



Productivity Forum

ดร.นภดล ร่มโพธิ์

อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารอุตสาหกรรมและปฏิบัติการ
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
nrompho@tu.ac.th

หลักการ 5 ข้อ ในการทำให้ระบบการจัดการ ผลการปฏิบัติงานองค์กรประสบผลสำเร็จ

ในปัจจุบันนี้เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญและเป็นหัวข้อที่ได้รับความสนใจเป็นอย่างสูง อย่างไรก็ตามเป็นที่น่าสังเกตว่าถึงแม้จะมีเครื่องมือทางด้านการบริหารหรือการจัดการเชิงกลยุทธ์ต่างๆ มากมาย อาทิเช่น Balanced Scorecard Economic Value Added หรือ Six Sigma เราก็ยังพบว่าองค์กรหลายองค์กรประสบความล้มเหลวในการนำเอาเครื่องมือเหล่านี้ไปใช้ คำว่า “ความล้มเหลว” ที่กล่าวถึงนี้ไม่ได้หมายความว่าหลังจากนำเอาเครื่องมือเหล่านี้ไปใช้แล้วองค์กรประสบผลขาดทุน ถึงขั้นจะต้องปิดกิจการ หากแต่คำว่า “ความล้มเหลว” ในที่นี้หมายถึง การที่องค์กรไม่พบกับการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นภายหลังจากการนำเครื่องมือเหล่านี้มาใช้ หรือกล่าวคือเครื่องมือทางด้านการบริหารเหล่านี้ไม่ได้ก่อให้เกิดประโยชน์ใดให้กับองค์กรเลย

ปัญหาสำคัญประการหนึ่งที่องค์กรประสบอยู่ได้แก่ การที่องค์กรไม่สามารถแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้ จากการศึกษาศึกษาโดย Kaplan และ Norton (2005) พบว่า มีองค์กรถึง 90% ที่ประสบความล้มเหลวในการนำเอากลยุทธ์ไปใช้ในการปฏิบัติโดยพบว่า มีอุปสรรคสำคัญ 4 ประการได้แก่

1. อุปสรรคทางด้านวิสัยทัศน์พบว่า มีพนักงานเพียง 5% เท่านั้นที่เข้าใจกลยุทธ์

2. อุปสรรคทางการจัดการพบว่า ทีมผู้บริหารระดับสูงถึง 85% ที่ใช้เวลาในการวิเคราะห์กลยุทธ์ต่ำกว่า 1 ชั่วโมงต่อเดือน

3. อุปสรรคทางด้านทรัพยากรพบว่า มีองค์กรถึง 60% ที่ไม่ได้เชื่อมโยงงบประมาณให้เข้ากับกลยุทธ์

4. อุปสรรคทางด้านบุคลากรพบว่า มีผู้บริหารเพียง 25% เท่านั้นที่มีระบบผลตอบแทนที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์

เพื่อกำจัดอุปสรรคที่สำคัญทั้งสี่ประการนี้ Paladino (2007) ได้นำเสนอหลักการ 5 ข้อในการสร้างและนำเอากระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงานองค์กร (Corporate Performance Management) ไปใช้โดยหลักการทั้ง 5 ข้อนี้แสดงได้ในรูปที่ 1



รูปที่ 1 หลักการ 5 ข้อสำหรับระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานองค์กร

ที่มา: Paladino (2007)

หลักการข้อที่ 1 สร้างโครงสร้างและทีมงาน
การจัดการ ผลการปฏิบัติงานองค์กร

องค์กรควรสร้างโครงสร้างและทีมงานที่มีการรายงานผลโดยตรงต่อผู้บริหารระดับสูง ทีมงานควรมีจำนวนไม่มากนัก (3-8 คน โดยประมาณ) แต่ควรมีลักษณะการทำงานเต็มเวลา และมีประสิทธิภาพที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเปลี่ยนแปลงเนื่องจากมีความจำเป็นที่จะต้องนำแนวคิดที่สำคัญหลายประการไปใช้ปฏิบัติจริง โครงสร้างทีมงานนี้จะมีการรวบรวมแนวปฏิบัติที่เป็นที่ยอมรับต่างๆ และควรมีความรู้เชิงลึกในเครื่องมือต่างๆ เหล่านี้ นอกจากความรู้ในเครื่องมือแล้ว บุคลากรในทีมงานควรมีความรู้ในภาคอุตสาหกรรม และควรมีความสามารถในการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร และมีความคิดเปิดกว้างต่อแนวความคิดใหม่ๆ และคอยติดตามแนวปฏิบัติใหม่ๆ อยู่เสมอ

