



Harvard
Business
Review
Press

ALIGNMENT

การใช้ Balanced Scorecard

ประสานพลังทั้งองค์การ

BSC

ผู้เขียน

Robert S. Kaplan

David P. Norton

หัวใจสำคัญสำหรับ

การประสานพลังและมุ่งทิศทางเดียวกัน

เพื่อบรรลุผลการดำเนินงานที่สอดคล้อง

ผู้แปล

ดร.จักร ดึงศกัณย์



Harvard
Business
Review
Press

ALIGNMENT

การใช้ Balanced Scorecard

ประสานพลังทั้งองค์การ

ผู้เขียน : Robert S. Kaplan

David P. Norton

หัวใจสำคัญสำหรับ

การประสานพลังและมุ่งสู่ทิศทางเดียวกัน

เพื่อบรรลุผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน



Alignment : การใช้ Balanced Scorecard ประสานพลังทั้งองค์การ

แปลและเรียบเรียงจาก *Alignment*

โดย : Robert S. Kaplan and David P. Norton

ผู้แปล : ดร. จักร ดึงศรัทธีย

Original work Copyright ©2006 Harvard Business School Publishing Corporation
Published by arrangement with Harvard Business Review Press.

Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes Copyright infringement.

Thai translation rights ©2019 Expernet Co., Ltd.
All rights reserved.

จำนวน 452 หน้า

ราคา 395 บาท

ISBN (E-Book) 978-974-414-492-8

สงวนลิขสิทธิ์โดย : บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ต จำกัด

จัดทำโดย : **บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ต จำกัด**

2387 อาคารรวมทุนพัฒนา ถนนเพชรบุรีตัดใหม่

แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310

โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

e-mail: public@expernetbooks.com

<http://www.expernetbooks.com>

คำนำสำนักพิมพ์

หนังสือ “Alignment” เล่มนี้ เป็นหนังสือเล่มที่ 4 ในชุด Balanced Scorecard ที่ Professor Dr. Robert S. Kaplan เขียนร่วมกับ David P. Norton โดยเน้นไปที่ “การใช้ Balanced Scorecard เพื่อประสานพลังทั้งองค์การและมุ่งทิศทางเดียวกัน” ขององค์การทุกขนาด ตั้งแต่ระดับหน่วยธุรกิจ (business unit) หน่วยบริการเชิงกลยุทธ์ (strategic service unit) หน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (strategic business unit) บริษัท (company) กลุ่มบริษัทหรือกิจการ (corporation/enterprise) ซึ่งท่านผู้อ่านสามารถทำความเข้าใจได้โดยง่ายอย่างเป็นขั้นเป็นตอนและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารผลการดำเนินงานในองค์การของท่านได้เป็นอย่างดี

ขอขอบคุณ ดร. จักร ดิงศภัทัย ที่ได้กรุณาแปลหนังสือเล่มนี้ ให้ความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่ง ต้นฉบับหนังสือ “Alignment” เล่มนี้ปรมาจารย์ระดับโลกจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดได้นำเสนอเนื้อหา รายละเอียดที่ลึกซึ้งในเชิงการนำไปปฏิบัติ ทำให้การแปลงานชิ้นนี้ต้องใช้ทั้งองค์ความรู้ของผู้แปล ผสมผสานกับความลุ่มลึกของประสบการณ์ในการนำไปปฏิบัติเป็นอย่างมาก ซึ่งในที่สุด งานแปลชิ้นนี้ก็สำเร็จลุล่วงลงด้วยดี

จึงหวังเป็นอย่างยิ่งว่า หนังสือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์แก่แวดวง นักวิชาการและนักปฏิบัติในองค์การทุกขนาดทุกประเภทอย่างคุ้มค่า

ด้วยความปรารถนาดี
วีรวิธ มาพะศิรินันท์
ประธานที่ปรึกษาฝ่ายวิชาการ

สารบัญ

	หน้า
คำนำสำนักพิมพ์	3
สารบัญ	4
บทนำ	8
บทที่ 1 ประสานพลัง-มุ่งทิศทางเดียวกัน แพลตฟอร์มของ มูลค่าเชิงเศรษฐกิจ	15
❖ ประเด็นในความสำเร็จ	17
❖ คุณค่าที่เกิดจากกิจการ	20
❖ ลำดับขั้นของความสำเร็จ	32
❖ การจัดการความสำเร็จในลักษณะกระบวนการ	38
❖ บทสรุป	55
❖ ข้อมูลอ้างอิง	57
บทที่ 2 โครงสร้างและกลยุทธ์ระดับองค์กร : ภูมิหลังขององค์กร	59
❖ จัดโครงสร้างให้สอดคล้องกับกลยุทธ์	71
❖ Balanced Scorecard : เครื่องมือประสานพลังระหว่าง กลยุทธ์และโครงสร้างองค์การให้มุ่งทิศทางเดียวกัน	75
❖ บทสรุป	78
❖ ข้อมูลอ้างอิง	79
บทที่ 3 การสร้างความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ด้านการเงิน และกลยุทธ์ด้านลูกค้า	83
❖ การประสานพลังด้านการเงิน : แบบจำลองของ บริษัทโฮลดิ้ง	84
❖ การประสานพลังด้านการเงิน : ประเด็นกลยุทธ์ และตราสินค้าของกลุ่มบริษัท	95
❖ การประสานพลังจากลูกค้าร่วมของกลุ่มบริษัท	111

