

## จะทราบได้อย่างไรว่าการนำ BSC & KPI ไปใช้ในองค์กรแล้วได้ผลจริงหรือไม่?



บทความโดย : ณรงค์วิทย์ แสงทอง

อีเมล : narongwit\_s@hotmail.com

หลายครั้งที่ผมมักจะได้รับคำถามจากผู้เข้าร่วมสัมมนาหลักสูตร BSC (Balanced Scorecard) และ KPI (Key Performance Indicator) ว่าถ้าเราจะนำระบบนี้ไปใช้ในองค์กรจะวัดผลต่อระบบนี้ได้อย่างไรว่าประสบความสำเร็จหรือไม่

บางองค์กรคาดหวังว่าหลังจากนำเอาระบบ BSC & KPI ไปใช้แล้วผลการดำเนินงานจะต้องดีขึ้น ขอตอบได้เลยครับว่า "ไม่แน่" เพราะว่า BSC & KPI เป็นเพียงเครื่องมือหนึ่งในการบริหารจัดการเท่านั้น ไม่ใช่สิ่งที่จะชี้เป็นชี้ตายได้ว่าองค์กรจะไปรอดหรือไม่ ความสำเร็จขององค์กรเกิดจากปัจจัยหลายอย่างรวมกัน ไม่ว่าจะเป็นลักษณะของธุรกิจ สถานการณ์ของตลาด สภาพแวดล้อมในด้านต่างๆ เงินทุน กลยุทธ์ขององค์กร ฯลฯ ดังนั้น เราคงไม่สามารถสรุปได้อย่างชัดเจนว่าถ้านำเอาระบบนี้ไปใช้แล้วผลงานจะดีขึ้น

แต่...เราสามารถประเมินผลได้ว่าระบบนี้ประสบความสำเร็จหรือไม่จากจำนวนและระดับของปัญหาด้านการจัดการที่หายไปหรือได้รับการแก้ไข ปัญหาด้านการจัดการคืออะไร คือปัญหาในการบริหารผลงานไม่ว่าจะเป็นในระดับองค์กร ระดับหน่วยงานหรือระดับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่เคยมีอยู่ก่อนนำเอาระบบนี้ไปใช้เปรียบเทียบกับหลังจากใช้ระบบนี้แล้ว

สำหรับแนวทางในการประเมินผลการนำเอาระบบนี้ไปใช้ผมขอเสนอแนะดังนี้

### 1. ควรประเมินระดับปัญหาก่อนดำเนินโครงการ (Pre-Assessment)

ควรมีการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของระบบการบริหารจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการบริหารผลงาน ตั้งแต่การกำหนดเป้าหมายขององค์กร การกระจายเป้าหมายจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง การปรับจูนเป้าหมายระหว่างหน่วยงานในระนาบเดียวกัน การเชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับว่ามีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไรบ้าง

สำหรับแนวทางในการวิเคราะห์สามารถทำได้หลายแนวทาง เช่น การออกแบบสำรวจความคิดเห็น การสัมภาษณ์ หรือการระดมสมองจากกลุ่มย่อย (Focus Group) จากกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง คือ ผู้บริหาร ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน นอกจากนี้เราควรให้กลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องนี้ได้มีโอกาสเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาว่าจะเป็นอย่างใด เมื่อได้ทั้งปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขปัญหาแล้ว ให้จัดทำเป็นรายการตรวจสอบ (Checklist) เพื่อใช้สำหรับการติดตามประเมินผลการนำระบบ BSC & KPI ต่อไป

จากประสบการณ์ในการดำเนินการวิเคราะห์ปัญหาขององค์กรต่างๆ พบว่าวิธีการดังกล่าวนั้นนอกจากจะได้รับความรู้สึกและความใส่ใจของผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรแล้ว ยังสามารถใช้โอกาสนี้กระตุ้นให้บุคคลต่างๆ ได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาด้วยตัวของเขาเอง ซึ่งจุดนี้ถือเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เพราะเมื่อเรานำเอาระบบอะไรก็ตามไปใช้ในองค์กร แล้วแนวทางของระบบนั้นตรงกับแนวทางที่เขา(พนักงาน)ได้เสนอไว้ โอกาสที่พนักงานจะยอมรับระบบนั้นๆ ก็จะมีมากขึ้น (จุดนี้ถือว่าเป็นเทคนิคในการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมโดยที่พนักงานไม่รู้ตัว)

## 2. ควรมีการติดตามประเมินผลระบบหลังจากนำไปใช้แล้ว (Post-Assessment)

เมื่อนำเอาระบบ BSC & KPI ไปใช้แล้วควรมีการติดตามประเมินผลเป็นระยะๆ ว่าในแต่ละช่วงเวลา เช่น ทุกเดือน ทุกไตรมาสหรือทุกครึ่งปีมีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง ในขณะที่เดียวกันก็ควรจะประเมินไปด้วยว่าปัญหาที่ได้จัดทำไว้ในข้อ 1 มีปัญหาไหนบ้างที่ไม่เกิดขึ้นอีกอย่างแน่นอน ก็ให้ไปตัดออกจากรายการตรวจสอบ ((Checklist) ทำอย่างนี้ไปเรื่อยๆ จนกว่าปัญหาในรายการตรวจสอบจะหมดไป

และอยากจะแนะนำว่าทุกๆ ปี หลังจากมีการประเมินผลการดำเนินงานและประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานไปแล้ว ควรมีการสรุปผลการประเมินระบบอีกครั้งว่าได้ผลมากน้อยเพียงใด ปัญหาใดบ้างที่ระบบได้แก้ไขไปแล้วและตรงกับแนวทางที่พนักงานได้นำเสนอไว้หรือไม่ ปัญหาใดบ้างที่ยังคงค้างอยู่ หลังจากนั้นควรจะให้พนักงานกลุ่มเดิมที่เคยมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหาได้มีส่วนร่วมอีกครั้งหนึ่งในการประเมินผลระบบ โดยรวมว่าสิ่งที่เขาระบุว่าเป็นปัญหานั้น ตอนนี้ยังอยู่อีกหรือไม่ และเขาพึงพอใจกับระบบนี้ในแต่ละประเด็นในระดับไหน

สรุป การประเมินผลว่าการนำเอาระบบ BSC & KPI ไปใช้ในองค์กรที่ถูกต้องควรจะประเมินว่าระบบนี้ได้แก้ไขปัญหาอะไรให้กับองค์กรได้บ้าง แน่แน่นอนว่าถ้าปัญหาต่างๆ ขององค์กรได้รับการแก้ไข ก็ย่อมส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและบางส่วนอาจจะส่งผลไปยังผลงานโดยรวมขององค์กรได้เช่นกัน แต่เราคงจะไปวัดผลสำเร็จของระบบจากผลงานขององค์กรโดยตรงคงจะไม่ถูกต้องมากนัก องค์กรใดกำลังคิดจะนำเอาระบบ Balanced Scorecard และ Key Performance Indicator ไปใช้ผมคิดว่าควรจะตั้งวางแผนเพื่อกำหนดแนวทางในการวัดผลของระบบไว้ล่วงหน้าจะครับ จะได้ไม่ต้องมานั่งเถียงกันภายหลังว่าลงทุนไปแล้วคุ้มหรือไม่ สำหรับประเด็นสำคัญที่จะเข้ามามีอิทธิพลต่อความสำเร็จของระบบนี้คือ ความตั้งใจจริงผู้บริหารในการนำเอาระบบนี้ไปใช้งาน อย่าเพียงแค่ "อยาก" แต่ไม่ได้นำไปใช้จริงจัง แล้วมาบอกภายหลังว่า "ไม่ได้ผล" ผมเคยคิดเล่นๆ ะครับว่าน่าจะมีการวัดและประเมินผล "ระดับความตั้งใจ" ของผู้บริหารระดับสูงด้วยจะครับว่าเป็นอย่างไร แต่คงไม่มีองค์กรไหนกล้านำไปใช้จริงจะครับ