

แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับ Balanced Scorecard*

ดร.พสุ เศษะรินทร์*

Balanced Scorecard คืออะไร?

ประโยคข้างต้นเป็นประโยคที่ผู้เขียนได้รับบ่อยที่สุดในไปบรรยายและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการประเมินผลองค์กร และ Balanced Scorecard ผู้เขียนพบว่าผู้บริหารหลายท่านยังไม่มี ความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับ Balanced Scorecard รวมทั้งระบบในการประเมินผลองค์กร ทั้งๆ ที่เรื่องดังกล่าวเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือทางการจัดการที่องค์กรสามารถนำมาใช้ในการบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้เขียนตัดสินใจที่จะเขียนบทความนี้ขึ้นเพื่อเป็นสื่อกลางในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าว

มักจะมี ความเข้าใจผิดว่า Balanced Scorecard (BSC) เป็นเพียงแค่เครื่องมือในการวัดและประเมินผลองค์กรเท่านั้น แต่โดยเข้าเท็จจริงแล้ว Balanced Scorecard เป็นมากกว่าเครื่องมือที่ใช้ในการวัดและประเมินผล BSC เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้อง เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused)

Balanced Scorecard มีจุดเริ่มต้นอย่างไร?

Balanced Scorecard มีจุดเริ่มต้นจากบุคคล 2 คน คือ Professor Robert Kaplan อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย Harvard และ Dr. David Norton ที่ปรึกษาทางการจัดการ โดยทั้งสองคนได้มีการศึกษาและสำรวจถึงสาเหตุของการที่ตลาดหุ้นของอเมริกาประสบปัญหาในปี 1987 และพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ในอเมริกานิยมใช้แต่ตัวชี้วัดทางการเงินเป็นหลัก ทั้งสองจึงได้เสนอแนวคิดในเรื่องของการประเมินผลองค์กร โดยแทนที่จะพิจารณาเฉพาะตัวชี้วัดทางการเงิน (Financial Indicators) ทั้งสองเสนอว่าองค์กรควรพิจารณาตัวชี้วัดในสี่มุมมอง (Perspectives) ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspectives) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspectives) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspectives) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

* บทความนี้เป็นบทความที่จัดทำขึ้นเพื่อตีพิมพ์ในวารสารจุฬาลงกรณ์วารสาร (Chulalongkorn Review)

* อาจารย์ประจำภาควิชาพาณิชยศาสตร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

(Learning and Growth Perspectives) ทั้งสองได้ตีพิมพ์ผลงานของตนเองครั้งแรกในวารสาร Harvard Business Review ในปี 1992 จากจุดนั้นเป็นต้นมา ทำให้แนวคิดทางด้าน Balanced Scorecard เป็นที่นิยมและใช้กันอย่างแพร่หลายในองค์กรต่างๆ ทั่วโลก จนวารสาร Harvard Business Review ได้ยกย่องให้เป็นหนึ่งในเครื่องมือทางการจัดการที่มีผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจมากที่สุดเครื่องมือหนึ่งในรอบ 75 ปี

เนื่องจากแนวคิด Balanced Scorecard เป็นแนวคิดที่เริ่มเป็นที่รู้จักและใช้กันอย่างแพร่หลายตั้งแต่ต้นทศวรรษที่ 1990 ทำให้หลักการและแนวคิดของ Balanced Scorecard มีการวิวัฒนาการและการพัฒนาไปอย่างต่อเนื่อง ครั้งแรกที่ Kaplan และ Norton นำเสนอแนวคิดนี้ใน Harvard Business Review เป็นการนำเสนอแนวคิดที่ช่วยในการประเมินผลองค์กร และนำเสนอข้อมูลหรือรายงานให้ผู้บริหาร โดยอาศัยมุมมองอื่นมากกว่าเพียงแค่มุมมองทางการเงิน จนกระทั่งในปี 1996 ทั้งสองได้ร่วมกันเขียนหนังสือ Balanced Scorecard ขึ้นมา โดยมุ่งเน้นการใช้ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการสื่อสารกลยุทธ์ และทำให้เกิดความสอดคล้องเป็นหนึ่งเดียวกันทั่วทั้งบริษัท ปัจจุบันหนังสือเล่มนี้ได้กลายเป็นหนังสือทางธุรกิจที่ขายดีที่สุดใน Amazon.com และมีการแปลเป็นภาษาต่างๆ 17 ภาษา อย่างไรก็ตามเนื่องจากมีการนำแนวคิดด้าน Balanced Scorecard ไปใช้อย่างแพร่หลายทั้งในองค์กรธุรกิจและหน่วยงานของรัฐ ทำให้หลักการของแนวคิดนี้มีการพัฒนาต่อเนื่องจนในปี 2000 บุคคลทั้งสองได้ร่วมกันเขียนหนังสืออีกเล่มชื่อ The Strategy-Focused Organization โดยในปัจจุบัน Balanced Scorecard ได้พัฒนามากกว่าเป็นเพียงแค่ระบบในการประเมินผลองค์กรเท่านั้น แต่ได้กลายเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและเครื่องมือในการบริหารที่ช่วยทำให้องค์กรมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากขึ้น

บทความนี้เขียนขึ้นมาเพื่อเป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดและทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและแนวคิดเบื้องต้นของ Balanced Scorecard อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่า Balanced Scorecard ได้มีการพัฒนาจนกลายเป็นเครื่องมือในการจัดการไปแล้ว แต่หลักการที่สำคัญของ Balanced Scorecard ยังคงอยู่ที่การวัดหรือการประเมินผล (Measurement) ดังนั้นเพื่อให้ผู้อ่านได้มีความเข้าใจที่ชัดเจนถึงความจำเป็นและความสำคัญของการประเมินผลองค์กร ผู้เขียนจึงได้นำเสนอแนวคิดและหลักการของการประเมินผลองค์กรไว้ในช่วงแรกของบทความนี้

หลักการและแนวคิดพื้นฐานของการประเมินผลองค์กร

ในปัจจุบันการประเมินผลองค์กรกำลังได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในองค์กรต่างๆ ของไทยทั้งหน่วยงานภาครัฐราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน องค์กรหลายแห่งถือว่าเป็นหลักการหรือแนว

คิดทางการจัดการที่ใหม่และค่อนข้างที่จะ ‘เห่อ’ ตามกระแสความนิยม แต่จริงๆ แล้วการประเมินผลองค์กรเป็นแนวคิดที่มีมานานแล้ว และถือเป็นหนึ่งในหน้าที่ทางการจัดการของผู้บริหาร โดยหน้าที่ทางการจัดการทั้ง 4 ประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์กร (Organizing) 3) การสั่งการและชี้นำ (Leading) และ 4) การประเมินผลและควบคุม (Controlling) แต่ในอดีตผู้บริหารได้ละเลยความสำคัญของการประเมินผลองค์กร ผู้บริหารส่วนใหญ่ได้นั้นหนักแต่ในด้าน การวางแผน การปรับองค์กรและภาวะผู้นำมากกว่า จนกระทั่งเมื่อไม่กี่ปีที่ผ่านมากระแสความนิยมด้านการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร เริ่มสร้างความนิยมขึ้น โดยเริ่มจากในสหรัฐอเมริกา ก่อนจนมาถึงประเทศไทยในปัจจุบัน

