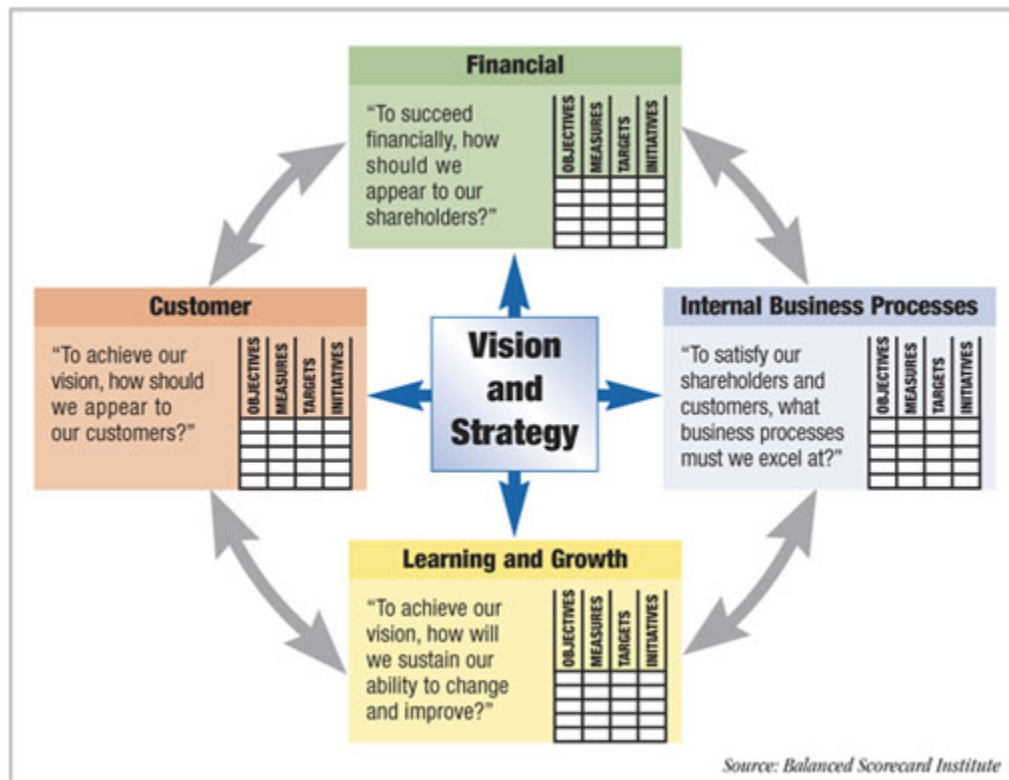


บทที่ 11 การควบคุมและประเมินผล (Evaluation and Control)

Balance Scorecard จะทำให้เราได้เห็นภาพขององค์กรใน 4 มุมมอง และนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัดผล โดยวิธีการรวบรวมข้อมูลและนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ มุมมองทั้ง 4 ดังกล่าว ประกอบด้วย

1. The Learning and Growth Perspective : เป็นมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน, ความพึงพอใจของพนักงาน, การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น
2. The Business Process Perspective : เป็นมุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กรเอง เช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ, การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ, การประสานงานภายในองค์กร, การจัดการด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น
3. The Customer Perspective : เป็นมุมมองด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า, ภาพลักษณ์, กระบวนการด้านการตลาด, การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น
4. The Financial Perspective : เป็นมุมมองด้านการเงิน เช่น การเพิ่มรายได้, ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำ และมีการสูญเสียระหว่างผลิตน้อย, การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ เป็นต้น



ภาพที่ 11-1 รูปแบบแนวคิด BALANCE SCORECARD

การควบคุมและประเมินผลของสถาบัน Child Bright

สถาบัน Child Bright ได้นำแนวคิดทางด้านการควบคุมและประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาประยุกต์ใช้ในการควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ เป้าหมายและวิสัยทัศน์ ซึ่ง

พิจารณาใน 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต, ด้านกระบวนการภายใน, ด้านลูกค้า, ด้านการเงินและผู้ถือหุ้น ดังนี้

มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective)

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกพบว่าในธุรกิจสถาบันพัฒนาการเด็กมีการแข่งขันที่รุนแรง จากการศึกษาสถาบันพัฒนาการต่างๆ เปิดขึ้นมามากมาย ดังนั้น สถาบัน Child Bright จึงต้องสร้างความแข็งแกร่งในองค์กรด้วยการพัฒนาองค์กรให้เป็น Learning Organization คือ การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ในการทำงาน, การพัฒนาบุคลากร, ประสิทธิภาพการทำงาน และการพัฒนาหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง

เครื่องมือชี้วัด	เป้าหมาย	ระยะเวลา
สัดส่วนค่าใช้จ่าย R&D ต่อยอดขาย	5 %	รายปี
จำนวนหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นแล้วได้นำยื่นเข้าจดลิขสิทธิ์	2 ครั้ง	รายปี
สัดส่วนหลักสูตรใหม่ที่นำมาใช้ต่อหลักสูตรเก่า	20 %	รายปี
ค่าใช้จ่ายเพื่อการฝึกอบรมครูและนักจิตวิทยาต่อคน	15,000 บาท	รายปี
การวัดความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน	90 %	รายปี
สัดส่วนการเพิ่มทักษะของบุคลากร	10 %	รายปี

ตาราง 11-1 แสดงตัวชี้วัดของมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต

มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Business Process Perspective)

สำหรับกระบวนการภายในของสถาบัน Child Bright จะใช้เกณฑ์วัดจากการบริหารทรัพยากรบุคคล, การผลิตและการตลาด ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เช่น ด้านความสามารถของพนักงานในการปฏิบัติงาน, ผลสัมฤทธิ์จากการเรียน, การโฆษณาประชาสัมพันธ์ เป็นต้น เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและลูกค้าพึงพอใจในบริการ

เครื่องมือชี้วัด	เป้าหมาย	ระยะเวลา
สัดส่วนค่าใช้จ่ายของอุปกรณ์การเรียนต่อค่าใช้จ่ายรวม	10 %	รายปี
ความสามารถในการสอนตามวัตถุประสงค์	95 %	รายเดือน
สัดส่วนของนักเรียนที่สามารถพัฒนาได้ตามเกณฑ์	70 %	รายเดือน
สัดส่วนจำนวนนักเรียนที่เข้าเรียน	80 %	ครั้ง
จำนวนวันของการฝึกอบรมพนักงานใน 1 ปี	5 ครั้ง	รายปี
สัดส่วนการเข้าสอนตรงเวลา	95 %	รายเดือน
สัดส่วนการลา	3 %	รายปี
ประสิทธิภาพของการโฆษณาประชาสัมพันธ์	60 %	รายเดือน

ตาราง 11-2 แสดงตัวชี้วัดของมุมมองด้านกระบวนการภายใน

มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

เนื่องจากธุรกิจสถาบันพัฒนาการเด็กเป็นธุรกิจบริการที่ต้องให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นอย่างมาก ซึ่งความต้องการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าถือเป็นเกณฑ์ที่สำคัญในการควบคุมและประเมินผล ดังนั้นในมุมมองด้านลูกค้าจะเน้นถึงความสามารถในการเข้าถึงลูกค้าและการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า และเนื่องจากกลุ่มเป้าหมายมีขนาด

ไม่ใหญ่มาก จึงต้องพยายามรักษาลูกค้าให้ใช้บริการเป็นระยะเวลานานและสร้างให้เกิดรายรับต่อคนให้มากที่สุด พร้อมกับการสร้าง Brand Loyalty กับลูกค้าอีกด้วย

เครื่องมือชี้วัด	เป้าหมาย	ระยะเวลา
จำนวนนักเรียนแต่ละหลักสูตร	5-10 คน	รายเดือน
รายรับต่อหัวต่อปีของลูกค้า	7,800 บาท	รายปี
สัดส่วนของลูกค้าเดิมในแต่ละหลักสูตร	60 %	รายเดือน
จำนวนหลักสูตรที่สมัครเรียนต่อคน	2 ครั้ง	รายปี
สัดส่วนของลูกค้าที่ตกลงใช้บริการต่อการติดต่อทั้งหมด	60 %	รายเดือน
จำนวนข้อร้องเรียนข้อลูกค้า	5 %	รายเดือน
สัดส่วนการเพิ่มขึ้นของจำนวนลูกค้าในฐานข้อมูลลูกค้า	30 %	รายปี
Satisfied-customer index	70 %	รายเดือน
Customer-Loyalty index	70 %	รายเดือน
Brand-Image index	70 %	รายเดือน

ตาราง 11-3 แสดงตัวชี้วัดของมุมมองด้านลูกค้า

มุมมองด้านการเงินและมุมมองของผู้ถือหุ้น (Shareholder and Financial Perspective)

ทางสถาบัน Child Bright จะใช้เกณฑ์ของผลตอบแทนจากการลงทุนเป็นหลักในการพิจารณามุมมองด้านการเงินโดยใช้ตัววัดทางการเงินเป็นเครื่องมือสำคัญ ซึ่งมุมมองด้านการเงินนี้จะช่วยให้ทราบว่า การดำเนินธุรกิจของสถาบัน Child Bright มีประสิทธิภาพหรือไม่

เครื่องมือชี้วัด	เป้าหมาย	ระยะเวลา
Debt Ratio	30 %	รายเดือน
Return on Equity	40 %	รายปี
Return on total assets	35 %	รายปี
Revenue	1,000,000 บาท	รายเดือน
Net Profits margin	5 %	รายปี
Sale Growth	5 %	รายปี

ตาราง 11-4 แสดงตัวชี้วัดของมุมมองด้านการเงินและมุมมองของผู้ถือหุ้น