



Academic Article

การวัดประสิทธิภาพขององค์กรโดย Balance Scorecard

Measuring organizational performance using
the balance Scorecard: BSCวัลย์ลดา ทองเย็นบุรีศรี^{1*}Wanlada Thongyenburit ^{1*}

ARTICLE INFO

Name of Author &
Corresponding Author*

1. ดร.วัลย์ลดา ทองเย็นบุรีศรี

Dr.Wanlada Thongyenburit

คณะบริหารธุรกิจและการบัญชี

มหาวิทยาลัยพิษณุโลก

Faculty of Business administration
and Accountancy, Phisanulok
University, Thailand

E:mail: wanna196@hotmail.com

คำสำคัญ

การวัดผลคุณภาพ; องค์กร; ประสิทธิภาพการ
ทำงาน

Keywords:

Balance Measurement; Organization;
Performance

Article history:

Received: 18/02/2023

Revised: 02/06/2024

Accepted: 15/06/2024

Available online: 12/11/2024

How to Cite:

Thongyenburit, W. (2024).
Measuring organizational
performance using
the balance Scorecard: BSC.
Journal Dhamma for Life, 30(4),
24-35.

ABSTRACT

The purpose of this paper is to propose the measurement of organizational performance by applying the Balanced Scorecard (BSC) method as a tool to measure the performance of organizations in both the public and private sectors. Focus on what is important to the success of the organization. There are 4 elements: customer side, financial side, internal process side and learning and development including the process of creating balance measurement and applying it will create a competitive advantage. Make the organization efficient and able to operate according to the organization's objectives.

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรโดยการใช้วิธีการวัดผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) เป็นเครื่องมือวัดผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน โดยมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร มีองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ ด้านลูกค้า ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา รวมถึงกระบวนการจัดทำ การวัดผลดุลยภาพและการนำไปประยุกต์ใช้จะทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและสามารถดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

บทนำ

ในปัจจุบันต้องยอมรับว่าการนำการวัดผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard หรือ BSC) มาใช้ในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งเป็นที่ยอมรับและได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางทั้งในประเทศและต่างประเทศ เนื่องจากการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรที่ไม่ใช่การวัดผลด้านการเงินเพียงด้านเดียวอย่างที่องค์กรส่วนใหญ่มักปฏิบัติกัน ทำให้องค์กรสามารถทราบถึงสถานะและประสิทธิภาพของแต่ละส่วนงานภายในองค์กร เพื่อที่จะสามารถปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดได้ตรงจุด ซึ่งองค์กรที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันส่วนใหญ่มักเป็นองค์กรที่มีการประเมินผลและวัดผลการดำเนินงานอยู่เป็นประจำ เพื่อทำให้องค์กรธุรกิจของตนมีความยั่งยืนอย่างแท้จริง

บทความนี้ได้รับการเรียบเรียงขึ้นจากการค้นคว้าเอกสารทางวิชาการ งานวิจัย และมุมมองเชิงวิเคราะห์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อฉายภาพการวัดประสิทธิภาพขององค์กรทั้งของภาครัฐและเอกชน โดยใช้ Balance Scorecard (BSC) ในการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงกระบวนการจัดทำ การวัดผลดุลยภาพและนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กร สรุปรายละเอียดได้ดังนี้

แนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงานแบบการวัดผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC)

การวัดผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) เป็นแนวคิดที่เกิดจาก Robert Kaplan ซึ่งเป็นอาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย Harvard และ David Norton เป็นที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ ได้ทำการศึกษาและสำรวจถึงสาเหตุของการที่ตลาดหุ้นของอเมริกาประสบปัญหาในปี 1987 และพบว่าองค์กรทางธุรกิจส่วนใหญ่ในอเมริกานิยมใช้แต่ตัวชี้วัดด้านการเงินเป็นหลัก เหตุการณ์ประเภนี้เกิดขึ้นซ้ำแล้วซ้ำเล่า ในปี ค.ศ. 1992 Robert Kaplan และ David Norton จึงได้ตระหนักว่าเครื่องมือที่ใช้วัดประสิทธิภาพขององค์กรธุรกิจ ได้แก่ บริษัทแบบเก่า ๆ นั้นมีจุดอ่อน (เช่น การดูแต่ตัวเลขสถานะการเงินของบริษัทซึ่งเป็นมุมมองเพียงด้านเดียวของความสำเร็จของบริษัทและมักเป็นมาจากอดีต ไม่ได้แสดงถึงศักยภาพและแนวโน้มบริษัทในอนาคต ทั้งสองท่าน