	หน้า
บทที่ 3 การสร้างความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ด้านการเงิน และกลยุทธ์ด้านลูกค้า (ต่อ)	
❖ การประสานพลังจากข้อเสนอด้านคุณค่าที่ลูกค้า ต้องการร่วมกัน	120
❖ บทสรุป	131
❖ ข้อมูลอ้างอิง	132
บทที่ 4 การสร้างความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ด้าน กระบวนการภายในกับกลยุทธ์การเรียนรู้และการเติบโต : ประเด็นกลยุทธ์แบบบูรณาการ	133
❖ การประสานพลังจากการใช้กระบวนการและ หน่วยงานสนับสนุนร่วมกัน	133
❖ การประสานพลังจากการบูรณาการของห่วงโซ่คุณค่า	141
❖ การประสานพลังจากการใช้งานสินทรัพย์ ที่จับต้องไม่ได้	152
❖ การบูรณาการโดยใช้ประเด็นกลยุทธ์ของกลุ่มบริษัท	169
❖ บทสรุป	192
❖ ข้อมูลอ้างอิง	194
บทที่ 5 การสร้างความสอดคล้องในหน่วยงานสนับสนุน	195
❖ กระบวนการของหน่วยสนับสนุน	197
❖ กลยุทธ์ของหน่วยสนับสนุน	200
❖ องค์รวมของการให้บริการเชิงกลยุทธ์	201
❖ การสร้างความสอดคล้องของหน่วยสนับสนุน	220
❖ ปิดวงจรให้สมบูรณ์	256
❖ ภาคต่อไป	262
❖ บทสรุป	263
❖ ข้อมูลอ้างอิง	266

	หน้า
บทที่ 6 จัดลำดับความสำคัญของกระบวนการ	269
❖ กระบวนการปฏิบัติการของระบบแฟรนไชส์ : ข้อเสนอด้านคุณค่าร่วมจากระดับบนลงล่าง	270
❖ บริษัทโฮลดิ้ง : จากระดับล่างขึ้นบน	273
❖ กระบวนการที่สละหล่นตามลำดับขั้นแบบผสมผสาน	276
❖ ให้องค์กรธุรกิจเป็นผู้บุกเบิกได้หรือไม่ ?	291
❖ บทสรุป	303
บทที่ 7 การสร้างความสอดคล้องระหว่างคณะกรรมการบริษัท และเจ้าของเงินลงทุน	305
❖ วิชาพื้นฐานเกี่ยวกับธรรมาภิบาล : บรรษัทภิบาล 101	307
❖ กรอบเวลาและข้อมูลที่มีจำกัด	313
❖ การใช้งาน Balanced Scorecard ในการบริหาร อย่างมีธรรมาภิบาลของคณะกรรมการบริษัท	315
❖ เกณฑ์วัดผลคณะกรรมการบริษัท	327
❖ การสร้างความสอดคล้องระหว่างนักลงทุน และนักวิเคราะห์การลงทุน	334
❖ บทสรุป	341
❖ ข้อมูลอ้างอิง	343
บทที่ 8 การสร้างความสอดคล้องของหุ้นส่วนจากภายนอก	347
❖ เกณฑ์วัดผลผู้จัดส่งปัจจัยการผลิต	348
❖ Balanced Scorecard ของห่วงโซ่อุปทาน	360
❖ เกณฑ์วัดผลลูกค้า	366
❖ เกณฑ์วัดผลพันธมิตร	373

หน้า

บทที่ 8 การสร้างความสอดคล้องของหุ้นส่วนจากภายนอก (ต่อ)	
❖ บูรณาการด้วยการควบรวม	375
❖ บทสรุป	380
❖ ข้อมูลอ้างอิง	382
บทที่ 9 บริหารกระบวนการประสานพลัง-มุ่งทิศทางเดียวกัน	383
❖ การสร้างพลังประสานที่มุ่งทิศทางเดียวกัน	384
❖ การบริหารและพัฒนาให้เกิดความสอดคล้อง อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน	391
❖ ความรับผิดชอบและตรวจสอบได้	396
❖ บทสรุป	401
❖ ข้อมูลอ้างอิง	402
บทที่ 10 ยุทธศาสตร์การประสานพลัง-มุ่งทิศทางเดียวกัน ทั่วทั้งองค์กร	403
❖ ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์	405
❖ ความสอดคล้องเชิงองค์การ	407
❖ ความสอดคล้องของทุนมนุษย์	407
❖ ความสอดคล้องของกระบวนการวางแผน ระบบปฏิบัติการและระบบการควบคุมติดตาม	408
❖ การสร้างความสอดคล้องของทุนมนุษย์	409
❖ การสร้างความสอดคล้องของระบบการวางแผน และระบบการควบคุมติดตาม	430
❖ บทสรุป	448
❖ ข้อมูลอ้างอิง	451

