

Balanced Scorecard V



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

การรวบรวมข้อมูลย้อนกลับจากพนักงานในระบบ BSC (Gathering Employee Feedback on the Balanced Scorecard)

- ⇒ เป็นที่แน่นอนที่สุดโดยเราหวังว่า **BSC** ได้ให้ข้อมูลที่จะทราบว่าการ
ทำงานของพนักงานในแต่ละวัน
อย่างไร ถึงเชื่อมโยงกับแผนกล
ยุทธ์ขององค์กร
- ⇒ ผู้เชี่ยวชาญทั้งหลายจะบอกเราว่า **Balanced Scorecard** จะ
กลายเป็นเครื่องมือสำคัญของ
องค์กร ในฐานะที่สามารถแสดง
ผลต่าง ๆ ที่มีประสิทธิผลได้ ซึ่งเป็น
ความจริง

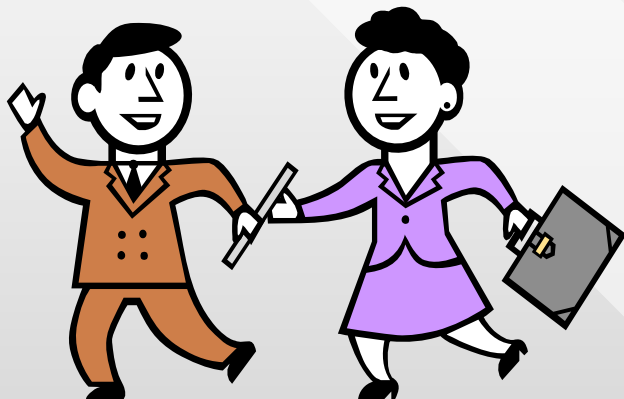


การรวบรวมข้อมูลย้อนกลับจากพนักงานในระบบ BSC (Gathering Employee Feedback on the Balanced Scorecard)



- ⇒ ส่งผลให้พนักงานยอมรับเครื่องมือ **BSC** นี้ด้วย การทำงานวันต่อวัน การตัดสินใจครั้งต่อครั้งเป็นฐานสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของ **BSC** ว่าจะสำเร็จหรือไม่สำเร็จ
- ⇒ ดังที่กล่าวมาแล้วในข้างต้น เรื่องทุนมนุษย์ (**Human capital**) หากเราเชื่อถึงความรู้ของพนักงาน มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เราต้องค้นหาด้วยตนเองว่าอะไรที่พนักงานคิดเกี่ยวกับ **BSC** ก่อนที่จะนำมันมาใช้เป็นเครื่องมือการจัดการ

วิธีการสำคัญที่ทำให้เราทราบว่าพนักงานคิดอย่างไรเกี่ยวกับ Balanced Scorecard



1. เปิดห้องประชุมแสดงการใช้งาน Balanced Scorecard (Conduct a Balanced Scorecard “open house”) เช่นคณะทำงานจัดให้มี “ช่วงแห่งการยืนยัน BSC (Validation session)” เพื่อต้องการป้อนสิ่งที่พนักงานทราบและรวบรวมข้อมูลย้อนกลับ โดยแบ่งเป็น 4 ช่วง (2 ช่วงในตอนเช้า และอีก 2 ช่วงในตอนบ่าย) ในแต่ละช่วงผู้นำทีมจะนำเสนอสั้น ๆ แล้วเปิดบูธ (Booth) หลาย ๆ จุดที่แสดงตัวชี้วัดต่าง ๆ มีทีมงานคอยอธิบายให้โอกาสพนักงานซักถาม ทดลองใช้ Software ลองใช้รายงาน ผลจากกิจกรรมนี้จะส่งข้อมูลย้อนกลับ และสร้างความฮึกเหิมให้แก่ทีมงานต่อไป

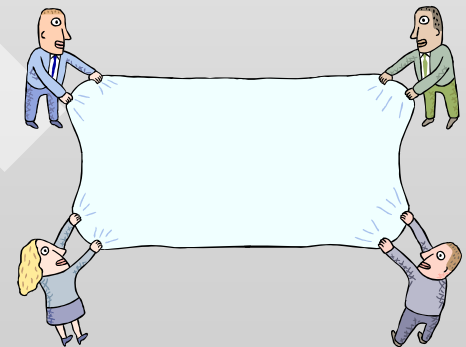
วิธีการสำคัญที่ทำให้เราทราบว่าพนักงานคิดอย่างไรเกี่ยวกับ Balanced Scorecard



2. ใช้ระบบอินทราเน็ต (Use your intranet) ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีในองค์กรของเราโดยการกระจายข้อมูล BSC ไปทั่วองค์กรด้วยอินทราเน็ต การทำข้อมูลเรื่อง BSC ให้ทันสมัย ความก้าวหน้าของ BSC การนำเสนอการจัดการด้านการดำเนินงาน ข้อคิดเห็นที่มีค่าของผู้บริหารเกี่ยวกับ BSC คำถามที่ได้ตอบบ่อย ๆ (FAQ – Frequently asked questions) ร่าง Scorecard ก็นำมาแสดงในอินทราเน็ต และร้องขอให้พนักงานสามารถแสดงข้อคิดเห็นกลับมาทางอินทราเน็ตได้ สร้างเช็ทรุมและแสดงข้อคิดเห็นทั้งหมดของ BSC ให้ทราบ เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างไม่เป็นทางการ การใช้อินทราเน็ตเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพยิ่งในการได้รับข้อมูลย้อนกลับจากกลุ่มคนมาก ๆ ในระยะเวลาอันสั้น

วิธีการสำคัญที่ทำให้เราทราบว่าพนักงานคิดอย่างไรเกี่ยวกับ Balanced Scorecard

3. ดำเนินการประชุมผู้บริหารหรือเปิดประชุมใหญ่ (Hold management meeting or town halls”) หากเราดำเนินการประชุมผู้บริหารทั้งหมดของกิจการ ก็ขอให้ใช้เวทีนี้เป็นที่ป็นข้อมูลของ Scorecard ฉบับร่าง ใช้เวลาให้มากเพื่อแสดงถึงที่มาที่ไปของ Balanced Scorecard วิธีการที่ใช้ในการพัฒนา และอะไรที่เราจะพัฒนาต่อ เราควรแสดงให้ผู้ฟังทราบว่า เป็นเรื่องที่ท้าทายในการเฝ้ารอโครงการนี้ เช่น ผู้บริหารทุกท่านสามารถมี BSC ของหน่วยงานตนเองได้ และใช้มันในการดำเนินธุรกิจ แยกแยะกลุ่มผู้ฟังตามประเภทธุรกิจ (Business group) ซึ่งเป็นหนทางที่ดีที่จะให้ผู้บริหารเหล่านั้นคำนึงถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากกรนำ BSC มาใช้ ซึ่งจะมีการซักถามถึงตัวชี้วัดที่ใช้ปัจจุบันและความได้เปรียบในการแข่งขันที่จะได้รับ



วิธีการสำคัญที่ทำให้เราทราบว่าพนักงานคิดอย่างไรเกี่ยวกับ Balanced Scorecard



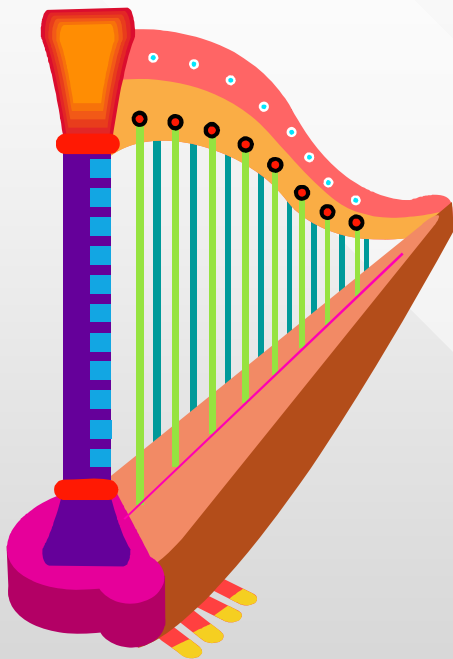
3. (ต่อ) หากเป็นการเปิดประชุมใหญ่ ซึ่งก็วิธีการที่ดีอีกแบบหนึ่ง ควรเริ่มด้วยการเปิดประชุมด้วยผู้บริหารระดับสูง (เพื่อแสดงให้เห็นถึงการสนับสนุนของผู้บริหาร) แบ่งการประชุมเป็นช่วง (session) เพื่อให้โอกาสกับผู้ร่วมประชุม รวบรวมข้อมูลย้อนกลับ การดำเนินการประชุมเป็นแบบการสื่อสารสองทาง (two-way communication) โดยมีทีมงานของเราเข้าไปให้คำชี้แนะด้วย

การเชื่อมโยงสาเหตุและผลกระทบ-แจ้งเรื่องเชิงกลยุทธ์ (Cause-and-Effect Linkages-Telling your strategic story)



