



ต่อจากฉบับที่แล้ว

**วีโรจน์ ลักษณาอภิศ**

ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคลและพนักงานองค์กร  
บริษัท ซีอีดียูเคชั่น จำกัด (มหาชน)

# กับดัก Balance Scorecard

## กับดักที่ 4: KPI ถ้าไม่สื่อสาร ไม่มีการรายงานผลอย่างต่อเนื่อง ก็สูญเปล่า

ความสำคัญของการนำเอา Balanced Scorecard มาใช้งานนั้นความสำคัญที่สุด คือ การรายงานผลและการดำเนินการตามมาตรการในการปรับปรุงแก้ไขอย่างรวดเร็ว ไม่มีการตั้งทำนาน (Quick Action) เมื่อพบว่าผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หรือมีแนวโน้ม หรือความเสี่ยงที่อาจจะไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น ดังนั้น หากองค์กรใดที่นำเอา Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้โดยที่ไม่มีการรายงานผลให้กับพนักงานที่เกี่ยวข้องรับทราบถึงผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นระยะๆ รวมทั้งไม่มีการเร่งรัดให้ดำเนินการแก้ไขและปรับปรุงแล้วก็ถือได้ว่าการนำเอา Balanced Scorecard มาใช้นั้นเป็นความสูญเปล่าอย่างแน่นอน

การรายงานผลของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในบางครั้งก็มีการเอาไปผูกกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานแต่ละคนใส่ใจกับผลการปฏิบัติงานของตัวเอง เพราะมีการเชื่อมโยงไปสู่ระบบการให้รางวัล เช่น Incentive โบนัส หรือการปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี การเอา Balanced Scorecard ไปผูกกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) นั้นผู้เขียนย้ำว่า เป็นผลพลอยได้ของการ

ประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard เท่านั้น ซึ่งตามแนวคิดของ Balanced Scorecard เชื่อว่าการผูกพันเป้าหมายขององค์กรเข้ากับผลประโยชน์และโอกาสก้าวหน้าเติบโตในอาชีพของพนักงานจะทำให้พนักงานใส่ใจกับเป้าหมายมากขึ้น

โดยทั่วไปแล้วระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงมาจากตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานนั้นมีอยู่ 2 ประเภท

**1. ระบบการประเมินผลแบบ 2 เกณฑ์ “ผ่าน” และ “ไม่ผ่าน”** ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) บางตัวมีความสำคัญมากๆ ก็จะนำไปผูกพันกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ “ผ่าน” และ “ไม่ผ่าน” เช่น ในกรณีของร้านอาหารนั้น ความสะอาดถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญมากๆ จึงมีการตั้งตัวชี้วัดเกี่ยวกับ “ผลการตรวจความสะอาดภายในห้องปรุงอาหาร” สำหรับโรงงานอุตสาหกรรมนั้นถือว่าความบกพร่องที่อาจจะทำให้ลูกค้าได้รับอันตรายจากการใช้งานผลิตภัณฑ์นั้นมีความสำคัญมาก ดังนั้น อัตราการผลิตของเสียที่เป็นอันตรายต่อผู้ใช้งาน ตัวชี้วัดที่สำคัญๆ เหล่านี้จึงถูกนำมาพิจารณาแบบเกณฑ์ในการประเมินผลแบบ “ผ่าน” และ “ไม่ผ่าน” เป็นต้น

**2. ระบบการประเมินผลแบบแบ่งเกรด** ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไป ถ้าหากมีการประเมินผลแบบ “ผ่าน” และ “ไม่ผ่าน” อย่างเดียว ก็อาจจะทำให้พนักงานเกิดความตึงเครียดในระบบการประเมินผล