บทนำ

“Alignment: การใช้ Balanced Scorecard ประสานพลังทั้งองค์กร” เป็นหนังสือเล่มที่สี่ที่เราทั้งคู่ร่วมกันเขียน ที่ผ่านมาบทความเรื่อง “The Balanced Scorecard : Measures That Drive Performance (The Balanced Scorecard : มาตรวัดที่ขับเคลื่อนผลการดำเนินงาน)” และหนังสือ The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action (The Balanced Scorecard : การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ) ซึ่งเป็นบทความและหนังสือเล่มแรกของเราได้แนะนำและเปิดตัวแนวทางใหม่ในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร¹ บทความและหนังสือดังกล่าวเป็นคู่มือแนะนำการใช้งานและยกตัวอย่างให้เห็นการเลือกมาตรวัดของมุมมองทั้งสี่ด้าน นอกจากนี้ยังอธิบายแนวคิดและที่มาของระบบบริหารจัดการกลยุทธ์ที่ใช้กันในระยะแรกเริ่มด้วย บทความฉบับต่อมาเรื่อง “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System (การใช้งาน Balanced Scorecard ในลักษณะของเครื่องมือบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์)” และ The Strategy-Focused Organization (องค์กรมุ่งกลยุทธ์) หนังสือเล่มที่สองของเราได้อธิบายถึงวิธีการที่วิสาหกิจทั้งหลายนำเกณฑ์คะแนนวัดผล (scorecard) มาใช้เป็นแกนสำคัญของระบบที่สลับซับซ้อนเพื่อบริหารกระบวนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ² งานเขียนทั้งสองชิ้นนี้นอกจากช่วยขยายความเครื่องมือบริหารจัดการกลยุทธ์ที่ได้เคยแนะนำไว้ในหนังสือเล่มแรกให้เข้าใจได้มากขึ้นแล้ว ยังระบุถึงหลักการสำคัญ 5 ประการในการประสานพลังของระบบการวัดและบริหารผลการดำเนินงานขององค์กร ให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย

- 1) ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กรโดยอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง
- 2) แปลงกลยุทธ์องค์กรไปสู่ภาษาปฏิบัติการที่เข้าใจง่ายและตรงกัน

- 3) ประสานพลังทุกหน่วยธุรกิจขององค์กรให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์
- 4) สร้างจิตสำนึก และจูงใจให้พนักงานทุกคนปฏิบัติงานประจำวันตามกลยุทธ์
- 5) บริหารจัดการให้การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและต้องปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ

หนังสือเล่มที่สาม Strategy Maps (แผนผังกลยุทธ์) และบทความเรื่อง “Having Trouble with Your Strategy ? Then Map It. (ยุ่งยากกับการจัดการกลยุทธ์ของคุณหรือเปล่า ? สร้างแผนผังกลยุทธ์ขึ้นมาซิ)” ช่วยขยายความหลักการข้อที่ 2 ให้เข้าใจถึงวิธีการแปลงกลยุทธ์ไปสู่เป้าประสงค์ และมาตรวัดที่จับต้องได้³ (tangible objectives and measures) หนังสือและบทความดังกล่าวนำเอากรอบโครงสร้างทั่วไป มาใช้เป็นตัวแทนกลยุทธ์โดยอธิบายผ่านเป้าประสงค์เฉพาะที่กำหนดขึ้น เป้าประสงค์เฉพาะเหล่านี้ถูกผูกโยงเข้าด้วยกันในลักษณะของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผล (cause-and-effect relationship) ภายใต้มุมมองทั้งสี่ด้านของ Balanced Scorecard กรอบโครงสร้างดังกล่าวทำให้เกิดพลังประสานระหว่างกระบวนการภายใน บุคลากรผู้ปฏิบัติงานและเทคโนโลยีที่ใช้งานภายในองค์กร และสอดคล้องในทิศทางเดียวกันกับข้อเสนอด้านคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ รวมทั้งเป้าประสงค์ของลูกค้าและผู้ถือหุ้นด้วย

หนังสือเล่มล่าสุดนี้ขยายความหลักการข้อที่ 3 : ประสานพลังทุกหน่วยธุรกิจขององค์กรให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์ วิสาหกิจส่วนใหญ่มักประกอบด้วยหน่วยธุรกิจและหน่วยสนับสนุนจำนวนมาก กลุ่มบริษัทเหล่านี้บริหารหน่วยงานที่หลากหลายและแตกต่างกันภายใต้โครงสร้างและระบบเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการประหยัดจากขนาดและขอบเขต ในการบรรลุถึงผลประโยชน์ข้างต้น สำนักงานส่วน

