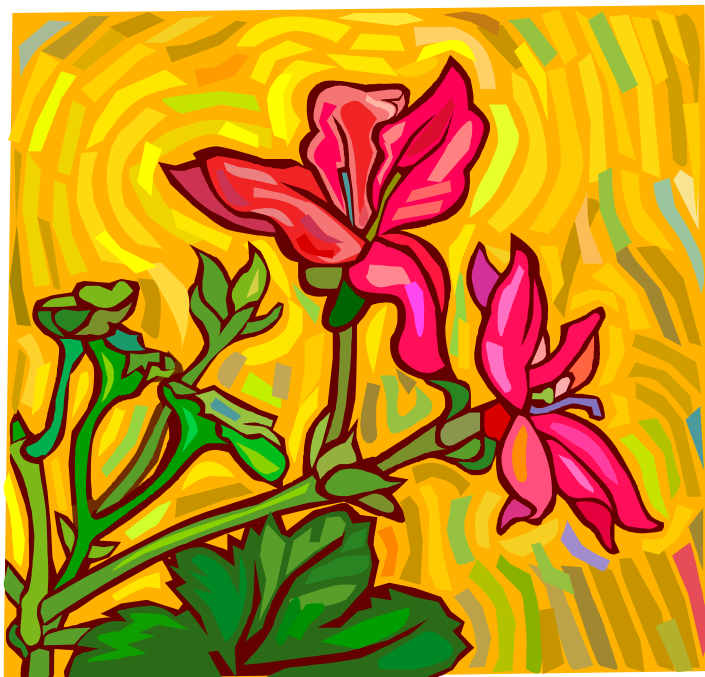


Balanced Scorecard

I



โดย

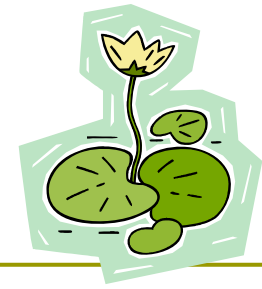
อภิรักษ์ กาญจนคงคา

k_apirak@hotmail.com

www.huexonline.com

Version 2.0 - 7 พฤษภาคม 2549

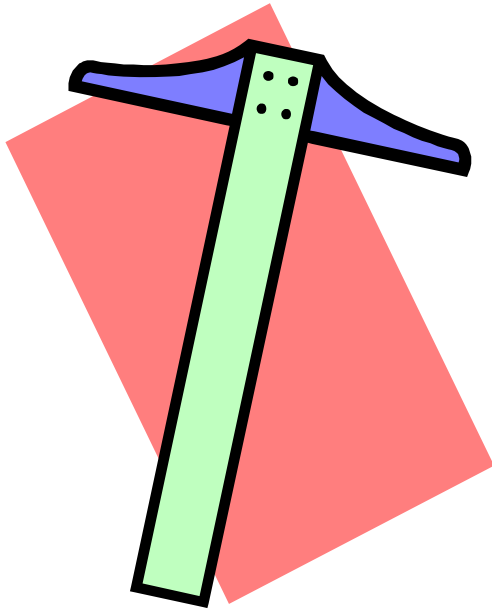
แหล่งที่มาของข้อมูล :



- ❑ เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators, ดร.พล เดชะรินทร์, พิมพ์ครั้งที่ 2, โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ.2544
- ❑ Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ, ดร.พล 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

ความหมายของ “การวัดผล” และ “การประเมินผล”

การวัดผล คือ กระบวนการในการกำหนดค่าตัวเลขให้กับสิ่งของหรือเหตุการณ์ใด ๆ อย่างมีกฎเกณฑ์ตามระบบมาตราวัด



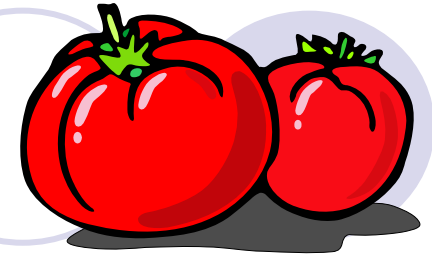
การประเมินผล คือ “กระบวนการที่ใช้ดุลพินิจ (Judgment)” และ/หรือค่านิยม (Value) ในการพิจารณาตัดสินคุณค่า ความเหมาะสม ความคุ้มค่าหรือสัมฤทธิ์ผลของเหตุการณ์ โครงการ หรือสิ่งอื่นใด หลังจากการเปรียบเทียบผลที่วัดได้โดยวิธีการใด ๆ ก็ตาม กับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ หรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้

ความหมายของ “การวัดผล” และ “การประเมินผล” (ต่อ)



การประเมินผล = การวัดผล + ดุลยพินิจ/ค่านิยม

Balanced Scorecard : BSC



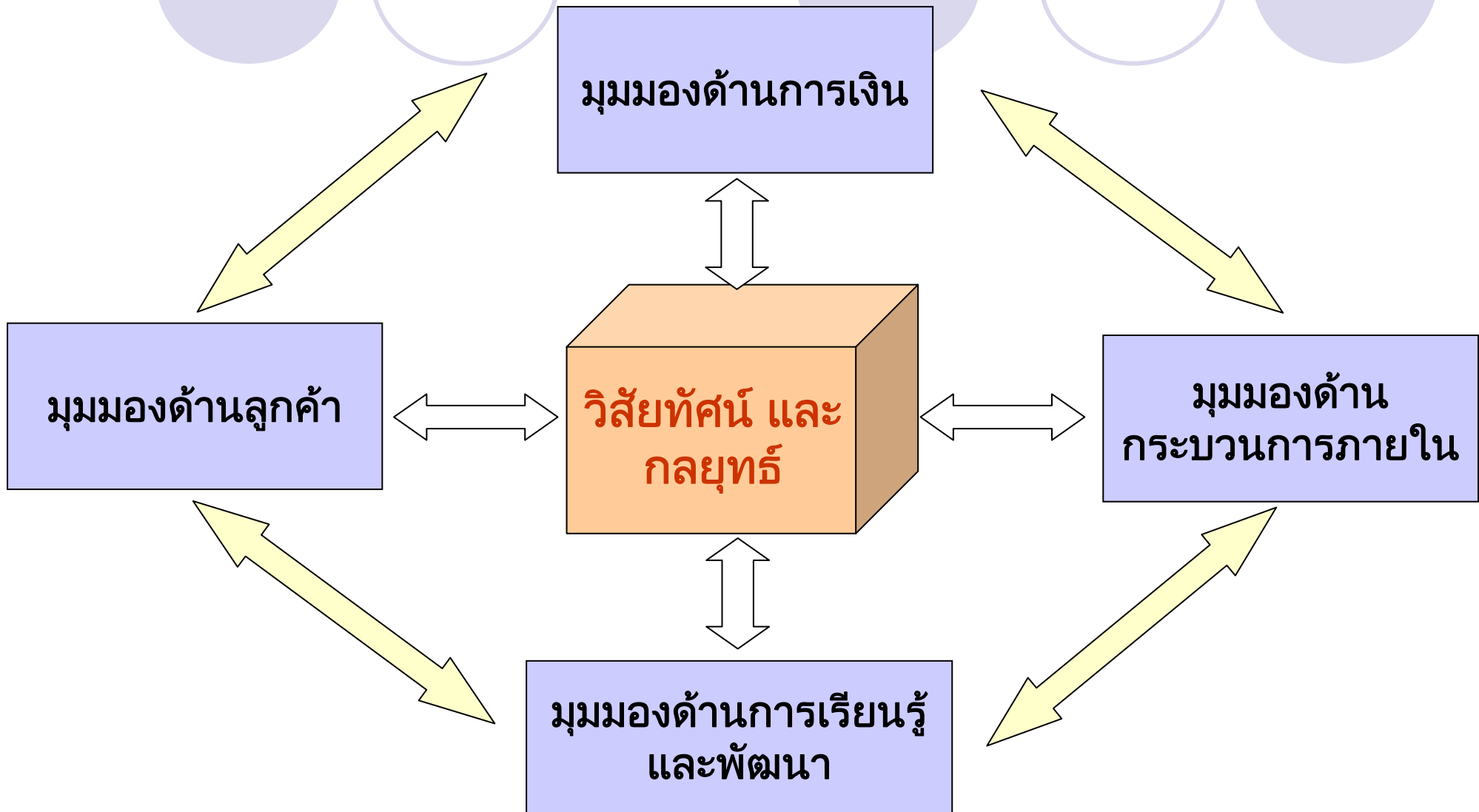
- หน้าทีของผู้บริหารปัจจุบันคือ “แปลงสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน สู่ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม”
- Converting intangible assets into tangible outcomes
- ปัจจุบัน 9 ใน 10 กิจการ ประสบความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปใช้
- Balances Scorecard หรือ BSC จะช่วยองค์กรของเรา 2 ประการ คือ
 1. วัดผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 2. นำกลยุทธ์ไปใช้งานจริง

Balanced Scorecard : BSC (2 / 3)

- **Balanced Scorecard-BSC** (การประเมินผลเชิงคุณภาพ การวัดผลแบบสมดุล ลิขิตสมดุล ลิขิตดัชนี ดุลดัชนี)
- **Key Performance Indicators – KPIs** (ตัวชี้วัด)
- ใช้อย่างกว้างขวางทั้งภาครัฐและเอกชน องค์กรขนาดใหญ่ องค์กรขนาดกลาง และวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม

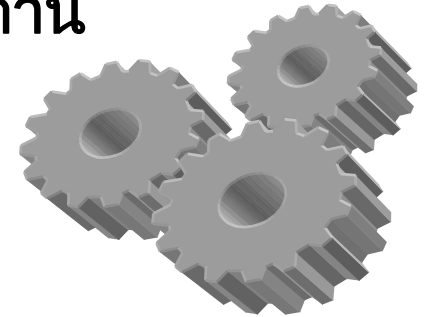


มุมมองทั้งสี่ด้านของ Balanced Scorecard



Balanced Scorecard : BSC (3 / 3)

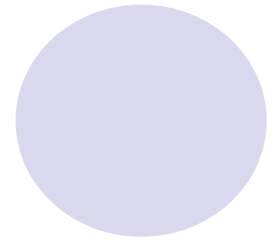
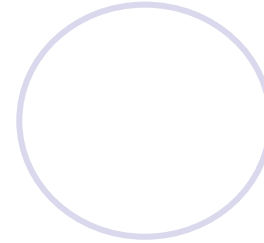
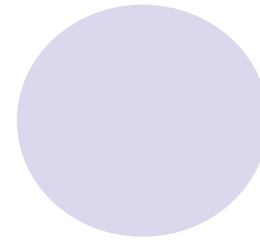
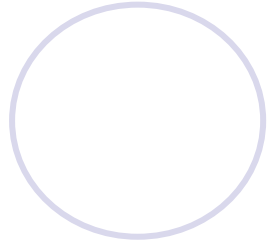
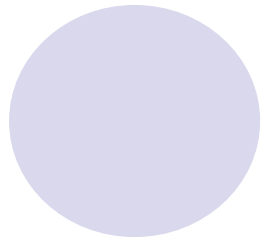
ปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)
ได้หลักการ **BSC** มาใช้ดัดแปลงและเป็นเครื่องมือในการประเมินการ
ดำเนินงานของส่วนราชการต่าง ๆ แต่แปลงเป็นมิติ 5 ด้าน



- I. มิติด้านการพัฒนาศักยภาพ
- II. มิติด้านความสามารถในการบริหารงานภายในของส่วนราชการ
- III. มิติด้านความสามารถในการบริหารทรัพยากรด้านการเงิน
- IV. มิติด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ และ
- V. มิติด้านประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติ

Five key principles for aligning an organization's measurement and management system to strategy:

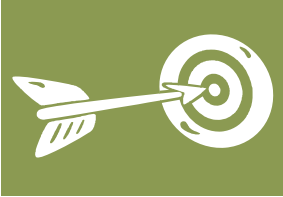
1. **Mobilization** : *Mobilize change through executive leadership.*: orchestrating change through executive leadership.
2. **Strategy translation** : *Translate strategy into operational terms.*: defining Strategy Maps, Balanced Scorecards, targets, and initiatives.
3. **Organization alignment** : *Align the organization to the strategy.*: aligning corporate, business units, support units, external partners, and boards with the strategy.
4. **Employee motivation** : *Motivate to make strategy everyone's job.*: providing education, communication, goal setting, incentive compensation, and training of staff.
5. **Governance** : *Govern to make strategy a continual process.*: integrating strategy into planning, budgeting, reporting, and management reviews.



- The value creation that offsets these headquarters cost must arise from aligning decentralized units to create a new source of value, which we call *enterprise-derived* value.



- ไม่มีลักษณะตรงตามลักษณะของ **BSC** ที่แท้จริง แต่เป็น **KPI Scorecard** มากกว่า (เพราะถ้าเป็น **BSC** จริงจะสามารถนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้)
- การตั้งเป้าหมาย (**Target**) ซึ่งควรจะต้องตั้งเป้าหมายที่ยืดหรือท้าทาย (**Stretch**) ซึ่งต้องอาศัยความพยายามในการบรรลุเป้าหมาย
- [เป้าหมาย (**Goals**) – จุดมุ่งหมายที่เป็นรูปธรรมขององค์กร ซึ่งโดยปกติ เกี่ยวกับการอยู่รอด (**Survive**) การเจริญเติบโต (**Growth**) การทำกำไร (**Profitability**) และการสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจจะมีองค์ประกอบเป็น **SMART(E)**]

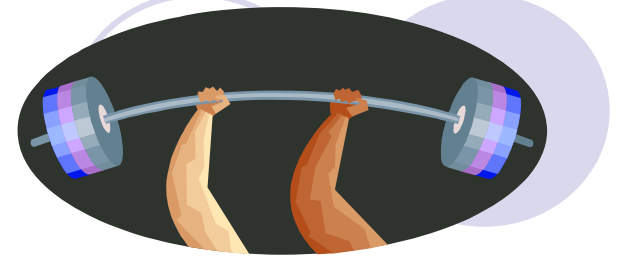


การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting)

- ✓ การตั้งเป้าหมาย ซึ่งควรจะต้องตั้งเป้าหมายที่ยืดหรือท้าทาย (Stretch) ซึ่งต้องอาศัยความพยายามในการบรรลุเป้าหมาย
- ✓ ควรต้องวางเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว
- ✓ เป้าหมายระยะสั้นและระยะยาวต้องเชื่อมโยง และสอดคล้องกันและมุ่งไปสู่พันธกิจและวิสัยทัศน์ที่วางไว้

ตัวอย่างเช่น การแข่งขันเพื่ออนาคต หมายถึง การพยายามสร้างแหล่งที่มาของกำไรของธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์ (Objective)



หมายถึง เป้าหมายที่มีความเฉพาะเจาะจง และมีผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้
อย่างเป็นรูปธรรม องค์ประกอบเป็น SMART(E)

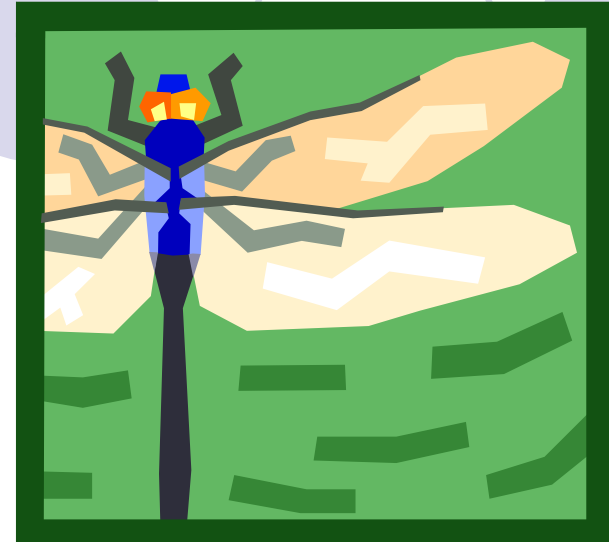
โดยปกติ วัตถุประสงค์ สามารถจำแนกตามระยะเวลาออกเป็น 2
ระดับ คือ

- 1). วัตถุประสงค์ระยะสั้น ปกติไม่เกิน 1 ปี
- 2). วัตถุประสงค์ระยะยาว ปกติมากกว่า 1 ปี (3, 5 หรือ 10 ปีก็มี)

- **S** = Specific (เฉพาะเจาะจง)
- **M** = Measurable (สามารถวัดได้)
- **A** = Achievable/Appropriate (สามารถบรรลุได้/เหมาะสม)
- **R** = Realistic (สมจริง)
- **T** = Time-Bound (มีกรอบเวลา)
- **E** = Enthusiasm (มีความกระตือรือร้น)

ลักษณะของเป้าหมายที่ดี

- วัดได้
- มีความเป็นไปได้
- เหมาะสม
- เป็นที่ยอมรับ
- ยืดหยุ่น
- จูงใจ
- เป็นที่เข้าใจง่าย
- ผูกพัน
- ความมีส่วนร่วม
- เชื่อมโยง



ตัวอย่างเป้าหมาย

- ❑ ส่วนแบ่งตลาดเป็น 20% ภายในปี 2549
- ❑ มีกำไรเมื่อเทียบกับยอดขายเป็น 15% ภายในปี 2548
- ❑ ต้นทุนขายลดลงเหลือ 53% เมื่อเทียบกับยอดขายภายในปี 2549
- ❑ ได้รับ ISO 14001 ภายในปี 2549



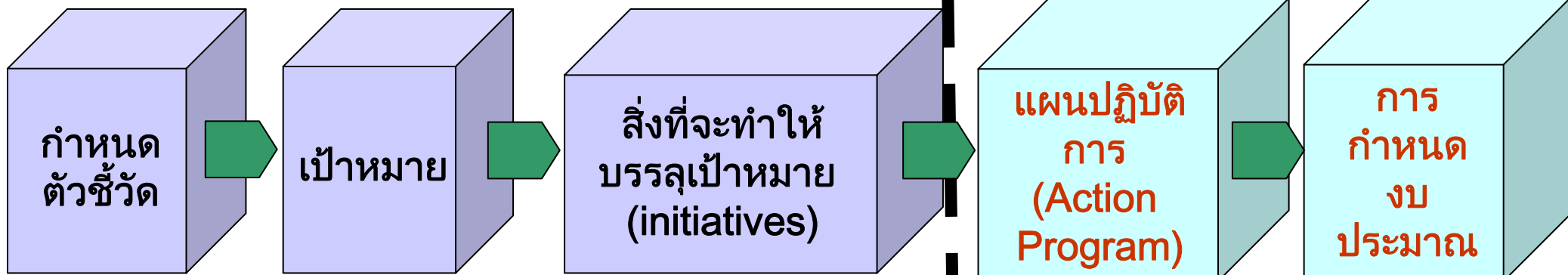
- ผู้บริหารระดับสูงไม่ได้มองว่า **BSC** เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร หรือเป็น **Change Project** – มองว่าเป็นเพียงแค่แผนปฏิบัติการ (**Action Program**) หรือการสร้างตัวชี้วัดเท่านั้น
- ผู้บริหารมองว่า **BSC** เป็นเพียงแค่โครงการ (**Project**) ที่มีกำหนดระยะเวลาสิ้นสุด – อาจจะนำแค่มาพิจารณาแค่ปีละครั้งตอนสิ้นปี
- ผู้บริหารมองว่า การจัดทำ **BSC** นั้นจบลงแค่การกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย และสิ่งที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย (**initiatives**) เท่านั้น (ไม่ผิดสำหรับผู้บริหารระดับสูง) แต่ผู้บริหารระดับรองลงมา ควรจะนำ **BSC** ไปเชื่อมโยงและนำไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการและการกำหนดงบประมาณ

ปัญหาและอุปสรรคที่พบได้บ่อยในการพัฒนาและการนำ BSC ไปปฏิบัติ

(4/5)

ผู้บริหารระดับสูง

ผู้บริหารระดับรอง



ปัญหาและอุปสรรคที่พบได้บ่อยในการพัฒนาและการนำ BSC ไปปฏิบัติ

(5/5)



- ความชัดเจนในเรื่องของการเชื่อมโยง **BSC** เข้ากับระบบการจ่ายผลตอบแทนขององค์กร ไม่ควรจ่ายค่าตอบแทนเร็วไป หากระบบ **BSC** ยังไม่นิ่ง ควรดูช่วงเวลาที่เหมาะสม (ควรจ่ายผลตอบแทนกับตัวชี้วัดที่นิ่งแล้ว เช่น ตัวชี้วัดทางการเงิน)
- มุมมองที่มักจะมีปัญหาค่อนข้างบ่อยและมากที่สุดได้แก่มุมมองด้านกระบวนการภายใน (**Internal Business Process**) มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (**Learning and Growth**) – เพราะความเคยชินตามสายงาน (**Functional**) มองภาพกระบวนการที่สำคัญไม่ออก – ตัวชี้วัดวัดได้ลำบาก เช่น การวัดทักษะหรือความสามารถของพนักงาน หรือแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร เป็นต้น
- ปัญหาเรื่องการต่อต้านไม่ยอมรับจากพนักงาน – ไม่เข้าใจแนวคิด ความกลัวว่าจะก่อผลในทางที่แย่แก่ตน

พัฒนาการของการนำเอา Balanced Scorecard ไปใช้

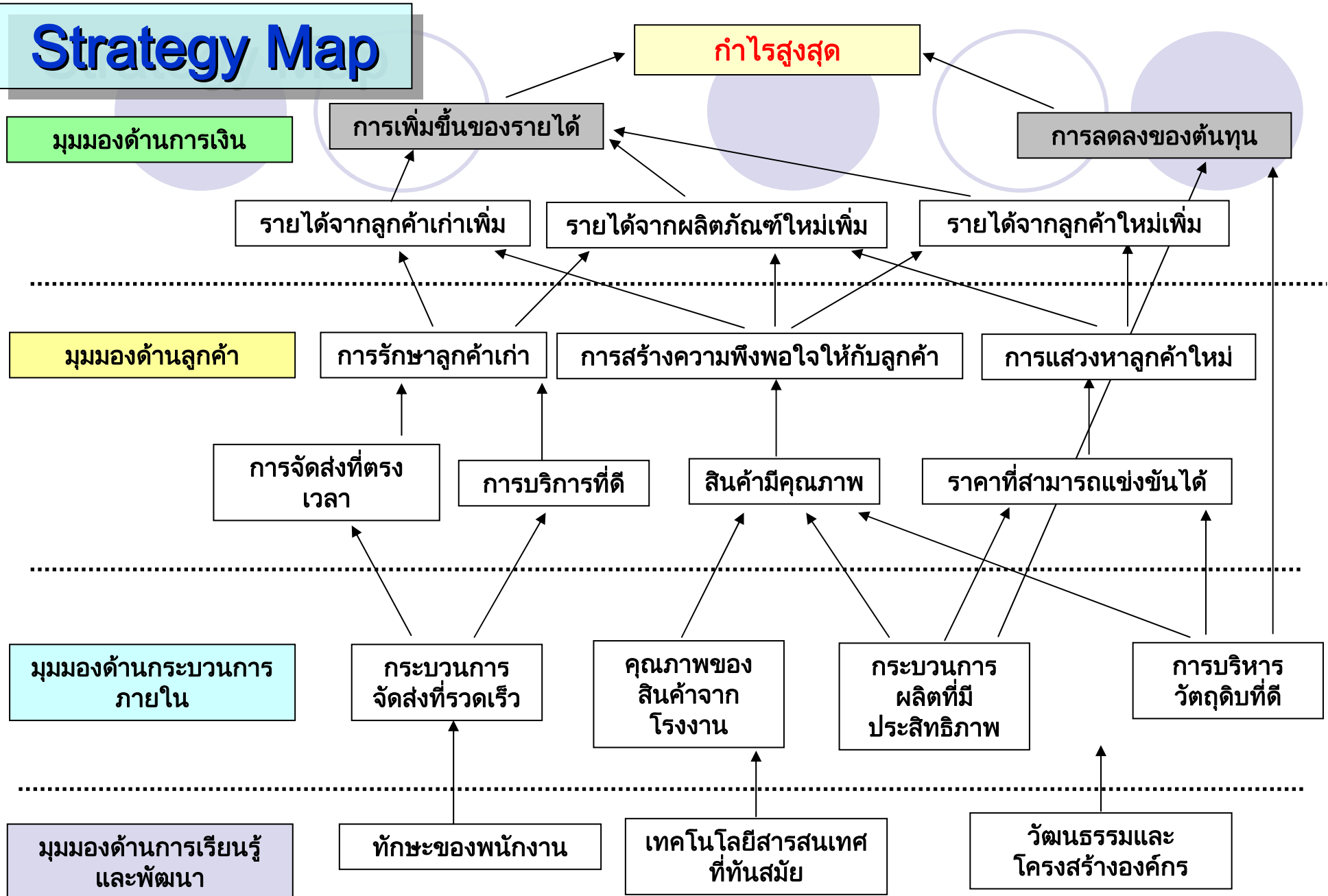
สามารถแบ่งพัฒนาการของแนวคิดนี้ออกเป็นสามช่วงใหญ่ ๆ

- I. การใช้ BSC เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผล (Measurement) เริ่มแรก Norton และ Kaplan พัฒนา BSC ในการประเมินผลครบสี่มุมมอง – ส่วนใหญ่องค์กรในไทยนำมาเป็นเครื่องมือในการประเมินผลโดยมุ่งเน้นที่ตัวชี้วัด (KPI) เป็นหลัก
- II. การใช้ BSC เพื่อเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) เริ่มมีการจัดทำแผนที่ทางธุรกิจ (Strategy Map) การเชื่อมโยงระหว่าง BSC กับแผนปฏิบัติการ และระบบงบประมาณ
- III. การใช้ BSC เพื่อเป็นระบบในการบริหารองค์กร (Management System) นำเอา BSC มาใช้ประเมินและทบทวนกลยุทธ์ที่ทำไป และหาแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น ช่วงนี้ เรียกว่า Learning and Feedback

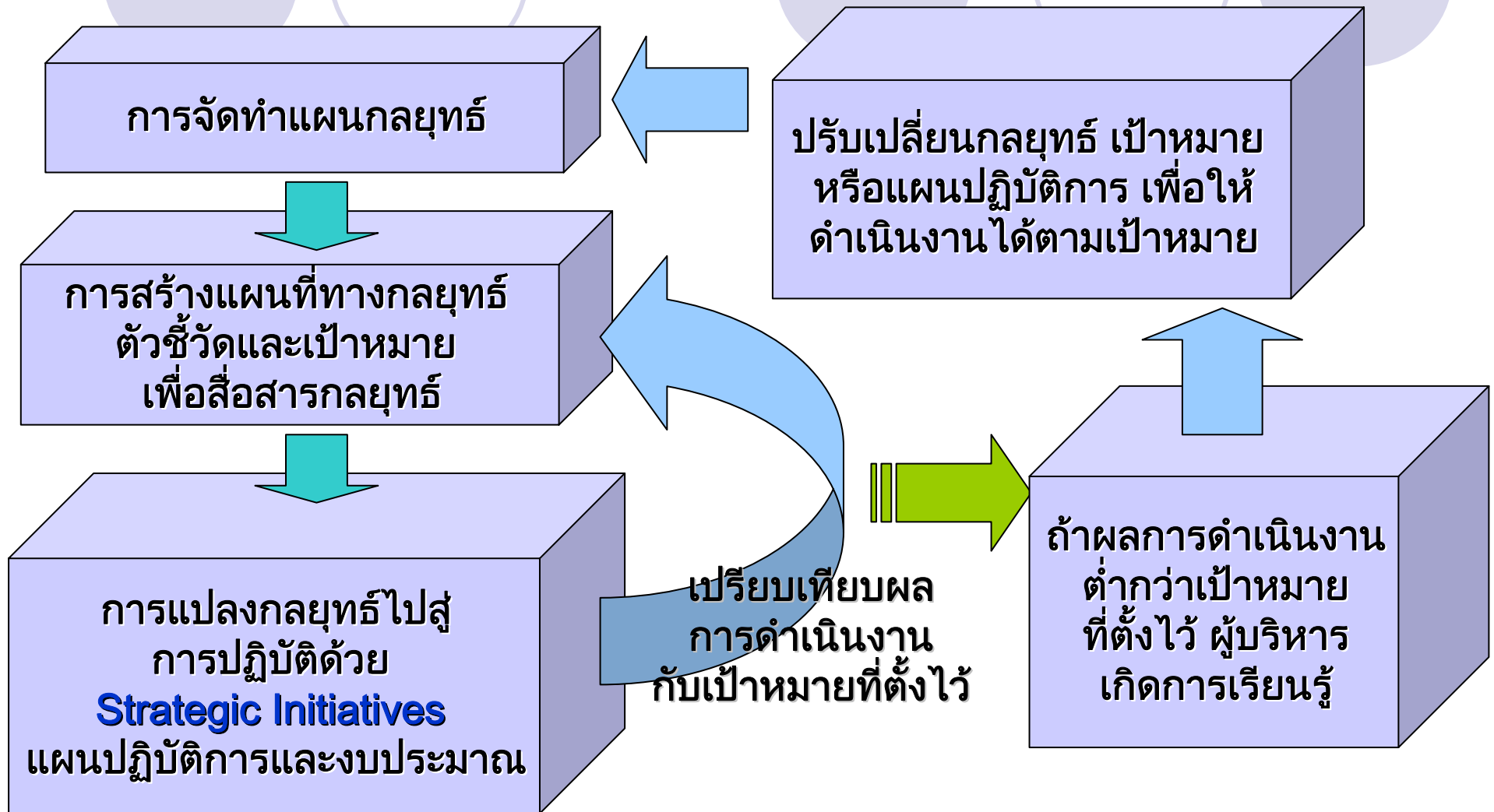
การใช้ BSC เพื่อเป็นระบบในการบริหารองค์กร (Management System)

- เริ่มต้นจากการทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan)
- นำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ตัวชี้วัด และเป้าหมาย เพื่อใช้ในการอธิบายและทำกลยุทธ์นั้นในมีความชัดเจนขึ้น
- แปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการและงบประมาณเพื่อให้เกิดกิจกรรมขึ้นจริง ๆ
- เมื่อผลการดำเนินงานเริ่มกลับเข้ามาในแต่ละช่วง ผู้บริหารมีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่วางไว้ หากพบสิ่งใดที่ผิดปกติหรือต่างจากเป้า ก็เรียนรู้หาข้อผิดพลาด หาแนวทางแก้ไข โดยอาจจะไปทำการ Benchmark หรือเรียนรู้จากผู้อื่น
- เมื่อหาแนวทางแก้ไขได้แล้ว ก็นำแนวทางนั้นไปปฏิบัติ อาจมีการปรับกลยุทธ์ที่วางไว้ ปรับตัวชี้วัดหรือเป้าหมาย หรือ การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

Strategy Map



การนำ BSC มาเป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กร



ข้อจำกัดของตัวชี้วัดด้านการเงิน (Financial Indicators) (1 / 2)

- การไม่สามารถประเมินในสิ่งที่จับต้องไม่ได้
ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน มักเป็นทรัพยากรหรือความสามารถที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Resources and Capabilities) เช่น

1. ความรู้ (Knowledge)
2. ชื่อเสียงและภาพพจน์ขององค์กร
3. ความพึงพอใจของลูกค้า
4. ความพึงพอใจของพนักงาน
5. ตรา/ยี่ห้อสินค้า
6. ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม



ปัจจุบันเป็นยุคของความรู้ (Knowledge Era) คนได้กลายเป็นทุน (Capital) ที่ช่วยเสริมสร้างให้องค์กรประสบความสำเร็จ

ข้อจำกัดของตัวชี้วัดด้านการเงิน (Financial Indicators) (2 / 2)



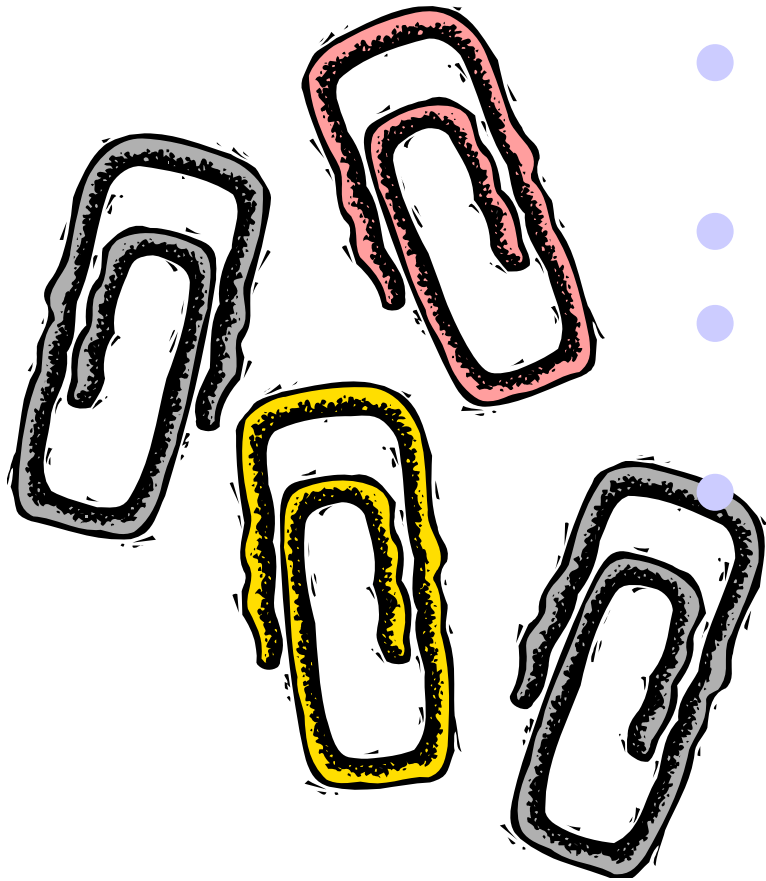
- ตัวชี้วัดทางการเงินบอกให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีต เป็นการบอกสิ่งที่เกิดขึ้นมาแล้ว (Lagging Indicators) เช่น อัตราส่วนทางการเงินต่าง ๆ



1. อัตราส่วนแสดงสภาพคล่องขององค์กร
2. ความสามารถในการทำกำไร
3. ความสามารถในการชำระหนี้

เปรียบเหมือนการมองกระจกหลังอย่างเดียว ไม่ได้เป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงโอกาสหรือปัญหาในอนาคต (Leading Indicators)

Balanced Scorecard ในฐานะเครื่องมือในการประเมินผลองค์กร

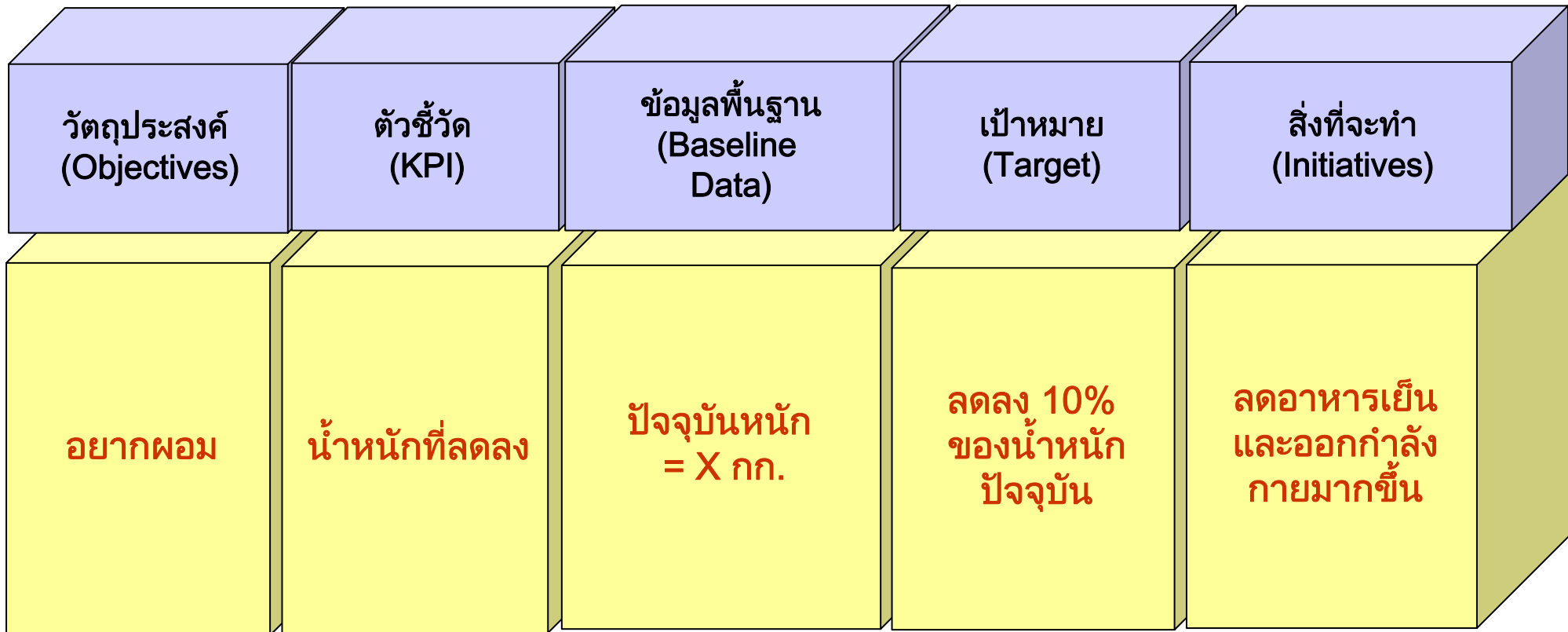


- มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)
- มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)
- มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
- มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ในแต่ละมุมมอง

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (Measures or KPI)	ข้อมูลปัจจุบัน (Baseline Data)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน โครงการ กิจกรรม / สิ่งที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย (Initiatives)
มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)	รายได้ที่เพิ่มขึ้น เทียบกับปีที่ผ่านมา	5%	10%	ขยายตัวเข้าสู่ตลาด ต่างประเทศ
มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)	จำนวนลูกค้าที่ หายไปทีลดลง (Defect Rate)	7%	5%	จัดทำระบบสมาชิกลูกค้า ให้บริการครบ 5 ครั้งแถม 1 ครั้ง
มุมมองด้าน กระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)	อัตราของเสียจาก การผลิตทีลดลง (Waste Rate)	10%	7%	จัดทำระบบ Total Quality Management ภายใน โรงงาน
มุมมองด้านการ เรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective)	จำนวนวันในการ อบรมต่อคนต่อปีที่ เพิ่มขึ้น (Man-Day per year)	7 วัน	10 วัน	จัดแผนการอบรมพนักงาน อย่างต่อเนื่อง ลงลึก เฉพาะ และสามารถนำไปเพิ่ม ประสิทธิภาพการทำงานได้ จริง

การนำ BSC มาใช้ในชีวิตประจำวัน





ความสำคัญของทั้งกลยุทธ์ และการนำไปสู่การปฏิบัติ

ไม่สามารถปฏิบัติได้

ปฏิบัติได้ดี

ไม่มีกลยุทธ์ที่ดี

ล้มเหลวตั้งแต่เริ่มต้น

ขาดทิศทางที่ชัดเจน

มีกลยุทธ์ที่ดี

ไม่สามารถดำเนินงาน
ได้ตามกลยุทธ์ที่วางไว้

ประสบความสำเร็จ

อุปสรรคสำคัญที่ทำให้กลยุทธ์ไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้

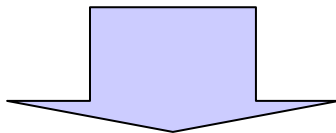


- I. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น ขาดการสื่อสารและถ่ายทอด ไปยังผู้บริหารระดับต่าง ๆ และพนักงาน
- II. ผู้บริหารและบุคลากรขาดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติตามกลยุทธ์ (มุงงานประจำวันมากกว่ากลยุทธ์ หากงานประจำวันไม่เสร็จ → ถูกตำหนิ แต่แผนกลยุทธ์ยังสามารถปรับเป็นแผนปีหน้าได้)
- III. ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมัก ไม่ค่อยใส่ใจและให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากนัก (คิดว่าเป็นแผนประจำปี แต่ความจริงเป็นสิ่งที่ต้องคิดต่อเนื่องตลอดเวลา)

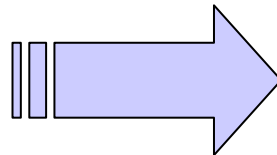
การแปลงกลยุทธ์ไปสู่ Balanced Scorecard

กลยุทธ์ (Strategy) คืออะไร

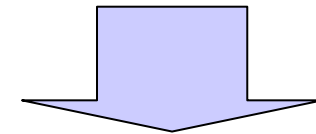
- ✓ แนวทางในการดำเนินงานที่ทำให้องค์กรสามารถเอาชนะคู่แข่งได้
- ✓ แนวทางในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ
- ✓ ประกอบด้วย 3 ข้อ 1). ปัจจุบันเราอยู่ที่จุดใด 2). เราต้องการไปถึงจุดใด 3). เราจะไปถึงจุดนั้นได้อย่างไร



สาเหตุอะไรที่องค์กรตั้งขึ้นมา



เพื่อเกิดผลกำไร เจ้าของของราย



องค์กรตั้งขึ้นมาเพื่อก่อให้เกิดคุณค่า (Value) ให้กับลูกค้า

อะไร คือ กลยุทธ์



- วิธีการหรือแนวทางที่องค์กรจะนำเสนอคุณค่า (Value) ให้กับลูกค้า เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ (ซึ่งอาจจะเป็นกำไรหรือวิสัยทัศน์)
- My research and that of many others demonstrates that strategy making is an immensely complex process, which involves the most sophisticated, subtle, and, at times, subconscious elements of human thinking. [Henry Mintzberg]

กลยุทธ์ (Strategy)

หลักการสำคัญของกลยุทธ์ประกอบด้วย :-

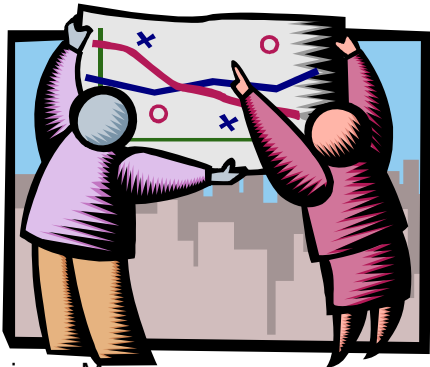


- เข้าใจได้ (Understanding)
- มีกิจกรรมที่แตกต่าง (Different activities)
- แลกเปลี่ยน (Trade-offs) องค์กรไม่สามารถทำทุกอย่างให้แก่ลูกค้าทุกคนได้ จะเลือกทำและสร้างคุณค่าจากตำแหน่งที่องค์กรตั้งอยู่ (Strategic Position)
- พอเหมาะ (Fit)
- ต่อเนื่อง (Continuity)
- กระบวนการความคิดที่แตกต่าง (Various thought processes)

ประเด็นต่าง ๆ ที่กลยุทธ์ครอบคลุม

เอกชน

- ลูกค้าหรือตลาดในกลุ่มไหนที่องค์กรธุรกิจจะเข้าไปแข่งขันด้วย
- อะไรคือคุณค่าหรือความต้องการที่ลูกค้าเป้าหมายของเราต้องการ
- องค์กรจะนำเสนอคุณค่านั้นในลักษณะอย่างไร จะสร้างความแตกต่างในสายตาของลูกค้าอย่างไร



หน่วยราชการ

- ใครคือลูกค้าหลักของหน่วยงาน
- อะไรคือสิ่งที่ลูกค้าหลักต้องการจากเรา หรือ อะไรคือคุณค่าที่เรานำเสนอให้กับลูกค้าของเรา
- อะไรคือกิจกรรมหรือสิ่งที่เราทำเพื่อให้สามารถนำเสนอคุณค่าตามที่ลูกค้าต้องการ
- ทำอย่างไรเราถึงจะสามารถพัฒนาและปรับปรุงคุณค่าที่เรานำเสนอให้กับลูกค้า หรือภายใต้ขอบเขตหน้าที่ของหน่วยราชการเราสามารถนำเสนอบริการในรูปแบบใหม่ให้กับลูกค้าได้หรือไม่

องค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์



- I. การวิเคราะห์ (Strategic Analysis)
- II. การจัดทำ (Strategic Formulation)
- III. การปฏิบัติ (Strategic Implementation) → BSC

มูลค่าของสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนที่เพิ่มขึ้นในองค์กร

ปี พ.ศ.2525

ปี พ.ศ.2535

ปัจจุบัน

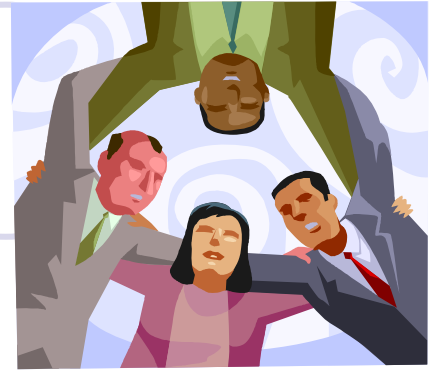
38%

62%

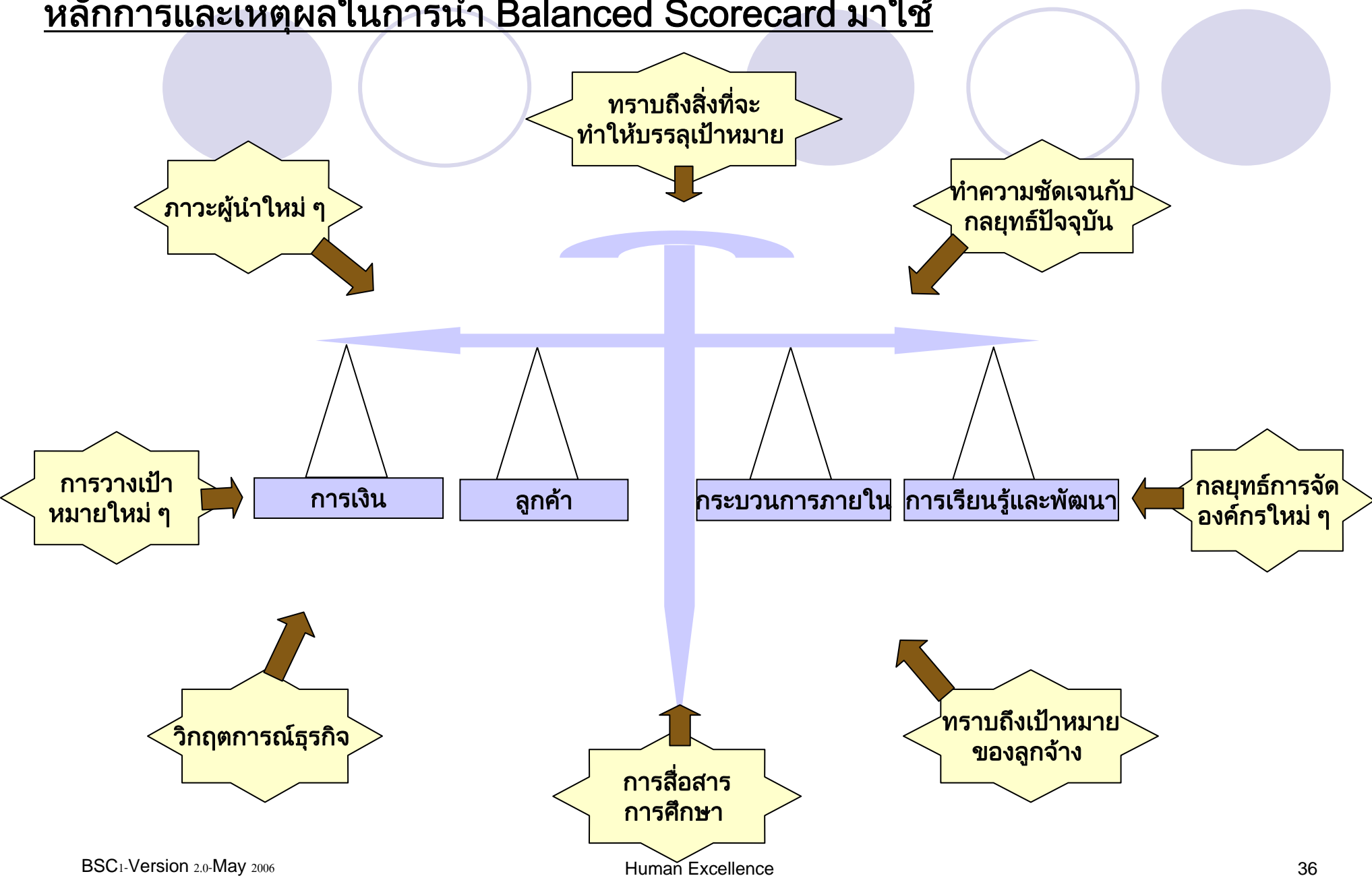
75%

1. ความรู้
2. ชื่อเสียงและภาพพจน์ขององค์กร
3. ความพึงพอใจของลูกค้า
4. ความพึงพอใจของพนักงาน
5. ตรา/ยี่ห้อสินค้า
6. ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม

- ปัจจุบันเป็นยุคที่เน้น/มีความโดดเด่นในเรื่องทุนมนุษย์ (Human capital)
- ศัพท์ที่ท่านจะพบบ่อยต่อไปนี้ คือ ทุนมนุษย์ (Human capital) ทุนด้านเชาว์ปัญญา (Intellectual capital) และสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน (Intangible assets) → ลูกจ้างเป็นสินทรัพย์ (The employee as asset)
- สินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนไม่ได้มีผลกระทบโดยตรงต่อผลลัพธ์ทางการเงิน
- มูลค่าของสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนนั้น มีศักยภาพมาก มันสามารถเปลี่ยนรูปได้ → เพิ่มความสามารถด้านการผลิต, เทคโนโลยี, ทักษะคนงาน สร้างโอกาสที่มีคุณค่าได้จริง
- การลงทุนในสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนเดียว ๆ อาจจะเล็กน้อยไม่มีคุณค่ามากเท่าใด แต่เมื่อรวม ๆ กันแล้ว จะก่อให้เกิดความได้เปรียบ เช่น รูปแบบภาวะผู้นำขององค์กร วัฒนธรรม ทักษะเครือข่าย และเทคโนโลยี เป็นต้น

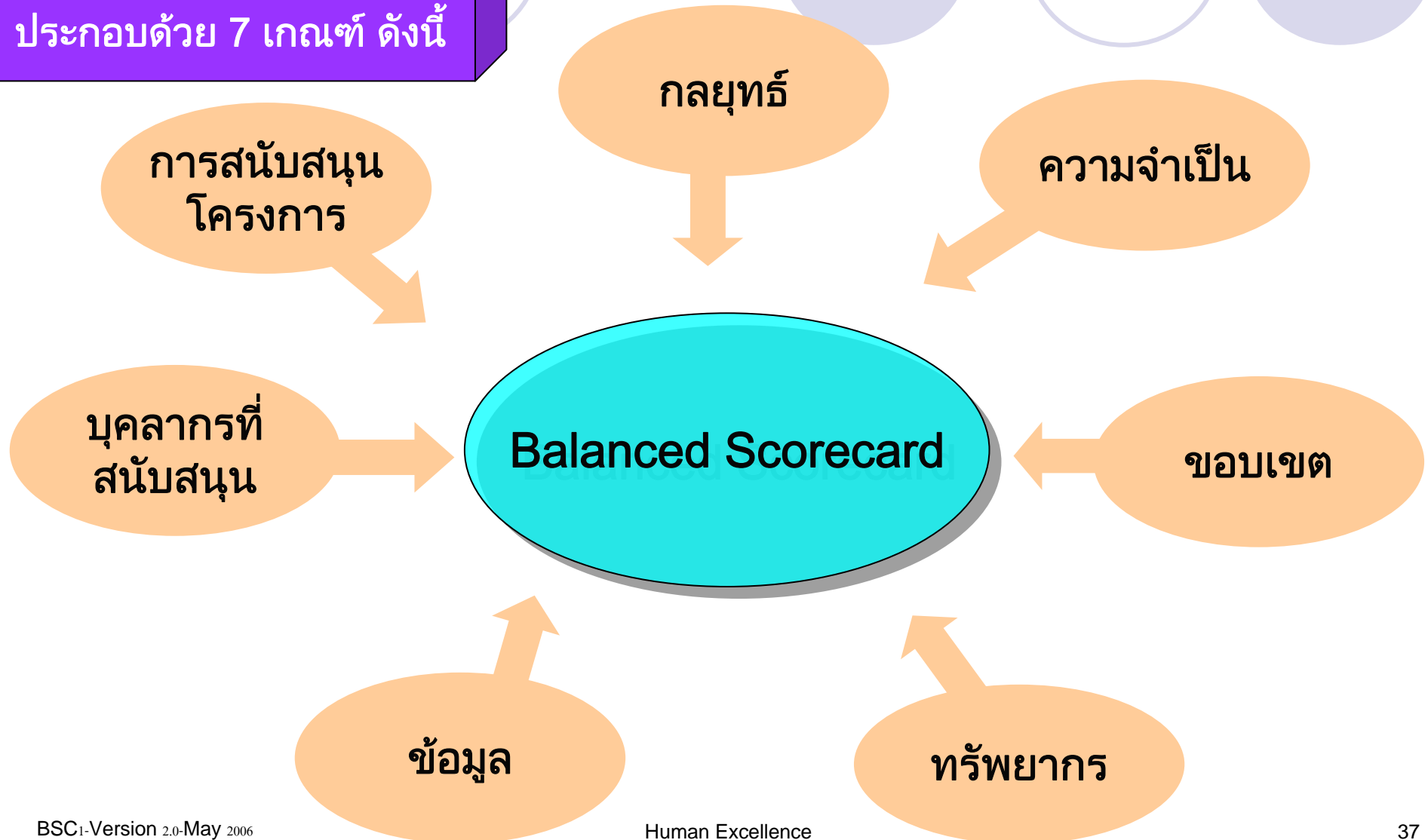


หลักการและเหตุผลในการนำ Balanced Scorecard มาใช้



เราจะเริ่มสร้าง Balanced Scorecard กันตรงไหนดี?

ประกอบด้วย 7 เกณฑ์ ดังนี้



สัญญาณที่แสดงว่า ถึงเวลาแล้วที่ต้องปรับปรุง ระบบวัดผลการดำเนินงานใหม่



- มีการเน้นคุณภาพ เครื่องไม้เครื่องมือในการปรับปรุงจุดต่างๆ แต่ไม่ทำอะไร
- ลูกค้าไม่ซื้อ ทั้งๆ ที่ราคาเราแข่งขันได้
- ข้อมูลในรายงานที่ได้รับ ไม่ค่อยมีความหมายเท่าไร สำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจ
- ผู้จัดการใช้เวลามาก ในการถกเถียงถึงวิธีการวัดผล (แสดงว่าเครื่องมือวัดขาดความเชื่อมโยงอย่างชัดเจนกับวัตถุประสงค์)
- ไม่ได้เปลี่ยนเครื่องมือหรือวิธีการวัดผลมานานแล้ว
- ได้มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์กิจการใหม่