- จากที่ได้กล่าวมาแล้วในตอนแรก ๆ กลยุทธ์ที่ดีที่สุด (พิจารณาตามพฤติกรรมขององค์กร) นั้นจะต้องให้แนวทางที่ดีที่สุดถึงการปฏิบัติที่เหมาะสม ให้ได้รับความรู้ที่เพียงพอตามสภาพแวดล้อมที่มีอยู่ คักยภาพ ตำแหน่งการแข่งขัน และอื่น ๆ
- จะมีอะไรเล่าที่จำเป็นและสำคัญสามารถแสดงเป็นเอกสารและทดสอบกลยุทธ์พื้นฐานได้ ซึ่ง **Balanced Scorecard** มีให้ได้

การเชื่อมโยงสาเหตุและผลกระทบ-แจ้งเรื่องเชิงกลยุทธ์ (Cause-and-Effect Linkages-Telling your strategic story)



- **Balanced Scorecard** ที่ออกแบบไว้อย่างดี จะอธิบายกลยุทธ์โดยผ่านวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดที่เราได้เลือกไว้แล้วได้ ตัวชี้วัดจะเชื่อมโยงเข้าด้วยกันเป็นโซ่ความสัมพันธ์สาเหตุและผลกระทบ เริ่มตั้งแต่ตัวขับเคลื่อนการดำเนินงานมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานด้านการเงิน เรากำลังพยายามพัฒนาเอกสารแสดงถึงกลยุทธ์โดยผ่านตัวชี้วัด การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดต่าง ๆ ซึ่งจะต้องถูกกำกับ ทำให้ถูกต้องและถูกจัดการ

ทำไมการเชื่อมโยงสาเหตุและผลกระทบถึงเป็นเรื่องสำคัญของ BSC (Why Cause-and-Effect Linkages are critical to the Balanced Scorecard)



- กระบวนการเชื่อมต่อที่วัดตลอดระดับต่าง ๆ ของความสัมพันธ์ที่เป็นเหตุและผลสามารถอธิบายกลยุทธ์ของเราได้เป็นหนึ่งเดียว
- ซึ่งไม่เพียงแต่จะวัดการปฏิบัติตามกลยุทธ์เท่านั้น แต่ยังแสดงถึงวิธีการสร้างคุณค่า (Value Creation) ได้อย่างไร การเชื่อมโยงสาเหตุและผลกระทบ (The cause-and-effect linkages) หรือเรียกอีกอย่างว่าแผนที่เชิงกลยุทธ์ (Strategy maps) ในฐานะที่เป็นสูตรแห่งความสำเร็จของเรา

ทำไมการเชื่อมโยงสาเหตุและผลกระทบถึงเป็นเรื่องสำคัญของ BSC (Why Cause-and-Effect Linkages are critical to the Balanced Scorecard)

Two



- Kaplan และ Norton ได้อธิบายไว้ “กลยุทธ์ได้เนบองค์กรให้ขับเคลื่อนจากตำแหน่งปัจจุบันไปสู่ตำแหน่งที่เราต้องการ ท่ามกลางความไม่แน่นอน แต่เนื่องจากองค์กรไม่เคยไปถึงมาก่อน หนทางที่จะไปจึงประกอบด้วยสมมติฐานระดับการเชื่อมโยงต่างๆ แผนที่เชิงกลยุทธ์ได้ระบุการเชื่อมโยงสาเหตุและผลกระทบไว้ให้เราเกิดความกระจ่างและทดสอบได้”
- “Strategy implies the movement of an organization from its present position to a desirable but uncertain future position. Because the organization has never been to this future place, the pathway to it consists of a series of linked hypotheses. A strategy map specifies these cause and effect relationships, which makes them explicit and testable”

ทำไมการเชื่อมโยงสาเหตุและผลกระทบถึงเป็นเรื่องสำคัญของ BSC (Why Cause-and-Effect Linkages are critical to the Balanced Scorecard)

