

การบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดบาลานซ์สคอร์ดการ์ด์สู่การปฏิบัติ

ในการบริหารสถานศึกษา*

STRATEGIC MANAGEMENT BASED ON THE BALANCED SCORECARD

CONCEPT TO THE PRACTICE OF SCHOOL MANAGEMENT

อภิชัย เสนาโยธี¹, พระมหาพิสิฐ วิสิษฐบุญโญ², พระฮอนต้า วาทสพโท³, ประจิตร มหาหิง⁴
และ ศิวกร อินภุษา⁵

Apichai Senayothi¹, Phra Maha Phisit Wisitthapanyo², Phra Honda Vatsatho³, Prachitr Mahahing⁴
and Siwakorn Inphusa⁵

¹⁻⁵มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น

¹⁻⁵Mahachulalongkorn rajavidyalay University, Thailand

Corresponding Author's E-Mail: siwakornin@gmail.com

บทคัดย่อ

การบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดบาลานซ์สคอร์ดการ์ด์เป็นเครื่องมือการบริหารที่พัฒนาโดยศาสตราจารย์โรเบิร์ต แคปแลน และ ดร.เดวิด นอร์ตัน ในปี 1990 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างกรอบการวัดผลที่ครอบคลุมการดำเนินงานขององค์กรในหลายมิติ ทั้งด้านกลยุทธ์และการปฏิบัติจริง บาลานซ์สคอร์ดการ์ด์ประกอบด้วย 4 มุมมองหลัก ได้แก่ 1) มุมมองด้านการเงิน มุ่งเน้นการสร้างผลตอบแทนทางการเงินและการจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ 2) มุมมองด้านลูกค้า เน้นการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและตอบสนองความต้องการ 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุ่งพัฒนากระบวนการภายในเพื่อสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า และ 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและระบบสารสนเทศ การนำบาลานซ์สคอร์ดการ์ด์ไปใช้ในองค์กรประกอบด้วย การวิเคราะห์กลยุทธ์ การกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัด การติดตามและประเมินผล รวมถึงการปรับปรุงกลยุทธ์ตามผลการประเมิน ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถติดตามความก้าวหน้า วิเคราะห์ปัญหา และปรับปรุงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยรวมแล้ว บาลานซ์สคอร์ดการ์ด์ช่วยเสริมสร้างระบบ

* Received 21 August 2024; Revised 24 August 2024; Accepted 25 October 2024

การบริหารภายในองค์กรให้มีความสมบูรณ์และยั่งยืน โดยการประเมินผลที่ครอบคลุมหลายมุมมอง ทำให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนในระยะยาว

คำสำคัญ: การบริหารเชิงกลยุทธ์, แนวคิดบาลานซ์สคอร์ดการ์ด, การบริหารสถานศึกษา

Abstract

Strategic Management under the Balanced Scorecard (BSC) concept is a management tool developed by Prof. Robert Caplan and Dr. David Norton in 1990 focused on creating a multi-dimensional measurement framework for enterprise operations in both strategy and practice, Balanced Scorecard included four key perspectives: 1) financial perspective focusing on financial return and efficient resource management 2) customer perspective. Focus on satisfying customers and meeting their needs 3) internal process perspectives focus on developing internal processes to create value for customers; 4) learning and development perspectives focus on human resource and information system development. Implementing Balanced Scorecard includes strategic analysis, objectives and metrics, monitoring and evaluation. As well as improvement in evaluation strategies that enable organizations to track progress, analyze problems and align strategies with their goals. Overall, Balanced Scorecard strengthens their internal management system to be complete and sustainable

Keywords: Strategic Management, Balanced Scorecard Concept, School Management

บทนำ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มีความมุ่งหมายที่จะจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งนี้โดยการจัด

การศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีพลังและมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องมีการกระจายอำนาจ และให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมจึงกำหนดให้มีการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาของไทยให้มีเอกภาพในเชิงนโยบายและหลากหลายในทางปฏิบัติ โดยให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ซึ่งการกระจายอำนาจดังกล่าว ทำให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระในการบริหารจัดการการศึกษาเป็นไปตามหลักการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) เป็นการสร้างรากฐานและความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546)

ในยุคแห่งการพลิกโฉมทางการศึกษา (Education Disruption) ได้ส่งผลกระทบต่ออย่างยิ่งต่อองค์กรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องทั้งการดำเนินชีวิตและทำให้เกิดการแข่งขันทั้งในระดับชาติและนานาชาติ (Wilkins, 2020) แต่ในสถานการณ์จริงพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะมีปัญหาอุปสรรคมากมายในการนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมายซึ่งส่งผลให้ประสิทธิภาพของผู้เรียนรวมถึงผู้ที่สำเร็จการศึกษายังคงอยู่ในระดับต่ำกว่ามาตรฐานหรืออาจมีสมรรถนะไม่ตรงตามทักษะในศตวรรษที่ 21 ผู้นำระดับสูงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทิศทางการคิดและการบริหารแบบใหม่ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (Soewarno and Tjahjadi, 2020) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคแห่งการศึกษาดิจิทัลที่ต้องมีการวางแผนกลยุทธ์อย่างสมบูรณ์ที่ครอบคลุมกิจการทั้งหมดขององค์กร ทำให้มีการนำวิธีการทางกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เช่น การจัดโครงสร้างองค์กร การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การประยุกต์ใช้ระบบไอซีทีเพื่อการศึกษา การบริหารทรัพยากรบุคคล การสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษา การจัดการศึกษาออนไลน์ (Sundgren and Jaldemark, 2020) ตลอดจนการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์เข้ามาบูรณาการให้เป็นรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษา โดยผู้นำระดับสูงต้องมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาในทุกขั้นตอน โดยมีกิจกรรมองค์ประกอบพื้นฐาน 4 อย่าง ได้แก่ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) 2) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) และ 4) การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) โดยกิจกรรมทั้งสี่มีความสัมพันธ์และเป็นกระบวนการต่อเนื่องกัน (พงษ์ศักดิ์ ผกา มาศ และ ดร.ณิ ปัญจรัตน์, 2563) ดังนั้นการบริหารเชิง กลยุทธ์ (Strategic



Management) จึงเป็นศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินงานของผู้บริหาร เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งการกำหนดแนวทางและทิศทางในการดำเนินงานนั้น จำเป็นจะต้องวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆ ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อกำหนดวิธีการทำงานเพิ่มเติมจากเดิม หรือที่เรียกว่า “กลยุทธ์” พร้อมทั้งจัดทำกิจกรรม แผนงาน หรือโครงการให้สอดคล้องในแต่ละกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางขององค์กรที่จะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้สูงสุด

การบริหารงานในสถานศึกษาเป็นกระบวนการดำเนินงานของกลุ่มบุคคล เพื่อต้องการพัฒนาหรือให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคมให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญที่มีบทบาทและอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ Balanced Scorecard เป็นการบริหารด้วยความสมดุล การบริหารแบบ Balanced Scorecard ไม่ใช่เพียงแค่การคิดเฉพาะเพียงเรื่องเงินเพียงอย่างเดียว มีองค์ประกอบอื่นๆ เพื่อความสมดุลในการบริหาร ซึ่งรูปแบบขององค์กรประสบความสำเร็จในการบริหารในสถานศึกษาดังต่อไปนี้ ด้านนักเรียน (Student) การบวนการจัดการศึกษาภายในโรงเรียน (Internal process) งบประมาณและทรัพยากร (Budget and Resource) การเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth) (ธาริณี สุโคตร, 2562)

วิวัฒนาการความเป็นมาและสำคัญ

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ตามแนวคิด Balanced Scorecard หรือ BSC โดยผู้ริเริ่มคิดคือ ศาสตราจารย์ โรเบิร์ต แคปแลน (Professor Robert Kaplan) และ ดร.เดวิด นอร์ตัน (Dr. David Norton) ได้เริ่มคิดและพัฒนาตั้งแต่ปี 1990 เป็นต้นมาและบริษัทต่างๆ เริ่มต้นด้วย คณะผู้บริหารขององค์กร จะต้องร่วมกันการดำเนินงานที่สำคัญ 2 งาน คือ การกำหนดตารางกรอบการประเมิน (Scorecard) และการใช้ตารางกรอบการประเมิน โดยทั้ง 2 งานมีความสัมพันธ์สอดคล้องกัน คณะผู้บริหาร จะเริ่มต้นด้วยการสร้างวัตถุประสงค์ (Objectives) และการวัดผล (Measures) ทั้ง 4 มุมมองได้แก่ การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนา Kaplan และ Norton (1996) ผู้คิดค้นหลักการหรือทฤษฎี Balanced Scorecard เสนอแนวคิดใหม่ในเรื่องการประเมินผลขององค์กร โดยการประเมินผลการทำงาน ขององค์กรแบบใหม่จะคำนึงถึง

มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ด้านลูกค้า (Customer Perspective) ด้านกระบวนการบริหารภายใน (Internal Process Perspective) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงแนวคิดการประเมินผลขององค์กร ที่แต่เดิมจะมุ่งเน้นเฉพาะด้านการเงินโดยดูจากตัวเลขกำไร และขาดทุน หากตัวเลขการเงินเป็นบวก หมายถึงผลการดำเนินงาน ขององค์กรอยู่ในเกณฑ์ที่ดีโดยไม่พิจารณาผลการดำเนินงานด้านอื่น ซึ่งทั้งสองท่านเห็นว่าการให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้าหรือการเจริญเติบโตขององค์กรในด้านของการเป็นองค์กร ที่มีบรรยากาศของการเรียนรู้ทั้งองค์กรมีความสำคัญเช่นเดียวกับด้านการเงิน ซึ่งแนวคิดนี้เป็นที่ยอมรับและถูกนำไปใช้ในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมทั้งในอเมริกาและยุโรป โดยมีสาระสำคัญของมุมมอง 4 มุมมองดังนี้

1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านการเงินเป็นมุมมองที่มีความสำคัญยิ่ง โดยเฉพาะองค์กรที่มุ่งแสวงหาผลกำไร ทั้งนี้เนื่องจากมุมมองด้านการเงินจะเป็นตัวที่ชี้ว่ากลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นมา และการนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติก่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กรหรือไม่ ภายใต้กลยุทธ์ด้านการเงินนั้นประกอบด้วยวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ได้แก่ ด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้ และด้านการลดลงของต้นทุน

2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นการมุ่งตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ามีการกำหนดกลุ่มของลูกค้าที่จะมุ่งตอบสนองต้องแสวงหาคคุณค่าที่องค์กรจะต้องนำเสนอเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ากลุ่มนั้น

3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process Perspective) ภายใต้มุมมองนี้จะต้องพิจารณาว่าอะไรคือกระบวนการที่สำคัญภายในองค์กรที่จะช่วยให้องค์กรนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ และช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรในด้านอื่นๆ และ

4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เป็นมุมมองที่มีความสำคัญมาก ที่ให้ความสำคัญต่ออนาคตขององค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลระบบฐานข้อมูลสารสนเทศระบบการจูงใจ และโครงสร้างองค์กร ภายใต้วัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับด้านทรัพยากรบุคคลนั้น มีพื้นฐานมาจากการพิจารณาว่า การที่องค์กรจะบรรลุ วัตถุประสงค์ในมุมมองอื่นๆ นั้น บุคลากรในองค์กรจะเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ ทักษะความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจและทัศนคติของพนักงาน อัตราการหมุนเวียน ของพนักงานสำหรับวัตถุประสงค์ด้านระบบเทคโนโลยี



สารสนเทศนั้นถือเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองอื่น ๆ เป็นการเปรียบเทียบว่านอกจากทักษะแล้วเทคโนโลยีก็มีความสำคัญต่อความสำเร็จด้วย พศุเดชะรินทร์ (2548) ได้แบ่งวิวัฒนาการของแนวคิดนี้เป็น 3 ช่วงใหญ่ๆ ดังนี้

1) การใช้ Balanced Scorecard เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผล ถือเป็นวิวัฒนาการพัฒนา Balanced Scorecard ขึ้นมาก็มียุทธประสงค์เพื่อให้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลที่ครบถ้วนทั้ง 4 มุมมอง โดยมุ่งเน้นที่การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ต้องบรรลุ ตลอดจนการแปลงตัวชี้วัดจากในระดับองค์กรลงสู่ระดับของฝ่ายและบุคคลตามลำดับ สิ่งที่น่าสนใจก็คือในองค์กรหลายองค์กรนำ Balanced Scorecard มาใช้นั้น ส่วนมากมักจะนำมาใช้ด้วยวัตถุประสงค์ของการใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลโดยมุ่งเน้นที่ตัวชี้วัด KPI (Key Performance Indicators) เป็นหลัก

2) การใช้ Balanced Scorecard มาเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ช่วงนี้น่าจะเป็นพัฒนาการช่วงที่องค์กรนำไปใช้ในการแปลงกลยุทธ์แผนปฏิบัติการโดยได้เริ่มมีเทคนิคใหม่ๆ เกี่ยวกับ Balanced Scorecard ออกมามากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการทำแผนที่ทางกลยุทธ์ หรือการเชื่อมโยง ระหว่าง Balanced Scorecard กับแผนปฏิบัติการ และระบบงบประมาณ องค์กรหลายแห่งได้ริเริ่มนำ Balanced Scorecard มาใช้ในลักษณะนี้มากขึ้น โดยเฉพาะความพยายาม ที่จะเชื่อมโยงระหว่างแผนกลยุทธ์ขององค์กรกับแผนปฏิบัติการ และ

3) การใช้ Balanced Scorecard มาใช้เพื่อเป็นระบบในการบริหารองค์กร พัฒนาการในช่วงนี้ถือเป็นสิ่งที่ต่อเนื่องมาจากช่วงที่แล้ว โดยองค์กรนำ Balanced Scorecard มาใช้ในการประเมินและทบทวนกลยุทธ์ที่ได้ทำไปและหาแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น การมองในลักษณะนี้ทำให้ Balanced Scorecard เข้ามาเสริมระบบการบริหารภายในองค์กรให้เป็นลักษณะของวงจรที่มีความสมบูรณ์ในตนเอง สามารถแบ่งเป็น ขั้นตอนต่างๆ ได้ตามนี้ 3.1) เริ่มต้นจากการทำแผนกลยุทธ์ 3.2) จากนั้นใช้แผนที่กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และเป้าหมาย เพื่อใช้ในการอธิบายและทำให้กลยุทธ์นั้นมีความชัดเจนขึ้น 3.3) จากนั้นมีการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการและงบประมาณ เพื่อให้เกิดกิจกรรมขึ้นจริงๆ 3.4) เมื่อผลการดำเนินงานเริ่มกลับเข้ามาในแต่ละช่วง ผู้บริหารมีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่วางไว้ ถ้าพบสิ่งใดที่ผิดปกติหรือต่างไป จากเป้าหมายที่วางไว้ ผู้บริหารก็สามารถที่จะเรียนรู้จากความผิดพลาดนั้นได้และหาแนวทางในการแก้ไข โดยอาจจะไปทำการ Benchmark หรือเรียนรู้จากผู้อื่น และ 3.5) เมื่อหาแนวทางแก้ไขได้แล้วก็นำแนวทางนั้นไปปฏิบัติ โดยอาจจะมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ที่วางไว้ หรือการปรับเปลี่ยนในตัวชี้วัดและเป้าหมาย หรือการ

ปรับเปลี่ยนในแผนปฏิบัติการ

สรุปได้ว่า Balanced Scorecard (BSC) เป็นแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่พัฒนาโดยศาสตราจารย์โรเบิร์ต แคปแลน และ ดร.เดวิด นอร์ตัน ในช่วงปี 1990 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างกรอบการวัดผลที่ครอบคลุมการดำเนินงานขององค์กรทั้งในแง่กลยุทธ์และการปฏิบัติจริง ประกอบด้วย 4 มุมมองหลัก ได้แก่ 1) มุมมองด้านการเงิน มุ่งเน้นการวัดผลลัพธ์ทางการเงิน 2) มุมมองด้านลูกค้า มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและการสร้างคุณค่าที่ตอบโจทย์กลุ่มเป้าหมาย 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน เน้นการพัฒนากระบวนการภายในองค์กรที่สำคัญในการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และ 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรในระยะยาว โดยให้ความสำคัญกับบุคลากร ระบบสารสนเทศ การจูงใจ และโครงสร้างองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสนับสนุนความสำเร็จขององค์กร Balanced Scorecard เปลี่ยนแปลงวิธีการประเมินผลองค์กรจากการมุ่งเน้นเฉพาะตัวชี้วัดทางการเงินมาเป็นการประเมินผลที่ครอบคลุมหลายมุมมอง เพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรมีการเติบโตอย่างสมดุลและยั่งยืนวิวัฒนาการของแนวคิด Balanced Scorecard สามารถแบ่งออกเป็น 3 ช่วงใหญ่ ๆ ดังนี้ 1) การเป็นเครื่องมือในการประเมินผล ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลที่ครอบคลุมทั้ง 4 มุมมอง 2) การเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ถูกนำมาใช้เพื่อแปลงกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการ โดยมีเทคนิคใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ Balanced Scorecard ออกมาในช่วงนี้ และ 3) การเป็นระบบในการบริหารองค์กร ในช่วงนี้ Balanced Scorecard ถูกนำมาใช้ในการประเมินและทบทวนกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้น การใช้ Balanced Scorecard ในทุกช่วงนี้ช่วยเสริมสร้างระบบการบริหารภายในองค์กรให้มีความสมบูรณ์และมีความยั่งยืนในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

