



ต่อจากฉบับที่แล้ว

วิโรจน์ ลักษณะนาถิก

ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคลและพัฒนาระบบองค์กร บริษัท ซีอีดียูเคชั่น จำกัด (มหาชน)

# กับดัก Balance Scorecard

จากที่ผู้เขียนได้อธิบายถึงวิธีในการนำเอา Balanced Scorecard มาสู่การปฏิบัติเพื่อให้องค์กรได้รับประโยชน์อย่างแท้จริงจากการนำเอา Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้ รวมทั้งได้บอกถึงกับดักต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นทั้งหมด เพื่อให้ผู้อ่านได้พิจารณาว่าการใช้ Balanced Scorecard ในองค์กรของตนเอง กำลังติดกับดักต่างๆ อยู่หรือไม่

หลายๆ องค์กรพอจัดทำชุดตัวชี้วัดเสร็จแล้ว ทุกๆ อย่างก็เหมือนกับถูกวางไว้บนหิ้ง ไม่ได้เอามาใช้ ผู้บริหารทุกคนรู้สึกว่ “สูญเปล่า” บางองค์กรก็มีเอา Balanced Scorecard มาใช้แต่ในงานประเมินผลการปฏิบัติงานของฝ่ายบุคคลเท่านั้น ทั้งๆ ที่การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นเพียงผลพลอยได้จากการนำเอา Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้เท่านั้น บางองค์กรยิ่งเลวร้ายเข้าไปใหญ่ มีการตั้ง Working Team หรือทีมงานที่มีหน้าที่จัดทำ Balanced Scorecard ทั้งหมด ทั้งๆ ที่ Balanced Scorecard นั้นเป็นเครื่องมือในการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูง แต่ผู้บริหารระดับสูงกลับละเลยมอบหมายให้กับพนักงานเป็นผู้จัดทำ บางองค์กรมี KPI แต่ไม่มีระบบการรายงานผลหรือการประชุมทบทวน บางองค์กรมีการทบทวนแต่ไม่มีการตัดสินใจ (Take Action) เพื่อดำเนินมาตรการแก้ไขและปรับปรุงอย่าง

ทันทั่วทั้งที่ ซึ่งปัญหาต่างๆ เหล่านี้ทำให้ประสิทธิภาพของ Balanced Scorecard ต่ำลงไปถนัดตา

สุดท้ายสำหรับการนำเอา Balanced Scorecard ไปใช้นั้น ผู้เขียนขอสรุปขั้นตอนและบทบาทของทุกๆ ฝ่าย ทุกๆ หน่วยงานในองค์กรที่มีหน้าที่ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กร ดังรูปที่ 5.9

| ขั้นตอน | รายละเอียดกิจกรรม   | ผู้รับผิดชอบ                           |
|---------|---|--|
| 1       | การวางแผนกลยุทธ์องค์กรและการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ขององค์กร   | ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลาง |
| 2       | การกำหนดตัวชี้วัดระดับองค์กรและ Initiative ระดับองค์กร  | ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลาง |
| 3       | การจัดทำ KPI Template และเกณฑ์ในการประเมินผลผู้บริหาร   | ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลาง |
| 4       | การกระจายตัวชี้วัดระดับองค์กรมาสู่ระดับฝ่ายและระดับแผนก <ul style="list-style-type: none"> <li>ใช้แผนที่กลยุทธ์ (กรณีที่มีตัวชี้วัดระดับฝ่ายและระดับแผนกมี 4 มุมมอง) และ/หรือ</li> <li>ใช้ Key Result Area (KRA) เพื่อให้ฝ่ายและแผนกมี Focus ที่ชัดเจนว่างานที่สำคัญ (Critical Task) ที่มีส่วนในการผลักดันให้องค์กรสำเร็จนั้นคืออะไร</li> </ul> | ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้น |
| 5       | การกำหนด Initiative ย่อยๆ ในระดับฝ่ายและระดับแผนก   | ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้น |
| 6       | การกำหนด KPI Template และเกณฑ์ในการประเมินผลของหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร  | ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้น |
| 7       | การสื่อสารให้กับพนักงานทราบถึงเป้าหมายและทิศทางสำคัญของตนเองในแต่ละหน่วยงาน   | ผู้บริหารระดับต้น                      |
| 8       | การประชุมทบทวนของผู้บริหาร เพื่อตัดสินใจดำเนินการอย่างทันทั่วทั้งที่  | ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง          |

รูปที่ 5.9 ขั้นตอนในการจัดทำ KPI ตามแนวคิดของ Balanced Scorecard

ผู้เขียนเชื่อว่าหลังจากที่ผู้อ่านได้อ่านหลักการและแนวคิดในการนำเอา Balanced Scorecard ไปใช้อย่างครบถ้วนแล้ว จะมีความเข้าใจถึงขั้นตอนในการนำเอา Balanced



Scorecard ไปใช้ได้อย่างถูกต้องและยิ่งกว่านั้นจะเข้าใจว่าจะต้องนำไปใช้อย่างไรให้เกิดประโยชน์สูงสุด เข้าใจวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของ Balanced Scorecard ไม่ใช่เอาไปใช้แค่ระบบเอกสาร ซึ่งไม่มีประโยชน์ใดๆ กับองค์กรเลย

ตามประสบการณ์ของผู้เขียนเชื่อว่า หากองค์กรใดนำเอา Balanced Scorecard ไปใช้ได้อย่างถูกต้อง องค์กรก็จะสามารถผลักดันการเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์ต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว ปัญหาต่างๆ ได้รับการแก้ไขอย่างเป็นระบบ มีกำหนดเสร็จที่ชัดเจน พนักงานทุกคนมี Focus ในการทำงานสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งในระยะสั้นด้วยปัญหาต่างๆ ได้มีการประสานอย่างเป็นระบบ องค์กรได้ใช้ศักยภาพที่มีอย่างเต็มที่ด้วย Cross Functional Management หรือการบริหารข้ามสายงาน องค์กรจะสามารถทำอะไรได้ดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ สำหรับในระยะยาวนั้นองค์กรจะเป็นองค์กรที่มีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยทุกๆ หน่วยงานในองค์กรมีส่วนร่วม มีตัวชี้วัดที่ชัดเจน พนักงานที่มีศักยภาพได้มีโอกาสแสดงความสามารถที่มี มีโอกาสเติบโตในอาชีพการทำงาน ทำให้องค์กรมีผู้บริหารเลือดใหม่ที่มีความสามารถเกิดขึ้นเพื่อเติมเต็มองค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน นั่นคือวัตถุประสงค์สำคัญของ Balanced Scorecard

“องค์กรและหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรมี Focus ที่ชัดเจน รู้ว่าบทบาทสำคัญของตนเองคืออะไร การขับเคลื่อนมาตรการต่างๆ ได้รับการลงมือทำอย่างรวดเร็ว มีตัวชี้วัดและเป้าหมายที่เป็นตัวเลขจับต้องได้เพื่อวัดความสำเร็จ เปิดโอกาสให้พนักงานที่มีความสามารถได้มีบทบาทในองค์กร มีความเติบโตในองค์กร นี่คือ Balanced Scorecard ถ้าผิดไปจากนี้ไม่ใช่แล้วละครับ”

อ่านต่อบนหน้า