บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาวะแวดล้อมโลก ส่งผลให้ธุรกิจจำนวนมากต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับการภาวะพลวัต (Dynamics) ดังกล่าว องค์การที่ปรับตัวได้รวดเร็วก็จะเป็นผู้ที่อยู่รอดในระบบเศรษฐกิจ ในขณะที่องค์การที่ไม่สามารถปรับตัวได้ทันก็ต้องเลิกกิจการ ถูกควบรวมหรือถูกซื้อกิจการโดยองค์การที่มีความเข้มแข็งมากกว่า และจากความต้องการปรับตัวนี้เอง ทำให้องค์การในภาคเอกชนทั่วโลกพยายามแสวงหาเครื่องมือที่ดีที่สุด เพื่อจะนำมาใช้ในการบริหารจัดการองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ในช่วงปลายทศวรรษที่ 19 นี้มีเครื่องมือสมัยใหม่ในการบริหารจัดการแพร่หลายไปยังองค์การทุกองค์การ ซึ่งผลของการนำไปใช้ก็มีทั้งที่ประสบผลสำเร็จและทั้งที่ใช้ไม่ได้ผล แต่เครื่องมือหนึ่งที่เป็นที่นิยมกันอย่างแพร่หลายคือ Balanced Scorecard นั้นเอง

การนำ Balanced Scorecard มาใช้ในการบริหารจัดการองค์การนั้นเกิดจากแนวความคิดที่ว่า การวัดผลการดำเนินงานแบบเดิมนั้น มองแต่ด้านการเงินเพียงด้านเดียว ซึ่งเป็นการประเมินผลจากข้อมูลในอดีตแต่เพียงเท่านั้น ทำให้ความสัมพันธ์กับลูกค้าไม่เกิดความต่อเนื่องอย่างยั่งยืน อันส่งผลกระทบต่อธุรกิจภายหลังจากได้ ดังนั้น โรเบิร์ต แคปแลน และเดวิด นอร์ตัน ซึ่งเป็นศาสตราจารย์ประจำมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด จึงได้พัฒนาแนวคิดของ Balanced Scorecard ขึ้นมา โดยการให้องค์การคำนึงถึงมุมมอง 4 ด้านด้วยกัน ได้แก่ มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ซึ่งความจริงขององค์การทั้งภาคธุรกิจและราชการ ต่างก็คุ้นเคยกับการใช้อัตราส่วนต่างๆ ในการวัดผลการดำเนินงาน ทั้งอัตราส่วนทางการเงินและอัตราส่วนประเภทอื่นๆ แต่ความแตกต่างที่สำคัญของ Balanced Scorecard ก็คือ การเลือกใช้อัตราส่วนหลายๆอย่างในจำนวนที่เหมาะสม ซึ่งสามารถจะติดตามผลการดำเนินงาน และสร้างความเข้าใจในกลยุทธ์และเป้าหมายของธุรกิจไปยังทุกๆ ส่วนขององค์การ นอกจากนี้แล้ว Scorecard ยังเป็นเครื่องมือที่สร้างสมดุลของปัจจัยต่างๆ ที่ธุรกิจควรให้ความสำคัญ ซึ่งมักจะเป็นทางเลือกเชิงกลยุทธ์ขององค์การ และจะมีความหมายเชิง

เศรษฐศาสตร์ที่ลึกซึ้งกว่าความสำเร็จทางการเงินเพียงอย่างเดียว โดยจะครอบคลุมถึงความสามารถในการจัดการทรัพยากรหลายๆ ด้านขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย

จากจุดเด่นของเครื่องมือ Balanced Scorecard ดังกล่าวนี้เอง ทำให้องค์กรหลายองค์กรนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการแปลงวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ ขององค์กรลงไปสู่แนวปฏิบัติงานที่มีความชัดเจน และสามารถวัดผลได้ โดยเชื่อมโยงการควบคุมการดำเนินงานระยะสั้น (Short-term Operational Control) เข้ากับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในระยะยาวขององค์กร ด้วยมุมมอง (Perspective) องค์กรใน 4 ด้าน ซึ่งมีพื้นฐานเวลาใน 3 มิติ คือ อดีต ปัจจุบัน และอนาคต ทำให้ธุรกิจมีมุมมองที่กว้างขึ้น โดยไม่ได้ให้ความสำคัญกับผลตอบแทนในระยะสั้นแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น

ธุรกิจที่มีการนำเครื่องมือ Balanced Scorecard ไปใช้นั้น ไม่ได้มีเพียงแต่ภาคการผลิต แต่เพียงอย่างเดียว ภาคธุรกิจอื่นรวมทั้งภาคธุรกิจบริการก็ยังสามารถนำเครื่องมือนี้ไปใช้ได้ด้วย เช่นเดียวกัน ซึ่งธุรกิจธนาคารในประเทศไทยก็ได้นำมาใช้ ดังเช่น ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ที่ได้นำเครื่องมือ Balanced Scorecard มาใช้เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับธุรกิจของตน โดยธนาคารได้มีการเชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาร่วมกันพัฒนาธุรกิจ จนกระทั่งได้แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) และได้ถ่ายทอดกลยุทธ์ลงไปยังหน่วยงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งก็คือ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน นั่นเอง และการนำ Balanced Scorecard มาใช้นั้น ได้ทำให้ผลการดำเนินงานของธนาคารดีขึ้น นอกจากนี้ทางธนาคารยังได้มีการเชื่อมโยงกับระบบประเมินผลแบบ 360 องศา เพื่อสร้างแรงจูงใจและสร้างความสามัคคีในการทำงานภายในองค์กรด้วย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษา “การนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้เพื่อวัดผลการทำงานในองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน” เพื่อศึกษาความสำเร็จ ตลอดจนทั้งปัญหาและอุปสรรคของการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร และนำผลการศึกษานั้นมาปรับปรุงกระบวนการขับเคลื่อน Balanced Scorecard ให้เกิดผลดียิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาผลสำเร็จของการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในการปฏิบัติงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน
2. เพื่อศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานภายใต้การนำเครื่องมือ Balanced Scorecard มาใช้ในการปฏิบัติงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน

3. เพื่อทราบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน ที่มีต่อการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในการทำงาน

ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ศึกษากรณีการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในการปฏิบัติงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน โดยจะมีการเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ซึ่งเป็นหน่วยถ่ายทอดและสื่อสารกลยุทธ์มายังระดับปฏิบัติการ และศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการนำ Balanced Scorecard มาใช้ให้ประสบผลสำเร็จ โดยจะศึกษาจากกลุ่มพนักงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน ทั้งหมดจำนวน 11 คน

วิธีการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์ (Interview schedule) โดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณลักษณะด้วยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Indepth interview) จากกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการศึกษาจากกลุ่มประชากรที่เกี่ยวข้องต่อการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในการปฏิบัติงาน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ และการวิเคราะห์มาปรับปรุงแก้ไขและหาแนวทางพัฒนาจากการที่นำ Balanced Scorecard มาใช้ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน
2. ทำให้ทราบถึงความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน
3. ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่เป็นอุปสรรคและที่ส่งเสริมการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน

4. สามารถนำ Balanced Scorecard ไปพัฒนาใช้กับเครื่องมืออื่นๆ ได้อย่างลงตัว และเหมาะสมทำให้การปฏิบัติงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

นิยามศัพท์

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การบริหารที่เน้นผลสัมฤทธิ์ (Results) โดยมีตัวชี้วัดผล (Indicators) ที่เป็นรูปธรรม

Balanced Scorecard คือ ระบบการบริหารจัดการแบบสมดุล (Balanced Performance Management System) ระบบการบริหารกลยุทธ์ (Strategic Management System) และเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร / แปลงวิสัยทัศน์ / กลยุทธ์สู่แนวปฏิบัติงาน (Communication Tool)