Three



- กำหนดการการเชื่อมโยงสาเหตุและผลกระทบ จะแสดงเส้นทางที่จะบรรลุตามกลยุทธ์ หากปราศจากระดับการเชื่อมโยง เราก็ไม่ได้อะไรเลยที่มากกว่าการเก็บตัวชี้วัดทั้งด้านการเงินและไม่ใช่ด้านการเงินเป็นกรณี ๆ ไป อาจมีข้อโต้แย้งบ้างว่ากลุ่มของตัวชี้วัดด้านการเงินและไม่ใช่การเงินนั้นดีกว่าในแต่ละระดับมุมมอง เช่น คุณภาพหรือรายได้ ซึ่งก็อาจจะจริงอยู่
- แต่หากปราศจากการเชื่อมโยงระหว่างตัวชี้วัด ก็ยังทำให้เราไม่สามารถแสดงวิธีการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามกลยุทธ์ได้ ซึ่งอาจเป็นหนทางเดียวโดยผ่านห่วงโซ่สาเหตุและผลกระทบ และเหตุการณ์ที่มีผลกระทบในแผนที่เชิงกลยุทธ์ของเรา
- การเชื่อมโยงสาเหตุและผลกระทบเป็นเครื่องมือการวินิจฉัยที่มีประสิทธิภาพสูงที่จะตรวจสอบ **Balanced Scorecard** ที่เราได้พัฒนาขึ้นมาใหม่

ทำไมการเชื่อมโยงสาเหตุและผลกระทบถึงเป็นเรื่องสำคัญของ BSC (Why Cause-and-Effect Linkages are critical to the Balanced Scorecard)

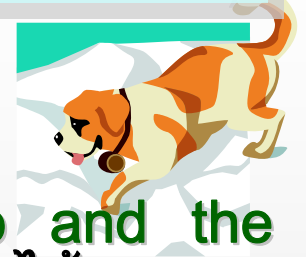
Four



- บางทีการวิเคราะห์ห่วงโซ่เชื่อมโยงสาเหตุและผลกระทบ สามารถเป็นจุดเริ่มต้นในการเห็นช่องว่างหรือองค์ประกอบที่หายไปที่เป็นสูตรสู่ความสำเร็จของเรา
- สาเหตุและผลกระทบเกี่ยวข้องกับการเชื่อมโยงระหว่างสิ่งที่ดูเหมือนกันในเรื่องราวขององค์กร
- อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) นักจิตวิทยา ชาวอเมริกันกล่าวว่าในองค์กรของเรา มีชุมชนย่อย ๆ ฝังหยั่งลึก (embedded) อยู่ในชุมชนที่เป็นองค์กรใหญ่ และฝังหยั่งลึกในระดับประเทศ ซึ่งก็ครอบคลุมในโลกตะวันตก และส่วนอื่น ๆ ของโลก

Five

ทำไมการเชื่อมโยงสาเหตุและผลกระทบถึงเป็นเรื่องสำคัญของ BSC (Why Cause-and-Effect Linkages are critical to the Balanced Scorecard)



- Margaret J. Wheatley ผู้เขียนหนังสือเรื่อง “Leadership and the New Science” ไว้น่าสนใจว่า “เราไม่สามารถเข้าใจระบบได้จากการเพ่งมองเพียงบางส่วนของมัน เรามีความจำเป็นที่ต้องทำงาน(รู้และเข้าใจ)กับทั้งระบบ ทั้ง ๆ ที่เราทำงานในบางส่วนหรือปัญหาที่อิสระแยกออกมาโดด ๆ ก็ตาม” “We cannot understand a system by looking only at its parts. We need to work with the whole of a system, even as we work with individual parts or isolated problems.”
- หากเราหยั่งรู้ถึงภาพรวมทั้งหมด แม้ว่าเราทำงานแค่ส่วนเล็วหนึ่งก็ตาม และเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างส่วนที่เราทำกับงานทั้งหมดแล้ว การประจักษ์หรือหยั่งรู้ด้วยตนเองในสิ่งใหม่ ๆ ก็สามารถเกิดขึ้นได้ “If we hold awareness of the whole as we study the part, and understand the part in its relationship to the whole, profound new insights become available” และท้ายที่สุด
- เพื่อให้ระบบแข็งแกร่งขึ้น เราจำเป็นที่จะต้องพัฒนาความสัมพันธ์ให้แข็งแกร่งเพิ่มขึ้นด้วย “To make a system stronger, we need to create stronger relationships”

ทำไมการเชื่อมโยงสาเหตุและผลกระทบถึงเป็นเรื่องสำคัญของ BSC (Why Cause-and-Effect Linkages are critical to the Balanced Scorecard)



