

Management, Product Innovation Management, Operations Management ,Benchmarking  
Balanced Scorecard, Strategic Alliances, Contingency Planning ฯลฯ

ผู้เขียนกล่าวถึงการสร้างคุณค่าใหม่ขององค์กรสมัยใหม่ ที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับกระบวนการจัดการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสิ่งใหม่ๆ หรือเรียกว่า เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) เหตุผลที่สำคัญคือ หากองค์กรไม่สามารถพัฒนาและเปลี่ยนแปลงตนเองด้วยนวัตกรรมแล้ว ย่อมยากที่จะทำให้พบกับความสำเร็จแบบยั่งยืน และได้แนะนำวิธีการจัดการกระบวนการขององค์กร (Managing Operations) โดยครอบคลุมใน 3 ด้าน คือ การจัดการด้านกลยุทธ์ (Strategy management), การพัฒนาคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ (Product and Market Innovation Management) และการจัดการการปฏิบัติการ (Operations Management) ซึ่งทั้ง 3 ด้าน จะเชื่อมโยงระหว่างกันและนำไปสู่การสร้างคุณค่าจากการใช้ประโยชน์ของสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (The value creation system) (โปรดดูแผนภาพที่ 3)

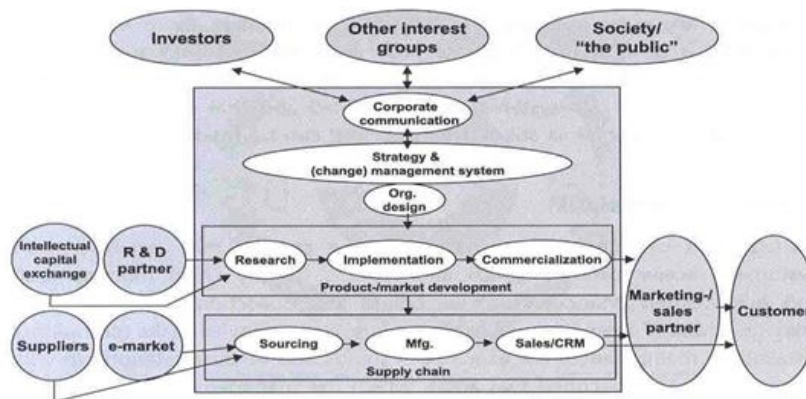


Figure 5.4 Example of an intangibles-based value-creation system.

### แผนภาพที่ 3

## การสร้างรูปแบบและองค์ประกอบที่สำคัญของระบบการจัดการแนวใหม่ (Architecture and Elements of the New Management System)

ผู้เขียนได้แนะนำขั้นตอน ดังต่อไปนี้

- กำหนดคำนิยามหรือปรัชญาหลักในการดำเนินการขององค์กร โดยเฉพาะองค์กรที่ต้องการจัดการกับสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- สํารวจและระบุรายละเอียดของความสามารถหลักและจุดแข็งขององค์กรให้ชัดเจน ตัวอย่างเช่น ความสามารถเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ความสามารถในการคิดค้นนวัตกรรมและผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้า และการสื่อสารกับองค์กรอื่น ๆ เป็นต้น

- กำหนดขอบเขตที่ชัดเจนที่องค์กรต้องการจะทำในอนาคตโดยการวิเคราะห์จุดแข็งขององค์กร กำหนดเป้าหมายการตลาดและกลุ่มลูกค้า รวมทั้งมีการระบุภารกิจขององค์กรให้ชัดเจน
- แยกแยะผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญ (major stakeholders) ขององค์กรในด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร เช่น ผู้ถือหุ้น/ผู้ลงทุน ลูกค้าขององค์กร พนักงาน หุ้นส่วน/พันธมิตรทางธุรกิจ ชุมชน/รัฐบาล ฯลฯ
- กำหนดกลยุทธ์ขององค์กรให้เหมาะสมกับส่วนประกอบของระบบการจัดการที่องค์กรจะนำมาใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายในการสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้น ซึ่งผู้เขียนแนะนำตัวอย่างการกำหนดกลยุทธ์ตามเทคนิคการวิเคราะห์และประเมินผลแบบ Balanced Scorecard ซึ่งเป็นการประเมินผลทั้ง Tangible Assets และ Intangible Assets โดยกำหนดกลยุทธ์และภารกิจใน 4 มิติ คือ ด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา (โปรดดูแผนภาพที่ 4)

