



Book Review

แนวคิดเรื่องการวัดผลองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard) เป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมมาเป็นเวลานานและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับการจัดการองค์กร ในปัจจุบันนี้มีหนังสือจำนวนมากที่ได้กล่าวถึงแนวคิดดังกล่าว The Execution Premium เป็นหนังสืออีกเล่มหนึ่งที่แต่งขึ้นโดย Kaplan และ Norton ปรมาจารย์ผู้คิดค้นแนวคิดนี้โดยหนังสือเล่มนี้เป็นหนังสือเล่มที่ 5 ที่ Kaplan และ Norton ได้นำเสนอในเรื่องราวเกี่ยวกับ Balanced Scorecard โดยหนังสือ 4 เล่มก่อนหน้านี้ได้แก่ (1) The Balanced Scorecard (2) Strategy-Focused Organization (3) Strategy Maps และ (4) Alignment หนังสือเล่มนี้จึงเปรียบเสมือนกับเป็นคู่มืออีกเล่มของผู้บริหารที่ต้องเกี่ยวข้องกับการวางแผนและการนำเอากลยุทธ์ไปใช้ โดยในหนังสือได้มีการนำเสนอกรณีศึกษาของบริษัทที่นำเอาเครื่องมือทางด้านการวัดผลองค์กรแบบสมดุลไปใช้เพื่อทำให้ผู้อ่านมีความเข้าใจในเรื่องนี้เพิ่มมากขึ้น

หนังสือเล่มนี้มีความหนา 320 หน้า โดยแบ่งออกเป็น 10 บท โดยบทแรกคือ บทนำที่ได้มีการนำเสนอปัญหาที่ผู้บริหารมักจะพบในการสร้างกลยุทธ์สำหรับองค์กร และได้มีการนำเสนอขั้นตอนของการจัดการกลยุทธ์ โดยแบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอนได้แก่ (1) การสร้างกลยุทธ์ (2) การวางแผนกลยุทธ์ (3) การสร้างความเชื่อมโยงระหว่างการปฏิบัติงานกับกลยุทธ์ (4) การวางแผนการปฏิบัติงาน (5) การตรวจสอบดูแลและการเรียนรู้ และ (6) การทดสอบและปรับกลยุทธ์ โดยในบทนี้ได้มีการสรุปรายละเอียดในแต่ละกระบวนการดังกล่าว และได้มีการนำเสนอหน่วยงานที่ควรจะได้รับพิชิตชอบในกระบวนการดังกล่าวที่เรียกว่า Office of Strategy Management

Book Review: The Execution Premium

Publisher: Harvard Business School Press

Publication Year: 2008

Authors: Robert S. Kaplan and David P. Norton

Language: English

Length: 320p

ในบทที่ 2 ของหนังสือเป็นการนำเสนอกระบวนการแรกในการจัดการกลยุทธ์ ซึ่งได้แก่การสร้างกลยุทธ์ โดยได้มีการนำเสนอกรอบแนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่เรียกว่า PESTEL ซึ่งมาจากการวิเคราะห์ด้านการเมือง (Political) ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ด้านสังคม (Social) ด้านเทคโนโลยี (Technological) ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental) และด้านกฎหมาย (Legal) นอกจากนี้ก็ยังได้นำเสนอแนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) ขององค์กร เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการสร้างกลยุทธ์ขององค์กร

บทที่ 3 จะเป็นบทที่นำเสนอกระบวนการลำดับถัดมาได้แก่กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ โดยในบทนี้จะเริ่มต้นขึ้นตั้งแต่ขั้นตอนในการสร้างแผนที่กลยุทธ์ รวมไปถึงการเลือกตัววัดและการตั้งเป้าหมาย โดยในบทนี้ได้มี

การนำเสนอกรณีศึกษาตัวอย่างต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์อยู่เป็นจำนวนมาก

ในบทความนี้เป็นบทที่นำเสนอเรื่องโครงการที่ช่วยสนับสนุนกลยุทธ์ (Strategic Initiatives) โดยได้มีการนำเสนอวิธีในการเลือกโครงการ การหาเงินสนับสนุนโครงการ โดยในบทนี้สิ่งที่น่าสนใจคือ ในองค์กรนอกจากจะมีค่าใช้จ่ายด้านการปฏิบัติงาน (Operating Expense: OPEX) และค่าใช้จ่ายด้านการลงทุน (Capital Expense: CAPEX) แล้ว องค์กรควรมีการตั้งค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับกลยุทธ์ที่เรียกว่า Strategic Expense (STRATEX) ขึ้นมาด้วย เพื่อที่จะได้ขับเคลื่อนโครงการด้านกลยุทธ์ต่าง ๆ ไปได้อย่างประสบผลสำเร็จ

จุดเด่นอีกประการหนึ่งของหนังสือเล่มนี้คือ การนำเสนอเรื่องการใช้ข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ในระบบการสร้างกลยุทธ์ และการนำเสนอตัวอย่างของการใช้ข้อมูลทางด้านการเงินและการวิเคราะห์เรื่องต้นทุนเพื่อประกอบการตัดสินใจ รวมทั้งมีการนำเสนอกรณีศึกษาต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก ซึ่งทำให้เกิดความเข้าใจเพิ่มมากขึ้น

ในส่วนสุดท้ายของบทนี้เป็นการนำเสนอการกำหนดผู้ความรับผิดชอบในการดำเนินโครงการด้านกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อให้โครงการนั้นเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

ในบทที่ 5 ของหนังสือเล่มนี้เป็นเรื่องของ การสร้างความเชื่อมโยงระหว่างการปฏิบัติงานกับกลยุทธ์ ซึ่งเป็น

ขั้นตอนลำดับที่ 3 ในการจัดการกลยุทธ์ โดยได้มีการนำเสนอการสร้างเชื่อมโยงในระดับหน่วยธุรกิจหลัก ความเชื่อมโยงของหน่วยงานสนับสนุน รวมถึงยังได้มีการนำเสนอในเรื่องการสร้างแรงจูงใจพนักงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะทำให้การสร้างเชื่อมโยงนี้ประสบผลสำเร็จ

บทที่ 6 ของหนังสือเล่มนี้เป็นเรื่องเกี่ยวกับขั้นตอนลำดับที่ 4 ในการจัดการกลยุทธ์คือ การวางแผนการปฏิบัติงาน โดยในบทที่ 6 นี้จะเน้นไปเรื่องของโครงการที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ โดยได้มีการนำเสนอถึงแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการหลักต่าง ๆ ในองค์กร การลำดับความสำคัญของการจัดการกระบวนการ การนำเสนอผลการดำเนินงาน และการแบ่งปันแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดขององค์กร

บทที่ 7 ยังคงเป็นเรื่องการวางแผนการปฏิบัติงานเช่นเดียวกับบทที่ 6 แต่จุดเน้นจะเป็นเรื่องของ การประมาณการยอดขาย ทรัพยากรในองค์กร และงบประมาณ โดยเนื้อหาในบทนี้จะเน้นเรื่องของความเชื่อมโยงระหว่างแผนกลยุทธ์กับการวางแผนทรัพยากรและการตั้งงบประมาณ โดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Time-Driven Activity-Based Cost (TDABC) มาช่วยในการจัดการ

บทที่ 8 ในหนังสือเล่มนี้เป็นเรื่องเกี่ยวกับกระบวนการในลำดับที่ 5 ในขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้แก่การตรวจสอบดูแลและการเรียนรู้ต่าง ๆ โดยได้มีการนำเสนอถึงการประชุมเพื่อทบทวนสิ่งที่เกิดขึ้นและทบทวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ในช่วงเวลาที่ผ่านไป

สำหรับในบทที่ 9 นี้ก็จะเป็นการนำเสนอถึงขั้นตอนสุดท้ายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้แก่การทดสอบและปรับกลยุทธ์ โดยได้มีการนำเสนอกรณีศึกษาต่าง ๆ ประกอบเพื่อให้เห็นว่าเมื่อเวลาผ่านไปสิ่งที่องค์กรควรจะต้องทำคือ การทดสอบว่ากลยุทธ์เดิมยังคงใช้ได้ผลดีหรือไม่ และควรมีการปรับกลยุทธ์อย่างไร

สำหรับบทสุดท้ายในหนังสือเล่มนี้เป็นเรื่องของหน่วยงานที่มีชื่อเรียกว่า Office of Strategy

Management โดยได้มีการนำเสนอถึงความจำเป็นที่จะต้องมีความชัดเจนของหน่วยงานนี้ รวมถึงโครงสร้างของหน่วยงานและบทบาทหน้าที่ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

อาจกล่าวได้ว่าหนังสือเล่มนี้เป็นหนังสืออีกเล่มหนึ่งที่น่าอ่านเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารองค์กร ที่ปรึกษา รวมถึงนักศึกษาด้านบริหารธุรกิจที่ศึกษาเรื่องราวเกี่ยวกับกลยุทธ์ขององค์กร จุดเด่นของหนังสือเล่มนี้อยู่ที่การรวบรวมเอาแนวคิดต่าง ๆ ของผู้เชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์เข้าไว้ด้วยกัน หนังสือเล่มนี้เริ่มต้นด้วยการให้คำแนะนำว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อมีความแข็งแกร่งทางด้านการดำเนินงาน (Effective Operation) และมีกลยุทธ์ที่ดี (Right Strategy) อย่างไรก็ตามทั้งสองสิ่งนี้ไม่ใช่สิ่งเดียวกัน อย่างไรก็ตามหนังสือเล่มนี้จะค่อนข้างเน้นไปในเรื่องของกระบวนการทางด้านกลยุทธ์มากกว่าการที่จะเชื่อมโยงให้เห็นภาพชัดเจนของความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์กับการดำเนินงาน

ถึงแม้ชื่อหนังสือคือ Execution Premium ซึ่งทำให้หลายท่านอาจจะเข้าใจว่าหนังสือเล่มนี้คือ วิธีการนำเอากลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ แต่แท้จริงแล้วเนื้อหาของหนังสือเล่มนี้เป็นเรื่องของกระบวนการในการวางกลยุทธ์มากกว่า โดยหนังสือนี้มีสมมุติฐานว่าหากกลยุทธ์ได้สร้างขึ้นอย่างถูกต้องโดยผ่าน Balanced Scorecard และแผนที่กลยุทธ์แล้วองค์กรก็ย่อมที่จะประสบความสำเร็จได้ในที่สุด จากชื่อหนังสือที่อาจจะยังไม่ค่อยชัดเจนนี้เอง อาจจะทำให้ผู้อ่านบางกลุ่มที่มุ่งหวังที่จะได้อ่านเรื่องราวเกี่ยวกับความเชื่อมโยงของกลยุทธ์กับการปฏิบัติงานเกิดความเข้าใจผิดในเนื้อหาในหนังสือได้

หนังสือเล่มนี้มีจุดเด่นในเรื่องการนำเสนอเครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ ในการสร้างกลยุทธ์อย่างครบถ้วน โดยมีคำอธิบายแนวคิดหลักต่าง ๆ เช่น Balanced Scorecard และแผนที่กลยุทธ์ซึ่งเป็นผลงานของ Kaplan กับ Norton นอกจากนี้หนังสือเล่มนี้ยังได้มีการกล่าวถึงกระบวนการสร้างกลยุทธ์อย่างเป็นขั้นเป็นตอน โดยมีการอธิบายแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน และยังรวมถึงการอภิปรายในเรื่องของการประชุมและการทบทวนกลยุทธ์ของผู้บริหาร ซึ่งเป็นสิ่งที่มีประโยชน์เป็นอย่างยิ่งต่อการจัดการ

จุดเด่นอีกประการหนึ่งของหนังสือเล่มนี้คือ การนำเสนอเรื่องการใช้ข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ในการประกอบการสร้างกลยุทธ์ และการนำเสนอตัวอย่างของการใช้ข้อมูลทางการเงินและการวิเคราะห์เรื่องต้นทุนเพื่อประกอบการตัดสินใจ รวมทั้งมีการนำเสนอกรณีศึกษาต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก ซึ่งทำให้เกิดความเข้าใจเพิ่มมากขึ้น

อย่างไรก็ตามหนังสือเล่มนี้ยังมีข้อควรระวังสำหรับผู้อ่านคือ เรื่องที่ยังไม่มีการอธิบายถึงความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์กับการปฏิบัติงานที่จะทำให้อุตสาหกรรมบรรลุถึงเป้าหมาย ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น นอกจากนี้เนื้อหาในหนังสือเล่มนี้ยังตั้งสมมุติฐานว่าผู้บริหารที่มีตัววัดที่ถูกต้องนั้นจะตัดสินใจได้ถูกต้องและทำให้บรรลุเป้าหมายได้เสมอ ซึ่งอาจจะไม่เป็นจริงในทางปฏิบัติ โดยหนังสือเล่มนี้ไม่ได้อธิบายไว้อย่างชัดเจนว่าการใช้ประโยชน์จากตัววัดเหล่านั้นทำได้อย่างไร

สิ่งที่น่าสนใจอีกประการหนึ่งของหนังสือเล่มนี้คือ เรื่องแนวคิดเกี่ยวกับการวางกลยุทธ์ของบริษัท โดยผู้เขียนได้นำเสนอในลักษณะคล้าย ๆ กับสมการทางคณิตศาสตร์ กล่าวคือ บริษัทจะมีการตั้งเป้าหมายรวม หลังจากนั้นก็จะแยกเป้าหมายนั้นออกเป็นส่วน ๆ (คล้าย ๆ กับสมการทางคณิตศาสตร์) และหากทุกคนทำได้ตามเป้าหมายที่แยกส่วนนั้น ก็จะทำให้บริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายรวมได้ในที่สุด ลักษณะแนวคิดนี้เป็นแนวคิดที่อิงจากลักษณะการจัดการแบบบนลงล่างแต่เพียงอย่างเดียว ซึ่งอาจจะจะมีลักษณะที่ไม่เหมือนกับหลายบริษัทที่อาจจะมีการจัดการในรูปแบบจากล่างขึ้นบนหรือรูปแบบอื่น ๆ

ในหนังสือเล่มนี้ยังได้มีการสร้างแนวทางในการทำให้ทุกส่วนในองค์กรมุ่งไปในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์ขององค์กร (Alignment) อย่างไรก็ตามเนื้อหาส่วนนี้ยังมีไม่มากนักและค่อนข้างจะเน้นไปทางด้านการเงินมากกว่าในเรื่องของวิธีการต่าง ๆ อีกส่วนหนึ่งที่หนังสือเล่มนี้ยังขาดไปคือ เรื่องของมุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต โดยเฉพาะในส่วนของคนและเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งยังไม่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าคนและเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นช่วยทำให้กลยุทธ์สำเร็จได้อย่างไรหรือเสมอไปหรือไม่

ถึงแม้ว่าหนังสือเล่มนี้จะมีข้อจำกัดบางประการ แต่ข้อจำกัดเหล่านั้นก็เกิดขึ้นเนื่องจากลักษณะของหนังสือไม่ใช่เป็นข้อผิดพลาดของหนังสือ กล่าวโดยสรุปคือ หนังสือเล่มนี้เป็นหนังสือที่เน้นการนำเสนอแนวคิดมากกว่าแนวปฏิบัติ และเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับผู้อ่านที่เป็นผู้บริหารระดับสูงหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

เอกสารอ้างอิง

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2008), *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Boston: Harvard Business School Press.

โดย.. ดร.นภดล ร่มโพธิ์

รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการปฏิบัติการ
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์