- ซึ่งเห็นได้ว่าเชื่อมโยงกับแนวคิดของ **Balanced Scorecard** มาก เราไม่สามารถเข้าธุรกิจด้วยการตรวจสอบแต่ละส่วน ๆ ได้อย่างง่าย ๆ ขณะที่เราทำงานในส่วนหนึ่งของธุรกิจ แต่เราก็จะต้องเข้าใจภาพรวมขององค์กรทั้งหมด
- ความสัมพันธ์ที่แสดงในแผนที่เชิงกลยุทธ์ (**Strategy map**) แสดงให้เห็นพลังขับเคลื่อนตลอดทั้งระบบ ซึ่งนำไปสู่การบรรลุตามกลยุทธ์ของเรา

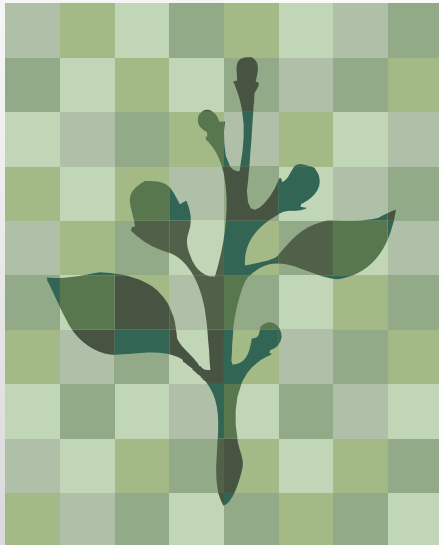
11 อันดับที่ส่งผลให้คนอยู่กับที่ทำงานไม่ลาออกไปไหน

1. โอกาสเรียนรู้และการเติบโต
2. งานที่ตื่นเต้นและท้าทาย
3. งานที่มีความหมายและการที่มีโอกาสสร้างความแตกต่าง
4. เพื่อนร่วมงานที่ดี
5. การเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานที่ดี
6. มีเจ้านายที่ดี
7. ได้รับการยกย่องและยอมรับต่อผลงาน
8. มีความสนุกในงานที่ทำ
9. มีความเป็นอิสระและมีส่วนในการควบคุมต่อความสำเร็จของงานที่ทำ
10. ความยืดหยุ่นในเวลาการทำงานและการแต่งกาย
11. เงินเดือนและผลตอบแทน



การพัฒนาความเชื่อมโยงระหว่างสาเหตุและผลกระทบ (Developing Cause-and-Effect Linkages)

ONE



- ➔ การเชื่อมโยงสาเหตุและผลกระทบ ที่เราได้สร้างใน **Balanced Scorecard** จะเป็นการเล่าเรื่องราว (Story) กลยุทธ์ของเรา
- ➔ เรื่องราว (Story) เป็น คำไขที่แสดงเป็นประโยค เป็น เกราะแข็งที่มีประสิทธิผลแสดงพลังการสื่อสารการเชื่อมโยงสาเหตุและผลกระทบในองค์กรของเรา
- ➔ เราจำเป็นต้องแสดงเป็นภาพกราฟิกและคำอธิบายในแผนที่ เริ่มต้นด้วยวิธีการที่เราจะทำแผนที่ โดยเขียนเป็นคำและประโยค เพื่อจะวาดภาพองค์กรรวม พัฒนาเป็น **Scorecard**
- ➔ การพัฒนา **Balanced Scorecard** ที่ดีควรมีส่วนผสมกันของตัวชี้วัดที่แสดงผลลัพธ์หลัก (**Core Outcome measures**) – **Lagging indicators** และตัวขับเคลื่อนผลการดำเนินงานที่นำไปสู่การปรับปรุงการดำเนินงาน-**Leading indicators**

การพัฒนาความเชื่อมโยงระหว่างสาเหตุและผลกระทบ (Developing Cause-and-Effect Linkages)

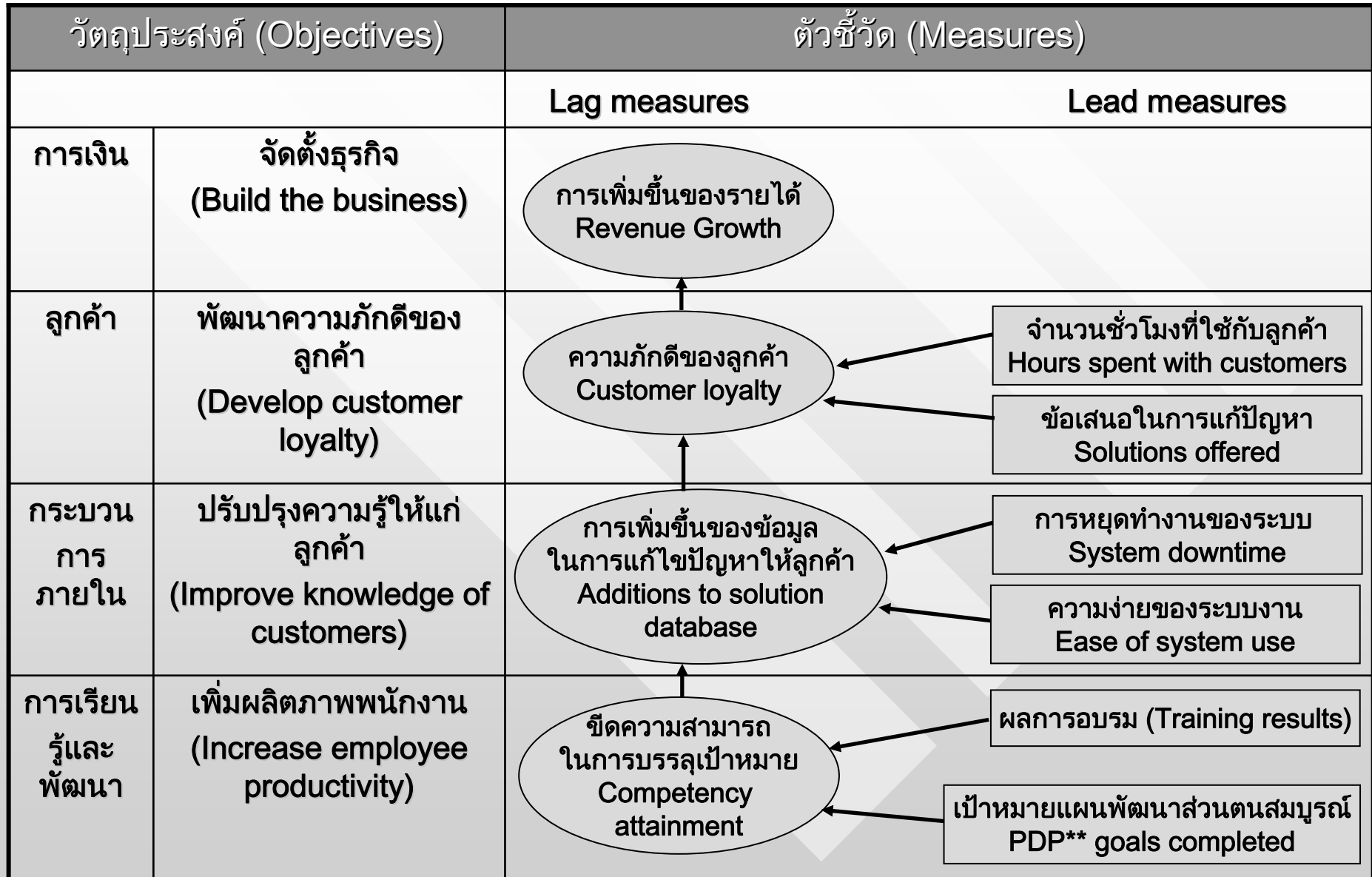
TWO



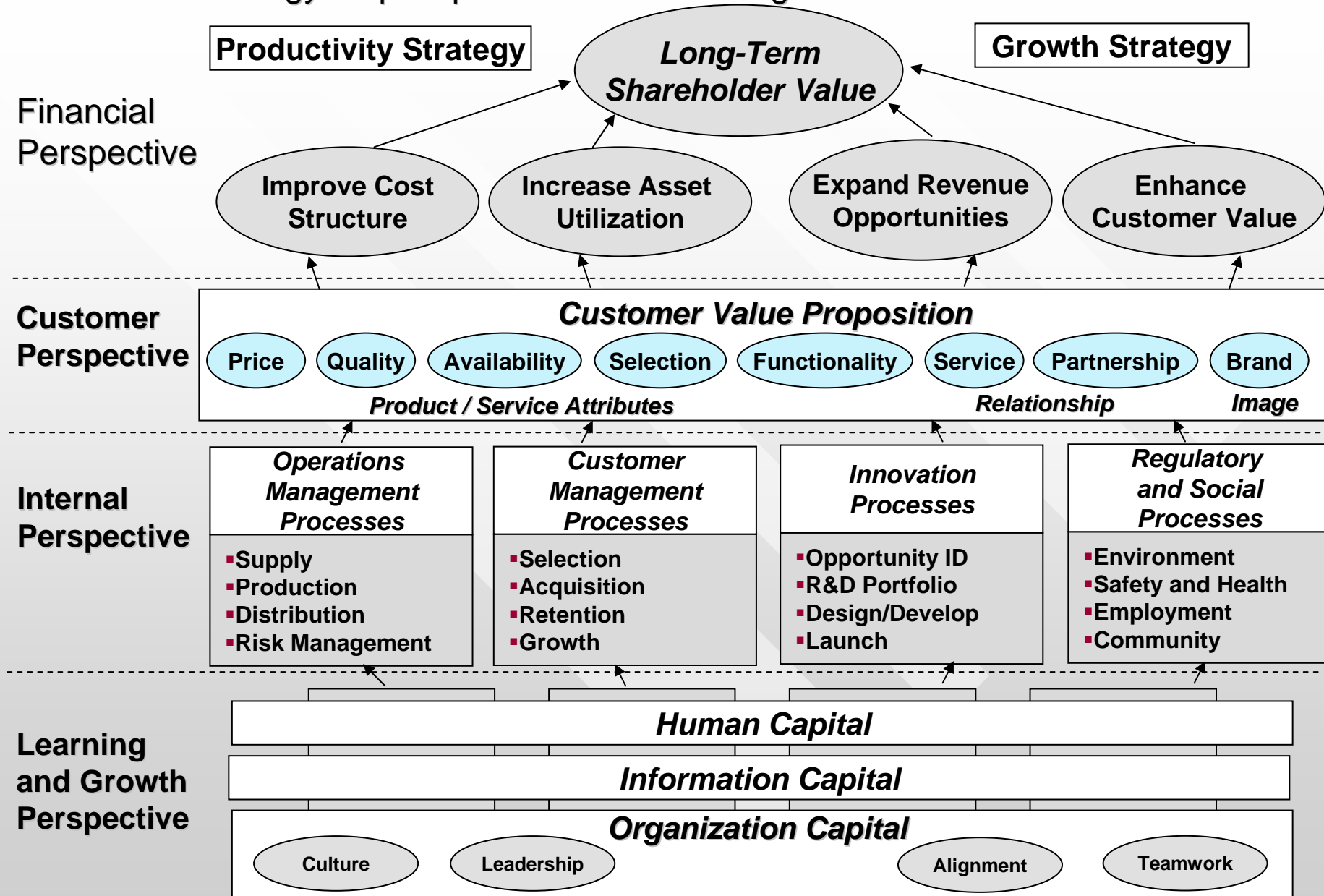
- ➔ การพัฒนาการเชื่อมโยงสาเหตุและผลกระทบ เริ่มจากการสร้างเรื่องราวด้วย **Lagging indicators** ที่วัดมุมมองทั้งสี่ด้าน มันจะเรียงร้อยกันเป็นลำดับเป็นธรรมชาติ
- ➔ เริ่มต้นด้วยตัวชี้วัดมุมมองด้านการเงิน => ลูกค้า => กระบวนการภายใน => ท้ายที่สุด คือมุมมองด้านการเรียนรู้ของพนักงานและการเติบโต (แม้ว่าเราได้พัฒนา **Lagging indicators** แต่เราก็คำนึงถึง **Leading indicators** ด้วย และอย่าพะวงหาก **Leading indicators** นั้นไม่เชื่อมโยงเท่าที่ควร)
- ➔ เราควรตรวจสอบบริบท (**Context**) ตลอดทั้งของ **Scorecard** ทั้ง **Lagging** และ **Leading indicators**
- ➔ การทำงาน **BSC** เริ่มจากบนลงล่าง (**Top down**) เริ่มด้วยมุมมองด้านการเงิน และตรวจสอบแผนที่ที่เราสร้างขึ้น

แผนภูมิแสดงการเชื่อมโยงสาเหตุและผลกระทบใน BSC

Cause-and-Effect Linkages in the Balanced Scorecard



A Strategy Map Represents How the Organization Creates Value



คำถาม(ให้แก่ทีมเราเอง) เมื่อได้พัฒนาการเชื่อมโยงสาเหตุและผลกระทบ Questions to Ask When Building Cause-and-Effect Linkages

- มุมมองด้านการเงิน (Financial)
วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดด้านการเงิน ได้อธิบายถึงวิธีการที่เราจะสร้างความพึงพอใจตามความคาดหวังของผู้ถือหุ้นหรือไม่
- มุมมองด้านลูกค้า (Customer)
วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดด้านลูกค้าได้สะท้อนถึงคุณค่าที่เสนอให้ลูกค้า และจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการเงินหรือไม่
- มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process)
 1. เราได้กำหนดกระบวนการภายในที่สำคัญ ซึ่งเราสามารถปฏิบัติได้ดีเลิศ ตรงตามความคาดหวังของลูกค้าและด้านการเงินหรือไม่
 2. การปฏิบัติให้บรรลุถึงตัวชี้วัด ผลจะนำเราไปสู่การปรับปรุงด้านลูกค้าและด้านการเงิน หรือไม่
- มุมมองด้านการเรียนรู้ของพนักงานและการเติบโต (Employee Learning and Growth)
วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้ของพนักงานและการเติบโต ได้อธิบายถึงทักษะ โครงสร้างของข้อมูล และขอบเขตซึ่งจะเป็นเคล็ดลับให้เราปฏิบัติได้ดีเลิศในด้านกระบวนการภายในหรือไม่

■ คำถามทั่วไป (Overall Questions)

- ❖ เราได้ผสมผสานตัวชี้วัดทั้ง **Lagging** และ **Leading** ใน **Scorecard** เหมาะสมแล้วหรือยัง
- ❖ เพื่อการปรับปรุงมีความยั่งยืน **Scorecard** ควรมีตัวชี้วัดที่นำไปสู่การสร้างมูลค่า (**Value creation**) ทั้งระยะสั้น ปานกลาง และระยะยาว เราได้พิจารณาถึงช่วงเวลาในการเชื่อมโยงนี้หรือไม่
- ❖ **Balanced Scorecard** ได้บอกเราถึงเรื่องราวทั้งหมดของกลยุทธ์เราหรือไม่



การใช้วิธีการเล่าเรื่อง นำไปสู่การเชื่อมโยงชีวิต

Using Storytelling to Bring Your Linkages to Life



- ภาพนั้น บอกเราได้เป็นพัน ๆ คำ เหมือนกับแผนที่กลยุทธ์ (Strategy map) ก็บอกเราได้เช่นนั้นเหมือนกัน
- การเล่าเรื่องราวนั้น เด็ก ๆ สามารถเรียนรู้ที่จะ “จินตนาการ การกระทำ อิทธิพลที่มีต่อสิ่งอื่น ๆ และตัดสินใจว่าจะทำหรือไม่ทำ” (image a course of action, imagine its effects on others, and decide whether or not to do it.) ซึ่งเรื่องราวจะช่วยปรับปรุงการเรียนรู้และความจำของเด็ก ๆ

- เรื่องราวต่าง ๆ จะมีรูปแบบพื้นฐานเป็น 4 ช่วง คือ

1. ความขัดแย้ง (conflict)
2. กระบวนการเปลี่ยน (transition)
3. ช่วงสำคัญ (climax) และ
4. ปิดเรื่อง (close)

การเล่าเรื่อง BSC - BSC Storytelling



1. ระยะเวลาที่มีความขัดแย้ง (Conflict phase) – จะกำหนดสถานการณ์การปฏิบัติงาน วิเคราะห์ตลาดของเรา การถกเถียงถึงความตึงเครียดที่เป็นอยู่ ซึ่งจะก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เป็นช่วงเริ่มเผาเครื่องให้ร้อน แสดงให้เห็นความจำเป็นว่าทำไมเราต้องเปลี่ยนแปลง เพื่อนำหน้าในสนามแข่งขัน
2. ระยะเวลาที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transition phase) – เป็นช่วงเรา หรือที่ปรึกษาได้แนะนำระบบ **Balanced Scorecard** ให้ภาพรวมของวิธีการ และสิ่งสนับสนุนที่จำเป็นเพื่อให้โครงการนี้ประสบความสำเร็จ วัตถุประสงค์ในการนำเสนอระบบ **Balanced Scorecard** จะอยู่ในช่วงนี้
3. ช่วงสำคัญ (Climax phase) – อธิบายถึงตัววัดการดำเนินงานที่เราได้เลือก และแสดงโครงสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นเหตุเป็นผลที่เข้าใจได้ง่าย ๆ (lucid) ที่จะขับเคลื่อนการดำเนินงานของเรา เราจะต้องให้ข้อมูลพื้นฐานแก่ผู้อ่านอย่างเพียงพอ เกี่ยวกับสมมติฐานที่เราใช้วางแผนที่กลยุทธ์
4. ช่วงปิด (Close phase) – เราต้องอธิบายถึง ความเชื่อที่เรามีต่อ **Balanced Scorecard** ปฏิบัติในโครงการนี้มา ได้ดำเนินการตามกลยุทธ์ ซึ่งจะนำเราเข้าไปใกล้ถึงพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรเรา