

มุมมองของการประเมินผลการดำเนินงานองค์กร PERSPECTIVES ON PERFORMANCE EVALUATION

มนู ลีนะวงศ์¹

บทคัดย่อ

การประเมินผลการดำเนินงานมีความสำคัญอย่างมากต่อการประสบความสำเร็จขององค์กร โดยเรื่องที่ได้รับการประเมินผลมักจะประสบความสำเร็จ ดังนั้น การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรที่เหมาะสมกับองค์กรจะเป็นแรงผลักดันที่สำคัญที่ส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้ตามที่กำหนด บทความนี้วิเคราะห์ถึงมุมมองของการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรในรูปแบบต่างๆ ที่มีการใช้ในปัจจุบัน โดยจะกล่าวถึง การประเมินผลทางการเงิน การประเมินประสิทธิผล และประสิทธิภาพ การประเมินผลแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) และแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Maps) การประเมินผลตามกรอบแนวคิดรางวัลคุณภาพแห่งชาติ Baldrige Performance Excellence และการประเมินผลการดำเนินงานของกิจการเพื่อสังคม ทั้งนี้ บทความนี้มีการวิเคราะห์ถึงมุมมองของผลการดำเนินงานของกิจการจากบทความในวารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ ปีที่ 2 ฉบับที่ 1 ตุลาคม 2553 – มีนาคม 2554

คำสำคัญ: การประเมินผลการดำเนินงาน ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ การประเมินผลแบบดุลยภาพ กรอบแนวคิดรางวัลคุณภาพ Baldrige Performance Excellence การประเมินผลการดำเนินงานของกิจการเพื่อสังคม

Abstract

Performance Evaluation is vital to the enterprise's success since the measured issues are usually accomplished. Therefore, a suitable organization's performance evaluation is an important driver to support the organization in accomplishing its designated targets. This article discusses the various perspectives on performance evaluation, which are using today. This includes financial performance evaluation, effectiveness, efficiency, Balanced Scorecard, Strategy maps, Baldrige performance excellence framework, and performance evaluation of social enterprise. This article also analyzes the perspectives on organization's performance from the articles in Srinakharinwirot Business Journal Vol.2 No.1 October 2010 – March 2011.

Keywords: Performance evaluation, Effectiveness, Efficiency, Balanced Scorecard, Strategy maps, Baldrige Performance Excellence Framework, Performance evaluation of social enterprise

¹ อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

บทนำ

การประเมินผลการดำเนินงาน เป็นศาสตร์ซึ่งได้รับความสนใจ และได้รับการพัฒนามาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ทั้งนี้ เนื่องจากผลการดำเนินงานเป็นสิ่งที่ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ความสำคัญ เพื่อพิจารณาลงทุนในธุรกิจ หรือให้การสนับสนุนองค์กรในด้านต่างๆ นอกจากนั้น การประเมินผลการดำเนินงานยังทำให้ทราบถึงจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กร เพื่อทำให้สามารถปรับปรุง พัฒนาให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น

การประเมินผลในอดีตนั้นมักจะเป็นการประเมินผลในด้านการเงิน เช่น กำไรสุทธิ อัตราผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น (ROE) เป็นต้น ต่อมานอกจากการพิจารณากำไรสุทธิ ได้มีการคำนึงถึงต้นทุนของเงินทุนทั้งหมดที่ต้องนำมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ จึงได้มีการพิจารณาถึงกำไรทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit – EP) หรือ Economic Value Added – EVA อย่างไรก็ดีตาม อันที่จริงแล้ว ผลประกอบการทางด้านการเงินนั้น เป็นผลประกอบการที่เป็นอดีต ซึ่งไม่ได้บอกว่าจะมีผลตอบแทนที่ยั่งยืนในอนาคต หรือไม่ ดังนั้น นอกเหนือจากการประเมินผลทางการเงิน จึงมีการประเมินผลในรูปแบบของประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขึ้น ซึ่งเป็น การประเมินผลในมิติของกระบวนการทำงานเพิ่มเติมขึ้น นอกจากนั้น มีรูปแบบของการประเมินผลที่เน้นความสมดุลในด้านต่างๆ หรือที่เรียกว่า Balanced Scorecard –BSC และมีการมุ่งเน้นถึงอนาคต รวมถึงการเป็นองค์กรที่ยั่งยืนในระยะยาว ทั้งนี้ ได้มีรูปแบบของการประเมินผลที่มีมิติแตกต่างออกไปจากการประเมินผลแบบดุลยภาพ โดยมุ่งเน้นด้านกระบวนการที่เป็นระบบ และด้านผลลัพธ์ ซึ่งเป็นแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ Balridge Performance Excellence นอกจากนั้น รูปแบบของธุรกิจที่ นอกเหนือจากการมุ่งเน้นทางด้านกำไรของกิจการ แล้วยังเน้นในเรื่องของการทำประโยชน์เพื่อสังคม และสิ่งแวดล้อม ที่เรียกว่ากิจการเพื่อสังคมนั้น ก็มีการประเมินผลการดำเนินงานที่เพิ่มเติมมากขึ้นในเรื่องของผลตอบแทนต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (SROI)

การประเมินผลด้วยวิธีต่างๆ ที่กล่าวข้างต้นนั้น หากจะพิจารณาว่าผลการดำเนินงานนั้น ดีหรือไม่ สามารถดำเนินการได้หลายวิธี โดยการเปรียบเทียบกับตนเอง การเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ การเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานในอดีต หรือแนวโน้ม และการเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม คู่แข่ง และคู่แข่งในด้านต่างๆ

บทความปริทรรศน์นี้มีการวิเคราะห์ถึงบทความในวารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ ปีที่ 2 ฉบับที่ 1 ตุลาคม 2553 – มีนาคม 2554 ในมุมมองของผลการดำเนินงานขององค์กร เป็นจำนวน 3 บทความ ได้แก่

- ลักษณะผู้นำ ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กร และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกในจังหวัดสมุทรสาคร โดย ศรัญญา เอื้ออังกณกุล

- การบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยการวัดผลปฏิบัติงานแบบดุลยภาพในเขตภาคเหนือของประเทศไทย โดย รัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์ธร และเบญญาภา กันทะวงศ์วาร
- การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรเชิงกลยุทธ์ โดยใช้ Balanced Scorecard ในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ โดยกัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล

การประเมินผลทางการเงิน

นักลงทุนมักจะวัดผลการดำเนินงานทางการเงินโดยมุ่งเน้นที่อัตราผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น (ROE) ซึ่งเป็นผลตอบแทนที่เป็นการเปรียบเทียบผลกำไรที่ได้ออกกับเงินทุนจากส่วนของผู้ถือหุ้น นอกจากนี้ อาจมีการประเมินผลความสำเร็จด้านการเงินอื่นๆ เพิ่มเติมในแง่มุมต่างๆ นอกเหนือจากความสามารถในการทำกำไร ได้แก่ สภาพคล่องของกิจการ ความสามารถในการก่อหนี้ และความสามารถในการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ในการสร้างรายได้ ต่อมาได้มีการพิจารณาว่า การประเมินผลดังที่ได้กล่าวแล้ว ยังไม่ได้คำนึงถึงต้นทุนของเงินทุนในส่วนของผู้ถือหุ้น เนื่องจากหากพิจารณาผลการดำเนินงานจาก กำไรสุทธิ ต้นทุนของเงินทุนในส่วนของหนี้จะมีการคำนึงถึงโดยเป็นรายการดอกเบี้ยจ่ายในงบกำไรขาดทุน แต่ส่วนของต้นทุนของเงินทุนที่เป็นส่วนของผู้ถือหุ้นนั้น ไม่มีการคำนึงถึง ดังนั้น Stern (2001) ได้พัฒนาการประเมินผลทางการเงินขึ้นโดยให้ชื่อว่า EVM (Economic Value Added) ซึ่งมีการคำนึงถึงต้นทุนของเงินทุนทั้งหมดด้วย ดังนั้น นอกเหนือจากความสามารถในการทำกำไร ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ และความสามารถในการจัดโครงสร้างทางการเงินและหาแหล่งเงินทุนที่ต่ำที่สุด จึงเป็นปัจจัยที่ถูกประเมินผลด้วย

การประเมินผลประสิทธิผล และประสิทธิภาพ

นอกเหนือจากการประเมินผลที่กำหนดเฉพาะเจาะจงทางการเงิน อีกมุมมองหนึ่ง คือ การประเมินประสิทธิผลขององค์กร (Effectiveness) ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ (Robbins, 2001) ทั้งนี้ ในการวัดประสิทธิผลในการดำเนินงาน สามารถพิจารณาในองค์ประกอบ 4 ด้าน (Cherrington, 1994) คือ คุณภาพของงานที่ได้ทำ (Quality of work) ปริมาณงานที่ได้ทำ (Quantity of work) การพัฒนาคุณภาพส่วนบุคคล (Personality quality development) และ การพัฒนาการบริหารจัดการ (Improvement in performance of administration)

ทั้งนี้ นอกเหนือจากผลลัพธ์ที่ประเมินจากประสิทธิผลแล้ว การวัดในเรื่องของประสิทธิภาพ (Efficiency) ก็มีความสำคัญเช่นเดียวกัน โดยเป็นมุมมองของการเปรียบเทียบการใช้ทรัพยากรเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ หรือเป็นอัตราส่วนของผลผลิตต่อปัจจัยการผลิต โดยอาจวัดได้หลายมุมมองไม่ว่าจะเป็นทางการเงิน หรือไม่ใช้การเงิน เช่น อัตราการผลตอบแทนจากการลงทุน (Rate on investment) ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลผลิต (Unit cost) และ อัตราการสูญเสีย (Loss) เป็นต้น

บทความวิจัย เรื่องลักษณะผู้นำ ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กร และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเล แข็งแรงส่งออกในจังหวัดสมุทรสาคร โดย ศรัณยู เอื้ออังกณกุล ในวารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ ปีที่ 2 ฉบับที่ 1 ตุลาคม 2553 – มีนาคม 2554 เป็นมุมมองที่ให้ความสำคัญของผลการดำเนินงานขององค์กรโดยพิจารณาจาก ประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพขององค์กร

การประเมินผลแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) และแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Maps)

การประเมินผลแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard –BSC) ถูกพัฒนาขึ้นโดย Kaplan และ Norton (1996) โดยมีการประเมินผลในมุมมองทั้งสิ้น 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งการประเมินผลดังกล่าวมีการพิจารณาให้สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์เพื่อทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ (Kaplan, & Norton, 2001) ทั้งนี้ มุมมองทั้ง 4 ด้านจะต้องมีความเชื่อมโยงกัน และไปในทิศทางเดียวกันเพื่อประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรขององค์กร นอกจากนี้ การประเมินผลแบบดุลยภาพเป็นเครื่องมือในการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติผ่านการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในด้านต่างๆ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติในองค์กร องค์กรขนาดใหญ่ มักมีการกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละระดับ เช่นระดับองค์กร ระดับฝ่าย ระดับแผนก และระดับบุคคล เป็นต้น เพื่อให้ทุกคนในองค์กรมีเป้าหมายและได้รับการประเมินผล เพื่อใช้ในการพิจารณาขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้น และการได้รับเงินรางวัลได้พิเศษต่างๆ

นอกเหนือจากการที่การประเมินผลแบบดุลยภาพ มีการคำนึงถึงความสมดุลใน 4 มุมมอง โดยไม่คำนึงถึงเพียงมุมมองทางด้านการเงินเท่านั้น การประเมินผลแบบดุลยภาพ ยังมีการพิจารณาถึงความสมดุลในมิติอื่นๆ ด้วย ได้แก่ ความสมดุลระหว่างมุมมองระยะสั้น และระยะยาว ความสมดุลระหว่างมุมมองภายในและภายนอก และความสมดุลระหว่างปัจจัยที่เป็นเหตุ และผลลัพธ์

ความสมดุลระหว่างมุมมองระยะสั้น และระยะยาว นั้น สามารถอธิบายได้โดยมุมมองด้านการเงิน นั้นเป็นผลการดำเนินงานในอดีตที่ผ่านมาในช่วงเวลานั้นๆ แต่มุมมองในปัจจุบัน คือ มุมมองทางด้านลูกค้าซึ่งเป็นฐานของรายได้ในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งสามารถทำให้มั่นใจได้ว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จในอนาคต หากมีลูกค้าที่พึงพอใจในสินค้าและบริการขององค์กร เช่นเดียวกันกับมุมมองด้านกระบวนการภายใน เป็นมุมมองที่บ่งบอกถึงสถานะปัจจุบันของกระบวนการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อการดำเนินงานในอนาคตเช่นเดียวกัน เนื่องจากการมกระบวนการทำงานที่ดี มีประสิทธิภาพ และมีส่วนสูญเสียน้อย เป็นการทำให้แน่ใจว่าองค์กร จะสามารถรักษาขีดความสามารถในการทำธุรกิจไว้ได้ ส่วนมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาเป็นมุมมองในอนาคต ซึ่งเป็นการเตรียมพร้อมด้านบุคลากร ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อรองรับกับอนาคตซึ่งทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ และภารกิจที่กำหนดไว้

ในอีกทางหนึ่ง มุมมองของความสมดุล สามารถพิจารณาจากความสมดุลระหว่างมุมมองภายใน และภายนอกองค์กร มุมมองภายในองค์กร คือ มุมมองด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งจะส่งผลต่อมุมมองภายนอก คือมุมมองด้านลูกค้า และด้านการเงินในที่สุด นอกจากนี้ อีกมุมมองของความสมดุล คือ ความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading Indicators) และตัวชี้วัดที่เป็นผล (Lagging Indicators) เป็นอีกความสมดุลที่ส่งผลให้ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์เป็นไปได้ตามเป้าหมาย การวัดผลตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ เป็นการผลักดันให้ผลลัพธ์ ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ การวัดตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ จะทำให้ห้องค์กรทราบจุดบกพร่องในด้านที่ส่งผลต่อความสำเร็จของเป้าหมายโดยตรง

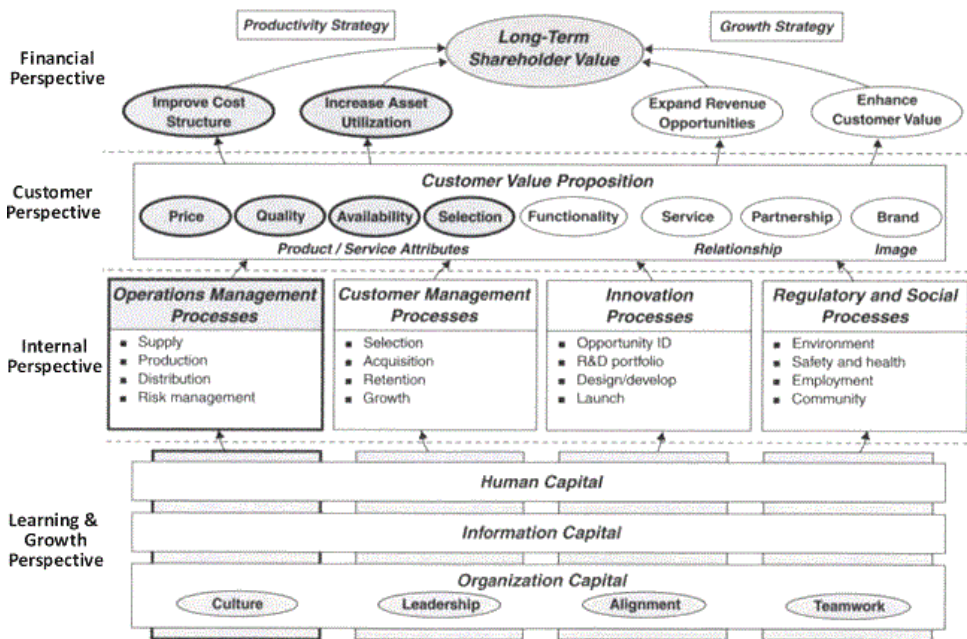
ทั้งนี้ คำว่าสมดุลในแต่ละมุมมอง ไม่ได้หมายความว่าน้ำหนักของตัวชี้วัดในแต่ละมุมมองต้องเท่ากัน น้ำหนักในแต่ละมุมมอง และของ แต่ละตัวชี้วัดขึ้นอยู่กับพิจารณาตามความเหมาะสมกับองค์กร โดยมีปัจจัยในการพิจารณาได้จากความสำคัญของตัวชี้วัดในมุมมองนั้นที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ หรืออาจแบ่งตามสัดส่วนของงานนั้นๆ เทียบกับปริมาณงานทั้งหมด นอกจากนี้ อาจขึ้นอยู่กับความเป็นรูปธรรมในการวัด ทั้งนี้ หมายถึงหากมีการวัดผลตัวชี้วัดที่เป็นนามธรรม ซึ่งสามารถบ่งบอกถึงระดับความสำเร็จได้ไม่ชัดเจน แต่ให้น้ำหนักมาก อาจไม่เห็นผลที่เป็นรูปธรรมชัดเจนจากการวัดผลนั้น หลายองค์กรจึงมักมีการวัดผลองค์กร หน่วยงาน และรายบุคคลของพนักงาน โดยมีตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมผสมกัน นอกจากนี้ ประเด็นในเรื่องของความสามารถในการควบคุมงานนั้นก็มีความสำคัญเช่นเดียวกัน หากมีการประเมินผลในน้ำหนักที่มากเกินไปสำหรับตัวชี้วัดที่ผู้ดำเนินงานไม่มีอำนาจในการควบคุมผลงาน การวัดผลนั้นก็จะไม่สื่อถึงผลการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กร หรือหน่วยงานนั้น

นอกจากนี้ ในการประเมินผลการดำเนินงานของบางอุตสาหกรรมหรือบางองค์กร อาจมีมุมมองที่มากขึ้น เช่น หน่วยงานที่เป็นองค์กรไม่แสวงหากำไร อาจมีมุมมองทางด้านสังคม หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรเชิงกลยุทธ์ โดยใช้ Balanced Scorecard ในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ โดยกัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล ในวารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ ปีที่ 2 ฉบับที่ 1 ตุลาคม 2553 – มีนาคม 2554 พบว่า ในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ การประเมินการดำเนินงานแบบดุลยภาพ ควรประกอบด้วย 6 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการทางธุรกิจ มุมมองด้านพนักงาน (หรือ มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา) มุมมองด้านทรัพย์สินทางปัญญา และมุมมองด้านสังคม ซึ่งจะเห็นได้ว่าการเพิ่มมุมมองด้านทรัพย์สินทางปัญญา และมุมมองด้านสังคมขึ้น ทั้งนี้ เนื่องจากอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ ผลิตภัณฑ์สามารถถูกลอกเลียนแบบได้ง่าย จึงเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการดำเนินธุรกิจ ในอุตสาหกรรมนี้ นอกจากนี้ การออกแบบผลิตภัณฑ์ซอฟต์แวร์ นั้นจะต้องคำนึงสังคม ในแง่ของความปลอดภัยของผู้ใช้โปรแกรม ความเหมาะสมของเนื้อหาสำหรับผู้เยาว์ เป็นต้น ดังนั้นในการประเมินผล มุมมองด้านสังคมจึงถูกเพิ่มเติมเข้ามาเพื่อให้สะท้อนกับกิจการในอุตสาหกรรมนี้มากที่สุด

อีกบทความหนึ่งในวารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ ปีที่ 2 ฉบับที่ 1 ตุลาคม 2553 – มีนาคม 2554 ซึ่งมีมุมมองของผลการดำเนินงานขององค์กรโดยประเมินจากการวัดผลเชิงคุณภาพ คือบทความวิจัย เรื่องการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยการวัดผลปฏิบัติงานแบบคุณภาพในเขตภาคเหนือของประเทศไทย โดย รัฐันท์ พงศ์วิริทธิ์ธร และเบญญาภา กันทะวงศ์วาร ทั้งนี้ นักวิจัยได้ศึกษาถึงธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยพิจารณาใช้การวัดผลปฏิบัติงานแบบคุณภาพ ใน 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งเป็นไปตามมุมมองมาตรฐานของ Balanced Scorecard

Kaplan และ Norton (2004) ได้มีการพัฒนาต่อยอดจากการวัดผลแบบดุลยภาพ (BSC) เป็น แผนที่กลยุทธ์ (Strategy maps) โดยได้มีการจัดเรียงมุมมองทั้ง 4 ในรูปแบบที่เป็นเชิงเหตุและผล และเป็นภาพที่แสดงกลยุทธ์หลักขององค์กรทั้งหมดเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน

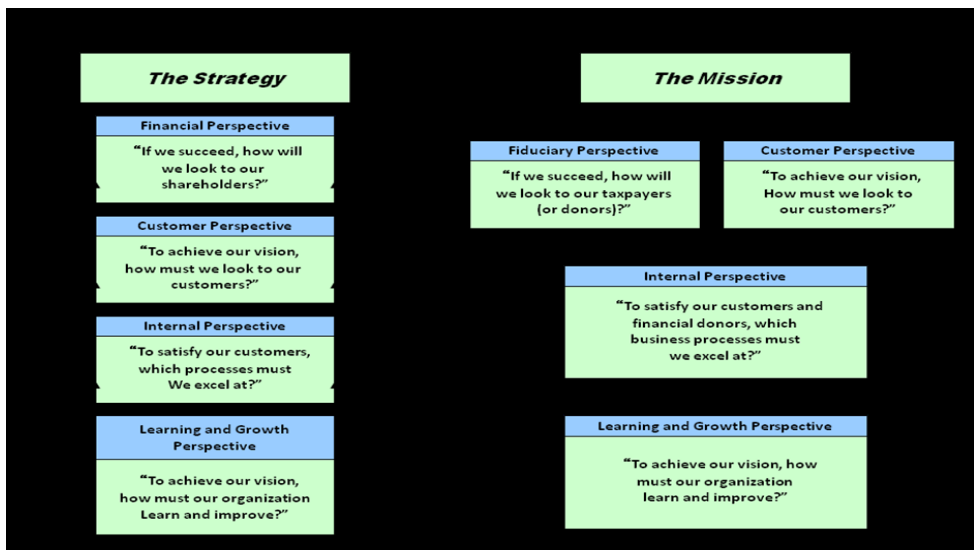
“แผนที่กลยุทธ์ (Strategy maps) เป็นเครื่องมืออธิบายถึงกลยุทธ์อย่างเป็นเหตุเป็นผลสอดคล้องกัน ด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ และกิจกรรมในระยะสั้นที่จะช่วยสร้างความแตกต่างให้กับลูกค้า และคุณค่าต่อผู้ถือหุ้นในระยะยาว” (Norton, 2004)



ภาพที่ 1 แสดงองค์ประกอบของแผนที่กลยุทธ์

ที่มา: Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press, p. 11.

จากภาพที่ 1 แผนที่กลยุทธ์ คือ ภาพแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ของยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยจากองค์ประกอบของแผนที่กลยุทธ์ ผู้บริหารสามารถใช้แผนที่กลยุทธ์เป็นเครื่องมือสื่อสารยุทธศาสตร์ในองค์กร และใช้เป็นแนวทางในการอธิบายกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างมีเอกภาพและคงเส้นคงวา ซึ่งช่วยให้องค์กรกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดผลงาน และบริหารงานได้บรรลุวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ประโยชน์ของแผนที่กลยุทธ์ คือ ช่วยสร้างความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กร โดยในระหว่างการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ อาจพบว่าจะต้องมีกลยุทธ์เพิ่มเติมเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์หลัก ช่วยให้ทราบว่าปัจจัยที่เชื่อมโยงระหว่างการกำหนดยุทธศาสตร์กับการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติใดที่หายไป จึงเปรียบเสมือนการทบทวนว่ากลยุทธ์ที่มีความครบถ้วนเพียงพอ เพื่อให้วัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์บรรลุเป้าหมายได้ หรือไม่ อีกประเด็นที่สำคัญ คือ แผนที่กลยุทธ์มีการคำนึงถึงทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ ได้แก่ ทุนมนุษย์ ทุนวัฒนธรรม และทุนข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งจะส่งผลให้ต่อการใช้สินทรัพย์ที่จับต้องได้ในการสร้างผลการดำเนินงานที่พึงประสงค์ขององค์กรในที่สุด



ภาพที่ 2 แสดงแผนที่กลยุทธ์ขององค์กรภาคเอกชนและองค์กรภาครัฐบาลที่ไม่แสวงหากำไร

ที่มา: Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press, p. 8.

จากภาพที่ 2 แสดงถึงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล หากเป็นองค์กรภาคเอกชน เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ ส่วนใหญ่คือการสร้างผลตอบแทนสูงสุดต่อผู้ถือหุ้น ดังนั้นมิติด้านการเงินจะเป็นจุดหมายที่ถูกผลักดันจากมิติการเรียนรู้และพัฒนาสู่มิติด้านกระบวนการภายใน และมิติด้านลูกค้าตามลำดับ แต่หากเป็นองค์กรภาครัฐและองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ไม่ใช่การสร้างผลตอบแทนสูงสุด แต่เป็นการบรรลุในพันธกิจของ

หน่วยงานเป็นสำคัญ ดังนั้นมิติด้านลูกค้า และมิติด้านผู้ดูแล/สนับสนุนหน่วยงานเป็นมิติที่ต้องให้ความสำคัญสูงสุด

การประเมินผลตามกรอบแนวคิดรางวัลคุณภาพแห่งชาติ Baldrige Performance Excellence

ในช่วงกลางปี 2523 ผู้นำของประเทศสหรัฐอเมริกาพบว่าบริษัทอเมริกันต้องมุ่งเน้นในเรื่องของคุณภาพเพื่อที่จะสามารถแข่งขันและเติบโตในตลาดโลก ดังนั้น รัฐมนตรีกระทรวงพาณิชย์ (Malcolm Baldrige) จึงให้การสนับสนุนในเรื่องการจัดการคุณภาพซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการเติบโตทางเศรษฐกิจของสหรัฐอเมริกา ซึ่งรางวัลคุณภาพแห่งชาตินี้จึงได้ใช้ชื่อตามชื่อและนามสกุลของรัฐมนตรีท่านนี้ โดยรัฐสภาของสหรัฐอเมริกาจึงจัดให้มีรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ชื่อ Malcolm Baldrige National Quality Award โดยมีเป้าหมายเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันแก่ธุรกิจของชาวอเมริกัน ซึ่งได้ขยายขอบเขตไปสู่กลุ่มสถานพยาบาลและสถานศึกษา รวมถึง องค์กรไม่แสวงหากำไรและหน่วยงานราชการ

วัตถุประสงค์ของโปรแกรมดังกล่าว คือต้องการค้นหาองค์กรที่เป็นต้นแบบในการดำเนินธุรกิจ และกำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินผลความพยายามในการพัฒนาปรับปรุงผลการดำเนินงาน รวมถึง เผยแพร่และแบ่งปันแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศในด้านต่างๆ (Best Practices)

Malcolm Baldrige National Quality Award เป็นความร่วมมือกันระหว่างภาครัฐและเอกชนซึ่งมีจุดประสงค์ เพื่อความเป็นเลิศในด้านผลการดำเนินงาน และมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างการรับรู้ถึงความสำคัญของความเป็นเลิศในการดำเนินงาน และเพื่อผลักดันเศรษฐกิจของประเทศสหรัฐอเมริกา รวมถึงการสร้างเครื่องมือและหลักเกณฑ์ในการประเมินผลองค์กร ค้นหาตัวอย่างการปฏิบัติที่เป็นเลิศ และมอบรางวัลโดยประธานาธิบดีของประเทศสหรัฐอเมริกา



ภาพที่ 3 แสดงหมวดการประเมินผลการดำเนินงานของ Baldrige Performance Excellent Framework

ที่มา: http://www.nist.gov/baldrige/publications/business_nonprofit_criteria.cfm

ทั้งนี้ ในการพิจารณาผลการดำเนินงานขององค์กรนั้น จะมีการพิจารณาเปรียบเทียบผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กรกับหลักเกณฑ์ของรางวัลคุณภาพแห่งชาติตามหมวดการประเมินทั้งหมด (ภาพประกอบที่ 3) โดยในขั้นตอนแรกจะคำนึงถึงบริบทขององค์กร (Organizational Profile) เพื่อให้ผู้ประเมินมีข้อมูลและเข้าใจสถานการณ์ขององค์กร เมื่อพิจารณาและจะมีการแบ่งการประเมินเป็น 2 ด้านหลัก คือในด้านกระบวนการ และด้านผลลัพธ์ ทั้งนี้ การที่วัดผลทั้งกระบวนการและผลลัพธ์ เนื่องจากมุมมองที่ว่าผลลัพธ์เป็นผลการดำเนินการในอดีต แต่กระบวนการที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลนั้น เป็นสิ่งที่สามารถทำซ้ำได้และสามารถสร้างผลลัพธ์ในอนาคตได้ และทำให้องค์กรมีความยั่งยืน โดยกระบวนการที่มีการประเมินผลจะแบ่งออกเป็น 6 หมวด ได้แก่ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3) การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร และ 6) การจัดการกระบวนการ ส่วนผลลัพธ์ในปัจจุบันจะมีการประเมินในหมวดที่ 7 โดยจะมีการวัดผลของทั้ง 6 หมวดแรก โดยทั้ง 6 หมวดมีข้อกำหนด ดังนี้

หมวด 1 การนำองค์กร มีการประเมินใน 2 ด้านหลัก คือ การนำองค์กรโดยผู้บริหารระดับสูง โดยประเมินผลกระบวนการที่ผู้บริหารระดับสูงชี้นำและทำให้องค์กรยั่งยืน และกระบวนการที่ผู้บริหารสื่อสารกับบุคลากร และกระตุ้นให้มีผลการดำเนินการที่ดี และอีกด้าน คือ การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อประเทศชาติและสังคม ซึ่งเป็นการประเมินระบบการกำกับดูแลขององค์กร และกระบวนการดำเนินการเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ มีการประเมินใน 2 ด้านหลัก คือ การจัดทำยุทธศาสตร์ โดยประเมินกระบวนการกำหนดความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และการดำเนินการกับความท้าทายและการเพิ่มความได้เปรียบ และอีกด้านหลักคือการถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นการประเมินกระบวนการแปลงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ไปสู่แผนปฏิบัติการ การสรุปแผนปฏิบัติการ และตัววัด หรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้อง และ กระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตของรัฐวิสาหกิจ เปรียบเทียบกับตัววัดหรือดัชนีชี้วัด

หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด มีการประเมินใน 2 ด้านหลัก คือ ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด โดยประเด็นการประเมินที่สำคัญ คือกระบวนการกำหนดความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวัง และความนิยมของลูกค้าและตลาด ส่วนอีกด้านหลัก คือ ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งมีการประเมินกระบวนการสร้างความสัมพันธ์เพื่อให้ได้ลูกค้า สร้างความพึงพอใจ และรักษาลูกค้า รวมถึงกระบวนการประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้า

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ มีการประเมินใน 2 ด้านหลัก คือการวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจ โดยประเด็นการประเมินที่สำคัญ คือ กระบวนการในการวัด วิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินการ ส่วนอีกด้านหลัก คือ การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และความรู้ ซึ่งมีการประเมิน

กระบวนการที่ทำให้มั่นใจว่าข้อมูล สารสนเทศ ซอฟต์แวร์ และฮาร์ดแวร์ที่จำเป็นสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ค้า คู่ความร่วมมือ และลูกค้า มีคุณภาพและพร้อมใช้งาน รวมถึงกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร มีการประเมินใน 2 ด้านหลัก คือ ความผูกพันของบุคลากร ซึ่งประเด็นการประเมินที่สำคัญคือ กระบวนการในการสร้างความผูกพัน การจ่ายค่าตอบแทน และให้รางวัลบุคลากร การพัฒนาบุคลากรและผู้นำเพื่อให้มีผลการดำเนินการที่ดี และ กระบวนการในการประเมินความผูกพันของบุคลากร และใช้ผลการประเมินเพื่อให้มีผลการดำเนินการที่ดี ส่วนอีกด้านหลัก คือ สภาพแวดล้อมของบุคลากร ซึ่งเป็นการประเมินกระบวนการในการบริหารขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร และกระบวนการรักษาบรรยากาศในการทำงานให้มีความปลอดภัย การป้องกันภัย และเกื้อหนุนต่อการทำงาน

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ มีการประเมินใน 2 ด้านหลัก คือ การออกแบบระบบงาน ซึ่งประเด็นการประเมินที่สำคัญคือ กระบวนการกำหนดความสามารถพิเศษ รวมทั้งการออกแบบระบบงานและกระบวนการที่สำคัญ เพื่อสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น และเพื่อให้องค์กรได้รับความสำเร็จและให้องค์กรยั่งยืน ส่วนอีกด้านหลัก คือการจัดการและปรับปรุงกระบวนการทำงาน ซึ่งเป็นการประเมินกระบวนการในการนำกระบวนการทำงานที่สำคัญไปปฏิบัติ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ

Baldrige ได้ถูกนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการดำเนินงานของกิจการทั้งขนาดใหญ่ และขนาดเล็ก เนื่องจากสำหรับกิจการขนาดเล็กการมีกระบวนการที่ดีตั้งแต่ขนาดองค์กรยังเล็กอยู่ จะเป็นการสร้างพื้นฐานที่ดีในการเติบโตเป็นองค์กรขนาดใหญ่ในอนาคต

การประเมินผลการดำเนินงานของกิจการเพื่อสังคม (Social Enterprise)

กิจการเพื่อสังคม เป็นรูปแบบขององค์กรประเภทหนึ่ง ซึ่งเป็นรูปแบบที่อยู่ระหว่างรูปแบบธุรกิจที่แสวงหากำไร และรูปแบบของหน่วยงานไม่แสวงหากำไร เช่น หน่วยงานของรัฐ รัฐบาลกิจ และมูลนิธิ ทั้งนี้ กิจการเพื่อสังคม ลดการเอาเปรียบกันของรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่มีการแข่งขันกันเพื่อความอยู่รอด และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรที่ไม่แสวงหากำไร ทั้งนี้ ในประเทศต่างๆ กิจการเพื่อสังคม เป็นที่กำลังได้รับความสนใจจากทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และนักวิชาการ และมีจำนวนมากขึ้นเรื่อยๆ (Stryjan, 2006; Weerawardena & Sullivan Mort, 2006) เนื่องจากวัตถุประสงค์ของกิจการเพื่อสังคม ไม่ได้มุ่งไปที่การสร้างผลตอบแทนสูงสุดต่อผู้ถือหุ้น เพียงอย่างเดียวดังเช่นธุรกิจทั่วไป แต่ กิจการเพื่อสังคมจะมีวัตถุประสงค์เพิ่มเติมในเรื่องของการสร้างประโยชน์ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมด้วย หรือที่เรียกว่า Triple Bottom Lines จึงทำให้ได้รับการตอบรับ และสนับสนุนจากลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นอย่างดี ในประเทศไทย กิจการเพื่อสังคมยังอยู่ในช่วงเริ่มต้น และยังไม่เป็นที่รู้จักของประชาชนมากนัก อย่างไรก็ตาม รัฐบาลได้ให้ความสำคัญและมีนโยบายในการส่งเสริมกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย โดยจัดทำแผนแม่บทว่าด้วยการสร้างเสริมกิจการเพื่อสังคม พ.ศ. 2553-2557 และได้มีการจัดตั้งสำนักงานสร้างเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ (สกส.) เพื่อส่งเสริม

กิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ในการสร้างสังคมที่มีความเท่าเทียม ยุติธรรม และลดความเหลื่อมล้ำในสังคม

รูปแบบของกิจการเพื่อสังคม จึงเป็นรูปแบบที่ใช้ในแก้ปัญหาในเรื่องของการทำลายสิ่งแวดล้อม และลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม รวมถึงเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนทั้งต่อองค์กรเอง และสังคม ประเทศชาติ จากที่มีวัตถุประสงค์หลักถึง 3 ประการในการดำเนินองค์กร ดังนั้น จึงมีรูปแบบของการประเมินผลที่วัดผลกระทบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมขึ้น เรียกว่าการวัด Social Impact และมีการพัฒนาการวัดผลที่เป็นรูปธรรมเช่น ผลตอบแทนต่อสังคมจากการลงทุน (Social Return on Investment – SROI) ในประเทศอังกฤษซึ่งมีการพัฒนาในเรื่องของกิจการเพื่อสังคมเป็นอย่างมาก มีการกำหนดรูปแบบของการรายงานทางบัญชีของกิจการเพื่อสังคมในรูปแบบเฉพาะ และให้มีการรายงานผลตอบแทนต่อสังคมของกิจการเพื่อสังคมด้วย

การเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน

จากการที่การประเมินผลมีหลากหลายรูปแบบหรือแนวความคิดตามที่ได้กล่าวข้างต้น สิ่งที่ต้องมีควบคู่กันไปกับแนวทางการประเมินผล คือการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานว่าบรรลุผลตามที่ได้ตั้งเป้าหมาย หรือ บรรลุผลสำเร็จหรือไม่ สามารถพิจารณาเปรียบเทียบได้หลายมุมมองทั้งนี้ การเปรียบเทียบที่มักมีการนำมาใช้คือ การเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ในด้านต่างๆ และในระยะต่างๆ ที่องค์กรได้กำหนดไว้ เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร ซึ่งเป็นการวัดผลเชิงกลยุทธ์ มักใช้ในการวัดผลแบบดุลยภาพ และแผนที่กลยุทธ์ นอกจากนี้ ธุรกิจเป็นจำนวนมากทำการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับงบประมาณที่ตั้งไว้ ซึ่งงบประมาณมาจากการกำหนดรายการหลักๆ ในการดำเนินธุรกิจเช่น ยอดขาย ค่าใช้จ่าย การลงทุน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร

ทั้งนี้ การประเมินผลสามารถการเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานในอดีต และดูแนวโน้มในระยะต่างๆ เพื่อกำหนดเป้าหมายในการประเมินผลขององค์กร นอกจากนี้ การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานสามารถเทียบได้กับค่ามาตรฐานของอุตสาหกรรมค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรม และเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรืออาจเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ซึ่งหมายถึงเป็นการเปรียบเทียบบางกระบวนการขององค์กรกับธุรกิจอื่นที่ไม่ใช่ธุรกิจประเภทเดียวกัน แต่มีบางกระบวนการที่ดำเนินการในลักษณะเดียวกัน

บทสรุป

การประเมินผลการดำเนินงานมีหลากหลายมุมมอง การพิจารณาเลือกใช้การประเมินผลการดำเนินงานที่เหมาะสมกับองค์กรในบริบทนั้นๆ เป็นสิ่งสำคัญเพื่อความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ขององค์กร การประเมินผลที่หลากหลายมุมมองประกอบด้วย การประเมินผลทางการเงิน การประเมินประสิทธิผล และประสิทธิภาพ การประเมินผลแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) และแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Maps)

การประเมินผลตามกรอบแนวคิดรางวัลคุณภาพแห่งชาติ Baldrige Performance Excellence และการประเมินผลการดำเนินงานของกิจการเพื่อสังคม

เอกสารอ้างอิง

- กัลยารัตน์ วีระชนชัยกุล. (2553). การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรเชิงกลยุทธ์ โดยใช้ Balanced Scorecard ในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์. *วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ*, 2(1), 135-147.
- รัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์ธร และเบญญาภา กันทะวงศ์วาร. (2553). การบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยการวัดผลปฏิบัติงานแบบดุลยภาพในเขตภาคเหนือของประเทศไทย. *วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ*, 2(1), 41-57.
- ศรัณญา เอื้ออังกณกุล. (2553). ลักษณะผู้นำ ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กร และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหารทะเลแช่แข็งส่งออกในจังหวัดสมุทรสาคร. *วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ*, 2(1), 74-95.
- Cherrington, D. (1994). *Organizational behavior: the management of individual and organizational performance*. Boston: Allyn and Bacon.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review (January/ February)*, 75-85.
- _____. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- _____. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Robbins, S.P. (2001). *Organizational Behavior (11th ed)*. New Jersey: Pearson Prentice-Hall.
- Stern, J.M. et al. (2001). *The EVA challenge: Implementing value-added change in an organization*. New York: Wiley.
- Stryjan, Y. (2006). The practice of social entrepreneurship: Notes toward a resource-perspective, in *Entrepreneurship as social change: A third movements in entrepreneurship book*, eds. C. Steyaert, & D. H. Jorth, 35-55. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Weerawardena, J., & Sullivanmort, G. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model, *Journal of World Business*, 41(1), 21-35.