

Balanced Scorecard

ผศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับการประเมินผล



- จากเครื่องมือในการควบคุมสู่เครื่องมือในการบริหาร
 - หน้าที่ทางการจัดการทั้งสี่ประการ: การวางแผน การจัดองค์กร การชี้นำ และ การควบคุม
- If you can't measure, you can't managed วัดไม่ได้ บริหารไม่ได้**
- If you can't measure, you can't improved วัดไม่ได้ พัฒนาไม่ได้**
- What gets measure, gets done สิ่งไหนที่ได้รับการวัด สิ่งนั้นคนจะสนใจ**
- วัดหรือประเมินเฉพาะสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น (Key Performance Indicators)
- ปัจจุบันมีเครื่องมือใหม่ๆ ที่เข้ามาช่วยในเรื่องของการประเมินผลมากขึ้น เช่น BSC, KPI, Benchmarking, Management Cockpit, BSC Software



Management Tools 2003 (most popular tools), www.bain.com



- Activity-based management
- **Balanced Scorecard**
- Benchmarking
- Change Management Programs
- Contingency Planning
- Core Competencies
- Corporate Code of Ethics
- Corporate Venturing
- Customer Relationship Management
- Customer Segmentation
- Customer Surveys
- Downsizing
- Economic Value-Added Analysis
- Growth Strategies
- Knowledge Management
- Merger Integration Teams
- Mission & Vision Statements
- Outsourcing
- Pay-for-performance
- Reengineering
- Stock Buybacks
- Strategic Alliances
- Strategic Planning
- Supply Chain Integration
- Total quality management

© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



แนวคิดหรือหลักการบริหารที่นำมาปรับใช้ (จากการสำรวจ บริษัทจดทะเบียนในตลท. เม.ย. 46 โดยนสพ.กรุงเทพธุรกิจ)



Good Governance 66.3%

Just In Time 13.9%

Balanced Scorecard 42.6%

Six Sigma 13.9%

ISO 9000 42.6%

หลักจิตวิทยา 13.9%

Total Quality Mgt 33.7%

Mgt by Objective 12.9%

Benchmarking 30.7%

Kaizen 8.9%

ISO 14000 20.8%

Others 6.9%

QC / QCC 20.8%

Contingency Theory 2%

หลักพระพุทธศาสนา 18.8%

แนวคิดของซุนหวู 2%

Empowerment 16.8%

Z Theory 1%

Supply Chain Mgt 15.8%

แนวคิดการบริหารของสามก๊ก 1%

© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved

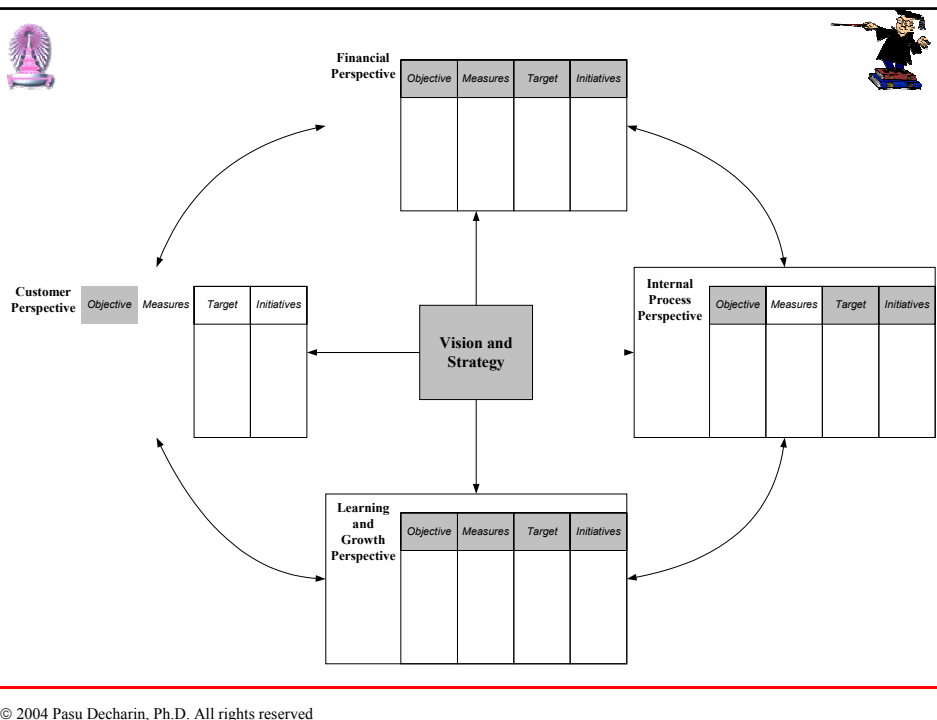


Balanced Scorecard คืออะไร?



- 🕒 เริ่มต้นในปี 1992 เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรให้ครบถ้วนในทุกๆ ด้าน
 - ▣ ในอดีตผู้บริหาร (โดยเฉพาะองค์กรธุรกิจ) จะมุ่งเน้นแต่การประเมินผลในด้านของการเงินเป็นหลัก
 - ▣ การประเมินผลทางการเงินอย่างเดียว มีข้อจำกัด
 - ไม่สามารถประเมินในสิ่งที่ไม่สามารถจับต้อง หรือบันทึกบัญชีได้ เช่น คุณภาพของบุคลากร ชื่อเสียง หรือ ภาพพจน์
 - บอกให้รู้แต่สิ่งที่เกิดขึ้นในอดีต
- 🌟 ถูกพัฒนาขึ้นโดย Robert Kaplan และ David Norton เพื่อเกื้อหนุนต่อการประเมินผลทางการเงิน

© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved

Objectives	Measures	Target	Strategic Initiatives
ออกกรวย	เงินสด	1000 m	ยาบ้า ปล้น
© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved			

Objectives	Measures	Target	Strategic Initiatives
การให้บริการต่อหน่วยราชการ อื่นๆ	% of civilian authority requests addressed within 4 hours	90%	นำระบบการจัดการสมัยใหม่ มาใช้ในการลดขั้นตอนการ ทำงาน
ความพร้อมของยุทธอุปกรณ์	Armory readiness success (percentage of armories maintained in adequate condition)	85%	การ.....
การสรรกำลังคนให้เพียงพอกับ ความต้องการ	Annual Index Percentage (actual numbers of soldiers versus force strength target)	75%	การจัดทำแผนกำลังคน พร้อม ทั้งการประชาสัมพันธ์ให้ผู้ที่ มีคุณสมบัติสมัครเข้าเหล่าทัพ
การได้รับงบประมาณ สนับสนุนที่เพียงพอ	สัดส่วนของงบประมาณที่ได้ รับ เทียบกับงบประมาณที่ขอ	95%	ตั้งงบประมาณ โดยมีตัวชี้วัดที่ แสดงถึงผลสัมฤทธิ์กำกับ
© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved			



พัฒนาการของ BSC



- ภายหลังจากที่องค์กรต่างๆ ได้มีการนำเอา BSC มาใช้มากขึ้น แนวคิดของ BSC ได้พัฒนาจากการเป็นเพียงเครื่องมือในการประเมินผลที่ครบทุกด้านเป็น
 - ▣ เครื่องมือในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
- ปัญหาขององค์กรส่วนใหญ่ไม่ได้ขาดแผน หรือ ยุทธศาสตร์ หรือ กลยุทธ์ แต่ขาดความสามารถในการนำแผนต่างๆ ที่วางไว้ไปปฏิบัติให้เกิดผล
- สาเหตุสำคัญที่แผนไม่ได้มีการนำไปปฏิบัติ ได้แก่
 - ▣ ขาดการสื่อสารและความเข้าใจในทิศทางและแผน
 - ▣ ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติตามแผน
 - ▣ ขาดความเชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติการและระบบงบประมาณ
 - ▣ ผู้บริหารไม่ค่อยได้พูดคุยกันเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ขององค์กรเท่าใด

© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



Organizations need both strategy and execution



		Strategy Execution	
		Flawed	Sound
Strategy Formulation	Sound	Missed Opportunity	Strategic Success
	Flawed	Doomed From The Start	At Risk

Strategic success requires going beyond successful strategy formulation to successful strategy execution

© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



คำถามที่ทุกองค์กรจะต้องถาม ภายหลังจากการกำหนดแผน

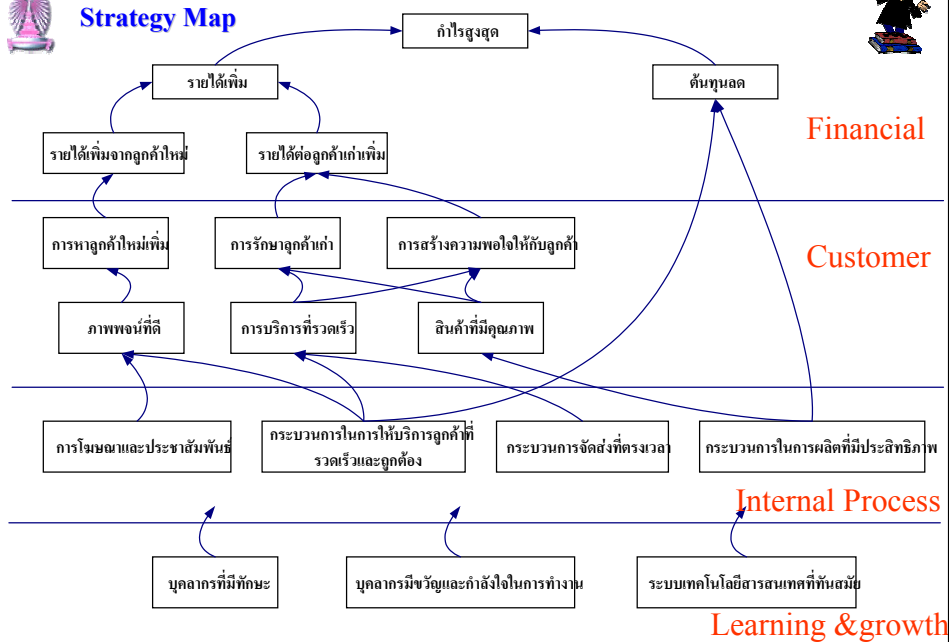


- ➊ จะสามารถสื่อสารและถ่ายทอดแผน และนำแผนไปสู่การปฏิบัติได้อย่างไร?
- ➋ จะทราบได้อย่างไรว่าการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมายของแผนที่กำหนดขึ้น รวมทั้งก่อให้เกิดคุณค่าให้กับผู้ถือหุ้นและผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร?
- ➌ จะสร้างความสมดุลระหว่างแผนระยะยาวและระยะสั้นได้อย่างไร?
- ➍ จะออกแบบกระบวนการภายในให้สนับสนุนแผนอย่างไร?
- ➎ จะทราบได้อย่างไรว่าบุคลากรมีทักษะและพฤติกรรมที่เหมาะสมและสอดคล้องกับแผนขององค์กร?

