

เอกสารประกอบการสอน



รายวิชา ทค 1015 การจัดการสำนักงานสมัยใหม่

หมวดวิชาเฉพาะ

กลุ่มวิชาชีพ สาขาวิชาการจัดการ



ชุดที่ 13
เทคนิคการจัดการสมัยใหม่

หน่วยที่ 9 เทคนิคการจัดการสมัยใหม่

จัดทำโดย
นางสุดารัตน์ อรุณรักษ์พงศธร

ปีจัดทำ 2562



คำพ่อสอนเรื่องความเพียร...

“...การปฏิบัติงานทุกอย่างของข้าราชการ มีผลเกี่ยวเนื่องถึงประโยชน์ส่วนรวมของประเทศไทยและประชาชนทุกคน. ข้าราชการทุกฝ่ายทุกระดับ จึงต้องระมัดระวังการปฏิบัติทุกอย่าง ให้สมควรและถูกต้องด้วยหลักวิชา เหตุผล ความชอบธรรม. ข้อสำคัญ เมื่อจะทำการใด ต้องคิดให้ดี โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้น ให้รอบคอบและรอบด้าน เพื่อให้งานที่ทำบังเกิดผลดี ที่เป็นประโยชน์แท้แต่อย่างเดียว...”

พระราชบรมราโชวาท พระราชทานแก่ข้าราชการพลเรือน
เนื่องในวันข้าราชการพลเรือน วันศุกร์ ที่ 1 เมษายน 2559



คำนำ

เอกสารประกอบการสอนรายวิชา การจัดการสำนักงานสมัยใหม่ (กจ 1015) หมวดวิชาเฉพาะ กลุ่มวิชาชีพสาขาวิชาการจัดการ ชุดที่ 13 : เทคนิคการจัดการสมัยใหม่ หน่วยที่ 13 เทคนิคการจัดการสมัยใหม่ ระดับอนุปริญญา วิทยาลัยชุมชนระนอง จัดทำขึ้นเพื่อเป็นสื่อการเรียนการสอน ช่วยในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้กับนักศึกษา ได้เรียนรู้ เพิ่มเติมจากการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียนปกติจากครูผู้สอน ซึ่งการจัดทำเริ่มจากการวิเคราะห์ มคอ.2 ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา หลักสูตรอนุปริญญาวิทยาลัยชุมชนระนอง ศึกษาเนื้อหาวิชาจากหนังสือ และตำรา ตลอดจนประสบการณ์จากผู้สอนในรายวิชาดังกล่าวกว่า 5 ปี ศึกษาทฤษฎีการจัดการเรียนรู้จนสร้างเอกสารประกอบการสอนรายวิชานี้โดยใช้กระบวนการเรียนรู้รูปแบบ MIAP เอกสารประกอบการสอนรายวิชานี้เน้นให้นักศึกษาได้ศึกษาด้วยตนเอง และลงมือปฏิบัติกิจกรรมอย่างเป็นระบบ มีจุดมุ่งหมายในการเรียนรู้ตามขั้นตอนการเรียนรู้ สำหรับครูผู้สอนมีหน้าที่ถ่ายทอดองค์ความรู้ในประเด็นที่เป็นสาระสำคัญ คอยให้คำแนะนำ และติดตามดูแลพฤติกรรมกรรมการเรียนรู้การทำงานของนักศึกษาอย่างใกล้ชิด เพื่อให้การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลอย่างสูงสุด ต่อการจัดการเรียนการสอน ทั้งนี้เอกสารประกอบการสอนฉบับนี้ได้รับการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบภาพรวม และความสอดคล้องเนื้อหา

ขอขอบคุณ ผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชนระนอง คณะครู เจ้าหน้าที่ของวิทยาลัยชุมชนระนอง และผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือและสนับสนุนการจัดทำเอกสารประกอบการสอนฉบับนี้ และขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่ง คือ ดร.จริยา เอียบสกุล และคณะ ในการให้ความรู้หลักการจัดทำเอกสารประกอบการสอนจนทำให้เอกสารมีความสมบูรณ์สำเร็จด้วยดี หวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารประกอบการสอนฉบับนี้คงจะเป็นประโยชน์ต่อการจัดการเรียนการสอนนักศึกษาในระดับอนุปริญญาได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุตามจุดประสงค์ของหลักสูตรอนุปริญญาวิทยาลัยชุมชน ฉบับปรับปรุง พุทธศักราช 2562 ทุกประการ

สุดารัตน์ อนุรักษ์พงษ์ศร



สารบัญ

เรื่อง	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
คำชี้แจง	ค
คำแนะนำการใช้เอกสารประกอบการสอน	ง
สาระการเรียนรู้	จ
จุดประสงค์การเรียนรู้	ฉ
เนื้อหาและกิจกรรม	1
- เรื่องที่ 13.1 การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)	1
- เรื่องที่ 13.2 องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)	7
- เรื่องที่ 13.3 ระบบการควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circle : Q.C.C)	9
- เรื่องที่ 13.4 การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : T.Q.M.)	11
- เรื่องที่ 13.5 กระบวนการวัดเปรียบเทียบ (Benchmarking)	14
- กิจกรรมที่ 13.1	17
- เรื่องที่ 13.6 การรี้อปรับระบบ (Reengineering)	21
- เรื่องที่ 13.7 การบริหารจัดการแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC)	23
- เรื่องที่ 13.8 ดัชนีวัดผลสำเร็จขององค์กร (Key Performance Indicators : KPIs)	27
- กิจกรรมที่ 13.2	33
กิจกรรมประมวลผลหลังเรียน	35
เฉลยกิจกรรมประมวลผลหลังเรียน	37
บรรณานุกรม	38



คำชี้แจง

เอกสารประกอบการสอน ชุดที่ 13 : เทคนิคการจัดการสมัยใหม่

เอกสารประกอบการสอนรายวิชาการจัดการสำนักงานสมัยใหม่ ชุดที่ 13 : เทคนิคการจัดการสมัยใหม่
หมวดวิชาเฉพาะ กลุ่มวิชาชีพ สาขาวิชาการจัดการ ระดับอนุปริญญา วิทยาลัยชุมชนระนอง ชั้นปีที่ 1

เอกสารเล่มนี้เป็นเอกสารประกอบการสอน ชุดที่ 13 : เทคนิคการจัดการสมัยใหม่ ใช้เวลาเรียนทั้งสิ้น 4 คาบ (3 ชั่วโมง 20 นาที) โดยใช้กระบวนการเรียนรู้แบบ MIAP ให้นักศึกษาปฏิบัติ ดังนี้

1. นักศึกษาแบ่งกลุ่ม กลุ่มละ 4-5 คน คละเพศ ความสามารถ แบ่งหน้าที่กันรับผิดชอบ คือ หัวหน้า รองหัวหน้า สมาชิก และเลขานุการ
2. หัวหน้ากลุ่มรับเอกสารประกอบการสอนจากครู เท่ากับจำนวนสมาชิกในกลุ่ม
3. นักศึกษาทุกคนศึกษาคำแนะนำการใช้เอกสารประกอบการสอนให้เข้าใจอย่างละเอียด และปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนดให้
4. นักศึกษาอ่านสาระการเรียนรู้ และจุดประสงค์การเรียนรู้
5. นักศึกษาเรียนรู้เนื้อหาจากครูผู้สอน ซึ่งครูผู้สอนนำเข้าสู่บทเรียนและให้เนื้อหาวิชาด้วยสื่อต่าง ๆ (เช่น Powerpoint, สไลด์, สื่อภาพเคลื่อนไหว) ตามที่ครูได้เตรียมไว้
6. นักศึกษาศึกษาทบทวนเนื้อหาจากใบความรู้ ทำใบกิจกรรมตามลำดับ
7. เมื่อเสร็จทุกขั้นตอน ให้เปิดเฉลยดู และตรวจสอบ ถ้าหากตอบผิด หรือไม่แน่ใจให้กลับไปศึกษาใหม่อีกครั้ง
8. นักศึกษาทำกิจกรรมประมวลผลหลังเรียน จำนวน 10 ข้อ ลงในคำถามกิจกรรมประมวลผลหลังเรียน
9. ตรวจสอบคำตอบกิจกรรมประมวลผลหลังเรียนด้วยตนเอง และเขียนคะแนนไว้ในช่องคะแนนกิจกรรมประมวลผลหลังเรียน
10. ส่งเอกสารประกอบการสอนให้ครูผู้สอน เพื่อตรวจคำตอบอีกครั้ง และบันทึกคะแนนเก็บระหว่างเรียน

ข้อควรปฏิบัติควบคู่ไปกับการเรียนรู้

1. นักศึกษาควรทำใบกิจกรรมด้วยตนเอง หากไม่เข้าใจ สามารถปรึกษากับเพื่อนในกลุ่มเพื่อขอคำอธิบาย หรือถามครูผู้สอน เพื่อร่วมกันสรุปข้อสงสัยนั้น ๆ
2. นักศึกษาไม่ควรดูเฉลยก่อน ซึ่งจะทำให้นักศึกษาไม่พัฒนาการเรียนรู้
3. ในการศึกษาเอกสารประกอบการสอน หากนักศึกษาทำกิจกรรมประมวลผลหลังเรียนไม่ผ่านเกณฑ์ ต้องกลับไปศึกษาเอกสารประกอบการสอนนั้นใหม่ และทำกิจกรรมให้ผ่านเกณฑ์



คำแนะนำการใช้เอกสารประกอบการสอน

เอกสารประกอบการสอน ชุดที่ 13 : เทคนิคการจัดการสมัยใหม่

1. ให้นักศึกษารับเอกสารประกอบการสอนจากครูผู้สอน
2. นักศึกษาเรียนรู้เนื้อหาจากครูผู้สอน ซึ่งครูผู้สอนนำเข้าสู่บทเรียน และบรรยายเรื่อง การจัดการความรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ ระบบการควบคุมคุณภาพ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ กระบวนการเปรียบเทียบ ใช้เวลาประมาณ 60 นาที
3. ศึกษาและทบทวนเนื้อหาจากใบความรู้ ฝึกปฏิบัติจากใบกิจกรรม และตรวจสอบคำตอบตามลำดับ ใช้เวลาประมาณ 40 นาที
4. นักศึกษาเรียนรู้เนื้อหาจากครูผู้สอน ซึ่งครูผู้สอนนำเข้าสู่บทเรียน และบรรยายเรื่อง การรื้อปรับระบบ การบริหารจัดการแบบสมดุล ดัชนีวัดผลสำเร็จขององค์การ ใช้เวลาประมาณ 40 นาที
5. ศึกษาทบทวนเนื้อหาจากใบเนื้อหา ฝึกปฏิบัติจากใบกิจกรรม และตรวจสอบคำตอบตามลำดับ ใช้เวลาประมาณ 40 นาที
6. ศึกษาค้นคว้าที่ละหน้า อย่าข้าม เพราะเนื้อหาต่อเนื่องกัน
7. ในการทำใบกิจกรรม หากไม่เข้าใจให้กลับไปศึกษาเนื้อหาอีกครั้ง หรือสอบถามครูผู้สอน ไม่ควรดูเฉลยก่อน
8. เมื่อทำใบกิจกรรมเสร็จแล้ว ให้จับคู่กับสมาชิกในกลุ่มเปลี่ยนกันตรวจคำตอบจากเฉลย ถ้าพบว่าคำตอบผิดให้สมาชิกในกลุ่มแนะนำเพื่อนให้เข้าใจถูกต้อง
9. ให้นักศึกษาทำกิจกรรมประมวลผลหลังเรียนเพื่อประเมินตนเอง ด้วยความซื่อสัตย์ ใช้เวลา 20 นาที แล้วตรวจสอบความถูกต้องและแจ้งคะแนนให้ครูทราบ



สาระการเรียนรู้

1. การจัดการความรู้ หมายถึง การรวบรวม สร้าง จัดระเบียบ แลกเปลี่ยน และประยุกต์ใช้ความรู้ในองค์กร โดยพัฒนาระบบจากข้อมูลไปสู่สารสนเทศ เพื่อให้เกิดความรู้และปัญญารวมทั้งเพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้ให้เกิดความรู้ภายในองค์กร
2. องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกลยุทธ์หนึ่งทางการบริหารที่ผู้บริหารสำนักงานสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสำนักงานเพื่อพัฒนาสำนักงานไปสู่ “สำนักงานแห่งการเรียนรู้” ซึ่งกลยุทธ์นี้จะให้ความสำคัญกับการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยการเรียนรู้และการทำงานเป็นทีมเป็นพื้นฐานในการปรับตัวเพื่อตอบสนองความต้องการเปลี่ยนแปลง
3. ควบคุมคุณภาพ หมายถึงกิจกรรมที่ดำเนินการโดยคนกลุ่มน้อย ณ สถานประกอบการเดียวกันที่มีการรวมตัวกันอย่างอิสระ โดยการชี้แนะและส่งเสริมของผู้บังคับบัญชา เพื่อทำกิจกรรมในด้านการปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพในงาน
4. การบริหารคุณภาพโดยรวมหรือการจัดการคุณภาพรวมเป็นกลยุทธ์หนึ่งทางการบริหารที่ผู้บริหารสำนักงานสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารสำนักงานได้ โดยกลยุทธ์ดังกล่าวจะมุ่งให้ความสำคัญกับคุณภาพของสินค้าและบริการ ควบคู่ไปกับคุณภาพชีวิตของบุคลากรผู้ปฏิบัติ ตลอดจนมุ่งเน้นการสร้างสภาพจิตใจสูงสุดให้แก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ
5. กระบวนการวัดเปรียบเทียบ (Benchmarking) คือ กระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์และแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) กับองค์กรอื่นภายใต้กฎกติกาสากล
6. การรื้อปรับระบบองค์กรเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนองค์การแบบถอนรากถอนโคน ซึ่งเมื่อนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานสำนักงาน ย่อมจะส่งผลให้ผู้บริหารและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานต้องร่วมกันคิดวิเคราะห์เพื่อปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานแบบเดิมที่เคยปฏิบัติมาในอดีตและแสวงหาแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ด้วยการคิดใหม่และปรับเปลี่ยนในทุกกระบวนการปฏิบัติงานของสำนักงาน
7. Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือในการสื่อสารกลยุทธ์ของคนทั้งองค์กร เพื่อทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคลากร ในการจัดทำ Balanced Scorecard (BSC) จำเป็นต้องอาศัยตัวชี้วัดในการจัดทำด้วย ตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือที่ทำให้ทราบว่ามีมุมมองแต่ละด้านนั้นมีปัจจัยใด ที่องค์การให้ความสำคัญในการประเมินผล
8. ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จขององค์กร(KPIs) เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการวัดประเมิน เพื่อทราบผลลัพธ์การดำเนินการทั้งผลดี ผลร้าย ความล้มเหลว ความสำเร็จ และการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ซึ่งเป็นการวัดผลจากกิจกรรมเพื่อสนองกลยุทธ์มากกว่ากิจกรรมเพื่องานประจำ ทำให้บุคคล ทีมงาน หน่วยงานได้ทราบว่าตนเองจะต้องทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์หรือไม่อย่างไร



จุดประสงค์การเรียนรู้

หลังจากที่นักศึกษาได้ศึกษาเอกสารประกอบการสอนจบแล้วสามารถ

1. อธิบายการจัดการความรู้ได้อย่างถูกต้อง
2. อธิบายองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างถูกต้อง
3. อธิบายระบบการควบคุมคุณภาพได้อย่างถูกต้อง
4. อธิบายการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรได้อย่างถูกต้อง
5. อธิบายการวัดเปรียบเทียบได้อย่างถูกต้อง
6. อธิบายการรีปรีระบบได้อย่างถูกต้อง
7. อธิบายการบริหารจัดการแบบสมดุลได้อย่างถูกต้อง
8. อธิบายดัชนีชี้วัดผลสำเร็จขององค์กรได้อย่างถูกต้อง



องค์การในปัจจุบันนี้ มีการปรับเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปสู่ยุคสารสนเทศ การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ เป็นเรื่องที่นักบริหารให้ความสนใจอย่างมาก มีการนำเอาเทคนิคการบริหารสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ เพื่อให้องค์การสมัยใหม่ได้มีการพัฒนาและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งในด้านทฤษฎีและการปฏิบัติภายใต้ระบบเปิด มีการนำเอาวิทยาการใหม่ ๆ และหลักการทางวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้ คือ การมีเหตุผล การทดลองอย่างเป็นระบบและพิสูจน์ได้ และพยายามคิดค้นหาเทคนิคการบริหารใหม่ ๆ เพื่อหาทางลัดในการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จให้เร็วขึ้น ที่จะช่วยให้นักบริหารได้นำไปใช้ประโยชน์บ้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวคิดและเทคนิคการบริหารการปฏิบัติงานที่ได้รับความสนใจในหน่วยงานทั้งภาครัฐ และเอกชนในยุคปัจจุบันนี้ เช่น การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ระบบการควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circle : Q.C.C.) การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management : T.Q.M.) กระบวนการวัดเปรียบเทียบ (Benchmarking) การรีอับระบบ (Reengineering) การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) การบริหารจัดการแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) ดัชนีวัดผลสำเร็จขององค์การ (Key Performance Indicators:KPIs)

