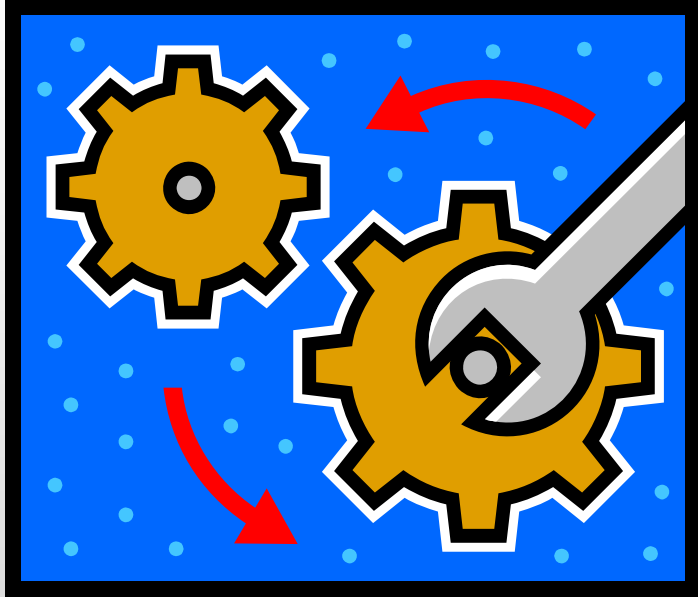


Balanced Scorecard IV



โดย

อภิรักษ์ กาญจนคงคา

k_apirak@hotmail.com

www.huexonline.com

Version 2.0 - 17 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

การสรุปตัวชี้วัดและการพัฒนาการเชื่อมโยงสาเหตุและผลกระทบ
(Finalizing Measures and Developing Cause-and-Effect Linkages)

“Shallow men believe in luck.

Strong men believe in cause and effect”,

(คนธรรมดาผิวเผินจะเชื่อในโชค แต่คนจริงจะเชื่อในเหตุและผล)

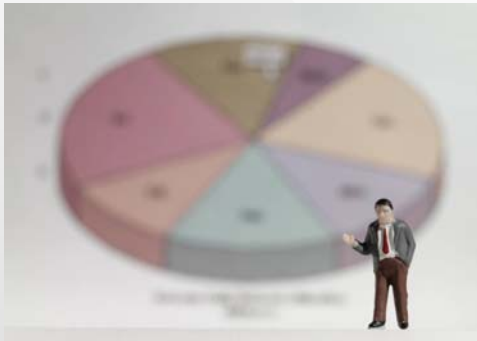
Ralph Waldo Emerson.

- การวัดการดำเนินงานเป็นหัวใจของระบบ **BSC** ซึ่งเราได้ศึกษามาแล้วถึงวิธีการในการพัฒนาตัวชี้วัด ซึ่งต่อไปนี้เราสรุปให้แคบลงเพื่อเข้าถึงสาระสำคัญอย่างแท้จริงในกลยุทธ์ของเรา นั่นคือ “การเชื่อมโยงสาเหตุและผลกระทบ” (**Cause-and-effect linkages**)

สรุปตัววัดระบบ BSC

(Finalizing the Balanced scorecard Measures)

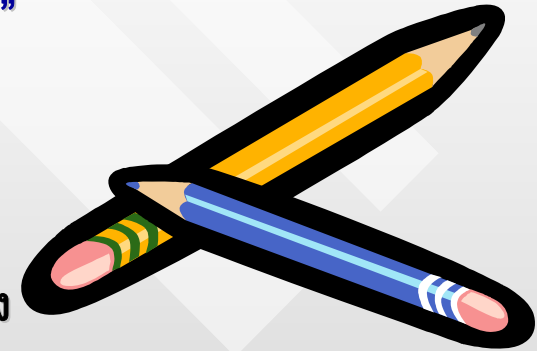
เกณฑ์การเลือกตัววัดการดำเนินงาน (Criteria for Selecting Performance Measures)



- I. เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ (Linked to strategy) – ต้องมีการวินิจฉัย (Diagnosis) ผลการดำเนินงานนั้นตอบสนองไปตามแนวทางของกลยุทธ์หรือไม่ พิจารณาว่าองค์กร in control หรือไม่
- II. เป็นหน่วยนับได้-เชิงปริมาณ (Quantitative) – ควรเป็นตัวเลข หากพิจารณาว่าเป็น “Good” “Fair” “Average” บ้าง จะมีความเบี่ยงเบนสูงให้ระหว่างผู้ประเมิน อาจจะใช้เปอร์เซ็นต์ของการส่งมอบงานตรงเวลาเป็นตัวชี้วัด (On time)
- III. สามารถเข้าถึงได้ (Accessibility) – ข้อมูลบางอย่าง อาจไม่ได้ถูกชี้วัด (Missing measures) แต่ต้องพิจารณาว่าการลงทุนด้าน IT เพื่อให้ได้และเข้าถึงข้อมูลนั้น คุ่มค่าหรือไม่ด้วย
- IV. เข้าใจได้ง่าย (Easily understood) – Scorecard ที่ดีควรจะอธิบายผู้อ่านได้ทราบทั้งที่เป็น Operation และ Strategy ทุก ๆ ตัววัด ทิศทางการเคลื่อนไหวของตัววัดนั้นจะต้องชัดเจน (ถ้าพนักงานผู้อ่านไม่เข้าใจคุณค่าของตัววัดว่าดีหรือเลวแล้วละก็ ท่านจะต้องปรับปรุงทบทวนใหม่)


เกณฑ์การเลือกตัววัดการดำเนินงาน (ต่อ 1) (Criteria for Selecting Performance Measures)

