติงานขึ้นมาแผนหนึ่งซึ่งมุ่งเน้นการสร้างประสิทธิภาพในการผลิตสำหรับผลิตภัณฑ์ที่ผลิตเพื่อการส่งออก มีการประสานงานระหว่างฝ่ายการตลาดกับฝ่ายการผลิต หรือโรงงานอย่างเป็นทางการระหว่างฝ่ายการตลาดกับฝ่ายการผลิต หรือโรงงานอย่างเป็นทางการสื่อสารข้อมูลความต้องการของลูกค้าอย่างเป็นระบบ มีการจัดประชุมร่วมระหว่างฝ่ายผลิต และฝ่ายการตลาดอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจะสังเกตเห็นได้ชัดเจนว่า จำนวนแผนการปฏิบัติการไม่ได้มีส่วนสำคัญเลย ความสำคัญอยู่ที่แผนการปฏิบัติการที่มีการระบุรายละเอียดของแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนว่ามีกี่ขั้นตอน แต่ละขั้นตอนทำอะไรบ้าง รู้ว่าฝ่าย

ไหน แผนไหนต้องทำอย่างไร มีกำหนดการแล้วเสร็จเมื่อไหร่ มีกรอบเวลาในการทำงานอย่างชัดเจน ผู้เขียนขอย้ำว่าแผนการปฏิบัติการจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติและลงมือทำได้ จึงจะเป็นแผนการปฏิบัติการที่ดีที่สุด ดังนั้นไม่จำเป็นเลยที่หนึ่งตัวชี้วัดต้องมีหนึ่งแผนปฏิบัติการ (Initiative) ตัวชี้วัดหลายตัวชี้วัดอาจจะมีแผนปฏิบัติการ (Initiative) เพียงแผนเดียวก็เป็นไปได้

บางครั้งในการเขียนแผนการปฏิบัติการ ช่วงแรกๆ อาจจะไม่ระบุไม่ได้ว่าขั้นตอนที่ 1, 2, 3 ... คืออะไร แต่อย่างน้อยจะต้องรู้ว่าประเด็นไหนเป็นประเด็นสำคัญ ยกตัวอย่างเช่น หากต้องการที่จะเพิ่มยอดขายจากการส่งออก ถึงแม้ว่าจะไม่รู้ว่าจะต้องทำอย่างไร แต่ก็ต้องมีข้อมูลที่เฉพาะเจาะจง ที่เป็นประเด็นสำคัญที่

ใช้ในการวางแผนที่ลงรายละเอียด (Detailed plan) ต่อไป เช่น

- สัดส่วนของการส่งออกนั้นส่งไปที่ภูมิภาคใดมากที่สุด อเมริกา หรือยุโรป หรือจีน แต่ละภูมิภาคมีสัดส่วนเท่าไร
- ผลิตภัณฑ์ไหนที่ส่งออกได้มากที่สุด
- ประเด็นที่ลูกค้าต่างประเทศต้องการให้องค์กรปรับปรุง ทั้งในส่วนของคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ กระบวนการสั่งซื้อจนกระทั่งส่งมอบและการบริการ

● ฝ่ายไหน แผนกไหน ที่ต้องเป็นผู้เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติการ (Initiative) ที่กำหนดขึ้น จะถูกแต่งตั้งให้เป็นคณะทำงาน (Task Force Committee) นอกจากจะเป็นผู้วางแผนการปฏิบัติงานแล้ว จะต้องทำหน้าที่ในการติดตามความคืบหน้าอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งมีการกำหนดแผนการปฏิบัติงานอื่นๆ ประกอบเพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้แผนการปฏิบัติงานสามารถดำเนินการไปได้อย่างราบรื่น เกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่องค์กรคาดหวังไว้

หลังจากที่ฝ่ายและผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทบทวนข้อมูลและสารสนเทศข้างต้นแล้ว จึงมีการวางแผนการปฏิบัติงานที่ลงรายละเอียด (Detailed plan) ซึ่งมีการระบุชัดเจนว่าใคร ฝ่ายไหน ต้องทำอะไร อย่างไร มีกำหนดเสร็จเมื่อไหร่และจะมีการประชุมทบทวนกันเมื่อไหร่ทุกๆ วันใด เป็นต้น ซึ่งหน้าที่ในการติดตามความคืบหน้าและการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้น ก็เป็นหน้าที่ที่สำคัญของคณะทำงานชุดนี้ เพื่อทำให้มั่นใจว่า “แผนปฏิบัติการจะได้นำไปสู่การลงมือปฏิบัติจริง มีการติดตามความคืบหน้า และได้ผลสัมฤทธิ์ตามที่องค์กรคาดหวัง” ผู้เขียนย้ำไว้อีกครั้งหนึ่งว่า “แผนล่อๆ ไม่มีประโยชน์ แผนดีๆ แต่ทำไม่ได้ก็ไม่มีความหมาย ทำแล้วทำส่งๆ ก็ไม่มีประโยชน์”

กติกที่ 2: กระบวนการในการติดตามผลไม่มีประสิทธิภาพ

จากที่ผู้เขียนได้กล่าวไว้แล้วว่า การประชุมติดตามผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญมากที่จะหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะเป็นกระบวนการเดียวที่ทำให้องค์กรมั่นใจว่า

