

กับดัก

วิโรจน์ ลักษณ์นาอติศ*

Balanced Scorecard

ต่อจากฉบับที่แล้ว



>>> กับดักที่ 3: แผนการปฏิบัติงาน (Initiative) ไม่ใช่แค่การนำเอาเครื่องมือในการบริหารมาประยุกต์ใช้

หลายๆ ครั้งที่ผู้เขียนได้พบว่า หลายๆ องค์กรเข้าใจผิดเกี่ยวกับนิยามของคำว่า “แผนปฏิบัติการ” ซึ่งภาษาอังกฤษเรียกว่า Initiative หรือ Action Plan หลายๆ องค์กรมักจะเข้าใจว่าแผนการปฏิบัติการ คือ เครื่องมือในการบริหารจัดการต่างๆ เท่านั้น เช่น การจัดทำมาตรฐานสากล ISO ต่างๆ การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management: CRM) และอะไรต่อมิอะไรเต็มไปหมด ซึ่งผู้เขียนขออย่าว่า เครื่องมือในการบริหารจัดการต่างๆ แค่การทำลอยๆ แบบไม่มี Focus เพียงสักแต่ว่ามี ไม่ถือว่าเป็นแผนการปฏิบัติงานที่ทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่า องค์กรจะประสบความสำเร็จตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นในกรณีที่องค์กรเชื่อว่า การจัดระบบในการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management: CRM) ก็ต้องมีกระบวนการให้มีความชัดเจนว่า CRM ที่องค์กรจะนำมาประยุกต์ใช้นั้น มีเอกลักษณ์ และมีคุณลักษณะที่โดดเด่นอย่างไร ไม่ใช่สักแต่ว่าซื้อ Software มาใช้เท่านั้น

แผนการปฏิบัติการ (Action Plan) ที่จะต้องสามารถสนับสนุนทิศทางขององค์กร เพื่อสร้างจุดเด่นในการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่ง ดังนั้นแผนการปฏิบัติการส่วนใหญ่จะถูกจัดทำเพื่อสนับสนุน ปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กร (Key Success Factor: KSF) เช่น ในธุรกิจบางอย่างความเร็วในการกระจายสินค้านั้นมีความสำคัญอย่างมาก เช่น ธุรกิจค้าปลีกที่มีหลายๆ สาขา เป็นต้น ดังนั้นแผนการปฏิบัติการส่วนใหญ่จึงมีความเกี่ยวข้อง

กับการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ ให้สามารถวางสินค้าได้อย่างแม่นยำตรงกับความต้องการของตลาด รวมทั้งการปรับปรุงความเร็วในการจัดส่งสินค้าให้มีความรวดเร็วเหนือคู่แข่ง ซึ่งผู้เขียนขออย่าให้กับผู้อ่านเข้าใจว่า จำนวนแผนการปฏิบัติการไม่ได้มีความสำคัญเลยตามแนวคิดของ Balanced Scorecard แต่การมีแผนการปฏิบัติการที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และปัจจัยความสำเร็จขององค์กร โดยมีทีมงานผู้รับผิดชอบและกำหนดการแล้วเสร็จที่ชัดเจน รวมทั้งมีการติดตามผลอย่างต่อเนื่องนั้นมีความสำคัญมากกว่า

หลายๆ องค์กรที่นำเอา Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้นั้น มักจะเข้าใจว่าขั้นตอนที่สำคัญที่สุดของ Balanced Scorecard คือ การจัดทำชุดตัวชี้วัด กล่าวคือ การกำหนดกลยุทธ์องค์กร การจัดทำตัวชี้วัดระดับองค์กร จนกระทั่งการกระจายตัวชี้วัดไปสู่หน่วยงานต่างๆ แต่จริงๆ แล้วในขั้นตอนการจัดทำตัวชี้วัดนั้น เป็นการตอบคำถามว่า “ทิศทางขององค์กรและเป้าหมายขององค์กรและแต่ละหน่วยงานคืออะไร ที่จะทำให้องค์กรบรรลุตามกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น” เท่านั้น แต่จริงๆ แล้วขั้นตอนที่สำคัญกว่านั้น คือ การกำหนดแผนการปฏิบัติการ



* ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล และพัฒนาองค์กร บริษัท ซีอีเอเคเซ็น จำกัด (มหาชน)

(Initiative) เพราะแผนการปฏิบัติงานจะทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่า “องค์กรมีวิธีการที่ชัดเจน เด่นชัด แตกต่าง” ที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุตามเป้าหมายในตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นได้ แผนการสำคัญ มีผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน มีกำหนดการแล้วเสร็จที่เฉพาะเจาะจงไม่ล่าช้า

แต่อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนมีความเชื่อว่าขั้นตอนในการติดตามผลและตัดสินใจในการดำเนินมาตรการต่างๆ เพราะว่าเป็นทางปฏิบัติที่แน่นอน แพบจะเป็นไปไม่ได้เลยที่องค์กรจะสามารถดำเนินการได้ตามกลยุทธ์ที่วางเอาไว้โดยไม่มีอุปสรรคใดๆ เกิดขึ้น เป็นเรื่องธรรมดาที่องค์กรจะต้องเผชิญกับปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพราะองค์กรต้องดำเนินธุรกิจภายใต้ความเสี่ยงและผลกระทบจากปัจจัยภายนอกที่ไม่อาจจะควบคุมได้ ดังนั้น การติดตามผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้นตามตัวชี้วัดต่างๆ และการตัดสินใจดำเนินการ (Take action) ตามสถานการณ์และอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดฝัน จึงเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร

หลายๆ องค์กรมักจะไม่ค่อยให้ความสำคัญกับขั้นตอนในการการติดตามผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด เพราะผู้บริหารระดับสูงมักจะคิดว่าการติดตามผลการปฏิบัติงานและการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายนั้นเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในหน่วยงานต่างๆ แต่จริงๆ แล้วบทบาทสำคัญของผู้บริหารระดับสูง คือ การติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด และคอยตั้งคำถามและผลักดันให้องค์กรตัดสินใจเพื่อดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสม ซึ่งกระบวนการในการติดตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรกำลังดำเนินไปอย่างถูกต้อง ผู้บริหารมักจะต้องสอบถามประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ผลการปฏิบัติงานของตัวชี้วัดแต่ละตัวนั้น เป็นอย่างไรบ้าง มีตัวชี้วัดใดที่ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดขึ้นหรือไม่

ตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นทุกๆ ตัวนั้นเป็นตัวชี้วัดที่มีความสำคัญและตัวชี้วัดแต่ละตัวก็มีผู้บริหารรับผิดชอบอย่างชัดเจน ดังนั้นผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางที่รับผิดชอบในการดูแลตัวชี้วัดต่างๆ จะต้องทำหน้าที่ในการรายงานผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นให้ผู้บริหารรับทราบ ไม่ใช่เพิกเฉยหลายๆ องค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงที่ละเลยต่อการรายงานผลการปฏิบัติงานก็จะทำให้ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางพลอยไม่สนใจไปด้วย จึงทำให้ตัวชี้วัดและเป้าหมายที่กำหนดขึ้นเป็นเพียงแค่กระดาษที่ไม่มีคุณค่าใดๆ เลย ซึ่งผู้เขียนขออย่าว่า “หาก



ตัวชี้วัดที่จัดทำขึ้น ไม่มีใครคอยติดตามผลอย่างจริงๆ จังๆ ก็ยกเลิกไปเสียดีกว่า”

นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงท่านใดท่านหนึ่ง อาจจะเป็นกรรมการผู้จัดการ หรือรองกรรมการผู้จัดการจะต้องทำหน้าที่ในการเล่าผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดระดับองค์กรและสถานการณ์และปัจจัยภายนอกต่างๆ เพื่อถามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น พร้อมทั้งตั้งคำถามมอบหมายให้กับผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นไปดำเนินการตามสมควร โดยมีการกำหนดการแล้วเสร็จที่ชัดเจนและมีการติดตามผลความคืบหน้าอย่างต่อเนื่องในการประชุมครั้งถัดๆ ไป (ผู้อ่านคงสังเกตเห็นได้ว่าผู้เขียนย้ำเสมอว่า Balanced Scorecard เน้นให้มีการตัดสินใจเพื่อ Take Action อย่างทันท่วงที มีการมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน มีกำหนดเสร็จอย่างแน่นอน พร้อมทั้งมีการติดตามความคืบหน้าอย่างต่อเนื่อง)

การประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นอย่างต่อเนื่อง ยิ่งถือได้ว่าเป็นการปรับความเข้าใจในทิศทางขององค์กรร่วมกันในหมู่ผู้บริหารอีกด้วย ทำให้ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางได้รับทราบจุดมุ่งเน้นจากผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง พร้อมกันนี้ยังเป็นโอกาสในการเสนอแนวทางในการปรับปรุง แก้ไขปัญหา รวมทั้งเสนอโครงการใหม่ๆ ที่น่าสนใจ สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร นอกจากนี้การประชุมของผู้บริหาร (Management Meeting) ยิ่งถือได้ว่าเป็นเวทีในการฝึกอบรมแนวคิดด้านการบริหารจัดการให้กับผู้บริหารระดับต้นอีกด้วย ผู้บริหารระดับสูงมักจะบ่นว่า “ผู้บริหารระดับต้นๆ หัวหน้งานใหม่ๆ คิดไม่เป็น คิดไม่ได้เรื่อง” เมื่อผู้เขียนได้ฟังการบ่นแบบนี้ก็มักจะตอบกลับว่า “ก็ผู้บริหารระดับสูง ไม่เคย

เปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต้นได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือได้เรียนรู้ระบบการคิดของผู้บริหารระดับสูง แล้วผู้บริหารระดับต้นจะคิดเป็นได้อย่างไร”

2. สำหรับตัวชี้วัดที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ได้มีการแก้ไข หรือดำเนินการอะไรไปแล้วบ้าง

การรายงานผลการปฏิบัติงานนั้น ไม่ได้หมายความว่าผู้บริหารแต่ละหน่วยงานมารายงานว่า ตัวชี้วัดตัวนั้นตัวนี้ มีผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย หรือต่ำกว่าเป้าหมายแค่นั้น แต่สิ่งที่สำคัญก็คือ สำหรับผลการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่าเป้าหมาย ผู้บริหารที่รับผิดชอบจะต้องมีการ Take action อย่างทันที ไม่ต้องมารอประชุม หรือรอคำสั่งของผู้บริหารระดับสูงแต่อย่างใด

ผู้เขียนย้ำไว้แล้วว่า ตามแนวคิดของ Balanced Scorecard นั้นเน้นให้มีการตัดสินใจ และ Take action เมื่อเกิดปัญหา ไม่ใช่แค่เก็บข้อมูลมารายงานผลอย่างเดียว สำหรับการประชุมระดับผู้บริหารนั้น เป็นเพียงเวทีที่ใช้สำหรับการสรุปผลในภาพรวมว่า ผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดต่างๆ นั้นเป็นอย่างไร เป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ สำหรับตัวชี้วัดที่ผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หรือมีแนวโน้มที่จะไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ผู้บริหารที่รับผิดชอบจะต้องรายงาน “ได้ดำเนินการอะไรไปแล้วบ้าง” เพื่อขอความเห็นจากผู้บริหารระดับสูงเพิ่มเติม

อันที่จริงแล้วสำหรับการบริหารจัดการตัวชี้วัดที่รับผิดชอบ หากมีปัญหา หรืออุปสรรคอะไรเกิดขึ้นที่ต้องการความคิดเห็น หรือคำปรึกษาก็ควรจะรายงานให้ทราบ หรือขอคำปรึกษาทันที เพื่อไม่ให้เกิดการดำเนินการในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นล่าช้า ดังนั้น สิ่งที่ต้องคิดที่นำเอา Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้ต้องทำ ไม่ใช่เพียงแค่การจัดการประชุมของผู้บริหารอย่างต่อเนื่องเท่านั้น แต่องค์กรจะต้องมีการจัดระบบหรือกลไก ที่ทำให้ผู้บริหารในระดับต่างๆ ที่รับผิดชอบตัวชี้วัดแต่ละตัว สามารถที่จะรายงานผลการปฏิบัติงาน ขอคำปรึกษาจากผู้บริหารในระดับสูงขึ้นไปที่เกี่ยวข้อง จนกระทั่งขออนุมัติดำเนินการในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้นองค์กรที่มีพิธีรีตองมากมาย มีระบบเอกสารในการขออนุมัติเยอะแยะเต็มไปหมด จะไม่สามารถทำให้องค์กรใช้ Balanced Scorecard ได้อย่างมีประสิทธิภาพแน่นอน