โดยข้อเท็จจริงแล้วการประเมินผลเป็นกระบวนการที่เรียบง่ายและตรงไปตรงมา ซึ่งผู้บริหารทุกคนมักจะทราบถึงกระบวนการนี้อยู่แล้ว ซึ่งกระบวนการในการควบคุมและประเมินผลจะประกอบไปด้วยขั้นตอนต่างๆ ที่สำคัญ ดังนี้

1. การกำหนดสิ่งที่วัดหรือประเมินว่าจะประเมินในจุดหรือสิ่งใด ซึ่งการกำหนดสิ่งที่ประเมินนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมิน
2. กำหนดตัวชี้วัด (Performance Indicators) หรือเครื่องมือที่จะใช้วัดในสิ่งที่ต้องการวัด เช่น ถ้าผู้บริหารต้องการที่จะวัดความสามารถในการหากำไรขององค์กร ตัวชี้วัดหรือเครื่องมือที่จะใช้สามารถเป็นกำไรขององค์กร ผลตอบแทนของการลงทุน เป็นต้น
3. กำหนดเกณฑ์มาตรฐานหรือตัวเปรียบเทียบสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว ซึ่งการกำหนดมาตรฐานนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรสามารถทราบได้ว่า การดำเนินงานขององค์กรในประเด็นนี้มีการประเมินเป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยทั่วไปการกำหนดตัวชี้วัดในขั้นที่ 2 หรือการกำหนดมาตรฐานในขั้นที่ 3 มักจะดำเนินการก่อนที่จะมีการประเมินผล โดยสามารถกำหนดได้ตั้งแต่ขั้นตอนของการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ถ้าองค์กรมีกระบวนการและขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ดี และวัตถุประสงค์มีลักษณะที่เหมาะสมแล้ว มักจะมีการนำวัตถุประสงค์นั้นกลับมาใช้เป็นตัวชี้วัดและมาตรฐานอีกที ปัจจุบันการกำหนดตัวชี้วัดหรือมาตรฐานขององค์กรมักจะอาศัยวิธีการทำ Benchmarking หรือการเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ทั้งในอุตสาหกรรมเดียวกันและนอกอุตสาหกรรม
4. การประเมินผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น โดยใช้ตัวชี้วัดที่ได้กำหนดขึ้นเป็นแนวทางในการประเมินผลและเก็บข้อมูล ถ้าเป็นการประเมินผลในระดับบุคคลการเก็บข้อมูลสามารถทำได้โดยการสังเกตพฤติกรรมหรือการให้ผู้บังคับบัญชาประเมินตามตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า แต่ถ้าเป็นการประเมินผลในระดับองค์กรแล้ว ระบบข้อมูลขององค์กรถือว่าเป็น

หัวใจที่สำคัญสำหรับการประเมินผลระดับองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการประเมินผลองค์กร ข้อมูลต่างๆ ที่จะใช้ในการประเมินผลจะต้องมาจากแหล่งต่างๆ หลายแหล่ง ทั้งจากงบการเงินต่างๆ ข้อมูลด้านการผลิต ข้อมูลด้านการตลาดหรือข้อมูลทางด้านบุคลากร ซึ่งในปัจจุบันองค์กรทั้งขนาดใหญ่และขนาดเล็กได้ใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลในการประเมินผล

5. เปรียบเทียบผลที่ได้รับจากการประเมินกับมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ว่าผลการดำเนินงานเป็นไปตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งถ้าผลที่ออกมามีความแตกต่างจากเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แต่ผู้บริหารไม่สามารถยอมรับความแตกต่างนั้นได้ ก็จะมีแนวทางในการดำเนินการ 2 วิธีได้แก่ 1) ปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดีขึ้นและ 2) แก้ไขมาตรฐานหรือเกณฑ์ ถ้ามาตรฐานนั้นสูงหรือต่ำเกินไป

จะเห็นได้ว่ากระบวนการดังกล่าวข้างต้นถือว่าเป็นกระบวนการมาตรฐานที่ใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานในระดับต่างๆ ซึ่งอาจจะมีความแตกต่างของรายละเอียดในแต่ละองค์กร และเป็นกระบวนการพื้นฐานที่เป็นที่รู้จักกันมานาน อย่างไรก็ตามเนื่องจากพัฒนาการของศาสตร์ทางด้านการจัดการทำให้มีเทคนิคหรือเครื่องมือทางด้านการจัดการสมัยใหม่เข้ามาช่วยเหลือในการประเมินผลองค์กร อาทิเช่น อัตราส่วนทางการเงิน หรือ การประเมินมูลค่าที่ผู้ถือหุ้นได้รับโดยการใช้ Economic Value Added (EVA) หรือ การทำ Benchmarking หรือ การจัดทำ Balanced Scorecard หรือ การกำหนดจัดทำตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) หรือ การจัดสร้างเป็นห้องปฏิบัติการทางการบริหาร (Management Cockpit) ที่เป็นห้องที่ใช้ในการตัดสินใจของผู้บริหารที่ภายในประกอบด้วยตัวชี้วัด 108 ตัว หรือ การใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในลักษณะของ Enterprise Resource Planning (ERP) เช่น โปรแกรมของ SAP หรือ Oracle มาช่วยในการหาข้อมูลและจัดทำตัวชี้วัดต่างๆ

ความแพร่หลายในแนวคิดการประเมินผล

ผู้อ่านบางท่านอาจจะเริ่มสงสัยว่า ทำไมในปัจจุบันองค์กรต่างๆ ได้ให้ความสนใจและสำคัญกับการประเมินผลองค์กรอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งมากกว่าในอดีตที่ผ่านมา คำตอบของคำถามข้อนี้คงจะพอตอบได้ว่าเป็นเพราะสาเหตุหลายประเด็น ถ้าเป็นองค์กรของรัฐบาลหรือรัฐวิสาหกิจต่างๆ จะพบว่าปัจจุบันแนวโน้มด้านการแปรรูปรัฐวิสาหกิจกำลังเกิดขึ้นทั่วโลก รัฐบาลของประเทศต่างๆ ได้เริ่มมองการดำเนินงานของหน่วยราชการต่างๆ ในเชิงธุรกิจเอกชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและการจัดสรรงบประมาณ ในประเทศสหรัฐอเมริกา ทางรัฐบาลกลางได้ออกกฎหมายฉบับหนึ่งชื่อว่า ‘Government Performance Preview

Act (GPRA) ที่กำหนดว่าหน่วยราชการทุกแห่งจะต้องมีการจัดทำแผนกลยุทธ์และการประเมินผลองค์กร สำหรับในประเทศไทยเองทางกระทรวงการคลังก็ได้เข้มงวดกับรัฐวิสาหกิจต่างๆ ในการจัดทำการประเมินผลองค์กรได้มากขึ้น ทำให้เกิดความตื่นตัวในด้านการประเมินผลองค์กรในรัฐวิสาหกิจทั่วไป

นอกเหนือจากความตื่นตัวในรัฐวิสาหกิจโดยทั่วไปแล้ว องค์กรธุรกิจโดยทั่วไปก็ได้เริ่มหันมาให้ความสนใจกับเครื่องมือและเทคนิคต่างๆ ในการประเมินผลองค์กร เนื่องจากภาวะการแข่งขันที่รุนแรงและมี การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา ทำให้องค์กรธุรกิจจะต้องมีเครื่องมือที่ช่วยในการตรวจสอบและติดตามการดำเนินงานของตนเองตลอดเวลา ในปัจจุบันการประเมินผลไม่ใช่เพียงแค่สิ่งที่องค์กรจะต้องคำนึงถึงเมื่อถึงสิ้นปีหรือสิ้นเดือนเท่านั้น แต่เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงตลอดเวลา และสามารถใช้ได้ทุกขณะ ความสำคัญของการประเมินผลสามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญต่างๆ ได้ดังนี้