- V. ปรับให้ดุลกับเป้ากิจการ (Counterbalanced) – เช่น กิจการเป็นร้านขายกล้วยเดี่ยว ลูกค้าจะมากตอนช่วงเที่ยง ท่านต้องการเพิ่มคะแนนความพึงพอใจแก่ลูกค้า โดยการเพิ่มพนักงานและลดราคาขายลง จริงอยู่ที่ลูกค้าท่านพอใจ แต่จะเกิดอะไรขึ้นกับความสามารถในการทำกำไร (Profitability) ผลกระทบนี้เราเรียกว่า “Sub-optimization” (ปรับปรุงตัววัดหนึ่งหรือสองตัว แต่ไปกระทบตัววัดอื่น ๆ)
- VI. เชื่อมโยง และมีนัยยะสำคัญ (Relevant) – ตัววัดที่ปรากฏใน Scorecard จะต้องให้ภาพกระบวนการหรือวัตถุประสงค์ที่ถูกต้อง ซึ่งเรากำลังพยายามที่จะประเมิน การทดสอบตัววัดจะมีขึ้นหรือไม่ก็ตาม ผลก็เกิดขึ้น หากมุมมองที่พิจารณาได้ล้มเหลว เราต้องตระหนักถึงนัยยะของ ปัญหา แล้วจึงแก้ไข
- VII. นิยามที่เป็นกลาง (Common definition) – ใน Scorecard ของเรา ประกอบด้วยจำนวนตัววัดที่สลับ เข้าใจได้ยาก จนกว่าเราจะได้อธิบายเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่มันเชื่อมโยง แล้ว ตัววัดบางตัว มีความเข้าใจต่างกันไป เช่น การสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า ฝ่ายการตลาดอาจจะมองอย่างหนึ่ง เช่น ส่งเร็ว Packaging สวยงาม แต่ฝ่ายการเงินอาจมองว่า ราคาต้องถูกเข้าไว้ เป็นต้น จึงต้องมีกระบวนการที่จะนิยาม ตัววัดรวมกันในระหว่างทีมงานก่อน



กระดานทำการสำหรับเลือกตัวชี้วัด BSC (แต่ละช่อง คะแนนเต็ม 10 คะแนน)

ตัววัด	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	Total Points	หมายเหตุ
การเงิน									
-ตัวชี้วัด 1									
-ตัวชี้วัด 2									
-ตัวชี้วัด 3									
ลูกค้า									
-ตัวชี้วัด 1									
-ตัวชี้วัด 2									
-ตัวชี้วัด 3									
กระบวนการภายใน									
-ตัวชี้วัด 1									
-ตัวชี้วัด 2									
-ตัวชี้วัด 3									
พนักงาน									
-ตัวชี้วัด 1									
-ตัวชี้วัด 2									
-ตัวชี้วัด 3									
การประเมินตัวชี้วัดปัจจุบันโดยรวม (Overall Assessment of Current Measures:)									

- 
1. เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ (Linkage to Strategy)
 2. จัดให้เป็นหน่วยนับได้ (Ability to Quantity)
 3. สามารถเข้าถึงได้ (Accessibility)
 4. เข้าใจได้ง่าย (Ease of Understanding)
 5. ปรับให้ดุลกับเป้าของกิจการ (Counter-Balanced)
 6. เชื่อมโยงและมีนัยยะสำคัญ (Relevance)
 7. นิยามที่เป็นกลาง (Common Definition)

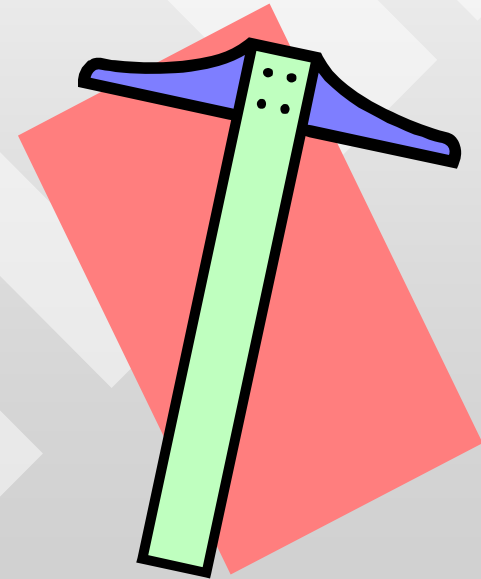
ควรมีตัววัดกี่ตัวในระบบ BSC ?

- ✓ เราต้องการส่วนผสมที่เพียงพอระหว่าง **Lagging indicators** ซึ่งเป็นตัวชี้วัดผลลัพธ์หลัก (**Core outcomes measures**) กับ **Leading indicators** ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนการดำเนินงาน (**Performance drivers**) กระจายทั่วทั้ง **scorecard**
- ✓ ข้อมูลจากผู้ปฏิบัติและที่ปรึกษา จะตกลงกันที่ตัวเลข **20-25** ตัววัด

ด้านการเงิน	3-4 ตัววัด	องค์กรต้องเข้าใจชัดเจนเรื่องผลลัพธ์ทางการเงิน
ด้านลูกค้า	5-8 ตัววัด	โดยปกติจะต้องเป็น Leading Indicators
ด้านกระบวนการภายใน	5-10 ตัววัด	จะต้องระบุกระบวนการหลักที่ทำให้ผลลัพธ์ดีเลิศเพิ่มคุณค่าแก่ลูกค้าและด้านการเงินของผู้ถือหุ้น
ด้านการเรียนรู้ของพนักงานและการเติบโต	3-6 ตัววัด	เป็นตัวทำให้มุมมองทั้งสามเป็นไปได้ (Enabler) บางครั้งก็ดูเข้าใจยากและไม่เห็นด้วย

การสร้างพจนานุกรมการวัดผลการดำเนินงาน (Creating a Performance Measure Data Dictionary)

- ✓ ขณะนี้เราได้ประเมินตัวชี้วัดของเราทั้งหมดแล้ว จัดวางเป็นกลุ่มแล้วแจ้งกับทีมผู้บริหาร และจากนั้นก็แจ้งแก่พนักงานทั่วทั้งองค์กร
- ✓ ซึ่งก่อนที่จะทำเช่นนี้ได้ เราจะต้องมี **Catalog** ในการวัดที่เรียกว่า “พจนานุกรมข้อมูล-**Data Dictionary**”
- ✓ เอกสารนี้จะให้ผู้ใช้ทุกคนได้ตรวจสอบอย่างละเอียดถึงตัวชี้วัด **BSC** ของเรา
- ✓ เราอาจจะได้รับคำถามว่า :-
 - 1) ทำไมท่านถึงเลือกตัวชี้วัดนี้
 - 2) มันมีสาระสำคัญเชิงกลยุทธ์หรือไม่
 - 3) ท่านคำนวณตัวชี้วัดนี้อย่างไร
 - 4) ใครเป็นผู้รับผิดชอบผลจากตัวชี้วัดนี้



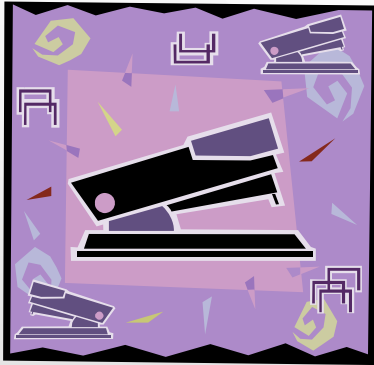
Measure Background		พจนานุกรมการวัดผลการดำเนินงาน (Balanced Scorecard Measure Dictionary)		Measure Characteristics		
มุมมอง : ด้านลูกค้า		เลขที่ตัวชี้วัด / ชื่อ : C01/ อัตราการภักดีของลูกค้า		เจ้าของ : นายปรเมศวร์ รองประธานฝ่ายการตลาด		
กลยุทธ์ : การเติบโตของรายได้ (Revenue growth)			วัตถุประสงค์ : เพิ่มความภักดีของลูกค้า			
คำอธิบาย : อัตราการภักดีของลูกค้าจะวัดเป็นร้อยละของสถานะลูกค้าที่ได้สำรวจ ซึ่งชอบผลิตภัณฑ์ของเรามากกว่าคู่แข่ง และจะซื้อสินค้าเราซ้ำอีก จากการวิจัยของเราบ่งชี้ว่าลูกค้าที่ภักดีจะซื้อถี่ขึ้นและมีแนวโน้มว่าจะแนะนำตราสินค้าเราแก่ผู้อื่น เราจึงเชื่อว่า การเพิ่มความภักดีของลูกค้าจะช่วยให้เราบรรลุตามกลยุทธ์ (การเติบโตของรายได้)						
Lag/Lead : Lag	ความถี่ : ทุกไตรมาส	ประเภทของหน่วย : %		ค่าของขั้น : หากมีค่ามาก หมายถึง ดี		
สูตร : จำนวนแบบสอบถามที่ตอบกลับด้วยคำว่า “ใช่” ของชุดคำถาม “ท่านชอบผลิตภัณฑ์ของเรามากกว่ายี่ห้ออื่นใช่หรือไม่?” บวกกับ ชุดคำถาม “ ท่านจะซื้อผลิตภัณฑ์ของเราอีกใช่หรือไม่?” แล้วหารด้วย “จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับกลับมา”						
แหล่งข้อมูล : ข้อมูลตัวชี้วัดจัดทำโดยบริษัท HUEX ซึ่งเป็นบริษัทด้านการสำรวจของเรา แต่ละไตรมาส บริษัทจะสุ่มสำรวจลูกค้าและส่งผลลัพธ์เป็นข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์มาที่ฝ่ายการตลาด ข้อมูลเก็บเป็นกระดานทำการไมโครซอฟท์ เอ็กเซล (MKT_SURVEY.xls, แถวที่ 14 และ 15) ข้อมูลจะสมบูรณ์ภายใน10 วันทำการเมื่อสิ้นสุดแต่ละไตรมาส						
คุณภาพของข้อมูล : สูง-ได้รับอัตโนมัติจาก HUEX (เป็นผู้สำรวจอิสระ บุคคลที่สาม Third-party)			ผู้เก็บข้อมูล : นายพงศธร นักวิเคราะห์การตลาด		Calculation and Data Specifications	
ข้อมูลพื้นฐาน : ข้อมูลที่เราได้รับล่าสุดจาก HUEX บ่งชี้ว่าลูกค้ามีความภักดี 59%			เป้าหมาย : Q1 2006 : 65% Q2 2006 : 68% Q3 2006 : 72% Q4 2006 : 75%			
หลักการและเหตุผลของเป้าหมาย : การบรรลุถึงความภักดีของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญของกลยุทธ์การเติบโตของรายได้ การเพิ่มขึ้นของแต่ละไตรมาสเป็นเป้าหมายที่สูงกว่าปีที่แล้ว แต่สะท้อนถึงการมุ่งเน้นความภักดีของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น						
สิ่งที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย :		1. การส่งเสริมการขายตามฤดูกาลของผลิตภัณฑ์				Performance Information
		2. โครงการ Customer relationship management				
		3. การอบรมการให้บริการลูกค้า				

พจนานุกรมการวัดผลการดำเนินงาน (Data Dictionary)

- ❖ พจนานุกรมการวัดผลการดำเนินงานจะให้ข้อมูลพื้นฐานในการปกป้อง (Defend) การเลือกตัววัดของเรา และใช้ตอบคำถามหลาย ๆ คำถามได้เป็นอย่างดี
- ❖ และเป็นโอกาสที่จะเสริมให้ทีมงานของเรา เกิดความมั่นใจ และมีความเข้าใจร่วมกันในรายละเอียดตัววัดนี้
- ❖ พจนานุกรมการวัดผลการดำเนินงาน (ในเฟรมก่อนหน้านี้) จะแบ่งออกเป็น 4 ส่วน :-



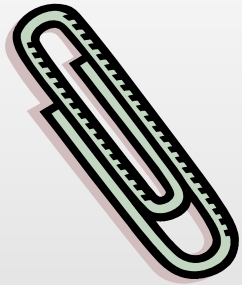
- 1) พื้นฐานตัวชี้วัด - Measure Background : แสดง
ตอนบน ให้ข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นของตัววัด
- 2) คุณลักษณะตัวชี้วัด - Measure Characteristics
- 3) การคำนวณและข้อกำหนดเฉพาะของข้อมูล -
Calculation and Data Specifications
- 4) สารสนเทศการดำเนินงาน - Performance
Information



