



Balanced Scorecard

III

โดย

อภิรักษ์ กาญจนคงคา

k_apirak@hotmail.com

www.huexonline.com

Version 2.0 - 10 มิถุนายน 2549



แหล่งที่มาของข้อมูล :

- ✓ เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators, ดร.พล เดชะรินทร์, พิมพ์ครั้งที่ 2, โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ.2544
- ✓ Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ, ดร.พล เดชะรินทร์, พิมพ์ครั้งที่ 1, โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ.2546
- ✓ สู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ คู่มือการวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำ BSC (Balanced Scorecard), รศ.ดร.อัจฉรา จันทรฉาย, พิมพ์ครั้งที่ 6, โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ.2546
- ✓ Benchmarking ทางลัดสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ, บุญดี บุญญากิจ กมลวรรณ ศิริพานิช, สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, พิมพ์ครั้งที่ 2 พฤษภาคม 2545
- ✓ The Balanced Scorecard, Robert S. Kaplan and David P. Norton, Boston : Harvard Business School Press, 1996
- ✓ Balanced Scorecard, Step-by-step : Maximizing Performance and Maintaining Results, Paul R. Niven, John Wiley & Sons, Inc., 2002
- ✓ Balanced Scorecard Diagnostics, Maintaining Maximum Performance, Paul R. Niven, John Wiley & Sons, Inc., 2005
- ✓ Alignment, Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies, Robert S. Kaplan & David P. Norton, Harvard Business School Press, 2006



การพัฒนาวัตถุประสงค์ดำเนินงานและการวัด

Developing Performance Objectives and Measures

ทบทวนข้อมูลพื้นฐานก่อนพัฒนาวัตถุประสงค์และการวัด

- ✓ รายงานประจำปี (Annual Report) ไม่เพียงแต่มีข้อมูลทางการเงิน แต่ยังมีตำแหน่งทางการตลาด สินค้าหลัก แนวโน้มในอนาคต ตัวชี้วัดต่าง ๆ
- ✓ ถ้อยแถลงพันธกิจ (Mission Statement)
- ✓ ค่านิยม (Values)
- ✓ วิสัยทัศน์ (Vision)
- ✓ แผนกลยุทธ์ (Strategic plan)
- ✓ แผนโครงการต่าง ๆ (Project plans) จะเห็นกลยุทธ์หลากหลายขององค์กร
- ✓ รายงานการศึกษาของที่ปรึกษา (Consulting studies) ที่ปรึกษาจะทึงรายงานต่าง ๆ ที่มีค่าให้เราสานต่อ/ต่อยอดได้



การพัฒนาวัตถุประสงค์ดำเนินงานและการวัด

Developing Performance Objectives and Measures

ทบทวนข้อมูลพื้นฐานก่อนพัฒนาวัตถุประสงค์และการวัด (ต่อ-1)

- ✓ รายงานการดำเนินงาน (Performance reports) จะเห็นตัวชี้วัดปัจจุบันมากมาย ซึ่งจะเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาหาตัวชี้วัดที่เหมาะสมได้
- ✓ ข้อมูลคู่แข่ง (Competitor data)
- ✓ ประวัติความเป็นมาขององค์กร (Organizational histories)
- ✓ รายงานของนักวิเคราะห์ (Analyst report)
- ✓ วารสารการค้าและบทความข่าวสารต่าง ๆ (Trade journal and news articles)
- ✓ รายงาน Benchmarking (Benchmarking report)



→ **Benchmarking** (การแข่งขัน หรือ วัดรอยเท้าช้าง) เป็นวิธีการในการวัดและเปรียบเทียบ ผลิตภัณฑ์ บริการและวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเอง เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในธุรกิจ **Benchmarking** จะช่วยเราตอบคำถามต่อไปนี้

→ เราอยู่ที่ตำแหน่งไหนในธุรกิจ (Where are we?)

→ ใครเป็นผู้ที่เก่งที่สุด (Who is the best?)

→ คนที่เก่งที่สุด เขาทำอย่างไร (How do they do it?)

