

คู่มือพัฒนาคุณภาพชุด

“ก้าวไกลเกินกว่า ISO 9001 และ Hospital Accreditation”

การบริหารกลยุทธ์ และ
ผลสัมฤทธิ์ขององค์กร
ด้วยวิธี

Balanced Scorecard

โดย... นพ.สิทธิศักดิ์ พฤษชัยปิติกุล



สำนักพิมพ์ ส.ส.ท.
สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)

Balanced Scorecard

คู่มือพัฒนาคุณภาพชุด

“ก้าวไกลเกินกว่า ISO 9001 และ Hospital Accreditation”

การบริหารกลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์

ขององค์กร ด้วยวิธี

Balanced Scorecard

นพ.สิทธิศักดิ์ พฤษชัยติกุล



สำนักพิมพ์ ส.ส.ท.

สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)

150.-

การบริหารกลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์ขององค์กรด้วยวิธี Balanced Scorecard

โดย... นพ.สิทธิศักดิ์ พุกษปิติกุล

ราคา 150 บาท

พิมพ์ครั้งที่ 1 กุมภาพันธุ์ 2546 จำนวนพิมพ์ 2,000 เล่ม

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537 โดย สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)
ห้ามลอกเลียนไม่ว่าส่วนใดส่วนหนึ่งของหนังสือเล่มนี้ ไม่ว่าในรูปแบบใด ๆ
นอกจากจะได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษร

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

สิทธิศักดิ์ พุกษปิติกุล.

การบริหารกลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์ขององค์กรด้วยวิธี Balanced Scorecard. -- กรุงเทพฯ :

สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2546.

132 หน้า.

1. การวางแผนเชิงกลยุทธ์.

I. ชื่อเรื่อง.

658.4012

ISBN 974-9569-24-5

จัดพิมพ์โดย



สำนักพิมพ์ ส.ส.ท.

สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)

5-7 ซอยสุขุมวิท 29 ถนนสุขุมวิท แขวงคลองเตยเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

โทร. 0-2258-0320 (6 เลขหมายอัตโนมัติ), 0-2259-9160 (10 เลขหมายอัตโนมัติ)

<http://www.tpa.or.th>

ออกแบบปกและรูปเล่มโดย : งานออกแบบสิ่งพิมพ์ ส่วนตำราฯ

จัดจำหน่ายโดย

บริษัท ดวงกลมสมัย จำกัด

90/21-25 ถนนราชปรารภ แขวงมักกะสัน เขตราชเทวี กรุงเทพฯ 10400

โทร. 0-2245-5586, 0-2247-1030, 0-2245-5571 โทรสาร 0-2247-1033, 0-2642-4242

E-mail : DKTODAY@mozart.inet.co.th

พิมพ์ที่ : บริษัท ส.เอเชียเพรส จำกัด โทร. 0-2732-3101-5 FAX : 0-2375-1654

“ถ้ามีข้อผิดพลาดเนื่องจากการพิมพ์ ให้นำมาแลกเปลี่ยนได้ที่สมาคมฯ”

โทร. 0-2258-0320-5, 0-2259-9160-9 ต่อ 1560, 1570

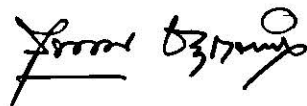
คำนำนายกสมาคม

สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2516 ด้วยความร่วมมือร่วมใจกันของกลุ่มบุคคลที่ได้ผ่านการศึกษาในระดับต่าง ๆ จากประเทศญี่ปุ่น โดยได้รับความร่วมมือทางด้านทุนทรัพย์ บางส่วนจาก The Japan-Thailand Economic Cooperation Society (JTECS) เพื่อใช้จ่ายในการดำเนินงานกิจกรรมของสมาคมฯ ซึ่งประกอบด้วย ฝ่ายสำนักพิมพ์ ฝ่ายภาษาและวัฒนธรรม ฝ่ายการศึกษาและฝึกอบรม ฝ่ายบริการอุตสาหกรรม และฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งแต่ละฝ่าย จัดดำเนินการโดยสมาชิกของสมาคมฯ ทำหน้าที่เป็นคณะที่ปรึกษารับผิดชอบบริหารงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย

สำหรับฝ่ายสำนักพิมพ์ฯ โดยส่วนตัวราสนับสนุนเทคนิคอุตสาหกรรม มีนโยบายพื้นฐานคือการส่งเสริมและเร่งรัดให้มีการจัดพิมพ์หนังสือตำราทางเทคโนโลยีทุกประเภท รวมถึงหนังสือทางด้านการบริหารจัดการธุรกิจ อุตสาหกรรม ทั้งที่เป็นงานแปลโดยตรง งานแปลเรียบเรียง งานถอดความ งานรวบรวม งานแต่ง และงานสำรวจวิจัยทางด้านอุตสาหกรรม โดยที่สมาคมฯ มีความเห็นว่า หนังสือตำราภาษาไทยโดยเฉพาะในระดับอาชีวศึกษาแขนงวิชาเทคโนโลยีต่าง ๆ ยังมีอยู่ในปริมาณจำกัดไม่พอเพียง ถ้าส่งเสริมให้มีหนังสือเช่นนี้เพิ่มขึ้นย่อมมีส่วนช่วยยกระดับมาตรฐานการศึกษาทางเทคโนโลยีให้สูงขึ้นและแพร่หลายขึ้นโดยปริยาย อีกทั้งยังช่วยสร้างสรรค์ปัญญา ความคิดริเริ่ม และความรู้ความเข้าใจอันถูกต้อง ซึ่งจะเป็นการปูรากฐานสำคัญในการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศไทย เป็นประโยชน์แก่สังคมอุตสาหกรรมโดยรวม

ปัจจุบัน สมาคมฯ ยังคงมีเจตนาอันแน่วแน่ที่จะขยายงานทุก ๆ ฝ่ายต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าด้วยเจตนาอันบริสุทธิ์ของสมาคมฯ ในการดำเนินกิจการที่มีใช้การแสวงหาผลกำไร หากมุ่งมั่นที่จะให้นักศึกษาและประชาชนได้มีโอกาสซื้อหาหนังสือตำราในราคาย่อมเยาเช่นนี้ คงเกิดประโยชน์แก่สังคมส่วนรวมทั้งในทางตรงและทางอ้อม และหากสถาบันการศึกษาใดต้องการใช้ส่วนหนึ่งส่วนใดเพื่อใช้ประกอบการศึกษา ทางสมาคมฯ ก็ได้จัดซื้อ แต่ใคร่ขอให้ทำเรื่องขออนุญาตต่อทางสมาคมฯ ก่อน

อนึ่ง สมาคมฯ ใคร่ขอแสดงความขอบคุณเป็นอย่างยิ่งต่อผู้เขียนและคณะผู้จัดทำที่ได้พากเพียรจนทำให้ตำราชุดนี้สำเร็จขึ้นมาได้ไว้ ณ ที่นี้ด้วย



(นายสุพงศ์ ชยอุตสาหกรรมกิจ)

นายกสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)

คำแถลงของสำนักพิมพ์ ส.ส.ท.

สำนักพิมพ์ ส.ส.ท. โดยส่วนตำราสนับสนุนเทคนิคอุตสาหกรรม วิวัฒนาการมาจากโครงการสนับสนุนเทคนิคอุตสาหกรรม ซึ่งแต่เดิมใช้ชื่อว่า โครงการตำรา ซึ่งจัดตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2516 พร้อม ๆ กับการก่อตั้งสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) โดยมุ่งหวังที่จะให้มีตำราทางด้านวิชาการต่าง ๆ ทั้งในระดับอาชีวศึกษา และประชาชนทั่วไป เพื่อเพิ่มพูนความรู้ทางด้านช่างที่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานได้

ในระยะแรกนั้น ตำราที่ผลิตโดยโครงการตำรา ส่วนใหญ่จะเป็นหนังสือแปลจากต้นฉบับภาษาญี่ปุ่น ต่อมาจึงได้ขยายขอบข่ายของการจัดพิมพ์ครอบคลุมไปถึงงานแปลและเรียบเรียงจากต้นฉบับภาษาอื่น งานเรียบเรียง-เขียนตำราจากประสบการณ์ของผู้ชำนาญในแต่ละสาขา ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นอาจารย์จากสถาบันการศึกษา

