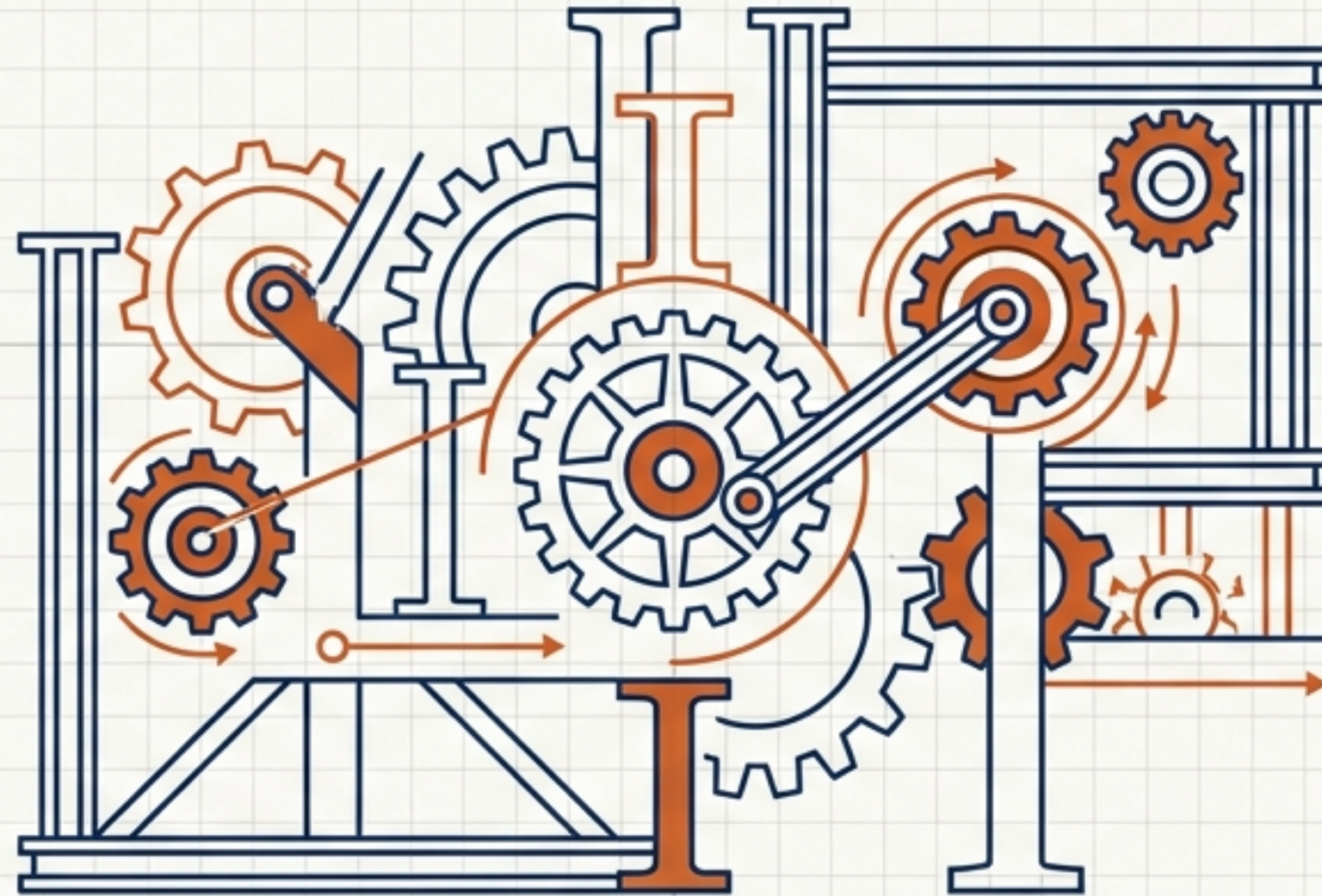


สร้างขุมพลังแห่งกลยุทธ์: ผสานแนวคิด BSC, KPI และ OKR

สถาปัตยกรรมการบริหารผลงานจากห้องปฏิบัติการของ Apple และ Huawei



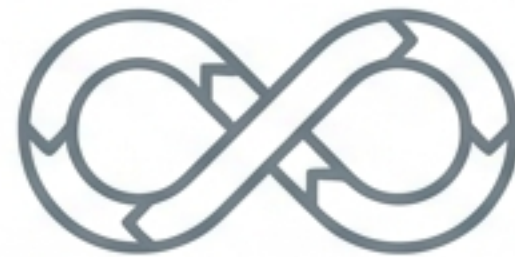
สำหรับผู้บริหาร ที่ปรึกษาองค์กร และผู้นำที่ต้องการเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้เป็นการลงมือทำจริง

สิ่งที่คุณจะได้เรียนรู้



ถอดรหัสกรอบแนวคิด

ทำความเข้าใจจุดประสงค์ที่แท้จริงของ BSC, KPI และ OKR โดยปราศจากความสับสน



ผสานระบบนิเวศ

เรียนรู้วิธีประกอบเครื่องมือทั้งสามเข้าด้วยกันให้เป็น “วงจรปิด” ที่สมบูรณ์

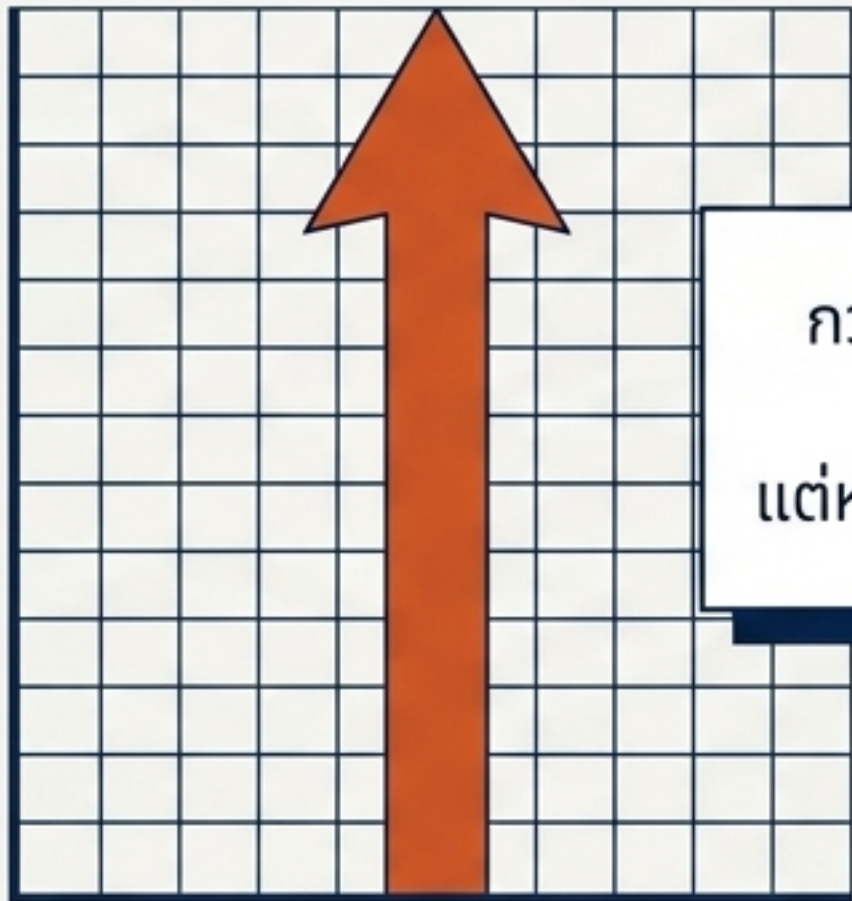


วิเคราะห์กรณีศึกษา

เจาะลึกความต่างของปรัชญาการบริหารระหว่าง Apple (ความสง่างาม) และ Huawei (การขยายสเกล)

ช่องว่างระหว่าง "กลยุทธ์" และ "การลงมือทำ"

วิสัยทัศน์



กว่า 70% ของบริษัทใน Fortune 1000
ใช้ Balanced Scorecard
แต่หลายแห่งยังคงเผชิญปัญหาข้อมูลล้นมือ

