



Book Review

Balanced Scorecard

By

Surasit Vajirakachorn

*Associate Professor, The Graduate School of Social and Environment Development,
National Institute of Development Administration*

Reviewed by

Sumittra Jhermpun, Ph.D.

Independent academician

ABSTRACT

Balanced scorecard is, one of several strategic tools, popular for improving organizational management effectiveness. This book, with the total of 11 chapters, presented the foundation concept of balanced scorecard, as well as, principles and theories related. Many valuable examples of implementing balanced scorecard were included in appendix. Thus, this book emphasized both theory and practices which gives more complete view on this strategic tool that eases readers to comprehend. This book will be useful for practitioners in both government and private sectors, as well as, for academic purposes.

Keywords: Balanced Scorecard, Theory, Strategy, Implementation



บทวิจารณ์หนังสือ (Book Review)

Balanced Scorecard : แนวคิดและวิธีปฏิบัติ



เขียนโดย

สุรสิทธิ์ วชิรขจร

รองศาสตราจารย์ คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

วิจารณ์โดย

สุमितตรา เจิมพันธ์

คอกเตอร์ นักวิชาการอิสระ

ภาพ ตำรา Balanced scorecard
ของ สุรสิทธิ์ วชิรขจร
(ISBN 978-974-401-407-8)

บทคัดย่อ

Balanced scorecard เป็นหนึ่งในเครื่องมือในเชิงกลยุทธ์ที่ได้รับความนิยมในการนำมาบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ตำราเล่มนี้เป็นตำราซึ่งกล่าวถึงพื้นฐานเกี่ยวกับ Balanced Scorecard และนำเสนอหลักการและทฤษฎีต่างๆ ที่สำคัญของ Balanced scorecard ซึ่งรวมอยู่ใน 11 บท ตลอดจนมีการยกตัวอย่างในการปฏิบัติในภาคผนวก ตำราเล่มนี้จึงมีความสมบูรณ์ทั้งภาคทฤษฎี และการนำไปประยุกต์ใช้ ตลอดจนได้เสนออุปสรรคปัญหาของการนำ Balanced scorecard ไปใช้อีกด้วย จึงทำให้ผู้อ่านเข้าใจง่าย ตำราเล่มนี้เหมาะสำหรับผู้ที่ต้องการนำหลักการนี้ไปปฏิบัติในการพัฒนาองค์การทั้งในภาครัฐและเอกชน ตลอดจนใช้ในการเรียนการสอนได้เป็นอย่างดี

คำสำคัญ: คุณภาพความสำเร็จ, แนวคิด, กลยุทธ์, วิธีปฏิบัติ

วันนี้องค์การขนาดใหญ่ กำลังอยู่ในยุค “Postmodernism” ที่การบริหารงานมีความสลับซับซ้อนและคาดการณ์เรื่องต่าง ๆ ได้ยากมากขึ้น อย่างเช่นภาวะวิกฤตด้านเศรษฐกิจที่ประสบกันอยู่ ซึ่งในช่วงก่อนเกิดวิกฤตเศรษฐกิจผู้บริหารองค์กรสามารถตัดสินใจได้ทันที่ในการป้องกันผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น ทำให้สภาพขององค์กรไม่โดนพิษเศรษฐกิจอย่างเต็มที่ และสามารถประคองตัวอยู่ได้ในสถานการณ์วิกฤตที่เกิดขึ้น ดังนั้นรูปแบบการบริหารองค์กรจึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม กล่าวคือ มีการปรับทิศทาง การดำเนินงานตลอดทั่วทั้งองค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกัน และมีความพยายามในการใช้เทคนิคหรือกลยุทธ์ในรูปแบบใหม่ ๆ มาเป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กร (Shafritz & Ott, 2001, p. 469-474) อย่างเช่น การรี้อปรับระบบ (Reengineering) เป็นแนวความคิดในการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีความสำคัญยิ่ง ไม่ว่าจะในองค์กรภาคเอกชนหรือแม้ในส่วน of องค์กรภาครัฐเอง ที่มักจะเข้าใจกันในความหมายของการปฏิรูประบบราชการ โดยนักวิชาการผู้ที่วางรากฐานแนวคิดในเรื่องนี้ไว้ คือ Michael Hammer และ James Champy (1993)

เมื่อสถานการณ์ต่าง ๆ ของโลกมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ต่อมาจึงได้มีการพัฒนาการเลือกเครื่องมือที่นำมาช่วยในการบริหารองค์กรที่สำคัญอีกชิ้นหนึ่ง คือ ดุลยภาพความสำเร็จ (Balanced Scorecard) ของนักวิชาการ คือ Professor Robert S. Kaplan ที่ปรึกษาด้านการจัดการ และ Dr. David P. Norton อาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด โดยทั้งสองได้เสนอแนวคิดใหม่ จากการที่ตลาดหุ้นของสหรัฐอเมริกาประสบปัญหาเมื่อ ค.ศ.1987 ว่าองค์กรควรมีการประเมินผลในเพิ่มขึ้นอีก 3 มุมมองด้วยกัน นอกเหนือจากมุมมองด้านการเงิน (Financial perspective) นั่นก็คือ มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective), มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal process perspective), และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and growth perspective) ต่อมาในปี ค.ศ.1992 สองท่านนี้ก็ได้เผยแพร่ผลการวิจัยโดยการเขียนบทความลงใน Harvard Business Review และในปี ค.ศ.1996 ได้เขียนหนังสือเรื่อง Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action ทำให้แนวคิดนี้เป็นที่นิยมอย่างแพร่หลายในองค์กรต่าง ๆ ทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทย ดังที่กล่าวข้างต้น (Poboon, 2004, p. 185-191)

หลังจากวิกฤตปี 2540 นักวิชาการสองที่ท่านนี้ได้เขียนหนังสือร่วมกันเกี่ยวกับ Balanced Scorecard เพิ่มเติมอีกหลายเล่ม อาทิเช่น ปี 2003 เขียนเรื่อง “*Focusing Your Organization on Strategy with the Balance Scorecard*” เพื่อชี้ให้เห็นถึงการนำ Balanced Scorecard กับภาระเน้นกลยุทธ์ ไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ และในส่วนที่สามของหนังสือเล่มนี้ ผู้เขียนได้นำเสนอเครื่องมือตัวใหม่ที่สร้างมาโดยใช้มุมมองทั้งสี่ด้านของ Balanced Scorecard โดยให้ชื่อว่า “แผนที่กลยุทธ์” หรือ “Strategy Maps” ซึ่งทำให้นักวิชาการและบริษัทเอกชนต่างๆ ให้

ความสนใจเป็นอันมาก ต่อมาปี 2004 เขียนหนังสืออีกเล่มหนึ่งที่แสดงถึงรายละเอียดและความลึกซึ้งของแนวคิด วิธีการ และประสบการณ์ของการทำแผนที่กลยุทธ์ เพื่อให้ผู้อ่านมีความกระจ่างในเรื่องแผนที่กลยุทธ์มากขึ้น ในหนังสือที่ชื่อว่า “Strategy Maps” ซึ่งเป็นหนังสือที่จะทำให้ผู้อ่านมีความชัดเจนในการนำเอา Balanced Scorecard ไปใช้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนในประเทศไทย ซึ่งเป็นประเทศหนึ่งที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤตไม่ว่าจะเป็นวิกฤตด้านพลังงานทั้ง 3 ครั้ง (Jhermpun, 2009) หรือวิกฤตด้านเศรษฐกิจต่าง ๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ นั่นก็มองกิจการขนาดใหญ่หลายองค์กรด้วยกันที่พยายามในการหาเครื่องมือต่าง ๆ มาช่วยในการบริหารงาน ซึ่ง Balanced Scorecard ก็เป็นเครื่องมือที่มีชื่อเสียงอีกชิ้นหนึ่ง ที่มีการนำมาใช้ในการบริหารงานเพื่อให้องค์กรสามารถผ่านภาวะวิกฤตต่าง ๆ ไปได้ด้วยดี เช่น องค์กรภาคเอกชนที่มีชื่อเสียงอย่างธนาคารกสิกรไทยที่มีการปรับตัวเนื่องด้วยผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจดังนั้นตั้งแต่ปี 2537 ก็มีการนำเครื่องมือ คือ การรื้อปรับระบบซึ่งนิยมใช้กันอย่างกว้างขวางมาช่วยในการบริหารงาน ทำให้ผลการดำเนินการเริ่มคลี่คลายไปในทางที่ดีขึ้นตามลำดับ แต่ต่อมาในช่วงปี 2543 และปี 2544 เกิดปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจอีกครั้ง จนทำให้หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้และปัญหาสภาพคล่องส่วนเกินมีจำนวนเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นภาระที่หนักมาก จนต้องมีการปรับตัวอย่างใหญ่อีกครั้งหนึ่งของธนาคาร ซึ่งในกระบวนการปรับตัวอย่างใหม่นี้ธนาคารกสิกรไทยได้นำ Balanced Scorecard มาใช้ในการปรับตัวเพื่อฝ่าฟันวิกฤตเศรษฐกิจไปได้ ซึ่งจะเห็นได้ว่าธนาคารกสิกรไทยมีการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า โดยยึดหลักการดำเนินงานด้วยการบริการที่ครอบคลุมทั้งบุคคลทั่วไปและองค์กรธุรกิจ จึงส่งผลให้ธนาคารกสิกรไทยประสบผลสำเร็จในการฟื้นตัวของกิจการและเป็นผู้นำด้านธุรกรรมการเงินได้ในปัจจุบัน (Pathranarakul, 2003, p.145-164) ส่วนตัวอย่างองค์กรของภาครัฐ/รัฐวิสาหกิจที่แปรรูปแล้วที่เน้นการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในการปรับตัวเพื่อเผชิญกับวิกฤตการณ์ต่าง ๆ อย่างเช่น สำนักงาน ป.ป.ส. ซึ่งเป็นองค์กรหลักในการชี้้นำในการอำนวยความสะดวกป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติดอย่างครบวงจร และมีประสิทธิภาพตามแผนแม่บทของกระทรวงยุติธรรม และการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) ซึ่งเป็นผู้นำด้านพลังงานเชื้อเพลิง เป็นต้น (Wattanapong, 2003, p. 200-201, 273)