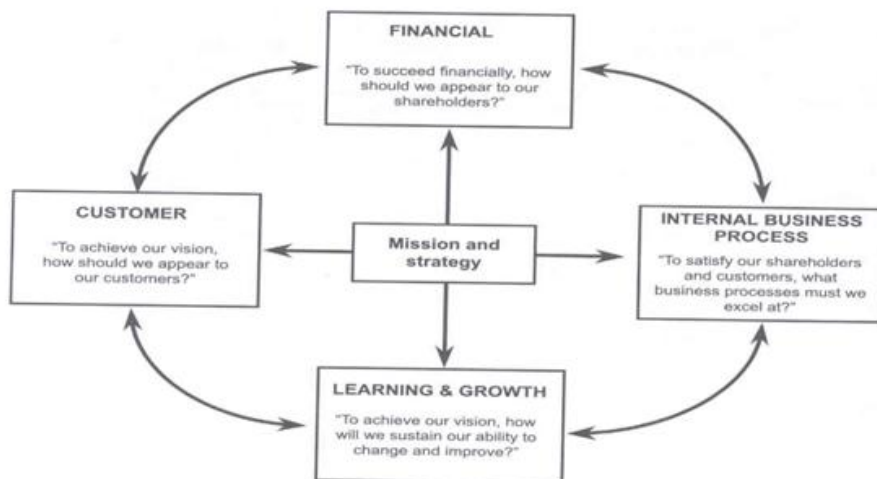


Figure 6.2 The four Balanced Scorecard perspectives as proposed by Kaplan and Norton.

#### แผนภาพที่ 4

- ออกแบบและกำหนดรายละเอียดที่ชัดเจนของระบบการสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับองค์กรโดยผสมผสานให้สอดคล้องกับทรัพยากรทั้งหมดที่องค์กรมี (The value – creation system and the basic resources) (โปรดดูแผนภาพที่ 5)
- จัดทำระบบการวัดผลการดำเนินงานและระบบบัญชี (รายงานงบการเงิน) รูปแบบใหม่ที่มีรายละเอียดครอบคลุมความสามารถในการดำเนินงาน ความสามารถในการใช้สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ให้เกิดคุณค่า และการสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่ผู้ถือหุ้นขององค์กรโดยการรายงานข้อมูลในด้านที่ไม่ใช่ข้อมูลด้านการเงินเพียงอย่างเดียว รวมทั้งมีความโปร่งใสอย่างแท้จริง ไม่ปิดบังข้อมูลต่อผู้ลงทุน ซึ่งในปัจจุบันมีหลาย ๆ แนวความคิดเกี่ยวกับการวัดผลและรายงานงบการเงินรูปแบบดังกล่าว เช่น

- Balanced Scorecard
- Real Option Valuation
- Lev's Value Chain Blueprint หรือ Value Chain Scoreboard
- SCOR Model (Benchmarking in the area of supply chain management)
- Customer lifetime value (Customer relation management)

แผนภาพที่ 5

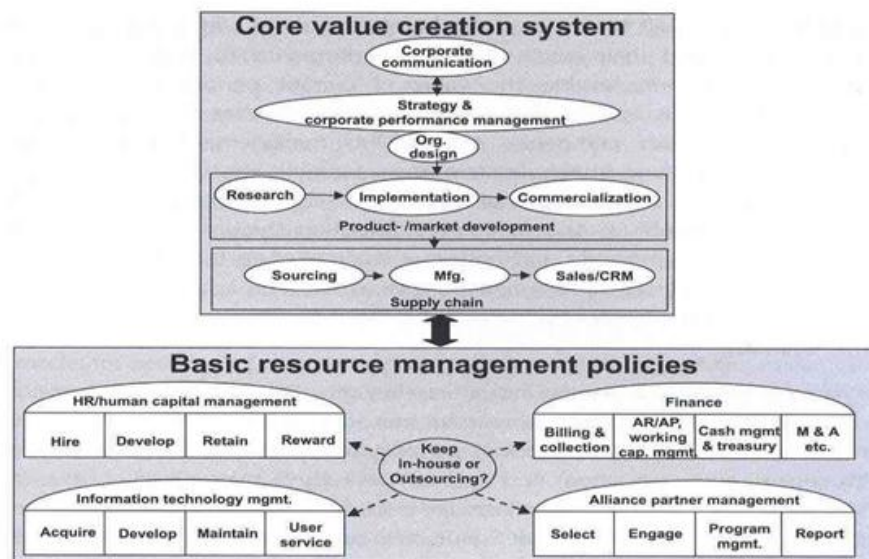


Figure 6.4 The value-creation system and the management policies for the basic resources.

