



Productivity Forum

ดร.นภดล ร่มโพธิ์

อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารอุตสาหกรรมและปฏิบัติการ
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
nrompho@tu.ac.th

Balanced Scorecard กับชีวิตประจำวัน

แนวคิด *Balanced Scorecard* เป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างสูงในการใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร โดยทำการแบ่งการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กรออกเป็น 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองทางการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายในและการเรียนรู้และการเจริญเติบโต โดยมุมมองแต่ละมุมมองนี้จะมีความเชื่อมโยงกันในลักษณะเหตุและผล โดยสำหรับองค์กรธุรกิจแล้ว หากองค์กรมีการเรียนรู้และการเจริญเติบโตที่ดีแล้วจะทำให้กระบวนการภายในดีขึ้น อันจะนำมาสู่ความพึงพอใจของลูกค้าซึ่งจะทำให้องค์กรได้รับผลกำไรในที่สุด สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรนั้น การจัดเรียงลำดับมุมมองอาจมีความแตกต่างกันไป โดยมุมมองที่อยู่บนสุดอาจเป็นมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รองลงมาจึงเป็นมุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ส่วนมุมมองทางการเงินก็จะเป็นมุมมองสุดท้ายที่จะเป็นฐานที่จะทำให้มุมมองอื่นประสบผลสำเร็จ (เนื่องจากกำไรไม่ใช่วัตถุประสงค์หลักขององค์กรประเภทนี้)

การใช้ Balanced Scorecard นั้นมัก จะมีการแสดงความเชื่อมโยงของมุมมอง ผ่านทางแผนที่กลยุทธ์ หรือ Strategy Map เพื่อให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของแต่ละ วัตถุประสงค์ของมุมมอง การใช้ Balanced Scorecard ในองค์กรนั้นจะเริ่มจากการใช้ กับองค์กรในภาพรวมและค่อย ๆ แยกย่อยลงมาสู่หน่วยธุรกิจ ฝ่ายงาน แผนก จน ในที่สุดอาจกระจายลงไปยังแต่ละบุคคล หรือที่เรียกว่า Personal Scorecard โดยแต่ละคนจะมีตัววัดผลส่วนบุคคลเพื่อใช้ วัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน

อย่างไรก็ตามการวัดผลในระดับ บุคคลดังที่กล่าวมานั้นเป็นการวัดผล เฉพาะการทำงานเท่านั้น ถ้ามองในมุมมอง ของบุคลากรแล้ว การทำงานเป็นเพียงแค่ ส่วนหนึ่งในชีวิตเท่านั้น ยังมีกิจกรรมอีก หลายอย่างที่มีความสำคัญ ไม่ยิ่งหย่อน ไปกว่าการทำงาน ดังนั้นในเมื่อ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือที่ประสบผลสำเร็จ อย่างมากในการที่ทำให้องค์กรดำเนิน การทำงานไปสู่จุดหมายได้อย่างสมดุล บทความนี้จึงต้องการเสนอแนวคิดการ ทำเอาเครื่องมือการวัดผลระดับองค์กรนี้ มาปรับใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวันของแต่ละคน

มุมมองของ Balanced Scorecard สำหรับชีวิตประจำวัน

คำถามที่สำคัญคำถามแรกคือแล้ว Balanced Scorecard สำหรับการดำเนิน ชีวิตควรมีที่มุมมอง และควรมีการจัดเรียง มุมมองอย่างไร ผู้เขียนมีความเชื่อว่าการ ดำเนินชีวิตของเราน่าจะมีลักษณะคล้าย

กับองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไรมากกว่า องค์กรที่มุ่งแสวงหาผลกำไร เนื่องจากเงิน ไม่น่าจะเป็นเป้าหมายสำคัญเป้าหมาย เดียวในการดำเนินชีวิต (อย่างไรก็ตามถ้า ผู้อ่านมีความเชื่อต่างออกไปก็อาจจะต้อง ปรับแบบจำลองนี้) ดังนั้นการจัดเรียง Balanced Scorecard ของการดำเนินชีวิต จึงได้มีแนวทางเดียวกันกับรูปแบบของ องค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไร กล่าวคือ มุมมองที่เป็นเป้าหมายหลัก คือมุมมอง ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามด้วยมุมมอง ของกระบวนการภายใน การเรียนรู้และ การเจริญเติบโต โดยมุมมองที่จะเป็น พื้นฐานสำหรับทุกสิ่งก็จะเป็นมุมมองทาง ด้านการเงิน

ใครคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการ ดำเนินชีวิตประจำวัน

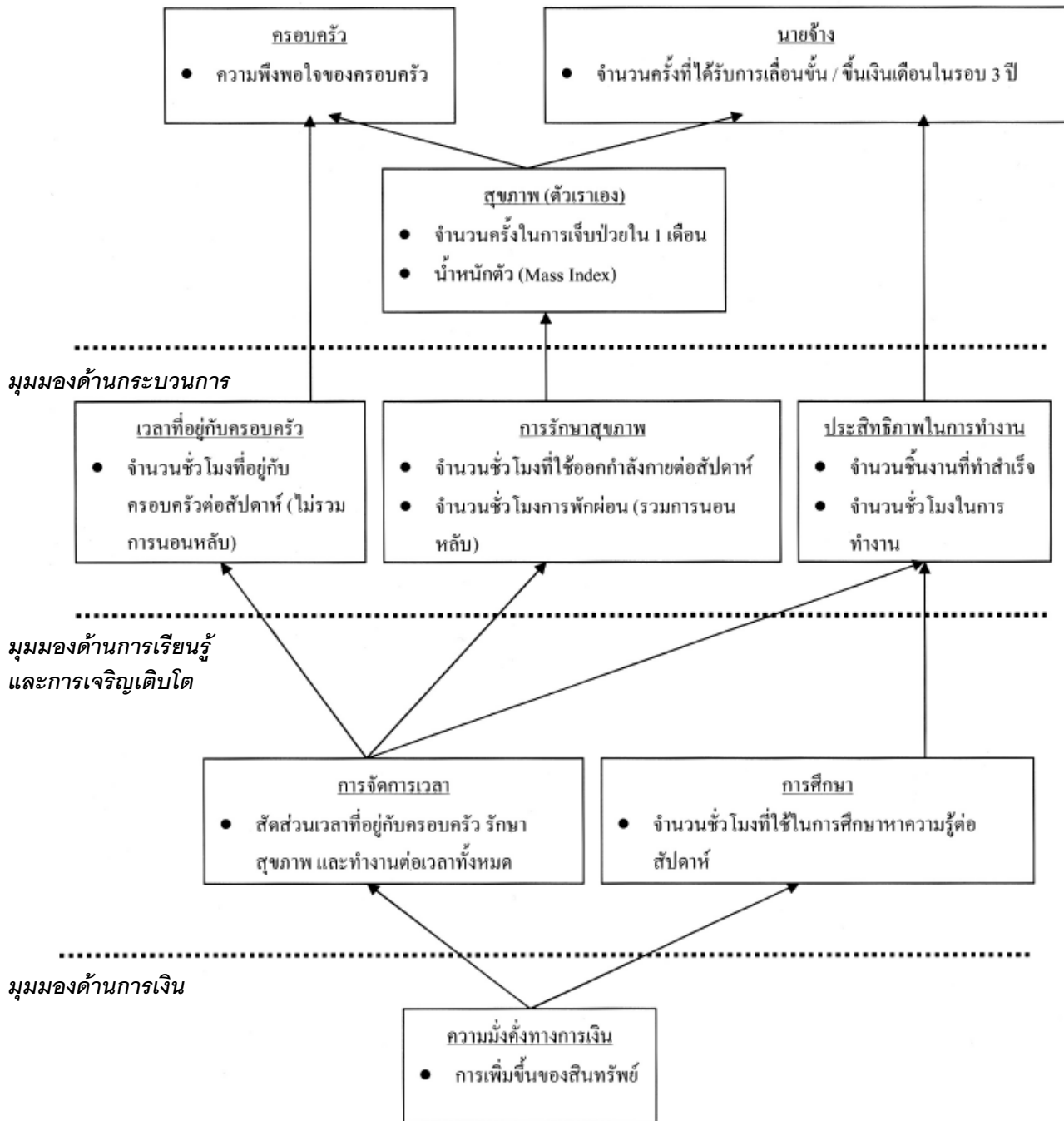
คำถามนี้เป็นคำถามที่สำคัญที่เรา ส่วนใหญ่มักจะมองข้าม อันที่จริงแล้วอาจ เป็นคำถามที่เกี่ยวกับการดำรงอยู่ของ มนุษย์หลายคนเคยถามคำถามว่า “เกิดมา เพื่ออะไร” “อยู่ไปทำไม” ดังนั้นคำถามนี้ จึงเปรียบเสมือนเป้าหมายหลักของการ ดำเนินชีวิต หากจะเปรียบเทียบกับองค์กร ธุรกิจแล้ว ถ้าเราถามว่าตั้งบริษัทมาทำไม คำตอบคงไม่พ้นเรื่องของการสร้างกำไร กำไรจึงเป็นเป้าหมายสูงสุด สำหรับการ ดำเนินชีวิตนั้น บุคคลสามกลุ่มที่จะมา มีอิทธิพลในการดำเนินชีวิตหรืออาจเรียกได้ ว่าเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินชีวิต ได้แก่ (1) ครอบครัว เพื่อน และคนที่เรารัก (2) นายจ้าง และ (3) ตัวเราเอง บุคคล เหล่านี้จะได้รับผลกระทบโดยตรงหากมี อะไรเกิดขึ้นกับเรา ไม่ว่าจะเป็นทางบวก หรือทางลบดังนั้นการพิจารณาถึง มุมมอง

ของบุคคลเหล่านี้จึงเป็นสิ่งสำคัญเป็น อย่างยิ่ง

แผนที่กลยุทธ์ในการดำเนินชีวิต ประจำวัน

แผนที่กลยุทธ์ในการใช้ชีวิตประจำวัน พร้อมทั้งตัวบ่งชี้ (แสดงตามภาพ) ถูก สร้างขึ้นมาโดยยึดเอาความต้องการของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นเป้าหมายสูงสุด จาก แผนที่กลยุทธ์นั้น หากพิจารณาในมุมมอง ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะสามารถแบ่ง ออกได้เป็นวัตถุประสงค์ 3 ประการได้แก่ (1) ความพึงพอใจของครอบครัวและคนที่ เรารักซึ่งอาจจะวัดได้โดยสอบถามบุคคล เหล่านั้น (2) ความพึงพอใจของนายจ้าง และ (3) สุขภาพ พลานามัยของแต่ละบุคคล เพื่อ ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ทั้ง 3 วัตถุประสงค์ ข้างต้น ในมุมมองด้านกระบวนการภายใน จึงมีการวัดผล ในเรื่องเวลาที่ให้กับ ครอบครัวและคนที่เรารัก การรักษา สุขภาพและประสิทธิภาพในการทำงาน การจะทำให้กระบวนการเหล่านี้ประสบผล สำเร็จ ในมุมมองด้านการเรียนรู้และการ เจริญเติบโตจึงได้ให้ความสำคัญกับการ จัดการเวลาและการศึกษาและสุดท้าย ต้อง ยอมรับว่า วัตถุประสงค์เหล่านี้อาจจะ บรรลุผลสำเร็จได้ยากหากปราศจากเงิน ดังนั้นมุมมองทางด้านการเงิน จึงได้มุ่งเน้น ความเพียงพอของเงินที่มีต่อการดำรงชีวิต

มุมมองด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



แผนที่กลยุทธ์การใช้ชีวิตประจำวัน

บทสรุป

บทความนี้มีจุดมุ่งหมายในการนำเสนอแนวคิดในการนำเอาเทคนิคที่ได้รับความสำเร็จในการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรมาปรับใช้กับการดำเนินชีวิตประจำวัน เมื่อให้การดำเนินชีวิตมีลักษณะ “สมดุล” ไม่เอียงไปด้านใดด้านหนึ่ง หลายคนอยากมีครอบครัวที่ดี สุขภาพแข็งแรงและความเจริญก้าวหน้าในการงาน แต่กลับทำงานหามรุ่งหามค่ำไม่มีเวลาให้กับครอบครัวหรือแม้กระทั่งเวลาในการดูแลสุขภาพตัวเอง การที่มีการวัดผลที่ครบทุกด้านผ่านทาง Balanced Scorecard ตามที่ได้เสนอในบทความนี้นั้น จะมีส่วนช่วยให้เราดำเนินชีวิตได้อย่างสมดุล จากคำกล่าวที่ว่า “You get what you measure” ดังนั้นการวัดผลในลักษณะนี้ก็อาจจะเป็นการกระตุ้นเตือนให้เราตระหนักว่ากิจกรรมอะไรบ้างที่เราคิดว่าสำคัญแต่ไม่ได้สนใจ เช่น ถึงแม้ว่าเราจะทราบว่าการ

ออกกำลังกาย มีความสำคัญ แต่เรามักจะอ้างว่า “ไม่มีเวลา” อันที่จริงแล้วคำว่า “ไม่มีเวลา” ในที่นี้สะท้อนให้เห็นว่าเราจัดลำดับความสำคัญของการออกกำลังกายไว้ค่อนข้างต่ำ เราไม่เคยบอกว่าเราไม่มีเวลากินข้าวหรือไม่มีเวลาทำงานให้กับเจ้านายใช่หรือไม่ เนื่องจากเราให้ความสำคัญกับสิ่งเหล่านี้ เพราะสิ่งเหล่านี้ให้ผลทันที เช่น ถ้าไม่กินข้าวเราก็หิวทันที ไม่ทำงานให้เจ้านายก็ถูกต่อว่าทันที ต่างจากการออกกำลังกายที่ถ้าไม่ออกกำลังกาย ก็ไม่เห็นว่าจะเจ็บป่วยหรือเดือดร้อนอย่างไร แต่การไม่ออกกำลังกายจะส่งผลในระยะยาว เมื่อเราไม่สบายแล้วถึงแม้จะเริ่มออกกำลังกาย บางครั้งก็อาจช่วยอะไรได้ไม่มากนัก ดังนั้นการวัดผลในลักษณะนี้อาจเป็นการกระตุ้นให้เห็นถึงความสำคัญของสิ่งที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินชีวิต อย่างไรก็ตามบทความนี้ไม่ได้ต้องการสร้างสูตรสำเร็จในการดำเนินชีวิต

ให้ผู้อ่าน เพียงแต่เป็นการนำเสนอความคิดเห็นในการนำเอาระบบ Balanced Scorecard ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ประสบความสำเร็จ องค์กรมาปรับใช้ในชีวิตประจำวันเท่านั้น “กลยุทธ์” การดำเนินชีวิตของแต่ละคนยังเป็นสิ่งที่แต่ละคนจะต้องพิจารณาปรับให้เหมาะสมกับการดำเนินชีวิตเช่นเดิม

บรรณานุกรม

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992) The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review* 70 (1):71-89.