



หนังสือ “The Balanced Scorecard” ซึ่งแต่งขึ้นโดย Professor Robert S. Kaplan แห่ง Harvard Business School และ Dr. David P. Norton จัดได้ว่าเป็นหนังสือที่ได้รับความนิยมอย่างสูงจากทั้งภายในประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก โดยได้รับการตีพิมพ์หลายครั้ง รวมถึงได้รับการแปลเป็นภาษาต่างประเทศหลายภาษา หนังสือเล่มนี้ถึงแม้ว่าจะได้รับการตีพิมพ์ครั้งแรกตั้งแต่ปี ค.ศ. 1996 แต่ก็ยังคงได้รับความนิยมอยู่จนถึงในปัจจุบัน สังเกตได้จากการที่ยังพบการจำหน่ายหนังสืออยู่ในร้านหนังสือชั้นนำต่าง ๆ เหตุผลประการหนึ่งที่ทำให้หนังสือเล่มนี้ได้รับความนิยมอย่างมากและจัดว่าเป็น Classic Book เล่มหนึ่งในวงการบริหารธุรกิจคือ หนังสือเล่มนี้จัดว่าเป็นหนังสือเล่มแรกที่แนะนำแนวคิด Balanced Scorecard ผู้บริหารทั้งในประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศอื่น ๆ ทั่วโลก

Book Review: The Balanced Scorecard
Publisher: Harvard Business School Press
Publication Year: 1996
Author(s): Robert S. Kaplan, David P. Norton
Language: English
Length: 322p

ความสำเร็จของแนวคิด Balanced Scorecard ที่ได้นำเอาแนวคิด Balanced Scorecard ไปใช้ ความสำเร็จขององค์กรเหล่านี้เอง ทำให้ความนิยมในหนังสือมีมากขึ้น จนกลายเป็นหนังสือที่ผู้บริหารหลายท่านใช้เป็นคู่มือในการปฏิบัติงาน

เนื้อหาของหนังสือที่มีความหนา 322 หน้า ถูกแบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลักๆ คือส่วนการวัดกลยุทธ์องค์กร และส่วนของการจัดการกลยุทธ์องค์กร Kaplan และ Norton ได้เริ่มจากการที่ให้อ่าน

เห็นความสำคัญของการวัดผลที่มีต่อการจัดการในยุคแห่งการใช้ระบบสารสนเทศเป็นเครื่องมือและชี้ให้เห็นว่าทำไมองค์กรจำเป็นที่จะต้องมีการวัดผลที่ผ่านมามีระบบ Balanced Scorecard จากการศึกษาที่เห็นถึงความผิดพลาดของระบบการประเมินผลที่ผ่านมาในอดีตที่มุ่งเน้นเฉพาะตัวเลขทางบัญชี ทำให้ Kaplan และ Norton นำเสนอแนวคิดที่ว่าองค์กรควรจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานในมุมมองอื่นนอกจากมุมมองทางการเงินแต่เพียงอย่างเดียว โดยมุมมองที่ Kaplan นำเสนอในระบบ Balanced Scorecard ได้แก่มุมมองทางการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้ และการเจริญเติบโต โดยมุมมอง เหล่านี้จะต้องมีการเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ที่องค์กรตั้งไว้ เพื่อให้องค์กรสามารถนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

หลังจากที่ Kaplan และ Norton ได้ชี้ให้เห็นถึงปัญหาในการประเมินผลและแนะนำแนวคิดทฤษฎีของ Balanced Scorecard แล้ว ในส่วนที่สองของหนังสือจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดการทางด้านกลยุทธ์ ซึ่งจะประกอบด้วยการสร้างการทำงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยจะเน้นแนวทางการทำงานแบบ Top-Down เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงจะต้องเป็นผู้ที่กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ รวมถึงกลยุทธ์ ก่อนที่จะนำเอากลยุทธ์เหล่านั้นไปปฏิบัติ การปฏิบัติ การนอกจากนั้น Kaplan และ Norton ยังแสดงให้เห็นถึงการสร้างเป้าหมาย การจัดสรรทรัพยากรใน

องค์กร การสร้างโครงการที่สนับสนุนกลยุทธ์ และการตั้งงบประมาณตามกลยุทธ์ที่มีอยู่ กระบวนการเหล่านี้เป็นกระบวนการที่จะต้องทำโดยใช้กรอบของ Balanced Scorecard เป็นหลัก นอกจากนี้สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือการสร้างระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้องค์กรสามารถประเมินตนเองและปรับปรุงการปฏิบัติงาน หรือการปรับปรุงกลยุทธ์ให้เหมาะสมในกรณีที่เกิดการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่คาดไว้ ในส่วนสุดท้ายของหนังสือ Kaplan และ Norton ได้นำเสนอแนวทางในการนำเอา Balanced Scorecard ไปใช้ในทางปฏิบัติ รวมถึงในภาคผนวกของหนังสือยังได้มีการกล่าวถึงการสร้างระบบ Balanced Scorecard โดยได้แบ่งออกเป็นขั้นตอนที่องค์กรสามารถนำไปศึกษาเพื่อใช้เป็นกรอบการพัฒนา ระบบ Balanced Scorecard ได้ต่อไป

สำหรับผู้บริหารในประเทศไทย การอ่านหนังสือเล่มนี้อาจจะเป็นการจุดประกายความคิดให้ทำการปรับองค์กร โดยอาจพิจารณาการใช้ Balanced Scorecard เป็นทางเลือกหนึ่งที่องค์กรสามารถนำไปปรับใช้ได้

นอกจากนี้หนังสือ Balanced Scorecard มีสิ่งที่น่าสนใจและเป็นสิ่งที่เป็นจุดเด่นซึ่งได้แก่กรณีศึกษาที่ผู้เขียนได้มีประสบการณ์ตรงในการเป็นที่ปรึกษาหรือได้รับข้อมูลตรงจาก CEO ที่ได้นำเอา Balanced Scorecard ไปใช้ในทางปฏิบัติ กรณีศึกษาเหล่านี้ทำให้ผู้อ่านได้เห็นภาพในการนำเอาทฤษฎีไปใช้ในทางปฏิบัติจริง นอกเหนือจากนี้หนังสือยังได้มีการยกตัวอย่างในรายละเอียดของการนำเอาหลักการนี้ไปใช้จริงอีกด้วย ยกตัวอย่างเช่น ตัวอย่างของตัววัดผลการปฏิบัติงานในแต่ละมุมมอง ซึ่งทำให้ผู้อ่านทราบว่าในแต่ละมุมมองจะต้องวัดในเรื่องใด และวัดอย่างไร รวมถึงการแสดงถึงขั้นตอนการสร้างและการนำไปใช้ในทางปฏิบัติ ซึ่งหนังสือเล่มนี้เหมาะเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารระดับสูงในองค์กรที่จะได้ทำการศึกษาเพื่อนำแนวคิดนี้ไปใช้ในทางปฏิบัติ อย่างไรก็ตามหนังสือ Balanced Scorecard เป็นหนังสือที่มีศัพท์เทคนิคทางวิชาการค่อนข้างจะมาก ดังนั้นผู้อ่านจึงควรมีความรู้พื้นฐานทางธุรกิจเป็นอย่างดี เพื่อให้สามารถทำความเข้าใจแนวคิดนี้ได้อย่างถ่องแท้

สำหรับผู้บริหารในประเทศไทย การอ่านหนังสือเล่มนี้อาจจะเป็นการจุดประกายความคิดให้ทำการปรับองค์กร โดยอาจพิจารณาการใช้ Balanced Scorecard เป็นทางเลือกหนึ่งที่องค์กรสามารถนำไปปรับใช้ได้ อย่างไรก็ตามเนื่องจากตัวอย่าง กรณีศึกษา รวมถึงแนวทางการดำเนินงานในองค์กรที่หนังสือได้นำเสนอส่วนใหญ่จะมีลักษณะการทำงานของประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศสหรัฐอเมริกา ผู้บริหารในประเทศไทยจึงควรจะต้องเพิ่มความระมัดระวังในการเลือกเอาส่วนที่มีลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกับประเทศไทยมาปรับใช้ และอาจจะต้องเพิ่มเติมในส่วนที่เป็นลักษณะเฉพาะของการทำงานในประเทศไทยที่ไม่ได้ปรากฏในหนังสือ เนื่องจากหนังสือเล่มนี้เกิดขึ้นจากงานวิจัยและกรณีศึกษาในประเทศทางฝั่งตะวันตก ดังนั้นความแตกต่างในเรื่องวัฒนธรรมการทำงานยังไม่ได้ถูกกล่าวถึงจึงทำให้ผู้อ่านควรจะต้องเพิ่มความระมัดระวังในการนำไปปรับใช้เพื่อก่อให้เกิดผลสูงสุดต่อองค์กร

ถึงแม้ว่าหนังสือ Balanced Scorecard จะมีศัพท์เทคนิคทางการจัดการอยู่ค่อนข้างมาก แต่ลักษณะแนวทางการเขียนไม่ได้เป็นเหมือนกับ Textbook ดังนั้นจึงเป็นหนังสือเล่มหนึ่งที่ น่าสนใจสำหรับผู้บริหารรวมถึงนักศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษาที่ทำการศึกษาด้านบริหารธุรกิจ ตลอดจนผู้ที่สนใจในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร เพื่อเรียนรู้ถึงแนวคิดจากผู้ที่คิดค้น Balanced Scorecard โดยตรงอันจะทำให้เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงแนวคิดนี้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ต่อไป

โดย... ดร.นภดล ร่มโพธิ์
อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารอุตสาหกรรมและปฏิบัติการ
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์