1. แผนปฏิบัติการที่วางกันไว้ได้ถูกนำมาปฏิบัติ อย่างมีกำหนดเสร็จ ไม่ชักช้า
2. มีการติดตามความคืบหน้าเพื่อยืนยันว่า เมื่อองค์กรดำเนินการตามแผน แล้วจะได้ผลสัมฤทธิ์ตามที่คาดหวังไว้ เพราะในบางครั้งแผนการที่วางเอาไว้อาจจะแก้มือไม่ได้ตามที่คิดหมายความว่าถึงแม้ว่าจะมีการดำเนินการตามแผนไปแล้ว แต่ผลการปฏิบัติงานก็ไม่ได้ดีขึ้นตามที่คาดหวังไว้ ซึ่งคณะกรรมการ

จะต้องดำเนินการแก้ไขเฉพาะหน้าต่อไป

3. เพื่อยืนยันว่าปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างดำเนินการตามแผน จะได้รับการแก้ไขเฉพาะหน้า เพื่อให้แผนการปฏิบัติงานสามารถดำเนินการไปได้อย่างต่อเนื่อง

แต่ปัญหาที่ผู้เขียนมักจะพบก็คือ คณะกรรมการทำหน้าที่เพียงประชุมเท่านั้น ประชุมแล้วก็ประชุม มีแต่ข้อมูลมาคุยกัน อย่างนั้นยังไม่ดี อย่างนั้นก็ไม่ได้มาตรฐาน อย่างนั้นก็ยังไม่ดีดังใจ แต่ไม่มีข้อสรุปว่า “แล้วใครต้องทำอะไร แล้วเสร็จเมื่อไหร่” พูดง่ายๆ ก็คือ ที่ประชุมไม่มีการตัดสินใจว่าจะทำอะไรกับปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้น ถ้าที่ประชุมทำหน้าที่แค่รับทราบการติดตามผลการปฏิบัติงานก็เปล่าประโยชน์ ดังนั้นผู้เขียนจึงย้ำเสมอว่าการประชุมติดตามผลการปฏิบัติงานนั้น จะต้องมีการตัดสินใจว่า “จะต้องดำเนินการอะไร อย่างไรหรือไม่ แล้วใครเป็นผู้ดำเนินการ แล้วคาดว่าจะแล้วเสร็จเมื่อไหร่” การประชุมที่คุยกันยืดเยื้อแต่การพยักหน้า อืมๆ ๆ ๆ ไม่มีประโยชน์เลย ต่อให้มีตัวชีวิตที่วิเศษเลิศเลอ มีแผนปฏิบัติการที่ดีเพียงใดก็เปล่าประโยชน์

นี่ภาพเหมือนกับการประชุมในกระโถนระหว่างขุนพลในสมัยสามก๊ก เพื่อทบทวนการศึกสงครามมักจะมีการสรุปว่าให้ท่านแม่ทัพทวนอุณาทัฬหำหั้นไปดักทัพหน้าของฝ่ายอู๋ก็กัที่ด้านนั้นด้านนี้ ให้แม่ทัพเตียวจูล่งคอยตีชนาบและแม่ทัพคนนั้นคนนั้นต้องทำอะไรบ้างและคอยมาประชุมกันใหม่ในวันไหนเวลาไหน ก็มีการนัดแนะอย่างชัดเจน นั่นหมายความว่าทุกๆ ครั้งที่มีการประชุมจะต้องมีการสรุปและแจกจ่ายงานว่าใครต้องทำอะไร ไม่ใช่เป็นการประชุมแบบ NATO ซึ่งย่อมาจาก No Action Talk Only คือ มีแต่การพูดโนนพูดนี้ แสดงความเห็นนั้น แสดงความเห็นนี้ แต่ไม่มีใครลงมือทำอะไร

สิ่งที่สำคัญมากๆ ในระหว่างการประชุม ที่ผู้เขียนขอย้ำไว้ก็คือ พยายามอย่าให้การประชุมมีการการติติงฝ่ายอื่น โดยหลีกเลี่ยงที่จะพูดว่า “ฝ่ายตนเองต้องทำอะไร ต้องแก้ไขอะไร” มัวแต่ติฝ่ายอื่น แผนกอื่น คนอื่น ว่าทำไมฝ่ายนั้น ฝ่ายนี้ทำไมไม่ทำอย่างนั้น อย่างนี้ ต้องยอมรับว่าเราไม่มีทางจะไปรู้ได้เลยว่าฝ่ายอื่นเขามีข้อจำกัดอะไร ไม่ใช่ว่าจะติติง หรือแนะนำฝ่ายอื่นๆ ไม่ได้ แต่อยากให้เห็นเน้นกับปัญหาของฝ่ายตนเองจะดีกว่า ว่าผลการดำเนินงานของฝ่ายตนเองเป็นอย่างไร มีอะไรที่ต้องแก้ไขปรับปรุงหรือไม่และจะดำเนินการอย่างไร มีกำหนดการแล้วเสร็จเป็นวันไหน ถึงจะเป็นการประชุมเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดของ Balanced Scorecard อย่างมีประสิทธิภาพ

อ่านต่อบทหน้า