ต่อมาในระยะ 4 - 5 ปีหลังจากการก่อตั้งสมาคมฯ โครงการตำราได้วิวัฒนาการเป็นโครงการสนับสนุนเทคนิคอุตสาหกรรม และเป็นส่วนตำราสนับสนุนเทคนิคอุตสาหกรรมในปี พ.ศ. 2539 พร้อม ๆ กับการขยายขอบข่ายหนังสือที่จัดพิมพ์เพิ่มเติม ได้แก่ หนังสือทางด้านการบริหารจัดการธุรกิจ การบริหารจัดการคุณภาพ และอื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การดำเนินงาน

โดยที่หนังสือที่จัดพิมพ์โดยสมาคมฯ ได้รับการต้อนรับเป็นอย่างดีจากนักศึกษาและประชาชนทั่วไป ทางสมาคมฯ จึงใคร่ขอเชิญชวนให้ผู้เชี่ยวชาญในวงการอุตสาหกรรมและสถาบันการศึกษาได้ช่วยกันเขียน-เรียบเรียงหนังสือทางด้านเทคนิคอุตสาหกรรมและอื่น ๆ ให้แพร่หลายยิ่งขึ้น โดยสมาคมฯ ยินดีให้การสนับสนุนในด้านการจัดพิมพ์

สำนักพิมพ์ ส.ส.ท. ขอขอบคุณท่านผู้เขียน-เรียบเรียง และเจ้าหน้าที่ของสมาคมฯ ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการจัดพิมพ์หนังสือเล่มนี้ และหวังว่าหนังสือเล่มนี้จะมีส่วนช่วยในการพัฒนาเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมของประเทศ และหากท่านผู้อ่านมีข้อชี้แนะประการใด ขอได้โปรดแจ้งให้ทางสำนักพิมพ์ทราบด้วย จักเป็นพระคุณยิ่ง



สำนักพิมพ์ ส.ส.ท.
สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)



U หนา

โรงพยาบาลและผู้ให้บริการด้านสุขภาพในปัจจุบันได้มีการพัฒนาคุณภาพรวดเร็วไปอย่างมาก หลายโรงพยาบาลสามารถพัฒนาจนผ่านการรับรองมาตรฐาน อาทิ ISO 9001 หรือ Hospital Accreditation

อย่างไรก็ตาม ในโลกของการพัฒนาคุณภาพ มีเพียงจุดเริ่มต้น แต่ไม่มีจุดสิ้นสุด โรงพยาบาลยังคงต้องดำเนินการพัฒนาคุณภาพของตนเองต่อไปอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง เพื่อให้ทันการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบัน

หลายโรงพยาบาลเริ่มมีคำถาม เริ่มมีความกระตือรือร้นที่จะไปให้ได้ไกลเกินกว่าที่เป็นอยู่ จึงเป็นที่มาของคู่มือพัฒนาคุณภาพชุด “ก้าวไกลเกินกว่า ISO 9001 และ Hospital Accreditation” หรือจะเรียกเป็นภาคภาษาอังกฤษว่า “Beyond ISO 9001 and Hospital Accreditation” ก็ได้

ที่บอกว่าเป็นชุดคู่มือก็เพราะว่าผู้เขียนตั้งใจจะทำหน้าที่เป็นผู้ส่งสาร (Messenger) คือ รวบรวมองค์ความรู้ด้านต่าง ๆ ของการพัฒนาคุณภาพ ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ได้ทั้งของโรงพยาบาลและองค์กรทั่วไปที่ไม่ใช่โรงพยาบาล นามาย่อยให้เข้าใจได้ง่าย ๆ และสื่อสารให้ท่านเข้าใจเป็นตอน ๆ เป็นเรื่อง ๆ ให้ท่านสามารถหยิบฉวยไปใช้ในการพัฒนาองค์กรของท่านตามความต้องการ เรื่องในเบื้องต้นที่ผู้เขียนตั้งใจไว้ ได้แก่ การพัฒนาคุณภาพแบบก้าวกระโดดด้วยวิธี Six Sigma การบริหารกลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์ขององค์กรด้วยวิธี Balanced Scorecard การจัดการความเสี่ยงในโรงพยาบาล การพัฒนาองค์กรด้วยวิธี Benchmarking เป็นต้น

ผู้เขียนหวังว่าคู่มือชุดนี้จะเป็นประโยชน์ และช่วยให้ท่านสามารถพัฒนาคุณภาพขององค์กรของท่านได้อย่างต่อเนื่องและบรรลุผลตามที่องค์กรมุ่งหวัง

สุดท้ายขอขอบคุณ คุณปรินดา จิรกุลพัฒนา และคุณสุนิสา แก้วจินดา ซึ่งช่วยตรวจทานความครบถ้วนสมบูรณ์ของคู่มือเล่มนี้

นพ.สิทธิศักดิ์ พฤษทรัพย์ดีกุล

sprukpit@ksc.th.com

ขอขอบคุณค่าของหนังสือเล่มนี้แต่ครู HA ทุกท่าน
ที่เพียรพยายามอย่างเต็มที่เพื่อให้โรงพยาบาล
ในประเทศไทยเป็นที่พึ่งของประชาชนได้อย่างแท้จริง
รวมทั้งศรีภรรยา ภญ.จุรีรัตน์ พฤกษ์ปิติกุล
ลูกน้อยทั้งสอง ดญ.พรปวีณ์ และ
ดญ.พรกนก พฤกษ์ปิติกุล
ตลอดจนคุณพ่อคุณแม่ที่เคารพ
สำหรับเวลาที่ถูกแย่งมาเพื่อกิจกรรมคุณภาพทั้งปวง



สารบัญ

บทที่ 1	การจัดการองค์กรแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์คืออะไร	1
บทที่ 2	Balanced Scorecard คืออะไร	7
บทที่ 3	การประเมินองค์กรเพื่อเตรียมการ	17
บทที่ 4	การกำหนดทิศทางองค์กร	27
บทที่ 5	การกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัด	43
บทที่ 6	การเชื่อมโยงเหตุและผล	57
บทที่ 7	การกำหนดเป้าหมายและกิจกรรมเชิงกลยุทธ์	63
บทที่ 8	การถ่ายทอดเป็นลำดับชั้นลงสู่ระดับปฏิบัติ	73
บทที่ 9	การเชื่อมโยงกับการจัดงบประมาณ	87
บทที่ 10	การเชื่อมโยงกับระบบให้ค่าตอบแทน	93
บทที่ 11	การรายงานผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	99
บทที่ 12	การประยุกต์ใช้สำหรับองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร	109
ภาคผนวก	Balanced Scorecard กับมาตรฐาน HA/ISO	117
บรรณานุกรม	120

ငါတို့အဖို့

การจัดการองค์กร

แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์คืออะไร



ผลสัมฤทธิ์ของงาน หรือ ผลงาน (Performance - ซึ่งต่อไปในคู่มือเล่มนี้ผู้เขียนขออนุญาตใช้คำว่า ผลงาน แทนคำว่า ผลสัมฤทธิ์ของงาน เพื่อให้เข้าใจได้ง่ายและไม่ทำให้คู่มือเล่มนี้เป็นวิชาการมากเกินไป) หมายถึง **ผลลัพธ์ที่สามารถสร้างออกมาได้เมื่อเทียบกับเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมาย** ซึ่งผลงานมีหลายระดับ ตั้งแต่ผลงานส่วนบุคคล ผลงานของหน่วยงาน หรือแม้กระทั่งผลประกอบการระดับองค์กร