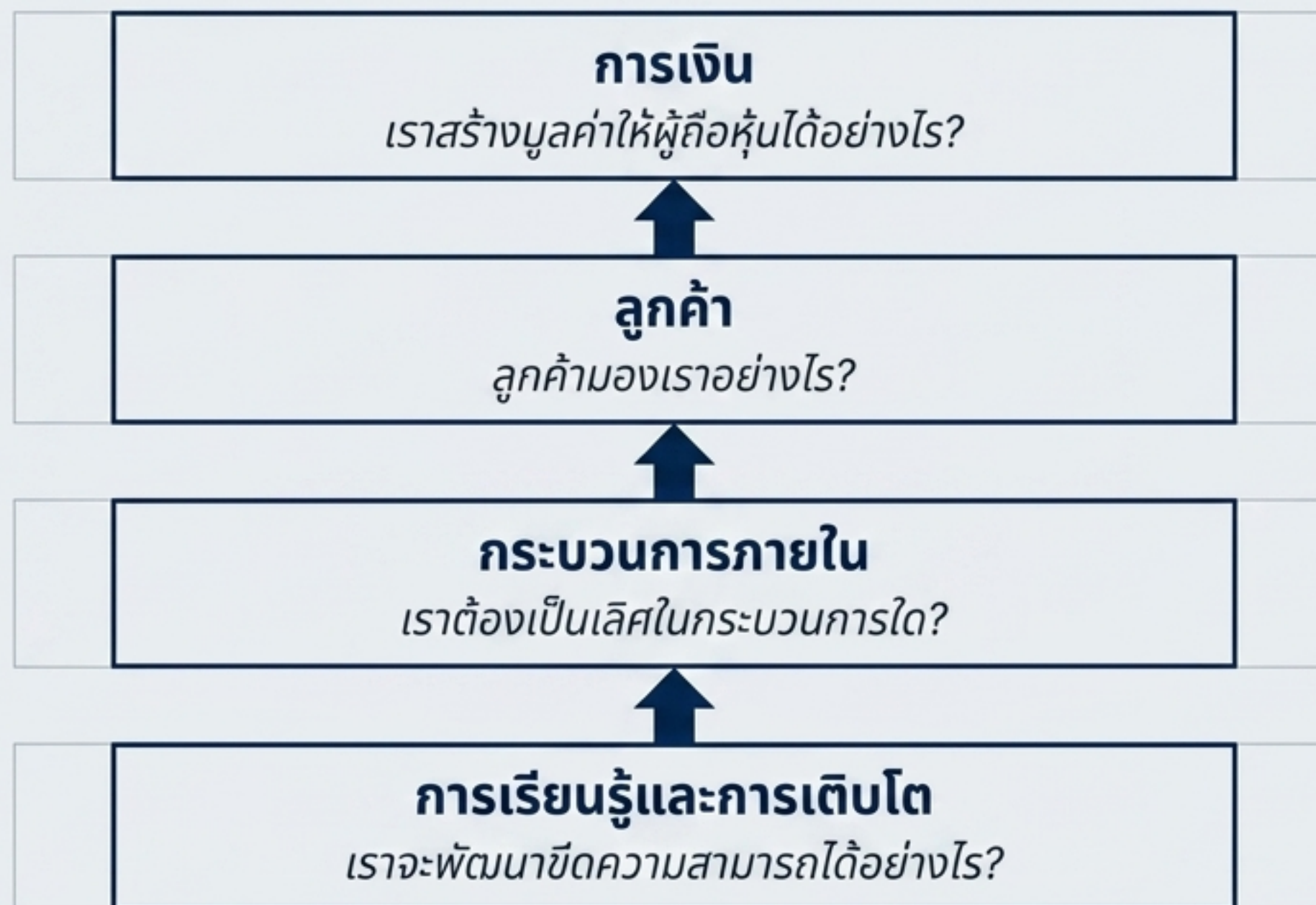
ความเป็นจริง



ทำไมองค์กรถึงต้องการกรอบแนวคิดเหล่านี้? เพราะ "ตัวชี้วัดทางการเงิน"
บอกได้แค่เรื่องราวของสิ่งที่เกิดขึ้นในอดีต แต่ไม่สามารถนำทางไปสู่การสร้างมูลค่าในอนาคตได้

The Balanced Scorecard: พิมพ์เขียวเชิงโครงสร้าง

BSC (ริเริ่มปี 1992) ไม่ใช่แค่การวัดผล แต่คือระบบปฏิบัติการที่เชื่อมโยงทุกมิติเข้าด้วยกัน



KPIs: มาตรวัดเพื่อการวินิจฉัย

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่เชื่อมโยงโดยตรงกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เพื่อวัดความสำเร็จของกิจกรรมที่ทำไปแล้ว



✘ สิ่งที่เป็นแค่ Metric (Noise)

ข้อมูลการปฏิบัติงานทั่วไป
เช่น "จำนวนтикเกิดแจ้งปัญหา"
(ไม่มีความรับผิดชอบเชิงกลยุทธ์ผูกมัด)

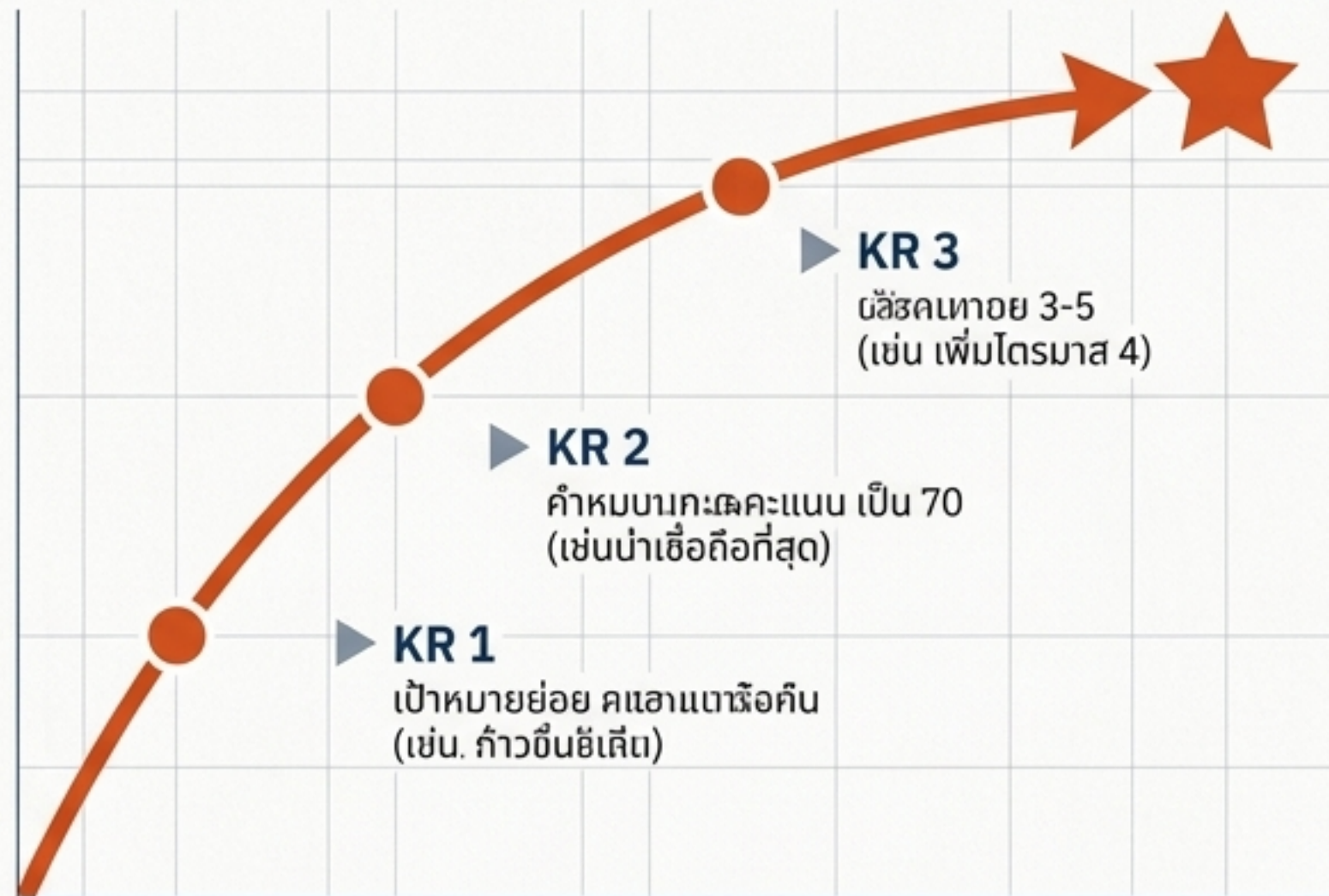
✔ สิ่งที่เป็น KPI (Signal)

ข้อมูลที่สะท้อนกลยุทธ์ เช่น
"อัตราการแก้ปัญหาให้ลูกค้าภายใน 24 ชม."
(เชื่อมโยงกับเป้าหมายความพึงพอใจของลูกค้า)

KPI คือเลเยอร์ของการวัดผลที่ทำให้ BSC มีพลังในการวิเคราะห์

OKRs: เครื่องยนต์ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

"KPIs with Soul" – กรอบแนวคิดจาก Intel และ Google ที่เพิ่มจิตวิญญาณ ทิศทาง และความเร่งด่วนให้กับตัวชี้วัด



Objective (O) - แรงบันดาลใจ:

คำอธิบายเชิงคุณภาพที่ท้าทายและบอกทิศทาง (เช่น ก้าวขึ้นเป็นแบรนด์ความปลอดภัยไซเบอร์ที่น่าเชื่อถือที่สุด)

Key Results (KRs) - ผลลัพธ์ที่วัดได้:

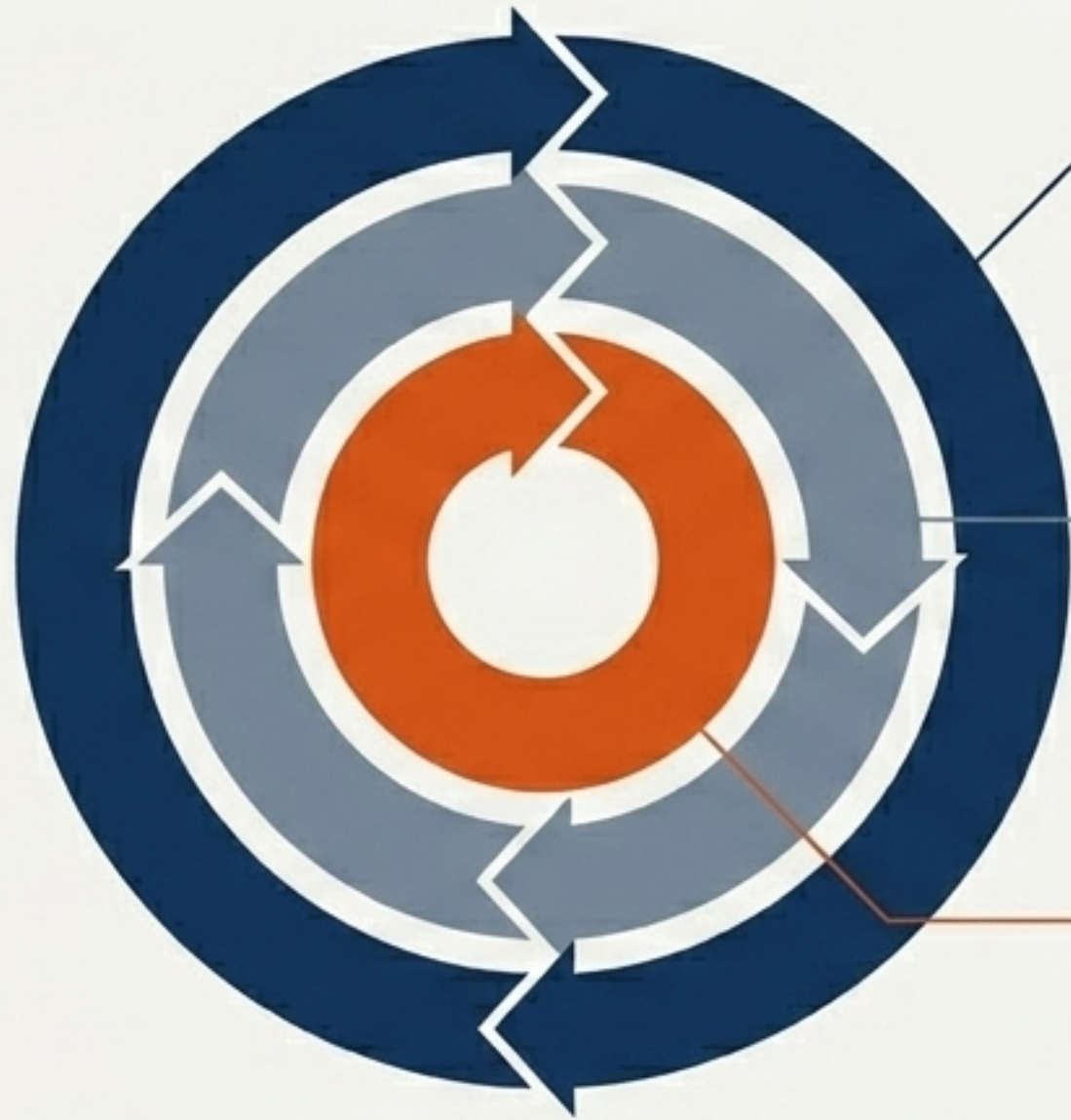
เป้าหมายย่อย 3-5 ข้อที่วัดผลได้และมีกรอบเวลาชัดเจน (เช่น เพิ่มคะแนน NPS เป็น 70 ภายในไตรมาส 4)

เมื่อบรรลุ OKR แล้ว Key Results เหล่านั้นมักจะถูกย้ายไปเป็น KPI เพื่อรักษาสถานะ (Steady-state) ต่อไป

เมทริกซ์การวิจัยเชิงเปรียบเทียบ: KPIs vs. OKRs

	KPI	OKR
จุดประสงค์	ติดตามรักษาสถานะปัจจุบัน (Steady-state)	ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (Transformational)
ทิศทาง	กำหนดจากเบื้องบน (Top-down)	เกิดจากการมีส่วนร่วม (Collaborative/Bottom-up)
ระดับความทะเยอทะยาน	เป้าหมายที่ต้องทำให้ได้ 100%	เป้าหมายท้าทาย (Stretch goals สำเร็จ 70% ถือว่ายอดเยี่ยม)
การผูกกับค่าตอบแทน	มักผูกกับโบนัสและการประเมิน	มักแยกออกจากเรื่องเงินเดือนเพื่อกระตุ้นความคิดต่าง

สถาปัตยกรรมแบบบูรณาการ



BSC (Blueprint):

กำหนดโครงสร้างและทิศทางเชิงกลยุทธ์ผ่านเหตุและผล

KPIs (Instrumentation):

วัดผลสถานะปัจจุบันและชี้วัดสุขภาพขององค์กร

OKRs (Change Engine):

ระดมทรัพยากรเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง
ไปยังจุดที่ KPI ยังไปไม่ถึง

ทั้ง 3 สิ่งไม่ใช่ทางเลือกที่ต้องได้อย่างเสียอย่าง แต่คือ "วงจรปิด" ของระบบบริหารผลงานที่สมบูรณ์แบบ

กรณีศึกษา: 2 ยักษ์ใหญ่เทคโนโลยี 2 ปรัชญาการบริหาร

Apple Inc.

วิถีแห่งความสง่างาม

- รายได้ \$383B (FY2024)
- จุดเด่น: โครงสร้าง BSC ที่กระชับ, วางแผนระยะยาว, วัฒนธรรม OKR ที่แฝงอยู่ในดีเอ็นเอการพัฒนา โปรดักต์แบบ Moonshot

Huawei Technologies

วิถีแห่งการขยายสเกล

- พนักงานหลายแสนคนทั่วโลก
- จุดเด่น: กระจาย BSC ลงลึกทุกระดับ, นำ OKR มาใช้อย่างเป็นทางการผสานกับ KPI แยกตามฟังก์ชันงานอย่างชัดเจน

Apple Inc.:

การเชื่อมโยงที่เรียบง่ายแต่ดงาม

Financial:

รักษาสัดส่วนรายได้ Services (เติบโต จาก 14% เป็น 25% ในปี 2024 รวมมูลค่า \$96B)

Customer:

ความพึงพอใจและ อัตราซื้อซ้ำ (ประเมินด้วยระบบ ภายใน ไม่พึ่งบุคคล ที่ 3)

Internal:

ความเร็วในการ พัฒนาโปรดักต์

Learning:

ความเข้าใจใน กลยุทธ์ของพนักงาน (วัดผลทุก 2 ปี)

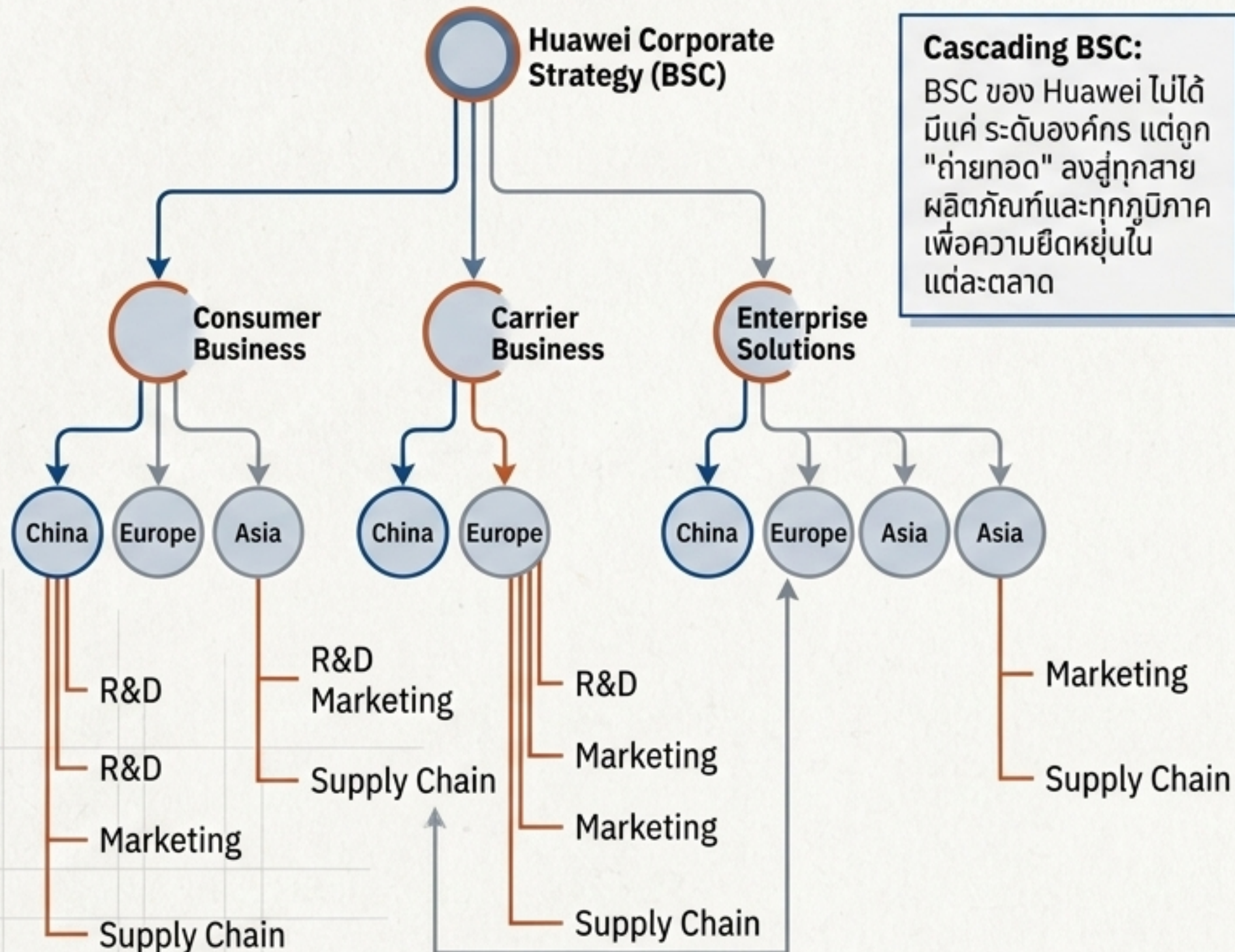
The Amplifier (มิตที่ 5):

ส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) เพื่อดึงดูดนักพัฒนา และสร้าง Ecosystem Lock-in

Implicit OKRs

Apple ไม่ได้ประกาศใช้ OKR แบบเปิดเผย แต่ใช้วิธีการกำหนดเป้าหมายระดับ "Moonshot" (เช่น Apple Silicon, Apple Vision Pro) ที่มีกรอบเวลาชัดเจนแทนการบริหาร KPI แบบรายไตรมาส

Huawei: การขยายสเกลและการปรับใช้เฉพาะเจาะจง



The OKR Pivot (ตุลาคม 2015):
พบว่า KPI แบบเดิมทำลายความคิดสร้างสรรค์นำไปสู่การนำ OKR มาใช้อย่างเป็นทางการ

โมเดลแบบผสม (Bifurcated Model)



สายงาน R&D และนวัตกรรม:

ใช้ OKR ขับเคลื่อนเพื่อสร้างความโปร่งใสและอิสระ (แยกขาดจากโบนัส)



สายงานปฏิบัติการและผลิต:

ใช้ KPI คงเดิมเพื่อรักษามาตรฐานและประสิทธิภาพการผลิต

บทสรุปสถาปัตยกรรม: Apple vs. Huawei

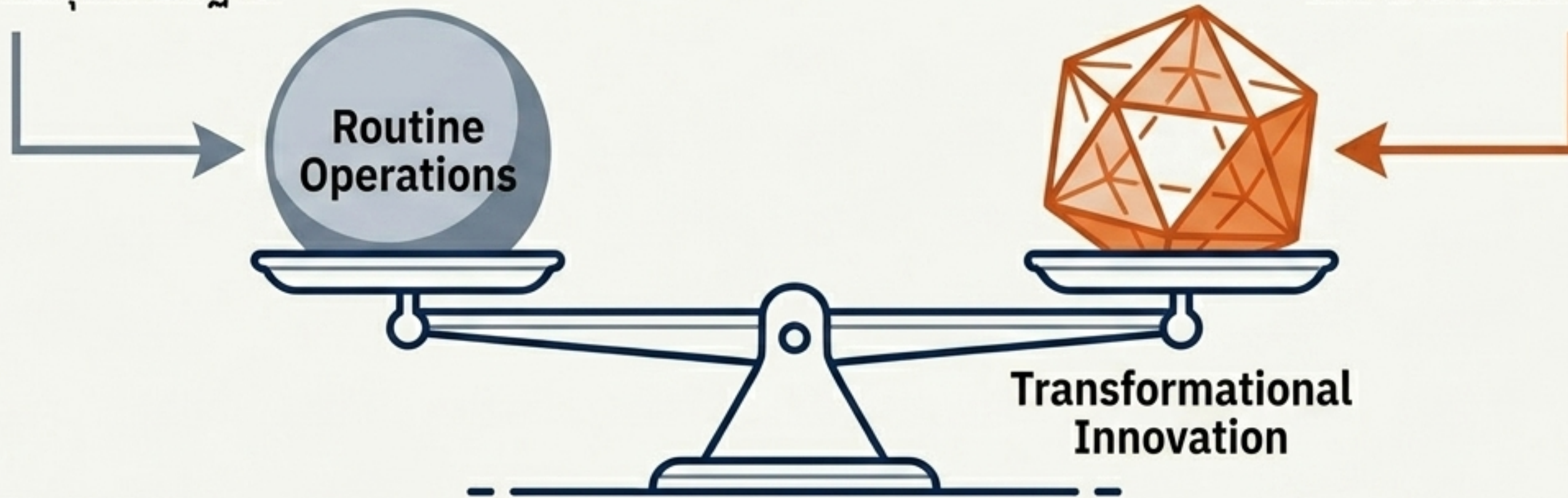
มิติการเปรียบเทียบ	Apple	Huawei
การปรับใช้ BSC	เน้นการวางแผนระยะยาว ระดับบริหาร	กระจายครอบคลุมทุกระดับ และทุกโปรดักต์
ปรัชญา KPI	เน้น Ecosystem, ความพึง พอใจ, ส่วนแบ่งตลาด	เน้นประสิทธิภาพปฏิบัติการ, การจดสิทธิบัตร
การประยุกต์ใช้ OKR	ฝังรากลึกอยู่ในวัฒนธรรม การทำ Roadmap	ประกาศใช้อย่างเป็นทางการ แบบคู่ขนานกับ KPI
การผูกกับผลตอบแทน	ให้ผลตอบแทนระยะยาว/หุ้น	OKR แยกจากเงินเดือนชัดเจน; KPI ยังคงมีผลต่อโบนัสฝ่ายปฏิบัติการ

นัยยะเชิงกลยุทธ์: ไม่มีสถาปัตยกรรมใดที่ถูกต้องเพียงหนึ่งเดียว

งานปฏิบัติการที่เป็นกิจวัตร
เหมาะสมที่สุดกับการวัดผลแบบ
KPIs เพื่อควบคุมมาตรฐาน

ลักษณะงานที่ต่างกัน
ต้องการปรัชญาการบริหารที่ต่างกัน

งานสร้างสรรค์และนวัตกรรม
เหมาะสมที่สุดกับการขับเคลื่อนด้วย
OKRs เพื่อเปิดรับความเสี่ยง



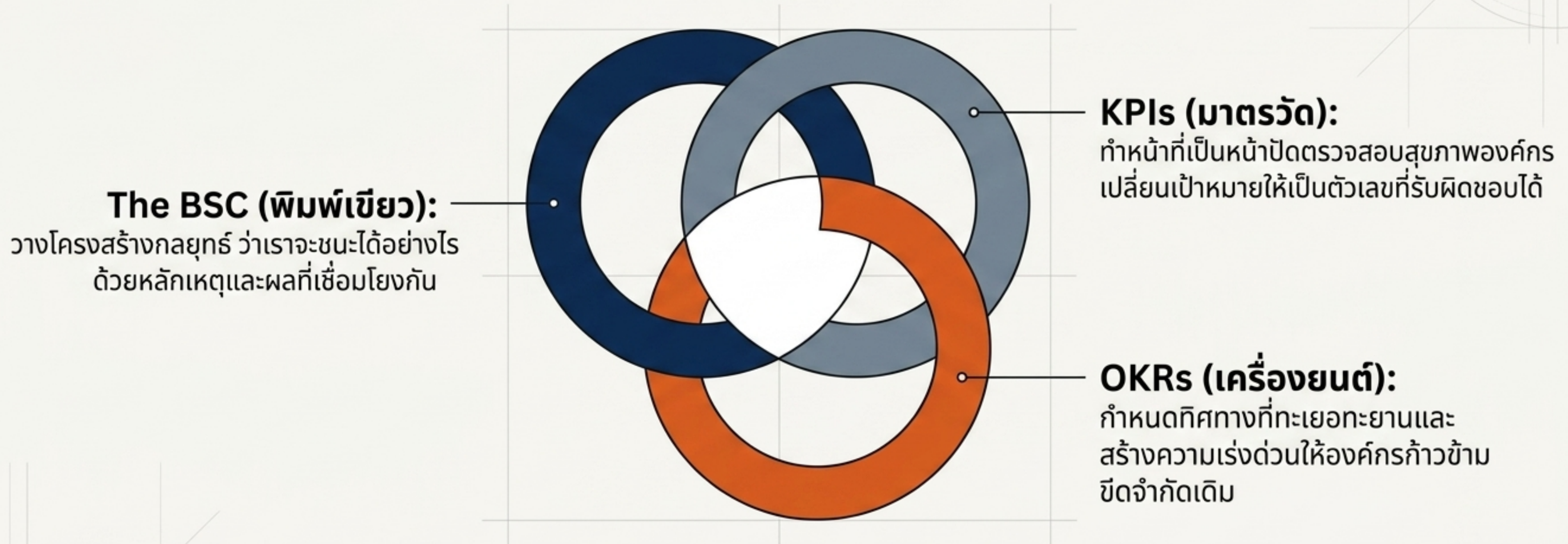
หน้าที่ของผู้นำคือการจัดแนวทาง (Alignment) เครื่องมือเหล่านี้ให้เข้ากับบริบทของทีม

สะท้อนความคิด

**เมื่อมองกลับมาที่ทีมของคุณในปัจจุบัน:
ส่วนไหนขององค์กรที่ต้องการการวัดผลที่
เสถียรและแม่นยำแบบ KPI และส่วนไหนที่
กำลังรอคอยพลังความเร่งด่วนเพื่อเปลี่ยน
โฉมหน้าแบบ OKR?**

*พิจารณาวิธีการที่ทีมของคุณตั้งเป้าหมายในไตรมาสหน้า...
คุณกำลังใช้เครื่องมือผิดประเภทกับงานอยู่หรือไม่?*

บทสรุป: วงจรการบริหารที่สมบูรณ์



องค์กรที่บูรณาการทั้ง 3 เครื่องมือนี้เข้าด้วยกัน จะมีสถาปัตยกรรมที่พร้อมเปลี่ยน "วิสัยทัศน์" ให้กลายเป็น "ผลลัพธ์ที่จับต้องได้" ท่ามกลางโลกธุรกิจที่ผันผวน