

ทักษะในการใช้เครื่องมือทางการวิเคราะห์

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ของหน่วยงานนั้น ได้จากการทบทวนผลการดำเนินงานของปีที่ผ่านมา เช่น

๑. การวางแผนเดิม (Planning)
๒. การสร้างกลยุทธ์เดิม (Formula)
๓. การนำไปใช้ (Implementation)
๔. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)

ทั้ง ๔ หลักการสำคัญของการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ดังนั้นแล้ว บุคลากรในองค์กรถือว่าเป็นส่วนสำคัญต่อการดำเนินงานสู่การบรรลุความสำเร็จร่วมกันอย่างยั่งยืน

เทคนิคแนวทางการวิเคราะห์ SWOT

๑. การวางแผน (Planning)

หมายถึง

การวิเคราะห์ทบทวนจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis) ขององค์กรเพื่อค้นหาแนวทางการดำเนินงานสู่ความสำเร็จขององค์กรเพื่อลดความเสี่ยงลง

นิยามศัพท์

Strengths - จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ

Weaknesses - จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ

Opportunities - โอกาสที่จะดำเนินการได้

Threats - อุปสรรค ข้อจำกัด หรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์กร

การวิเคราะห์ประกอบด้วย

๑. การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร (S : จุดแข็ง / W : จุดอ่อน)

S และ W เป็น การวิเคราะห์ภายในองค์กร (Internal analysis) ด้วยเครื่องมือ McKinney ๗-S Framework ดังนี้

- ๑) กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)
- ๒) โครงสร้างองค์กร (Structure)
- ๓) ระบบการปฏิบัติงาน (System)
- ๔) บุคลากร (Staff)
- ๕) ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)
- ๖) รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)
- ๗) ค่านิยมร่วม (Shared values)

๒. การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กร (O : โอกาส / T : อุปสรรค)

O และ T เป็น การวิเคราะห์ภายนอกองค์กรแบบมหภาค (External analysis) ด้วยเครื่องมือ PEST Framework ดังนี้

- ๑) นโยบายและกฎหมาย P&L : Politics and Legal
- ๒) เศรษฐกิจ E : Economy
- ๓) สังคมและวัฒนธรรม S & C : Social and Culture

๔) เทคโนโลยี T : Technology

IFAS table	Weight	Rating	Weight Score	Comment
Strengths				
Weaknesses				
	(๑-๐)	(๑-๕)	(๑)X(๒)	

EFAS table	Weight	Rating	Weight Score	Comment
Opportunities				
Threats				
	(๑-๐)	(๑-๕)	(๑)X(๒)	

IFAS table	Weight	Rating	Weight Score	Comment
Opportunities				
Threats				
Strengths				
Weaknesses				
	(๑-๐)	(๑-๕)	(๑)X(๒)	

๒.การสร้างกลยุทธ์ (Formula)

หมายถึง

การสร้างกลยุทธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ (SWOT Analysis) เป็นการจับคู่ Matching ที่แบ่งระดับเป็นระดับองค์กรและระดับหน้าที่/แผนกต่างๆ เป็นต้น โดยจะทำให้ทราบถึงกลยุทธ์ต่างๆ ขององค์กรว่าจะสร้างกลยุทธ์อย่างไรให้เหมาะสม

การสร้างกลยุทธ์ประกอบด้วย

การจับคู่ Matching ตาราง TROWS Matrix

- ๑) การสร้างกลยุทธ์ SO : กลยุทธ์เชิงรุก ใช้จุดแข็งสร้างโอกาส
- ๒) การสร้างกลยุทธ์ WO : กลยุทธ์เชิงแก้ไข เอาชนะจุดอ่อนโดยอาศัยโอกาส
- ๓) การสร้างกลยุทธ์ ST : กลยุทธ์เชิงป้องกัน และใช้จุดแข็งหลีกเลี่ยงอุปสรรค
- ๔) การสร้างกลยุทธ์ WT : กลยุทธ์เชิงรับ ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค

การบรรจุประเด็นจากการวิเคราะห์หลังผัง SWOT TROWS Matrix

ปัจจัยภายใน/ ปัจจัย ภายนอก	S	W
O	SO : กลยุทธ์เชิงรุก ใช้จุดแข็งสร้างโอกาส	WO : กลยุทธ์เชิงแก้ไข เอาชนะจุดอ่อนโดยอาศัยโอกาส
T	ST : กลยุทธ์เชิงป้องกัน และใช้จุดแข็งหลีกเลี่ยงอุปสรรค	WT : กลยุทธ์เชิงรับ ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค

๓.การนำไปใช้ (Implementation)

หมายถึง

การนำกลยุทธ์ที่สร้างขึ้นแล้วนำไปใช้เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงาน

ประกอบด้วย

การวิเคราะห์นำไปใช้กับระดับความเหมาะสมขององค์กร ดังนี้

- ๑) โครงสร้างองค์กร (Structure)
- ๒) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรมีในปัจจุบันเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรแบบมีอาชีพ (HRM Competency : การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมีอาชีพ) เช่น การคิดสรร พัฒนา รักษา ใช้ ประโยชน์ เป็นต้น
- ๓) วัฒนธรรมองค์กรและการสื่อสารตามบริบทหน่วยงานของตนเองที่เหมาะสม (Culture and Communication)

๔.การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)

หมายถึง

การกำหนดแนวทางการประเมินผลและการควบคุมว่าจะใช้เครื่องมืออย่างไรที่เหมาะสมกับองค์กร เช่น

ประกอบด้วย

Balance Score Card (BSC)

Benchmarking การเปรียบเทียบประยุกต์ความเป็นเลิศ

ERP : Enterprise resource planning

EVA : Enterprise Virtual Array

CRM : Customer relationship management

Six Sigma

SCM : Supply Chain Management & Lean

Internal Audit & External Audit : การตรวจสอบภายในและภายนอก

Internal Control : การควบคุมภายใน

QA

QAIA

key Success Organization

ERP : Enterprise resource planning ส่วนวิศวกรรมและสารสนเทศสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
องค์กรการอาจหาญยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบอย่างเหมาะสมโดยทบทวนข้อมูลบนระบบฐานข้อมูล
สารสนเทศช่วยเป็นเครื่องมือประกอบการบริหารจัดการและตัดสินใจผู้บริหารและสนับสนุนการดำเนินงาน
ของบุคลากรทุกระดับแบบมีส่วนร่วมสู่วัฒนธรรมนวัตกรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่ความเป็นเลิศ

McKinsey ๗s

๑. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถาม ที่สำคัญ อาทิ
องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็น
อะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การบริหารเชิงกล
ยุทธ์จะช่วยให้องค์กร กำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายใน
องค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

๒. โครงสร้างองค์กร (Structure)

คือโครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงานโดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงาน
ร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคล ตั้งแต่ ๒-
คนขึ้นไป-เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้-เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาด ใหญ่-การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วย
ให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขต
งานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการ
ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

๓. ระบบการปฏิบัติงาน (System)

ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่ กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่
เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบ
บัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

(Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/ Evaluation System) ฯลฯ

๔. บุคลากร (Staff)

ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงาน ขององค์การ องค์การจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของ กลยุทธ์องค์การที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่ องค์การจะดำเนินไปให้ถึง ซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะ และการคัดเลือกและจัดวาง บุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

๕. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)

ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์การสามารถแยก ทักษะออกเป็น ๒ ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่ง หน้าที่ได้ ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบเช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐาน การศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะ ความถนัด หรือความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and special talents) นั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้นๆโดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่า และเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์การคงต้องมุ่งเน้นในทั้ง ๒ ความสามารถไปควบคู่กัน

๖. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)

แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลว ขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยง ระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

๗. ค่านิยมร่วม (Shared values)

ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการ บริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร รากฐาน ของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้ว ความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อ เหล่านี้จะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูก ยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่า นิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

