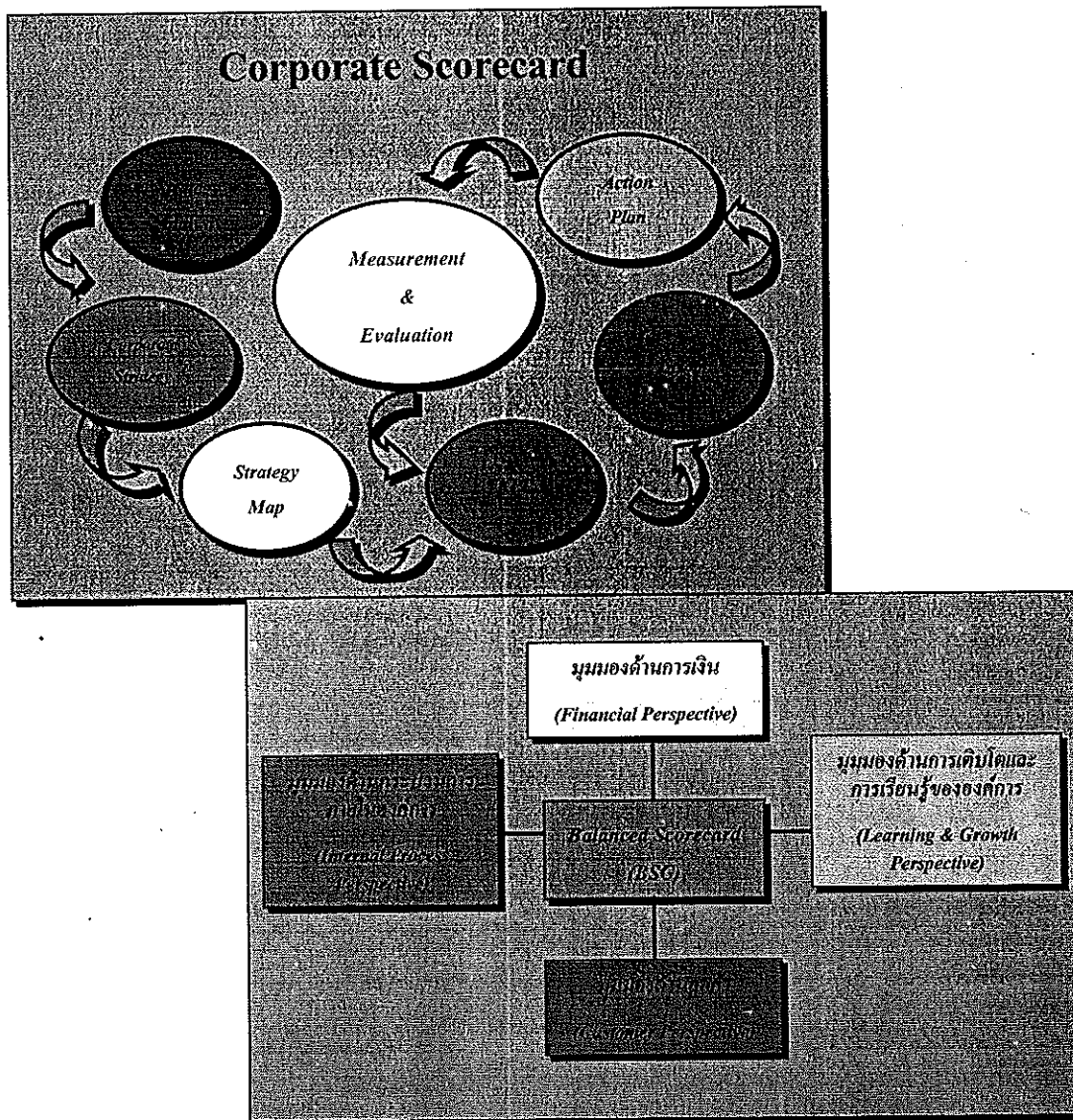
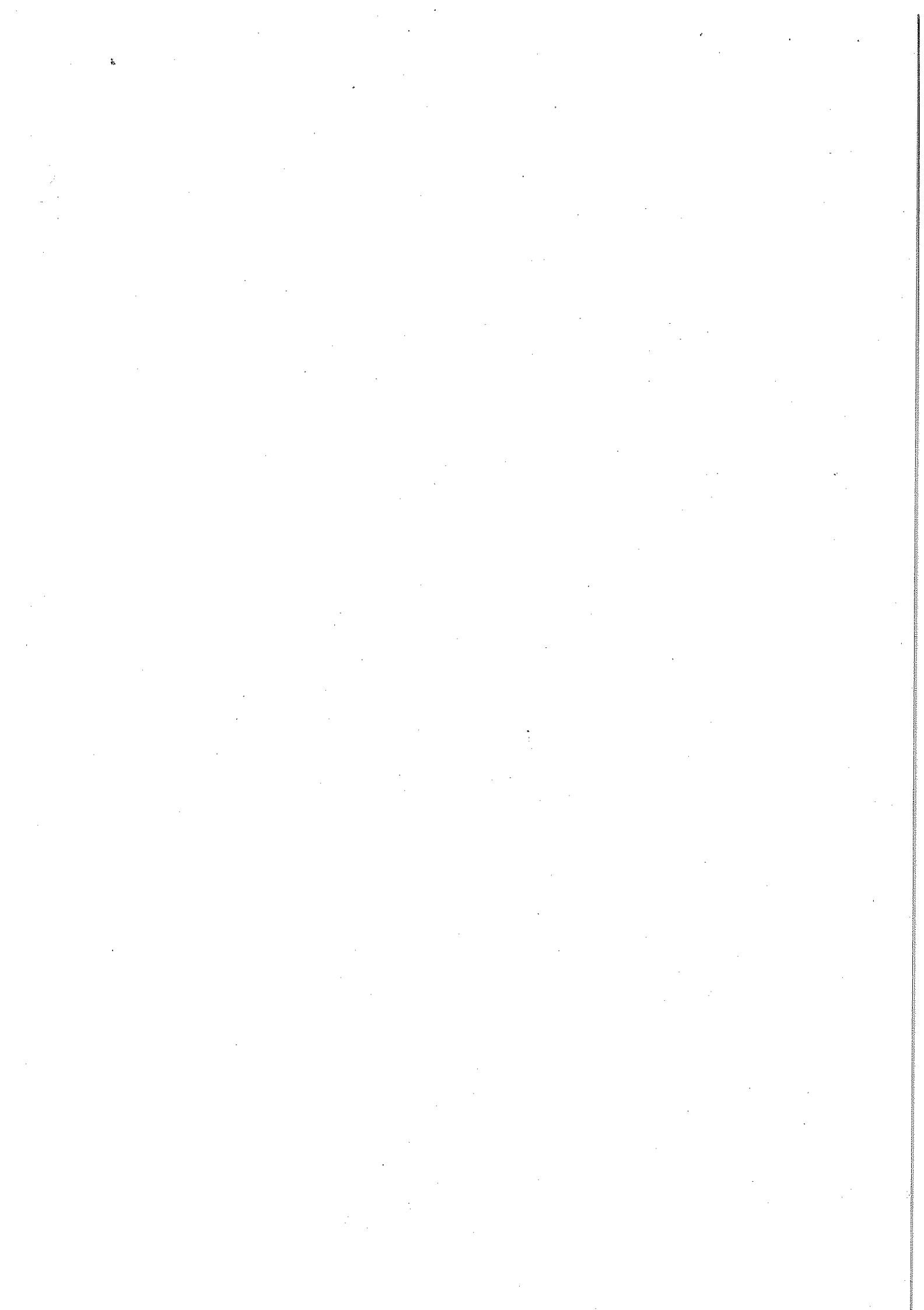


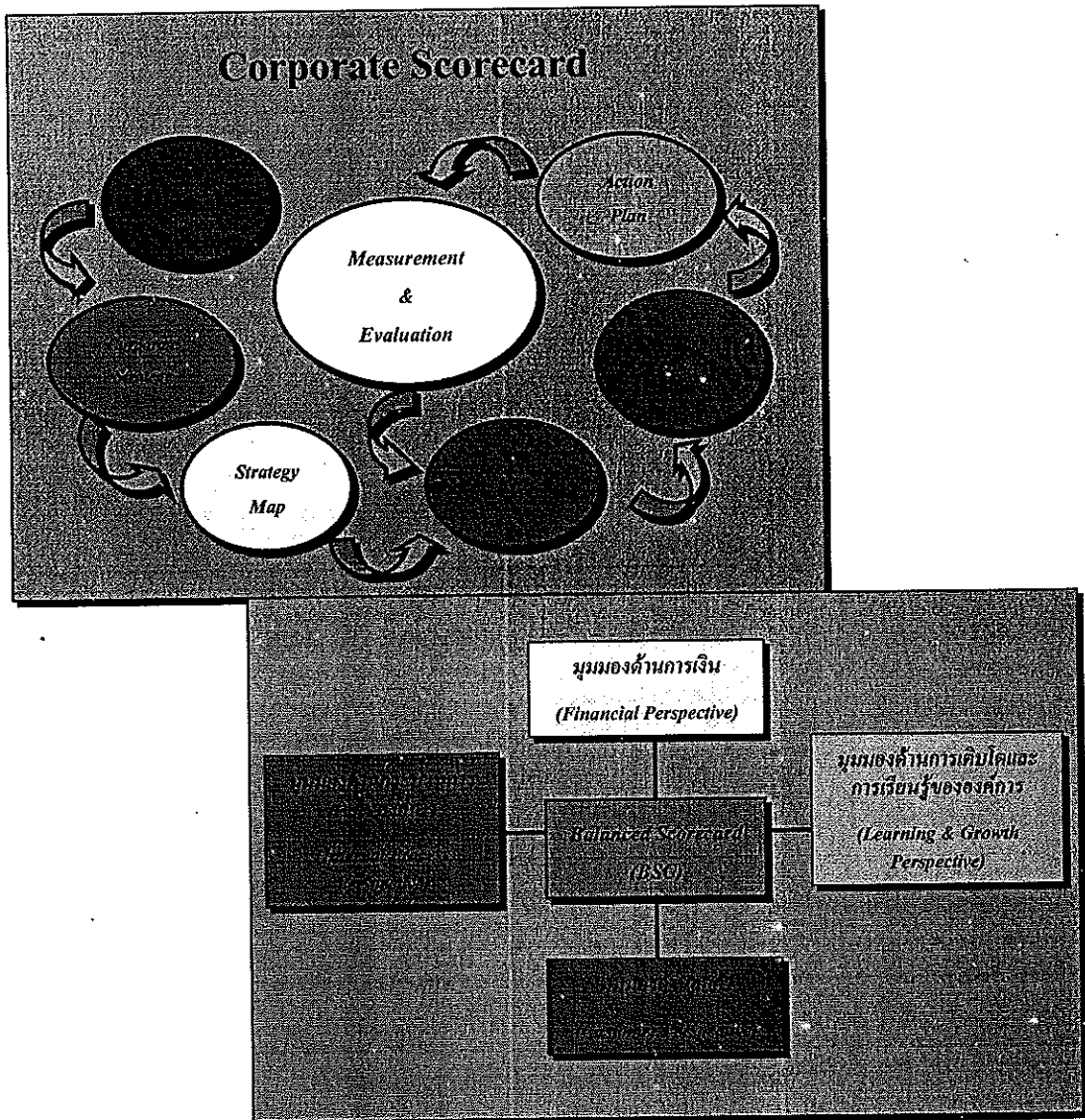
เทคนิคการจัดการ โดยใช้ *Balanced Scorecard* และ *Key Performance Indicators*



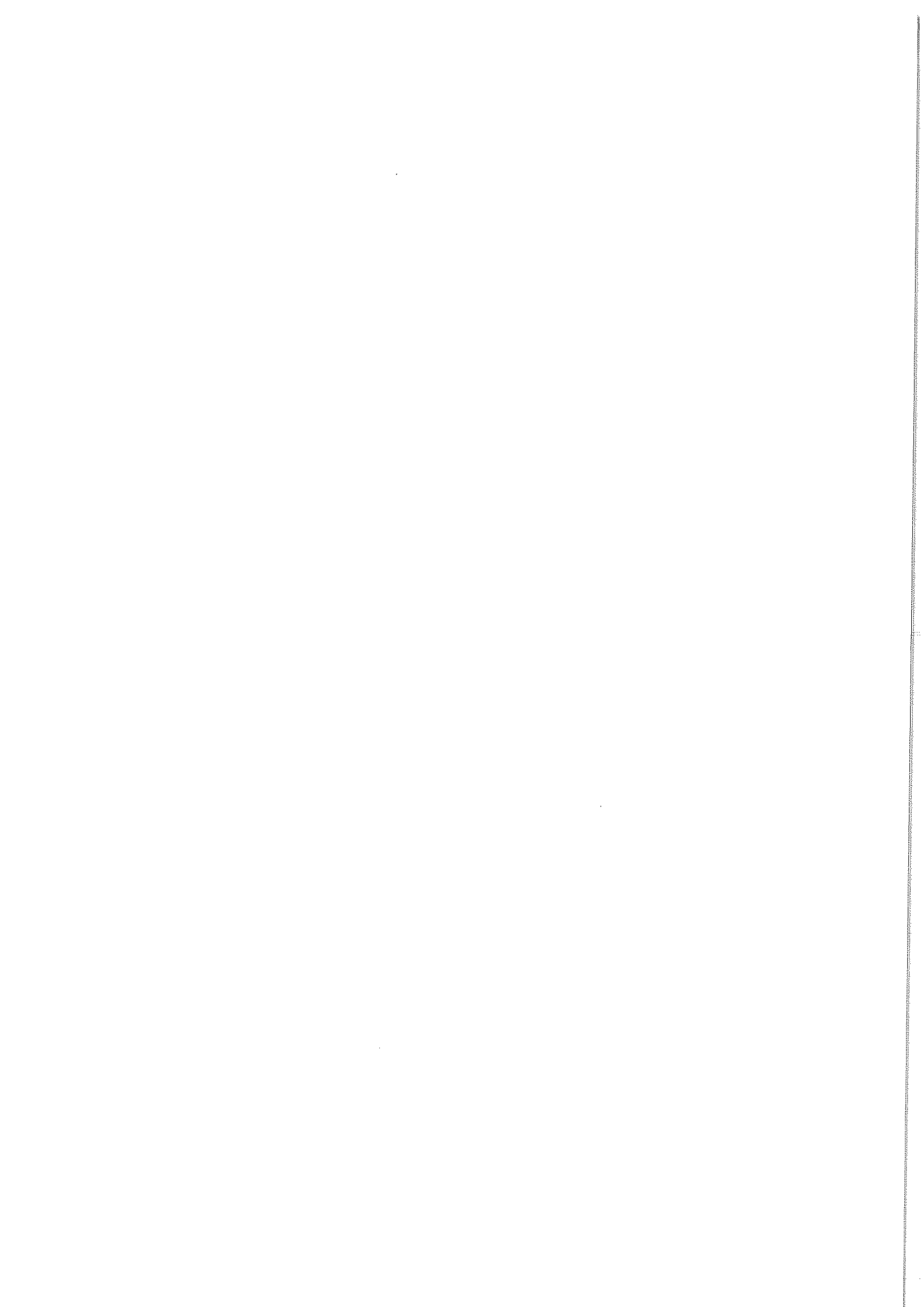
โดย สำนักนโยบายและแผนกรุงเทพมหานคร
สิงหาคม 2546



เทคนิคการจัดการ โดยใช้ *Balanced Scorecard* และ *Key Performance Indicators*



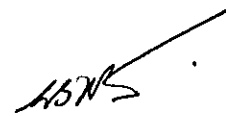
โดย สำนักนโยบายและแผนกรุงเทพมหานคร
สิงหาคม 2546



คำนำ

ปัจจุบันเรื่องของ การบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) และการปฏิรูประบบราชการไทย ผลักดันให้หน่วยงานภาครัฐต้องปรับตัวเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้เข้าใจและประยุกต์ใช้หลักการบริหารแนวใหม่ในการสร้างความสำเร็จของหน่วยงาน ซึ่งส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการวางแผนยุทธศาสตร์ การนำแผนไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และการวัดผล/การประเมินผลความสำเร็จขององค์กร โดยเฉพาะเรื่องการวัดผลและประเมินผลฯ ได้มีการนำเทคนิค Balanced Scorecard (BSC) & Key performance Indicator (KPI) มาใช้ แต่ BSC & KPI เป็นเรื่องใหม่ที่ต้องทำความเข้าใจอย่างมาก ส่วนใหญ่เรียนรู้กันในหลักสูตรการศึกษาของสถาบันการศึกษาต่าง ๆ และเริ่มเปิดเป็นหลักสูตรการฝึกอบรมระยะสั้นเมื่อไม่นานมานี้ สำนักนโยบายและแผนกรุงเทพมหานครจึงได้พิจารณาให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนเข้ารับการศึกษาฝึกอบรบเชิงปฏิบัติการหลักสูตร “เทคนิคการจัดการโดยใช้ Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators” รุ่นที่ 1 (จัดโดยสถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ระหว่างวันที่ 2 –3 กรกฎาคม 2546 ณ โรงแรมรอยัลซิติ้ กรุงเทพมหานคร) เพื่อนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการดังกล่าว มาจัดทำเป็นเอกสารวิชาการเผยแพร่ให้แก่เจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน และจะพิจารณาขยายโอกาสให้เจ้าหน้าที่ได้รับการฝึกอบรมหรือเรียนรู้เรื่องนี้มากขึ้น โดยการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน และจะประยุกต์ใช้เพื่อให้การปฏิบัติงานของสำนักนโยบายและแผนฯ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเผยแพร่ข่าวสารวิชาการแก่หน่วยงานอื่นด้วย

สำนักนโยบายและแผนฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารนี้จะเป็นประโยชน์ต่อเจ้าหน้าที่และผู้สนใจที่จะได้มีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับ Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators และนำไปใช้ในการพัฒนางานทั้งในระดับบุคคลและองค์กรต่อไป



(นางวรรณวิไล พรหมลักขโณ)

ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนกรุงเทพมหานคร

คำอธิบายเกี่ยวกับเอกสาร

เอกสารเรื่อง “เทคนิคการจัดการโดยใช้ Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators” จัดทำขึ้นโดยคำริของผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมความรู้เกี่ยวกับ Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators จากการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตร “เทคนิคการจัดการโดยใช้ Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators” รุ่นที่ 1/2546 ซึ่งจัดโดยสถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ระหว่างวันที่ 2-3 กรกฎาคม 2546 ณ โรงแรมรอยัลซิติ้ กรุงเทพมหานคร และจัดทำเป็นเอกสารเผยแพร่ให้แก่เจ้าหน้าที่ของสำนักนโยบายและแผนฯ และผู้ที่เกี่ยวข้อง

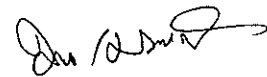
ในการจัดทำเอกสารนี้ ผู้เขียนได้รวบรวมความรู้เกี่ยวกับ Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators จากการฝึกอบรมหลักสูตรดังกล่าวและศึกษาเพิ่มเติมจากหนังสือและเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่ออธิบายขยายความให้มีเนื้อหาชัดเจนขึ้น เนื่องจากการบรรยายและฝึกปฏิบัติในระยะเวลา 2 วันค่อนข้างจำกัดด้านเวลา อีกทั้งเอกสารประกอบมีจำนวน 5 ฉบับ สื่อสารโดยย่อ ไม่ใช่เอกสารฉบับสมบูรณ์ วิทยากรบรรยายตามเอกสารเพียง 4 ฉบับ ซึ่งผู้เขียนเห็นว่าการสรุปสาระจากการฝึกอบรมตามที่วิทยากรบรรยายอย่างเดียวยาจอธิบายความได้ไม่ชัดเจน จึงได้ศึกษาเพิ่มเติมจากเอกสารต่าง ๆ ประกอบด้วย

การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตรข้างต้น มีรองศาสตราจารย์สุปราณี ศรีฉัตรากิมข ผู้ผู้อำนวยการสถาบันทรัพยากรมนุษย์ เป็นวิทยากร โดยมีหัวข้อวิชา ดังนี้

- แนวคิดในการสร้างองค์กรเชิงกลยุทธ์
- วิสัยทัศน์, พันธกิจ, วัตถุประสงค์, เป้าหมาย, ค่านิยม
- กรณีตัวอย่างบริษัทที่ประสบความสำเร็จ
- แนวคิดในการประเมินผลองค์กรแบบ Balanced Scorecard
- การสร้างตัวชี้วัด (KPIs)
- กรณีศึกษา
- การจัดทำโครงการกลยุทธ์เพื่อระบุตัวชี้วัด
- แผนกลยุทธ์และค่านิยม
- ตัววัดผลการดำเนินงานการพัฒนาตัวชี้วัด
- กรณีศึกษา