ได้และพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่อยู่ในเกณฑ์ “ไม่ผ่าน” ก็จะขาดความพยายามและความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน เพราะพนักงานรู้สึกว่ “ทำให้ตายก็ต่ำกว่าเป้าหมาย สู้ปล่อยให้เลยเถิดดีกว่า” ดังนั้น ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานส่วนใหญ่เมื่อเชื่อมโยงมาสู่ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีการประเมินผลเป็นเกรด หรือเป็นขั้นบันได

ที่ผู้เขียนอธิบายมาในข้างต้นนี้ เพื่อให้ผู้อ่านได้เข้าใจมากขึ้น ผู้เขียนจึงได้ยกตัวอย่างตารางตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิตบริษัทแห่งหนึ่งมาให้พิจารณาเป็นตารางในรูปที่ 5.5



รูปที่ 5.5 ตารางประเมินผลตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน	เป้าหมาย	ความถี่	คะแนน	เกณฑ์ในการประเมิน
กระบวนการมีประสิทธิภาพ	1. อัตราการผลิตได้ตามแผนการผลิตที่วางเอาไว้	> 90%	ทุกเดือน	30 คะแนน	90-95% ได้ 20 คะแนน 95-100% ได้ 30 คะแนน ต่ำกว่า 90 ทุกๆ 5% ให้หัก 10 คะแนน
สินค้ามีคุณภาพ	2. อัตราการผลิตของเสีย	< 1%	ทุกเดือน	20 คะแนน	≥ 1% ได้ 0 คะแนน < 1% ได้ 20 คะแนน
	3. จำนวนของเสียที่เป็นอันตรายต่อการใช้งาน	0%	ทุกเดือน	20 คะแนน	> 0% ได้ 0 คะแนน 0% ได้ 20 คะแนน
กระบวนการมีประสิทธิภาพ	4. จำนวนผลผลิตต่อจำนวน Man-Hour ที่ใช้	> 30	ทุกเดือน	30 คะแนน	31-35 ได้ 20 คะแนน 36-40 ได้ 25 คะแนน > 40 ได้ 30 คะแนน

จากรูปที่ 5.5 นั้นจะพบว่าตัวชี้วัดที่ 2 และ 3 เป็นตัวชี้วัดประเภท 2 เกณฑ์คือ “ผ่าน” และ “ไม่ผ่าน” และตัวชี้วัดที่ 1 และ 4 จะเป็นตัวชี้วัดที่มีระบบการประเมินผลแบบแบ่งเกรด โดยคะแนนของตัวชี้วัดแต่ละตัวสะท้อนถึง “ความสำคัญ” ของตัวชี้วัดแต่ละตัว ถ้าตัวชี้วัดไหนมีคะแนนมากก็หมายความว่า ตัวชี้วัดนั้นเป็นตัวชี้วัดที่มีความสำคัญมากนั่นเอง

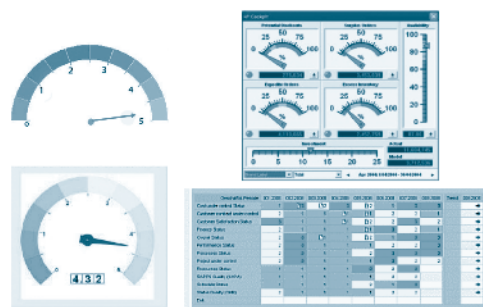
นอกจากนี้หากสังเกตจะพบว่าการรายงานผลของตัวชี้วัดแต่ละตัวจะมีการรายงานผลอย่างต่อเนื่องทุกเดือนอีกด้วย ซึ่งเมื่อมีการประเมินผลแล้วก็จะมีการประกาศผลการปฏิบัติงานที่ได้ให้กับพนักงานทุกๆ ท่านในฝ่ายผลิตได้รับทราบผ่านการติดบอร์ดในฝ่าย รวมทั้งการให้ข้อมูลกับหัวหน้างานระดับต้นในการไปแจ้งให้กับพนักงานในบังคับบัญชาได้รับทราบร่วมกัน เพื่อกระตุ้นทำให้พนักงานในฝ่ายผลิตรับทราบว่าผลการปฏิบัติงานของตนเองเป็นอย่างไร มีประเด็นไหนที่ต้องปรับปรุงแก้ไขหรือไม่

