

บทวิจารณ์หนังสือ

องค์การที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ : การสร้างความเติบโตในสภาพแวดล้อมธุรกิจใหม่
ของบริษัทที่ประยุกต์แนวคิดลิตซ์สมดูล

THE STRATEGY-FOCUSED ORGANIZATION: HOW BALANCED SCORECARD COMPANIES THRIVE IN THE NEW BUSINESS ENVIRONMENT

Robert S. Kaplan and David P. Norton

บทวิจารณ์หนังสือ

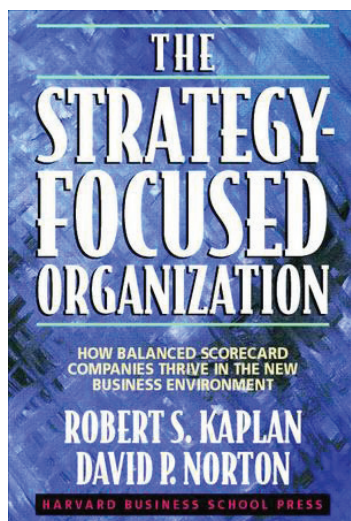
โดย สืบวงศ์ กาฬวงศ์

Suebwong Kalawong

สาขารัฐประศาสนศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

Public Administration Program, Faculty of Humanities and Social sciences, Phranakhon Rajabhat University

suebwongkk@yahoo.com



การจัดการเชิงยุทธศาสตร์เป็นส่วนสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรในปัจจุบันทั้งภาคเอกชนและภาครัฐ อย่างไรก็ตามการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ก็ยังเป็นเรื่องท้าทายของหน่วยงานจำนวนมาก เนื่องจากกระบวนการ โครงสร้างและแนวคิดของการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติต้องการหลักการและเครื่องมือทางยุทธศาสตร์ที่ออกแบบไว้เฉพาะ ในปี 1996 Kaplan และ Norton ได้เสนอเครื่องมือ **balance scorecard** เพื่อช่วยให้องค์กรต่าง ๆ แปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติได้อย่างสมดุลมากขึ้น อย่างไรก็ตาม **balance scorecard** ไม่ได้อธิบายไว้ว่าเมื่อองค์กรสามารถเชื่อมโยงยุทธศาสตร์มิติต่าง ๆ ได้แล้ว หน่วยงานจะนำไปขับเคลื่อนอย่างไร หนังสือเล่มนี้จึงเป็นภาคต่อของคำอธิบายว่าองค์กรจะสามารถนำ **balance scorecard** ซึ่งเป็นเครื่องมือ

การประเมินผลยุทธศาสตร์ไปสู่การเป็นเครื่องมือทางยุทธศาสตร์เพื่อการปฏิบัติได้อย่างไร

หนังสือ **The strategy-focused organization** อธิบายหลักการสำคัญของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ผ่านกระบวนการและกลไกของงานประจำไว้ 5 หลักการ ประกอบด้วย การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ การเชื่อมองค์การเข้ากับยุทธศาสตร์ การทำให้ยุทธศาสตร์กลายเป็นงานประจำของทุกคน การทำให้

ยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการต่อเนื่อง และการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงผ่านผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ

หลักการแรก การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ แม้ยุทธศาสตร์จะถูกพัฒนาขึ้นแต่การนำไปสู่การปฏิบัติเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยการสื่อสารเพื่อเชื่อมหน่วยต่าง ๆ ภายในองค์กรให้ดำเนินการไปยั้งทิศทางเดียวกัน จะต้องสร้างความเข้าใจให้บุคลากรทุกระดับ ให้เข้าใจถึงความสัมพันธ์ของการเชื่อมโยงในเชิงเหตุและผลของกิจกรรมต่าง ๆ เครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรสามารถอธิบายความเชื่อมโยงทางยุทธศาสตร์คือ **balance scorecard** ซึ่งอธิบายให้เกิดความเข้าใจอย่างเป็นรูปธรรมว่าทำไมกิจกรรมทางยุทธศาสตร์เรื่องหนึ่งจึงส่งผลกระทบต่อความสำเร็จยุทธศาสตร์ในด้านอื่น รวมถึงอธิบายว่าสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ เช่น ทรัพยากรมนุษย์ ทุนสารสนเทศ และวัฒนธรรมองค์กร ด้วยการรูปแบบการเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์ (**strategy map**) จะนำไปสู่การสนับสนุนความสำเร็จของหน่วยงาน และสร้างคุณค่าให้กับผู้รับบริการได้อย่างไร

หลักการที่สอง การเชื่อมองค์การเข้ากับยุทธศาสตร์ เนื่องจากนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติไม่ใช่เพียงการกระจายภาระงานหรือตัวชี้วัดไปยังหน่วยงานย่อยต่างแล้วแบ่งแยกกันดำเนินงาน แต่หมายถึงการเชื่อมหน่วยงานย่อยภายในหน่วยงานไว้ภายในกระบวนการเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ ยุทธศาสตร์ใดเกี่ยวข้องกับหน่วยงานย่อยใด ต้องออกแบบให้หน่วยงานย่อยเหล่านั้นต้องเชื่อมโยงกัน เริ่มจากหน่วยงานระดับนโยบายจะต้องระบุค่านิยมหรือคุณค่าหลักที่เป็นแกนกลางของยุทธศาสตร์ให้ชัดเจน และการหาวิธีการเชื่อมหน่วยงานย่อยที่มีภารกิจต่างกันให้เข้ามาร่วมกันทำงาน ซึ่งเสนอว่ามีแนวทางการเชื่อมโยงหน่วยงาน สองแนวทาง หนึ่ง

แนวทางหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ (**strategic partner**) และสองแนวทางตัวแบบธุรกิจในธุรกิจ (**business-in-a-business**)

แนวทางหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ เสนอให้มีหน่วยงานบริการร่วม (**shared service unit**) เป็นหน่วยที่รวมหน่วยงานภายในที่มีเป้าหมายในการบริการลูกค้าลักษณะเดียวกันไว้ ซึ่งปกติแล้วเมื่อหน่วยงานพัฒนา **balance scorecard** ระดับหน่วยงานแล้ว จะพัฒนา **scorecard** ของหน่วยบริการร่วมตามมาเพราะจะช่วยให้หน่วยงานย่อยเข้าใจว่าในการผลิตบริการของตนจะต้องร่วมมือและส่งต่อบริการร่วมกับหน่วยงานย่อยใดบ้าง หลักการสำคัญของแนวทางหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ คือ ข้อตกลงระหว่างหน่วยงานย่อยกับหน่วยบริการร่วมเกี่ยวกับบริการและต้นทุน รวมไปถึงการพัฒนา **scorecard** ของหน่วยบริการร่วมเพื่อรองรับข้อตกลง จากนั้นทำการเชื่อมโยงความรับผิดชอบของหน่วยบริการร่วมกับตัวชี้วัดของหน่วยงานหลัก จากนั้นหน่วยงานหลักส่งผลสะท้อนกลับถึงระดับความสำเร็จของงานไปสู่หน่วยบริการร่วมเพื่อทำการปรับปรุง

แนวทางตัวแบบธุรกิจในธุรกิจ เสนอว่าหน่วยงานย่อยจะต้องมองตัวเองว่าเป็นหน่วยธุรกิจหน่วยหนึ่งที่ต้องมีรายได้มีต้นทุน และมีเป้าหมายเป็นของตนเอง กระบวนการทำงานในองค์กรจึงเปรียบฝ่ายที่หน่วยงานย่อยจะส่งมอบบริการเป็นเสมือนลูกค้า และหน่วยงานที่ส่งข้อมูลมาให้เป็นผู้จัดส่งวัตถุดิบ ด้วยตัวแบบนี้หน่วยงานย่อยจะสามารถเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวทางตัวแบบธุรกิจในธุรกิจเหมาะกับองค์กรที่มีโครงการตามหน้าที่

หลักการที่สาม การทำให้ยุทธศาสตร์กลายเป็นงานประจำของทุกคน เนื่องจากการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่ความสำเร็จต้องอาศัย ความเข้าใจ และทุ่มเทของพนักงานทุกระดับ ความสำเร็จของยุทธศาสตร์จึงขึ้นอยู่กับกระบวนการสำคัญ 3 อย่าง คือ หนึ่ง การทำให้บุคลากรเกิดความตระหนักถึงความสำคัญของยุทธศาสตร์ เข้าใจ เชื่อมั่น และสามารถถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่บุคคลอื่นได้ เพราะหน่วยงานจะไม่สามารถสื่อสารยุทธศาสตร์ไปถึงลูกค้าได้หากยังไม่สามารถสื่อสารยุทธศาสตร์ให้พนักงานเข้าใจ สอง การเชื่อมโยงเป้าหมายของยุทธศาสตร์ไปสู่เป้าหมายของงานระดับบุคคลรวมถึงเปิดโอกาสให้พนักงานระบุเป้าหมายของบุคคลและทีมเพื่อนำเข้ามาเป็นส่วนในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ เป็นการผูกรวมเอาเป้าหมายขององค์การกับเป้าหมายของบุคคลและทีมงานเข้าด้วยกัน สาม การเชื่อมความสำเร็จของยุทธศาสตร์ไปสู่รางวัลและผลตอบแทน

หลักการที่สี่ การทำให้ยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการต่อเนื่อง เนื่องจากการนำสู่การปฏิบัติอาจประสบปัญหาของการดำเนินยุทธศาสตร์ การพัฒนาการรายงานและการติดตามผลการดำเนินงานยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่องมีความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง **balance scorecard** เป็นเครื่องมือติดตามและรายงานยุทธศาสตร์ที่มีความสำคัญด้วยกระบวนการวงจรคู่ขนาน (**double-loop**) ที่นอกจากจะช่วยให้มีการติดตามผลการดำเนินงานแล้ว ยังช่วยให้เกิดกระบวนการเรียนรู้โดยปรับปรุงยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง หลักการเชื่อมยุทธศาสตร์ให้เป็นกระบวนการต่อเนื่อง ประกอบด้วย การเชื่อมยุทธศาสตร์กับระบบงบประมาณ ด้วยการเชื่อมโยงเป้าหมายและโครงการยุทธศาสตร์กับงบประมาณ

ของหน่วยงาน การพัฒนาระบบการรายงานผลสะท้อนกลับให้เกิดการปรับปรุงยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่องอย่างเป็นปัจจุบัน

แนวคิดหลักของการเชื่อมยุทธศาสตร์สู่กระบวนการที่ต่อเนื่อง เกี่ยวข้องกับกระบวนการงบประมาณ 2 รูปแบบ ที่จำเป็นจะต้องดำเนินการคู่ขนานกัน คือ งบประมาณดำเนินงาน (**operation budgeting**) และงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ (**strategic budgeting**) เนื่องจากงบประมาณดำเนินงานมีฐานคิดบนการประมาณการรายรับและรายจ่ายเพื่อดำเนินการของหน่วยงาน อย่างไรก็ตามจุดอ่อนของงบประมาณดำเนินการคือ การไม่สามารถตอบสนองกิจกรรมทางยุทธศาสตร์ที่จะสร้างโอกาสให้กับหน่วยงานในการเชื่อมโยงไปสู่การเติบโตได้ตามเป้าหมาย องค์กรที่เน้นขับเคลื่อนโดยยุทธศาสตร์จึงต้องการงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนกิจกรรมและโครงการที่มีลักษณะวัฏกรรมที่นำไปสู่การสร้างสินค้าและบริการที่มีความแตกต่างจากหน่วยงานอื่น สนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรและการเชื่อมโยงกับผู้รับบริการด้วยแนวทางใหม่ ซึ่งทั้งหมดอาจไม่สามารถคำนวณเป็นต้นทุนได้อย่างชัดเจนในรูปแบบงบประมาณดำเนินงาน

หลักการที่ห้า การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงผ่านผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ เนื่องจากการดำเนินยุทธศาสตร์ให้ประสบความสำเร็จ เป็นกิจกรรมที่ต้องสร้างการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ที่กระทบต่อพฤติกรรมและวิถีการดำเนินงานของทุกหน่วย ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องมีความสามารถสำคัญในการสื่อสารให้บุคลากรทุกระดับให้เข้าใจถึงและทุ่มเทพลังไปสู่เป้าหมายที่มีความชัดเจน เพื่อให้

บุคลากรสามารถพัฒนาแนวทางที่หลากหลายในการบรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน

นอกจากนั้นผู้เขียนยังเสนอข้อสังเกตที่สำคัญที่ทำให้การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติที่ไม่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย หนึ่ง ความล้มเหลวในการออกแบบ สอง ความล้มเหลวของกระบวนการ

ความล้มเหลวในการออกแบบ เกิดขึ้นได้ด้วยหลายเหตุผล เช่น การพัฒนา **balance scorecard** ที่ไม่มีคุณภาพ ซึ่งเป็นผลมาจากการพัฒนาตัวชี้วัดที่มีจำนวนน้อยเกินไปจะครอบคลุมสะท้อนการบรรลุเป้าหมาย และมากเกินกว่าจะบรรลุได้อย่างครบถ้วน การไม่สามารถสมดุลการพัฒนาระหว่างมิติต่าง ๆ ได้ เน้นการพัฒนาผลลัพธ์แต่ละเลยการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ เช่น การเรียนรู้เติบโตและกระบวนการภายใน หรือ เน้นการเรียนรู้เติบโตและการพัฒนากระบวนการภายในแต่ละเลยการพัฒนาผลลัพธ์ทั้งด้านลูกค้าและผลกำไร การดำเนินงานของหน่วยงานย่อยไม่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กร แต่ละหน่วยย่อยมี **balance scorecard** เป็นของตนเอง แต่ไม่ได้สนใจเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กร ผลที่เกิดขึ้นคือ ต่างหน่วยงานต่างดำเนินยุทธศาสตร์เป็นของตนเอง

ความล้มเหลวของกระบวนการ โดยมากความล้มเหลวของกระบวนการเกิดจากกระบวนการภายในขององค์กรที่อ่อนแอ ความล้มเหลวของกระบวนการที่สำคัญ 7 ประการประกอบด้วย หนึ่ง การขาดความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับกลาง ไม่เข้าใจ ไม่เห็นพ้อง ไม่สนับสนุนทรัพยากรและเวลาเพื่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์อย่างเพียงพอ สอง การมีส่วนร่วมของบุคลากรมีน้อยเกินไป

ไม่นำไปสู่ความผูกพันในการขับเคลื่อน สาม การทำให้ยุทธศาสตร์เป็นเรื่องของผู้บริหารระดับสูง และละเลยบุคลากรระดับล่าง สี่ กระบวนการพัฒนา **balance scorecard** ซึ่งใช้เวลานานเกินไป ซึ่งคาดหวังว่าจะต้องดี แต่หากไม่เคยถูกนำการปฏิบัติไว้ประโยชน์ สิ่งที่ควรคำนึงถึงคือ **balance scorecard** ไม่จำเป็นต้องสมบูรณ์แบบเพราะองค์กรจะเรียนรู้ว่า **Balance Scorecard** ที่ดีมีลักษณะอย่างไรได้ในกระบวนการติดตามรายงานผล ทำ การบริหาร **balance scorecard** เหมือนกับโครงการพัฒนาระบบ ที่เน้นการจ้างที่ปรึกษามาขับเคลื่อนโครงการที่มีเป้าหมายและภารกิจตามสัญญาความสำเร็จวัดจากการเป็นไปตามสัญญา แต่ความล้มเหลวเกิดจากการละเลยกระบวนการมีส่วนร่วมของพนักงานในการขับเคลื่อน ซึ่งได้แยกส่วนหน่วยงานย่อยออกไปทำให้เกิดความรู้สึกไม่เชื่อมโยง ไม่ได้เรียนรู้ให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน หก จ้างที่ปรึกษาที่มีประสบการณ์น้อยมาพัฒนา **balance scorecard** ที่ทำแบบสูตรสำเร็จ และจัดการทำให้ **balance scorecard** เป็นเพียงเครื่องมือของการจ่ายค่าตอบแทนพนักงานมากกว่าเป็นเครื่องมือในการสื่อสารเชื่อมโยงพนักงาน หรือการเชื่อมยุทธศาสตร์สู่กระบวนการทำงานของบุคลากร

บทวิจารณ์

หนังสือเล่มนี้แม้จะได้มีการจัดพิมพ์มาตั้งแต่ปี 2000 แต่ก็ถือเป็นงานวิชาการระดับต้นธาร (**original concept**) ของแนวคิดการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติและอธิบายถึงลักษณะขององค์กรที่เน้นยุทธศาสตร์ ผู้เขียนอธิบายทั้งหลักการและยกตัวอย่าง ซึ่งคำอธิบายที่มีรายละเอียดและประเด็นที่สำคัญไว้อย่างครบถ้วน ทำให้หนังสือเล่มนี้กลายเป็นรากฐานของการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติของ

องค์กรต่าง ๆ ทั่วโลก สำหรับประเทศไทยหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนได้ประยุกต์แนวทาง **balance scorecard** มาเป็นเครื่องมือหลักในการดำเนินยุทธศาสตร์อย่างกว้างขวาง แต่กลับมีเพียงหนังสือเล่มนี้ที่อธิบายว่าหน่วยงานที่ประยุกต์ **balance scorecard** ไปใช้จะต้องทำอย่างไรเพื่อให้ **balance scorecard** สำเร็จผลตามเป้าหมายอย่างเป็นระบบคุณค่าสำคัญของหนังสือเล่มนี้ ประกอบด้วย

1. การอธิบายถึงการประยุกต์ **balance scorecard** ไปสู่การปฏิบัติในภาคของการจัดการองค์กร เนื่องจากส่วนใหญ่เมื่อ **balance scorecard** ถูกนำเสนอ ผู้บริหารมักจะรับรู้ว่าเป็นเครื่องมือเพื่อแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ แต่การนำ **balance scorecard** ไปใช้กลับมีรายละเอียดและหลักการที่แตกต่างจากการดำเนินงานประจำ ส่งผลให้หน่วยงานจำนวนมากที่ประยุกต์ **balance scorecard** ไปใช้ไม่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติเพราะขาดความเข้าใจการขับเคลื่อนองค์กรยุทธศาสตร์ ว่ามีกระบวนการคิดและหลักปฏิบัติแตกต่างจากการบริหารงานประจำ

2. เสนอแนวคิดมีทั้งส่วนของหลักการสำคัญและเทคนิคการประยุกต์ ซึ่งหาได้ยากในหนังสือด้านการจัดการ เนื่องจากหนังสือส่วนใหญ่จะเลือกแนวทางการนำเสนออย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อช่วยให้ผู้อ่านพิจารณาเลือกอ่านได้ง่ายขึ้น แต่หนังสือเล่มนี้ได้เสนอทั้งหลักการและเทคนิคการประยุกต์ ก็ไม่ได้ทำให้ผู้อ่านเกิดความสับสน ในทางตรงกันข้ามกลับช่วยให้มีความเข้าใจหลักการที่อธิบายไว้อย่างชัดเจน และสะดวกมากขึ้นเมื่อต้องการประยุกต์ไปสู่การบริหารยุทธศาสตร์

3. ข้อเสนอเกี่ยวกับประเด็นของความล้มเหลวในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติมีความชัดเจน เรียบง่าย แต่สามารถสรุปข้อจำกัดได้อย่างครอบคลุม ทั้งในส่วนของพัฒนา **balance scorecard** และการประยุกต์ใช้ ช่วยให้ผู้อ่านมีประเด็นที่ควรระมัดระวังที่เป็นรูปธรรมในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

4. ข้อจำกัดของหนังสือเล่มนี้คือ การที่ยังไม่มีการตีพิมพ์ฉบับปรับปรุงใหม่ เนื่องจากปัจจุบันทั้งโลกมีหน่วยงานนับล้านองค์กรที่ประยุกต์แนวคิดนี้ไปใช้ ทำให้ปัจจุบันมีตัวอย่างจำนวนมากที่สามารถก่อให้เกิดองค์ความรู้และประสบการณ์เพิ่มเติมในการประยุกต์การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ตลอดจนการเพิ่มตัวอย่างหน่วยงานซึ่งเป็นที่รู้จักโดยทั่วไปของผู้อ่านจะทำให้เกิดความเข้าใจมากขึ้น

5. การเสนอหลักการในหนังสือเล่มนี้ไม่ได้กล่าวถึง ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันหน่วยงาน ซึ่งเป็นเงื่อนไขของความสำเร็จ รวมถึงไม่ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำเปลี่ยนสภาพในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไว้อย่างเจาะจงว่ามีคุณลักษณะอย่างไร แม้ผู้อ่านจะสามารถติดตามอ่านได้จากเล่มอื่น แต่การเสนอแนวคิดพื้นฐานนี้จะช่วยให้ผู้อ่านเข้าใจมากขึ้น นอกจากนั้นปัจจุบันมีการพัฒนาแนวคิดผู้นำเชิงยุทธศาสตร์มากขึ้น หากได้มีการเสนอลักษณะของผู้นำเชิงยุทธศาสตร์เพิ่มไว้ก็จะทำให้เกิดการค้นคว้าต่อยอดความรู้ไปได้อย่างกว้างขวางในทางวิชาการ

สรุป

หนังสือเล่มนี้ได้เสนอหลักการสำคัญ 5 ประการในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ เน้นให้เกิดการสื่อสารและเชื่อมโยงหน่วยงานย่อย ทีมงานและบุคลากรของหน่วยงานให้ร่วมกันขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ตลอดจนการเสนอประเด็นที่ควรระมัดระวังในการดำเนินยุทธศาสตร์ นอกจากนี้ยังช่วยให้เกิดความเข้าใจในการประยุกต์ใช้เครื่องมือ **balance scorecard** แก่ผู้อ่านมากขึ้น ทำให้เครื่องมือที่มีบทบาทเพียงการติดตามประเมินผลยุทธศาสตร์ กลายมาเป็นเครื่องมือหลักในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ซึ่งจะทำให้องค์การที่ขับเคลื่อนโดยยุทธศาสตร์สามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