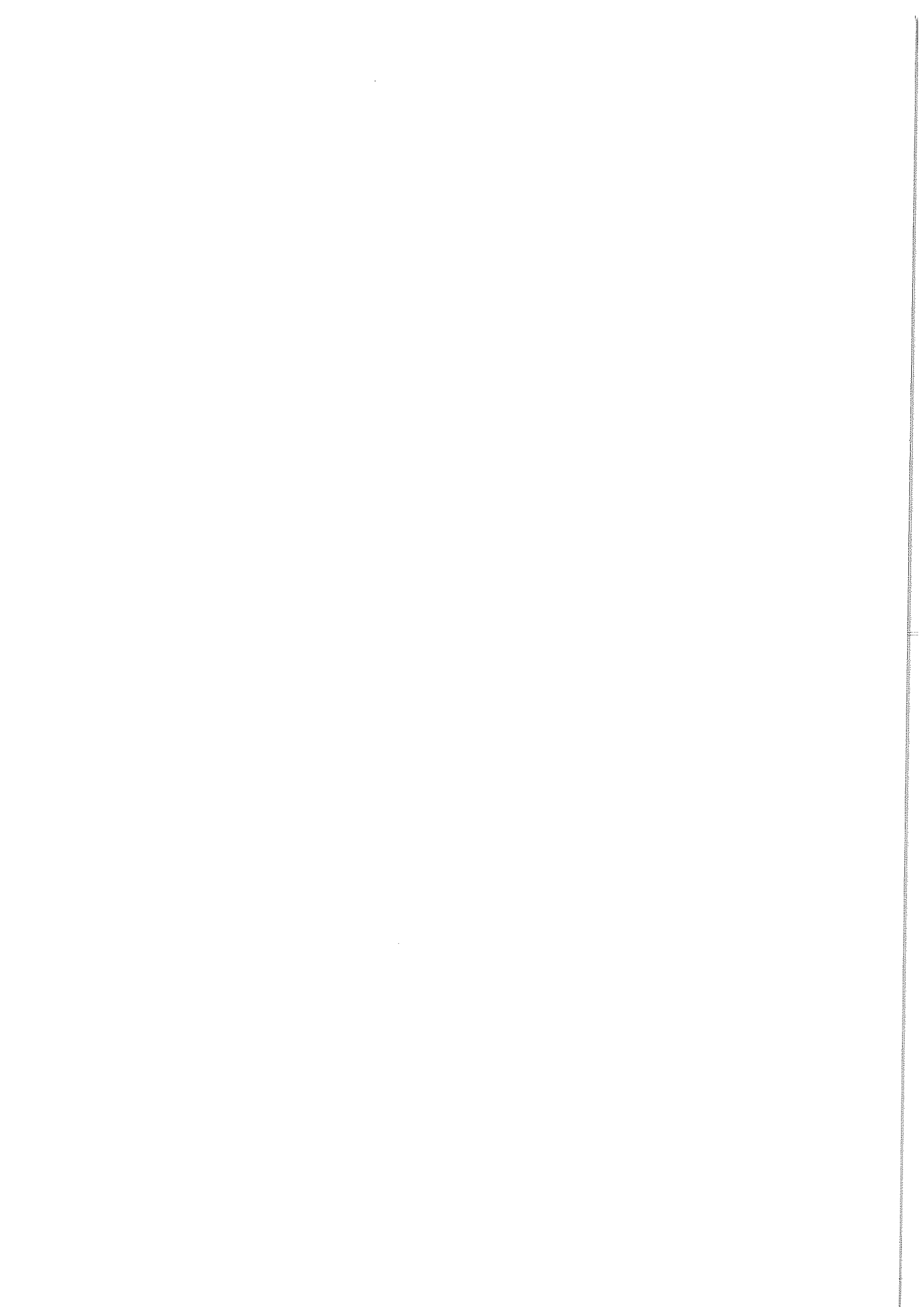
สำหรับเอกสารประกอบการฝึกอบรมมีจำนวน 5 ฉบับ คือ เทคนิคการจัดการโดยใช้ Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators, ขั้นตอนการจัดทำ BSC, From Strategies to Individual Action Plans with Balanced Scorecard & KPI, Organization Output Relationship และ ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย

ผู้เขียนหวังว่าเอกสารนี้เป็นประโยชน์ต่อผู้อ่านที่จะได้รับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว และใช้เป็นแนวทางสำหรับศึกษาเพิ่มเติม หากเห็นว่าเป็นความรู้ที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานขอให้ นำความรู้ดังกล่าวไปประยุกต์สำหรับใช้ประกอบการปฏิบัติงานและพัฒนางานทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและระดับองค์กรส่วนรวมในระดับองค์กรต่อไป เพื่อให้มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพที่ชัดเจน และสามารถประเมินผลสำเร็จของงานได้ สุดท้ายนี้ ผู้เขียนใคร่ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนกรุงเทพมหานครที่ให้โอกาสในการศึกษาอบรมเพิ่มเติมเพื่อรับและถ่ายทอดความรู้สำหรับการพัฒนาวิชาการของสำนักนโยบายและแผนกรุงเทพมหานคร.



(นางสาวพรรณภา เมธาวิวงศ์)

หัวหน้าฝ่ายแผนผังเมืองและสาธารณูปโภค
กองแผนสาธารณูปโภคและสิ่งแวดล้อม
สำนักนโยบายและแผนกรุงเทพมหานคร



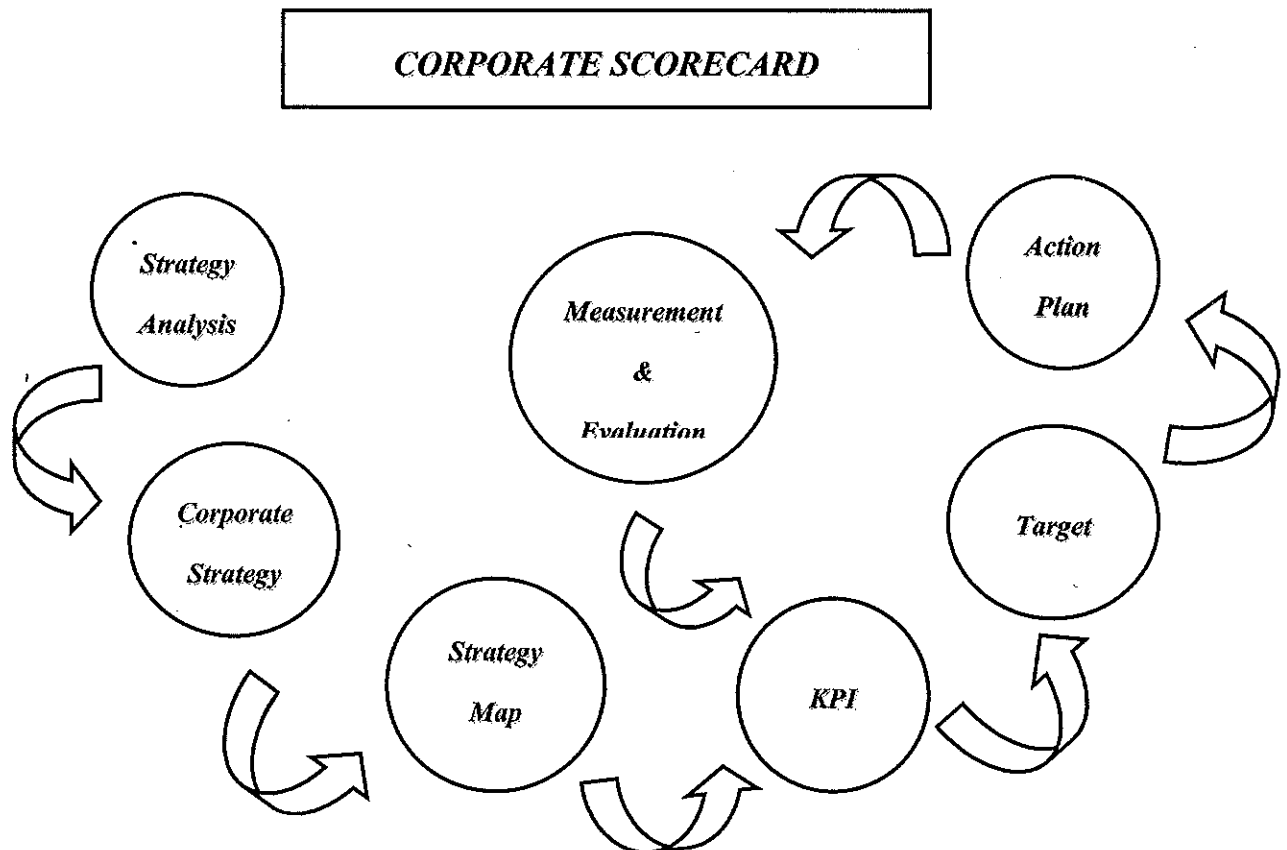
เทคนิคการจัดการโดยใช้ Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators

โดย พรนภา เมธาวีวงศ์*

Corporate Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) และ Key Performance Indicator (KPI) เป็นตัวเชื่อมโยงระหว่าง Vision/Strategy กับ Successful/Effective Implementation และเป็นเครื่องมือสำหรับการจัดการเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรที่ขึ้นอยู่กับการวัดผลและการประเมินผล แต่ก่อนที่จะทำความเข้าใจในรายละเอียดเกี่ยวกับ BSC & KPI ควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับ Corporate Scorecard และความเชื่อมโยงระหว่าง Vision, Mission, Strategy, Target, BSC และ KPI เสียก่อน

Corporate Scorecard การกำหนดทิศทางและความคุ้มครองการ มุ่งเป้าประกอบหลักที่เริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ต่าง ๆ (Strategy Analysis) การกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร (Corporate Strategy) การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) การกำหนดตัวชี้วัด (KPI) การกำหนดเป้าหมาย (Target) การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) การวัดผลและการประเมินผล (Measurement & Evaluation) ซึ่งต้องเกี่ยวข้องเปรียบเทียบกับตัวชี้วัดอีก



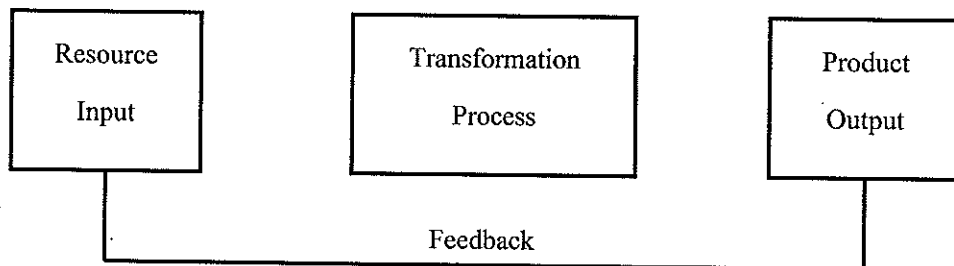
* หัวหน้าฝ่ายแผนผังเมืองและสาธารณูปโภค กองแผนสาธารณูปโภคและสิ่งแวดล้อม สำนักนโยบายและแผนกรุงเทพมหานคร

องค์กร (Organization)

องค์กร หมายถึง การที่คนรวมตัวกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งการที่กลุ่มบุคคลมารวมตัวกันทำงานด้วยกันนั้นไม่ได้เกิดขึ้นโดยบังเอิญ แต่เป็นการรวมตัวกันอย่างเป็นระบบและมี การประสานอย่างมีรูปแบบที่ดี โดยองค์กรมีลักษณะที่สำคัญ คือ

1. มีวัตถุประสงค์ (Organization purpose) ที่แน่นอน เพื่อสมาชิกขององค์กรจะได้ยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติ
2. มีการแบ่งงานกันทำ (Division of labor) ตามความรู้ความสามารถและความถนัดของแต่ละคน ซึ่งถึงแม้จะมีการแบ่งงานกันทำหรือแยกเป็นส่วน ๆ แล้วก็ต้องสามารถประสานให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันได้
3. มีสายการบังคับบัญชาแบ่งเป็นชั้น ๆ ลดหลั่นกันลงมา (Hierarchy of authority) ตั้งแต่ระดับสูงสุดจนถึงระดับล่างสุดขององค์กร

หากจะมององค์กรในแง่ระบบ องค์กรเป็นระบบบริหารที่ดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ จะประกอบด้วย 3 ระบบใหญ่ คือ ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรที่ใช้ (Resource Input) กระบวนการแปรรูปหรือการบริหาร (Transformation process) และปัจจัยนำออกหรือผลผลิต (Output)



ทรัพยากรที่ป้อนเข้าระบบที่สำคัญ คือ คน วัตถุดิบ เงิน เทคโนโลยี และข้อมูล กระบวนการแปรรูปได้แก่ งานของผู้บริหารองค์กรที่จะเปลี่ยนสภาพจากวัตถุดิบไปเป็นสินค้าหรือบริการ ถูกค้ำเป็นผู้บริโภคผลผลิตขององค์กร พร้อมทั้งสะท้อนกลับ (Feedback) ผลของการบริโภคสินค้าและบริการกลับไปยังองค์กร

คำว่าองค์กรและองค์กรสามารถใช้แทนกันได้ โดยองค์กรมักมีขนาดใหญ่กว่าองค์กร ตัวอย่างองค์กร เช่น มหาวิทยาลัย ประเทศ กระทรวง ห้างหุ้นส่วนจำกัด/บริษัท รัฐวิสาหกิจ คณะพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ Bank of Thailand

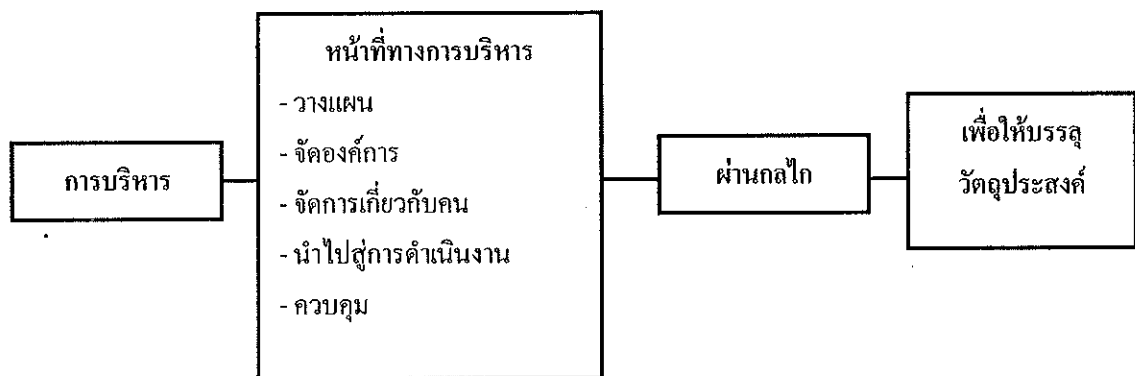
* สรุป องค์กรจัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์และเป้าหมาย จึงต้องมีการบริหารงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

(เอกสารนี้ส่วนใหญ่ใช้คำว่าองค์กร มีการใช้คำว่าองค์กรบ้างตามข้อความเดิมที่คัดลอกมาหรือเป็นคำที่หน่วยงานตัวอย่างใช้เฉพาะ)

การบริหาร หมายถึง

- กระบวนการจัดสรร แบ่งปัน กำหนด ควบคุมทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
- กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับภารกิจในการวางแผน จัดองค์การ สั่งการ ควบคุม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
- การทำภารกิจที่รับผิดชอบให้สำเร็จ โดยผ่านกลไกต่าง ๆ

ภาพรวมการบริหารงาน



การวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ คือ การกำหนดแนวทางและเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์การ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยพิจารณาความสามารถของแต่ละหน่วยงานไปพร้อม ๆ กับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

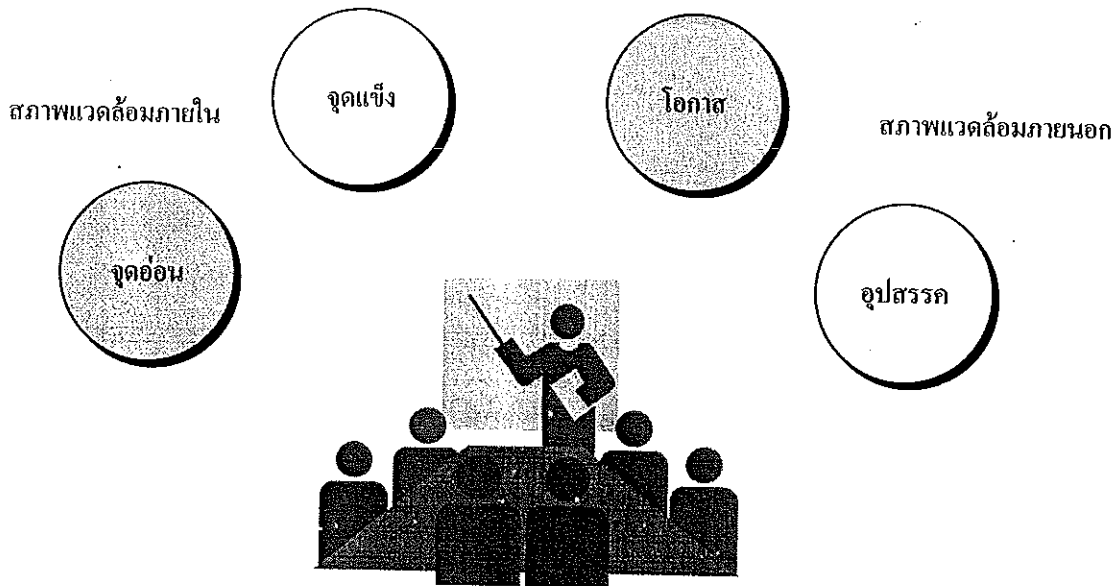
กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก คือ

1. การพัฒนาแผนกลยุทธ์ (Strategic Formulation)
2. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)
3. การติดตามประเมินผล (Strategic Evaluation)

การพัฒนาแผนกลยุทธ์

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งภายนอกและภายใน (ใช้เทคนิค SWOT Analysis)
2. กำหนดภารกิจหลักอาจเป็น Vision /Mission/ Value/ Objective/ Slogan
3. กำหนดกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ด้วยเทคนิค SWOT Analysis เพื่อให้รู้จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) โดยทั่วไปจุดแข็งและจุดอ่อนเป็นเรื่องของการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร ส่วนโอกาสและอุปสรรคเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่จะมีผลกระทบต่อองค์กร



ในการวางแผนกลยุทธ์ องค์กรหรือบุคคลในองค์กรต้องมีคำถามเชิงกลยุทธ์ถามตัวเองว่า

- เราอยู่ในธุรกิจอะไร
- ลูกค้าในปัจจุบันคือใคร
- ลูกค้าในอนาคตจะเป็นใคร
- เราเข้าถึงลูกค้าในอนาคตได้อย่างไร
- คู่แข่งในปัจจุบันคือใคร
- คู่แข่งในอนาคตจะเป็นใคร
- ความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ของเราอยู่ที่ไหน
- ความสามารถในการแข่งขันในอนาคต
- เราทำกำไรในปัจจุบันได้อย่างไร
- เราจะทำกำไรในอนาคตได้อย่างไร
- ปัจจัยที่ทำให้เราประสบความสำเร็จ (Key Factor Success) ในปัจจุบันคืออะไร
- ปัจจัยที่ทำให้เราประสบความสำเร็จในอนาคตคืออะไร

เดิมการวางแผนกลยุทธ์และการสร้างคำถามเชิงกลยุทธ์เป็นรูปแบบที่ใช้ในการรบมาก่อน ต่อมานำมาใช้ในธุรกิจ โดยมีเป้าหมายเน้นเรื่องกำไร ปัจจุบันเริ่มแพร่หลายในภาครัฐ โดยไม่ได้เน้นเรื่องกำไร แต่เน้นเรื่องบริการที่ดีและต้นทุนต่ำ แม้ในภาครัฐเอง กำไรอาจไม่ได้หมายถึงกำไรในระยะสั้น แต่รวมถึงการยอมรับ เพราะมีผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) หลายส่วน

การวิเคราะห์ลูกค้าและตลาด โดยตอบคำถามเหล่านี้

- จะเลือกกลุ่มลูกค้าเป้าหมายกลุ่มไหน
- ลักษณะสำคัญของลูกค้า
- การวิเคราะห์การเติบโตของตลาดเป้าหมาย
- การวิจัยตลาด
- วิธีการที่จะเรียนรู้ลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง

แต่เดิมในภาครัฐไม่ได้คำนึงถึงลูกค้าและตลาด เน้นเป็นเรื่องการบริการประชาชน มีลักษณะผูกขาด ไม่มีตลาดไม่มีการแข่งขัน แต่ปัจจุบันโลกเปลี่ยนไป การบริการต่าง ๆ ได้ให้เอกชนเข้ามาดำเนินการมากขึ้น ประชาชนเริ่มมีโอกาสเลือกใช้บริการ ภาครัฐต้องปรับตัวโดยเน้นเรื่องการแข่งขันให้บริการที่ดี มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเหมือนกัน จึงต้องประยุกต์คำถามคำตอบให้เหมาะสม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

