

# Productivity

World



9 770859 413009

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ปีที่ 20 ฉบับที่ 114  
มกราคม - กุมภาพันธ์ 2558  
ISSN 0859-4139 ราคา 90 บาท

สุดยอด  
ผู้นำองค์กร  
แห่งทศวรรษ Pg.31

จัดการนวัตกรรม  
ให้ยั่งยืน Pg.42

ปรับตัวรับการ  
เปลี่ยนแปลงด้วย  
Future Management Pg.21



ความเชื่อมโยงของ  
Business Model  
กับ Work System Pg.50

ทำธุรกิจสีเขียว  
ด้วยการปรับปรุง  
ขั้นตอนการทำงาน  
Pg.95

เอกสารแนะนำโปรแกรมอบรมการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

# ตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2558

## TQA Training Program 2015



- ❖ TQA Criteria
- ❖ TQA Application Report Writing
- ❖ TQA Internal Organization Assessment
- ❖ Learning and Sharing with Winner Organizations

ปีครบสิบกวันนี้เป็นต้นไป  
ฝึกอบรม มกราคม - ตุลาคม 2558

ชื่อหลักสูตร	สถานที่	รูปแบบ	จำนวน		ค่าธรรมเนียม		
			รุ่น	วัน	สมาชิกสถาบัน	บุคคลทั่วไป	
<b>1. TQA Criteria</b>							
รุ่น 1 : 28 - 30 มกราคม 2558	ร.ร. สวิสโฮเต็ล เลอ คองคอร์ด	บรรยาย กรณีศึกษา กิจกรรมกลุ่ม อภิปราย	12	3	9,000	9,500	
รุ่น 2 : 4 - 6 กุมภาพันธ์ 2558	ร.ร. สวิสโฮเต็ล เลอ คองคอร์ด						
รุ่น 3 : 11 - 13 กุมภาพันธ์ 2558	ร.ร. สวิสโฮเต็ล เลอ คองคอร์ด						
รุ่น 4 : 18 - 20 กุมภาพันธ์ 2558	ร.ร. สวิสโฮเต็ล เลอ คองคอร์ด						
รุ่น 5 : 25 - 27 กุมภาพันธ์ 2558 (ขอนแก่น)	ร.ร. พูลแมน ขอนแก่น ราชอาอาศัย						
รุ่น 6 : 25 - 27 มีนาคม 2558	ร.ร. สวิสโฮเต็ล เลอ คองคอร์ด						
รุ่น 7 : 8 - 10 เมษายน 2558	ร.ร. สวิสโฮเต็ล เลอ คองคอร์ด						
รุ่น 8 : 22 - 24 เมษายน 2558	ร.ร. สวิสโฮเต็ล เลอ คองคอร์ด						
รุ่น 9 : 20 - 22 พฤษภาคม 2558	ร.ร. สวิสโฮเต็ล เลอ คองคอร์ด						
รุ่น 10 : 3 - 5 มิถุนายน 2558	ร.ร. สวิสโฮเต็ล เลอ คองคอร์ด						
รุ่น 11 : 10 - 12 มิถุนายน 2558	ร.ร. สวิสโฮเต็ล เลอ คองคอร์ด						
รุ่น 12 : 17 - 19 มิถุนายน 2558	ร.ร. สวิสโฮเต็ล เลอ คองคอร์ด						
<b>พิเศษ</b> สำหรับองค์กรภาคอุตสาหกรรมการผลิต ที่ไม่เคยเข้าร่วมโครงการฝึกอบรมรางวัลคุณภาพแห่งชาติมาก่อน รับส่วนลด 50% (จำนวนจำกัด)							
<b>2. TQA Internal Organization Assessment</b>							
รุ่น 1 : 1 - 3 เมษายน 2558	ร.ร. สวิสโฮเต็ล เลอ คองคอร์ด	บรรยาย ตัวอย่าง กิจกรรมกลุ่ม อภิปราย	3	3	9,000	9,500	
รุ่น 2 : 27 - 29 กรกฎาคม 2558	ร.ร. สวิสโฮเต็ล เลอ คองคอร์ด						
รุ่น 3 : 14 - 16 กันยายน 2558	ร.ร. สวิสโฮเต็ล เลอ คองคอร์ด						
• ต้องผ่านการอบรมหลักสูตร TQA Criteria ปี 2558 หรือ TQA Criteria ปี 2557 มาก่อน							
<b>3. TQA Application Report Writing</b>							
รุ่น 1 : 23 - 24 มีนาคม 2558	ร.ร. สวิสโฮเต็ล เลอ คองคอร์ด	บรรยาย ยกตัวอย่าง	3	2	6,000	6,500	
รุ่น 2 : 22 - 23 กรกฎาคม 2558	ร.ร. สวิสโฮเต็ล เลอ คองคอร์ด						
รุ่น 3 : 10 - 11 สิงหาคม 2558	ร.ร. สวิสโฮเต็ล เลอ คองคอร์ด						
• ต้องผ่านการอบรมหลักสูตร TQA Criteria ปี 2558 หรือ TQA Criteria ปี 2557 มาก่อน							
<b>4. Learning and Sharing with Winner Organizations ภายในประเทศ</b>							
กรกฎาคม 2558	กำหนดการและสถานที่จัดงาน จะแจ้งให้ทราบอีกครั้ง	เยี่ยมชมหน่วยงาน สรุปประเด็น	1	1	N/A	N/A	
• รับจำนวนจำกัด ขอสงวนสิทธิ์สำหรับผู้ผ่านการอบรมหลักสูตร TQA Criteria มาก่อน							
<b>5. Learning and Sharing with Winner Organizations ต่างประเทศ</b>							
กันยายน 2558	กำหนดการและสถานที่จัดงาน จะแจ้งให้ทราบอีกครั้ง	เยี่ยมชมหน่วยงาน สรุปประเด็น	1	3	N/A	N/A	
• รับจำนวนจำกัด ขอสงวนสิทธิ์สำหรับผู้ผ่านการอบรมหลักสูตร TQA Criteria มาก่อน							

หมายเหตุ : สถานที่จัดอบรมอาจมีการเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสม

สอบถามข้อมูลติดต่อ ส่วนบริการฝึกอบรม ฝ่ายฝึกอบรม สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ  
โทรศัพท์ 0-2619-5500 ต่อ 466 คุณพัชรวรรณ / ต่อ 467 คุณพรพิมลพรรณ  
phatcharawan@ftpi.or.th / pornpimolphan@ftpi.or.th  
รายละเอียดโปรแกรมเพิ่มเติม <https://www.tqa.or.th>

# BUILD THE BEST STRATEGIC IN GLOBAL UNCERTAINTY

with **LEGO SERIOUS PLAY** รุ่น 3



สร้าง **สุกยอดกลยุทธ์ รับมือ ความผันผวน** ของสถานการณ์โลก

ด้วย **LEGO SERIOUS PLAY**



ระยะเวลา 4 วัน วันที่ 9-10, 18-19 มีนาคม 2558 เวลา 09.00-17.00 น.

สถานที่ โรงแรมเมอร์เคียว โอบิส กรุงเทพ สุขุม ชั้น 9



Uncertainty Management will create your Sense of Urgency and Sense of Opportunity to drive the sustainable business. ระยะเวลาของหลักสูตร 4 วัน



วันที่

- เรียนรู้ทักษะการคิดอย่างมีกลยุทธ์ (STRATEGIC THINKING) ในการประเมินสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อุตสาหกรรม ทำให้องค์กรมองเห็นโอกาสที่ละเอียด และ มองข้าม (BLIND SPOT)
- เรียนรู้การวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้นทั้งระบบใน ภาควิทยศาสตร์จากปัจจัยภายนอกและภายใน (Industrial Landscape) ลักษณะความไม่แน่นอน ที่จะส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงของภาคอุตสาหกรรมที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่ง กระทบแนวทางเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร
- เรียนรู้การกำหนด แนวทางหลักในการขับเคลื่อนธุรกิจ (GUIDING PRINCIPLE) ขององค์กร เพื่อรองรับการ เปลี่ยนแปลงของภาคอุตสาหกรรมที่จะเกิดขึ้นในอนาคต



วันที่

- เรียนรู้การกำหนด รูปแบบธุรกิจ (Business Model) สอดคล้องกับกรอบพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจ
- เรียนรู้การวิเคราะห์ สถานการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (SCENARIO ANALYSIS) ซึ่งส่งผลกระทบต่อรูปแบบการดำเนินธุรกิจทั้งในระยะ สั้นและระยะยาว
- เรียนรู้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ในสถานการณ์ที่มีความแน่นอน และรองรับการเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น
- เรียนรู้การประยุกต์ BALANCED SCORECARD ในการกำหนด แผนทีกลยุทธ์ และกำหนดตัวชี้วัด (KEY PERFORMANCE INDICATOR) ที่สามารถใช้บ่งชี้การปรับตัวขององค์กร
- เรียนรู้การนำแผนกลยุทธ์ และนโยบายสู่การปฏิบัติ (STRATEGIC and POLICY DEPLOYMENT)



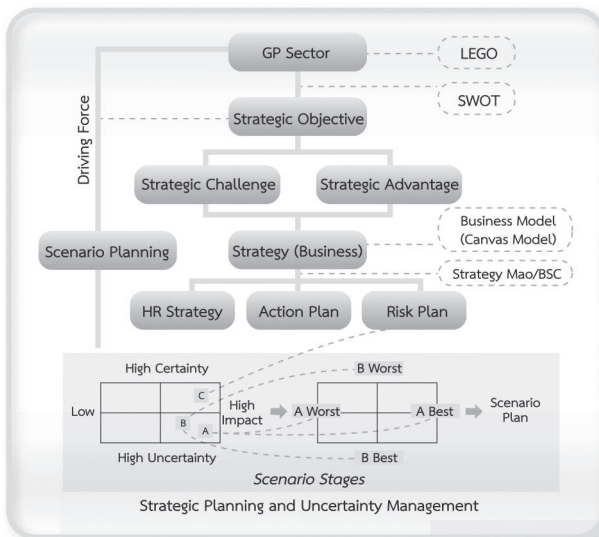
วันที่

- เรียนรู้การจัดการความไม่แน่นอน (UNCERTAINTY MANAGEMENT) ในธุรกิจ
- เรียนรู้การวิเคราะห์ความสามารถขององค์กรในการ จัดการความไม่แน่นอน และแนวทางการปรับตัว
- การวางแผนรับมือสถานการณ์ความไม่แน่นอน (SCENARIO PLANNING) เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการ วางแผนจัดการภาวะวิกฤติได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- เรียนรู้การปรับแผนกลยุทธ์เมื่อมีสถานการณ์ไม่คาดคิด เกิดขึ้น (UNPREDICTABLE SITUATION)

วันที่



- เรียนรู้การสร้างภาวะผู้นำการปฏิรูป (TRANSFORMATION LEADERSHIP) ในการนำพาองค์กร สู่การเปลี่ยนแปลง ด้วยการยอมรับ และสนับสนุนจากทีมงาน
- เรียนรู้การตัดสินใจของผู้นำในสถานการณ์ที่ไม่มีแน่นอน
- เรียนรู้การสร้างวัฒนธรรมการตระหนักรู้ภาวะการเปลี่ยนแปลง ที่จะเกิดขึ้น (SENSE OF URGENCY)
- อภิปรายกลุ่ม และแลกเปลี่ยนมุมมองในการกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละธุรกิจ



## ค่าธรรมเนียม

สถานะ:	อัตราค่าลงทะเบียน:	สมัครองค์กร: 3 ท่าน เป็นต้นไป เหลือท่านละ:	สมัครและชำระเงินภายใน 2 กุมภาพันธ์ 2558
สมาชิกสถาบัน	35,000 บาท	33,000 บาท	รับส่วนลดทันที ท่านละ 2,000 บาท
บุคคลทั่วไป	37,000 บาท	35,000 บาท	

- อัตราค่าลงทะเบียนยังไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม 7%
- ราคาอาหารว่าง อาหารกลางวัน
- ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม สามารถลดหย่อนภาษีได้ 200% ตามประกาศ พ.ร.บ. ส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน

## เหมาะสำหรับ

- ผู้บริหาร ผู้จัดการด้านกลยุทธ์องค์กร ผู้จัดการด้านนโยบายและแผน
- ผู้จัดการฝ่ายงานหลักขององค์กร

## สอบถามรายละเอียดเพิ่มเติม

ส่วนบริการฝึกอบรม ฝ่ายฝึกอบรม  
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

โทรศัพท์ 02-619-5500 ต่อ 458 (คุณเอราวรรณ)

โทรสาร 02-619-8098 E-mail: arawan@ftpi.or.th Website: www.ftpi.or.th



# C content

## 6 RESOURCE CENTER

## 7 EDITORIAL

## 8 FTPI MOVEMENT

### BOOK BRIEFING

## 9 บริหารงานบริการให้ประสบความสำเร็จ

### APO Society

## 16 International Conference on Achieving Sustainability to Empower Future Generations

### Future Management

## 21 ปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงด้วย

### Future Management

### INTERVIEW

## 25 ดร.สันติ กนกธนาพร

### Managing Today to Shape Tomorrow's World

## 29 Coaching : CEO

### ประชุมบ่อยลงเพื่อประสิทธิภาพมากขึ้น

### LEADERSHIP

## 31 สูดยอดผู้นำองค์กรแห่งทศวรรษ (ตอน 1)

## 37 ผู้นำกับการรักษาศีล 5 (ตอนจบ)

Productivity World เป็นวารสาร ราย 2 เดือนของสถาบัน

เพิ่มผลผลิตแห่งชาติ มีวัตถุประสงค์ เพื่อเผยแพร่ข่าวสารและเสริมสร้าง

ความรู้ความเข้าใจ เรื่องแนวคิด

และเทคนิค วิธีการเพิ่มผลิตภาพ

ที่ถูกต้องแก่ธุรกิจอุตสาหกรรม

และบุคคลทั่วไป รวมทั้งเป็นเวที

แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร

และทัศนคติการเพิ่มผลิตภาพระหว่าง

สมาชิกของสถาบัน

Productivity World ยินดีรับทความ

ข่าวสาร และข้อเขียน ทุกประเภท

ที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มผลิตภาพ

และเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องจากบุคคลทั่วไป

โดยข้อเขียนที่ส่งมาไม่ต้องผ่าน

การพิจารณาจากกองบรรณาธิการ

กองบรรณาธิการถือว่าข้อเขียนทุกชิ้น

เป็นความคิดเห็นส่วนตัวของผู้เขียน

กองบรรณาธิการและสถาบัน

ไม่จำเป็นต้องเห็นด้วย เช่นเดียวกับ

ความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูล

ขึ้นอยู่กับแหล่งที่มาและเวลา

ที่ได้ข้อมูลมา การตีความข้อมูล

และความคิดเห็นต่างๆ เป็น

ความรับผิดชอบของผู้เขียนเท่านั้น

และสถาบันถือว่าบทความทุกชิ้น

ที่ตีพิมพ์ลงในวารสารเป็นลิขสิทธิ์

ของสถาบัน การนำบทความ

ที่ตีพิมพ์ลงในวารสารฉบับนี้

ไปเผยแพร่ต่อสาธารณะ: ไม่ว่าจะ

จะเป็นบางส่วนหรือทั้งหมด

ต้องอ้างอิงชื่อวารสาร

และสถาบันด้วยทุกครั้ง





ปีที่ 20 ฉบับที่ 114  
มกราคม – กุมภาพันธ์ 2558  
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

### STRATEGIC PLANNING

- 42 จัดการนวัตกรรมให้ยั่งยืน
- 46 กลยุทธ์การตลาดสำหรับสินค้าทดแทน
- 50 ความเชื่อมโยงของ Business Model และ Work System
- 54 การเกิดน้อยกับการถดถอยของผลิตภาพไทย

### CUSTOMER FOCUS

- 60 ระบบการพัฒนาคุณภาพบริการอย่างยั่งยืน

### MEASUREMENT, ANALYSIS and KM

- 66 วัดฝัน KM ให้ไกล แล้วไปให้ถึง
- 70 Productivity และ KM กับการพัฒนาบุคลากร (ตอนที่ 2)

### WORKFORCE FOCUS

- 76 องค์กรในฝันของพนักงาน
- 83 บริหารหัวหน้างานด้วยแนวคิด Productivity

### OPERATIONS FOCUS

- 89 พิมพ์เขียวบริการกับการปรับปรุงคุณภาพ
- 95 ทำธุรกิจสีเขียวด้วยการปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน

#### ที่ปรึกษาของบรรณาธิการ

ดร.สันติ นุทธนาพร

สุรพันธ์ แสนสุข

**บรรณาธิการผู้จัดพิมพ์และโฆษณา**

ดร.สันติ นุทธนาพร

**บรรณาธิการบริหาร**

ฉันทลักษณ์ มงคล

**บรรณาธิการ**

ชนดา อินทรีย์

**ผู้ช่วยบรรณาธิการ**

อัศนีย์ รัตนโสภณ

**กองบรรณาธิการวารสาร**

Productivity World

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

1025 อาคารยาคุลส์ ชั้น 12-15

ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน

เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400

โทรศัพท์ : 0-2619-5500 ต่อ 334, 335

โทรสาร : 0-2619-8091

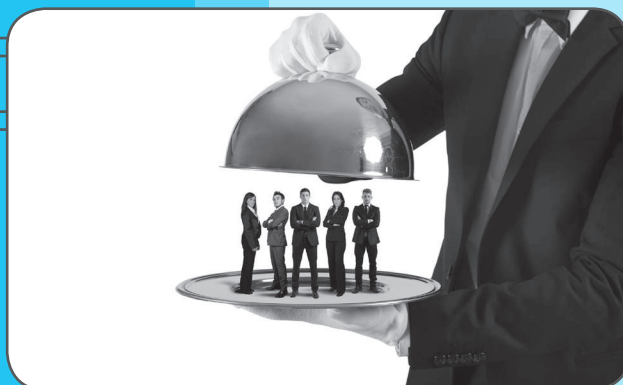
assanee@ftpi.or.th

**ออกแบบ**

กมลชนก เดชธีรัตต์

**พิมพ์ที่**

บริษัท โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด (มหาชน)



Eco Achievement











หนังสือเล่มนี้ พิมพ์จาก กระดาษปอนด์ EPO ใช้น้ำหนักเบา ความทึบแสงสูง และรักษาสิ่งแวดล้อม

# R

## ESOURCE CENTER

สมาชิกท่านใดสนใจ สามารถติดต่อขอใช้บริการ  
ได้ที่ห้องสมุด สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

Brockett, Anne.

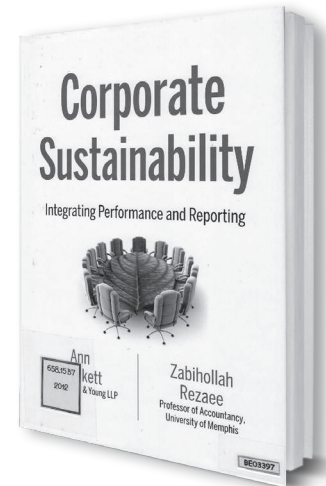
### Corporate Sustainability : Integrating Performance and Reporting.

Hoboken, N.J. : Wiley, c2012.

(658.15 B7 2012)

การพัฒนาอย่างยั่งยืนในความหมายของสมัชชาโลกจาก (World Commission on Environment) คือ “การพัฒนาที่ตอบสนองความต้องการในปัจจุบัน โดยไม่ทำให้ประชาชนรุ่นต่อไปในอนาคตต้องประนีประนอมยอมลดทอนความสามารถในการที่จะตอบสนองความต้องการของตนเอง” โดยมีเป้าหมายสูงสุด คือ การพัฒนาคนให้มีคุณภาพ คุณธรรม และความสุข ก่อเกิดชุมชนที่มีความเข้มแข็งและมีการพัฒนาอย่างยั่งยืน อันจะนำไปสู่การมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ส่งผลให้คนมีความสุขอย่างแท้จริง

หนังสือนำเสนอแนวทางการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนประกอบด้วยตัวอย่างองค์กรทางธุรกิจ รายงานความรับผิดชอบต่อสังคม ตลอดจนการบูรณาการกลยุทธ์ การกำกับดูแล การประเมินความเสี่ยง จัดทำโดยผู้เชี่ยวชาญที่มีชื่อเสียงด้านการบริหารจัดการในเรื่องความยั่งยืนที่มีประสิทธิภาพ

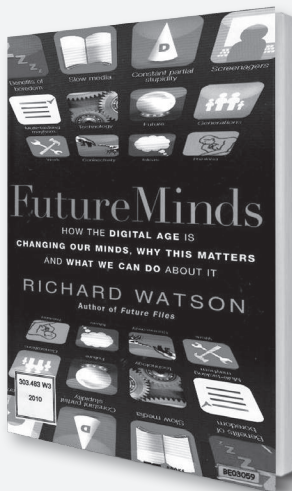


Watson, Richard.

### Future Minds : How the Digital Age is Changing Our Minds, Why This Matters, and What We Can do About It.

London ; Boston : Nicholas Brealey Pub., 2010.

(303.483 W3 2010)



การดำรงชีวิตในปัจจุบันต้องอาศัยข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย เพื่อให้ทันโลกทันเหตุการณ์ จากอดีตที่ข้อมูลข่าวสารอยู่ในรูปของเอกสารสิ่งพิมพ์ต่างๆ จะถูกแปลงเป็นสัญญาณดิจิทัล เพื่อสะดวกในการรับ-ส่ง และประมวลผลข้อมูล มนุษย์ในยุคสังคมดิจิทัลผู้ใดไม่เรียนรู้ ไม่ยอมรับที่จะใช้ ก็ย่อมเสียเปรียบผู้อื่น

อย่างไรก็ตาม การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีเป็นสิ่งสำคัญยิ่งเช่นกัน เพราะช่วยให้เข้าใจ สามารถประเมินและสร้างสรรค์เนื้อหาจากสิ่งที่ได้รับ รวมถึงสามารถเลือกใช้เทคโนโลยีได้โดยไม่ถูกครอบงำและตกเป็นเหยื่อในท้ายที่สุด

The future will be determined in part by happenings that it is impossible to foresee; it will also be influenced by trends that are now existent and observable.

- Emily Greene Balch -

# E DITORIAL

สวัสดีปีใหม่ทุกท่านค่ะ จากการที่รัฐบาลประกาศวันหยุดประจำปีเพิ่มเติมและภาคธุรกิจงานรับประกาศเป็นวันหยุดองค์กรด้วย ทำให้ปีใหม่นี้เรามีวันหยุดต่อเนื่องหลายวัน ได้มีเวลาพักผ่อนกับครอบครัวอย่างเต็มอิ่ม ได้ชาร์ตแบตมาเต็มที่เปี่ยมด้วยพลังกายพลังใจพร้อมที่เริ่มงานต้อนรับปีใหม่ และรับมือกับความท้าทายใหม่ๆในปี 2558 สำหรับองค์กรภาคธุรกิจจะเจอกับความท้าทายอะไรบ้างในปีใหม่นี้? ความท้าทายที่สำคัญมากประการหนึ่งคือ เทรนด์หรือแนวโน้มความต้องการลูกค้าหรือ ผู้บริโภค ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญที่ทุกองค์กรใช้วางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องและดำเนินการให้เกิดผลลัพธ์ทางธุรกิจตามเป้าหมาย

เมื่อปลายปีที่ผ่านมา บริษัท เอ็นไวโรเซล (ประเทศไทย) จำกัด ผู้เชี่ยวชาญทางด้านจิตวิทยาและพฤติกรรมผู้บริโภค ได้เปิดเผยผลการสำรวจเกี่ยวกับแนวโน้มพฤติกรรมของผู้บริโภคของคนไทยในปีใหม่ซึ่งเปลี่ยนแปลงไปมาก โดยส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ผลการสำรวจพบว่า มี 8 เทรนด์พฤติกรรมผู้บริโภคของคนไทยในปี 2558 อาทิ

1. ขอบรวยลัด (RICHFICIENCY) ไม่ยอมอดทนกับสิ่งที่ตัวเองไม่ชอบ มีความเป็นตัวของตัวเองสูง และเน้นเส้นทางลัด มุ่งเน้นแสวงหาความร่ำรวย ซึ่งเห็นได้จากหมวดหนังสือขายดีตามร้านหนังสือที่อยู่ในกลุ่มการลงทุน และหนทางสู่ความสำเร็จในชีวิต

2. ให้ความสำคัญกับความงามภายนอก (EXTERTEIC) มีความเชื่อว่า ส่วนหนึ่งของความสำเร็จมีปัจจัยจากภาพลักษณ์ดูดี ความสวย-หล่อจะทำให้ได้รับความนิยม โดยเห็นได้จากการเติบโตของธุรกิจเสริมความงาม และความนิยมกับการใช้แอฟพลิเคชั่นแต่งรูปภาพเพื่อให้ดูดีขึ้น

3. พึ่งพาตัวเองมากขึ้น Yelp (Help Yourself) เป็นผลมาจากการอยู่กับสังคมออนไลน์มากขึ้น จึงแปลกแยกจากสังคมจริงมากขึ้นโดยไม่รู้ตัว เช่น การหาข้อมูลท่องเที่ยวเองในสื่อออนไลน์ การใช้โซเชียลมีเดียรูปตนเองโดยที่ไม่ต้องให้คนอื่นช่วย

4. ไม่ชอบการผูกมัด (NOBLIGATION) เมื่อใช้เครื่องมือสื่อสารมากขึ้นจึงมีการสร้างสังคมในโลกออนไลน์เพิ่มขึ้น สามารถพูดคุยรับเพื่อนใหม่ได้ง่ายดายเพราะไม่ต้องผูกมัดใดๆ ในการคบหาเพื่อนทางออนไลน์ ซึ่งทำให้มีปฏิสัมพันธ์กับสังคมลดลง

5. เปิดเผยมากขึ้น ไม่ชอบการปิดบังปิดเป็นโกทก (SINCLEAR (SINCERE+CLEAR)) ทุกวันนี้ข้อมูลหาได้ง่าย สืบง่ายว่าอะไรจริงหรือหลอก เพราะสามารถเข้าถึงหรือหารายละเอียดข้อมูลที่ต้องการทราบได้ทั้งจากเว็บไซต์ และวีวิตตามบล็อกเกอร์ต่างๆ มากขึ้น

6. เปิดใจและเข้าใจกับวัฒนธรรมเดียวกันมากขึ้น (BLENSO (BLENDED+SOCIETY)) ไม่ต้องการอยู่บนโลกปิดบัง ทุกวันนี้ผู้บริโภคในโลกไร้พรมแดน มีรสนิยมเหมือนกันมากขึ้นเรื่อยๆ

7. มาตรฐานสูงขึ้น (SUPERGENIC (SUPER+GENIC)) มีความคาดหวังที่จะต้องได้รับการบริการที่ดี ถ้าได้รับการบริการไม่ดี ก็อาจนำประสบการณ์ที่แย่ไปเผยแพร่ในสื่อโซเชียล

8. ซื่อ น้อย แต่ได้เยอะ (EASEMORE) ทุกวันนี้ผู้บริโภคมักจะเลือกซื้อหรือพกพาสิ่งของน้อยชิ้นแต่สารพัดประโยชน์

การเปลี่ยนแปลงใดๆ ในโลกนี้ไม่เคยสิ้นสุด สอดคล้องกับแนวโน้มค่านิยมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป เทรนด์ดังกล่าวไม่ได้เกิดเฉพาะกับคนไทย แต่กลายเป็นค่านิยมของชาวโลก สืบเนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ทำให้โลกไร้พรมแดน จึงนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมสินค้าหรือการบริการใหม่ๆ เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการนั้น ฉะนั้นเราจะมาพูดคุยกันถึง “เมกะเทรนด์” ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะมีผลกระทบต่อในวงกว้างกับอนาคตสังคมโลกกันค่ะ



## สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ร่วมกับ สถาบันวิทยาการ สวทช. จัดกิจกรรมศึกษาดูงาน “Study Visit Business Excellence through Innovation in Sweden”



สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ สถาบันเครือข่ายของกระทรวงอุตสาหกรรม ร่วมกับ สถาบันวิทยาการ สวทช. (NSTDA Academy) จัดกิจกรรมศึกษาดูงาน “Study Visit Business Excellence through Innovation in Sweden” โดยนำคณะผู้บริหารองค์กรไทย ศึกษาดูงานสำนักงาน VINNOVA ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักในการผลักดันด้านนวัตกรรมของรัฐบาลสวีเดน พร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวทางการบริหารจัดการที่เป็นเลิศของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย Karolinska หนึ่งในองค์กรชั้นนำของสแกนดิเนเวียในการดูแลสุขภาพ และศูนย์นวัตกรรม Uppsala (UIC) ศูนย์บ่มเพาะธุรกิจชั้นนำสำหรับผู้ประกอบการ ในระหว่างวันที่ 6-12 ตุลาคม 2557 ณ กรุงสตอกโฮล์ม ประเทศสวีเดน



## ศึกษาดูงานหลักสูตร “การบริหารจัดการ คลังสินค้าและโลจิสติกส์อย่างเป็นระบบ”

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ สถาบันเครือข่ายของกระทรวงอุตสาหกรรม นำคณะผู้เข้าอบรมหลักสูตร “การบริหารจัดการคลังสินค้าและโลจิสติกส์อย่างเป็นระบบ” เยี่ยมชม ณ ศูนย์กระจายสินค้า 7-11 สาขาบางบัวทอง เพื่อศึกษาดูงานด้านการบริหารจัดการคลังสินค้าแบบบูรณาการทั้งระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติการ ซึ่งเป็นการกำหนด

มาตรฐานการทำงานในด้านต่าง ๆ อย่างเป็นระบบด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเหมาะสม รวมถึงการส่งมอบสินค้าและบริการได้อย่างถูกต้อง และทันเวลา เมื่อเร็ว ๆ นี้

## สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ร่วมกับ กระทรวงอุตสาหกรรม จัดโครงการ “สร้างและขยายฐานองค์ความรู้การ เพิ่มผลิตภาพเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน”

คุณฉันทลักษณ์ มงคล รักษาการผู้อำนวยการฝ่ายส่งเสริมการเพิ่มผลผลิต สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ สถาบันเครือข่ายของกระทรวงอุตสาหกรรม พร้อมคณะทำงาน ถ่ายภาพร่วมกับคุณอภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา กรรมการบริหาร สลิงชอท กรุ๊ป เนื่องในโอกาสร่วมเป็นวิทยากรบรรยายในงานสัมมนาหัวข้อ “พัฒนาบุคลากรอย่างไร ให้ทันการเปลี่ยนแปลง” พร้อมแนะนำโครงการ “สร้างและขยายฐานองค์ความรู้การเพิ่มผลิตภาพเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน” เพื่อสร้างผลลัพธ์แห่งการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ด้วยการเสริมสร้างความรู้ความสามารถด้านการสร้างและขยายฐานองค์ความรู้ที่ได้จากกิจกรรมการเพิ่มผลิตภาพในองค์กร ซึ่งโครงการดังกล่าวได้รับการสนับสนุนจากกระทรวงอุตสาหกรรม ณ โรงแรมเจ้าพระยาปาร์ค เมื่อเร็ว ๆ นี้





# บริหารงานบริการ ให้ประสบความสำเร็จ

จำลักษณ์ ขุนพลแก้ว\*  
Chamluck@gmail.com



หนังสือ	<i>Successful Service Operations Management</i>
ผู้เขียน	Metters, King-Metters, Pullman และ Walton
ผู้จัดพิมพ์	Thomson
จำนวนหน้า	406 หน้า

9

January-February 2015

- ส่วนที่ 1 Formulating Strategy
- ส่วนที่ 2 Designing the Delivery System
- ส่วนที่ 3 Improving the Delivery System
- ส่วนที่ 4 Matching Supply and Demand
- ส่วนที่ 5 Tools for Managing Services

เป็นเวลานานหลายสิบปีแล้วที่ศาสตร์ด้านการบริหารการดำเนินงาน (Operation Management) ซึ่งเป็นวิชาหนึ่งที่คนที่เรียนด้านบริหารธุรกิจ วิทยาการจัดการ หรือวิศวกรรมอุตสาหกรรม มักคุ้นเคยกับเนื้อหาที่ค่อนข้างไปทางด้านการบริหารการผลิต และการดำเนินงานอื่นๆ ภายในองค์กรที่เป็นอุตสาหกรรมการผลิตเป็นหลัก หากแต่ด้วยยุคหลักมานี้ธุรกิจภาคบริการเริ่มมีความสำคัญมากขึ้น และมีการขยายใหญ่โตจนเป็นสาขาหลักหนึ่งของเศรษฐกิจของประเทศ ผลิตภัณฑ์

\* รองผู้อำนวยการ  
MAHIDOL Institute of  
Technology Transfer and Innovation

มวลรวมของหลายประเทศเมื่อแบ่งส่วนของที่มาของรายได้ตามประเภทต่างๆ อาทิ เกษตรกรรม อุตสาหกรรมการผลิต การบริการ และการค้า นั้นพบว่ามาจากภาคบริการเป็นอันดับหนึ่งด้วยซ้ำ

การบริการที่เป็นงานเสริมของการผลิตและขายสินค้า ไม่ว่าจะเป็นการขนส่งสินค้า บริการหลังการขาย การบำรุงรักษา และอื่น ๆ ไม่ได้ก่อให้เกิดรายได้ในอดีต ปัจจุบันทำรายได้สูงมากและอาจจะมากกว่าการขายสินค้าทั่วไปเสียอีก นี่จึงเป็นเหตุผลที่ทำให้ตำราด้านนี้มีการปรับปรุงเนื้อหา และพัฒนาองค์ความรู้ด้านงานบริการสอดแทรกเข้ามา หนังสือ Successful Service Operations Management เล่มนี้จึงว่าด้วยศาสตร์ด้านการบริการโดยเฉพาะ

จุดเด่นของหนังสือเล่มนี้ คือ ในทุกบททุกตอน นอกจากจะนำเสนอแนวคิด วิธีการ และเครื่องมือที่ใช้แล้วยังยกตัวอย่างธุรกิจที่มีอยู่จริง ซึ่งเชื่อว่าผู้อ่านคุ้นเคยและนึกภาพในหัวตามไปด้วยได้อย่างแน่นอน โดยการนำเสนอดังกล่าวจะใช้วิธีการเปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างของธุรกิจเดียวกัน แต่มีกลยุทธ์ทางธุรกิจที่แตกต่างกัน นำมาซึ่งการออกแบบระบบการส่งมอบบริการที่ต่างกัน โดยแต่ละธุรกิจก็สามารถช่วงชิงความได้เปรียบในการแข่งขันในตลาดของตนเอง เช่น กลยุทธ์การบริการของสายการบิน Delta Airlines และสายการบิน Southwest Airlines กระบวนการออกแบบและบริหารระบบส่งมอบบริการที่ต่างกันระหว่าง Hard Rock Cafe และ Planet Hollywood เป็นต้น โดยในส่วนท้ายของทุกบทจะมีกรณีศึกษา (Case Studies) ให้เราได้อ่านเพิ่มเติมแบบจุใจ

หนังสือที่ว่าด้วยกลยุทธ์การบริการ การออกแบบกระบวนการ และการบริหารงานเล่มนี้ สามารถจะอธิบายรูปแบบธุรกิจที่ดูเหมือนจับต้องไม่ได้ มีความเป็นนามธรรมสูง ให้สามารถจับต้องได้ มองเห็น และควบคุมได้ ด้วยการนำความรู้ในเชิงวิทยาศาสตร์เข้ามาวัด วิเคราะห์ และนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น บางเครื่องมือที่เราอาจจะคิดว่ายุ่งยากซับซ้อน น่าจะเหมาะกับโรงงานอุตสาหกรรมมากกว่า แต่ผู้เขียนสามารถถ่ายทอดให้เห็นได้ว่าซิกซ์ซิกม่า ก็สามารถบูรณาการเข้ามาใช้ในงานบริการได้เป็นอย่างดี



ด้วยคุณลักษณะพิเศษของการส่งมอบบริการที่แตกต่างอย่างสิ้นเชิงกับการส่งมอบสินค้า อาทิ บริการจับต้องไม่ได้ ในขณะที่สินค้ารับรู้สัมผัสได้ สินค้าผลิตในช่วงเวลาหนึ่งจนเสร็จสิ้นพร้อมใช้งาน จึงค่อยนำไปขายและส่งมอบให้ลูกค้าเพื่อนำไปใช้งานในภายหลัง ในขณะที่งานบริการจะผลิตและส่งมอบในเวลาเดียวกัน โดยผู้บริโภคหรือผู้รับบริการก็จะได้รับในเวลาไล่เลี่ยกันนั่นเอง นี่เองจึงทำให้งานบริการไม่สามารถผลิตและจัดเก็บไว้ก่อน เพราะเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาที่ลูกค้าต้องการ ในขณะที่สินค้าจะต้องมีการสั่งหรือผลิตล่วงหน้า จำเป็นต้องมีคลังสินค้าหรือสถานที่จัดเก็บ

ในอดีตการส่งมอบบริการมักจะต้องอยู่ในสถานที่เดียวกัน นั่นคือผู้ให้บริการและผู้รับบริการจะมีความใกล้ชิดมองเห็นซึ่งกันและกัน แต่ในยุคอินเทอร์เน็ตและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้กระบวนการนี้ไม่จำเป็นต้องต่อไปให้ผู้ให้บริการและผู้รับบริการอาจจะอยู่ต่างที่ต่างถิ่น แต่ก็สามารถมีปฏิสัมพันธ์และทำธุรกรรมได้ เช่น บริการการเงินจากสาขาของธนาคาร บริษัทจะต้องเตรียมเครื่องมืออุปกรณ์สำหรับพนักงานเพื่อให้บริการแก่ลูกค้า ในขณะที่บริการธนาคารออนไลน์



บริษัทจะต้องออกแบบระบบงานให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงง่ายและทำธุรกรรมต่างๆ ได้ด้วยตนเอง

ด้วยรูปแบบการบริการที่มีความหลากหลายช่องทาง การเข้าถึงและรับบริการมีความทันสมัยตามความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ลูกค้ามีความต้องการเฉพาะตัวมากขึ้น การแข่งขันด้านบริการที่เข้มข้นขึ้นนี้ มีผลทำให้หน่วยบริการต่างๆ จำเป็นต้องจัดวางตำแหน่งของธุรกิจตัวเองให้ดี และมีกลยุทธ์การบริการที่เหนือชั้นกว่าคู่แข่ง

ถ้าพิจารณารูปที่ 1 จะเห็นพื้นที่สี่เหลี่ยมด้านในมีการแบ่งประเภทธุรกิจบริการออกเป็น 4 ส่วน โดยใช้เกณฑ์ด้านการใช้จ่ายแรงงานเพื่อการส่งมอบบริการ ความต้องการของผู้รับบริการเป็นตัวกำหนด ทำให้แบ่งธุรกิจบริการได้เป็น 4 ลักษณะคือ

และการตอบสนองต่อ

ประเภทที่ 1 **Service Factory** ใช้พนักงานจำนวนไม่มาก แต่ใช้เงินลงทุนในอาคารสถานที่ อุปกรณ์เครื่องจักรและเทคโนโลยีที่สูง ในขณะที่ตลาดและลูกค้าไม่ได้มีความต้องการหลากหลายมากนัก เช่น สายการบิน บริษัทขนส่งสินค้า และโรงแรม เป็นต้น

ประเภทที่ 2 **Service Shop** ใช้พนักงานจำนวนไม่มาก แต่ลูกค้าหรือผู้รับบริการแต่ละรายมาพร้อมความต้องการส่วนบุคคลที่ไม่เหมือนคนอื่น การส่งมอบบริการจึงต้องให้เหมาะกับแต่ละคน การให้บริการลักษณะนี้จึงต้องมีการสอบถามข้อมูลก่อน เพื่อที่จะบริการได้อย่างถูกต้อง เช่น การรักษาพยาบาลผู้ป่วยนอกทั่วไปของโรงพยาบาล ศูนย์บริการซ่อมรถยนต์ และศูนย์บริการซ่อมสินค้าอื่นๆ จะเห็นได้ว่าต้องมีการวินิจฉัยเบื้องต้นก่อน จึงจะให้บริการได้

ประเภทที่ 3 **Mass Service** ใช้พนักงานจำนวนมาก เพื่อจะให้บริการได้อย่างทั่วถึง กับผู้รับบริการที่มีความต้องการเหมือนกัน ระบบจึงต้องมีความพร้อมที่จะรองรับ

จำนวนผู้รับบริการมากๆ ในคราวเดียวกัน เช่น ธุรกิจค้าปลีก ธุรกิจค้าส่ง โรงเรียน และธนาคารพาณิชย์

ประเภทที่ 4 **Professional Service** ใช้พนักงานจำนวนมาก เพื่อที่จะรองรับกับความต้องการลูกค้าที่มีความหลากหลาย ซึ่งมักจะเป็นผู้ที่อยู่ในสายวิชาชีพต่างๆ อาทิ แพทย์ นักกฎหมาย นักบัญชี และสถาปนิก

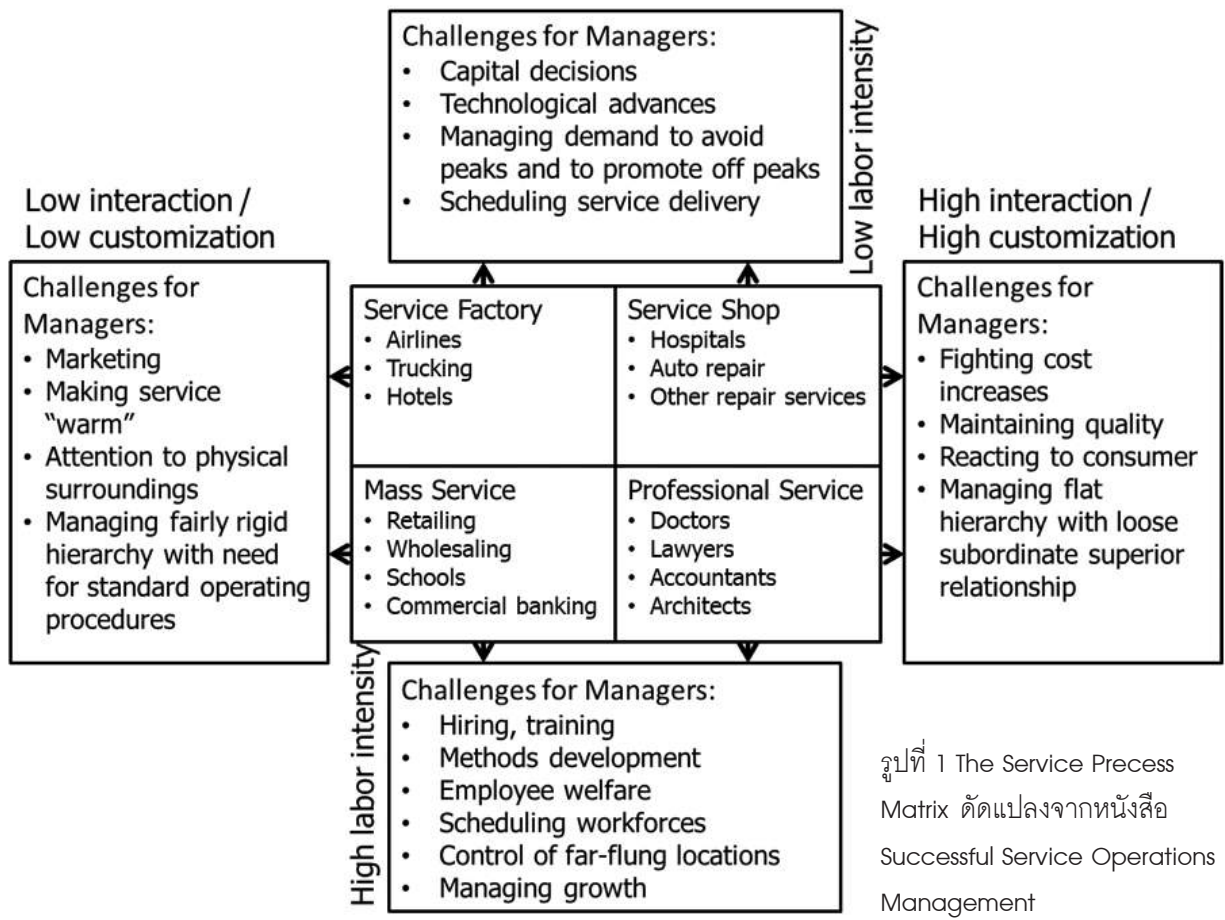
ในขณะที่กล่องสี่เหลี่ยมด้านนอกจะอธิบายถึงความท้าทายที่ผู้บริหารงานบริการจะต้องเตรียมรับมือตามประเภทของงานบริการทั้ง 4 ลักษณะ ซึ่งเป็นโจทย์ที่ท้าทายอย่างมาก เพราะถ้าสามารถจัดการกับอุปสรรคและโอกาสที่เกิดขึ้นได้ จะทำให้สามารถแข่งขันและช่วงชิงความได้เปรียบในการแข่งขันได้ในที่สุด

กรณีธุรกิจประเภท **Service Factory** จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องตัดสินใจในการลงทุน และการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม อีกทั้งยังต้องจัดการกับความต้องการลูกค้าไม่ให้สูงหรือต่ำมากเกินไป เพราะจะกลายเป็นภาวะกับระบบที่ลงทุนไว้ เช่น ถ้ามีความต้องการน้อยไปก็ไม่คุ้มค่ากับเงินลงทุน แต่ถ้ามากเกินไปในบางช่วงเวลาจะทำให้เกิดความหนาแน่น และการบริการหยุดชะงักได้ การวางแผนส่งมอบบริการที่ดีจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง กรณีประเทศไทยในวันหยุดเทศกาล จะมีการเดินทางท่องเที่ยวหรือเดินทางกลับภูมิลำเนาจำนวนมาก เป็นผลให้ไม่สามารถบริการรถรับส่งได้อย่างเพียงพอ หรือบริการด้านไฟฟ้าที่มักมีการใช้ไฟฟ้ามากในช่วงกลางวัน และใช้น้อยในช่วงกลางคืน เป็นผลให้ ต้องลงทุนผลิตไฟฟ้าให้ครอบคลุมความต้องการ แต่เมื่อมีการรณรงค์และสร้างแรงจูงใจให้หันไปใช้ไฟฟ้าในช่วงเวลาอื่น ทำให้ความต้องการใช้ไฟฟ้าลดลง ผู้บริหารองค์กรเหล่านี้ จึงต้องวางแผนและตัดสินใจการลงทุนให้ดี

กรณีธุรกิจประเภท **Service Shop** ที่จะต้องรับมือกับความต้องการลูกค้าที่หลากหลาย การบริหารต้นทุน และการส่งมอบบริการที่ตรงความต้องการมากที่สุด และมีคุณภาพสม่ำเสมอ จึงเป็นประเด็นสำคัญมาก เทคโนโลยีหรือการลงทุนจึงต้องยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนได้ง่าย เพื่อที่จะทำงานร่วมกับพนักงานในการส่งมอบบริการให้ได้ดี ศูนย์บริการซ่อมรถยนต์ เป็นตัวอย่างของการลงทุนเครื่องมือพื้นฐานที่ต้องทำงานร่วมกับช่างในการวินิจฉัยอาการเสียของรถยนต์แต่ละคัน และซ่อมให้กลับมาใช้งานได้ดีดังเดิม

กรณีธุรกิจประเภท Mass Service กรณีสถานศึกษาหรือโรงเรียน ที่มีหลักสูตรแกนกลางกำหนดเป็นมาตรฐาน จากกระทรวงศึกษาธิการ ระบบการเรียนในแต่ละช่วงชั้นชัดเจน และมีการวัดผลที่เป็นมาตรฐานสอดคล้องกันในแต่ละช่วงชั้น แต่เป็นงานบริการที่ต้องใช้บุคลากรจำนวนมาก โดยเฉพาะครูที่ต้องมีการสรรหา พัฒนา และต้องจัดการเรียนการสอนในรูปแบบต่างๆให้สอดคล้องกับแผนการสอน ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องใส่ใจในประเด็นเหล่านี้

กรณี Professional Service จะมีความแตกต่างกับ Service Shop ตรงที่การบริการเพื่อตอบสนองลูกค้า ทั้งหมดหรือเกือบทั้งหมดจะชี้นำโดยผู้ที่ให้บริการ ที่จะต้องมีคุณสมบัติตรงตามที่ได้รับการรับรอง และมีความสามารถสูงเป็นที่น่าเชื่อถือ ดังนั้น งานลักษณะนี้บุคลากรจะต้องผ่านการฝึกอบรมและมีใบรับรอง ความหนักใจของผู้บริหาร จึงอยู่ที่การทำให้คนเหล่านี้มีความรักความผูกพันกับองค์กร และอยู่กับองค์กรได้นานๆ เพราะการเข้า-ออกของพนักงานบ่อยๆ ก็จะมีผลทำให้บริการไม่ดีมีคุณภาพไม่สม่ำเสมอ



รูปที่ 1 The Service Process Matrix ดัดแปลงจากหนังสือ Successful Service Operations Management

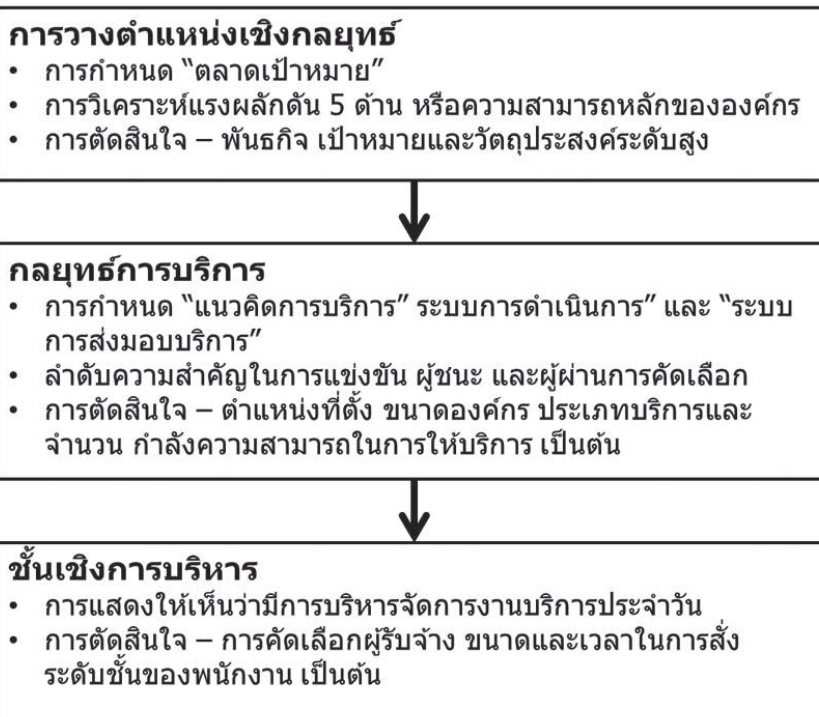
จะเห็นได้ว่าในแต่ละธุรกิจจะต้องทำความเข้าใจกับบริบทของตัวเองว่า อยู่ในกลุ่มธุรกิจบริการประเภทไหน และอะไรเป็นความท้าทายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร รูปที่ 2 แสดงให้เห็นว่าการบริหารธุรกิจบริการให้ประสบความสำเร็จ มีขั้นตอนกระบวนการ โดยเริ่มต้นที่การวางตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ เพราะถ้าไม่มีการจัดวางไว้แต่แรก

การลงทุนก็จะสิ้นเปลือง ทิศทางเป้าหมายที่ไม่ชัดเจนจะมีผลทำให้บุคลากรทำงานไม่ประสานสัมพันธ์กัน สิ่งหนึ่งซึ่งสะท้อนให้เห็นชัดเจนว่าองค์กรมีการจัดวางตำแหน่งทางธุรกิจแล้วคือ รู้ว่ากำลังทำธุรกิจอยู่ในตลาดกลุ่มไหน ลูกค้าเป็นใคร มีปริมาณมากน้อยเพียงไร มีความต้องการอะไรบ้าง และคู่แข่งที่สำคัญแก่อย่างไร

## การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ๆ เกิดขึ้นได้ง่ายมาก ใช้เงินลงทุนไม่มาก

ซึ่งในการจัดการนั้นจะใช้เครื่องมือช่วยวิเคราะห์สภาพการแข่งขันในตลาดจากแรงผลักดัน 5 ด้าน หรือภาษาอังกฤษเรียกว่า Five Forces Model (Analysis) ที่ประกอบด้วย (1) อำนาจต่อรองจากผู้บริโภค (2) อำนาจต่อรองของผู้รับจ้างช่วง (3) การเข้ามาได้ง่ายหรือยากของผู้ประกอบการหน้าใหม่ (4) การแย่งชิงตลาดชั่วคราวจากสินค้าทดแทน และ (5) การแข่งขันรุนแรงมากน้อยเพียงไรจากผู้ให้บริการเดิมที่อยู่ในตลาดก่อนหน้านี้ โดยใช้วิธีการเทียบพลังระหว่างเรากับแรงผลักดันทั้ง 5 โดยใช้วิธีเปรียบเทียบเป็นคู่ๆ เช่น ถ้าหน่วยงานเราต้องพึ่งพิงหรือพึ่งพาผู้รับจ้างช่วงเพียง 1 หรือ 2 รายเท่านั้น ถ้าขาดเขาเราก็อยู่ไม่ได้หรือธุรกิจอาจหยุดชะงัก เท่ากับเรามีอำนาจน้อยกว่า จึงต้องหามาตรการแก้ไขป้องกัน หรือในธุรกิจร้านค้าแฟรชด์ับล่าง จะเห็นว่าการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ๆ เกิดขึ้นได้ง่ายมาก ใช้เงินลงทุนไม่มาก และไม่มีเทคโนโลยีสูงนัก เราจึงเห็นร้านค้าแฟรชด์ับล่างเกิดขึ้นมากมาย แต่ถ้าเราจัดวางตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ก็จะเจอคู่แข่งน้อยลง เพราะเริ่มต้องมีการลงทุนร้าน และมีตำแหน่งที่ตั้งที่ดี เป็นต้น

### รูปที่ 2 The Strategic Planning Process for Services



นี่เป็นเพียงตัวอย่างเล็กๆ ในบทแรกๆ ของหนังสือเล่มนี้ ที่จะช่วยเราเหมือนที่ปรึกษาคอยชี้แนะและให้คำแนะนำในการบริหารธุรกิจบริการในแต่ละอย่างก้าวอย่างมั่นคง ซึ่งในบทหลังๆ ก็จะทำให้ความรู้ที่สลับซับซ้อนในรายละเอียดที่เจาะลึกมากขึ้น หนังสือเล่มนี้จึงเหมาะมากสำหรับนักศึกษาที่สนใจการบริหารธุรกิจบริการ ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการที่ต้องการบริหารจัดการองค์กรของตนเองให้มีศักยภาพและความสามารถแข่งขันเหนือคู่แข่ง

ตัวอย่างเปรียบเทียบ การบริหารงานบริการของ 2 สายการบินที่มีกลยุทธ์การบริการและระบบการบริหารงานที่แตกต่างกัน

เกณฑ์พิจารณา	Premium Airlines	Low-cost Airlines
กลยุทธ์ที่ใช้ในภาพรวม	สายการบินที่ให้บริการแบบเต็มทีเส้นทางการบินมากเท่าที่เป็นไปได้	สายการบินที่ให้บริการแบบจำกัดเส้นทางการบินระยะใกล้
กลยุทธ์เฉพาะ	มีบริการที่แตกต่างกันไป ขึ้นกับรูปแบบเส้นทางและความถี่การบิน	มุ่งเน้นผู้โดยสารภายในประเทศและการเป็นผู้นำด้านต้นทุน
ความสามารถหลัก	การบริการที่เพียบพร้อม และความสะอาดสบายครบครัน มีช่วงเวลาการบินที่เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และเลือกบินได้มากในช่วงเวลาต่างๆ ในแต่ละวัน พร้อมประกันการเดินทางสมบูรณ์แบบ	การบริหารต้นทุนจนสามารถทำราคาที่ดี ใช้ประโยชน์จากฝูงบินที่มีจำกัด ให้เกิดการบินได้มากครั้ง ด้วยระบบขั้นพื้นฐานที่มีมาตรฐาน และมีบริการเสริมสำหรับลูกค้าเฉพาะรายที่ยินดีจะจ่ายเพิ่มเติม
ชนิดของเครื่องบิน	มีมากมายหลายแบบ หลายขนาดจากผู้ผลิตเครื่องบินหลายราย ทำให้สามารถจัดสรรเครื่องบินรุ่นต่างๆ ให้สอดคล้องกับเส้นทางการบินทั้งสั้นและยาว	ส่วนใหญ่จะมีเครื่องบินไม่กี่แบบและไม่กี่ขนาด โดยมากจะใช้เครื่องบินยี่ห้อเดียว เพื่อให้บำรุงรักษาง่าย
จำนวนเครื่องบิน	มีจำนวนเครื่องบินมาก ฝูงบินขนาดใหญ่ ทำให้วางแผนทดแทนกันได้เมื่อมีเหตุขัดข้องหรือฉุกเฉิน	มีจำนวนเครื่องบินจำกัด โดยมากจะเป็นเครื่องบินเก่า หรือเข้ามาส่งผลให้อาจมีปัญหาล่าช้า หรือยกเลิกได้ง่าย
จุดให้บริการการบิน	มีมากมายหลายเมืองทั่วโลก	มุ่งเน้นการบินระยะใกล้เป็นหลักหรือบินภายในประเทศ



เกณฑ์พิจารณา	Premium Airlines	Low-cost Airlines
เที่ยวบินต่อวัน	มีหลายช่วงเวลา ทำให้ลูกค้าสามารถเลือกบินในช่วงเวลาที่สอดคล้องกับความต้องการได้	มีวันละ 1-2 เที่ยวบินเท่านั้น
ระยะเวลาบินเฉลี่ย	เครื่องบินสมรรถนะสูง และกัปตันมีประสบการณ์ โดยมากมักเป็นการบินตรง โดยไม่ต้องเปลี่ยนเครื่อง จึงใช้เวลาสั้นกว่า	เมื่อต้องบินในระยะไกลขึ้น มักต้องใช้วิธีการเปลี่ยนเครื่อง หรือต้องทำการบินร่วมกับสายการบินอื่น เป็นผลให้เส้นทางไกล ต้องใช้เวลานาน
ปริมาณการใช้น้ำมัน	มากกว่า เพราะฝูงบินใหญ่กว่า การสั่งซื้อน้ำมันในปริมาณที่มาก อาจมีอำนาจการต่อรองสูง แต่ก็มีความเสี่ยงสูงเช่นกันจากราคาที่ผันผวน	มีความต้องการใช้น้ำมันน้อย เพราะฝูงบินขนาดเล็ก จำนวนเที่ยวบินไม่มาก ความเสี่ยงจากราคาผันผวนของน้ำมันจึงอาจน้อยกว่า
จำนวนพนักงาน	มาก ต้องใช้การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดี มีความท้าทายมาก	น้อย ต้องใช้คนอย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานแต่ละคนต้องมีทักษะหลากหลาย

ภาพจาก :

- <http://www.tourismtoday.com/home/wp-content/uploads/2012/03/Delta-1.jpg>

- [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/1/1b/Southwest\\_Airlines\\_Boeing\\_737-7H4\\_N231WN.jpg](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/1/1b/Southwest_Airlines_Boeing_737-7H4_N231WN.jpg)

# International Conference on Achieving Sustainability to Empower Future Generations

ส่วนวิเทศสัมพันธ์ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ  
Liaison@ftpi.or.th

**พ** เวียดนามได้มีโอกาสเข้าร่วมโครงการเอพีโอหัวข้อ International Conference on Achieving Sustainability to Empower Future Generations ซึ่งจัดควบคู่กับงาน Eco-products International Fair 2014 ซึ่งทุกปีประเทศสมาชิกเอพีโอจะเวียนกันเป็นเจ้าภาพ โดยในปี 2014 นี้ เอพีโอและไต้หวัน โดย China Productivity Center ซึ่งเป็นหน่วยงานเจ้าภาพได้จัดการประชุมนานาชาติขึ้นเพื่อแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มของนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมและธุรกิจเชิงนิเวศของประเทศต่างๆ ในแถบเอเชียแปซิฟิก ความสำคัญและบทบาทของพลังงานสีเขียว การจัดหาทรัพยากรสีเขียว และเมืองสีเขียวที่สามารถส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนได้อย่างไร นอกจากนี้ การสัมมนายังมีการแลกเปลี่ยนแนวความคิด วิสัยทัศน์ และแนวทางการปฏิบัติสู่ความยั่งยืนที่ดีที่สุด โดยมุ่งเน้นทั้งภาคชุมชนภาคธุรกิจ และภาครัฐ

การฟังบรรยายในงานสัมมนาเกี่ยวกับการจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนครั้งนี้ได้เห็นความมุ่งมั่นของไต้หวัน ซึ่งเป็นเพียงเกาะเล็กๆ ในการที่จะดูแลโลกให้ปราศจากมลพิษจากการใช้สารประกอบคาร์บอน และอุณหภูมิที่เพิ่มสูงขึ้นจนนำไปสู่ภาวะโลกร้อน ซึ่งส่งผลกระทบมากมาย

ต่อทั้งสภาพแวดล้อม ฤดูกาลที่เปลี่ยนไป ไต้หวันยังพยายามที่จะรณรงค์ให้ประชาชนเกิดความตระหนักด้วยการส่งเสริมกิจกรรมลดมลพิษต่างๆ เช่น การใช้จักรยาน UBike การไม่ใช้ถุงพลาสติก การใช้สินค้าที่มีการใช้ซ้ำและผลิตจากวัสดุที่นำกลับมาใช้ใหม่ เพื่อลดปริมาณขยะที่เพิ่มมากขึ้น การส่งเสริมผู้ผลิตและผู้ให้บริการให้หันมาใช้วัสดุจากธรรมชาติ และลดการใช้พลังงานอย่างจริงจัง

สำหรับการพัฒนาอย่างยั่งยืนของผลิตภัณฑ์ ได้ Mr. Erdal Elver, President and CEO, SIMENS Ltd., Taiwan มาเป็นผู้บรรยายให้เห็นถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมของบริษัท ซึ่งมุ่งเน้นความเป็นสีเขียวอย่างชัดเจน ทั้งด้านคมนาคม ขนส่ง โรงพยาบาลสีเขียว อาคารสีเขียว และการผลิตสีเขียว เทคโนโลยีของซีเมนส์ที่เกี่ยวข้องกับการรักษาสิ่งแวดล้อมและการใช้พลังงานทางเลือก เช่น กังหันลมของซีเมนส์ ระบบขนส่งที่มีการใช้พลังงานไฟฟ้าเข้ามาแทนที่พลังงานจากน้ำมันและก๊าซ การวางระบบประหยัดพลังงานในอาคารเพื่อให้เกิดการใช้พลังงานอย่างคุ้มค่า และลดความสูญเสียให้น้อยที่สุด ซีเมนส์แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการลดพลังงานได้ถึง 70% สนับสนุนการลดปริมาณคาร์บอนตามแนวทาง Carbon Footprint ลดการ



ปล่อยสารคาร์บอนจากตึกสูงได้ถึง 35% โรงพยาบาลสามารถลดได้ถึง 50% รวมถึงความสามารถในการควบคุมปริมาณการใช้แบบติดตามจริงด้วยอุปกรณ์อัจฉริยะฉลาดที่ถูกคิดค้นเพื่อให้การตรวจวัดปริมาณการใช้พลังงานมีความถูกต้องและแม่นยำ และสามารถกระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซีเมนส์มุ่งเน้นความยั่งยืน โดยการสร้างสมดุลระหว่างผลกำไร โลก และผู้คน อย่างไรก็ตาม การให้การสนับสนุนของภาครัฐในการกำหนดนโยบายก็ยังคงเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้เกิดความยั่งยืนของการใช้พลังงานทางเลือก และการเป็นองค์กรสีเขียว

Dr. Fanghei TSAU , Deputy Executive Director, Industrial Technology Research Institute, Southern Region Campus ได้บรรยายในหัวข้อเรื่อง Taiwan’s Initiatives on Green Energy & Energy Efficiency ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความพยายามในการจัดการเรื่องพลังงานสีเขียวของไต้หวันเนื่องจากไต้หวันต้องนำเข้าพลังงานถึง 99% ในขณะที่มีการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียนยังน้อยมาก คือ เพียงแค่ 0.4% ดังนั้น ไต้หวันจึงต้องมุ่งไปสู่การเพิ่มสัดส่วนการใช้พลังงานหมุนเวียนให้มากขึ้น โดยการศึกษาศักยภาพพบว่า พลังงานลมมีศักยภาพในทะเลมากถึง 100 กิกะวัตต์และพลังงานจากแสงอาทิตย์มีศักยภาพมากถึง 3 กิกะวัตต์

### Unique PV Projects



**World’s First Whale-shaped BIPV (Pingtung)  
National Museum of Marine Biology & Aquarium  
(104 kWp)**



**World’s First Spiral BIPV Construction  
Kaohsiung National Stadium (1 MWp)**

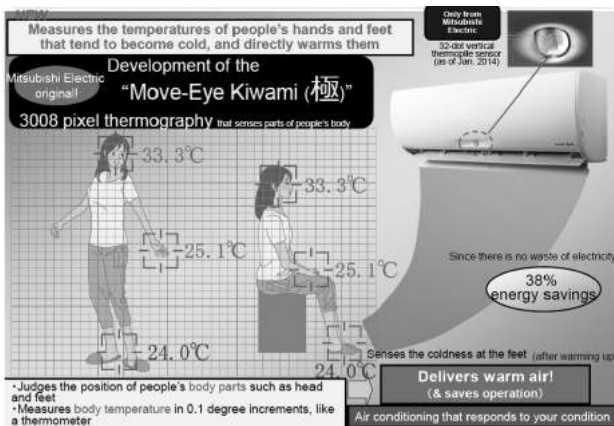


รูปที่ 1 ตัวอย่างโครงการพลังงานจากแสงอาทิตย์ของไต้หวัน

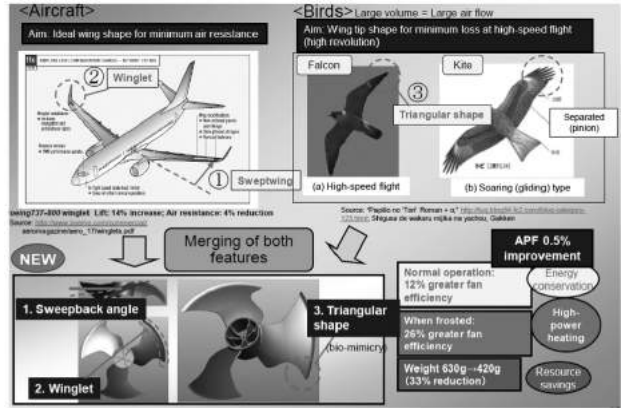
\*บทความนี้เรียบเรียงจากสรุปรายละเอียดการเข้าร่วมโครงการ 13-IN-60-GE-CON-B: International Conference on Achieving Sustainability to Empower Future Generations จัดโดยองค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย (Asian Productivity Organization: APO) และ China Productivity Center ระหว่างวันที่ 13-15 มีนาคม 2557 ณ เมืองไทเป สาธารณรัฐจีน (ไต้หวัน) โดย นายจิระศักดิ์ มั่นทางกูร ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหารและแผนงานด้านการใช้ไฟฟ้า-แผนงาน การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และดร. ต่อเกียรติ น้อยสำลี วิทยากรที่ปรึกษาและรักษาการผู้จัดการส่วนพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

ในด้านการอนุรักษ์พลังงาน ได้หันก็มีการออกฉลากประหยัดพลังงานเช่นเดียวกับฉลากประหยัดไฟเบอร์ 5 ของไทย ซึ่งนับถึงปัจจุบัน ได้หันได้ออกฉลากประเภทบังคับไปแล้ว 8 ผลิตภัณฑ์ และแบบภาคสมัครใจอีก 39 ผลิตภัณฑ์ นับว่าเป็นประเทศที่มีความมุ่งมั่นเอาจริงเอาจังในส่วนนี้มาก โดยมีการออกฉลากไปแล้วไม่ต่ำกว่า 154 ล้านฉลาก

Prof. Ryoichi Yamamoto, Vice Chairperson of APO Green Productivity Advisory Committee (GPAC) และ Emeritus Professor of Tokyo City University ยังได้เสริมในเรื่องเกี่ยวกับ Eco-design หรือ การออกแบบเพื่อสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ การออกแบบใหม่ การปรับเปลี่ยนองค์ประกอบ และการปรับเปลี่ยนระบบ ให้ประหยัดพลังงาน ตัวอย่างเช่น บริษัทแคนนอนที่เพิ่มช่วงอายุของผลิตภัณฑ์ให้นานขึ้นอีก 3% และมีการออกแบบให้สามารถลดการปล่อยปริมาณคาร์บอนให้น้อยลง และมีการใช้พลังงานให้ลดลง เช่นในเครื่องถ่ายเอกสารบางรุ่น LBP7110C สามารถลดการใช้พลังงานได้ถึง 47% เป็นต้น และแอร์มิตซูบิชิ ที่มีระบบ Move-Eye Kiwami ซึ่งสามารถตรวจจับความร้อนของผู้ใช้งานและทำให้ความเย็นเหมาะสมไม่สูญเสียซึ่งสามารถลดการใช้พลังงานได้ถึง 38% รวมถึงการพัฒนาในรูปแบบของใบพัดในเครื่องทำความเย็นที่นำรูปแบบปีกของเครื่องบินโบอิงที่มีปีกขนาดเล็กบนปีกใหญ่ และลักษณะปีกของนกที่มีลักษณะเป็นสามเหลี่ยม และมีขนที่แยกออกจากกันทำให้บินได้เร็วและสูง โดยใช้พลังงานไม่สูงนัก



รูปที่ 2 แอร์มิตซูบิชิ ที่มีระบบ Move-Eye Kiwami



รูปที่ 3 การพัฒนารูปแบบใบพัดในเครื่องทำความเย็นจากปีกของเครื่องบินโบอิง

Dr. Ning Yu, Senior Advisor, Environment and Development Foundation, Green Procurement Initiatives and Success Stories ได้กล่าวถึง การจัดซื้อจัดจ้างสีเขียว ทั้งในส่วนผลิตภัณฑ์ บริการ ชิ้นส่วนและวัตถุดิบ โดยการสร้างการตระหนักรู้ถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับโลกจากการกระทำของผู้บริโภค โดยซื้อเท่าที่จำเป็น ใช้ผลิตภัณฑ์ที่มีมลพิษต่ำ มีการใช้ซ้ำ และใช้ทรัพยากรอย่างจำกัด ผลิตภัณฑ์มีอายุการใช้งานนานขึ้น ซ่อมแซมได้ง่าย สามารถนำกลับมาใช้ใหม่ได้ มีความปลอดภัยต่อทั้งสุขภาพและสิ่งแวดล้อม อีกทั้งผู้บริโภคต้องชักชวนคนใกล้ชิดให้หันมาใช้ผลิตภัณฑ์สีเขียว และสะท้อนความต้องการผลิตภัณฑ์สีเขียวไปยังผู้ผลิตหรือผู้ให้บริการทั้งทางตรงและทางอ้อม สำหรับบทเรียนที่ผ่านมาในการบริโภคสีเขียว ได้แก่ การปรับปรุงการให้บริการและผลิตภัณฑ์ที่ไม่เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจะทำได้ง่ายกว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคของประชาชนในภาพรวม

ตัวอย่าง ประเทศในเอเชียหลายประเทศที่ได้ดำเนินการส่งเสริมการจัดการสิ่งแวดล้อมของภาครัฐแล้ว อาทิ ฮองกงมีการออกโปรแกรมฉลากแสดงความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Eco-Labeling) ประเทศจีนออกแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม 5 ปี ในด้านการอนุรักษ์พลังงาน การจัดการสิ่งแวดล้อม การสร้างเครือข่ายการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และการออกฉลากแสดงความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ประเทศญี่ปุ่นมีโปรแกรมสาธารณะ

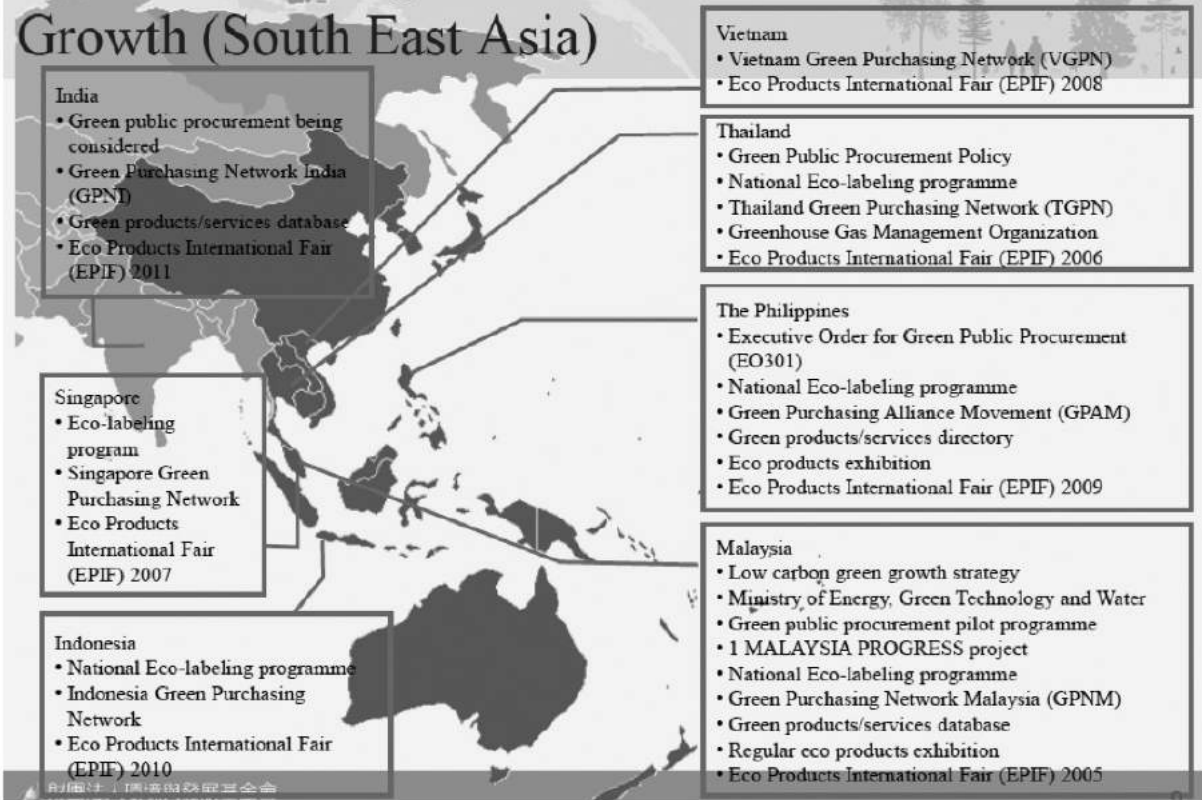
จัดจ้างที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและการสร้างศูนย์ข้อมูลรวบรวมหน่วยงาน ผลิตภัณฑ์ที่ดำเนินการด้านอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อม ประเทศเกาหลีใต้มีสถาบันที่ดำเนินการด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมของโลก (Global Green Growth Institute) และกำหนดเป้าหมายในการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกให้น้อยที่สุด ได้หันส่งเสริมร้านที่ให้บริการและขายสินค้าที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ ประเทศในกลุ่มเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ อาทิ ไทย สิงคโปร์ อินโดนีเซีย มาเลเซีย เวียดนาม ก็มีการดำเนินการร่วมกันในเรื่องของ การสร้างเครือข่ายการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Green Procurement) สำหรับประเทศไทยมีการจัดตั้งองค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก (องค์การมหาชน)

เกาหลีใต้มีสถาบันที่ดำเนินการด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมของโลก และกำหนดเป้าหมายในการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกให้น้อยที่สุด



รูปที่ 4 สรุปการดำเนินงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมของประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงเหนือ

# Green Purchasing Laws & Initiatives for Green Growth (South East Asia)



รูปที่ 5 สรุปการดำเนินงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมของประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

อย่างไรก็ตาม การจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Green Procurement) ต้องใช้ฉลากเขียวเป็นเกณฑ์สำคัญในการพิจารณาซื้อ และยังมีส่วนช่วยในการตรวจสอบหาแหล่งที่มาได้อย่างชัดเจน ซึ่งฉลากเขียวอาจไม่ได้ระบุและการสื่อสารถึงรูปแบบ หรือรูปลักษณะของผลิตภัณฑ์สีเขียวไม่ควรผิดพลาดประสงค์ ต้องชัดเจน ถูกต้อง แม่นยำ สมบูรณ์ และโปร่งใส ซึ่งผู้บรรยายเน้นการสนับสนุนจากภาครัฐ และหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้เกิดผลลัพธ์ได้ดีกว่า การกระตุ้นในตลาดผู้บริโภค เช่น การออกกฎ ระเบียบ การฝึกอบรม และตรวจสอบที่เป็นมาตรฐานในส่วนการสร้างเครือข่าย การจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเน้นทั้งการตั้ง Green Store, Green Restaurant, Green Hotel รวมถึงการฝึกอบรม ให้ความรู้ และส่งเสริมกิจกรรมด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ให้แก่ทั้งกลุ่มเป้าหมายที่เป็นเยาวชน กลุ่มคนทำงาน ผู้สูงอายุ และชุมชน ให้เกิดการตระหนักในการดูแลสิ่งแวดล้อมและรักษาพลังงานอย่างยั่งยืน

# ปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลง ด้วย Future Management

สุประภาดา ไซติมณี\*  
Suprapada@ftpi.or.th

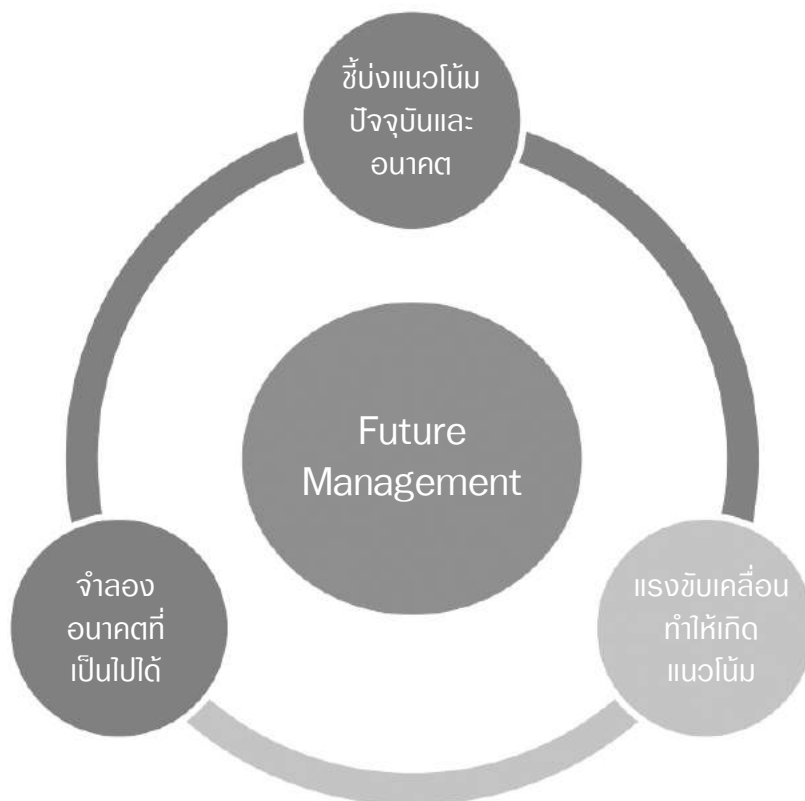
21

January-February 2015

หากมองรอบตัวเราในขณะนี้ จะพบว่าสิ่งต่างๆ ถูกขับเคลื่อนและเปลี่ยนแปลงเร็วมาก ส่วนหนึ่งมาจากการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของเทคโนโลยีระดับมหภาค ซึ่งมีผลกระทบต่อเนื่องถึงการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคม คนสื่อสารกันได้ง่ายขึ้น เข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ง่ายขึ้น ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) แม้แต่การตลาดหรือโฆษณาประชาสัมพันธ์ต่างๆ ก็ทำผ่านสื่อสังคมออนไลน์ เพราะทำง่ายกว่า และเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้ง่ายและรวดเร็วกว่าสื่อสังคมออนไลน์มีทั้งด้านบวกและลบ ทั้งเป็นช่องทางการประชาสัมพันธ์ที่ดี ทำให้ลูกค้ารู้จักและเข้าถึงองค์กรได้ง่ายขึ้น แต่ก็ยังเป็นช่องทางให้ข้อมูลในด้านลบหรือข้อร้องเรียนต่างๆ แพร่กระจายไปได้รวดเร็วเช่นกัน

ในยุคของการขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วเช่นนี้ องค์กรต้องเรียนรู้ให้สามารถพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วให้ได้ ซึ่งการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) แบบเดิมๆ อาจไม่สามารถนำมาใช้เพื่อตอบใจความต้องการของตลาด หรือความต้องการของลูกค้าได้ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วนี้ ต้องมุ่งเน้นอนาคต (Future focus) โดยใช้เทคนิคการบริหารอนาคต (Future Management) ดังภาพที่ 1

\*วิทยากรที่ปรึกษาส่วนจัดการธุรกิจเพื่อความยั่งยืน  
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ



ภาพที่ 1 : แสดงประเด็นสำคัญของเทคนิคการบริหารอนาคต (Future Management)

เทคนิคการบริหารอนาคต (Future Management) มีประเด็นพิจารณาที่สำคัญ ดังนี้

- 1) การชี้บ่งแนวโน้มต่างๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและอาจทอดยาวต่อเนื่องไปในอนาคต
- 2) การวิเคราะห์สาเหตุหลักหรือแรงขับเคลื่อนที่เป็นเหตุทำให้เกิดแนวโน้มเหล่านั้น
- 3) สร้างภาพเหตุการณ์จำลองอนาคตที่มีความเป็นไปได้สูงที่จะมีโอกาสเกิดขึ้นได้ แล้วประมวลเป็นเรื่องราวของอนาคตที่จำลองขึ้น

เทคนิคการบริหารอนาคต (Future Management) เป็นศาสตร์ด้านการบริหารอย่างหนึ่ง ที่ช่วยให้องค์กรอยู่หน้าเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงของโลกที่มีนัยสำคัญ ด้วยการชี้บ่งการพัฒนาหลากหลายที่เป็นไปได้ในอนาคตที่ไกลออกไป เพื่อให้องค์กรสามารถวางแผนรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต สามารถฉกฉวยโอกาสที่กำลังจะมาถึง ตลอดจนหลีกเลี่ยงภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้นได้

หากองค์กรต้องการปรับตัวเพื่อรับมือการเปลี่ยนแปลงด้วยเทคนิคการบริหารอนาคต (Future Management) องค์กรสามารถเริ่มได้ด้วยการบูรณาการ หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ขององค์กรกับเทคนิคการบริหารอนาคต (Future Management) เพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (Excellence Management) ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 : แสดงความสัมพันธ์ของการบูรณาการ Strategic Management ขององค์กรกับ Future Management

จากภาพความสัมพันธ์ข้างต้น สิ่งสำคัญประการหนึ่งของการใช้เทคนิคการบริหารอนาคต (Future Management) คือการมองหาสิ่งใหม่ที่จะมีประโยชน์ต่อมนุษย์ในอนาคต เช่น ในอีก 5 ปีข้างหน้า เทคโนโลยีจะพัฒนาไปอย่างไร การสื่อสารของคนจะเป็นอย่างไร การใช้จ่ายของคนจะเป็นรูปแบบใด เป็นต้น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือการมองหาโอกาสเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Opportunity) แล้วนำมาวิเคราะห์และประเมินผลด้วยประเด็นพิจารณาที่สำคัญด้วยเทคนิคการบริหารอนาคต (Future Management) เพื่อกำหนดเป็นทิศทางและเป้าหมายขององค์กรอย่างชาญฉลาด (Smart Strategic Direction) และนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ผ่านการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective) การจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลและนำไปสู่การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศต่อไป

การบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กรยุคใหม่ ที่พร้อมรับมือการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วเช่นในปัจจุบันและอนาคต ควรเป็นองค์กรที่มองการณ์ไกล มองเห็นโอกาสในอนาคต ด้วยความเข้าใจความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้าทั้งในปัจจุบันและในอนาคต มีความตื่นตัวตลอดเวลา ไม่หลงล่าพองกับความสำเร็จในปัจจุบัน พร้อมรับมือกับปัญหาใหม่ที่อาจเกิดขึ้น หรือเรื่องไม่คาดฝันที่เข้ามากระทบกับธุรกิจ ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนเกิดการตัดสินใจใหม่ หรือแม้แต่ต้องสร้าง Scenario ใหม่



Productivity World

# Leadership

Illustrate by Chavisa C.