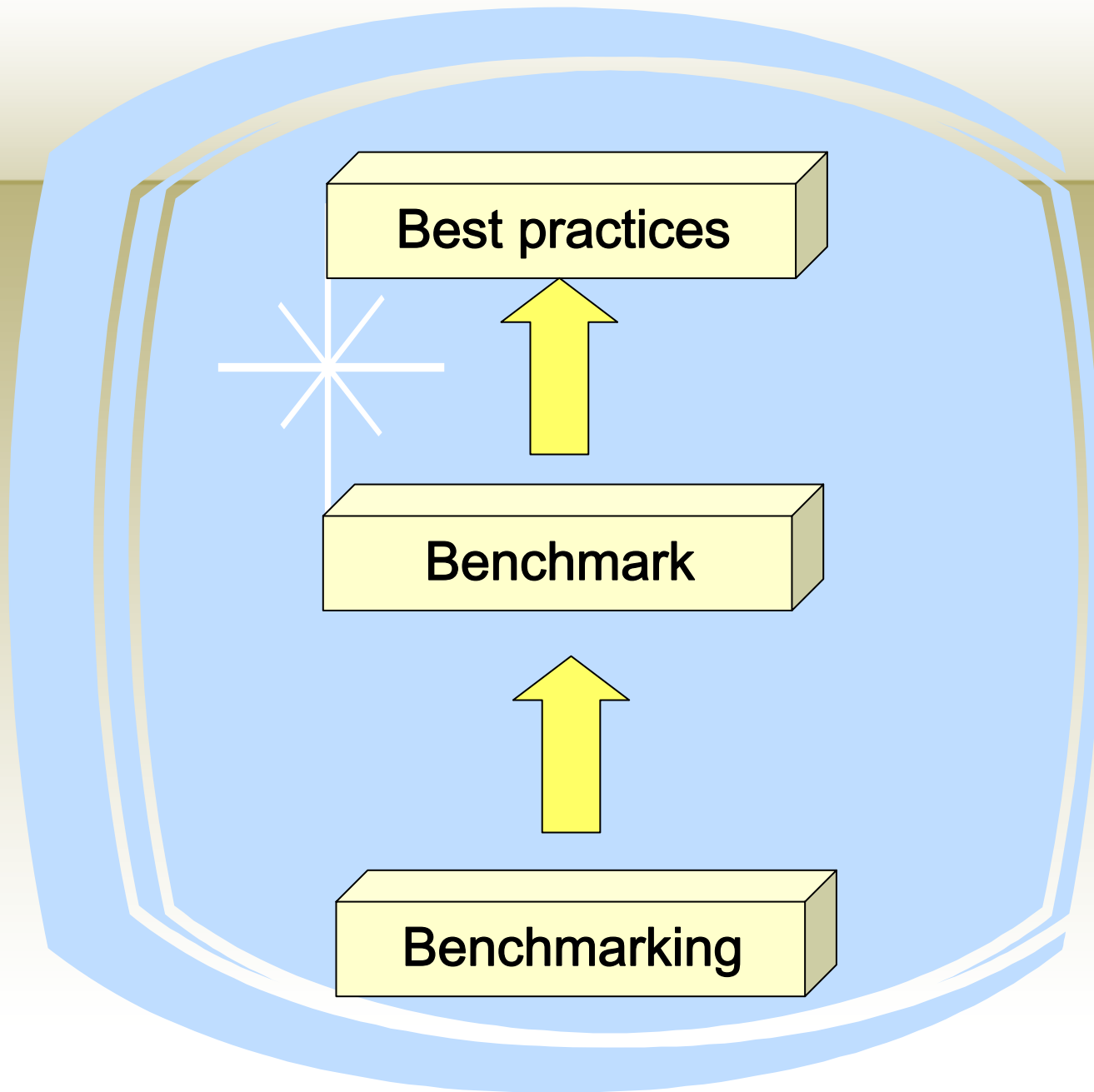
→ และเราจะทำอย่างไรให้เก่งกว่าเขา (How can we do it better?)



→ วิธีการปฏิบัติที่**ดีที่สุด***** (**Best Practices**) คือวิธีการปฏิบัติที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นการปฏิบัติที่น่าองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

→ **Benchmark** หมายถึง **Best-in-Class** คือผู้ที่เก่งที่สุดหรือ**ดีที่สุด***** ระดับโลก ซึ่งจะเป็นต้นแบบที่ผู้อื่นจะใช้วัดเพื่อเปรียบเทียบความสามารถของตนเอง (ตามตำราของการปรับปรุงคุณภาพ-**Quality Improvement**)

หมายเหตุ : **ดีที่สุด***** (Best) นี้เป็นความหมายเชิงเทียบเคียง คือขึ้นอยู่กับสถานการณ์และเป้าหมายเป็นหลัก แต่จะเป็นดีที่สุดขององค์กรใดองค์กรหนึ่งเท่านั้น