เรื่องที่ 13.1 การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์การมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด โดยที่ความรู้มี 2 ประเภท คือ (วิจารณ์, 2562)

1. ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์พรสวรรค์หรือสัญชาติญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้ง จึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม

2. ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้โดยผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรมสำหรับนักปฏิบัติ การจัดการความรู้ คือ เครื่องมือ เพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการไปพร้อม ๆ กัน ได้แก่ บรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคนบรรลุเป้าหมายการพัฒนากองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และ บรรลุความเป็นชุมชนเป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน การจัดการความรู้ เป็นการดำเนินการอย่างน้อย 6 ประการต่อความรู้ ได้แก่ การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องาน หรือกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์การ การแสวงหาความรู้ที่ต้องการ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลง หรือสร้างความรู้บางส่วนให้เหมาะต่อการใช้งานของตน การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงานของตน การนำประสบการณ์จากการทำงาน และการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสกัด “ขุมความรู้” ออกมาบันทึกไว้ การจดบันทึก “ขุมความรู้” และ “แก่นความรู้” สำหรับไว้ใช้งาน และปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่ครบถ้วน ลุ่มลึกและเชื่อมโยงมากขึ้น เหมาะต่อการใช้งานมากยิ่งขึ้น

การดำเนินการ 6 ประการข้างต้นจะต้องบูรณาการให้เป็นเนื้อเดียวกัน ความรู้ที่เกี่ยวข้องเป็นทั้งความรู้ที่ชัดแจ้ง อยู่ในรูปของตัวหนังสือ หรือรหัสอย่างอื่นที่เข้าใจได้ทั่วไป และความรู้ฝังลึกอยู่ในสมองที่อยู่ในตัวคน ทั้งที่อยู่ในใจ(ความเชื่อ ค่านิยม) อยู่ในสมอง (เหตุผล) และอยู่ในมือ และส่วนอื่น ๆ ของร่างกาย (ทักษะในการปฏิบัติ) การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่คนจำนวนหนึ่งทำร่วมกัน ไม่ใช่กิจกรรมที่ทำโดยคนคนเดียว การจัดการความรู้ที่ถูกต้องจะต้องเริ่มที่งานหรือเป้าหมายของงาน เป้าหมายของงานที่สำคัญ คือ การบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินการตามที่กำหนดไว้ ที่เรียกว่า Operation Effectiveness และนิยามผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการดังกล่าวข้างต้น แบ่งออกเป็น 4 ส่วนคือ



1. การสนองตอบ (Responsiveness) ซึ่งรวมทั้งการสนองตอบความต้องการของลูกค้า สนองตอบความต้องการของเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้น สนองตอบความต้องการของพนักงาน และสนองตอบความต้องการของสังคมส่วนรวม

2. การมีนวัตกรรม (Innovation) ทั้งที่เป็นนวัตกรรมในการทำงาน และนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการ

3. ซีดความสามารถ (Competency) ขององค์การและของบุคลากรที่พัฒนาขึ้นซึ่งสะท้อนสภาพการเรียนรู้ขององค์การ

4. ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การทำงานที่ลงทุนลงแรงน้อย แต่ได้ผลมากหรือคุณภาพสูง เป้าหมายสุดท้ายของการจัดการความรู้ คือ การที่กลุ่มคนที่ดำเนินการจัดการความรู้ร่วมกัน มีชุดความรู้ของตนเองที่ร่วมกันสร้างเอง สำหรับใช้งานของตน คนเหล่านี้จะสร้างความรู้ขึ้นใช้เองอยู่ตลอดเวลา โดยที่การสร้างนั้นเป็นการสร้างเพียงบางส่วน เป็นการสร้างผ่านการทดลองเอาความรู้จากภายนอกมาปรับปรุงใหม่เหมาะสมต่อสภาพของตน และทดลองใช้งาน การจัดการความรู้ไม่ใช่กิจกรรมที่ดำเนินการเฉพาะหรือเกี่ยวกับเรื่องความรู้ แต่เป็นกิจกรรมที่แทรก/แฝง หรือในสาขาวิชาการเรียนว่าบูรณาการอยู่กับทุกกิจกรรมของการทำงานและที่สำคัญตัวการจัดการความรู้เองก็ต้องการการจัดการด้วยการตั้งเป้าหมาย การจัดการความรู้เพื่อพัฒนางาน พัฒนาการจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้ที่ดีเริ่มด้วยการใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ เพื่อบรรลุความสำเร็จและความมั่นคงในระยะยาว การจัดทีมริเริ่มดำเนินการ การฝึกอบรมโดยการปฏิบัติจริงและดำเนินการต่อเนื่อง การจัดการระบบการจัดการความรู้

แรงจูงใจในการริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ คือ เป้าหมายที่งาน คน องค์การ และความเป็นชุมชนในที่ทำงาน เป็นเงื่อนไขสำคัญในระดับที่เป็นหัวใจสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้

องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ (Knowledge Process)

1. **คน** ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

2. **เทคโนโลยี** เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้อย่างง่าย และรวดเร็วขึ้น

3. **กระบวนการความรู้** นั้น เป็นการบริหารจัดการ เพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้รู้ใช้ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุง และสร้างนวัตกรรมใหม่

ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้ จะต้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างสมดุล

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้ หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร มีทั้งหมด 7 ขั้นตอน คือ

1. **การบ่งชี้ความรู้** เป็นการพิจารณาว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายคืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องใช้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร

2. **การสร้างและแสวงหาความรู้** เป็นการสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เดิม กำจัดความรู้ที่ไม่ได้ใช้แล้ว มีหลายแนวทาง เช่น SECI model นำบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ต่างกันมาประชุม/ทำงานร่วมกัน จ้างคนที่มีความรู้มาทำงานในองค์กร จ้างที่ปรึกษา

3. **การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ** เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

4. **การประมวลและกลั่นกรองความรู้** เป็นการกลั่นกรองความถูกต้อง ครบถ้วน ทันสมัย ใช้งานได้ของความรู้ ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์



5. **การเข้าถึงความรู้** เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web Board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

6. **การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้** เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงานมาแลกเปลี่ยนเคล็ดลับ เทคนิคการทำงาน เทคนิคการแก้ปัญหา หรือปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงาน สำหรับความรู้ที่ชัดเจน Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การลับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

7. **การเรียนรู้** เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการแบ่งปันแลกเปลี่ยนหรือสืบค้นไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน แล้วเกิดความรู้ใหม่นำมาเข้าระบบจัดเก็บหรือแบ่งปันแลกเปลี่ยน ก็จะได้องค์ความรู้ใหม่ให้ใช้ประโยชน์ต่อไปได้เรื่อย ๆ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากวงจร “สร้างองค์ความรู้ นำความรู้ไปใช้ เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่” และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง เป็นการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและการยอมรับ พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ ๆ เพื่อรองรับให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างเป็นผลตามเป้าหมายที่วางไว้ มุ่งเน้นถึงปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กรที่จะมีผลกระทบต่อจัดการความรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1) **การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม** เป็นการเปลี่ยนแปลงค่านิยม พฤติกรรมของผู้บริหารและปฏิบัติปฏิบัติงาน ให้ยึดแนวการทำงานที่เป็ตรับและพร้อมจะสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ พร้อมทั้งจะแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน มีมุมมองผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานในเชิงบวก ปลูกฝังแนวคิดที่เอื้อต่อการทำงาน เช่น ความตั้งใจจริง การเอาชนะอุปสรรค การทำงานให้ผลออกมามีคุณภาพ ฯลฯ โดยใช้กิจกรรมการมีส่วนร่วม การเป็นแบบอย่างและการสนับสนุนจากผู้บริหาร (ที่ทุกคนมองเห็น) การให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย การเตรียมโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร การกำหนดทีม/หน่วยงานที่รับผิดชอบ มีระบบการติดตามและประเมินผล กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จชัดเจน

2) **การสื่อสาร** เป็นการทำให้ทุกคนในองค์กรเกิดความเข้าใจร่วมกันถึงโครงการจัดการความรู้ว่าจะดำเนินการไปเพื่ออะไร ได้ประโยชน์อะไร ทำเมื่อใด ทำอย่างไร แต่ละคนมีส่วนร่วมอย่างไร ฯลฯ โดยคำนึงถึงปัจจัยสำคัญ 3 ประการ คือ 1) เนื้อหาที่จะสื่อสาร 2) กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการจะสื่อสาร 3) ช่องทางการสื่อสาร การสื่อสารที่บกพร่องผิดพลาด อาจทำให้การจัดการความรู้ล้มเหลว เพราะบุคลากรเข้าใจว่าการจัดการความรู้เป็นงานที่ต้องทำเพิ่มจากงานประจำของตน จึงไม่ให้ความร่วมมือหรือต่อต้านการสื่อสารในช่องทางที่หลากหลายจะช่วยให้บุคลากรได้รับสารอย่างทั่วถึง เช่น การประชุม หนังสือเวียน บอร์ดประชาสัมพันธ์ เสียงตามสาย intranet, Line กลุ่ม, social media ฯลฯ เน้นการสื่อสารสองทาง

3) **กระบวนการและเครื่องมือในการจัดการความรู้** เป็นการช่วยให้การค้นหา เข้าถึง ถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้สะดวกรวดเร็วขึ้น การเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือขึ้นกับชนิดของความรู้ลักษณะขององค์กร (ขนาด สถานที่ตั้ง ฯลฯ) ลักษณะการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร ทรัพยากร ฯลฯ สำหรับเครื่องมือการจัดการความรู้ มีรายละเอียดดังนี้

- ฐานข้อมูล (Knowledge Bases) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานขององค์กรให้เป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรที่ต้องการใช้ข้อมูลความรู้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างสะดวกรวดเร็ว การรวบรวมจัดเก็บฐานข้อมูลความรู้สามารถทำได้ 2 วิธี คือ จัดเก็บในรูปแบบเอกสารและจัดเก็บในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

- การจัดเก็บความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ในรูปของเอกสาร เป็นการจัดเก็บความรู้หรือข้อมูลขององค์กรในรูปแบบง่าย ๆ เพื่อความสะดวกในการค้นหาและนำไปใช้ เช่น คู่มือ การจัดฝึกอบรม คู่มือการตรวจประเมิน 5 ส. คู่มือการจัดการความรู้

- การใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง (Story Telling) การใช้เทคนิคการเล่าเรื่องนี้เป็นวิธีการเผยแพร่สิ่งที่เราได้เรียนรู้มาให้แก่ผู้สนใจหรือคนในกลุ่มงานเดียวกัน โดยต้องสร้างความสมดุลระหว่างความน่าสนใจในการบรรยายเรื่องและ



เนื้อหาที่ต้องการสื่อ เช่น การใช้เทคนิคการเล่าเรื่องในประเด็นเกี่ยวกับความสำเร็จหรือล้มเหลวมาผูกเป็นเรื่องราวที่น่าสนใจ ทำให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ที่มีระหว่างกันจนได้องค์ความรู้ที่ได้ไว้ใช้ประโยชน์

- ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ระบบพี่เลี้ยงเป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้แบบตัวต่อตัวจากผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์มากกว่าไปยังบุคลากรรุ่นใหม่หรือผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยกว่าซึ่งระบบพี่เลี้ยงเป็นวิธีการหนึ่งในการสอนงานและคำแนะนำอย่างใกล้ชิด ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงมักจะมีตำแหน่งและอาวุโสกว่าซึ่งอาจอยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานก็ได้โดยทั่วไประบบพี่เลี้ยงจะใช้เวลาค่อนข้างนาน เพราะทั้งสองฝ่ายจะต้องสร้างความคุ้นเคยความสัมพันธ์และความเข้าใจกัน ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงนอกจากจะให้คำปรึกษาในด้านการงานแล้วยังเป็นที่ปรึกษาในเวลามีปัญหาหรือสับสน ที่สำคัญพี่เลี้ยงจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องพฤติกรรมจริยธรรมและการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรด้วย

- การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) เป็นการจัดตั้งทีมเพื่อมาทำงานร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่กำหนดขึ้น ภายใต้ความเชื่อที่ว่าการทำงานในแต่ละเรื่องต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากหลาย ๆ ด้านมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทำงานร่วมกันจึงจะประสบความสำเร็จ

- การประชุมระดมสมอง (Workshop/Brainstorming) เป็นเครื่องมือช่วยให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อปรึกษาหารือ กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาหรือตัดสินใจดำเนินการ ปฏิบัติงานที่ผ่านประสบการณ์และมุมมองจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

- ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice : CoP) ซึ่งเป็นประสบการณ์ความสำเร็จและการสรุปบทเรียน (Lessons Learned) ซึ่งเป็นความผิดพลาดล้มเหลวและข้อควรระวังต่าง ๆ ในการทำงาน เพื่อถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้กับเพื่อนสมาชิกในกลุ่มนำไปใช้แก้ปัญหา และพัฒนางานในหน้าที่ของตนให้ดี CoP สามารถเกิดขึ้นได้ทั้งที่เป็นรูปแบบทางกายภาพ (มีสถานที่การพบปะ) หรือแบบเสมือนจริง (Virtual) เช่น ทางออนไลน์

องค์ประกอบหัวใจของการจัดการความรู้

หัวใจของการจัดการความรู้ (Knowledge Management) โดยอาจกล่าวเป็นลำดับขั้นหัวใจของ KM เหมือนกับลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy of Needs) ของ Maslow ได้โดยเริ่มจากข้อสมมติฐานแรกที่เป็นสากลเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า

1. ความรู้ คือพลัง
2. ความสำเร็จของการถ่ายทอดความรู้ไม่ใช่อยู่ที่คอมพิวเตอร์หรือเอกสาร แต่อยู่ที่การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนด้วยกัน

3. จุดหมายปลายทางสำคัญของความรู้มิใช่ที่ตัวความรู้ แต่อยู่ที่การนำไปปฏิบัติ

4. นิยามใหม่ของผู้จัดการ คือ ผู้ซึ่งทำให้ความรู้ผลิตดอกออกผล

ข้อสมมติฐานที่ว่าความรู้คือพลังหรือความรู้คืออำนาจ ซึ่งเป็นข้อความเป็นที่ยอมรับที่เป็นสากล ทั้งภาคธุรกิจเอกชน และภาครัฐ จากการยอมรับดังกล่าว มาสู่การเน้นที่ปฏิสัมพันธ์ของคนว่ามีความสำคัญในการถ่ายทอดความรู้ดีกว่าเครื่องมือหรือเอกสารใด ๆ มักกล่าวกันว่าแม้ความรู้จะถูกจัดระบบและง่ายต่อการเข้าถึงของบุคคลต่าง ๆ ดีเพียงใดก็ตาม ถ้ามีความรู้เกิดความรู้ขึ้นแล้ว หากไม่นำไปใช้ประโยชน์ก็ไม่ใช่ว่าจุดหมายปลายทางของความรู้ และที่ชัดเจนก็คือ มุ่งเน้นการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ให้เกิดมรรคผล มีคุณค่าประโยชน์เป็นรูปธรรม จึงนับว่าเป็นนิยามใหม่ของผู้ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการเลยก็ว่าได้ ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าหัวใจของการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) อยู่ที่การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม



สิ่งสำคัญของการจัดการความรู้อยู่ที่การลงมือปฏิบัติให้ได้ ใช้ภาษาเดียวกันในการสื่อความหมาย การเรียนรู้ของบุคคล หัวใจสำคัญอยู่ที่เราจะได้เรียนรู้จากการสอนคนอื่น (Learning from Teaching) และ สิ่งที่สำคัญของการจัดการความรู้ ก็คือ เรื่องของคน การพัฒนาคน คนพัฒนาตนเอง การวางแผนทำงาน การจัดลำดับความสำคัญของงานในองค์กร

เครื่องมือในการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ประกอบด้วยกระบวนการหลัก ๆ ได้แก่ การค้นหาความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ใหม่ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ สุดท้ายคือ การเรียนรู้ และเพื่อให้มีการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เครื่องมือหลากหลายที่ถูกสร้างขึ้นมา เพื่อนำไปใช้ในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งอาจแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

1. เครื่องมือที่ช่วยในการ “เข้าถึง” ความรู้ ซึ่งเหมาะสำหรับความรู้ประเภท Explicit
2. เครื่องมือที่ช่วยในการ “ถ่ายทอด” ความรู้ ซึ่งเหมาะสำหรับความรู้ประเภท Tacit ซึ่งต้องอาศัยการถ่ายทอด โดยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นหลัก

อาศัยการถ่ายทอด โดยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นหลัก

การจัดการความรู้กับองค์กรแห่งการเรียนรู้

การจัดการความรู้ หรือ (Knowledge Management) เป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ ซึ่งเกิดขึ้นจากการค้นพบว่า องค์กรการต้องสูญเสียความรู้ไปพร้อม ๆ กับการที่บุคลากรลาออกหรือเกษียณอายุราชการ อันส่งผลกระทบต่อการดำเนินการขององค์กรเป็นอย่างมาก ดังนั้น จากแนวคิดที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้มากแต่เพียงอย่างเดียวจึงเปลี่ยนไป และมีคำถามต่อไปว่าจะทำอย่างไรให้องค์กรได้เรียนรู้ด้วย ดังนั้น การบริหารจัดการความรู้จึงสัมพันธ์กับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นอย่างยิ่ง หากองค์กรจะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็จำเป็นจะต้องบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริง อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการความรู้ มีความซับซ้อนมากกว่าการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม เพราะเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการต่อภายหลังจากที่บุคลากรมีความรู้ความชำนาญแล้ว องค์กรจะอย่างไรให้บุคลากรเหล่านั้นยินดีถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่น ขั้นตอนสุดท้ายขององค์กรจะต้องหาเทคนิคการจัดเก็บความรู้เฉพาะไว้กับองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะนำออกมาใช้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ บริษัทยักษ์ใหญ่หลายแห่งในสหรัฐอเมริกา ยังคงแข่งขันกันหาวิธีบริหารจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับตนเอง เพื่อให้อยู่ในโลกของการแข่งขันได้ สำหรับประเทศไทยนั้นคงเป็นเรื่องท้าทายสำหรับผู้บริหารที่จะหาวิธีในการดึงความรู้ออกมาจากตัวบุคคล และการกระตุ้นให้บุคลากรถ่ายทอดความรู้ให้เพื่อนร่วมงาน ซึ่งการถ่ายทอดความรู้บางประเภทนั้น การฝึกอบรมอาจจะไม่ใช่วิธีที่ดีที่สุด อุปสรรคที่มักพบอยู่เสมอของการบริหารจัดการความรู้ คือพฤติกรรม “การหวงความรู้และวัฒนธรรม” การไม่ยอมรับในตัวบุคคล หากองค์กรสามารถกำจัดจุดอ่อนทั้งสองอย่างนี้ได้ การบริหารจัดการความรู้ก็มีเรื่องยากจนเกินไป

บุคลากรที่สำคัญต่อการดำเนินการจัดการความรู้

ในการดำเนินการจัดการความรู้ มีบุคลากรที่สำคัญประกอบด้วย

1. **ผู้บริหารสูงสุด (CEO)** สำหรับการจัดการความรู้ ถ้าผู้บริหารสูงสุดเห็นคุณค่าและดำเนินการผลักดันการจัดการความรู้ ทำให้เรื่องยากกลายเป็นเรื่องง่าย ผู้บริหารสูงสุด เป็นผู้ริเริ่มกิจกรรมจัดการความรู้ โดยกำหนดตัวบุคคลที่จะทำหน้าที่ เป็น “คุณเอื้อ (ระบบ)” ของ KM (เช่น รองอธิบดี รองผู้อำนวยการใหญ่)

2. **คุณเอื้อ (Chief Knowledge Officer, CKO)** ถ้าการริเริ่มมาจากผู้บริหารสูงสุด “คุณเอื้อ” ก็จะทำให้ง่ายขึ้น แต่ถ้าการริเริ่มที่แท้จริงไม่ได้มาจากผู้บริหารสูงสุด บทบาทแรกของ “คุณเอื้อ” ก็คือ นำเป้าหมายไปขายผู้บริหารสูงสุด ให้ผู้บริหารสูงสุดกลายเป็นเจ้าของเป้าหมายให้ได้ และบทบาทต่อไปของ “คุณเอื้อ” คือการหา “คุณอำนวย” และร่วมกับ “คุณอำนวย” จัดให้มีกำหนด “เป้าหมาย” ในระดับย่อย ๆ ของหน่วยงานให้ “คุณกิจ/ผู้ปฏิบัติงาน” คอยเชื่อมโยง “เป้าหมาย” เข้ากับวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Target) และยุทธศาสตร์ (Strategy)



ขององค์กร การจัดบรรยากาศแนวราบ และการบริหารงานแบบเอื้ออำนาจ (Empowerment) ร่วมแบ่งปันทักษะในการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการจัดการความรู้โดยตรง และเพื่อแสดงให้ “คุณกิจ” เห็นคุณค่าของทักษะดังกล่าว จัดสรรทรัพยากรสำหรับใช้ในกิจกรรมจัดการความรู้พร้อมคอยเชื่อมโยงการจัดการความรู้เข้ากับกิจกรรมสร้างสรรค์อื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรติดตามความเคลื่อนไหวของการดำเนินการ ให้คำแนะนำบางเรื่อง และแสดงความชื่นชมในความสำเร็จ อาจจัดให้มีการยกย่องในผลสำเร็จ และให้รางวัลที่อาจไม่เน้นสิ่งของแต่เน้นการสร้างสภาพภูมิใจในความสำเร็จ

3. คุณอำนวย (Knowledge Facilitator, KF) เป็นผู้คอยอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ ความสำคัญของ “คุณอำนวย” อยู่ที่การเป็นนักจุดประกายความคิดและการเป็นนักเชื่อมโยง โดยต้องเชื่อมโยงระหว่างผู้ปฏิบัติ (“คุณกิจ/ผู้ปฏิบัติงาน”) กับผู้บริหาร (“คุณเอื้อ”) เชื่อมโยงระหว่าง “คุณกิจ/ผู้ปฏิบัติงาน” ต่างกลุ่มภายในองค์กร และเชื่อมโยงการจัดการความรู้ภายในองค์กรกับภายนอกองค์กร ทั้งนี้ “คุณอำนวย” ควรร่วมกับ “คุณเอื้อ” ดำเนินการดังนี้

- จัดให้มีการกำหนด “เป้าหมาย” ของ “คุณกิจ” เพื่อให้คุณกิจ นำความสำเร็จมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถอดความรู้ออกมาจากวิธีทำงานที่นำไปสู่ความสำเร็จนั้นเพื่อการบรรลุ “เป้าหมาย”
- จัดให้มีการดูงานหรือกิจกรรม “เชิญเพื่อนมาช่วย” (Peer Assist) เพื่อให้บรรลุ “เป้าหมาย” ได้ง่ายหรือเร็วขึ้น โดยที่ผู้นั้นจะอยู่ภายในหรือนอกองค์กรก็ได้ เรียนรู้วิธีทำงานจากเขา เชิญเขามาเล่าหรือสาธิต
- จัดพื้นที่สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสำหรับเก็บรวบรวมขุมความรู้ที่ได้ เช่น ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศซึ่งรวมทั้งเว็บไซต์ เว็บบอร์ด เว็บบล็อกอินเทอร์เน็ต จดหมายข่าว เป็นต้น
- ส่งเสริมให้เกิดชุมชนแนวปฏิบัติในเรื่องที่เป็นความรู้ หรือเป็นหัวใจในการบรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร
- เชื่อมโยงการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กร กับกิจกรรมการจัดการความรู้ภายนอก เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและเพื่อแลกเปลี่ยนการเรียนรู้กับภายนอก

4. คุณกิจ (Knowledge Practitioner, KP) “คุณกิจ” หรือผู้ปฏิบัติงาน เป็นพระเอกหรือนางเอกตัวจริงของการจัดการความรู้ เพราะเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้ประมาณร้อยละ 90-95 ของทั้งหมด “คุณกิจ” เป็นเจ้าของ “เป้าหมาย” โดยแท้จริง เป็นผู้ที่มีความรู้ (Explicit Knowledge) และเป็นผู้ที่ต้องมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ใช้ หา สร้าง แปลง ความรู้เพื่อการปฏิบัติให้บรรลุถึง “เป้าหมาย” ที่ตั้งไว้

5. คุณประสานงาน (Network Manager) เป็นผู้ที่คอยประสานเชื่อมโยงเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ในวงกว้าง เกิดพลังร่วมมือทางเครือข่ายในการเรียนรู้และยกระดับความรู้แบบทวีคูณ





เรื่องที่ 13.2 องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

การเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้สิ่งมีชีวิตทุกชนิด สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมเพื่อที่จะสามารถดำรงชีวิตอยู่ในโลกนี้ได้ เช่น โดโนเสาร์ที่สูญพันธุ์ไปเมื่อนับล้านปีที่แล้ว เพราะไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม หากเปรียบเทียบของค์การหนึ่ง ๆ ที่กำลังดำเนินกิจการอยู่เป็นสิ่งมีชีวิตที่ดำรงชีวิตท่ามกลางกระแสแห่งโลกาภิวัตน์ (Globalization) หากองค์การใดที่มีการเรียนรู้มีการปรับตัวที่ดีก็สามารถดำรงอยู่ได้เช่นกัน

ในปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว องค์การจึงต้องมีการพัฒนาเพื่อพร้อมรับกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ในการพัฒนาองค์การมีนักคิดนักบริหารจำนวนมากได้เสนอแนวคิด อธิบายถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อให้สามารถดำรงอยู่และสืบทอดจุดหมายขององค์การต่อไป เทคนิคของการบริหารที่เป็นที่แพร่หลายในปัจจุบัน ได้แก่ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management หรือ TQM) เป็นต้น และที่กำลังมาแรงก็คือแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization หรือ LO)

ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่นำความสามารถในการเรียนรู้ทั้งหมด หรือเป็นกระบวนการที่ผู้จัดการได้ให้สมาชิกทั้งหมดขององค์การมีการค้นพบวิธีการใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพ (วิเชียร, 2554)

องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง สามารถเรียนรู้ จัดการ และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย (สุรพันธ์, 2553)

สรุป องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่มีบุคลากรในองค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว คิดค้นหาวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงาน การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยช่วยในการทำงาน มีความคิดในการสร้างแรงบันดาลใจใหม่ ๆ เพื่อส่งเสริมให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

ผู้สร้างทฤษฎีการเรียนรู้คือ Peter Senge เป็นอาจารย์สอนอยู่ที่มหาวิทยาลัย MIT รัฐแมสซาชูเซตส์ ประเทศสหรัฐอเมริกาได้ให้ทัศนะไว้ว่า “องค์การที่จะเจริญงอกงามหรือเอาตัวรอดได้นั้นคือองค์การแห่งการเรียนรู้นั่นเอง” และได้ชี้ให้เห็นถึงกิจกรรมที่สำคัญ 5 ประการที่จะนำไปสู่การเรียนรู้ขององค์กรมีดังนี้

1. การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ (Personal Mastery)

เป็นลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์การ จะมีลักษณะสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์การ และสมาชิกขององค์การที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

2. ความมีสติ (Mental Model)

คือ แบบแผนทางจิตสำนึกของคนในองค์การ ซึ่งจะต้องสะท้อนถึงพฤติกรรมของคนในองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อ สมาชิกในองค์การมีแบบแผนทางจิตสำนึกหรือความมีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน หรือ มีวิธีการที่จะตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม มี Mental Ability ไม่ผันแปร เรรวนหรือทอดย เมื่อเผชิญกับวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ซึ่งการที่จะปรับ Mental Model ของคนในองค์การให้เป็นไปในทางที่ถูกต้องอาจจะใช้หลักการของศาสนาพุทธ ในการฝึกสติ รักษาศีล และดำรงตนอยู่ในธรรมะ

3. การวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์การ (Shared Vision)

คือการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์การด้วยการสนับสนุนการให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์การ



4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)

คือ การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร โดยอาศัยความรู้และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้ ความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งขึ้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดได้เมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กรเป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกในทีมมีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น แลกเปลี่ยนประสบการณ์กันอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ

5. ระบบการคิดของคนในองค์กร (Systems Thinking)

คือ กระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เห็นแบบแผน เห็นขั้นตอนของการพัฒนา คือ เห็นทั้งป่าและเห็นต้นไม้แต่ละต้นด้วย

อุปสรรคต่อการเรียนรู้ขององค์กร

1. สมาชิกในองค์กรรู้แต่หน้าที่ของตนเองแต่ไม่รู้เป้าหมายขององค์กร
2. สมาชิกรู้ว่าปัญหาขององค์กรอยู่ที่ใด แต่ไม่รู้ว่าจะตัวเองมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างไร
3. ทำตามแบบที่เคยทำ เห็นแต่ภาพลวงตา ไม่ได้แก้ปัญหที่สาเหตุที่แท้จริง
4. ยึดติดอยู่กับเหตุการณ์มากเกินไป
5. ความเข้าใจผิดว่าการเรียนรู้มาจากประสบการณ์เท่านั้น แต่ไม่เข้าใจในความแตกต่างของอดีตกับปัจจุบัน
6. มีผู้บริหารที่ดีแต่ไม่ได้สืบทอดความรู้ให้ผู้บริหารรุ่นต่อไป
7. ขาดสติไม่รู้ตัวว่าความเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป

ลักษณะสำคัญ 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะมีลักษณะสำคัญ 5 ประการ ดังนี้ คือ

1. มีการแก้ปัญหาย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) โดยอาศัยหลักการทางวิทยาศาสตร์ เช่น การใช้วงจรของ Deming (PDCA : Plan, Do, Check, Action)
2. มีการทดลองปฏิบัติในสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรเสมอ โดยอาจจะเป็นโครงการสาธิตหรือเป็นลักษณะโปรแกรมที่ทำอย่างต่อเนื่อง
3. มีการเรียนรู้จากบทเรียนในอดีต มีการบันทึกข้อมูลเป็นกรณีศึกษา (Case Study) เพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้ศึกษาถึงความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในอนาคต มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ของสมาชิก
4. มีการเรียนรู้จากผู้อื่นโดยใช้การสัมภาษณ์ (Interview), การสังเกต (Observation) เป็นต้น
5. มีการถ่ายทอดความรู้โดยการทำให้ Report, Demonstration, Training & Education, Job Rotation เป็นต้น

การพัฒนาองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรมีการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ขั้นเตรียมความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งที่จำเป็น (Unfreeze) คือ ในขั้นตอนนี้เป็นการสร้างกระแสของความต้องการความเปลี่ยนแปลง ระดมความคิดว่าต้องการความเปลี่ยนแปลงอย่างไร องค์กรต้องการอะไร ในขณะที่เดียวกันก็ต้องคำนึงว่า ผู้ใดที่มีอำนาจที่จะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้วย



2. ขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลง (Change) คือ การที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างไรนั้นเราควรจะต้องศึกษาถึงองค์การของเราให้เข้าใจถึงปัญหาที่แท้จริง เพื่อที่จะได้แก้ปัญหาได้ถูกจุด ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์การโดยทั่วไป

3. ขั้นตอนการเข้าสู่ภาวะปกติ (Refreeze) เมื่อองค์การของเราเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีแล้ว ก็ควรที่จะหยุดการเปลี่ยนแปลง แล้วกลับเข้าสู่ภาวะงานตามปกติ ถ้าองค์การของเรามีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาคงไม่เกิดผลดีต่องาน เปรียบเสมือนการย้ายบ้านบ่อย ๆ ทำให้ไม่มีเวลาจัดบ้านให้สวยงามน่าอยู่ เพราะว่าเมื่อจัดบ้านเสร็จอาจต้องย้ายบ้านอีก

เรื่องที่ 13.3 ระบบการควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circle : Q.C.C)

ในการควบคุมคุณภาพต้องอาศัยกลุ่มบุคคลในการดำเนินระบบการควบคุมคุณภาพ หรือกิจกรรม Q.C.C โดย “กลุ่มคุณภาพ” หรือ “กลุ่มสร้างคุณภาพงาน” ซึ่งหมายถึงกลุ่มคนเล็ก ๆ ในแหล่งที่ทำงานเดียวกันที่มีการรวมตัวกันอย่างอิสระ โดยการชี้แนะและส่งเสริมของผู้บังคับบัญชา เพื่อทำกิจกรรมในด้านการปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพในงาน (สุรศักดิ์, 2529)

คุณลักษณะของกลุ่มคุณภาพ

1. จะเลือกปัญหาในการทำงานที่กลุ่มสนใจและเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน
2. นำปัญหานั้นมาร่วมกันวิเคราะห์และหาหนทางแก้ไข ด้วยกระบวนการทางวิทยาศาสตร์
3. ร่วมมือกันแก้ไขร่วมกัน โดยเน้นในส่วนที่กลุ่มจะแก้ไขได้และแก้ไขอย่างต่อเนื่องจนประสบความสำเร็จ ทั้งนี้โดยมีผู้บังคับบัญชาและฝ่ายบริหารให้ความสนับสนุนอย่างจริงจังและต่อเนื่องในรูปของ
 - การให้โอกาสกลุ่มคุณภาพได้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน
 - ให้ความรู้ต่าง ๆ ที่จำเป็นในการทำกิจกรรมแก่สมาชิกของกลุ่ม
 - ให้ความสำคัญสำหรับกลุ่มจะได้ประชุมอย่างสม่ำเสมอ
 - ให้กำลังใจเมื่อกลุ่มได้กระทำกิจกรรมจนสำเร็จ

ขั้นตอนดำเนินการแก้ปัญหาด้วยระบบ QCC

การดำเนินการแก้ปัญหาด้วยระบบ QCC มีทั้งหมด 8 ขั้นตอนดังนี้คือ (दनัย, 2534)

1. การค้นหาปัญหา
2. การกำหนดปัญหาที่เป็นหัวข้อเรื่อง
3. การกำหนดเป้าหมาย
4. การสำรวจสภาพปัญหา
5. การแก้ปัญหาดตามวงจรเดมิง
6. การกำหนดเป็นมาตรฐาน
7. การสรุปเสนอผลงาน
8. การวางแผนดำเนินกิจกรรมต่อไป