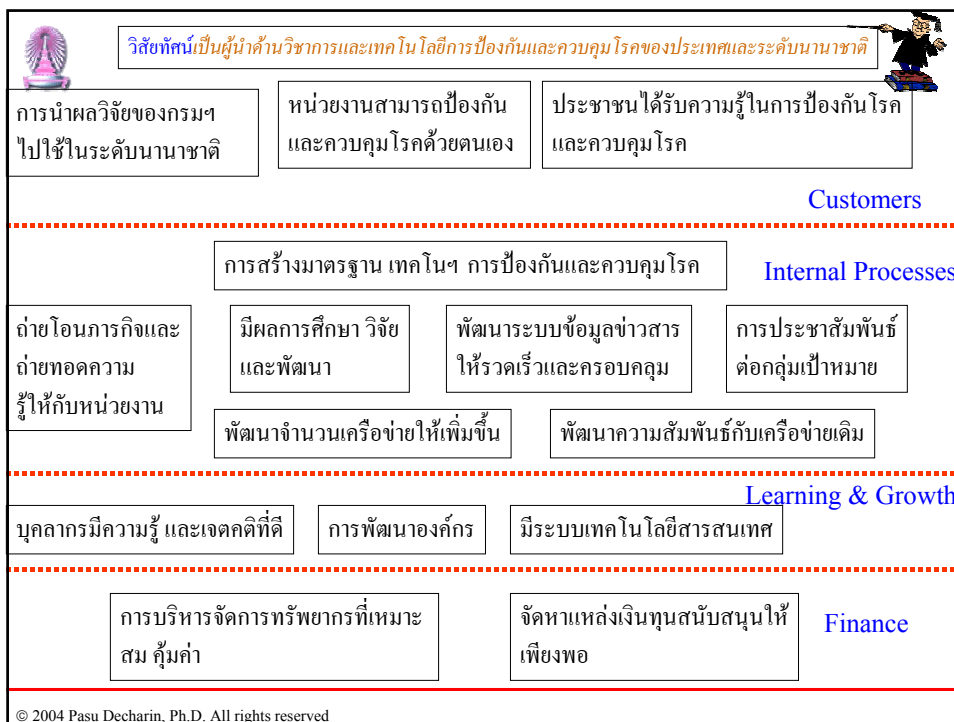
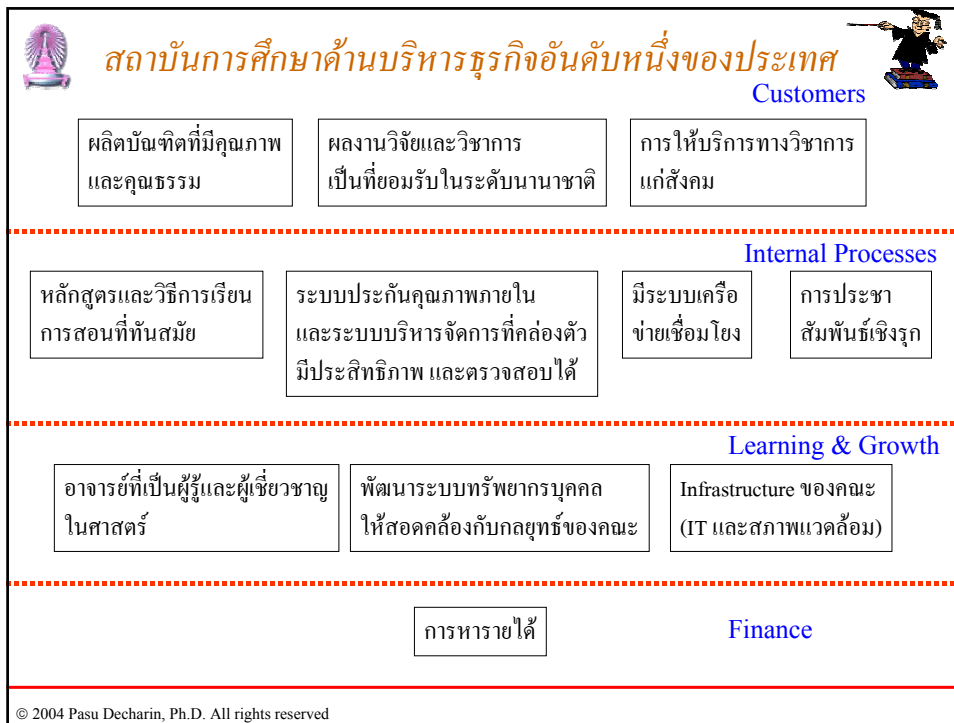
© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved

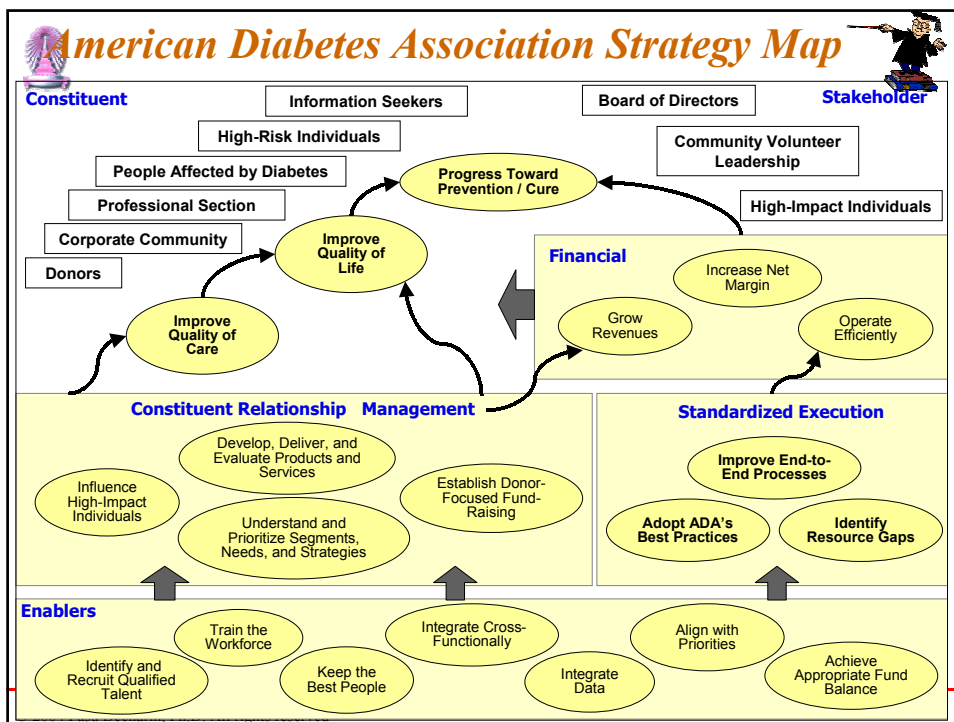
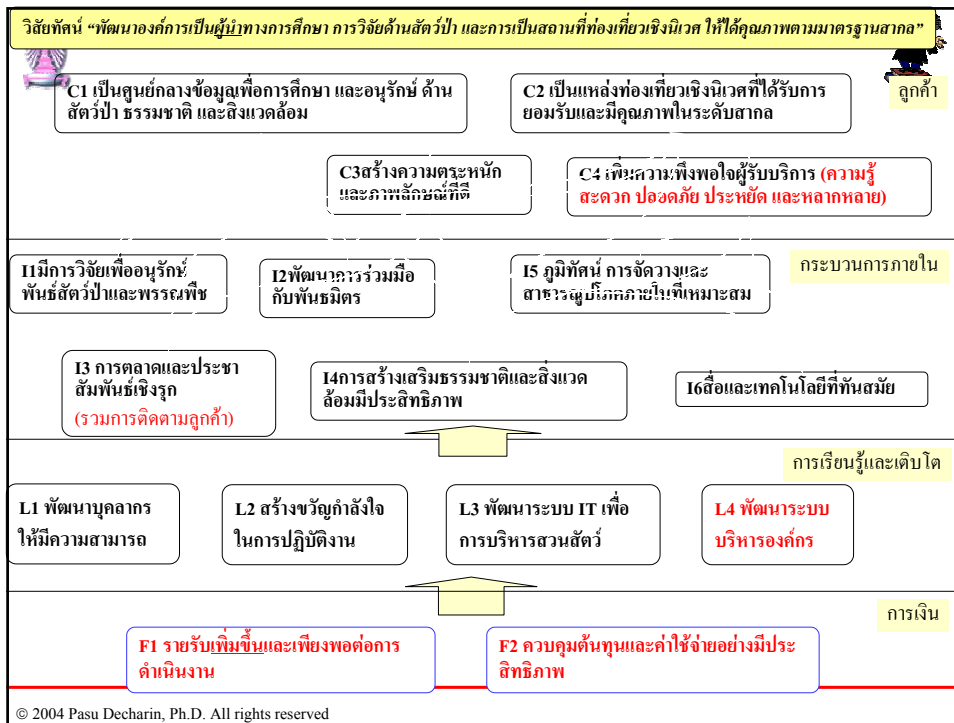


Strategy Map



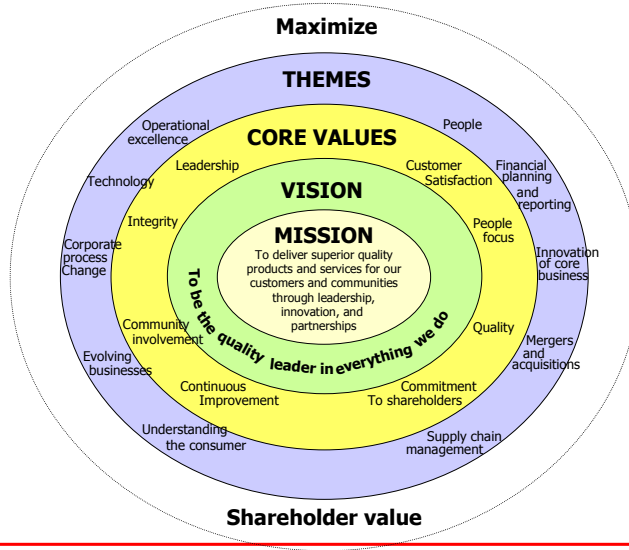
© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved







Wendy's Alternative to the Strategy Map



© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



Details for Each Objective

Objective	KPI	Baseline data	Target	Strategic Initiatives
Develop managerial skills	<ul style="list-style-type: none"> ● training days/year 	<ul style="list-style-type: none"> ● 3 days per year 	<ul style="list-style-type: none"> ● at least 5 days/year 	<ul style="list-style-type: none"> ● develop training schedule
คอม	<ul style="list-style-type: none"> ● น้าหนัก 	<ul style="list-style-type: none"> ● X 	<ul style="list-style-type: none"> ● X-10 	<ul style="list-style-type: none"> ● กินน้อย ● ออกกำลังกายมากขึ้น
ประชากรมีโอกาสทางการศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> ● ร้อยละของประชากรในวัยเรียนที่ได้รับการศึกษา 	<ul style="list-style-type: none"> ● 95% 	<ul style="list-style-type: none"> ● 98% 	<ul style="list-style-type: none"> ● ออกติดตาม

© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



⊕ Strategic measures

- ▣ Occupancy
- ▣ Service time
- ▣ Revenue
- ▣ Complain rate

⊕ Diagnosis measures

- ▣ Body temp 37.5
- ▣ pH



© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



แนวทางในการตั้งเป้าหมาย (Target Setting)

- ⊕ เสกออกมาจากอากาศ (หรือมาจากที่อื่น โดยไม่เหตุผลที่ชัดเจน)
- ⊕ เพิ่มขึ้นเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา
- ⊕ เปรียบเทียบว่าคนอื่นเขาทำอย่างไรกันบ้าง (Benchmarking)
- ⊕ สิ่งที่คุณค่า หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร (Stakeholders) คาดหวัง เช่น ระดับของการบริการที่คุณค่าคาดหวัง
- ⊕ ผลการดำเนินงานที่เป็นไปได้จากกระบวนการ ความสามารถ และทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบัน
- ⊕ สิ่งที่ต้องทำหรือพัฒนา เพื่อให้บรรลุต่อเป้าหมายในระดับที่สูงกว่า เช่น ส่วนแบ่งตลาดที่จะต้องได้ เพื่อให้ได้รายได้ที่บริษัทต้องการ



© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



เป้าหมายแบบใด จึงจะเป็นเป้าที่ดี?



⬆️ Stretch Target

- ☑️ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างมหาศาล

⬇️ Small Step Target

- ☑️ เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงอย่างค่อยเป็นค่อยไป

⬆️ Baseline Target

- ☑️ เพื่อรักษาและป้องกันผลการดำเนินงานไม่ให้ต่ำกว่าที่ปัจจุบัน (หรือเพื่อรักษาตนเองให้ปลอดภัย)

© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



Employee Innovations: Mobil Speedpass™



© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



Action Plan Form

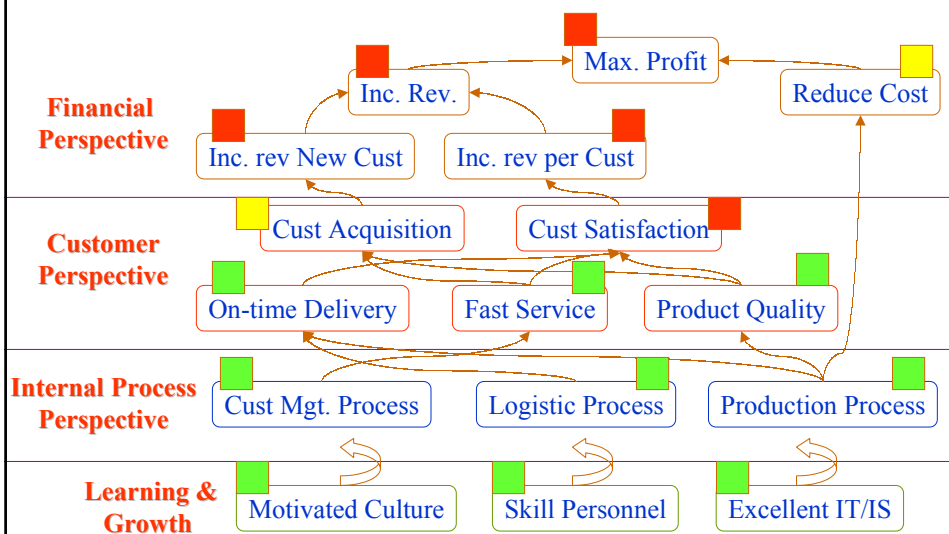


Strategic Initiatives	Action Plan	Time Frame	Responsible unit	Budget and additional resources
Develop training schedule	1. Identify training needs for the whole firm	1 month	HR division (K. XXX)	100,000 and must recruit 1 hr specialist
	2. Develop profile for each person	1 month		
	3. Identify level of training for each position and profile	1 month		

© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



Strategy Map.....



© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



- บริหารเชิงคุณภาพ
- บริหารแบบสมดุล
- ดิจิตัลดัชนี
- ดิจิตัลสมดุล
- ดุลดัชนี
- ผังประสานดัชนี
- สมดุลกระดานคะแนน

© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



BSC มีความสมดุลอย่างไร?

- ความสมดุลระหว่างมุมมองด้านการเงินและด้านอื่น
- ความสมดุลระหว่างมุมมองระยะสั้นและระยะยาว
- ความสมดุลระหว่างมุมมองภายในและภายนอกองค์กร
- ความสมดุลระหว่างการเพิ่มรายได้และการควบคุมต้นทุน
- ความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading Indicators) และตัวชี้วัดที่เป็นผล (Lagging Indicators)

© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



ตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading Indicators) และ ตัวชี้วัด ที่เป็นผล (Lagging Indicators)



❶ ตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading Indicators)

- ☑ ประเมินในสิ่งที่องค์กรจะต้องทำให้ดี เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ
- ☑ ต้องเชื่อมกับกลยุทธ์และปัจจัยที่สำคัญขององค์กร
- ☑ โกล้ชิดกับการดำเนินงาน

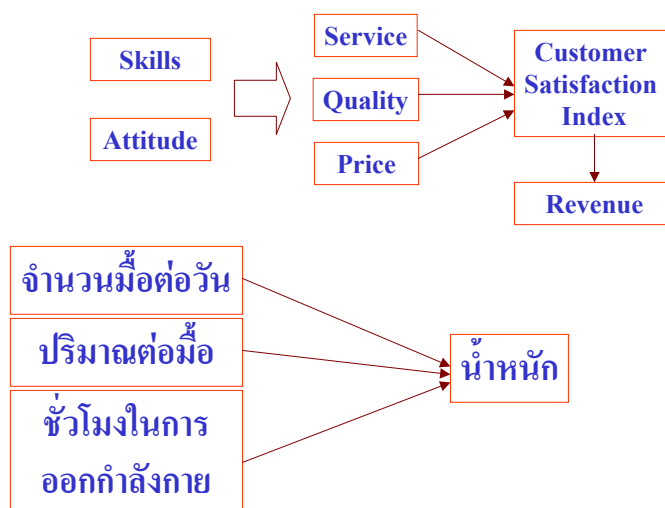
❷ ตัวชี้วัดที่เป็นผล (Lagging Indicators)

- ☑ ประเมินผลลัพธ์ที่ต้องการ
- ☑ ต้องเชื่อมกับกลยุทธ์และปัจจัยที่สำคัญขององค์กร รวมทั้งวิสัยทัศน์และเป้าหมายทางกลยุทธ์

© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



ตัวอย่างความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดที่เป็นเหตุและผล



© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



รูปนี้คือ BSC ที่ดีหรือไม่?



Financial Perspective	Customer Perspective
<ul style="list-style-type: none"> ● Operating Income Growth ● % Operating Expense / Revenue ● Return on Assets ● Revenue per Employee 	<ul style="list-style-type: none"> ● Customer Satisfaction Index ● # of New Customer ● % of Product Returned ● % of Off-Time Delivery
Internal Process Perspective	Learning & Growth Perspective
<ul style="list-style-type: none"> ● % First Pass Yield ● % Raw Material Rejected ● % of New Product Developed on Schedule 	<ul style="list-style-type: none"> ● Employee Climate Index ● % Turnover Rate ● Employee Competencies Gap

© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



$BSC = KPI$



● BSC

▣ KPI

● KPI

▣ BSC – strategy – map – objectives - kpi

▣ KRA Key Result Area

▣ CSF Critical Success Factors

▣ Questions

© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



🕒 สิ่งที่จะวัด KPI

🕒 อ้วน น้ำหนัก

🕒 สูง ส่วนสูง

🕒 What to measures? จะวัดอะไร หรือ สิ่งที่จะวัด

🕒 How to measures? จะวัดอย่างไร หรือ ตัวชี้วัด

© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



🕒 *สิ่งที่เป็นนามธรรม*

🕒 Quantified

🕒 Verified

🕒 บัณฑิตที่จบออกไปมีคุณภาพและคุณธรรม

© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



Balanced Scorecard

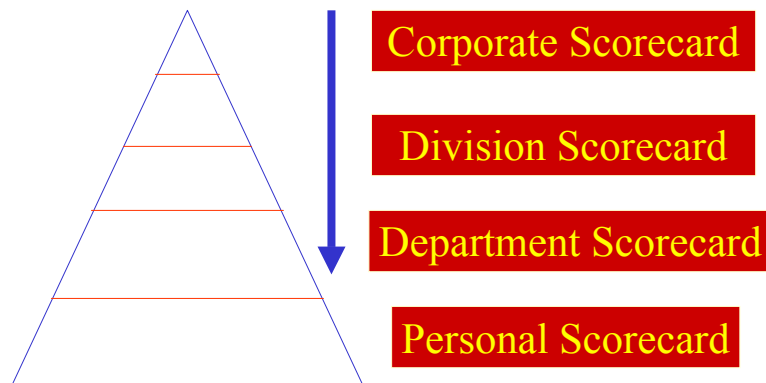


- BSC เป็นเครื่องมือในการใช้อธิบาย ประยุทธ์ และบริหารกลยุทธ์ ทั้งทั้งองค์กร โดยการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และแผนงานที่สำคัญเข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร
- BSC เป็นมากกว่าตัวชี้วัด BSC ที่ดีจะต้องสามารถบอกเล่าเรื่องราวของกลยุทธ์ขององค์กร
- BSC เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติ

© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



การจัดทำ BSC อย่างครบวงจร



© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



How to deploy your BSC?

Corp	BSC	BSC	BSC
Dpt	BSC	BSC	KPI
Div	BSC	KPI	KPI
Section	BSC	KPI	KPI
Unit	BSC	KPI	KPI
staff	BSC	KPI	KPI

© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



Cascading to teams and individuals at Mobil

NAM&R's Lubricants Division (from 'Strategy Focused Organization')



	Level 1: Division President	Level 2: VP- order fulfillment	Level 3: Manager of plant operation	Level 4: Facility Manager	Level 5: Delivery supervisor	Level 6: Terminal coordinator	Level 7: Motor vehicle driver
Financial	Integrated cost (\$)	LOB integrated cost (\$)	Transformation cost (\$)	Line 44 cents per gallon	Line 25 cents per gallon	Line 2 cents per gallon	Line 24 cents per gallon
Customer	Percent perfect orders	Percent perfect orders	Percent perfect orders	Percent perfect orders	% on-time delivery	% on-time delivery	% on-time delivery
Internal	Safety index	Safety index	Safety index	Days away from work	- Motor vehicle accidents -Days away from work	-Safety meeting complete -% attendance safety meeting	LOG book Violations
Learning and growth	Employee development plans completed (%)	Employee development plans completed (%)	Employee development plans completed (%)	Employee development plans completed (%)	Employee development plans completed (%)	Training on CCE	Develop personal improvement plan

© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



การแปลง BSC จากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงาน

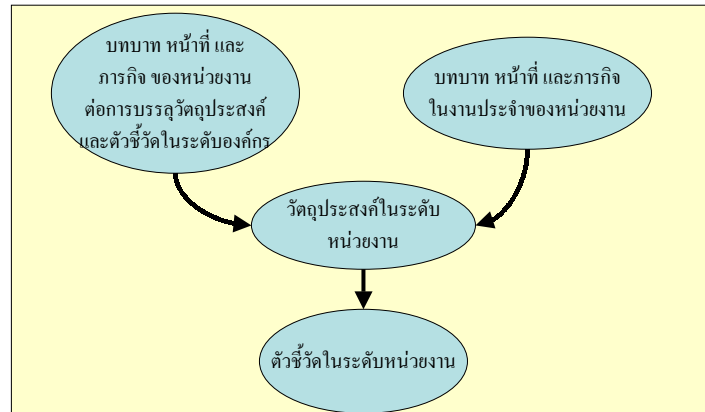


องค์กร

วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดในระดับองค์กร



หน่วยงาน



© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



ตัวอย่างตาราง Contribution Matrix (ตาราง CM)



วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	Sales	Prod	HR	Admin
เพิ่มยอดขาย	ยอดขายต่อเดือน	xxxxxxxxxx xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx xxxxxxxxxx		
ยอดขายจากลูกค้าใหม่	สัดส่วนของรายได้จากลูกค้าใหม่	xxxxxxxxxx xxxxxxxxxx	xxxxxxxxxx xxxxxxxxxx		
ความพึงพอใจของลูกค้า	ดัชนีความพอใจ	xxxxxxxxxx xxxxxxxxxx			xxxxxxxxxx xxxxxxxxxx
สินค้ามีคุณภาพ	สัดส่วนของสินค้าที่ถูกส่งคืน		xxxxxxxxxx xxxxxxxxxx		
ลดต้นทุนการผลิต	ต้นทุนต่อกก.		xxxxxxxxxx xxxxxxxxxx		
บุคลากรมีคุณภาพ	Competencies gap			xxxxxxxxxx xxxxxxxxxx	

© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



Measurement / KPI Template ควร



จะประกอบด้วย

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ชื่อตัวชี้วัด (Name of measure) ความหมายของตัวชี้วัด (Definition) วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด (Purpose) สูตรในการคำนวณ (Formula) หน่วยที่วัด (Unit of measures) ความถี่ในการเก็บข้อมูลและรายงาน (Frequency) แหล่งของข้อมูล (Sources) | <ul style="list-style-type: none"> ใครเป็นผู้ตั้งเป้า (Target setting) ใครเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ (Who measures) ใครเป็นเจ้าของภาพ (Who is the owner: รับผิดชอบในการบรรลุเป้าหมายที่กำหนด) ใครเป็นผู้สนับสนุน (Who is the supporter) ข้อมูลพื้นฐาน (Baseline) เป้าหมาย (Target) |
|---|--|

© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



ตัวอย่าง Measurement Template

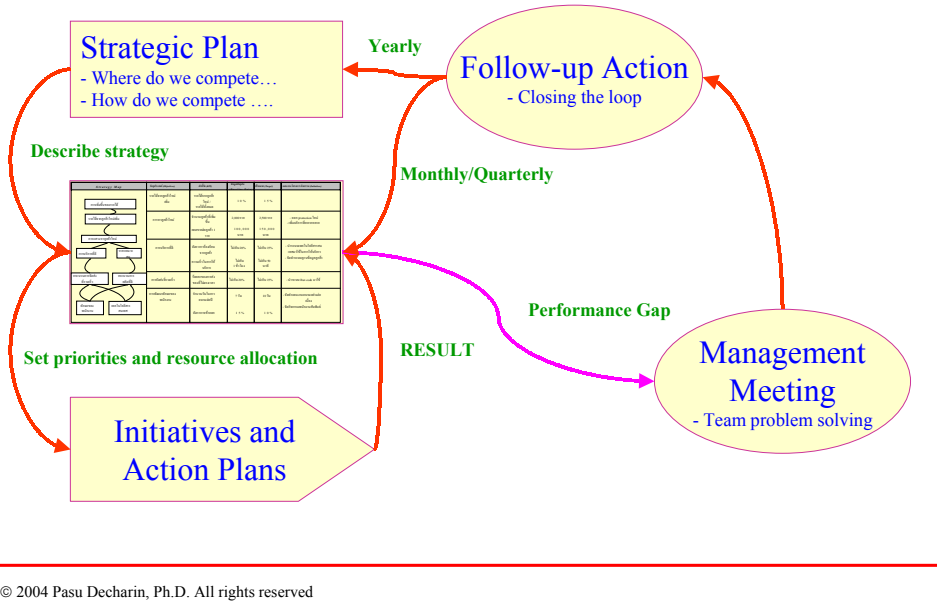


Name	ร้อยละของสินค้าที่ส่งเกินเวลามาตรฐาน
Definition	เริ่มวัดจากได้รับคำสั่งซื้อจนถึงมีลูกค้า โดยมีเวลามาตรฐานเท่ากับ 3 วัน
Purpose	เพื่อวัดความสามารถในการส่งสินค้าได้ตามเวลาที่กำหนดไว้ล่วงหน้า
Formula	$(\text{จำนวนครั้งที่ส่งสินค้าเกิน 3 วัน} / \text{จำนวนครั้งของการส่งทั้งหมด}) \times 100$
Unit of measure	ร้อยละ
Frequency	เก็บข้อมูลและนำเสนอข้อมูลให้ผู้บริหารเดือนละครั้ง
Sources	ข้อมูลจากหน่วยรถ รายงาน Log 4544
Target setting person	รองกรรมการผู้จัดการฝ่ายดำเนินงาน ร่วมกับผู้บริหารหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
Who measures	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ฝ่ายแผน
Who is the owner	ผู้จัดการฝ่ายจัดส่ง
Who is the supporter	ผู้จัดการโรงงาน และ ผู้จัดการฝ่ายขาย
Baseline	2543 = 5% / 2544 = 3.5% / 2545 = 3%
Target	2546 = 2% / 2547 = 1% / 2548 = 0%

© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



Balanced Scorecard ในฐานะที่เป็นระบบในการบริหาร



สรุปขั้นตอนในการจัดทำ Balanced Scorecard



- ☀ ยืนยันในทิศทาง ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy Confirmation)
- ☀ จัดทำ **Corporate BSC** (BSC ในระดับองค์กร) ซึ่งประกอบด้วย
 - ▣ การกำหนดมุมมอง
 - ▣ การกำหนด Strategic Objectives และ การจัดทำ Strategy Map
 - ▣ การจัดทำตัวชี้วัด (Measures)
 - ▣ การกำหนดเป้าหมาย (Target) พร้อมทั้งแผนงาน โครงการ (Strategic Initiatives)
- ☀ การแปลง Corporate BSC ลงสู่ **Department and Unit Scorecard** (รายละเอียดเหมือน Corporate Scorecard)
- ☀ เก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล นำเสนอข้อมูลใน **BSC Review**
- ☀ ทบทวน **ปรับปรุง BSC** ให้สอดคล้องกับทิศทางและกลยุทธ์ที่เปลี่ยนไป

© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



ผู้รับผิดชอบหลัก



- กำหนดคณะทำงานหรือบุคคลที่เป็นผู้ประสานงานและรับผิดชอบหลักเกี่ยวกับระบบ **KPI** ทั้งหมด โดยหน้าที่ของผู้รับผิดชอบประกอบไปด้วย
 - ▣ ทำหน้าที่เปรียบเสมือนที่ปรึกษาภายในบริษัท เมื่อหน่วยงานต่างๆ มีคำถามหรือข้อสงสัยเกี่ยวกับตัวชี้วัด
 - ▣ เป็นผู้ประสานงานและรวบรวมข้อมูลจากฝ่ายต่างๆ เพื่อจัดทำรายงาน
 - ▣ เป็นผู้ดำเนินการหลักสำหรับการประชุมเพื่อทบทวนผลการดำเนินงานและตัวชี้วัด
 - ▣ เป็นผู้รับผิดชอบหลักในการพัฒนาและปรับปรุงระบบตัวชี้วัดที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



การสื่อสาร (Communication)



- Townhall
- Roadshow
- Newsletter
- Internal Meeting
- Distribute Printed or E Version of BSC Report

© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



ความพร้อมของข้อมูล



- พิจารณาตัวชี้วัดที่จะเก็บข้อมูล
 - แบ่งตัวชี้วัดออกเป็นสามประเภท
 - มีข้อมูลอยู่แล้ว (สามดาว)
 - ยังไม่มีข้อมูลแต่สามารถที่จะจัดเก็บได้ (สองดาว)
 - จะต้องสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล (หนึ่งดาว)
 - ตัวชี้วัดที่เป็นสามดาวและสองดาว ให้กำหนดแบบฟอร์มในการเก็บข้อมูลเพื่อรายงาน
 - ตัวชี้วัดที่เป็นหนึ่งดาว จะต้องสร้างเครื่องมือในการเก็บข้อมูล
- ลักษณะของข้อมูล: Right data, Right information, Right time, Transparency, Honesty
- จะสร้างระบบข้อมูล เช่น ERP, Datawarehouse, Database, etc.

© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



Reporting Tools



- ทำด้วยมือ
- Power Point Presentation
- ระบบ Excel
- ระบบ Intranet
- Dashboard
- Management Cockpit
- BSC Software: BSC Software Certification (www.bscol.com)

© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved

BSC Functional Capability BSCol Recommends BSCol Certified Software



These companies provide BSC software that meets qualifications outlined in the Balanced Scorecard Functional Standards published on bscol.com





การประชุม (BSC Meeting)



- Speed over Perfection: within 60 – 90 days of finalizing your BSC
- การ update ข้อมูลอย่างสม่ำเสมอทุกครั้งเมื่อมีการประชุม
- นำสีเข้ามาใช้ในการประชุม
- ไม่ใช่การจับผิดและลงโทษ
- ยอมรับต่อสิ่งที่เกิดขึ้น
- ทุกคนหาแนวทางช่วยเหลือ
 - ตัวชี้วัดตัวไหนเป็นสีแดง ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ประชุมเพื่อจัดทำแผนร่วมกัน เพื่อให้ตัวชี้วัดนั้นเป็นสีเขียวและแดง
- นำสถิติเข้ามาใช้ในการพิสูจน์ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์และตัวชี้วัด

© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



ประโยชน์ของการทำ BSC



- การเห็นชอบและสื่อสารทางกลยุทธ์
 - กระบวนการในการพัฒนา BSC และประชุม BSC เป็นประโยชน์ที่สำคัญที่องค์กรจะได้รับ
 - BSC ช่วยในการสื่อสาร ถ่ายทอด และแปลง วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจและจับต้องได้ง่าย
- การเรียนรู้
 - BSC ทำให้ทั้งองค์กรเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้
 - ทำให้ทุกคนในองค์กรดำเนินงานสอดคล้องกับกลยุทธ์
 - BSC มีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
 - การเลือก Initiatives และการจัดสรรทรัพยากร
 - การทดสอบสมมติฐานของกลยุทธ์
 - กระบวนการในการพัฒนาและปรับปรุงตัววัด

© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



ประโยชน์ของการทำ BSC



☀ ทำให้การวางแผนมีความชัดเจนขึ้น

📊 การจัดสรรทรัพยากร ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์

- การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปตามการดำเนินงาน
- การจัดสรรทรัพยากร เป็นไปตามข้อเท็จจริง ไม่ใช่ตามสัญชาตญาณและการเมือง

📊 เพิ่มความสามารถในการเดาและพยากรณ์ สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

- Leading indicators
- Cause-effect predictions
- Simulations made possible

© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



ประโยชน์ของการทำ BSC



☀ กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาในองค์กร

- 📊 ทำให้มีความชัดเจนในสิ่งที่กำลังเป็นอยู่
- 📊 ทำให้ทราบถึงสิ่งที่ต้องมีการปรับปรุงและพัฒนา
- 📊 ทำให้ทราบถึงแนวทางในการปฏิบัติที่ดีที่สุด
- 📊 ทำให้ทราบถึงโอกาสสำหรับการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมใหม่ๆ

☀ การบริหารการเปลี่ยนแปลง

- 📊 Measurement and Initiatives นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม
- 📊 ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรสู่ Performance-based Culture
- 📊 เชื่อมโยงกับระบบ Pay-for-Performance

© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



BSC: Hall of Fame Award



- ABB Switzerland
- AT&T Canada
- BMW FINANCIAL SERVICES,
- BOREALIS
- Brown & Root
- City of Brisbane
- City of Charlotte
- Chemical Bank
- CIGNA Property & Casualty
- CROWN CASTLE INTERNATIONAL
- Duke Children's Hospital
- DuPont
- Fulton County School
- GTE Human Resources
- Hilton Hotels
- Korea Telecom
- Mobil NAM&R
- Nova Scotia Power
- Kinnarps AB
- PLIVA d.d.
- Royal Norwegian Air Force
- Saatchi & Saatchi
- SIEMENS
- SKANDIA
- Southern Gardens Cirtus
- St. Mary's/Dulth Clinic Heath Systems
- Tata Motors CVBU
- TENNESSEE VALLEY AUTHORITY
- Texaco Refining & Marketing
- UPS
- U.S. National Rconnaisance Office
- UK Ministry of Defence
- University of California, San Diego
- U.S. Army
- Volvofinans
- Wells Fargo Online Financial Services
- Wendy's International

© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



ตัวอย่างขององค์กรที่นำ BSC มาใช้จนเห็นผลลัพธ์



- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● Mobil: from last to first in ind, ROCE 6% to 16% ● Wendy's Int'l: Mkt Cap \$2.5 - \$4b, stock price up 75% ● UPS: Rev up 9%, Net Income Up 33% ● Hilton Hotels: Cust Loyalty up 5%, EBITDA margin 3% above average ● Duke Chuildren's Hospital: Cust Sat #1, Cost/Case down 33% ● Defense Logistics Agency: %130m saving, process \$2.2b more for its cust | <ul style="list-style-type: none"> ● Shin Corp ● AIS ● TA ● กรุงเทพมหานคร ● Thai Acrylic Fibre ● KBANK ● AIG Finance ● PTTEP |
|---|--|

© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



กรณีศึกษาการจัดทำ *Balanced Scorecard* ของเมือง



Charlotte

- มีการวัดผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ มาก่อนผ่านทางการทำงาน MBO (Management by Objectives) แต่เนื่องจากวัดทุกอย่าง ทำให้เกิดภาวะ Information Overload อีกทั้งสิ่งที่วัดไม่ได้สะท้อนภาพของกลยุทธ์อย่างแท้จริง
- ต้องการระบบที่ช่วยบอกให้รู้ถึงการดำเนินงานด้านกลยุทธ์ พร้อมทั้งสิ่งที่ช่วยแปลงภารกิจและกลยุทธ์ไปสู่วัตถุประสงค์ที่สามารถวัดและจับต้องได้

© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



กรณีศึกษาการจัดทำ *Balanced Scorecard* ของเมือง



Charlotte

- เริ่มต้นจากการกำหนดประเด็นทางกลยุทธ์ที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่
 - ▣ Community Safety
 - ▣ City-Within-a-City
 - ▣ Transportation
 - ▣ Economic Development
 - ▣ Restructuring Government
- นำ BSC มาใช้ เนื่องจากเป็นระบบที่มุ่งเน้นในสิ่งที่จะต้องทำเพื่อให้ประสบความสำเร็จ
- มีการปรับเปลี่ยนมุมมองให้เข้ากับหน่วยงานของรัฐมากขึ้น

© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



กรณีศึกษาการจัดทำ *Balanced Scorecard* ของเมือง



Charlotte

- มุมมองด้านลูกค้า: 'Is the City delivering the services the citizens want?'
- มุมมองด้านการเงิน: 'Is the service delivered at a good price?'
- มุมมองด้านกระบวนการภายใน: 'Can the City change the way the service is delivered and improve it?'
- มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา: 'Is the City maintaining technology and employee training for continuous improvement?'

© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



กรณีศึกษาการจัดทำ *Balanced Scorecard* ของเมือง



Charlotte

- แรกเริ่มผู้บริหารของเมือง จัดทำ Corporate Scorecard โดยประกอบ ด้วยวัตถุประสงค์ทั้งหมด 19 ประการ และมุ่งเน้นในประเด็นสำคัญ ทางกลยุทธ์ทั้ง 5 ประการ

© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



กรณีศึกษาการจัดทำ *Balanced Scorecard* ของเมือง



Charlotte

มีการกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์แต่ละข้อ

- ▣ **Reduce Crime:** decrease crime throughout the city through the use of community-oriented policing and other strategies that target specific crime categories or offenders
- ▣ **Grow the Tax Base:** Increase tax revenue by increasing new business development, retaining existing businesses, and encouraging residential / commercial developments

© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



กรณีศึกษาการจัดทำ *Balanced Scorecard* ของเมือง



Charlotte

องค์ประกอบของการจัดทำ **Corporate Balanced Scorecard** ของเมือง **Charlotte**

- ▣ วิสัยทัศน์
- ▣ Focus Areas (Strategic Themes)
- ▣ Strategic Principles (Smart Growth)
- ▣ Perspectives
- ▣ Objectives
- ▣ Linkage
- ▣ Measures & Targets

© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



กรณีศึกษาการจัดทำ *Balanced Scorecard* ของเมือง



Charlotte

📌 Vision

- ▣ The City of Charlotte will be a model of excellence that puts the citizens first. Skilled, motivated employees will be known for providing quality and value in all areas of service. We will be a platform for vital economic activity that gives Charlotte a competitive edge in the marketplace. We will partner with citizens and businesses to make this **a community of choice for living working and leisure activities.**

© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



กรณีศึกษาการจัดทำ *Balanced Scorecard* ของเมือง



Charlotte

- **Strategic Themes or Focus Areas:** Each year City Council identifies areas of focus or strategic themes for community needs
 - ▣ **Community Safety:** Charlotte will be a safe city in which to live and work
 - ▣ **Communities Within a City:** Charlotte will be a community of diverse, healthy neighborhoods of choice
 - ▣ **Economic Development:** Charlotte will be a successful city through quality economic development
 - ▣ **Restructuring Government:** The City of Charlotte will manage resources for results
 - ▣ **Transportation:** Charlotte will be a city of transportation choices

© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



กรณีศึกษาการจัดทำ *Balanced Scorecard* ของเมือง



Charlotte

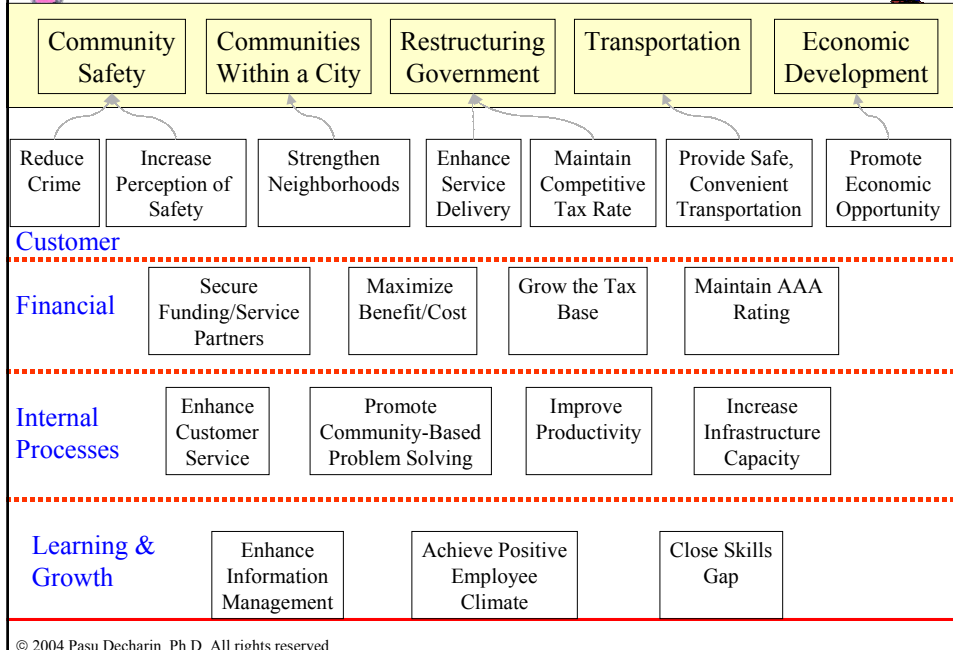
❁ Strategic Principles or Smart Growth

- ❑ Maintain land use planning capacity
- ❑ Sustain effective land use decisions
- ❑ Strengthen community through healthy neighborhoods
- ❑ Design for livability
- ❑ Safeguard the environment
- ❑ Expand transportation choice
- ❑ Use public investment as a catalyst for desired outcomes

© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



City Council Focus Areas



© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



กรณีศึกษาการจัดทำ *Balanced Scorecard* ของเมือง



Charlotte

ประโยชน์ที่ได้รับจากการนำ BSC มาใช้

- นำเสนอข้อมูลทางกลยุทธ์ที่สำคัญให้กับผู้บริหารได้รับทราบ
- ลดตัวชี้วัดทั้งเมืองจาก 8 – 900 ตัว เหลือเพียง 266 ตัว (ในทุกระดับ)
- 68% ของประชากร ใ้การบริการของเมืองในลำดับที่สูง
- 69% ของพนักงานเข้าใจในเป้าหมายของเมืองและแผนก
- 80% ของโครงการที่ต้องอาศัยเงินทุนระยะยาว มีงบประมาณสนับสนุน
- รายได้จากภาษี อยู่ในเกณฑ์ที่ต้องการ

© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



Royal Norwegian Air Force



- RNoAF operates on a budget of NOK 3.8 billion for operations and maintenance and a material investment budget of NOK 1.9 billion.
- The Royal Norwegian Air Force used the Balanced Scorecard to drive a major change program in 2001.
- Now a lean and strategy-focused force, RNoAF has garnered financial improvements that include a 50% increase in training and exercise without an increase in budget.
- It has received excellent marks in all capacities on 2002 NATO evaluations.
- Its pilots are reaping the benefits of increased flight hours on F-16 combat aircraft – an important internal measure.
- The Royal Norwegian Air Force has evolved into highly flexible fighting force that can change shape and rearrange itself with ease and that has the power to tackle today's tough challenges within its own borders and beyond.

© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



Royal Norwegian Air Force

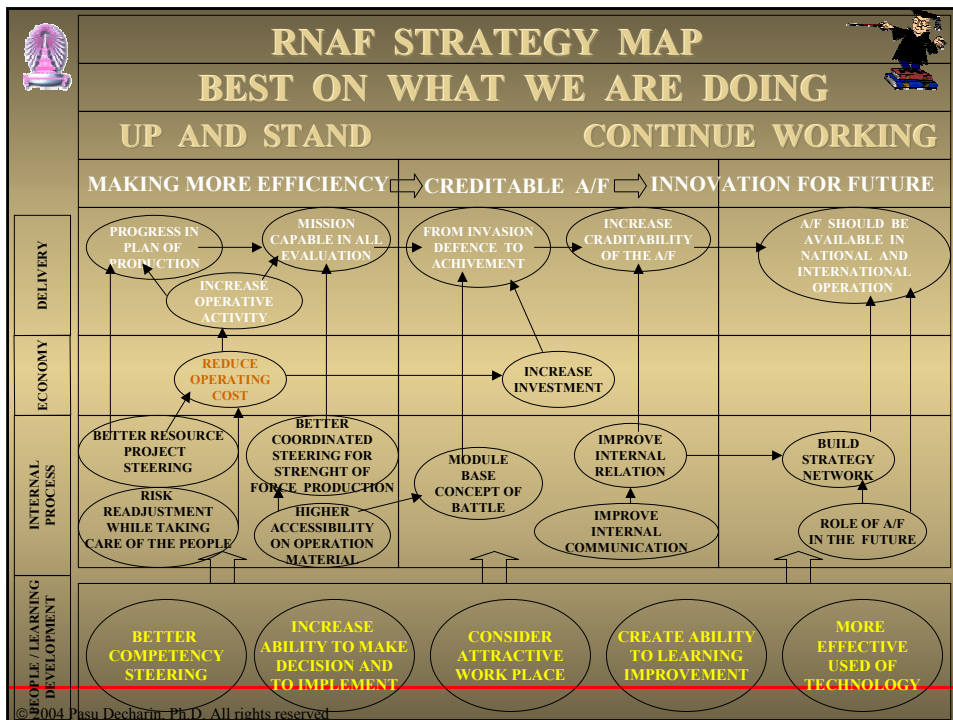


“The Norwegian Defense Forces are going through the most comprehensive modernization since the Second World War. In the 21st century we must be able to handle a multitude of incidents and episodes, from riots to terror attacks, crisis and war. This demands **flexible High Reaction Forces** which are able to deploy on short notice, nationally as well as internationally.

I was convinced that the BSC could help me **develop and implement a new vision and strategy** for our Air Force. This tool matches my way of communication: **it is visual, simple, and to the point.** The BSC combines all important elements of leadership and management into one system, and helps me maintain a **strategic focus.**”

Major General Tomas Colin Archer, Chief of Air Staff

© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved





Balanced Scorecard สำหรับกระทรวงกลาโหมของ อังกฤษ



- เป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่และงบประมาณที่สูง
- ต้องการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงาน
- เริ่มนำ Balanced Scorecard มาใช้ในปี 1999
- นำมาใช้จนประสบความสำเร็จ และได้รับการคัดเลือกให้เข้าไปอยู่ใน
Balanced Scorecard Hall of Fame ในปี 2002

© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



U.K. Ministry of Defense



- มีการจัดทำ Strategic Defense Review และมีการตัดสินใจที่จะปรับเปลี่ยน
กองทัพให้ทันสมัยทางด้านการจัดการมากขึ้น
- ในอดีต มีการใช้ระบบและเครื่องมือในการประเมินผลอื่น แต่
 - มีรายละเอียดมากเกินไป
 - ยาว และใช้เวลานานในการผลิตและอ่าน
 - ไม่ได้มุ่งเน้นไปในประเด็นที่มีความสำคัญ
- เริ่มแสวงหาเครื่องมือทางการจัดการอื่นๆ เข้ามาใช้
 - Six Sigma
 - EFQM
 - Balanced Scorecard

© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



U.K. Ministry of Defense



- มีการกำหนดมุมมองใหม่ที่มีมุมมอง 'ได้แก่'
 - Output Deliverables ('Are we delivering what the government wants?')
 - Resource Management
 - Enabling Processes
 - Building for the Future
- มีการจัดทำ Workshop เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดสำหรับแต่ละมุมมอง
- ในขั้นแรกได้วัตถุประสงค์ 17 ประการ และตัวชี้วัด 82 ประการ
- มีการเลือกวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดให้เหลือวัตถุประสงค์เพียง 15 และตัวชี้วัดเพียง 42 ข้อ
 - โดยการถามคำถามว่า "อะไรคือตัวชี้วัดที่จะใช้ได้จริงๆ บ้าง"
- สุดท้ายเหลือวัตถุประสงค์เพียง 13 ประการ และตัวชี้วัดเพียง 26 ข้อ

© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



Improved Operational effectiveness

Better use of resources

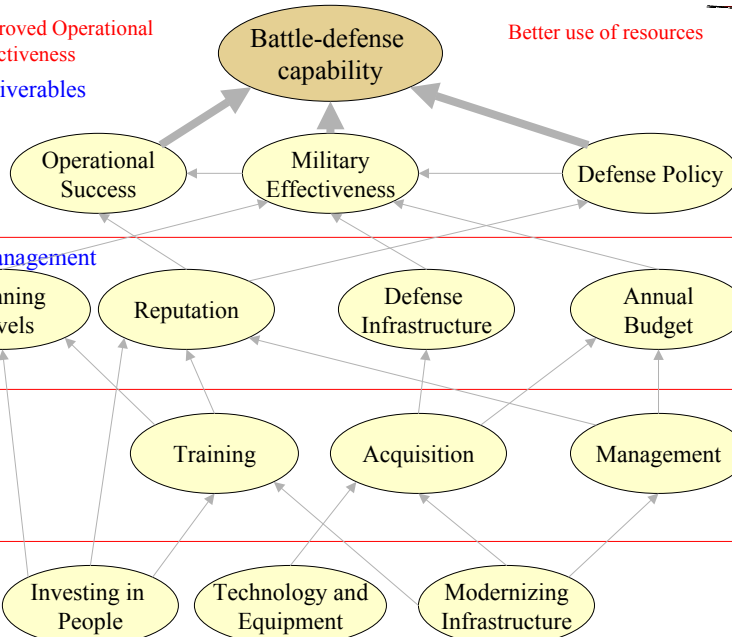
Output Deliverables



Resource Management

Enabling Processes

Build for The Future



© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



ภายหลังจากนำ BSC มาใช้แล้วพบว่า.....

- ➊ มุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับกลยุทธ์เพิ่มมากขึ้น
- ➋ มุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญและความเร่งด่วนมากขึ้น
- ➌ BSC กลายเป็น Agenda ในการประชุมประจำเดือนของผู้บริหาร
- ➍ มีการประสานงานและช่วยเหลือกันมากขึ้น
- ➎ การสื่อสารกับหน่วยงานภายนอกมีความชัดเจนขึ้น โดยเฉพาะในด้านของการงบประมาณ

© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



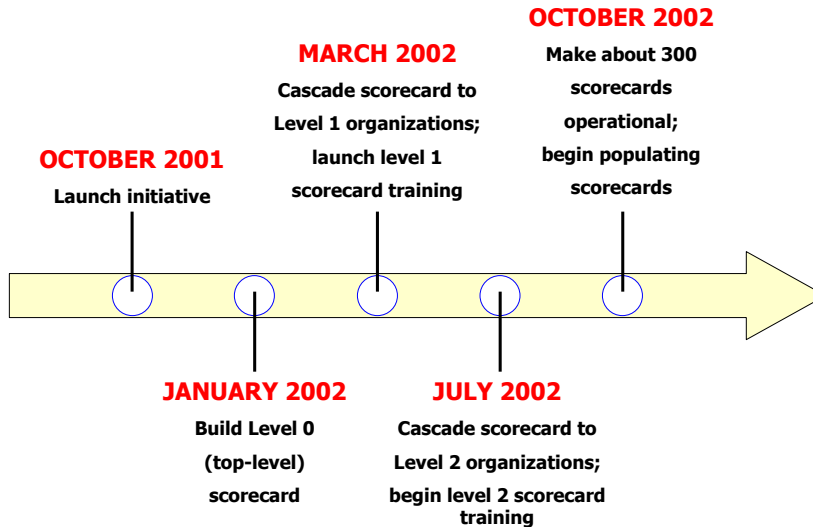
U.S. Army

- The U.S. Army is orchestrating a profound and comprehensive effort to **transform** itself into a **technically advanced, nimble force able to respond rapidly and decisively** across a full spectrum of operations.
- Using the BSC, Army has achieved **cross-functional coordination and accelerated decision-making**. With a **clear articulation of its mission and improved focus on stakeholders**, the Army has been able to map out **its key internal processes** in order to reconcile its long-term vision of becoming the force of the future with its current need to maintain readiness.
- The Army's **Strategic Readiness System**, the name it gives to its BSC, has been key to achieving this transformation

© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



Chronology of the Army's Scorecard Initiative



© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved

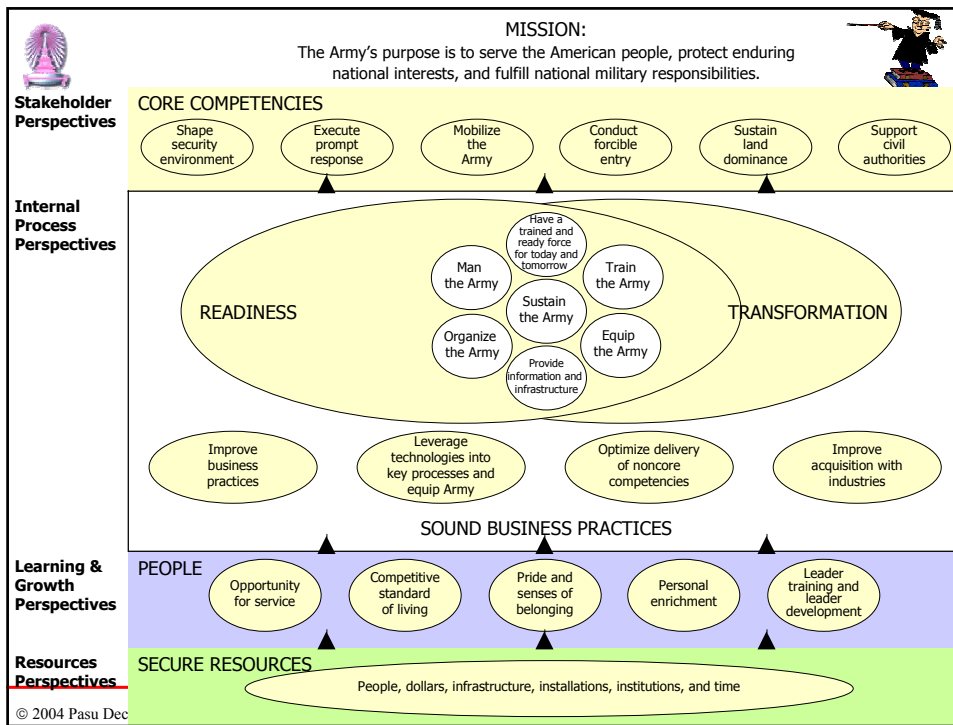


กระบวนการพัฒนา U.S. Army's Scorecard



- คณะทำงานทำการสัมภาษณ์นายทหารระดับสูง และปรับแต่ง Strategy Map ของหน่วยงาน Public Sector ให้เข้ากับกองทัพ โดยมุ่งเน้นที่ตัวพันธกิจ (Mission) ของกองทัพเป็นหลัก
- ภายใต้ Strategy Map ประกอบด้วยความจำเป็นเร่งด่วนที่ทางกองทัพฯ **ต้องการที่จะมุ่งเน้น (Strategic Priorities)**
 - **Core competencies** ความสามารถที่กองทัพต้องมีเพื่อให้สามารถทำตามหน้าที่ความรับผิดชอบ
 - **Readiness** สิ่งที่จะต้องมีความพร้อมต่อการในการป้องกันประเทศ
 - **Transformation** สิ่งที่จะต้องเพื่อให้กองทัพดำรงอยู่ในโลกยุคใหม่
 - **Sound Business Practices** การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรในการดำเนินงาน
 - **People** ปัจจัยพื้นฐานสำหรับกองทัพ
 - **Secure Resources** การได้มาซึ่งทรัพยากรที่สำคัญสำหรับการดำเนินงานข้างต้น

© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



Theme: Stakeholder – Core Competencies

	Strategic Objective	Objective Description	Candidate Measures
C1	Shape Security Environment (G3-SS)	Cooperate with foreign armies to assure allies and friends, dissuade threats to US national interests, deter conflict and enhance multinational response capabilities.	C1-a % of priority countries (based on Joint Strategic Capabilities Plan, Theater Security Cooperation Plans and Army International Activities Plan) with which the Army has established effective, structured and ongoing relationships that foster access, coalition building, coalition military capabilities, security assistance, and armaments cooperation activities C1-b % of critical access/joint international usage agreements proven actionable through exercises
C2	Execute Prompt Response (G3-SS)	Provide strategically responsive land forces at the time and place required by the Joint Force Commander that can be mission-tailored, projected from home or abroad, and conduct decisive operations immediately on arrival to deter conflict and, if deterrence fails, to compel and decisively defeat adversaries.	C2-a Number and availability of designated units organized and resourced to complete deployment and be operationally employable within specified timelines C2-b Number and availability of divisions organized and resourced to complete deployment in theater within specified timelines C2-c Number of designated units organized and resourced to meet deployment readiness objectives

© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



Theme: Stakeholder – Core Competencies



	Strategic Objective	Objective Description	Candidate Measures
C3	Mobilize the Army (G3-OD & NGB, OCAR)	Maintain the ability to mobilize land forces to meet crises, including protracted, major theater war and provide the President and the Secretary of Defense with the means to confront unforeseen challenges.	C3-a % Power Projection Platform and Power Support Platforms ready to execute support C3-b % of resources required to expand the capacity and execute the training for institutional and unit training for the RC
C4	Conduct Forced Entry (G3-SS)	Apply land combat power at the point of decision to gain entry into contested areas worldwide with land forces that are able to fight upon arrival, defeat anti-access and area denial threats and prepare for arrival of follow on-forces.	C4-a Number and availability of Army units organized and resourced to execute deployment from strategic distances into a contested area and employ required level of combat power in a forced entry operation C4-b Number and availability of Army special operations / special purpose units organized and resourced to conduct strike operations and attack high payoff targets in support of forced entry operations

© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



Theme: Stakeholder – Core Competencies



	Strategic Objective	Objective Description	Candidate Measures
C5	Sustained Land Dominance (G3-SS)	Provide full spectrum maneuver forces for the full range of military operations in the 21 st Century including conducting operational maneuver from strategic distances and mobile strike operations; closing with and destroying enemy forces; applying precision fires and maneuver; exercising information superiority; commanding and controlling joint and multi-national forces; and controlling and defending land, people, and resources at home and abroad.	C5-a Number of maneuver brigades/ divisions, including associated combat support forces, available for deployment /employment within 30/60/90/150 days C5-b % of required logistics support available for maneuver forces in key regions/ countries identified in the Army priority guidance
C6	Support Civil Authorities (G3-OD & SASA-MS)	Provide the diversity of services and support that the Army can uniquely contribute to assist civil authorities in domestic and international contingencies, including disaster relief and crisis resolution, and until the civil authority reestablishes control or civilian relief agencies can assume the mission.	C6-a % of civilian authority requests addressed within 4 hours C6-b % of designated force trained to METL proficiency in civil support

© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



Theme: Readiness & Transformation



	Strategic Objective	Objective Description	Candidate Measures
P1	Trained & Ready Force for Today & the Future (G3-TR)	Army executes Title 10/32 functions to provide trained and ready units to the CINCS to execute the National Military Strategy. Develop and Implement the requirements for soldiers and units in the Objective Force to operate in the new operational environment. Develop and implement the requirements to train and sustain soldiers and units for/in the Objective Force.	P1-a % Forces meeting required Army readiness objectives P1-b % Forces resourced to meet required Army readiness objectives
P2	Sustain the Army (G4)	Develop polices to facilitate maintenance of stocks and equipment at optimal standards in support of Defense Plan and Guidance & National Military Strategy.	P2-a % of industrial base prepared to meet Army requirements P2-b Operational readiness rates of all equipment
P3	Organize the Army (G8-FD G3-FM)	Establish and implement the Force structure requirements driven by the Army concepts to include the operating, generating and sustaining Forces.	P3-a % of units organized and structured in accordance with Transformation Plan P3-b % of organizations resourced to meet transformation requirement

© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



Theme: Readiness & Transformation



	Strategic Objective	Objective Description	Candidate Measures
P4	Man The Army (G1)	Develop and maintain programs and policies to man The Army with soldiers and civilian employees. Raise and sustain a quality force that enhances readiness and strengthens the Army as an institution. The focus is Recruiting, Retention, Attrition and Distribution.	P4-a % of FY Manning Program achieved measured in terms of end strength and man-years P4-b % of units by priority category that achieve manning goal
P5	Train The Army (G3-TR)	The Army provides forces fully trained to execute Army's core competencies, which is accomplished by individual training and leader development in our training institutions and collective training in our units and Combat Training Centers.	P5-a % METL trained in units (T-METL) P5-b % doctrine and both training doctrine and material completed required to train the force

© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



Theme: Readiness & Transformation



	Strategic Objective	Objective Description	Candidate Measures
P6	Equip The Army (ASA ALT & G3/FM) (G4)	The Army provides fully equipped and modernized forces to execute Army's core competencies.	P6-a % of new equipment fielded in accordance with timelines P6-b Availability of spares and ammunition / munitions to support the execution of a prompt response (first 30 days of operations)
P7	Provide Info & Infrastructure (DISC4 & ASCIM)	Army infrastructure is critical to readiness. Installation Infrastructure is measured by the Installation Status Report. Sustain and improve predictable installation systems, power projection infrastructure, and environmental programs to improve the quality of installations and support quality training and operations. Ensure the availability of efficient, effective base operations, services and facilities.	P7-a % facilities meeting Army standards from the Installations Status Report P7-b % of installation requirements funded in Presidential Budget (PB)/Five Year Data Base (FYDP) P7-c % of network availability/number of intrusions

© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



Perspective: Sound Business Practice



	Strategic Objective	Objective Description	Candidate Measures
P8	Improve Business Practices (G8)	Improve business practices throughout the Army by identifying efficiency improvement opportunities and minimizing duplicative processes in the cost of operating the force.	P8-a Average direct labor productive hours per employee P8-b Number of antiquated legacy systems eliminated and/or updated
P9	Leverage Technologies into Key Processes (DISC4 and ASA (ALT))	Achieve an overarching process and methodology to link and synchronize Army life cycle process to enhance Army decision making. Technology is a key enabler for the Transformed Army. It will create efficiencies, may reshape critical processes such as training, will support core competencies and is critical to enabling joint operations.	P9-a % of Army meeting Army Knowledge Mgmt (AKM) Goal #1 (Investment /Governance) P9b % of R&D fully funded in Presidential Budget (PB)/Five Year Data Base (FYDP)
P10	Optimize Delivery of Non-Core Competencies (G8)	Manage and utilize resources in a cost effective and responsible manner to achieve Army requirements in areas outside of core competencies. Outsourcing options will be considered where quality can be maintained.	P10-a \$ saved through competitive sourcing P10-b Quality of outsourced services P10-c Borrowed military manpower saved
P11	Acquisition Reform with Industries (ASA-ALT)	Equipping a capabilities based Army through efficient acquisitions and lifetime cost view while projecting the technology and industrial bases.	P11-a Acquisition cycle time versus plan P11-b % use of off-the-shelf technology

© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



Perspective: People



	Strategic Objective	Objective Description	Candidate Measures
L1	Enhance Well Being (G1)	Balance the mutually supporting demands an expectations of the Army and its people. Well Being goals address 1) Standard of living, 2) Pride and sense of belonging and 3) Personal enrichment. These goals are achieved by integrating a myriad of diverse programs: Command Programs, Pay & Compensation, Health Care, Housing & Workplace Environment, Education, Family programs and Morale Welfare & Recreation.	L1-a Overall Army Score from the Well-Being Status Report
L2	Promote Army Values (G1)	Provide the inspired leadership that celebrates our soldiers and nurtures their families, trains for decisive victories, and demonstrates responsible stewardship for the national treasure entrusted to us - our men and women in uniform - and provide the resources to make them successful.	L2-a Soldier satisfaction survey results L2-b Family satisfaction survey results L2-c DA Civilian satisfaction survey results
L3	Improve & Implement Leader Development Programs (G3-TR & G1)	Improve & Implement Individual Development Programs – leaders, soldiers, civilians	L3-a % of programs resourced to train leaders L3-b % workforce training completed for their grade level and career field

© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



Perspective: Means



	Strategic Objective	Objective Description	Candidate Measures
R1	Secure Resources; People, Dollars, Time, Institution, Installation and Infrastructure (G8 & ASA-FM)	Competitively secure appropriate funding levels for the Army. Proportionate allocation across all components – people, money, time, institutions, installation and infrastructure - against valid requirements.	R1-a % funding of The Army Plan R1-b % funding of designated programs

© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



การนำ BSC ไปใช้ให้เกิดผล (ตัวอย่างจากองค์กรที่ประสบความสำเร็จ)



- ⊕ มีการกำหนด **Roadmap** ที่ชัดเจนของการนำ BSC มาใช้ เพื่อให้ทุกคนมีทิศทางร่วมกันที่ชัดเจน และทำให้ทุกคนเห็นว่าไม่ใช่ของเล่นชั่วคราว
- ⊕ ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญอย่างเต็มที่ มีทัศนคติ **Something was better than nothing**
- ⊕ ผู้บริหารสูงสุดออกบันทึกถึงพนักงานทุกคนเพื่ออธิบายสาเหตุและความจำเป็นที่ต้องนำ BSC มาใช้
- ⊕ ประชุมเดือนละ 4 ครั้งตามแต่ละมุมมอง
- ⊕ การประชุมแต่ละครั้ง **ไม่ใช่การจับผิด** แต่มาพิจารณาร่วมกันว่าปัญหาคืออะไร และร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น – ทำให้เกิดการทำงานแบบ **Cross-Functional**

© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



ไม่ใช่ว่าทุกองค์กรที่นำ BSC มาใช้จะประสบความสำเร็จ



- ⊕ ร้อยละ 50 ขององค์กรที่บอกว่าจะนำเอา BSC มาใช้ ไม่ได้บรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ เนื่องจาก
 - ▣ ขาด **Leadership Commitment**
 - ▣ มอง BSC เป็น **Project Focus** แทนที่จะเป็นวิธีการในการบริหารแบบใหม่
 - ▣ มุ่งเน้นการเป็นเครื่องมือในการ **ประเมินและวัดผล** เป็นหลัก
 - ▣ ขาด **ความสามารถและความเข้าใจ** ที่ดีพอ
 - ขาดความเข้าใจในแนวคิดของ BSC
 - สับสนว่าจะทำอะไรต่อหลังจากพัฒนา BSC เสร็จสิ้นแล้ว
 - ไม่ได้มีการเชื่อมโยงกับ **ระบบการบริหาร** (Not tied to management system)

© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



BSC & KPI Homepage

- 📍 www.bscol.com
- 📍 www.performanceportal.org
- 📍 www.balancedscorecard.org
- 📍 www.balancedscorecard.net
- 📍 www.zigonperf.com
- 📍 www.p-management.com/index.htm
- 📍 www.cranfield.ac.uk/som/cbp/pma/

© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



Executive Personal Template

- **Quality:**
 - non-working day
 - health: pills/day, day in hospital, medical budget/age
 - # of hours a day spent with desired person
 - free cash flow / budget for leisure
 - travel distance from home to work
 - crime level of environment
- **Wealth:**
 - fortune: what you get i.e. house, car, asset, social class compare to parent
 - flow: what you work for i.e. wage, salary

© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



Executive Personal Template (cont')



● Power

- ▣ sq. meter you ruled
- ▣ # of people you command
- ▣ budget in control
- ▣ person in network
- ▣ authority

● Recognition

- ▣ business card title
- ▣ resume, CV
- ▣ position
- ▣ authorship, loyalty, license
- ▣ member of desired community
- ▣ rare expertise
- ▣ reputation

© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved



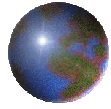
Performance Appraisal Terms



- Average employees..... Not too bright
- Active socially..... Drinks a lot
- Careful thinker..... Won't make a decision
- Use logic on difficult jobs... Get someone else to do it
- Has leadership qualities..... Is tall or has a loud voice
- Exceptionally good judgement... Lucky
- Keen sense of humour..... Knows a lot of dirty jokes
- Relaxed attitudes..... Sleep at desk
- Work is first priority..... Too ugly to get a date
- Independent worker..... Nobody knows what he/she does
- Great presentation skills.... Able to bullshit
- Good communication skills.... Spends a lot of time on phone
- Loyal..... Can't get a job anywhere else

© 2004 Pasu Decharin, Ph.D. All rights reserved

Questions??



ผศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
pasu@acc.chula.ac.th

Thank You