**ระบบการรายงานทางบัญชีและการวัดผลการดำเนินงานรูปแบบใหม่**  
(The New Performance Measurement and Accounting System)

Juergen H. Daum ได้แนะนำระบบการติดตามและวัดผลการดำเนินงานที่น่าแนวคิดข้างต้นมาผสมผสาน มีชื่อว่า แผนผังแสดงตัวชี้วัดการวัดผลดำเนินงานขององค์กร หรือ Indicator – based performance measurement system “The Tableau de Bord” ประกอบด้วย มุมมอง 4 ด้าน ได้แก่ (โปรดดูแผนภาพที่ 6)

- 1) มุมมองด้านกลยุทธ์และผลการดำเนินงานขององค์กร โดยใช้เทคนิคการวัดผลแบบ Balanced Scorecard
- 2) มุมมองด้านการพัฒนาผลผลิต (สินค้าและบริการ) โดยใช้เทคนิค Value Chain Score Board
- 3) มุมมองด้านการจัดการกระบวนการภายในองค์กร โดยใช้เทคนิค Operations Cockpits

4) มุมมองด้านการบริหารทรัพยากรพื้นฐานขององค์กร โดยใช้เทคนิคการจัดการแบบ Resource Management Cockpits

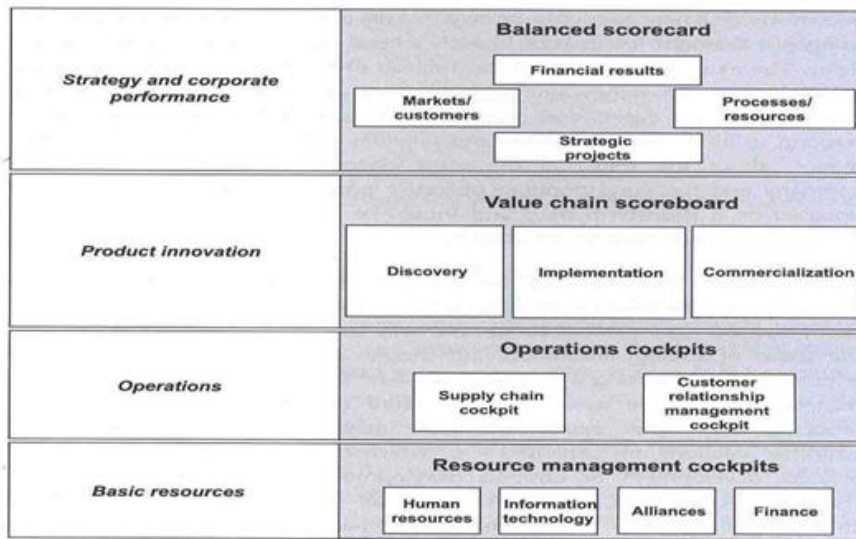


Figure 7.2 The Tableau de Bord: the enterprise performance measurement system.

### แผนภาพที่ 6

สำหรับระบบการรายงานทางบัญชี Juergen H. Daum ได้แนะนำแนวความคิดเรื่องระบบบัญชีใหม่ที่สะท้อนมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ หรือ EVA (Economic Value Added)