ตัวอย่างของผลงานหรือผลสัมฤทธิ์ของงาน อาทิ

1. ด้านปริมาณ เช่น ยอดขาย ยอดผู้ป่วย ส่วนแบ่งการตลาดบรรลุตามเป้าหมายหรือไม่
2. ด้านคุณภาพ เช่น ได้ผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการ ความคาดหวังของผู้ป่วยและลูกค้า ทำให้ลูกค้าพึงพอใจหรือไม่
3. ด้านประสิทธิผล เช่น ได้ผลลัพธ์ (Output) ของกระบวนการบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่
4. ด้านประสิทธิภาพ เช่น ได้ผลลัพธ์ (Output) ที่ดีภายใต้ต้นทุนที่ต่ำกว่าหรือไม่
5. ด้านความรวดเร็ว เช่น สามารถผลิตหรือส่งมอบบริการได้ในเวลาอันรวดเร็วตามที่กำหนดหรือไม่
6. ด้านผลิตภาพ เช่น ได้ผลลัพธ์ของกระบวนการที่ดีภายใต้ต้นทุนแรงงานที่คุ้มค่าหรือไม่
7. ด้านความปลอดภัย เช่น ปราศจากความเสี่ยงและภัยอันตราย หรืออุบัติเหตุต่อเจ้าหน้าที่และผู้รับบริการหรือไม่



General Accounting Office (GAO) แห่งประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ให้คำจำกัดความของการวัดผลงาน (Performance Measurement) ไว้ดังนี้

“การวัดผลงานเป็นการเฝ้าระวังและการรายงานผลความสำเร็จอย่างต่อเนื่องเทียบกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนด”

หรืออาจกล่าวง่าย ๆ ว่า กระบวนการวัดผลงาน คือ กระบวนการประเมินผลงานและความก้าวหน้าในการดำเนินการเพื่อให้ได้ผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้นั่นเอง



ทำไมต้องมีกระบวนการวัดผลงาน หรือผลการดำเนินการ

1. เพื่อให้ทราบว่าขณะนี้เราทำได้ดีเพียงใด
2. เพื่อให้ทราบว่าขณะนี้ผลงานของเราห่างจากเป้าหมายเพียงใด
3. เพื่อให้มั่นใจว่าผู้รับบริการหรือลูกค้ายังคงพึงพอใจในบริการหรือผลิตภัณฑ์ของเรา
4. เพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการของเรายังคงอยู่ในสถานะควบคุม และยังคงมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่มุ่งหวัง
5. เพื่อให้ทราบว่าเรายังคงมีจุดอ่อนหรือโอกาสพัฒนาในประเด็นใดบ้าง

ดังนั้น ระบบงานที่ดีจึงควรมีการวัดผลงานอย่างสม่ำเสมอในทุกกิจกรรมหรือกระบวนการที่สำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจกรรมหรือกระบวนการเชิงกลยุทธ์



การจัดการผลงานหรือผลสัมฤทธิ์ของงาน (Performance Management)

เป็นการใช้ข้อสนเทศที่ได้จากการวัดผลงานในการปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กร ระบบ และกระบวนการให้ดีขึ้น โดยการกำหนดเป้าหมายผลงานร่วมกัน การจัดสรรและกระจายทรัพยากรอย่างเหมาะสม การสื่อสารให้ผู้บริหารทุกระดับ ทราบทิศทาง นโยบาย และเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนแบ่งปันข้อมูลผลการดำเนินงานที่ได้ เพื่อกระตุ้นและสนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

ความแตกต่างระหว่างกรวัดผลงาน (Performance Measurement) และการจัดการผลงาน (Performance Management) คือ หากองค์กรมีระบบในการวัดผลงาน ทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลและข้อสนเทศ **แต่ไม่มี** การสื่อสารและนำข้อมูล