การใช้ BSC เพื่อค้นหาข้อมูลความเป็นมา

<u>การเงิน</u> <ol style="list-style-type: none">1. รายงานประจำปี2. รายงานการดำเนินงาน3. รายงานของนักวิเคราะห์4. วารสารการค้า5. รายงาน Benchmark		<u>ลูกค้า</u> <ol style="list-style-type: none">1. แผนการตลาด (Mkt.Dept.)2. วารสารการค้า3. รายงานการศึกษาของที่ปรึกษา4. แผนโครงการต่าง ๆ5. แผนกลยุทธ์6. รายงานการดำเนินงาน7. รายงาน Benchmark
	<u>พันธกิจ คุณค่า วิสัยทัศน์และกลยุทธ์</u> <ol style="list-style-type: none">1. ถ้อยแถลงพันธกิจ2. ค่านิยม3. ถ้อยแถลงวิสัยทัศน์4. แผนกลยุทธ์5. ประวัติองค์กร6. รายงานการศึกษาของที่ปรึกษา7. แผนโครงการต่าง ๆ	
<u>กระบวนการภายใน</u> <ol style="list-style-type: none">1. รายงานการผลิต/ดำเนินการ2. ข้อมูลคู่แข่ง3. รายงาน Benchmark4. วารสารการค้า5. รายงานการศึกษาของที่ปรึกษา6. แผนโครงการต่าง ๆ		<u>การเรียนรู้ของพนักงานและการเติบโต</u> <ol style="list-style-type: none">1. ข้อมูลพนักงาน2. วารสารการค้า3. แก่นคุณค่า4. รายงาน Benchmark5. รายงานการศึกษาของที่ปรึกษา



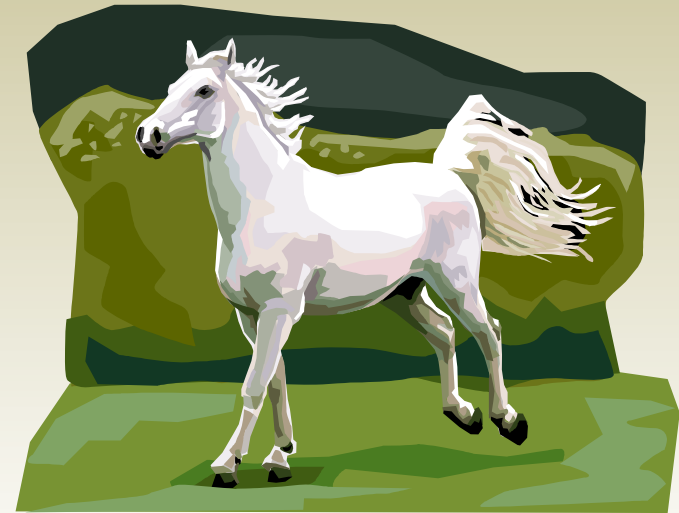
ปฏิบัติการสัมภาษณ์เพื่อรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร

- ✓ ทบทวนวัตถุประสงค์ (Review purpose) ขณะนี้ผู้บริหารรู้จัก และเข้าใจ BSC แล้ว การประชุมครั้งนี้ต้องการให้มีประสิทธิผล ชี้แจงประเด็นที่จะครอบคลุมการประชุมนี้ ระยะเวลาที่ใช้
- ✓ พันธกิจ ค่านิยม วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Mission, Values, Vision, and Strategy) เริ่มต้นสัมภาษณ์ด้วยการเก็บข้อมูลสี่เรื่อง เราไม่ต้อง Share ข้อมูลใด ๆ ที่เรารู้ เริ่มต้นด้วยคำถามดังนี้
 - องค์กรมีพันธกิจแล้วหรือไม่ ถ้ามีนิยามแล้ว พันธกิจขององค์กรเราคืออะไร (Has the mission for the organization been defined? If so, what is that mission?)
 - อะไรเป็นแก่นค่านิยมที่จำเป็นเชื่อมนำไปสู่พันธกิจ (What core values are essential in pursuit of the mission?)
 - องค์กรได้มีการพัฒนาวิสัยทัศน์แล้วหรือไม่ หากมี วิสัยทัศน์ขององค์กรเราเป็นอย่างไร (Has the organization developed a vision statement? If so, what is the vision?)
 - เรามีกลยุทธ์สำคัญ ๆ อย่างไรบ้าง ที่จะนำเราไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ขององค์กรเรา (What key strategies will lead us to the achievement of our vision?)

