

Balanced Scorecard

นำเสนอเมื่อ : 28 ต.ค. 2552

Balanced Scorecard

จุดกำเนิดของ Balanced Scorecard

Balanced Scorecard มีจุดเริ่มต้นจากบุคคล 2 คน คือ Professor Robert Kaplan อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย Harvard และ Dr. David Norton ที่ปรึกษาด้านการจัดการ โดยทั้งสองคนได้มีการศึกษาและสำรวจถึงสาเหตุของการที่ตลาดหุ้นของอเมริกาประสบปัญหาในปี 1987 และพบว่าองค์การส่วนใหญ่ในอเมริกานิยมใช้แต่ตัวชี้วัดทางด้านการเงินเป็นหลัก ทั้งสองจึงได้เสนอแนวคิดในเรื่องของการประเมินผลองค์กร โดยแทนที่จะพิจารณาเฉพาะตัวชี้วัดทางการเงิน (Financial Indicators) ทั้งสองเสนอว่า องค์กรควรพัฒนาตัวชี้วัดในสี่มุมมอง (Perspectives) ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ทั้งสองได้ตีพิมพ์งานของตนเองครั้งแรกในวารสาร Harvard Business Review ในปี 1992 จากจุดนั้นเป็นต้นมาทำให้แนวคิดทางด้าน Balanced Scorecard เป็นที่นิยมและใช้กันอย่างแพร่หลายในองค์กรต่าง ๆ ทั่วโลก จนวารสาร Harvard Business Review ได้ยกย่องให้เป็นหนึ่งในเครื่องมือทางด้านการจัดการที่มีผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจมากที่สุดเครื่องมือหนึ่งในรอบ 75 ปี

ความหมายของ Balanced Scorecard

Balanced Scorecard คือระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร และไม่ใช่เฉพาะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) และแผนกลยุทธ์ (strategic plan) แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน โดยระบบของ Balanced Scorecard จะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน

โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กร และผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กร
มานำมาปรับปรุงสร้างกลยุทธ์ใหม่มีประสิทธิภาพดีและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น
เมื่อองค์กรได้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบ Balanced Scorecard เต็มระบบแล้ว
Balanced Scorecard จะช่วยปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ขององค์กรจากระบบ
“การทำงานตามคำสั่งหรือสิ่งที่ได้เรียนรู้สืบทอดกันมา (academic exercise)”
ไปสู่ระบบ “การรวมใจเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร (nerve center of an
enterprise)”

Balanced Scorecard เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานสมัยใหม่
เพื่อที่ผู้บริหารขององค์กรจะได้รับรู้ถึงจุดอ่อน
และความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา balanced scorecard
จะช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรได้ชัดเจน
โดยดูจากผลของการวัดค่าได้จากทุกมุมมอง เพื่อให้เกิดดุลยภาพใน
ทุก ๆ ด้าน มากกว่าที่จะใช้มุมมองด้านการเงินเพียงด้านเดียว
อย่างที่องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่คำนึงถึง เช่น รายได้ กำไร
ผลตอบแทนจากเงินปันผล และราคาหุ้นในตลาด เป็นต้น การนำ
balanced scorecard มาใช้จะทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพขององค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น

ทำไมจึงเรียกว่า “Balanced Scorecard”

1. Balanced คือ ความสมดุลของสิ่งต่อไปนี้

1.1 ความสมดุลทั้งในด้านการเงินและด้านอื่น ได้แก่
การดำเนินงานภายใน และการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งก็คือ มุมมอง
(Perspectives) ทั้ง 4 มุมมองของ BSC นั่นเอง

1.2 ความสมดุลระหว่างมุมมองในระยะสั้นและระยะยาว
ซึ่งมุมมองระยะสั้นคือการให้ความสำคัญด้านการเงินเป็นหลัก
จนละเลยต่อการพัฒนาองค์กรในระยะยาว เช่น
ในเรื่องของบุคลากรหรือด้านเทคโนโลยี แต่ BSC
เป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารมุ่งให้ความสำคัญทั้งมุมมองระยะสั้น

(ด้านการเงิน) และมุมมองในระยะยาวที่แสดงถึงการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร

1.3 ความสมดุลระหว่างมุมมองภายในและภายนอกองค์กร
BSC เสนอมุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective)
จะเป็นการมององค์กรจากมุมมองของตัวลูกค้าทำให้องค์กรทราบว่า อะไร คือ
สิ่งที่ลูกค้าคาดหวังหรือต้องการ

