

การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรเชิงกลยุทธ์
โดยใช้ **Balanced Scorecard** ในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์
**STRATEGIC PERFORMANCE MEASUREMENT OF THE
ORGANIZATION BY USING BALANCED SCORECARD
IN THE SOFTWARE INDUSTRY**

กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล¹

บทคัดย่อ

การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรเชิงกลยุทธ์นั้น นับว่ามีความสำคัญอย่างมากในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง องค์กรทั้งหลายต่างทุ่มเทความพยายามอย่างมากกับการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรตนเอง รวมถึงการกำหนดดัชนีชี้วัดคุณภาพขององค์กรเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร โดยบทความนี้มุ่งเน้นที่จะนำเสนอกรณีการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรเชิงกลยุทธ์ โดยใช้ **Balanced Scorecard** ในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ ซึ่งการวัดผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์นั้น จะแตกต่างกับธุรกิจประเภทอื่น เนื่องจากอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์นั้น มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และตลาดไอทีที่มีความแปรปรวนอย่างมาก จึงทำให้มีการทุ่มเงินจำนวนมากในด้านหนึ่ง แต่ในขณะที่อีกด้านหนึ่งมีการแข่งขันที่รุนแรงอย่างยิ่งอีกเช่นกัน นอกจากนี้อิทธิพลภายนอกยังมีแนวโน้มที่จะเป็นอิทธิพลหลักในการดำเนินงานของอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ ปัจจัยที่อยู่เบื้องหลังการวัดผลการดำเนินงานกลายเป็นสิ่งที่ซับซ้อนมากขึ้นอีกด้วย จึงทำให้อุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ต้องมีความเข้มแข็งในเรื่องการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรที่แน่นอนและชัดเจน

ดังนั้นการนำ **Balanced Scorecard** ไปประยุกต์ใช้เพื่อการวัดผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์และนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานอย่างยั่งยืนนั้น ย่อมต้องการปัจจัยแห่งความสำเร็จที่นอกเหนือจาก มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการทางธุรกิจ และมุมมองด้านพนักงาน โดยปัจจัยแห่งความสำเร็จทั้ง 4 มุมมองดังกล่าวนี้ คงไม่เพียงพอที่จะทำให้อุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจได้ ดังนั้นการที่จะดำเนินธุรกิจให้อุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องประกอบไปด้วยปัจจัยแห่งความสำเร็จทั้งหมด 6 มุมมองด้วยกัน ซึ่งได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการทางธุรกิจ มุมมองด้านพนักงาน (หรือ มุมมองด้าน

¹ สาขาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น

การเรียนรู้และการพัฒนา) มุมมองด้านทรัพย์สินทางปัญญา และมุมมองด้านสังคม จึงจะทำให้การดำเนินงานในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

คำสำคัญ: การวัดผลอย่างดุลยภาพ, การวัดผลการดำเนินงานขององค์กร, ปัจจัยแห่งความสำเร็จ, อุตสาหกรรมซอฟต์แวร์

ABSTRACT

Strategic Performance Measurement of the Organization has been extremely important in today business where there is strong competition. Many organizations have put a lot of attempts into operational assessment including the indicator regulation of organization quality being used as criteria in evaluating the organization operations. This article aims to present the case of operational assessment of the strategic procedures, using the Balance Scorecard in the software industry which is different from other businesses. Because of rapidly changing software industry and a very unstable IT market, a lot of money has to be spent on one side; but the other side is extremely competitive. In addition, external influences are likely to be the main ones in the IT software industry operations. The factors behind the operational assessment become more complex as well, so the IT software industry needs to be strengthened in terms of the exact and obvious measurement.

Therefore, the Balance Scorecard applications on the performance assessment and the development of sustainable and effective operations will require achievement factors apart from the financial perspective, business process perspective, customer perspective and employee perspective. However, the four achievement factors are not enough to make the software industry succeed in today business. Therefore, in order to achieve it, the software industry must be comprised of all six factors which are as follows: the financial perspective, customer perspective, business process perspective, employee perspective (or Learning and Development Perspective), intellectual property perspective and social perspective. The final result is that the software industry operations will be effective and sustainable forever.

Keyword: Balance Scorecard, Evaluation of the organization, Software industry, Success factors

บทนำ

ในปัจจุบันนี้ คงปฏิเสธไม่ได้ว่าการที่องค์กรที่ประสบความสำเร็จได้นั้น มักเป็นองค์กรที่มีการประเมินผลและวัดผลการดำเนินงานอยู่เป็นประจำ เพราะการประเมินผลนั้นจะทำให้องค์กรสามารถทราบสถานะขององค์กรของตนเองว่าเป็นอย่างไร และมีส่วนงานด้านไหนบ้างที่ต้องแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นเพื่อประสิทธิภาพขององค์กร วิธีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับและถูกนำมาใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมากและได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางทั้งในและต่างประเทศ ก็คือการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรโดยใช้ Balanced Scorecard (BSC) นั่นเอง ซึ่งวิธีนี้มีการพัฒนามาจากการที่ในอดีต องค์กรส่วนใหญ่มักจะมีการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรที่เน้น ด้านการเงิน เพียงด้านเดียว แต่ Balanced Scorecard จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรด้านอื่นๆ ด้วย ได้แก่ ด้านกระบวนการทางธุรกิจ ด้านลูกค้า และด้านพนักงาน เป็นต้น นอกจาก Balanced Scorecard จะเป็นเครื่องมือในการประเมินผลและวัดผลการดำเนินงานขององค์กรแล้ว ยังสามารถช่วยในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรได้อีกด้วย [1] ดังนั้น ธุรกิจทั้งหลายจึงนิยมใช้ Balanced Scorecard ในการประเมินผลและวัดผลการดำเนินงานขององค์กรกันทั้งสิ้นเพื่อสร้างความยั่งยืนอย่างแท้จริงให้กับธุรกิจของตนเอง