นิยามความหมายและขอบข่าย

Kaplan และ Norton (2004) ได้ให้ความหมายของแนวคิด Balanced Scorecard (BSC) ไว้ว่า เป็นการดำเนินการปฏิบัติต่อดัชนีชี้วัดความสำเร็จให้บรรลุผลสำเร็จตามภารกิจแต่ละด้านอย่างสมดุล หมายถึง ภารกิจและกลยุทธ์ต้องดำเนินการอย่างสมดุลบนระนาบเดียวกัน โดยเหตุผล ที่มุ่งเน้นการใช้ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จอย่างสมดุลในทุกมุมมอง



Niven (2002) ได้ให้ความหมายของแนวคิด Balanced Scorecard (BSC) ไว้ว่าเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการปรับปรุงกลยุทธ์และการวัดผลในบริษัทที่หลากหลาย ซึ่งรวมถึงการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของระบบ Balanced Scorecard โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สามารถช่วยในการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และรายงานผลการดำเนินงานในแต่ละมุมมองของ Balanced Scorecard ได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็วขึ้น ทำให้การดำเนินงานขององค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้นและสามารถปรับปรุงกลยุทธ์ตามข้อมูลที่ได้อย่างทันท่วงที

Niven (2003) และ Williams (2005) ได้กล่าวให้ความหมายของแนวคิด Balanced Scorecard (BSC) เพิ่มเติมว่าเทคนิค Balanced Scorecard นั้นเป็นการวัดและการประเมินผลที่มีความสมดุลและมีความครอบคลุมทุกมุมมอง ทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน ซึ่งประกอบด้วย 4 มุมมอง คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ณรงค์ศักดิ์ บุญยมาลิก (2549) ได้กล่าวให้ความหมายของแนวคิด Balanced Scorecard (BSC) ไว้ว่า เทคนิค Balanced Scorecard เป็นระบบการบริหารและประเมินผลงานในองค์กรที่ไม่ใช่เฉพาะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน โดยระบบของเทคนิค Balanced Scorecard จะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงานโดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กร และผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กรนำมาปรับปรุงสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น เมื่อองค์กรได้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบเทคนิค Balanced Scorecard เต็มระบบแล้ว เทคนิค Balanced Scorecard จะช่วยปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ขององค์กรจากระบบ “การทำงานตามคำสั่งหรือสิ่งที่ได้เรียนรู้สืบทอดกันมา (Academic Exercise)” ไปสู่ระบบ “การร่วมใจเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร (Nerve Center of an Enterprise)

พลุ เดชะรินทร์ (2546) ได้ให้ความหมายของแนวคิด Balanced Scorecard ไว้ว่าเป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and Focuses)

วีระเดช เชื้อนาม (2547) ได้ให้ความหมายของแนวคิด Balanced Scorecard ไว้ว่าเป็นเครื่องมือ ที่ช่วยให้ผู้บริหารกำหนด เป้าหมายยุทธศาสตร์ และแนวทางไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของเป้าหมาย ตลอดจน ติดตาม ตรวจสอบ ควบคุมกลยุทธ์กิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ อดีตที่ผ่านมา Balanced Scorecard เป็นสิ่งที่ปฏิบัติกันอยู่แล้วแต่เราไม่ได้นำมาจัดให้ครอบคลุมเป็นระบบระเบียบ และเชื่อมโยงการวัดผลงานในด้านต่างๆ ให้สอดคล้องสัมพันธ์กัน

สรุปได้ว่า นิยามความหมายและขอบข่ายของแนวคิด Balanced Scorecard (BSC) คือ การนำเอากระบวนการวัดผลและการวางแผน กลยุทธ์ผสมผสานเข้าด้วยกัน เป็นกระบวนการบริหารที่ช่วยให้องค์กร สามารถนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือการประเมินผล (Measurement) การทำงานในด้านต่างๆ

หลักการพื้นฐาน

การประเมินผลองค์กรไม่สามารถใช้แต่ตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียวได้ ผู้บริหารต้องพิจารณามุมมองอื่นๆ ประกอบด้วย แนวคิดหลักการพื้นฐานของ Balanced Scorecard (BSC) ซึ่ง Kaplan และ Norton (Kaplan and Norton, 1996) พัฒนาแนวความคิดของ Balanced Scorecard ไว้ว่าต้องประกอบด้วยมุมมอง 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา โดยในแต่ละมุมมองประกอบด้วยช่อง 4 ช่อง ดังต่อไปนี้ 1) วัตถุประสงค์ที่สำคัญของ แต่ละมุมมอง ซึ่งความหมายของวัตถุประสงค์ ตามแนวคิดของ Balanced Scorecard นั้นคือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในด้านต่างๆ 2) ตัวชี้วัด ได้แก่ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน 3) เป้าหมาย ได้แก่ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรมีความต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดแต่ละประการ และ 4) แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้นโดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำเป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการนอกจากนั้นในทางปฏิบัติจริงมักเพิ่มข้อมูลปัจจุบัน ซึ่งแสดงถึงข้อมูลในปัจจุบันของตัวชี้วัดแต่ละตัว ซึ่งการหาข้อมูลในปัจจุบันจะเป็นตัวช่วยในการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัวให้มีความชัดเจนมากขึ้นนอกเหนือจากช่องต่างๆ ตามมุมมองทั้ง 4 ด้านแล้วภายในยังมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ถือเป็นจุดศูนย์กลางของ



มุมมองทั้ง 4 ด้าน แสดงให้เห็นว่าวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมองจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร

สรุปได้ว่า หลักการพื้นฐานของแนวคิด Balanced Scorecard (BSC) เป็นกรอบการวัดผลที่ใช้ 4 มุมมองหลักในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงานหรือกิจกรรม พร้อมทั้งการใช้ข้อมูลปัจจุบันในการกำหนดเป้าหมาย และเชื่อมโยงทุกด้านกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร

วัตถุประสงค์

แนวคิด Balanced Scorecard (BSC) มีวัตถุประสงค์ (Kaplan and Norton, 1996; Niven, 2002; Kaplan and Norton, 2004) ได้แก่ 1) การเชื่อมโยงกลยุทธ์กับการปฏิบัติ Balanced Scorecard ช่วยให้องค์กรสามารถแปลงกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ที่มีอยู่เป็นแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน โดยการกำหนดวัตถุประสงค์และดัชนีชี้วัดที่สอดคล้องกับกลยุทธ์หลัก เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ 2) การวัดผลการดำเนินงานในหลายมุมมอง การใช้การวัดผลใน 4 มุมมองหลัก ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและสมดุลในการประเมินผลการดำเนินงาน 3) การปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน Balanced Scorecard ช่วยให้สามารถติดตามและประเมินผลการดำเนินงานในแต่ละมุมมอง เพื่อให้แน่ใจว่าการดำเนินงานมีประสิทธิภาพและสามารถปรับปรุงได้อย่างต่อเนื่อง 4) การสร้างความสอดคล้องภายในองค์กร ช่วยให้ทุกระดับขององค์กรเข้าใจและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามกลยุทธ์หลัก โดยการสื่อสารและการจัดลำดับความสำคัญให้ชัดเจน 5) การเพิ่มมูลค่าให้กับลูกค้าและองค์กร การมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าและการพัฒนาองค์กรในด้านต่างๆ เช่น การพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการปรับปรุงระบบเทคโนโลยี เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และ 6) การสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การใช้ข้อมูลที่ได้จากการวัดผลและการประเมินเพื่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และการวางแผนในระยะยาว

สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ในการบริหารตามแนวคิด Balanced Scorecard (BSC) มีวัตถุประสงค์ ได้แก่ 1) การเชื่อมโยงกลยุทธ์กับการปฏิบัติ 2) การวัดผลการดำเนินงานในหลายมุมมอง 3) การปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน 4) การสร้างความสอดคล้องภายในองค์กร 5) การเพิ่มมูลค่าให้กับลูกค้าและองค์กร และ 6) การสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

กิจกรรมและโครงการ

ตามแนวคิด Balanced Scorecard (BSC) ไม่เพียงแต่เป็นกรอบการวัดผล แต่ยังมี การจัดการกิจกรรมและโครงการที่สำคัญเพื่อให้การดำเนินงานตามกลยุทธ์เป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ กิจกรรมและโครงการที่สำคัญใน กระบวนการใช้ Balanced Scorecard ประกอบด้วย 1) การพัฒนาและกำหนดกลยุทธ์ กิจกรรมการประชุมร่วมกับผู้บริหาร เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์หลักขององค์กร และ โครงการการจัดทำแผนกลยุทธ์โดยการวิเคราะห์ SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) และการตั้งเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ 2) การสร้างตารางกรอบการ ประเมิน (Scorecard) กิจกรรมการออกแบบและพัฒนาตารางกรอบการประเมินที่ครอบคลุม 4 มุมมองหลัก ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และโครงการการจัดทำตัวชี้วัดที่สำคัญ (KPIs) สำหรับแต่ละมุมมอง โดยการวางแผนและกำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ 3) การ กำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัด กิจกรรมการประชุมกับทีมงานเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ที่ สำคัญในแต่ละมุมมองและการสร้างตัวชี้วัดที่เหมาะสม และโครงการการพัฒนาระบบการ รายงานผลการดำเนินงานที่รวมถึงการกำหนดตัวชี้วัดและการตั้งเป้าหมาย 4) การสื่อสารและ การอบรม กิจกรรมการจัดอบรมและสื่อสารเกี่ยวกับการใช้ Balanced Scorecard กับ พนักงานทุกระดับในองค์กร และโครงการการสร้างคู่มือการใช้งาน Balanced Scorecard และการจัดทำแผนการสื่อสารเพื่อให้แน่ใจว่าทุกคนเข้าใจและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตาม กลยุทธ์ 5) การติดตามและการประเมินผล กิจกรรมการติดตามผลการดำเนินงานและการ ตรวจสอบความก้าวหน้าโดยใช้ตัวชี้วัดที่กำหนด และโครงการการจัดทำรายงานประจำเดือน หรือประจำไตรมาสเพื่อประเมินผลลัพธ์และการเปรียบเทียบกับเป้าหมาย 6) การปรับปรุงและ การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ กิจกรรมการประชุมเพื่อตรวจสอบผลลัพธ์และการปรับปรุงกลยุทธ์ตาม ข้อเสนอแนะและข้อมูลที่ได้ และโครงการการพัฒนากลยุทธ์ใหม่หรือการปรับปรุงกลยุทธ์ที่มีอยู่ เพื่อตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงในตลาดหรือสภาพแวดล้อมธุรกิจ และ 7) การสร้างและ การจัดการโครงการปรับปรุง กิจกรรมการจัดทำแผนโครงการปรับปรุงที่เกี่ยวข้องกับการ ดำเนินงานในด้านที่ต้องการการพัฒนา และโครงการการดำเนินโครงการที่มุ่งเน้นการปรับปรุง กระบวนการภายในหรือการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตาม วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การดำเนินกิจกรรมและโครงการเหล่านี้ช่วยให้แนวคิด Balanced

Scorecard สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการสร้างความชัดเจนในการดำเนินงานและการติดตามผลอย่างเป็นระบบ

สรุปได้ว่า Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือบริหารที่ช่วยให้องค์กรสามารถนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการเชื่อมโยงการวัดผลกับการวางแผนกลยุทธ์ผ่าน 4 มุมมองหลัก ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ภายใต้กรอบแนวคิด Balanced Scorecard องค์กรจะต้องดำเนินกิจกรรมและโครงการที่สำคัญ 1) การพัฒนากลยุทธ์ 2) การสร้างตารางรอบการประเมิน 3) การกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัด 4) การสื่อสารและอบรม 5) การติดตามและประเมินผล 6) การปรับปรุงกลยุทธ์ และ 7) การจัดการโครงการปรับปรุง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง

การควบคุมการประเมินและตัวชี้วัด

การควบคุมและการประเมินผล การควบคุมและการประเมินผลเป็นกระบวนการสำคัญในแนวคิด Balanced Scorecard (BSC) ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถติดตามความก้าวหน้าและปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard การควบคุมและการประเมินผลประกอบด้วยขั้นตอนหลักดังนี้ 1) การติดตามผลลัพธ์ การตรวจสอบผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่กำหนดในแต่ละมุมมอง (การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และ การเรียนรู้และการพัฒนา) โดยการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อให้แน่ใจว่าการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย 2) การรายงานผล การจัดทำรายงานประจำเดือนหรือประจำไตรมาสที่สรุปผลการดำเนินงานในแต่ละมุมมอง พร้อมทั้งการเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้เพื่อประเมินความสำเร็จ 3) การวิเคราะห์ปัญหาและโอกาส การใช้ข้อมูลที่ได้จากการติดตามและรายงานผลในการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นและโอกาสในการปรับปรุง เพื่อพัฒนากลยุทธ์และแผนการดำเนินงาน และ 4) การปรับกลยุทธ์ การปรับปรุงกลยุทธ์และแผนงานตามผลการประเมินเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันและเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงไป

ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators - KPIs) ตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดความสำเร็จของวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมองของ Balanced Scorecard ซึ่งประกอบด้วย

1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ตัวชี้วัด คืออัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) รายได้รวม กำไรสุทธิ ต้นทุนการดำเนินงาน และวัตถุประสงค์ คือการเพิ่มรายได้ การลดต้นทุน การเพิ่มผลกำไร 2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) ตัวชี้วัด คือความพึงพอใจของลูกค้า อัตราการรักษาลูกค้า เวลาตอบสนองของการบริการ อัตราการเติบโตของลูกค้า และวัตถุประสงค์ คือการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า การรักษาลูกค้าปัจจุบัน การขยายฐานลูกค้าใหม่ 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process Perspective) ตัวชี้วัด คือประสิทธิภาพของกระบวนการหลัก เวลาการผลิต อัตราการบกพร่อง ต้นทุนการดำเนินงาน และวัตถุประสงค์ คือการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน การลดข้อผิดพลาด การเพิ่มคุณภาพผลิตภัณฑ์ และ 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ตัวชี้วัด คือการพัฒนาทักษะของพนักงาน อัตราการหมุนเวียนของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน การลงทุนในเทคโนโลยี และวัตถุประสงค์ คือการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การเสริมสร้างความรู้และทักษะ การปรับปรุงเทคโนโลยี การควบคุมและการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ และการใช้ตัวชี้วัดที่เหมาะสมช่วยให้แนวคิด Balanced Scorecard สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า การควบคุมการประเมินและตัวชี้วัดการบริหารตามแนวคิด Balanced Scorecard (BSC) เป็นกระบวนการที่สำคัญในการติดตามและปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร โดยการใช้ตัวชี้วัดที่ครอบคลุม ใน 4 มุมมองหลัก (การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนา) การควบคุมและการประเมินผล ช่วยให้องค์กรสามารถติดตามความก้าวหน้า วิเคราะห์ปัญหา รายงานผลการดำเนินงานและปรับกลยุทธ์ตามผลการประเมิน เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ และตัวชี้วัด เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดความสำเร็จของวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมอง เช่น อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนในมุมมองด้านการเงิน ความพึงพอใจของลูกค้าในมุมมองด้านลูกค้า ประสิทธิภาพของกระบวนการในมุมมองด้านกระบวนการภายใน และการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา การใช้การควบคุม การประเมินผล และตัวชี้วัดที่เหมาะสมภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย ปรับปรุงประสิทธิภาพ และสร้างความสอดคล้องภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการพัฒนาและจัดทำ

แนวคิดและหลักการบริหารของ Balanced Scorecard แท้จริงแล้ว Balanced Scorecard เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารและการทำให้องค์การมุ่งเน้นในเรื่องของกลยุทธ์ ไม่ใช่เรื่องของการวัดและประเมินผลอย่างเดียว วีระเดช เชื้อนาม (2547) ได้สรุปกระบวนการจัดทำ Balanced Scorecard ไว้ดังนี้

1) การวิเคราะห์ หรือทบทวนกลยุทธ์ (Strategic Analysis) แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้ 1.1) เลือก กลยุทธ์ของหน่วยงานโดยเลือกจากกลยุทธ์ของแต่ละหน่วยงานย่อย หรือแผนกที่ได้ทำไว้แล้ว หากหน่วยงานใดยังไม่มีแผนกลยุทธ์ ต้องรีบก่อน และ 1.2) วิเคราะห์และเชื่อมโยงกลยุทธ์ของแต่ละแผนกเข้าเป็นกลยุทธ์ของหน่วยงาน หรือองค์การ ซึ่งในขั้นนี้ช่วยให้ทราบเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์แต่ละแผนกกว่าเป็นอย่างไร ทั้งทางด้านการเงิน ลูกค้าน กระบวนการ ซึ่งจะลดความซ้ำซ้อนการทำงาน

2) กำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์ (Strategic Formulation) มีขั้นตอน 3 ดังนี้ 2.1) เป็นการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ลูกค้า เทคโนโลยี เพื่อนำแนวคิดต่างๆ มาเป็นข้อมูลในการกำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์ แนวทางการวัดผลให้ครอบคลุมทั้ง 4 มุมมอง 2.2) สังเคราะห์ข้อมูล หลังจากสัมภาษณ์เสร็จสิ้นแล้วทีมงานต้องรวบรวม คำตอบที่ได้มาพัฒนาเป็นวัตถุประสงค์และการวัดผลที่ครอบคลุมทั้ง 4 มุมมอง และ 2.3 จัดประชุมเชิงปฏิบัติโดยเชิญผู้บริหารทุกระดับร่วมพิจารณาเกี่ยวกับการจัด วัตถุประสงค์และมุมมองที่ทีมงานได้ร่างขึ้นมา ในช่วงนี้อาจจะมีการปรับแก้มุมมองให้มาก หรือน้อยกว่าเดิม

3) ออกแบบวิธีวัดและประเมินผล (Design of perspectives) ได้แก่ 3.1) เชื่อมโยงวิธีการวัดผลของแต่ละมุมมองให้มีความสัมพันธ์กัน และ 3.2) ประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งที่ 2 เพื่อร่วมพิจารณากำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ร่างวัตถุประสงค์และการวัดผลที่ได้จัดทำในขั้นตอนที่ผ่านมา และ

4) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) ประกอบด้วย 4.1) พัฒนาแผนการนำไปใช้กำหนดเป้าหมาย และจัดทำแผนภายในประกอบไปด้วย การวัดผลที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานข้อมูลสารสนเทศของหน่วยงานขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ ไปสู่การปฏิบัติก็คือ การจัดทำ Strategic Initiative โดยการกำหนดแผนงาน โครงการหรือกิจกรรมที่ทำให้ตัวชี้วัดบรรลุเป้าหมายนั่นเอง 4.2) ประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งที่ 3 เพื่อทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และการวัดผลครั้งสุดท้าย และ 4.3) บูรณาการกับระบบการบริหารของ

หน่วยงานโดยเฉพาะ

สรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาและจัดทำตามแนวคิด Balanced Scorecard ไม่ได้เน้นเพียงการวัดและประเมินผลเท่านั้น แต่เป็นระบบการบริหารที่เน้นเรื่องกลยุทธ์เป็นหลัก กระบวนการจัดทำ Balanced Scorecard มีหลายขั้นตอนสำคัญดังนี้ 1) การวิเคราะห์และทบทวนกลยุทธ์ (Strategic Analysis) 2) การกำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์ (Strategic Formulation) 3) ออกแบบวิธีวัดและประเมินผล (Design of Perspectives) และ 4) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) กระบวนการพัฒนาและจัดทำ Balanced Scorecard เป็นการเน้นการเชื่อมโยงกลยุทธ์กับการปฏิบัติจริงขององค์กร โดยใช้การวิเคราะห์ การออกแบบ และการนำไปใช้ที่มีความสอดคล้องและเป็นระบบ ซึ่งทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การนำแนวคิดไปสู่การปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดให้โรงเรียน หนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝันใช้ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนโครงการ (ปิยะ โกฏิแสณ, 2560) ให้มีการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้ โดยกำหนดให้วิสัยทัศน์และพันธกิจบรรลุผลการดำเนินงาน ตามเจตนารมณ์มากที่สุด จึงได้สร้างรูปแบบและแนวทางในการขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่าง เป็นรูปธรรมในทุกระดับ โดยมีแนวคิดในการขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติตามหลักการของ Balanced Scorecard มากำหนดเป็นผลสำเร็จอย่างสมบูรณ์รอบด้านทั้ง 4 มุมมอง (ธาริณี สุโคตร, 2562) ดังนี้

1) มุมมองด้านนักเรียน (Student Perspective) ได้แก่ 1.1) เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ คิดวิเคราะห์ นักเรียนมีทักษะในการแสวงหา ความรู้ได้ด้วยตนเอง ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ มีนิสัยใฝ่รู้ ใฝ่เรียนเป็น ผู้มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ และ 1.2) มีทักษะการดำรงชีวิต มั่นใจในตนเอง นักเรียนมีทักษะการดำรงชีวิต มีคุณธรรมมั่นใจในตนเองและกล้าแสดงออกมีความเป็นไทย นักเรียนมีความเป็นไทย มีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ประเพณีศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น

2) มุมมองด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน (Internal Process Perspective) ได้แก่ 2.1) โรงเรียนธรรมมาภิบาล โรงเรียนมีระบบบริหารจัดการที่ดี มีบรรยากาศ และวัฒนธรรมการปฏิบัติงานแบบกัลยาณมิตร ฝึกพลังสร้างสรรค์และร่วมรับผิดชอบ มีเอก



ลักษณะ อันโดดเด่น โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานใน การพัฒนา 2.2) สร้างโอกาสและดูแลช่วยเหลือนักเรียน โรงเรียนให้บริการทางการศึกษา ได้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย และดูแลช่วยเหลือ ส่งเสริมนักเรียนตามศักยภาพอย่างทั่วถึง 2.3) บูรณาการกระบวนการเรียนรู้ โรงเรียนพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการ จัดการเรียนการสอนที่ยืดหยุ่น เน้นกระบวนการการเรียนรู้และ การดำรงชีวิต และ 2.4) ประกันคุณภาพ โรงเรียนเพิ่มระดับคุณภาพมาตรฐาน การศึกษาสูงขึ้น เป็นที่ยอมรับของชุมชนและผู้ที่เกี่ยวข้อง

3) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ได้แก่ 3.1) ความเป็นมืออาชีพ ครู ผู้บริหาร กรรมการสถานศึกษา บุคลากรทางการศึกษา และ ผู้ที่เกี่ยวข้อง มีความรู้ ความสามารถและจิตวิญญาณในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา 3.2) E-School โรงเรียนเพิ่มศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และ

4) มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร (Budget and Resource Perspective) ได้แก่ 4.1) ภาศึเครือข่าย โรงเรียนมีระบบเครือข่าย ผู้เชี่ยวชาญ พี่เลี้ยง ศึกษาในเทศก์ ชุมชน และภูมิปัญญาท้องถิ่น ที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพคุณภาพการศึกษา และ 4.2) คุ้มค่า โรงเรียนมีทรัพยากรที่เหมาะสม ใช้อย่างคุ้มค่ามีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

สรุปได้ว่า การนำแนวคิดไปสู่การปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการใช้แนวคิด Balanced Scorecard (BSC) ได้ดังนี้ Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนโครงการ เพื่อให้การดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้สามารถบรรลุผลตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของโครงการได้อย่างสมบูรณ์ โดย Balanced Scorecard จะช่วยให้การขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติเป็นไปอย่างเป็นรูปธรรมในทุกระดับผ่านการมุ่งเน้นผลสำเร็จในทุกมุมมองทั้ง 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านนักเรียน มุมมองด้านกระบวนการจัดการศึกษา ภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และมุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร

1) ในมุมมองด้านนักเรียน โครงการเน้นให้ผู้เรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีทักษะการคิดวิเคราะห์ใช้เทคโนโลยีในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง พร้อมทั้งมีทักษะการดำรงชีวิตที่ดี มีคุณธรรมและความมั่นใจ ในตนเอง 2) มุมมองด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน มุ่งสร้างระบบการบริหารจัดการที่ดี ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานแบบกัลยาณมิตรและการมีส่วนร่วมรวมทั้งการบูรณาการกระบวนการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น และการประกันคุณภาพการศึกษาที่สูงขึ้น

3) ในมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เน้นให้ครูและบุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และส่วนที่ 4) ในมุมมองด้าน

งบประมาณและทรัพยากร เน้นการสร้างเครือข่ายความร่วมมือและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และคุ้มค่า เพื่อให้การดำเนินงานของโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด Balanced Scorecard จึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างความสมดุลในการขับเคลื่อนและบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ โดยการประเมินและการวัดผลในทุกมุมมองอย่างครอบคลุมและเป็นระบบ

สรุป

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ตามแนวคิด Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือการบริหารที่พัฒนาโดยศาสตราจารย์โรเบิร์ต แคปแลน และ ดร.เดวิด นอร์ตัน ในปี 1990 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างกรอบการวัดผลที่ครอบคลุมการดำเนินงานขององค์กรในหลายมิติ ทั้งด้านกลยุทธ์และการปฏิบัติจริง Balanced Scorecard ประกอบด้วย 4 มุมมองหลัก ได้แก่ 1) มุมมองด้านการเงิน มุ่งเน้นการสร้างผลตอบแทนทางการเงิน เช่น อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) และการจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรสามารถสร้างมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้นได้ 2) มุมมองด้านลูกค้า เน้นการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า โดยการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ซึ่งรวมถึงการวัดความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้า 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุ่งพัฒนากระบวนการภายในองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของการดำเนินงาน เช่น การปรับปรุงกระบวนการผลิตหรือการบริการ และ 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและการสร้างนวัตกรรม โดยการลงทุนในการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะของพนักงาน เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ การนำ Balanced Scorecard ไปใช้ในองค์กรประกอบด้วย การวิเคราะห์กลยุทธ์ การกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดที่ชัดเจน การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน รวมถึงการปรับปรุงกลยุทธ์ตามผลการประเมิน ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถติดตามความก้าวหน้า วิเคราะห์ปัญหา และปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ Balanced Scorecard ยังช่วยสร้างความสอดคล้องภายในองค์กร โดยการเชื่อมโยงกลยุทธ์กับการปฏิบัติในทุกๆระดับ ทำให้ทุกคนในองค์กรมีความเข้าใจในเป้าหมายและทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ Balanced Scorecard ยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ โดยการให้ข้อมูลที่จำเป็นในการวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงาน โดยรวมแล้ว Balanced Scorecard ช่วยเสริมสร้างระบบการบริหารภายในองค์กรให้มีความสมบูรณ์และยั่งยืน โดยการประเมินผล

ที่ครอบคลุมหลายมุมมอง ทำให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนในระยะยาว

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพมหานคร: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.ท.).
- ณรงค์ศักดิ์ บุญยามาลิก. (2549). Balanced Scorecard. เรียกใช้เมื่อ 19 สิงหาคม 2567 จาก http://www.unescobkk.org/fileadmin/user_upload/aims/Pattaya_SCB_Jun05/Balanced_Scorecard_3649_3621_3632_KPIs.doc
- ธาริณี สุโคตร. (2562). การบริหารโดย Balanced Scorecard. วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย, 1(3), 47-57
- ปิยะ โภกวิแสน. (2560). การพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ Balanced Scorecard ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27. ปรินญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ และดรุณี ปัญจรัตน์กร. (2563). รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนวิทยาศาสตร์สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. การประชุมสถาบันพัฒนาครูคณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ. วิชาการ) ครั้งที่ 1, จังหวัดนครปฐม. 28-29.
- พสุ เดชะรินทร์. (2548). Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- วีระเดช เชื้อนาม. (2547). เขย่า Balanced Scorecard. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เฟื่องฟ้าพรินต์ติ้ง จำกัด.
- Niven, Paul R. (2003). Balanced scorecard stepby-step for government and nonproftagencies. Hoboken New Jersey : JohnWiley & Sons, Inc.
- Soewarno, N. and Tjahjadi, B. (2020). Mediating Effect of Strategy on Competitive Pressure, Stakeholder Pressure and Strategic Performance



- Management (SPM): Evidence from HEIs in Indonesia. Benchmarking: An International Journal, 27(6), 1743-1764.
- Sundgren, M. and Jaldemark, J. (2020). Visualizing Online Collaborative Writing Strategies in Higher Education Group Assignments. International Journal of Information and Learning Technology, 37(5), 351-373.
- Wilkins, S. (2020). The Positioning and Competitive Strategies of Higher Education Institutions in the United Arab Emirates. International Journal of Educational Management, 34(1), 139-153.
- Williams, Chuck. (2005). Management. (3rd ed). Ohio: South-Western Thomson.