จึงได้เสนอแนวคิดในเรื่องของการประเมินผลองค์กร โดยใช้แนวคิด Balanced Scorecard และได้ตีพิมพ์ลงในวารสาร Harvard Business Review เมื่อปี ค.ศ. 1992 โดยเสนอให้พิจารณาตัวชี้วัด 4 มุมมอง (Perspectives) แทนการพิจารณาเฉพาะมุมมองด้านการเงินเพียงอย่างเดียว มุมมองประกอบดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นมุมมองด้านการเงินเป็นมุมมองที่องค์กรจะต้องตอบสนองต่อความพึงพอใจของผู้ถือหุ้น เช่น การเพิ่มขึ้นของราคาหุ้น การเพิ่มขึ้นของกำไรต่อหุ้น (Earnings per Share) Return On Equity (ROE), Return On Asset (ROA) อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนผู้ถือหุ้น (D/E Ratio) เป็นต้น

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นมุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กร เช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์กร การจัดการด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพในองค์กร เป็นต้น

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เป็นมุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กรเอง เช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์กร การจัดการด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เป็นมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต ซึ่งปัจจัยพื้นฐานขององค์กรที่จะส่งผลให้องค์กรเข้มแข็งคือ พนักงานภายในองค์กรนั่นเอง ซึ่งสามารถวัดผลออกมาอยู่ในรูปต่าง ๆ เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น

Robert Kaplan และ David Norton ได้เริ่มคิดและพัฒนาวิธีการวัดผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) เป็นเครื่องมือวัดผลการดำเนินงานขององค์กรตั้งแต่ปี 1990 เป็นต้นมา เป็นเครื่องมือวัดผลการดำเนินงานขององค์กรของทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร โดยมีองค์ประกอบ 4 ด้านคือ ด้านลูกค้า ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา รวมถึงกระบวนการจัดทำ การวัดผลดุลยภาพและการนำไปประยุกต์ใช้จะทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและสามารถดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยเริ่มต้นจากผู้บริหารขององค์กรจะต้องร่วมมือกันการดำเนินงานที่สำคัญ 2 งาน คือ การกำหนดตารางกรอบการประเมิน (Scorecard) และการใช้ตารางกรอบการประเมิน โดยทั้ง 2 งานมีความสัมพันธ์สอดคล้องกัน ผู้บริหารจะเริ่มต้นด้วยการสร้างวัตถุประสงค์ (Objectives) และการวัดผล (Measures) ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

ความหมายและขอบข่ายของการวัดผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC)

Robert Kaplan และ David Norton (1992) ได้กล่าวว่า การวัดผลดุลยภาพเป็นเครื่องมือวัดผลเพื่อวัดผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อให้บรรลุกลยุทธ์โดยมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เพื่อแก้ไขปัญหาการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินเพียงด้านเดียว Williams (2005) ได้กล่าวไว้ว่า เทคนิคการวัดผลดุลยภาพนั้นเป็นการวัดและการประเมินผลที่มีความสมดุลและมีความครอบคลุมทุกมุมมองทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน ซึ่งประกอบด้วย 4 มุมมอง คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา

พิพัฒน์ ก้องกิจกุล (2545) ได้กล่าวว่า การวัดผลดุลยภาพ คือ เครื่องมือในการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยอาศัยการประเมินที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร พสุ เดชะรินทร์ (2546 ก: 20) ได้ให้ความหมาย Balanced Scorecard ไว้ว่าหมายถึง เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and Focuses) วีระเดช เชื้อนาม (2547) ได้สรุปว่า Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายยุทธศาสตร์และแนวทางไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของเป้าหมาย ตลอดจนติดตาม ตรวจสอบและควบคุมกลยุทธ์กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ อดีตที่ผ่านมา Balanced Scorecard เป็นสิ่งที่ปฏิบัติกันอยู่แล้วแต่เราไม่ได้นำมาจัดให้ครอบคลุมเป็นระบบ ระเบียบ และเชื่อมโยงการวัดผลงานในด้านต่าง ๆ ให้สอดคล้องสัมพันธ์กัน จากที่ได้กล่าวมาสรุปได้ว่า Balanced Scorecard (BSC) คือ การนำเอากระบวนการวัดผลและการวางแผนกลยุทธ์มาผสานเข้าด้วยกัน เป็นกระบวนการบริหารที่ช่วยให้องค์กรสามารถนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือการประเมินผล (Measurement) การทำงานในด้านต่าง ๆ

ความสำคัญของการวัดผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC)

Robert Kaplan และ David Norton (1996: 7) ผู้ที่คิดค้นหลักการหรือทฤษฎี Balanced Scorecard (BSC) ได้เสนอแนวคิดเรื่องการประเมินผลขององค์กรโดยการประเมินผลการทำงานขององค์กรแบบใหม่ โดยจะคำนึงถึงมุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ด้านลูกค้า (Customer Perspective) ด้านกระบวนการบริหารภายใน (Internal Process Perspective) และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงแนวคิดการประเมินผลขององค์กรที่แต่เดิมจะมุ่งเน้นเฉพาะด้านการเงิน โดยดูจากตัวเลขกำไรและขาดทุน หากตัวเลขการเงินเป็นบวกหมายถึงผลการดำเนินงานขององค์กรอยู่ในเกณฑ์ที่ดี โดยไม่พิจารณาผลการดำเนินงานด้านอื่นซึ่งทั้งสองได้เห็นว่าการให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้าหรือการเจริญเติบโตขององค์กรในด้านของการเป็นองค์กรที่มีบรรยากาศของการเรียนรู้ทั้งองค์กรมีความสำคัญ

เช่นเดียวกับการเงิน ซึ่งแนวคิดนี้เป็นที่ยอมรับและถูกนำไปใช้ในภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมทั้งในสหรัฐอเมริกาและในยุโรป โดยมีสาระสำคัญของมุมมอง 4 มุมมอง ดังต่อไปนี้

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านการเงินเป็นมุมมองที่มีความสำคัญ ยิ่งโดยเฉพาะองค์กรที่มุ่งแสวงหาผลกำไร ทั้งนี้เนื่องจากมุมมองด้านการเงินจะเป็นตัวชี้ว่ากลยุทธ์ที่ได้ กำหนดขึ้นมา และการนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติก่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กรหรือไม่ ภายใต้กลยุทธ์ด้านการเงินนั้นประกอบด้วยวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ได้แก่ ด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้ และด้านการลดลงของต้นทุน

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นการมุ่งตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ามีการกำหนดกลุ่มของลูกค้าที่จะมุ่งตอบสนองต้องแสวงหาคุณค่าที่องค์กรจะต้องนำเสนอเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ากลุ่มนั้น

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process Perspective) ภายใต้มุมมองนี้จะต้องพิจารณาว่าอะไรคือกระบวนการที่สำคัญภายในองค์กรที่จะช่วยให้องค์กรนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ และช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรในด้านอื่น ๆ

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เป็นมุมมองที่มีความสำคัญมากที่ให้ความสำคัญต่ออนาคตขององค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ ระบบการจูงใจ และโครงสร้างองค์กรภายใต้วัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับด้านทรัพยากรบุคคลนั้นมีพื้นฐานมาจากการพิจารณาว่า การที่องค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ในมุมมองอื่น ๆ นั้นบุคลากรในองค์กรจะเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ ทักษะความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจและทัศนคติของพนักงาน อัตราการหมุนเวียนของพนักงานสำหรับวัตถุประสงค์ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นถือเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองอื่น ๆ เป็นการเปรียบเทียบว่านอกจากทักษะแล้ว เทคโนโลยีก็มีความสำคัญต่อความสำเร็จด้วย

การวัดผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) จะแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบขององค์กร ใน 4 มุมมอง ดังนี้

1. มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) เป็นมุมมองที่จะต้องคำถามว่าเพื่อที่จะประสบความสำเร็จทางการเงิน องค์กรจะต้องเป็นอย่างไรในสายตาของผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของ หรือ ผู้ถือหุ้น/เจ้าของ ต้องการให้องค์กรประสบความสำเร็จทางการเงินอย่างไร เช่น กำไรอาจเป็นสิ่งที่ผู้ถือหุ้นต้องการมากที่สุด ดังนั้น กำไรจึงเป็นตัววัดตัวหนึ่งในมุมมองทางการเงิน เป็นต้น