### กระบวนการจัดการองค์กรและแนวคิดระบบการจัดการแนวใหม่

#### (New Management Processes and Concepts for the New Management System)

Juergen H. Daum ได้กล่าวถึงปัญหาของกระบวนการจัดการรูปแบบเดิมที่มีสาเหตุจากความไม่ยืดหยุ่นของระบบการจัดการด้านงบประมาณ (Budget – Based Management System) ขององค์กร ซึ่งรูปแบบเดิมของการจัดทำงบประมาณจะมีขั้นตอนและรายละเอียดมากมายและจะควบคุมให้ปฏิบัติตามภายในงบประมาณประจำปีที่กำหนดไว้ตายตัวปีต่อปีรวมทั้งใช้เวลาในการจัดทำงบประมาณค่อนข้างนาน (3-5 เดือน หรืออาจมากกว่านั้นในระบบราชการ) นอกจากนี้ยังสูญเสียเวลาสำหรับผู้บริหารในการพิจารณาและอนุมัติ ซึ่งขัดแย้งต่อแนวทางการบริหารองค์กรในปัจจุบันที่มุ่งเน้นการลดต้นทุน ลดค่าใช้จ่ายและเวลาที่สูญเสียไป นอกจากนี้งบประมาณแบบเก่าทำให้องค์กรมีลักษณะการรวมอำนาจแทนที่จะมอบอำนาจและเสริมสร้างศักยภาพของคนในองค์กร (Delegating and Empowering) จากสาเหตุดังกล่าวในสภาวะการณ์ปัจจุบันที่มีการแข่งขันอย่างสูงและการเข้าสู่เศรษฐกิจยุคใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้เป็นข้อจำกัดขององค์กรในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและสภาพตลาดเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงได้ทันเวลา และที่สำคัญข้อมูลและตัวเลขที่มีอยู่ในงบประมาณมีความไม่ทันสมัยเมื่อถึง

เวลาที่มีความต้องการใช้จริงซึ่งไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ถือหุ้นขององค์กร จากข้อจำกัด และปัญหาที่เกิดขึ้นผู้เขียนได้แนะนำให้องค์กรรูปแบบใหม่ควรมีกระบวนการจัดการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรที่ปรับเปลี่ยนไปตามกลยุทธ์และมีระบบงบประมาณที่มีความยืดหยุ่นตอบสนองความต้องการการใช้ทรัพยากรขององค์กรได้ทันเวลา ซึ่งผู้เขียนได้แนะนำกระบวนการตามแผนภาพที่ 7



Figure 8.1 Integrated strategy and corporate performance management processes.

## แผนภาพที่ 7

### 1. กระบวนการจัดการด้านกลยุทธ์ (Strategy Management Process)

1. เริ่มต้นจากการค้นคว้า/ วิจัยสภาพตลาดและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ความคาดหวังของผู้ถือหุ้น ความต้องการของลูกค้า หรือโอกาสที่จะพัฒนาสินค้าสู่ตลาด
2. ทำการวิเคราะห์และประเมินความสามารถหลักหรือจุดแข็งขององค์กร
3. จากข้อ 1 และ 2 นำมาร่วมประชุมระดมความคิดภายในทีมงานขององค์กรจนได้ข้อเสนอ (Proposal) ที่สามารถแปลงกลยุทธ์ให้เห็นภาพอนาคต (Strategic Scenarios)
4. นำภาพกลยุทธ์ที่ได้มาทำการเก็บรวบรวมข้อมูลและตัวเลขที่เกี่ยวข้องตลอดจนปัจจัยจากสภาพแวดล้อมที่วิเคราะห์ทั้งภายในและภายนอกแล้วกำหนดเป็นรูปแบบและวางแผนการดำเนินการจัดการ
5. นำรูปแบบจำลองที่ได้มาทดลองจริงโดยมีการคำนวณคุณค่าที่องค์กรได้รับจากหลาย ๆ รูปแบบที่ทดลองจนได้รูปแบบที่จะกำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร ได้อย่างเหมาะสม (Base – Case)

6. ประเมินผลกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อจะเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดในการดำเนินการต่อไป หากยังไม่พึงพอใจองค์กรอาจนำกลยุทธ์และรูปแบบที่ทดลองไม่ผ่านเก็บไว้ใช้ในสถานการณ์อื่น ๆ ได้ หมายเหตุ ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ (1-6) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการด้านกลยุทธ์นั้นควรมีการประชุมทบทวนระหว่างทีมบริหารงานภายในองค์กร ทุก ๆ 6-12 เดือน

7. หลังจากตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ใหม่หรือที่ปรับเปลี่ยนแล้วและยอมรับร่วมกันว่าสามารถนำมาดำเนินการได้จริงก็จะเป็นขั้นตอนการกำหนดรายละเอียดของเป้าหมายตามกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทำให้เกิดเป็นระบบการสร้างคุณค่าขององค์กร

8. ปรับเปลี่ยนโครงสร้างภารกิจและหน้าที่ความรับผิดชอบภายในองค์กรให้เหมาะสมสอดคล้องกับกลยุทธ์

9. การจัดสรรการใช้ทรัพยากรทั้งหมดขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพตามความจำเป็นและสำคัญของกิจกรรม ซึ่งควรเป็นลักษณะการปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์

10. ขยายเป้าหมายของกลยุทธ์ระดับองค์กรไปสู่เป้าหมายระดับบุคคลในองค์กร (Personal Targets) เพื่อกำหนดแนวทางการจัดการของบุคคลในองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ระดับองค์กร เช่น การกำหนดแรงจูงใจ (รางวัล) ให้กับพนักงานตามความสามารถ

11. ประเมินการล่องหนถึงผลลัพธ์ขององค์กรและรายงานการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจริงทำให้ทราบสถานการณ์ได้ล่วงหน้า (1-3 เดือน)

12. วิเคราะห์และรายงานผลการดำเนินการระหว่างทุก ๆ ฝ่ายในองค์กร เช่น พนักงานและผู้จัดการสามารถทราบผลการดำเนินงานของแต่ละคน

13. ทีมงานทำการทบทวนกลยุทธ์ที่องค์กรได้ดำเนินการไป โดยการนำข้อมูลจากผลสะท้อนกลับของตัวชี้วัด (KPI) ที่สามารถส่งสัญญาณความผิดปกติเพื่อนำกลับมาทบทวน

14. การทำรายงานผลการดำเนินงานให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรอย่างรวดเร็วและถูกต้อง เช่น สถานการณ์ในปัจจุบัน โอกาสและความเสี่ยง

15. เก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ จากผลสะท้อนกลับของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ การดำเนินการขององค์กร เพื่อประเมินผลสำเร็จของกลยุทธ์ หากไม่ผ่านการประเมินผลเริ่มกลับไปพิจารณาขั้นตอนที่ 6 ใหม่

## 2. กระบวนการจัดการด้านผลการดำเนินงานขององค์กร

(Corporate Performance Management Process)

มีจุดมุ่งหมายที่จะใช้เป็นระบบควบคุมผลการดำเนินงานในระยะสั้นขององค์กรทั้งหมด (รายไตรมาส หรือ 1-3 เดือน) ซึ่งสามารถตรวจสอบผลสำเร็จของกลยุทธ์ในช่วงระยะเวลารวดเร็ว โดยวิเคราะห์การคาดการณ์จากผลกระทบของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ทำให้สามารถคาดการณ์หรือทำการเตือนภัยล่วงหน้าให้ผู้บริหารทราบ นอกจากนี้ยังเชื่อมโยงไปสู่ความสำเร็จของกลยุทธ์การดำเนินการตามเป้าหมายตลอดทั้งปี โดยกระบวนการควบคุมผลการดำเนินการระยะสั้น มี 4 ขั้นตอน ดังนี้ (โปรดดูตามแผนภาพที่ 7)

- 1) การวัดผลการดำเนินงานในระยะสั้น 1-3 เดือน
  - 2) นำผลที่องค์กรดำเนินงานรายไตรมาสมาวิเคราะห์แนวโน้มหรือประมาณการสถานการณ์ในอนาคตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและอาจส่งผลกระทบต่อ รวมทั้งมีการทำรายงานให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบล่วงหน้า
  - 3) หลังจากได้มีการประมาณการใหม่แล้ว ต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ที่สำคัญ รวมทั้งปรับเปลี่ยนระบบขั้นตอนการดำเนินการใหม่ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นภายใน 1-3 เดือนข้างหน้า
  - 4) การจัดสรรทรัพยากรตามการปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินการให้เหมาะสม
- นอกจากกระบวนการทั้งสอง ที่มีลักษณะการจัดการเป็นวงจรเชื่อมโยงกัน (Loop) ผู้เขียนได้แนะนำว่า กระบวนการดังกล่าวจะต้องสอดคล้องกับรูปแบบของระบบงบประมาณแบบใหม่ที่มีลักษณะปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลาและมีความยืดหยุ่นตัวสูง โดยมีแนวคิดเรื่องระบบงบประมาณแบบ Beyond Budgeting นำมาแทนระบบแบบเดิม ๆ ที่เคยทำมา ผู้เขียนได้อธิบายแนวคิดดังกล่าวว่ามีความพยายามจากองค์กรที่ชื่อว่า Beyond Budgeting Round Table (BBRT) ทำการค้นคว้าและศึกษาในเรื่องนี้เพื่อตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรธุรกิจในการหาแนวทางที่จะมีระบบงบประมาณใหม่ทดแทน จนได้ข้อสรุปหลักการ 12 ข้อที่เป็นแนวทางในการจัดทำงบประมาณรูปแบบใหม่ ดังนี้ (โปรดดูตามภาพที่ 8)



Figure 8.5 The Beyond Budgeting model.

### แผนภาพที่ 8

จากแผนภาพที่ 8 อธิบายได้ดังนี้

1. การกำหนดค่านิยมที่ชัดเจนเพื่อเป็นพื้นฐานของกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร แทนที่จะกำหนดเป็นภารกิจหรือแผนงานตามโครงการ (Self – governance)
2. การสร้างให้เกิดความรับผิดชอบต่อผลการแข่งขันหรือการดำเนินธุรกิจไม่ใช่มุ่งแต่การบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในงบประมาณ (Responsibility Culture)
3. มอบอำนาจการตัดสินใจให้อิสระต่อบุคลากรในการทำงาน โดยไม่มีการมุ่งเน้นการควบคุมและบังคับ (Empowered Managers)

4. จัดโครงสร้างองค์กรแบบระบบเครือข่ายและเชื่อมโยงเป็นกระบวนการ (Network Structure) และยกเลิกระบบฝ่ายหรือแผนก

5. มีการประสานงานระหว่างหน่วยงาน (Coordination) โดยการเชื่อมโยงระบบการจัดการที่ดีและระบบข้อมูลสารสนเทศตอบสนองความต้องการได้รวดเร็ว และยกเลิกการประสานงานแบบอาศัยรายละเอียดของงบประมาณ

6. ผู้นำจะต้องให้การสนับสนุน ทำทนายและชี้แนะให้กับบุคลากรไม่ใช้การบังคับบัญชาและควบคุมสั่งการตามรูปแบบเดิม

7. มีการตั้งเป้าหมายตามความต้องการ (Relative Targets) ที่เชื่อมโยงสอดคล้องกับคู่แข่งและสภาพตลาดปัจจุบันไม่ใช่ตั้งเป้าหมายตามงบประมาณ

8. ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์อย่างสม่ำเสมอเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง (Adaptive Strategies) ไม่ใช่เพื่อกำหนดกลยุทธ์เพียงปีละครั้ง

9. มีระบบการคาดการณ์ล่วงหน้าหรือเตือนภัยล่วงหน้า (Anticipatory Systems) จากสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตทั้งด้านรายรับและรายจ่าย (Rolling Financial Forecasts) โดยการคาดการณ์จะทำอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี โดยอาจใช้เทคนิค Supply Chain Management ในการจัดการ

10. การบริหารจัดการทรัพยากร (Resource Allocation Management) ทำให้ทรัพยากรพร้อมสำหรับการใช้งานด้วยต้นทุนที่เป็นจริง และกระจายอำนาจให้บุคลากรสามารถตัดสินใจใช้ทรัพยากรได้ตามความจำเป็นและทันเวลา (ได้ใช้ยามที่ต้องการ) ไม่ใช่การจัดสรรทรัพยากรจากส่วนกลาง

11. การวัดผลและการควบคุม (Measurement and Control) จะมีตัวชี้วัดเพียงไม่กี่ตัวที่สำคัญ ๆ โดยไม่มุ่งเน้นรายงานด้านการเงินและตัวชี้วัดที่เต็มไปด้วยรายละเอียด

12. การวัดผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงจะส่งผลสะท้อนกลับในการสร้างระบบแรงจูงใจ (Motivation and Rewards) โดยกำหนดรางวัลและผลตอบแทนให้สอดคล้องกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริงไม่ใช่เป็นเป้าที่ตั้งไว้ล่วงหน้า

~~~~~

**[แหล่งข้อมูลอ้างอิง](#)**

<http://www.wileyurope.com>

<http://www.juergendaum.com>

<http://www.oecd.org>

Beyond Budgeting White Paper (CAM-1-BBRT), June 2002