# ดร.สันติ กนกธนาพร : Managing Today to Shape Tomorrow's World



ชุธดา อินทียง\*  
Chonrada@ftpi.or.th

**ปี** พ.ศ. 2558 สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้ดำเนินภารกิจยกระดับการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ให้ธุรกิจอุตสาหกรรมไทย มาครบ 20 ปี และก่อนหน้านี้ไม่กี่เดือนได้มี โอกาสต้อนรับผู้อำนวยการสถาบันคนใหม่ คือ ดร.สันติ กนกธนาพร ซึ่งจบการศึกษาปริญญาเอกจากประเทศอังกฤษ (PH.D Chemistry, University Of Sunderland, Post Doctorate, Boston University และ University Of Sunderland) และผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารจากสถาบันชั้นนำต่างๆ ระดับโลกหลายแห่ง เช่น Harvard Business School, MIT Slone Business School, London Business School, IMD ฯลฯ ในแวดวง อุตสาหกรรมท่านได้รับการยอมรับว่าเป็น นักบริหารที่มีความรู้ ประสบการณ์และ

25

January-February 2015

\*บรรณาธิการ แผนกประมวลความรู้  
ฝ่ายส่งเสริมการเพิ่มผลผลิต สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

ความเชี่ยวชาญสูงทางด้านการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นเรื่องการพัฒนาอย่างยั่งยืน และการพัฒนาธุรกิจใหม่ (New Business Development) ซึ่งคอลัมน์ interview ฉบับแรกของปีนี้ ท่านให้เกียรติมาพูดคุย เล่ามุมมองต่างๆ ที่มีต่อการบริหารจัดการองค์กรในโลกยุค Hyper Change ที่มีพลวัตการเปลี่ยนแปลงสูงอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อน

ดร.สันติ เริ่มต้นเล่าถึงประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาให้ฟังว่า “ประสบการณ์ในช่วงที่ผ่านมาส่วนใหญ่ผมทำงานอยู่ภาคเอกชน ทำงานทั้งในและต่างประเทศ เช่นที่ประเทศอังกฤษ และประเทศสหรัฐอเมริกา งานส่วนใหญ่จะอยู่ในภาคการตรวจสอบและรับรองระบบบริหารจัดการ ความสามารถและความเชี่ยวชาญของผมจะอยู่ในด้านการพัฒนาธุรกิจใหม่ๆ โดยเฉพาะเรื่องการทำให้องค์กรอยู่รอดในระยะยาวและการยกระดับขีดความสามารถในการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainability) งานสุดท้ายที่ผมทำก่อนเข้ารับตำแหน่งที่นี่ คือ ผู้อำนวยการสถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ (MASCI) ซึ่งก็เป็นสถาบันที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม เช่นเดียวกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ สาเหตุที่รับตำแหน่งผู้อำนวยการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ คือ จากประสบการณ์ 8 ปีกว่าในสถาบันรับรองมาตรฐาน ไอเอสโอ ก็ได้มีบทบาทช่วยประเทศในระดับมหภาคบ้าง แม้ส่วนใหญ่จะทำงานเกี่ยวข้องกับธุรกิจของเอกชน แต่ผมก็มีความสนใจที่จะช่วยภาคอุตสาหกรรมให้มีการพัฒนา และมีการเติบโตอย่างยั่งยืน และทันต่อความเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้านให้ได้ ซึ่งข้อจำกัดของสถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ คือ ไม่สามารถทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาได้ ในขณะที่สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติมีบทบาทหน้าที่เป็นที่ปรึกษาโดยตรง การมารับตำแหน่งที่นี่จึงมีโอกาสที่จะช่วยให้ภาคอุตสาหกรรมมีการพัฒนาและมีการเติบโตอย่างยั่งยืน มีการบริหารจัดการที่ดีและยกระดับความสามารถทางการแข่งขันให้แข่งขันกับต่างประเทศและในตลาดโลกได้

## มุมมองต่อสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และ การบริหารอนาคต (Future Management)

พบว่าปัจจุบันงานของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ส่วนใหญ่ยังเน้นการพัฒนาในระดับปฏิบัติการเน้นในเรื่องของภาคการผลิต ซึ่งเป็นภารกิจหลักดั้งเดิมของสถาบัน แต่หากจะให้สถาบันเติบโตขึ้น และสามารถช่วยภาคอุตสาหกรรมให้สามารถอยู่รอดในระยะยาวได้นั้น สถาบันต้องปรับปรุงในเรื่องของการให้บริการในระดับที่สูง (High Level) โดยการต่อยอดจากการให้บริการที่มีอยู่เดิมในปัจจุบัน ซึ่งผมจะมุ่งเน้นอยู่ 2 เรื่อง ในการทำงานที่จะทำให้สถาบันสามารถพัฒนาตัวเองไปสู่ระดับสากล 1. คือ เรื่อง การบริหารอนาคต (Future Management) 2. การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainability) ซึ่งทั้ง 2 เรื่อง เป็นเรื่องสำคัญในการเสริมสร้าง Productivity ที่องค์กรในปัจจุบันต้องให้ความสำคัญและนำไปใช้ในการบริหาร เพราะหากไม่สามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในโลกอนาคต ธุรกิจของเราอาจจะถูกกลบชื่อออกไปจากการแข่งขันได้ทันทีเลย

Future Management เป็นการบริหารที่มีทั้งศาสตร์และศิลป์ ศาสตร์ก็คือเป็นตรรกะ มีเหตุมีผล แต่การบริหารอนาคตเป็นสิ่งที่ไม่แน่นอนและจับต้องไม่ได้ เป็นเรื่องของการบริหารความไม่แน่นอน สิ่งที่ทำหายคือ เราจะทำอย่างไรจึงจะคาดการณ์ หรือจำลองภาพในอนาคตที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้จริงๆ (Plausible) ถ้าองค์กรใดสามารถสร้างภาพเหตุการณ์จำลองอนาคตได้ องค์กรนั้นก็จะสามารถรับมือกับความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ เช่นภัยคุกคามหรือความไม่แน่นอนต่างๆ ไม่ว่าจะจากทางด้านสังคม, เทคโนโลยี, เศรษฐกิจ, สิ่งแวดล้อม และแม้กระทั่งความไม่แน่นอนด้านการเมืองทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ ที่สำคัญคือ องค์กรนั้นๆ สามารถคว้าโอกาสได้ก่อนคนอื่น จุดยืนที่องค์กรสามารถทำได้ในเรื่อง Future Management จะมี 2 รูปแบบ คือ

1. ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับอนาคตที่ไม่แน่นอน องค์กรที่ดีสามารถที่จะทำการสร้างภาพเหตุการณ์จำลองที่จะเกิดจริงในอนาคตได้ คอยเฝ้าระวังจาก Early Warning Signs ขณะเหตุการณ์ในอนาคตเหล่านั้นเริ่มจะเกิดและปรับตัวรับมือกับเหตุการณ์ในอนาคตที่จะเกิดขึ้นก่อนคนอื่น

2. ความสามารถในการบั่นอนาคตของตนเองได้ ผมจะยกตัวอย่างง่ายๆ เช่น ในต้นปีที่ผ่านมาหลายเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดฝัน กล่าวคือ การแข่งขันเทนนิส Australian Open ต้องหยุดการแข่งขันหลายนัด เนื่องจากอากาศร้อนมาก เหตุการณ์หิมะตกหนักมากในภาคตะวันตกกลางของสหรัฐ หิมะตกในอียิปต์ ปัจจัยหลักที่ทำให้เกิดเหตุการณ์เหล่านี้มาจากสภาวะโลกร้อนที่มีแนวโน้มรุนแรงมากขึ้น ในทุกส่วนของโลก และปัญหาสภาวะโลกร้อนนี้ก็จะเป็ปัญหาอยู่อีกยาวนาน หากถามว่าจะมีผลกระทบอย่างไรต่อประเทศไทย หากถามถึงภาพอนาคต คนทั่วไปก็อาจจะมองในมุมแคบๆ ในเรื่องของภัยพิบัติที่อาจจะเกิดขึ้นคาดเดาว่า น้ำคงจะท่วมมากขึ้น แต่หากเรามีกระบวนการสร้างภาพเหตุการณ์จำลองอนาคต เราก็สามารถมองเห็นโอกาสในมุมอื่นๆ ที่กว้างออกไปได้ เช่น อาจจะเห็นว่าในอีก 5 ปี รัฐอาจจะออกกฎหมายใหม่ให้ลด carbon footprint เพื่อช่วยลดสภาวะโลกร้อน ซึ่งมีโอกาสที่จะเป็นไปได้สูง องค์กรนั้นก็ส่งคนร่วมผลักดันให้รัฐบาลออกกฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวกับ Carbon Footprint ในทิศที่องค์กรต้องการ เป็นการบั่นอนาคตให้เกิดขึ้นได้จริงตามที่องค์กรปรารถนา การวาดภาพอนาคตเรื่องเหล่านี้จึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ องค์กรที่มีกระบวนการหรือมีเครื่องมือในการคิดแบบนี้ องค์กรนั้นก็จะเป็นผู้นำตลาด และอยู่หน้าหน้าการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสิ่งที่ผมอยากเห็นคือ การทำให้องค์กรสามารถบั่นอนาคตของตนเองได้อย่างมีอธิยี่ห้อมัดๆ หลายยี่ห้อมัดที่เคยประสบความสำเร็จมาก ถ้าเขาวาดภาพอนาคตไว้ว่าถึงจะมีคู่แข่ง คือ smartphone เข้ามา เขาก็อาจจะยังอยู่ในตลาดได้



การวาดภาพอนาคต เป็นทั้ง  
ศาสตร์และศิลป์ องค์กรที่มี  
กระบวนการหรือมีเครื่องมือ  
ในการคิดแบบนี้ องค์กรนั้น  
ก็จะเป็นผู้นำตลาด และ  
อยู่หน้าหน้าการเปลี่ยนแปลง

## การบริหารขนาดจะช่วยให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ อย่างยั่งยืนท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และไร้ทิศทาง

โดยไม่ต้องปิดตัวลง ผมจึงบอกตอนต้นว่า ปัจจุบันธุรกิจสามารถถูกลบออกจากอุตสาหกรรมได้ทันที หากไม่เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง ไม่สามารถปรับตัวหรือปรับขนาดในรูปแบบที่เราปรารถนาได้ ผมจึงเป็นห่วงผู้ประกอบการในประเทศ โดยเฉพาะบริษัทเล็กๆ หากยังวาดภาพอนาคตของตนเองไม่ได้ ก็อาจจะไม่สามารถอยู่รอดได้ ซึ่งการบริหารขนาดจะช่วยให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้อย่างยั่งยืนท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและไร้ทิศทาง

### มุมมองเรื่อง productivity ในโลกยุคใหม่

ผมมองว่าไม่ว่าคุณจะทำอยู่องค์กรอะไร ทุกเรื่องสุดท้ายจะมุ่งไปสู่ productivity ทั้งนี้ไม่ว่าจะเป็นเรื่องคุณภาพหรือสิ่งแวดล้อม อย่างไรก็ตาม ในยุคปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี หรือ สิ่งแวดล้อม จะหวังพึ่งเครื่องมือ productivity ด้านเดียวไม่ได้ ถ้าสินค้ามีคุณภาพดีเลิศ แต่ลูกค้าไม่ซื้อ สร้างโรงงานที่สะอาด สิ่งแวดล้อมดี แต่ลูกค้าไม่ซื้อ จะมีประโยชน์อะไร productivity จึงไม่ใช่สิ่งสำคัญที่สุดที่จะทำให้องค์กรอยู่รอด

การที่องค์กรจะอยู่รอดได้อย่างยั่งยืนจะต้องสามารถปรับตัวเองกับความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วให้ได้ คือ ทันต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และรู้ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คาดเดาอนาคตได้ว่าเขาปรารถนาอะไร แล้วจึงกลับมาเพิ่ม productivity ในเรื่องนั้นๆ คือ แต่ก่อนเราอาจจะ focus แต่การปรับปรุงกระบวนการภายในแล้วบอกคนข้างนอกว่า เราเก่งเรื่องนี้ แต่ในยุคปัจจุบันมัน Hyper Change แล้วเราจึงต้อง focus ที่การเปลี่ยนแปลงภายนอกแล้วค่อยย้อนกลับมาปรับปรุงกระบวนการภายในให้ทันและอยู่หน้าหน้าการเปลี่ยนแปลง



# COACHING : CEO

## ประชุมน้อยลง เพื่อประสิทธิภาพมากขึ้น

เกรียงศักดิ์ นิธิพัฒนาศัย\*  
Coachkriengsak@yahoo.com

29

January-February 2015

“ โค้ช เกรียงศักดิ์ ผมได้รับเชิญให้เป็นกรรมการในบอร์ดรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง ผมตอบตกลงไปแล้วเพราะว่าเป็นโอกาสที่จะได้เป็นส่วนเล็กๆ ของการปฏิรูปประเทศไทย ดั้งนั้นผมต้องบริหารเวลาให้ดีขึ้นเพื่อจะได้จัดสรรเวลาไปให้กับความรับผิดชอบใหม่นี้ ผมอยากทราบหรือประเด็นนี้ ในวันนี้ครับ”

Q “ได้เลยครับคุณเดช”

“โค้ช ผมลองวิเคราะห์การใช้เวลาของผมแล้วพบว่าเวลาที่ผมใช้ส่วนใหญ่หมดไปกับการประชุม”

Q “คุณเดชมีเป้าหมายอะไรครับ”

“โค้ช ผมคิดว่าหากผมลดเวลาการประชุมลงได้ 1 ใน 3 ผมน่าจะจัดสรรเวลาในการทำงานหน้าทีบอร์ดใหม่ในรัฐวิสาหกิจได้ดีขึ้น”

Q “ดีครับ คิดว่าจะทำอะไรได้บ้างละครับ”

“โค้ช ผมคิดว่ามีกลยุทธ์ในการใช้เวลาในการประชุมให้น้อยลงคือ ยกเลิกประชุมบางเรื่อง/หยุดเข้าประชุมบางเรื่อง/มอบหมายให้คนอื่นไปประชุมบางเรื่อง/ทำให้ประชุมสั้นลง”

Q “คุณเดชวางแผนอย่างไรกับทั้งสี่กลยุทธ์นี้ครับ”

“ผมคิดว่าจะทำมันทั้งหมดเลยนะครับ”

Q “เยี่ยมเลยครับ เรามาคูยกกันทีละเรื่องกันเลย”

“โค้ช เรื่องแรกคือ ยกเลิกการประชุมบางเรื่อง ผมจะลองทบทวนประชุมต่างๆ ที่ผมริเริ่มมันขึ้นมาตลอดเวลาสามปีที่ผมเป็นซีอีโอ ผมได้จัดตั้งการประชุมหลายวาระขึ้นมา ผมคิดว่าประมาณ 1 ใน 4 ของจำนวนนั้นสามารถที่จะ a.) ควบรวมกับการประชุมที่คล้ายๆ กัน b.) ยกเลิกแล้วอาจจะใช้วิธีอื่นทดแทน เรื่องหยุดเข้าประชุม

บางเรื่องนั้น อย่างน้อยผมคิดว่าผมสามารถจะหยุดเข้าประชุมฝ่ายการตลาดได้เลยทันที เพราะว่าผมรักษาการแทนผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดตอนเธอลาคลอด ตอนนี้เธอกลับมาแล้วผมควรหยุดไปประชุมได้แล้ว ที่มอบหมายให้คนอื่นไปนั้นผมเป็นสมาชิกหอการค้าสองแห่ง ผมจะมอบหมายงานให้ CFO ไปเป็นตัวแทนแทนผมไปเลย ที่ยากสำหรับผมคือ การทำให้การประชุมใช้เวลาสั้นลง”

Q “อะไรทำให้พูดเช่นนั้นครับ”

“เพราะว่า ผมคิดว่าตัวผมเองนี่แหละเป็นสาเหตุของการประชุมที่ยืดเยื้อ”

Q “หมายความว่าอย่างไรครับ”

“ผมตั้งคำถามว่า “ทำไม” มากเกินไป”

Q “อะไรทำให้คุณถาม “ทำไม” มากเกินไปละครับ”

“ผมทำงานหลายปีในการบริหารโรงงาน ในช่วงนั้นผมได้รับการสอนมาว่าเมื่อเกิดปัญหาขึ้นผมต้องถามคำว่า “ทำไม” อย่างน้อยห้าครั้ง เหตุผลในตอนนั้น ก็คือ การถามว่า “ทำไม” ไปเรื่อยๆ จะนำเราไปสู่สาเหตุที่แท้จริง ผมประสบความสำเร็จขึ้นมาได้ก็เพราะวิธีถามแบบนี้ครับ”

Q “แล้ววิธีนี้มันประยุกต์ได้เพียงใดในสถานการณ์ปัจจุบันครับ”

เขาเงิบไปสักครู่ “โค้ช ผมคิดว่าไม่เวิร์คแล้วละตอนนี้ เพราะว่าผมเป็นซีอีโอในองค์กรที่ใช้ความรู้รอบๆ ตัวผมเองก็เป็นคนงานที่ใช้ความรู้แทนที่จะเป็นคนที่ทำงานในโรงงานอุตสาหกรรม ปัญหาของเรามันซับซ้อน

## การถามว่า “ทำไม” ไปเรื่อยๆ จะนำเราไปสู่สาเหตุที่แท้จริง ผมประสบความสำเร็จขึ้นมาได้ก็เพราะวิธีถามแบบนี้ครับ

และยุ่งเหยิงขึ้น มันเป็นเรื่องของสิ่งที่ยืดหยุ่นและจับต้องได้ยากมากขึ้น ต้องการทางแก้ปัญหาที่ใช้ดุลพินิจมากกว่ากระบวนการที่เป็นรูปธรรมแบบโรงงานอุตสาหกรรม ดังนั้น การถาม “ทำไม” ไปเรื่อยๆ อาจจะไม่เหมาะแล้ว”

Q “ทางแก้ คืออะไรครับ”

“ผมก็ต้องถาม “ทำไม” น้อยลงครับ”

Q “จะทำอย่างไรให้มั่นใจว่าทำได้ครับ”

“ผมต้องมีสติก่อนและระหว่างการประชุมครับ”

Q “ต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้มีสติแบบนี้ครับ”

“ก่อนเข้าประชุม ผมต้องใช้เวลาสองสามนาทีตั้งสติก่อน ผมจะให้เลขฯ ผมเป็นคนเตือนผมว่านี่คือสิ่งที่ต้องทำก่อนเข้าประชุม ในระหว่างการประชุม ผมจะเขียนคำว่า “ถามทำไมให้น้อยลง” ในสมุดโน้ตของผมที่จริงแล้วผมคิดว่าผมจะเขียนคำว่า “LESS WHY” ลงใน Wallpaper บน iPad ผมเลยละกัน”

Q “คุณเคย ขอผมทวนสิ่งที่เราคุยกันมาหน่อยครับ คุณเพิ่งได้รับมอบหมายให้ไปนั่งในบอร์ดรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง คุณอยากช่วยงานบอร์ดนี้ให้เต็มที่ แต่ว่าคุณต้องจัดสรรเวลาให้ด้วย คุณลองวิเคราะห์การใช้เวลาของตัวเอง แล้วพบว่าหากคุณประชุมให้น้อยลง

คุณน่าจะลดเวลาลงไปได้ถึง 1/3 โดยใช้กลยุทธ์สี่ข้อตามที่ว่ามา”

“สรุปได้ดีครับโค้ช”

Q “คุณเคย คิดว่าน่าจะเกิดปัญหาอะไรขึ้นบ้าง”

“โค้ช ผมอาจจะส่งสัญญาณผิดๆ ไปให้คนของผมครับ”

Q “หมายความว่าอย่างไรครับ”

“พนักงานบางคนอาจจะคิดไปว่าผมไม่แคร์กับธุรกิจของเราแล้วเพราะให้เวลาในการประชุมน้อยลง หรือเลิกประชุมไปเลยตั้งหลายเรื่อง นอกจากนี้ คนอาจจะคิดว่าผมบ้าอำนาจอยากเป็นกรรมการในรัฐวิสาหกิจ”

Q “คุณเคยจะป้องกันปัญหาเหล่านี้อย่างไรดีครับ”

“ผมมีแผน ดังนี้ครับ ผมจะขอให้ประธานบอร์ดบริษัทฯ สื่อกับกรรมการบริษัท เพราะว่างานนี้ท่านประธานฯ เป็นคนขอให้ผมไปช่วยงาน รสก.เอง ผมจะสื่อสารโดยตรงกับทีมงานของบอร์ดบริหารเอง และผมจะสื่อสารกับพนักงานของผมโดยใช้สื่อต่างๆ ในองค์กรของเราไม่ว่าจะเป็น Video-cast, Blog, Facebook.

Q “เยี่ยมเลยครับ แล้วเรามาติดตามผลกันในคราวหน้านะครับ”



# สุดยอดผู้นำองค์กร

## IIIแห่งทศวรรษ (ตอน 1)

จิตติ รัชมีธรรสชาติ\*  
Khunjitti@yahoo.com



**ป**ี่นี้วารสาร P-World มีอายุครบ 20 ปี เส้นทางบนถนนหนังสือของผมก็เดินทาง มาครบ 10 ปีพอดีพอดี การเขียนบทความ ของผมเริ่มต้นที่ P-World และเขียนให้กับ วารสารฉบับนี้อย่างต่อเนื่องตั้งแต่เดือน ก.ค. 2547 เป็นต้นมา แต่อาจเว้นว่างในบางโอกาส เนื่องจาก ไม่สามารถจัดสรรเวลาให้กับภารกิจต่างๆ ได้อย่างลงตัว เมื่อนั่งทบทวนเรื่องราวต่างๆ ที่เคยเขียน ผมก็อยากจะรำลึกถึงใครต่อใคร หลายคนที่ปรากฏในบทความเหล่านั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนที่ผมรู้สึกประทับใจเป็นพิเศษ ในโอกาสนี้จึงขออนุญาตคัดเลือกและ เชิดชูผู้บริหารในดวงใจของผม ซึ่งมีความสามารถ และผลงานโดดเด่นด้านการบริหารกลยุทธ์ (Strategic Management) และการพัฒนา องค์กร (Organization Development) ที่ผม

31

January-February 2015

\*วิทยากรที่ปรึกษาอิสระ

เชื่อว่าเป็น 2 ภารกิจสำคัญของผู้บริหารระดับสูงทุกท่าน และเรียกบุคคลเหล่านี้ว่า “สุดยอดผู้นำองค์กรแห่งทศวรรษ” (อาจจะของผมนคนเดียวนะครับ) พร้อมทั้งเล่าสู่กันฟังในฐานะคนที่คลุกคลีอยู่กับศาสตร์ด้านการจัดการว่าแต่ละท่านมีความโดดเด่นอย่างไร

ผมใช้เวลาานพอสมควรในการตัดสินใจคัดเลือกสุดยอดผู้นำองค์กรแห่งทศวรรษ เพราะผู้บริหารทั้งหลายที่ผมเคยเขียนถึงล้วนเป็นบิกเนมในแวดวงธุรกิจระดับโลก ไม่ว่าจะเป็น Steve Jobs แห่ง Apple, Jeffrey Bezos แห่ง Amazon.com, Howard Schultz แห่ง Starbucks, Jeffrey R. Immelt แห่ง GE Indra K. Nooyi แห่ง PEPSI A.G. Lafley แห่ง P&G, Jong Yong Yun แห่ง Samsung, Zhang Ruimin แห่ง Haier, Jose Sergio Gabrielli De Azevedo แห่ง Petrobras, Mong-Koo Chung แห่ง Hyundai, Pierre Omidyar แห่ง Ebay, Marissa Mayer แห่ง YAHOO Frederick W. Smith แห่ง Fedex, Ratan Tata แห่ง Tata Motors ฯลฯ ในที่สุดผมก็ได้สุดยอดผู้นำองค์กรแห่งทศวรรษ 2 ท่าน ได้แก่

- Jong Yong Yun อดีตซีอีโอของซัมซุง อิเล็กทรอนิกส์ ที่ปรากฏตัวในบทความเรื่อง “Jong Yong Yun : CEO ที่กำลังนำซัมซุงสู่เบอร์ 1 ของโลก”

- Jose Sergio Gabrielli De Azevedo อดีต CEO ของ Petrobras ที่ผมเล่าเรื่องราวแห่งความสำเร็จของเขาในบทความเรื่อง “Petrobras: ประวัติศาสตร์หน้าใหม่ของ CSR”

ผมเห็นว่าผู้บริหารทั้งสองท่านนี้เป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นที่สุด กล่าวคือ Jong Yong Yun สามารถพลิกฟื้นองค์กรจากสถานะที่ตกต่ำจนใกล้ล้มละลายให้กลับมายิ่งใหญ่กว่าเดิม ส่วน Jose Sergio Gabrielli De Azevedo สามารถเปลี่ยนองค์กรที่ถูกสื่อและสังคมประณามอย่างรุนแรงว่าไร้ซึ่งสำนึกของการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ให้เป็นองค์กรต้นแบบด้าน CSR ดังนั้น จึงถือได้ว่า Jong Yong Yun มีผลงานด้านการบริหารกลยุทธ์ที่โดดเด่น เพราะเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ที่เปลี่ยนแนวทางการแข่งขันขององค์กร และสามารถผลักดันวิสัยทัศน์ดังกล่าวจนบรรลุผล ในขณะที่ Jose Sergio Gabrielli De Azevedo สมควรได้รับ

## ในช่วงแรกของการดำเนินธุรกิจ ซัมซุงผลิตและจำหน่ายเฉพาะ โทรทัศน์ขาวดำราคาถูก และสินค้า คุณภาพต่ำ

การยกย่องว่าเป็นหนึ่งในตำนานด้านการพัฒนาองค์กร เพราะเป็นผู้ที่ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมขององค์กร และสามารถโน้มน้าวใจพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ยอมรับ รวมทั้งสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจนประสบความสำเร็จ และผลของการเปลี่ยนแปลงดำรงอยู่ต่อไป คงไม่มีใครปฏิเสธว่าโจทย์ของทั้งสองท่านยากกว่าผู้บริหารท่านอื่นๆ ที่ผมเคยเขียนถึง ตอนท้ายของบทความนี้จะวิเคราะห์ความเก่งกาจของแต่ละท่านในด้านที่ผมยกย่องเพื่อยืนยันว่าผมใช้ดุลพินิจที่รอบคอบพอสมควรในการคัดเลือกสุดยอดผู้นำองค์กรแห่งทศวรรษ

### ซีอีโอที่น่าพาซัมซุงสู่เบอร์ 1 ของโลก

Jong Yong Yun เป็นวิศวกรที่มีความเชี่ยวชาญด้านอิเล็กทรอนิกส์มาก เขาร่วมงานกับซัมซุงก๊อปปี้หลังจากสำเร็จการศึกษาด้านวิศวกรรมศาสตร์ สาขาอิเล็กทรอนิกส์จากมหาวิทยาลัยแห่งชาติโซล และย้ายไปร่วมงานกับซัมซุงอิเล็กทรอนิกส์ (ต่อไปจะเรียกสั้นๆว่า “ซัมซุง”) ตั้งแต่องค์กรแห่งนี้ก่อตั้งขึ้นในปี ค.ศ. 1969 หน้าที่การงานของเขาก้าวหน้าขึ้นตามลำดับ ตำแหน่งสุดท้ายก่อนที่จะได้รับการแต่งตั้งเป็นซีอีโอของซัมซุงในปี ค.ศ. 1996 คือ ผู้จัดการประจำประเทศญี่ปุ่น ซึ่งเป็นตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดของซัมซุงในประเทศดังกล่าว

### ซัมซุงในอดีต

ในช่วงแรกของการดำเนินธุรกิจ ซัมซุงผลิตและจำหน่ายเฉพาะโทรทัศน์ขาวดำราคาถูก และสินค้าคุณภาพต่ำที่วางขายในร้านสะดวกซื้อเท่านั้น แต่ไม่เคยคิดสร้าง



แบรนด์ของตนเอง หลายปีต่อมาซัมซุงกลายเป็นผู้รับจ้างผลิต Memory Chip, Computer Hard Drive รายสำคัญของโลก ที่ช่วยเพิ่มนวัตกรรมให้แก่สินค้าต่าง ๆ ของบริษัทชั้นนำจำนวนมากของทั้งญี่ปุ่นและอเมริกา ในขณะที่โทรศัพท์มือถือรุ่นแรก ๆ ของซัมซุงมีคุณภาพต่ำกว่ามาตรฐานมาก กล่าวคือ เมื่อประธานบริษัทซัมซุงนำโทรศัพท์เหล่านี้ไปแจกจ่ายเป็นของขวัญให้เพื่อนพ้องและพนักงานเพื่อฉลองความสำเร็จของบริษัทในปี ค.ศ. 1995 ผู้รับกลับรู้สึกผิดหวังมาก เนื่องจากโทรศัพท์ส่วนใหญ่ชำรุดหลังจากที่ใช้งานไปได้เพียงไม่กี่วัน

ซัมซุงประสบกับวิกฤตที่รุนแรงมากในปี ค.ศ. 1996 เมื่อราคาของเซมิคอนดักเตอร์ตกต่ำลงอย่างรวดเร็ว หลังจากที่ซัมซุงเพิ่งลงทุนขยายกำลังการผลิตสินค้าดังกล่าว ด้วยเงินกู้จำนวนมหาศาล ในขณะที่นั้นรายได้จากเซมิคอนดักเตอร์มีความสำคัญต่อธุรกิจของซัมซุงมาก เนื่องจากผลกำไรของซัมซุงครึ่งหนึ่งมาจาก DRAM ซึ่งเป็นสินค้าที่ทำรายได้ให้ซัมซุงถึง 35% ของรายได้รวม วิกฤตการณ์ดังกล่าวทำให้ซัมซุงแต่งตั้ง Yun เป็นซีอีโอคนใหม่ในเดือนธันวาคมของปีเดียวกัน

ซัมซุงได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงอีกครั้งจากวิกฤตเศรษฐกิจของเอเชียหรือ “วิกฤตต้มยำกุ้ง” ในปี ค.ศ. 1997 ซึ่งทำให้ราคาหุ้น สิทธิประโยชน์ ค่าเงินสกุลต่างๆ ของเอเชียต่ำลงอย่างรวดเร็ว และสร้างปัญหาอย่างใหญ่หลวงกับระบบเศรษฐกิจของประเทศต่างๆ รวมทั้งผลประกอบการของภาคธุรกิจ ซัมซุงได้รับผลกระทบดังกล่าวจนถึงขั้นใกล้ล้มละลาย

## กลยุทธ์ที่ใช้แก้วิกฤต

Yun รับมือกับวิกฤตครั้งร้ายแรงด้วยกลยุทธ์ฟื้นฟูหรือ Turnaround Strategy ซึ่งเริ่มต้นด้วยการลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ซึ่งเปรียบเสมือนการทำให้เลือดหยุดไหล ตามด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทั้งหลาย ซึ่งทำให้องค์กรมีต้นทุนที่สามารถแข่งขันได้ ก่อนที่จะกลับไปดำเนินกลยุทธ์เติบโตอีกครั้ง สิ่งที่ Yun ทำเพื่อฟื้นฟูซัมซุงมีรายละเอียด ดังนี้

1. ลดการขาดทุนด้วยการถอนตัวจากตลาดหรือกลุ่มสินค้าที่ซัมซุงขาดศักยภาพในการเป็นผู้นำ เช่น ธุรกิจ

Memory Chip ที่มีวงจรชีวิตสั้น เป็นต้น และเตรียมพร้อมสำหรับการก้าวเข้าสู่อุตสาหกรรมเซมิคอนดักเตอร์จอแอลซีดี เทคโนโลยีส่งสัญญาณเสียงทางระบบโทรศัพท์ Display Drivers และ Chip Sets ซึ่งเป็นเทคโนโลยีหลักในสินค้าชั้นนำทั้งหลายในยุคดิจิทัล

2. เพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต เพื่อให้ต้นทุนของผลิตภัณฑ์ลดลงและสามารถแข่งขันได้ โดยซัมซุงวางแผนเกี่ยวกับต้นทุน คุณภาพ และการวางตลาดผลิตภัณฑ์ใหม่ตั้งแต่ขั้นตอนแรกของการพัฒนาสินค้าใหม่ ซึ่งทำให้ต้นทุนด้านการผลิตลดลงอย่างรวดเร็ว ตัวอย่างเช่น สามารถลดต้นทุนวัตถุดิบของพรีนเตอร์ตัวใหม่ลง 30% สามารถลดขั้นตอนการผลิตกล้องถ่ายภาพวิดีโอแบบพกพา 25% เป็นต้น

3. เปลี่ยนไปใช้ “การสร้างความแตกต่าง” เป็นกลยุทธ์ในการแข่งขัน เพื่อเป็นบันไดสู่การเติบโตครั้งใหม่ โดยตั้งปณิธานว่า “ต่อแต่นี้ไปซัมซุงจะไม่ลอกเลียนแบบสินค้าของผู้อื่นอีก” ซัมซุงลงทุนนับพันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เพื่อวิจัยเทคโนโลยีหลัก (Core Technologies) ที่สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันในระยะยาว นอกจากนี้ยังลงทุนด้านการออกแบบรูปลักษณะของผลิตภัณฑ์ด้วยการว่าจ้างนักวิจัยและนักออกแบบจำนวนมากให้ปฏิบัติงานในศูนย์วิจัยและพัฒนา และศูนย์ออกแบบสินค้าของซัมซุงที่ตั้งอยู่ทั่วโลก รวมทั้งกำหนดตำแหน่ง หัวหน้าเจ้าหน้าที่ออกแบบ (Chief Design Officer) ขึ้น เพื่อส่งสัญญาณที่ชัดเจนไปยังพนักงานทุกคนว่า นักออกแบบก็มีโอกาสไต่เต้าเป็นผู้บริหารระดับสูงสุดของซัมซุงเช่นกัน พร้อมๆ กับเริ่มสร้างแบรนด์ของตนเอง โดยเลือกใช้โทรศัพท์มือถือและทีวีดิจิทัลเป็นสินค้านำร่อง เนื่องจากโทรศัพท์มือถือเป็นอุปกรณ์ที่มนุษย์มักจะนำติดตัวไปด้วยทุกหนแห่ง ในขณะที่ทีวีเป็นศูนย์รวมของครอบครัวในยามพักผ่อน ผู้บริโภคจึงสัมผัสกับแบรนด์ซัมซุงบนสินค้าทั้งสองชนิดวันละ 24 ชั่วโมง ตลอด 7 วันในแต่ละสัปดาห์

## กลไกสนับสนุนกลยุทธ์ใหม่

เพื่อให้การดำเนินกลยุทธ์ “สร้างความแตกต่าง” ซึ่งเป็นกลยุทธ์ใหม่ของซัมซุงประสบความสำเร็จ Yun ได้สร้าง

วัฒนธรรมองค์กรที่เรียกว่า “Paranoid Corporate Culture” ขึ้น ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่ปลูกฝังพนักงานทุกคนให้รู้สึกกังวลตลอดเวลาว่าองค์กรกำลังจะพบกับความล้มเหลว จึงต้องเตรียมพร้อมสำหรับการรับมือกับวิกฤตต่างๆ ด้วยการพัฒนาตนเองอย่างไม่หยุดยั้ง หลักฐานชิ้นหนึ่ง ที่แสดงถึงความมุ่งมั่นทุ่มเทของพนักงานซัมซุงคือ อาคารที่ใช้เป็นสถานที่ทำงานของนักวิจัยที่ชื่อว่า “VIP House” (VIP ย่อมาจาก Value Innovation Program หรือโครงการวิจัยนวัตกรรมที่ทรงคุณค่า) ซึ่งมีทั้งห้องทำงานและห้องพักจำนวนมากให้พนักงานใช้นอนเมื่อไม่สามารถกลับบ้าน เพราะต้องเร่งทำงานให้เสร็จตามกำหนด ปรากฏว่าห้องพักเหล่านี้มีผู้ใช้บริการเต็มตลอดเวลา

### ผลงานของซีอีโอ

ตลอดระยะเวลาที่ Yun ดำรงตำแหน่งซีอีโอของซัมซุงระหว่างปี ค.ศ. 1996 - 2008 องค์กรแห่งนี้ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง กล่าวคือ มีกำไรสุทธิปีละ 5% ติดต่อกันตั้งแต่ปี ค.ศ. 2000 - 2003 ในขณะที่บริษัทชั้นนำของเกาหลีใต้กว่าครึ่งยังสาละวนอยู่กับการแก้ปัญหาที่เกิดจากวิกฤตต้มยำกุ้ง นวัตกรรมสำคัญที่ซัมซุงสร้างขึ้นในยุคของ Yun คือ NAND Memory Chip ซึ่งเป็นชิปที่มีความจุ 8 GB ตัวแรกของโลกที่พัฒนาขึ้นในปีค.ศ. 2004 จุดเด่นของ NAND Memory Chip คือมีความจุสูงในขณะที่ต้นทุนต่อบิต (Cost per Bit) ต่ำ จึงสามารถแข่งขันกับฮาร์ดดิสก์ซึ่งเป็นอุปกรณ์บันทึกข้อมูลแบบแม่เหล็ก (Magnetic Storage Devices) และเป็นชิ้นส่วนสำคัญในเครื่องเล่น MP3 กล้องถ่ายรูปดิจิทัลและ USB Drive นอกจากนี้ ในปี ค.ศ. 2005 ซัมซุงกลายเป็นแบรนด์ที่สถาบัน Interbrand ประเมินว่ามีมูลค่าสูงกว่าแบรนด์อื่น ๆ ที่ โชนี่แจ็งเกิดและติดตลาดโลกมายาวนานกว่า ในปี ค.ศ. 2007 ซัมซุงก็ผงาดขึ้นเป็นบริษัทที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับโทรศัพท์มือถือที่ใหญ่อันดับที่ 2 ของโลกแทนโมโตโรล่า

แนวทางที่ Yun วางรากฐานไว้ได้สร้างความสำเร็จให้ซัมซุงเรื่อยมา ตัวอย่างเช่น ซัมซุงกลายเป็นบริษัทที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับเทคโนโลยีที่มียอดขายสูงที่สุดในโลก (The World’s Largest Technology Company measured by Sales) แทนฮิวเลตต์-แพคการ์ดในปี ค.ศ. 2009 และปัจจุบัน

ชิป A7 ของซัมซุงเป็นอุปกรณ์สำคัญใน iPhone 5S ของแอปเปิล

### Petrobras: ประวัติศาสตร์หน้าใหม่ของ CSR

Petrobras เคยเป็นองค์กรที่ก่อเรื่องอื้อฉาวมากมายเกี่ยวกับการบ่อนทำลายสภาพแวดล้อมของโลก ตัวอย่างเช่น การรั่วของท่อส่งน้ำมันจนทำให้น้ำมันดิบจำนวน 350,000 แกลลอนไหลลงสู่อ่าวกัวนาบารา ซึ่งเป็นสถานที่ท่องเที่ยวชุมชนชาวประมงและที่อยู่อาศัยของพันธุ์พืชและสัตว์ป่า การระเบิด 2 ครั้งที่แท่นขุดเจาะน้ำมัน P-36 มูลค่า 350 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ซึ่งถือเป็นโรงกลั่นลอยน้ำที่ใหญ่ที่สุดในโลก และเป็นสัญลักษณ์ที่แสดงถึงความยิ่งใหญ่ของ Petrobras และบราซิล จนทำให้พนักงาน 11 คนเสียชีวิตและน้ำมันดิบจำนวน 3 แสนแกลลอนไหลลงทะเล เป็นต้น เรื่องอื้อฉาวต่างๆ ทำให้องค์กรต้องเสียค่าปรับจำนวนมาก และถูกสังคมประณามอย่างรุนแรง

Jose Sergio Gabrielli De Azevedo ซึ่งต่อไปผมขอเรียกว่า “Jose” คืออดีตซีอีโอของ Petrobras ที่มีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลง Petrobras จากองค์กรที่ไม่เคยรับผิดชอบต่อสังคมแม้แต่เน้อย ให้เป็นองค์กรต้นแบบของการรับผิดชอบต่อสังคม เนื่องจากได้รับรางวัลด้าน CSR มากมาย เช่น องค์กรที่ได้รับการจัดอันดับสูงสุดด้านความโปร่งใสในการประกอบธุรกิจ (The Global Reporting Initiative’s Highest Rating of Transparency) องค์กรในอุตสาหกรรมน้ำมันที่ครองอันดับหนึ่งด้านความยั่งยืนของสภาพแวดล้อมและชุมชน (The Number One among the World’s Oil and Gas Companies for Sustainability) ฯลฯ

### ปูมหลังของซีอีโอ

ก่อนร่วมงานกับ Petrobras ในตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายการเงินและนักลงทุนสัมพันธ์ (Director of Finance and Investor Relations) ในปี 2003 Jose เป็นศาสตราจารย์ด้านเศรษฐศาสตร์ของ Federal University of Bahia และเป็นนักวิชาการที่สนับสนุนแนวคิดเกี่ยวกับความยั่งยืนของสภาพแวดล้อมและชุมชน รวมทั้งมีประวัติที่โดดเด่นเกี่ยวกับการต่อสู้เพื่อความเป็นธรรมในสังคม มุมมองของ Jose เกี่ยวกับการอนุรักษ์สภาพแวดล้อมคือ “การจัดการ



Jose Orlando Azevedo

PETROBRAS AMERICA PRESIDENT

May, 2009

**Oil Industry in Brazil**



**PETROBRAS**

สิ่งแวดล้อมที่ผิดพลาดเป็นวิธีการดำเนินธุรกิจที่ผิดในมุมมองทางการเงิน แต่สำหรับมุมมองด้านนักลงทุนสัมพันธ์แล้ว การละเลยต่อเสียงเรียกร้องความโปร่งใสในการดำเนินธุรกิจ และความยั่งยืนของสภาพแวดล้อมและชุมชน เป็นการกระทำที่ผิดยิ่งกว่า”

### **พัฒนาองค์กรเพื่อก้าวออกจากวิกฤต**

เมื่อ Jose ก้าวขึ้นเป็นซีอีโอของ Petrobras อย่างเต็มตัวในปีค.ศ. 2005 เขาได้สร้างการเปลี่ยนแปลงสำคัญที่ทำให้องค์กรแห่งนี้กลายเป็นต้นแบบขององค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ดังนี้

1. **เปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรและปรับปรุงการปฏิบัติการ** Jose ผลักดันวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ด้วยการลงทุน 2.5 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ในโครงการด้าน HSE (Health, Safety and Environment) เพื่อกำหนดแนวปฏิบัติต่างๆ ที่ส่งเสริม HSE เช่น การประเมินและบริหารความเสี่ยง การวิเคราะห์อุบัติเหตุ การปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับภาครัฐ เป็นต้น โดย Petrobras กำหนดให้ผู้จัดการทุกคนต้องประเมินผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมของโครงการใหม่ทุกโครงการ

เฝ้าติดตามและลดผลกระทบของกิจกรรมต่างๆ ในความรับผิดชอบต่อสังคม รวมทั้งริเริ่มโครงการใหม่ๆ ที่ส่งเสริมพฤติกรรมอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมให้เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร Jose และผู้บริหารระดับสูงทุกคนได้เข้าร่วมเป็นสมาชิกของทีมตรวจสอบ (Auditing Team) ซึ่งต้องลงพื้นที่ตรวจวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับ HSE ทั้งในโรงกลั่น แท่นขุดเจาะในทะเลและสถานีส่งน้ำมัน รวมทั้งพิจารณารายละเอียดของสินค้าใหม่เพื่อส่งเสริม HSE ให้ดำรงอยู่ในองค์กรอย่างยั่งยืน

2. **ผลักดันให้คู่ค้ามีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อสังคม** ด้วยการเลือกทำธุรกิจกับคู่ค้าเฉพาะรายที่ผ่านเกณฑ์การรับผิดชอบต่อสังคมที่องค์กรกำหนดขึ้น กล่าวคือ Jose ได้สานต่อโครงการ Progefe ซึ่งเป็นโครงการที่ผลักดันให้ซัพพลายเออร์และคู่ค้าทุกรายปฏิบัติตามข้อกำหนด 10 ประการของ Global Compact ซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งขององค์การสหประชาชาติที่ส่งเสริมการรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ พร้อมๆ กับยกระดับงานด้าน HSE และงานด้านการรับผิดชอบต่อสังคมของซัพพลายเออร์และคู่ค้าให้เทียบเท่า Petrobras โดยคู่ค้าทุกรายต้องลงทะเบียนเป็นซัพพลายเออร์ของ Petrobras และยินยอมให้ Petrobras ติดตามและวัดผลวิธีปฏิบัติด้าน HSE เพื่อจัดลำดับ

ซีพีแอลเออร์ดีเด่นจากคะแนนดังกล่าว นอกจากนี้บุคลากรของ Petrobras จะเดินทางไปตรวจประเมินเรื่องดังกล่าวในองค์กรของซีพีแอลเออร์รายสำคัญ หากพบว่าซีพีแอลเออร์รายใดไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน Petrobras จะยุติการซื้อสินค้าและบริการจากซีพีแอลเออร์รายนั้น แต่ก็ให้โอกาสองค์กรเหล่านั้นปรับปรุงเรื่องต่างๆ ให้เป็นไปตามข้อกำหนดของ Petrobras เพื่อที่จะสามารถกลับมาขายสินค้าและบริการให้ Petrobras ได้อีกครั้ง โครงการ Progefe ประสบความสำเร็จอย่างสูง กล่าวคือสามารถเพิ่มจำนวนซีพีแอลเออร์ ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อมจาก 30 รายเป็น 600 รายในเวลาเพียง 4 ปี

## หากพบว่าซีพีแอลเออร์รายใด ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน Petrobras จะยุติการซื้อ สินค้าและบริการจาก ซีพีแอลเออร์รายนั้น

3. พัฒนาพลังงานสะอาด Petrobras ขยายความรับผิดชอบต่อสังคมให้ครอบคลุมการลดการปล่อยคาร์บอนของผลิตภัณฑ์ขององค์กรซึ่งเป็นประเด็นที่สังคมกำลังให้ความสนใจ และส่งผลกระทบต่อการแข่งขันของ Petrobras เนื่องจากประเด็นดังกล่าวสามารถทำให้องค์กรถูกสังคมต่อต้านอย่างรุนแรง หากผลิตและจำหน่ายเชื้อเพลิงที่ทำให้ปริมาณคาร์บอนในบรรยากาศเพิ่มขึ้น หรือทำให้ความสามารถเชิงแข่งขันขององค์กรเพิ่มขึ้น หากสามารถเป็นผู้นำในการผลิตและจำหน่ายเชื้อเพลิงที่ไม่ก่อให้เกิดมลภาวะ เช่น Biofuel หรือเชื้อเพลิง

ชีวภาพ เป็นต้น Petrobras ตั้งเป้าหมายว่าจะเป็นผู้นำด้านพลังงานชีวภาพของโลก โดยลงทุนจำนวน 1.5 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ในการวิจัยและพัฒนาพลังงานชีวภาพยุคที่ 2 (Second-generation Biofuel) เช่น เอทานอลที่ผลิตจากขยะของผลผลิตทางการเกษตร (Agribusiness Waste) เป็นต้น พลังงานชีวภาพรุ่นที่ 2 ถือเป็นก้าวต่อไปของพลังงานชีวภาพ ในยุคปัจจุบันที่ผลิตจากผลผลิตทางการเกษตร เนื่องจากพลังงานชีวภาพยุคที่ 2 ผลิตจากขยะจึงไม่เป็นการแย่งอาหารที่มนุษย์บริโภค

Jose เป็นซีอีโอที่ประสบความสำเร็จสูงที่สุดใน Petrobras เขาดำรงตำแหน่งดังกล่าวระหว่างปี ค.ศ. 2005 - 2012 ซึ่งเป็นการดำรงตำแหน่งที่ยาวนานกว่าซีอีโอทุกคนในประวัติศาสตร์ขององค์กรนี้ และได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านพลังงานและการเงิน รวมทั้งได้รับรางวัลด้านผู้นำจำนวนมาก เช่น ผู้บริหารองค์กรพลังงานแห่งปี ค.ศ. 2007 (Energy Executive of the Year) เป็นต้น นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ใน Petrobras ที่ริเริ่มโดย Jose ประสบความสำเร็จอย่างสูง และทำให้ Petrobras ได้รับการยอมรับในวงกว้างในเวลาต่อมา ตัวอย่างเช่น ได้รับการยกย่องจาก Management and Excellence ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาในสเปนว่าเป็นองค์กร ในอุตสาหกรรมน้ำมันที่ยึดมั่นในความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อมมากที่สุดในโลก (The World's Most Sustainable Oil Company) ได้รับการคัดเลือกจากสถาบันความโปร่งใสระหว่างประเทศ (Transparency International) ให้เป็น 1 ใน 42 องค์กรที่บริหารจัดการด้วยความโปร่งใสในระดับสูง

(ต่อฉบับหน้า)

ภาพจาก : <http://image.slidesharecdn.com/04-05-2009-presentationofpetrobrasamericapresidentjoseorlandoazevedo-otc-offshoretechnologyconferenceinhouston-usa-100521133738-phpapp01/95/04052009-presentation-of-petrobras-america-president-jose-orlando-azevedo-otc-offshore-technology-conference-in-houston-usa-1-728.jpg?cb=1274467092>

# ผู้นำกับการรักษาศีล 5 (ตอนจบ)

ศศิกา ปริญญา-  
Sasipap@gmail.com

## ศีลข้อที่สอง อทินนา เวรมณี

ศีลข้อนี้เป็นเจตนาที่จะงดเว้นการถือเอาทรัพย์สินที่เจ้าของไม่ได้ให้ ของใดก็ตามที่เจ้าของหวงแหน ไม่หวังเหนี่ยวมาเป็นของตนด้วยกลอุบายใดๆ ด้วยมีปัญญาที่เข้าใจว่าผู้สร้างงานย่อมต้องใช้ความรู้ความสามารถทุ่มเทในการทำงาน การที่ผลงานของตนถูกผู้ที่ไม่เห็นอกว่านำไปเป็นผลงานโดยไม่ยกย่องชมเชยหรือแบ่งปันความสำเร็จ ย่อมทำให้เจ้าของผลงานเจ็บใจได้ ถึงแม้การละเมิดศีลข้อนี้อาจจะเห็นไม่ชัดเจนนักในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จุดสำคัญคือการยอมรับและประเมินให้ความดีความชอบตามผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความยุติธรรม หรือภาษาบ้านๆ ที่บอกว่าไม่ขโมยผลงานลูกน้องหรือคนอื่นมาเป็นของตนเอง รวมถึงการสร้างหลักฐานปลอมเพื่อใช้อ้างอิงผลงาน ดังนั้น การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความยุติธรรมและโปร่งใสจะช่วยลดโอกาสการผิดศีลในข้อนี้ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารที่ผิดศีลข้อที่สองจะนำไปสู่การบ่อนทำลายชื่อเสียงของตนเองที่สะสมมาตลอดชีวิตการทำงานหากเคราะห์ร้ายมีการตรวจสอบเรื่องการทุจริต ถึงแม้ตรวจสอบไม่พบก็จะกลายเป็นชื่อเสียงในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน รวมถึงเสียสมาธิในการทำงานเนื่องจากส่วนหนึ่งต้องไขว่ไปกับการระมัดระวังว่าจะถูกผู้อื่นหักหลังเข้าข้าง มีความไม่ไว้วางใจในผู้อื่นว่าจะเปิดเผยความลับของตน

