

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภายใต้สภาวะแวดล้อมทางการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบัน ทำให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาคราชการ รัฐวิสาหกิจ และธุรกิจ ต้องมีการปรับตัวและแสวงหาเครื่องมือทางด้านการจัดการใหม่ๆ เข้ามาช่วยในการบริหารและพัฒนาความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอยู่เสมอ เครื่องมือทางด้านการจัดการเครื่องมือหนึ่ง ที่กำลังได้รับความสนใจอย่างแพร่หลายในองค์กรต่างๆ คือ Balanced Scorecard (BSC) ซึ่งเป็นแนวคิดที่เป็นประโยชน์อย่างมากในการบริหารองค์กรสมัยใหม่ เนื่องจากสามารถช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ อีกทั้งยังก่อให้เกิดความเข้าใจและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในองค์กร รวมทั้งเกิดการวัดผลการดำเนินงานที่เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร (พสุ เดชะรินทร์, 2544, หน้า 14)

ในช่วงระยะเวลาไม่กี่ปีที่ผ่านมาหลักการและแนวคิดเกี่ยวกับ BSC ได้รับความสนใจอย่างแพร่หลายและกว้างขวางจากผู้บริหารทั้งในองค์กรภาครัฐและเอกชน ในช่วงแรกความตื่นตัวในเรื่องของ BSC เริ่มมาจากภาคเอกชน โดยมาจากบริษัทของต่างชาติที่เปิดในประเทศไทย จากนั้นค่อยๆ ขยายมายังองค์กรของไทยขนาดใหญ่ ในปัจจุบันเริ่มขยายเข้าสู่องค์กรขนาดกลาง ทำให้องค์กรหลายแห่งได้เริ่มปรับเปลี่ยนวิธีการในการบริหารและดำเนินงานให้ทันสมัยมากขึ้น ในช่วงที่ผ่านมาองค์กรขนาดใหญ่และชั้นนำจำนวนมากของไทยได้มีการจัดทำหรือเริ่มที่จะนำ BSC มาใช้ในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นในอุตสาหกรรมสื่อสาร โทรคมนาคม การเงินและการธนาคาร การผลิต การบริการ หรือแม้กระทั่งบริษัทวิชาชีพเฉพาะทาง เช่น สำนักงานกฎหมาย หรือบริษัทที่ปรึกษา ด้านคอมพิวเตอร์ (พสุ เดชะรินทร์, 2546 ก, หน้า 15)

อย่างไรก็ดี ถึงแม้ว่ากระแสความนิยมในเรื่องของ BSC กำลังมาแรง แต่ผู้บริหารและพนักงานขององค์กรในระดับต่างๆ ยังคงมีความเข้าใจที่สับสนและคลาดเคลื่อนเกี่ยวกับ BSC อยู่ โดยเข้าใจว่า BSC เป็นเพียงเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล ทั้งๆ ที่องค์กรสามารถนำแนวคิดและหลักการนี้ไปใช้ในการบริหารทั่วทั้งองค์กร (พสุ เดชะรินทร์, 2544, หน้า 14)

ดังนั้น การควบคุมและการประเมินผลงานขององค์กรนั้นจึงเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญมากเท่ากับการที่องค์กรจะมีการวางแผนกลยุทธ์และนำแผนนั้นไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย นักบริหารเชิงกลยุทธ์ในปัจจุบันนี้จึงต้องมุ่งเน้นการประเมินการทำผลงานและการควบคุมการทำงานทั้งหมดให้เป็นไปตามแผนงานที่ได้วางไว้อย่างเต็มประสิทธิภาพที่สุดดังคำกล่าวที่ว่า

“ถ้าไม่สามารถที่จะวัดผลสิ่งใดแล้ว ก็ไม่สามารถนำสิ่งนั้นไปสู่ความสำเร็จตาม ที่ต้องการได้ (What You Can't Get Measured, You Can't Get it Done.)” (ธีรยุทธ วัฒนาสุกโชค, 2545, หน้า 14)

สภาพการแข่งขันในปัจจุบัน ทำให้องค์กรธุรกิจต่าง ๆ ดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จได้ยากยิ่งขึ้น ดังนั้น การประเมินผลงานขององค์กรจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งพอ ๆ กับการวางแผนกลยุทธ์ การนำแผนงานไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ (ธีรยุทธ วัฒนาสุกโชค, 2545) องค์กรต่าง ๆ จึงได้นำแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ ที่เรียกว่า BSC มาใช้อย่างแพร่หลายมากขึ้น เพราะ BSC ได้ถูกพัฒนามาเป็นเครื่องมือการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การวัดผล และการประเมินผลงานขององค์กร เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน โดยมีผลการดำเนินงานเป็นบวกและมีกำไรแก่ผู้ถือหุ้น ได้ผลตอบแทนที่ดีแก่พนักงาน และสร้างความจงรักภักดีจากลูกค้า ดังนั้น การบริหารงานแบบเก่าจึงต้องเปลี่ยนแปลงไปโดยปริยาย ระบบการบริหารงานแบบใหม่ควรจะประกอบด้วยแนวคิดหลัก 4 ประการคือ การบริหารคุณภาพโดยรวมทั้งองค์กร การบริหารคุณภาพตามมาตรฐานสากล การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพเป็นหลัก และแนวทางการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล ส่วน BSC คือ หนึ่งในหลักการบริหารการจัดการสมัยใหม่ โดยมุ่งเน้นตัวชี้วัดประสิทธิภาพขององค์กรและเป็นเครื่องมือการเชื่อมโยงการวัดผลไปสู่กลยุทธ์ขององค์กร (ศิริพงศ์ พงษ์พันธ์, 2546, หน้า 20)

BSC เป็นแนวคิดที่จะสร้างองค์กรโดยถือเอากลยุทธ์เป็นศูนย์กลางการบริหารองค์กร โดยก่อนที่จะทำ BSC ผู้บริหารจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ก่อนว่าองค์กรควรเป็นอย่างไร จะสร้างคุณค่าอะไรให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ จากนั้นจึงกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขึ้น 4 ด้าน แต่ส่วนที่สำคัญที่สุด คือการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ที่จะสร้างความเชื่อมโยงของวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ต่อจากนั้นเป็นขั้นตอนการกำหนดตัวชี้วัด การกำหนดเป้าหมาย กรอบเวลา การกำหนดกลวิธี และแผนภาพการเชื่อมโยงกลวิธี โดยแนวคิด BSC และการนำแนวคิด BSC มาประยุกต์ใช้กับองค์กร เป็นตัวอย่างสำหรับผู้ต้องการศึกษาแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบ BSC ที่กำลังได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย (ศิริวุฒิ บุรณพริ, 2546, หน้า 20)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

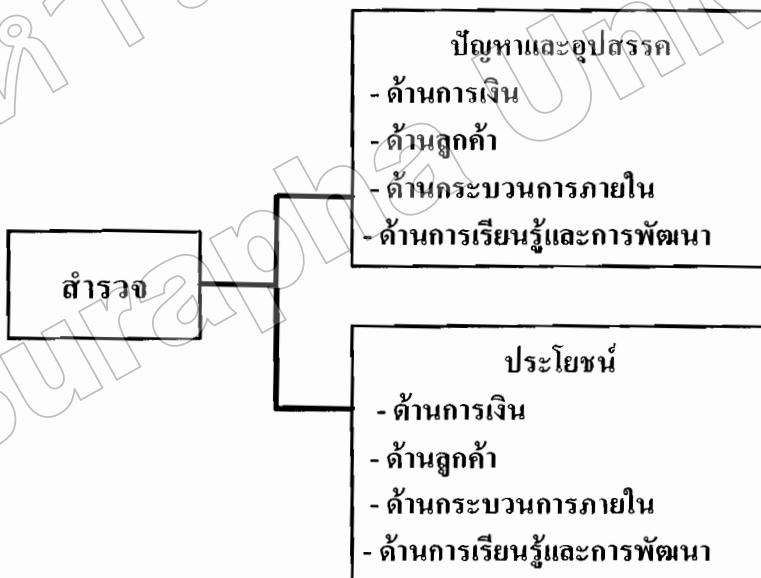
1. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริการในสายงานต่าง ๆ ต่อระดับปัญหาและอุปสรรคในการนำ Balanced Scorecard (BSC) มาใช้ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

2. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริการในสายงานต่าง ๆ ต่อระดับประโยชน์ในการนำ Balanced Scorecard (BSC) มาใช้ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการนำ Balanced Scorecard (BSC) มาใช้

สมมติฐานในการศึกษา

1. ผู้บริหารในสายงานต่าง ๆ ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีความเห็นต่อระดับปัญหาและอุปสรรคในการใช้ BSC ในองค์กร แตกต่างกัน
2. ผู้บริหารในสายงานต่าง ๆ ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีความเห็นต่อระดับประโยชน์ในการใช้ BSC ในองค์กร แตกต่างกัน

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. สามารถอธิบายปัญหา อุปสรรคของการบริหารงานของบริษัทที่ได้นำ BSC มาใช้ในองค์กร รวมทั้งประโยชน์ที่ดีต่อองค์กรในการนำ BSC มาใช้

2. เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำ BSC มาใช้ในองค์กร และเพื่อเสนอแนะแนวทางแก้ปัญหาสำหรับปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการนำ BSC มาใช้ในองค์กร
3. ผลการศึกษาอาจใช้เป็นแนวทาง หรือหลักฐานสำหรับผู้สนใจเรื่องนี้ได้ค้นคว้าต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

การวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคและประโยชน์ของบริษัทที่มีการนำ BSC มาใช้ ศึกษาจากบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เนื่องจากเป็นบริษัทที่มีการเปิดเผยข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการศึกษามากกว่ากิจการประเภทอื่น เพราะเป็นองค์กรที่ได้มีการจัดทำรายงานงบการเงินประจำปีอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอและเป็นมาตรฐานรวมทั้งมีการรวบรวมข้อมูลไว้อย่างเป็นระบบ และมีหน่วยงานควบคุมกำกับดูแลตรวจสอบ จึงทำให้สามารถที่จะนำข้อมูลมาประกอบการศึกษาวิเคราะห์ได้อย่างสมบูรณ์ ส่วนบริษัทที่ไม่จดทะเบียนหาข้อมูลได้ยาก จึงไม่สามารถที่จะนำมาศึกษาวิเคราะห์ได้

ข้อจำกัดของการวิจัย

ปัจจุบันตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้มีการจัดประเภทของกลุ่มอุตสาหกรรมใหม่ และจากฐานข้อมูลของกลุ่มอุตสาหกรรมในปี 2546 เดิมที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย เมื่อปรับตามประเภทของกลุ่มอุตสาหกรรมใหม่แล้ว จึงเป็นเพียงส่วนหนึ่งของกลุ่มอุตสาหกรรมใหม่เท่านั้น จึงไม่ได้ใช้ข้อมูลของทั้งกลุ่มอุตสาหกรรมใหม่ เนื่องจากยังไม่มีฐานข้อมูลที่สามารถจะอ้างอิงได้

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. Balanced Scorecard (BSC) หมายถึง

1.1 BSC คือ การแปลวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่ชุดของการวัดผลสำเร็จที่กำหนดกรอบสำหรับการวัดกลยุทธ์และระบบการจัดการ โดยที่การวัดผลสำเร็จขององค์กรจะมี 2 มิติ ทั้งวัตถุประสงค์ด้านการเงินและไม่ใช้การเงินที่สมดุลกัน ซึ่งจะพิจารณาได้ใน 4 ด้าน คือ การเงิน (Financial Perspective) ลูกค้า (Customer Perspective) กระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และการเรียนรู้และเติบโต (Learning and Growth Perspective) (Kaplan & Norton, 1996, p. 75)

1.2 เป็นเครื่องมือวัดผลที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร พัฒนาโดย Kaplan and Norton ซึ่งจะมีการวัดและประเมินองค์กร 4 ด้าน ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ด้านลูกค้า

ด้านกระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการเติบโต (อจจรา ทองฉาย, 2544, หน้า 18)

1.3 เครื่องมือชนิดหนึ่งทางการจัดการที่ช่วยให้องค์กร สามารถที่จะถ่ายทอด รายละเอียดของแผนกลยุทธ์ไปสู่บุคคลทุกระดับที่เกี่ยวข้องในองค์กร รวมถึงจะช่วยให้องค์กร สามารถประเมินผลลัพธ์ของการนำไปปฏิบัติ และสามารถวิเคราะห์ได้ว่าเกิดข้อบกพร่องหรือ ปัญหาขึ้นในด้านใด เพื่อจะนำข้อมูลดังกล่าวไปแก้ไขปัญหาก็ได้ตรงจุดมากขึ้น (วรศักดิ์ ทุมมานนท์, 2544, หน้า 21; ธีรยุทธ วัฒนาสุโขทัย, 2545, หน้า 14)

1.4 BSC คือ การแปลวิสัยทัศน์ ภารกิจ ไปสู่กลยุทธ์ และมีการวัดผลสำเร็จด้วยดัชนี บ่งชี้ทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน (คณัย เทียนพุ่ม, 2546 ก, หน้า 26)

1.5 เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยหลักการประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยให้องค์กรเกิด ความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and Focused) (พสุ เดชะรินทร์, 2546 ก, หน้า 14)

Balanced Scorecard (BSC) หมายถึง ระบบวัดผลแบบดุลยภาพ ซึ่งในบทวิจยนี้จะเป็น การวัดผล ทั้งด้านที่เป็นตัวเงินและด้านที่ไม่ใช่ทางการเงิน ซึ่งประกอบด้วยมุมมอง 4 ด้าน คือ ด้าน การเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งต่อไปในบทวิจยนี้ จะเรียกว่า BSC

2. กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การนำองค์กรจากจุดที่อยู่ ณ ปัจจุบันไปยังจุดหนึ่งใน อนาคตซึ่งไม่มีใครเคยไปมาก่อน ซึ่งถือเป็นความไม่แน่นอน เนื่องจากองค์กรไม่เคยไปที่นั่นมาก่อน หนทางที่จะไปยังจุดดังกล่าว จึงเป็นเพียงสมมติฐานหลายสมมติฐานต่อกัน แผนทีกลยุทธ์จึงเป็น การระบุให้ชัดเจนถึงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของกลยุทธ์ และทำให้สามารถทดสอบได้ (พสุ เดชะรินทร์, 2546 ข, หน้า 24)

3. บริษัทจดทะเบียน หมายถึง บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

4. องค์กร หมายถึง บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่ใช้เป็น กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา