



ดร.ปริทรรศน์ พันธุบรรณกุล

ต่อ จากฉบับที่แล้ว

วิชิชาปุโร

วิชิไทย วิชิโลก



ท่าน สมาชิก และผู้อ่านที่รักทุกท่านครับ เราคุยกันเรื่องเงื่อนไขหลักที่มีอยู่ 7 ประการ ของระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดีไป 6 ประการแล้วนะครับ เหลือเรื่องเดียวคือ ประการที่ 5. เครื่องจักรอุปกรณ์ต้องเดินได้ดีไม่มีขัดข้อง ซึ่งเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับระบบการบำรุงรักษาที่ทุกคนมีส่วนร่วม หรือ TPM ที่เราเคยคุยกันมาแล้วนั่นเอง ในตอนนี้ตามสัญญาที่ว่าไว้คือ ผมจะขอแฉะเวียนคุยกันด้วยเรื่องที่กำลังร้อนๆ ในวงการบริหารจัดการฯ นั่นคือ เรื่องของ OKR หรือ Objectives and Key Results ว่ามีที่มาที่ไป และใช้ประโยชน์ได้อย่างไรกันบ้าง?

ผมคิดว่า ท่านที่ทำงานอยู่ในองค์กรทั้งภาครัฐ และเอกชนในบ้านเราคงได้ยิน ได้เห็น และได้ใช้ KPI กันจนชินหู ชินตากันแล้วนะครับ หลายท่านอาจจะเฉยๆ แต่หลายท่านเมื่อจนถึงขั้นเกลียด KPI ไปเลยก็มี

นักวิชาการบางท่านถึงกับเรียก KPI เล่นๆ ว่าย่อมาจาก “Kill Person Individually” เพราะเป็น “ตัวชี้วัด” ที่สร้างแรงกดดันให้พนักงานทั้งหลายอย่างมากมาต่อเนื่อง

**หาคนที่รักชอบ KPI อย่างแท้จริงแทบจะไม่มีเลยละครับ
ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น?**

ผมคิดว่าเพราะ KPI เป็นตัวดัชนีที่ใช้ชี้วัดผลการปฏิบัติงานของพวกเราแต่ละคน หรือของหน่วยงานของเรา และมีค่าเป้าหมายที่จะต้องทำให้บรรลุถึงให้ได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด

และค่าเป้าหมายของ KPI เป็นสิ่งที่กำหนดมาจาก “เบื้องบน” ที่เรียกกันว่า Top Down Management นั่นเองแหละครับ

ถึงตรงนี้ก็ต่อแฉะอีกนิดเพื่อจะทบทวนกับท่านผู้อ่านว่า การบริหารจัดการในโลกเรานี้มีสองแบบครับ แบบที่หนึ่งคือ Top Down หรือการสั่งการจากบนลงล่าง และแบบที่สองก็คือ Top Down!!

อ้าว....แล้วมันต่างกันอย่างไรละครับ?

จะสังเกตได้ว่า *การบริหารแบบ Bottom Up หรือการจัดการจากระดับล่างสู่ระดับบน* แท้ๆ ที่พูดถึงกันนั้นมีเฉพาะในตำราเท่านั้นแหละครับ เพราะการบริหารแบบนี้ในชีวิตจริงจะยุ่งวายนั่นเอง เนื่องจากยังๆ คนที่อยู่ในระดับรองๆ หรือล่างๆ ขององค์กรไม่มีทางที่จะเห็นอะไรได้กว้างไกลไปรอบด้านอย่างคนที่อยู่บนๆ หรือคครับ

ดังนั้น หากจะบริหารกันแบบ Bottom Up ให้ได้ ก็ต้องใช้แบบ Top Down to Create Bottom Up หรือ *การสร้างสรรค้ให้พนักงานในระดับรองๆ ลงมาถึงระดับล่างขององค์กรพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการของตนเอง จนสามารถบริหารงานภายในขอบเขตความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ*

ตัวอย่างของการบริหารแบบ Top Down to Create Bottom Up เช่น *การทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ระบบข้อเสนอแนะ หรือกิจกรรม 5ส เป็นต้น*

คนส่วนใหญ่อาจมีความรู้สึกว่าการบริหารแบบ Top Down นั้นจะง่ายเพราะเป็นการที่ “นายสั่ง ลูกน้องทำ” ไม่ต้อง “คิด” อะไรมาก ซึ่งก็จริงครับ เมื่อเทียบกับการบริหารแบบที่สอง คือ Top Down to Create Bottom Up แล้ว แบบหลังนี้จะยากเย็นแสนเข็ญกว่ากันเยอะ

แต่ก็เป็นแบบที่ *ท่านอาจารย์วรากรณ์ สามโกเศศ* ตั้งเป็นชื่อหนังสือเล่มหนึ่งที่ท่านเรียบเรียงไว้ว่า “โลกนี้ไม่มีอะไรฟรี” กล่าวคือ การบริหารแบบ Top Down นั้นง่ายก็จริง แต่ผลลัพธ์ และการทำงานในระยะยาวจะยุ่งยาก และมีปัญหามากกว่าการบริหารแบบ Top Down to Create Bottom up มากมายครับ

ประการแรก ผู้บังคับบัญชาทั้งหลายจะพบว่า *การสั่งงานไป 100 หน่วย ผลงานที่ได้กลับมามักจะไม่เคยถึง 100 ละครับ* บางท่านบอกว่าได้ 50 ก็บุญโขแล้ว



ดังนั้น หากต้องการได้งาน 100 ก็ต้องสั่งหลาย 100 ครั้ง
สั่งแล้ว สั่งอีก จนปากเปียกปากแฉะทีเดียวแหละครับ

ประการที่สอง เมื่อผู้บังคับบัญชาหยุดสั่ง ลูกน้องก็หยุดทำ
เพราะไม่รู้จะทำอะไรต่อ

แปลว่าต้องสั่งกันตลอดเวลา ผู้บังคับบัญชา ป่วย สาย ลา
ขาด หายไปไหนไม่ได้เลย ต้องเป็นแบบ “มือถือติดปาก เครื่องโทรสาร
ติดหลัง” กันเลยละครับ

ประการที่สาม ตามทฤษฎีวิวัฒนาการของสัตว์ว่าไว้ว่า สิ่งใด
ที่ไม่ได้ใช้นานๆ เข้า สิ่งนั้นก็มักจะ “ฝ่อ” หรือที่เคยใช้งานได้ดีใช้งาน
ไม่ได้ในที่สุด

ลองนึกภาพนะครับว่า ลูกน้องที่ได้แต่รับคำสั่งๆ ๆ และสั่ง
จากผู้บังคับบัญชาในการทำงานทุกวันๆ นานๆ เข้าก็จะเลิกคิด เลิก
ใช้สมอง

ยิ่งถ้าเคยคิดไปแล้วเจอเหตุการณ์ที่นายหรือผู้บังคับบัญชา
บอกแถมว่า “ไม่ต้องคิด ทำตามที่ผมสั่งก็พอ” แล้วล่ะก็เป็นอันเชื่อ
ได้ว่า ต่อไปก็จะไม่มีความคิดอีกเลยครับ

ขอ “แวะ” ต่ออีกนิดนะครับ สมัยที่ผมทำงานในมหาวิทยาลัย
ก็เคยตั้งข้อสังเกตไว้ว่า บรรดาเจ้าหน้าที่ทั้งหลายที่ทำงานธุรการ งาน
บริหารจัดการนั้น ทำไม่มากันสาย และกลับกันเร็ว แกมวันๆ ก็มักจะ
นั่งคุยกันบ้าง เล่นกันบ้าง จะทำงานกันจริงๆ จังๆ เมื่อบรรดาอาจารย์
ที่เป็นผู้บังคับบัญชามานั่งอยู่ที่โต๊ะทำงานเท่านั้น

เหตุผลก็คือ การบริหารงานในมหาวิทยาลัยนั้น มักจะมีการ
ผลัดเปลี่ยนผู้บริหาร เช่น อธิการบดี คณบดี หัวหน้าภาควิชา ฯลฯ กัน
ตามวาระ ส่วนใหญ่ก็จะ 4 ปี เมื่อเปลี่ยนที่ไร ท่านผู้บริหารใหม่ที่เข้า

มาก็จะตั้งคณะผู้ช่วยจากคณาจารย์ผู้ใกล้ชิดเข้ามาทำหน้าที่เป็นผู้
บังคับบัญชาของเจ้าหน้าที่ทั้งหลาย เช่น รองหัวหน้าภาควิชา เลข
ภาควิชา รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี หรือรองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี
 เป็นต้น

ผมเคยลองนับดูสมัยหนึ่งที่มหาวิทยาลัยที่ผมทำงานมี
อธิการบดี 1 ท่าน รองอธิการบดี 9 ท่าน ผู้ช่วยอธิการบดี 12 ท่าน...
ทุกคนวนวายทุกวัน ไปไหนไม่ค่อยได้

แล้วก็เปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยโตเกียวที่ผมเคยศึกษาอยู่
และมีขนาดใกล้เคียงกับมหาวิทยาลัยของไทยที่ผมมาทำงานก็พบว่า
ที่มหาวิทยาลัยโตเกียวมีอธิการบดี 1 ท่าน รองอธิการบดี 2 ท่าน
เท่านั้นแหละครับ

**ทุกท่านว่างมากๆ มีโอกาสออกไปภายนอกเพื่อประสานงาน
ติดต่อสร้างเครือข่าย มีเวลาคิด และกำหนดนโยบายได้มากมาย**

ทั้งสองมหาวิทยาลัยนี้แตกต่างกันตรงการบริหารแบบ Top
Down เทียบกับ Top Down to Create Bottom Up นั่นแหละครับ

คงต้องมาขยายความกันในฉบับหน้าละครับ