จากที่ผู้เขียนอธิบายมาทั้งหมดนั้น ผู้อ่านจะเข้าใจได้แล้วว่าการรายงานผลและการดำเนินการในการแก้ไขปรับปรุงนั้นมีความสำคัญมากๆ ในการนำเอา Balanced Scorecard ไปประยุกต์ใช้

สำหรับกระบวนการในการรายงานผล หรือติดตามผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้แล้ว ในปัจจุบันผู้อ่านจะคุ้นเคยกับคำว่า War Room ซึ่งหมายถึงห้องที่ทำหน้าที่รวบรวมผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นในมิติ

ต่างๆ เพื่อนำมาแสดงให้ผู้บริหารได้รับทราบผลการปฏิบัติงานขององค์กรในทุกแห่งทุกมุม รวมทั้งมีระบบการเชื่อมโยงไปที่ฐานข้อมูลสารสนเทศ เพื่อที่จะสามารถเจาะข้อมูลในการนำมาวิเคราะห์ผลเพิ่มเติมได้อย่างรวดเร็ว ทำให้ผู้บริหารได้มองภาพรวมและย่อยข้อมูลต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว เพื่อนำมาสู่การตัดสินใจดำเนินมาตรการต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม ถูกต้องทันเวลาที่ มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน มีกำหนดการแล้วเสร็จและการติดตามความคืบหน้าของมาตรการอย่างเนืองน ซึ่งรูปแบบของห้อง War Room นั้นในปัจจุบันสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทด้วยกัน คือ

**1. ห้อง Management Cockpit** เป็นห้องประชุมเชิงปฏิบัติการที่มีการนำเอาตัวชี้วัดในหลายๆ มิติมารายงานผล อยู่ในรูปแบบที่เข้าใจง่ายๆ เช่น การใช้สีแดง เหลือง เขียว แทนสถานะของผลการปฏิบัติงาน สีเขียวแสดงว่าผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย สีเหลืองแสดงถึงผลการปฏิบัติงานแม้ว่าจะเป็นไปตามเป้าหมายแต่มีแนวโน้มที่ไม่ดีนักและสำหรับสีแดงสะท้อนให้เห็นว่าผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งผู้ที่คิดค้นห้อง Management Cockpit นี้ คือ George M. Practick คัลยแพทย์สมองชาวเบลเยียม ที่เชื่อว่ามนุษย์เราสามารถรับรู้ เข้าใจและตัดสินใจได้ง่าย ในข้อมูลที่ถูกแปรสภาพให้อยู่ในรูปแบบที่ง่ายต่อการรับรู้ เช่น การจัดให้อยู่ในรูปแบบเกจวัด การใช้สีแทนสถานะของข้อมูล ฯลฯ ดังรูปที่ 5.6



รูปที่ 5.6 การแสดงผลตัวชี้วัดตามแนวคิดของ George M. Practick

ซึ่งการรายงานผลการปฏิบัติงานให้อยู่ในรูปแบบเกจวัด การใช้สีแทนสถานะนั้น George M. Practick นั้นได้แนวคิดมาจาก ห้อง Cockpit ซึ่งเป็นห้องควบคุมของนักบิน ซึ่งการบินแต่ละครั้งนักบินจะต้องตรวจความปกติของตัวชี้วัดในห้อง Cockpit ต่างๆ เป็นจำนวนมาก ดังนั้นการออกแบบห้อง Cockpit สำหรับนักบิน จะต้องมีการรายงานผลที่นักบินสามารถตรวจดูตัวชี้วัดหลายๆ ตัวได้ในเวลาเดียวกัน ไม่ต้องอาศัยการฟัง หรือการประมวลผลนานนัก เมื่อมองแล้วก็สามารถแปรผลและตัดสินใจได้เลย **TPA**