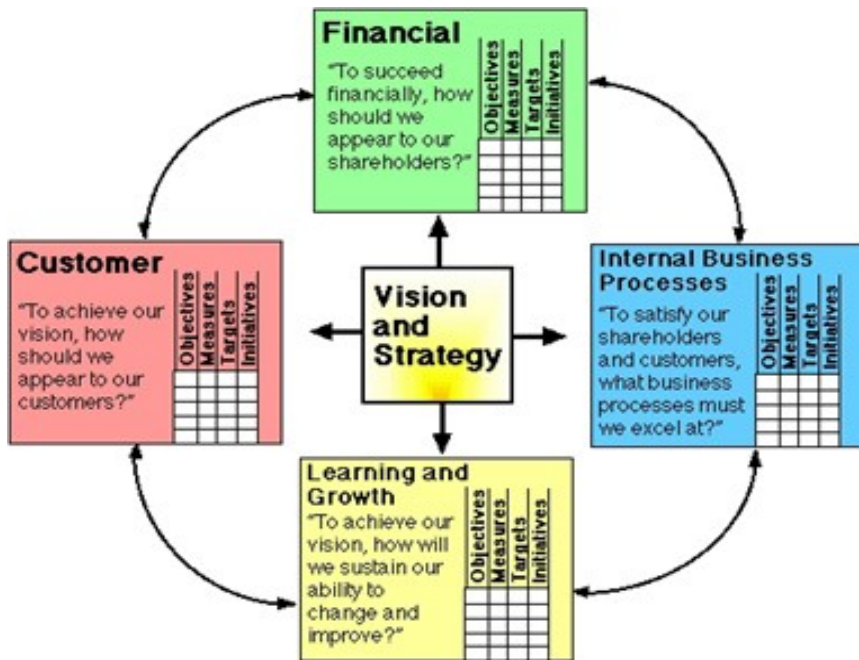
การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรเชิงกลยุทธ์ โดยใช้ Balanced Scorecard ในการดำเนินธุรกิจ

ปัจจุบันสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นจะมีการแข่งขันทางธุรกิจในระดับโลกมากขึ้น ดังนั้นการพัฒนาด้านการทำงานตลอดจนเทคโนโลยีต่างๆ ต้องมีการพัฒนา และมีความยืดหยุ่นมากขึ้นต้องปรับเปลี่ยนองค์กรอย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ จึงจะสามารถเอาชนะคู่แข่งได้ ธุรกิจต่างๆ จึงพยายามหาแนวทางและกลยุทธ์มาช่วยในการบริหารองค์กร [2] โดยในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันมักจะพบว่า หลายธุรกิจมีการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในการบริหารงานในองค์กรของตนเอง ซึ่งกลยุทธ์ของ Balanced Scorecard นั้นจัดได้ว่า เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานสมัยใหม่ และได้รับความนิยมไปทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทยด้วย ซึ่ง Balanced Scorecard ได้ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อปี 1990 โดย โรเบิร์ต เอส แคปแลน และ เดวิด พี นอร์ตัน [1] แห่ง Harvard Business School โดยได้ตั้งชื่อระบบนี้ว่า “Balanced Scorecard” เพื่อให้ผู้บริหารขององค์กรจะได้รับรู้ถึงจุดอ่อน และความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา โดย Balanced Scorecard จะช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรได้อย่างชัดเจน ซึ่งดูจากผลของการวัดค่าได้จากทุกมุมมอง เพื่อให้เกิดดุลยภาพในทุกๆ ด้าน มากกว่าที่จะใช้มุมมองด้านการเงินเพียงด้านเดียว อย่างที่องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่คำนึงถึง เช่น รายได้ กำไร ผลตอบแทนจากเงินปันผล และราคาหุ้นในตลาด เป็นต้น [3] ดังนั้นในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรนั้น สิ่งที่คุณประเมินผลการดำเนินงานจะต้องพิจารณา คือ

การที่จะบอกว่าผลสำเร็จที่ปรากฏมีเพียงใดนั้นต้องเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้าด้วย เมื่อใดก็ตามที่ความพยายามในการดำเนินงานไม่ก่อให้เกิดผลสำเร็จที่ปรากฏชัด ก็เรียกว่าไม่มีผลการดำเนินงานเกิดขึ้น เพราะฉะนั้นในการประเมินผลการดำเนินงาน ผู้ประเมินจะต้องพิจารณาในส่วนของการทำงานและผลสำเร็จที่ปรากฏชัดเป็นสำคัญ ซึ่งวิธีการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรแต่เดิมนั้นใช้วิธีการรายงานอุปนิสัยและพฤติกรรมของบุคคล ต่อมาได้ใช้วิธีการนำบุคคลมาเปรียบเทียบกัน โดยเกณฑ์ที่ใช้ในการเปรียบเทียบได้มาจากมาตรฐานหรือเกณฑ์ของงานจะเป็นตัวกำหนดจากการศึกษาและการทำความเข้าใจในลักษณะงาน รวมทั้งข้อกำหนดต่าง ๆ ของงานเป็นหลัก [4] แต่การนำ Balanced Scorecard มาใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรนั้น จะทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพขององค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น นอกจากนี้ Balanced Scorecard ยังเป็นระบบที่ใช้ในการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กรอีกด้วย ซึ่งไม่ใช่เฉพาะเป็น ระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว โดย Balanced Scorecard จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และแผนกลยุทธ์ (Strategic plan) แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน โดยระบบของ Balanced Scorecard จะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กร และผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กร แล้วนำมาปรับปรุงสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น เมื่อองค์กรได้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบ Balanced Scorecard เติมระบบแล้ว Balanced Scorecard จะช่วยปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ขององค์กรจากระบบ “การทำงานตามคำสั่งหรือสิ่งที่ได้เรียนรู้สืบทอดกันมา” ไปสู่ระบบ “การร่วมมือเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร” [5] โดย Balanced Scorecard จะทำให้เราได้เห็นภาพขององค์กรใน 4 มุมมอง และนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัดผลนั่นเอง ซึ่งมุมมองทั้ง 4 ดังกล่าว ประกอบด้วย

1. มุมมองด้านการเงิน เช่น การเพิ่มรายได้ ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำ และมีการสูญเสียระหว่างผลิตน้อย การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ เป็นต้น
2. มุมมองด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์ กระบวนการด้านการตลาด การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น
3. มุมมองกระบวนการทางธุรกิจ เช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์กร การจัดการด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น
4. มุมมองด้านพนักงาน เป็นมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น

ดังนั้น จากที่กล่าวมาทั้ง 4 มุมมองนี้ สามารถแสดงได้ดังภาพ 1



ภาพ 1 แสดงปัจจัยแห่งความสำเร็จ 4 ด้าน

ที่มา: Kaplan, R. S.; & Norton, D. P. (1996, January-February). Using the Balanced Scorecard as a Strategy Management System. *Harvard Business Review*: 76.

สำหรับในเรื่องของ Balanced Scorecard นั้น ไม่ได้นิยมใช้เฉพาะในต่างประเทศเท่านั้น ในประเทศไทยเองก็มีการนำมาใช้ในหลายธุรกิจด้วยกัน เช่น บริษัทเงินทุนทิสโก้ จำกัด ธนาคารกสิกรไทย บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด บริษัท แอดวานซ์ อินโฟ เซอร์วิซ จำกัด เป็นต้น โดยบทความนี้ผู้เขียนจะขอยกตัวอย่างบริษัท ซี.พี.เซเว่น อีเลฟเว่น และธนาคารกสิกรไทย ที่ได้นำเอา Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กรแล้วประสบความสำเร็จอย่างมาก [6]

โดยในปี พ.ศ. 2540 หลังจากที่เกิดสภาวะเศรษฐกิจของประเทศมีปัญหาทำให้ เซเว่น อีเลฟเว่น ได้มีการจัดทำแผนพัฒนาองค์กรระยะยาว 5 ปี ตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2540 - 2545 โดยให้ทุกคนเข้าใจร่วมกัน เพื่อให้ถึงเป้าหมายขององค์กร (Corporate goal) การพัฒนาแผนดำเนินงานในองค์กรมีอย่างต่อเนื่องค่อยเป็นค่อยไป และมีเครื่องมือต่าง ๆ ที่เข้ามาช่วยพัฒนาองค์กรมากขึ้น ต่อมาในปี พ.ศ. 2544 คณะผู้บริหารสำนักนโยบายธุรกิจ ได้นำเครื่องมือชนิดใหม่เข้ามาใช้ในองค์กร เพื่อเสริมความสามารถขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยมีการกำหนดเป้าหมายหลักของกิจการซึ่งประกอบด้วย

1. ด้านการเงิน เป็นการกำหนดกำไรในแต่ละปีเพื่อที่จะนำไปสู่การวางแผนในแต่ละปี เช่น การขยายสาขา การเพิ่มยอดขายในแต่ละสาขา เป็นต้น
2. ด้านความพึงพอใจของลูกค้า เป็นการกำหนดวิธีการที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจจากลูกค้า เช่น เวลาที่ใช้ในการบริการ สินค้าที่ลูกค้าต้องการในแต่ละสาขา เป็นต้น
3. ด้านกระบวนการทางธุรกิจ เป็นการสร้างระบบภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น มาตรฐานการคัดเลือกสินค้าที่มีคุณภาพ ระบบโลจิสติกส์ที่ดี เป็นต้น
4. ด้านพนักงาน (หรือ มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา) เป็นการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีคุณภาพ เช่น การอบรม การจ่ายผลตอบแทนที่ดี กำลังใจในการทำงาน เป็นต้น โดยแสดงดังตาราง 1

ตาราง 1 แสดงการนำ Balanced Scorecard มาใช้ใน บริษัท ซี.พี.เซเว่น อีเลฟเว่น

มุมมอง	กลยุทธ์	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
ด้านการเงิน	การสร้างการเติบโตทางธุรกิจ	เพื่อเพิ่มรายได้ให้สูงขึ้น และมีการขยายสาขาเพิ่มขึ้น	ร้อยละของรายได้ที่เพิ่มขึ้น และจำนวนสาขาที่เพิ่มขึ้น	เพิ่มขึ้นไม่ต่ำกว่าปีละ 20 % ตลอด 5 ปี
ด้านลูกค้า	กำหนดวิธีการบริการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และเพิ่มสินค้าตามที่ลูกค้าต้องการในแต่ละสาขา	เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการรับบริการของลูกค้าและตอบสนองความต้องการของลูกค้าในแต่ละสาขา	จำนวนของลูกค้าที่มาใช้บริการในแต่ละสาขาและยอดขายที่เพิ่มขึ้น	ปริมาณลูกค้าที่เพิ่มขึ้น 40% จากจำนวนลูกค้าเดิม
ด้านกระบวนการทางธุรกิจ	สร้างระบบภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน	เพื่อปรับกระบวนการที่มีอยู่ให้เกิดความคล่องตัวและทันสมัยต่อการดำเนินงาน	จำนวนเรื่องที่มีการปรับปรุง	ไม่ต่ำกว่า 3 เรื่อง/ปี
ด้านพนักงาน	พัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีคุณภาพ โดยการอบรม การจ่ายผลตอบแทนที่ดี การให้กำลังใจในการทำงาน	เพื่อให้องค์กรได้มีบุคลากรที่มีคุณภาพมาปฏิบัติงาน	ผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรประจำปี	พนักงานทุกคน มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีขึ้นไป

จากการนำ Balanced Scorecard มาใช้กับบุคลากรกว่า 20,000 คน และมีสาขากว่า 2,000 แห่ง ในช่วง 1-2 ปีที่ผ่านมา กำไรของกิจการมีมากขึ้น แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดที่เซเว่น อีเลฟเว่น ได้ก็คือบุคลากรเกิดการเคลื่อนไหวอย่างมีทิศทางมากขึ้น มีเป้าหมายชัดเจนในการดำเนินงานและทุกคนมีความพยายามไปให้ถึงเป้าหมายขององค์กรในทิศทางเดียวกัน ถือได้ว่า เซเว่น อีเลฟเว่น เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญและประสบความสำเร็จขององค์กรหนึ่งในการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในการดำเนินธุรกิจ

ส่วนในด้านของ ธนาคารกสิกรไทย หลังจากวิกฤติเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540 เป็นต้นมา ธนาคารกสิกรไทยได้นำ Balanced Scorecard มาใช้เนื่องจากธนาคารต้องเร่งปรับโครงสร้างโดยใช้ “ยุทธศาสตร์” เป็นแรงขับเคลื่อน ซึ่งธนาคารกสิกรไทยได้นำ Balanced Scorecard มาใช้ในช่วงปี พ.ศ. 2542 โดยมีการปรับเปลี่ยนจากการที่ธนาคารให้ความสำคัญกับผลิตภัณฑ์ของธนาคารก็ปรับเปลี่ยนมาให้ความสำคัญไปที่ลูกค้าแทน โดยเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก มีการกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพหลัก (KPI) ของแต่ละหน่วยงานตั้งแต่ระดับสูงลงไปถึงระดับล่าง โดยมีทีม “Strategic Program Officer” (SPMO) ช่วยผลักดันให้การทำงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ในทุกระดับหน่วยงาน และระดับพนักงานทุกคน เพราะการที่ธนาคารจะบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายนั้น ประเด็นสำคัญอยู่ที่ตัวพนักงานเองต้องรู้และเข้าใจว่าเป้าหมายของธนาคารคืออะไร และจากการที่นำ Balanced Scorecard ลงไปปฏิบัติในทุกระดับพนักงานทำให้ผู้บริหารของธนาคารกสิกรไทยสามารถกำหนดเป้าหมายของธนาคารในอนาคตได้ โดยผลงานของพนักงานแต่ละคนจะถูกประเมินและให้ผลรางวัลตอบแทนตามเนื้องานที่ทำเพราะเมื่อใดที่สามารถกำหนด KPI ได้ดีพอแล้วก็จะนำไปผูกกับผลตอบแทนของแต่ละคนได้ นอกจากนี้ธนาคารกสิกรไทยยังมีการปรับเปลี่ยน 8 สายงาน เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพองค์กรตามหลัก Balanced Scorecard อีกด้วยได้แก่

1. สายงานเลขาธิการองค์กร
2. สายงานกำกับและตรวจสอบ
3. สายงานบรรษัทธุรกิจ
4. สายงานวิรัชธุรกิจ
5. สายงานบริหารเครดิต
6. สายงานระบบ
7. สายงานการเงินและควบคุม
8. สายงานทรัพยากรบุคคล

หลังจากที่ธนาคารกสิกรไทย ได้นำ Balanced Scorecard มาใช้ทำให้การบริหารด้านต้นทุนมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ธนาคารกสิกรไทยยังได้มีการปรับลดพนักงานที่ขาดประสิทธิภาพการทำงานลงด้วย เพื่อต้องการลดจำนวนพนักงานให้เหลือ 8,000 คน ซึ่งปัจจุบันธนาคารมีพนักงาน 10,369 คน ลดลงจากช่วงก่อนเกิดวิกฤติที่มีพนักงานถึง 15,000 คน

นอกจากนี้ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานกสิกรไทย ถือได้ว่ามีความยอดเยี่ยมอย่างยิ่ง กล่าวคือพนักงานสามารถทำรายได้ให้กับธนาคาร 4.12 ล้านบาทต่อคน หรือทำกำไรสุทธิได้ 0.45 ล้านบาทต่อคน จะเห็นได้ว่าธนาคารกสิกรไทย ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบการบริหารงานในรูปแบบใหม่อยู่เสมอจึงทำให้ธนาคารกสิกรไทยเป็นธนาคารเอกชนที่เปี่ยมด้วยคุณภาพจนได้รับรางวัล ธนาคารแห่งปีเมื่อปี พ.ศ. 2545 จากวารสารการเงินธนาคารด้วย

จากที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้นนั้น จะเห็นได้ว่าเครื่องมือที่ใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรแบบเดิมที่ใช้การวัดความสำเร็จขององค์กรจากผลกำไรเพียงอย่างเดียว นั้นยังมีจุดอ่อนในการดำเนินงานอย่างมาก เนื่องจากองค์กรต่างๆ จะดูแค่ผลประกอบการของตนเองเท่านั้น โดยไม่ได้แสดงถึงศักยภาพและแนวโน้มการดำเนินงานขององค์กรในอนาคตเลย ดังนั้นจึงมีการคิดค้นกลยุทธ์ต่างๆ ที่มาใช้ในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ และช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรเข้าใจสถานะขององค์กรของตนเองในหลายๆ มุมมองได้อย่างถูกต้องและกระชับ ซึ่งกลยุทธ์หรือเครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจนี้คือ Balanced Scorecard นั่นเอง ที่จะพยายามถ่วงดุลผลประโยชน์ขององค์กรในทุกๆ ด้าน เพื่อความสำเร็จอย่างยั่งยืน ทั้งปัจจุบันและอนาคต และเนื่องจากภาวะแวดล้อมทางการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบันนี้ Balanced Scorecard ซึ่งเป็นเครื่องมือวัดแบบใหม่ จึงเป็นแนวคิดที่เป็นประโยชน์อย่างมากในการบริหารองค์กร โดย Balanced Scorecard จะวัดศักยภาพของบริษัทใน 4 ด้านดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ซึ่งการเลือกที่จะใช้วัดอะไร อย่างไร และมีเป้าหมายคืออะไร นั้น เป็นหน้าที่ของผู้บริหารและที่ปรึกษาที่จะเลือกใช้เองตามความเหมาะสมขององค์กรของตนเอง โดยทั้งนี้การนำ Balanced Scorecard มาใช้ในแต่ละธุรกิจนั้นย่อมมีความแตกต่างกัน เนื่องจากสภาพแวดล้อมของแต่ละธุรกิจนั้นไม่เหมือนกัน ดังนั้นการนำ Balanced Scorecard มาใช้จะต้องมีการประยุกต์ปรับเปลี่ยนเพื่อให้เหมาะสมกับธุรกิจของตนเอง เช่น การประยุกต์ปรับเปลี่ยน Balanced Scorecard มาใช้ในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ เป็นต้น ดังจะได้กล่าวในหัวข้อต่อไป

การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรเชิงกลยุทธ์ โดยใช้ **Balanced Scorecard** ในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์

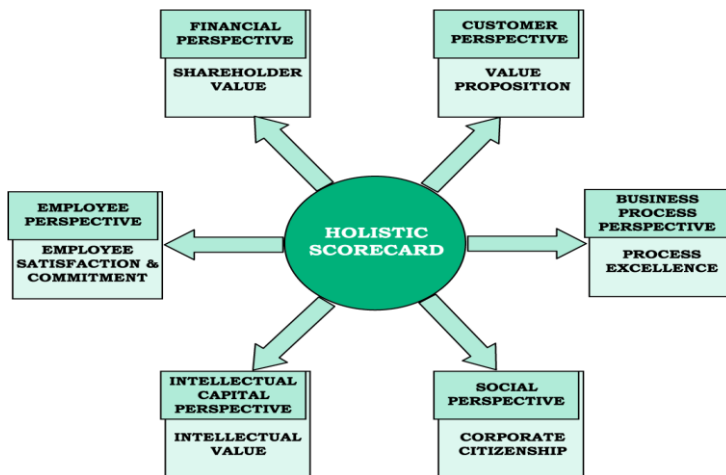
จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นจะเห็นได้ว่าวิธี Balanced Scorecard ของ Kaplan; & Norton [1] ที่ได้กล่าวถึงเครื่องมือการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรทั้ง 4 มุมมอง ซึ่งประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการทางธุรกิจ และ มุมมองด้านพนักงาน สามารถสร้างความเจริญเติบโตให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืนนั้น แต่ทั้งนี้จากการศึกษางานวิจัย เรื่อง Insights from Research Holistic Scorecard: Strategic Performance Measurement and Management in the Software Industry ของ Sureshchandar, G.S.; & Leisten, Rainer [7] ซึ่งงานวิจัยชิ้นนี้ได้ศึกษาการวัดผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรม

ซอฟต์แวร์ ที่นำ Balanced Scorecard มาใช้ในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร จากผลการวิจัย พบว่า

1. ในส่วนของอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์นั้น มีการนำแนวคิด **Balanced Scorecard** มาใช้ในการดำเนินธุรกิจด้วยเช่นกัน แต่พบว่า ไม่ประสบความสำเร็จ เพราะ Balanced Scorecard มีอยู่ทั้งหมด 4 มุมมองด้วยกัน แต่อุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ต้องการมุมมองที่มากกว่านั้น ดังนั้น Sureshchandar, G.S.; & Leisten, Rainer [7] จึงได้นำเสนอ**กรอบแนวคิดในการเพิ่มปัจจัยหรือที่เรียกว่าวิธี Holistic scorecard (HSC)** โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกันทั้งหมดอยู่ 6 ปัจจัยหรือ 6 มุมมองด้วยกันประกอบด้วย

- 1) มุมมองด้านการเงิน
- 2) มุมมองด้านลูกค้า
- 3) มุมมองด้านกระบวนการทางธุรกิจ
- 4) มุมมองด้านพนักงาน (หรือมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา)
- 5) มุมมองด้านทรัพย์สินทางปัญญา
- 6) มุมมองด้านสังคม

ซึ่งแสดงดังภาพ 2



ภาพ 2 กรอบแนวคิดการเพิ่มปัจจัย

ที่มา: Sureshchandar, G.S.; & Leisten, Rainer. (2005). Insights from Research Holistic Scorecard: Strategic Performance Measurement and Management in the Software Industry. *Measuring Business Excellence*. 9(2): 12-29.

จากภาพ 2 สามารถอธิบายได้ว่า ทั้ง 6 มุมมองนี้มีความสอดคล้องกับอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์และมีประโยชน์ต่ออุตสาหกรรมซอฟต์แวร์อย่างมาก เนื่องจากอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์เป็นสิ่งที่แตกต่างจากอุตสาหกรรมอื่นๆ เพราะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นการวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานของอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์จึงต้องการมากกว่า 4 มุมมอง โดยในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์นั้น เรื่องของทักษะ ความรู้ และความสามารถของคนมีความสำคัญมาก สำหรับธุรกิจนี้ แทนที่จะใช้ Balanced Scorecard ที่มีเพียง 4 มุมมอง จึงจำเป็นต้องเพิ่มเป็น 6 มุมมองดังกล่าวข้างต้น

2. มุมมองทางการเงินในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์มีเงินหมุนเวียนจำนวนมาก เพราะฉะนั้นความสำคัญของมุมมองด้านการเงินจะได้รับการยอมรับเป็นอย่างมาก จึงทำให้มุมมองนี้โดดเด่นมากในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ ผลของการปฏิบัติงานด้านการเงินเป็นการให้นิยามที่ดีที่สุดในความสำเร็จขององค์กร ต่อมาในส่วนของมุมมองด้านลูกค้า พบว่า มุมมองด้านลูกค้ามีบทบาทอย่างมากในการตัดสินใจเรื่องคุณภาพของซอฟต์แวร์ โดยซอฟต์แวร์ส่วนมากทำตามความต้องการของลูกค้าและถ้าความต้องการนั้นไม่ได้แก้ปัญหาก็จะมีประสิทธิภาพก็จะทำให้ไม่ได้รับความสนใจจากลูกค้าในเรื่องความสามารถทางเทคนิคขององค์กร ซึ่งสิ่งนี้เป็นสิ่งที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิงกับอุตสาหกรรมอื่นๆ และสิ่งที่แตกต่างจากอุตสาหกรรมอื่นอีกประการหนึ่ง คือ ลูกค้าของบริษัทซอฟต์แวร์ส่วนมากไม่ใช่ผู้ใช้คนสุดท้ายและตัวลูกค้าเองก็ไม่รู้ว่าสิ่งที่เขาต้องการอย่างแท้จริงของผู้ใช้คนสุดท้ายคืออะไร และในส่วนของอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์นั้นในด้านมุมมองของลูกค้า องค์กรจะต้องสร้างให้ลูกค้ามีมุมมองที่ดีต่อองค์กรและต้องทำให้ลูกค้าเข้าใจว่าองค์กรมีความสามารถมาก จึงจะทำธุรกิจประสบความสำเร็จได้ มุมมองต่อมาเป็นมุมมองด้านกระบวนการทางธุรกิจ

3. กระบวนการทางธุรกิจที่ยืดเยื้อจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งสามารถทำได้โดยการใส่ระบบข้อมูลที่ดีในตำแหน่งที่ถูกต้อง รวมทั้งพนักงานต้องมีความรับผิดชอบต่อกระบวนการเหล่านั้น และมีความชำนาญในการแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้น กระบวนการทางธุรกิจถือว่าเป็นกลไกผ่านความคาดหวังในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ การปฏิบัติการของกระบวนการภายในเป็นตัวบ่งชี้เข้าไปสู่การปรับปรุงเรื่องลูกค้าและผลลัพธ์ทางการเงินในภายหลัง ในส่วนของมุมมองด้านพนักงาน

4. ถึงแม้ว่าอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์จะเป็นตัวขับเคลื่อนเทคโนโลยีอย่างหนึ่งแต่พนักงานก็มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อธุรกิจนี้ องค์กรควรสร้างให้มีบรรยากาศในการทำงานมีความสุข เนื่องจากการทำงานในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์นั้น มีความกดดันสูงต้องทำงานแข่งทั้งเวลาและการแข่งขันทางธุรกิจ ดังนั้นประเด็นด้านทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์จึงมีความสำคัญกว่าอุตสาหกรรมด้านอื่นๆ เนื่องจากอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์นั้นเป็นอุตสาหกรรมที่ต้องใช้คนที่มีความรู้ ความชำนาญอย่างมาก เพราะฉะนั้นอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์จะต้อง

ปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้แตกต่างจากอุตสาหกรรมอื่นดังที่ได้กล่าวมาแล้ว เพื่อลดอัตราการลาออกของพนักงาน มุมมองต่อมาคือมุมมองทางด้านสังคม

5. ในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์นั้นประเด็นทางสังคมจะสะท้อนให้เห็นถึง **ภาพลักษณ์ขององค์กร** โดยภาพลักษณ์ขององค์กรแบ่งออกเป็นสองประเภทคือภาพลักษณ์ทางการเมืองและภาพลักษณ์ทางสังคม ซึ่งภาพลักษณ์ทางการเมืองจะสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถขององค์กรในการได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลรวมทั้งองค์กรระหว่างประเทศด้วยเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ต่อกัน การช่วยกันป้องกันปัญหาต่างๆ ไป ตลอดจนจนการรับมือในเรื่องของการละเมิดลิขสิทธิ์ เป็นต้น ส่วนภาพลักษณ์ทางสังคมจะสะท้อนให้เห็นถึงความมีไมตรีจิตต่อกันท่ามกลางสาธารณชนทั่วไปรวมทั้งชุมชนด้วย โดยภาพลักษณ์ทางสังคมในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์นั้น จะเป็นการรับผิดชอบต่อสังคมในรูปแบบของการจัดกิจกรรมด้านสวัสดิการ การให้โอกาสทางการศึกษา การให้คำปรึกษาด้านอาชีพ ตลอดจนการให้โอกาสในการจ้างงาน เป็นต้น และมุมมองสุดท้ายจาก งานวิจัย เรื่อง Insights from Research Holistic Scorecard: Strategic Performance Measurement and Management in The Software Industry [7] คือ มุมมองทางด้านทรัพย์สินทางปัญญา

6. ในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์นั้นเป็นอุตสาหกรรมที่ต้องใช้ความรู้อย่างมากและต้องใช้เทคนิคขั้นสูงในการถ่ายทอดข้อมูลที่มีในแผนการตลาดอย่างรวดเร็ว ดังนั้นการให้ความสำคัญต่อทรัพย์สินทางปัญญาในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์จึงกลายเป็นสิ่งที่จำเป็นและต้องได้รับความคุ้มครองตามกฎหมายผ่านสิทธิเกี่ยวกับทรัพย์สินทางปัญญาโดยทรัพย์สินทางปัญญาก็คือทรัพย์สินที่องค์กรมีสิทธิ์ เช่น สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า การออกแบบที่ได้รับการจดทะเบียนแล้ว ความลับทางการค้า ตลอดจนลิขสิทธิ์ที่ได้รับการคุ้มครองตามกฎหมายให้แก่ผู้เป็นเจ้าของ เป็นต้น

7. มีบริษัทด้านไอทีที่นำ **Balanced Scorecard** ตามกรอบแนวคิดในการเพิ่มปัจจัยหรือที่เรียกว่าวิธี **Holistic Scorecard (HSC)** มาใช้แล้วประสบความสำเร็จ คือ บริษัท Advanced Micro Devices หรือมีชื่อเรียกย่อๆ ว่า AMD ซึ่งเป็นบริษัทผู้ผลิตชิพคอมพิวเตอร์รายใหญ่เป็นอันดับ 2 ของโลกรองจากบริษัท Intel มีพนักงานทั่วโลก 11,000 คน แต่ผลประกอบการของบริษัท ในช่วงหลังลดลงอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เป็นเพราะบริษัท มีปัญหาทางการเงินจึงทำให้ขาดสภาพคล่องในการทำตลาด ซึ่งสาเหตุที่บริษัท ขาดสภาพคล่องทางการเงินนั้นเป็นผลมาจาก 2 ประการ คือ

1) ในช่วง 2 ปีที่ผ่านมาบริษัท Intel ได้ดำเนินนโยบายทุ่มตลาด โดยการลดราคาสินค้าลงทำให้มีราคาขายเท่ากับผลิตภัณฑ์ของบริษัท AMD ซึ่งเป็นเหตุให้ผลกำไรของบริษัท AMD ในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา ลดลงอย่างมาก

2) บริษัท AMD ได้เข้าไปซื้อกิจการของบริษัท ATI จึงทำให้บริษัท AMD ขาดสภาพคล่องทางการเงินไประยะหนึ่ง

จากเหตุผลทั้ง 2 ประการทำให้การดำเนินงานของบริษัท AMD เริ่มมีปัญหา แต่หลังจากการที่บริษัท AMD นำแนวคิด Balanced Scorecard มาปรับใช้ในองค์กร โดยมีการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงสถานะพื้นฐานขององค์กรมีการพัฒนาวิสัยทัศน์ มีการกำหนดมุมมองด้านต่างๆ ที่จะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินกิจการ มีการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ ในมุมมองด้านต่างๆ โดยเรียงลำดับความสำคัญ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร โดยมุมมองต่างๆ จะประกอบด้วยมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา นอกจากนี้ยังมีการนำมุมมองด้านทรัพย์สินทางปัญญา มาปรับใช้ในแผนการตลาดมากขึ้นเพื่อป้องกันการลอกเลียนแบบผลิตภัณฑ์จากบริษัทคู่แข่ง และมุมมองสุดท้ายคือมุมมองทางสังคม โดยมุมมองทางสังคมนั้น บริษัท AMD มีภาพลักษณ์ที่ดีกับรัฐบาลอาบูดาบีอย่างมาก โดยกองทุนของรัฐบาลอาบูดาบี ได้ไปเข้าลงทุนโดยการซื้อหุ้นของบริษัท AMD เป็นจำนวนมาก จึงทำให้สถานะทางการเงินของบริษัท AMD ดีขึ้นมาก และทาง CEO ของ บริษัท AMD ก็ออกมากล่าวต่อสาธารณชนเองว่าในอีก 1-2 ไตรมาสนี้บริษัท AMD จะมีสภาพการเงินที่ดีขึ้นกว่าเดิมมากขึ้นอีกด้วย

นอกจากนี้ทาง บริษัท AMD ยังได้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ด้านต่างๆ ในลักษณะของเหตุและผล เพื่อสร้างเป็นแผนที่ทาง กลยุทธ์ และมีการกำหนดตัวชี้วัดตลอดจนเป้าหมาย สำหรับแต่ละมุมมองโดยเรียงลำดับตามความสำคัญและลำดับสุดท้ายคือการจัดทำแผนปฏิบัติการขององค์กร จึงทำให้บริษัท AMD กลับมาต่อสู้อุตสาหกรรมกับบริษัท Intel ได้อีกครั้ง

บทสรุป

จากที่ได้กล่าวมาทั้งหมดข้างต้นนั้น สามารถสรุปได้ว่า การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรโดยใช้ Balanced Scorecard นั้นเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรจะต้องคำนึงถึงอย่างมาก โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสลับซับซ้อนในเรื่องของการวัดผล เพราะธุรกิจนี้มีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา ดังนั้นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่ออุตสาหกรรมซอฟต์แวร์คือหลักการพื้นฐานทั้ง 6 มุมมองดังกล่าวข้างต้นที่แสดงให้เห็นถึงการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งหากอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ใช้การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรทั้ง 6 มุมมอง จะทำให้การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรมีความน่าเชื่อถือและมีประสิทธิภาพทั้งในระดับใหญ่และในระดับเล็ก โดยทั้งนี้วิธีการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรทั้ง 6 มุมมองนั้นได้มีการประยุกต์ปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ไว้เรียบร้อยแล้ว [7]

แม้ว่าแนวทาง Balanced Scorecard ของ Kaplan; & Norton [1] จะมีความเป็นลำดับที่ชัดเจน แต่ Balanced Scorecard ก็ยังเป็นแนวคิดที่ยืดหยุ่น โดยมุมมองภายใต้ Balanced Scorecard ไม่จำเป็นต้องมี 4 มุมมองตามแนวคิดดั้งเดิม ของ Kaplan; & Norton [1] ที่กำหนดไว้ 4 มุมมองตามลำดับความสำคัญ คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการทางธุรกิจ และมุมมองด้านพนักงาน หรือมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา โดยการที่ธุรกิจต่างๆ จะมีมุมมองนั้น ขึ้นอยู่กับปรัชญาและพื้นฐานที่สำคัญของงานมากกว่า ตลอดจนถึงขึ้นอยู่กับลักษณะของหน่วยงานนั้นๆ ด้วย องค์กรบางแห่งอาจจะมีมุมมองด้านอื่นเพิ่มขึ้นอีกได้อย่างเช่นในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ เป็นต้น นอกจากนี้ การนำหลัก Balanced Scorecard มาใช้ในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรนั้นจะต้องให้ความสำคัญกับมุมมองทุกด้านอย่างสมดุลกันซึ่งมุมมองแต่ละด้าน จะส่งผลถึงด้านอื่นๆ เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ แต่ทั้งนี้องค์กรจะต้องกำหนดภารกิจหลักให้ชัดเจน และวิเคราะห์มุมมองแต่ละด้านให้สอดคล้องกับภารกิจหลักขององค์กรด้วย และในการนำหลักการของ Balanced Scorecard มาใช้ในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรนั้น ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายจะต้องปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้ และมีดัชนีชี้วัด การทำงานที่ชัดเจนเพื่อให้องค์กรดำเนินงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และสอดคล้องกับภารกิจขององค์กรต่อไป

อ้างอิง

- [1] Kaplan R. S.; & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*. January-February: 75-85.
- [2] Sujatha, Perera; Herbert, Schoch; & Saba, Sabaratnam. (2007). Adoption of the Balanced Scorecard in Local Government Organizations: An Exploratory Study. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*. 2(1): 53-70.
- [3] ณรงค์ศักดิ์ บุญยมาลิก. (2551, ตุลาคม). อาหารสมอง: เกร็ดความรู้ทางการบริหาร. *วารสาร สคส.สาร*. 10(11): 7-8.
- [4] Barnard, Chester I. (1983). *The Function of the Executive*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- [5] Whitaker, Debrah. (2000). *Leadership and the Successful Balanced Scorecard*. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- [6] จรินทร์ อาสาทรงธรรม. (2546, มกราคม-มิถุนายน). Balance Scorecard ช่วยกิจการได้จริงหรือ. *BU Academic Review*. 2(1): 138-142.
- [7] Sureshchandar, G. S.; & Leisten, Rainer. (2005). Insights from Research Holistic Scorecard: Strategic Performance Measurement and Management in the Software Industry. *Measuring Business Excellence*. 9(2):12-29