1. สภาพแวดล้อมภายนอก มี 2 ระดับ คือ

(1) สภาพแวดล้อมระดับมหภาค (Macro) เช่น ภาวะเศรษฐกิจ โครงสร้างประชากร กฎหมายและการเมือง เทคโนโลยี วัฒนธรรมและวิถีชีวิต ฯลฯ

สภาพแวดล้อมเหล่านี้มีผลกระทบต่อองค์กรมาก เพราะเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป โลกมีเศรษฐกิจ 2 แบบ คือ แบบเก่า (Old Economy) และแบบใหม่ (New Economy) โดยเศรษฐกิจแบบใหม่ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีที่เป็นฐานของความมั่งคั่ง (Wealth) ข้าราชการจะถูกกระทบเพราะเป็นปัจจัยหนึ่งสู่ความเป็น NE ประชาชนมีความรู้มากขึ้น ตรวจสอบราชการมากขึ้น ประกอบกับราชการมีกฎหมายให้โอกาสแก่ประชาชนในการตรวจสอบราชการ

(2) สภาพแวดล้อมในอุตสาหกรรม เช่น คู่แข่งในปัจจุบัน คู่แข่งในอนาคต อำนาจต่อรองของลูกค้า สินค้าที่ใช้ทดแทนได้ อำนาจต่อรองของผู้ขาย ปัจจัยการผลิต ฯลฯ

2. สภาพแวดล้อมภายใน เช่น

- Critical Success Factors
- Competitive position
- ฐานะทางการเงิน
- โครงสร้าง
- บุคลากร

- ฐานะทางการตลาด
- ความสามารถในการผลิต
- คุณภาพสินค้า
- ความสามารถในการวิจัยและพัฒนา
- ความมีประสิทธิภาพของช่องทางการจัดจำหน่าย
- ระบบสินค้าคงคลัง

ผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร (Stakeholders) มี 2 ส่วน คือ

1. ผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า ผู้ผลิตวัตถุดิบ (Supplier) รัฐบาล สหภาพแรงงาน ท้องถิ่น สาธารณชน
2. ผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร เช่น ผู้ถือหุ้น พนักงาน ผู้บริหาร/ผู้จัดการ คณะกรรมการ

องค์กรต้องเข้าใจผู้มีส่วนได้เสีย ต้องรู้ว่าผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญที่สุดขององค์กรเป็นใคร นั่นคือลูกค้า ต้องตอบคำถามให้ได้ว่า ลูกค้าคือใคร

การกำหนดภารกิจหลักขององค์กร

อาจกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) คุณค่า (Value) วัตถุประสงค์ (Objective) คำขวัญ (Slogan)

วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึงอะไร? มีลักษณะสำคัญอย่างไร

- ระบุถึงสิ่งพึงประสงค์ในอนาคต
- บอกจุดเน้นขององค์กร
- เป้าประสงค์เพื่อความสำเร็จ
- สร้างแรงจูงใจ (ข้อสัญญาผูกมัดใจ)
- แสดงจุดรวมของผลประโยชน์ และความพึงพอใจ (ของผู้มีส่วนได้เสีย)

ก่อนจะกำหนดวิสัยทัศน์ได้ต้องมีสิ่งเหล่านี้

- คุณค่าและความเชื่อพื้นฐานขององค์กร (Core Value and Beliefs) พื้นฐานของปรัชญาในการทำธุรกิจ เช่น เชื่อว่าเป็นธุรกิจที่เน้นนวัตกรรม รับผิดชอบต่อสังคม สร้างคุณภาพ
- ปณิธาน (Purpose) บางแห่งใช้พันธกิจ (Mission) เป็นเหตุผลพื้นฐานที่อธิบายการดำรงอยู่ขององค์กร เป็นเข็มทิศนำทางองค์กรไปในอนาคต
- ภารกิจ (Mission) บางแห่งใช้วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นเป้าหมายที่จะดำเนินการตามภารกิจให้เสร็จสิ้นลงภายในระยะเวลาที่กำหนด เช่น ภายในปี ค.ศ. 2020

บางรูปแบบเสนอวิสัยทัศน์เป็นแนวความคิด (Idea) บางรูปแบบเสนอเป็นถ้อยแถลง (Statement) คำว่าพันธกิจ หมายถึงสิ่งที่ผู้ผูกพัน ส่วนคำว่าภารกิจหมายถึงสิ่งที่ต้องทำ แต่ถือเป็นคำกลุ่มเดียวกัน

ภารกิจ (Mission) เป็นข้อความที่ระบุขอบเขตของการดำเนินงาน และเหตุผล ตลอดจนสะท้อนถึงปรัชญาและค่านิยมขององค์กรในการดำเนินธุรกิจ

ภารกิจจึงเป็นข้อความกว้าง ๆ ที่ระบุความต้องการในระยะยาวขององค์กร โดยได้พิจารณาสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในแล้ว

ปณิธาน (Purpose) เป็นข้อความบอกความมุ่งมั่นหรือความมุ่งหมาย เช่น

- เครื่องสำอาง Mary Kay : จะเป็นบริษัทซึ่งให้โอกาสที่ไม่มีขอบเขตจำกัดกับผู้หญิง
- บริษัท Kennedy - Jenks : เป้าหมายของเราคือการหาคำตอบที่จะอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และปรับปรุงคุณภาพชีวิตของมนุษยชาติ
- มหาวิทยาลัย Stanford : ค้นหาความรู้เพื่อความก้าวหน้าของมนุษยชาติ

นโยบายหลัก (Corporate Policy) เป็นถ้อยคำกว้าง ๆ แสดงแนวทางในการดำเนินงานสะท้อนถึงปรัชญา และแนวคิดของผู้บริหาร เช่น

- ตั้งมั่นในความเป็นธรรม
- มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ
- เชื่อมมั่นในคุณค่าของคน
- ถ้อยมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม

ตัวอย่างวิสัยทัศน์และภารกิจของหน่วยงานต่าง ๆ

กรมบัญชีกลาง

วิสัยทัศน์ : กรมบัญชีกลางเป็นองค์กรชำนาญการในการบริหารการเงิน การคลัง การบัญชี และการให้บริการรับจ่ายเงินของแผ่นดิน ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ สามารถทำให้การใช้จ่ายเงินสอดคล้องกับสถานะเศรษฐกิจและสนองนโยบายรัฐบาลในการพัฒนาประเทศและการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ

ภารกิจหลัก :

- บริหารและบริการรับ - จ่ายเงินทั้งเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ
- จัดทำประมวลบัญชีแผ่นดินและกำหนดระบบบัญชี รวมทั้งระบบตรวจสอบภายในให้ส่วนราชการถือปฏิบัติ
- บริหารเงินคงคลัง หนี้สาธารณะและเงินนอกงบประมาณ
- กำหนดพัฒนากฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมการเบิกจ่ายเงิน

- เสนอแนะและวางแผนเกี่ยวกับการปฏิบัติด้านการคลังของส่วนราชการให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล
- บริหารและกำกับการดูแลรัฐวิสาหกิจ
- บริหารงานบุคคลลูกจ้างของส่วนราชการ
- พัฒนาระบบการคลังของส่วนราชการด้านการเงิน การบัญชี และตรวจสอบภายใน
- ดำเนินงานด้านความรับผิดชอบทางแพ่ง

* ข้อสังเกต วิทยาลัย/ปณิธาน/คุณค่า ต้องไม่เป็นข้อความที่กว้างเกินไปจนจับจุดตัวเองไม่ถูก หรือแคบเกินไป จะได้ไม่จำกัดหรือปิดโอกาสตัวเอง เช่น รฟท.แต่เดิมจำกัดตัวเองอยู่ในธุรกิจรถไฟ จะทำอย่างอื่นเห็นว่าไม่เกี่ยวข้องกัน ควรขยายบริการเป็นธุรกิจการขนส่ง เพื่อให้จัดบริการอื่นได้

ตัวอย่าง เช่น

ธนาคารแห่งประเทศไทย (Bank of Thailand)

Core Purpose : To provide a stable financial environment in order to support sustainable economic growth, resulting in the continuous improvement of the standard of living of the people of Thailand.

Vision : A dynamic learning organization, proactively adapting and responding to the changing environment.

Values :

- Open communications
- Teamwork
- Efficiency
- Accountability
- Competence
- Honesty and Integrity

การไฟฟ้านครหลวง

วิสัยทัศน์ : เป็นองค์กรชั้นนำของประเทศด้านธุรกิจการไฟฟ้า และขยายสู่ธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับกิจการไฟฟ้าและพลังงานทั้งในและนอกประเทศ มีบริการที่เป็นเลิศ การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ มีการกำกับดูแลที่ดีและมีคุณธรรม รับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) สังคม และสิ่งแวดล้อม อันเป็นการส่งเสริมให้บ้านเมืองน่าอยู่

ภารกิจหลัก : ดำเนินธุรกิจด้านการจ่ายพลังงานให้มีความเพียงพอ เชื่อถือได้ ปลอดภัย ในราคาที่เป็นธรรมและให้บริการจัดหาไฟฟ้า เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแข่งขันได้ และขยายงานสู่ธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกับกิจการไฟฟ้าและพลังงานที่มีศักยภาพ ทั้งในและนอกประเทศไปพร้อมกับการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีระบบการบริหารจัดการตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมต่อผู้ถือหุ้น

* ข้อสังเกต วิสัยทัศน์และพันธกิจ ถ้ายาวเกินไปอาจสื่อสารกับพนักงานหรือลูกค้าไม่ได้ จำเป็นต้องขมวดความ เป็นลักษณะคำขวัญ หรือ Slogan เช่น

- ธนาคารกรุงเทพ จำกัด ใช้ “เพื่อนคู่คิด มิตรคู่บ้าน”
- ธนาคารกสิกรไทย จำกัด ใช้ “บริการทุกระดับ ประทับใจ

รูปแบบของภารกิจ มี 4 รูปแบบ คือ

- แบบที่ 1 : ตั้งเป้าหมาย (Targeting)
- แบบที่ 2 : เล็งที่คู่แข่ง (Common Enemy)
- แบบที่ 3 : หาแบบอย่าง (Role Model)
- แบบที่ 4 : สร้างการเปลี่ยนแปลง (Internal transformation)

ตัวอย่างการตั้งภารกิจแบบต่าง ๆ

ภารกิจแบบตั้งเป้าหมาย

- Merck จะเป็นบริษัทผู้ผลิตยาที่เยี่ยมที่สุดในโลกในปี 2000
- Schlage Lock จะเป็นผู้ผลิตนาฬิกาที่ดีที่สุด在美国ในปี 2000
- Wal-Mart's จะเป็นบริษัทที่มียอดขาย 1,000 ล้านเหรียญในปี 1980
- Home Depot มีเครือข่ายทั่วประเทศ 350 แห่ง และยอดขาย 10,000 ล้านเหรียญในปี 1995
- National : จะเป็น Super manufacturing Company ภายในปี 2004

ภารกิจแบบเล็งที่คู่แข่ง

- Honda โคน Yamaha ให้ได้
- NIKE โคน ADIDAS ในสหรัฐอเมริกาให้ได้

ภารกิจแบบหาแบบอย่าง

- จะเป็น IBM ในธุรกิจธนาคาร
- จะเป็น Wal – Mart ในธุรกิจการประกัน

ภารกิจแบบสร้างการเปลี่ยนแปลง

- เรามุ่งมั่นที่จะเป็นบริษัทที่เล็กเรียบง่ายและยืดหยุ่น
- เราจะเปลี่ยนแปลงเป็นบริษัทที่มีนวัตกรรมมากที่สุด

ภารกิจที่สมบูรณ์ประกอบด้วย

1. ลูกค้าคือใคร
2. สินค้า/บริการ
3. ตลาด : ใน หรือ นอกประเทศ
4. ปรัชญาในการดำเนินธุรกิจ
5. เน้นความสำคัญในเรื่องใด : ระยะสั้นหรือระยะยาว
6. เทคโนโลยี
7. จุดได้เปรียบในการแข่งขัน หรือ จุดอ่อนของคน จะนำมาใช้หรือใช้อะไร เพื่ออุดช่องว่างนั้น

ตัวอย่างการกำหนด Strategic Direction

วิสัยทัศน์	: จะก้าวไปอย่างไม่หยุดยั้ง เพื่อให้เป็นผู้นำในตลาด
พันธกิจ	: จะนำความมั่งคั่งมาให้
คุณค่า	: ซื่อสัตย์ สร้างสรรค์ให้โอกาสเท่าเทียมและเป็นเลิศ
กลยุทธ์	: เพิ่มนวัตกรรมเจาะกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ
Disneyland	: Create a place for people to find happiness and knowledge.
สิงคโปร์	: เทคโนโลยีสารสนเทศสู่ปี ค.ศ. 2000 จะมีการพัฒนาเพื่อให้สิงคโปร์เป็นเกาะที่เลิศด้วยปัญญา

* ข้อสังเกต เมื่อรู้วิสัยทัศน์ (Vision) และภารกิจ (Mission) แล้ว (ค่อนข้างกว้าง) ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่อยู่อะหนึ่ง แต่จะยาวนานแค่ไหนขึ้นอยู่กับสถานการณ์

วัตถุประสงค์ที่ดี (SMART Objectives)

วัตถุประสงค์ที่ดีต้องเข้าหลักเกณฑ์ ดังนี้

- Specific (เฉพาะเจาะจง)
- Measurable (วัดได้)
- Appropriate (เหมาะสม)
- Realistic (เป็นจริง)
- Time bound (กำหนดเวลาแน่นอน)

วัตถุประสงค์หลัก (Corporate Objective)

การเขียนวัตถุประสงค์หลัก ควรมีลักษณะ ดังนี้

1. เป็นข้อความที่ชัดเจน ไม่เลื่อนลอย
2. สามารถวัดได้
3. ทำทาย
4. มีกรอบเวลา
5. เป็นลายลักษณ์อักษร

จุดเน้นที่นำมาเขียนวัตถุประสงค์หลัก เช่น

- การเจริญเติบโต อาจเป็นทรัพย์สิน กำไร ยอดขาย
- ส่วนครองตลาด
- ผลกำไร แหล่งเงินทุน
- อัตราการผลิต จำนวนโรงงาน
- สินค้าคงเหลือ
- ความพอใจของพนักงาน

* ข้อสังเกต สำหรับหน่วยงานราชการ อาจตั้งวัตถุประสงค์ว่า ลดต้นทุน ขณะที่ผลิต/บริการได้ใน

คุณภาพดีเท่าเดิม

ตัวอย่างการกำหนดกลยุทธ์

ประเทศสิงคโปร์

1. พัฒนาสิงคโปร์ให้เป็นศูนย์กลางของโลก
2. พัฒนาคุณภาพชีวิตของคน โดยใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์อย่างแพร่หลาย
3. พัฒนากลไกทางเศรษฐกิจ เพื่อความมั่นคง
4. สร้างเครือข่ายเชื่อมโยงชุมชนและโลก ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ
5. พัฒนาศักยภาพของคนแต่ละคนให้มีความเป็นเลิศทางปัญญา

ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (TFB : Thai Farmer Bank)

เน้น “พื้นฐานข้อมูลแห่งภูมิปัญญา” โดยมีกลยุทธ์ ดังนี้

1. ใช้สารสนเทศเป็นพื้นฐาน (Information Base)
2. เป็นองค์กรที่ใช้ความรู้อย่างเข้ม (Knowledge Intensive Organization)
3. ผสมผสานเทคโนโลยีและทรัพยากรมนุษย์ (Combining Technology and Human Resource)
4. ยกระดับคุณภาพ (World Class Quality)
5. ยึดถือความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction)
6. เป็นแหล่งทุน (Yield High Capital)

การกำหนดกลยุทธ์

โดยทั่วไป กลยุทธ์แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เช่น กรุงเทพมหานคร
2. กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business Strategy) เช่น สำนัก/สำนักงานเขต
3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่งาน (Functional Strategy) เช่น กองในสำนัก ฝ่ายในสำนักงานเขต

ตัวอย่างการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่งาน :

- การผลิต
- การตลาด
- การเงิน
- การจัดซื้อ
- การวิจัยและพัฒนา
- การบุคคล

Balanced Scorecard (BSC) & KPI

Balanced Scorecard (BSC) คืออะไร

ทำไมต้องมี BSC

กระบวนการสร้าง BSC

การเตรียมพร้อมสู่ระบบ BSC

Balanced Scorecard (BSC) คืออะไร

Balanced Scorecard คือ เครื่องมือที่ใช้ในการถ่ายทอดและแปลงวิสัยทัศน์ (Vision) ลงไปสู่เป้าหมายในระดับต่าง ๆ จนถึงการปฏิบัติงาน (Action) รวมทั้งใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมและติดตามผลการดำเนินงานทางธุรกิจทุกขั้นตอน

Balanced Scorecard คือ เทคนิค หรือรูปแบบการวัดผลการปฏิบัติงานแบบองค์รวม

Balanced Scorecard (BSC) เป็นเทคนิคที่พัฒนาขึ้นเมื่อปี 1992 โดย Robert S. Kaplan (จาก Harvard Business School) และ David P. Norton (จาก Nolan, Norton and Company) ซึ่งทั้งสองได้เสนอเทคนิค BSC ไว้ใน Harvard Business Review โดยแบ่งมุมมองขององค์กรออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน (Financial Perspective) ด้านลูกค้า (Customer Perspective) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และด้านเติบโตและการเรียนรู้ขององค์กร (Learning & Growth Perspective) โดยแต่ละมุมมองมีแนวคิด ดังนี้

1. ด้านการเงิน (Financial Perspective)

เป็นมุมมองที่คิดว่าผู้ถือหุ้นต้องการเห็นความสำเร็จขององค์กรแบบใด ซึ่งมุมมองในด้านนี้มักเน้นเรื่องกำไรที่เกิดจากการดำเนินงาน เครื่องมือที่จะใช้วัดจึงต้องอาศัยมาตรวัดทางการเงิน และต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ของผลการดำเนินงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาวมากขึ้น เพราะบางครั้งการลงทุนของปีที่ผ่านมาไม่จำเป็นว่าจะต้องเกิดผลตอบแทนภายในปีนั้นเท่านั้น แต่อาจจะเกิดผลตอบแทนในปีต่อ ๆ ไป

2. ด้านลูกค้า (Customer Perspective)

เป็นมุมมองที่จะสะท้อนให้เห็นว่า ถ้าต้องการให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์แล้ว ลูกค้าจะมององค์กรอย่างไร หรือคิดอีกทางหนึ่งองค์กรจะตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างไรจึงจะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด

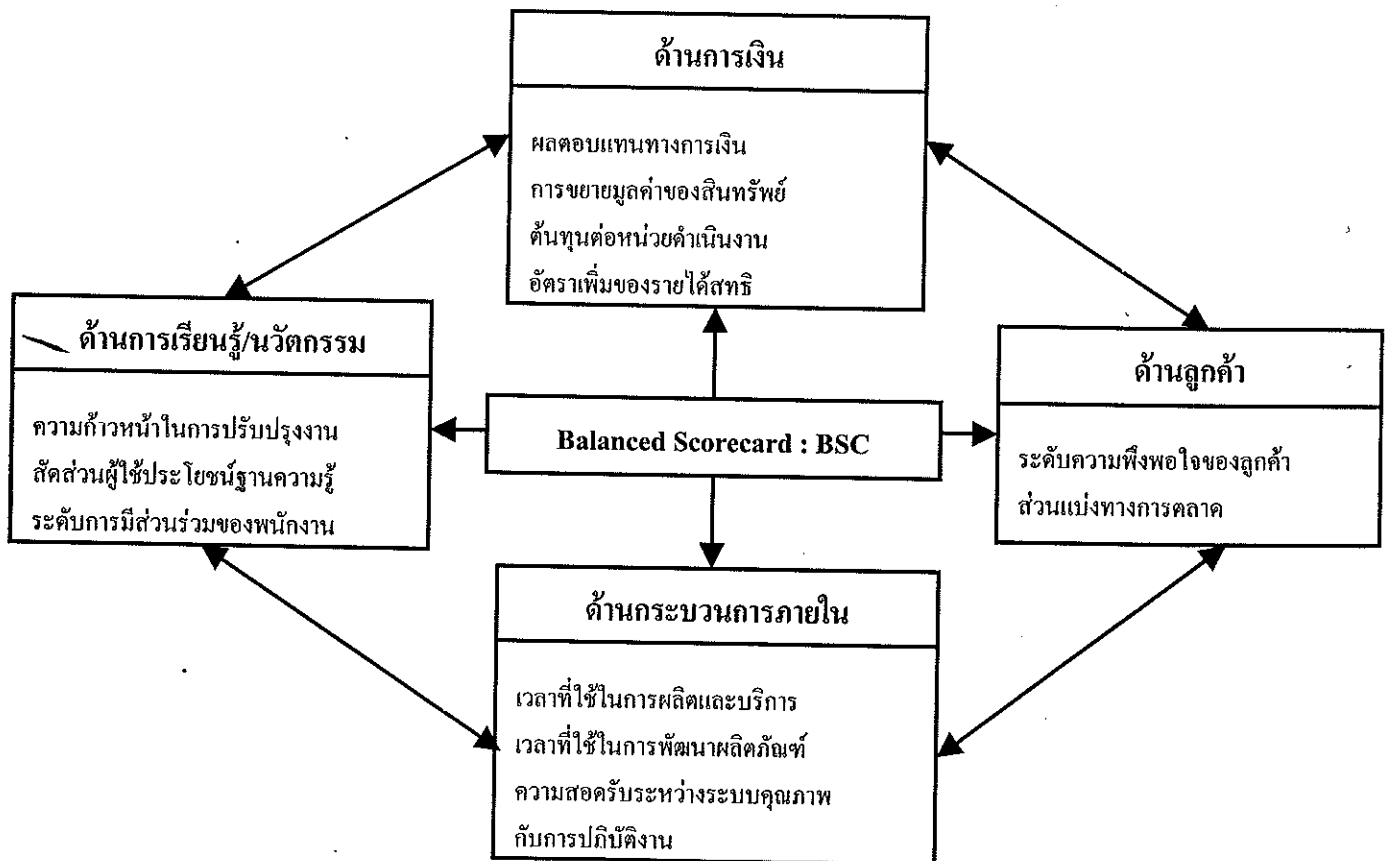
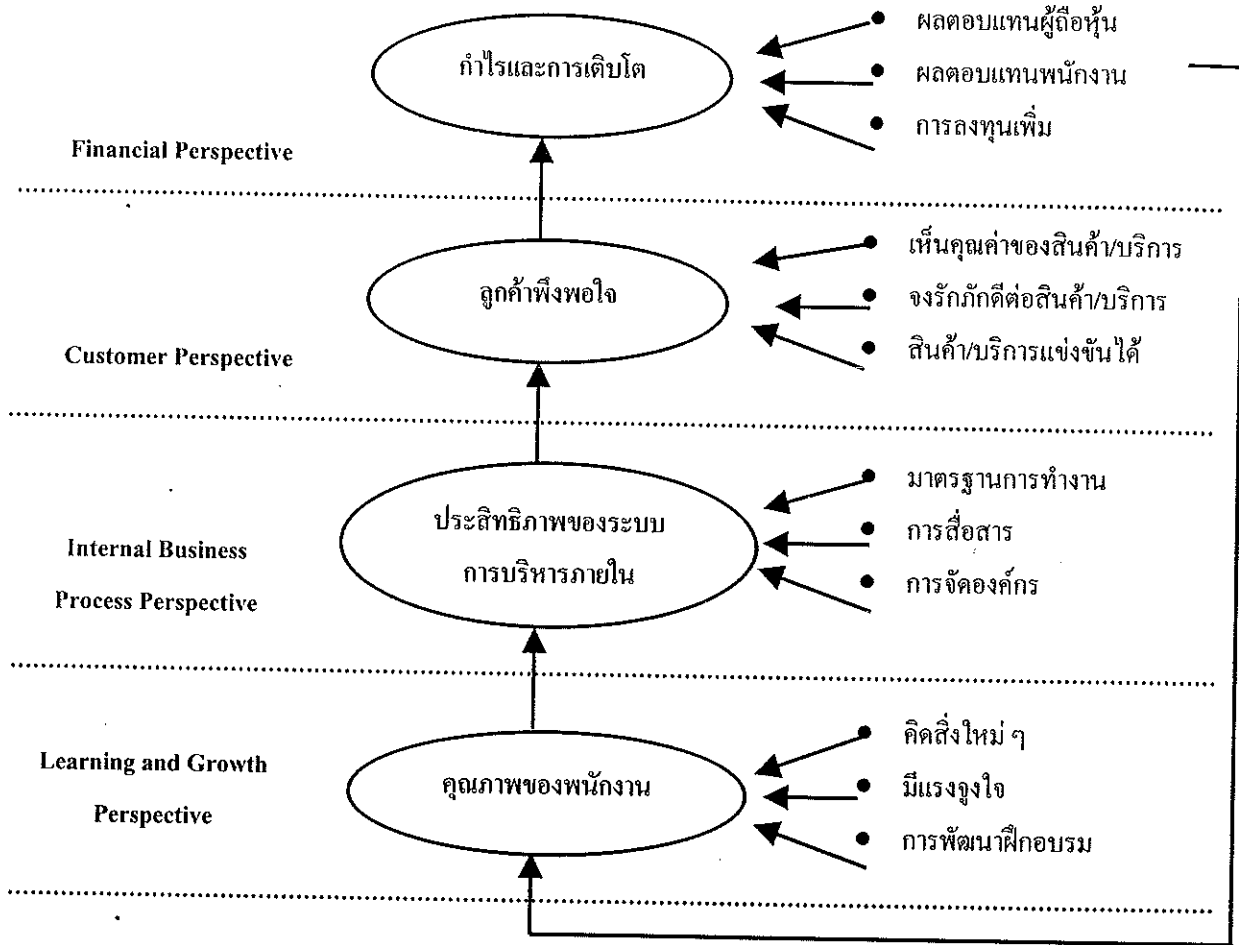
3. ด้านกระบวนการภายในองค์กร (Internal Process Perspective)

เป็นมุมมองที่มองกระบวนการในการบริหารจัดการภายในองค์กรว่า มีประสิทธิภาพ สามารถเป็นผู้นำในธุรกิจนั้น ๆ ได้อย่างไร เพราะมุมมองนี้เป็นสิ่งที่ลูกค้าและผู้ถือหุ้นคาดหวังจากองค์กร การคาดหวังนี้มีเหตุผลสำคัญคือระบบการบริหารจัดการภายในนี้จะเป็นตัวหนึ่งที่รับประกันแก่ผู้ถือหุ้นว่าจะได้รับผลตอบแทน ลูกค้าจะได้สินค้าและบริการตามที่ต้องการตลอดไป บนพื้นฐานของความมีมาตรฐานและประสิทธิภาพ

4. ด้านการเติบโตและการเรียนรู้ขององค์กร (Learning & Growth Perspective)

เป็นมุมมองที่มองว่า ถ้าองค์กรต้องการประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ จะต้องพัฒนาศักยภาพในด้านการเรียนรู้เพื่อความเจริญเติบโตขององค์กรอย่างไรบ้าง ในมุมมองนี้จะเน้นการพัฒนาระยะยาว (Long – Term Development) มากกว่าการฝึกรอบรมในระยะสั้น การพัฒนาในด้านนี้จะทำให้คนในองค์กรไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ และจะนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) อยู่ตลอดเวลา

ความสัมพันธ์ของมุมมองในด้านต่าง ๆ



ทำไมถึงเรียกว่า Balanced Scorecard

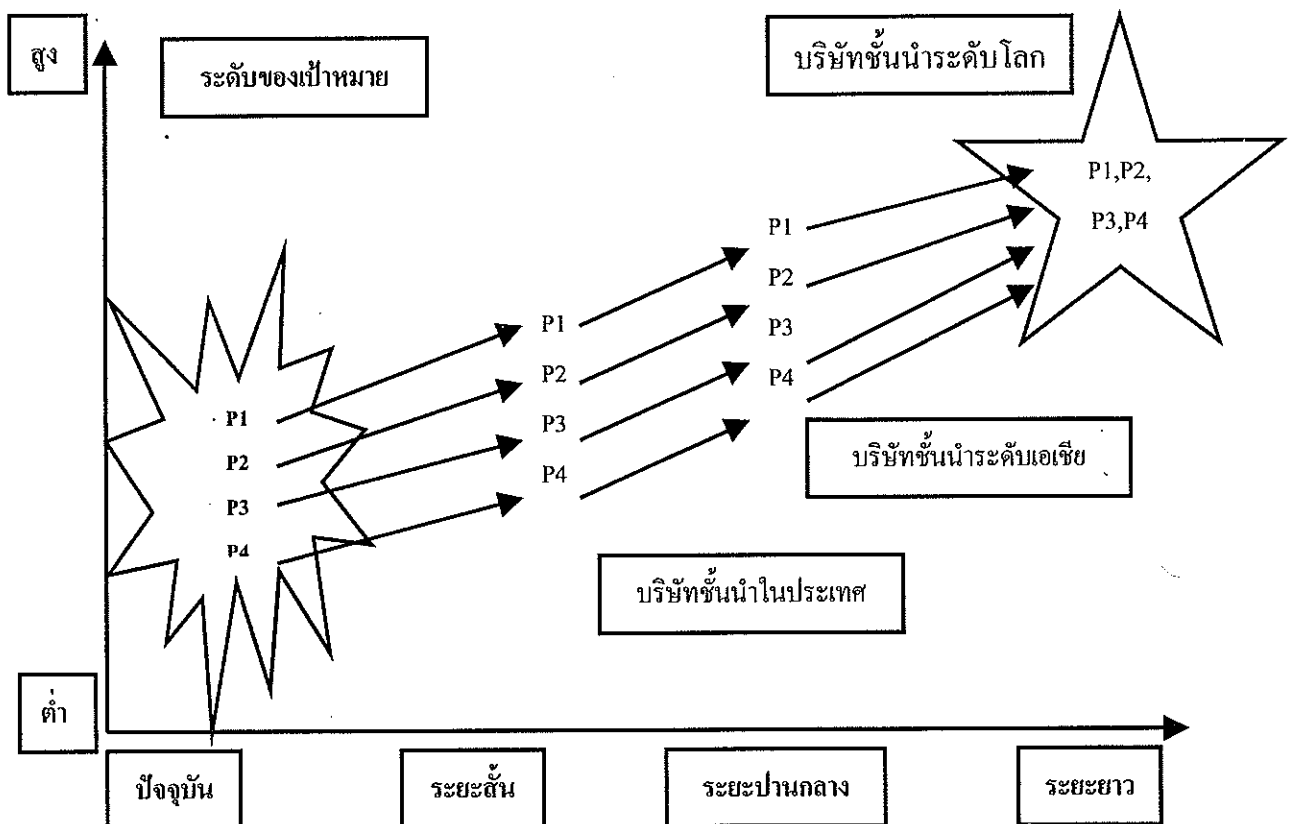
เพราะเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการควบคุมความสมดุล (Balance) ให้กับองค์กรใน 3 ลักษณะ คือ

1. สร้างความสมดุลระหว่างการดำเนินงานในทุก ๆ ด้าน

องค์กรจะต้องให้ความสำคัญทั้งด้านการเงิน (Financial perspective) ด้านลูกค้า (Customer Perspective) ด้านกระบวนการจัดการภายใน (Internal Business Process) และด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร (Learning and growth perspective) จะให้ความสำคัญเพียงผลประกอบการด้านการเงินอย่างเดียวไม่ได้อีกต่อไป เพราะถึงแม้วันนี้มีกำไร แต่ถ้าลูกค้าไม่จงรักภักดีต่อสินค้า เครื่องจักรมีแนวโน้มจะเสียหายมากขึ้น พนักงานที่มีคุณภาพมีแนวโน้มลาออกมากขึ้น ในอนาคตองค์กรจะไม่สามารถแข่งขันและมีกำไรได้

2. ควบคุมความสมดุลระหว่างเป้าหมายระยะสั้น (Short – Term Goal) และระยะยาว (Long – Term Goal)

เพราะ Balanced Scorecard จะช่วยในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ลงไปสู่การปฏิบัติ (Vision to Action) ซึ่งจะทำให้มองเห็นความสัมพันธ์ของเป้าหมายแต่ละช่วงได้ชัดเจน สามารถบอกได้ว่าแผนงาน โครงการนั้น ๆ สนับสนุนเป้าหมายขององค์กรในด้านใด



3. ความสมดุลระหว่างเป้าหมาย (Target) กับผลงานที่เกิดขึ้นจริง (Actual result)

เป็นการใช้ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการควบคุม ติดตามผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย เพื่อดูว่าในแต่ละช่วงเวลานั้น ผลงานที่เกิดขึ้นเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ถ้าผลงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายจะได้นำมาวิเคราะห์หาสาเหตุและแก้ไขได้ทันที่

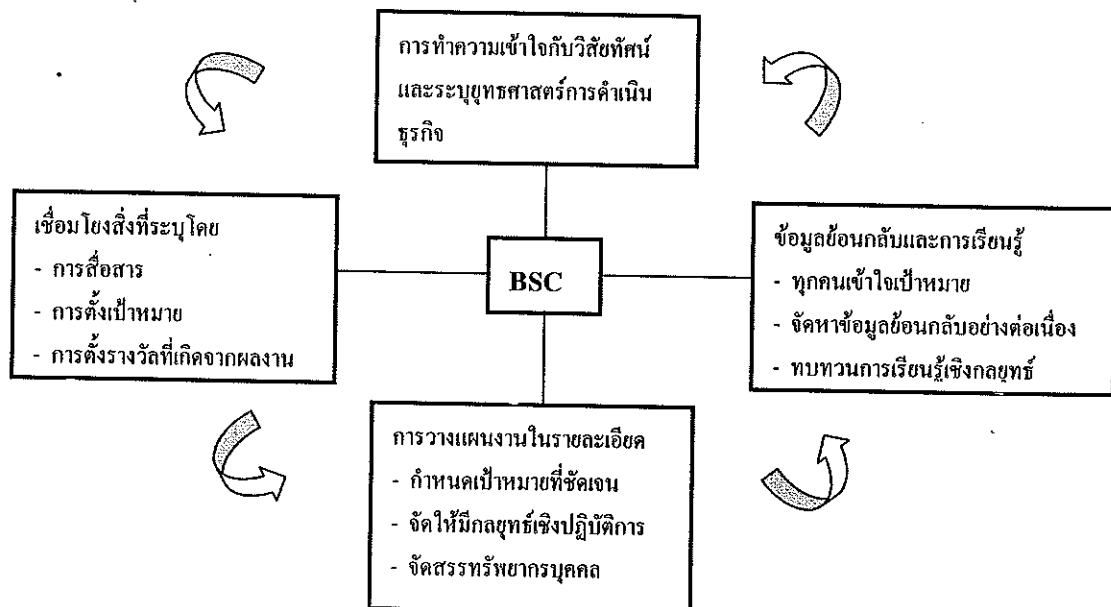
ทำไมต้องมี BSC

ในการประเมินผลความสำเร็จขององค์กรแบบเก่าให้ความสำคัญกับตัวเลขกำไร ทำให้เน้นผลผลิตในระยะสั้น บางที่มีการตัดงบประมาณ เพราะต้องการลดต้นทุน รวมทั้งไม่มีการวัดข้อมูลในระดับพนักงานแต่ละคนอย่างชัดเจน

การประเมินผลองค์กรแบบใหม่โดยนำ BSC มาใช้สามารถแก้ไขข้อบกพร่องดังกล่าวได้ เพราะไม่เน้นเฉพาะกำไร/ต้นทุน แต่จะผสมผสานกับปัจจัยอื่น ๆ ด้วย ทั้งนี้ BSC มีหลักการที่สำคัญคือ

- อะไรก็ตามที่ไม่สามารถวัดได้ จะไม่สามารถบริหารได้ (เพราะไม่มีรายงานผล)
- เป็นความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล
- ประสิทธิภาพขององค์กรมาจากศักยภาพและแรงจูงใจของพนักงาน กระบวนการภายในที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งกลยุทธ์ที่ดี

การประเมินผลองค์กรอย่างสมดุลย์

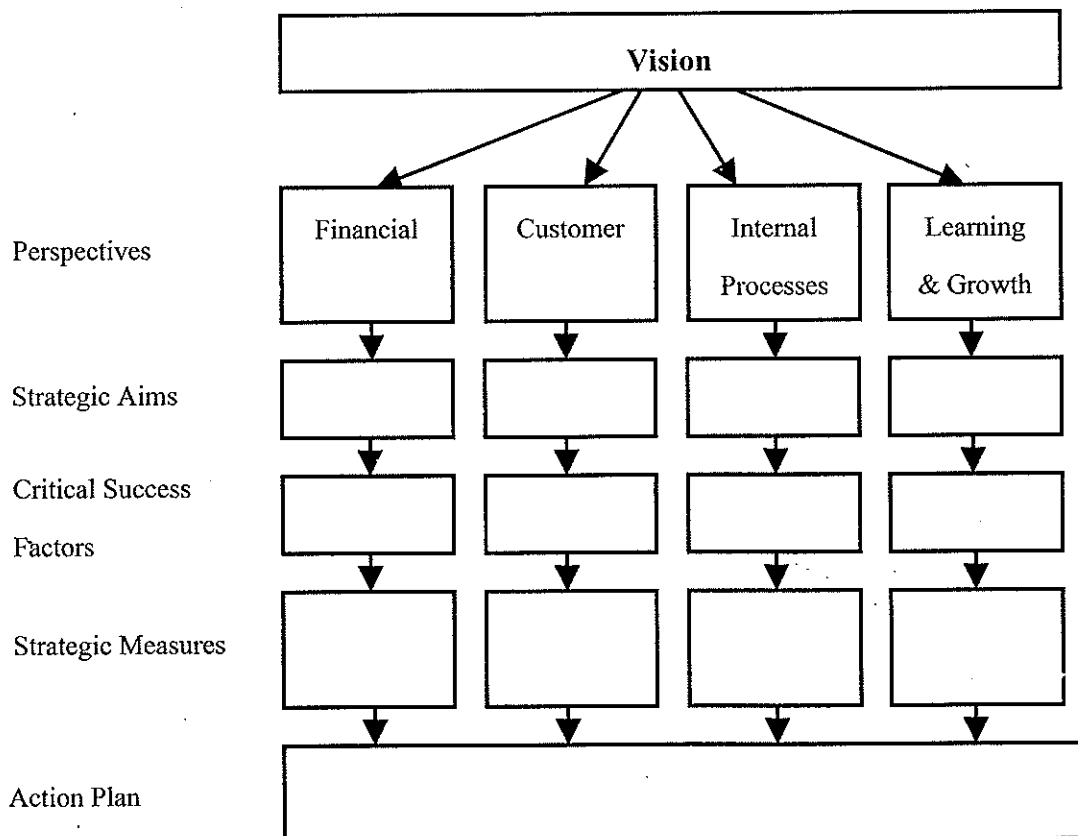


เทคนิคการนำ BSC มาใช้ในองค์กร

เนื่องจาก Balanced Scorecard ของธุรกิจในประเทศไทยเป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ มีการเรียนรู้แพร่หลาย หลายหน่วยงานใช้ BSC แล้วได้ผลดี จึงมีการเริ่มประยุกต์ใช้ในภาครัฐบาล จึงถือว่าเป็นเรื่องใหม่อย่างยิ่ง แต่เป็นเรื่องจำเป็นที่ต้องนำมาใช้ เทคนิคการนำ BSC มาใช้ วิธีการที่ง่ายที่สุดคือ การปฏิบัติตามขั้นตอนของ Robert S. Kaplan และ David P. Norton ดังนี้

1. กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (Vision)
2. กำหนดมุมมองในแต่ละด้านของวิสัยทัศน์ (Perspective Setting)
3. กำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Aim)
4. กำหนดปัจจัยสู่ความสำเร็จสำคัญ (Critical Success Factors)
5. กำหนดกลยุทธ์ในการวัดผล (Strategic Measures)
6. กำหนดแผนงานที่จะต้องดำเนินการ (Action Plan)

การนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ



ปัจจุบันมีการประยุกต์ขั้นตอนหลักการจัดทำ BSC ดังนี้

- ขั้นที่ 1 การจัดทำกลยุทธ์หลักขององค์กร (Strategic Themes) โดยการวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์
- ขั้นที่ 2 จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategic Map) เพื่อแสดงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ภายใต้มุมมองของ BSC
- ขั้นที่ 3 กำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ของวัตถุประสงค์แต่ละประการ

ความเชื่อมโยงระหว่าง BSC & KPI กับ Vision & Strategy

- BSC & KPI เป็นตัวเชื่อมระหว่าง Vision & Strategy and Success & Effective Implementation
- เป็นเครื่องมือสำหรับการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์อย่างมีจุดเน้นและมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน
- เป็นเครื่องมือในการจัดการผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ขึ้นอยู่กับการวัดผลและการประเมินผล
- BSC จึงเป็นระบบและกระบวนการที่ช่วยให้การบริหารผลงานมีความชัดเจน ส่วน KPI เป็นกลไกหรือตัวจักรขับเคลื่อน

ความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ (Vision) มาสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ (Desire Outcome)

MISSION: Why do we exist?

VISION : What we want to be?