1. การประเมินผลทำให้องค์กรสามารถรู้ถึงสถานะของตนเองว่าอยู่ ณ จุดไหน หรือสถานการณ์ในขณะนั้นเป็นอย่างไร ดังนั้นถ้าองค์กรไม่สามารถประเมินผลการดำเนินงานของตนเองได้ ก็จะไม่สามารถบริหารตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เนื่องจากจะบริหารตนเองได้ก็จะต้องรู้จักสถานการณ์ทั้งของตนเอง คู่แข่งขันและสภาวะแวดล้อม ดังเช่นคำกล่าวที่ว่า “If you can’t measure, you can’t managed”
2. การพัฒนาองค์กรหรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายในองค์กรจะต้องเริ่มจากการประเมินผลก่อน ทั้งนี้เนื่องจากการที่องค์กรจะมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลง จะต้องรู้จุดเริ่มต้นหรือสถานะปัจจุบัน รวมทั้งรู้ว่าองค์กรมีการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงใด ซึ่งการที่รู้คำตอบต่อคำถามเหล่านี้ได้ องค์กรก็จะต้องมีการประเมินผล ดังคำกล่าวที่ว่า “It you can’t measure, you can’t improved”
3. ตามธรรมชาติของคนเรา ถ้าสิ่งใดที่ได้รับความสนใจหรือมีการวัดหรือการประเมินผล ผู้ที่รับผิดชอบหรือผู้ที่ดำเนินกิจกรรมนั้น จะมีความรับผิดชอบและมุ่งมั่นที่จะทำกิจกรรมนั้นมากขึ้น ทั้งนี้นอกจากการที่รู้สึกได้รับความสนใจแล้ว ยังมีเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน สมดังประโยคที่ว่า “What gets measure, gets done”

ข้อจำกัดของตัวชี้วัดด้านการเงิน (Financial Indicators)

ในอดีตการประเมินผลองค์กรมักจะใช้เครื่องมือทางด้านบัญชีและการเงินเป็นหลัก เช่น อัตราส่วนทางการเงิน รายได้ ต้นทุน กำไร เป็นต้น แต่ในปัจจุบันผู้บริหารเริ่มพบแล้วว่าการใช้ตัวชี้

วัดทางการเงินเป็นหลักไม่เพียงพอต่อการแข่งขันในยุคปัจจุบัน ทั้งนี้เนื่องจากตัวชี้วัดทางการเงินมีข้อจำกัดหลายประการ ได้แก่

- ปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน สำหรับองค์กรต่างๆ ในปัจจุบันมักจะเป็นทรัพยากรหรือความสามารถที่ไม่สามารถจับต้องได้ (Intangible Resources and Capabilities) อาทิเช่น ความรู้ (knowledge) ชื่อเสียงและภาพพจน์ขององค์กร ความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจของพนักงาน ทรัพย์สินของสินค้า หรือแม้กระทั่งความสามารถทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ซึ่งปัจจัยที่ไม่สามารถจับต้องได้เหล่านี้ไม่สามารถใช้ตัวชี้วัดทางการเงินหรือบัญชีมาประเมินได้ โดยทั่วไปเรามักใช้ส่วนต่างของมูลค่าทางการบัญชีในงบการเงิน กับมูลค่าตลาดขององค์กร ในการอธิบายปัจจัยที่จับต้องไม่ได้เหล่านั้น แต่ไม่สามารถบอกได้อย่างชัดเจนถึงมูลค่าที่แท้จริง ทำให้กลายเป็นปัจจัยสำคัญต่อการสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันในระยะยาวขององค์กร
- ตัวชี้วัดทางการเงินที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน ให้ความสำคัญกับมุมมองภายในองค์กร ไม่สามารถที่จะวัดหรือประเมินปัจจัยภายนอกองค์กร ถ้าจะพิจารณาตัวชี้วัดทางการเงินต่างๆ โดยละเอียดจะเห็นได้ว่าตัวชี้วัดหรืออัตราส่วนทางการเงินเหล่านี้ จะชี้ให้เห็นว่าความสามารถขององค์กรในด้านต่างๆ เช่น ความสามารถในการทำกำไร ความสามารถในการชำระหนี้ หรือ ความสามารถในการบริหารสินค้าคงคลัง แต่ตัวชี้วัดเหล่านี้ไม่ได้ช่วยตอบคำถามอื่นเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีความสำคัญกับการดำเนินงาน และกลยุทธ์ในระยะยาวขององค์กร เช่น พฤติกรรมและความพึงพอใจของลูกค้า ความสัมพันธ์กับ Suppliers หรือแม้กระทั่งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจที่มีต่อองค์กร เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการติดตาม พฤติกรรม ความพึงพอใจ และการเคลื่อนไหวของลูกค้า และพฤติกรรมของกลุ่มแข่งขัน ซึ่งถือเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กรธุรกิจในปัจจุบัน
- การมุ่งที่ตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียว จะทำให้ผู้บริหารและองค์กรมุ่งเน้นที่ผลการดำเนินงานในระยะสั้นมากกว่าการเสริมสร้างความสามารถทางการแข่งขันในระยะยาว ทั้งนี้เนื่องจากตัวชี้วัดทางการเงินต่างๆ เช่น อัตราส่วนทางการเงิน จะแสดงค่าผลการดำเนินงานขององค์กรในลักษณะปีต่อปี ถ้าผู้บริหารมุ่งเน้นในการสร้างกำไรให้องค์กร ผู้บริหารก็จะพยายามทำทุกวิถีทางที่จะทำให้องค์กรมีกำไรในแต่ละปี แต่การทำเช่นนั้นอาจจะทำให้ผู้บริหารละเลยกิจกรรมบางประการที่ช่วยเสริมสร้างความสามารถทางการแข่งขันในระยะยาวที่ไม่สามารถสร้างผลตอบแทนในระยะสั้น เช่น ผู้บริหารที่เน้นเฉพาะตัวชี้วัดทางการเงิน อาจจะมุ่งเน้นในกิจกรรมการลดต้นทุนและการส่งเสริมการจัดจำหน่ายเพื่อสร้างกำไรให้กับองค์กร แต่ลดการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนา หรือการพัฒนาบุคลากร

ที่จะช่วยเสริมสร้างความสามารถทางการแข่งขันในระยะยาว แต่ทำให้กำไรในระยะสั้นลดลง เนื่องจากเป็นการลงทุนที่จะให้ผลตอบแทนแก่องค์กรในระยะยาว

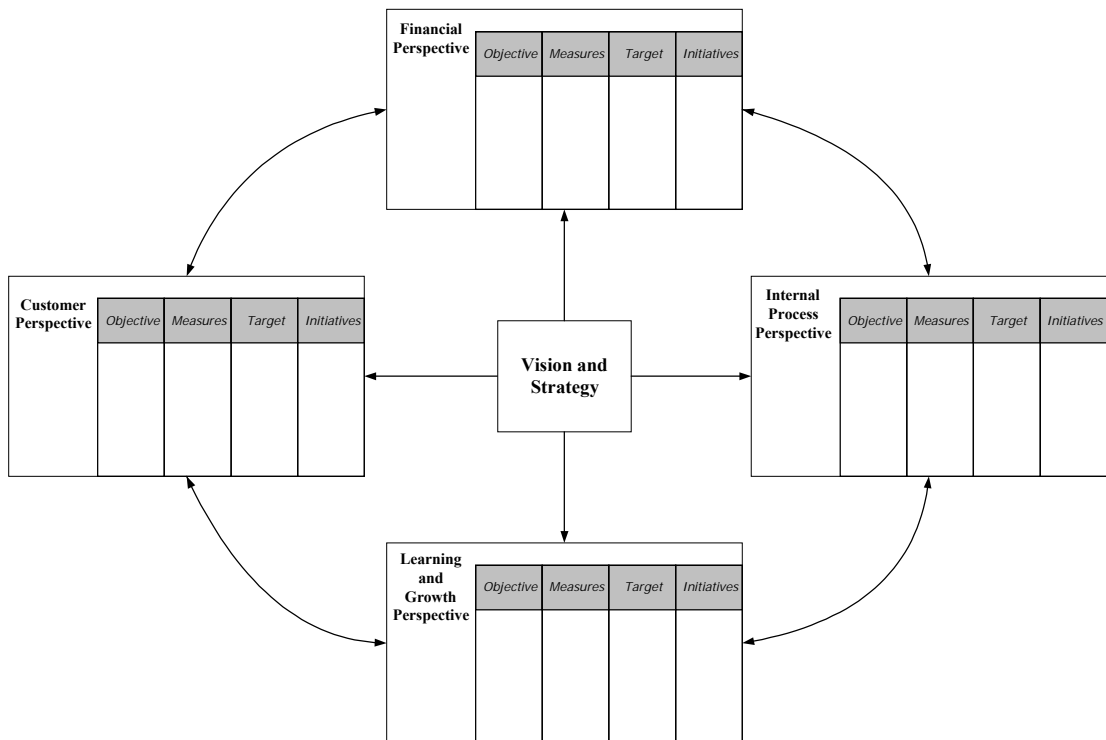
- ตัวชี้วัดทางการเงิน เป็นตัวชี้วัดที่บอกให้ผู้บริหารทราบถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีตหรือบอกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นมาแล้ว (Lagging Indicators) แต่ไม่ได้บอกให้รู้ถึงปัญหาและโอกาสที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคต ทั้งนี้เนื่องจากข้อมูลที่ใช้ในตัวชี้วัดทางการเงินเป็นตัวเลขหรือข้อมูลที่ได้มาต่อเมื่อเหตุการณ์หรือระยะเวลาได้สิ้นสุดลง อัตราส่วนทางการเงินต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นอัตราส่วนที่แสดงสภาพคล่องขององค์กร ความสามารถในการทำกำไร หรือความสามารถในการชำระหนี้ ผู้บริหารหรือองค์กรจะรู้ต่อเมื่อปิดบัญชีในแต่ละเดือน หรือรอบปี และข้อมูลที่ผู้บริหารรู้ก็จะเป็นข้อมูลในเดือนที่แล้วหรือปีที่แล้ว ซึ่งอาจจะไม่สามารถบอกให้รู้ถึงสิ่งที่องค์กรจะต้องเผชิญในอนาคต ได้มีผู้เปรียบเทียบว่าการใช้แต่ตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียว เปรียบเสมือนการขับรถโดยมองกระจกหลังเพียงอย่างเดียว ถึงคนขับจะรู้ว่ากำลังจะไปไหนต่อเมื่อผ่านสถานที่นั้นมาแล้ว หรือถ้าขับรถชนสิ่งใดจะรู้เพียงแต่ว่าขับรถชน แต่ไม่รู้ว่าจะชนอะไร ต่อเมื่อขับผ่านไปแล้ว ในขณะที่ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ตัวชี้วัดทางการเงินจะบอกให้รู้ถึงโอกาสหรือปัญหาที่องค์กรจะต้องเผชิญในอนาคต เช่น ถ้าองค์กรมีตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นว่ารอบระยะเวลาในการให้บริการลูกค้าเพิ่มขึ้น ผู้บริหารสามารถที่จะทราบได้ว่าความพึงพอใจของลูกค้าจะลดน้อยลง ส่งผลให้ยอดขายตกลงและนำไปสู่การลดลงของกำไร ดังนั้นจะเห็นได้ว่าตัวชี้วัดทางการเงินเป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นอดีต (Lagging Indicators) ในขณะที่ตัวชี้วัดด้านการบริหารอื่นๆ เป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงโอกาสหรือปัญหาในอนาคต (Leading Indicators)

จะเห็นได้ว่าในปัจจุบันตัวชี้วัดทางการเงินมีข้อจำกัดมากขึ้นทุกขณะ จากผลงานการวิจัยเรื่อง Measures That Matters ของ Ernst & Young's Center for Business Innovation พบว่าไม่เพียงแต่ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ด้านการเงินที่มีความสำคัญต่อผู้บริหารเท่านั้น นักลงทุนยังให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดเหล่านี้ เมื่อมีการประเมินผลองค์กร รายงานชิ้นนี้ยังพบอีกด้วยว่า ถ้านักวิเคราะห์องค์กรใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ขององค์กรเงินมากเท่าใด ความแม่นยำในการคาดการณ์ผลประกอบการขององค์กรนั้นจะยิ่งมากขึ้น นอกจากนี้ข้อมูลจากรายงานชิ้นนี้ยังระบุด้วยว่าจากการรายงานของผู้ตรวจสอบทั้งสหรัฐอเมริกา กว่าร้อยละ 64 ของผู้ตรวจสอบภายในทั้งหมดที่รายงานว่า บริษัทของตนกำลังดำเนินการประเมินผลองค์กรโดยใช้ตัวชี้วัดด้านอื่นที่ไม่ใช่ด้านการเงินเพิ่มขึ้น ในรายงานชิ้นนี้คณะผู้วิจัยได้กำหนดตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ด้านการเงิน 8 ประการ ที่มีความสำคัญต่อนักลงทุนและนักวิเคราะห์ทางการเงิน ซึ่งประกอบด้วย

1. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ขององค์กร (Execution of Corporate Strategy)
2. คุณภาพของกลยุทธ์ (Quality of Strategy)
3. ความสามารถในการด้านนวัตกรรม (Ability to Innovate)
4. ความสามารถในการดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถ (Ability to Attract Talented People)
5. ส่วนแบ่งการตลาด (Market Share)
6. การจ่ายผลตอบแทนให้กับผู้บริหาร (Quality of Executive Compensation)
7. การดำเนินงานในกระบวนการที่สำคัญ (Quality of Management Processes)
8. การเป็นผู้นำด้านการค้นคว้าและด้านการพัฒนาความรู้ใหม่ๆ (Research Leadership)

Balanced Scorecard ในฐานะเครื่องมือในการประเมินผลองค์กร

จากเนื้อหาเบื้องต้นผู้อ่านคงจะเห็นภาพว่าในปัจจุบันการประเมินผลองค์กรไม่สามารถใช้แต่ตัวชี้วัดทางการเงินได้เพียงอย่างเดียว ผู้บริหารต้องพิจารณามุมมองอื่นๆ ประกอบด้วย ซึ่งประเด็นนี้คือจุดเริ่มต้นหรือที่มาของ Balanced Scorecard ที่ Kaplan และ Norton พัฒนาขึ้นมาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กร ถ้าพิจารณาจากรูปที่ 1 ซึ่งเป็นรูปพื้นฐานแรกๆ ของ Balanced Scorecard จะเห็นได้ว่า Balanced Scorecard ประกอบด้วยมุมมอง (Perspectives) 4 มุมมอง ได้แก่



รูปที่ 1: 4 มุมมองของ Balanced Scorecard (ดัดแปลงจาก Balanced Scorecard ของ Kaplan และ Norton, 1996)

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)
2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

โดยภายใต้แต่ละมุมมองประกอบด้วยช่อง 4 ช่องได้แก่

1. วัตถุประสงค์ (Objective) ที่สำคัญของแต่ละมุมมอง อาทิเช่น
 - วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านการเงิน ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของรายได้ การลดลงของต้นทุน หรือ การเพิ่มขึ้นของรายได้ด้วยวิธีการต่างๆ เป็นต้น
 - วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านลูกค้า ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น การรักษาลูกเดิมขององค์กร การแสวงหาลูกค้าใหม่ การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ การบริการที่รวดเร็ว หรือ ชื่อเสียงของกิจการที่ดี เป็นต้น

- วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ การดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็วตรงเวลา หรือ กระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น
 - วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ได้แก่ การเพิ่มทักษะของพนักงาน การรักษานักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถ การมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี เป็นต้น
2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Performance Indicators) ซึ่งได้แก่ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือในการบอกว่างค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ ตัวอย่างเช่น
- ภายใต้วัตถุประสงค์ในการเพิ่มขึ้นของรายได้ของมุมมองด้านการเงิน ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นเทียบกับปีที่ผ่านมา เป็นต้น
 - ภายใต้วัตถุประสงค์ในการรักษาลูกค้าเก่าของมุมมองด้านลูกค้า ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนลูกค้าทั้งหมด หรือ จำนวนลูกค้าที่หายไป (Defection Rate) เป็นต้น
 - ภายใต้วัตถุประสงค์ในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพของมุมมองด้านกระบวนการภายใน ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต หรือ ร้อยละของสินค้าที่ผ่านมาตรวจคุณภาพ เป็นต้น
 - ภายใต้วัตถุประสงค์การพัฒนาทักษะพนักงานของมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปี หรือ ระดับความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น (Competencies Level) เป็นต้น
3. เป้าหมาย (Target) ได้แก่ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดแต่ละประการ ตัวอย่างเช่น
- เป้าหมายของการเพิ่มขึ้นของรายได้เท่ากับร้อยละ 20 ต่อปี
 - เป้าหมายของการจำนวนลูกค้าเก่าที่หายจะต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี
 - เป้าหมายของจำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิตต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี เป็นต้น
 - เป้าหมายของจำนวนชั่วโมงในการอบรมเท่ากับ 10 วันต่อคนต่อปี

4. แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช้แผนปฏิบัติการที่จะทำ เป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม เบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

นอกเหนือจากช่อง 4 ช่องตามหลักการของ Balanced Scorecard แล้ว ในทางปฏิบัติจริงมักจะเพิ่มขึ้นอีกช่องหนึ่ง ได้แก่ ข้อมูลในปัจจุบัน (Baseline Data) ซึ่งแสดงถึงข้อมูลในปัจจุบันของตัวชี้วัดแต่ละตัว ซึ่งการหาข้อมูลในปัจจุบัน จะเป็นตัวช่วยในการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัว ให้มีความชัดเจนมากขึ้น ความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด ข้อมูลปัจจุบัน เป้าหมาย และ แผนงาน โครงการ กิจกรรม ของแต่ละมุมมองจะมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกันดังนี้

วัตถุประสงค์ (Objectives)	ตัวชี้วัด (Measures or KPI)	ข้อมูลปัจจุบัน (Baseline Data)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน โครงการ กิจกรรม (Initiatives)
มุมมองด้านการเงิน รายได้ที่เพิ่มขึ้น (Revenue increase)	รายได้ที่เพิ่มขึ้น เทียบกับปีที่ผ่านมา	5%	10%	ขยายตัวเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ
มุมมองด้านลูกค้า การรักษาลูกค้าเก่า (Customer retention)	จำนวนลูกค้าที่หายไป (Defect Rate)	7%	5%	จัดทำระบบสมาชิกลูกค้า
มุมมองด้านกระบวนการ ภายใน การผลิตที่มีคุณภาพ (Quality production process)	อัตราของเสียจากการผลิต (Waste Rate)	10%	7%	จัดทำระบบ TQM ภายในโรงงาน
มุมมองด้านการเรียนรู้ และพัฒนา การพัฒนาทักษะของพนักงาน (Increase Employee Skills)	จำนวนวันในการอบรมต่อคนต่อปี	7 วัน	10 วัน	จัดทำแผนอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง

นอกเหนือจากช่องต่างๆ ตามมุมมองทั้ง 4 ด้านแล้ว ภายในรูปที่ 1 ยังมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ที่ถือเป็นจุดศูนย์กลางของมุมมองทั้ง 4 ด้าน แสดงให้เห็นว่าในการจัดทำ Balanced Scorecard วัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองแต่ละมุมมองจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งนี้ เนื่องจากการที่องค์กรจะทราบได้ว่าสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กร สิ่งนั้นจะต้องสนับสนุนและ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร

คุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งของ BSC นอกเหนือจากการมีมุมมอง 4 มุมมอง ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างมุมมองทั้ง 4 ประการ ได้ Kaplan กับ Norton ได้ให้เหตุผลของการกำหนดมุมมองไว้ 4 ประการ เนื่องจากในการดำเนินธุรกิจขององค์กรทั่วไป วิสัยทัศน์ขององค์กรโดยทั่วไป มักจะหนีไม่พ้นการเป็นที่ 1 ในอุตสาหกรรมโดยการทำกำไรให้ได้สูงสุด ซึ่งกำไรสูงสุดจะเกิดขึ้น ได้จากการมีรายได้เพิ่มขึ้นหรือ ต้นทุนที่ลดลง (มุมมองด้านการเงิน) การที่องค์กรจะมีรายได้เพิ่มขึ้น นั้นเนื่องจาก องค์กรสามารถเพิ่มส่วนแบ่งตลาดหรือทำให้ลูกค้าพอใจ โดยการนำเสนอสินค้าและบริการในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ (มุมมองด้านลูกค้า) ซึ่งการที่องค์กรจะสามารถนำเสนอสินค้าและบริการตามที่ลูกค้าต้องการนั้น องค์กรจะต้องมีกระบวนการในการดำเนินงานที่เหมาะสมเพื่อนำเสนอในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ (มุมมองด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน) โดยที่องค์กรจะมี พนักงานที่มีทักษะและความสามารถ มีขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ดี และเทคโนโลยีที่ทันสมัยที่จะช่วยให้องค์กรมีการดำเนินงานในกระบวนการที่ก่อให้เกิดคุณค่าให้กับลูกค้า (มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา)

จะเห็นได้ว่ามุมมองทั้ง 4 ด้าน ได้ถูกกำหนดขึ้นมาโดยอาศัยปรัชญาในการดำเนินธุรกิจ ทั่วๆ ไปและมุมมองทั้ง 4 ยังมีความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงเหตุและผล (Cause and effect) ในลักษณะ ที่องค์กรจะมีกำไรได้ต้องมาจากลูกค้า ซึ่งการจะหาลูกค้าได้ต้องมีการดำเนินงานภายในที่ดี ซึ่งการ จะดำเนินงานภายในให้ดีพนักงานต้องมีทักษะ ความพร้อม ในการทำงาน ความสัมพันธ์ในเชิง เหตุและผล (Cause and effect Relationship) และคุณลักษณะที่สำคัญที่ทำให้ BSC มีความแตกต่าง จากเครื่องมือในการประเมินผลทั่วๆ ไป

Balanced Scorecard ในฐานะเครื่องมือที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

ดังที่ได้นำเสนอไว้ในตอนต้นของบทความชิ้นนี้นับตั้งแต่ปี 1992 แนวคิดด้าน Balanced Scorecard เองก็ได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนได้พัฒนาจากเครื่องมือในการประเมินผลเพียง อย่างเดียว เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งในปัจจุบันพบว่าจุดอ่อนที่สำคัญ

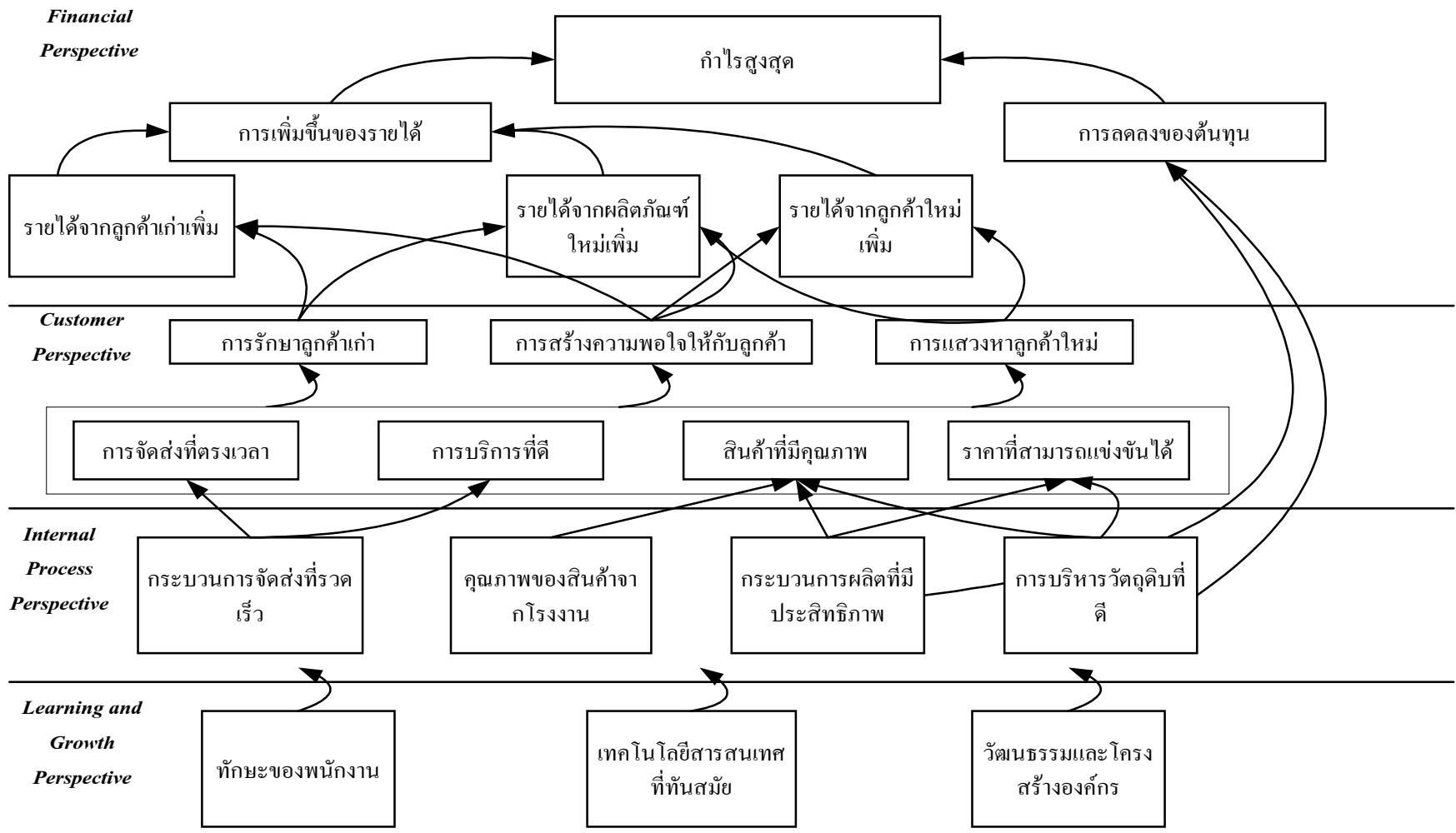
ของผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ได้อยู่ที่การวางแผน หรือการจัดทำกลยุทธ์ แต่อยู่ที่ความสามารถในการนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

นิตยสาร Fortune ซึ่งเป็นวารสารชั้นนำด้านธุรกิจได้ระบุว่าความล้มเหลวของผู้บริหารในการนำกลยุทธ์ที่วางไว้ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการชื่อ Renaissance ได้ทำการสำรวจร่วมกับนิตยสาร CFO เกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติของผู้บริหารทั่วโลกพบว่า

- วิทยาลัยขององค์กรไม่ได้รับการถ่ายทอดสู่สิ่งที่เข้าใจและปฏิบัติได้ ร้อยละ 40 ของผู้บริหารระดับกลางและร้อยละ 5 ของผู้บริหารระดับล่าง ที่เข้าใจในวิทยาลัยขององค์กร
- เป้าหมายในการทำงานและผลตอบแทนของผู้บริหารและพนักงาน ไม่ได้มีส่วนสัมพันธ์กับกลยุทธ์ขององค์กร ได้เพียงร้อยละ 50 ของผู้บริหารระดับสูง ร้อยละ 20 ของผู้บริหารระดับกลาง และน้อยกว่าร้อยละ 10 ของพนักงานทั่วไป ของบริษัทที่สำรวจมีเป้าหมายในการทำงานและผลตอบแทนมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ขององค์กร
- การจัดสรรทรัพยากรหรือการจัดทำงบประมาณขององค์กรต่างๆ ให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ได้เพียงร้อยละ 43 ของบริษัทที่สำรวจที่งบประมาณมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์

จากปัญหาในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติขององค์กรต่างๆ ประจวบกับการพัฒนาของแนวคิดด้าน Balanced Scorecard ที่องค์กรธุรกิจได้นำแนวคิดนี้ไปใช้มากขึ้นและพบว่านอกเหนือจากการเป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กรแล้ว ยังสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยสามารถช่วยแก้ไขปัญหาลักษณะเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่ผู้บริหารเผชิญอยู่ได้

ในปัจจุบันการจัดทำ BSC จึงมักต้องเริ่มต้นด้วยกระบวนการทางด้านกลยุทธ์ก่อน นั่นก็คือการวิเคราะห์ทางด้านกลยุทธ์ และการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้ได้กลยุทธ์หลักขององค์กร (Strategic Themes) ซึ่งหลังจากที่ได้กลยุทธ์หลักขององค์กรแล้ว จะถึงขั้นตอนที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการจัดทำ BSC ซึ่งก็คือการจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ซึ่งแผนที่ทางกลยุทธ์นี้จะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของวัตถุประสงค์ต่างๆ ภายใต้มุมมองของ BSC โดยสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์หลักขององค์กร (รูปที่ 2) ขั้นตอนต่อไปจึงจะถึงการกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย และ แผนงาน โครงการ กิจกรรม ของวัตถุประสงค์แต่ละประการ จึงจะถือว่าเสร็จสิ้นกระบวนการในการพัฒนา BSC ในระดับองค์กร (Corporate Scorecard)



รูปที่ 2: ตัวอย่างแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ของบริษัทผลิตสินค้าแห่งหนึ่ง

จากแผนที่ทางกลยุทธ์ข้างต้นจะเห็นได้ว่า BSC เป็นเครื่องมือที่สามารถใช้ในการบอกเล่าถึงกลยุทธ์ขององค์กร อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือที่ทำให้ทั้งผู้บริหารและพนักงานมีความชัดเจนในกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น โดยลักษณะที่สำคัญของแผนที่ทางกลยุทธ์ประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์ที่องค์กรต้องการจะบรรลุ
2. วัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเงิน ซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุ วิสัยทัศน์ หรืออีกนัยหนึ่งคือ ถ้าองค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ทางการเงินเหล่านี้แล้ว จะช่วยทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์
3. วัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านลูกค้าที่เป็นตัวเหตุ (Cause) ที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการเงิน
4. วัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายในที่จะช่วยให้บรรลุมุมมองด้านลูกค้า
5. วัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองในข้างต้น
6. โดยวัตถุประสงค์แต่ละประการจะเชื่อมโยงกันด้วยเส้นที่แสดงถึงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล ระหว่างวัตถุประสงค์แต่ละประการ

เมื่อพิจารณาตัวอย่างแผนที่ทางกลยุทธ์ของบริษัทผลิตสินค้าอย่างหนึ่ง (รูปที่ 2) จะสามารถอธิบายแผนที่ทางกลยุทธ์ของบริษัทได้ดังนี้

1. วิสัยทัศน์หรือวัตถุประสงค์สูงสุดขององค์กรคือการทำกำไรให้ได้สูงสุด
2. การที่องค์กร จะทำกำไรให้ได้สูงสุดนั้นสามารถเกิดขึ้นได้จาก
 - 2.1 การเพิ่มขึ้นของรายได้
 - 2.2 การลดลงของต้นทุนหรือการเพิ่มขึ้นของประสิทธิภาพ
3. บริษัทจะมีรายได้เพิ่มขึ้นเนื่องจาก
 - 3.1 บริษัทมีรายได้จากลูกค้าเก่าเพิ่มขึ้น
 - 3.2 บริษัทสามารถแสวงหารายได้จากลูกค้าใหม่
 - 3.3 บริษัทสามารถหารายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่
4. การที่บริษัทจะมีรายได้เพิ่มขึ้นตามข้อ 3 บริษัทจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ทางด้านลูกค้าไว้ดังนี้
 - 4.1 การรักษาลูกค้าเก่า
 - 4.2 การสร้างความน่าพอใจให้กับลูกค้า
 - 4.3 การหาลูกค้าใหม่

5. ทางบริษัทได้พิจารณาแล้วว่ากลุ่มลูกค้าเป้าหมายของบริษัทคือใครและลูกค้ากลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับคุณค่าในด้านใดมากที่สุด ซึ่งการบรรลุถึงคุณค่า (Value Proposition) ที่ลูกค้าต้องการจะสามารถทำให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในข้อ 4 โดยคุณค่าที่ลูกค้าหลักของบริษัทนี้ต้องการประกอบด้วย
 - 5.1 สินค้าที่มีคุณภาพ
 - 5.2 การจัดส่งสินค้าที่รวดเร็ว ตรงเวลา
 - 5.3 การให้บริการที่ดีทั้งในระหว่างและหลังการขาย
 - 5.4 ความคุ้มค่าของสินค้าหรือราคาที่ไม่สูงเกินไป
6. ในการที่องค์กรจะบรรลุคุณค่าในสิ่งที่ลูกค้าต้องการในข้อ 5 องค์กรจะต้องมีการดำเนินงานภายใน ในด้านต่างๆ ดังนี้
 - 6.1 กระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ
 - 6.2 คุณภาพของสินค้าที่ออกจากโรงงานอยู่ในเกณฑ์ที่ดี
 - 6.3 การจัดส่งที่รวดเร็ว
 - 6.4 การบริหารด้านวัตถุดิบที่มีประสิทธิภาพ
 - 6.5 ในขณะเดียวกัน การบรรลุวัตถุประสงค์ในข้อ 6.1 – 6.4 จะช่วยให้้องค์กรเพิ่มผลิตภณช์ (Productivity) ขององค์กรตามวัตถุประสงค์ในข้อ 2 ด้วย
7. เพื่อให้้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในข้างต้นทั้งหมดองค์กรจะต้องมั่นใจว่า
 - 7.1 พนักงานมีทักษะและความสามารถที่เพียงพอ
 - 7.2 โครงสร้างและวัฒนธรรมในการทำงานที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน of พนักงาน
 - 7.3 องค์กรมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะช่วยให้พนักงานทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

จะเห็นได้ว่าถ้าองค์กรได้มีการจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์แล้ว แผนที่ทางกลยุทธ์จะช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานมีความเข้าใจและชัดเจนในเรื่องกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น อีกทั้งทำให้ทุกคนภายในองค์กรรู้ว่าอะไรคือสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร รวมทั้งรู้ว่าสิ่งที่ตนเองทำนั้นได้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรและช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างไร นอกจากนี้แผนที่ทางกลยุทธ์ยังเป็นการบอกเล่าเรื่องราว หรือกลยุทธ์ขององค์กรโดยอาศัยหลักเหตุและผล ซึ่งจะทำให้การประเมินการประเมินผลองค์กรมีความชัดเจนขึ้น และสามารถมุ่งเน้นที่จะประเมินในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

ภายหลังจากที่องค์กรได้จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ตามรูปที่ 2 แล้ว องค์กรจะต้องขยายความของวัตถุประสงค์ตามแผนที่กลยุทธ์ออกไปตามแนวคิดในรูปที่ 1 เพื่อเป็นการสร้างตัวชี้วัด ข้อมูลพื้นฐาน เป้าหมาย และ แผนงาน โครงการ กิจกรรม ตามแนวคิดเบื้องต้นของ BSC ดังรูปที่ 3

Strategy Map	วัตถุประสงค์ (Objectives)	ตัวชี้วัด (KPI)	ข้อมูลปัจจุบัน (Baseline Data)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน โครงการ กิจกรรม (Initiatives)	
	รายได้จากลูกค้าใหม่เพิ่ม	รายได้จากลูกค้าใหม่ / รายได้ทั้งหมด	10%	15%		
	การหาลูกค้าใหม่	จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น ยอดขายต่อลูกค้า 1 ราย	2,000 ราย 100,000 บาท	2,500 ราย 150,000 บาท	- ออก promotion ใหม่ - เพิ่มบริการที่หลากหลาย	
	การบริการที่ดี	อัตราการร้องเรียนจากลูกค้า ความเร็วในการให้บริการ	ไม่เกิน 20% ไม่เกิน 1 ชั่วโมง	ไม่เกิน 15% ไม่เกิน 50 นาที	- นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการให้บริการ - จัดทำระบบฐานข้อมูลลูกค้า	
	ราคาเหมาะสม					
	กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็ว	การจัดส่งที่รวดเร็ว	ร้อยละของการส่งของที่ไม่ตรงเวลา	ไม่เกิน 20%	ไม่เกิน 15%	- นำระบบ Bar-code มาใช้
	กระบวนการผลิตที่ดี	การพัฒนาทักษะของพนักงาน	จำนวนวันในการอบรมต่อปี อัตราการเข้าออก	7 วัน 15%	10 วัน 10%	- จัดทำแผนงานอบรมอย่างต่อเนื่อง - จัดกิจกรรมพนักงานสัมพันธ์

รูปที่ 3: แผนที่กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงาน

จากเนื้อหาข้างต้นจะเห็นได้ว่า BSC จริงๆ แล้วไม่ใช่เพียงเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลเท่านั้น แต่ยังเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เน้นเครื่องมือที่ช่วยในการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กรและเป็นเครื่องมือในการเชื่อมโยงระหว่าง วิสัยทัศน์ กับแผนปฏิบัติการขององค์กร ก่อให้เกิดความเป็นหนึ่งเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่สำคัญสำหรับองค์กร คั่งคำนิยามต่างๆ ของ BSC ที่ Kaplan กับ Norton ได้ให้ไว้ ได้แก่

- BSC is a Multidimensional Framework for describing, implementing, and managing strategy at all levels by by Linking Objectives, Initiatives, and Measures to an Organization's Strategy
- BSC is More Than a List of Measure, A Good BSC Tells the Story of Your Strategy
- BSC Provides a Framework to Translate the Vision and Strategy into Operational Terms
- A Good BSC Provides a Prescription for Action

คำถามหนึ่งที่ผู้เขียนมักจะประสบก็คือ Balanced Scorecard มีความ Balanced หรือสมดุลอย่างไร ถึงได้เรียกเป็น Balanced Scorecard ท่านผู้อ่านที่อ่านมาถึงจุดนี้คงจะพอตอบได้เหมือนกันว่า Balanced Scorecard มีความสมดุลในประเด็นต่างๆ ต่อไปนี้

1. BSC มีความสมดุลในแง่ของการประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นทั้งตัวชี้วัดด้านการเงิน และตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ด้านการเงิน ทำให้องค์กรไม่มุ่งเน้นในด้านใดด้านหนึ่งมากเกินไป
2. BSC มีความสมดุลในแง่ของการประกอบด้วยวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดที่แสดงถึงปัจจัยทั้งภายในองค์กร (มุมมองด้านการเงิน กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และพัฒนา) และภายนอกองค์กร (มุมมองด้านลูกค้า)
3. BSC มีความสมดุลในแง่ของการประกอบด้วยตัวชี้วัดที่มุ่งเน้นทั้งในระยะสั้น (ภายใต้มุมมองด้านการเงิน) และในระยะยาว (ภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา)
4. BSC มีความสมดุลในแง่ของการประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading Indicators) และเป็นผล (Lagging Indicators)

จากเนื้อหาข้างต้นจะเห็นได้ BSC ที่โดยทั่วไปมักจะประกอบด้วยมุมมอง 4 มุมมองและแต่ละมุมมองมักจะเรียงกันจาก การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และ การเรียนรู้ อย่างไรก็ตาม

ปฏิบัติจริงๆ แล้วไม่จำเป็นต้องไปทำตาม BSC จะต้องเป็นไปตามแนวคิดข้างต้น ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรแต่ละแห่งจะมีปรัชญาและพื้นฐานการดำเนินงานที่ต่างกัน ดังนั้นจึงไม่จำเป็นต้องยึดรูปแบบของ BSC ที่ตายตัว ตัวอย่างเช่น ในองค์กรของรัฐที่เป็นราชการหรือรัฐวิสาหกิจ หรือองค์กรที่ไม่ได้แสวงหากำไรโดยทั่วไป จะไม่ขึ้นต้นด้วยมุมมองด้านการเงินเนื่องจากองค์กรเหล่านี้ไม่ได้ดำเนินงานโดยมุ่งแสวงหากำไรเป็นหลัก แต่สามารถขึ้นต้นด้วยมุมมองทางด้านลูกค้า โดยมุมมองด้านลูกค้าจะช่วยให้องค์กรบรรลุภารกิจขององค์กร ในขณะที่มุมมองด้านการเงินอาจจะอยู่ในระดับเดียวกับมุมมองด้านกระบวนการภายในหรืออยู่ล่างสุดก็ได้ เนื่องจากผู้บริหารสามารถพิจารณาว่ามุมมองด้านการเงินเป็นส่วนที่ช่วยให้เกิดการดำเนินงานต่างๆ ภายในองค์กร หรือ ในองค์กรบางแห่งที่การดำเนินงานเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมย่อมสามารถที่จะเพิ่มมุมมองด้านสิ่งแวดล้อมขึ้นมาอีกมุมมองหนึ่งก็ได้

บทความนี้ได้นำเสนอและแนะนำให้ผู้อ่านเข้าใจและรู้จักกับเครื่องมือทางการจัดการที่กำลังเป็นที่นิยมอย่างมากเครื่องมือหนึ่ง แต่เนื้อหาและการใช้งาน Balanced Scorecard ยังมีมากกว่าที่นำเสนอในบทความนี้ ทั้งในด้านของการกำหนดตัวชี้วัด การทดสอบตัวชี้ การกำหนดเป้าหมาย การแปลงตัวชี้วัดจากระดับองค์กรสู่ระดับพนักงาน การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดกับการจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น นอกจากนี้เนื้อหาที่ได้อ่านในบทความนี้หรือในเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องก็เป็นเพียงหลักการ หรือแนวคิดเท่านั้น การนำแนวคิด Balanced Scorecard หรือ Key Performance Indicators (KPI) ไปปฏิบัติจริงๆ ต้องอาศัยทั้งในด้านของประสบการณ์และการปรับให้เข้ากับองค์กรของตนเอง ผู้เขียนจึงหวังว่าบทความนี้จะทำให้ผู้อ่านได้รับทราบแนวคิดพื้นฐานของ Balanced Scorecard บ้างไม่มากนักน้อย ถ้าผู้อ่านมีความสนใจอยากศึกษาเพิ่มเติมในแนวคิดนี้ นอกเหนือจากรายชื่อเอกสารอ้างอิงในบทความนี้แล้ว ผู้อ่านสามารถเข้าไปศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมได้จาก Website เหล่านี้

- <http://www.bscol.com>
- <http://www.fpm.com>
- <http://www.balancedscorecard.com>
- <http://www.zigonperf.com>
- <http://www.balancedscorecard.net>
- <http://www.bettermanagement.com>
- <http://www.performanceportal.org>
- <http://www.work911.com>
- <http://www.performancemeasures.com>
- <http://www.2gc.co.uk>

เอกสารอ้างอิง

Becker, Brian E., Huselid, Mark E., and Ulrich, Dave, The HR Scorecard, Harvard Business Press, 2001.

Brown, Mark Graham, Keeping Score, Quality Resources, 1996.

Chang, Richard Y., and Morgan, Mark W., Performance Scorecards, Jossey-Bass, 2000.

Chang, Richard Y., and Young, Paul De., Measuring Organizational Improvement Impact, Jossey-Bass, 1995.

Kaplan, Robert S. and Norton, David P., Balanced Scorecard, Harvard Business Press, 1996.

Kaplan, Robert S. and Norton, David P., Strategy-Focused Organization, Harvard Business Press, 2000.

Olve, Nils-Goran, Roy, Jan, and Wetter, Magnus, Performance Drivers, John Wiley & Sons, 1999.

Schiemann, William A., and Lingle, John H., Bulleye!, The Free Press, 1999.