

- Balance Scorecard

เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่ถูกพัฒนาขึ้นมาโดย โรเบิร์ต เอส แคปแลน และ เดวิด พี นอร์ตัน (Robert S. Kaplan and David P. Norton) ในปี ค.ศ. 1996 เนื่องจากเขาเห็นว่าองค์กรสมัยใหม่จะต้องการบริหารในเชิงกลยุทธ์ โดยจะเป็นองค์กรที่ใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard ในการวางกลยุทธ์ในจุดที่เป็นศูนย์กลางของกระบวนการจัดการในองค์กร ซึ่งศูนย์กลางของกระบวนการจัดการในองค์กรใน มุมมองของ แคปแลนและนอร์ตัน ก็คือ คุณค่าสี่ประการที่องค์กรจะต้องใช้เป็นกรอบเพื่อนำไปใช้ในการตอบสนองต่อกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ที่องค์กรได้กำหนดขึ้น คือ คุณค่าด้านการเงิน (Finance) คุณค่าด้านลูกค้า (Customer) คุณค่าด้านกระบวนการ (Internal Process) และ คุณค่าด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning&Growth)

เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่ถูกพัฒนาขึ้นโดย Robert S.Kaplan and David P. Norton จุดประสงค์ คือ มุ่งให้องค์กรสมัยใหม่เป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Organization) ด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงาน โครงการ (Initiative) ที่ส่งต่อกันอย่างเป็นระบบ ภายใต้ความสมดุลของคุณค่าหรือมุมมอง 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการ และด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้

Balanced Scorecard หมายถึง การแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรให้ออกมาเป็นตัวชี้วัดต่าง ๆ และผลัดกันตัวชี้วัดเหล่านั้นให้ตอบสนองต่อเป้าหมายที่เป็นคุณค่าความสำเร็จของการบริหารองค์กรเชิงกลยุทธ์ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในธุรกิจ และด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร รวมถึงการสร้างสมดุลในแต่ละด้าน รวมถึงการส่งต่อตัวชี้วัดในแต่ละด้านลงไปในระดับต่าง ๆ ในองค์กร ทั้งนี้ Balanced Scorecard ก็ยังได้มีการนำจุดเด่นของ KPI ที่เน้นการวัด ผลผลิต (output) และผลลัพธ์ (outcome) ออกมาเป็นตัวเลขที่เป็นรูปธรรมมาใช้ด้วย แต่ในระบบการบริหารองค์กรเชิงกลยุทธ์ที่ถูกนำเสนอโดย แคปแลน และ นอร์ตัน จะมีการนำเทคนิคที่เรียกว่า Balanced Scorecard มาใช้ ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นมาในปี ค.ศ. 1996 แต่จะเรียกตัวชี้วัดในชื่อของ Key Value Driver หรือ KVD แทน ในส่วนของความแตกต่างกันนั้น กล่าวได้ว่า Balanced Scorecard จะนำไปเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ขณะที่องค์ความรู้ด้าน KPI ไม่ได้กล่าวถึงการนำไปเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร หลักการสำคัญขององค์กรเชิงกลยุทธ์

1. การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การดำเนินงาน
2. การปรับองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้น
3. การทำให้กลยุทธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานของทุกคนในแต่ละวัน
4. การทำให้กลยุทธ์มีลักษณะเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง
5. การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้นำทางการบริหารขององค์กร

ปัจจัยความสำเร็จของ Balanced Scorecard

1. จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)
2. จะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน
3. จะต้องมีการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ไปสู่การมีตัวชี้วัด
4. Value ของทั้งองค์กร แบ่งเป็น 4 ประเภท คือ Financial, Customer, Process และ Learning
5. ตัวชี้วัดทุกตัวชี้วัด จะต้องตอบสนอง Value ที่องค์กรได้กำหนดไว้
6. จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายในเชิงปริมาณหรือมาตรฐานที่เป็นรูปธรรมให้แก่ตัวชี้วัด พร้อมกับระบุระยะเวลากำกับไว้ด้วย
7. จะต้องส่งต่อตัวชี้วัดและเป้าหมายลงไปในระดับล่าง ๆ ด้วย
8. มีคณะทำงานหลักขององค์กร (Core Team)รับผิดชอบวางแผนส่งต่อให้เป็นระบบทั้งองค์กร

- 9. เน้นการมีส่วนร่วมในการสร้างตัวชี้วัด
- 10. จะต้องสื่อสารให้พนักงานเห็นความสำคัญของ Value และการบอกได้ว่าตัวชี้วัดใดสนับสนุนต่อ Value เรื่องใด
- 11. จะต้องมีการสนับสนุนทรัพยากรต่อการสร้างความสำเร็จ
- 12. จะต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงาน
- 13. จะต้องมีการวางระบบให้มีการทบทวน (Review) ผลการดำเนินงานเป็นระยะ
- 14. จะต้องนำไปเชื่อมโยงกับระบบการให้รางวัล

วิธีการกำหนด Vision, Strategy, Strategic Objective, Measure, Target

วิสัยทัศน์ (Vision)

หมายถึง การฉายภาพในระยะยาวถึงสิ่งที่ต้องการจะให้เป็นหรือให้เกิดขึ้น โดยเป็นการค้นหาโอกาส เพื่อริเริ่มภารกิจใหม่ ๆ (New Mission) ในอนาคต และเพื่อสร้างความสำเร็จในระยะยาว

กลยุทธ์ (Strategy)

หมายถึง วิธีการดำเนินงานเพื่อตอบสนองต่อภารกิจ (Mission) ที่องค์กรกำหนดไว้ในอนาคต

แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)

หมายถึง แผนดำเนินการในอนาคตที่มีการระบุถึงและเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์กรที่ต้องการจะให้เกิดขึ้น ภายใต้มุมมองต่าง ๆ ของ Balanced Scorecard

การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective)

เป็นการกำหนดผลลัพธ์ที่มุ่งหวังสุดท้ายที่จะให้เกิดขึ้นในอนาคตในระยะยาว (End Result/Outcome) จากการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เช่น กลยุทธ์การขยายฐานภาษี มีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ คือ เพื่อเพิ่มประเภทภาษีและขยายกลุ่มเป้าหมายผู้เสียภาษีให้กว้างขึ้น เช่น กลยุทธ์ One Stop Service มีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ คือ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในการรับบริการที่สูงขึ้น

ตัวชี้วัด (Measures)

หมายถึง การแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ให้ออกมาเป็นตัวชี้วัดให้เป็นรูปธรรม

การกำหนดเป้าหมาย

เป้าหมาย (Target) เป็นการกำหนดผลลัพธ์เชิงปริมาณ หรือสภาพการณ์ที่เป็นรูปธรรมที่ต้องการให้เกิดขึ้นแก่ตัวชี้วัดในอนาคต

คุณค่า 4 มิติในการบริหารองค์กรตามแนวคิดของ Kaplan & Norton : Financial, Customer, Process and Learning

Kaplan & Norton

ก.พ.ร.

1. Financial	1. ประสิทธิภาพตามพันธกิจ/แผนปฏิบัติการ 4 ปี
2. Customer	2. คุณภาพการบริการ
3. Process	3. ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ
4. Learning	4. การพัฒนาองค์กร

องค์ประกอบของ Balanced Scorecard

1. การกำหนดคุณค่าหลักขององค์กร (Value)
2. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)
3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) และการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective)
4. การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)
5. การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมาย (Measure and Target)
6. การริเริ่มแผน โครงการ และกิจกรรม (Initiative)

Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่ได้รับความนิยมมากที่สุดในปัจจุบัน

เพราะทำให้องค์กรจะกลายมาเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ที่มีการบริหารจัดการในเชิงรุก เพราะเป็นระบบที่ทำให้องค์กรจะต้องมองไปข้างหน้าให้ไกล เน้นการแปลงวิสัยทัศน์ (Vision) กลยุทธ์ (Strategy) ให้ออกมาวัตถุประสงค์และตัววัดความสำเร็จ รวมถึงมีแผนงานโครงการที่รองรับ ทำให้การบริหารงานขององค์กรเป็นไปอย่างสมดุลอย่างแท้จริง

ตัวอย่างของการจัดทำ Balanced Scorecard

มุมมอง

กลยุทธ์

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

ตัวชี้วัดและเป้าหมาย

ด้านการเงิน

การสร้างการเติบโตทางธุรกิจ

เพื่อเพิ่มรายได้ให้สูงขึ้น

ตัวชี้วัด : ร้อยละของรายได้ที่เพิ่มขึ้น เป้าหมาย : เพิ่มขึ้นไม่ต่ำกว่าปีละ 15 % ตลอด 5 ปี

ด้านลูกค้า

การขยายศูนย์บริการลูกค้าแบบ One-stop service

เพื่อเพิ่มศูนย์บริการลูกค้าแบบ One-stop service ออกไปให้พื้นที่ต่างๆ ให้กว้างขึ้น

ตัวชี้วัด : จำนวนศูนย์บริการลูกค้าแบบ One-stop service ที่ถูกจัดตั้งเพิ่มขึ้น เป้าหมาย : เพิ่มขึ้นอีก 20 แห่งในปีนี้

ด้านกระบวนการ

การปรับลดกฎระเบียบ (deregulation)

เพื่อปรับกฎระเบียบที่มีอยู่ให้เกิดความคล่องตัวและทันสมัยต่อการดำเนินงาน

ตัวชี้วัด : จำนวนเรื่องที่มีการปรับปรุง เป้าหมาย : ปีละไม่ต่ำกว่า 2 เรื่อง

ด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร

การพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็น e-organization

เพื่อให้องค์กรได้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารและการดำเนินงานในทุกด้าน

ตัวชี้วัด : จำนวนเรื่องใหม่ๆ ที่มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป้าหมาย : 3 เรื่อง

ที่มา: รวบรวมจากเอกสารการอบรม นบค. กระทรวงการคลัง รุ่นที่ 10/2551