

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 Balanced Scorecard มีประโยชน์ต่อองค์กรจริงหรือ?	2
1.2 หนังสือเล่มนี้เขียนขึ้นมาทำไม?	5
1.3 ปัญหาและอุปสรรคที่พบบ่อยในการพัฒนาและนำ BSC ไปปฏิบัติ	7
1.4 พัฒนาการของการนำ BSC ไปใช้	12
1.5 องค์ประกอบของหนังสือเล่มนี้	17
บทที่ 2 แนวคิดพื้นฐานของ Balanced Scorecard	20
2.1 Balanced Scorecard คืออะไร?	20
2.2 Balanced Scorecard มีจุดเริ่มต้นอย่างไร?	21
2.3 ข้อจำกัดของตัวชี้วัดทางการเงิน	22
2.4 Balanced Scorecard ในฐานะเครื่องมือในการประเมินผลองค์กร	24
2.5 Balanced Scorecard ในฐานะเครื่องมือที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	31
บทที่ 3 การแปลงกลยุทธ์ไปสู่ Balanced Scorecard	43
3.1 กลยุทธ์คืออะไร?	43
3.2 องค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์	47
3.3 การจัดทำกลยุทธ์	48
3.4 การเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์และ Balanced Scorecard	52
3.5 การเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์และ Balanced Scorecard ด้วยแนวทางอื่นๆ	56

บทที่ 4	การออกแบบและจัดทำ Balanced Scorecard ในระดับองค์กร	61
	4.1 การกำหนดมุมมองต่างๆ ภายใต้ Balanced Scorecard	61
	4.2 แนวทางในการสร้างแผนที่ทางกลยุทธ์	64
	4.3 รายละเอียดของวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดภายใต้แต่ละมุมมอง	67
	4.4 มุมมองด้านการเงิน	67
	4.5 มุมมองด้านลูกค้า	69
	4.6 มุมมองด้านกระบวนการภายใน	84
	4.7 มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา	92
	4.8 การประยุกต์ Balanced Scorecard กับระบบราชการ	107
บทที่ 5	ข้อควรพิจารณาในการกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย และ Strategic Initiatives	111
	5.1 การกำหนดตัวชี้วัดและข้อควรระวัง	111
	5.2 การทดสอบตัวชี้วัด	114
	5.3 การกำหนดเป้าหมายในลักษณะต่างๆ	118
	5.4 การกำหนด Strategic Initiatives	127
	5.5 การกำหนดความสำคัญในการทำ BSC	131
บทที่ 6	Balanced Scorecard ในฐานะเครื่องมือทดสอบสมมติฐานกลยุทธ์	136
	6.1 การใช้แผนที่ทางกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการทดสอบสมมติฐาน	136
	6.2 กรณีศึกษาของ Sears	146
	6.3 กรณีศึกษาอุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล	149

บทที่ 7 การแปลง Balanced Scorecard จากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงาน

และบุคคล	153
7.1 จะแปลงไปลง ไปเป็น BSC หรือ KPI	153
7.2 จะแปลง BSC ลงไปถึงระดับใด	159
7.3 การเริ่มแปลง BSC จากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงาน	160
7.4 การแปลง BSC และตัวชี้วัดลงถึงระดับของพนักงานทุกคน	168
7.5 การผูก BSC เข้ากับการจูงใจบุคลากร	181

บทที่ 8 การนำเทคโนโลยีสารสนเทศ และห้อง Management Cockpit มาใช้ใน

การนำ BSC ไปปฏิบัติ	193
8.1 ความจำเป็นในการเอาโปรแกรมสำเร็จรูปเข้ามาใช้	193
8.2 จะเลือกซื้อ โปรแกรมไหนดี	201
8.3 แนวคิดในเรื่องของห้องปฏิบัติการทางการจัดการ หรือ Management Cockpit	203
8.4 การเพิ่มความสามารถในการทำงานด้วยหลัก Organizational Intelligence	206
8.5 องค์ประกอบของห้อง Management Cockpit	213
8.6 Balanced Scorecard กับห้อง Management Cockpit	219

บทที่ 9 ปัญหาและแนวทางแก้ไขในการนำ Balanced Scorecard ไปสู่	
การปฏิบัติ	222
9.1 บัญญัติสิบประการของ Balanced Scorecard	223
9.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารระดับสูง	239
9.3 ประเด็นการนำ Balanced Scorecard ไปใช้ที่เจอในประเทศไทย	242
9.4 กรณีศึกษาการนำ Balanced Scorecard ไปใช้	248
9.5 สรุปข้อคิดในการนำ Balanced Scorecard ไปใช้	269
บทที่ 10 Balanced Scorecard กับการบริหารการเปลี่ยนแปลง	276
10.1 แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง	276
10.2 การประเมินความพร้อมขององค์กร	282
10.3 บทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง	286
ภาคผนวก ก.	
ผลจากงานวิจัยเบื้องต้น ‘การใช้ BSC ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย’	292
ภาคผนวก ข.	
รายชื่อหนังสือแนะนำที่เกี่ยวข้องกับ Balanced Scorecard	305
หนังสือและเอกสารอ้างอิง	315