



Book Review

ตัววัดผลการปฏิบัติงานองค์กรหลักหรือที่เรียกว่า Key Performance Indicators (KPIs) นั้น เป็นที่รู้จักกันเป็นอย่างดีในการบริหารองค์กร เนื่องจาก KPIs เป็นสิ่งที่ผู้บริหารใช้ในการควบคุมการดำเนินงาน ตลอดจนใช้เป็นเครื่องมือในการทำนายอนาคตและช่วยในการตัดสินใจในองค์กร นอกเหนือจากนั้น KPIs ยังถูกใช้ในการประเมินผลการทำงานของพนักงานเพื่อให้ทราบว่าในช่วงเวลาที่ผ่านมานั้นการดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามที่ได้คาดหวังไว้หรือไม่ และที่สำคัญไปกว่านั้นคือเพราะอะไร ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างกลยุทธ์เพื่อใช้ในการพัฒนาองค์กรต่อไป

อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ผู้บริหารมักจะประสบปัญหาคือ ไม่แน่ใจว่าหากจะต้องใช้ KPIs ในองค์กร ควรจะใช้ KPIs ตัวไหนดี และมากยิ่งขึ้นไปกว่านั้นคือ KPIs มีอยู่เป็นจำนวนมาก แต่ละตัวก็จะสะท้อนสิ่งต่าง ๆ กันออกไป ทำให้ผู้บริหารเกิดความสับสนและหลายครั้งก็ตัดสินใจไม่ถูกว่าจะเลือก KPIs ใด ๆ หรืออาจจะมีความกังวลว่ายังไม่ค่อยมีความเข้าใจและรู้จัก KPIs แต่ละตัวที่ลึกซึ้งเพียงพอ และเมื่อนำมาใช้จึงทำให้เกิดความสับสนไม่ใช่เฉพาะผู้บริหารเท่านั้น ในระดับพนักงานผู้ปฏิบัติงานก็ไม่เข้าใจ และสิ่งนี้เองนำมาซึ่งผลเสียที่อาจจะคาดไม่ถึง

ในหลายองค์กรนั้น ในขณะนี้ก็ได้มีการใช้ KPIs มาก่อนแล้ว แต่ก็ยังมีพนักงานจำนวนไม่น้อยยังมีข้อสงสัยเกี่ยวกับ KPIs ว่าคืออะไร มีความหมายอย่างไร ดีความได้อย่างไร หรือสะท้อนให้เห็นถึงอะไร ข้อสงสัยเหล่านี้หากผู้มาคอยอธิบายให้ฟังในองค์กรก็จะทำให้เกิดความเข้าใจมากขึ้น แต่หลายองค์กรก็ไม่มีผู้ที่จะมาคอย

Book Review: Key Performance Indicators: The 75 measures every manager needs to know

Publisher: Pearson Education Limited

Publication Year: 2012

Author: Bernard Marr

Language: English

Length: 348p

ตอบคำถาม จึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานเองจะต้องหาความรู้หรือที่แยกว่านั่นคือ คาดเดากันเอาเองว่า KPIs เหล่านี้มีความหมายอย่างไรและนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างไร

หนังสือเรื่อง Key Performance Indicators: The 75 measures every manager needs to know เป็นหนังสือเล่มหนึ่งที่ได้ทำการคัดเลือก KPIs ที่มีความสำคัญและมีการใช้อย่างแพร่หลายในองค์กรต่าง ๆ มานำเสนอ หนังสือนี้แต่งขึ้นโดย Bernard Marr ซึ่งนับว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญท่านหนึ่งในสาขาที่เกี่ยวกับการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กร โดยหนังสือเล่มนี้มีจำนวนหน้าทั้งสิ้น 348 หน้า และได้แบ่งออกเป็น 6 ส่วนหลัก ๆ ตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 เป็นการนำเสนอตัววัดผลทางการเงิน ได้แก่กำไรสุทธิกำไรสุทธิต่อยอดขาย กำไรขั้นต้นต่อยอดขาย กำไรด้านการดำเนินงานต่อยอดขาย กำไรก่อนดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อมราคา และค่าตัดจำหน่าย อัตราการเจริญเติบโตของรายได้ อัตราผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ อัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน อัตราผลตอบแทนต่อเงินทุน อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น อัตราส่วนระหว่างหนี้ต่อทุน วงจรเงินสด อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน อัตราส่วนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน เงินลงทุนต่อยอดขาย และอัตราส่วนระหว่างราคากับกำไรต่อหุ้น

จุดเด่นของหนังสือเล่มนี้อยู่ตรงที่ผู้เขียนได้มีการคัดเลือกตัววัดผลที่มีความสำคัญต่อการจัดการองค์กรและยังเป็นตัววัดผลที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย นอกจากนั้นในแต่ละตัววัดผลนั้น ในหนังสือเล่มนี้ยังมีวิธีการในการคำนวณพร้อมทั้งตัวอย่างอย่างครบถ้วน รวมถึงได้มีการนำเสนอถึงค่าที่สามารถนำไปใช้เทียบเคียงได้ เช่นค่าของตัววัดผลนั้น ๆ ที่เกิดขึ้นในบริษัทที่มีชื่อเสียงหรือทำได้ดีในเรื่องนั้น ๆ จึงทำให้ผู้อ่านมีความเข้าใจเพิ่มมากขึ้น

ส่วนที่ 2 เป็นการนำเสนอตัววัดผลทางด้านลูกค้า ได้แก่ Net Promoter Score อัตราการรักษาลูกค้าเก่า ดัชนีความพึงพอใจลูกค้า คะแนนกำไรที่ได้จากลูกค้า มูลค่าตลอดชีพของลูกค้า อัตราการสูญเสียลูกค้า ความผูกพันของลูกค้า และข้อร้องเรียนจากลูกค้า

ส่วนที่ 3 เป็นการนำเสนอตัววัดผลทางการตลาด ได้แก่ อัตราการเจริญเติบโต

ของตลาด ส่วนแบ่งตลาดสัมพัทธ์ มูลค่าของตราหือ ต้นทุนต่อจำนวนลูกค้าเป้าหมาย อัตราการเปลี่ยนลูกค้าเป้าหมายเป็นลูกค้าของบริษัท อันดับของบริษัทในการค้นหาผ่านทาง Internet จำนวนการเข้าชม Website บริษัท ระดับความผูกพันของลูกค้าในช่องทาง Online จำนวนครั้งในการกล่าวถึงตราหือของบริษัทต่อจำนวนครั้งในการกล่าวถึงตราหือของทุกบริษัทผ่านทาง Online Social Network Footprint และ Klout Score

ส่วนที่ 4 เป็นการนำเสนอตัววัดผลทางการดำเนินการและห่วงโซ่อุปทาน ได้แก่ ระดับของ Six Sigma อัตราการใช้ประโยชน์ ระดับของของเสียจากระบวนการ เวลาในการตอบสนองความต้องการลูกค้า อัตราการส่งของที่ครบถ้วนและตรงเวลา อัตราการสูญเสียของคงคลัง ความผันแปรของเวลาในการดำเนินโครงการ ความผันแปรของต้นทุนในการดำเนินโครงการ มูลค่าที่ได้รับ นวัตกรรมที่อยู่ในระหว่างการดำเนินการ อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนทางด้านนวัตกรรม เวลาในการเข้าสู่ตลาด อัตราการดำเนินงานที่ผ่านคุณภาพในครั้งแรก ระดับของการที่จะต้องทำการผลิตใหม่อีกครั้ง ดัชนีคุณภาพ ประสิทธิภาพของการใช้อุปกรณ์ ระดับของการหยุดของกระบวนการหรือเครื่องจักร และการแก้ปัญหาลูกค้าในการติดต่อครั้งแรก

ส่วนที่ 5 เป็นการนำเสนอตัววัดทางด้านพนักงาน ได้แก่ มูลค่าเพิ่มของทุนมนุษย์ รายได้ต่อพนักงาน ดัชนีความพึงพอใจพนักงาน ความผูกพันของพนักงาน คะแนนการอุทิศตนของพนักงาน อัตราการสูญเสียพนักงาน ระยะเวลางานโดยเฉลี่ย Absenteeism Bradford factor คะแนนจากการประเมินแบบ 360 องศา อัตราส่วนของเงินเดือนในเชิงเปรียบเทียบ ระยะเวลาในการจ้างงาน และผลตอบแทนในการลงทุนในการฝึกอบรม

ส่วนที่ 6 ซึ่งเป็นส่วนสุดท้ายในหนังสือเล่มนี้ เป็นการนำเสนอตัววัดทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ได้แก่ Carbon Footprint Water Footprint ปริมาณการบริโภคพลังงาน ระดับการประหยัดจาก

โครงการต่าง ๆ Supply Chain Miles อัตราการลดของเสีย อัตราการนำของเสียกลับมาใช้ใหม่ และอัตราการนำผลิตภัณฑ์กลับมาใช้ใหม่

ในหนังสือนี้ นอกจากมีการนำเสนอตัววัดใน 6 ด้านทั้งหมดจำนวน 75 ตัววัดแล้ว ในแต่ละตัววัดยังได้มีการอธิบายถึงลักษณะของตัววัดผลในหัวข้อต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- (1) ความสำคัญของตัววัดผล
- (2) วิธีในการวัดผล
- (3) ต้นทุนและความพยายามที่ต้องใช้ในการเก็บข้อมูล
- (4) การตั้งค่าเป้าหมายและการเทียบเคียง
- (5) ข้อแนะนำและข้อควรระวัง
- (6) รายการอ้างอิง

จุดเด่นของหนังสือเล่มนี้อยู่ตรงที่ผู้เขียนได้มีการคัดเลือกตัววัดผลที่มีความสำคัญต่อการจัดการองค์กร และยังเป็นตัววัดผลที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย นอกจากนั้นในแต่ละตัววัดผลนั้น ในหนังสือเล่มนี้ยังมีวิธีการในการคำนวณพร้อมทั้งตัวอย่างอย่างครบถ้วน รวมถึงได้มีการนำเสนอถึงค่าที่สามารถนำไปใช้เทียบเคียงได้ เช่นค่าของตัววัดผลนั้น ๆ ที่เกิดขึ้นในบริษัทที่มีชื่อเสียงหรือทำได้ดีในเรื่องนั้น ๆ จึงทำให้ผู้อ่านมีความเข้าใจเพิ่มมากขึ้น นอกจากนั้นในตอนท้ายในการอธิบายตัววัดผลนั้น ผู้เขียนยังได้มีการให้ข้อแนะนำและข้อควรระวัง รวมไปถึงรายการอ้างอิงต่าง ๆ เพื่อทำให้ผู้ที่สนใจสามารถสืบค้นเพิ่มเติมได้ต่อไป

อย่างไรก็ตาม หนังสือเล่มนี้ยังขาดการแบ่งแยกให้เห็นอย่างชัดเจนว่าตัววัดเหล่านี้มักจะถูกใช้ในอุตสาหกรรมใด ซึ่งหากผู้เขียนสามารถทำตารางสรุปแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนได้ว่ามีการใช้ตัววัดนี้ในอุตสาหกรรมใดบ้าง ก็จะทำให้ผู้อ่านที่ทำงานอยู่ในอุตสาหกรรมที่หลากหลายนั้นสามารถนำไปปรับใช้ได้ง่ายขึ้น หรือจะทำให้เห็นภาพชัดเจนมากขึ้น

โดยสรุปแล้วหนังสือเรื่อง Key Performance Indicators เล่มนี้ จัดเป็นหนังสือเล่มหนึ่งที่เหมาะสำหรับผู้บริหารที่ทำงานเกี่ยวข้องกับการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กร รวมถึงผู้บริหารโดยทั่วไปที่มีส่วนในการใช้ตัววัดผลการปฏิบัติงานองค์กรในการบริหารเพื่อที่จะช่วยให้เกิดความเข้าใจในเรื่องตัววัดผลได้ดีขึ้นและสามารถนำไปปรับใช้ในการทำงานให้เกิดประโยชน์ได้ต่อไปในอนาคต

เอกสารอ้างอิง

Marr, B.(2012), *Key Performance Indicators: The 75 measures every manager needs to know*, Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.

โดย.. ดร.นภดล ร่มโพธิ์

รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการปฏิบัติการ
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์