ปฏิบัติการสัมภาษณ์เพื่อรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร (ต่อ 1)

หากผู้บริหาร ไม่ตอบหรือไม่ได้มีส่วนช่วยในทิศทางที่เราต้องการ ก็ให้
เริ่มคำถามกับผู้บริหาร โดยปรับแนวทางใหม่ดังนี้

1. ท่านได้ถามตนเองบ้างหรือไม่ ว่าทำไมองค์กรของเราถึงดำรงอยู่ได้ (Why do you feel we exist as an organization (mission)?)
2. แก่นค่านิยมใดที่เรายึดมั่น (What core values do we hold?)
3. อีก 5, 10 หรือ 15 ปีข้างหน้า ท่านคิดว่าองค์กรเราจะไปถึงไหน (Where do you see us in 5, 10 or 15 years (vision)?)
4. เราต้องทำอะไรบ้าง ที่จะผลักดันให้เราไปสู่อนาคตที่เราปรารถนา (What must we do to reach that desired future (strategy)?)



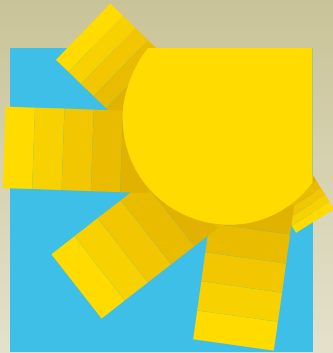
ปฏิบัติการสัมภาษณ์เพื่อรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร (ต่อ 2)

- ✓ การวัดผลการดำเนินงาน (**Performance measurement**) การสัมภาษณ์นี้ เป็นการสะสมความคิดของผู้บริหารด้านความสำคัญของวัตถุประสงค์และการวัดที่มีต่อความสำเร็จขององค์กร
1. จากการได้หารือถกเถียงกันมานั้น เราจะบรรลุถึงกลยุทธ์ที่สำคัญดังกล่าวได้อย่างไร (**How will we achieve the strategies you just discussed?**)
 2. ขณะนี้ เรามีข้อมูลหรือตัวชี้วัดอะไรที่ใช้เป็นมาตรวัดความสำเร็จขององค์กร (**What data or measures do you currently use to gauge success of the organization?**)
 3. ท่านมีเป้าหมายตัวชี้วัดหรือไม่ หากมี คืออะไรบ้าง (**Do you have targets for the measures? If so, what are they?**)
 4. มีข้อมูลหรือรายงานใดบ้างที่ได้ใช้ประโยชน์มากที่สุด และทำไม (**What data or reports are most useful, and why?**)



ปฏิบัติการสัมภาษณ์เพื่อรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร (ต่อ 3)

- ✓ ประเด็นการนำไปปฏิบัติ (**Implementation issues**) เป็นการทดสอบผู้บริหารว่าเข้าใจเรื่อง BSC และสิ่งที่จะต้องไปทำให้ประสบความสำเร็จอย่างไรบ้าง

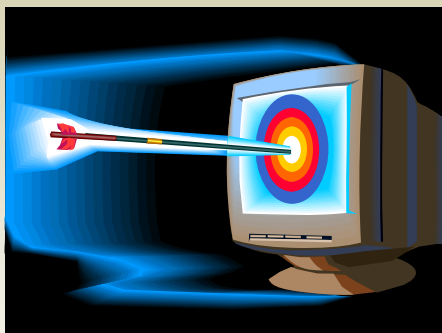


1. ท่านได้วางระดับรายงานตรงที่ได้มาจากพัฒนา **BSC** อย่างไร (How would you rate your direct reports' knowledge of the Balanced Scorecard?)
 2. จะมีวิธีช่วยอะไรบ้างที่ให้ทีมงานของท่านได้ปรับปรุงหรือเพิ่มเข้าใจแนวคิดนี้ (What would help enhance your team's understanding of this concept?)
 3. มีอุปสรรคอะไรบ้างที่เผชิญระหว่างการปฏิบัติการ **BSC** แล้วเราจะฝ่าฟันอย่างไรดี (What are some of the barriers we may face in implementing the Balanced Scorecard, and how do we overcome them?)
- ใช้เวลาสัมภาษณ์ประมาณ 1 ชั่วโมง และจำกัดคำถามไว้เพียง 10 ถึง 15 คำถาม
 - ให้ผู้บริหารที่ได้รับการสัมภาษณ์แสดงความเห็นความรู้สึกเต็มที่ อย่าขัดจังหวะเพื่อจะได้ข้ามไปยังคำถามอื่น เป็นอันขาด
 - บางครั้ง ผู้บริหารอาจจะตอบได้เพียง สองหรือสามคำถามเท่านั้น แต่ก็บางที่อาจจะมากถึง 40 คำถาม....!



