

บทที่ 4 ผลการดำเนินการวิจัย

จากวิธีการดำเนินงานวิจัยในบทที่ 3 ทำให้ได้ผลการดำเนินการวิจัย แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

- 1) ผลการศึกษาวิวัฒนาการของระบบการวัดสมรรถนะในอุตสาหกรรมการผลิต
- 2) ผลการสำรวจแนวความคิดเห็นของบุคคลในอุตสาหกรรมการผลิต
- 3) การศึกษาแนวทางในการใช้ระบบการประเมินผลร่วมกัน

4.1 ผลการศึกษาวิวัฒนาการของระบบการวัดสมรรถนะในอุตสาหกรรมการผลิต

วิวัฒนาการของการจัดทำตัวชี้วัดตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันได้มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ในอดีตถ้าต้องการจะดูผลการดำเนินงานของกิจการ ก็จะเริ่มต้นที่กำไรเป็นหลัก ในรายงานประจำปีต่อผู้ถือหุ้นฝ่ายจัดการนอกจากจะแสดงว่าปีนั้นมีกำไรมากน้อยแค่ไหนแล้วอาจจะมีการเปรียบเทียบให้เห็นว่าเพิ่มขึ้นหรือลดลงจากปีที่ผ่านมาอย่างไร ดังนั้น กำไรจึงเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการประเมินผลงาน นอกจากจะแสดงกำไรเพียงอย่างเดียวแล้ว ยังมีการนำเอากำไรไปเปรียบเทียบกับปัจจัยอื่น ๆ อีกด้วย ทั้งนี้เพื่อที่จะแสดงว่าได้มีการใช้ปัจจัยนั้นอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด เช่น ในแง่ของการจัดการ กำไรอาจจะถูกนำไปเปรียบเทียบกับเงินลงทุน หรือ ทุนที่ใช้ในการดำเนินกิจการ ออกมาเป็นดัชนีที่แสดงผลการดำเนินงานของกิจการอย่าง Return on Investment : ROI หรือ Return on Capital Employed : ROCE เป็นต้น (ณัฐพล ขวลิขิตชิน และ ปราโมทย์ ศุภบัญญัติ 2545)

โดยวัตถุประสงค์ของการบริหารทางการเงินคือ การสร้างความมั่งคั่งสูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้น ผู้ถือหุ้นจะมีความมั่งคั่งสูงสุดได้นั้น มูลค่ารวมตามราคาตลาดของธุรกิจต้องสูงขึ้น ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบต่าง ๆ ของธุรกิจ ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านบัญชี ด้านการตลาด ด้านการผลิต ด้านบุคคล เป็นต้น ซึ่งการวิเคราะห์ทางการเงินก็คือ การนำข้อมูลทางบัญชีมาวิเคราะห์การดำเนินงานของธุรกิจ ข้อมูลทางการบัญชีที่ใช้กันมากในการวิเคราะห์คือ งบการเงิน (Financial Statement) (สุพาดา สิริกุตตา และคนอื่น ๆ 2543)

การบัญชีการจัดการแบบเก่า (Traditional management accounting) ได้ถูกพัฒนาขึ้นในช่วงระหว่างการปฏิวัติอุตสาหกรรมและในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 ซึ่งตั้งแต่ปี 1930 เทคนิคของ

การบริหารจัดการไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญมากนัก แต่ในอุตสาหกรรมด้านการผลิตได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างยิ่งใหญ่ ผลิตรถยนต์ได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ทางด้านเทคโนโลยีการผลิตได้มีการเปลี่ยนรูปแบบไปและระบบอัตโนมัติก็ได้เปลี่ยนแปลงการแจกแจงของต้นทุน การวิจัยและรอบของการพัฒนาในบางอุตสาหกรรมได้ยาวนานมากขึ้นและเสียค่าใช้จ่ายมากขึ้นด้วย รวมถึงพนักงานก็ต้องการแรงจูงใจที่แตกต่างกันออกไปอย่างมาก ดังนั้น เมื่อมีการปฏิบัติเกิดขึ้นในอุตสาหกรรมการผลิตและอัตราการเปลี่ยนแปลงก็เพิ่มขึ้นทุกปี วิธีการแบบเก่าของการบัญชีการจัดการจึงไม่สามารถให้ได้กับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ซึ่งปัญหาของการบัญชีการจัดการแบบเก่าได้แบ่งเป็น 5 ประเภทใหญ่ ๆ (Maskell, 1991) คือ

1. ความไม่สอดคล้อง
2. การบิดเบือนต้นทุน
3. ความไม่ยืดหยุ่น
4. อุปสรรคต่อการก้าวไปสู่การเป็นการผลิตระดับสากล (World Class Manufacturing)
5. การพึ่งพาความจำเป็นของการบัญชีการเงิน

ตัววัดผลที่ใช้กันมานานมีปัญหาในทางปฏิบัติอยู่มาก อย่างเช่น การรับรู้รายได้ไม่เหมือนกัน บางแห่งรับเงินมาแล้วค่อย ๆ รับรู้เป็นรายได้ แต่บางแห่งยังไม่ได้เงินมา แต่ลงบัญชีรับรู้เป็นรายได้ไปแล้ว เนื่องจากหลักการทางบัญชีจะใช้ หลักเงินค้ำ (Accrual Basis) คือ จะรับรู้เป็นรายได้ก่อนที่จะได้รับเงินสดจริง ๆ เป็นต้น ทำให้การประเมินผลงานด้วยตัวแปรทางการเงินอย่างเดียวเริ่มไม่เพียงพอแล้ว เนื่องจากโลกได้เปลี่ยนไปแล้ว เทคนิคการประเมินผลงานจึงต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย โดยสิ่งที่เปลี่ยนแปลงนั้นมีอยู่ 3 ประการหลัก ๆ (ณัฐพล ชวลิตชีวิน และปราโมทย์ ศุภปัญญา 2545) คือ

1. การล่มสลายของพรมแดนการค้าระหว่างประเทศ คือ การกีดกันระหว่างประเทศเริ่มลดลงเนื่องจากข้อตกลงทางการค้าต่าง ๆ เช่น GATT หรือ WTO ในปัจจุบัน ผลที่ตามมาคือการแข่งขันมีมากขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เมื่อเป็นอย่างนี้ บริษัทที่เคยขายของแต่ในประเทศก็ขยายธุรกิจออกไปทั่วโลก บทบาทของบริษัทข้ามชาติจึงมีมากขึ้น บริษัทที่ไม่สามารถปรับตัวได้ทันทีก็ต้องล้มหายตายจากไป ดังนั้นเราจึงไม่สามารถบอกได้ว่าบริษัทไหนเป็นอย่างไร โดยดูจากข้อมูลทางการเงินเพียงอย่างเดียว เพราะมันไม่สามารถบอกได้ว่าบริษัทจะมีความสามารถในการต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วได้มากน้อยแค่ไหน

2. วิวัฒนาการทางด้านเทคโนโลยี ช่วยให้สิ่งที่ไม่อาจทำได้ในอดีตสามารถทำได้ อย่างเช่น คอมพิวเตอร์ที่ทำให้การจัดการข้อมูลเพื่อการบริหารง่ายขึ้น การจัดทำงบการเงิน ประจำเดือนเพื่อเสนอผู้บริหารก็กลายเป็นเรื่องง่าย เพราะคอมพิวเตอร์ถูกนำมาใช้ใน กระบวนการผลิตมากมาย นับตั้งแต่การควบคุมการทำงานของหุ่นยนต์ในการประกอบ รถยนต์ ควบคุมการส่งวัตถุดิบป้อนกระบวนการผลิต ควบคุมการบริหารจัดการกับสินค้า และวัตถุดิบตลอดจนชิ้นส่วนต่าง ๆ ผลที่ตามมาคือ กระบวนการผลิตใช้แรงงานน้อยลง เพราะเอาหุ่นยนต์เข้ามาแทนที่ ลดปัญหาเรื่องแรงงาน ใช้วัตถุดิบน้อยลง เพราะความ ผิดพลาดที่ทำให้เกิดความเสียหายระหว่างผลิตลดลง แต่กลับได้สินค้าที่มีคุณภาพดีขึ้นใน ราคาที่ถูกลง
3. กระบวนการบริหารและจัดการต้องเปลี่ยนรูปแบบเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง คือ ในช่วง 20 ปีที่ผ่านมา ได้มีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการบริหารงานในองค์กรต่าง ๆ เป็น อย่างมาก กระบวนการผลิตที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมทำให้ต้องการการบริหารจัดการที่ ยืดหยุ่น และเน้นในเรื่องของคุณภาพในการจัดการมากขึ้นด้วย เมื่อกระบวนการผลิต เปลี่ยนไป การจัดการและโครงสร้างขององค์กรก็จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ทั้งนี้ เพื่อลดต้นทุนให้ต่ำที่สุดและยังคงความสามารถในการแข่งขันเอาไว้ให้ได้ ผลที่ตามมา ก็คือต้องลดการใช้แรงงานคนลงและเน้นในการบริหารมากขึ้น การจัดองค์กรแบบเดิมที่เป็น แนวตั้งก็เปลี่ยนมาเป็นแนวนอนแทน ใช้ Task Force หรือหน่วยงานเฉพาะกิจ และใช้ คนทำงานข้ามสายงานกันมากขึ้น การจัดองค์กรแบบใหม่ยังเน้นในการแสวงหาโอกาส ใหม่ที่เกิดขึ้นและแก้ไขปัญหาในการดำเนินการและการตลาดไปด้วย คือ เคลื่อนย้ายจาก แนวคิดแบบ "Command and Control" ที่เต็มไปด้วยระบบเจ้าขุนมูลนายและมีชั้นในการ บังคับบัญชามากมาย ไปสู่ระบบการจัดการแบบใหม่ที่เรียกว่า "Facilitate and Empower" ไม่เน้นการออกคำสั่งและคอยควบคุม แต่จะเน้นในการอำนวยความสะดวก ตลอดจนให้มีอำนาจในการปฏิบัติงานได้เอง

ตารางที่ 4.1 พัฒนาการของการบริหารคลีนลูกใหม่ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

พัฒนาการของการบริหารคลีนลูกใหม่ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น	
การบริหารในอดีต	การบริหารในอนาคต
มีแต่กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ เพื่อควบคุม	เน้นความยืดหยุ่น รับมือกับสิ่งที่เกิดขึ้นแบบไม่คาดฝันและไม่ชัดเจนได้ดี
ควบคุมตามลำดับขั้น และมีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน	เน้นการพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ
มีหลักการที่กำหนดโดยฝ่ายจัดการ	ส่งเสริมให้พนักงานมีหลักการของตนเอง
การแก้ปัญหาต้องเป็นไปตามกลไกและทิศทางที่กำหนด	แก้ปัญหาด้วยการร่วมมือกัน
เน้นผู้เชี่ยวชาญในงานแต่ละประเภทและเป็นอิสระต่อกัน	สร้างทีมที่ทำงานได้หลายด้านและต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน
กำหนดลักษณะงานของแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน	ลักษณะงานของแต่ละคนจะมีการทบทวนและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตามการเจรจาต่อรอง

ที่มา : Ezzamel et al (1995) หน้า 25

การลดขั้นตอนในการทำงาน มาจากแนวความคิดทางด้านการบริหารสมัยใหม่ที่เกิดขึ้นอย่างมากมายในช่วงที่ผ่านมา การบริหารสมัยใหม่เน้นการปรับปรุงกระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยระบบการผลิตแบบยืดหยุ่น ซึ่งจากการจัดองค์กรและการบริหารได้เปลี่ยนแปลงไป การประเมินผลงานจึงต้องเปลี่ยนแปลงไปให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารแบบใหม่ด้วย

เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทั้ง 3 ประการหลัก ๆ ข้างต้น ทำให้การประเมินผลงานได้มีการเปลี่ยนแปลงไป จากในอดีตที่ค่อนข้างใช้การประเมินผลงานโดยเน้นตัวแปรทางการเงิน ปัจจุบันนี้ข้อมูลทางการเงินอย่างเดียวจึงไม่เพียงพอแล้ว อีกทั้งมีจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องมากมายในการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินแบบดั้งเดิม หลังจากนั้นจึงมีการแก้ไขปรับปรุงตัวชี้วัดทางการเงินแบบดั้งเดิมให้สามารถสะท้อนภาพรวมขององค์กรและมุ่งเน้นให้เกิดคุณค่าต่อองค์กรโดยรวมให้มากที่สุดอย่างถูกต้องและทันเวลา

แนวความคิดใหม่ทางการจัดการพยายามปรับตัวชี้วัดทางการเงินแบบดั้งเดิมนี้ให้เป็นตัววัดผลทางการเงินแบบใหม่ที่สะท้อนให้เห็นถึงมูลค่าเพิ่ม (Value-Added) ที่ก่อให้เกิดต่อองค์กร

โดยรวมได้ โดยตัวชี้วัดทางการเงินสมัยใหม่เกิดมาจากแนวความคิดหลักการจัดการสมัยใหม่ ที่เรียกว่า แนวความคิดของการจัดการที่มุ่งเน้นคุณค่าขององค์กรโดยรวม (Value-Based Management) ซึ่งจะเป็นการลดปัญหาหรือจุดบกพร่องของตัวชี้วัดทางการเงินแบบดั้งเดิม ที่มีปัญหาในแง่ของการวัดผลทางการเงินที่ไม่ได้ใช้หลักการของเงินสด โดยจากการปรับตามหลักของเงินค้ำเป็นหลักของเงินสดนั้น จะทำให้กำไรที่เกิดขึ้นเป็นหลักของเงินสดทั้งสิ้น

แต่ต่อมา ก็ทราบว่าหลักการของกระแสเงินสดก็ยังมีจุดอ่อนที่สำคัญอยู่ คือ องค์กรจะไม่สามารถทราบถึงผลการดำเนินงานในแต่ละงวดได้อย่างถูกต้อง เนื่องจากว่าเงินสดรับหรือเงินสดจ่ายในแต่ละงวดนั้นอาจจะไม่ได้สะท้อนผลการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กรในแต่ละงวดได้อย่างชัดเจน ทำให้นักวิเคราะห์พยายามหาทางที่เหมาะสมที่สุดที่ทำให้องค์กรสามารถประเมินผลในแง่ของหลักเงินสดมากที่สุด รวมถึงสามารถสะท้อนผลกระทบการดำเนินงานทางการเงินในแต่ละงวด จึงเกิดความคิดที่เรียกว่า EVA (Economic Value Added) หรือมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ โดย EVA เกิดมาจากกำไรทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Profits) หรือกำไรส่วนที่เหลือ (Residual Income) แต่หลักของกำไรทางเศรษฐศาสตร์นั้นยังไม่ใช่ว่าตัวที่เป็นมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ (EVA) ที่สมบูรณ์ เนื่องจากว่ายังมีผลของวิธีการทางการเงินบางอย่างที่เข้ามาเกี่ยวข้องและควรจะต้องมีการปรับปรุงเสียก่อน โดยเฉพาะผลที่เกิดจาก “หลักเงินค้ำ” ทางด้านของบัญชี จึงต้องมีการปรับให้เข้ากับ “หลักเงินสด” ด้วย เพื่อให้สะท้อนถึงหลักของเงินสดส่วนเพิ่มที่จะสามารถเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจให้แก่กิจการได้จริง ๆ โดยใช้การปรับตามหลักการบัญชี (ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค 2545)

ในปี 1992 แนวคิดเรื่อง Balanced Scorecard เริ่มเป็นที่รู้จักและใช้กันอย่างแพร่หลาย โดยแนวคิดในเรื่องการประเมินผลองค์กร แทนที่จะพิจารณาเฉพาะตัวชี้วัดทางการเงิน (Financial Indicators) ควรพิจารณาตัวชี้วัดในสี่มุมมอง (Perspectives) ซึ่งมุมมองทั้ง 4 ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) โดยองค์กรจำเป็นที่จะต้องพัฒนาตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก ๆ หรือที่เราเรียกว่า Key Performance Indicators (KPIs) ขึ้นมา เพื่อที่จะเป็นดัชนีที่จะบ่งบอกถึงผลการปฏิบัติงานหลักให้ผู้บริหารในองค์กรทุกคนทราบถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กร อันจะสามารถนำผลที่เกิดขึ้นไปตีค่าและนำไปวิเคราะห์ รวมไปถึงหาแนวทางแก้ไขปรับปรุงหรือแม้แต่พัฒนา ณ จุดต่าง ๆ เหล่านั้นให้ดียิ่งขึ้นตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้วางเอาไว้ (พลุ เดชะรินทร์ 2544)

โดยจะแบ่งวิวัฒนาการของระบบประเมินผลเป็น 3 หัวข้อ ดังนี้

- 1) Conventional Measurement
- 2) Key Performance Indicators (KPIs)
- 3) Balanced Scorecard (BSC)

4.1.1 Conventional Measurement

Conventional Measurement หรือ การวัดผลแบบดั้งเดิม เป็นระบบการประเมินผลที่เน้นทางด้านบัญชีหรือใช้กำไรเป็นพื้นฐาน โดยเอาตัวเองเป็นศูนย์กลางในการวัดผลการดำเนินงาน ซึ่งในอดีตถ้าต้องการจะดูผลการดำเนินงานของกิจการ ก็จะเริ่มต้นที่กำไรเป็นหลัก ในแง่ของการจัดการ กำไรอาจจะถูกนำไปเปรียบเทียบกับเงินลงทุน เช่น Return on Investment : ROI โดยวัตถุประสงค์ของการบริหารทางการเงินคือ การสร้างผลตอบแทนสูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้น ข้อมูลทางการเงินบัญชีที่ใช้กันมากในการวิเคราะห์คือ งบการเงิน (Financial Statement)

แนวความคิดเห็นเกี่ยวกับ Conventional Measurement มีดังนี้

แนวความคิดเห็นที่ 1

ณัฐพล ขวลิขิตวิวัฒน์ และ ปราโมทย์ ศุภปัญญา (2545) กล่าวว่าในอดีตถ้าต้องการจะดูผลการดำเนินงานของกิจการ ก็จะเริ่มต้นที่กำไรเป็นหลัก ในรายงานประจำปีต่อผู้ถือหุ้นฝ่ายจัดการ นอกจากจะแสดงว่าปีนั้นมีกำไรมากน้อยแค่ไหนแล้วอาจจะมีการเปรียบเทียบให้เห็นว่าเพิ่มขึ้นหรือลดลงจากปีที่ผ่านมาอย่างไร ดังนั้น กำไรจึงเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการประเมินผลงาน นอกจากจะแสดงกำไรเพียงอย่างเดียวแล้ว ยังมีการนำเอากำไรไปเปรียบเทียบกับปัจจัยอื่น ๆ อีกด้วย ทั้งนี้ เพื่อที่จะแสดงว่าได้มีการใช้ปัจจัยนั้นอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด เช่น ในแง่ของการจัดการ กำไรอาจจะถูกนำไปเปรียบเทียบกับเงินลงทุน หรือ ทุนที่ใช้ในการดำเนินกิจการ ออกมาเป็นดัชนีที่แสดงผลการดำเนินงานของกิจการอย่าง Return on Investment : ROI หรือ Return on Capital Employed : ROCE เป็นต้น

แนวความคิดเห็นที่ 2

วรภัทร์ ภูเจริญ และ ธนกฤต จรัสรุ่งขวลิต (2546) กล่าวว่า เครื่องมือทางการบริหารรุ่นดีก ดำบรรพ์ตัวหนึ่ง ก็คือ การบริหารโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objectives หรือ MBO) ซึ่งเป็นต้นกำเนิดของเครื่องมือในการวัดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานต่าง ๆ เมื่อประมาณ 50 ปี

เหตุผลสำคัญที่การบริหารโดยวัตถุประสงค์ (MBO) เมื่อใช้ไปแล้วเริ่มพบข้อบกพร่องก็ ด้วยเหตุว่า เมื่อสมัยปลายทศวรรษ 90 พบว่าตลาดหุ้นและเศรษฐกิจในสหรัฐอเมริกาเริ่มประสบ ปัญหา และจากจุดนี้เองที่ค้นพบว่า องค์การส่วนใหญ่ในสหรัฐอเมริกา ใช้ตัวชี้วัด (ซึ่งก็คือการบริหารโดยวัตถุประสงค์นั่นเอง) ทางด้านการเงินเป็นหลัก โดยไปเน้นว่าหากผู้บริหารท่านใดทำกำไร ได้มาก ๆ เพิ่มยอดขายได้เยอะ ๆ ลดต้นทุนต่าง ๆ หรือลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับผล กำไรหรือยอดขายได้มาก ๆ ก็จะได้รางวัล โดยอาจจะเป็นการเพิ่มเงินเดือน เพิ่มค่าคอมมิสชั่น หรือ ได้โบนัส เป็นต้น พุดง่าย ๆ ก็คือ เน้นที่การตลาดและตัวเลขทางบัญชีอย่างเดียว

แนวความคิดเห็นที่ 3

พลุ เดชะรินทร์ (2544) กล่าวว่า ในอดีตการประเมินผลองค์กรมักจะใช้เครื่องมือทางด้าน บัญชี และการเงินเป็นหลัก เช่น อัตราส่วนทางการเงิน รายได้ ต้นทุน กำไร เป็นต้น แต่ในปัจจุบัน ผู้บริหารเริ่มพบแล้วว่าการใช้ตัวชี้วัดทางการเงินเป็นหลักไม่เพียงพอต่อการแข่งขันในยุค ปัจจุบัน ทั้งนี้เนื่องจากตัวชี้วัดทางการเงินมีข้อจำกัดหลายประการ

แนวความคิดเห็นที่ 4

Maskell (1991) กล่าวว่า การบัญชีการจัดการแบบเก่า (Traditional management accounting) ได้ถูกพัฒนาขึ้นในช่วงระหว่างการปฏิวัติอุตสาหกรรมและในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 ซึ่งตั้งแต่ปี 1930 เทคนิคของการบัญชีการจัดการไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญมากนัก แต่ใน อุตสาหกรรมด้านการผลิตได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างยิ่งใหญ่ ผลิตภัณฑ์ได้เปลี่ยนแปลงไปอย่าง มาก ทางด้านเทคโนโลยีการผลิตได้มีการเปลี่ยนรูปแบบไปและระบบอัตโนมัติก็ได้เปลี่ยนแปลง การแจจแรงของต้นทุน การวิจัยและระอบของการพัฒนาในบางอุตสาหกรรมได้ยาวนานมากขึ้น และเสียค่าใช้จ่ายมากขึ้นด้วย รวมถึงพนักงานก็ต้องการแรงจูงใจที่แตกต่างกันออกไปอย่างมาก

ดังนั้น เมื่อมีการปฏิวัติเกิดขึ้นในอุตสาหกรรมการผลิตและอัตราการเปลี่ยนแปลงก็เพิ่มขึ้นทุกปี วิธีการแบบเก่าของการบัญชีการจัดการจึงไม่สามารถใช้ได้กับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้

แนวความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อบกพร่องหรือข้อจำกัดของตัวชี้วัดทางการเงิน (Financial Indicator) มีดังนี้

แนวความคิดเห็นที่ 1

ณัฐพล ขวลิขิตวิวัฒน์ และ ปราโมทย์ ศุภบัญญัติ (2545) กล่าวถึงข้อบกพร่องหรือข้อจำกัดของตัวชี้วัดทางการเงิน ดังนี้

1. วิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการเช่าสินทรัพย์ และธุรกรรมต่าง ๆ ที่อยู่นอกบัญชี (Off-balance Sheet) ไม่เหมือนกัน เช่น การเช่ารถบรรทุกบัญชีในส่วนที่เกี่ยวกับธุรกรรมที่อยู่นอกงบดุล จนมองดูเหมือนว่ามีกำไร แต่ที่จริงโดนยกย้ายถ่ายเทจนทำให้บริษัทล้มละลายได้
2. การรับรู้รายได้ไม่เหมือนกัน บางแห่งรับเงินมาแล้วค่อย ๆ รับรู้เป็นรายได้ แต่บางแห่งยังไม่ได้เงินมา แต่ลงบัญชีรับรู้เป็นรายได้ไปแล้ว หรือที่เรียกว่า การใช้หลักบัญชีเงินค้ำ (Accrual Basis) คือ จะรับรู้เป็นรายได้ก่อนที่จะได้รับเงินสดจริง ๆ
3. ให้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่ไม่ค่อยจะถูกต่อนัก ทั้งนี้ก็เพราะข้อมูลทางการเงินจะเน้นเฉพาะรายรับ รายจ่ายและผลกำไรเท่านั้น และที่สำคัญข้อมูลทางการเงินที่นำมาแสดงนั้นเป็นเพียงภาพสะท้อนของการดำเนินงานในอดีต ไม่ใช่ปัจจุบัน การนำเอาข้อมูลแบบนี้มาใช้จึงอาจจะไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรในปัจจุบันก็ได้
4. ไม่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรและกลยุทธ์ในปัจจุบัน บริษัทและองค์กรส่วนใหญ่มักจะละเลยตัววัดผลที่ไม่ใช่ด้านการเงิน รวมทั้งละเลยตัววัดผลที่จับต้องได้ยาก เช่น คุณภาพของสินค้าและบริการ ความพึงพอใจของลูกค้า ระยะเวลาในการนำสินค้าส่งให้แก่ลูกค้า ความยืดหยุ่นในการผลิต ระยะเวลาในการนำสินค้าและบริการใหม่ออกสู่ตลาด รวมทั้งละเลยต่อการพัฒนา Intangible Capital Asset อย่างความรู้ความชำนาญของพนักงาน เป็นต้น

5. ทำให้เน้นแต่การทำกำไรในระยะสั้น ในเมื่อผู้ถือหุ้นและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่างเน้นที่จะวัดผลการดำเนินงานจากกำไรและขาดทุน รวมทั้งผลตอบแทนต่อทุน และสินทรัพย์ ฝ่ายจัดการก็จำเป็นที่จะต้องเน้นให้องค์กรแสดงกำไรในงบดุลให้ได้ แม้ว่าอาจจะต้องไปลดโครงการลงทุนที่จำเป็นสำหรับองค์กรระยะยาว โดยเฉพาะงบทางด้านวิจัยและพัฒนา หรือโครงการใหม่ ๆ ที่จะเพิ่มรายได้และกำไรขององค์กรในระยะยาว ซึ่งทำให้ผู้บริหารสนใจแต่การทำกำไรปีต่อปีแทนที่จะมองไปถึงในอนาคต
6. ให้ความสำคัญแก่พนักงานค่อนข้างน้อย เนื่องจากพนักงานมีส่วนร่วมทำให้ผลกำไรเกิดขึ้น แต่เวลาดูงบการเงินแล้วไม่อาจจะบอกได้ว่ากำไรส่วนนี้ เขามีส่วนเกี่ยวข้องด้วยอย่างไร หรือโดยเฉพาะในเรื่องของคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน องค์กรไม่ค่อยได้ให้ความสนใจในเรื่องนี้แก่พนักงานนัก
7. ให้ความสนใจเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่อาจจะกระทบต่อธุรกิจน้อย ในการดำเนินธุรกิจ นอกจากความพอใจของลูกค้าแล้ว เรายังต้องให้ความสนใจกับปัจจัยภายนอกอื่น ๆ อีกด้วย เช่น คู่แข่งมีความเคลื่อนไหวอะไรใหม่ ๆ บ้าง และนอกจากเรื่องของสินค้าและบริการใหม่ ๆ หรือ เรื่องของคู่แข่งแล้ว ผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ก็เป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากขึ้นทุกวัน เช่น โรงงานผลิตสารเคมีที่ละลายปล่อยให้แก่สัตว์ป่าหรือคน เป็นอันตรายต่อประชาชนใกล้เคียง เป็นต้น ตัวเลขกำไรหรือขาดทุนไม่ได้บอกถึงเรื่องเหล่านี้

แนวความคิดเห็นที่ 2

พสุ เดชะรินทร์ (2544) กล่าวถึงข้อบกพร่องหรือข้อจำกัดของตัวชี้วัดทางการเงิน ดังนี้

1. ปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน สำหรับองค์กรต่าง ๆ ในปัจจุบัน มักจะเป็นทรัพยากรหรือความสามารถที่ไม่สามารถจับต้องได้ (Intangible Resources and Capabilities) อาทิเช่น ความรู้ (Knowledge) ชื่อเสียงและภาพพจน์ขององค์กร ความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจของพนักงาน ตรา/ยี่ห้อของสินค้า หรือแม้กระทั่งความสามารถทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ซึ่งปัจจัยที่ไม่สามารถจับต้องได้เหล่านี้ไม่สามารถใช้ตัวชี้วัดทางการเงินหรือบัญชีมาประเมินได้

2. ตัวชี้วัดทางการเงินที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน ให้ความสำคัญกับมุมมองภายในองค์กร ไม่สามารถที่จะวัดหรือประเมินปัจจัยภายนอกองค์กร ถ้าพิจารณาตัวชี้วัดทางการเงินต่าง ๆ โดยละเอียดจะเห็นได้ว่า ตัวชี้วัดหรืออัตราส่วนทางการเงินเหล่านี้ จะชี้ให้เห็นว่า ความสามารถขององค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น ความสามารถในการทำกำไร ความสามารถในการชำระหนี้ หรือ ความสามารถในการบริหารสินค้าคงคลัง แต่ตัวชี้วัดเหล่านี้ไม่ได้ช่วยตอบคำถามอื่นเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีความสำคัญกับการดำเนินงานและกลยุทธ์ในระยะยาวขององค์กร เช่น พฤติกรรมและความพึงพอใจของลูกค้า ความสัมพันธ์กับ Suppliers หรือแม้กระทั่งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจที่มีต่อองค์กร เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการติดตาม พฤติกรรม ความพึงพอใจ และการเคลื่อนไหวของลูกค้า และพฤติกรรมของคู่แข่งซึ่งถือเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กรธุรกิจในปัจจุบัน
3. การมุ่งที่ตัวชี้วัดด้านการเงินเพียงอย่างเดียว จะทำให้ผู้บริหารและองค์กรมุ่งเน้นที่ผลการดำเนินงานในระยะสั้นมากกว่าการเสริมสร้างความสามารถแข่งขันในระยะยาว เนื่องจากตัวชี้วัดทางการเงินต่าง ๆ เช่น อัตราส่วนทางการเงิน จะแสดงค่าผลการดำเนินงานขององค์กรในลักษณะปีต่อปี ถ้าผู้บริหารมุ่งเน้นในการสร้างกำไรให้องค์กร ผู้บริหารก็จะพยายามทำทุกวิถีทางที่จะทำให้องค์กรมีกำไรในแต่ละปี แต่อาจจะเลยกิจกรรมบางประการที่ช่วยเสริมสร้างความสามารถทางการแข่งขันในระยะยาวที่ไม่สามารถสร้างผลตอบแทนในระยะสั้น เช่น ลดการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนา
4. ตัวชี้วัดทางการเงิน เป็นตัวชี้วัดที่บอกให้ผู้บริหารทราบถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีต หรือบอกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นมาแล้ว (Lagging Indicators) แต่ไม่ได้บอกให้รู้ถึงปัญหาและโอกาสที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคต (Leading Indicators) ทั้งนี้เนื่องจากข้อมูลที่ใช้ในตัวชี้วัดทางการเงินเป็นตัวเลขหรือข้อมูลที่ได้มาต่อเมื่อเหตุการณ์หรือระยะเวลาได้สิ้นสุดลง อัตราส่วนทางการเงินต่าง ๆ ผู้บริหารหรือองค์กรจะรู้ต่อเมื่อปิดบัญชีในแต่ละเดือน หรือรอบปี และข้อมูลที่ผู้บริหารรู้จักจะเป็นข้อมูลในอดีตหรือปีที่แล้ว ซึ่งอาจจะไม่สามารถบอกให้รู้ถึงสิ่งที่องค์กรจะต้องเผชิญในอนาคต

แนวความคิดเห็นที่ 3

ธีรยุทธ วัฒนาสุโข (2545) กล่าวว่า การใช้ตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียวมีข้อเสีย คือเปรียบเสมือนกับว่าองค์กรขับรถอยู่และมองกระจกหลังเท่านั้น ทำให้เห็นแต่สิ่งที่ผ่านมาแล้ว ไม่

สามารถมองเห็นสิ่งที่องค์กรจะเผชิญต่อไปข้างหน้าได้ ดังนั้น ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินจะช่วยให้ผู้บริหารหรือองค์กรสามารถมองเห็นถึงวิสัยทัศน์ที่เป็นภาพยาวไปข้างหน้าได้เสมือนการมองผ่านกระจกกรอออกไปข้างหน้า

ตัวชี้วัดทางการเงินแบบดั้งเดิม (Traditional Financial Indicators) มีปัญหาในแง่ของการวัดผลทางการเงินที่ไม่ได้ใช้หลักการของเงินสด ทำให้หลายครั้งส่วนกำไรที่เกิดขึ้นไม่ได้แสดงถึงมูลค่าเพิ่มในอนาคต หรือวิธีการบัญชีที่แตกต่างกันอาจทำให้ข้อมูลต่าง ๆ ทางการเงินอาจจะถูกตกแต่งได้ และอาจจะทำให้ผู้บริหารเข้าใจผิดในการตีความหมายของตัวเลขในงบการเงินต่าง ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การตัดสินใจที่ผิดพลาดได้

แนวความคิดเห็นที่ 4

คณะกรรมการเทคโนโลยีวิชาชีพ (2546) กล่าวว่า การวัดผลการดำเนินงานโดยอาศัยข้อมูลจากงบการเงินในอดีตเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่แท้จริงของธุรกิจได้ เพราะหลักการบัญชีที่รองรับทั่วไปนั้นไม่สามารถวัดผลการดำเนินงานเชิงเศรษฐกิจได้ เนื่องจากอาจมีการตกแต่งตัวเลขในงบการเงินเพื่อให้นักวิเคราะห์หรือผู้ลงทุนเห็นว่าดีขึ้นและอัตราส่วนสำคัญ ๆ ที่ใช้ในการประเมินความสามารถของบริษัทนั้นอยู่ในเกณฑ์ที่ดี ซึ่งหากใช้แต่เพียงข้อมูลจากงบการเงินมาประเมินผลการดำเนินงานของธุรกิจจะทำให้ผู้ถือหุ้นไม่สามารถประเมินได้ว่ามูลค่าหุ้นที่ตนถืออยู่นั้นเพิ่มขึ้นหรือลดลงในเชิงเศรษฐกิจอย่างไร

เนื่องจากการประเมินผลการดำเนินงานในแต่ละองค์กรตัวชี้วัดที่สำคัญตัวหนึ่งที่จะทำให้องค์กรทราบถึงศักยภาพในการจัดการคือ ตัวชี้วัดทางการเงิน ดังนั้นองค์กรควรที่จะเลือกใช้ตัวชี้วัดทางการเงินที่เหมาะสมต่อองค์กรมากที่สุด ซึ่งตัวชี้วัดทางการเงินสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ ตัวชี้วัดทางการเงินแบบดั้งเดิม และตัวชี้วัดทางการเงินสมัยใหม่ แต่เนื่องจากตัวชี้วัดทางการเงินแบบดั้งเดิมที่เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย ซึ่งคืออัตราส่วนทางการเงินต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์งบการเงินขององค์กร เช่น งบดุล งบกำไรขาดทุน หรืองบกระแสเงินสด ยังคงมีข้อบกพร่องอยู่หลายประการ อาทิเช่น

1. แหล่งข้อมูลต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ได้นำมาจากงบการเงินซึ่งถือเป็นข้อมูลในอดีตทั้งสิ้น ซึ่งไม่สามารถที่จะสะท้อนให้เห็นถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างชัดเจนเท่าไรนัก

2. ข้อมูลต่าง ๆ ที่นำมาใช้นั้นมาจากงบการเงินที่องค์กรสร้างขึ้น โดยข้อมูลหลายส่วนมักถูกตกแต่งได้โดยวิธีการบัญชีต่าง ๆ เช่น นโยบายการตีราคาสินค้าคงเหลือที่เปลี่ยนแปลงไป จะทำให้กำไรขององค์กรเปลี่ยนแปลงไปด้วย และจะมีผลทำให้การคำนวณอัตราส่วนต่าง ๆ ผิดพลาดได้
3. ในปัจจุบันการรับรู้รายได้ในอนาคต หลักการทางบัญชีจะใช้หลักเงินค้ำ คือจะรับรู้รายได้ก่อนที่จะได้รับเงินสดจริง ๆ ซึ่งทำให้เกิดข้อสงสัยในหมู่นักลงทุนหรือนักวิเคราะห์ว่าสิ่งที่องค์กรรับรู้เป็นรายได้นั้น จะสามารถก่อให้เกิดคุณค่าต่อองค์กรได้จริงหรือไม่ โดยเฉพาะกรณีที่มีสภาพความผันผวนทางการเงินระหว่างประเทศมากมาย โดยอาจจะทำให้ข้อมูลมีการตีค่าเกินจริง และยังผลให้ผู้บริหารวิเคราะห์มูลค่าขององค์กรผิดพลาดได้ อาจจะทำให้ผู้บริหารเชิงกลยุทธ์และนักวิเคราะห์ต่าง ๆ เข้าใจผิด ซึ่งอาจจะนำไปสู่การประเมินผลที่ไม่มีประสิทธิภาพ

แนวความคิดเห็นที่ 5

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546) กล่าวถึงข้อบกพร่องหรือข้อจำกัดของตัวชี้วัดทางการเงิน ดังนี้

1. เป็นการตกแต่งสารสนเทศจนทำให้เกิดการหลงประเด็น และเกิดความเข้าใจผิดที่จะกระทบต่อผลในการตัดสินใจของผู้บริหาร
2. ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการและกลยุทธ์ขององค์กร
3. ส่งเสริมการคิดและการทำกำไรเพียงในระยะสั้น
4. รongรับความต้องการทางด้านบัญชีการเงินเท่านั้น
5. ให้สารสนเทศที่อาจก่อให้เกิดความเข้าใจผิดในการจัดสรรต้นทุนและการควบคุมการลงทุน
6. ให้ข้อมูลที่เข้าใจยากและมองไม่เห็นในคุณค่าของพนักงาน

7. ไม่ได้ให้ความสำคัญกับภาวะแวดล้อม และการแข่งขันในเชิงธุรกิจ

แนวความคิดเห็นที่ 6

Maskell (1991) กล่าวว่า สาเหตุรากเหง้าของปัญหาที่หลายบริษัทประสบเนื่องจากการบัญชีการจัดการแบบเก่าคือ เทคนิคการบัญชีการจัดการไม่สามารถก้าวทันความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมการผลิต โดยปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้จะสามารถแบ่งได้เป็น 5 ประเภทดังนี้

(1) ความไม่สอดคล้องของกลยุทธ์ในการผลิต การควบคุมประจำวันของการผลิต และการตัดสินใจเรื่องราคาขายของผลิตภัณฑ์

- รายงานทางบัญชีการจัดการไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการผลิต
- การวัดผลทางการเงินไม่ได้ให้ความสำคัญสำหรับการควบคุมการผลิตและการปฏิบัติการ
- การนำบัญชีต้นทุนไปใช้ในการตัดสินใจเรื่องราคาขายมักจะไม่สอดคล้องและนำไปในทางที่ผิด

(2) การบิดเบือนต้นทุนเกิดจากสมมติฐานของรูปแบบต้นทุนที่ไม่ถูกต้อง โดยไม่แยกความแตกต่างของต้นทุนทางตรงและต้นทุนทางอ้อมอย่างถูกต้อง และโดยการจัดสรรโซ่หุ้ยอย่างไม่ถูกต้อง

- การบัญชีต้นทุนแบบเก่าเกี่ยวข้องกับส่วนประกอบของต้นทุน ซึ่งรูปแบบของส่วนประกอบของต้นทุนได้เปลี่ยนไป และการวิเคราะห์รายละเอียดนี้มีความสำคัญน้อยลง
- การแบ่งแยกระหว่างต้นทุนทางตรงและต้นทุนทางอ้อม หรือต้นทุนผันแปรและต้นทุนคงที่ไม่มีมีความสำคัญเหมือนเมื่อก่อน
- วิธีการแบบเก่าในการจัดสรรโซ่หุ้ยสามารถบิดเบือนต้นทุนผลิตภัณฑ์ได้

(3) ความไม่ยืดหยุ่น เนื่องจากรายงานไม่ได้แตกต่างกันจากโรงงานหนึ่งไปอีกโรงงานหนึ่ง และจากเวลาหนึ่งไปอีกเวลาหนึ่ง และเนื่องจากรายงานนั้นไม่มีคุณค่าอีกต่อไป

- รายงานทางด้านบัญชีการจัดการแบบเก่าของแต่ละโรงงานในองค์กรไม่แตกต่างกัน ซึ่งพวกมันมักจะเปลี่ยนไปในเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจมีความจำเป็น
- เรายังจะได้รับรายงานบัญชีต้นทุน ตอนที่มันไม่มีประโยชน์แล้ว คือ สายเกินไป
- รายงานบัญชีต้นทุนมักจะถูกผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการรังเกียจ เพราะมันไม่ได้ช่วยในเรื่องงานของพวกเขาและเพราะว่าพวกมันมักจะถูกใช้ในการตำหนิผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการเมื่อความผันแปรไม่เหมาะสม

(4) อุปสรรคในการก้าวหน้าไปสู่การผลิตระดับสากล โดยการประเมินโครงการเงินทุนที่ไม่ถูกต้อง มุ่งเน้นที่ประสิทธิภาพของเครื่องจักรและแรงงาน สนับสนุนขนาดรุ่นการผลิตที่ใหญ่ ทำให้ผู้จัดการทำกิจกรรมที่สูญเปล่า และคงไว้ซึ่งระบบที่สูญเปล่าและล้าสมัย

- วิธีการแบบเก่าในการประเมินผลตอบแทนบนโครงการเงินทุน สามารถเป็นอุปสรรคในการเริ่มต้นของการผลิตในระดับสากล
- บัญชีต้นทุนมักจะเป็นสาเหตุให้ผู้จัดการทำงานที่ไม่จำเป็นและสูญเปล่าในการทำให้ตัวเลขทั้งหมดดูดี
- การให้ความสนใจแต่ประสิทธิภาพของเครื่องจักรและแรงงานทำให้เป็นการสนับสนุนปริมาณรุ่นการผลิตขนาดใหญ่
- ความแปรปรวนของการจัดสรรโซ่ห่วยทำให้เป็นการส่งเสริมขนาดรุ่นการผลิตที่ใหญ่และการผลิตที่มากเกินไป
- บัญชีต้นทุนต้องการข้อมูลที่มีรายละเอียดซึ่งในการได้ข้อมูลมา มีราคาแพง

- บัญชีต้นทุนเป็นการสนับสนุนความคิดที่ฝังลึกและวิธีการที่ล้าสมัยซึ่งจำเป็นต้องถูกนำมาแทนที่

(5) การพึ่งพาความจำเป็นของระบบการบัญชีการเงิน ก่อให้เกิดความสับสนและทำให้ข้อมูลการบัญชีต้นทุนมีประโยชน์น้อยลงมาก

- บัญชีต้นทุนมักจะถูกพิจารณาว่าเป็นสมุดบัญชีเสริมของบัญชีทางการเงิน การทำให้มีคุณค่าคือระบบบัญชีการจัดการต้องถูกวางอยู่บนพื้นฐานของวิธีการและสมมติฐานที่แตกต่างกันกว่าของบัญชีทางการเงิน วิธีการนี้ประยุกต์ไปสู่เรื่องต่าง ๆ เช่น มูลค่าของสินค้าคงคลัง การจัดสรรค่าใช้จ่าย และคาบของบัญชี

โดยสามารถเปรียบเทียบแนวความคิดเห็นทั้งหมด แล้วสรุปเป็นประเด็น ดังตารางที่ 4.2

ถึงแม้ตัวชี้วัดด้านการเงินจะมีข้อจำกัดหลายประการ แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าตัวชี้วัดด้านการเงินจะไม่มีค่าอีกต่อไป ตัวชี้วัดที่เป็น Non-financial Indicators เองก็มีข้อจำกัดเหมือนกัน (พลู เดชะรินทร์, 2544) ได้แก่

- ต้องใช้ต้นทุนและระยะเวลาในการรวบรวมข้อมูลพอสมควร โดยเฉพาะถ้าองค์กรยังไม่มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ดีพอ จะต้องมีการลงทุนในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มขึ้น
- Non-financial Indicators แต่ละประการสามารถวัดได้หลายรูปแบบ ทำให้ขาดมาตรฐานที่ชัดเจนในการเปรียบเทียบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปรียบเทียบระหว่างองค์กร
- Non-financial Indicators บางตัวจะขาดความน่าเชื่อถือทางด้านสถิติ
- ผู้บริหารเองอาจจะหลงไปกับ Non-financial Indicators ทำให้เกิดสถานะที่มีตัวชี้วัดมากเกินไป จนก่อให้เกิดความสับสน

ตารางที่ 4.2 แนวความคิดเห็นที่สรุปเป็นประเด็นต่าง ๆ ของ Conventional Measurement และ Financial Indicators

Conventional Measurement	Financial Indicators
<p>1. เป็นการประเมินผลที่เน้นตัวเลขทางการเงินหรือด้านบัญชี มักใช้กำไรเป็นพื้นฐานในการประเมินผล รวมถึงอัตราส่วนทางการเงิน รายได้ ต้นทุน เป็นต้น</p> <p>2. การบริหารโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objectives หรือ MBO) เป็นเครื่องมือในการวัดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานต่าง ๆ เน้นที่การตลาดและตัวเลขทางบัญชีอย่างเดียว</p> <p>3. เทคนิคของการบัญชีการจัดการไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญนัก แต่ในอุตสาหกรรมด้านการผลิตได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ดังนั้น เมื่อมีการปฏิวัติเกิดขึ้นในอุตสาหกรรมการผลิตและอัตราการเปลี่ยนแปลงก็เพิ่มขึ้นทุกปี วิธีการแบบเก่าของการบัญชีการจัดการจึงไม่สามารถใช้ได้กับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้</p>	<p>1. ข้อมูลทางด้านการเงินที่นำมาแสดงนั้นเป็นเพียงภาพสะท้อนของการดำเนินงานในอดีต ไม่ใช่ปัจจุบัน</p> <p>2. ไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรในปัจจุบัน</p> <p>3. หลักการทางบัญชีจะใช้หลักเงินค่าง โดยอาจจะทำให้ข้อมูลมีการตีค่าเกินจริง และทำให้ผู้บริหารวิเคราะห์มูลค่าขององค์กรผิดพลาดได้</p> <p>4. ไม่ได้ใช้หลักการของเงินสด ทำให้หลายครั้งส่วนกำไรที่เกิดขึ้นไม่ได้แสดงถึงมูลค่าเพิ่มในอนาคต</p> <p>5. วิธีการบัญชีที่แตกต่างกันอาจทำให้ข้อมูลต่าง ๆ ทางการเงินอาจจะถูกตกร่างได้</p> <p>6. ข้อมูลทางการเงินเป็นข้อมูลที่เข้าใจยาก</p> <p>7. ทำให้เน้นแต่การทำกำไรในระยะสั้น</p> <p>8. ไม่ค่อยเห็นคุณค่าของพนักงาน</p> <p>9. ไม่ได้ให้ความสำคัญกับปัจจัยภายนอก เช่น ภาวะแวดล้อม และการแข่งขันในเชิงธุรกิจ</p> <p>10. ปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน มักจะเป็นทรัพยากรหรือความสามารถที่ไม่สามารถจับต้องได้ ซึ่งไม่สามารถใช้ตัวชี้วัดทางด้านการเงินหรือบัญชีมาประเมินได้</p> <p>11. ให้สารสนเทศที่อาจก่อให้เกิดความเข้าใจผิดในการจัดสรรต้นทุนและการควบคุมการลงทุน</p>

และข้อบกพร่องของการวัดผลการดำเนินงานแบบอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ทางการเงิน (ณัฐพล ชวลิตชีวิน และ ปราโมทย์ ศุภปัญญา 2545) มีดังนี้

1. การใช้ตัวชี้วัดผลที่ไม่ถูกต้อง กลับทำให้ผลการดำเนินงานแย่กว่าเดิม มีงานวิจัยในอังกฤษ อันหนึ่งสำรวจพบว่า การออกแบบระบบการวัดที่ไม่เหมาะสมหรือไม่ถูกต้องนั้น ผู้ไม่มีระบบวัดผลเสียเลยจะดีกว่า เพราะมันสามารถทำให้น่าไปแปรความอย่าง ๆ ผิดได้
2. การออกแบบหรือกำหนดตัววัดผลทำแบบง่ายเกินไป ซึ่งการออกแบบตัวชี้วัดที่ไม่ได้ศึกษา ถึงพฤติกรรมที่จะตามมาหลังการนำเอามาใช้นั้นสามารถส่งผลเสียได้ โดยการออกแบบการวัดผลนั้น มีสิ่งที่จะต้องคำนึงถึง เช่น ความถี่ในการวัดเป็นอย่างไร ความถี่ในการทบทวน ควรจะบ่อยแค่ไหน ใครเป็นคนจัดเตรียมข้อมูล เป็นต้น
3. ส่วนใหญ่เป็นการวัดผลงานในอดีตมากกว่าอนาคต เนื่องจาก รายงานทางบัญชี ซึ่งใช้ในการวัดผลการดำเนินงานนั้น จะเป็นเพียงอดีตไป ในขณะที่คนส่วนใหญ่อยากจะรู้ว่า วันพรุ่งนี้ จะเกิดอะไรขึ้นบ้าง
4. ตัววัดผลส่วนใหญ่มักจะล้าหลัง เนื่องจากรายงานการวัดผลการดำเนินงานในอดีตส่วนใหญ่บางอย่างพอรับมาแล้ว ก็ไม่ได้ใช้ประโยชน์อะไรเลย อย่างเช่น รายงานจำนวนผู้ที่ขาดงาน ซึ่งมักจะเป็นสถิติคนขาดงานเมื่อสองสัปดาห์ที่แล้ว ได้มาแล้วก็ไม่รู้จะเอาไปทำอะไร ตัวชี้วัดประเภทนี้ควรที่จะต้องทบทวนและตัดออกไปบ้าง รวมทั้งตัวอื่น ๆ ที่ไม่สามารถตอบได้ว่าวัดไปทำไม วัดไปเพื่ออะไร
5. ตัววัดผลส่วนใหญ่ไม่ค่อยจะสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรเท่าไร อย่างเช่น กลยุทธ์ส่วนใหญ่มักจะอิงอยู่กับราคาของสินค้าและบริการ แต่จากการสำรวจธุรกิจต่าง ๆ ในอังกฤษพบว่า ตัววัดผลการดำเนินงานที่เกี่ยวกับราคาสินค้าและบริการนั้นมีเพียงแค่ร้อยละ 30 เท่านั้นเอง

ดังนั้น การวัดผลงานแบบใหม่จึงควรมีลักษณะ ดังนี้

1. โมเดลการวัดผลยุคใหม่มีตัวแปรที่ไม่ใช่การเงินมากขึ้น เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) เป็นต้น

2. การวัดผลสมัยใหม่จะไม่เน้นแต่ผลในระยะสั้นเหมือนเดิม แต่ให้ความสำคัญแก่ปัจจัยที่จะมีผลต่อความอยู่รอดขององค์กรในระยะยาวด้วย เช่น นวัตกรรมและการวิจัยและพัฒนา เป็นต้น
3. การวัดผลสมัยใหม่จะเน้นให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น และตามปกติแล้ว การวัดผลควรจะมีช่วงเวลาที่สอดคล้องกับแผนในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
4. ระบบการประเมินผลสมัยใหม่คำนึงถึง Stakeholders อย่างหลากหลายมากขึ้น แทนที่จะคิดถึงผู้ถือหุ้นอย่างเดียว เช่น สภาพในการทำงานของพนักงานมีความพอใจในงานที่ทำ มากน้อยแค่ไหน และสังคมที่อยู่ล้อมรอบองค์กร เป็นต้น
5. การวัดผลการดำเนินงานในยุคใหม่นั้นมีแนวโน้มที่ชัดเจนอยู่สองประการคือ ประการแรก การวัดผลไม่ใช่ Single Factor เหมือนการวัดผลในยุคก่อนที่ใช้วัดจากอัตราผลตอบแทน ต่อสินทรัพย์ หรือต่อทุนตัวใดตัวหนึ่งโดยไม่ได้นำเอาตัววัดผลนั้นไปพิจารณาพร้อมกับตัววัดผลอื่น ๆ เพื่อให้ออกมา เป็นผลลัพธ์แบบองค์รวมหรือ Integrate นอกจากนั้นการวัดผลสมัยใหม่ยังมีแนวโน้มที่จะให้น้ำหนักเรื่องความสมดุล (Balance) กันมากขึ้นในหลาย ๆ เรื่อง เช่น ความสมดุลระหว่างการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาวแทนที่จะเน้นแต่เฉพาะปัจจัยในระยะสั้นเหมือนในอดีต รวมทั้งยังทำให้มีความสมดุลมากขึ้นระหว่างปัจจัยทางการเงินและปัจจัยอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ทางการเงิน สุดท้ายยังสร้างความสมดุลระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกอีกด้วย ซึ่งหลักการเช่นนี้คือ หลักการของ Balanced Scorecard นั่นเอง

การวัดผลการดำเนินงานในยุคใหม่นั้นเน้นความสมดุล ระหว่างการวัดผลในระยะสั้นกับระยะยาว ระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และระหว่างปัจจัยทางการเงินและปัจจัยที่ไม่ใช่การเงิน (ณัฐพล ขวลิขิตชีวิน และ ปราโมทย์ ศุภปัญญา 2545)

4.1.2 Key Performance Indicators (KPIs)

ในหัวข้อ Key Performance Indicators (KPIs) ที่ได้ทำการศึกษา มา รายละเอียดแบ่งได้ ดังนี้

- 1) ปัจจัยวิกฤตแห่งความสำเร็จ หรือ Critical Success Factors (CSF)
- 2) Key Performance Indicators (KPIs)

ปัจจัยวิกฤตแห่งความสำเร็จ หรือ Critical Success Factors (CSF)

คำจำกัดความของคำว่าความสำเร็จในช่วงแรกสามารถวัดได้จาก (สมอนงค์ กันทรวิชัยวัฒน์ 2545)

1. ความพึงพอใจของลูกค้า
2. ความสามารถในการทำกำไร
3. การประสบความสำเร็จของธุรกิจตัวใหม่
4. ส่วนแบ่งการตลาดที่ได้รับ

ต่อมาคำจำกัดความของคำว่าความสำเร็จได้เปลี่ยนไป โดยมีใจความว่าความสำเร็จ คือ การบรรลุผลในด้านของเวลา ค่าใช้จ่าย และคุณภาพ และคำจำกัดความของคำว่าความสำเร็จในปัจจุบัน จะวัดในเทอมของปัจจัยปฐมภูมิและปัจจัยทุติยภูมิ ดังนี้

ปัจจัยปฐมภูมิของความสำเร็จคือ : ตรงเวลา ราคา คุณภาพ

ปัจจัยทุติยภูมิของความสำเร็จคือ : การยอมรับจากลูกค้า ลูกค้ายอมให้ใช้ชื่อในการอ้างถึง

दनय तेयनतुडड (2544) ได้เสนอว่าในการเลือกปัจจัยวิกฤตแห่งความสำเร็จนั้นจะต้องพยายามระบุถึงประเด็นของศักยภาพขององค์กรซึ่งอาจพบว่ามีถึง 20-50 ปัจจัย แต่ในความเป็นจริงสามารถมีจำนวนลดลงได้ โดยทั่วไปปัจจัยวิกฤตแห่งความสำเร็จขององค์กรไม่ควรจะมีมากหรือน้อยเกินไปและที่เหมาะสมคือ 8-9 ปัจจัย การระบุปัจจัยวิกฤตแห่งความสำเร็จจะต้องมีการพิจารณาตลอดทั่วทั้งองค์กร เช่น

1. การบริการและสร้างความพอใจให้ลูกค้า
2. ศักยภาพทางการเงิน
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4. การประยุกต์ทางเทคโนโลยี

Key Performance Indicators (KPIs)

เนื่องจากในการวัดสมรรถนะจะทำโดยต้องรวบรวมตัวชี้วัดสมรรถนะ (Performance Indicator) ต่าง ๆ เข้าเป็นหมวดหมู่ เพื่อให้สามารถครอบคลุมแง่มุมต่าง ๆ ของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร (ธาราริน อร่ามเจริญ 2543) แต่เนื่องจากค่าวัดสมรรถนะแต่ละค่ามีลำดับความสำคัญไม่เท่ากัน ขึ้นอยู่กับความจำเป็นและจุดประสงค์ของการบริหาร จึงเกิดดัชนีวัดสมรรถนะที่สำคัญ (KPI) ขึ้น ซึ่งจะถูกใช้ในการตรวจติดตามผลการดำเนินงานว่ามีความก้าวหน้าเข้าใกล้เป้าหมายมากน้อยเพียงใด (สมอนงค์ กันทรวิชัยวัฒน์ 2545) โดย KPI เป็นตัวชี้วัดที่สามารถบอกถึงผลการดำเนินงานหลัก ๆ ขององค์กรได้ รวมถึงให้การกระตุ้นหรือเตือนแก่ผู้บริหารสำหรับการดำเนินงานที่วิกฤตต่าง ๆ ขององค์กร อันจะสามารถนำผลที่เกิดขึ้นไปตีค่าและนำไปสู่การวิเคราะห์ รวมไปถึงหาแนวทางแก้ไขปรับปรุงหรือแม้แต่พัฒนา ณ จุดต่าง ๆ เหล่านั้นให้ดียิ่งขึ้นตามวัตถุประสงค์ระยะยาวที่องค์กรได้วางเอาไว้ และ KPIs สามารถแบ่งได้ตามลักษณะคือ ดัชนีชี้้นำ (Leading Indicators) และดัชนีตาม (Lagging Indicators) แบ่งตามแหล่งที่มาของข้อมูลคือ ตัวชี้วัดทางการเงิน (Financial Indicators) และตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non-Financial Indicators) (ธีรยุทธ วัฒนาสุภโชค 2545)

ความสำคัญของดัชนีวัดสมรรถนะที่สำคัญ หรือ KPIs ไม่ใช่เรื่องใหม่ เนื่องจากถูกนำมาใช้ในทุกระดับ อุตสาหกรรม วงการกีฬา วงการธุรกิจ วงการการศึกษา ฯลฯ ด้วยเหตุผลที่ว่าผู้บริหารอยากทราบว่าผลงานของตนเองเป็นอย่างไร มีจุดอ่อนอยู่ตรงไหน จะได้รับแก้ไขก่อนที่จะหมดเวลา หรืออยากจะได้ถึงความรู้สึกนึกคิดหรือทัศนคติของลูกค้าที่มีต่อสินค้าเป็นต้น หรืออยากจะได้ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือคุณภาพของกระบวนการ ว่าสามารถส่งมอบสินค้าหรือบริการให้แก่ลูกค้าได้ดีแค่ไหน ดัชนีวัดสมรรถนะที่สำคัญ (KPIs) เป็นเรื่องของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) เพราะมุ่งเน้นที่ผลสำเร็จของงาน จากนั้นก็จะมาพิจารณาว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จหรือปัจจัยวิกฤตคืออะไร ปัจจัยดังกล่าวเกี่ยวเนื่องจากกระบวนการ (Process) อะไรบ้าง และควรจะเฝ้าติดตาม Output อะไรของแต่ละกระบวนการอะไรบ้างและอย่างไร

วัดอะไรก็จะได้อันนั้นนับเป็นเคล็ดลับที่สำคัญในการออกแบบดัชนี KPIs ลักษณะงานเกี่ยวข้องกับวางแผน การสร้างดัชนีเพื่อวัดผลงาน เพื่อยกระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จนสุดท้ายก็เอาผลที่ได้จากการวัดผลงานไปใช้ขึ้นเงินเดือน ซึ่งการที่วัดอะไร พนักงานก็จะให้ความสำคัญอันนั้น

สรุปแล้วถ้าไม่วัดก็จะมีไม่รู้ว่าจะเกิดอะไรขึ้น และที่เกิเกิดขึ้นนั้นความเสียหายมากน้อยแค่ไหน การวัดทำให้ทราบผลลัพธ์ (Key Result) เปรียบเสมือนหน้าปัทมรถยนต์ บางดัชนีเป็นสัญญาณเตือนภัย (Warning System) ทำให้สามารถป้องกันปัญหาได้ล่วงหน้าไม่ต้องเผชิญกับความเสียหายที่ไม่อาจจะเรียกกลับคืนมาได้ การวัดทำให้สามารถยกระดับสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันให้สูงขึ้น และเกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) การวัดทำให้รู้ถึงความต้องการ และความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง (Stakeholder) ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า ผู้ขายวัตถุดิบ ธนาคาร พนักงาน ผู้ถือหุ้น หรือสังคมรอบข้าง การวัดทำให้รู้ว่าสิ่งที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบันนี้ได้สนับสนุนการ สร้างศักยภาพขององค์กรเพื่อความอยู่รอดและความสำเร็จในระยะยาวหรือไม่ (นพพร จุณณะปิยะ 2545)

จึงขอสรุปประเด็นเกี่ยวกับ Key Performance Indicators (KPIs) ไว้เป็นข้อ ๆ ดังนี้

1. เป็นตัวชี้วัดซึ่งสามารถบอกถึงผลการดำเนินงานหลัก ๆ ขององค์กรได้
2. ให้การกระตุ้นหรือเตือนแก่ผู้บริหารสำหรับการดำเนินงานที่วิกฤตต่าง ๆ ขององค์กร อันจะสามารถนำผลที่เกิดขึ้นไปตีค่าและนำไปสู่การวิเคราะห์ รวมไปถึงหาแนวทางแก้ไขปรับปรุงหรือแม้แต่พัฒนา ณ จุดต่าง ๆ เหล่านั้นให้ดียิ่งขึ้นตามวัตถุประสงค์ระยะยาวที่องค์กรได้วางเอาไว้
3. KPIs สามารถแบ่งได้ตามลักษณะคือ ดัชนีชี้หน้า (Leading Indicators) และดัชนีตาม (Lagging Indicators) แบ่งตามแหล่งที่มาของข้อมูล คือ ตัวชี้วัดทางการเงิน (Financial Indicators) และตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non-Financial Indicators)
4. เป็นการวัดความก้าวหน้าของการบรรลุปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor) หรือผลสัมฤทธิ์ขององค์กร โดยเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตกลงกันได้

5. องค์กรสามารถใช้ผลของการวัดและการประเมินความก้าวหน้าของการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร
6. KPIs มีความเชื่อมโยงกับปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ
7. KPIs ที่ดี ควรมีความเหมาะสม สามารถที่จะโน้มน้าวให้ทุกคนในองค์กร และผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ตลอดจนสาธารณชนเชื่อถือ
8. ผลงานที่วัดจาก KPIs จะแสดงถึงภารกิจที่องค์กรจะต้องปฏิบัติบนพื้นฐานของเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยต้องสามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม
9. KPIs เกิดขึ้นจาก การรวบรวมตัวชี้วัดสมรรถนะ (Performance Indicators) ต่าง ๆ เข้าเป็นหมวดหมู่ เพื่อให้สามารถครอบคลุมแง่มุมต่าง ๆ ของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร แต่เนื่องจากค่าวัดสมรรถนะแต่ละค่ามีลำดับความสำคัญไม่เท่ากัน ขึ้นอยู่กับความจำเป็นและจุดประสงค์ของการบริหาร จึงเกิดดัชนีวัดสมรรถนะที่สำคัญ (KPI) ขึ้น ซึ่งจะถูกใช้ในการตรวจติดตามผลการดำเนินงานว่ามีความก้าวหน้าเข้าใกล้เป้าหมายมากน้อยเพียงใด

ตัวชี้วัดสมรรถนะสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ด้านคือ ด้านที่สามารถวัดค่าเป็นตัวเลขได้ และด้านที่ไม่สามารถวัดค่าเป็นตัวเลขได้ โดยตัวชี้วัดที่สามารถวัดค่าเป็นตัวเลขได้นั้นมีอยู่มากมาย เพราะมีความสะดวกในการตีความหมาย และประเมินผล สามารถแสดงได้ในรูปของ ค่าสัดส่วน ร้อยละ แผนภูมิ หรือดัชนีต่าง ๆ แต่สำหรับตัวชี้วัดที่ไม่สามารถวัดได้เป็นตัวเลขนั้น เป็นการยากที่จะวัดออกมาได้อย่างชัดเจนถึงความสำเร็จหรือล้มเหลว

แนวความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของตัวชี้วัดที่ดี มีดังนี้

แนวความคิดเห็นที่ 1

Sink, S. D. (1985) ได้แนะนำคุณสมบัติของตัวชี้วัดที่ดีจะต้องมีลักษณะดังนี้

- 1) Validity หมายถึงตัวชี้วัดต้องมีเหตุมีผลที่จะสามารถนำมาใช้ในการวัดผลได้

- 2) Accuracy and precision หมายถึง ต้องเป็นตัวชี้วัดที่ให้ค่าวัดที่ถูกต้องและแม่นยำ
- 3) Completeness or Collective exhaustiveness หมายถึง ต้องเป็นตัวชี้วัดที่มีความสมบูรณ์พร้อม สามารถชี้ไปถึงพฤติกรรมทั้งหมดของสิ่งที่ต้องการวัดได้
- 4) Uniqueness or mutual exclusiveness หมายถึง ต้องเป็นตัวชี้วัดที่ไม่ซ้ำซ้อน และไม่มากเกินไปจนความจำเป็น
- 5) Reliability หมายถึง ต้องเป็นตัวชี้วัดที่มีความเชื่อถือได้
- 6) Comprehensibility หมายถึง ต้องเป็นตัวชี้วัดที่มีความง่ายในการวัด และต้องสามารถอธิบายและสื่อความเข้าใจได้ง่าย
- 7) Quantifiability หมายถึง ต้องเป็นตัวชี้วัดที่สามารถวัดผลออกมาได้ในเชิงปริมาณ
- 8) Controllability หมายถึง ต้องเป็นตัวชี้วัดที่สามารถทำการควบคุมและจัดการได้
- 9) Cost effectiveness หมายถึง ตัวชี้วัดนี้ต้องมีความสัมพันธ์กับต้นทุน ซึ่งจะต้องใช้ให้ได้ผลประโยชน์สูงสุด ซึ่งการวิเคราะห์ต้นทุน-ผลกำไร อาจจะนำมาประยุกต์ใช้ในการพิจารณาได้

แนวความคิดเห็นที่ 2

สุชาติ ประสิทธิ์สินธุ์ (2539) อ้างถึงใน ธาราริน อร่ามเจริญ (2543) ได้เสนอว่าคุณสมบัติของตัวชี้วัดที่ดีจะต้องมีลักษณะ ดังนี้

- 1) Neutrality หมายถึง ความเป็นกลางของตัวชี้วัด ตัวชี้วัดที่ดีต้องปราศจากความลำเอียง (Bias)

- 2) Sensitivity หมายถึง ความไวต่อความแตกต่างของตัวชี้วัด ตัวชี้วัดที่ดีต้องมีความสามารถในการวัดความแตกต่างระหว่างหน่วยวิเคราะห์ได้อย่างถูกต้อง โดยการจัดทำมาตรวัดให้เห็นถึงระดับความมากน้อยของสิ่งที่ต้องการวัดให้ชัดเจน
- 3) Meaningfulness and Interpretability หมายถึง ค่าของตัวชี้บ่งที่ได้ควรมีความหมายและตีความได้อย่างสะดวก สามารถสื่อและเข้าใจได้ง่าย
- 4) Content Validity หมายถึง ความถูกต้องในเนื้อหาของตัวชี้วัดที่นำมาใช้
- 5) Technical Adequacy and Construct Validity หมายถึง ความเหมาะสมทางเทคนิคและความถูกต้องในการสร้างตัวชี้วัด ตัวชี้วัดที่ดีควรมีความน่าเชื่อถือทางสถิติ นั่นคือ ควรมาจากข้อมูลที่ผ่านมาการวิเคราะห์ทางสถิติที่แกร่งพอ

แนวความคิดเห็นที่ 3

อมรวิรัช นาคทรพร (อ้างถึงใน อาทิตยา ดวงมณี 2540) ได้เสนอคุณสมบัติของตัวชี้วัดที่ดีเพิ่มเติมจากแนวความคิดเห็นที่ 2 คือ

- 1) Appropriate Standard for Comparison หมายถึง ความมีมาตรฐานที่เหมาะสมในการเปรียบเทียบ ตัวชี้วัดที่ดีควรมีการกำหนดขอบเขตความล้มเหลวที่ชัดเจน ให้สอดคล้องกับช่วงระยะเวลาที่เปลี่ยนไป
- 2) Time Series หมายถึง ความสามารถในการแสดงข้อมูลช่วงเวลา ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องสามารถแสดงความเป็นไปในรูปช่วงเวลาซึ่งช่วยให้สามารถเปรียบเทียบผลย้อนหลังได้

แนวความคิดเห็นที่ 4

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก หรือ Key Performance Indicator จากเว็บไซต์

http://www.ocscmb.win2000.th.com/frontend/result/result_key_kpis.asp (2545)

- 1) Specific ความเฉพาะเจาะจง ตัวชี้วัดควรมีความชัดเจนและมีความหมายมุ่งไปยังสิ่งที่วัด ควรกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจน ไม่กำกวม เพื่อมิให้เกิดการตีความผิดพลาดและเพื่อสื่อสารความเข้าใจให้ตรงกันทั่วทั้งองค์กร
- 2) Measurable เป็นตัวชี้วัดที่สามารถนำไปวัดผลการปฏิบัติงานได้จริง ข้อมูลที่ได้จากการวัดสามารถนำไปเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ได้จากตัวชี้วัดอื่นและใช้วิเคราะห์ความหมายทางสถิติได้
- 3) Attainable (Achievable) สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ องค์กรไม่ควรใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่องค์กรไม่สามารถควบคุมให้เกิดผลได้โดยตรง
- 4) Realistic มีความสมจริง ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักมีความเหมาะสมกับองค์กรและไม่ใช้ต้นทุน การวัดที่สูงเกินไป
- 5) Timely สามารถใช้วัดผลการปฏิบัติงานได้ภายในเวลาที่กำหนด ควรปรับปรุงตัวชี้วัดให้ทันสมัยอยู่เสมอ

จึงขอสรุปประเด็นต่าง ๆ เกี่ยวกับคุณสมบัติของตัวชี้วัดที่ดี ไว้เป็นข้อ ๆ ดังตารางที่ 4.3

พสุ เดชะรินทร์ (2544) ได้กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาคุณภาพเพื่อพิจารณาลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี ตัวชี้วัดที่ดี (Characteristics of a Good Key Performance Indicators) ควรจะประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

- 1) มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร
- 2) ควรแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น ซึ่งตัวชี้วัดที่มีความสำคัญนั้นจะมี 2 ลักษณะ ได้แก่ ตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร หรือที่เรียกว่า Performance Indicators และตัวชี้วัดที่ใช้วัดกิจกรรมหรืองานที่มีความสำคัญแต่อาจจะไม่ค่อยผิดพลาด แต่ถ้ากิจกรรมเหล่านี้มีความผิดพลาดเมื่อไรจะก่อให้เกิดปัญหาอย่างใหญ่หลวงแก่องค์กร ซึ่งตัวชี้วัดในลักษณะนี้เรียกว่า Danger Indicators

ตารางที่ 4.3 เปรียบเทียบแนวความคิดเห็นของคุณสมบัติของตัวชี้วัดที่ดี

หัวข้อการเปรียบเทียบ	แนวความคิดเห็น			
	1	2	3	4
ง่ายในการวัด เข้าใจง่าย ตีความได้ง่าย สื่อความหมายได้ง่าย / เฉพาะเจาะจง ชัดเจน ไม่กำกวม	☺	☺	☺	☺
มีเหตุมีผลที่จะสามารถนำมาใช้ในการวัดผลได้ / สามารถนำไปวัดผลการปฏิบัติงานได้จริง	☺			☺
ให้ค่าวัดที่ถูกต้องและแม่นยำ	☺			
มีความสมบูรณ์พร้อม สามารถชี้บ่งถึงพฤติกรรมทั้งหมดของสิ่งที่ต้องการวัดได้	☺			☺
ไม่ซ้ำซ้อน และไม่มากเกินไปจนจำเป็น	☺			
มีความเชื่อถือได้	☺			
สามารถวัดผลออกมาได้ในเชิงปริมาณ	☺			
สามารถทำการควบคุมและจัดการได้ / สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ (สามารถควบคุมให้เกิดผลโดยตรง)	☺			☺
มีความสัมพันธ์กับต้นทุน	☺			
ความเป็นกลางของตัวชี้วัด ตัวชี้วัดที่ดีต้องปราศจากความลำเอียง		☺	☺	
มีความไวต่อความแตกต่างของตัวชี้วัด (มีความสามารถในการวัดความแตกต่างระหว่างหน่วยวิเคราะห์ได้อย่างถูกต้อง)		☺	☺	
ค่าของตัวชี้บ่งที่ได้ควรมีความหมาย		☺	☺	
ความถูกต้องในเนื้อหาของตัวชี้วัดที่นำมาใช้		☺	☺	
ความเหมาะสมทางเทคนิคและความถูกต้องในการสร้างตัวชี้วัด / ตัวชี้วัดที่ดีควรมีความน่าเชื่อถือทางสถิติ		☺	☺	☺
ความมีมาตรฐานที่เหมาะสมในการเปรียบเทียบ			☺	☺
สามารถแสดงความเป็นไปในรูปช่วงเวลาที่สามารถเปรียบเทียบผลย้อนหลังได้ (ความสามารถในการแสดงข้อมูลช่วงเวลา)			☺	☺
มีความสมจริง / มีความเหมาะสมกับองค์กรและไม่ใช้ต้นทุน การวัดที่สูงเกินไป				☺

- 3) ประกอบด้วยตัวชี้วัดทั้งที่เป็นด้านการเงิน และไม่ใช่นด้านการเงิน
- 4) ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Lead Indicators) และผล (Lag Indicators)
- 5) ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นจะต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบทุกตัว
- 6) ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นมา ควรเป็นตัวชี้วัดที่องค์กรสามารถควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ 80
- 7) เป็นตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้และเป็นที่น่าสนใจของบุคคลทั่วไป ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ผู้ที่เกี่ยวข้องมีเพียงแคผู้จัดทำตัวชี้วัดเท่านั้น
- 8) จะต้องช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ดี ในการใช้ตัวชี้วัดให้เกิดประโยชน์นั้น ไม่ใช่ใช้ตัวชี้วัดเมื่อต้องการประเมินผลเท่านั้น
- 9) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กรซึ่งเป็นข้อที่ควรระวังในการจัดทำตัวชี้วัด

ขั้นตอนในการพัฒนาและการใช้ KPIs (สมอนงค์ กันทริวิชัยวัฒน์ 2545) มีดังนี้

- 1) การกำหนดการพัฒนา KPIs และกลยุทธ์ในการปรับปรุงองค์กร
- 2) อธิบายจุดมุ่งหมายในการพัฒนา KPIs แก่พนักงานทุกคน
- 3) ตั้งกระบวนการยอมรับสำหรับพัฒนาและใช้ KPIs
- 4) การกำหนดปัจจัยวิกฤตแห่งความสำเร็จ (critical success factors) ขององค์กร
- 5) การเลือก KPIs ในระดับกลุ่มพนักงาน
- 6) การจัดทำตารางแสดง KPIs ตารางบันทึกข้อมูล แผนการทบทวน KPIs ในทุกระดับ
- 7) การใช้ KPIs เพื่อทำการปรับปรุงศักยภาพและเพื่อความสำเร็จของการใช้งาน
- 8) การปรับเปลี่ยน KPIs

โดยขั้นที่ 1-3 เป็นขั้นเริ่มต้น ขั้นที่ 4-5 เป็นขั้นก่อตั้ง ขั้นที่ 6-7 เป็นการนำไปปฏิบัติ และขั้นที่ 8 เป็นการทบทวน

องค์กรทั่ว ๆ ไปจะเริ่มต้นกระบวนการของการพัฒนาระบบ KPIs ด้วยขั้นตอนที่ 4 คือการกำหนดปัจจัยวิกฤตแห่งความสำเร็จขององค์กรเลย อย่างไรก็ตามมีขั้นตอนบางขั้นตอนที่จำเป็นที่จะต้องดำเนินการก่อนการเริ่มต้นขั้นตอนที่ 4 คือช่วงที่เรียกว่า ช่วงการเริ่มต้น เพื่อทำความเข้าใจในกระบวนการอย่างถูกต้องในองค์กร ในช่วงการก่อตั้ง จะเกี่ยวข้องกับการคัดเลือกทีมที่จะทำการวัดและช่วงการทดลองจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในการบันทึกผลของการวัด และการวิเคราะห์ความหมายของค่าดัชนี ในช่วงสุดท้ายจะเกี่ยวข้องกับการทบทวน KPIs ที่กำหนดขึ้นมา

ปัญหาในการใช้ระบบการประเมินผลแบบ KPI ที่พบในองค์กร (ณรงค์วิทย์ แสนทอง 2546) มีดังนี้

- ขาดการวิเคราะห์ KPI อย่างเป็นระบบ

หลายองค์กรให้ผู้ดำรงตำแหน่งหรือหัวหน้าหน่วยงานกำหนด KPI ขึ้นมาเอง โดยไม่ได้มีการให้ความรู้เรื่องการวิเคราะห์ KPI มาก่อน คนส่วนมากก็เลยกำหนดขึ้นมาตามความเข้าใจของตัวเอง ปัญหาที่ติดตามมาคือ ไม่สามารถตัดสินใจได้ว่าตัวไหนเป็น KPI (ตัวชี้วัดผลงานหลัก) ตัวไหนเป็นเพียง PI = Performance Indicator (ตัวชี้วัดผลงานธรรมดา/รอง)

แนวทางแก้ไขควรจะทำให้ความรู้แก่ผู้วิเคราะห์หา KPI ของตำแหน่งงานก่อน ในความเป็นจริงแล้ว คนที่จะทำหน้าที่วิเคราะห์ KPI นั้นคือหัวหน้าของตำแหน่งงานนั้นๆ และควรวิเคราะห์ตั้งแต่การจัดทำใบกำหนดหน้าที่งานแล้ว

- จำนวน KPI ของแต่ละหน่วยงานหรือแต่ละตำแหน่งไม่เท่ากัน

เมื่อให้แต่ละคนกำหนด KPI มาแล้ว ปัญหาที่ติดมาอีกอย่างหนึ่งคือ คนส่วนใหญ่ก็จะเลือกเอา KPI ที่ดูแล้วเห็นว่าโอกาสที่จะได้ผลงาน A นั้นมีสูง จึงทำให้จำนวน KPI ออกมาไม่เท่ากัน ทำให้หลายคนรู้สึกว่าจะไม่ยุติธรรมเกี่ยวกับการกำหนดจำนวน KPI

แนวทางแก้ไขคือ ไม่ต้องไปกำหนดว่าแต่ละตำแหน่งควรมี KPI กี่ตัว แต่ต้องตอบได้ว่าทำไมต้องมี KPI ตัวนั้น มันสำคัญต่อเป้าหมายของ KPI ของหน่วยงานหรือองค์กรอย่างไร ทำไมไม่เอาตัวอื่นมา สรุปง่าย ๆ คือ KPI ทุกตัวที่เลือกมานั้นต้องชี้แจงได้ว่าทำไมถึงเลือก KPI ตัวนั้น หรือทำไมถึงไม่เลือกตัวอื่น โดยการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ไปสู่เป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์กร

- ปัญหาการกำหนด KPI ของพนักงานระดับล่างที่ทำงานเหมือนกันหรือทำงานเป็นกะไม่สามารถแยกผลงานเป็นรายบุคคลได้

บางองค์กรนำเอาหลักการ KPI ไปใช้กับตำแหน่งงานระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานในสายการผลิต ทำงานเป็นกะ งานที่ไม่สามารถแยกแยะได้ชัดเจนว่าผลงานที่ออกมาชิ้นนั้นเป็นผลงานของตำแหน่งงานใด เพราะเป็นผลงานของไลน์การผลิตเดียวกัน ทำให้เกิดการเกี่ยงงานกันทำ หรือเกิดความขัดแย้งกัน

แนวทางแก้ไขคือ งานที่ไม่สามารถแยกแยะผลงานระหว่างตำแหน่งงานได้ชัดเจน ควรจะเริ่มจากการกำหนด KPI ร่วมกันก่อนจะดีกว่า เมื่อใช้ระบบนี้ไปหลาย ๆ ปีแล้ว และสามารถหาวิธีการมาวัดผลงานของแต่ละตำแหน่งงานได้แล้ว จึงค่อย ๆ ก้าวไปสู่การวัดผลงานเป็นรายตำแหน่งที่หลังก็ได้

- งานที่เป็นงานประจำกำหนด KPI และเป้าหมายยาก

หน่วยงานที่เป็นหน่วยงานสนับสนุน ซึ่งส่วนใหญ่จะทำงานในสำนักงานมักจะมีปัญหาว่าไม่รู้จะกำหนด KPI อย่างไร เช่น งานฝ่ายบัญชี ก็จะมี KPI ที่วัดความถูกต้อง เสร็จทันเวลา เท่านั้นเอง และเมื่อนำไปกำหนดเป้าหมายก็ยังมีปัญหาอีก เพราะหน่วยงานอื่นไม่ยอมรับ เห็นว่าง่ายเกินไป

แนวทางแก้ไขคือ ควรจะกำหนด KPI ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหรือปรับปรุงระบบงานเข้ามาเพิ่มเติม เพราะถ้าวัดแค่เพียงว่าทำข้อมูลได้ถูก ทำข้อมูลได้ทัน ผลงานในระบบเกรด A-B-C-D-E ก็ควรอยู่เพียง C คือผลงานได้ตามเป้าหมายเท่านั้นเอง จะไม่มีโอกาสได้ A หรือ B ดังนั้น จึงควรกำหนด KPI ที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงเข้ามาช่วยกระจายน้ำหนักคะแนนออกไป หรืออีกแนวทางหนึ่งที่จะช่วยได้ก็คือ ให้หน่วยงานสนับสนุนไปใช้ KPI ร่วมกับหน่วยงานหลัก เช่น ให้บัญชีไปใช้ KPI เรื่องต้นทุนต่อหน่วยร่วมกับฝ่ายผลิต ทั้งนี้เพื่อให้ฝ่ายบัญชีสามารถเพิ่มมูลค่างานของตัวเองให้มากกว่างานประจำที่เป็นงานประเภทถูกและทัน

- การกำหนดเป้าหมายของ KPI อาจจะทำให้ทุกคนได้ A หหมด แล้วจะนำไปปรับค่าจ้างอย่างไร

เมื่อนำเอาระบบ KPI ไปใช้แล้ว ปรากฏว่าเกือบทุกหน่วยงานได้ผลงานดีและดีมาก (A กับ B) ไม่รู้ว่าจะนำไปปรับเงินเดือนอย่างไร เพราะงบประมาณมีอยู่อย่างจำกัด

แนวทางแก้ไขคือ ต้องตรวจสอบก่อนว่าเป้าหมายของ KPI ในระดับองค์กร ระดับหน่วยงานจนถึงระดับตำแหน่งงานนั้นสัมพันธ์กันหรือไม่ ถ้าพนักงานส่วนใหญ่ได้ผลงาน A กับ B นั้นแสดงว่าผลงานโดยรวมขององค์กรก็ต้องสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน

- KPI ตัวไหนที่เป้าหมายสูงสุดแล้ว ปีต่อไปจะกำหนดเป้าหมายอย่างไร

KPI บางตัวมีขอบเขตจำกัดของเป้าหมาย เช่น อุบัติเหตุต้องเป็นศูนย์ ส่งรายงานได้ทันเวลา 100% มันไม่มีอุบัติเหตุติดลบ หรือไม่มีโอกาสส่งรายงานได้เกิน 100% ถ้าปัจจุบันเขาทำได้ในระดับนี้อยู่แล้ว ควรจะได้ผลงานในระดับใด

แนวทางแก้ไขคือ ต้องกำหนดเงื่อนไขเพิ่มเติมเข้าไป เช่น อุบัติเหตุต้องเป็นศูนย์ และลดอุบัติเหตุเล็กน้อยลง 50% หรือส่งรายงานครบ 100% และไม่มีการแก้ไขรายงาน

โดยจากระบบการประเมินผลแบบ Key Performance Measurement ซึ่งมี KPI ที่ใช้ในการวัดค่าของเป้าหมายย่อย ๆ ตามลำดับชั้นลงไปจนถึงระดับปฏิบัติการ (เช่น ระดับองค์กร ระดับฝ่าย ระดับแผนก จนถึงระดับปฏิบัติการ) ก็เกิดระบบการประเมินผลแบบ Balanced Scorecard (BSC) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการประเมินผลเช่นกัน และเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ รวมถึงเป็นเครื่องมือในการบริหารที่ช่วยทำให้องค์กรมุ่งมั่นและให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากขึ้น โดยแนวคิดนี้เสนอว่าองค์กรควรจะพิจารณาตัวชี้วัดในสี่มุมมอง (Perspectives) แทนที่จะพิจารณาเฉพาะในด้านของการเงินเพียงอย่างเดียว

4.1.3 Balanced Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard มีจุดเริ่มต้นจากบุคคล 2 คน คือ Professor Robert Kaplan อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย Harvard และ Dr. David Norton ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ โดยทั้งสองคนได้มีการศึกษาและสำรวจถึงสาเหตุของการที่ตลาดหุ้นของอเมริกาประสบปัญหาในปี 1987 และพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ในอเมริกานิยมใช้แต่ตัวชี้วัดทางการเงินเป็นหลัก ทั้งสองจึงได้เสนอแนวคิดในเรื่องของการประเมินผลองค์กร โดยแทนที่จะพิจารณาเฉพาะตัวชี้วัดทางการเงิน (Financial Indicators) ทั้งสองเสนอว่าองค์กรควรจะพิจารณาตัวชี้วัดในสี่มุมมอง (Perspectives) โดยมีมุมมองทั้ง 4 ประการ ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) (พสุ เดชะรินทร์ 2544)

โดยพัฒนาการของการนำ Balanced Scorecard ไปใช้ สามารถแบ่งได้เป็นสามช่วงใหญ่ ๆ (พสุ เดชะรินทร์ 2546) ได้แก่

1. การใช้ BSC เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผล (Measurement) ถือเป็นวัตถุประสงค์แรกเริ่มของ BSC ซึ่งตอนที่ Kaplan และ Norton พัฒนา BSC ขึ้นมาก็มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลที่ครบถ้วนทั้งสี่มุมมอง โดยมุ่งเน้นที่การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ต้องบรรลุตลอดจนการเปลี่ยนแปลงตัวชี้วัดจากในระดับองค์กรลงสู่ระดับของฝ่ายและบุคคลตามลำดับ สิ่งที่น่าสนใจคือ ในปัจจุบันองค์กรหลายแห่งในประเทศไทยที่คิดจะนำหรือกำลังนำ BSC มาใช้ ส่วนมากมักจะนำมาใช้ด้วยวัตถุประสงค์ของการใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลโดยมุ่งเน้นที่ตัวชี้วัด (KPI) เป็นหลัก
2. การใช้ BSC เพื่อเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) ช่วงนี้น่าจะเป็นพัฒนาการในช่วงที่องค์กรหลาย ๆ แห่ง เริ่มค้นพบประโยชน์อีกประการหนึ่งของ BSC จากการเป็นเพียงแค่เครื่องมือในการประเมินผล แต่สามารถนำ BSC ไปใช้ในการแปลงกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการ โดยได้เริ่มมีเทคนิคใหม่ ๆ เกี่ยวกับ BSC ออกมามากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) หรือการเชื่อมโยงระหว่าง BSC กับแผนปฏิบัติการและระบบงบประมาณ องค์กรหลายแห่งในประเทศไทยได้เริ่มที่จะนำ BSC มาใช้ในลักษณะนี้มากขึ้น โดยเฉพาะความพยายามที่จะเชื่อมโยงระหว่างแผนกลยุทธ์ขององค์กรกับแผนปฏิบัติการ
3. การใช้ BSC เพื่อเป็นระบบในการบริหารองค์กร (Management Systems) พัฒนาการในช่วงนี้ถือเป็นสิ่งที่ต่อเนื่องมาจากช่วงที่แล้ว โดยองค์กรหลายแห่งเริ่มนำเอา BSC มาใช้ในการประเมินและทบทวนกลยุทธ์ที่ทำไป และหาแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น หลาย ๆ คนเรียกช่วงนี้ว่าเป็นช่วงของ Learning and Feedback โดยภายหลังจากที่ได้นำ BSC มาใช้จนเกิดแผนปฏิบัติการแล้ว เมื่อการทำงานจริงเกิดขึ้นแล้วผลการดำเนินงานในช่วงต่าง ๆ เริ่มที่จะเข้ามา ทำให้สามารถเปรียบเทียบได้กับเป้าหมายที่ตั้งไว้ และถ้ามีสิ่งผิดปกติเกิดขึ้นก็จะเป็นการทำให้ผู้บริหารได้เกิดการเรียนรู้และสามารถแก้ไขต่อสิ่งที่เกิดขึ้น การมองในลักษณะนี้ทำให้ BSC เข้ามาเสริมระบบการบริหารภายในองค์กรให้เป็นลักษณะของวงจร (Loop) ที่มีความสมบูรณ์ในตนเอง โดยสามารถแบ่งขั้นตอนต่าง ๆ ได้ดังนี้

ก. เริ่มต้นจากการจัดทำแผนกลยุทธ์

ข. จากนั้นใช้แผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ตัวชี้วัด และเป้าหมาย เพื่อใช้ในการอธิบายและทำให้กลยุทธ์นั้นมีความชัดเจนขึ้น

ค. จากนั้นมีการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการและงบประมาณเพื่อให้เกิดกิจกรรมขึ้นจริง ๆ

ง. เมื่อผลการดำเนินงานเริ่มกลับเข้ามาในแต่ละช่วง ผู้บริหารมีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่วางไว้ ถ้าพบสิ่งใดที่ผิดปกติหรือต่างไปจากเป้าหมายที่วางไว้ ผู้บริหารก็สามารถเรียนรู้จากความผิดพลาดนั้นได้และหาแนวทางในการแก้ไขโดยอาจจะไปทำการ Benchmark หรือการเรียนรู้จากผู้อื่น

จ. เมื่อหาแนวทางแก้ไขได้แล้วก็นำแนวทางนั้นไปปฏิบัติ โดยอาจจะมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ที่วางไว้ หรือ การปรับเปลี่ยนในตัวชี้วัดและเป้าหมาย หรือการปรับเปลี่ยนในแผนปฏิบัติการ

ปัญหาในการใช้ระบบการประเมินผลแบบ BSC ที่พบในองค์กร (พสุ เดชะรินทร์ 2544 และ พสุ เดชะรินทร์ 2546) มีดังนี้

- 1) ความไม่พร้อมของผู้บริหารและพนักงานภายในองค์กรต่อการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากการนำระบบการประเมินผลแบบ BSC มาใช้
- 2) ขาดการสนับสนุนอย่างเต็มที่จากผู้บริหารระดับสูง
- 3) มีปัญหาในการสื่อสารให้พนักงานเข้าใจถึงหลักการและความสำคัญของการทำ BSC
- 4) มีปัญหาเรื่องขวัญและกำลังใจของพนักงาน เนื่องจากไม่เห็นผลในการนำระบบ BSC มาใช้ หรือ เห็นผลช้าเกินไป
- 5) BSC กลายเป็นเครื่องมือในการจับผิดพนักงาน รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการลดเงินเดือน หรือให้พนักงานออก

- 6) จัดทำระบบ BSC โดยเป็นเพียงแคโครงการที่มีกำหนดระยะเวลา ไม่ได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา และไม่ได้ทำการปรับเปลี่ยนเพื่อให้มีความเหมาะสมต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป หรือ การมองว่า BSC เป็นกิจกรรมที่ไม่ต่อเนื่อง (One time event)
- 7) การจัดทำตัวชี้วัด และเป้าหมายมีความง่ายหรือยากเกินไป
- 8) องค์กรเสียเวลามากเกินไปกับการกำหนดค่าน้ำหนักความสำคัญใส่เข้าไปในการกำหนดวัตถุประสงค์หรือตัวชี้วัด เพื่อเป็นการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยแต่ละตัว
- 9) สร้าง BSC ที่มุ่งเน้นการประเมินผลเป็นหลัก จนทำให้เป็นลักษณะของ KPI Scorecard มากกว่า Balanced Scorecard
- 10) มีปัญหาเรื่องความชัดเจนในเรื่องของการเชื่อมโยง BSC เข้ากับระบบการจ่ายผลตอบแทนขององค์กร
- 11) การขาดข้อมูลสำหรับตัวชี้วัดต่าง ๆ
- 12) ให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดมากเกินไป

โดยปัจจุบันได้มีข้อวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balanced Scorecard (BSC) พอสมควร ทั้งที่สนับสนุนและมีข้อโต้แย้งต่าง ๆ ซึ่งจะมีรายละเอียดเกี่ยวกับข้อวิพากษ์วิจารณ์เหล่านี้ ดังต่อไปนี้

Graham Kenny (2003) ได้เขียนบทความเรื่อง Balanced Scorecard: Why it isn't working โดยเกี่ยวกับปัญหาของการนำ Balanced Scorecard ไปใช้งานว่า มันไม่สามารถใช้งานได้ผลเนื่องจากสาเหตุหลายประการซึ่งเกี่ยวกับแนวคิดพื้นฐานของ Balanced Scorecard เอง และให้เหตุผลว่าทำไม Balanced Scorecard จึงเป็นที่รู้จักดีและมีผู้นำไปใช้กันอย่างแพร่หลาย จากนั้นได้กล่าวถึง วิธีการใหม่ที่เรียกว่า Strategic Factor System ว่าเป็นวิธีที่จะทำได้ scorecard ที่ focused มากกว่า balanced และเป็นวิธีที่กลยุทธ์ถูกผลักดัน (strategy-driven)

โดยในเว็บไซด์หนังสืออเมซอนได้มีผู้วิจารณ์ว่า หลังจากที่ใช้เวลามากกว่าหนึ่งปี Balanced Scorecard ก็ถูกพักใช้งาน พนักงานไม่สามารถเข้าใจได้อย่างแท้จริงและยังเป็นความฉงนสงสัยที่เลวร้ายที่สุด แม้แต่ที่ปรึกษาที่ถูกจ้างมายังไม่สามารถอธิบาย Balanced Scorecard ได้ในรูปแบบที่ผู้บัญญัติกฎเกณฑ์ทั่ว ๆ ไป จะสามารถเข้าใจได้ ซึ่งเป็นเรื่องที่แย่มาก ๆ โดยคำวิจารณ์ไม่ได้มีแค่นั้น เนื่องจากยังมีคนอื่นที่กล่าวว่า Balanced Scorecard เป็นการเริ่มต้นของช่วงเวลาในการปฏิบัติในช่วงการเจริญเติบโตเต็มที่ในสาขาของกลยุทธ์ทางธุรกิจ แล้วใครกล่าวได้ถูกต้อง?

หลายปีที่ด้านการจัดการมีแนวคิดใหญ่ ๆ ออกมามากมาย อย่างเช่น Fifth Discipline, Business Process Re-engineering, Total Quality Management และ Balanced Scorecard ซึ่งวิธีการเหล่านี้ได้บอกที่สามารถนำมาใช้ปรับปรุงองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยองค์กรได้เสียทั้งเงินและเวลาในการซื้อและนำวิธีการเหล่านี้ไปใช้ ซึ่งบทความนี้จะพิจารณาถึง Balanced Scorecard โดยพื้นฐานของ Balanced Scorecard นั้น ต้องการตัววัดสมรรถนะที่ถูกแบ่งเป็น 4 หมวดหมู่ หรือเรียกว่า มุมมอง โดยเกี่ยวกับการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายในทางธุรกิจ และนวัตกรรมและการเรียนรู้ โดยทุก ๆ องค์กร ไม่ว่าจะเป็นโรงพยาบาล โรงเรียน โบสถ์ หน่วยงานรัฐบาลหรือธุรกิจ จะต้องแบ่งตัววัดสมรรถนะของพวกเขาในสี่ด้าน เนื่องจากผู้เขียนเรื่อง Balanced Scorecard ได้บอกว่า มันสามารถใช้เป็นพื้นฐานได้กับทุก ๆ องค์กร ไม่ว่าจะเป็นประเภทอุตสาหกรรมใดก็ตาม ซึ่งตัววัดสมรรถนะได้ถูกพัฒนาขึ้นภายในแต่ละหมวดหมู่ โดยเทคนิคอยู่บนพื้นฐานของการสัมภาษณ์ผู้จัดการโดยที่ปรึกษาภายในหรือภายนอกเพื่อระบุวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ ในแต่ละมุมมอง ซึ่งอาจจะมี 3 หรือ 4 วัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมอง จากนั้น เมื่อผ่านการประชุมผู้บริหาร ตัววัดที่เฉพาะเจาะจงจะถูกพัฒนาขึ้นสำหรับวัตถุประสงค์เหล่านี้ และรายชื่อของตัววัดเหล่านี้จะถูกแก้ไข และเหลือตัววัดสมรรถนะไว้ใน scorecard สุดท้าย

ดังนั้นจึงจำเป็นต้องกลับไปมองที่จุดเริ่มต้นของ Balanced Scorecard เพื่อที่จะเข้าใจว่าทำไมถึงมีสี่มุมมอง วิธีการนี้ถูกพัฒนาขึ้นประมาณ 10 ปีที่แล้วและถูกประกาศผ่านบทความใน Harvard Business Review ในปี 1992 โดยผู้เขียนคือ Robert Kaplan และ David Norton ได้สร้าง Balanced Scorecard บน corporate scorecard ของ Analog Devices ซึ่งพบว่าเป็นบริษัทที่สร้างชื่อเสียงด้านนวัตกรรมทางเทคโนโลยีในปี 1965 ซึ่ง corporate scorecard ของบริษัทนี้ประกอบด้วยตัววัดที่สัมพันธ์กับการเงิน ลูกค้า กระบวนการผลิต และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งเห็นได้อย่างชัดเจนว่ามีความคล้ายคลึงอย่างมากกับสี่มุมมองของ Balanced

Scorecard ในขณะที่สี่มุมมองนี้อาจจะถูกต้องสำหรับ Analog Devices ในเวลานั้น แล้วสี่มุมมองนี้จำเป็นที่จะต้องถูกต้องสำหรับทุก ๆ องค์กร ในทุก ๆ สถานการณ์หรือไม่

ปัญหาของ Balanced Scorecard ตามคำวิพากษ์วิจารณ์ในเว็บไซต์ก่อนหน้านี้ ได้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่ามีหลายปัญหาเกิดขึ้น ซึ่งจากประสบการณ์ในการทำงานเป็นที่ปรึกษาและการสัมภาษณ์ต่าง ๆ ของผู้เขียนในเรื่องการวัดสมรรถนะ มักจะได้เผชิญกับผู้จัดการมากมายซึ่งพบความยากลำบากในการทำให้สิ่งที่พวกเขาคิด พวกเขาต้องการ ให้เป็นตัววัดสมรรถนะในสี่มุมมองของ Balanced Scorecard มีความเหมาะสม

Sears Roebuck ปฏิเสธ Balanced Scorecard กับมุมมองที่ตั้งไว้ก่อนแล้วสี่มุมมองของมันว่าเป็น เซ็ตของสมมติฐานที่ไม่ได้ทำการทดสอบ และเน้นที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเช่น พนักงาน ลูกค้า และผู้ลงทุน แทน

ในการตรวจสอบพบว่า มุมมองทั้งสี่เป็นเซตที่แปลกจริง ๆ มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้เป็นกระบวนการภายในทางธุรกิจอันหนึ่ง แต่ทำไมมันถึงอยู่ในด้านที่แยกจากมุมมองด้านกระบวนการภายใน? มันไม่ควรจะเป็นอย่างนั้นยกเว้นว่าเราต้องการลดจำนวนด้านให้เหลือแค่สามด้าน

หนึ่งในสามด้านมีความสัมพันธ์อย่างเห็นได้ชัดกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือลูกค้า ในขณะที่อีกสองด้าน คือ ด้านการเงินและด้านกระบวนการภายในทางธุรกิจไม่มีความสัมพันธ์นี้ ซึ่งดูเหมือนกับว่ามันไม่สอดคล้องกัน ทำไมถึงไม่มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ เลย? ตัววัดผลทางการเงินทั้งหลายก็ไม่ได้มีความเกี่ยวข้องกับลูกค้าใช่หรือไม่? ไม่อย่างนั้นแล้วทำไมด้านการเงินถึงอยู่ได้ด้วยตัวของมันเอง? ทุก ๆ องค์กรมีกระบวนการภายในทางธุรกิจมากมาย แล้วกระบวนการไหนควรจะถูกลีอกมาใส่ในด้านนี้? กระบวนการทางธุรกิจไม่มีความเกี่ยวข้องกับลูกค้าใช่หรือไม่ อย่างเช่น ทำไมไม่ถูกแสดงในมุมมองด้านลูกค้า? คำถามต่าง ๆ และความไม่สอดคล้องอย่างเห็นได้ชัดนี้ยังดำเนินต่อไป

เนื่องจากกรอบการทำงานนี้เป็นการทำตามความพอใจอย่างสิ้นเชิง ทำให้ตัววัดที่สำคัญอาจจะถูกมองข้ามไปอย่างเลี่ยงไม่ได้

Balanced Scorecard ขาดกรอบการทำงานทางทฤษฎีเพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหาร ตัวอย่างเช่น วัตถุประสงค์ต้องถูกจัดทำขึ้นสำหรับในแต่ละมุมมอง แต่ผู้จัดการไม่เข้าใจถึงวิธีการที่เฉพาะเจาะจงหรือวิธีการที่มีเหตุมีผลในการที่จะทำมัน และดูเหมือนจะไม่มีภารกิจทางทฤษฎีที่ถูกต้องสำหรับสิ่งที่เกิดขึ้นเพื่อมาเป็นการรวมกันแบบเฉพาะกิจของมุมมองและตัววัด เนื่องจากผู้จัดการมากมายไม่สามารถตอบคำถามเหล่านี้ พวกเขาจึงปฏิเสธที่จะนำ Balanced Scorecard ไปใช้ ส่วนผู้จัดการคนอื่น ๆ ก็อาจจะบิดเบือนระบบการวัดผลของพวกเขาเพื่อให้เหมาะสมกับรูปแบบของ scorecard

เหตุผลที่ทำให้ Balanced Scorecard เป็นที่รู้จักดี โดยเกือบจะกลายเป็นรูปแบบทั่วไปที่ใช้อธิบายชัดที่เป็นตารางใด ๆ ของตัวชี้วัดทางการเงิน และตัวชี้วัดที่ไม่ใช่การเงิน ทั้ง ๆ ที่ Balanced Scorecard มีข้อบกพร่องอย่างมาก แต่ทำไมถึงรู้จักกันเป็นอย่างดี? มีเหตุผลอย่างน้อย 7 ประการด้วยกัน

1. ถูกที่และถูกเวลา Balanced Scorecard มาถึงในเวลา que ผู้จัดการหมดความอดทนกับตัวชี้วัดกระบวนการที่เต็มไปด้วยรายละเอียดซึ่งได้มาจากการจัดการคุณภาพโดยรวม (total quality management) พวกเขา กำลังต้องการสิ่งใหม่ ๆ
2. มีการตลาดที่ดีเยี่ยม เนื่องจากบทความนี้แสดงผ่าน Harvard Business Review และมีผู้อ่านที่มีอิทธิพลเกือบ 300,000 คน นี่จึงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นกับ Balanced Scorecard ในปี 1992 และมีบทความอื่น ๆ อีก ในปี 1993 1996 และปี 2000
3. ทำให้แนวความคิดนี้ถูกต้องโดยศาสตราจารย์ของ Harvard เนื่องจากแนวความคิดนี้มาจาก Harvard Business School ซึ่งถูกจัดอันดับว่าดีที่สุดของโลก
4. สนับสนุนแนวความคิดนี้ โดยบริษัทขนาดใหญ่ที่ให้คำปรึกษาทางด้านบัญชี ซึ่งพวกเขาคิดว่าแนวความคิดนี้เหมือนกับเป็นอีกโอกาสหนึ่งที่จะก่อให้เกิดรายได้
5. ทำให้แนวความคิดนี้คงอยู่ โดยบริษัทซอฟต์แวร์ ซึ่งบริษัทซอฟต์แวร์มากมายเห็น Balanced Scorecard เหมือนเป็นโอกาสหนึ่งในการสร้างซอฟต์แวร์ที่จะก่อให้เกิดรายได้ ถึงแม้ว่ามันจะไม่ถูกต้องตามแนวคิดเดิมนัก

6. ได้รับการยอมรับอย่างรวดเร็วจาก CEOs
7. ขาดการตรวจสอบทางด้านการจัดการอย่างละเอียด โดยเหมือนกับความคิดใหม่ ๆ ทั่วไปองค์กรมักจะรีบร้อน โดยปราศจากการตรวจสอบอย่างละเอียดถึงความมั่นคงทางทฤษฎี ผู้จัดการมักจะไม่มีเวลาหรือแนวโน้มที่จะทดสอบความคิดนี้ โดยมักจะมองหาทางแก้ที่รวดเร็วแทน

สุดท้าย Kenny ได้แนะนำถึงวิธีการใหม่ที่เรียกว่า Strategic Factor System โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. จัดหมวดหมู่ของตัวชี้วัดตามผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เริ่มกิจกรรมทางการวัดผลโดยระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรของคุณ แผนกของคุณ โครงการหรือโครงการงานของคุณ เช่น ลูกค้า พนักงาน supplier และ ผู้ถือหุ้น
2. เชื่อมกิจกรรมทางการวัดผลของคุณกับทิศทางของบริษัท ในตอนเริ่มกระบวนการการพัฒนาตัวชี้วัดของคุณ ให้ดูดัชนีที่คุณต้องการในแผนกลยุทธ์ขององค์กร
3. พัฒนาตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์และปัจจัยทางกลยุทธ์ โดยใช้วิธีการที่เรียกว่า Strategic Factor System ซึ่งระบุ 2-3 สิ่งพื้นฐานที่คุณต้องการทำให้ถูกต้องเพื่อประสบความสำเร็จ
4. เลือกรายการอย่างสั้น ๆ ของตัวชี้วัดสมรรถนะของ scorecard ของคุณ ตัวชี้วัดเหล่านี้จะกลายเป็นตัวชี้วัดสมรรถนะหลัก (KPIs) ของคุณ และ scorecard ของคุณจะไม่ “balanced” มากเท่ากับ “focused”
5. ตั้งเป้าหมายบน KPIs ของคุณ อย่าทำแบบสุ่ม สร้างโมเดลของเหตุและผลระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญและตั้งเป้าหมายผ่านโมเดลนี้

โดย Kenny กล่าวว่า หากทำตามขั้นตอนเหล่านี้ คุณจะได้ focused scorecard ซึ่งเป็น scorecard ที่หลีกเลี่ยงปัญหาของ balanced scorecard และได้ตัวชี้วัดสมรรถนะหลักที่ถูกต้องสำหรับองค์กรของคุณ คือเน้นที่ผลลัพธ์และกลยุทธ์ที่ได้รับผลก้น

Coppock (2003) ได้กล่าวถึง Return on Investment (ROI) and Balanced Scorecards โดยมีแนวความคิดว่า ROI เป็นเมตริกซ์ที่สำคัญในการวัดผลโครงการด้านการตลาด แต่ผู้ที่สนับสนุน แนวคิด BSC คัดค้านแนวคิดด้าน ROI นี้อย่างรุนแรง โดยค่อนข้างจะสนับสนุนระบบการวัดสมรรถนะแบบเมตริกซ์ผสมซึ่งประกอบด้วยกระบวนการภายในทางธุรกิจและผลลัพธ์ทางธุรกิจ เช่น ความพึงพอใจของลูกค้าและผลลัพธ์ทางการเงิน ซึ่ง Coppock เห็นด้วยกับแนวคิด BSC แต่ก็ยังคงเห็นว่า ROI มีความสำคัญ โดยมีเหตุผลและตัวอย่างสนับสนุน และ ROI อย่างเดียวยังไม่เพียงพอ ด้วยเหตุผลสองประการ โดยรายละเอียดความคิดเห็นมีดังนี้

การวัดผลลัพธ์ของการเริ่มต้นทางด้านการตลาดมีความจำเป็นสำหรับการประเมินและทำให้การจัดสรรงบประมาณด้านการตลาดมีความเหมาะสม โดย Coppock มักจะพูดอยู่บ่อย ๆ ว่า เมตริกซ์ที่สำคัญในการวัดผลโครงการด้านการตลาดคือ ROI อย่างไรก็ตาม ไม่นานมานี้ เขาได้รับการท้าทายคำยืนยันนี้ เห็นได้ชัดว่า บริษัทหนึ่งเพิ่งได้ผ่านช่วงเวลาของการวัดผลแบบ ROI อย่างถูกต้องแม่นยำมาและไม่ดำเนินการต่อหรือไม่เริ่มต้นโครงการทางการตลาดที่ไม่แสดงให้เห็นว่า ROI สูง แต่โชคร้ายที่กิจกรรมทางการตลาดของพวกเขาส่วนใหญ่ไม่ได้ตั้งงบประมาณและรายได้ของพวกเขาจึงเริ่มลดลง ซึ่งในขณะที่ Coppock ยังไม่รู้รายละเอียดนัก ก็เห็นได้ชัดเจนแล้วว่ากลยุทธ์ของการใช้เพียงแค่ ROI อย่างเดียวเป็นเมตริกซ์สมรรถนะไม่ใช่กลยุทธ์ที่สามารถดำรงอยู่ได้ในระยะยาวสำหรับบริษัทนี้

ผู้สนับสนุนวิธีการด้านการจัดการแบบ balanced scorecard (ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นครั้งแรกโดย Kaplan และ Norton ในช่วงแรกของ 1990s) คัดค้านแนวคิดด้าน ROI นี้อย่างรุนแรง โดยค่อนข้างจะสนับสนุนระบบการวัดสมรรถนะแบบเมตริกซ์ผสมซึ่งประกอบด้วยกระบวนการภายในทางธุรกิจและผลลัพธ์ทางธุรกิจ เช่น ความพึงพอใจของลูกค้าและผลลัพธ์ทางการเงิน

ความจริงแล้ว Coppock เห็นด้วยกับวิธีการแบบ balanced scorecard แต่ก็ยังคงคิดว่า ROI เป็นเมตริกซ์ที่สำคัญที่สุดสำหรับการประเมินโครงการ

ROI มีความสำคัญ โดยอย่างน้อยในระยะยาว เป้าหมายของบริษัทส่วนใหญ่คือการได้รับผลกำไรสูงสุด (แน่นอนว่า ไม่ได้หมายความว่า กำไรเป็นเหตุจูงใจที่ดีที่สุดโดยไม่คำนึงถึงวิธีการหรือต้นทุนต่อเรื่องอื่น ๆ Coppock กำลังพูดถึงธุรกิจที่มีการแข่งขันกันอย่างซื่อสัตย์) หรืออีกอย่างหนึ่งก็คือ มันคือผลลัพธ์ทางการเงินที่เราพิจารณา และเมตริกซ์ทางการเงินจะถูกใช้เพื่อวัดสมรรถนะในบรรทัดสุดท้าย เมตริกซ์ทางการเงินที่แตกต่างกันจำนวนมากถูกใช้เพื่อวัด

สมรรถนะของบริษัท แต่ตามปกติแล้ว ROI ถูกมองว่าเป็นเมตริกซ์ทางการเงินที่สำคัญในการตัดสินใจการลงทุนทางด้านการตลาด ด้วยเหตุผลง่าย ๆ เหตุผลหนึ่งว่า บริษัทหนึ่งจะทำให้กำไรของเขาสูงที่สุดโดยการเลือกวางการลงทุนทางการตลาดของบริษัทในโครงการและกิจกรรมที่มี ROI สูงสุด

แน่นอนว่า ความสามารถในการทำกำไรเป็นเป้าหมายของระบบการจัดการแบบ balanced scorecard ยกตัวอย่างเช่น พิจารณาฝ่ายการตลาดหนึ่งที่ใช้เมตริกซ์ต่อไปนี้เพื่อตัดสินใจสมรรถนะของโครงการทางการตลาด

- ความพึงพอใจของลูกค้า
- ต้นทุนต่อสิ่งที่ได้มา
- เปอร์เซ็นต์การลดลงของสิ่งที่ไม่จำเป็น
- ROI

เมตริกซ์เหล่านี้ทั้งหมดมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการทำกำไร แต่เราจะตัดสินใจประสิทธิภาพของโครงการที่ถูกออกแบบมาได้อย่างไร ตัวอย่างเช่น เพื่อลดสิ่งที่ไม่จำเป็นลง? การลดสิ่งที่ไม่จำเป็นลงเป็นสิ่งที่ดี แต่การทำให้โครงการนั้นคุ้มค่า การลดสิ่งที่ไม่จำเป็นต้องนำไปสู่การเพิ่มกำไรที่เพียงพอที่จะจัดหาผลตอบแทนต่อต้นทุนของโครงการนั้น

ในการที่จะทำการตัดสินใจเรื่องนี้ ผู้ตัดสินใจต้องใช้ความเชื่อแบบชัดเจนหรือแบบเป็นนัยว่าแต่ละเมตริกซ์มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการทำกำไรอย่างไร ในกรณีของการลดสิ่งที่ไม่จำเป็นลงมันอาจจะตรงไปตรงมาที่จะแสดงปริมาณความสัมพันธ์ระหว่างความจงรักภักดีและผลกำไรที่เพิ่มขึ้น ในกรณีของความพึงพอใจของลูกค้า เรื่องนี้จะยากกว่ามาก

นักธุรกิจส่วนมากมีความเชื่อแบบเป็นนัยว่าความพึงพอใจของลูกค้ามีความสำคัญต่อรายได้ ซึ่งเหมือนกับหลักการทั่วไป Coppock เห็นด้วย แต่ยังคงโต้แย้งว่าควรใช้ความพยายามอย่างมากในการทำให้มีความสัมพันธ์อย่างชัดเจน ถ้าความรู้แบบนี้ไม่ได้มีอยู่ ก็ควรจะสร้างสมมติฐานให้ได้แย้ง ถ้าโครงการทางการตลาดมุ่งไปที่ความพึงพอใจของลูกค้าแต่ยังคงได้ ROI ที่ต่ำ บางทีมันอาจจะไม่คุ้มก็ได้

ดังนั้น ถึงแม้ว่าเมตริกซ์หลายอย่างถูกตามรอย อย่างน้อยในการลงทุนทางการตลาดแต่ครั้งก็ควรจะมี ROI ที่สูงภายใต้บางเซ็คเตอร์ของสมมติฐานที่มีเหตุผล

ทำไม ROI อย่างเดียวจึงไม่เพียงพอ? ทำไมบริษัทที่ในตอนแรกได้บรรยายถึง ต้องทั้ง ROI ให้เป็นเพียงเมตริกซ์ทางการจัดการเท่านั้น? ถึงแม้ ROI จะมีความสำคัญอย่างที่กล่าวมาแล้วก็ตาม Coppock เห็นว่ามีสองเหตุผลที่ชัดเจนสำหรับการคง balanced scorecard ไว้

เหตุผลแรก มักจะไม่มีการวัดที่สมบูรณ์ของ ROI ในการลงทุนทางการตลาด มีความแตกต่างระหว่างการแสดงให้เห็นว่าการลงทุนหนึ่งอาจจะให้ผลตอบแทนที่สูงอย่างมีเหตุมีผล (เหมือนที่ได้กล่าวมาแล้ว) กับการที่จะพิสูจน์มัน เนื่องจากเพียงเพราะคุณไม่สามารถพิสูจน์ผลตอบแทนทางการเงิน ไม่ได้หมายความว่ามันไม่มี การใช้ balanced scorecard เตือนว่ามีปัจจัยมากมายที่ประกอบกันในวิธีที่ซับซ้อนซึ่งมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ทั้งหมด ขณะที่คำพูดที่ว่า ถ้าคุณไม่สามารถวัดมัน ก็อย่าทำมัน เป็นคำแนะนำที่ดี เนื่องจากว่ามันรุนแรงเกินไปที่จะยืนยันว่าเมตริกซ์ในการตัดสินใจคือ ROI เสมอ

เหตุผลข้อที่สองคือ balanced scorecard เตรียมข้อมูลในการวิเคราะห์เกี่ยวกับว่าทำไมการลงทุนทางการตลาดถึงได้ผลหรือไม่ได้ผล ROI เป็นผลลัพธ์ทางการเงินที่สำคัญที่สามารถแปรผันได้ แต่การรายงานอย่างง่าย ๆ ว่า ROI กำลังมีแนวโน้มลดลงสำหรับโครงการทางการตลาดเฉพาะโครงการหนึ่ง ไม่ได้เตรียมข้อมูลที่มีประโยชน์ถึงวิธีที่จะพลิกแนวโน้มนั้นกลับ เมตริกซ์ที่แยกตามปัจจัยที่มีผลกับ ROI (เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ต้นทุนของสิ่งที่ได้มา) ทำให้สามารถหาที่ที่จะเริ่มทำการตรวจสอบได้

จึงขอสรุปประเด็นข้อวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับ Balanced Scorecard เป็นข้อ ๆ ดังนี้

1. Balanced Scorecard เน้นที่ตัวลูกค้ามากเกินไป และไม่ได้ให้ความสนใจในสถานะของตลาดโดยรวมมากนัก เพราะประเด็นอยู่ที่ว่าแม้องค์กรจะมองลูกค้าหรือให้ความสนใจแก่ลูกค้ามากขึ้นก็ไม่ได้หมายความว่า ลูกค้าจะมาซื้อสินค้าหรือใช้บริการขององค์กรมากขึ้น เนื่องจากคู่แข่งอาจจะเสนออะไรต่อลูกค้าที่ดีกว่าก็ได้ ดังนั้นจะสนใจแต่ตัวลูกค้าอย่างเดียวไม่ได้ ต้องสนใจสถานะการแข่งขันในตลาดด้วยว่าเป็นอย่างไร กลยุทธ์ขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งแล้วเป็นอย่างไร
2. ไม่ได้ให้ความสนใจกับ suppliers มากนัก ทั้งนี้เพราะมีสมมติฐานว่าถ้ากระบวนการทำงานภายในดี อย่างอื่นก็จะดีตามไปด้วย ซึ่งเป็นสมมติฐานที่ไม่ค่อยจะถูกต้องเท่าไรนัก เพราะการบริหารธุรกิจสมัยใหม่ไม่นิยมทำอะไรเองเสียทุกอย่างในองค์กรเดียวแบบ Vertical Integration แต่

จะเน้นการจัดซื้อจากภายนอกมากขึ้น เพราะเท่ากับเปิดโอกาสให้ suppliers แข่งขันกันผลิต ชิ้นส่วนและอุปกรณ์ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด ทำให้สามารถซื้อสินค้าที่มีคุณภาพในราคาที่ถูกลง ด้วยนั่นเอง

ด้วยเหตุนี้องค์กรอย่าง General Motor จึงขายหุ้นในบริษัทผลิตชิ้นส่วนและอุปกรณ์ของตัวเองทิ้งไป และซื้อจากภายนอกแทน โดยตัวเองก็พัฒนาระบบ JIT ขึ้นมาเพื่อให้การจัดซื้อ ชิ้นส่วนอุปกรณ์มาใช้ในการผลิตรถยนต์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด มีต้นทุนในการซื้อของ ไว้ในคลังสินค้าให้น้อยที่สุด เป็นต้น

โดยแม้ว่าเรื่องนี้จะมีความสำคัญ แต่ Balanced Scorecard ฉบับดั้งเดิมของ Kaplan & Norton ก็ไม่ได้ให้ความสำคัญมากนัก

3. เมื่อนำเอาระบบการประเมินผลแบบ Balanced Scorecard มาใช้ จำเป็นต้องใช้ตัวแปรในการ วัดผลมากมายกว่าระบบเดิม โดยเฉพาะในองค์กรที่มีการกระจายหน่วยงานออกไปมากและระบบ ข้อมูลไม่ดีก็อาจจะมีการเพิ่มขึ้นบ้าง

4. องค์กรที่นำระบบการประเมินผลแบบ Balanced Scorecard มาใช้ มีแนวโน้มที่จะบริหารใน แบบ Centralize มากขึ้นกว่าเดิม เพราะระบบข้อมูลที่ทันสมัยและระบบการประเมินผลในจุดที่ สำคัญ ๆ ในการปฏิบัติงานขององค์กรทำให้ข้อมูลเข้ามาอยู่ในมือของผู้บริหารระดับสูงมากขึ้น กว่าเดิม

5. สมมติฐานของ Balanced Scorecard และ มุมมองที่ตั้งไว้ก่อนแล้วสี่มุมมองของ BSC ถูก ปฏิเสธ โดยถูกคิดว่าเป็น เซ็ตของสมมติฐานที่ไม่ได้ทำการทดสอบ และควรเน้นที่ผู้มีส่วนได้ส่วน เสียที่สำคัญ เช่น พนักงาน ลูกค้า และผู้ลงทุน แทน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- มุมมองทั้งสี่เป็นเซตที่แปลก เนื่องจากมุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้เป็น กระบวนการภายในทางธุรกิจอันหนึ่ง แต่ทำไมมันถึงอยู่ในด้านที่แยกจากมุมมองด้าน กระบวนการภายใน? มันไม่ควรจะเป็นอย่างนั้น ยกเว้นว่าต้องการลดจำนวนด้านให้เหลือ แค่สามด้าน
- ทำไมถึงไม่มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ เลย นอกจากลูกค้า

- ตัววัดผลทางการเงินทั้งหลายก็ไม่ได้มีความเกี่ยวข้องกับลูกค้าใช่หรือไม่? ไม่อย่างนั้นแล้วทำไมด้านการเงินถึงอยู่ได้ด้วยตัวของมันเอง?
- ทุก ๆ องค์กรรมีกระบวนการภายในทางธุรกิจมากมาย แล้วกระบวนการไหนควรจะถูกลีอกมาใส่ในด้านนี้?
- กระบวนการทางธุรกิจไม่มีความเกี่ยวข้องกับลูกค้าใช่หรือไม่ เช่น ทำไมกระบวนการทางธุรกิจไม่ถูกแสดงในมุมมองด้านลูกค้า?

6. กรอบการทำงานของ Balanced Scorecard เป็นการทำตามความพอใจอย่างสิ้นเชิง ทำให้ตัววัดที่สำคัญอาจจะถูกมองข้ามไปอย่างเลียงไม่ได้

Balanced Scorecard ขาดกรอบการทำงานทางทฤษฎีเพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารตัวอย่างเช่น วัดอุปสงค์ต้องถูกจัดทำขึ้นสำหรับในแต่ละสี่มุมมอง แต่ผู้จัดการไม่เข้าใจถึงวิธีการที่เฉพาะเจาะจงหรือวิธีการที่มีเหตุมีผลในการที่จะทำมัน และดูเหมือนจะไม่มีการพิสูจน์ทางทฤษฎีที่ถูกต้องสำหรับสิ่งที่เกิดขึ้นเพื่อมาเป็นการรวมกันแบบเฉพาะกิจของมุมมองและตัววัด เนื่องจากผู้จัดการมากมายไม่สามารถตอบคำถามเหล่านี้ พวกเขาจึงปฏิเสธที่จะนำ Balanced Scorecard ไปใช้ ส่วนผู้จัดการคนอื่น ๆ ก็อาจจะบิดเบือนระบบการวัดผลของพวกเขาเพื่อให้เหมาะสมกับรูปแบบของ scorecard

7. หากความสามารถในการทำกำไรเป็นเป้าหมายของ balanced scorecard แล้ว การที่จะเชื่อว่าความพึงพอใจของลูกค้ามีความสัมพันธ์กับความสามารถในการทำกำไรนั้น อาจเป็นความเชื่อแบบเป็นนัย ซึ่งควรใช้ความพยายามอย่างมากในการทำให้มีความสัมพันธ์อย่างชัดเจน เนื่องจากถ้าไม่ได้มีความสัมพันธ์กันอยู่จริง ก็ควรจะสร้างสมมติฐานให้ได้แย้ง

4.1.4 การเปรียบเทียบระบบการวัดสมรรถนะ

การศึกษาเปรียบเทียบระบบการวัดสมรรถนะในอุตสาหกรรมการผลิต จะทำการเปรียบเทียบรายละเอียดที่สำคัญของแต่ละระบบในรูปแบบของตาราง ดังตารางที่ 4.4 – 4.11

ตารางที่ 4.4 การเปรียบเทียบระบบการวัดสมรรถนะในอุตสาหกรรมการผลิตเรื่อง: ที่มาของระบบ

ระบบการประเมินผล		
Conventional Measurement	Key Performance Indicators (KPIs)	Balanced Scorecard
<p>เทคนิคของการบัญชีจัดการได้รับการพัฒนาในช่วงปลายศตวรรษที่ 19 จนถึงช่วง 1920s และ 1930s ซึ่งในช่วงนี้วิธีการทางทฤษฎีและทางปฏิบัติในเรื่องการบัญชีจัดการได้เริ่มขึ้นและเทคนิคมาตรฐานเหล่านี้ได้ถูกสอนและนำไปประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวาง เทคนิคการบัญชีจัดการแบบเก่ากลายเป็นวิธีที่ยอมรับได้ในการจัดการวัดสมรรถนะของโรงงานในฝ่ายผลิตหรือฝ่ายปฏิบัติการจะจ่ายสินค้า</p>	<p>เนื่องจากในการวัดสมรรถนะจะทำให้ต้องรวบรวมตัวชี้วัดสมรรถนะ (Performance Indicator) ต่าง ๆ เข้าเป็นหมวดหมู่ เพื่อให้สามารถครอบคลุมแง่มุมต่าง ๆ ของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรแต่เนื่องจากค่าตัววัดสมรรถนะแต่ละค่ามีลำดับความสำคัญไม่เท่ากัน ขึ้นอยู่กับความจำเป็นและจุดประสงค์ของการบริหาร จึงเกิดดัชนีวัดสมรรถนะที่สำคัญ (KPI) ขึ้น ซึ่งจะถูกใช้ในการตรวจติดตามผลการดำเนินงานว่ามีความก้าวหน้าเข้าใกล้เป้าหมายมากน้อยเพียงใด</p>	<ol style="list-style-type: none"> Balanced Scorecard มีจุดเริ่มต้นจากบุคคล 2 คน คือ Professor Robert Kaplan อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย Harvard และ Dr. David Norton ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ โดยทั้งสองคนได้มีการศึกษาและสำรวจถึงสาเหตุของการที่ตลาดหุ้นของอเมริกาประสบปัญหาในปี 1987 และพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ในอเมริกานิยมใช้แต่ตัวชี้วัดทางด้านการเงินเป็นหลัก ทั้งสองจึงได้เสนอแนวคิดในเรื่องของการประเมินผลองค์กร โดยแทนที่จะพิจารณาเฉพาะตัวชี้วัดทางด้านการเงิน (Financial Indicators) ทั้งสองเสนอว่าองค์กรควรจะพิจารณาตัวชี้วัดในสี่มุมมอง (Perspectives) ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

ตารางที่ 4.5 การเปรียบเทียบระบบการวัดสมรรถนะในอุตสาหกรรมการผลิตเรื่อง: ประเภทของกิจกรรมที่สามารถนำระบบไปใช้ได้และวัตถุประสงค์ของการจัดทำระบบ

ระบบการประเมินผล		
Conventional Measurement	Key Performance Indicators (KPIs)	Balanced Scorecard
<p>ประเภทของกิจกรรมที่สามารถนำระบบไปใช้ได้</p> <p>กิจกรรมทุกประเภท ทั้งทางด้านอุตสาหกรรม พาณิชยกรรม และธุรกิจด้านบริการ</p> <p>วัตถุประสงค์ของการจัดทำระบบ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่งมักใช้กำไร เป็นพื้นฐานที่สำคัญของการประเมินผลงาน 2. โดยนอกจากจะแสดงกำไรเพียงอย่างเดียวแล้วยังมีการนำเอาค่าอะไรไปเปรียบเทียบกับปัจจัยอื่น ๆ อีกด้วย ทั้งนี้เพื่อที่จะแสดงว่าได้มีการใช้ปัจจัยนั้นอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด เช่น ROI หรือ ROCE เป็นต้น 3. โดยวัตถุประสงค์ของการบริหารทางการเงินคือการสร้างความมั่งคั่งสูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้น ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบต่าง ๆ ของธุรกิจ ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านบัญชี ด้านการตลาด ด้านการผลิต ด้านบุคคล เป็นต้น 	<p>กิจกรรมทุกประเภท ทั้งทางด้านอุตสาหกรรม พาณิชยกรรม และธุรกิจด้านบริการ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อประเมินผลงาน ทำให้องค์กรทราบถึงผล การดำเนินงานและทราบถึงความบกพร่องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น 2. รวมถึงให้การกระตุ้นหรือเตือนแก่ผู้บริหาร สำหรับการค้าเนื้องานที่วิกฤตต่าง ๆ ขององค์กร อันจะสามารถนำมาผลที่เกิดขึ้นไปตีค่า และนำไปสู่การวิเคราะห์ 3. รวมไปถึงหาแนวทางแก้ไขปรับปรุงหรือแม้แต่พัฒนา ณ จุดต่าง ๆ เหล่านั้นให้ดียิ่งขึ้นตามวัตถุประสงค์ระยะยาวที่องค์กรได้วางเอาไว้ 	<p>กิจกรรมทุกประเภท ทั้งทางด้านอุตสาหกรรม พาณิชยกรรม และธุรกิจด้านบริการ</p> <p>ตั้งแต่ปี 1992 แนวคิดด้าน BSC ได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จึงแบ่งวัตถุประสงค์ออกเป็นสามช่วงใหญ่ ๆ ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การใช้ BSC เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผล (Measurement) ที่ครบถ้วนทั้งสี่มุมมอง โดยมุ่งเน้นที่การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ต้องบรรลุ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงตัวชี้วัดจากในระดับองค์กรลงสู่ระดับของฝ่ายและบุคคลตามลำดับ 2. การใช้ BSC เพื่อเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยสามารถนำ BSC ไปใช้ในการแปลงกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการ 3. การใช้ BSC เพื่อเป็นระบบในการบริหารองค์กร (Management Systems) หรือเรียกขานนี้ว่าเป็นช่องของ Learning and Feedback

ตารางที่ 4.6 การเปรียบเทียบระบบการวัดสมรรถนะในอุตสาหกรรมการผลิตเรื่อง: ประโยชน์ของการจัดทำระบบ

ระบบการประเมินผล		
Conventional Measurement	Key Performance Indicators (KPIs)	Balanced Scorecard
<p>ทำให้ทราบผลการดำเนินงานขององค์กรทางด้าน การเงิน โดยสามารถนำผลที่ได้ไปเทียบกับ เป้าหมายที่ตั้งไว้ หากได้ผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ แล้ว ก็ทำการพัฒนาให้เกิดความมั่นคงต่อไป แต่ หากผลที่ได้ยังไม่ถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ ก็ควรรหา ทางแก้ไขและปรับปรุงเพื่อให้งานดำเนินงานดีขึ้น ต่อไป</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น โดย วัตถุประสงค์สูงสุดก็เพื่อให้ผลประกอบการของ องค์กรดีขึ้น 2. โดยใช้ในการตรวจติดตามผลการดำเนินงานว่า มีความก้าวหน้าเข้าใกล้เป้าหมายมากน้อย เพียงใด เมื่อเราทราบผลการดำเนินงานในแต่ละ ด้านหลัก ๆ ที่สำคัญแล้ว เราก็สามารถนำมา พัฒนา ปรับปรุง หรือแก้ไขให้ดีขึ้นได้ในครั้งต่อ ๆไป ซึ่งจะทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) โดยบริเวณที่เรา ทำการพัฒนา ปรับปรุง หรือแก้ไข ก็จะเป็นส่วน ที่มีความสำคัญหรือมีผลต่อองค์กรอย่างแท้จริง 3. โดยการวัดทำให้ทราบผลลัพธ์ (Key Result) บางดัชนีนี้เป็นสัญญาณเตือนภัย (Warning System) ทำให้สามารถป้องกันปัญหาได้ ล่วงหน้าไม่ต้องเผชิญกับความเสียหายที่ไม่ อาจจะเรียกกลับคืนมาได้ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น โดย วัตถุประสงค์สูงสุดก็เพื่อให้ผลประกอบการของ องค์กรดีขึ้น 2. ทำให้ทั้งองค์กรมุ่งเน้นและให้ความสำคัญต่อกล ยุทธ์ขององค์กร และเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ช่วยใน การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 3. ทำให้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และวัฒนธรรมของ องค์กร โดยอาศัยการกำหนดตัวชี้วัดและ เป้าหมายเป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยน พฤติกรรมของพนักงาน แต่ต้องมีข้อแม้ว่าตัวชี้วัด เหล่านั้นจะต้องมีส่วนสัมพันธ์ กับสิ่งที่สามารถจูง ใจพนักงานได้ 4. ทำให้พนักงานเกิดการรับรู้และเข้าใจว่าผลของ งานตนเองจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของ ผู้อื่นและขององค์กรอย่างไร และทำให้การ เปิดเผยข้อมูลระหว่างหน่วยงานมีมากขึ้น อีกทั้ง ยังจะเห็นด้วยว่าทุกฝ่าย ทุกแผนกต่างมีส่วนร่วม ต่อความสำเร็จขององค์กร ทำให้ทุกฝ่ายได้เห็น หน้าเข้ามามีส่วนกันมากขึ้น 5. เพิ่มความสามารถในการทำงานและการแข่งขัน ขององค์กร (Performance Improvement)

ตารางที่ 4.7 การเปรียบเทียบระบบการวัดสมรรถนะในอุตสาหกรรมการผลิตเรื่อง: แรงจูงใจ พนักงานนำไปใช้องค์กร ผู้มีส่วนร่วมหลัก และ การมีส่วนร่วมของพนักงาน

ระบบการประเมินผล		
Conventional Measurement	Key Performance Indicators (KPIs)	Balanced Scorecard
แรงจูงใจ เกิดความต้องการในการเตรียมข้อมูลข่าวสาร เกี่ยวกับการทำธุรกรรมทางการเงินขึ้น	ถ้าหากการวัดผลการทำงานดำเนินงานทำไปอย่างถูกต้อง ก็จะช่วยให้ทุกคนในองค์กรหันไปสนใจในสิ่งที่ ถูกต้อง ในสถานที่ และเวลาที่ถูกต้องด้วย (The right thing, in the right place and at the right time)	องค์กรควรจะพิจารณาตัวชี้วัดในสี่มุมมอง (Perspectives) แทนที่จะพิจารณาเฉพาะในด้าน ของการเงินเพียงอย่างเดียว โดยมีมุมมองทั้ง 4 ประการ ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการ ภายใน (Internal Process Perspective) และ มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)
พนักงานนำไปใช้ในองค์กร ฝ่ายผลิต และฝ่ายบัญชี	องค์กรทั้งหมด	องค์กรทั้งหมด
ผู้มีส่วนร่วมหลัก นักบัญชี และผู้จัดการฝ่ายผลิต	พนักงานทุกคน	ผู้บริหารระดับสูง และพนักงานทุกคน
การมีส่วนร่วมของพนักงาน ไม่มีการมีส่วนร่วม	เป็นการมีส่วนร่วมแบบกึ่งบังคับ กึ่งสมัครใจ	เป็นการมีส่วนร่วมแบบสมัครใจ

ตารางที่ 4.8 การเปรียบเทียบระบบการวัดสมรรถนะในอุตสาหกรรมการผลิตเรื่อง: กระบวนการหลักของระบบและวิธีการนำไปปฏิบัติ

ระบบการประเมินผล		
Conventional Measurement	Key Performance Indicators (KPIs)	Balanced Scorecard
<p>กระบวนการหลักของระบบ</p> <p>เน้นการประเมินผลทางด้านการเงิน</p>	<p>เน้นการประเมินผลในทุก ๆ ด้านที่เป็นผลการดำเนินงานหลัก ๆ ขององค์กร หรือด้านที่ส่งผลหรือเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร</p>	<p>เน้นการประเมินผลที่มีความสมดุล</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ในแง่ของการประกอบไปด้วยตัวชี้วัดที่เป็นทั้งตัวชี้วัดทางด้านการเงินและตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ด้านการเงิน 2. ในแง่ของการประกอบด้วยวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดที่แสดงถึง ปัจจัยทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กร 3. ในแง่ของการประกอบด้วยตัวชี้วัดที่มุ่งเน้นทั้งในระยะสั้น และในระยะยาว 4. ในแง่ตัวชี้วัดที่เป็นตัวเหตุ (Lead Indicators or Drivers) และตัวชี้วัดที่เป็นผล (Lag Indicators or Outcomes)
<p>วิธีการนำไปปฏิบัติ</p> <p>ไม่มีวิธีการปฏิบัติที่ชัดเจน หรือตายตัวขึ้นอยู่กับองค์กร</p>	<p>มีขั้นตอนในการจัดทำ KPI ทั่ว ๆ ไป</p>	<p>มีขั้นตอนในการจัดทำ BSC ทั่ว ๆ ไป</p>

ตารางที่ 4.9 การเปรียบเทียบระบบการวัดสมรรถนะในอุตสาหกรรมการผลิตเรื่อง: ผลกระทบต่อลูกค้าและผลกระทบต่อผู้ถือหุ้น

ระบบการประเมินผล		
Conventional Measurement	Key Performance Indicators (KPIs)	Balanced Scorecard
<p>ผลกระทบต่อลูกค้า</p> <p>ไม่ได้คำนึงถึงลูกค้า เนื่องจากเป็นการประเมินผลที่ไม่ได้คำนึงถึงลูกค้า เน้นทางด้านการเงิน และใช้ความพอใจของตัวผู้ประกอบการเป็นหลัก</p>	<p>คำนึงถึงลูกค้ามากขึ้น เนื่องจากเป็นระบบการประเมินผลที่เริ่มมีรูปแบบมากขึ้น และเน้นการประเมินผลในทุก ๆ ด้านที่เป็นผลการดำเนินงานหลัก ๆ ขององค์กร หรือด้านที่ส่งผลกระทบต่อลูกค้าเป็นส่งผลกระทบต่อความล้ำเลิศขององค์กร ซึ่งด้านลูกค้าเป็นด้านหลัก ๆ หรือปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อความล้ำเลิศขององค์กร</p>	<p>ให้ความสำคัญกับลูกค้า โดยจากมุมมองพื้นฐานของ Kaplan และ Norton จะเห็นว่ามุมมองด้านลูกค้าเป็นหนึ่งในสี่มุมมองพื้นฐาน</p>
<p>ผลกระทบต่อผู้ถือหุ้น</p> <p>ในอดีตการวัดผลขององค์กรที่มีต่อผู้ถือหุ้นนั้น มักจะเป็นการวัดผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นเป็นหลัก เช่น วัด Earning per Share และ P/E Ratio เป็นต้น ซึ่งการวัดแบบดั้งเดิมนั้นเป็นการวัดที่อิงกับกำไรขององค์กรเป็นหลัก โดยยังไม่ได้คำนึงถึงมูลค่าทางเศรษฐกิจขององค์กร</p>	<p>มีการพัฒนาแนวคิดเรื่องมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ (Economic Value Added : EVA) ขึ้น โดยที่ปรึกษาทางการเงินอเมริกันชื่อ Stern Stewart นอกจากนั้นแล้วก็ยังมีคนอื่นพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน อีกแนวหนึ่งด้วยก็คือแนวคิดที่เรียกว่า Cash-flow Return on Investment (CFROI) โดยบริษัทที่ปรึกษา Boston Consulting Group ทั้งสองแนวคิดต่างก็ใช้ข้อมูลที่คล้าย ๆ กัน และพยายามให้การวัดผลขององค์กรที่มีต่อผู้ถือหุ้นนั้นเน้นในเรื่องวัตถุประสงค์มากกว่ากำไร รวมทั้งพยายามที่จะรวมค่าเสียโอกาสของทุนเข้าไปด้วย โดยผ่านทางต้นทุนของทุนที่ปรับด้วยความเสี่ยงแล้ว</p>	<p>มีการพัฒนาแนวคิดเรื่องมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ (Economic Value Added : EVA) ขึ้น โดยที่ปรึกษาทางการเงินอเมริกันชื่อ Stern Stewart นอกจากนั้นแล้วก็ยังมีคนอื่นพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน อีกแนวหนึ่งด้วยก็คือแนวคิดที่เรียกว่า Cash-flow Return on Investment (CFROI) โดยบริษัทที่ปรึกษา Boston Consulting Group ทั้งสองแนวคิดต่างก็ใช้ข้อมูลที่คล้าย ๆ กัน และพยายามให้การวัดผลขององค์กรที่มีต่อผู้ถือหุ้นนั้นเน้นในเรื่องวัตถุประสงค์มากกว่ากำไร รวมทั้งพยายามที่จะรวมค่าเสียโอกาสของทุนเข้าไปด้วย โดยผ่านทางต้นทุนของทุนที่ปรับด้วยความเสี่ยงแล้ว</p>

ตารางที่ 4.10 การเปรียบเทียบระบบการวัดสมรรถนะในอุตสาหกรรมการผลิตเรื่อง: ผลกระทบต่อ Stakeholders และด้านการผลิต

ระบบการประเมินผล		
Conventional Measurement	Key Performance Indicators (KPIs)	Balanced Scorecard
<p>ผลกระทบต่อ Stakeholders</p> <p>เป็นระบบการประเมินผลที่คำนึงถึงแต่ผู้ถือหุ้นเพียงอย่างเดียว</p>	<p>ระบบการประเมินผลสมัยใหม่คำนึงถึง Stakeholders อย่างหลากหลายมากขึ้น แทนที่จะคิดถึงผู้ถือหุ้นอย่างเดียว เช่น สภาพในการทำงานของพนักงานมีความพอใจในงานที่ทำมากน้อยแค่ไหน และสังคมที่อยู่ล้อมรอบองค์กร เป็นต้น</p>	<p>ระบบการประเมินผลสมัยใหม่คำนึงถึง Stakeholders อย่างหลากหลายมากขึ้น แทนที่จะคิดถึงผู้ถือหุ้นอย่างเดียว เช่น สภาพในการทำงานของพนักงานมีความพอใจในงานที่ทำมากน้อยแค่ไหน และสังคมที่อยู่ล้อมรอบองค์กร เป็นต้น</p>
<p>ผลกระทบด้านการผลิต</p> <p>ในระบบการประเมินผลแบบ conventional measurement ฝ่ายผลิตจะคำนึงว่าในแต่ละวันผลิตได้ของดีเท่าไร ของเสียเท่าไร เป้าหมายคือเทียบออกมาเป็นตัวเงินว่า กำไรหรือขาดทุนเท่าไร โดยไม่ได้สนใจปัจจัยอื่น ๆ</p>	<p>ในฝ่ายผลิตมีการคำนึงถึงปัจจัยอื่น ๆ มากขึ้น โดย KPI ส่วนใหญ่คิดเป็นอัตราส่วน เช่น ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และผลิตภาพ และมีการคำนึงถึงระยะเวลาส่งมอบแก่ลูกค้าหรือระยะนำส่งสินค้าให้ลูกค้าตั้งแต่รับคำสั่งซื้อ เป็นต้น ซึ่ง KPI เหล่านี้อาจจะมีอยู่ในระบบการประเมินผลแบบ conventional measurement แต่ไม่ได้เรียกว่าเป็น KPI เนื่องจากปัจจัยที่คำนึงถึงในระบบการประเมินผลแบบ conventional measurement นั้นไม่ได้มีการเชื่อมโยงกัน อีกทั้งยังไม่ใช่ KPI ที่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ได้ผ่านขั้นตอนในการจัดทำหรือกัลการออกมาแล้ว KPI แต่ละตัวมีความสัมพันธ์กันอย่างไร และสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรอย่างไร</p>	<p>ในฝ่ายผลิตมีการคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ มากขึ้น โดยเป็นความสัมพันธ์ของมุมมองต่าง ๆ ซึ่งหากดูจากมุมมองพื้นฐานของ BSC แล้ว ปัจจัยต่าง ๆ ที่คำนึงถึงในฝ่ายผลิตมักจะอยู่ในมุมมองด้านกระบวนการภายใน ซึ่ง KPI ที่อยู่ภายใต้มุมมองนี้ก็จะมีความสัมพันธ์กับมุมมองที่เหลืออย่างเป็นเหตุเป็นผล ดังนั้น KPI ในฝ่ายผลิตที่ได้จัดทำขึ้นภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายในในระบบการประเมินผลแบบ BSC นี้ จะขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ที่มุมมองกระบวนการภายในต้องการ โดยมี ความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล (Cause and Effect Relationship) กับมุมมองด้านอื่น ๆ เพื่อแสดงให้เห็นว่าการบรรลุวัตถุประสงค์แต่ละด้านจะสามารถช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์สูงสุด และวิสัยทัศน์ขององค์กรได้</p>

ตารางที่ 4.11 การเปรียบเทียบระบบการวัดสมรรถนะในอุตสาหกรรมการผลิตเรื่อง: ปัญหาและอุปสรรคในการนำระบบไปใช้

ระบบการประเมินผล		
Conventional Measurement	Key Performance Indicators (KPIs)	Balanced Scorecard
<p>ปัญหาและอุปสรรคในการนำระบบไปใช้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. เป็นการตกแต่งสารสนเทศจนทำให้เกิดการหลงประเด็น และเกิดความเข้าใจผิดที่จะกระทบต่อผลในการตัดสินใจของผู้บริหาร 2. ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการและกลยุทธ์ขององค์กร 3. ส่งเสริมการคิดและการทำกำไรเพียงในระยะสั้น 4. รองรับความต้องการทางด้านบัญชีการเงินเท่านั้น 5. ให้สารสนเทศที่ซ้ำซ้อนทำให้เกิดความเข้าใจผิดในการจัดสรรต้นทุนและการควบคุมการลงทุน 6. ให้ข้อมูลที่เข้าใจยากและมองไม่เห็นในคุณค่าของพนักงาน 7. ไม่ได้ให้ความสำคัญกับภาวะแวดล้อม และการแข่งขันในเชิงธุรกิจ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. KPI ไม่มีชัดเจน 2. ขาดการวิเคราะห์ KPI อย่างเป็นระบบ 3. จำนวน KPI ของแต่ละหน่วยงานหรือแต่ละตำแหน่งไม่เท่ากัน 4. ปัญหาการกำหนด KPI ของพนักงานระดับต่างที่ทำงานเหมือนๆ กันหรือทำงานเป็นกะไม่สามารถแยกผลงานเป็นรายบุคคลได้ 5. งานที่เป็นงานประจำกำหนด KPI และเป้าหมายยาก ตัวอย่างเช่น หน่วยงานที่เป็นหน่วยงานสนับสนุน 6. จำนวนตัวชี้วัดมากเกินไป 7. เป้าหมายที่ตั้งไว้/เป้าหมายที่ต้องการบรรลุยากหรือง่ายเกินไป 8. การขาดข้อมูลสำหรับตัวชี้วัดต่างๆ 9. พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนด KPI และตั้งเป้าหมายน้อย 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความไม่พร้อมของผู้บริหารและพนักงานภายในองค์กรต่อการเปลี่ยนแปลง 2. ขาดการสนับสนุนอย่างเต็มที่จากผู้บริหารระดับสูง 3. มีปัญหาในการสื่อสารให้พนักงานเข้าใจ 4. มีปัญหาเรื่องขวัญและกำลังใจของพนักงาน 5. BSC กลายเป็นเครื่องมือในการจับผิดพนักงาน 6. จัดทำระบบ BSC โดยเป็นเพียงแคโครงการที่มีกำหนดระยะเวลา หรือ One time event 7. การจัดทำตัวชี้วัด และเป้าหมายมีความง่ายหรือยากเกินไป 8. องค์กรเสียเวลามากเกินไปกับการกำหนดค่านำหนักความสำคัญใส่เข้าไปในการกำหนดวัตถุประสงค์หรือตัวชี้วัด 9. สร้าง BSC ที่มุ่งเน้นการประเมินผลเป็นหลักจนทำให้เป็นลักษณะของ KPI Scorecard มากกว่า Balanced Scorecard 10. มีปัญหาเรื่องความชัดเจนของการเชื่อมโยง BSC เข้ากับการจ่ายผลตอบแทนขององค์กร 11. การขาดข้อมูลสำหรับตัวชี้วัดต่างๆ 12. ให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดมากเกินไป

4.2 ผลการสำรวจแนวความคิดเห็นของบุคคลในอุตสาหกรรมการผลิต

จากการสำรวจถึงแนวความคิดเห็นของบุคคลในกลุ่มต่าง ๆ เกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจที่มีต่อระบบการวัดสมรรถนะนั้น แนวความคิดเห็นของบุคคลในกลุ่มต่าง ๆ ที่ได้ทำการสำรวจ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง วิศวกร และนักศึกษาปริญญาโท คณะวิศวกรรมศาสตร์ ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม รวมถึงแนวความคิดเห็นที่ได้จากการจัดสัมมนาขึ้นในวันเสาร์ที่ 31 มกราคม 2547 เวลา 9:00 – 16:00 น. ณ ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เรื่อง: ระบบการวัดสมรรถนะในอุตสาหกรรม ซึ่งมีจำนวนผู้เข้าร่วมสัมมนา 21 คน จำนวน 13 บริษัท โดยจะแบ่งเนื้อหาออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

- (1) พื้นฐานความรู้เกี่ยวกับระบบการวัดสมรรถนะ
- (2) แนวความคิดเห็นเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้ระบบการวัดสมรรถนะ

แนวความคิดเห็นของบุคคลในกลุ่มต่าง ๆ ที่ได้ทำการศึกษา จำนวน 53 คน แบ่งเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

- (1) ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 8 คน
- (2) ผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 14 คน
- (3) วิศวกร จำนวน 19 คน
- (4) นักศึกษาปริญญาโท คณะวิศวกรรมศาสตร์ ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม จำนวน 12

คน

โดยสำรวจแนวความคิดเห็นได้จาก 3 วิธี ดังนี้

- (1) สัมภาษณ์ตัวบุคคล
- (2) สัมภาษณ์ทางโทรศัพท์
- (3) แบบสอบถาม

ตารางที่ 4.12 การแบ่งขนาดของอุตสาหกรรม

ประเภท	ขนาดย่อม		ขนาดกลาง	
	จำนวน (คน)	สินทรัพย์ถาวร (ล้านบาท)	จำนวน (คน)	สินทรัพย์ถาวร (ล้านบาท)
กิจการการผลิต	ไม่เกิน 50	ไม่เกิน 50	51-200	เกินกว่า 50 - 200
กิจการบริการ	ไม่เกิน 50	ไม่เกิน 50	51-200	เกินกว่า 50 - 200
กิจการค้าส่ง	ไม่เกิน 25	ไม่เกิน 50	26-50	เกินกว่า 50 - 100
กิจการค้าปลีก	ไม่เกิน 15	ไม่เกิน 30	16-30	เกินกว่า 30 - 60

ที่มา : กฎกระทรวง กำหนดจำนวนการจ้างงานและมูลค่าสินทรัพย์ถาวรของวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม พ.ศ. 2545

จากตารางที่ 4.12 ทำให้สามารถแบ่งขนาดของอุตสาหกรรมต่าง ๆ ที่ไปทำการสำรวจมาได้ ดังตารางที่ 4.13 และ 4.15

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.13 จำนวนบริษัทแบ่งตามสาขาอุตสาหกรรมและขนาดอุตสาหกรรม (จากการสำรวจ)

สาขาอุตสาหกรรม	จำนวนบริษัท		
	ขนาดย่อม	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
วิทยุ / โทรทัศน์ / อุปกรณ์โทรคมนาคม (Radio, TV, communication equipment)			2
เครื่องแต่งกาย (Wearing apparel)			2
แก้วและผลิตภัณฑ์จากแก้ว (Glass & glass products)			1
ผลิตภัณฑ์พลาสติก (Plastic products)	1	1	
ผลิตภัณฑ์ที่ได้จากนม (Dairy products)			1
ยานยนต์ อุปกรณ์ขนส่ง และการบำรุงรักษา (Motor vehicles / transport equipment)	1		2
ผลิตภัณฑ์ยาง (Rubber products)			1
เครื่องมือทางไฟฟ้าและอุปกรณ์ (Electrical machinery)			1
กระดาษและผลิตภัณฑ์กระดาษ (Paper & paper products)	1		
สิ่งทอ (textiles)			1
สิ่งพิมพ์และการพิมพ์ (Publishing / Printing)		1	
ไม้และผลิตภัณฑ์ไม้ (Wood products)		1	
เครื่องเรือน (Furniture)	1		
รวม	4	3	11

โดยสามารถสรุปจำนวนบุคคลที่ทราบ / ไม่ทราบเกี่ยวกับระบบประเมินผล (จากการสำรวจ) ได้ ดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 จำนวนบุคคลที่ทราบ / ไม่ทราบเกี่ยวกับระบบประเมินผล (จากการสำรวจ) โดยแบ่งตามกลุ่มศึกษา 4 กลุ่ม

คำถาม	กลุ่มบุคคล (53 คน)		ผู้บริหารระดับสูง 8 คน		ผู้บริหารระดับกลาง 14 คน		วิศวกร 19 คน		นักศึกษาปริญญาโท 12 คน	
	ทราบ (คน)	ไม่ทราบ (คน)	ทราบ (คน)	ไม่ทราบ (คน)	ทราบ (คน)	ไม่ทราบ (คน)	ทราบ (คน)	ไม่ทราบ (คน)	ทราบ (คน)	ไม่ทราบ (คน)
(ก) Conventional Measurement คืออะไร	6	2	10	4	7	12	8	4		
(ข) Key Performance Indicators คืออะไร	8	0	13	1	15	4	12	0		
(ค) Balanced Scorecard คืออะไร	8	0	11	3	10	9	10	2		
(ง) BSC ต่างจาก KPI อย่างไร	8	0	11	3	10	9	10	2		
(จ) ความสัมพันธ์ของ Conventional Measurement, KPI และ BSC	6	2	10	4	7	12	8	4		
(ฉ) การเริ่มนำ KPI และ BSC มาใช้ในปัจจุบัน	8	0	11	3	10	9	-	-		

และยังคงมีแนวความคิดเห็นอีกส่วนหนึ่งซึ่งได้จากการจัดสัมมนาขึ้นในวันเสาร์ที่ 31 มกราคม 2547 เวลา 9:00 – 16:00น. ณ ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เรื่อง: ระบบการวัดสมรรถนะในอุตสาหกรรม โดยจากจำนวนผู้เข้าร่วมสัมมนา 21 คน จำนวน 13 บริษัท สามารถแบ่งตามสาขาอุตสาหกรรมและขนาดอุตสาหกรรมได้ ดังตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 จำนวนบริษัทแบ่งตามสาขาอุตสาหกรรมและขนาดอุตสาหกรรม (จากผู้เข้าร่วมสัมมนา)

สาขาอุตสาหกรรม	จำนวนบริษัท		
	ขนาดย่อม	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
สารเคมีขั้นมูลฐาน (Basic Chemical)		1	
ผลิตภัณฑ์เคมีภัณฑ์อื่น ๆ (Other Chemical products)		2	2
สิ่งพิมพ์และการพิมพ์ (Publishing / Printing)			2
ผลิตภัณฑ์ยาง (Rubber products)		1	
เหล็ก / เหล็กกล้า (Basic iron / steel)		1	
ปูนซีเมนต์ / คอนกรีต / โยหิน (Cement / Concrete)			1
วิทยุ / โทรทัศน์ / อุปกรณ์โทรคมนาคม (Radio, TV, communication equipment)			1
ผลิตภัณฑ์โลหะ (Metal products)			1
เครื่องมือทางไฟฟ้าและอุปกรณ์ (Electronic machinery)			1
รวม		5	8

โดยสามารถสรุปจำนวนบุคคลที่ทราบ / ไม่ทราบเกี่ยวกับระบบประเมินผล (จากการจัดสัมมนา) ได้ ดังตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 จำนวนบุคคลที่ทราบ / ไม่ทราบเกี่ยวกับระบบประเมินผล (จากการจัดสัมมนา)

คำถาม	กลุ่มบุคคล (21 คน)	บุคคลที่เข้าสัมมนา 21 คน	
		ทราบ (คน)	ไม่ทราบ (คน)
(ก) Conventional Measurement คืออะไร		12	9
(ข) Key Performance Indicators คืออะไร		20	1
(ค) Balanced Scorecard คืออะไร		16	5

โดยจากตารางที่ 4.14 และ 4.16 จะสามารถรวบรวมจำนวนผู้แสดงความคิดเห็นทั้งหมด (จำนวนผู้ที่ทราบเกี่ยวกับระบบการประเมินผลต่าง ๆ) ได้ ดังตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 จำนวนผู้แสดงความคิดเห็นทั้งหมด (จำนวนผู้ที่ทราบเกี่ยวกับระบบการประเมินผลต่าง ๆ)

คำถาม	จำนวนผู้แสดงความคิดเห็น (ทราบ)		รวม
	จากการสำรวจ	จากการจัดสัมมนา	
(ก) Conventional Measurement คืออะไร	31	12	43
(ข) Key Performance Indicators คืออะไร	48	20	68
(ค) Balanced Scorecard คืออะไร	39	16	55
(ง) BSC ต่างจาก KPI อย่างไร	39	-	39
(จ) ความสัมพันธ์ของ Conventional Measurement, KPI และ BSC	31	-	31
(ฉ) การเริ่มนำ KPI และ BSC มาใช้ในองค์กร	29	-	29

ตารางที่ 4.18 จำนวนบุคคลที่ทราบ / ไม่ทราบเกี่ยวกับระบบประเมินผล คิดเป็นเปอร์เซ็นต์

คำถาม	รวมจำนวน คนที่ทราบ (คน)	คิดเป็น (เปอร์เซ็นต์)	รวมจำนวน คนที่ไม่ทราบ (คน)	คิดเป็น (เปอร์เซ็นต์)
CM คืออะไร	43	58	31	42
KPI คืออะไร	68	92	6	8
BSC คืออะไร	55	74	19	26

4.2.1 พื้นฐานความรู้เกี่ยวกับระบบการวัดสมรรถนะ

สำรวจพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับระบบการวัดสมรรถนะของบุคคลในอุตสาหกรรมการผลิต โดยแบ่งคำถามเป็น 3 ข้อ ดังนี้

- (1) ท่านคิดว่าระบบการประเมินผลแบบ Conventional Measurement คืออะไร
- (2) ท่านคิดว่าระบบการประเมินผลแบบ Key Performance Indicators (KPIs) คืออะไร
- (3) ท่านคิดว่าระบบการประเมินผลแบบ Balanced Scorecard (BSC) คืออะไร

ซึ่งรายละเอียดของแนวความคิดเห็นแบ่งตามกลุ่มบุคคลที่ทำการศึกษา พอสรุปได้ดังนี้

(1) ผู้บริหารระดับสูง

ผู้บริหารระดับสูงจำนวน 8 คน มีแนวความคิดเห็น ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Conventional Measurement, Key Performance Indicators (KPIs) และ Balanced Scorecard (BSC) ดังนี้

(ก) จากผู้บริหารระดับสูงจำนวน 8 คน มีผู้บริหารระดับสูงจำนวน 2 คน ที่ไม่ทราบเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Conventional Measurement และผู้บริหารระดับสูงจำนวน 6 คน มีแนวความคิดเห็น ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Conventional Measurement โดยรวมสามารถสรุปได้ ดังนี้

- เป็นการประเมินผลโดยผู้บังคับบัญชา แบบไม่มี structure
- เป็นการประเมินโดยอ้างอิงจากความรู้สึกนึกคิดของผู้ประเมินเป็นที่ตั้ง ไม่มีกฎเกณฑ์และมาตรฐานที่แน่นอน บางครั้งขึ้นอยู่กับโอกาสและสภาพแวดล้อมในขณะนั้น ๆ ที่กำลังทำการประเมิน
- เป็นการวัดประสิทธิภาพของการดำเนินการ โดยใช้รายงานด้านการเงินเป็นหลัก
- พิจารณาจากผลการดำเนินการในอดีต โดยเน้นจากรายงานด้านการเงิน
- การวัดโดยใช้ความรู้สึก และอีกแนวหนึ่งคือการวัดโดยเน้นผลลัพธ์ทางการเงินเป็นหลัก ซึ่งอาจจะไม่ได้เชื่อมโยงความสัมพันธ์กัน

(ข) จากผู้บริหารระดับสูงจำนวน 8 คน มีแนวความคิดเห็น ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Key Performance Indicators (KPIs) โดยรวมสามารถสรุปได้ ดังนี้

- เป็นการประเมินผลที่มีการกำหนดตัวชี้วัดที่แน่นอน และเมื่อทำได้ตามเป้าหมายของตัวชี้วัดนั้น จึงจะถือว่าทำได้ประสบผลสำเร็จ
- เป็นการนำเงื่อนไขที่จะทำให้งานของแต่ละคนประสบผลสำเร็จมาเป็นตัววัดการทำงาน
- เป็นตัวชี้วัดกระบวนการ ซึ่งต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน และมีวิธีการ โดยตัวชี้วัดนี้จะต้องเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญของกระบวนการ
- เป็นการวัดผลโดยมีดัชนีชี้วัดที่ชัดเจน ซึ่งมีการตั้งเป้าหมาย โดยให้เกิดการวางแผนและพัฒนาต่อไป

(ค) จากผู้บริหารระดับสูงจำนวน 8 คน มีแนวความคิดเห็น ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balanced Scorecard (BSC) โดยรวมสามารถสรุปได้ ดังนี้

- BSC พยายามสื่อกลยุทธ์ของบริษัทให้ทุกคนได้เข้าใจและปฏิบัติตาม
- เป็นการประเมินโดยมองที่ภาพกว้าง ๆ
- เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการบริหาร โดยมีการพิจารณาจาก 4 มุมมอง และใช้ KPI เป็นเครื่องมือ
- เป็นระบบการจัดการที่เน้นด้านอื่น ๆ ที่ไม่ใช่เพียงด้านการเงินอย่างเดียว
- เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการถ่ายทอดและสื่อสารให้คนในองค์กรได้เข้าใจวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร

(2) ผู้บริหารระดับกลาง

ผู้บริหารระดับกลางจำนวน 14 คน มีแนวความคิดเห็น ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Conventional Measurement, Key Performance Indicators (KPIs) และ Balanced Scorecard (BSC) ดังนี้

(ก) จากผู้บริหารระดับกลางจำนวน 14 คน มีผู้บริหารระดับกลางจำนวน 4 คน ที่ไม่ทราบเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Conventional Measurement และผู้บริหารระดับกลางจำนวน 10 คน มีแนวความคิดเห็น ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Conventional Measurement โดยรวมสามารถสรุปได้ ดังนี้

- เป็นการประเมินผลตามความพอใจของผู้ประเมิน ใช้ความรู้สึกของผู้ประเมิน โดยมองพฤติกรรมของผู้ถูกประเมิน
- เป็นการประเมินผลแบบนึ่งเทียน เน้นเรื่อง การผลิต เวลาการทำงาน ความร่วมมือและทัศนคติ
- งบดุลต่าง ๆ

- นำข้อมูลในอดีต เช่น ข้อมูลทางบัญชีต่าง ๆ นำมาเขียนเป็นรายงาน ซึ่งไม่ได้มีการวางแผนทางการเงินในอนาคต

(ข) จากผู้บริหารระดับกลางจำนวน 14 คน มีผู้บริหารระดับกลางจำนวน 1 คน ที่ไม่ทราบเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Key Performance Indicators (KPIs) และผู้บริหารระดับกลางจำนวน 13 คน มีแนวความคิดเห็น ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Key Performance Indicators (KPIs) โดยรวมสามารถสรุปได้ ดังนี้

- เป็นการทำงานโดยดูจากจำนวนพนักงานและ output ที่ทำได้ เช่น การผลิต เป้าหมายต่าง ๆ
- ดัชนีชี้วัดกระบวนการในแต่ละกระบวนการที่มีอยู่ในบริษัท ซึ่งสามารถดูได้ทั้งในด้านการวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เน้น output ที่ออกมาเป็นหลัก
- ต้องกำหนดตัวชี้วัดที่สามารถชี้บ่งประสิทธิภาพของกระบวนการ มีการตั้งเป้าหมาย
- กระบวนการของ KPI ต้องมีการวางเป้าหมายหลักหรือดัชนีชี้วัดจากผู้บริหารระดับสูงมาสู่ระดับล่าง (operation) เพื่อจัดทำดัชนีชี้วัดให้สอดคล้องกับเป้าหมายหลัก

(ค) จากผู้บริหารระดับกลางจำนวน 14 คน มีผู้บริหารระดับกลางจำนวน 3 คน ที่ไม่ทราบเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balanced Scorecard (BSC) และผู้บริหารระดับกลางจำนวน 11 คน มีแนวความคิดเห็น ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balanced Scorecard (BSC) โดยรวมสามารถสรุปได้ ดังนี้

- เป็นระบบการจัดการที่ช่วยทำให้องค์กรเชื่อมโยงกัน เกิดการวิเคราะห์และประเมิน เน้นเรื่อง เป็นเครื่องมือในการตั้งเป้าหมาย และการสื่อสาร
- เป็นการนำปัญหาของโรงงานมาเป็นเป้าหมายในการพัฒนา โดยแยกตามพื้นที่การทำงาน
- เป็นวิธีการบริหารโดยใช้ KPI เป็นตัวชี้วัดเพื่อให้เกิดความสมดุล

- เป็นการนำ KPI มาใช้ในด้านต่าง ๆ
- เป็นเครื่องมือที่เน้นการสื่อสารให้พนักงานเข้าใจและสามารถนำกลยุทธ์ไปใช้

(3) วิศวกร

วิศวกรจำนวน 19 คน มีแนวความคิดเห็น ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Conventional Measurement, Key Performance Indicators (KPIs) และ Balanced Scorecard (BSC) ดังนี้

(ก) จากวิศวกรจำนวน 19 คน มีวิศวกรจำนวน 12 คน ที่ไม่ทราบเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Conventional Measurement และวิศวกรจำนวน 7 คน มีแนวความคิดเห็น ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Conventional Measurement โดยรวมสามารถสรุปได้ ดังนี้

- เป็นการประเมินผลงานรูปแบบหนึ่งโดยดูที่ผลกำไรของบริษัทเป็นหลัก
- การประเมินผลในลักษณะที่ไม่มีตัววัดอะไรมาชี้วัดหรือไม่มีการกำหนดตัวชี้วัดที่แน่นอน โดยอาจจะวัดตามความรู้สึก เช่น กำไรได้ประมาณเท่าไร หรืออาจใช้หลักเกณฑ์ง่าย ๆ
- เน้นที่ตัวชี้วัดทางการเงินเป็นหลัก โดยใช้งบดุล และงบกำไรขาดทุนมาวิเคราะห์
- เป็นการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่มีหลักเกณฑ์ในการตั้งเป้าหมายของบริษัท เป็นแค่การประมาณการคร่าว ๆ เช่น ปีนี้บริษัทควรมียอดขาย 20 ล้านบาท

(ข) จากวิศวกรจำนวน 19 คน มีวิศวกรจำนวน 4 คน ที่ไม่ทราบเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Key Performance Indicators (KPIs) และวิศวกรจำนวน 15 คน มีแนวความคิดเห็น ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Key Performance Indicators (KPIs) โดยรวมสามารถสรุปได้ ดังนี้

- เป็นการวัดประสิทธิภาพของคนด้วยผลของงาน เน้นเรื่องการทำงานให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้
- การประเมินผลงานโดยใช้ output ที่ออกจากฝ่ายนั้น ๆ เป็นตัวประเมินผล
- ตัววัดความสามารถของกระบวนการที่เรากำหนดขึ้นมา เพื่อให้รู้ว่าการทำงานส่วนนั้นของเรา มีประสิทธิภาพเท่าใด โดยต้องเป็นข้อมูลที่สามารถวัดผลออกมาเป็นตัวเลขได้
- เป็นการวัดผลงานหรือ performance ว่าเราอยู่ตรงไหน แล้วก็จะทำให้ดีขึ้นได้ตรงไหนบ้าง
- เป็นการวัดประสิทธิภาพ / ประสิทธิภาพ

(ค) จากวิศวกรจำนวน 19 คน มีวิศวกรจำนวน 9 คน ที่ไม่ทราบเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balanced Scorecard (BSC) และวิศวกรจำนวน 10 คน มีแนวความคิดเห็น ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balanced Scorecard (BSC) โดยรวมสามารถสรุปได้ ดังนี้

- เป็นการประเมินผลแบบหนึ่ง โดย balance ทั้ง 4 ส่วนให้เหมาะสมกัน
- การนำเอา KPI มาจัดเป็นหมวดหมู่มี 4 ส่วนคือ การประเมินด้านลูกค้า ด้านการเรียนรู้ ด้านการเงิน และด้านกระบวนการภายใน
- เป็นการประเมินผลองค์กรที่ใช้ KPI มาเป็นตัววัด
- เป็นการประเมินผลโดยองค์รวม โดยมีเป้าหมายที่ต้องการและแตกย่อยออกเป็น factor ต่าง ๆ โดยในแต่ละ factor ก็จะมีเป้าหมายของตัวเอง ย่อยลงไปเรื่อย ๆ จนถึงขั้นการ training หรือการ support จากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้แต่ละ factor ย่อย ประสบผลสำเร็จ ซึ่งจะช่วยให้เป้าหมายโดยรวมสำเร็จได้โดยอัตโนมัติ

- เป็นการวัดองค์กรให้ครบทุก ๆ ด้านที่สำคัญ ซึ่งแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นเหตุเป็นผล

(4) นักศึกษาปริญญาโท คณะวิศวกรรมศาสตร์ ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม

นักศึกษาปริญญาโท คณะวิศวกรรมศาสตร์ ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรมจำนวน 12 คน มีแนวความคิดเห็น ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Conventional Measurement, Key Performance Indicators (KPIs) และ Balanced Scorecard (BSC) ดังนี้

(ก) จากนักศึกษาปริญญาโท คณะวิศวกรรมศาสตร์ ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรมจำนวน 12 คน มีนักศึกษาจำนวน 4 คน ที่ไม่ทราบเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Conventional Measurement และนักศึกษาจำนวน 8 คน มีแนวความคิดเห็น ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Conventional Measurement โดยรวมสามารถสรุปได้ ดังนี้

- เป็นการวัดแบบดั้งเดิม หรือการวัดแบบเก่า
- เป็นการวัดที่เน้นทางด้านการเงิน
- เป็นการวัดผลโดยการเปรียบเทียบค่า ๆ หนึ่งที่เซตไว้ก่อน แล้วเอามาเปรียบเทียบกับกัน ซึ่งเป็นการวัดผลแบบไม่มีทิศทาง คือ ไม่ได้คำนึงถึงว่าถ้าค่าดีกว่าหรือแย่กว่าที่เซตไว้ จะปรับปรุงอย่างไร

(ข) จากนักศึกษาปริญญาโท คณะวิศวกรรมศาสตร์ ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรมจำนวน 12 คน มีแนวความคิดเห็น ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Key Performance Indicators (KPIs) โดยรวมสามารถสรุปได้ ดังนี้

- เป็นตัววัดสมรรถนะ เอาไว้วัดการทำงาน วัดประสิทธิภาพ วัดประสิทธิผล
- เป็นดัชนีชี้วัดที่สำคัญที่สามารถชี้บ่งจุด critical ของ process ซึ่งแต่ละบริษัท/องค์กร/แผนก ก็จะแตกต่างกัน ขึ้นกับลักษณะหน้าที่/ลักษณะงานที่ทำ

- เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องการนำมาใช้เพื่อวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร และบุคคล ซึ่ง KPI เป็นตัวชี้วัดที่สามารถสะท้อนถึงปัจจัยความสำเร็จขององค์กรนั้น ๆ ได้ เช่น KPI ด้านยอดขาย
- เป็นตัวชี้วัด ที่ใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งตัวชี้วัดนั้น ๆ ต้องมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร
- เป็นตัวชี้วัดที่บ่งบอกถึงความสามารถขององค์กรในด้านต่าง ๆ

(ค) จากนักศึกษาปริญญาโท คณะวิศวกรรมศาสตร์ ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการจำนวน 12 คน มีนักศึกษาจำนวน 2 คน ที่ไม่ทราบเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balanced Scorecard (BSC) และนักศึกษาจำนวน 10 คน มีแนวความคิดเห็น ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balanced Scorecard (BSC) โดยรวมสามารถสรุปได้ ดังนี้

- เป็นแนวความคิดที่ต่อยอดมาจาก KPI โดยที่คิดว่าองค์กรและบุคคลควรต้องทำอะไร (Activity) เพื่อให้เกิดผลอย่างไร (KPI) โดยมีเกณฑ์ที่ใช้วัด 4 ด้าน เหมือนเป็นการจัดระเบียบ KPI โดยให้กรอบแนวคิด 4 ข้อใหญ่ ๆ ไว้
- เป็นการปรับทิศทางของทั้งองค์กรให้สมดุลมากขึ้น ลดความขัดแย้ง
- เป็นการประเมินผลที่พิจารณาองค์ประกอบ 4 ด้าน โดย BSC มีแนวคิดเดียวกับ KPI แต่ KPI เน้นงาน ๆ เดียว โครงการเดียว แต่ BSC ทำควบคู่กันไปในทุก ๆ หน่วยงานภายในองค์กร คือ ไม่ได้ให้ความสำคัญแต่เรื่องที่จะวัด แต่เน้นเรื่องการบริหารจัดการด้วย
- เป็นการนำกลยุทธ์มาใช้งาน โดยเน้นความสำคัญด้านการสื่อสารให้พนักงานในองค์กรได้เข้าใจ
- เป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินผลองค์กร 4 ด้าน โดยใช้ KPI เป็นตัววัดผล

และยังคงมีแนวความคิดเห็นอีกส่วนหนึ่งซึ่งได้จากการจัดสัมมนาขึ้นในวันเสาร์ที่ 31 มกราคม 2547 เวลา 9:00 – 16:00น. ณ ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เรื่อง: ระบบการวัดสมรรถนะในอุตสาหกรรม ซึ่งมีรายละเอียดของแนวความคิดเห็น ดังนี้

(ก) จากผู้เข้าร่วมสัมมนาจำนวน 21 คน มีผู้เข้าร่วมสัมมนาจำนวน 9 คน ที่ไม่ทราบเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Conventional Measurement และผู้เข้าร่วมสัมมนาจำนวน 12 คน มีแนวความคิดเห็น ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Conventional Measurement โดยรวมสามารถสรุปได้ ดังนี้

- เป็นการเก็บข้อมูลที่ต้องการวัดในอดีตมาทำเป็นสถิติ แล้วนำข้อมูลใหม่มาเทียบกับสถิติแล้วประเมิน
- การวัดแบบ Conventional จะเน้นที่ผลลัพธ์ที่เป็นทางการเงิน โดยมักจะใช้วิธีวิเคราะห์ทางการเงินเป็นหลัก และไม่เน้นความเชื่อมโยงกันระหว่าง function และไม่ได้มี guideline ในการปรับปรุงพัฒนา
- เป็นการวัดแบบใช้ความรู้สึกในสิ่งที่ตัวเองทำและอาจมีการบันทึกบ้าง โดยดูจากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา
- เป็นการวัดผลลัพธ์จากการดำเนินกิจการ โดยอาศัยรายงานทางการเงินเป็นตัวชี้วัด
- การวัดสมรรถนะแบบดั้งเดิม เป็นผลลัพธ์ของการดำเนินงาน โดยมีการเงินเป็นตัวชี้วัด แต่อาจไม่ถูกต้อง เนื่องจากสับสนในการใช้หรือการคิดคำนวณในระบบบัญชี
- คืองบดุล งบกำไรขาดทุน
- กระบวนการของการวัดแบบ Conventional คือ วัดจากการลงทุนและดูผลลัพธ์ที่ออกมา

(ข) จากผู้เข้าร่วมสัมมนาจำนวน 21 คน มีผู้เข้าสัมมนาจำนวน 1 คน ที่ไม่ทราบเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Key Performance Indicators (KPIs) และผู้เข้าสัมมนาจำนวน 20 คน

มีแนวความคิดเห็น ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Key Performance Indicators (KPIs) โดยรวมสามารถสรุปได้ ดังนี้

- คือการกำหนดเกณฑ์ เป้าหมาย เพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงาน โดยเปรียบเทียบ เป้าหมายจากปีที่แล้ว โดยตั้ง KPI ให้ท้าทาย สามารถปฏิบัติได้ ซึ่งเป็นการติดตามผล อย่างต่อเนื่อง และสามารถแก้ไขปัญหาได้รวดเร็วขึ้นกว่าเดิม
- เป็นการวัดโดยมีบันทึกและตัวเลขชัดเจน โดยเป้าหมายเรามาจากเป้าหมายหลัก
- เป็นดัชนีที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงาน
- คือการวัดผลโดยมีดัชนีชี้วัดที่ชัดเจน ซึ่งมีการตั้งเป้าหมายโดยให้เกิดการวางแผน/การพัฒนา และกระจายไปสู่พนักงานในองค์กรทุกคน ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างฟังก์ชันต่าง ๆ เห็นภาพรวมได้ชัดเจน
- เป็นการใช้นโยบายคุณภาพของบริษัท เป็นตัวกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน
- เป็นการวัดผลการทำงานทุกอย่างว่าทำงานได้ผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ ถ้าทำได้แล้วจะปรับปรุงให้ดีกว่านี้ได้อย่างไร ถ้าทำไม่ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้จะต้องกลับไปหาสาเหตุที่เพื่อแก้ไข
- เป็นการวัดโดยพิจารณาจากปัจจัยหลักที่มีผลกระทบโดยตรงกับประสิทธิภาพ กระบวนการที่ต้องการวัด
- เป็นการวัดค่าที่ต้องการประเมินผล โดยผลที่ต้องการนั้นต้องสามารถวัดค่าเป็นตัวเลขได้
- เป็นการวัดผลการดำเนินงาน โดยให้พิจารณาแต่ละกระบวนการว่ามีปัจจัยใดบ้างที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกระบวนการ จากนั้นเลือกปัจจัยหลักที่มีผลกระทบ แล้วนำมาตั้งเป้าหมายเพื่อบริหารจัดการปัจจัยหลักนั้น

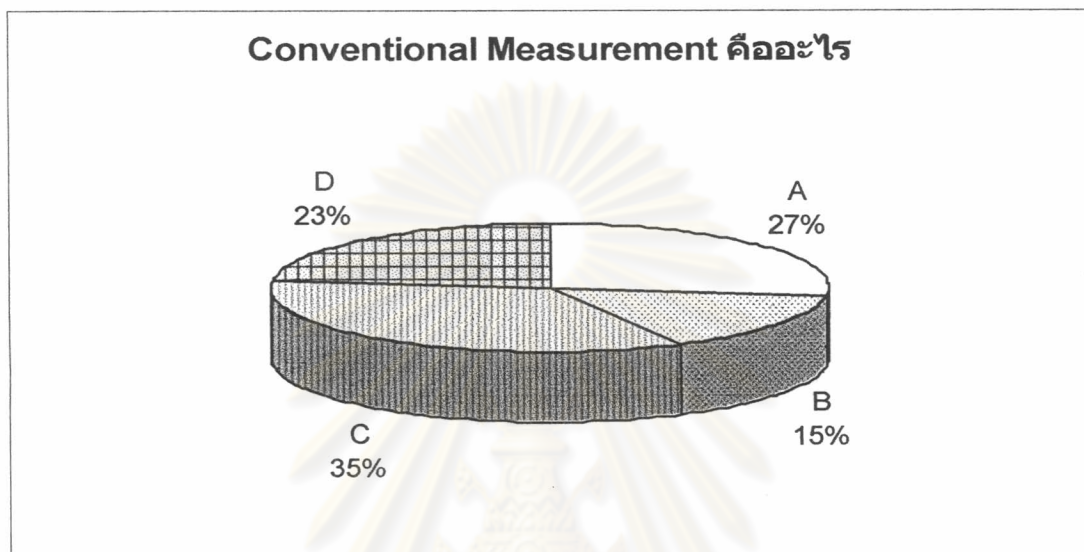
- เป็นการวัดผล โดยมีการวางเป้าหมายหลักก่อนซึ่งมีตัวเลขชัดเจนและกระจายสู่ระดับล่างลงไปให้มีเป้าหมายชัดเจน
- เป็นตัวชี้วัดกระบวนการซึ่งต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนและมีวิธีการโดยตัวชี้วัดนี้จะต้องเป็นตัววัดที่สำคัญของกระบวนการ

(ค) จากผู้เข้าร่วมสัมมนาจำนวน 21 คน มีผู้เข้าร่วมสัมมนาจำนวน 5 คน ที่ไม่ทราบเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balanced Scorecard (BSC) และผู้เข้าร่วมสัมมนาจำนวน 16 คน มีแนวความคิดเห็น ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balanced Scorecard (BSC) โดยรวมสามารถสรุปได้ ดังนี้

- คือการให้คะแนนโดยมีหัวข้อ 4 หัวข้อ เพื่อประเมินว่าเป็นอย่างไร
- เป็นการบริหารจัดการอย่างหนึ่งที่มี KPI เป็นเครื่องมือในการวัด เพื่อให้เกิดความสมดุล
- เป็นเครื่องมือในการบริหารหรือการจัดการกลยุทธ์
- เป็นกระบวนการจัดการโดยใช้มุมมอง 4 ด้าน โดยมี KPI มาเป็นส่วนหนึ่ง
- คือการบริหารจัดการโดยนำ KPI ของแต่ละส่วนมาร่วมส่งเสริมให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร
- เป็นการทำให้แต่ละกลุ่มเป้าหมายสมดุลกันในส่วนที่กลุ่มตัวเองรับผิดชอบ
- เป็นการแบ่งด้านต่าง ๆ ที่องค์กรต้องการแล้วใช้ KPI เป็นตัวชี้วัด
- เป็นการนำเอา KPI มาใช้ในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง function ต่าง ๆ ในองค์กร ให้เห็นผลลัพธ์ในภาพรวม

โดยจากแนวความคิดเห็นทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้น สามารถนำมาจัดกลุ่มของแนวความคิดเห็น และแสดงเป็นกราฟโดยแยกตามคำถาม 3 ข้อได้ ดังนี้

- คำถามข้อที่ 1 ท่านคิดว่าระบบการประเมินผลแบบ Conventional Measurement คืออะไร



รูปที่ 4.1 จำนวนผู้แสดงความคิดเห็นว่า Conventional Measurement คืออะไร

โดย A หมายถึง เป็นการประเมินผลตามความพอใจของผู้ประเมิน ใช้ความรู้สึกของผู้ประเมิน / เป็นการวัดผลที่ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีความเชื่อมโยงหรือสัมพันธ์กัน เป็นการวัดแบบไม่มีทิศทาง

B หมายถึง เป็นการวัดผลการดำเนินงานที่พิจารณาจากผลการดำเนินงานในอดีต

C หมายถึง เป็นระบบการวัดผลที่เน้นการวัดผลการดำเนินงานทางการเงิน / ใช้งบดุลหรือรายงานทางการเงินต่าง ๆ

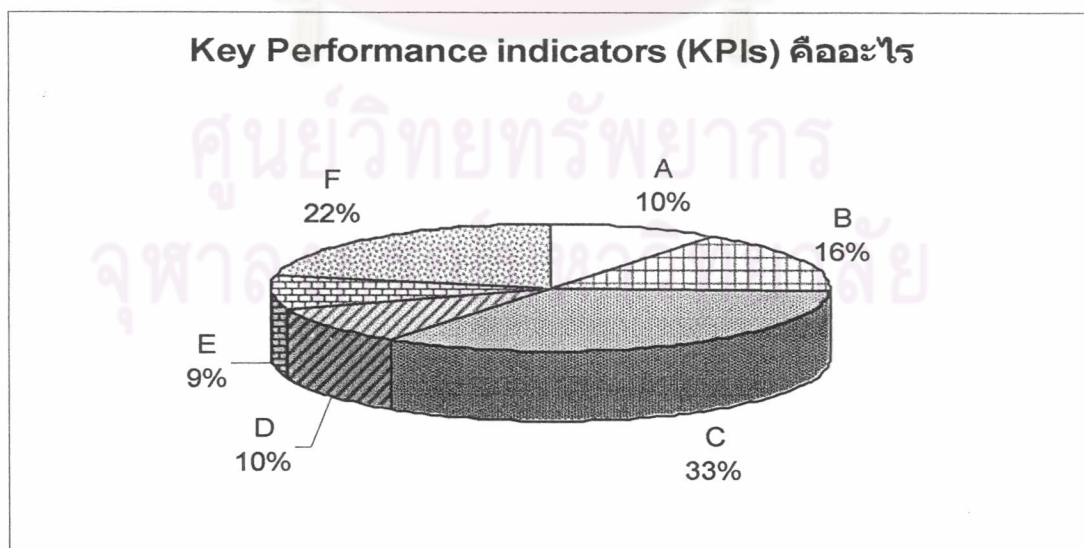
D หมายถึง อื่น ๆ ได้แก่

1. เป็นการประเมินผลงานโดยดูจากผลกำไรของบริษัท
2. เป็นการวัดแบบดั้งเดิมหรือแบบเก่า

3. เป็นการเก็บข้อมูลที่ต้องการวัดในอดีตมาทำเป็นสถิติ แล้วนำข้อมูลใหม่มาเทียบกับสถิติแล้วประเมิน
4. เป็นการวัดผลการดำเนินงาน ที่ไม่ได้มีการวางแผนเพื่อการปรับปรุงในอนาคต / ไม่ได้คำนึงถึงว่าถ้าผลดีกว่าหรือแย่กว่าที่ตั้งไว้ จะปรับปรุงอย่างไร
5. เป็นการประเมินผลแบบนั่งเทียน เน้นเรื่อง การผลิต เวลาการทำงาน ความร่วมมือ และทัศนคติ
6. วัดจากการลงทุนและดูผลลัพธ์ที่ออกมา

จากผู้แสดงความคิดเห็นทั้งหมด 43 ท่าน โดยมี 52 แนวความคิดเห็น (เนื่องจากบางท่านมีความเห็นมากกว่า 1 ข้อ) ซึ่งจะเห็นได้ว่าอันดับแรกนั้น 35% ของแนวความคิดเห็น คือ Conventional Measurement เป็นระบบการวัดผลที่เน้นการวัดผลการดำเนินงานทางการเงิน / ใช้งบดุล หรือรายงานทางการเงินต่าง ๆ รองลงมาคือ 27% ของแนวความคิดเห็น คือ Conventional Measurement เป็นการประเมินผลตามความพอใจของผู้ประเมิน ใช้ความรู้สึกของผู้ประเมิน / เป็นการวัดผลที่ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีความเชื่อมโยงหรือสัมพันธ์กัน เป็นการวัดแบบไม่มีทิศทาง เป็นต้น

- คำถามข้อที่ 2 ท่านคิดว่าระบบการประเมินผลแบบ Key Performance Indicators (KPIs) คืออะไร



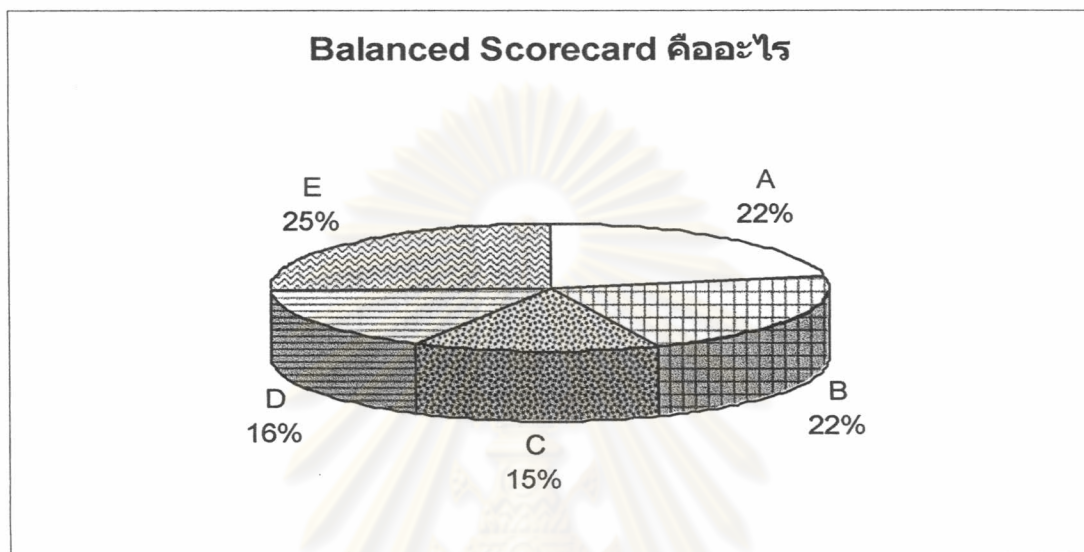
รูปที่ 4.2 จำนวนผู้แสดงความคิดเห็นว่า Key Performance Indicators (KPIs) คืออะไร

- โดย A หมายถึง เป็นตัวชี้วัดที่สำคัญของกระบวนการ / เป็นดัชนีที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงาน
- B หมายถึง เป็นการวัดผลโดยมีการกำหนดดัชนีชี้วัดที่ชัดเจน ซึ่งมีการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน และมีวิธีการ
- C หมายถึง เป็นการวัดกระบวนการ ด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือ output ที่ออกมาเป็นหลัก
- D หมายถึง กระบวนการของ KPI ต้องมีการวางเป้าหมายหลักหรือดัชนีชี้วัดจากผู้บริหารระดับสูงมาสู่ระดับล่าง เพื่อจัดทำดัชนีชี้วัดให้สอดคล้องกับเป้าหมายหลัก
- E หมายถึง เป็นข้อมูลที่สามารถวัดผลออกมาเป็นตัวเลขได้
- F หมายถึง อื่น ๆ ได้แก่
1. เป็นการประเมินผลที่มีการกำหนดตัวชี้วัดที่แน่นอน และเมื่อทำได้ตามเป้าหมายของตัวชี้วัดนั้น จึงจะถือว่าทำได้ประสบผลสำเร็จ / เป็นการนำเงื่อนไขที่จะทำให้งานของแต่ละคนประสบผลสำเร็จมาเป็นตัววัดการทำงาน
 2. เป็นการวัดผลงานหรือ performance ว่าเราอยู่ตรงไหน แล้วก็จะทำให้ดีขึ้นได้ตรงไหนบ้าง
 3. เป็นดัชนีชี้วัดที่สำคัญที่สามารถชี้บ่งจุด critical ของ process ซึ่งแต่ละบริษัท/องค์กร/แผนก ก็จะแตกต่างกัน ขึ้นกับลักษณะหน้าที่/ลักษณะงานที่ทำ
 4. เป็นตัวชี้วัด ที่ใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร / บอกถึงความสามารถขององค์กรในด้านต่าง ๆ ซึ่งตัวชี้วัดนั้น ๆ ต้องมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร
 5. คือการกำหนดเกณฑ์ เป้าหมาย เพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงาน โดยเปรียบเทียบเป้าหมายจากปีที่แล้ว โดยตั้ง KPI ให้ท้าทาย สามารถปฏิบัติได้
 6. เป็นการใช้นโยบายคุณภาพของบริษัท เป็นตัวกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน

จากผู้แสดงความคิดเห็นทั้งหมด 68 ท่าน โดยมี 82 แนวความคิดเห็น (เนื่องจากบางท่านมีความเห็นมากกว่า 1 ข้อ) ซึ่งจะเห็นได้ว่าอันดับแรกนั้น 33% ของแนวความคิดเห็น คือ Key Performance Indicators (KPIs) เป็นการวัดกระบวนการ ด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือ

output ที่ออกมาเป็นหลัก รองลงมาคือ 22% ของแนวความคิดเห็น มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันไป
ดังที่ได้ยกตัวอย่างไว้ข้างต้น เป็นต้น

- คำถามข้อที่ 3 ท่านคิดว่าระบบการประเมินผลแบบ Balanced Scorecard (BSC) คืออะไร



รูปที่ 4.3 จำนวนผู้แสดงความคิดเห็นว่า Balanced Scorecard คืออะไร

โดย A หมายถึง เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการบริหาร / ประเมินผลองค์กร โดยมีการพิจารณาจาก 4 มุมมอง และใช้ KPI เป็นเครื่องมือ

B หมายถึง เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการถ่ายทอดและสื่อสารให้คนในองค์กรได้เข้าใจวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร / เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารจัดการกลยุทธ์

C หมายถึง เป็นวิธีการบริหารโดยใช้ KPI เป็นตัวชี้วัดเพื่อให้เกิดความสมดุล

D หมายถึง การนำเอา KPI มาจัดเป็นหมวดหมู่มี 4 ส่วนคือ การประเมินด้านลูกค้า ด้านการเรียนรู้ ด้านการเงิน และด้านกระบวนการภายใน / เป็นการนำ KPI มาใช้ในด้านต่างๆ ที่องค์กรต้องการ

E หมายถึง อื่น ๆ ได้แก่

1. เป็นการประเมินโดยมองที่ภาพกว้าง ๆ / ภาพรวม
2. เป็นระบบการจัดการที่เน้นด้านอื่น ๆ ที่ไม่ใช่เพียงด้านการเงินอย่างเดียว
3. เป็นระบบการจัดการที่ช่วยทำให้องค์กรเชื่อมโยงกัน / เป็นการนำเอา KPI มาใช้ในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง function ต่าง ๆ ในองค์กร ให้เห็นผลลัพธ์ในภาพรวม
4. เป็นการนำปัญหาของโรงงานมาเป็นเป้าหมายในการพัฒนา โดยแยกตามพื้นที่การทำงาน
5. เป็นการประเมินผลโดยองค์รวม โดยมีเป้าหมายที่ต้องการและแตกย่อยออกเป็น factor ต่าง ๆ โดยในแต่ละ factor ก็จะมีเป้าหมายของตัวเอง ย่อยลงไปเรื่อย ๆ จนถึงขั้นการ training หรือการ support จากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้แต่ละ factor ย่อย ประสบผลสำเร็จ ซึ่งจะทำให้เป้าหมายโดยรวมสำเร็จได้โดยอัตโนมัติ
6. เป็นการวัดองค์กรให้ครบทุก ๆ ด้านที่สำคัญ ซึ่งแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นเหตุเป็นผล
7. เป็นแนวความคิดที่ต่อยอดมาจาก KPI โดยที่คิดว่าองค์กรและบุคคลควรต้องทำอะไร (Activity) เพื่อให้เกิดผลอย่างไร (KPI) โดยมีเกณฑ์ที่ใช้วัด 4 ด้าน เหมือนเป็นการจัดระเบียบ KPI โดยให้กรอบแนวคิด 4 ข้อใหญ่ ๆ ไว้
8. คือการให้คะแนนโดยมีหัวข้อ 4 หัวข้อ เพื่อประเมินว่าเป็นอย่างไร
9. คือการบริหารจัดการโดยนำ KPI ของแต่ละส่วนมารวมส่งเสริมให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร
10. เป็นการทำให้แต่ละกลุ่มเป้าหมายสมดุลกันในส่วนที่กลุ่มตัวเองรับผิดชอบ

จากผู้แสดงความคิดเห็นทั้งหมด 55 ท่าน จะเห็นได้ว่าอันดับแรกนั้น 25% ของแนวความคิดเห็น มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันไปว่า Balanced Scorecard คืออะไร ดังยกตัวอย่างไว้ข้างต้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่าส่วนใหญ่แล้วยังคงมีความเข้าใจที่ไม่ตรงกันในความหมายของ Balanced Scorecard รองลงมาคือ 22% เท่ากัน มี 2 กลุ่มแนวความคิดเห็น คือ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการบริหาร / ประเมินผลองค์กร โดยมีการพิจารณาจาก 4 มุมมอง และใช้ KPI เป็นเครื่องมือ และอีกกลุ่มแนวความคิดเห็นหนึ่งคือ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการถ่ายทอดและสื่อสารให้คนในองค์กรได้เข้าใจวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร / เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารจัดการกลยุทธ์ เป็นต้น

4.2.2 แนวความคิดเห็นเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้ระบบการวัดสมรรถนะ

สำรวจแนวความคิดเห็นเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้ระบบการวัดสมรรถนะ โดยแบ่งคำถามเป็น 3 ข้อ ดังนี้

- (1) ท่านคิดว่าระบบการประเมินผลแบบ Balanced Scorecard (BSC) มีความแตกต่างจาก ระบบการประเมินผลแบบ Key Performance Indicators (KPIs) อย่างไร
- (2) ท่านคิดว่า ระบบการประเมินผลแบบ Conventional Measurement, Key Performance Indicators (KPIs) และ Balanced Scorecard (BSC) มีความสัมพันธ์กันอย่างไร
- (3) ท่านคิดว่าการริเริ่มนำระบบการประเมินผลแบบ Key Performance Indicators (KPIs) และ/หรือ Balanced Scorecard (BSC) มาใช้ในองค์กร ควรจัดทำเพียงบางหน่วยงานหรือจัดทำทั่วทั้งองค์กร

(1) ผู้บริหารระดับสูง

ผู้บริหารระดับสูงจำนวน 8 คน มีแนวความคิดเห็น ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Conventional Measurement, Key Performance Indicators (KPIs) และ Balanced Scorecard (BSC) ดังนี้

(ก) จากผู้บริหารระดับสูงจำนวน 8 คน มีแนวความคิดเห็น ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balanced Scorecard (BSC) ว่า มีความแตกต่างจาก ระบบการประเมินผลแบบ Key Performance Indicators (KPIs) โดยรวมสามารถสรุปได้ ดังนี้

- แตกต่างคือ BSC เป็นการนำ KPI มาแบ่งหรือจัดตามด้านต่าง ๆ
- BSC เป็นวิธีที่ผู้คิดวิธีนี้เสนอรูปแบบของการประเมินผลที่มีลักษณะเฉพาะมากกว่า KPI
- เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่มีด้านต่าง ๆ โดยใช้ KPI เป็นตัววัดผล
- BSC มองภาพที่กว้างกว่าและมีขอบเขตมากกว่า

- BSC พิจารณาพื้นที่นั้น ๆ โดยไม่ยึดติดอยู่กับจำนวนพนักงาน และดูเป้าหมายของพื้นที่เป็นหลัก แต่ KPI จะคิดตามจำนวนพนักงานในพื้นที่นั้น ๆ ต่อเป้าหมาย

(ข) จากผู้บริหารระดับสูงจำนวน 8 คน มีผู้บริหารระดับสูงจำนวน 2 คน ที่ไม่ออกความคิดเห็น และผู้บริหารระดับสูงจำนวน 6 คน มีแนวความคิดเห็น ความรู้ความเข้าใจ ถึงความสัมพันธ์ของระบบการประเมินผลแบบ Conventional Measurement, Key Performance Indicators (KPIs) และ Balanced Scorecard (BSC) โดยรวมสามารถสรุปได้ ดังนี้

- ในบางครั้งจำเป็นต้องใช้รูปแบบและลักษณะเฉพาะของการประเมินทั้ง 3 แบบ นำมาใช้ร่วมกัน เพราะบางครั้งการประเมินงานแม้จะไม่ได้ตามเป้าหมายของตัวชี้วัด (KPI) แต่ภาพรวมขององค์กรยังอยู่ในระดับที่น่าพอใจ หรือมีทิศทางที่ดีในวันข้างหน้า (BSC) ก็อาจจะสามารถยอมรับได้
- ระบบการประเมินผลทั้ง 3 แบบ ต่างก็พยายามที่จะทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างคนที่ทำดีกับคนที่ตั้งใจน้อยกว่า เพื่อส่งเสริมให้ทุกคนมีกำลังใจในการทำงาน เพื่อประโยชน์ต่อทุก ๆ คนในองค์กร
- เป็นระบบการวัดและประเมินผลในองค์กรทั้งหมด แต่มีการพัฒนาขึ้นมาเรื่อย ๆ
- มีความสัมพันธ์กันโดยใช้ KPI ใน BSC หรือใช้ Conventional กับ BSC
- มีความสัมพันธ์กันในแง่ของการนำมาใช้งาน หากนำมาใช้งานร่วมกันอย่างเช่น การใช้ตัวชี้วัด ซึ่งก็คือ KPI ใน BSC

(ค) จากผู้บริหารระดับสูงจำนวน 8 คน มีแนวความคิดเห็น เกี่ยวกับการเริ่มนำระบบการประเมินผลแบบ Key Performance Indicators (KPIs) และ/หรือ Balanced Scorecard (BSC) มาใช้ในองค์กร โดยรวมสามารถสรุปได้ ดังนี้

- ควรจะจัดทำเพียงบางหน่วยงานหรือบางฝ่าย มากกว่าที่จะจัดทำทั้งองค์กร โดยให้เหตุผลว่า ต้องดูความเหมาะสมและระบบงานของแต่ละฝ่าย

- ควรทำเฉพาะหน่วยงานหรือบางพื้นที่ที่มีปัญหาที่น่าจะทำการพัฒนา

(2) ผู้บริหารระดับกลาง

ผู้บริหารระดับกลางจำนวน 14 คน มีแนวความคิดเห็น ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Conventional Measurement, Key Performance Indicators (KPIs) และ Balanced Scorecard (BSC) ดังนี้

(ก) จากผู้บริหารระดับกลางจำนวน 14 คน มีผู้บริหารระดับกลางจำนวน 3 คน ไม่ออกความคิดเห็น และผู้บริหารระดับกลางจำนวน 11 คน มีแนวความคิดเห็น ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balanced Scorecard (BSC) ว่า มีความแตกต่างจาก ระบบการประเมินผลแบบ Key Performance Indicators (KPIs) โดยรวมสามารถสรุปได้ ดังนี้

- KPI จะเน้นเป็นจุดหลักที่ต้องการดู แต่ BSC เริ่มจากแปลง mission ให้เป็นรูปธรรมและลงไปสู่พนักงานทุกระดับ
- KPI เป็นส่วนหนึ่งของ BSC
- KPI ไม่มีมุมมองด้านต่าง ๆ เหมือน BSC ซึ่ง BSC สามารถจัดทำตัวชี้วัดที่สอดคล้องกัน得多กว่า
- KPI เน้นที่เป้าหมาย แต่ BSC เน้นที่กลยุทธ์และวิสัยทัศน์ของบริษัทมากกว่า
- BSC วัดปัญหาแล้วนำมาวิเคราะห์ แต่ KPI นำผลมาวิเคราะห์

(ข) จากผู้บริหารระดับกลางจำนวน 14 คน มีผู้บริหารระดับกลางจำนวน 4 คน ไม่ออกความคิดเห็น และผู้บริหารระดับกลางจำนวน 10 คน มีแนวความคิดเห็น ความรู้ความเข้าใจ ถึงความสัมพันธ์ของระบบการประเมินผลแบบ Conventional Measurement, Key Performance Indicators (KPIs) และ Balanced Scorecard (BSC) โดยรวมสามารถสรุปได้ ดังนี้

- ระบบการประเมินผลทั้ง 3 แบบ เป็นการวัดระบบทั้งหมด คือ เป็นการวัดผลงานของกระบวนการหรือระบบ เพียงแต่วิธีวัดหรือแนวคิดแตกต่างกันเท่านั้น
- เป็นการพัฒนาทางด้านการวัดผลมาถึงปัจจุบันองค์กรควรใช้ BSC เพราะเป็นเครื่องมือที่ทันสมัย
- ความสัมพันธ์ที่เห็นได้ชัดเจนคือ การใช้ KPI ร่วมกับ BSC
- ทั้งสามระบบเป็นการวัดผลการทำงานในองค์กรและเป็นการวัดประสิทธิภาพของพนักงานด้วย

(ค) จากผู้บริหารระดับกลางจำนวน 14 คน มีผู้บริหารระดับกลางจำนวน 3 คน ไม่ออกความคิดเห็น และผู้บริหารระดับกลางจำนวน 11 คน มีแนวความคิดเห็น เกี่ยวกับการเริ่มนำระบบการประเมินผลแบบ Key Performance Indicators (KPIs) และ/หรือ Balanced Scorecard (BSC) มาใช้ในองค์กร โดยรวมสามารถสรุปได้ ดังนี้

- ควรจะจัดทำเพียงบางหน่วยงานหรือบางฝ่าย มากกว่าที่จะจัดทำทั้งองค์กร โดยให้เหตุผลว่า จะเป็นลักษณะงานที่สามารถวัดผลได้ชัดเจน
- ควรจะจัดทำเพียงบางหน่วยงานหรือบางฝ่าย มากกว่าที่จะจัดทำทั้งองค์กร โดยให้เหตุผลว่า หน่วยงานสนับสนุนบางหน่วยงานไม่สามารถหา indicator ได้
- ควรจะจัดทำเพียงบางหน่วยงานหรือบางฝ่าย มากกว่าที่จะจัดทำทั้งองค์กร โดยให้เหตุผลว่า หน่วยงานบางหน่วยงานอาจเกิดปัญหาหากทำทั้งองค์กร

แต่มีบางแนวความคิดเห็นที่ขัดแย้งคือ

- ควรจะเริ่มนำระบบการประเมินผลแบบ BSC มาใช้ในองค์กร แบบจัดทำทั้งองค์กร โดยให้เหตุผลว่า BSC ทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจภาพตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสุดท้ายว่าทุกคนจะมี effect ที่จะทำได้ target หรือไม่

(3) วิศวกร

วิศวกรจำนวน 19 คน มีแนวความคิดเห็น ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Conventional Measurement, Key Performance Indicators (KPIs) และ Balanced Scorecard (BSC) ดังนี้

(ก) จากวิศวกรจำนวน 19 คน มีวิศวกรจำนวน 9 คน ไม่ออกความคิดเห็น และวิศวกรจำนวน 10 คน มีแนวความคิดเห็น ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balanced Scorecard (BSC) ว่า มีความแตกต่างจาก ระบบการประเมินผลแบบ Key Performance Indicators (KPIs) โดยรวมสามารถสรุปได้ ดังนี้

- KPI จะมองแต่ output เพียงอย่างเดียว โดยดูว่า KPI ได้ตามเป้าหมายหรือไม่ แต่ BSC ดูความสมดุลขององค์กรทั้ง 4 ด้าน
- BSC ทำให้เกิดความกระตือรือร้นขึ้นในทุกส่วนขององค์กร เนื่องจากมีการแสดงเป้าหมายหลัก และเป้าหมายย่อยต่าง ๆ ว่าประสบผลสำเร็จหรือไม่ ทำให้ทุกปัญหาได้รับการแก้ไข
- BSC จัด KPI ตามด้านหรือมุมมองต่าง ๆ
- KPI เป็นส่วนหนึ่งของ BSC

แต่มีบางแนวความคิดเห็นที่ขัดแย้งคือ

- มีความคิดเห็นว่า BSC ไม่ต่างจาก KPI เนื่องจาก BSC เป็นเพียงการรวม KPI ให้เป็นกลุ่ม

(ข) จากวิศวกรจำนวน 19 คน มีวิศวกรจำนวน 12 คน ไม่ออกความคิดเห็น และวิศวกรจำนวน 7 คน มีแนวความคิดเห็น ความรู้ความเข้าใจ ถึงความสัมพันธ์ของระบบการประเมินผลแบบ Conventional Measurement, Key Performance Indicators (KPIs) และ Balanced Scorecard (BSC) โดยรวมสามารถสรุปได้ ดังนี้

- ระบบการประเมินผลทั้ง 3 แบบ ต่างก็เป็นการวัดผลการดำเนินงาน และ KPI เป็นส่วนหนึ่งของ BSC
- มีการใช้งานร่วมกัน เช่น KPI และ BSC
- ต่างก็เป็นระบบที่ใช้วัดผลการทำงานของคน ซึ่งมีผลกับโบนัสและเงินเดือน

(ค) จากวิศวกรจำนวน 19 คน มีวิศวกรจำนวน 9 คน ไม่ออกความคิดเห็น และวิศวกรจำนวน 10 คน มีแนวความคิดเห็น เกี่ยวกับการเริ่มนำระบบการประเมินผลแบบ Key Performance Indicators (KPIs) และ/หรือ Balanced Scorecard (BSC) มาใช้ในองค์กร โดยรวมสามารถสรุปได้ ดังนี้

- ควรจะจัดทำเพียงบางหน่วยงานหรือบางฝ่าย มากกว่าที่จะจัดทำทั้งองค์กร โดยให้เหตุผลว่า เข้าใจง่าย ไม่ยุ่งยากมากนัก
- ควรที่จะให้ความเข้าใจที่ถูกต้องแก่พนักงานก่อนว่าทำอย่างไร หลังจากประสบผลสำเร็จแล้วจึงจะนำหลักการนั้นไปใช้ทั่วทั้งองค์กร

แต่มีบางแนวความคิดเห็นที่ขัดแย้งว่า

- ควรจะเริ่มนำระบบการประเมินผลแบบ KPI มาใช้ แบบจัดทำทั่วทั้งองค์กร เนื่องจากตาม requirement ของ TS-16949
- ควรจะเริ่มนำระบบการประเมินผลแบบ BSC มาใช้ แบบจัดทำทั้งองค์กร เพราะสามารถแสดงถึงปัจจัยทั้งหมดที่เกิดขึ้น เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย ทำให้การแก้ไขสามารถ follow ได้ อย่างง่ายดาย และเกิดประโยชน์สูงสุด

(4) นักศึกษาปริญญาโท คณะวิศวกรรมศาสตร์ ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม

นักศึกษาระดับปริญญาโท คณะวิศวกรรมศาสตร์ ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรมจำนวน 12 คน มีแนวความคิดเห็น ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Conventional Measurement, Key Performance Indicators (KPIs) และ Balanced Scorecard (BSC) ดังนี้

(ก) จากนักศึกษาระดับปริญญาโท คณะวิศวกรรมศาสตร์ ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรมจำนวน 12 คน มีนักศึกษาจำนวน 2 คน ไม่ออกความคิดเห็น และนักศึกษาจำนวน 10 คน มีแนวความคิดเห็น ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balanced Scorecard (BSC) ว่ามีความแตกต่างจาก ระบบการประเมินผลแบบ Key Performance Indicators (KPIs) โดยรวมสามารถสรุปได้ ดังนี้

- KPI เป็นส่วนหนึ่งของ BSC
- BSC เป็นการนำ KPI มาใช้อย่างมีระบบ มีจุดประสงค์ที่ชัดเจนและครอบคลุม
- BSC ดูที่ผล แต่ KPI เน้นที่ตัววัดผล
- มีความคิดเห็นที่ KPI และ BSC คล้ายกันหรือเหมือนกัน

(ข) จากนักศึกษาระดับปริญญาโท คณะวิศวกรรมศาสตร์ ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรมจำนวน 12 คน มีนักศึกษาจำนวน 4 คน ไม่ออกความคิดเห็น และนักศึกษาจำนวน 8 คน มีแนวความคิดเห็น ความรู้ความเข้าใจ ถึงความสัมพันธ์ของระบบการประเมินผลแบบ Conventional Measurement, Key Performance Indicators (KPIs) และ Balanced Scorecard (BSC) โดยรวมสามารถสรุปได้ ดังนี้

- มีความสัมพันธ์กันเหมือนทฤษฎีที่เปลี่ยนแปลงไป คือ มีการพัฒนาแนวคิดไปแล้วก็เรียกเป็นชื่อใหม่
- KPI มีความสัมพันธ์กับ BSC คือ KPI เป็นส่วนหนึ่งของ BSC

- แต่ละระบบคือการวัดผลอย่างหนึ่ง เช่น BSC ก็ใช้ KPI ในแต่ละด้าน และ KPI บางครั้งก็
จะใช้ Conventional Measurement มาวัด คือ ดึง Conventional Measurement มาเป็น
KPI บางตัว
- เป็นระบบการประเมินผลองค์กรทั้งหมด โดยมีการพัฒนาไปเรื่อย ๆ จาก Conventional
Measurement มาเป็น KPI และมาเป็น BSC ในปัจจุบัน

จากนั้นได้มีคำถามอีกส่วนหนึ่งจากการสัมมนาซึ่งเป็นคำถามเกี่ยวกับองค์กรว่า

- (ง) องค์กรมีระบบการประเมินสมรรถนะหรือไม่
- (จ) องค์กรใช้ระบบการประเมินสมรรถนะแบบใด
- (ฉ) องค์กรมีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้างในการประยุกต์ใช้ระบบการวัดสมรรถนะ

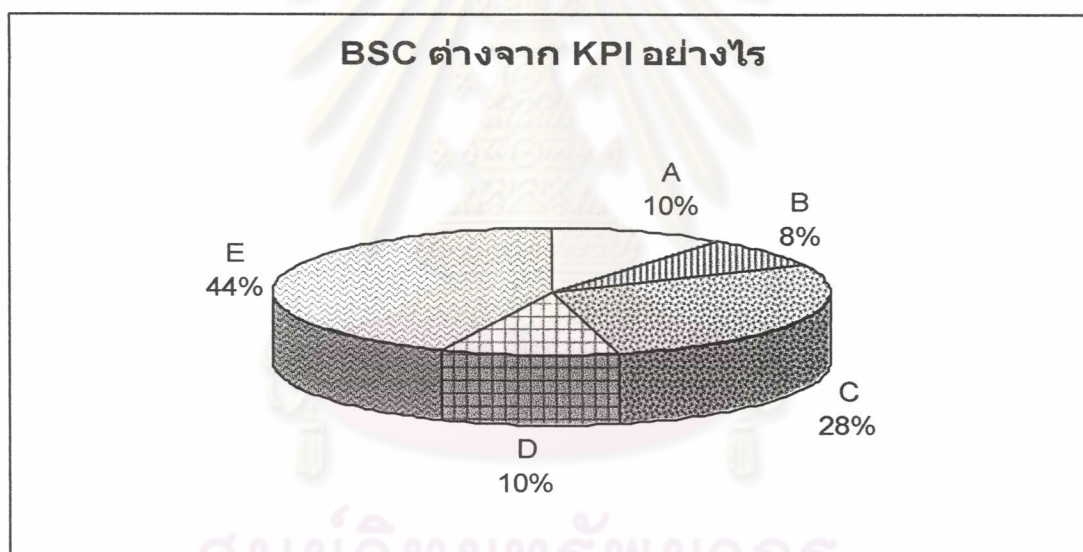
ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ทุกองค์กร (ที่เข้าร่วมในการสัมมนา) มีระบบการประเมินสมรรถนะ
และใช้ระบบการประเมินสมรรถนะแบบ Conventional Measurement, Key Performance
Indicators (KPIs) และ Balanced Scorecard (BSC) โดยสามารถสรุปปัญหาและอุปสรรคใน
การประยุกต์ใช้ระบบการวัดสมรรถนะได้ ดังนี้

1. ความชัดเจนของคำนิยาม ขอบเขต การวัด KPI
2. ผู้บริหารยังคงขาดความเข้าใจทางวิชาการและหลักการซึ่งบางครั้งใช้หลักประสบการณ์มาเป็น
ตัวชี้วัดโดยไม่ได้ใช้ข้อมูลเชิงสถิติ
3. พนักงานขาดความรู้ ความเข้าใจที่แท้จริงในการนำระบบไปใช้งาน
4. ขาดความร่วมมือ
5. ขาดการเก็บข้อมูล
6. เป้าหมายยากเกินไป ทำให้ยากในการจะบรรลุ
7. เป้าหมายง่ายเกินไป ทำให้ไม่เกิดการพัฒนาปรับปรุง
8. ขาดอุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการประมวลผล
9. KPI ที่กำหนด พนักงานไม่เข้าใจหรือถูกบังคับให้ทำ ซึ่งพนักงานควรได้รับข้อมูลในแง่ของ
ประโยชน์ที่จะได้รับ
10. ผู้บริหารไม่ค่อยเห็นถึงความสำคัญ
11. การประเมินส่วนใหญ่ไม่ตรงกับผู้ถูกประเมิน

12. มีปัญหาเรื่องการปกปิดข้อมูล ในการเก็บข้อมูลเพื่อดูว่าได้ตาม target หรือไม่
13. มีปัญหาเรื่อง การกำหนดค่าของการวัดและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
14. ความเหมาะสมของ KPI ที่นำมาใช้วัด หรือการตั้งค่า KPI บางตัวไม่สอดคล้องกับนโยบายหลักของบริษัท
15. ไม่เคยนำมาใช้มาก่อน

โดยจากแนวความคิดเห็นทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้น สามารถนำมาจัดกลุ่มของแนวความคิดเห็น และแสดงเป็นกราฟโดยแยกตามคำถาม 3 ข้อได้ ดังนี้

- คำถามข้อที่ 1 ท่านคิดว่าระบบการประเมินผลแบบ Balanced Scorecard (BSC) มีความแตกต่างจาก ระบบการประเมินผลแบบ Key Performance Indicators (KPIs) อย่างไร



รูปที่ 4.4 จำนวนผู้แสดงความคิดเห็นว่า BSC ต่างจาก KPI อย่างไร

โดย A หมายถึง BSC เป็นการนำ KPI มาแบ่งหรือจัดตามด้าน / มุมมองต่าง ๆ

B หมายถึง BSC มองภาพที่กว้างกว่าและมีขอบเขตมากกว่า

C หมายถึง KPI เป็นส่วนหนึ่งของ BSC

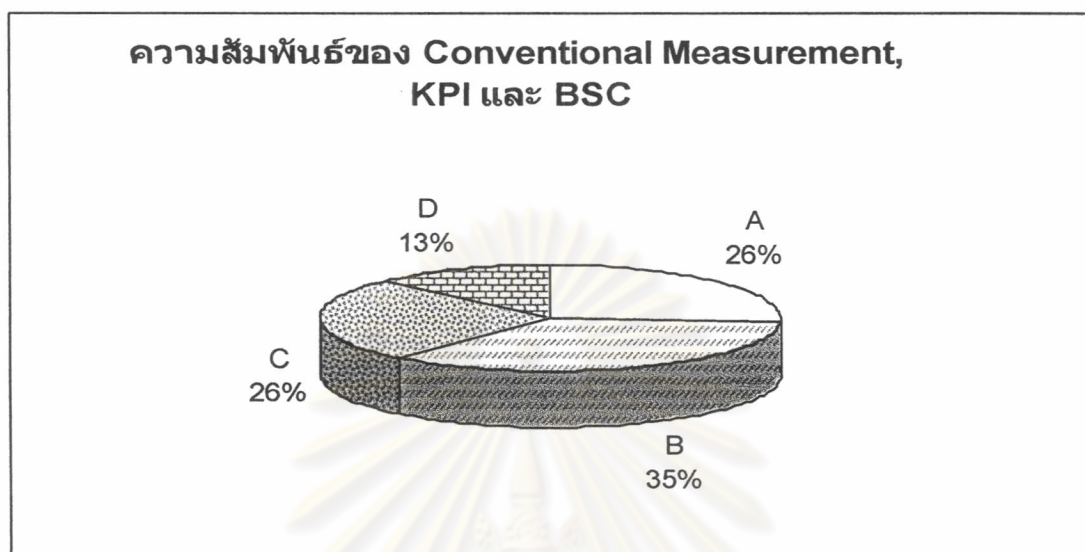
D หมายถึง BSC ไม่ต่างจาก KPI เนื่องจาก BSC เป็นเพียงการรวม KPI ให้เป็นกลุ่ม / KPI และ BSC คล้ายกันหรือเหมือนกัน

E หมายถึง อื่น ๆ ได้แก่

1. BSC เป็นวิธีที่เสนอรูปแบบของการประเมินผลที่มีลักษณะเฉพาะมากกว่า KPI
2. เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่มีด้านต่าง ๆ โดยใช้ KPI เป็นตัววัดผล
3. BSC พิจารณาพื้นที่นั้น ๆ โดยไม่ยึดติดอยู่กับจำนวนพนักงาน และดูเป้าหมายของพื้นที่เป็นหลัก แต่ KPI จะคิดตามจำนวนพนักงานในพื้นที่นั้น ๆ ต่อเป้าหมาย
4. KPI จะเน้นเป็นจุดหลักที่ต้องการดู แต่ BSC เริ่มจากแปลง mission ให้เป็นรูปธรรม และลงไปสู่พนักงานทุกระดับ
5. KPI ไม่มีมุมมองด้านต่าง ๆ เหมือน BSC ซึ่ง BSC สามารถจัดทำตัวชี้วัดที่สอดคล้องกันได้มากกว่า
6. KPI เน้นที่เป้าหมาย แต่ BSC เน้นที่กลยุทธ์และวิสัยทัศน์ของบริษัทมากกว่า
7. BSC วัดปัญหาแล้วนำมาวิเคราะห์ แต่ KPI นำผลมาวิเคราะห์
8. KPI จะมองแต่ output เพียงอย่างเดียว โดยดูว่า KPI ได้ตามเป้าหมายหรือไม่ แต่ BSC ดูความสมดุลขององค์กรทั้ง 4 ด้าน
9. BSC ทำให้เกิดความกระตือรือร้นขึ้นในทุกส่วนขององค์กร เนื่องจากมีการแสดงเป้าหมายหลัก และเป้าหมายย่อยต่าง ๆ ว่าประสบความสำเร็จหรือไม่ ทำให้ทุกปัญหาได้รับการแก้ไข
10. BSC เป็นการนำ KPI มาใช้อย่างมีระบบ มีจุดประสงค์ที่ชัดเจนและครอบคลุม
11. BSC ดูที่ผล แต่ KPI เน้นที่ตัววัดผล

จากผู้แสดงความคิดเห็นทั้งหมด 39 ท่าน จะเห็นได้ว่าอันดับแรกนั้น 44% ของแนวความคิดเห็น มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันไป ดังยกตัวอย่างไว้ข้างต้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่าส่วนใหญ่แล้วยังคงมีความเข้าใจที่ไม่ตรงกันว่า BSC แตกต่างจาก KPI อย่างไร รองลงมาคือ 28% มีความคิดเห็นเห็นว่า KPI เป็นส่วนหนึ่งของ BSC เป็นต้น

- คำถามข้อที่ 2 ท่านคิดว่า ระบบการประเมินผลแบบ Conventional Measurement, Key Performance Indicators (KPIs) และ Balanced Scorecard (BSC) มีความสัมพันธ์กันอย่างไร



รูปที่ 4.5 จำนวนผู้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของ Conventional Measurement, KPI และ BSC

โดย A หมายถึง เป็นระบบการวัดและประเมินผลในองค์กรทั้งหมด โดยมีการพัฒนาไปเรื่อย ๆ จาก Conventional Measurement มาเป็น KPI และมาเป็น BSC ในปัจจุบัน

B หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในแง่ของการนำมาใช้งาน เช่น การใช้ KPI ร่วมกับ BSC

C หมายถึง ระบบการประเมินผลทั้ง 3 แบบ ต่างก็เป็นการวัดผลการดำเนินงาน / เป็นการวัดผลการทำงานในองค์กร / เป็นการวัดระบบทั้งหมด คือ เป็นการวัดผลงานของกระบวนการหรือระบบ เพียงแต่วิธีวัดหรือแนวคิดแตกต่างกันเท่านั้น

D หมายถึง อื่น ๆ ได้แก่

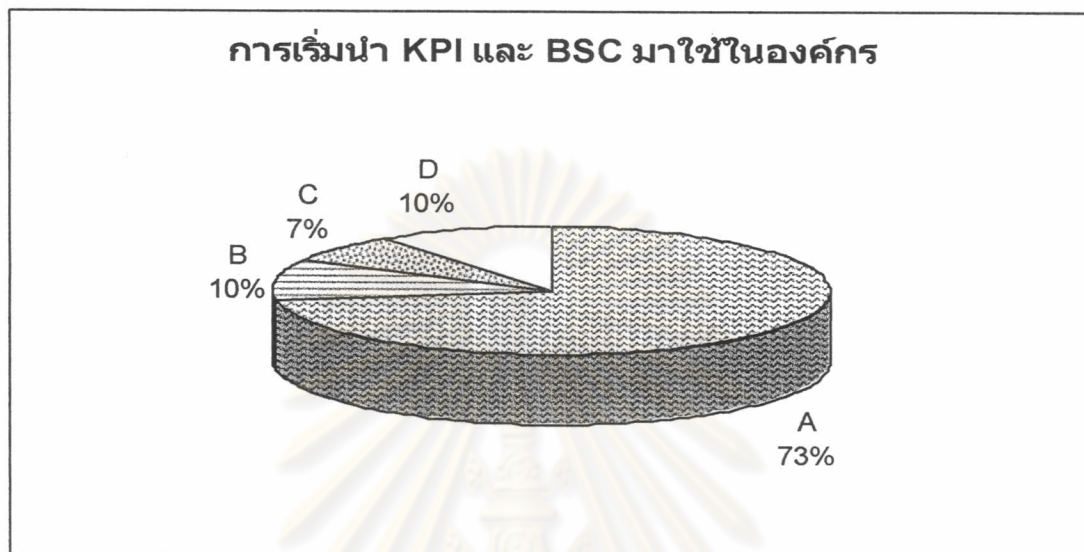
1. ในบางครั้งจำเป็นต้องใช้รูปแบบและลักษณะเฉพาะของการประเมินทั้ง 3 แบบ นำมาใช้ร่วมกัน เพราะบางครั้งการประเมินงานแม้จะไม่ได้ตามเป้าหมายของตัวชี้วัด (KPI) แต่ภาพรวมขององค์กรยังอยู่ในระดับที่น่าพอใจ หรือมีทิศทางที่ดีในวันข้างหน้า (BSC) ก็อาจจะสามารถยอมรับได้

2. ระบบการประเมินผลทั้ง 3 แบบ ต่างก็พยายามที่จะทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างคนที่ทำดีกับคนที่ตั้งใจน้อยกว่า เพื่อส่งเสริมให้ทุกคนมีกำลังใจในการทำงาน เพื่อประโยชน์ต่อทุก ๆ คนในองค์กร
3. ต่างก็เป็นระบบที่ใช้วัดผลการทำงานของคน / วัดประสิทธิผลการทำงานของพนักงาน ซึ่งมีผลกับโบนัสและเงินเดือน
4. แต่ละระบบคือการวัดผลอย่างหนึ่ง เช่น BSC ก็ใช้ KPI ในแต่ละด้าน และ KPI บางครั้งก็จะใช้ Conventional Measurement มาวัด คือ ดึง Conventional Measurement มาเป็น KPI บางตัว

จากผู้แสดงความคิดเห็นทั้งหมด 31 ท่าน จะเห็นได้ว่าอันดับแรกนั้น 35% ของแนวความคิดเห็น คือ มีความคิดเห็นว่าคุณสมบัติของ Conventional Measurement, KPI และ BSC มีความสัมพันธ์กันในแง่ของการนำมาใช้งาน เช่น การใช้ KPI ร่วมกับ BSC รองลงมาคือ 26% เท่ากัน มีสองกลุ่มแนวความคิดเห็นคือ มีความคิดเห็นว่าคุณสมบัติของ Conventional Measurement, KPI และ BSC เป็นระบบการวัดและประเมินผลในองค์กรทั้งหมด โดยมีการพัฒนาไปเรื่อย ๆ จาก Conventional Measurement มาเป็น KPI และมาเป็น BSC ในปัจจุบัน และอีกกลุ่มแนวความคิดเห็นหนึ่งคือ ระบบการประเมินผลทั้ง 3 แบบ ต่างก็เป็นการวัดผลการดำเนินงาน / เป็นการวัดผลการทำงานในองค์กร / เป็นการวัดระบบทั้งหมด คือ เป็นการวัดผลงานของกระบวนการหรือระบบ เพียงแต่วิธีวัดหรือแนวคิดแตกต่างกันเท่านั้น เป็นต้น

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- คำถามข้อที่ 3 ท่านคิดว่าการริเริ่มนำระบบการประเมินผลแบบ Key Performance Indicators (KPIs) และ/หรือ Balanced Scorecard (BSC) มาใช้ในองค์กร ควรจัดทำเพียงบางหน่วยงานหรือจัดทำทั่วทั้งองค์กร



รูปที่ 4.6 จำนวนผู้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเริ่มนำ KPI และ BSC มาใช้ในองค์กร

โดย A หมายถึง ควรจะจัดทำเพียงบางหน่วยงานหรือบางฝ่าย มากกว่าที่จะจัดทำทั้งองค์กร

B หมายถึง ควรจะเริ่มนำระบบการประเมินผลแบบ BSC มาใช้ในองค์กร แบบจัดทำทั้งองค์กร

C หมายถึง ควรจะเริ่มนำระบบการประเมินผลแบบ KPI มาใช้ แบบจัดทำทั่วทั้งองค์กร เนื่องจากตาม requirement ของ TS-16949

D หมายถึง ควรที่จะให้ความเข้าใจที่ถูกต้องแก่พนักงานก่อนว่าทำอย่างไร หลังจากประสบผลสำเร็จแล้วจึงจะนำหลักการนั้นไปใช้ทั่วทั้งองค์กร

จากผู้แสดงความคิดเห็นทั้งหมด 29 ท่าน จะเห็นได้ว่าอันดับแรกนั้น 73% ของแนวความคิดเห็นในการเริ่มนำ KPI และ/หรือ BSC มาใช้ในองค์กร คือ ควรจะจัดทำเพียงบางหน่วยงานหรือบางฝ่าย มากกว่าที่จะจัดทำทั้งองค์กร ด้วยเหตุผลที่แตกต่างกันไป เช่น ควรดูตาม

ความเหมาะสมและระบบงานของแต่ละฝ่าย ควรทำเฉพาะหน่วยงานหรือบางพื้นที่ที่มีปัญหาที่ น่าจะทำการพัฒนา หน่วยงานบางหน่วยงานอาจเกิดปัญหาหากทำทั้งองค์กร และเข้าใจง่าย ไม่ ยุ่งยากมากนัก เป็นต้น

รองลงมาคือ 10% เท่ากัน มีสองกลุ่มแนวความคิดเห็น คือ ควรจะเริ่มนำระบบการ ประเมินผลแบบ BSC มาใช้ในองค์กร แบบจัดทำทั้งองค์กร ด้วยเหตุผล เช่น BSC ทำให้ทุกคนใน องค์กรเข้าใจภาพตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสุดท้ายว่าทุกคนจะมีส่วนที่จะทำให้ได้ตามเป้าหมายหรือไม่ เป็นต้น และอีกกลุ่มแนวความคิดเห็นหนึ่ง คือ ควรที่จะให้ความเข้าใจที่ถูกต้องแก่พนักงานก่อนว่า ทำอย่างไร หลังจากประสบผลสำเร็จแล้วจึงจะนำหลักการนั้นไปใช้ทั่วทั้งองค์กร เป็นต้น

4.3 การศึกษาแนวทางในการใช้ระบบการประเมินผลร่วมกัน

จากวิวัฒนาการของการใช้ระบบการประเมินผลต่าง ๆ ตั้งแต่ระบบการประเมินผลแบบ Conventional Measurement, Key Performance Indicators (KPIs) จนถึง Balanced Scorecard (BSC) ในปัจจุบัน ได้มีการใช้ระบบการประเมินผลต่าง ๆ ร่วมกันในบางองค์กร อาทิ เช่น การใช้ระบบการประเมินผลแบบ BSC ร่วมกับระบบการประเมินผลแบบ KPI เนื่องจากองค์กร นั้น ๆ อาจจะมีการใช้ระบบการประเมินผลแบบ KPI อยู่ก่อนแล้วจึงทำการพัฒนาระบบการ ประเมินผลแบบ BSC ขึ้นมา หรือ การใช้ระบบการประเมินผลแบบ Conventional Measurement ร่วมกับระบบการประเมินผลแบบ KPI เนื่องจากองค์กรส่วนใหญ่ในตอนแรกหรือองค์กรที่มีขนาด เล็กมักจะใช้ระบบการประเมินผลแบบ Conventional Measurement คือ อิงตามความพอใจของ ตัวผู้ตัดสินใจเป็นหลัก ซึ่งโดยส่วนใหญ่มักจะใช้เรื่องกำไรเป็นพื้นฐานในการประเมิน โดยหลังจากที่ องค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้นแล้ว ก็อาจจะมีการพัฒนาระบบการประเมินผลแบบ KPI ขึ้นมา แต่อาจจะ ยังไม่สมบูรณ์หรือในบางส่วนที่ยังเก็บข้อมูลไม่ได้ก็อาจยังใช้ระบบการประเมินผลแบบ Conventional Measurement อยู่ เป็นต้น โดยรายละเอียดของการศึกษาแนวทางในการใช้ระบบ การประเมินผลร่วมกัน มีดังต่อไปนี้

- (1) การประเมินผลร่วมกันระหว่าง Conventional Measurement กับ Key Performance Indicators (KPIs)
- (2) การประเมินผลร่วมกันระหว่าง Key Performance Indicators (KPIs) กับ Balanced Scorecard (BSC)

- (3) การประเมินผลร่วมกันระหว่าง Conventional Measurement กับ Balanced Scorecard (BSC)
- (4) แนวทางการเลือกนำระบบการประเมินผลไปใช้ในองค์กร
- (5) แนวทางการประยุกต์ใช้ระบบการประเมินผลที่ศึกษาร่วมกับระบบอื่น ๆ

โดยการจะพัฒนาไปสู่ระบบการประเมินผลอีกระบบหนึ่งหรือการใช้ระบบการประเมินผลร่วมกันนั้น ควรดูว่ามีความคุ้มค่าที่จะทำหรือไม่ จำเป็นหรือไม่ และมีประโยชน์อย่างไร รวมถึงเรื่องขนาดองค์กร และสิ่งที่สำคัญที่สุดคือความพร้อมขององค์กรทั้งในเรื่องการเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งอาจจะหมายถึงฐานข้อมูลที่มีอยู่ในองค์กร และความพร้อมของผู้บริหารก็เป็นส่วนที่สำคัญเช่นกัน

4.3.1 การประเมินผลร่วมกันระหว่าง Conventional Measurement กับ Key Performance Indicators (KPIs)

เนื่องจากในองค์กรขนาดเล็กในประเทศไทยส่วนใหญ่มักจะใช้ระบบการประเมินผลแบบ Conventional Measurement ซึ่งไม่มีวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน หรือตายตัว ขึ้นอยู่กับองค์กร เพราะเป็นระบบการประเมินผลที่ไม่มีรูปแบบ อิงตามความพอใจของผู้ประกอบการเป็นหลัก และมักใช้กำไร เป็นพื้นฐานที่สำคัญของการประเมินผลงาน โดยหลังจากที่องค์กรนั้น ๆ ได้มีการพัฒนาขึ้นในด้านต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงด้านการเก็บรวบรวมข้อมูล ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ หรือองค์กรมีการขยายตัวขึ้นไปสู่องค์กรระดับกลาง หรือแม้กระทั่งองค์กรเองอาจต้องการที่จะมีระบบการประเมินผลที่ดีขึ้น แก้ปัญหาผลการดำเนินงานได้มากขึ้น และมีความชัดเจนมากขึ้น องค์กรนั้น ๆ ก็อาจต้องการที่จะพัฒนาระบบการประเมินผลแบบ KPI ขึ้นมา

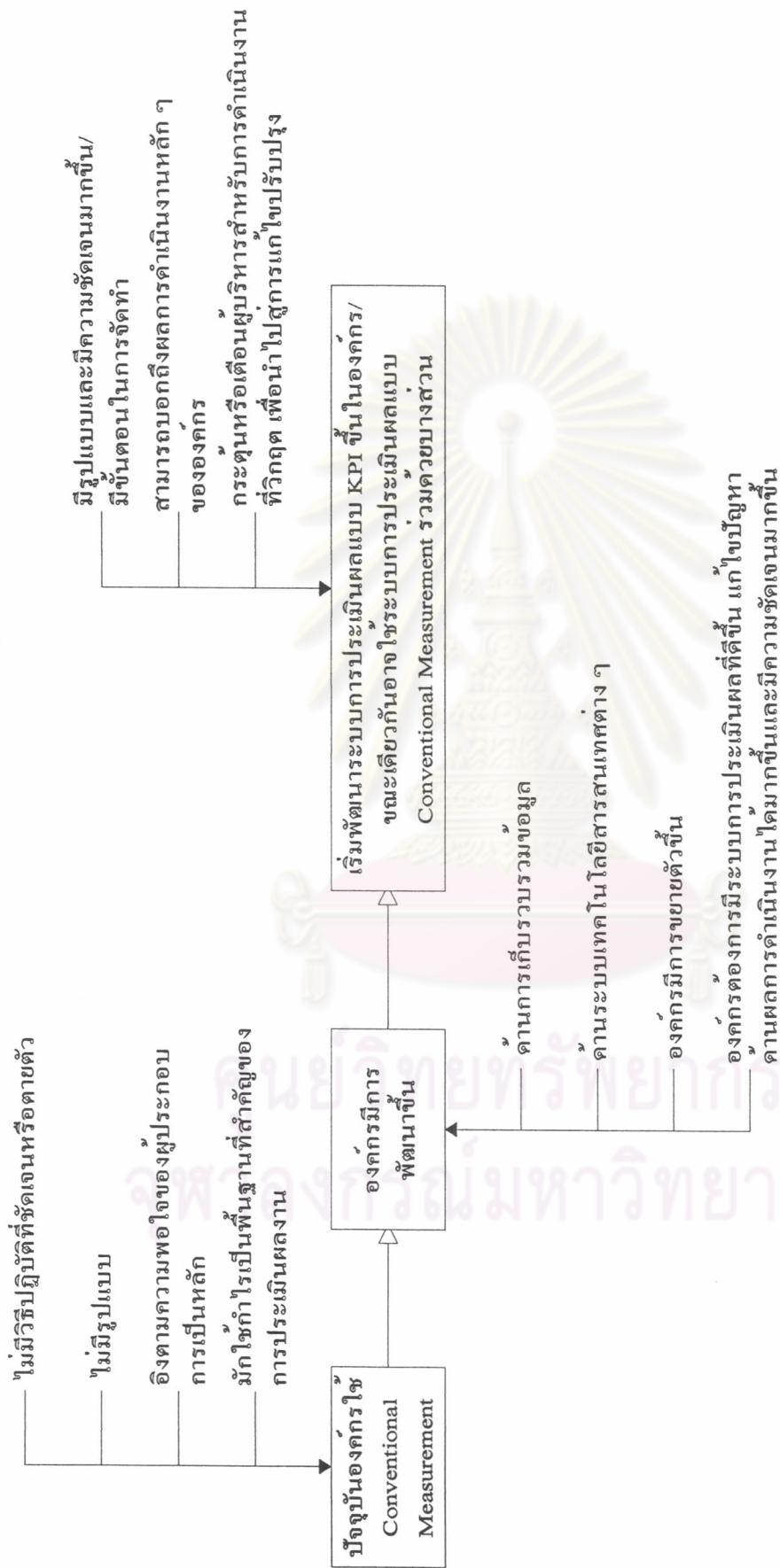
โดยระบบการประเมินผลแบบ KPI นั้นเป็นระบบการประเมินผลที่นำมาประเมินผลงานสามารถบอกถึงผลการดำเนินงานหลัก ๆ ขององค์กร เพื่อให้องค์กรทราบถึงผลการดำเนินงาน และทราบถึงความบกพร่องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมถึงให้การกระตุ้นหรือเตือนแก่ผู้บริหารสำหรับการดำเนินงานที่วิกฤตต่าง ๆ ขององค์กร อันจะสามารถนำผลที่เกิดขึ้นไปตีค่าและนำไปสู่การวิเคราะห์ รวมไปถึงหาแนวทางแก้ไขปรับปรุงหรือแม้แต่พัฒนา ณ จุดต่าง ๆ เหล่านั้นให้ดียิ่งขึ้นตามวัตถุประสงค์ระยะยาวที่องค์กรได้วางเอาไว้ได้ ซึ่งระบบการประเมินผลแบบ KPI มีความชัดเจนมากกว่า เนื่องจากเป็นระบบการประเมินผลที่เริ่มมีรูปแบบมากขึ้น มีขั้นตอนในการพัฒนาและจัดทำระบบ และเน้นการประเมินผลในด้านที่เป็นผลการดำเนินงานหลัก ๆ ขององค์กร หรือด้านที่ส่งผลหรือเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งผู้ประกอบการหรือผู้บริหารอาจต้องการที่

จะนำระบบการประเมินผลดังกล่าวซึ่งมีความชัดเจนมากกว่า มีรูปแบบ และมีการจัดเก็บข้อมูล
อย่างเป็นระบบ

โดยในขณะที่องค์กรกำลังพัฒนาระบบการประเมินผลแบบ KPI นั้น องค์กรก็อาจจะต้อง
ใช้ระบบการประเมินผลแบบเก่า ซึ่งก็คือระบบการประเมินผลแบบ Conventional Measurement
ไปด้วย เนื่องจากบางหน่วยงานหรือบางแผนกในองค์กรอาจจะยังไม่สามารถใช้ระบบการ
ประเมินผลแบบ KPI ได้สมบูรณ์ โดยอาจเกี่ยวกับระบบฐานข้อมูล ซึ่งบางหน่วยงานหรือบางแผนก
นั้นอาจยังไม่มีข้อมูลที่เพียงพอในการจัดทำตัวชี้วัด หรือบางครั้งองค์กรเองอาจจะเริ่มพัฒนาระบบ
การประเมินผลแบบ KPI ขึ้นมาเพื่อทดลองใช้ในบางหน่วยงานเท่านั้น จึงทำให้ยังมีการใช้ระบบ
การประเมินผลแบบเก่า หรือ Conventional Measurement ร่วมกันด้วย

บางครั้งองค์กรอาจจะใช้ KPI บางตัว ที่เป็น Conventional Measurement เช่น ยอดขาย
หรือกำไร ตัวอย่างเช่น อาจจะได้มีการตั้งเป้าหมายไว้ว่ายอดขายควรเป็นเท่าไร หรือควร
เพิ่มขึ้นกี่เปอร์เซ็นต์อย่างเป็นระบบ แต่อาจมีการประมาณคร่าว ๆ ว่ายอดขายควรจะคิดเป็นเงิน
แล้วได้ประมาณกี่บาท เป็นต้น ซึ่งกำไรก็เช่นเดียวกัน โดยองค์กรอาจจะมีการใช้ระบบการ
ประเมินผลแบบ KPI แล้ว มีการจัดทำตัวชี้วัดเพียงบางหน่วยงาน ดังนั้นโดยรวมแล้วองค์กรอาจยัง
มีการใช้ตัวชี้วัดบางตัวที่ยังเป็น Conventional Measurement ร่วมอยู่ด้วย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



รูปที่ 4.7 การใช้ Conventional Measurement ร่วมกับ KPI

4.3.2 การประเมินผลร่วมกันระหว่าง Key Performance Indicators (KPIs) กับ Balanced Scorecard (BSC)

เนื่องจากองค์กรที่มีระบบการประเมินผลแบบ KPI อยู่แล้วมักจะมีการเก็บข้อมูล หรือมีฐานข้อมูลที่ค่อนข้างมีประสิทธิภาพอยู่ ซึ่งองค์กรเองอาจต้องการมีเครื่องมือในการใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีอยู่ภายในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังนั้นบางครั้งองค์กรอาจต้องการพัฒนาระบบการประเมินผลแบบ BSC ขึ้นมาเพื่อเป็นเครื่องมือดังกล่าว รวมถึงอาจจะเพื่อให้มีการประเมินผลที่ครบถ้วนในทุก ๆ มุมมองมากขึ้น หรืออาจต้องการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ คือ อาจต้องการให้วัตถุประสงค์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการจัดทำตัวชี้วัดขึ้นมา มีความสอดคล้องและสนับสนุนกับกลยุทธ์หลักและวิสัยทัศน์ขององค์กรมากขึ้น ซึ่งองค์กรอาจต้องการให้พนักงานมีส่วนร่วมมากขึ้น โดยให้พนักงานได้ร่วมรับรู้ว่างานที่พวกเขาทำมีส่วนทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้อย่างไร รวมถึงระบบการประเมินผลแบบ BSC ได้มีการเชื่อมโยง BSC เข้ากับระบบการจ่ายผลตอบแทนขององค์กรด้วย (ซึ่งในองค์กรที่เพิ่งจัดทำ BSC ยังไม่ควรผูก BSC เข้ากับสิ่งจูงใจหรือผลตอบแทนในทันที เนื่องจากในปีแรกของการทำ BSC ระบบอาจจะยังไม่นิ่ง โดยอาจจะทำการผูกผลตอบแทนและแรงจูงใจเข้ากับตัวชี้วัดบางตัวที่นิ่งและเชื่อถือได้เท่านั้น ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะเป็นตัวชี้วัดภายใต้มุมมองด้านการเงิน) โดยองค์กรอาจต้องการใช้การผูก BSC เข้ากับสิ่งจูงใจหรือผลตอบแทนนี้ในการจูงใจบุคลากรหรือพนักงานให้ทำงานแข่งขันมากขึ้น

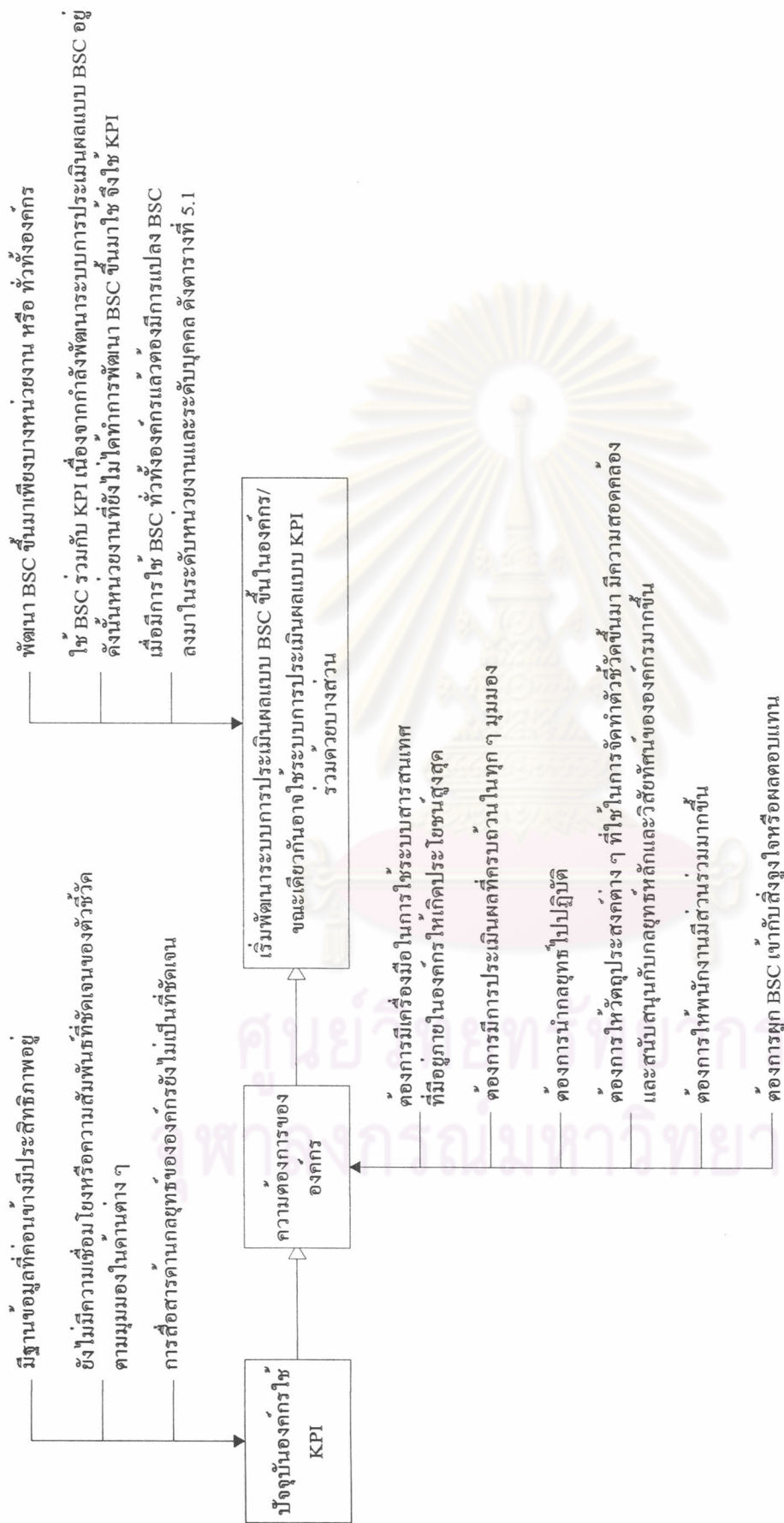
โดยองค์กรที่มีระบบการประเมินผลแบบ KPI อยู่แล้วอาจทำการพัฒนาระบบการประเมินผลแบบ BSC ขึ้นมาเพียงบางหน่วยงานก่อนหรืออาจทำทั่วทั้งองค์กรเลย ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วมักมีคำแนะนำให้เริ่มจัดทำระบบการประเมินผลแบบ BSC เพียงบางหน่วยงานก่อนที่จะเริ่มใช้ BSC ทั่วทั้งองค์กร เนื่องจากถ้าองค์กรเริ่มใช้ BSC ในปีแรกและมีนโยบายที่จะใช้อย่างทั่วทั้งองค์กรจนถึงระดับของพนักงานทุกระดับ เมื่อเกิดความผิดพลาดหรืออุปสรรคเกิดขึ้น ความเสียหายจะมากขึ้นตามไปด้วย ดังนั้น ในปีแรก ๆ องค์กรควรจะเริ่มจากกลุ่มทดลองก่อน ซึ่งกลุ่มทดลองนี้อาจจะเป็นลักษณะของหน่วยธุรกิจ (Business Unit, BU) หนึ่งขององค์กร หรืออาจจะเป็นผู้บริหารเพียงไม่กี่ระดับก่อน และเมื่อการทำ BSC ในหน่วยทดลองประสบผลสำเร็จแล้ว ก่อนที่จะนำ BSC มาใช้ในหน่วยอื่น ๆ หรือ ทั่วทั้งองค์กร จะต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำ BSC ให้เหมาะสมกับหน่วยธุรกิจนั้น ๆ คือ ไม่สามารถยก BSC ที่ประสบความสำเร็จจากหน่วยทดลองมาใช้ได้กับหน่วยธุรกิจอื่น ๆ ถึงแม้จะเป็นหน่วยธุรกิจภายในองค์กรเดียวกันก็ตาม

โดยเมื่อองค์กรมีการพัฒนาระบบการประเมินผลแบบ BSC ขึ้นมาใช้ขึ้น เมื่อมีการใช้ BSC ทั้งหมดองค์กรแล้ว ควรจะต้องมีการแปลง BSC ลงมาในระดับหน่วยงานและระดับบุคคล ซึ่งการแปลง BSC ในระดับองค์กรลงมาในระดับหน่วยงานและระดับบุคคลนั้น องค์กรบางแห่งอาจจะเป็น BSC ตั้งแต่ระดับองค์กรจนถึงพนักงานแต่ละคน บางแห่งจะเป็น BSC เฉพาะระดับองค์กรกับระดับฝ่าย ที่เหลือจะเป็นเพียงแค่ว่า KPI หรือบางแห่งจะเป็น BSC เฉพาะในระดับองค์กร พอลงมาระดับล่างแล้วเป็น KPI หมด เนื่องจากการที่องค์กรบางแห่งอาจจะไม่ยึดติดความเป็นมุมมองตามหลักของ BSC โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารและในพนักงานระดับรอง ๆ ลงมา โดยเพียงต้องการให้มีตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับงานเท่านั้น ถ้าองค์กรมีนโยบายเช่นนี้ การแปลง BSC ลงเป็นระดับหน่วยงานนั้นก็อาจทำเป็นเพียงแค่ว่า KPI เท่านั้น ดังตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 ตัวอย่างการแปลง BSC จากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานและบุคคล

องค์กร	BSC	BSC	BSC
ฝ่าย	BSC	BSC	KPI
แผนก	BSC	KPI	KPI
หน่วย	BSC	KPI	KPI
บุคคล	BSC	KPI	KPI

องค์กรบางแห่งอาจจะใช้ระบบการประเมินผลแบบ BSC ร่วมกับระบบการประเมินผลแบบ KPI เนื่องจากกำลังพัฒนาระบบการประเมินผลแบบ BSC อยู่ ดังนั้นในบางหน่วยงานซึ่งไม่ใช่หน่วยงานที่จะทำการพัฒนา BSC ขึ้นมาใช้ จึงใช้ระบบการประเมินผลแบบ KPI หรือบางครั้งเมื่อองค์กรพัฒนาระบบการประเมินผลแบบ BSC มาใช้ทั้งหมดองค์กรแล้ว ต้องการแปลงลงไปในระดับหน่วยงานและระดับบุคคล อาจทำการแปลงลงมาเป็น KPI เฉพาะในระดับล่างก็ได้



รูปที่ 4.8 การใช้ KPI ร่วมกับ BSC

4.3.3 การประเมินผลร่วมกันระหว่าง Conventional Measurement กับ Balanced Scorecard (BSC)

เนื่องจากองค์กรขนาดเล็กในประเทศไทยส่วนใหญ่ใช้ระบบการประเมินผลแบบ Conventional Measurement ซึ่งอาจมีแนวทางในการพัฒนาระบบการประเมินผลแบบ BSC ขึ้นมาใช้ได้ เนื่องจากปัจจุบันองค์กรส่วนใหญ่ในประเทศไทยยังถือว่าอยู่ในระยะเริ่มต้นของการนำ BSC ไปใช้ ซึ่ง BSC ไม่ใช่เครื่องมือที่จะเห็นผลได้ในระยะเวลาอันสั้น และในขณะเดียวกันการเปิดเผยข้อมูลขององค์กรในประเทศไทยอาจจะยังไม่ชัดเจนเท่าในต่างประเทศ แต่องค์กรธุรกิจของไทยที่ประสบความสำเร็จและได้รับการยอมรับจากนานาชาติ ได้รับรางวัลหรือการจัดลำดับจาก นิตยสารหรือองค์กรระหว่างประเทศเกือบทั้งหมดได้มีการนำ BSC มาใช้ ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นว่าในองค์กรขนาดใหญ่ที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทยได้มีการนำ BSC มาใช้แล้วบ้างไม่มากนักน้อย เนื่องจากผู้บริหารขององค์กรเหล่านั้นได้เล็งเห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ของการนำเอา BSC มาใช้ในองค์กรของตน แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า BSC ใช้ได้เฉพาะกับองค์กรขนาดใหญ่เท่านั้น เนื่องจาก BSC สามารถใช้ได้กับองค์กรทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดใหญ่หรือขนาดเล็ก องค์กรภาครัฐหรือเอกชน

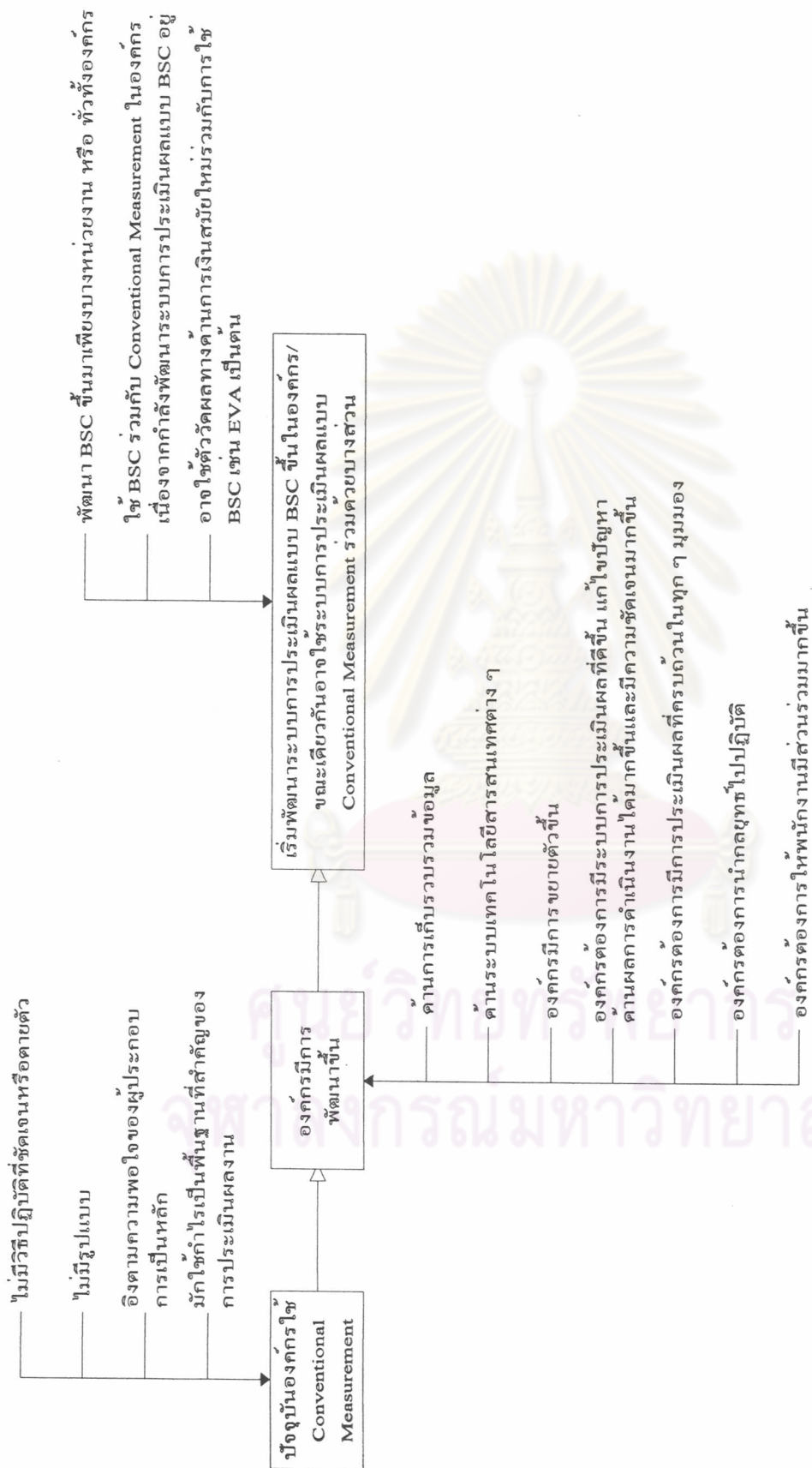
โดยการนำ BSC มาใช้ในองค์กรขนาดกลางและเล็กนั้นกลับมีข้อได้เปรียบเหนือองค์กรขนาดใหญ่เนื่องจากความสลับซับซ้อนของการดำเนินงานจะน้อยกว่า ทำให้กลยุทธ์และการจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) มีความชัดเจนยิ่งขึ้น นอกจากนี้เนื่องจากธุรกิจขนาดกลางและย่อมมักจะมีเจ้าของกิจการเป็นผู้บริหาร ทำให้การก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการสั่งการใด ๆ ภายในองค์กรย่อมเป็นไปอย่างชัดเจนกว่า ส่วนข้อเสียก็คือ เรื่องของข้อมูลต่าง ๆ ที่จะบอกถึงสถานะและการดำเนินงานของธุรกิจ เนื่องจากธุรกิจขนาดกลางและย่อมมักจะยังขาดการลงทุนในเรื่องของระบบข้อมูลสารสนเทศ ทำให้เป็นอุปสรรคที่สำคัญต่อการนำ BSC มาใช้ในธุรกิจขนาดกลางและย่อม

องค์กรขนาดเล็กที่มีการใช้ระบบการประเมินผลแบบ Conventional Measurement นั้น เมื่อมีการพัฒนาระบบการประเมินผลแบบ BSC ขึ้นมาใช้แล้ว อาจมีบางส่วนที่ยังไม่สามารถใช้ระบบการประเมินผลแบบ BSC ได้ทั้งหมด เนื่องจากความไม่สมบูรณ์ของระบบข้อมูลที่มีอยู่ในองค์กร จึงอาจจะมีการใช้ระบบการประเมินผลแบบ Conventional Measurement ในบางส่วนขององค์กร ซึ่งอาจต้องใช้เวลาในการจัดเก็บข้อมูลไปเรื่อย ๆ จนกว่าจะสมบูรณ์และระบบข้อมูลมีประสิทธิภาพมากขึ้นจึงจะสามารถนำระบบการประเมินผลแบบ BSC ไปใช้ได้ทั่วทั้งองค์กร

เนื่องจากระบบประเมินผลทั้ง 3 ระบบ Conventional Measurement, Key Performance Indicators (KPIs) และ Balanced Scorecard (BSC) เป็นวิวัฒนาการหรือเป็นแนวความคิดที่เป็นการต่อยอดขึ้นมา ซึ่งได้มีแนวความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า หากองค์กรยังเป็น SME ในการพัฒนาระบบการประเมินผลขึ้นมา อาจเสียเวลาและต้นทุนในการจัดทำ จึงควรใช้ระบบการประเมินผลแบบ Conventional Measurement หรือ Key Performance Indicators (KPIs) ตามความเหมาะสมขององค์กร แต่ถ้าเป็นองค์กรที่มีฐานข้อมูลที่ดี มีความพร้อมในการที่จะจัดทำระบบการประเมินผลขึ้นมาได้และลงทุนในส่วนนี้แล้วมีความคุ้มค่า ก็ควรจะพัฒนาระบบการประเมินผลแบบ Balanced Scorecard (BSC) ขึ้นมาใช้ เป็นต้น

หรืออาจดูจากจุดอ่อนและจุดแข็ง ข้อดีและข้อเสียของแต่ละเครื่องมือ อย่างเช่นงานวิจัยและบทความต่าง ๆ ที่ได้มีการศึกษาถึงการนำเอาเครื่องมือต่าง ๆ ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะเป็นเครื่องมือที่เป็นตัววัดผลที่เน้นทางด้านการเงิน นำมาใช้ร่วมกับ Balanced Scorecard ซึ่งเป็นเครื่องมือที่นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยจุดเด่นของ BSC ก็คือสามารถสื่อสารให้เข้าใจได้ง่ายกว่าตัววัดผลทางด้านการเงินที่ค่อนข้างจะเป็นตัวเลขทางด้านคณิตศาสตร์ โดยองค์กรสามารถเลือกเครื่องมือหรือระบบการประเมินผลต่าง ๆ มาใช้ร่วมกันได้ตามความต้องการและความเหมาะสมขององค์กรนั้น ๆ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

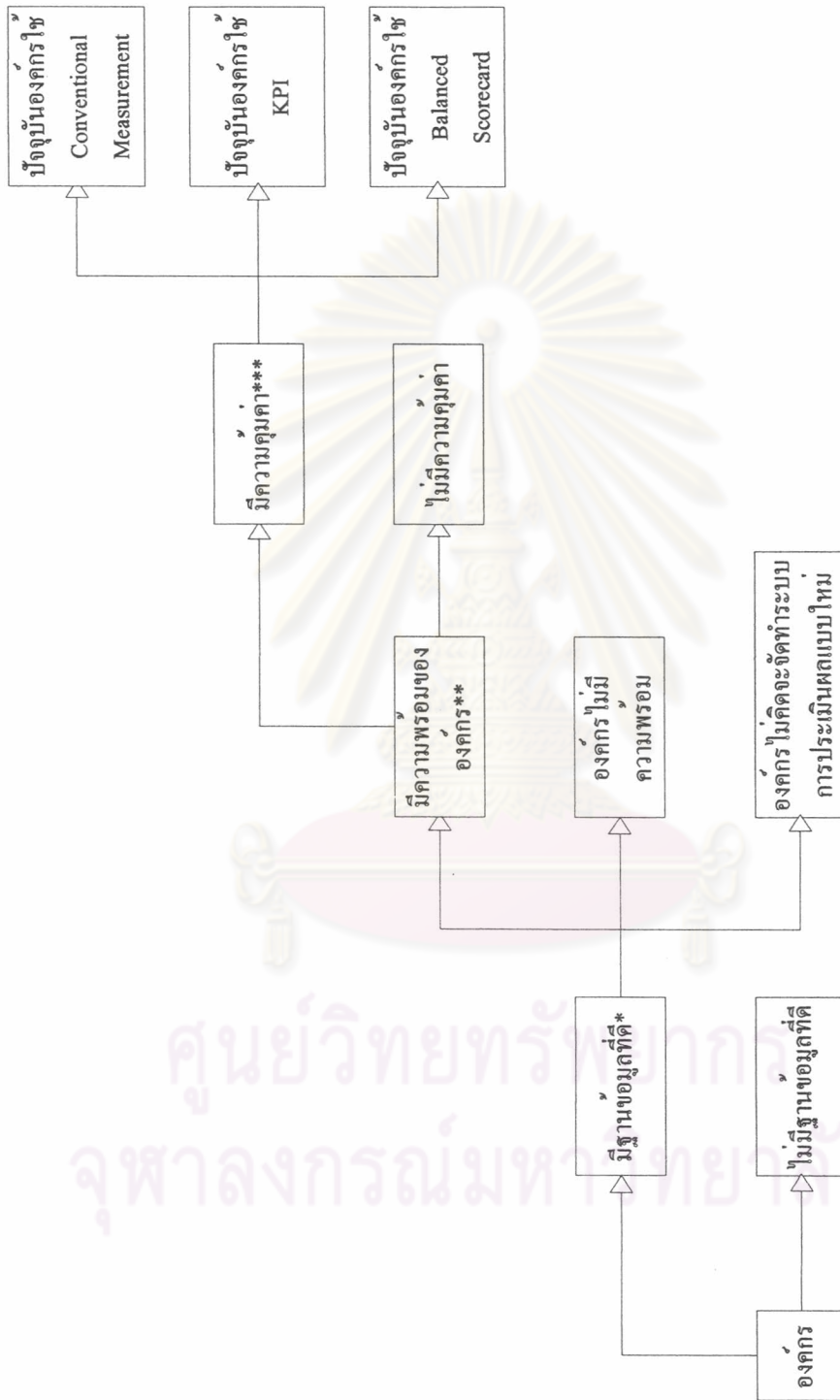


รูปที่ 4.9 การใช้ Conventional Measurement ร่วมกับ BSC

4.3.4 แนวทางการเลือกนำระบบการประเมินผลไปใช้ในองค์กร

หากองค์กรต้องการเปลี่ยนแปลงระบบการประเมินผลที่ได้ทำการใช้อยู่ และจัดทำระบบการประเมินผลขึ้นมาใหม่นั้น องค์กรควรตรวจสอบถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอยู่ในองค์กร เช่น ด้านฐานข้อมูล ว่ามีระบบการจัดเก็บข้อมูลที่ดีมีประสิทธิภาพเพียงพอหรือไม่ ด้านความพร้อมขององค์กร และด้านความคุ้มค่าในการจัดทำระบบการประเมินผลแบบใหม่ขึ้นมา อาทิเช่น หากองค์กรเป็นองค์กรขนาดเล็ก และการจัดเก็บข้อมูลยังไม่ดีหรือไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ก็ควรจะใช้ระบบการประเมินผลแบบ Conventional Measurement ไปก่อน แล้วอาจทำการพัฒนาระบบฐานข้อมูลในองค์กรให้ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อที่จะสามารถพัฒนาไปสู่ระบบการประเมินผลแบบ Key Performance Indicators (KPIs) ได้ หรือหากทำการพัฒนาระบบการประเมินผลแบบ Key Performance Indicators (KPIs) ขึ้นมาใช้แล้วพบว่า ยังมีข้อมูลในบางส่วนไม่เพียงพอ ก็อาจจะต้องเริ่มทำการจัดเก็บข้อมูลในส่วนนั้น โดยควรคิดว่าเป็นการลงทุนเพื่ออนาคต เป็นต้น เนื่องจากว่าในการจัดทำตัวชี้วัดต้องอาศัยข้อมูลที่ดี ดังนั้นหากฐานข้อมูลไม่ดีแล้ว และทำการจัดทำตัวชี้วัดเฉพาะที่มีข้อมูลเพียงพอเท่านั้น ก็อาจจะทำให้ไม่ได้ตัวชี้วัดที่ดีและมีประสิทธิภาพในการสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถขององค์กรจริง ๆ ได้ ดังนั้นในการที่จะมีตัวชี้วัดที่ดี จึงควรมีระบบฐานข้อมูลที่ดีและมีประสิทธิภาพเสียก่อน

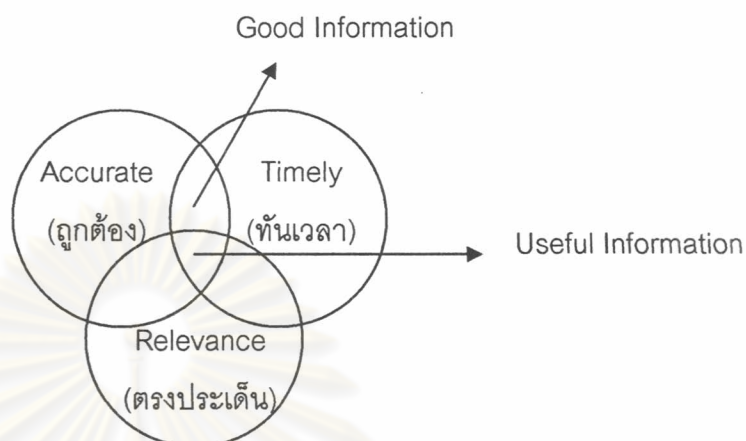
ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



รูปที่ 4.10 แนวทางการเลือกนำระบบการประเมินผลไปใช้ในองค์กร

ศูนย์วิทยพักร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

มีฐานข้อมูลที่ดี* หมายถึง มีการเก็บข้อมูลที่ดี หรือมี database หรือ program ที่ช่วยในระบบการจัดเก็บข้อมูลให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีคุณสมบัติของข้อมูล ดังรูปที่ 4.11



รูปที่ 4.11 คุณสมบัติของข้อมูล

จะเห็นได้ว่า Useful Information คือ ถูกต้องแม่นยำ ทันเวลา และตรงประเด็น โดย Good Information ที่ไม่ใช่ Useful Information ควรจะถูกกำจัดออกไป เพราะทำให้เกิด cost จากการไปเก็บข้อมูล

โดยคุณสมบัติที่ดีเพิ่มเติมเกี่ยวกับการใช้ database หรือ program ในการเก็บข้อมูล คือ สามารถรองรับข้อมูลที่เพิ่มขึ้นได้ และต้องมี feedback

มีความพร้อมขององค์กร** หมายถึง มีความพร้อมในด้านต่าง ๆ โดยการประเมินความพร้อมขององค์กรสามารถทำการประเมินในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. ความพร้อมในด้านของบุคลากรภายในองค์กร ได้แก่

- ผู้บริหารมีความพร้อมและตั้งใจที่จะริเริ่มจัดทำระบบการประเมินผลขึ้นมาอย่างจริงจัง
- พนักงานมีความพร้อมสำหรับการจัดทำและนำระบบการประเมินผลแบบใหม่ไปใช้
- มีทีมหรือคณะทำงานที่พร้อมที่จะทำงานร่วมกันในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรซึ่งก็คือการจัดทำระบบการประเมินผลแบบใหม่ขึ้นมา โดยมีองค์ประกอบของทีมงานที่เหมาะสม ทั้งสมาชิกในทีมงาน ขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของทีมงาน

- วัฒนธรรมขององค์กรมีความเกื้อหนุนต่อการนำระบบการประเมินผลแบบใหม่มาใช้ รวมทั้งมีความชัดเจนและเป็นหนึ่งเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

- ผู้บริหารและพนักงานมีความพร้อมต่อการใช้ข้อมูลสารสนเทศ รวมถึงการนำเอาข้อมูลมาใช้ในการบริหารและตัดสินใจ

2. ความพร้อมในด้านของโครงสร้างองค์กรและระบบในการบริหารภายในองค์กร ได้แก่

- องค์กรมีความเหมาะสมต่อระบบการประเมินผลแบบใหม่ที่จะพัฒนาขึ้นมาใช้ รวมทั้งมีความเหมาะสมทางด้านลักษณะสายการบังคับบัญชาในองค์กร (Organization Structure)

- ระบบพื้นฐานที่สำคัญในการบริหารงานมีความพร้อม เช่น ระบบบัญชี ระบบการจัดซื้อ หรือระบบการบริหารงานทั่ว ๆ ไปขององค์กร (System Availability)

- ระบบการทำงานภายในองค์กรเป็นไปด้วยความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Speed and Efficiency of System)

ความคุ้มค่า*** หมายถึง การคิดประเมินค่าใช้จ่ายต่าง ๆ รวมถึงเวลาทั้งหมดที่ต้องใช้ในการจัดทำระบบการประเมินผลจนสามารถนำมาใช้ได้จริง หรือจนกว่าระบบจะนิ่ง และผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับทั้งในระยะสั้นและระยะยาวว่ามีความคุ้มค่าหรือไม่ในการที่จะจัดทำระบบการประเมินผลขึ้นมาในครั้งนี้ เนื่องจากการจัดทำระบบการประเมินผลต่าง ๆ ก่อให้เกิดค่าใช้จ่าย และเสียเวลา รวมถึงต้องใช้ความมุ่งมั่นอย่างจริงจัง เพื่อให้ระบบประเมินผลนั้น ๆ ถูกนำมาใช้อย่างประสบความสำเร็จ

โดยอาจวิเคราะห์จากผลประโยชน์ที่ได้จากการลงทุน (Cost – Benefit Analysis) ซึ่งเป็นกระบวนการวิเคราะห์เพื่อหาทางเลือกในการตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากร เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ (Benefit) ในด้านต่าง ๆ เพื่อประกอบการตัดสินใจในการขยายโครงการ ตามหลักทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ว่าด้วยการวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทน

การวิเคราะห์โครงการ เป็นวิธีการหนึ่งในการแสดงการใช้ทรัพยากรไปอย่างมีประสิทธิภาพและประหยัด ในรูปแบบที่สะดวกและเหมาะสม การวิเคราะห์ต้นทุน-ผลตอบแทนของการศึกษา จึงต้องอาศัยเกณฑ์การตัดสินใจเพื่อลงทุน ซึ่งนิยมใช้กันคือ อัตราผลตอบแทนต่อต้นทุน (Benefit – Cost Ratio หรือ B/C Ratio) เกณฑ์นี้แสดงอัตราส่วนระหว่างมูลค่าปัจจุบันของ

ผลตอบแทน กับมูลค่าปัจจุบันของค่าใช้จ่ายตลอดอายุโครงการ ซึ่งได้แก่ ค่าใช้จ่ายทั้งทางด้านทุน (Capital) และ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและบำรุงรักษา สูตรที่ใช้คำนวณ คือ

$$\begin{aligned} B/C &= \text{PV of Benefit} / \text{PV of Cost} \\ &= \frac{\sum_{t=1}^n B_t (1+i)^t}{\sum_{t=1}^n C_t (1+i)^t} \end{aligned}$$

PV= มูลค่าในระยะเวลาต่างๆ ในอนาคต (t) ที่ปรับเป็นมูลค่าปัจจุบัน

t = ปีของโครงการมีค่า 1, 2, 3,, n

i = อัตราส่วนลดหรืออัตราดอกเบี้ยที่เหมาะสม

B_t = ผลตอบแทนในปีที่ t; โดยผลตอบแทน ได้แก่

1) ผลประกอบการที่ดีขึ้น เนื่องจากมีระบบประเมินผลที่มีประสิทธิภาพและรวดเร็วมากขึ้น ทำให้รู้สถานะขององค์กรได้ชัดเจนยิ่งขึ้นว่าองค์กรมีจุดอ่อนจุดแข็งอะไรบ้าง เพื่อที่จะสามารถรักษาจุดแข็งเอาไว้และปรับปรุงจุดอ่อนให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งเมื่อทราบผลการดำเนินงานในแต่ละด้านหลักๆ ที่สำคัญแล้วนำมาพัฒนา ปรับปรุง หรือแก้ไขให้ดีขึ้นได้ในครั้งต่อ ๆ ไป จะทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) และเป็นการเพิ่มความสามารถในการทำงานและการแข่งขันขององค์กร (Performance Improvement) ทำให้สามารถเพิ่มยอดขายและผลประกอบการขององค์กรได้ในที่สุด

2) ต้นทุนต่อหน่วยที่ต่ำลง เนื่องจากมีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น รวมถึงจำนวนชั่วโมงเวลาการทำงานที่ไม่จำเป็นหรือการทำงานที่ซ้ำซ้อนกันลดลง

3) ผลตอบแทนที่วัดเป็นตัวเงินไม่ได้ เช่น

ก. เนื่องจากดัชนีบางตัวเป็นสัญญาณเตือนภัย (Warning System) ทำให้สามารถป้องกันปัญหาได้ล่วงหน้า ไม่ต้องเผชิญกับความเสียหายที่ไม่อาจจะเรียกกลับคืนมา โดย

ค่าความเสียหายหรือความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น อาทิเช่น ชื่อเสียง และความไว้วางใจของลูกค้า เป็นต้น

ข. จากการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) และความสามารถในการทำงานและการแข่งขันขององค์กร (Performance Improvement) ที่เพิ่มขึ้น ทำให้ในระยะยาวองค์กรมีความแข็งแกร่งและยั่งยืนมากขึ้น

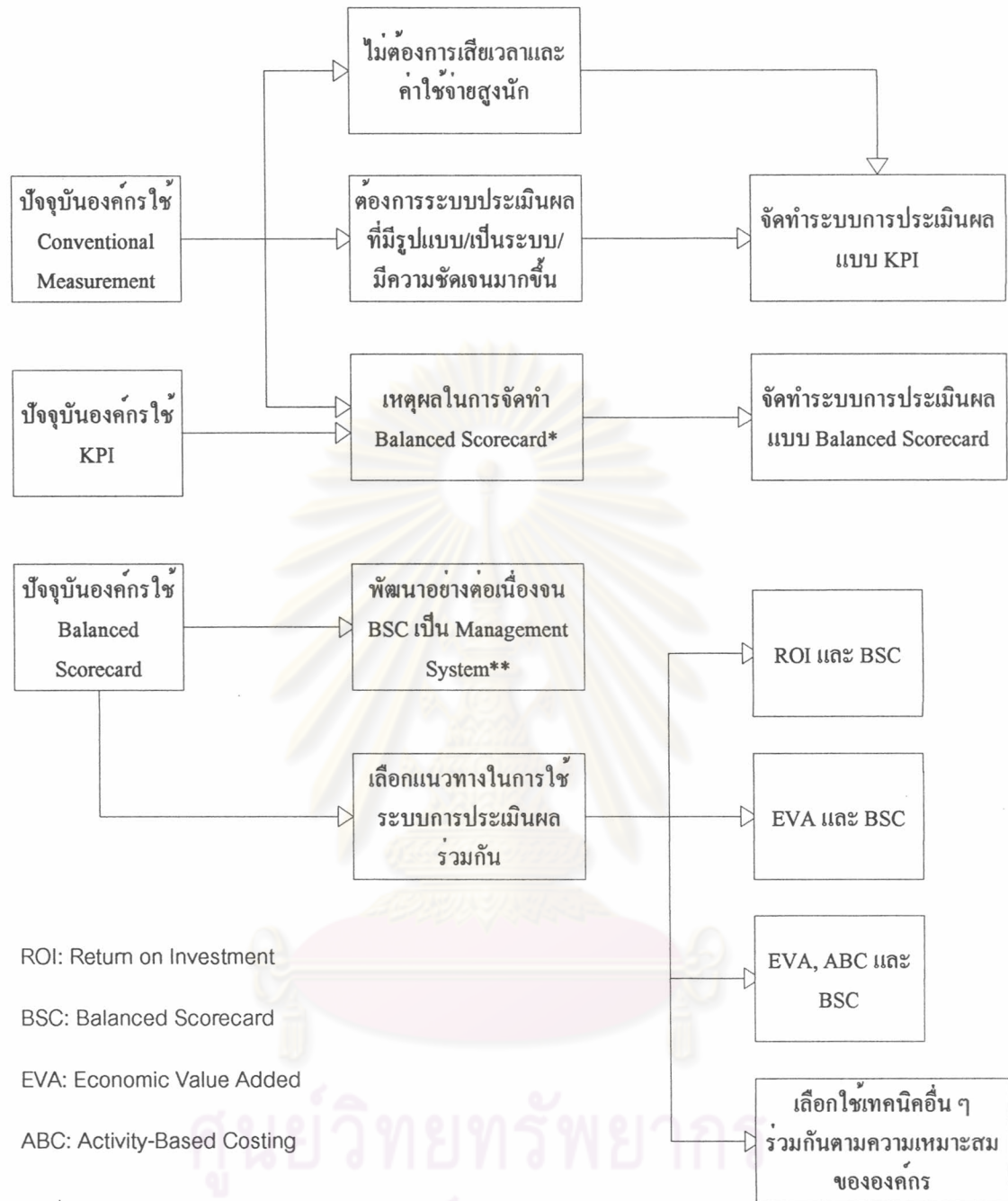
C_t = ค่าใช้จ่ายในปีที่ t ; โดยค่าใช้จ่าย ประกอบด้วย

1) เงินลงทุน เช่น ค่าใช้จ่ายในการเริ่มต้นพัฒนาจัดทำระบบประเมินผลขึ้นมา ค่าใช้จ่ายในการจ้างที่ปรึกษา ค่าจัดอบรมให้ความรู้พนักงานในเรื่องระบบการประเมินผลแบบใหม่ ค่าใช้จ่ายในการประชุมปรับกระบวนการทำงานเป็นระบบใหม่

2) ค่าใช้จ่ายในแต่ละปี เช่น ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาระบบในแต่ละปี ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเอกสาร ค่าจัดประชุมสัมมนาเพื่อระดมความคิดการวางแผน ค่าใช้จ่ายในการสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงฐานข้อมูล ค่าใช้จ่ายในการประมวลผลและจัดการระบบ ค่าใช้จ่ายในการจัดประชุมติดตามประเมินผลประจำปี และค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงและพัฒนาระบบอย่างต่อเนื่อง

เกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจ คือ เลือกโครงการต่าง ๆ ที่มีค่าอัตราผลตอบแทนต่อต้นทุนเกินกว่า 1 ทั้งนี้เพราะเมื่อค่าอัตราผลตอบแทนต่อต้นทุนเกินกว่า 1 แล้วหมายความว่าผลตอบแทนที่ได้จากโครงการจะมีมากกว่าค่าใช้จ่ายที่เสียไปในการนั้น แต่ในการวิเคราะห์โครงการใดก็ตามควรมีการใช้อัตราผลตอบแทนต่อต้นทุน และมีการวัดค่าแบบอื่น เช่น แบบมูลค่าปัจจุบันสุทธิ และแบบอัตราผลตอบแทนภายใน ประกอบกันด้วย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



รูปที่ 4.10 (ต่อ) แนวทางการเลือกนาระบบการประเมินผลไปใช้ในองค์กร

เหตุผลในการจัดทำ Balanced Scorecard* ได้แก่

1. ต้องการให้ผู้บริหารและพนักงานทั่วทั้งองค์กรเกิดความสนใจและให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy-Focus)
2. ต้องการทำให้ผลการดำเนินงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลการดำเนินงานด้านการเงินดีขึ้น (Financial Performance)
3. ต้องการที่จะทราบสถานะในการดำเนินงานในปัจจุบันขององค์กร
4. ต้องการเครื่องมือในการประเมินผลการทำงานของพนักงาน
5. ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร
6. ต้องการมีเครื่องมือในการใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีอยู่ภายในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด
7. ต้องการที่จะได้รับการรับรองโดยระบบมาตรฐานอื่น
8. ต้องการความทันสมัย
9. ทำ BSC เนื่องจากถูกบังคับให้ทำหรือมีนโยบายจากบริษัทแม่ในต่างประเทศ

พัฒนาอย่างต่อเนื่องจน BSC เป็น Management System** หมายถึง เนื่องจากในช่วงแรกการพัฒนากระบวนการประเมินผลแบบ BSC ขึ้นมาใช้ นั่นคือเพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผลที่ครบถ้วนทั้งสี่มุมมอง โดยมุ่งเน้นที่การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ต้องบรรลุ ตลอดจนการแปลงตัวชี้วัดจากในระดับองค์กรลงสู่ระดับของฝ่ายและบุคคลตามลำดับ ต่อมา BSC ก็ได้นำมาใช้เพื่อเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) สุดท้าย BSC ถูกใช้เพื่อเป็นระบบในการบริหารองค์กร (Management Systems) ซึ่งคือได้เริ่มนำเอา BSC มาใช้ในการประเมินและทบทวนกลยุทธ์ที่ได้ทำไป และหาแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น หรือเรียกว่าเป็นช่วง Learning and Feedback โดยภายหลังจากที่ได้นำ BSC มาใช้จนเกิดแผนปฏิบัติการแล้ว เมื่อการทำงานจริงเกิดขึ้นแล้วผลการดำเนินงานในช่วงต่าง ๆ เริ่มที่จะเข้ามา ทำให้สามารถเปรียบเทียบได้กับเป้าหมายที่ตั้งไว้ และถ้ามีสิ่งผิดปกติเกิดขึ้นก็จะเป็นการทำให้ผู้บริหารได้เกิดการเรียนรู้และสามารถแก้ไขต่อสิ่งที่เกิดขึ้น การมองในลักษณะนี้ทำให้ BSC เข้ามาเสริมระบบการบริหารภายในองค์กรให้เป็นลักษณะของวงจร (Loop) ที่มีความสมบูรณ์ในตนเอง

4.3.5 แนวทางการประยุกต์ใช้ระบบการประเมินผลที่ศึกษาร่วมกับระบบอื่น ๆ

ปัจจุบันนี้การวัดผลการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กรถือเป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้การดำเนินธุรกิจประสบผลสำเร็จ โดยมีแนวคิดเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงานใหม่ ๆ เกิดขึ้นอย่างมากมายเพื่อให้อุปรับกับสถานะเศรษฐกิจและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป โดยได้มีแนวทางในการใช้ระบบการประเมินผลร่วมกันมากมาย อาทิเช่น การใช้ EVA และ BSC ร่วมกัน ซึ่งมีแนวคิดว่าการใช้ EVA หรือ BSC เพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่งนั้นไม่มีประสิทธิภาพเท่ากับการใช้ทั้งสองอย่างร่วมกัน เนื่องจาก EVA และ BSC ต่างก็มีจุดอ่อนและจุดแข็งที่ต่างกัน ซึ่งหากนำเครื่องมือทั้งสองนี้มาใช้ร่วมกันแล้วก็สามารถช่วยเสริมในจุดอ่อนของแต่ละเครื่องมือได้ จึงขอเสนอแนวทางในการนำ BSC ไปใช้ร่วมกับเครื่องมืออื่น เช่น การใช้ BSC ร่วมกับ EVA และ ABC (activity-based costing) จากนั้นก็ใช้เครื่องมือทางการบริหารอีกอันหนึ่งคือ Benchmark

เนื่องจากในการประเมินผลการดำเนินงานในแต่ละองค์กรตัวชี้วัดที่สำคัญตัวหนึ่งที่จะทำให้องค์กรทราบถึงศักยภาพในการจัดการคือ ตัวชี้วัดทางการเงิน ดังนั้นองค์กรควรที่จะเลือกใช้ตัวชี้วัดทางการเงินที่เหมาะสมต่อองค์กรมากที่สุด ซึ่งตัวชี้วัดทางการเงินสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ ตัวชี้วัดทางการเงินแบบดั้งเดิม และตัวชี้วัดทางการเงินสมัยใหม่ แต่เนื่องจากตัวชี้วัดทางการเงินแบบดั้งเดิมที่เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย ซึ่งคืออัตราส่วนทางการเงินต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์งบการเงินขององค์กร เช่น งบดุล งบกำไรขาดทุน หรืองบกระแสเงินสด ยังคงมีข้อบกพร่องอยู่หลายประการ อาทิเช่น

- แหล่งข้อมูลต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ได้นำมาจากงบการเงินซึ่งถือเป็นข้อมูลในอดีตทั้งสิ้น ซึ่งไม่สามารถที่จะสะท้อนให้เห็นถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างชัดเจนเท่าไรนัก
- ข้อมูลต่าง ๆ ที่นำมาใช้นั้นมาจากงบการเงินที่องค์กรสร้างขึ้น โดยข้อมูลหลายส่วนมักถูกตกแต่งได้โดยวิธีการบัญชีต่าง ๆ เช่น นโยบายการตีราคาสินค้าคงเหลือที่เปลี่ยนแปลงไป จะทำให้กำไรขององค์กรเปลี่ยนแปลงไปด้วย และจะมีผลทำให้การคำนวณอัตราส่วนต่าง ๆ ผิดพลาดได้

- ในปัจจุบันการรับรู้รายได้ในอนาคต หลักการทางบัญชีจะใช้หลักเงินค้ำ คือจะรับรู้รายได้ก่อนที่จะได้รับเงินสดจริง ๆ ซึ่งทำให้เกิดข้อสงสัยในหมู่นักลงทุนหรือนักวิเคราะห์ว่าสิ่งที่องค์กรรับรู้เป็นรายได้ได้นั้น จะสามารถก่อให้เกิดคุณค่าต่อองค์กรได้จริงหรือไม่ โดยเฉพาะกรณีที่มีสภาพความผันผวนทางการเงินระหว่างประเทศมากมาย โดยอาจจะทำให้ข้อมูลมีการตีค่าเกินจริง และยิ่งผลให้ผู้บริหารวิเคราะห์มูลค่าขององค์กรผิดพลาดได้ อาจจะทำให้ผู้บริหารเชิงกลยุทธ์และนักวิเคราะห์ต่าง ๆ เข้าใจผิด ซึ่งอาจจะนำไปสู่การประเมินผลที่ไม่มีประสิทธิภาพ

ดังนั้นในการเสนอแนวทางการใช้ระบบการประเมินผลร่วมกันนี้ จึงขอเสนอการใช้ Balanced Scorecard ร่วมกับ ตัวชี้วัดทางการเงินสมัยใหม่ซึ่งคือ EVA (Economic Value Added) โดยจะสามารถสะท้อนให้เห็นถึงมูลค่าเพิ่มที่ก่อให้เกิดต่อองค์กรโดยรวมได้ โดย BSC สามารถช่วยองค์กรในการนำกลยุทธ์ไปใช้และบริหารจัดการด้านสมรรถนะซึ่งมีแนวคิดต่าง ๆ โดยแนวคิดและเครื่องมือที่ใช้ เช่น แผนที่กลยุทธ์ ตัวชี้วัดทางด้านการเงินและที่ไม่ใช่ด้านการเงินและมีการเรียนรู้และเข้าใจกลยุทธ์ขององค์กร ส่วน EVA (economic value added) เน้นที่กระแสเงินสด ซึ่งเทคนิคนี้เป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์สำหรับฝ่ายจัดการในการประเมินว่ากลยุทธ์ที่นำไปใช้ให้คุณค่าหรือไม่ แต่แนวคิดของเครื่องมือนี้ไม่สามารถช่วยองค์กร ในเรื่องกิจกรรมที่นำกลยุทธ์ไปใช้ในชีวิตประจำวันได้ แนวคิดอีกแนวคิดหนึ่งคือ Activity-Based Costing ซึ่งผลลัพธ์คือ Activity-Based Management โดยเนื่องจากเห็นได้ชัดว่าโครงสร้างต้นทุนทางตรงของบริษัทไม่สามารถให้ข้อมูลด้านต้นทุนที่แท้จริงของผลิตภัณฑ์และบริการต่าง ๆ วิธีการแบบ ABC จึงแนะนำว่าองค์กรจำเป็นต้องวัดต้นทุนร่วมกับกิจกรรมและกระบวนการของผลิตภัณฑ์และบริการนั้น ๆ

จากนั้นองค์กรอาจจะนำเครื่องมืออีกอันหนึ่งเข้ามาใช้ เพื่อให้รู้ว่าตอนนี้องค์กรอยู่ในระดับใดแล้วในอุตสาหกรรมนั้น ๆ เนื่องจากว่าบางครั้งผลลัพธ์จากการวัดหรือการประเมินผลงานมีค่าออกมาดี แต่ในความเป็นจริงในวงการหรือในอุตสาหกรรมนั้นอาจจะมีค่าเฉลี่ยที่ค่อนข้างสูงอยู่แล้ว ดังนั้นจึงควรใช้วิธีการที่เรียกว่า Benchmark หลังจากที่ได้ทำการวัดหรือประเมินสมรรถนะขององค์กรแล้ว

โดยวิธีการ Benchmark นั้น ต้องมีเกณฑ์หรือมาตรฐาน เพื่อใช้สำหรับเปรียบเทียบว่า สิ่งที่เราต้องการวัดนั้น สอดคล้องหรือครอบคลุมมากกว่าหรือน้อยกว่ากับเกณฑ์หรือมาตรฐานมากน้อยเพียงใด คือต้องมีต้นแบบว่าจะเปรียบเทียบกับใคร โดยแบ่งได้เป็น 3 กรณีคือ เปรียบเทียบกับตัวเอง เช่น องค์กรอาจจะมีหน่วยงานที่ทำงานคล้ายคลึงกัน หรือใกล้เคียงกัน แล้วก็ให้หน่วยงานที่

ทำงานได้ดีที่สุดเป็นต้นแบบ และให้อีกหน่วยงานหนึ่งซึ่งก็อยู่ในองค์กรเดียวกันใช้หน่วยงานต้นแบบนี้เพื่อทำการเปรียบเทียบ ซึ่งข้อดีของวิธีนี้คือประหยัดค่าใช้จ่าย ต้นทุนในการเก็บข้อมูลต่ำ รวดเร็ว ข้อมูลค่อนข้างเชื่อถือได้ และเข้าใจที่มาที่ไปของข้อมูลเหล่านั้นเป็นอย่างดีว่า ทำไมถึงเกิดตัวชี้วัดเหล่านี้ขึ้น เอาข้อมูลมาจากที่ไหน ใครเป็นคนเก็บข้อมูล ประมวลผลอย่างไร ส่วนข้อเสียคือ หากไม่มีการศึกษาจากข้อมูลอื่น ๆ เช่น คู่แข่ง เทคโนโลยีการบริหารใหม่ ๆ อาจจะถูกกลายไปจนกะลาได้ และข้อเสียต่อมาคือ อาจทำให้เกิดความไม่สามัคคีภายในองค์กรขึ้นได้ และที่สำคัญคือ ต้องระวังว่าข้อมูลที่ได้อาจไม่จริง และถูกต้องหรือไม่

กรณีต่อมาคือ ทำการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง โดยเริ่มแรกก็ต้องกำหนดคู่แข่งให้ชัดเจนก่อนว่า ใครคือคู่แข่งที่จะเปรียบเทียบกับ โดยการทำเปรียบเทียบกับคู่แข่งนั้นมีข้อดี คือ ทำให้รู้จักคู่แข่งมากขึ้น สามารถนำมาเป็นกลยุทธ์ในการไล่ตาม หากยังตามหลังเขาอยู่ หรือเป็นกลยุทธ์ในการหนีคู่แข่ง หรือแม้กระทั่งในอนาคตอาจเป็นพันธมิตรร่วมกันก็ได้ ส่วนข้อเสียก็คือ จะไม่สามารถหาข้อมูลจากคู่แข่งได้ ประการต่อมาคือ หากหาข้อมูลได้ ข้อมูลนั้นอาจโดนวางยา หรือเป็นข้อมูลที่หลอกลวงได้ หรือหากพบว่า องค์กรยังอยู่ห่างไกลจากคู่แข่งก็อาจทำให้ท้อแท้ได้ หรือบางที่คู่แข่งอาจใช้วิธีดึงตัว หรือซื้อตัวคนวงใน หรือบางที่อาจส่งสายลับหรือได้ศึกเข้าไปเพื่อล้วงข้อมูล เป็นต้น กรณีสุดท้ายคือ การเปรียบเทียบกับ Best Practices ซึ่งวิธีการนี้ต้องหาว่าในวงการนั้น Best Practices คือใคร ซึ่งข้อดีคือ จะได้นวัตกรรมใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ และหากทำได้ก็จะกลายเป็นองค์กรที่มีฝีมือระดับโลกทีเดียวหรือเหนือกว่าองค์กรที่เป็นเลิศนั่นเอง ประการต่อมาคือ เป็นการย่นระยะทาง หรือเวลาที่จะต้องคอย ๆ ปรับปรุงมากลายเป็นองค์กรที่เป็นเลิศในทันที ส่วนข้อเสียคือ ข้อมูลที่ได้นั้นจะหายากมาก ๆ เพราะองค์กรที่เป็นเลิศระดับนั้นแล้ว ยากที่จะเข้าถึงข้อมูลเหล่านั้นได้ รวมถึงอาจไม่สามารถประยุกต์ใช้กับองค์กรได้ เนื่องจากองค์กรอาจจะรับไม่ไหว เช่น วัฒนธรรมองค์กรมีความแตกต่างกันมาก หรือเทคโนโลยีไปไม่ถึง หรือบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในระดับโลกไม่ได้ เป็นต้น

บางครั้งแนวทางการใช้ระบบการประเมินผลร่วมกันนั้น อาจไม่มีความจำเป็น เนื่องจากในแง่ของความครอบคลุม Balanced Scorecard อาจจะเพียงพอแล้ว แต่หากต้องการเน้นอะไรให้ชัดเจน (ต้องการจุดแข็งของเครื่องมืออื่น ๆ หรือต้องการแก้ไขจุดอ่อนบางอย่างของ BSC) หรือต้องการประหยัดเวลา ก็อาจนำระบบการประเมินผลมาใช้ร่วมกันได้ อย่างเช่น หากคิดว่า Balanced Scorecard มีความยุ่งยากก็อาจจะนำระบบการประเมินผลแบบ KPI มาใช้ในบางส่วนงานเท่านั้น เป็นต้น ซึ่งน่าจะขึ้นอยู่กับองค์กรที่จะทำการประเมินว่ามีความซับซ้อนแค่ไหน