ในการประเมินสมรรถนะขององค์กรถือว่าเป็นความจำเป็นอย่างยิ่ง ในการสร้างความยั่งยืนในการ พัฒนา เนื่องจากจะทำให้เราได้รู้สภาพความเป็นจริงว่าองค์กรของเรามีสมรรถนะอย่างไร อาจเปรียบได้กับ การตรวจร่างกายของคนเพื่อที่จะทราบถึงความแข็งแรงและ สมบูรณ์ และค้นหาโรคภัยต่างๆ ในกรณีขององค์กร ก็เช่นเดียวกัน การค้นพบจุดอ่อนก็เปรียบการค้นพบโรคที่จำเป็นต้องได้รับการเยียวยารักษาให้ หายหรือทุเลา ลงไป เพื่อพร้อมที่จะดำรงอยู่อย่างมั่นคงและสามารถไปสู่เป้าหมายที่ฝันไว้ให้ได้ นั่นเอง

Balanced Scorecard

เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานสมัยใหม่ และได้รับความนิยมไปทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทย Balanced Scorecard ได้ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อปี ๑๙๙๐ โดย Drs. Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton จาก Balanced Scorecard Collaborative โดยตั้งชื่อระบบนี้ว่า **“Balanced Scorecard”** เพื่อให้ผู้บริหารขององค์กรจะได้รับรู้ถึงจุดอ่อน และความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา balanced scorecard จะช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรได้ชัดเจน โดยดูจากผลของการวัดค่าได้จากทุกมุมมอง เพื่อให้เกิดดุลยภาพในทุก ๆ ด้าน มากกว่าที่จะใช้มุมมองด้านการเงินเพียงด้านเดียว อย่างที่องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่คำนึงถึง เช่น รายได้ กำไร ผลตอบแทนจากเงินปันผล และราคาหุ้นในตลาด เป็นต้น การนำ balanced scorecard มาใช้ จะทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพขององค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น

Balanced Scorecard คือระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร และไม่ใช่ว่าเฉพาะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) และแผนกลยุทธ์ (strategic plan) แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการ ดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน โดยระบบของ Balanced Scorecard จะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กร และผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กร มานำมาปรับปรุงสร้าง กลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพดีและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น เมื่อองค์กรได้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบ Balanced Scorecard เต็มระบบแล้ว Balanced Scorecard จะช่วยปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ขององค์กรจากระบบ “การทำงานตามคำสั่งหรือสิ่งที่ได้เรียนรู้สืบทอดกันมา (academic exercise)” ไปสู่ระบบ “การร่วมใจเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร (nerve center of an enterprise)”

Kaplan และ Norton ได้อธิบายถึงระบบ Balanced Scorecard ที่คิดค้นขึ้นมาใหม่นี้ ดังนี้

Balanced Scorecard จะยังคงคำนึงถึงมุมมองของการวัดผลทางการเงิน (financial measures) อยู่เหมือนเดิม แต่ผลลัพธ์ทางการเงินที่เกิดขึ้นจะบอกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นกับองค์กรในช่วงที่ผ่านมา บอกถึงเรื่องราวของความสามารถกับอายุของบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้ แต่มันไม่ได้บอกถึงความสำเร็จขององค์กร ที่จะมีต่อผู้ลงทุนที่จะมาลงทุนระยะยาวโดยการซื้อหุ้นของบริษัท และความสัมพันธ์ของลูกค้า (customer relationships) แต่อย่างไรก็ตาม จะเห็นได้ว่าเพียงการวัดผลทางการเงินด้านเดียวไม่เพียงพอ แต่อย่างไรก็ตามมันก็ใช้เป็น แนวทางและการตีค่าของผลการประกอบการขององค์กร ใช้เป็นข้อมูลที่จะเพิ่มมูลค่าขององค์กรในอนาคตและสร้างแนวทางสำหรับ ลูกค้า (customers), ผู้ขายวัตถุดิบหรือสินค้า (suppliers), ลูกจ้าง (employees), การปฏิบัติงาน (processes), เทคโนโลยี (technology), และการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ

Balance Scorecard จะทำให้เราได้เห็นภาพขององค์กรใน ๔ มุมมอง และนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัดผล โดยวิธีการรวบรวมข้อมูลและนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ มุมมองทั้ง ๔ ดังกล่าว ประกอบด้วย

๑. **The Learning and Growth Perspective** เป็นมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน, ความพึงพอใจของพนักงาน, การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น

๒. The Business Process Perspective เป็นมุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กรเอง เช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ, การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ, การประสานงานภายในองค์กร, การจัดการด้านสายงานผลิตที่มี ประสิทธิภาพ เป็นต้น

๓. The Customer Perspective เป็นมุมมองด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า, ภาพลักษณ์, กระบวนการด้านการตลาด, การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น

๔. The Financial Perspective เป็นมุมมองด้านการเงิน เช่น การเพิ่มรายได้, ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำและมีการสูญเสียระหว่างผลิตน้อย, การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ เป็นต้น

Balance Scorecard (BSC) นั้นได้รับการพัฒนามาโดยตลอด ทำให้ภาพของ BSC จากเพียงเครื่องมือที่ถูกใช้เพื่อวัดและประเมินผลองค์กร ไปสู่การเป็นเครื่องมือเชิงระบบสำหรับการวางแผนและบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)

โดยผู้พัฒนาเครื่องมือนี้ (Norton และ Kaplan) ยืนยันหนักแน่นว่า ความสมดุล (Balance) ในการพัฒนาองค์กรนั้นสามารถวัด และประเมินได้จากการมองผ่านมุมมองของระบบการวัดและประเมินผลใน ๔ ด้านหลัก คือ

- มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective; F)
- มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective; C)
- มุมมองด้านการดำเนินการภายใน (Internal Perspective; I)
- มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ (Learning and Growth; L)

ดังนั้น BSC จึงเป็นเสมือนเครื่องมือหรือกลไกในการวางแผนและบริหารกลยุทธ์ที่มีการกำหนดมุมมองทั้ง ๔ ด้าน เพื่อให้เกิดความสมดุลในการพัฒนาองค์กร จนบรรลุแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ในที่สุด

คำว่าสมดุล (Balance) ใน BSC หมายถึงอะไร

ด้วยเหตุที่หลายครั้งผู้พัฒนาและติดตั้ง BSC ในแต่ละองค์กรนั้น มุ่งแต่จะพยายามเติมเต็มมุมมองการพัฒนาทั้ง ๔ ด้าน (C-L-I-F) เท่านั้น โดยละเลยประเด็นที่ว่า แม้ว่าจะทำให้ทั้ง ๔ มุมมองนั้นครบถ้วน แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า ความสมดุลตามความมุ่งหมายของ BSC จะ เกิดขึ้นได้ความสมดุลนี้พึงต้องระลึกไว้อยู่เสมอ ในขณะที่พัฒนาและติดตั้ง BSC ว่าความสมดุลตามความมุ่งมาดคาคาหมายของ BSC คือ ความสมดุล (Balance) ระหว่าง

- จุดมุ่งหมาย (Objective) : ระยะสั้นและระยะยาว (Short - and Long - Term)
- การวัดผล (Measure) : ทางด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน (Financial and Non-Financial)
- ดัชนีชี้วัด (Indicator) : เพื่อการติดตามและการผลักดัน (lagging and Leading)
- มุมมอง (Perspective) : ภายในและภายนอก (Internal and External)

ซึ่งแน่นอนว่า หาก BSC ที่ทำการพัฒนาขึ้นและใช้ในองค์กร ไม่ได้พยายามทำให้เกิดความสมดุลดังกล่าวข้างต้น ก็ย่อมคาดหวังผลประโยชน์จากการทำ BSC ไม่ได้อย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วย

แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) และ BSC

สิ่งที่คนในองค์กรจะเข้าใจเป้าหมายขององค์กรได้ง่าย ก็คือการ สร้าง map หรือ road map ที่แสดงเป็นขั้นตอนหรือเส้นทางที่จะดำเนินงาน ซึ่งแผนการดำเนินงานขององค์กรภาวะที่มีข้อจำกัดและมีการแข่งขัน จึงต้องเป็นแผนที่กลยุทธ์ หรือแผนยุทธศาสตร์ การจัดทำ แผนยุทธศาสตร์บนพื้นฐานของมุมมองทั้ง ๔ และความสมดุลทั้ง ๔ BSC ยังให้ความสำคัญต่อความเชื่อมโยงมุมมอง (Perspective) โดยนำเสนอใน ๒ รูปแบบคือ

แบบความสัมพันธ์ (Relation)

แบบลำดับความสำคัญ (Priority)

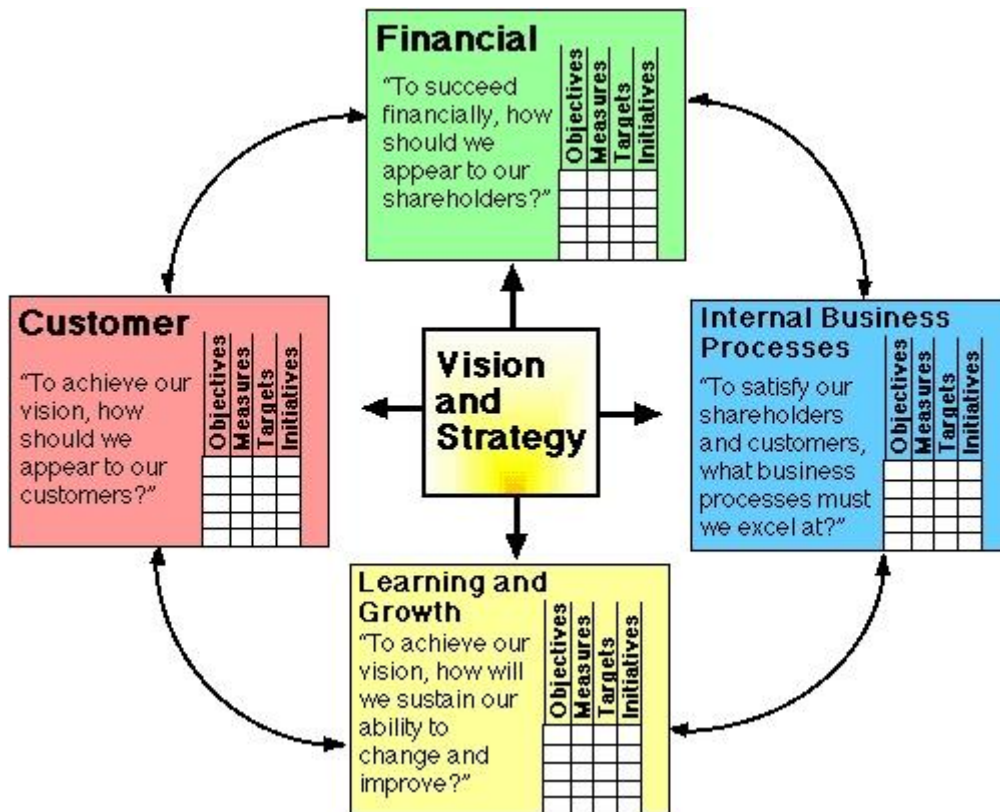
ทำไมองค์กรจึงจำเป็นต้องมีการนำ Balanced Scorecard มาใช้

จากผลการสำรวจบริษัทในประเทศสหรัฐฯ ของ CFO Magazine เมื่อปี ๑๙๙๐ พบว่า มีเพียง ๑๐% เท่านั้นที่องค์กรประสบความสำเร็จด้านการใช้แผนกลยุทธ์ ทั้งนี้องค์กรส่วนใหญ่พบว่ามีปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญดังนี้