การพัฒนาวัตถุประสงค์และตัวชี้วัด (Developing Your Objectives and Measures)

การแปลความหมายที่มีประสิทธิผลเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนา BSC
(Effective Translation Is the Key to Building Your Balanced Scorecard)



- ประโยคบางประโยคแปลยาก หากผู้บริหารกล่าวในที่ประชุมรวมพนักงานทั้งองค์กร เช่น “หากเราวางระดับแก่นศักยภาพให้สอดคล้องกับห่วงโซ่คุณค่า และรวบรวมเสริมโอกาสทางธุรกิจให้มากที่สุดด้วยแล้ว ท่ามกลางทางเลือกกลยุทธ์ที่หลากหลาย เราสามารถบรรลุเป้าหมายทางการเงิน(ที่เป็น EVA) ตามที่ต้องการได้” “If we leverage core competencies across the value chain and maximize synergistic opportunities among strategic alternatives, we may be able to reach EVA targets.”
- พนักงานต้องการคำพูดง่าย ๆ เข้าใจ ส่งผลต่อการปฏิบัติ ไม่สับสน ดังนั้นการแปล ถ่ายทอดข้อความที่มีประสิทธิผล จึงมีความสำคัญยิ่ง

การแปลความหมายด้วย Balanced Scorecard

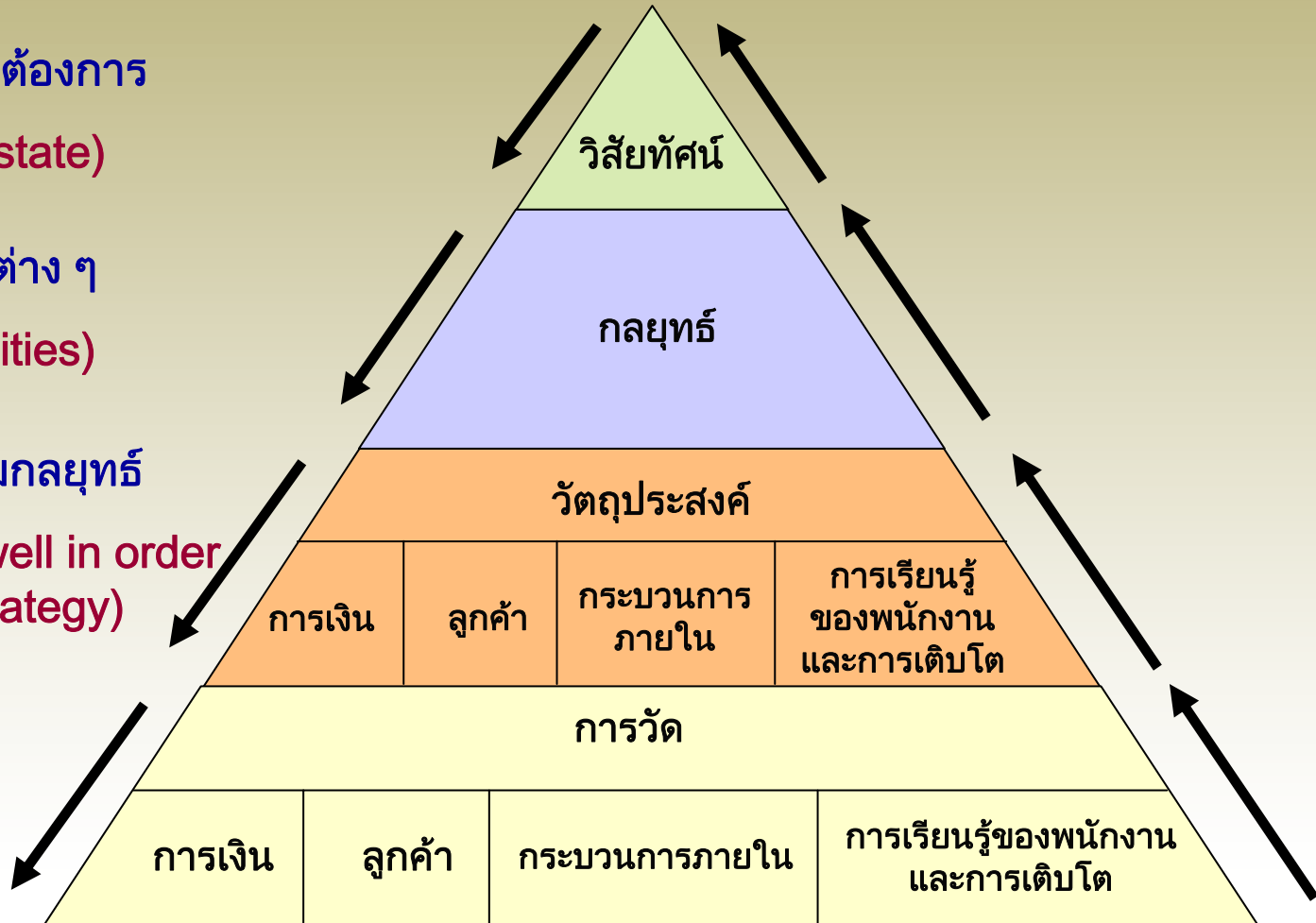
พันธกิจและค่านิยมหลัก (Mission and Core Values)

