

กับดัก

วิโรจน์ ลักขณาอดิศร*

Balanced Scorecard

ต่อจากฉบับที่แล้ว



>>> การกระจายตัวชี้วัด (KPI Cascading) นั้น จะดำเนินการหลังจากที่องค์กรได้จัดทำตัวชี้วัดระดับองค์กร (Corporate KPI) ตามแนวคิดของ Balanced Scorecard เป็นที่เรียบร้อยแล้ว โดยตัวชี้วัดระดับองค์กรที่จัดทำขึ้นจะต้องเป็นตัวชี้วัด

ที่มีความสมดุลในหลายๆ มุมมอง โดยมุมมองพื้นฐานคือ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) (อาจจะมีมุมมองอื่นๆ ประกอบ) โดยที่ตัวชี้วัดระดับองค์กรที่จัดทำขึ้นสามารถสะท้อนกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ได้อย่างชัดเจน เมื่อได้ตัวชี้วัดระดับองค์กรที่มีคุณภาพแล้วก็เปรียบเสมือนว่ากองทัพเรามียุทธศาสตร์ที่มีการประเมินสถานการณ์และกำหนดเป้าหมายในการรบอย่างชัดเจน เป็นไปได้

ในขั้นตอนต่อมาก็คือการแบ่งหน้าที่ให้กับแม่ทัพนายกองต่างๆ หากมีการจัดสรรหน้าที่ให้แม่ทัพ นายกองไม่เหมาะสมก็อาจจะทำให้ยุทธศาสตร์ที่กองทัพวางเอาไว้ล้มเหลวได้ ด้วยเหตุผลเดียวกับการกระจายตัวชี้วัดจึงเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญมากๆ หากการกระจายตัวชี้วัดผิดพลาดก็ทำให้กลยุทธ์องค์กรล้มเหลวได้เช่นกัน

สำหรับการกระจายตัวชี้วัดนั้น ผู้เขียนขออธิบายเป็นขั้นๆ ดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 การมอบหมายตัวชี้วัดระดับองค์กรให้แก่แต่ละฝ่ายเป็นผู้ดูแล

ตัวชี้วัดระดับองค์กรที่ได้จัดทำขึ้นจะต้องมีการมอบหมายให้ชัดเจนว่า ตัวชี้วัดระดับองค์กรแต่ละตัวชี้วัด อยู่ในความรับผิดชอบของใคร คำว่า “อยู่ในความรับผิดชอบ” ก็คือ ฝ่ายนั้นๆ ต้องทำหน้าที่ในการควบคุมดูแล รายงานผลและคอยเสนอแนะหรืออาจจะมีส่วนที่ในการดำเนินการมาตรการแก้ไขต่างๆ หากพบว่าผลการดำเนินการต่ำกว่าหรือมีแนวโน้มต่ำกว่าเป้าหมายที่ได้กำหนดขึ้น และคอยรายงานความคืบหน้าของมาตรการต่างๆ สำหรับการมอบหมายความรับผิดชอบในตัวชี้วัดระดับองค์กรนี้ อาจจะใช้ตารางในรูปที่ 4.2 ในการจัดสรรความรับผิดชอบก็ได้

หลังจากที่แต่ละฝ่ายได้รับมอบหมายให้ดูแลตัวชี้วัดระดับองค์กรในแต่ละตัวแล้ว แต่ละฝ่ายจะนำเอาตัวชี้วัดระดับองค์กรที่ตนเองเป็นผู้รับผิดชอบมาเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดระดับฝ่ายด้วย

ตัวชี้วัด	ฝ่ายการตลาด	ฝ่ายผลิต	ฝ่ายการเงิน และบัญชี	ฝ่าย HR
1. ROE (Return on Equity)			●	
2. อัตราการเติบโตของ EBIDA	○		●	
3. อัตราการเติบโตของยอดขาย	●		○	
4. สัดส่วนของลูกค้าเก่าเทียบกับลูกค้าทั้งหมด	●			
5. อัตราการส่งมอบสินค้าได้ตรงตามกำหนด		●		
6. ประสิทธิภาพในการผลิต		●		
7. อัตราการผลิตของเสีย		●		
8. อัตราการลาออกของพนักงาน				●

● ผู้รับผิดชอบหลัก ○ ผู้สนับสนุน

รูปที่ 4.2 ตารางการมอบหมายความรับผิดชอบในตัวชี้วัดระดับองค์กร (ของจริงจะมีรายการมากกว่านี้)

* ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล และพัฒนาองค์กร บริษัท ซีอีเอเคส์ จำกัด (มหาชน)

ขั้นที่ 2 การกำหนดนโยบายหลักของฝ่าย เพื่อใช้เป็น แนวทางในการกำหนดตัวชี้วัดระดับฝ่าย

จากขั้นตอนที่ 1 แต่ละฝ่ายจะได้รับการมอบหมายให้ควบคุมดูแลตัวชี้วัดระดับองค์กร ซึ่งตัวชี้วัดระดับองค์กรตัวชี้วัดนั้น จะต้องถูกนำมาเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดของฝ่ายด้วย หลังจากนั้นผู้บริหารที่ควบคุมดูแลฝ่ายนั้นๆ จะต้องเรียกประชุมพนักงานระดับหัวหน้างานหรือพนักงานอาวุโสที่มีบทบาทในการบริหารจัดการภายในฝ่าย ซึ่งอาจจะเป็นผู้จัดการแผนกในแผนกต่างๆ ในฝ่ายนั้น เพื่อกำหนดทิศทางสำคัญและนโยบายของฝ่าย ซึ่งผู้เขียนขอเรียกว่า Key Result Area (KRA) ซึ่งทำให้ฝ่ายแต่ละฝ่ายมีโจทย์อยู่ 2 โจทย์ที่ใช้เป็นหลักยึดในการกำหนดตัวชี้วัดในระดับฝ่าย

โจทย์ที่ 1 ตัวชี้วัดระดับองค์กร ซึ่งถูกนำมาเป็นตัวชี้วัดในระดับฝ่าย (Divisional KPI)

โจทย์ที่ 2 นโยบายและทิศทางสำคัญของฝ่าย

นโยบายและทิศทางสำคัญของฝ่าย จะเป็นกรอบสำคัญที่ถูกเรียกว่า Key Result Area (KRA) ซึ่งเป็นทิศทางที่เฉพาะเจาะจง ชัดเจนในการปฏิบัติงานของฝ่าย ดังตัวอย่างดังต่อไปนี้



KRA ของฝ่ายการตลาด มุ่งเน้นการรักษาฐานลูกค้าเดิม โดยเน้นการสร้าง Brand และภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำของสินค้ากลุ่มอาหารแปรรูป ลูกค้ามีความสะดวกสบายในการเลือกซื้อผ่านช่องทางการจำหน่ายในห้างสรรพสินค้าและ Discount Store ขนาดใหญ่

KRA ของฝ่ายผลิต มุ่งเน้นด้านต้นทุน ในการผลิต การผลิตของเสียจะต้องลดลงอย่างมีนัยสำคัญ สายการผลิตมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ปัญหาระหว่างการผลิตที่ทำให้การผลิตต้องหยุดชะงักสามารถลดลงอย่างมีนัยสำคัญ

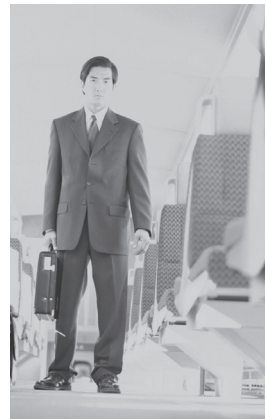
KRA ของฝ่ายบัญชีและการเงิน มุ่งเน้นการให้ข้อมูลทางการเงินที่ถูกต้องรวดเร็ว เพื่อให้ผู้บริหารในทุกๆ ระดับสามารถดำเนินการมาตรการต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว

เมื่อแต่ละฝ่ายสามารถกำหนด KRA ได้เรียบร้อยแล้ว ในขั้นตอนต่อไปผู้บริหารภายในฝ่าย อันประกอบด้วยผู้อำนวยการฝ่าย และผู้จัดการแผนกต่างๆ จะร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดในระดับฝ่าย (Divisional KPI) ซึ่งสำหรับองค์กรที่มีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยก็อาจจะกำหนดตัวชี้วัดตามแนวคิดของ Balanced Scorecard โดยมี Key Result Area (KRA) เป็นเพิ่มมุ่งสำคัญ โดยมีตัวชี้วัดในหลายๆ มุมมอง แต่สำหรับองค์กรที่ยังไม่มีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยนักก็อาจจะกำหนด KPI ที่สอดคล้องกับ KRA ก็น่าจะเพียงพอ ซึ่งผู้เขียนขอแสดงตัวอย่างการกำหนดตัวชี้วัดระดับฝ่าย (Divisional KPI) ของฝ่ายการตลาด มาเป็นตัวอย่างให้กับผู้อ่าน เพื่อความเข้าใจที่ชัดเจนมากขึ้น

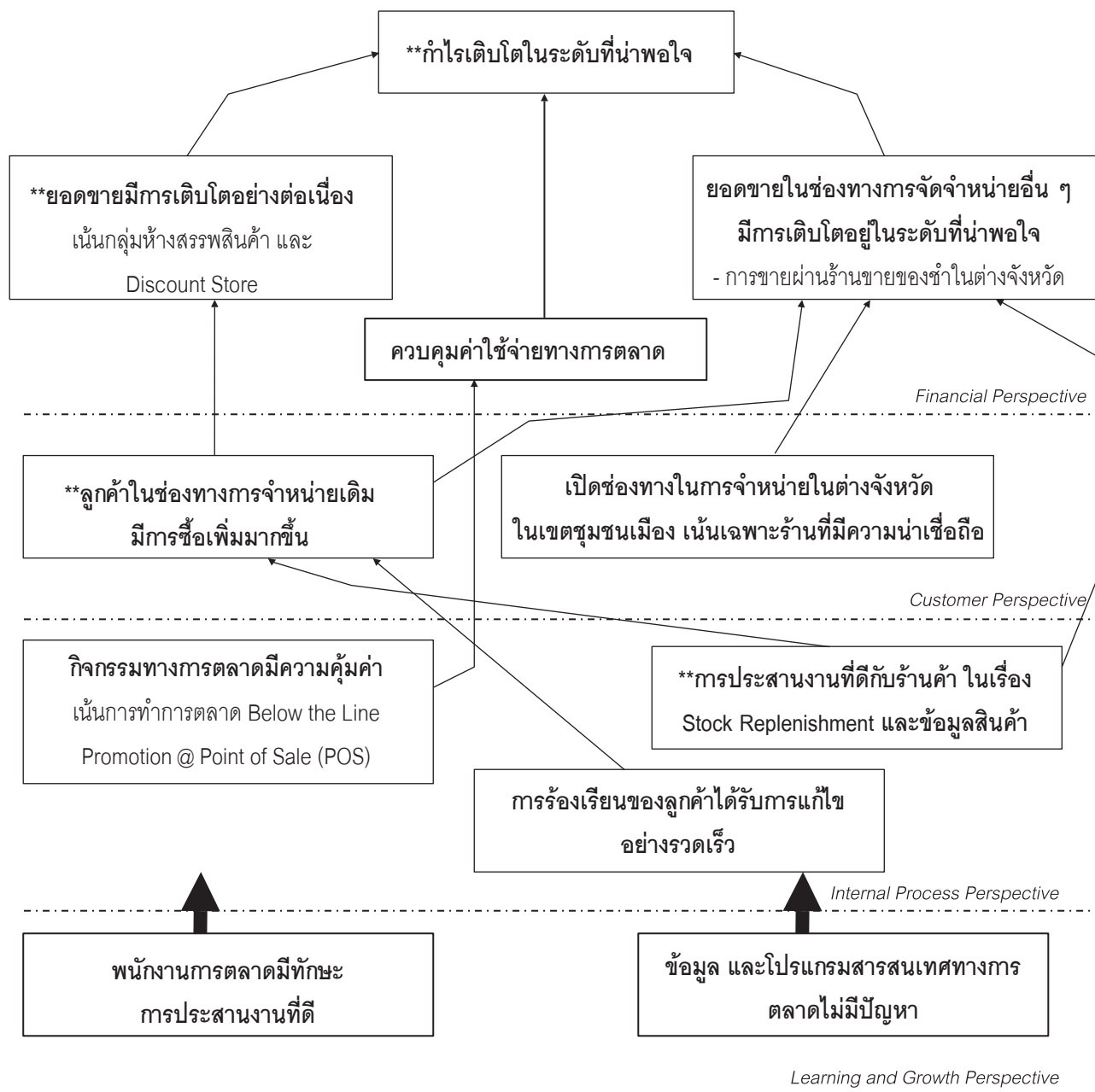
ฝ่ายการตลาด: มุ่งเน้นการรักษาฐานลูกค้าเดิม โดยเน้นการสร้าง Brand และภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำของสินค้ากลุ่มอาหารแปรรูป ลูกค้ามีความสะดวกสบายในการเลือกซื้อผ่านช่องทางการจำหน่ายในห้างสรรพสินค้าและ Discount Store ขนาดใหญ่

ตัวชี้วัดระดับองค์กรที่อยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายการตลาด:

1. อัตราการเติบโตของยอดขาย
2. อัตราการเติบโตของ EBIDA (Earning Before Interest, Tax, Depreciation, Amortization คือ ผลกำไรก่อนหักดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อมราคา และค่างวดตัดจำหน่าย ซึ่งสะท้อนความสามารถในการทำกำไรจากการดำเนินงานทางธุรกิจจริง ๆ)
3. สัดส่วนของลูกค้าเก่าเทียบกับลูกค้าทั้งหมด



แผนที่กลยุทธ์ของฝ่ายการตลาด:



รูปที่ 4.3 ตัวอย่างแผนที่กลยุทธ์ของฝ่ายการตลาด

จากแผนที่กลยุทธ์ของฝ่ายการตลาดในรูปที่ 4.3 จะทำให้พนักงาน และผู้บริหารในลำดับรองลงมาภายใต้ฝ่ายการตลาดเข้าใจทิศทางของ ฝ่ายและทิศทางขององค์กร จากแผนที่กลยุทธ์ข้างต้น Key Result Area ที่มีสัญลักษณ์ “**” นำหน้า หมายถึงเป็น Key Result Area (KRA) ที่

เป็นทิศทางหรือห้อมสำคัญสำคัญของฝ่ายการตลาดที่ต้องมุ่ง-เน้น (Strategic KRA) แต่สำหรับ KRA ที่ไม่มีสัญลักษณ์ ** นำหน้าก็จะหมายถึงเป็นภารกิจประจำที่ต้องอํารง รักษาไว้ไม่ให้บกพร่องซึ่งก็ละเอียดไม่ได้เช่นกัน

อ่านต่อฉบับหน้า