จากความสำคัญและความนิยมของการนำ Balanced Scorecard มาใช้มากขึ้นในหลายองค์กรทั้งในและต่างประเทศนี้เอง ในปี 2553 รองศาสตราจารย์ ดร. สุรสิทธิ์ วัชรขจร ซึ่งเป็นหนึ่งในผู้ที่มีความเชี่ยวชาญทั้งด้านการวิเคราะห์นโยบายและการวางแผน ด้านการประเมินผล ด้านการวางแผนกลยุทธ์ และมีประสบการณ์การฝึกอบรมเกี่ยวกับ Balanced Scorecard รวมทั้งผลงานวิจัยเกี่ยวกับการประเมินโครงการอีกหลายเรื่องด้วยกัน จึงมีความตั้งใจแต่งหนังสือ “*Balanced Scorecard: แนวคิดและวิธีปฏิบัติ*” โดยมีวัตถุประสงค์ให้เป็นหนังสือเล่มหนึ่งที่หน่วยงานทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และ

ผู้ที่สนใจทั่วไป สามารถศึกษาและนำไปอ้างอิงในเชิงวิชาการที่สมบูรณ์ทั้งในภาคทฤษฎี และการนำไปใช้ในภาคปฏิบัติได้จริง จึงจัดเรียงลำดับเนื้อหาอย่างละเอียดไว้ถึง 11 บท พร้อมด้วยภาคผนวกที่แสดงเกี่ยวกับตัวอย่างการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard ตัวอย่างตัวชี้วัดในมิติต่างๆ และแผนภูมิแสดงรายละเอียดและระยะเวลาในการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การที่มุ่งเน้นกลยุทธ์ ซึ่งทำให้ผู้อ่านสามารถศึกษารายละเอียดต่าง ๆ ได้อย่างครบถ้วน