สถานะในอนาคตที่เราต้องการ
(Our desired future state)

กิจกรรมที่หลากหลายต่าง ๆ
(Differentiating activities)

สิ่งที่ต้องทำให้ได้ดีตามกลยุทธ์
(What we must do well in order
to implement our strategy)

วิธีการที่เราจะวัดหรือ
เก็บข้อมูลความสำเร็จ
เชิงกลยุทธ์ (How
strategic success is
measured and
tracked)



การวางวัตถุประสงค์สำหรับ BSC (Setting Objectives for The Balanced Scorecard)



- เพื่อเป็นมาตรวัด (Gauge) วัดความมีประสิทธิภาพโดยรวมทั้งหมด เราต้องพัฒนากลุ่มของวัตถุประสงค์การดำเนินงานขึ้นมาก่อน ซึ่งจะสามารถอธิบายต่อไปได้ว่าได้ดำเนินการไปตามกลยุทธ์หรือไม่
- วัตถุประสงค์เป็นสะพานเชื่อมระหว่างกลยุทธ์ในระดับสูงกับการวัดผลการดำเนินงานที่ได้คิดสรรแล้ว เพื่อจะได้ตัดสินใจว่ามีความก้าวหน้าไปตามเป้าหมายหรือไม่



การพัฒนาวัตถุประสงค์ (Developing Objectives)

One

หนทางที่ดีที่สุดในการพัฒนาวัตถุประสงค์ คือการสอบถาม/สัมภาษณ์ โดยแยกสัมภาษณ์เป็นมุมมองต่าง ๆ ดังนี้

- I. มุมมองด้านการเงิน (Financial perspective) : มีขั้นตอนทางการเงินที่จำเป็นอะไรบ้าง ที่จะสร้างความมั่นใจในการตัดสินใจกลยุทธ์ของเราถูกหรือผิด (What financial steps are necessary to ensure the execution of our strategy?)



เช่น กลยุทธ์ของเราต้องการลดต้นทุนหรือเพิ่มประสิทธิภาพ เราก็อาจมีวัตถุประสงค์ว่า “ลดต้นทุนทางอ้อมให้ต่ำลง” หรือ “เพิ่มรายได้ต่อพนักงาน” ซึ่งจริง ๆ แล้ว จะเชื่อมโยงถึงวงจรชีวิตของธุรกิจเราด้วย (เพิ่มรายได้ต่อพนักงาน ควรเป็นช่วงที่ธุรกิจกำลังเติบโต ลดต้นทุน ควรเป็นช่วงที่ธุรกิจเติบโตเต็มที่หรือช่วงที่อิ่มตัว)

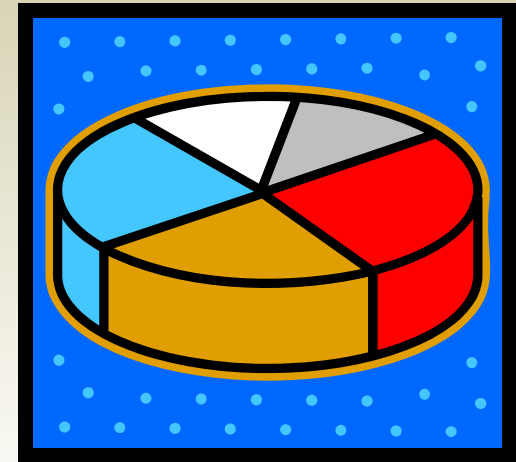


การพัฒนาวัตถุประสงค์ (Developing Objectives)

Two

- II. มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective) : ใครคือลูกค้าเป้าหมายของเรา และเราได้นำเสนอคุณค่าอะไรให้ลูกค้า (Who are our targeted customers, and what is our value proposition in serving them?)