๑. **The Vision Barrier** (อุปสรรคด้านวิสัยทัศน์) มีพนักงานที่เข้าใจถึงแผนกลยุทธ์ขององค์กรที่ตนเองทำงานอยู่เพียง ๕%
๒. **The People Barrier** (อุปสรรคด้านบุคลากร) พบว่ามีพนักงานระดับผู้จัดการเพียง ๒๕% ที่ให้ความสำคัญและบริหารงานตามแผนกลยุทธ์
๓. **The Resource Barrier** (อุปสรรคด้านทรัพยากร) พบว่ามีจำนวนองค์กรถึง ๖๐% ที่ไม่ได้บริหารงบประมาณให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้
๔. **The Management Barrier** (อุปสรรคด้านการจัดการ) มีผู้บริหารองค์กรมากถึง ๘๕% ที่ใช้เวลาในการประชุมสนทนาในเรื่องแผนกลยุทธ์น้อยกว่า ๑ ชั่วโมงต่อเดือน

จากอุปสรรคข้างต้น เกิดจากบุคลากรในทุกระดับไม่เข้าใจ หรือมองเห็นภาพของแผนกลยุทธ์ขององค์กร ดังนั้นการทำงานจึงไม่สอดคล้องกับแผน ซึ่งในส่วนนี้เองที่ BSC จะช่วยให้ผู้บริหารได้มองเห็นภาพและเส้นทางที่กำหนดไว้ในแผนได้ชัดเจน บุคลากรทุกคนสามารถรับรู้ ถึงกิจกรรมที่ตนเองจะต้องทำให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ส่วนระยะการพัฒนารูปแบบของ Balanced Scorecard สำหรับแต่ละองค์กร ขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กร แต่โดยทั่วไปถ้าองค์กรนั้นมีการเขียนแผนธุรกิจอยู่เดิมแล้ว ก็อาจจะใช้เวลาประมาณ ๒ ถึง ๖ เดือน

<https://www.gotoknow.org/posts/๓๑๗๙๖๗>



ประโยชน์ที่ได้จากการนำ Balanced Scorecard ไปใช้

๑. ช่วยให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น
๒. ทำให้ทั้งองค์กรมุ่งเน้น และให้ความสำคัญต่อกิจกรรมขององค์กร โดยต้องให้เจ้าหน้าที่ทั่วทั้งองค์กรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น และเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
๓. ช่วยในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และวัฒนธรรมขององค์กรโดยอาศัยการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายเป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่
๔. ทำให้พนักงานเกิดการรับรู้และเข้าใจว่างานแต่ละอย่างมีที่มาที่ไป อีกทั้งผลของงานตนเองจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานของผู้อื่นและขององค์กรอย่างไร

ข้อดีของ BSC

๑. เป็นการประเมินในองค์กรรวม ที่ครอบคลุมมิติต่างๆ ทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน เพื่อให้เกิดความสมดุล
๒. มีการเชื่อมโยงระหว่างการประเมินผลกับกลยุทธ์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ ทำให้การประเมินมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน
๓. ใช้เป็นเครื่องมือในการผลักดันกลยุทธ์องค์กรได้
๔. เป็นการวัดตามมุมมองแบบเหตุและผล (Cause and Effect)

๕. มีการพัฒนาแนวคิดอย่างต่อเนื่องโดยนำผลจากประสบการณ์ในการปฏิบัติมาใช้ ทำให้สามารถนำไปใช้ได้จริงกับองค์กร

ข้อเสียของ BSC

๑. เหมาะกับองค์กรที่มีการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานขององค์กร
๒. การประเมินผลแบบนี้ต้องมีความสมดุลในมิติต่างๆ มิฉะนั้น BSC จะไม่สามารถใช้ได้อย่างเต็มที่
๓. หากมีตัวชี้วัดหรือตัวเลขมากเกินไป จะทำให้ประสิทธิผลของเครื่องมือลดลง
๔. BSC ต้องมีการทบทวนอย่างต่อเนื่อง