

แนวทางการพัฒนาองค์การด้วยการวัดเชิงกลยุทธ์เพื่อการจัดการยุคใหม่ Organizational Development Through Strategic Measurement for New Management

บุญอนันต์ ฟีไนทรูปย์*

Boon-anan Phinaitrup, Ph.D.

บทคัดย่อ

บทความเรื่อง "แนวทางการพัฒนาองค์การด้วยการวัดเชิงกลยุทธ์เพื่อการจัดการยุคใหม่" เขียนขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อนำเสนอความจำเป็นของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ที่มีต่อการสร้างผลลัพธ์ขององค์กรแบบยั่งยืน และการวางแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร โดยใช้วิธีการศึกษาแบบทบทวนวรรณกรรม (Literature Review) ซึ่งในบทความดังกล่าว มีการนำเสนอถึงความสำคัญ ความจำเป็น สำหรับการวัดเชิงกลยุทธ์ และวิสัยทัศน์ รวมถึงนำเสนอแนวคิดสำหรับผู้บริหารในประเด็นหลัก ๆ เพื่อช่วยในการวัดเชิงกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพ ตั้งแต่การให้บริการสำหรับลูกค้า ปัจจัยที่ส่งผลทำให้องค์การประสบผลสำเร็จ โดยมีระบบวิธีการวัดผลการดำเนินงาน 4 แบบ คือ 1. ระบบที่เน้นทางด้านการเงินเป็นหลัก (Financial Orientation) 2. การวัดผลทางด้านการเงินลง และให้นำหนักการปรับปรุงในด้านอื่น ๆ เพิ่มขึ้น 3. ระบบวัดผลแบบสมดุลหรือผสมผสาน 4. ระบบที่เปลี่ยนไปตลอดเวลา (Swing or Rotation)

* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

Abstract

The purpose of writing this article is to present the role of strategic measurement for sustained outcome in the organization and to reveal the guideline of strategic measurement. The study is reviewing through a variety of literatures such as books, journals, and magazines. The paper includes the essential of strategic measurement and vision in the organization, the concepts of strategic measurement for senior executives in order to assist their management. The strategic measurement system have four patterns: financial orientation, financially constrained but improvement focused, balanced and swing or rotation.

บทนำ

“คลื่นลูกที่หนึ่ง” เป็นช่วงเศรษฐกิจแบบเกษตรกรรม เมื่อก้าวเข้าสู่การปฏิวัติอุตสาหกรรม “คลื่นลูกที่สอง” ของการเปลี่ยนแปลงโดยเข้าสู่ระบบโรงงาน เพื่อสร้างความมั่งคั่ง และนำไปสู่การผลิตจำนวนมาก (mass production) ขยายไปสู่ตลาดที่ใหญ่ขึ้นเรื่อย ๆ จนกระทั่งทำให้เกิดองค์กรขนาดใหญ่ที่เต็มไปด้วยระบบราชการ ในปี 1970 อัลวิน ทอฟเฟลอร์ (Alvin Toffler) ได้เสนอแนะว่าธุรกิจควรปรับโครงสร้างอย่างต่อเนื่อง และปรับตัวเองให้ดีกว่าระบบราชการ โดยลดชั้นการบังคับบัญชา ก้าวไปสู่ลักษณะที่เรียกว่าทีมเฉพาะกิจ (ad-hocracy) และในปี 1980 เมื่ออัลวิน ทอฟเฟลอร์ เสนองานเขียน The Third Wave และเริ่มใช้ศัพท์ “de-massification” อธิบายถึงสิ่งที่ตามมาจากระบบผลิตแบบมวลรวม (mass production) จนได้รับการยกย่องจากทั่วโลกว่าเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ การปฏิวัติความรู้อย่างกล่าวก่อให้เกิด “คลื่นลูกที่สาม” ทางเศรษฐกิจและการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยี กัดดันให้ธุรกิจต้องปฏิบัติแบบใหม่ สลับแนวคิดแบบคลื่นลูกที่สองทิ้งไป โดยองค์กรสมัยใหม่เริ่มลดชั้นการบังคับบัญชา ลดขนาดองค์กร มีศูนย์กำไร (Profit Center) และสร้างเครือข่าย

ไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Micheal E. Porter) ได้เสนอไว้ในบทความเรื่องสร้างความได้เปรียบของวันพรุ่งนี้ (Competitive Advantage) ว่าองค์กรที่ก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ต้องมียุทธศาสตร์ที่ชัดเจน มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเกี่ยวกับการวางตำแหน่งที่แตกต่างและมีเอกลักษณ์ (Distinctly different and unique) และต้องเสนอผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างจากคู่แข่งไปยังกลุ่มลูกค้าที่แตกต่าง ถ้าองค์กรไม่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ก็จะถูกกลืนหายไป อันเนื่องมาจากความรุนแรงของการแข่งขันในยุคของการแข่งขัน องค์กรต้องแสวงหาวิธีการสร้างความเจริญเติบโต และสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน นอกจากนี้ความพยายามขจัดความเสียเปรียบเท่านั้น องค์กรต่าง ๆ พยายามนำความคิดล่าสุดทางการจัดการมาใช้ทั้ง TOM (Total Quality Management) การแข่งขันบนพื้นฐานของเวลา (Time-based Competition) และ Benchmarking ฯลฯ เพื่อนำมาปรับปรุงประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติการ

ไมเคิล อี พอร์เตอร์ สรุปลงให้เห็นว่าองค์กรจะต้องทำอะไรเพื่อไปสู่การวางกลยุทธ์ ประการที่หนึ่ง องค์กรต้องวางเป้าหมายในการเรียนรู้ องค์กรที่ประสบความสำเร็จต้องเป็นองค์กรที่เรียนรู้เร็ว สามารถผสมผสานการเรียนรู้และการพัฒนาไปสู่การรู้แจ้งเห็นจริง ประการที่สอง องค์กรต้องสร้างสภาพแวดล้อมขององค์กรไม่ให้นักในองค์กรต่อต้านการเปลี่ยนแปลง แต่ให้เตรียมตัวรับการเปลี่ยนแปลงที่จะมาถึง คิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ทดแทนผลิตภัณฑ์เก่า ละทิ้งกระบวนการผลิตที่ล้าสมัย และประการสุดท้าย องค์กรต้องเชื่อมโยงความคิดเชิงกลยุทธ์ทั้งหมด มีวินัย เพื่อการตัดสินใจได้ถูกต้อง

ซี เค พahalad (C K Prahalad) เขียนไว้ในกลยุทธ์เพื่อการเติบโตว่า องค์กรจะจินตนาการต่ออนาคตอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอ แต่จะต้องสร้างเป็นพิมพ์เขียวสำหรับการสร้างธุรกิจเพื่ออนาคต และต้องมีความสามารถในการบริหารด้วยมีองค์กรจำนวนมากที่มองเห็นอนาคตของธุรกิจของตนเองอย่างไม่น่าเชื่อ แต่ขาดความสามารถในการบริหาร เช่น บริษัทแอปเปิล บริษัทซีร็อกซ์ ก็เป็นอีกบริษัทหนึ่งที่มีเทคโนโลยีขั้นสูง แต่พลาดโอกาสมากกว่าบริษัทที่มีเทคโนโลยีสูงอื่น ๆ พahalad เรียกสิ่งนี้ว่าสถาปัตยกรรมเชิงยุทธศาสตร์ ทั้งนี้เพราะ สถาปนิกต้องการมากกว่าความฝัน จึงต้องสร้างพิมพ์เขียวสำหรับการนำความฝันไปสู่ความจริง สถาปัตยกรรมเชิงยุทธศาสตร์เป็นการเชื่อมระหว่างปัจจุบันและอนาคต เพื่อบอกว่าอะไรที่องค์กรต้องทำเดี๋ยวนี้ ความสามารถใดที่องค์กรควรสร้าง ลูกค้ายกกลุ่มใดที่ควรพยายามเข้าใจ ช่องทางการจัดจำหน่ายใดที่ควรสำรวจ เพื่อสร้างชัยชนะ และการมีปณิธานเชิงกลยุทธ์ (Strategic intent) เพื่อให้มีแรงบันดาลใจพร้อมในการที่จะขับเคลื่อนไปข้างหน้า