เช่น วัตถุประสงค์ คือ ต้องการเพิ่มอัตราการ
ลูกค้าไว้ (Increase retention rates)
เพิ่มความรู้เกี่ยวกับรูปแบบการซื้อของ
ลูกค้า (Increase knowledge of
customer buying patterns) เป็นต้น
ซึ่งจะเกี่ยวเนื่องกับตัวชี้วัดที่เป็น
Lagging และ Leading ซึ่งจะได้อธิบาย
ต่อไป



- III. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process perspective) : เพื่อที่จะสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าและผู้ถือหุ้น กระบวนการใดบ้างที่เราจะต้องทำอย่างดีเลิศ (To satisfy our customers and shareholders, at what process must we excel?)



เช่น วัตถุประสงค์ คือ เพิ่มการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กร ลดของเสีย ของคืน (Lower return rates) เลือกทำงานกับผู้จัดส่งปัจจัยการดำเนินงานเกรดเอ (A-rated Suppliers) เป็นต้น

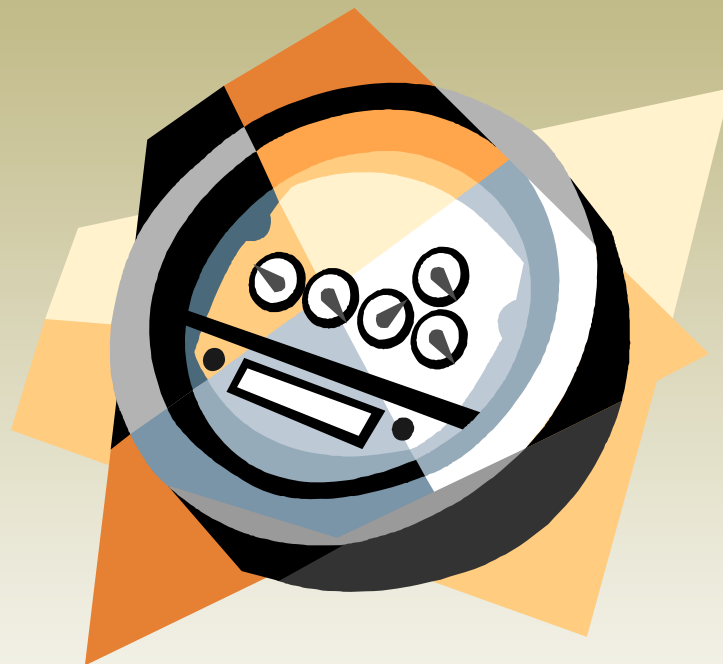
- IV. มุมมองด้านการเรียนรู้ของพนักงานและการเติบโต (Employee Learning and Growth perspective) : จะมีขีดความสามารถและเครื่องมือใด ๆ บ้างที่จะช่วยพนักงานของเรา เพื่อให้พร้อมและสามารถสนองต่อกลยุทธ์ของเราได้ (What capabilities and tools do our employees require to help them execute our strategy?)



เช่น วัตถุประสงค์ คือ ปิดช่องว่างด้านทักษะลง (Close skills gaps) และเพิ่มการฝึกอบรม (Increase employee training) เป็นต้น

คำเริ่มต้นในการพัฒนาวัตถุประสงค์การดำเนินงาน คือ

- ✓ เพิ่ม (Increase)
- ✓ ลด (Reduce)
- ✓ เริ่ม (Initiate)
- ✓ พัฒนา (Develop)
- ✓ ให้ต่ำลง (Lower)
- ✓ ปรับปรุง (Improve)
- ✓ เพื่อให้เป็น (Become)
- ✓ บรรลุ (Achieve)
- ✓ ปิด (Close) เช่น การปิดช่องว่างด้านทักษะลง (Closing skills gaps)





พัฒนาวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดก่อน แล้วจึงค่อยเชื่อมโยงสาเหตุและผลกระทบ (Developing Objectives and Measures First – Then Create Cause-and-Effect Linkages)

- สามารถแบ่งได้เป็นสองขั้นตอน คือ
 - พัฒนาวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดจากแต่ละมุมมอง (สี่มุมมอง)
 - พัฒนาคำอธิบาย รายละเอียดกลยุทธ์ของท่านจากจุดนี้ หรือพัฒนาขึ้นมาใหม่ รวมทั้งวัตถุประสงค์และตัวชี้วัด
- ขั้นตอนนี้ ควรใช้เทคนิคการระดมความคิด (Brain Storming) ดังที่จะได้กล่าวต่อไป



การระดมความคิด (Brain Storming)

- เป็นแนวทางที่มีประสิทธิผล
- เป็นช่วงของการเสนอแนวคิด (Idea generation sessions)
- เป็นการประชุมเชิงสมมติฐาน (Hypothesis meetings)
- ประโยชน์ของการระดมความคิด คือ :-



- I. ให้ความเชื่อมั่นในการสร้างสรรค์ (Encourage creativity)
- II. พัฒนา/อุปถัมภ์ให้คิดแบบเจ้าของ (Foster ownership)
- III. ระดับ/ตำแหน่งในกิจกรรม (Level the playing field)
- IV. เกิดแนวคิดจำนวนมาก (Produce a large number of ideas)



การวัดการดำเนินงาน-หัวใจของ Balanced Scorecard

- “ความสามารถในการกำหนดและการเห็นพ้องเรื่องการวัด”-เป็นอุปสรรคที่เผชิญกันบ่อยในการดำเนินและทบทวนระบบการวัดการดำเนินงาน (“the ability to define and agree upon measures” as the most frequent barrier to implementing or revising a performance measurement system)
- ตัวชี้วัดที่บอกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นมาแล้ว (Lagging indicator)
- ตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นโอกาสหรือปัญหาในอนาคต (Leading indicator)

✓ สิ่งทั้งปวงเกิดแต่เหตุ

✓ ทำเหตุให้สมบูรณ์ ผลจะตามมาเอง



การวัดผลการดำเนินงานในอดีตและปัจจุบัน (Lag & Lead Performance Measures)

อดีต (Lag)

ปัจจุบัน (Lead)

นิยาม (Definition)

เน้นการวัดที่ผลเมื่อสิ้นสุดช่วงเวลา มีลักษณะเป็นการวัดสิ่งที่ผ่าน มาแล้วในอดีต

วัดสิ่งที่ “ขับเคลื่อน” หรือนำไปสู่การวัด ผลงานในอดีต ปกติแล้วจะวัดกระบวนการ หรือกิจกรรมระหว่างกลาง

ตัวอย่าง (Examples)

- ☐ ส่วนแบ่งตลาด
- ☐ ยอดขาย
- ☐ ความพึงพอใจของพนักงาน

- ☐ จำนวนชั่วโมงที่ใช้กับลูกค้า
- ☐ ข้อเสนอที่เขียนขึ้นมา (Proposal written)
- ☐ การลา/ขาด (Absenteeism)

ความได้เปรียบ (Advantages)

โดยปกติแล้วง่ายที่จะระบุหรือ ยึดถือได้

มักจะเป็นการคาดการณ์ และอนุญาต ให้องค์กรปรับแต่ง บนพื้นฐาน ของผลที่ได้รับ

ประเด็น (Issues)

มักเป็นเรื่องในอดีตและไม่ได้ สะท้อนถึงกิจกรรมปัจจุบัน ขาดกำลังการคาดการณ์อนาคต

อาจจะพิสูจน์ กำหนด ยึดถือได้ยาก เป็นการวัดที่ใหม่สำหรับองค์กร

BSC จะมีส่วนผสมทั้ง Lag และ Lead ในการวัดผลการดำเนินงาน



ควรมีตัววัดกี่ตัวในระบบ BSC ?

- ✓ เราต้องการส่วนผสมที่เพียงพอระหว่าง **Lagging indicators (Core outcomes measures)** กับ **Leading indicators (Performance drivers)** กระจายทั่วทั้ง **scorecard**
- ✓ ข้อมูลจากผู้ปฏิบัติและที่ปรึกษา จะตกลงกันที่ตัวเลข 20-25 ตัววัด

ด้านการเงิน	3-4 ตัววัด	องค์กรต้องเข้าใจชัดเจนเรื่องผลลัพธ์ทางการเงิน
ด้านลูกค้า	5-8 ตัววัด	โดยปกติจะต้องเป็น Leading Indicators
ด้านกระบวนการภายใน	5-10 ตัววัด	จะต้องระบุกระบวนการหลักที่ให้ผลลัพธ์ดีเลิศ เพิ่มคุณค่าแก่ลูกค้าและด้านการเงินของผู้ถือหุ้น
ด้านการเรียนรู้ของพนักงานและการเติบโต	3-6 ตัววัด	เป็นตัวทำให้มุมมองทั้งสามเป็นไปได้ (Enabler) บางครั้งก็ดูเข้าใจยากและไม่เห็นด้วย