2. มุมมองทางลูกค้า (Customer Perspective) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่าเพื่อจะบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กรจะต้องเป็นอย่างไรในสายตาของลูกค้า กล่าวคือลูกค้าต้องการให้องค์กรเป็นอย่างไรในมุมมองของลูกค้า เช่น ลูกค้าอาจต้องการให้องค์กรสามารถผลิตของที่มีคุณภาพ ดังนั้น คุณภาพสินค้าก็จะเป็นตัววัดตัวหนึ่งในมุมมองทางลูกค้า เป็นต้น

3. มุมมองทางด้านการกระบวนการภายใน (Internal Business Process) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า เพื่อที่จะทำให้ผู้ถือหุ้นและลูกค้าเกิดความพอใจองค์กรจะต้องมีการจัดการภายในองค์กรอย่างไร คุณภาพ (Quality) ระยะเวลาในการผลิตสินค้าและบริหาร (Response Time) ต้นทุน (Cost) และการแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด (New Product Introduction)

4. มุมมองทางด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า องค์กรจะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างไร เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างยั่งยืน เช่น ความพึงพอใจการทำงานของพนักงาน (Employee Satisfaction), ระบบข้อมูลด้านสารสนเทศ (Information System)

วิวัฒนาการของ Balanced Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือทางด้านการบริหารจัดการที่ช่วยในการประเมินผลองค์กร และช่วยให้องค์กรนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง (Strategic Implementation) โดยเริ่มต้นที่วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งเป็นขั้นของการกำหนดปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ และจากนั้นก็เป็นการสร้างดัชนีวัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicators: KPI) ขึ้นเพื่อเป็นตัวบ่งชี้ถึงเป้าหมายและใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรในส่วนที่สำคัญต่อกลยุทธ์

นภดล ร่มโพธิ์ (2553) ได้กล่าวถึง Balanced Scorecard ในระยะแรก ได้ถูกออกแบบมาเพื่อใช้ในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรเพียงอย่างเดียว โดยได้นำเสนอแนวคิดที่ให้องค์กรนำการประเมินผลผ่านทาง 4 มุมมอง ได้แก่ประกอบด้วย 1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) 2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) 3) มุมมองด้านการกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และ 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth perspective) จากที่องค์กรชั้นนำหลายแห่งได้นำเอาระบบ Balanced Scorecard ไปใช้ในการสร้างและปรับกลยุทธ์องค์กร โดยเมื่อได้ทำการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานทั้ง 4 มุมมองแล้ว ผลจากการวิเคราะห์จะสามารถนำมาใช้ปรับแผนกลยุทธ์องค์กร ซึ่งการขยายขอบเขตการใช้ประโยชน์ของ Balance Scorecard นี้เป็นปัจจัยที่สำคัญหนึ่งที่ทำให้ระบบนี้ยังคงได้รับความนิยมอย่างต่อเนื่องใน 10 กว่าปีที่ผ่านมา

พสุ เดชะรินทร์ (2548) ได้แบ่งวิวัฒนาการของแนวคิดนี้ออกเป็น 3 ช่วงใหญ่ ๆ ดังนี้

1. การใช้ Balanced Scorecard เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผล ถือเป็นวัตถุประสงค์พัฒนา Balanced Scorecard ขึ้นมาก็มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลที่ครบถ้วนทั้ง 4 มุมมอง โดยมุ่งเน้นที่การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ต้องบรรลุตลอดจนการแปลงตัวชี้วัดจากในระดับองค์กรลงสู่ระดับของฝ่ายและบุคคลตามลำดับ สิ่งที่น่าสนใจก็คือในปัจจุบันองค์กรหลายแห่งในประเทศไทยที่กำลังนำ Balanced Scorecard มาใช้นั้นส่วนมากมักจะนำมาใช้ด้วยวัตถุประสงค์ของการใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลโดย มุ่งเน้นที่ตัวชี้วัด KPI (Key Performance Indicators) เป็นหลัก

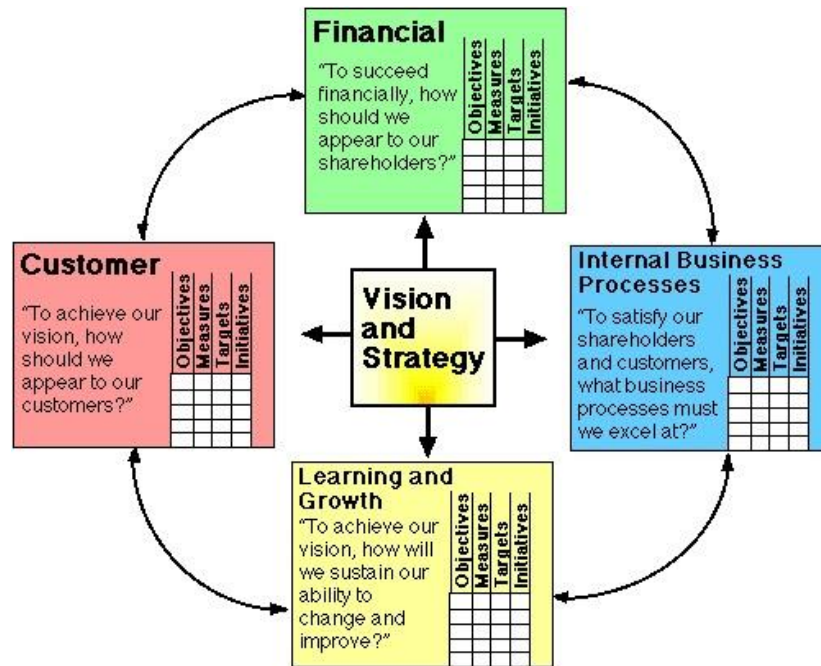
2. การใช้ Balanced Scorecard มาเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ช่วงนี้น่าจะ เป็น พัฒนาการช่วงที่องค์กรหลาย ๆ แห่ง ไปใช้ในการแปลงกลยุทธ์แผนปฏิบัติการโดยได้เริ่มมีเทคนิคใหม่ ๆ เกี่ยวกับ Balanced Scorecard ออกมามากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการทำแผนที่ทางกลยุทธ์หรือการเชื่อมโยง ระหว่าง Balanced Scorecard กับแผนปฏิบัติการและระบบงบประมาณ องค์กรหลายแห่งในประเทศไทยได้ริเริ่มนำ Balanced Scorecard มาใช้ในลักษณะนี้มากขึ้น โดยเฉพาะความพยายามที่จะเชื่อมโยงระหว่างแผนกลยุทธ์ ขององค์กรกับแผนปฏิบัติการ

3. การใช้ Balanced Scorecard มาใช้เพื่อเป็นระบบในการบริหารองค์กร พัฒนาการในช่วงนี้ถือ เป็น สิ่งต่อเนื่องมาจากช่วงที่แล้วโดยองค์กรหลายแห่งมีการเริ่มนำ Balanced Scorecard มาใช้ในการประเมิน และทบทวนกลยุทธ์ที่ได้ทำไปและหาแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้นหลาย ๆ การมองในลักษณะนี้ทำให้ Balanced Scorecard เข้ามาเสริมระบบการบริหารภายในองค์กรให้เป็นลักษณะของวงจรที่มีความสมบูรณ์ใน ตนเอง สามารถแบ่งเป็นขั้นตอนต่าง ๆ ได้ ดังนี้

- 1) เริ่มต้นจากการทำแผนกลยุทธ์
- 2) จากนั้นใช้แผนที่กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และเป้าหมาย เพื่อใช้ในการอธิบายและทำให้กลยุทธ์นั้นมีความ ชัดเจนขึ้น
- 3) จากนั้นมีการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการและงบประมาณ เพื่อให้เกิดกิจกรรมขึ้นจริงๆ
- 4) เมื่อผลการดำเนินงานเริ่มกลับเข้ามาในแต่ละช่วง ผู้บริหารมีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่ เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่วางไว้ ถ้าพบสิ่งใดที่ผิดปกติหรือต่างไปจากเป้าหมายที่วางไว้ ผู้บริหารก็สามารถที่จะ เรียนรู้จากความผิดพลาดนั้นได้และหาแนวทางในการแก้ไข โดยอาจจะไปทำการเบนซ์มาร์ค (Benchmark) หรือ เรียนรู้จากผู้อื่น
- 5) เมื่อหาแนวทางแก้ไขได้แล้วก็นำแนวทางนั้นไปปฏิบัติโดย อาจจะมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ที่วางไว้ หรือการปรับเปลี่ยนในตัวชี้วัดและเป้าหมาย หรือการปรับเปลี่ยนในแผนปฏิบัติการ

แนวคิดพื้นฐานของ Balanced Scorecard

ปัจจุบันการประเมินผลองค์กรไม่สามารถใช้แต่ตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียวได้ ผู้บริหารต้อง พิจารณามุมมองอื่นประกอบด้วย ซึ่ง Kaplan and Norton (1996) พัฒนาแนวความคิดของ Balanced Scorecard ไว้ว่าต้องประกอบด้วยมุมมอง 4 มุมมอง ดังแผนภูมิ



(ที่มา: Home / Knowledge การบริหารและการจัดการ)

Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือทางด้านการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กรโดยการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และแผนกลยุทธ์ (Strategic plan) แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน โดยระบบของ Balanced Scorecard (BSC) จะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กร และผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กรนำมาปรับปรุงสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดี

กระบวนการในการสร้าง BSC

1. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) ขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงสถานะพื้นฐานขององค์กร
2. กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และกลยุทธ์ขององค์กร
3. การกำหนดมุมมอง (Perspective) ด้านต่าง ๆ ที่จะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินกิจการ มุมมองของแต่ละกิจการ จะแตกต่างกันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพื้นฐานของการดำเนินกิจการ
4. การจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ระดับองค์กรโดยกำหนดวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมอง
5. ผู้บริหารระดับสูงต้องประชุมร่วมกันเพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์ที่จัดขึ้น
6. การกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators : KPIs) และเป้าหมาย (Target) สำหรับแต่ละมุมมองพร้อมทั้งเรียงลำดับความสำคัญ
7. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

กระบวนการในการจัดทำผลการจัดผลดุลยภาพ

กฤษณี มหาวิรุฬห์ (2546) ได้กล่าวว่า การสร้างการวัดผลดุลยภาพมีกระบวนการที่ต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากการวางแผนการดำเนินงานที่ดีจะทำให้กิจการสามารถทำงานได้ดีและมี ประสิทธิภาพ กระบวนการที่สำคัญประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์กลยุทธ์ ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) ของ องค์กร เพื่อให้ทราบถึงทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน
2. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กรขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของผู้บริหารของที่จะมีวิสัยทัศน์แตกต่างกันไป
3. การกำหนดมุมมอง (Perspective) ด้านต่าง ๆ ที่จะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินกิจการ มุมมองของแต่ละกิจการจะแตกต่างกันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพื้นฐานของการดำเนินกิจการ
4. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) และวัตถุประสงค์ (Objective) ในมุมมองด้านต่าง ๆ โดยเรียงลำดับความสำคัญเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโดยมุมมองต่าง ๆ ประกอบด้วยมุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)
5. จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และ วัตถุประสงค์ ด้านต่าง ๆ ในลักษณะของเหตุและผล (Cause and Effect Relationship) โดยพิจารณาว่าในการที่องค์กรจะสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรได้นั้นต้องบรรลุวัตถุประสงค์ด้านใดบ้าง
6. การกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators: KPIs) และเป้าหมาย (Target) สำหรับแต่ละมุมมองพร้อมทั้งเรียงลำดับความสำคัญ
7. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ผู้บริหารรองลงไปได้จัดทำแผนปฏิบัติการตาม แผนงาน หรือโครงการหลักและกำหนดตัวชี้วัดให้กับผู้บริหารในระดับรอง ๆ ลงไป

ข้อควรระวังในการจัดทำ Balanced Scorecard

ถึงแม้ว่า Balanced Scorecard จะโด่งดังไปทั่วโลกมีกระแสตอบรับทั้งองค์กรภาครัฐกิจ และภาครัฐ อย่างกว้างขวาง แต่เมื่อมองอีกมุมหนึ่งพบว่ามีข้อจำกัดซึ่งผู้นำไปใช้ต้องระมัดระวังการนำไปใช้ไม่ควรยึดมุมมอง ทั้ง 4 เสมอไปอาจเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมและควรนำไปใช้ในองค์กรภาครัฐไม่ควรให้ความสำคัญคู่กับการเงินมากนัก ควรให้ความสำคัญไปยังการให้บริการแก่ลูกค้า ส่วนข้อควรระวังในการนำ Balanced Scorecard ไปปฏิบัติ มีดังนี้ (อมรรัตน์ ทิพย์จันทร์, 2543: 208)

1. ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ มิฉะนั้นแล้วก็จะประสบความสำเร็จ เนื่องจากการจัดทำระบบ Balanced Scorecard และตัวชี้วัดที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมาก

2. ทุกคนในองค์กรต้องสนับสนุน เนื่องจากการนำ Balanced Scorecard ไปใช้ต้องเกี่ยวข้องกับทุกคน ในองค์กร ดังนั้น การสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรได้เข้าใจถึงหลักการและความสำคัญของ BSC จึงเป็นสิ่งที่สำคัญ
3. การนำระบบ Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กรควรจะทำให้เห็นผลในระดับหนึ่ง โดยเร็ว เพราะถ้าเริ่มต้นช้าเกินไปย่อมเกิดผลต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร
4. ยื่อนำระบบ Balanced Scorecard มาเป็นเครื่องมือในการจับผิดบุคลากรในองค์กรซึ่งเป็นการใช้ที่ผิดวัตถุประสงค์
5. การจัดทำระบบ Balanced Scorecard ต้องมีความต่อเนื่องและเป็นสิ่งที่ต้องมีการความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป
6. การจัดทำตัวชี้วัดและเป้าหมายต้องไม่ยากหรือ่ายจนเกินไป ถ้าเป็นตัวชี้วัดที่บรรลุเป้าหมายได้ง่าย อาจเป็นตัวชี้วัดที่ไม่ดีหรือถ้ายากเกินไปที่จะบรรลุได้ก็จะทำให้การทำ Balanced Scorecard ยากที่จะประสบความสำเร็จ
7. ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องในการทำ Balanced Scorecard ต้องระลึกอยู่เสมอว่าสิ่งที่กำลังทำ เป็นเพียงสมมติฐานที่สามารถเปลี่ยนแปลงและแก้ไขได้ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการจัดทำแผนกลยุทธ์ การจัดทำตัวชี้วัด หรือการกำหนดเป้าหมาย

ประโยชน์ของการวัดผลดุลยภาพ

สมชาย ภคภาสวโณ (2550) ให้ความเห็นว่า การวัดผลดุลยภาพมีประโยชน์และมีความสำคัญมากในการช่วยให้การทำงานทั้งหมดขององค์กรดีขึ้น เนื่องจากองค์กรมีการใช้เครื่องมือในการประเมินผลที่ชัดเจน และครอบคลุม อีกทั้งยังมีเครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบที่เหมาะสมจึงทำให้กลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติแล้วเกิดผล Niven (2006) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวัดผลดุลยภาพ ไว้ดังนี้

1. ช่วยให้สามารถควบคุมวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ผ่านตัวชี้วัดผลการดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง และสามารถมองเห็นภาพรวมได้ทั่วทั้งองค์กร
2. ทำให้การสื่อสารระหว่างหน่วยงานขององค์กรมีประสิทธิภาพและทำให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
3. สามารถเป็นกรอบแสดงทิศทางช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร
4. ช่วยให้สามารถใช้เป็นกลยุทธ์ในการคิดค้นแผนงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นหลักประกันความสำเร็จของการบริหารและปฏิบัติงานในทุกฝ่ายทุกแผนกอย่างยั่งยืน

Balanced Scorecard (BSC) หรือการวัดประสิทธิภาพองค์กรแบบสมดุล เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการวัดและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างรอบด้าน ด้วยการนำมุมมองที่หลากหลายมาใช้ในการวิเคราะห์

ไม่ใช่เพียงแค่ด้านการเงินเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงมิติอื่น ๆ ที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมองเห็นและปรับปรุงการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายทางกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อทำการศึกษาและสังเคราะห์ข้อมูลการวัดประสิทธิภาพองค์กรด้วย BSC แล้ว พบว่ามีประโยชน์และคุณค่าในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. มิติด้านการเงิน (Financial Perspective) การวัดผลในมิติดังนี้ช่วยให้ผู้บริหารสามารถประเมินประสิทธิภาพด้านการเงินขององค์กรได้ เช่น รายได้ กำไร กระแสเงินสด และการสร้างมูลค่าให้ผู้ถือหุ้น ข้อมูลเหล่านี้มีความสำคัญในการวิเคราะห์สถานะการเงินและความสามารถในการเติบโตขององค์กรในระยะยาว

2. มิติลูกค้า (Customer Perspective) ช่วยให้องค์กรมุ่งเน้นไปที่ความพึงพอใจของลูกค้าและการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า เช่น ระดับความพึงพอใจ อัตราการรักษาลูกค้า หรือการขยายฐานลูกค้า ทำให้สามารถวางกลยุทธ์เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและเสริมสร้างความภักดีของลูกค้าได้

3. มิติการดำเนินงานภายใน (Internal Process Perspective) การวัดประสิทธิภาพในกระบวนการภายในเป็นการพิจารณาถึงประสิทธิภาพของการดำเนินงาน เช่น การจัดการทรัพยากร การผลิต และการส่งมอบบริการ การวิเคราะห์มิติดังนี้ทำให้องค์กรสามารถปรับปรุงกระบวนการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และสร้างความรวดเร็วในการดำเนินงานได้

4. มิติการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาศักยภาพของพนักงานและการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น การอบรมพนักงาน การพัฒนาทักษะ และการรักษาพนักงานที่มีความสามารถ มิติดังนี้ช่วยให้องค์กรมีความสามารถในการปรับตัวและรับมือกับความท้าทายในอนาคต

ผลการศึกษาด้วยการใช้ BSC ทำให้องค์กรสามารถมองเห็นภาพรวมของการดำเนินงานและสามารถวางแผนเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรในทุกมิติได้อย่างสมดุล นอกจากนี้ยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงกลยุทธ์กับการปฏิบัติงานในทุกระดับ ทั้งนี้การประยุกต์ใช้ BSC ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการตัดสินใจและสร้างมูลค่าให้องค์กรในระยะยาว

สรุป

การวัดผลดุลยภาพถือเป็นเครื่องมือการวัดผลเพื่อวัดผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้บรรลุกลยุทธ์โดยมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เพื่อแก้ไขปัญหาการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินเพียงด้านเดียว เทคนิคการวัดผลดุลยภาพนั้นเป็นการวัดและการประเมินผลที่มีความสมดุลและมีความครอบคลุมทุกมุมมองทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน ซึ่งประกอบด้วย 4 มุมมอง คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ในปัจจุบันมีองค์กรทางธุรกิจหลายแห่งได้นำเทคนิคการวัดผลดุลยภาพมาประยุกต์ใช้ ทำให้สามารถสร้างความได้เปรียบในโลกของการแข่งขัน ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและมีการดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

เอกสารอ้างอิง

- กฤษณี มหาวิรุฬห์. (2546). แนวคิดการบริหารแบบ Balanced Scorecard. *วารสารจดหมายข่าว สป.มท.*, 16, 28-33.
- ชาญชัย ดีอ่วม. (2548). การผลักดันเป้าหมายโดยใช้แนวคิด Balanced Scorecard. *วารสารประกันคุณภาพ*, 6(1), 1-6.
- นภดล ร่มโพธิ์. (2557). *หนังสือรวมบทความการวัดความพึงพอใจลูกค้าและความพึงพอใจพนักงาน*. กรุงเทพมหานคร : อีเมจิเนียร์.
- พสุ เดชะรินทร์. (2548). *Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พิพัฒน์ ก้องกิจกุล. (2554). *Balance Scorecard กับการเน้นกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- วีระเดช เชื้อนาม. (2547). *เชย่ำ Balanced Scorecard*. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เพื่องฟ้า พรินต์ติ้ง จำกัด.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2550). *Balanced Scorecard แนวทางการปรับปรุงการบริหารอย่างครบวงจร*. เอกสารประกอบการฝึกอบรมการวางแผนเชิงกลยุทธ์ รุ่นที่ 10 ณ โรงแรมรอยัลปริ้นเซส หลานหลวง กรุงเทพมหานคร.
- อมรรัตน์ ทิพย์จันทร์. (2543). *ทางเลือกในการประเมิน*. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- Kaplan, R. and Norton, D. (1992). *The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance*. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. and Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Niven, P.R. (2006). *Balanced Scorecard Step-by-Step : Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York: John Wiley and Sons.
- Williams, c. (2005). *Management*. (3rd ed.). Ohio : South-Western Thomson.