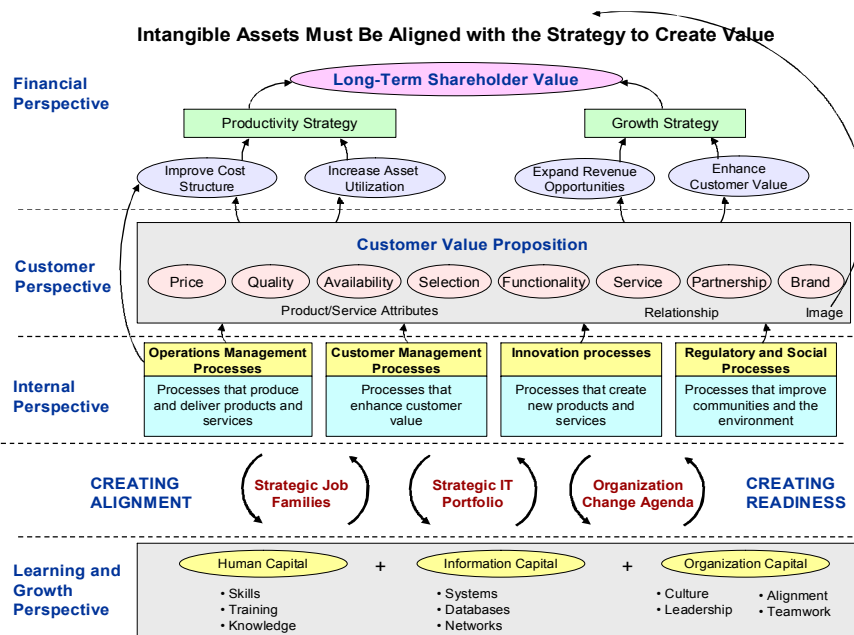


Balanced Scorecard

โมเดล



ความหมาย

เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้องและมุ่งเน้นสิ่งที่มี ความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused) ซึ่งเป็นแนวคิดของ Robert Kaplan และ David Norton เพื่อให้เกิดความเข้าใจ จึงได้อธิบายความหมายเพิ่มเติม ดังนี้

กลยุทธ์ คือ แนวทางในการดำเนินงานที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย หรือวิธีการในการแข่งขันที่จะทำให้องค์กรสามารถเอาชนะคู่แข่งได้

การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการนำกลยุทธ์มาใช้ในองค์กร มีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

- การวิเคราะห์ (Strategic Analysis)
 - การจัดทำ (Strategic Formulation)
 - การปฏิบัติ (Strategic Implementation) ซึ่ง BSC เป็นเครื่องมือที่เกี่ยวกับประเด็นสุดท้ายนี้
- แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารยังต้องอาศัยหลักการจัดการ อันประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การสั่งการและชี้นำ (Leading) รวมทั้งการประเมินผลและควบคุม (Controlling)

ขั้นตอนการดำเนินการ

ขั้นตอนในการดำเนินการจะเกี่ยวเนื่องกัน เริ่มจากวิเคราะห์องค์กรหรือหน่วยงาน โดยอาศัย เครื่องมือ อาทิ SWOT Analysis หรือ 5-Forces Analysis หรือ Key Success Factors ขั้นตอนจะจัดทำ กลยุทธ์ด้วยการกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละระดับ เช่น ระดับองค์กร ระดับปฏิบัติการ ขั้นสุดท้าย จึงเข้า กระบวนการในการปฏิบัติหรือการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

ดังนั้น ขั้นตอนของ BSC ควรเริ่มจากการเตรียมการ ด้วยการทบทวนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการเตรียมการ ก่อนเริ่มทำ BSC โดยนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์มายืนยันว่าจะไม่มีการปรับเปลี่ยนใด ๆ อีก แต่หากต้องการปรับแก้ไขต้องรีบดำเนินการ ซึ่งต้องอาศัยการประชุมระดมสมองให้เสร็จสิ้นก่อนเข้า ขั้นตอนดำเนินการ อันได้แก่

๑. การจัดทำวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ (Strategic Objectives) เป็นการนำผลจากการวิเคราะห์ องค์กร ซึ่งอาจเป็น SWOT Analysis มาแปลงเป็นวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ หรืออาจใช้การแปลงกลยุทธ์ หลัก (Strategic Themes) มาสู่ BSC

๒. การจัดทำ BSC ใน 4 มุมมอง ได้แก่ ด้านการเงิน (Financial Perspectives) ,ด้านลูกค้า (Customer Perspectives) , ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspectives) และด้านการ เรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspectives) ดังนี้

- มุมมองทางด้านการเงิน (Financial Perspectives) มุมมองนี้เป็นตัวแสดงผลกลยุทธ์ ต่าง ๆ ทั้งที่อยู่ในมุมมองด้านการเงินและด้านอื่น ๆ พร้อมกับที่จะเป็นเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะ ยาวของ องค์กร เป็นการเน้นการพิจารณาที่รายได้และต้นทุน

- มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspectives) มุมมองนี้เป็นตัวอธิบายถึงวิธีการสร้าง คุณค่าแก่ลูกค้า และช่วยสะท้อนให้เข้าใจได้ว่าคุณค่าในลักษณะใดที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจเป็นการ เน้นการพิจารณาคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ (value proposition) อาทิ ราคา คุณภาพ บริการ เวลา ภาพลักษณ์

- มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspectives) มุมมองนี้เป็นการ วิเคราะห์กระบวนการภายในองค์กรเป็นส่วนใหญ่ ตั้งแต่การวิเคราะห์ กำหนดทรัพยากรที่ต้องการและขีด ความสามารถ ทักษะที่จำเป็นต่อการที่จะทำให้องค์กรมีศักยภาพที่สูงขึ้น เป็นการเน้นการพิจารณา กระบวนการจำเป็นที่ยังไม่มีหรือพัฒนาที่มีให้ดีขึ้น

- มุมมองทางด้าน การเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspectives) มุมมองนี้ ช่วยให้องค์กรมั่นใจว่าศักยภาพและความสามารถในระยะยาวยังคงอยู่ และได้รับการต่อยอดเพิ่มพูน ตลอดไป อันเป็นพื้นฐานสำคัญของการอยู่รอดขององค์กร เป็นการเน้นการพิจารณาความพร้อมของ องค์กร ทั้งทักษะความรู้ ขวัญกำลังใจ

๓. เขียนแผนที่กลยุทธ์ โดยใช้วัตถุประสงค์จากมุมมองทั้ง 4 ด้าน กำหนดความสำคัญสูงสุด อยู่บนสุดเรียงลำดับลงมา และสร้างเส้นเชื่อมโยงที่แสดงการสนับสนุนต่อกันจึงจะประสบผลสำเร็จ ซึ่งการทำแผนที่นี้เพื่อนำไปสู่การวัดความสำเร็จโดยใช้ KPI

๔. กำหนดตัวชี้วัดในแต่ละมุมมองให้ครบทั้ง 4 มุมมอง เป็นการนำวัตถุประสงค์กลยุทธ์ในแผนที่ มากำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ ซึ่งจะเป็นสิ่งที่บ่งบอกความสำเร็จได้อย่างแท้จริง การนำ KPI ที่ได้กำหนด มาวิเคราะห์ว่าหน่วยใดควรเป็นผู้รับผิดชอบหลักและหน่วยใดเป็นหน่วยสนับสนุนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ขององค์การ ซึ่งอาจจัดทำรายละเอียดของ KPI ว่ามีความหมาย วิธีการวัด ข้อมูลบ่งชี้อย่างไรบ้างในรูปแบบ ของแบบฟอร์มต้นแบบเพื่อให้เป็นรูปแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์การ

ข้อควรระวัง กำหนดตัวชี้วัดที่ทำหาย กระตุ้นให้อยากดำเนินการให้สำเร็จ และต้องมีโอกาส เป็นจริงได้

๕. กำหนดสิ่งที่จะทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Strategic Initiatives) เป็นการเลือกแผนงาน / โครงการที่คาดว่าจะทำให้ตัวชี้วัดบรรลุเป้าหมาย โดยพิจารณาภายใต้ข้อจำกัดขององค์การด้วย มีการ กำหนดวัตถุประสงค์ย่อย และแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

ประโยชน์ของการใช้ Balanced Scorecard

๑. เป็นเครื่องมือที่สามารถแสดงให้เห็นถึงผลการปฏิบัติงาน
๒. สามารถสื่อสารให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ เป้าหมายให้แก่คนในองค์การ
๓. ทำให้การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม
๔. ทำให้สามารถควบคุมและกำหนดเป้าหมายของกลยุทธ์
๕. ทำให้สามารถทดสอบความถูกต้องเหมาะสมของกลยุทธ์ได้
๖. สามารถติดตาม ตรวจสอบและควบคุมการดำเนินการได้

แนวคิดของ Balanced Scorecard แม้จะไม่ได้เป็นหลักประกันความสำเร็จในการบรรลุ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การ แต่ทุกขั้นตอนของกระบวนการสร้าง Balanced Scorecard จะเป็น แรงผลักดันที่สำคัญในการกระตุ้นให้องค์การกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ให้เป็น เป้าหมายที่จับต้องได้และได้รับการยอมรับจากคนในองค์การได้

.....