- ➔ ผู้อ่านสามารถตัดสินใจได้ว่า อะไรคือตัวชี้วัดและทำไมถึงได้สำคัญกับองค์กร
- ➔ มุมมอง (Perspective) – แสดงถึงมุมมองการวัดที่เรากำหนด
- ➔ เลขที่ตัวชี้วัด/ชื่อ (Measure number/name) – เลขที่จะช่วยในการเลือก เรียงลำดับตามระบบรายงาน ชื่อจะเป็นการสรุปสั้น ๆ ซึ่งกินพื้นที่ไม่มาก เป็นชื่อ Field เหมาะกับระบบซอฟต์แวร์รายงาน(ถ้าจำเป็น)
- ➔ เจ้าของ (Owner) – เป็นการสร้างความสำนึกในผล (Accountability for results) ควรใช้ชื่อระบุเจ้าของ พจนานุกรมฯ (Data Dictionary) มากกว่าชื่อของหน่วยงาน เพื่อเป็นการส่งเสริมการทำงานและ Accountability มากกว่า
- ➔ กลยุทธ์ (Strategy)
- ➔ วัตถุประสงค์ (Objective)
- ➔ คำอธิบาย (Description) – เป็นการอธิบายตัวชี้วัด อย่างย่อและถูกต้อง จับสาระสำคัญของตัวชี้วัดได้

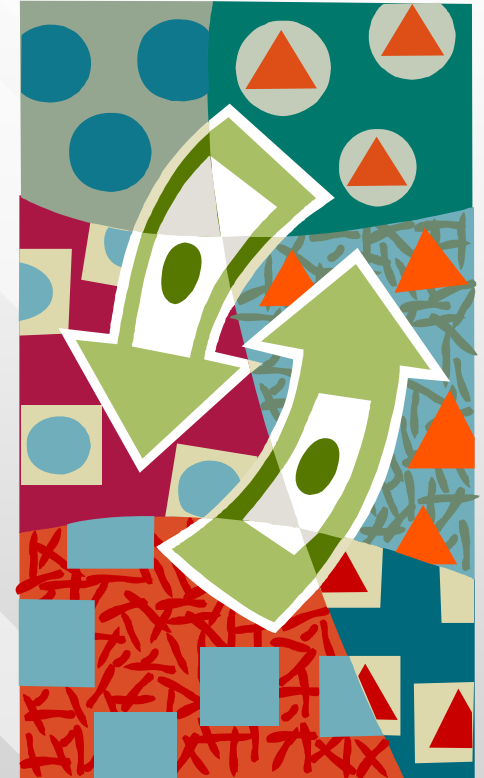
- ✓ ตัวชี้วัดอดีต/ปัจจุบัน (Lag/Lead) – ระลึกไว้เสมอว่า Scorecard นั้นแทนสมมติฐานของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เมื่อเราเริ่มต้นวิเคราะห์ผลที่จะเกิดขึ้นข้างหน้า เราจะต้องทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดที่ Lag กับ Lead
- ✓ ความถี่ (Frequency) – อาจจะเป็นรายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน รายไตรมาส ทุกครึ่งปี หรือทุกปี (การวัดที่ปฏิบัติรายปี นั้น ไม่มีความหมาย เพราะถือว่าไม่ได้ใช้ BSC เป็นเครื่องมือด้านการจัดการ เพื่อการปรับปรุงอันเนื่องมาผลการดำเนินงาน
- ✓ ประเภทของหน่วย (Unit Type) – จำนวน บาท หรือ %
- ✓ ค่าของขั้ว (Polarity) – เช่น จำนวนยอดขายที่สูง → ดี, จำนวนของคิณมาก หรือ จำนวนครั้งที่ลูกค้าตำหนิ Complain → เลว แต่บางครั้งก็เป็นข้อถกเถียง เช่น
 - ✓ การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มหรือสังคม (Social Worker) → ดี หรือไม่ดีการทำงานเดี่ยว (Individual Worker) → ดี หรือ ไม่ดี (Dual Polarity)



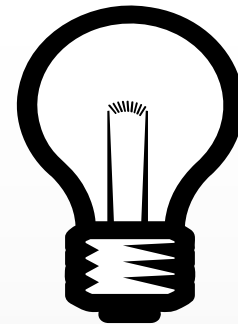


- ✓ สูตร (Formula) - บันทึกองค์ประกอบเฉพาะในการคำนวณสำหรับวัดการดำเนินงาน
- ✓ แหล่งข้อมูล (Data source) – เช่น จากรายงานของผู้บริหาร บุคคลที่สาม ข้อมูลจาก Supplier ฐานข้อมูลลูกค้า รายวันทั่วไป เราควรพยายามใส่ข้อมูลนี้ให้สมบูรณ์ เพราะจะมีประโยชน์ในการติดตามและวัดผลในโอกาสต่อ ๆ ไป
- ✓ คุณภาพของข้อมูล (Data quality) – คุณภาพ “สูง-High” หากข้อมูลผลิตมาจากแหล่งที่มีระบบโดยอัตโนมัติ และง่ายที่จะเข้าถึง แต่จะพิจารณาว่าคุณภาพ “ต่ำ-Low” เมื่อมาจากนักวิเคราะห์เอกสาร หรือข้อมูลและการเข้าถึงข้อมูลที่ไม่แพร่หลาย ซึ่งมีที่มาจากระบบข้อมูลเก่า ๆ หากข้อมูลทันเวลาและถูกต้องจะมีประโยชน์ต่อการพัฒนากลยุทธ์ บางองค์กรมี “ตัวชี้วัดที่หายไป Missing measures” ที่ทำให้เราไม่สามารถพบความจริงได้ และถ้ามันมีความสำคัญต่อความสำเร็จของกลยุทธ์มากแล้ว องค์กรควรพิจารณาลงทุนในการพัฒนาระบบข้อมูล
- ✓ ผู้เก็บข้อมูล (Data collector) – โดยมากจากเป็น Staff ของเจ้าของ (Owner)

