

## ถึงเวลาตรวจประเมิน Balance Scorecard ( BSC ) กันแล้วครับ (Balance Scorecard Audit)



บทความโดย : ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล

อีเมล : piyachai@asianet.co.th

โดยทั่วไปเมื่อองค์กรใช้เครื่องมือการบริหารจัดการใหม่ๆไปสักระยะหนึ่งก็ควรจะมานั่งทบทวนและตรวจประเมิน (Audit) ผลการใช้เครื่องมือเหล่านั้นว่ายังมีประสิทธิภาพสมตามที่ตั้งใจไว้หรือไม่ ผู้เขียนเคยพบบางบริษัทใช้ BSC มานานราว 2-3 ปีแล้วยังคงใช้แผนที่กลยุทธ์ (Strategy map) เหมือนเดิมทุกประการตั้งแต่แรกเริ่ม ส่วน KPI พบการปรับใช้ตัวเลขเป็นบางตัว ถามว่าทำไมจึงยังคงใช้แผนที่กลยุทธ์เหมือนเดิม คำตอบสั้นๆแต่ได้ความว่า " มันเหนื่อยครับ ปรับกันบ่อยๆผมก็โดนอีกแผนหนึ่งว่าเอาสิครับ เพราะถ้าผมปรับ เขาก็ต้องเปลี่ยนตามผมด้วย " ผลลัพธ์ก็คือ BSC ถูกแช่แข็งไปแล้ว แต่โชคยังดีครับ ที่บริษัทนั้นยังคงเติบโตอยู่ได้ แม้ยอดการส่งออกจะลดลงบ้างก็ตาม แต่มีสัญญาณบอกเหตุแล้วครับว่า ยอดขายเพิ่ม แต่กำไรเริ่มหดลง เมื่อเทียบกับช่วง 1-2 ปีแรกที่ทำ BSC อะไรคือสาเหตุ เดี่ยวเรามานั่งวิเคราะห์กันแบบง่ายๆ

### เหตุผลที่เราจะควรตรวจประเมิน BSC พูตกันง่ายๆมาจาก 4 ปัจจัยหลักครับ คือ

1. ตรวจประเมินเพื่อดูว่าระบบที่ออกแบบไว้ตาม BSC ยังคงตัวชี้วัดที่ถูกต้องและเหมาะสมทั้งในส่วนที่เป็น Performance และประสิทธิภาพของกลยุทธ์
2. เพื่อปรับปรุงความพึงพอใจของผู้ใช้ ( BSC Users) โดยตรวจสอบคุณภาพของข้อมูลข่าวสารที่ป้อนเข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการภายในองค์กร
3. เพื่อปรับปรุงคุณภาพของข้อมูลให้มั่นใจว่าสามารถใช้สนับสนุนค่าชี้วัดได้แม่นยำและถูกต้อง
4. ตรวจประเมินเพื่อกระตุ้นให้เกิดโอกาสในการปรับปรุงให้ดีขึ้น

ผู้บริหารบางท่านอาจจะแย้งว่า ทำไมต้องปรับเปลี่ยนแผนที่กลยุทธ์ด้วยละ เพราะท่านคิดว่าท่านจะทำแผนที่กลยุทธ์กันจนสำเร็จก็แทบจะไปตามๆกัน ? เหตุผลที่ผู้เขียนชี้แจงไปก็คือการตั้งคำถามให้ท่านคิดตาม ก็คือ

- ท่านคิดว่าตลาดของท่านมีการปรับเปลี่ยนไปจากเดิมหรือไม่ ? หรือยังเหมือนเดิมเมื่อ 2-3 ปีที่แล้ว ?
- สภาพแวดล้อมภายนอกต่างๆ เช่น กฎหมาย ราคาน้ำมัน FTA ฯลฯ ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมของท่านหรือไม่ ?
- คนของท่านโดยเฉพาะผู้บริหาร เก่งขึ้นบ้างหรือไม่ ?
- ท่านพอใจในกำไรและยอดขายในขณะนี้หรือไม่ ? ท่านยังมีโอกาสจะเติบโตได้ดีกว่าปัจจุบันหรือไม่ ?

- สุดท้ายครับ ท่านตอบกระเป๋าทันทีตัวเองดูซิครับว่า มีเงินเพิ่มขึ้นหรือลดลง ? (ขอเยี่ยมคำพูดของใครบางคนมาใช้ครับ)

คำตอบทุกข้อที่ท่านตอบ คือเหตุผลที่ควรทบทวนประสิทธิภาพของ BSC ครับ เพราะเมื่อมีปัจจัยต่างๆมากระทบต่อกิจการท่าน ท่านจะต้องมีความไวต่อปฏิภยานั้น เช่นเดียวกัน ถ้ามีใครสักคนปาลูกบอลใส่ตัวท่าน ท่านต้องหลบให้ได้ก่อนใช้ใหม่ครับ แต่ถ้าหลบไม่ทันล่ะ จะให้ลูกบอลถูกส่วนใดของร่างกายที่ทำให้บาดเจ็บน้อยที่สุดก่อน ใช้หรือไม่ และสุดท้าย ท่านจะยอมตกเป็นฝ่ายรับแต่เพียงข้างเดียวหรือครับ ถ้าจะตอบได้ ควรจะทำอย่างไรครับ ครับ ผู้เขียนกำลังบอกว่า ปฏิภยานที่องค์กรควรจะได้ตอบกับปัจจัยต่างๆที่โถมเข้ามาสู่องค์กรของเรา คือ แนวทางการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ครับ เมื่อเราเปลี่ยนกลยุทธ์ ตัวชี้วัด (KPI) จะต้องปรับตามใช้ใหม่ครับ เมื่อกลยุทธ์หลักเปลี่ยน KPI หลักก็ปรับ แล้วกระบวนการต่างๆที่เป็นองค์ประกอบขององค์กรก็ต้องขับเคลื่อนปรับตัวตามไปด้วยเช่นกันเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกัน ผู้เขียนไม่พูดถึงการปรับเปลี่ยน Vision / Mission ครับ เพราะถ้าเปลี่ยน Vision / Mission เมื่อไร กระบวนการต่างๆขององค์กรต้องปรับตามอยู่แล้วครับ

เอาล่ะ ถ้าจะปรับระบบภายใน BSC กันจะเริ่มต้นอย่างไร ?

ในความเห็นของผู้เขียน ควรจะเริ่มต้นจาก

- วิเคราะห์ปัจจัยต่างๆทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรก่อนครับ ก็คือทบทวน SWOT Analysis กันเป็นระยะๆ เอาทั้งผลดีและผลเสียเนะครับ
- วิเคราะห์ระดับความรุนแรงของผลกระทบนั้นๆครับ ทั้งนี้เพื่อจัดเรียงลำดับความสำคัญของการจัดการปัญหาครับ เช่น ขณะนี้เจอกับภาวะน้ำมันแพง ค่าไฟฟ้าขึ้นราคา บริษัทจะต้องพูดถึงการลดต้นทุนก่อนซิครับ
- ปัจจัยที่ส่งผลกระทบนั้นส่งผลต่อหน่วยงานใดขององค์กรเป็นหลัก เช่น ราคาน้ำมันส่งผลกระทบต่อฝ่ายผลิตและฝ่ายจัดส่ง, FTA อาจส่งผลกระทบต่อฝ่ายจัดซื้อและฝ่ายขาย ฯลฯ
- จากผลกระทบนั้นทำให้องค์กรต้องปรับกลยุทธ์หรือเพิ่มหรือลดกลยุทธ์ด้านใดลงบ้างไม่ว่าจะเป็นมิติทางการเงินหรือมิติด้านลูกค้าหรือมิติการจัดการกระบวนการภายในหรือมิติด้านการเรียนรู้ และที่สำคัญ หน่วยงานที่ได้รับผลกระทบนั้นเต็มๆต้องเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ก่อนเลยครับ
- ตัวชี้วัด (KPI) ต้องปรับเป้าหมายตามด้วยครับ จะปรับเปลี่ยน KPI หรือจะเพิ่ม KPI ใหม่ๆตัวใดให้พิจารณาจากความสำคัญของกลยุทธ์นั้น เช่น KPI การใช้น้ำมันเตาสสำหรับหม้อไอน้ำ จะต้องเพิ่มเข้ามาและเริ่มเฝ้าระวังแล้ว KPI การใช้พลังงานไฟฟ้าจะต้องปรับแผนปฏิบัติ (Action Plan) กันใหม่แล้ว ฯลฯ แต่ผู้เขียนมีความเห็นว่า KPI เดิมไม่ควรตัดทิ้ง แต่ให้เก็บตัวเลขต่อไปครับ
- ทบทวนแผนที่กลยุทธ์ใหม่กันอีกรอบในทุกๆมิติที่เกี่ยวข้อง
- ปรับแผนปฏิบัติ (Action Plan) ของหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้อง

- เริ่มเก็บตัวเลขข้อมูลต่างๆป้อนเข้าสู่ระบบเพื่อยืนยันสักระยะหนึ่ง (คิดว่าสัก 2-3 เดือน)
- ทบทวนแผนที่กลยุทธ์และแผนปฏิบัติต่างๆกันตามข้อมูลที่ป้อนเข้ามา
- ดำเนินการตามแผนปฏิบัติและระบบ BSC ต่อไป

10 ขั้นตอนง่ายๆ น่าจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ใช้ครับ สำหรับผู้เขียนคิดว่าในอนาคตอาจจะมีหน่วยงานกลาง (Third party) เป็นของเอกชนรับผิดชอบการตรวจประเมินประสิทธิภาพของระบบ BSC คล้ายกับระบบ ISO Certified Body ก็ได้ นะครับ (ถ้าใครคิดตั้งขึ้นมา อย่าลืมชวนผู้เขียนไปร่วมด้วยคนนะครับ) แต่ประเด็นสำคัญ คือ การตรวจประเมินจะอ้างอิงเกณฑ์อะไรเป็นสำคัญ ถ้าเป็น ISO ยังอ้างอิงเกณฑ์มาตรฐานสากลของ ISO ได้ แต่ถ้าเป็น BSC ผู้เขียนคิดว่ามี 3 แนวทาง คือ หนึ่ง ควรจะอ้างอิงกับ Performance ของ Best Practice ของอุตสาหกรรม หรือ ค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม เป็น Benchmark ซึ่งเป็นเรื่องที่ยากมากๆสำหรับอุตสาหกรรมประเทศไทย สอง อ้างอิงกับ Performance ขององค์กรเองดูว่าปีแรกที่ทำ BSC ค่าดัชนีชี้วัดต่างเป็นเท่าไร และใช้ค่าของ KPI ในปีแรกนั้นเป็นปีฐาน ตรวจประเมินระบบไปเรื่อยๆเพื่อดูประสิทธิภาพของระบบ BSC เกณฑ์ที่สองน่าจะเป็นคำตอบที่ลงตัวที่สุดครับ

มาถึงบรรทัดสุดท้าย ผู้บริหารของท่านคิดจะตรวจประเมินระบบ BSC กันแล้วหรือยังครับ ?