

บทที่ 5 อภิปรายผลการศึกษา

จากผลการดำเนินการวิจัยทั้งสามส่วน ได้แก่ ผลการศึกษาวิวัฒนาการของระบบการวัดสมรรถนะของอุตสาหกรรมการผลิต ผลการสำรวจแนวความคิดเห็นของบุคคลในอุตสาหกรรมการผลิต และการศึกษาแนวทางในการใช้ระบบการประเมินผลร่วมกัน สามารถอภิปรายผลการศึกษาทั้งหมดได้ โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

- 1) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการวัดสมรรถนะ
- 2) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำระบบการวัดสมรรถนะไปใช้

5.1 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการวัดสมรรถนะ

ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการวัดสมรรถนะจากการศึกษาในทางทฤษฎีและจากการสำรวจแนวความคิดเห็นของบุคคลในอุตสาหกรรมการผลิต สามารถอภิปรายผลการศึกษาโดยแบ่งเป็น 3 ส่วน ซึ่งเป็นส่วนของคำถามที่เกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจในระบบการวัดสมรรถนะทั้ง 3 ระบบ

ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ Conventional Measurement จากการศึกษาทำให้ทราบว่า เป็นการประเมินผลที่เน้นตัวเลขทางการเงินหรือด้านบัญชี โดยมักใช้กำไรเป็นพื้นฐานในการประเมินผล รวมถึงใช้อัตราส่วนทางการเงิน รายได้ ต้นทุน เป็นต้น ซึ่งอาจเรียกว่าเป็นการบริหารโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objectives หรือ MBO) โดยการบริหารโดยวัตถุประสงค์นี้ก็คือการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินเป็นหลัก เน้นที่การตลาดและตัวเลขทางบัญชีอย่างเดียว ซึ่งทำให้ผู้บริหารเน้นแต่การทำกำไรหรือเพิ่มยอดขายได้มาก ๆ ลดต้นทุนต่าง ๆ หรือลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับผลกำไรหรือยอดขาย เพื่อให้ได้รางวัล โดยอาจจะเป็นการเพิ่มเงินเดือน หรือได้โบนัส โดยการลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นนี้ ทำให้ค่าใช้จ่ายในการอบรมพนักงานเพื่อเพิ่มศักยภาพและความสามารถต่าง ๆ ของพนักงานถูกตัดไป รวมถึงการค้นหาความพอใจของลูกค้า และการลงทุนเพื่อการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ หรือการปรับปรุงความสามารถของกระบวนการต่าง ๆ ในองค์กรก็ถูกละเลยและไม่ได้รับการเอาใจใส่ ทำให้องค์กรเหล่านี้ไม่เกิดการพัฒนา เพราะผู้บริหารหวังผลกำไรในระยะสั้น ๆ เท่านั้น

ส่วนความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ Conventional Measurement จากการสำรวจแนวความคิดเห็นของบุคคลในอุตสาหกรรมการผลิต พบว่า 58% ทราบเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Conventional Measurement และ 42% ไม่ทราบเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Conventional Measurement โดยในส่วน 58% ที่ทราบนั้น สามารถแบ่งกลุ่มแนวความคิดเห็นได้เป็น 35% เข้าใจว่า Conventional Measurement เป็นระบบการวัดผลที่เน้นการวัดผลการดำเนินงานทางการเงิน / ใช้งบดุล หรือรายงานทางการเงินต่าง ๆ รองลงมาคือ 27% (ในส่วนของ 58% ที่ทราบ) เข้าใจว่า Conventional Measurement เป็นการประเมินผลตามความพอใจของผู้ประเมิน ใช้ความรู้สึกของผู้ประเมิน / เป็นการวัดผลที่ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีความเชื่อมโยงหรือสัมพันธ์กัน เป็นการวัดแบบไม่มีทิศทาง

จะเห็นได้ว่าบุคคลในอุตสาหกรรมการผลิตส่วนใหญ่มีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Conventional Measurement ที่ถูกต้อง ซึ่งอีก 23% และ 15% ที่เหลือ ก็มีความเข้าใจที่ค่อนข้างจะถูกต้องแต่ยังเป็นความเข้าใจที่ไม่ชัดเจนหรืออาจจะไม่สามารถสื่อออกมาในความหมายที่ครอบคลุมได้ อย่างเช่น เข้าใจว่า Conventional Measurement เป็นการวัดผลการดำเนินงานที่พิจารณาจากผลการดำเนินงานในอดีต หรือเข้าใจว่าเป็นการประเมินผลงานโดยดูจากผลกำไรของบริษัท ซึ่งต่างก็ถูกต้องส่วนหนึ่ง เนื่องจากผู้ประกอบการมักใช้ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาในการพิจารณาเพื่อเป็นเป้าหมายในครั้งต่อไป อย่างเช่น ผลการดำเนินงานที่ผ่านมามีกำไร 20 ล้าน ผู้ประกอบการอาจนำมาพิจารณาว่าต้องการกำไรมากกว่านี้ เช่น อาจต้องการกำไรเพิ่มขึ้นเป็น 30 ล้าน ซึ่งผู้ประกอบการก็อาจทำการสั่งการลงไปให้ทำการลดต้นทุนต่าง ๆ เพื่อที่ผลประกอบการในครั้งหน้าจะได้มีกำไรเพิ่มขึ้น เป็นต้น

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.1 การเปรียบเทียบทฤษฎีและแนวความคิดเห็นเกี่ยวกับ Conventional Measurement

ทฤษฎี	แนวความคิดเห็น
<ul style="list-style-type: none"> ● เป็นการประเมินผลที่เน้นตัวเลขทางการเงินหรือด้านบัญชี โดยมักใช้กำไรเป็นพื้นฐานในการประเมินผล รวมถึงใช้อัตราส่วนทางการเงิน รายได้ ต้นทุน เป็นต้น ● เป็นการบริหารโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objectives หรือ MBO) โดยการบริหารโดยวัตถุประสงค์นี้ก็คือการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินเป็นหลัก เน้นที่การตลาดและตัวเลขทางบัญชีอย่างเดียว ● ผู้บริหารเน้นแต่การทำกำไรหรือเพิ่มยอดขายได้มาก ๆ ลดต้นทุนต่าง ๆ หรือลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับผลกำไรหรือยอดขาย เพื่อให้ได้รางวัล โดยอาจจะเป็นการเพิ่มเงินเดือน หรือได้โบนัส ● การลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นนี้ ทำให้ค่าใช้จ่ายในการอบรมพนักงานถูกตัดไป รวมถึงการค้นหาความพอใจของลูกค้า และการลงทุนเพื่อการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ หรือการปรับปรุงความสามารถของกระบวนการต่าง ๆ ในองค์กรก็ถูกละเลยและไม่ได้รับการเอาใจใส่ ทำให้องค์กรเหล่านี้ไม่เกิดการพัฒนา เพราะผู้บริหารหวังผลกำไรในระยะสั้น ๆ เท่านั้น 	<ul style="list-style-type: none"> ● เป็นระบบการวัดผลที่เน้นการวัดผลการดำเนินงานทางด้านการเงิน / ใช้งบดุล หรือรายงานทางการเงินต่าง ๆ ● เป็นการประเมินผลตามความพอใจของผู้ประเมิน ใช้ความรู้สึกของผู้ประเมิน / เป็นการวัดผลที่ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีความเชื่อมโยงหรือสัมพันธ์กัน เป็นการวัดแบบไม่มีทิศทาง ● เป็นการประเมินผลงานโดยดูจากผลกำไรของบริษัท ● เป็นการวัดแบบดั้งเดิมหรือแบบเก่า ● เป็นการเก็บข้อมูลที่ต้องการวัดในอดีตมาทำเป็นสถิติ แล้วนำข้อมูลใหม่มาเทียบกับสถิติแล้วประเมิน ● เป็นการวัดผลการดำเนินงาน ที่ไม่ได้มีการวางแผนเพื่อการปรับปรุงในอนาคต / ไม่ได้คำนึงถึงว่าถ้าผลดีกว่าหรือแย่กว่าที่ตั้งไว้ จะปรับปรุงอย่างไร ● เป็นการประเมินผลแบบนั่งเทียน เน้นเรื่องการผลิต เวลาการทำงาน ความร่วมมือ และทัศนคติ ● วัดจากการลงทุนและดูผลลัพธ์ที่ออกมา ● เป็นการวัดผลการดำเนินงานที่พิจารณาจากผลการดำเนินงานในอดีต

ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ Key Performance Indicators (KPIs) จากการศึกษาทำให้ทราบว่า เป็นตัวชี้วัดที่สามารถบอกถึงผลการดำเนินงานหลัก ๆ ขององค์กรได้ โดยให้การกระตุ้นเตือนแก่ผู้บริหารสำหรับการดำเนินงานที่วิกฤตต่าง ๆ ขององค์กร อันจะสามารถนำผลที่เกิดขึ้นไปตีค่าและนำไปสู่การวิเคราะห์ รวมไปถึงหาแนวทางแก้ไข ปรับปรุง หรือแม้แต่พัฒนา ณ จุดต่าง ๆ เหล่านั้นให้ดียิ่งขึ้นตามวัตถุประสงค์ระยะยาวที่องค์กรได้วางเอาไว้ โดย KPIs สามารถแบ่งได้ตามลักษณะคือ ดัชนีนำ (Leading Indicators) และดัชนีตาม (Lagging Indicators) แบ่งตามแหล่งที่มาของข้อมูล คือ ตัวชี้วัดทางการเงิน (Financial Indicators) และตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non-Financial Indicators) โดยองค์กรสามารถใช้ผลของการวัดและการประเมินความก้าวหน้าของการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งผลงานที่วัดจาก KPIs จะแสดงถึงภารกิจที่องค์กรจะต้องปฏิบัติบนพื้นฐานของเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยต้องสามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม

ส่วนความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ Key Performance Indicators (KPIs) จากการสำรวจแนวความคิดเห็นของบุคคลในอุตสาหกรรมการผลิต พบว่า 92% ทราบเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Key Performance Indicators (KPIs) และ 8% ไม่ทราบเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Key Performance Indicators (KPIs) โดยในส่วนของ 92% ที่ทราบนั้น สามารถแบ่งกลุ่มแนวความคิดเห็นได้เป็น 33% เข้าใจว่า Key Performance Indicators (KPIs) เป็นการวัดกระบวนการ ด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือ output ที่ออกมาเป็นหลัก รองลงมาคือ 22% (ในส่วนของ 92% ที่ทราบ) มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันออกไป

จะเห็นได้ว่ายังคงมีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Key Performance Indicators (KPIs) อย่างไม่ครอบคลุมหรือชัดเจนนัก เนื่องจากว่าส่วนใหญ่มีความเห็นว่าเป็นการวัดกระบวนการ ด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือ output ที่ออกมาเป็นหลัก ซึ่งถูกต้องแค่ส่วนหนึ่งเท่านั้น เนื่องจาก KPIs มีหลายด้าน เช่น ฝ่ายขาย ฝ่ายบัญชี ฝ่ายการตลาด ฝ่ายลูกค้า แต่ในส่วนของคำตอบนี้ค่อนข้างเน้นไปที่ฝ่ายการผลิตเพียงอย่างเดียว และในส่วนของรองลงมา 22% ที่มีความคิดเห็นแตกต่างกันออกไปนั้น บางกลุ่มก็มีความคิดเห็นที่ถูกต้อง อย่างเช่น เป็นตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร / บอกถึงความสามารถขององค์กรในด้านต่าง ๆ ซึ่งตัวชี้วัดนั้น ๆ ต้องมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร แต่บางกลุ่มความคิดเห็นก็มีความคิดเห็นเพียงแค่ว่าด้านเดียว ซึ่งอาจขึ้นอยู่กับการให้ความรู้และให้การอบรมกับพนักงานในแต่ละองค์กร อย่างเช่น บางกลุ่มมีความคิดเห็นว่าเป็นการใช้นโยบายคุณภาพของ

บริษัท เป็นตัวกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน ซึ่งอาจเนื่องจากบริษัทนั้น ๆ กำลังมีการจัดทำระบบคุณภาพอยู่ เป็นต้น

ตารางที่ 5.2 การเปรียบเทียบทฤษฎีและแนวความคิดเห็นเกี่ยวกับ Key Performance Indicators (KPIs)

ทฤษฎี	แนวความคิดเห็น
<ul style="list-style-type: none"> ● เป็นตัวชี้วัดซึ่งสามารถบอกถึงผลการดำเนินงานหลัก ๆ ขององค์กรได้ ● ให้การกระตุ้นหรือเตือนแก่ผู้บริหารสำหรับการดำเนินงานที่วิกฤตต่าง ๆ ขององค์กร อันจะสามารถนำผลที่เกิดขึ้นไปตีค่าและนำไปสู่การวิเคราะห์ รวมไปถึงหาแนวทางแก้ไขปรับปรุงหรือแม้แต่พัฒนา ณ จุดต่าง ๆ เหล่านั้นให้ดียิ่งขึ้นตามวัตถุประสงค์ระยะยาวที่องค์กรได้วางเอาไว้ ● KPIs สามารถแบ่งได้ตามลักษณะคือ ดัชนีชี้้นำ (Leading Indicators) และดัชนีตาม (Lagging Indicators) แบ่งตามแหล่งที่มาของข้อมูล คือ ตัวชี้วัดทางการเงิน (Financial Indicators) และตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non-Financial Indicators) ● เป็นการวัดความก้าวหน้าของการบรรลุปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor) หรือผลสัมฤทธิ์ขององค์กร โดยเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตกลงกันได้ ● องค์กรสามารถใช้ผลของการวัดและการประเมินความก้าวหน้าของการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> ● เป็นการวัดกระบวนการ ด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือ output ที่ออกมาเป็นหลัก ● เป็นการประเมินผลที่มีการกำหนดตัวชี้วัดที่แน่นอน และเมื่อทำได้ตามเป้าหมายของตัวชี้วัดนั้น จึงจะถือว่าทำได้ประสบผลสำเร็จ / เป็นการนำเงื่อนไขที่จะทำให้งานของแต่ละคนประสบผลสำเร็จมาเป็นตัววัดการทำงาน ● เป็นการวัดผลงานหรือ performance ว่าเราอยู่ตรงไหน แล้วก็จะทำให้ดีขึ้นได้ตรงไหนบ้าง ● เป็นดัชนีชี้วัดที่สำคัญที่สามารถชี้บ่งจุด critical ของ process ซึ่งแต่ละบริษัท/องค์กร/แผนก ก็จะแตกต่างกัน ขึ้นกับลักษณะหน้าที่/ลักษณะงานที่ทำ ● เป็นตัวชี้วัด ที่ใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร / บอกถึงความสามารถขององค์กรในด้านต่าง ๆ ซึ่งตัวชี้วัดนั้น ๆ ต้องมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร

ตารางที่ 5.2 (ต่อ) การเปรียบเทียบทฤษฎีและแนวความคิดเห็นเกี่ยวกับ Key Performance Indicators (KPIs)

ทฤษฎี (ต่อ)	แนวความคิดเห็น (ต่อ)
<ul style="list-style-type: none"> ผลงานที่วัดจาก KPIs จะแสดงถึงภารกิจที่องค์กรจะต้องปฏิบัติบนพื้นฐานของเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยต้องสามารถวัดได้ อย่างเป็นรูปธรรม 	<ul style="list-style-type: none"> คือ การกำหนดเกณฑ์ เป้าหมาย เพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงาน โดยเปรียบเทียบเป้าหมายจากปีที่แล้ว โดยตั้ง KPI ให้ท้าทาย สามารถปฏิบัติได้ เป็นการใช้นโยบายคุณภาพของบริษัท เป็นตัวกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน เป็นการวัดผลโดยมีการกำหนดดัชนีชี้วัดที่ชัดเจน ซึ่งมีการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน และมีวิธีการ เป็นตัวชี้วัดที่สำคัญของกระบวนการ / เป็นดัชนีที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงาน กระบวนการของ KPI ต้องมีการวางเป้าหมายหลักหรือดัชนีชี้วัดจากผู้บริหารระดับสูงมาสู่ระดับล่าง เพื่อจัดทำดัชนีชี้วัดให้สอดคล้องกับเป้าหมายหลัก เป็นข้อมูลที่สามารถวัดผลออกมาเป็นตัวเลขได้

ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ Balanced Scorecard จากการศึกษาทำให้ทราบว่า เป็นเครื่องมือในการประเมินผลที่ครบถ้วนสี่มุมมอง แทนที่จะพิจารณาเฉพาะด้านการเงินเพียงด้านเดียว โดยมีมุมมองทั้ง 4 ประการ ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) โดยต่อมาได้มีการใช้ BSC เพื่อเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) และสุดท้ายคือใช้ BSC เพื่อเป็นระบบในการบริหารองค์กร (Management Systems)

ส่วนความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ Balanced Scorecard จากการสำรวจแนวความคิดเห็นของบุคคลในอุตสาหกรรมการผลิต พบว่า 74% ทราบเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balanced Scorecard และ 26% ไม่ทราบเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balanced Scorecard โดยในส่วน 74% ที่ทราบนั้น สามารถแบ่งกลุ่มแนวความคิดเห็นได้เป็น 25% มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันไปว่า Balanced Scorecard คืออะไร ซึ่งแสดงให้เห็นว่าส่วนใหญ่แล้วยังคงมีความเข้าใจที่ไม่ตรงกันในความหมายของ Balanced Scorecard รองลงมาคือ 22% เท่ากัน มี 2 กลุ่มแนวความคิดเห็น คือ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการบริหาร / ประเมินผลองค์กร โดยมีการพิจารณาจาก 4 มุมมอง และใช้ KPI เป็นเครื่องมือ และอีกกลุ่มแนวความคิดเห็นหนึ่งคือ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการถ่ายทอดและสื่อสารให้คนในองค์กรได้เข้าใจวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร / เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารจัดการกลยุทธ์

จะเห็นได้ว่ายังคงมีความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน เพราะส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันออกไปเป็นหลายกลุ่ม ซึ่งบางกลุ่มจะเป็นความเข้าใจที่ไม่ครบถ้วนหรือไม่กระจ่าง อย่างเช่น เข้าใจว่า BSC เป็นการประเมินโดยมองที่ภาพกว้าง ๆ หรือภาพรวม ซึ่งก็ถูกต้องส่วนหนึ่ง หากเปรียบเทียบกับ KPI เพราะ BSC เป็นการประเมินที่มองภาพกว้างกว่า KPI แต่โดยรวมแล้วน่าจะมี ความหมายว่า เป็นการประเมินที่ครอบคลุมในด้านหรือมุมมองที่สำคัญ ๆ ขององค์กรมากกว่า ส่วนกลุ่มความคิดเห็นอื่น ๆ ก็ค่อนข้างจะถูกต้องแล้ว เพียงแต่อาจจะเป็นความเข้าใจเพียงด้านเดียวหรือไม่ครอบคลุมในความหมายทั้งหมด อย่างเช่น เข้าใจว่า BSC เป็นระบบการจัดการที่เน้นด้านอื่น ๆ ที่ไม่ใช่เพียงด้านการเงินอย่างเดียว ซึ่งก็ถูกต้อง แต่จะมีความหมายที่ชัดเจนและครอบคลุมยิ่งขึ้น หากตอบว่า BSC เป็นการประเมินผลที่มี 4 มุมมองพื้นฐาน คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา โดยที่มาของการพิจารณา 4 มุมมองพื้นฐานนี้คือ เนื่องจากการพิจารณาด้านการเงินเพียงด้านเดียวไม่สามารถสะท้อนผลการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กรได้ หรือไม่สามารสะท้อนให้เห็นความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวขององค์กรได้ เป็นต้น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5.3 การเปรียบเทียบทฤษฎีและแนวความคิดเห็นเกี่ยวกับ Balanced Scorecard (BSC)

ทฤษฎี	แนวความคิดเห็น
<ul style="list-style-type: none"> ● BSC เป็นเครื่องมือในการประเมินผล (Measurement) ที่ครบถ้วนทั้งสี่มุมมอง โดยมุ่งเน้นที่การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ต้องบรรลุตลอดจนการเปลี่ยนแปลงตัวชี้วัดจากในระดับองค์กรลงสู่ระดับของฝ่ายและบุคคลตามลำดับ ● BSC เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) ● การใช้ BSC เพื่อเป็นระบบในการบริหารองค์กร (Management Systems) หรือเรียกว่าเป็นช่วงของ Learning and Feedback ทำให้ BSC เข้ามาเสริมระบบการบริหารภายในองค์กรให้เป็นลักษณะของวงจร (Loop) ที่มีความสมบูรณ์ในตนเอง ● ปัจจุบันองค์กรหลายแห่งในประเทศไทยที่คิดจะนำหรือกำลังนำ BSC มาใช้ ส่วนมากมักจะนำมาใช้ด้วยวัตถุประสงค์ของการใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลโดยมุ่งเน้นที่ตัวชี้วัด (KPI) เป็นหลัก 	<ul style="list-style-type: none"> ● เป็นการประเมินโดยมองที่ภาพกว้าง ๆ / ภาพรวม ● เป็นระบบการจัดการที่เน้นด้านอื่น ๆ ที่ไม่ใช่เพียงด้านการเงินอย่างเดียว ● เป็นระบบการจัดการที่ช่วยทำให้องค์กรเชื่อมโยงกัน / เป็นการนำเอา KPI มาใช้ในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง function ต่าง ๆ ในองค์กร ให้เห็นผลลัพธ์ในภาพรวม ● เป็นการนำปัญหาของโรงงานมาเป็นเป้าหมายในการพัฒนา โดยแยกตามพื้นที่การทำงาน ● เป็นการประเมินผลโดยองค์รวม โดยมีเป้าหมายที่ต้องการและแตกย่อยออกเป็น factor ต่าง ๆ โดยในแต่ละ factor ก็จะมีเป้าหมายของตัวเอง ย่อยลงไปเรื่อย ๆ จนถึงขั้นการ training หรือการ support จากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้แต่ละ factor ย่อย ประสบผลสำเร็จ ซึ่งจะทำให้เป้าหมายโดยรวมสำเร็จได้โดยอัตโนมัติ ● เป็นการวัดองค์กรให้ครบทุก ๆ ด้านที่สำคัญ ซึ่งแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นเหตุเป็นผล ● คือการให้คะแนนโดยมีหัวข้อ 4 หัวข้อ เพื่อประเมินว่าเป็นอย่างไร

ตารางที่ 5.3 (ต่อ) การเปรียบเทียบทฤษฎีและแนวความคิดเห็นเกี่ยวกับ Balanced Scorecard (BSC)

ทฤษฎี (ต่อ)	แนวความคิดเห็น (ต่อ)
	<ul style="list-style-type: none"> ● เป็นแนวความคิดที่ต่อยอดมาจาก KPI โดยที่คิดว่าองค์กรและบุคคลควรต้องทำอะไร (Activity) เพื่อให้เกิดผลอย่างไร (KPI) โดยมีเกณฑ์ที่ชี้วัด 4 ด้าน เหมือนเป็นการจัดระเบียบ KPI โดยให้กรอบแนวคิด 4 ข้อใหญ่ ๆ ไว้ ● คือการบริหารจัดการโดยนำ KPI ของแต่ละส่วนมารวมส่งเสริมให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร ● เป็นการทำให้แต่ละกลุ่มเป้าหมายสมดุลกันในส่วนที่กลุ่มตัวเองรับผิดชอบ ● เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการบริหาร / ประเมินผลองค์กร โดยมีการพิจารณาจาก 4 มุมมอง และใช้ KPI เป็นเครื่องมือ ● เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการถ่ายทอดและสื่อสารให้คนในองค์กรได้เข้าใจวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร / เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารจัดการกลยุทธ์ ● การนำเอา KPI มาจัดเป็นหมวดหมู่มี 4 ส่วนคือ การประเมินด้านลูกค้า ด้านการเรียนรู้ ด้านการเงิน และด้านกระบวนการภายใน / เป็นการนำ KPI มาใช้ในด้านต่าง ๆ ที่องค์กรต้องการ ● เป็นวิธีการบริหารโดยใช้ KPI เป็นตัวชี้วัดเพื่อให้เกิดความสมดุล

5.2 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำระบบการวัดสมรรถนะไปใช้

ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำระบบการวัดสมรรถนะไปใช้นั้น จากการสำรวจแนวความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของ Conventional Measurement, KPI และ BSC จะเห็นได้ว่า 35% ของแนวความคิดเห็น มีความคิดเห็นว่าคุณสมบัติของ Conventional Measurement, KPI และ BSC มีความสัมพันธ์กันในแง่ของการนำมาใช้งาน เช่น การใช้ KPI ร่วมกับ BSC รองลงมาคือ 26% เท่ากัน มีสองกลุ่มแนวความคิดเห็นคือ มีความคิดเห็นว่าคุณสมบัติของ Conventional Measurement, KPI และ BSC เป็นระบบการวัดและประเมินผลในองค์กรทั้งหมด โดยมีการพัฒนาไปเรื่อย ๆ จาก Conventional Measurement มาเป็น KPI และมาเป็น BSC ในปัจจุบัน และอีกกลุ่มแนวความคิดเห็นหนึ่งคือ ระบบการประเมินผลทั้ง 3 แบบต่างก็เป็นการวัดผลการดำเนินงาน / เป็นการวัดผลการทำงานในองค์กร / เป็นการวัดระบบทั้งหมดคือ เป็นการวัดผลงานของกระบวนการหรือระบบ เพียงแต่วิธีวัดหรือแนวคิดแตกต่างกันเท่านั้น

จะเห็นได้ว่าบุคคลในอุตสาหกรรมการผลิต จะเข้าใจแค่ความสัมพันธ์ของ KPI และ BSC ในแง่ของการนำมาใช้งานร่วมกันเป็นส่วนใหญ่ ส่วนที่รองลงมาจึงจะเข้าใจว่าคุณสมบัติของทั้งสามระบบเป็นระบบการประเมินผลในองค์กร โดยมีการพัฒนาหรือวิวัฒนาการมาจากอดีตนั่นเอง โดยเนื่องจากการนำมาใช้งานร่วมกันระหว่าง KPI และ BSC มีความชัดเจนมากกว่าความสัมพันธ์ในแง่อื่น อย่างเช่น ในแง่การวิวัฒนาการจาก KPI มาเป็น BSC เพราะว่าบุคคลในอุตสาหกรรมการผลิตส่วนใหญ่ หากถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของระบบทั้งสามแล้ว น่าจะนึกถึงสิ่งที่เห็นได้อย่างชัดเจนในสภาพแวดล้อมการทำงานของตนก่อน ซึ่งได้แก่ ในแง่การใช้งานร่วมกันนั่นเอง

ส่วนของการริเริ่มนำระบบการประเมินผลแบบ Key Performance Indicators (KPIs) และ/หรือ Balanced Scorecard (BSC) มาใช้ในองค์กร ควรจัดทำเพียงบางหน่วยงานหรือจัดทำทั่วทั้งองค์กรนั้น จากการสำรวจพบว่า 73% ของแนวความคิดเห็นในการเริ่มนำ KPI และ/หรือ BSC มาใช้ในองค์กร คือ ควรจะจัดทำเพียงบางหน่วยงานหรือบางฝ่าย มากกว่าที่จะจัดทำทั้งองค์กร ด้วยเหตุผลที่แตกต่างกันไป เช่น ควรดูตามความเหมาะสมและระบบงานของแต่ละฝ่าย ควรทำเฉพาะหน่วยงานหรือบางพื้นที่ที่มีปัญหาที่น่าจะทำการพัฒนา หน่วยงานบางหน่วยงานอาจเกิดปัญหาหากทำทั้งองค์กร และเข้าใจง่าย ไม่ยุ่งยากมากนัก รองลงมาคือ 10% เท่ากัน มีสองกลุ่มแนวความคิดเห็น คือ ควรจะริเริ่มนำระบบการประเมินผลแบบ BSC มาใช้ในองค์กร แบบจัดทำทั้งองค์กร ด้วยเหตุผล เช่น BSC ทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจภาพตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสุดท้าย

ว่าทุกคนจะมีส่วนที่จะทำได้ตามเป้าหมายหรือไม่ เป็นต้น และอีกกลุ่มแนวความคิดเห็นหนึ่ง คือ ควรที่จะให้ความเข้าใจที่ถูกต้องแก่พนักงานก่อนว่าทำอะไร หลังจากประสบผลสำเร็จแล้วจึงจะนำหลักการนั้นไปใช้ทั่วทั้งองค์กร เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าบุคคลในอุตสาหกรรมการผลิตส่วนใหญ่มีความเข้าใจที่ตรงกับในทางทฤษฎีว่า ควรจะจัดทำเพียงบางหน่วยงานก่อนมากกว่าที่จะเริ่มจัดทำทั่วทั้งองค์กรเลย เนื่องจากว่า ในทางทฤษฎีนั้นคือ ให้เริ่มทำ BSC ในหน่วยย่อย ๆ ก่อนที่จะเริ่มใช้ BSC ทั่วทั้งองค์กร เนื่องจากถ้าองค์กรเริ่มใช้ BSC ในปีแรก และมีนโยบายที่จะใช้อย่างทั่วทั้งองค์กรจนถึงระดับของพนักงานทุกระดับ เมื่อเกิดความผิดพลาดหรืออุปสรรคเกิดขึ้น ความเสี่ยงย่อมมากขึ้นไปด้วย ในปีแรก ๆ นั้นองค์กรควรจะเริ่มจากกลุ่มทดลองก่อน ซึ่งกลุ่มทดลองนี้อาจจะเป็นลักษณะของหน่วยธุรกิจ (Business Unit, BU) หนึ่งขององค์กรก่อน ถ้าการทำ BSC ในหน่วยทดลองประสบผลสำเร็จแล้ว ก่อนที่จะนำ BSC ไปใช้ในหน่วยอื่น ๆ หรือทั่วทั้งองค์กร จะต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำ BSC ให้เหมาะสมกับหน่วยธุรกิจนั้น ๆ ไม่สามารถยก BSC ที่ประสบความสำเร็จจากหน่วยทดลองมาใช้ได้กับหน่วยธุรกิจอื่น ๆ ถึงแม้จะเป็นหน่วยธุรกิจภายในองค์กรเดียวกันก็ตาม

ตารางที่ 5.4 การเปรียบเทียบทฤษฎีและแนวความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำระบบการวัดสมรรถนะไปใช้

ทฤษฎี	แนวความคิดเห็น
<ul style="list-style-type: none"> ● ให้เริ่มทำ BSC ในหน่วยย่อย ๆ ก่อนที่จะเริ่มใช้ BSC ทั่วทั้งองค์กร ถ้าการทำ BSC ในหน่วยทดลองประสบผลสำเร็จแล้ว ก่อนที่จะนำ BSC ไปใช้ในหน่วยอื่น ๆ หรือทั่วทั้งองค์กร จะต้องมีการวิเคราะห์ และจัดทำ BSC ให้เหมาะสมกับหน่วยธุรกิจนั้น ๆ ไม่สามารถยก BSC ที่ประสบความสำเร็จจากหน่วยทดลองมาใช้ได้กับหน่วยธุรกิจอื่น ๆ ถึงแม้จะเป็นหน่วยธุรกิจภายในองค์กรเดียวกันก็ตาม 	<ul style="list-style-type: none"> ● ควรจะจัดทำเพียงบางหน่วยงานหรือบางฝ่าย มากกว่าที่จะจัดทำทั้งองค์กร ● ควรจะเริ่มนำระบบการประเมินผลแบบ BSC มาใช้ในองค์กร แบบจัดทำทั้งองค์กร ● ควรที่จะให้ความเข้าใจที่ถูกต้องแก่พนักงานก่อนว่าทำอะไร หลังจากประสบผลสำเร็จแล้วจึงจะนำหลักการนั้นไปใช้ทั่วทั้งองค์กร