ขั้นตอนที่ 1 การค้นหาปัญหา

ภายหลังการจัดตั้งกลุ่มกิจกรรม QCC และจดทะเบียนเรียบร้อยแล้ว จุดเริ่มต้นของกิจกรรม QCC จะต้องเริ่มจากการประชุมกลุ่มกิจกรรมเพื่อร่วมกันค้นหาปัญหาต่าง ๆ ภายในหน่วยงานของตน เพื่อจะได้นำมาวิเคราะห์ ทำการแก้ไขปรับปรุงให้ปัญหานั้นหมดไปหรือลดลง โดยสมาชิกทุกคนจะร่วมกันเสนอความคิดเห็น



ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดปัญหาที่เป็นหัวข้อเรื่อง

จากปัญหาที่ได้ในขั้นตอนที่ 1 จำเป็นต้องเลือกปัญหาใดปัญหาหนึ่งขึ้นเป็นหัวข้อเรื่องที่จะใช้เป็นชื่อของกิจกรรมเพื่อกลุ่มจะได้ดำเนินการต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดเป้าหมาย

สมาชิกของกลุ่มกิจกรรมจะร่วมกันกำหนดเป้าหมายว่าหัวข้อเรื่องที่ทางกลุ่มได้เลือกมาเพื่อทำกิจกรรม QCC นั้นมีเป้าหมายอะไร ทั้งนี้จะต้องกำหนดเป็นเป้าหมายที่วัดและประเมินได้ เช่น การลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นลงเดือนละ 1,000 บาท ทั้งนี้ต้องกำหนดระยะเวลากำกับในการกำหนดเป้าหมายด้วย จากตัวอย่างข้างต้นจะปฏิบัติกิจกรรม ในระยะเวลา 4 เดือน เป็นต้น เพราะหากไม่กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนแล้ว กลุ่มกิจกรรมก็จะมีแนวทางการทำกิจกรรม และความรับผิดชอบของสมาชิกในกลุ่มกิจกรรมจะลดลงเนื่องจากไม่ทราบว่าจะทำอะไรเมื่อไหร่

ขั้นตอนที่ 4 การสำรวจสภาพปัญหา

กิจกรรม QCC ในทางปฏิบัติจริง ๆ เริ่มที่ขั้นตอนนี้ กล่าวคือ สมาชิกทั้งหมดจะต้องร่วมกันสำรวจสภาพปัญหา ของหน่วยงานของตนที่กลุ่มกิจกรรม QCC กำลังทำอยู่ให้ละเอียดทุกแง่มุมโดยร่วมกันศึกษาค้นคว้าสำรวจซึ่งจะได้ความสามัคคีเป็นจุดเริ่มต้น และความเข้าใจซึ่งกันและกันจะเกิดขึ้นและบันทึกรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสำรวจเพื่อนำไปดำเนินการในขั้นต่อไป

ขั้นตอนที่ 5 การแก้ปัญหาตามวงจรเดมมิ่ง

เมื่อได้วิเคราะห์สภาพปัญหาตามเทคนิควิธีการอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้วก็เริ่มดำเนินการแก้ปัญหาตามวงจรเดมมิ่ง

P = PLAN คือ การสำรวจสภาพปัจจุบันเพื่อนำมาวางแผนแก้ปัญหา

D = Do คือ การปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

C = CHECK คือ การตรวจสอบผลที่ได้จากการปฏิบัติตามแผน

A = ACTION คือ เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่ ถ้าไม่ได้ตามเป้าหมายนำเข้าวงจรเดมมิ่งใหม่ (PDCA) ถ้าทำได้ตามเป้าหมายก็ตั้งเป็นมาตรฐาน

ขั้นตอนที่ 6 การกำหนดเป็นมาตรฐาน

เมื่อแก้ไขปัญหตามวงจรเดมมิ่งจนสามารถบรรลุเป้าหมายแล้วจะต้องกำหนดเป็นมาตรฐานของงานนั้น ๆ ทั้งนี้เพื่อป้องกันมิให้สภาพปัญหาเช่นนั้นเกิดขึ้นมาได้อีก และหากว่าพนักงานหรือผู้บังคับบัญชาในงานนั้นเกิดลาออกหรือย้ายออกไปอยู่หน่วยงานอื่น ผู้ที่มาทำหน้าที่ในตำแหน่งนี้ก็จะได้สามารถทำงานมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยไม่ต้องเสียเวลามาเรียนรู้ในการทำงานใหม่

ขั้นตอนที่ 7 การสรุปผลงาน

การสรุปผลในการทำกิจกรรม QCC โดยการเปรียบเทียบข้อมูลของงานก่อนดำเนินการกิจกรรม QCC และภายหลังที่ทำกิจกรรม QCC ว่าผลเป็นอย่างไร เพิ่มขึ้นหรือลดลง ส่วนที่แก้ไขจะทำให้ได้มากน้อยเพียงใดหรือต้องการที่จะเสนอให้ฝ่ายจัดการช่วยเหลือและจะให้สนับสนุนอย่างไร

ขั้นตอนที่ 8 การวางแผนดำเนินการกิจกรรม QCC ต่อไป

ในการวางแผนจัดทำกิจกรรม QCC เรื่องต่อไป ควรแก้ปัญหาในเรื่องเดิม โดยมุ่งไปยังหัวข้อที่ยังไม่ได้แก้ไข แต่ถ้าหากเรื่องเดิมมีอุปสรรคไม่สามารถแก้ไขได้ต่อไปอีกแล้ว หรือปัญหาได้ลดลง สมาชิกกลุ่มกิจกรรมจึงค่อยทำเรื่องอื่นต่อไป



เรื่องที่ 13.4 การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : T.Q.M.)

สาระสำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร, แนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หลักการสำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เทคนิคการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร การนำหลักการ Deming มาใช้กับ TOM องค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร วัตถุประสงค์ของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และประโยชน์ของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรซึ่งจะได้นำเสนอเป็นประเด็นสืบต่อไป

ความหมายของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

ทีคิวเอ็ม (TQM) หรือระบบบริหารคุณภาพรวม ย่อมาจากคำว่า Total Quality Management หมายถึง การบริหารจัดการโดยเน้นคุณภาพเป็นสำคัญ ให้ทุกคน ทุกฝ่าย ทุกระดับปฏิบัติงานโดยเน้นคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

คุณภาพ (quality) หมายถึง ความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร องค์กรต้องสนองความต้องการของลูกค้าให้ตรงกับความคาดหวังของลูกค้าหรือสูงกว่าความคาดหวัง คุณภาพประกอบด้วยคุณภาพของสิ่งต่าง ๆ ต่อไปนี้

1. คุณภาพของสินค้าและบริการ (quality) ต้องตรงกับความคาดหวังของลูกค้า
2. ต้นทุนของสินค้า (cost) ต้นทุนของสินค้าและบริการต้องไม่สูง อันจะส่งผลให้ราคาสินค้าและบริการไม่สูงตามไปด้วย
3. การส่งมอบสินค้าและบริการ (delivery) ต้องรวดเร็ว ตรงต่อเวลาที่นัดหมายหรือกำหนดไว้
4. ความปลอดภัย (safety) ของพนักงานและลูกค้า การปฏิบัติงานต้องคำนึงถึงความปลอดภัยไว้ก่อน สินค้าและบริการต้องไม่เป็นอันตรายต่อลูกค้า
- 5.ขวัญและกำลังใจของพนักงาน (morale) ต้องได้รับความเอาใจใส่ดูแลอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
6. สิ่งแวดล้อม (environment) การผลิตสินค้าและบริการต้องไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม เช่น ไม่ปล่อยของเสียลงแม่น้ำลำคลอง ไม่ปล่อยควันพิษสู่อากาศ เป็นต้น
7. การศึกษา (education) การให้ความรู้ความเข้าใจแก่พนักงานและลูกค้าเกี่ยวกับสินค้าและบริการขององค์กร
8. การสร้างภาพลักษณ์ที่ดี (image) ต่อสาธารณชน เช่น การช่วยเหลือสังคม การให้ทุนการศึกษาแก่สถาบันต่าง ๆ การส่งเสริมหรือจัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์แก่สังคม เป็นต้น เป็นการคืนกำไรให้แก่สังคม

การบริหาร (management) คือการบริหารจัดการซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาคุณภาพโดยเน้นหลักการจัดการ 3 ประการ ดังนี้

1. management cycle โดยใช้วัฏจักรเดมิง คือ PDCA
2. management by fact การบริหารโดยใช้ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง ไม่ใช่ข้อมูลที่เป็นการคาดคะเนหรือสุ่มเดา

3 management by human resource activity การบริหารโดยเน้นความสำคัญอยู่ที่ทรัพยากรมนุษย์

ระบบ (system) หมายถึงกลุ่มของสิ่งต่าง ๆ ที่สอดคล้องสัมพันธ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันโดยมุ่งที่เป้าหมายเดียวกัน ดังนั้นพนักงานทุกคน ทุกส่วน ทุกระดับ ตลอดจนการบริหารจัดการและการผลิตขององค์กรต้องมุ่งไปที่คุณภาพเป็นสำคัญ

สรุป ทีคิวเอ็ม (TQM) เป็นระบบมาตรฐานระบบหนึ่งซึ่งออกแบบให้มีการพัฒนาองค์กรอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร โดยเน้นคุณภาพเป็นหลัก

>> ชุดที่ 13
 เทคนิคการจัดการสมัยใหม่
13



หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ประกอบไปด้วยหลักการที่สำคัญ ดังนี้ (สมยศ, 2543)

1. การมุ่งที่ลูกค้าอย่างแรงกล้า ลูกค้าจะไม่เพียงแต่รวมถึงบุคคลภายนอกที่ซื้อผลิตภัณฑ์หรือบริการของบริษัท แต่จะรวมเอาลูกค้าภายในไว้ด้วย (เช่น พนักงานจัดส่งหรือพนักงานเจ้าหน้าที่) ที่เกี่ยวพันระหว่างกันและบริการบุคคลอื่นภายในองค์กร

2. การให้ความสำคัญกับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง TOM จะมีค่านิยมที่ไม่เคยพึงพอใจกับคำว่า “ดีหรือดีมาก” เพราะคุณภาพสามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

3. การปรับปรุงคุณภาพของทุกสิ่งทุกอย่างที่บริษัททำอยู่ให้ดีขึ้น TOM จะให้นิยามที่กว้างมากจะเกี่ยวพันไม่เพียงแต่ผลิตภัณฑ์สุดท้ายเท่านั้น แต่จะเกี่ยวพันกับบริษัทได้ส่งมอบแก่ลูกค้าอย่างไร ตอบสนองต่อข้อร้องเรียนของลูกค้าได้รวดเร็วแค่ไหน

4. การวัดอย่างถูกต้อง TOM จะใช้วิธีการทางสถิติเพื่อที่จะวัดปัจจัยที่สำคัญทุกตัวภายในการดำเนินงานของบริษัท ปัจจัยเหล่านี้จะถูกเปรียบเทียบกับมาตรฐาน หรือมาตรฐานอ้างอิง เพื่อที่จะระบุปัญหา ค้นหาสาเหตุของปัญหาและกำจัดสาเหตุของปัญหา

5. การให้อำนาจแก่บุคคล TOM จะให้บุคคลมีส่วนร่วมภายในกระบวนการปรับปรุงให้ดีขึ้น ทีมงานจะถูกใช้อย่างกว้างขวางภายใน TOM ในฐานะเครื่องมือการรวมอำนาจเพื่อการค้นหาและการแก้ปัญหา

สรุป การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรจะเน้นที่การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ ด้วยการสร้างความพึงพอใจในสินค้าและบริการ การพัฒนาปรับปรุงระบบการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมของการทำงาน และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการได้อย่างพึงพอใจสูงสุด

กระบวนการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

กระบวนการบริหารคุณภาพรวม เป็นขั้นตอนในการดำเนินการด้านคุณภาพของสำนักงาน ซึ่งจำแนกได้ 5 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1. การสร้างการยอมรับร่วมกัน เป็นขั้นการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการบริหารคุณภาพโดยรวมซึ่งจะเริ่มต้นด้วยการจูงใจให้ผู้บริหารหรือหัวหน้างานทุกระดับ และผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานทุกคนให้ได้รับทราบและมีความรู้สึกตระหนักถึงความสำคัญที่จะต้องมีการปรับปรุงคุณภาพการทำงานโดยอาศัยหลักการบริหารคุณภาพโดยรวม

2. การจัดตั้งคณะกรรมการคุณภาพ เป็นขั้นการกำหนดผู้รับผิดชอบการบริหารคุณภาพรวมของสำนักงาน ซึ่งโดยปกติมักจะประกอบด้วยผู้บริหารสำนักงาน หัวหน้าแผน หัวหน้างาน และบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดี หรือมีคุณภาพในการทำงาน เป็นกรรมการ

3. การวางแผนคุณภาพ เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการคุณภาพ เพื่อวางแผนและกำหนดคุณภาพหรือมาตรฐานการปฏิบัติงานของพนักงาน พร้อมทั้งกำหนดคุณภาพหรือมาตรฐานการปฏิบัติงานระดับแผนกงาน ซึ่งในการวางแผนและการกำหนดคุณภาพนี้จะต้องมุ่งเน้นการให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานระดับปฏิบัติการเป็นสำคัญด้วย

4. การปฏิบัติตามแผนคุณภาพ เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในสำนักงาน เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงกระบวนการและวิธีการทำงานแบบเก่าสู่กระบวนการและวิธีการทำงานแบบใหม่ที่เน้นการมุ่งให้ความสำคัญกับลูกค้าหรือผู้รับบริการอย่างแรงกล้า การขจัดความสูญเสียในการปฏิบัติงาน และการมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง

5. การติดตามและประเมินผล เป็นขั้นการตรวจสอบความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการ ทั้งภายในและภายนอก ซึ่งคณะกรรมการคุณภาพจะเป็นผู้ดำเนินการติดตาม ตรวจสอบความก้าวหน้าของการปฏิบัติตามแผนคุณภาพ



หากพบปัญหาหรืออุปสรรคจะได้ทำการปรับปรุงแก้ไขได้อย่างทันที่ และคณะกรรมการคุณภาพจะต้องดำเนินการวัดคุณค่าของการปฏิบัติตามแผนคุณภาพว่าประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด โดยอาศัยเกณฑ์ มาตรฐานของงาน ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความพึงพอใจของผู้รับบริการ และผลลัพธ์ของงานเป็นสำคัญ

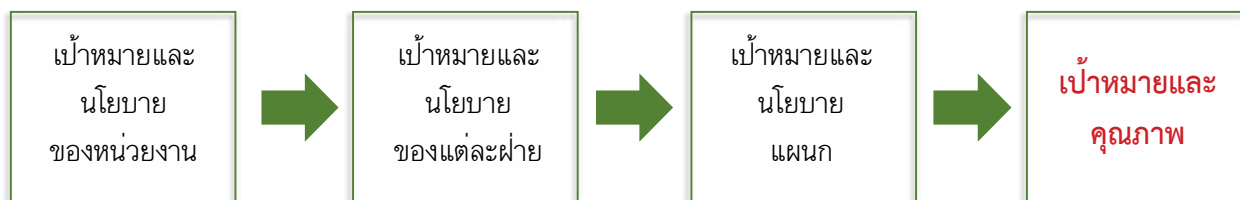
จากกระบวนการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรข้างต้น จะพบว่าคณะกรรมการคุณภาพของสำนักงานที่ประกอบไปด้วยกรรมการจากหลาย ๆ ฝ่าย นั้นถือเป็นกลุ่มบุคคลที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการปรับปรุง และพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานสำนักงาน โดยมีผลลัพธ์ปลายทางที่การสร้าง ความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ ทั้งภายในและภายนอกสำนักงาน

ทีมบริหารคุณภาพ

ทีมบริหารคุณภาพ (QM Team) ย่อมาจาก Quality Management Team คือคณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้นโดยผู้บริหารสูงสุดขององค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ จะเรียกว่าคณะกรรมการบริหารหรือทีมบริหารคุณภาพก็ได้ ในกรณีของบริษัท ทีมบริหารคุณภาพประกอบด้วย ผู้จัดการ รองผู้จัดการ หัวหน้าส่วนทุกส่วน หัวหน้าฝ่าย มีจำนวนไม่จำกัด

หน้าที่ของทีมบริหารคุณภาพ มีดังนี้

1. นำเป้าหมายและนโยบายขององค์กรมาแปลเป็นแผนดำเนินงานโครงการ โดยใช้กระบวนการวางแผนเป็นทีม
2. ประสานงานฝ่ายต่าง ๆ ให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน ไม่ทำงานซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน
3. ติดตามงานในด้านต่าง ๆ ในทุกระดับ เช่น งานบุคคล งานการตลาด งานประชาสัมพันธ์ งานการเงิน เป็นต้น
4. เป็นคณะกรรมการวางแผน
5. พิจารณากลับกรองเกี่ยวกับงานบุคคล เช่น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้นเงินเดือน โบนัส เป็นต้น



ภาพที่ 13.1 หน้าที่ของทีมบริหารคุณภาพ

เทคนิคการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

การลงมือปฏิบัติการบริหารหรือควบคุมคุณภาพโดยรวม มีการใช้เทคนิคมากมายจากการรวบรวมพบว่าบริษัทหรือองค์กรส่วนใหญ่มีการประยุกต์ทำ TQM ด้วยเทคนิคต่าง ๆ ดังนี้ (กัลยาณี, 2551)

1. วงจรคุณภาพ (Quality Circle : QC) วงจรคุณภาพเป็นกลุ่มพนักงานระหว่าง 6-12 คน ที่มีการประชุมหรือร่วมกันเป็นประจำเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาซึ่งกระทบต่อกิจกรรมการทำงาน กฎแห่งความคิดอยู่ที่ว่า กลุ่มคนทำงานจะเป็นผู้ที่รู้ปัญหาดีกว่าคนอื่น และสามารถให้คำวิจารณ์หรือคำแนะนำเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน กลุ่ม QC มีอิสระในการเก็บข้อมูลและทำการสำรวจหรือตัดสินใจควบคุมในระดับล่าง ส่วนใหญ่จะได้รับการพัฒนาในการสร้างทีมคุณภาพ เพื่อแก้ไขปัญหา และควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ ขั้นตอนของ QC ที่ใช้ทางปฏิบัติเท่าที่รวบรวมได้จากบริษัทส่วนใหญ่จะเริ่มด้วยการเลือกปัญหาและจบด้วยการตัดสินใจของทีมงาน



2. การมอบอำนาจ (Empowerment) แนวโน้มสำคัญที่พัฒนาให้เกิดขึ้น TOM คือ ประการแรก มีการมอบหมายและให้อำนาจแก่พนักงานผู้จัดทำ และลูกค้าในกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมอย่างชัดเจน ประการที่สอง มีการเสนอทางเลือกในการทำงานแบบใหม่ เช่น การแบ่งงาน การสร้างงานแบบเคลื่อนที่ หรือสังคมแบบสื่อสาร

3. การเปรียบเทียบ (Benchmarking) จากคำนิยามของบริษัทใหญ่แห่งหนึ่ง Benchmarking หมายถึง กระบวนการที่ต่อเนื่องในการวัดสินค้า บริการ และการปฏิบัติงาน เปรียบเทียบกับคู่แข่งขั้นที่รุนแรงหรืออันตรายที่สุดหรือกับบริษัทที่เป็นที่ยอมรับว่าเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมนั้น กฎแฉแห่งความสำเร็จอยู่ที่การวิเคราะห์ เริ่มจากภารกิจของบริษัทซึ่งต้องการวิเคราะห์อย่างซื่อสัตย์ ให้เห็นกระบวนการในปัจจุบัน และระบุขอบเขตที่ต้องการปรับปรุง หลังจากนั้นผู้บริหารต้องเลือกคู่แข่งขั้นที่มีคุณค่าต่อการลอกเลียนแบบมาทำการเปรียบเทียบอย่างระมัดระวังสุดท้ายทำการเปรียบเทียบเพื่อสามารถนำมาคิดค้นหรือเกิดเป็นกลไกเชิงยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติแผนงานใหม่ ๆ ได้อย่างเหมาะสมต่อไป

4. การใช้แหล่งภายนอก (Outsourcing) แนวโน้มการเติบโตที่รวดเร็วของธุรกิจคือการหาแหล่งภายนอก ซึ่งเป็นการปฏิบัติงานนอกเหนือจากภายในบริษัทที่ต้องการผู้ร่วมค่าที่มีคุณภาพระดับสูงในส่วนงานพิเศษต่าง ๆ ประโยชน์ในการใช้แหล่งภายนอกทำให้เกิดการประหยัดต้นทุน ลดจำนวนบุคลากร และยืดหยุ่นได้ แม้แต่ภาครัฐก็อาจใช้เทคนิคนี้ ช่วยลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพได้ เช่น การให้สัมปทานการประมูล ในระบบการควบคุมคุณภาพ การใช้แหล่งภายนอกจะประสบความสำเร็จเมื่อมีการเอาใจใส่ดูแลต่อการเลือกสรรการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุความสำเร็จด้านคุณภาพ และการค้นหาได้ผู้ร่วมงานแหล่งภายนอกที่ดีที่สุด

5. การลดรอบระยะเวลา (Reduced Cycle Time) รอบระยะเวลาเป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้นเพื่อให้กระบวนการของบริษัทมีความสมบูรณ์ เช่น การสอนหนังสือในห้องเรียน การจัดพิมพ์ตำรา หรือการออกแบบรถใหม่ การทำงานในรอบระยะเวลาที่ง่ายที่สุดคือ การตัดอุปสรรคระหว่างขั้นตอนงานและขั้นตอนระหว่างแต่ละส่วนงานแล้วย้ายขั้นตอนที่ไม่มีคุณค่าออกไปจากกระบวนการ การควบคุมคุณภาพโดยรวม เน้นการตอบสนองที่มีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและเพิ่มคุณภาพโดยรวมให้กับองค์กร

6. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เป็นการลงมือปฏิบัติการปรับปรุงเพิ่มขึ้นในแต่ละส่วนขององค์กร บนพื้นฐานของความต่อเนื่องในการควบคุมคุณภาพ

เรื่องที่ 13.5 กระบวนการวัดเปรียบเทียบ (Benchmarking)

ความหมายของการเทียบวัด เพื่อความเข้าใจที่ชัดเจนควรจะทราบความหมายของคำ 3 คำต่อไปนี้ เพราะเกี่ยวข้องกัน คือ Benchmark, Benchmarking และ Best Practices

Benchmark หมายถึง Best-in-Class คือผู้ที่เก่งที่สุด ดีที่สุด ผู้ที่เก่งที่สุดคือต้นแบบที่ผู้อื่นจะใช้วัดเพื่อเปรียบเทียบความสามารถของตน ตัวอย่างเช่น ถ้าเราต้องการเป็นแชมป์ว่ายน้ำกรรเชียง 100 เมตร ชายระดับโลก สิ่งที่ต้องการทราบคือขณะนี้สถิติการแข่งขันว่ายน้ำกรรเชียงระดับโลกเป็นเท่าไร สมมติว่าสถิติระดับโลกเท่ากับ 54.60 วินาที ดังนั้น Benchmark ของเราตอนนี้คือคู่แข่งที่ทำได้ 54.60 วินาทีนั่นเอง

Benchmarking คือวิธีการในการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ และวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงกว่า เพื่อนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในธุรกิจ

Best Practices คือวิธีปฏิบัติที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรือการปฏิบัติทั้งหลายที่สามารถก่อให้เกิดผลที่ดีเลิศ



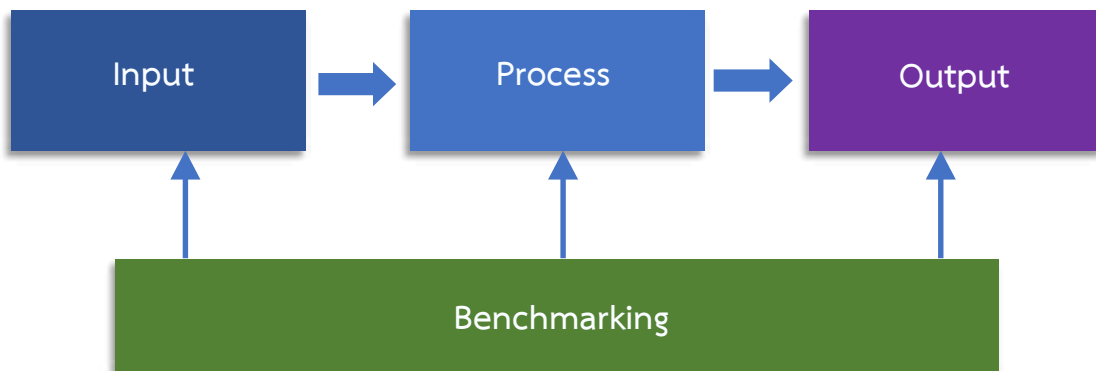
หลักสำคัญในการทำ Benchmarking คือค้นหา Benchmark และวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดหรือ Best Practices นั้นเอง แล้วจึงศึกษาเปรียบเทียบและนำมาประยุกต์เพื่อทำให้ตนเองดีกว่า



ภาพที่ 13.2 หลักสำคัญ Benchmarking

ดังนั้นการวัดเปรียบเทียบไม่ใช่การลอกเลียนแบบจากผู้อื่น หรือการไปดูตัวเลขเปรียบเทียบกับคู่แข่ง แต่เบนซ์มาร์กก็เป็นกระบวนการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติจากผู้อื่นซึ่งเป็นการกระทำอย่างเปิดเผย เป็นระบบและมีจุดประสงค์ไม่ใช่เพียงการลอกเลียนแบบ แต่เป็นการนำวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศที่เรียนรู้มาประยุกต์ให้เหมาะสมกับองค์การของตน

ขอบเขตของการทำการวัดเปรียบเทียบ สามารถทำได้ทุกระดับและทั่วทั้งองค์การ ทั้งระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติการ เช่น ใช้กับระบบการทำงาน (Input-Process-Output) ระบบ 5 ส. ขั้นตอนการรับส่งสินค้า การฝึกอบรม เป็นต้น



ภาพที่ 13.3 การทำ Benchmarking

การทำ Benchmarking จะทำให้เราสามารถตอบคำถามได้ว่า ตนเองเป็นอย่างไร อยู่ในตำแหน่งที่เท่าไร ความสามารถในการแข่งขันเป็นอย่างไร ใครเป็นคนเก่งที่สุด เขาทำอย่างไร จะทำอย่างไรให้เก่งกว่าเขา ดังนั้นจึงสามารถนำ Benchmarking ไปทำได้กับทุกกิจการไม่จำเป็นต้องเฉพาะกับธุรกิจเท่านั้น

ประเภทของเบนซ์มาร์ก

การจัดประเภทของเบนซ์มาร์กทำได้หลายวิธี ในที่นี้จะกล่าวถึง 2 วิธี คือ การแบ่งตามวัตถุประสงค์ และการแบ่งตามผู้ที่เราไปเปรียบเทียบ



1. การแบ่งตามวัตถุประสงค์ของการทำเบนซ์มาร์กกิง แบ่งได้ 4 ประเภท ดังนี้
 - (1) เปรียบเทียบเฉพาะผลของการปฏิบัติงาน เช่น เปรียบเทียบผลกำไร ยอดขาย ส่วนแบ่งการตลาด ร้อยละของการเติบโต เป็นต้น
 - (2) เปรียบเทียบกระบวนการทำงานหรือวิธีปฏิบัติงาน เช่น การรับคำสั่งซื้อ การจัดคิวผู้รับบริการ การฝึกอบรม เป็นต้น
 - (3) เปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้า เช่น รูปแบบของผลิตภัณฑ์ การบริการ เป็นต้น
 - (4) เปรียบเทียบด้านกลยุทธ์ขององค์การ
2. การแบ่งตามผู้ที่เราไปเปรียบเทียบ แบ่งได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้
 - (1) เปรียบเทียบภายในองค์กร เช่น ระหว่างฝ่าย ระหว่างทีมงาน เป็นต้น
 - (2) เปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้น
 - (3) เปรียบเทียบกับผู้อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน
 - (4) เปรียบเทียบระหว่างธุรกิจต่างประเภท

แนวทางการทำเบนซ์มาร์กกิง

การทำเบนซ์มาร์กกิงสามารถเลือกทำได้ 2 แนวทาง คือ แบบกลุ่มและแบบเดี่ยว ดังนี้

1. การทำเบนซ์มาร์กกิงแบบกลุ่ม คือ การรวมกลุ่มองค์การที่ต้องการทำเหมือน ๆ กัน อาจจะต้องมีผู้ประสานงานและดำเนินการเก็บข้อมูลให้ มีการวางแผนและปฏิบัติการร่วมกัน กำหนดหัวข้อ หากเปรียบเทียบ เก็บข้อมูล พัฒนาแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูล และสรุปผลการศึกษาร่วมกัน
2. การทำเบนซ์มาร์กกิงแบบเดี่ยว ทำเฉพาะองค์การเดียว ทุกอย่างต้องทำด้วยตนเอง มีอิสระเลือกทำได้ ข้อเสียคืออาจต้องใช้เวลา นานกว่าแบบกลุ่ม

หลักการของการเทียบวัด การเทียบวัดมีหลักการสำคัญ ดังนี้

1. กำหนดกิจกรรมที่ต้องการจัดเทียบวัด ไม่ว่าจะเป็นในด้านการดำเนินการหรือกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ภายในองค์กรของเรา
2. กำหนดมาตรฐานวัดเชิงพฤติกรรมและเชิงปริมาณ ของการดำเนินการหรือกระบวนการปฏิบัติงานที่ต้องการเทียบวัด
3. เลือกองค์การจากภายนอกที่มีผลงานที่ดีที่สุดในด้านต่าง ๆ เพื่อทำการเทียบวัด ซึ่งควรจะมีลักษณะการดำเนินการที่ใกล้เคียงกับการดำเนินงานขององค์กรของเรา
4. ดำเนินการเทียบวัดตามมาตรฐานที่กำหนดขึ้น แล้วประมวลผลต่าง ๆ ระหว่างองค์การที่มีผลปฏิบัติงานที่ดีที่สุดกับผลปฏิบัติงานของเรา
5. กำหนดแผนปฏิบัติการต่าง ๆ ที่จะปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้การดำเนินการของเราอยู่ในขั้นที่จะเทียบกับผู้ที่ดีที่สุดได้
6. นำแผนการปฏิบัติการต่าง ๆ ไปสู่ภาคปฏิบัติ หลังจากนั้นนำผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นใหม่มาเทียบวัดกับผู้ที่ดีที่สุดอีกครั้งหนึ่ง

สรุป เบนซ์มาร์กกิงเป็นแนวคิดในการปรับปรุงองค์การโดยใช้ตัวเทียบ คือ เป็นการศึกษาว่าการจัดการสำนักงานที่ประสบความสำเร็จที่สุดที่เลือกไว้เป็นตัวเทียบนั้นเขาทำอย่างไร แล้วนำวิธีการของเขามาปรับใช้ในสำนักงานของตนเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหรือดีกว่าตัวเทียบนั้น ดังนั้นการศึกษาดูงานจึงเป็นส่วนหนึ่งของเบนซ์มาร์กกิงเท่านั้น



4. การบริหารคุณภาพโดยรวมคืออะไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. การปรับปรุงการจัดการสำนักงานโดยใช้ตัวเทียบวัดทำอย่างไรบ้าง จงอธิบาย

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



เฉลยกิจกรรมที่ 13.1

1. จงอธิบายกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร

กระบวนการจัดการความรู้ มี 7 ขั้นตอน คือ

1. การบ่งชี้ความรู้ เป็นการพิจารณาว่าองค์การมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายคืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องทำอะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร
2. การสร้างและแสวงหาความรู้ เป็นการสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เดิม กำจัดความรู้ที่ใช้อย่างไม่ได้แล้ว มี
3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เป็นการกลั่นกรองความรู้ถูกต้อง ครบถ้วน ทันสมัย ใช้งานได้ของความรู้ ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์
5. การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก
6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงานมาแลกเปลี่ยนเคล็ดลับ เทคนิคการทำงาน เทคนิคการแก้ปัญหา หรือปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงาน
7. การเรียนรู้ เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการแบ่งปันแลกเปลี่ยนหรือสืบค้นไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน

2. จงอธิบายองค์ประกอบหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้มีอะไรบ้าง

1. การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรเป็นลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กร จะมีลักษณะสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้
2. ความมีสติ คือ จิตสำนึกของคนในองค์กร มีคุณธรรมตามหลักการของศาสนาพุทธ ในการฝึกสติ ภาวนา และดำรงตนอยู่ในธรรมะ
3. การวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร
4. การเรียนรู้เป็นทีม คือ การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร มีการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้ ความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งขึ้น
5. ระบบการคิดของคนในองค์กร คือ กระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ

3. กลุ่มคนที่สร้างคุณภาพงานมีคุณลักษณะอย่างไร

คุณลักษณะของกลุ่มคุณภาพ

1. จะเลือกปัญหาในการทำงานที่กลุ่มสนใจและเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน
2. นำปัญหานั้นมาร่วมกันวิเคราะห์และหาหนทางแก้ไข ด้วยกระบวนการทางวิทยาศาสตร์
3. ร่วมมือกันแก้ไขอย่างต่อเนื่องจนประสบความสำเร็จ



4. การบริหารคุณภาพโดยรวมคืออะไร

การบริหารคุณภาพโดยรวม คือ การบริหารที่มุ่งให้ความสำเร็จกับลูกค้าหรือผู้รับบริการอย่างแรงกล้า ด้วยการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด พร้อมกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน

5. การปรับปรุงการจัดการสำนักงานโดยใช้ตัวเทียบวัดอย่างไรบ้าง จงอธิบาย

1. กำหนดกิจกรรมที่ต้องการจดเทียบวัด
2. กำหนดมาตรวัดเชิงพฤติกรรมและเชิงปริมาณ
3. เลือกองค์การจากภายนอกที่มีผลงานที่ดีที่สุดในด้านต่าง ๆ เพื่อทำการเทียบวัด
4. ดำเนินการเทียบวัดตามมาตรวัดที่กำหนดขึ้น
5. กำหนดแผนปฏิบัติการต่าง ๆ ที่จะปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้การดำเนินการของเราอยู่ในขั้นที่จะเทียบกับผู้ที่ดีที่สุดได้
6. นำแผนการปฏิบัติการต่าง ๆ ไปสู่ภาคปฏิบัติ หลังจากนั้นนำผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นใหม่มาเทียบวัดกับผู้ที่ดีที่สุดอีกครั้งหนึ่ง



เรื่องที่ 13.6 การรีอับระบบ (Reengineering)

การรีอับระบบ (Reengineering) เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่ผู้บริหารสำนักงานสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารสำนักงาน เพื่อให้การบริหารและการปฏิบัติงานของสำนักงานเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

การรีอับระบบ หมายถึง การออกแบบและปรับปรุงกระบวนการดำเนินการของธุรกิจอย่างขนานใหญ่ หรือพลิกผัน เพื่อลดการสูญเสีย ลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน และลดการทำงานที่เน้นการใช้เอกสาร เพื่อวัตถุประสงค์ของการปรับปรุงต้นทุน คุณภาพ และบริการ และเพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างเต็มที่ การรีอับระบบเป็นการจัดรูปแบบกระบวนการดำเนินการของธุรกิจในด้านต่าง ๆ ขึ้นใหม่ อาทิ โครงสร้าง เทคโนโลยี และคน โดยเริ่มจากจุดเริ่มต้นเสมือนไม่เคยมีการดำเนินการในกระบวนการนั้น ๆ มาก่อน เพื่อให้องค์กรสามารถทำการปรับตัวได้อย่างสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในช่วงศตวรรษที่ 21 และสามารถก่อให้เกิดประโยชน์และคุณค่าสูงสุดแก่ผู้ใช้บริการ ในการรีอับระบบจะมีการตั้งคำถามในเชิงว่า จะปรับปรุงกระบวนการทำงานนี้ได้อย่างไร หรืออะไรคือวิธีการที่ดีกว่าเดิมในการทำงานชิ้นนี้ (เสนท์, 2555)

หลักการของการรีอับระบบ ประกอบด้วยหลักการสำคัญ ดังนี้

1. ต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ โดยจะต้องหาสาเหตุและเหตุผลอันเป็นแก่นของการทำงาน เพื่อวิเคราะห์ว่าควรทำงานในลักษณะและกระบวนการแบบเดิมต่อไปหรือไม่ อย่างไร ถ้าได้คำตอบว่ากระบวนการทำงานเดิมไม่เหมาะสมอีกต่อไป ก็จะต้องคิดค้นหารูปแบบกระบวนการและ/หรือเทคนิควิธีการทำงานชิ้นใหม่ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อสภาวะแวดล้อมใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไป
2. ต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันและถอนรากถอนโคน โดยจะต้องเป็นการละทิ้งโครงสร้าง วัฒนธรรม กระบวนการ เทคโนโลยี และรูปแบบการทำงานแบบเดิม แล้วจัดรูปแบบกระบวนการทำงานใหม่ ซึ่งไม่ใช่เพียงการเพิ่มประสิทธิภาพหรือการปรับตัวทางธุรกิจและหรือผลิตภัณฑ์เท่านั้น แต่เป็นเรื่องของการกำหนดระบบเทคโนโลยี โครงสร้าง และกระบวนการทำงานในรูปแบบใหม่ที่ไม่เคยทำมาก่อน
3. ต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีผลอย่างใหญ่หลวง การจัดรูปแบบกระบวนการทำงานใหม่มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการผลลัพธ์และความสำเร็จสูงสุด ไม่ใช่เพียงแต่การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานสามารถทำได้โดยปรับปรุงการทำงานและ/หรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์
4. ต้องเป็นเรื่องของกระบวนการทำงานทางธุรกิจ โดยจะต้องเป็นกระบวนการทำงานต่าง ๆ ที่นำเอาวัตถุประสงค์ทั้งหลายมาสร้างเป็นผลผลิต สินค้า หรือบริการ ซึ่งมีคุณค่าและประโยชน์แก่ลูกค้า

กระบวนการรีอับระบบ

กระบวนการรีอับระบบสำนักงานสามารถจำแนก ได้ 4 ขั้นตอนหลัก ดังต่อไปนี้

1. ขั้นการระดมพลัง เป็นขั้นตอนแรกที่จะต้องมีการประสานสัมพันธ์และสร้างความเข้าใจให้กับผู้ปฏิบัติงานทราบถึงความสำคัญและความจำเป็นในการรีอับระบบ และเริ่มสร้างหรือออกแบบรูปแบบของกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบและคณะทำงาน การกำหนดกลยุทธ์ และการกำหนดความสำคัญของกระบวนการรีอับระบบ
2. ขั้นการวิเคราะห์ เป็นขั้นตอนการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบถึงสภาพปัจจุบันพร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายที่พึงประสงค์ในอนาคตของสำนักงาน โดยการดำเนินการในขั้นนี้จะประกอบไปด้วย การกำหนดขอบเขตและทิศทางของการรีอับระบบ การศึกษาความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอกองค์กร การศึกษากระบวนการปัจจุบัน การหาจุดอ่อนของระบบปัจจุบัน และการกำหนดเป้าหมายของระบบใหม่



3. ขั้นการออกแบบใหม่ เป็นขั้นการกำหนดแนวคิดหลักของกระบวนการหรือปรับระบบ ซึ่งจะมีการดำเนินการออกแบบระบบการปฏิบัติงานใหม่ทั้งหมด การพัฒนารายละเอียดของระบบใหม่ การสร้างแบบทดสอบระบบใหม่ ตลอดจนการทดสอบและดูผลของการทดสอบการดำเนินงานของระบบใหม่

4. ขั้นนำไปใช้ เป็นขั้นที่มีการทดลองระบบหรือกระบวนการใหม่ด้วยการนำไปใช้ โดยจัดทำเป็นโครงการนำร่องในแผนกใดแผนกหนึ่งของสำนักงาน หรือจัดทำโครงการนำร่องเพื่อทดลองระบบใหม่ทั้งสำนักงาน พร้อมทั้งเรียนรู้จากผลของโครงการนำร่องเพื่อปรับระบบสำนักงานให้สอดคล้องกับระบบใหม่ พัฒนาระบบสนับสนุนพื้นฐานต่าง ๆ และนำระบบใหม่ไปใช้ทั้งหมดทั่วทั้งสำนักงาน

ระบบใหม่หลังการรื้อปรับระบบ

ระบบการปฏิบัติงานของสำนักงานหลังจากการรื้อปรับระบบ เมื่อเปรียบเทียบกับระบบการปฏิบัติงานเดิม จะปรากฏลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

1. การจัดการและการมอบหมายงาน จะมีการเปลี่ยนแปลงจากหน่วยงานตามหน้าที่ไปเป็นทีมการทำงานที่เน้นกระบวนการทำงานมากขึ้น
 2. ลักษณะงาน เปลี่ยนแปลงจากงานง่ายไปสู่ลักษณะงานที่มีความหลากหลายมากขึ้น โดยมีการรวมงานหลาย ๆ งานเข้ามาเป็นงานเดียว ผู้ปฏิบัติงานคนเดียวสามารถทำงานตั้งแต่ขั้นแรกจนกระทั่งงานเสร็จสิ้นได้
 3. บทบาทของผู้ปฏิบัติงาน เปลี่ยนแปลงไปจากการที่เคยถูกควบคุมอย่างเคร่งครัดไปเป็นการให้อำนาจในการควบคุมตนเอง มากยิ่งขึ้น
 4. เน้นให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผ่านการศึกษาและการฝึกอบรมมากยิ่งขึ้น
 5. การวัดผลการปฏิบัติงานและการให้ผลตอบแทนการทำงาน เปลี่ยนจากการเน้นการเสร็จสิ้นของงานไปเป็นการวัดที่ผลสำเร็จของงาน
 6. เกณฑ์ในการพิจารณาความก้าวหน้าหรือความดีความชอบของผู้ปฏิบัติงาน เปลี่ยนจากการพิจารณาผลงานที่ทำได้ไปเป็นการพิจารณาความสามารถของแต่ละคน
 7. ค่านิยมในการปฏิบัติงาน เปลี่ยนจากการเอาใจนายไปเป็นการเอาใจลูกค้าหรือผู้รับบริการมากยิ่งขึ้น
 8. บทบาทของผู้บริหารสำนักงาน เปลี่ยนจาก “นายหรือผู้บังคับบัญชา” มาเป็น “พี่เลี้ยงหรือผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ”
 9. โครงสร้างของสำนักงาน เปลี่ยนแปลงจากผู้นำแบบเป็นทางการที่คอยควบคุม สั่งการ ติดตามและประเมินผลงานไปเป็นสำนักงานที่มีสายการบังคับบัญชาสั้น หรือจากองค์กรแบบสูง (tall organization) สู่องค์กรแบบราบ (flat organization)
 10. บทบาทของฝ่ายบริหาร เปลี่ยนจากผู้นำแบบเป็นทางการที่คอยควบคุม สั่งการ ติดตามและประเมินผลงานไปเป็นผู้ไม่เป็นผู้กระตุนหรือจูงใจมากขึ้น
 11. ช่วงของการสั่งการ เปลี่ยนแปลงจากช่วงการสั่งการที่ยาวไปเป็นช่วงการสั่งการที่สั้นลง
 12. ช่วงการควบคุม เปลี่ยนแปลงจากแคบไปเป็นช่วงการควบคุมที่กว้างมากขึ้น
- จากคุณลักษณะของสำนักงานที่เปลี่ยนแปลงไปข้างต้น ถือเป็นภาพลักษณะใหม่ของสำนักงานหลังการรื้อปรับระบบ ซึ่งระบบเดิมจะถูกแทนที่โดยระบบใหม่ และการบริหารงานตามระบบใหม่ก็ย่อมจะส่งผลให้ศักยภาพของสำนักงานโดยรวมเพิ่มสูงขึ้น สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมและให้บริการลูกค้าหรือผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ



ผู้รับผิดชอบการดำเนินหรือปรับระบบ

ผู้รับผิดชอบถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญสู่ความสำเร็จของการจัดทำโครงการหรือปรับระบบ ประกอบด้วยบุคคลหลัก 3 ฝ่าย คือ

1. ผู้นำองค์กร (leader)
2. ทีมหรือปรับระบบ (reengineering team)
3. ที่ปรึกษา (consultant)

ซึ่งผู้นำองค์กรและที่ปรึกษาจะร่วมกันในการจัดตั้งและสนับสนุนให้ความช่วยเหลือทีมงานหรือปรับระบบเพื่อทำการวิเคราะห์ คิดค้น และออกแบบกระบวนการในการปฏิบัติงานใหม่

สรุป การหรือปรับระบบเป็นการเปลี่ยนแปลงแนวทางการบริหารจัดการแบบใหม่ที่เป็นวิธีการที่องค์กรใช้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างขนานใหญ่ในผลงานขององค์กร ซึ่งสามารถวัดได้จากค่าใช้จ่าย ระยะเวลา การให้บริการ คุณภาพของสินค้าและบริการ โดยใช้เครื่องมือและเทคนิคที่หลากหลายเข้ามาช่วย ซึ่งจะให้ความสำคัญที่กระบวนการหลักของธุรกิจที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับลูกค้าขององค์กร โดยจะต้องคิดตั้งแต่พื้นฐานที่สุดที่ว่า องค์กรมีภารกิจหลักอะไร ทบพทงานทั้งหมด ออกแบบกระบวนการใหม่ให้สายการบังคับบัญชาสั้นลง กำหนดเป้าหมายของงานทุกอย่างที่สำคัญก็คือ ให้ความสำคัญกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ให้เป็นผู้ตัดสินใจเองมากกว่าที่จะส่งขึ้นมายังผู้บริหารระดับสูง ลดการตรวจสอบและควบคุม และให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีสารสนเทศ

เรื่องที่ 13.7 การบริหารจัดการแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC)

ความหมายของ (Balanced Scorecard : BSC)

การบริหารจัดการแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) คือการประเมินผลองค์กรแบบสมดุล เป็นแนวคิดด้านการจัดการที่องค์กรธุรกิจในประเทศไทยตลอดจนองค์กรทางราชการของไทยได้นำมาประยุกต์ใช้ในการประเมินผลงานและกำลังแพร่หลายขึ้นในวงกว้าง

Balanced Scorecard (BSC) หมายถึง เครื่องมือที่ใช้ในการถ่ายทอดและแปลงวิสัยทัศน์ (Vision) ลงไปสู่เป้าหมายในระดับต่าง ๆ จนถึงการปฏิบัติงาน (Action) รวมทั้งใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมและติดตามผลการดำเนินงานในทุกขั้นตอน (ณรงค์วิทย์, 2546)

Balanced Scorecard (BSC) กล่าวว่า เป็นเครื่องมือซึ่งเกิดจากแนวความคิดที่ช่วยให้องค์กรในการแปลงจากกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติ โดยเริ่มต้นที่วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งเป็นขั้นของการกำหนดปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ และจากนั้นก็เป็นการสร้างดัชนีวัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicators) ขึ้นเพื่อเป็นตัวบ่งชี้ถึงเป้าหมายและใช้วัดผลการดำเนินงานในส่วนที่สำคัญต่อกลยุทธ์ จึงถือว่า BSC เป็นระบบการวัดผลการดำเนินงาน ที่ถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรสู่การปฏิบัติ และสะท้อนการดำเนินงานในมุมมอง 4 มุมมอง (นพพร, 2546)

หลักการบริหารจัดการแบบสมดุล แบ่งมุมมองการวัดผลงานเป็น 4 มุมมอง ได้แก่

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)
2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth Perspective)



ในแต่ละมุมมองจะประกอบด้วยรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์ (Objective) ที่สำคัญขององค์การ

- วัตถุประสงค์ด้านการเงิน ได้แก่ รายได้เพิ่มขึ้น การลดต้นทุน การเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต เป็นต้น
- วัตถุประสงค์ด้านลูกค้า ได้แก่ รักษาลูกค้าเดิม เพิ่มลูกค้าใหม่ การบริการที่รวดเร็วส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น เป็นต้น
- วัตถุประสงค์ด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ กระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพของเสียลดลง การดำเนินงานรวดเร็ว เป็นต้น
- วัตถุประสงค์ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาทักษะของพนักงาน การรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ การมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี เป็นต้น

2. ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator หรือ KPI) ในแต่ละด้านจะเป็นเครื่องบอกว่างค์การบรรลุวัตถุประสงค์เพียงใด

- ตัวชี้วัดด้านการเงิน คือรายได้ที่เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา ฯลฯ
- ตัวชี้วัดด้านลูกค้า คือจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้นหรือลดลง ฯลฯ
- ตัวชี้วัดด้านกระบวนการภายใน คือปริมาณของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต ฯลฯ
- ตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะของพนักงาน คือ จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปี หรือความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น ฯลฯ

3. เป้าหมาย (Target) กำหนดเป้าหมายในแต่ละมุมมองเป็นตัวเลขเพื่อง่ายต่อการประเมินว่าบรรลุเป้าหมายเพียงใด เช่น

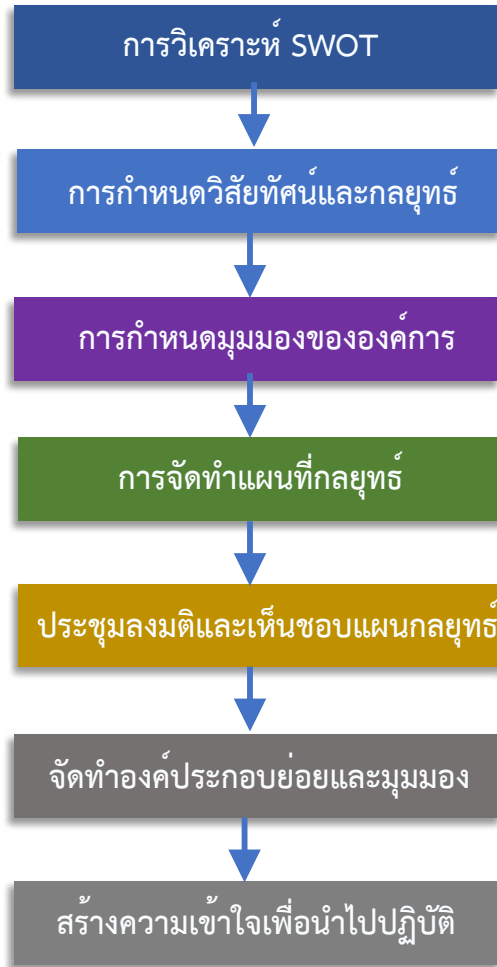
- เป้าหมายด้านการเงิน คือรายได้ที่เพิ่มขึ้นร้อยละ 15 ต่อปี
- เป้าหมายด้านลูกค้า คือลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี
- เป้าหมายด้านกระบวนการภายใน คือปริมาณของเสียจากการผลิตต้องไม่เกินร้อยละ 3 ต่อปี
- เป้าหมายด้านการเรียนรู้และการพัฒนา คือจำนวนชั่วโมงการฝึกอบรมของพนักงาน 5 วันต่อคนต่อปี

4. แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม (Initiative) ที่องค์การจะจัดทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมหลักซึ่งยังไม่ต้องมีรายละเอียด เป็นเพียงความคิดที่จะนำองค์การไปสู่จุดหมาย

ในทางปฏิบัติจะเพิ่ม ข้อมูลปัจจุบัน มาด้วยเพื่อเป็นตัวช่วยในการกำหนดเป้าหมาย ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบย่อยของทั้ง 4 มุมมองแสดงเป็นตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 13.1 ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบย่อยของหลักการบริหารจัดการแบบสมดุล

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ข้อมูลปัจจุบัน	เป้าหมาย	แผนงาน
ด้านการเงิน	เพิ่มรายได้	รายได้ที่เพิ่มขึ้น	10%	15%	เพิ่มตัวแทนจำหน่าย
ด้านลูกค้า	การเพิ่มลูกค้า	จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น	5%	10%	จัดทำระบบสมาชิก
ด้านกระบวนการภายใน	เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต	อัตราของเสีย	5%	3%	จัดทำระบบบริหารคุณภาพรวม (TQM)
ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	พัฒนาทักษะพนักงาน	จำนวนวันในการอบรมต่อคนต่อปี	2 วัน/คน/ปี	5 วัน/คน/ปี	จัดทำแผนการฝึกอบรม



ภาพที่ 13.4 กระบวนการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ด

กระบวนการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ด

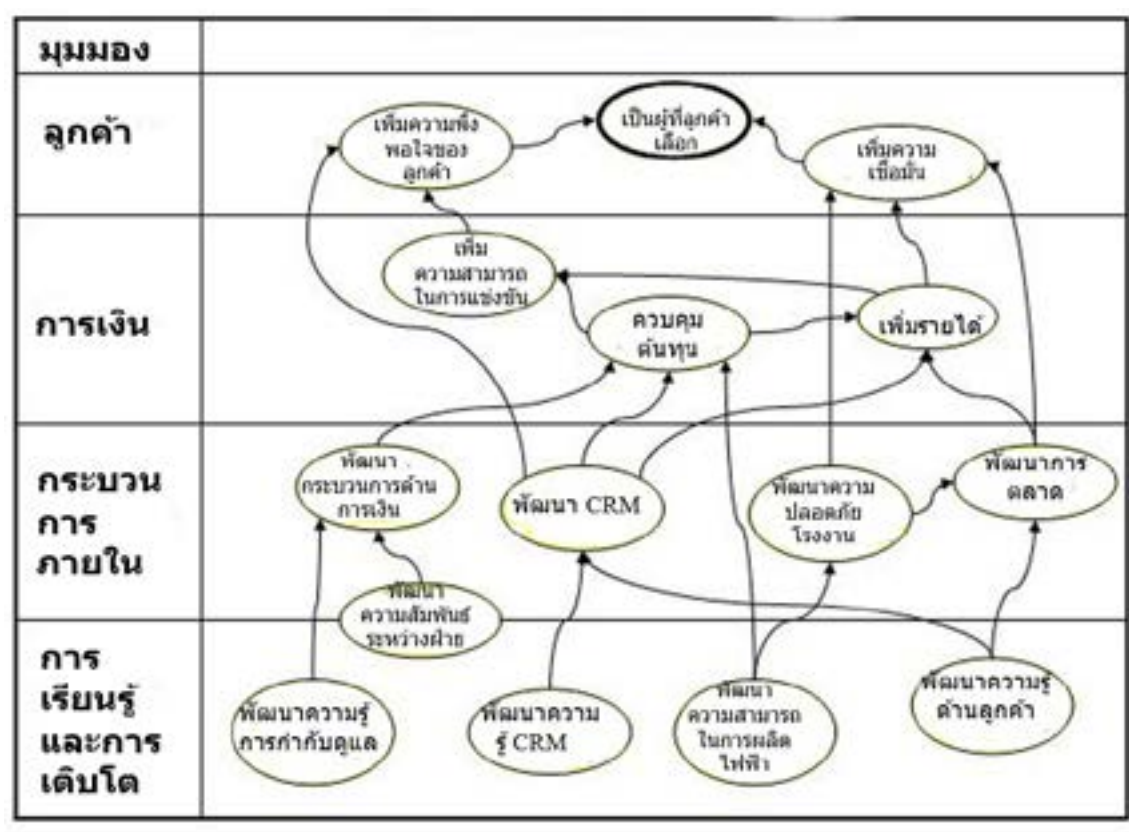
ในการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ด หรือ BSC ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. วิเคราะห์องค์กร โดยใช้การวิเคราะห์ SWOT เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจน
2. กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร
3. กำหนดมุมมองขององค์กร
4. จัดทำแผนที่กลยุทธ์
5. กลุ่มผู้บริหารระดับสูงต้องประชุมลงมติยืนยันและเห็นชอบในแผนกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น
6. จัดทำองค์ประกอบย่อยของแต่ละมุมมองให้ชัดเจน
7. สร้างความเข้าใจให้แก่ผู้บริหารและพนักงานทุกคนเพื่อนำไปปฏิบัติ

การจัดทำแผนที่กลยุทธ์

แผนที่กลยุทธ์ (strategy map) จะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ภายใต้มุมมองของ BSC โดยองค์ประกอบย่อยของแต่ละมุมมองจะต้องสอดคล้องและสนับสนุนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์หลักขององค์กร ขั้นตอนการจัดทำแผนที่กลยุทธ์มีดังนี้

1. กำหนดมุมมอง
2. นำมุมมองที่กำหนดมาจัดเรียงโดยให้มุมมองที่สำคัญที่สุดอยู่บนสุด ธุรกิจที่แสวงหากำไรจะจัดมุมมองด้านการเงินอยู่บนสุด ส่วนองค์การของรัฐซึ่งไม่แสวงหากำไรนิยมจัดลูกค้าไว้บนสุด
3. กำหนดกลยุทธ์ที่จะทำให้วัตถุประสงค์ของแต่ละมุมมองบรรลุเป้าหมาย แต่ละมุมมองอาจมีหลายกลยุทธ์



ภาพที่ 13.5 การจัดทำแผนที่กลยุทธ์

การนำ Balanced Scorecard (BSC) มาใช้ในทางปฏิบัติ

จากความหมายของ Balanced Scorecard (BSC) องค์กรบางแห่งสามารถที่จะนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการวัดและประเมินผลนำประยุกต์ใช้ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้

ตัวอย่างขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการนำ Balanced Scorecard (BSC) ไปใช้ ได้แก่ บริษัท CIGNA บริษัท Mobil บริษัท Brown and Root บริษัท Apple Computer และ บริษัท Advanced Micro Devices (AMD) เป็นต้น

องค์กรต่าง ๆ เหล่านี้ ได้ให้ความสำคัญกับการนำ Balanced Scorecard (BSC) ไปใช้ในการประเมินผลและสามารถนำกลยุทธ์จากผู้บริหารระดับสูงไปสู่การปฏิบัติจริง โดยได้มองประเด็นหลักที่จะนำมาช่วยในการวิเคราะห์ Balanced Scorecard (BSC) ซึ่งจะประกอบด้วย 4 หัวข้อหลัก ๆ ดังนี้



1. วัตถุประสงค์ (Objective) สิ่งที่ต้องการมุ่งหวังหรือต้องการเพื่อบรรลุมุมมองแต่ละด้าน
2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators : KPIs) จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ในมุมมองแต่ละด้านหรือไม่
3. เป้าหมาย (Target) ตัวเลขเป้าหมายที่ต้องการใช้ชี้วัดในมุมมองแต่ละด้าน
4. แผนงานที่จะจัดทำ (Initiatives) แผนงาน หรือกิจกรรมเบื้องต้นของมุมมองแต่ละด้าน ซึ่งยังไม่ใช่เป็นแผนปฏิบัติการที่มีรายละเอียดในการปฏิบัติจริง ๆ

ทั้ง 4 หัวข้อนี้ในแต่ละมุมมองจะมีความสัมพันธ์ เป็นเหตุซึ่งกันและกัน กล่าวคือ เมื่อตั้งวัตถุประสงค์ (Objective) ตามวิสัยทัศน์หรือกลยุทธ์ของผู้บริหารแล้ว ก็ต้องมีการหาตัวชี้วัด (Key Performance Indicators : KPIs) และวิธีการวัดผลเพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Target) หรือไม่ โดยได้กำหนดแผนงานที่จะจัดทำ (Initiatives) ขึ้นมา จัดได้ว่า เป็นการจัดการที่สร้างความสมดุลในการดำเนินงาน เพราะทั้งเหตุและปัจจัยต่าง ๆ ทั้ง 4 ข้อในแต่ละมุมมอง (Perspective) สามารถตรวจสอบซึ่งกันและกันได้ อย่างเหมาะสม

ปัจจุบัน (Balanced Scorecard (BSC) ได้มีการนำมาใช้เพื่อเป็นแนวทางในการประเมินผลในการทำงาน และช่วยในการนำกลยุทธ์ส่งผ่านไปถึงบุคลากรในองค์กร มีหลายกิจการในประเทศไทยที่ได้นำ Balanced Scorecard (BSC) มาใช้ เช่น บริษัทเงินทุน ทีเสโก้ จำกัด ธนาคารกสิกรไทย บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด บริษัท แอดแวนซ์ อินโฟ เซอร์วิส จำกัด เป็นต้น



เรื่องที่ 13.8 ถัดนี้วัดผลสำเร็จขององค์กร (Key Performance Indicators : KPIs)

ความหมายของ Key Performance Indicators : KPIs

Key Performance Indicators : KPIs หมายถึง ตัวที่บ่งบอกถึงผลงานหลัก ที่มีความสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จต่อผลงาน ที่ต้องการ (Outcome) ของงานนั้น (ณรงค์, 2548)

Key Performance Indicators : KPIs คือกรอบกลยุทธ์สำคัญสำหรับการปฏิบัติโดยมุ่งวัดผลสำเร็จในกระบวนการจัดการองค์กร โดยมีการวางแผนและการกำหนดเป้าหมาย มีการวัดความชัดเจนในกลยุทธ์ มีการเชื่อมโยงด้านการสื่อสารภายในองค์กร มีข้อมูลย้อนกลับและการเรียนรู้ (दनัย, 2544)

สรุป Key Performance Indicators : KPIs ก็คือดัชนีหรือปัจจัยการชี้วัดขององค์กรที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ชี้วัดผลสำเร็จในการบริหารจัดการหรือตัวชี้วัดผลสำเร็จของผลงาน ที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กรโดยรวม



ภาพที่ 13.6 ภาพกรอบกลยุทธ์ของการปฏิบัติ Key Performance Indicators : KPIs

ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จตามแนวคิดของ Kaplan and Norton ได้เสนอตัวชี้วัดเพิ่มเติมอีก 3 ด้าน คือ ด้านลูกค้า ด้าน การเรียนรู้กับการเจริญเติบโตขององค์กร และด้านกระบวนการภายในองค์กร นอกจากด้านการเงิน เป็น 4 ดัชนีชี้วัด เพื่อความสมดุลของการจัดการองค์กรซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้คือ

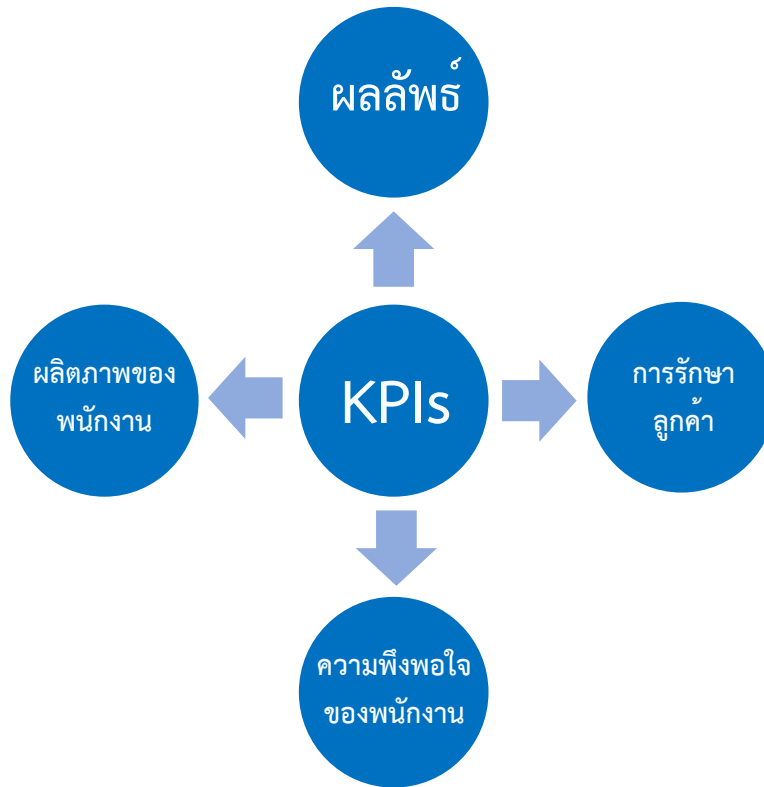
1. ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จด้านลูกค้า (Customer Perspective) หลักการสำคัญคือการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า รักษาลูกค้าให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ ความสามารถในการทำกำไรจากลูกค้า และสามารถได้ลูกค้าใหม่ ๆ เพิ่มเติม

ตัวอย่าง Key Performance Indicators : KPIs ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จด้านลูกค้า (Customer Perspective) เช่น

ความพึงพอใจ	<ul style="list-style-type: none"> ● ระดับความพึงพอใจของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์ หรือบริการ
ส่วนแบ่งตลาดและการรักษาลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> ● สัดส่วนของธุรกิจที่ได้รับจากตลาด ● ส่วนแบ่งทางการตลาด
ลูกค้าใหม่	<ul style="list-style-type: none"> ● จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น
ความสามารถในการทำกำไร	<ul style="list-style-type: none"> ● วัดจากผลการดำเนินธุรกิจ คือ กำไร/ขาดทุนสุทธิ



2. ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จด้านการเรียนรู้กับการเจริญเติบโตขององค์กร (Learning and Growth Perspective) เป็นการวิเคราะห์โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร การเจริญเติบโตขององค์กร และปัจจัยที่สำคัญที่สุดของด้านความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งการเจริญเติบโตและการเรียนรู้ขององค์กรพิจารณาได้จาก ผลลัพธ์ ผลิตภาพของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน การพัฒนาฝึกอบรมพนักงาน และการรักษาลูกค้าขององค์กร



ภาพที่ 13.7 ภาพการเรียนรู้กับการเจริญเติบโตขององค์กร Key Performance Indicators : KPIs

สำหรับ Key Performance Indicators : KPIs ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จด้านการเรียนรู้กับการเจริญเติบโตขององค์กร (Learning and Growth Perspective) ตัวอย่าง เช่น

<p>ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จด้านการเรียนรู้กับการเจริญเติบโตขององค์กร (Learning and Growth Perspective)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● การพัฒนาและการฝึกอบรมพนักงานต่อคนต่อปี ● การกำหนดงบประมาณเพื่อการเรียนรู้ต่อคนต่อปี ● การส่งเสริมการศึกษาภายนอกองค์กร
---	---

3. ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จด้านกระบวนการภายในองค์กร (Internal Process Perspective) ผู้บริหารมักสนใจดัชนีชี้วัดผลสำเร็จด้านกระบวนการภายในองค์กรของธุรกิจด้านที่ 1 คือ มุ่งเน้นการพยายามติดตามและปรับปรุงในด้านกระบวนการนวัตกรรม โดยวัดในเรื่องของการวิจัย การให้บริการ กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และด้านที่ 2 คือ กระบวนการปฏิบัติ โดยวัดที่คุณภาพ เวลา ค่าใช้จ่ายขององค์กร และผลงานที่เกิดขึ้น



สำหรับ Key Performance Indicators : KPIs ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จด้านกระบวนการภายในองค์กร (Internal Process Perspective) ตัวอย่าง เช่น

<p>ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จด้านกระบวนการภายในองค์กร (Internal Process Perspective)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● การทบทวนและการจัดการกระบวนการปฏิบัติงาน ● การทบทวนอำนาจการบริหารงาน ● ระบบการตรวจสอบภายในขององค์กร ● สำรองการเกิดอุบัติเหตุภายใน/ ภายนอกองค์กร ● สถิติการหยุดงานของพนักงาน/การลาออก ● ความพึงพอใจของพนักงาน/ความจงรักภักดี ● ฯลฯ
--	--

4. ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นดัชนีชี้วัดที่รู้จักกันดี ด้านการเงินต้องการชี้วัดที่เป็นการสร้างเครื่องมือเพื่อปรับปรุงผลกำไรและขาดทุนขององค์กรธุรกิจ ซึ่งกลยุทธ์ด้านการเงินประกอบด้วย 1.ช่วงที่องค์กรธุรกิจเติบโต 2.ช่วงต่อเนืองขององค์กร และ 3.ช่วงเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ ตัวอย่างเช่น

<p>ช่วงที่องค์กรธุรกิจเติบโต</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● อัตราการเจริญเติบโต ● ลักษณะของการขยายตัวของตลาด ● การลงทุนต่อการขาย ● รายได้ต่อพนักงานในองค์กร
<p>ช่วงต่อเนืองขององค์กร</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ต้นทุนการผลิตการบริหารเปรียบเทียบ ● อัตราค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น หรือลดลง ● ผลตอบแทนต่อการลงทุน ● อัตราการใช้ประโยชน์ทรัพย์สินขององค์กร
<p>ช่วงเก็บเกี่ยวผลประโยชน์</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ความสามารถในการทำกำไรขององค์กร ● ปริมาณการผลิตและผลที่ได้รับ ● ปริมาณลูกค้าที่เพิ่มขึ้นขององค์กร

สำหรับ Key Performance Indicators : KPIs ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จด้านการเงินตัวอย่างเช่น

<p>ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จด้านการเงิน (Financial Perspective)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ต้นทุนต่อหน่วยลดลงหรือไม่ ● ต้นทุนการนำเข้าของวัตถุดิบในการผลิต ● ระยะเวลาในการจัดเก็บหนี้สิน ● ระยะเวลาเป็นอย่างไร/ความเสี่ยงทางการเงิน ● ราคาขายต่อหน่วยสูงขึ้น/ลดลง ● ผลตอบแทนต่อการลงทุน
--	---



ประโยชน์ของการจัดทำดัชนีชี้วัดผลสำเร็จ

การจัดทำ Key Performance Indicators : KPIs สามารถช่วยให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความชัดเจน โปร่งใส ดีกว่าระบบการประเมินแบบเดิม เนื่องจากสามารถชี้วัดได้ว่าอะไรคือผลงานหลัก อะไรคือ ผลงานของ และอะไรคือความสำคัญที่มีผลต่อสำเร็จขององค์กร หรือธุรกิจ ดังนั้น Key Performance Indicators : KPIs จึงสามารถสรุปได้ว่ามีประโยชน์ดังนี้

1. สามารถกำหนดตัวชี้วัดได้อย่างเป็นรูปธรรม
2. ทำให้ผู้บังคับบัญชาทราบปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร
3. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่สับสนว่างานใดสำคัญกว่างานใด
4. สามารถจัดลำดับความสำคัญของแต่ละงานได้
5. ทำให้ผู้ประเมินสามารถประเมินผลงานได้ง่ายกว่า
6. ทำให้มีเกณฑ์มาตรฐานและมีความชัดเจน
7. ลดปัญหาความซ้ำซ้อน
8. เป็นที่ยอมรับของทุกหน่วยงานในองค์กร

องค์ประกอบ KPIs

1. ความชัดเจนของหน่วยงานกลยุทธ์ขององค์กร
2. ความร่วมมือของทุกฝ่ายทุกหน่วยงานในองค์กร
3. อุปสรรคที่ขัดขวางกลยุทธ์ขององค์กร เช่น วัฒนธรรมของผู้บริหาร งบประมาณขององค์กร ความร่วมมือ/แรงจูงใจต่าง ๆ /เป้าหมายที่ไม่ชัดเจน ฯลฯ เป็นต้น
4. กระบวนการ และระบบการจัดการภายในองค์กร

KPIs ประกอบด้วย 2 คำหลัก ได้แก่ Key หมายถึง หลัก/สำคัญ/จำเป็น และ Performance Incicators หมายถึง ตัวชี้วัดผลงาน/ดัชนีชี้วัดผลงาน และเมื่อรวม 2 คำนี้จึงหมายถึง ตัวชี้วัดหรือดัชนีชี้วัดผลงานหลักจึงต้องกำหนดข้อสำคัญ ๆ โดยมีจำนวนข้อไม่มากนัก ประมาณ 3-5 ข้อหลัก

หลักการตั้ง KPIs ด้วยหลัก SMART

SMART คือ หลักในการตั้งเป้าหมายที่จะทำให้องค์กรบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสามารถสรุปหลักการและตัวอย่างดังนี้

SMART Goals	ความหมาย	ตัวอย่างเป้าหมายชีวิต	ตัวอย่างเป้าหมายงาน
Specific	เป้าหมายที่กำหนดขึ้นจะต้องเฉพาะเจาะจง	จำนวน Pack ของกล้ามเนื้อท่อน้ำที่สร้างขึ้น	ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการที่เพิ่มขึ้น
Measurable	เป้าหมายจะต้องเป็นค่าของตัวเลขที่สามารถวัดความสำเร็จได้ชัดเจนเป็นรูปธรรม	กล้ามเนื้อท่อน้ำที่เพิ่มจากเดิม 0 Pack เป็น Six Pack	ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการเพิ่มขึ้นจากระดับที่ 3.50 เป็น 4.00
Achievable	เป้าหมายที่กำหนดขึ้นจะต้องสามารถบรรลุความสำเร็จได้	-ยกน้ำหนักประมาณวันละ 30 นาที วันละ 50 ครั้ง -ทานอาหารที่เสริมโปรตีน -ดื่มน้ำวันละ 2 ลิตร (จากเดิมดื่มน้ำวันละ 1 ลิตร)	-ปรับปรุงขั้นตอนการส่งเอกสารให้ผู้รับบริการจากเดิมเป็น Manual เป็นรูปแบบออนไลน์ -ออกแบบโปรแกรมพัฒนาทักษะการให้บริการลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ



SMART Goals	ความหมาย	ตัวอย่างเป้าหมายชีวิต	ตัวอย่างเป้าหมายงาน
Relevant	เป้าหมายที่กำหนดขึ้นจะต้องตอบโจทย์ความต้องการที่แท้จริงหรือความใฝ่ฝันที่ต้องการ	หุ่ดีเพื่อสืบสาว	รายได้และยอดขายขององค์กร
Time-Bound	เป้าหมายจะต้องมีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดที่ชัดเจน	1 มกราคม ถึง 31 มีนาคม 25xx	1 มกราคม ถึง 31 ธันวาคม 25xx

การวัดความสำเร็จในการทำงาน แบ่งได้ 3 ระดับได้แก่ ระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน ระดับตำแหน่งงาน ในการกำหนด KPIs ของตำแหน่งงานจะต้องสอดคล้องและตอบโจทย์ KPIs ของหน่วยงาน และ KPIs ขององค์กรตามลำดับ โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องชี้แจงและอธิบายการเชื่อมโยงของ KPIs ทั้ง 3 ระดับ

SMART Goals	KPIs ระดับองค์กร	KPIs ระดับหน่วยงานฝ่ายผลิต	KPIs ระดับตำแหน่งงานหัวหน้าแผนกผลิต
Specific	เปอร์เซ็นต์ต้นทุนที่ลดลง	เปอร์เซ็นต์ของเสียที่ลดลง	เปอร์เซ็นต์ของเสียที่ลดลง
Measurable	ลดจากปีที่แล้วลง 5%	ของเสียลดลง 0.3%	ของเสียลดลง 0.3%
Achievable	-ปรับปรุงกระบวนการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ -หน่วยงานจะต้องจัดทำรายงานสรุปต้นทุนที่ลดลงและนำเสนอให้ผู้บริหารระดับสูงรับทราบความคืบหน้าทุกเดือน	-สร้างจิตสำนึกให้พนักงานคำนึงถึงคุณภาพของชิ้นงาน -วิเคราะห์หาสาเหตุของข้อบกพร่องที่ทำให้เกิดของเสียจากการผลิตและหาแนวทางแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น	-พูดคุยกับพนักงานในช่วง Morning Talk เพื่อติดตามและหาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่ส่งผลทำให้เกิดของเสีย -ร่วมกับผู้จัดการฝ่ายผลิตหาแนวทางแก้ไขข้อบกพร่องที่ทำให้เกิดของเสีย
Relevant	การอยู่รอดขององค์กร	ควบคุมต้นทุนที่เกิดขึ้น (ตอบ โจทย์ KPIs ขององค์กร)	ควบคุมต้นทุนที่เกิดขึ้น (ตอบ โจทย์ KPIs ของฝ่ายผลิต)
Time-Bound	1 มกราคม ถึง 31 ธันวาคม 25xx	1 มกราคม ถึง 31 ธันวาคม 25xx	1 มกราคม ถึง 31 ธันวาคม 25xx



กิจกรรมที่ 13.2

1. การรื้อปรับระบบขององค์การคืออะไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จขององค์การ (Key Performance Indicators : KPIs) หมายถึงอะไร และมีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการแบบสมดุล (Balance Scorecard : BSC) อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. จงอธิบายความหมายของการบริหารจัดการแบบสมดุล (Balance Scorecard : BSC) ไปสู่การปฏิบัติ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



เฉลยกิจกรรมที่ 13.2

1. การรื้อปรับระบบขององค์การคืออะไร

การรื้อปรับระบบ หมายถึง การพิจารณาถึงหลักการพื้นฐานและการคิดใหม่อย่างถอนรากถอนโคนของกระบวนการธุรกิจสู่ความสำเร็จในการปรับปรุงที่ยิ่งใหญ่ ด้วยการใช้มาตรวัดผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและทันสมัย ซึ่งก็ได้แก่ ต้นทุน คุณภาพ การบริการ และความรวดเร็ว

2. ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จขององค์การ (Key Performance Indicators : KPIs) หมายถึงอะไร และมีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการแบบสมดุล (Balance Scorecard : BSC) อย่างไร

Key Performance Indicators : KPIs ก็คือดัชนีหรือปัจจัยการชี้วัดขององค์การที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ชี้วัดผลสำเร็จในการบริหารจัดการหรือตัวชี้วัดผลสำเร็จของผลงาน ที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การโดยรวม และมีความสัมพันธ์กับ การบริหารจัดการแบบสมดุล (Balance Scorecard : BSC) เพราะในการจัดทำ BSC จำเป็นต้องอาศัยตัวชี้วัด KPIs ในการจัดทำด้วย ตัวชี้วัดดังกล่าวจะเป็นเครื่องมือที่ทำให้ทราบวามมองแต่ละด้านนั้นมีปัจจัยใด ที่องค์การให้ความสำคัญในการประเมินผล

3. จงอธิบายความหมายของการบริหารจัดการแบบสมดุล (Balance Scorecard : BSC) ไปสู่การปฏิบัติ

(Balance Scorecard : BSC) เป็นเครื่องในการวัดและประเมินผล เป็นระบบการวัดผลการดำเนินงาน ที่ถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การสู่การปฏิบัติ โดยดำเนินงานในมุมมอง ด้านหลัก คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา



กิจกรรมประมวลผลหลังเรียน

เอกสารประกอบการสอนรายวิชาการจัดการสำนักงานสมัยใหม่ ชุดที่ 13 เทคนิคการจัดการสมัยใหม่

คำชี้แจง ข้อคำถามมีทั้งหมด 10 ข้อ ให้นักศึกษาทำเครื่องหมาย x ลงในกระดาษคำตอบตรงช่อง ก ข ค หรือ ง ที่ถูกต้องที่สุด

1. ข้อใดตรงกับความรู้ฝังลึกมากที่สุด
 - ก. เป็นความรู้เชิงทฤษฎี มีกฎเกณฑ์หรือวิธีการที่ไม่ได้ปฏิบัติโดยตรง
 - ข. เป็นความรู้ที่เน้นปฏิบัติ
 - ค. เป็นความรู้ที่ไม่เป็นทางการที่เกิดจากประสบการณ์ หรือสั่งสมมาจากฝึกฝนอบรมการปฏิบัติ การฝึกปัด
 - ง. เป็นความรู้ที่สืบทอดรุ่นสู่รุ่น

2. ความหมายของการจัดการความรู้ตรงกับข้อใดมากที่สุด
 - ก. กระบวนการจัดการความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร
 - ข. การยกระดับความรู้ ขององค์กร
 - ค. กลยุทธ์การบริหารจัดการข้อมูลที่เป็นความรู้ ให้เป็นระเบียบครบถ้วน
 - ง. วิธีการจัดการข้อมูลที่ต้องเกี่ยวข้องกับบุคลากรในองค์กรทุกคน

3. ข้อใดคือความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - ก. การเรียนรู้ในสิ่งที่ยังต้องการอื่น ๆ ทำได้ดี เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรของตนเอง
 - ข. องค์กรที่มุ่งมั่นพัฒนาปรับปรุงความสามารถศักยภาพของบุคลากร ทีมงานและองค์กร
 - ค. เครื่องคอมพิวเตอร์ อินทราเน็ตในการติดต่อสื่อสาร
 - ง. การริเริ่มการจัดการความรู้จะเกิดจากผู้บริหารระดับกลาง

4. วงจรเดมिंग อยู่ในขั้นตอนใดของระบบการควบคุมคุณภาพ (QCC)
 - ก. ขั้นตอนการกำหนดปัญหา
 - ข. ขั้นตอนการกำหนดเป้าหมาย
 - ค. ขั้นตอนการสำรวจปัญหา
 - ง. ขั้นตอนการดำเนินการแก้ปัญหา



5. เป้าหมายสำคัญของการบริหารคุณภาพที่มีองค์กรตรงกับข้อใด
 - ก. ความพึงพอใจของลูกค้า
 - ข. การบริหารงานเพื่อหวังผลกำไร
 - ค. การควบคุมต้นทุนการผลิตและการบริการ
 - ง. ลดการสูญเสียวัตถุดิบ ผลผลิตและลดการสูญเสียเวลาการทำงาน

6. Benchmarking หมายถึงอะไร
 - ก. การเรียนรู้ในสิ่งที่ดีกว่าคนอื่น ๆ ทำได้ดีเพื่อนำมาประยุกต์ใช้องค์กรของตนเอง
 - ข. เครื่องคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ตในการติดต่อสื่อสาร
 - ค. การริเริ่มการจัดการความรู้จะเกิดจากผู้บริหารระดับกลาง
 - ง. โครงสร้างมีความยืดหยุ่นและมีการพัฒนาอยู่เสมอ

7. การรีอปรับระบบธุรกิจเน้นในเรื่องใด
 - ก. การจัดโครงสร้างองค์การ
 - ข. การบริหารบุคคล
 - ค. กระบวนการทำงาน
 - ง. ผลงานที่ได้รับออกมา

8. ข้อใดเป็นการนำแนวคิด TQM ไปใช้ในหน่วยงานด้านการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหาร
 - ก. มุ่งให้ความสำคัญกับผู้บังคับบัญชา
 - ข. การให้ความสำคัญแก่ผู้รับบริการ
 - ค. การบริหารแบบทุกคนมีส่วนร่วม
 - ง. การให้ความสำคัญแก่เพื่อนร่วมงาน

9. KPI หมายถึงแนวความคิดเกี่ยวกับอะไร
 - ก. มุมมององค์การ
 - ข. ตัวชี้วัดผลงาน
 - ค. การกำหนดเป้าหมาย
 - ง. การพัฒนาองค์การ

10. ข้อใดไม่ใช่แนวคิดของ BSC ที่มี 4 มุมมอง
 - ก. ด้านการเงิน
 - ข. ด้านลูกค้า
 - ค. ด้านบุคลากร
 - ง. ด้านกระบวนการ

เฉลยกิจกรรมประมวลผลหลังเรียน

ข้อที่	ก	ข	ค	ง
1.				X
2.	X			
3.		X		
4.				X
5.				X
6.	X			
7.			X	
8.			X	
9.		X		
10.			X	

คะแนนที่ได้ คะแนน





บรรณานุกรม

กัลยาณี สูงสมบัติ. (2551) **เทคนิคการจัดการสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ชุติมา สัจจานนท์. (2555). **แนวคิด ทฤษฎี และหลักการการจัดการ**. เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการงานสำนักงาน หน่วยที่ 1 - 8 (พิมพ์ครั้งที่ 2) นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

โชติ บดีรัฐ (2558) **เทคนิคการบริหาร**. (พิมพ์ครั้งที่ 1) กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2548) **การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ภาคปฏิบัติ**. (พิมพ์ครั้งที่ 3) กรุงเทพฯ : เอชอาร์เซ็นเตอร์

दनัย เทียนพุดม. (2534) **การบริหารแบบระบบ QCC**. (พิมพ์ครั้งที่ 1) กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไอ.เอส.พรินติ้งเฮาส์

นพพร จุณณะปิยะ (2546) **เอกสารประกอบการสัมมนา ดัชนีวัดผลงานหลัก**.

นฤมล จิตรเอื้อ (2558) **การจัดการสำนักงาน**. (พิมพ์ครั้งที่ 1) กรุงเทพฯ : บริษัท ทริปปี้ล เอ็ดดูเคชั่น จำกัด

วิจารณ์ พานิช : **การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)** ค้นเมื่อวันที่ 30 เมษายน 2562, จาก http://www.saimak.go.th/data center/doc_download/389km.pdf

วิเชียร วิทย์อุดม (2554) **การจัดการสมัยใหม่**. (พิมพ์ครั้งที่ 1) กรุงเทพฯ : บริษัท ธนัช การพิมพ์ จำกัด

สมคิด บางโม (2558) **องค์การและการจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 7) กรุงเทพฯ : พัฒนวิทย์การพิมพ์

สมยศ นาวิการ (2543) **การบริหารและพฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ

สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ. (2553) **หลักการบริหารธุรกิจ**. (พิมพ์ครั้งที่ 5) กรุงเทพฯ : จุดทอง

สุรศักดิ์ นานานุกูล (2529) **คู่มือ QC**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ภูมิบัณฑิต

เสน่ห์ จัยโต (2555) **หลักการและเทคนิคการจัดการสมัยใหม่ เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการงานสำนักงาน**. หน่วยที่ 1 - 8 (พิมพ์ครั้งที่ 2) นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช