

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎี

เนื่องจากแนวโน้มนำการแข่งขันทางธุรกิจที่มีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น เครื่องมือทางการบริหารจึงมีการเปลี่ยนแปลงพัฒนา หรือมีการประยุกต์มาใช้กันมากขึ้น หนึ่งในเครื่องมือทางการบริหารที่นิยมใช้กันมากในปัจจุบันคือ Balanced Scorecard (BSC)

BSC เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการถ่ายทอดและแปลงวิสัยทัศน์ (Vision) ลงไป สู่เป้าหมายในระดับต่าง ๆ จนถึงระดับการปฏิบัติงานรวมถึงการใช้เครื่องมือในการควบคุมและติดตามผลการดำเนินงานทางธุรกิจในทุกขั้นตอน (ณรงค์ แสนทอง, 2544, หน้า 25) ซึ่งวัตถุประสงค์ของการวัดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานโดยใช้ BSC นั้นมิใช่เป็นเพียงการเก็บข้อมูลชั่วครั้งชั่วคราวเท่านั้น แต่จะเป็นการสร้างกระบวนการผลักดันภารกิจและกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจนั้น ๆ โดยใช้ BSC เป็นเครื่องมือในการแปลงภารกิจและกลยุทธ์จากหน่วยงานไปสู่วัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจ และเป็นตัวชี้วัดผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรม

แนวคิดพื้นฐานของ Balanced Scorecard (BSC)

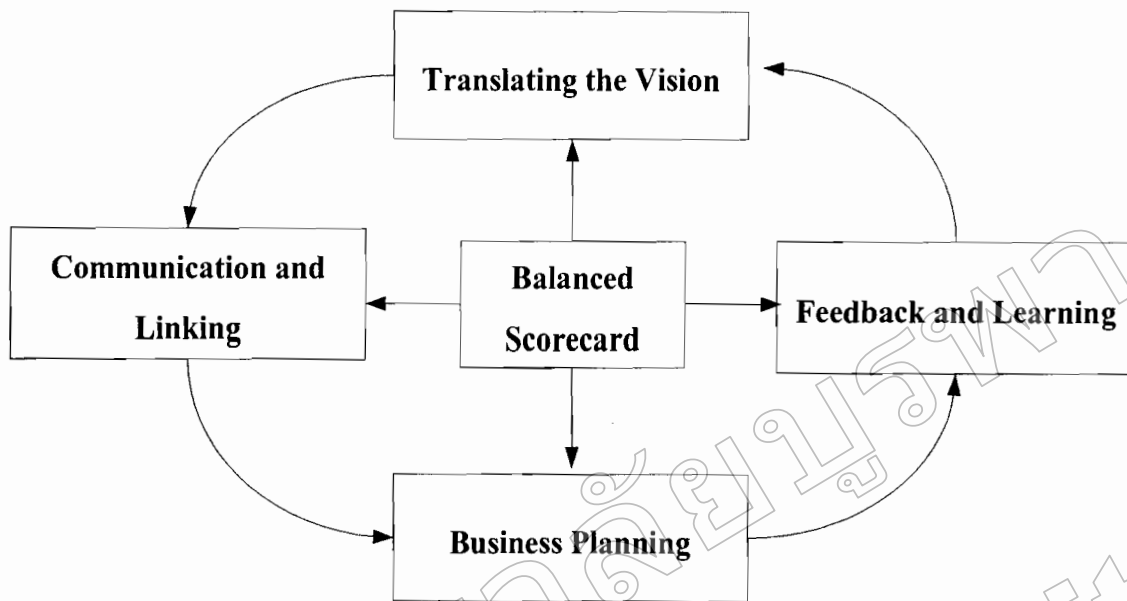
เนื่องจาก BSC เป็นแนวคิดที่เริ่มเป็นที่รู้จักและใช้กันอย่างแพร่หลายตั้งแต่ต้นทศวรรษที่ 1990 ทำให้หลักการและแนวคิดของ BSC มีวิวัฒนาการและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ครั้งแรกที่ Kaplan and Norton นำเสนอแนวคิดนี้ใน Harvard Business Review เป็นการนำเสนอแนวคิดที่ช่วยในการประเมินผลองค์กร และนำเสนอข้อมูลหรือรายงานให้ผู้บริหาร โดยอาศัยมุมมองอื่นมากกว่าเพียงแค่มุมมองทางการเงิน จนกระทั่งในปี 1996 ทั้งสองให้ร่วมกันเขียนหนังสือ BSC ขึ้นมา โดยมุ่งเน้นการใช้ BSC เป็นเครื่องมือในการสื่อสารกลยุทธ์ และทำให้เกิดความสอดคล้องเป็นหนึ่งเดียวกันทั่วทั้งบริษัท อย่างไรก็ดีเนื่องจากการนำแนวคิดด้าน BSC ไปใช้อย่างแพร่หลายทั้งในองค์กรธุรกิจและหน่วยงานของรัฐ ทำให้หลักการของแนวคิดนี้มีการพัฒนาต่อเนื่องจนในปี 2000 บุคคลทั้งสองได้ร่วมกันเขียนหนังสืออีกเล่มชื่อ The Strategy-Focused Organization โดยนำเสนอว่า BSC ไม่ได้เป็นเพียงระบบในการประเมินผลองค์กร แต่ได้กลายเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและเครื่องมือในการบริหารที่ช่วยทำให้องค์กรมุ่งมั่นและให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากขึ้น และล่าสุดอาจจะกล่าวได้ว่า BSC ได้พัฒนาไปอีกขั้น จนปัจจุบัน หลาย ๆ องค์กรเริ่มปรับใช้ BSC เป็นระบบในการบริหารและจัดการองค์กร (พสุ เดชะรินทร์, 2546 ก, หน้า 14)

จากจุดเริ่มต้นที่ Kaplan and Norton ได้ศึกษาถึงการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ ในอเมริกาและพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ในอเมริกานิยมใช้แต่ตัวชี้วัดทางการเงินเป็นหลัก ทั้งสองจึงได้เสนอแนวคิดในเรื่องของการประเมินผลองค์กรโดยแทนที่ผู้บริหารจะพิจารณาเฉพาะตัวชี้วัดทางการเงิน (Financial Indicators) เป็นหลัก (พสุ เดชะรินทร์, 2546 ก, หน้า 18) ซึ่งข้อมูลเหล่านั้นสะท้อนผลประกอบการในอดีตและฐานะการเงินในปัจจุบัน ไม่ได้สะท้อนให้เห็นถึงปัจจัยด้านอื่น ๆ ที่มีความสำคัญต่อการเจริญเติบโตขององค์กรในระยะยาว (ณัฐพล ขวลิขิตวิน, 2545, หน้า 14) ในปัจจุบันลักษณะการประกอบธุรกิจได้เปลี่ยนแปลงไปมาก การใช้ตัวชี้วัดทางการเงินเป็นหลักไม่เพียงพอต่อการแข่งขันในยุคปัจจุบัน (Simons, 1999 อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์, 2546 ก) ทั้ง Kaplan and Norton เสนอว่าองค์กรควรพิจารณาตัวชี้วัดในสี่มุมมอง (Perspectives) ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspectives) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspectives) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspectives) และ มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspectives) จากจุดนั้นเป็นต้นมา ทำให้แนวคิดทางด้าน BSC เป็นที่นิยมและใช้กันอย่างแพร่หลายในองค์กรต่าง ๆ ทั่วโลก จนวารสาร Harvard Business Review ได้ยกย่องให้เป็นหนึ่งในเครื่องมือทางการจัดการที่มีผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจมากที่สุดเครื่องมือหนึ่งในรอบ 75 ปี (พสุ เดชะรินทร์, 2546 ก, หน้า 22)

โมเดล Balanced Scorecard (BSC) ของ Kaplan and Norton

Kaplan and Norton ได้นำเสนอโมเดล BSC ซึ่งได้รับความสนใจและเป็นที่ยอมรับจากผู้บริหารขององค์กรต่าง ๆ อย่างสูงยิ่ง โมเดลพวกเขามีมุมมอง (Perspective) ที่เป็นพื้นฐานรวม 4 ด้านคือ

1. เราสมควรมีมุมมองต่อผู้ถือหุ้นอย่างไร เพื่อให้สามารถบรรลุความสำเร็จทางการเงิน
2. เราสมควรมีมุมมองต่อลูกค้าอย่างไร เพื่อให้เราสามารถบรรลุความสำเร็จในวิสัยทัศน์
3. เราสมควรส่งเสริมและพัฒนากระบวนการดำเนินงานภายในให้ดียิ่งขึ้นอย่างไร เพื่อให้สามารถสร้างความพอใจแก่ผู้ถือหุ้นและลูกค้า
4. เราสมควรพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้และเติบโตอย่างไร เพื่อให้สามารถบรรลุความสำเร็จในวิสัยทัศน์องค์กร



ภาพที่ 2-1 โมเดลกระบวนการ Balanced Scorecard (BSC) ของ Kaplan and Norton (1996, p. 77)

เราจะเห็นได้ว่า การตอบคำถามทั้ง 4 ข้อจะช่วยสะท้อนวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรออกมาได้อย่างชัดเจน ซึ่งเราสามารถนำไปกำหนดเป้าหมาย แผนปฏิบัติการ และวิธีการวัดผลได้ อย่างเป็นรูปธรรม โดยการดำเนินงานให้เป็นกระบวนการต่อเนื่อง (Continuous Process) ที่แสดงให้เห็นว่าปัจจัยใดเป็นประเด็นสำคัญที่บริษัทจะต้องให้ความสนใจ และทุ่มเทในการดำเนินงาน โดยที่ Kaplan and Norton ได้อธิบายว่าเป็นวงจร (Cycle) ดังภาพที่ 2-1 ที่มีการกระตุ้นให้ทั้งองค์กรให้ความสำคัญกับแผนงาน การจัดสรรทรัพยากร และการตั้งเป้าหมาย ตลอดจนติดตามตรวจสอบ การป้อนกลับและการเรียนรู้ ในการมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด (Olve, Roy, & Wetter, 1999)

แผนภาพของ Kaplan and Norton ยังสามารถอธิบายความสัมพันธ์ได้ดังนี้

1. การแปลมุมมอง (Translating the Vision) ซึ่ง BSC ช่วยให้ผู้บริหารสามารถสร้างความสอดคล้องขึ้นระหว่างมุมมองทั้ง 4 ด้านขององค์กรและกลยุทธ์ขององค์กร
2. การสื่อสารและการเชื่อมโยง (Communication and Linking) BSC ทำให้ผู้บริหารสามารถสื่อสารกลยุทธ์ที่มีอยู่ไปสู่พนักงานทุกคนในองค์กร และสามารถสร้างความเข้าใจระหว่างผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ และเป้าหมายของแผนกต่าง ๆ ให้ตรงตามกลยุทธ์ระยะยาวของบริษัทได้
3. การวางแผนทางธุรกิจ (Business Planning) วิธีนี้ช่วยในการวางแผนการดำเนินงานทางการเงินเข้ากับธุรกิจของบริษัท ในปัจจุบันได้มีการทดลองแผนงานที่หลากหลายโดยใช้องค์ประกอบที่แตกต่างและไม่สอดคล้องกัน จึงทำให้ในหลาย ๆ ครั้งมักพบกับความผิดหวังต่อ

แผนงานที่ได้ลองทำไป แต่เมื่อมีการนำเป้าหมายมาปรับใช้กับแนวคิดแบบ BSC เพื่อหาแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรและจัดอันดับสิ่งที่ต้องทำก่อนหลัง ทำให้สามารถผ่านอุปสรรคและทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานที่ดีและตรงตามกลยุทธ์ระยะยาวที่วางไว้

4. ผลตอบรับและการเรียนรู้ (Feedback and Learning) BSC เป็นจุดศูนย์กลางของผู้บริหาร โดยสามารถติดตามตรวจสอบและประเมินผลตามแผนระยะสั้นได้จากมุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

BSC ที่ถูกสร้างขึ้นอย่างเหมาะสมจะให้ภาพกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจด้วยการกำหนดความสัมพันธ์แบบเหตุไปสู่อุบัติ (Cause-and-effect Relationship) ของธุรกิจอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะการวัดผลลัพธ์ (Outcome Measures) กับตัวขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงาน (Performance Drivers) ดังนั้นทุก ๆ การวัดใน BSC นอกจากจะสามารถวัดผลลัพธ์หรือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์แล้ว ยังจะต้องเป็นองค์ประกอบ (Elements) ในห่วงโซ่ของความสัมพันธ์แบบเหตุและผล ซึ่งจะสื่อสารและสร้างความเข้าใจในกลยุทธ์ไปยังทุกส่วนขององค์กร และส่งผลต่อการดำเนินงานที่ดีขึ้นของธุรกิจ ตัวอย่างเช่น ถ้าธุรกิจต้องการกำไร ลูกค้าก็ต้องมีความภักดี ถ้าลูกค้าจะมีความภักดี ธุรกิจก็ต้องให้บริการที่ดี ถ้าธุรกิจจะให้บริการที่ดี ธุรกิจก็ต้องมีกระบวนการในการดำเนินงานอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ทั้งนั้นก็จะต้องเกิดจากพนักงานที่มีความสามารถเป็นสำคัญ

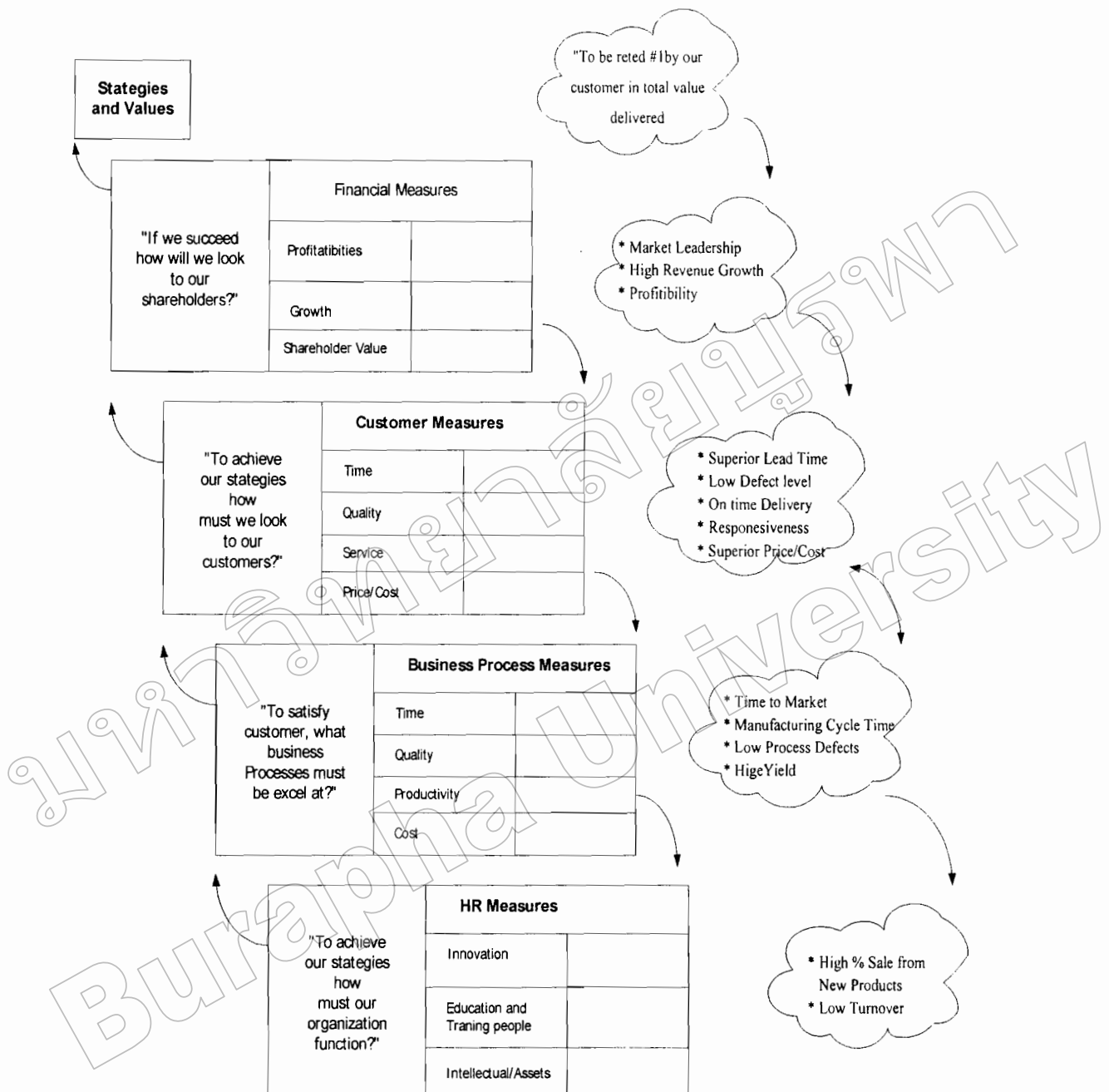
ในองค์กรต่าง ๆ มักจะมีการวัดผลการปฏิบัติงานกันหลาย ๆ รูปแบบ แต่แรกที่ไม่สมควรนำเอาการวัดเหล่านั้นพร้อมทั้งอัตราส่วน (Ratio) ต่าง ๆ มารวมไว้ใน Scorecard เพราะหลักการของ Scorecard จะให้ความสนใจเฉพาะสิ่งที่สำคัญต่อธุรกิจ หรือเลือกเอาการวัดที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงาน และการบรรลุเป้าหมายระดับต่าง ๆ รวมถึงสมดุลของธุรกิจเท่านั้น โดยทุก ๆ หน่วยในองค์กรควรยอมรับ Scorecard ว่าเป็นเครื่องมือที่จะช่วยสร้างความเข้าใจสำหรับการนำเอาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ไปพัฒนาให้เป็นรูปธรรม

ทั้ง Kaplan and Norton แนะนำว่าโครงการ BSC สมควรดำเนินการโดยใช้ระยะเวลาอย่างน้อย 2 ปี เพื่อให้เกิดความเข้าใจในทัศนคติของ Scorecard และมีขอบเขตที่ชัดเจนจากการวางแผนไปจนถึงการควบคุม โดยกระบวนการจะเริ่มต้นจากบนลงล่าง จากผู้บริหารระดับสูง (Senior Executives) ผู้จัดการระดับกลาง (Middle Managers) ลงไปจนถึงระดับหน่วยธุรกิจ (Business Units) ที่ต้องปฏิบัติงานกันอย่างจริงจัง ซึ่งจะต้องทำการตรวจสอบ แก้ไข และยกเลิกกระบวนการหรือกิจกรรมใดที่ไม่เหมาะสม ขณะเดียวกันก็สื่อสารและสร้างความเข้าใจให้ทั่วทั้งองค์กรเมื่อสิ้นปีแรก ขึ้นปีที่ 2 ทั้งองค์กรจะนำแนวทางที่สร้างขึ้น มากำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและวัดผลได้ โดยพัฒนาทั้งระบบ Scorecard ระบบควบคุม และระบบจูงใจให้เป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น (Olive et al., 1999)

นอกจากผลงานทฤษฎี BSC ของ Kaplan and Norton แล้วยังมีโมเดลของ BSC อื่นที่คล้ายกับ Kaplan and Norton ซึ่งโมเดลที่พบต่างถูกออกแบบสำหรับการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร โดยจะเชื่อมโยงเข้ากับกลยุทธ์ของธุรกิจ ดังนี้ (สิทธิศักดิ์ พฤษย์ปิติกุล, 2546, หน้า 25-26)

โมเดล Balanced Scorecard ของ Maisel

โมเดลนี้มีแนวคิดคล้ายคลึงกับโมเดลของ Kaplan and Norton ทั้งในเรื่องของชื่อโมเดล รวมทั้งการแบ่งมุมมองในการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจไว้เป็น 4 ด้าน คือ การวัดด้านการเงิน (Financial Measures) การวัดด้านลูกค้า (Customer Measures) การวัดด้านกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Measures) และการวัดด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Measures)



ภาพที่ 2-2 โมเดล Balanced Scorecard ของ Maisel (1995, p. 50)

ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างแนวคิดของ Kaplan and Norton กับ Maisel คือ แทนที่ Maisel จะวัดการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth) แต่เขาวัดภาพรวมของทรัพยากรบุคคล เนื่องจากเขามีความเชื่อว่าฝ่ายบริหารสามารถวัดประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจผ่านทรัพยากรบุคคลขององค์กร โดย Maisel แนะนำให้วัด นวัตกรรม (Innovation) การศึกษาและการฝึกอบรม (Education and Training) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) ความสามารถหลัก (Core Competencies) และวัฒนธรรมองค์กร (Core Culture) เป็นสำคัญ (Olve et al., 1999)

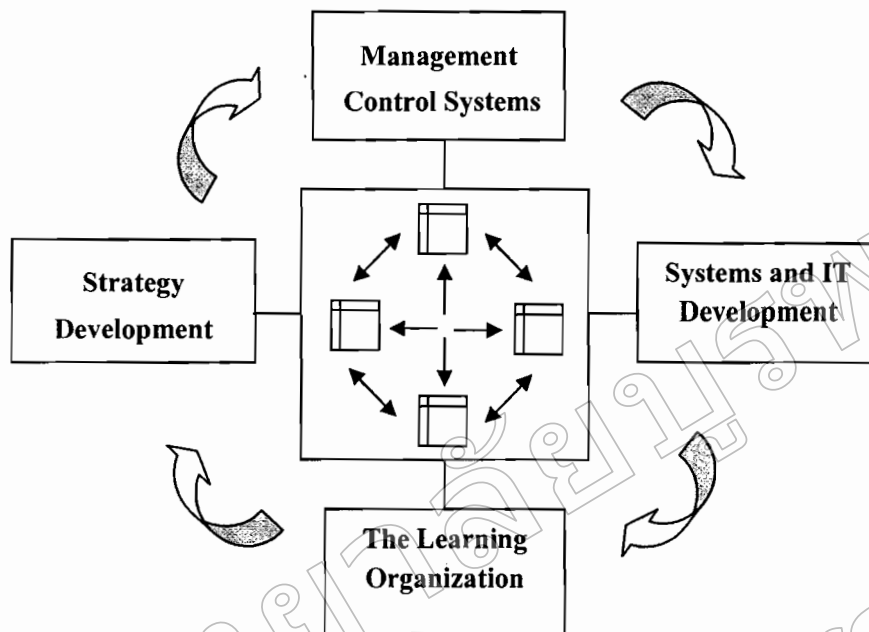
กระบวนการในการสร้าง Balanced Scorecard (BSC)

เราอาจจะกล่าวได้ว่า เหตุที่การใช้ BSC ประสบความสำเร็จเป็นอย่างสูง ก็เนื่องมาจากทั้งกระบวนการ (Processes) ในองค์กร และตัว Scorecard เองมีความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง อันประกอบด้วยสภาพทางการตลาดและสภาวะแวดล้อม รวมถึงความเป็นไปในองค์กร BSC เป็นเครื่องมือที่เหมาะสมกับการดำเนินงานทั้งในระดับกลยุทธ์ และระดับปฏิบัติการ โดยเป็นการผสมผสานสมรรถนะหรือความสามารถ (Competencies) ในทุก ๆ ด้านอย่างสมดุล และเป็นระบบ (Olve et al., 1999)

ภาพรวมของกระบวนการ

Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้พนักงานเข้าใจความต้องการและสถานะขององค์กร ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งสำหรับการแข่งขันท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดย BSC จะให้ข้อมูลที่เป็นรูปธรรมและมีความสำคัญต่อการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรอย่างต่อเนื่อง สามารถประสบความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์

ผลที่เกิดจากการใช้ BSC นี้ก็คือ การรับรู้ในภาพรวมของกระบวนการปฏิบัติงานประจำวัน โดยแยกออกไปตามลักษณะของงาน และขอบเขตความรับผิดชอบในการควบคุมงานจะเกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร เกิดความเข้าใจอันดี และมีแรงจูงใจที่จะช่วยกันพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ถือเป็นการเรียนรู้ขององค์กรในการที่จะสร้างขีดความสามารถให้เพิ่มพูนขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในภาพที่ 2-5 จะแสดงถึงการพัฒนาและการใช้ BSC ที่จะต้องเกี่ยวข้องกับกระบวนการในหลาย ๆ ด้าน



ภาพที่ 2-3 กระบวนการของ Balanced Scorecard (Olive et al., 1999, p. 55)

1. การพัฒนากลยุทธ์ (Strategy Development)

การควบคุมทางการจัดการจะต้องเริ่มต้นที่วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ โดยมี Scorecard เป็นเครื่องมือในการควบคุมในเชิงธุรกิจ แต่ก็มีบ่อยครั้งที่การสร้าง Scorecard กลับไปส่งผลให้เกิดความคิดใหม่ ๆ เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ และต้องทบทวนถึงตัวกลยุทธ์ขององค์กรก็ว่าได้ ดังนั้นเราอาจจะกล่าวได้ว่า ขั้นตอนแรกของกระบวนการ BSC ก็ควรเป็นการกำหนดกลยุทธ์ขั้นใหม่ หรือรองรับกลยุทธ์ที่มีอยู่เดิม แต่ที่สำคัญก็คือ ในกระบวนการทำ Scorecard นั้น สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะต้องได้รับการอธิบายไว้อย่างชัดเจน ทั้งในเชิงของเป้าหมาย (Goals) และปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) ที่สามารถวัดเทียบเป็นมูลค่าทางธุรกิจ (Tangible) ได้

2. ระบบควบคุมทางการจัดการ (Management Control Systems)

ไม่ว่ากลยุทธ์ใด ๆ ขององค์กร จำเป็นต้องมีทั้งเป้าหมาย (Goals) และการวัดผล (Measure) ให้แก่ ผู้จัดการในหน้าที่ต่าง ๆ โดยตัววัด Scorecard เหล่านี้ต้องชัดเจนและช่วยสร้างสมดุลให้แก่หน้าที่งานของพวกเขา กระบวนการในลักษณะที่กล่าวมาแล้วนี้จะถ่ายทอดลงมายังทุกระดับขององค์กร เพื่อให้สมาชิกมีส่วนร่วม และเข้าใจความสำคัญในงานของคนที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จทั้งระยะสั้น และระยะยาว โดยเฉพาะเรื่องการสร้างความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว

3. ระบบการพัฒนา IT (Systems and IT Development)

สำหรับการนำ Scorecard เข้าใช้ในทุกหน่วยงานตลอดทั่วทั้งองค์กรนั้น วิธีดำเนินการวัดทั้งหลายทั้งปวงจะต้องง่ายต่อการใช้งาน (User-friendly) และไม่ซับซ้อน อีกทั้งข้อมูลต่าง ๆ ก็จะต้องถูก เก็บรวบรวมไว้อย่างเป็นระบบ และพร้อมที่จะนำเสนอสารสนเทศที่มีคุณภาพต่อผู้ใช้

4. องค์กรแห่งการเรียนรู้ (The Learning Organization)

หน้าที่หลักของ Scorecard ก็คือ การควบคุมการดำเนินงานขององค์กร โดยจะเป็นตัวกลางที่ใช้สื่อถึงความคาดหวัง (Expectations) ควบคู่กับผลการปฏิบัติงาน (Performance) ซึ่งก็เท่ากับว่าเป็นพื้นฐานความเข้าใจของสมาชิกทุกคนในองค์กรที่จะมีส่วนร่วมและช่วยกันขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ต้องการ

เราสามารถแบ่งขั้นตอนในกระบวนการสร้าง Balanced Scorecard (BSC) ออกเป็น 11 ขั้นตอน (Olive et al., 1999, p. 55) ซึ่งสรุปได้ดังตารางที่ 2-1 ดังนี้

ตารางที่ 2-1 ขั้นตอนของกระบวนการสร้าง BSC

ขั้นที่	กระบวนการ	วิธีการ	เวลาโดยประมาณ
1	กำหนดลักษณะธุรกิจ และความเป็นมา รวมถึงบทบาทขององค์กร	ทำการสอบถาม/สัมภาษณ์บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ทั้งนี้อาจใช้หน่วยงานภายนอกเข้ามารับผิดชอบดำเนินการ เพื่อให้ได้รายละเอียดที่ถูกต้องและชัดเจน นอกจากนี้แล้ว ก็ควรมีการวิจัยในสถานการณ์และแนวโน้มในธุรกิจประเภทนั้น ๆ ด้วย	1-2 เดือน
2	กำหนดและยืนยันในวิสัยทัศน์ขององค์กร	จัดให้มีการประชุม/สัมมนา หรือสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ระหว่างผู้บริหารระดับสูง กับผู้ที่มีส่วนอย่างสำคัญ และผู้นำทางความคิดด้านต่าง ๆ ขององค์กร	ประมาณ 1-2 ครั้ง ครั้งละ 1 ½ วัน

ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

ขั้นที่	กระบวนการ	วิธีการ	เวลาโดยประมาณ
3	กำหนดมุมมอง (Perspectives) ที่เหมาะสม	จัดสัมมนาเรื่องโครงการ BSC ให้กับผู้บริหาร ระดับสูง คณะทำงานโครงการ และพนักงานบางคนที่เคยมีประสบการณ์เกี่ยวกับโครงการ BSC มาก่อน	1-2 วัน
4	กระจายวิสัยทัศน์ออกไปในแต่ละมุมมอง และกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์โดยรวม	จัดให้มีการสัมมนาร่วมกันระหว่างกลุ่มบุคคล กลุ่มเดิมเช่นเดียวกับในขั้นที่ 2	ใช้เวลาร่วมกับขั้นที่ 5
5	กำหนดปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จ	ใช้เวลาในขั้นตอนที่ 4 ข้างต้น เพื่อกำหนดปัจจัย ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จ	รวมกับขั้นที่ 4 แล้ว
6	พัฒนาวิธีการวัด-กำหนดมูลเหตุและผลที่เกิด รวมถึงการสร้างความสมดุล	ควรทำขั้นตอนนี้ในขณะที่ทำการสัมมนาข้างต้น โดยขยายเวลาเพิ่มต่อออกไปจากขั้นที่ 5 (ควรตกลงกันให้แน่นอนก่อนดำเนินการจะได้ไม่ยืดเยื้อ และได้ผลงานตามเป้าหมาย)	ควรประมาณ 2-3 วัน
7	กำหนด Scorecard ระดับองค์กรให้ชัดเจน	คณะผู้บริหารระดับสูง ร่วมกับคณะเจ้าหน้าที่โครงการ และผู้ที่เคยมีประสบการณ์ในโครงการ BSC มาก่อน จะช่วยกันกำหนด Scorecard ระดับองค์กรให้ชัดเจน	1-2 วัน
8	แยกย่อยและกระจาย Scorecard รวมถึงวิธีวัด ไปยังหน่วยงานต่าง ๆ	คณะเจ้าหน้าที่โครงการทำการแยกย่อย Scorecard และกระจายลงไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานนั้น ๆ เข้ามามีส่วนในการดำเนินการ เริ่มด้วยการสัมมนากันสักครั้งหนึ่งก่อนลงมือปฏิบัติ ทั้งนี้ถ้ามีผู้ที่เคยมีประสบการณ์ในโครงการ	ใช้เวลารวมทั้งสิ้น ประมาณ 2 เดือนขึ้นไป และสำหรับการสัมมนา

ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

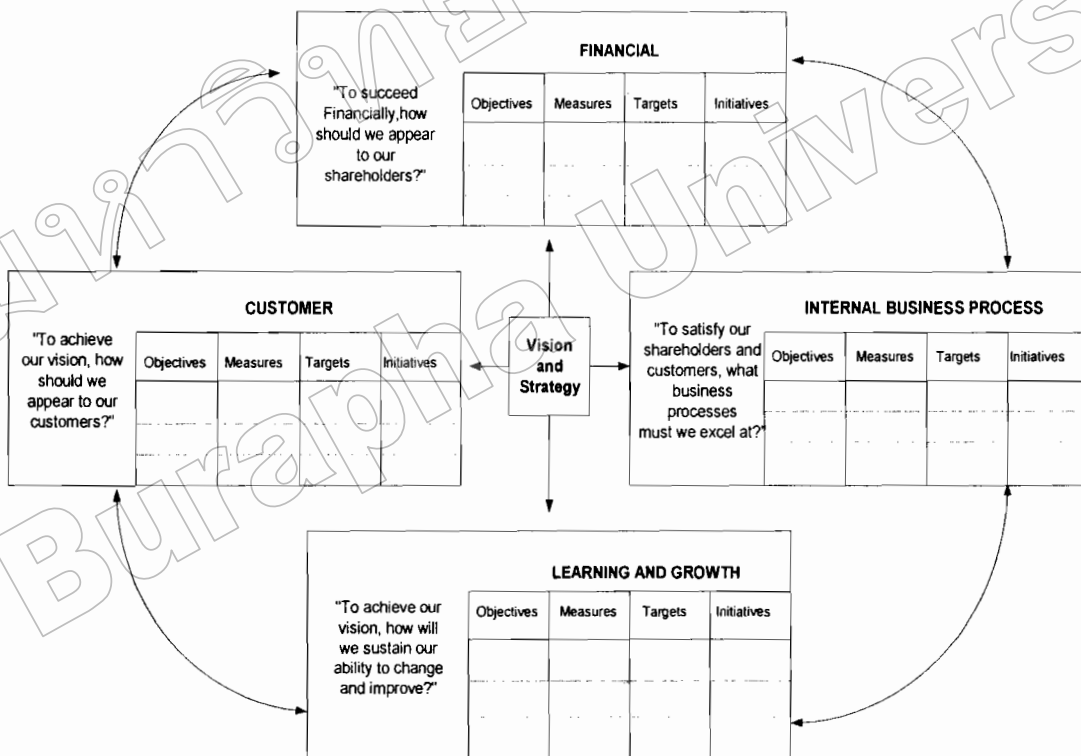
ขั้นที่	กระบวนการ	วิธีการ	เวลาโดยประมาณ
		BSC มาก่อน (หรืออาจเป็นที่ปรึกษาภายนอก) มาช่วย ก็จะเป็นประโยชน์ในการพิจารณาความเหมาะสมของปัจจัยแห่งความสำเร็จกับวิธีการวัดต่าง ๆ และที่สำคัญก็คือ ต้องไม่ลืมที่จะรายงานความก้าวหน้าต่อผู้บริหารระดับสูง และรับคำชี้แนะอย่างสม่ำเสมอ	กับแต่ละหน่วยงาน ควรใช้เวลาอย่างน้อย ½-1 วัน
9	กำหนดเป้าหมาย	หัวหน้าโครงการร่วมกับแต่ละหน่วยงานทำการกำหนดเป้าหมาย เพื่อนำเสนอขออนุมัติต่อผู้บริหารระดับสูง	ตามความเหมาะสม
10	จัดทำแผนปฏิบัติการ	คณะทำงานโครงการ BSC จัดทำแผนปฏิบัติการ กรณีที่เป็นองค์กรขนาดใหญ่ ๆ อาจแยกเป็นคณะทำงานโครงการย่อย ๆ (Sub-project Group) ได้	ตามความเหมาะสม
11	การนำ Scorecard ไปใช้งาน	จะต้องมีการติดตามและควบคุมความก้าวหน้าของโครงการอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการรายงานผลต่อคณะผู้บริหารระดับสูง	ตามความเหมาะสม

ถึงแม้ว่าแนวคิดของ BSC จะไม่ได้เป็นหลักประกันความสำเร็จในการบรรลุถึงวิสัยทัศน์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร แต่ทุกขั้นตอนในกระบวนการสร้าง BSC ก็เป็นแรงผลักดันที่สำคัญที่กระตุ้นให้องค์กรกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ให้เป็นเป้าหมายที่จับต้องได้ และได้รับการยอมรับจากสมาชิกทั่วทั้งองค์กร นอกจากนี้การสร้าง Scorecard ยังช่วยให้เราต้องพิจารณาการดำเนินงานในมุมมองและในมิติที่ต่างกัน ซึ่งจะทำให้ผู้เกี่ยวข้อง เกิดความเข้าใจในความหมายของธุรกิจทั้งองค์กรอย่างชัดเจน และจะทำให้พนักงานได้ทราบถึงความสำคัญในงานของตน ที่มีต่อภาพรวมของธุรกิจและการบรรลุเป้าหมายระดับสูงขององค์กร

Balanced Scorecard (BSC) ในฐานะเครื่องมือในการประเมินผลองค์กร

ปัจจุบันการประเมินผลองค์กรไม่สามารถใช้แต่ตัวชี้วัดทางการเงินได้เพียงอย่างเดียว ผู้บริหารต้องพิจารณามุมมองอื่น ๆ ประกอบด้วย ซึ่งประเด็นนี้คือจุดเริ่มต้นหรือที่มาของ BSC ที่ Kaplan and Norton พัฒนาขึ้นมาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กร ถ้าพิจารณาจาก ภาพที่ 2-6 ซึ่งเป็นรูปพื้นฐานแรก ๆ ของ BSC จะเห็นได้ว่า BSC ประกอบด้วยมุมมอง (Perspectives) 4 มุมมอง ได้แก่ (พสุ เดชะรินทร์, 2546 ข)

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)
2. มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspective)
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)



ภาพที่ 2-4 มุมมองทั้ง 4 ด้านของ Balanced Scorecard (Kaplan & David, 1996, p. 76)

รายละเอียดภายใต้มุมมองแต่ละมุมมองของ Balanced Scorecard

มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

เป้าหมายทางการเงินจะเน้นถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรในระยะยาวขององค์กร ซึ่งส่วนใหญ่เป้าหมายทางการเงินที่ผู้บริหารวางไว้ คือ ความสามารถในการหากำไร การเจริญเติบโตและการเพิ่มคุณค่าให้แก่ส่วนของผู้ถือหุ้น (วรศักดิ์ ทุมมานนท์, 2544, หน้า 19)

ภายใต้กลยุทธ์ด้านการเงินส่วนใหญ่จะประกอบไปด้วยวัตถุประสงค์ที่สำคัญ (พรสรัญ รุ่งเจริญกิจกุล, 2545 อ้างถึงใน วัฒนา พัฒพงศ์, 2546, หน้า 22) ได้แก่

- ด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth)
- ปรับปรุงให้ดีขึ้นด้านผลิตผล (Productivity Improvement)
- ด้านการลดลงของต้นทุน (Cost Reduction)
- การใช้งานจากสินทรัพย์ (Asset Utilization)
- การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

เป็นมุมมองที่จะสะท้อนให้เห็นว่าถ้าต้องการให้กิจการประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ กิจการต้องสนองความต้องการของลูกค้าอย่างไร จึงจะทำให้ลูกค้าเกิดความพอใจสูงสุด (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2544)

ภายใต้มุมมองด้านลูกค้าจะประกอบด้วยวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญ 5 ประการ (พสุ เดชะรินทร์, 2544)

1. ส่วนแบ่งตลาด (Market Share)
2. การรักษาลูกค้าเก่า (Customer Retention)
3. การเพิ่มลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition)
4. ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction)
5. กำไรต่อลูกค้า (Customer Profitability)

มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

กระบวนการภายในหรือการดำเนินงานของกิจการจะมีผลกระทบต่อความพอใจของลูกค้า และการสร้างโอกาสในการแข่งขันของกิจการในอนาคต วิธีการกำหนดมุมมองด้านกระบวนการภายใน เพียงแต่ศึกษาว่าเพื่อสนองความต้องการของลูกค้าและผู้ถือหุ้น ผู้บริหารควรจะปรับปรุงกระบวนการอะไรบ้าง

ดังนั้นผู้บริหารจะต้องศึกษากระบวนการการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ของกิจการ โดยเน้นที่คุณภาพของกระบวนการ ระยะเวลาที่ใช้ในการส่งมอบงาน ต้นทุน และการร่วมมือระหว่างพนักงานในองค์กร

มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

ปัจจุบันสภาพการแข่งขันในตลาดมีความรุนแรงมากขึ้น ดังนั้น ถึงแม้การดำเนินงานที่มุ่งเน้นความพอใจของลูกค้าและมีระบบบริหารภายในที่ดีก็อาจทำให้กิจการไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร กิจการจำเป็นต้องเพิ่มความสามารถในการพัฒนาสินค้าใหม่ ๆ และบริการที่ดีขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และระบบภายในองค์กรต้องมีการพัฒนาให้กระชับและมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อเป็นปัจจัยที่จะช่วยส่งเสริมนโยบายด้านการตลาดขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น และสามารถไปยังเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ (Kaplan & Norton, 2001, p. 70)

โดยภายใต้แต่ละมุมมองประกอบด้วยช่อง 4 ช่อง ได้แก่

1. **วัตถุประสงค์ (Objective)** ที่สำคัญของแต่ละมุมมอง โดยวัตถุประสงค์ในที่นี้หมายถึงสิ่งที่องค์กรต้องการที่จะบรรลุหรืออยากจะไปให้ถึง เช่น

1.1 วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านการเงิน ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของรายได้ การลดลงของต้นทุน หรือการเพิ่มขึ้นของรายได้ด้วยวิธีการอื่น ๆ เป็นต้น

1.2 วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านลูกค้า ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร การแสวงหาลูกค้าใหม่ การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ การบริการที่รวดเร็ว หรือ ชื่อเสียงของกิจการที่ดี เป็นต้น

1.3 วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ การดำเนินงานที่รวดเร็ว กระบวนการจัดการส่งที่รวดเร็วขึ้น กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็วตรงเวลา หรือ กระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

1.4 วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ได้แก่ การเพิ่มทักษะของพนักงาน การรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถ การมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี เป็นต้น

2. **ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators)** ซึ่งได้แก่ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือในการบอกว่าการบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ เช่น

2.1 ภายใต้วัตถุประสงค์ในการเพิ่มขึ้นของรายได้ของมุมมองด้านการเงิน ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นเทียบกับปีที่ผ่านมา เป็นต้น

2.2 ภายใต้วัตถุประสงค์ในการรักษาลูกค้าเก่าของมุมมองด้านลูกค้า ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนลูกค้าทั้งหมด หรือ จำนวนลูกค้าที่หายไป (Defection Rate) เป็นต้น

2.3 ภายใต้วัตถุประสงค์การผลิตที่มีคุณภาพของมุมมองด้านกระบวนการภายใน ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิตหรือร้อยละของสินค้าที่ผ่านการตรวจคุณภาพ เป็นต้น

2.4 ภายใต้วัตถุประสงค์การพัฒนาทักษะพนักงานของมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปี หรือ ระดับความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น (Competencies Level) เป็นต้น

3. เป้าหมาย (Target) ได้แก่ ตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดแต่ละประการ เช่น

3.1 เป้าหมายของการเพิ่มขึ้นของรายได้เท่ากับร้อยละ 20 ต่อปี

3.2 เป้าหมายจำนวนลูกค้าเก่าที่หายไปจะต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี

3.3 เป้าหมายของจำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิตต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี

เป็นต้น

3.4 เป้าหมายของจำนวนชั่วโมงในการอบรมเท่ากับ 10 ต่อคนต่อปี

4. ความคิดริเริ่มหรือสิ่งที่จะทำ (Initiatives) เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำ เป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม เบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่ง Initiatives นั้นยังไม่ได้ลงไปในรายละเอียดถึงขั้นของแผนปฏิบัติการ (Action Plan) แต่เป็นเพียงสิ่งที่องค์กรคิดจะทำเพื่อให้บรรลุเป้า อย่างไรก็ดีในการคิด Initiatives นี้ไม่ใช่เป็นเพียงแค่การนำสิ่งที่ทำอยู่แล้วมาใส่เท่านั้น เนื่องจากในสิ่งที่ทำอยู่แล้วนั้นไม่สามารถช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ ย่อมไม่ถือเป็น Strategic Initiatives

นอกเหนือจาก 4 ช่องตามหลักการของ BSC แล้ว ในทางปฏิบัติจริงมักจะเพิ่มอีกหนึ่งช่อง ได้แก่ ฐานข้อมูล (Baseline Data) ซึ่งแสดงถึงข้อมูลในปัจจุบันหรือข้อมูลพื้นฐานของตัวชี้วัดแต่ละตัว ซึ่งการหาข้อมูลในปัจจุบันจะเป็นตัวช่วยในการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัวให้มีความชัดเจนมากขึ้น

ความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด ข้อมูลปัจจุบัน เป้าหมาย และสิ่งที่จะทำ (Initiatives) ของแต่ละมุมมองจะมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกัน ดังนี้

ตารางที่ 2-2 ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด ข้อมูลฐาน เป้าหมาย และ Initiatives

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (Measures or KPI)	ข้อมูลฐาน (Baseline Data)	เป้าหมาย (Target)	สิ่งที่จะทำ (Initiatives)
มุมมองด้านการเงิน				
รายได้ที่เพิ่มขึ้น (Revenue increase)	รายได้ที่เพิ่มขึ้นเทียบกับปีที่ผ่านมา	5%	10%	ขยายตัวเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ
มุมมองด้านลูกค้า				
การรักษาลูกค้าเก่า (Customer retention)	จำนวนลูกค้าที่หายไป (Defect Rate)	7%	5%	จัดทำระบบสมาชิกลูกค้า
มุมมองด้านกระบวนการภายใน				
การผลิตที่มีคุณภาพ (Quality production process)	อัตราของเสียจากการผลิต (Waste Rate)	10%	7%	จัดทำระบบ TQM ภายในโรงงาน
มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา				
การพัฒนาทักษะของพนักงาน (Increase Employee Skills)	จำนวนวันในการอบรมต่อคนต่อปี	7 วัน	10 วัน	จัดทำแผนอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง

ปัญหาและอุปสรรคที่พบบ่อยในการพัฒนาและการนำ Balanced Scorecard ไปปฏิบัติ

1. BSC ที่หลายองค์กรพัฒนาขึ้นมาไม่ได้มีลักษณะตรงตามลักษณะของ BSC ที่แท้จริง แต่เป็นไปในลักษณะของ KPIs Scorecard มากกว่า องค์กรส่วนใหญ่มักสร้าง BSC ที่มุ่งเน้นการประเมินผลเป็นหลัก และไม่ได้มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ขององค์กรเลย
2. การตั้งเป้าหมายในบางองค์กรมีการตั้งเป้าหมายที่ง่ายต่อการบรรลุ ซึ่งเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้ง่ายนี้จะไม่เกิดประโยชน์ต่อองค์กรเลย เป้าหมายที่ดีควรจะตั้งให้ท้าทายเพื่อให้องค์กรพัฒนาขึ้น

3. ผู้บริหารระดับสูงไม่ได้มองว่า BSC เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร แต่มักจะมองเป็นเพียงการจัดทำแผนปฏิบัติการหรือการสร้างตัวชี้วัดเท่านั้นเอง ซึ่งจริง ๆ แล้วการนำ BSC ไปใช้ภายในองค์กรอย่างถูกต้อง จะต้องนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหลายประการ แต่มักจะเป็นการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี ซึ่งผู้บริหารระดับสูงควรใช้หลักการของการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เข้ามาจัดการ

4. ผู้บริหารมักจะบอกว่า BSC เป็นเพียงแค่โครงการ (Project) ที่มีกำหนดหรือระยะเวลาสิ้นสุด ดังนั้นเมื่อได้มีการออกแบบ BSC เสร็จสิ้นแล้ว ผู้บริหารก็มักจะให้ความสำคัญต่อ BSC น้อยลง จนในที่สุดความสำคัญของ BSC ก็ค่อย ๆ หายไป

5. ความชัดเจนของการเชื่อมโยง BSC เข้ากับระบบการจ่ายผลตอบแทนขององค์กร องค์กรที่ไม่นำ BSC ไปผูกไว้กับการจ่ายผลตอบแทนจะทำให้พนักงานไม่ค่อยตั้งใจทำเท่าที่ควร ในขณะที่เดียวกันก็ไม่ควรนำ BSC มาผูกติดกับการจ่ายผลตอบแทนในปีแรก เนื่องจากระบบขององค์กรยังไม่นิ่งพอ

6. การต่อต้านหรือไม่ยอมรับจากพนักงาน ส่วนใหญ่มาจากความไม่เข้าใจ คิดว่าเป็นการจับผิดพนักงาน ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการที่จะทำให้พนักงานเข้าใจถึงหลักการและประโยชน์ของการนำ BSC มาใช้ (พสุ เดชะรินทร์, 2546 ข, หน้า 24)

จุดอ่อนของ Balanced Scorecard

1. BSC ให้ความสำคัญกับตัวลูกค้านามากเกินไป และไม่ได้ให้ความสนใจในสถานะของตลาดโดยรวม

2. BSC ไม่ได้ให้ความสนใจใน Suppliers มากนัก ทั้งนี้เพราะมีสมมุติฐานว่าถ้ากระบวนการทำงานภายในคืออย่างอื่นต้องติดตามไปด้วย ซึ่งเป็นสมมุติฐานที่ไม่ค่อยถูกต้องเท่าไรนัก เพราะการบริหารธุรกิจสมัยใหม่ไม่นิยมทำอะไรเองเสียทุกอย่างในองค์กรเดียวแบบ Vertical Integrated แต่เป็นการจัดซื้อจากภายนอกมากขึ้น

3. เมื่อนำระบบการวัดผล Integrated และ Balanced มาใช้จำเป็นต้องใช้ตัวแปรในการวัดผลมากกว่าระบบเดิม โดยเฉพาะองค์กรที่มีการกระจายหน่วยงานออกไปมาก และระบบข้อมูลไม่ดีก็อาจจะมีการเพิ่มขึ้นบ้าง

BSC ทำให้องค์กรมีแนวโน้มที่จะบริหารในแบบ Centralize มากขึ้นกว่าเดิม เนื่องจากระบบข้อมูลที่ทันสมัยและระบบการประเมินผลในจุดที่สำคัญ ๆ ในการปฏิบัติงานขององค์กร ทำให้ข้อมูลเข้าไปอยู่ในมือของผู้บริหารระดับสูงมากขึ้นกว่าเดิม แม้ว่าจะมีข้อบกพร่องอยู่บ้างแต่ BSC ก็เป็นระบบการวัดผลการดำเนินงานที่มีคนนิยมมากที่สุดของสหรัฐอเมริกาในปัจจุบัน และพบว่า 60% ของบริษัทที่ประสบความสำเร็จใช้โมเดลนี้ในการวัดผลงานของตัวเอง หลายแห่งเมื่อนำไปใช้

แล้วก็ปรับปรุงให้ดีขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กร (ณัฐพล ชวลิตชีวิน และ ปราโมทย์ ศุภปัญญา, 2546, หน้า 26-28)

ความล้มเหลวในการประยุกต์ Balanced Scorecard

ถึงแม้กรอบแนวคิดและการนำ Balanced Scorecard ไปใช้งานจะมีความน่าสนใจและ น่าจะสร้างผลประโยชน์ที่เป็นรูปธรรมแก่ธุรกิจ แต่การประยุกต์ Balanced Scorecard ก็ไม่สามารถ ประสบความสำเร็จในการใช้งานเสมอไป ซึ่งสามารถสรุปปัญหาสำคัญในการนำ Balanced Scorecard ไปใช้งาน (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2545) คือ

1. ผู้พัฒนาระบบไม่เข้าใจความต้องการและกลยุทธ์ขององค์กรอย่างแท้จริง
 2. ผู้พัฒนาระบบไม่รู้จักธุรกิจและอุตสาหกรรม
 3. ทีมงานพัฒนาระบบมีจุดอ่อนด้านการบัญชีและการเงิน
 4. ทีมงานขาดทักษะและประสบการณ์ในการทำวิจัยเชิงปฏิบัติงาน (Action Research)
 5. ขาดการบูรณาการเข้ากับการดำเนินงานที่สำคัญ ซึ่งเป็นแก่นของธุรกิจ
 6. ผู้ปฏิบัติงานไม่เข้าใจแนวคิดและหลักการของ Balanced Scorecard อย่างแท้จริง
 7. ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงและความต่อเนื่องในการดำเนินงาน
- ประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากการทำ Balanced Scorecard (BSC) ประกอบด้วย

1. ความเห็นชอบร่วมกันในกลยุทธ์ (Strategic Agreement)
2. การสื่อสารการถ่ายทอดกลยุทธ์ (Strategic Communication)
3. ความสอดคล้องและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับกลยุทธ์ (Strategic Alignment)
4. การคาดเดาและการพยากรณ์ (Predictive and Early Warning Capability)
5. มุมมองที่หลากหลาย (Holistic View)
6. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Learning Process)

ในปัจจุบัน BSC จึงเป็นการเชื่อมต่อระหว่างเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ กับความสำเร็จ ในการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งได้เปลี่ยนจากพันธกิจและกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมายโดยผ่าน การวัดผลการปฏิบัติงาน 4 มุมมอง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พสุ เดชะรินทร์ (2547) ศึกษาการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในบริษัทจดทะเบียนใน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยขั้นต้นเพื่อหาข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการใช้ BSC ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ทั้งนี้เนื่องจากการนำ BSC มาใช้ ในประเทศไทยเริ่มที่จะแพร่หลายและทวีความนิยมขึ้น และเนื่องจาก BSC เองเป็นแนวคิดทางด้าน

การจัดการที่มีความยืดหยุ่น ไม่ได้มีแนวทางหรือขั้นตอนที่ชัดเจนที่จะต้องปฏิบัติโดยเคร่งครัด เหมือนกับเครื่องมือทางด้านการจัดการอื่น ๆ ทำให้การนำ BSC มาใช้ในประเทศไทยค่อนข้างมีความหลากหลายในแต่ละบริษัท สำหรับผลสรุปที่ได้รับจากงานวิจัยพบว่าในปัจจุบันมีความแพร่หลายในการนำ BSC มาใช้ในองค์กรสูงสุดได้แก่ กลุ่มธนาคาร กลุ่มเคมีภัณฑ์และพลาสติก กลุ่มสื่อสาร และกลุ่มพลังงาน และระยะเวลาในการนำ BSC มาใช้จนเห็นผลลัพธ์หรือประสบความสำเร็จนั้นอยู่ในช่วง 2-4 ปี โดยผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการนำ BSC มาใช้ในแต่ละบริษัท เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงาน และช่วยในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ส่วนใหญ่จะมีการจัดทำ BSC ในระดับองค์กรและหน่วยงานเป็นหลัก การที่สมาชิกองค์กรเข้าใจเป้าหมายและกลยุทธ์องค์กรในทิศทางเดียวกัน สามารถสร้างความสอดคล้องและความเป็นหนึ่งเดียวทั่วทั้งองค์กรคือเรื่องที่เป็นที่คาดหวังที่สุดในการนำ BSC ไปใช้ บริษัทที่นำ BSC ไปใช้จนเห็นผลลัพธ์นั้นระบุออกมาอย่างชัดเจนว่าผลลัพธ์ที่ได้ที่ดีที่สุด ได้แก่ การที่สมาชิกองค์กรเข้าใจเป้าหมายและกลยุทธ์องค์กรในทิศทางเดียวกัน และผู้บริหารมีมุมมองที่กว้างและครบถ้วนมากขึ้น การปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารและตัดสินใจเป็นสิ่งที่จำเป็นมากที่สุดที่ต้องเกิดขึ้นภายหลังจากนำ BSC มาใช้เพื่อให้สอดคล้องกับระบบที่เปลี่ยนไป บริษัทส่วนใหญ่ยังไม่ได้ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางด้าน BSC เนื่องจากไม่เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องใช้

Sears (1998 อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์, 2547) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ พบว่า ภายหลังจากการทำ BSC มาหนึ่งปี ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ พบว่า ภายหลังจากการทำ BSC มาหนึ่งปี ตัวชี้วัดกว่าหนึ่งในสามของตัวชี้วัดที่ได้พัฒนาขึ้นมาในครั้งแรกไม่ก่อให้เกิดประโยชน์หรือคุณค่าใด ๆ ต่อองค์กร ดังนั้นจึงได้สร้างตัวชี้วัดชุดใหม่เข้ามาแทนที่ และ Sears ก็พบเหตุการณ์ในลักษณะเดียวกันภายหลังปีที่ 2 ของการทำ BSC อย่างไรก็ดี กระบวนการเช่นนี้ทำให้ผู้บริหารได้เกิดกระบวนการในการเรียนรู้และสามารถพบว่าตัวชี้วัดใดก่อให้เกิดคุณค่าที่แท้จริงแก่องค์กร ทำให้ปัจจุบันตัวชี้วัดของ Sears ได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่ตลอด การทำเช่นนี้ทำให้ผู้บริหารได้ค้นพบแนวคิดใหม่ ๆ ในการบริหารงาน และทำให้สามารถที่จะคาดเดาหรือพยากรณ์ถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และสามารถที่จะป้องกันและแก้ไขได้ล่วงหน้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าพบว่าทัศนคติของพนักงานเริ่มที่จะลดลง ผู้บริหารของ Sears สามารถที่จะป้องกันและแก้ไขปัญหาได้ล่วงหน้าก่อนที่จะทำให้ยอดขายของบริษัทตกลง

กรณีศึกษาของอุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ ประเด็นที่น่าสนใจหลายประการ อาทิ

1. ความพึงพอใจของลูกค้ากับการเพิ่มขึ้นของรายได้สัมพันธ์กัน องค์กรที่มีระดับความพอใจของลูกค้ามากกว่าปกติ จะส่งผลให้ยอดขายขององค์กรมีมูลค่าสูงขึ้นประมาณ 44.5%

ในขณะที่องค์กรที่มีระดับความพอใจของลูกค้าต่ำกว่าปกติ จะมียอดขายเพิ่มขึ้นเพียง 13.2%

2. ความพึงพอใจของลูกค้ากับต้นทุนในการขายสินค้าสัมพันธ์กัน โดยเมื่อลูกค้ามีความพอใจในสินค้าขององค์กร จะทำให้ต้นทุนในการขายสินค้า (Customer-related Expense) ลดลง

3. ความพึงพอใจของลูกค้าเกิดขึ้นจากปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ คุณภาพของสินค้า (Product Quality) และการบริการหลังการขาย (Post-sales Service Quality)

4. กระบวนการหรือปัจจัยภายในที่ก่อให้เกิดคุณค่าที่สำคัญที่ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจประกอบด้วย

4.1 การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ (Operation Performance) วัดด้วยจำนวนปัญหาที่เกิดขึ้นภายหลังจากที่ซื้อเครื่องไปภายในระยะเวลา 1 ปี

4.2 การบริการหลังการขาย (Post-sales Service) ที่ประกอบไปด้วยการซ่อมหรือแก้ไขปัญหาลงการขาย และความรู้ของช่างเทคนิค

Speckbacher, Bischof, and Pfeiffer (2003) ศึกษาการใช้ BSC ในกลุ่มประเทศที่ใช้ภาษาเยอรมนี (A Descriptive Analysis on the Implementation of Balanced Scorecards in German-speaking Countries) โดยแบ่งลักษณะการประยุกต์แนวคิด BSC เป็น 3 ลักษณะเพื่อสะท้อนให้เห็นขั้นตอนและการพัฒนาแนวคิดและการเริ่มนำ BSC มาใช้ในทางปฏิบัติ คือ 1) การใช้ BSC เป็นระบบการวัดผลตามกลยุทธ์โดยจำกัดเฉพาะตัววัดผลทางการเงินและตัววัดผลที่ไม่ใช่การเงินและหรือมีวัตถุประสงค์เฉพาะด้านในมุมมองนั้นๆ 2) การใช้ BSC มีลักษณะเทียบเท่ากับกลยุทธ์ขององค์กรมีกระบวนการขั้นตอนเชื่อมโยงกับสินทรัพย์ที่มีตัวตนและไม่มีตัวตน 3) การใช้ BSC เป็นเครื่องมือเสริมที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายหรือแผนปฏิบัติงานที่ตั้งไว้และเชื่อมโยงกับระบบผลตอบแทน โดยองค์กรได้นำ BSC มาปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอในช่วงระยะเวลาต่าง ๆ กัน ผู้วิจัยได้ใช้กรอบทฤษฎีเพื่อวิเคราะห์การนำ BSC มาใช้วิเคราะห์สาเหตุที่มีการใช้ BSC มากขึ้น ประโยชน์และผลตอบแทนของลักษณะการใช้ BSC ทั้ง 3 แบบ นอกจากนี้ ยังศึกษาว่า ขนาดและลักษณะของอุตสาหกรรมเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการใช้ BSC หรือไม่

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ใช้ BSC ส่วนน้อย (26%) มีข้อจำกัดในการนำมาใช้หรือไม่ประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะการใช้ BSC เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายหรือแผนปฏิบัติงานที่ตั้งไว้ และการนำไปเชื่อมโยงกับระบบผลตอบแทนที่ผู้นำ BSC ไปใช้ยังขาดความเข้าใจในมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต ไม่ยอมรับในเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงของการนำ BSC มาใช้ องค์กรร้อยละ 67% ที่ใช้ BSC แย้งว่า ระบบการวัดผลแบบองค์รวมยังขาดข้อมูลและผลสรุปที่ชัดเจน และส่วนใหญ่ นำ BSC ไปใช้กับทั้งองค์กร (ระดับหน่วยธุรกิจ) ทำให้มีแนวโน้มตกแต่งตัวเลขมากขึ้น ผลการศึกษาเรื่องขนาดขององค์กร ซึ่งวัดจากจำนวนพนักงาน พบว่า ขนาดของ

องค์กรมีผลต่อการนำ BSC มาใช้ให้ประสบความสำเร็จอย่างมีนัยสำคัญ โดยองค์กรขนาดเล็กยังขาดประสบการณ์ในเรื่อง BSC ส่วนลักษณะของอุตสาหกรรมนั้นมีข้อมูลไม่เพียงพอจึงอธิบายไม่ได้ชัดเจน

Boruguignon, Malleret, and Norreklit (2004) ศึกษาหลักการ BSC ในอเมริกากับฝรั่งเศส (The American Balanced Scorecards Versus the French Tableau De Bord: The Ideological Dimension) มีความแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ในอเมริกาทุกคนคาดหวังที่จะมีความเป็นอิสระภายใต้สัญญาข้อตกลง และหากเกิดความผิดพลาดขึ้นมาก็สามารถที่จะเรียกร้องได้อย่างยุติธรรม ในฝรั่งเศสมีความเหมือนกันอเมริกาเรื่องสัญญาที่อยู่บนพื้นฐานของเกียรติยศ กฎเกณฑ์ของฝรั่งเศส คือ ทุกคนในสังคมมีหน้าที่เฉพาะและเป็นเอกลักษณ์ที่ชัดเจน ส่วนในอเมริกาทุกคนอยู่บนพื้นฐานของความเท่าเทียมกัน วิธีการบริหารเป็นกฎหลักที่สร้างขึ้นในองค์กรที่มีระดับการปกครองแบบเป็นลำดับชั้น การทำให้ทุกคนเชื่อฟังทำตาม และเป็นไปอย่างถูกต้องตามกฎหมาย เพื่อลดความรู้สึกไม่พอใจสงสัยออกไป ในฝรั่งเศสมีวัฒนธรรมองค์กร การเชื่อฟังหรือปฏิบัติตามกฎหมายและความปลอดภัยเป็นจึงเป็นหลักเกณฑ์ของการศึกษาไม่ใช่วิธีการบริหาร ดังนั้นด้วยเหตุนี้ ความต้องการวิธีการบริหารจึงถูกสร้างขึ้นในองค์กรที่มีระดับการปกครองแบบเป็นลำดับชั้นเพื่อให้คนในองค์กรปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่ผู้บริหารวางไว้ ซึ่งมีอยู่ทั้งใน 2 ประเทศ ในอเมริกาเครื่องมือการบริหารเป็นสิ่งสำคัญมากที่จะต้องสร้างขึ้นในองค์กรที่มีระบบการปกครองแบบเป็นลำดับชั้นเพื่อให้คนในองค์กรปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่วางไว้ ผู้วิจัยพบว่า ในฝรั่งเศสส่วนใหญ่ต้องการแสดงออกเป็นรูปแบบวิธีการแต่ก็เป็นเฉพาะกลุ่มสังคมเท่านั้น ในอเมริกามีความชัดเจนในเรื่อง BSC และในฝรั่งเศสนิยมที่จะเสนอเข้าพิจารณาโดยคณะกรรมการหรือ Board และอเมริกาก็มีความคิดที่คล้ายคลึงกัน

Davis and Albright (2004) ศึกษาการนำระบบ BSC มาใช้ของธนาคาร (An Investigation of the Balanced Scorecards Implementation on Financial Performance) ทั้งสาขาที่ใช้ BSC และไม่ใช่หรือเลิกใช้ BSC ถึงแม้ว่า BSC จะได้รับความนิยมสูงจากผู้บริหารในการใช้เป็นเครื่องมือในการวัดผลการปฏิบัติงาน จากการทดสอบพบหลักฐานที่ยืนยันได้ ซึ่งพบว่ามีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นในการสนับสนุนการนำ BSC มาใช้ เมื่อเปรียบเทียบกับระบบการวัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงินแบบเก่าของสาขาที่ไม่ได้นำ BSC มาใช้ โดยเน้นการวิเคราะห์ การปรับปรุงการปฏิบัติในทางการเงิน หลังจากใช้ BSC ซึ่งมีต่อการเปลี่ยนแปลงทางการเงินที่สำคัญมากกว่าการวัดผลการปฏิบัติในทางการเงินโดยใช้เพียงตัวเงินเป็นเครื่องชี้วัดของผู้นำมา BSC มาใช้ ผลการวิเคราะห์พบว่า สาขาที่ไม่นำ BSC มาใช้จะใช้เพียงตัวชี้วัดทางการเงินเท่านั้น

การวิจัยนี้ครอบคลุมถึงผลของการนำ BSC มาใช้และการปรับปรุงระบบปฏิบัติการด้านการเงินขององค์กรในระดับหน่วยธุรกิจ โดยเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มที่นำ BSC มาใช้ในองค์กร และกลุ่มที่ไม่นำ BSC มาใช้ ซึ่งผู้วิจัยพบว่า การศึกษาเหมือนกับผลการศึกษาในกลุ่มอุตสาหกรรมของ Hoque and James ในปี 2000 และกลุ่มธุรกิจโรงแรมของ Banker, Kiraman, and Surya (2001) ในปี 2000 ที่รวมระบบการวัดผลที่ไม่ใช่การเงินเชื่อมโยงกับการปรับปรุงระบบปฏิบัติการทางการเงิน ขณะที่ Ittner et al. (n.d. cited in Davis & Albright, 2004, p. 125) ในปี 2003 ที่พบความสัมพันธ์ในทางลบระหว่างการใช้ BSC กับ ROA และเสนอให้ปรับปรุงระบบปฏิบัติการทางการเงินเป็นไปตามเป้าหมายการวัดผลทางการเงินสำหรับกลุ่มสาขาธนาคารที่นำ BSC มาใช้ Ittner et al. (n.d. cited in Davis & Albright, 2004, p. 125) พบ 2 ครั้งที่วิจัย ครั้งแรก ธุรกิจรายงานการใช้ BSC อย่างมากมายเสมือน BSC เป็นรูปแบบของธุรกิจ ในการวิจัยครั้งต่อมา พบความสัมพันธ์ในเชิงบวกระหว่าง ROA กับธุรกิจที่ดำเนินการในรูปแบบเดิม ซึ่งนำไปสู่การเลือกเครื่องมือวัดผลที่เป็นส่วนหนึ่งของการออกแบบกระบวนการ BSC ที่เหมาะสมขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ BSC มาใช้กับการปฏิบัติการทางการเงินจึงเป็นสิ่งที่ไม่แน่นอน

การศึกษานี้สนับสนุนการวัดและประเมินผลงานกับหลักการของ BSC โดยพบหลักฐานยืนยันว่าการใช้ BSC ทำให้มีการปรับปรุงการปฏิบัติทางการเงิน การริเริ่มระบบการบริหาร เช่น ระบบ BSC มีความแตกต่างอยู่มาก ผู้วิจัยพบว่าการเตรียมพร้อมในเรื่อง BSC สามารถปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติทางการเงิน เมื่อเปรียบเทียบกับระบบการวัดผลแบบเดิมที่มุ่งเฉพาะทางการเงิน โดยการรวมตัววัดที่ไม่ใช่การเงินเข้ากับระบบการประเมินผลงาน และมีวิธีการที่เป็นระบบ กลุ่มสาขาธนาคารที่จะเลิกใช้การควบคุมโดยใช้หน่วยวัดทางการเงินมีความสำคัญเหมือนกับการตั้งสาขา ขณะนี้ การศึกษาความสัมพันธ์ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่การเงินและตัวชี้วัดทางการเงินมีความสำคัญไม่แตกต่างกัน ผู้วิจัยพบว่ามีความเป็นไปได้ที่อาจจะขาดเหตุผลในการเชื่อมโยงระหว่างตัวชี้วัดที่ได้เลือกมาใช้เหมาะสมกับระบบการประเมินผล และเป้าหมายที่ได้ของการใช้ตัวชี้วัดทางการเงิน

ปัจจุบันแนวคิดเรื่อง BSC กำลังได้รับความสนใจจากองค์กรในประเทศไทยเป็นอย่างมาก และองค์กรทางธุรกิจหลายแห่งได้นำแนวคิดนี้มาใช้ ดังเช่น บมจ. ซี.พี.อีเลฟเว่น ธนาคารกสิกรไทย เป็นต้น นอกจากนั้นหน่วยงานทางราชการหลาย ๆ แห่งได้เริ่มนำเอา BSC มาใช้ เช่น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เพื่อใช้ในการประเมินหน่วยงานราชการต่าง ๆ (พสุ เดชะรินทร์, 2546 ก) และในแต่ละประเทศอาจมีปัญหา อุปสรรคและประโยชน์ที่ต่างกัน รวมถึงความแตกต่างระหว่างช่วงเวลาที่น่า BSC มาใช้นานขึ้น อาจส่งผลต่อปัญหา อุปสรรค และประโยชน์ที่ต่างกันด้วย งานวิจัยนี้จึงจะนำระเบียบวิธีวิจัยมาศึกษาประเด็นดังกล่าวต่อไป