ดังนั้นแนวความคิดของผู้เขียนที่เขียนหนังสือเล่มนี้ขึ้นมาจึงมีความทันสมัยมาก โดยเริ่มเกริ่นถึงจุดเริ่มต้นและแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับ Balanced Scorecard ก็กับการวัดผลงานของหน่วยงานตั้งแต่ของต่างประเทศจนมาถึงประเทศไทย ซึ่งมีสาเหตุส่วนหนึ่งกล่าวคือในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาตัวแบบการบริหารต่าง ๆ หรือวิธีการบริหารต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงไปมาก แต่ระบบการประเมินผลงานกลับเป็นระบบที่ใช้กันมาตั้งแต่อดีต ดังนั้นในบทที่ 1 ผู้เขียนจึงเน้นการอธิบายในสองประเด็น กล่าวคือ *ประเด็นแรก* อธิบายเกี่ยวกับระบบการวัดผลงานที่เน้นตัวชี้วัดด้านการเงินเป็นหลัก ซึ่งไม่เหมาะสมกับสภาพยุคปัจจุบันและมีข้อจำกัดหลายประการด้วยกัน ส่วน *ประเด็นที่สอง* เน้นอธิบายถึงอุปสรรคต่าง ๆ ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังได้แนะนำเกี่ยวกับความสามารถของ Balanced Scorecard ที่มีความเหมาะสมในการจัดจุดอ่อนทั้งในส่วนที่เน้นเฉพาะตัวชี้วัดด้านการเงินและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ส่วนในบทที่ 2 ผู้เขียนชี้ให้เห็นถึงจุดเริ่มต้นของการศึกษางานต่าง ๆ อันเป็นที่มาของพัฒนาการและหลักการพื้นฐาน โดยแนะนำลำดับการเขียนหนังสือที่เกี่ยวข้องกับ Balanced Scorecard ของ Kaplan และ Norton ในปี 1996, ปี 2000, ปี 2004, และปี 2006 รวม 4 เล่ม รวมทั้งหลักการสำคัญต่าง ๆ ที่ Balanced Scorecard สามารถเป็นเครื่องมือในการเชื่อมโยงและถ่ายทอดตัวชี้วัด 4 มิติ ซึ่งได้แก่ มิติด้านการเงิน, มิติด้านลูกค้า, มิติด้านกระบวนการบริหารภายใน, และมิติด้านการเรียนรู้และการเติบโตของหน่วยงาน รวมทั้งการนำแผนกลยุทธ์ขององค์การไปสู่การปฏิบัติโดยเน้นระบบการประเมินเป็นสำคัญ ซึ่งปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) ของไทยก็ให้ความสำคัญและได้นำ Balanced Scorecard มาใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในภาครัฐทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

บทที่ 3 ผู้เขียนได้นำเสนอกิจกรรมหรืองานสำคัญ โดยเริ่มต้นด้วยการกล่าวถึงเรื่องของ “การวางแผน” ซึ่งต้องมีการแสดงวัตถุประสงค์และมีการพิจารณาอย่างถ่องแท้ถึงเหตุผลจำเป็นไว้อย่างชัดเจนตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึงระดับปฏิบัติการ เพื่อสร้างฉันทานุมัติกับทีมงานและบุคลากร อันเป็นรากฐานและหัวใจที่สำคัญอีกทั้งเป็นเครื่องกำประกันถึงความสำเร็จซึ่งจะมีผลต่อการดำเนินการจัดทำ Balanced Scorecard ในอนาคต โดยกล่าวถึงเรื่องของการจัดสรรทรัพยากรบุคคล, งบประมาณ, หน่วยงานรับผิดชอบ, และที่สำคัญคือเรื่องของยุทธศาสตร์ในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรทุกฝ่ายมีความเข้าใจการจัดทำ Balanced Scorecard ให้ตรงกัน ส่วนขั้นตอน

ต่าง ๆ ที่สำคัญในการจัดทำ Balanced Scorecard ในบทที่ 4 นั้น ผู้เขียนได้แสดงเหตุผลที่น่าสนใจว่าในหนังสือหรือตำราภาษาไทยหลาย ๆ เล่ม มักมีปัญหาในเรื่องของการเขียนเกี่ยวกับขั้นตอนการจัดทำ Balanced Scorecard ซึ่งเรื่องนี้ผู้วิจารณ์เห็นด้วยกับผู้เขียนอย่างมาก โดยเฉพาะหนังสือหรือตำราเรื่องการจัดทำ Balanced Scorecard เท่านั้น แต่หนังสือหรือตำราภาษาไทยหลาย ๆ สาขาวิชา เช่น หนังสือที่เกี่ยวกับเทคนิคการวิเคราะห์ด้วย SPSS ผู้อ่านส่วนมากอ่านแล้วก็ไม่เข้าใจและไม่สามารถปฏิบัติตามขั้นตอนได้ ซึ่งผู้วิจารณ์ก็เช่นเดียวกัน แต่เมื่อผู้วิจารณ์ได้พบและอ่านตำราภาษาอังกฤษที่เกี่ยวกับเทคนิคการวิเคราะห์ด้วย SPSS ตัวอย่างเช่น “*SPSS for International Statistics: Use and Interpretation*” และ “*SPSS: Analysis without Auguish*” กลับสามารถทำความเข้าใจและปฏิบัติตามขั้นตอนต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งในบทที่ 4 นี้ผู้วิจารณ์ได้อ่านแล้ว รู้สึกว่ามีความคล้ายคลึงกับหนังสือต่างประเทศมาก เนื่องจากผู้เขียนซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติและทราบถึงปัญหานี้เป็นอย่างดี จึงมีการปรับปรุงเทคนิคการเขียนหนังสือให้มีความคล้ายคลึงกับหนังสือหรือตำราของต่างประเทศ ที่จะทำให้อ่านง่ายต่อการทำความเข้าใจทั้งเรื่องของแนวคิดทฤษฎี และสามารถนำไปปฏิบัติตามขั้นตอนต่าง ๆ ทั้ง 11 ขั้นตอนได้เป็นอย่างดี

บทที่ 5 ผู้เขียนเน้นถึงแนวคิดหลักในการวัดผลการดำเนินงานด้วย Balanced Scorecard ที่เดิมมักใช้ในภาคธุรกิจ ไปใช้ในภาครัฐทั้งต่างประเทศและในประเทศไทยเราด้วย โดยผู้เขียนลำดับเนื้อหาออกเป็น *ส่วนแรก* แสดงถึงความเป็นมาของการวัดผลงานในหน่วยงานภาครัฐ โดยกล่าวถึงประเทศสหรัฐอเมริกาที่ถือว่าเป็นประเทศแรก ๆ ที่มีการวัดผลงานในหน่วยงานภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ จนถึง 3 สิงหาคม 1993 หน่วยงานภาครัฐจึงเริ่มใช้ พ.ร.บ. การวัดผลงานและผลลัพธ์ของงาน โดยมีประธานาธิบดี Bill Clinton เป็นผู้ลงนามในกฎหมาย พ.ร.บ. นี้ ซึ่งทำให้ทุก ๆ หน่วยงานถูกกำหนดให้ต้องมีความชัดเจนของพันธกิจ และให้ความสำคัญกับเรื่องของลูกค้ามากขึ้น ต่อมาจึงมีการนำระบบนี้ไปใช้ในหน่วยงานระดับมลรัฐและหน่วยงานท้องถิ่น *ส่วนที่สอง* เป็นการยกตัวอย่างหน่วยงานภาครัฐของประเทศสวีเดนในการประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard ซึ่งแต่ละหน่วยงานย่อยสามารถปรับจุดเน้นและตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับพันธกิจและสถานการณ์ของแต่ละหน่วยงานตามความเหมาะสมเองได้ *ส่วนที่สาม* เป็นการเสนอตัวแบบของ Balanced Scorecard ที่คิดว่าเหมาะสมกับหน่วยงานภาครัฐ *ส่วนที่สี่* ผู้เขียนออกแบบเป็นแผนผังเพื่อแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ในเชิงเหตุและผล ซึ่งผู้วิจารณ์เห็นว่า ผู้เขียนหนังสือเล่มนี้มีความเข้าใจในเนื้อหาเรื่องนี้มาก และมีความสามารถในการแสดงแผนผังสรุปเนื้อหาได้อย่างแยบยล ซึ่งผู้วิจารณ์เห็นว่า จะสามารถทำให้อ่านมีความเข้าใจถึงการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ในแต่ละมิติได้อย่างชัดเจน และ *ส่วนท้ายสุด* ผู้เขียนยกตัวอย่างของ Niven ที่เสนอถึงประโยชน์ที่องค์กรภาครัฐจะได้รับเมื่อนำ Balanced Scorecard มาใช้ในการบริหารผลงานในหน่วยงานต่าง ๆ อาทิเช่น

สามารถทำให้หน่วยงานมีความน่าเชื่อถือทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน รวมทั้งยังกระตุ้นผลงาน และดึงดูดทรัพยากรที่ต้องการมาสู่หน่วยงาน ได้มากขึ้น และยังช่วยให้มีการแปลงข้อมูลดิบไปเป็นสารสนเทศที่มีประโยชน์ในการบริหาร เนื่องจาก Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือที่เน้นระบบสารสนเทศเป็นสำคัญ ส่วนบทที่ 6 เป็นรายละเอียดที่แสดงถึงความสำคัญของเทคนิคการถ่ายทอด Balanced Scorecard จากระดับหน่วยงานกลางลงสู่หน่วยงานย่อยและบุคคล โดยผู้เขียนนำเสนอวิธีการถ่ายทอดที่มีประสิทธิภาพมากไว้ 2 แนวทางด้วยกัน

ส่วนบทที่ 7 เป็นเรื่องของ การเชื่อมโยง Balanced Scorecard กับการจัดการงบประมาณ โดยผู้เขียนใช้แนวทางของ Paul R. Niven (2002) มาแนะนำเสนอเพื่อประยุกต์ใช้กับการบริหารงานในประเทศไทยได้อย่างลงตัว นอกจากนี้ผู้เขียนยังได้โยงแนวทางในการนำ Balanced Scorecard มาช่วยสร้างแรงจูงใจในการทำงานในองค์กรที่มีความแตกต่างกันทั้งทางด้านวัฒนธรรม กระบวนการทำงานและความพร้อม ดังนั้นสิ่งสำคัญที่ผู้ดำเนินการออกแบบระบบการเชื่อมโยงควรคำนึงถึง คือ “ระบบที่สร้างขึ้นจะต้องไม่มีผลกระทบต่อเงินเดือนขั้นพื้นฐานที่ทุกคนได้รับอยู่เดิม” ซึ่งผู้วิจารณ์เห็นว่าผู้เขียนมีความรู้เกี่ยวกับความต้องการพื้นฐานของผู้ปฏิบัติงานอย่างแท้จริง จึงให้ความสำคัญกับทุกประเด็นสำคัญได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งผู้อ่านหรือผู้ที่จะนำ Balanced Scorecard ไปใช้จะต้องไม่ละเลยในทุก ๆ ประเด็น

จากความสำคัญในเรื่องของการวัดผลงานดังที่กล่าวมา จึงมีนักวิชาการหลายท่านที่ให้ความสนใจเกี่ยวกับการวัดความสำเร็จของการนำโครงการหรือนโยบายต่าง ๆ ไปปฏิบัติ อาทิเช่น Greenwood, Dale, and McLaughlin (1975) Berman and McLaughlin (1977) และ Nakamura and Smallwood (1980) โดยกลุ่มนักวิชาการเหล่านี้มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่าสิ่งสำคัญในการพิจารณาว่าโครงการใดประสบความสำเร็จหรือไม่นั้น การประเมินที่สำคัญประการหนึ่ง คือ เรื่องของความต่อเนื่องหรือความคงอยู่ของการนำโครงการหรือนโยบายนั้น ๆ ไปปฏิบัติเมื่อหน่วยงานกลางยุติการสนับสนุนโครงการแล้ว เนื่องจากการดำเนินงานแบบยั่งยืนนั้นจะสามารถนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว และผลลัพธ์ในระยะยาวจะเกิดขึ้นไม่ได้ หากโครงการนั้น ๆ ไม่ถูกนำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเห็นได้จากหลาย ๆ โครงการหรือหลาย ๆ นโยบายที่รับมาปฏิบัติกันนั้น สามารถปฏิบัติกันได้เพียงในระยะสั้น ๆ หรือที่เรียกว่า “ไฟไหม้ฟาง” แล้วก็จางหายไป ฉะนั้น การจะสร้างความสำเร็จของการนำโครงการไปปฏิบัติให้เกิดขึ้นได้นั้น ผู้เกี่ยวข้องหรือผู้รับผิดชอบในโครงการทุกระดับต้องหาทางทำให้การปฏิบัตินั้นถูกสืบทอดต่อไปอย่างเป็นปึกแผ่นและต่อเนื่องให้ได้ ซึ่งเป็นความหวังของหน่วยงานส่วนกลางที่จะต้องฝากไว้กับผู้บริหาร โดยเฉพาะผู้บริหารระดับท้องถิ่น (Chantasorn, 2005, p. 45-46) ดังนั้นเรื่องของความต่อเนื่องของโครงการจึงเป็นสิ่งสำคัญของการพัฒนาองค์กรประการหนึ่ง ซึ่งหนังสือหลายเล่มมัก

ขาดเนื้อหาเรื่องนี้ แต่หนังสือเล่มนี้ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องความคงอยู่ของการนำ Balanced Scorecard มาใช้ จึงได้มีการเสนอถึงปัจจัยสำคัญ เช่น การเข้าใจองค์การของตนเอง การเข้าใจในกระบวนการเรียนรู้ของ Balanced Scorecard จนถึง การปฏิบัติต่อ Balanced Scorecard เสมือนเป็นโครงการ ซึ่งจะสามารถทำให้การประเมินหรือการบริหารงานโดยใช้ Balanced Scorecard มีการพัฒนาและสามารถปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่องตลอดไป โดยในบทที่ 9 และบทที่ 10 ผู้เขียนได้ยกตัวอย่างของหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในการนำ Balanced Scorecard ไปใช้ในการบริหารและการประเมินผลงานทั้งในและต่างประเทศ เช่น กรมการจัดหางาน สังกัดกระทรวงแรงงานของไทย บริษัท Apple Company และบริษัท Advanced Micro Devices ของประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งนับว่าเป็นบริษัทยักษ์ใหญ่และมีชื่อเสียงที่ทั่วโลกรู้จักกันดี

หลังจากเดือนสิงหาคม 2550 ที่ผู้เขียนได้มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมซึ่งจัดขึ้นโดยบริษัท BSC Collaborative ที่ตั้งขึ้นโดย Kaplan and Norton ในหัวข้อ “Beyond the Balanced Scorecard: Building a Strategy Focused Organization” ซึ่งเป็นที่มาของการเขียนบทสุดท้ายอย่างน่าสนใจ คือ บทที่ 11 เป็นการกล่าวถึงองค์การที่มุ่งเน้นกลยุทธ์ เป้าหมายต่อไปของ Balanced Scorecard ว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ 1) การแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายในเชิงปฏิบัติ 2) การเชื่อมโยงและปรับองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ 3) การทำให้การตอบสนองกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน 4) การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง และ 5) การใช้ความเป็นผู้นำของทีมผู้บริหารผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งแสดงหน่วยงานตัวอย่างที่ดำเนินงานตามแนวทางดังกล่าวจนถึงได้ว่าเป็นองค์การที่มุ่งเน้นกลยุทธ์แล้ว คือ บริษัท Mobile North America Marketing and Refining (Mobile NAM&R) จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าผู้เขียนมีความตั้งใจเต็มที่ ที่จะให้หนังสือ **“Balanced Scorecard: แนวคิดและวิธีปฏิบัติ”** เล่มนี้ เป็นเสมือนเป็นตำราที่มีการอ้างอิงอย่างเป็นระบบ ทำให้ผู้อ่านสามารถนำเอกสารอ้างอิงเหล่านั้นไปค้นคว้าและศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีและการยกตัวอย่างต่าง ๆ เพิ่มเติมได้ อีกทั้งสามารถทำเป็นเสมือนคู่มือให้แก่ผู้อ่านที่มีหลากหลายกลุ่มสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ดังนักวิชาการท่านหนึ่ง คือ อุทัย เลาหวิเชียร อติตอาจารย์ประจำคณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า) กล่าวถึงการสำรวจความก้าวหน้าของแต่ละวิชาอาจทำได้หลายวิธี อาทิเช่นการสำรวจความก้าวหน้าของวิชารัฐประศาสนศาสตร์นั้น มีการศึกษาความก้าวหน้าที่สำคัญไว้ถึง 6 ประเด็น ซึ่งประเด็นที่สำคัญประเด็นหนึ่งคือ การอุดช่องว่างระหว่างทฤษฎีกับการนำไปปฏิบัติ เพื่อลดความเข้าใจผิดระหว่างนักวิชาการและนักปฏิบัติ เนื่องจากขณะที่นักวิชาการนิยมสร้างทฤษฎีตัวแบบ และการสังสมความรู้ ส่วนนักปฏิบัติกลับนิยมหาเทคนิคทางการบริหารและหามาตรการหรือเครื่องมือที่ดีกว่า ทำให้การปฏิบัติจริงมักขัดกับทฤษฎีอยู่เสมอ ๆ (Laohavichien, 2000, p. 513-529)

ดังนั้นหนังสือเล่มนี้ ผู้เขียน (สุรสิทธิ์ วชิรจรรยา) ซึ่งผ่านประสบการณ์ทั้งในงานด้านทฤษฎี และด้านการปฏิบัติหลายเรื่องดังที่กล่าวข้างต้น จึงมีความสามารถอย่างยอดเยี่ยมในการเขียนหนังสือที่สามารถอุดช่องว่างระหว่างทฤษฎีกับการปฏิบัติได้อย่างครบถ้วน และจุดเด่นที่สำคัญมากอีกประการหนึ่ง คือ เป็นหนังสือที่มีลำดับการเรียบเรียงการเขียนคล้ายคลึงกับหนังสือหรือตำราต่างประเทศที่สามารถโยงเนื้อหาด้านทฤษฎีและเทคนิคในการปฏิบัติไว้ได้อย่างกระชับด้วยจำนวนหน้าเพียง 260 หน้าเท่านั้น ผู้วิจารณ์จึงขอเชิญชวนให้ผู้ที่ต้องการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารองค์การและการประเมิน ผลงานด้วย Balanced Scorecard ได้มีโอกาสอ่านหนังสือที่อัดแน่นและเต็มไปด้วยเนื้อหาที่เรียบเรียงไว้อย่างประณีต ซึ่งจะช่วยให้ผู้อ่านได้รับประโยชน์สูงสุดในการศึกษาหรือการนำเครื่องมือ Balanced Scorecard ไปใช้ทั้งในงานวิชาการหรือจะนำไปใช้ในการบริหารงานได้อย่างครบถ้วน สมบูรณ์

เอกสารอ้างอิง

- Berman, P., & McLaughlin, M. W. (1977). *Federal programs supporting education change: Factors affecting implementation and continuation*. Santa Monica, CA: Rand Corporation.
- Chantasorn, V. (2005). *An integrated theory of public policy implementation*. Bangkok, Thailand, Sahai Block Publishing. (In Thai language)
- Coakes, J.S., & Streed, L.G. (2001). *SPSS: Analysis without Auguish*. John Wiley & Sons Australia, Ltd.
- Greenwood, P. W., Dale, M., & McLaughlin, M. W. (1975). *Federal programs supporting educational change the process of change, vol. iii (April): The process of change*. Santa Monica, CA: Rand Corporation.
- Hammer, M. &, Champy, J. (1993). Reengineering the corporation: The enabling role of information technology. In J. M. Shafritz and J. S. Ott (Eds.), *Classics of Organization Theory* (pp. 490-498). Orlando, FL: Harcourt College Publishers.
- Jhermpun, S. (2009). The policy implementation success of energy saving in public sector. *Journal of Social Development*, 11(1), 69-107.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996). *Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2003). *Focusing Your Organization on Strategy with the Balance Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.

- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2004). *Strategy Maps*. Boston: Harvard Business School Press.
- Laohavichieng, U. (2000). *Political administration: Characteristics and dimensions*. (6th Ed.). Bangkok, Thailand. Samatham Publishing.
- Leech, N.C., Barrett, K.C., & Morgan, G.A. (2005). *SPSS for International Statistics: Use and Interpretatio* (2th eds). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associate, Inc.
- Nakamura, R., & Smallwood, F. (1980). *The politics of policy implementation*. New York: St. Martin's Press.
- Pathranarakul, P. (2003). *Management Strategies and Organizational Adaptability in Crisis*. The Graduate School of Public Administration, National Institute of Development Administration, Bangkok, Thailand. (In Thai language)
- Poboon, C. (2004). *Management of environmental project*. Bangkok, Thailand. Tipnate Publishing. (In Thai language)
- Shafritz, J. M., & Ott, J.S. (2001). *Classics of Organization Theory*. Orlando, FL: Harcourt College Publishers.
- The Office of Civil Commission. (2004). *HR Scorecard: Evaluation of human resource development system*. Bangkok, Thailand., OSCS Publishing. (In Thai language)
- Wattanapong, W. (2004). *BSC and KPI for sustainable development of organization*. Bangkok, Thailand. Pimdee Publishing. (In Thai language)