จากภาพที่เสนอมานี้เป็นลำดับจะเห็นว่า "กลยุทธ์" เป็นเรื่องที่สำคัญและเป็นและเป็นหัวใจสำคัญขององค์กรในยุคศตวรรษที่ 21 อย่างไรก็ตาม การวางแผนกลยุทธ์อย่างดี นำแผนไปสู่การปฏิบัติได้แล้ว สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ต้องดำเนินการคู่กันก็คือ การวัดผลงานว่าเป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดหรือไม่ H. James Harrington (อ้างใน Schiemann and Lingle, 2001) กล่าวว่า "การวัดเป็นสิ่งที่นำไปสู่การควบคุมและการปรับปรุง ถ้าไม่สามารถวัดสิ่งใดได้ ไม่มีทางที่จะเข้าใจในสิ่งที่ทำ ไม่สามารถควบคุมได้ เมื่อควบคุมไม่ได้ก็ปรับปรุงไม่ได้"

2. วัตถุประสงค์การศึกษา

ผู้ศึกษามีความเชื่อในอำนาจของการวัดเชิงกลยุทธ์ว่าจะสามารถนำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้เข้มแข็ง และมีพลังเพื่อสร้างรายได้เปรียบในเชิงแข่งขันสำหรับอนาคตได้ ดังนั้นจึงมีความสนใจที่จะศึกษาระบบการวัดเชิงกลยุทธ์ที่จะทำให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ บทบาทของการวัดเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อการสร้างผลลัพธ์ขององค์กรแบบยั่งยืน และการวางแผนทางการวัดเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรในลักษณะของการทบทวนวรรณกรรม

3. นิยามคำสำคัญที่ใช้ในการศึกษา

1. การวัดเชิงกลยุทธ์ หมายถึง เครื่องมือวัดที่ใช้ในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และคุณค่าที่สำคัญขององค์กรให้พนักงานทุกระดับในองค์กรได้รับรู้ อย่างชัดเจนว่าอะไรคือองค์ประกอบเชิงคุณภาพขององค์กรและอะไรคือตัวชี้วัดผลงานเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร โดยตัวชี้วัดและเป้าหมายของพนักงานในแต่ละระดับจะมีความสอดคล้องเกี่ยวพัน และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับตัวชี้วัด และเป้าหมายขององค์กร
2. ระบบการวัดเชิงกลยุทธ์ขององค์กร หมายถึง ระบบวัดหรือประเมินผลงานขององค์กรที่สร้างขึ้นเพื่อใช้วัดองค์ประกอบเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ตลอดจนคุณค่าที่สำคัญขององค์กรตามแนวคิดที่องค์กรกำหนด
3. องค์กรธุรกิจแบบยั่งยืน หมายถึงองค์กรที่มีเป้าหมายทางธุรกิจที่มุ่งมั่นสนองความต้องการของลูกค้า มีการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อตอบสนองสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โครงสร้างขององค์กรแนวราบสามารถกำกับดูแลตนเองได้ มีเป้าหมายของทีมงาน หน้าที่งาน และบุคคลเชื่อมโยงทั่วทั้งองค์กร มีความสามารถของเทคโนโลยี บุคลากรมีความรู้ และมีวัฒนธรรมขององค์กรที่พร้อมต่อการปรับตัว โดยมีระบบวัดเชิงกลยุทธ์ในทุกชั้นตอน

4. ระบบและเทคนิคการวัดผลเชิงกลยุทธ์

4.1 กลยุทธ์

การวัดผลการดำเนินงานสมัยใหม่ จะเน้นการเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร การที่องค์กรจะบรรลุเป้าหมาย หรือกลยุทธ์คือวิธีการในการแข่งขันที่จะทำให้องค์กรสามารถเอาชนะคู่แข่งได้ หรือกลยุทธ์คือแนวทางในการทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ บางคนอาจจะบอกว่ากลยุทธ์ประกอบด้วยคำถามสามข้อ ได้แก่ 1) ปัจจุบันเราอยู่ ณ จุดใด 2) เราต้องการจะไปถึงจุดใด และ 3) เราจะไปถึงจุดนั้นได้อย่างไร พลุ เดชะรินทร์ (2546: 44) เสนอว่ากลยุทธ์จะต้องเริ่มต้นจากอะไรคือสาเหตุที่องค์กรนั้นตั้งขึ้นมา ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือเอกชน ซึ่งต้องมีสาเหตุของการก่อตั้ง ซึ่งจะพบว่าองค์กรตั้งขึ้นมาเพื่อเสนอคุณค่า (Value) แก่ลูกค้า เช่น ถ้าเป็นหน่วยงานราชการ จะมุ่งเน้นการทำให้ชีวิตประชาชนมีความสะดวกสบายขึ้น ถ้าเป็นบริษัทเอกชน อาจจะเป็นการนำเสนอสินค้าและบริการที่ลูกค้าต้องการ ดังนั้น กลยุทธ์ก็คือวิธีการหรือแนวทางที่องค์กรจะนำเสนอคุณค่าให้กับลูกค้า เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามต้องการ ซึ่งอาจจะเป็นกำไรหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร พลุเสนอว่าในการพิจารณากลยุทธ์ของบริษัทเอกชน สามารถเริ่มต้นจากคำถามง่าย ๆ ต่อไปนี้

- ลูกค้าหรือตลาดกลุ่มไหนที่องค์กรธุรกิจจะเข้าไปแข่งขันด้วย
- อะไรคือคุณค่าหรือความต้องการที่ลูกค้าต้องการ
- องค์กรจะนำเสนอคุณค่านั้นลักษณะอย่างไร และจะสร้างความแตกต่าง

ในสายตาของลูกค้าได้อย่างไร

สำหรับหน่วยงานราชการ พลุเสนอว่ากลยุทธ์ของหน่วยราชการแต่ละแห่งต้องครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

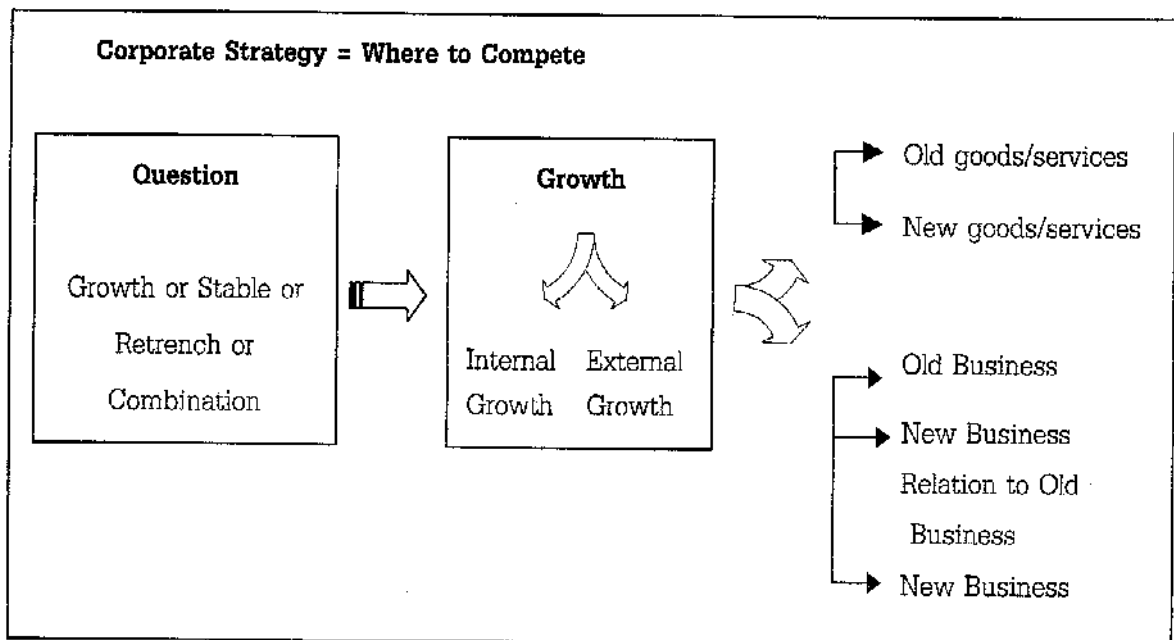
- จากวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ใครคือลูกค้าหลักของหน่วยงาน
- อะไรคือสิ่งที่ลูกค้าหลักของเราต้องการจากเรา หรืออีกนัยหนึ่งก็คืออะไรที่เราจะนำเสนอให้กับลูกค้า
- อะไรคือกิจกรรม หรือสิ่งที่เราทำเพื่อให้สามารถนำเสนอคุณค่าตามที่ลูกค้าต้องการ

● ทำอย่างไรเราจึงจะสามารถพัฒนา และปรับปรุงคุณค่าที่เรานำเสนอให้กับลูกค้า หรือภายใต้ขอบเขตหน้าที่ของหน่วยราชการ เราสามารถที่จะนำเสนอบริการในรูปแบบใหม่ให้กับลูกค้าได้หรือไม่

การจะค้นหากลยุทธ์มาใช้ในองค์กรจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญสามประการได้แก่ การวิเคราะห์ (Strategic Analysis) การจัดทำ (Strategic Formulation) และการปฏิบัติ (Strategic Implementation) เครื่องมือในการวิเคราะห์กลยุทธ์นั้นจะเริ่มจาก

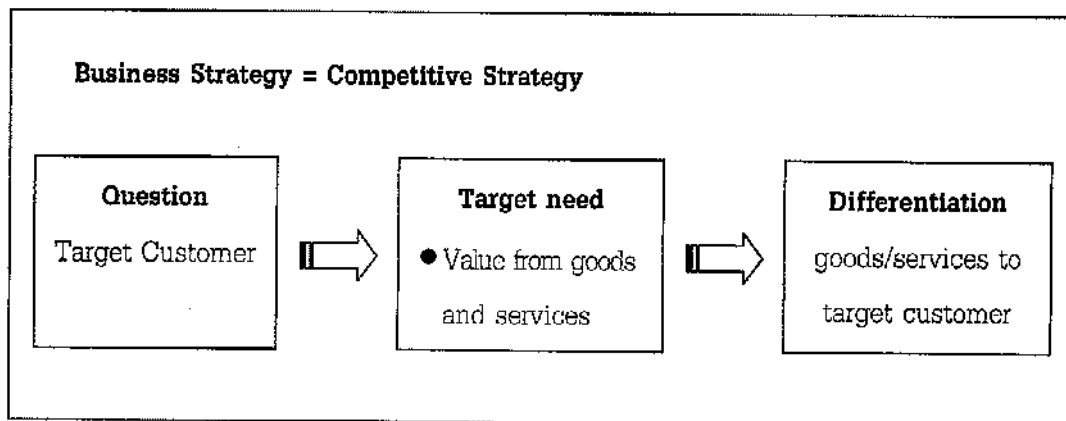
1. การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอันตราย (Threat) หรือที่เรียกว่า SWOT Analysis
2. การวิเคราะห์วงจรชีวิตอุตสาหกรรม หรือ Industry Lifecycle
3. การวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จของอุตสาหกรรม หรือ Key Success Factors
4. การวิเคราะห์ลูกโซ่แห่งคุณค่า หรือ Value Chain Analysis
5. การวิเคราะห์คุณค่าหรือความต้องการของลูกค้า (Customer Analysis)
6. การวิเคราะห์คู่แข่ง (Competitor Analysis)

เมื่อวิเคราะห์กลยุทธ์แล้ว องค์กรจะต้องกำหนดจัดทำกลยุทธ์ 2 ระดับคือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกำหนดแผนปฏิบัติการ กลยุทธ์ ระดับองค์กร จะบอกให้รู้ **แนวทาง** หรือ **ทิศทาง** (Where to compete?) (ภาพที่ 1) ขององค์กรในการดำเนินงานว่า ต้องการมุ่งเน้นขยายตัวหรือไม่ ถ้าจะขยายตัวจะขยายตัวในธุรกิจใด ในขณะที่ กลยุทธ์ ระดับธุรกิจ จะบอกให้รู้ถึง **วิธีการ** (How to Compete?) ที่องค์กรใช้ในการแข่งขัน (ภาพที่ 2)



รูปภาพที่ 1 การวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับองค์กร

ที่มา: Andre DeWal (2001) **Power of Preference Management: How Leading Companies Create Sustained Value.** New York: John Wiley & Sons

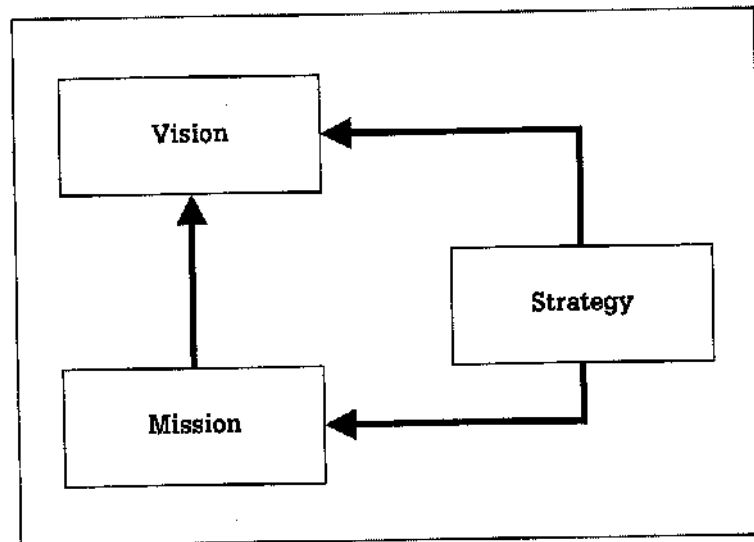


รูปภาพที่ 2 การวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

ที่มา: Andre DeWal (2001) **Power of Preference Management: How Leading Companies Create Sustained Value** New York: John Wiley & Sons

4.2 วิสัยทัศน์

ก่อนที่จะมีการกำหนดกลยุทธ์ที่ตั้งใจอธิบายมาข้างต้น การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเริ่มต้นจากการหาวิสัยทัศน์ขององค์กรว่าเป็นอย่างไร ภารกิจขององค์กรคืออะไร วัตถุประสงค์ขององค์กรคืออะไร โดยวิสัยทัศน์ (Vision) เป็นตัวบอกว่า “องค์กรกำลังจะเดินไปไหน” ภารกิจ (Mission) เป็นเรื่องของขอบเขตของธุรกิจที่องค์กรกำลังทำอยู่ในปัจจุบัน “เป็นใคร กำลังทำอะไรอยู่” นั่นคือบอกว่าองค์กรมีสินค้าและบริการอะไร ให้บริการแก่ลูกค้ากลุ่มใด มีเทคโนโลยีอะไร มีความสามารถทำอะไรได้บ้าง โดยกลยุทธ์จะเป็นวิธีการที่ทำให้วิสัยทัศน์และภารกิจไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นผล (ภาพที่ 3)



รูปภาพที่ 3 ความสัมพันธ์ วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์

ตัวอย่างวิสัยทัศน์ขององค์กรที่แสดงทิศทางขององค์กร เช่น

วิสัยทัศน์ของบริษัทไมโครซอฟท์ “คอมพิวเตอร์บนโต๊ะทุกโต๊ะ และบ้านทุกหลังใช้ซอฟต์แวร์ที่ยิ่งใหญ่เพื่อเป็นเครื่องมือที่ทรงพลัง”

เมื่ออินเทอร์เน็ตเข้ามามีบทบาทมากขึ้นวิสัยทัศน์ของไมโครซอฟท์เปลี่ยนไปเป็น “เพิ่มพลังให้กับมนุษยชาติด้วยซอฟต์แวร์ที่ยิ่งใหญ่ ไม่ว่าจะอยู่ที่ไหน หรือทำงานบนเครื่องมืออะไร”

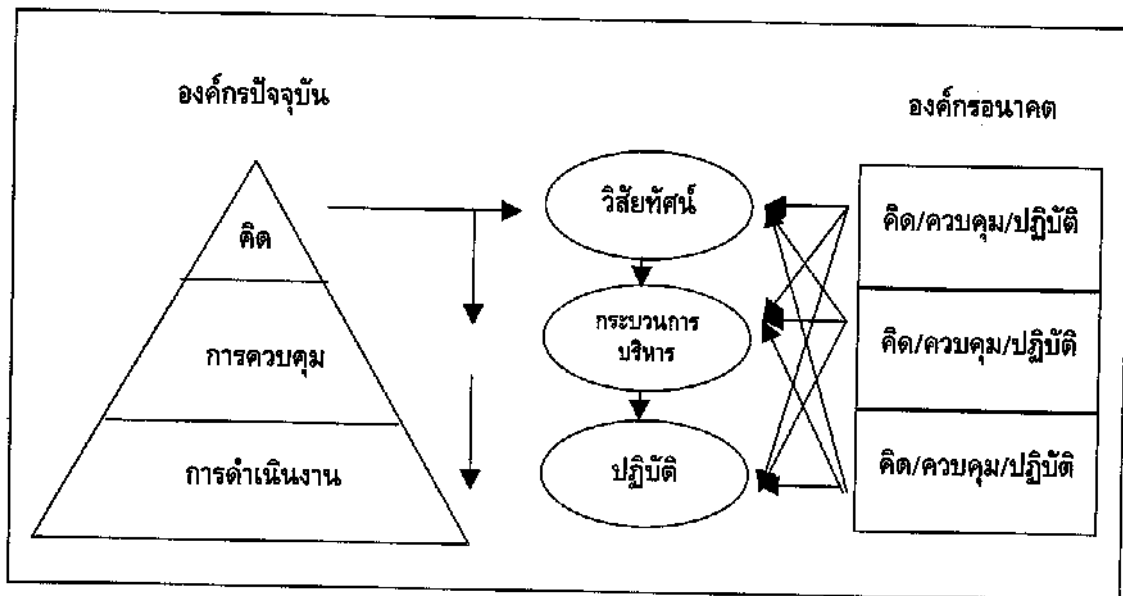
วิสัยทัศน์ของบริษัทอินเทล "การเชื่อมโยงคอมพิวเตอร์นับล้านเครื่องทั่วโลกเข้าด้วยกัน ด้วยเซิร์ฟเวอร์นับล้านตัว และมีเงินนับล้านล้านดอลลาร์ที่หมุนเวียนผ่าน อี-คอมเมิร์ซ"

วิสัยทัศน์ธนาคารแห่งประเทศไทย "มุ่งสู่การเป็นสถาบันที่พัฒนาตนเองอยู่เสมอ พร้อมปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับไว และทันสมัยสถานการณ์"

วิสัยทัศน์ของ Sony "เป็นหนึ่งในด้านความบันเทิงสำหรับทุก ๆ คน"

วิสัยทัศน์ของปูนซีเมนต์ไทย "เป็นผู้นำผลิตภัณฑ์ปูนซีเมนต์ในภาคพื้นเอเชียตะวันออกเฉียงใต้"

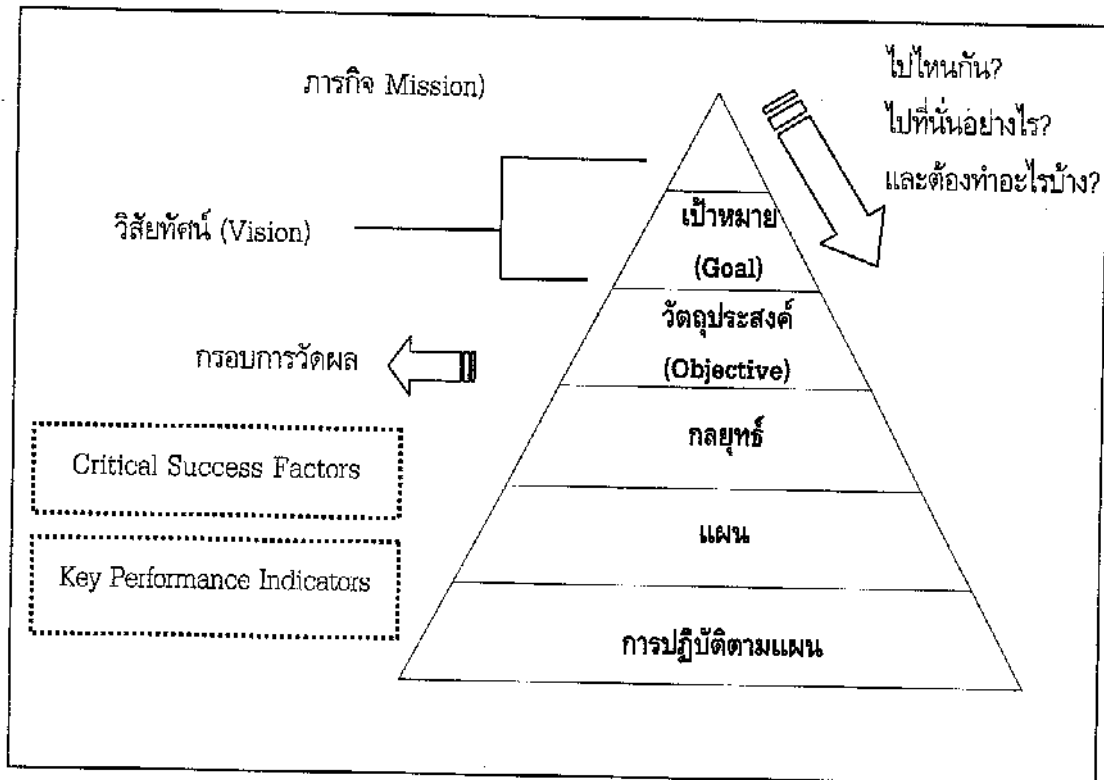
องค์กรส่วนใหญ่ คนที่ทำหน้าที่คิด คือคนที่อยู่ในระดับสูง คนที่อยู่ในระดับกลางทำหน้าที่ควบคุม และคนในระดับล่างเป็นผู้ดำเนินการ ซึ่งเป็นโครงสร้างแบบปิรามิด ซึ่งองค์กรแบบนี้ไม่ค่อยมีการแบ่งปันหรือกระจายทั้งข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ อำนาจ และผลตอบแทนกัน ผู้บริหารระดับสูงให้ความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมแก่พนักงานระดับล่าง ๆ น้อย สำหรับองค์กรในอนาคต การคิด การควบคุม และการดำเนินงาน จะต้องเกิดขึ้นทุกระดับ ไม่แบ่งแยกกันเด็ดขาด ดังภาพที่ 4



รูปภาพที่ 4 เปรียบเทียบองค์กรปัจจุบันและอนาคต

4.3 จะวัดผลอย่างไรที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์

ในการวัดผลการดำเนินงานจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ทางด้านกลยุทธ์และบทบาทของธุรกิจในห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ก่อน โดยผู้บริหารต้องให้ความสนใจใน 3 ประเด็น ประการแรก คือ สิ่งที่ต้องจัดการต้องการจะประสบผลสำเร็จ ประการที่สอง สิ่งที่ต้องจัดการต้องการประสบความสำเร็จเกี่ยวข้องกับสินค้าและบริการที่ถูกค้าต้องการในอนาคต และประการสุดท้าย ปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ การทราบถึง 3 ประเด็นดังกล่าว จะทำให้สามารถพัฒนาตัววัดผลการดำเนินงานที่สำคัญได้ (Key Performance Measures) การวัดผลการดำเนินงานเป็นกระบวนการที่มาจากเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ หรือวิสัยทัศน์ กลยุทธ์เป็นวิธีการที่จะทำให้วัตถุประสงค์ขององค์กรประสบความสำเร็จ นั่นคือ กลยุทธ์คือการแปลงวัตถุประสงค์ให้มามีผลทางปฏิบัติ และแผนจะเป็นรายละเอียดที่จะบอกว่าสิ่งที่จะทำในอนาคตมีอะไรบ้าง โดยแผนต้องสอดคล้องเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งรวมถึงโครงการและวิธีการในการดำเนินการ ซึ่ง Booth (1998) แสดงการวัดผลการดำเนินงานโครงการต่าง ๆ โดยชี้ให้เห็นปัจจัยต่าง ๆ ที่ช่วยผลักดันให้บริษัทประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย (Critical Success Factors: CSF) ดังรูปภาพที่ 5



รูปภาพที่ 5 ความสัมพันธ์ วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ แผน กับกรอบการวัดผล

ที่มา: ดัดแปลงจาก Booth, 1998: 27 อ้างใน ฉัฐพล ชวลิตชีวิน 2546: 87

ในการให้ความหมายของ CSF ที่เน้นด้านกลยุทธ์มากกว่าผลการดำเนินงานนั้น CSF จะหมายถึงรูปแบบต่าง ๆ ของกลยุทธ์ที่วางเอาไว้ ซึ่งองค์กรจะต้องนำไปปฏิบัติอย่างเต็มที่ เพื่อให้มีผลการดำเนินงานที่เหนือกว่าคู่แข่งในการทำธุรกิจ (Johnson & Scholes อ้างใน ฉัฐพล ชวลิตชีวิน) ความหมายดังกล่าวให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ ความรู้ความสามารถของคนในองค์กร และกลยุทธ์ที่เลือกใช้ วิธีคิดแบบนี้เป็นการวัดผลการดำเนินงานของ Balanced Scorecard นั้นเอง

การวัดผลการดำเนินงานจะต้องครอบคลุมในเรื่องต่าง ๆ ต่อไปนี้ คือ วัดทั้งระยะสั้นและระยะยาว วัดทั้งทางการเงินและที่ไม่ใช่การเงิน เป้าหมายทางด้านกลยุทธ์ที่จะต้องถ่ายทอดไปยัง CSF และต้องวัดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(Efficiency & Effectiveness) การวัดผลการดำเนินงานทำได้ถูกต้องจะช่วยให้ทุกคนในองค์กรสนใจในสิ่งที่ถูกต้อง ในสถานที่และเวลาที่ถูกต้องด้วย การวัดผลนอกจากจะต้องถ่ายถอดกลยุทธ์ไปยัง CSF แล้วจะต้องมีดัชนีชี้วัด (Key Performance Indicators) ที่สะท้อนถึงปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จ ทั้ง CSF และ KPI ของแต่ละองค์กรย่อมแตกต่างกันไป โดยจะสะท้อนความเข้มแข็ง ความอ่อนแอ โอกาส อุปสรรค ขององค์กร ซึ่งจะขอยกตัวอย่างการเชื่อมโยงของกลยุทธ์ CSF และ KPI จากณัฐพล ชวลิตชิวิน ซึ่งนำมาจาก Wilson and Freund โดยเป็นตัวอย่างจากบริษัทประกันชีวิตแห่งหนึ่งดังนี้

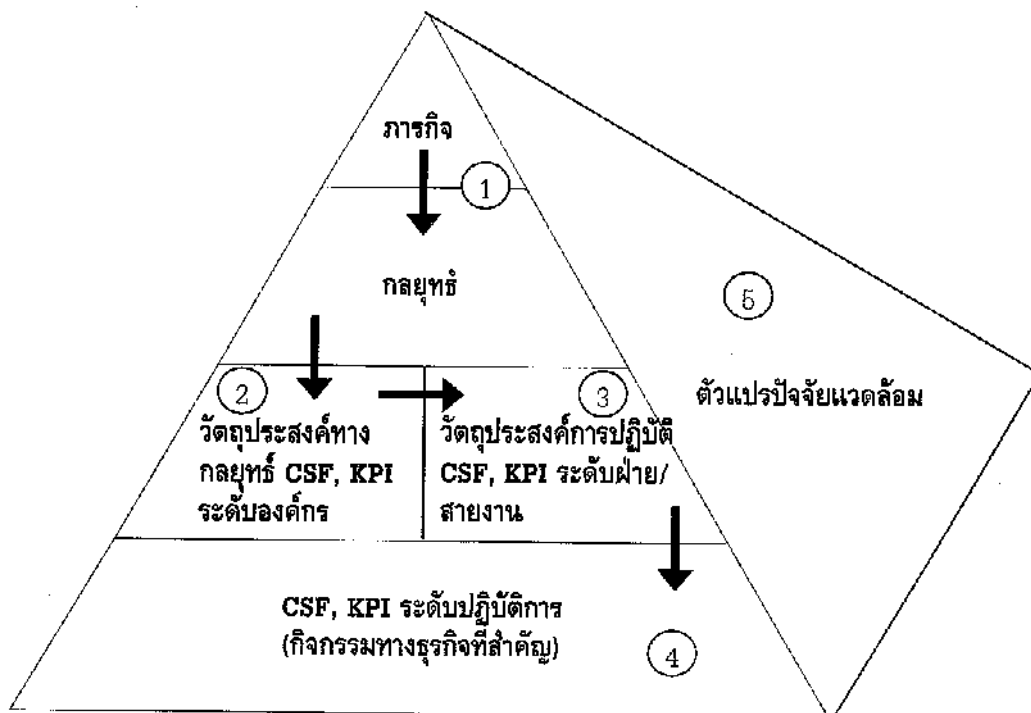
ตาราง 1 การเชื่อมโยง กลยุทธ์ CSF และ KPI ของบริษัทประกันชีวิตแห่งหนึ่ง

CSF	กลยุทธ์	KPI
ความสามารถที่จะประสบความสำเร็จในการขายจำนวนมากผ่านโบรกเกอร์ และเอเจนต์เดิม สามารถแนะนำบริการใหม่ภายใน 6 เดือน หลังผู้นำในตลาดให้สามารถบริหารบริการต่าง ๆ ที่มีอย่างมีกำไร	● พัฒนาความสัมพันธ์กับเอเจนต์	● นโยบายที่นำไปปฏิบัติ
	● ทำการตลาดทางไกลกับโบรกเกอร์	● ธุรกิจใหม่ที่เกิดขึ้น
	● เปลี่ยนแปลงผลตอบแทนเอเจนต์ใหม่	● สัดส่วนธุรกิจของโบรกเกอร์ที่มีอยู่
	● ร่วมทุนทางกลยุทธ์	● เวลาที่ใช้ในการพัฒนา
	● เลียนแบบบริการของผู้นำตลาด	● สัดส่วนของบริการที่แนะนำในช่วง 6 เดือน
	● พัฒนาความเชี่ยวชาญในการขาย	● สัดส่วนของผู้ขายประกันที่ได้ใบประกาศนียบัตรเพิ่มขึ้น
	● ลงทุนของพอร์ตในสาขาต่าง ๆ	● ผลตอบแทนการลงทุนในพอร์ต

ที่มา: Wilson, 1994: 23 และ Freund, 1988: 2/23 อ้างใน ณัฐพล ชวลิตชิวิน, 2545: 93

ในการพัฒนา CSF และ KPI ในองค์กรเป็นเรื่องที่ต้องทำด้วยความระมัดระวังเพราะต้องมี CSF และ KPI ในระดับองค์กร ระดับฝ่าย หรือสาขางาน ไปจนถึงระดับปฏิบัติ แนวทางการพัฒนา CSF และ KPI De Waal, Andre (2001) ได้เสนอไว้ 5 ขั้นตอน เรียกว่า Performance Measurement Pyramid ประกอบด้วย การกำหนดภารกิจ การกำหนดวัตถุประสงค์ในทางกลยุทธ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ทางด้านการปฏิบัติ กิจกรรมทางธุรกิจที่สำคัญเพื่อธุรกิจอยู่ต่อได้ และปัจจัยแวดล้อมซึ่งเป็นปัจจัยต่าง ๆ ที่องค์กรมีอำนาจในการควบคุมอย่างจำกัด แต่มีผลกระทบต่อองค์กร ดังแผนภาพที่ 6

Performance Measurement Pyramid



รูปภาพที่ 6 พีระมิดการวัดผลการปฏิบัติงาน

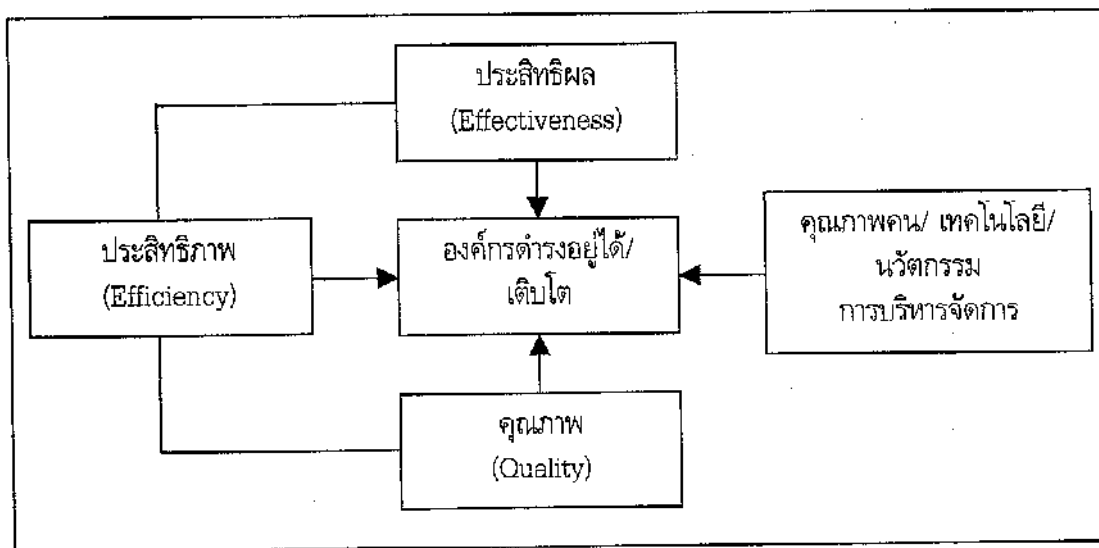
CSF ที่ช่วยให้องค์กรรู้ว่าผลจากการที่องค์กรดำเนินตามวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ และตามกิจกรรมทางธุรกิจที่สำคัญนั้น มีผลอย่างไร บ้าง เรียกว่า "Result CSF" นอกจากนั้น CSF ยังเป็นตัวบอกว่าในการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และ กิจกรรมทางธุรกิจนั้น ต้องใช้ความ พยายาม ที่สำคัญอะไรบ้าง เรียกว่า "Effort CSF" การจะบรรลุผลตามที่ว่าไว้ จะ วัด ได้อย่างไร ซึ่งจะต้องหา KPI สำหรับ CSF ที่เลือกไว้นั่นเอง คำถามที่น่าสนใจคือ การวัด CSF จะวัดเพียงด้านใดด้าน หนึ่งได้หรือไม่ คำตอบก็คือ ต้องวัดทั้ง 2 ด้าน ทั้งด้าน Result และ Effort หาก วัดเพียงด้าน Result อย่างเดียว จะไม่รู้ว่าจะองค์กรต้องการอะไรจริง ๆ และหากวัด แต่เพียง Effort ผลที่ออกมาอาจจะไม่ใช่สิ่งที่องค์กรต้องการ หลักเกณฑ์เพื่อให้เกิด ความมั่นใจว่าจะสามารถวัดผลงานที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ วัดผลงานได้เฉพาะ เจาะจง วัดผลได้เกี่ยวข้องกับสิ่งที่ต้องการปรับปรุง ปรากฏตามตาราง 2 ข้างล่างนี้

ตาราง 2 กระบวนการพัฒนาตัววัดประสงค์ CSF, KPI และเป้าหมาย

วัดประสงค์	Critical Success Factors: CSF	Key Performance Indicators: KPI	เป้าหมาย (Targets)
วัดประสงค์ต้องเป็นรูปธรรมสามารถอธิบายกิจกรรมที่น่าสู่ผลลัพธ์และต้องสัมพันธ์กับงานของผู้พัฒนาวัดประสงค์และต้องจำกัดไม่เกิน 5-7 วัดประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> แต่ละวัดประสงค์จะถูกวัดด้วย Result CSF 1 ตัว และ Effect CSF ไม่เกิน 2 ตัว แต่ละ CSF ไม่ควรมี KPI เกิน 3 ตัว เพื่อจำกัดเวลาเก็บข้อมูลเวลาในการพัฒนาและค่าใช้จ่าย CSF ต้องมีข้อมูลครบทุกด้าน ทั้งการเงินและไม่ใช้การเงิน เป็นเรื่องเชิงคุณภาพ ไม่ใช่เชิงปริมาณ CSF ต้องชัดเจน สั้น ได้ใจความ สามารถตีความได้เพียงอย่างเดียว โดยจะอธิบายว่าจะวัดอะไร 	<ul style="list-style-type: none"> นิยามต้องสั้น เข้าใจง่าย และสมบูรณ์ เช่นเดียวกับ CSF ตีความหมายได้ทางเดียว สามารถวัดได้ในทางปฏิบัติ โดยองค์กรที่จะวัดผลจะมีขั้นตอนการทำงาน เครื่องมือ และระบบข้อมูลที่ตีพอ ส่วนใหญ่ใช้วัดแบบร้อยละ หรือสัดส่วนและบอกความถี่การรายงาน เช่น เป็นรายเดือน รายไตรมาส รายปี 	<ul style="list-style-type: none"> เป้าหมายของ KPI ต้องเป็นไปได้ จะวัดเป้าหมายถึงระดับใด มีช่วงที่แน่นอน การพัฒนา CSF และ KPI ต้องแยกกันระหว่างข้อมูลในการบริหารและข้อมูลในการดำเนินการ ข้อมูลการดำเนินการ เป็นข้อมูลแสดงภาพรวมของกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งในองค์กรเพื่อทราบว่าการดำเนินงานต้องปรับปรุง ข้อมูลนี้จะไม่รายงานต่อผู้บริหาร ข้อมูลในการรายงาน เป็นข้อมูลที่อยู่ระดับสูงกว่าและเป็นนามธรรมกว่าข้อมูลการดำเนินงาน ซึ่งจะบอกว่ากระบวนการไหนในองค์กรที่มีทิศทางถูกต้อง ซึ่งถ้าหากไม่อยู่ในขอบเขตที่กำหนดต้องวิเคราะห์ว่าสาเหตุอะไร และอาศัยข้อมูลการดำเนินการมาใช้ในการวิเคราะห์

นอกจากนี้องค์กรโดยทั่วไปยังมีการวัดผลการดำเนินงาน ซึ่งเน้น 3 ประการ คือ ประหยัด (Economy) มีประสิทธิภาพ (Efficiency) และมีประสิทธิผล (Effectiveness) การวัดประสิทธิภาพวัดจากอัตราส่วนของผลผลิต (Output) เทียบกับปัจจัยการผลิต (Input) ประสิทธิผล คือการวัดได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยเอาผลผลิต (Output) มาเทียบกับวัตถุประสงค์ ในขณะที่การประหยัด หมายถึงการทำกิจกรรมต่าง ๆ โดยเสียต้นทุนน้อย โดยไม่โยงกับผลผลิตและเป้าหมายขององค์กร ความสัมพันธ์ของประสิทธิภาพและประสิทธิผล ที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ขององค์กรในระยะยาวนั้น จะเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร ประสิทธิภาพขององค์กรจะเกิดขึ้นเมื่อนำผลผลิตตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร หากองค์กรเป็นองค์กรธุรกิจที่ผลิต

สินค้าและบริการ ก็คือการได้ทำสินค้าและบริการที่ถูกต้องเหมาะสมในเวลาที่ลูกค้าต้องการ โดยผลิตในต้นทุนที่ถูกและได้มาตรฐานตามที่กำหนด แสดงว่าการดำเนินงานเป็นไปอย่างได้ผลดี ประกอบกับการใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการ และการบริหารจัดการด้านบุคลากรนำไปสู่การมีผลกำไร และองค์กรดำรงอยู่ได้ในระยะยาว แต่การดำเนินการดังกล่าวทุกด้านจะต้องมีความเหมาะสม สมดุลกัน โดยอาจจะเปรียบได้กับ Balanced Scorecard นั้นเอง (รูปภาพที่ 7)



รูปภาพที่ 7 โมเดลประสิทธิผล ประสิทธิภาพ คุณภาพ และการบริหารจัดการ

4.4 ระบบและเทคนิคการวัดผลการดำเนินงาน

ระบบการวัดผลการดำเนินงานมีหลากหลายรูปแบบ Euske et al. (1993) ได้แบ่งระบบการวัดผลการดำเนินงานเป็น 4 แบบ คือ

1. ระบบที่เน้นทางด้านการเงินเป็นหลัก (Financial Orientation)
2. ระบบที่ลดการวัดผลทางด้านการเงินลง และให้นำหนักทางด้าน การปรับปรุงด้านต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น (Financially constrained but improvement focused)
3. ระบบวัดผลแบบสมดุลหรือผสมผสาน (Balanced or Blended)
4. ระบบที่เปลี่ยนไปตลอดเวลา (Swing or Rotational)

ระบบวัดผลสามแบบแรกจะเห็นได้ว่าน้ำหนักเน้นการวัดผลด้านการเงินได้ลดลงเป็นลำดับ จนกระทั่ง Johnson และ Kaplan ที่เสนอให้วัดทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน ในลักษณะที่สมดุลกัน หรือผสมผสานกัน ส่วนแบบที่สี่เป็นระบบการวัดที่เปลี่ยนแปลงไปแต่ละปีตามการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กร หรือตามสภาวะที่ผิดปกติก่อไป โดยระบบการวัดผลการดำเนินงานทั้ง 4 รูปแบบในปัจจุบันและในอนาคตจะต้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อคำนึงถึงความอยู่รอดขององค์กรในระยะยาว ระบบการวัดผลการดำเนินงานทั้ง 4 แบบดังกล่าวจะมีจุดเน้นในการวัดที่แตกต่างกันไป ได้แก่ การวัดผลการดำเนินงานต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การวัดผลการดำเนินงานต่อผู้ถือหุ้น ต่อผู้บริหาร และชุมชน การวัดการเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงานภายในองค์กร การประเมินผลงานตัวเอง และการวัดผลแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ระบบการวัดผลการดำเนินงานที่น่าสนใจมีดังต่อไปนี้

4.4.1 ระบบการวัดผลมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจขององค์กร (Economic Value Added: EVA) แนวคิดระบบการวัดผลแบบนี้จะเป็นการวัดผลงานต่อผู้ถือหุ้น หรือพนักงาน จะคำนึงถึงต้นทุนของทุนที่ใช้ในการสร้างกำไร ด้วยว่ามีการจัดการอย่างไร รวมทั้งการบริหารจัดการความเสี่ยง EVA จึงเป็นการนำเอาการบริหารด้านต่าง ๆ มารวมเป็นเครื่องชี้วัด วิธีการคิดเป็นการคำนวณหา Residual Income โดยเอาต้นทุนหักออกจากกำไร ถ้าค่า EVA เป็นบวกแสดงว่าบริษัทได้ผลตอบแทนมากกว่าต้นทุนค่าเสียโอกาสที่ใช้ไป ถ้าค่า EVA มีค่าเป็นลบ

แสดงว่าผลตอบแทนที่บริษัทได้รับนั้นไม่เพียงพอกับต้นทุนค่าเสียโอกาสที่ลงทุนไป การที่มูลค่าเงินลงทุนสำหรับผู้ถือหุ้นจะเพิ่มขึ้นได้นั้น จะขึ้นอยู่กับแรงผลักดันต่าง ๆ ได้แก่ "Critical Success Factors" หรือที่เรียกว่า "Key Value Drivers" แรงผลักดันเหล่านั้นได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า ความเป็นเลิศในการผลิตและความยืดหยุ่น เป็นต้น การตัดสินใจใด ๆ ของฝ่ายบริหารที่เน้นในเรื่องมูลค่าไปพร้อม ๆ กับการบริหารเรียกว่า "Value-based Management: VBM" ระบบการวัดดังกล่าวจะทำให้วัฒนธรรมการทำงานของหน่วยงานเปลี่ยนแปลงไป โดยจะทำอะไรก็ต้องคิดว่า EVA จะเป็นอย่างไร หากจะเพิ่มรายได้ก็ต้องดูว่ารายได้นั้นมีกำไรหรือไม่ หากจะลงทุนก็ต้องดูว่ามีผลตอบแทนดีพอหรือไม่ บริษัทที่นำระบบนี้ไปใช้ได้แก่การไปรษณีย์ของสหรัฐอเมริกา บริษัท Coca-Cola เป็นต้น

4.4.2 ระบบการวัดผลการดำเนินงานทางด้านการตลาด การวัดผล

ลักษณะนี้เป็นการวัดตัวแปรที่ไม่ใช่ทางการเงิน ได้แก่ มูลค่าการขาย ส่วนแบ่งตลาด การขยายตัวของตลาด สถานะในตลาดของคู่แข่ง จำนวนของแฟรนไชส์ ความเสี่ยงทางการตลาด ความพึงพอใจของลูกค้า และการรักษาความได้เปรียบ โดยเปรียบเทียบ ซึ่งจะเชื่อมโยงกับผลกระทบต่อกำไรจากกลยุทธ์การตลาด ในที่นี้จะเน้นการวัดผลความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและองค์กร หรือการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management: CRM) ซึ่งเป็นการมุ่งเน้นการให้คุณค่าสูงสุดแก่ลูกค้าโดยผ่านวิธีการสื่อสาร การตลาด วิธีให้บริการ ตลอดจนรวมวิธีการแบบดั้งเดิม เช่น สินค้า (Product) ราคา (Price) และการส่งเสริมการขาย (Promotion) และสถานที่จัดจำหน่าย (Place of Distribution) ลูกค้าไม่ได้ดูแค่ตัวสินค้าและราคาในการตัดสินใจซื้อสินค้าเท่านั้น แต่จะมองถึงประสบการณ์โดยรวมที่เกี่ยวข้องกับตัวสินค้าและราคา ตลอดจนปฏิสัมพันธ์ต่าง ๆ กับผู้ขายสินค้าหรือให้บริการ ถ้าองค์กรสามารถสร้างความต่อเนื่องในด้านการตลาด การขาย การให้บริการลูกค้าสัมพันธ์ได้ องค์กรก็จะได้รับความภักดีและคุณค่าจากลูกค้าอย่างมหาศาล ซึ่งนำไปสู่การสร้างควมได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive advantage) เนื่องจากความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและองค์กร กลายเป็นสิ่งสำคัญที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ต่อความสำเร็จทางธุรกิจ แม้แต่บริษัทยักษ์ใหญ่ อย่างเช่น Hewlett Packard บริษัท Wells Fargo และ Citicorp ยังเน้นเรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและองค์กรอย่างมาก ระบบ CRM จะต้องถูกกำหนดไว้ในกลยุทธ์ขององค์กรและการดำเนินการจะใช้เวลาและต้องการความร่วมมือจากองค์กร ดังนั้นจึงต้องมีวิธีการวัดความก้าวหน้าของ CRM สร้างมาตรวัดความสำเร็จขององค์กร และมาตรการอื่น ๆ ที่สามารถนำไปใช้กับการปฏิบัติงานระบบ CRM การวัดความสามารถของ CRM ภายในองค์กร จะวัดใน 5 มุมมอง

1. ความสามารถภายในระบบ CRM ได้แก่เป้าหมายภายในบริษัท โครงสร้างองค์กร ความสามารถในการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า และเทคโนโลยีได้มีส่วนสนับสนุนการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นลูกค้ามากขึ้นหรือไม่
2. การวัดปฏิสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและองค์กร จะส่งเสริมประสบการณ์ที่ดีที่สุดที่ลูกค้ามีต่อองค์กรได้อย่างไรบ้าง
3. การเปลี่ยนแปลงของลูกค้า องค์กรได้ทำการปรับปรุงการหาลูกค้า การเติบโตของลูกค้าใหม่ การรักษาลูกค้า และการกระตุ้นลูกค้าหรือไม่
4. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน องค์กรประหยัดเวลา และทรัพยากร โดยผ่านประสิทธิผลที่เกิดขึ้นทางด้านระบบ และกระบวนการปฏิบัติหรือไม่
5. มาตรการทางธุรกิจ หลังจากปฏิบัติงาน 4 ส่วนแล้ว องค์กรได้เพิ่มรายได้ ลดต้นทุน และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันหรือไม่

วิธีการวิเคราะห์และวัดผลโดยพิจารณาจากลูกค้าเป็นสำคัญ ไม่ใช่เรื่องที่จะกระทำได้ง่าย แต่เป็นกระบวนการที่ต้องทำเป็นประจำ เช่น เก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า เพิ่มความรอบรู้เรื่องลูกค้าขึ้นเรื่อย ๆ และส่งผลต่อทั่วทั้งองค์กร โดยบันทึกข้อมูลลงบัตรบันทึกข้อมูลของลูกค้า (Customer Scorecard) วิธีการวัดผลดำเนินการโดย

1. เก็บข้อมูลลูกค้าที่ถูกต้อง
2. รู้จักลูกค้าให้ดีขึ้น โดยวิเคราะห์เกี่ยวกับ
 - การบันทึกข้อมูลลูกค้า (Customer Profiling)
 - การจัดกลุ่มลูกค้า (Customer Segmentation)
 - การประเมินลูกค้า (Customer Valuation)
 - วงจรชีวิตของลูกค้า (Customer Lifecycle)

- การเปลี่ยนแปลงในตัวลูกค้า (Change in Customer over time)

ตัวอย่างกรณีศึกษาเกี่ยวกับประสบการณ์ทั้งหมดที่ลูกค้ามีต่อ Hewlett-Packard: HP Carly Fiorina ผู้บริหารระดับสูงของ HP ได้กล่าวถึงความสำคัญของสิ่งที่ริเริ่มและสร้างสรรค์ขึ้นในการดำเนินการ CRM และวัดผล CRM ดังนี้

"ลูกค้าคาดหวังประสบการณ์ที่ดีที่สุดที่จะได้รับจาก HP ซึ่งเพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้าเองตามแบบที่ลูกค้าต้องการ การมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าสามารถเกิดขึ้นได้หลายครั้งและหลายวิธีอื่นได้แก่ เมื่อลูกค้าต้องการเรา และเราสามารถช่วยเหลือลูกค้าได้อย่างไร เมื่อพวกเขาต้องการซื้อสินค้าจากเรา เมื่อพวกเขาใช้สินค้า/บริการของเรา และเมื่อพวกเขาต้องการความช่วยเหลือ หรือบริการอื่น ๆ ภายหลัง ลูกค้าบอกเราว่า พวกเขาต้องพยายามให้มากขึ้นในการทำความเข้าใจ และปรับปรุงการปฏิบัติงานของพวกเขาที่มีต่อพวกเขา ประสบการณ์ที่ดีของลูกค้าที่มีต่อ HP ทั้งหมดจะเพิ่มความซื่อสัตย์ของลูกค้าที่มีกับบริษัทเรา ในฐานะบริษัทพวกเราควรจะรู้จักลูกค้าและองค์กรของลูกค้าเป็นอย่างดี เช่นเดียวกับที่พวกเรารู้จักตนเอง พวกเราต้องจำให้ได้ถึงสิ่งที่ลูกค้านอกเรา และดำเนินงานตามความต้องการของลูกค้า เมื่อเรามีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าโดยไม่สำคัญว่าจะผ่านทางสื่อใด พวกเราทั้งหมดเป็นตัวแทนของ HP ดิฉันได้กระตุ้นให้ผู้จัดการ HP ทุกคนรับผิดชอบในการทำความเข้าใจประสบการณ์ของลูกค้าทั้งหมดในตลาดที่พวกเขาอยู่และทำให้มั่นใจว่าพวกเขาจะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ จากนั้นเราจะระบุและกำจัดอุปสรรคซึ่งขัดขวางการปฏิบัติงานในการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้า ฉันคาดหวังว่าผู้จัดการทุกคนจะทำเช่นเดียวกันนี้ในแผนกของตนที่รับผิดชอบ มันเป็นความรับผิดชอบของพนักงานทุกคนในการสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จสูงสุดแก่ลูกค้า เพราะพวกเขาสามารถรับรู้ได้"

(Nykamp, 2001)

บทสรุป

การพัฒนาองค์กรด้วยการวัดเชิงกลยุทธ์ถือเป็นกลยุทธ์การจัดการยุคใหม่ ที่ใช้ในการพัฒนาองค์กรให้เข้มแข็ง และสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยการดำเนินงานยุคใหม่ควรจะเน้นเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร ด้วยคำถามสามข้อหลัก คือ ปัจจุบันเราอยู่ที่ใด เราต้องการไปถึงจุดใด และเราจะไปถึงจุดนั้นได้อย่างไร จากนั้นจะดำเนินงานการวัดผลด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์และบทบาทของธุรกิจในลักษณะห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) โดยผู้บริหารต้องสนใจในสามประเด็นคือ สิ่งที่องค์กรต้องการประสบความสำเร็จ สิ่งที่องค์กรต้องการประสบความสำเร็จ เกี่ยวโยงกับสินค้าและบริการที่ลูกค้าต้องการในอนาคต และ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

- ขุนทอง ลอเสรีวานิช. 2546. จากบริษัทดีสู่ความเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ แปลจาก Good to Great. กรุงเทพฯ: ฮาซัน พรินติ้ง.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และคณะแปล. 2545. คู่มือปฏิบัติ Six Sigma เพื่อสร้างความเป็นเลิศในองค์กร แปลจาก *Mauaging Six Sigma*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ณัฐพล ชาลิตชีวิน. 2545. เทคนิคการวัดผลงานสมัยใหม่. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์อินฟอร์มีเดีย บুকส์.
- दनัย เทียนพูน. 2544. ดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ : Key Performance Indicators/BSC. กรุงเทพฯ: ดีเอ็นที คอนซัลแตนท์.
- กันยวัชร ไชยตระกูลชัย. 2001. คิดใหม่เพื่ออนาคต แปลจาก Retrinki the Future โรแวน กีบสัน บรรณาธิการ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ผู้จัดการ.
- พสุ เดชะรินทร์. 2546. **Balanced Scorecard** รู้ลึกในการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____. 2546. เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย **Balanced Scorecard** และ **Key Performance Indicators**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____. 2546. **กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ (Retooling the New Strategy)**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ผู้จัดการ.
- พีรศักดิ์ วรสุนทรไอสถ. 2544. วัดรอยเท้าช้าง (Benchmarking) ทฤษฎีบริหารที่กลมกลืนคือ **Benchmarking** และ **TQM** ของ เดมมิง. กรุงเทพฯ: พีระเซลแอนด์เซอร์วิส.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. 2546. **BCC** และ **KPI** เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน. กรุงเทพฯ: วิชั่นสมาร์ท.

ภาษาอังกฤษ

- Chang, Richard Y. and Young, Paul De. (1995) **Measuring Organization Improvement Impact** Jossex-Bass Pfeiffer.
- De Waal, Andre A. (2001) **Power of Performance Management: How Leading Companies Create Sustained Value** New York: John Wiley & Sons.
- De Waal, Andre A. (2002) **Quest for Balance: The Human Element in Performance Management System.** John Wiley & Son.
- Eckes, G. (2001) **Making Six Sigma Last: Managing the Balance Between Cultural and Technical Change.** New York: John Wiley & Son.
- Eckes, G. (2001) **The Six Sigma Revolution "How General Electric and Others turned Process inot Profits"** New York: John Wiley & Son.
- Fitz-eng, Tac (2000) **The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance** New York: AMACOM.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (1996) **The Balanced Scorecard: Translating Strategy to Action** Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (2001) **The Strategy Focused Organization: How to Balanced Scorecard Companies Thieve in the New Business Environment** Boston: Harvard Business School Press.
- Neely, A. (1998) **Measuring Business Performance: Why, What and How.**