STRATEGY: Our game plan

Balanced Scorecard: Implementation & Focus

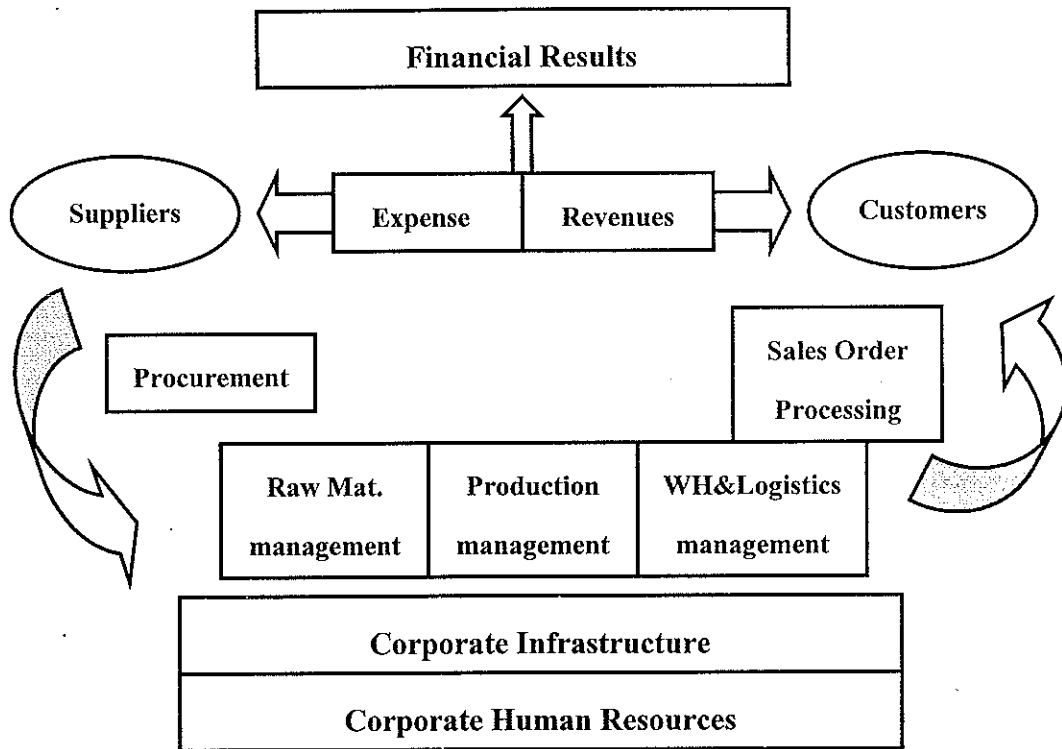
Strategic Initiatives: What we need to do?

Personal Objectives: What we need to do?



Strategic Outcomes			
Satisfied Shareholders	Delighted Customers	Effective Processes	Motivated and Prepared workforce

กระบวนการธุรกิจ (Business Process)



BSC ที่สร้างด้วยดี ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

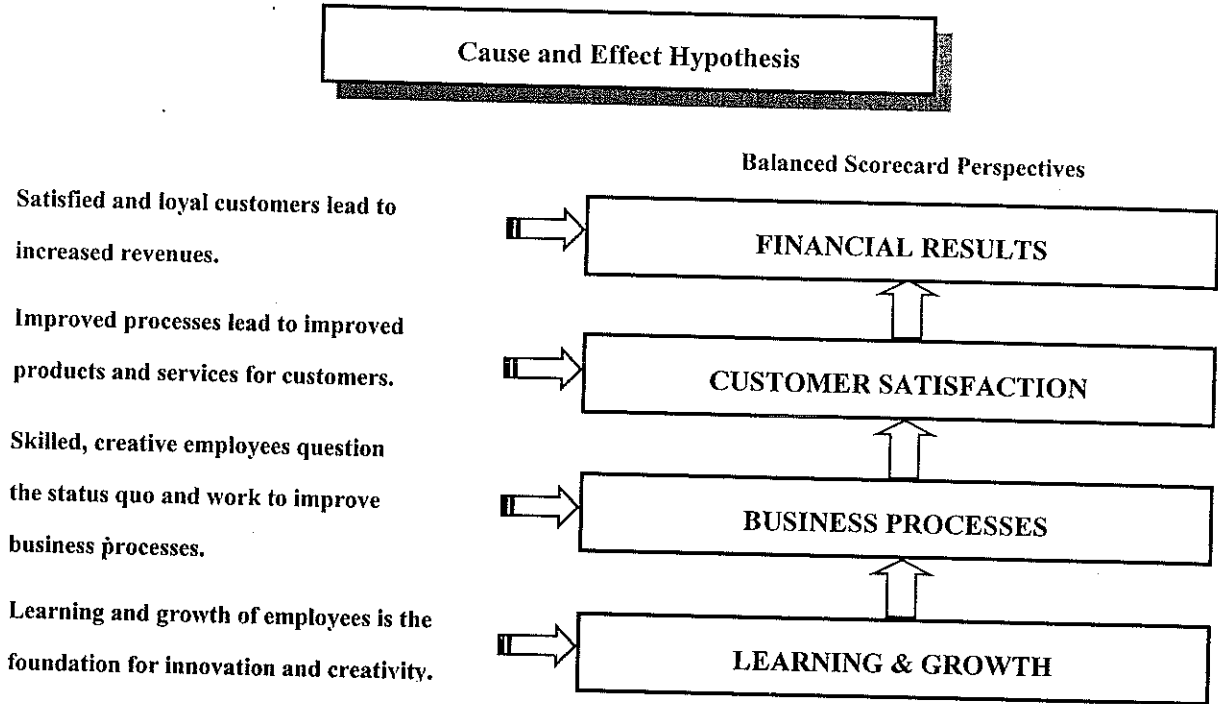
- มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (cause & Effect) ระหว่างวัตถุประสงค์กับแผนปฏิบัติ และระหว่างตัววัดผลลัพธ์ (Outcome measures) กับตัววัดการปฏิบัติ (performance drives)
- มีความสมดุลระหว่างการกำหนดตัววัดผลลัพธ์และตัววัดการปฏิบัติ
- มีความโยงใยถึงผลลัพธ์ด้านการเงิน
- มีความโปร่งใส เห็นโยงใยระหว่างกลยุทธ์และแผนปฏิบัติได้ชัดเจน

BSC ที่สร้างได้ดี จะทำหน้าที่

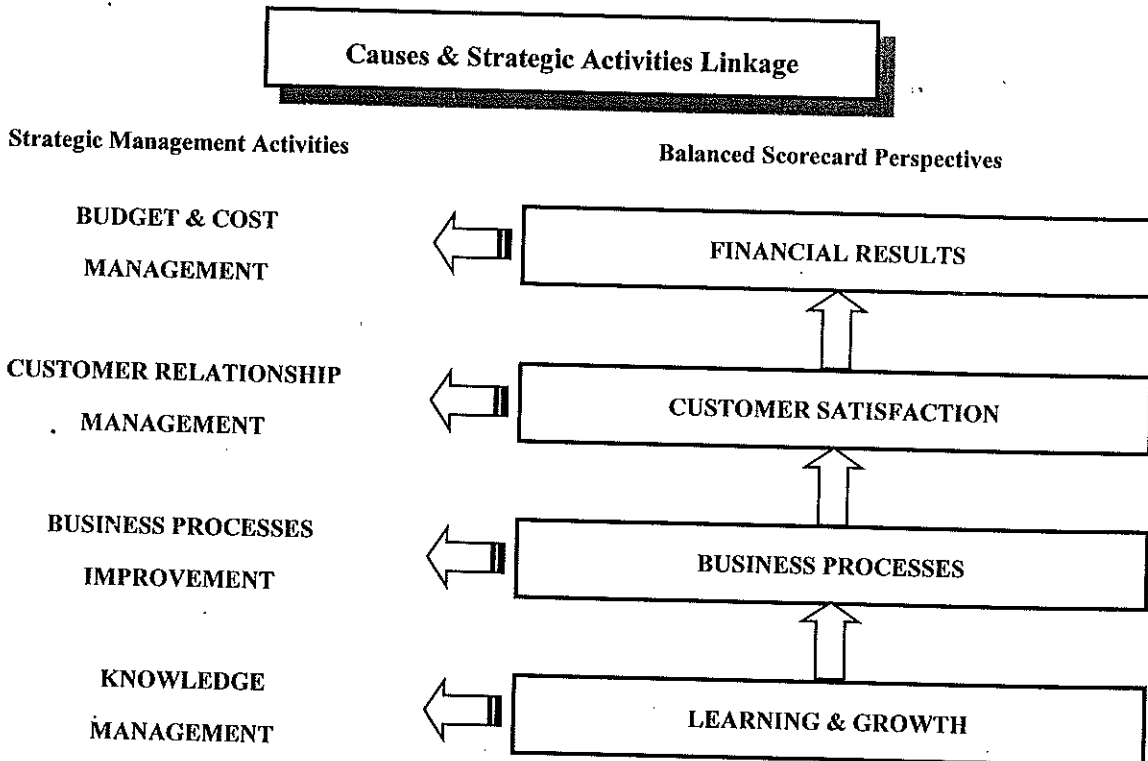
- สื่อสารกลยุทธ์ขององค์กรให้สมาชิกทุกคน
- สร้างความเข้าใจร่วมกันในแนวทางที่จะต้องปฏิบัติ
- แปลงกลยุทธ์มาเป็นแผนปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพสูง โดยมีตัววัดต่าง ๆ ชัดเจน

ทั้งนี้ BSC อาจเพิ่มมิติมุมมองได้ เช่น ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านวัฒนธรรม เป็นต้น

สมมติฐานความเป็นเหตุเป็นผลของ BSC



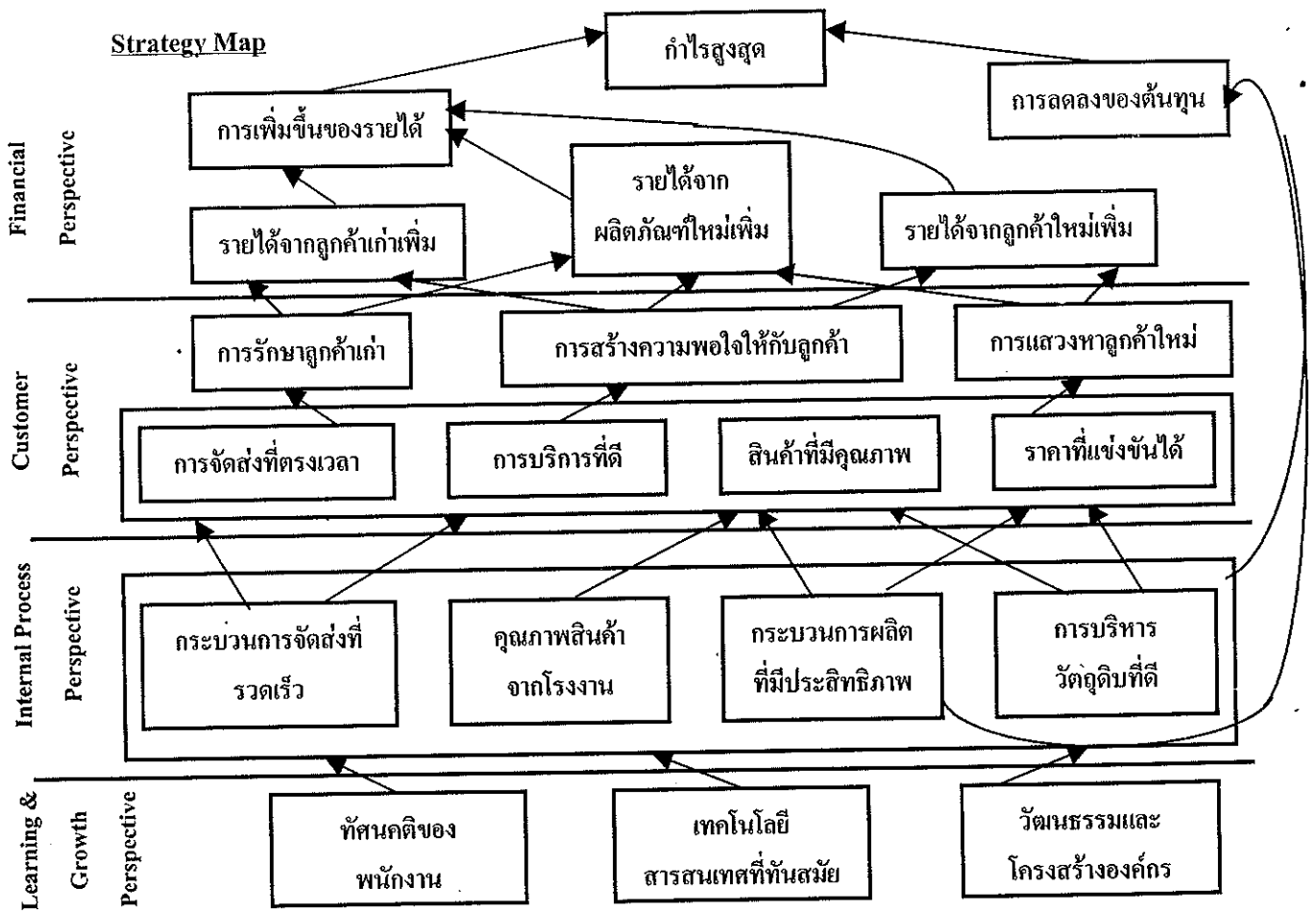
ความเชื่อมโยงระหว่างเหตุกับกิจกรรมเชิงกลยุทธ์



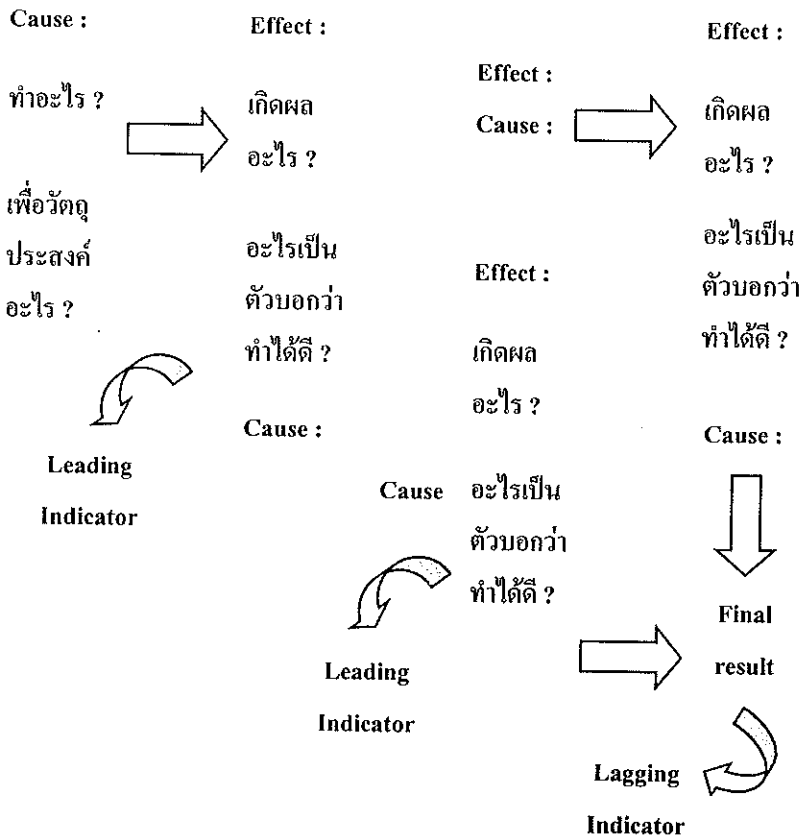
ลักษณะของเหตุผลในรูป Tree Diagram

ต้องทำความเข้าใจ

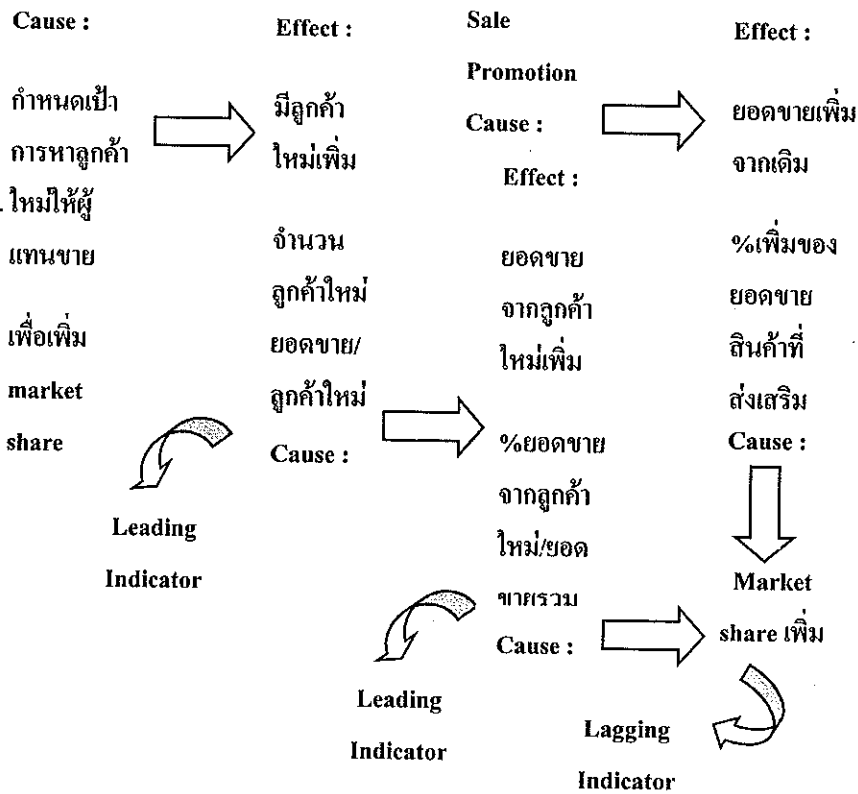
1. แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)
2. ตัวชี้วัดต้นทาง (Lead Indicator)
3. ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Lag Indicator)
4. ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล (Cause & Effect relationship)

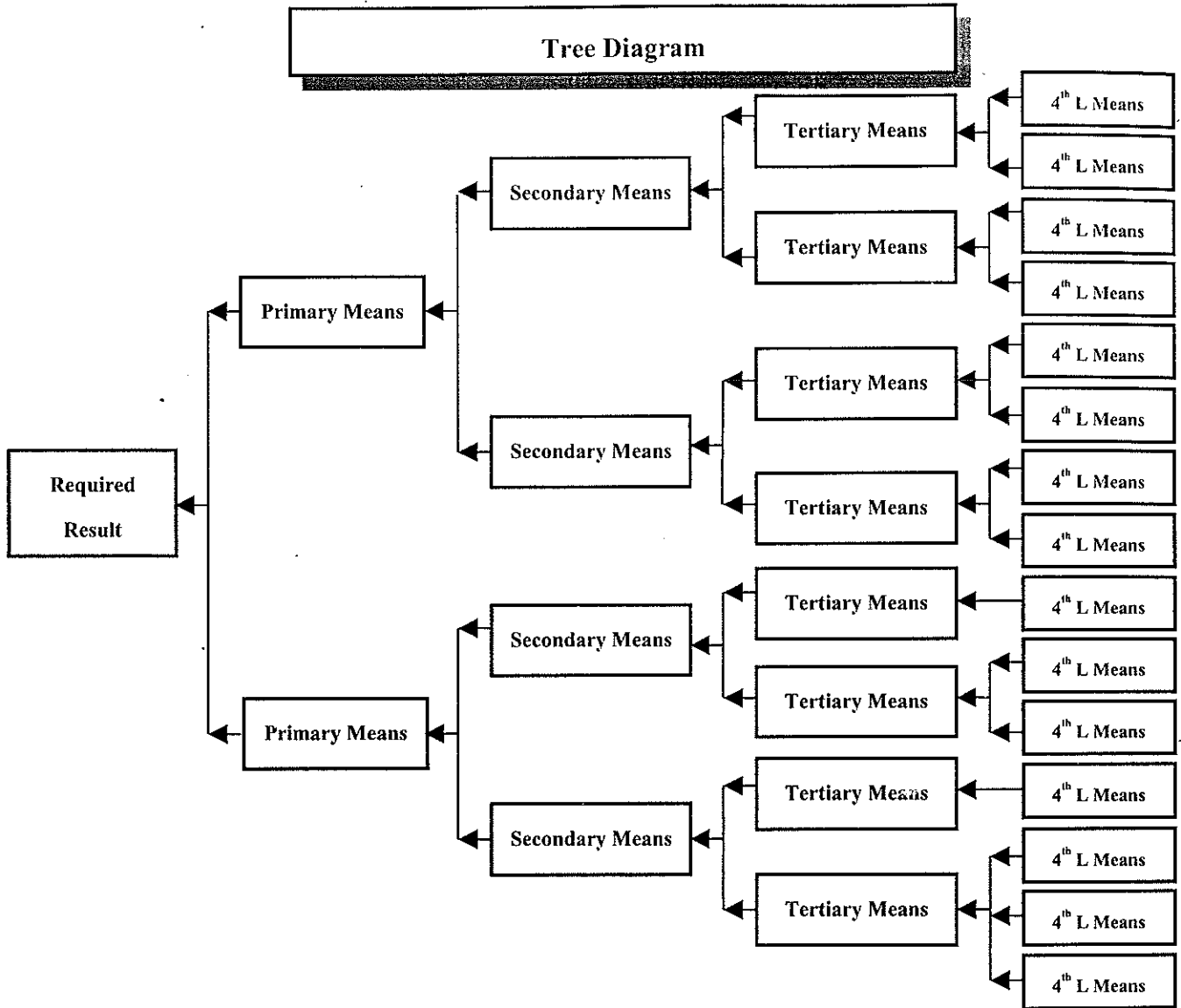


Cause & Effect Relationship



Cause & Effect Relationship





Key Performance Indicator : KPI

- **Lead Indicator** : เป็นตัววัดจำนวน หรือคุณภาพ หรือผลของการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะส่งผลให้เกิดผลลัพธ์
- **Lag Indicator** : เป็นตัววัดผลลัพธ์ปลายทางที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมตามแผนปฏิบัติต่าง ๆ เช่น กำไร (Profitability) , ส่วนแบ่งตลาด (Market share) คะแนนความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction score) ร้อยละในการรักษาลูกค้าเก่า (% Customer retention) เป็น Outcome Measure