- ✓ ข้อมูลพื้นฐาน (Baseline) - เป็นระดับปัจจุบันของการดำเนินงานในทุกตัวชี้วัด
- ✓ เป้าหมาย (Target)
- ✓ หลักการและเหตุผลของเป้าหมาย (Target Rationale) – จะช่วยให้ผู้ใช้ทราบพื้นฐานและวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายเฉพาะต่าง ๆ ซึ่งอาจจะต้องมาจากแนวคิดของผู้บริหาร
- ✓ สิ่งที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย (Initiatives) – โครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ หลาย ๆ Initiative ซึ่งสามารถรวมเสริมแรง (Synergy) กันได้ แต่ไม่ค่อยมีใครคำนึงกัน

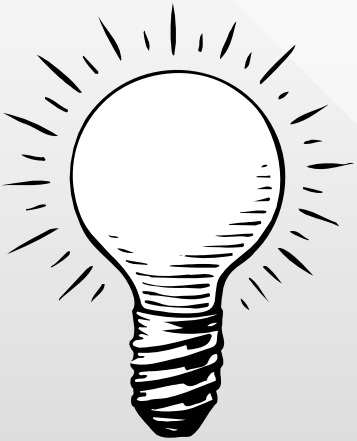
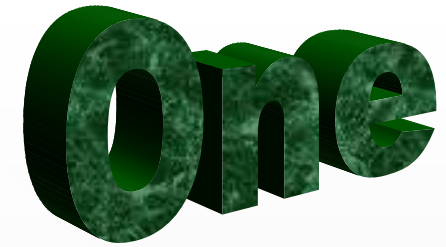


การดำเนินการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (workshop) แก่ผู้บริหารเพื่อขอความเห็นเกี่ยวกับตัวชี้วัดในระบบ BSC



- ❑ การจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (workshop) แก่คณะผู้บริหารขององค์กร เพื่อเผยถึงสิ่งที่ทีมงานได้สร้าง/พัฒนาตัวชี้วัดในระบบ BSC เป็นเรื่องที่น่าตื่นเต้น
- ❑ บางทีอาจเป็นครั้งแรกที่ทีม BSC ของเราได้ถูกทบทวน และมีการถกเถียงถึงตัวชี้วัดการดำเนินงาน (Performance measures) ทำให้ทีมงานของเราไม่มีหนทางที่จะเสนอตัวชี้วัดได้ (แม้เป็นครั้งแรกก็ตาม)
- ❑ ซึ่งประเด็นนี้ Executive Sponsor ของโครงการที่มีบทบาทความรับผิดชอบในการรักษาระดับการสื่อสารที่สม่ำเสมอกับกลุ่มผู้บริหารระดับสูง ต้องให้คำยืนยันคำมั่นในการสนับสนุนโครงการ BSC นี้
- ❑ เพื่อเป็นการเสริมความพยายามของ Sponsor ทีมงาน BSC ควรมีการปฏิสัมพันธ์กับผู้บริหารที่สนิท (“Home” Executive) บ้าง เพื่อได้รวบรวมข้อมูลย้อนกลับและการสนับสนุนที่ดีต่อไป

การเตรียมการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Preparing for the Workshop)



- ✓ กฎเกณฑ์สำคัญเพื่อให้การสัมมนาเชิงปฏิบัติแก่ผู้บริหารให้ประสบความสำเร็จ คือ การเตรียม (Preparation) ช่วงระหว่างการทำ Workshop เราจะต้องอยู่ตรงหน้าทีมผู้บริหาร ซึ่งจะสังเกต ฟังและแย้งเราแทบทุกคำพูด เราจะต้องเตรียมข้อมูลให้เพียงพอ เพื่อให้ Workshop นี้ มีประสิทธิผลและประสบความสำเร็จ
- ✓ ทีม BSC จะต้องเตรียมเอกสารประกอบ Workshop จัดส่งด้วยมือให้แก่ผู้เข้าร่วม Workshop ล่วงหน้าก่อนประมาณ 1 สัปดาห์
- ✓ ซึ่งผู้เข้าร่วม Workshop จะได้มีเวลาเพียงพอในการทบทวนย่อยข้อมูลต่าง ๆ ก่อน
- ✓ ในเอกสารควรเริ่มต้นด้วยการอธิบายวิธีการ (Methodology) ของทีม BSC ในการพัฒนา Scorecard กำหนดการแสดงผลวิธีการเป็นขั้นตอนและกระบวนการโดยรวมที่เราได้ดำเนินการไป

การเตรียมการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ

Two



1. เราจะต้องเริ่มต้นด้วยสถานะที่แสดงความชัดเจนตามวิธีการ **Scorecard** ของ **Kaplan** และ **Norton (Kaplan & Norton Scorecard Approach)** วิธีการของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (**MBNQA-Baldrige**) ฉบับปรับปรุงและอื่น ๆ
2. ขั้นต่อไป ทีม **BSC** จะต้องเผยถึงข้อมูลดิบต่าง ๆ (**Materials**) ที่เราใช้พัฒนา **BSC** จำนวนครั้งที่ได้สัมภาษณ์ จำนวนวัตถุประสงค์ที่มีศักยภาพและข้อกำหนดต่าง ๆ รวมทั้งประเด็นต่าง ๆ ที่ท้าทายซึ่งเราได้ประสบมา ก็ควรจะแสดงให้เห็นคณะผู้บริหารใน **Workshop** ทราบด้วย ปัญหาที่เราเผชิญ อาจจะเป็นประเด็นที่กล่าวขวัญกัน อย่างกว้างขวางในอนาคต คณะผู้บริหารใน **Workshop** จะได้ตระหนักและหาแนวทางแก้ไขปัญหาต่อไป

3. ขั้นนี้ –เอกสารประกอบ **Workshop** ควรมีภาพกราฟิก แสดงถึง **Scorecard** หน้าแรก ควรแสดงถึงตัวชี้วัดการดำเนินงานทั้งหมด แสดงความสัมพันธ์แต่ละตัวในลักษณะ **Four Scorecard Perspectives** ซึ่งจะให้เห็นแหล่งที่อ้างอิงที่มีคุณค่าระหว่างปฏิบัติการ **Workshop** ตามด้วย **Scorecard diagram** ซึ่งแสดงเนื้อหาตามที่ได้เห็นในพจนานุกรมการวัดผลการดำเนินงาน (**Measure dictionary**) ผู้บริหารต้องการรายละเอียดเฉพาะในแต่ละตัวชี้วัด และหน้าสุดท้ายของส่วนนี้ ควรประกอบด้วย **List** ของวัตถุประสงค์การดำเนินงาน (**Performance Objectives**) และตัวชี้วัดตามเทคนิคที่ได้ศึกษามาแล้วก่อนหน้านี้



มันอาจจะเป็นวัตถุประสงค์หรือตัวชี้วัดที่ผู้บริหารเชื่อว่า มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรทั้ง ๆ ที่เรื่องที่ทีมงาน **BSC** ยกมานี้อยู่ในช่วงประเมินก็ตาม ฐานะที่เป็นการโหมโรงของการเชื่อมโยงสาเหตุและผลกระทบ (**The cause-and-effect linkage** หรือแผนที่กลยุทธ์ **Strategy map**) ที่วางอยู่ตรงหน้า ทีมงาน **BSC** ควรทำสรุปรายงานต่อผู้บริหารระดับสูงหนึ่งหน้าถึงวิธีการวัดงานที่ได้เลือกขึ้นมาร่วมกัน ที่จะช่วยให้เราบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

การเตรียมการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ

Four

เช่น Nova Scotia Power Inc. (NSPI) มีรายงานสรุปหน้าเดียวที่เรียกว่า “การสร้างคุณค่าด้วยกลยุทธ์ (Value Creation Through Strategy)” ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารเห็นภาพวิธีการใช้ Scorecard ซึ่งจะสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร

บทสรุปนี้ อาจจะย่ำถึงธรรมชาติของจุดวิกฤตของความสำเร็จในการเชื่อมโยงด้วยสาเหตุและผลลัพธ์ของ BSC



วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดไม่ใช่ตัวชี้วัด
อิสระ แต่เมื่อได้ผูกมัดกันจะสร้างวิธีการ
ที่มีพลัง ในการอธิบายกลยุทธ์ของ
องค์กร ตัวอย่างสรุป Nova Scotia
Power's Value Creation ซึ่งแสดงใน
หน้าต่อไปดังนี้

การสร้างคุณค่าด้วยกลยุทธ์ (Value Creation through Strategy)



BSC เป็นระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งวางเส้นทางแสดงผลการดำเนินงานของกิจการ (**NSPI**) ด้วยมุมมอง **Scorecard** ได้รวมความครบถ้วนถูกต้องของข้อมูลทางการเงินด้วยการขับเคลื่อนการดำเนินงานของความสำเร็จในอนาคต เราได้กำหนดกลยุทธ์สำคัญในแต่ละมุมมองของ **Scorecard** อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จ ไม่สามารถบรรลุผลได้เพียงมุมมองใดมุมมองหนึ่ง กลยุทธ์ของเราจะเชื่อมด้วยกันเป็นรูปแบบห่วงโซ่แห่งคุณค่า (**Value Chain**) ที่ขยายจากพนักงานสู่กระบวนการภายในลูกค้า และท้ายที่สุดนั่นก็คือผู้ถือหุ้น “ห่วงโซ่แห่งคุณค่า” อธิบายได้ในหน้าต่อไป ถึงบริบทหรือขอบเขตของแต่ละมุมมอง กลยุทธ์ที่ต่อเนื่องเพื่อความต่อเนื่อง ผู้ศึกษาควรเริ่มต้นจากมุมมองด้านการเรียนรู้ของพนักงานและการเติบโต แล้วจึงพิจารณาตลอดทั้งห่วงโซ่ ซึ่งจะเกิดความเข้าใจได้มากที่สุด

การสร้างคุณค่า-Value Creation



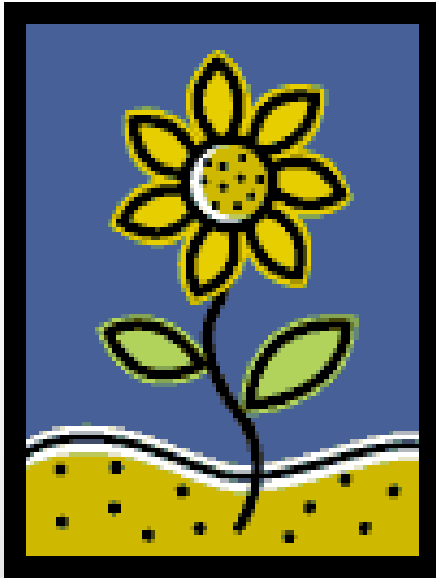
มุมมองด้านการเงิน (Financial) การวัดในมุมมองนี้แสดงให้เห็นไม่ว่าจะเป็นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการปฏิบัติการที่นำไปสู่การปรับปรุงผลกำไร ตัวชี้วัดที่ถูกเลือกสำหรับ BSC ทั้งหมดจะเชื่อมโยงไปสู่รายการต่าง ๆ ของความสัมพันธ์ที่เป็นเหตุเป็นผล แล้วกลับมาสู่การปรับปรุงผลการดำเนินงานด้านการเงิน กลยุทธ์และตัวชี้วัดจะเป็นสาระแสดงถึงค่านิยมของเราในการธำรงรักษาความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ลงทุนเอาไว้ และเห็นถึงความปรารถนาที่ต้องการให้กิจการเติบโตในหนทางใหม่ ๆ และนำดินแดนต่อไป

