

บทที่ 6 สรุปและข้อเสนอแนะ

เนื่องจากงานวิจัยมีจุดประสงค์เพื่อศึกษาถึงวิวัฒนาการของระบบการประเมินผลตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน และศึกษาเปรียบเทียบถึงลักษณะที่สำคัญต่าง ๆ ของแต่ละระบบ รวมถึงศึกษาแนวทางในการใช้ระบบการประเมินผลร่วมกัน จึงสามารถสรุปประเด็นต่าง ๆ ได้เป็นบทสรุปและข้อเสนอแนะ ดังนี้

6.1 บทสรุป

จากการศึกษาถึงวิวัฒนาการของระบบการประเมินผลในการจัดทำตัวชี้วัดนั้น สามารถสรุปได้ว่า เริ่มแรกนั้นระบบการประเมินผลแบบดั้งเดิมหรือ Conventional Measurement เกิดขึ้นเนื่องจากเกิดความต้องการในการเตรียมข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการทำธุรกรรมทางการเงินขึ้น ในช่วงศตวรรษที่ 19 ซึ่งระบบการประเมินผลแบบ Conventional Measurement นี้ จะเป็นระบบการประเมินผลที่อิงตามความพอใจของผู้ตัดสินใจเป็นหลัก โดยเน้นการประเมินผลทางด้านการเงิน มักใช้กำไรเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการประเมินผลงาน โดยนอกจากจะแสดงกำไรเพียงอย่างเดียวแล้ว ยังมีการนำเอากำไรไปเปรียบเทียบกับปัจจัยอื่น ๆ อีกด้วย ทั้งนี้เพื่อที่จะแสดงว่าได้มีการใช้ปัจจัยนั้นอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด เช่น Return on Investment : ROI หรือ Return on Capital Employed : ROCE เป็นต้น

6.1.1 ปัญหาและข้อบกพร่องของระบบการประเมินผลแบบ Conventional Measurement

โดยระบบการประเมินผลแบบ Conventional Measurement พบปัญหาและข้อบกพร่องหลายอย่าง ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1. เป็นการตกแต่งสารสนเทศจนทำให้เกิดการหลงประเด็น และเกิดความเข้าใจผิดที่จะกระทบต่อผลในการตัดสินใจของผู้บริหาร
2. ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการและกลยุทธ์ขององค์กร
3. ส่งเสริมการคิดและการทำกำไรเพียงในระยะสั้น

4. รองรับความต้องการทางด้านบัญชีการเงินเท่านั้น
5. ให้สารสนเทศที่อาจก่อให้เกิดความเข้าใจผิดในการจัดสรรต้นทุนและการควบคุมการลงทุน
6. ให้ข้อมูลที่เข้าใจยากและมองไม่เห็นในคุณค่าของพนักงาน
7. ไม่ได้ให้ความสำคัญกับภาวะแวดล้อม และการแข่งขันในเชิงธุรกิจ

จากนั้น วิวัฒนาการต่อมาของระบบการประเมินผล คือ ระบบการประเมินผลแบบ Key Performance Indicators (KPIs) ซึ่งเป็นระบบการประเมินผลที่นำมาประเมินผลงาน โดยสามารถบอกถึงผลการดำเนินงานหลัก ๆ ขององค์กร เพื่อให้องค์กรทราบถึงผลการดำเนินงานและทราบถึงความบกพร่องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมถึงให้การกระตุ้นหรือเตือนแก่ผู้บริหารสำหรับการดำเนินงานที่วิกฤตต่าง ๆ ขององค์กร อันจะสามารถนำผลที่เกิดขึ้นไปตีค่าและนำไปสู่การวิเคราะห์ รวมไปถึงหาแนวทางแก้ไขปรับปรุงหรือแม้แต่พัฒนา ณ จุดต่าง ๆ เหล่านั้นให้ดียิ่งขึ้นตามวัตถุประสงค์ระยะยาวที่องค์กรได้วางเอาไว้ได้ และ KPIs สามารถแบ่งได้ตามลักษณะคือ ดัชนีชี้้นำ (Leading Indicators) และดัชนีตาม (Lagging Indicators) แบ่งตามแหล่งที่มาของข้อมูล คือ ตัวชี้วัดทางการเงิน (Financial Indicators) และตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non-Financial Indicators)