กลางของกลุ่มบริษัทจำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือ เพื่อสื่อสารให้หน่วยงานที่มีความแตกต่างกันเหล่านี้สามารถเข้าใจหลักการและวิธีบริหารจัดการภายใต้โครงสร้างเดียวกัน เพื่อสร้างสรรค์คุณค่าให้เกิดขึ้นแก่องค์การในระดับที่เหนือกว่าคุณค่าที่เกิดจากการดำเนินงานตามลำพังของแต่ละหน่วยงานโดยปราศจากคำแนะนำและการแทรกแซงจากส่วนกลาง แต่ทว่าเมื่อพิจารณาอย่างรอบคอบแล้ว สำนักงานส่วนกลางของกลุ่มบริษัทน่าจะทำให้ระดับของคุณค่าลดลงมากกว่าที่จะเสริมกัน เนื่องจากมีต้นทุนจากค่าแรงงานและค่าใช้จ่ายอื่นๆ ของคณะผู้บริหารงานส่วนกลางเกิดขึ้นอย่างเห็นได้ชัด นอกจากนี้ยังมีต้นทุนแฝงที่เกิดจากการใช้เวลาในการตัดสินใจ รวมถึงภาระในการจัดทำรายงานของหน่วยปฏิบัติการและหน่วยสนับสนุนตามข้อกำหนดของสำนักงานส่วนกลาง คุณค่าที่เกิดขึ้นซึ่งนำมาชดเชยต้นทุนของสำนักงานส่วนกลางจึงต้องเกิดขึ้นมาจากการประสานพลังของทุกๆ หน่วยงานที่มีอำนาจตัดสินใจซึ่งมีหน้าที่สร้างแหล่งที่มาของคุณค่าแหล่งใหม่ ซึ่งเราเรียกคุณค่านี้นี้ว่า คุณค่าเฉพาะของวิสาหกิจ (enterprise-derived value)

หนังสือเล่มนี้จะทำให้คุณเข้าใจบทบาทของแผนผังกลยุทธ์ (strategy maps) และ Balanced Scorecard ซึ่งช่วยแยกแยะภารกิจที่เร่งด่วนตามกลยุทธ์ขององค์การให้เห็นอย่างเด่นชัด ทำให้สามารถถ่ายทอดไปยังแต่ละหน่วยธุรกิจและหน่วยสนับสนุนให้เข้าใจได้อย่างดี รวมทั้งสื่อสารไปยังคณะกรรมการบริษัท กลุ่มลูกค้า คู่ค้าหรือผู้จัดส่งปัจจัยผลิตและหุ้นส่วนพันธมิตรหลักๆ ด้วย สำนักงานส่วนกลางของกลุ่มบริษัทเพียงแค่อำนาจแผนผังกลยุทธ์และเกณฑ์คะแนนวัดผล (scorecard) ที่หน่วยงานเหล่านี้จัดทำขึ้น ตรวจสอบและกำกับว่าแต่ละหน่วยงานปฏิบัติการกิจตามกลยุทธ์หลักขององค์การหรือไม่อย่างไร แผนผังกลยุทธ์และ Balanced Scorecard ช่วยให้ผู้บริหารที่ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานส่วนกลางของกลุ่มบริษัทมีกรอบในการกำกับและบริหารจัดการที่ชัดเจนขึ้น กรอบการจัดการนี้จะช่วยดึงเอาคุณค่าที่ถูกกลืนกลืนคืนมาด้วยการประสานพลังของวิสาหกิจอีกครั้งหนึ่ง

นอกเหนือจากการประสานพลังทุกหน่วยธุรกิจขององค์กรให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของหนังสือเล่มนี้แล้ว วิสาหกิจยังต้องประสานพลังจากความสามารถระหว่างบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน เครื่องมือและกระบวนการจัดการต่างๆ ให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์ (หลักการข้อที่ 4 และ 5 ขององค์การมุ่งกลยุทธ์) และเพื่อให้เป้าหมายของการประสานพลัง-มุ่งทิศทางเดียวกันครบถ้วนสมบูรณ์ เราจึงได้อธิบายกระบวนการประสานพลังของหลักการทั้งสองข้อเพิ่มเติมเข้ามาในบทสุดท้ายของหนังสือเล่มนี้

กิตติกรรมประกาศ

หนังสือเล่มนี้เกิดจากการทบทวนวรรณกรรมในเรื่องกลยุทธ์ระดับองค์การมาอย่างหนักและยาวนาน ซึ่งเราได้สรุปรวมไว้ในบทที่ 2 เราทั้งสองเป็นหนี้บุญคุณต่องานบุกเบิกของนักวิชาการด้านกลยุทธ์หลายท่าน อันประกอบด้วย Alfred Chandler, Michael Porter, Cynthia Montgomery, David Collis, Joseph Bower, Michael Goold, Andrew Campbell, Marcus Alexander, Gary Hamel, C.K. Prahalad และ Constantinos Markides ผู้ที่ทำให้เราได้เรียนรู้ถึงอำนาจของกลยุทธ์ระดับองค์การ เราหวังว่าจะสามารถถ่ายทอดความรู้ของท่านทั้งหลายได้ถูกต้องและครบถ้วน รวมทั้งสามารถต่อยอดความรู้เหล่านั้นด้วยการอธิบายวิธีการออกแบบเครื่องมือวัดและบริหารผลการดำเนินงานซึ่งช่วยสื่อสารและประสานพลังเพื่อสร้างคุณค่าเฉพาะของวิสาหกิจให้เกิดขึ้น

นอกจากนี้ เรายังได้รับความร่วมมือและการอนุเคราะห์ข้อมูลที่เกิดจากประสบการณ์ขององค์กรต่างๆ มากกว่า 30 แห่ง นวัตกรรมที่เกิดขึ้นในองค์กรเหล่านี้เป็นแรงบันดาลใจอย่างต่อเนื่อง และหล่อเลี้ยงความคิดของเราทั้งสองให้งอกงามอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เราขอขอบคุณผู้อุทิศเวลาให้ข้อมูลดังมีรายนามต่อไปนี้

▼ Aktiva	Andreja Kodrin
▼ Bank of Tokyo-Mitsubishi	Takehiko Nagumo, Nobuyuki Hirano
▼ Canon, USA	Charles Biczak
▼ Citizen Schools	Eric Schwarz
▼ DuPont	Craig Naylor
▼ First Commonwealth Financial Corporation	Angela Ritenour, Jerry Thomchick
▼ Handleman Company	Stephen Strome, Mark Albrecht Rozanne Kokko, Gina Drewek
▼ Hilton	Dieter Huckestein, Dennis Koci
▼ IBM	Ted Hoff, Lynda Lambert
▼ Ingersoll-Rand	Herb Henkel, Don Rice
▼ KeyCorp	Henry Meyer, Michele Seyranian
▼ Lockheed Martin	Pamela Santiago
▼ Marriott	Roy Barnes
▼ MDS Corporation	John Rogers, Bob Harris
▼ Media General	Stewart Bryan, Bill McDonnell

- | | |
|-------------------|----------------------------------|
| ▼ New Profit Inc. | Vanessa Kirsch |
| ▼ RCMP | Giuliano Zacardelli, Keith Clark |
| ▼ Unibanco | Marcelo Orticelli |
| ▼ U.S. Army | Strategic Readiness System Team |

เรายังเป็นหนี้บุญคุณเจ้าหน้าที่ซึ่งเป็นเพื่อนร่วมวิชาชีพของเราที่ Balanced Scorecard Collaborative ด้วย บุคลากรที่เปี่ยมไปด้วยความสามารถเหล่านี้ช่วยผลักดันให้เกิดภาคปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องแก่ลูกค้าของ Balanced Scorecard Collaborative และเป็นบ่อเกิดแห่งความรู้ของเราทั้งสอง เราตระหนักถึงและขอขอบคุณในความช่วยเหลือตามความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของพวกเขาที่มีต่อหนังสือเล่มนี้ : ขอขอบคุณ Arun Dhingra ในงานสร้างความสอดคล้องด้านการเงิน ขอขอบคุณ Robert Gold จากงานสร้างความสอดคล้องในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ขอขอบคุณ Cassandra Frangos จากการใช้ภาวะผู้นำสร้างความสอดคล้องกับทุนมนุษย์ ขอขอบคุณ Mike Nagel จากงานบุกเบิกในด้านธรรมาภิบาลของคณะกรรมการบริษัท ขอขอบคุณ Randy Russell สำหรับงานวิจัยในโครงการการปฏิบัติการที่เป็นเลิศด้านการบริหารจัดการ และขอขอบคุณ Rob Howie ที่เป็นผู้นำจัดตั้งโครงการหอเกียรติภูมิของ Balanced Scorecard (Balanced Scorecard Hall of Fame Program)

เรารับรู้และซาบซึ้งถึงการทำงานของ Steve Fortini ซึ่งช่วยจัดทำภาพกราฟิกที่สลับซับซ้อนมากมาย ท้ายที่สุดเราขอขอบคุณผู้ช่วยของเราทั้งสอง-Rose LaPiana และ David Porter และขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ของสำนักพิมพ์ HBS Press รวมทั้ง Holiis Heimboach บรรณาธิการหนังสือ Balanced Scorecard ทั้งสี่เล่มของเรา และ Jen Waring บรรณาธิการบริหารคนสำคัญ

ข้อมูลอ้างอิง

1. R. S. Kaplan and D. P. Norton, “The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance,” *Harvard Business Review* (January–February 1992) : 71–79; R. S. Kaplan and D. P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (Boston : Harvard Business School Press, 1996).
2. R. S. Kaplan and D. P. Norton, “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System,” *Harvard Business Review* (January–February 1996): 75–85; R. S. Kaplan and D. P. Norton, *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrives in the New Competitive Environment* (Boston: Harvard Business School Press, 2001).
3. R. S. Kaplan and D. P. Norton, “Having Trouble with Your Strategy? The Map It,” *Harvard Business Review* (September–October 2000): 167–176; R. S. Kaplan and D. P. Norton, *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes* (Boston: Harvard Business School Press, 2004).

ALIGNMENT

1

ประสานพลัง-มุ่งทิศทางเดียวกัน แหล่งที่มาของมูลค่าเชิงเศรษฐกิจ

1 ในช่วงสุดสัปดาห์ระหว่างฤดูใบไม้ร่วงและฤดูใบไม้ผลิ เรามักจะเห็นเรือกรรเชียง 8 ฝีพายจำนวนมากมาพายแข่งกันในแม่น้ำ Charles ที่ไหลผ่านระหว่างเมืองบอสตันและเคมบริดจ์ แม้ว่าเรือแต่ละลำจะมีฝีพายที่ล่ำสัน และมีแรงจูงใจเต็มเปี่ยม แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จของพวกเขา ก็คือความร่วมมือเพรียงและการพายที่เข้าจังหวะกัน ลองจินตนาการถึงภาพเรือลำหนึ่งที่บรรจุนักกีฬาทั้ง 8 คน ซึ่งผ่านการฝึกซ้อมมาเป็นอย่างดี มีสภาพร่างกายที่พร้อม แต่ทว่าต่างคนต่างก็มีแนวทางการบรรลุถึงผลสำเร็จที่แตกต่างกัน อาทิเช่น ต้องกรรเชียงให้ได้กี่ครั้งต่อนาทีที่จะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเส้นทางใดที่ควรใช้เพื่อให้ได้เปรียบจากแรงส่งและทิศทางของลมกระแสน้ำ ตลอดจนความคดเคี้ยวของเส้นทางที่ต้องล่องผ่านลอดใต้สะพานจำนวนมากมาย ? ในการวางกลยุทธ์และนำยุทธวิธีที่ต่างกันไปของนักกีฬาทั้ง 8 คน ที่ต่างคนต่างก็มีพรสวรรค์และพรแสวงชั้นเยี่ยมไปปฏิบัตินั้นย่อมอาจสร้างความหายนะอย่างใหญ่หลวงให้เกิดขึ้นได้ หากจำฝีพายคนละที่สองที่ไปคนละทิศคนละทาง แน่نونว่าเรือต้องแล่นเป็นวงกลมและอาจจะล่มลงได้ ทีมที่ชนะต้องมีฝีพายที่สม่ำเสมอประสานความร่วมมือเพรียงและเข้าจังหวะกันได้อย่างลงตัวและงดงาม โดยที่แต่

ละคนจะต้องมีฝีมือที่หนักแน่นแต่สม่ำเสมอ และเข้าจังหวะกับนักกีฬาคนอื่น ๆ โดยมีนายท้ายเรือเป็นผู้รับผิดชอบในการให้จังหวะถือหางเสือเรือ

องค์การหรือกลุ่มบริษัท (corporation) หลายๆ แห่งเป็นเสมือนเรือกรรเชียงที่ขาดการประสานความร่วมมือ องค์การเหล่านี้ประกอบด้วยหลายๆ หน่วยธุรกิจที่เก่งกาจ แต่ละหน่วยต่างเป็นที่รวมของกลุ่มผู้บริหารไฟแรงที่เพียบพร้อมด้วยประสบการณ์และผ่านการฝึกอบรมมาเป็นอย่างดี แต่ทว่าความพยายามของแต่ละหน่วยธุรกิจยังขาดการประสานความร่วมมือเข้าด้วยกัน ดีที่สุดก็ทำได้แค่เพียงให้แต่ละหน่วยธุรกิจไม่แทรกแซงซึ่งกันและกัน เพื่อให้ผลการดำเนินงานขององค์การมีมูลค่าเท่ากับผลรวมของผลประกอบการจากแต่ละหน่วยธุรกิจหักลบด้วยต้นทุนของสำนักงานส่วนกลางของกลุ่มบริษัท แต่ที่อาจจะเกิดขึ้นได้มากกว่าก็คือ บางกิจกรรมที่หน่วยธุรกิจกระทำลงไปได้ก่อให้เกิดความขัดแย้งในด้านผลประโยชน์ระหว่างลูกค้าหรือทรัพยากรที่ใช้ร่วมกัน หรือทำให้หน่วยธุรกิจนั้นสูญเสียโอกาสในการทำรายได้ที่ดีขึ้น อันเป็นผลมาจากความล้มเหลวในการประสานความร่วมมือระหว่างกัน ผลลัพธ์โดยรวมของหน่วยธุรกิจทั้งหมดจึงหดหายลงไปอย่างมีนัยสำคัญ แทนที่แต่ละหน่วยธุรกิจจะบรรลุถึงผลสำเร็จหากมีการประสานความร่วมมือกันได้ดีกว่านี้

นายท้ายเรือเปรียบได้กับสำนักงานส่วนกลางของกลุ่มบริษัท (corporate headquarter) นายท้ายที่เฉื่อยชาขาดความกระตือรือร้นเกะกะพื้นที่ จะเป็นผู้ถ่วงแรงเรือและตัดทอนกำลังของฝีพายโดยรวมในทางตรงกันข้ามนายท้ายที่มีความสามารถจะเข้าใจในจุดแข็งและจุดอ่อนของฝีพายแต่ละคน ใส่ใจในกระแสน้ำและทิศทางลม รวมถึงการวิเคราะห์คู่แข่ง จากนั้นจึงกำหนดแผนปฏิบัติการและเส้นทางของเรือในการปฏิบัติตามแผนต้องมั่นใจว่าจะสามารถประสานความร่วมมือของทุกคนเพื่อผลงานที่ดีที่สุดได้ นายท้ายที่มีความสามารถจะต่อ ยอด

กำลังของแต่ละฝ่ายในลักษณะเดียวกับสำนักงานส่วนกลางหรือสำนักงานใหญ่ของกลุ่มบริษัทที่จะนำองค์การได้เป็นอย่างดี

ประเด็นในความสอดคล้อง

ในแต่ละปี Balanced Scorecard Collaborative จะคัดเลือกรายชื่อสองสามบริษัทเพื่อนำมาจารึกไว้ในหอเกียรติภูมิ (Hall of Fame)¹ ของ Balanced Scorecard (BSC) องค์การเหล่านี้ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือบริหารผลการดำเนินงานขององค์การที่อิง Balanced Scorecard (BSC) เป็นสำคัญ

ลองพิจารณาตัวอย่างของ Chrysler Group หน่วยธุรกิจด้านยานยนต์ของ DaimlerChrysler สหรัฐอเมริกา ซึ่งประสบปัญหาประมาณการรายได้ที่ลดลงถึง 5.1 พันล้านดอลลาร์ ในปี ค.ศ. 2001 หน่วยธุรกิจดังกล่าวได้จ้าง CEO คนใหม่ซึ่งได้นำ BSC มาใช้สื่อสารกลยุทธ์ในการกอบกู้วิกฤติที่มุ่งเน้นการลดต้นทุน และสร้างการเติบโตในอนาคตด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ทั้งๆ ที่ในช่วงเวลานั้น ตลาดธุรกิจยานยนต์ของสหรัฐอเมริกาสบเซาติดต่อกันยาวนาน แต่ Chrysler กลับสามารถสร้างผลกำไรในปี ค.ศ. 2004 ได้ถึง 1.9 พันล้านดอลลาร์ ด้วยการปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการผลิตหลักๆ ผสานกับการออกรถยนต์รุ่นใหม่ ส่วน Media General กลุ่มบริษัทด้านการสื่อสารในภูมิภาค (ประกอบด้วยธุรกิจหนังสือพิมพ์ สถานีโทรทัศน์และอินเทอร์เน็ต) ได้นำเกณฑ์คะแนนวัดผลมาใช้สร้างพลังประสานจากสินทรัพย์ที่มีอยู่มากมายของบริษัท ให้มุ่งในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์ที่เฉียบคมเพื่อรับมือกับโลกยุคใหม่ Media General รับรู้ถึงมูลค่าหุ้นของตนที่เพิ่มขึ้นร้อยละ 85 ซึ่งมากกว่ามูลค่าหุ้นของคู่แข่งในรอบ 4 ปี สำหรับ E-Land กลุ่มบริษัทของเกาหลีที่ประกอบธุรกิจหลากหลายประเภท (อาทิ ขายปลีกเสื้อผ้าเครื่องแต่งกาย ธุรกิจโรงแรม เฟอร์นิเจอร์ และธุรกิจก่อสร้าง) สามารถทำรายได้ถึง 1.1 พันล้านดอลลาร์ เพิ่มขึ้นเป็นสองเท่า โดยมีผล

กำไรเพิ่มขึ้นจาก 8 ล้านดอลลาร์ เป็น 150 ล้านดอลลาร์ ในระหว่างปี 1998 ถึง 2003

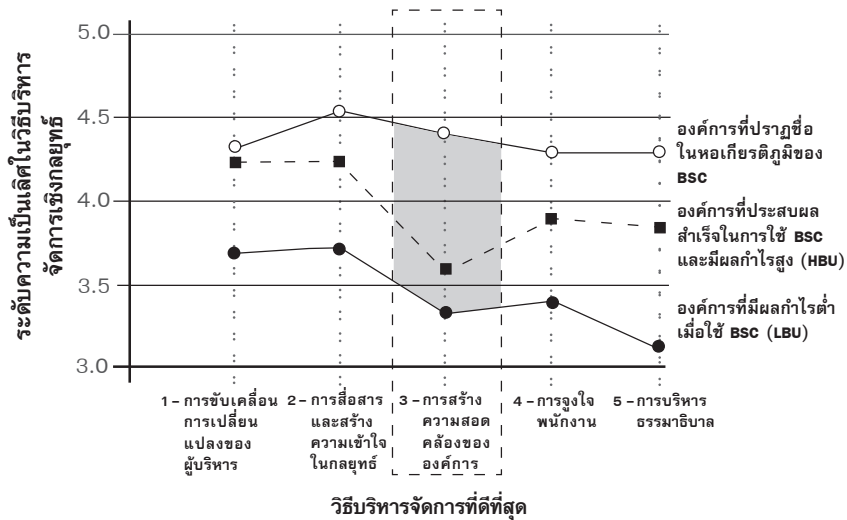
เราได้ศึกษาวิธีบริหารจัดการเฉพาะอย่างขององค์การที่อยู่ในหอเกียรติภูมิ (Hall of Fame) ของ BSC และเปรียบเทียบวิธีปฏิบัติการขององค์การในหอเกียรติภูมิกับข้อมูลขององค์การอีก 2 กลุ่มซึ่งเก็บรวบรวมจากการสำรวจแบบออนไลน์ ผลสำรวจพบว่าองค์การที่มีผลกำไรสูง (high-benefit users - HBU) ประสบผลสำเร็จอย่างเด่นชัดจากการใช้ BSC ในขณะที่องค์การที่มีผลกำไรต่ำ (low-benefit users - LBU) ตีติงว่าได้รับประโยชน์จากโปรแกรมการวัดผลของ BSC ในวงจำกัด เราจึงจำแนกวิธีบริหารจัดการของทั้งสองกลุ่มตามกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เป็นหัวใจ 5 ประการ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ² (ตามที่ได้อธิบายไว้ก่อนหน้านี้) วิธีการบริหารจัดการทั้ง 5 ส่วนนี้ ได้แก่

- ▼ การขับเคลื่อน (mobilization) ประสานและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นโดยอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง
- ▼ สื่อสารและสร้างความเข้าใจในกลยุทธ์ (strategy translation) การนิยามความหมาย กำหนดขอบเขต จัดทำแผนผังกลยุทธ์ (strategy maps) และ Balanced Scorecard รวมถึงการกำหนดเป้าหมายและโครงการริเริ่มต่างๆ
- ▼ ความสอดคล้องขององค์การ (organization alignment) ประสานพลังของกลุ่มบริษัท หน่วยธุรกิจ หน่วยสนับสนุน หุ่นส่วนจากภายนอกและคณะกรรมการบริษัท ให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์
- ▼ การจูงใจพนักงาน (employee motivation) จัดเตรียมความพร้อมให้แก่พนักงานด้วยการให้ความรู้ การศึกษา การสื่อ

สาร การตั้งเป้าหมาย การจ่ายค่าตอบแทนที่จูงใจ และการจัดฝึกอบรมให้แก่พนักงาน

- ▼ การบริหารจัดการแบบธรรมาภิบาล (governance) โดยรวม กลยุทธ์เข้าไว้ในการวางแผน การจัดสรรงบประมาณ จัดทำรายงาน และการทบทวนการดำเนินงานของฝ่ายบริหาร

ภาพที่ 1-1 ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ และระดับของผลประโยชน์หรือกำไรที่เกิดขึ้น



สมาชิกประเมินระดับของความเป็นเลิศในการบริหารจัดการด้วยมาตราวัด 5 ระดับ (1 = “เราอ่อนมาก”; 2 = “เราไม่เก่ง”; 3 = “เราอยู่ในระดับที่พอใช้ได้”; 4 = “เรานั้นว่าเก่งทีเดียว”; 5 = “เราทำได้ดีที่สุด”)

ภาพที่ 1-1 เปรียบเทียบระดับความเป็นเลิศในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของทั้ง 3 กลุ่ม จะเห็นได้ว่าผลการจัดอันดับอยู่ในเกณฑ์ที่ดี วิธีการจัดการในแต่ละกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ทั้ง 5 ส่วนของกลุ่มองค์กรในหอเกียรติภูมิอยู่ในระดับที่สูงกว่าอีก 2 กลุ่ม และวิธีการจัดการในแต่ละกระบวนการฯ ขององค์กรที่มีผลกำไรสูง