

บทที่ 9

การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ (Strategic Evaluation and Control)

การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์จัดเป็นกระบวนการขั้นสุดท้ายที่ต้องกระทำในการจัดการเชิงกลยุทธ์ การดำเนินงานใด ๆ หากขาดซึ่งการควบคุมและประเมินผลแล้วย่อมไม่สามารถบ่งบอกถึงความสำเร็จของการทำงานนั้นได้ ในการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ขององค์กรจะต้องทำการตรวจสอบ ติดตามและประเมินผล การนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ขององค์กรว่ามีการดำเนินงานที่เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้หรือไม่และแผนกลยุทธ์นั้นประสบความสำเร็จตามที่ต้องการเพียงใด วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคที่ประสมรวมถึงการหาวิธีในการ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นนั้น ซึ่งอาจจะทำได้โดยการทบทวนปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นจริงในปัจจุบัน ในการวัดผลหรือการประเมินผลเพื่อการควบคุมกลยุทธ์นั้น มักจะทำการวัดผลหรือประเมินผลเฉพาะปัจจัยที่มีความสำคัญๆ ที่ในบางครั้งมีการเรียกกันว่า “ปัจจัยแห่งความสำเร็จ” (Key Success Factor : KSF) ขององค์กร โดยในแต่ละปัจจัยจะมีการกำหนดค่าความสำเร็จที่ต้องการเพื่อใช้เป็นมาตรวัดระดับความสำเร็จโดยทั่วไปมักจะเรียกว่า “ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ” (Key Performance Indicator : KPI) นำมาใช้เป็นเครื่องมือในการวัดผล ในบทนี้จะกล่าวถึง การควบคุมกระบวนการควบคุมกลยุทธ์ วิธีการควบคุมกลยุทธ์ในปัจจุบัน รวมถึงการวัดและการประเมินผล การดำเนินงาน โดยวิธีต่างๆ

ความหมายของการควบคุมและการประเมินผล

การควบคุม (Controlling)

หมายถึง หน้าที่งานในการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการทำงานตลอดจนการวิเคราะห์ปัญหาหรืออุปสรรคที่ประสมและการหาวิธีในการ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น การควบคุมเป็นสิ่งที่ผู้บริหารนำมาใช้ในการควบคุมพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน จากการพิจารณาว่าพนักงานจะอย่างไรให้งานสำเร็จตามมาตรฐาน ตามนโยบาย กฎเกณฑ์ กระบวนการและคำสั่งของผู้บริหาร แต่ในการควบคุมทางกลยุทธ์จะเน้นการนำกระบวนการเหล่านี้มาใช้เพื่อติดตามแผนกลยุทธ์ที่ทางองค์กรได้กำหนดไว้ทั้ง แผนกลยุทธ์ระดับบริษัท แผนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ และแผนกลยุทธ์ในระดับหน้าที่

วัตถุประสงค์ของการควบคุม โดยทั่วไปแล้วสามารถสรุปจุดมุ่งหมายของการควบคุมได้ ดังนี้

1. เพื่อให้ผลงานมีมาตรฐาน
2. เพื่อป้องกันทรัพย์สินของกิจการ
3. เพื่อให้สินค้าและบริการได้คุณภาพตามมาตรฐาน
4. เพื่อจำกัดขอบเขตการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยที่ไม่ต้องขออนุมัติจากผู้

บริหารระดับสูง

5. เพื่อวัดผลการปฏิบัติงาน
6. เพื่อการวางแผนและการกำหนดแผนในการดำเนินงาน
7. เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงรักษาสมดุลในการวางแผนต่างๆ ในองค์กร
8. เพื่อใช้ในการจูงใจบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

การประเมินผล (Evaluation)

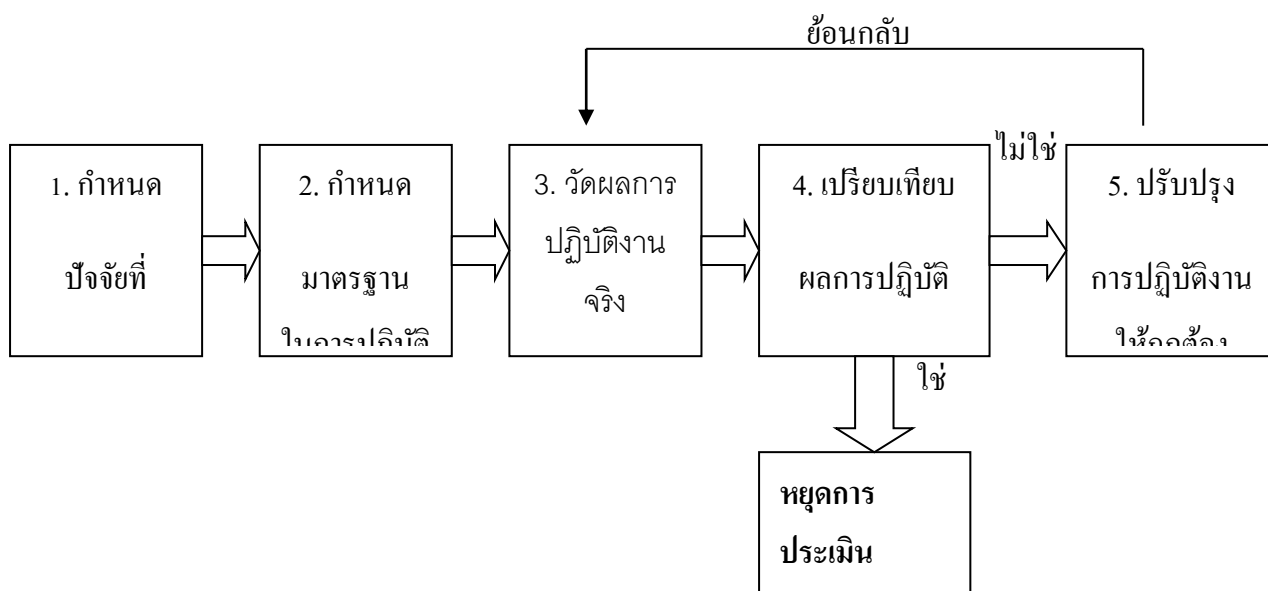
หมายถึง การเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ในตอนต้นของกระบวนการหรือแผนงาน การประเมินผลมักอยู่ในรูปของการระบุว่าผลงานที่สามารถจัดทำได้เมื่อทำการเปรียบเทียบกับเกณฑ์และมาตรฐานแล้วเป็นสิ่งที่ดีหรือไม่ โคนการประเมินผลแผนกลยุทธ์สามารถใช้ได้ทั้งการประเมินผลเชิงปริมาณและการประเมินผลเชิงคุณภาพ

วัตถุประสงค์ของการประเมินผล โดยทั่วไปแล้วจะสามารถสรุปจุดมุ่งหมายของการประเมินผลได้ ดังนี้

1. งานที่มอบหมายได้ปฏิบัติจัดทำดำเนินไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่?
2. วิธีปฏิบัติงานดำเนินไปตามหลักการที่ดีหรือไม่? เพียงใด?
3. เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของงาน
4. มีอุปสรรคในการปฏิบัติงานประการใด? เมื่อใด? เพียงใด?
5. ผลงานที่ถูกต้องและมีมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่?
6. เพื่อติดตามผลงานและให้คำแนะนำเมื่อมีอุปสรรคและป้องกันการสูญเสียแรงงานโดยเปล่าประโยชน์
7. เพื่อบำรุงขวัญของผู้ปฏิบัติงานและแสดงว่าไม่ถูกทอดทิ้ง

กระบวนการควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control Process)

กระบวนการควบคุมกลยุทธ์ เป็นการกำหนดแนวทางการปฏิบัติสำหรับผู้บริหารที่จะนำไปใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ โดยประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายอย่างเป็นทางการ (Formal Target Setting) การตรวจสอบ (Monitoring) การประเมินผล (Evaluation) และข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) การดำเนินงานตามกระบวนการดังกล่าว จะทำให้ผู้บริหารทราบข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์ และโครงสร้างขององค์การ ว่าสามารถทำให้การดำเนินการเชิงกลยุทธ์บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ กระบวนการในควบคุมสามารถแสดงได้ดังภาพที่ 9.1



ภาพที่ 9.1 กระบวนการในการควบคุมและประเมินกลยุทธ์
ที่มา (ดัดแปลงจาก พิบูล ที่ปะปาล, 2546, หน้า 253)

1. การกำหนดปัจจัยที่ต้องการวัด (Determine What to Measure)

ในขั้นตอนแรกของการควบคุมเชิงกลยุทธ์ผู้บริหารในทุกระดับจะต้องร่วมกันทำการระบุให้ชัดเจนว่ากระบวนการปฏิบัติงานและผลการดำเนินงานใดบ้างที่องค์กรต้องการตรวจสอบและประเมินผล การกำหนดปัจจัยในข้างต้น จะทำให้ทราบถึงเป้าหมายหลักๆ ที่องค์กรต้องการวัดผล ซึ่งโดยทั่วไปมักจะมุ่งเน้นเฉพาะปัจจัยที่สำคัญที่สุดในกระบวนการและจะทำการวัด

ในหลายๆ ด้าน ไม่เฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง ตัวอย่างของการกำหนดปัจจัยที่ต้องการวัดในแต่ละหน้าที่งานขององค์การธุรกิจโดยทั่วไป สามารถแสดงได้ ดังตารางที่ 9.1

ตารางที่ 9.1 ตัวอย่างปัจจัยความสำเร็จของแต่ละหน้าที่งานในองค์การ

หน้าที่งานด้าน	ตัวอย่างปัจจัยที่ต้องการวัด
ด้านการเงิน (Financial)	(1) กำไรต่อหุ้น (Earning Per Share : EPS) (2) ผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment : ROI) (3) ผลตอบแทนจากยอดขาย (Return on Sale : ROS) (4) ผลตอบแทนจากส่วนของเจ้าของ (Return on Equity : ROE)
ด้านการตลาด (Marketing)	(1) ส่วนครองตลาด (Market Share) (2) อัตราการเติบโตของยอดขาย (Sale Growth) (3) ภาพลักษณ์ของสินค้า (Product Image) (4) ผลกระทบของกลยุทธ์ตลาดต่อกำไร (Profit Impact of Market Strategy : PIMS) (5) ดัชนีชี้วัดความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction Index)
ด้านการผลิต (Production)	(1) ต้นทุนการผลิต (Production Cost) (2) คุณภาพของสินค้า (Product Quality) (3) การควบคุมคุณภาพ (Quality Assurance) (4) การควบคุมสินค้าคงคลัง (Inventory Control)
ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)	(1) อัตราการขาดงาน (Absenteeism) (2) อัตราการลาออกจากงาน (Turn Over)

ที่มา (ดัดแปลงจากพัคตร์ผอง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์, 2542, หน้า 312)

2. การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติ (Establish Standards of Performance)

เมื่อกำหนดปัจจัยที่ต้องการวัดได้แล้วจึงนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานอีกครั้งหนึ่ง โดยมาตรฐานในการปฏิบัติงาน หมายถึง มาตรการบางอย่างที่จะนำมา

ใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดผล หรือการประเมินผลการปฏิบัติงานที่องค์การต้องการจะให้เกิดขึ้นในวางแผนกลยุทธ์โดยทั่วไป มักมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานอยู่ในรูปของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ในบางครั้งอาจจะบ่งชี้ถึงตัวมาตรวัดระดับความสำเร็จของปัจจัยนั้นๆ ที่เรียกว่าดัชนีชี้วัดความสำเร็จหรือ KPI ของงานนั้นๆ เลยก็เป็นได้

3. การวัดผลการปฏิบัติงานจริง (Measure Actual Performance)

ในการวัดผลการปฏิบัติงานจริง จะต้องทำการกำหนดระยะเวลาไว้อย่างชัดเจน เช่น จะทำการวัดผลเป็นรายเดือน รายไตรมาส ราย 6 เดือน หรือรายปี เป็นต้น ส่วนสิ่งที่จะทำการวัดจะต้องสอดคล้องกับปัจจัยสำคัญๆ ที่ทำการกำหนดไว้ในข้างต้น และเกณฑ์การวัดผลก็ต้องสอดคล้องกับมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ เพื่อสามารถจะใช้เปรียบเทียบกันได้

4. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติกับมาตรฐาน (Compare Actual Performance with the Standard)

ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารจะทำการนำผลการปฏิบัติงานที่วัดได้ในขั้นตอนที่ 3 ไปทำการเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 2 หากผลการปฏิบัติที่กระทำได้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ ก็ถือว่าสิ้นสุดกระบวนการปฏิบัติงานนั้นๆ แต่หากผลการปฏิบัติที่กระทำได้อยู่แตกต่างจากเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ ไม่ว่าจะเป็นสูงหรือต่ำกว่าก็ตาม ผู้บริหารจะต้องทำการค้นหาสาเหตุของความต่างเพื่อใช้ในการปรับปรุงการทำงานในครั้งต่อไป โดยความแตกต่างที่เกิดขึ้นสามารถจัดแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

4.1 ผลการปฏิบัติที่กระทำได้ดีสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ อาจเกิดได้จากหลายสาเหตุ เช่น การกำหนดมาตรฐานต่ำเกินไป ดังนั้นในการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในครั้งต่อไปก็ต้องมีการปรับปรุงเกณฑ์ให้สูงขึ้น

4.2 ผลการปฏิบัติที่กระทำได้ดีต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ อาจเกิดได้จากหลายสาเหตุ เช่น เกิดจากต้นทุนที่สูงกว่าที่ประมาณการไว้ ผู้บริหารก็จะนำสาเหตุแห่งปัญหาดังกล่าวไปใช้แก้ไขต่อไป

5. การปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง (Take Corrective Action)

ดังที่ได้กล่าวไว้ในขั้นตอนที่ 4 แล้วว่าหากผลการปฏิบัติที่กระทำได้มีความแตกต่างจากเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ จะต้องทำการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง เพื่อให้องค์การมีผลงานที่เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ในการแก้ไขดังกล่าวนี้ อาจกระทำได้โดยการปรับปรุงแผนกลยุทธ์บางอย่างให้เหมาะสมกับสถานการณ์ยิ่งขึ้น หรืออาจต้องใช้การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การใหม่ ให้เอื้อต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่

กำหนดไว้มากขึ้น และในบางครั้งอาจต้องทำการลงทุนในทรัพยากรบางอย่างเพิ่มขึ้น การที่ผู้บริหารจะตัดสินใจใช้วิธีการใดในการแก้ไขปัญหา นั้น มีหลักเกณฑ์ที่จะให้พิจารณาถึงสาเหตุของการที่ผลการปฏิบัติงานที่กระทำได้แตกต่างจากเกณฑ์มาตรฐาน ในเบื้องต้น อยู่ 3 ประการ คือ

5.1 เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ และเป็นการเกิดแบบชั่วคราว ชั่วคราว ใช่หรือไม่?

5.2 เกิดจากมีการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามกระบวนการที่กำหนดไว้ ใช่หรือไม่?

5.3 เกิดจากความไม่เหมาะสมของกระบวนการที่กำหนดไว้ ทำให้ไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ใช่หรือไม่?

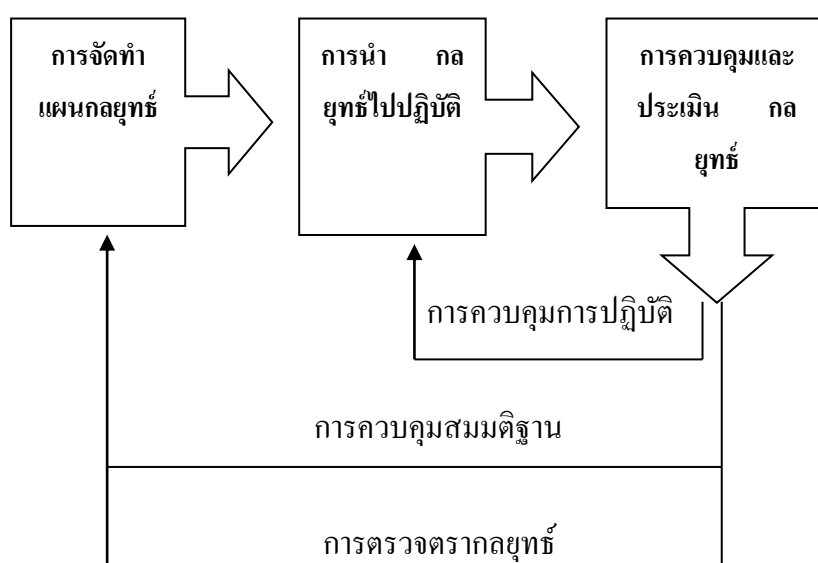
โดยจะต้องระบุสาเหตุไว้ในการดำเนินการแก้ไขว่าผู้ใดเป็นผู้ที่จะสามารถแก้ไขได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมที่สุด

วิธีการควบคุมกลยุทธ์ในยุคปัจจุบัน (Contemporary Approach to Strategic Control)

จากการควบคุมกลยุทธ์ในอดีต ส่วนใหญ่พบว่าการควบคุมมุ่งเน้นในการตรวจสอบและนำข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จากผลการปฏิบัติงานมาพิจารณาว่า ผลงานที่เกิดขึ้นนั้นประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งการควบคุมในลักษณะนี้จะกระทำได้ก็ต่อเมื่อการปฏิบัติงานนั้น เสร็จสิ้นไปแล้ว ซึ่งในบางครั้งอาจเกิดความล่าช้าในการแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น วิธีการควบคุมกลยุทธ์ในยุคปัจจุบัน ที่ Harold Koontz และ Robret W. Bradspies ได้ริเริ่มกำหนดแนวความคิดขึ้น จึงมุ่งเน้นให้ผู้บริหารทำการคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต และวางแผนเตรียมการแก้ไขไว้ล่วงหน้า (Proactive Approach) เพื่อรองรับกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นนั้น จึงกล่าวได้ว่า แนวความคิดของการควบคุมกลยุทธ์ในยุคปัจจุบันมุ่งเน้นอนาคตมากขึ้น แตกต่างจากรูปแบบการควบคุมกลยุทธ์เดิมที่มี “การใช้ข้อมูลย้อนกลับเป็นตัวควบคุม” (Feedback Control) มาเป็น “การใช้ข้อมูลอนาคตเข้าไปกำหนดเป็นตัวควบคุม” (Feedforward Control) ซึ่งจัดเป็นการควบคุมก่อนการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Preaction Control) โดยการควบคุมกลยุทธ์แบบ “การใช้ข้อมูลอนาคตเข้าไปกำหนดเป็นตัวควบคุม” สามารถจำแนกออกได้เป็น 3 รูปแบบ คือ การควบคุมการปฏิบัติการ การควบคุมสมมติฐาน และการตรวจตราเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสามารถแสดงได้ดัง ภาพที่ 9.2 และแต่ละรูปแบบมีรายละเอียด ดังนี้

1. การควบคุมการปฏิบัติการ (Implementation Control)

ในการควบคุมการปฏิบัติการตามแผนกลยุทธ์นั้น สามารถจัดแบ่งการควบคุมออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ การควบคุมการดำเนินงาน (Operations Control) และการควบคุมการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Implementation Control) ซึ่งการควบคุมแต่ละลักษณะอธิบายได้ดังนี้



ภาพที่ 9.2 การควบคุมกลยุทธ์ในยุคปัจจุบัน
ที่มา (ดัดแปลงจาก พิบูล ทีปะปาล, 2546, หน้า 257)

1.1 การควบคุมการดำเนินงาน (Operations Control) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมเพื่อตรวจสอบว่ามีการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ โดยสิ่งที่ใช้ในการควบคุมและตรวจสอบมักเกี่ยวข้องกับเรื่องต่างๆ ที่เป็นวัตถุประสงค์ในระยะสั้นขององค์กร เช่น การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ การจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ขององค์กรมีความเหมาะสมเพียงใด การดำเนินงานเป็นไปตามแผนงานและงบประมาณที่ได้กำหนดไว้หรือไม่

1.2 การควบคุมการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Implementation Control) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมเพื่อตรวจสอบว่าเมื่อเกิดความเปลี่ยนแปลงหรือแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นไม่ตรงกับที่องค์กรใช้เป็นพื้นฐานในการกำหนด

แผนกลยุทธ์ไว้นั้น องค์การจะต้องคอยประเมินและควบคุมเพื่อจะได้ทราบว่าควรปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแผนกลยุทธ์ขององค์การอย่างไร ให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้

2. การควบคุมสมมติฐาน (Premise Control)

การกำหนดสมมติฐาน โดยทั่วไปจะทำการกำหนดในขั้นตอนของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ ได้มีการพยากรณ์แนวโน้มในอนาคตของปัจจัยสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่คาดว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงไป และนำข้อสมมติฐานนั้นมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของข้อมูลในการกำหนดแผนกลยุทธ์อีกครั้งหนึ่ง ดังนั้น ในการควบคุมข้อสมมติฐาน จึงต้องทำการย้อนกลับไปดูปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่สำคัญที่เลือกมาใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยดูได้จาก ตาราง SFAS ที่ทำการสรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ไว้ก่อนการกำหนดทิศทางขององค์การ (บทที่ 6) ในการควบคุมสมมติฐานจะต้องทำการตรวจสอบปัจจัยสภาพแวดล้อมที่สำคัญดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง เพื่อจะทำการพิจารณาว่าข้อสมมติฐานที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ก่อนหน้านี้มีการเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ หากมีการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจะต้องทำการปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ที่ใช้ใหม่ เช่น บริษัทอสังหาริมทรัพย์แห่งหนึ่ง ทำการกำหนดใช้แผนกลยุทธ์การเจริญเติบโต โดยตั้งข้อ สมมติฐานปัจจัยอัตราดอกเบี้ยไว้ที่ร้อยละ 3 ถ้าหากสถานการณ์จริงที่เกิดปรากฏว่า อัตราดอกเบี้ย มีการผันผวนเป็นร้อยละ 7 ผู้บริหารก็จะต้องปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์มาเป็นการใช้กลยุทธ์การรักษาสภาพแทน เป็นต้น

3. การตรวจตราเชิงกลยุทธ์ (Strategic Surveillance)

ในการตรวจตราเชิงกลยุทธ์จะทำการตรวจตราปัจจัยสภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การในภาพรวมทั้งหมด ไม่เฉพาะเจาะจงแต่ปัจจัยสำคัญ ๆ ที่นำมากำหนดเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์เท่านั้น เนื่องจากปัจจัยสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่ไม่ได้เลือกกำหนดให้เป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ในขณะที่ทำการวางแผนกลยุทธ์ ก็อาจมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งส่งผลกระทบทั้งในทางบวกหรือในทางลบต่อองค์การได้เช่นกัน การตรวจตราเชิงกลยุทธ์จึงถือเป็นหนึ่งในกระบวนการควบคุมที่ผู้บริหารจะต้องคอยติดตาม ตรวจตรา อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อจะได้ทำการปรับตัวรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างทันทั่วทั้งที่

การวัดและการประเมินผลการดำเนินงาน (Measuring and Evaluation)

การดำเนินงานใดๆ ก็ตาม ย่อมจะต้องแสวงหาวิธีการวัดผลของการดำเนินงานและการประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อที่จะได้ทราบถึงความสำเร็จของการดำเนินงานนั้น ในการดำเนินงาน

ตามแผนกลยุทธ์ก็เช่นเดียวกัน ย่อมจะต้องแสวงหาวิธีการวัดผลและการประเมินผลเพื่อจะได้ทราบว่าการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์นั้น ประสบความสำเร็จเพียงใด ซึ่งโดยทั่วไปแล้วสามารถจัดแบ่งการวัดผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ออกเป็นหลายวิธี ในที่นี้จะขอนำเสนอถึงวิธีที่นิยมนำไปใช้เพียง 4 วิธี ได้แก่

1. การวัดผลโดยใช้เกณฑ์ด้านการเงิน
2. การวัดผลโดยใช้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร
3. การวัดผลโดยใช้ Benchmarking
4. การวัดผลโดยใช้แบบจำลอง Balance Scorecard หรือ BSC

ส่วนการที่องค์กรใดจะเลือกใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งหรืออาจเลือกใช้หลายๆ วิธีการร่วมกัน ก็ขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของผู้บริหารในองค์กรนั้นๆ โดยการวัดผลแต่ละวิธีการสามารถอธิบายรายละเอียดได้ ดังนี้

1. การวัดผลโดยใช้เกณฑ์ด้านการเงิน

การวัดผลโดยใช้เกณฑ์ด้านการเงินถือได้ว่าเป็นเกณฑ์ที่ได้รับความนิยมนำไปใช้มากที่สุด เป็นรูปแบบการประเมินพื้นฐานที่เกือบทุกองค์กรเลือกใช้ และเป็นเกณฑ์ที่สามารถแสดงให้เห็นถึงผลการดำเนินงานในหลายๆ ด้านขององค์กร โดยส่วนใหญ่แล้วมักนำเอาอัตราส่วนทางการเงินมาใช้ในการวัดผล โดยเฉพาะอัตราส่วนที่เป็นอัตราความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratios) ซึ่งบ่งบอกถึงความสามารถในการหารายได้จากการดำเนินงานและการลงทุนในสินทรัพย์ ซึ่งองค์กรมักจะให้ความสำคัญมากในการใช้เป็นเครื่องมือในการวัดและประเมินองค์กร โดยอัตราส่วนดังกล่าวประกอบด้วย

1.1 อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment : ROI) เป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการทำกำไรขององค์กรจากสินทรัพย์ที่องค์กรนั้นมีอยู่เป็นอัตราส่วนที่นิยมนำไปใช้ในการประเมินมากที่สุด ในบางกรณีจะพบว่าการเรียกอัตราส่วนชนิดนี้ว่า อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on Assets : ROA) เพราะในการคำนวณหาอัตราส่วนชนิดนี้สามารถคำนวณได้จากการนำกำไรสุทธิ หารด้วย สินทรัพย์ทั้งหมดขององค์กรคูณด้วย หนึ่งร้อย ซึ่งสามารถบอกถึงอัตราร้อยละของผลตอบแทนโดยแสดงเป็นสูตรการคำนวณได้ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน} &= \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{สินทรัพย์รวม}} \times 100 \\ (\text{อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์}) \end{aligned}$$

1.2 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity : ROE) เป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถขององค์กรในการตอบแทนการลงทุนของผู้ถือหุ้น โดยทำการคำนวณหาอัตราส่วนชนิดนี้เป็นอัตราร้อยละได้จากการนำกำไรสุทธิหารด้วยส่วนของผู้ถือหุ้นด้วย หนึ่งร้อย ซึ่งสามารถบอกเป็นอัตราร้อยละของผลตอบแทน โดยแสดงเป็นสูตรการคำนวณได้ดังนี้

$$\text{อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น} = \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{ส่วนของผู้ถือหุ้น}} \times 100$$

1.3 อัตราผลตอบแทนต่อยอดขาย (Return on Sale : ROS) เป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการทำกำไรขององค์กรต่อยอดขายที่องค์กรสามารถขายได้ โดยสามารถคำนวณหาอัตราส่วนชนิดนี้ได้จากการนำกำไรสุทธิ หารด้วย ยอดขายขององค์กร คูณด้วย หนึ่งร้อย ซึ่งสามารถบอกเป็นอัตราร้อยละของผลตอบแทน โดยแสดงเป็นสูตรการคำนวณ ได้ดังนี้

$$\text{อัตราผลตอบแทนต่อยอดขาย} = \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{ยอดขาย}} \times 100$$

1.4 กำไรต่อหุ้น (Earning Per Share : EPS) เป็นอัตราส่วนที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการจ่ายผลตอบแทนในรูปเงินปันผลของกิจการต่อผู้ถือหุ้นสามัญขององค์กร โดยสามารถคำนวณหาอัตราส่วนชนิดนี้ได้จากการนำกำไรสุทธิ หารด้วย จำนวนหุ้นสามัญขององค์กร ซึ่งสามารถแสดงเป็นสูตรการคำนวณ ได้ดังนี้

$$\text{อัตราผลกำไรต่อหุ้น} = \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{จำนวนหุ้นสามัญ}}$$

อย่างไรก็ตามจากสภาพการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบันที่มุ่งเน้นแข่งขันกันในปัจจุบันที่จับต้องไม่ได้มากขึ้นเรื่อยๆ เช่น เรื่องภาพลักษณ์ ความพึงพอใจของลูกค้า ความพอใจของพนักงาน การเป็นผู้นำในนวัตกรรมด้านต่างๆ เป็นต้น การวัดผลด้านการเงินอย่างเดียวคงไม่สามารถทำให้องค์กรทราบถึงผลการดำเนินงานดังกล่าว องค์กรต่างๆ จึงจำเป็นต้องพัฒนาระบบ การวัดและประเมินผลในองค์กรของตนให้สามารถตอบสนองต่อปัจจัยต่างๆ ตามที่ได้กล่าวมาแล้วในข้างต้น

2. การวัดผลโดยใช้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร (Stakeholders Audit)

ในองค์กรหนึ่ง ๆ จะประกอบไปด้วยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรหรือที่เรียกว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ขององค์กรหลากหลายกลุ่มด้วยกัน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่มย่อมมีความคาดหวังต่อองค์กรที่แตกต่างกันไป ดังนั้นในการวัดและประเมินผลการดำเนินงานโดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรแต่ละกลุ่มย่อม มีมาตรฐานในการวัดผลที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจเป็นมาตรฐานที่มีลักษณะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ และอาจมีผลกระทบในทางตรงหรือทางอ้อมต่อการดำเนินงานขององค์กรก็ได้ แนวทางการประเมินผลโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรสามารถแสดงได้ดัง ตารางที่ 9.2

ตารางที่ 9.2 แนวทางการประเมินผลโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร	การวัดผลในระยะสั้น	การวัดผลในระยะยาว
ลูกค้า	1. ปริมาณการขาย 2. จำนวนลูกค้าใหม่ 3. จำนวนลูกค้าที่ต้องการพบ	1. การเพิ่มยอดขาย 2. ฐานลูกค้า 3. การควบคุมราคา
ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ	1. ค่าวัตถุดิบ 2. ระยะเวลาในการขนส่ง 3. คลังสินค้า	1. อัตราการเพิ่มของค่าวัตถุดิบ 2. ระยะเวลาในการขนส่ง 3. คลังสินค้า
เจ้าหนี้/ผู้ลงทุน	1. กำไรต่อหุ้น 2. ราคาหุ้น 3. รายการจำนวนผู้ซื้อ 4. ผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น	1. การเติบโตของผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น 2. วิธีการสร้างความเชื่อมั่นขององค์กร
ลูกจ้าง/พนักงาน	1. จำนวนการร้องเรียน 2. จำนวนคำร้องเรียน 3. การเพิ่มผลผลิต	1. ปริมาณการเลื่อนขั้น 2. อัตราการจ้างงาน 3. อัตราการลาออก
ผู้บริหาร/คณะกรรมการ	1. ความถี่ในการซื้อ 2. จำนวนคู่แข่ง 3. จำนวนการดำเนินการทางกฎหมาย	1. การเปลี่ยนแปลงนโยบายตามผู้สนับสนุนลูกค้า 2. ผู้สนับสนุนลูกค้าที่ร้องขอความช่วยเหลือ

ตารางที่ 9.2 (ต่อ)

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร	การวัดผลในระยะสั้น	การวัดผลในระยะยาว
ผู้สนับสนุนลูกค้า	1. ความถี่ในการซื้อ 2. จำนวนคู่แข่ง 3. จำนวนการดำเนินการทางกฎหมาย	1. การเปลี่ยนแปลงนโยบายตามผู้สนับสนุนลูกค้า 2. ผู้สนับสนุนลูกค้าที่ร้องขอความช่วยเหลือ
นักสิ่งแวดล้อม	1. ความถี่ในการเผชิญหน้า 2. จำนวนคู่แข่งที่เผชิญอยู่ 3. จำนวนการดำเนินการทางกฎหมาย	1. จำนวนการเปลี่ยนแปลงนโยบายตามนักสิ่งแวดล้อม 2. จำนวนของนักสิ่งแวดล้อมที่ร้องขอความช่วยเหลือ

ที่มา (ดัดแปลงจากมัลลิกา ต้นสอน, 2546, หน้า 151-152)

3. การวัดผลโดยการเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น (Benchmarking)

ปี ค.ศ. 1979 บริษัท ซีรอกซ์ (Xerox) ในประเทศสหรัฐอเมริกา ถือเป็นต้นแบบในการนำวิธีการวัดผลโดยการเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นหรือที่เรียกกันว่า Benchmarking มาใช้ในการบริหารงาน เพื่อแก้ปัญหาส่วนตรงตลาดของบริษัทที่ลดลงครั้งหนึ่งจากการถูกบริษัทคู่แข่งเข้ามาแย่งชิงตลาด โดยการเสนอสินค้าที่มีคุณภาพสูงกว่า ในราคาขายที่เท่ากับต้นทุนการผลิตของบริษัท โดยวิธีการ Benchmarking นี้ เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลในเรื่องสินค้า บริการและการปฏิบัติงานต่างๆ ไปเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่แข็งแกร่งที่สุด เพื่อค้นหาช่องว่างที่แตกต่างกัน และสร้างเป้าหมายเพื่อให้องค์กรสามารถอยู่เหนือกว่าคู่แข่งให้ได้ ในการจัดทำ Benchmarking สามารถจำแนกขั้นตอนกระบวนการออกเป็นขั้นตอนต่างๆ ได้ดังนี้

1. ผู้บริหารทำการกำหนดขอบเขตของเป้าหมายหรือกระบวนการที่ต้องการศึกษา โดยพิจารณาจากกิจกรรมที่มีความสำคัญในการสร้างความได้เปรียบต่อคู่แข่ง
2. กำหนดเครื่องมือวัดผลผลิตและพฤติกรรมกาปฏิบัติงาน ในเรื่องหรือกระบวนการที่กำหนดไว้ในข้างต้น
3. เลือกกำหนดคู่แข่งหรือองค์กรที่เป็นผู้นำ (Leading Organization) ในมิติที่ต้องการประเมิน ซึ่งอาจเป็นบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือไม่ก็ได้
4. เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินงานของบริษัทและบริษัทผู้นำ เพื่อค้นหาช่องว่างและสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความต่างนั้นขึ้น

5. วิเคราะห์ปัญหาและพัฒนาแนวทางการปฏิบัติที่จะทำให้สามารถลดช่องว่างนั้นให้แคบลงไปได้

6. ลงมือปฏิบัติการแก้ไขตามแผนงานที่ต้องการจะให้ เป็น และเปรียบเทียบผลการดำเนินงานใหม่กับผลการดำเนินงานของบริษัทผู้นำ จากนั้นจึงเริ่มทบทวนการจัดทำ Benchmarking ตามขั้นตอนใหม่

การนำ Benchmarking มาใช้ในองค์กร ถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรให้สูงขึ้น การทำ Benchmarking จะประสบความสำเร็จได้ดีสำหรับองค์กรที่มีวิธีการจัดการที่ดีอยู่แล้ว ส่วนองค์กรที่มีวิธีการจัดการและการดำเนินงานที่ไม่ดี มักพบปัญหาว่ามีช่องว่างความแตกต่างระหว่างองค์กรและองค์กรผู้นำที่เป็นต้นแบบอยู่มาก จึงมักไม่ค่อยประสบความสำเร็จในการนำ Benchmarking ไปใช้ เพราะองค์กรมักจะมองว่าเป็นเรื่องยากเกินความสามารถขององค์กรที่จะทำได้

4. การวัดผลโดยใช้แบบจำลองบาลานซ์ สกอร์ การ์ด (Balance Scorecard : BSC)

แบบจำลอง Balance Scorecard หรือ BSC เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่ได้รับความนิยมนำมาใช้ค่อนข้างมากในปัจจุบัน แบบจำลอง Balance Scorecard เกิดขึ้นจากแนวความคิดของ โรเบิร์ต เอส เคพแลน (Robert S. Kaplan) และ เดวิด พี นอร์ตัน (David P. Norton) ที่กำหนดไว้เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์การแข่งขันของธุรกิจในปัจจุบันที่มีการแข่งขันในปัจจัยต่าง ๆ ที่มากขึ้นกว่าการแข่งขันแค่การทำกำไรในระยะสั้น ซึ่งเป็นข้อจำกัดของการบริหารงานในอดีตที่เน้นการดำเนินงาน และการวัดผลการดำเนินงานจากเกณฑ์ด้านการเงิน โดยแนวคิดนี้สามารถนำไปใช้ได้หลายสถานการณ์เราจึงอาจพบเห็นว่ามีผู้นำ Balance Scorecard ไปใช้เป็นระบบในการบริหาร (Management Systems) ไปใช้เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) หรือไปใช้เป็นเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงาน (Measurement System) ซึ่งจะกล่าวถึงในที่นี้

แนวคิดของ Balance Scorecard นั้นมองว่าในการดำเนินงานขององค์กรจะประสบความสำเร็จได้จะต้องเกิดจากการดำเนินงานที่มีความสมดุลระหว่างมุมมองในการดำเนินทั้ง 4 ด้าน ได้แก่

1. มุมมองด้านองค์กรและการเรียนรู้ (Learning and Growth Perspective) เป็นการพยายามตอบคำถามถึงความสามารถในการปรับเปลี่ยนเรียนรู้ขององค์กรที่จะทำให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน

2. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เป็นการพยายามตอบคำถามที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของกระบวนการภายในองค์กร

3. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นการพยายามตอบคำถามที่เกี่ยวข้องกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้าว่าองค์กรจะสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้อย่างไร

4. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นการพยายามตอบคำถามทางการเงินขององค์กรแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องว่าองค์กรจะมีผลประกอบการทางการเงินอย่างไร

จากกรอบแนวคิดดังกล่าวสามารถนำมาสร้างแบบจำลอง Balance Scorecard ในการแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ออกเป็นแนวทางในการดำเนินงานที่สมดุลทั้ง 4 ด้านโดยในแต่ละด้านจะทำการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) วิธีการวัด (Measures) เป้าหมาย (Target) และกลยุทธ์ในการดำเนินงาน (Strategic Initiatives) ตามที่แสดงได้ดังภาพที่ 9.3

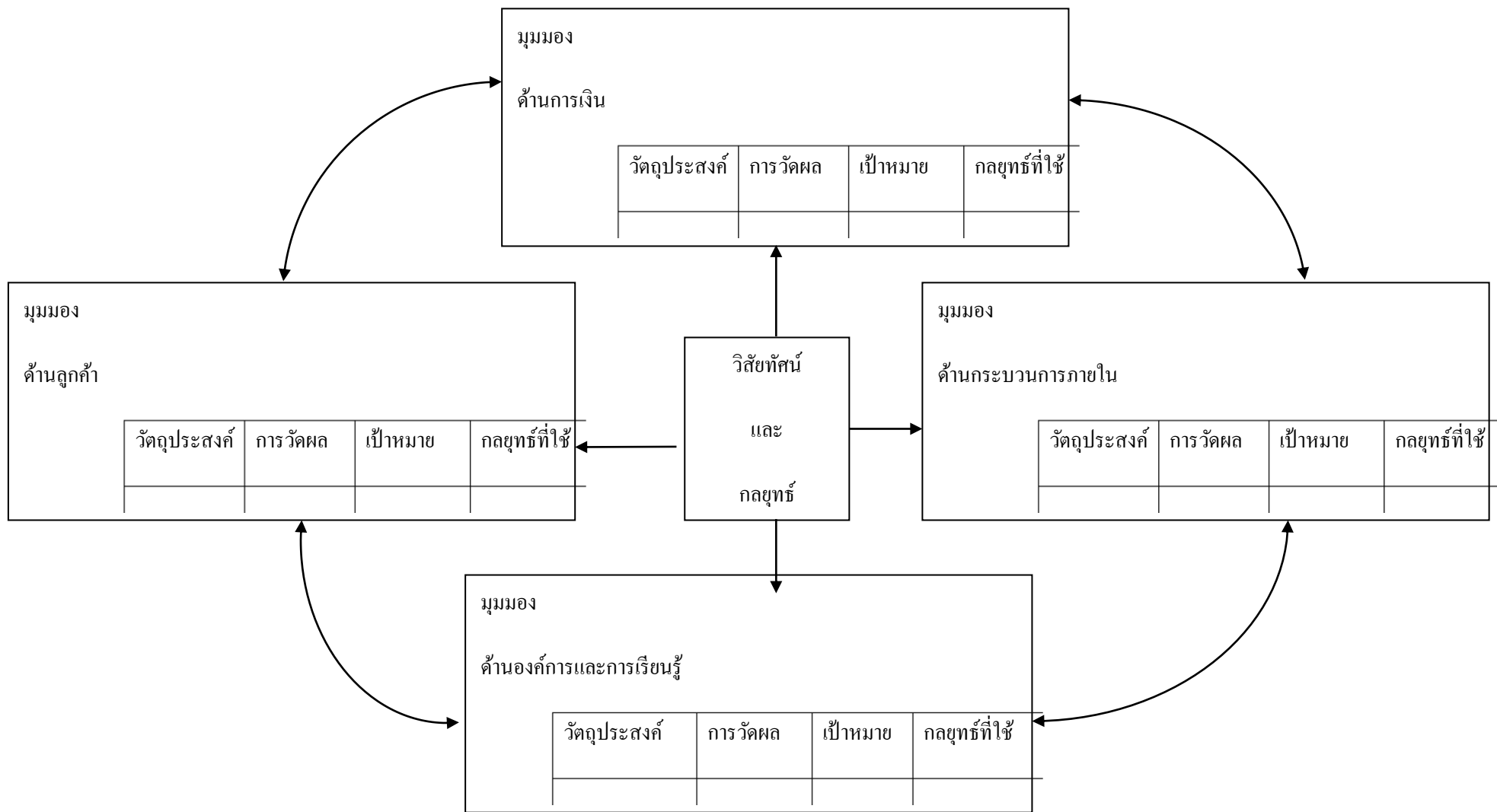
จากแบบจำลองดังกล่าวข้างต้นเมื่อนำมาจัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) จะสามารถกระทำได้ด้วยการกำหนดความเชื่อมโยงของงานในมุมมองด้านต่างๆ ทั้ง 4 ด้านและทำการกำหนดมิติในการทำงานของแต่ละด้านให้สอดคล้องกับลักษณะงานขององค์กร โดยจะเห็นได้ว่าในการดำเนินงานของทุกองค์กร จะมีพื้นฐานด้วยการเริ่มต้นจากมุมมองด้านองค์กรและการเรียนรู้ เชื่อมโยงเข้าสู่มุมมองด้านกระบวนการภายใน หลังจากนั้นจึงเชื่อมโยงไปสู่มุมมองในด้านลูกค้า และสุดท้ายเมื่อทุกมุมมองมีการดำเนินงานที่ดี ก็จะส่งผลเชื่อมโยงเข้าสู่มุมมองด้านการเงิน ในการที่จะเกิดกำไรสูงสุดขององค์กร สำหรับในตัวอย่างภาพที่ 9.4 ได้เสนอมุมมองที่มีการจัดแบ่งมิติต่าง ๆ ไว้ดังนี้

1. มุมมองด้านองค์กรและการเรียนรู้ แบ่งมิติที่ต้องการ ออกเป็น

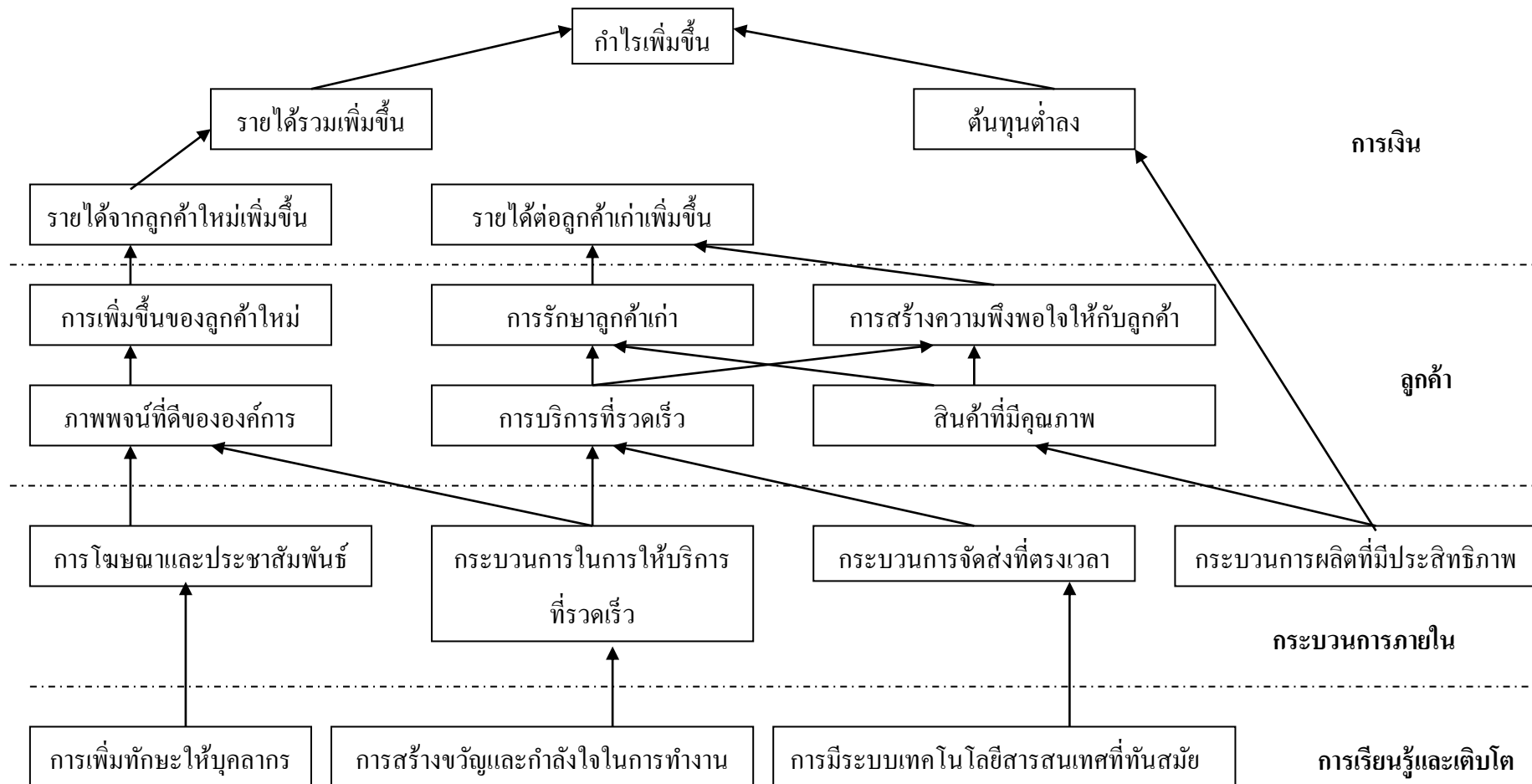
- 1.1 การเพิ่มทักษะให้กับบุคลากร
- 1.2 การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน
- 1.3 การมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย

2. มุมมองด้านกระบวนการภายใน แบ่งมิติที่ต้องการ ออกเป็น

- 2.1 การโฆษณาและประชาสัมพันธ์
- 2.3 กระบวนการในการให้บริการที่รวดเร็ว
- 2.3 กระบวนการจัดส่งที่ตรงเวลา
- 2.4 กระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ



ภาพที่ 9.3 แบบจำลอง Balance Scorecard



ภาพที่ 9.4 แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)

3. มุมมองด้านลูกค้า แบ่งมิติที่ต้องการ ออกเป็น

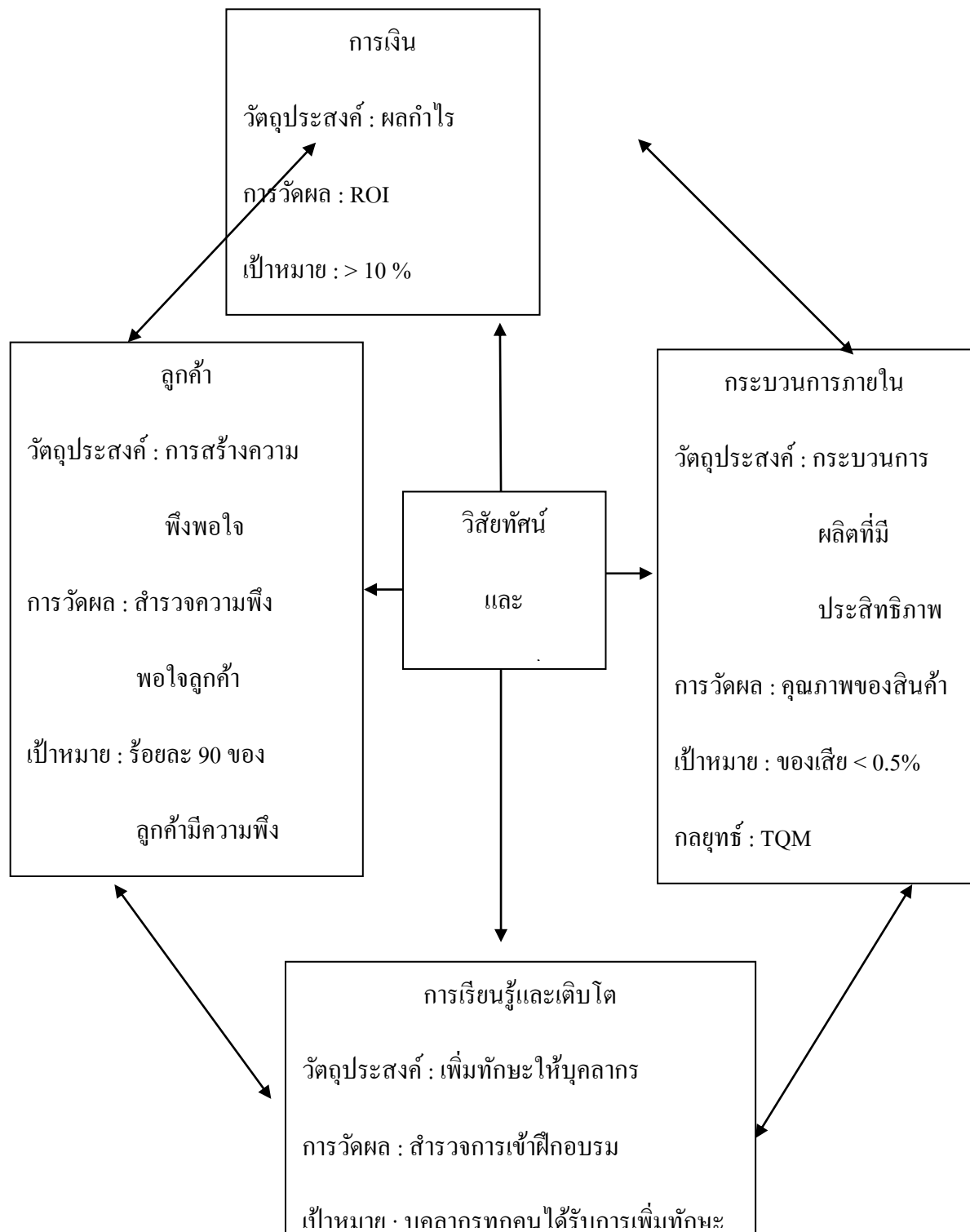
- 3.1 ภาพพจน์ที่ดีขององค์กร
- 3.2 การบริการที่รวดเร็ว
- 3.3 สินค้าที่มีคุณภาพ
- 3.4 การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่
- 3.5 การรักษาลูกค้าเก่า
- 3.6 การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

4. มุมมองด้านการเงิน แบ่งมิติที่ต้องการ ออกเป็น

- 4.1 รายได้จากลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น
- 4.2 รายได้จากลูกค้าเก่าเพิ่มขึ้น
- 4.3 รายได้รวมเพิ่มขึ้น
- 4.4 ต้นทุนต่ำลง
- 4.4 กำไรเพิ่มขึ้น

ภายหลังจากที่องค์กรได้จัดทำแผนที่กลยุทธ์แล้ว องค์กรก็จะนำมิติต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในแผนที่กลยุทธ์มาจัดทำกรเป็นแผนกลยุทธ์ที่จะใช้ในการดำเนินงานในมิติต่างๆ ซึ่งจะมีการกำหนดวัตถุประสงค์ การวัดผล เป้าหมาย ของแผนกลยุทธ์นั้นๆ ซึ่งสามารถแสดงได้ดังภาพที่ 9.5

ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor : KSF) แบบจำลอง Balance Scorecard (BSC) ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPI) และ Benchmarking เมื่อนำมาการประยุกต์ใช้ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ อาจสรุปเป็นความสัมพันธ์ได้ว่า เมื่อองค์กรอาจจัดทำ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ โดยมีการกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ (KSF) ในรูปของ ตัวแบบ Balance Scorecard (BSC) และนำการกำหนดมิติในการประเมินผลของ Balance Scorecard ที่เป็น มุมมองด้านองค์กรและการเรียนรู้ มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านลูกค้าและมุมมองด้านการเงิน มาใช้เป็นดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI) แล้วจึงนำค่าอ้างอิงจาก Benchmarking มาใช้เป็นเป้าหมายของดัชนีชี้วัดความสำเร็จ อีกครั้งหนึ่ง



ภาพที่ 9.5 การแปลงแผนที่กลยุทธ์สู่กลยุทธ์และการวัดผล

บทสรุป

การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์จัดเป็นกระบวนการขั้นสุดท้ายที่ต้องกระทำในการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยในกระบวนการควบคุมกลยุทธ์ ประกอบไปด้วยขั้นตอนของการกำหนดปัจจัยที่ต้องการวัด การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน การวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน ซึ่งหากถูกต้องตรงกันก็จะหยุดการประเมิน แต่ถ้าหากไม่ถูกต้องตรงกันก็จะต้องทำการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง และทำการวัดผลการปฏิบัติงานใหม่ดังกล่าวย้อนไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานอีกครั้งหนึ่ง วิธีการควบคุมกลยุทธ์ในปัจจุบันนอกจากจะทำการควบคุมการปฏิบัติงานแล้ว ยังจะต้องทำการควบคุมข้อสมมติฐานต่างๆ ที่องค์กรได้กำหนดเอาไว้ และต้องทำการตรวจตรากลยุทธ์อย่างสม่ำเสมอตลอดการนำแผนกลยุทธ์นั้นไปใช้ปฏิบัติ ส่วนการวัดและประเมินผลการดำเนินงานนั้นสามารถกระทำได้หลายวิธี ได้แก่ การใช้เกณฑ์เงินสด การใช้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร การใช้ Benchmarking และการใช้แบบจำลอง Balance Scorecard (BSC) ขององค์การธุรกิจ อาจสรุปเป็นความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกันได้ว่า เมื่อองค์กรได้จัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ โดยมีการกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ หรือ KSF ในรูปแบบของ Balance Scorecard ในมุมมองด้านองค์กรและการเรียนรู้ ด้านกระบวนการภายใน ด้านลูกค้าและด้านการเงินแล้ว จึงกำหนดมิติในการประเมิน BSC ด้วยดัชนีชี้วัดความสำเร็จหรือ KPI และทำการกำหนดเป้าหมายของ KPI ด้วยการนำค่าอ้างอิงจากการจัดทำ Benchmarking มาใช้