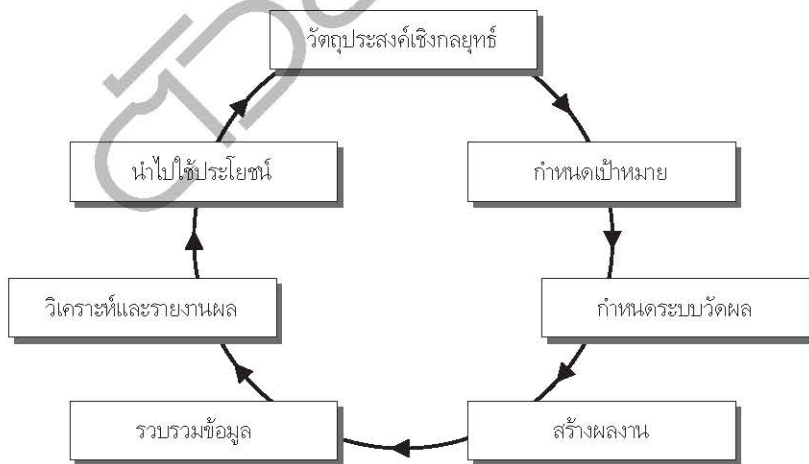
ข้อสังเกตไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้น แปลว่า มีแต่เฉพาะการวัดผลงาน ยังไม่มีการจัดการผลงาน (Measurement Without Management) ซึ่งถือว่าไม่มีประโยชน์ จะต้องมีการจัดการผลงาน (Performance Management) นั่นคือ ต้องมีการนำข้อมูลข้อสังเกตที่ได้จากระบบวัดผลงาน ไปสื่อสารและบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดนั่นเอง



การจัดการแบบมุ่งผลงาน หรือมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (Performance Based Management) คืออะไร

เป็นกระบวนการจัดการ (Management Process) เพื่อปรับปรุงผลงานอย่างเป็นระบบ โดยใช้กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ของผลงานเชิงกลยุทธ์ การวัดผลงาน การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ การหมทวน การรายงานผล และการใช้ข้อมูลดังกล่าวในการขับเคลื่อนเพื่อปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

จากคำจำกัดความเบื้องต้น จะเห็นได้ว่าการบริหารจัดการแบบมุ่งผลงานหรือมุ่งผลสัมฤทธิ์นี้จะมียองค์ประกอบที่สำคัญ ๆ ซึ่งอาจวาดเป็นผังง่าย ๆ ดังนี้





หากองค์กรใช้การบริหารจัดการโดยมุ่งผลงานหรือผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก จะเกิดข้อดีหลายประการ ดังนี้

1. จะเป็นองค์กรที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่าจำนวนกิจกรรมที่ทำ
2. ทำให้สามารถบริหารกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ทำให้มีกลไกในการสื่อสารและรายงานผลที่มีประสิทธิภาพ
4. ทำให้ทุกฝ่ายกำหนดเป้าหมายและติดตามผลสัมฤทธิ์ของงานร่วมกัน
5. ทำให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างผลงานและการจัดสรรงบประมาณ
6. ทำให้มีระบบในการประเมินผลงานที่เป็นธรรม เป็นระบบ และโปร่งใส ซึ่งหากนำมาผูกโยงกับระบบให้ค่าตอบแทน จะทำให้สามารถจ่ายค่าตอบแทนได้อย่างเป็นธรรมตามผลงานที่ได้
7. มีผู้รับผิดชอบที่กำหนดชัดเจนในแต่ละเป้าหมาย
8. ทำให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงให้ดีขึ้น



การจัดการแบบมุ่งผลงานนี้มีหลากหลายรูปแบบให้เลือกใช้ อาทิ

1. Balanced Scorecard - Kaplan Norton Model
 2. Balanced Scorecard - Maisel Model
 3. Performance Pyramid Model - McNair
 4. EP²M Model - Adam Robert
 5. Malcolm Baldrige Criteria
- เป็นต้น

ซึ่งรายละเอียดจะกล่าวถึงในบทต่อไป



สิ่งที่จะต้องคำนึงถึงอย่างยิ่งในการนำระบบการบริหารจัดการแบบมุ่งผลงานมาใช้ คือ

1. ต้องไม่มุ่งสร้างผลงานระยะสั้นมากเกินไป แต่ควรเป็นการมุ่งสร้างผลงานระยะยาวที่ยั่งยืน
2. ต้องไม่มุ่งผลลัพธ์ด้านการเงินมากเกินไปจนไม่สนใจคุณค่าและคุณภาพ

3. ระบบการวัดจะต้องมีความสมดุลและเหมาะสม ไม่วัดบ่อยจนเกินไป ห่างจนเกินไป หรือมีตัวชี้วัดที่มากหรือน้อยจนเกินไป
4. ต้องไม่ใช่สักแต่ว่าวัด มีการวัดผล แต่ขาดการเชื่อมโยงตัวชี้วัดดังกล่าวสู่เป้าหมายรวมขององค์กร
5. ต้องมีการนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงธุรกิจหรือผลสัมฤทธิ์ขององค์กรอย่างแท้จริง ไม่ใช่วัดผลแล้วไม่นำไปใช้ประโยชน์
6. ต้องเป็นระบบบริหารจัดการที่ไม่ก่อให้เกิดการแข่งขันมากจนกระทบทั้งขาดการทำงานเป็นทีม
7. ผู้บริหารต้องไม่นำผลการวัดผลนำไปใช้บริหารเชิงลบ เช่น ลงโทษ เป็นต้น



ระบบการจัดการแบบมุ่งผลงานที่ดีควรมีลักษณะอย่างไร

1. ควรมีกรอบแนวคิดที่ชัดเจน เข้าใจได้ง่าย
2. สามารถสื่อสารไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน
4. ข้อมูลที่ได้จากระบบวัดผลก่อให้เกิดองค์ความรู้ที่ใช้ประโยชน์ได้ดีในการพัฒนาองค์กร
5. สามารถเชื่อมโยงกับการให้ค่าตอบแทน เชิดชูเกียรติ และให้รางวัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ
6. ต้องเป็นการจัดการเชิงบวก ไม่ใช่การลงโทษ
7. มีการเผยแพร่ผลงานที่ได้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง



ปัจจุบันองค์กรสมัยใหม่นิยมใช้การบริหารจัดการโดยมุ่งเน้นผลงานหรือผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก (Performance Based Management) นั่นคือ มีการกำหนดทิศทางองค์กร มีการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย มีระบบวัดผลงาน และมีการนำผลงานที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เนื้อหาในบทนี้เป็นเพียงการเกริ่นนำให้ทุกท่านเข้าใจว่าการบริหารองค์กรแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นเช่นไร มีองค์ประกอบอย่างไร และคุณลักษณะที่ดีของระบบดังกล่าวควรประกอบด้วยอะไรบ้าง เพื่อจะได้เป็นพื้นฐานเชื่อมโยงไปสู่ระบบ Balanced Scorecard ต่อไป



สรุป

กุญแจแห่งความสำเร็จ

- ทำความเข้าใจว่าการบริหารแบบมุ่งผลงานคืออะไร ?
- ทำความเข้าใจว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์คืออะไร ?
- นึกทบทวนดูว่าการบริหารแบบมุ่งผลงานและการบริหารเชิงกลยุทธ์มีประโยชน์อย่างไรบ้างกับองค์กร ?
- ขณะนี้องค์กรของเราบริหารแบบมุ่งผลงานแล้วหรือยัง ?
- ขณะนี้องค์กรของเรา มีการบริหารกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพแล้วหรือยัง ?

Balanced Scorecard คืออะไร



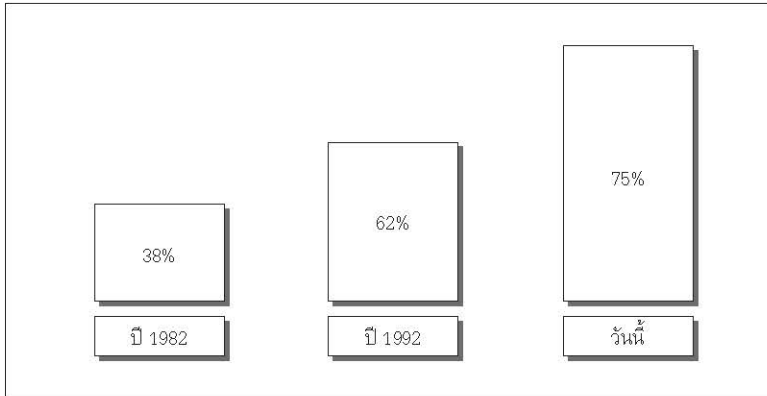
ก่อนที่จะรู้จัก Balanced Scorecard เรามาทำความเข้าใจหลักการบริหารจัดการแบบสมดุลกันก่อน

ในปัจจุบันหลักคิดหรือ Principle ที่สำคัญในการบริหารจัดการมีการเปลี่ยนแปลงหลายประการ อาทิ

1. ความสำคัญของคุณค่าหรือมูลค่าของทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้มีความสำคัญเพิ่มขึ้น

หากแบ่งทรัพย์สินขององค์กรเป็นสองส่วน ได้แก่ ทรัพย์สินที่จับต้องได้ (Tangible Asset) เช่น อาคาร เครื่องมือ เครื่องจักร กระแสเงินสด และทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Asset) เช่น ความเชี่ยวชาญของบุคลากร ชื่อเสียงของผลิตภัณฑ์หรือบริการ นวัตกรรมขององค์กร สถาบัน Brooking ได้ศึกษาพบว่า สัดส่วนมูลค่าของทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ต่อทรัพย์สินที่จับต้องได้เพิ่มขึ้นอย่างมาก ดังแสดงในแผนภูมิข้างล่างนี้

อย่างไรก็ตาม ด้วยวิธีการรายงานผลประกอบการทางบัญชีในรูปแบบปัจจุบันที่ใช้กันอยู่ ไม่สามารถแสดงมูลค่าของทรัพย์สินเหล่านี้ออกมาให้ผู้ถือหุ้นหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบได้



2. ความสำคัญของทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Capital)

หากแบ่งทุนขององค์กรเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ทุนด้านการเงิน (Financial Capital) และทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ในปัจจุบันทุนด้านทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญเพิ่มขึ้น ไม่ว่าจะเป็นในแง่ความรู้ความชำนาญ นวัตกรรมหรืองานวิจัยที่สร้างสรรค์ขึ้น (Intellectual Capital) ปัจจุบัน มุมมองด้านการบริหารจึงเปลี่ยนไป จากเดิมที่ไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาหรือการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์มากนัก เปลี่ยนเป็นการมองว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เป็นทุนขององค์กร เป็นทรัพย์สินขององค์กรที่นอกจากต้องลงทุนหา มาแล้ว ยังต้องลงทุนพัฒนาและรักษาไว้ (Employee as Asset) และเปิดโอกาสให้เขาได้ทำงานอย่างเต็มศักยภาพ



3. การวัดผลงานทางการเงินมีข้อจำกัด

Kaplan และ Norton ได้ทำการศึกษาบริษัทในประเทศสหรัฐอเมริกาและยุโรป ในยุค ค.ศ. 1980 พบว่า บริษัทส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดด้านการเงิน มากเกินไป ซึ่งหากบริษัทหรือองค์กรต่าง ๆ ใช้ระบบการจัดการโดยมุ่งวัดผลลัพธ์ทางการเงิน (Financial Performance) แต่เพียงอย่างเดียว และใช้ข้อมูลด้านการเงินเพียงอย่างเดียวในการตัดสินใจ จะมีข้อจำกัดหลายประการ อาทิ

- มีแนวโน้มที่จะเป็นการบริหารแบบมุ่งผลระยะสั้น (Short Term) กล่าวคือ เพื่อให้ผลประกอบการระยะสั้นออกมาดูดี อาจตัดสินใจไม่ยอมลงทุนใน

ประวัติผู้เขียน



นายแพทย์สิทธิศักดิ์ พุทพงษ์พิติกุล

ปัจจุบัน รองประธานเจ้าหน้าที่บริหารด้านคุณภาพ เครือโรงพยาบาลพญาไท
ที่ปรึกษาระบบคุณภาพ ISO 9000 และ Hospital Accreditation

การศึกษา พบ. แพทยศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
อว. ผู้เชี่ยวชาญสาขาโสตนาสิกการังษีวิทยา
ราชวิทยาลัยโสตนาสิกการังษีวิทยา