หลักการข้อที่ 2 ทบทวนและสื่อสารกลยุทธ์

ผู้ที่มีหน้าที่ในการวางแผนกลยุทธ์ จำเป็นที่จะต้องเข้าใจลักษณะตลาด คู่แข่ง ผู้จัดหาวัตถุดิบ ผู้เข้ามาในอุตสาหกรรมรายใหม่ รวมถึงสินค้าหรือบริการทดแทนต่างๆ นอกจากนั้นยังควรทำการเลือกและให้ความสำคัญกับผลิตภัณฑ์หลักขององค์กร ที่มีแนวโน้มที่จะประสบผลสำเร็จสูง ในขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์นั้น ควรจะต้องมีการสร้างแผนกลยุทธ์ที่มีความครบถ้วน และควรมีการสร้างแผนที่กลยุทธ์ให้ครบทั้ง 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองทางการเงิน มุมมองทางด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการและมุมมองด้านบุคลากร โดยแผนที่กลยุทธ์เหล่านี้ควรประกอบด้วยวัตถุประสงค์จำนวนประมาณ 20-25 วัตถุประสงค์ (ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระดับความซับซ้อนขององค์กร)

หลักการข้อที่ 3 นำกลยุทธ์ไปใช้ในระดับปฏิบัติการ

องค์กรควรจะมีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและให้การสนับสนุนพนักงานในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่คาดหวัง เพื่อให้กลยุทธ์ขององค์กรถูกนำไปใช้อย่างเป็นรูปธรรม องค์กรควรสร้างระบบ Balanced Scorecard ทั้งในระดับองค์กรและในระดับหน่วยธุรกิจ ลงมาถึงระดับปฏิบัติการให้มีวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกัน นอกจากนี้ควรมีแผนที่จะทำให้ฝ่ายสนับสนุนต่างๆ ในการสนับสนุนต่อฝ่ายอื่นๆ ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลสูงสุด องค์กรควรพิจารณาในการสร้างระบบผลตอบแทนที่ผูกติดกับผลการปฏิบัติงานตามมุมมองใน Balanced Scorecard โดยผ่านตัววัดผลต่างๆ ที่ได้ถูกออกแบบมาเป็นอย่างดีแล้ว และถ้าเป็นไปได้การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจะทำให้ข้อมูลที่ได้มีความถูกต้อง และทันเวลามากขึ้น

หลักการข้อที่ 4 ปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

เมื่อผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว องค์กรควรนำผลที่ได้มาพิจารณาปรับปรุงการดำเนินงานซึ่งทำได้โดยการพิจารณาโครงการต่างๆ ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ โดยจะต้องจัดลำดับความสำคัญของโครงการเหล่านี้ และพิจารณาถึงกระบวนการที่มีความสำคัญต่อองค์กร เป็นอย่างสูงซึ่งได้แก่ กระบวนการเกี่ยวกับลูกค้า กระบวนการเกี่ยวกับการดำเนินงานภายในองค์กร รวมถึงเครื่องมือที่อาจนำมาใช้ปรับปรุงกระบวนการเหล่านี้ เช่น Six Sigma หรือ Lean Production รวมทั้งการทำการเทียบเคียงกับสิ่งที่ดีที่สุดหรือ

Benchmarking เพื่อทำให้องค์กรสามารถปรับปรุงการทำงานให้อยู่ในระดับดียิ่งขึ้น นอกจากนี้เพื่อให้การปรับปรุงการทำงานนี้เป็นสิ่งที่ยั่งยืน องค์กรควรจะสร้างวัฒนธรรมของการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นในองค์กร

หลักการข้อที่ 5 จัดการและแบ่งปันความรู้

เพื่อให้สิ่งที่องค์กรคิดค้นขึ้นมาจากหลักการทั้ง 4 ข้อแรกได้ถูกนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด องค์กรจะต้องมีระบบในการจัดการความรู้เพื่อให้ความรู้ที่ถูกนำไปใช้ทั่วทั้งองค์กร และนำไปสร้างเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดสำหรับในแต่ละเรื่อง อันจะทำให้องค์กรสามารถพัฒนาต่อไปได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด

หลักการทั้ง 5 ประการนี้ นับว่าเป็นหลักการที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรควรจะนำไปปฏิบัติเพื่อให้ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานองค์กรถูกนำไปใช้ได้อย่างเป็นรูปธรรมและช่วยลดผลกระทบหรือกำจัดอุปสรรคสำคัญ 4 ประการที่กล่าวมาแล้วได้แก่ อุปสรรคทางด้านวิสัยทัศน์ อุปสรรคทางการจัดการ อุปสรรคทางด้านทรัพยากร และอุปสรรคทางด้านบุคลากร ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ อันจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กรได้ในที่สุด

บรรณานุกรม

Kaplan, R. and Norton, D. 2005, *The Office of Strategy Management*, Harvard Business Review , UK.

Paladino, B. 2007, *Five Key Principles of Corporate Performance Management*, John Wiley & Sons, New Jersey, US.