ดัชนีวัดความสำเร็จ : การวัดผลด้วยระบบ BSC

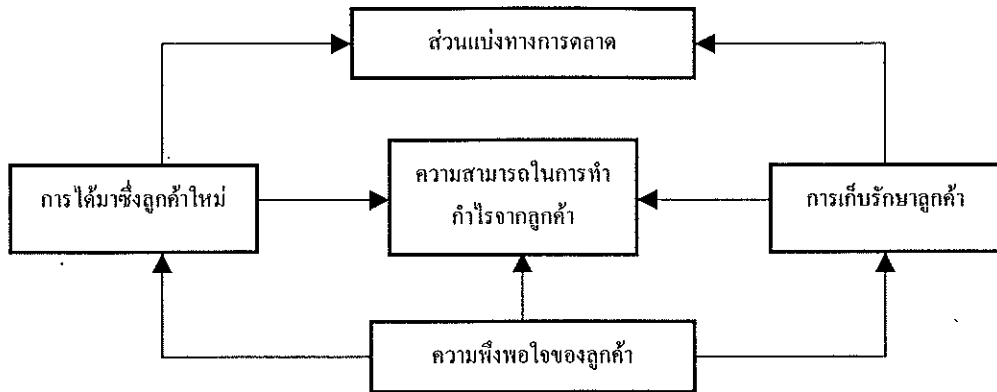
การเงิน	กำไรต่อสินทรัพย์ อัตราการเติบโตของยอดขาย ค่าใช้จ่ายต่อพนักงาน รายได้ต่อพนักงาน
ลูกค้า	การเก็บรักษาลูกค้า การคิดสร้างสรรค์ในสินค้าและบริการ
กระบวนการ	การเปรียบเทียบและการนำมาตรฐานมาใช้ เพื่อลดอัตราเสี่ยงต่อการ เกิดความผิดพลาด อาทิ ISO9000, 14000 Standards
พนักงาน	ความสามารถ ทักษะ ความถนัด และอัจฉริยภาพ

* ข้อสังเกต การวัดผลด้านการเงิน ถ้าเป็นภาครัฐราชการ จะวัดว่าใช้ทรัพย์สินของราชการให้เกิดประโยชน์
แค่ไหน แต่บัญชีของราชการต่างจากเอกชน จึงต้องคิดให้เหมือนกัน

ตัวอย่างดัชนีวัดด้านการเงิน

		ยุทธศาสตร์		
		การเติบโตของรายได้	การลดค่าใช้จ่ายและการปรับปรุงผลิตภัณฑ์	การใช้ประโยชน์ทรัพย์สิน
ยุทธศาสตร์ของหน่วยธุรกิจ	เติบโต	- อัตราการเติบโตของการขาย ตามลักษณะของตลาด - % รายได้จากผลิตภัณฑ์ หรือบริการใหม่	- รายได้ต่อพนักงาน	- การลงทุน (% ของการขาย) - R&D (% ของการขาย)
	ต่อเนื่อง	- % รายได้ใหม่ - การขายร่วมแบบ Cross-selling - ความสามารถในการทำกำไร จากลูกค้า	- ต้นทุน V.S. คู่แข่ง - อัตราการลดค่าใช้จ่าย	- ต้นทุน - อัตราการใช้ประโยชน์ สินทรัพย์
	เก็บเกี่ยว	- ความสามารถในการทำกำไร - % ของลูกค้าที่ไม่สร้างกำไร	- ต้นทุนต่อหน่วย	- ผลลัพธ์ที่ได้คืน - ปริมาณการผลิต

ตัวอย่างดัชนีชี้วัดผลสำเร็จด้านลูกค้า



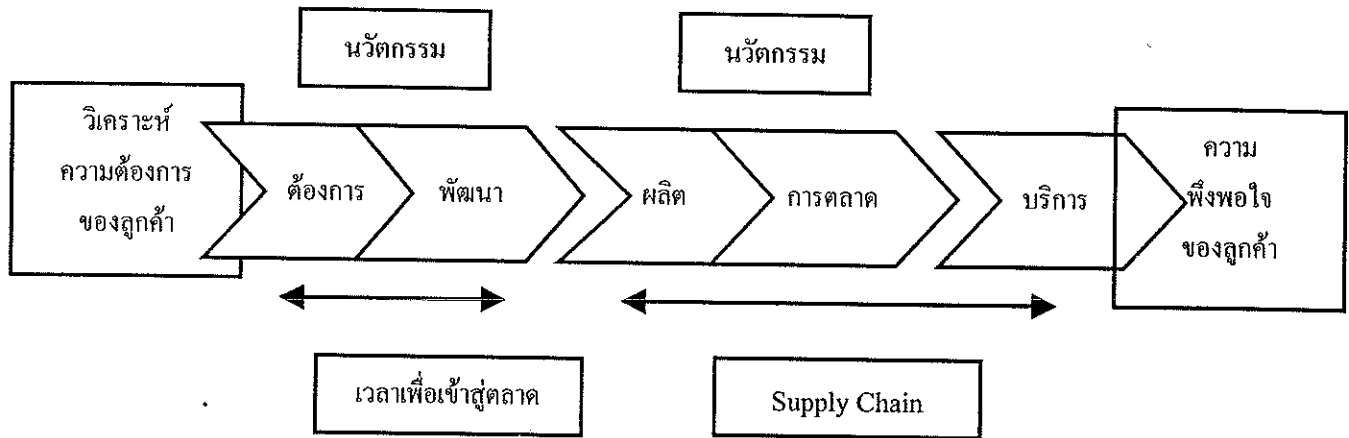
ดัชนีชี้วัดความสำเร็จในด้านลูกค้า

Market Share ส่วนแบ่งตลาด	สะท้อนสัดส่วนของธุรกิจที่ได้รับจากตลาด (ในมุมมองของจำนวนลูกค้า ค่าใช้จ่าย หรือยอดขาย) คิดจากหน่วยของการขาย
Customer Acquisition การได้มาซึ่งลูกค้าใหม่	วัดผลในเชิงของอัตราส่วนที่ธุรกิจสามารถดึงลูกค้าใหม่ หรือธุรกิจใหม่ มาได้ เช่น จำนวนลูกค้าใหม่ ยอดขายในกลุ่มลูกค้าใหม่
Customer Retention การคงไว้ซึ่งลูกค้าเดิม	วัดผลในเชิงของอัตราส่วนที่ธุรกิจสามารถจัดเก็บหรือคงไว้ ซึ่งลูกค้าเก่า ด้วยการเก็บรักษาสัมพันธภาพที่ดีให้ยืนยาว
Customer Satisfaction ความพึงพอใจ	ประเมินระดับความพึงพอใจของลูกค้าตามเกณฑ์ของผลงานที่มีการวัดผลเน้นเฉพาะเรื่อง เช่น การเสนอคุณค่าภายในการบริการให้กับลูกค้า
Customer Profitability ความสามารถในการทำกำไร	วัดผลกำไรสุทธิของลูกค้าหรือส่วนแบ่งทางการตลาดภายหลังหักค่าใช้จ่ายทั้งหมด

การแบ่งกลุ่มลูกค้าและความสามารถในการทำกำไรจากลูกค้า

ลูกค้า	กำไรและผลประโยชน์	ไม่ทำกำไร
ลูกค้าที่ต้องการได้	เก็บรักษา	ปรับเปลี่ยน
ลูกค้าที่ไม่ต้องการ	เฝ้ามอง	ตัดทิ้ง

ดัชนีวัดผลสำเร็จด้านกระบวนการภายใน

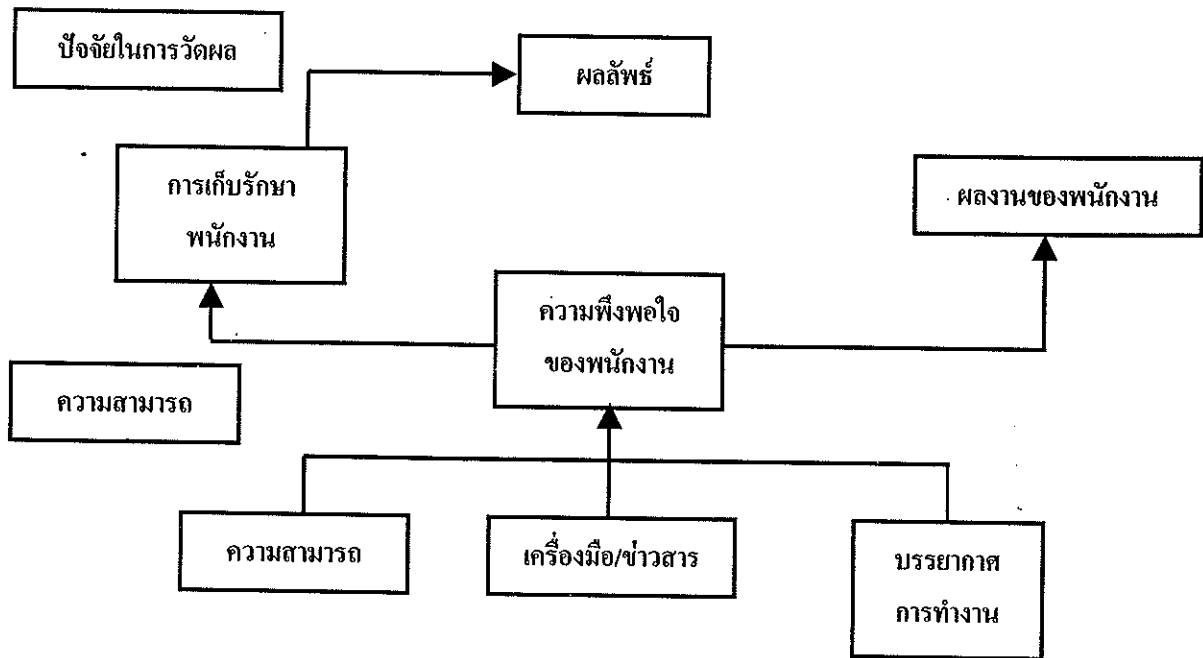


ประสิทธิภาพในการดำเนินการ

@ ลดต้นทุน เช่น

- ต้นทุนการนำวัตถุดิบเข้า
- ต้นทุนในระหว่างการผลิต
- ต้นทุนในการขนส่งสินค้าส่งลูกค้า

ตัวอย่างดัชนีวัดผลสำเร็จในด้านการเรียนรู้และการเติบโต



ประสิทธิภาพในการบุคคล

- @ ฝึกอบรม (ตั้ง BSC เช่น ในรอบปีจะมีการฝึกอบรมกี่วัน)
- @ สร้างทีมงาน (ทำให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ)
- @ ค่าจ้างตามความสามารถ (จงใจให้คนทำงานมากขึ้น)

การเรียนรู้

- @ การสร้างสมรรถภาพเด่นและพัฒนาทักษะ
- @ พัฒนาระบบข้อมูลสำคัญ
- @ พัฒนาการมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบ
- @ พัฒนาเทคโนโลยีใหม่ หรือกระบวนการใหม่

ขั้นตอนการจัดทำดัชนีชี้วัดความสำเร็จขององค์กร 9 ขั้นตอน ดังนี้

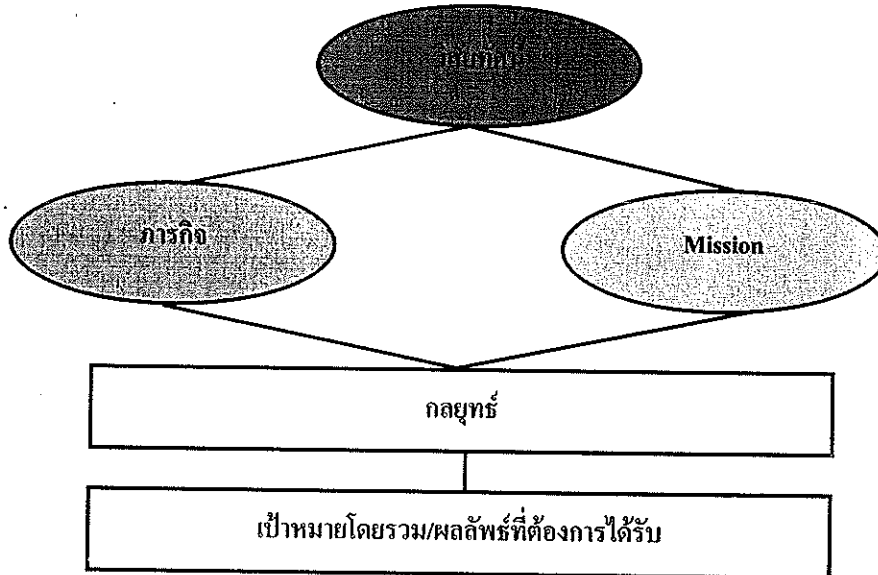
1. การวิเคราะห์หาความสามารถของธุรกิจ (Define the Industry/Describe its development and the role of the company)

ด้วยการวิเคราะห์ปัจจัย/สิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้รู้ข้อเด่นหรือศักยภาพ ข้อด้อย โอกาส และอุปสรรคหรือข้อเสียเปรียบต่าง ๆ เพื่อประเมินสถานภาพของธุรกิจ

	ความเก่ง/ข้อได้เปรียบ	สิ่งที่ต้องปรับปรุง/แก้ไข
ภายในองค์กร	Strengths ศักยภาพ	Weakness ความด้อย
ภายนอกองค์กร	Opportunities โอกาส	Threats ข้อเสียเปรียบ

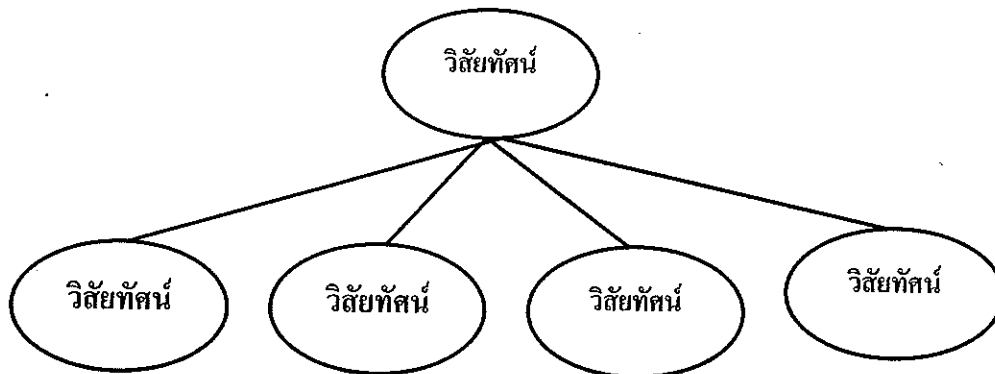
2. การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรบนพื้นฐานของข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์และการหาความสามารถของธุรกิจ (Establish/confirm the Company's Vision)

- สร้างความชัดเจนให้กับวิสัยทัศน์
- หาข้อตกลง



3. กำหนดมิติของการวัดความสำเร็จและตัวชี้วัด (KPI)

- กำหนดขอบเขตของงานและสิ่งที่จะสะท้อนความต้องการในแต่ละมิติ
- หาข้อตกลง



4. ถ้าวิสัยทัศน์เหมาะสม สัมฤทธิ์ ภาพของความสำเร็จจะเป็นอย่างไร

(Formulate Overall Strategic Aim)

- กำหนดภาพของความสำเร็จที่ชัดเจน เช่น ในกรณีที่วิสัยทัศน์สัมฤทธิ์ สิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงไปคืออะไร
- สร้างข้อกำหนดในการส่งมอบ Acceptance criteria

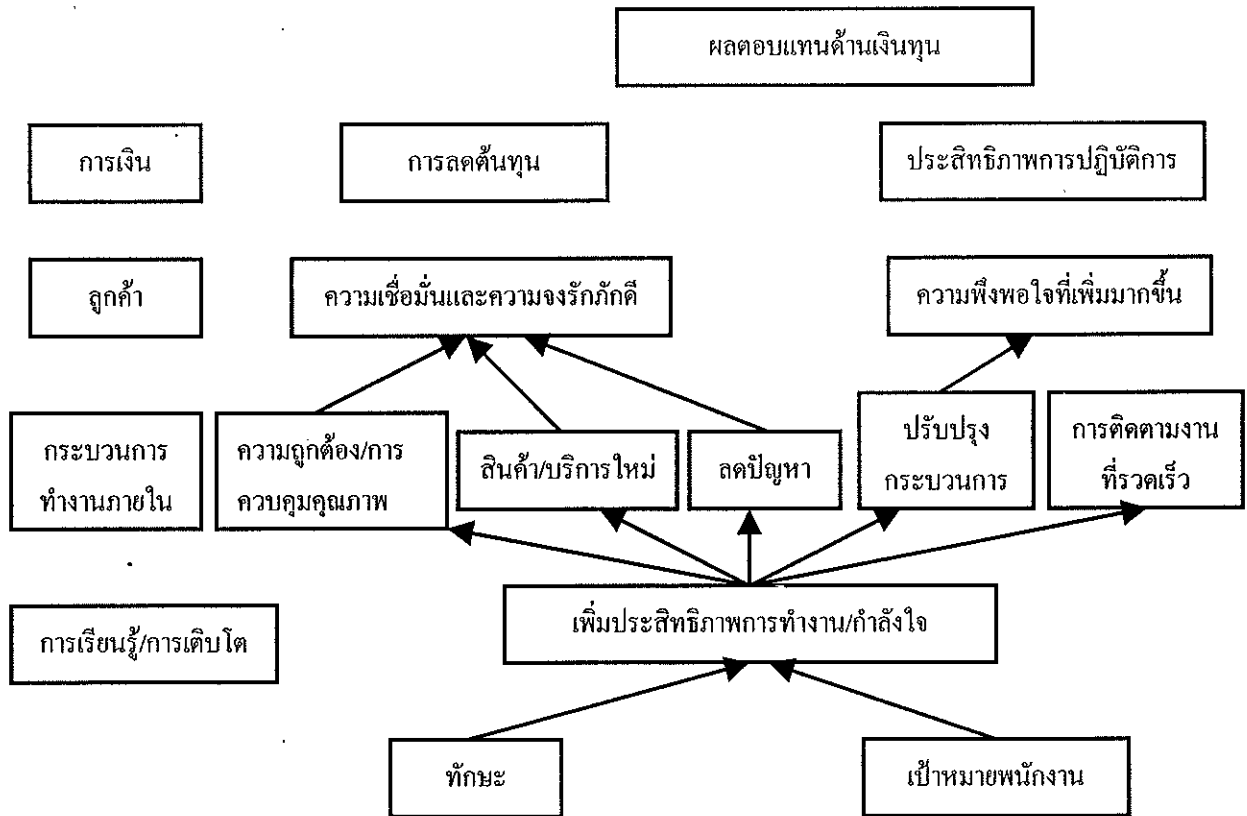
5. กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success factors : CFS)

CFS หมายถึง ปัจจัยที่สำคัญและจะขาดเสียมิได้เพื่อให้ได้มาซึ่งวิสัยทัศน์ที่ต้องการภายใต้ มุมมองแต่ละมิติ

