

การควบคุมกลยุทธ์ด้วยดุลยภาพ A Tool of Performance Appraisal by Balanced Scorecard

ถ้าถามว่า Balanced Scorecard (BSC) คืออะไร ซึ่งเราสามารถอธิบายความหมายอย่างง่าย ๆ นี้ได้ด้วย การอธิบายแนวคิดหรือหลักการในประเด็นที่สำคัญๆ ของ BSC ให้เราเข้าใจอย่างกระจ่างแจ้งได้ด้วยความเข้าใจในกิจกรรมต่างๆ ที่ได้ดำเนินไปแล้วปรากฏว่าธุรกิจได้ประโยชน์อะไรบ้างจากการใช้เครื่องมือนี้กับธุรกิจของตนเอง

วิกิพีเดียได้อธิบายความหมาย Balanced Scorecard ว่าเป็น "เครื่องมือวัดประสิทธิภาพการจัดการเชิงกลยุทธ์" หรือเป็นเครื่องมือในการประเมินผลงานในระดับต่างๆ ของกิจกรรมขององค์กร และยังช่วยเชื่อมโยงระหว่างแผนกลยุทธ์กับแผนปฏิบัติการอีกด้วย

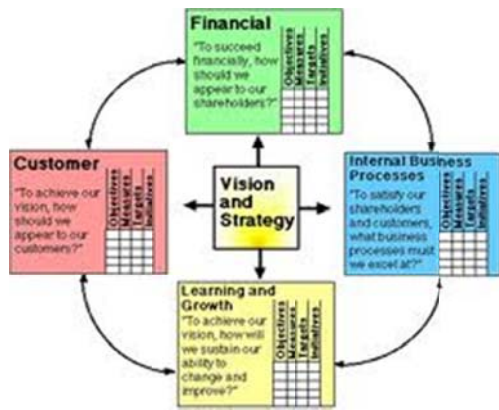
กล่าวอีกนัยหนึ่ง Balanced Scorecard (BSC) คือ เครื่องมือวัดประเมินการประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจ โดยพิจารณาถึงการเปลี่ยนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์องค์กรที่ใช้ เป็นการวัดผลกลยุทธ์ที่ทำสำเร็จนั้นรวมถึงระบบการจัดการในมิติด้านการเงินและไม่ใช่ด้านการเงินที่สมดุลกัน 4 มุมมองคือ

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

ทำไม บริษัทต่างๆ ต้องการเครื่องมือดังกล่าว ขอดตอบคำถามนี้โดยการอ้างอิงจากการศึกษา บริษัท ส่วนใหญ่ที่ดำเนินการแล้วเกิดความล้มเหลวในการดำเนินกลยุทธ์และล้มเหลวในการแปลงกลยุทธ์ไปยังระดับปฏิบัติการต่างๆ ขององค์กร เนื่องจากกลยุทธ์มีความซับซ้อนเกินไปสำหรับนำไปปฏิบัติ บางครั้งเพียงคนที่เขียนแผนกลยุทธ์เข้าใจว่ามันเป็นเรื่องเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางธุรกิจซึ่งอาจจะบอกสิ่งที่ควรจะทำได้ แต่ยังไม่ได้คิดถึงเกี่ยวกับวิธีการที่ต้องทำให้เกิดผลความสำเร็จไว้ด้วย

การควบคุมเชิงกลยุทธ์ที่สมดุล (Balanced Score Card) เป็นระบบที่อธิบายถึงกลยุทธ์ขององค์กรว่าได้มีการวัดมิติมุมมองด้านต่างๆ ของผลลัพธ์ที่ได้ ซึ่งผลที่ได้ก็ทำท้ายการดำเนินธุรกิจ มีบริษัทชั้นนำที่ได้รับการจัดอันดับจาก Fortune จำนวนมากที่ได้นำ BSC ไปใช้ประมาณร้อยละ 80 แล้วประสบความสำเร็จทำให้พัฒนาผลการดำเนินงานได้สูงขึ้นและส่งผลต่อคุณค่าของบริษัทให้สูงขึ้นด้วย

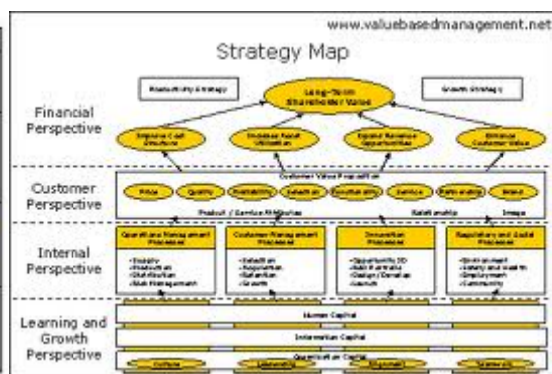
ก่อนอื่นขอทำความเข้าใจกับศัพท์ของคำว่า "scorecard" แปลว่า บัตรจดแต้มหรือบัตรจดคะแนน เป็นที่เข้าใจชัดเจน ส่วนคำว่า "Balanced" แปลว่า "ความสมดุล" ซึ่งถ้าเราค้นหาคำตอบจาก Google ของคำว่า "Balanced Scorecard" คุณก็จะได้เห็นรูปไดอะแกรมในลักษณะต่างๆ ที่แสดงออกเป็นสี่ภาค ภาคเหล่านี้เป็นมุมมองที่ได้รับการแนะนำโดยนักประดิษฐ์แนวคิด Balanced Scorecard ซึ่งประกอบไปด้วย มิติมุมมองด้านการเงิน ลูกค้าสัมพันธ์ กระบวนการภายใน การเรียนรู้และการพัฒนา เช่น



ถ้าถามต่อไปว่าทำไมถึงต้องเป็นสี่ภาคนี้ ก็ตอบได้ว่า เพราะเมื่อเราต้องการที่จะดำเนินธุรกิจไปในแนวทางใดหรือหรือเป้าหมายทางธุรกิจที่จะต้องทำให้ประสบความสำเร็จนั้น จำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงวิธีการที่จะใช้เพื่อให้เชื่อมต่อไปยังส่วนต่างๆของกิจกรรมต่างๆ ของธุรกิจเรา เช่น ถ้าต้องการที่จะสร้างยอดขายในตลาดให้สูงขึ้น ก็จะส่งผลกระทบต่อกระบวนการทางธุรกิจภายในของเราได้แก่ การฝึกอบรมเพิ่มเติมพนักงาน วิธีการจัดกระบวนการระเบียบต่างๆ และความสัมพันธ์กับลูกค้าและสิ่งที่ต้องลงทุนที่เราจำเป็นต้องทำเพิ่ม ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทั้งสี่มุมมองช่วยให้เรามีภาพรวมที่สมดุลของธุรกิจของเราที่ต้องดำเนินการ

สิ่งสำคัญประการต่อมาของระบบ Balanced Scorecard ที่เราต้องคำนึงถึง คือ KPI ซึ่งถูกวางไว้อยู่ภายในแต่ละมุมมองสำหรับเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพที่เกิดขึ้นจริงทางธุรกิจที่เราดำเนินการ การออกแบบ KPI ที่ดีจะเป็นตัวชี้วัดที่นับว่าต้องใช้ศิลปะอย่างมากในการทำ มีคนจำนวนมากกำหนด KPI วัตถุประสงค์บางอย่างที่เป็นแต่เพียงแค่การวัด ซึ่งไม่สามารถวัดผลได้ เป็นเพียงความคิดที่ดีในการทำ หรือบาง KPI เป็นแบบมีรายละเอียดมากเกินไป และบางครั้งไม่สอดคล้องกับเป้าหมายทางธุรกิจ เพราะฉะนั้นจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญด้านการออกแบบ KPI ช่วยจัดการ ซึ่ง KPI เป็นบทบาทที่มีอยู่ในระบบ Balanced Scorecard เป็นที่น่ายกย่องมีบางคนที่จะออกแบบการบันทึกคะแนนหรือจุดเติมในตัวชี้วัดของการวัดผลการดำเนินงานต่างๆ ของความคิดที่กำหนดไว้ในการจัดการของพนักงานในระดับสายงานต่างๆ (บุคคลเหล่านี้จะทำงานตามกลยุทธ์ที่ได้แบบไว้) อาจจะเป็นไปไม่ได้ที่จะออกแบบ KPI ที่ดีให้ระบบการทำงานด้วยตัวเอง

เครื่องมือที่สำคัญที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบ Balanced Scorecard อีกตัวหนึ่งคือ แผนที่กลยุทธ์ Strategy Map เป็นการสร้างภาพของกลยุทธ์ที่จะใช้สำหรับแผนการที่จะดำเนินการ (กิจกรรมต่างๆ ที่จะดำเนินการ) ซึ่งควรจัดระดับที่อยู่ส่วนบนและระดับอื่นส่วนที่อยู่ต่ำกว่าของกิจกรรมแต่ละกลยุทธ์ที่รวมเอาตัวชี้วัดที่แท้จริงของสิ่งที่จะเกิดขึ้นในธุรกิจไว้ให้เห็นชัด เช่น



การที่บริษัทค้นพบหลักการหรือแนวคิดหรือวิธีการที่มีคุณค่าต่อการดำเนินการและการบริหารจัดการธุรกิจ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความต้องการเชื่อมระบบต่างๆ ที่ต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่าการดำเนินการ อีกทั้งยังก่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนขบวนการภายในของ Balanced Scorecard เรียกว่า “การเชื่อมต่อที่ลดหลั่นของกิจกรรม” "Cascading แนวคิดก็คือว่าผู้จัดการระดับบนของคุณอาจจะลงไปที่ระดับต่ำของดัชนีชี้วัดใน บริษัท ของคุณ ซึ่งก็หมายถึง การที่จะได้รับข้อมูลเกี่ยวกับ KPI ของพนักงานบางอย่างเพื่อประโยชน์การควบคุมกลยุทธ์ต่างๆ ว่าได้ผลเป็นอย่างไร กล่าวอีกนัยหนึ่งตัวชี้วัดระดับบนอาจจะเป็นส่วนร่วมของดัชนีชี้วัดระดับที่ต่ำกว่านั่นเอง

เทคนิคในการทำ Balanced Scorecard ที่นิยมใช้กันมากที่สุดก็คือ ERP รวมถึงสิ่งที่เรียกว่าระบบตัวชี้วัด KPI หรือรูปแบบรายงานต่างๆที่ชอบจะใช้ Excel ในรูปแบบของ กราฟ หรือ ตารางงานต่าง ๆ และยังมีโปรแกรมสำเร็จรูปในการจัดทำด้วย

<http://www.bscdesigner.com/balanced-scorecard-presentation-complex-ideas-in-simple-words.htm>

http://en.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard

http://en.wikipedia.org/wiki/Performance_indicator