

# Productivity

World



สถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรม 20 ฉบับที่ 115  
มีนาคม - เมษายน 2558  
ISSN 0859-4139 ราคา 90 บาท

ออกแบบอนาคตองค์กร  
ด้วย Shape the Future  
System Pg.24

ค่านิยมไม่ได้เอาไว้มองจำ  
Pg.40



กระบวนการคิด  
เชิงนวัตกรรม  
Pg.63

เป้าหมายองค์กร  
พนักงานเข้าใจจริงหรือ  
Pg.44

Benchmarking  
เรียนรู้จากผู้ที่เก่งกว่า  
Pg.84

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

เปิดรับสมัครแล้ววันนี้เป็นต้นไป  
พฤษภาคม - ตุลาคม 2558

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

หมายเหตุ : สถานที่จัดอบรมอาจมีการเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสม



การอบรมเชิงปฏิบัติการ  
เพื่อพัฒนาทักษะการจัดการองค์กร

## Q-Program I:

Enhancing Quality & Strategic Management Skill toward Business Excellence Framework

วันที่ 8

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ขอเชิญเข้าร่วมการอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อเรียนรู้ทุกมิติของการบริหารจัดการ ผู้การปรับปรุงองค์กรตามแนวทาง Business Excellence Framework

### Module 1: Quality & Strategic Management

เพื่อสร้างความเข้าใจพื้นฐานหลักของการจัดการองค์กรที่ดี (Value Chain & Business Model) และเปิดมุมมององค์กรแบบองค์รวมและเข้าใจหลักบูรณาการ (TQM Concept & 11 Core Values & Criteria)

### Module 2: Excellence Framework Criteria Structure

สร้างความเข้าใจในหลักการกำหนดเกณฑ์ และในโครงสร้างคำถามของเกณฑ์ (Business Excellence Framework) เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ที่เกณฑ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### Module 3: Self-Assessment for Improvement

สร้างความเข้าใจในหลักการประเมินองค์กรสู่การปรับปรุง และวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการประเมิน เพื่อให้สามารถวิเคราะห์สรุปผลประเมินอย่างเป็นระบบ

### Module 4: Tools & Standards for Improvement

เพื่อให้มีทักษะการหาสาเหตุปัญหาของผลลัพธ์จากการประเมิน และให้ความรู้ในเครื่องมือการจัดการที่เหมาะสมกับองค์กร รวมทั้งสามารถเขียนรายงานป้อนกลับพร้อมด้วยแนวทางปรับปรุง

### Module 5: Best Practices Case Study

ศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีจากกรณีศึกษาขององค์กรชั้นนำ พร้อมการดูงานและฝึกปฏิบัติจริงในองค์กรตัวอย่าง เพื่อให้สามารถวิเคราะห์และประยุกต์ใช้ได้เหมาะสมกับองค์กร

### Module 6: Improvement Road Map

เรียนรู้หลักการกำหนดขั้นตอนการพัฒนาองค์กร ศึกษาแนวทางการวางแผนแม่บทการพัฒนาองค์กร และสร้างความเข้าใจการทำแผนปฏิบัติการสู่การปรับปรุง

### สิ่งที่จะได้รับการจากการเข้าอบรม Q Program I

- ✓ มีความรู้ ความเข้าใจในศาสตร์ของการบริหารจัดการองค์กรคุณภาพและกลยุทธ์เชิงลึก
- ✓ สามารถนำแนวคิดการจัดการตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปประยุกต์ใช้เพื่อ
- ✓ การจัดการ และปรับปรุงองค์กรอย่างเป็นระบบ
- ✓ สามารถนำแนวคิดและแนวปฏิบัติของ Benchmarking & Best Practices ไปประยุกต์ใช้กับระบบการบริหารจัดการขององค์กร
- ✓ สามารถจัดทำ Roadmap ในการพัฒนาองค์กร และมองภาพการจัดการองค์กรแบบบูรณาการ
- ✓ สามารถพิจารณาคัดเลือกเครื่องมือต่างๆ มาใช้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร
- ✓ มีความเข้าใจการจัดการกระบวนการอย่างมืออาชีพ



### สอบถามรายละเอียดเพิ่มเติม

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

โทรศัพท์ 0-2619-5500 ต่อ 435 (ห้องอำเภอ)

0-2619-5500 ต่อ 434 (ชุดีมา)

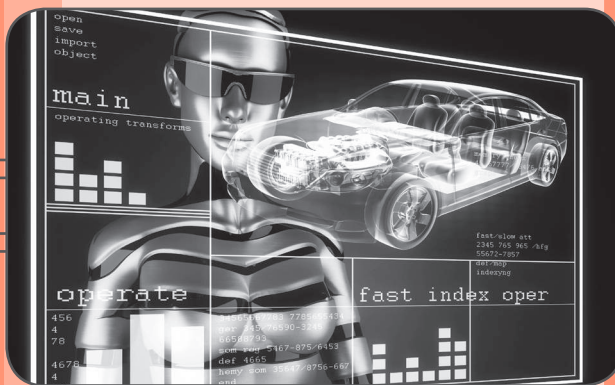
โทรสาร 0-2619-8070, 0-2619-8096

e-mail : publicseminar@ftpi.or.th

Website : www.ftpi.or.th

# C

## ontent

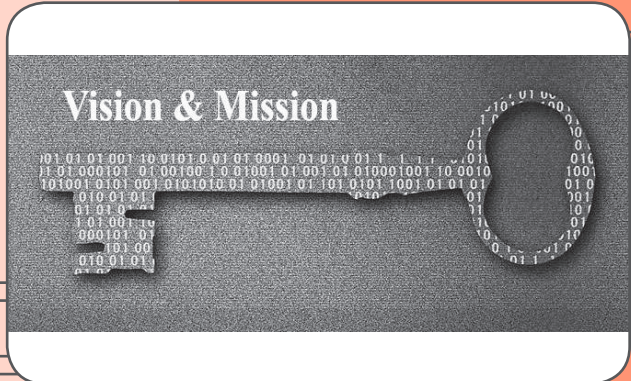


people  
rules  
firm  
trust  
strateg  
ideolog  
charter  
quality

- 6 **RESOURCE CENTER**
- 7 **EDITORIAL**
- 8 **FTPI MOVEMENT**
- BOOK BRIEFING**
- 9 The Starbucks Experience  
    5 หลักการสร้างประสบการณ์เยี่ยมยอด
- APO Society**
- 17 Connect & Develop กฎแจสู่ความสำเร็จ  
    นวัตกรรมของ P&G
- Future Management**
- 24 ออกแบบอนาคตองค์กรด้วย  
    Shape the Future System
- INTERVIEW**
- 29 SCG : แก่นแท้สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน  
    ต้องเริ่มที่ตัวเอง
- LEADERSHIP**
- 33 วิถีแห่งการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน  
    Riding Model to Sustainable Excellence  
    Development
- 40 ค่านิยมไม่ได้เอาไว้ท่องจำ

Productivity World เป็นวารสาร ราย 2 เดือนของสถาบัน เพื่อผลิตแห่งชาติ มีวัตถุประสงค์ เพื่อเผยแพร่ข่าวสารและเสริมสร้าง ความรู้ความเข้าใจ เรื่องแนวคิด และเทคนิค วิธีการเพิ่มผลิตภาพ ที่ถูกต้องแก่ธุรกิจอุตสาหกรรม และบุคคลทั่วไป รวมทั้งเป็นเวที แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และทัศนคติการเพิ่มผลิตภาพระหว่าง สมาชิกของสถาบัน

Productivity World ยินดีรับทความ ข่าวสาร และข้อเขียน ทุกประเภท ที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มผลิตภาพ และเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องจากบุคคลทั่วไป โดยข้อเขียนที่ส่งมาต้องผ่านการพิจารณาจากกองบรรณาธิการ กองบรรณาธิการถือว่าข้อเขียนทุกชิ้น เป็นความคิดเห็นส่วนตัวของผู้เขียน กองบรรณาธิการและสถาบัน ไม่จำเป็นต้องเห็นด้วย เช่นเดียวกับ ความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูล ขึ้นอยู่กับแหล่งที่มาและเวลาที่ ได้ข้อมูลมา การตีความข้อมูล และความคิดเห็นต่างๆ เป็น ความรับผิดชอบของผู้เขียนเท่านั้น และสถาบันถือว่าบทความทุกชิ้น ที่ตีพิมพ์ลงในวารสารเป็นลิขสิทธิ์ ของสถาบัน การนำบทความ ที่ตีพิมพ์ลงในวารสารฉบับนี้ ไปเผยแพร่ต่อสาธารณะ: ไม่ว่าจะ เป็นบางส่วนหรือทั้งหมด ต้องอ้างอิงชื่อวารสาร และสถาบันด้วยทุกครั้ง

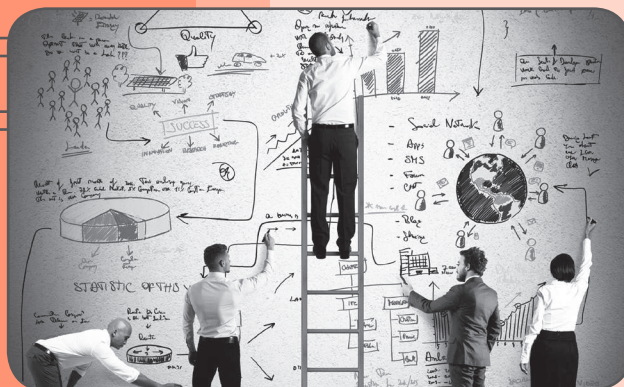




ปีที่ 20 ฉบับที่ 115  
มีนาคม - เมษายน 2558  
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

- 44 เป้าหมายองค์กร พนักงานเข้าใจจริงหรือ
- 48 สุดยอดผู้นำองค์กรแห่งทศวรรษ (ตอนจบ)
- STRATEGIC PLANNING**
- 51 R&D vs C&D ทำเองหรือทำร่วม
- 54 การเติบโตของธุรกิจ กับ การพรากวิถีชีวิตของมนุษย์
- 58 สร้างนวัตกรรมในองค์กรด้วย Human - Centered Productivity (ตอนที่ 1)
- 63 กระบวนคิดเชิงนวัตกรรม
- CUSTOMER FOCUS**
- 69 4 ปัจจัยสำคัญในการสร้างความผูกพันกับลูกค้า
- MEASUREMENT, ANALYSIS and KM**
- 72 MAKE Award: สุดยอดรางวัลในโลก KM
- 78 Productivity และ KM กับการพัฒนาบุคลากร (ตอนจบ)
- 84 Benchmarking เรียนรู้จากผู้ที่เก่งกว่า
- WORKFORCE FOCUS**
- 89 COACHING ให้ได้ผลด้วย GROWER Model
- OPERATIONS FOCUS**
- 93 PDCA หัวใจสำคัญของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

**ที่ปรึกษาของบรรณาธิการ**  
ดร.สันติ นุทกรณพธ  
สุธีพันธุ์ เสนาบุช  
**บรรณาธิการผู้จัดพิมพ์และโฆษณา**  
ดร.สันติ นุทกรณพธ  
**บรรณาธิการบริหาร**  
ฉันทลักษณ์ มงคล  
**บรรณาธิการ**  
ชบุรดา อินทร์ยง  
**กองบรรณาธิการวารสาร**  
Productivity World  
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ  
1025 อาคารยาคุลการ์ 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 เดชธีรรัตน์  
**พิมพ์ที่**  
บริษัท โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด (มหาชน)

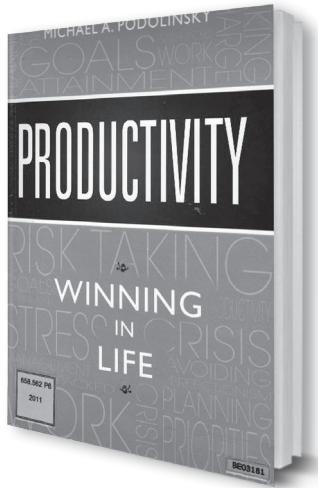


หนังสือเล่มนี้ พิมพ์จาก  
กระดาษปอนด์ EPO ใช้น้ำหนักเบา  
ความทึบแสงสูง และรักษาสีเงดตลอด

# R

## ESOURCE CENTER

สมาชิกท่านใดสนใจ สามารถติดต่อขอใช้บริการ  
ได้ที่ห้องสมุด สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ



Podolinsky, Michael A.

### Productivity : Winning in Life.

Singapore : McGraw-Hill Education (Aisa), c2011.  
(658.562 P6 2011)

การเพิ่มผลิตภาพเป็นความรับผิดชอบของทุกคน ในมุมมองของบริษัทหรือ  
โรงงาน ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจในเรื่องการเพิ่มผลิตภาพและให้การสนับสนุน  
การดำเนินงานอย่างเต็มที่ ในขณะที่ ฝ่ายพนักงานต้องให้ความร่วมมือโดยการทำงาน  
อย่างเต็มความสามารถและเพิ่มทักษะการทำงานให้สูงขึ้นเรื่อย ๆ

นอกจากนี้ การเพิ่มผลิตภาพยังต้องอาศัยความร่วมมือจากนักเรียน นักศึกษา  
และประชาชนทั่วไป ในการร่วมกันปรับปรุงการเพิ่มผลิตภาพในทุก ๆ สถานที่ ทั้งที่ทำงาน  
โรงเรียน บ้าน และชุมชน ด้วยการทำสิ่งต่าง ๆ อย่างถูกต้องโดยการใช้ทรัพยากรให้เกิด

ประโยชน์สูงสุด เพื่อส่งผลให้การเพิ่มผลิตภาพโดยรวมของประเทศเพิ่มสูงขึ้น อันจะนำไปสู่การยกระดับมาตรฐานการ  
ครองชีพของประชาชนในประเทศ ซึ่งก็คือเป้าหมายสำคัญสูงสุดของการเพิ่มผลิตภาพ

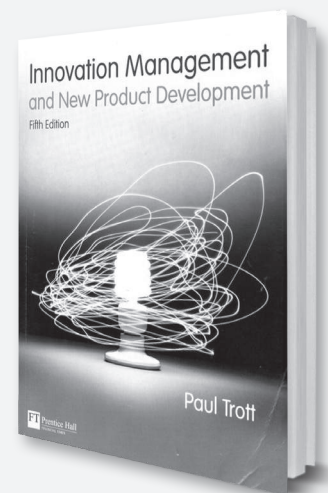
Trott, Paul.

### Innovation Management and New Product Development (Fifth Edition).

London : Financial Times Prentice Hall, 2012.  
(658.57 T7 2012)

ปัจจุบันสภาพตลาดมีการแข่งขันสูงและความก้าวหน้าของเทคโนโลยีเป็นไปอย่าง  
รวดเร็วทำให้มีผลิตภัณฑ์ใหม่ในตลาดจำนวนมาก ส่งผลให้วงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์  
สั้นลง ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่จะอยู่รอดได้ในตลาดจึงต้องเป็นผลิตภัณฑ์ที่มี "ความใหม่"  
ที่แตกต่างและเป็นสาระสำคัญของผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องตรงกับลักษณะความต้องการ  
ของผู้บริโภค

“กลยุทธ์การวางแผนผลิตภัณฑ์” หรือการเลือกวิธีการทำงานที่เหมาะสมกับ  
ลักษณะโครงการจึงมีความสำคัญมากต่อความสัมฤทธิ์ผลของผลิตภัณฑ์ วัตถุประสงค์หลักของหนังสือเล่มนี้ คือ การรวบรวม  
องค์ความรู้เรื่องการจัดการนวัตกรรมและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้เป็นเรื่องเดียวกัน และแสดงให้เห็นความสำคัญของ  
นวัตกรรมในมุมมองของกระบวนการบริหารจัดการ



Formal education is a walk through the zoo,  
informal learning is a walk through the savannah.

- Stephen W Hart -

# E DITORIAL

หลายท่านที่เคยคิดว่าถ้าจะเรียนรู้อะไรสักอย่างต้องไปเข้าห้องเรียน ต้องเรียนกับครูหรือวิทยากรเท่านั้น แต่ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและกระบวนการต่างๆ ในโลกทุกวันนี้คงเปลี่ยนแปลงความคิดนั้นของท่านไปแล้ว การเรียนรู้ด้วยวิธีการใหม่ๆ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันในที่ทำงานเริ่มได้รับความสนใจมากขึ้น และอาจมีผลลัพธ์ที่ดีมากกว่า เพราะมีปัจจัยหลายอย่างสนับสนุน อาทิ ได้เรียนรู้จากเรื่องหรือปัญหาที่เกิดขึ้นจริง ในสถานที่ หรือสภาพแวดล้อมจริง กับคนที่ทำงานจริง ได้มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน นอกจากนี้ยังช่วยลดเวลาการเดินทางและค่าใช้จ่ายจากการส่งไปเรียนภายนอกด้วย

การเปลี่ยนแปลงของโลกเทคโนโลยีในปัจจุบัน ช่วยให้องค์กรต่างๆ มีเครื่องมือที่จะติดต่อสื่อสารกับพนักงานในช่องทางใหม่ๆ มากขึ้น ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่ดีขึ้นด้วย หลายองค์กรมีการนำเอาศักยภาพของเทคโนโลยีเหล่านั้นมาช่วยเสริมสร้างรูปแบบและเทคนิคการเรียนรู้ใหม่ๆ ที่เอื้อต่อบริบทในการทำงานของพนักงาน และสภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อให้การเรียนรู้และเพิ่มทักษะการทำงานของพนักงานมีประสิทธิภาพในเวลาอันรวดเร็ว ซึ่งเทคนิคและรูปแบบการเรียนรู้ในที่ทำงานดังกล่าว มี 2 ประเภท คือ เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และมักประกอบด้วย 3 ส่วนผสมที่สำคัญ คือ การฝึกอบรม การสนับสนุนการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ด้วยสังคมโดยทั้ง 3 ส่วน เน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ

การเรียนรู้ด้วยสังคม (Social Learning) ในที่ทำงาน หมายถึง รูปแบบการเรียนรู้โดยใช้ Social Media + Learning

ใช่ไหม... การเรียนรู้ด้วยสังคมเป็นการเรียนรู้จากการที่คนเข้าสังคมแล้วได้เรียนรู้จากกันและกัน เกิดได้โดยไม่ต้องผ่าน Social Media และเช่นกันการใช้ Social Media ก็ไม่ได้หมายความว่าจะทำให้เกิด Social Learning บางครั้งอาจมีโอกาสนำผู้เรียนเกิดความสับสน ไม่อยากจะเรียนรู้สิ่งนั้นต่อไป ความสำเร็จจากการนำศักยภาพของเทคโนโลยีมาสนับสนุนการเรียนรู้ นั้นจึงไม่ควรเริ่มต้นจากการบังคับให้พนักงานใช้ Social Media ในการเรียนรู้หรือใช้มันเพื่อช่วยให้เขาทำงานด้วยวิธีการแบบเดิมๆ แต่จะต้องนำศักยภาพของเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้พนักงานเรียนรู้ที่จะทำงานด้วยวิธีการใหม่ที่ได้ผลลัพธ์มากกว่าเดิม

หลายองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการเพิ่มผลผลิตภาพ ด้วยความสามารถของคน จึงให้ความสำคัญกับการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ใหม่ๆ ที่ช่วยส่งเสริมทัศนคติที่ดีและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ อย่างมีความสุขและต่อเนื่อง ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ขณะเดียวกันก็สรรหาเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่มีศักยภาพสูงขึ้นมาช่วยเสริมให้การเรียนรู้เกิดขึ้นได้ง่าย รวดเร็ว มีคุณภาพ และนำความรู้ไปใช้ให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิมทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล กล่าวคือ การพัฒนาการเรียนรู้เป็นการพัฒนางานให้เกิด Smart Work และ Smart Result เป็นการยกระดับคุณภาพชีวิตการทำงาน ของพนักงานเอง และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ขององค์กรให้สูงไปพร้อมกันด้วย



## สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ต้อนรับผู้แทน สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเกาหลี เพื่อร่วมประชุมหารือ แนวทางความร่วมมือระหว่างประเทศ



ดร.สันติ กนกธนาพร ผู้อำนวยการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ สถาบันเครือข่ายของกระทรวงอุตสาหกรรม พร้อมด้วย คณะผู้บริหาร ให้การต้อนรับ Mr. Hong Jin, CEO สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเกาหลี (Korea Productivity Center : KPC) ในการประชุมหารือแนวทางความร่วมมือระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กับ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเกาหลี เมื่อเร็วๆ นี้

## สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ จัดกิจกรรมสัมมนาสัญจร เพื่อสร้าง จิตสำนึก และตระหนักถึงความสำคัญ ของการเพิ่มผลิตภาพ

คุณฉันทลักษณ์ มงคล ผู้อำนวยการฝ่ายส่งเสริมการเพิ่มผลผลิต สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ สถาบันเครือข่ายของกระทรวงอุตสาหกรรม พร้อมด้วยคุณสุภาสิณี โพธิจันทร์ นักวิชาการเพิ่มผลผลิต ถ่ายภาพร่วมกับผู้บริหารองค์กรที่มาร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ และวิธีปฏิบัติที่ดี ซึ่งมีผลงานดีเด่นด้านการเพิ่มผลิตภาพ ทั้งการจัดการกระบวนการและบุคลากร ในหัวข้อ “พัฒนาผลิตภาพคน เพิ่มผลิตภาพงาน เพื่อการพัฒนางานอย่างยั่งยืน” ภายใต้ “โครงการสร้างจิตสำนึก ความเข้าใจการเพิ่มผลิตภาพ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับองค์กรและประเทศ” เพื่อสร้าง



ความตระหนักด้านผลิตภาพแก่ผู้ประกอบการ ผู้บริหาร และบุคลากรในองค์กร ทั้งภาคเอกชนและภาครัฐ เป็นการผลักดันให้องค์กรตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาพนักงาน และกระตุ้นให้พนักงานเกิดการพัฒนาตนเอง ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนางานอย่างยั่งยืน ด้วยการนำแนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ ณ โรงแรมเจ้าพระยาปาร์ค เมื่อเร็วๆ นี้

## บริจาคอุปกรณ์ไอที และอุปกรณ์สำนักงาน ที่ยังใช้ได้ แก่สมาคมคนพิการทางการ เคลื่อนไหวสากล เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

คุณจิตติมา ศรีกลม ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ สถาบันเครือข่ายของกระทรวงอุตสาหกรรมบริจาคอุปกรณ์ไอที และอุปกรณ์สำนักงานที่ยังใช้ได้ให้แก่สมาคมคนพิการทางการเคลื่อนไหวสากล เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ โดยมีผู้แทนจากสมาคมฯ เข้ามารับมอบ ณ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เมื่อเร็วๆ นี้



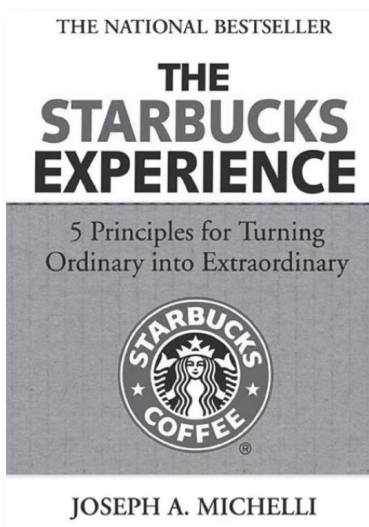


# The Starbucks Experience

## 5 หลักการ

### สร้างประสบการณ์เยี่ยมยอด

จำลักษณ์ ชูพลากแก้ว\*  
Chamluck@gmail.com



หนังสือ	<i>THE STARBUCKS EXPERIENCE</i> 5 หลักการสร้างประสบการณ์เยี่ยมยอด
ผู้เขียน	Joseph A. Michelli
ผู้จัดพิมพ์	McGraw-Hill
จำนวนหน้า	256 หน้า

Introduction  
Principle 1. Make It Your Own  
Principle 2. Everything Matters  
Principle 3. Surprises and Delight  
Principle 4. Embrace Resistance  
Principle 5. Leave Your Mark

Starbucks แปรณด้ร้านขายกาแฟอันดับหนึ่งของโลกที่หลายๆ คนอดสงสัยไม่ได้ว่าทำไมร้านขายกาแฟแห่งนี้ ถึงกลายเป็นที่หลงรักของลูกค้ามากมาย ที่สำคัญคือหลายๆ คนมองว่า Starbucks ไม่ใช่แค่

\*วิทยากรที่ปรึกษาอิสระ

การขายกาแฟ แต่คือธุรกิจของ “คน” ที่ทำหน้าที่เสิร์ฟกาแฟต่างหาก อะไรที่อยู่เบื้องหลังทำให้ Starbucks แตกต่างจากร้านกาแฟอื่นๆ The Starbucks Experience เล่มนี้จะมาไขความลับถอดรหัสวิถีคิดและการบริหาร ตั้งแต่การฝึกอบรมบุคลากร นโยบายการให้บริการ และอื่นๆ จนเปลี่ยนร้านกาแฟให้กลายเป็นสถานที่ที่ผู้คนต้องแวะมาอยู่เป็นประจำ หลายคนใช้เป็นที่ทำงาน ที่นัดเจอ และพักผ่อน

ผมได้มีโอกาสอ่านเรื่องราวและประวัติความเป็นมาของธุรกิจกาแฟชื่อดังจากสหรัฐนี้มานานหลายปี ตั้งแต่เล่มแรกที่เขียนโดยผู้บริหารและผู้สร้างตำนานนี้เอง Howard Schultz จากหนังสือที่ชื่อว่า *Pour Your Heart into It* หรือชื่อหนังสือแปลฉบับภาษาไทยว่า “รินหัวใจใส่ธุรกิจ” ด้วยความที่เป็นลูกค้าร้านกาแฟแห่งนี้มาพอสมควร จึงสนใจและใคร่รู้ว่า แนวคิดและเบื้องหลังความสำเร็จของธุรกิจร้านกาแฟที่แทบไม่มีอะไรซับซ้อนเลย แถมยังผุดขึ้นเป็นดอกเห็ด สามารถหาได้ตามริมถนนสำคัญๆ หรือในห้างสรรพสินค้า อะไรทำให้ร้านกาแฟแห่งนี้เป็นที่ขึ้นชื่อบจนสามารถขยายอาณาจักรไปทั่วทุกมุมโลก รวมถึงในประเทศไทย

สำหรับผู้บริหาร ผู้ประกอบการ และคนทำงานทั่วไปที่ชื่นชอบการอ่านประวัติผู้นำที่โดดเด่น หรือกรณีศึกษาบริษัทที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจ ขอแนะนำหนังสือที่ส่งผ่านเรื่องราว ในแง่มุมต่างๆ ของ Starbucks ซึ่งตีพิมพ์ออกมาหลายเล่มก่อนหน้านี้ รวมถึงเล่มนี้ซึ่งความพิเศษอยู่ที่การเข้าไปเจาะลึกถึงปัจจัยสู่ความสำเร็จที่เป็นเหมือนแก่นขององค์กรซึ่งช่วยยึดโยงความคิดและวิถีปฏิบัติของคนในองค์กรให้เป็นไปในแบบแผนเดียวกัน

เพียงแค่อ่านบทนำก็ทำให้เราดื่มด่ำและรับรู้ได้ถึงกลิ่นอายของเบื้องหลังกาแฟร้อนๆ ที่ทั้งหอม อร่อย และที่สำคัญทุกเรื่องราวเต็มไปด้วยประสบการณ์ที่น่าประทับใจยิ่งนัก และเมื่อเราเข้าไปสัมผัสกับเนื้อหาในบทถัดๆ ไปที่เปรียบเหมือนคัมภีร์ในการบริหารคน บริหารความรู้สึกลูกจิตวิญญาณของงานบริการแล้ว

เชื่อว่าทุกตัวอักษร ทุกบรรทัด ถ้าเราจินตนาการและสร้างเรื่องราวใหม่ให้เป็นไปในแบบที่เราต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กรของเราบ้าง อาจทำให้เราเกิดแนวคิดดีๆ ที่จะนำมาปรับปรุงกระบวนการภายในได้ในที่สุด จากต้นกำเนิดที่ฮัมเบิล (humble) จนได้ชื่อว่าเป็นดินแดนกาแฟ Starbucks เป็นหนึ่งในบริษัทที่มีการเติบโตยิ่งใหญ่ตลอดมา หนังสือเล่มนี้ ได้เข้าไปค้นหาการทำงานภายในบริษัทที่ดำเนินอยู่เป็นปกติว่าอะไรคือสิ่งที่ทำให้กลายเป็นความสำเร็จทางธุรกิจที่พิเศษสุด จนพบสิ่งที่เรียกว่าหลักการ 5 ประการที่เป็นรากฐานของความยิ่งใหญ่ของ Starbucks ทั้งหมดนำเสนอในแต่ละบท เมื่อนำหลักดังกล่าวไปใช้ด้วยแรงปรารถนาอย่างจริงจังและต่อเนื่อง แนวคิดดังกล่าวสามารถทำให้บุคลากรและบริษัทจกฉวยโอกาสบางอย่างที่ทำให้ Starbucks ก้าวขึ้นสู่ระดับสากล แต่ก่อนที่พวกเขาจะไปรู้จัก “วิธีการ” ของ Starbucks มาพิจารณาความสำเร็จที่ Starbucks ได้รับจากซีแอตเทิลส์ฟอรัทแลนด์และเบื้องหลัง

ก่อนหน้าที่ Starbucks จะเปิดในตอนนั้น สำหรับคนทั่วไปก็จะเดินเข้าไปในร้านสะดวกซื้อสักแห่งที่มีกาแฟดำ น้ำตาลทรายแดง ในถ้วยโฟมสีขาว ใส่ส่วนผสมต่างๆ อาทิ ครีมและน้ำตาล และคนมันด้วยแท่งพลาสติกเล็กๆ สีแดง และจ่ายเงินให้พนักงานเก็บเงินที่ทำงานได้ดีเพียงพอกับค่าแรงขั้นต่ำการทำงานดังกล่าวเป็นอะไรที่ซ้ำซากจำเจและไม่มีคุณภาพดีเท่าไร คนทั่วไปคงไม่รู้ว่าหากหาความรื่นรมย์ได้จากกาแฟอย่างไร ขณะที่พวกเขากำลังดื่มกาแฟสำเร็จแบบเก่าๆ โฮเวิร์ด ชูลส์ ซีอีโอ ผู้ก่อตั้ง Starbucks และประธานคนปัจจุบันกลับตั้งคำถามว่า “จะเกิดอะไรขึ้นถ้าหยิบเอาเมล็ดกาแฟคุณภาพดีแบบดั้งเดิมของ Starbucks ผสมเข้ากับสุนทรียการดื่มแบบร้านกาแฟในยุโรป” คำตอบของเขาได้เปลี่ยนประสบการณ์การดื่มกาแฟแบบอเมริกันดั้งเดิมธรรมดาให้มีความพิเศษขึ้น และเขายังมีความฝันที่ยิ่งใหญ่ คือ การเปิดร้านในพอร์ตแลนด์ โอเรกอน จนถึงปี ค.ศ. 1980 ด้วยเครือข่ายร้านกาแฟกว่า



ปรารถนาที่มีต่อสินค้า ผู้คน  
ประสบการณ์ และชุมชน ทุก  
วันความปรารถนานี้ยังคงอยู่  
และเกิดขึ้นในทั่วทุกมุมโลก  
เป็นส่วนผสมเชิงพฤติกรรมที่  
รวมเรียกว่า “ประสบการณ์ของ  
Starbucks” ซึ่งพบได้ 2 ระดับ  
ในบริษัท ได้แก่

1. ในวัฒนธรรมองค์กร  
ที่เป็นหนึ่งเดียว ผู้นำภายใน  
องค์กรสร้างวัฒนธรรมให้แก่  
พนักงาน อาทิ การกระจาย  
อำนาจ การเป็นผู้ประกอบการ  
คุณภาพ และบริการ รวมเรียก  
ว่า “คุณค่าขององค์กร”

2. ในการถ่ายทอดคุณค่า

ต่าง ๆ ลงไปในพนักงานแต่ละคน พนักงานแต่ละคน  
ช่วยสร้างประสบการณ์ที่เป็นเอกลักษณ์และส่วนตัวแก่  
ลูกค้า ความเข้าใจในหลักการและการรับรู้ ผู้นำ  
และพนักงานได้ช่วยกัน สรรสร้างแบบแผนที่ทรงพลัง  
ในการเปลี่ยนจาก สิ่งที่คุณเสนอจะธรรมดาให้กลายเป็น  
ความพิเศษสุดยอด

Starbucks มีค่านิยมอยู่ตัวหนึ่ง ที่ต้องการให้  
Partner (Starbucks เรียกพนักงานว่า Partner)  
มีลักษณะเป็น “ผู้รอบรู้” โดยมีคำกล่าวของ Starbucks  
ว่า “ไม่ว่าเราจะทำงานอะไรก็ตาม เราจะได้เรียนรู้  
เพิ่มขึ้นทุก ๆ ครั้งที่เราตั้งใจทำงานของเราอย่างมี  
คุณค่า แต่สิ่งที่สำคัญกว่านั้นก็คือ เมื่อเรารู้มากขึ้น  
คุณค่าของเราที่มีต่อธุรกิจตลอดจนความมั่นใจใน  
ตัวเองก็จะเพิ่มมากขึ้นด้วย ซึ่งจะส่งผลดีกับทุก ๆ คน  
ที่เราทำงานด้วย” ทำให้ผมนึกถึงร้านอาหารทั่วไป  
ที่ลูกค้ามักถามพนักงานเกี่ยวกับรายการอาหารต่าง ๆ  
ซึ่งพนักงานไม่เคยตอบได้เลย เพราะไม่เคยมีโอกาส  
ลิ้มลองรสชาติของมัน Starbucks นั้นให้ความสำคัญ  
กับการ “รอบรู้” ของ Partner ในเรื่อง “กาแฟ” และ  
“การให้บริการลูกค้า” เป็นอย่างยิ่ง เพราะทั้งสอง

11,000 ร้านทั่วโลก บริษัทจึงไปไกลกว่าเป้าหมายที่  
ตั้งไว้มาก หลังจากจินตนาการถึงคนดื่มกาแฟที่อยู่กับ  
สิ่งที่คุ้นเคย และต้องจ่าย 6 ถึง 8 เท่าเพื่อสิ่งที่ดีกว่า

ในที่สุดโฮเวิร์ด ชูลส์ ก็ได้สร้างกระแสนิยมใหม่  
“Yuppie Fad” สำเร็จในวงการผู้ดื่มกาแฟ จนวันนี้มี  
ร้าน Starbucks กว่า 37 ประเทศ เฉลี่ยลูกค้ามากกว่า  
35 ล้านคนในแต่ละสัปดาห์ และมีขาประจำที่กลับมา  
ซื้อซ้ำ 18 ครั้งในหนึ่งเดือน (อาจเรียกว่าทุกวันทำงาน  
ในแต่ละเดือนก็ว่าได้) อีกทั้งก่อให้เกิดคำศัพท์ใหม่ๆ  
ในวงการกาแฟมากมาย ผู้เขียนหนังสือเล่มนี้ตัดสินใจ  
ส่งข้อเสนอมายังผู้บริหารระดับสูงของ Starbucks  
ขอสัมภาษณ์พูดคุยและนำเรื่องราวต่าง ๆ มาเขียน  
หนังสือ และประหลาดใจมากเมื่อผู้บริหารเห็นชอบที่  
จะพาเขาเข้าไปเจาะลึกถึงเรื่องราวภายในองค์กร  
ซึ่งนั่นทำให้เราค้นพบแก่นแท้ความสำเร็จของธุรกิจที่  
น่าตื่นเต็นนี้

จิม อัลลิง ประธานธุรกิจ Starbucks ในสหรัฐ  
ได้กล่าวไว้ในคำนำของหนังสือนี้ว่า ความสำเร็จ  
ของ Starbucks ไม่ได้เป็นผลจากโชคชะตาหรือสิ่ง  
มหัศจรรย์ใดๆ หากแต่มันขับเคลื่อนด้วยแรง

เรื่องนี้ถือเป็นหัวใจในการดำเนินธุรกิจของ Starbucks โดย "วิธีการ" และ "กระบวนการ" ที่ทำให้ได้มาซึ่งความรอบรู้ในเรื่องเหล่านั้นเป็นเรื่องที่น่าสนใจมากที่สุดทีเดียว

Starbucks บอกไว้ในหนังสือเล่มนี้ว่า พวกเขาให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมเป็นอย่างมาก โดยทันทีที่ Partner เข้ามาเริ่มต้นทำงานกับ Starbucks นั้น Partner ทุกคนจะได้รับหนังสือ "การเดินทางของกาแฟ" มีเนื้อหาสำคัญที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของ Partner ทุกคน ตั้งแต่ ข้อมูลแหล่งปลูกกาแฟ วิธีการทำโร้กาแฟ การคั่วกาแฟ รวมถึงคำศัพท์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการทดสอบรสชาติของกาแฟ หลักการชง การปรุงแต่งรสชาติ และรายการกาแฟของ Starbucks เรียกว่าให้ความรู้พื้นฐานที่จำเป็นก่อนเริ่มงาน แต่เท่านี้ยังไม่พอ Partner ทุกคนจะได้ทดลองชิมรสชาติกาแฟหลัก ๆ ปีละสองครั้ง รวมถึงจะได้รับสิทธิดื่มกาแฟฟรี สัปดาห์ละ 1 ปอนด์ ทำให้ Partner ทุกคนมีประสบการณ์ตรงกับตัวผลิตภัณฑ์ที่พวกเขาจะต้องเสิร์ฟให้ลูกค้า คำถามที่น่าสนใจก็คือ เหตุใด Partner ที่เป็นเพียง Barista หรือพนักงานชงกาแฟจะต้องรู้เรื่องแหล่งปลูก วิธีการทำโร้ การคั่วกาแฟ และอื่นๆ อีกมากมาย ที่เกินไปกว่าขอบเขตของการชงกาแฟด้วย ?