6.1.2 ปัญหาจากการนำระบบการประเมินผลแบบ Key Performance Indicators (KPIs) ไปใช้งาน

โดยระบบการประเมินผลแบบ Key Performance Indicators (KPIs) นั้น พบปัญหาจากการนำระบบไปใช้งานคือ

1. KPI ไม่มีความชัดเจน
2. ขาดการวิเคราะห์ KPI อย่างเป็นระบบ
3. จำนวน KPI ของแต่ละหน่วยงานหรือแต่ละตำแหน่งไม่เท่ากัน
4. ปัญหาการกำหนด KPI ของพนักงานระดับล่างที่ทำงานเหมือนกันหรือทำงานเป็นกะไม่สามารถแยกผลงานเป็นรายบุคคลได้
5. งานที่เป็นงานประจำกำหนด KPI และเป้าหมายยาก ตัวอย่างเช่น หน่วยงานที่เป็นหน่วยงานสนับสนุน
6. จำนวนตัวชี้วัดมากเกินไป
7. เป้าหมายที่ตั้งไว้เป้าหมายที่ต้องการบรรลุ ยากหรือง่ายเกินไป
8. การขาดข้อมูลสำหรับตัวชี้วัดต่าง ๆ

9. พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนด KPI และตั้งเป้าหมายน้อย

จากนั้น ในปี 1987 ตลาดหุ้นของอเมริกาประสบปัญหา ซึ่ง Kaplan และ Norton ได้เสนอว่าองค์กรควรจะพิจารณาตัวชี้วัดในสี่มุมมอง แทนที่จะพิจารณาเฉพาะตัวชี้วัดทางการเงิน โดยมุมมองทั้ง 4 ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

6.1.3 ปัญหาจากการนำระบบการประเมินผลแบบ Balanced Scorecard (BSC) ไปใช้งาน

โดยปัญหาที่สามารถพบได้จากการนำระบบการประเมินผลแบบ Balanced Scorecard (BSC) ไปใช้ พอสรุปได้ดังนี้

1. ความไม่พร้อมของผู้บริหารและพนักงานภายในองค์กรต่อการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากการนำระบบการประเมินผลแบบ BSC มาใช้
2. ขาดการสนับสนุนอย่างเต็มที่จากผู้บริหารระดับสูง
3. มีปัญหาในการสื่อสารให้พนักงานเข้าใจถึงหลักการและความสำคัญของการทำ BSC
4. มีปัญหาเรื่องขวัญและกำลังใจของพนักงาน เนื่องจากไม่เห็นผลในการนำระบบ BSC มาใช้ หรือ เห็นผลช้าเกินไป
5. BSC กลายเป็นเครื่องมือในการจับผิดพนักงาน รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการลดเงินเดือนหรือให้พนักงานออก
6. จัดทำระบบ BSC โดยเป็นเพียงแคโครงการที่มีกำหนดระยะเวลา ไม่ได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา และไม่ได้ทำการปรับเปลี่ยนเพื่อให้มีความเหมาะสมต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป หรือ การมองว่า BSC เป็นกิจกรรมที่ไม่ต่อเนื่อง (One time event)

7. การจัดทำตัวชี้วัด และเป้าหมายมีความง่ายหรือยากเกินไป
8. องค์กรเสียเวลามากเกินไปกับการกำหนดค่าน้ำหนักความสำคัญใส่เข้าไปในการกำหนดวัตถุประสงค์หรือตัวชี้วัด เพื่อเป็นการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยแต่ละตัวขององค์กร
9. สร้าง BSC ที่มุ่งเน้นการประเมินผลเป็นหลัก จนทำให้เป็นลักษณะของ KPI Scorecard มากกว่า Balanced Scorecard
10. มีปัญหาเรื่องความชัดเจนในเรื่องของการเชื่อมโยง BSC เข้ากับระบบการจ่ายผลตอบแทนขององค์กร
11. การขาดข้อมูลสำหรับตัวชี้วัดต่าง ๆ
12. ให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดมากเกินไป

6.1.4 คำวิพากษ์วิจารณ์ต่าง ๆ เกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balanced Scorecard

โดยคำวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับ Balanced Scorecard นั้น พอสรุปได้ ดังนี้

1. Balanced Scorecard เน้นที่ตัวลูกค้ามากจนเกินไป และไม่ได้ให้ความสนใจในสถานะของตลาดโดยรวมมากนัก
2. ไม่ได้ให้ความสนใจกับ suppliers มากนัก ทั้งนี้เพราะมีสมมติฐานว่าถ้ากระบวนการทำงานภายในดี อย่างอื่นก็น่าจะดีตามไปด้วย ซึ่งเป็นสมมติฐานที่ไม่ค่อยจะถูกต้องเท่าไรนัก
3. เมื่อนำเอาระบบการประเมินผลแบบ Balanced Scorecard มาใช้ จำเป็นต้องใช้ตัวแปรในการวัดผลมากมายกว่าระบบเดิม โดยเฉพาะในองค์กรที่มีการกระจายหน่วยงานออกไปมากและระบบข้อมูลไม่ดีก็อาจจะมีภาระเพิ่มขึ้นบ้าง

4. องค์กรที่นำระบบการประเมินผลแบบ Balanced Scorecard มาใช้ มีแนวโน้มที่จะบริหารในแบบ Centralize มากขึ้นกว่าเดิม เพราะระบบข้อมูลที่ทันสมัยและระบบการประเมินผลในจุดที่สำคัญ ๆ ในการปฏิบัติงานขององค์กรทำให้ข้อมูลเข้ามาอยู่ในมือของผู้บริหารระดับสูงมากขึ้นกว่าเดิม

5. สมมติฐานของ Balanced Scorecard และ มุมมองที่ตั้งไว้ก่อนแล้วสี่มุมมองของ BSC ถูกปฏิเสธ โดยถูกคิดว่าเป็น เซ็ตของสมมติฐานที่ไม่ได้ทำการทดสอบ และควรเน้นที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เช่น พนักงาน ลูกค้า และผู้ลงทุน แทน

6. กรอบการทำงานของ Balanced Scorecard เป็นการทำตามความพอใจอย่างสิ้นเชิง ทำให้ตัววัดที่สำคัญอาจจะถูกมองข้ามไปอย่างเลียงไม่ได้

7. หากความสามารถในการทำกำไรเป็นเป้าหมายของ balanced scorecard แล้ว การที่จะเชื่อว่าความพึงพอใจของลูกค้ามีความสัมพันธ์กับความสามารถในการทำกำไรนั้น อาจเป็นความเชื่อแบบเป็นนัย ซึ่งควรใช้ความพยายามอย่างมากในการทำให้มีความสัมพันธ์อย่างชัดเจน เนื่องจากถ้าไม่ได้มีความสัมพันธ์กันอยู่จริง ก็ควรจะสร้างสมมติฐานให้โต้แย้ง

โดยในงานวิจัยนี้ได้มีการศึกษาเปรียบเทียบถึงระบบการวัดสมรรถนะในอุตสาหกรรมการผลิต ซึ่งจะทำการเปรียบเทียบรายละเอียดที่สำคัญของแต่ละระบบ เช่น ศึกษาเปรียบเทียบถึงกระบวนการ วัดจุดประสงค์ของระบบ การประเมินผล เป้าหมาย ปัญหา อุปสรรค และประโยชน์ที่ได้รับในแต่ละระบบ รวมถึงหลักการต่าง ๆ โดยจะแสดงผลการเปรียบเทียบในรูปแบบตาราง และได้มีการศึกษาถึงแนวความคิดเห็นของบุคคลในกลุ่มต่าง ๆ เกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจที่มีต่อระบบการวัดสมรรถนะ ซึ่งแนวความคิดเห็นของบุคคลในกลุ่มต่าง ๆ ที่ได้ทำการศึกษานั้น ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง วิศวกร และนักศึกษาปริญญาโท คณะวิศวกรรมศาสตร์ ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม และรวมถึงแนวความคิดเห็นที่ได้จากการจัดสัมมนาขึ้น ในวันเสาร์ที่ 31 มกราคม 2547 เวลา 9:00 - 16:00น. ณ ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เรื่อง: ระบบการวัดสมรรถนะในอุตสาหกรรม โดยจะสามารถสรุปผลต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. จำนวนบุคคลที่ทราบว่าจะระบบประเมินผลแบบ Conventional Measurement คืออะไร คิดเป็น 58%

2. จำนวนบุคคลที่ทราบว่าจะระบบประเมินผลแบบ Key Performance Indicators (KPIs) คืออะไร คิดเป็น 92%
3. จำนวนบุคคลที่ทราบว่าจะระบบประเมินผลแบบ Balanced Scorecard (BSC) คืออะไร คิดเป็น 74%
4. 35% ของแนวความคิดเห็นทั้งหมด มีความคิดเห็นว่าการวัดผลที่เป็นระบบการวัดผลที่เน้นการวัดผลการดำเนินงานทางการเงิน / ใช้งบดุล หรือรายงานทางการเงินต่าง ๆ
5. 33% ของแนวความคิดเห็นทั้งหมด มีความคิดเห็นว่าการวัดผลแบบ Key Performance Indicators (KPIs) เป็นการวัดกระบวนการ ด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ หรือ output ที่ออกมาเป็นหลัก
6. 25% ของแนวความคิดเห็นทั้งหมด มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันว่า Balanced Scorecard คืออะไร ซึ่งแสดงให้เห็นว่าส่วนใหญ่แล้วยังคงมีความเข้าใจที่ไม่ตรงกันในความหมายของ Balanced Scorecard
7. 44% ของแนวความคิดเห็นทั้งหมด มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันว่า Balanced Scorecard มีความแตกต่างจาก KPI อย่างไร
8. 35% ของแนวความคิดเห็นทั้งหมด มีความคิดเห็นถึงความสัมพันธ์ของ Conventional Measurement, KPI และ BSC มีความสัมพันธ์กันในแง่ของการนำมาใช้งาน เช่น การใช้ KPI ร่วมกับ BSC
9. 73% ของแนวความคิดเห็นทั้งหมด มีความคิดเห็นว่าการเริ่มนำ KPI และ/หรือ BSC มาใช้ในองค์กร ควรจะจัดทำเพียงบางหน่วยงานหรือบางฝ่าย มากกว่าที่จะจัดทำทั้งองค์กร ด้วยเหตุผลที่แตกต่างกันไป เช่น ควรดูตามความเหมาะสมและระบบงานของแต่ละฝ่าย ควรทำเฉพาะหน่วยงานหรือบางพื้นที่ที่มีปัญหาที่น่าจะทำการพัฒนา หน่วยงานบางหน่วยงานอาจเกิดปัญหาหากทำทั้งองค์กร และเข้าใจง่าย ไม่ยุ่งยากมากนัก เป็นต้น

ส่วนต่อมาของงานวิจัยได้มีการศึกษาถึงแนวทางในการใช้ระบบการประเมินผลร่วมกัน ซึ่งแบ่งเป็น 5 หัวข้อ ดังนี้

- (1) การประเมินผลร่วมกันระหว่าง Conventional Measurement กับ Key Performance Indicators (KPIs)
- (2) การประเมินผลร่วมกันระหว่าง Key Performance Indicators (KPIs) กับ Balanced Scorecard (BSC)
- (3) การประเมินผลร่วมกันระหว่าง Conventional Measurement กับ Balanced Scorecard (BSC)
- (4) แนวทางการเลือกนำระบบการประเมินผลไปใช้ในองค์กร
- (5) แนวทางการประยุกต์ใช้ระบบการประเมินผลที่ศึกษาร่วมกับระบบอื่น ๆ

โดยใน 3 หัวข้อแรกจะอธิบายถึงการนำระบบการประเมินผลต่าง ๆ ไปใช้ร่วมกัน ซึ่งโดยรวมแล้ว มักจะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรต้องการจะเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลที่ใช้อยู่ จึงอาจทำให้ต้องใช้ระบบการประเมินผลร่วมกันอยู่ในบางส่วนขององค์กร ซึ่งในระหว่างนั้นควรจะมีการพัฒนาปรับปรุงฐานข้อมูลขององค์กร และควรมีการเตรียมความพร้อมในทุก ๆ ด้าน เช่น ควรมีการจัดอบรมให้พนักงานและบุคลากรทั่วทั้งองค์กรเกิดความเข้าใจว่ากำลังจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี และควรสร้างบรรยากาศในการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อให้เกิดความกระตือรือร้นและเกิดความมุ่งมั่น โดยผู้บริหารระดับสูงมีส่วนสำคัญที่จะเป็นผู้ริเริ่มและเป็นเจ้าภาพในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

ต่อมาในหัวข้อแนวทางการเลือกนำระบบการประเมินผลไปใช้ในองค์กร ได้แสดงเป็น flow chart หากองค์กรต้องการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลที่ได้ทำการใช้อยู่ และจัดทำระบบการประเมินผลขึ้นมาใหม่นั้น องค์กรควรตรวจสอบถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอยู่ในองค์กร เช่น ด้านฐานข้อมูล ว่ามีระบบการจัดเก็บข้อมูลที่ดีมีประสิทธิภาพเพียงพอหรือไม่ ด้านความพร้อมขององค์กร และด้านความคุ้มค่าในการจัดทำระบบการประเมินผลแบบใหม่ขึ้นมา ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว องค์กรอาจมีเหตุผลบางอย่างที่เลือกที่จะจัดทำหรือไม่จัดทำระบบการประเมินผลต่าง ๆ โดยอาจขึ้นอยู่กับนโยบายบางข้อหรือวิสัยทัศน์ขององค์กรว่าต้องการที่จะให้องค์กรมีทิศทางเป็นอย่างไร

หัวข้อสุดท้ายคือแนวทางการประยุกต์ใช้ระบบการประเมินผลที่ศึกษาร่วมกับระบบอื่น ๆ โดยงานวิจัยนี้ได้เสนอการใช้ BSC ร่วมกับ EVA (economic value added) และ ABC (activity-based costing) จากนั้นก็ใช้เครื่องมือทางการบริหารอีกอันหนึ่งคือ Benchmark มาเป็นตัววัดว่าองค์กรอยู่ในระดับใดของอุตสาหกรรม

6.2 ข้อเสนอแนะ

เนื่องจากในปัจจุบันได้มีวิธีการหรือเครื่องมือทางการบริหารใหม่ ๆ นอกเหนือจาก Balanced Scorecard เกิดขึ้นอีกมากมาย อย่างเช่น งานวิจัยหนึ่งที่เสนอเกี่ยวกับปัญหาของการนำ BSC ไปใช้ และได้แนะนำวิธีการใหม่ที่เรียกว่า Strategic Factor System โดยมีหลักการที่จะทำให้ scorecard นั้น focused มากกว่า balanced ซึ่งวิธีการหรือแนวคิดใหม่ ๆ เหล่านี้อาจเกิดขึ้นได้จากแนวคิดและหลักการง่าย ๆ ทั่วไป อย่างเช่น เราอาจต้องการแก้ไขจุดอ่อนของเครื่องมือที่เราใช้อยู่ หรืออาจต้องการเสริมในจุดแข็งก็ได้ ดังนั้น การใช้เครื่องมือต่าง ๆ ร่วมกันจึงมีประสิทธิภาพมากกว่าหากสามารถแก้ไขได้ตรงจุดหรือปัญหาที่องค์กรกำลังเผชิญ ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถในการเลือกใช้เครื่องมือต่าง ๆ ขององค์กร

โดยแนวทางในการใช้ระบบการประเมินผลร่วมกันนั้นก็สามารถที่จะใช้หลักเกณฑ์ง่าย ๆ หรือความเหมาะสมสำหรับองค์กรนั้น ๆ ซึ่งอาจดูจากขนาดขององค์กร ความพร้อมขององค์กรในการที่จะพัฒนาระบบการประเมินผลมาใช้ร่วมกัน อย่างเช่น หากองค์กรมีความคิดเห็นวาระบบการประเมินผลใดหรือตัวชี้วัดใดมีความสำคัญหรือมีความจำเป็นต่อองค์กร ก็อาจจะพัฒนาระบบการประเมินผลเหล่านั้นขึ้นมาใช้ร่วมกันได้ตามความเหมาะสม อย่างเช่น อาจนำ ROI มาเป็นตัวชี้วัดทางการเงิน ร่วมกับการใช้ BSC หรืออาจใช้ EVA หากต้องการเน้นที่กระแสเงินสด ร่วมกับการใช้ BSC เป็นต้น

ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย