การจัดการเชิงกลยุทธ์ 1

Strategic Management 1

ผศ.ภก.พงค์เทพ สุธีรวุฒิ

Pongthep Sutheravut

ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยระบบสุขภาพ ภาคใต้

Pongthe.s@psu.ac.th

WHY ?

Strategic Management

ซุนวู Sun Tzu

- การวิเคราะห์สถานการณ์

  รู้เขา รู้เรา รบร้อยครั้งชนะร้อยครั้ง
- การวางแผน คือการสร้างชัยชนะ
- ผู้บริหาร คือ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผู้นำที่ชาญฉลาดจะวางแผนอย่างแยบยล (Sophisticated Thinking) ขุนพลที่สามารถจะนำแผนไปปฏิบัติอย่างสุดฝีมือ

วิวัฒนาการของโลก

คลื่นลูกที่ 1 การใช้ทรัพยากรธรรมชาติ แรงงาน ยุคเกษตรกรรม

คลื่นลูกที่ 2 การผลิต การแปรรูป ยุคอุตสาหกรรม

รูปแบบการผลิตในยุคปฏิวัติอุตสาหกรรมซึ่งเป็นคลื่นลูกที่ 2 นั้น ก่อให้เกิดการพลิกกลับของกระบวนการผลิตที่เรียกว่า Massification หรือการผลิตสินค้าจำนวนมาก เพื่อประหยัดต้นทุน

แต่ปัจจุบันต้องเปลี่ยนมาเป็น Demassification หรือการผลิตสินค้าตอบสนองความต้องการของตลาดเฉพาะกลุ่มเล็กๆ เช่น การผลิตรถยนต์ฟอร์ดในยุคก่อน ถือเป็นระบบ Mass ที่ผลิตรถสีเดียวแบบเดียวจำนวนมากๆ แต่ปัจจุบันความต้องการหลากหลายขึ้น Demass ในอุตสาหกรรมผลิตรถยนต์ทำให้เกิดรถในแบบและสีสันต่างๆ ตอบสนองตลาดที่แยกย่อยเป็นกลุ่มเล็กกลุ่มน้อย

คลื่นลูกที่ 3 การเรียนรู้ ความรู้ นวตกรรม

ยุคเทคโนโลยี ข่าวสาร ข้อมูล

ยุคนี้เครื่องมือขับเคลื่อนความเจริญก้าวหน้าทางสังคมและเศรษฐกิจ ไม่ใช่ที่ดิน แรงงาน วัตถุดิบ หรือทุน อีกต่อไป แต่เป็นปัญญาและความรู้ โลกยุคปัจจุบันเป็นโลกแห่งปัญญาและความรู้ ที่เรียกว่า KBES

(Knowledge-Based Economy and Society)

ผลกระทบที่เกิดจากการปรับเปลี่ยนจากยุคคลื่นลูกที่ 1 สังคมส่วนใหญ่เป็นสังคมชนบท ครอบครัวใหญ่ อาศัยรวมกัน เพื่อช่วยกันทำการเกษตร เมื่อมาสู่คลื่นลูกที่ 2 ระบบอุตสาหกรรมทำให้ขนาดครอบครัวเล็กลง แต่ละคนมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบ การแข่งขันทางธุรกิจเพิ่มสูงขึ้น และเมื่อเข้าสู่คลื่นลูกที่ 3 ซึ่งเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยีเป็นตัวขับเคลื่อนหลัก หน่วยย่อยทางธุรกิจหรือสังคมก็จะมีบทบาทชัดเจนมากขึ้นด้วย

คลื่นลูกที่ 4 Genome and Nanotechnology

วิวัฒนาการของประเทศไทย

- ประเทศไทย เป็นประเทศที่ผสมผสานระหว่างคลื่นลูกที่ 1 คลื่นลูกที่ 2 และคลื่นลูกที่ 3 ไปพร้อมๆ กัน เพราะไทยเป็นประเทศเกษตรกรรม ประชากรส่วนใหญ่ยังทำการเกษตร มีสภาพชีวิตเป็นครอบครัวใหญ่ รายได้ไม่มาก และทำงานตามฤดูกาล ในขณะเดียวกัน ไทยก็มีอุตสาหกรรมที่กำลังพัฒนาด้วยเทคโนโลยี เช่น อุตสาหกรรมสิ่งทอ การผลิตรถยนต์ และอื่นๆ ส่วนการพัฒนาซอฟต์แวร์และเทคโนโลยี ก็มีการศึกษาในส่วนนี้ด้วยเช่นกัน

- ในขณะนี้ไทยอยู่ในช่วงการเปลี่ยนที่ผสมผสานของคลื่นทั้ง 3 ลูก และกำลังรอเวลาเข้าสู่คลื่นลูกที่สามอย่างเต็มตัว ประเทศโลกที่สามเตรียมจะเข้าสู่คลื่นลูกที่สามประมาณปี 2030-2050 ไทยยังพึ่งพาจีนในบางส่วน แต่ในอีก 40 ปีข้างหน้าไทยอาจเปลี่ยนแปลงตัวเองเข้าสู่รูปแบบของคลื่นลูกที่สาม
- ในภาคเกษตรกรรมเองก็แบ่งออกเป็นคลื่นลูกที่หนึ่งและสองเช่นเดียวกัน และสามารถพัฒนาต่อยอดออกไปเป็นเกษตรกรรมในคลื่นลูกที่สาม ซึ่งน่าจะเป็นอนาคตสำหรับประเทศไทย โดยยังต้องศึกษาต่อไปว่าจะพัฒนาออกมาเป็นรูปแบบใด เช่น แม้แต่เทคโนโลยีดาวเทียมก็สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาอุตสาหกรรมการเกษตร โดยใช้บอกพิกัดลักษณะทางภูมิศาสตร์และช่วยพัฒนาระบบการเกษตรยุคใหม่ที่ได้ผล

ปัจจัยชี้นำการเปลี่ยนแปลงการบริหารในอนาคต

- สภาพการแข่งขันเป็น Global Competition

  การแข่งขันที่มากขึ้น (Increasing competition)

  การรวมตัวทางเศรษฐกิจของประชาชาติต่างๆ

  สภาพตลาดที่ไม่แน่นอนและภาวะเศรษฐกิจ

  (Unstable market and economic conditions)

  ความต้องการของลูกค้ามีเพิ่มขึ้น

  (Increasing demands of constituents)

- สังคมจะเข้าสู่ยุค KBES
  (Knowledge-Based Economy and Society)
  Learning Society
  World wide Information
  Knowledge Importance

- เศรษฐกิจเข้าสู่ยุค Digital Economy
- การขาดแคลนทรัพยากร (Resource shortages) เกิดการเปลี่ยนแปลงลักษณะของหน่วยแรงงาน (Changing nature of the work force) ลดการใช้แรงงานคน เน้นการบริหารมากขึ้น

- **นวตกรรมทางเทคโนโลยี**

Speed of Changeการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบอย่างยิ่งต่อธุรกิจ วิถีชีวิต และสังคมของเรา ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงด้วยความเร็วที่เพิ่มขึ้นทุกขณะ ความเร็วที่เพิ่มขึ้นและรูปแบบก็มีพลวัต มันมิใช่ภาพในแนวราบที่จะพยากรณ์อนาคตได้ง่ายๆ อีกทั้งความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีความผกผันอยู่ตลอดเวลา

เทคโนโลยีจะมีบทบาทต่อชีวิตประจำวันมากขึ้น

- องค์กรช่วยเหลือตัวเองมากขึ้น รัฐช่วยน้อยลง (Self - sustainable)
- ประชาคมจะมีส่วนร่วมมากขึ้น (Participation)
- การจัดโครงสร้างองค์กรใหม่ โดยจะเป็นโครงสร้างแนวราบ/เป็นเครือข่าย ใช้Task Force หรือหน่วยเฉพาะกิจ และใช้คนทำงานข้ามสายงานกันมากขึ้น แทนที่จะตั้งฝ่ายและส่วนขึ้นมามากมายตามลักษณะงาน

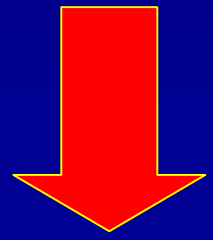
การเปลี่ยนระบบเศรษฐกิจแบบอุตสาหกรรม สู่ Knowledge-Based Economy

- สินทรัพย์ที่มีตัวตน Tangible Assets เป็นการแปลงวัตถุดิบเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป การลงทุนในสินค้าคงคลัง อสังหาริมทรัพย์ โรงงาน อุปกรณ์

- สินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน Intangible Assets ได้แก่ สัมพันธภาพที่มีต่อลูกค้า นวตกรรมเกี่ยวกับสินค้าและการบริการ กระบวนการดำเนินงานที่มีคุณภาพสูง เทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูล ความสามารถและทักษะ แรงจูงใจในการทำงาน

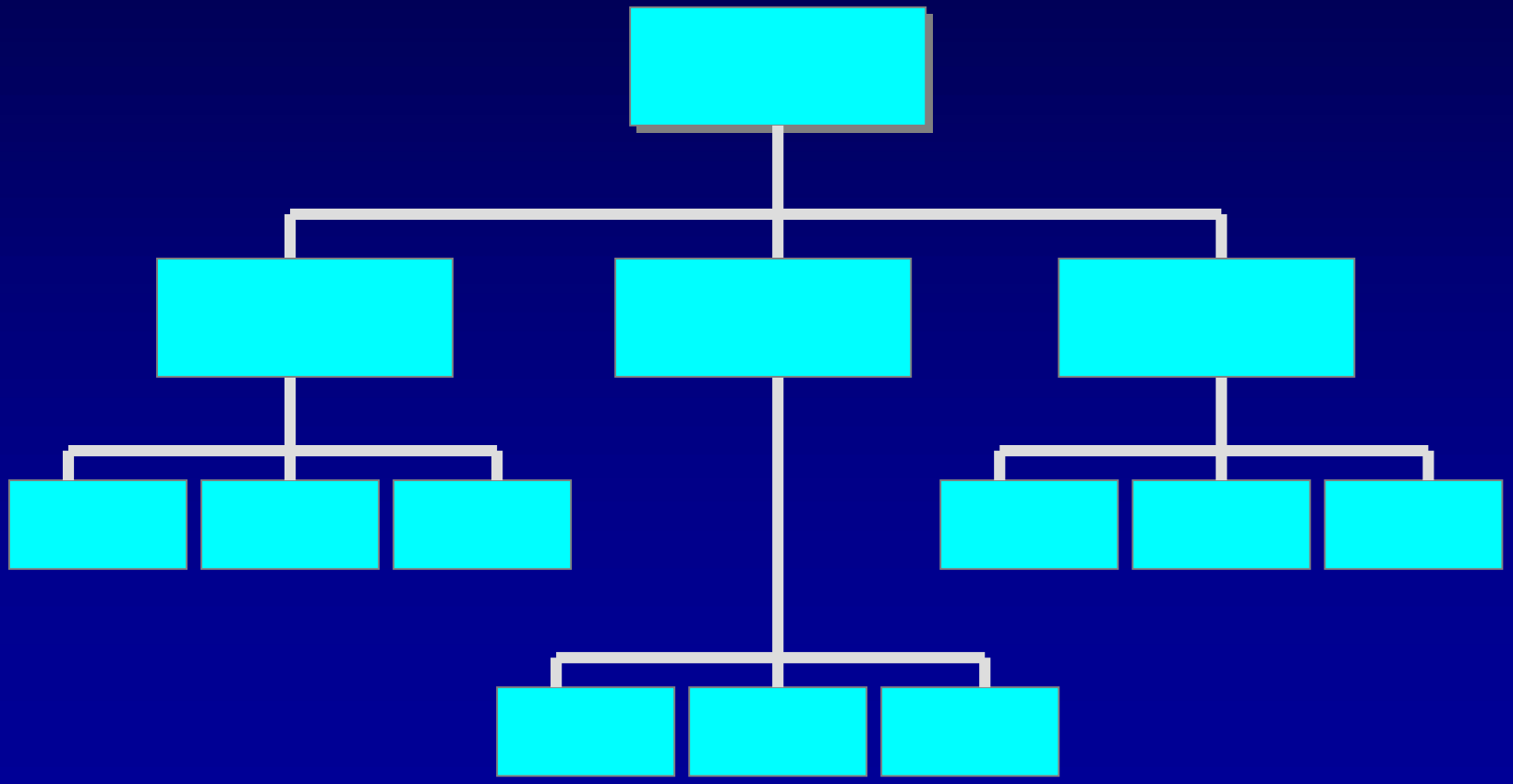
สัดส่วนมูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์ที่มีตัวตนต่อมูลค่าตลาดของบริษัทผลิตสินค้าอุตสาหกรรม

ปี	
1980	62 %
1990	38 %
2000	10-15 %

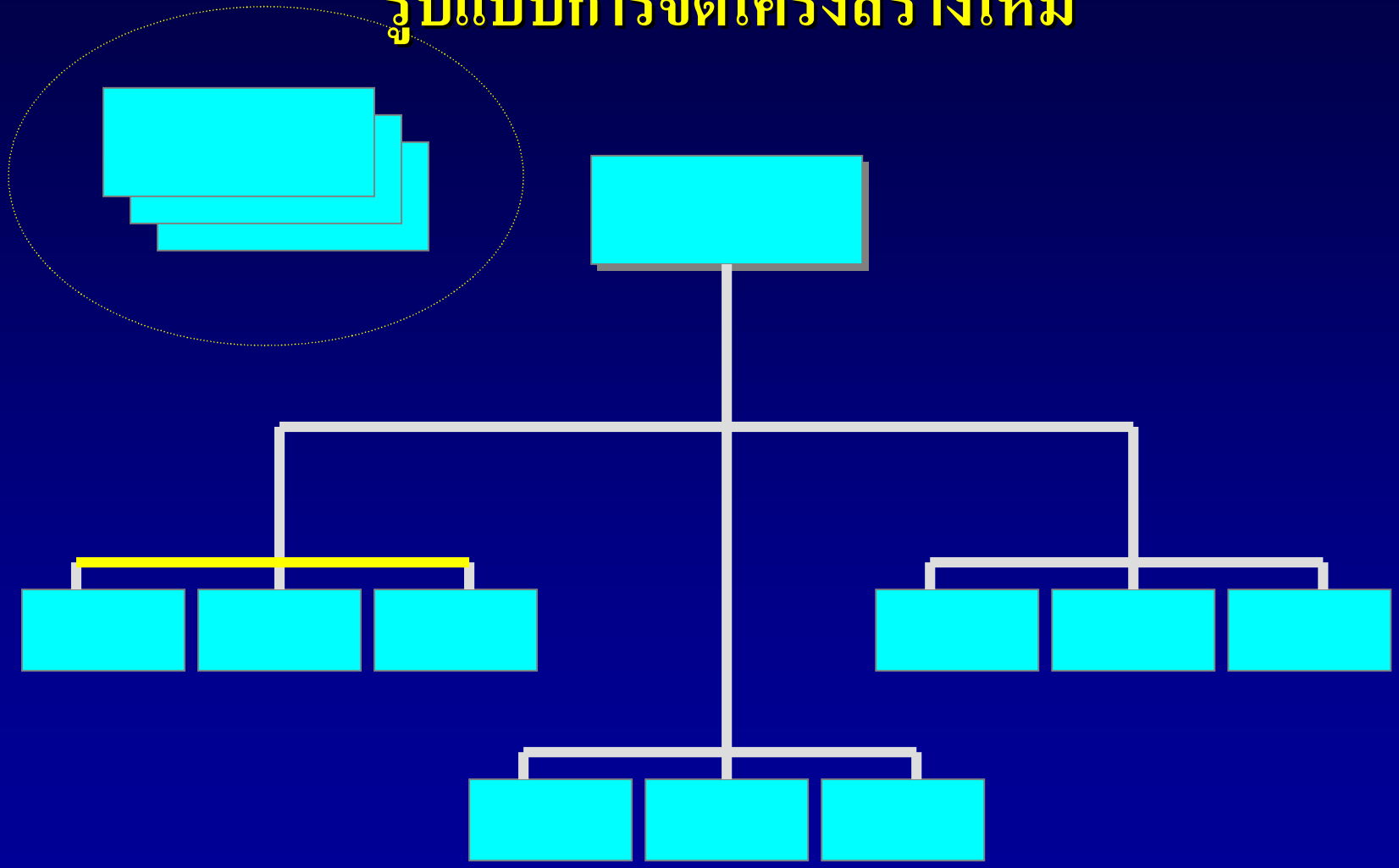


การปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารจัดการ

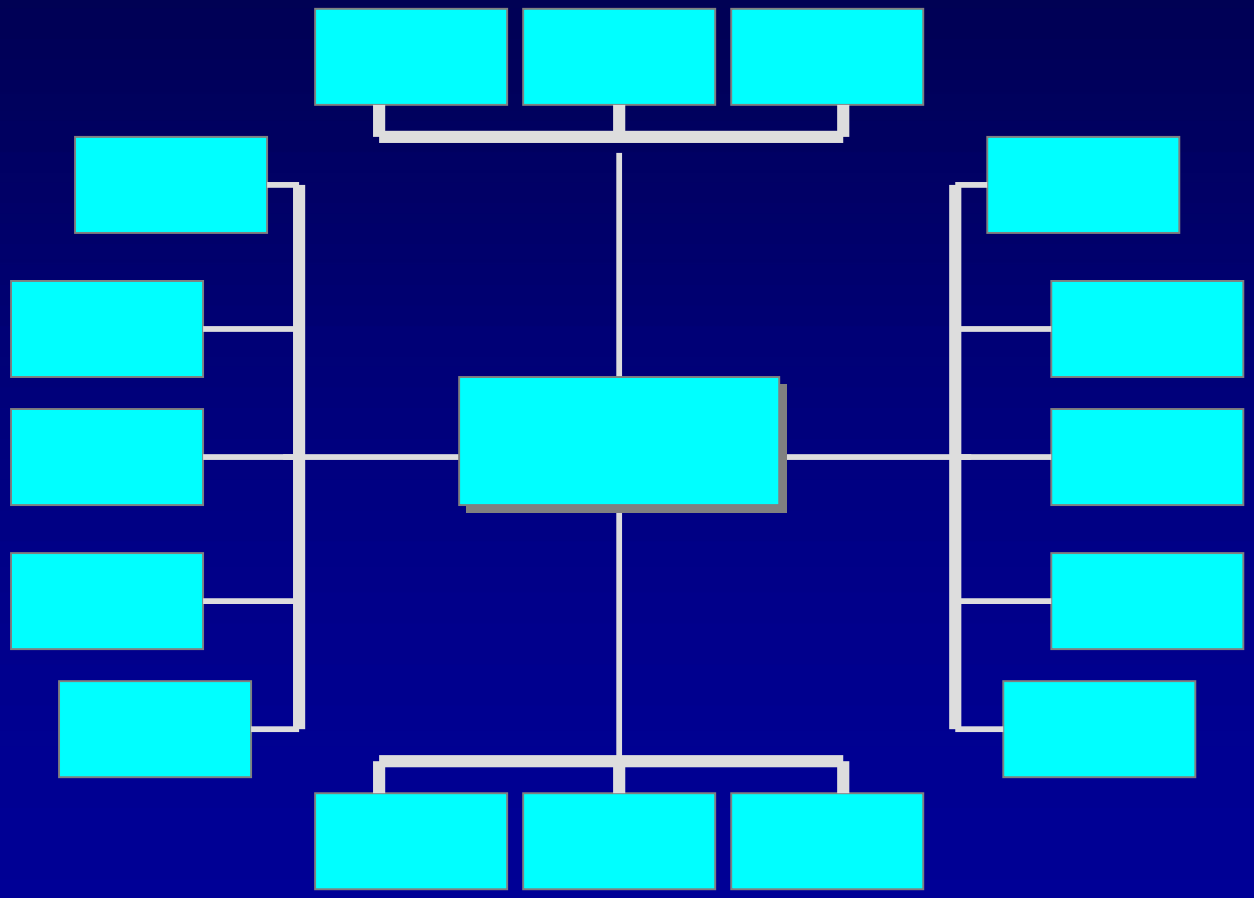
รูปแบบการจัดโครงสร้างราชการปัจจุบัน



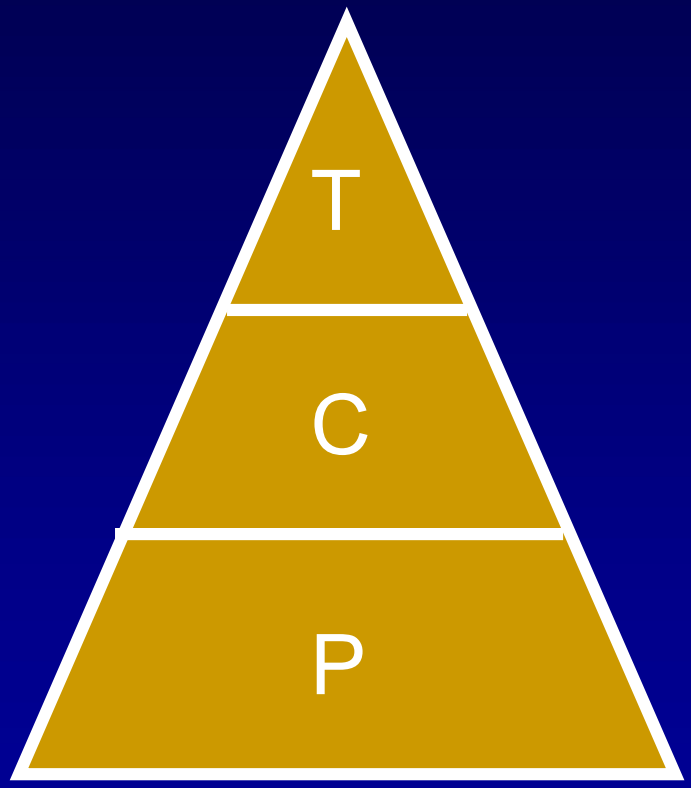
รูปแบบการจัดโครงสร้างใหม่



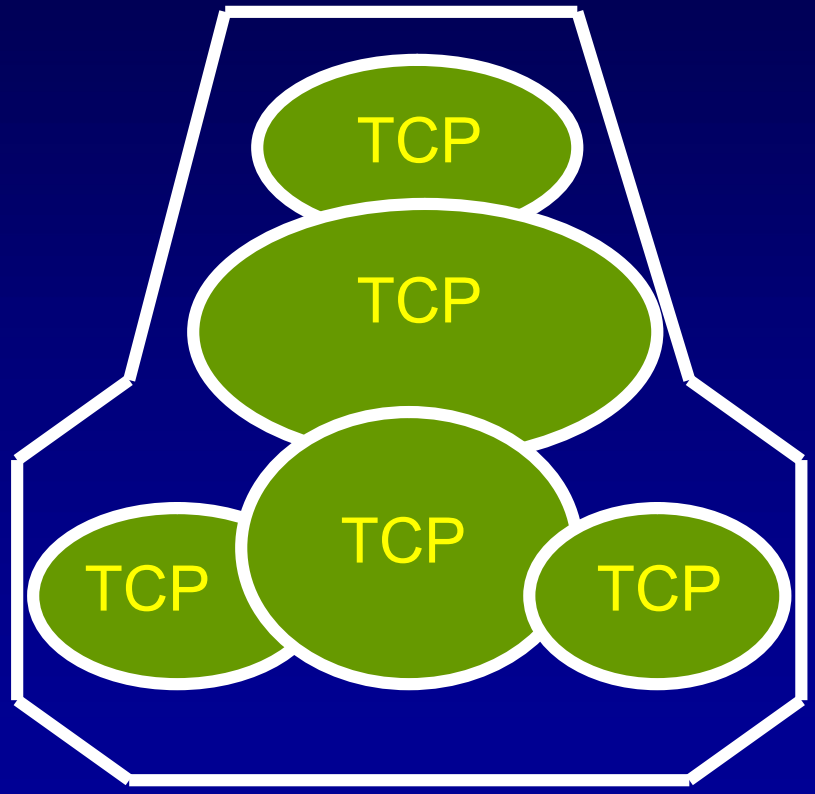
รูปแบบการจัดโครงสร้างใหม่ 2



เปรียบเทียบ โครงสร้างองค์กรปัจจุบันและอนาคต



ปัจจุบัน



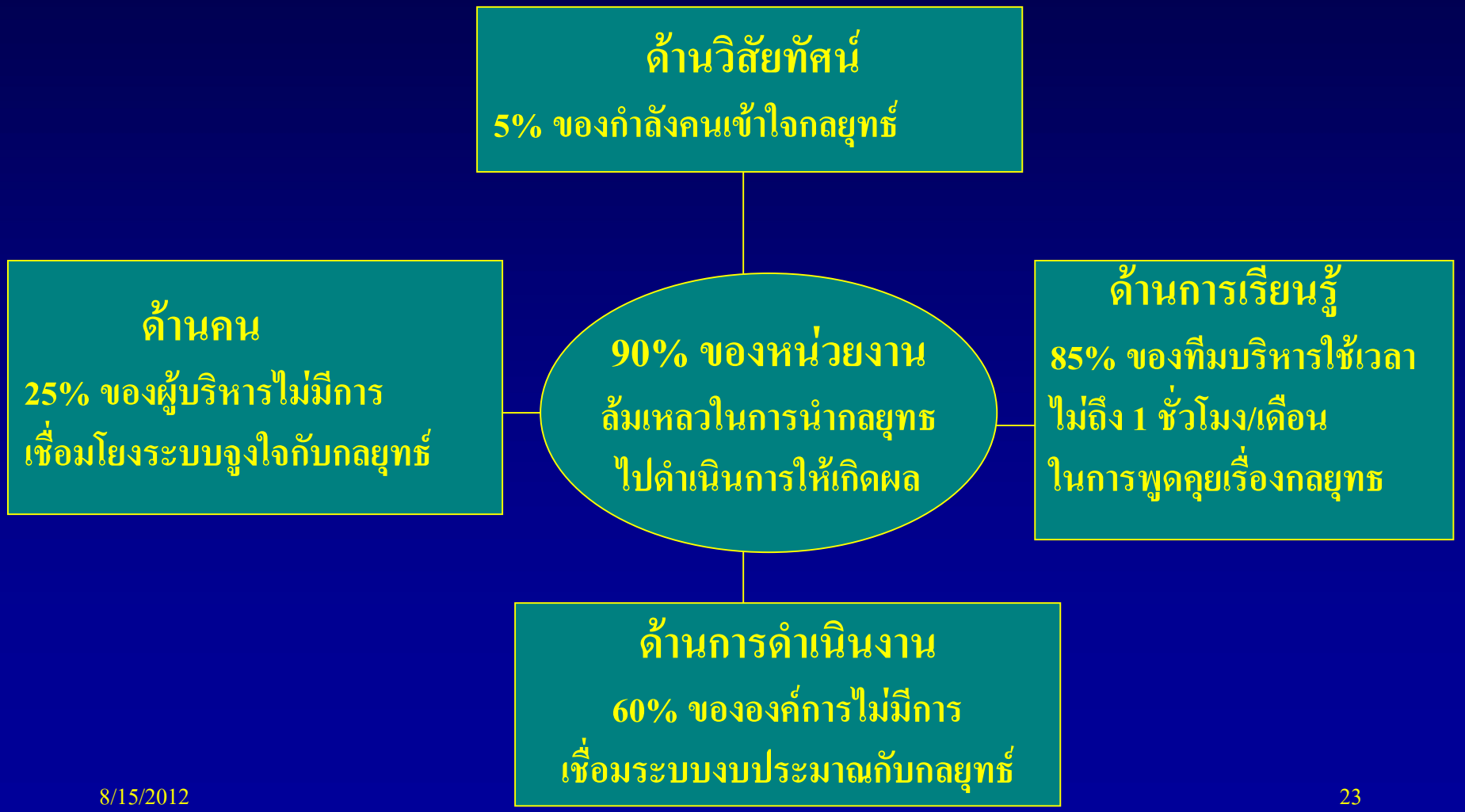
อนาคต

T=การคิด C= การควบคุม P=การดำเนินงาน

- เป็นการเคลื่อนย้ายจากแนวคิดเดิม “ Command and Control”หรือระบบเจ้าขุนมูลนาย มีชั้นการบังคับบัญชามากมาย ไปสู่ระบบ” Facilitate and Empower”
- ไม่เน้นออกคำสั่ง มุ่งเน้นการอำนวยความสะดวก และมีการกระจายอำนาจสู่ผู้ปฏิบัติมากขึ้น ตัดสินใจ เร็วขึ้น (Empowerment, not Power)

- เชื่อว่าการบริหารแบบเดิมๆไม่สามารถนำองค์กรให้ประสบผลสำเร็จเหมือนในอดีต เนื่องจากความสลับซับซ้อนของสภาพแวดล้อมในการบริหาร (Complexity of the management environment)
- องค์กรจำเป็นต้องมีระบบการบริหารจัดการแบบใหม่ซึ่งออกแบบเพื่อการบริหารกลยุทธ์(Strategy)แต่ไม่ใช่เพื่อการบริหารยุทธวิธี (Tactics)
- นอกจากจะวัดผลโดยตัวชี้วัดตาม(Lag Indicators)เช่น ด้านการเงิน จะต้องเสริมด้วยการวัดผลตัวผลักดัน(Drivers)หรือเรียกว่า ตัวชี้วัดนำ(Lead Indicators) เช่น ด้านความรู้และการเติบโต

ปัญหาของระบบการบริหารในปัจจุบันที่ด้อยประสิทธิภาพ



ตัวอย่าง การดำเนินงานแบบเดิมที่ไม่เหมาะสม

- ข้อมูลประกอบการตัดสินใจไม่ค่อยถูกต้อง
- ไม่สะท้อนภาพในอนาคต/จุดมุ่งหมายขององค์กร
- เน้นผลการดำเนินงานในระยะสั้น
- การประเมินผลไม่เอื้อประโยชน์ต่อการบริหารจัดการ
- ผลการวิเคราะห์ในด้านลูกค้าไม่เพียงพอ
- ไม่ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร
- ให้ความสำคัญกับพนักงานค่อนข้างน้อย
- ไม่ให้ความสำคัญกับการแข่งขันซึ่งต้องการความถูกต้อง
- ไม่สนใจปัจจัยภายนอกมากเท่าที่ควร

หลักการชี้นำองค์กรในปัจจุบัน VS.องค์กรในอนาคต

หลักการชี้นำองค์กรในปัจจุบัน

- ทำเพียงแค่ให้ได้ตาม Specification ที่กำหนดเท่านั้น

คุณภาพเป็นเพียงโครงการหนึ่งเท่านั้น ส่วนประสิทธิภาพก็เป็นอีกโครงการต่างหาก เช่นเดียวกับต้นทุนการผลิต

- ไม่มีการแบ่งปันข้อมูล ถือว่าข้อมูลคืออำนาจ

หลักการชี้นำองค์กรในอนาคต

- ให้ได้ทั้ง Specification ที่กำหนดและปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ
- ความพยายามทั้งหลายในการปรับปรุงการดำเนินงานจะต้องรวมเป็นหนึ่งเดียวเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างได้ผล
- แบ่งปันข้อมูลกันในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

- ทำอะไรเฉพาะที่ง่ายๆ สำหรับองค์กร
- ทำตามกำหนดก่อน แล้วจึงนึกถึงต้นทุน และคุณภาพในภายหลัง
- ไม่เสี่ยงกับความล้มเหลว
- แสวงหาผลตอบแทนทางการเงินในระยะสั้น
- พนักงานถือเป็นค่าใช้จ่าย จะอบรมเมื่อจำเป็นเท่านั้น
- ทำงานแบบตัวใครตัวมัน
- จำกัดการแบ่งปันผลประโยชน์
- ไม่เก็บอะไรที่ขาดทุนไว้

- ทำทุกอย่างเพื่อให้ลูกค้าพอใจ
- เน้นด้านคุณภาพก่อน กำหนดการ และต้นทุนมาทีหลัง
- ใช้การบริหารความเสี่ยง
- แสวงหาผลตอบแทนทางการเงินในระยะยาว
- พนักงานเป็นสินทรัพย์ที่มีค่า ต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- ทำงานแบบเป็นทีม
- แบ่งปันผลประโยชน์ให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
- พิจารณาอย่างละเอียดและทำงานเป็นทีม

พัฒนาการของการบริหาร

อดีต

- มีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อควบคุม
- มีลำดับชั้น มีสายการบังคับบัญชาชัดเจน
- มีหลักการที่กำหนดโดยฝ่ายจัดการ

อนาคต

- เน้นความยืดหยุ่น พร้อมรับมือกับสิ่งที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดฝันและไม่ชัดเจน
- เน้นการพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ
- ส่งเสริมให้พนักงานมีหลักการของตนเอง

- การแก้ปัญหาต้องเป็นไปตามกลไกและทิศทางที่กำหนด
- เน้นผู้เชี่ยวชาญแต่ละประเภทและเป็นอิสระต่อกัน
- กำหนดลักษณะงานของแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน

- แก้ปัญหาด้วยการร่วมมือกัน
- สร้างทีมทำงานได้หลายด้านและต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน
- ลักษณะงานแต่ละคนมีการทบทวนและเปลี่ยนไปอย่างต่อเนื่อง

เหตุผลที่ทำให้คนในองค์กรกระตือรือร้น หรือเฉื่อยชา

เหตุผลที่ทำให้เฉื่อยชา

- ความคิดริเริ่มจะสัมพันธ์กับ Job Description งานที่ได้รับมอบหมายตามปกติ
- มีทัศนคติ&วัฒนธรรมองค์กรที่จะทำงานให้เสร็จไปวันๆ เท่านั้น
- ระบบการวัดผลและสิ่งตอบแทนจะวัดผลและให้สิ่งตอบแทนตามสถานะหรือรูปแบบที่ทำอยู่เดิมในขณะที่หวังว่าจะมีการปรับปรุงให้ผลตอบแทนดีขึ้นไปเรื่อยๆ

เหตุผลที่ทำให้กระตือรือร้น

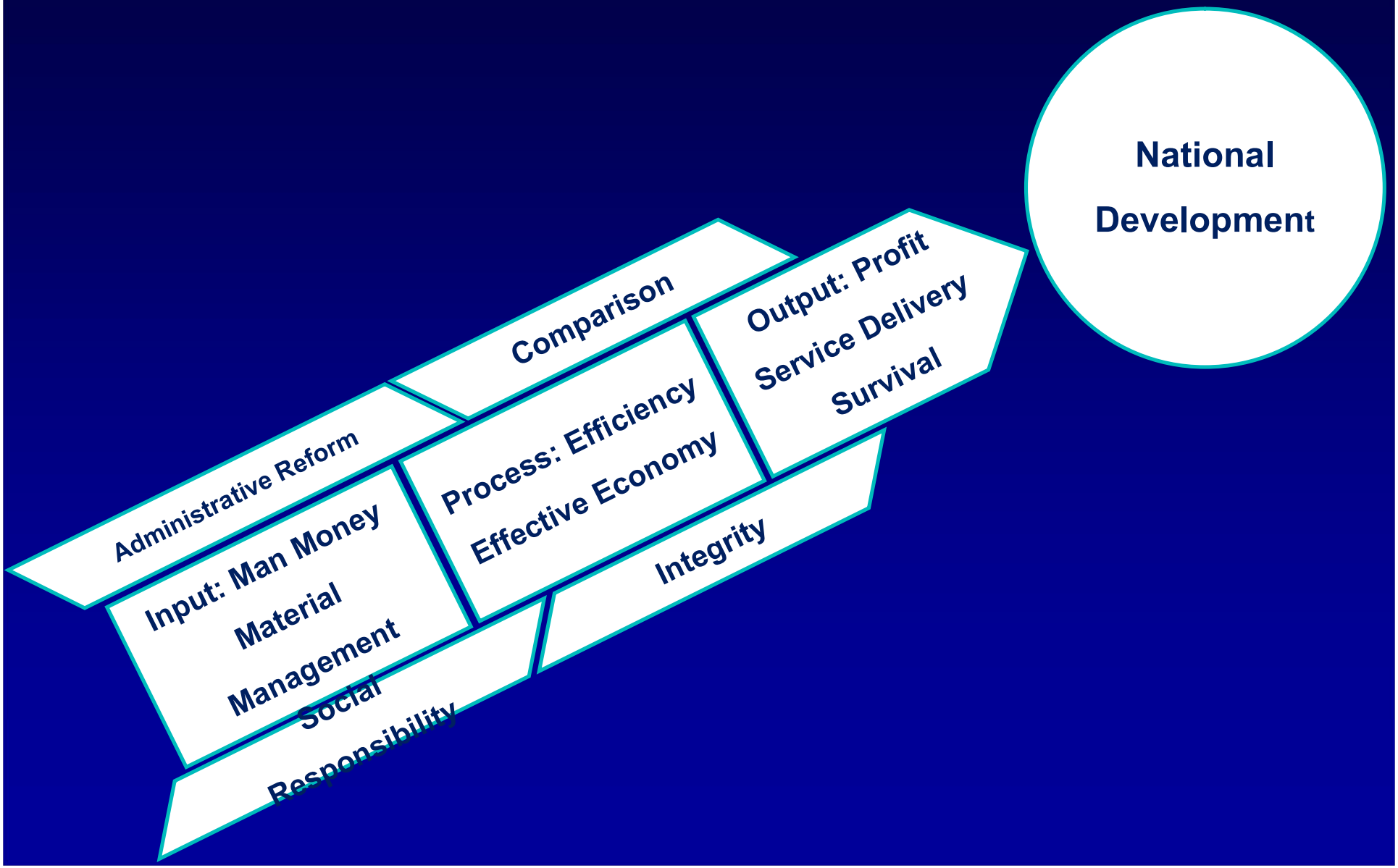
- มีความคิดริเริ่ม แม้ว่าจะไม่มีวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กร
- มีวัตถุประสงค์อย่างต่อเนื่องในการพัฒนาแผนและกลยุทธ์ขององค์กร
- ไม่สนใจว่าผลการประเมินการทำงานและสิ่งตอบแทนจะเป็นอย่างไร
- ไม่คำนึงผลทางการเมืองในองค์กรแต่ยอมรับความเสี่ยงเอง

- ชอบที่จะตอบโต้สถานการณ์ที่เกิดขึ้นและต่อสู้กับปัญหาเฉพาะหน้าระยะสั้นเท่านั้น
- พอใจกับสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงรอจนกระทั่งโครงการนั้นจบลงไป เหมือนโครงการอื่นๆที่เคยทำมา

- คิดและวางแผนระยะยาว แม้ว่าจะยังคงมีปัญหาในระยะสั้นต้องเผชิญอยู่ก็ตาม
- ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ยินดีรับความเสี่ยงเปลี่ยนแปลงในระดับสถาบันและทำให้ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนและเข้ามามีส่วนร่วมด้วย

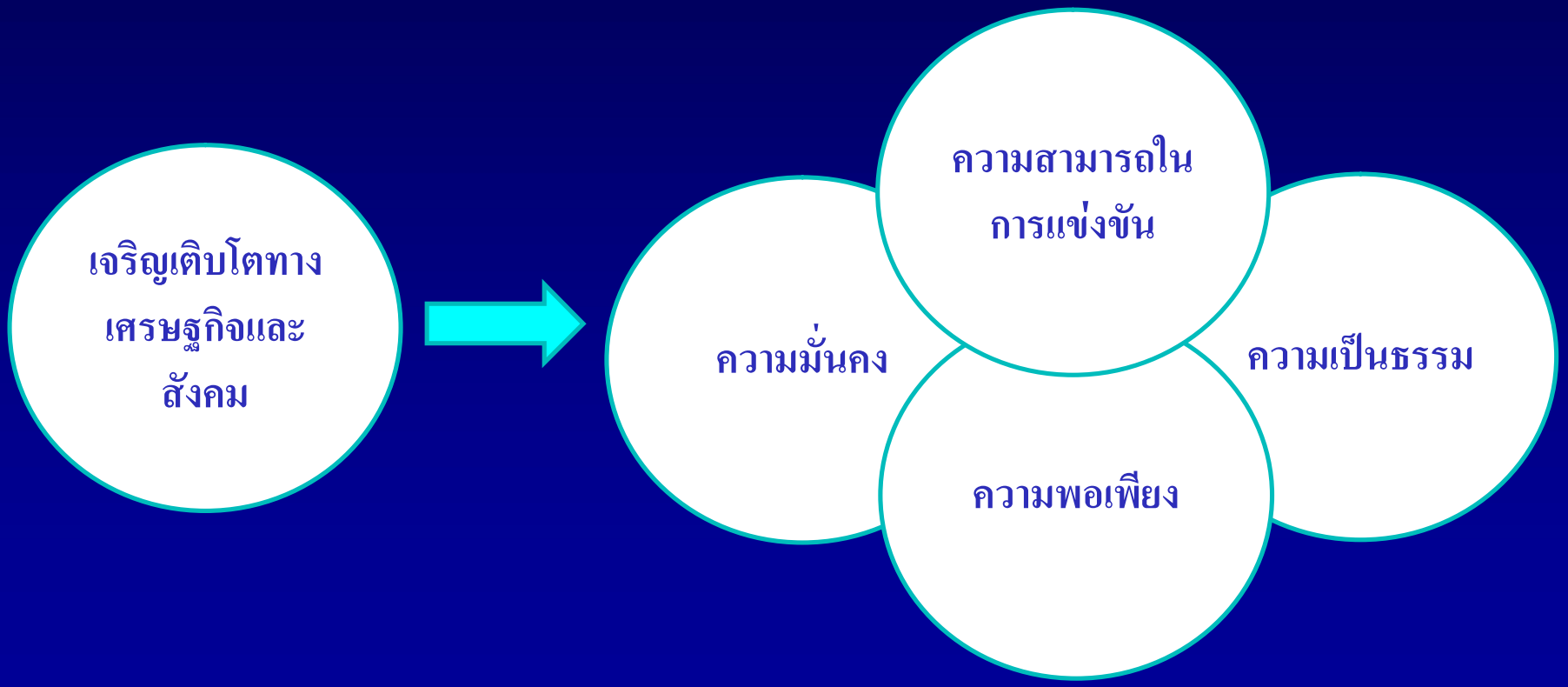
ตัวอย่าง : ตัวแบบการบริหารจัดการสมัยใหม่

การบริหารการพัฒนาในบริบทเดิม: ช่วงก่อนปี คศ. 1980+

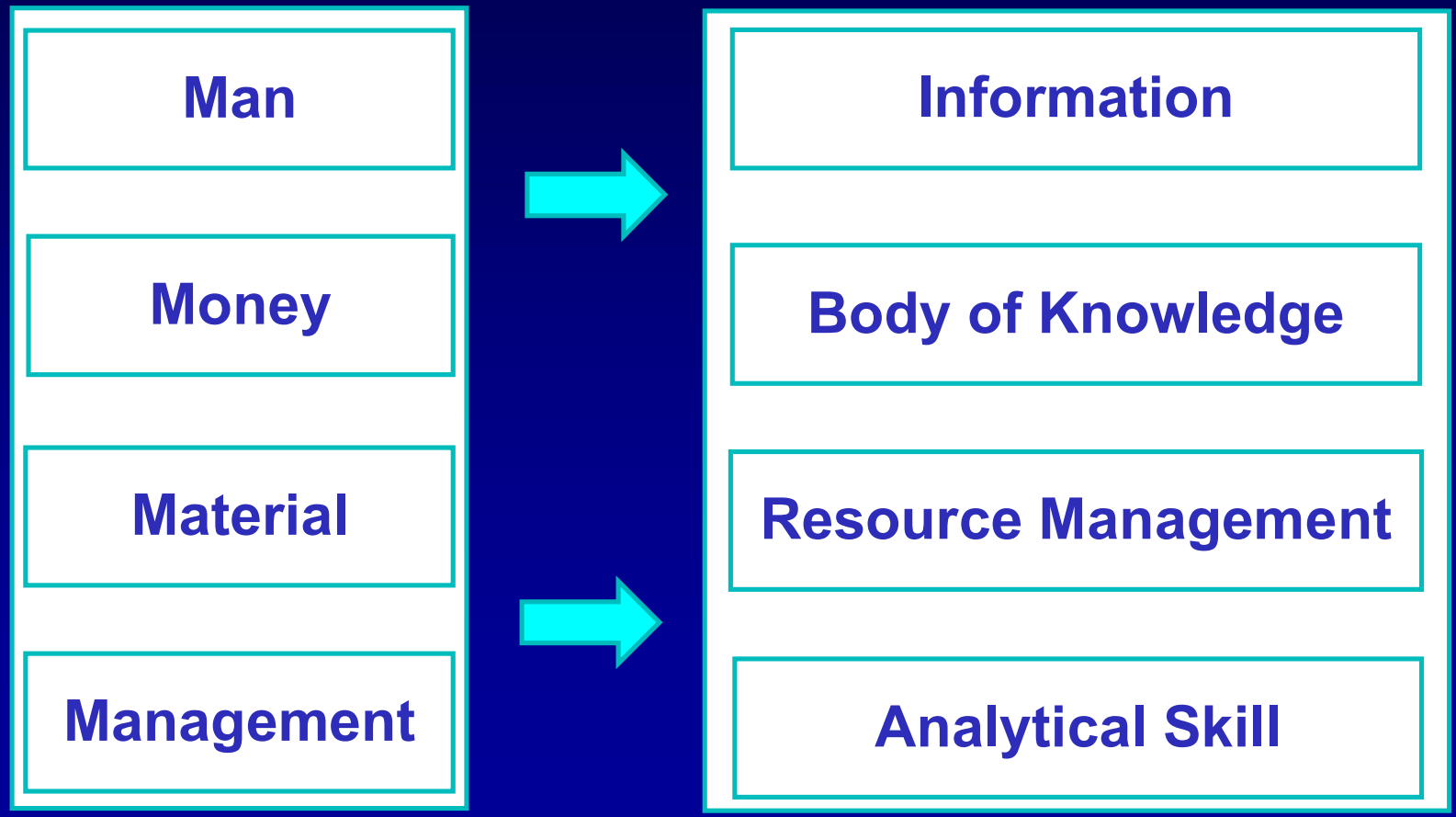


แนวโน้มการบริหารการพัฒนาของไทยในปัจจุบัน

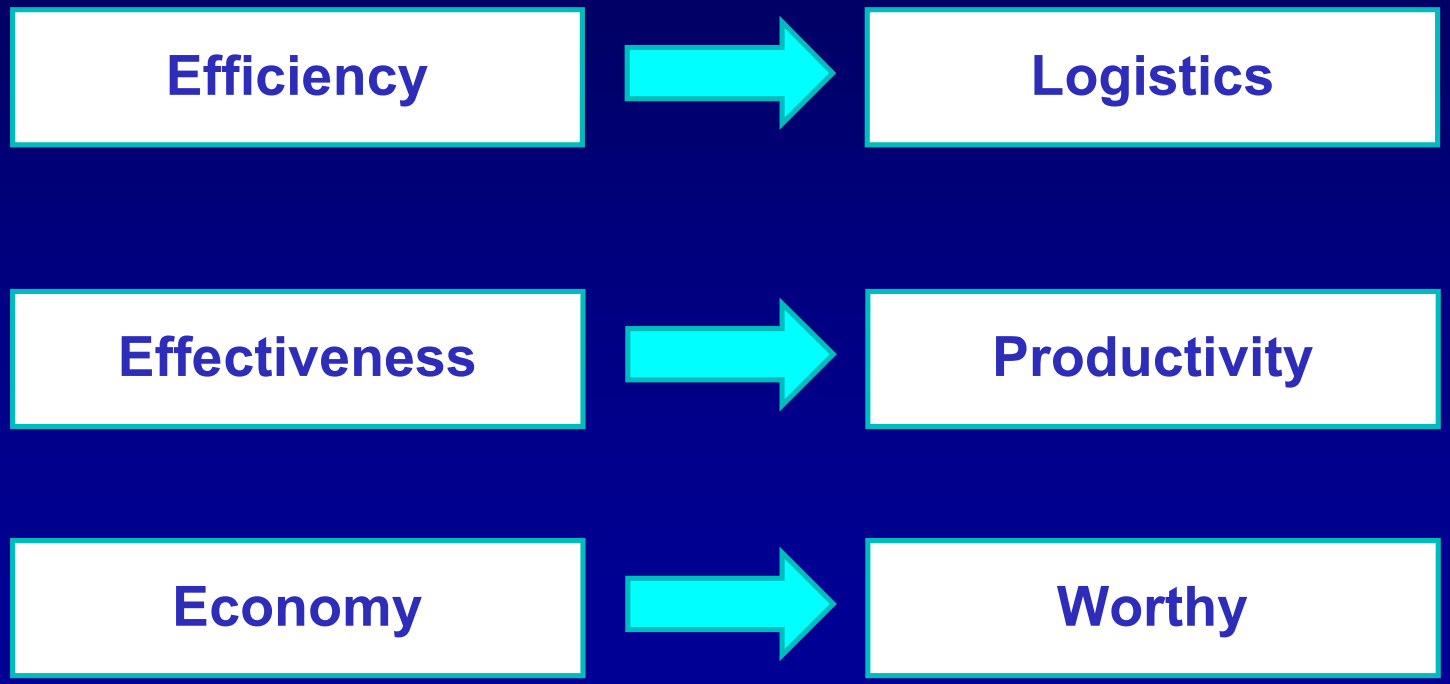
เป้าหมายการพัฒนาประเทศ (National Development)



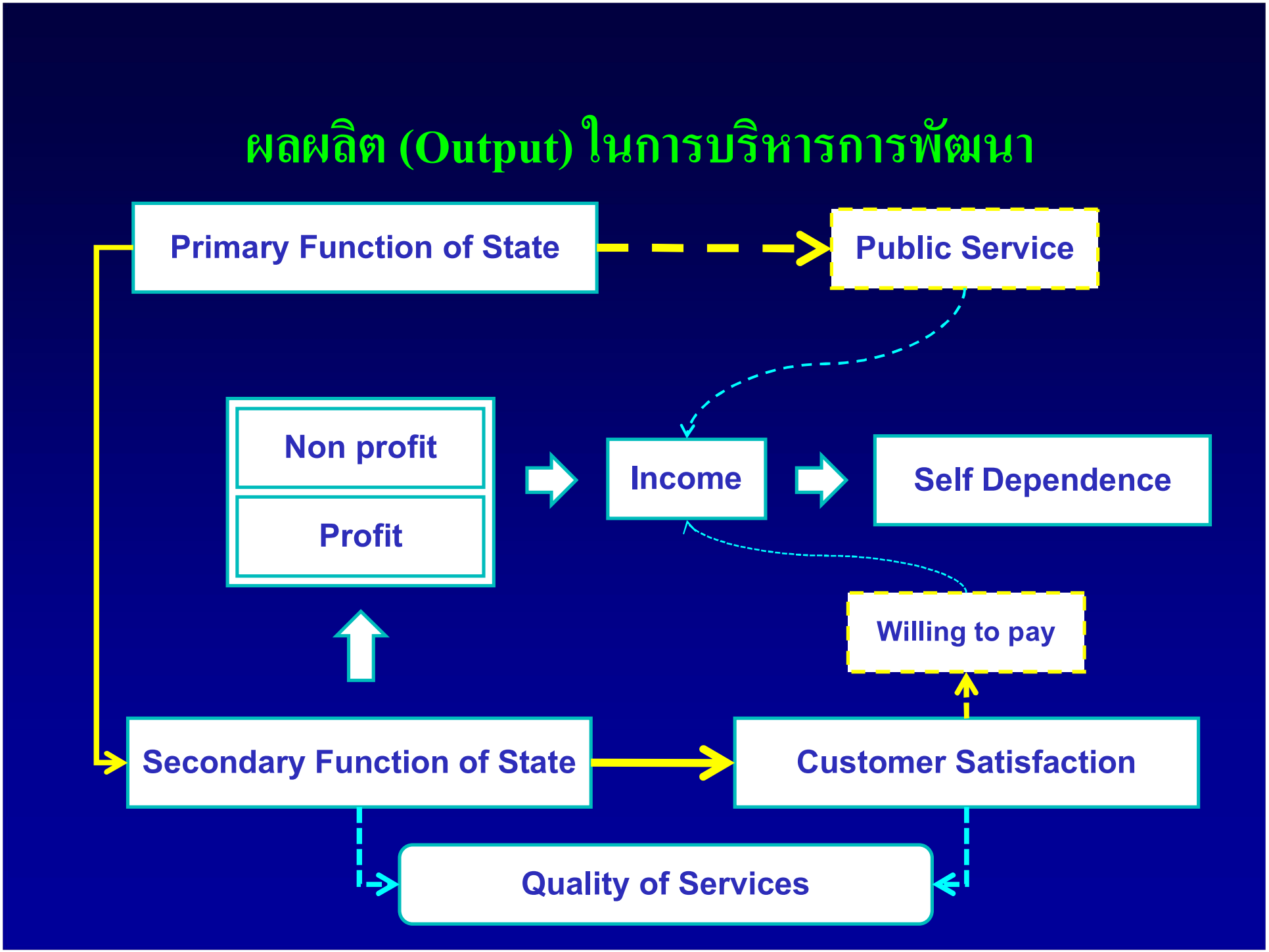
ปัจจัยนำเข้า (Input) ในการบริหารการพัฒนา

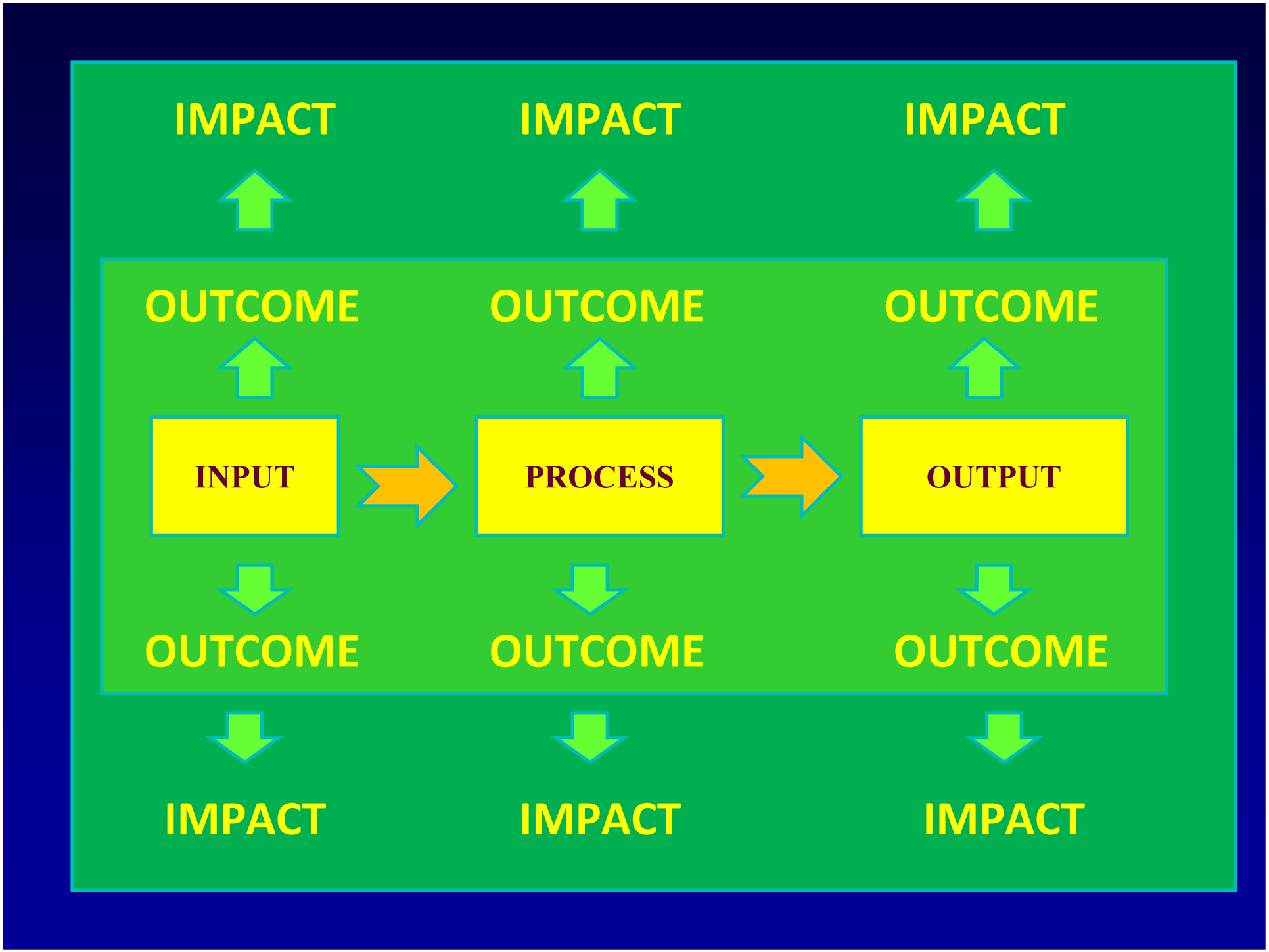


กระบวนการ (Process) ในการบริหารการพัฒนา



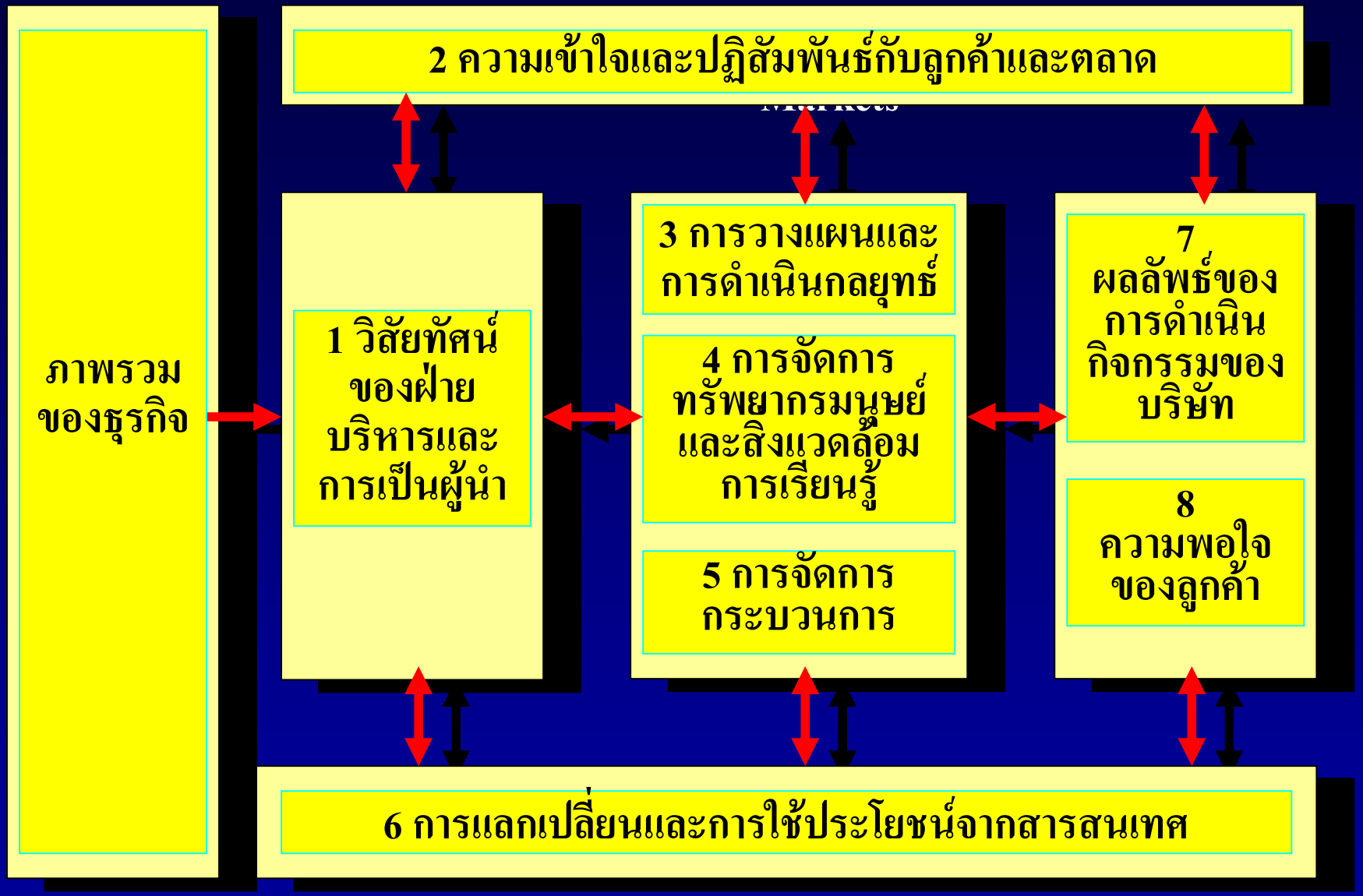
ผลผลิต (Output) ในการบริหารการพัฒนา




IMPACT
IMPACT
IMPACT
OUTCOME
OUTCOME
OUTCOME
INPUT
PROCESS
OUTPUT
OUTCOME
OUTCOME
OUTCOME
IMPACT
IMPACT
IMPACT

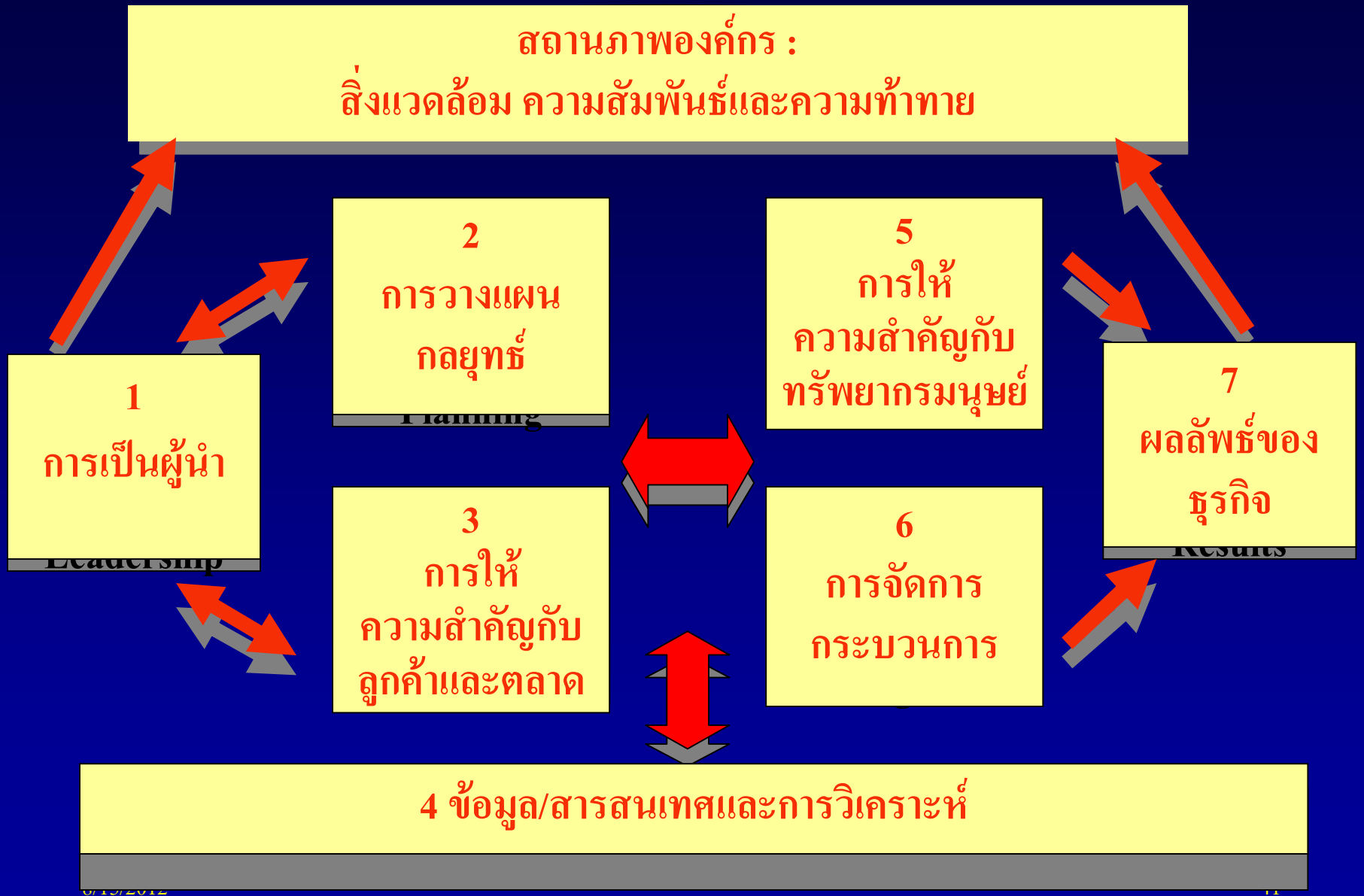
องค์ประกอบของระบบงานบริหารการพัฒนา

The Japan Quality Award Framework



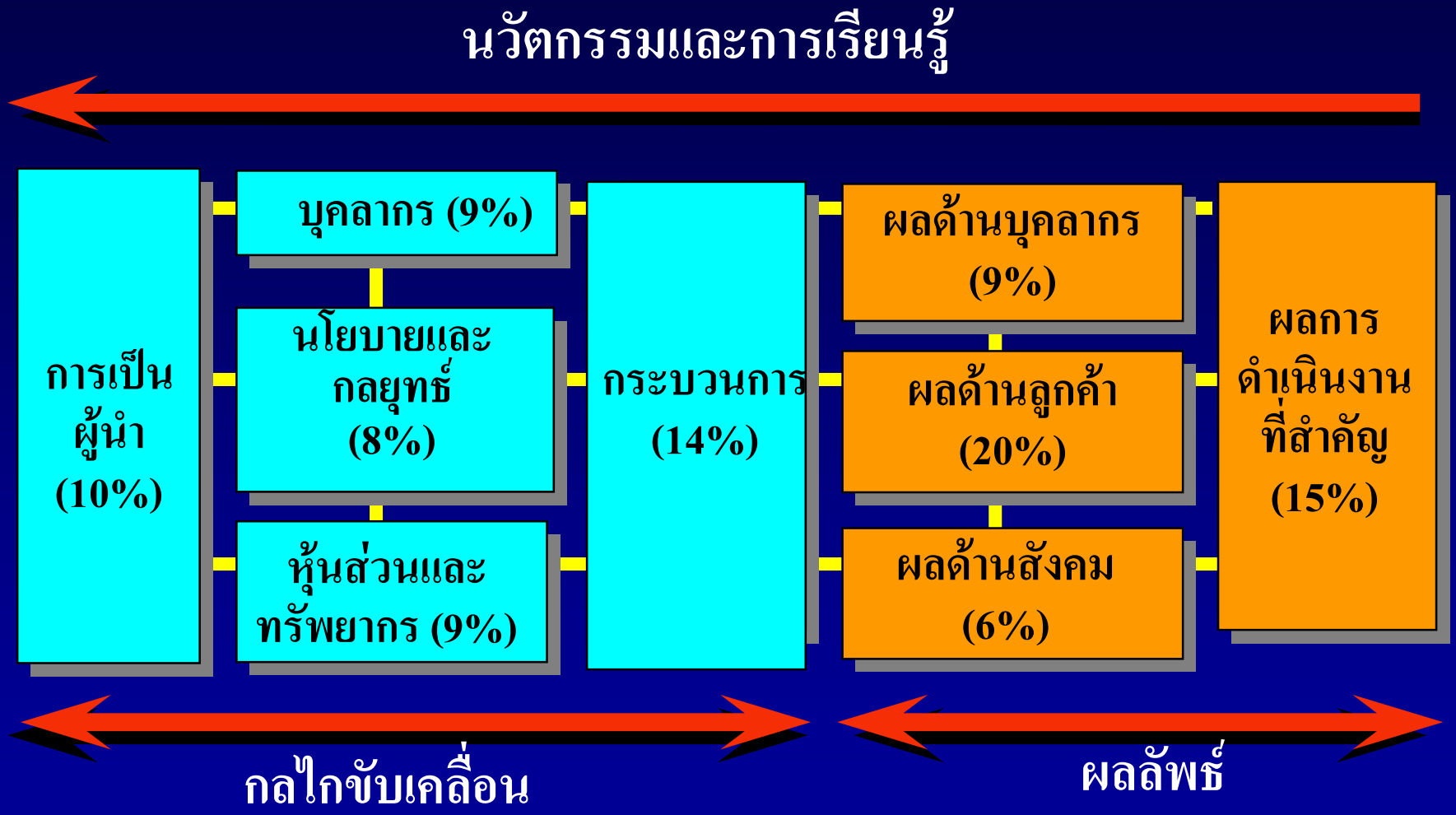
COPYRIGHT: JPC-SED (2001), www.jpc-sed.or.jp/eng/

MBNQA Framework



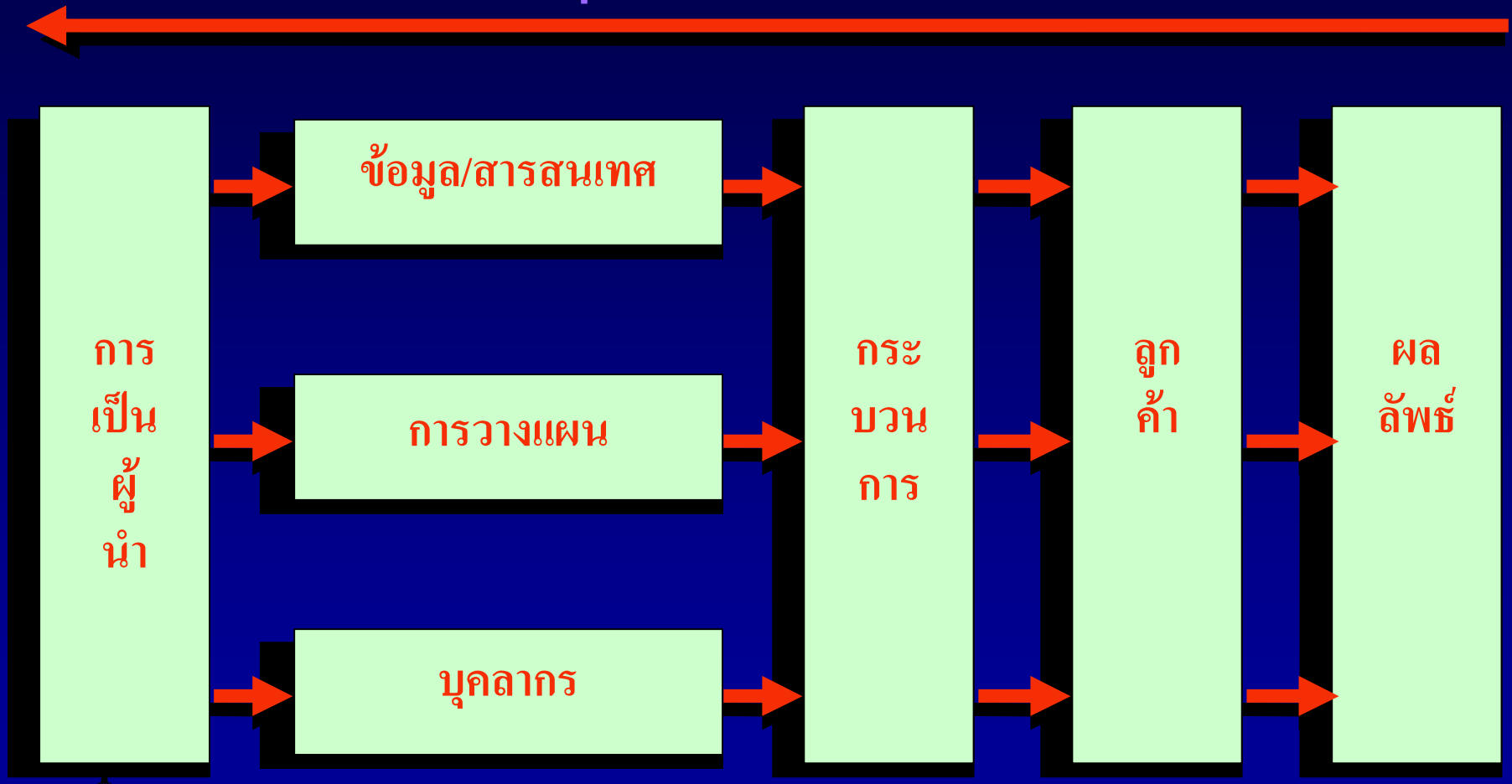
The *EFQM Excellence Model*

EFQM=European Foundation for Quality Management model

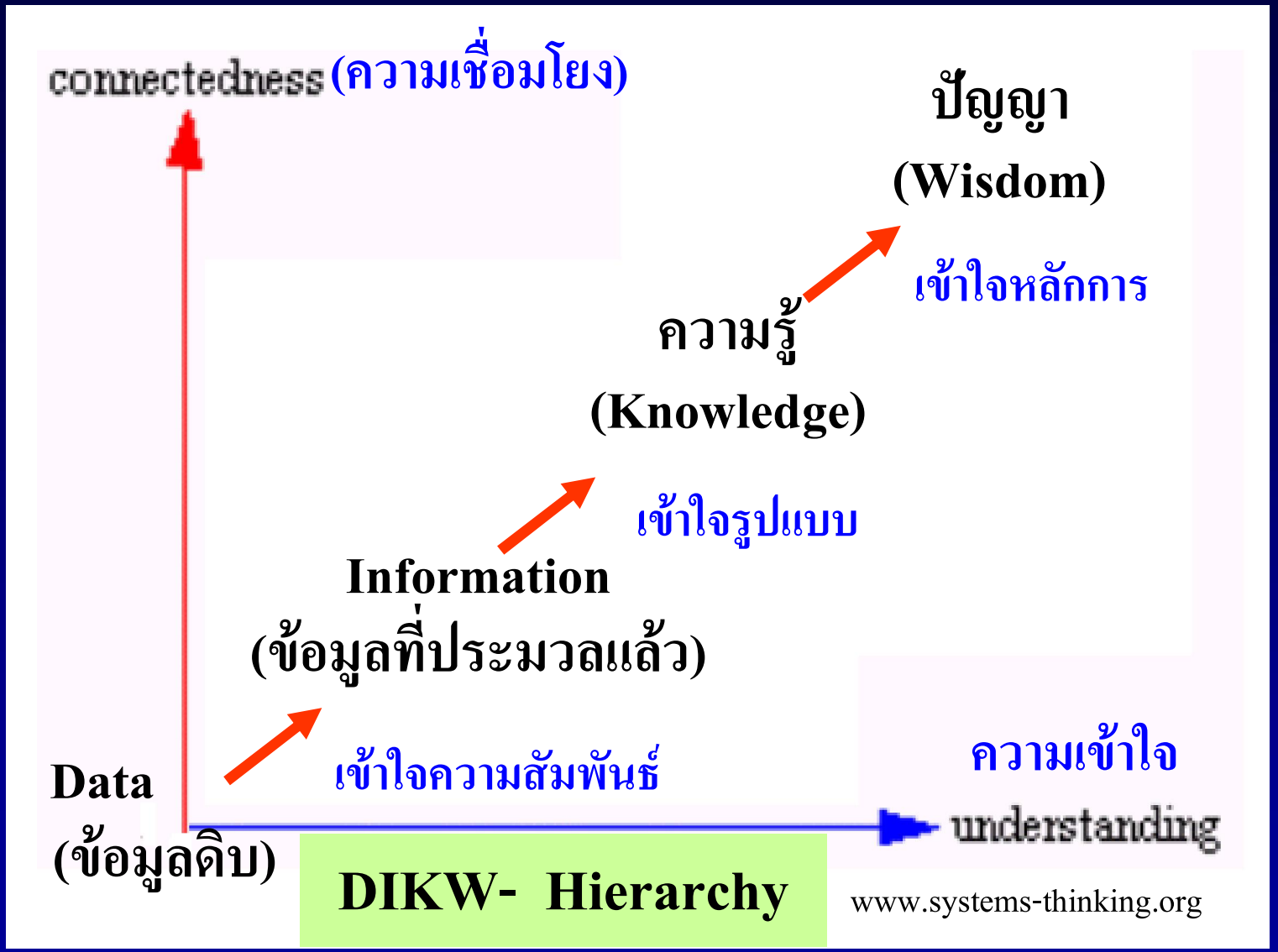


SQA Framework

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและนวัตกรรม



การจัดการความรู้ในกระบวนการบริหารจัดการ


connectedness (ความเชื่อมโยง)
ปัญญา
(Wisdom)
เข้าใจหลักการ
ความรู้
(Knowledge)
เข้าใจรูปแบบ
Information
(ข้อมูลที่ประมวลแล้ว)
เข้าใจความสัมพันธ์
Data
(ข้อมูลดิบ)
ความเข้าใจ
understanding
DIKW- Hierarchy
www.systems-thinking.org

From Information Processing to Knowledge Creation

1: *Knowledge management technologies can deliver the right information to the right person at the right time.*

2: *Knowledge management technologies can store human intelligence and experience*.

3: *Knowledge management technologies can distribute human intelligence*.

A successful knowledge management architecture must be:

- Available (if knowledge exists, it is available for retrieval)
- Accurate in retrieval (if available, knowledge is retrieved)
- Effective (knowledge retrieved is useful and correct)
- Accessible (knowledge is available during the time of need)

What Is a Learning Organization?

- David Garvin in the August 1993 *Harvard Business Review* defines a leaning organization as "an organization skilled at creating(สร้าง), acquiring(ได้มา), and transferring(ส่งต่อ) knowledge, and at modifying(ปรับเปลี่ยน) its behavior to reflect new knowledge and insights."
- Peter Senge in his book, *The Fifth Discipline*, described a learning organization as "a place where people continually expand their capacity(สร้างอย่างต่อเนื่อง) to create results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured(คงการขยายรูปแบบความคิดใหม่), where collective aspiration is set free and where people are continually learning how to learn.(เรียนรู้วิธีการเรียนรู้)"
- Ross, Smith, Roberts and Kleiner advocate this definition: "Learning in an organization means the continuous testing of experience, and the transformation of that experience into knowledge(เปลี่ยนทักษะเป็นความรู้)-accessible to the whole organization, and relevant to its core purpose."

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

เป็นองค์การที่ทำงานผลิตผลงานไปพร้อม ๆ กับเกิดการเรียนรู้ สั่งสมความรู้ และสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน พัฒนาวิธีทำงานและระบบงานขององค์การไปพร้อม ๆ กัน

- เป็นองค์การที่มีความสามารถในการ “รวมพลังภายใน” (องค์การ) และดึงดูดพลังจากภายนอก (องค์การ) เข้ามาใช้ในการสร้างผลลัพธ์ขององค์การ
- องค์การแห่งการเรียนรู้ พัฒนาสร้างสรรค์องค์การโดยการผลิตผลงาน สร้างศาสตร์ และสร้างคน
- องค์การแห่งการเรียนรู้ มีปฏิสัมพันธ์กับภายนอกองค์การอย่างชาญฉลาด
- องค์การแห่งการเรียนรู้ มีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันจากการกระทำ (interactive learning through action) ทั้งในหมู่บุคลากร และระหว่างองค์การกับภายนอก

Activities of a Learning Organization

- **Systematic problem solving:**
  - **thinking with systems theory**
  - **insisting on data rather than assumptions**
  - **using statistical tools**
- **Experimentation with new approaches:**
  - **ensure steady flow of new ideas**
  - **incentives for risk taking**
  - **demonstration projects**

- **Learning from their own experiences and past history:**
  - **recognition of the value of productive failure instead of unproductive success**
- **Learning from the experiences and best practices of others:**
  - **enthusiastic borrowing**
- **Transferring knowledge quickly and efficiently throughout the organization:**
  - **reports**
  - **tours**
  - **personnel rotation programs**
  - **training programs**
- **(David Garvin, "Building a Learning Organization", *Harvard Business Review*, Aug. 1993, pp. 78-90.)**

การพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

1. การสร้างบรรยากาศเปิด Openness : ทั้งเวที ทั้งความคิด
2. เครือข่าย และองค์กร ต้องมีวินัย 5 ประการ Five Disciplines
3. มีการพัฒนาตัวผู้นำ : กระบวนทัศน์ ทักษะ
4. มีการพัฒนาในระดับปัจเจก ใครมีความเป็นเลิศในเรื่องใด ใครต้องการองค์ความรู้เรื่องใด และ ทักษะใด
5. มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และ ทักษะ
6. มีการสร้างระบบโครงสร้างพื้นฐาน ระบบงาน ระบบบริหาร ระบบการเรียนรู้ ที่สอดคล้องกับลักษณะของเครือข่าย
7. มีการสร้างระบบการทำงานเป็นทีม สร้างเป้าหมายร่วม กำหนดบทบาทหน้าที่

หลักสำคัญ 5 ประการของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ หรือ วินัย 5 ประการ (Five Disciplines)

1. การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)
2. ความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery)
3. แบบจำลองความคิด รูปแบบวิธีการคิด มุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models)
4. สร้างและสานวิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision)
5. เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

1. การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

เป็นลักษณะของการคิดเชื่อมโยง มองภาพรวมหรือภาพจากตานก คิดเชิงสังเคราะห์มากกว่าวิเคราะห์แยกแยะ มองเห็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ของระบบ ทั้งความสัมพันธ์เชิงลึกและความสัมพันธ์แนวกว้าง ในลักษณะที่เป็นความสัมพันธ์ที่ซับซ้อน มากกว่าคิดแบบเหตุ-ผล เชิงเส้นตรง คิดเน้นที่กระบวนการหรือแบบแผน (pattern) มากกว่าภาพเป็นจุด ๆ (events)

การคิดเชิงระบบ จะช่วยขจัดปัญหาจากความสลับซับซ้อน (Complexity)ของงาน

ตัวอย่างทฤษฎีและวิธีปฏิบัติการคิดเชิงระบบ

Management By Objectives

Business Process Reengineering

Total Quality Management ,TQM

***** ปัญหาคือต้องเข้าใจระบบที่ถูกต้อง *****

2. ความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery)

หลักการสร้างทักษะการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ มี 2 หลักใหญ่

ประการแรก คือ การทำความเข้าใจ “สาระแห่งชีวิต” อยู่ตลอดเวลา ซึ่งหมายความว่า จะต้องฝึกแยกเรื่องสำคัญออกจากเรื่องจุกจิก และพุ่งความเอาใจใส่ไปที่เรื่องสำคัญ ทำให้เป็นคนรู้จักลำดับความสำคัญ และมีสมาธิพุ่งไปที่เรื่องใหญ่ เรื่องสำคัญ

หลักสำคัญประการที่ 2 การฝึกมองสภาพความเป็นจริงให้เห็นชัด มองอย่างเป็นพลวัต ความเป็นจริงที่มองเห็นจะไม่ตรงกับวิสัยทัศน์ที่เราอยากให้เป็น เกิด “ช่องว่าง” ระหว่างสภาพจริงกับวิสัยทัศน์ เรียกว่า ความอึดอัดที่เกิดจากความคิดสร้างสรรค์ (creative tension)กับแรงเหนี่ยวรั้ง(Structural conflicts) ซึ่งเราจะต้องฝึกทักษะในการจัดการสภาพที่เป็นปัญหานี้

แนววิธีปฏิบัติ

1. การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัวที่ชัดเจน (Personal Vision) คือ ความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการจะให้สิ่งต่างๆเกิดขึ้นจริงแก่ชีวิตของตนในอนาคต
2. มุ่งมั่นสร้างสรรค์ สร้าง creative tension ให้ห่างจาก Structural conflicts
3. ใช้ข้อมูลเพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ
4. ฝึกใช้จิตใต้สำนึกในการทำงาน (Subconscious) แสดงถึงความเชี่ยวชาญ ความมีประสบการณ์ในการทำงาน

องค์ประกอบของทักษะพลังแห่งตน

วิสัยทัศน์แห่งตน (Personal Vision) วิสัยทัศน์มีความหมายลึกกว่าเป้าหมาย (goal) หรือวัตถุประสงค์ (objective) วิสัยทัศน์เป็นเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม ที่จะต้องบรรลุให้ได้ มีความใฝ่ฝันอย่างแรงกล้าที่จะต้องบรรลุให้ได้ ต่างจากความมุ่งมั่นหรืออุดมทัศน์ (purpose) ซึ่งมีลักษณะเป็นนามธรรม และเป้าหมายไม่ชัดเจน แต่สูงส่งมาก ยิ่งทำให้วิสัยทัศน์แห่งตนมีความชัดเจนเพียงใด ก็จะพบว่าแตกต่างจากสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน ทำให้เกิดความอึดอัดจากความคิดสร้างสรรค์ (creative tension)

3. แบบจำลองความคิด รูปแบบวิธีการคิด มุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models)

เป็นพื้นฐานของ วุฒิภาวะ (Emotional Quotient ,EQ) และจะมีผลถึงความเข้าใจต่อเรื่องราว ต่องาน หรือกิจกรรมใดๆ ในแง่มุมต่างๆ ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการที่เราจะตัดสินใจกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

ทักษะสำคัญ 4 ประการ

ทักษะสำคัญ 4 ประการ ที่จะทำให้เกิดความคล่องแคล่วในการนำแบบจำลองความคิดมาใช้เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ ได้แก่

( )ทักษะในการอธิบายความคิดในเรื่องที่ซับซ้อน

( )ทักษะในการยอมรับมุมมองที่แตกต่างกัน และนำมาประกอบกัน

( )ทักษะในการผลักดันมุมมองหรือวิธีคิด(New Paradigm)

( )ทักษะในการ “เปิดใจ” รับรู้และดูดซับมุมมองหรือวิธีคิดที่แตกต่าง

บัญญัติ 10 ประการเกี่ยวกับแบบจำลองความคิด

บัญญัติ 10 ประการนี้เป็นของบริษัทฮาโนเวอร์ ได้แก่

( )ผลงานของผู้นำมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาแบบจำลองความคิดของกลุ่มผู้นำอย่างต่อเนื่อง

( )จะต้องไม่มีการยัดเยียดแบบจำลองความคิดให้ผู้อื่น แบบจำลองความคิดควรนำไปสู่ข้อสรุปของตนเองว่ารูปแบบใดเหมาะสมที่สุด

( )ข้อสรุปของตนเอง นำไปสู่ความทุ่มเทเอาจริงเอาจังมากกว่า และมีการนำไปปฏิบัติอย่างได้ผลมากกว่า

( )แบบจำลองความคิดที่ดีกว่าส่งเสริมให้เจ้าของแบบจำลองความคิดมีความสามารถปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อมได้ดีกว่า

( )คณะกรรมการบริหารภายในไม่เข้าไปตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ แต่เข้าไปช่วยให้ผู้จัดการทั่วไปเข้าใจและพัฒนาแบบจำลองความคิด

( )การมีหลากหลายแบบจำลองความคิด ทำให้มีโลกทัศน์หลายแบบ

( )การดำเนินการเป็นกลุ่ม ช่วยเพิ่มพลวัตและความรู้มากกว่าที่คนคนเดียวสามารถทำได้

( )เป้าหมายไม่ได้อยู่ที่ความเห็นพ้องภายในกลุ่ม

( )แต่เมื่อกระบวนการเกิดผลสัมฤทธิ์ จะนำไปสู่ความเห็นพ้อง

( )ความสำคัญของผู้นำอยู่ที่การส่งเสริมแบบจำลองความคิดของผู้อื่น

4. สร้างและสานวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

วิสัยทัศน์ร่วมไม่ใช่ข้อตกลงที่กำหนดโดยผู้มีอำนาจ แล้วทำให้สมาชิกขององค์การยอมรับ แต่เป็นข้อตกลงที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจนทุกคนเห็นพ้องต้องกัน โดยที่วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของสมาชิกแต่ละคนไม่จำเป็นจะต้องเหมือนกันทั้งหมด กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมดำเนินการไปอย่างต่อเนื่อง และวิสัยทัศน์ร่วมก็มีความชัดเจนมากขึ้นเรื่อย ๆ คล้ายกับวิสัยทัศน์เป็นสิ่งมีชีวิต เป็นเครื่องมือต่อการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับองค์การ และเป็นเครื่องมือสร้างความกระตือรือร้น สร้างพลังร่วม อย่างไม่มีสิ้นสุด

การกำหนดวิสัยทัศน์มีได้ 2 แนว

แนวแรกเป็นการเปรียบเทียบกับภายนอกองค์กร

เช่น คู่แข่ง การกำหนด benchmarking

แนวที่สองเป็นการเปรียบเทียบภายใน

ซึ่งเป็นการทำให้ดีกว่าเดิม การไปสู่ความเป็นเลิศ การมีเป้าหมายไปสู่ความสมบูรณ์แบบหรือดีเลิศ

พัฒนาวิสัยทัศน์เป็นส่วนหนึ่งของความคิดหลัก

ความคิดหลัก (Governing Ideas) ขององค์การ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision), ความมุ่งมั่น (Purpose) หรือพันธกิจ (Mission), และคุณค่าหลัก (Core Values)

วิสัยทัศน์ คือ “อะไร” (what) …ภาพในอนาคตที่เราวาดหวังที่จะสร้างสรรค์ วิสัยทัศน์มีลักษณะเน้นระยะยาว

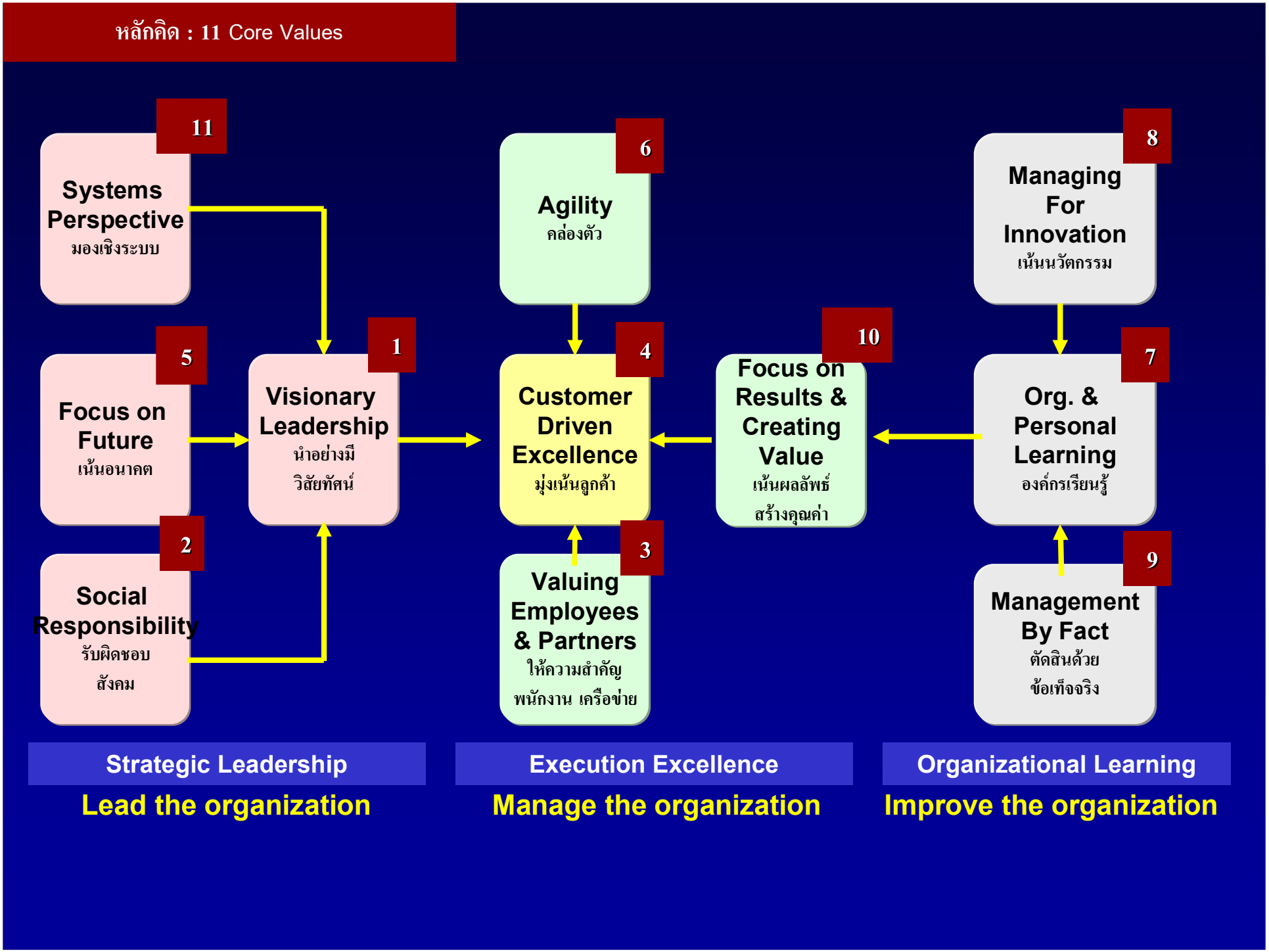
ความมุ่งมั่น หรือพันธกิจ คือ “ทำไม” (Why) …ทำไมองค์การจึงดำรงอยู่ ทำไมจึงต้องมีองค์การนี้ องค์การนี้มีคุณประโยชน์ต่อสังคมอย่างไร มีประโยชน์ต่อมนุษยชาติอย่างไร ความมุ่งมั่นมีลักษณะเป็นนามธรรม

คุณค่าหลัก คือ “อย่างไร” (How)… ในองค์การนี้ จะมีหลักการทำงานเพื่อบรรลุสู่วิสัยทัศน์อย่างไร

คุณค่าหลักอาจประกอบด้วย ความหนักแน่นมั่นคง (integrity), ความเปิดเผย (openness), ความซื่อสัตย์ (honesty), อิสรภาพ (freedom), การให้โอกาสเท่าเทียมกัน (equal opportunity), ใช้คนน้อย (leanness), ให้ความดีความชอบตามผลงาน (merit), คำนึงถึงความจงรักภักดีต่อองค์การ (loyalty) คุณค่าหลักขององค์การช่วยให้สมาชิกขององค์การประพฤติปฏิบัติไปในแนวเดียวกันในงานประจำวัน

พลังเสริมระหว่างวิสัยทัศน์ร่วมกับการคิดเป็นระบบ

วิสัยทัศน์จะเป็นพลังผลักดันความสำเร็จและการเรียนรู้ต่อเมื่อสมาชิกในองค์การ มีความเชื่อว่าตนสามารถร่วมกันสร้างภาพในอนาคตที่พึงประสงค์ได้ แต่ความเชื่อดังกล่าวจะไร้พลัง ถ้าสมาชิกในองค์การมีความคิดแบบเส้นตรง ไม่คิดเป็นระบบและซับซ้อน และมองเห็นเหตุ-ผล ที่มา-ที่ไปของสภาพในปัจจุบัน ในสภาพที่สมาชิกขององค์การมองสภาพปัจจุบันอย่างเป็นระบบ จะบรรลุสัจธรรมว่า จริง ๆ แล้วสภาพที่เป็นอยู่เป็นเพียงรูปแบบเดียวของอีกหลาย ๆ รูปแบบที่อาจช่วยกันผลักดันให้เกิดได้ ก็จะทำให้สมาชิกขององค์การมีมุมมองเชิงบวก มองเห็นความหวัง และเห็นลู่ทางไปสู่อนาคตที่พึงปรารถนา


หลักคิด : 11 Core Values
11
Systems Perspective
มองเชิงระบบ
5
Focus on Future
เน้นอนาคต
2
Social Responsibility
รับผิดชอบสังคม
1
Visionary Leadership
นำอย่างมีวิสัยทัศน์
6
Agility
คล่องตัว
4
Customer Driven Excellence
มุ่งเน้นลูกค้า
3
Valuing Employees & Partners
ให้ความสำคัญพนักงาน เครือข่าย
10
Focus on Results & Creating Value
เน้นผลลัพธ์สร้างคุณค่า
8
Managing For Innovation
เน้นนวัตกรรม
7
Org. & Personal Learning
องค์กรเรียนรู้
9
Management By Fact
ตัดสินด้วยข้อเท็จจริง
Strategic Leadership
Lead the organization
Execution Excellence
Manage the organization
Organizational Learning
Improve the organization

5. เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

องค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยพลัง 2 ส่วน คือ

พลังความสามารถเฉพาะตัวของสมาชิกองค์การ กับพลังกลุ่มที่เกิดจากการเสริมแรง (synergy) ในการเรียนเป็นทีมและทำงานเป็นทีม

การเรียนเป็นทีมและการทำงานเป็นทีม หมายความว่า สมาชิกของทีมมีความต้องการซึ่งกันและกัน แต่ละคนมีอิสระ เป็นตัวของตัวเองไปพร้อม ๆ กับมีความต้องการพึ่งพาเกื้อกูลซึ่งกันและกัน โดยตระหนักว่าถ้าเรียนรู้หรือทำงานเดี่ยว ๆ ตนเองอาจเรียนรู้หรือทำงานได้ผลเท่ากับ 1 หน่วย แต่ถ้าเรียนหรือทำงานเป็นทีมตนเองจะเรียนรู้หรือผลิตผลงานได้ 1.1 หน่วย หรืออาจสูงถึง 1.5 หน่วย หรือในสถานการณ์พิเศษอาจได้ถึง 2-3 หน่วย

ศาสตร์แห่งการเรียนรู้เป็นทีม

การแลกเปลี่ยนและการอภิปรายโต้แย้ง เช่น การเสวนา Discussion

เป็นผู้เฝ้ามองความคิดของตนเอง

ชูสมมุติฐานไว้ให้เห็นชัดเจน

มองผู้อื่นเป็นภาคีหรือกัลยาณมิตร

ผู้อำนวยความสะดวก

สร้างสมดุลระหว่างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับการอภิปรายโต้แย้ง

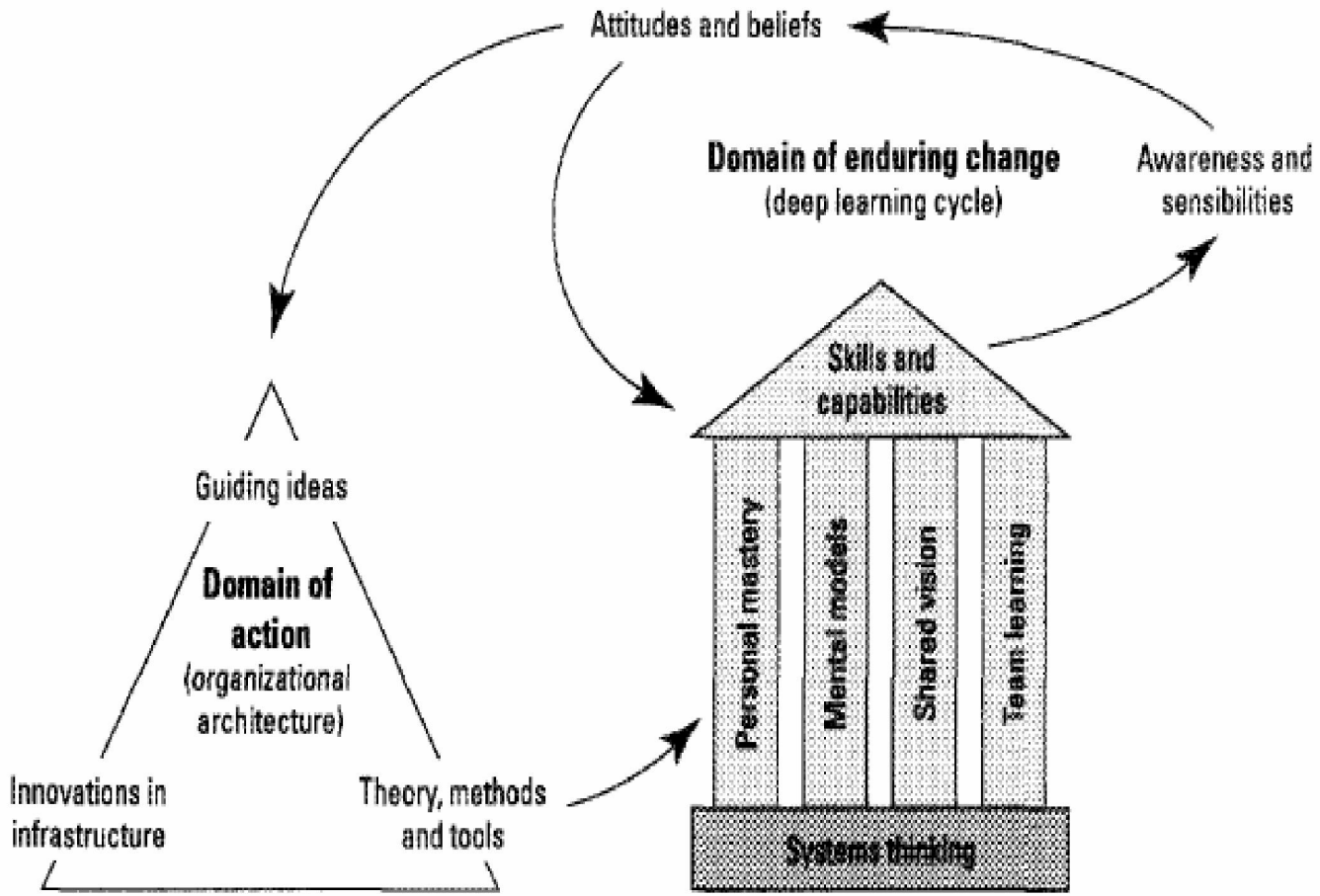
การคิดทบทวนไตร่ตรอง การตั้งคำถาม และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

การจัดการความขัดแย้งและการตั้งป้อม

การเรียนรู้เป็นทีม กับการคิดเชิงระบบ

การเรียนรู้เป็นทีมสำหรับบรรลุภารกิจที่ซับซ้อนและเป็นพลวัตขององค์การ ต้องการ “ภาษา” สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่สื่อสารความรู้ความเข้าใจระบบที่ซับซ้อนและเป็นพลวัตได้ แต่ภาษาเขียนและภาษาพูดตามความต้องการเช่นนั้น ไม่มีอยู่ในโลกนี้ เรามีแต่ภาษาที่สื่อสารความคิดเชิงเดี่ยวและหยุดนิ่ง ไม่มีภาษาสำหรับสื่อสารความคิดที่ซับซ้อนและเคลื่อนไหว นี่คือเหตุผลที่ทำให้มนุษย์จำนวนมากติดกับดักของวิธีคิดแบบแยกส่วน หรือความคิดเชิงเดี่ยว ความคิดแบบเป็นเส้นตรง และหยุดนิ่ง

FIGURE 1 The Learning Organization Framework*



* Adapted from Peter Senge, Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard B. Ross and Brian J. Smith, *The Fifth Discipline Fieldbook* (New York: Currency Doubleday, 1994), p. 42.

from Total Quality Management to Business Process Reengineering (BPR)

	TQM	BPR
Level of Change	•Incremental	•Radical
Start From	•Existing Process	•Clean Slate
Frequency	•One-time/Continuous	•One-time
Time Required	•Short	•Long
Participation	•Bottom-Up	•Top-Down
Typical Scope	•Narrow [within]	•Cross-functional
Risk	•Moderate	•High
Primary Enabler	•Statistical Control	•I. T.

Fig. 1. Transition from Incremental to Radical Change

The evolution of the information-processing paradigm over the last four decades to build intelligence and manage change in business functions and processes has generally progressed over three phases:

1. ***Automation*: increased efficiency of operations;**
2. ***Rationalization of procedures*: streamlining of procedures and eliminating obvious bottlenecks that are revealed by automation for enhanced efficiency of operations; and,**
3. ***Re-engineering*: radical redesign of business processes that depends upon information technology intensive radical redesign of workflows and work processes.**

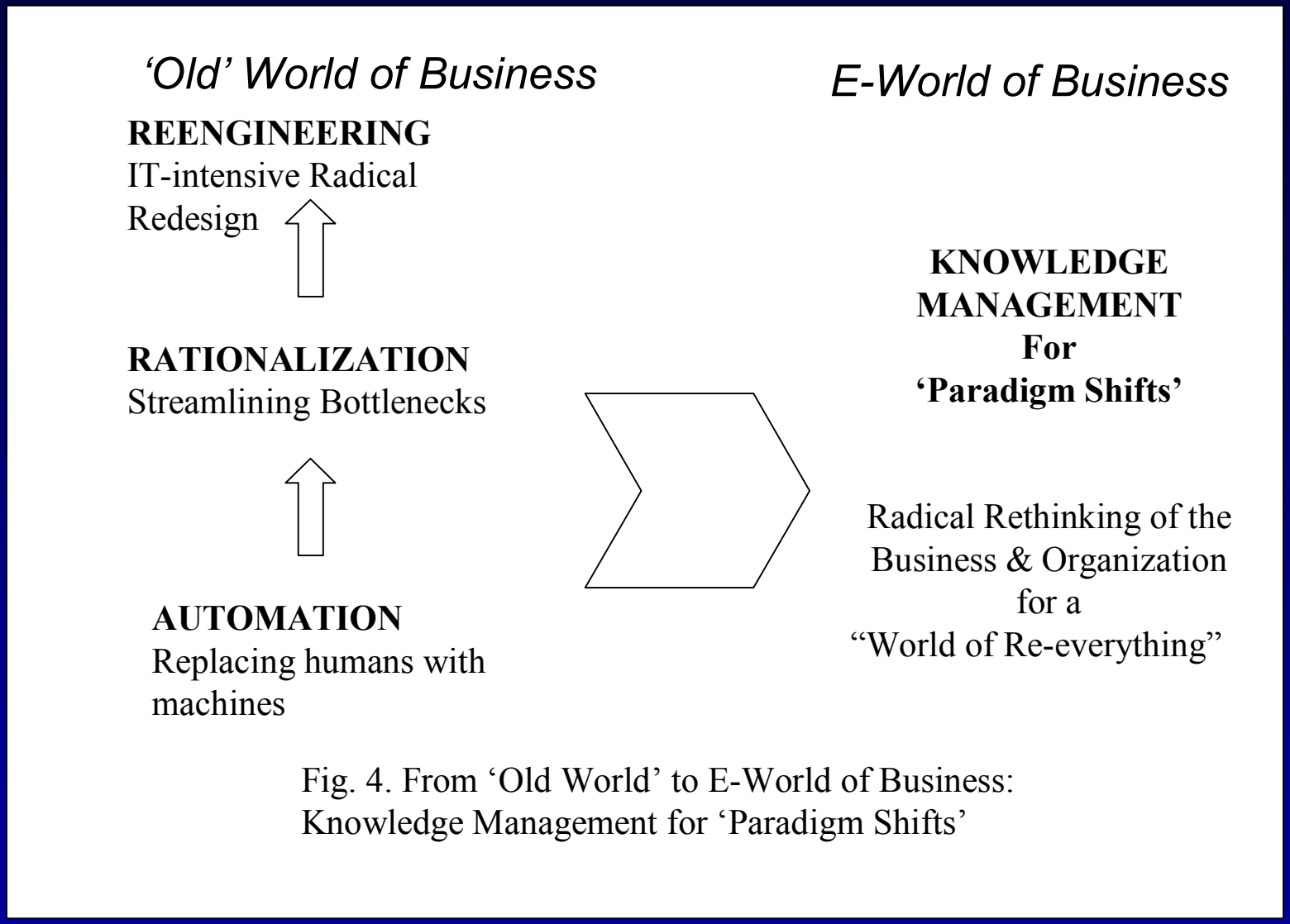


Fig. 4. From 'Old World' to E-World of Business:
Knowledge Management for 'Paradigm Shifts'

รูปแบบการบริหาร CHAORDIC

- เค-ออร์ดิค (ค.)
- ลักษณะของสิ่งมีชีวิต องค์กร หรือระบบ ซึ่งผสมผสานระเบียบ & ความไร้ระเบียบ อย่างกลมกลืน
- มีรูปแบบที่ไม่ไร้ระเบียบ แต่ก็ไม่เป็นระเบียบ
- หลักการพื้นฐานของวิวัฒนาการและธรรมชาติ

ลักษณะขององค์กรเคออร์ดิค (1)

- มีความมุ่งมั่น (purpose) และหลักการ (principle) ที่มั่นคง
- จัดรูปแบบหน่วยงานกันเอง (self-organize) และควบคุมกันเอง (self-govern) ทั้งในองค์กรใหญ่ และหน่วยย่อย
- องค์กรมีหน้าที่ส่งเสริม (enable) การทำงานของหน่วยย่อย
- รวมพลังจากรอบด้าน สร้างเอกภาพจากภายใน

ลักษณะขององค์กรเคออร์ดิค (2)

- กระจายอำนาจ สิทธิ ความรับผิดชอบ และผลประโยชน์
- เจริญงอกงามขึ้นท่ามกลางความหลากหลาย ความซับซ้อน และการเปลี่ยนแปลง
- ใช้ความขัดแย้ง ความเป็นสองขั้วในสิ่งเดียวกัน (paradox) อย่างสร้างสรรค์
- หลีกเลี่ยงการควบคุม & สั่งการ

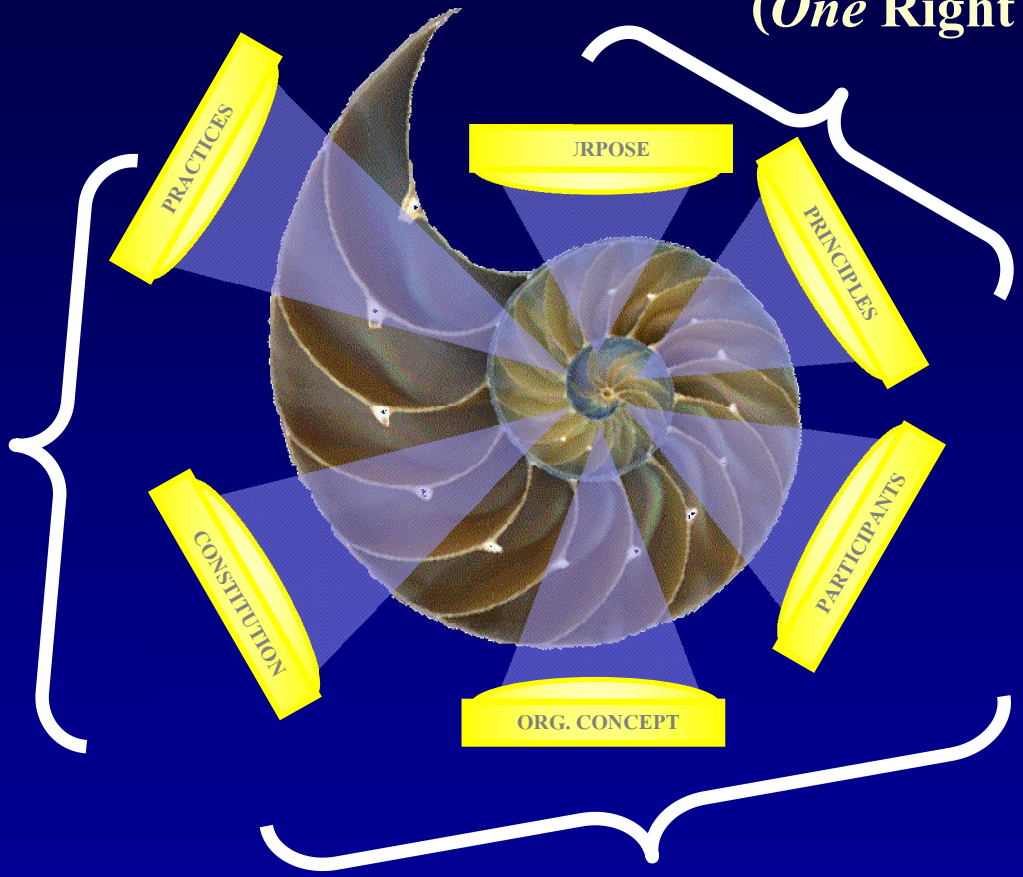
ลักษณะขององค์กรเคออร์ดิค (3)

- ใช้ความร่วมมือ & การแข่งขันอย่างสร้างสรรค์
- เรียนรู้ ปรับปรุง และสร้างนวัตกรรม เป็นวงจร
- ให้อิสระในการคิดริเริ่ม ประดิษฐ์ หรือตัดสินใจ
- ส่งเสริมความเป็นมนุษย์ & โลกชีวภาพ
- ไม่สามารถบริหารจัดการได้ แต่ใช้ภาวะผู้นำได้

Deep Commonalities

(*One* Right Answer)

Expanding Possibilities (*Infinite* Right Answers)

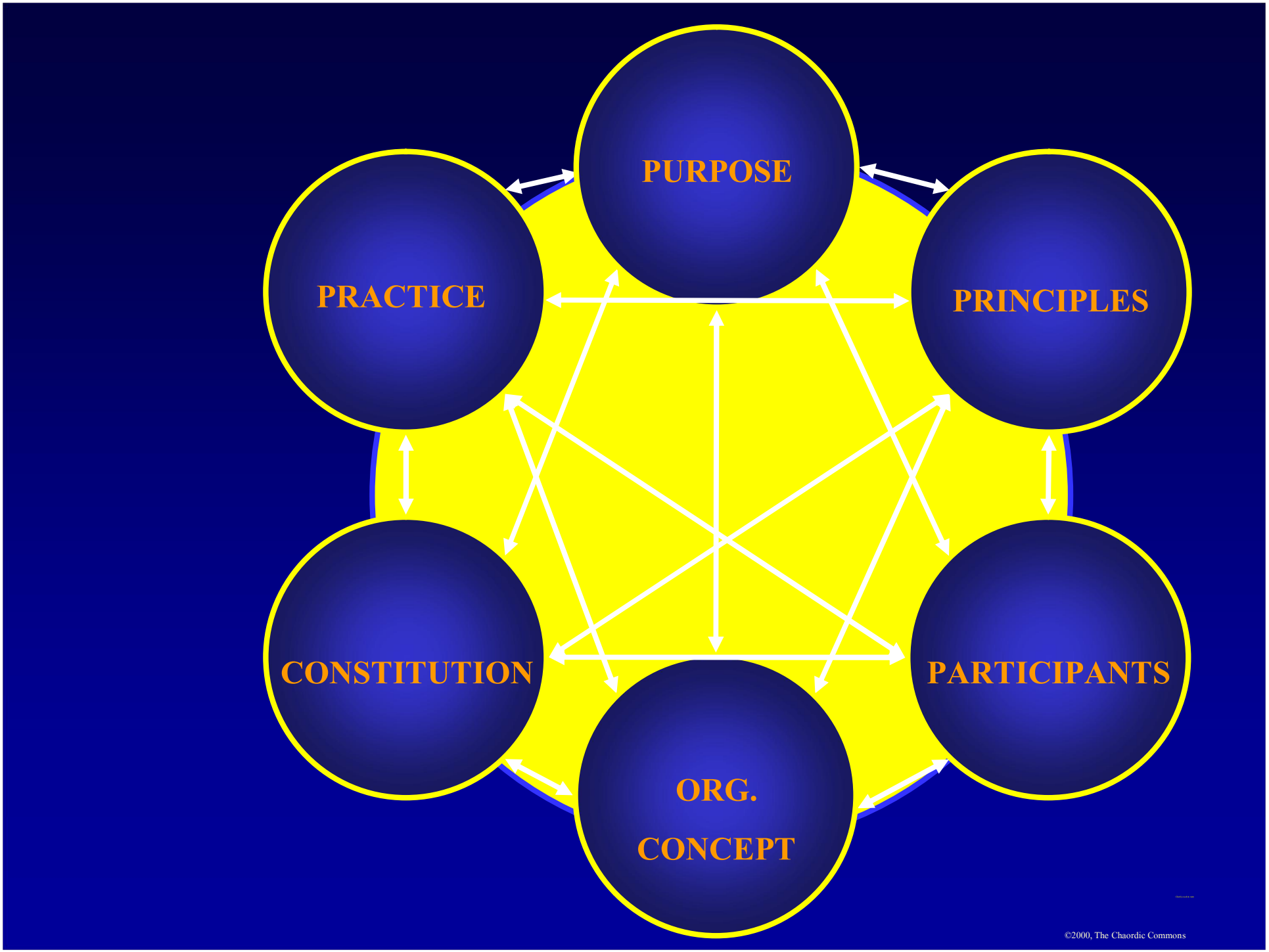


A Fertile Starting Point

(*Many* Right Answers)

©2001, The Chaordic Commons

©2001, The Chaordic Commons



©2000, The Chaordic Commons

เปรียบเทียบ องค์กรยุค Chaordic

	แห่งยุคอุตสาหกรรม	ยุคChaordc
จุดเน้น	ประสิทธิภาพ	ประสิทธิผล ตรงเป้า
ความสัมพันธ์ภายใน	เชิงเส้น แนวดิ่ง	ซับซ้อนเป็นเครือข่าย
ความสัมพันธ์กับภายนอก	ณ จุดเดียว	ทุกจุด เพื่อการปรับตัว
สถานภาพ	คงที่	เป็นพลวัต ปรับตามสภาพแวดล้อม
พลังยึดเหนี่ยว	อำนาจ	เป้าหมายอันสูงส่ง
การเรียนรู้	น้อย	มาก

	แห่งยุคอุตสาหกรรม	ยุคChaordic
โครงสร้าง	รูปปิระมิด	เครือข่ายเซลล์สมอง
อำนาจ	ควบคุม	เชื่อมโยงเครือข่าย
การตัดสินใจ	ณ จุดสูงสุด/ผู้บังคับบัญชา	ณ จุดปฏิบัติงาน
พลังอยู่ที่	ความเหมือน	ความหลากหลาย ซับซ้อน
วิธีปฏิบัติงาน	แบบแผนแน่นอนตายตัว	ยืดหยุ่น เพื่อบรรลุเป้าหมาย