

Key Performance Indicators

(KPIs) **ONE**

โดย

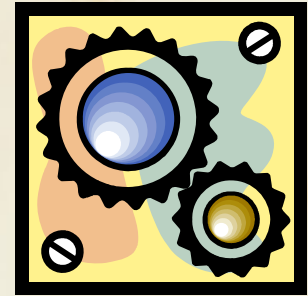
อภิรักษ์ กาญจนคงคา

k_apirak@hotmail.com

www.huexonline.com

Version 2.0 - 3 มิถุนายน 2549

แหล่งที่มาของข้อมูล :



- ✓ เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators, ดร.พสุ เดชะรินทร์, พิมพ์ครั้งที่ 2, โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ.2544
- ✓ Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ, ดร.พสุ เดชะรินทร์, พิมพ์ครั้งที่ 1, โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ.2546
- ✓ สู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ คู่มือการวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำ BSC (Balanced Scorecard), รศ.ดร.อัจฉรา จันทรฉาย, พิมพ์ครั้งที่ 6, โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ.2546
- ✓ The Balanced Scorecard, Robert S. Kaplan and David P. Norton, Boston : Harvard Business School Press, 1996
- ✓ Balanced Scorecard, Step-by-step : Maximizing Performance and Maintaining Results, Paul R. Niven, John Wiley & Sons, Inc., 2002
- ✓ Balanced Scorecard Diagnostics, Maintaining Maximum Performance, Paul R. Niven, John Wiley & Sons, Inc., 2005
- ✓ Alignment, Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies, Robert S. Kaplan & David P. Norton, Harvard Business School Press, 2006

การวัดมุมมองด้านการเงิน (Measures for The Financial Perspective)



มีประเด็นที่พิจารณาที่เกี่ยวกับมุมมองทางการเงิน ดังนี้ :-

- I. สิ่งแวดล้อมทางธุรกิจปัจจุบันมีความไม่แน่นอน คุณค่าทางธุรกิจส่วนใหญ่มาจากสินทรัพย์ไม่มีตัวตน
- II. ตัววัดทางการเงินจะเป็น “กระจกหลัง” ซึ่งสะท้อนภาพในอดีต ที่ขาดกำลังในการคาดการณ์
- III. การรวมข้อมูลทางการเงิน (Consolidation of Financial information) มีแนวโน้มว่าจะสนับสนุนการทำงานตาม Function (Functional silos)
- IV. กิจกรรมการสร้างคุณค่าในระยะยาว จะถูกประเมินประนีประนอมโดยกิจกรรมทางการเงินระยะสั้น เช่น การลดจำนวนคนงาน
- V. การวัดมุมมองทางการเงินระดับสูง จะให้แนวทางการปฏิบัติแก่พนักงานระดับล่างในการทำงานประจำวันไม่มากนัก

การวัดมุมมองด้านการเงิน (ต่อ) (Measures for The Financial Perspective)

- ปัจจุบัน กิจการกว่า 49% ให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดทางการเงินมากกว่าตัวชี้วัดอื่น
- โดยมากแล้วองค์กรธุรกิจทั่วไปใช้ตัวชี้วัดด้านการเงินที่สัมพันธ์กันกับ 3 ส่วน ดังนี้



1. การเติบโต (Growth)
2. ความสามารถในการทำกำไร (profitability)
3. การสร้างคุณค่า (Value Creation) → มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVA-Economic Value Added = a firm's net operating profit after taxes less a capital charge)
4. บางองค์กรอาจมีดัชนีวัดความเสี่ยง รวมในมุมมองด้านการเงินด้วย เช่น Risk-adjusted return on capital



ตัวอย่างการวัดด้านการเงิน (Financial Measurements)

- สินทรัพย์รวม (Total assets)
- สินทรัพย์รวมต่อพนักงาน (Total assets per employee)
- กำไรเมื่อเทียบเป็น % ต่อสินทรัพย์รวม – Return on Total assets-ROA (profit as a % of total assets)
- อัตรากำไรต่อสินทรัพย์สุทธิ (Return on net assets)
- ยอดขายเทียบกับสินทรัพย์รวม (Revenues/total assets)
- กำไรเบื้องต้น (Gross Margin)
- กำไรสุทธิ (Net Profit)
- อัตรากำไรสุทธิเทียบกับยอดขาย (Return on sales-ROS)
- อัตรากำไรต่อพนักงาน (Profit per employee)
- รายได้ (Revenue)



ตัวอย่างการวัดด้านการเงิน (ต่อ 1) (Financial Measurements)

- รายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่ (Revenue from new products)
- รายได้ต่อพนักงาน (Revenue per employee)
- มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic value added-EVA)
- มูลค่าเพิ่มเชิงการตลาด (Market value added-MVA)
- มูลค่าเพิ่มต่อพนักงาน (Value added per employee)
- อัตราการเติบโตรวม (Compound growth rate)
- เงินปันผล (Dividends)

มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic value added-EVA)



- เป็นกำไรที่สุทธิจากต้นทุนภาระหนี้สินและต้นทุนเงินทุนของกิจการ
- กำไรจากการดำเนินงาน หัก ภาษีเงินได้ หัก ดอกเบี้ยจ่าย หัก
ประมาณการต้นทุนทางการเงินของเงินทุน (Operating profit less
income taxes less cost of debt less an allowance for the
cost of equity capital)

Example

- | | | |
|--|---------------|---------|
| • กำไรจากการดำเนินงาน | 200.0 | ล้านบาท |
| • หัก ภาษีเงินได้ | (75.0) | ล้านบาท |
| • หัก ดอกเบี้ยจ่าย | (25.0) | ล้านบาท |
| • หัก ต้นทุนของเงินลงทุน (15% ของ 400.0 ล้านบาท) | <u>(60.0)</u> | ล้านบาท |
| • EVA | <u>40.0</u> | ล้านบาท |



มูลค่าเพิ่มเชิงการตลาด (Market value added-MVA)

- มูลค่าของกิจการที่เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับมูลค่าจริงที่ผู้ถือหุ้นได้ลงทุน
(The amount by which the total value of the company has appreciated above the dollar amount actually invested in the company by shareholders)

Example

- เช่น บริษัทมีจำนวนหุ้น 1,000,000 หุ้น
- ราคาตลาดหุ้นละ (Market price) 50.0 บาท
- เงินลงทุนในส่วนของผู้ถือหุ้น เป็น 40.0 ล้านบาท
- $MVA = 50.0 \text{ ล้านบาท} - 40.0 \text{ ล้านบาท} = \underline{10.0} \text{ ล้านบาท}$



ตัวอย่างการวัดด้านการเงิน (ต่อ 2) (Financial Measurements)

- มูลค่า/ราคาตลาด (Market value)
- ราคาหุ้น (Share price)
- ส่วนผสมของผู้ถือหุ้น (Shareholder mix)
- ความภักดีของผู้ถือหุ้น (Shareholder loyalty)
- กระแสเงินสด
- ต้นทุนรวม
- อัตราความน่าเชื่อถือ (Credit rating)
- ภาระหนี้ (Debt)
- อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (Debt to equity)
- จำนวนเท่าของผลกำไรเทียบกับดอกเบี้ยจ่าย (Times interest earned) (กำไรก่อนดอกเบี้ยและภาษี / ดอกเบี้ย) (EBIT/Interest) (เท่า)
- ระยะเวลาในการเก็บหนี้ (Days sales Outstanding หรือ Days sales in receivables) (วัน) (ลูกหนี้ / (ยอดขายทั้งปี/360 วัน))
- อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง (Inventory turnover ratio) (รอบ) (ต้นทุนขาย/สินค้าคงคลัง)

การวัดมุมมองด้านลูกค้า (Measures for The Customer Perspective)

- ส่วนที่จะวัดมุมมองด้านลูกค้ามีทั้งที่เป็น Lead และ Lag Indicators ซึ่งมีข้อเสนอแนะให้พิจารณาในการสร้างมูลค่าที่เป็น Leading indicators ได้ด้วย “สามวินัย – Three disciplines” ดังนี้ (จากหนังสือ The Discipline of Market Leaders ของ Treacy and Wiersema)



1. ความดีเลิศด้านการดำเนินงาน (Operational Excellence)
Low cost, convenience, no frill
2. ความเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์ (Product Leadership)- Sony
3. ความใกล้ชิดกับลูกค้า (Customer intimacy) – เข้าใจความต้องการของลูกค้าลึกซึ้ง ไม่ใช่ว่าจะบริการลูกค้าแค่ครั้งเดียว – Home Depot

1. การวัดความดีเลิศด้านการดำเนินงาน



- ราคา (Price) เช่น Low cost airline, Southwest airline
- การคัดสรร (Selection) ลูกค้าน่าจะเห็นว่าเราไม่มีสินค้าทุกรายการ ดังนั้น เราควรเลือกสรรประเภทสินค้าคงคลังที่เหมาะสม (Product availability) การบริหารสินค้าคงคลังที่ดี (Inventory Turnover & Stock outs) และการกำกับดูแลที่ใกล้ชิด
- ความสะดวกสบาย (Convenience) -> Customer complaint
- ของเสียเป็นศูนย์ (Zero defect) -> Manufacturing defect rates, service errors
- การเติบโต (Growth) -> growth in targeted segments

2. การวัดความดีเลิศด้านความเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์

- การตลาดเป็นสิ่งจำเป็น (Marketing is a must) – “Brand awareness”, “help line calls per product”
- ความมีหน้าที่ (Functionality) - Sony จะเสนอ Function ของสินค้าที่ดีกว่าคู่แข่ง “Number of customer needs satisfied”



3. การวัดความดีเลิศด้านความใกล้ชิดลูกค้า

- ความรู้เรื่องลูกค้า (Customer knowledge) – “training hours on client products”,
- การเสนอหนทางแก้ไขปัญหา (Solutions offered) – “total number of solutions offered per client”
- การเจาะ/เข้าถึงรายละเอียดลูกค้าแต่ละราย (Penetration)
- ข้อมูลลูกค้า (Customer data) – “Percentage of employees with access to customer information”
- วัฒนธรรมการขับเคลื่อนให้ลูกค้าประสบความสำเร็จ (Culture of driving client success) – “Number of customer awards received”
- สัมพันธ์ภาพในระยะยาว (Relationships for the long term) – “Number of staff at client locations”



ตัวอย่างการวัดด้านลูกค้า (Customer Measurements)

- ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction)
- ความภักดีของลูกค้า (Customer loyalty)
- ส่วนแบ่งตลาด (Market Share)
- เสียงบ่นจากลูกค้า (Customer complaints)
- การแก้ไขปัญหาเสียงบ่นจากการติดต่อครั้งแรก
- อัตราการคืน (Return Rates)
- จำนวนครั้งที่ตอบรับต่อการร้องขอของลูกค้า
- ความสัมพันธ์ของราคาที่มีต่อการแข่งขัน (Price relative to competition)
- ความยั่งยืนเฉลี่ยต่อความสัมพันธ์ของลูกค้า (Average duration of customer relationship)



ตัวอย่างการวัดด้านลูกค้า (ต่อ 1) (Customer Measurements)

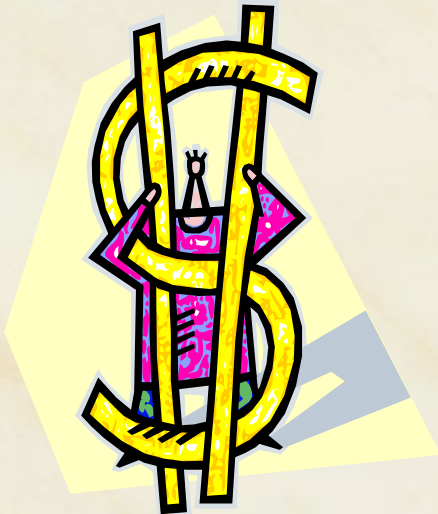
- การสูญเสียลูกค้า (Customer Lost)
- การรักษาลูกค้าไว้ (Customer Retention)
- อัตราการเข้าครองลูกค้า (Customer acquisition rates)
- สัดส่วนของรายได้จากลูกค้าใหม่ (Percentage of revenue from new customers)
- จำนวนลูกค้า (Number of customers)
- ยอดขายทั้งปีต่อลูกค้ารายคน (Annual sales per customer)
- อัตราชนะ (Sales closed/sales contacts)
- การที่ลูกค้าเข้าเยี่ยมชม (Customer visits to the company)
- จำนวนชั่วโมงที่ใช้กับลูกค้า (Hours spent with customers)



ตัวอย่างการวัดด้านลูกค้า (ต่อ 2) (Customer Measurements)

- ค่าใช้จ่ายด้านการตลาดเมื่อเทียบกับยอดขาย
- จำนวนโฆษณาที่วางตามจุดต่าง ๆ (Number of Ads placed)
- จำนวนของข้อเสนอที่ได้ทำขึ้นมา (Number of proposals made)
- การตระหนักรู้ด้านตราสินค้า (Brand recognition)
- อัตราการตอบรับ (Response rate)
- จำนวนผู้เข้าร่วมชมการแสดงผลผลิตภัณฑ์ของกิจการ (Number of trade shows attended)
- ยอดขาย (Sales volume)
- สัดส่วนการใช้จ่ายของลูกค้าเป้าหมาย (Share of target customer spending)
- ยอดขายในแต่ละช่องทางการจัดจำหน่าย (Sales per channel)

ตัวอย่างการวัดด้านลูกค้า (ต่อ 3) (Customer Measurements)



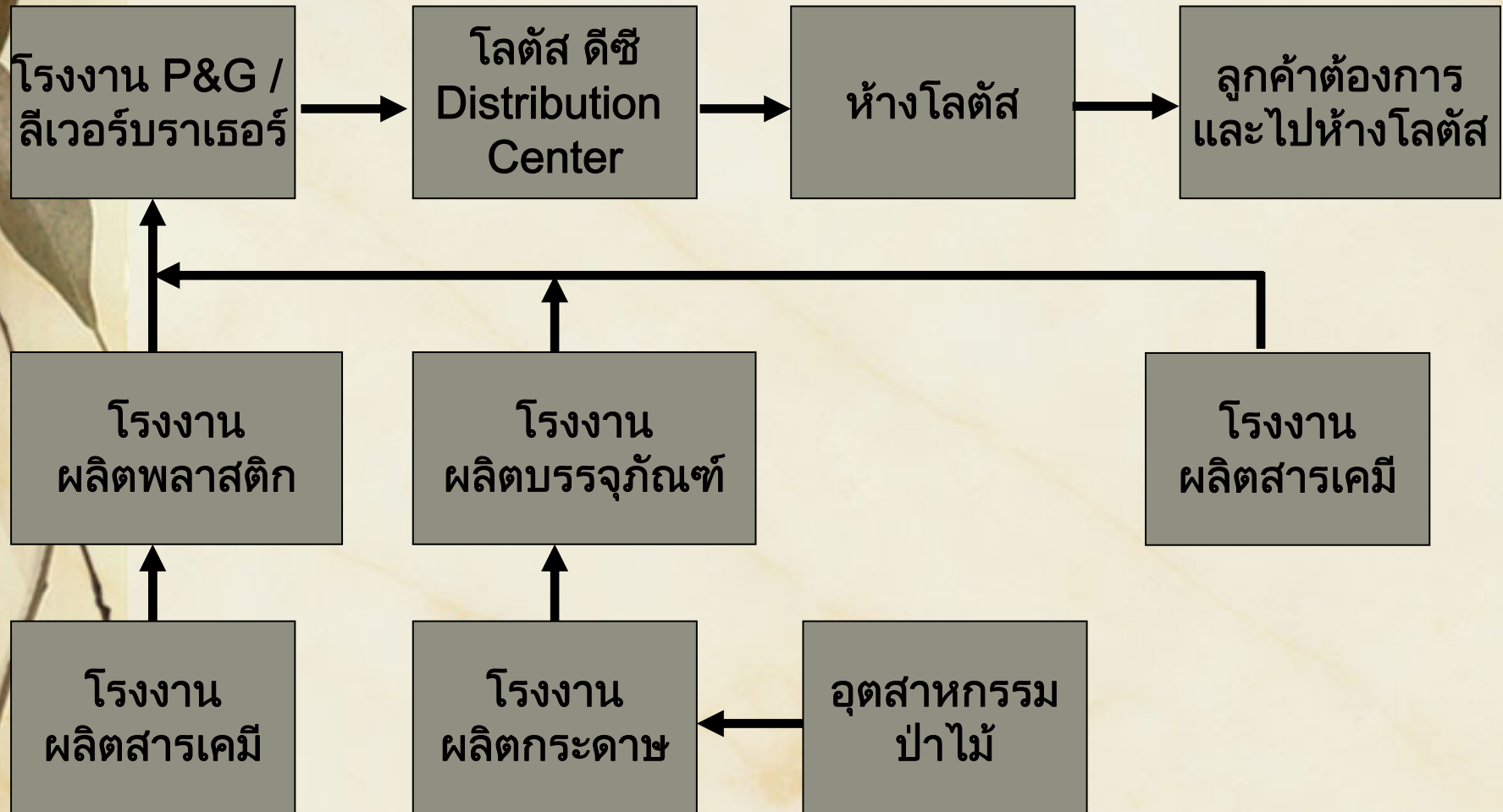
- ขนาดเฉลี่ยของลูกค้า (Average customer size)
- จำนวนลูกค้าต่อจำนวนพนักงาน (Customers per employees)
- ค่าใช้จ่ายในการบริการลูกค้าต่อลูกค้าแต่ละราย (Customer service expense per customer)
- การได้ประโยชน์ของลูกค้า (Customer profitability)
- ความถี่ในการขาย (Frequency-number of sales transactions)



การวัดมุมมองด้านกระบวนการภายใน (Measures for The Internal Process Perspective)

- ห่วงโซ่อุปทาน หมายถึง กลุ่มขององค์กร (ตั้งแต่ 3 องค์กรขึ้นไป) มีความสัมพันธ์โดยตรงด้วยการไหลวนหนึ่งรายการหรือมากกว่าของผลิตภัณฑ์ บริการ การเงินและข้อมูลข่าวสาร ที่เป็นทั้งต้นและปลายทาง จากแหล่งไปยังลูกค้า
- (Supply chain is A set of three or more organizations directly linked by one or more of the upstream and downstream flows of products, services, finances, and information from a source to a customer)
- บางที เราสามารถกล่าวได้ว่า ห่วงโซ่อุปทานประกอบด้วย 3 ส่วน คือ
- หาแหล่งที่มาและการจัดหา (Sourcing & Procurement)
- การทำคำสั่งซื้อให้สมบูรณ์และการวางแผน (Order fulfillment & Planning)
- การคาดการณ์และการจัดวางตาราง (Forecasting & Scheduling)

ขั้นตอนห่วงโซ่อุปทานของผงซักฟอก



ตัวอย่างการวัดด้านกระบวนการห่วงโซ่อุปทาน (Supply-Chain Process Measurements)

ระยะเวลา

- การจัดส่งที่ตรงเวลา
- ระยะเวลาในการให้บริการสำเร็จตาม order
- ตัวแปรในการให้บริการสำเร็จตาม Order
- ระยะเวลาสนองตอบ
- แผนงานและการคาดการณ์รอบระยะเวลาให้บริการ
- ตัวแปรของแผนงานการให้บริการตามรอบระยะเวลา

คุณภาพ

- ความพึงพอใจของลูกค้าโดยรวม
- ความแม่นยำของกระบวนการ
- ความสมบูรณ์ตาม Order ของลูกค้า (ส่งตรงเวลา ครบถ้วน ไม่เสียหาย วางบิลตรงรายการสินค้า)
- ความแม่นยำในการประมาณการและการวางแผน
- ความยึดมั่นกับตารางการทำงาน (Schedule adherence)

ตัวอย่างการวัดด้านกระบวนการห่วงโซ่อุปทาน (Supply-Chain Process Measurements) (ต่อ 1)

ต้นทุน

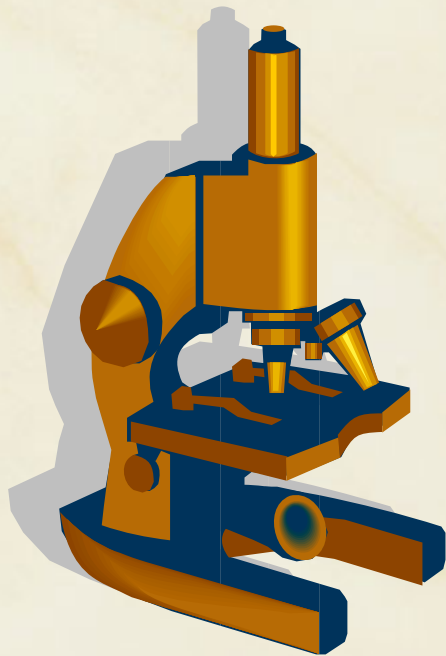
- ต้นทุนการผลิต
- ระยะเวลาเฉลี่ยในการเก็บเงินจากลูกค้า (กรณีขายเชื่อ)
- ต้นทุนการจัดส่ง/ส่งมอบ
- ระยะเวลาในการแปลงกลับมาเป็นเงิน (Cash to Cash cycle time)
- ต้นทุนการจัดส่งรวม (ต้นทุนขาย ค่าขนส่ง ค่าเก็บรักษาสินค้า/วัตถุดิบ ต้นทุนการจัดการ)
- ต้นทุนของการมีกำลังการผลิตส่วนเกิน (Excess capacity)
- ต้นทุนของการขาดกำลังการผลิต (Capacity shortfall)

อื่น ๆ /ส่วนสนับสนุน

- ส่วนที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นมาตรฐาน (จำนวนที่สั่งขั้นต่ำ ระยะเวลาที่ให้เปลี่ยนแปลงคำสั่งซื้อ/เปลี่ยนเงื่อนไขได้)
- ความพร้อมของข้อมูลข่าวสาร

Innovation Steps (source : IDEO)

- มี 5 ขั้นตอนที่สัมพันธ์กันที่เกี่ยวกับนวัตกรรม คือ : -



1. ทำความเข้าใจ (Understanding)
2. เข้าสังเกตการณ์ (Observing)
3. ทำให้เป็นมโนภาพ (Visualizing)
4. เข้าประเมิน (Evaluating)
5. ปรับปรุง (Refining) และ
6. นำไปใช้ (Implementing)

การวัดกระบวนการนวัตกรรม (Source : IDEO)

- ☑ ความสำเร็จที่ผ่านมา (Track successes) – “No. of new products or services launched within a given time frame”
- ☑ และความล้มเหลว (And failure)
- ☑ เรียนรู้จากผู้ชอบใช้ของใหม่ ๆ (Learn from lead users)
- ☑ ทำงานเป็นทีม (Work in Teams) – มีทีมงานจากหลาย ๆ ส่วน เช่น ปัจจัยต่าง ๆ ของมนุษย์ จิตวิทยา กลยุทธ์ธุรกิจ การวางแผนการออกแบบ การออกแบบอุตสาหกรรม การออกแบบด้านกราฟิก สถาปนิก วิศวกรรมเครื่องกล ไฟฟ้า ซอฟต์แวร์ และอุตสาหกรรม
- ☑ พัฒนานวัตกรรมที่กำลังพัฒนาอยู่ต่อเนื่อง (Develop a pipeline)



การวัดความเป็นประชาชนที่ดี (Measures of Good Citizenship)

- กิจกรรมควรมีสัมพันธภาพที่ดีกับหน่วยงานภาครัฐ ที่ออกกฎระเบียบต่าง ๆ
- เช่น การคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม (Environment) สุขภาพ (Health) และความปลอดภัย (Safety) ที่ได้รับการชี้แนะจากหน่วยงานภาครัฐ
- จากการศึกษาพบว่ากิจกรรมที่มีภาพลักษณ์ดี จะง่ายในการรับสมัครพนักงานและรักษาพนักงานที่ดีไว้ได้
- เช่น บจก.McCormick ใน Maryland สหรัฐอเมริกา จะจัดในวันเสาร์วันหนึ่งของปีเป็น “Charity Day” ให้พนักงานทำงานปกติในวันเสาร์ แต่ค่าจ้างในวันนั้นจะเป็นการกุศล แล้วแต่ว่าพนักงานจะเลือกบริจาคให้กิจกรรมหรือหน่วยงานใด บจก.McCormick จะสมทบให้อีก 2 เท่า เป็นต้น



ตัวชี้วัด (KPIs) ของความเป็นประชาชนที่ดี

- จำนวนชั่วโมงที่พนักงานทำงานเพื่อการกุศล (ในเวลาของกิจการ)
- จำนวนครั้งของกิจกรรมการกุศล
- จำนวนชุมชนที่กิจการเข้าไปมีส่วนร่วมด้านการกุศล

**หน้าที่ของกิจการที่สำคัญประการหนึ่งเกี่ยวกับ KPIs ก็คือ
“ค้นหาตัววัดที่หายไป”ให้ได้
(Uncovering the “Missing Measurements”)**

ตัวอย่างการวัดด้านกระบวนการภายใน

- ต้นทุนเฉลี่ยต่อหนึ่งรายการ
- การจัดส่งตรงเวลา
- ระยะเวลาในการทำงานแต่ละรายการ
- การหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง
- สิ่งแวดล้อม/มลภาวะที่ปล่อยออกมา
- ต้นทุนการวิจัยและพัฒนา
- ความเกี่ยวข้องกับชุมชน
- อายุเฉลี่ยของสิทธิบัตร
- อัตราส่วนของผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ใช้ได้จริงเทียบกับผลิตภัณฑ์ที่คิดค้นขึ้นมา (จำนวน)
- สินค้าคงคลัง
- อัตราการใช้แรงงาน

ตัวอย่างการวัดด้านกระบวนการภายใน (ต่อ 1)

- ระยะเวลาสนองตอบตามที่ถูกคำต้องการ
- อัตราของเสีย
- การนำกลับมาทำใหม่ (Rework)
- ความพร้อมสมบูรณ์ด้านฐานข้อมูลลูกค้า
- ระยะเวลาคุ้มทุน
- การปรับปรุงรอบระยะเวลาการผลิต
- การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)
- การอ้างใช้สิทธิประกันภัย
- จำนวนสินค้าและบริการที่มีอยู่ (In the pipeline)
- อัตราผลตอบแทนภายใน (IRR) ของโครงการใหม่
- การลดความสูญเสียด้าน (Waste reduction)
- การใช้พื้นที่อย่างคุ้มค่า (Space Utilization)

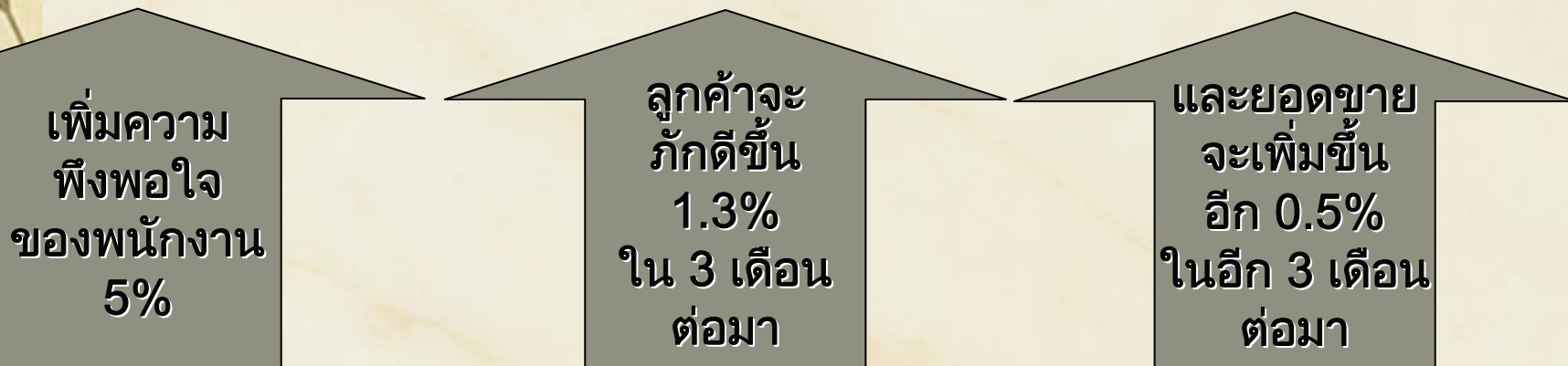
ตัวอย่างการวัดด้านกระบวนการภายใน (ต่อ 2)

- อัตราการคืนสินค้า
- การหยุดผลิต (downtime)
- ความแม่นยำของการวางแผน (Planning Accuracy)
- ระยะเวลาในการทำตลาดผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่
- จำนวนผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ที่นำเสนอ
- จำนวน/เรื่องราวการใช้สื่อที่เกิดผลในเชิงบวก (Number of positive media stories)



การวัดด้านการเรียนรู้ของพนักงานและมุมมองด้านการเติบโต (Measures for the Employee Learning and Growth perspective)

- ตัวอย่าง ห้างเชียร์ส ใช้เทคนิคแบบจำลองอีโคโนเมตริกซ์ (Econometric modeling techniques) เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่าง ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee satisfaction) กับผลการดำเนินงานทางการเงิน (Financial performance) พบว่า



- ห้างเชียร์ส พยากรณ์ว่าจะบรรลุเป้าหมาย โดยมีรายได้เพิ่มขึ้นอีก 200 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ที่มีฐานมาจากการปรับปรุงความพึงพอใจของพนักงาน

การวัดความสามารถ (Measuring Capabilities)-1

- ใช้แก่นความสามารถวัดการพัฒนาด้านทักษะ (Using core competencies to measure skill development)
- Core Competencies = An attribute or behavior that individual managers and employees must demonstrate to succeed at their particular company. (คุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่ผู้จัดการหรือลูกจ้างแต่ละคนได้แสดงเพื่อให้กิจการประสบความสำเร็จ)
- ใช้แผนการพัฒนามบุคคลเพื่อเพิ่มศักยภาพ (Using personal development planning-PDP-to boost competence holders)
- เริ่มจากการคัดเลือกพนักงานที่จะเข้าแผน PDP (อย่าประเมินหรือวัดรายปี) เพื่อกระตุ้นกิจกรรมที่เกี่ยวกับงานสำคัญต่าง ๆ ควรสอบถามพนักงานทุกไตรมาส หรือทุกเดือน

การวัดความสามารถ (Measuring Capabilities)-2

- ส่งเสริมให้มีการใช้ชีวิตที่มีพลานามัย (Encourage healthy lifestyles) – เป็นการลดเวลาอุบัติเหตุ การ Claim เงินชดเชย อัตราการบาดเจ็บจากงาน เช่น มี สโมสรสุขภาพ โปรแกรมการควบคุมน้ำหนัก
- ตัวชี้วัดคือ จำนวนพนักงานที่ใช้บริการในโครงการ หรือสโมสร จำนวนวันหรือครั้งการลาขาดที่ลดลง (Absenteeism) จริยธรรม (Morale) และผลผลิตต่อพนักงาน (Productivity per employee)
- วัดการอบรมของพนักงาน (Measuring employee training) – เพื่อเป็นการเพิ่มทักษะพนักงาน อาจนำไปใช้ได้หลายอย่าง สามารถพบแนวทางใหม่ในการทำงานและวิธีการที่ทำให้ภาพรวมขององค์กรประสบความสำเร็จ
- ตัวชี้วัด คือ จำนวนชั่วโมงที่พนักงานแต่ละคนได้อบรม เพื่อพิสูจน์ได้ว่าการอบรมมีประสิทธิผล ก็ควรเชื่อมโยงกับเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร (พิจารณาจากพฤติกรรมหรือทักษะใหม่ ๆ มากกว่าที่จะวัดจำนวนผู้เข้าอบรม)

การวัดความสามารถ (Measuring Capabilities)-3

- เราควรจะให้พนักงานที่ผ่านการอบรมแล้ว มาปันความรู้แก่เพื่อนร่วมงานและเครือข่ายในบริษัท วิธีการนี้เรียกว่า “third person teaching”
- ผลิิตภาพของพนักงาน (Employee productivity) – พิจารณาด้วยตัวชี้วัดที่เป็นรายได้ต่อพนักงาน หรือถ้าจะให้ดียิ่งขึ้น พิจารณาจาก มูลค่าเพิ่มต่อพนักงาน (Value Added per employee)
- นอกจากนี้เราควรเพิ่มเครื่องมือในการทำงานที่เหมาะสมและจำเป็นแก่พนักงาน เช่น คอมพิวเตอร์ การเข้าถึงแหล่งข้อมูล (Access to information) เพื่อประโยชน์ในการติดต่อประสานงานกับลูกค้า



แรงจูงใจและตำแหน่งที่แสดงว่าได้ดำเนินไปตามปกติ (Motivation and Alignment)

- ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee satisfaction) – เพื่อที่จะทราบความพึงพอใจของพนักงาน สามารถสำรวจได้จากการมีจุดหมายรับเรื่องร้องเรียน การใช้ Intranet การใช้ E-mail เพื่อรับข้อมูลมาประมวลและหาทางปรับปรุงแก้ไขได้ทันเวลาต่อไป
- ตำแหน่งของกิจกรรมที่แสดงให้เห็นว่าได้ดำเนินไปตามปกติ (Alignment) – จะแสดงต่อไปในการศึกษาเรื่อง BSC ในส่วนที่เกี่ยวกับตัววัดตลอดทั้งองค์กรด้วยกระบวนการตามกระแส (The process of cascading) โดยมีตัวชี้วัดที่เรียกว่า “degree of alignment” – ซึ่งจะวัดความสัมพันธ์โดยตรงกับ Strategic goals

ตัวอย่างการวัดด้านการเรียนรู้ของพนักงานและการเจริญเติบโต

- ✓ การเข้าร่วมของพนักงานในสมาคมวิชาชีพหรือการค้าต่าง ๆ
- ✓ การลงทุนด้านการฝึกอบรมต่อลูกค้า 1 ราย
- ✓ สัดส่วนพนักงานที่มีความรู้ขั้นสูง
- ✓ จำนวนพนักงานที่มีการฝึกอบรมข้ามสายงาน
- ✓ การลา การขาดงาน
- ✓ อัตราการหมุนเวียนเข้าออก
- ✓ การแนะนำของพนักงานให้แก่ลูกค้า
- ✓ ความพึงพอใจของพนักงาน
- ✓ การเข้ามามีส่วนร่วมในแผนงานการกระจายหุ้นให้พนักงาน
- ✓ เวลาที่สูญหายไปเนื่องจากอุบัติเหตุ
- ✓ มูลค่าเพิ่มที่เกิดขึ้นต่อพนักงาน 1 คน
- ✓ ดัชนีด้านแรงจูงใจ

ตัวอย่างการวัดด้านการเรียนรู้ของพนักงานและการเจริญเติบโต -1

- ✓ ดัชนีการให้อำนาจ (empowerment index) (จำนวนผู้จัดการ)
- ✓ คุณภาพของสิ่งแวดล้อมในการทำงาน
- ✓ อัตราส่วนการสื่อสารภายใน
- ✓ ผลผลิตของพนักงาน
- ✓ จำนวน Scorecard ที่ได้ทำขึ้นมา
- ✓ แผนการส่งเสริมด้านสุขภาพ
- ✓ จำนวนชั่วโมงอบรม
- ✓ การบรรลุเป้าหมายแต่ละบุคคล
- ✓ การทำงานให้เสร็จตามกำหนด (ตามการประเมินการทำงาน)
- ✓ การพัฒนาความเป็นผู้นำ
- ✓ แผนการสื่อสาร
- ✓ อุบัติเหตุต่าง ๆ ที่รายงานได้
- ✓ สัดส่วนจำนวน Computer ต่อพนักงาน
- ✓ อัตราส่วนข้อมูลข่าวสารที่เป็นกลยุทธ์
- ✓ การส่งงานข้ามสายงาน
- ✓ การจัดการเรื่องความรู้
- ✓ การฝ่าฝืนทางด้านจริยธรรม

