



ต่อจากฉบับที่แล้ว

วีโรจน์ ลักษณาอักษร

ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารยุทธศาสตร์บุคคลและพนักงานองค์กร
บริษัท ซีอีดียูเคชั่น จำกัด (มหาชน)

กับดัก Balance Scorecard

จากฉบับที่แล้วที่ George M.Practick คัลยแพทย์สมองชาวเบลเยียม ผู้คิดค้นห้อง Management Cockpit ที่มีการนำเอาตัวชี้วัดในหลายๆ มิติมารายงานผลการปฏิบัติงานให้อยู่ในรูปแบบเกจวัด ด้วยการใช้สีแทนสถานะนั้น โดยได้แนวคิดมาจาก ห้อง Cockpit (ห้องควบคุมของนักบิน) นั้น ด้วยแนวคิดดังกล่าว จึงนำมาออกแบบห้อง Management Cockpit ซึ่งผู้เขียนขอแนะนำห้อง Cockpit และห้อง Management Cockpit มานำเสนอคู่กันดังรูปที่ 5.7 ดังนี้



a) ห้อง Cockpit สำหรับนักบิน



b) ห้อง Management Cockpit

รูปที่ 5.7 ห้อง Cockpit สำหรับนักบิน ห้อง Management Cockpit

ห้อง Management Cockpit ถูกออกแบบมาจะมีการนำเสนอใน 4 กระดานที่สำคัญได้แก่

- 1) **กระดานสีดำ (Black Wall)** จะเป็นการแสดงผลการปฏิบัติงานในมุมมองด้านการเงินและงบประมาณ
- 2) **กระดานสีน้ำเงิน (Blue Wall)** แสดงถึงผลการปฏิบัติงานภายใน อันได้แก่ มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านผู้ส่งมอบ (Supplier) มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา
- 3) **กระดานสีแดง (Red Wall)** แสดงผลการปฏิบัติงานและข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าและตลาด รวมทั้งปัจจัยภายนอกต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจขององค์กร เช่น ชุมชนและ

สังคม ในกรณีที่ต้องการมีแนวคิดในการทำ CSR (Corporate Social Responsibility)

4) **กระดานสีขาว (White Wall)** จะเป็นจอที่ฉายด้วยเครื่อง LCD Projector มีซอฟต์แวร์ที่ใช้ในการเจาะข้อมูลเพิ่มเติมในเหมืองข้อมูล (Data Mine) ของบริษัทเพื่อสืบค้นข้อมูลในเชิงลึก เพื่อนำมาซึ่งการตัดสินใจดำเนินมาตรการที่เหมาะสม ทันที

4 กระดาน ในห้อง Management Cockpit นี้ ไม่ได้ฉายด้วย LCD Projector ทั้งหมดมีเพียง White wall ด้านเดียวเท่านั้นที่ฉายด้วย LCD Projector ส่วนอีก 3 กระดานนั้น ใช้การรายงานผลด้วยกระดานแล้วนำมาสอดในช่องที่มีการให้แสงสว่างไว้ที่ฉากหลัง เพราะถ้าใช้ LCD Projector ทั้ง 4 กระดาน รับรองได้เลยว่าห้อง Management Cockpit จะเป็นห้องที่ร้อนอบอ้าวมากอย่างแน่นอน

สำหรับผู้เขียนนั้น มีความเห็นว่าจุดสำคัญของห้อง Management Cockpit ก็คือ ห้องที่ผู้บริหารสามารถทบทวน ตรวจสอบติดตามตัวชี้วัดได้หลายๆ ตัว หลายๆ มุมมองพร้อมๆ กัน สามารถเจาะข้อมูลเชิงลึกต่อได้เพื่อการตัดสินใจ แต่การก่อสร้างห้อง Management Cockpit นั้นมีราคาสูงมากๆ ผู้เขียนจึงคิดว่าไม่มีความจำเป็นเท่าไรสำหรับองค์กรขนาดเล็ก เพียงแค่องค์กรมีการรายงานผลการปฏิบัติงานในหลายๆ มุม-



คืบหน้าให้ทราบเป็นระยะๆ อย่างไร

ต้องยอมรับว่าการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน โดยเฉพาะปัญหาที่เรื้อรัง รวมทั้งการสร้าง ความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ให้เกิดขึ้นเป็นรูปธรรมในองค์กรจะไม่มีทางเป็นไปได้เลยที่จะให้หน่วย งานใดหน่วยงานหนึ่งรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว เพราะหลายๆ บัณฑิตต้องอาศัยอีกหน่วยงาน หนึ่งให้การสนับสนุน ดังนั้น การบริหารจัดการแบบ Cross Functional Team โดยอาจจะ มีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หรือพนักงานคนใดคนหนึ่งเป็นหัวหน้าทีม โดยมีหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ส่งตัวแทนเข้ามาร่วมทีมเพื่อให้การสนับสนุนจะเป็นทางออกในการขับเคลื่อนองค์กรได้ดีที่สุด แต่อย่างไรก็ตาม Cross Functional Team จะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อมีผู้บริหาร ระดับสูงเข้ามาเป็นผู้สนับสนุนหลักอย่างจริงจังจึงเป็น Project Champion โดยผู้บริหารระดับสูง ที่เข้ามาเป็น Project Champion นั้น จะทำหน้าที่บริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในทีม รวมทั้งตัดสินใจในประเด็นต่างๆ ที่เกิดขึ้นในทีมงาน เพื่อให้งานสามารถลุล่วงไปได้อย่างรวดเร็ว ไม่ ต้องมีการเสนอผ่านผู้บังคับบัญชาคนนั้น คนนี้ ให้เสียเวลาแบบระบบราชการ

เพื่อสนับสนุนการบริหารงานแบบ Cross Functional นั้น ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นจึงคิดว่า น่าจะมีห้องๆ หนึ่ง ที่รวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณต่างๆ รูปภาพของปัญหา แผนภูมิ แผนผัง ต่างๆ ตลอดจนผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดต่างๆ เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องจากหลายๆ แผนกที่อยู่ ในทีมเดียวกันได้ดูข้อมูลพร้อมๆ กันและตัดสินใจแก้ไขปัญหาพร้อมกัน ช่วยๆ กันหลายข้อ จำกัดระหว่างแผนกที่มีอยู่ เพื่อให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่คาดหวังเอาไว้ สำหรับห้อง Obeya นั้นก็ได้มีความจริงจัง หรือต้องลงทุนสูงแบบห้อง Management Cockpit เพียง แต่มีบอร์ดไวต์บอร์ดแผนผังและข้อมูลต่างๆ อย่างเป็นระบบ มีพื้นที่ให้นำเสนอและแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นกันได้อย่างอิสระและมีตัวแทนคนหนึ่งทำหน้าที่สรุปแต่ละประเด็นที่แลกเปลี่ยน ความคิดเห็น ว่าใครต้องทำอะไร แล้วเสร็จเมื่อไหร่ จะรายงานความคืบหน้ากันอย่างไร ความถี่ ในการรายงานผลมีความถี่มากน้อยแค่ไหน เช่น ตัวแทนคนหนึ่งอาจจะสรุปว่า “สำหรับ ประเด็นที่ส่งสัยว่ายอดขายนั้นลดลงที่สาขาใดและเกิดขึ้นกับกลุ่มสินค้าใดนั้น ทางคุณพัฒนา จากฝ่ายสารสนเทศจะรวบรวมข้อมูลและรายงานผลให้ทราบภายในวันพรุ่งนี้ก่อนเที่ยง เพื่อให้ ทุกท่านภายในทีมได้ทบทวนก่อนที่จะประชุมเพื่อตัดสินใจกำหนดมาตรการกันอีกในสัปดาห์ หน้า” หน้าตาของห้อง Obeya นั้นแสดงไว้ดังรูปที่ 5.8 TPA

มองอย่างต่อเนื่อง มีการตัดสินใจ Take Action อย่างรวดเร็ว โดยอาศัยข้อมูลและ ข้อเท็จจริง (ไม่ใช่แค่ความรู้สึก ประสบการณ์ ลางสังหรณ์) เท่านั้นก็ถือว่าใช้ได้แล้ว

สำหรับองค์กรญี่ปุ่นนั้นก็มีการทำ ห้องขึ้นมาเพื่อใช้ในการทบทวนตัวชี้วัดผล การปฏิบัติงาน การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อแก้ไข ปัญหา หรือดำเนินการในการปรับปรุง งานเช่นเดียวกัน โดยห้องๆ นี้มีชื่อเรียกว่า ห้อง Obeya

2. ห้อง Obeya จากการทำผู้เขียน

เคยสอบถามหลายๆ องค์กรที่นำเอา Six Sigma และ TQM (Total Quality Management) ไปใช้งานจนทำให้องค์กรมี ผลประกอบการที่ดีเลิศ มีความสามารถในการ แข่งขันอย่างยั่งยืน โดดเด่นเหนือคู่แข่ง ชันรายอื่นๆ พบว่าปัจจัยสำคัญที่สุดในการ สร้างความเป็นเลิศก็คือ “Cross Functional Management” คือ ระบบการทำงานข้าม สายงาน ซึ่งให้หลายๆ หน่วยงานส่งตัวแทน เข้ามาปรับปรุงงาน หรือขับเคลื่อนนโยบาย ผ่านโครงการร่วม หรือมีตัวชี้วัดผลการ ปฏิบัติงาน หรือ KPI ร่วมกัน มีการประชุม ความคืบหน้ากันอย่างต่อเนื่อง หลังการ ประชุมมีการตกลงที่ชัดเจนว่าใครต้องทำ อะไร แล้วเสร็จเมื่อไหร่และรายงานความ



		รายละเอียดของงาน	ผู้รับผิดชอบ	กำหนดเสร็จ	สถานะ
↑	↑				⊕
	↑				⊕
↑	⊗				⊕
	⊗				⊕

รูปที่ 5.8 ห้อง Obeya