คำตอบของ Starbucks นั้น น่าสนใจมาก นอกจากประโยชน์ที่จะทำให้ Partner มีความเข้าใจในตัวผลิตภัณฑ์อย่างลึกซึ้งแล้ว Starbucks ยังคาดหวังให้ Partner สามารถอธิบายและแบ่งปันความรู้เหล่านั้นไปยังลูกค้าด้วย เพราะ Starbucks เชื่อมั่นว่า "การให้ความรู้แก่ลูกค้า เป็นการยกระดับลูกค้าให้มีคุณภาพสูงขึ้น ผลที่ได้รับคือ ลูกค้าสามารถเข้าถึงและเข้าใจในสินค้าและบริการมากขึ้น รวมไปถึงการอยากทดลองสินค้าและบริการใหม่ๆ ที่นำเสนอ" พนักงานมีความรู้ ลูกค้ามีความรู้ เข้าใจในสิ่งที่เราต้องการนำเสนอ สุดท้าย ลูกค้าจะกลายเป็นพวกเดียวกับเรา ไม่ว่าจะขอให้ลูกค้าทำอะไรเพื่อเรา ทั้งลอง

## การให้ความรู้แก่ลูกค้า เป็นการยกระดับลูกค้า ให้มีคุณภาพสูงขึ้น

สินค้าใหม่ ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง ลูกค้าก็จะพร้อมเดินไปกับเรา เท่ากับว่าเราพัฒนาสินค้าไปพร้อม ๆ กับลูกค้า เป็นการสร้างทั้งคุณภาพประสบการณ์ และความจงรักภักดีไปพร้อม ๆ กัน ที่สำคัญต้องทำให้มันง่ายและลูกค้าอยากมีส่วนร่วม นี่น่าจะเป็นนิยามของการสร้างประสบการณ์ร่วมที่ดีของ Starbucks

เมื่อมีเครื่องดื่มรสชาติใหม่ และอยากให้ลูกค้าได้รู้จักและทดลอง พนักงานจะนำเสนอให้ลูกค้าทดลอง ทดสอบ และพูดคุย เป็นการรับฟังความคิดเห็นแบบทันทีและมีเสน่ห์อย่างที่สุด มักไม่ค่อยเห็นลูกค้าในร้านจะปฏิเสธการมีส่วนร่วม ยกเว้นเสียแต่ว่ากำลังยุ่งุ่นวายกับอะไรบางอย่างเท่านั้น ซึ่งเมื่อเทียบกับวิธีการดั้งเดิมที่กระทำกัน เช่นให้คนไปยืนตามสถานที่ต่างๆ พร้อมกระดาษหนาๆ ปึกหนึ่ง จากนั้นคอยเรียกคนที่ผ่านไปมา เพื่อขอสัมภาษณ์หรือตอบแบบสอบถาม และโดยมากมักจะได้รับกรบ่าเยี่ยงไมยเนื้อดีที่จะตอบ ศิลปะในการเข้าไปถึงลูกค้าและการให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เราอยากรู้และลูกค้าอยากตอบเป็นอะไรที่ต้องออกแบบเฉพาะ อย่านำไปใช้วิธีการทั่วไปที่ซ้ำๆ ต่อๆ กันมาเป็นอันขาด เพราะนอกจากจะเหนื่อยในการหาลูกค้าเป้าหมายให้ได้จำนวนที่ต้องการแล้ว ยังอาจได้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้องครบถ้วนด้วย

นอกจากการให้ความรู้กับลูกค้าแล้ว Starbucks ยังมีกิจกรรมที่ชื่อว่า "เรื่องเล่าจากการสำรวจลูกค้า" โดยจะเป็นการนำสถานการณ์การให้บริการที่ผิดพลาด

แก่ลูกค้ามาแล้วสู่กันฟัง หลังจากนั้น Partner ทุกคนจะต้องตอบคำถามที่จะนำมาสู่การช่วยกันระวังป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น

- จากเรื่องเล่าให้บอกพฤติกรรมที่ทำให้การบริการลดคุณภาพลงมา 3 ประการ

- พฤติกรรมอะไรในหนังสือผ้ากันเปื้อนสีเขียว (คู่มือการปฏิบัติงาน หรือ Work Standard/ Procedure) ที่จะเปลี่ยนสถานการณ์นี้ให้กลับไปเป็นประสบการณ์ที่ดีของลูกค้าได้ หรือถ้าเป็นระดับหัวหน้างาน ก็จะเจอคำถามประเภท

- คุณจะให้แนวทางแก้ไขอย่างไรกับพาร์ทเนอร์ในสถานการณ์นี้ หลายคนขอวิธีการนี้ แทนที่จะเล่าถึงแต่ว่าสถานการณ์ตอนนั้นคืออะไร คนที่เจอเคยแก้ปัญหาอย่างไรไปแล้ว ยังเปิดโอกาสให้หลายคนหลายหัว หลายความคิดได้ช่วยกันระดมสมองเพื่อเตรียมการรับมือเอาไว้ เรียกว่าหนึ่งสถานการณ์แต่มีทางออกที่ถูกคิดรอไว้หลากหลายมากขึ้น เชื่อว่าถึงตรงนี้ ใครหลายคนอาจนึกถึงสิ่งที่เรียกว่า “การจัดการความรู้ (Knowledge Management - KM) แม้ Starbucks จะบอกว่าสิ่งที่ตนกำลังทำอยู่นั้นคือการฝึกอบรม แต่จริงๆ แล้วน่าจะเป็นกระบวนการสร้างอุปนิสัยแห่งการเรียนรู้มากกว่า ที่สำคัญเป็นการสร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

พลังแห่งความสำเร็จของ Starbucks มีส่วนผสมของแนวคิดเข้ม มั่นที่ขงขึ้นเองกับปรัชญาแห่งการขับเคลื่อนผู้คนที่ทำให้ Starbucks เป็นหนึ่งในบริษัทที่น่ายกย่องของโลกโดยนิตยสารฟอร์จูน ด้วยข้อมูลเจาะลึก จากชาว Starbucks และแหล่งอื่นๆ โจเซฟ มิเชลลิได้ค้นพบว่าความสำเร็จของ Starbucks มาจากผู้คนที่ทำงานอยู่ที่นั่น หรือบรรดา Partner ทั้งหมด

- และจากประสบการณ์พิเศษที่พวกเขา มอบให้แก่ลูกค้าแต่ละราย มิเชลลิ ได้เผยวิธีที่คุณจะสามารถทำตาม Starbucks ในการออกไปรู้จักและสัมพันธ์กับชุมชน รับฟังพนักงานและลูกค้า จับโอกาส

ของการเติบโตในทุกตลาด สร้างประสบการณ์ที่น่าประทับใจและยังประโยชน์ให้แก่ทุกคนที่เกี่ยวข้อง พร้อมเรื่องราวต่างๆ ที่เกิดขึ้นจริงที่จะทำให้ตาของคุณเบิกกว้าง และกลยุทธ์สุดยอดเยี่ยมที่อธิบายเป็นขั้นเป็นตอน หนังสือเล่มนี้จะพาผู้อ่านลงลึกไปรู้จักกับบริษัทที่เป็นที่กล่าวขวัญถึงสูงสุดในโลกวันนี้

## หลักการที่ 1 ทำในแบบฉบับของตัวเอง (Make it Your Own)

*“นี่เป็นความสุขสันต์ธรรมชาติอย่างแท้จริงของชีวิต การได้ทำในสิ่งที่คุณตระหนักว่ายิ่งใหญ่ เป็นพลังของธรรมชาติที่จะไม่หวั่นไหว ไม่เห็นแก่ตัวแม้เมื่อเจ็บป่วยและเศร้าโศก ไม่บ่นโลกใบนี้ว่าไม่ได้ทำให้คุณมีความสุข”*

GEORGE BERNARD SHAW

ทุกวันนี้ผู้บริหารธุรกิจต้องการให้พนักงานของเขาทุกคนมีความรักความผูกพันกับงานและองค์กรมากกว่าการทำหน้าที่ไปวันๆ ประเด็นคือพนักงานมักไม่รู้ว่าสิ่งที่พวกเขาทุ่มเทและตั้งใจในงานนั้นจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างไร ในขณะที่เดียวกันพนักงานก็ไม่สามารถเห็นได้ว่าความสำเร็จทางธุรกิจเกี่ยวข้องกับสิ่งที่เขาทำตรงไหน เมื่อขาดการเชื่อมต่อที่ดี รับรู้และสัมผัสได้ร่วมกันนั้นแสดงว่าผู้บริหารล้มเหลวในการสร้างการมีส่วนร่วม และการสื่อสารให้เข้าใจในการดำเนินการทางธุรกิจ Starbucks สื่อเรื่องนี้ด้วยเครื่องมือเล็กๆ ที่เรียกว่า “ผ้ากันเปื้อนสีเขียว” ที่พาร์ทเนอร์ทุกคนจะต้องพกใส่กระเป๋าติดหน้าไว้ตลอดเวลา โดยหนังสือเล่มเล็กๆ นี้จะมีข้อความง่ายๆ ที่พาร์ทเนอร์ต้องปฏิบัติกับลูกค้า โดยจะแบ่งออกเป็น 5 วิธีคือ 1.เป็นผู้ที่ยินดีในการต้อนรับ 2.เป็นผู้ที่มีความจริงใจ 3.เป็นผู้ที่รู้จักให้ 4.เป็นผู้ที่มีความรอบรู้ และ 5.เป็นผู้ที่เข้าไปมีส่วนร่วม ในช่วงที่ผ่านมาพาร์ทเนอร์ Starbucks ไม่ได้ช่วยเพียงงานปฏิบัติการหน้าร้านเท่านั้น แต่ยังมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

ใหม่ๆ มากมายไม่ว่าจะเป็นรูปแบบการบริการ การมีส่วนร่วมกับชุมชน การรีไซเคิลวัสดุที่ใช้แล้ว

## หลักการที่ 2 ทุกสิ่งล้วนมีความสำคัญ (Everything Matters)

“เรามักจะประเมินพลังของสิ่งเหล่านี้ต่ำเกินไป การสัมผัสการส่งยิ้ม ถ้อยคำที่อ่อนโยน การยินดียินดียิ้ม การยกย่องชมเชยอย่างจริงจัง หรือการแสดงออก แม้เพียงเล็กน้อยที่บ่งบอกถึงความห่วงใย ทั้งๆ ที่สิ่งเหล่านี้มีพลังมากพอที่จะเปลี่ยนแปลงชีวิตให้พลิกกลับได้”

LEO BUSCAGLIA

ไฮเวิร์ต ชูลส์ เคยกล่าวว่า “Retail is Detail” ซึ่งจริงๆ แล้วไม่ใช่เฉพาะธุรกิจค้าปลีกเท่านั้น แต่คงเป็นเหมือนกันในทุกธุรกิจ นั่นคือต้องใส่ใจในรายละเอียด การทำสิ่งใดๆ ก็ตามแบบฉาบฉวย ผิดเพี้ยนให้คุณค่ากับแค่บางเรื่องบางอย่าง และมองข้ามอีกหลายสิ่งหลายอย่างไปโดยคิดว่าเป็นเรื่องเล็กน้อย ไม่มีทางเลยที่จะทำให้อธุรกิจมีความโดดเด่น สร้างความพึงพอใจจนเป็นที่ประทับใจลูกค้าได้ ธุรกิจค้าปลีกหรือ

ธุรกิจบริการมีโอกาสที่จะมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าแต่ละราย ดังนั้นการเข้าถึงซึ่งความคิดและความคาดหวังของลูกค้าแต่ละรายได้ ย่อมนำไปสู่ความสำเร็จทางธุรกิจอย่างแน่นอน ใครที่เดินตามกลิ่นกาแฟเข้าไปในร้าน Starbucks จะพบว่าร้านนี้ใส่ใจทุกรายละเอียดจนหลายคนยกให้เป็นบ้านหลังที่ 3 เป็นห้องรับแขก สิ่งเหล่านี้เกิดจากการที่ผู้บริหารของ Starbucks เห็นว่า ความสำเร็จของพวกเขาอาจจะล่มสลายได้หากไม่ดูแลจัดการประสบการณ์ของลูกค้าทั้งเรื่องใต้โต๊ะ (สิ่งที่ไม่มองเห็น) และเรื่องบนโต๊ะ (ต่อหน้าลูกค้า) เขาจึงให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลระหว่างประโยชน์ใช้สอยกับบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นกันเอง แม้แต่ปลั๊กไฟก็ต้องมีให้สำหรับการใช้งานคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์สื่อสารในปัจจุบัน

## หลักการที่ 3 สร้างความตื่นเต้นและประทับใจ (Surprises and Delight)

“ฉันหลับและฝันไปว่าชีวิตคือความรื่นรมย์ ฉันตื่นขึ้นมาและพบว่าชีวิตคือการบริหาร ฉันได้ทำและอยู่กับมัน งานบริการอันแสนรื่นรมย์”

RABINDRANATH TAGORE



แนวคิดเบื้องหลังหลักการสร้างความตื่นตัว และความประทับใจไม่ใช่เรื่องใหม่อะไร ในความเป็นจริงแล้วมีมานานและมักใช้กันมากในทางการค้าเป็นเวลามากกว่าร้อยปีแล้ว ไม่ว่าจะขายไหนสำนักไหนก็ไม่มีสูตรสำเร็จหรือหลักการที่ตายตัวในเรื่องนี้ เพียงแต่ต้องเป็นสิ่งที่มีความหมายและแสดงถึงความจริงใจ Starbucks ก็เช่นกัน การทำให้ลูกค้ามีความสุขนั่นคือสิ่งที่สำคัญยิ่ง ไม่ว่าจะเป็นด้านคุณภาพสินค้าและการให้บริการที่ดี ยิ่งไปกว่านั้น Starbucks ยังเน้นการสร้าง ความประหลาดใจและการให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการค้นพบสิ่งต่างๆ ร่วมกัน นอกจากนี้ ความประทับใจของลูกค้ามาจากความสามารถในการคาดเดา และรับรู้ว่าจะได้รับทุกอย่างตามคำมั่นสัญญา เมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้น ธุรกิจนี้ยังสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้ด้วยวิธีการแก้ไขข้อผิดพลาดทันที โดยไม่มีการโต้เถียงหรือข้ออ้าง

#### หลักการที่ 4 น้อมรับทุกแรงต้าน ยอมรับทุกแรงเสียดทาน (Embrace Resistance)

*“อย่ารังเกียจคำวิพากษ์วิจารณ์ ถ้ามันไม่จริงก็แค่ปล่อยมันทิ้งไป ถ้าเป็นอคติก็อย่าไปถือสา ถ้าไม่เข้าทำก็ยิ้มซะ แต่ถ้าเข้าที่ แสดงว่านี่ไม่ใช่แค่คำวิพากษ์ - แต่เป็นสิ่งที่เราควรจะได้เรียนรู้จากมัน”*

AUTHOR UNKNOWN

Starbucks ก็เหมือนกับธุรกิจอื่นๆ ที่ได้รับข้อร้องเรียนมากมายจากผู้คนในชุมชนต่างๆ และองค์กรทั่วโลก รวมทั้งจากลูกค้าที่ใช้บริการ แต่ทั้งผู้บริหารและพนักงานบริการส่วนหน้าของ Starbucks กลับได้รับประโยชน์จากคำวิจารณ์เหล่านั้นและนำไปใช้เป็นแรงพลังผลักดันให้มีความเข้มแข็ง และให้มีความสามารถมากขึ้นในการเข้าถึงความต้องการของลูกค้าเหล่านั้น ผู้บริหาร Starbucks ให้ความสนใจ และหาแนวทางแก้ไขเสียงบ่นและความไม่พอใจอย่างเอาจริงเอาจังมาตลอด ซึ่งเป็นการทำงานที่มากกว่า

## Starbucks เน้นการสร้าง ความประหลาดใจและการให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการค้นพบสิ่งต่างๆ ร่วมกัน

การทำตามความต้องการของลูกค้าในมุมมองของ Starbucks การน้อมรับแรงต้านจึงไม่ได้มีความหมายแค่การรับมือที่มาจากรอบด้านเท่านั้น แต่จะต้องมองไปในอนาคตข้างหน้าว่าจะป้องกันปัญหาและลดโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้อย่างไร มีธุรกิจน้อยมากที่จะรับแรงต้านด้วยวิธีที่สร้างสรรค์ได้อย่างชัดเจน เช่น การกระตุ้นให้พนักงานคอยสังเกตความไม่พอใจอ่อนๆ ของลูกค้าที่ไม่ได้แสดงออกอย่างโจ่งแจ้ง แต่สำหรับบริษัทที่จะประสบความสำเร็จอย่างแท้จริงแล้ว พนักงานทุกระดับไม่เพียงจะต้องตอบสนองต่อความต้องการใหญ่ๆ หากแต่รวมถึงสิ่งที่ลูกค้าไม่ได้บอกปากขอด้วย

#### หลักการที่ 5 ฝากสิ่งดีๆ ไว้ใจเธอ (Leave Your Mark)

*“จะมหัสจรรย์แค่ไหน ที่ไม่มีใครต้องรอแม่แต่ครูเดียว ก่อนจะเริ่มตั้นลงมือทำให้โลกดีขึ้น”*

ANNE FRANK

ทุกคนต้องการที่จะทำธุรกิจและทำงานร่วมกับบริษัทที่ดำเนินถึงคุณค่าทางสังคมด้วยกันทั้งนั้น นอกเหนือไปจากการร่วมบริจาคและการให้เงินช่วยเหลือแล้ว Starbucks ยังกระตุ้นให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมกับการสังคมของพวกเขาโดยการให้การส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมการบริจาคเงินที่พยายามจัดทำขึ้น จากรายงานผลประกอบการประจำปี



จึงไม่ใช่มีแค่เพียงงบการเงินเท่านั้น แต่ต้องรายงานถึงผลกระทบต่อสังคม ผลด้านสิ่งแวดล้อมควบคู่กันไปด้วย Starbucks จึงส่งเสริมให้พนักงานทำงานร่วมกับชุมชนเป็นอาสาสมัครในกิจกรรมต่างๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและชุมชน ร้านกาแฟ Starbucks ในทุกพื้นที่จึงได้รับการตอบรับจากคนในชุมชนเป็นอย่างดี จากการเฝ้าสำรวจเข้าไปในโลกของ Starbucks ของผู้เขียนหนังสือนี้เป็นเวลากว่า 18 เดือน ได้ฟังสิ่งที่ผู้นำพูดและมองเข้าไปในสิ่งที่พวกเขาทำ ได้ซึมซับและรับเอาหลักการทางธุรกิจหลัก 5 ประการที่นำพา Starbucks ไปสู่ความสำเร็จ หลักการดังกล่าวได้รับการหยิบยกขึ้นมาจากความหวังที่ว่าผู้อ่านจะประยุกต์ใช้มันให้เข้ากับสถานการณ์ของตัวเองเพื่อที่จะเสริมสร้างภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อธุรกิจและอื่นๆ นอกเหนือจากนั้น หนังสือเล่มนี้สะท้อนสิ่งที่เป็นความเรียบง่ายแต่ไม่ได้ทำได้ง่าย เป็นการประยุกต์ใช้ที่เน้นผลลัพธ์และทรงพลังมาก

ผลของหลักการดังกล่าวให้ผลดีเสียยิ่งกว่าเรื่องราวของ Starbucks และนำเสนอโอกาสในการเสริมสร้างพื้นที่ปฏิบัติงานให้มีคุณค่ามากขึ้นแก่ผู้นำธุรกิจทุกคน มันแสดงให้เห็นว่าจิตวิญญาณการประกอบการและทักษะการนำของผู้บริหารสามารถยกระดับสินค้าและบริการ แม้แต่การเปลี่ยนแปลงในวิถีที่สินค้าและบริการได้รับการส่งมอบแนวทางดังกล่าวทำให้แต่ละคนปรับปรุงพื้นที่ปฏิบัติงานของตนเอง โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การเปิดตลาดใหม่ หรือการให้ความใส่ใจในธุรกิจว่าเราสามารถทำได้ดีกว่านี้อีก ↪

ภาพจาก :

- <https://media.licdn.com/mpr/mpr/p/5/005/08c/0ed/319fbd0.jpg>
- [http://th01.deviantart.net/fs70/PRE/f/2014/021/5/3/wallpaper\\_starbucks\\_by\\_galletayaoista-d735cpa.jpg](http://th01.deviantart.net/fs70/PRE/f/2014/021/5/3/wallpaper_starbucks_by_galletayaoista-d735cpa.jpg)
- <https://media.licdn.com/mpr/mpr/p/4/005/09a/135/2d04efc.jpg>



# Connect & Develop

## กุญแจสู่ความสำเร็จ นวัตกรรมของ P&G

นุชรัตน์ ลีประภาวรส  
Nucharat@ftpi.or.th

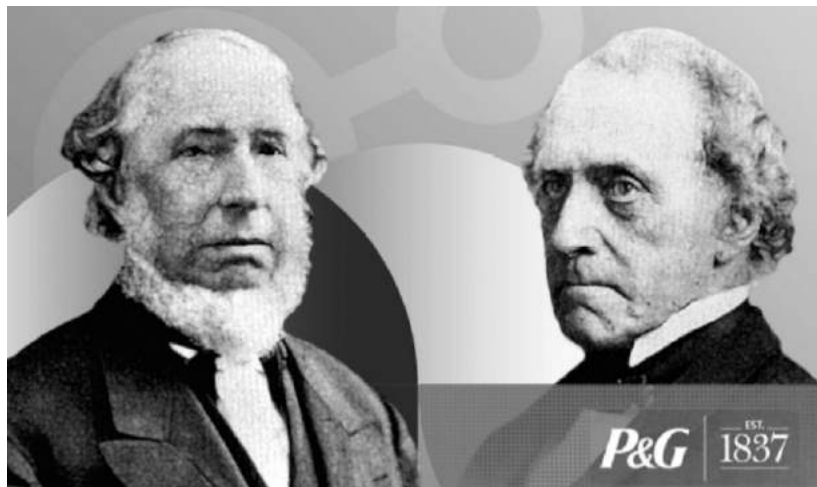
“ เราเชื่อมั่นว่าเมื่อท่านตื่นเช้าขึ้นมาในแต่ละวัน ท่านคงได้ใช้สินค้าของเราชิ้นใดชิ้นหนึ่ง  
 6 ใดๆในชีวิตประจำวัน โดยเฉพาะคุณผู้หญิง” น้ำเสียงดังฟังชัดเปี่ยมไปด้วยพลังกระตือรือร้น  
 ของผู้บริหารค่ายยักษ์ใหญ่อย่าง P&G Mr.James Kaw, Director, Singapore Innovation  
 Center มาแบ่งปันประสบการณ์ในหัวข้อที่น่าสนใจในเวทีประเทศสิงคโปร์ 6th Business  
 Excellence (BE) Global Conference on Productivity, Innovation and Growth จัดโดย  
 SPRING (หน่วยงานภายใต้สังกัดกระทรวงพาณิชย์และอุตสาหกรรม ทำหน้าที่ร่วมมือกับ Partners  
 ในด้านการเงิน การบริหารจัดการ เทคโนโลยี และนวัตกรรมเพื่อช่วยเหลือให้องค์กรต่างๆ ของ  
 สิงคโปร์สามารถพัฒนาเติบโตและสร้างความเชื่อมั่นในสินค้าและบริการของสิงคโปร์) เป็นงาน  
 สัมมนายิ่งใหญ่ เชิญตัวแทนจากองค์กรชั้นนำมาแนะนำเสนอแลกเปลี่ยนประสบการณ์โดยการเจาะ  
 Innovation Theme

งานสัมมนานี้เป็นกิจกรรมส่วนหนึ่งของหัวข้อ “Workshop on Quality Award for the  
 Public Sector” จัดขึ้นระหว่างวันที่ 27-30 ต.ค. พ.ศ. 2557 ณ ประเทศสิงคโปร์ ซึ่งผู้เขียน  
 ได้เป็นตัวแทนจากประเทศไทยสมัครทุน Asian Productivity Organization (APO) นับเป็นโอกาส

อันติของผู้เขียนที่ได้เข้าร่วมงานสัมมนายิ่งใหญ่ครั้งนี้ด้วย จึงอยากเล่าสู่ประสบการณ์ที่ได้ครั้งนี้ให้ฟัง จากหัวข้อ Partnership for Greater Value นับเป็น presentation ที่น่าสนใจดึงดูดให้อยากรู้ว่า P&G นั้น ใช้กลยุทธ์อย่างไรที่สามารถบริหารองค์กรให้ยืนยาวจนถึงปัจจุบัน 178 ปีแล้ว ถ้าเทียบระยะเวลาคือ ธุรกิจนี้ตั้งมาตั้งแต่สมัยปลายรัชการที่ 3 นับว่าไม่ธรรมดาโดยองค์กรสามารถยืนหยัดแข่งขันในธุรกิจด้านสินค้าอุปโภคบริโภคแพร่หลายไปทั่วโลกมายาวนานเกือบสองศตวรรษ

## รู้จักตำนาน P&G

ต้นกำเนิด P&G มาจากธุรกิจภายในครอบครัว William Procter ข่างทำเทียนไข ชาวอังกฤษและ James Gamble ข่างทำสบู่ชาวไอร์แลนด์ ทั้งสองได้อพยพมาอเมริกาและได้แต่งงานกับหญิงสาวพี่น้องคู่หนึ่ง ทั้งสองคนจึงเป็นคู่เขย เมื่อเป็นครอบครัวเดียวกัน Alexander Norris พ่อตาได้ชักชวนให้ทั้งสองคนมาร่วมตั้งธุรกิจเมื่อปีค.ศ. 1837 ธุรกิจมีกำไรเติบโตไปได้ด้วยดี ในช่วง ค.ศ. 1858 -1859 เกิดสงครามกลางเมือง P&Gเป็นผู้จัดส่งเทียนไขและสบู่ให้แก่กองทัพทหารอเมริกา ตั้งแต่นั้นมาทหารอเมริกันทั่วประเทศได้รู้จักสินค้าของ P&G ทำให้เห็นได้ว่า ในบางครั้งธุรกิจสามารถทำกำไรและเติบโตได้สูงในช่วงเหตุการณ์วิกฤต หากเราสามารถเข้าไปในช่วงถูกจัดหวะและสินค้าของบริษัทที่มีคุณภาพตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี



William Procter & James Gamble

แต่ก่อนเคยสงสัยว่าทำไมคำว่า “ละครโทรทัศน์น้ำเน่า” ในภาษาอังกฤษใช้คำว่า “Soap Opera” มันเกี่ยวกับสบู่อย่างไร มาถึงบางอ้อเมื่ออ่านข้อมูลจาก google ที่มากที่สุดคือ สมัยช่วงทศวรรษ ค.ศ. 1920 -1930 วิทยุเป็นที่แพร่หลายนิยม ทางP&G เป็น sponsor สนับสนุนรายการวิทยุมากมาย ซึ่งรวมถึงละครวิทยุด้วยเหตุนี้ จึงกลายเป็นคำเรียกติดปากว่า “Soap Opera” ทำให้นึกถึงความจำในอดีตชาวบ้านอย่างพวกเรา เคยฟังละครวิทยุแล้วจะมีโฆษณาสินค้าลับ ที่จำได้คือ ถ่านไฟฉายตรากรบ สินค้าเหล่านี้ได้ใช้กลยุทธ์

การเข้าถึงผู้บริโภคโดยผ่านช่องทางสื่อที่แพร่หลาย แต่สินค้าไทยเหล่านั้นก็กลายเป็นตำนานไปแล้ว ในขณะที่ P&G ยังอยู่และเติบโตก้าวไกลแพร่ขยายธุรกิจเติบโตครอบคลุมทุกภูมิภาคทั่วโลก 180 ประเทศ โดยได้พยายามปรับเปลี่ยนสินค้าและพัฒนาองค์กรตนเองตลอดเวลา

## สินค้าไทยเหล่านั้นกลายเป็นตำนานไปแล้ว ในขณะที่ P&G ยังอยู่และเติบโตก้าวไกล

เมื่อปีที่แล้ว P&G ได้ประกาศตัวว่าเป็นบริษัททำธุรกิจต้นน้ำถึงปลายน้ำ โดยจะปรับเปลี่ยนพิจารณาสินค้าที่มีอยู่กว่า 100 แบรินด์ให้เหลือเพียง 80 แบรินด์ที่สามารถทำกำไรให้แก่องค์กรได้มากถึง 95% ปัจจุบัน P&G ผลิตรวมสินค้า 4 กลุ่มใหญ่ คือ สินค้าเด็ก ผู้หญิงและครอบครัว สินค้าด้านความงาม ดูแลประทีนผิวและเส้นผม ผงซักฟอกและสินค้าดูแลรักษาร้าน รวมถึงสินค้าด้านสุขภาพและการแต่งตัว ดังรูปที่ 1 กลุ่มสินค้าของ P&G



รูปที่ 1 สินค้าของ P&G

## ค่านิยมและหลักการบริหาร P&G มุ่งเน้นสร้างแบรนด์ และสินค้าให้สามารถตอบสนองความต้องการของ ผู้บริโภคและผู้ถือหุ้น

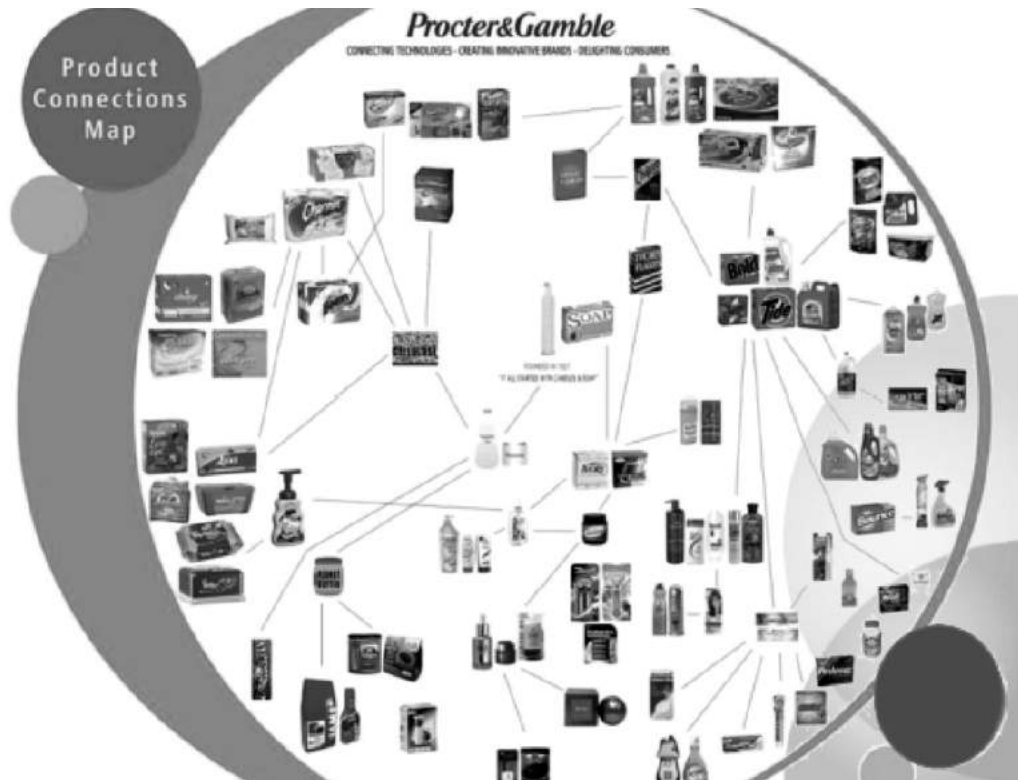
ในเมืองไทย P&G เริ่มก่อตั้งเมื่อปี ค.ศ. 1987 มีพนักงานกว่า 800 คนทั้งในกรุงเทพฯและที่นิคมอุตสาหกรรม Wellgrow ฉะเชิงเทรา ผลิตภัณฑ์ทางด้านความงาม ดูแลผิวพรรณและเส้นผม เช่น SK-II, Pantene Pro-V, Head & Shoulder, Gillette และ Safeguard รวมถึงผ้าอ้อม Pampers สินค้า 95%ผลิตในไทยและส่งออกไปยัง 20 ประเทศ เช่น ออสเตรเลีย ฮองกง เกาหลี ญี่ปุ่น นิวซีแลนด์ ด้วยการลงทุนใหม่ๆด้านสินค้าด้านดูแลเส้นผมและผิวพรรณ ทำให้ P&G ในไทยเริ่มกลายเป็นหนึ่งในศูนย์กลางสำคัญแถบเอเชียในการส่งออกสินค้าด้านความงาม ผู้คนมากมายยอมควักกระเป๋าซื้อสินค้าของ P&G ที่มีนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์เป็นที่รู้จักมากมายทั่วโลก บางคนอาจเคยใช้สินค้าเครื่องสำอาง SKII ที่สาว ๆ หลายคนชื่นชอบ Miracle Essence ผลิตภัณฑ์บำรุงผิวพรรณที่มีสูตรเฉพาะของทาง SKII

### Innovation ต่อยอดสร้างแบรนด์และสินค้า

ค่านิยมและหลักการบริหาร P&G มุ่งเน้นสร้างแบรนด์และสินค้าให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคและผู้ถือหุ้น โดยยึด Brand & Innovation อยู่ในสายเลือด และการปรับตัวพัฒนาอย่างว่องไวเพื่อมุ่งไปสู่ความยั่งยืนให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค สังคม และสิ่งแวดล้อม เช่น สินค้าด้านอาหารและยา บริษัทยอมลงทุนมากกว่า 275 ล้านดอลลาร์พัฒนาวิธีการใหม่ๆเพื่อใช้แทนการทดลองในสัตว์ P&G ได้ทุ่มเทพัฒนาสินค้าใหม่ๆเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค จากเดิมเริ่มต้นขายยาสีฟันผสมฟลูออไรด์ Crest ต่อมาเริ่มไปเข้าซื้อกิจการ Charmin Paper Mills และเริ่มผลิตกระดาษชำระและผลิตภัณฑ์กระดาษตัวอื่นๆ ออกมา จุดเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญครั้งหนึ่งขององค์กร คือ เมื่อปี ค.ศ. 1961 P&G ได้ทำการตลาดออก Pampers เป็นครั้งแรก ซึ่งก่อนหน้านั้นกางเกงในผ้าอ้อมสำหรับทารกยังไม่เป็นที่แพร่หลาย ถึงแม้ Johnson & Johnson ได้ผลิตยี่ห้อ Chux ออกมา สมัยนั้นเด็กๆ ทารกส่วนใหญ่จะใช้แต่ผ้าอ้อมซึ่งเฉอะแฉะง่าย และต้องใช้แรงซักทำความสะอาด Pampers จึงเป็นทางเลือกที่สะดวกกว่า ซึ่ง P&G ก็ได้ทำสำเร็จจนสินค้าของตนกลายเป็นชื่อเรียกคำทั่วไป Generic name คือ Pampers เรียกจนคุ้นหู เจกเจ่น Xerox

ในปี ค.ศ. 2012 P&G ตัดสินใจเลิกธุรกิจผลิตอาหารโดยขาย Pringles ให้แก่ Kellogg เนื่องจากนโยบายบริษัทมุ่งเน้นสินค้าได้ก็ตามที่สามารถพัฒนาต่อยอดไปสู่ยอดขายสินค้าตัวอื่นๆ สินค้าใดที่ได้

ขายมาแล้วและไม่ไขจุดแข็งขององค์กร เช่น สินค้าด้านอาหารคนก็จะขายกิจการไป เหลือแต่สินค้า ที่ตัวเองถนัดและสามารถพัฒนาต่อยอดสินค้าอื่น ๆต่อไปได้ เช่น ต้นกำเนิดสินค้าเดิมมาจากสบู่และเทียนไข ก็แตกไลน์กลายเป็น ผงซักฟอก น้ำยาทำความสะอาดภายในบ้าน สินค้าดูแลผิวพรรณและเส้นผม ตามมา ด้วยกลุ่ม Personal care เช่น ผ้าอนามัย และ Pampers ดังรูปที่ 2 Product Connection Map



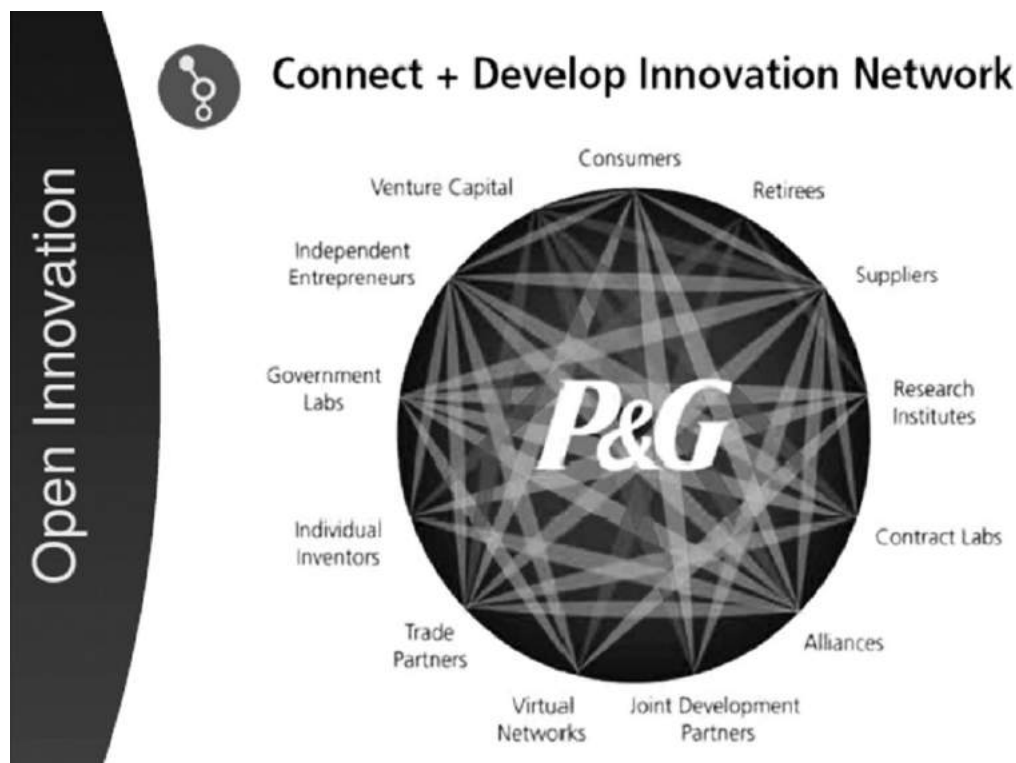
รูปที่ 2 Product Connection Map

จากนโยบายต่อยอดพัฒนาสินค้านี้ทำให้นึกถึง Brand ของคนไทย คือ CP ที่ยึดหลัก innovation ต่อยอดจากสินค้าเกษตร ขยายเมล็ดพันธุ์พืช อาหารสัตว์ เลี้ยงสัตว์ แปรรูป จำหน่ายทั้งวัตถุดิบและอาหารสำเร็จรูปเพื่อสร้างมูลค่าให้เพิ่มขึ้น ต่อยอดพัฒนานวัตกรรมอาหารกล่องเพื่อตอบสนองพฤติกรรมคนไทยสมัยนี้ซึ่งเปลี่ยนไปจากการทำกับข้าวกินเองมาเป็นซื้ออาหารนอกบ้านมากขึ้น

### C&D ฤกษ์แจสำคัญก้าวสู่วัฒนธรรม

การเติบโตมาอย่างยาวนานและสามารถพัฒนาสินค้าใหม่ๆออกสู่ตลาดเพื่อยึดหัวหาดครองใจผู้บริโภคได้นั้น P&G ไม่ได้ทำเพียงลำพัง พันธมิตร คือ ผู้ช่วยสำคัญของ P&G โดยใช้หลักการ

Connect & Develop ดังรูปที่ 3 Connect + Develop Innovation Net work กับผู้บริโภคร Suppliers สถาบันวิจัย ห้อง Lab นักลงทุน กลุ่ม Virtual Network ต่างๆ มาเป็นเวลานับสิบปี เช่น การเป็นพันธมิตรร่วมมือกับ Singapore Polytechnic และ University of Cincinnati เพื่อขอแนวคิดกลุ่มเหล่านี้ร่วมมือกันพัฒนาสินค้าขึ้นมาเพื่อตอบสนองความต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคตของผู้บริโภคในแนว concept “Living Well”




รูปที่ 3 Connect + Develop Innovation Net work

“Connect & Develop จะช่วยให้ P&G ขณะและสามารถสร้างคุณค่าให้กับผู้บริโภค ลูกค้า และผู้ถือหุ้น ด้วยการมีพันธมิตรที่เปิดกว้าง เราจะยังคงสร้างความเข้มแข็งฐานนวัตกรรมก้าวหน้าต่อไป โดยการร่วมมือกับพันธมิตรภายนอกเพื่อสร้างนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงธุรกิจ (Game-changing Innovation)” AG Lafley Chairman, President and CEO ได้กล่าวเน้นย้ำความสำคัญของ C&D ซึ่งเน้นในประเด็นความร่วมมือกลยุทธ์ทางธุรกิจกับองค์กรที่มีความรู้เชิงลึกด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เน้นการพัฒนาร่วมมือกันซึ่งมากกว่า R&D ที่ทำเพียงภายในบริษัท โดยเน้นเปิดกว้างให้มีทีมงานสุดยอดระหว่างฝ่าย P&G และ Partners เข้ามาทำงานคิดค้นพัฒนาสินค้าร่วมด้วย อีกทั้ง P&G เน้น

การสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง Partnership เหนือกว่าเรื่องความต้องการสินค้า Win-Win คือ จุดเป้าหมายของ P&G ในการสร้าง partnership และว่าจ้างเป็น Contract ซึ่งกลยุทธ์ C&D พัฒนาร่วมกันระหว่าง Partner นำไปสู่ Open Innovation ทำให้เกิดสินค้าที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงธุรกิจ (Game-changing products) ตามหลักค่านิยมการทำงาน ของ P&G คือ “We believe Open Partnerships are the heart of Open Innovation”

## โอกาสสร้างพันธมิตรที่ยั่งยืน

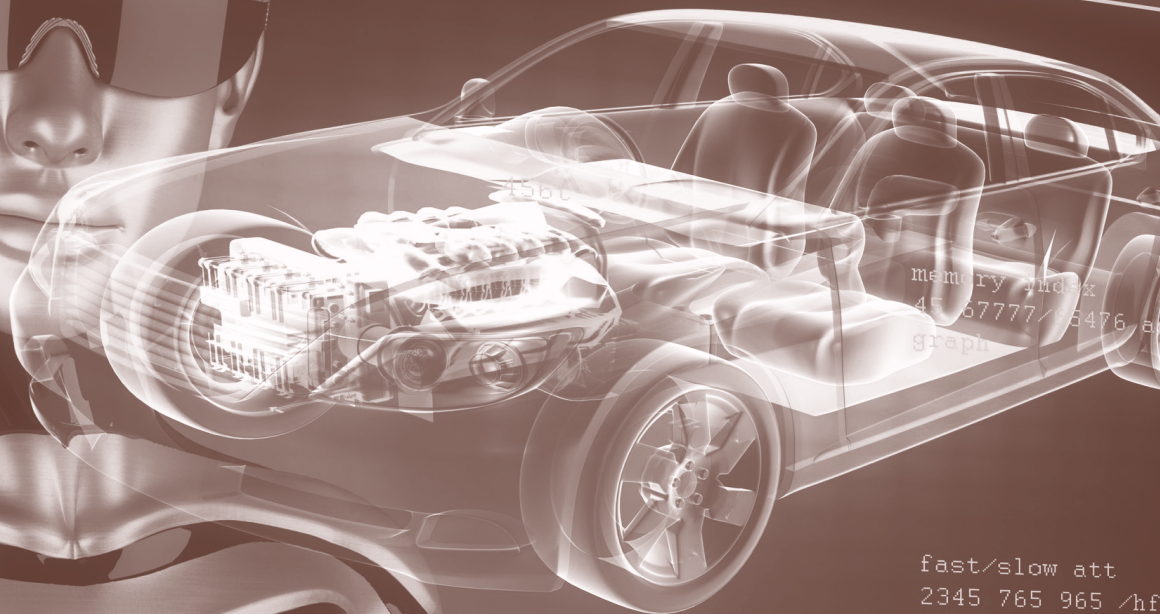
ในระดับ Global P&G พยายามเสาะหาและพัฒนาขายสินค้าหลากหลายตามความต้องการของกลุ่มผู้บริโภคที่แตกต่างกัน องค์กรจึงใช้กลยุทธ์เข้าซื้อกิจการบริษัทยักษ์ใหญ่ที่โดดเด่นในด้านนั้นๆ ในปี ค.ศ. 2005 P&G ได้ประกาศซื้อกิจการ Gillette โดยได้พัฒนาสินค้าที่มีชื่อเสียงโด่งดัง เช่น Gillette Razors ทำให้ P&G เติบโตกลายเป็นยักษ์ใหญ่สุดด้านสินค้าอุปโภค บริโภคคู่แข่ง Unilever ตกมาเป็นอันดับสอง หากเน้นความร่วมมือระหว่างกับ Partners เมื่อทำไปถึงจุดหนึ่งแล้ว ไม่ประสบผลสำเร็จ P&G ก็จะส่งให้คนอื่นต่อแม้กระทั่งคู่แข่ง ตัวอย่าง เช่น P&G ขาย Liquid Paper พร้อมด้วย Gillette's Stationery Division และ Paper Mate ให้แก่ Newell Rubbermaid

Asia Innovation Eco-system ทำให้บรรยากาศการแข่งขันของกลุ่มธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภคเกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ และรวดเร็วมาก P&G จึงได้จัดตั้งหน่วยงาน Singapore Innovation Center ขึ้นและเสาะแสวงหาแรงงาน Talent ที่มีความสามารถด้านวิทยาศาสตร์และวิศวกรรม ซึ่งในตลาดเอเชียเองมีโอกาสเปิดกว้างสูง HR ของ P&G จึงใช้แนวคิด “We hire the PERSON not the position” เพื่อให้ได้คนที่เก่งสุดมาสร้างสรรค์ผลงานที่ทำหายให้แก่องค์กร ปัจจัยความสำเร็จในการสร้าง Partnership นั้นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงทั้งสองฝ่ายที่เน้นความสำคัญในการเป็นพันธมิตรร่วมมือกัน อีกทั้งต่างฝ่ายต่างมีความสามารถจุดแข็งมาเติมเต็มกัน เช่น อีกฝ่ายเก่งด้านการผลิตเทคโนโลยีขั้นสูง อีกฝ่ายเก่งด้านการตลาดให้ถึงกลุ่มเป้าหมาย การสร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจและความโปร่งใสเป็นอีกตัวแปรหนึ่งที่จะทำให้ความสัมพันธ์ของการเป็นพันธมิตรนั้นยั่งยืนยาว เมื่อมีประเด็นใดที่ไม่ชัดเจนที่อาจทำให้เกิดความอ่อนไหว จะต้องรีบดำเนินการให้ชัดเจนทันที หลากๆ หน่วยงานส่วนใหญ่มักจะพยายามหา Innovation จากพนักงานภายในองค์กร แต่ยักษ์ใหญ่ P&G ที่ผ่านร้อนผ่านหนาวมาเกือบ 180 ปีนั้น มีแนวคิดที่น่าสนใจในการปรับตัวองค์กรให้อยู่รอดด้วยการสร้างนวัตกรรมจากเครือข่ายภายนอกโดยแสวงหาเครือข่ายที่มีความสามารถมาช่วยเติมเต็มศักยภาพของ P&G ให้ติดปีกบินด้วย Connect & Develop 

ct  
ct

in

ating transforms



memory index  
4567777/8476  
graph

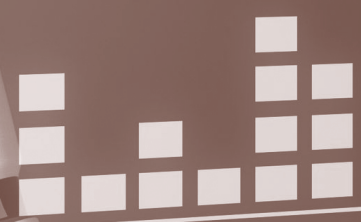
fast/slow att  
2345 765 965 /hf  
55672-7857  
def/map  
indexyng

erate  
24

fast index oper

Productivity World

34565667788 7785655434  
ger 345/76590-3245  
66588793  
som reg 5467-875/6453  
def 4665  
hemy som 35647/8756-667  
end





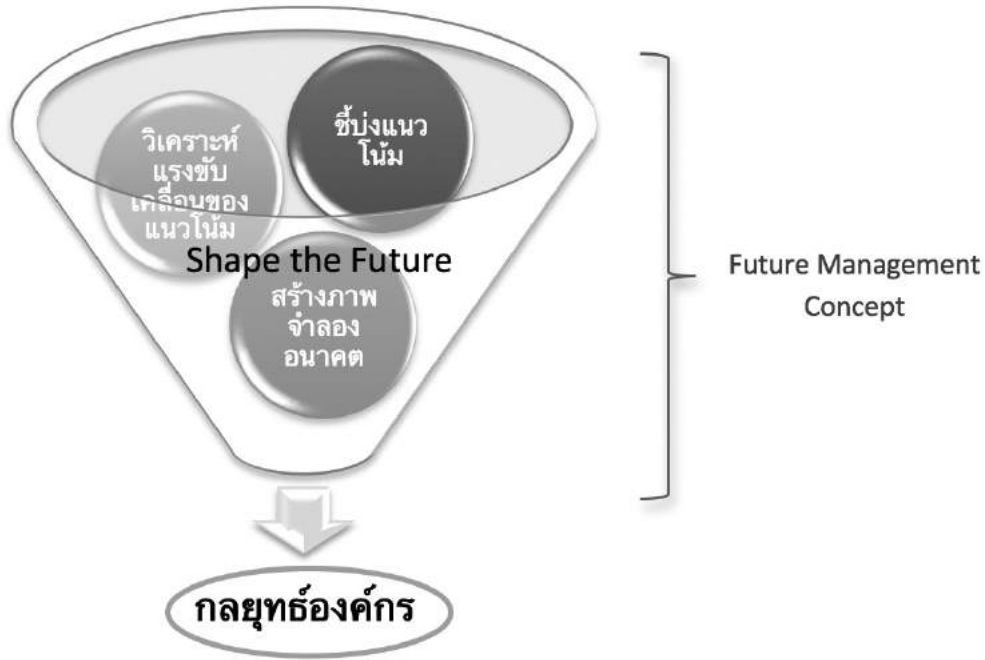
# ออกแบบอนาคตองค์กรด้วย Shape the Future System

สุปรภาดา ไซติมณี\*  
Suprapada@ftpi.or.th

หากมองสิ่งต่างๆ รอบตัวเราในยุคนี้ การเปลี่ยนแปลงของสิ่งต่างๆ เกิดขึ้นรวดเร็วมาก สืบเนื่องมาจากหลายปัจจัย โดยเฉพาะกระแสของสื่อออนไลน์ และ Social Media ที่มีบทบาทมากขึ้นเรื่อยๆ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม องค์กรต่างๆ จึงต้องเตรียมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เข้ามาอย่างหลากหลายนี้อย่างต่อเนื่อง แต่การรับมือด้วยการตั้งรับเมื่อการเปลี่ยนแปลงมาถึงและปรับตัวไปตามสถานการณ์อาจไม่เพียงพอในการอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์กร การเอาตัวรอดในยุคนี้องค์กรต้องเป็นผู้นำกำหนดอนาคตของธุรกิจตัวเอง มิใช่รอให้มีการเปลี่ยนแปลงก่อนแล้วจึงก้าวตาม นั่นคือองค์กรต้องมองไปข้างหน้า คาดการณ์สิ่งที่จะเกิดในอนาคต แล้วจัดการเชิงรุกให้ตนเองเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านนั้นๆ เสียเอง

แนวคิด Shape the Future System เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการบริหารองค์กร เพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจองค์กรสามารถประยุกต์ใช้แนวคิดนี้ ด้วยการขับเคลื่อนผ่านเทคนิคการบริหารอนาคต (Future Management) ดังภาพที่ 1

\*วิทยากรที่ปรึกษา ส่วนจัดการธุรกิจเพื่อความยั่งยืน  
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ



ภาพที่ 1 : แนวคิด Shape the Future System กับเทคนิคการบริหารอนาคต (Future Management)

การประยุกต์แนวคิด Shape the Future System ผ่านเทคนิคการบริหารอนาคต (Future Management) ทำให้องค์กรมองภาพอนาคตชัดเจนขึ้น โดยเริ่มตั้งแต่การชี้แจงแนวโน้มต่างๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและทอดยาวต่อเนื่องไปในอนาคตถึงการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น จากนั้นวิเคราะห์หาสาเหตุหลักหรือแรงขับเคลื่อนที่เป็นเหตุทำให้เกิดแนวโน้มเหล่านั้น แล้วจึงสร้างภาพเหตุการณ์จำลองอนาคตที่มีความเป็นไปได้สูงที่จะมีโอกาสเกิดขึ้นได้ และสุดท้ายกำหนดเป็นกลยุทธ์เพื่อการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม เพื่อให้การดำเนินงานในปัจจุบันมุ่งไปสู่ภาพในอนาคตนั้น แนวคิด Shape the Future System ช่วยให้องค์กรกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนว่าองค์กรจะมุ่งไปทางไหน จะทำอะไร เพื่อช่วงชิงโอกาสทางธุรกิจ และพร้อมก้าวสู่การเป็นผู้นำในธุรกิจนั้นๆ

ตัวอย่างการใช้แนวคิด Shape the Future System ที่เห็นได้ชัดเจนตัวอย่างหนึ่ง คือ TOYOTA บริษัทรถยนต์สัญชาติญี่ปุ่นที่มุ่งพัฒนารถยนต์ที่ใช้พลังงานอย่างอื่นที่ไม่ใช้น้ำมันมาหลายสิบปีแล้ว เนื่องจากตระหนักดีว่าทรัพยากรธรรมชาติลดน้อยลงไปทุกวัน โดยเฉพาะทรัพยากรน้ำมันที่มีวันหมดไปได้ ในอนาคตหากไม่มีน้ำมันเป็นเชื้อเพลิงอุตสาหกรรมรถยนต์อาจต้องปิดตัวลงไป หรืออาจต้องปรับตัวขนาดใหญ่เพื่อเปลี่ยนเทคโนโลยีการผลิตให้รองรับรถยนต์ที่ใช้พลังงานอย่างอื่น หากวันนั้นมาถึงอุตสาหกรรมรถยนต์จะส่วระสายและมีผลกระทบมากมายทั้ง Supply Chain ของอุตสาหกรรมรถยนต์เลยทีเดียว TOYOTA ไม่รอให้การเปลี่ยนแปลงมาถึงแล้วจึงค่อยรับมือ แต่เป็นผู้ออกแบบอนาคตของรถยนต์ที่ไม่ใช้พลังงานจากน้ำมัน ก่อนที่อนาคตอาจจะไม่มีน้ำมันให้ใช้ และในที่สุดเดือนธันวาคมพ.ศ. 2557 ที่ผ่านมา TOYOTA ก็ได้เปิดตัวรถยนต์รุ่นใหม่ที่ใช้พลังงานจากไฮโดรเจน โดยใช้เทคโนโลยีใหม่แยกไฮโดรเจนออกจากน้ำ สามารถใช้แทนน้ำมันได้อย่างสมบูรณ์ นับเป็นยานยนต์แห่งอนาคตที่ไม่ต้องใช้น้ำมันเป็นเชื้อเพลิง สร้างความตื่นตาตื่นใจไปทั่วโลก

รถยนต์พลังงานไฮโดรเจนรุ่นแรกใช้ชื่อว่า TOYOTA MIRAI (มิราอิ แปลว่า อนาคต) TOYOTA ตั้งราคาจำหน่ายรถยนต์รุ่นนี้ในญี่ปุ่นคันละ 6.7 ล้านบาท หรือประมาณ 1.8 ล้านบาท เมื่อเติมไฮโดรเจนเต็มถัง สามารถวิ่งได้ระยะทางถึง 650 กิโลเมตร มากกว่ารถยนต์พลังไฟฟ้าถึง 3 เท่า และยังใช้เวลาเติมเชื้อเพลิงเพียงไม่กี่นาทีอีกด้วย



ภาพที่ 2 : TOYOTA MIRAI รถยนต์ที่ใช้พลังงานจากไฮโดรเจน

จากกรณีของ TOYOTA MIRAI รถยนต์ที่ใช้พลังงานจากไฮโดรเจน ที่คิดค้นและพัฒนาขึ้นมาถึงขั้นใช้งานได้จริงในญี่ปุ่น ถือเป็นอีกหนึ่งความสำเร็จที่ TOYOTA ออกแบบอนาคตของอุตสาหกรรมยานยนต์ที่ไม่ใช้พลังงานจากน้ำมัน ทำให้ TOYOTA สามารถสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจ ทั้งการเป็นผู้นำในนวัตกรรมที่ไม่ใช้พลังงานจากน้ำมัน ตลอดจนการควบคุมไปถึงมาตรฐานการผลิตชิ้นส่วนและอะไหล่ที่ต้องรองรับกับพลังงานที่ไม่ได้มาจากน้ำมัน เช่นพลังงานจากไฮโดรเจน ซึ่งต้องใช้วัสดุที่มีน้ำหนักเบาแต่มีความทนทาน การกำหนดมาตรฐานการเติมเชื้อเพลิง การสร้างสถานีเติมเชื้อเพลิงให้เหมาะสมและเพียงพอ จากประเด็นดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า TOYOTA พร้อมเปลี่ยนแปลงอนาคตโดยไม่วอให้อนาคตมาเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิตรถยนต์ของ TOYOTA เพราะการเป็นผู้นำสามารถกำหนดมาตรฐานต่างๆ ได้เอง แต่หากเป็นผู้ตามการเปลี่ยนแปลงหรือการสู้แบบตั้งรับ อาจไม่สามารถปรับตัวได้ทัน หรือต้องใช้เวลาและงบประมาณมหาศาลจึงจะก้าวทันการเปลี่ยนแปลงนั้น อีกทั้งยังอาจเสียโอกาสทางธุรกิจซึ่งมีคุณค่ามากมายไปอย่างน่าเสียดายอีกด้วย

การอยู่รอดขององค์กรในยุคของการแข่งขันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้ องค์กรที่สามารถมองเห็นการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ก่อน แล้วเป็นผู้กำหนดอนาคตนั้นให้เป็นจริงได้ด้วยการวางแผนกลยุทธ์ แล้วพัฒนา ปรับปรุง จนกระทั่งเกิดผลงานเป็นรูปธรรม เป็นผู้นำในธุรกิจนั้นๆ ย่อมเป็นองค์กรที่สามารถอยู่รอดอย่างมั่นคงและยั่งยืน และมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งอย่างแท้จริง



Productivity World

# Leadership

Illustrate by Chavisa C.



# SCG :

ແກ່ນແທ້ສູ່ການພັດທະນາอย่างยั่งยืน  
ต้องเริ่มที่ตัวเอง

ชนรดา อินทรีย์\*  
Chonrada@ftpi.or.th

29

March-April 2015

ในแวดวงธุรกิจอุตสาหกรรมไทยนั้น เมื่อเอ่ยถึงบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) หรือ กลุ่ม SCG คนส่วนใหญ่จะเห็นภาพองค์กรสัญชาติไทยแท้ที่ได้รับการยอมรับในเรื่องคุณภาพที่เป็นเลิศ ชื่อสัตย์ต่อลูกค้า มีธรรมาภิบาลสูง ได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจสูงจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจนสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมั่นคง แข็งแรงยาวนานถึง 100 ปี แต่ความโดดเด่นของ SCG มิได้มีเพียงแค่นั้นเพราะ SCG ยังได้รับการยอมรับอย่างสูงในระดับอาเซียนและระดับโลกในแง่ของการเป็นองค์กรที่ไม่ยึดติดกับความสำเร็จ แม้จะได้รับรางวัลด้านการบริหารจัดการการมามากมายนับไม่ถ้วน แต่องค์กรก็ยังมุ่งมั่นพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจนได้ชื่อว่าเป็นผู้นำในเรื่องนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จสูงในเชิงธุรกิจ

\* บรรณาธิการ แผนกประมวญความรู้  
ฝ่ายส่งเสริมการเพิ่มผลผลิต สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศในเชิงธุรกิจของ SCG แม้จะประสบความสำเร็จมากแต่ก็ยังไม่ใช่เป้าหมายที่สำคัญที่สุดขององค์กร เพราะแก่นแท้ของการบริหารจัดการที่ SCG ให้ความสำคัญอย่างแท้จริงนั้น คือ การเป็นองค์กรธุรกิจที่มีความยั่งยืน ซึ่งองค์กรมีกรอบการพัฒนาสู่ความยั่งยืนที่เป็นรูปธรรมครอบคลุมทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ภายใต้หลักบรรษัทภิบาลที่ดีเพื่อให้เกิดการดำเนินงานที่สอดคล้องกันในทุกธุรกิจ ซึ่งคอลัมน์ interview ฉบับนี้ เราได้รับเกียรติจากคุณชลธร ดำรงค์ศักดิ์ ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาความเป็นเลิศและความยั่งยืน บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) มาเล่าถึงมุมมองต่างๆ ทั้งในเรื่องหลักคิด หลักทำ วิถีปฏิบัติและปัจจัยสู่ความสำเร็จของการพัฒนาอย่างยั่งยืน

## พัฒนาอย่างยั่งยืนตั้งแต่เริ่มก่อตั้งบริษัท

สำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมในบ้านเราแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนนั้นอาจจะเพิ่งคืบคลานและได้ยินได้ฟังในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ในขณะที่ SCG นั้นมีรากฐานเรื่องดังกล่าวที่แข็งแกร่งตั้งแต่แรกก่อตั้ง คุณชลธรเล่าให้ฟังว่า

“เราดำเนินการเรื่องการพัฒนาอย่างยั่งยืนตั้งแต่วันที่เริ่มก่อตั้งบริษัทซึ่งเป็นพระราชปณิธานของในหลวงรัชกาลที่ 6 ที่ต้องการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้า

ซึ่งปูนซีเมนต์เป็นวัสดุก่อสร้างที่สำคัญในการพัฒนาประเทศในขณะนั้น ไม่ว่าจะเป็นการสร้างบ้านเรือน ถนนหนทางก็ต้องใช้ปูนซีเมนต์ เป็นหลัก ในตอนนั้นประเทศเราต้องนำเข้าปูนซีเมนต์ 100% พระองค์ท่านจึงมีพระราชดำริว่าเราต้องตั้งบริษัทผลิตซีเมนต์ขึ้นมาเพื่อเป็นกลไกที่จะใช้ในการพัฒนาประเทศ วัตถุประสงค์ในการก่อตั้งของบริษัทเราจึงชัดเจนว่า ตั้งขึ้นเพื่อพัฒนาประเทศและต้องการทำให้พระราชปณิธานของพระองค์ท่านประสบความสำเร็จ ดังนั้นพนักงานจึงรู้สึกว่าเขาไม่ได้ทำงานเพื่อบริษัทที่จะทำกำไรเพียงอย่างเดียว แต่ทำเพื่อสร้างชาติ สร้างความเป็นเลิศ สร้างผลิตภัณฑ์ที่ดี

นอกจากนี้ ในมุมมองของสังคมเราก็ต้องการช่วยเหลือและสนับสนุนชุมชนในด้านต่างๆ ด้วยในมุมมองของการบริหาร เราก็ทำงานด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์ ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกคนถูกปลูกฝังรุ่นต่อรุ่นมาตั้งแต่ก่อตั้งบริษัท ทุกคนที่เข้ามาทำงานจะมีจิตวิญญาณที่มุ่งมั่น ถ้ายทอดถึงกันจากการปฏิบัติ จนกระทั่งบริษัทดำเนินการมาถึง 72 ปี คนทำงานก็เยอะมากขึ้น การถ่ายทอดแบบเดิมอาจจะได้ผลน้อยลง จึงเริ่มต้องมีแนวทางให้ปฏิบัติซึ่งเป็นที่มาของอุดมการณ์ในการดำเนินธุรกิจที่เรียกว่า “ปรัชญาพื้นฐานอุดมการณ์ 4 ประการ” คือ ตั้งมั่นในความเป็นธรรม มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ

เชื่อมั่นในคุณค่าของคน ถือมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งทั้ง 4 ข้อนี้จะเห็นได้ว่าล้วนอยู่ในบริบทของการพัฒนาอย่างยั่งยืนทั้งสิ้น คุณชลธร ยังขยายความต่อให้ฟังว่า การพัฒนาอย่างยั่งยืนนั้นต้องฝังอยู่ในทุกมิติของการทำธุรกิจโดยเริ่มต้นจากการดำเนินการภายในองค์กร ให้เข้มแข็งก่อนที่จะไปสู่ภายนอก สิ่งที่จะต้องทำให้ชัดเจน เป็นรูปธรรม มีดังนี้

1. ต้องดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใส ไม่ทุจริต ต้องมีระบบที่มั่นใจได้ว่าจะไม่โกง ตั้งแต่เรื่องจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ บรรษัทภิบาล และโครงสร้างต่างๆ ในการทำงาน

2. การดูแลพนักงานในเรื่องความเป็นธรรม ตั้งแต่ระบบการดูแล การเติบโต ผลตอบแทน สวัสดิการเรื่อง การสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน ความปลอดภัย รวมถึงเรื่องการพัฒนาและการฝึกอบรมให้องค์ความรู้ต่างๆ

3. สินค้าและบริการ ตั้งแต่การดูแลกระบวนการผลิตไม่ให้เกิดมลพิษที่เป็นอันตรายต่อสังคมและคนรอบข้าง และดูแลเรื่องการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ไม่ทำลายทรัพยากร และแสวงหาวิธีอนุรักษ์หรือฟื้นฟูเพื่อให้ทรัพยากรคงอยู่นานที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

4. การดูแล supplier ให้มีนิสัยและพฤติกรรมที่ดีเหมือนกับบริษัท โดยให้ความสำคัญและดูแลทุกคนเท่าเทียมกันเพื่อให้เติบโตไปพร้อมๆ กับบริษัท และเมื่อบริษัท

# สิ่งที่สำคัญกว่านั้น คือ เราต้องตอบตัวเองให้ได้ว่า เรามีธุรกิจนี้ทำไม เราทำธุรกิจเพื่ออะไร คำตอบที่ว่าทำธุรกิจเพื่อกำไรนั้นใช่แน่หรือเปล่า

มีกำลังพอสมควรก็ต้องไปดูแล  
สังคมที่อยู่รอบข้าง ชุมชนต่างๆ  
ที่อยู่ใกล้กับโรงงาน ช่วยเหลือให้เขา  
เข้มแข็ง มีภูมิคุ้มกัน ไปช่วยสร้าง  
องค์ความรู้และมีกระบวนการต่างๆ  
ที่จะช่วยให้เขาสามารถดูแลตัวเอง  
ให้เข้มแข็งเพื่อให้อยู่ได้อย่างยั่งยืน

## ผู้นำคือหัวใจสำคัญของการ พัฒนาอย่างยั่งยืน

การนำแนวคิดการพัฒนา  
อย่างยั่งยืนมาดำเนินการให้ประสบ  
ผลสำเร็จนั้น ต้องทำอย่างมีกลยุทธ์  
ฝังอยู่ในทุกมิติของการดำเนินธุรกิจ  
และอยู่ในจิตสำนึกในการทำงาน  
ของพนักงานทุกคน ซึ่งการจะทำ  
เช่นนั้นได้ ผู้บริหาร คือ หัวใจสำคัญ  
ที่สุดที่จะผลักดันให้เห็นผลสำเร็จ  
เป็นรูปธรรม คุณชลธรกล่าวว่า  
“ไม่มีอะไรดีไปกว่าการที่พี่ๆ หรือ  
ผู้บริหารเป็น Role Model เอง  
Leader ทุก Level ต้องเป็น Role  
Model ต้องทำให้ดูเป็นตัวอย่าง  
เพื่อให้เกิด Impact และให้ความสำคัญ  
สำคัญกับเรื่องนี้จริงๆ เช่น ถ้าพูด  
ถึงการปฏิบัติงานในโรงงาน เราก็  
ต้องดูแลทรัพยากรในโรงงาน  
เมื่อมีการใช้พลังงานมากก็ต้องหา  
วิธีช่วยลดปัญหาโลกร้อน ลดการใช้

ทรัพยากรธรรมชาติ ต้องกำหนด  
กลยุทธ์หรือแผนงานที่จะใช้เพื่อพลัง  
ที่ขุดมาใช้ให้น้อยลง พยายามหา  
วิธีการนำของเหลือมาใช้งานหรือใช้  
ใหม่ หรือหาวิธีการนำวัสดุธรรมชาติ  
มาใช้เป็นเชื้อเพลิงทดแทน เป็นต้น

เมื่อทิศทางและกลยุทธ์ชัดว่า  
บริษัทให้ความสำคัญกับแต่ละเรื่อง  
อย่างไร ก็ต้องทำความเข้าใจด้วยว่า  
ทำไมต้องให้ความสำคัญกับเรื่องนี้  
เรื่องนี้ให้ประโยชน์แก่ใคร ทำแล้ว  
Support ใครบ้าง และสุดท้ายใคร  
ได้ประโยชน์อะไร ผู้บริหารต้อง  
สื่อสารให้เข้าใจทั้งในและนอก  
องค์กรตลอดจนถึงชุมชนและสังคม  
ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับการบริหารของแต่ละ  
องค์กร อย่าง SCG สังคมจะให้  
ความคาดหวังสูง ให้ความเชื่อถือ  
และไว้วางใจสูงจึงมีต้นทุนทาง  
สังคมสูงเราก็ต้องตอบสนองต่อ  
ความคาดหวังของสังคมได้ด้วย

คุณชลธรยังให้ข้อคิดแก่  
บริษัทต่าง ๆ ที่สนใจจะนำแนวคิด  
การพัฒนาอย่างยั่งยืนมาดำเนินการ  
ในองค์กรว่า

“หลักสำคัญ คือ ต้องตั้งหลัก  
จากคนที่เป็นผู้นำก่อน คือ เราอาจ  
ตอบได้ว่าเรากำลังทำอะไร เราบอกว่า  
จะทำให้ธุรกิจเจริญก้าวหน้าได้

อย่างไร จะผลิตสินค้าอย่างไร  
จะเลือกคนอย่างไร เราอาจรู้เรื่อง  
เหล่านี้ทั้งหมด จะรู้มากหรือน้อย  
ก็แล้วแต่ แต่สิ่งที่สำคัญกว่านั้น คือ  
เราต้องตอบตัวเองให้ได้ว่า เรามี  
ธุรกิจนี้ทำไม เราทำธุรกิจเพื่ออะไร  
คำตอบที่ว่าทำธุรกิจเพื่อกำไร  
นั้นใช่แน่หรือเปล่า ถ้าเราทำธุรกิจ  
เพื่อกำไร เพื่อเงินอย่างเดียวแล้ว  
เราอาจจะทำอะไรก็ได้ โกงก็ได้เพื่อ  
ให้ได้เงิน แล้วเงินเป็นความสุข  
สุดท้ายจริงหรือเปล่า บางครั้งทำ  
แทบตายอาจจะไม่มีความสุขจริงๆ  
ก็ได้ อย่าง SCG ก็ชัดเจนตั้งแต่  
ก่อตั้งแล้วว่าเราทำเพื่ออุดมการณ์  
4 ข้อซึ่งเป็นการภาคภูมิใจ  
บริษัทที่ต้องการจะทำเรื่องการ  
พัฒนาอย่างยั่งยืนนั้น ไม่ควรทำ  
ตามบริษัทอื่นเพียงแต่ไปศึกษา  
ปัจจัยต่างๆ ว่าเขาทำได้อย่างไร  
แล้วก็กลับมามองบริบทของตนเอง  
ทำตามกำลังความสามารถของเรา  
ไม่จำเป็นต้องทำทุกเรื่องก็ได้  
หมายความว่าเมื่อทำทุกเรื่องตาม  
มาตรฐานแล้วค่อยมาดูว่ามีเรื่อง  
หลักๆ อะไรบ้างที่จะทำให้องค์กร  
สามารถพัฒนาเรื่องนี้ได้ จากนั้น  
ค่อยเลือกทำเรื่องนั้นให้เกินกว่า  
มาตรฐานที่กำหนด ไม่ต้องทำทุก

การจะทำให้  
การพัฒนาอย่างยั่งยืน  
เกิดขึ้นอย่างแท้จริงในสังคม  
เราต้องคำนึงถึงเรื่องของ  
การใช้ชีวิตของตนเองด้วย



เรื่องพร้อมกันแต่ต้องทำเรื่อง  
พื้นฐานให้ดีเสียก่อน ถ้าทำเรื่อง  
พื้นฐานได้ประสบความสำเร็จแล้ว  
ก็ถือว่าบริษัทของคุณเริ่มมีแนวทาง  
การพัฒนาอย่างยั่งยืนแล้ว

### พัฒนาอย่างยั่งยืน เริ่มที่ตัวเราก่อน

ก่อนจบ คุณชลธรให้ข้อคิด  
สำคัญของการพัฒนาอย่างยั่งยืนไว้  
ว่า “ถ้ามองบริษัทเป็นบุคคล  
เราต้องเชื่อก่อนว่าสังคมเราจะ  
เป็นสุข จะยั่งยืนได้ เราก็ต้องมี  
ความปิติเกิดขึ้นหลังจากสิ่งที่เราทำ  
สิ่งที่เราคิด สิ่งที่เราทำออกไปต้อง  
อยู่บนพื้นฐานของการมีคุณธรรม  
จริยธรรม และคิดทุกอย่างด้วยเหตุ  
ด้วยผล ตอบคำถามในสิ่งที่ตนเอง  
ทำลงไปว่าถูกหรือผิด มีความ  
เป็นธรรม มีความยืดหยุ่นกับคนที่

เกี่ยวข้องกับแม้กระทั่งคนในครอบครัว  
นอกจากนี้ ต้องเปิดใจรับฟังคนรอบ  
ข้างว่าเขาคิดอย่างไรไม่ใช่เอาตัวเอง  
ตัดสินทุกเรื่อง เมื่อฟังทุกคนด้วย  
ความเข้าใจแล้วเราจะเข้าใจถึงที่มา  
ว่าเขาต้องการอะไร ทำไมเขาถึงคิด  
แบบนี้ เมื่อเราเข้าใจแก่นวิถีคิดของ  
เขาเราจึงจะสามารถช่วยเหลือ  
คนอื่นได้อย่างแท้จริง เมื่อเราเข้าใจ  
คนมากขึ้นก็จะเกิดการเอื้ออาทรกัน  
มี Engagement กันต่อไปได้  
ทุกเรื่องซึ่งก็จะเอื้อให้เกิดความ  
ยั่งยืนในการทำธุรกิจได้

นอกจากนี้ การจะทำให้การ  
พัฒนาอย่างยั่งยืนเกิดขึ้นอย่าง  
แท้จริงในสังคม เราต้องคำนึงถึง  
เรื่องของการใช้ชีวิตของตนเองด้วย  
คือ ไม่ใช่คิดว่า เรามีความสามารถ  
เรามีเงินจะทำเพื่อตอบสนอง  
Need ของเราอย่างไรก็ได้ เช่น

วันนี้เราซื้อโทรศัพท์ใหม่แล้วพุงนี้  
ไม่พอใจก็เปลี่ยนมือถือ ซึ่งสิ่ง  
เหล่านี้ส่งผลต่อสังคมทั้งหมดใน  
ภาพใหญ่ การบริโภคสิ่งต่างๆ  
ต้องใช้อย่างมีเหตุมีผล ไม่ใช่บริโภค  
แบบไร้ขอบเขต ต้องเอาวัตถุประสงค์  
ของการใช้งานเป็นตัวตั้งไม่ใช่  
เอาความสามารถในการเข้าถึง  
เป็นตัวตั้ง ทั้งหมดคือจุดเล็กๆ  
ที่สามารถต่อกลายเป็นภาพใหญ่ซึ่ง  
จะทำให้สังคมดำรงอยู่ได้อย่าง  
สมดุล มีความสุขร่วมกันและ  
อยู่รอดได้อย่างยั่งยืน



ภาพจาก

- <http://cdn2.hubspot.net/hub/77464/file-539140117-jpg/180442738.jpg>

- [http://www.bio-amber.com/ignitionweb/data/media\\_centre\\_files/780/sustainability\\_02.jpg](http://www.bio-amber.com/ignitionweb/data/media_centre_files/780/sustainability_02.jpg)



# วิถีแห่งการพัฒนาสู่ ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน

## Riding Model to Sustainable Excellence Development

กิตติพงษ์ จิระวิสองค์\*  
kitroj@yahoo.com

33

March-April 2015

ปัจจุบันการพัฒนาองค์กร เพื่อให้มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ มีความสามารถในการแข่งขัน เป็นที่ยอมรับและเป็นต้นแบบขององค์กรที่ประสบความสำเร็จให้แก่องค์กรอื่นๆ รวมถึงสามารถรักษาความสำเร็จให้เกิดขึ้นยั่งยืนไว้ได้นั้น นอกจากจะต้องเป็นองค์กรที่ “เก่ง” แล้วก็ต้องเป็นองค์กรที่ “ดี” และมี “สติ” ด้วย

คำว่า องค์กร “เก่ง” นั้นจะหมายถึงองค์กรที่มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ มีการนำไปปฏิบัติอย่างทั่วถึง มีการทบทวน วิเคราะห์และปรับปรุงการดำเนินงาน รวมถึงมีความสอดคล้องไปในทิศทางที่องค์กรต้องการเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศในด้านต่างๆ นอกจากนั้นยังสร้างให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับองค์กร และบุคลากรในองค์กรด้วย

ส่วนคำว่าองค์กร “ดี” จะเป็นองค์กรที่มีการกำกับดูแลองค์กรที่ดี มีความโปร่งใสในการทำงาน มีการประพฤติปฏิบัติตนอย่างมีจริยธรรม มีความรับผิดชอบต่อผลิตภัณฑ์และการดำเนินงานขององค์กร ร่วมดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม มีความรับผิดชอบต่อสังคม รวมถึงมีการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน

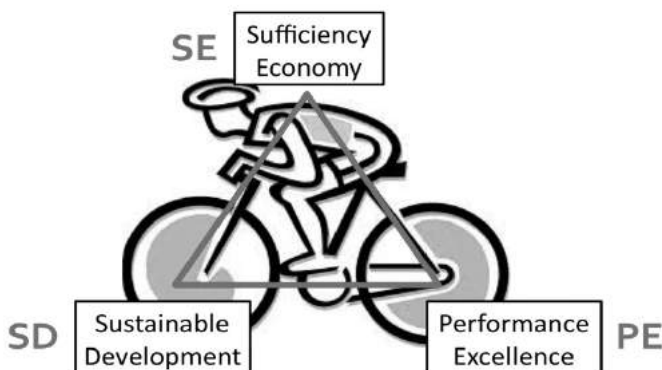
\*ที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์กร

ในส่วนของคำว่าองค์กรที่มี “สติ” นั้นจะหมายถึงองค์กรที่มี “ความประมาदन” มีความตระหนักรู้ตัวเองตลอดเวลา ถึงสิ่งที่องค์กรตัดสินใจที่จะทำหรือไม่ทำ การรู้ตัวเองเสมอที่จะไม่ทำอะไรที่เกินตัว จนนำมาซึ่งความเสียหายในอนาคต “ความมีเหตุผล” ที่การตัดสินใจอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริง รวมถึงการเป็นองค์กรที่มี “ความมีภูมิคุ้มกัน” ที่จะสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ไม่ทำให้เกิดความเสียหาย หรือเกิดความเสียหายขึ้นน้อยที่สุดกับองค์กร ซึ่งก็คือการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรนั่นเอง

ถ้าหากจะเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของการเป็นองค์กร “เก่ง” “ดี” และมี “สติ” แล้วก็เหมือนกับคนที่ขี่จักรยาน (ดังแสดงในรูปที่ 1) นั่นเอง โดยเปรียบเทียบทำให้องค์กร “เก่ง” ที่มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ กับล้อหลัง เพราะทำหน้าที่ในการขับเคลื่อนให้จักรยานเคลื่อนไปข้างหน้า ส่วนของการเป็นองค์กร “ดี” จะเปรียบเทียบกับล้อหน้าที่เป็นตัวนำพาองค์กรไปยังทิศทางที่ควรจะเป็นไปยังทิศทางที่ถูกต้อง สามารถทำให้องค์กรเดินทางได้อย่างต่อเนื่อง

ส่วนขององค์กรที่มี “สติ” จะเปรียบเหมือนกับคนที่ขี่จักรยานที่จะต้องรู้ตัวเองว่ามีความสามารถมากน้อยเพียงใด การรู้จักตนเองว่าอะไรเป็นจุดแข็ง อะไรเป็นจุดอ่อน อะไรคือความท้าทาย อะไรคือความได้เปรียบ และอะไรเป็นโอกาส รู้ว่าจังหวะไหนควรเร่งความเร็ว จังหวะไหนควรผ่อนลง เพื่อให้สามารถรักษากำลังในการที่จะขับเคลื่อนได้จนถึงจุดหมาย เปรียบได้กับองค์กรที่จะต้องรู้ว่าเมื่อไรควรลงทุน เมื่อไรควรจะถอยออกมาจากธุรกิจนั้น และควรลงทุนมากน้อยเพียงใดให้เหมาะสมกับความพร้อม และความสามารถขององค์กร นอกจากนี้ ในการขี่จักรยานควรจะต้องรู้ว่าเหตุผลใดเราจึงจะไปทางนี้ ทำไมไม่ไปอีกทาง เราควรจะไปทางไหนที่สะดวกกว่า และช่วยให้ไปถึงจุดหมายได้ มีเหตุและผลในการตัดสินใจ มีการศึกษาเก็บข้อมูล และวิเคราะห์มาเป็นอย่างดีก่อนที่จะตัดสินใจ ทั้งหมดอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นจริง เชื่อถือได้ และพร้อมใช้งานตลอดเวลาที่ต้องการ รวมถึงมีการวางแผนกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ และสอดคล้องกับทิศทางหรือจุดหมายที่องค์กรต้องการจะไปด้วย

อีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญคือ ในขณะที่จักรยาน ผู้ขี่จะต้องมีความตระหนักถึงความปลอดภัยอยู่ตลอดเวลา จะต้องมีความสำคัญกับอุปกรณ์ป้องกันภัยต่างๆ ที่จะช่วยทำให้เกิดการบาดเจ็บน้อยที่สุดหากเกิดอุบัติเหตุ รวมถึงมีการเตรียมความพร้อมในการป้องกันการเกิดอุบัติเหตุ เช่น การศึกษาเส้นทางล่วงหน้า การตรวจสอบสภาพของจักรยานให้มั่นใจว่ามีความสมบูรณ์ก่อนเดินทาง การพักผ่อนและดูแลสุขภาพเป็นอย่างดี เป็นต้น



รูปที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยความสำเร็จอย่างยั่งยืนด้วย Riding Model

## วิถีแห่งความเป็นเลิศ (เก่ง)

การจะเป็นองค์กรที่เก่งได้นั้นจะขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการส่งมอบคุณค่าที่ดีอย่างต่อเนื่องให้แก่ลูกค้า ทั้งลูกค้าในปัจจุบันและลูกค้าในอนาคต การพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันเมื่อเทียบกับคู่แข่งทั้งในปัจจุบันและในอนาคต รวมไปถึงการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นด้วย ซึ่งหนึ่งในแนวทางที่เป็นที่นิยมและได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง คือ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ หรือ Thailand Quality Award (TQA) ในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จะมีการแบ่งการดำเนินการออกเป็น 6 กระบวนการหลัก ประกอบด้วย 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นลูกค้า 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร และ 6) การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ (ดังแสดงในรูปที่ 2)

### เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ: มุมมองในเชิงระบบ



รูปที่ 2 แสดงองค์ประกอบของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (รูปจาก [www.tqa.or.th](http://www.tqa.or.th))

**การนำองค์กร** จะแสดงให้เห็นถึงบทบาทที่สำคัญของผู้ในระดับสูง ในการกำหนดและสื่อสารทิศทางขององค์กร ผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม การสร้างบรรยากาศในองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้า ผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ และการสร้างนวัตกรรม รวมถึงการติดตามผลการดำเนินงานและมีการปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ

**การวางแผนกลยุทธ์** จะเป็นการดำเนินการวางแผนถึงสิ่งที่องค์กรจะต้องดำเนินการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ รวมถึงการรับมือกับความท้าทายต่างๆ ที่เกิดขึ้น การสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และสมรรถนะหลักขององค์กร การถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการติดตามวัดผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการคาดการณ์ถึงผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นทั้งกับองค์กรเองและของคู่แข่ง เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจและการปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ขององค์กร

การมุ่งเน้นลูกค้า จะเป็นการดำเนินการที่มุ่งสู่การสร้างความพึงพอใจ และความผูกพันลูกค้า ด้วยการตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ทั้งลูกค้าในปัจจุบัน ลูกค้าในอนาคต ลูกค้าในอดีต และลูกค้าของคู่แข่ง รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และการสนับสนุนลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ จะเป็นการออกแบบ การวางแผน การรวบรวม การวิเคราะห์ รวมถึงการนำข้อมูลสารสนเทศต่างๆ ที่ได้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ทั้งในการตัดสินใจ การวางแผน การดำเนินการ การปรับปรุง และการสร้างนวัตกรรม รวมถึงมีการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพเพื่อนำมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรและการสร้างนวัตกรรมต่อไป นอกจากนี้ ยังต้องมีการจัดการข้อมูล สารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมใช้งาน ปลอดภัย และสะดวกต่อการเข้าถึงเพื่อนำมาใช้ในการทำงาน

การมุ่งเน้นบุคลากร จะเป็นการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถ มีความผูกพันและมีความมุ่งมั่นในการสร้างผลการดำเนินงานที่ดีที่เกิดขึ้นกับองค์กร โดยจะต้องพิจารณาตั้งแต่ การวางแผนด้านบุคลากร การสรรหาบุคลากรที่ใช่สำหรับองค์กร การสร้างความผูกพัน วัฒนธรรมองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีความสุขและปลอดภัย การพัฒนาบุคลากร และการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพให้แก่บุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

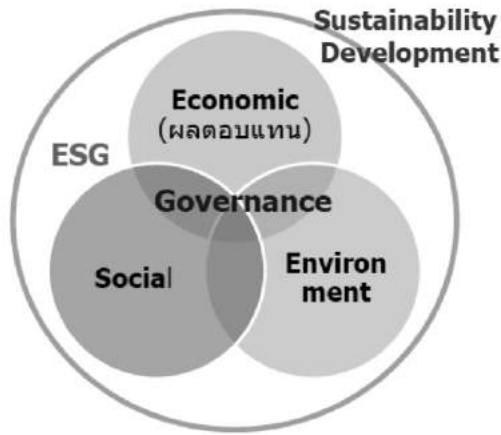
การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ จะให้ความสำคัญกับการออกแบบกระบวนการ การนำกระบวนการไปปฏิบัติ การทบทวน วัดผลและปรับปรุงผลการดำเนินงานของกระบวนการต่างๆ ทั้งที่เป็นกระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุน นอกจากนี้ ยังมุ่งเน้นให้องค์กรได้มีการควบคุมต้นทุนการดำเนินการ การจัดการห่วงโซ่อุปทาน การบริหารความปลอดภัยและความต่อเนื่องทางธุรกิจ รวมถึงกระบวนการจัดการนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพด้วย

ทั้งนี้ การวัดผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศจะแสดงออกมาใน 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านผลิตภัณฑ์ และกระบวนการ 2) ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า 3) ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร 4) ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร และ 5) ด้านการเงินและตลาด

## วิถีแห่งความยั่งยืน (ดี)

ในขณะที่ องค์กรที่ดี จะหมายถึงองค์กรที่ให้ความสนใจและส่งเสริมให้เกิดการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม (Environment) การดูแลและรับผิดชอบต่อสังคม (Social) และการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Governance) ซึ่งต้องมีความสมดุลกับผลการดำเนินงานขององค์กรด้วย (Economic) หรือที่เราเรียกว่า ESG

ปัจจุบันทางตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้มีการจัดทำแผนพัฒนาความยั่งยืนของบริษัทที่จดทะเบียน หรือที่เรียกว่า Sustainability Development Roadmap ซึ่งให้ความสำคัญกับการมุ่งสู่ ESG โดยมีเป้าหมายที่จะนำไปสู่การสร้างที่น่าเชื่อถือต่อผู้ถือหุ้น ความยั่งยืนของกิจการ และความยั่งยืนของสังคม ตามลำดับ ดังแสดงในรูปที่ 3



รูปที่ 3 แสดงกรอบการพัฒนาความยั่งยืน

ในส่วนของการกำกับดูแลกิจการ นอกจากจะให้ความสำคัญกับการดำเนินงานอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ การดูแลสิทธิและปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมแล้ว ยังรวมถึงการดูแลและรักษาสมดุลของความต้องการและผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กรด้วย รวมถึงยังให้ความสำคัญและเอาใจจริงเอาใจกับการต่อต้านการทุจริต คอรัปชั่น และการดูแลเรื่องสิทธิมนุษยชนตลอดทั้งห่วงโซ่อุปทานที่องค์กรเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย

ด้านสิ่งแวดล้อม จะพบว่าในปัจจุบันการตัดสินใจ และการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร ล้วนส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมทั้งนั้น ไม่ว่าจะเป็นการใช้ทรัพยากรต่างๆ ขององค์กร สถานที่ดำเนินกิจกรรมขององค์กร การสร้างมลพิษและของเสียในรูปแบบต่างๆ รวมถึงผลกระทบในด้านอื่นๆ ที่มีต่อแหล่งที่อยู่อาศัยตามธรรมชาติ และระบบนิเวศ ดังนั้น องค์กรควรจะใช้แนวทางเชิงบูรณาการที่มีการคำนึงถึงผลกระทบทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม สุขภาพ และสิ่งแวดล้อมทั้งทางตรงและทางอ้อม มาประกอบในการตัดสินใจ และดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อลดผลกระทบทางด้านสิ่งแวดล้อมที่จะเกิดขึ้นด้วย

การดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมจะครอบคลุมตั้งแต่การป้องกันการเกิดมลภาวะที่เป็นพิษ การใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน การจัดการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ และการปกป้องสิ่งแวดล้อม การดูแลความหลากหลายทางชีวภาพ และการส่งเสริมการฟื้นฟูถิ่นที่อยู่ทางธรรมชาติ

ส่วนด้านสังคม จะครอบคลุมทั้งในส่วนของ การดูแลบุคลากรภายในองค์กร การคุ้มครองผู้บริโภค รวมถึงองค์กร การดำเนินการที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม ทั้งในระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติการ มีการส่งเสริมและพัฒนาชุมชนที่สำคัญขององค์กรให้มีความเข้มแข็ง

ทั้งนี้ องค์กรจะสามารถแสดงถึงผลลัพธ์ของการดำเนินการในส่วนนี้ได้จาก ระดับความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร อัตราการเกิดอุบัติเหตุ ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อการปฏิบัติขององค์กร ภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร การยอมรับของชุมชน การปฏิบัติตามข้อกำหนดและระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ผลตอบแทนจากการลงทุนทางสังคม รวมไปถึงดัชนีชี้วัดต่างๆ ทั้งทางด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง

## วิถีแห่งความพอเพียง (สตี)

คำว่า องค์กรที่มีสติ จะเป็นการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจะครอบคลุมใน 3 ประเด็นที่สำคัญ คือ ความพอประมาณ ความมีเหตุผล ความมีภูมิคุ้มกัน รวมถึงอีก 2 เงื่อนไขคือความรู้ และคุณธรรม ดังแสดงในรูปที่ 4



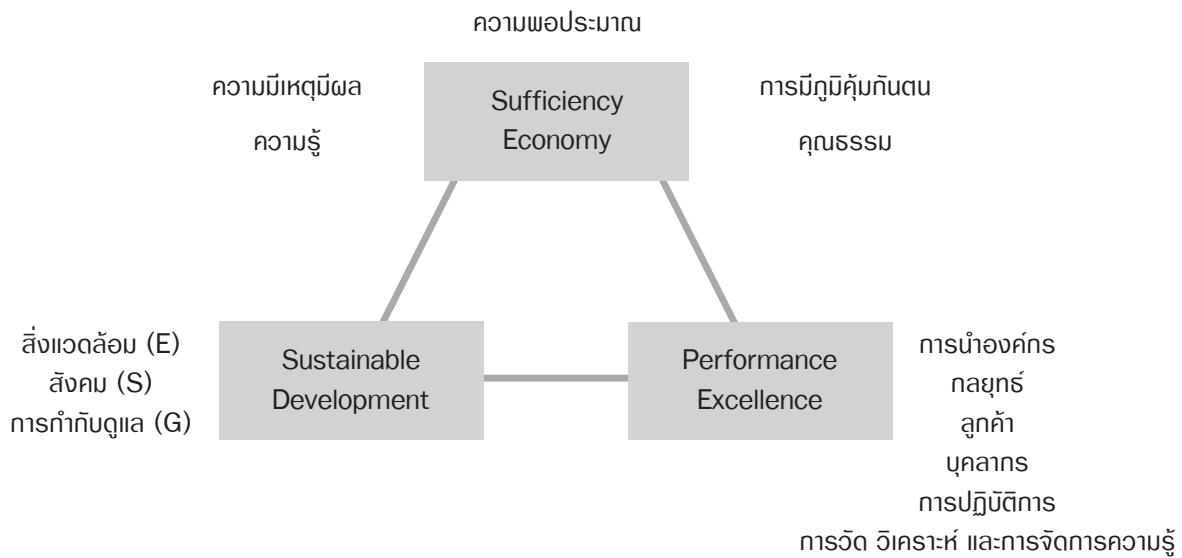
รูปที่ 4 แสดงองค์ประกอบสำคัญของหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

คำว่า “ความพอประมาณ” จะหมายถึง การดำเนินการด้วยความพอดีที่ไม่มากเกินไป และไม่น้อยเกินไป รวมถึงความพอใจในสิ่งที่สมควร ในปริมาณที่เหมาะสม ไม่น้อยเกินไปจนก่อให้เกิดความขัดสน และไม่มากเกินไป จนก่อให้เกิดความเสียหายและความเดือดร้อนต่อตนเองและผู้อื่น ทั้งนี้ องค์กรจะต้องรู้จักตนเอง ว่าอะไรคือสมรรถนะหลัก หรือ Core Competency ขององค์กรที่จะต้องรักษา และพัฒนาให้เหนือกว่าคู่แข่งอย่างต่อเนื่องด้วย รวมถึงรู้ว่าอะไรคือปัจจัยเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งที่เป็นความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ รวมถึงต้องเข้าใจว่าเราอยู่ในสภาพแวดล้อมของการแข่งขันอย่างไร จากนั้นจะมีการเชื่อมโยงเข้ากับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ที่จะต้องประเมินขีดความสามารถขององค์กรในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ รวมถึงมีการวางแผนการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม และสามารถสนับสนุนต่อการพัฒนาองค์กรได้ นอกจากนี้ ยังต้องพิจารณาว่ากระบวนการทำงานใดที่องค์กรสามารถทำได้เอง หรือจะให้ดำเนินการโดยผู้ส่งมอบ หรือพันธมิตร ซึ่งจะมีความชำนาญมากกว่า และจะช่วยให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้ดีกว่าด้วย

ในประเด็นที่สอง เรื่องของ “ความมีเหตุผล” จะหมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับของความพอประมาณในมิติต่างๆ ที่เป็นไปอย่างมีเหตุผล โดยพิจารณาจากเหตุ ปัจจัย และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนจุดผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้นๆ อย่างรอบคอบและถูกต้อง เช่น ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่จะต้องมีการวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์อย่างรอบด้าน สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร

ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น จุดบอดที่อาจจะมองข้ามไป รวมถึงการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่เน้นการสร้างให้เกิดสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดด้วย ส่วนความมีภูมิคุ้มกัน จะหมายถึง การเตรียมองค์กรให้พร้อมรับมือกับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก รวมถึงความไม่แน่นอนทั้งทางด้านสังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม การเมืองและกฎระเบียบ โดยคำนึงถึงทั้งเหตุการณ์และผลที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกล นั้นหมายถึงองค์กรจะต้องมีการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพสามารถป้องกันความล้มเหลวที่จะเกิดขึ้นได้ หรือหากเกิดขึ้นก็ทำให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด รวมถึงองค์กรยังต้องมีความคล่องตัวอย่างเพียงพอและเหมาะสม ที่จะปรับเปลี่ยนตัวเองให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพด้วย

นอกจากนั้น ในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด และส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรให้เกิดการหยุดชะงัก องค์กรควรจะมีการวางแผนการบริหารความต่อเนื่องเพื่อให้สามารถกลับมาดำเนินการได้ในเวลาอันสั้น เกิดความเสียหายกับองค์กร พนักงานในองค์กร และลูกค้าขององค์กรน้อยที่สุด ในส่วนของเงื่อนไขทั้งสองประเด็น คือจะต้องมี “ความรู้” คู่กับ “คุณธรรม” ด้วย เหมือนกับองค์กรที่จะต้องมีการจัดการความรู้ขององค์กรที่มีประสิทธิผล ควบคู่ไปกับการมีจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจด้วย



รูปที่ 5 แสดงองค์ประกอบต่างๆ ของแต่ละด้านวิถิการพัฒนาสู่ความยั่งยืน

กล่าวโดยสรุป วิถีแห่งการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืนจะประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ ดังแสดงในรูปที่ 5 ซึ่งองค์กรจะต้องมีการบริหารจัดการองค์ประกอบต่างๆ เหล่านี้ ให้มีความสอดคล้อง และบูรณาการไปในทิศทางเดียวกัน สอดประสานกัน และมีความสมดุลทั้งกับความต้องการขององค์กร และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วย

# Core Values

**ค่านิยม  
ไม่ได้เอาไว้ท่องจำ**



Improvement  
Company  
Marketing  
Customer  
vision  
structure  
product  
process  
Corporate  
Professional  
business  
framework  
contribution

สุธี พานวorns\*  
spanaworn@gmail.com

ไม่กี่วันก่อนได้มีโอกาสฟังผู้นำของเราพูดทางวิทยุเพียงสั้นๆ ในรถระหว่างเดินทาง มีอยู่เรื่องหนึ่งที่ตรงใจและรู้สึกว่าคุณๆ ของเราเข้าใจสถานการณ์จริงในพื้นที่ของคนทำงาน ช่วงหนึ่งท่านพูดถึง “ค่านิยมไทย” ที่เคยมอบหมายให้หน่วยราชการทั้งหลายนำไปปลูกเป็นจิตสำนึกในใจของประชาชนทั่วไป เพื่อให้คนไทยเรามีแนวทางในการสร้างสังคมไปสู่อนาคตที่ถูกต้อง

ช่วงหนึ่งท่านกล่าวว่า “.....ค่านิยมไม่ได้ให้เอาไปท่องจำ.....”

วลีนี้อาจจะไม่ได้เป็นข้อสังเกตของหลายๆ คน หรือเป็นประเด็นให้คนนำไปคิดต่ออะไรมากมาย แต่สำหรับผม มันเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง ไม่ว่าจะในแง่ธุรกิจหรือการดำเนินชีวิต หรือแม้แต่การอบรมสั่งสอนลูกหลาน

### ความเป็นเจ้าบทเจ้ากลอนของคนไทย

คนไทยเราเป็นคนเจ้าบทเจ้ากลอน เรื่องราวทั้งหลายจะมาเป็นบทกลอน บทเพลง เพื่อให้จำง่าย นำไปพูดต่อกันได้ง่ายๆ ซึ่งจะเห็นได้จากกรณีต่างๆ ตั้งแต่เพลงปลุกใจให้รักชาติ....บทสวดมนต์ต่างๆ....คำขวัญวันเด็ก....ศีลห้า....เพลง “คืนความสุขให้ประเทศไทย” ที่ได้ยินกันเกือบทุกชั่วโมง ไปจนถึงประโยคหรือวลีต่างๆ ที่ติดไว้ในที่ต่างๆ ตามที่ทำงาน ทุกวันนี้ผมเห็นคนหลายคนสามารถร้องเพลงที่เปิดให้ได้ยินกันทั่วบ้านทั่วเมือง จนอาจจะร้องได้ดีกว่าเพลงคาราโอเกะอย่าง “ขอใจแลกเบอร์โทร”

\*กรรมการผู้จัดการ  
บริษัท ยูไนเต็ด บิซซิเนส คอนซัลแตนท์ จำกัด

เสียอีก หรือพวกเราเกือบทุกคนถ้าบอกให้ตั้งนะโมเมื่อไร เราจะท่องได้คล่องแคล่วโดยไม่ต้องมีคนสั่งคนสอน เพลงชาติเอง พวกเราก็ร้องกันได้คล่องแคล่วเพราะต้องร้องกันวันละหนสองหนหน้าเสาธงตั้งแต่เด็กจนโต

ความเป็นคนเจ้าบทเจ้ากลอนอันนี้เอง ทำให้เราสามารถประติ๊ดประตอย สรรทวารลีเต็ดๆ ให้ฟังเพราะรู้เนื้อสำหรับกรณีนี้อ่างๆ ได้อย่างแนบเนียนไม่ตะขิดตะขวงใจแต่อย่างใด นั้นนับเป็นจุดเด่นที่สำคัญและอาจจะถือเป็น “ตัวช่วย” ในการจับเอา “ความหมาย” ไปใส่ไว้ใน “วลีเต็ด” ให้เป็นมาตรฐานเพื่อใช้ในกรณีนี้อ่างๆ ซึ่งถือว่าเป็นนวัตกรรมทางภาษาอันเฉลียวฉลาดอย่างหนึ่งของวัฒนธรรมไทย อย่างที่ชาติอื่นหลายชาติไม่สามารถเอาอย่างได้ ค่านิยมหลัก 12 ประการของคนไทยตามนโยบายคสช.จึงได้แปลงกายเป็นบทกลอนให้เด็กในโรงเรียนต่าง ๆ นำไปท่องจำกัน ซึ่งถ้าจำกันได้มันได้กลายเป็นเพลง กลายเป็นอาขยาน และกลายเป็นไลน์สติกเกอร์ ตามสมัยนิยมกันแล้ว ความสำเร็จเท่าที่ผ่านมาก็คงได้แค่ช่วยให้ผู้คนจดจำได้ง่าย ทำให้กลายเป็นสิ่งที่คนพูดติดปากต่อไปได้ บางอย่างก็อาจจะกลายเป็นแฟชั่นที่พูดแล้วเท่ดูดีในสายตาผู้คนรอบข้าง

### ค่านิยมตามผนังบริษัท

ทั้งหมดฟังดูดีมาก เหมือนทุกหน่วยงาน (บางคนชอบใช้คำว่า “ภาคส่วน”) ที่เกี่ยวข้องนำเอานโยบายรัฐบาลไปขยายผลให้เกิดเป็นรูปธรรมอย่างแทบไม่น่าเชื่อว่าจะสร้างสรรค์ได้ถึงขนาดนี้นั้นเป็นเรื่องของสังคมไทยที่ต้องไปติดตามกันว่าผลจะเกิดขึ้นได้ขนาดไหนอย่างไร คนไทยจะมีความรักชาติ (ข้อที่ 1) มีความซื่อสัตย์ เสียสละ (ข้อที่ 2) มากน้อยขนาดไหน ซึ่งมาวันนี้อาจจะถือว่าเวลาสั้นเกินไปกว่าจะประเมินผลกัน แต่เท่าที่สำรวจมา ล่าสุดค่านิยมไทยเสื่อมไปเยอะทีเดียว

แล้วในแง่ธุรกิจเองละ มีความหมายอย่างไรกันบ้าง เวลาผมไปฝึกอบรมหรือไปให้คำปรึกษาตามบริษัทต่างๆ มักจะเห็นคำขวัญต่างๆ ติดอยู่ตามผนังของบริษัท ไม่ว่าจะเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม นโยบายคุณภาพ หรือแม้แต่ประโยคที่เกี่ยวกับการต่อต้านยาเสพติดและความปลอดภัย ที่เห็นบ่อยที่สุดมักจะ

เป็นทำนอง “เราจะมอบคุณภาพเพื่อความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า” หรือ “เราจะเป็นผู้ผลิต...อันดับหนึ่งของเอเชีย” ฯลฯ ซึ่งบริษัทไหนก็เขียนเหมือนๆ กันทั้งนั้น บางแห่งเขียนกันยืดยาว สามสี่บรรทัดก็มี เกือบทุกครั้งทีสอบถามไปว่า “ที่ติดอยู่นั้นคืออะไร” ถามต่างคนก็มักจะได้คำตอบแตกต่างกันด้วยความไม่แน่ใจว่ามันคืออะไรกันแน่ บางครั้งก็จำไม่ได้ และที่สำคัญหลายคนเข้าใจว่ามันคือ “สโลแกน” ที่เขียนไว้เท่ๆ เหมือนโฆษณา “เพื่อนคู่คิด มิตรคู่บ้าน” หรือ “มอบสิ่งที่ดีสู่ชีวิต” ที่ไม่ได้มีความหมายอะไร ก็คงเหมือนกับการสวดมนต์ที่ทุกคนสวดได้คล่องแคล่ว โดยไม่รู้ความหมาย นึกว่าสวดไปแล้วได้บุญ เจอพระภิกษุก็สวด นมัสการพระพุทธรูปก็สวด ผั้นรำยก็สวด กลัวผีก็สวด โดยไม่มีสิ่งทีเรียกว่า action ที่สอดคล้องกันเลย ผลสำเร็จก็คงจะไม่เกิด

### ทำไมต้องสร้างค่านิยม

“การมีค่านิยมมีประโยชน์อะไร” เป็นอีกคำถามหนึ่งที่ผมพบอยู่เป็นประจำ ฟังดูตรงไปตรงมา ไร้เดียงสา แต่อาจจะหาคำตอบยากอยู่เหมือนกัน ผมถามกลับไปว่า “เวลาพบกับคุณพ่อคุณแม่เพื่อน คุณทำอย่างไรครับ” คำตอบคือ “ยกมือไหว้”

“และถ้าไม่ยกมือไหว้จะรู้สึกอย่างไร” ก็ได้คำตอบว่า “รู้สึกผิดยังงั้นไม่รู้” คนชาติอื่นเขาไม่ทำอย่างที่เราทำกัน แต่ทำอย่างอื่น เช่น เข้ามาทักทาย พยักหน้าแล้วยิ้มให้ จับมือ ฯลฯ เราก็ไม่รู้สึกแปลก แต่ถ้าคนไทยด้วยกันทำอย่างนั้น เราจะรู้สึกแปลก นั่นแหละคือค่านิยม ไม่ว่าเราจะอยากมีหรือไม่มี ค่านิยมก็มีตัวตนของมัน ค่านิยมเป็นสิ่งที่สังคมสร้างขึ้นมาเพื่อตัดสินความถูกผิดของพฤติกรรมทั้งหลาย นั่นคือเหตุผลที่พวกเรา รู้สึกผิดเมื่อไม่ยกมือไหว้พ่อแม่เพื่อน

ค่านิยมจึงช่วยจัดกรอบพฤติกรรมให้แก่คนในสังคมนั้นได้ประพฤติปฏิบัติเป็นรูปแบบเดียวกัน ถือความถูกต้องเหมือนๆ กัน และใช้ในการตัดสินพฤติกรรมว่าถูกหรือผิด

ในเมื่อเราจะต้องมีค่านิยมอยู่แล้ว เราก็ควรจะมีความนิยมที่ดี เป็นค่านิยมที่ชัดเจน เห็นเป็นรูปธรรมไม่ต้องขึ้นอยู่กับการตีความไม่ต้องขึ้นกับความชอบหรือไม่ชอบ

ท่องศีลห้าได้  
ไม่ได้แปลว่า  
เป็นคนมีศีลธรรม  
ร้องเพลงชาติได้  
ไม่ได้แปลว่า  
เป็นคนรักชาติ

ของแต่ละคน ไม่ต้องแปรเปลี่ยนไปตามกาลสมัยและเมื่อคนส่งผ่านไปยังคนจำนวนมาก องค์กรธุรกิจต่างๆ จึงสรุป “ค่านิยมองค์กร” ขึ้นมาแล้วเขียนแปะไว้ตามสถานที่ต่างๆ ไม่ได้เอาไว้ประดับสถานที่หรือทำตามกฎหมายเหมือนหมวกกันน็อคแต่อย่างใด องค์กรต้องการให้คนเชื่อในสิ่งเดียวกัน ตัดสินถูกผิดด้วยบรรทัดฐานเดียวกัน เพื่อจะได้นำไปสร้างมาตรฐานการปฏิบัติให้อยู่ในระดับค่านิยมเดียวกัน “ไม่รับของเสีย ไม่ผลิตของเสีย ไม่มอบของเสีย” เป็นวลีที่เห็นอยู่บ่อยๆ แต่ในองค์กรที่เขียนวลีนี้เกือบทุกแห่ง “รับของเสีย ผลิตของเสีย และมอบของเสีย” เพราะพนักงานแม้แต่ผู้บริหารก็ไม่ซึมซับซาบซึ้งกับวลีนี้ ทั้งที่มันสามารถขยายความไปได้มากมาย

การไม่ส่งมอบของเสียให้ลูกค้า คือ การประกันคุณภาพ คือ การสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า (Customer Value) เป็นการสร้างความแตกต่างกับคู่แข่งเป็นการสร้างการซื้อซ้ำและท้ายที่สุดก็คือการลดต้นทุนของบริษัทเอง เพราะเมื่อมีของเสีย ก็ต้องส่งคนไปแก้ปัญหา ต้องรับสินค้ากลับมาแก้ไข ส่งสินค้าที่ดีกลับไปให้ต้องผลิตของที่ดีทดแทน ในบางกรณีก็เสียค่าปรับอีกด้วย และหากเสียลูกค้าไป ก็ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการหาลูกค้าใหม่มาทดแทนลูกค้าเดิม จะไม่ส่งมอบของเสีย ก็ต้องไม่ผลิตของเสีย ซึ่งเป็นแนวทางในการปรับกระบวนการทำงาน กระบวนการผลิต ไปจนถึงการฝึกอบรมให้เกิดทักษะที่จะผลิตของไม่ให้เสีย กระบวนการซ่อมบำรุงให้เครื่องจักร

ทำงานอย่างสม่ำเสมอ งานสนับสุนนต่างๆ ที่ช่วยให้กระบวนการผลิตเป็นไปอย่างสม่ำเสมอไม่ให้เกิดของเสีย ฯลฯ แต่ค่านิยมวลีเดียวขยายความออกไปได้มากมายทั่วบริษัท ซึ่งมีความหมายต่อผลกำไร ต่อการคงอยู่ขององค์กรอีกด้วย หากองค์กรไม่สามารถรักษาค่านิยมนี้ได้ต่อไป องค์กรคงจะเสื่อมถอยไปอย่างหยุดยั้งไม่ได้

### ค่านิยมไม่ได้จับส้นในตัวเอง

ให้ทุกคนในสังคมหรือองค์กรท่องจำค่านิยมที่ดี ไม่ใช่เรื่องเลวร้าย แต่ต้องให้เขาเข้าใจว่าค่านิยมไม่ได้เอาไว้ท่องจำ

ท่องศีลห้าได้ ไม่ได้แปลว่าเป็นคนมีศีลธรรม ร้องเพลงชาติได้ ไม่ได้แปลว่าเป็นคนรักชาติ ฉันทิใดก็ตี การจำค่านิยมได้จนท่องจำได้ ก็ไม่ได้แปลว่ามีค่านิยมที่ดี ค่านิยมที่ดี จะเป็นประโยชน์ก็ต่อเมื่อมันได้รับการแปล การตีความต่อไปให้เป็นการกระทำ เป็นตัวชี้วัด ถ้าค่านิยมขององค์กรคือ “สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าสูงสุด” ก็ต้องถามต่อว่าลูกค้ากลุ่มไหน ความพอใจเรื่องอะไร ไม่อย่างนั้นก็กำกวมไปเรื่อยๆ ทำอะไรก็ไม่ถูกอกถูกใจลูกค้า ผลประกอบการก็ไม่ดีเสียที ประโยคนี้ฟังดูคุ้นๆ หน้กการตลาดใหม่ครบทั้งหมดก็เป็นเรื่องการแบ่ง segment ลูกค้า แล้วเลือก segment ที่ต้องการทำการตลาด แล้วมอบสิ่งที่เขาต้องการให้ได้ดีที่สุด (เท่าที่ทุกคนจะทำได้) ซึ่งหมายความว่า ดีขึ้นเรื่อยๆ วันนี้ต้องดีกว่าเมื่อวาน พรุ่งนี้ก็ต้องดีกว่าวันนี้ แล้วนำเป้าหมายกลับมาวางแผนปฏิบัติว่า ต้องทำอะไร ทำอย่างไร ให้แก่ใคร ด้วยวิธีไหน เขาจึงจะพึงพอใจมากขึ้นไปเรื่อยๆ ตามมาด้วยวิธีการวัดผลว่าเขาพึงพอใจจริงหรือไม่ พอใจแค่ไหน เทียบกับเดิมแล้วมากขึ้นหรือเปล่า

ค่านิยมไม่ได้เป็นประโยชน์ที่จับต้องได้โดยตัวมันเอง การมีหรือไม่มี ไม่ได้ทำให้องค์กรหรือสังคมเกิดประโยชน์ใดผลอะไรจำเป็นต้องนำไปขยายผลต่อไป เป็นการปฏิบัติที่วัดผลได้จึงจะเกิดประโยชน์

# เป้าหมายองค์กร พนักงานเข้าใจจริงหรือ

ศศิภา ปรีบุญนะ\*  
Sasipap@gmail.com

44

Productivity World

ในช่วงต้นปีแบบนี้องค์กรส่วนใหญ่มักสื่อสารเป้าหมาย การดำเนินงานให้บุคลากรรับทราบผ่านช่องทางสื่อสารต่างๆ เพื่อกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจใหม่สำหรับเริ่มต้นปีการทำงาน แต่จะมีสักกี่องค์กรที่ผู้บริหารมั่นใจว่าบุคลากรรับทราบ-เข้าใจ-ยอมรับ ก่อนเริ่มลงมือปฏิบัติ เพราะข้อมูลเป้าหมายนั้นได้ชี้แจงไปหมดแล้วในห้องประชุม ในบอร์ด ในระบบ Intranet รวมถึงวงประชุมพูดคุยของพนักงาน ก็แจ้งไปหมดแล้วนี่ไม่น่าจะมีปัญหา นั่นคือมุมมองของผู้บริหารแล้วเคยลองพลิกมุมมองในมุมมองพนักงานบ้างหรือไม่ว่าเขาเข้าใจมันอย่างไร เพราะคนกลุ่มนั้นแหละที่เป็นเหตุและผลส่วนใหญ่ของการบรรลุเป้าหมายองค์กร

“ลูกไม่ลายรัก” เป็นละครน้ำดีที่สะท้อนปัญหาการสื่อสารในองค์กรระหว่างผู้บริหารระดับสูงและพนักงานได้น่าสนใจ เมื่อพระเอกของเรื่องเป็นลูกชายเจ้าของโรงงานผลิตชุดชั้นใน เป็นคนหนุ่มรุ่นใหม่เพิ่งเรียนจบปริญญามาจากมหาวิทยาลัยต่างประเทศเข้ามาสืบสานกิจการต่อจากพ่อแม่ในสภาวะกิจการประสบปัญหาขาดทุน ส่วนนางเอกเป็นดีไซเนอร์ออกแบบชุดชั้นในต้องมาทำงานแทนแม่ซึ่งเป็นพนักงานเก่าแก่ของบริษัทที่ล้มป่วยเข้าโรงพยาบาล ลูกสาวที่รอสอบเป็นแอร์โฮสเตสจึงต้องมาทำงานหาเงินเป็นค่ารักษาพยาบาลแม่ ความสวย มั่นใจ ไม่ไร้สมองของเธอจึงทำให้ต้องมีเหตุตกเตียงกับพระเอกเจ้าของโรงงานอ่อนประสบการณ์ อยู่บ่อยครั้ง

\*วิทยากรที่ปรึกษาอิสระ

# Vision & Mission



ภาพจาก : [http://gseauthorization.org/wp-content/themes/gseauthorization/images/photos/Vision\\_&\\_Mission.jpg](http://gseauthorization.org/wp-content/themes/gseauthorization/images/photos/Vision_&_Mission.jpg)

45

March-April 2015

เหตุการณ์ตอนนั้นมีอยู่ว่าพระเอกต้องการกู้วิกฤตองค์กรจึงได้เรียกประชุมหัวหน้างานทั้งหมดของบริษัท ลงเงินตนาการตามไปด้วยกันนะคะว่า ภายในห้องประชุมท่ามกลางเสียงจ้อกแจ้กของหัวหน้างานเหล่ามนุษย์ ลุงและป้าซึ่งทำงานกันมาตั้งแต่เริ่มต้นเปิดโรงงานต่างสงสัยว่าบอสเรียกเข้ามาทำไม เกิดอะไรขึ้น แล้วบอส หนุ่มหล่อเพี้ยวกี้เดินเข้ามาด้วยมาดสุดเท่ท์แล้วเริ่มต้นชี้แจงว่า “เพื่อให้โรงงานของเราผ่านภาวะการณ์ ขาดทุนนี้ไปได้ ผมและที่ปรึกษามีความเห็นว่าเราจำเป็นต้องมีการนำเครื่องมือการจัดการสมัยใหม่เข้ามาใช้ ลองดูกันตามสไลด์นี้นะพวกเรา”

ภาพตัดตอนไปที่สไลด์สี่สไลด์พร้อมกับเสียงพระเอกที่พูดด้วยความภาคภูมิใจว่า “...บริษัทของเราจำเป็นต้องมีวิชั่น และมิชชั่น (Vision & Mission) ต้องมีทาร์เกต (Target) ที่ชัดเจน เราต้องขยายมาร์เก็ตแชร์ (Market Share) ให้เป็นผู้นำในตลาดภายในประเทศและขยายไปตลาดต่างประเทศให้ได้...” ภาพตัดกลับมาที่ใบหน้าของหัวหน้างานป้าและลุงทั้งหลายที่สายตามึนงง อ้าปากค้างกับศัพท์ภาษาอังกฤษ โดยมีสายตาของ นางเอกที่ลอบมองสังเกตการณ์ด้วยความเป็นห่วงว่าพี่ๆ หัวหน้างานจะเข้าใจข้อความที่แสนเท่เหล่านั้นหรือไม่หนอ ส่วนพระเอกของเราเมื่อแจ้งข่าวเสร็จก็กลับไปนั่งทำงานในห้องด้วยความกระหึ่มใจว่าเขาได้นำ เครื่องมือจัดการองค์กรที่มหัศจรรย์ซึ่งจะช่วยให้อยอดขายและกำไรบริษัทของเราดีขึ้นอย่างแน่นอนเร็ว ๆ นี้

เหมือนผู้กำกับจะรู้ความคิดของคนดูอย่างผู้เขียน จากต่อมาจึงเป็นภาพการจับกลุ่มพูดคุยของหัวหน้างานทั้งหลายหลังเลิกประชุม ทุกสายตาดูจ้องมองไปที่เอกสารสไลด์การประชุมที่แปะไว้บนฝาผนังในห้องทำงานวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยที่นางเอกคนเก่งลองสอบถามความเข้าใจของพี่หัวหน้างานดูว่าพวกเขาเข้าใจคำที่ลงท้ายว่า “ขั้นๆ ลื่นๆ และมาร์เก็ตแชร์” กันอย่างไรบ้าง คำตอบจากปากของพนักงานอาวุโสทำเอานางเอกสาวของเราปวดตับเลยทีเดียว เพราะนางก็จนปัญญาที่จะอธิบายให้พี่ๆ ที่ทั้งชีวิตเฝ้าแต่ซูดขึ้นในมาตลอดเข้าใจแจ่มแจ้งได้ว่า “วิสัยทัศน์และพันธกิจ” ที่แปลมาจากวิชั่น และมิชชั่น (Vision & Mission) มันหมายความว่าอย่างไรในภาษาชาวบ้าน ส่วนคำว่า “มาร์เก็ตแชร์” (Market Share) นั้นพี่ๆ ดีใจมากที่บอสนุญาตให้มีการจัดตั้งวงแชร์อย่างเป็นทางการ พวกกันแย้งขอเป็นมือสุดท้ายกันอย่างไม่มีการยอมใคร

ดีไซเนอร์คนสวยไม่รอช้ารีบรีไปแจ้งให้บอสหนุ่มรับทราบทันทีว่า เครื่องมือการแก้ปัญหาที่เขานำมาใช้ไม่ได้กลายเป็นเครื่องมือก่อปัญหาเสียแล้ว เนื่องมาจากแค่เริ่มต้นทางพนักงานก็เข้าใจความหมายของศัพท์ฝรั่งๆ ผิดเสียแล้ว ถ้าปล่อยไปให้ใช้ตามความเข้าใจของใครของมัน อาจจะทำให้เกิดความผิดโดยเจตนาบริสุทธิ์และทำความเสียหายแก่บริษัทได้ ซึ่งถ้าพระเอกเชื่อต้องไม่ใช่ละครไทยแน่นอน การได้คารมจึงเกิดขึ้นเมื่อพระเอกตอบเสียงดังกลับไปว่า “เฮ้ย อะไรวะ เรื่องง่าย ๆ แค่นี้ไม่รู้เรื่องได้ไง ถ้าไม่เข้าใจทำไมเมื่อไหร่ไม่มีใครยกมือถามล่ะ” และ “เครื่องมือมันดีขนาดนี้ ใครๆ เขาก็ใช้กัน เธอจะมามบอกว่ามันไม่ดีได้ยังไง” นางเอกจึงตอบกลับไปว่า “เครื่องมือมันดี ฉันไม่เถียง แต่วิธีการที่คุณใช้ต่างหากที่ผิด ก่อนที่คุณจะนำอะไรมาใช้ในบริษัท คุณเคยเข้าใจบ้างไหมว่าพวกเราทำงานกันยังไง ขั้นตอนการเฝ้าซูดขึ้นในเป็นยังไงคุณรู้ไหม คุณเคยรู้ไหมว่าพวกพนักงานต้องเจอปัญหาอะไรบ้างที่หน้างาน คุณเฝ้าซูดขึ้นในสักตัวเป็นไหม ถ้าคุณยังไม่เข้าใจเรื่องของตัวเองแบบนี้ คุณเอาเครื่องมืออะไรมาใช้กับบริหารงานไม่ได้หรอก” สอนมวยให้บอสละอ่อนประสบการณ์แล้ว นางเอกก็สะบัดหางม้าเดินออกจากห้องผู้บริหารปล่อยปมไว้ให้พระเอกขบคิดต่อไป

ตอนต่อไปเมื่อพระเอกของเรายอมรับข้อเท็จจริงของนางเอกที่กล้าเอาระดิงมาแขวนคอแล้ว จึงยอมลุกจากโต๊ะผู้บริหารไปเรียนรู้งานที่หน้างานตามขั้นตอนต่างๆ ในกระบวนการผลิต เมื่อนางเอกสอนงานและมอบหมายงานให้พระเอกทดลองเฝ้าซูดขึ้นในตามรูปแบบและมาตรฐานที่กำหนดให้ได้ 1 ตัว แล้วพระเอกของเราที่อัจฉริยะมากเฝ้าเสร็จภายใน 1 คืน แต่ทรงเบี้ยวต่อลูกไม้เบี้ยว รอยเฝ้าเบี้ยวเลือกใช้ผ้าไม่ตรงกับแบบ ด้วยความเป็นพระเอกและเจ้าของโรงงานจึงเป็นเรื่องธรรมดาที่ขอแก้ตัวว่ามีมือใหม่อย่างเขายังไม่สามารถเฝ้าซูดขึ้นในที่ได้ตามมาตรฐานคุณภาพ ละครเรื่องนี้ยังออนแอร์ต่อไปแบบเถียงกันไปมาจนพระนางของเราเริ่มรักกันตอนไหนไม่ทราบ และแน่นอนต้องจบลงแบบแฮปปี้แน่นอน

แต่ชีวิตจริงในองค์กรส่วนใหญ่แตกต่างจาก ละครนี้ตรงที่ว่า ไม่มีคนใจกล้าบ้างอย่างนางเอกที่จะเดินไปบอกผู้บริหารว่าพนักงานส่วนใหญ่ไม่เข้าใจว่าท่านพูดอะไร และก็มีผู้บริหารน้อยรายที่จะเปิดใจรับฟังว่าตนเองก็มองเรื่องบางเรื่องพลาดไปเหมือนกัน และมีหลายเรื่องที่คุณไม่รู้ว่ามีกิจกรรมต่างๆ ที่หน้างานนั้น พนักงานต้องทำงานภายใต้เงื่อนไขใดบ้าง ต้องแก้ไขปัญหอะไรบ้าง

ละครเรื่องนี้เหมาะที่จะไปประยุกต์ใช้สำหรับปรับปรุงแนวทางการสื่อสารภายในองค์กรสำหรับกิจกรรมที่ต้องการนำเครื่องมือพัฒนาองค์กร (Organizational Development Tools) มาใช้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ถึงจะเป็นเรื่องที่พนักงานควรจะต้องขวนขวายใส่ใจเองว่าวันนี้องค์กรจะก้าวหน้าไปอย่างไร แต่ถ้าบุคลากรทำงานไปด้วยความไม่เข้าใจ หรือเข้าใจผิด หรือฟังมาผิดๆ ไม่ว่าจะ เป็นความหมายของคำศัพท์ และ/หรือแนวทางการนำไปใช้ขององค์กรอื่นที่ทำแล้วสำเร็จก็คงไม่มีประโยชน์ ดังนั้น อยากฝากว่าถ้าเจอกรณีแบบนี้ทางออกที่ดีทางหนึ่งคือ การทำคลังคำศัพท์ใหม่ขององค์กรเอาไว้ให้พนักงานได้พูดออกเสียงเรียกให้คุ้นปาก เอามาใช้งานยากๆ ได้ด้วยความเข้าใจ และเต็มใจด้วยยิ่งดี ยกตัวอย่างเช่น กรณีของบริษัทนี้ อาจใช้รูปแบบ ดังต่อไปนี้

### คำศัพท์ใหม่ที่ควรรู้

คำศัพท์	คำออกเสียง	ความหมาย
Vision	วิ-ชั่น	วิสัยทัศน์ (วิ-สัย-ทัศน์) หมายถึง อนาคตของบริษัทในระยะยาว เราต้องการมุ่งไปทางไหน
Mission	มิช-ชั่น	พันธกิจ (พันธ-ธะ-กิต) หมายถึง การดำเนินงานของบริษัท เราทำอะไร เราขายอะไร บริษัทของเราตั้งอยู่เพื่ออะไร ลูกค้าได้ อะไรจากเรา
Market Share	มาร์-เก็ต-แชร์	ส่วนแบ่งการตลาด หมายถึง การที่สินค้าของเรามีส่วนแบ่งในพื้นที่ การขายในภาพรวมของธุรกิจที่สามารถวัดเป็นเปอร์เซ็นต์ได้ ส่วนแบ่งยิ่งมากยิ่งดีแสดงว่าลูกค้าชอบซื้อและใช้สินค้าเรา

ขอฝากส่งท้ายว่า การสื่อสารเป็นทั้งเรื่องหลักและน้ำมันหล่อลื่นที่ช่วยสนับสนุนให้เป้าหมายของบริษัทบรรลุตามที่กำหนด องค์กรเป็นแหล่งรวมผู้คนที่แตกต่างกันไว้อย่างหลากหลาย คนบางคนพูดแป๊บเดียวครั้งเดียวก็เข้าใจ คนบางคนต้องพูดซ้ำๆ พูดซ้ำๆ ย้ำทวนหลายรอบ จึงจะเข้าใจ บางคนเข้าใจแต่อาจแกล้งไม่เข้าใจ และบางคนที่พร้อมจะหาเรื่องไม่เข้าใจ อย่างวางใจโลกสื่อออนไลน์ว่าทำให้การสื่อสารทั่วถึงกันเสมอไป อาจกลายเป็น Facebook Make You Feel Bad เพราะเรื่องสำคัญๆ ขององค์กรและของชีวิตการสื่อสารแบบ Face-to-Face พบปะหน้ากันจะช่วยสร้างความเข้าใจและยอมรับแบบใจถึงกันได้มากกว่า ขอให้ทุกองค์กรประสบความสำเร็จในการสื่อสารกับบุคลากรค่ะ

# สุดยอดผู้นำองค์กร แห่งทศวรรษ (ตอนจบ)

จิตติ รัชมีธรรมโชติ\*  
Khunjitti@yahoo.com



## สุดยอดผู้นำองค์กรด้านการบริหารกลยุทธ์

ผมยกให้ Yun เป็นสุดยอดผู้นำองค์กรด้านการบริหารกลยุทธ์ เนื่องจากเขาเข้าใจศาสตร์ดังกล่าวเป็นอย่างดี กล่าวคือ แก้ปัญหาของซัมซุงที่ละเลาะอย่างถูกต้อง เริ่มต้นด้วยการแก้วิกฤตของซัมซุงในปีค.ศ. 1996 ด้วยกลยุทธ์ฟื้นฟู ซึ่งเป็นเรื่องปกติที่นักกลยุทธ์ทั้งหลายเลือกทำ เมื่อองค์กรที่เคยรุ่งเรืองต้องเผชิญกับวิกฤตที่รุนแรง แต่ไม่ร้ายแรงถึงขั้นหมดหนทางเสียเลย และ Yun ก็สามารถทำสำเร็จ แต่สิ่งที่น่าทึ่งมากกว่านั้นคือ Yun มีความเข้าใจในแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) อย่างถ่องแท้ จึงตระหนักดีว่ากลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) ที่แข่งขันด้วยราคาซึ่งเป็นกลยุทธ์เดิมของซัมซุง ไม่อาจทำให้องค์กรในอุตสาหกรรมคอนซูมเมอร์อิเล็กทรอนิกส์ประสบความสำเร็จ และเปลี่ยนไปใช้ “การสร้างความแตกต่าง” หรือ “Differentiation” เป็นแนวทางในการแข่งขัน หากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวไม่ได้เกิดขึ้นอย่าง

ทันเวลา ชะตากรรมของซัมซุงในวันนี้อาจไม่แตกต่างจากโนเกียซึ่งเป็นค่ายมือถือที่ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับนวัตกรรม และต้องปิดตำนานด้วยการขายกิจการให้ไมโครซอฟท์ทุกๆ ที่เคยเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมดังกล่าวอย่างยาวนาน

คอนซูมเมอร์อิเล็กทรอนิกส์ ไม่ว่าจะเป็นสมาร์ทโฟน ที่วีไอจีริยะ คอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊ก ฯลฯ เป็นผลิตภัณฑ์ที่จำเป็นต้องแข่งขันด้วยความแตกต่าง เนื่องจากคุณค่าที่แท้จริงที่ผู้บริโภคต้องการจากผลิตภัณฑ์เหล่านี้คือ “นวัตกรรม” ผู้บริโภคจำนวนไม่น้อยจึงตั้งตารอคอยการวางตลาดของโทรศัพท์มือถือรุ่นใหม่ของบรรดาค่ายดังอย่างใจจดใจจ่อ และยอมจ่ายเงินซื้อโทรศัพท์มือถือเครื่องใหม่ทันที ทั้งๆ ที่สมรรถนะของเครื่องเดิมไม่ได้ลดลง องค์กรที่ทำธุรกิจ



เกี่ยวกับคอนซุมเมอร์อิเล็กทรอนิกส์จึงต้องแข่งขันพัฒนา และวางตลาดผลิตภัณฑ์รุ่นใหม่ก่อนคู่แข่ง มิฉะนั้น จะไม่สามารถกำหนดราคาที่สูงเพียงพอสำหรับขดเขย ค่าใช้จ่ายด้านวิจัยและพัฒนา

อีกสิ่งหนึ่งที่แสดงถึงความเข้าใจในแนวทางการ แข่งขันด้วย “การสร้างความแตกต่าง” อย่างถ่องแท้ของ Yun คือ การเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับ กลยุทธ์ใหม่ ทั้งนี้ เนื่องจากกลยุทธ์การแข่งขันที่แตกต่าง กันจะประสบความสำเร็จด้วยพฤติกรรมพนักงานที่ แตกต่างกัน กล่าวคือ องค์กรที่แข่งขันด้วยราคาจะต้อง ปลุกฝังให้พนักงานทำงานด้วยวิธีการที่องค์กรกำหนดเป็น มาตรฐานซึ่งทำให้ต้นทุนของผลิตภัณฑ์ต่ำที่สุดในขณะที่ พนักงานขององค์กรที่แข่งขันด้วยความแตกต่างต้อง พยายามทำงานด้วยวิธีการใหม่ๆ และพัฒนาวิธีการ ทำงานและคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้นตลอดเวลา มิฉะนั้น องค์กรจะไม่สามารถวางตลาดผลิตภัณฑ์ที่มี ความแตกต่างจากคู่แข่งทุกรายได้ก่อนผู้อื่น การที่ Yun สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เรียกว่า “Paranoid Corporate Culture” ซึ่งทำให้พนักงานของซัมซุงกังวลตลอดเวลาว่า องค์กรกำลังจะพบกับความล้มเหลว และไม่หยุดพัฒนา ทั้งวิธีการทำงานและคุณภาพผลิตภัณฑ์ หรือการทำให้ “Continuous Improvement” ซึ่งเป็นหัวใจของกลยุทธ์ “การสร้างความแตกต่าง” เกิดขึ้นจึงเป็นการปรับ พฤติกรรมของพนักงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ใหม่

### สุดยอดผู้นำองค์กรด้านการพัฒนาองค์กร

ส่วนความโดดเด่นของ Jose คือความสามารถใน การทำให้คนยอมรับและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจน ประสบความสำเร็จและดำรงอยู่ต่อไป ซึ่งเป็นเรื่องที่ยาก ที่สุดของโครงการพัฒนาองค์กร เนื่องจากคนส่วนใหญ่ไม่ ชอบการเปลี่ยนแปลง Jose เป็นผู้ที่เข้าใจศาสตร์ด้านการ พัฒนาองค์กรอย่างดี การกระทำแต่ละอย่างของเขาจึง สอดคล้องกับศาสตร์ดังกล่าวอย่างลงตัว กล่าวคือ Jose ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่าง (Role Model) ของพฤติกรรมใหม่ ด้วยการร่วมเป็นกรรมการโครงการความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อมหรือ HSE รวมทั้งผลักดันให้ ผู้จัดการทุกคนร่วมเป็นกรรมการดังกล่าว พร้อมทั้งร่วม ตรวจสอบประเมินโครงการ HSE อย่างกระตือรือร้น การกระทำ

ของ Jose จึงเป็นการสื่อสารให้พนักงานทุกคนทราบถึง ความสำคัญของโครงการนี้และความเอาใจจริงเอาใจของ ผู้บริหาร

Jose ดำเนินกระบวนการ Diffusion ตามแนวทางการพัฒนาองค์กร ด้วยการขยายขอบเขตของโครงการ HSE ไปยังซัพพลายเออร์ทุกราย เพื่อรักษาผลของโครงการ ดังกล่าว ทั้งนี้ เนื่องจากการขยายขอบเขตของโครงการ จะทำให้จำนวนผู้สนับสนุนมีมากขึ้นจึงสามารถช่วยสร้างความเข้มแข็งให้แก่การเปลี่ยนแปลง และทำให้โครงการ พัฒนาองค์กรดำรงอยู่ต่อไป

อีกสิ่งหนึ่งที่แสดงให้เห็นว่า Jose เข้าใจความ รับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรหรือ CSR เป็นอย่างดีคือ การที่เขาผลักดันให้ Petrobras ก้าวขึ้นเป็นผู้นำด้าน พลังงานชีวภาพของโลก รวมทั้งริเริ่มการวิจัยและพัฒนา ผลิตภัณฑ์ที่เป็นพลังงานชีวภาพรุ่นที่ 2 ที่เป็นเสมือน ผลพลอยได้จากขยะของผลผลิตทางการเกษตร เนื่องจาก ผู้ถือหุ้นขององค์กรธุรกิจคงไม่ยินยอมให้การรับผิดชอบต่อสังคมดำเนินต่อไป หากไม่ทำให้องค์กรได้รับประโยชน์ ทางธุรกิจในเวลาเดียวกัน

Yun และ Jose เป็นผู้บริหารที่เข้าใจศาสตร์และ เครื่องมือที่ทันสมัยในการแก้วิกฤตขององค์กรอย่างถ่องแท้ บุคคลทั้งสองจึงพลิกฟื้นองค์กรด้วยกระบวนการที่ครบ ถ้วน หาก Yun ละเลยการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรของ ซัมซุงและ Jose ไม่เร่งผลักดัน Petrobras ให้ก้าวขึ้นเป็น ผู้นำพลังงานชีวภาพของโลก กิจกรรมอื่น ๆ ที่ดำเนินไป ก่อนหน้าอาจต้องชะงักงัน เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรที่ เปลี่ยนแปลงโดย Yun และทิศทางใหม่ขององค์กรที่ กำหนดโดย Jose ล้วนเป็นสิ่งที่สนับสนุนความสำเร็จของ กิจกรรมเหล่านั้น โฉมหน้าของซัมซุงและ Petrobras จึงสามารถเปลี่ยนแปลงไปตามที่คาดหวัง ความสำเร็จใน การแก้วิกฤตของซัมซุงด้วยการบริหารกลยุทธ์และการ พลิกฟื้น Petrobras ด้วยการพัฒนาองค์กร เป็นสิ่งที่ยืนยัน ว่าเครื่องมือทางการจัดการทั้งสองชนิดสามารถใช้แก้ ปัญหาที่วิกฤตได้ หากผู้ใช้มีความเข้าใจในศาสตร์ดัง กล่าวอย่างถ่องแท้และใช้เครื่องมือต่างๆ อย่างถูกต้อง

ภาพจาก : [http://www.capablecore.com/cc/wp-content/uploads/iStock\\_000004405846Large.jpg](http://www.capablecore.com/cc/wp-content/uploads/iStock_000004405846Large.jpg)



ORIENTIS

SEPTENTRIO

MERIDIES



Productivity World

# Strategic Planning

Illustrate by Chavisa C.

OCCIDENS

# R&D vs C&D

## ทำเองหรือทำร่วม

ดร.เกษม พิพัฒน์เสวีธรรม\*  
Kasem40k@hotmail.com

สวัสดีปีใหม่ครับท่านผู้อ่านที่เคารพรัก ปีแพะอาจจะเป็นปีใหม่ที่โลดโผนใจนทะยานมากกว่าปีม้าที่ผ่านมา เพราะความผันผวนทางเศรษฐกิจและการเมืองภายนอกยังคงวุ่นวายทั้งเศรษฐกิจในยุโรปและญี่ปุ่นที่ยังไม่สดใส ปัญหาการบรรเทาทางเศรษฐกิจจะระหว่างรัสเซียกับสหรัฐอเมริกาและพันธมิตร โดยใช้น้ำมันเป็นอาวุธหลักในการโจมตีรัสเซีย เราจึงเห็นราคาน้ำมันลดต่ำลงเรื่อยๆ รัสเซียที่มีรายได้หลักจากการขายน้ำมันจึงเจ็บหนักในเวลานี้ ส่วนปัญหาเศรษฐกิจในประเทศก็อย่างที่ทราบกันว่า เครื่องจักรที่นำเงินเข้าประเทศ เช่น การส่งออก การท่องเที่ยว ยังเดินไม่เต็มที่ สินค้าเกษตรราคาไม่ดี เพราะฉะนั้นเศรษฐกิจของคนระดับล่างจึงไม่ดีไม่ค่อยมีเงินพอใช้จ่ายกับค่าครองชีพที่ขึ้นราคาแล้วลงไม่เป็น ภาครัฐคงต้องเร่งอัดฉีดเงินงบประมาณใช้จ่ายผ่านโครงการต่างๆ โดยเร็วให้เงินหมุนหลายๆ รอบ หวังว่าคงไม่มีปัญหาการเมืองมาแทรกซ้อนเพิ่มเติมนะครับ

ผมว่ามาชะงืดยาวก็เพื่อให้ท่านเตรียมพร้อมรับมือกับปัจจัยภายนอกที่ท่านควบคุมไม่ได้ หลีกเลียงลำบาก แต่สามารถวางกลยุทธ์ให้เหมาะสมเพื่อบรรเทาผลกระทบหรืออาจโชคดีใช้เป็นจังหวะในการรุกสร้างธุรกิจใหม่ๆ สำหรับกิจการเล็กๆ คงต้องอาศัยการรู้จักใช้ทรัพยากรหรือเครือข่ายภายนอกในการปรับตัว เพราะลำพังช่วยตนเองให้รอดก็หนักหนาพอสมควร แม้แต่เจ้าพ่อเศรษฐกิจระดับประเทศ อย่างเจ้าสุวรรณินทร์ เจียรนวนนท์ยังกล่าวไว้หลายครั้งในหลายโอกาส หลายสถานที่ว่า

“สิ่งที่อันตรายที่สุดคือ...คนที่ไม่ฟังคนอื่น”

\*วิทยากรที่ปรึกษาอิสระ

“ในโลกนี้มีสิ่งที่น่าสนใจมากมาย จนยากที่จะรับรู้ได้หมด ผมจึงเปรียบตัวเองเหมือน น้ำ ที่ยังไม่เต็มขวด” เพราะฉะนั้นเราต้องพยายามหาความรู้จากคนอื่นเสมอ ผมเชื่อว่า การฟังคนเก่งๆพูด เท่ากับเราอ่านหนังสือ 1 เล่ม วันหนึ่งผมฟังคน 10 คน ก็เท่ากับอ่านหนังสือ 10 เล่ม แล้วคุณคิดหรือว่า คนเก่งๆเหล่านี้จะเล่าเรื่องให้ผมฟังเพียงเรื่องเดียว ธุรกิจขนาดเล็กหนีไม่พ้นที่ต้องพัฒนาตัวเอง เรามักจะล้อเล่นกันเองว่าผู้ประกอบการไทยไม่เก่งหรือไม่ให้ความสนใจเรื่องการวิจัยและพัฒนา (R&D: Research & Development) แต่ถนัดในเรื่องลอกเลียนแบบแล้วพัฒนา (C&D: Copy & Development) ซึ่งบางคน

บอกว่าเป็นการต่อยอด ทำให้ฟังแล้วดูดีขึ้นหน่อย ธุรกิจหลายอย่างของเจ้าพ่อเครื่องดื่มชาเขียวก็เป็นมาในลักษณะนี้

ไม่มีอะไรผิด หรือ ไม่ใช่เป็นเรื่องน่าอาย ถ้าประสบความสำเร็จในความเป็นจริงเราต้องทำทั้งสองอย่างพร้อมกัน หากทำเองไม่ได้ต้องเปลี่ยน C&D จาก Copy & Development เป็น Connect & Development นักการตลาดหรือนักธุรกิจเก่งๆรู้จักสร้างเครือข่ายแล้วนำงานวิจัยหรือเรื่องของคนอื่นคิดไว้มาพัฒนาต่อยอดเป็นธุรกิจท่านต้องทำตัวเป็นอย่างไรที่เจ้าสิทธิบัตรแนะนำคือต้องทำตัวเป็น “น้ำ” ไม่เต็มขวด เปิดรับฟังความเห็นความคิดจากผู้อื่น

ผมอยากจะเปรียบเทียบให้เห็นภาพระหว่างคนที่มุ่งพัฒนาอะไรด้วยตนเองกับคนที่เปิดรับการพัฒนาจากภายนอก ดังนี้

คนที่เปิดรับการพัฒนาจากภายนอกจะเชื่อว่า

- ต้องพัฒนาสร้างคนที่เก่งฉลาดให้อยู่ทำงานกับองค์กรนานที่สุด
- ต้องพัฒนาสินค้าหรือบริการให้ดีที่สุดในตลาดเพื่อชนะการแข่งขัน
- ต้องควบคุมป้องกันไม่ให้งานวิจัยพัฒนาไปสู่คู่แข่ง
- กำไรของกิจการเกิดจากการค้นพบ พัฒนา แล้วทำการตลาดสู่ลูกค้า

คนที่เปิดรับการพัฒนาจากภายนอกจะเชื่อว่า



- ต้องทำงานร่วมกับคนเก่งๆ ฉลาดๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

- ต้องดำเนินการให้ดีที่สุดจากงานวิจัยและพัฒนาทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรเพื่อชนะการแข่งขัน

- ไม่จำเป็นต้องคิดค้นพัฒนาตามลำพังเพื่อชนะการแข่งขัน

- ต้องรู้จักหาประโยชน์หรือขายงานวิจัยพัฒนาของตนเอง หากทำกำไรได้มากกว่า ในทำนองเดียวกันต้องกล้าซื้องานวิจัยพัฒนาจากภายนอกหากเห็นว่าสามารถทำกำไรได้มากกว่าทำด้วยตนเอง

- ถ้าไรของกิจการเกิดจากการพัฒนาด้วยตนเองและงานวิจัยพัฒนาจากภายนอก

ผมเชื่อว่าทุกท่านคงมองเห็นหนทางประสบความสำเร็จมากกว่า หากเลือกที่จะเปิดรับการคิดค้นพัฒนา

จากภายนอกท่านต้องมีกลยุทธ์หรือรูปแบบการทำธุรกิจแบบ Outside-In คือท่านต้องมีคนหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในการประสานงานหรือทำงานร่วมกับองค์กรความรู้ภายนอก เช่น สถาบันการศึกษา หน่วยงานวิจัยของรัฐและเอกชน เปิดกว้างทั้งในอุตสาหกรรมเดียวกันและต่างอุตสาหกรรม หรือจ้างที่ปรึกษาภายนอกทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อม หรือท่านให้ทุนแก่ผู้ทำงานวิจัยภายนอก ปัจจุบันมีช่องทางในการสื่อสาร

มากมายที่รวดเร็วและราคาถูก เช่น อินเทอร์เน็ต บริษัท Innocentive เป็นตัวอย่างบริษัทที่ประสบความสำเร็จในการใช้อินเทอร์เน็ตเป็นตัวเชื่อมระหว่างผู้ต้องการซื้องานวิจัยพัฒนาและผู้ที่ต้องการขายงานวิจัยและพัฒนา

แน่นอนการซื้องานวิจัยและพัฒนาจากภายนอกท่านต้องมีค่าใช้จ่ายในการซื้อและต้องมีทรัพยากรภายในองค์กรที่พร้อมสำหรับการนำงานวิจัยและพัฒนามาต่อยอดให้เกิดผลลัพธ์ทางธุรกิจที่พอใจ อย่างไรก็ตามค่าใช้จ่ายนี้น่าจะน้อยกว่าและใช้เวลาน้อยกว่าการลงทุนคิดค้นพัฒนาด้วยตนเอง โดยเฉพาะสภาพเศรษฐกิจที่กำลังซบเซาไม่ค่อยดี คนที่ไวกว่าย่อมมีโอกาสประสบความสำเร็จมากกว่า ปัจจัยสำคัญในการซื้องานวิจัยและพัฒนามาต่อยอดคือท่านต้องมีแบรนด์ที่แข็งแกร่งที่จะใช้กับงานวิจัยพัฒนาที่สุดยอดนี้

นอกจากนี้ ท่านต้องมีช่องทางจำหน่าย และความสัมพันธ์กับเครือข่ายร้านค้า ลูกค้าที่ครอบคลุม เพื่อที่จะได้รับผลตอบแทนคืนทุนและได้กำไรในเวลาไม่นานนัก หลังจากวางตลาดสินค้าหรือบริการที่ได้จากงานวิจัยพัฒนาจากภายนอก

สัจธรรมของการทำธุรกิจ คือ ท่านหนีการลอกเลียนแบบและพัฒนาไม่พ้น เพราะฉะนั้นการตลาดสำหรับสินค้าหรือบริการที่มีนวัตกรรมดี ๆ จึงต้องเร็วและแรง

หากท่านที่ขอการวิจัยพัฒนาแต่ไม่เก่งพอในด้านการตลาดที่จะสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ ท่านก็ต้องรู้จักที่จะขายงานวิจัยพัฒนานั้น หรือ ร่วมมือกับคนอื่นในการทำตลาดงานวิจัยพัฒนานั้นให้เกิดดอกผลทางธุรกิจ ธุรกิจในกลุ่มซีพีเป็นตัวอย่งที่ดีในการซื้อ หรือร่วมลงทุนกับเจ้าของงานวิจัยพัฒนาทางต่างประเทศแล้วก็ประสบความสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นเครือข่ายร้านสะดวกซื้อ 7-11 เครือข่ายโทรคมนาคมที่ตอนเริ่มต้นร่วมมือกับ Orange แล้วพัฒนาต่อยอดมาเป็นแบรนด์ของตนเอง “True” ในที่สุด อย่างไรก็ตาม ธุรกิจที่กลุ่มซีพีพัฒนาเองแต่ไม่ประสบความสำเร็จก็มี เช่น เครือข่ายร้านอาหารอินเตอร์สูกี้ หรือเครือข่ายสถานีบริการน้ำมันบีโทรเอเชีย

การทำธุรกิจให้ประสบความสำเร็จต้องรู้จักจังหวะหนัก-เบา รุก-รับ นักธุรกิจที่เก่งๆ หลายคนประสบความสำเร็จจากการเป็นนักการตลาดที่มองเห็นโอกาสทำเงินจากสิ่งที่คนอื่นคิดค้นวิจัยพัฒนาเลือกเอาครึบว่าท่านถนัดที่จะเดินทางสายไหน ทำเองทุกอย่าง หรือทำร่วมกับคนอื่น

ภาพจาก : <http://www.weprintdiscs.com/blog/wp-content/uploads/2014/01/research.jpg>

# การเติบโตของธุรกิจ กับ การพลาทวิตีชีวิต ของมนุษย์

54

Productivity World

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

## ปฏิวัติอุตสาหกรรม จุดเริ่มการปฏิวัติชีวิต

วิถีชีวิตของมนุษยชาติผ่านการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่อย่างน้อย สองครั้ง โดยในครั้งแรกที่สุด เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการปฏิวัติอุตสาหกรรมในช่วงศตวรรษที่ 18 ซึ่งแม้การล่าอาณานิคมโดยมหาอำนาจตะวันตกจะเกิดขึ้นก่อน และทำให้โลกเริ่มเชื่อมโยงกันมากขึ้น แต่ก็ยังสร้างผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของมนุษย์ไม่มากในวงกว้าง กลุ่มที่ได้ผลประโยชน์อย่างมาก ก็จำกัดวงอยู่เพียงแค่นักในราชสำนัก นักเดินเรือ และพ่อค้าคนกลาง แต่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการปฏิวัติอุตสาหกรรมนั้น ซึมแทรกเข้าไปถึงครัวเรือนของประชาชน วิถีชีวิตเรียบง่ายที่เคยเป็นมาในสังคมยุคเกษตรกรรมเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างสิ้นเชิง

หากใครได้มีโอกาสชมละครเพลงที่ภายหลังถูกนำมาสร้างเป็นภาพยนตร์เรื่อง Les Misérables ซึ่งอยากจะแปลเป็นภาษาไทยว่า “ชีวิตบัดซบ” ผลงานการประพันธ์ของ Victor Hugo นักประพันธ์ชาวฝรั่งเศส ฉายภาพสังคมโสมมในช่วงศตวรรษที่ 18 โดยมีโรงงานกระดาษ ซึ่งแรงงานส่วนใหญ่เป็นผู้หญิง เป็นจุดเริ่มต้นของเรื่องราว ก็จะเห็นว่าในขณะที่พวยควันของเครื่องจักรกับกลิ่นไอของการปฏิวัติทางการเมืองของฝรั่งเศสผสมผสานกันอย่างลงตัว

การค้นพบเครื่องจักรไอน้ำที่ขยายศักยภาพการผลิตของมนุษย์ถึงระดับมหาศาล เพื่อผลิตสินค้าป้อนทั้งตลาดภายในประเทศ จนถึงตลาดต่างประเทศ อันเป็นอันสงฆ์หลงเหลือมาจากการล่าอาณานิคม ทำให้ต้องการแรงงานจำนวนมาก ลำพังแรงงานจากผู้ชายที่แต่เดิมทำหน้าที่ออกไปนอกบ้านเพื่อหาเลี้ยงครอบครัวไม่เพียงพอต่อแรงกระหายในการผลิตสินค้าของโรงงานอุตสาหกรรม ทำให้ผู้หญิงซึ่งแต่เดิมทำหน้าที่ให้กำเนิดลูกและดูแลความเรียบร้อยภายในบ้าน ต้องออกจากบ้านมารับจ้างเป็นสาวโรงงาน วิถีชีวิตของครอบครัวเริ่มเปลี่ยนแปลงนับแต่ครั้งนั้น และดูเหมือนว่า ยังไม่มีการเปลี่ยนแปลงอะไรในโลกที่จะทำให้ผู้หญิงกลับไปทำหน้าที่เมีย และแม่ อย่างเช่นในครั้งอดีตอีกเลย

## พัฒนาการของสินค้า ชีวิตที่สะดวกขึ้น และแพงขึ้น

การปฏิวัติอุตสาหกรรมดำเนินต่อไปอีกไปอีก 2 ศตวรรษ ก่อนที่จะเข้าสู่ยุคเทคโนโลยีสารสนเทศระหว่างนั้นโลกอุตสาหกรรมได้พัฒนาสินค้าและบริการไปอย่างมาก ทั้งในทางกว้าง และทางลึก ทั้งหมดเพื่อทำให้ชีวิตของมนุษย์มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น สะดวกสบายขึ้น มีสุขภาพอนามัยดีขึ้น มีอายุยืนยาวขึ้น เพลิดเพลินขึ้น มีปัญญาและฉลาดขึ้น

พัฒนาการของสินค้าที่มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ดูจะเข้มข้นอย่างมากในช่วงปลายศตวรรษที่ 18 และต้นศตวรรษที่ 19 ไม่ว่าจะเป็นวิทยุ รถยนต์ โทรทัศน์ ล้วนมีจุดกำเนิดในช่วงเวลาดังกล่าว ส่วนหนึ่งเป็นผลจากการพัฒนาความรู้ทางวิทยาศาสตร์จนทำให้เกิดการทดลอง และนำผลการทดลองไปสร้างเป็นสิ่งประดิษฐ์ ผ่านกระบวนการพาณิชย์กรรม (Commercialization) กลายเป็นสินค้าสู่มือผู้บริโภค

\*สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล

สินค้าหลายรายการที่แต่เดิมมีแต่เพียงชนชั้นสูงที่มีฐานะร่ำรวยเท่านั้นจะมีไว้ใช้สอย อย่างเช่น รถยนต์เมื่อเวลาผ่านไปไม่ถึง 100 ปี รถยนต์กลายเป็นสินค้าที่แม้แต่ผู้มีรายได้น้อยสามารถมีไว้ในครอบครอง ไม่เพียงเพราะสนนราคาที่ถูกลงอย่างมาก แต่ด้วยพัฒนาการของสถาบันการเงินที่ทำให้สินค้าราคาเกือบล้านถูกลดให้เหลือเป็นค่าใช้จ่ายเดือนละไม่ถึงหมื่นบาท เข้ายวนให้ผู้ด้อยสิทธิ์ทางการเงินคิดว่าความจริง ออกมาจากความฝันอันเลื่อนลอย แม้จะต้องแลกด้วยการจองจำจากพันธนาการทางการเงินอีกยาวนาน

ไม่เพียงแต่รถยนต์เท่านั้นที่ติดใรรายการสินค้าที่จำเป็นในการดำเนินชีวิต โลกปัจจุบันอาศัยอยู่ได้ยากหากขาดเครื่องปรับอากาศ โทรทัศน์ ตู้เย็น ไมโครเวฟ เครื่องซักผ้า เครื่องทำน้ำอุ่น มอเตอร์ไซด์ และที่สำคัญยิ่งคือโทรศัพท์มือถือ ที่เข้ามาแทนโทรศัพท์มีสายแบบเก่า โน้ตบุ๊กที่เข้ามาแทนคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล แท็บเล็ตที่ไม่เข้ามาแทนอะไร แต่เข้ามาเสริมการสื่อสารของโทรศัพท์มือถือและการทำงานของคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล เป็นเครื่องแก้เหงาสำหรับคนทุกวัย และอาจเป็นที่เลี้ยงชัณยอดที่ทำให้เด็กเล็กอยู่นิ่งไม่ไปชนที่ไหน รวมทั้งโทรทัศน์จอแบนภาพคมเฉียบ สามารถบังคับได้ด้วยโทรศัพท์มือถือ นั่นเป็นเพียงรายการสินค้า

โลกธุรกิจได้พัฒนาบริการต่างๆ อีกมากมาย หากจะอ้างภาษาของอาจารย์ป๊วย อึ้งภากรณ์มาใช้ ก็ต้องบอกว่าตั้งแต่ “ครรรภ์มารดา สู่เชิงตะกอน” มีทั้งที่จำเป็นจริงๆ ต่อการดำเนินชีวิต ไม่ว่าจะเป็นการฝากครรภ์ การศึกษา การรักษาพยาบาล การดำเนินการในวาระสุดท้ายของชีวิต จนถึงบางรายการที่อาจไม่จำเป็นแต่มีเสริมขึ้นเพื่อความสะดวกสบาย ตามสมัยนิยม ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิถีการดำเนินชีวิต (Lifestyle) เช่น การออกกำลังกายในฟิตเนส ที่ต้องมีอุปกรณ์ครบครัน (แต่อาจใช้ไม่ครบ) ประคบด้วยผู้ฝึกสอน (Trainer) ราคาแพงลิ่วเพื่อให้ได้ทรวดทรงสมบุรณ์แบบ (Perfect) อย่างที่ต้องการ แทนการออกกำลังกายในสวนสาธารณะที่มีอยู่ทุกมุมเมือง การดูแลรักษาผิวพรรณเพื่อความกระจ่างใส ไร้สิว (สำหรับเด็กตั้งแต่ชั้นมัธยมต้นเป็นต้นไป) ไร่

ผ้าและวีรร้อย (สำหรับผู้ใหญ่จนถึงวัยชรา) ที่หากรักษาอย่างต่อเนื่องอาจต้องมีค่าใช้จ่ายอย่างน้อยสัปดาห์ละพันกว่าบาท ทั้งนี้ไม่รวมสัปดาห์ใดที่จะต้องใช้เครื่องมือชั้นสูงอย่าง เช่น เลเซอร์ การเอาใจใส่พัฒนาการทางสติปัญญาของบุตรเพื่อความก้าวหน้าในอนาคตด้วยการกวดวิชา ในรายวิชาต่างๆ ตั้งแต่ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ ฟิสิกส์ เคมี ชีวะ สังคม รวมจนถึง “ภาษาไทย” ทั้งนี้ยังไม่รวมการเสริมทักษะและความสามารถพิเศษ ไม่ว่าจะเป็น ดนตรีประเภทต่างๆ แจ๊สแดนซ์ ร้องเพลง เทควันโด และอื่นๆ อีกมากมาย หากไม่ได้นั่งจัดนั่งนับ เราอาจไม่รู้ตัวว่า จากรุ่นปู่ตายาย และจากรุ่นพ่อรุ่นแม่ มาจนถึงรุ่นปัจจุบัน เรามีรายการใช้จ่ายในชีวิตประจำวันเพิ่มมาอีกมากมายเพียงใด และรายการเหล่านี้ทำให้วิถีชีวิตของเราเปลี่ยนไปอย่างไร

## ตราหือ ราคาแสนแพงของการบอกตัวตน

ไม่เพียงแต่จำนวนรายการเท่านั้นที่เพิ่มขึ้น ราคาของรายการเหล่านี้ก็เพิ่มขึ้นอย่างน่าจับตามอง แม้จะคิดคำนวณรวมอัตราเงินเฟ้อแล้วก็ตาม “ตราหือ” หรือ “Branding” เป็นนวัตกรรมทางการตลาดอันชาญฉลาดอย่างหนึ่งที่นักการตลาดสามารถใช้ความรู้ด้านจิตวิทยา มานุษยศาสตร์ และประชากรศาสตร์ สร้างมูลค่าให้แก่ตราหือ และเรียกราคาที่สูงลิ่ว ลูกค้ายินดีควักกระเป๋าจ่ายโดยคุษฎี ขอเพียงแต่ให้ตราหือนั้นเหมาะสม (หรือเกินเหมาะสม) กับฐานะ ภาพลักษณ์ และอัตลักษณ์ของลูกค้ำ

ตราหือ และการจัดการตราหือ (Brand Management) เข้ามามีบทบาทในการสร้าง และการซื้อสินค้า และบริการอย่างมาก จนปัจจุบันนี้ หากไม่ใช่สินค้าในตลาดสดที่ชาวบ้านทำจากบ้านใส่กระบุง กระจาดมาขายตามตลาดสดก็หายากเต็มทีที่จะไม่มีตราหือกำกับ และแม้กระทั่งตลาดสดเองก็ตามก็หาแทบจะไม่ได้ เพราะโลฟสโตล์ยุคใหม่ ต้องไป “ซูเปอร์มาร์เก็ต”

ตราหือ ได้กลายเป็นสัญลักษณ์ ที่บ่งบอกอัตลักษณ์ของผู้คนไปเสียแล้ว และผู้คนเองก็มองเห็น



## ลัทธิของโลกทุนนิยม สมัยใหม่ คือไม่ว่าจะกิน จะใช้อะไร ล้วนต้อง มีทรัพยากรสนับสนุน

ตราหือเป็นวิธีการที่ง่ายที่สุดที่จะบอกว่าตนเองเป็นอย่างไร และผู้คนที่พยายามอย่างมากที่จะแสดงให้ผู้อื่นรู้ด้วยว่าตนเองใช้สินค้า หรือบริการที่หืออะไร อย่างที่นักเศรษฐศาสตร์เรียกว่า “Veblen’s Effect” คือการจับจ่ายซื้อของที่ที่ต้องการให้คนอื่นรู้ จึงนับได้ว่า นักบริหารตราหือเขาจับพฤติกรรมมนุษย์ได้อย่างแม่นยำ และอยู่หมัด

สิ่งหนึ่งที่ผู้เสพตราหืออาจไม่ทราบ หรือทราบแต่ก็หือห้ามใจไม่อยู่ คือ การบริหารตราหือ เป็นเครื่องมือทางการตลาดที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าได้มากที่สุด หรือพูดให้ง่ายก็คือ เป็นเครื่องมือที่ทำให้ราคาสินค้าเพิ่มได้มากที่สุด และเมื่อลูกค้าหลงใหลในตราหือแล้วอาจถึงขั้นจ่ายได้ไม่อันเท่าไรเท่ากันได้เลยทีเดียว

รายการใช้จ่ายและค่าใช้จ่ายรวมดูแล้วจะเพิ่มขึ้นตามพัฒนาการของสังคม เหมือนเงาในยามเย็นที่ทอดยาวกว่าตัวจริงเสมอ

### การแข่งขันทางธุรกิจกับวิถีชีวิตและโครงสร้างประชากร

ลัทธิอย่างหนึ่งของโลกทุนนิยมสมัยใหม่ คือไม่ว่าจะกิน จะใช้อะไร ล้วนต้องมีทรัพยากรสนับสนุนไม่ว่าจะเป็นรายได้ หรือทรัพย์สินสมบัติสะสม จากสมการนี้การอยู่รอดในภาวะที่ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นมีเพียงแค่สองทาง

คือ ลดรายการค่าใช้จ่ายลง หรือทำงานหารายได้เพิ่มขึ้นหรือทำทั้งสองอย่างพร้อมกัน

การทำงานเพิ่มขึ้นเริ่มมาแล้วตั้งแต่วันที่ผู้หญิงฝากลูกให้คนอื่นเลี้ยง แล้วออกจากบ้านไปรับจ้างในโรงงานอุตสาหกรรมเพื่อช่วยสามีหารายได้เข้าบ้านในยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม การทำงานเพิ่มขึ้นในปัจจุบันยังขยายออกเป็นอีกหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นการทำงานล่วงเวลา การทำงานพิเศษ หรืองานเสริม รวมไปถึงจนถึงการแข่งขันทางธุรกิจต่างๆ ที่บริษัทต้องการทำกำไรสูงสุด ทำยอดขายให้สูงกว่าคู่แข่ง หรือสูงกว่าปีที่ผ่านมา ควบคุมให้ค่าใช้จ่ายลดลง ใช้ทรัพยากรและแรงงานที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น จนในบางครั้งอาจเกินไปจากระดับที่เหมาะสม มีการใช้ระบบผลตอบแทนที่จูงใจให้พนักงานทำงานมากขึ้น และพนักงานก็อยากได้เงินมากขึ้นเพราะค่าใช้จ่ายต่างๆ ของทั้งส่วนตัวและของครอบครัวเพิ่มขึ้นลงเอยด้วยการมีเวลาให้แก่ตัวเอง และครอบครัวน้อยลง

ในอีกด้านหนึ่งของสมการที่ทำได้ด้วยการลดรายการค่าใช้จ่ายนั้น บางคนสามารถมีสติลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น หลุดจากการเป็นทาสสิ่งของฟุ่มเฟือย และจัดการชีวิตได้อย่างสมดุล หรือคนที่สามารถทำได้แต่ก็ยังไม่เพียงพอเพราะข้อจำกัดในการสร้างรายได้รวมถึง คนที่ไม่สามารถลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นได้เลย จึงต้องลดภาระของครอบครัวลง เช่น ด้วยการลดจำนวนบุตรหรือกระทั่งไม่มีเลย ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้โครงสร้างประชากรเปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน

สังคม ซึ่งหมายถึง คนทุกคนอาจต้องเริ่มตระหนักถึงพัฒนาการทางเศรษฐกิจที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งทางโครงสร้างประชากร และวิถีการดำเนินชีวิตว่าเป็นไปในทิศทางที่เป็นอันตรายต่อการดำรงอยู่ของสังคมหรือไม่ การพัฒนาสินค้าและบริการให้มีความพอดีกับความจำเป็น การส่งเสริมให้เกิดความยับยั้งชั่งใจ ใช้จ่ายแต่จำเป็นและอย่างพอดีเพื่อสร้างสมดุลและความยั่งยืนของสังคม เป็นสิ่งที่ควรช่วยกันปลูกฝัง ช่วยกันคิดและช่วยกันทำ

# สร้างนวัตกรรมในองค์กร ด้วย Human-Centered Productivity (ตอนที่ 1)

ดุจดาว ดองเดุ่น\*  
dujdaow@ftpi.or.th

“นวัตกรรม” คำนี้เมื่อ 4-5 ปี ฟังแล้ว  
นึกภาพไม่ออกว่าคืออะไร ต้องทำ  
อย่างไร แต่ปัจจุบันคนส่วนใหญ่คุ้นเคยมากขึ้น  
เริ่มเห็นสอดคล้องไปในทางเดียวกัน ซึ่งก็ใช้  
เวลาไม่น้อยเลยที่จะทำให้เกิดการตระหนัก  
และยอมรับในองค์กรได้ แต่วิธีการปฏิบัติให้ได้  
นวัตกรรมก็มีหลากหลายแนวทางขึ้นกับ  
กิจกรรมของแต่ละองค์กรที่มีอยู่ จากการที่ไป  
ประชุมกับ Asian Productivity Organization  
ซึ่งมีประเทศสมาชิกเข้าร่วม 13 ประเทศ โดย  
มี Dr. Choi Dong-Kyu ประธานเจ้าหน้าที่  
บริหารศูนย์เพิ่มผลิตภาพแห่งสาธารณรัฐ  
เกาหลี (Korea Productivity Center) เป็น  
ผู้เชี่ยวชาญที่เริ่มศึกษาองค์กรที่ประสบความสำเร็จ  
ในการสร้างนวัตกรรมในประเทศเกาหลี  
โดยเชื่อว่าคนเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อน  
วงจรรนวัตกรรม ดังนั้น Dr. Choi Dong-Kyu

\*วิทยากรที่ปรึกษาอาวุโส ด้านบริหารการผลิต :  
People Development  
สถาบันเพิ่มผลิตภาพแห่งชาติ



จึงได้นำเสนอแนวคิดใหม่เกี่ยวกับ “การเพิ่มผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง (Human-Centered Productivity)” เพื่อเพิ่มศักยภาพของคน ให้สร้างสรรค์นวัตกรรมที่ดีกว่าอันจะนำไปสู่การเพิ่มผลิตภาพในที่สุด นอกจากนี้ยังกระตุ้นให้คำนึงถึงการดำรงอยู่และรุ่งเรืองของมนุษยชาติมากขึ้น

### ทำไมองค์กรต้องเปลี่ยนแนวคิดใหม่

เพราะโลกในอนาคตกำลังเผชิญกับความท้าทายเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เช่น การเพิ่มขึ้นของประชากร การขาดแคลนและเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติ ความไม่มีเสถียรภาพในระบบเศรษฐกิจของโลก และการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ เป็นต้น ความท้าทายเหล่านี้กลายเป็นวาระสำคัญของโลกแห่งผลิตภาพด้วยโลกมีทรัพยากรอยู่อย่างจำกัด นั่นแสดงว่าต่อไปคำว่า “ผลิตภาพ (Productivity)” ไม่ได้มองแค่เพียงระดับองค์กร แต่จะต้องคำนึงถึงในระดับประเทศ และระดับโลกด้วยเพื่อสร้างความยั่งยืน (Sustainability) และเผื่อแผ่ให้แก่คนรุ่นต่อไปในอนาคต

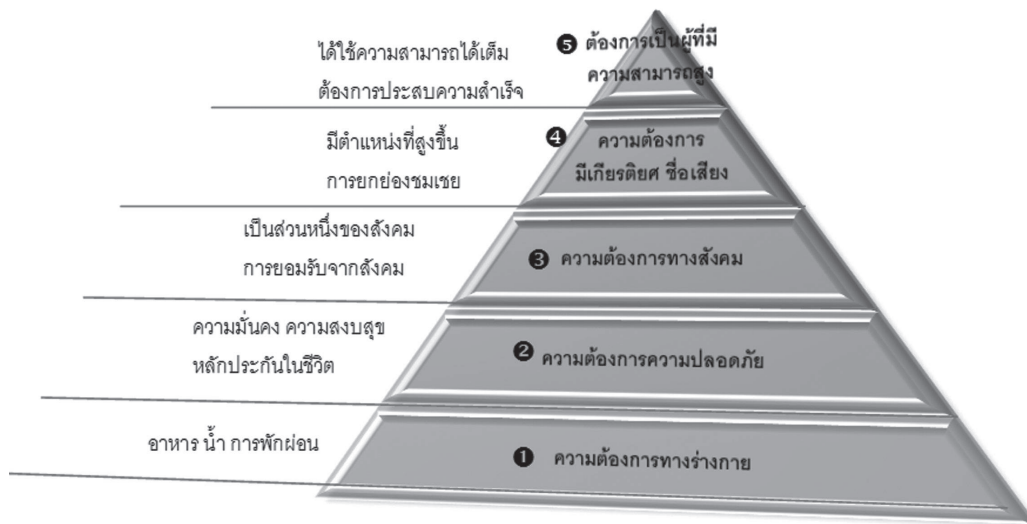
ทางรอดของความท้าทาย คือ การวิจัยและพัฒนาความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีขั้นสูง โดยสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในอนาคตที่ดีกว่า ซึ่งกลไกขับเคลื่อนนวัตกรรมที่สำคัญที่สุดก็คือคน ที่จะเป็นผู้คิดค้นและสร้างสรรค์อุปกรณ์นวัตกรรมขึ้นมาแก้ปัญหาวิกฤตต่างๆ ที่โลกเผชิญอยู่นั้นจึงเป็นสาเหตุให้บรรดาผู้รู้จึงต้องมุ่งกระเสมาที่ “การเพิ่มผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง (Human-Centered Productivity)” ด้วยเชื่อว่า “คนทุกคนปรารถนาจะมีชีวิตที่ดีกว่าและคนทุกคนมีศักยภาพที่แนวคิดเพิ่มผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง (Human-Centered Productivity) เป็นอย่างไร

การเพิ่มผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง (Human-Centered Productivity) ถือว่าคนเป็นปัจจัยการผลิตที่มีอยู่จำกัดเพียงจำนวนหนึ่งเช่นเดียวกับ ทุน วัตถุดิบ เครื่องจักร ฯลฯ แต่คนมีความพิเศษและซับซ้อนมากกว่า เพราะคนมีทัศนคติ มีความคิด มีความสามารถที่ถูกรู้เข้าไปปะปนให้มีผลต่อการทำงานจึงทำให้คนบางคน

## การเพิ่มผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง มุ่งผลลัพธ์ให้คนทุ่มเทศักยภาพและจิตใจให้แก่การทำงานเพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรม

สามารถสร้างนวัตกรรมขั้นเยี่ยมได้ จากความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ ในขณะที่บางคนไม่สามารถทำได้ หรือบางคนมีความสามารถแต่ไม่ยอมทำก็ตาม ทั้งที่องค์กรได้ใส่ปัจจัยการผลิตเหมือนกัน เท่าๆ กัน แต่ผลลัพธ์ไม่เท่ากัน ความแตกต่างเหล่านี้เป็นสิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนา เสริมแต่งให้เหมาะสมกับแต่ละคน โดยองค์กรควรหลีกเลี่ยงจุดอ่อนต่างๆ ที่จะไปจำกัดความคิดริเริ่มของคนที่เกิดขึ้นจากองค์กรให้มันน้อยที่สุด ดังนั้น “การเพิ่มผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง (Human - Centered Productivity) จึงมุ่งผลลัพธ์ให้คนทุ่มเทศักยภาพและจิตใจให้แก่การทำงานเพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมด้วยความรู้สึกลอยอยากทำและเต็มใจที่จะทำ นอกจากนี้ยังคาดหวังว่าคนในรุ่นปัจจุบันจะรู้จักที่จะใช้ปัจจัยการผลิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม เพื่อสร้างหลักประกันให้คนรุ่นต่อไปอย่างยั่งยืนด้วยเช่นกัน

หากพิจารณาให้ถ่องแท้แนวคิดนี้กำลังหาหนทางบ่มเพาะคนในองค์กรให้ไปถึงระดับสูงสุดของ Maslow คือความต้องการเป็นผู้ที่มีความสามารถสูง เพราะคนในกลุ่มนี้จะเป็นผู้ที่ปรารถนาจะแสดงความสามารถของตนเองเพื่อสร้างความสำเร็จและความภาคภูมิใจให้แก่ตนเอง ซึ่ง Maslow เชื่อว่าคนมีลำดับขั้นความต้องการ หากได้รับการตอบสนองที่อยู่ในระดับที่เพียงพอระดับหนึ่งจะมีความต้องการลำดับที่สูงขึ้นไปเรื่อยๆ แต่สุดท้ายเมื่อปัจจัยรอบข้างมีพร้อมแล้ว คนจึงจะหันมาให้ความสำคัญกับคุณค่าของตนเองในขั้นสุดท้ายในที่สุด ทั้งนี้ขึ้นกับว่าใครไปได้เร็วช้ากว่ากัน



แต่ในชีวิตจริงจะพบว่าพฤติกรรมการทำงานเช่นนี้มักพบกับกลุ่มผู้ที่มีอายุมากๆ ตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป ในพนักงานที่มีศักยภาพหรือมีไฟอยู่ที่พอใจกับรายได้ที่ได้รับ มีความมั่นคงในครอบครัว มีหน้าที่การงานดี ตามความสามารถของตนระดับหนึ่งนั่นคือได้รับความต้องการของขั้นที่ 1-4 ของ Maslow จึงทำให้ลดความกังวลหรือคับข้องใจลงได้ หรือคนที่มีความพร้อมทั้งฐานะทางการเงินและครอบครัวดีอยู่แล้ว ดังนั้นความพยายามที่เหลือจึงมุ่งให้แก่งานเป็นหลัก ยิ่งงานที่ได้รับเป็นงานถนัด รักและชอบก็ทำให้มีความทุ่มเทและสนุกกับงานอย่างเต็มที่ จึงเป็นข้อสรุปได้ว่าแนวคิดเพิ่มผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง (Human - Centered Productivity) เชื่อว่าคนจะทุ่มเทศักยภาพและจิตใจให้แก่การทำงานอย่างเต็มที่เมื่อมีความพร้อมและลดความกังวลแล้วองค์กรจะสามารถเติมเต็มปัจจัยเหล่านี้ให้พนักงานได้อย่างไรตามที่ควรจะเป็น

จากผลสำรวจความคิดเห็นของพนักงานในองค์กรต่างๆ ทั่วโลกยืนยันเกี่ยวกับ “ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement)” จาก 140 ประเทศ กว่า 150,000 ราย แนนอนมีความคิดเห็นของพนักงานในประเทศไทยอยู่ด้วย ในรายงาน Gallup’s 2013 “State of the Global Workplace” ว่า ค่าเฉลี่ยของโลก มีพนักงานเพียง 13% เท่านั้นที่รู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กร อีก 63% บอกว่าไม่ผูกพันกับองค์กร และมีถึง 24% ที่แสดงออกอย่างชัดเจนว่าพนักงานไม่รู้สึกรักองค์กรนี้เลย ด้วยเหตุผลแสดงออกว่าพวกเขาไม่มีความสุขในการทำงาน และมีทัศนคติที่ไม่ดีกับองค์กร และยังเผยแพร่ความคิดแง่ลบให้แก่พนักงานคนอื่นๆ ในที่ทำงานอีกด้วย สำหรับประเทศไทย ก็ไม่ได้แตกต่างจากค่าเฉลี่ยโลกมากนัก เพราะมีพนักงานเพียง 14% เท่านั้นที่รู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กร 84% ไม่รู้สึกผูกพันกับองค์กร และอีก 2% ที่แสดงชัดเจนว่าไม่รักและผูกพันกับองค์กร ที่ตัวเลขน้อยอาจจะมาจากนิสัยและวัฒนธรรมของไทยที่ไม่ชอบบอกตัวแรงกับเรื่อง ที่อาจจะเป็นภัยคุกคามต่ออนาคตตนเองก็ได้

ผลสำรวจนี้แสดงให้เห็นว่าคนมีความรักและผูกพันกับองค์กรค่อนข้างน้อย คนส่วนใหญ่พร้อมจะลาจากหากมีข้อเสนอหรือเงื่อนไขที่ดีกว่า นั่นหมายถึงคนยังไม่ได้รับการตอบสนองจากองค์กรอย่างเหมาะสม ถึงตรงนี้ก็ไม่อยากให้คิดว่าพนักงานทุกคนอยากได้แค่ผลตอบแทนที่เพิ่มขึ้นเท่านั้น แท้จริงแล้วยังมีหลายปัจจัยที่ทำให้คนไม่รู้สึกรักและผูกพันกับองค์กร ยกตัวอย่างเช่น ปัจจัยต่อไปนี้

วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร	ภาพลักษณ์องค์กร	ผู้บริหารสูงสุด / การนำองค์กร	ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน
การสื่อสารระหว่างพนักงานระดับต่าง ๆ	ความก้าวหน้าและความท้าทายในอาชีพ	ระบบค่าตอบแทนและผลประโยชน์	การพัฒนาบุคลากร
การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล	การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานและชีวิต	สภาพแวดล้อมในการทำงาน	ความพร้อมของทรัพยากรต่าง ๆ การมีส่วนร่วมของพนักงาน

ที่มา Best Center, สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

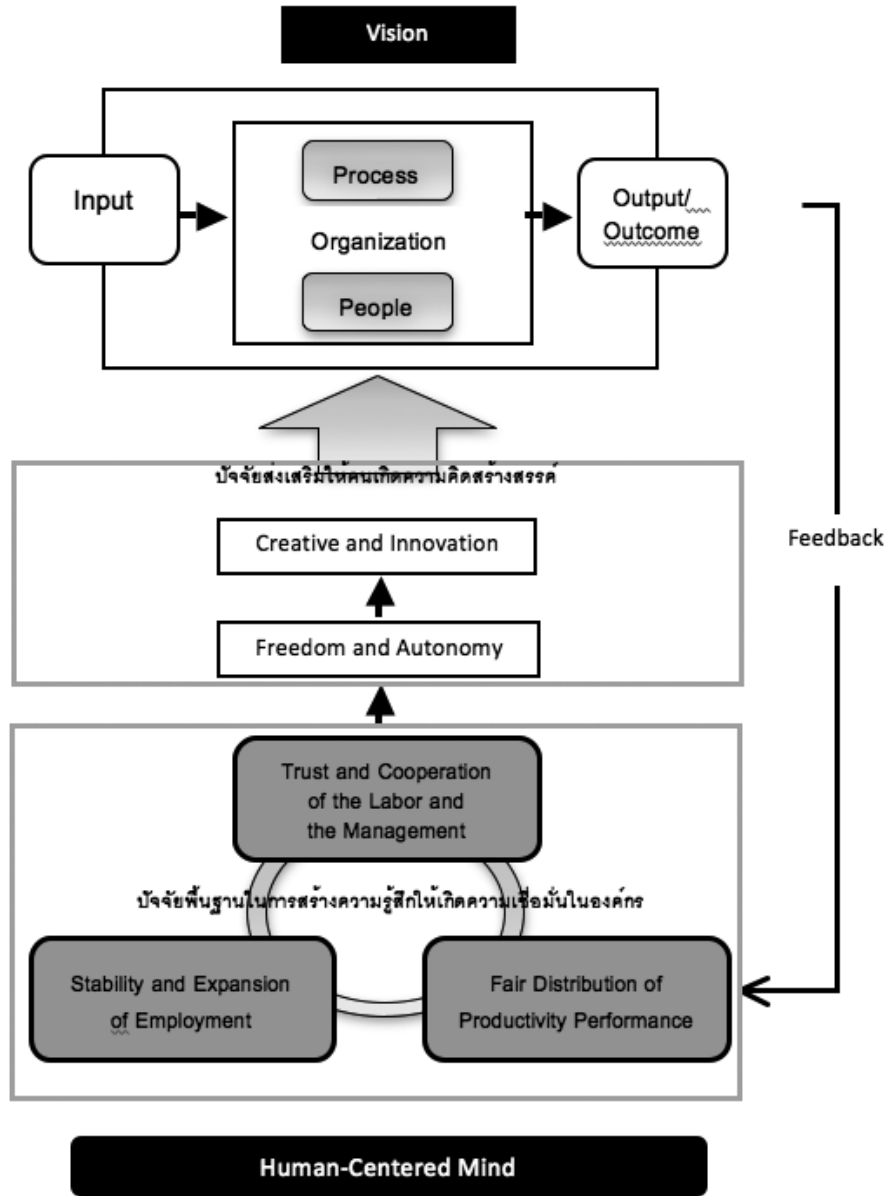
ซึ่งในปัจจุบันต่าง ๆ พบว่า พนักงานให้ความสำคัญกับลักษณะงานที่มีความมั่นคงและเป็นงานที่ชอบเป็นลำดับแรกก่อน เช่น บริษัท Seen Tec ในสาธารณรัฐเกาหลีใต้ มีความชำนาญทางเทคโนโลยี มีการเติบโตค่อนข้างสูง จึงเป็นบริษัทที่อยู่ในความสนใจของวิศวกรที่มีชื่อเสียงจำนวนมากที่ต้องการร่วมงานด้วย ดังนั้นบริษัทจึงให้ความสำคัญกับกระบวนการคัดสรรบุคลากรที่เหมาะสม คือต้องเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นว่าจะสามารถพัฒนาตนเองให้เป็นวิศวกรที่มีชื่อเสียงได้ในอนาคต จากการเรียนรู้และทำงานกับบริษัท ดังนั้น การเติบโตของบริษัทที่ผ่านมา จึงเกิดจากแรงขับเคลื่อนจากความปรารถนาอย่างแรงกล้าของวิศวกรบริษัทที่ต้องการพัฒนาทักษะความชำนาญของตนเอง ฯลฯ ปัจจุบันหลายองค์กรก็เริ่มทำ Employee Engagement Survey มากขึ้น วันนี้ตอบคำถามได้หรือยังว่าทำไมคนจำนวนหนึ่งไม่รักองค์กร คนเหล่านั้นเป็นคนที่มีความพึงพอใจแต่ไม่ไช่คนทุกคน หากเป็นกลุ่มที่มีความพึงพอใจแต่ยังไม่รู้สึกผูกพันกับองค์กร สิ่งที่เราคาดหวังว่าพนักงานจะทำงานด้วยความทุ่มเททั้งศักยภาพและจิตใจก็คงไม่ง่ายเพราะที่สุดองค์กรอาจจะสะสมคนประเภททำให้หมดไปแต่ละวันก็พอ เดียวก็ได้เงินเดือนแล้ว แล้วองค์กร ประเทศ หรือโลกในอนาคตจะเป็นอย่างไร

จะเห็นได้ว่า แนวคิดการเพิ่มผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง (Human-Centered Productivity) เป็นการมองผลิตภาพในมิติของการผลิตกับความเป็นมนุษย์มากกว่าการผลิตกับกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติเท่านั้น คือการเคารพในความเป็นมนุษย์ของพนักงาน อันจะนำมาเป็นเงื่อนไขในการปมเพาะให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์จนเกิดเป็นนวัตกรรม

### วงจรการเพิ่มผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง (Human - Centered Productivity Cycle)

จากการศึกษาองค์กรต่าง ๆ ของศูนย์เพิ่มผลิตภาพแห่งสาธารณรัฐเกาหลี จึงได้สรุปปัจจัยหลักที่เป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่จำเป็นต่อการปมเพาะให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ และนำไปสู่การสร้างผลลัพธ์ที่เป็นผลมาจากนวัตกรรม เป็นวงจรการเพิ่มผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง (Human - Centered Productivity Cycle) ดังภาพต่อไปนี้

**Productivity Cycle**



จากวงจรการเพิ่มผลผลิตภาพที่มีคนเป็นศูนย์กลาง (Human - Centered Productivity Cycle) มีปัจจัยหลักสำคัญที่จะช่วยเอื้อให้คนเกิดความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม 5 ปัจจัยหลัก โดยที่ 3 ปัจจัยแรกถือว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานในการสร้างความรู้สึกรู้สึกให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นในองค์กร ส่วนอีก 2 ปัจจัยที่เหลือเป็นปัจจัยส่งเสริมให้คนเกิดความคิดสร้างสรรค์โดยตรง ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ (ต่อฉบับหน้า) ↪

# กระบวนการคิดเชิง นวัตกรรม

ปรีดา ยิ่งสุสลาภ\*  
preeda@arda.or.th

ครั้งหนึ่งผมเคยได้ยื่นรองประธานบริษัท อาลีบาบา อันโด่งดังของจีน กล่าวว่า “นวัตกรรมไม่ได้เกิดจากการวางแผนอย่างเป็นมันเป็นเหมาะ หากแต่อันที่จริงมาจากการเตรียมพร้อมขององค์กรที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอน” คำพูดเหล่านี้ ผมอาจจะจำได้ไม่ถูกต้องตามตัวอักษรนัก แต่มั่นใจว่าถ่ายทอดความหมายมาไม่ตกหล่นแน่ เรื่องนี้น่าสนใจและสำคัญมากครับ

หลายองค์กรมีความเชื่อว่า นวัตกรรมเกิดจากการวางแผนการ หรือการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนไว้เลยว่า ปีนี้เป้าหมายคืออะไร จะสร้างผลผลิตอะไรบ้าง มีการกำหนดคน ทรัพยากรเอาไว้ ดูเหมือนจะดี แต่เอาเข้าจริง ส่วนมากไม่ได้ผลอย่างที่คาดหวัง คือ บางทีอาจได้ผลผลิตตามตัวชี้วัด แต่ไม่ได้ผลลัพธ์อย่างที่ฝัน

\*ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมการใช้ประโยชน์  
สำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตร (องค์การมหาชน)

- Social Network
- Apps
- SMS
- Forum
- Chat

- Blog
- Sharing

Product

Order

Gene

Final

Amber

Individual No. Number  
of this market 6.25 M.

Actual 5.00

Target 7.50

Loss 2.50

Blogs

March-April 2015

พูดง่าย ๆ คือ นวัตกรรม ไม่ใช่เรื่องของผลผลิต เสียทีเดียว แต่เป็นเรื่องของผลลัพธ์ (outcome) ซึ่งเป็น ส่วนผสมระหว่างความพยายาม ประสบการณ์ ความ เชี่ยวชาญ ทักษะ และความร่วมมือร่วมใจของคนใน องค์กร เส้นทางเดินของนวัตกรรมจึงดูค่อนข้างจะยุ่งเหยิง สับสน ไม่เป็นระบบระเบียบ จนบางครั้งดูเหมือนเป็นเรื่อง ของจังหวะการฉกฉวยโอกาสไป

ก่อนอื่นเราต้องเข้าใจก่อนครับว่า นวัตกรรมส่วน หนึ่งเป็นเรื่องของทัศนคติ (mindset) ว่าเราจะมองธุรกิจ อย่งไร มองโอกาสการเติบโตทางธุรกิจของเราอย่างไร ที่สำคัญที่สุดคือ มันเป็นเรื่องของความไม่แน่นอนด้วย เราอาจลงทุนไป ลงแรงไปแล้วอาจไม่ได้ผลลัพธ์อย่างที่ คาดหวัง แต่ถ้าเรามีทัศนคติที่ถูกทาง เราอาจได้เรียนรู้ แล้วแก้ไข ปรับปรุงเพื่อการเดินต่อไปข้างหน้าได้อย่าง ดีขึ้น และดีขึ้นเรื่อย ๆ กลายเป็นการเรียนรู้จากความผิดพลาดที่จำเป็น และมีความสำคัญมากต่อการเจริญเติบโต และความก้าวหน้าขององค์กร

ทัศนคติที่ต้องการจริง ๆ เป็นอย่างไร ผมคิดว่า สั้น ๆ ง่าย ๆ คือ ทัศนคติในแบบที่อ้าแขนรับเอาความไม่ แน่แน่นอนได้อย่างมีสติ และมองความผิดพลาดเป็นเรื่องที่ สามารถเรียนรู้เพื่อสร้างประโยชน์ได้ ดูไปอาจจะเหมือนกับ ความเป็นนักผจญภัยเล็กๆ บ้าง แต่ต้องเป็นการผจญ ภัยแบบมีการเตรียมความพร้อม มีการคิดวิเคราะห์ และ มีการวางแผนรับมือกับสิ่งที่ไม่คาดฝันข้างหน้าด้วย ไม่ใช่ นักผจญภัยแบบวัยรุ่นที่แบกเป้หนึ่งใบแล้วกระโจนขึ้น รถไฟแบบไม่รู้ทิศทาง ซึ่งการทำอย่างนั้นเราเรียกกันว่า ความบ้าบิ่น ไม่น่าจะเป็นทัศนคติในแบบที่องค์กร นวัตกรรมต้องการ

ย้อนกลับมาดูที่กระบวนการ เมื่อเรามีทัศนคติแล้ว จะเดินต่อไปอย่างไร ในทางความเชื่อแบบดั้งเดิมนั้น (conventional wisdom) นวัตกรรมมีกระบวนการ ประมาณนี้ครับ

## นวัตกรรมเป็นเรื่องของความ สลับซับซ้อน คาดเดายาก และ ไม่เป็นรูปแบบเส้นตรง

ไอเดีย → สำรวจ/ค้นคว้า → พัฒนา/ตรวจสอบ/แก้ไข → ทดลอง/ทดสอบ → ออกตลาด/ใช้งานจริง

ความจริงในรูปแบบนี้ มีปัญหาพอสมควร เพราะ ขัดแย้งกับความคิดพื้นฐานของนวัตกรรมเสียเองว่า นวัตกรรมเป็นเรื่องของความสลับซับซ้อน คาดเดายาก และไม่เป็นรูปแบบเส้นตรง (non-linear)

เพราะเราจะพบอยู่บ่อยครั้งว่า เวลาที่เราออกสินค้า หรือบริการใหม่สู่ตลาดแล้วปรากฏว่าล้มเหลว เมื่อทบทวน ย้อนกลับมาอย่างละเอียด กลายเป็นว่า เราเริ่มการพัฒนา นวัตกรรมโดยหยิบยกเอาไอเดียที่ผิดมาใช้ เป็นการเริ่ม ต้นจริงแต่ไม่ถูกทาง (false start) มันก็เลยไปไม่ถึง จุดหมายที่คาดไว้ในนั้นปลาย

บางทีเราอาจเริ่มถูกทางก็ได้ แต่ระหว่างทางเรา กลับทำเรื่องผิดพลาดบางอย่าง แล้วเรามองข้ามไป สุดท้ายเราก็พลาดเป้าหมายอีกเหมือนกัน เปรียบเหมือน กับเราตั้งใจเดินทางจากกรุงเทพฯ ไปเชียงใหม่ ขับรถออกไปทางนครสวรรค์ แต่ดันเลี้ยวไปทางเพชรบูรณ์

ประเด็นคือ บางครั้งเราก็หลงทางกันได้ รู้ตัวแล้ว ก็ต้องเลี้ยวกลับมาให้ถูก (detour) ให้เร็วที่สุด

เรื่องนี้สำคัญมากครับ เพราะผู้บริหารส่วนมากถูก ฝึกฝนมาเพื่อหลีกเลี่ยงเรื่องแบบนี้ (แบบที่ภาษาการ จัดการเรียกว่า ความเสี่ยง) ดังนั้น โอกาสที่อาจจะหายไปคือ โอกาสของการจัดการกับความเสี่ยงอย่างมี



เป้าหมาย (ซึ่งก็คือ การจัดการนวัตกรรมนั่นเอง) ความเสี่ยงในมุมมองของคนทำนวัตกรรมแล้ว เป็นเรื่องที่ต้อง “จัดการ” ให้ได้ “ผลอย่างที่ว่า” ไม่ใช่การเสี่ยง ผมเคยเจอผู้บริหารคนหนึ่งบอกว่า “สิ่งไหนที่จัดการไม่ได้ ไม่ใช่ความเสี่ยง” ซึ่งเป็นมุมมองที่แปลกดี เพราะเมื่อคิดดูให้ดีแล้ว เมื่อไม่สามารถจัดการได้ก็ไม่มองว่ามันคือความเสี่ยง เมื่อไม่มีความเสี่ยง ก็ไม่มีอะไรให้บริหาร หรือพูดถึงที่สุดแล้วก็คือ มองข้ามๆ มันไป ไม่ต้องไปเขียนไว้ในแผนบริหารความเสี่ยง

ความจริงแล้วในมุมมองของนวัตกรรม ความเสี่ยงเป็นเรื่องที่ประกอบด้วยเรื่องที่

“จัดการได้แน่นอน” “จัดการได้บ้างไม่ได้บ้าง” และ “จัดการแทบไม่ได้”

แต่อย่างน้อยต้องรู้ว่า จะดัดแปลงอย่างไรเพื่อให้บรรลุผลที่ต้องการ ความเสี่ยงจึงเป็นองค์ประกอบที่ยอมรับได้สำหรับนวัตกรรม คนที่ต้องเรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกับความไม่แน่นอนตรงนี้ให้ได้อย่างมีศิลปะ เรื่องของนวัตกรรมจึงเป็นเรื่องของกระบวนการเรียนรู้ด้วย องค์การที่เข้าใจดีจะให้ความสำคัญกับการเรียนรู้อย่างมาก เพราะกระบวนการเรียนรู้ที่นั่นเป็นรางวัลในตัวเองไม่ได้เน้นที่ผลลัพธ์อันจับต้องได้ ด้วยเหตุนี้แล้วคอนเซ็ปต์ของนวัตกรรมจึงค่อนข้างจะ “ลื่น” (slippery) พอสมควร

การทำงานนวัตกรรมโดยความเป็นจริง จึงไม่อาจเป็นเรื่องของ “อัจฉริยะ” บางคนเท่านั้น แต่เป็นเรื่องของความ เป็นทีม ระดมกันเข้ามาแก้ไขปัญหา ผ่านการร่วมรังสรรค์ (co-creation) โดยอาจมีตัวเร่งบางอย่างเข้ามาประกอบ เช่น การให้รางวัล การแข่งขัน ประกวด ฯลฯ

มาถึงเรื่องที่เป็นหัวใจสำคัญของบทความนี้รับ นั่นก็คือ เมื่อเรารู้แล้วว่าควรทำอะไร ปัญหาต่อมาคือ แล้วเราควรจะทำอย่างไร ผมขอเสนอหลักการสั้นๆ ประกอบด้วย การตั้งคำถามเชิงออกแบบ (design thinking) สัก 4 คำถามครับ

## 1. สิ่งที่มีอยู่ขณะนี้เป็นอย่างไ?

คำถามเริ่มต้นนี้ มีไว้เพื่อให้เราสำรวจว่า ในขณะนี้ความเป็นจริงคืออะไร ลูกค้าของเราใช้สินค้าหรือบริการอะไรอยู่ เขาพบเจอปัญหาใดบ้างหรือไม่ เมื่อเขาใช้งานสินค้าหรือบริการดังกล่าว เขามีความรู้สึกอย่างไร คู่แข่งของเราเป็นอย่างไร เขานำเสนออะไรที่แตกต่างจากเราบ้าง ที่สำคัญคือ มีเรื่องไหนสิ่งใดที่ลูกค้าของเราไม่ชอบบ้าง ตัวสุดท้ายนี้จะทำให้เรารู้ว่า มีประเด็นไหนที่อาจเป็นความต้องการที่ซ่อนเร้นของลูกค้า

แล้วเราก็อาจเริ่มพัฒนานวัตกรรมที่เราคิดว่าจะสามารถตอบสนองต่อความต้องการตรงนั้นได้

## 2. แล้วถ้าเราทำอย่างนี้ ลูกค้าจะชอบไหม?

เมื่อเรามีไอเดียเริ่มต้น เราก็ต้องลองสร้างสมมติฐานขึ้นมาหลายๆ ตัว ผ่านการค้นคว้าเล็กๆ สร้างต้นแบบบนกระดาษหลายๆ อย่าง สร้างทางเลือกให้เยอะที่สุดเท่าที่จะนึกออก แล้วลองสมมติตัวเองเป็นลูกค้าดูว่า ถ้าเราเป็นเขา เราจะซื้อไหมหรือถ้าหากมีเวลาและทรัพยากรเพียงพอควรดำเนินการสำรวจเล็กๆ กับลูกค้าเป้าหมายจริงบ้าง แม้จะยังเป็นเพียงความคิดบนกระดาษก็ตาม แต่สมัยนี้การทำต้นแบบอย่างง่าย (rapid prototyping) ไม่ใช่เรื่องที่แพงนัก ผมเองยังเคยทำต้นแบบจากเครื่องพิมพ์ 3 มิติได้ภายในเวลาไม่กี่ชั่วโมงเท่านั้นพร้อมทดสอบใช้งานจริงทันที ในต้นทุนที่ไม่แพงเลย

ปัญหาจริงๆ ถ้ามองให้ลึก ไม่ใช่เรามีไอเดียที่ไม่ดี แต่อาจเป็นเพราะสิ่งที่เราคิดกับสิ่งที่ลูกค้าคิด อาจจะไม่เหมือนกัน ถ้าเป็นอย่างนี้ก็เท่ากับว่า เราเข้าใจลูกค้ายังไม่ดีพอเท่านั้นเอง

ทางแก้คือ เราต้องพยายามเข้าใจถึงมองให้ทะลุ ปัญหาของลูกค้าแล้วจึงสร้างสมมติฐานจากจุดนั้น

เรื่องนี้แน่นอนว่า ต้องการองค์ความรู้มหาศาลด้วย บางคนอาจแย้งว่าบริษัทเล็กเสียเปรียบใช่ไหม คำตอบ

คือ ไม่ เพราะว่ามีบริษัทจะใหญ่หรือเล็กก็สามารถเข้าถึงความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าได้ ด้วยโอกาสที่ใกล้เคียงกัน ผ่านเครื่องมือพื้นฐานอย่างเช่น การระดมสมอง แล้วกระจายความคิดออกมาให้เป็นโอกาสทางเลือกต่างๆ จากนั้นค่อยๆ พัฒนาความเป็นไปได้ให้แคบเข้ามาเรื่อยๆ จนกระทั่งเราคิดว่าเจอสิ่งที่ลูกค้าน่าจะต้องการแล้วแต่เราอาจคิดไปเองฝ่ายเดียวก็ได้-ใช่ครับ อย่างไรก็ตามเราก็ไม่มีทางเลือกอื่นที่ดีกว่านี้แล้ว ไม่มีบริษัทไหนที่สามารถเรียกลูกค้ามาทั้งหมด แล้วสอบถามความต้องการที่แท้จริงออกมาได้ เอาเข้าจริง ลูกค้าอาจมีความต้องการที่หลากหลายมากจนกระทั่งเราไม่สามารถตอบสนองได้ครบหมดก็ได้ สิ่งที่เราทำได้คือ พยายามให้มากที่สุด และถ้าหากเกิดความผิดพลาดขึ้นมา เราก็แค่ยอมรับมันเท่านั้นเอง แล้วเรียนรู้ให้เร็วที่สุด เพื่อที่พัฒนาครั้งต่อไปจะได้ไม่พลาดแบบเดียวกันอีก “การล้มแล้วลุก” จึงเป็นความสามารถอย่างหนึ่งขององค์กรนวัตกรรม เพราะหากเราล้มแต่จะคิดผิดเลือกพัฒนาผิดอย่างเดียวแล้ว เราคงไม่สามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ได้รวดเร็วพอและอาจสูญเสียความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กรอื่นไปก็ได้

### 3. จุดเด่นของเราคืออะไร?

หลังจากเราคิดสร้างทางเลือก แล้วหัดแคบเข้ามาจนได้โซลูชันที่คิดว่าใช่แล้ว เราต้องตั้งคำถามเพื่อทบทวนตัวเองด้วยว่า สิ่งที่จะเป็นนวัตกรรมตรงนี้นั้น มีอะไรที่เป็นจุดเด่นบ้าง ในที่นี้หมายถึงจุดเด่นที่แตกต่างจากคู่แข่ง จุดเด่น

ที่จะทำให้ลูกค้ามาเลือกใช้สินค้าหรือบริการของเรา ยอมควักเงินซื้อ อยากทดลองใช้

ทั้งนี้ จนถึงคำถามนี้ ก็ยังเป็นเพียงแผนการบนกระดาษได้ครับ ยังเป็นแค่แนวคิดที่ไม่มีรูปร่างไม่มีตัวตนได้อยู่ในงานภาคสนามผมชอบใช้คำว่า ค้นหาจุดน้ำเชื่อม (sweet spot) มาก ซึ่งผมหมายถึง จุดที่ลูกค้าจะรู้สึก “ว้าว” ไปกับนวัตกรรมของเรา ประทับใจ เชื่อได้ว่า เราได้ตอบสนองต่อความต้องการที่โดนใจลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญ และที่สำคัญเมื่อเราออกตลาดไป สินค้าหรือบริการตัวนี้ของเรามีศักยภาพการทำอะไรที่ดึงดูดเราด้วยจุดตรงนี้คือ สมดุลระหว่างความต้องการของลูกค้า กับความต้องการขององค์กร แน่นอนว่า เราคงไม่อยากผลิตนวัตกรรมที่ขายได้เยอะแต่กำไรไม่น่าสนใจ ที่เราทำนวัตกรรมก็เพราะเราต้องการสร้างผลตอบแทนที่ดีให้แก่องค์กร แล้วก็แน่นอนว่าด้วยสิ่งนั้นเราได้ทำให้ลูกค้าพึงพอใจในเวลาเดียวกันด้วย

พอถึงขั้นตอนนี้ ไม่ได้แปลว่า เราจะไม่ผิดอีกแล้ว นั่นผิดถนัดครับ เพราะความผิดพลาดเกิดขึ้นได้ตลอด



เวลาของการทำนวัตกรรม แม้ว่าเราจะคำนวณมา รอบคอบดีแค่ไหนแล้วก็ตาม ถามว่า แล้วเราควรทำอย่างไรเพื่อจัดการกับความเสี่งที่ว่ามีนี้ คำตอบคือ เรา ต้องอาศัยคำถามสุดท้ายครับ

#### 4. อะไรที่ใช้ได้จริง?

นี่ไม่ใช่คำถามที่ถามแบบที่เด็กมักจะถามกัน แต่เป็นคำถามจริงจังที่คนทำนวัตกรรมทุกคน ควรจะตอบ ให้ได้ ก่อนที่จะก้าวไปไกลถึงขั้นลงมือดำเนินการผลิต

ในขั้นคำถามนี้ นักนวัตกรรมควรที่จะสร้างต้นแบบ ขึ้นมาจริงๆ ไม่ใช่เป็นเพียงความคิดบนกระดาษแล้ว

ขั้นนี้แม้จะยังคงเป็นความหวังอยู่ แต่ต้องเป็นฝัน ที่จับต้องได้จริง - โดยการทำต้นแบบให้ทดลองใช้งาน

จากนั้น ควรดำเนินการทดสอบกับลูกค้ากลุ่มเล็ก จำนวนหนึ่ง ทำการปรับแต่ง ไขข้อสงสัยที่องค์ความรู้เท่าที่องค์กร มีในการปรับจูนต้นแบบดังกล่าวให้สอดคล้องกับความ ต้องการของลูกค้าให้มากที่สุด เราอาจจะเดินมาผิดทาง ทั้งหมดก็ได้ ในกรณีนี้ก็ไม่ยากครับ เราแค่กลับไป เริ่มต้นเดินใหม่ ซึ่งก็คือ เราก็พับโครงการนั้นเสีย แล้วกลับไปคิดใหม่นั้นเอง แม้ว่าเราจะเสียหลายบ้าง แต่ย่อม น้อยกว่าปล่อยออกสู่ตลาดเต็มตัวต่อไป

ผมจึงได้บอกไว้ในตอนต้นครับว่า นวัตกรรมเป็นเรื่องของกระบวนการ และกระบวนการที่ว่่านั้น มันเป็น กระบวนการเรียนรู้ในตัวของตัวเอง อธิบายให้ฟังแล้ว สับสนสิ้นดีครับ ต้องลงมือทำเท่านั้น แล้วจะเข้าใจ

หัวใจก็คือ เราทำแบบวงจรพัฒนา เริ่มต้น ลงมือ แก้ไข ปรับปรุง → ฟัง เราก็กลับมาเริ่มวงจรคิดใหม่ จนกว่า → ใช้ได้แล้ว (มั้ง) เราก็ปล่อยสินค้าหรือบริการ ใหม่ นั้น สู่ตลาด แล้วถ้าเกิดว่าปล่อยแล้ว → ฟังอีก เรา ก็กลับมาคิดใหม่ ดูเหมือนเป็นวงจรของความโง่ วนทำ ไปจนกว่าเงินจะหมด - ไม่ใช่ครับ

นี่คือ วงจรของความฉลาดต่างหาก เพราะมีแต่คน ฉลาดเท่านั้นที่จะเรียนรู้ จริงครับว่า เราไม่อาจคาดหวัง

ผลได้แน่นอน แต่ถ้าเราไม่ทำ เราก็ไม่มีวันมีนวัตกรรม เมื่อเราจะทำ เราสามารถบริหารความเสี่ยงที่ว่ามันน้อยลง ด้วยการค่อยๆ ทำทีละก้าว เรียนรู้ให้รวดเร็ว พัฒนางจร การเรียนรู้ให้ต่อเนื่อง พร้อมกับการสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง ความคุ้นไปอย่างจริงจัง

ถ้ามันจะบาดเจ็บกันบ้าง ก็เป็นเรื่องธรรมดาของคนทำนวัตกรรมครับ ยิ่งล้มบ่อยจะยิ่งเก่ง แต่ก็อย่างว่า ครับ ไม่มีใครทำธุรกิจแล้วตั้งใจจะล้ม การล้มมาพร้อมกับทรัพยากรที่หายไป ดังนั้น ค่าเตือนก่อนทำนวัตกรรม คือ กรุณาสำรวจงบประมาณของท่านเสียก่อนว่า พร้อม จะ “ลง” แบบไม่มี “ขึ้น” บ้างหรือไม่ ถ้ายังไม่มียังไม่ พร้อม ถ้าพร้อมก็ควรจะมี

ทั้งนี้ ไม่ได้แปลว่า นวัตกรรมเป็นเรื่องของคนมีเงิน เท่านั้น อันที่จริง นวัตกรรมหลายเรื่องไม่ต้องการเงิน โดยเฉพาะเรื่องของการปรับปรุงประสิทธิภาพ การพัฒนา คุณภาพสินค้าหรือบริการเดิม และการลดต้นทุน ทั้งสาม เรื่องนี้ พอจะทำได้โดยใช้งบประมาณที่จำกัดมาก และที่สำคัญคือ ทุกองค์กรก็ควรทำสามเรื่องนี้ทั้งสิ้น

เพราะสามเรื่องนี้คือ การปรับพื้นฐานฝีมือ ลมปราณด้านนวัตกรรมให้เข้มแข็ง แต่อย่ายึดติดมากเกินไป เพราะในที่สุด องค์กรที่จะก้าวหน้าในเรื่องนวัตกรรม ระยะยาวได้ จะต้องมีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่เป็นหัวใจ และ แน่นนอนว่า การสร้างสิ่งใหม่ย่อมต้องการเงิน ในสังคม เศรษฐกิจแบบทุนนิยมบริโภคร เราหนีความจริงข้อนี้ไม่พ้น ครับ ที่เราอาจจะเสี่ยงได้คือ เริ่มต้นพัฒนานวัตกรรมแบบ ทีละเล็กทีละน้อย ค่อยเป็นค่อยไป ใช้งบประมาณแบบ ความคุ้ม แต่ต้องทำให้รวดเร็วและต่อเนื่อง จึงจะแข็งแกร่ง พอกับการแข่งขัน ดังนั้น ก่อนทำนวัตกรรมก็อย่าลืมหา คำว่าข้อหนึ่งครับว่า

“นวัตกรรมมีความเสี่ยง องค์กรควรศึกษาข้อมูล ก่อนการตัดสินใจ”



ภาพจาก : <http://researchinestonia.eu/static/innovation2.jpg>

Productivity World

# Customer Focus



Illustrate by Chavisa C.

# 4 ปัจจัยสำคัญ

## ในการสร้างความผูกพัน กับลูกค้า

พิสิทธ์ พิพัฒน์ไพศาล\*  
pisit@impressionconsult.com

ในแต่ละครั้งที่ลูกค้าซื้อ สินค้า/ใช้บริการ ของเรา เราทราบไหมว่า คราวต่อไป เขาจะมาซื้อสินค้า/ใช้บริการ กับเราอีกไหม การที่เราจะเติบโตได้อย่างยั่งยืนได้นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่เราต้องรักษาลูกค้าเก่าเอาไว้ให้ได้ ซึ่งเรียกว่า ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement) จากหนังสือเรื่อง ENGAGE ของ BRIAN SOLIS กล่าวไว้ว่าจากการวิจัยในปีค.ศ. 2009 องค์กรระดับสากลอันดับต้นๆ ที่ลูกค้ามีความผูกพันกับองค์กรที่สุดในช่องทาง Social Media มี 10 อันดับ ดังนี้

1. Starbucks 2. Dell 3. e-Bay 4. Google 5. Microsoft 6. Thomson Reuters 7. Nike  
8. Amazon 9. SAP 10. Yahoo

สิ่งที่ค้นพบจากการศึกษาแบบเจาะลึกใน 4 องค์กรชั้นนำ ที่มีความผูกพันของลูกค้าสูงในช่องทาง Social Media ของ Starbucks, Dell, SAP, และ Toyota พบว่ามี 4 ปัจจัยที่ทั้ง 4 องค์กรนี้มีคุณลักษณะเหมือนกัน ที่ทำให้ลูกค้าเกิดความผูกพัน ประกอบด้วย

### 1. เน้นคุณภาพ มากกว่าปริมาณ

การสร้าง ความผูกพันระยะยาวให้แกลูกค้า นั้นมีมากกว่าการทำเพียงแต่ตั้งกระทู้ขึ้นมา แล้วให้ผู้คนอ่านและคอมเมนต์เท่านั้นหรือทำเพียงแค้ เขียนข้อมูลตนเองลงใน Facebook แล้วให้คนอื่นเข้ามาชมที่หน้า Facebook ของตนเอง แต่การสร้าง ความผูกพันของลูกค้าต้องประกอบไปด้วยข้อมูลที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับ ภาพลักษณ์ แบนด์ ขององค์กรด้วย

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



ภาพจาก : <http://growingsocialmedia.com/wp-content/uploads/2014/04/social-mediaprofile1.jpg>

2. มีการวัดผลความผูกพัน โดยการทำให้งานสื่อ Social Media เป็นงานของทุกคน องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะมีรูปแบบการทำงานในสื่อ Social Media โดยมีได้ใช้พนักงานทำเพียงแค่ 2-3 คน หากแต่องค์กรมองว่า มันเป็นงานสำคัญที่ทุกคนในองค์กรสามารถมีโอกาสในการมีส่วนร่วมสร้างความผูกพันกับลูกค้าโดยใช้ช่องทางต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

องค์กรที่ประสบความสำเร็จทั้ง 4 องค์กรนี้จะใช้เวลาประมาณ 2-3 นาที ในแต่ละวันให้พนักงานได้เพิ่มเติมสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ลูกค้าใส่ลงในช่องทางที่ติดต่อกับลูกค้า (Touch Points)

### 3. เป็นสิ่งที่ต้องทำ

ในตอนเริ่มต้น เราอาจเริ่มเพราะถูกคู่แข่งทั้งในสายธุรกิจเดียวกันหรือข้ามสายธุรกิจแซงหน้าไป ดังนั้น มันจึงเป็นงานที่ทุกคนในองค์กรต้องร่วมแรงร่วมใจกันผลักดันให้เกิดความสำเร็จในองค์กร

### 4. ค้นหาเอกลักษณ์ของเรา และช่องทางที่เหมาะสมแก่ลูกค้า

การสร้างความผูกพันของลูกค้าไม่ใช่เรื่องเล็กแต่สามารถกำหนดชะตาชีวิตของธุรกิจเราได้เลย เช่น บางองค์กรมีพนักงานบางคนตอบคำถามลูกค้าไม่เหมาะสม ไม่สุภาพ เรื่องราวเหล่านั้นก็จะถูกนำไปเผยแพร่ขยายผลต่อ ทำให้ภาพลักษณ์ขององค์กรเสื่อมเสียได้ในพริบตา ความผูกพันของลูกค้าในความเป็นจริงแล้วมีความหมายคือ เราต้องสร้างความผูกพันของลูกค้าอย่างเต็มรูปแบบ ทุกจุด ทุกช่องทาง ที่ลูกค้าติดต่อพบเห็น องค์กรจึงต้องลงทุนทำให้มีภาพลักษณ์ที่จดจำได้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ไม่ขัดแย้งกัน ดังนั้น การเลือกช่องทางการติดต่อกับลูกค้า การเลือกพนักงานที่มาดูแลลูกค้าก็ต้องพิจารณาอย่างรอบคอบระมัดระวัง เพราะบุคคลและช่องทางเหล่านั้นถือเป็นภาพลักษณ์ขององค์กรในสายตาของลูกค้าทั้งหมด

ทั้งหมดนี้ผมขอสรุปว่า ในโลกทุกวันนี้ Social Media เป็นสิ่งที่จะช่วยให้องค์กรเติบโตต่อไปอย่างยั่งยืน และปฏิเสธไม่ได้อีกแล้วว่า พฤติกรรมของลูกค้านิยมช่องทางนี้มากขึ้นเรื่อยๆ ดังนั้น สิ่งสำคัญที่ควรคำนึงถึง 4 หัวข้อหลักในการสร้างความผูกพันของลูกค้าผ่านช่องทาง Social Media มีดังนี้

1. เน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณ
2. ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม พร้อมมีการวัดผล
3. เป็นสิ่งที่ต้องทำ
4. ค้นหาเอกลักษณ์ของตนเอง และช่องทางที่เหมาะสมแก่ลูกค้า

เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา Social Media ของเราให้เหมาะสมกับภาพลักษณ์ และลูกค้าของเราต่อไปครับ

Productivity World

# Measurement, Analysis, and KM

150%

60%

80%

Illustrate by Chavisa C.

48 8043  
K 2 LOG CYCLES  
KUPPEL BAKER CO

# MAKE Award:



## สุดยอดรางวัลโลก KM

นภัสวรรณ ไทยนันท์\*  
Napatsawan@ftpi.or.th

72

Productivity World

ถ้าพูดถึงรางวัลที่เป็นสุดยอดในโลกวิทยาศาสตร์ทุกคนย่อมต้องคิดถึงโนเบล ไพรซ์ สำหรับวงการกีฬา ก็ต้องรางวัลโอลิมปิก ส่วนโลกบันเทิงคิดถึงออสการ์ การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) ก็ต้องเดมมิง ไพรซ์ ส่วนองค์กรที่มีระบบการจัดการที่เป็นเลิศระดับโลก เราก็มีรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award) ที่ยึดเกณฑ์ตามรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award) เป็นเครื่องการันตี

แล้วรางวัลสำหรับเรื่อง KM ล่ะ?

แม้ว่าในประเทศไทย เราจะยังไม่มีรางวัลสำหรับการทำ KM ในระดับประเทศโดยเฉพาะ มีเพียงการให้รางวัลในระดับองค์กรและหน่วยงานภายในเท่านั้น แต่สำหรับวงการ KM ในระดับโลกแล้ว เขามีรางวัลชื่อว่า Most Admired Knowledge Enterprises หรือที่นิยมเรียกกันในชื่อย่อว่า MAKE ซึ่งถือเป็นรางวัลสูงสุดในวงการ KM ที่ตั้งขึ้นมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2541 หรือเมื่อ 17 ปีที่แล้ว โดย Teleos บริษัทวิจัยอิสระชั้นนำด้าน KM ของประเทศอังกฤษ ร่วมกับ KNOW Network ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการทุกปี เพื่อยกย่ององค์กรที่เป็นผู้นำในการตระหนักถึงความสำคัญและสามารถนำความรู้มาสร้างคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์/บริการ การดำเนินงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

\*ผู้ช่วยนักวิจัย ส่วนวิจัยการจัดการองค์ความรู้  
ฝ่ายวิจัย สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ



## กระบวนการคิดสรรที่แตกต่าง

วิธีการคัดเลือกของ MAKE Award แตกต่างจากรางวัลทั่วไปเพราะไม่มีการรณรงค์ให้องค์กรต่างๆ สมัครเข้าร่วมการประกวด ไม่มีการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง ไม่มีการเรียกดูข้อมูล ไม่มีการให้เขียนรายงาน เพราะ MAKE Award มีเป้าหมายเพื่อยกย่ององค์กรที่เป็นผู้นำในด้านความรู้ ดังนั้น องค์กรเพียงแค่อุ่เฉยๆ ทำงานกันตามปกติ รอการประกาศผลเพียงอย่างเดียวเท่านั้น ดูเหมือนจะได้รางวัลกันไม่ยาก แต่ที่จริงแล้ว ด้วยคณะกรรมการและวิธีการคัดเลือกทำให้การได้รับรางวัลนี้ยากกว่าวิธีการทั่วไปเสียอีก

คณะกรรมการคัดเลือกของ MAKE Award ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ 2 กลุ่ม ได้แก่

1. ผู้บริหารขององค์กรที่ได้รับการจัดอันดับให้อยู่ในรายชื่อบริษัทขนาดใหญ่ 500 แห่งทั่วโลกจากนิตยสารฟอร์จูน (Fortune 500)

2. ผู้เชี่ยวชาญด้าน KM การเรียนรู้ ทุนทางปัญญา องค์กรแห่งการเรียนรู้ และนวัตกรรม ทั่วทุกมุมโลก

สาเหตุที่ต้องใช้ผู้ทรงคุณวุฒิถึง 2 กลุ่ม เนื่องจากผู้บริหารสามารถมองจุดแข็งจุดอ่อนระดับองค์กรในภาพรวมได้ชัดเจนกว่า ขณะที่ผู้เชี่ยวชาญจะมีความเข้าใจในเรื่องกลยุทธ์ด้านความรู้และ Best Practices ในระดับกระบวนการได้ดีกว่า การผสมผสานระหว่างผู้ทรงคุณวุฒิ 2 กลุ่มทำให้การประเมินครอบคลุมทั้ง 2 มุมมอง

โดยบทบาทของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 2 กลุ่ม คือ เป็นผู้ร่วมเสนอชื่อและพิจารณาคัดเลือกองค์กรที่คู่ควรกับ MAKE Award นั้นหมายความว่า องค์กรที่ได้รับการเสนอชื่อนั้นต้องมีการดำเนินการด้านความรู้เป็นที่ยอมรับและเป็นที่ยอมรับในสายตาผู้ทรงคุณวุฒิ โดยองค์กรไม่มีโอกาสใดๆ ในการส่งข้อมูลหรือเขียนรายงานเพื่อนำมาพิจารณาเลือกคณะกรรมการคัดเลือก

สำหรับการคัดเลือกองค์กรที่ได้รับรางวัลจะอิงตามกรอบซึ่งประกอบด้วย 8 มิติ ดังนี้

1. การสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความรู้ขององค์กร
2. การพัฒนาพนักงานที่มีความรู้ผ่านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง



3. การพัฒนาและส่งเสริมผลิตภัณฑ์/บริการ/การดำเนินงานที่มีความรู้เป็นพื้นฐาน
4. การทำให้ทุนทางปัญญาขององค์กรเกิดประโยชน์สูงสุด
5. การสร้างบรรยากาศภายในองค์กรที่เหมาะสมสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
6. การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
7. การส่งเสริมคุณค่าโดยใช้ความรู้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นพื้นฐาน
8. การเปลี่ยนแปลงความรู้ขององค์กรไปสู่การสร้างคุณค่าแก่ผู้ถือหุ้นหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

## ในระยะเวลา 17 ปีที่ผ่านมา มีองค์กรจากทั่วโลกเพียง 61 แห่งเท่านั้นที่ได้รับการยกย่องให้เป็น Global MAKE Winners

มิติดังกล่าวได้มาจากผลการวิจัยที่ Teleos และ KNOW Network ศึกษาในองค์กรระดับโลกมาแล้วว่าเป็นปัจจัยขับเคลื่อนการดำเนินการด้านความรู้ ที่สะท้อนถึงความเป็นผู้นำขององค์กรในยุคเศรษฐกิจบนฐานความรู้ โดยในแต่ละมิติจะมีคำถามประกอบด้วย 12 กระบวนการหลัก และแต่ละกระบวนการหลักจะแยกเป็นกระบวนการย่อย รวมทั้งหมดรวม 150 กระบวนการ เพื่อให้เห็นภาพรวมขององค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยความรู้

ในกระบวนการคัดเลือกจะพิจารณาตามกรอบดังกล่าว โดยใช้เทคนิคเดลฟาย\* ด้วยการให้ผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญที่ชำนาญในแต่ละหัวข้อให้คะแนนลงในแบบสอบถามเป็นรายบุคคล 3-4 รอบ เพื่อไม่ให้ตกอยู่ใต้อิทธิพลทางความคิดเห็นของผู้อื่นหรือเสียงส่วนใหญ่ โดยหลังจากจบแต่ละรอบจะนำความคิดเห็นของแต่ละคนมาแชร์ เพื่อเปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้ความคิดเห็นของผู้อื่น จากนั้น ผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละคนจึงทำการให้คะแนนใหม่ตามกระบวนการเดิม เพื่อให้ผลการตัดสินออกมาอย่างไร้ข้อกังขา

หลังจากผ่านกระบวนการพิจารณาแล้ว MAKE Award จะมีการประกาศผลรางวัลในช่วงปลายปีของทุกปี โดยรางวัลจะแบ่งออกเป็น 2 ระดับ ได้แก่ ระดับโลก (Global MAKE Award) และระดับทวีป (Regional MAKE Award) ซึ่งประกอบด้วยทวีปอเมริกา เอเชีย และยุโรป

### องค์กรที่โดดเด่น

ในระยะเวลา 17 ปีที่ผ่านมา มีองค์กรจากทั่วโลกเพียง 61 แห่งเท่านั้นที่ได้รับการยกย่องให้เป็น Global MAKE Winners เท่ากับเฉลี่ยปีละไม่ถึง 4 องค์กร ซึ่งถือเป็นจำนวนที่น้อยมาก แต่ในจำนวน 61 แห่งนั้นก็มีองค์กรที่ได้รับการยกย่องต่อเนื่องมาตลอด 17 ปีที่มีการตั้งรางวัลขึ้น นั่นคือ บริษัท Accenture และบริษัท Microsoft นอกจากนี้ ยังมีองค์กรอีก 2 แห่งที่ได้รับรางวัลมาแล้วถึง 16 ครั้ง พลัดไปเพียงครั้งเดียวนั่นคือ บริษัท EY (Ernst & Young) และ บริษัท IBM

สำหรับองค์กรที่ได้รับการยกย่องในปี พ.ศ. 2557 ให้เป็น Global MAKE Winners มีทั้งหมด 20 แห่ง และ Regional MAKE Winners 39 แห่ง ตามรายชื่อดังต่อไปนี้ (เรียงตามลำดับตัวอักษร)

---

\*เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) เป็นกระบวนการรวบรวมความคิดเห็นในเรื่องใดๆ จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมีความถูกต้องน่าเชื่อถือมากที่สุด เพื่อดูแนวโน้มหรือความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยไม่ต้องเชิญผู้เชี่ยวชาญมาประชุมร่วมกัน แต่ให้แต่ละคนแสดงความคิดเห็นในรูปของการตอบแบบสอบถาม ซึ่งทำให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ และสามารถรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญในสถานที่และเวลาที่แตกต่างกันโดยไม่มีข้อจำกัด

## Global MAKE Winners

1. Accenture (Ireland)
2. Apple (United States)
3. Arup (United Kingdom)
4. ConocoPhillips (United States)
5. Deloitte (Global)
6. EY (Global)
7. Facebook (United States)
8. Fluor (United States)
9. Google (United States)
10. IBM (United States)
11. Infosys Limited (India)
12. Microsoft (United States)
13. Novo Nordisk (Denmark)
14. PwC (Global)
15. Samsung Group (South Korea)
16. SAP (Germany)
17. Schlumberger (France/the Netherlands/  
United States)
18. Siemens (Germany)
19. Tata Group (India)
20. Toyota (Japan)

Americas MAKE Winners	European MAKE Winners	Asian MAKE Winners
1. Amazon.com (United States)	1. Accenture (Ireland)	1. Arup Hong Kong (Hong Kong SAR, China)
2. Apple (United States)	2. Arup (United Kingdom)	2. Baoshan Iron & Steel Co., Ltd. (China)
3. ConocoPhillips (United States)	3. Dyson (United Kingdom)	3. BINUS University (Indonesia)
4. Facebook (United States)	4. Novo Nordisk (Denmark)	4. CCC Heep Woh College (Hong Kong SAR, China)
5. Fluor (United States)	5. Royal Philips Electronics (the Netherlands)	5. eClerx Services (India)
6. Google (United States)	6. SAP (Germany)	
	7. Schlumberger (France/ the Netherlands/USA)	

Americas MAKE Winners	European MAKE Winners	Asian MAKE Winners
7. IBM (United States)	8. Siemens (Germany)	6. Hindustan Unilever Limited (India)
8. Microsoft (United States)	9. Syngenta (Switzerland)	7. Infosys Limited (India)
9. Procter & Gamble (United States)		8. Korea Water Resources Corporation (South Korea)
10. Vale S.A. (Brazil)		9. Pertamina (Indonesia)
		10. Samsung Electronics (South Korea)
		11. Samsung SDS (South Korea)
		12. Singapore Armed Forces (Singapore)
		13. Tata Consultancy Services (India)
		14. TELKOM Indonesia (Indonesia)
		15. The Titan Company (India)
		16. Toyota Motor Corporation (Japan)
		17. Tsingtao Brewery (China)
		18. United Tractors (Indonesia)
		19. Wipro Limited (India)
		20. Woods Bagot (Australia)

จะเห็นได้ว่า เกือบครึ่งขององค์กรที่ได้รับรางวัลระดับโลกมาจากประเทศสหรัฐอเมริกา โดยองค์กรส่วนใหญ่ที่ได้รางวัลมักเป็นองค์กรด้านที่ปรึกษา เทคโนโลยี และการสื่อสาร ซึ่งความรู้เป็นสินทรัพย์หลักที่สำคัญที่สุดในการดำเนินการและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร การตระหนักถึงความสำคัญของความรู้และการบริหารจัดการที่ดีอย่างต่อเนื่องทำให้องค์กรเหล่านี้โดดเด่นและก้าวสู่การเป็นผู้นำในเวทีระดับโลก

## กระแสในเอเชียที่น่าจับตา

แม้องค์กรจากทวีปเอเชียของเราที่ได้รับรางวัลระดับโลกในปีล่าสุดจะมีเพียง 4 องค์กรเท่านั้น ได้แก่ Infosys Limited (India) Samsung Group (South Korea) Tata Group (India) และ Toyota (Japan) แต่ถ้าเราลองเปรียบเทียบรางวัลในระดับทวีปจะเห็นได้ว่า เอเชียของเรามีชีวิตชีวามากที่สุดเมื่อเทียบกับทวีปอื่น โดยมีองค์กรที่ได้รับรางวัลถึง 20 แห่ง ขณะที่ทวีปอื่นมีเพียง 9-10 แห่ง สะท้อนให้เห็นถึงแนวโน้มการให้ความสำคัญต่อการจัดการและพัฒนาองค์กรบนฐานความรู้ในทวีปเอเชีย

ประเทศหนึ่งที่ไม่ควรละสายตา คือ ประเทศอินโดนีเซีย ประเทศเพื่อนบ้านของเราที่ล่าสุดได้รับรางวัล Asian MAKE Award ถึง 4 องค์กร โดยตั้งแต่ปีพ.ศ. 2552-2556 มีองค์กรจากประเทศอินโดนีเซียที่ได้รางวัลจำนวน 1, 2, 3, 2 และ 4 แห่ง ตามลำดับ แม้จะยังเป็นตัวเลขที่ไม่มากนัก แต่ก็ถือว่าเป็นประเทศมามิดที่น่าสนใจ เพราะปัจจุบันประเทศอินโดนีเซียให้ความสำคัญต่อการทำ KM เป็นอย่างมาก มีการตั้งรางวัล Indonesian MAKE Award ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2548 เพื่อให้องค์กรต่างๆ ใช้ในการเทียบเคียง (Benchmark) กับองค์กรระดับโลก World-class ทั่วโลก รวมทั้งกระตุ้นและส่งเสริมให้ผู้นำองค์กรเกิดการพัฒนาทุนทางปัญญา และสร้างคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

นอกจากประเทศอินโดนีเซียแล้ว ปัจจุบันประเทศต่างๆ ในทวีปเอเชีย ได้แก่ จีน ฮองกง และอิหร่าน ยังให้ความสำคัญต่อรางวัล MAKE เป็นอย่างมาก มีการจับมือเป็นคู่ความร่วมมือ (Partners) กับ MAKE เพื่อส่งเสริมการจัดการความรู้ในประเทศของตนเอง ซึ่งผู้ชนะ 3 อันดับแรกในแต่ละประเทศสมาชิกจะถูกเสนอชื่อเข้าในรอบ Finalist ของทวีปตนเองโดยอัตโนมัติ สำหรับบางประเทศอย่างเกาหลีใต้ และญี่ปุ่น แม้จะไม่มี การตกลงเป็นคู่ความร่วมมือกันอย่างเป็นทางการ แต่ก็มีการนำ Framework และวิธีการประเมินของ MAKE ไปประยุกต์ใช้อย่างแพร่หลาย

ส่วนองค์กรในประเทศไทย ถึงแม้ว่าประเทศเรายังไม่เคยมีองค์กรใดที่ได้รับรางวัล แต่ใน 5 ปีที่ผ่านมา เรามีองค์กร 2 แห่งที่ได้เข้าถึงรอบสุดท้ายของการคัดเลือกในระดับทวีปเอเชีย นั่นก็คือ โรงพยาบาลศิริราช เมื่อปีพ.ศ. 2553 และล่าสุด คือ สายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เมื่อปีพ.ศ. 2555

---

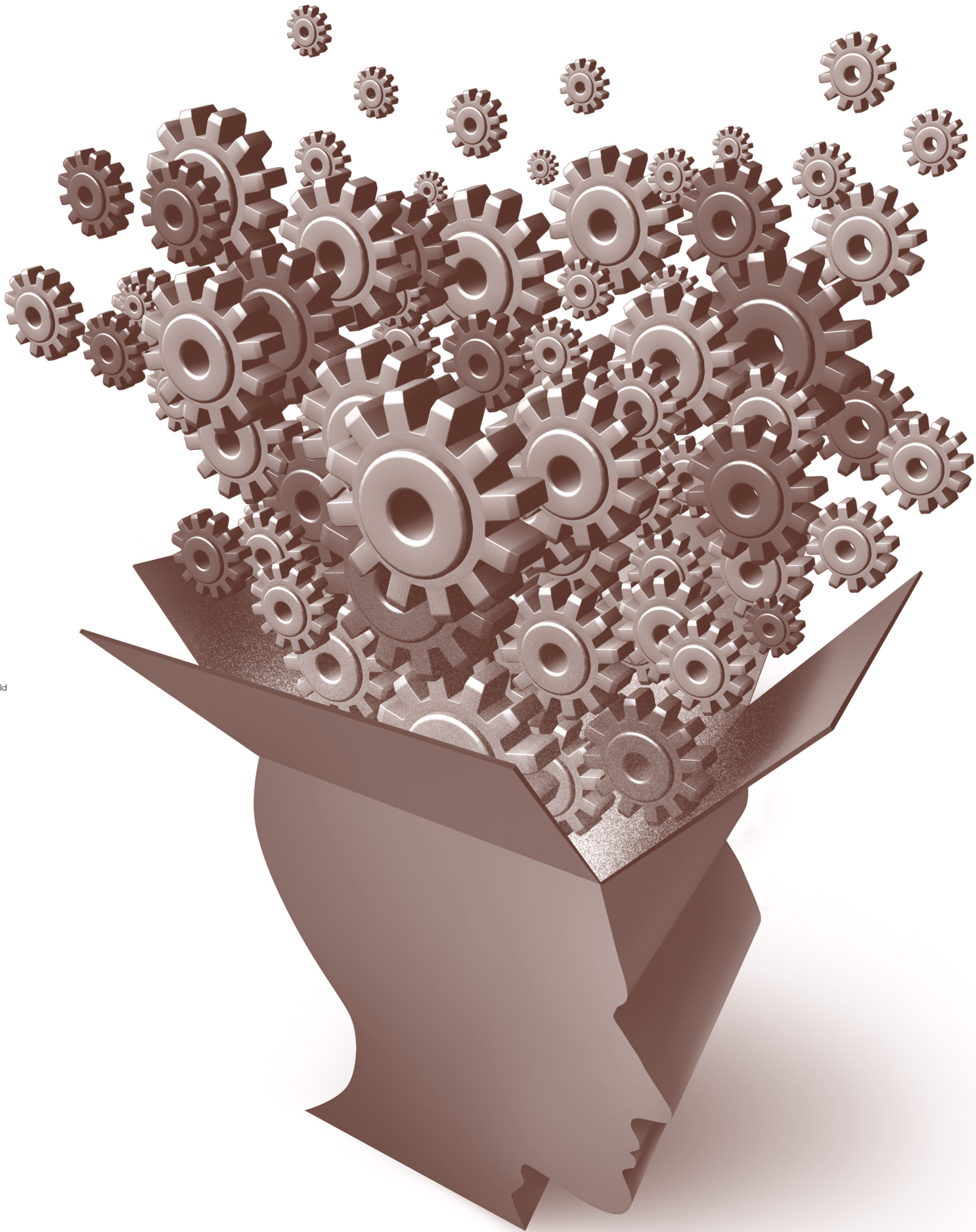
ข้อมูลอ้างอิง

The KNOW Network. Most Admired Knowledge Enterprises. URL: <http://www.knowledgebusiness.com>

ภาพจาก :

- [https://redtray.files.wordpress.com/2012/05/social-learning\\_small.jpg](https://redtray.files.wordpress.com/2012/05/social-learning_small.jpg)

- <http://gestaodoconhecimento.ning.com/>



# Productivity และ KM

## กับการพัฒนาบุคลากร

### (ตอนจบ)

วรัญนี สอนพุด\*  
Varatthinee@ftpi.or.th

จากความเดิมฉบับที่แล้วผู้เขียนได้ยกตัวอย่างองค์ความรู้ด้านการบริหารกิจกรรมโคเซ็นขององค์กรซึ่งถือเป็นอีกหนึ่งองค์ความรู้ที่สำคัญที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรม Productivity บนบริบทการทำงานและพื้นฐานของบุคลากรในแบบฉบับขององค์กรนั้นๆ และหากองค์กรไม่ได้ตระหนักถึงความสำคัญ ที่ทีมงานอาจต้องเผชิญกับการตั้งต้นคิดใหม่ทำใหม่อยู่ร่ำไป ก่อให้เกิดความสูญเปล่าทั้งในด้านทรัพยากรและขวัญกำลังใจ

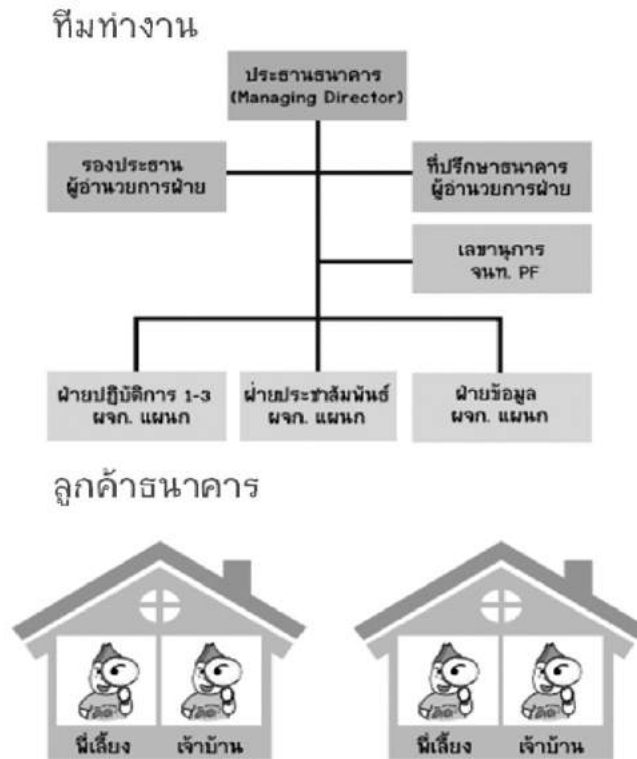
อีกทั้งผู้เขียนยังได้กล่าวถึงตัวอย่างกรณีศึกษาของ บริษัท นครไชยศรีอุตสาหกรรม จำกัด หรือ NCI ถึงรูปแบบการบูรณาการแนวทางการจัดการความรู้สู่วิธีการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมทั้ง 7 ขั้นตอน

ร่วมกับการดำเนินระบบการปรับปรุงงานในแบบฉบับ NCI ที่มีชื่อว่า “ธนาคารความคิด” ซึ่งเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรอย่างทั่วทั้งองค์กร ตลอดจนเป็นเครื่องมือในการปรับปรุงงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ตามเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย การดำเนินการ 7 ขั้นตอนหลักภายใต้ระบบธนาคาร คือ 1) ชั้นเตรียมการ 2) ชั้นเปิดตัว 3) ชั้นให้ความรู้ 4) ชั้นเสนอแผน 5) ชั้นเยี่ยมชม 6) ชั้นเสนอผลลัพธ์ และ 7) ชั้นแสดงผลงาน ตามลำดับ

NCI ได้กำหนดโครงสร้างทีมงานธนาคารให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาบุคลากร โดยเน้นให้ “ทีมงานธนาคารฝ่ายต่างๆและพี่เลี้ยง” เป็นพนักงานในระดับหัวหน้างานเพื่อปลุกฝังการทำงานเป็นทีม

\*นักวิชาการเพิ่มผลผลิต ส่วนอนุรักษ์ส่งเสริมการเพิ่มผลผลิต ฝ่ายส่งเสริมการเพิ่มผลผลิต สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

ภายใต้เป้าหมายกลยุทธ์ขององค์กร ตลอดจนเพื่อพัฒนาศักยภาพการเป็นผู้นำในด้านการสื่อสารการสร้าง การมีส่วนร่วมและเป็นทีมงานหลักในการ ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ในขณะที่กลุ่มลูกค้าธนาคาร ถือเป็นการเตรียมความพร้อมให้แก่พนักงานที่มีความโดดเด่นด้วยการมอบหมายภารกิจ “เจ้าบ้าน” ทำหน้าที่ เสมือนผู้นำในบ้าน ซึ่งได้มีการแบ่งสมาชิกของบ้านต่างๆ ตามพื้นที่การทำงาน ดังรูปภาพที่ 1



รูปภาพที่ 1: โครงสร้างทีมงานธนาคารความคิดของ บริษัท นครไชยศรีอุตสาหกรรม จำกัด

สำหรับการประยุกต์ใช้แนวทางการจัดการความรู้ ในขั้นตอนของการบ่งชี้ความรู้ที่สำคัญที่องค์กรควร เร่งดำเนินการนั้น คุณวรรณวดี อัครวิเศษศิริกุล กรรมการผู้จัดการ ไม่ลืมที่จะมุ่งเน้นให้เกิดบรรยากาศของ การมีส่วนร่วมแบบทั่วทั้งองค์กรตั้งแต่เริ่มแรก จึงนำข้อมูลย้อนหลังจากการส่งหัวข้อเพื่อปรับปรุงงานผ่าน ระบบธนาคารความคิดจากปีพ.ศ. 2556 ซึ่งเป็นข้อมูลที่มาจากพนักงานทุกคนอย่างแท้จริง นำมาวิเคราะห์ ว่าพนักงานให้ความสำคัญและอยากที่จะปรับปรุงในเรื่องใดมากที่สุด พบว่า หัวข้อการปรับปรุงงานที่พนักงาน ส่งเข้าร่วมกิจกรรมธนาคารมากเป็นลำดับต้นๆ คือ คู่มือการปฏิบัติงาน คู่มือการปรับตั้งเครื่องจักร และ เทคนิคการปรับปรุงงาน ตามลำดับ

อีกทั้งเมื่อนำข้อมูลมาพิจารณาอย่างถี่ถ้วนด้วยตารางการจัดลำดับความสำคัญเพื่อให้มั่นใจว่า NCI จะสามารถคัดเลือกเพียงหัวข้อเดียวที่มีความสำคัญและตอบโจทย์ความต้องการร่วมกันของคนในองค์กร โดยมีการสร้างเกณฑ์การพิจารณาเบื้องต้น 8 ข้อ ครอบคลุมมุมมองด้านความสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร โอกาสความสำเร็จภายใต้กรอบเวลาของระบบธนาคารเป็นเรื่องที่คนในองค์กรส่วนใหญ่อยากทำ ทีมงาน และบุคลากรที่เกี่ยวข้องซึ่งมีความพร้อมที่จะดำเนินการ ดังตารางที่ 1



เกณฑ์การตัดสินใจเลือกขอบเขต KM	ขอบเขต KM หรือ ชุดความรู้ที่จะทำ KM		
	คู่มือการทำงาน	คู่มือเครื่องจักร	การปรับปรุงงาน
1. สอดคล้องกับทิศทาง และกลยุทธ์ขององค์กร	6	6	6
2. ปรับปรุงแล้วเห็นผลลัพธ์ได้ชัดเจน เป็นรูปธรรม	3	3	3
3. มีโอกาสทำแล้วสำเร็จสูง	6	6	3
4. คนส่วนใหญ่ในองค์กร อยากได้ อยากทำ	6	6	3
5. ผู้บริหารให้การสนับสนุน	6	6	6
6. เป็นความรู้ที่ต้องจัดการอย่างเร่งด่วน	6	3	6
7. ความพร้อมของทีมงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง	3	3	3
8. แรงจูงใจในการทำ	6	6	6

ตารางที่ 1: ตารางการจัดลำดับความสำคัญการบ่งชี้หัวข้อการจัดการความรู้ของ บริษัท นครไชยศรีอุตสาหกรรม จำกัด

จากตารางที่ 1 จะเห็นว่าคะแนนของหัวข้อ “คู่มือการทำงาน” เป็นเรื่องที่เหมาะสมนำมาดำเนินการก่อน จึงเป็นที่มาของระบบธนาคารความคิด ปีที่ 4 ในชื่อตอนว่า “คู่มือปฏิบัติงาน” จากเทคนิคนี้ นอกจาก NCI จะสามารถระบุเรื่องที่สำคัญเร่งด่วนมาดำเนินการได้อย่างเหมาะสมแล้ว ยังก่อให้เกิดภาพความเข้าใจที่ชัดเจน เพราะทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงานระบบธนาคารความคิดร่วมกัน อีกทั้งทีมงานธนาคารยังสามารถสื่อสารที่ไปที่ไปและถ่ายทอดไปสู่พนักงานในทุกระดับได้อย่างถูกต้องในทิศทางเดียวกันอีกด้วย

เมื่อเป้าหมายชัด ทีมงานธนาคารก็พร้อมดำเนินการต่อยอดด้วยการวางแผนงานกิจกรรมย่อยๆ ของระบบธนาคารให้เหมาะสมกับกรอบเวลา และเตรียมการความพร้อมในด้านต่างๆ เช่น งานด้านเอกสารและแบบฟอร์ม กิจกรรมการเปิดตัวหรืองาน Kick Off การวางแผนและออกแบบการสื่อสารให้เนื้อหาครบถ้วน กระชับแถมต้องโดนใจกลุ่มเป้าหมาย ดังตัวอย่างรูปภาพที่ 2 รวมถึงกิจกรรมการให้ความรู้ เป็นต้น



รูปภาพที่ 2 : ตัวอย่างการสื่อสารกิจกรรมต่างๆ ภายใต้ระบบธนาคารความคิด ของ บริษัท นครไชยศรีอุตสาหกรรม จำกัด

โดยในกิจกรรมการให้ความรู้ นั้น ทีมงานธนาคารมุ่งเน้นถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจนร่วมกัน ให้แก่กลุ่มพี่เลี้ยงและเจ้าบ้าน เน้นการอธิบายที่มาที่ไปของเป้าหมายธนาคารปีที่ 4 รวมถึงฝึกปฏิบัติการใช้ ตารางจัดลำดับความสำคัญการบ่งชี้หัวข้อการจัดการความรู้ ด้วยการฝึกวิเคราะห์กระบวนการทำงานใน หน่วยงานของตนเอง แล้วเลือกกระบวนการที่มีความสำคัญเร่งด่วนมากที่สุดมากำหนดเป็นเป้าหมายการจัด ทำคู่มือปฏิบัติงานของบ้านเพื่อให้แต่ละบ้านสามารถกลับไปวางแผนในการจัดเก็บองค์ความรู้ในกระบวนการ ของตนเอง เช่น ใครคือผู้รู้หรือคนเก่งในกระบวนการนั้นๆ ขั้นตอนการทำงานหรือเทคนิคพิเศษที่สำคัญมี อะไรบ้าง จะมีวิธีการอย่างไรในการสอบถามหรือเก็บข้อมูล รวมถึงกำหนดกลุ่มผู้รับความรู้ที่ชัดเจน เป็นต้น

## ใครคือผู้รู้หรือคนเก่งในกระบวนการนั้นๆ ขั้นตอนการทำงานหรือเทคนิคพิเศษ ที่สำคัญมีอะไรบ้าง

พี่เลี้ยงและเจ้าบ้านมีหน้าที่จะต้องลงไปสื่อสารและปรึกษากับลูกบ้านของตนเอง เพื่อจัดทำแผนงาน ตามแบบฟอร์มที่ทีมงานธนาคารกำหนดไว้ ซึ่งแบบฟอร์มนี้จะเป็นข้อมูลสำคัญที่ใช้ในกิจกรรมนำเสนอแผนการ ดำเนินงานของบ้านตนเองได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับเกณฑ์การให้คะแนนที่ทีมงานธนาคารได้ออกแบบ ไว้แล้ว

ในส่วนของขั้นตอนการสร้างและแสวงหาความรู้ บางบ้านอาจใช้วิธีลงไปสังเกตการปฏิบัติงานจาก หน่วยงานจริง บ้างก็ขอความช่วยเหลือจากทีมงานธนาคารในการถ่ายภาพนิ่ง ถ่ายวิดีโอ บ้างเอาวิดีโอมาเปิด วิเคราะห์ทีละขั้นตอน บางบ้านมีผู้เชี่ยวชาญหลายคนแต่แต่ละคนมักมีเทคนิควิธีการทำงานเป็นของตนเอง ก็นัดแนะจับกลุ่มพูดคุยกันแบบเปิดอกโดยมีการสรุปวิธีการที่ดีที่สุดร่วมกันเพื่อนำมาเขียนเป็นร่างคู่มือปฏิบัติงาน ในกระบวนการนั้นๆ ขั้นตอนนี้ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญและใช้เวลามากที่สุด บ้างก็ได้ข้อมูลละเอียด บ้างก็ได้โครงคร่าวๆ ซึ่งถือเป็นบทเรียนแรกของทุกคน เพราะจากการวิเคราะห์ด้วยตารางการจัดลำดับความ สำคัญการบ่งชี้หัวข้อการจัดการความรู้ ยังมีอีกหลายเรื่องที่จะต้องดำเนินการต่อเนื่อง ถือเป็นการเรียนรู้อย่างไม่รู้จบ ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายของระบบธนาคารที่มุ่งเน้นให้เกิดพัฒนาการที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ทีมงานธนาคารได้มีการติดตามความคืบหน้าตามแผนงานของแต่ละบ้าน รวมถึงมีการให้คำปรึกษา แนะนำเพิ่มเติมหากบ้านไหนติดขัดหรือต้องการความช่วยเหลือผ่านกิจกรรมเยี่ยมชมพื้นที่ซึ่งเป็นช่วงที่

แต่ละบ้านกำลังจัดทำร่างคู่มือปฏิบัติงานของตนเองตามแบบฟอร์มที่ทีมงานธนาคารได้กำหนดหมวดหมู่ไว้ให้ก่อนแล้ว เมื่อจัดทำร่างเสร็จแล้วจะต้องนำร่างคู่มือปฏิบัติงานนั้นไปทวนสอบกับเจ้าของความรู้อีกครั้ง เพื่อให้มั่นใจว่าได้ข้อมูลครบถ้วน ถูกต้อง สมบูรณ์ ก่อนนำฉบับร่างคู่มือปฏิบัติงานไปขึ้นทะเบียนเพื่อขออนุมัติจากหัวหน้างานในกระบวนการนั้นๆ ซึ่งก็คือพี่เลี้ยงของบ้านนั่นเอง

การจัดการความรู้จะไม่สมบูรณ์เป็นแน่ หากขาดขั้นตอนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งในบริบทของ NCI ก็คือขั้นตอนการทดลองใช้คู่มือปฏิบัติงานกับกลุ่มผู้รับความรู้ที่ได้กำหนดไว้แต่แรกในแผนงานของแต่ละบ้าน โดยให้กลุ่มผู้รับความรู้ได้ศึกษาคู่มือปฏิบัติงานด้วยตนเองก่อน หลังจากนั้นจัดให้มีการประชุมกลุ่มย่อยในพื้นที่ปฏิบัติงานจริงเพื่อให้กลุ่มผู้รับความรู้ได้อยู่ในสภาพพร้อมปฏิบัติงาน มีการถามตอบขั้นตอนการปฏิบัติงาน จุดสำคัญและข้อควรระวังเพื่อทวนสอบความเข้าใจเกี่ยวกับข้อมูลในคู่มือ และให้มีการทดสอบปฏิบัติงานจริง โดยมีพี่เลี้ยงและทีมงานธนาคารร่วมสังเกตการณ์และประเมินผลการเรียนรู้ด้วย ซึ่งสามารถสรุปผลลัพธ์การเรียนรู้ได้ดังรูปภาพที่ 3



ผลลัพธ์โครงการด้านทักษะการทำงานที่เพิ่มขึ้น (ของ 6 บ้านจาก 43 บ้าน )						
บ้านเลขที่	จำนวนสมาชิก	กลุ่มเป้าหมาย	1.เล่าขั้นตอนได้	2.ทำได้โดยมีคนแนะนำ	3.ทำได้ไม่ต้องมีคนแนะนำ	4.สอนงานได้
360/1	6	2	2	2	2	
716/1	8	2	2	2	2	
790/1	9	6	6	6	2	
717/2	12	2	2	2	2	
711/2	12	4	4	4	2	1
713/1	13	3	3	3	1	
รวม	60	19	19	19	11	1
%			100%	100%	58%	5%

รูปภาพที่3: ตัวอย่างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากคู่มือปฏิบัติงานและตารางการประเมินผลลัพธ์จากการเรียนรู้ตามระบบธนาคารความคิดของ บริษัท นครไชยศรีอุตสาหกรรม จำกัด

หากถอดบทเรียนจากการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายใต้ระบบธนาคารความคิดปีที่ 4 จะพบว่าทุกขั้นตอนเสมือนแบบทดสอบที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้คิดได้ทำ ซึ่งนับเป็นอีกหนึ่งรูปแบบการบูรณาการเครื่องมือการเพิ่มผลิตภาพกับแนวทางการจัดการความรู้ในองค์กรได้อย่างลงตัวในแบบฉบับ NCI ตามแนวคิดตั้งต้นของระบบธนาคารความคิดที่ว่า “สร้างระบบงาน เพื่อพัฒนาคน”

# Benchmarking

เรียนรู้จากผู้ที่เก่งกว่า

สุธี ปิงสุธธิงค์\*  
Suthee555@hotmail.com

84

Productivity World



ว่า ผู้เขียนทำงานอยู่ที่สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้มีโอกาสร่วมทีมวิจัยวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ หรือ Best Practices ขององค์กรที่ได้รับรางวัล Thailand Quality Award (TQA) อยู่หลายปี การศึกษาดังกล่าว คือการค้นหาระบวนการหรือวิธีปฏิบัติที่องค์กรทำได้ ดีจนมีผลลัพธ์ที่โดดเด่น สามารถเป็นต้นแบบให้ องค์กรอื่นเรียนรู้และนำไปปรับใช้ การศึกษาวิจัยที่ว่า สะท้อนถึงหลักการของ Benchmarking ที่แฝงอยู่ใน เนื้อหาของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในบทความ นี้จะกล่าวถึงที่มาของ Benchmarking อธิบาย ลักษณะสำคัญ รวมทั้งยกตัวอย่างวิธีการนำไปใช้ พอสังเขปเพื่อให้ผู้อ่านเห็นภาพของเครื่องมือที่ทรง คุณค่านี้

Benchmarking เป็นแนวทางการปรับปรุง องค์กรอย่างก้าวกระโดดด้วยการเทียบเคียงกับวิธี ปฏิบัติที่เป็นเลิศจากภายนอกเพื่อนำมาปรับใช้กับ กระบวนการขององค์กร

คำว่า "อย่างก้าวกระโดด" มาจากคำว่า "Breakthrough" หมายถึงการปรับปรุงที่เห็นผลลัพธ์ เปลี่ยนแปลงแตกต่างอย่างทันทีทันใด ตรงข้ามกับ การปรับปรุงทีละเล็กละน้อยอย่างต่อเนื่อง ซึ่งใช้ คำว่า "Continuous Improvement" ส่วนใหญ่แล้ว การปรับปรุงอย่างก้าวกระโดดจะเกี่ยวข้องกับ 'นวัตกรรม'

Benchmarking ช่วยให้องค์กรกล้ากำหนด เป้าหมายการปรับปรุงที่ทำหายเพราะเห็นตัวอย่างว่า องค์กรที่เก่งๆ ก็ทำได้สำเร็จมาแล้ว ช่วยส่งเสริม การเรียนรู้ และส่งผลให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งนวัตกรรม

Benchmarking มีที่มาจากกรณีการดิ้นรนเพื่ออยู่ รอดของบริษัท Xerox ผู้คิดค้นเครื่องถ่ายเอกสาร และได้เปรียบจากความคุ้มครองโดยสิทธิบัตรในช่วงต้น อย่างไรก็ตาม ด้วยความที่ตัวเครื่องมีราคาสูง และ

เสียบ่อยแทนที่บริษัทจะปรับปรุงคุณภาพของสินค้า กลับตั้งแผนกซ่อมขึ้นมาทำกำไรจากลูกค้าอีกต่อหนึ่ง ลูกค้าจึงตกอยู่ในสภาพเหมือนถูกจับเป็นเชลย พร้อม จะเปลี่ยนใจไปหาผู้ผลิตรายใหม่ทุกเมื่อ

พอถึงราวต้นทศวรรษ 1980 หลังจากที่สิทธิ บัตรเครื่องถ่ายเอกสารของ Xerox ลื่นสุดลง คู่แข่ง ต่างๆ โดยเฉพาะบริษัทจากประเทศญี่ปุ่นรุกตลาด ด้วยผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ในราคาที่ดีกว่าต้นทุน ที่ Xerox ผลิตได้ Xerox สูญเสียความสามารถในการ แข่งขัน เกิดวิกฤติครั้งใหญ่ Xerox จึงศึกษา กระบวนการของคู่แข่งจากญี่ปุ่น แล้วนำวิธีปฏิบัติที่ เป็นเลิศมาปรับใช้ทั่วทั้งองค์กร ทั้งกระบวนการผลิต บริการ และสนับสนุน จนกระทั่งสามารถกอบกู้ธุรกิจ ขึ้นมาได้

Benchmarking ถือเป็นหนึ่งในสามเสาหลัก ในระบบบริหารคุณภาพของ Xerox ร่วมกับอีก สองเสา คือ การมีส่วนร่วมของบุคลากรและ กระบวนการจัดการคุณภาพ

Robert Camp ผู้บริหารคนหนึ่งของ Xerox ในยุคนั้น ถ่ายทอดเรื่องราวดังกล่าวไว้ในหนังสือ ชื่อว่า *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance* ตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 1989 เขาระบุว่า อันที่จริงญี่ปุ่นเป็น ผู้ที่ใช้หลักการ Benchmarking มาก่อน โดยในช่วง ทศวรรษ 1960 ถึง 1970 บริษัทญี่ปุ่นขอเข้าเยี่ยมชม และสังเกตศึกษาบริษัทอเมริกันที่เก่งกว่า แล้วนำวิธี ปฏิบัติมาปรับใช้ จนสามารถเอาชนะบริษัทอเมริกัน ในเวลาต่อมา แนวคิดนี้สะท้อนอยู่ในถ้อยคำในภาษา ญี่ปุ่นว่า "Dantotsu" หมายความว่า Best of the Best แม้ว่าญี่ปุ่นจะใช้มาก่อน แต่ Xerox ก็เป็นผู้จัดระบบ และเผยแพร่จนเครื่องมือนี้โด่งดังไปทั่วโลก ด้วยหนังสือของ Camp ประกอบกับ Xerox ได้รับ รางวัล Malcom Baldrige National Quality Award

\*วิทยาการที่ปรึกษาอิสระ

(MBNQA) ทำให้เกิดความสนใจแพร่หลายไปอย่างกว้างขวาง Benchmarking เป็นเครื่องมือที่สามารถใช้เป็นระบบปรับปรุงทั่วทั้งองค์กร หรือจะใช้เป็นเครื่องมือเสริมในระบบการปรับปรุงแบบอื่นๆ ก็ได้ มีข้อสังเกตที่ผู้เขียนอยากจะชี้ให้เห็น กล่าวคือ บางครั้งคำว่า Benchmarking ถูกใช้ในบริบทของการเปรียบเทียบตัวอย่างเช่น American Society for Quality (ASQ) ได้จัดแบ่งการเปรียบเทียบออกเป็นสองประเภท

ประเภทแรก คือ Technical Benchmarking เปรียบเทียบผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กรกับคู่แข่งรายสำคัญ เช่น หากให้คะแนน 1 ถึง 4 โดยที่คะแนน 4 หมายถึงเยี่ยมที่สุด นักออกแบบคิดว่าคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์จะได้คะแนนเท่าไร เป็นต้น การเทียบเคียงในลักษณะนี้ช่วยให้ผู้ออกแบบตระหนักว่าผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กรดีพอที่จะแข่งขันหรือไม่

ประเภทที่สองคือ Competitive Benchmarking เปรียบเทียบองค์ประกอบสำคัญที่มีผลต่อการแข่งขันกับคู่แข่ง อย่างเช่น คุณค่าที่ส่งมอบให้ ในสายตาของลูกค้า โดยอาจจะให้เป็นคะแนนเช่นกันซึ่งจะบอกให้รู้ว่าการตลาดขององค์กรนั้นไปถูกทางแค่ไหน

นั่นคือ Benchmarking ในแง่มุมของการเปรียบเทียบ อย่างไรก็ตาม Benchmarking ที่ผู้เขียนเล่ามาข้างต้น เป็น Benchmarking for Improvement ซึ่งแตกต่างจากการเปรียบเทียบทั่วไปอยู่หลายประการ

ประการแรก Benchmarking for Improvement เน้นเทียบเคียงที่ กระบวนการหรือ วัฏปฏิบัติ เพื่อดูว่าองค์กรที่เก่งๆ เขา ทำอย่างไรไม่ได้เปรียบเทียบกับเฉพาะที่คุณสมบัติของผลิตภัณฑ์หรือผลลัพธ์ของตัววัดเท่านั้น

ประการที่สอง Benchmarking แบบนี้ไม่เน้นการปรับปรุงทีละน้อยอย่างต่อเนื่อง แต่เป็นการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด เล็งไปที่ระดับสูงขึ้นไปเทียบกับองค์กรที่เก่งที่สุดในเรื่องนั้น แล้วมุ่งมั่นยกตัว

## จะทำ Benchmarking ควรเลือกประเด็นที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

ขึ้นไปให้ถึงให้ได้ ซึ่งแน่นอนว่ารวมไปถึงการสร้างนวัตกรรม

ประการที่สาม การเทียบเคียงลักษณะนี้ไม่จำกัดว่าต้องเป็นคู่แข่งเท่านั้น องค์กรสามารถ Benchmarking กับองค์กรที่ผลิตสินค้าคนละประเภทหรืออยู่ต่างอุตสาหกรรม ถ้าหากกระบวนการและวิธีปฏิบัติคล้ายคลึงกัน ตัวอย่างเช่น Sister of Saint Mary Healthcare (SSMHC) ซึ่งเป็นเครือโรงพยาบาลในสหรัฐที่ได้รับรางวัล MBNQA ในปี 2002 เล่าไว้ในรายงานสมัครรางวัลว่า โรงพยาบาลในเครือแห่งหนึ่งซึ่งเป็นโรงพยาบาลเด็กได้เทียบเคียงกระบวนการดูแลให้บริการเด็กกับดิสนีย์แลนด์ เป็นต้น

ปัจจุบันมีวิธีการ Benchmarking ที่แตกต่างกันหลายรูปแบบ จำนวนขั้นตอนก็อาจจะต่างกันไปในที่นี้ผู้เขียนขอแนะนำขั้นตอนหลักๆ เพื่อให้เห็นภาพ

### ขั้นตอนการวางแผน (Plan)

1. กำหนดขอบเขตหัวข้อหรือกระบวนการที่จะทำ Benchmarking ควรเลือกประเด็นที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

2. จัดตั้งทีมข้ามสายงาน ซึ่งผู้นำระดับสูงจะต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนว่าจะทำไปเพื่ออะไร และสนับสนุนคณะทำงานอย่างเต็มที่ ไม่เช่นนั้นโครงการก็อาจจะล้มเหลวตั้งแต่แรกเริ่ม



3. ศึกษากระบวนการขององค์กรเองว่า ปัจจุบันดำเนินการอย่างไร มีการวัดผลอย่างไร โดยอาจวาดผังการไหลของกระบวนการออกมาให้ชัดเจน ขั้นตอนนี้สำคัญมาก เพราะหากองค์กรไม่เข้าใจกระบวนการของตนเองหรือยังไม่สามารถควบคุมและวัดผลกระบวนการของตนเองได้ เวลาที่จะนำเอาวิธีปฏิบัติขององค์กรที่เป็นเลิศมาปรับใช้ก็อาจจะประสบปัญหา

4. ระบุองค์กรที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศซึ่งจะไปศึกษา ดำเนินการติดต่อประสานงานจนได้ความร่วมมือเป็นพันธมิตรกัน

#### ขั้นตอนการรวบรวมข้อมูล (Collect)

5. รวบรวมข้อมูลสารสนเทศโดยตรงจากองค์กรที่เป็นเลิศทั้งรายละเอียดของกระบวนการและตัวเลขข้อมูลต่างๆ โดยอาจใช้วิธีการหลายรูปแบบ เช่น แบบสอบถาม, การสัมภาษณ์, การเยี่ยมชมที่องค์กร ฯลฯ

#### ขั้นตอนการวิเคราะห์ (Analyze)

6. เปรียบเทียบข้อมูลที่รวบรวมมาได้ด้วยกระบวนการขององค์กร

7. ระบุระยะห่างระหว่างผลลัพธ์ของกระบวนการขององค์กรเองกับผลลัพธ์ขององค์กรที่เป็นเลิศ

8. ระบุวิธีปฏิบัติที่แตกต่างกันที่เป็นเหตุให้มีผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน

#### ขั้นตอนการนำไปปรับใช้กับองค์กร (Adapt)

9. กำหนดเป้าหมายของการปรับปรุงกระบวนการ

10. จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

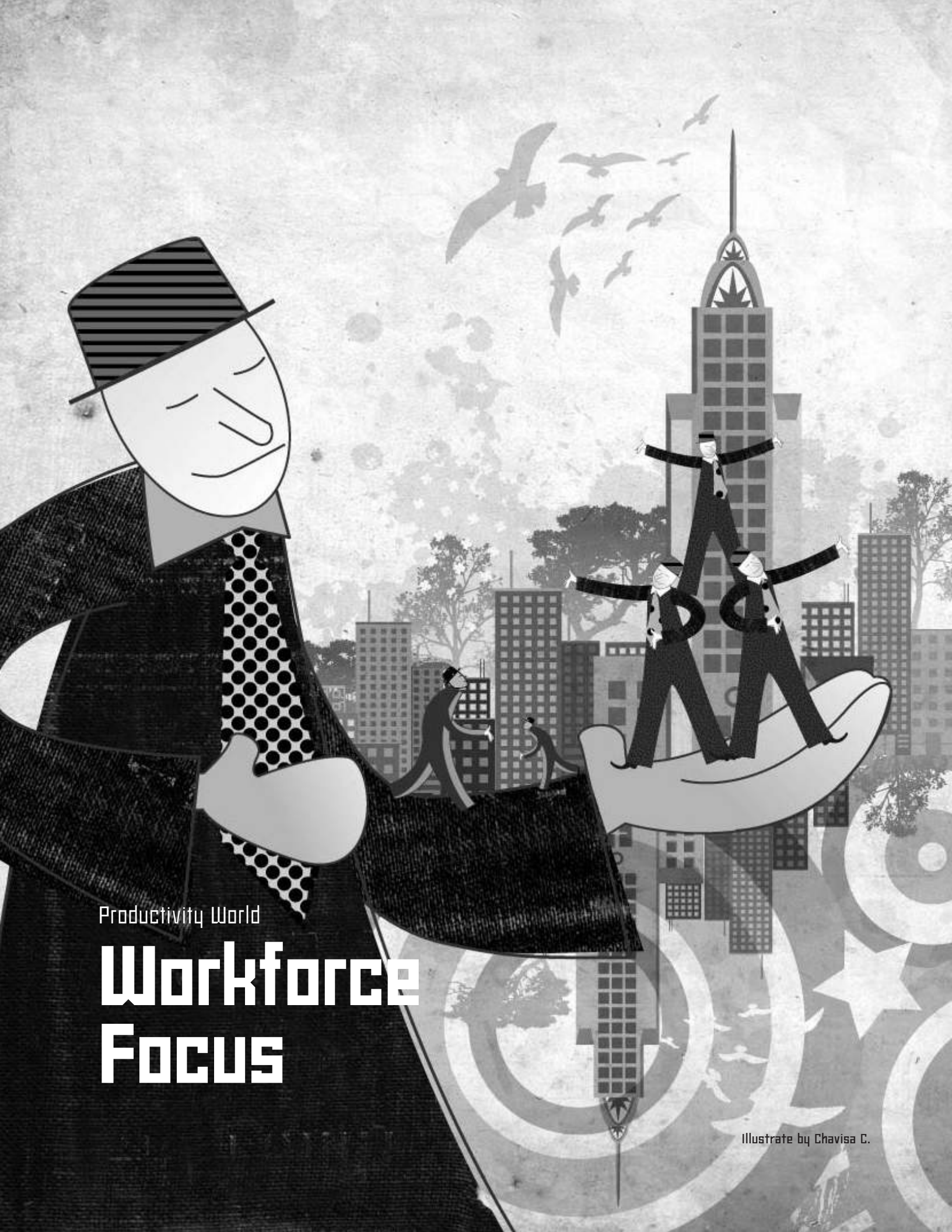
11. ลงมือปฏิบัติตามแผน ติดตามทบทวนผล

ประสบการณ์ในการศึกษาและเขียน Best Practices ช่วยเปิดหูเปิดตาผู้เขียนว่าผลลัพธ์ที่ดีนั้นมาจากกระบวนการที่ปรับปรุงโดยผ่านการเรียนรู้ลองผิดลองถูกมาไม่รู้เท่าไร เช่นเดียวกับ Benchmarking ปรัชญาที่อยู่เบื้องหลังเรื่องที่เราเล่ามาทั้งหมดนี้ อาจสรุปรวมลงที่คำว่า “จงเรียนรู้จากผู้ที่เก่งกว่า” การพัฒนาองค์กรคือ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด ดังคำกล่าวที่ว่า “เมื่อนักเรียนพร้อม ครูย่อมปรากฏ” หากเราเปิดใจยอมรับและศึกษาจากคนที่เก่งที่สุดในเรื่องนั้นๆ ก็ไม่มีความท้าทายใดที่ยิ่งใหญ่เกินกว่าจะเอาชนะได้ ☺

ภาพจาก :

- <http://www.littleblackdogmarketing.com/wp-content/uploads/2015/01/bigstock-Competition-concept-5232812.jpg>

- [http://hocielts.org/image/data/1Stand\\_out\\_from\\_competition.jpg](http://hocielts.org/image/data/1Stand_out_from_competition.jpg)



Productivity World

# Workforce Focus

Illustrate by Chavisa C.



# COACHING ให้ได้ผล ด้วย GROWER Model

ไชยยศ บันสกุลไชย\*  
chaiyospun@yahoo.com

เมื่อประมาณ 10 ปีที่แล้ว ผมเคยได้ยินเรื่องกระบวนการโค้ชชิ่งด้วย GROW Model จากนั้นก็หาหนังสือที่เกี่ยวกับการโค้ชมาอ่าน รวมทั้งได้ฟังวิทยากรหลายๆ ท่านทั้งในเมืองไทยและจากต่างประเทศพูดถึง GROW Model กันแทบทุกคน ผมจึงนำกระบวนการโค้ชชิ่งด้วย GROW Model มาลองฝึกใช้จริงๆ กับลูกศิษย์ที่เป็นวิทยากรกลุ่มหนึ่ง จึงทำให้ได้เรียนรู้และเห็นถึงประโยชน์ของการโค้ชชิ่งด้วยกระบวนการนี้เป็นอย่างดี และเพื่อให้ท่านผู้อ่านได้รู้จัก GROW Model อย่างง่ายๆ ผมขอสรุปให้ฟังคร่าวๆ ดังนี้ครับ

GROW Model เป็นขั้นตอนการโค้ชชิ่ง แบ่งเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย

**Goal** หมายถึง การถามถึงเป้าหมายของคนที่เรากำลังจะโค้ชว่า “เธอ” หรือ “เขา” คนนั้นมีเป้าหมายอะไร ? ที่ต้องการบรรลุ และต้องการให้เป้าหมายนั้นสำเร็จเมื่อไร ? ยกตัวอย่างเรื่องจริงของลูกศิษย์ผมคนหนึ่ง เขาบอกว่า “ผมอยากเขียนหนังสือ 1 เล่ม ภายใน 2 ปีนี้ เมื่อทราบถึงเป้าหมายหรือ Goal ของเขาแล้ว (ศัพท์เรื่องการโค้ชเรียกผู้ที่ได้รับการโค้ชว่า Coachee) จึงค่อยถามเรื่องถัดไป คือ

**Reality** หมายถึง การถาม Coachee ว่า “แล้วความเป็นจริงตอนนี้ได้ดำเนินการไปถึงไหนแล้ว เริ่มเขียนไปบ้างหรือยัง?” จำได้ว่าตอนนั้นลูกศิษย์คนนั้นตอบว่า “ยังไม่ได้เริ่มต้นทำอะไรเลยครับ เพิ่งมีไอเดียว่าอยากมีหนังสือของตัวเองสักเล่มหนึ่ง” ผมซักถามพูดคุยกับเขาไปเรื่อย ๆ จนรู้เหตุผลของเขาที่อยากมีหนังสือก็เพื่อจะใช้เป็นการประชาสัมพันธ์ให้คนรู้จักตัวเขาซึ่งวางแผนไว้ว่าจะลาออกจากการประจำมาทำอาชีพวิทยากรอิสระ ฉะนั้นถ้ามีหนังสือของตัวเองสักเล่มหนึ่งก็น่าจะช่วยให้คนรู้จักเขาได้ไม่ยาก จากนั้นผมก็ถามเขาถึงเรื่องถัดไป คือ



Options หมายถึง ทางเลือก หรือวิธีการต่าง ๆ ที่จะทำให้เขาบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ โดยผมถามเขาว่า “แล้วคิดว่าจะใช้วิธีไหนที่จะทำให้เขียนหนังสือเสร็จภายใน 2 ปี” เขาก็ตอบว่าที่คิดไว้มีหลายอย่าง เช่น

- ๑ ศึกษาหาความรู้ว่าการเป็นนักเขียนที่ดี และวิธีการเขียนหนังสือของมืออาชีพเขาทำกันอย่างไร ?
- ๑ ไปเข้ารับการอบรมหลักสูตรนักเขียนกับวิทยากรที่เป็นนักเขียนชื่อดัง
- ๑ พอมีความรู้แล้วจะเริ่มต้นฝึกเขียนไปเรื่อยๆ อย่างน้อยสัปดาห์ละบทก็ยังดี
- ๑ เปิดบล็อก ฝึกเป็นบล็อกเกอร์ บันทึกข้อมูล เรื่องราวต่างๆ ไปเรื่อยๆ

ตอนที่พูดคุยซักถามลูกศิษย์คนนี้เขามีทางเลือกที่จะทำให้เขาได้มีหนังสือเป็นของตัวเองหลายอย่างที่เดียว ผมในฐานะโค้ชฝึกหัด จึงถามเขาไปว่า “ทางเลือกหรือวิธีการไหน ? ที่คิดว่าจะทำให้หนังสือเล่มแรกในชีวิตของตัวเองเสร็จภายใน 2 ปี เขาก็ตอบคำถามว่าจะทำอะไรบ้าง หนึ่ง .....สอง.....สาม เมื่อเขาตอบว่าจะใช้ทางเลือกหรือวิธีการ ผมก็ถามต่อไปถึง

Will ซึ่งหมายถึง แผนการที่เขาจะทำ โดยถามว่า

“แล้วจากนี้ไปจนกว่าหนังสือจะออกมาเป็นรูปเล่ม มีแผนดำเนินการว่าจะทำอะไร? อย่างไรบ้าง?” สิ่งที่เขาตอบผมมาก็ เช่น

- ๑ ภายใน 3 เดือนข้างหน้าจะต้องไปเข้ารับการอบรมหลักสูตรนักเขียนกับกูรูด้านการเขียนชื่อดัง
- ๑ ภายในเดือนนี้จะเปิดบล็อก เริ่มบันทึกเรื่องราวต่างๆ ที่จะใช้เป็นวัตถุดิบในการเขียนหนังสือ

- ๑ ตั้งแต่นี้เป็นต้นไปจะเริ่มติดตามผลงาน และทำความเข้าใจกับนักเขียนที่มีชื่อเสียง
- ๒ หลังจากอบรม และมีความรู้เรื่องการเขียนแล้วก็จะเริ่มเขียนอย่างจริงจังให้ได้เดือนละอย่างน้อย 4 บท เฉลี่ยแล้วก็สัปดาห์ละ 1 บท”
- ๓ และภายในปีแรกก็จะเข้าไปนำเสนอโครงร่างหนังสือให้แก่บรรณาธิการของสำนักพิมพ์ต่างๆ

ผมฟังแล้วก็เห็นด้วยกับแผนการที่เขาคิดจะทำ และก็คิดว่าลูกศิษย์คนนี้น่าจะบรรลุเป้าหมาย (Goal) ที่เขาคิดไว้ แต่ผู้อ่านชื่อใหม่ครับ จากวันนั้นจนถึงวันนี้เหตุการณ์ผ่านมา 5 ปี เศษๆ เขายังไม่บรรลุเป้าหมาย ยังไม่มีหนังสือเล่มแรกในชีวิต เมื่อปีที่แล้วผมมีโอกาสดูคุยกับเขาอย่างละเอียดเพื่อหาสาเหตุว่าเกิดอะไรขึ้น เพราะในส่วนของผมก็คิดว่าได้ใช้กระบวนการโค้ชชิ่งด้วย GROW Model แล้วแต่ทำไม ? ผลลัพธ์มันยังไม่เกิด ลูกศิษย์คนนี้ก็เล่าให้ฟังว่า ได้ทำตามแผนไปบ้างแล้ว เช่น ไปเข้ารับการอบรมหลักสูตรนักเขียน มีบล็อกเป็นของตัวเอง ติดต่อและรู้จักกับบรรณาธิการอยู่ 2-3 คน แต่ไม่ได้ทำอย่างต่อเนื่องตามแผน เนื่องจากมีภารกิจหน้าที่การงานปัจจุบันในตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายในองค์กรที่เขาทำอยู่ ทำให้เขาต้องหยุดแผนการเรื่องการเขียนหนังสือเอาไว้ก่อน ประกอบด้วยเคยเสนอเนื้อหา 5-6 ตอนไปให้บรรณาธิการบางคนได้อ่านแต่ได้รับคำตอบว่า เนื้อหายังไม่โดนใจ ทำให้รู้สึกท้อ หหมดกำลังใจ ก็เลยหยุดเขียนไปก่อน

สรุปได้ว่า เขาไม่ได้ทำตามแผน หรือ Will ที่เขาคิดจะทำ คือทำเฉพาะช่วงเริ่มต้น จากนั้นก็หยุดด้วยติดขัดปัญหาอุปสรรคอะไรบางอย่าง ครั้งล่าสุดที่พบกันปีที่แล้ว ก็ได้ถามเขาไปอีกครั้งว่า “ยังอยากมีหนังสือเล่มแรกในชีวิตอยู่ไหม?” เขาก็บอกว่า “ยังอยากอยู่ครับ อยากมากด้วย” ผมก็เลยตอบไปว่า GROW Model ที่เคยใช้คงต้องเพิ่มเติมไปอีก 2 ขั้นตอน แล้วละ นั่นคือจากนี้ไปให้เขาทำ ดังนี้ คือ

**Execution** ทำตามแผนอย่างมุ่งมั่น จริงจัง อย่าทำๆ หยุดๆ แนนอนปัญหาในการทำงานทุกอย่างย่อมเกิดขึ้นได้ ก็ต้องหาทางแก้ไขฟันฝ่าไป

ถ้าเมื่อไรเราท้อแท้หมดกำลังใจ หรือใช้ข้ออ้างว่ามีงานเยอะ งานยุ่ง เมื่อนั้นเราก็ไม่ได้ทำตามแผนการที่อุทิศสาคิดและเขียนไว้อย่างดี นอกจากนั้น ผมยังเพิ่มเทคนิคการโค้ชชิ่งไปอีกหนึ่งตัว คือ

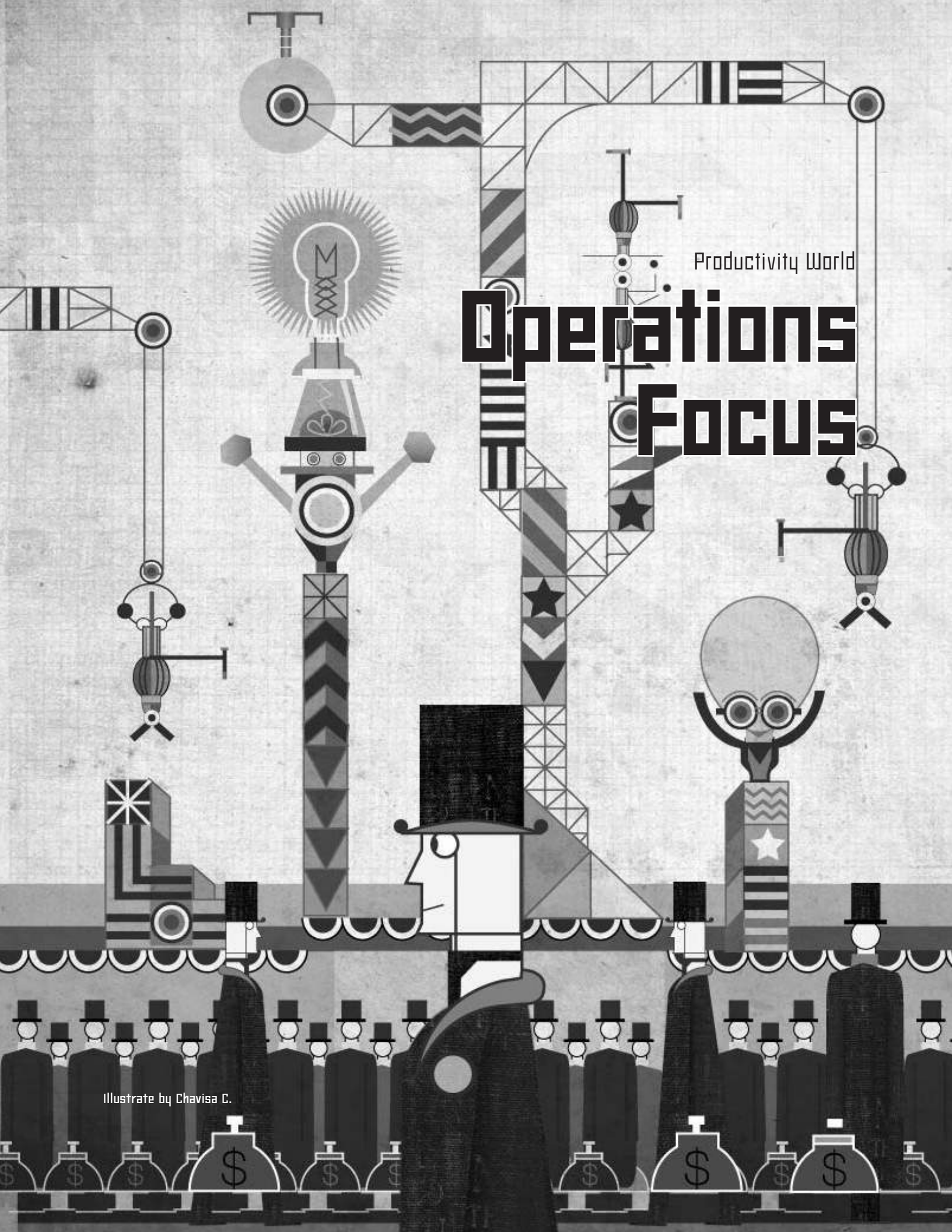
**Review** หมายถึง การทบทวน ประเมินผลทั้งกระบวนการ และผลลัพธ์เป็นระยะๆ ทุกสัปดาห์ หรือทุกเดือนว่าแผนแต่ละข้อ แต่ละอย่างที่เราคิดไว้ ได้ลงมือทำหรือยัง ถ้ายังก็ต้องรีบทำ อย่าปล่อยให้เวลาผ่านไปหรือทำไปแล้ว ผลลัพธ์ออกมาไม่ดีก็ต้องปรับปรุงแก้ไข เปลี่ยนวิธีหรือเทคนิคบางอย่าง ไม่เช่นนั้นก็จะเป็นอย่างที่ผ่านมา 5 ปี ก็ยังไม่มีอะไรคืบหน้า

ล่าสุดนี้เขาเขียนต้นฉบับหนังสือเล่มแรกเสร็จแล้ว มีบรรณาธิการสำนักพิมพ์ยินดีจัดพิมพ์ให้เขาแล้ว

ทุกวันนี้เวลาจะได้ช้ลูกศิษย์คนไหน ผมจะใช้ GROWER Model คือการใช้คำถาม ถามโค้ชชี่ ให้ครบทั้ง 6 ขั้นตอน เริ่มตั้งแต่ Goal (เป้าหมาย) ที่เขาต้องการ Reality (ความเป็นจริง) เข้าใกล้เป้าหมายหรือยัง? Options (ทางเลือก) ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายคืออะไร? Will (แผนการที่จะทำ) Execution (ลงมือทำ) มุ่งมั่นเอาจริงเอาจัง และทำอย่างต่อเนื่อง และสุดท้ายคือ Review (ทบทวน) เป็นระยะๆ ว่าได้ผลเป็นอย่างไร? ได้ตามแผนการไหม? ถ้าไม่ก็เร่งทำ มีปัญหาอะไรที่รีบแก้ไข อย่าปล่อยค้างไว้ ถ้าผู้อ่านท่านใดสนใจจะนำแนวทางการโค้ชด้วย GROWER Model ที่ผมเล่าให้ฟังครั้งนี้ไปใช้ก็ยินดีนะครับ ใช้แล้วถูกใจ หรือไม่ถูกใจอย่างไร? ก็นำมาแลกเปลี่ยน หรือเล่าสู่กันบ้างก็ดีนะครับ

Productivity World

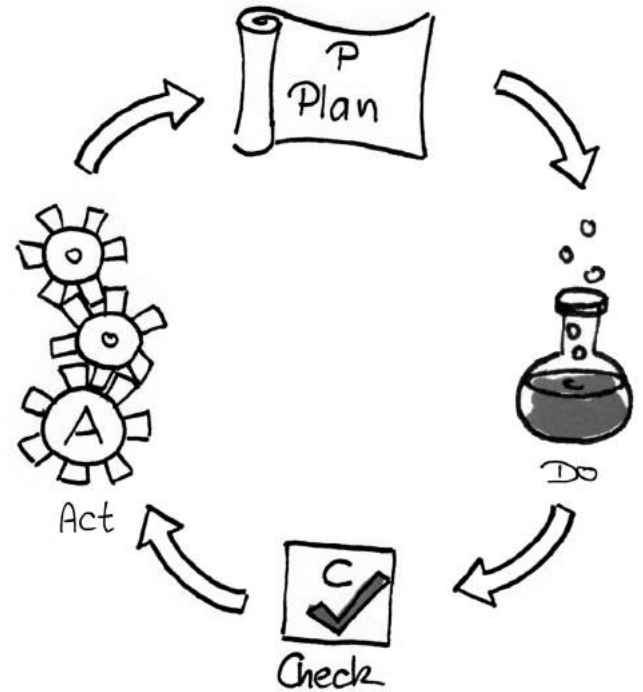
# Operations Focus



Illustrate by Chavisa C.

# PDCA

## หัวใจสำคัญ ของการปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง



สุธาสินี โพธิ์จันทร\*  
Suthasinee@ftpi.or.th

หลายคนคงเคยได้ยินคำกล่าวที่ว่า “แผนดี มีชัยไปกว่าครึ่ง” ผู้อ่านเห็นด้วยกับคำกล่าวนี้หรือไม่ เกือบทุกคนคงจะต้องตอบว่าเห็นด้วยแน่ๆ เพราะไม่ว่าจะทำอะไรก็ตาม หากมีการวางแผนไว้เป็นอย่างดี มักมีโอกาสบรรลุเป้าหมายได้มากกว่าทำโดยไม่มีการวางแผน หรือมีแผนที่ไม่เอื้อต่อการนำไปปฏิบัติได้จริง อย่างไรก็ตามการวางแผนยังไม่ใช่คำตอบสุดท้ายของความสำเร็จ ป่อยครั้งที่มีคนพบว่าแผนได้รับการจัดทำ และจัดเก็บเข้าแฟ้ม ส่วนการดำเนินงานก็ทำกันไปตามสถานการณ์ หากเป็นเช่นนี้แล้วต่อไปให้มีแผนที่ดีเพียงใดแต่ไม่ถูกนำไปปฏิบัติ ก็เท่ากับว่าโอกาสของความสำเร็จนั้นยังอยู่ห่างไกล

\*นักวิชาการเพิ่มผลผลิต ส่วนบรรณรณรงค์ส่งเสริมการเพิ่มผลผลิต  
ฝ่ายส่งเสริมการเพิ่มผลผลิต สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

PDCA เป็นแนวคิดหนึ่งที่ไม่ได้ให้ความสำคัญเพียงแค่การวางแผน แต่แนวคิดนี้เน้นให้การทำงานเป็นไปอย่างมีระบบโดยมีเป้าหมายให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แนวคิด PDCA ได้รับการพัฒนาขึ้นเป็นครั้งแรกโดย Walter Shewhart ซึ่งถือเป็นผู้บุกเบิกการใช้สถิติสำหรับวงการอุตสาหกรรม และต่อมาวงจร PDCA ได้เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายมากขึ้น เมื่อปรมาจารย์ด้านการบริหารคุณภาพ อย่าง W.Edwards Deming ได้นำมาเผยแพร่ให้เป็นเครื่องมือสำหรับการปรับปรุงกระบวนการ วงจรนี้จึงมีอีกชื่อหนึ่งว่า “Deming Cycle”

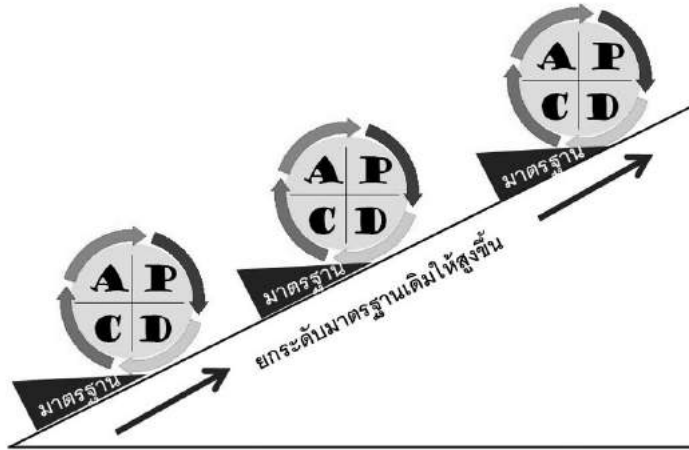


มาถึงวันนี้คงไม่มีใครบอกว่าไม่รู้จักรวงจร PDCA หรือ Deming Cycle โดยเฉพาะในแวดวงของการทำงาน มักจะมีการนำ PDCA เข้ามาประยุกต์ใช้ทั้งการทำงานประจำ และการปรับปรุงงาน

โครงสร้างของ PDCA ประกอบด้วย

1. Plan คือ การวางแผน
2. DO คือ การปฏิบัติตามแผน
3. Check คือ การตรวจสอบ
4. Act คือ การปรับปรุงการดำเนินการอย่างเหมาะสม หรือ การจัดทำมาตรฐานใหม่ซึ่งถือเป็นพื้นฐานของการยกระดับคุณภาพ

ทุกครั้งที่การดำเนินงานตามวงจร PDCA หมุนครบรอบก็จะเป็นแรงส่งสำหรับการดำเนินงานในรอบต่อไป และก่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ดังแสดงใน ภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แสดง วงจร PDCA  
กับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

จากหลักการของวงจร PDCA หากพิจารณาเทียบกับหลายๆ เครื่องมือ หรือเทคนิคการปรับปรุงงานต่างๆ ที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นเครื่องมือด้านคุณภาพอย่าง QCC เครื่องมือที่ต้องใช้การวิเคราะห์ด้วยสถิติขั้นสูง อย่าง Six Sigma หรือแม้แต่เครื่องมือที่เน้นเรื่องของการจัดการความรู้อย่าง KM พบว่าล้วนมีพื้นฐานของแนวคิด PDCA ทั้งสิ้น ดังแสดงในภาพที่ 2

QCC		Six Sigma		KM	
QC Story		DMAIC		KM Process	
P	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดหัวข้อปัญหา</li> <li>- สรุปรวสภาพปัจจุบัน และตั้งเป้าหมาย</li> <li>- วางแผนดำเนินงาน</li> <li>- วิเคราะห์สาเหตุ และกำหนดแนวทางแก้ไข</li> </ul>	P	<ul style="list-style-type: none"> <li>Define - ระบุหัวข้อในการดำเนินงาน</li> <li>Measure - วัดสภาพปัจจุบันของกระบวนการ</li> <li>Analyze - วิเคราะห์ข้อมูลโดยอาศัยหลักการทางสถิติ เพื่อหาตัวแปรที่เป็นสาเหตุของปัญหา</li> </ul>	P	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บังคับความรู้</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ลงมือปฏิบัติการแก้ไข</li> </ul>	D	<ul style="list-style-type: none"> <li>Improve - ปรับปรุง หรือออกแบบกระบวนการใหม่ เพื่อควบคุมตัวแปรที่เป็นสาเหตุของปัญหา</li> </ul>	D	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างและแสวงหาความรู้</li> <li>- จัดความรู้ให้เป็นระบบ</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ติดตามผลการแก้ไข</li> </ul>	C	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ออกแบบระบบควบคุมกระบวนการ เพื่อให้มั่นใจว่า</li> </ul>	C	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประมวลและกลั่นกรองความรู้</li> <li>- เข้าถึงความรู้</li> </ul>
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทำให้เป็นมาตรฐาน</li> </ul>	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>ตัวแปรที่เป็นสาเหตุหลักของปัญหาได้ถูกควบคุม หรือกำจัดออก ทำให้ปัญหาที่ได้รับการแก้ไขแล้วไม่กลับมาเกิดซ้ำได้อีก</li> </ul>	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แบ่งปันแลกเปลี่ยน และเรียนรู้</li> </ul>

ภาพที่ 2 แสดงขั้นตอนการดำเนินงานของ QCC Six Sigma และ KM เทียบกับ PDCA

จะเห็นได้ว่า ไม่ว่าจะเป็นเครื่องมือพื้นฐานหรือ เครื่องมือระดับสูง ที่มีเป้าหมายมุ่งเน้นให้เกิดการยกระดับคุณภาพ ปรับปรุงและพัฒนาต่อยอดล้นจ้เป็นที่จะต้องมีการดำเนินงานอย่างครบถ้วน ตั้งแต่ การวางแผน การปฏิบัติการตรวจสอบ และการทำให้เป็นมาตรฐานทั้งสิ้นเหตุผลก็เพราะจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบ ถูกทิศทาง และหากพบปัญหา หรืออุปสรรคระหว่างทาง ก็จะมีตัวได้ก่อน สามารถปรับแก้และหาทางรับมือได้ทัน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้ตามต้องการและเป็นพื้นฐานที่ดีของการต่อยอดการปรับปรุง

อย่างไรก็ตาม การทำกิจกรรมการเพิ่มผลผลิตภาพ หรือกิจกรรมปรับปรุงงานเพื่อยกระดับคุณภาพงานภายในองค์กรนั้น ไม่ว่าจะใช้เครื่องมือระดับพื้นฐานหรือระดับสูงก็ตาม ปัญหาส่วนใหญ่คือการขาดการมีส่วนร่วมของคนในองค์กร หรือเป็นการทำที่ยังไม่ลงถึงระดับปฏิบัติการ และในหลายองค์กรมักพบว่าการทำงานขาดความต่อเนื่อง ซึ่งแนวทางหนึ่งที่จะขจัดปัญหาที่กล่าวมานี้ให้หมดไปได้ คือ การวางระบบบริหารกิจกรรมอย่างเหมาะสม ซึ่งแน่นอนที่สุดว่าควรที่จะมีการดำเนินงานตามแนวทางของ PDCA ให้ครบวงจร เพราะจะทำให้การดำเนินงานตอบเจ็ยขององค์กรได้ตรงจุดส่งผลให้การดำเนินงานสอดคล้องกับธรรมชาติของคนในองค์กร จากการวางแผนอย่างเหมาะสมด้วยการใช้ข้อมูลของสถานการณ์จริง และที่สำคัญการดำเนินการได้รับการเฝ้าติดตามอย่างเป็นระยะ ซึ่งก็จะทำให้สามารถปรับแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้ รวมถึงมีการสรุปบทเรียนที่ได้หลังจากจบโครงการทำให้สามารถเรียนรู้รูปแบบที่เหมาะสมสำหรับองค์กร และนำมาเป็นแนวทางในการดำเนินงานรอบใหม่ซึ่งจะทำให้กิจกรรมการเพิ่มผลผลิตภาพได้รับการพัฒนาและยกระดับได้อย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 1 แสดงตัวอย่างของขั้นตอนการบริหารกิจกรรมการเพิ่มผลผลิตภาพภายในองค์กรตามแนวทางของ PDCA

การบริหารกิจกรรมการเพิ่มผลผลิตภาพในองค์กร	
Plan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดวัตถุประสงค์ และขอบเขตการดำเนินงาน</li> <li>- กำหนดโครงสร้างทีมงาน และมอบหมายความรับผิดชอบ</li> <li>- กำหนดตัวชี้วัด และตั้งเป้าหมาย</li> <li>- ตรวจสอบสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร               <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ด้านการผลิต อาทิ ประสิทธิภาพการผลิต อัตราของเสีย เป็นต้น</li> <li>2) ด้านบุคลากร อาทิ ทักษะคิของพนักงาน ความรู้ความเข้าใจ ช่องทางการสื่อสาร เป็นต้น</li> </ol> </li> <li>- วางแผนดำเนินการ ทั้งในส่วนของการปรับปรุงและการจัดกิจกรรมรณรงค์ส่งเสริม</li> </ul>
Do	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ดำเนินกิจกรรมการเพิ่มผลผลิตภาพตามแผนงาน               <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ปรับปรุงงานผ่านเครื่องมือ และเทคนิคที่เลือกใช้</li> <li>2) รณรงค์ส่งเสริม ให้ความรู้ และประชาสัมพันธ์ ผ่านช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม</li> </ol> </li> </ul>
Check	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ติดตามผลการดำเนินงานรายกิจกรรม และเทียบกับเป้าหมาย</li> <li>- สรุปผลการดำเนินงาน</li> </ul>
Act	<ul style="list-style-type: none"> <li>- วิเคราะห์ผลสำเร็จของกิจกรรม</li> <li>- นำเสนอผลงานต่อผู้บริหาร</li> <li>- จัดทำแผนขยายผล เพื่อต่อยอดการปรับปรุง</li> </ul>



## การดำเนินการที่สอดคล้องกับแผนจะเป็นเส้นทางที่นำไปสู่ความสำเร็จ และบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

ขั้นตอนการบริหารกิจกรรมการเพิ่มผลผลิตที่ดำเนินการสอดคล้องกับแนวทางของ PDCA นั้นจะเป็นไปอย่างมีระบบและครบถ้วนซึ่งก็จะทำให้กิจกรรมการเพิ่มผลผลิตมีความเหมาะสมกับองค์กร จากการที่มีการสำรวจสถานการณ์ขององค์กรในประเด็นต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านการผลิตหรือด้านบุคลากรเพื่อมาใช้เป็นข้อมูลป้อนเข้าสำหรับการวางแผนและกำหนดแนวทางการดำเนินงาน มีการตรวจสอบประเมินผลเป็นระยะทำให้สามารถปรับแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้ อีกทั้งยังมีการวิเคราะห์ผลสำเร็จของโครงการทำให้รู้ถึงจุดอ่อน จุดแข็งของการดำเนินงาน และถือเป็นบทเรียนสำหรับการดำเนินงานต่อไป และตรงจุดนี้เองที่จะทำให้สามารถยกระดับการปรับปรุงและพัฒนาได้จริงจึงมีโอกาที่การพัฒนาต่อยอดจะเป็นไปอย่างเหมาะสมและถูกทิศทาง

จะเห็นได้ว่าการดำเนินงานไม่ว่าจะเป็นปรับปรุงผ่านเครื่องมือการเพิ่มผลผลิตภาพ หรือการปรับปรุงคุณภาพหรือแม้แต่การบริหารกิจกรรมภายในองค์กร การวางแผนงานอย่างเหมาะสมจากการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องรอบด้านถือเป็นจุดเริ่มต้นที่ดี และการดำเนินการที่สอดคล้องกับแผนจะเป็นเส้นทางที่นำไปสู่ความสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ แต่ก็ต้องมีการตรวจสอบความคืบหน้า หรือปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นเป็นระยะเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สามารถนำมาใช้ในการปรับแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้ และที่สำคัญเมื่อการดำเนินงานเสร็จสิ้นแต่ละครั้ง บทเรียนต่างๆ ที่ได้รับก็ถือเป็นสิ่งสำคัญหากได้มีการนำมาทบทวนและสรุปข้อดี ข้อด้อย หรือหาจุดปรับปรุงเพื่อให้การดำเนินงานในรอบต่อไปทำได้ง่ายขึ้นได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น และที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ ก็คือการดำเนินงานอย่างครบถ้วนตามแนวคิดของวงจร PDCA ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ภาพจาก :

- [http://p-a-m.org/wp-content/uploads/2012/10/PDCA\\_fertigung.jpg](http://p-a-m.org/wp-content/uploads/2012/10/PDCA_fertigung.jpg)

- <http://thebullettrain.sbmtrain.com/wp-content/uploads/2014/11/PDCA-4.jpg>



# Productivity Facilitator Techniques for Smart Leader

เทคนิคการเป็นนักส่งเสริมการเพิ่มผลผลิตภาพ

สำหรับ **สุดยอดหัวหน้างาน**

**รุ่น 5**

18 – 20 พฤษภาคม 2558 เวลา 09.00 – 16.00 น. โรงแรม แกรนด์ สุขุมวิท (ลงทะเบียน 08.30 น.)  
26 พฤษภาคม 2558 ศึกษาฐานองค์กรต้นแบบ

## ทำไมผู้บริหารและหัวหน้างานทุกคนต้องเรียนหลักสูตรนี้

“ผลผลิตภาพ (Productivity) ถือเป็นตัวชี้วัดหลักของความสามารถในการแข่งขันของทุกองค์กร และเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร” แต่บุคลากรส่วนใหญ่ของหลายๆองค์กร ยังมีความเชื่อว่า “ผลผลิตภาพเป็นเรื่องไกลตัว ไม่ได้อยู่ในความรับผิดชอบ” หรือมองว่า “กิจกรรมที่ส่งเสริมผลผลิตภาพเป็นงานเพิ่มที่ไม่มีเวลา ทำแล้วเสียเวลาไม่ได้อะไรตอบแทน หรือไม่เห็นความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น” ซึ่งมุมมองเหล่านี้ล้วนสะท้อนให้เห็นถึงระดับบรรยากาศ ของการเพิ่มผลผลิตภาพ อัตราการมีส่วนร่วมของบุคลากร ตลอดจนความต่อเนื่องในการปรับปรุงและพัฒนา อีกทั้งระดับผลลัพธ์ของผลผลิตภาพในองค์กรที่ไม่น่าพอใจ ซึ่งไม่อาจเสริมสร้างการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กรได้ จากสภาพการณ์ดังกล่าว จึงยังเป็น “ปัญหา” ของหลายองค์กร

หลักสูตร “Productivity Facilitator Techniques for Smart Leader: เทคนิคการเป็นนักส่งเสริมการเพิ่มผลผลิตภาพ สำหรับสุดยอดหัวหน้างาน” เป็นหลักสูตรที่ให้ความรู้และเทคนิคที่สำคัญในการกระตุ้นขับเคลื่อนกิจกรรมปรับปรุงงาน และบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเป็นระบบ สำหรับหัวหน้างานเพื่อสร้างผลงาน ในการยกระดับ “ผลผลิตภาพ” ด้วยความร่วมมือจากบุคลากรในความรับผิดชอบ มีบรรยากาศการทำงานเป็นทีม โดยมุ่งเน้นสร้างทักษะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่สามารถสร้างผลลัพธ์อย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับทิศทางการเติบโตขององค์กรได้อย่างแท้จริง

## สมัครและชำระเงินภายใน

วันที่ 17 เมษายน 2558 จะได้รับ



◀ CD Self Learning การบริหารกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle: QCC Management)

## สมัคร 3 คนขึ้นไป

Individual KPIs วิธีสร้าง ▶  
ดัชนีชี้วัดระดับบุคคลที่ได้ผลจริง,  
50 ไร่ชื่อ(ใบ)ของหัวหน้างาน,  
ไดอารี่ VIP + กุญแจ



## เหมาะสำหรับ



- ผู้บริหารระดับต้น-ระดับกลางขององค์กร หรือ พนักงานระดับบังคับบัญชา/หัวหน้างาน
- ผู้ที่มีบทบาทในการขับเคลื่อน หรือทำหน้าที่ส่งเสริมการเพิ่มผลผลิตภาพในองค์กร
- ผู้ที่รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มศักยภาพและเพิ่มผลผลิตภาพในองค์กร (HRD)

## วิทยากร



หัวข้อ

**Productivity Awareness**

คุณฉันทลักษณ์ มงคล  
ผู้อำนวยการฝ่ายส่งเสริมการเพิ่มผลผลิต  
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ



หัวข้อ

**Productivity Promotion Techniques**

คุณวรัญญ์ สอนพุด  
นักวิชาการเพิ่มผลผลิต สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ



หัวข้อ

**Productivity Facilitator Roles and Responsibility**

และ Overview and Linkage of Productivity Tools

คุณสุธาสนิ โปธิจันทร์

นักวิชาการเพิ่มผลผลิต สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

## สมัครและสอบถามเพิ่มเติมได้ที่



ฝ่ายฝึกอบรม สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ  
โทรศัพท์ 02-619-5500 ต่อ 458 (เอราวรรณ)  
โทรสาร 02-619-8098  
e-mail : arawan@ftpi.or.th  
website : www.ftpi.or.th



สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ  
ขอเชิญร่วมฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ

Process Innovation by

## Six Sigma Black Belt Project รุ่น 2

(พฤษภาคม-ตุลาคม 2558)

### Six Sigma

Six Sigma เป็นเทคนิคที่ใช้ในการเพิ่มขีดความสามารถของกระบวนการทางธุรกิจขององค์กร โดยการจัดการรอบความคิดของเทคนิคการปรับปรุงกระบวนการแบบเดิมๆ ที่มีพิจารณาปัญหาในลักษณะแบบ Single Point (พิจารณาปัญหาจากการใช้ค่าเฉลี่ยของข้อมูล ซึ่งทำให้เราไม่เห็นความผันแปรที่เกิดขึ้นในกระบวนการ) มาเป็นการพิจารณาปัญหาโดยการศึกษาถึงความผันแปรของกระบวนการ แล้วใช้เทคนิคทางสถิติที่มีประสิทธิภาพสูงเข้ามาลดความผันแปรในกระบวนการ ซึ่งส่งผลทำให้ความผิดพลาดของกระบวนการลดน้อยลง และยังทำให้กระบวนการมีเสถียรภาพสูง ป้องกันการกลับมาเกิดซ้ำของปัญหาได้อย่างยอดเยี่ยม และที่ดีไปกว่านั้นคือสามารถลดต้นทุนของกระบวนการได้อย่างมหาศาล ส่งผลทำให้องค์กรมีการเติบโตในผลกำไรอย่างมากในระยะเวลาอันรวดเร็ว (ประมาณ 4-6 เดือน) เมื่อเทียบกับการปรับปรุงด้วยเทคนิคอื่นๆ

โดยการใช้แนวความคิดในเรื่องของการลดความผันแปรของกระบวนการตามหลักการของ Six Sigma จึงส่งผลทำให้กระบวนการทางธุรกิจขององค์กรนั้นกลายเป็น Lean Process อย่างสมบูรณ์แบบอย่างที่สุด และนำมาซึ่งการลดต้นทุนและสร้างผลกำไรให้แก่องค์กรได้อย่างมหาศาล

### สถานที่ฝึกอบรม

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

ณ ห้องประชุม 1 ชั้น 12 อาคารयाคูลท์ 1025 ถ.พหลโยธิน แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400 (สถานีรถไฟสามเสนไป ทางออกที่ 1)

### ค่าธรรมเนียม (รวม 24 วัน)

สถานะสมาชิก	ต้องสมัคร (องค์การ: 2 ท่าน) (ยังไม่รวม VAT 7%)	ต่อท่าน (ยังไม่รวม VAT 7%)
สมาชิก	55,000 บาท*2 ท่าน รวม 110,000 บาท	60,000 บาท
ทั่วไป	63,000 บาท*2 ท่าน รวม 126,000 บาท	68,000 บาท



สมัครและชำระค่าธรรมเนียมภายใน วันที่ 28 เมษายน 2558 รับฟรี กับ  
Flash Drive + หนังสือคู่มือกระบวนการทำงานด้วยเทคนิค Six Sigma ฉบับ Champion และ Black Belt

- ค่าธรรมเนียมต่อองค์กรรวมผู้บริหารหรือผู้แทนเข้าร่วม Define Phase และวันนำเสนอผลงานในแต่ละ Phase องค์กรละ 2 ท่าน
- ค่าธรรมเนียมรวมค่าเอกสารประกอบการฝึกอบรม กระเป๋าใส่เอกสาร อาหารว่าง อาหารกลางวัน สมุดบันทึก ปากกา

วิทยากรและที่ปรึกษา

### คุณวชิรพงษ์ สาลีสิงห์

- วิทยากรที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญด้าน Six Sigma, การเพิ่มผลผลิตภาพ, การปรับปรุงกระบวนการ, การบริหารการผลิต, การบริหารเชิงกลยุทธ์
- มีประสบการณ์ในการเป็นที่ปรึกษาให้ทั้งภาคผลิต และภาคบริการ ด้าน Six Sigma ในการปรับปรุงกระบวนการ โดยสามารถช่วยลดต้นทุนจำนวนมาก อาทิ บจก.โดลไทยแลนด์, บจก.น้ำตาลมิตรผล (กลุ่มน้ำตาลมิตรผล 5 โรงงานทั่วประเทศ) บจก.โฮยาเลนส์ ประเทศไทย, โรงพยาบาลเชียงใหม่ราม, ธนาคารนครหลวงไทย เป็นต้น

### ระยะเวลาในการดำเนินโครงการ

พฤษภาคม - ตุลาคม 58 รวมระยะเวลาในการดำเนินโครงการ 6 เดือน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอน	รายละเอียดการดำเนินงาน	ผู้ที่เกี่ยวข้อง	กำหนดจัด
Define Phase 2 วัน	• ฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการปรับปรุงงานแบบ Six Sigma และแนวทางในการคัดเลือกหัวข้อการดำเนินโครงการ	ผู้บริหารระดับสูงหรือระดับกลาง 2 คน	28-29 พ.ค. 58
Measure Phase 5 วัน	• ฝึกอบรมเทคนิคทางสถิติต่างๆ ที่เกี่ยวกับการวัดความสูญเสียและระดับความสามารถของกระบวนการ • ให้คำปรึกษาแนะนำแบบรวมกลุ่มในขั้นตอน Measure Phase • นำเสนอผลการดำเนินโครงการในขั้นตอน Measure Phase	Black Belt Black Belt ผู้บริหาร/Black Belt	3-5 มิ.ย. 58 19 มิ.ย. 58 26 มิ.ย. 58
Analyze Phase 5 วัน	• ฝึกอบรมเทคนิคทางสถิติเพื่อการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาและจัดลำดับความสำคัญของสาเหตุ • ให้คำปรึกษาแนะนำแบบรวมกลุ่มในขั้นตอน Analyze Phase • นำเสนอผลการดำเนินโครงการในขั้นตอน Analyze Phase	Black Belt Black Belt ผู้บริหาร/Black Belt	1-3 ก.ค. 58 17 ก.ค. 58 30 ก.ค. 58
Improve Phase 7 วัน	• ฝึกอบรมเทคนิคทางสถิติต่างๆ ที่เกี่ยวกับการปรับตั้งกระบวนการ (process optimization) และลดความผิดพลาดของกระบวนการให้ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ • ให้คำปรึกษาแนะนำแบบรวมกลุ่มในขั้นตอน Improve Phase - I • ให้คำปรึกษาแนะนำแบบรวมกลุ่มในขั้นตอน Improve Phase - II • นำเสนอผลการดำเนินโครงการในขั้นตอน Improve Phase	Black Belt Black Belt ผู้บริหาร/Black Belt	4-7 ส.ค. 58 21 ส.ค. 58 4 ก.ย. 58 21 ก.ย. 58
Control Phase 5 วัน	• ฝึกอบรมเทคนิคทางสถิติต่างๆ ที่ใช้ในการควบคุมกระบวนการ (หลังจากที่ได้มีการปรับปรุงไปแล้ว) เพื่อสร้างมาตรฐานในการดำเนินงานและป้องกันการกลับมาเกิดซ้ำของปัญหา • ให้คำปรึกษาแนะนำแบบรวมกลุ่มในขั้นตอน Control Phase • สรุปและปิดโครงการ พร้อมทั้งมอบรางวัลโครงการ LSS ดีเด่น	Black Belt Black Belt ผู้บริหาร/Black Belt	22-24 ก.ย. 58 9 ต.ค. 58 30 ต.ค. 58

รวม 24 วัน

### สอบถามรายละเอียดเพิ่มเติม

ส่วนบริการฝึกอบรม ฝ่ายฝึกอบรม สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ  
โทรศัพท์ 0-2619-5500 ต่อ 456 (นันทนา) โทรสาร 0-2619-8098  
E-mail: nuntana@ffpi.or.th Website: www.ffpi.or.th

นอกจากนี้ท่านเคยเป็นวิศวกรควบคุมและวางแผน บจก. เอสไอแสดันดาร์ด (ประเทศไทย)

- ผู้เขียนหนังสือ ปฏิบัติกระบวนการทำงานด้วยเทคนิค Six Sigma ฉบับ Champion และ Black Belt, บทความด้าน Six Sigma และหัวข้อที่เกี่ยวข้อง อีกมากมาย
- ผ่านการฝึกอบรม Six Sigma จากสถาบันสมาร์ตเตอร์ โซลูชั่น อิงค์ (Smarter Solution Inc.) รัฐเท็กซัส ประเทศสหรัฐอเมริกา

ทำไมต้อง

# “ผลิตภาพ”?



**+ เสริมศักยภาพทั้งตนเองและทีมงาน**

ให้มีทักษะ: ความรู้ สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ



**- บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ**

แรงงานขาดทักษะ: ความรู้ ความสามารถ ส่งผลให้อัตราการว่างงานสูงขึ้น



**+ เพิ่มคุณภาพสินค้าและบริการ**

ลดขั้นตอนและต้นทุนในกระบวนการทำงาน นำพองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน

**- การบริหารจัดการไม่มีประสิทธิภาพ**

เกิดความสูญเสียทั้งรายได้และทรัพยากร ไม่สามารถปรับตัวเพื่อการแข่งขัน ในตลาดที่มีพลวัตและผันผวนสูงขึ้นไป

**+ PRODUCTIVITY -**

**+ สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่**

ให้มีประสิทธิภาพและเกิดมูลค่าเพิ่ม

ส่งผลถึงสภาพแวดล้อมความเป็นอยู่ที่ดี รวมถึงประเทศมีรากฐานการผลิตที่แข็งแกร่ง



**- ความเสื่อมโทรมของสิ่งแวดล้อม และสังคม** รวมถึงความไม่ปลอดภัย

ในชีวิตและทรัพย์สิน



**+ เสริมสมรรถนะเศรษฐกิจของประเทศ**

ยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตของคนในประเทศ



**- เศรษฐกิจของประเทศเกิดภาวะถดถอย**

ขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศต่ำลงเรื่อยๆ



## ผลิตภาพ Productivity

คือ การดำเนินการให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

“เปลี่ยนวิธีคิด ปรับวิธีการ เพื่อผลลัพธ์ที่ดีกว่า”

**P**Awareness

“โครงการสร้างจิตสำนึก ความเข้าใจการเพิ่มผลิตภาพ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ในระดับองค์กรและประเทศ”

FTPI [www.ftpi.or.th](http://www.ftpi.or.th)



20<sup>th</sup> ANNIVERSARY THAILAND PRODUCTIVITY INSTITUTE 2015