



Book Review

หลายคนคงเคยได้ยินคำว่า “Balanced Scorecard” ซึ่งเป็นเครื่องมือทางด้านการวัดผลองค์กรที่ได้รับความนิยมอย่างสูง Balanced Scorecard ถูกนำมาใช้ในองค์กรมาตั้งแต่ปี 1992 โดยในตอนเริ่มแรกนั้น เครื่องมือนี้ได้ถูกใช้ในการวัดผลองค์กรทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ต่อมาหลังจากที่หลายองค์กรได้นำเอา Balanced Scorecard ไปใช้ ก็พบว่าเครื่องมือนี้ไปเป็นเพียงแค่เครื่องมือในการวัดผลองค์กรเท่านั้น แต่ยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการแปลกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติ ซึ่งจุดนี้เองเป็นสิ่งที่ทำให้ Balanced Scorecard ได้รับความนิยมมากขึ้น และยังเป็นเครื่องมือที่ใช้อย่างแพร่หลายในปัจจุบัน

ปัจจุบันนี้มีหนังสือเป็นจำนวนมากที่ได้กล่าวถึงแนวคิดนี้ แต่หนังสือส่วนใหญ่มักจะเน้นการอธิบายแนวคิด ว่า Balanced Scorecard คืออะไร มีประโยชน์อย่างไร หรือไม่ก็เป็นการนำเสนอกรณีศึกษาต่าง ๆ ว่า Balanced Scorecard ถูกนำไปใช้อย่างไร แล้วให้ผลกับองค์กรอย่างไร ซึ่งหนังสือเหล่านั้นยังไม่ตอบโจทย์สำหรับผู้ที่ต้องการศึกษาว่าถ้าจะนำไปใช้นั้น ในแต่ละมุมมองของ Balanced Scorecard จะมีตัวชี้วัดประเภทไหนบ้าง นำข้อมูลมาจากที่ใด ซึ่งคำถามเหล่านี้เป็นคำถามที่มีความสำคัญ แต่มักถูกมองข้ามไปเสมอ

Book Review: Beyond the Balanced Scorecard

Publisher: Productivity Press

Publication Year: 2007

Author: Mark G. Brown

Language: English

Number of Pages: 233

หนังสือ Beyond the Balanced Scorecard เป็นหนังสือเพียงไม่กี่เล่มในปัจจุบันที่มุ่งจะตอบปัญหาดังกล่าว โดยผู้แต่งหนังสือเล่มนี้คือ Mark Graham Brown ซึ่งเป็นที่ปรึกษาที่มีประสบการณ์มากกว่า 25 ปีในเรื่องของการวัดผลองค์กร นอกจากนี้ยังเป็นผู้แต่งหนังสือก่อนหน้านี้อีก 2 เล่ม ได้แก่ Keeping Score – Using the Right Metrics to Drive World-Class Performance และ Winning Score – How to Design and Implement Organizational Scorecards จึงนับได้ว่าผู้เขียนมีประสบการณ์เป็นอย่างสูงในเรื่องของการวัดผลและจัดการผลการปฏิบัติงานองค์กร

หนังสือเล่มนี้มีความหนาทั้งสิ้น 233 หน้า โดยแบ่งออกเป็น 9 บท โดยบทแรกจะเป็นบทนำ ซึ่งจะกล่าวถึง Balanced Scorecard และตัววัดผลต่าง ๆ และนำเสนอถึงการนำมาใช้ Balanced Scorecard ตั้งแต่เริ่มแรกไปจนถึงปัจจุบัน รวมทั้งได้นำเสนอถึงแนวทางที่ถูกต้องในการนำเอา Balanced Scorecard ไปใช้ในทางปฏิบัติ ซึ่งเนื้อหาในบทนี้ก็คล้าย ๆ กับหนังสือเล่มอื่น ๆ ที่มีอยู่ในท้องตลาดปัจจุบัน

ความแตกต่างของหนังสือเล่มนี้จะเริ่มขึ้นตั้งแต่บทที่ 2 ซึ่งได้นำเสนอแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จาก Balanced Scorecard โดยบทนี้ได้เริ่มกล่าวถึงประเภทของข้อมูลที่ใช้ใน Balanced Scorecard และตัววัดต่าง ๆ ที่นิยมนำมาใช้ใน Balanced Scorecard เช่น ค่าคะแนนความพึงพอใจของลูกค้า Economic Value Added หรือคะแนนในเรื่องแนวโน้มในการแนะนำสินค้าหรือบริการของบริษัทจากลูกค้า ในบทนี้ยังได้มีข้อเสนอแนะแนวคิดที่เรียกว่า Analytics ซึ่งแนวคิดนี้หมายถึงการสร้างการนำเสนอผลของตัววัดผลผ่านทาง Organizational Dashboard (เป็นการนำเสนอผลของตัววัดหลาย ๆ ตัวและมีการวิเคราะห์ร่วมกัน) ซึ่งจะมีข้อดีกว่าการนำเสนอผลตัววัดใดตัววัดหนึ่งแยกออกจากกัน

สำหรับในบทที่ 3 นั้นจะเป็นการนำเสนอเรื่องการสร้าง Scorecard ขึ้นมาให้ตรงกับลักษณะขององค์กร โดยมีการแบ่งออกเป็นส่วนกลุ่มหลักได้แก่ ตัววัดเกี่ยวกับปัจจัยภายนอก ตัววัดเกี่ยวกับลูกค้า ตัววัดเกี่ยวกับคน ตัววัดเกี่ยวกับปัจจัยภายในทางด้าน Operation และตัววัดเกี่ยวกับการเงินและกลยุทธ์

หนังสือเล่มนี้จึงไม่เหมาะกับผู้ที่ต้องการอ่านเพื่อให้เข้าใจแนวคิด *Balanced Scorecard* เพราะหนังสือเล่มนี้ไม่ได้มีจุดประสงค์ที่จะนำเสนอในเรื่องนั้น แต่หนังสือเล่มนี้จะเหมาะสำหรับผู้อ่านที่เข้าใจแนวคิด *Balanced Scorecard* อยู่แล้ว แต่ต้องการนำเอาปรับปรุงทำให้ *Balanced Scorecard* สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้มาก

หลังจากนั้นหนังสือตั้งแต่บทที่ 4 เป็นต้นไปจนถึงบทที่ 8 ก็คือการขยายความว่าตัววัดใน 5 กลุ่มหลักนี้ ควรจะมีรายละเอียดอย่างไร โดยในบทที่ 4 นี้จะเริ่มจากตัววัดเกี่ยวกับลูกค้าก่อน โดยในบทนี้ได้มีการอภิปรายเกี่ยวกับโครงการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และได้เสนอแนะวิธีการวัดความสำเร็จของโครงการดังกล่าว

ในบทที่ 5 นี้จะเป็นการเจาะลึกไปยังตัววัดในกลุ่มที่เกี่ยวกับปัจจัยภายนอก โดยได้มีการกล่าวถึงภาพลักษณ์ของตราสินค้า รวมถึงความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ สำหรับในบทถัดมา

คือบทที่ 6 นั้น ก็ได้มีการกล่าวถึงตัววัดที่เกี่ยวกับคน ซึ่งหมายถึงพนักงาน โดยมีการนำเสนอตัววัดเกี่ยวกับความพึงพอใจพนักงาน ตัววัดเกี่ยวกับสุขภาพและความปลอดภัย ความหลากหลายของเชื้อชาติและจริยธรรม ทุนมนุษย์ รวมถึงการสื่อสารต่าง ๆ

ในบทที่ 7 นั้น เป็นเรื่องการวัดเกี่ยวกับ Operations ด้านต่าง ๆ ตั้งแต่เริ่มจากการจัดการโครงการ การเพิ่มผลผลิต กระบวนการโครงการเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร และรวมไปถึงเรื่องการวิจัยและพัฒนา และในบทที่ 8 นั้น จะเป็นการนำเสนอตัววัดในส่วนของกลยุทธ์และการเงินขององค์กร โดยในส่วนของกลยุทธ์นั้นก็จะได้แก่ตัววัดเกี่ยวกับตัววัดทางด้านความเป็นผู้นำ ความเชื่อมโยงของกลยุทธ์ และการสร้างความประหลาดใจให้กับลูกค้า สำหรับในส่วนทางการเงินนั้นก็ได้มีการนำเสนอตัววัดต่าง ๆ ที่นิยมใช้ ทั้งในส่วนของการที่มุ่งแสวงหาผลกำไร และองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไร

สำหรับบทสุดท้ายคือบทที่ 9 นั้นก็เป็นบทสรุปที่แสดงให้เห็นว่าการวัดผลองค์กรนั้นสามารถนำไปใช้ เพื่อจัดการองค์กรได้หากใช้ได้ถูกวิธี โดยในบทนี้ได้กล่าวถึงพัฒนาการของการวัดผลองค์กร รวมถึงมีการวิจารณ์ข้อจำกัดของ *Balanced Scorecard* และในส่วนสุดท้ายของหนังสือคือภาคผนวกนั้น ก็ได้นำเสนอตัวอย่างของความเชื่อมโยงของตัววัดต่าง ๆ ในหลายกลุ่มธุรกิจ

ตามชื่อของหนังสือคือ *Beyond Balanced Scorecard* หนังสือเล่มนี้จึงไม่เหมาะกับผู้ที่ต้องการอ่านเพื่อให้เข้าใจแนวคิด *Balanced Scorecard* เพราะหนังสือเล่มนี้ไม่ได้มีจุดประสงค์ที่จะนำเสนอในเรื่องนั้น แต่หนังสือเล่มนี้จะเหมาะสำหรับผู้อ่านที่เข้าใจแนวคิด *Balanced Scorecard* อยู่แล้ว แต่ต้องการนำเอาปรับปรุงทำให้ *Balanced Scorecard* สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้มากขึ้น

หนังสือเล่มนี้จึงเหมาะกับบริษัทที่ได้มีการนำเอา *Balanced Scorecard* ไปใช้แล้ว และต้องการปรับปรุงและพัฒนาในดีขึ้น หรือหากยังไม่ได้เริ่มใช้ เนื้อหาของหนังสือเล่มนี้จะมีประโยชน์ในส่วนของการวางแผน เพื่อที่จะออกแบบ *Balanced Scorecard* ให้พร้อมที่จะสามารถนำไปใช้สร้างประโยชน์ให้กับองค์กรอย่างเต็มที่

เอกสารอ้างอิง

Brown, M. G. (2007). *Beyond the Balanced Scorecard: Improving Business Intelligence with Analytics*. New York: Productivity Press.

โดย: ดร.ณัฏฐา ร่มโพธิ์

รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการปฏิบัติการ
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์