สำหรับการประชุมของผู้บริหารนั้น ผู้เขียนไม่ได้หมายถึงการประชุมของผู้บริหารระดับสูงเพียงอย่างเดียว แต่ยังคงหมายถึงการประชุมทบทวนของระดับฝ่ายและระดับแผนกอีกด้วยตาม

ความเหมาะสม โดยที่ไม่ทำให้วันๆ ผู้บริหารมีหน้าที่เพียงประชุมเท่านั้น โดยส่วนมากการประชุมของผู้บริหารนั้นสามารถแยกประเภทได้ดังต่อไปนี้

ประเภทที่ 1 การประชุมทบทวนของผู้บริหารระดับสูง ผู้ที่เข้าประชุมจะประกอบไปด้วยผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลาง โดยในบางครั้งอาจจะมีการเชิญผู้บริหารระดับต้นที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมประชุมด้วยก็ได้ ในกรณีที่ต้องการข้อมูลในเชิงปฏิบัติ หรือข้อมูลหน้างาน โดยปกติจะเป็นการทบทวนผลการปฏิบัติงานของตัวชี้วัดระดับองค์กรและในกรณีที่มีปัญหาอาจจะมีการเจาะข้อมูลเพิ่มเติมถึงตัวชี้วัดและข้อมูลประกอบในระดับฝ่ายและระดับแผนกที่เกี่ยวข้องเพื่อหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาและแนวทางในการแก้ไขปัญหานั้นที่เฉพาะเจาะจง

ประเภทที่ 2 การประชุมทบทวนระดับฝ่าย ผู้ที่เข้าประชุมประกอบไปด้วย ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้น อาจจะมีพนักงานเข้าร่วมด้วย การประชุมในลักษณะนี้จัดขึ้นมาเพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงานระดับฝ่ายและระดับแผนก

ประเภทที่ 3 การประชุมกลุ่มย่อย ซึ่งผู้บริหารระดับต้นจะประชุมร่วมกับพนักงานอยู่บ่อยๆ ทุกๆ สัปดาห์ เพื่อใช้ทบทวนผลการปฏิบัติงานในระดับแผนก รวมทั้งเป็นการแจ้งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแผนก นโยบาย คำสั่งต่างๆ ให้กับพนักงานในแผนกได้ทราบ โดยมีการมอบหมายการปฏิบัติงานให้มีความชัดเจน

อย่างไรก็ตามผู้เขียนมีความเห็นว่า องค์กรควรมีการจัดการประชุมให้น้อยระดับให้มากที่สุด เพื่อให้การสั่งการ หรือมอบหมายนโยบายต่างๆ สามารถทำได้อย่างรวดเร็ว ไม่มีลำดับชั้นการบังคับบัญชาที่ต้องสั่งการต่อหลายๆ ทอด ซึ่งอาจจะทำให้การตอบสนองต่อปัญหาล่าช้าได้ โดยส่วนตัวผู้เขียนคิดว่าน่าจะมีการประชุมเพียง 2 ระดับเท่านั้น คือ การประชุมทบทวนของผู้บริหารระดับสูงและการประชุมทบทวนระดับฝ่าย ซึ่งการประชุมทบทวนระดับฝ่ายนี้ ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้นและพนักงาน อาจจะประชุมร่วมกันเลย โดยไม่ต้องมีการประชุมกลุ่มย่อยให้มากลำดับชั้น ผู้เขียนคิดว่าการบริหารที่ผู้บริหารทุกระดับสามารถเข้าถึงได้ง่าย ไม่มีพิธีรีตอง น่าจะเหมาะสมกับแนวคิด Balanced Scorecard มากที่สุด

อ่านต่อฉบับหน้า