

ขั้นตอนการนำระบบ BALANCED SCORECARD และ KPI ไปใช้ในองค์กร



บทความโดย : ณรงค์วิทย์_แสนทอง

อีเมล : narongwit_s@hotmail.com

ในปัจจุบันนี้ผมเชื่อว่าทุกองค์กรคงจะรู้จักเครื่องมือการจัดการสมัยใหม่ที่เราเรียกว่า Balanced Scorecard และ KPI (Key Performance Indicator) แล้ว เพราะบางองค์กรได้นำเอาไปใช้แล้ว แต่บางองค์กรกำลังจะนำไปใช้ ไม่ว่าจะองค์กรที่ใช้แล้วหรือองค์กรที่กำลังจะนำไปใช้มักจะประสบปัญหาเหมือนกันคือไม่รู้ว่าจะเริ่มต้นจากจุดไหน อะไรควรเริ่มต้นก่อน-หลัง แต่ละขั้นตอนนี้จะต้องทำอะไรบ้าง ทำอย่างไร

เพื่อให้ท่านผู้อ่านได้เข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนการนำเอา Balanced Scorecard และ KPI ไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผมจึงขอแนะนำขั้นตอนการนำไปใช้ในองค์กรดังนี้

1. การปรับระดับความรู้ของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ก่อนอื่นจะต้องมีการปรับระดับความรู้ของคนในองค์กรให้อยู่บนมาตรฐานหรือแนวเดียวกันก่อน เพราะในแต่ละองค์กร บุคลากรมักจะมีความรู้ในเรื่องนี้แตกต่างกัน อาจจะเป็นเพราะต่างคนต่างไปสัมมนา จากหลากหลายวิทยากร อ่านหนังสือคนละเล่ม บางคนสนใจมากก็รู้มาก บางคนสนใจน้อยก็รู้น้อย แต่ทำเป็นรู้อากมี ดังนั้น จึงควรมีการฝึกอบรมหรือชี้แจงให้แต่ละคนมีระดับความรู้ความเข้าใจที่ใกล้เคียงกัน อาจจะใช้วิธีการเชิญวิทยากรภายนอกเข้ามาจัดฝึกอบรมภายในหรือถ้าในองค์กรมีใครที่มีความรู้หรือเชี่ยวชาญในเรื่องนี้ก็ไม่จำเป็นต้องเชิญคนนอกมา และควรจะให้ความรู้แก่พนักงานทุกระดับ แต่ละระดับอาจจะมีเนื้อหาแตกต่างกันไป

2. การจัดตั้งคณะทำงาน

คณะทำงานจะจัดตั้งก่อนหรือหลังการฝึกอบรมก็ได้ ถ้าตั้งแต่ก่อนก็จะดีตรงที่ว่าคณะทำงานจะได้ศึกษาเรื่องนี้กันก่อนก่อนที่จะเชิญวิทยากรภายนอกเข้ามาบรรยายให้ความรู้ เพราะบางครั้งเนื้อหาหลักสูตรทั้งหมดคณะทำงานเป็นผู้ออกแบบ แต่อาศัยวิทยากรมาเป็นโฆษกรัฐบาลเท่านั้น (โดยทั่วไปคนในพูดไม่ค่อยเชื่อ แต่ถ้าเชิญคนนอกที่หน้าไม่ค่อยคุ้นเคยมาพูดมักจะเชื่อกันมาก)

3. การแปลงวิสัยทัศน์สู่ตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ระดับองค์กร

องค์กรควรมีการกำหนดกลยุทธ์บนพื้นฐานของวิสัยทัศน์องค์กร แล้วนำมาจัดทำแผนที่เชิงกลยุทธ์ (Strategy Map) หลังจากนั้นให้นำเอากลยุทธ์แต่ละตัวมาวิเคราะห์หาตัวชี้วัดผลงานเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะเรียกว่า Strategic KPI ก็ได้ หรือบางทีอาจจะเรียกว่า Strategic Measure ก็ตามความเหมาะสมก็ได้ ทั้งนี้แผนที่เป็นตัวชี้วัดผลงานหลักขององค์กรว่ากลยุทธ์ในเรื่องนี้ประสบความสำเร็จหรือไม่ สิ่งที่เราอยากจะทำเพิ่มเติมคือเมื่อได้ Strategic KPI ออกมาแล้ว นำจะนำเอา KPIs เหล่านั้นมาเชื่อมโยงกันอีกครั้งหนึ่งในลักษณะของแผนที่กลยุทธ์ แต่ผมจะเรียกมันว่าเป็นแผนที่ตัวชี้วัดผลงานหลักเชิงกลยุทธ์ (Strategic KPIs Map) หมายถึงการนำเอา Strategic KPIs ที่วิเคราะห์ได้มาเชื่อมโยงดูความสัมพันธ์กันอีกครั้งหนึ่งว่าที่เราวิเคราะห์มานั้นถูกต้องจริงหรือไม่ เพราะเราอาจจะเจอว่าตัวชี้วัดบางตัวไม่สัมพันธ์กับตัวชี้วัดผลงานอื่นๆเลยก็เป็นไปได้

4. การจัดทำ Balanced Scorecard ระดับองค์กร

เมื่อนั้นใจแล้วว่า KPIs ระดับองค์กรถูกต้องแล้ว ให้จัดทำตารางตัวชี้วัดผลงาน (Balanced Scorecard / Balanced Sheet) เพื่อกำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัดผลงานแต่ละตัว เช่น คำจำกัดความของตัวชี้วัด สูตรการคำนวณ แหล่งที่จะเก็บข้อมูล ความถี่ในการเก็บข้อมูล ฯลฯ

5. การวิเคราะห์ตัวชี้วัดผลงานระดับหน่วยงาน

การวิเคราะห์หาตัวชี้วัดผลงานของหน่วยงาน ในความเป็นจริงแล้วไม่จำเป็นต้องรอให้ KPI ระดับองค์กรเสร็จก่อนก็ได้ เราสามารถทำควบคู่กันไปได้เลย เพราะการวิเคราะห์ตัวชี้วัดผลงานของหน่วยงาน จริงๆแล้วคือการนำเอาหน้างานหลักของหน่วยงานมาวิเคราะห์หาตัวชี้วัดผลงานนั่นเอง การวิเคราะห์ช่วงนี้ยังไม่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ขององค์กร แต่เป็นการวิเคราะห์ตัวชี้วัดผลงานตามลักษณะงาน ตัวชี้วัดผลงานของหน่วยงานนี้จะไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง(ถ้าเราวิเคราะห์ได้ครบถ้วน) ยกเว้นมีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานนั้นๆใหม่

6. การจัดทำ Balanced Scorecard ระดับหน่วยงาน

เมื่อเราได้ตัวชี้วัดผลงานของหน่วยงานแล้ว ก็ให้จัดทำตารางตัวชี้วัดผลงาน (Balanced Scorecard / Balanced Sheet) ของหน่วยงาน โดยให้พิจารณาจากการ Balanced Scorecard ของระดับองค์กรว่ามีตัวชี้วัดผลงานตัวไหนบ้างที่หน่วยงานนั้นๆรับผิดชอบ และให้คัดเลือกตัวชี้วัดผลงานที่วิเคราะห์ได้ในข้อ 5 ที่มีผลกระทบต่อตัวชี้วัดผลงานระดับองค์กรเข้ามาใส่เพิ่มเติม ดังนั้น Balanced Scorecard ใน

ระดับหน่วยงานนี้จะมีตัวชี้วัดผลงานอยู่ 2 กลุ่มหลักๆคือ ตัวชี้วัดผลงานที่รับมาโดยตรงจากองค์กร และ ตัวชี้วัดผลงานตามลักษณะหน้าที่งานของหน่วยงานนั้นๆที่มีผลกระทบต่อตัวชี้วัดผลงานระดับองค์กร

7. การปรับตัวชี้วัดผลงานและเป้าหมายระหว่างหน่วยงาน

ขั้นตอนนี้ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก เพราะเป็นการเปิดโอกาสให้ทุกหน่วยงานได้นำเสนอ Balanced Scorecard ของตัวเองต่อที่ประชุม ทั้งนี้เพื่อให้แน่ใจได้ว่าตัวชี้วัดผลงานและเป้าหมายขององค์กรได้ถูกกระจายไปสู่หน่วยงานต่างๆได้อย่างครบถ้วน ในขณะที่เดียวกันก็เป็นการปรับตัวชี้วัดผลงานและเป้าหมายระหว่างหน่วยงาน เพราะในระหว่างที่นำเสนออยู่นั้นมักจะมีหน่วยงานที่ได้รับผลกระทบจาก ตัวชี้วัดผลงานหรือเป้าหมายของหน่วยงานอื่นๆอยู่เสมอ ในขั้นตอนนี้ควรมีเปิดให้มีการอภิปรายกัน อย่างเต็มที่แม้ว่าจะต้องเสียเวลาเป็นวันก็ตาม เพราะให้ทุกหน่วยงานเกิดการยอมรับในตัวชี้วัดและเป้าหมายของหน่วยงานอื่น และเป็นการเปิดโอกาสให้ทุกหน่วยงานได้ชี้แจงการวัดผลงานของ หน่วยงานตัวเองต่อที่ประชุม

8. การวิเคราะห์ตัวชี้วัดผลงานและ Competency ของตำแหน่งงาน

การวิเคราะห์ตัวชี้วัดผลงานและ Competency ของตำแหน่งงาน สามารถทำไปพร้อมๆกับการวิเคราะห์ KPI ระดับองค์กรหรือหน่วยงานได้เลยเช่นกัน เพราะเป็นการวิเคราะห์จากใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description) ขั้นตอนนี้วิเคราะห์เพียงปีแรกปีเดียว ปีต่อไปไม่ต้องวิเคราะห์อีกถ้างานไม่มีการเปลี่ยนแปลงเช่นเดียวกันกับการวิเคราะห์ตัวชี้วัดผลงานระดับหน่วยงาน

9. การกระจายเป้าหมายจากระดับหน่วยงานสู่ระดับตำแหน่งงาน

การกระจายเป้าหมายจากหน่วยงานสู่ระดับตำแหน่งงาน ผมแนะนำให้ใช้วิธีการเดียวกันกับข้อ 7 คือให้ ทุกคนกำหนด Balanced Sheet (ที่ไม่เรียก Balanced Scorecard เพราะไม่จำเป็นต้องมีตัวชี้วัดครอบคลุม ทุกด้านตามแนวคิดของ Balanced Scorecard) ของตัวเองมาแล้วนำมาเสนอต่อที่ประชุมของ หน่วยงาน

10. การจัดทำใบประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล

ขั้นตอนนี้ถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายก่อนที่จะนำเอา Balanced Scorecard และ KPI ไปใช้ เป็นการนำเอา ตัวชี้วัดผลงานที่ได้จากข้อ 9 มากรอกลงในแบบฟอร์มประเมินผลงานของพนักงานแต่ละคน ซึ่ง นอกจากตัวชี้วัดผลงานแล้วก็จะต้องมีการกำหนด Competency ที่เกี่ยวข้องกับ (สนับสนุน) ตัวชี้วัด ผลงานในปีนั้นๆด้วย

หวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านผู้อ่านคงจะพอเป็นแนวทางในการนำเอาเครื่องมือเรื่อง Balanced Scorecard และ KPI ไปใช้ในองค์กรได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้นนะครับ ถ้าท่านผู้อ่านท่านใดสงสัยหรือต้องการคำอธิบายในแต่ละขั้นตอนเพิ่มเติมก็สามารถสอบถามเข้ามาได้นะครับ บางทีผมอาจจะนำเอาคำถามของท่านมาเขียนเป็นบทความในตอนต่อไปก็ได้ นะครับ เผื่อว่าตอบแล้วผู้อ่านท่านอื่นจะได้ประโยชน์ด้วย