

บทที่ 2

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

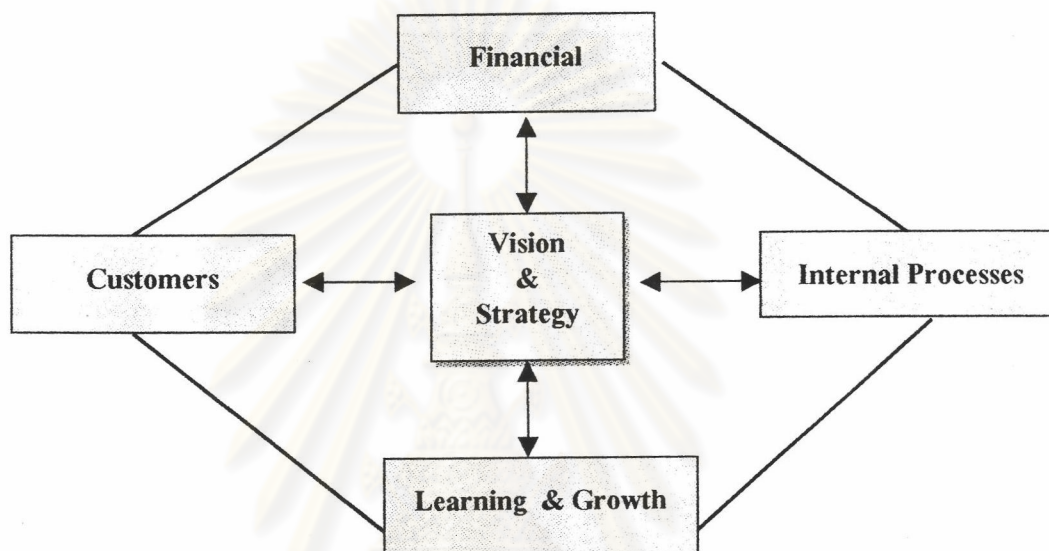
ในบทนี้จะกล่าวถึงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในงานวิจัยซึ่งประกอบด้วย การประเมินองค์กรแบบ ดุลยภาพ การบริหารแบบเข็มมุ่ง หรือการกระจายนโยบาย และเครื่องมือสำหรับการควบคุม คุณภาพที่นำมาประยุกต์ใช้ รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 การประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard)

เป็นแนวคิดที่กำเนิดจาก Professor Robert Kaplan และ Dr. David Norton ซึ่งได้ตีพิมพ์ในวารสาร Harvard Business Review ในปี ค.ศ. 1992 ซึ่งได้ให้คำนิยามของ Balanced Scorecard ว่าเป็นเครื่องมือในด้านการบริหารที่ช่วยให้องค์กรสามารถบริหารกลยุทธ์โดยผ่านการวัดผลการปฏิบัติงาน โดย Balanced Scorecard จะประกอบด้วย 4 มุมมองหลัก ได้แก่

1. มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า เพื่อที่จะประสบความสำเร็จทางการเงินองค์กรจะต้องเป็นอย่างไรในสายตาของผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของต้องการให้องค์กรประสบความสำเร็จทางการเงินอย่างไร
2. มุมมองทางลูกค้า (Customer Perspective) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า เพื่อที่จะบรรลุถึงเป้าหมายของกิจการองค์กรจะต้องเป็นอย่างไรในสายตาลูกค้า กล่าวคือ ลูกค้าต้องการให้องค์กรเป็นอย่างไรในมุมมองของลูกค้า โดยมุ่งประเด็นไปที่ผลประโยชน์ที่ลูกค้าพึงจะได้รับ
3. มุมมองทางด้านการกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า เพื่อที่จะทำให้ผู้ถือหุ้นและลูกค้าเกิดความพอใจ องค์กรจะต้องมีการจัดการภายในอย่างไร โดยมุ่งประเด็นไปที่วิธีการบริหารจัดการ ขั้นตอนของงานบริหาร และการทำงาน
4. มุมมองทางด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่าองค์กรจะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างไรในแง่ของการพัฒนาสินค้าและบริการ รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและการผลิต เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างยั่งยืน

ทั้ง 4 มุมมองนี้จะเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์จากองค์กร ดังแสดงได้จากภาพที่ 2.1 (Howard Rohm : 2002) โดยในแต่ละมุมมองจะประกอบด้วยวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และโครงการเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายนั้น



ภาพที่ 2.1 Basic Design of a Balanced Scorecard Performance System

ทั้ง 4 มุมมองนี้เชื่อมโยงกันโดยใช้หลักการของเหตุและผล (Cause and Effect) โดยเริ่มจากเป้าหมายขององค์กร คือการอยู่รอดและกำไร (มุมมองทางด้านการเงิน) ซึ่งจะเป็นไปได้ก็ต่อเมื่อลูกค้ามีความพึงพอใจและใช้สินค้าหรือบริการขององค์กร (มุมมองทางด้านลูกค้า) ซึ่งจะเป็นไปได้โดยองค์กรจะต้องมีกระบวนการภายในที่เอื้ออำนวย (มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน) ซึ่งจะเกิดมาจากการพัฒนาและการเรียนรู้ เพื่อการเจริญเติบโตขององค์กร (มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา)

การกำหนดจำนวนของตัวชี้วัดที่เหมาะสม (Olve และคณะ : 1999 , 129-130) ได้มีการศึกษาพบว่าจำนวนตัวชี้วัดในการประเมินองค์กรแบบดุลยภาพนั้นจะขึ้นกับระดับขององค์กร โดยจากการศึกษาพบว่า ในระดับขององค์กรหรือธุรกิจควรประกอบด้วยตัวชี้วัด 15-25 ตัวชี้วัด ในระดับฝ่าย แผนกหรือหน่วยงานควรประกอบด้วยตัวชี้วัด 10-15 ตัวชี้วัด ส่วน Kaplan and Norton ได้เสนอไว้ว่าจำนวนตัวชี้วัดในการประเมินองค์กรแบบดุลยภาพควรประกอบด้วยตัวชี้วัดระหว่าง 20-25 ตัวชี้วัด และในการสร้างตัวชี้วัดขององค์กรต่างๆ มักจะประกอบด้วยตัวชี้วัดภายใต้มุมมองด้านการเงินร้อยละ 22 ภายใต้มุมมองด้านลูกค้าร้อยละ 22 ภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายในร้อยละ 34 และภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาร้อยละ 22 และพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ควรกำหนดตัวชี้วัดอื่นที่ไม่ใช่ตัวชี้วัดด้านการเงินประมาณร้อยละ 80 ของจำนวนตัวชี้วัดทั้งหมด (พสุ เดชะรินทร์ : 2545 , 55)

การนำแนวความคิด Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้ในองค์กรจะนำไปสู่การประเมินและพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบ และสามารถสร้างและดำรงไว้ซึ่งความสามารถในเชิงแข่งขันในระยะยาวได้ ซึ่งจะแตกต่างกับการบริหารในอดีต ที่ผู้บริหารจะมุ่งเน้นในเรื่องของผลกำไรหรือมูลค่าของหลักทรัพย์ขององค์กรเพียงอย่างเดียว แนวคิดนี้ให้ความสำคัญในปัจจุบันหลายๆ ด้านในเวลาเดียวกัน โดยการสร้างความสมดุลในเรื่องต่างๆ ของแต่ละด้าน ดังแสดงในตารางที่ 2.1 (กังวาน ยอดวิเศษศักดิ์ : 2545) โดยปัจจัยที่นำมาพิจารณาสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่มหลักๆ ได้ดังนี้

- ปัจจัยด้านการเงินและปัจจัยที่ไม่ใช่ด้านการเงิน
- ปัจจัยที่เป็นอดีต ปัจจุบันและอนาคต
- ปัจจัยที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ภายในและภายนอกองค์กร

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 2.1 การแสดงถึงมุมมองด้านต่างๆ ของ Balanced Scorecard ในเกณฑ์การแบ่งรูปแบบต่างๆ

มุมมอง / เกณฑ์ในการแบ่ง	ปัจจัยเกี่ยวกับการเงิน		ปัจจัยเกี่ยวกับเวลา			ปัจจัยเกี่ยวกับสถานการณ์	
	ด้านการเงิน	ไม่ใช่ด้านการเงิน	อดีต	ปัจจุบัน	อนาคต	ภายใน	ภายนอก
มุมมองด้านการเงิน	*		*			*	*
มุมมองด้านลูกค้า		*		*			*
มุมมองด้านกระบวนการภายใน		*		*		*	
มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา		*			*	*	

2.1.1 Strategy Scorecards in Nonprofit and Government sectors

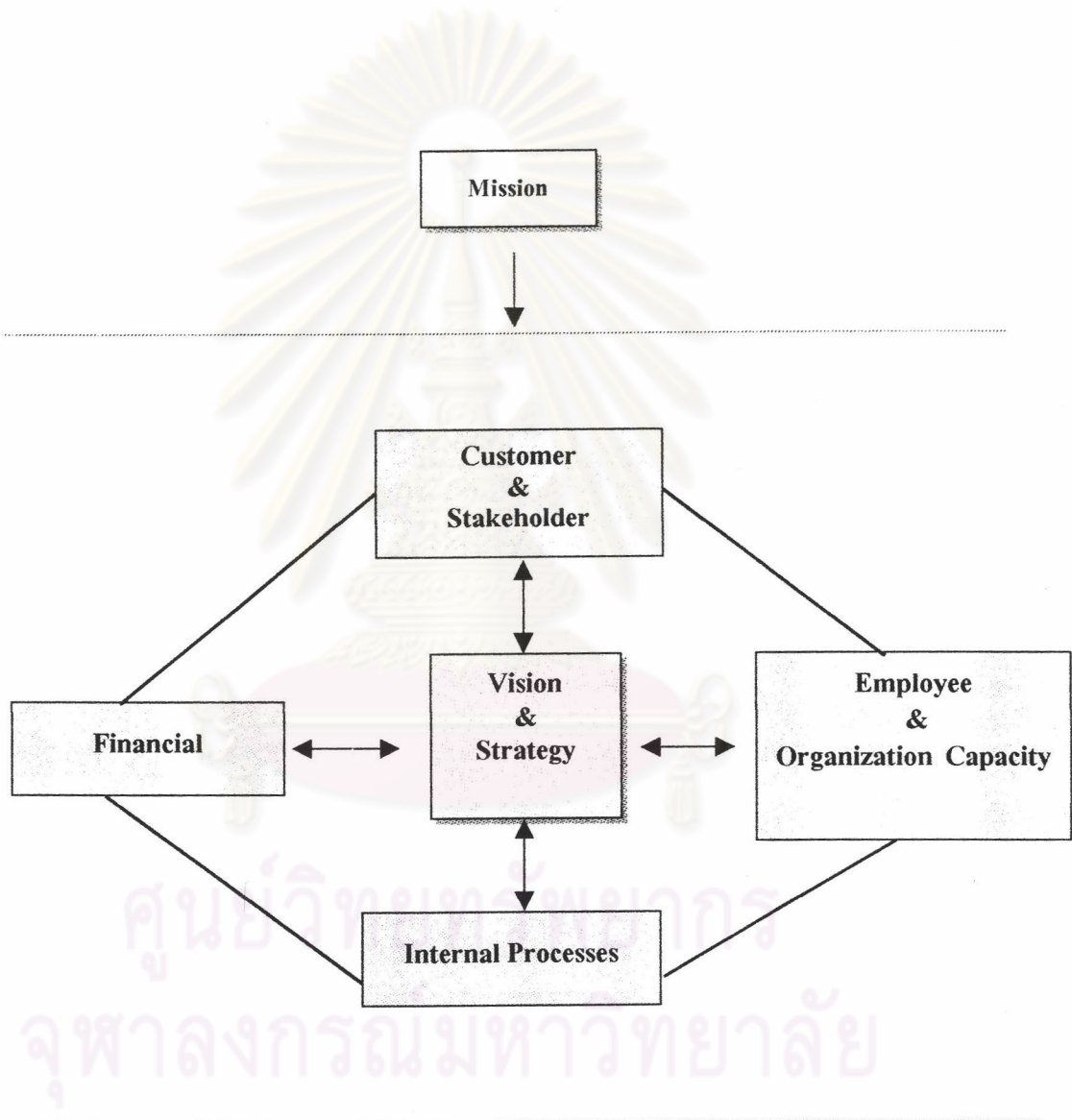
หน่วยงานที่เป็นองค์กรของรัฐบาลหรือรัฐวิสาหกิจต่างๆ เริ่มให้ความสำคัญกับการประเมินผลองค์กร ซึ่งอาจเนื่องมาจากปัจจุบันแนวโน้มด้านการแปรรูปวิสาหกิจกำลังเกิดขึ้นทั่วโลก รัฐบาลของประเทศต่างๆ ได้เริ่มมองการดำเนินงานของหน่วยงานราชการต่างๆ ในเชิงธุรกิจเอกชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและการจัดสรรงบประมาณ

ปัญหาหนึ่งที่พบในหน่วยงานที่เป็นองค์กรของรัฐบาลหรือองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร (Nonprofit Organization) คือ ความยากที่จะกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน ซึ่งพบว่าในส่วนของกลยุทธ์ที่กำหนดจะเป็นลักษณะของการประกาศวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกิจกรรมโครงการต่างๆ ที่ต้องดำเนินการ โดยไม่ได้กำหนดถึงผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการบรรลุถึงอย่างชัดเจน ซึ่งกลยุทธ์ที่ดีไม่ใช่เพียงแค่งานที่กำหนดว่าองค์กรต้องทำอะไรแต่ต้องรวมถึงอะไรที่ไม่ควรตัดสินใจดำเนินการด้วย

สำหรับ Balanced Scorecard โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 4 มุมมอง และแต่ละมุมมองมักจะเรียงกันจาก การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และพัฒนา แต่สำหรับองค์กรของรัฐบาลหรือองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร โดยทั่วไปจะไม่เริ่มต้นด้วยมุมมองด้านการเงิน เนื่องจากองค์กรเหล่านี้ไม่ได้ดำเนินงานโดยมุ่งแสวงหากำไรเป็นหลัก แต่สามารถเริ่มต้นด้วยมุมมองทางด้านการเงิน โดยมุมมองทางด้านการเงินจะช่วยให้องค์กรบรรลุภารกิจขององค์กร ในขณะที่มุมมองทางด้านการเงินอาจอยู่ในระดับเดียวกับมุมมองด้านกระบวนการภายในหรืออยู่ล่างสุดก็ได้ เนื่อง

จากผู้บริหารสามารถพิจารณาว่ามุมมองด้านการเงินเป็นส่วนที่ช่วยให้เกิดการดำเนินงานต่างๆ ภายในองค์กร

ตัวอย่างของความสัมพันธ์ระหว่างในแต่ละมุมมองของ Balanced Scorecard สำหรับหน่วยงานที่เป็นองค์กรของรัฐบาลหรือหน่วยงานที่ไม่แสวงหาผลกำไร แสดงได้ดังภาพที่ 2.2 (Howard Rohm : 2002)



ภาพที่ 2.2 Public-Sector Balanced Scorecard

จากภาพที่ 2.2 จะเห็นว่ามุมมองในด้านลูกค้าได้เปลี่ยนไปมองในด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customers and Stakeholders) และระดับของมุมมองด้านลูกค้ากับมุมมองด้านการเงินก็เปลี่ยนแปลงไป โดยระดับสูงสุด คือ มุมมองด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมุมมองด้านการเงินจะอยู่ระดับเดียวกับมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา นอกจากนี้ยังใช้เทอมของ “Employees and Organizational Capacity” เพื่อสะท้อนถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรและระบบเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ สำหรับมุมมองด้านการเงินอาจใช้เทอมของ “Budget Perspective” มาสะท้อนได้

2.1.2 ขั้นตอนการจัดทำ Balanced Scorecard (พสุ เดชะรินทร์ : 2545, 47-49)

1. การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ได้แก่ การทำ SWOT Analysis เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน
2. กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งบ่งชี้ถึงเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร
3. วิเคราะห์และกำหนดมุมมองในด้านต่างๆ รวมถึงความสัมพันธ์กันในแต่ละมุมมอง
4. จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ระดับองค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมอง และสร้างความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านให้ชัดเจนในลักษณะของความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล
5. กลุ่มผู้บริหารทบทวนและให้ความเห็นชอบกับแผนที่ทางกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้น
6. จัดทำตัวชี้วัดภายใต้วัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมอง รวมทั้งกำหนดเป้าหมายของแต่ละตัวชี้วัดในแต่ละมุมมอง และกำหนดแผนงาน กิจกรรม หรือโครงการเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น
7. แปลงตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรลงไปสู่ระดับรองลงไป (Cascade) เพื่อให้ผู้บริหารระดับรองลงไปนำไปกำหนดแผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กร
8. วิเคราะห์และปรับเปลี่ยนเป้าหมายและตัวชี้วัดในแต่ละมุมมอง รวมถึงกลยุทธ์ขององค์กรภายหลังจากที่ได้นำ Balanced Scorecard ไปใช้ในองค์กรระยะหนึ่งแล้ว

2.2 การบริหารแบบเข็มมุ่ง (Hoshin Kanri) หรือการกระจายนโยบาย (Policy Deployment)

การบริหารแบบเข็มมุ่งหรือ Hoshin Kanri นั้นมีที่มาจากประเทศญี่ปุ่นซึ่งเป็นการวัดสมรรถนะต่างๆ ของระบบบริหาร โดยเน้นที่เป้าหมาย วิธีการ และทิศทางของเข็มมุ่งต่างๆ ในองค์กร

นิยามของการบริหารแบบเข็มมุ่ง

(วีรพจน์ ลือประสิทธิ์กุล , 2541) เข็มมุ่ง หมายถึง ทิศทาง หรือแนวทางที่ต้องการจะมุ่งไป เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ด้วยมาตรการหรือวิธีการที่กำหนดไว้ โดยสามารถเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

$$\text{เข็มมุ่ง} = \text{ทิศทาง} + \text{เป้าหมาย} + \text{วิธีการ}$$

การบริหารแบบเข็มมุ่ง เป็นกิจกรรมที่รวมศูนย์ทุกๆ ความพยายามในองค์กร โดยคณะผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่ในการกำหนดเป้าหมายและแนวทางที่สำคัญในการปรับปรุงสมรรถนะขององค์กร แล้วสื่อสารถ่ายทอดเป้าหมายและแนวทางดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติของทุกๆ ส่วนในองค์กรอย่างเหมาะสมและเป็นระบบ ตลอดจนติดตามตรวจวินิจฉัยเพื่อแก้ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ และช่วยเหลือผลักดันเพื่อให้เกิดกิจกรรมการปรับปรุงคุณภาพโดยพนักงานทุกคนทั่วทั้งองค์กร เพื่อบรรลุเป้าหมายตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้ นั้น จุดมุ่งหมายที่แท้จริงของการบริหารแบบเข็มมุ่งนั้นอยู่ที่การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีทัศนคติ มีวินัย วิธีคิดและวิธีการทำงานตามแบบที่คิวเอ็ม มากกว่าการมุ่งที่การบรรลุเป้าหมาย

ลักษณะเด่นของการบริหารแบบเข็มมุ่งตามแนวทางที่คิวเอ็มที่แตกต่างไปจากการบริหารเป้าหมายที่ปฏิบัติกันอยู่โดยทั่วไป สามารถสรุปได้ 5 ประการ ดังนี้

1. การบริหารแบบเข็มมุ่ง มีจุดมุ่งหมายอยู่ที่การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ระบบบริหารขององค์กรโดยมีระบบบริหารคุณภาพเป็นแกนกลาง
2. การบริหารแบบเข็มมุ่ง ให้ความสำคัญแก่กระบวนการวางแผนและการกำหนดมาตรการและวิธีการต่างๆ ที่จะดำเนินการเพื่อบรรลุเข็มมุ่ง มากกว่าการมุ่งแต่เพียงขอให้บรรลุเป้าหมายได้เท่านั้น
3. ระบบบริหารแบบเข็มมุ่งพุ่งความสนใจไปที่กระบวนการดำเนินงานว่าทำได้ดีเพียงไร และให้ความสนใจต่อการปรับปรุงกระบวนการเหล่านั้นให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นตลอดเวลา

4. การบริหารเข็มมุ่งให้ความสำคัญแก่การมุ่งสนองตอบต่อแผนยุทธศาสตร์ของบริษัทไปในทิศทางเดียวกัน ด้วยความร่วมมืออย่างเป็นระบบและเป็นเอกภาพของทุกหน่วยงาน และของพนักงานทุกคนทุกระดับ มากกว่าการที่แต่ละหน่วยงานต่างบรรลุเป้าหมายของตนเองแต่ไม่ได้ตอบสนองความต้องการทางยุทธศาสตร์ของบริษัทเลย
5. ในแต่ละปีบริษัทจะกำหนดหัวข้อเข็มมุ่งที่สำคัญเพียงไม่กี่หัวข้อ (a vital few concept) และจะดำเนินการอย่างจริงจังตามวัฏจักร PDCA เพื่อก่อให้เกิดการบรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งปรับปรุงแก้ไขวิธีดำเนินการให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นอยู่เสมอ

การบริหารแบบเข็มมุ่ง (Akao , 1993) เป็นระบบเพื่อมุ่งหวังสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของผู้บริหาร โดยการเพิ่มพูน ส่งเสริม และเชื่อมโยงความสามารถทั้งปวงของบริษัทเพื่อการปรับปรุงสมรรถนะ ด้วยการกระจายเข็มมุ่งประจำปีของผู้บริหารไปสู่การปฏิบัติอย่างมีเอกภาพ และการใช้ทรัพยากรหลัก (คน เงินทุน และอุปกรณ์) อย่างคุ้มค่า เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการปรับปรุงคุณภาพ ลดต้นทุน และเวลาส่งมอบ โดยการใช้แนวคิด และกรรมวิธีของคิซึเป็นสิ่งที่ขาดเสียไม่ได้

การบริหารนโยบายได้แบ่งการดำเนินการไว้ 2 ระดับ คือ ระดับการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning Level) และระดับการบริหารงานประจำวัน (Daily Management Level) โดยได้กำหนดประเด็นในการพิจารณาเบื้องต้นไว้ 5 ประการ คือ

1. การวัดระบบโดยรวม เพื่อเป็นการติดตามความคืบหน้าของการนำแผนงานไปปฏิบัติ
2. การกำหนดจุดมุ่งหมายหลักขององค์กรที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
3. การทำความเข้าใจสถานการณ์ และสภาพแวดล้อมขององค์กร รวมถึงประเมินสถานะของคู่แข่ง เพื่อการกำหนดเป้าหมายจะใช้การอ้างอิงข้อมูลของคู่แข่งในปัจจุบัน
4. การกำหนดทรัพยากรในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
5. การกำหนดกระบวนการของการกระจายนโยบาย โดยจะเริ่มจากผู้บริหารระดับสูงไปยังผู้บริหารระดับกลาง และไปยังทีมปฏิบัติการ โดยผ่านกระบวนการเจรจา หรือส่งลูก (Catchball) เพื่อให้ทั้ง 3 กลุ่มเห็นชอบร่วมกันในเป้าหมาย มาตรการ และวิธีการที่กำหนดขึ้น

2.2.1 ขั้นตอนการดำเนินการตามแนวทางของการกระจายนโยบาย (Hoshin Kanri) (Akao , 1993) ได้กำหนดไว้ 10 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดวิสัยทัศน์ นโยบายและแผนในการสนับสนุน
2. จัดทำแผนกลยุทธ์ระยะกลาง-ยาว
3. รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศ
4. วางแผน กำหนดเป้าหมายและวิธีการเพื่อการบรรลุเป้าหมาย
5. จัดทำจุดควบคุม
6. กระจายนโยบาย
7. กระจายจุดควบคุม
8. นำแผนตามนโยบายไปปฏิบัติ
9. ตรวจสอบผลของการนำไปปฏิบัติ
10. จัดทำรายงานสถานภาพของการกระจายนโยบาย

2.2.2 ประโยชน์ของการกระจายนโยบาย

1. ทำให้บุคลากรในองค์กรรับรู้ถึงความสำคัญของงานของตนเองว่ามีความเกี่ยวข้องกับทิศทางและเป้าหมายขององค์กรอย่างไร
2. เกิดการเชื่อมโยงจุดมุ่งหมายหลัก และการประยุกต์แผนกลยุทธ์อย่างชัดเจน ผ่านการบริหารข้ามสายงาน
3. เกิดการทบทวนอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงระบบการวางแผนการปฏิบัติงานขององค์กร

2.3 เครื่องมือทางคุณภาพแบบใหม่ 7 อย่าง (The New 7 QC Tools)

เครื่องมือทางคุณภาพแบบใหม่ 7 อย่าง เป็นเครื่องมือทางคุณภาพเพื่อช่วยในการจัดระเบียบข้อมูลที่เป็นคำพูดที่สามารถแสดงออกซึ่งข้อเท็จจริง จำแนกปัญหาให้อยู่ในรูปที่สามารถแก้ไขได้ และปรับปรุงระบบการวางแผน เพื่อดำเนินการรวบรวมแนวทางในการปรับปรุงคุณภาพ หรือแนวทางในการแก้ไขปัญหาการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งวิฑูรย์ สิมะโชคดี (2541) ได้ระบุถึงเครื่องมือทางคุณภาพแบบใหม่ที่ประกอบด้วย

1. **แผนผังกลุ่มเชื่อมโยง (Affinity Diagram)** คือ เครื่องมือสำหรับช่วยแก้ไขความสับสน โดยการนำปัญหาต่างๆ มาเขียนเป็นโครงสร้างของปัญหาที่มีความชัดเจนมากขึ้น ด้วยการเชื่อมโยงข้อมูล ความเห็น หรือความคิดเห็นที่เป็นตัวอักษรต่างๆ เข้าด้วยกัน
2. **แผนผังความสัมพันธ์ (Relation Diagram)** คือ เครื่องมือสำหรับแก้ไขปัญหาย่อยๆ ยากซับซ้อน โดยช่วยทำให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างปัญหา กับสาเหตุของปัญหา อย่างชัดเจน ซึ่งจะช่วยให้สามารถวางแผนในการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องตามลำดับความสำคัญ
3. **แผนผังต้นไม้ (Tree Diagram)** คือ เครื่องมือที่แสดงให้เห็นแนวทางหรือกลยุทธ์ต่างๆ ในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยจะเริ่มต้นจากการตั้งวัตถุประสงค์ (เป็นเป้าหมายในการแก้ปัญหา) ขึ้นมาก่อน และดำเนินการพัฒนากลยุทธ์ในการแก้ปัญหา และนำกลยุทธ์ดังกล่าวมาตั้งเป็นวัตถุประสงค์ต่อไป เพื่อหากลยุทธ์ใหม่ต่อไปเรื่อยๆ จนได้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด
4. **แผนผังเมทริกซ์/ตารางความสัมพันธ์ (Matrix Diagram)** คือ แผนผังที่ประกอบด้วยข้อความในแนวตั้ง และข้อความในแนวนอน ณ จุดที่ตัดกันนี้จะเป็นตำแหน่งที่ใช้พิจารณาข้อความที่เป็นแนวความคิดสำคัญสำหรับการแก้ปัญหา
5. **แผนผังลูกศร (Arrow Diagram)** คือ แผนผังที่แสดงถึงแผนงาน และกำหนดการในการแก้ปัญหาต่างๆ เพื่อช่วยให้สามารถตรวจติดตามความก้าวหน้าในการแก้ปัญหาได้ง่ายขึ้น
6. **แผนผังขั้นตอนการตัดสินใจ (Process Decision Program Charts)** คือ เครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมการดำเนินการแก้ปัญหาให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ และยังช่วยในการแก้ปัญหาในกรณีที่มีการดำเนินการออกนอกแนวทางที่ต้องการ
7. **แผนผังวิเคราะห์ข้อมูลแบบเมทริกซ์ (Matrix Data Analysis)** คือ เทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรหลายๆ ตัว ซึ่งเป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องการวิเคราะห์

2.4 หลักการ ECRS ในการเพิ่มผลผลิต

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2542 , 76-78) ได้สรุปหลักการ ECRS เพื่อปรับปรุงขั้นตอนการทำงานไว้ดังนี้

- Eliminate :
ต้องขจัดขั้นตอนหรือวิธีการทำงานที่ไม่เป็นประโยชน์หรือขั้นตอนที่สูญเปล่าออกไปให้หมด
- Combine :
รวบรวมขั้นตอนต่างๆ ที่คล้ายกันหรือทำพร้อมกันได้เข้าเป็นขั้นตอนเดียว
- Rearrange :
ทำการจัดลำดับขั้นตอนการทำงานใหม่ตามลำดับก่อน-หลังที่ถูกต้อง เพื่อให้ทำงานได้สะดวกขึ้น และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- Simplify :
ปรับปรุงให้ขั้นตอนหรือวิธีการทำงานต่างๆ ง่ายขึ้น สะดวกขึ้น

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กันยา อัครอารีย์ (2545)

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักของฝ่ายโรงงาน โดยให้มีความสอดคล้องกับนโยบายการบริหารงานและครอบคลุมมุมมองที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามวิธีการประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ (BALANCED SCORECARD) พร้อมทั้งปรับปรุงระบบเอกสารเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลและติดตามผลดัชนีวัดสมรรถนะหลัก การพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักทั้งในระดับฝ่ายและระดับแผนก จะพัฒนาภายใต้มุมมองของการประเมินองค์กรแบบดุลยภาพ 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

วโรช ไชยวงศ์ (2544)

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ในการนำเอาการกระจายนโยบาย (Policy Deployment) ตามแบบที่คิวเอ็ม (TQM) หรือการแปรนโยบายไปสู่การปฏิบัติ จากระดับมหาวิทยาลัย (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย) ไปสู่หน่วยงานในระดับภาควิชา (ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์) และสร้างแผนปฏิบัติการ (Operation Plan) จากการแปรนโยบายข้างต้น โดยขั้นตอนการแปรนโยบายนั้นมีวิธีการในหลายลักษณะ แต่สำหรับในงานวิจัยนี้ได้ดำเนินการแบ่งแยกขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็น 6 ขั้นตอนหลัก คือ 1. การวัดระบบโดยรวม 2. การกำหนดจุดมุ่งหมายหลักขององค์กร 3. การทำความเข้าใจสถานการณ์และสภาพแวดล้อมของหน่วยปฏิบัติ 4. การกำหนดทรัพยากรในการบรรลุจุดมุ่งหมาย 5. การกำหนดกระบวนการ/งานของระบบการกระจายนโยบาย 6. กระบวนการแปรนโยบายไปสู่การปฏิบัติของภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม ซึ่งในขั้นตอนที่ 1 และ 2 นั้นได้ทำการแบ่งระยะการดำเนินการไว้ 3 ระยะ คือ ระยะจัดทำร่าง ระยะทบทวน และระยะทำความเข้าใจ/สื่อสาร เพื่อทำให้เกิดผลอย่างเป็นทางการ โดยเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมมากที่สุดตั้งแต่ระดับมหาวิทยาลัยจนถึงระดับภาควิชา โดยมีผู้เข้ามามีส่วนร่วมกว่า 1,000 คน สำหรับกลไกสำคัญในการดำเนินการทั้ง 6 ขั้นตอนนั้นอาศัยกลไกสำคัญ 3 ประการ คือ กลไกการระดมสมองเพื่อระบุประเด็น กลไกการระดมสมองเพื่อจัดลำดับความสำคัญ และกลไกการคิดอย่างเหตุผลสัมพันธ์ โดยอาศัยแบบฟอร์มการแปรนโยบายเพื่อให้เกิดการลำดับความคิดตามกลไกดังกล่าวไปพร้อมกับสร้างความต่อเนื่องอย่างมีเหตุผลสัมพันธ์

ศุภกิจ สุจิตจร (2540)

งานวิจัยนี้ได้ศึกษาการนำการกระจายนโยบายของบริษัทปูนซีเมนต์ไทยและเครือซีเมนต์ไทยไปปฏิบัติว่ามีการดำเนินการอย่างไร ได้ผลประการใด ปรากฏผลสำเร็จตามที่ได้ตั้งเป้าหมายอย่างไร โดยมีข้อจำกัดและอุปสรรคเป็นประการใด เพื่อแสวงหาแนวทาง ในการวิเคราะห์ปรับปรุงแก้ไขในด้านการกำหนดนโยบายเพื่อนำไปปฏิบัติให้เกิดสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่ได้จัดทำขึ้น โดยกำหนดกลุ่มประชากรที่ศึกษา คือ กลุ่มผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มผู้บริหารระดับกลาง และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์จากตัวแบบผสมของการนำนโยบายไปปฏิบัติของ อ.วรเดช จันทรศร เป็นกรอบการศึกษาความสำเร็จในการกระจายนโยบาย โดยพบว่าผู้บริหารของบริษัทปูนซีเมนต์ไทยและเครือซีเมนต์ไทยได้ประสบผลสำเร็จในการจัดการกระจายนโยบายได้ระดับหนึ่ง คือ มีบริษัทฯ ที่สามารถดำเนินการด้านการจัดการจัดทำเป้าหมายวัตถุประสงค์การวางแผนควบคุมและสื่อสาร ตลอดจนสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานจนสามารถนำการกระจายนโยบายไปปฏิบัติจนบรรลุผลสำเร็จ

2.6 บทความที่เกี่ยวข้อง

กังวาน ยอดวิเศษศักดิ์ (2545)

แนวความคิด Balanced Scorecard นั้นอาจได้ชื่อว่าเป็นเครื่องมือชนิดใหม่ที่จะนำมาใช้ในการบริหารงานขององค์กร แต่ความจริงแล้วหลักการของแนวความคิด Balanced Scorecard นั้นกลับไม่ได้เป็นเรื่องใหม่เลย เพียงแต่เป็นการนำเอาสิ่งที่องค์กรได้ปฏิบัติอยู่เป็นประจำจัดเรียงเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดความสมดุลในมุมมองต่างๆ ทั้ง 4 มุมมอง โดยที่แนวความคิดนี้เป็นแนวความคิดที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถนำกลยุทธ์ที่ได้จากการถกสนทนาระหว่างหน่วยงานไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง และสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร โดยการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานขององค์กรกับเป้าหมายที่ผู้บริหารได้วางไว้ และสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศได้ในที่สุด

นภดล ร่มโพธิ์ (2545)

นำแนวคิด Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้กับมหาวิทยาลัยในประเทศไทย เนื่องจากในอนาคตอันใกล้รัฐบาลมีนโยบายที่จะทำให้มหาวิทยาลัยของรัฐทุกมหาวิทยาลัยออกนอกระบบ ซึ่งจะส่งผลให้มหาวิทยาลัยของรัฐต้องดำเนินการภายใต้การแข่งขันที่เสรีมากขึ้น ดังนั้นเพื่อให้แต่ละมหาวิทยาลัยดำรงไว้ซึ่งคุณภาพของการศึกษาที่ดีเลิศจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่ง Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือหนึ่งที่ช่วยนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและวัดผลการปฏิบัติงานในมุมมองต่างๆ เพื่อที่จะให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามกลยุทธ์ที่วางไว้

Rohm (2002)

Balanced Scorecard เป็นระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรทุกขนาดเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจให้สอดคล้องตามความต้องการของลูกค้า และการปฏิบัติงานประจำวัน บริหารจัดการและประเมินกลยุทธ์ทางธุรกิจ ติดตามวัดผลประสิทธิภาพการดำเนินงาน เสริมสร้างศักยภาพขององค์กร และสื่อสารผลความก้าวหน้าของการดำเนินงานให้บุคลากรทุกระดับ โดย Balanced Scorecard สามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรที่เป็นหน่วยงานของรัฐบาลและไม่แสวงหากำไร ซึ่งช่วยสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพการดำเนินการขององค์กรใน 3 ลักษณะ คือ ผลลัพธ์ (ด้านการเงินและลูกค้า) การปฏิบัติงาน และความสามารถ โดยผลลัพธ์ที่ต้องการ คือ ให้สินค้าและบริการที่ดีด้วยต้นทุนที่เหมาะสม

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Andersen and Lawrie (2002)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญสำหรับองค์กรที่เป็นหน่วยงานของรัฐบาล ซึ่งแนวคิดของ Balanced Scorecard ของ Kaplan & Norton ใน 4 มุมมองนั้น สามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรดังกล่าว โดยมีความแตกต่างไปจากการประยุกต์ใช้ในองค์กรธุรกิจเอกชนที่ว่าๆ ไป ในด้านของมุมมองในส่วนของผู้เกี่ยวข้องที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ขององค์กรที่เป็นหน่วยงานของรัฐบาลจะมีความซับซ้อนกว่าองค์กรธุรกิจเอกชน รวมถึงมุมมองในด้านการเงิน “Financial Perspective” อาจใช้ในเทอมของ “Governance Perspective” ซึ่งจะสะท้อนภาพขององค์กรรัฐบาลได้ชัดเจนกว่า

Trussel and Bitner (2001)

ศึกษาเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard ใน 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านสังคมและชุมชน มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา กับองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร (Nonprofit organization) โดยยกตัวอย่างการประยุกต์ใช้ใน Hood College ที่เป็นผู้นำในด้านการจัดการศึกษา ซึ่งขั้นตอนการจัดทำ Balanced Scorecard จะเหมือนกับองค์กรทั่วๆ ไป โดยกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ กลยุทธ์และวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมอง โดยมุมมองทางด้านการเงินจะมองในส่วนของการอยู่รอดและความสำเร็จขององค์กร มุมมองด้านสังคม จะมองในแง่ของการส่งมอบบริการที่ตรงตามความต้องการของลูกค้าและให้คุณค่าสูงสุด มุมมองด้านกระบวนการภายใน จะมองที่ความเป็นเลิศในด้านการจัดการเรียนการสอนและการวิจัย รวมถึงความสามารถในด้านเทคโนโลยี และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา มองในส่วนของการพัฒนาบุคลากรและการใช้ประโยชน์จากสื่อ/อุปกรณ์ทางเทคโนโลยีต่างๆ อย่างคุ้มค่า ซึ่งได้แปลงมุมมองทั้ง 4 มุมมองนี้เป็นเป้าหมายและแผนงานที่ชัดเจน รวมถึงเชื่อมโยงกลยุทธ์เหล่านี้กับงบประมาณประจำปี เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินและวัดผล การปฏิบัติงานขององค์กรว่าบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้หรือไม่