## ศีลข้อที่สาม กาเมสุมิจจาธา เวรมณี

ศีลข้อนี้เป็นเจตนาที่จะงดเว้นการประพฤติผิดในกาม เป็นเจตนาที่จะไม่ทำผิดในเรื่องเพศทั้งกาย วาจา ใจ ซึ่งการจะพิจารณาว่าบุคคลใดได้ทำผิดศีลหรือไม่จะพิจารณาที่ประเภทของบุคคลที่ไม่ควรเข้าไปมีสัมพันธทางเพศด้วย หรือจัดเป็น “บุคคลต้องห้าม” ถ้าเข้าไปยุ่งเกี่ยวแล้วจะมีผลให้เกิดความเสื่อม ได้แก่ (1) หญิงที่มีผู้รักษา มีผู้ปกครอง คู่หมั้นคู่ครอง หรือหวงแหนอยู่ด้วยความรักความเมตตา เช่น มารดาบิดา ญาติ เชื้อชาติ รวมถึงหญิงผู้มีธรรมรักษา (2) หญิงที่จารีตห้าม ได้แก่ หญิงที่เป็นสายเลือดใกล้ชิด และหญิงที่อยู่ในเพศพรหมจรรย์

\*วิทยากรที่ปรึกษาอิสระ

(3) หญิงที่มีสามีทั้งพฤติกรรมและนิสัย หญิงกลุ่มนี้ยังรวมไปถึงหญิงที่เป็นลูกจ้างของชายต่อมาได้กลายเป็นภรรยาของเจ้านายในระหว่างที่เธอยังเป็นภรรยาของใครบางคนไม่ว่าจะสมยอมหรือไม่ก็ตาม หรือหญิงที่ยอมเป็นภรรยาเพราะหวังทรัพย์สิน เครื่องนุ่งห่ม หรือความสะดวกสบายต่างๆ ทั้งที่ยังเป็นภรรยาคนอื่นอยู่

เหตุที่การล่วงละเมิดศีลข้อสามนี้เป็นบาปเพราะถือเป็นการเบียดเบียนใจทุกคนที่เกี่ยวข้องทั้งภรรยาที่ถูกต้องตามกฎหมาย หญิงที่ล่วงละเมิดไม่ว่าจะอยู่ในสถานภาพใดก็ตาม ในกรณีของผู้บังคับบัญชาที่ฉวยโอกาสใช้ประสบการณ์ชีวิตที่โชกโชกนวลหล่อหลอมหญิงสาวที่มีประสบการณ์น้อย หลงเชื่อผู้อื่นได้ง่าย ก็เป็นบาปที่หนักยิ่งขึ้นไปอีก ในกรณีของนายหญิงที่ล่วงละเมิดทางเพศกับลูกน้องชายที่มีครอบครัวแล้ว โดยมีเจตนาแย่งชิงเขามา ก็จะเป็นการผิดศีลข้อที่สองที่เบียดเบียนของรักหรือทรัพย์สินของผู้อื่นโดยที่เจ้าของไม่เต็มใจ อย่างไรก็ตาม คำสอนเดิมมุ่งหมายที่กลุ่มสงฆ์เป็นหลัก แต่ในปัจจุบันเราก็อาจต้องยอมรับว่าเพศชายก็สามารถตกอยู่ในภาวะเสี่ยงของการคุกคามทางเพศ (Sexual Harassment) ได้เช่นเดียวกับผู้หญิงซึ่งก็จะต้องกลับไปดูที่เจตนาต้นทางของการกระทำ

ผู้บริหารที่วางตัวเป็นสมภารกินไกวัดหรือพูดจาทะแยมให้ลูกน้องผู้หญิงเกิดความอับอายย่อมถือเป็นการไม่สำคัญทั้งสิ้น และจะยิ่งเป็นบาปเมื่อมุ่งบังคับโดยอ้างถึงอำนาจในการให้คุณให้โทษ ความก้าวหน้าในอาชีพทำให้ผู้หญิงต้องตัดสินใจแบบยอมจำนน โดยเฉพาะในสังคมไทยเมื่อเกิดประเด็นขู่สาวขึ้นมาฝ่ายหญิงมักตกเป็นฝ่ายเสียเปรียบไม่ว่าจะในกรณีใด ๆ ก็ตาม ถึงแม้บทลงโทษผู้บริหารในเรื่องนี้มีปรากฏอยู่น้อยมากทั้งในกฎหมายไทยและกฎระเบียบของบริษัท แต่ปัจจุบันเทคโนโลยีการอัดคลิปวิดีโอก็อาจเป็นการประจานพฤติกรรมที่เสื่อมเสียของผู้บริหารให้ได้อย่างกันไปอีกนาน เพราะเรื่องแบบนี้เป็นเรื่องสนุกปากของชาวบ้านมากที่สุดในบรรดาศีลห้าข้อ

### ศีลข้อที่สี่ มุสาวาทา เจรรมณี

ศีลข้อนี้เป็นเจตนาที่จะงดเว้นการแสดงคำเท็จไม่จริง ขอบเขตของศีลข้อนี้ไม่ได้ครอบคลุมเฉพาะการพูดเท่านั้นแต่ยังรวมถึงการใช้อวัยวะใดของร่างกายสื่อความให้



ผู้อื่นเข้าใจผิดไปจากความจริง เช่น การเขียน ภาษากาย ภาษาสัญญาณ รวมถึงการกล่าวเท็จในทางอ้อมได้แก่ การพูดเสียดแทง กระทบกระทั่งแตกดิน การพูดประชด การพูดด่า การพูดหยาบคาย การพูดคะนองวาจา การพูดสลับปลับ การรับคำผู้อื่นไว้เป็นมั่นเหมาะแต่ภายหลังกลับใจไม่ทำตามที่รับคำนั้น การให้สัตย์ปฏิญาณไว้แต่ไม่ปฏิบัติตาม และการรับปากไว้แต่กลับใจคืนคำไม่ทำตามที่รับปาก

“คำพูด” เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นอย่างยิ่งทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพราะการทำทบาทดูแล ปกครอง มอบหมาย กำกับ ตรวจสอบ ประเมินผล และสอนงาน ต่างเป็นงานบริหารที่ต้องใช้คำพูดเป็นพื้นฐานการสื่อสารทั้งสิ้น หลวงพ่อทูลจิตปปัญโญ ได้เขียนอธิบายเกี่ยวกับศีลข้อที่สี่ได้น่าสนใจว่า “คำพูดเป็นสื่อที่บอบบาง ต้องระวังเป็นพิเศษ อย่าพูดด้วยมานะทิฎฐิ ว่าเราดีกว่าเขา เรามีฐานะมั่นคงกว่าเขา เราดีกว่าเขา เรามีตำแหน่งหน้าที่การงานดีกว่าเขา เรามีชาติตระกูลดีกว่าเขา เราเป็นผู้บังคับบัญชาเขา อยากพูดอย่างไรก็พูดไปตามชอบใจ อยากพูดดูด่าอย่างไรกับใคร ก็ใช้อำนาจ



ถึงผู้น้อยเขาไม่มีโอกาส  
ตอบโต้ก็ตาม แต่อย่าลืมว่า  
ผู้น้อยก็มีหัวใจที่เต็มไปด้วย  
ด้วยกิเลสเหมือนกัน  
มีความโกรธ มีความเกลียด  
ผู้ใหญ่ได้เหมือนกัน

ของตัวเองพูดไปโดยไม่เกรงกลัวต่อใครทั้งสิ้น โบราณว่า  
“เท่าช้างเหยียบปากนก” ก็เป็นในลักษณะนี้ นี่เรียกว่า  
คนหลงในมานะทิฏฐิของตัวเอง ถึงผู้น้อยเขาไม่มีโอกาส  
ตอบโต้ก็ตาม แต่อย่าลืมว่าผู้น้อยก็มีหัวใจที่เต็มไปด้วยกิเลส  
เหมือนกัน มีความโกรธ มีความเกลียดผู้ใหญได้เหมือนกัน

แม้เคยแสดงกริยาในความรักความเคารพต่อกัน  
และเชื่อถือต่อกันมายาวนานก็ตาม ความรู้สึกทั้งหมดนี้ก็หมด  
สภาพไป ถึงจะมีภาระหน้าที่พูดคุยกัน ก็ไม่สนิทสนมเหมือน  
ที่เคยเป็นมา ถึงจะมีกริยาออกมาในทางที่ดีต่อกันอยู่  
ก็ตาม แต่ส่วนตัว อภิกิริยาที่เจ็บใจฝังลึกๆในความรู้สึกนั้น  
ยังมีอยู่ ลึกวันหนึ่งก็จะหาช่องทางระบายอารมณ์แห่ง  
ความแค้นนี้ออกไปให้ได้ จะเฟ่งเล็งหาจุดอ่อนซึ่งกันและกัน  
ออกมาตอบโต้กัน ถ้าพูดต่อหน้าไม่ได้ก็ต้องพูดลับหลัง  
ในที่สุดก็กลายเป็นความพยาบาทอาฆาตจองเวรต่อกันไปไม่มี  
ที่สิ้นสุด”

ผู้อ่านอาจมีความอึดอัดใจว่าแล้วผู้บริหารจะพูดอะไร  
ได้บ้าง เพราะการใช้คำพูดเหมือนงานศิลปะ เพราะคำพูด  
ที่ตรงเกินไปย่อมอาจเป็นอาวุธทำลายน้ำใจคนได้ โดยเฉพาะ

เมื่อต้องมีการให้ภาพสะท้อนผลงาน (Giving Feedback)  
ในช่วงการประเมินผลงาน ดังนั้น จึงกรณียกเว้นการใช้  
คำพูดที่ไม่เป็นมุสาวาทาในลักษณะต่อไปนี้

- ถ้าเป็นคำกล่าวที่เขาใช้กันเป็นธรรมเนียมปฏิบัติ  
ใช้กันจนเป็นความเคยชิน หรือเป็นโฆรทางโลก การแสดง  
คำนั้นถือว่าไม่จัดเป็นมุสาวาทา
- ถ้าเล่านิทาน นิยาย หรือเรื่องแต่งต่างๆ ตามที่  
ได้ดูได้ยินมา แม้เรื่องนั้นจะไม่จริง การเล่าก็ไม่ได้ชื่อว่า  
มุสาวาทา
- ถ้าสำคัญผิด พูดด้วยความเข้าใจผิด แต่คิดว่า  
เข้าใจถูก อาจเป็นการได้ยินเรื่องราวต่างๆ แล้วนำมา  
ถ่ายทอดต่อตามที่จำได้ แต่เนื่องจากจำผิดจึงบอกเรื่อง  
ไม่จริงออกไป เพราะเจตนาไม่มีการแสดง จึงไม่เข้าข่ายเป็น  
มุสาวาทา ข้อนี้รวมถึงการบอกข้อมูลผิดเนื่องจากความ  
เข้าใจผิดด้วย
- ถ้าปลั่งปากพูดหรือพูดด้วยความเคยปาก  
(ปลั่งปาก เป็นอาการลืมหืมตัวลั้งผลอตตามจริตหรือความ  
เคยชินของผู้พูดต่างกับการ “คะนองปาก” ที่มีเจตนาจะพูด)

เมื่อมีการพูดคุยเกี่ยวกับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ผู้บริหารไม่ควรพูดให้  
ความหวังลมๆ แล้งๆ เพื่อหลอกล่อให้พนักงานเกิดแรงจูงใจ และ  
ไม่ควรสัญญาในสิ่งที่ท่านก็ไม่แน่ใจ

ผู้บริหารที่ตระหนักดีถึงคุณและโทษของคำพูด ย่อมพิจารณาเลือกใช้คำพูดในการแสดงออกถึงอารมณ์  
และข้อเท็จจริงได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์โดยตั้งวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนว่าต้องการผลลัพธ์เพื่ออะไร เช่น  
เพื่อสร้างสัมพันธภาพ ชี้แจงข้อมูล ส่งสัญญาณดำเนินการ สอบถามความคิดเห็นฯ นอกจากการสนทนา  
ในชีวิตประจำวันของระหว่างการทำงานและการประเมินผลงานแล้ว เมื่อมีการพูดคุยเกี่ยวกับการเลื่อนขั้น  
เลื่อนตำแหน่งผู้บริหารไม่ควรพูดให้ความหวังลมๆ แล้งๆ เพื่อหลอกล่อให้พนักงานเกิดแรงจูงใจ และ  
ไม่ควรสัญญาในสิ่งที่ท่านก็ไม่แน่ใจเช่น การขึ้นเงินเดือน การจ่ายโบนัส เพราะถ้าผลที่ออกมาไม่เป็นไป  
ตามคำพูด ที่ท่านบอกทีมงานไว้ ผู้ที่เสียหายจะกลายเป็นผู้บริหารนั่นเอง

### ศีลข้อที่ห้า สุราเมรัยมิชฌปมาทักฎฐานา เวรมณี

ศีลข้อนี้เป็นเจตนาที่จะงดเว้นการดื่มสุราเมรัย ที่เป็นต้นเหตุแห่งความประมาทได้ รวมถึงยังเป็นการ  
งดเว้นการเบียดเบียนตนเองอีกด้วย ศีลข้อนี้อาจไม่กระทบต่อการบริหารทีมงานมากนัก ช้ำยังมีผู้ใช้อ้างว่า  
สุราเป็นเครื่องมือรับน้องเชื่อมสัมพันธภาพที่ดีภายในทีมงานอีกด้วย แต่ไม่ควรลืมนึกว่าการเมินเมาจนขาดสติ  
แล้วอาจนำไปสู่การเบียดเบียนผู้อื่นและตนเองให้เดือดร้อนจนเสียความน่าเชื่อถือ หรือเสียชีวิตได้

### การสร้างบรรยากาศศัลหัทธาธิรักษายใจ

ในมุมมองของผู้เขียนแม้การรักษาศัลหัทธาธิจะเป็นเรื่องส่วนบุคคลขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะมีสัมมาทิฐิ  
เป็นพื้นฐานที่ดีแต่ถ้าองค์กรได้นำศัลหัทธาธิมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลตั้งแต่การสรรหา  
คัดเลือกผู้บริหารที่สามารถคัดกรองคนดีให้มาเป็นผู้บริหาร การพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อส่งเสริมระดับ E.Q.  
(Emotional Quotient) และD.Q.(Dharma Quotient) เสริมความสามารถด้านการบริหารจัดการ รวมถึง  
การสร้างกิจกรรมกระตุ้นบรรยากาศการคิดดี พูดดี ทำดีโดยให้ผู้นำเป็นต้นแบบของการรักษาศัลหัทธาธิ การจัดให้  
โค้ชสำหรับผู้บริหารเพื่อพัฒนามุมมองทั้งด้านงานและการปรับตัวให้สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร เป็นต้น  
กิจกรรมเหล่านี้ย่อมจะช่วยหล่อหลอมให้เกิดพลังบวกในองค์กร บุคลากรรับรู้ได้ถึงภาวะผู้นำที่มีเมตตา  
และการเป็นต้นแบบของผู้มีธรรมะในหัวใจเป็นปกติ ที่สำคัญไปกว่านั้นคือการพัฒนากระบวนการบริหารทรัพยากร  
บุคคลให้สอดคล้องกับธรรมเนียมนโยบายที่เกณฑ์การพิจารณาต่างๆ ต้องมีความยุติธรรมโปร่งใส สร้างกำลังใจ  
และคืนความสุขให้คนส่วนใหญ่ในองค์กร

หนังสืออ้างอิง หลวงพ่อทูล ขิปปปัญญา. สัมมาทิฐิ. กรุงเทพฯ อมรินทร์ธรรมะ, 2552

ศีลปาโล. ศีลห้า ฉบับคู่มือรักษาศีล. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์อมรินทร์, 2548





Productivity World

# Strategic Planning

Illustrate by Chavisa C.

OCCIDENS

SEPTENTRIO

MERCIDIES

ORIENTIS

# จัดการนวัตกรรมให้ยั่งยืน

ปรีดา ยิงสุขสภาพ\*  
Preeda@bedo.or.th

42  
Productivity World

วันนี้ ผู้เขียนดีใจที่เห็นบริษัทให้ความสนใจกับการทำนวัตกรรมเพิ่มมากขึ้น และดีใจที่เห็นผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องของการจัดการนวัตกรรมมีมากขึ้นกว่าเมื่อสิบห้าปีก่อนหลายเท่าตัว แม้ว่า ความรู้ความเข้าใจของบริษัท หรือของผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้น อาจจะมีดีบ้างถูกบ้าง ผู้เขียนถือว่าเป็นการฝึกปฏิบัติภาคสนาม ยิ่งทำพียงบ่อยๆ นวัตกรรมจะยิ่งคล่องมือ

เพราะการจัดการนวัตกรรม ณ เวลານี้ในระดับสากล เป็นเรื่องของ “ทักษะ” ครบ ซึ่งหมายถึง ต้องเรียนรู้ด้วยตนเอง ทดลอง ลงมือทำเอง เมื่อผิดพลาดหรือสำเร็จก็แล้วแต่ จะต้องนำบทเรียนเหล่านั้น หวนกลับมาเป็นประสบการณ์ในการทำงานนวัตกรรมครั้งใหม่ต่อไป ตรงนี้เองที่นวัตกรรมทำให้เกิดแขนงวิชาใหม่ถึง 2 สาขา คือ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

ซึ่งถ้าหากท่านผู้อ่านพิจารณาให้ดีจะเข้าใจว่า นวัตกรรมเป็นเรื่องของการปฏิบัติ เมื่อมีการลงมือทำ

ก็จะเกิดความรู้ใหม่ขึ้น หมุนไปเรื่อย ๆ ดังนั้น หากองค์กรจัดการนวัตกรรมได้ดี ก็เท่ากับองค์กรนั้นจัดการความรู้ได้ดี และองค์กรนั้นก็จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วย นวัตกรรมสำหรับผู้เขียน จึงเป็นทั้งเหตุ (cause) เป็นทั้งผล (effect) และยังเป็นกระบวนการ (process) ที่ต้องการการบริหารจัดการ (manage) อีกด้วย หลายองค์กรตกหลุมพรางของนวัตกรรม ตรงการจัดการประกวดแข่งขันไอเดียนวัตกรรมกันภายใน เมื่อเบือแล้วก็หันมาหาความร่วมมือกับภายนอก ซึ่งก็ดีครับ ในแง่การประชาสัมพันธ์ สร้างภาพลักษณ์ สร้างความร่วมมือ แต่ในระยะยาว ถ้ายึดมั่นเกินไปไม่ใช่เรื่องดี

นวัตกรรมดี ๆ ในโลกนี้ ไม่ค่อยเกิดจากการประกวดนะครับ ผู้เขียนจึงเห็นว่า ยิ่งทำไปจนเคยชิน พนักงานจะค่อย ๆ หดไฟไปในที่สุด เพราะธรรมชาติของผู้ปฏิบัติงานคือ ทำงานประจำในหน้าที่ ไม่เหมือนนักวิจัยในมหาวิทยาลัยนะครับ ที่จะได้มีเวลาไปคิดวิจัยกันได้ตลอดปี เพราะนั่นเป็นงานเป็นหน้าที่ของกรวิจัยครับ

\*ผู้อำนวยการอาวุโส  
สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ (องค์การมหาชน)



เมื่อสภาพบังคับของชีวิตคนทำงานต่างกัน การจะหวังให้ทำงานในรูปแบบที่คล้ายคลึงกัน ผู้เขียนจึงคิดว่า น่าจะผิดพลาดผิดตัวไปเสียหน่อย จึงควรย้อนกลับมาที่หัวข้อว่า เราจะทำอย่างไรให้การจัดการนวัตกรรมในบริษัท หรือในองค์กรของเรายั่งยืน (Sustainable Innovation Management)

ผู้เขียนเห็นว่า การจะทำนวัตกรรมให้ยั่งยืนได้ ผู้ทำควรนึกถึงอย่างน้อย 3 มิติ



การทำนวัตกรรม หรือ การสร้างสินค้าและบริการใหม่ โดยคำนึงถึงแต่เรื่องผลกำไรต่อบริษัทเพียงอย่างเดียวเท่านั้น ไม่เพียงพอที่จะทำให้เป็นการจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืนได้ แน่แน่นอนว่า กำไรคือปัจจัยสำคัญต่อการอยู่รอดและเติบโตของบริษัท เรื่องนี้ผู้เขียนเห็นด้วยอย่างยิ่ง แต่หากเรามุ่งเน้นแต่ผลกำไรโดยขาดการคำนึงอีกสองมิติ ซ้ำๆ ขวา ก็จะทำให้กลายเป็นองค์กรที่ร่ำรวยได้เหมือนกัน แต่พนักงานอาจไม่มีความสุข และสังคมก็ไม่นิยมเท่าที่ควร การสร้างสมดุลระหว่างผลกำไร กับผลประโยชน์อีกสองด้านนั้น เป็นเรื่องสำหรับผู้บริหารระดับสูงจะต้องคำนึงถึงอย่างรอบคอบ บางทีการได้ผลกำไรที่น้อยลง อาจรักษาสมดุลดีขึ้นก็ได้ ผู้เขียนมีความเชื่อมั่นว่า โลกของเราได้พัฒนาเกินมาไกลกว่าที่บริษัทจะมานั่งคิดถึงแต่เรื่องของผลกำไรเพียงอย่างเดียวอีกต่อไป

ประการต่อมา ผู้เขียนเน้นย้ำมาโดยตลอดเวลว่า สิ่งที่สำคัญสำหรับนวัตกรรมมากที่สุดก็คือ “คน” ปราศจากคนที่คิด ปราศจากคนที่ทำ ก็ไม่มีสิ่งที่เรียกว่า “นวัตกรรม” เป็นอันขาด ดังนั้น บริษัทและ

องค์กรก็ต้องคำนึงถึงด้วยว่า จะทำอะไรให้พนักงานเองได้รับประโยชน์ไปกับการสร้างนวัตกรรมด้วย ในมิติที่แคบ ผู้เขียนกำลังพูดถึงเรื่องของการแบ่งปันผลประโยชน์อย่างเท่าเทียมและเหมาะสม ในบริษัทชั้นนำของประเทศที่พัฒนาแล้ว เรื่องนี้มีความชัดเจนมาก ใครเป็นต้นคิดสร้างสรรค์ไอเดียนวัตกรรม จะมีการดูแลอย่างเป็นระบบ เป็นเรื่องเป็นราว ผู้คิดจะได้รับการบันทึกว่าเป็น ผู้ประดิษฐ์ (inventor) โดยบริษัทจะเป็นเจ้าของ (assignee) สิ่งประดิษฐ์หรือไอเดียนวัตกรรมนั้นในทางนิติบัญญัติ

กรณีที่บริษัทสามารถพัฒนาสินค้าใหม่จากความคิดตรงนั้น แล้วขายได้เป็นเรื่องเป็นราว เขาจะมีการแบ่งปันผลประโยชน์ในรูปแบบของเงินรายได้ที่มีสัดส่วนแตกต่างกันไปตามแต่ละบริษัท เช่น ร้อยละ 0.5 - 1 จากยอดขาย เพิ่มขึ้นนอกเหนือจากเงินเดือนที่ได้รับตามปกติ และจะให้ตลอดเวลาที่ยังดำเนินการผลิตสินค้านั้นอยู่ แม้ว่าพนักงานคนนั้นอาจจะเกษียณหรือลาออกไปแล้วก็ตาม อันนั้นว่ากันตามระดับความเจริญก้าวหน้าของเขา เมื่อเขาก้าวหน้ามากก็สามารถกระจายผลประโยชน์ที่เหมาะสมให้แก่พนักงานได้ ซึ่งเราเรียนรู้ได้แต่ไม่จำเป็นต้องลอกทุกอย่าง ถ้าเป็นไทยแลนด์ดินแดนที่กำลังสร้างเนื้อสร้างตัว เราคงไม่ต้องถึงกับเขาอย่างเขา เพียงแต่ปรับปรุงประยุกต์บ้างก็อาจจะดีพอ เช่น การให้เงินรางวัลปลายปีเพิ่มจากโบนัสปกติ การบันทึกประวัติความสำเร็จของพนักงานโดยให้มีผลต่อการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหรือเลื่อนเงินเดือน ซึ่งตรงนี้คนที่ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการนวัตกรรม ควรที่จะหารือกับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เสียให้ดีด้วย ตกลงกันให้ได้เสียก่อนที่จะเริ่มโครงการ เพื่อไม่ให้เกิดความได้เปรียบเสียเปรียบในภายหลัง

ผู้เขียนเคยเห็นบริษัทบางแห่งให้ประโยชน์ตอบแทนพนักงานในแบบที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ตัวเครื่องบินเดินทางพร้อมที่พัก หรือ voucher ห้องพักในโรงแรมสามสี่ดาว วันหยุดพักผ่อนประจำปีเพิ่มพิเศษ ฯลฯ อันนี้แล้วแต่กลยุทธ์ของแต่ละบริษัท เหนือสิ่งอื่นใดผู้เขียนเชื่อว่า การทำนวัตกรรมสำหรับบริษัทหรือองค์กรนั้น ไม่ควรที่จะบีบคั้นกัน แต่ควรค่อยๆ สร้างพัฒนาการ

ให้พนักงานเขาได้เรียนรู้ด้วยตนเอง แล้วเข้าใจในที่สุดว่า “นวัตกรรมเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กร”

เมื่อนั้น องค์กรก็ไม่ต้องมานั่งส่งเสริมการทำนวัตกรรมแล้ว แต่เอาเวลาไปสร้างไปพัฒนาระบบการบริหารจัดการนวัตกรรมที่ดีจะมีประสิทธิภาพมากกว่า มิติสุดท้ายที่ควรจะต้องคำนึงถึงอย่างยิ่งคือ เรื่องของสังคม การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ออกมาได้ บางครั้งอาจส่งผลเสียต่อสังคมโดยที่เราเองก็คาดไม่ถึงเหมือนกัน ก็เป็นไปได้ และอาจทำให้กระแสการตอบรับต่อนวัตกรรมนั้น พลิกกลับมาเป็นต่อต้านไม่ยอมรับได้ หรือต่อให้หากไม่มีผลเสียแบบที่ว่ามาเลยก็ตามแต่ การทำนวัตกรรมโดยละเลยมิติเชิงสังคม ก็เป็นอะไรที่ไม่ยั่งยืนอยู่ดี เพราะบริษัทจะอยู่ได้ก็ต้องมีสังคมอุปถัมภ์และสนับสนุน ถ้าสังคมไม่ยอมรับบริษัทก็จะประสบปัญหาที่ลำบากอย่างยิ่ง ด้วยเหตุนี้ การพิจารณาถึงประโยชน์ต่อสังคมจึงเป็นสิ่งที่บริษัทควรมองให้ดีด้วย จริงอยู่ว่า อาจจะไม่ใช่เรื่องที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจขององค์กรโดยตรง แต่การคำนึงถึงผู้อื่น จะอย่างไรโดยเนื้อแท้แล้วเป็นสิ่งดีที่บริษัทควรกระทำ

ผู้เขียนขอเพิ่มเติมว่า อย่าสับสนเรื่องนี้กับ CSR เพราะผู้เขียนตั้งใจให้หมายถึง การคำนึงถึงผลกระทบต่อชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อม ฯลฯ จากการผลิตสินค้าหรือบริการใหม่ของบริษัท ถ้าหากมีผลกระทบในแง่ลบ เราควรจะจัดการอย่างไร ไม่ใช่เรื่องของการสร้างฝ่ายปลูกป่า แจกผ้าห่ม ส่งมอบแท่งค้ำน้ำ ฯลฯ อันนั้นคนละเรื่องกันเลย หากบริษัทสามารถมองมุมมองให้ครบถ้วนได้ทั้งสามมิติอย่างนี้ ก็การันตีได้ระดับหนึ่งแล้วว่า ท่านทำนวัตกรรมแบบไม่เจ็ร้อยเปอร์เซ็นต์หมดแน่นอน เพราะมีประโยชน์ถึง 3 ข้อที่ได้ ต่อให้ทำออกมาแล้วขายไม่ออก แต่พนักงานก็ยังสามารถเกิดการพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้ บ่มเพาะประสบการณ์ขึ้นไปอีกระดับ หรือสังคมอาจได้ประโยชน์บางอย่าง ดังนั้น จะว่าไปก็ไม่ถึงกับขาดทุนจนหมดตัว อีกประเด็นที่ผู้เขียนขอฝากไว้ให้ผู้อ่านพิจารณาในการจัดการนวัตกรรมให้ยั่งยืนคือ ขอให้มองนวัตกรรมเป็นกระบวนการ (innovation as a process) ซึ่งต้องยุ่งเกี่ยวกับคนจำนวนมาก คนที่ทำงานด้านนวัตกรรม จึงควรที่จะให้ความสำคัญกับการสร้าง

## ถ้าทำได้แบบนี้ ความยั่งยืน ก็จะเกิด นวัตกรรมก็จะค่อยๆ หลั่งไหลออกมาไม่หยุด

ปฏิสัมพันธ์ (interaction) กับทุกคนในองค์กรและคนนอกองค์กรให้ดี การเอาใจใส่คนในมากเกินไป อาจทำให้ขาดมุมมองที่กว้าง ส่วนการเอาใจใส่แต่กับคนข้างนอก ก็อาจทำให้คนในงอนและไม่ยอมร่วมมือได้ในระยะยาว เจ้าหน้าที่นวัตกรรม (innovation officer) ต้องรายงานข้อเท็จจริงต่อผู้บริหารอย่างที่มีมันเป็นไปจริงๆ จะต้องตรงไปตรงมาอย่างยิ่ง ไม่ควรสร้างภาพ

ผู้เขียนเห็นมาเยอะมาก ที่พนักงานในบริษัท โดยเฉพาะหน่วยสนับสนุนด้านนวัตกรรม นิยมการสร้างภาพโดยการทำให้งานออกมาดูดี เชิญซีอีโอมาเปิดงานให้โอวาท มีความร่วมมือกับภายนอกหลายหน่วยงาน ฯลฯ ทำอย่างนั้นไปเรื่อยๆ เอะครับ แล้วสักวันเพื่อนพนักงานของท่านก็จะจับได้ว่า สิ่งที่ท่านให้เขาทำนั้นไปๆ มาๆ มีแต่ผลงานของท่าน กลายเป็นแค่งานของท่าน แล้วเขาก็จะหันหลังถวายเป็นตัวเอง ดังนั้น การจัดการนวัตกรรมที่ดี จึงไม่ต้องการการ “ตีปี๊บ” พร้อม “ปลุกผักชี” จริงอยู่ว่าตอนเริ่มแรกจะโปรโมทงานนวัตกรรมในองค์กรก็ควรตีปี๊บกันดังๆ บ้าง เพื่อให้พนักงานตื่นตื่นและตื่นตัว แต่ไม่ควรทำบ่อยและไม่ควรอย่างยิ่งที่จะทำกันจนเป็นปกติ ยกเว้นหากต้องการให้มีอีเว้นท์ประจำปีเอาไว้เจอหน้าเจอตาสังสรรค์พร้อมนำเสนอปีละหนสองหน อย่างนี้ก็ได้ แต่อย่าให้เพื่อนพนักงานเขาเกิดความรู้สึกได้ว่า นั่นงานได้หน้าของท่านคนเดียว เป็นอย่างนั้นเมื่อไร นวัตกรรมจบเห่

ดังนั้น การจะทำนวัตกรรมให้ราบรื่นได้ เจ้าหน้าที่ด้านนวัตกรรมนั้น จะเป็นกลุ่มคนที่สมควรจะเหนื่อยมาก ทำงานหนักมาก ถึงขนาดควรรู้จักคน

ในองค์กรอย่างกว้างขวางมากกว่า HR ด้วยซ้ำไป ต้องถึงขนาดทำตัวเป็นกาวเชื่อมประสานคนให้เป็นเนื้อเดียวกัน แล้วรีดเอาผลผลิตนวัตกรรมออกมาอย่างเป็นธรรมชาติ ที่ผู้เขียนกล่าวมาดูเหมือนง่าย ความจริงแล้วในทางปฏิบัติมัน สุดแล้วแต่ฝีมือของคนทำงาน ซึ่งต้องทำงานหนักอย่างยิ่ง เพื่อให้องค์กรหมุนอย่างมีพลวัตได้ อันเป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลา และประสบการณ์ในการฝึกฝนและพัฒนา คนทำงานเก่งเท่าไร องค์กรก็จะมีขีดความโดดเด่นเรื่องนวัตกรรมมากเท่านั้น เนื่องจากคนกลุ่มนี้ เป็นเหมือนตัวเร่งปฏิกิริยา (catalyst) ให้พนักงานทั้งองค์กรตอบสนองต่อการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้แก่องค์กร ถ้าทำได้แบบนี้ ความยั่งยืนก็จะเกิด นวัตกรรมก็จะค่อยๆ หลั่งไหลออกมาไม่หยุดนิ่ง ไม่ต้องรอให้มีการจัดการประกวด แต่สามารถคิดและทำเรื่องใหม่ได้ตลอดปี คราวนี้ ว่าด้วยเรื่องของแนวทางแล้ว ก็ต้องกล่าวถึงข้างบนด้วย โดยเฉพาะผู้บริหาร ที่ควรเปิดหูเปิดตารับฟังและร่วมเรียนรู้ไปกับกระบวนการจัดการนวัตกรรมนี้ด้วย ไม่ใช่ปล่อยให้ไปเรื่อยๆ แล้วรายงานเข้ามาตามสายงาน สายบังคับบัญชาแบบปกติ ควรยกเอาไว้ก่อนเพราะการทำนวัตกรรมในระยะแรกนั้น จะเหนื่อยมาก อันเนื่องมาจากการบอกรับพนักงานทำในสิ่งที่ไม่คุ้นเคย นอกเหนือจากการทำงานปกติในหน้าที่ ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารจึงต้องเอาใจใส่อย่างมาก ตั้งแต่ระยะแรกเริ่มไปจนกว่ารูปแบบการจัดการนวัตกรรมจะลงตัว ซึ่งหมายถึง พนักงานทุกคนตระหนักและเห็นตรงกันว่า “นวัตกรรมคือหน้าที่” และเมื่อคิดสิ่งใหม่ได้แล้วมีกระบวนการชัดเจนในการส่งมอบ คัดกรอง พัฒนา และต่อยอดความคิมนั้นอย่างเป็นรูปธรรม งานในองค์กรก็จะหมุนไปอย่างมีพลังอันเป็นพลังของการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ไม่หยุดนิ่ง องค์กรจึงจะสามารถเติบโตได้อย่างแข็งแกร่ง และที่สำคัญคืออย่างยั่งยืน

# กลยุทธ์การตลาด สำหรับสินค้าทดแทน

ดร.เกษม พิพัฒน์เสวีธรรม\*  
Kasem40k@hotmail.com

46

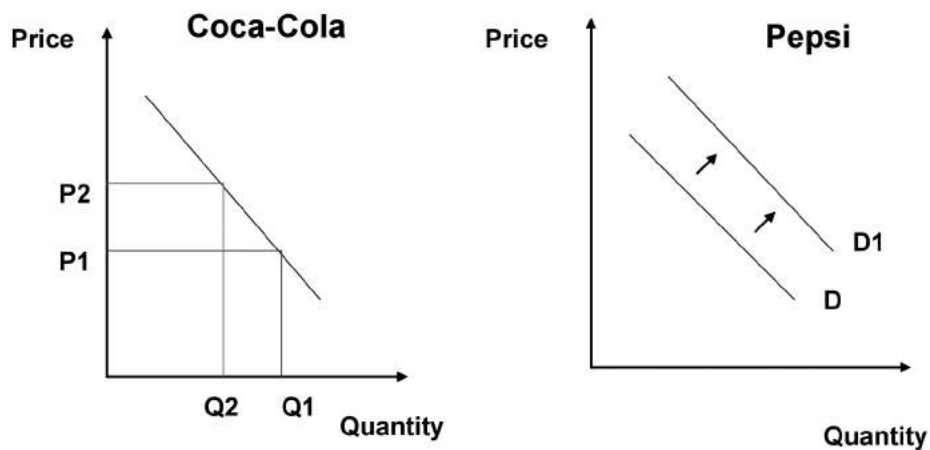
Productivity World

ขณะนี้เครื่องดื่มประเภทน้ำอัดลมต่างทำรายการส่งเสริมการขายด้วยการลดราคา หรือเพิ่มปริมาณ (ขายในราคาเท่าเดิม) กันเกือบทุกแบรนด์ ท่านสงสัยบ้างไหมว่า ทำไมเขาจึงทำเกือบจะพร้อมๆ กัน บางท่านอาจจะตอบว่าเพราะเป็นช่วงปลายฤดูฝนต้นฤดูหนาวที่ไม่ใช่ช่วงขายดีของสินค้าประเภทนี้ และเศรษฐกิจไม่ค่อยดีจึงต้องกระตุ้นกำลังซื้อ คำตอบนี้ก็มีส่วนถูกครับ แต่ทำไมเมื่อแบรนด์หนึ่งลดราคา แบรนด์อื่นๆ จึงลดราคาตาม ทำไม ไม่ทำรายการส่งเสริมการขายอื่นๆ เช่น ชิงโชค หรือให้ของแถม

คำตอบที่ถูกต้องมากกว่าเป็นเพราะสินค้าพวกนี้เป็นสินค้าทดแทน (Substitute Goods) กันได้ หากแบรนด์หนึ่งลดราคา ยอดขายของอีกแบรนด์หนึ่งก็จะหายไปให้แบรนด์ที่ลดราคา เมื่อ EST ลดราคา Pepsi และ Coca- Cola จึงต้องลดราคา (หรือเพิ่มปริมาณในราคาขายเท่าเดิม) ตามทันทีเพื่อรักษายอดขาย มาดูความหมายของสินค้าทดแทนกันหน่อยดีกว่า “สินค้าทดแทน” คือ สินค้าที่สามารถใช้ทดแทนกันได้ ในทางเศรษฐศาสตร์เรารู้ว่าสินค้าใดเป็นสินค้าทดแทนกันได้โดยดูความสัมพันธ์ระหว่าง ความต้องการซื้อและราคาขาย สำหรับสินค้าทดแทนเมื่อเกิดความเปลี่ยนแปลงในปัจจัยทั้งสองนี้ จะเกิดการทดแทนในสินค้าที่ทดแทนกันได้ เช่น เมื่อราคาขายของสินค้าหนึ่งเพิ่มขึ้น ปริมาณขายของสินค้าทดแทนสินค้านี้จะเพิ่มขึ้น

พูดแบบนี้ก็เศรษฐศาสตร์ แล้วดูเหมือนจะงงๆ มาดูรูป อธิบายกันให้ชัดเจนดีกว่า

\*วิทยากรที่ปรึกษาอิสระ



จากภาพข้างบนแสดงว่าเมื่อ Coca-cola ขึ้นราคาจาก P1 เป็น P2 ปริมาณซื้อก็ลดลงจาก Q1 เป็น Q2 ในขณะที่เส้นความต้องการซื้อ Pepsi ขยับขึ้นจาก D เป็น D1 ในทุกระดับราคา ถ้าเป็นแบบนี้ อาจจัดได้ว่า Pepsi เป็นสินค้าทดแทนของ Coca-cola แต่ในความเป็นจริงอาจไม่เป็นเช่นนั้น เพราะลูกค้าหลายรายอาจเป็นสาวกของ Coca-cola ที่ไม่ยอมเปลี่ยนใจไปซื้อ Pepsi อาจจะไม่ยอมซื้อ Coca-cola ในราคาที่แพงขึ้น หรือ บริโภคน้อยลง หรือลดการบริโภคลงชั่วคราว บางท่านอาจจะพอเข้าใจแล้วว่าทำไมต้องสร้างแบรนด์และทำให้สินค้าแตกต่างในการรับรู้ของลูกค้า สินค้าทดแทนจะทดแทนกันได้มากน้อยแค่ไหน ขึ้นอยู่กับการรับรู้และการตีความของลูกค้า เช่น บางคนอาจจะเห็นว่า น้ำมันพืชจากปาล์ม ไม่แตกต่างจาก น้ำมันพืชจากดอกทานตะวัน ไข่ทดแทนกันได้ หรือน้ำมันเชื้อเพลิงไม่แตกต่างจากก๊าซเชื้อเพลิง เป็นต้น หากเป็นกรณีเช่นนี้ การขึ้นหรือลดราคาขายของสินค้าชนิดหนึ่งจะมีผลต่อการเพิ่มหรือลดปริมาณขายของสินค้าทดแทนของสินค้านี้

สินค้าบางอย่างตัวสินค้าเองไม่มีอะไรแตกต่าง แต่นักการตลาดทำองค์ประกอบอื่น ๆ เช่นบรรจุภัณฑ์ การบริการให้แตกต่าง หรือแม้แต่ตั้งราคาให้แตกต่างในความรู้สึกของลูกค้า ก็สามารถลดผลกระทบของสินค้าทดแทนได้ ภาพยนตร์เรื่องเดียวกันฉายต่างโรงกัน บางคนก็รู้สึกว่ามันแตกต่าง บางคนต้องดูในโรงภาพยนตร์ เครื่องเมเจอร์ เท่านั้น บางคนต้องดูในโรงภาพยนตร์เครือ เอส เอฟ น่าแปลกไหมครับ กลับมาพูดเรื่องน้ำอัดลมกันต่อสักหน่อย

EST เปิดฉากสงครามลดราคาทำให้ทั้ง Coca-cola และ Pepsi ต้องขยับตาม เพราะเป็นสินค้าทดแทน EST พยายามโฆษณาสร้างภาพลักษณ์ใหม่ คุณค่าใหม่ให้แบรนด์ของตนเองเพื่อใช้โอกาสที่ผู้บริโภคบางรายเปลี่ยนมาทดลองดื่ม EST เพื่อพัฒนาให้เป็นลูกค้าประเภทสาวกที่จงรักภักดีต่อไป ค่ายเครือข่ายโทรศัพท์มือถือก็เช่นเดียวกัน พยายามใช้กลยุทธ์ CRM (Customer Relationship Management) เพื่อลดผลกระทบของการเป็นสินค้าทดแทนกันได้ "ดีแทค" กำลังพยายามสร้างตำแหน่งคุณค่าใหม่ให้แก่แบรนด์ ในแคมเปญ "รักดีแทค" หลังจากเล่นสงครามราคา ก็เพื่อรักษาลูกค้าที่ได้มา กลยุทธ์การลดผลกระทบของสินค้าทดแทนทำได้โดยพยายามสร้างแบรนด์และความแตกต่างในการรับรู้ของลูกค้า กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างนี้ เริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์ความต้องการที่แตกต่างของลูกค้าแล้วนำความแตกต่างนั้นเป็นจุดเริ่มต้นของการคิดนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความแตกต่างนั้น

การทำการตลาดที่แตกต่าง ไม่จำเป็นต้องเริ่มที่การคิดค้นนวัตกรรม เสมอไป เพราะนวัตกรรมที่ดีแต่ จับตลาดผิดก็จบกันหรือ แม้แต่ทำถูก ก็จบทุกอย่างแต่สื่อสารให้ลูกค้า เป้าหมายเข้าใจไม่ได้ ก็ล้มเหลวเช่นกัน การสร้างความแตกต่างให้สินค้าคือ กระบวนการสร้างให้ลูกค้ารับรู้ถึงความแตกต่างของสินค้าของเรา เปรียบเทียบกับสินค้าคู่แข่งหรือ แม้แต่แตกต่างจากสินค้าเดิมของเราเอง ความแตกต่างของสินค้าอาจจะ สร้างได้ในหลายมิติ เช่น สร้างความแตกต่างในทุกด้านของสินค้า หรือ สร้างความแตกต่างในด้านใดด้าน หนึ่งที่ลูกค้าเป้าหมายยังไม่ได้รับรู้ หรือสร้างความแตกต่างด้านใด ด้านหนึ่งที่ลูกค้ารับรู้แล้วแต่อาจจะยัง ไม่ชัดเจนดีพอ

เขาเขียนเพียวริคิ ไม่สามารถ ทำให้ลูกค้าเป้าหมายรับรู้ได้ถึง ความแตกต่างได้ของไบชาขาว (อาจจะเป็นเพราะลูกค้ารู้จักแต่เขาเขียว) เลยทำให้ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ คาดหวังในช่วงวางตลาดใหม่ๆ หลังจากศึกษาความต้องการของ ลูกค้าดีพอ เข้าใจความต้องการของ ลูกค้าชัดเจนขึ้นจึงปรับตำแหน่งของ แปรนด์ (Brand Positioning) มาสู่ กลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่มีอายุน้อยลง คือกลุ่มวัยรุ่น พร้อมทั้งปรับขนาด บรรจุภัณฑ์ให้เล็กลง เพิ่มรสชาติผสม ของผลไม้ รวมทั้งการปรับราคา จำหน่ายให้เหมาะสมกับลูกค้า เป้าหมายกลุ่มใหม่ รวมทั้งการใช้ ศิลปินนักร้องขวัญใจวัยรุ่นอย่าง

กอล์ฟ-ไมค์ มาวางตำแหน่งของแบรนด์ ใหม่ สื่อสารชัดเจนขึ้น ทำให้สามารถ เพิ่มยอดขายและประสบความสำเร็จ มาจนทุกวันนี้ ปัจจุบันกำลังพยายาม สร้างความแตกต่างและสร้างภาพ ลักษณะใหม่ใหม่ของเครื่องดื่มชาเขียว ที่ผลิตจากใบชาเต็มใบ ตำแหน่งของ ความแตกต่าง (Differentiated Positioning) ที่ว่านี้ควรอยู่บนพื้นฐาน ของประโยชน์ที่ลูกค้าเป้าหมายได้รับ เช่น น้ำตาลมิตรผลที่แรกวางตำแหน่ง

ความแตกต่างของบรรจุภัณฑ์ใหม่ นี้ เป็นเรื่องของความสะดวก แต่อาจจะ ไม่ได้ผลตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ตอนหลัง จึงสื่อสารเน้นเรื่องความสะดวก ปราศจากเชื้อโรค คงจะเห็นว่าลูกค้า เป้าหมายที่ยอมจ่ายแพงกว่าเพราะ บรรจุภัณฑ์นี้คงให้ความสำคัญเรื่อง ความสะดวกมากกว่าความสะดวก

กาแฟอย่างแบรนด์สตาร์บัค (Starbucks) จะไม่มีร้านกาแฟตามห้าง Discount Store อย่าง เทสโก้ โลตัส







best coffee  
the best YOU.

*Easte of Inspiration.*

ภาพจาก : <http://insidedigital.org/wp-content/uploads/2014/08/ae7a7451-6536-4026-9408-56c017b956c6.jpg>

หรือบีกซี หรือตามตลาดนัดคนเดินต่างๆ เพราะจะทำให้ภาพลักษณ์การเป็นร้านขายกาแฟระดับพรีเมียมเสียหายได้

ร้านขายกาแฟอย่างสตาร์บัค (Starbucks) ไม่มีแนวคิดว่าเป็นเพียงร้านขายกาแฟแต่เขาต้องการให้ร้านกาแฟของเขาเป็นสถานที่ที่ลูกค้าอยากไปเป็นแหล่งที่สาม (Third Place) นอกจากบ้านและที่ทำงาน เพราะฉะนั้นเขาจึงสร้างบรรยากาศร้านให้น่านั่ง สะดวกสบายมี WiFi Internet

ให้สามารถนั่งทำงานได้ มีเพลงฟังสบายๆ พนักงานเป็นกันเอง และก็มีกาแฟถ้วยโปรดหลากหลาย เมื่อเข้าใจลูกค้าและมีแนวคิดทางการตลาดที่เข้าใจจึงทำให้ สตาร์บัคเป็นร้านขายกาแฟที่มีสาขามากที่สุดในโลกและแน่นนอนครับมียอดขายมากที่สุดในโลกด้วย

ส่วนอีกกลยุทธ์หนึ่งก็พัฒนา มาจากการสร้างความแตกต่างคือการสร้างแบรนด์ ซึ่งผมไม่ขอลงรายละเอียดในบทความตอนนี้ เพราะได้

เมื่อลูกค้ารับรู้

ความแตกต่างของสินค้า  
แล้วก็ต้องทำให้เขาจำได้ว่า  
นี่คือแบรนด์ของฉันท

เล่าสู่กันฟังมาหลายทศวรรษแล้ว พูดแบบง่าย ๆ คือเมื่อลูกค้ารับรู้ความแตกต่างของสินค้าแล้วก็ต้องทำให้เขาจำได้ว่า นี่คือแบรนด์ของฉัน ตัวอย่างที่ผมคิดว่าน่าจะเข้าใจง่าย คือ นักการเมืองอย่างคุณชูวิทย์ กมลวิศิษฎ์ ที่สร้างความแตกต่างจากนักการเมืองทั่วไปได้อย่างชัดเจนและรวดเร็ว และก็ใช้เอกลักษณ์และลีลาเฉพาะตัวสร้างแบรนด์ชูวิทย์ให้คนทั่วไปจดจำได้อย่างรวดเร็ว แต่จะเป็นลูกค้า (ผู้ไปลงคะแนน) ของคุณชูวิทย์ หรือไม่นั้น ก็ขึ้นกับคุณค่าของแบรนด์ชูวิทย์เอง

บทความตอนนี้คงพออธิบายถึงสินค้าทดแทนและผลกระทบได้ชัดเจนพอสมควรต่อไปเมื่อท่านเห็นแคมเปญการตลาดของสินค้าทดแทนกันได้ เช่น น้ำอัดลม ชาเขียว ผงซักฟอก ท่านคงพอเข้าใจที่มาที่ไปของกลยุทธ์เหล่านั้นได้ดีพอสมควร



# ความเชื่อมโยงของ Business Model และ Work System

สุธี ปิงสุทริวงศ์\*  
Suthee555@hotmail.com

50  
Productivity World

หลายองค์กรไม่เข้าใจคำถามของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเกี่ยวกับ “ระบบงาน” หรือ “Work System” ว่ามีความสำคัญ และมีประโยชน์อย่างไร บางองค์กรที่ผู้เขียนเคยพบเจอเห็นว่าเป็นเรื่องจริงจังไร้ประโยชน์ไปเสียด้วยซ้ำ ครั้นเวลาจะสมัครรางวัลหรือจะตอบคำถามของเกณฑ์ก็จะวาดโมเดลขึ้นมาภาพหนึ่งแล้วใส่กระบวนการที่สำคัญๆ ขององค์กรเข้าไป โดยที่อาจจะไม่เข้าใจว่าระบบงานเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์และการมุ่งเน้นลูกค้าอย่างไร

ผู้เขียนมีความเห็นว่า Business Model เป็นเครื่องมือตัวหนึ่งที่เหมาะสมสำหรับการทำความเข้าใจความเชื่อมโยงดังกล่าว ในบทความนี้จะกล่าวถึงความหมายของ Business Model และอธิบายองค์ประกอบที่สำคัญเพื่อให้เข้าใจภาพรวมมากขึ้น Business Model หมายถึง กรอบความคิดที่บรรยายให้เห็นว่าองค์กรสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าอย่างไร ‘คุณค่า’ ที่ว่านี้เป็นเหตุผลที่ทำให้ลูกค้าเข้ามาซื้อสินค้า และใช้บริการ ซึ่งจะสร้างรายได้แก่ธุรกิจ พุดง่าย ๆ ก็คือ Business Model บอกถึง วิธีการทำมาหากิน วิธีการหารายได้ของธุรกิจ ตัวอย่างเช่น สายการบินต้นทุนต่ำ มีรูปแบบธุรกิจที่แตกต่างจากสายการบินทั่วไปหลายประการ ทั้งการจัดเส้นทางบินที่ประหยัดต้นทุน ไม่รวมอาหาร และคิดค่าใช้จ่ายเพิ่มสำหรับบริการเสริมต่างๆ เพื่อให้ค่าตัวถูกที่สุดเท่าที่จะทำได้ ร้านอาหารญี่ปุ่นที่ให้บริการแบบบุฟเฟต์แตกต่างจากร้านทั่วไป การใช้เครดิตการ์ดซึ่งเป็นรูปแบบที่บริษัทบัตรเครดิตเป็นพันธมิตรกับธนาคารต่างๆ การขายอุปกรณ์ฟังเพลงที่แถมพวงบริการดาวน์โหลดเพลง เหล่านี้คือตัวอย่างของ Business Model ซึ่งมีอยู่หลากหลายแล้วแต่ธุรกิจ

\*ที่ปรึกษาอิสระ



ปัจจุบันองค์กรต่างๆ ให้ความสนใจ “Business Model Innovation” กันมากขึ้น ด้วยเหตุที่การแข่งขันรุนแรงขึ้น มีนวัตกรรมเข้ามาทดแทนจนสินค้ารูปแบบเดิมล้มหายตายจากไป วงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์สั้นลง การดำเนินการทางธุรกิจแข่งขันกันที่ความรวดเร็วมากขึ้น ธุรกิจที่สร้างนวัตกรรมได้เร็วกว่าจะได้เปรียบคู่แข่งอย่างเห็นได้ชัด

ปีเตอร์ ดรักเกอร์ เคยกล่าวว่า Business Model คือ การตอบคำถามว่า ลูกค้าขององค์กรคือใคร? คุณค่าที่ส่งมอบให้ลูกค้าคืออะไรบ้าง? องค์กรส่งมอบคุณค่าดังกล่าวด้วยวิธีการและต้นทุนที่เหมาะสมอย่างไร? ผู้รู้บางท่านอธิบายว่า Business Model แสดงถึงวิธีการที่องค์กรทำงาน ซึ่งผู้เขียนเห็นว่าสอดคล้องกับคำว่า “ระบบงาน” (Work System) ในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

Business Model เป็นผลของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ในการจัดสรรทรัพยากร จัดกระบวนการเพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการให้แก่ลูกค้า ดังนั้น Business Model จึงเปรียบเสมือนตัวเชื่อมระหว่างแผนกลยุทธ์ขององค์กร กับระบบงานและกระบวนการทั่วทั้งองค์กร โดยมีการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นเป้าหมายสำคัญ

Alexander Osterwalder แจกแจงองค์ประกอบของ Business Model ไว้ 9 ส่วนด้วยกัน ได้แก่

1) Customer Segments ลูกค้าเป็นหัวใจสำคัญของ Business model องค์กรต้องชัดเจนว่าจะมุ่งเน้นลูกค้ากลุ่มใด โดยแบ่งลูกค้าเป็นส่วนหรือกลุ่มตามความต้องการพฤติกรรม หรือ คุณลักษณะอื่นๆ

2) Value Propositions คือ เหตุผลที่ลูกค้าเข้ามาซื้อสินค้าหรือใช้บริการ ตัวอย่างเช่น ราคา ความสะดวก ประโยชน์ใช้งาน ความอร่อย ฯลฯ ในการนำเสนอคุณค่าดังกล่าว องค์กรต้องออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม

3) Channels หมายถึงวิธีการและช่องทางที่องค์กรสื่อสาร และเข้าถึงลูกค้า เพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการ

4) Customer Relationships องค์กรควรระบุรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้าแต่ละกลุ่มให้ชัดเจน ตัวอย่างความสัมพันธ์ก็เช่น การให้บริการส่วนบุคคล ลูกค้าสามารถพบกับพนักงานบริการแบบตัวต่อตัว หรือลูกค้าบริการตนเอง หรือให้บริการผ่านเครื่องอัตโนมัติ หรือการสร้างชุมชนของผู้ใช้บริการขึ้นมา เป็นต้น

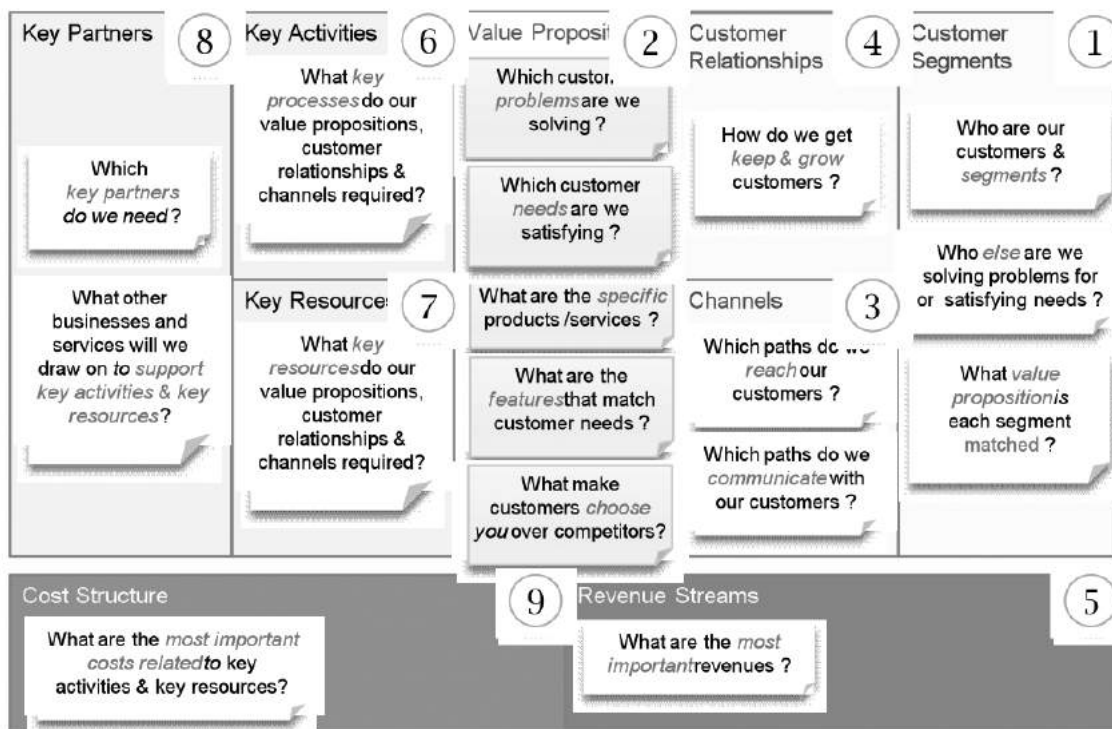
5) Revenue Streams องค์กรต้องถามตนเองว่า รายได้จะมาจากไหน ลูกค้าจะยินยอมจ่ายเท่าไรเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์และบริการ รวมทั้งคุณค่าที่องค์กรมอบให้ รายได้อาจมาจากการจ่ายเงินซื้อสินค้าครั้งเดียว และการซื้อซ้ำของลูกค้า หรือบริการต่อเนื่องหลังจากซื้อครั้งแรก รูปแบบของรายได้ อาจจะมาจากการขายสินค้า ขายโฆษณา ขายสิทธิ์ ให้เช่า หรือค่าธรรมเนียมต่างๆ ซึ่งไม่ว่าจะเป็นรายได้ทางใดก็ล้วนแต่เป็นปัจจัยสำคัญที่จะตัดสินความอยู่รอดของรูปแบบธุรกิจ

6) Key Resources ทรัพยากรหรือสินทรัพย์ใดที่ทำให้รูปแบบธุรกิจนี้ดำเนินไปได้ ทรัพยากรดังกล่าว อาจเป็น สินทรัพย์ เงินทุน ความรู้ หรือบุคลากร

7) Key Activities หมายถึงกระบวนการ และกิจกรรมที่องค์กรต้องดำเนินการเพื่อให้การส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้าประสบความสำเร็จ ตัวอย่างเช่น กระบวนการที่สำคัญของบริษัทออกแบบซอฟต์แวร์ ก็คือ การพัฒนาซอฟต์แวร์ ในขณะที่ผู้ผลิตคอมพิวเตอร์ที่ขายตรงให้บริษัทต่างๆ อย่าง Dell กระบวนการที่สำคัญคือการบริหารห่วงโซ่อุปทาน เป็นต้น

8) Key Partnerships หมายถึง ผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่สำคัญต่อรูปแบบธุรกิจ ผู้ส่งมอบ (Suppliers) คือผู้ที่ส่งมอบวัตถุดิบ ปัจจัยการผลิต ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของผลิตภัณฑ์และบริการ ส่วนพันธมิตร (Alliances) นั้น อาจเป็นคู่แข่ง หรือไม่คู่แข่งก็ได้ การสร้างความร่วมมือมีประโยชน์ในการลดความเสี่ยง และ ความไม่แน่นอนต่างๆ รวมทั้งทำให้องค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และทรัพยากรที่จำเป็น

9) Cost Structure ต้นทุนและทรัพยากรที่ใช้สร้างคุณค่าผ่านทางกระบวนการและกิจกรรมต่างๆ มีอะไรบ้าง กระบวนการหรือทรัพยากรส่วนใดที่มีต้นทุนแพงที่สุด



รูปที่ 1 Business Model Canvas: Guideline Questions  
(ขอขอบคุณภาพจากคุณย้งศักดิ์ นันทิวรรณกุล ที่ปรึกษาการวางแผนกลยุทธ์)

# Business Model แสดงให้เห็นว่าระบบงานและกระบวนการไม่ได้อยู่โดดๆ แต่สัมพันธ์กับทั้งผู้ส่งมอบและพันธมิตร โครงสร้างต้นทุน แหล่งที่มาของรายได้ และทรัพยากรต่างๆ

องค์ประกอบทั้ง 9 ส่วนที่กล่าวมาข้างต้น เปรียบเสมือนชิ้นส่วนที่รวมกันขึ้นเป็น Business Model เมื่อนำมาเขียนไว้ในภาพเดียวกัน เรียกว่า “Business Model Canvas” (รูปที่ 1) ซึ่งถือเป็นเครื่องมือในการบรรยายรูปแบบธุรกิจให้ออกมาเป็นภาพที่ชัดเจน เพื่อสื่อสารภายในองค์กรให้เข้าใจตรงกัน

Osterwalder เสนอว่ากระบวนการในการออกแบบ Business Model ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่

1) Mobilize เป็นช่วงเตรียมการ สร้างความตระหนักรู้ว่า Business Model สำคัญอย่างไร ทำไมต้องออกแบบ กำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ จัดตั้งทีมงานผู้รับผิดชอบ

2) Understand ศึกษา ค้นคว้า วิจัย หาความรู้เกี่ยวกับการออกแบบ Business model รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เช่น สัมภาษณ์ลูกค้า เรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ ระบุความต้องการของลูกค้า รวมทั้งศึกษาข้อมูลปัญหาที่ผ่านมา

3) Design นำข้อมูลและความรู้ที่รวบรวมมาออกแบบ Business Model ซึ่งเป็นฉบับร่างก่อน และอาจมีหลายๆ ตัวเลือก เพื่อนำไปทดสอบ วิเคราะห์ อภิปรายกันในทีม จนกระทั่งสามารถเลือกรูปแบบที่ลงตัวที่สุดออกมา

4) Implement นำ Business Model ไปปฏิบัติจริง

5) Manage เมื่อมีข้อมูลความเปลี่ยนแปลงในตลาดก็นำมาประยุกต์และปรับเปลี่ยน Business Model ให้สอดคล้องกับสถานการณ์มากขึ้น

จะเห็นได้ว่าการทำความเข้าใจ Business Model ขององค์กรสามารถเชื่อมโยงตั้งแต่การวางแผนกลยุทธ์ ในขั้นตอนการวิเคราะห์สถานการณ์ วิเคราะห์ลูกค้า แล้วเชื่อมโยงมาที่ระบบงานซึ่งก็คือ Key Activities ใน Canvas ที่กล่าวมาข้างต้นนั่นเอง

Business Model แสดงให้เห็นว่าระบบงานและกระบวนการไม่ได้อยู่โดดๆ แต่สัมพันธ์กับทั้งผู้ส่งมอบและพันธมิตร โครงสร้างต้นทุน แหล่งที่มาของรายได้ และทรัพยากรต่างๆ เป็น “กลยุทธ์” ที่องค์กรเลือกใช้เพื่อส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้า และสร้างความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งหากมองในลักษณะนี้ระบบงานก็จะมีคามหมายที่สมบูรณ์มากขึ้นไม่ได้เป็นเพียงภาพที่เขียนขึ้นเพื่อตอบคำถามของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเท่านั้น

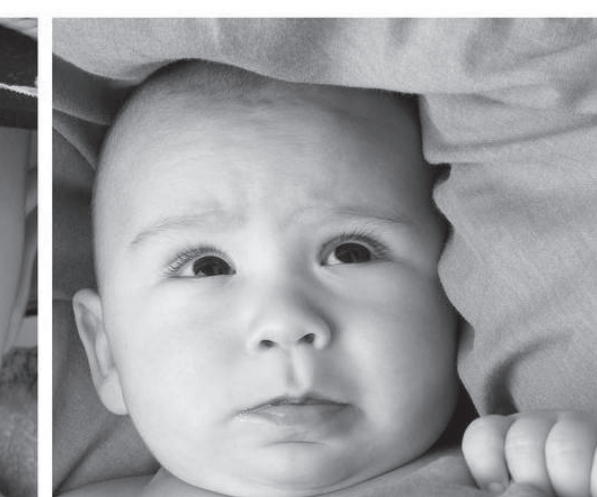
# การเกิดน้อย กับการลดลง ของผลิตภาพไทย

54

Productivity World

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภูเบศร์ สมุทรจักร\*  
Bhubate@hotmail.com





ในปีนี้ คณะกรรมการจัดการประชุมวิชาการระดับชาติของสถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล เลือกหัวข้อ “การเกิดอย่างไร ประเทศไทยจึงมั่นคง?” เป็นการส่งสัญญาณสำคัญให้ประเทศไทยทราบถึงแรงกระตุ้นที่เกิดจากลักษณะการเกิดของประชากร ที่จะมีต่อความมั่นคงของประเทศไทยอย่างกว้างขวาง และในหลากหลายมิติ อีกทั้งยังสะท้อนภาวะการเกิดของประชากรไทยที่ถดถอยลงอย่างต่อเนื่อง ทำให้โครงสร้างของประชากรกำลังผิดรูปผิดร่างไป สัญญาณจากนักประชากรผ่านการแสดงผลงานการค้นคว้าวิจัยในครั้งนี้มีความหมายอย่างมากต่อการปรับมโนทัศน์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ และขององค์กรทั้งหลาย เนื่องด้วยเกี่ยวข้องกับโดยตรงกับปริมาณ และคุณภาพของแรงงานที่กำลังจะเข้าสู่ตลาดแรงงานในอนาคต จำนวนประชากรได้ตกเป็นประเด็นสำคัญของนโยบายการพัฒนาประเทศในหลายยุคสมัย ศาสตราจารย์ ดร.ปราโมทย์ ประสาทกุล<sup>1</sup> นักประชากรคนสำคัญของประเทศไทย ได้เล่าไว้ในการแสดงปาฐกถาในการประชุมครั้งนี้ว่า เมื่อ 70 ปีก่อน ในสมัยของ จอมพล ป. พิบูลสงคราม มีนโยบายเร่งเพิ่มจำนวนประชากร (Pro-natalist policy) ด้วยการส่งเสริมการแต่งงาน ส่งเสริมให้แม่มีลูกมาก มีการจัดพิธีสมรสหมู่ เริ่มจัดงานวันแม่ จัดประกวดแม่ลูกดก และมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติสงเคราะห์ผู้มีบุตรมาก แนวคิด “ท่านผู้นำ” ในการพาไทยสู่ “มหาอำนาจ” นอกจากการ “ปฏิรูป” ในเชิงสังคม วัฒนธรรม และการเมืองแล้ว ท่านผู้นำยังเล็งเห็นว่าการที่ประเทศไทยมีประชากรจำนวนมาก จะทำให้ประเทศไทยมีแรงงานมากพอที่จะเป็นแหล่งผลิตสินค้า รวมทั้งเป็นตลาดขนาดใหญ่ในอนาคต

---

<sup>1</sup>ศาสตราจารย์ ดร.ปราโมทย์ ประสาทกุล ดำรงตำแหน่งราชบัณฑิตที่ศูนย์วิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล เป็นผู้วางรากฐานเกี่ยวกับการคาดประมาณจำนวนประชากร

\*สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล

ไม่อาจทราบได้ว่าเป็น เพราะชาวไทยเชื้อพืงท่านผู้นำ หรือ มีเหตุผลอื่นใดประกอบ อัตราการเกิดของประเทศไทยเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง จนทำให้มีเด็กที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2506 - 2526 ขณะนี้มีอายุ 31 - 51 ปี จำนวนเกินกว่าล้านคน จัดเป็น “เบบี้บูม” ของเมืองไทย ซึ่งศาสตราจารย์ ดร.ปราโมทย์ เรียกว่าเป็น “ประชากรรุ่นเกิดล้าน” และกำลังจะเป็น “สิ้นนามประชากร” อัตราการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เฉพาะในปี พ.ศ. 2512 มีจำนวนเด็กเกิดมากถึง 1.2 ล้านคน และในปีก่อนหน้านั้นก็มีเด็กเกิดปีละล้านกว่าคน ประกอบกับอัตราการตายที่ลดลง อันเป็นผลมาจากการสาธารณสุขที่ดีขึ้น สร้างความวิตกระลอกใหม่ว่า จำนวนประชากรที่มากเกินไปจะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศ ทำให้รัฐบาลภายใต้การนำของ จอมพลถนอม กิตติขจร ประกาศใช้นโยบายชะลออัตราการเพิ่มประชากร (Anti-natalist policy) ในปี พ.ศ. 2513 สนับสนุนให้คู่สมรสมีการวางแผนครอบครัวโดยสมัครใจ งดรงค์การคุมกำเนิด การใช้ถุงยางอนามัย และวิธีการต่างๆ เพื่อป้องกันการตั้งครรภ์ สโลแกนการรณรงค์ “ลูกมาก

ยากจน” ยังเป็นคำพูดที่คนในยุคนั้นยังจำได้มาจนถึงปัจจุบัน

และขณะนี้ ประเทศไทยก็กำลังเข้าสู่ยุคที่มีอัตราการเกิดต่ำ สมใจนโยบายชะลอการเกิดที่ได้ผลอย่างชะงักงัน ปัจจุบันประเทศไทยมีจำนวนเด็กเกิดใหม่เพียงปีละประมาณไม่ถึง 8 แสนคน และหากวัดด้วย อัตราเจริญพันธุ์รวม (Total Fertility Rate: TFR) ซึ่งหมายถึงจำนวนบุตรเฉลี่ยที่สตรีคนหนึ่งจะมีบุตรได้ตลอดด้วยเจริญพันธุ์ขณะนี้พบว่าเหลือเพียง 1.6 คน ลดลงจาก 5 คน ในปี พ.ศ. 2517 ซึ่งจะเห็นว่าการเจริญพันธุ์รวม 1.6 นี้ จะไม่พอเพียงกับการทดแทนประชากรรุ่นพ่อแม่ที่จะต้องตายไปในอนาคต

### แนวคิดคนรุ่นใหม่ต่อการมีลูก จาก “คุณค่า” เป็น “ภาระ”

เมื่อฉายภาพเช่นนี้แล้ว เราจะเห็นว่าประชากรคลื่นใหญ่ที่เคยสร้างไว้ในสมัยจอมพล ป. กำลังจะลดลงอย่างรวดเร็ว และทำท่าจะลดลงอย่างต่อเนื่อง เมื่อพิจารณาถึงแนวคิดและทัศนคติต่อการมีลูกของคนรุ่นใหม่ในการวิจัยเกี่ยวกับไลฟ์สไตล์ แผนการดำเนินชีวิต ของคนรุ่นใหม่กับแนวคิดการมีบุตรของคนเจนเนเรชั่นวาย<sup>2</sup> ซึ่งศึกษาแนวคิดการมีบุตรของคนเจนเนเรชั่นวาย กลุ่มที่ 3<sup>3</sup> ซึ่งหมายถึง

กลุ่มคนที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2533 - 2540 ขณะนี้เป็นผู้มีอายุระหว่าง 17 - 24 ปี จัดเป็นทั้งประชากรวัยเจริญพันธุ์ และวัยแรงงาน เมื่อให้กลุ่มตัวอย่างเรียงลำดับกิจกรรมต่างๆ ในการวางแผนดำเนินชีวิต พบว่าคนรุ่นใหม่เหล่านี้มีแนวโน้มที่จะประวิงการมีบุตรไปจนเลยอายุ 35 ปี โดยจะให้ความสำคัญกับการเรียนต่อในระดับปริญญาโท การซื้อรถ และการซื้อบ้าน ก่อนที่จะตัดสินใจมีลูก สะท้อนให้เห็นว่าความก้าวหน้าในอาชีพการงาน และการสะสมทรัพย์สินต่างๆ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างครอบครัวที่สมบูรณ์ และเร่งด่วนกว่าการมีลูก การให้ความสำคัญต่อการซื้อรถ ก่อนการซื้อบ้าน ซึ่งผิดไปจากคนรุ่นพ่อแม่ที่จะสนับสนุนให้มีบ้านก่อนที่จะมีรถ เนื่องจากบ้านเป็นสินทรัพย์ที่จะเพิ่มมูลค่าไปเรื่อยๆ คงทนยาวนานกว่า แต่คนรุ่นใหม่กลับเห็นว่าการมีรถสำคัญทั้งในแง่ที่ทำให้การไปทำงานสะดวก และเครื่องแสดงฐานะความมีหน้ามีตาทัดเทียมคนอื่น ส่วนบ้านนั้นสามารถลดขนาดลงหรือเปลี่ยนเป็นการเช่า หรือซื้ออพาร์ทเมนต์อยู่ ในช่วงแรกของการสร้างรากฐานให้แก่ชีวิต

แม้ คนกลุ่มนี้ จะเห็นว่าการประวิงเวลาการมีลูกก็เพื่อสร้าง

<sup>2</sup>กูเบศรี สมุทรจักร และ นิพนธ์ ตาราวุฒิมาประภรณ์ (2557). ไลฟ์สไตล์ แผนการดำเนินชีวิต กับแนวคิดการมีบุตรของคนเจนเนเรชั่นวาย. ใน ยุพิน วรสิริอมร จงจิตต์ ฤทธิรงค์ ศุทธิดา ขววัน พจนานันท์ (บรรณาธิการ). การเกิดกับความมั่นคงในประชากรและสังคม (หน้า 214-231) นครปฐม: สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล

<sup>3</sup>William Strauss และ Neil Howe ซึ่งเป็นนักประชากรศาสตร์ จัดแบ่งประชากรเจนเนเรชั่นวาย ไว้ 4 กลุ่ม ในหนังสือ Millennials Rising: The Next Great Generation



## อัตราการเกิดที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง ทำให้น่าวิตกว่าจะทำให้อัตราการลดลง ในรุ่นถัดๆ ไปเร็วขึ้น

ความพร้อม และสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมสำหรับลูกที่จะเกิดมา แต่ในการดำเนินชีวิตจริงกิจกรรมการเตรียมความพร้อมเหล่านี้ต้องใช้ใช้เวลาพอสมควร ซึ่งเวลาที่ใช้ไปเป็นช่วงเวลาแห่งการเจริญพันธุ์ โดยเฉพาะในสตรีซึ่งเป็นเพศที่รับภาระในการตั้งครรภ์ เมื่อล่วงเข้าอายุ 30 กว่าแล้ว และมีความพร้อมที่จะมีลูก กลับพบว่าการตั้งครรภ์เริ่มยากขึ้น หลายคนบอกว่าเมื่อพร้อมแล้วก็ปล่อยให้มามีลูก แต่ไม่มีมา และทำให้สามีภรรยาเหล่านี้ต้องหันไปพึ่งคลินิกสำหรับคนมีบุตรยากเพื่อทำ “กิฟท์” รวมทั้งขอคำปรึกษาต่างๆ เพื่อให้มีบุตร จะเห็นได้ว่าจำนวนคลินิกและแพทย์เฉพาะทางที่จะให้คำปรึกษาเหล่านี้ มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น และมีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง

นอกจากนี้ ยังมีคนอีกกลุ่มหนึ่งในเจนเนอเรชันนี้ ที่ตั้งใจที่จะไม่ยอมมีลูก ส่วนหนึ่งเห็นว่าการเลี้ยงดู และอบรมสั่งสอนลูกเป็นภาระที่หนักเกินไป ทั้งในแง่ของค่าใช้จ่ายในการเลี้ยงดูที่เพิ่มรายการและมูลค่าขึ้นทุกวัน รวมทั้งเวลาที่จะต้องทุ่มเทให้ จะทำให้ความเป็นอิสระในการใช้ชีวิตคู่ การทุ่มเทให้แก่อชีพการงานลดน้อยลง

ซึ่งความสำคัญต่อการมีชีวิตที่อิสระ และมีความยืดหยุ่น รวมทั้งการมีเวลาให้ตัวเอง เป็นลักษณะเฉพาะสำคัญของคนเจนเนอเรชันนี้ นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้หญิงเป็นกลุ่มที่มีแนวโน้มที่จะประวิงการมีลูกมากกว่าผู้ชาย เนื่องจากการตั้งครรภ์ การคลอดลูก และการเลี้ยงดู เป็นภาระที่จะตกอยู่กับฝ่ายหญิงมากกว่าฝ่ายชาย ในขณะที่ผู้หญิงในเจนเนอเรชันนี้มีความสามารถในการประกอบอาชีพ และอยากก้าวหน้าในอาชีพมากขึ้น การมีลูกซึ่งครั้งหนึ่งเป็นเหมือนกับมีทรัพย์สินอันมีค่า (Value of Children) หรือเป็นสัญลักษณ์แห่งความสัมพันธ์ของสามีภรรยา จึงกลายมาเป็นภาระอันหนักอึ้ง (Burden of Children) ที่คนกลุ่มนี้ไม่อยากแบกไว้ และอีกส่วนหนึ่งมีความคิดว่า สังคมปัจจุบันอยู่ในสภาพที่ไม่เหมาะกับการเลี้ยงดูเด็กอย่างปลอดภัยและมีคุณภาพ มีความเสี่ยงภัยไม่เหมือนกับสังคมในอดีต ทำให้คนกลุ่มนี้ระแวงระวัง และวิตกกังวลจนไม่ยอมมีลูก ทั้งนี้ ยังไม่นับความสัมพันธ์ของเพศทางเลือก ไม่ว่าจะเป็นเกย์ หรือเลสเบียนที่ส่วนใหญ่จะไม่มีลูก

## เกิดน้อย แรงงานลด ความสามารถในการผลิตลด

ธรรมชาติการลดลงของอัตราการเกิดมีลักษณะเฉพาะตัว เนื่องจากจำนวนประชากรรุ่นถัดไปเกิดขึ้นจากประชากรรุ่นก่อนหน้า หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ประชากรเกิดจากประชากร การเพิ่มขึ้นของคนรุ่นหนึ่งจะทำให้คนรุ่นถัดไปยิ่งเพิ่มเร็วขึ้น และในทำนองเดียวกัน การลดลงของประชากรรุ่นหนึ่งจะทำให้ประชากรรุ่นถัดไปลดลงอย่างรวดเร็วเช่นกัน อัตราการเกิดที่ลดลงอย่างต่อเนื่องทำให้น่าวิตกว่าจะทำให้อัตราการลดลงในรุ่นถัดๆ ไปเร็วขึ้น หากพิจารณาโครงสร้างอายุประชากรโดยหยาบ จะเห็นได้ว่าประชากรประกอบด้วยสามส่วนสำคัญคือ วัยเด็กอยู่ด้านล่าง วัยทำงานงานอยู่ช่วงกลาง และวัยชราอยู่บนสุด ทั้งนี้ วัยเด็กและวัยชรา จัดเป็นวัยพึ่งพิง กล่าวคือไม่สามารถสร้างผลผลิตใดๆ ให้แก่สังคม หรือหากมีก็จะมีน้อยมาก การผลิตใดๆ เพื่อเลี้ยงดู และค่าจ้างสังคมจึงตกเป็นหน้าที่ของวัยแรงงาน และจะเกิดอะไรขึ้น หากคนกลุ่มนี้กำลังมีจำนวนที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง

การที่โรงเรียนสามัญหลายแห่ง เริ่มมีการปิดจำนวนห้องเรียนในแต่ละชั้นเรียนลงรวมไปจนถึงการมีแนวคิดที่จะยุบโรงเรียนมารวมกันเพื่อให้มีนักเรียนในปริมาณที่โรงเรียนสามารถบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นสัญญาณ



ที่ส่งออกมาจากอัตราการเกิดที่ลดลงอย่างชัดเจน และคาดว่าปริมาณผู้สำเร็จการศึกษาในระดับต่างๆ เพื่อป้อนเข้าสู่ตลาดแรงงาน จะมีแนวโน้มที่ลดลงในอนาคต แม้จะมีการทดแทนบ้างจากแรงงานต่างด้าวที่ขณะนี้คาดว่าจะมีประมาณ 2-3 ล้านคน เมื่อเทียบกับปริมาณแรงงานที่อยู่ในตลาดแรงงานทั้งระบบของไทย ที่สำรวจเมื่อเดือนมิถุนายน

พ.ศ. 2557 จำนวนประมาณ 40 ล้านคน ก็ยังจัดว่าแรงงานต่างด้าวนั้นเป็นส่วนน้อย และเป็นแรงงานด้อยฝีมือ (Unskilled labor) แทบทั้งหมด

นอกจากนี้ ยังได้มีการพบปัญหาการเกิดที่ “ไม่พร้อม” ซึ่งจะมีผลต่อคุณภาพการเลี้ยงดูบุตรที่เกิดมา อย่างเช่น ปัญหา “แม่วัยใส” หรือการท้องไม่พร้อมในลักษณะต่างๆ โดยมักจะพบในกลุ่มประชากรวัยเยาว์ ที่อยู่ในเขตชนบท อยู่ในครอบครัวที่มีฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมค่อนข้างต่ำ ซึ่งน่าคิดว่าเด็กเหล่านี้จะเติบโตกลายเป็นแรงงานที่มีคุณภาพในระดับใด

ความสามารถในการผลิตของประเทศ ขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญสองประการคือ ปริมาณแรงงาน (Labor) และผลิตภาพของแรงงาน (Productivity) ซึ่งผลิตภาพของแรงงานนี้จะสะท้อนถึงคุณภาพ และขีดความสามารถของแรงงาน ประเทศที่มีจำนวนประชากรมาก ไม่ว่าจะเป็นจีน อินเดีย หรืออินโดนีเซีย มีความสามารถในการผลิตสูง แม้แรงงานอาจจะไม่มีคุณภาพเท่าไรนัก ก็เนื่องจากประเทศเหล่านี้มีแรงงานปริมาณมาก และในกรณีประเทศที่มีประชากรไม่มาก เช่น ประเทศพัฒนาแล้วในแถบสแกนดิเนเวีย ไม่ว่าจะเป็น สวิสเซอร์แลนด์ หรือ ฟินแลนด์ แต่กลับมีความสามารถในการผลิตสูง ก็เนื่องจากแรงงานของเขามีคุณภาพ หรือไม่มีผลิตภาพสูงนั่นเอง

การรักษาความสามารถในการผลิตของประเทศ ในสภาวะที่ปริมาณแรงงานกำลังหดตัวนั้น หากไม่หาทางเพิ่ม หรือชะลออัตราการลดลงของจำนวนประชากร ก็จะต้องเร่งพัฒนาผลิตภาพของแรงงาน หรือต้องทำทั้งสองอย่างพร้อมกัน ซึ่งจะเห็นว่าทางออกทั้งสองทางนี้ ต้องการนโยบายระดับประเทศที่เกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานที่ดูแลเกี่ยวกับอนามัยเจริญพันธุ์ การพัฒนาการศึกษา การพัฒนาอุตสาหกรรม การพัฒนาฝีมือแรงงาน การพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี ฯลฯ ให้ขับเคลื่อนไปพร้อมๆ กัน

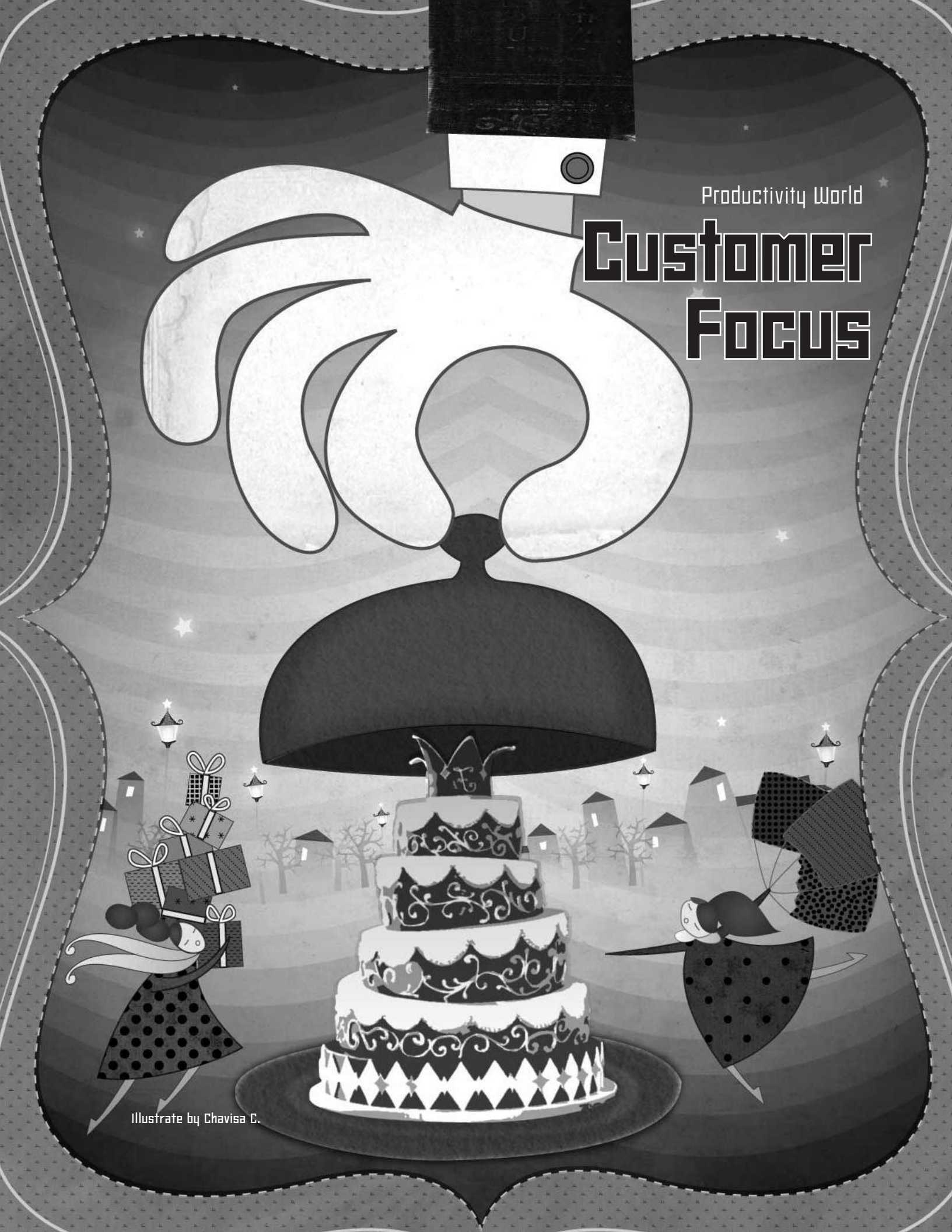
ปัญหาการเกิดที่ลดลงนี้จึงเป็น “แรงกระเพื่อม” ในระดับหลายริกเตอร์ และกินบริเวณหลายพื้นที่ที่นักนโยบายจะต้องคิดและวางแผนอย่างรอบคอบ การประสานงานทุกภาคส่วนให้เกิดความตระหนักของปัญหา ปราบกฏการณ์นี้จึงเป็นสิ่งสำคัญเพื่อเตรียมความพร้อมในการรับมืออย่างเอาจริงเอาจัง



Productivity World

# Customer Focus

Illustrate by Chavisa C.



# ระบบการพัฒนา คุณภาพบริการ อย่างยั่งยืน

พิสิทธิ์ พิพัฒน์โกคาภา\*  
Pisit@impressionconsult.com

60

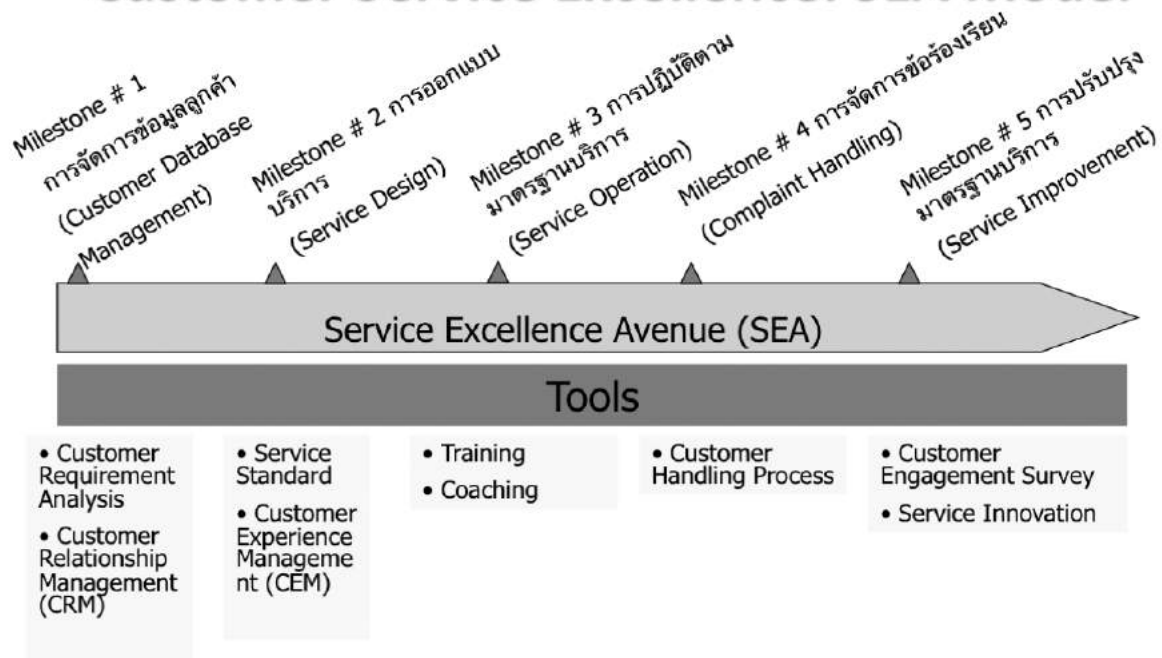
Productivity World

ถ้าถามว่าการบริการลูกค้าที่ดีขึ้น ขึ้นอยู่กับอะไร เราจะได้คำตอบอย่างเช่น พนักงาน หัวหน้า ผู้จัดการ เป็นส่วนใหญ่แล้วถ้าถามต่อว่า การที่พนักงาน หัวหน้างาน ผู้จัดการ ให้บริการลูกค้าที่ดีขึ้น ขึ้นอยู่กับอะไร เราจะได้คำตอบในเรื่องของ วัฒนธรรมองค์กร ระบบการบริการจัดการ นโยบาย ภาพลักษณ์ และทิศทางขององค์กร ดังนั้น หมายความว่า การที่องค์กรใดองค์กรหนึ่งจะมีคุณภาพบริการที่ดีอย่างยั่งยืนนั้น มิได้ขึ้นอยู่กับบุคคลใด บุคคลหนึ่งเพียงคนเดียว หากแต่ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอื่นๆ ดังที่กล่าวมา ไม่ว่าจะเป็นวัฒนธรรม หรือระบบการบริหารงาน เป็นต้น แน่นอนว่า การทำให้องค์กรมีความยั่งยืนนั้น ย่อมเกิดขึ้นจากการวางระบบที่ดีเพื่อให้เกิดรูปแบบงานที่ชัดเจน และเนื้องานครอบคลุม ประเด็นสำคัญที่องค์กรควรจะมีได้ทั้งหมด

แนวทางที่ช่วยเป็น Guideline ในการมีระบบพัฒนาคุณภาพบริการอย่างยั่งยืน (Service Quality Sustainable Development) นั้น ผมขอแสดงเป็น Model เพื่อให้จดจำง่ายๆ ว่า SEA Model (Service Excellence Avenue) SEA Model เป็นเส้นทางการพัฒนาองค์กรให้มีรูปแบบการบริการที่มีมาตรฐาน มีคุณภาพ ภาพบริการที่เป็นเลิศ ดังรูป

\*Chief Consulting Officer, The Impression Consultant Co.,Ltd

# Customer Service Excellence: SEA Model



## แนวทางการใช้งาน

การนำ SEA Model ไปใช้งานนั้น ให้มองเป็นการเดินทางที่ใช้ระยะเวลา 1 ปี โดยเริ่มต้นจากการเดินทางไปยังหลักไมล์ที่ 1 การจัดการข้อมูลลูกค้า (Customer Database Management) แล้วเดินทางต่อด้วยหลักไมล์ที่ 2,3,4 และสุดท้ายด้วยหลักไมล์ที่ 5 ที่เดินทางเสร็จเรียบร้อยครบ 1 ปีพอดี พอเดือน มกราคมปีถัดไปก็มาเริ่มต้นที่หลักไมล์ที่ 1 ไปจนถึง 5 ใหม่ ทำแบบนี้ทุกปีไม่มีที่สิ้นสุดครับ ถ้ามองว่า ทำไม่ถึงต้องมาเริ่มที่หลักไมล์ที่ 1 ใหม่อีก ทั้งหมดที่เราทำไปแล้ว

คำตอบ คือ

เพราะ - ลูกค้าไม่เคยหยุดนิ่ง

เพราะ - ลูกค้าเปลี่ยนแปลงเสมอ

เพราะ - ลูกค้ามีความคาดหวังสูงขึ้นเรื่อยๆ ไม่มีที่สิ้นสุด และสุดท้าย

เพราะ - คู่แข่งก็พัฒนาอย่างต่อเนื่อง

เพราะ - เราต้องเติบโตอย่างยั่งยืน

คราวนี้ผมขอลงรายละเอียดเพื่อเป็นการนำไปใช้งานที่ละหลักไมล์ เลยนะครับ เริ่มที่ หลักไมล์ที่ 1 การจัดการข้อมูลลูกค้า (Customer Database Management) เป็นการนำข้อมูลลูกค้ามาจัดเก็บอย่างเป็นระบบเพื่อใช้วิเคราะห์ว่า

1. ลูกค้าของเราแบ่งเป็นกลุ่มใดได้บ้าง ?
2. ลูกค้าเราในแต่ละกลุ่มเขาต้องการอะไรบ้าง ?
3. ลูกค้าเราไม่ต้องการอะไร ?

เพราะถ้าเราวิเคราะห์ทั้ง 3 ข้อนี้ได้ แน่ใจว่า เราย่อมรู้ว่า เราจะให้บริการเขาในรูปแบบใดที่เหมาะสม และทำให้เขาประทับใจ

เครื่องมือสากลที่ช่วยเป็นแนวทางในการค้นคว้าเพิ่มเติม คือ

- Customer Requirement Analysis
- Customer Relationship Management (CRM)
- เกณฑ์ประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติในหมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า

หลักไมล์ที่ 2 การออกแบบบริการ (Service Design)

เมื่อเราเข้าใจลูกค้าอย่างถ่องแท้แล้วว่าเขาคือใคร มีกลุ่มแบบใด ต้องการอะไร ไม่ต้องการอะไร คราวนี้เราก็นำข้อมูลที่ได้จากหลักไมล์ที่ 1 มาออกแบบรูปแบบและระบบการให้บริการลูกค้าที่เหมาะสมว่า เส้นทางที่ลูกค้าติดต่อเข้ามา ใช้บริการจนจบ (Customer Journey) นั้นเป็นอย่างไร สิ่งที่พนักงานจะต้องปฏิบัติต่อลูกค้านั้นควรเป็นอย่างไร

ผลลัพธ์จากการออกแบบบริการว่าสิ่งที่พนักงานจะต้องปฏิบัตินั้นก็คือ มาตรฐานบริการ (Service Standard) ซึ่งจะช่วยให้พนักงานทราบถึงวิธีการ ขั้นตอนว่า เขาจะทำงานให้บริการลูกค้าอย่างไร และให้คำแนะนำแก่เจ้าหน้าที่อย่างเป็นระบบ มีมาตรฐานลักษณะของมาตรฐานบริการ สามารถจัดทำได้เป็นรูปเล่ม เพื่อช่วยให้ทุกคนหยิบมาศึกษา ปฏิบัติตามได้อย่างสะดวก



เครื่องมือสากล ที่ช่วยเป็นแนวทางในการค้นหาเพิ่มเติม คือ

- มาตรฐานบริการ (Service Standard)
- การบริหารประสบการณ์ของลูกค้า (Customer Experience Management, CEM)
- เกณฑ์ประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติในหมวด 6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ

---

---

## ข้อร้องเรียนของลูกค้า มองได้อีกมุมหนึ่งก็คือ คำแนะนำจากลูกค้า

---

---

หลักไมล์ที่ 3 เป็นการปฏิบัติตามมาตรฐานบริการ (Service Operation)

เป็นการพัฒนาบุคลากร ทีมงาน ทุกคนให้ปฏิบัติงานตามมาตรฐานบริการที่กำหนดไว้อย่างเข้าใจ และเต็มใจ เพื่อให้การบริการลูกค้านั้นออกมาอย่างเป็นธรรมชาติจากใจบริการของเจ้าหน้าที่ โดยมีต้องบังคับบัญชา

เครื่องมือที่ช่วยในการพัฒนาหลักไมล์ที่ 3 นี้ คือ

- การฝึกอบรม (Training)
- การโค้ชงาน (Coaching)
- เกณฑ์ประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติในหมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

การฝึกอบรมเป็นพื้นฐานที่ทำให้ทุกคนในทีมมีความเข้าใจวัตถุประสงค์ของงาน ขั้นตอนการทำงาน ให้บริการลูกค้ามีรูปแบบเดียวกัน อีกทั้งเป็นการปลูกฝังทัศนคติที่ดีต่อการทำงานต่อการให้บริการลูกค้าที่ดีด้วยการโค้ชงาน คือ การที่หัวหน้างาน ผู้จัดการให้คำแนะนำแก่ทีมงาน เพื่อให้เขาได้มีทัศนคติ วิธีคิด มุมมอง และทักษะในการทำงานที่ต้องตามมาตรฐานบริการที่กำหนดไว้ และเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการติดตามผลคุณภาพการบริการของพนักงานแต่ละคนด้วย

หลักไมล์ที่ 4 การจัดการข้อร้องเรียน (Customer Complaint Management)

ทุกธุรกิจที่ต้องให้บริการลูกค้า ไม่ว่าจะอย่างไรเราก็ต้องถูกลูกค้าร้องเรียน ซึ่งในทางที่ถูกต้องแล้ว ข้อร้องเรียนของลูกค้ามองได้อีกมุมหนึ่งก็คือคำแนะนำจากลูกค้า เพื่อให้องค์กรมีการปรับปรุงพัฒนา โดยที่เราไม่ต้องเสียเงินจ้างใครมาสัมภาษณ์สอบถามลูกค้าเลยด้วยซ้ำ ข้อร้องเรียนของลูกค้า เมื่อองค์กรได้รับแล้วจำเป็นต้องมีการตอบลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าเกิดความเข้าใจหรือได้รับความช่วยเหลือจากองค์กรตามเหตุตามผล สิ่งสำคัญ ก็คือ องค์กรต้องมีระบบ กลไกในการทำงานเพื่อนำคำร้องเรียน ข้อคิดเห็นของลูกค้า (Voice of Customer) มาเข้ากระบวนการทำงานเพื่อแก้ไขและป้องกันปัญหา รวมทั้งพัฒนาระบบงานให้ดียิ่งขึ้นไปอีกด้วย เครื่องมือที่ช่วยเป็นแนวทางในการนำไปใช้ ได้แก่

- กระบวนการจัดการข้อร้องเรียน (Customer Complaint Handling)
- การรับฟังเสียงของลูกค้า (Voice of Customer)
- การกู้สถานการณ์การบริการให้ดีขึ้น (Service Recovery)
- การรับประกันการบริการ (Service Guarantee)
- เกณฑ์ประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในหมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

และ หลักไมล์สุดท้าย หลักไมล์ที่ 5 การปรับปรุงมาตรฐานบริการ (Service Improvement)

เป็นการพัฒนา ยกระดับ รูปแบบการให้บริการลูกค้าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันให้ดียิ่งขึ้นไปอีก

โดยคำว่า "ดียิ่งขึ้น" ในที่นี้ หมายถึง ลูกค้าชอบมากขึ้น ลูกค้ามีความผูกพันเพิ่มมากขึ้นอันจะเป็นผลทำให้องค์กรเติบโตได้อย่างยั่งยืน เครื่องมือที่ช่วยเป็นแนวทางในการนำไปใช้ ได้แก่

- การสำรวจความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement Survey)
- นวัตกรรมบริการ (Service Innovation)
- เกณฑ์การประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติในหมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า และหมวด 7 ผลลัพธ์

เครื่องมือเหล่านี้จะทำให้องค์กรทราบถึงสถานการณ์ปัจจุบันว่าลูกค้ารู้สึกกับเราอย่างไร ผูกพันกับเราแค่ไหน เพื่อจะเป็นข้อมูลในการที่องค์กรจะนำประเด็นที่พบไปใช้ในการพัฒนาปรับปรุงองค์กรต่อไป ทั้ง 5 หลักไมล์นี้ เป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรมีระบบการพัฒนาคุณภาพบริการได้อย่างยั่งยืน โดยมีวงรอบของการเดินทางทั้ง 5 หลักไมล์นี้อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อให้องค์กรมีการดำเนินงานทันต่อความต้องการของลูกค้า คู่แข่ง และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปครับ

Please rate our service



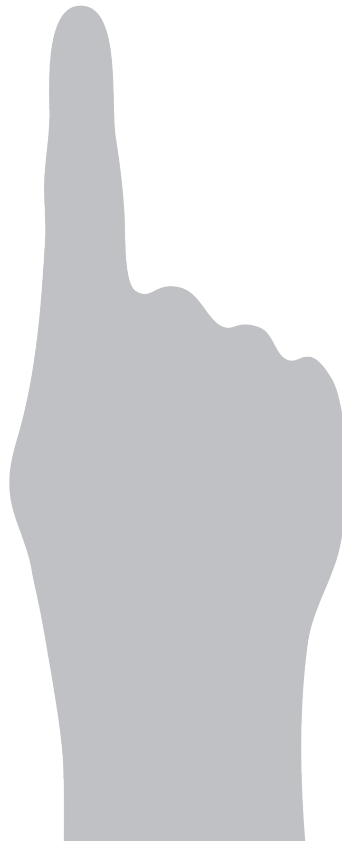
GOOD



AVERAGE



POOR





Productivity World

# Measurement, Analysis, and KM

50%

150%

60%

80%

Illustrate by Chavisa C.

48 8043  
K 2 LOG CYCLES  
KUPPEL ERKER CO

# वादฝัน KM ให้ไกล แล้วไปให้ถึง

อุทิศสรรณ ไถยานันท์\*  
Napatsawan@ftpi.or.th

**อ**งค์กรของเราทำ KM ไปเพื่ออะไร ?  
ถ้าเราลองไปตามคำถามนี้กับพนักงานในองค์กร  
เราดู ท่านคิดว่าจะได้รับคำตอบว่าอย่างไร

เพื่อสักวันองค์กรเราจะเป็นองค์กรแห่ง  
การเรียนรู้เพื่อรวบรวมองค์ความรู้มาเก็บไว้ในฐานข้อมูล  
เพื่อให้คนคุยกันมากขึ้น เพื่อทำให้การทำงานง่ายขึ้น  
เพื่อสร้างนวัตกรรม ทำเพื่อลดค่าใช้จ่าย ทำเพื่อให้มี  
รายงานส่งหน่วยงานกลาง ทำ KM เพื่อจะได้ดูทันสมัย  
ไม่ตกเทรนด์ ทำเพื่อสนองความต้องการของผู้บริหาร ฯลฯ

คำตอบที่ได้รับอาจมีหลากหลาย แต่ความจริง  
มิได้มีเพียงหนึ่งเดียวเท่านั้น

ถ้าแม้แต่ในองค์กรเดียวกันเองยังเข้าใจ  
ไม่ตรงกันว่า เป้าหมายที่องค์กรต้องการจากการทำ KM  
จริงๆ คืออะไร ยกตัวอย่างเช่น บางองค์กรตั้งเป้าหมายว่า  
ต้องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่การเป็นองค์กร  
แห่งการเรียนรู้เป็นอย่างไรหรือพอเป็นแล้วเกิดประโยชน์  
อย่างไรต่อองค์กรหลายๆ องค์กรก็ยังไม่มั่นใจ แล้วเรา  
จะแน่ใจได้อย่างไรว่า สิ่งที่เราทำ KM อยู่ทุกวันนี้

จะนำเราไปสู่ปลายทางที่เราวาดฝันไว้ในเมื่อเรายังไม่ชัดเจน  
เลยว่า “ปลายทางที่เรากำลังเดินไป คือที่ไหน?”

การตั้งเป้าหมาย KM จึงเป็นเสมือนการปักหมุด  
บนแผนที่ที่ทำให้เราสามารถเห็นจุดมุ่งหมายและกำหนด  
ทิศทางที่เราต้องก้าวเดินไปได้อย่างถูกต้องและมั่นใจ

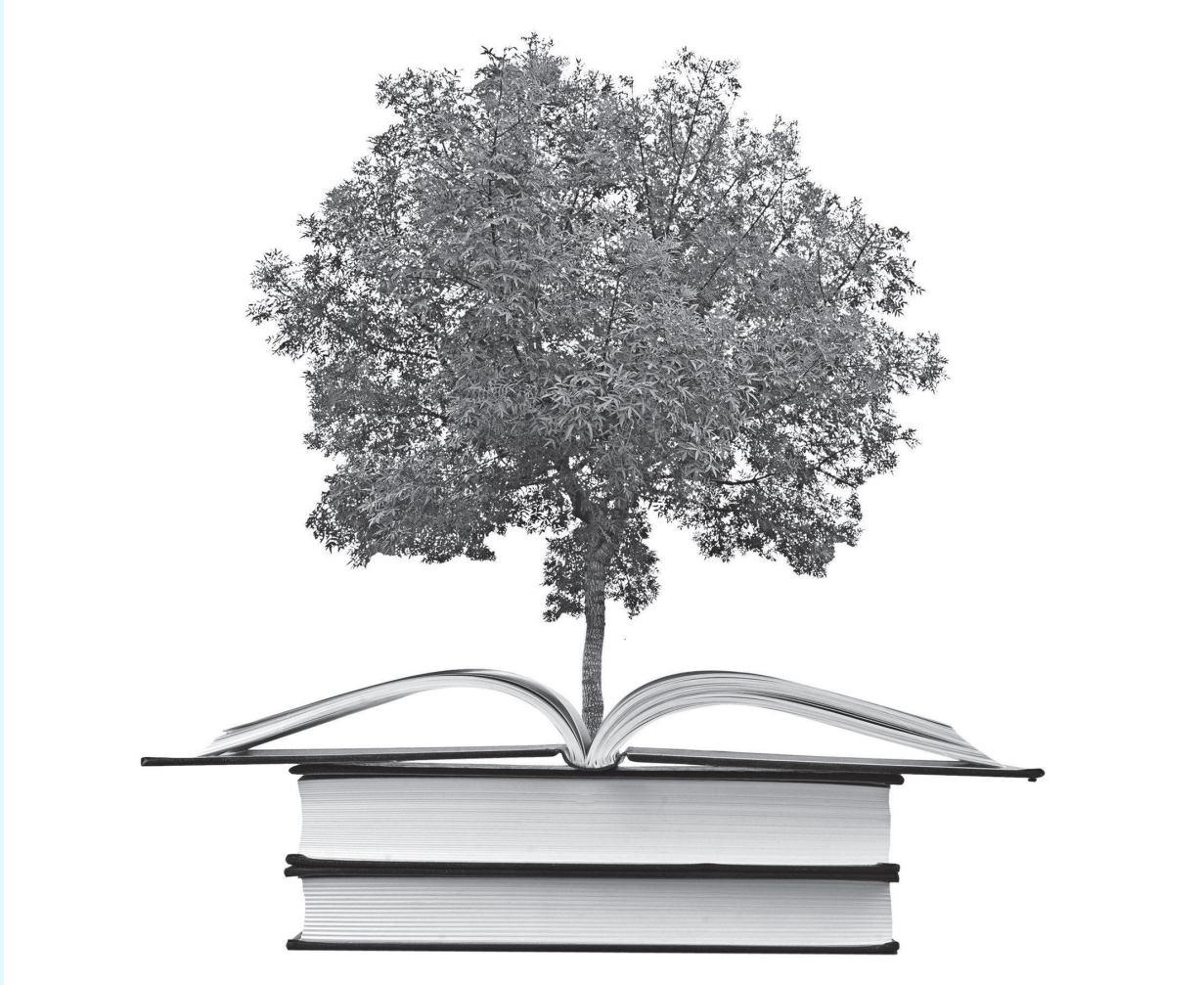
## ตั้งหลักชัย KM

องค์กรส่วนใหญ่มักวางเป้าหมายการทำ KM  
ไว้อย่างกว้างๆ เช่น ทำ KM เพื่อทำให้เกิดการแลกเปลี่ยน  
ความรู้ทั่วทั้งองค์กรมากขึ้น หรือเพื่อเก็บรวบรวมองค์ความรู้  
จากพนักงานมาเก็บเป็นความรู้ขององค์กร หรือเพื่อสร้าง  
วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้

การวางเป้าหมายกว้างๆ แบบนี้มีข้อดีตรงที่  
คนทำงานมีอิสระในการทำงาน คิดอยากทำอะไรก็สามารถ  
ทำได้ แต่ในขณะเดียวกันด้วยความเสรีดังกล่าวก็ทำให้ทิศทาง  
การทำ KM กระจัดกระจาย บางทีสิ่งที่ทำเป็นคนละเรื่องกับ  
เป้าหมายที่ตั้งไว้

ดังนั้น ถึงแม้องค์กรจะใช้วิธีการทำ KM ที่มากมาย  
หลากหลาย แต่กลับไม่สามารถวัดผลการทำ KM ได้ ทำให้  
องค์กรไม่รู้เลยว่า หลังทำ KM แล้ว องค์กรดีขึ้นอย่างไรกันแน่  
หรือองค์กรทำ KM จนสำเร็จแล้วหรือยัง สุดท้ายผลลัพธ์

\*ผู้ช่วยนักวิจัย ส่วนวิจัยการจัดการองค์กร  
ฝ่ายวิจัย สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ



ซึ่งเรามักเห็นกันบ่อยๆ ก็คือ คนในองค์กร โดยเฉพาะผู้บริหาร เลิกให้ความสำคัญและไม่เห็นคุณค่าของ KM

### การทำ KM เป้าหมายจึงต้องชัดเจน

การตั้งเป้าหมาย KM เป็นเรื่องสำคัญในการผลักดัน KM ที่ไม่อาจมองข้ามได้ เป้าหมายที่ชัดเจนจะทำให้ทุกคน มองภาพเดียวกัน และเข้าใจว่า การทำ KM ที่องค์กรดำเนินการ อยู่นี้กำลังเดินไปในทิศทางใด ทำไปเพื่อเป้าหมายใด ดังนั้น ยิ่งเป้าหมาย KM ชัดเจนเป็นรูปธรรมได้มากเท่าไร วิธีการ ก้าวไปให้ถึงเป้าหมายก็จะยิ่งชัดเจนมากเท่านั้น และทำให้ พนักงานเข้าใจและรู้สึกถึงประโยชน์ของการทำ KM มากยิ่งขึ้นด้วย

**ที่สำคัญ** ยิ่งวางเป้าหมาย KM ไว้สูง คนยิ่งเห็น ความสำคัญ

การตั้งเป้าหมาย KM เป็นการวางตำแหน่งของ KM ในองค์กรว่า KM มีความสำคัญในระดับใด ถ้าเป้าหมาย KM อยู่ระดับองค์กร KM ก็สำคัญระดับองค์กร แต่ถ้าตั้งเป้าหมาย

อยู่ในระดับกิจกรรม คนในองค์กรก็จะเห็น KM เป็นแค่ ระดับกิจกรรม

ผู้บริหารไม่ว่าองค์กรประเภทใดก็ตามล้วนแต่ให้ความสำคัญกับเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น ยิ่งตั้งเป้าหมาย KM ได้ใกล้เคียงการดำเนินธุรกิจขององค์กรมากเท่าไร KM ก็จะได้รับ การยอมรับจากผู้บริหารและพนักงาน เพราะเห็นคุณค่าที่เกิดขึ้นต่อองค์กรจริง ไม่ใช่แค่ลอยๆ เช่น ความคุ้มค่าในการทำ KM ดังนั้น ถ้าจะให้ KM ได้รับความสำคัญ ต้องตั้งเป้าหมาย KM ที่เฉพาะเจาะจงและ เชื่อมโยงกับผลลัพธ์ระดับองค์กรได้ เช่น การลดค่าใช้จ่าย การปรับปรุงคุณภาพการทำงาน การเพิ่มความพึงพอใจ ของลูกค้า ยิ่งเกี่ยวข้องมากและทำให้ได้ผลลัพธ์ดีมากเท่าไร ผู้บริหารก็จะยิ่งให้ความสำคัญมากเท่านั้น

เพื่อให้เกิดไอเดียในการตั้งเป้าหมาย KM ในองค์กรของท่าน เราลองมาดูกันว่า องค์กรที่เป็น Best Practices ด้าน KM ตั้งเป้าหมายการทำ KM ไว้อย่างไรบ้าง

APQC (American Productivity & Quality Center) ได้ศึกษาวิจัยการทำ KM ขององค์กรที่เป็น Best Practices ด้าน KM เปรียบเทียบกับองค์กรทั่วไป โดยสรุปเป้าหมายการทำ KM ขององค์กรทั้ง 2 กลุ่ม ได้ดังนี้

### เป้าหมายการทำ KM ขององค์กรที่เป็น Best Practices ด้าน KM

องค์กรที่เป็น Best Practices ด้าน KM	องค์กรทั่วไป
1. เพิ่มผลิตภาพ (Productivity)	1. เพิ่มผลิตภาพ (Productivity)
2. คุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ	2. สร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
3. ความสามารถในการทำกำไรและกระแสเงินสด	3. หลีกเลี่ยงการทำงานที่ซ้ำซ้อนกันและปรับระบบการทำงานใหม่
4. หลีกเลี่ยงการทำงานที่ซ้ำซ้อนกันและปรับระบบการทำงานใหม่	4. ส่งเสริมการเรียนรู้ การพัฒนาความสามารถและความเชี่ยวชาญ
5. ปรับปรุงการให้บริการลูกค้า	5. คุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ

เมื่อเราลองเปรียบเทียบเป้าหมาย KM ขององค์กรที่เป็น Best Practices ด้าน KM กับองค์กรทั่วไป จะเห็นว่า องค์กรที่เป็น Best Practices ด้าน KM ตั้งเป้าหมายการทำ KM ได้ชัดเจนและใกล้เคียงกับการดำเนินงานขององค์กรมากกว่า และเน้นการทำ KM เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยตรง ทำให้ผู้บริหารและพนักงานในองค์กรเห็นว่า การทำ KM เป็นส่วนหนึ่งในการทำงาน ไม่ใช่ภาระงานที่เพิ่มขึ้นมา การตั้งเป้าหมายที่ดีถือเป็นจุดเริ่มต้นแห่งความสำเร็จที่ทำให้องค์กรเหล่านี้ก้าวไปสู่การเป็น Best Practices ด้าน KM

### เดินทีละก้าวไปให้ถึงเป้าหมาย

แม้เราจะตั้งเป้าหมายการทำ KM ไว้ดีเพียงไร เราคงไม่สามารถกระโดดครั้งเดียวแล้วไปถึงเป้าหมายได้ทันที หลายๆ องค์กรต้องใช้เวลาเป็นสิบๆ ปี ซึ่งการที่จะทะลุอมให้คนทั้งองค์กรยอมเป็นเพื่อนเดินไปทีละก้าวพร้อมเราในระยะเวลาอันยาวนานนั้นก็ไม่ใช่เรื่องง่าย โดยเฉพาะการทำให้ผู้บริหารที่ใจร้อนอยากเห็นภาพความสำเร็จของ KM เร็วๆ ยอมอดใจทนรอได้ยังเป็นเรื่องยากยิ่งกว่าปาฏิหาริย์

ถ้าอย่างนั้นเราจะทำอย่างไร

ผู้เขียนขอเสนอเทคนิคง่ายๆ 3 ข้อ ที่จะทำให้การเดินทางไปสู่เป้าหมายเป็นเรื่องไม่นานเกินอดใจรอ

#### 1. ตั้งชัยชนะย่อย

กลยุทธ์หนึ่งที่มีงานวิจัยออกมาแล้วว่า ใช้ได้ผลจริง นั่นคือ Small Win หรือการสร้างชัยชนะย่อยๆ ขึ้นมา โดยแบ่งเป้าหมายออกเป็นเป้าหมายย่อยๆ เพื่อให้รู้สึกที่เราขยับเข้าใกล้เป้าหมายเรื่อยๆ แล้วเพื่อนร่วมทางของเราจะได้ไม่ท้อจนถอดใจไปกลางคัน

การกำหนดเป้าหมายย่อยที่ทำได้โดยเอาเป้าหมายหลักเป็นตัวตั้ง แล้วมองย้อนกลับไปว่า หากจะทำให้บรรลุเป้าหมายหลักจะต้องทำเรื่องใดให้สำเร็จบ้าง เช่น ต้องมีการระบุงค์ความรู้ที่สำคัญ การรวบรวม

ต้องมีการทบทวนว่า  
อะไรที่เป็นจุดแข็งที่เรา  
ต้องรักษาเอาไว้  
อะไรที่เป็นจุดอ่อน  
ที่เราต้องปรับปรุง

องค์ความรู้ การสร้างเว็บไซต์ KM การแลกเปลี่ยน  
ความรู้ การค้นหา Best Practices การสร้างวัฒนธรรม  
การทำงานและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เป็นต้น  
บางองค์กรทำเป็น Roadmap วางแผนการเดินทาง  
โดยแบ่งเป้าหมายออกเป็นเฟสละประมาณ 1 ปี  
แล้วค่อยๆ ทำให้ได้ตามเป้าหมายในแต่ละปี เพื่อให้  
พนักงานรู้สึกว่าคุณเองประสบความสำเร็จตาม  
เป้าหมายที่ตั้งไว้และมีกำลังใจสำหรับการทำ KM  
ในปีต่อๆ ไป

## 2. ประเมินผล

แน่นอน เมื่อมีการกำหนดดัชนีชี้วัดก็จะต้อง  
มีการประเมินผล เราจะต้องมีการทบทวนว่า  
อะไรที่เป็นจุดแข็งที่เราต้องรักษาเอาไว้ อะไรที่เป็น  
จุดอ่อนที่เราต้องปรับปรุง และอะไรที่อาจเป็นโอกาส

หรืออุปสรรคที่เราจะต้องจับตามองและหาทางป้องกันเอาไว้ล่วงหน้า หรือแม้แต่คนกลุ่มใดที่เราต้องผูกสัมพันธ์  
ให้ดีๆ เพื่อเป็นกำลังสำคัญให้แก่การทำ KM เพื่อนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์และทบทวนแผนเพื่อทำให้  
แน่ใจว่า การทำงานของเรามีความคืบหน้าเป็นไปตามแผนงานที่ตั้งใจเอาไว้

การประเมินผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอจะทำให้เรารู้ว่า สถานการณ์ในขณะนี้เป็นอย่างไ และทำให้  
เราสามารถเตรียมรับมือกับสถานการณ์ในอนาคตและหาทางหนีทีไล่เมื่อเกิดปัญหาได้อย่างทันท่วงที

## 3. เฉลิมฉลอง

สิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้สำหรับการเดินทางที่ยาวนาน ก็คือ การเฉลิมฉลอง

การเฉลิมฉลองอาจเป็นงานปาร์ตี้ การให้ของรางวัล (Reward) หรือการยกย่องชมเชย (Recognition)  
หรือทั้งสามอย่างเลยก็ได้ การเฉลิมฉลองเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ ช่วยทำให้พนักงานรู้สึกสนุก ไม่เบื่อหน่าย  
กับการทำ KM ไปเสียก่อน อีกทั้งยังเป็นการแสดงความพึงพอใจและชื่นชมในผลความพยายามของพนักงาน  
และเป็นการส่งสัญญาณตอกย้ำให้พนักงานทราบว่า ผลงานที่เราร่วมกันทำมาทำให้เราเดินมาอย่างถูกต้อง  
และขยับเข้าใกล้จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ไปอีก 1 ก้าวแล้ว

ไม่ว่าเรื่องอะไร ทุกคนก็ย่อมอยากเห็นปลายทางความสำเร็จ เรื่อง KM ก็เช่นกัน การตั้งเป้าหมาย KM  
ที่ชัดเจนเป็นเสมือนการกำหนดเส้นชัยของการทำ KM ที่ทำให้ทุกคนเข้าใจตรงกันว่า องค์กรต้องการทำ KM  
ไปเพื่ออะไร และวางแผนการทำงานไปในทิศทางเดียวกันเพื่อจุดมุ่งหมายร่วมกัน ในขณะเดียวกัน สิ่งที่ทำหยา  
กว่าการตั้งเป้าหมาย คือ การทำให้เป้าหมายเป็นจริงให้ได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องอาศัยแรงกายแรงใจจากทุกคน  
ในองค์กรที่จะก้าวเดินไปพร้อมกัน ดังนั้น เพื่อให้ความพยายามนั้นเป็นผล องค์กรจะต้องมีการวางแผนงาน  
และระบบการทำงานที่ดีเพื่อทำให้มั่นใจว่าเราจะสามารถเดินทางไปสู่เป้าหมายที่วาดฝันได้อย่างแน่นอน

เอกสารอ้างอิง

1. Carla O'Dell. (2004). Getting Results from Knowledge Management (KM). APQC

# Productivity และ KM

## กับการพัฒนาบุคลากร (ตอนที่ 2)

วรัญนี สอนพูน\*  
Varatthinee@ftpi.or.th

70

Productivity World

จากบทความฉบับที่แล้ว ผู้เขียนได้อธิบายถึงความสำคัญของการสร้างและขยายฐานองค์ความรู้การเพิ่มผลผลิตภาพในองค์กรด้วยเครื่องมือการจัดการความรู้ (Knowledge Management) รวมถึงแนวทางการบริหารโครงสร้างทีมงาน พร้อมการมอบหมายบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งผู้เขียนได้ยกตัวอย่างการจัดการความรู้ด้านการบริหารกิจกรรมปรับปรุงงานด้วยเครื่องมือไคเซ็นโดยกำหนดหัวข้อเป้าหมายในการจัดการความรู้ คือ การจัดทำคู่มือการบริหารกิจกรรมไคเซ็นเพื่อยกระดับคุณภาพกิจกรรมไคเซ็นขององค์กร

เริ่มจากการวิเคราะห์สถานการณ์กิจกรรมไคเซ็นที่ผ่านมาขององค์กร เพื่อป้องกันข้อผิดพลาดในการบริหารกิจกรรมไคเซ็นที่สำคัญและยังไม่ได้จัดเก็บอย่างเป็นระบบ เช่น รูปแบบการรณรงค์เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพ เทคนิคการออกแบบแนวทางการให้ความรู้ที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย เทคนิคการคำนวณผลประหยัดจากการปรับปรุงงาน การจัดทำฐานข้อมูลไคเซ็นเพื่อการต่อยอดและขยายผลโดยจำแนกแนวคิดของข้อมูล เช่น จำแนกหัวข้อตามความสูญเสีย/ปัญหาหน้างาน หรือ จำแนกตามเทคนิคการปรับปรุงงาน เป็นต้น

\*นักวิชาการเพิ่มผลผลิต ส่วนบรรณรักษ์ส่งเสริมการเพิ่มผลผลิต  
ฝ่ายส่งเสริมการเพิ่มผลผลิต สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

ตลอดจนพิจารณาและวิเคราะห์ว่าองค์ความรู้ที่สำคัญเหล่านั้นอยู่ที่ใครบ้างเมื่อสามารถกำหนดกลุ่มเป้าหมายผู้เชี่ยวชาญที่ชัดเจนในเรื่องนั้นๆ ได้แล้ว ทีมงานสามารถออกแบบแนวทางการจัดเก็บองค์ความรู้ได้อย่างเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย เช่น ผู้เชี่ยวชาญบางท่านปฏิบัติเก่งแต่ไม่สามารถอธิบายเป็นขั้นตอนที่ชัดเจนได้ กรณีนี้อาจมีการถ่ายทำวิดีโอร่วมกับการสอบถามหรือการสัมภาษณ์ โดยผู้สัมภาษณ์ควรมีอัธยาศัยดี ใจเย็น ช่างคุย ช่างถาม และควรมีความรู้พื้นฐานในเรื่องที่จะสอบถาม/สัมภาษณ์ ซึ่งจะเอื้อให้เกิดบรรยากาศที่ผ่อนคลายแบบเป็นกันเองส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดเก็บความรู้นั่นเอง



เมื่อได้ข้อมูลครบถ้วนตามที่ต้องการ สามารถแบ่งหมวดหมู่ความรู้เป็นคู่มือย่อยในการบริหารกิจกรรมเพื่อให้ค้นหาและใช้งานง่าย รวมถึงกำหนดช่องทางการเข้าถึงองค์ความรู้ที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้ใช้งาน เช่น จัดเก็บในรูปแบบไฟล์งานบนระบบสารสนเทศขององค์กร หรือจัดเก็บเป็นรูปเล่มในศูนย์การเรียนรู้ขององค์กร ควรมีการจัดระบบการค้นหา (Key Search) หรือระบบการยืมคืนร่วมด้วย รวมถึงจัดให้มีกิจกรรมกระตุ้นการแลกเปลี่ยนแบ่งปันและการเรียนรู้ เช่น การตอบคำถามชิงรางวัลจากคู่มือ เกมแข่งกันค้นหา/จับคู่ข้อมูลในคู่มือ หรืออาจนำข้อมูลมาจัดทำเป็นโมเดลเพื่อใช้ในเกมส์จับผิดภาพ (Photo Hunt) เป็นต้น

จากการเข้าให้คำปรึกษาแนะนำในโครงการสร้างและขยายฐานองค์ความรู้การเพิ่มผลิตภาพเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน หรือ PF+KM ซึ่งมุ่งเน้นการจัดการความรู้เพื่อขยายผลและต่อยอดการดำเนินกิจกรรมปรับปรุงงานด้วยเครื่องมือการเพิ่มผลิตภาพ สามารถสรุปรายละเอียดของกระบวนการทั้ง 7 ขั้นตอนพร้อมตัวอย่างแนวทางการดำเนินการจัดการความรู้ในแต่ละขั้นตอน ได้ดังตารางที่ 1

ขั้นตอนการจัดการความรู้	นิยาม	ตัวอย่างแนวทางการดำเนินการ
1. การบ่งชี้ความรู้	การกำหนดขอบเขตการจัดการความรู้ เช่น เราจะต้องมีความรู้เรื่องอะไรบ้าง? เรามีความรู้เรื่องนั้นหรือยัง? เป้าหมายการจัดการความรู้ในครั้งนี้มีอะไรบ้าง?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การกำหนดหัวข้อให้สอดคล้องกับความท้าทายและกลยุทธ์หลักขององค์กร               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ การใช้เครื่องมือการประเมินตนเอง (Self-Assessment)</li> <li>◦ การวิเคราะห์และทบทวนผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา</li> </ul> </li> <li>• การวิเคราะห์กระบวนการทำงานหลัก</li> </ul>
2. การสร้างและแสวงหาความรู้	การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และกำหนดรายละเอียดการจัดเก็บความรู้ เช่น ความรู้นั้นอยู่ที่ใคร? อยู่ในรูปแบบอะไร? จะใช้วิธีการอย่างไรในการเอาความรู้นั้นมาเก็บรวมกัน?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• กิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ: CoPs               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ กิจกรรมศึกษานำงานจริง/สัมมนา</li> <li>◦ กิจกรรมเรื่องเล่า เอมามาไซท์ (Story Telling)</li> <li>◦ ทวนสอบคู่มือและมาตรฐานที่มีอยู่</li> </ul> </li> <li>• รวบรวมข้อมูลเดิมจากกิจกรรมการเพิ่มผลิตภาพ</li> </ul>
3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ	การจัดข้อมูล แบ่งประเภท และกำหนดหมวดหมู่ความรู้ให้เหมาะสม เช่น จะจัดโครงสร้างอย่างไรให้ง่ายต่อการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ? ทำอย่างไรให้ค้นหาสะดวก	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ คู่มือการปฏิบัติงาน (WI) / มาตรฐานการปฏิบัติงาน (SWS)</li> <li>◦ มาตรฐาน/คู่มือการดำเนินกิจกรรมการเพิ่มผลิตภาพ</li> <li>◦ ฐานข้อมูลกิจกรรมการเพิ่มผลิตภาพ</li> <li>◦ คู่มือการสอนงาน</li> <li>• ทะเบียนสินค้า ทะเบียนอุปกรณ์ ทะเบียนตำหนิ เป็นต้น</li> </ul>
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้	การทวนสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์และความชัดเจนของความรู้ที่รวบรวมมา เช่น ข้อมูลความรู้ที่รวบรวมมานั้นถูกต้องหรือไม่? ใช้ภาษาเดียวกันหรือไม่?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การทวนสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ การขึ้นทะเบียนเอกสาร</li> <li>◦ กิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ: CoPs</li> </ul> </li> <li>• กิจกรรมทวนสอบหน้างานจริง</li> <li>• กิจกรรมรณรงค์</li> </ul>
5. การเข้าถึงความรู้	การกำหนดช่องทางการเข้าถึงข้อมูลความรู้ ที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย เช่น กลุ่มเป้าหมายสามารถเข้าใช้ข้อมูลความรู้ได้สะดวกหรือไม่?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intranet/Web board               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ ระบบฐานข้อมูล ทะเบียนเอกสาร</li> <li>◦ ศูนย์การเรียนรู้ Knowledge Corner</li> <li>◦ กิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ: CoPs</li> <li>◦ การฝึกอบรมพนักงาน</li> </ul> </li> <li>• กิจกรรมรณรงค์</li> </ul>



ขั้นตอนการจัดการความรู้	นิยาม	ตัวอย่างแนวทางการดำเนินการ
6. การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้	การกำหนดรูปแบบการแบ่งปันข้อมูลความรู้ เช่น การสร้างและกระตุ้นบรรยากาศการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ร่วมกัน	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การสอนงาน <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ การอบรม และฝึกปฏิบัติ</li> <li>◦ กิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ: CoPs</li> </ul> </li> <li>• กิจกรรม Show&amp;Share</li> <li>• กิจกรรมมรดงค์</li> </ul>
7. การเรียนรู้	การกำหนดวิธีการวัดผลลัพธ์การเรียนรู้ที่ชัดเจน เช่น ความรู้นั้นก่อให้เกิดประโยชน์กับพนักงาน หน่วยงาน หรือองค์กรอย่างไรบ้าง? กลุ่มเป้าหมายเกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่อย่างไรบ้าง?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แบบทดสอบความรู้ <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ การฝึกปฏิบัติหน้างานจริง/ผลการปฏิบัติงาน</li> <li>◦ แผนพัฒนาศักยภาพการทำงาน</li> <li>◦ กิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ: CoPs</li> </ul> </li> <li>• กิจกรรม After Action Review : AAR</li> <li>• กิจกรรมมรดงค์</li> </ul>

ตารางที่ 1 : อธิบายขั้นตอนการจัดการความรู้ พร้อมแนวทางการดำเนินการจากโครงการ PF+KM

จากตารางข้างต้น ผู้เขียนขอยกตัวอย่างแนวทางการจัดการความรู้ของ บริษัท นครไชยศรีอุตสาหกรรม จำกัด หรือ NCI ซึ่งเป็นองค์กร SME ด้านการผลิตและจำหน่ายสิ่งทอหน้าแคบเพื่อการประดับและตกแต่ง เช่น ระบาย ผ้าไหม เชือกถัก ลูกไม้ ชายครุย และพู่ เป็นต้น

## NCI ใช้เวลากว่า 4 ปีในการออกแบบและทดลองใช้ระบบการปรับปรุงงานที่มีชื่อว่า “ธนาคารความคิด”

NCI ใช้เวลากว่า 4 ปีในการออกแบบและทดลองใช้ระบบการปรับปรุงงานที่มีชื่อว่า “ธนาคารความคิด” โดยมีวัตถุประสงค์การออกแบบระบบธนาคารความคิด 2 วัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรอย่างทั่วทั้งองค์กร เน้นการปลูกฝังค่านิยมและการสร้างวัฒนธรรมขององค์กรแบบ MOMOTARA People โดยมี Mascot ชื่อน้องใสใจ ซึ่งเป็นสัญลักษณ์แทนพฤติกรรมคาดหวังขององค์กร และ 2) เพื่อเป็นเครื่องมือในการปรับปรุงงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ตามเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร

ระบบธนาคารความคิดประกอบไปด้วยการดำเนินการ 7 ขั้นตอนหลัก ดังรูปภาพที่ 1 โดย NCI มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางให้ทีมงานธนาคารสามารถออกแบบรูปแบบกิจกรรมได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของระบบธนาคาร

# ระบบธนาคารความคิด

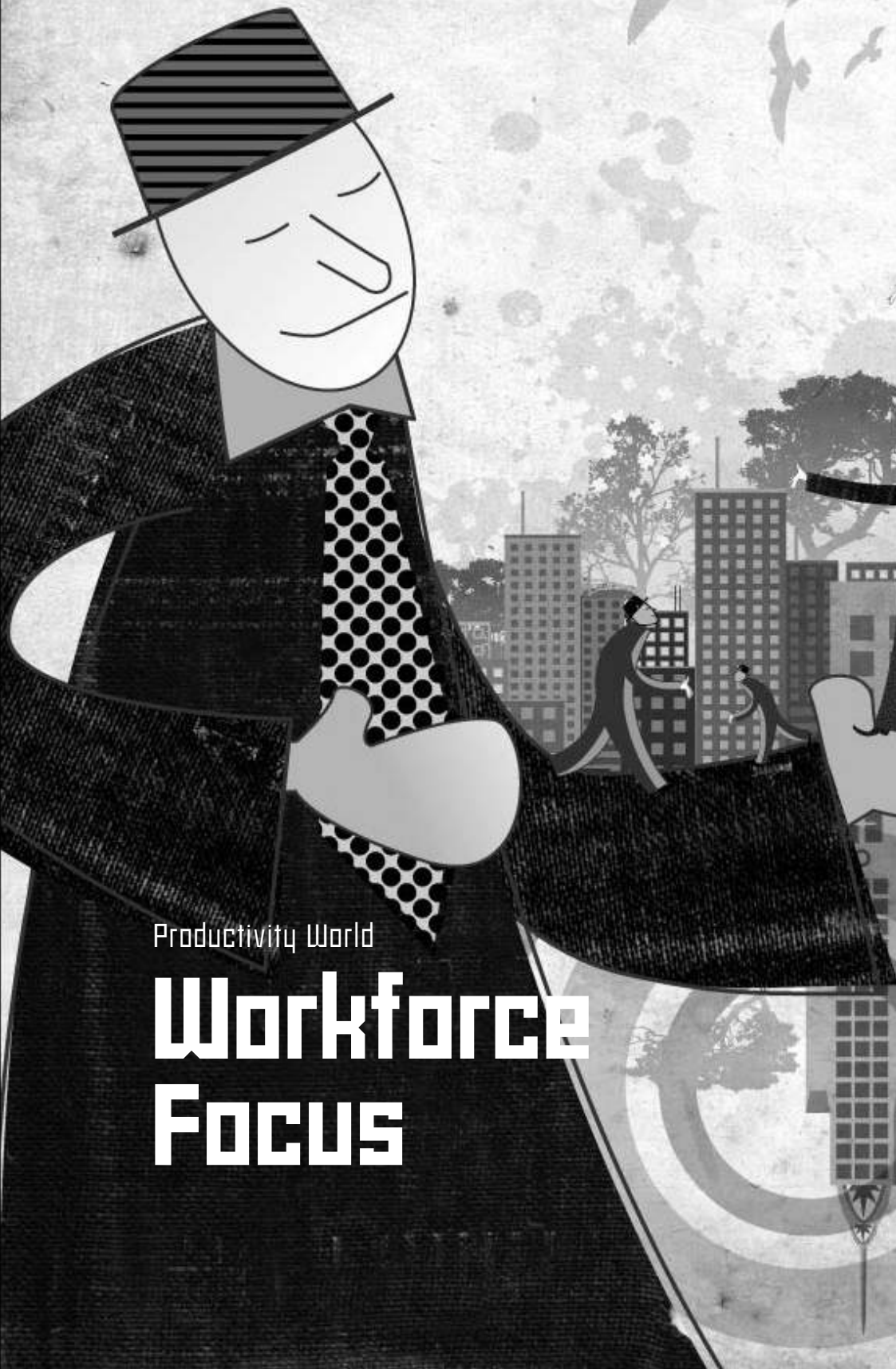


รูปภาพที่ 1: ระบบธนาคารความคิดของ บริษัท นครไชยศรีอุตสาหกรรม จำกัด

ขั้นตอนการเตรียมการ มีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งเน้นกำหนดทิศทางการปรับปรุงงานภายใต้ระบบธนาคาร เช่น 5ส ไคเซ็น หรือคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น รวมถึงมีการจัดเตรียมรายละเอียดต่างๆ เช่น คู่มือธนาคารความคิดฉบับพนักงาน เกณฑ์การพิจารณา กรอบความรู้ที่จำเป็น ตลอดจนการจัดทำแบบสำรวจข้อมูลพนักงานในด้านต่างๆ เช่น ความรู้ความเข้าใจระบบธนาคาร ความพึงพอใจต่อรูปแบบธนาคาร ความพึงพอใจต่อรูปแบบกิจกรรมรณรงค์ และประสิทธิภาพการสื่อสาร เป็นต้น เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการวางแผนการดำเนินงานธนาคารแบบปีต่อปี

โดยในปี 2557 นี้ NCI ได้เอาข้อมูลผลลัพธ์จากระบบธนาคารความคิดตั้งแต่ปี 2555 มาพิจารณาจัดลำดับความสำคัญเพื่อเป็นการบ่งชี้องค์ความรู้ที่สำคัญขององค์กร พบว่า หัวข้อการปรับปรุงงานที่พนักงานส่งเข้าร่วมกิจกรรมมากเป็นลำดับต้นๆ คือ คู่มือการปฏิบัติงาน คู่มือการปรับตั้งเครื่องจักร และเทคนิคการปรับปรุงงานตามลำดับ ด้วยระบบธนาคารความคิดมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมจากพนักงาน 100% จึงจำเป็นต้องออกแบบตารางการจัดลำดับความสำคัญเพื่อคัดเลือกเพียงหัวข้อเดียวที่สำคัญและตอบโจทย์ความต้องการร่วมกันขององค์กร

ด้วยพื้นที่ของบทความฉบับนี้เหลือไม่เพียงพอ ผู้เขียนจึงขอยกยอดในการนำเสนอกรณีศึกษาระบบธนาคารความคิดพร้อมแนวทางการดำเนินงานที่เหลือในฉบับหน้าค่ะ สามารถติดตามอ่านบทความ Productivity และ KM กับการพัฒนาบุคลากร ในฉบับตอนจบค่ะ



Productivity World

# Workforce Focus

Illustrate by Chavisa C.

# องค์กรในฝัน ของพนักงาน

ชัยวี เสนะวงศ์\*  
Chaitaweews@gmail.com






76

Productivity World

จากรายงานการศึกษาและวิจัยของศาสตราจารย์ Rob Goffee และ Gareth Jones แห่ง London Business School มากกว่า 3 ปี ถึงความสัมพันธ์ระหว่าง “ความน่าเชื่อถือของผู้นำ” กับ “ประสิทธิภาพของผู้นำ” แล้วนำมาเขียนเป็นบทความชื่อ “Creating the Best Workplace on Earth” ตีพิมพ์ในวารสาร Harvard Business Review ฉบับเดือนพฤษภาคม ค.ศ. 2013 มีสาระสำคัญว่า ผู้ตามจะไม่ศรัทธาต่อผู้นำที่ไม่น่าเชื่อถือ(ซึ่งจะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในภาวะผู้นำของผู้นำ) และผู้นำที่น่าเชื่อถือต้องการที่จะทำงานในองค์กรที่น่าเชื่อถือ(ที่เขาศรัทธา)เท่านั้น เพราะฉะนั้นคำว่า “องค์กรที่น่าเชื่อถือ น่าศรัทธา” จึงเปรียบเสมือนต้นน้ำของการได้มาซึ่งผู้นำที่น่าเชื่อถือ กลางน้ำพนักงานก็จะทุ่มเทใจในการทำงานให้แก่ผู้นำที่เขาเชื่อถือศรัทธา ปลายน้ำองค์กรก็จะประสบผลสำเร็จทั้งทางด้านผลประกอบการ (Hard Side) และวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยม การบริหารคน (Soft Side) อย่างยั่งยืน คำว่า “องค์กรที่น่าเชื่อถือน่าศรัทธา” จึงกลายมาเป็นประเด็นสำคัญในการบริหารองค์กรยุคใหม่ ซึ่งองค์กรที่น่าเชื่อถือน่าศรัทธาก็คือองค์กรในฝันในความรู้สึกของพนักงานนั่นเอง

การบริหารองค์กรให้เป็นองค์กรในฝันของพนักงานนั้นอาจจะมีรูปแบบ หรือกระบวนการบริหารที่ต่างกันอย่างมากมาย ผู้เขียนจึงขอสรุปสาระสำคัญของการบริหารองค์กรให้เป็นองค์กรในฝัน โดยเริ่มจากรายงานการสำรวจองค์กรที่น่าทำงานด้วยมากที่สุด (Best Companies) ในปี ค.ศ.2014 ที่จัดทำโดยนิตยสาร Fortune เฉพาะ 5 อันดับแรก ดังมีรายชื่อที่สรุปไว้ข้างล่างนี้

\*ที่ปรึกษาอาวุโส บริษัท การจัดการธุรกิจ

อันดับที่	บริษัท	ประเภทธุรกิจ	จำนวนพนักงาน
1	 Google	Media	42,162
2	 SAS	Information Technology Software	6,588
3	 The Boston Consulting Group	Professional Services Consulting Management	2,552
4	 Edward Jones	Financial Services & Insurance Investments	38,015
5	 Quicken loans	Financial Services & Insurance Banking Credit	8,386

จากรายงานดังกล่าว ขอแสดงความชื่นชมยินดีกับองค์กรเหล่านี้ด้วย ที่ได้รับการเลือกให้เป็นองค์กรที่น่าทำงานด้วยมากที่สุด ซึ่งก็หมายถึงว่าองค์กรเหล่านี้สามารถทำให้พนักงานผูกใจไว้กับองค์กรได้แล้ว ผลที่ตามมาก็คือ พนักงานจะรัก ศรัทธา เชื่อถือไว้วางใจ องค์กร และทุ่มเทใจให้แก่การทำงาน องค์กรก็จะประสบความสำเร็จ มีความเจริญเติบโต มีความมั่งคั่งสืบไป หลายๆ ท่านคงอยากจะทำแล้วใช่ไหมครับว่า อะไรเป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรเหล่านี้ได้รับการเลือกจากพนักงานให้เป็นองค์กรที่น่าทำงานมากที่สุด นิตยสาร Fortune จะใช้คำถามให้พนักงานกลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็น เช่น ความสัมพันธ์ของพนักงานกับผู้นำ การมีเพื่อนร่วมงานที่ไปด้วยกันได้ ความสมดุลของชีวิตส่วนตัวกับการทำงาน ความมีอิสระในการทำงาน ตามความเหมาะสม ความน่าสนใจและดูมีความหมายของงานในหน้าที่รับผิดชอบ การมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพ การบริหารความก้าวหน้าในอาชีพ ความชื่นชอบในวัฒนธรรมองค์กร ความรัก ความอบอุ่น ความสามัคคี ความผูกพันในหมู่พนักงาน ชื่อเสียงองค์กร และความเหมาะสมของทรัพยากรและอุปกรณ์ในการทำงาน เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้รวมๆ แล้วจะเรียกว่า “บรรยากาศในที่ทำงาน” ที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญ เอาใจใส่อย่างพิถีพิถันในการออกแบบ จัดหา สื่อสารให้พนักงานเข้าใจ และต้องลงมือปฏิบัติกันอย่างจริงจังที่เรียกว่า อยู่ในสายเลือดของทุกคนในองค์กรเพื่อให้เห็นภาพในทางปฏิบัติจริง ผู้เขียนจะขอยกตัวอย่างเพื่อเป็นกรณีศึกษาเฉพาะองค์กรที่ได้รับการจัดอันดับในอันดับที่ 1 ดังนี้

กรณีของ Google ซึ่งได้รับการจัดอันดับเป็นอันดับที่ 1 ขององค์กรที่น่าทำงานด้วยเป็นระยะเวลา 4 ปีติดต่อกัน ส่วนหนึ่งของ Google เป็นธุรกิจด้าน Search Engine ผู้บริหารมีความเชื่อว่าความสุข และผลงานจะเพิ่มขึ้น ถ้าพนักงานได้ทำงานที่ตัวเองอยากทำ ดังนั้น กูเกิลจึงอนุญาตให้วิศวกรซอฟต์แวร์จัดสรรเวลาอย่างน้อยร้อยละ 20 หรือสัปดาห์ละหนึ่งวัน เพื่อไปทำงานในโครงการที่ตนเองสนใจได้อย่างอิสระ เพื่อกระตุ้นให้เกิด “นวัตกรรม” สำหรับการสร้างความสุข กูเกิลจะจ้างพ่อครัวฝีมือเยี่ยมมาทำอาหารให้พนักงานได้ทาน ซึ่งในแต่ละวันชาวกูเกิลไม่สามารถจะคาดเดาได้ว่าวันนี้จะได้ทานอะไร เมนูอาหารจะเปิดเผยออกมา ก่อนเพียง 10 นาทีซึ่งสอดคล้องกับวัฒนธรรมของกูเกิล ที่ต้องการกระตุ้นความอยากรู้อยากเห็นของพนักงาน อยู่ตลอดเวลา และในการจัดอาหารให้พนักงานได้ทาน กูเกิลมีแนวคิดที่จะให้ชาวกูเกิลได้ทานอาหารที่ดี มีประโยชน์ต่อสุขภาพ และประหยัดเวลาในการออกไปหาอาหารทานของพนักงาน นอกจากนี้ กูเกิลยังให้

ความพิถีพิถันกับการจัดสถานที่ทำงานให้มีบรรยากาศ  
เปรียบเสมือนบ้านที่ดูผ่อนคลาย ว่าง เป็นกันเอง  
จากการออกแบบวัฒนธรรมในการบริหารคนดังกล่าว  
ส่งผลดีต่อภูมิลักษณ์ในการสร้างภาพลักษณ์ของนายจ้าง  
(Employer Brand) ที่สามารถดึงดูดคนที่มีความรู้  
ความสามารถ ให้เข้ามาทำงานกับภูมิลักษณ์นี้อีกด้วย

และที่สำคัญในรายงานยังระบุอีกด้วยว่า  
มีการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่ได้รับ  
การจัดอันดับให้เป็นองค์กรที่น่าทำงานด้วยมากที่สุดพบว่า  
องค์กรเหล่านี้จะมีปรัชญาในการบริหารคนคล้ายๆ กัน คือ  
จะให้ความสำคัญกับการบริหารคนอย่างมากในลักษณะ  
ที่เรียกว่า "Employees First, Customers Second"  
ที่หมายถึงการดูแลพนักงานอย่างดีเพื่อให้พนักงาน  
มีความสุขจากการทำงาน ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานที่มีความสุข  
เหล่านี้กลับไปทำงานสร้างสรรค์ผลงานที่ได้ออกมา  
สร้างความประทับใจในคุณภาพของสินค้า และบริการ  
ให้ลูกค้ามีความสุข มีความประทับใจ เมื่อมาใช้บริการของ  
องค์กร

จากการศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมขององค์กรที่ได้รับ  
การจัดอันดับว่าเป็นองค์กรที่น่าทำงานมากที่สุด พบว่า  
องค์กรเหล่านี้จะเป็นองค์กรที่มีความมั่นคงทางการเงิน  
ตามไปด้วยเช่นกัน ซึ่งทำให้พอจะอนุมานได้ว่าถ้าองค์กรใด  
สามารถทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่น่าทำงานด้วย จะส่งผล  
ให้พนักงานเกิดความรัก ความศรัทธา ต่อองค์กร พนักงาน  
ทุ่มเทใจให้แก่การทำงาน องค์กรก็จะประสบผลสำเร็จ  
อย่างยั่งยืนได้ เพราะฉะนั้นแนวทางที่จะทำให้พนักงาน  
รักองค์กรน่าจะมีปัจจัยสำคัญๆ 2 ปัจจัยประกอบกัน คือ  
เริ่มจากการมีปรัชญาในการบริหารคน ที่เรียกว่า  
"Employees First, Customers Second" เสียก่อน  
แล้วเสริมต่อด้วยการลงมือปฏิบัติโดยใช้กระบวนการที่รวมๆ  
เรียกว่า "การสร้างบรรยากาศในที่ทำงาน" เป็นแนวทาง  
ในการดูแลพนักงาน ซึ่งจะขอขยายความในทั้งสองปัจจัย  
ดังต่อไปนี้

1. ปรัชญาของการบริหารคน Employees First,  
Customers Second (EFCS) : Vineet Nayar CEO  
คนล่าสุดของบริษัท HCL Technologies (HCLT) บริษัทที่ให้  
บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ใหญ่เป็น 1 ใน 5 ของ

อินเดีย มีรายได้ปีละประมาณ 2.6 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ  
ได้เขียนหนังสือที่สรุปจากประสบการณ์ในการบริหารองค์กร  
ของเขาชื่อ "Employees First, Customers Second : Turning  
Conventional Management Upside Down"  
ของสำนักพิมพ์ Harvard Business Press สรุปว่าการบริหารคน  
แบบ EFCS ที่เขาใช้เป็นเครื่องมือในการพลิกภาวะวิกฤตของ  
HCLT จากปัญหาการสูญเสียส่วนแบ่งทางการตลาดไปให้  
คู่แข่ง และที่สำคัญยังสูญเสียพนักงานเก่งๆ จำนวนมาก  
อีกด้วย ทำให้ HCLT ที่เริ่มมีปัญหาเรื่องยอดขายที่เริ่มลดลง  
กลับมายิ่งใหญ่ในปัจจุบัน ด้วยการปรับเปลี่ยนกระบวนการ  
ในการบริหารคนเสียใหม่ โดยกระตุ้นให้ผู้บริหารทุกระดับ  
ทุกคนเอาใจใส่พนักงานอย่างใกล้ชิด และต้องหมั่นสื่อสาร  
เพื่อทำความเข้าใจกับพนักงานในเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับองค์กร  
ก่อนที่จะไปให้ความสนใจกับลูกค้า ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1.1 ผู้บริหารจะต้องสื่อสารให้พนักงานตระหนัก  
อยู่เสมอว่า ไม่ว่าพวกเขาจะอยู่ในธุรกิจประเภทใดพวกเขา  
จะต้องเผชิญกับลูกค้าที่มีความต้องการเปลี่ยนแปลงอยู่  
ตลอดเวลา การแข่งขันมีความรุนแรงเข้มข้นขึ้นทุกวัน  
กฎระเบียบ กฎหมาย ต่างๆ จะเข้ามาควบคุมการทำงาน  
มากขึ้น องค์กรจะมีความเสี่ยงในการบริหารงาน และ  
ความเสี่ยงทางปรากฏการณ์ทางธรรมชาติอยู่ตลอดเวลา

1.2 ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้มี  
ส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน  
ด้วยวิธีการนี้จะทำให้พนักงานรู้สึกได้ว่าตนเองมีความสำคัญ และ  
งานของตนมีคุณค่าต่อองค์กร

1.3 ผู้บริหารควรตระหนักเสมอว่าพนักงานเป็น  
ผู้สร้างคุณค่าให้ลูกค้า พนักงานจะทำงานได้ดียิ่งขึ้น  
ถ้าพวกเขามีความไว้วางใจในตัวผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะส่งผลถึง  
การสร้างคามพึงพอใจของลูกค้า

1.4 ผู้บริหารจะต้องเข้าใจว่าการสร้างความได้เปรียบ  
ในการแข่งขันขององค์กรจะเกิดจากการที่องค์กรมีพนักงาน  
ที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม มีการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง  
และต้องสนับสนุนให้พนักงานมีทรัพยากรในการทำงานอย่าง  
พอเพียง

1.5 ผู้บริหารพึงเข้าใจว่าพนักงานแต่ละคนมีความ  
แตกต่างกัน และพนักงานแต่ละคนก็ต้องการการจูงใจที่  
แตกต่างกันในการปฏิบัติงาน



1.6 ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจ และยอมรับถึงความเป็นจริงของธุรกิจที่เป็นอยู่ และควรเลิกโทษปัจจัยภายนอกต่างๆ เป็นสาเหตุของผลการดำเนินงานที่ไม่ดีขององค์กร

1.7 ผู้บริหารพึงตระหนักไว้เสมอว่าการบริหารคนแบบ Employees First, Customers Second เปรียบเสมือนการทำงานที่จะต้องเกิดขึ้นซ้ำแล้วซ้ำอีกไม่มีวันจบสิ้น

1.8 ผู้บริหารไม่ควรแก้ตัวเมื่อมีข้อผิดพลาดในการทำงานเกิดขึ้น แต่ควรที่จะแสดงความรับผิดชอบ และควรปรับปรุงด้วยการทำงานเชิงรุก โดยผ่านกระบวนการที่ให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยคิด ช่วยทำให้มากขึ้น

1.9 ผู้บริหารควรเข้าใจว่าพนักงานมีบทบาทสำคัญอย่างมาก ในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ และถ้าพนักงานได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม ได้รับการดูแลเอาใจใส่ที่ดี พนักงานก็จะกลับไปทำงานเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าได้อย่างประทับใจ

1.10 ผู้บริหารต้องตระหนักเสมอว่าใครคือคู่แข่งชั้นทางธุรกิจ และคู่แข่งชั้นนั้นมีความสามารถขนาดไหน ในการสร้างความเสี่ยงให้เกิดขึ้นกับองค์กร

2. การสร้างบรรยากาศในที่ทำงาน (Organization Climate): จากการวิจัยของ Hay Group พบว่า ถ้าองค์กรสามารถทำให้พนักงานส่วนใหญ่ผูกใจไว้กับองค์กรได้ จะส่งผลให้ระดับความพึงพอใจของลูกค้าสูงขึ้นประมาณร้อยละ 89 และทำให้องค์กรมีความเจริญเติบโตทางด้านการเงินเพิ่มขึ้นประมาณ 1 ใน 4 ซึ่งการผูกใจไว้กับองค์กรของพนักงานส่วนหนึ่งจะมาจากการบริหารบรรยากาศในที่ทำงาน ซึ่งบรรยากาศในที่ทำงานที่จะเป็นองค์กรในฝัน (Dream Company) ของพนักงานได้นั้น จะประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลักๆ 6 องค์ประกอบ ดังนี้ (องค์กรใดยังมีปัจจัยต่างๆ เหล่านี้มากเท่าไร จะสื่อความหมายได้ว่าองค์กรนั้นๆ มีความเป็นองค์กรในฝันของพนักงานมากขึ้นเท่านั้น)

2.1 บรรยากาศที่ทำให้พนักงานรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง (Let Me Be Myself) :

- ชีวิตในที่ทำงานมีลักษณะคล้ายๆ กับชีวิตความเป็นอยู่ที่บ้าน
- พนักงานรู้สึกมีอิสระที่จะแสดงความเป็นตัวของตัวเองในที่ทำงาน

องค์กรในฝันของ  
พนักงานนั้น ควรเริ่ม  
จากการปรับเปลี่ยน  
กระบวนการขั้นตอนในการ  
บริหารคนเสียก่อน  
โดยต้องมองว่าพนักงาน  
เป็นศูนย์กลาง แล้ว  
ออกแบบกระบวนการ  
สร้างบรรยากาศ  
ในสถานที่ทำงานให้เป็น  
บรรยากาศที่อบอุ่น  
ไปด้วยความรัก  
ความเข้าใจ  
ความเป็นกันเอง  
ความพึงพาอาศัย  
ซึ่งกันและกัน  
ความมีอิสระที่เหมาะสม  
ความสามัคคี และ  
ความเอื้ออาทรต่อกัน

80

Productivity World

- พนักงานจะถูกกระตุ้น ทำทนาย ให้แสดงความแตกต่าง  
ของตนเอง

- พนักงานรู้สึกได้ว่าถ้าตัวเองแตกต่างจากคนอื่นก็  
ทำงานได้อย่างมีความสุข

- พนักงานได้รับการส่งเสริมให้ไขว่คว้าหาหนทาง  
ที่จะบรรลุความใฝ่ฝัน ความหลงใหลของตนเอง ถึงแม้ว่า  
ความพยายามนั้นอาจมีข้อขัดแย้งเกิดขึ้นบ้าง

- คนหลากหลายประเภทสามารถทำงานร่วมกันได้  
อย่างลงตัว

2.2 การรับทราบข้อมูลข่าวสารขององค์กรเป็นไปอย่าง  
ทั่วถึง (Tell Me What's Really Going On) :

- พนักงานได้รับการสื่อสารให้ทราบถึงการเคลื่อนไหว  
ขององค์กรอย่างโปร่งใส

- พนักงานรับทราบข้อมูล ข่าวสาร อย่างเท่าเทียมกัน

- การแสดงความคิดเห็นในทางที่ตรงกันข้ามกับ  
ความคิดเห็นของคนอื่น ๆ จะไม่ถูกตราหน้าว่าเป็นคนที่ไม่จงรักภักดี  
ต่อองค์กร

- ผู้บริหารเปิดใจ ยินดี รับฟังข้อมูล ข่าวสารในทาง  
ที่ไม่ดีขององค์กร

- ผู้บริหารระดับสูงกระหายที่จะรับฟังข้อมูล ข่าวสาร  
ในทางที่ไม่ดีขององค์กร

- มีช่องทางในการติดต่อสื่อสาร รับฟังข้อมูล ข่าวสาร  
ขององค์กรหลากหลายช่องทาง

- พนักงานรู้สึกกล้า พร้อมที่จะลงชื่อจริง เปิดเผยตัวเอง  
ในการแสดงความคิดเห็นเรื่องต่างๆ ขององค์กรทั้งในแง่บวก และ  
แง่ลบ

2.3 ค้นหาและให้โอกาสพนักงานได้แสดงความสามารถ  
และศักยภาพ (Discover and Magnify My Strengths) :

- ฉันได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเอง

- พนักงานทุกคนมีโอกาสนในการพัฒนาตนเอง

- คนเก่งสามารถอยู่ทำงานได้อย่างมีอิสระ

- องค์กรมีแนวทางในการพัฒนาเพื่อปรับปรุงผลงานของ  
พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดีอย่างชัดเจน

- ระบบการให้รางวัลมีความเป็นธรรม และทั่วถึง  
ทั้งองค์กร



- มีค่านิยมให้พนักงานสามารถเพิ่มคุณค่าของตนเองได้ ด้วยการให้ความช่วยเหลือเพื่อนๆ ให้เพิ่มคุณค่าของเขาขึ้นมา

2.4 สร้างความภาคภูมิใจที่ได้มาทำงาน ณ องค์กรแห่งนี้ (Make Me Proud I Work Here) :

- ฉันเข้าใจในปรัชญาการบริหารขององค์กรที่ฉันทำงานอย่างชัดเจน
- ฉันเชื่อมั่น และศรัทธาในปรัชญาการบริหารขององค์กร
- ฉันมีความพร้อมสำหรับการที่จะต้องมีการะงานที่เพิ่มขึ้น
- ผลประโยชน์ตอบแทนทางการเงิน ไม่ใช่สาระสำคัญหลักๆ ของการมาทำงาน ณ องค์กรแห่งนี้
- ผลงานของฉันเป็นส่วนหนึ่งของการประสบความสำเร็จขององค์กร
- ฉันยินดี และเต็มใจที่จะบอกใครๆ ว่าฉันทำงานที่องค์กรแห่งนี้

2.5 ได้ทำงานที่มีความหมาย (Make My Work Meaningful) :

- งานที่ฉันรับผิดชอบมีความหมายสำหรับฉัน
- ฉันรักงานที่ฉันทำ
- ฉันได้ทำงานที่ได้แสดงพลัง และศักยภาพของตนเองออกมา
- ฉันเข้าใจดีว่างานของฉันมีความสัมพันธ์กับงานของคนอื่นๆ หน่วยงานอื่นๆ อย่างไร ในการเป็นส่วนหนึ่งของการประสบความสำเร็จขององค์กร
- พนักงานทุกคนเข้าใจอย่างถ่องแท้ว่างานของทุกคนมีความสำคัญ
- พนักงานมีการร่วมมือ ประสานงาน แลกเปลี่ยนข้อมูลกันเป็นอย่างดีในการทำงาน

2.6 กฎ กติกา มารยาท ขององค์กรจะต้องไม่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานของพนักงาน (Don't Hinder Me with Stupid Rules) :

- กฎระเบียบขององค์กรจะต้องมีความเหมาะสมทันสมัย สะดวกต่อการปฏิบัติ

- กฎระเบียบขององค์กรจะต้องมีความชัดเจนและใช้กับทุกคนในมาตรฐานเดียวกัน

- ฉันมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของกฎระเบียบต่างๆ ขององค์กรว่ามีไว้เพื่ออะไร

- พนักงานทราบถึงวัตถุประสงค์ของกฎระเบียบต่างๆ ขององค์กรว่ามีไว้เพื่ออะไร

- พนักงาน องค์กร ต่างช่วยกันจัด หรือลดขั้นตอนในการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป

- การใช้อำนาจจะอยู่บนพื้นฐานของความเป็นธรรมเสมอภาค โปร่งใส ตรวจสอบได้

แนวโน้มการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในปัจจุบัน ผู้บริหารจะต้องปรับมโนทัศน์เกี่ยวกับพนักงานเสียใหม่ โดยจะต้องมองว่าพนักงานเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา ที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ หรือล้มเหลวขององค์กร และมีแนวคิดพื้นฐานในการบริหารคนที่ไม่ใช่คิดเพียงแค่ว่าเป็น “หน้าที่” ที่จะต้องดูแลสารทุกข์สุกดิบของพนักงาน แต่จะต้องคิดว่าเป็น “ความรับผิดชอบ” ที่ต้อง ห่วงใย เอาใจใส่ ให้พนักงานมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี โดยพยายามที่จะบริหารองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งทางเลือก (Employer of Choice) สำหรับพนักงาน ทั้งนี้เพื่อดึงดูด จูงใจ รักษา ให้พนักงานอยู่ทำงานกับองค์กรนานๆ การบริหารให้องค์กรเป็นองค์กรในฝัน (บางแห่งเรียกว่า องค์กรแสนสุข) เป็นเพียงเครื่องมือหนึ่งเท่านั้นในการบริหารคนให้ทำงานได้อย่างมีความสุข ซึ่งการทำงานอย่างมีความสุขจะส่งผลในแง่ดีต่อการเพิ่มผลผลิตภาพขององค์กร ขอเรียนย้ำอีกครั้งนะครับว่า องค์กรในฝันของพนักงานนั้น ควรเริ่มจากการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการบริหารคนเสียก่อนโดยต้องมองว่าพนักงานเป็นศูนย์กลาง แล้วออกแบบกระบวนการสร้างบรรยากาศในสถานที่ทำงานให้เป็นบรรยากาศที่อบอุ่นไปด้วยความรัก ความเข้าใจ ความเป็นกันเอง ความพึงพาอาศัยซึ่งกันและกัน ความมีอิสระที่เหมาะสม ความสามัคคี และความเอื้ออาทรต่อกัน เป็นต้น ลงมือปฏิบัติกันอย่างจริงจัง สม่าเสมอ จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร ถ้าองค์กรใดทำได้ องค์กรนั้นก็จะเป็นองค์กรในฝันของพนักงานในที่สุด







# บริหารหัวหน้างาน ด้วยแนวคิด Productivity

ดจดาอ ดวงเด่น\*  
Dujdaow@ftpi.or.th

อนาคตขององค์กรจะเริ่มมีความท้าทายเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เนื่องจากความเจริญทางเทคโนโลยีที่ปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็วซึ่งเข้ามาทำงานแทนคนได้หลากหลายมากขึ้น นอกจากนี้การเปิดเสรีธุรกิจทางการค้า AEC ในปี 2558 ยังส่งผลต่อการเคลื่อนย้ายแรงงานคนในกลุ่มประเทศพันธมิตรได้อิสรระมากขึ้น องค์กรคงจะต้องคิดหาแนวทางว่าจะบริหารจัดการเงินไขที่หลีกเลี่ยงไม่ได้แบบนี้ได้อย่างไร แนวทางหนึ่งที่สามารถช่วยได้โดยไม่ต้องลงทุนเพิ่มก็คือ การพัฒนาศักยภาพของคน โดยเฉพาะกลุ่มหัวหน้างาน (Supervisor) ที่เป็น Key man ในการกำกับและควบคุมพนักงานปฏิบัติการ (operator) ซึ่งเป็นคนกลุ่มใหญ่ขององค์กร โดยพิจารณาจากอัตราส่วนของหัวหน้างานต่อพนักงาน เช่น องค์กรหนึ่งมีหัวหน้างาน 15 คน มีพนักงานปฏิบัติการ 271 คน คิดเป็นสัดส่วนเฉลี่ยเท่ากับ 1:18 แสดงว่าองค์กรฝากความหวังให้หัวหน้างานหนึ่งคนช่วยควบคุมพนักงานปฏิบัติการอีก 18 คน หากวันนี้หัวหน้างานขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการลูกน้อง ปัญหาหน้างานก็เกิดขึ้นมากมายจนทำให้ไม่มีเวลาคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ดังนั้นการพัฒนาศักยภาพของหัวหน้างานภายใต้แนวคิด Productivity จึงเป็นเรื่องที่สำคัญต่อความอยู่รอดขององค์กรอย่างยิ่งย่น

83

January-February 2015

\*วิทยากรที่ปรึกษาอาวุโส ด้านบริหารการผลิต : People Development  
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

## ทำไมองค์กรต้องบริหารหัวหน้างานด้วยแนวคิด Productivity

ต้องตอบคำถามนี้ก่อนว่า “องค์กรมั่นใจได้หรือไม่ว่า ทุกวันนี้หัวหน้างานทำหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม และเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวังแล้ว?” คำตอบเหมือนน่าจะใช่ เพราะมักได้ยินหัวหน้างานบ่นว่า “งานยุ่งมาก ไม่มีเวลา” แล้วเคยไปติดตามดูหรือไม่ว่า แต่ละวันๆ หัวหน้างานทำอะไรบ้าง ซึ่งอาจจะพบพฤติกรรมแฝงที่ไม่ได้คาดหวังก็ได้ พฤติกรรมเหล่านั้นอาจมาจากการบริหารจัดการที่ไม่ดี หรือสับสนในบทบาทหน้าที่ เวลาที่สูญเสียไปกับพฤติกรรมแฝงที่ไม่ได้คาดหวังนั้น หากนำชั่วโมงเหล่านั้นกลับมาสร้างกิจกรรมที่เพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร หรือบริหารด้วยแนวคิด productivity ย่อมดีกว่า เรามาลองทบทวนกันว่า หัวหน้างานในองค์กรท่านมีพฤติกรรมแฝงที่ไม่คาดหวังแบบนี้หรือไม่ ตัวอย่างเช่น

1. หัวหน้างานใช้เวลาทำงานของตนเองก่อน อาทิ ทุกเช้าในขณะที่พนักงานเริ่ม setup เครื่องจักร จะเห็นหัวหน้างานนั่งประจำอยู่ที่โต๊ะทำงานเพื่อสรุปรายงานของเมื่อวาน กว่าเสร็จก็ประมาณ 10.00 น. หรือ เตรียมงานที่จะนำเสนอผลการปรับปรุง พฤติกรรมเช่นนี้ไม่สร้าง Productivity หากพบว่าปัญหาของชิ้นงานมาจากกระบวนการติดตั้งเครื่องจักรในช่วงเริ่มต้น ถือว่าหัวหน้างานทำงานผิดเวลา เพราะ ณ เวลาเริ่มงานในสถานการณ์นี้ต้องการการตรวจติดตามจากหัวหน้างาน เนื่องจากพนักงานยังไม่ชำนาญ หรือ อาจเป็นคนไม่รอบคอบก็ตาม ในที่นี้ไม่ได้ห้ามหัวหน้างานทำงานอื่น แต่งานในบทบาทของหัวหน้างานต้องทำก่อน เพื่อป้องกันปัญหาก่อนที่จะเกิดขึ้น และเชื่อว่าพนักงานมีทั้งคนที่ปล่อยให้ทำงานเองได้และปล่อยให้ไม่ได้ ดังนั้น หัวหน้างานควรรู้ว่าต้องเดินไปกำกับใครบ้างเพราะเป็นหน้าที่

2. หัวหน้างานลงไปทำงานเหมือนพนักงานคนหนึ่ง เช่น พนักงานไม่พอ ทำให้ต้องลงไปปฏิบัติหน้าที่แทน โดยลงไปทำงานแทนทั้งวัน หรือค่อนข้างบ่อย พฤติกรรมเช่นนี้ไม่สร้าง Productivity หากทำให้หัวหน้างานละเลยหน้าที่เพราะไม่มีเวลาไปตรวจติดตามงาน หรือช่วยแก้ไขปัญหาก็แก่ลูกน้องอีกหลายคนที่อยู่ในความรับผิดชอบ อย่าลืมน่าลูกน้องไม่ได้เก่ง/ชำนาญเท่ากันทุกคน ในประเด็นนี้ไม่ได้ห้ามหัวหน้างานลงไปช่วยพนักงาน แต่ไม่ควรช่วยจนลืมหือไม่มีเวลาทำงานในบทบาทของหัวหน้างานต่างหาก ในที่สุดค่างานของหัวหน้างานอาจจะมีมูลค่าเท่ากับพนักงานรายวันก็ได้ หัวหน้างานควรมุงคิดแก้ปัญหาว่า ถ้าพนักงานขาดงานบ่อยๆ จะแก้ไขในระยะยาวอย่างไรมากกว่า

3. หัวหน้างานเดินหน้างานตลอดทั้งวัน เช่น หัวหน้างานเดินดูการทำงานของลูกค้าตลอดทั้งวัน ไม่ค่อยมีเวลายานั่งที่โต๊ะ พฤติกรรมเช่นนี้ไม่สร้าง Productivity ถือว่าเป็นความสูญเสียจากการเดินโดยไม่จำเป็น เพราะการเดินตรวจติดตามต้องเดินแบบรู้จักกระบวนการและรู้จักจุดอ่อนของลูกค้าแต่ละคน ดังนั้น การเดินของหัวหน้างานจะต้องรู้ว่าต้องเดินเวลาใด แล้วดูอะไรบ้าง เพื่อป้องกันก่อนเกิดปัญหาขึ้น จากนั้นหัวหน้างานจึงจะมีเวลาเหลือไปทำงานอื่น หรือเข้าไปช่วยพนักงานเมื่อมีปัญหาโดยไม่บกพร่องต่อหน้าที่

4. หัวหน้างานไปช่วยเงินวัตถุบิดมาให้พนักงาน เช่น หัวหน้างานลงไปเงินวัตถุบิด เพื่อบริการพนักงาน โดยคิดว่าลดเวลาเตรียมงานของพนักงานเพื่อเพิ่มเวลาผลิตได้มากขึ้น พฤติกรรมเช่นนี้ไม่สร้าง Productivity เพราะหัวหน้างานกำลังเล่นผิดบทบาท เพราะงานลักษณะนี้องค์กรสามารถจ้างพนักงานที่มีเงินเดือนไม่สูงมากมาทำได้

## การกำกับดูแลพนักงานระดับปฏิบัติการหากทำได้ดี จะส่งผลดีกลับไปที่คุณภาพของสินค้าและบริการ

5. หัวหน้างานลงไปซ่อมเครื่องจักรด้วยตนเองเป็นประจำ เช่น หัวหน้างานเก่งเรื่องเครื่องจักร พอเห็นเครื่องมีปัญหาขอแก้ไขเองตลอด โดยไม่ได้สอนหรือถ่ายทอดให้พนักงาน เพราะกลัวตัวเองหมดความสำคัญ พฤติกรรมเช่นนี้ไม่สร้าง Productivity ลองนึกดูหากมีเครื่องจักรเสียวันละเครื่องแล้วหัวหน้างานลงไปแก้ไขให้เอง วันหนึ่งใช้เวลาเกินอาทิตย์ ชั่วโมง เวลาเดียวกันนั้นมีลูกน้องต้องการความช่วยเหลือจากหัวหน้างานอีกหรือไม่ ในความเป็นจริงเราจะพบหัวหน้างานลงไปซ่อมเครื่องจักรเองไม่ใช่น้อยเลย ทำให้ไม่มีเวลาทำงานในบทบาทหน้าที่ของตนเอง

6. หัวหน้างานหวงลูกน้อง เช่น มีลูกน้อง 10 คนตามอัตรากำลังแต่วันนี้งานน้อย เวลา 8 ชั่วโมงอาจจะใช้แค่ 6 คนก็พอดี หรือให้ลงทำงานทั้ง 10 คน งานก็จะเสร็จเร็วทำให้เหลือเวลาอีกประมาณ 2 ชั่วโมง บางครั้งพบว่าหัวหน้าหวงลูกน้องไม่ยอมให้ไปทำงานอื่นเลยให้ทุกคนทำงานนี้ต่อไป พฤติกรรมเช่นนี้ไม่สร้าง Productivity เหตุผลแรกคือ ทุกคนคือพนักงานขององค์กร หากไม่มีงานหรืองานน้อยก็ควรมาช่วยงานอื่นที่ต้องการกำลังคน หัวหน้างานต้องช่วยองค์กรบริหารคนให้คุ้มค่ากับค่าแรงที่จ่ายไป เหตุผลที่สอง หากให้พนักงานลด Speed การทำงานลงบ่อยครั้งอาจกลายเป็นว่าหัวหน้างานกำลังฝึกให้พนักงานทำงานช้าลงเรื่อยๆ

พฤติกรรมแฝงที่ไม่ได้คาดหวังที่ยกตัวอย่างนี้เป็นเพียงตัวอย่างเล็กๆ ซึ่งหากท่านไปสังเกตจากหน้างานจริงจะพบว่ายังมีอีกมากสิ่งที่น่าสนใจและเป็นห่วงและควรกลับมาทบทวน ก็คือพฤติกรรมเหล่านั้นส่งผลให้หัวหน้างานละเลยบทบาทหน้าที่ของตนเองหรือไม่ เพราะการกำกับดูแลพนักงานระดับปฏิบัติการหากทำได้ดี จะส่งผลดีกลับไปที่คุณภาพของสินค้าและบริการเช่นกัน ดังนั้น หากพบว่าหน่วยงานใดมีปัญหาเรื่องคุณภาพงานมาก ให้ตั้งข้อสงสัยที่วิธีการบริหารงานของหัวหน้างานก่อนเป็นอันดับแรก

### บทบาทของหัวหน้างาน

การที่หัวหน้างานมีพฤติกรรมข้างต้นอาจจะไม่ใช่ความผิดของหัวหน้างานเหล่านั้นก็ได้ ส่วนหนึ่งมาจากไม่เคยมีใครมาสอนหรือบอกว่าต้องปฏิบัติตนเช่นไรจึงทำให้หลายคนใช้วิธีดูจากรุ่นพี่ที่เป็นหัวหน้างานมาก่อน หรือเอาประสบการณ์ที่เคยพบเจอแล้วเลือกสิ่งที่เหมาะสมกับตนเองจึงทำให้หัวหน้างานมีหลากหลายแบบ ทั้งเคร่งครัดมากไปถึงใจดีเกินจนตัวเองเหนื่อย ถ้าเช่นนั้นอะไรคือบทบาทหน้าที่ของหัวหน้างานที่ควรเป็น?

คำตอบคือ “หัวหน้างานมีบทบาทหน้าที่ในการเป็นผู้ที่ทำงานสำเร็จโดยผ่านผู้อื่น” ฟังดูประโยคนี้อาจจะไม่สะดุดอะไร แต่หากพิจารณาให้ดีจะมีคำ 2 คำที่อยากให้ท่านผู้อ่านลูกคิด คือ คำแรก “สำเร็จ” หมายถึงงานนั้นเมื่อทำเสร็จแล้วต้องผ่านไปยังกระบวนการถัดไป โดยไม่ส่งกลับมาให้แก้ไขอีกจึงจะถือว่างานสำเร็จ ในความเป็นจริงมักพบว่าคนส่วนใหญ่ทำเพียงเพื่อให้เสร็จไปก่อน แล้วค่อยมาแก้ไขกันอีกครั้งจริงหรือไม่ เป็นเพราะอะไร พนักงานหรือหัวหน้างาน ใครละเลยหน้าที่ของตนเอง อีกคำ คือ ผ่าน “ผู้อื่น” หมายถึง ลูกน้อง ผู้ใต้บังคับบัญชา ทีมงานซึ่งแสดงผลงานเกิดจากผลการปฏิบัติการของลูกน้องด้วยการกำกับดูแลของหัวหน้างาน อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติยังพบว่ามีหัวหน้างานส่วนหนึ่งยังทำงานเหมือนพนักงาน แล้วหน้าที่กำกับดูแล ใครจะเป็นคนทำ หัวหน้างานต้องไม่ลืมว่า ทำไมองค์กรต้องมีตำแหน่งท่านในโครงสร้าง เพราะต้องการคนกลุ่มหนึ่งที่เก่งงาน รู้จักกระบวนการทำงานมากกว่ากับปฏิบัติงานจำนวนมากให้ทำงานได้อย่างมีคุณภาพจึงพอสรุปได้ว่า หัวหน้างานมีบทบาทหน้าที่ในการบริหารลูกน้อง ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือทีมงาน ให้งานสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

## ความคาดหวังขององค์กรต่อหัวหน้างาน

ขณะนี้หัวหน้างานคงเริ่มคิดต่อไปแล้วว่า “หากหัวหน้างานจะทำงานให้สำเร็จ” ตามประโยคข้างต้น ผู้ที่ทำงานสำเร็จโดยผ่านผู้อื่นนั้น หัวหน้างานต้องทำอย่างไรบ้าง คำตอบมีตั้งแต่แรกแล้วคือ “กำกับดูแล” เรื่องนี้เชื่อว่าบรรดาหัวหน้างานได้ทำอยู่เป็นประจำ แต่ยังไม่ชัดเจนเท่านั้น สิ่งที่จะอธิบายต่อไปนี้ เป็นสิ่งที่องค์กรคาดหวังสำหรับหัวหน้างาน ซึ่งก็คือ องค์กรคาดหวังให้หัวหน้างานทำหน้าที่ดูแล ปกครอง แนะนำ ควบคุม สอนงาน และสั่งงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา บทบาทเหล่านี้เราคุ้นเคยและได้ยินบ่อยครั้งและมักพูดติดปาก แต่ถามว่าต้องแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างไรจึงจะเรียกว่า “ทำได้ดี” ลองมาตรวจสอบพฤติกรรมเหล่านี้ดูว่าท่านทำได้ดีเพียงใด

1. องค์กรคาดหวังให้หัวหน้างานดูแลลูกน้อง ด้วยการทำความรู้จักลูกน้องแต่ละคนว่าเขาเก่งอะไร ไม่เก่งเรื่องอะไรในงานที่ทำ รวมไปถึงรู้เรื่องส่วนตัวของแต่ละคน ในมิติที่จะกระทบต่อการทำงาน เช่น มีภาระทางบ้านต้องดูแลคุณแม่ที่ป่วย รับส่งลูกไปโรงเรียน ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการทำงาน หรือให้ทำ OT เป็นต้น

2. องค์กรคาดหวังให้หัวหน้างานปกครองลูกน้อง โดยเชื่อว่า หากหัวหน้างานรู้จักลูกน้องแต่ละคนได้ดีแล้ว ท่านจะมีสไตล์การปกครองลูกน้องแต่ละคนไม่เหมือนกัน เช่น บางคนสั่งงานแล้วทำได้เลยไม่ต้องตาม ไม่ต้องพูดมากก็ทำได้ แต่สำหรับบางคน ให้บอก อธิบายแล้วก็ยังไม่ดี เพราะไม่ชำนาญ ไม่เก่ง ทำให้ต้องคอยกำกับอย่างใกล้ชิด หรือบางคนให้แต่ไม่ทำ เมื่อนั้นท่านก็ต้องเข้มแข็งขึ้นใช้พระเดชให้เกรงและทำงานให้สำเร็จ เป็นต้น ทั้งนี้วิธีการปกครองจะเปลี่ยนไปตามลักษณะของลูกน้อง ไม่ต้องกลัวลูกน้องจะไม่รัก เพราะถ้าท่านกลัวลูกน้องไม่รักสุดท้ายท่านจะเหนื่อย เนื่องจากลูกน้องไม่ทำที่ตัวเองก็ได้ ลูกน้องสบายเลย

3. องค์กรคาดหวังให้หัวหน้างานแนะนำลูกน้อง เมื่อพบว่างานมีปัญหา เมื่อลูกน้องต้องการความช่วยเหลือ แต่อาจไม่ต้องการคำแนะนำตลอดเวลา เพราะหากท่านจู้จี้ จุกจิก เห็นอะไรก็ขัดหูขัดตาพูดไปเรื่อยก็จะกลายเป็นบ่นมากกว่าแนะนำ ท่านลองพิสูจน์ได้โดยหากวันไหนท่านไม่อยู่ แล้วพนักงานมีความรู้สึกวันนี้ทำงานได้คล่องขึ้น สบายใจกว่าที่อยู่ แสดงว่าหัวหน้างานมีส่วนทำให้พนักงานทำงานไม่คล่องตัวเพราะพฤติกรรมของตัวเอง

4. องค์กรคาดหวังให้หัวหน้างานสอนงานลูกน้อง โดยมีความเชื่อว่าคนที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้างานมีผลงานที่ดี ด้วยประสบการณ์และความชำนาญ จึงคาดหวังว่าหัวหน้างานก็น่าจะถ่ายทอดขั้นตอนการทำงานที่ประสบความสำเร็จของท่านให้พนักงานทั้งใหม่ และเก่า ด้วยขั้นตอนที่ถูกต้อง และทัศนคติที่ดีต่อองค์กร แต่ในทางปฏิบัติก็อาจพบว่าหัวหน้างานไม่เก่งในขั้นตอนปฏิบัติงาน ก็สามารถให้พนักงานที่อยู่มาก่อนสอนพนักงานใหม่ได้เช่นกัน แต่สิ่งที่ท่านต้องตระหนักเสมอ คือคนทุกคนเป็นคนเก่งได้ แต่คนเก่งไม่สามารถสอนคนอื่นได้ทุกคน เพราะเก่งแบบทำงานคนเดียว ดังนั้นหัวหน้างานต้องเลือกว่าใครเก่งงาน ทำงานได้ถูกตาม work in process : WI และที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ต้องมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรด้วย ไมเช่นนั้นจะใส่มุมมองเชิงลบให้พนักงานใหม่แบบไม่รู้ตัว ซึ่งอาจทำให้องค์กรเสียพนักงานที่ดีไปอีกคน หรือต้องมาทำกิจกรรมปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้ยุ่งยากไปอีก

5. องค์กรคาดหวังให้หัวหน้างานสั่งงานลูกน้อง การสั่งงานหรือมอบหมายงาน หากหัวหน้างานรู้จักลูกน้องแต่ละคนได้ดี ก็จะสั่งงานหรือมอบหมายให้พนักงานทุกคนได้รับงานอย่างเท่าเทียมกัน โดยหากมอบให้คนเก่ง ท่านก็ไม่ต้องอธิบายหรือติดตามมาก หากมอบหมายคนไม่เก่ง ท่านก็ต้องทำหน้าที่ทั้งแนะนำ ควบคุม สอนงาน อย่างใกล้ชิด ซึ่งท่านอาจจะเหนื่อยแต่ก็เป็นหน้าที่ของหัวหน้างาน เพราะพนักงานได้รับการคาดหวังว่าจะมีทักษะและเก่งขึ้นเรื่อยๆ หากท่านไม่พยายามใช้ทุกคนโดยเลือกใช้แต่คนเก่ง ในที่สุดคนเก่งของท่านก็จะเริ่มคิดว่า

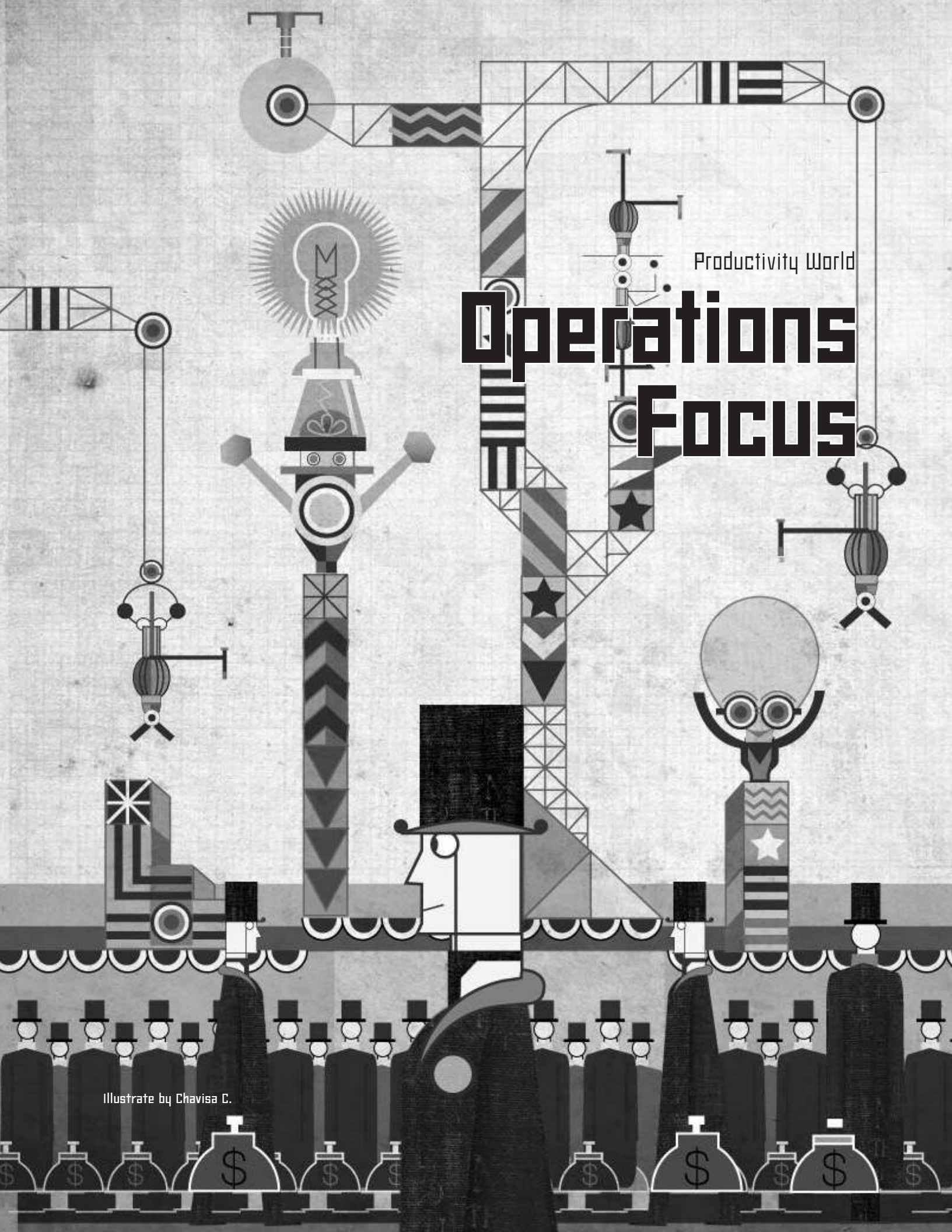
“ทำไมต้องเป็นฉัน” ทำให้อาจสูญเสียคนเก่ง  
ได้ในที่สุด ส่วนคนไม่เก่งก็จะเริ่มคิดว่า  
“ฉันไม่ใช่คนที่นายรัก/นายโปรด”  
ซึ่งส่งผลเสียต่อการทำงานทั้งคู่

ความคาดหวังขององค์กร  
ต่อหัวหน้างานในการดูแล ปกครอง  
แนะนำ ควบคุม สอนงาน และสั่งงาน  
หากหัวหน้างานสามารถปฏิบัติได้  
เป็นอย่างดี จะช่วยลดปัญหาของเสีย  
สามารถผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ  
สัมพันธภาพที่ดีระหว่างหัวหน้างานกับ  
ลูกน้องก็จะเพิ่มมากขึ้น จึงอยากให้  
องค์กรเห็นความสำคัญของบทบาท  
หัวหน้างานมากขึ้น โดยนำแนวคิด  
Productivity ไปปรับใช้ในมุมมองที่  
ได้นำเสนอมา



Productivity World

# Operations Focus



Illustrate by Chavisa C.



# พิมพ์เขียวบริการ

## กับการปรับปรุงคุณภาพ

สุราสินี ไพธิจันทร์\*  
Suthasinee@ftpi.or.th

ทุกวันนี้ คงปฏิเสธไม่ได้ว่า งานบริการถือเป็นหนึ่งในหัวใจสำคัญของการทำธุรกิจ บริการที่ดีและมีคุณภาพ เป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้เป็นอย่างดี หลายองค์กรหากกลยุทธ์ต่างๆ ในการสร้างงานบริการที่น่าสนใจ แปลกใหม่ เพื่อดึงดูดลูกค้า แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าความได้เปรียบที่เกิดขึ้นในวันนี้จะคงอยู่กับเราตลอดไป หากเราหยุดคิดที่จะปรับปรุงหรือพัฒนา ก็มีโอกาที่จะถูกคู่แข่งแซงได้ไม่ยาก ดังนั้น การปรับปรุงและพัฒนางานบริการให้มีคุณภาพและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างสมบูรณ์ จึงถือเป็นสิ่งที่องค์กรภาคบริการยังคงต้องทำอย่างต่อเนื่อง

\* นักวิชาการเพิ่มผลผลิต ส่วนรณรงค์ส่งเสริมการเพิ่มผลผลิต  
ฝ่ายส่งเสริมการเพิ่มผลผลิต สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

## หากพิจารณาปัญหาของร้านอาหารนี้ จะเห็นว่าปัญหาส่วนใหญ่เกิดจากการให้บริการของพนักงานเสิร์ฟ

นอกเหนือจากรูปแบบการบริการที่หลากหลาย และน่าสนใจแล้ว การให้ความสำคัญในการคัดเลือกบุคลากรผู้ให้บริการที่มีบุคลิกภาพดี มนุษย์สัมพันธ์ดี ยิ้มแย้มแจ่มใส เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจเมื่อเข้ามาใช้บริการก็ถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญอยู่ไม่น้อย แต่สิ่งที่มีความสำคัญมากกว่าก็คือ ความเข้าใจในกระบวนการทำงานอย่างแท้จริงและความเชื่อมโยงของกระบวนการทำงานทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นกระบวนการให้บริการลูกค้าและกระบวนการภายในที่เป็นงานสนับสนุน และมีส่วนส่งเสริมให้บริการที่ส่งถึงลูกค้าดำเนินไปได้อย่างราบรื่น

หลายท่านคงเคยมีประสบการณ์ในการใช้บริการรูปแบบต่าง ๆ อยู่ไม่น้อย ร้านอาหารถือเป็นอีกหนึ่งบริการที่เราค่อนข้างคุ้นเคยกันเป็นอย่างดี ลองพิจารณาร้านอาหารที่วางแผนดึงดูดลูกค้าด้วยการตกแต่งร้านอย่างสวยงาม บรรยากาศในร้านน่ามอง เมื่อเดินเข้าไปในร้านพนักงานต้อนรับก็ทักทายอย่างสุภาพ ยิ้มแย้มและเป็นกันเอง แต่พอเริ่มสั่งอาหารและถามถึงรายละเอียดของอาหารต่างๆ ในเมนู บางครั้งพนักงานให้ข้อมูลไม่ได้ และหลังจากที่สั่งอาหารแล้วนั่งรอสักพักก็มีพนักงานเสิร์ฟเดินมาที่โต๊ะพร้อมกับอาหารในมือที่โต๊ะเราไม่ได้สั่ง และกว่าจะได้รับอาหารที่สั่งก็นานพอสมควร อาหารบางจานที่มาส่งก็ไม่ได้ตามเมนูที่สั่ง ถ้าจะขอเปลี่ยน กว่าจะได้ก็คงต้องรออีกนานเลยต้องยอมๆ ไป ในกรณีแบบนี้บอกได้เลยว่า ความประทับใจตั้งแต่ที่เดินเข้าร้านมาจนถึงตอนนี้จะค่อยๆ ลดลงเรื่อยๆ เหมือนกราฟที่กำลังตกลงอย่างต่อเนื่อง และหากทางร้านยังคงให้บริการเช่นนี้อยู่เป็นประจำก็ถือว่ามีโอกาสเสี่ยงอยู่ไม่น้อยที่ลูกค้าของร้านจะเกิดความไม่พอใจ และหนีหายไปใช้บริการร้านอื่นแทน

หากพิจารณาปัญหาของร้านอาหารนี้อาจจะเห็นว่าปัญหาส่วนใหญ่เกิดจากการให้บริการของพนักงานเสิร์ฟ และพนักงานเสิร์ฟก็มักจะเป็นผู้ที่ได้รับคำตำหนิหรือคำร้องเรียนจากลูกค้าโดยตรง แต่ในความเป็นจริงแล้ว การทำงานของร้านอาหารไม่ได้มีแต่เฉพาะการให้บริการที่หน้าร้านเพียงอย่างเดียว แต่ยังคงมีการทำงานในส่วนที่ลูกค้ามองไม่เห็นอย่างเช่น ในห้องครัว หรือส่วนที่เตรียมวัตถุดิบซึ่งหากไม่จัดระบบให้ดี และขาดการสื่อสารถึงกันอย่างมีประสิทธิภาพก็อาจจะเป็นสาเหตุทำให้เกิดปัญหาต่อการให้บริการลูกค้าที่หน้าร้านได้

การทำความเข้าใจในภาพรวมของกระบวนการทั้งเบื้องหน้าและเบื้องหลังของการให้บริการจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ไม่ควรมองข้าม เพราะการที่จะทำให้งานที่อยู่เบื้องหน้าส่งต่อบริการถึงลูกค้าได้อย่างประทับใจนั้น นอกเหนือจากการจัดระบบการให้บริการอย่างเหมาะสมแล้ว อีกส่วนหนึ่งก็มาจาก



กระบวนการสนับสนุนที่อยู่เบื้องหลังด้วยเช่นกัน ดังนั้น หากเรามีแนวคิดที่จะออกแบบงานบริการขึ้นมาสักหนึ่งงาน ก็ควรที่จะสามารถมองเห็นงานในภาพรวมทั้งหมดที่จะเกิดขึ้นเพื่อเป็นการวางแผนกระบวนการให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

พิมพ์เขียวบริการ หรือ Service Blueprinting เป็นเครื่องมือหนึ่งที่สามารถนำมาใช้เพื่อให้มองเห็นถึงภาพรวมของงานทั้งหมดโดยจะแสดงในรูปแบบของแผนผังกระบวนการงานที่ระบุถึงขั้นตอนของการทำงานทั้งจุดที่มีการติดต่อกับลูกค้า และกระบวนการสนับสนุนภายใน รวมถึงองค์ประกอบทางกายภาพที่เกี่ยวข้อง ทั้งยังมองเห็นถึงบทบาทของลูกค้าและพนักงานในแต่ละส่วนด้วยซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างมากสำหรับการออกแบบบริการใหม่ หรือทำให้เห็นจุดบกพร่องของงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันและนำไปสู่การวางแผนการทำงานอย่างเหมาะสม รวมถึงการหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขปัญหา

## จะเริ่มต้นเขียนพิมพ์เขียวบริการอย่างไร

ก่อนอื่นก็ต้องเริ่มจากการเขียนกิจกรรมต่างๆ ออกมาก่อน จากนั้นจึงจัดกลุ่มกิจกรรม โดยแยกว่ากิจกรรมส่วนใดเป็นส่วนของลูกค้า กิจกรรมส่วนใดเป็นของพนักงาน โดยในส่วนของพนักงานนั้นจะแบ่งออกเป็นสองส่วนที่อยู่อีกส่วนที่อยู่อีก และส่วนสนับสนุน ซึ่งกิจกรรมแต่ละส่วนจะถูกแบ่งด้วยเส้น 3 เส้น นั่นคือ

- เส้นการติดต่อของลูกค้า  
เป็นเส้นที่แบ่งระหว่างกิจกรรมของลูกค้ากับกิจกรรมของพนักงานที่อยู่อีก
- เส้นสายตา  
เป็นเส้นที่แบ่งระหว่างกิจกรรมของพนักงานที่อยู่อีกกับกิจกรรมของพนักงานที่อยู่อีก
- เส้นการติดต่อภายใน  
เป็นเส้นที่แบ่งระหว่างกิจกรรมของพนักงานที่อยู่อีกกับกิจกรรมของพนักงานในส่วนสนับสนุน

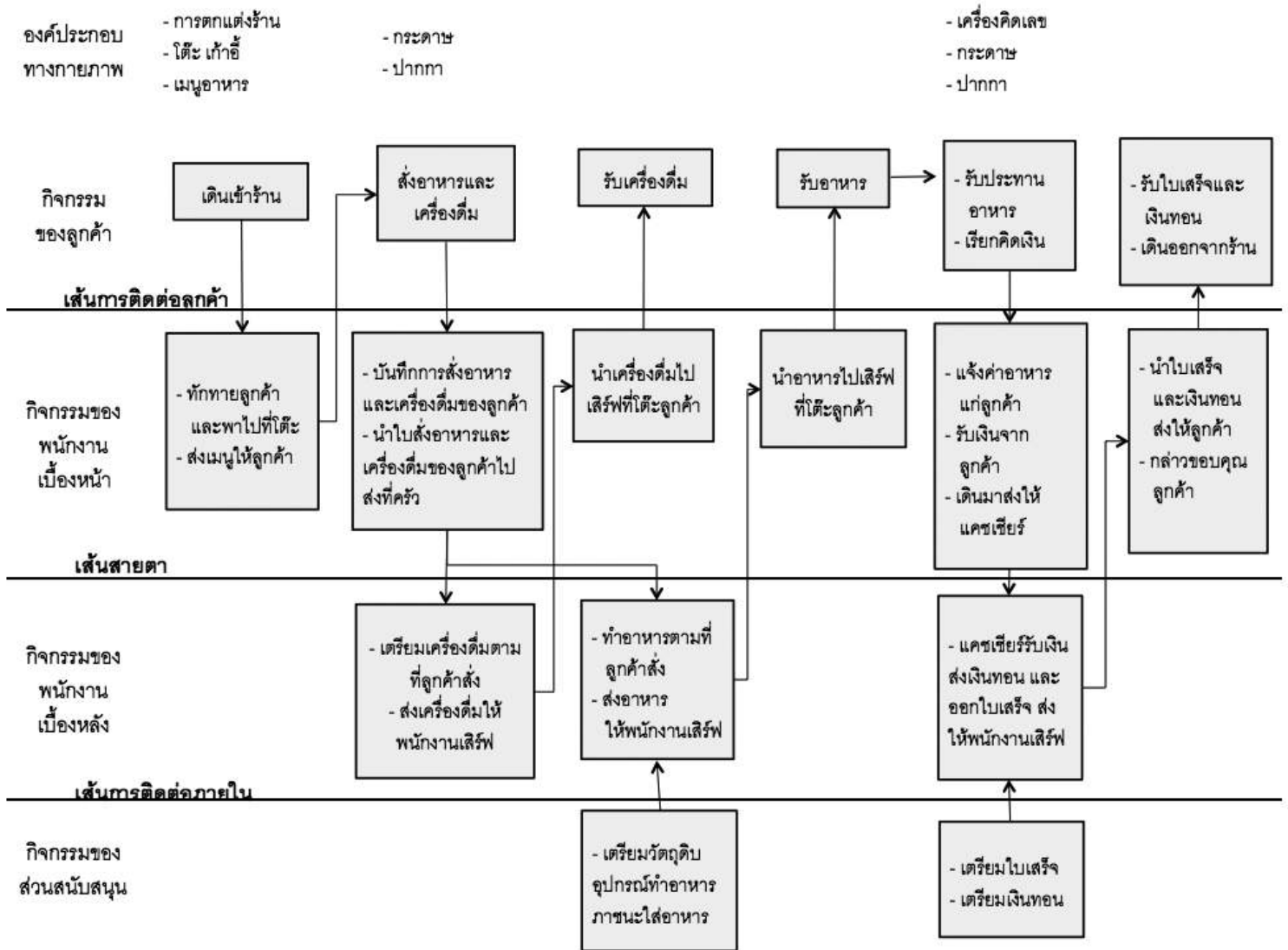
นอกจากนี้ ในพิมพ์เขียวบริการยังมีส่วนของการระบุองค์ประกอบทางกายภาพที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมแต่ละส่วนไว้ด้านบนอีกด้วย ซึ่งส่วนประกอบของพิมพ์เขียวบริการดังแสดงในตารางที่ 1

ในส่วนของพนักงาน  
จะแบ่งออกเป็นสองที่  
อยู่อีกส่วนที่  
อยู่อีก และ  
ส่วนสนับสนุน

องค์ประกอบทางกายภาพที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นๆ เช่น คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์	กิจกรรมของลูกค้า	กิจกรรมของพนักงาน		
		กิจกรรมที่อยู่อีก	กิจกรรมที่อยู่อีก	กิจกรรมส่วนสนับสนุน
	กิจกรรมของลูกค้า เช่น การติดต่อ การกรอกข้อมูล บัตรคิวของธนาคาร	กิจกรรมของพนักงานในส่วนที่ลูกค้ามองเห็นได้ เช่น การรับความต้องการ การส่งมอบสินค้า	กิจกรรมของพนักงานในส่วนที่ลูกค้ามองไม่เห็น เช่น การเตรียมเอกสารต่างๆ ให้ลูกค้าตามนัด	กิจกรรมของหน่วยงานอื่นที่สนับสนุนให้พนักงานผู้ให้บริการสามารถทำงานที่อยู่อีกให้กับลูกค้าได้ เช่น การที่จะเตรียมเอกสารให้ลูกค้าได้ตามนัดจะต้องติดต่อหน่วยงานอื่นก่อนเพื่อขอข้อมูลสนับสนุน
	เส้นการติดต่อของลูกค้า	เส้นสายตา	เส้นการติดต่อภายใน	

ตารางที่ 1 แสดงส่วนประกอบของพิมพ์เขียวบริการ

จากองค์ประกอบของพิมพ์เขียวบริการ หลายท่านอาจมีคำถามว่า ควรจะใส่รายละเอียดของงาน มากน้อยเพียงไร คำตอบก็คือ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการจัดทำพิมพ์เขียวบริการนั้น หากต้องการสื่อสาร ให้เห็นถึงภาพรวมของงานก็อาจจะไม่ต้องใส่รายละเอียดมากนัก แต่ถ้าหากต้องการแสดงให้เห็นถึง การปรับปรุงกระบวนการก็อาจจะต้องใส่รายละเอียดมากขึ้น



ภาพที่ 1 แสดงตัวอย่างของพิมพ์เขียวบริการของร้านอาหารแห่งหนึ่ง

จากตัวอย่างในภาพที่ 1 จะเห็นได้ว่าเมื่อนำกระบวนการทั้งหมดของร้านอาหารมาเขียนในรูปแบบของพิมพ์เขียวบริการ ทำให้มองเห็นถึงกิจกรรมในภาพรวม หากพิจารณาปัญหาของร้านอาหารที่เกิดจากการให้บริการลูกค้าช้า เสิร์ฟอาหารผิดโต๊ะ ทำอาหารให้ลูกค้าผิดเมนู ที่เกิดขึ้นในส่วนของกิจกรรมที่อยู่เบื้องหน้านั้น สาเหตุส่วนหนึ่งอาจเกิดจากการสื่อสารที่ผิดพลาดกับส่วนงานที่อยู่ในกิจกรรมเบื้องหลัง ซึ่งการแก้ปัญหาจำเป็นต้องมองถึงกระบวนการที่มีการเชื่อมต่อกันนี้ด้วย จึงจะทำให้สามารถแก้ไขปัญหาและปรับปรุงกระบวนการได้อย่างเป็นระบบ

การจัดทำพิมพ์เขียวบริการจึงถือเป็นจุดเริ่มต้นหนึ่งของการมองหาจุดปรับปรุง โดยเลือกส่วนที่เป็นปัญหา และพิจารณาร่วมกับส่วนที่ทำหน้าที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กัน เพื่อนำไปวิเคราะห์ในเชิงลึกซึ่งจะนำไปสู่การวางแผนปรับปรุงพัฒนาให้งานบริการที่ส่งถึงลูกค้าเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด



# ทำธุรกิจสีเขียว ด้วยการปรับปรุง ขั้นตอนการทำงาน

พูนลาภ กิจชาติโยธิน\*  
poonlarbt@yahoo.com

ในปัจจุบันที่ผู้คนส่วนใหญ่เริ่มจะหันมาให้ความสนใจ หรือ “อิน” ไปกับกระแสเรื่องของการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เราจึงไม่อาจจะปฏิเสธได้เลยครับว่าประเด็นเรื่องของความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมของธุรกิจหนึ่งๆ หรือที่เรียกว่าเป็นการทำธุรกิจ “สีเขียว” กลายเป็นอีกปัจจัยที่ลูกค้าให้ความสำคัญมากขึ้นและจะนำมาประกอบการพิจารณาเพื่อตัดสินใจว่าจะเลือกอุดหนุนสินค้าและบริการของแต่ละบริษัทไปด้วย อย่างไรก็ดี เมื่อพูดถึงเรื่องของการดำเนินธุรกิจให้เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมแล้ว ผู้ประกอบการหลายๆ ท่านก็มักจะนึกไปถึงเรื่องของการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบต่างๆ ที่จะนำไปสู่ค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม เช่น ต้องมีการลงทุนเป็นเงินจำนวนมากในเครื่องจักรใหม่ที่มีอัตราการสิ้นเปลืองพลังงานน้อย เป็นต้น และในบางกรณีกิจกรรมเหล่านี้ต้องอาศัยเม็ดเงินลงทุนที่สูงมากจนทำให้จุดคุ้มทุนอยู่ไกลออกไปพอควร เรียกได้ว่ากว่าธุรกิจจะเป็น

\*นักเขียนอิสระ



สี “เขียว” ตัวเลขก็เป็นสี “แดง” กันไปพักใหญ่ๆ เลยทีเดียว ซึ่งผู้ประกอบการหลายๆ ท่านอาจจะไม่ต้องการลงทุนสูงตั้งแต่แรกหรือไม่สามารถรับความเสี่ยงได้มากมายขนาดนั้น แต่เชื่อเถอะครับว่า นี่ก็ไม่ใช่วิธีเดียวเท่านั้นที่จะทำให้ธุรกิจเราได้ชื่อว่า “เป็นธุรกิจที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม” หรือ “ธุรกิจสีเขียว” หรือครับ

อีกวิธีหนึ่งซึ่งง่ายกว่าแล้วก็ได้ เกี่ยวข้องกับการลงทุนเพิ่มเติมมากนัก นั่นก็คือการกลับไปดูขั้นตอนการทำงาน (Process Map) และหาทางขจัดหรือควบคุมไม่ให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างไม่เหมาะสมในระหว่างขั้นตอนการทำงานนั่นเองครับ หรือว่าง่าย ๆ ก็คือการหาทาง “ประหยัด” ทรัพยากรต่างๆ ที่เราใช้ เพื่อให้แน่ใจว่าเราใช้มันในปริมาณที่ไม่มากเกินไปจนไปเบียดเบียนสิ่งแวดล้อมนั่นเองครับ และแน่นอนครับว่ายิ่งเราควบคุมจุดนี้ได้ดีเท่าไร นอกจากเราจะสามารถพูดได้เต็มปากว่าธุรกิจของเรานั้นเป็นธุรกิจที่ “เขียว” ขึ้น ก็ยังช่วยส่งผลให้ต้นทุนรวมของเราต่ำลงจนทำให้สามารถแข่งขันได้อย่างไม่เป็นรองใครด้วยครับ และเมื่อพูดถึงเรื่องของการขจัดหรือควบคุมไม่ให้เกิดการใช้ทรัพยากรไปอย่างไม่เหมาะสมแล้ว

ผมคิดว่าทฤษฎีหนึ่งที่เหมาะสมที่จะนำมาเป็นเครื่องมือในการสแกนธุรกิจเพื่อวิเคราะห์หาจุดที่จับสามารถลดความสิ้นเปลืองได้ ก็คือเรื่องของ MUDA หรือ The Seven Wastes ที่ผมได้เคยนำมาคุยกับผู้อ่านทุกท่านในบทความครั้งก่อนนั่นเอง ถึงตรงนี้ผู้อ่านบางท่านอาจสงสัยว่าแล้วไอ้ความสิ้นเปลืองต่างๆ นั้นมันมาเกี่ยวอะไรด้วย มันเกี่ยวโดยตรงเลยละครับ เพราะสมการง่าย ๆ ของธุรกิจที่จะประสบความสำเร็จและพัฒนาให้สามารถแข่งขันได้ดีขึ้นนั่น ก็คือ

สามารถลดความสิ้นเปลืองที่เกิดขึ้น => ลดต้นทุนรวมในการผลิต => ผลกำไรที่เพิ่มขึ้น

มาถึงตรงนี้ เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนขึ้นผมจะขอยกตัวอย่างมาประกอบสักหน่อยแล้วกันนะครับ สมมติว่าผมเป็นเจ้าของโรงงานขนาดเล็กซึ่งผลิตเสื้อยืดย้อมสีขายที่ไม่ได้มีเงินลงทุนถึงให้ลงทุนมากมายนัก ดังนั้น หากผมต้องการจะพัฒนาให้ธุรกิจของผมเป็นธุรกิจที่สี “เขียว” ขึ้น สิ่งแรกที่ผมจะทำก็คงเป็นการกลับมาตั้งพิจารณาขั้นตอนการผลิตปัจจุบันของโรงงานก่อนครับ เพื่อเจาะหาจุดที่เป็นจุดสิ้นเปลืองที่ต้องหาทางขจัดออกไปให้ได้ โดยจุดสิ้นเปลืองเหล่านี้อาจจะอยู่ในหมวดหมู่ต่างๆ ตามทฤษฎี Seven Wastes อาทิ







- ผมไปเจอสินค้าคงคลังของเสื้อผ้าบางสี บางขนาดที่มีเหลือมากเกินไปจนเกินความต้องการ ซึ่งถือเป็นความสิ้นเปลืองที่เกิดจากการผลิตจำนวนมากเกินไป ซึ่งอาจจะเกิดจากการคาดการณ์ยอดขายที่ผิดพลาด ดังนั้น วิธีที่จะช่วยลดความสิ้นเปลืองเหล่านี้ก็คงเป็นเรื่องของการหาวิธีปรับปรุงวิธีการคาดการณ์ต่างๆ รวมถึงข้อมูลที่น่ามาประกอบคาดการณ์ให้เหมาะสมเพื่อเพิ่มความแม่นยำให้มากขึ้นนั่นเอง

- การไปส่งสินค้าแบบที่ไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ นักในบางเที่ยว เช่น ไปส่งแบบไม่เต็มคันรถ มีที่เหลือในรถขนส่งอีกมากจากการวางแผนการส่งที่ไม่ดีไปส่งผิดที่ หรือสินค้าเกิดเสียหายระหว่างการขนส่ง ซึ่งถือเป็นความสิ้นเปลืองที่เกิดจากการขนส่งนั่นเองครับ วิธีที่ดีที่สุดก็คือเราต้องวางแผนการขนส่งต่างๆ ในธุรกิจให้ดี และควรจะคิดหาวิธีการขนส่งที่ไม่จำเป็นต้องไปอยู่เสมอ เช่น การจัดเก็บของที่ต้องใช้ให้อยู่ใกล้กับจุดที่ใช้งานจริง เป็นต้นในหลายกรณีต้องบอกเลยนะครับ ความสิ้นเปลืองประเภทนี้ถือเป็นจุดอ่อนของหลายๆ บริษัทเลยทีเดียว

เพราะต้นทุนการขนส่งในบางธุรกิจนั้นมักจะสูงไม่น้อย

- การมีจำนวนเสื้อผ้าที่เย็บหรือย้อมเสีย มีตำหนิ หรือผิดสเปคจำนวนมากอันถือว่าเป็นความสิ้นเปลืองที่เกิดจากผลผลิตที่ผิดพลาด/เสีย ซึ่งการจะขจัดหรือควบคุมความสิ้นเปลืองเหล่านี้ให้ดีที่สุด ก็คือการหมั่นตรวจสอบสภาพเครื่องจักรหรืออุปกรณ์ในการทำงานให้อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์อยู่เสมอเพื่อลดโอกาสสินค้าที่ผลิตออกมาจะเสีย นอกจากนี้ การจัดให้มีขั้นตอนของการเช็คสเปคเสื้อผ้าในขั้นตอนต่างๆ ระหว่างการผลิตก่อนที่การผลิตจะเสร็จสมบูรณ์ก็สามารถลดโอกาสที่จะเกิดข้อผิดพลาดและสามารถแก้ไขได้ทันที่ก่อนที่จะถึงปลายทางได้ด้วยเช่นกัน

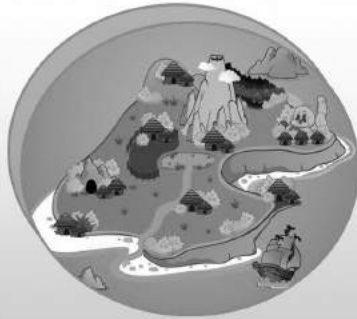
เป็นอย่างไรบ้างครับ สำหรับอีกหนึ่งวิธีง่ายๆ ที่จะเปลี่ยนธุรกิจของเราให้เป็นธุรกิจสีเขียวที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมโดยใช้วิธีลดความสิ้นเปลืองที่เกิดขึ้นในขั้นตอนการผลิตแทน น่าสนใจไม่น้อยเลยนะครับ หลายๆ เรื่องผมว่ามันเป็นเรื่องที่ไม่ซับซ้อนและทำได้ไม่ยากเลย ซึ่งถ้าหากเราสามารถขจัดความสิ้นเปลืองเหล่านี้ไปได้ละก็ ไม่เพียงแต่ทำให้ธุรกิจเราเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมมากขึ้น เรายังได้ประโยชน์จากต้นทุนรวมที่น้อยๆ ลดลงเป็นผลพลอยได้อีกด้วย คราวนี้ล่ะครับเรียกว่า “ยิงปืนนัดเดียวได้นกสองตัว” เลยครับ

# The Crisis Island & The Great Leader

## วิกฤตเกาะ...เกาะเทาะผู้นำ

ในโลกยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา “ผู้นำ” เป็นบุคคลที่มีความสำคัญหรือเป็นกุญแจที่จะสร้างพลังขับเคลื่อนองค์กร ให้สามารถฝ่าฟันกระแสการเปลี่ยนแปลงซึ่งเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและรุนแรง เพื่อนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ดังนั้น ผู้นำจำเป็นต้องมีคุณลักษณะสำคัญ ที่ได้รับการพัฒนาจากภายใน ควบคู่กับการบูรณาการกระบวนการคิดเชิงบริหารจัดการ จนทำให้สามารถแสดงศักยภาพในการมองหาโอกาสที่ท้าทาย นำเสนอแนวทางที่แตกต่าง และวางกลยุทธ์อย่างชาญฉลาด ซึ่งเป็นภาวะของ “ผู้นำผลิตภาพ (Productive Leader)” ผู้นำที่เป็นแบบอย่างทั้งด้านความคิด จิตใจ และพฤติกรรมแก่ทีมงาน จนนำไปสู่การปฏิรูปองค์กรอย่างยั่งยืน



The Crisis Island & The Great Leader เป็นหลักสูตรเพื่อเรียนรู้ 7 คุณลักษณะสำคัญ และบทบาทของผู้นำ ผ่านสถานการณ์จำลองที่เต็มไปด้วยความตื่นเต้น สนุกสนาน และจินตนาการที่ไร้ขอบเขต เพื่อตักศักยภาพความเป็น “ผู้นำ” ของทุกท่านให้พร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงสามารถนำทีมงานฝ่าอุปสรรค และขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมาย

หลักสูตรนี้เหมาะสำหรับ

1. เจ้าของธุรกิจ
2. ผู้บริหารและหัวหน้างาน ที่ต้องการพัฒนาความเป็นผู้นำ
3. บุคคลที่ต้องเตรียมพร้อมตนเอง เพื่อ
  - เป็นเจ้าของธุรกิจ
  - เป็นผู้บริหารหรือหัวหน้างานในอนาคต

หลักสูตรฝึกอบรมภายใน (In-house Training)  
ระยะเวลาอบรม 2 วัน เวลา 9.00-16.30 น.  
จำนวนผู้เข้าอบรม 20 คน/รุ่น  
ค่าธรรมเนียม(ไม่รวม Vat) 6,000 บาท ต่อคน  
\*\*\*สมัครภายในวันที่ 31 มกราคม 2558  
ได้รับส่วนลด 15%\*\*\*



ศักยภาพภายในของ “ผู้นำ”

“การเป็นผู้นำที่ทุกคนยอมรับ ไม่ใช่เรื่องง่าย แต่ก็ไม่ยากเกินไป ผู้นำที่ดี เริ่มจากการสร้างพลังจากข้างใน สร้างแรงบันดาลใจให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม สนับสนุน ส่งเสริม และผลักดันให้ทีมงานสามารถดึงศักยภาพของตัวเองออกมาใช้ได้อย่างเต็มความสามารถ”

สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่ :

คุณยุติชล ศรีติญญู

Tel: 0-2619-5500 ext. 573

Fax: 0-2619-8090

e-mail: yutichol@ftpi.or.th



# Steps to be a "GREAT" Supervisor

ขั้นตอน

สู่การเป็นสุดยอดหัวหน้างาน ตามแนวทาง TWI  
พร้อมฝึกปฏิบัติจากกรณีศึกษาจริง



## 4 Steps to be a "GREAT" Supervisor รุ่นที่ 4

ครั้งที่ 1	12 - 13 กุมภาพันธ์ 2558	ครั้งที่ 3	16 - 17 มีนาคม 2558
ครั้งที่ 2	26 - 27 กุมภาพันธ์ 2558	ครั้งที่ 4	30 - 31 มีนาคม 2558

เวลา 09.00 - 16.00 น.  
โรงแรม แกรนด์ สุขุมวิท  
(ลงทะเบียน 08.30 น.)

### หัวข้ออบรม

#### ครั้งที่ 1

##### General Knowledge of work

- ความรู้ความเข้าใจที่จำเป็นเกี่ยวกับองค์กร และงาน

##### Roles and Responsibilities of Supervisor

- บทบาทหน้าที่และการเป็นหัวหน้างานที่ดี
- เกมกิจกรรมการเรียนรู้

##### Effective Coaching (JI : Job Instruction)

- 4 ขั้นตอนเทคนิคการสอนงาน และการถ่ายทอดความรู้ที่มีประสิทธิภาพ
- ฝึกปฏิบัติ และมอบหมายงาน

#### ครั้งที่ 2

##### Group Sharing & Wrap up

##### (JI : Job Instruction)

- นำเสนอการประยุกต์ใช้ JI ในงานจริง
- วิทยากรให้ความเห็น พร้อมข้อเสนอแนะ เพิ่มเติมและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างผู้เข้าอบรม
- สรุปทบทวน

##### Able to apply the new methods

##### (JM : Job Methods)

- 4 ขั้นตอนและเทคนิคการวิเคราะห์กระบวนการ และปรับปรุงงาน
- ฝึกปฏิบัติ และมอบหมายงาน

#### ครั้งที่ 3

##### Group Sharing & Wrap up

##### (JM : Job Methods)

- นำเสนอการประยุกต์ใช้ JM ในงานจริง
- วิทยากรให้ความเห็น พร้อมข้อเสนอแนะเพิ่มเติมและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างผู้เข้าอบรม
- สรุปทบทวน

##### Teamwork Builder (JR : Job Relations)

- 4 ขั้นตอนและเทคนิคการสร้างสัมพันธ์ที่ดี การวิเคราะห์ปัญหา และกำหนดแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม
- ฝึกปฏิบัติ และมอบหมายงาน

#### ครั้งที่ 4

##### Group Sharing & Wrap up

##### (JR : Job Relations)

- นำเสนอการประยุกต์ใช้ JR ในงานจริง
- วิทยากรให้ความเห็น พร้อมข้อเสนอแนะเพิ่มเติมและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างผู้เข้าอบรม
- สรุปทบทวน

##### Program Development

- การจัดทำโปรแกรมการพัฒนาทักษะความสามารถของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ
- สรุปทบทวน

## Productive Supervisor Series

### Supervisor Skills

1

4 Steps to be a "GREAT" Supervisor หลักสูตร เพื่อพัฒนาทักษะพื้นฐานสำหรับการเป็นหัวหน้างานที่ดี ตามแนวทาง Training within Industry (TWI)

### Lead Productivity for your team

2

Productivity Facilitator Techniques for Smart Leader เทคนิคในการเป็นนักส่งเสริมการเพิ่มผลผลิตภาพ สำหรับสุดยอดผู้นำและหัวหน้างาน

### People Management & Quality Improvement

3

Productivity Enrichment Program โปรแกรมการเพิ่มผลผลิตภาพ เพิ่มศักยภาพการบริหารงาน บริหารคน สำหรับหัวหน้างาน หัวหน้าทีม

## ค่าธรรมเนียมในการอบรม

จำนวน (คน)	ราคาทั่วไป	ราคาทั่วไป (รวมVat 7%)	ราคาสมาชิก	ราคาสมาชิก (รวมVat 7%)
1	27,000	28,890	25,000	26,750
สมัครแบบกลุ่ม 3 คน	78,000	83,460	72,000	77,040
สมัครแบบกลุ่ม 6 คน	150,000	160,500	138,000	147,660

- สถาบันจดทะเบียนในบัญชีนิติ จึงได้รับยกเว้นการหักภาษี ณ ที่จ่าย 3%
- ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม สามารถลดหย่อนภาษีได้ถึง 200% ตามประกาศพ.ร.บ.ส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน

## สอบถามรายละเอียดเพิ่มเติม

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

โทรศัพท์ 02-619-5500 ต่อ 458 (คุณเอราวรรณ) โทรสาร 02-619-8098 E-mail: arawan@ftpi.or.th



ทำไมต้อง

# “ผลิตภาพ”?



**+ เสริมศักยภาพทั้งตนเองและทีมงาน**  
ให้มีทักษะ: ความรู้ สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ



**- บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ**  
แรงงานขาดทักษะ: ความรู้ ความสามารถ ส่งผลให้อัตราการว่างงานสูงขึ้น



**+ เพิ่มคุณภาพสินค้าและบริการ**  
ลดขั้นตอนและต้นทุนในกระบวนการทำงาน นำพาคอร์ให้เติบโตอย่างยั่งยืน

**- การบริหารจัดการไม่มีประสิทธิภาพ**  
เกิดความสูญเสียทั้งรายได้และทรัพยากร ไม่สามารถปรับตัวเพื่อการแข่งขันในตลาดที่มีพลวัตและผันผวนสูงขึ้นไป

## + PRODUCTIVITY -

**+ สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพและเกิดมูลค่าเพิ่ม**  
ส่งผลทั้งสภาพแวดล้อมความเป็นอยู่ที่ดี รวมถึงประเทศมีรากฐานการผลิตที่แข็งแกร่ง



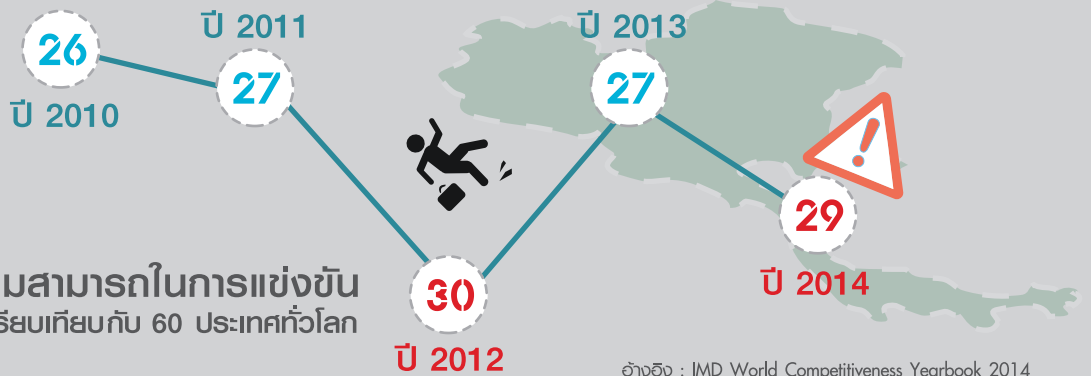
**- ความเสื่อมโทรมของสิ่งแวดล้อมและสังคม** รวมถึงความไม่ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน



**+ เสริมสมรรถนะเศรษฐกิจของประเทศ**  
ยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตของคนในประเทศ



**- เศรษฐกิจของประเทศเกิดภาวะถดถอย**  
ขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศต่ำลงไปเรื่อยๆ



## ผลิตภาพ Productivity

คือ การดำเนินการให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

“เปลี่ยนวิธีคิด ปรับวิธีการ เพื่อผลลัพธ์ที่ดีกว่า”



“โครงการสร้างจิตสำนึก ความเข้าใจการเพิ่มผลิตภาพ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ในระดับองค์กรและประเทศ”

FTPI  
www.ftpi.or.th