1.4 ความสมดุลระหว่างการเพิ่มรายได้และการควบคุมต้นทุน

1.5 ความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading indicators)
และตัวชี้วัดที่เป็นผล (Lagging Indicators)

2. Scorecard คือ บัตรคะแนน หมายความว่า
มีระบบข้อมูลหรือสิ่งสนับสนุนให้เห็นว่า ตัวชี้วัดในแต่ละด้านนั้นได้ทำจริง
ไม่ใช่มีเฉพาะตัวเลข

ทำไมองค์กรจึงจำเป็นต้องมีการนำ Balanced Scorecard มาใช้

จากผลการสำรวจบริษัทในประเทศสหรัฐของ CFO Magazine เมื่อปี
1990 พบว่า มีเพียง 10%
เท่านั้นที่องค์กรประสบความสำเร็จด้านการใช้แผนกลยุทธ์
ทั้งนี้องค์กรส่วนใหญ่พบว่ามีปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ ดังนี้

1. The Vision Barrier (อุปสรรคด้านวิสัยทัศน์)
มีพนักงานที่เข้าใจถึงแผนกลยุทธ์ขององค์กรที่ตนเองทำงานอยู่เพียง 5%

2. The People Barrier (อุปสรรคด้านบุคลากร)
พบว่า มีพนักงานระดับผู้จัดการเพียง 25%
ที่ให้ความสำคัญและบริหารงานตามแผนกลยุทธ์

3. The Resource Barrier (อุปสรรคด้านทรัพยากร)

พบว่า มีจำนวนองค์กรถึง 60%
ที่ไม่ได้บริหารงบประมาณให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

4. **The Management Barrier** (อุปสรรคด้านการจัดการ)
มีผู้บริหารองค์กรมากถึง 85%
ที่ให้เวลาในการประชุมสนทนาในเรื่องแผนกลยุทธ์น้อยกว่า 1 ชั่วโมงต่อเดือน

จากอุปสรรคข้างต้น เกิดจากบุคลากรในทุกระดับไม่เข้าใจหรือมองเห็นภาพของแผนกลยุทธ์ขององค์กร ดังนั้นการดำเนินงานจึงไม่สอดคล้องกับแผน ซึ่งในส่วนนี้เองที่ BSC จะช่วยให้ผู้บริหารได้มองเห็นภาพและเส้นทางที่กำหนดไว้ในแผนได้ชัดเจน บุคลากรทุกคนสามารถรับรู้ถึงกิจกรรมที่ตนเองจะต้องทำให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ส่วนระยะการพัฒนา รูปแบบของ Balanced Scorecard สำหรับแต่ละองค์กร ขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กร แต่โดยทั่วไป ภาองค์กรนั้นมีการเขียนแผนธุรกิจอยู่แล้ว ก็อาจจะใช้เวลาประมาณ 2 ถึง 6 เดือน

แนวคิดพื้นฐานของ Balanced Scorecard

ปัจจุบันการประเมินผลองค์กรไม่สามารถใช้แต่ตัวชี้วัดทางการเงินได้เพียงอย่างเดียว ผู้บริหาร

ต้องพิจารณามุมมองอื่น ๆ ประกอบด้วย ซึ่งประเด็นนี้คือ จุดเริ่มต้นที่มาของ Balanced Scorecard ที่ Kaplan และ Norton พัฒนาขึ้นมาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กร ถ้าพิจารณาจากรูปที่ 1 ซึ่งเป็นรูปพื้นฐานแรก ๆ ของ Balanced Scorecard จะเห็นได้ว่า Balanced Scorecard ประกอบด้วยมุมมอง (Perspectives) 4 มุมมอง ดังรูปที่ 1

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

ถึงแม้มุมมองด้านการเงินจะมีข้อจำกัด แต่ยังคงเป็นมุมมองที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อบอกผลงานและสถานะภาพทางการเงินขององค์กร และที่สำคัญคือ เป็นมุมมองที่สะท้อนความคาดหวังของเจ้าของ

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

การที่องค์กรหรือบริษัทจะประสบความสำเร็จทางด้านการเงิน จะต้องมียุทธศาสตร์จากผลงานด้านลูกค้าที่ดี อาทิ ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ลูกค้ามาใช้บริการเพิ่มขึ้น ลูกค้ารู้สึกประทับใจและกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี เป็นต้น มุมมองด้านลูกค้าและการวัดผลงานด้านลูกค้าและตลาดจึงเป็นสิ่งที่สำคัญอีกมิติหนึ่ง

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

การที่ลูกค้าหรือผู้รับบริการจะบังเกิดความพึงพอใจและกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี มาจากการที่เราสามารถสร้างผลงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต กระบวนการให้บริการ

หรือแม้แต่กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ ๆ ได้อย่างเป็นเลิศ
มุมมองด้านผลงานของกระบวนการภายในของเราเอง
ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการให้บริการ กระบวนการบริหารทรัพยากร
กระบวนการส่งมอบบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง
กระบวนการในหน่วยงานที่ถือว่าเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญ
จึงเป็นกุญแจดอกใหญ่ที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้าและความสำเร็จของ
องค์กรที่ต้องการวัดผลงานอย่างสม่ำเสมอ

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

การที่องค์กรจะสามารถสร้างผลงานด้านกระบวนการผลิตหรือให้บริการที่เป็นเลิศ
ศูนย์ขององค์กรต้องการบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ
ต้องการความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ
ต้องการเรียนรู้และวิจัยเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ
มุมมองด้านการวัดผลเกี่ยวกับการเรียนรู้และทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นอีกมุมมอง
ที่มีความสำคัญ
และเป็นรากฐานความสำเร็จระยะยาวและอย่างยั่งยืนขององค์กร

มุมมองทุกมุมมอง ประกอบด้วย 4 องค์กรประกอบ คือ

1. วัตถุประสงค์ (Objective)

ความหมายของคำว่าวัตถุประสงค์ตามแนวความคิดของ BSC นั่นคือ
สิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในด้านต่าง ๆ เช่น

1.1 วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านการเงิน
การเพิ่มรายได้ การลดลงของต้นทุน การเพิ่มผลิตภาพ (Productivity)
การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ เป็นต้น

1.2 วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านลูกค้า ได้
ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร
การแสวงหาลูกค้าใหม่ การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ การบริหารที่รวดเร็ว
หรือชื่อเสียงของกิจการที่ดี การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น

1.3 วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายใต้แก่ การดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็วตรงเวลา หรือกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น 1.4

วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ การพัฒนาทักษะของพนักงาน การรักษาพนักงานที่มีคุณภาพวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้ แสดงความสามารถการมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี เป็นต้น

2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) ได้แก่

ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ในแต่ละ

ด้านหรือไม่ เช่น

2.1

ภายใต้จุดประสงค์ในการเพิ่มขึ้นของรายได้ของมุมมองด้านการเงิน ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นเทียบกับปีที่ผ่านมา

2.2

ภายใต้วัตถุประสงค์ในการรักษาลูกค้าเก่าของมุมมองด้านลูกค้า ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนลูกค้าทั้งหมดหรือจำนวนลูกค้าที่หายไป (Defction Rate)

2.3

ภายใต้วัตถุประสงค์ในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพของมุมมองด้านกระบวนการภายใน ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต หรือร้อยละของสินค้าที่ผ่านการตรวจคุณภาพ การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์กร การจัดการด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

2.4

ภายใต้วัตถุประสงค์การพัฒนาทักษะพนักงานของมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปี หรือระดับความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น (Competencies Level)

การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน
การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น

3. เป้าหมาย (Target) ได้แก่

เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดแต่ละประการ เช่น

3.1 เป้าหมายของการเพิ่มขึ้นของรายได้เท่ากับร้อยละ 20 ต่อปี

3.2 เป้าหมายของจำนวนลูกค้าเก่าที่หายจะต้องไม่เกินร้อยละ 5
ต่อปี

3.3

เป้าหมายของจำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิตต้องไม่เกินร้อยละ
5

ต่อปี

3.4 เป้าหมายจำนวนชั่วโมงในการอบรมเท่ากับ 10 คนต่อปี

4. แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม (Initiatives)

ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น
โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช้แผนปฏิบัติการ ที่จะทำเป็นเพียงแผนงานโครงการ
หรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

นอกเหนือจาก 4 องค์ประกอบตามมาตรฐานของ Balanced Scorecard
แล้ว ในทางปฏิบัติจริงมักจะเพิ่มอีกช่องหนึ่ง ได้แก่ ข้อมูลในปัจจุบัน
(Balanced Data) ซึ่งแสดงถึงข้อมูลในปัจจุบันของตัวชี้วัดแต่ละตัว
ซึ่งการหาข้อมูลในปัจจุบันจะเป็นตัวช่วยในการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละ
ตัวให้มีความชัดเจนมากขึ้น ความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด
ข้อมูลปัจจุบัน เป้าหมายและแผนงาน โครงการ
กิจกรรมของแต่ละมุมมองสามารถที่จะแสดงได้ดังตาราง

ตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ในแต่ละมุมมอง