มุมมองด้านลูกค้า (Customer) ด้วยการเน้นถึงกระบวนการสำคัญ การขับเคลื่อนคุณค่าไปสู่องค์ประกอบทั้งหมด เราจะอยู่ในตำแหน่งที่ทำให้เราบรรลุเป้าหมายได้ สร้างความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้า เมื่อได้พัฒนาตัวชี้วัดสำหรับมุมมองด้านลูกค้า ไม่เพียงแต่ตัววัดผลลัพธ์ เช่น อัตราความภักดีของลูกค้าเป็นเรื่องสำคัญเท่านั้น



มุมมองด้านลูกค้า (Customer) (ต่อ) แต่ตัวชี้วัดที่แสดงถึงแผนคุณค่าที่มีต่อลูกค้าของกิจการ ตัววัดที่เราได้เลือกสำหรับการเป็นตัวแทน ของการรวมองค์ประกอบสำคัญต่าง ๆ อย่างพนิกแน่น (รวมถึงความน่าเชื่อถือด้านคุณค่าของลูกค้า และราคา) ตัวชี้วัดปัจจุบัน (Leading indicators) จะแสดงใน scorecard ของเรา ในฐานะที่เป็นตัวขับเคลื่อนให้ลูกค้ามีความภักดี

มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal process) อะไรเป็นกุญแจสำคัญของกระบวนการต่าง ๆ ที่เราจะต้องปฏิบัติให้ดีเลิศสนองคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด นี่เป็นคำถามที่แสดงในมุมมองกระบวนการภายใน เมื่อพนักงานมีค่ามัน มีเครื่องมือเครื่องมือที่ดี และแสดงทักษะได้ พนักงานเหล่านี้ก็พร้อมที่จะปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน เราได้มุ่งเน้นถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในการเพิ่มผลิตภาพของพนักงานเรา พัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ เสนอลูกค้า และให้มั่นใจได้ว่าเราได้ใช้สินทรัพย์ของกิจการอย่างเต็มที่แล้ว สิ่งทั้งหมดนี้ได้ทำด้วยความละเอียดอ่อนเพื่อให้เราพัฒนาต่อไปอย่างยั่งยืน และท้ายที่สุด เราได้ขยายและปรับปรุงสภาพแวดล้อมและสิ่งต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการดำเนินงานของเรา



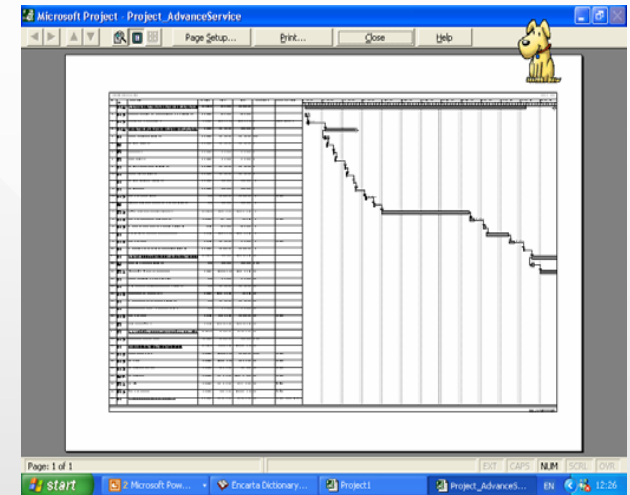
มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning and Growth) หากเราได้วางแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายต่อลูกค้า ผู้ถือหุ้น และกระบวนการภายในแล้ว เราจะประสบสิ่งท้าทายอย่างไรบ้าง ตัววัดที่เป็นตัวขับเคลื่อนของทั้งสามมุมมองนั้น เป้าประสงค์ของเราคือจัดสภาพแวดล้อมให้พนักงานฮึกเหิม อุทิศตน ทำงานตามเป้าหมายได้ แล้วเราจะทำอะไรเล่า ..?

ก็โดยการมุ่งเน้นและความสำเร็จในการวัดจุดสำคัญต่าง ๆ เช่น

1. ความปลอดภัย (Safety)
2. การพัฒนาขีดความสามารถ (Competencies development) และ
3. การสื่อสารที่มีประสิทธิผล (Effective communication)

เราไม่เพียงแต่ให้พนักงานด้านเครื่องไม้เครื่องมือ อุปกรณ์เท่านั้น แต่เรายังให้ความสำคัญเรื่องการอบรมที่จำเป็นต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าพนักงานมีความรู้เพียงพอที่จะเพิ่มมูลค่าแรงงานตามตำแหน่งที่เขารับผิดชอบได้เป็นอย่างดี

- คณะผู้บริหารใน Workshop ควรจะ ได้รับ “**ตารางกำหนดการโครงการ (Project timeline)**” แสดงถึงงานที่เสร็จสมบูรณ์แล้ว และสถานะของงานที่เหลืออยู่
- ทีม BSC ควรแสดงส่วนที่เป็น “**งานที่สำเร็จแล้ว**” ให้ชัดเจน เพื่อเป็นการแสดงความสามารถของทีม ซึ่งเป็นฐานหรือเป็น ขีปนาวุธ ลูกใหญ่ ให้ทีม ได้รับการ สนับสนุนจากคณะผู้บริหารในการดำเนิน โครงการจนแล้วเสร็จได้
- บทสรุปที่เป็นเอกสารของทีม **BSC** ควรแสดงถึงทรัพยากรต่าง ๆ ที่ใช้ ทำงาน เช่น รายการหนังสือ บทความ วิดีโอ ข้อมูลกิจการ เว็บไซต์ และ อื่น ๆ ซึ่งมันอาจจะช่วยสร้างแรงดลใจให้แก่ผู้บริหารบางท่าน เสริมการ วิจัยในหน่วยงานของเขาเอง เป็นการเพิ่มพูนความรู้ส่วนตน และสร้าง การยอมรับในวิธีการ **Balanced Scorecard**



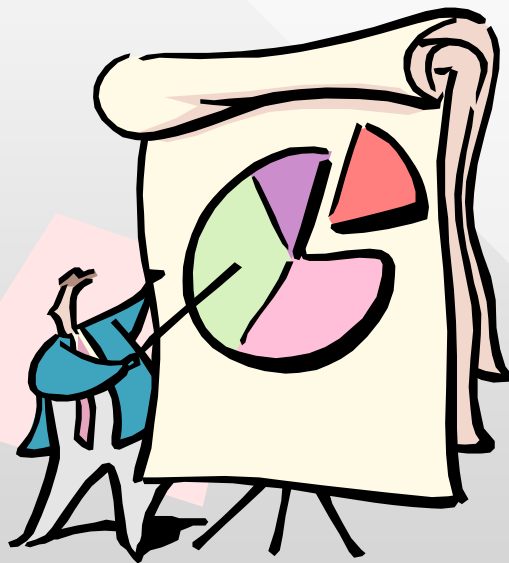
การดำเนินการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Conducting the Workshop)

One



- ➔ ในการประชุมใด ๆ ผู้บริหาร (มีใครบ้าง ผู้มีส่วนสำคัญต่อการพัฒนา BSC เข้าร่วมด้วยหรือไม่ มากน้อยเพียงใด) ที่เข้าร่วม Workshop เป็นที่สิ่งสำคัญมากต่อผลต่อความสำเร็จ
- ➔ หากเราต้องการให้ Workshop ประสบความสำเร็จ เราจำเป็นต้องกำหนดบทบาท วาระการประชุมที่ชัดเจน การชี้เฉพาะถึงผลลัพธ์ที่ต้องการ
- ➔ เชิญทีมงาน BSC ของเราทั้งหมดเข้าร่วม Workshop ซึ่งพวกเขาจะต้องพิสูจน์คุณค่าตนเองได้จากการตอบคำถามที่จะนำไปสู่ตัวชี้วัดที่ได้เสนอขึ้นมา หรือ พวกเขาจะต้องให้รายละเอียดพื้นฐานของข้อมูลต่าง ๆ

การดำเนินการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Conducting the Workshop)



- ➔ Workshop นี้ จะต้องได้รับการอำนวยการ
ประโยชน์จาก Executive Sponsor และ ผู้นำ
ทีม BSC ของเรา Executive Sponsor เปิดผู้
กล่าวเปิด Workshop ทบทวนวาระการประชุม
และจัดตั้งผลลัพธ์ที่ต้องการ ซึ่ง Sponsor
จะต้องสรุปการนำเสนอสั้น ๆ (ประมาณ 2-3
สไลด์) กำหนดการแสดงผลประโยชน์ที่ส่งผลมา
จากการใช้ Balanced Scorecard (บางคน
อาจจะรู้สึกว่ามันน่าเบื่อ แต่จำเป็น เพราะเป็นเรื่อง
ของ “ผลกระทบที่มีส่วนสำคัญ”)
- ➔ ยังมีกลุ่มแสดงความคิดเห็นมากเท่าใด ก็ยิ่ง
เป็นการดีเท่านั้น ถือเป็นจุดเริ่มในความเข้าใจ
และสนับสนุน Balanced Scorecard ต่อไป

การดำเนินการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Conducting the Workshop)

Three

- ➔ หลังจากนั้น **Workshop** ก็ดำเนินการต่อไป
ช้าหรือเร็วขึ้นกับข้อมูลสนับสนุนและความ
ชัดเจนของข้อมูล
- ➔ ผู้นำทีม **BSC** จะเริ่มด้วยการนำเสนอสั้น ๆ
ถึงวิธีการที่ใช้ การพัฒนา **BSC** และ ณ จุด
นี้ เราก็จะเริ่มลงลึกถึงตัวชี้วัดการดำเนินงาน
เริ่มตั้งแต่มุมมองด้านการเงิน และไปสรุปจบ
ที่มุมมองด้านการเรียนรู้ของพนักงานและ
การเติบโต
- ➔ ผู้บริหารใน **Workshop** จะแนะนำ ท่วงตึง
ในแต่ละตัวชี้วัดโดยนำ **Flip charts** เข้ามา
ช่วย รวมทำการบันทึกลงสมุดด้วยทีม **BSC**
ของเรา ผู้บริหารระดับสูงอาจจะแนะนำ
เปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของตัวชี้วัด
คำอธิบาย สูตรการคำนวณ ความถี่และอื่น ๆ



การดำเนินการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Conducting the Workshop)

Four

- ➔ ผู้บริหารระดับสูงอาจเสนอเป้าหมายเพิ่มเติม
- ➔ ท้ายที่สุด ตัวชี้วัดทั้งหมดจะต้องถูกถกเถียงและอภิปราย ผู้บริหารใน **Workshop** จะต้องลงคะแนนสรุปว่าจะมีตัวชี้วัดอะไรที่ยังเหลืออยู่บ้างใน **Balanced Scorecard** ซึ่งตอนเริ่มต้น พวกเขาต้องการรวมตัวชี้วัดของทีมงานเราไว้ แต่ต่อมาก็ตัดออกไป หรือ อาจจะเสนอตัวชี้วัดใหม่ทั้งหมดเลย



การดำเนินการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Conducting the Workshop)

Five



- ➔ หลังจากจบ **Workshop** แล้ว ทีมงานของเราก็ต้องรวบรวมผลการประชุม และทำการปรับปรุง **BSC** ตามข้อสรุปของผู้บริหาร เราควรพัฒนาฉบับร่างเริ่มต้นด้วยการทำแผนที่เชื่อมโยงสาเหตุและผลกระทบ
- ➔ รื้อหรือกำแพงกันที่จะต้องข้ามพ้นให้ได้ ก็คือ การแบ่งปันความเข้าใจถึง **BSC** ฉบับร่างกับทีมงาน และการสนับสนุน **BSC** นี้ต่อไป