



Productivity Forum

นภดล ร่มโพธิ์

อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารอุตสาหกรรมและปฏิบัติการ
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
nrompho@tu.ac.th

ความล้มเหลวในการนำเอา Balanced Scorecard ไปใช้

ในปัจจุบันการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากสภาวะการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้น ทำให้องค์กรจะต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป แต่การที่องค์กรจะรู้ว่าควรมีการเปลี่ยนแปลงในส่วนใด องค์กรจึงมีความจำเป็นต้องรู้ก่อนว่าปัจจุบันองค์กรมีผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร ดีขึ้นหรือแย่ลงเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา หรือเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

ในอดีตที่ผ่านมาตัววัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่สำคัญและเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรนำมาใช้ ได้แก่ ตัววัดผลทางการเงิน เนื่องจากเป้าหมายขององค์กรที่มุ่งแสวงหาผลกำไรคือการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ถือหุ้น อย่างไรก็ตามการที่องค์กรมุ่งเน้นตัววัดผลทางการเงินมากเกินไปนั้น ทำให้องค์กรขาดการเอาใจใส่ต่อ “สาเหตุ” ที่จะทำให้องค์กรได้รับกำไร เนื่องจากองค์กรทำการวัดเฉพาะสิ่งที่ผ่านมาแล้วคือ “ผล” หรือกำไรนั่นเอง ตัววัดผลทางการเงินจึงเปรียบเสมือนตัววัดผลตามหรือที่เรียกกันว่า *Lagging Indicator*

จากปัญหาที่เกิดขึ้นนี้ จึงทำให้ผู้รู้หลายท่านได้คิดค้นและนำเสนอระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรแนวใหม่ในหลายรูปแบบ โดยจะเป็นการเพิ่มการวัดผลให้ครอบคลุมครบทุกด้าน นอกเหนือไปจากการวัดผลทางการเงินอย่างเดียว แนวคิด Balanced

Scorecard ก็เป็นแนวคิดหนึ่งที่น่าสนใจ การวัดผลใน 4 มุมมองได้แก่ มุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต โดย Kaplan และ Norton ผู้คิดค้นระบบ Balanced Scorecard ได้ให้ความคิดเห็นว่า การวัดผลให้ครบทั้ง 4

มุมมองดังกล่าวนี้จะทำให้องค์กรสามารถประเมินผลองค์กรได้อย่างครอบคลุมและสามารถหาความสัมพันธ์ระหว่างตัววัดผลกับกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างชัดเจนผ่านทางสิ่งที่เรียกว่าแผนที่กลยุทธ์หรือ Strategy Map ซึ่งจะเป็นการเชื่อมโยง 4 มุมมองนี้เข้าไว้ด้วยกันโดยใช้หลักการของเหตุและผล

จากแนวคิดการวัดผลให้ครอบคลุมและสมดุลนี้เองทำให้ Balanced Scorecard ได้รับความนิยมเป็นอย่างสูง ทั้งในอเมริกา ขยายมาทางยุโรป และภาคพื้นทวีปเอเชีย รวมทั้งในประเทศไทย ซึ่งองค์กรใหญ่ๆ หลายองค์กรได้นำระบบนี้ไปใช้และก็ประสบความสำเร็จ แต่อย่างไรก็ตามก็ยังมีหลายองค์กรที่นำระบบนี้ไปใช้แต่พบกับความล้มเหลว กล่าวคือ Balanced Scorecard ไม่ได้ช่วยให้องค์กรดีขึ้นแต่ประการใด ในทางกลับกันกับทำให้พนักงานในองค์กรมีงานเพิ่มมากขึ้น และในที่สุดทุกคนในองค์กรก็เลิกล้มที่จะสนใจระบบนี้อีกต่อไป แต่กรณีความล้มเหลวนี้ คนภายนอกส่วนใหญ่ไม่ค่อยได้รับรู้เหมือนกับกรณีที่ประสบความสำเร็จ ก็ไม่ใช่เรื่องที่น่าแปลกใจเพราะองค์กรที่นำมาใช้แล้วล้มเหลว ก็ย่อมไม่ยากที่จะนำเสนอต่อสาธารณชนสักเท่าไร อย่างไรก็ตามยังมีนักวิจัยอีกหลายท่านที่ให้ความสนใจที่จะศึกษาความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากระบบนี้ ในบทความนี้จะขอนำเสนอความล้มเหลวในสองรูปแบบคือ “อาการ” ของความล้มเหลว และ “สาเหตุ” แห่งความล้มเหลวนั้น

อาการอย่างไรถึงเรียกว่า “ล้มเหลว”

การนำเอา Balanced Scorecard ไปใช้แล้วประสบความล้มเหลว ไม่ได้หมายความว่าขนาดที่องค์กรเคยทำกำไรได้อยู่พอสมควร พอระบบนี้มาใช้ องค์กรก็ขาดทุนจนกระทั่งปิดกิจการ ความล้มเหลวของการนำเอา Balanced Scorecard ไปใช้กับความล้มเหลวของผล การปฏิบัติงานขององค์กรเป็นคนละเรื่องกัน การที่บอกว่าเมื่อนำ Balanced Scorecard ไปใช้แล้วล้มเหลวนั้นหมายถึงอาการใด อาการหนึ่งดังต่อไปนี้

- พนักงานในองค์กรไม่รู้จักร Balanced Scorecard
- พนักงานไม่ทราบถึงพันธกิจ วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร
- Balanced Scorecard ไม่ได้ถูกนำไปเป็นส่วนหนึ่งในการวางแผนกลยุทธ์
- งบประมาณไม่ได้ถูกตั้งขึ้นตามกลยุทธ์
- ก่อนและหลังการนำเอา Balanced Scorecard ไปใช้ พนักงานไม่เห็นถึงความเปลี่ยนแปลง

อาการต่างๆ เหล่านี้บ่งชี้ให้เห็นว่าการนำเอา Balanced Scorecard มาใช้ ไม่ได้ส่งผลใดๆ ต่อการทำงานของพนักงาน Balanced Scorecard จึงเป็นเพียง Flavour of the Month ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงอยากให้มีเหมือนกับองค์กรอื่นๆ เท่านั้น หากองค์กรใดเมื่อนำ Balanced Scorecard มาใช้แล้วมีอาการเหล่านี้ ก็อาจจะกล่าวได้ว่าการนำเอา Balanced Scorecard ไปใช้ประสบกับ “ความล้มเหลว”

ทำไม Balanced Scorecard ถึงล้มเหลว

การนำเอา Balanced Scorecard ไปใช้แล้วล้มเหลว มักจะเกิดจากสาเหตุหลัก 2 ประการ ได้แก่

1. การออกแบบระบบที่ไม่ดีเพียงพอ ซึ่งอาจมีลักษณะดังต่อไปนี้
 - มีจำนวนตัววัดผลน้อยจนเกินไป จนไม่ทำให้เกิดความสมดุลระหว่างตัววัดผลขึ้นนำกับตัววัดผลตาม

- มีจำนวนตัววัดผลมากจนเกินไป จนไม่สามารถให้ความสนใจและความสำคัญได้อย่างครบถ้วน
- ตัววัดผลที่เลือกมาไม่ได้มีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ขององค์กร องค์กรเพียงแต่แบ่งตัววัดผลที่มีอยู่ทั้งหมดลงในแต่ละมุมมองทั้งสี่มุมมองเท่านั้น

2. กระบวนการนำเอาไปใช้ไม่ดี ซึ่งอาจเกิดจากสาเหตุดังต่อไปนี้

- ผู้บริหารระดับสูงไม่เอาใจใส่และไม่สนับสนุน
- พนักงานไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างและนำเอาระบบไปใช้
- ผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นที่ได้รับข้อมูลและนำเอา Balanced Scorecard ไปใช้ Balanced Scorecard ไม่ได้ถูกกระจายลงมาในระดับล่าง
- กระบวนการในการพัฒนาระบบนานจนเกินไปจนพนักงานเลิกให้ความสนใจ
- นำเอาระบบ Balanced Scorecard มาใช้ในลักษณะของโครงการ ดังนั้นเมื่อสร้างเสร็จแล้ว พนักงานจึงรู้สึกเหมือนกับว่าได้ดำเนินโครงการเสร็จสิ้นแล้วและไม่ให้ความสนใจอีกต่อไป
- จ้างที่ปรึกษาที่ไม่ดี ในที่นี้ไม่ได้หมายถึงที่ปรึกษาไม่เก่ง แต่ที่ปรึกษาอาจทำการออกแบบระบบโดยๆ ไม่ได้ให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วม เมื่อระบบเสร็จบุคลากรในองค์กรจึงไม่ยอมรับและไม่ให้ความสนใจ

- นำเอา Balanced Scorecard ไปผูกติดกับระบบผลตอบแทนเร็วจนเกินไป จนทำให้เกิดความหวาดกลัวและสับสน

สาเหตุต่างๆ เหล่านี้เป็นสิ่งที่จะนำไปสู่อาการของความล้มเหลวที่ได้นำเสนอมาก่อนหน้านี้ ดังนั้นหากองค์กรใดที่ได้นำระบบ Balanced Scorecard ไปใช้ซึ่งบางครั้งอาจลงทุนลงแรงไปค่อนข้างมาก อาจทำการลองตรวจสอบดูว่าองค์กรท่านนำ Balanced Scorecard ไปใช้แล้วประสบความสำเร็จเพียงใด โดยอาจลองทำการสำรวจโดยตอบคำถามดังต่อไปนี้

- พนักงานของท่านที่เปอร์เซ็นต์ที่รู้จัก Balanced Scorecard
- พนักงานของท่านที่เปอร์เซ็นต์ที่ทราบถึงพันธกิจ วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ของบริษัท
- ในขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ มีการนำเอา Balanced Scorecard มาใช้หรือไม่ประการใด หรือก่อนและหลังนำ Balanced Scorecard มาใช้ทุกอย่างยังคงเหมือนเดิม
- งบประมาณตั้งขึ้นโดยอิงกับตัวเลขของปีที่ผ่านมาหรืออิงกับกลยุทธ์ที่จะทำในปีหน้า
- พนักงานและผู้บริหารรู้สึกว่าการองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่หลังจากนำเอา Balanced Scorecard มาใช้

คำถามเหล่านี้จะเป็นการตรวจสอบอาการขององค์กรในการนำเอา Balanced

Scorecard ไปใช้ เหมือนกับแพทย์ที่ถามเพื่อตรวจอาการคนไข้ เพราะหลายๆ ครั้งคนไข้เองยังไม่ทราบด้วยซ้ำไปว่าตนเองไม่สบาย กว่าที่จะทราบบางทีก็อาจจะช้าเกินไป ทำให้การรักษาโรคทำได้ยากลำบากมากขึ้น เหมือนกับองค์กรที่ทุ่มส่ำลงทุนลงแรงไปมากมายเพื่อที่จะนำเอา Balanced Scorecard มาใช้ พอนำมาใช้แล้วก็ไม่ได้ให้ความสนใจตรวจสอบว่า Balanced Scorecard ให้ผลดีเพียงใดหลายๆ ครั้ง Balanced Scorecard กลายเป็นเครื่องมือที่ “มีก็ดีไม่มีก็ได้” ถ้าเป็นเช่นนั้นแล้ว จะนำเอาระบบนี้มาใช้ทำไมให้เปลืองแรง เปลืองเงินเปล่าๆ ผู้ไม่ใช้เลยยังจะดีกว่า เพราะอย่างน้อยก็ไม่เสียเงินเสียแรงงานพนักงาน ให้พนักงานนำเอาเวลาไปทำงานอย่างอื่นน่าจะคุ้มกว่ามาทำสิ่งที่องค์กรไม่ได้รับประโยชน์ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือที่มีคุณภาพและในขณะเดียวกันก็มีราคาแพง (จากการลงทุนลงแรงขององค์กร) ดังนั้นการนำ Balanced Scorecard ไปใช้ก็คล้ายกับองค์กรลงทุนสร้างโรงงาน ถ้ามีโรงงานแล้ว ไม่ผลิตสินค้า โรงงานนั้นก็เป็นที่สูญทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้และก็เป็นที่น่าเสียดาย ก็เหมือนกับ Balanced Scorecard ถ้ามีแล้วไม่ได้ใช้ประโยชน์ ก็คงเป็นสินทรัพย์อีกประการหนึ่ง ซึ่งเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ ที่ไม่ก่อประโยชน์อันใดต่อองค์กร ซึ่งคงเป็นเรื่องที่น่าเสียดายเป็นอย่างยิ่ง สำหรับองค์กรที่นำไปใช้และก่อให้เกิดผลสำเร็จ ก็ยังคงต้องทำการตรวจสอบอาการอยู่อย่างต่อเนื่อง เหมือนกับการที่เราไปพบแพทย์เพื่อตรวจร่างกาย

ประจำทุกปีว่าเรายังคงแข็งแรงอยู่เหมือนเดิมหรือไม่ประการใด การตรวจสอบอาการของการนำ Balanced Scorecard ไปใช้ก็จะเป็นเครื่องมือที่ป้องกันให้องค์กรสามารถนำไปใช้ได้อย่างประสบความสำเร็จได้อย่างต่อเนื่องต่อไปในอนาคต

เอกสารอ้างอิง

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2001) The Strategy-Focused Organization. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.