

ตัวชี้วัดนำ(Lead Indicator) และตัวชี้วัดตาม (Lag Indicator)



บทความโดย : ณรงค์วิทย์ แสนทอง

อีเมล : narongwit_s@hotmail.com

การนำเอาเครื่องมือการจัดการที่เรียกว่าตัวชี้วัดผลงาน (Performance Indicator) ไปใช้ในองค์กรนั้นผมคิดว่าเป็นเรื่องที่ยากพอสมควร แต่การพัฒนาประสิทธิภาพของตัวชี้วัดผลงานนั้น น่าจะเป็นเรื่องที่ยากกว่า หลายท่านคงจะสังเกตว่าเมื่อเรานำเอาตัวชี้วัดผลงานไปใช้แล้ว มันสามารถวัดได้ จับต้องได้ เป็นรูปธรรมชัดเจนก็จริงอยู่ แต่ในแง่ของการบริหารจัดการ อาจจะยังถือว่าตัวชี้วัดบางตัวเป็นเพียงตัวชี้วัดที่จะบอกว่าคุณได้หรือเสีย แต่มันเป็นเรื่องที่ไม่สามารถแก้ไขได้เสียแล้ว มันเป็นเรื่องที่ผ่านไปแล้ว จะแก้ไขได้ก็ต่อเมื่อเข้าสู่วงจรการประเมินผลงานในรอบต่อไปเท่านั้น ตัวชี้วัดผลงานหลักแบบนี้เราเรียกว่า "ตัวชี้วัดตาม(Lag Indicator)"

ตัวชี้วัดตาม (Lag Indicator) หมายถึง ตัวชี้วัดผลงานที่เป็นตัวแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์สุดท้ายของกระบวนการนั้นๆ ว่าเป็นอย่างไร เช่น ยอดขาย ส่วนแบ่งการตลาด อัตราการเกิดอุบัติเหตุ ฯลฯ

ตัวชี้วัดนำ (Lead Indicator) หมายถึง ตัวชี้วัดผลงานนำที่เป็นตัวแสดงให้เห็นถึงผลระหว่างกระบวนการ สามารถนำไปใช้พยากรณ์แนวโน้มของตัวชี้วัดตามได้ เช่น จำนวนครั้งที่มิโปรโมชันลดแลกแจกแถม เปอร์เซ็นต์การปิดการขาย จำนวนครั้งที่มีการตรวจสอบความปลอดภัย ฯลฯ

แนวคิดในการจัดกลุ่มของตัวชี้วัดผลงานนี้ถือว่าเป็นเรื่องที่ดีมากเพราะมีฉะนั้นเราอาจจะมีตัวชี้วัดผลงานกันเยอะแยะ แต่เป็นตัวชี้วัดผลงานเพียงส่วนใดส่วนหนึ่ง บางหน่วยงานก็อาจจะเน้นการวัดผลงานระหว่างกระบวนการมากเกินไป บางหน่วยงานอาจจะเน้นการวัดที่เป็นตัวสุดท้ายมากเกินไป เพื่อให้ท่านผู้อ่านได้เห็นภาพของความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดนำและตัวชี้วัดตามมากยิ่งขึ้น ผมจึงขอยกตัวอย่างดังตารางข้างล่างนี้

เป้าหมายกลยุทธ์	ตัวชี้วัดตาม	ตัวชี้วัดนำ
		อัตราการส่งมอบสินค้า
เพิ่มรายได้	เพิ่มรายได้จากการขาย	รายได้จากสินค้าใหม่
		อัตราการปิดการขาย
		อัตราการลา

เพิ่มความพึงพอใจ ของบุคลากร	คะแนนความพึงพอใจ	อัตราการเกิดอุบัติเหตุ
		จำนวนข้อร้องเรียน
เพิ่มการหมุนเวียน ของสินค้า	จำนวนวันเฉลี่ยของสินค้า ในคลัง	ระยะเวลาตั้งแต่รับออเดอร์ ถึงการส่งมอบ

จากตัวอย่างในตารางนี้ ท่านผู้อ่านจะเห็นว่า การตอบสนองเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในเรื่องต่าง ๆ นั้น จะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดนำและตัวชี้วัดตาม ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจได้ว่าผลงานที่เกิดขึ้นเป็นผลงานที่มีประสิทธิภาพ (ตัวชี้วัดนำ) และเกิดประสิทธิผล (ตัวชี้วัดตาม) จริง เช่น ถ้าเรากำหนดเรื่องยอดขาย ถึงแม้จะได้ยอดขายตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ก็ตาม แต่ถ้าเรามีตัวชี้วัดผลงานนำด้วย เราจะได้ทราบว่าจริงๆ แล้วยอดขายที่เพิ่มขึ้นนั้นเพิ่มจากอะไร ตลาดโต คู่แข่งตาย หรือเกิดอัตราการส่งมอบของเราที่มีประสิทธิภาพลูกค้าจึงสั่งซื้อเพิ่ม หรือเกิดจากเรามีสินค้าใหม่หรืออัตราการปิดการขายของเราดีขึ้น ผมคิดว่าตัวชี้วัดนำจะช่วยให้เราตรวจสอบได้ง่ายยิ่งขึ้นว่าผลงานของตัวชี้วัดตามที่เกิดขึ้นนั้น เป็นผลงานที่แท้จริงหรือไม่ ถ้าเมื่อไหร่ผลของตัวชี้วัดทั้งสองกลุ่มนี้ไม่สัมพันธ์กันก็เป็นสัญญาณให้เราต้องนำไปวิเคราะห์แล้วว่าเกิดอะไรขึ้น เรากำหนดตัวชี้วัดนำกับตัวชี้วัดตามไม่สอดคล้องกันหรือไม่ หรือผลของตัวชี้วัดตามที่ได้มาเกิดจากปัจจัยอื่นที่ไม่ใช่ผลของตัวชี้วัดนำ

ผมขอแนะนำว่านอกจากจะมีการกำหนดตัวชี้วัดนำและตัวชี้วัดตามในระดับองค์กรแล้ว น่าจะมีการนำแนวคิดนี้ไปใช้กับระดับหน่วยงานด้วย ทั้งนี้เพื่อให้ทุกหน่วยงานวัดผลงานทั้งในแง่ของประสิทธิผล (Effectiveness) ในการทำงานซึ่งเป็นผลลัพธ์สุดท้ายที่เกิดขึ้นจริงและประสิทธิภาพในการทำงาน (Efficiency) เพราะมีฉะนั้นบางหน่วยงานอาจจะวัดเฉพาะประสิทธิภาพ เช่น ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์มักจะวัดเฉพาะจัดอบรมได้ตามแผนหรือไม่เท่านั้น แต่ไม่ได้วัดว่าอบรมไปแล้วได้ผลหรือไม่ หรือบางหน่วยงานอาจจะวัดเฉพาะผลสุดท้าย เช่น ฝ่ายขายอาจจะวัดเฉพาะยอดขาย แต่อาจจะไม่ได้วัดว่าประสิทธิภาพในการทำงานภายในของฝ่ายขายที่สนับสนุนเรื่องยอดขายนั้นเป็นอย่างไร

สรุป แนวคิดเรื่องตัวชี้วัดนำและตัวชี้วัดตามนี้ นอกจากจะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดตัวชี้วัดผลงานที่ครอบคลุมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นแล้ว ยังจะช่วยให้ระบบฐานข้อมูลขององค์กรละเอียดมากยิ่งขึ้น เพราะตัวชี้วัดผลงานทุกตัว ไม่ว่าจะตัวชี้วัดนำหรือตัวชี้วัดตามล้วนแล้วแต่สามารถนำไปใช้ในการจัดทำเป็นฐานข้อมูลเพื่อการจัดการขององค์กรได้เป็นอย่างดี ยิ่งเรามีตัวชี้วัดผลงานมากเท่าไร ยิ่งจะทำให้เราตอบคำถามในเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับผลงานขององค์กรได้มากขึ้นเท่านั้น