

การวัดผลเชิงดุลยภาพกับการประเมินขีดความสามารถของบรรษัทภิบาลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ  
Balanced Scorecard and Information Technology Governance Performance Measurement

นพพร แพทย์รัตน์

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

Nopporn Peatrat

Faculty of Management Science, SuanDusit University

## บทคัดย่อ

แนวคิดเรื่องการพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืนจำเป็นต้องใช้แนวคิดของการมีบรรษัทภิบาลมาเป็นแรงผลักดันให้องค์กรสามารถไปสู่ความสำเร็จได้อย่างยั่งยืนซึ่งบรรษัทภิบาลด้าน IT ถือเป็นส่วนหนึ่งและเริ่มมีความสำคัญมากยิ่งขึ้นเนื่องจากองค์กรส่วนใหญ่ได้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นส่วนสำคัญที่คอยสนับสนุนให้องค์กรพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ ITG Balanced Scorecard ถือเป็นเครื่องมือหนึ่งสำหรับการประเมินว่าองค์กรประสบความสำเร็จหรือไม่การนำการวัดผลเชิงดุลยภาพเพื่อประเมินความสามารถของบรรษัทภิบาลด้าน IT มาใช้ ประกอบด้วย (1) การประเมินกระบวนการของ ITG (2) การมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสียที่เข้ามาใช้ระบบ IT (3) ประสิทธิภาพและระบบบรรษัทภิบาลด้าน IT ของธุรกิจ และ (4) การสร้างความยั่งยืนในระบบบรรษัทภิบาลด้าน IT โดยการเรียนรู้และพัฒนาทางด้าน IT อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการมีบรรษัทภิบาลด้าน IT ที่ดีย่อมก่อให้เกิดความสอดคล้องกับการบริหารและการจัดการขององค์กร การดำเนินงานตามกลยุทธ์ เป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้ และมุ่งให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

**คำสำคัญ:** บรรษัทภิบาลด้าน IT การประเมินขีดความสามารถ บรรษัทภิบาล ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

## Abstract

Organizational sustainability is required for good corporate governance as a key mechanism driving the organization. That said, good corporate governance IT system is essential for which most corporations today install an IT system designed specifically to support their sustainability. Hence, the application of ITG balanced scorecard is a vital tool in determining whether or not the organization succeeds. The key elements are comprised of: (1) ITG process assessment (2) IT users (customers and stakeholders) centric and customer services (3) Business efficiency and IT systems' good corporate governance (4) Continuous learning and development of the IT system, and ultimately achieving the set strategic goals, creating harmony and collaboration efficiency corresponding with the organization's managerial policy requirements.

**Keywords:** Information Technology Governance, Performance Measurement, Corporate Governance, Information Technology

\* ผู้ประสานงานหลัก (Corresponding Author)

e-mail: np\_peatrat@yahoo.com

## บทนำ

ในปัจจุบันแนวคิดเรื่องการพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืนได้ถูกกล่าวถึงกันมากขึ้นตามลำดับ โดยการพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืนจำเป็นจะต้องใช้แนวคิดของการมีบรรษัทภิบาลมาเป็นแรงผลักดันให้องค์กรสามารถไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้ สาเหตุหลักๆ สำหรับการผลักดันแนวคิดเรื่องบรรษัทภิบาลอาจเกิดจากความไม่โปร่งใสและการบริหารงานของผู้บริหาร การคอร์รัปชัน และการทุจริตภายในองค์กรเองและเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพองค์กร สร้างความสามารถในการแข่งขัน และเพิ่มมูลค่าให้แก่กิจการ ทั้งนี้องค์กรของ UNESCAP ได้ให้แนวคิดการมีบรรษัทภิบาลประกอบด้วย 8 หลักการ (1) การมีส่วนร่วม (Participation) (2) นิติธรรม (Rule of Law) (3) ความโปร่งใส (Transparency) (4) ความรับผิดชอบ (Responsiveness) (5) ความสอดคล้อง (Consensus Oriented) (6) ความเสมอภาค (Equity and Inclusion) (7) ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and efficiency) และ(8) การมีเหตุผลอธิบายได้ (Accountability) นอกจากนี้ยังมีองค์กรอื่น ๆ ซึ่งได้กำหนดมาตรฐานสากลด้านการกำกับดูแลกิจการซึ่งใช้เป็นบรรทัดฐานในหลายประเทศ รวมทั้งประเทศไทยด้วย คือ หลักการกำกับดูแลกิจการขององค์กรเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคมและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (OECD Principles of Corporate Governance) ซึ่งประกอบด้วย

1. สิทธิของผู้ถือหุ้น
2. การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเป็นธรรม
3. บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย
4. การเปิดเผยข้อมูลที่โปร่งใส และ
5. ความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการ

ดังนั้นตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้ตระหนักถึงความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการ และดำเนินการส่งเสริมให้บริษัทจดทะเบียนมีระบบการกำกับดูแลกิจการที่นับตั้งแต่ พ.ศ. 2545 เป็นต้นมาการนำบรรษัทภิบาลไปใช้ในองค์กรย่อมส่งเสริมให้องค์กรมีศักยภาพและประสิทธิภาพ ไม่เพียงแต่การมีบรรษัทภิบาลในการบริหารงานเท่านั้นยังครอบคลุมไปถึงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งองค์กรได้นำมาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันในตลาดที่ปัจจุบันมีการแข่งขันทั้งระบบการผลิต การให้บริการซึ่งล้วนแล้วแต่ต้องใช้ระบบเทคโนโลยีมาช่วยสนับสนุนทั้งสิ้นนอกจากนี้ยังส่งผลทำให้บุคคลภายนอกเกิดความศรัทธา เชื่อมั่นในองค์กรนั้นๆ และจะนำไปสู่การสร้างเชื่อมั่นแก่นักลงทุนและประชาชนตลอดจนส่งผลต่อเสถียรภาพและความเจริญก้าวหน้าของประเทศต่อไป

## การนำการวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) มาใช้ในการประเมินความสามารถด้าน IT

การนำการวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) มาใช้ในการประเมินความสามารถด้าน IT ในบทความนี้จะประกอบด้วย (1) แนวคิดบรรษัทภิบาลด้าน IT (2) แนวคิดของ Balanced Scorecard และ (3) การประเมินขีดความสามารถของบรรษัทภิบาลด้าน IT โดยใช้ Balanced Scorecard

### 1. แนวคิดบรรษัทภิบาลด้าน IT

บรรษัทภิบาลด้าน IT เริ่มมีความสำคัญมากยิ่งขึ้นเนื่องจากในปัจจุบันองค์กรส่วนใหญ่ได้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งระบบเทคโนโลยีสารสนเทศดังกล่าวเป็นส่วนสำคัญที่คอยสนับสนุนให้องค์กรพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยที่ Broadbent (1998) ได้อธิบายไว้ว่าบรรษัทภิบาลด้าน IT เป็นส่วนหนึ่งของบรรษัทภิบาลในองค์กร ซึ่งได้กล่าวไปแล้วในข้างต้นซึ่งผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจจำเป็นต้องศึกษาถึงแนวคิด หลักการในการประยุกต์ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ให้มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ขององค์กร โดยในบทความนี้จะได้กล่าวถึง (1) ความหมายของบรรษัทภิบาลด้าน IT (2) องค์ประกอบของกรอบแนวคิดบรรษัทภิบาลด้าน IT (3) กระบวนการของการนำบรรษัทภิบาลด้าน IT (4) การออกแบบบรรษัทภิบาลด้าน IT และ (5) การประเมินขีดความสามารถของบรรษัทภิบาลด้าน IT ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### 1.1 ความหมายของบรรษัทภิบาลด้าน IT (IT Governance Definition)

ความหมายของบรรษัทภิบาลด้าน IT ได้มีผู้ที่ทำการศึกษาและให้ความหมายไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งสามารถสรุปได้ตามตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 ความหมายของบรรษัทภิบาลด้าน IT

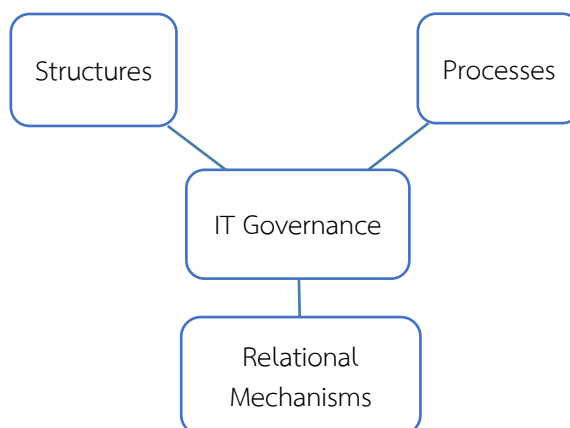
ผู้เขียน	ปี ค.ศ.	แหล่งข้อมูล	ความหมาย
IT Governance Institute (ITGI)	2000	หนังสือ	เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร โดยที่บรรษัทภิบาลด้าน IT การทำให้เกิดความเชื่อมั่นถึงการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานขององค์กรซึ่งบรรษัทภิบาลด้าน IT จะทำให้เพิ่มโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการด้าน IT ทรัพยากรทางด้าน IT เพื่อให้มีข้อมูลสารสนเทศในการดำเนินงานตามกลยุทธ์และบรรลุมิติประสงค์ขององค์กร
Van Grembergen & Saull	2001	งานวิจัย	เป็นความสามารถของคณะกรรมการซึ่งทำหน้าที่บริหารองค์กร เพื่อที่จะบูรณาการงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้ผสานกับสัมพันธ์กับกลยุทธ์ของธุรกิจ
IT Governance Institute (ITGI)	2003	หนังสือ	บรรษัทภิบาลด้าน IT เป็นโครงสร้างความสัมพันธ์และกระบวนการในการสั่งการและควบคุมการดำเนินการของบริษัท ซึ่งความสำเร็จตามเป้าหมายของบริษัทขึ้นอยู่กับ การเพิ่มมูลค่าของบริษัท ในขณะที่ต้องมีความสมดุลกันระหว่างความเสี่ยงและผลตอบแทน
Abu-Musa	2007	งานวิจัย	เป็นโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการด้าน IT (IT Processes) ทรัพยากรด้าน IT (IT Resources) และสารสนเทศเพื่อการบริหารและวัตถุประสงค์ขององค์กร ในการสั่งการและควบคุมให้องค์กรบรรลุความสำเร็จตามที่กลยุทธ์และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
Gartner INC.	2010	เอกสาร เผยแพร่	เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเกี่ยวกับกระบวนการเพื่อทำให้การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและเกิดความมั่นใจได้ว่าจะช่วยทำให้้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

จากความหมายที่ได้อธิบายมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า บรรษัทภิบาลด้าน IT เป็นส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลกิจการที่ดีซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์และสอดคล้องระหว่างกระบวนการและทรัพยากรทางด้าน IT เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าสารสนเทศดังกล่าวจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการบริหารจัดการองค์กรให้ดำเนินไปตามกลยุทธ์และบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้จากความหมายข้างต้นจะเห็นได้ว่าบรรษัทภิบาลด้าน IT จะมุ่งเน้นอยู่ 2 ประเด็น (Grembergen, Haes & Guldentops, 2004) คือ

1. การสร้างมูลค่าให้กับธุรกิจ (Creation of Business Value) นั่นคือ การที่ธุรกิจมีผลการดำเนินงานสามารถสร้างผลกำไร เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน
2. การปกป้องมูลค่าให้กับธุรกิจ (Preservation of Business Value) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการป้องกันหรือลดความเสี่ยงในเรื่องการบริหารจัดการที่ผิดพลาด การป้องกันการทุจริต ซึ่งจะส่งผลเสียหายต่อธุรกิจ

