

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการบริหารองค์การเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้น มีเครื่องมือสมัยใหม่ที่ถูกนำมาใช้สำหรับการบริหารงานเป็นจำนวนมาก และเครื่องมือหนึ่งที่ได้รับการยอมรับและนิยมใช้อย่างแพร่หลายในประเทศทุนนิยมนับตั้งแต่ปี ค.ศ.1992 คือ “Balanced Scorecard” (BSC) ซึ่งผู้บริหารหลายองค์การต่างมีความเห็นว่า “Balanced Scorecard” เป็นเครื่องมือที่สำคัญและมีประสิทธิภาพสำหรับการสร้างอนาคตของธุรกิจ และด้วยความมีประสิทธิภาพเช่นนี้ จึงทำให้ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ได้มีนโยบายนำเครื่องมือดังกล่าวมาใช้ในการบริหารงานขององค์การเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงจะศึกษาถึงการนำแนวคิด “Balanced Scorecard” มาใช้วัดผลการทำงานในองค์การ โดยมีเนื้อหาในการศึกษาดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์
2. แนวคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard : BSC
3. หลักการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในการบริหารจัดการขององค์การธุรกิจเอกชน
4. การประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard กับธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาท่าเตียน

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ตั้งแต่ทศวรรษที่ 19 เป็นต้นมา ในประเทศที่พัฒนาแล้วทั้งในยุโรป อเมริกาเหนือ และออสเตรเลียได้เร่งปฏิรูปราชการอย่างเร่งด่วนและต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน ทั้งนี้เพราะประเทศเหล่านี้ประสบปัญหาด้านเศรษฐกิจอย่างมาก ทั้งในเรื่องการแข่งขันทางการค้าระหว่างประเทศ การใช้จ่ายของรัฐที่มีสัดส่วนสูงเมื่อเทียบกับรายจ่ายรวมทั้งประเทศ ปัญหาการขาดดุลของงบประมาณภาครัฐ และปัญหาเรื่องความล่าช้าในการบริการประชาชน ซึ่งเหตุผลหลักของรัฐบาลของประเทศเหล่านี้ในการปฏิรูปราชการคือ ความพยายามในการเรียกความเชื่อมั่นจากประชาชนคืนมา ให้เห็นความสำคัญและเชื่อมั่นต่อภาครัฐมากขึ้น ซึ่งเทคนิคหนึ่งที่ประเทศเหล่านั้นได้นำมาใช้

เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูประบบราชการคือ การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-Oriented Management หรือ Results Based Management)

เลนเนาร์ท วิดเดล¹ กล่าวว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นชุดของวิธีการและเทคนิคที่ถูกพัฒนาขึ้นใช้ในราชการของประเทศสวีเดน เพื่อช่วยให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระบบราชการ ซึ่งแนวคิดนั้นอยู่บนพื้นฐานของการวิจัยและประสบการณ์ในการปฏิบัติในประเทศสวีเดน รวมทั้งอิทธิพลจากแนวคิดทำนองเดียวกันที่พัฒนาขึ้นในประเทศอื่นๆ เช่น อังกฤษ สหรัฐอเมริกา แนวคิดเหล่านี้มีชื่อเรียกต่าง ๆ กัน แต่ที่สำคัญที่สุด ได้แก่ “การบริหารโดยวัตถุประสงค์” (Management by Objectives) “การบริหารผลการปฏิบัติงาน” (Performance Management) และ “กรอบวิธีการทำงานอย่างเป็นเหตุเป็นผล” (Logical Framework Approach) ถึงแม้ว่าจะมีความแตกต่างกันในรายละเอียด แต่แนวคิดเหล่านี้ก็มีหลักการพื้นฐานเหมือนกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และล้วนเป็นผลมาจากระบบงบประมาณในรูปการวางแผนโครงการ (Programme Planning Budgeting Systems) ซึ่งพัฒนาขึ้นในช่วงทศวรรษ 1960 อย่างไรก็ตามแนวคิดของสวีเดนนี้อาจจะเน้นหนักไปที่การบริหาร (Management) มากกว่าแนวคิดอื่น ๆ

สำหรับประเทศไทยนั้น ก็ประสบปัญหาเกี่ยวกับการทำงานของราชการที่จำเป็นต้องปฏิรูประบบบริหารราชการแผ่นดินเช่นเดียวกัน อดีตการบริหารของรัฐจะเน้นที่การบริหารปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรต่างๆ ที่รัฐนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน คือ เงิน คน วัสดุ ครุภัณฑ์ ต่างๆ โดยเน้นการทำงานตามกฎ ระเบียบ และความถูกต้องตามกฎหมายและมาตรฐาน แต่บริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์จะเน้นที่ผลลัพธ์ (Outcomes) ของงาน โดยจะให้ความสำคัญที่การกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ของโครงการ/งาน เป้าหมายที่ชัดเจน การกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่ต้องการของทุกโครงการในองค์กรนั้นให้สอดคล้องกันไปในทางเดียวกัน ภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการทำงานหลัก (Key Performance Indicator-KPI) ไว้อย่างชัดเจนเป็นที่เข้าใจของทุกคนในองค์กร การวัดความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานโดยใช้ตัวชี้วัดดังกล่าว การยึดหยุ่นในการบริหารและสนับสนุนทรัพยากรแก่ผู้บริหารระดับล่างอย่างเหมาะสม การประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ค่าตอบแทนตามผลงาน ตลอดจนการปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และตรงตามความต้องการของลูกค้า/ประชาชน

¹ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, “การบริหารความเสี่ยงองค์กร (ERM) เชิงพุทธกับ BSC (Balance Scorecard) <<http://isc.ru.ac.th/data/ED0001715.doc>>. เมษายน 2551.

ความหมายของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน² ได้ให้ความหมายของ “การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์” (Management for Results) ไว้ว่าเป็นวิธีการบริหารที่มุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยมีการวัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยผลสัมฤทธิ์ในที่นี้หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ นอกจากนี้ สிทธศักดิ์ พุทธิชัยปิติกุล ยังได้ให้ความหมายของ “การจัดการแบบมุ่งผลงาน” (Performance Based Management) ไว้ว่า³ เป็นกระบวนการจัดการ (Management Process) เพื่อปรับปรุงผลงานอย่างเป็นระบบ โดยใช้กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ของผลงานเชิงกลยุทธ์ การวัดผลงาน การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ การทบทวน การรายงานผล และการใช้ข้อมูลดังกล่าวในการขับเคลื่อนเพื่อปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ส่วน ทิพาวดี เมฆสุวรรณ⁴ ให้ความหมายไว้ว่าเป็นการบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์คือผลสัมฤทธิ์เป็นหลัก โดยใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม ซึ่งผลการประเมินนี้จะนำมาใช้ในการตอบคำถามถึงความคุ้มค่าในการทำงาน ใช้แสดงผลงานต่อสาธารณะ และเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น การประเมินผลงานนี้สามารถเทียบเคียงกับในภาคเอกชนที่ประเมินผลงานจากกำไรของบริษัท การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์นี้มีชื่อเรียกแตกต่างกันไป เช่น Management by Objectives, Performance Management, Result Based Management หรือ Results Oriented Management ซึ่งมีแนวความคิดหลักเหมือนกัน แม้ว่าจะแตกต่างกันไปบ้างในรายละเอียด นอกจากนี้ยังได้ให้รายละเอียดเพิ่มเติมว่าการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นี้ เป็นการจัดการให้ได้ทรัพยากรการบริหารมาอย่างประหยัด (Economy) การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Effectiveness) โดยมีรายละเอียดดังนี้

² สำนักงาน ก.พ., การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. (กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน ก.พ., 2546), (อัครา)

³ สิทธศักดิ์ พุทธิชัยปิติกุล, การบริหารกลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์ขององค์กร ด้วยวิธี Balanced Scorecard. (กรุงเทพมหานคร : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2546), น. 52.

⁴ ทิพาวดี เมฆสุวรรณ, การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. (กรุงเทพมหานคร : อรุณการพิมพ์, 2544), น. 14.

1. ความประหยัด (Economy) คือ การใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในการผลิตโดยการใช้จ่ายนำเข้า (Inputs) ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรในการผลิตด้วยราคาที่ต่ำที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ สิ่งนี้ถือเป็นหลักสำคัญของนักบริหารที่ดี การไม่ประหยัดจะเกิดขึ้นบ่อยครั้งในกรณีของการมีคณงานมากกว่าปริมาณงาน หรือใช้อุปกรณ์เครื่องมือที่ราคาแพงหรือคุณภาพสูงเกินความจำเป็น

2. ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (Inputs) กับผลผลิต (Outcomes) ได้แก่ การสร้างผลผลิตในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า ความมีประสิทธิภาพสามารถวัดได้โดยนำปัจจัยนำเข้าจริงหารด้วยผลผลิตจริง หากได้ค่าที่น้อยแสดงว่ามีผลผลิตเพิ่มขึ้นมากกว่าการเพิ่มขึ้นของปัจจัยนำเข้า ซึ่งหมายถึงองค์กรนี้มีประสิทธิภาพ สัดส่วนตัวนี้สามารถทำให้ดีขึ้นได้โดยการปรับปรุงผลิตภาพ (Productivity) คือ การทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นในขณะที่ปัจจัยนำเข้าคงที่หรือโดยการประหยัด (Economizing) คือ รักษาระดับผลผลิตให้คงที่แต่จะลดปัจจัยนำเข้าลง

3. ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือ การเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์กับผลลัพธ์ของโครงการ ซึ่งหมายถึงระดับของการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ล่วงหน้าของโครงการนั้นๆ ว่าได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เพียงไร ความมีประสิทธิภาพมีความเกี่ยวข้องกับผลผลิตและผลลัพธ์

กล่าวโดยสรุป การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การบริหารที่เน้นผลสัมฤทธิ์ (Results) โดยมีตัวชี้วัดผล (Indicators) ที่เป็นรูปธรรม ผลสัมฤทธิ์อาจเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

$$\text{ผลสัมฤทธิ์ (Results)} = \text{ผลผลิต (Outputs)} + \text{ผลลัพธ์ (Outcomes)}$$

ลักษณะขององค์การที่ใช้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ⁵ ได้บ่งชี้ลักษณะขององค์การที่ได้ใช้ระบบบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ไว้ดังนี้

1. มีพันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์การที่ชัดเจน มีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม โดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ ไม่เน้นกิจกรรมหรือการทำงานตามกฎระเบียบ

⁵ เรื่องเดียวกัน, น. 15.

2. ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรต่างมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน และเป้าหมายเหล่านั้นจะสั้น กระชับ ไม่คลุมเครือ และเป็นเป้าหมายที่มีฐานมาจากพันธกิจขององค์กรนั้น

3. เป้าหมายจะวัดได้อย่างเป็นรูปธรรมโดยมีตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้ เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้ และสามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะงานที่เทียบเคียงกันได้

4. การตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงาน หรือโครงการต่างๆ จะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก ซึ่งจะสอดคล้องกับการให้ค่าตอบแทน สวัสดิการและรางวัลแก่เจ้าหน้าที่ที่จะประเมินจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก

5. เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้อำนาจที่องค์กรคาดหวังคืออะไร ทุกคนในองค์กรจะคิดเสมอว่างานที่ตนทำอยู่นั้นเพื่อให้เกิดผลอย่างไร ผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของโครงการ และองค์กรอย่างไร และทุกคนรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้กำหนดไว้อย่างเหมาะสมกับกำลังความสามารถของแต่ละคน

6. มีการกระจายอำนาจตัดสินใจ การบริหารเงิน บริหารคนสู่หน่วยงานระดับล่าง เพื่อให้สามารถทำงานบรรลุผลได้อย่างเหมาะสม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต้นระดับกลาง ซึ่งเข้าใจปัญหาเป็นอย่างดีได้เป็นผู้แก้ไขปัญหาและสะสมประสบการณ์เพื่อก้าวสู่ผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป ซึ่งนอกจากจะช่วยลดปัญหาคอขวดที่ทำให้การทำงานล่าช้า ลดขั้นตอนการทำงานแล้วยังเพิ่มความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพในการทำงานด้วย

7. มีการสนับสนุนการทำงานในเรื่องระเบียบการทำงาน สถานที่ อุปกรณ์ในการทำงาน เช่น มีระเบียบที่สั้นกระชับในเรื่องที่จำเป็นเท่านั้น มีสถานที่ทำงานที่สะอาด เป็นระเบียบ และมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนให้สามารถตัดสินใจบนฐานข้อมูลที่ถูกต้อง และให้บริการได้อย่างรวดเร็วทันเวลา

8. มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันในการทำงานที่สร้างสรรค์ เป็นองค์กรที่มุ่งมั่นจะทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นองค์กรที่เรียนรู้ เปิดกว้างต่อความคิด ความรู้ใหม่ๆ และปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม เป็นองค์กรที่ให้เกียรติต่อความผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้เมื่อต้องจัดการกับความไม่แน่นอน และเป็นองค์กรที่มีการติดต่อประสานข้อมูลและร่วมกันทำงานกับองค์กรภายนอกเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ร่วมกันได้

9. เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจดี เนื่องจากได้มีโอกาสปรับปรุงงานและใช้ดุลยพินิจในการทำงานที่กว้างขวางขึ้น ทำให้ผู้รับบริการได้รับความพอใจ ลดการต่อว่าต่อขานหรือการแสดง

ความไม่พอใจลง ส่วนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเองก็จะได้รับการตอบแทนตามผลการประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของงาน

นอกจากนี้แล้ว การติดตามผลการปฏิบัติงาน (Performance Monitoring) เป็นส่วนประกอบสำคัญของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เนื่องจากเป็นกระบวนการวัดผลอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของหน่วยงานว่าเป็นไปตามพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของงานที่ได้รับเริ่มโครงการ หรือบทบาทของเจ้าหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้มากน้อยเพียงไร หากไม่มีการติดตามการปฏิบัติงานหรือโครงการที่ดำเนินการอยู่ ก็อาจทำให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นที่ไปตามพันธกิจ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และการกำกับตรวจสอบยังเป็นการช่วยให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างคุ้มค่าอีกด้วย ซึ่งเทคนิคในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นจะมีเนื้อหาที่ครอบคลุมเทคนิคในการบริหารหลายเรื่อง และเทคนิคหนึ่งที่สำคัญและเป็นที่ยอมรับนำมาใช้เพื่อแปลงวิสัยทัศน์ขององค์กรมาเป็นแนวปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน และยังสามารถนำมาเชื่อมโยงกับระบบการประเมินผลการทำงานแบบจูงใจได้ นั่นคือเทคนิค “Balanced Scorecard” นั่นเอง

แนวคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard

แนวคิด Balanced Scorecard นั้น เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กรแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานแบบสมดุล มีรูปแบบและวิธีการที่ช่วยให้การถ่ายทอดทิศทางขององค์กร กลยุทธ์และเป้าหมายเชื่อมโยงลงสู่การปฏิบัติเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำว่า “Balanced Scorecards” ได้รับการพัฒนาขึ้นมาในต้นทศวรรษที่ 1990 โดย โรเบิร์ต แคปแลน (Robert S.Kaplan) และเดวิด นอร์ตัน (David P. Norton) เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ขององค์กรให้ครบถ้วนในทุกๆ ด้าน ซึ่งในอดีตนั้นการประเมินผลการดำเนินงาน มักจะดูแต่เพียงผลการดำเนินงานทางการเงินแต่เพียงอย่างเดียว ซึ่งมีข้อจำกัดหลายประการ⁶ อาทิ

⁶ สิริศักดิ์ พุทธปิณฑกุล, การบริหารกลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์ขององค์กร ด้วยวิธี Balanced Scorecard, น. 55.

1. มีแนวโน้มที่จะเป็นการบริหารแบบมุ่งผลระยะสั้น (Short Term) กล่าวคือ เพื่อให้ผลประกอบการระยะสั้นออกมาดูดี อาจตัดสินใจไม่ยอมลงทุนในเรื่องที่จะส่งผลให้องค์กรดำรงสถานะแข่งขันได้ในระยะยาว ทำให้สูญเสียสถานภาพในการแข่งขันและส่วนแบ่งตลาดในที่สุด

2. มีแนวโน้มที่จะเป็นการบริหารงานแบบมองแต่กระจกหลัง (Rearview Mirror) เนื่องจากตัวชี้วัดทางการเงินเป็นผลลัพธ์สุดท้ายของการประกอบการขององค์กร ซึ่งไม่สามารถเปลี่ยนแปลงแก้ไขสถานการณ์ใดๆ ได้อีก การตัดสินใจโดยใช้การวัดผลงานด้านการเงินอย่างเดียว จึงเปรียบเสมือนการขับรถที่มองแต่กระจกหลังเป็นหลัก ไม่มองไปข้างหน้า

3. การวัดผลด้านการเงินไม่ได้สะท้อนคุณค่า หรือมูลค่าที่มีอยู่ทั้งหมดขององค์กร มาตราวัดทางการเงินไม่ได้แสดงถึงคุณค่าหรือมูลค่าที่จับต้องไม่ได้ของบริษัท ไม่ได้แสดงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ไม่ได้แสดงมูลค่าทรัพย์สินทางปัญญา จึงไม่เพียงพอในการสื่อสารและตัดสินใจ

ดังนั้น โรเบิร์ต แคปแลน และเดวิด นอร์ตัน⁷ จึงได้เสนอระบบการจัดการแบบมุ่งผลงานที่ดีโดยเน้นการวัดผลที่มีสมดุล ซึ่งมีพื้นฐานเวลาใน 3 มิติ คือ อดีต ปัจจุบัน และอนาคต และมองผ่านมุมมอง (Perspectives) องค์กรใน 4 ด้าน อันเป็นแนวคิดในการเชื่อมโยงการควบคุมการดำเนินงานระยะสั้น (Short - term Operational Control) เข้ากับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในระยะยาวขององค์กร ทำให้ธุรกิจมีมุมมองที่กว้างขึ้น โดยไม่ได้ให้ความสำคัญกับผลตอบแทนในระยะสั้นแต่เพียงอย่างเดียว

ความหมาย

ชาญชัย ดีอ่วม⁸ ได้ให้ความหมายของ Balanced Scorecards ไว้ว่า “Balanced Scorecard คือ แนวความคิดในการทำให้ยุทธศาสตร์ขององค์กรเกิดการสมดุล (Balanced) และ

⁷ โอลวี, เอ็น.จี., รอย, เจ. และเว็ตเตอร์, เอ็ม. การพัฒนา Balanced Scorecard. (แปลจาก Performance Drivers: A Practice Guide to Using the Balanced Scorecard โดย ฌ็อง-ฌัก เฮจรอนันท์, ดร. วีรวิธ มาชะศิริานนท์). พิมพ์ครั้งที่ 1. (กรุงเทพมหานคร : ธรรมการพิมพ์, 2546), น. 18.

⁸ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, “Balanced Scorecard” <http://ict.moph.go.th/pub_sec_mnt/BS_IS.ppt>. เมษายน 2551.

สามารถสื่อสาร (Communication) กับคนในองค์กรได้ ทำให้วิธีการดำเนินงานขององค์กรไปในทิศทางเดียวกัน (Alignment) สอดคล้องกัน ทำให้เกิดพลัง (Synergy) ขององค์กร โดยอาศัยทรัพย์สินที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Intangible Asset) ได้แก่ ความรู้ความสามารถ นวัตกรรมของคนในองค์กร เพื่อปรับปรุงกระบวนการภายในขององค์กร จนลูกค้าเกิดความพึงพอใจหรือจงรักภักดี ทำให้เกิดการสนับสนุนของลูกค้า ช่วยทำให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผล และมีเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ขององค์กรให้ครบถ้วนในทุกๆ ด้าน” ในขณะที่ บัณฑิตูร์ ล่าช้า⁹ ซึ่งเป็นประธานเจ้าหน้าที่บริหารธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ได้ให้คำจำกัดความว่า “คือ เครื่องมือการบริหารจัดการในเชิงสมดุล” โดยเป็นความสมดุลทั้งเป้าหมายการเงิน มุมมองด้านลูกค้า การบริหารจัดการภายใน ที่ขณะนี้มันมีดัชนีชี้ให้เห็นว่าองค์กรที่นำเครื่องมือนี้ไปใช้มีผลประกอบการที่ปรับตัวดีขึ้นอย่างทันตาเห็น

ส่วนการให้ความหมายคำว่า Scorecard นั้น นีล-โกแรน โอลวี (Nils-Goran Olve) แจน รอย (Jan Roy) และแม็กนัส เว็ตเตอร์ (Magnus Wetter)¹⁰ ได้กล่าวว่า “ในพจนานุกรมของเมอร์เรียม-เว็บสเตอร์ (Merriam-Webster) ได้ให้ความหมายของคำว่า “Score” ในฐานะที่เป็นคำนาม หมายถึง “บันทึกของแต้มที่ได้ (ในการแข่งขัน)” พร้อมกับให้ความหมายในฐานะที่เป็นคำกริยาว่า หมายถึง “การกำหนดระดับคะแนน” แต่เมื่อกล่าวถึง Balanced Scorecard (BSC) ก็ จะหมายความถึง การให้ระดับคะแนนที่ต้องสะท้อนถึงสมดุลขององค์ประกอบต่างๆ ในผลการปฏิบัติงาน และเรามีความเชื่อว่า Scorecard ไม่ใช่เป็นเพียงแค่การบันทึกคะแนนผลลัพธ์ของการดำเนินงาน แต่จะเป็นตัวบ่งชี้ภาพที่คาดหวังในอนาคตของธุรกิจ รวมถึงภารกิจ และกลยุทธ์ที่แต่ละหน่วยธุรกิจจะต้องดำเนินการ โดย BSC จะเป็นศูนย์กลางในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการกำหนดแผนงานของสมาชิกในองค์กรเพื่อให้เกิดความเข้าใจ และนำไปปฏิบัติให้ธุรกิจมุ่งสู่ทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่ต้องการ”

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

⁹ สำนักบริหารวิชาการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, “Balanced Scorecard”. <http://www.cu-qa.chula.ac.th/Learn_Share/BSC/Balanced_Scorecard.htm>. เมษายน 2551.

¹⁰ โอลวี, เอ็น.จี., รอย, เจ. และเว็ตเตอร์, เอ็ม. การพัฒนา Balanced Scorecard, น. 28.

หลักสมดุล

โรเบิร์ต แคปแลน และเดวิด นอร์ตัน ได้อธิบายถึงการจัดการผลงานกับหลักสมดุล ไว้ดังนี้¹¹

1. สมดุลระหว่างการวัดผลงานด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงิน

การที่บริษัทประสบความสำเร็จด้านการเงินแต่เพียงอย่างเดียวในวันนี้ ไม่ได้เป็นหลักประกันว่าบริษัทจะสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน ระบบการจัดการแบบมุ่งผลงานที่ดีจึงควรมีความสมดุลระหว่างผลงานด้านการเงิน และผลงานด้านอื่นๆ อาทิ ลูกค้า คุณภาพของกระบวนการ ผลิตภาพ ความรู้ความชำนาญของบุคลากร การศึกษาวิจัยและนวัตกรรมใหม่ๆ เป็นต้น

2. สมดุลระหว่างอดีต ปัจจุบัน และอนาคต

ระบบการจัดการแบบมุ่งผลงานที่ดีจะต้องมีองค์ประกอบของการวัดผลที่มีสมดุลระหว่าง “อดีต” อันได้แก่ ตัวชี้วัดทางการเงิน ซึ่งเป็นผลลัพธ์สุดท้ายขององค์กร “ปัจจุบัน” อันได้แก่ ตัวชี้วัดที่แสดงผลงานของกระบวนการในการผลิตหรือให้บริการ ตลอดจนความพึงพอใจของลูกค้า และ “อนาคต” ซึ่งได้แก่ ตัวชี้วัดที่แสดงการเรียนรู้ การวิจัยและพัฒนา หรือนวัตกรรมใหม่ๆ ขององค์กร ซึ่งจะเห็นผลสัมฤทธิ์ของการลงทุนได้ในอนาคต

3. สมดุลระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกและภายใน

ระบบการจัดการแบบมุ่งผลงานที่ดีควรคำนึงถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ภายนอกองค์กร อาทิ ลูกค้า ผู้ถือหุ้น หรือชุมชนภายในองค์กร ได้แก่ พนักงาน หรือเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน ไม่ควรให้ความสำคัญกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งมากเกินไปจนกระทั่งละทิ้งอีกกลุ่มหนึ่ง

4. สมดุลระหว่างทรัพย์สินที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้

ระบบการจัดการแบบมุ่งผลงานที่ดีควรมีสมดุลระหว่างการวัดผลที่แสดงให้เห็นทรัพย์สินที่จับต้องได้ อาทิ ด้านการเงิน ทรัพย์สินถาวร (Fixed Asset) และทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ เช่น ทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านทรัพย์สินทางปัญญาหรือนวัตกรรม ด้านผลงานที่เป็นคุณค่าให้แก่ลูกค้า ความจงรักภักดีของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์หรือบริการ เป็นต้น

¹¹ สิทธิศักดิ์ พฤษะพีติกุล, การบริหารกลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์ขององค์กร ด้วยวิธี Balanced Scorecard, น. 9-10.

ลักษณะที่สำคัญของ Balanced Scorecard

สิทธิศักดิ์ พุททษปิติกุล¹² ได้สรุปลักษณะที่สำคัญของ Balanced Scorecard ไว้ดังต่อไปนี้

1. มีการวัดผลงานโดยใช้มุมมอง 4 ด้าน ดังนี้

1.1 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ถึงแม้มุมมองด้านการเงินจะมีข้อจำกัด แต่ยังคงเป็นมุมมองที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อบอกผลงานและสถานภาพทางการเงินของบริษัท และที่สำคัญคือ เป็นมุมมองที่สะท้อนความคาดหวังของผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของ

1.2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) การที่องค์กรหรือบริษัทจะประสบความสำเร็จทางการเงิน จะต้องมียากฐานจากผลงานด้านลูกค้าที่ดี อาทิ ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ลูกค้ามาใช้บริการเพิ่มขึ้น ลูกค้ารู้สึกประทับใจและกล่าวถึงองค์การในทางที่ดี เป็นต้น มุมมองด้านลูกค้าและการวัดผลงานด้านลูกค้าและการตลาดจึงเป็นมุมมองที่สำคัญอีกมิติหนึ่ง

1.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) การที่ลูกค้าหรือผู้รับบริการจะบังเกิดความพึงพอใจและกล่าวถึงองค์การในทางที่ดี มาจากการที่เราสามารถสร้างผลงานด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต กระบวนการให้บริการ หรือแม้แต่วิธีการสนับสนุนที่สำคัญๆ ได้อย่างเป็นเลิศ มุมมองด้านผลงานของกระบวนการภายในขององค์การเอง ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการให้บริการ กระบวนการบริหารทรัพยากร กระบวนการส่งมอบบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กระบวนการในหน่วยงานจึงถือเป็นกลยุทธ์สำคัญที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้า และความสำเร็จขององค์การที่ต้องการการวัดผลงานอย่างสม่ำเสมอ

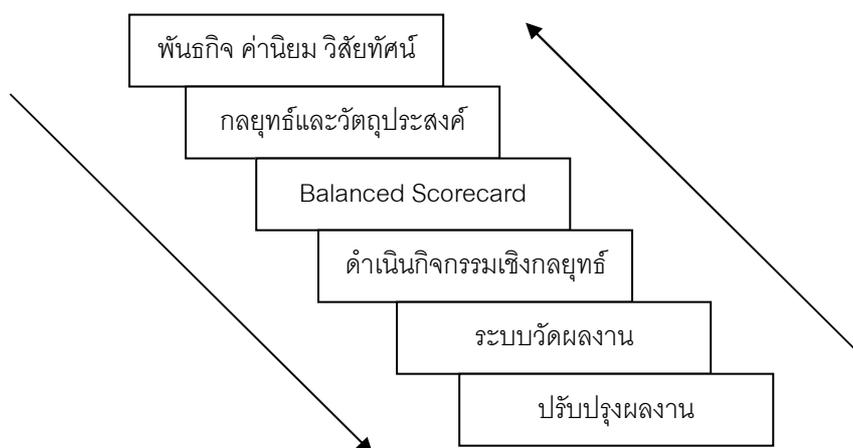
1.4 มุมมองด้านการเรียนรู้ (Learning and Growth Perspective) การที่องค์การจะสามารถสร้างผลงานด้านกระบวนการผลิต หรือให้บริการที่เป็นเลิศได้นั้น องค์การต้องการบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ ต้องการความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ต้องการการเรียนรู้และวิจัยเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ มุมมองด้านการวัดผลเกี่ยวกับการเรียนรู้และทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญและเป็นรากฐานของความสำเร็จในระยะยาวและอย่างยั่งยืนขององค์การ

2. มีการถ่ายทอดทิศทางองค์กรจากพันธกิจ ค่านิยม วิสัยทัศน์ ลงสู่การปฏิบัติอย่างเป็นขั้นตอน ดังขั้นตอนต่อไปนี้

¹² เรืองเดียวกัน, น.11.

- 2.1 มีการกำหนดทิศทางองค์การในรูปแบบของ พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม และ กลยุทธ์
- 2.2 มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์
- 2.3 มีการจัดทำบัตรคะแนน (Scorecard) และถ่ายทอดลงสู่ระดับปฏิบัติเป็นลำดับ
- 2.4 มีการวัดผลและรายงานผล
- 2.5 มีการนำผลมาใช้ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- ในการถ่ายทอดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์การลงสู่ระดับปฏิบัติ สามารถสรุปได้ดัง แผนภาพข้างล่างนี้

แผนภาพที่ 2.1
การถ่ายทอดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์การลงสู่ระดับปฏิบัติ



ที่มา : สิทธิศักดิ์ พฤษะปีติกุล, นายแพทย์. การบริหารกลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์ขององค์กรด้วยวิธี Balanced Scorecard, น. 12.

3. มีการถ่ายทอดวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ จากระดับองค์การลงสู่ระดับปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ หรือมีการถ่ายทอดบัตรคะแนนลงไปเป็นลำดับขั้น โดยมีการเชื่อมโยงเหตุและผลของกลยุทธ์ (Cause and Effect Linkage) อย่างเป็นรูปธรรม

โมเดล Balanced Scorecard ของแคปแลน และนอร์ตัน

โรเบิร์ต แคปแลน และเดวิด นอร์ตัน ได้เสนอโมเดล Balanced Scorecard ไว้ในวารสาร Harvard Business Review เมื่อปี 1992 ซึ่งได้รับการยอมรับจากผู้บริหารขององค์กรต่างๆ เป็นอย่างดี โมเดลของทั้งสองท่านมีมุมมอง (Perspective) ที่เป็นพื้นฐานรวม 4 ด้านคือ

1. เราสมควรจะมีมุมมองต่อผู้ถือหุ้นอย่างไร เพื่อให้สามารถบรรลุความสำเร็จทางการเงิน
2. เราสมควรจะมีมุมมองต่อลูกค้าอย่างไร เพื่อให้สามารถบรรลุความสำเร็จในวิสัยทัศน์
3. เราสมควรส่งเสริม และพัฒนากระบวนการดำเนินงานภายในให้ดียิ่งขึ้นอย่างไร เพื่อให้สามารถสร้างความพอใจแก่ผู้ถือหุ้นและลูกค้า
4. เราสมควรพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้และเติบโตอย่างไร เพื่อให้สามารถบรรลุความสำเร็จในวิสัยทัศน์ขององค์กร

จะเห็นได้ว่า การตอบคำถามทั้งสี่ข้อจะช่วยสะท้อนวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรออกมาได้อย่างชัดเจน ซึ่งองค์กรสามารถจะนำไปกำหนดเป้าหมาย แผนปฏิบัติการ และวิธีการวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยการดำเนินงานให้เป็นกระบวนการต่อเนื่อง (Continuous Process) ที่แสดงให้เห็นว่าปัจจัยใดเป็นประเด็นสำคัญที่บริษัทจะต้องให้ความสนใจ และทุ่มเทในการดำเนินงาน ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังแผนภาพที่ 2.2 ที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนร่วมกันผ่านการสื่อสารเป้าหมาย และกระตุ้นให้ทั้งองค์กรให้ความสำคัญกับแผนงาน การจัดสรรทรัพยากรและการตั้งเป้าหมาย ตลอดจนติดตามตรวจสอบการป้อนกลับและการเรียนรู้ในการมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด โดยที่ Balanced Scorecard ที่ถูกสร้างขึ้นอย่างเหมาะสมจะให้ภาพกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจ ด้วยการกำหนดความสัมพันธ์แบบเหตุไปสู่อุบัติ (Cause-and-effect Relationship) ของธุรกิจอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะการวัดผลลัพธ์ (Outcome Measures) กับตัวขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงาน (Performance Drivers) ดังนั้นทุกๆ การวัดใน Balanced Scorecard นอกจากจะสามารถวัดผลลัพธ์หรือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์แล้ว ยังจะต้องเป็นองค์ประกอบ (Elements) ในห่วงโซ่ของความสัมพันธ์แบบเหตุและผล ซึ่งจะสื่อสารและสร้างความเข้าใจในกลยุทธ์ไปยังทุกส่วนขององค์กร และส่งผลต่อการดำเนินงานที่ดีขึ้นของธุรกิจ

หลักการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในการบริหารจัดการองค์การธุรกิจเอกชน

โลกในยุคกระแสโลกาภิวัตน์นี้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเทคโนโลยีก็ได้เข้ามาบีบบทบาทในชีวิตของมนุษย์เป็นอย่างมาก ส่งผลให้ตลาดแยกออกเป็นส่วนๆ อันเนื่องมาจากลูกค้าที่ต่างก็ตระหนักถึงความต้องการและความพึงพอใจของตน ส่งผลให้ธุรกิจต้องปรับปรุงศักยภาพและความสามารถในการดำเนินงาน โดยต้องสามารถเข้าถึงและสามารถสื่อสารกับลูกค้าให้ได้เกือบจะทุกคน ขณะเดียวกันการสื่อสารก็กลับไปเป็นตัวเสริมแรงกระตุ้นความคาดหวังของลูกค้าที่ต้องการให้สินค้านั้นๆ สามารถตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะตัว และความเป็นปัจเจกชนของตนมากยิ่งขึ้นไปอีก การตลาดบนพื้นฐานของความสัมพันธ์ (Relationship-based Marketing) จึงกลายเป็นบทบาทที่สำคัญ ซึ่งธุรกิจจำเป็นต้องดำเนินการเชิงรุกผ่านระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ และจากความต้องการและแรงกดดันดังกล่าวข้างต้นนี้ ทำให้องค์การจะต้องมีพลวัต (Dynamic Organizations) ด้วยการผสมผสานความเข้าใจในความต้องการของลูกค้าและสร้างความสัมพันธ์กับพวกเขาอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการให้อิสระแก่พนักงานที่ต้องการเป้าหมายและแรงจูงใจที่นอกเหนือจากเงินเดือน พร้อมกระบวนการทำงานที่โปร่งที่จะต้องดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างคุณค่าแก่ธุรกิจ ในขณะที่พนักงานทั้งองค์กรก็จะต้องทราบทิศทางกลยุทธ์ต่างๆ ด้าน และเป้าหมายที่ต้องการอย่างชัดเจน จึงเป็นที่แน่นอนว่าระบบข้อมูลทางการเงินเพียงอย่างเดียว จะไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารได้อีกต่อไป และด้วยสาเหตุนี้เองจึงทำให้ผู้บริหารมีอาชีพที่พ้นจากองค์การภาครัฐและภาคเอกชนมีความเชื่อว่า Balanced Scorecard (BSC) มีบทบาทสำคัญต่อองค์การในการสร้างความเข้าใจร่วมกันท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงทั้งในปัจจุบันและในอนาคต โดยจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control) ของทุกองค์การ

โรเบิร์ต แคปแลน และเดวิด นอร์ตัน¹³ ได้ทำการศึกษาวิธีบริหารจัดการเฉพาะอย่างขององค์การที่อยู่ในหอเกียรติภูมิ (Hall of Fame) ของ BSC และเปรียบเทียบวิธีการขององค์การในหอเกียรติภูมิกับข้อมูลขององค์การอีก 2 กลุ่มซึ่งเก็บรวบรวมจากการสำรวจแบบออนไลน์ ผล

¹³ แคปแลน, อาร์.เอส. และนอร์ตัน, ดี.พี. การใช้ Balanced Scorecard ประสานพลังทั้งองค์การ (แปลจาก Alignment โดย จักร ดิงศรัทย์, ดร.), (กรุงเทพมหานคร : ธรรมมลการพิมพ์, 2550), น. 18.

สำรวจพบว่าองค์กรที่มีผลกำไรสูง (High-Benefit User-HBU) ประสบผลสำเร็จอย่างเด่นชัดจากการใช้ BSC ในขณะที่องค์กรที่มีผลกำไรต่ำ (Low-Benefit User-LBU) ตีติงว่าได้รับประโยชน์จากโปรแกรมวัดผลของ BSC ในวงจำกัด ศาสตราจารย์ทั้งสองท่านจึงได้จำแนกวิธีบริหารจัดการของทั้งสองกลุ่มตามกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เป็นหัวใจ 5 ประการ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ วิธีการบริหารจัดการทั้ง 5 ส่วนนี้ ได้แก่

1. การขับเคลื่อน (Mobilization) ประสานและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นโดยอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง

2. สื่อสารและสร้างความเข้าใจในกลยุทธ์ (Strategy translation) การนิยามความหมาย กำหนดขอบเขต จัดทำแผนผังกลยุทธ์ (Strategy maps) และ Balanced Scorecard รวมถึงการกำหนดเป้าหมายและโครงการริเริ่มต่างๆ

3. ความสอดคล้องขององค์กร (Organization alignment) ประสานพลังของกลุ่มบริษัท หน่วยงานธุรกิจ หน่วยงานสนับสนุน หุ้นส่วนจากภายนอกและคณะกรรมการบริษัท ให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์

4. การจูงใจพนักงาน (Employee motivation) จัดเตรียมความพร้อมให้แก่พนักงานด้วยการให้ความรู้ การศึกษา การสื่อสาร การตั้งเป้าหมาย การจ่ายค่าตอบแทนที่จูงใจ และการจัดฝึกอบรมให้แก่พนักงาน

5. การบริหารจัดการแบบธรรมาภิบาล (Good governance) โดยรวมกลยุทธ์เข้าไว้ในการวางแผน การจัดสรรงบประมาณ จัดทำรายงาน และการทบทวนการดำเนินงานของฝ่ายบริหาร

การนำกลยุทธ์สมัยใหม่มาใช้สำหรับการจัดการองค์กร

ในการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่นั้น มีกลยุทธ์ทางด้านการจัดการที่เป็นที่นิยมอย่างแพร่หลายในประเทศไทยอย่างมากทำให้ผู้บริหารได้เลือกใช้ตามความเหมาะสม โดยเครื่องมือที่นิยมใช้มากที่สุดในปัจจุบัน ได้แก่ การบริหารโดยยึดกิจกรรม (Activity Based Management), บาลานซ์สโคร์คาร์ด (Balanced Scorecard), ดัชนีเทียบเคียง (Benchmarking), หลักสูตรการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Programs), การวางแผนความไม่แน่นอน (Contingency Planning), สมรรถนะหลัก (Core Competency), จริยธรรมองค์กร (Corporate Code of Ethics), การเสี่ยงภัยขององค์กร (Corporate Venturing), การบริหาร

ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management), การแบ่งกลุ่มลูกค้า (Customer Segmentation), การสำรวจลูกค้า (Customer Surveys), การลดวัฏจักรเวลา (Cycle Time Reduction), การลดขนาดองค์กร (Downsizing), การวิเคราะห์มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Valued-Added Analysis), กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategies), การบริหารความรู้ (Knowledge Management), การวิเคราะห์การกระจายทางการตลาด (Market Disruption Analysis), การหลอมรวมเป็นทีม (Merger Integration team), การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ (Mission and Vision Statement), การตลาดแบบตัวต่อตัว (One-to-One Marketing), การจัดหาจากภายนอก (Outsourcing), การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Pay-for-Performance), การประเมินผลตอบแทนการลงทุนด้วยความเสี่ยง (Real Option Analysis), การรีเอนจิเนียริง (Reengineering), การซื้อหุ้นคืน (Stock Buybacks), กลยุทธ์การสร้างพันธมิตร (Strategic Alliances), การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning), การหลอมรวมห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Integration) และการบริหารคุณภาพ (Total Quality Management :TQM)

บริษัท เบน แอนด์ คอมพานี (Bain and Company) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการ และได้ให้ข้อสรุปถึงวิธีการเลือกใช้เครื่องมือทางการจัดการไว้ดังนี้

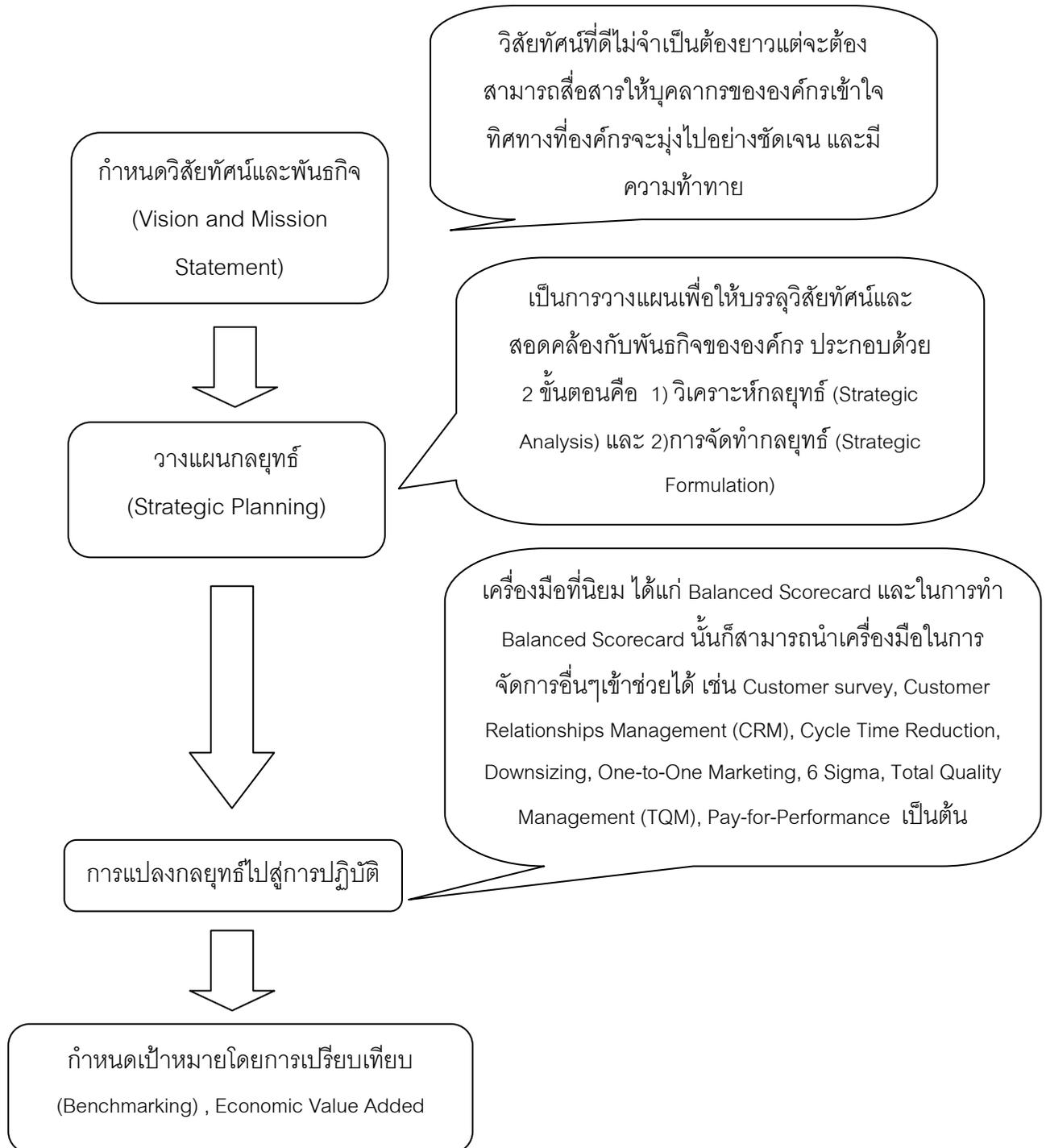
1. ศึกษาเครื่องมือต่างๆ เหล่านี้ให้ถ่องแท้ก่อนที่จะเริ่มใช้งาน เนื่องจากเครื่องมือแต่ละประเภทจะมีข้อดีและข้อเสีย รวมทั้งความเหมาะสมในการใช้งานที่แตกต่างกัน

2. ผู้บริหารภายในองค์กรเองควรจะเป็นผู้ที่สนับสนุนและผลักดันการใช้เครื่องมือทางการจัดการต่างๆ เหล่านี้ โดยไม่ควรอาศัยแต่ที่ปรึกษาภายนอกแต่เพียงอย่างเดียว เนื่องจากที่ปรึกษาภายนอกไม่ได้อยู่ในองค์กรเป็นระยะเวลาที่ต่อเนื่อง เมื่อเสร็จสิ้นภารกิจก็ต้องจากไป แต่ผู้ที่อยู่ในองค์กรจะเป็นผู้ที่ต้องใช้เครื่องมือเหล่านี้ในการบริหารจัดการองค์กรของตนต่อไป

3. ปรับปรุงและดัดแปลงเครื่องมือทางการจัดการให้สอดคล้อง และมีความเหมาะสมกับลักษณะขององค์กร โดยเครื่องมือที่เลือกใช้ใช้นั้น จะต้องมีความสัมพันธ์ในลักษณะที่เกื้อหนุนและสอดคล้องกัน

ขั้นตอนของการนำเครื่องมือทางการจัดการมาประยุกต์ใช้กับการบริหารองค์กรนั้น เป็นดังตัวอย่างในแผนภาพข้างล่างนี้

แผนภาพที่ 2.2
ขั้นตอนการนำเครื่องมือทางการจัดการมาประยุกต์ใช้กับองค์กร



ที่มา : Bacal, R. Performance Management. 1999, p.84.

การจัดองค์การเพื่อสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันนั้น เป็นกลยุทธ์ที่ธุรกิจนิยมใช้กันอย่างมากในการจัดวางตำแหน่งองค์การของตนและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรขององค์การ เนื่องจากองค์การส่วนใหญ่มีโครงสร้างที่ซับซ้อน มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์การจะทำทุกวิถีทางเพื่อประสานความร่วมมือในการกระทำกิจกรรมต่างๆ และสร้างพลังประสานให้เกิดขึ้น องค์การมากมายในปัจจุบันพยายามจะสร้างความร่วมมือโดยใช้โครงสร้างองค์การแบบเมทริกซ์ (Matrix Organization) ซึ่งผู้จัดการของแต่ละกิจกรรมหลักมีหน้าที่รายงานทั้งต่อผู้บริหารระดับสูงของกลุ่มบริษัทที่ดูแลกิจกรรมหลักนั้น และรายงานต่อผู้จัดการของหน่วยธุรกิจของตน ดังแผนภาพที่ 2.3 และแผนภาพที่ 2.4

แผนภาพที่ 2.3
องค์การแบบเมทริกซ์

หน่วยธุรกิจ / หน้าที่ของหน่วย	หน่วยธุรกิจที่ 1	หน่วยธุรกิจที่ 2	หน่วยธุรกิจที่ n
วิจัยและพัฒนา	ผู้จัดการฝ่ายวิจัย และพัฒนาของ หน่วยธุรกิจที่ 1	ผู้จัดการฝ่ายวิจัย และพัฒนาของ หน่วยธุรกิจที่ 2	ผู้จัดการฝ่ายวิจัย และพัฒนาของ หน่วยธุรกิจที่ n
จัดซื้อ	ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ ของหน่วยธุรกิจที่ 1	ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ ของหน่วยธุรกิจที่ 2	ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ ของหน่วยธุรกิจที่ n
ผลิต	ผู้จัดการฝ่ายผลิต ของหน่วยธุรกิจที่ 1	ผู้จัดการฝ่ายผลิต ของหน่วยธุรกิจที่ 2	ผู้จัดการฝ่ายผลิต ของหน่วยธุรกิจที่ n
การตลาด	ผู้จัดการฝ่าย การตลาดของหน่วย ธุรกิจที่ 1	ผู้จัดการฝ่าย การตลาดของหน่วย ธุรกิจที่ 2	ผู้จัดการฝ่าย การตลาดของหน่วย ธุรกิจที่ n
ขาย	ผู้จัดการฝ่ายขาย ของหน่วยธุรกิจที่ 1	ผู้จัดการฝ่ายขาย ของหน่วยธุรกิจที่ 2	ผู้จัดการฝ่ายขาย ของหน่วยธุรกิจที่ n

ที่มา : แคปแลน, อาร์.เอส. และนอร์ตัน, ดี.พี. การใช้ Balanced Scorecard ประสานพลังทั้ง
องค์การ (แปลจาก Alignment โดย จักร ดิงศภัทย์,ดร.). 2550. น. 72.

แผนภาพที่ 2.4

องค์กรแบบเมทริกซ์ที่มีหลากหลายกลุ่มผลิตภัณฑ์และกระจายอยู่หลายประเทศทั่วโลก

หน่วยธุรกิจ หน้าทีของหน่วย	หน่วยธุรกิจที่ 1	หน่วยธุรกิจที่ 2	หน่วยธุรกิจที่ n
กลุ่มผลิตภัณฑ์ที่ 1	ผู้จัดการของหน่วย ธุรกิจที่ 11	ผู้จัดการของหน่วย ธุรกิจที่ 12	ผู้จัดการของหน่วย ธุรกิจที่ 1n
กลุ่มผลิตภัณฑ์ที่ 2	ผู้จัดการของหน่วย ธุรกิจที่ 21	ผู้จัดการของหน่วย ธุรกิจที่ 22	ผู้จัดการของหน่วย ธุรกิจที่ 2n
กลุ่มผลิตภัณฑ์ที่ 3	ผู้จัดการของหน่วย ธุรกิจที่ 31	ผู้จัดการของหน่วย ธุรกิจที่ 32	ผู้จัดการของหน่วย ธุรกิจที่ 3n
>	>	>		>
>	>	>	v v v	>
>	>	>		>

ที่มา : แคปแลน, อาร์.เอส. และนอร์ตัน, ดี.พี. การใช้ Balanced Scorecard ประสานพลังทั้งองค์กร (แปลจาก Alignment โดย จักร ดิงศรัณย์,ดร.). 2550. น. 72.

สำหรับในทางปฏิบัติแล้ว องค์กรแบบเมทริกซ์จะมีความยุ่งยากในการบริหารจัดการอยู่มาก เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงทั้งหลายที่รับผิดชอบในการบริหารตามแนวตั้งหรือแนวนอนภายใต้โครงสร้างองค์กรแบบเมทริกซ์ มักขัดแย้งกันในเรื่องผลประโยชน์เป็นพื้นฐาน ผู้จัดการที่ประสบปัญหาติดขัดตรงจุดตัดกันในเมทริกซ์จะดิ้นรนเพื่อสร้างความพึงพอใจร่วมกันของผู้จัดการทั้งใน “แนวนอน” และ “แนวตั้ง” ซึ่งมักจะนำไปสู่การขัดแย้งและความล่าช้าในการทำงานมากขึ้น เป้าประสงค์สูงสุดขององค์กรแบบเมทริกซ์ในด้านความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้ และการมีอำนาจให้คุณให้โทษยังคงเป็นเรื่องคลุมเครือ จึงมีการเสนอรูปแบบโครงสร้างองค์กรแบบใหม่ขึ้น ที่เรียกว่า โครงสร้างองค์กรแบบหลังยุคอุตสาหกรรม องค์กรเสมือนจริงและองค์กรแบบเครือข่าย เป็นตัวอย่างที่เห็นได้ชัดซึ่งสามารถปฏิบัติได้เป็นอย่างดี องค์กรแบบ Velcro ส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้าด้วยการประสานพลังผ่านการจัดโครงสร้างองค์กรแบบบูรณาการ

(integration) ซึ่งมีความคล่องตัวมาก สามารถสลายตัวและรวมตัวกันภายใต้โครงสร้างใหม่เพื่อตอบสนองและรับมือกับโอกาสของธุรกิจที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี

ผลงานของแซนด์เลอร์ (Chandler) และการขยายผลการศึกษากอง ไมเคิล พอร์เตอร์ (Michael Porter) ยืนยันได้ว่ากลยุทธ์ต้องมาก่อนโครงสร้างและระบบ แต่ทว่า โกลด์ (Goold), แคมป์เบลล์ (Campbell) และอเล็กซานเดอร์ (Alexander) มีความเห็นแย้งว่า กลยุทธ์องค์การน่าจะมาจาก “ความได้เปรียบที่เป็นพื้นฐานเดิม (parenting advantage) ซึ่งองค์การมีอยู่ องค์การจึงจำเป็นต้องประกาศสิ่งที่เรียกกันว่า ข้อเสนอด้านคุณค่าสำหรับกิจการ (enterprise value proposition) ให้ลูกค้าทราบ ข้อเสนอด้านคุณค่าของกิจการเป็นวิธีดำเนินการที่สำนักงานส่วนกลางของกลุ่มบริษัทใช้เพื่อสร้างคุณค่าจากธุรกิจต่างๆ ที่ถือครองอยู่ให้มีมูลค่าสูงกว่าที่คู่แข่งในธุรกิจเดียวกันจะทำได้ หรือมากกว่ามูลค่าที่หน่วยธุรกิจนั้นๆ จะสามารถสร้างได้โดยลำพัง มุมมองทั้ง 4 ด้านของ Balanced Scorecard ทำให้สามารถจัดแบ่งประเภทของข้อเสนอด้านคุณค่าสำหรับกิจการที่มีอยู่อย่างหลากหลายได้เป็นอย่างดี ซึ่งส่งผลให้เกิดเป็นพลังประสานของกลุ่มบริษัทดังต่อไปนี้¹⁴ :

พลังประสานทางด้านการเงิน

1. ผลสำเร็จจากการซื้อกิจการและการควบรวมเข้ากับองค์การอื่น
2. ใช้กระบวนการกำกับดูแลและบริหารจัดการที่เป็นเลิศกับทุกหน่วยธุรกิจเหมือนกัน
3. หน่วยธุรกิจอื่นๆ ในกลุ่มบริษัทใช้ประโยชน์จากตราสินค้าร่วมของกลุ่ม
4. ใช้ความได้เปรียบด้านขนาดหรือทักษะที่เป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะเพื่อเจรจาต่อรองกับหน่วยงานภายนอก อาทิเช่น รัฐบาล สหภาพหรือสมาคมต่างๆ แหล่งทุนและสถาบันการเงิน และผู้จัดส่งปัจจัยการผลิต

พลังประสานทางด้านลูกค้า

1. ข้อเสนอด้านคุณค่าร่วมของกลุ่มที่ส่งมอบให้แก่เครือข่าย ร้านค้าปลีก-ค้าส่งซึ่งกระจายอยู่ทั่วทุกภูมิภาคมีมาตรฐานเดียวกัน
2. สร้างรายได้จากลูกค้าร่วมของกลุ่มโดยผสมสินค้าและบริการจากหน่วยธุรกิจอื่นๆ เข้าด้วยกันเพื่อให้เกิดความได้เปรียบที่เด่นชัดในประเด็นราคาที่ดีกว่า ความสะดวกสบายมากกว่า หรือการตอบสนองที่ตรงใจและตรงจุด

¹⁴ เรืองเดียวกัน, น. 75-78.

พลังประสานทางด้านกระบวนการธุรกิจ

1. ใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลัก (core competencies) เพื่อสร้างความเป็นเลิศในผลิตภัณฑ์หรือเทคโนโลยีกระบวนการผลิตให้กับหน่วยธุรกิจ
2. ใช้ความได้เปรียบด้านขนาดที่เกิดจากการใช้ปัจจัยการผลิต งานวิจัย การขนส่งและกระจายสินค้า หรือใช้ทรัพยากรทางการตลาดร่วมกัน

พลังประสานทางการเรียนรู้และการเติบโต

1. พัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กรด้วยการเน้นวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการสรรหาบุคลากร การฝึกอบรมและพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับทุกหน่วยธุรกิจ
2. ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีที่ใช้อยู่ร่วมกันภายในกลุ่มบริษัท
3. แลกเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการที่ดีที่สุด โดยใช้การจัดการความรู้ เพื่อถ่ายโอนกระบวนการสร้างคุณภาพที่เป็นเลิศให้แก่หน่วยธุรกิจ

สรุป แผนผังกลยุทธ์ (Strategy Maps) และ Balanced Scorecard ถือเป็นเครื่องมือที่เหมาะสมที่สุดซึ่งใช้อธิบายข้อเสนอด้านคุณค่าสำหรับกิจการ รวมทั้งยังช่วยประสานทรัพยากรขององค์กรให้สอดคล้องและมุ่งทิศทางเดียวกันเพื่อสร้างคุณค่าที่เหนือกว่า คณะผู้บริหารจะใช้แผนผังกลยุทธ์ และ Balanced Scorecard เพื่อสื่อสารทฤษฎีของกิจการ โดยระบุอย่างชัดเจนถึงวิธีการที่กิจการจะใช้สร้างมูลค่าให้เพิ่มขึ้นจากหน่วยธุรกิจต่างๆ ที่ปฏิบัติงานภายใต้โครงสร้างองค์กรที่เป็นลำดับขั้น แทนการที่จะให้แต่ละหน่วยธุรกิจดำเนินงานในลักษณะหน่วยงานอิสระ ที่มีโครงสร้างองค์กรในแบบบริหารจัดการตนเองและมีแหล่งเงินทุนเป็นของตนเอง

การประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard กับธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

หลังจากการเปิดเสรีทางการเงินของประเทศไทย ทำให้ธนาคารพาณิชย์ประสบกับภาวะการแข่งขันที่รุนแรง และตั้งแต่ปี พ.ศ.2540 สภาพเศรษฐกิจของประเทศไทยได้รับผลกระทบจากการชะลอตัวของเศรษฐกิจโลกอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับธนาคารในประเทศไทยประสบกับวิกฤตการณ์ทางการเงิน ทำให้ธนาคารพาณิชย์ไทยอ่อนแอและต้องหาทางเพิ่มทุน โดยหลายธนาคารถูกต่างประเทศเข้าไปร่วมทุน จนกลายเป็นธนาคารที่มีชาวต่างชาติเป็นผู้นำในการบริหารงาน ส่วนธนาคารพาณิชย์ที่ไม่สามารถเพิ่มทุนได้ กองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาระบบสถาบันการเงินได้เข้าไปเพิ่มทุนจนกลายเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ ดังนั้นธนาคารที่เหลืออยู่จึงจำเป็นต้องปรับปรุงองค์กรของตนเพื่อให้สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้

จากความจำเป็นเพื่อการอยู่รอดและเพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันได้นี้เอง ทำให้ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งแม้จะเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่รัฐบาลเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่และเป็นแหล่งเงินทุนที่สำคัญแห่งหนึ่งของประเทศไทยก็ตาม ก็ยังคงต้องปรับตัวเพื่อรับกับการแข่งขันระหว่างธนาคารพาณิชย์ไทยและธนาคารพาณิชย์จากต่างประเทศ โดยธนาคารได้มีการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยี พัฒนานวัตกรรม และปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ นอกจากนี้ยังมีนโยบายที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพ เพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน และพร้อมที่จะปรับปรุงกิจการธนาคารให้เข้าสู่มาตรฐานสากล โดยในช่วงแรกได้ว่าจ้างที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญชำนาญงานทางด้านนี้มาให้ความแนะนำในเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการลูกค้า การบริหารความเสี่ยงของธนาคาร ตลอดจนการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการ และพัฒนาองค์กรให้เข้าสู่มาตรฐานสากลมาตั้งแต่ปลายปี พ.ศ.2538¹⁵ ซึ่งการทำการปรับเปลี่ยนระบบงานนั้นจะต้องทำอย่างต่อเนื่อง เพราะรูปแบบการให้บริการภายในสาขาของธนาคารพาณิชย์เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากการแข่งขันรุนแรงขึ้น การบริการของธนาคารต้องมีความสะดวกรวดเร็ว ทันต่อความต้องการของลูกค้า พนักงานต้องยิ้มแย้มแจ่มใสเป็นกันเอง โดยเฉพาะพนักงานสาขาที่ต้องพบปะกับลูกค้าตลอดเวลา ธนาคารจึงได้เปลี่ยนแปลงระบบงานสาขาสู่รูปแบบใหม่ที่มีความทันสมัยและสะดวกมากขึ้น โดยมีการแยกงานบริการลูกค้าออกจากงานสนับสนุน ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่หนึ่ง คือ พื้นที่ที่ลูกค้าสามารถใช้บริการได้ด้วยตนเอง (Self Service Corner) พื้นที่ส่วนนี้ของธนาคารจะนำเครื่องอิเล็กทรอนิกส์ไว้บริการลูกค้า เช่น เครื่องเอทีเอ็ม เครื่องรับฝากเช็คเร่งด่วน (Drop box) เครื่องปรับสมุดเงินฝาก เพื่อให้ลูกค้าใช้บริการได้ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องไปรอเข้าคิวใช้บริการที่เคาน์เตอร์

ส่วนที่สอง คือ พื้นที่การให้บริการพื้นฐานทั่วไปซึ่งได้จัดพื้นที่เป็นสองส่วนด้วยกัน คือ การให้บริการระบบออนไลน์ (High Counter) ให้บริการในธุรกรรมที่ต้องการความรวดเร็ว เช่น การรับฝาก-ถอนเงิน เป็นต้น อีกส่วนคือ การให้บริการระบบออฟไลน์ (Low Counter) เช่น การโอนเงินทางโทรสาร การขอทำบัตรเอทีเอ็ม การชำระค่าสาธารณูปโภคต่างๆ โดยในส่วนนี้ได้จัดรูปแบบให้เป็นแบบการบริการเสร็จสิ้น ณ จุดเดียว (One Stop Service)

¹⁵ สุจินดา ศัจฉสุวรรณมณี, “ความคิดเห็นของพนักงาน บมจ.ธนาคารกรุงไทย ต่อการรื้อระบบ.” (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2547).

สำหรับส่วนที่สาม คือ พื้นที่ให้บริการตามความต้องการของลูกค้าโดยจะเป็นการทำธุรกรรมที่ต้องใช้เวลาในการติดต่อนาน มีการพบปะพูดคุยถึงรายละเอียดต่างๆ เช่น การขอสินเชื่อ การขอใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการพิเศษต่างๆ

การปรับเปลี่ยนระบบงานของธนาคาร

จากวิกฤติการณ์ทางการเงินในปี พ.ศ.2540 และการแข่งขันที่รุนแรง นำมาซึ่งการปรับเปลี่ยนระบบงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) โดยธนาคารมีนโยบายที่ปรับปรุงประสิทธิภาพมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน ควบคุมต้นทุน เพิ่มคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน และพร้อมที่จะปรับปรุงกิจการธนาคาร โดยธนาคารได้ปรับระบบของธนาคารอย่างต่อเนื่อง ดังรายละเอียดสำหรับปี พ.ศ.2551 ต่อไปนี้

ทิศทางขององค์กร (Statement of Direction)

1. เป็นธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ที่มีความมั่นคง มีผลประกอบการดีและสนับสนุนการดำเนินงานภาครัฐ
2. พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้ทัดเทียมกับคู่แข่ง
3. ยกระดับการบริหารจัดการที่ดีและมีความรับผิดชอบต่อสังคม

จากทิศทางขององค์กรข้างต้น ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ได้นำมาใช้ในการกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ของธนาคารที่มีความท้าทาย แต่ขณะเดียวกันก็มีความเป็นไปได้ไว้ ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)

ธนาคารสะดวก (The Convenience Bank) สำหรับลูกค้ารายย่อย ภาคธุรกิจ ภาครัฐและสถาบัน

เมื่อได้วิสัยทัศน์ที่ท้าทายหรือทิศทางในอนาคต ที่ธนาคารคาดหวังจะดำเนินงานไปให้ถึงแล้ว ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) จึงนำมาใช้กำหนดเป็นพันธกิจหรือภารกิจของธนาคารดังต่อไปนี้

พันธกิจ (Mission)

เป็นสถาบันการเงินชั้นนำของประเทศที่มุ่งเน้นการให้บริการที่เป็นเลิศ สามารถสร้างผลตอบแทนที่ดีได้อย่างยั่งยืน ส่งเสริมการสร้างทุนทางปัญญา และยึดมั่นในหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ต่อมาเมื่อธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ได้กำหนดพันธกิจหรือภารกิจของธนาคารเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ธนาคารจึงได้มีการประชุมผู้บริหารทั้งหมดร่วมกันเพื่อค้นหาคุณค่าองค์กร (Core Values) และได้ผลดังนี้

คุณค่าองค์กร (Core Values)

1. ให้ความสำคัญสูงสุดต่อการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า
2. เชื่อมั่นในการทำงานเป็นทีม
3. อุทิศตนในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ
4. มีคุณธรรม
5. ภาคภูมิใจและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร

เมื่อได้คุณค่าองค์กรแล้ว ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) จึงได้ทำการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) ของธนาคาร ได้ดังต่อไปนี้

จุดแข็งขององค์กร

1. มีความสัมพันธ์ที่ดีกับภาครัฐ และมีฐานลูกค้าภาครัฐจำนวนมาก
2. มีฐานลูกค้า เครือข่ายและ ATM จำนวนมาก
3. เป็นธนาคารพาณิชย์ที่มีความแข็งแกร่งในต่างจังหวัด
4. เป็นธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ที่มีการประหยัดจากขนาดการผลิต (Economies of Scale)
5. มีต้นทุนของเงินทุน (Cost of Fund) ต่ำกว่าคู่แข่ง

จุดอ่อนขององค์กร

1. ภาพลักษณ์การเป็น Convenience Bank ยังไม่เด่นชัด
2. จุดให้บริการในกรุงเทพมหานครและห้างสรรพสินค้าหายาก
3. กระบวนการปล่อยสินเชื่อและการให้บริการธุรกรรมบางประเภทล่าช้า เมื่อเทียบกับ

คู่แข่ง

4. ส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) รายได้ค่าธรรมเนียมต่ำ
5. ยังมีปัญหาเรื่องคุณภาพสินทรัพย์ NPL และ NPA สูง
6. ยังไม่รู้จักความต้องการของลูกค้าดีพอ
7. พนักงานยังขาดทักษะในงานหลัก

โอกาสขององค์กร

1. การเมืองมีความชัดเจนขึ้น ผู้บริโภคและนักลงทุนมีความมั่นใจมากขึ้น
2. การตั้งงบประมาณแบบขาดดุลเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจและลงทุนในโครงการขนาดใหญ่ (Mega Project) การสาธารณสุข

ใหญ่ (Mega Project) การสาธารณสุข

3. การให้บริการของธนาคารพาณิชย์มีความหลากหลายและเป็นสากลมากขึ้น
4. การจัดตั้งสถาบันประกันเงินฝากส่งผลดีต่อธนาคารขนาดใหญ่ที่มีความมั่นคง

อุปสรรคขององค์กร

1. นโยบายการเปิดเสรีทางการเงินส่งผลให้เกิดการแข่งขัน
2. กฎเกณฑ์การควบคุม และประเมินผลที่เข้มงวดขึ้นจากการ
3. ปัญหาสินเชื่อด้วยคุณภาพในสหรัฐอเมริกา (Sub-Prime) ส่งผลกระทบต่อการ

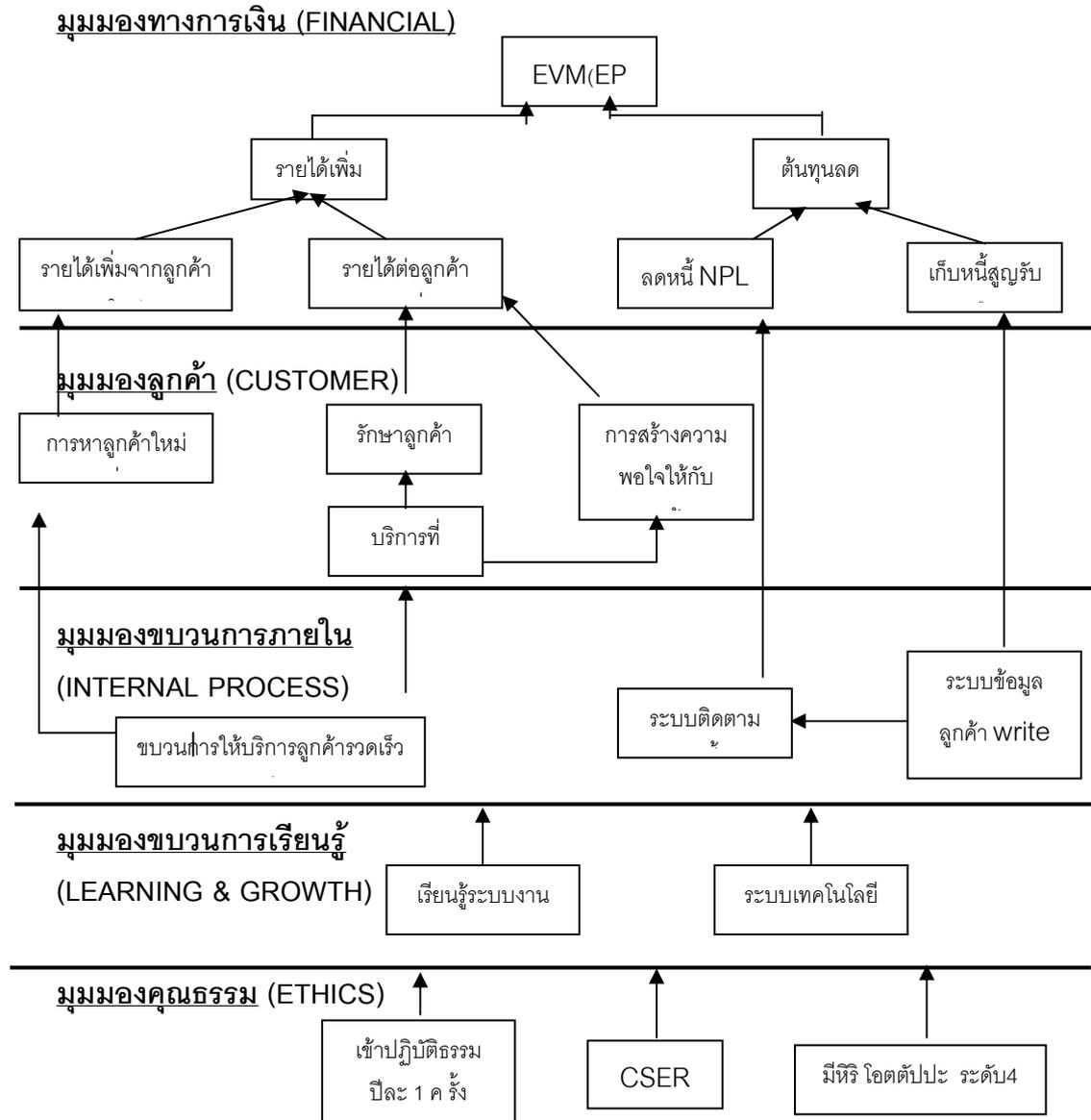
ลงทุนในประเทศไทย

4. พฤติกรรมของผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วขึ้น
5. ค่าเงินบาทแข็งขึ้นและราคาน้ำมันมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น

จากการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค (SWOT) ดังกล่าวข้างต้นนั้น ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) จึงได้มีการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ตามหลักการของ Balanced Scorecard ดังแผนภาพที่ 2.5

แผนภาพที่ 2.5
 แผนที่กลยุทธ์ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

STRATEGY MAP



ที่มา : กรุงไทย จำกัด(มหาชน), ธนาคาร. แผนปฏิบัติการ 2008, น. 14.

นอกจากนี้ธนาคารกรุงไทย ยังได้ถ่ายทอดกลยุทธ์สู่แนวปฏิบัติผ่านมุมมองทั้ง 4 ด้าน อันได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการพัฒนาการเรียนรู้ ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ด้านการเงิน

ธนาคารได้กำหนดเป้าหมายในมุมมองด้านการเงินไว้ 4 เรื่องด้วยกันคือ เรื่องการขายสินเชื่อ เรื่องการเพิ่มเงินฝากของธนาคาร เรื่องการเพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียม และเรื่องลดหนี้เอ็นพีแอล (NPL) และการขายเอ็นพีเอ (NPA) โดยมีรายละเอียดในแต่ละหัวข้อดังนี้

1. ขายสินเชื่อ

- 1.1 ขายสินเชื่อลูกค้าทุกกลุ่มโดยเน้นลูกค้ารายย่อย
- 1.2 เพิ่มธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) ที่มีศักยภาพ
- 1.3 เพิ่มธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพ
- 1.4 ขายสินเชื่อในโครงการที่ภาครัฐสนับสนุน

2. เงินฝาก

- 2.1 ขายฐานลูกค้าเงินฝากนิติบุคคล
- 2.2 รักษาฐานเงินฝากภาครัฐ
- 2.3 บริหารต้นทุนให้แข่งขันได้

3. เพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียม ซึ่งในที่นี้ธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน)ได้ตั้งเป้าหมายไว้ทั้งในระดับภายในประเทศ และต่างประเทศ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 ในประเทศ

- 3.1.1 ขายฐานลูกค้าที่ใช้บริการบริหารเงินสด (Cash Management)
- 3.1.2 ขายควบกับผลิตภัณฑ์อื่น (Cross sell) กับกลุ่มลูกค้าที่ได้ขาย Payroll ไว้แล้ว

3.2 ต่างประเทศ

เป็นที่ปรึกษา/ให้คำแนะนำ/ช่วยลูกค้าแก้ปัญหาด้านเอกสารสินเชื่อ (Documentary Credit) ด้านอัตราแลกเปลี่ยนและดอกเบี้ย

4. ลดหนี้เอ็นพีแอล (NPL) ขายเอ็นพีเอ (NPA)

- 4.1 ปรับปรุงหนี้
- 4.2 ซีอทรัพย์/โอนทรัพย์
- 4.3 เร่งกันสำรวจ

4.4 เร่งติดตามหนี้สูญรับคืน

4.5 เร่งขายเอ็นพีเอ (NPA) ให้กับลูกค้ารายย่อยโดยผ่านสาขา และขายในปริมาณมาก (Big lots)

ด้านลูกค้า

สำหรับมุมมองด้านลูกค้า นั้น ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ต้องการรักษาลูกค้าเดิมและขณะเดียวกันก็เพิ่มลูกค้าใหม่ให้ได้ ดังนั้น เป้าหมายที่ตั้งไว้จึงเน้นในเรื่องของการสร้างภาพลักษณ์องค์การให้ลูกค้ามีความประทับใจ สร้างผลิตภัณฑ์ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า เพิ่มช่องทางการให้บริการที่มีความสะดวกและรวดเร็ว และขยายฐานลูกค้าให้เพิ่มมากขึ้น โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การสร้างภาพลักษณ์องค์การ

สร้างตราสินค้า (Brand) “Convenience Bank” ให้เกิดขึ้นในใจลูกค้า

2. สร้างผลิตภัณฑ์ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าและทัดเทียมคู่แข่ง

2.1 ร่วมมือกับบริษัทในเครือในการเป็น Solution Provider ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม

2.2 ใช้ข้อมูลความเห็นของลูกค้ามาปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการให้ดีขึ้น และสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ

3. ช่องทางการให้บริการ

3.1 บูรณาการช่องทางการให้บริการเพื่อส่งเสริมการขายผลิตภัณฑ์ของธนาคาร และตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ตรงจุด

3.2 ใช้ระบบตอบรับอัตโนมัติ (Call Center) เป็นช่องทางการจำหน่ายสินค้าของธนาคารและบริษัทในเครือ

3.3 เพิ่มช่องทางการให้บริการในกรุงเทพมหานคร

4. ขยายฐานลูกค้าในกลุ่มที่ธนาคารยังขาด และเจาะลึกในกลุ่มข้าราชการและรัฐวิสาหกิจ

4.1 ขยายฐานลูกค้าไปยังกลุ่มผู้ประกอบการ, คนวัยทำงานในธุรกิจเอกชนและกลุ่มที่มีความค้ำค่าสุทธิสูง (High Net Worth)

4.2 สรรวจอัตราการขายข้ามสายผลิตภัณฑ์ (Cross-Sell Product) ในกลุ่มข้าราชการ/รัฐวิสาหกิจ และหาทางเพิ่มส่วนแบ่งจากเงินในกระเป๋าของลูกค้า

(Share of Wallet) ในผลิตภัณฑ์ต่างๆ เช่น การทำธุรกิจลีสซิ่ง (Leasing) การทำประกันชีวิต การลงทุน เป็นต้น

4.3 ขยายฐานลูกค้าเพย์โรล (Payroll) ไปยังบริษัทเอกชนที่เป็นลูกค้าธนาคาร

4.4 เพิ่มลูกค้ารายใหม่ในอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพให้มีจำนวนมากพอที่จะชดเชยการชำระคืนเงินกู้ตามปกติของลูกค้าเดิม

ด้านกระบวนการภายใน

จากมุมมองด้านลูกค้าที่ต้องการรักษาลูกค้าเดิมและเพิ่มลูกค้าใหม่นั้น ทำให้ทางธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ต้องปรับกระบวนการทำงานเพื่อสร้างความประทับใจให้ลูกค้า โดยยึดหลักการสร้างความพอใจให้กับลูกค้า และธนาคารก็วิเคราะห์ได้ว่าความพอใจของลูกค้าในธุรกิจบริการนั้น จะเน้นในเรื่องของความสะดวกรวดเร็ว ความแม่นยำถูกต้อง และความรวดเร็ว ดังนั้น ธนาคารจึงต้องมีการปรับกระบวนการทำงานภายในดังต่อไปนี้

1. ปรับปรุงกระบวนการหลักที่มีผลกระทบต่อลูกค้าและรายได้ของธนาคาร

1.1 ปรับปรุงกระบวนการให้สินเชื่อทั้งก่อนอนุมัติ (Pre Approve) และหลังอนุมัติ (Post Approve) ให้รวดเร็วยิ่งขึ้น

1.2 ปรับปรุงกระบวนการบริการหน้าเคาน์เตอร์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (one stop service, single slip และ no slip)

1.3 ปรับปรุงขั้นตอน ในการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ให้กระชับรวดเร็ว ตรงกับความต้องการของลูกค้าและสามารถแข่งขันได้

1.4 พัฒนาระบบการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management: CRM) ให้สามารถนำมาวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มได้

1.5 พัฒนาระบบและกระบวนการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศให้ใช้งานทันสมัย สะดวก รวดเร็วและถูกต้อง

1.6 พัฒนาระบบการขนส่งเงินสด (Cash Logistic) สำหรับเงินบาทและเงินตราต่างประเทศ

2. ปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการ

2.1 เตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจแบบใหม่ในปี 2552

2.2 พัฒนาการนำหลักการ สร้างมูลค่าเพิ่มการบริหารจัดการทางเศรษฐศาสตร์ (EVM) ไปเป็นส่วนหนึ่งในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การประเมินผล การดำเนินการ และการกำหนดค่าตอบแทน

2.3 การนำแนวคิดการกำกับแบบรวมกลุ่มตามเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทยมาปฏิบัติให้ครบถ้วน

2.4 พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ (ERM) และรองรับเกณฑ์ บาเซล 2 (Basel II)

ด้านการพัฒนาการเรียนรู้

เมื่อกำหนดมุมมองใน 3 ด้านข้างต้นแล้ว ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ก็ไม่ได้ละเลยกระบวนการพัฒนาที่ธนาคารต้องการให้เกิดความต่อเนื่อง และสร้างระบบเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้ด้วยบุคลากรที่มีศักยภาพ ดังนั้น ธนาคารจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้คู่กับมีคุณธรรม และจริยธรรม ธนาคารจึงกำหนดเป้าหมายการพัฒนาดังต่อไปนี้

1. สร้างความมุ่งมั่นและวัฒนธรรมของพนักงานที่สนับสนุนให้ธนาคารมีศักยภาพสูงขึ้น
2. สร้างฐานองค์ความรู้ และระบบข้อมูลในปัจจุบันสำคัญที่จะสร้างความสำเร็จให้ธนาคาร
3. พัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน โดยเน้นการแก้ไขปัญหา การปฏิบัติหน้าที่ที่ซับซ้อนและยากมากขึ้น
4. การกำกับดูแลกิจการที่ดี และแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างต่อเนื่อง

จากการปรับตัวอย่างต่อเนื่องของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) นี้ ทำให้พนักงานได้มีการปรับตัวและปรับทัศนคติที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง ดังงานของ สุจินดา คัจฉสุวรรณมณี¹⁶ ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ต่อการรื้อปรับระบบ ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อการรื้อปรับระบบของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับสูง และเมื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ตามปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งงาน

¹⁶ เรื่องเดียวกัน, บทคัดย่อ.

ระดับการศึกษา เงินเดือน พบว่า มีความคิดเห็นต่อการปรับเปลี่ยนระบบของธนาคารไม่แตกต่างกัน ส่วนในด้านระยะเวลาในการทำงาน พบว่า มีความคิดเห็นต่อการปรับเปลี่ยนระบบของธนาคารแตกต่างกัน ในประเด็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและระบบงานของสาขา วิธีทางใหม่ๆ ในการทำงาน การฝึกอบรม การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดผังพื้นที่ในการทำงาน ส่วนในประเด็น บทบาทและหน้าที่และระบบเอกสาร พบว่า มีความคิดเห็นต่อการปรับเปลี่ยนระบบของธนาคารไม่แตกต่างกัน ส่วนในด้านความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนระบบ กับความคิดเห็นของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนระบบของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) พบว่า มีความสัมพันธ์ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สรุป ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ได้มีการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันมาอย่างต่อเนื่อง และจนกระทั่งปัจจุบัน ก็ได้มีการนำเครื่องมือ Balanced Scorecard มาใช้เป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดกลยุทธ์ขององค์กร และในงานวิจัยครั้งนี้ก็ได้สรุปกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังนี้

กรอบแนวคิดในการวิจัย