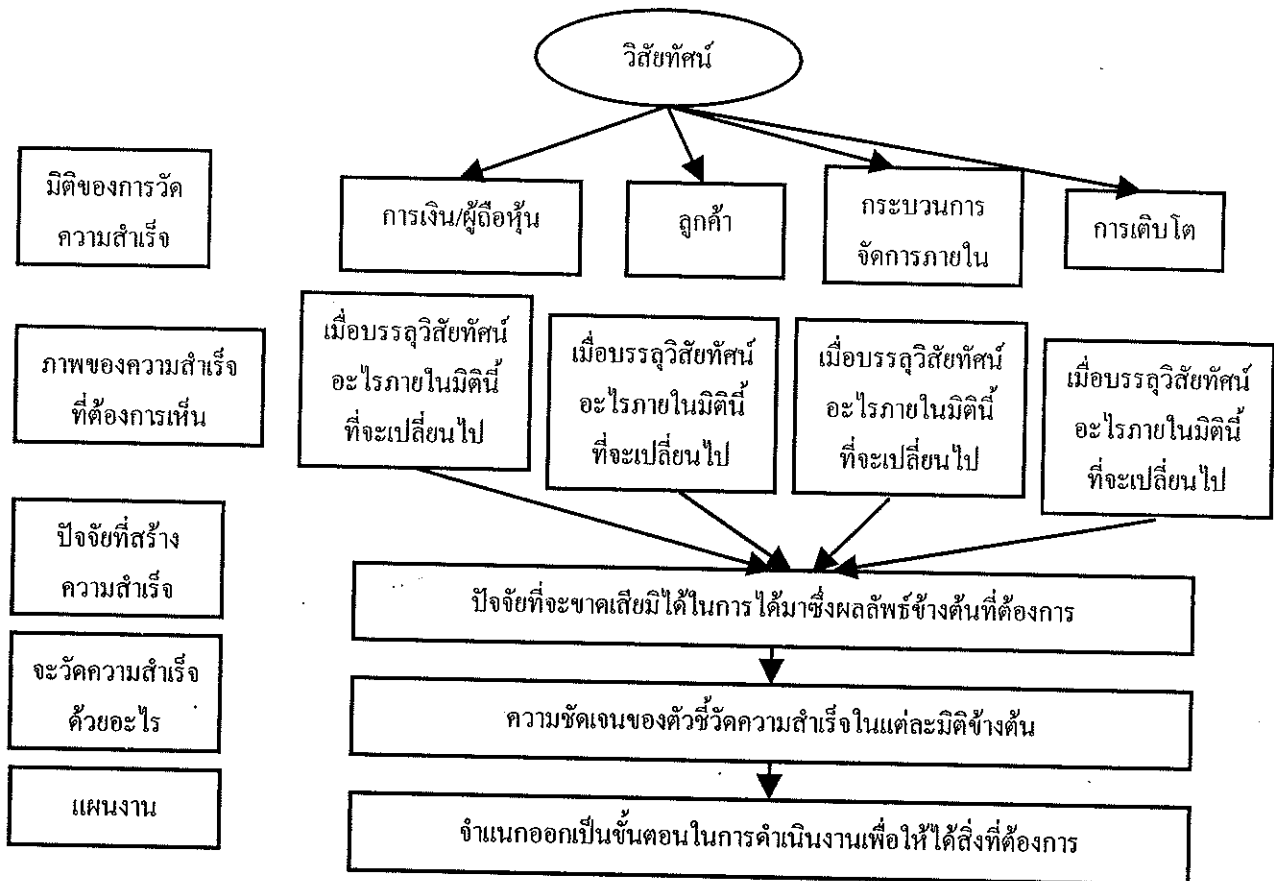
6. สร้างตัวชี้วัด (Develop measures)

ต้องสามารถบอกได้ถึงเหตุและปัจจัยของตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้น

ตัวอย่างความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดในแต่ละมิติ (Strategic Map)



Balanced Scorecard Model



7. สร้างดัชนีวัดผลสำเร็จระดับองค์กร (Develop a Comprehensive Scorecard)

- สร้างดัชนีวัดความสำเร็จขององค์กรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
- สื่อสารดัชนีที่ได้สู่องค์กรและหน่วยงาน
- ให้ความสำคัญและป้องกันการเกิดความไม่เข้าใจและความตระหนก

การจัดทำตัวชี้วัดในระดับต่าง ๆ

- การจัดทำตัวชี้วัด โดยอาศัยการจัดทำ Key Result Area : KRA
- Key Result Area หมายถึง สิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร สิ่งที่ต้องทำหรือให้ความสนใจ เพื่อทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ เช่น คุณภาพนวัตกรรมผลิตผล คุณภาพชีวิตในการทำงาน การพัฒนาพนักงาน ความจงรักภักดีต่อผู้ถือหุ้น
- การจัดทำตัวชี้วัดอาจพิจารณาจากการจัดทำปัจจัยแห่งความสำเร็จ /CFS ที่จะทำ ให้บรรลุวัตถุประสงค์แต่ละด้าน

ลักษณะตัวชี้วัดที่ดี

- จำนวนตัวชี้วัดน่าจะมีประมาณ 20 – 25 ตัว (ประมาณ 4 – 5 ตัวต่อด้าน)
- มีความสอดคล้องต่อวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร
- วัดผลงานที่สำคัญขององค์กรและไม่ค่อยผิดพลาด
- มีทั้งตัวชี้วัดที่เป็นการเงินและไม่ใช้การเงิน
- มีตัวชี้วัดที่เป็นเหตุและเป็นผล
- ตัวชี้วัดแต่ละตัวต้องมีหน่วยงานหรือบุคคลรับผิดชอบ
- ตัวชี้วัดควรจะเป็นตัวที่องค์กรสามารถควบคุมได้
- ตัวชี้วัดต้องวัดได้และทุกคนเข้าใจได้
- ตัวชี้วัดต้องช่วยพนักงานและผู้บริหารสามารถติดตามผลการเปลี่ยนแปลงได้
- ตัวชี้วัดต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร
- ตัวชี้วัดสามารถผูกกับการจ่ายค่าตอบแทนได้

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator : KPI)

KPI ในด้านการเงิน	KPI ในด้านลูกค้า	KPI ในด้านกระบวนการทำงาน
ต้นทุน	ความพึงพอใจของลูกค้า	เวลาที่ลดลง
ค่าใช้จ่ายที่ลดลง	จำนวนข้อร้องเรียน	จำนวนงานที่ทำได้มากขึ้น
อัตราความสามารถในการขาย	ความคาดหวังของลูกค้า	ข้อผิดพลาดที่ลดลง
กำไรต่อหน่วย	จำนวนการติดต่อของลูกค้า	จำนวนการคัดออก (Reject) ลดลง
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ	ความถี่ในการเปลี่ยนสินค้า	ความหลากหลายของสินค้า/บริการ
Return of investment	Repose time	ความรวดเร็วในการติดต่อกลับ
ยอดขาย/พนักงาน	ลูกค้าสั่งสินค้าซ้ำ	response time ที่รวดเร็ว
รายรับ/พนักงาน	การเติบโตของบริการ	การส่งมอบที่เร็วและถูกต้อง
รายจ่าย/พนักงาน	การเติบโตของลูกค้า	ความสามารถในการแก้ไขปัญหา-
การเติบโตของยอดขาย	Company image	-ภายในเวลาที่กำหนด
ส่วนลด	ปริมาณลูกค้าใหม่	การรักษาสัญญา (deadline)
Credit term/Cash flow	ลูกค้าบอกรอคอย	ความถูกต้องของกระบวนการ

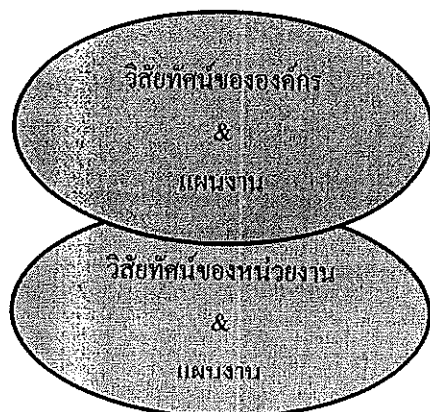
ตัวอย่างดัชนีชี้วัดความสำเร็จขององค์กรในรูป KPI

ด้านการเงิน	ด้านลูกค้า	ด้านกระบวนการภายใน	ด้านการเรียนรู้&เติบโต
การผลิต	- ส่วนแบ่งทางการตลาด ที่เพิ่มขึ้น	- การจัดทำมาตรฐานการ ดำเนินการภายใน	- อัตราการลาออก
- ต้นทุนต่อหน่วยลดลง	- ความพึงพอใจของลูกค้า	- % การหยุดทำการ	- ความพึงพอใจของพนักงาน
- ผลผลิตกำลังการผลิต	- ค่าบริการหรือสินค้า	- % ของ reject	- รายได้ต่อพนักงาน
การจัดการ	- จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น	- เวลาที่ใช้ในการดำเนินงาน ในแต่ละขั้นตอนที่ลดลง	- อัตราการเรียนรู้และความ สามารถในการพัฒนา พนักงาน
- ต้นทุนวัตถุดิบที่ลดลง	- จำนวนลูกค้าเก่ารายใหญ่ที่ สามารถเก็บรักษาไว้ได้	- ความถี่ของการเกิดความ ผิดพลาดในการทำงาน/ จำนวนครั้งที่ผิดพลาด ในงานบริการ	- เรียนรู้ความต้องการของ พนักงานแต่ละคน
- การจ่ายเงินและวงเงิน การตลาด	- จำนวนตั้งของหรือบริการ ที่เพิ่มขึ้นจากลูกค้ารายเดิม		- การเพิ่มขึ้นในเชิงทักษะ ของพนักงาน
- ราคาขายต่อหน่วยสูงขึ้น	- อัตราการเติบโตของลูกค้า ที่มีผลมาจากสินค้าหรือบริการ		- การทำ 360 องศาทั้ง ภายในและภายนอก
- ระยะเวลาการเก็บหนี้ ลดลง			
การเงิน			
- ราคาหุ้นที่เพิ่มขึ้น			

8. สร้างดัชนีวัดผลความสำเร็จขององค์กรในระดับหน่วยงาน (Develop business Unit/department Scorecard)

- แยกตัวชี้วัดความสำเร็จแต่ละตัวออกเป็น Action ที่แต่ละหน่วยงานต้องรับผิดชอบ เพื่อให้เกิดเป็นความเปลี่ยนแปลงในภาพรวมของวิสัยทัศน์สัมฤทธิ์ผล
- ให้ความสำคัญและป้องกันการเกิดความไม่เข้าใจและความตระหนก

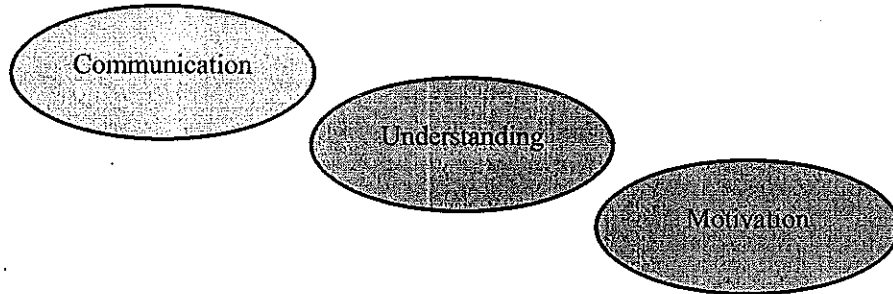
ขั้นตอนการจัดทำดัชนีวัดความสำเร็จขององค์กร



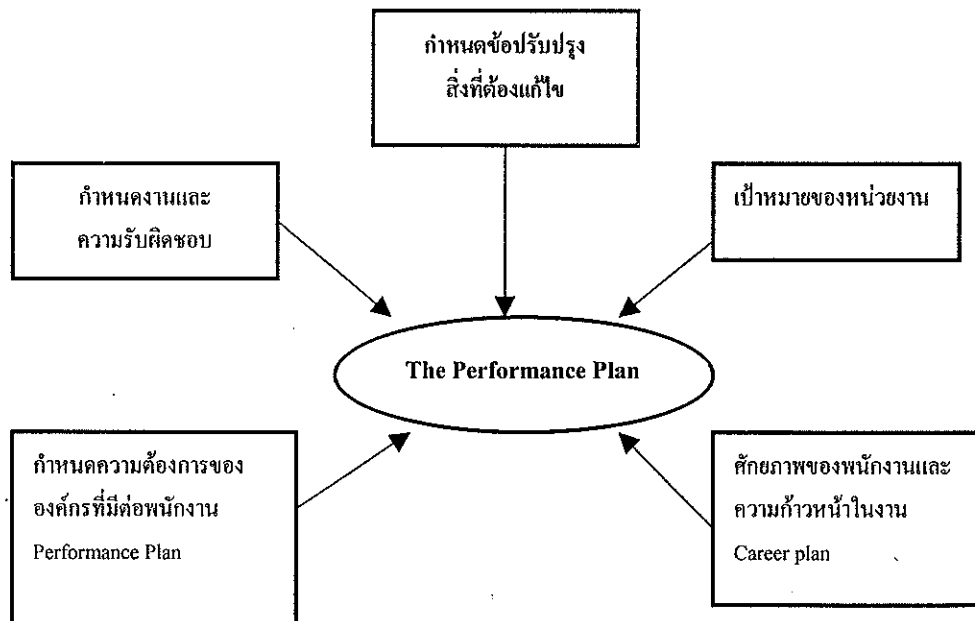
9. สร้างดัชนีวัดความสำเร็จของงานในระดับบุคคล (Develop individual scorecard)

กำหนดกระบวนการทำงานและความรับผิดชอบที่บุคลากรแต่ละคนต้องทำและต้องสอดคล้องและเป็นไปตามดัชนีวัดผลสำเร็จของหน่วยงานของแต่ละบุคลากรด้วยกลยุทธ์ชนะ - ชนะ (win - win)

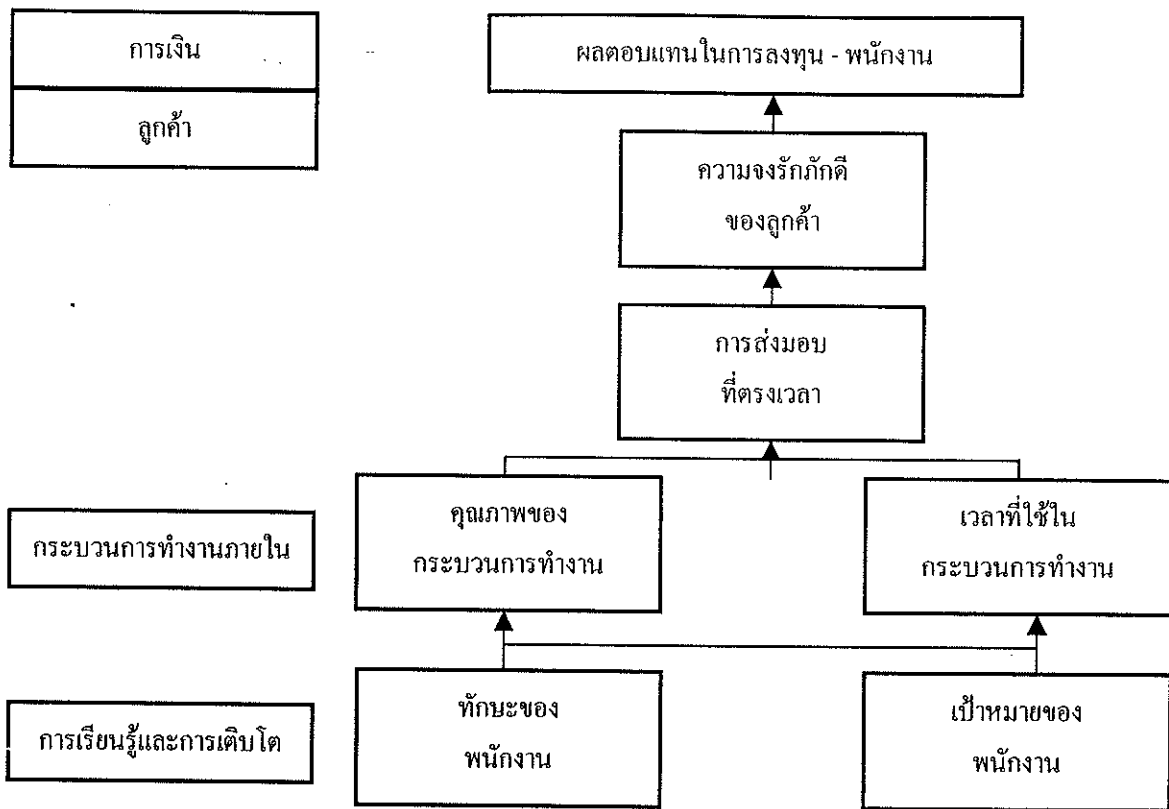
Basis for Effective Performance Plan



การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบที่องค์กรพึงมีต่อพนักงาน



ตัวอย่างของความสัมพันธ์ระหว่างสี่ปัจจัยของ BSC



แนวทางในการตั้ง KPI ของแผนก/ฝ่าย/กอง

- ถามตัวเองว่าภารกิจของแผนก/ฝ่าย/กอง คืออะไร ทำไมต้องมีแผนกนี้?
- ลูกค้าของแผนก/ฝ่าย/กองคือใคร? ผู้มีส่วนได้เสียคือใคร?
- ถามว่าลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย คาดหวังอะไรกับแผนก/ฝ่าย/กองนี้
- ถามว่า อะไรเป็นตัวบ่งบอกว่าแผนก/ฝ่าย/กอง ปฏิบัติภารกิจได้ดีและสำเร็จ? จะวัดอย่างไร?
- ถามว่า ลูกค้าของแผนกจะพอใจมาก ถ้า....?

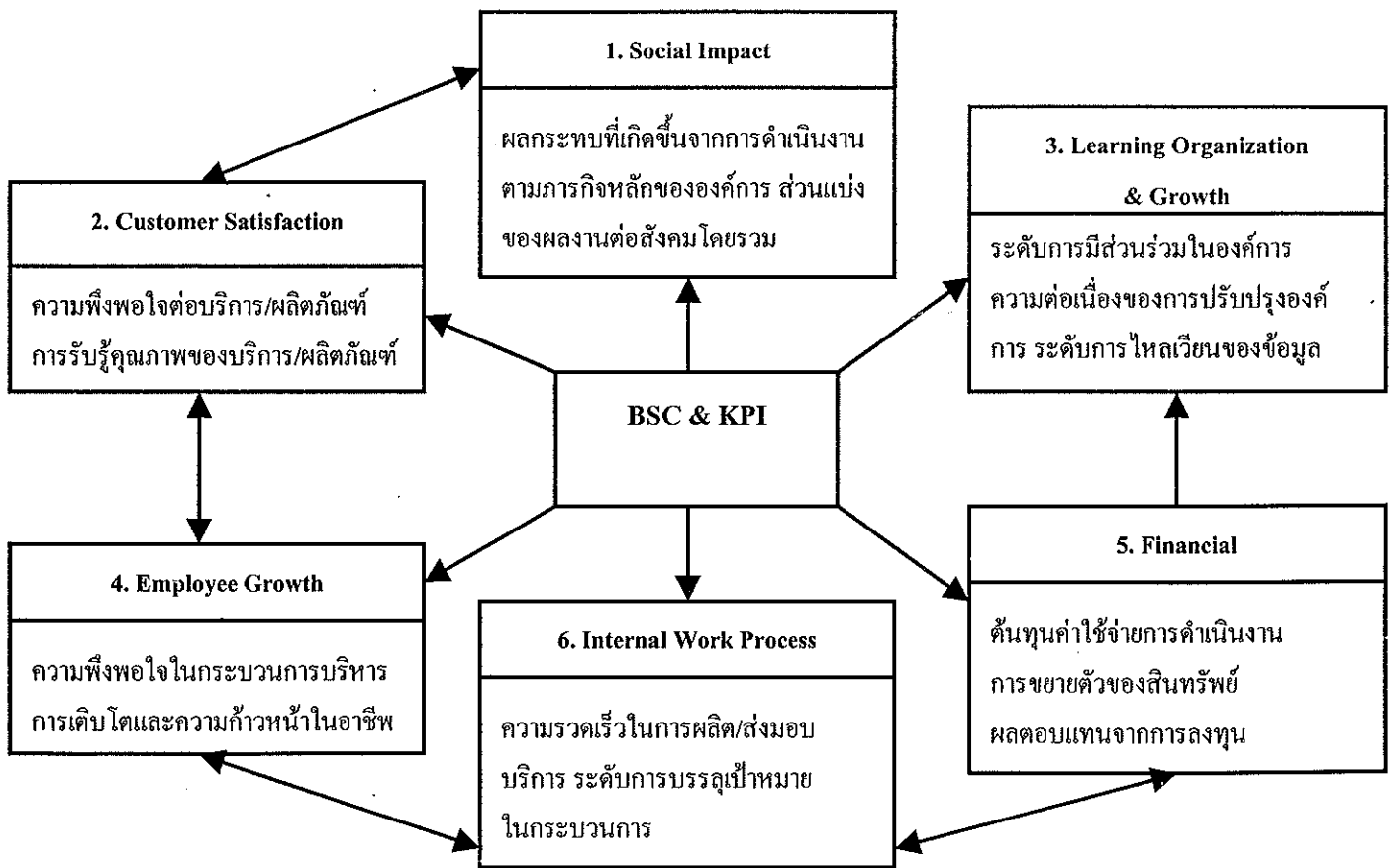
แนวทางในการทำ KPI และ Action Plans ของแผนก/ฝ่าย/กอง

- ใช้ Tree Diagram
- ตั้งต้นจาก KPI และ Targets ของแผนก/ฝ่าย/กอง ระดับที่ 1
- ถามว่า ด้วย KPI และ Targets ที่กำหนดไว้ต้องทำอะไรบ้างจึงจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้? ใส่ที่ระดับ 2
- ถามว่าอะไรเป็นตัวบ่งบอกว่า แผนก/ฝ่าย/กอง ปฏิบัติภารกิจได้ดีและสำเร็จ? จะวัดอย่างไร? ใส่เป็น KPI
- ทำซ้ำ ที่ระดับ 3 และ 4 และ 5 (ถ้ามี)
- กำหนดสิ่งที่ต้องทำในระดับ 3, 4, 5 เป็น Action Plans

การประยุกต์ใช้ BSC และ KPI ในการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์การสาธารณะ

เนื่องจากรูปแบบการวัดผลการปฏิบัติงานและตัวชี้วัดผลงาน BSC พัฒนาขึ้นเพื่อใช้ในองค์การภาคเอกชน จึงทำให้ไม่สามารถนำมาใช้วัดผลการปฏิบัติงานขององค์การสาธารณะได้โดยตรง การจะนำ BSC มาใช้ จำเป็นต้องมีการปรับปรุงหรือประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมตามลักษณะขององค์การสาธารณะที่มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลากหลาย ซึ่งส่วนใหญ่จะมุ่งที่การสร้างผลประโยชน์ให้เกิดต่อสังคมโดยรวมอย่างทั่วถึง มิได้มุ่งเน้นที่ผลประโยชน์ภายในองค์การ หรือการมุ่งตอบสนองต่อลูกค้าผู้รับบริการแต่เพียงด้านเดียว

ดร.วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และคณะ จึงได้พัฒนารูปแบบการวัดผลงานขององค์การสาธารณะที่จัดตั้งขึ้นในรูปแบบขององค์การมหาชน โดยเรียกว่า Model BSC & KPI รายละเอียดในเชิงคุณลักษณะของรูปแบบการวัดผลการปฏิบัติงานและโครงสร้างของกลุ่มตัวชี้วัดที่ใช้ ดังนี้



Model BSC & KPI เน้นการวัดผลการปฏิบัติงานระดับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานขององค์การ โดยมีเงื่อนไขสำคัญประการหนึ่งคือ องค์การที่จะทำการควบคุมตรวจสอบและวัดผลงานควรจะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์มาก่อน เพื่อช่วยทำให้องค์การมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์การดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม และช่วยให้สามารถทำการพัฒนาตัวชี้วัดผลงานได้สะดวก รวดเร็วและสอดคล้องกับทิศทางกลยุทธ์ขององค์การมากขึ้น Model BSC & KPI จึงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ หรือการจัดการผลการดำเนินงานขององค์การ

Model BSC & KPI ที่พัฒนาขึ้นสำหรับองค์การสาธารณะ ประกอบด้วยกลุ่มตัวชี้วัดย่อยในเชิงหลักการกว้าง ๆ สำหรับพิจารณาเลือกไปพัฒนาเป็นตัวชี้วัดระดับปฏิบัติการ เพื่อนำไปใช้ในการควบคุม ตรวจสอบ และการวัดผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับหน่วยธุรกิจ (SBU) ลักษณะงานหรือภารกิจหลักขององค์การ โดยมีกลุ่มตัวชี้วัดเชิงหลักการของ Model BSC & KPI จำนวนออกเป็น 6 กลุ่ม ดังนี้

1. ตัวชี้วัดผลกระทบที่มีต่อสังคม (Impact on society) เช่น
 - ระดับการรับรู้ของประชาชนเกี่ยวกับผลงานที่องค์การดำเนินการ
 - อัตราการมีส่วนร่วมในการสร้างผลงานที่มีผลกระทบต่อสังคม
2. ตัวชี้วัดความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Customers Satisfaction)
 - การรับรู้ถึงภาพลักษณ์
 - ระดับของความเชื่อมั่นในผลงาน/บริการ
 - ระดับของความพึงพอใจต่อผลผลิต/บริการขององค์การ
3. ตัวชี้วัดการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์การ (Learning organization & growth)
 - อัตราผลงานเชิงนวัตกรรม การปรับปรุงงาน
 - อัตราการใช้งานและการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ
 - ระดับการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงองค์การ
4. ตัวชี้วัดความพึงพอใจและการพัฒนาของพนักงาน (Employee's satisfaction and growth)
 - ระดับความพึงพอใจที่มีต่อกระบวนการบริหาร
 - ระดับของความพึงพอใจที่มีต่อสภาพงานและการจ้างงาน
 - อัตราของพนักงานที่เติบโตและก้าวหน้าในอาชีพตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด
5. ตัวชี้วัดผลประโยชน์ทางการเงิน (Financial)
 - ระดับประสิทธิภาพทางการเงิน (ต้นทุนต่อหน่วย สัดส่วนค่าใช้จ่ายทางตรงต่อค่าใ้สรุ้ยรวม อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ระดับผลิตภาพของหน่วยผลิตฯ)
 - ระดับของผลิตผลทางการเงิน (ความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายกับผลงานทางการเงิน อัตราการขยายตัวของสินทรัพย์)
6. ตัวชี้วัดผลงานทั่วไปจากกระบวนการทำงาน (Internal work process)
 - อัตราผลงานที่ดำเนินการได้ภายใต้กรอบเวลา (ความรวดเร็วของกระบวนการงาน)
 - ระดับความสอดคล้องของเป้าหมายเชิงปริมาณกับผลการดำเนินงานจริง
 - อัตราของความสูญเสียและความบกพร่องที่ลดลง

นอกจากนี้ สำนักงาน ก.พ.ได้นำ Balanced Scorecard (BSC) มาใช้เป็นกรอบแนวทาง กำหนดปัจจัยหลักขององค์กรในการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้วย โดยให้ความหมายและ ประยุกต์ใช้ BSC ดังนี้

Balanced หมายถึง ความสมดุลของมุมมองที่ใช้ในการพิจารณาองค์รเวลากำหนด ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัววัดผลการดำเนินงานหลักเพื่อป้องกันการเบี่ยงเบน และช่วยให้มีการ พิจารณาองค์รจากทุกมุมมองอย่างครบถ้วน

Scorecard หมายถึง รายงานสรุปผลสัมฤทธิ์ที่องค์กรบรรลุซึ่งนำเสนออยู่ในรายงาน สำหรับผู้บริหารเพื่อให้ผู้บริหารสามารถติดตามความก้าวหน้าของการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ในการปรับหรือประยุกต์ใช้ สำนักงาน ก.พ.ได้แบ่งมุมมองใน BSC เป็น 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร มุมมองด้านองค์ประกอบภายในองค์กร มุมมองด้าน นวัตกรรม และมุมมองด้านการเงิน โดยปรับรายละเอียดของแต่ละมุมมองให้สอดคล้องกับสภาพงาน ของราชการดังนี้

1. มุมมองด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร (External Perspective) เป็นการ พิจารณาองค์รในมุมมองของประชาชนผู้รับบริการสาธารณสุขทั่วไปที่อยู่ในสภาวะแวดล้อมภายนอก องค์กร ผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ต่าง ๆ รัฐบาลหน่วยงานราชการอื่น รัฐวิสาหกิจ องค์กรพัฒนาเอกชน ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษา ฯลฯ
2. มุมมองด้านองค์ประกอบภายในองค์กร (Internal Perspective) เป็นการพิจารณา ย้อนกลับไปไปที่โครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน ทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถหลักขององค์กร วัฒนธรรม และค่านิยม
3. มุมมองด้านนวัตกรรม (Innovation Perspective) เป็นการพิจารณาความสามารถ ขององค์กรต่อความเปลี่ยนแปลง การมองไปในอนาคตว่าองค์กรควรริเริ่มสร้างสรรค์อย่างไรเพื่อให้ สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ดียิ่งกว่าเดิม
4. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ให้ความสำคัญกับการประหยัด ทรัพยากรทางการบริหาร ความคุ้มค่าของเงินงบประมาณที่ใช้ความสามารถของการให้บริการเทียบกับ ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา การทุจริตและประพฤติมิชอบที่ปรากฏ

ตัวแบบประยุกต์ของ *Balanced Scorecard* ที่ปรับใช้กับส่วนราชการไทย

<p>ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร ประชาชนผู้รับบริการ, นักวิชาการ, หน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจ, รัฐบาล, ผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์</p>	<p>องค์ประกอบภายในองค์กร ความรู้ความสามารถของบุคลากร, ทักษะ, จริยธรรม, ขวัญและกำลังใจ, กระบวนการทำงาน, วัฒนธรรมองค์กร</p>
<p>นวัตกรรม งานวิจัยที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์, การพัฒนาระบบงาน, การสร้างเครือข่าย, การตรวจสอบข้อมูล, ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ, การป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ</p>	<p>การเงิน ความประหยัด, ความมีประสิทธิภาพ, ความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร, การใช้งบประมาณให้ตรงตามวัตถุประสงค์, การตรวจสอบป้องกันการรั่วไหล</p>

ทั้งนี้ สำนักงาน ก.พ. ได้ให้ความสำคัญกับปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor – CFSs) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicator – KPIs)

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ คือ ปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการบรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ จึงเป็นตัวที่ต้องกำหนดจากวิสัยทัศน์หรือพันธกิจขององค์กร โดยมีเกณฑ์ ดังนี้

1. มุ่งความสำคัญไปที่ผลผลิตและผลลัพธ์
2. มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร
3. มีความหมายที่เฉพาะเจาะจงและสามารถเข้าใจง่าย
4. ผู้บริหารให้การยอมรับ
5. องค์กรสามารถควบคุมผลให้เกิดขึ้นได้ในทางปฏิบัติ

ตัวอย่างของปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จแต่ละมุมมอง ดังนี้

CFS ตามมุมมองด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

- ผู้รับบริการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับบริการที่มีคุณภาพจากระบบให้บริการที่มีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล มีระบบข้อมูลที่ครบถ้วน ถูกต้องทันสมัย
- ผู้รับบริการและประชาชนมีความรู้ความเข้าใจในกฎหมายและขั้นตอนการดำเนินงาน รวมทั้งมีส่วนร่วมให้ข้อคิดเห็น
- ประชาชนสามารถตรวจสอบ ควบคุม ดูแลการประกอบธุรกิจในประเทศไทยให้เป็นไปอย่างเป็นธรรม
- มีการกำกับดูแลธุรกิจและผู้ที่เกี่ยวข้องให้ดำเนินการตามกฎหมายหรือมาตรฐานที่กำหนด

CFS ตามมุมมององค์ประกอบภายในองค์กร เช่น

- บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีทักษะและจริยธรรมการทำงาน มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตน และมีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร
- เจ้าหน้าที่ที่มีสมรรถภาพสูงสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- ระเบียบปฏิบัติมีความเป็นสากล ทันสมัย ครอบคลุม เป็นไปตามพันธกรณี และสอดคล้องกับสภาวะการณ์ปัจจุบัน
- ระบบงานมีความเอื้ออำนวยให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

มุมมองด้านนวัตกรรม (Innovation Perspective) เช่น

- มีแผนการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและให้บริการการพาณิชย์
- ความก้าวหน้าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพและมีฐานข้อมูลที่ทันสมัยและครบถ้วน
- เครื่องมือ อุปกรณ์และเทคโนโลยีที่เหมาะสมช่วยให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทันสมัย และได้มาตรฐานสากล
- รูปแบบให้บริการใหม่ๆ ที่มีการคิดค้นและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- ผลงานทางวิชาการที่สามารถนำไปใช้กำหนดมาตรฐานและการบริหารจัดการแรงงาน

CFS มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เช่น

- การใช้งบประมาณมีประสิทธิภาพ
- มีการบริหารสินทรัพย์ที่เกิดประโยชน์สูงสุด
- มีการทำงานที่ปราศจากการทุจริตประพฤติมิชอบ
- มีการนำระบบควบคุมภายในที่มีประสิทธิผลมาใช้ในการตรวจสอบความผิดพลาดทางการเงินและป้องกันการรั่วไหล
- การติดตามและควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณและเงินอื่นๆ เป็นไปอย่างถูกต้องเคร่งครัดตามระเบียบการเบิกจ่ายเงินของทางราชการและปราศจากการทุจริต

ส่วน ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก ใช้วัดความก้าวหน้าของการบรรลุปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จหรือผลสัมฤทธิ์ขององค์กร โดยการวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเทียบกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตกลงกัน

หลักยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย

กรอบการนำเสนอเป็น 4 หัวข้อ คือ

1. สภาพปัจจุบันของราชการไทย
2. วิสัยทัศน์ใหม่
3. เป้าประสงค์ 4 ประการ
4. ยุทธศาสตร์การพัฒนา 7 อย่าง
5. การนำไปสู่การปฏิบัติ

สภาพปัจจุบันของราชการไทย

ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา กระแสโลกาภิวัตน์ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต และการจัดระเบียบโลกใหม่ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม ส่งผลต่อประเทศไทยทั้งลักษณะที่เป็น โอกาสและภัยคุกคามต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศไทย โดยระบบราชการถือเป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญตัวหนึ่งที่มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ รัฐบาลจึงกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย

การเปรียบเทียบความสามารถในการแข่งขันของไทยกับประเทศต่าง ๆ ในปี 2546 - 2545

ประเทศ	ภาพรวม	ศักยภาพทางเศรษฐกิจ (Economic Performance)	ประสิทธิภาพของรัฐบาล (Government Efficiency)	ประสิทธิภาพของธุรกิจ (Business Efficiency)	โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)
มาเลเซีย	4(6)	8 (8)	3 (4)	5 (7)	9 (10)
ไต้หวัน	6 (7)	11 (17)	6 (9)	4 (4)	7 (7)
ไทย	10 (3)	7 (9)	5 (7)	9 (14)	16 (17)
เกาหลี	15 (10)	18 (11)	18 (11)	20 (10)	11 (9)
ฟิลิปปินส์	22 (18)	19 (14)	21 (15)	23 (19)	26(22)
อินโดนีเซีย	28 (25)	24 (19)	27 (23)	30 (26)	30 (26)

ที่มา : IMD (International Institute for management Development) World Competitiveness Yearbook, 2003.

หมายเหตุ : - ตัวเลขในวงเล็บคือ อันดับในปี 2545

- เป็นการจัดอันดับในกลุ่มประเทศที่มีประชากรมากกว่า 20 ล้านคน (จำนวน 30 ประเทศ)

แนวโน้มอันดับขีดความสามารถในการแข่งขันของไทย แยกตามกลุ่มปัจจัย
จัดโดย IMD

กลุ่มปัจจัย	2540	2541	2542	2543	2544	2545*	2546**
ภาพรวม	31	41	36	35	38	13	10
ศักยภาพทางเศรษฐกิจ	28	32	40	15	15	9	7
ประสิทธิภาพของรัฐบาล	23	36	28	30	39	7	5
ประสิทธิภาพของธุรกิจ	33	44	42	42	44	14	9
โครงสร้างพื้นฐาน	40	41	38	37	40	17	16

ที่มา : IMD, World Competitiveness Yearbook, 2003.

หมายเหตุ * ข้อมูลในปี 2545 – 2546 เป็นการจัดอันดับเฉพาะในกลุ่มประเทศที่มีประชากรมากกว่า 20 ล้านคน

เปรียบเทียบอันดับขีดความสามารถในการแข่งขันของไทยกับกลุ่มประเทศเอเชีย
ตามผลการจัดอันดับของ WEF

	สิงคโปร์	มาเลเซีย	ฟิลิปปินส์	ไทย	เกาหลีใต้	อินโดนีเซีย
ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี	17	26	52	41	18	65
- การคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ	20	52	45	40	11	63
- ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ	5	32	63	52	19	73
- การถ่ายทอดเทคโนโลยี	14*	1**	9**	5**	12*	15**
สถาบันภาครัฐ	7	33	70	39	32	77
- การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งทางกฎหมาย	9	34	63	38	28	68
- ระดับการคอร์รัปชัน	5	34	76	43	38	77
สภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ	1	20	32	11	10	53
- เสถียรภาพทางเศรษฐกิจ	1	7	50	8	10	45
- ความน่าเชื่อถือของประเทศ	18	37	53	45	29	74
- รายจ่ายภาครัฐต่อ GDP	11	37	17	10	23	19
ภาพรวม	4	27	61	31	21	67

ที่มา : WEF (World Economic Forum) Global Competitiveness Report, 2002.

หมายเหตุ * การจัดอันดับในกลุ่มประเทศ Core Innovators 24 ประเทศ

** การจัดอันดับในกลุ่มประเทศ Non-Core Innovators 56 ประเทศ

วิสัยทัศน์ใหม่ของการพัฒนาระบบราชการไทย

ระบบราชการไทยยุคใหม่ เน้นการบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนโดยใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

วิสัยทัศน์ใหม่ คือ “พัฒนาระบบราชการไทยให้มีความเป็นเลิศสามารถรองรับกับการพัฒนาประเทศในยุคโลกาภิวัตน์โดยยึดหลักธรรมาภิบาลและประโยชน์สุขของประชาชน”

เป้าประสงค์หลักของการพัฒนาระบบราชการไทย 4 ประการ

1. พัฒนาคุณภาพการบริการประชาชนให้ดีขึ้น
2. ปรับบทบาท ภารกิจ และขนาดให้เหมาะสม
3. ยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงาน
4. ตอบสนองต่อการปกครองระบบประชาธิปไตย

ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย 7 ประการ

- ปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน
- ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน
- รื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณ
- สร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่
- ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์วัฒนธรรมและค่านิยม
- เสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย
- เปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน เช่น

- วางเงื่อนไขให้มีการวัดผล Organization Scorecard ลงไปจนถึง Individual Scorecard
- วางแผนการลดต้นทุนค่าใช้จ่าย
- ตรวจสอบความคุ้มค่าของการใช้เงิน
- ปรับปรุงให้มี One Stop Service

การปรับปรุงโครงสร้างการบริหาร เช่น

- ส่งเสริมให้มีการปรับสภาพไปเป็นองค์กรมหาชน
- สนับสนุนให้มีการบูรณาการงานต่างๆ เพื่อให้มีการประสานงานและเข้าใจเป้าหมายของงาน

การปรับระบบการเงินและการงบประมาณ เช่น

- ปรับปรุงระบบบัญชีรัฐบาลให้เป็นไปตามหลักสากล สามารถคำนวณต้นทุนได้
- วางระเบียบให้หน่วยราชการสามารถดำเนินกิจกรรมเพื่อหารายได้ของตนเองได้

การปรับระบบการบริหารองค์การแบบใหม่ เช่น

- เร่งหาบุคลากรที่มีความสามารถสูงเข้ามาในระบบราชการ
- ให้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรแบบชี้วัดความสามารถที่จำเป็น (Competency – Base)
- กำหนดค่าตอบแทนให้มีความสามารถแข่งขันในตลาดแรงงานได้

การปรับกระบวนการทัศน์และค่านิยม เช่น

- เน้นให้ข้าราชการมีการเรียนรู้ตลอดเวลา
- พัฒนาให้มีการทำงานเป็นทีม
- ให้แต่ละส่วนราชการจัดทำคำแถลงค่านิยมสร้างสรรค์ (Value Statement)

การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย เช่น

- สนับสนุนให้ใช้ IT ในทุก ๆ ส่วน
- ส่งเสริมให้ข้าราชการเรียนรู้เรื่อง IT อย่างกว้างขวาง

ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม เช่น

- จัดประชุมรับฟังความคิดเห็นของประชาชน
- ให้ทุกส่วนราชการนำเสนอข้อมูลสารสนเทศลงในเว็บไซต์ เพื่อให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลได้

การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ เช่น

- เน้นให้มีภาวะผู้นำ โดยให้มี CCO (Chief Change Officer)
- แก้ไขกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน

บรรณานุกรม

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). แผนยุทธศาสตร์พัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546 – 2550). พฤษภาคม 2546

สถาบันพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. เทคนิคการจัดการโดยใช้ **Balanced Scorecard & Key Performance Indicator** (เอกสารประกอบการฝึกอบรม). กรกฎาคม 2546.

สุพจน์ ทรายแก้ว. การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2545.

เสนาะ ตีเขาวี. หลักการบริหาร. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. 2544.

สำนักงาน ก.พ. คู่มือการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. 2545.

(-). **Balanced Scorecard**. (เอกสารอัดสำเนา ไม่ปรากฏชื่อผู้แต่ง ชื่อหนังสือ และวันเดือนปีที่พิมพ์)