## 1.2 องค์ประกอบของกรอบแนวคิดบรรษัทภิบาลด้าน IT (Elements of an IT Governance Framework)

จากความหมายของบรรษัทภิบาลด้าน IT ข้างต้นแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการและทรัพยากรทางด้าน IT สามารถจำแนกองค์ประกอบของกรอบแนวคิดบรรษัทภิบาลด้านไอที (Elements of an IT Governance Framework) ได้ 3 องค์ประกอบปรากฏดังภาพที่ 1 ดังนี้

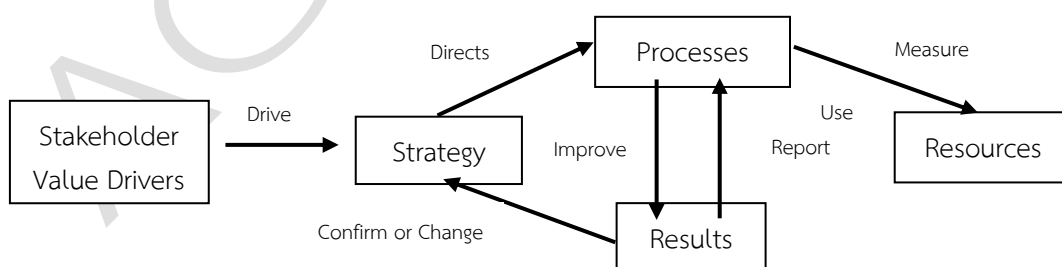


ภาพที่ 1 องค์ประกอบของบรรษัทภิบาลด้าน IT  
ที่มา: Van Grembergen & De Haes, 2005

1. โครงสร้าง (Structures) ซึ่งเป็นโครงสร้างองค์กรด้าน IT ขององค์กร ประกอบด้วย คณะกรรมการด้าน IT บทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการด้าน IT ขององค์กร
  2. กระบวนการ (Processes) เป็นกลยุทธ์การวางแผน ตัดสินใจและการควบคุมติดตาม ต่อกลยุทธ์ทางด้านระบบสารสนเทศขององค์กร
  3. กลไกความสัมพันธ์ (Relational Mechanisms) เป็นการทำงานร่วมกันและการมีส่วนร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้เสีย การฝึกอบรมด้าน IT และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- สิ่งที่ต้องตระหนักเสมอเมื่อองค์กรได้นำบรรษัทภิบาลไปใช้ก็คือ ความขัดแย้งกันระหว่างตัวแปรทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่สามารถเกิดขึ้นโดยบังเอิญได้อย่างหลากหลาย

### 1.3 กระบวนการของการนำบรรษัทภิบาลด้าน IT (IT Governance Process)

สำหรับกระบวนการของการนำบรรษัทภิบาลด้าน IT ไปใช้ในองค์กรตามแนวทางของ ITGI (2003) ซึ่งปรากฏดังภาพที่ 2 มีรายละเอียดดังนี้



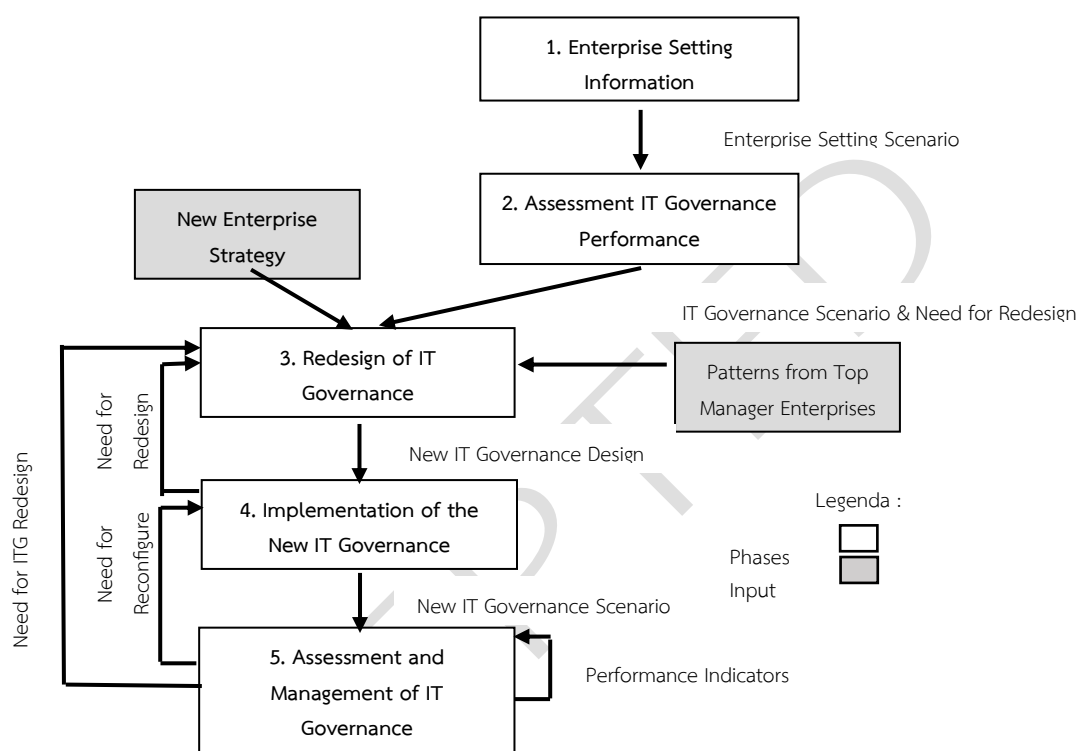
ภาพที่ 2 กระบวนการของบรรษัทภิบาลด้าน IT (IT Governance Process)  
ที่มา: IT Governance Institute, 2003

จากภาพที่ 2 กระบวนการของการนำบรรษัทภิบาลด้าน IT ไปใช้จะเริ่มจากการศึกษาความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อนำข้อมูลดังกล่าวไปกำหนดกลยุทธ์ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดกระบวนการ/กิจกรรมในการดำเนินการ เช่น การจัดทำแผนพัฒนาด้าน IT ขององค์กร เป็นต้น โดยในระหว่างการทำงานโครงการ/กิจกรรมตามกลยุธินั้นจะมีการรายงานผลการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการและกิจกรรมในการดำเนินการเป็น

ระยะๆ อีกทั้งจะถูกติดตามประเมินผลลัพธ์รายงานและพัฒนาระบบการอย่างต่อเนื่อง เพื่อประเมินผลของกระบวนการนำบริษัทภิบาลด้าน IT มาใช้ในองค์กรในภาพรวม

### 1.4 การออกแบบบริษัทภิบาลด้าน IT (IT Governance Design)

การออกแบบบริษัทภิบาลด้าน IT ให้เหมาะสมกับองค์กรนั้นๆ ต้องอาศัยหลักการ ระบบและขั้นตอนต่างๆ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ขั้นตอนแสดงดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 การออกแบบบริษัทภิบาลด้าน IT

ที่มา: Clementi & Carvalho, 2006

จากภาพที่ 3 แสดงถึงการออกแบบบริษัทภิบาลด้าน IT ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 กำหนดสารสนเทศขององค์กร (Enterprise Setting Information) เพื่อให้ทราบถึงข้อมูลพื้นฐานขององค์กรที่มีอยู่และสถานะบริษัทภิบาลด้าน IT เช่น ข้อมูลกลยุทธ์ขององค์กร หน่วยธุรกิจหรือสายผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 ประเมินความสามารถบริษัทภิบาลด้าน IT (Assessment IT Governance Performance) ขั้นตอนนี้เป็นการกำหนดผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการตัดสินใจและมีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งจะทำหน้าที่ในการเป็นตัวกลางและการประเมินผลลัพธ์ของบริษัทภิบาลด้าน IT ทั้งทางด้านการเงินและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรทางด้าน IT เช่น การประเมินกลไกตัวชี้วัด ความรับผิดชอบของบริษัทภิบาลด้าน IT การประเมินผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดขึ้นกับองค์กร และความสามารถในการทำกำไร เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3 การออกแบบบริษัทภิบาลด้าน IT ใหม่ (Redesign of IT Governance) ซึ่งเป็นผลจากการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ผ่านมา ซึ่งบริษัทภิบาลด้าน IT จะถูกทบทวนในเรื่องของประสิทธิภาพ กลไก ตัวชี้วัดของบริษัทภิบาลด้าน IT ซึ่งจะต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร

ขั้นตอนที่ 4 การนำบรรษัทภิบาลด้าน IT มาใช้ (Implementation of the New IT Governance) ภายหลังจากการวางแผนในการนำบรรษัทภิบาลด้าน IT มาใช้ในองค์กร ทั้งนี้สิ่งที่ต้องพิจารณาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และระยะเวลาในการดำเนินการ

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินและจัดการบรรษัทภิบาลด้าน IT (Assessment and Management of IT Governance) เป็นการประเมินประสิทธิภาพโดยใช้ตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้น ซึ่งหากมีการตรวจสอบพบปัญหาที่เกิดจากกลไกของระบบ IT รวมถึงสภาพแวดล้อม พฤติกรรมของผู้ที่เกี่ยวข้องกับบรรษัทภิบาลด้าน IT ผลการประเมินจะถูกนำมาวิเคราะห์และทบทวนใหม่อีกครั้งในขั้นตอนที่ 3

### 1.5 การประเมินขีดความสามารถของบรรษัทภิบาลด้าน IT (IT Governance Performance Measurement)

การประเมินขีดความสามารถของบรรษัทภิบาลด้าน IT ถือเป็นการวัดประสิทธิภาพของการดำเนินงานด้านหนึ่งของธุรกิจ ในปัจจุบันการประเมินขีดความสามารถของบรรษัทภิบาลด้าน IT ตัวชี้วัดในการประเมินขีดความสามารถของบรรษัทภิบาลด้าน IT อาทิเช่น ผลตอบแทนจากราคาตลาดของหุ้น (Stock Market Return) มาเป็นตัวประเมินขีดความสามารถของบรรษัทภิบาลด้าน IT ซึ่งเหตุผลในการนำเอาผลตอบแทนจากราคาตลาดของหุ้นมาเป็นตัวประเมินเนื่องจากการนำ IT ไปใช้ทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มของสินทรัพย์ไม่มีตัวตน (Intangible Assets) ของธุรกิจ ซึ่งส่งผลทำให้ราคาตลาดของหุ้นสูงกว่ามูลค่าตามบัญชี (Book Value) นั่นเอง นอกจากนี้ยังมีเครื่องมือที่ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการประเมินขีดความสามารถของบรรษัทภิบาลด้าน IT ได้แก่ Balanced Scorecard ทั้งนี้จะกล่าวถึงในหัวข้อถัดไป

#### 2. แนวคิดของ Balanced Scorecard

แนวคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard (BSC) ได้แพร่หลายตั้งแต่ปี 1992 โดย Robert S. Kaplan และ David P. Norton เป็นผู้นำเสนอแนวคิดนี้ใน Harvard Business Review “The Balanced Scorecard – Measures the Drive Performance” ทั้งนี้ BSC เป็นเครื่องมือในการประเมินองค์กรที่นอกเหนือจากมุมมองทางการเงินแต่เพียงอย่างเดียว โดยการศึกษาของ Kaplan & Norton (2005) พบว่า องค์กรส่วนใหญ่นิยมใช้ตัวชี้วัดทางการเงินเป็นหลัก ซึ่งไม่เพียงพอเนื่องจากตัวชี้วัดทางการเงินมีข้อจำกัดหลายประการ เช่น ไม่ได้สะท้อนถึงปัญหาและโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์นั้นกับองค์กรในอนาคต รวมถึงไม่ได้สะท้อนถึงภาพลักษณ์ (Image) ความจงรักภักดีต่อตราหือ (Brand Loyalty) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) หรือแม้แต่ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology and Innovation)

BSC ได้พิจารณาการประเมินผลความสำเร็จขององค์กรทั้งที่เป็นด้านการเงินและไม่ใช้การเงินที่สมดุลกัน ซึ่งพิจารณามุมมองออกเป็น 4 มุมมองตามภาพที่ 4



ภาพที่ 4 มุมมองของ Balanced Scorecard

ที่มา: Kaplan, 2008

รายละเอียดในแต่ละมุมมอง (Kaplan & Norton, 2005) ประกอบด้วย

1. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เป็นมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งประกอบด้วยการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานและวัฒนธรรมองค์กร ทั้งการพัฒนาในส่วนบุคคลและภาพรวมของทั้งองค์กร

โดยที่ Kaplan & Norton ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า การเรียนรู้ (Learning) เป็นมากกว่าการฝึกอบรม (Training) เนื่องจากการเรียนรู้ได้รวมถึงการเป็นผู้ให้คำปรึกษา (Mentors) และการดูแล (Tutors) ในองค์กร รวมถึงการสื่อสารระหว่างคนงานซึ่งจะทำให้สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่คนงานต้องการความช่วยเหลือได้ นอกจากนี้ มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนายังรวมถึงเครื่องมือทางด้านเทคโนโลยี

2. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Perspective) เป็นมุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กร โดยผู้บริหารขององค์กรต้องดำเนินงานตามทิศทางขององค์กรที่ถูกกำหนดไว้ รวมถึงสินค้าและบริการที่ต้องสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า ประกอบด้วย การจัดโครงสร้างองค์กร การประสานงานภายในองค์กร การจัดการด้านการผลิต

3. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นมุมมองที่ให้ความสำคัญกับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า โดยที่มุมมองด้านลูกค้าจะเป็นตัวชี้วัดหนึ่งที่จะพยากรณ์ถึงอนาคตขององค์กร ประกอบด้วย ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์ การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์

การที่จะพัฒนาให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจนั้นจำเป็นต้องวิเคราะห์ถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และพัฒนากระบวนการที่จะทำให้สินค้าและบริการสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายตรงตามความต้องการ

4. มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) เป็นมุมมองแรกๆ ที่องค์กรให้ความสำคัญ ทั้งนี้การพิจารณาถึงระยะเวลาและความถูกต้องของข้อมูลทางการเงินก็ควรจะต้องให้ความสำคัญเป็นลำดับแรก ประกอบด้วย ข้อมูลของรายได้ ต้นทุนและค่าใช้จ่าย อัตราผลตอบแทน นอกจากนี้ยังรวมถึงการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

### 3. IT Governance Balanced Scorecard

การวิจัยและการศึกษาค้นคว้าของบริษัทหลายด้าน IT ที่ใช้แนวคิดของ Balanced Scorecard (ITG Balanced Scorecard) มาเป็นเครื่องมือวัดความสำเร็จและวัดความสอดคล้องกับกลยุทธ์ของธุรกิจ (Strategic Alignment) สรุปได้ตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2 รายละเอียด ITG Balanced Scorecard

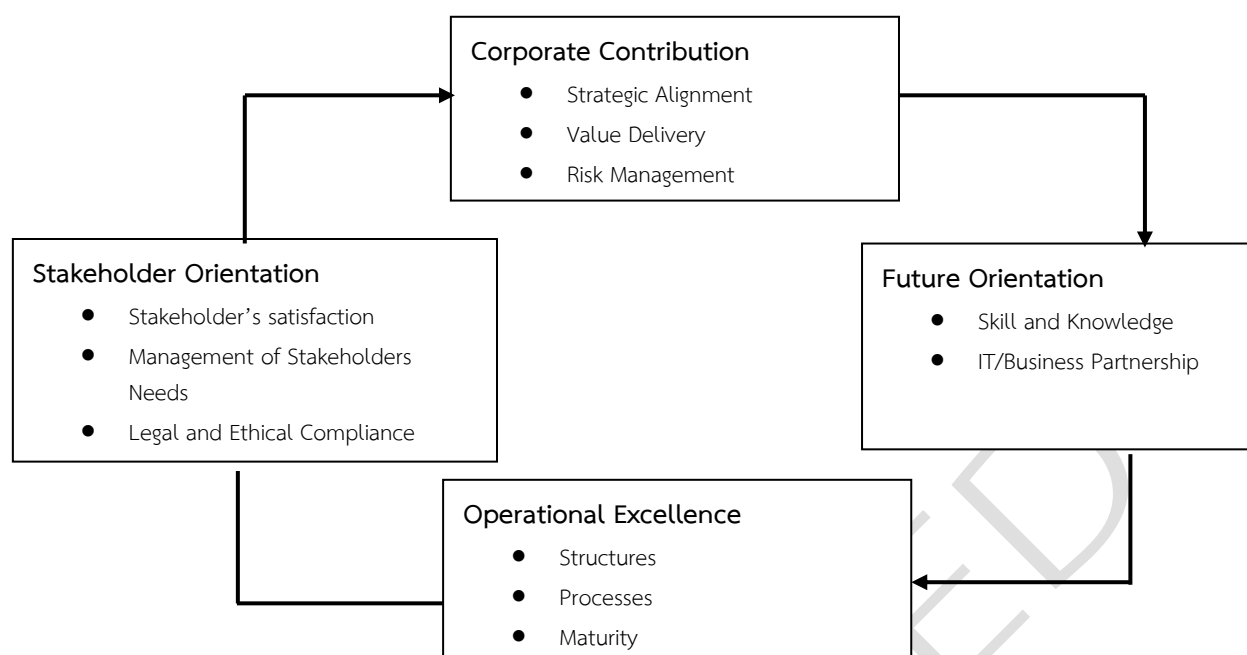
ผู้เขียน	ปีค.ศ.	แหล่งข้อมูล	รายละเอียด ITG Balanced Scorecard
Van Grembergen & De Haes	2003	งานวิจัย	ได้กล่าวถึง IT Strategic scorecard Framework ไว้ว่า ประกอบด้วย <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การสร้างมูลค่าให้กับธุรกิจ (Corporate Contribution)</li> <li>2. การมุ่งเน้นอนาคต (Future Orientation)</li> <li>3. การปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Operational Excellence)</li> <li>4. การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Orientation)</li> </ol>
IT Governance Institute (ITGI)	2003	หนังสือ	ได้กล่าวถึง IT BSC Measures ไว้ว่ามีทั้งหมด 4 ด้าน ดังนี้ <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การสร้างมูลค่าให้กับธุรกิจ (Corporate Contribution)</li> <li>2. การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Orientation)</li> <li>3. การปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Operational Excellence)</li> <li>4. การมุ่งเน้นอนาคต (Future Orientation)</li> </ol>

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ผู้เขียน	ปี	แหล่งข้อมูล	รายละเอียด ITG Balanced Scorecard
Abu-Musa	2007	งานวิจัย	ได้กล่าวถึงการใช้ BSC เพื่อวัดประสิทธิภาพของบริษัทภิบาลด้าน IT โดยประกอบไปด้วย 5 ด้าน 1. การสร้างมูลค่าให้กับธุรกิจ (Corporate Contribution) 2. การมุ่งเน้นอนาคต (Future Orientation) 3. การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Orientation) 4. การปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Operational Excellence) 5. การรักษาสสิ่งแวดล้อม (Environmental Contribution)
Van Grembergen	2007	งานวิจัย	ได้ระบุถึง IT Governance Scorecard ไว้ทั้งหมด 4 ด้าน ดังนี้ 1. การสร้างมูลค่าให้กับธุรกิจ (Corporate Contribution) 2. ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) 3. การปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Operational Excellence) 4. การมุ่งเน้นอนาคต (Future Orientation)
Borousan, Hojabri, Manafi & Hooman	2011	งานวิจัย	ได้กล่าวถึงการนำ BSC มาเป็นเครื่องมือในการวัดขีดความสามารถของบริษัทภิบาลด้าน IT ของธุรกิจ โดยประกอบด้วย 1. วัดการสร้างมูลค่าให้กับธุรกิจ (Corporate Contribution Measures) 2. วัดการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder's Orientation Measures) 3. วัดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Operation Excellence Measures) 4. วัดการมุ่งเน้นอนาคต (Future Orientation Measures)

จากตารางที่ 2 ซึ่งแสดงให้เห็นถึงผู้ที่นำแนวคิดเกี่ยวกับ BSC มาใช้ในการประเมินขีดความสามารถด้าน IT ขององค์กรซึ่งสามารถสรุปในภาพรวมของ ITG Balanced Scorecard มีรายละเอียดในแต่ละด้านดังนี้





ภาพที่ 5 ITG Balanced Scorecard

ที่มา: พัฒนามาจาก Borousan, Hojabri, Manafi & Hooman, 2011

การนำ Balanced Scorecard มาใช้ในการประเมินความสามารถด้าน IT ทำให้ผู้บริหารและคณะทำงานด้าน IT ขององค์กร ได้มีการกำกับดูแลและประเมินว่ากระบวนการบริหารทรัพยากรด้าน IT ประสบความสำเร็จหรือไม่ ทั้งนี้จากภาพที่ 5 จะเห็นได้ว่าการประเมินทรัพยากรด้าน IT โดยใช้ Balanced Scorecard ประกอบด้วย

1. การสร้างมูลค่าให้กับธุรกิจ (Corporate Contribution) เป็นการประเมินกระบวนการของ ITG ซึ่งกระบวนการของ ITG ทำให้ลดความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ IT ลดส่งผลกระทบต่อการทำกำไรขององค์กรที่เพิ่มขึ้น โดยจะมีประเด็นในการวัดคือ

1.1 Strategic Alignment เป็นการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างธุรกิจกับสารสนเทศซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อวัดความสอดคล้องของการนำ IT มาใช้กับกลยุทธ์ โดยมีการวัด เช่น น้ำหนักในการประเมินความสามารถด้านทรัพยากร ความสอดคล้องกันระหว่างกลยุทธ์กับโครงการทางด้าน IT และร้อยละของการบรรลุเป้าหมายของธุรกิจที่มาจากการสนับสนุนของ IT เป็นต้น

1.2 Value Delivery เป็นการสร้างความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์ของธุรกิจที่ได้รับมาจากสารสนเทศเป็นวัตถุประสงค์เพื่อวัดความคุ้มค่าของ IT โดยมีการวัด เช่น เพื่อวัดขีดความสามารถในการจัดการของหน่วยธุรกิจ โครงการที่สำคัญด้าน IT ทำให้เกิดมูลค่าของธุรกิจซึ่งพิจารณาจาก ROI, NPV, IRR, BP อัตราส่วนทางด้านต้นทุน ต้นทุนทางด้าน IT ของธุรกิจ เป็นต้น

1.3 Risk Management เป็นวัตถุประสงค์เพื่อวัดการบริหารความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงด้าน IT เพื่อหามาตรการลดความเสี่ยงดังกล่าว โดยมีการวัด เช่น จำนวนของการนำระบบความปลอดภัยทางด้าน IT ไปใช้แผนในการกู้ข้อมูลกลับคืนหากเกิดความเสียหาย และจำนวนผู้ตรวจสอบทางด้าน IT และการรายงานที่รวดเร็ว เป็นต้น

2. Stakeholder's Orientation Measures เป็นการประเมินถึงความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียได้แก่ การวัดถึงทัศนคติ ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสีย การจัดการกับความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย และการปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม (Van Graembergen & De Haes, 2005) ทั้งนี้ผู้มีส่วนได้เสีย อาทิเช่น คณะกรรมการกรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารทางด้าน IT หน่วยงานในองค์กรที่ใช้ระบบ IT ลูกค้า ผู้ถือหุ้นและชุมชน โดยมีประเด็นในการวัด ประกอบด้วย

2.1 Stakeholder's satisfaction เป็นการประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสีย โดยการสำรวจความพึงพอใจในแต่ละช่วงเวลา นอกจากนั้นยังมีการวัดจากข้อร้องเรียนต่าง ๆ จากผู้มีส่วนได้เสีย และ ดัชนีการมีผู้เข้ามาใช้งานในระบบ เป็นต้น

2.2 Management of Stakeholders Needs เป็นการจัดการกับความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย โดยจะมีการวัดต่างๆ ได้แก่ จำนวนครั้งในการพบปะผู้มีส่วนได้เสีย การสื่อสารอย่างเป็นทางการระหว่างกรรมการผู้จัดการและคณะกรรมการบริหาร จำนวนของผู้บริหารหรือคณะกรรมการที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับทางด้าน IT และ จำนวนโครงการสำคัญทางด้าน IT ที่บรรจุอยู่ในแผนของระดับในการให้บริการ

2.3 Legal and Ethical Compliance เป็นการปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรมของธุรกิจ โดยจะมีการวัดต่างๆ ได้แก่ ระบบ IT ได้มีการยึดมั่นใน Sarbanes-Oxley Act ระบบ IT ได้มีการยึดมั่นในเรื่องขอความลับตามกฎหมายข้อบังคับที่ได้วางไว้และได้ยึดมั่นในจรรยาบรรณที่กำหนดไว้

3. Operation Excellence เป็นการประเมินถึงประสิทธิผลและความยั่งยืนของระบบบริษัท โดยการมองถึงปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลและความยั่งยืนของระบบบริษัท ประกอบด้วย

3.1 Structures เป็นการประเมินถึงการดำรงอยู่ของคณะกรรมการทางด้าน IT และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ โดยมีการวัดต่างๆ คือ จำนวนครั้งในการประชุมคณะกรรมการทางด้าน IT การจัดวางองค์ประกอบของคณะกรรมการด้าน IT และการมีกรรมการผู้จัดการทางด้าน IT ในคณะกรรมการบริหารขององค์กร

3.2 Processes เป็นการประเมินถึงกระบวนการในการตัดสินใจและการติดตาม (Peterson, 2004) โดยมีการวัดต่างๆ คือ ระดับของการวางแผนกลยุทธ์ด้าน IT เมื่อเปรียบเทียบกับแผนของธุรกิจ จำนวนชั่วโมงในการใช้ IT ในกลยุทธ์ของธุรกิจ การดำรงอยู่ใน IT Balanced Scorecard และ Balanced Scorecard ของธุรกิจ จำนวนของกระบวนการทางด้าน IT ที่มีตัววัด จำนวนของกระบวนการทางด้าน IT ที่ครอบคลุมตาม COBIT จำนวนของกระบวนการด้าน IT ที่ครอบคลุมตาม ITIL กระบวนการทางด้าน IT ที่ถูกนำมาใช้มากขึ้น และร้อยละความสำเร็จของงานด้าน IT โดยกระบวนการทางด้าน IT

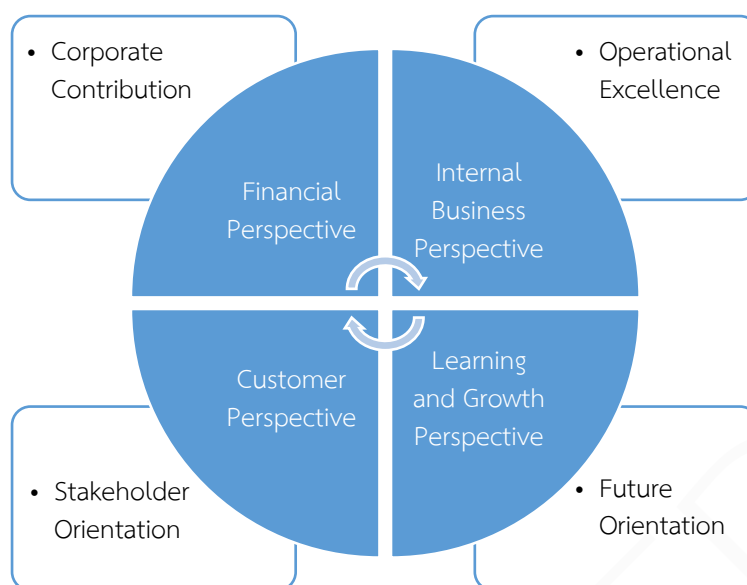
3.3 Maturity เป็นการประเมินถึงภาพรวมระดับของการเพิ่มขึ้นในกระบวนการบริษัทด้าน IT

4. Future Orientation เป็นการประเมินถึงประสิทธิผลและความยั่งยืนของระบบบริษัทด้าน IT ประกอบด้วย

4.1 Skills and Knowledge เป็นการประเมินทักษะและความรู้ โดยมีการวัดต่างๆ คือ จำนวนและระดับของการข้ามสายงาน/การอบรมระบบ IT ของสายงานอื่น จำนวนครั้งในการอบรม ITG ร้อยละของความสำเร็จของการให้ความรู้ด้าน ITG ต่อชนิดของทักษะ จำนวน ITG ที่ได้รับการนำเสนอให้กรรมการผู้จัดการและคณะกรรมการบริหารองค์กรได้รับทราบ และระดับของความรู้และการใช้งานในระบบ ITG

4.2 IT/Business Partnership เป็นการพิจารณาถึงการรายงานด้าน IT และความสามารถในการอ่านและเขียนงานทางด้าน IT ร้อยละของผู้จัดการของธุรกิจที่มีความสามารถในการอ่านและเขียนงานด้าน IT และระดับความคาดหวังของธุรกิจในมูลค่าของ IT

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือหนึ่งที่สามารถนำมาประเมินขีดความสามารถทางด้านบริษัทด้าน IT ได้หลากหลายมุมมองโดยการพัฒนามาจากแนวคิดของ BSC ซึ่งสามารถแสดงความสอดคล้องระหว่าง BSC และ ITG Balanced Scorecard ได้ดังนี้



ภาพที่ 6 ความสอดคล้องระหว่าง BSC และ ITG Balanced Scorecard

จากภาพที่ 6 แสดงความสอดคล้องกันระหว่าง BSC และ ITG Balanced Scorecard โดยทั้ง 4 มุมมองจากตามคิดของ BSC ได้นำถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการประเมินความสามารถของบริษัทภาคด้าน IT ขององค์กร ซึ่งจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันดังนี้

1. กระบวนการของ ITG ที่จะทำให้สามารถลดความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ IT ซึ่งจะส่งผลต่อรายได้ ต้นทุนและค่าใช้จ่าย รวมถึงส่งผลโดยตรงต่อไปยังผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์กร (Financial Perspective)
2. การมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสีย (Customer Perspective) ที่เข้ามาใช้ระบบ IT ทั้งนี้การสร้างความพึงพอใจ การจัดการกับความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียและการปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรมขององค์กรยังเป็นสิ่งที่ธุรกิจยังคงต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
3. ประสิทธิภาพและระบบบริษัทภาคด้าน IT ของธุรกิจซึ่งต้องให้ความสำคัญเนื่องจากส่งผลโดยตรงต่อกระบวนการภายในขององค์กร (Internal Business Perspective) โดย IT ต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับทิศทางขององค์กร
4. การสร้างความยั่งยืนในระบบบริษัทภาคด้าน IT ขององค์กรเกี่ยวข้องโดยตรงกับทักษะ ความรู้ของผู้ปฏิบัติงานรวมถึงหุ้นส่วนทางธุรกิจจะส่งผลต่อความคาดหวังด้าน IT ขององค์กร ดังนั้นองค์กรต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาทางด้าน IT อย่างต่อเนื่อง (Learning and Growth Perspective)

ดังนั้นการกำกับดูแลงานทางด้าน IT ที่ดีเยี่ยมก่อให้เกิดความสอดคล้องกับกระบวนการบริหารและการจัดการขององค์กร มีการดำเนินงานตามกลยุทธ์ เป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้ และมุ่งให้เกิดการมีส่วนร่วม การมีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดกระบวนการต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

#### บทสรุป

การนำการวัดผลเชิงกลยุทธ์เพื่อประเมินความสามารถของบริษัทภาคด้าน IT มาใช้ ประกอบด้วย (1) การประเมินกระบวนการของ ITG เพื่อลดความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศ (2) การมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสียที่เข้ามาใช้ระบบ IT (3) การประเมินประสิทธิภาพและระบบบริษัทภาคด้าน IT ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับทิศทางขององค์กร และ (4) การสร้างความยั่งยืนในระบบบริษัทภาคด้าน IT โดยการเรียนรู้และพัฒนาทางด้าน IT อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการมีบริษัทภาคด้าน IT ที่ดีเยี่ยมก่อให้เกิดความสอดคล้องกับการบริหารและการจัดการขององค์กร การดำเนินงานตามกลยุทธ์ เป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้ และมุ่งให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## References

- Abu-Musa, A. A. (2007). Exploring Information Technology Governance (ITG) in Developing Countries: an Empirical Study. *The International Journal of Digital Accounting Research*, 7(13), 69-114.
- Borousan, E., Hojabri, R., Manafi, M. & Hooman, A. (2011). Balanced Scorecard; a Tool for Measuring and Modifying IT Governance in Healthcare Organizations. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 2(2), 141.
- Broadbent, M. (1998). *Leading Governance, Business and IT Process: the Organizational Fabric of Business and IT Partnership*. Retrieved April 15, 2015, from <http://www.Gartner.com>.
- Clementi, S. & Carvalho, T. C. (2006). Methodology for IT Governance Assessment and Design, in *IFIP International Federation for Information Processing*, Springer, Boston, 226, 189-202.
- Gartner, Inc. (2010). IT Governance Key Initiative Overview. Retrieved April 14, 2015, from [http://www.gartner.com/it/initiatives/pdf/KeyInitiativeOverview\\_ITGovernance.pdf](http://www.gartner.com/it/initiatives/pdf/KeyInitiativeOverview_ITGovernance.pdf), 2.
- IT Governance Institute (ITGI). (2000). *Control Objectives for Information and Related Technology (COBIT)*. 3<sup>rd</sup> ed. USA: IT Governance Institute. Retrieved April 14, 2015, from <http://www.isaca.org>.
- IT Governance Institute (ITGI). (2003). *Board Briefing on IT Governance*. 2<sup>nd</sup> ed. Illinois: Rolling Meadows. Retrieved April 14, 2015. from [http://www.isaca.org/restricted/Documents/26904\\_Board\\_Briefing\\_final.pdf](http://www.isaca.org/restricted/Documents/26904_Board_Briefing_final.pdf).
- Kaplan, R. S. (2008). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. *Handbooks of Management Accounting Research*, 3, 1253 - 1269.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2005). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 83(7), 172.
- Peterson, R. R. (2004). Integration Strategies and Tactics for Information Technology Governance. *Strategies for Information Technology Governance*, 2, 37-80.
- Van Grembergen, W. (2007). Measuring and Improving IT Governance through the Balanced Scorecard. *Information Systems Control Journal*, 2(1), 35-42.
- Van Grembergen, W. & De Haes, S. (2003). Linking the IT Balanced Scorecard to the Business Objectives at a Major Canadian Financial Group. *Journal of Information Technology Cases and Application Research*, 5(1), 23-50.
- Van Grembergen, W. & De Haes, S. (2005). Information Systems Audit and Control Foundation (ISACF): Measuring and Improving IT Governance through the Balanced Scorecard, *Information Systems Control Journal*, 2(1), 35-42.
- Van Grembergen, W., De Haes, S. & Guldentops, E. (2004). Structures, Processes and Relational Mechanisms for IT Governance. *Strategies for Information Technology Governance*, 2(4), 1-36.
- Van Grembergen, W. & Saull, R. (2001). Aligning Business and Information Technology through the Balanced Scorecard at a Major Canadian Financial Group: Its Status Measured with an IT BSC Maturity Model. In *System Sciences, 2001. Proceedings of the 34<sup>th</sup> Annual Hawaii International Conference* (pp. 10-pp). IEEE.

ผู้เขียน

ผู้ช่วยศาสตราจารย์นพพร แพทย์รัตน์

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต ศูนย์การศึกษานอกที่ตั้งลำปาง

140 ถนนสุเรนทร์ ตำบลสบตุ๋ย อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง

e-mail: np\_peatrat@yahoo.com

ACCEPTED