



ดร.ปรีธรรมณ์ พันธุบรรณก

ต่อเนื่อง จากฉบับที่แล้ว

วิธชามูไร

วิถีไทย วิถีโลก



ท่าน สมาชิก และผู้อ่านที่รักทุกท่านครับ เรากำลังคุยกันเรื่องที่กำลังร้อนๆ ในวงการบริหารจัดการขณะนี้ คือ เรื่องของ OKR หรือ Objectives and Key Results เป็นการกระโดดจากเรื่องของระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดีไปชั่วคราวนะครับ ในตอนที่แล้วทั้งทำไว้ว่า KPI คือการบริหารแบบ Top Down ในขณะที่ OKR คือการบริหารแบบ Top Down to Create Bottom Up เรามาคุยกันต่อเลยในรายละเอียดเลยนะครับ

การบริหารโดยใช้ KPI หรือ Key Performance Indicator ในองค์กรโดยทั่วไปนั้น หลังจากที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานรายปีเทียบกับ KPI ที่ได้กำหนดไว้แล้ว ก็จะมีการกำหนด KPI ในปีต่อไป โดยระดับของ KPI มักจะมุ่งให้อยู่ในระดับที่ดีขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา เช่น ต้นทุนลดลง ส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้น อุบัติเหตุลดลง ผลผลิตภาพเพิ่มขึ้น ดัชนีความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มสูงขึ้น เป็นต้น

KPI ที่กำหนดโดยผู้บริหารเหล่านี้ท่านอาจารย์ Dr.Noriaki Kano แห่งมหาวิทยาลัยวิทยาศาสตร์โตเกียว ปรมาจารย์ TQM ที่ปรึกษาขององค์กรใหญ่ทั้งภาครัฐ และเอกชนในประเทศญี่ปุ่น ประเทศไทย และประเทศอื่นๆ หลายประเทศทั่วโลก มักเรียกว่า Wish

List หรือ “รายการความหวัง” ครับ

ความหวังที่ว่านี้จะไม่มีการบรรลุได้ และจะกลายเป็นเพียง “ความฝัน” เท่านั้น หากไม่มีเครื่องมือที่สำคัญเข้ามาช่วยกำกับอย่างน้อยสองประการ

เครื่องมือที่แรกคือ การบริหารและ/หรือการกระจายนโยบาย หรือ Policy Management/ Deployment และการตรวจวินิจฉัยโดยผู้บริหาร หรือ (Top) Management Diagnosis

โดยมีแผนปฏิบัติการหรือ Action Plan เป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับเครื่องมือทั้งสองประการที่ว่าครับ

และเมื่อเวลาผ่านไปอีก 1 ปี ก็จะมีการประเมินผลตาม KPI วนเวียนไปอย่างนี้แหละครับ

ในกรณีของ OKR นั้น ผู้บริหารระดับสูงหรือหมายเลขหนึ่งขององค์กรยังคงเป็นผู้กำหนดนโยบายแต่จะเรียกว่าเป็น “วัตถุประสงค์” หรือ Objective (O) รวมขององค์กร

จากนั้นผู้บริหารระดับรองลงมาก็จะแปลงวัตถุประสงค์มาเป็นผลลัพธ์หลักหรือ Key Results (KR) ที่ตน และหน่วยงานของตนต้องทำให้ได้ผล ซึ่ง KR ที่กำหนดนี้จะกลายมาเป็น “วัตถุประสงค์”

(O) ของหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลของตนเองต่อไป

โดยผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารระดับรองของหน่วยงานทำหน้าที่แปลงวัตถุประสงค์ให้มาเป็นผลลัพธ์หลักหรือ KR ที่ตนเองต้องบรรลุถึง

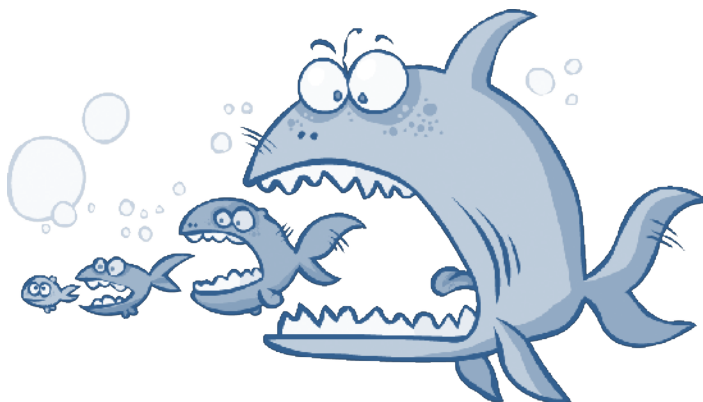
การกำหนด O และ KR จะกระจายถ่ายทอดต่อเนื่องลงมาถึงระดับปฏิบัติการหน้างานครับ

ความแตกต่างของ OKR จาก KPI จะอยู่ที่

1. ค่าเป้าหมายหรือ KR นั้น ลูกน้อง ผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้ปฏิบัติเป็นผู้กำหนดแบบ Bottom Up
2. KPI จะไม่มีการจำกัดจำนวนในขณะที่ KR นั้นจะกำหนดให้ไม่เกิน 3 ผลลัพธ์ในแต่ละวัตถุประสงค์
3. การบรรลุผลตาม KPI ถือว่าต้องได้ 100% หรือมากกว่า ในขณะที่การบรรลุผลของ KR นั้นหากบรรลุได้ 60% ขึ้นไปถือว่าใช้ได้แล้ว
4. KPI อาจไม่กำหนดค่าเป้าหมายเป็นค่าตัวเลขก็ได้ แต่ KR ต้องเป็นค่าตัวเลขที่วัดได้เท่านั้น
5. KPI จะประเมินผลทุก 1 ปี หรืออย่างเร็วคือ 6 เดือน เป็นการประเมินผลกลางปี ในขณะที่ OKR จะประเมินผลทุกๆ 3 เดือน
6. การปรับเปลี่ยนนโยบายระหว่างปีของ KPI มีน้อยมาก แต่ OKR จะปรับเปลี่ยน “วัตถุประสงค์” และ “ผลลัพธ์หลัก” ทุก 3 เดือน

จะเห็นได้ชัดว่า ในโลกที่สภาวะแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และในบางธุรกิจการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบ **สิ้นเชิง จิกแนว หักมุม** แบบที่เรียกกันว่า Disruptive ดังเช่นในยุคปัจจุบัน และอนาคตนั้น การใช้ OKR น่าจะมีความเหมาะสมกว่า KPI อย่างแน่นอน

ผมเชื่อว่า ความแตกต่างของการปรับตัวขององค์กรธุรกิจในสหรัฐอเมริกา และญี่ปุ่น น่าจะอยู่ตรงจุดนี้ด้วยนะครับ การบริหารจัดการแบบญี่ปุ่นที่เคยมีพลาณภาพผลักดันให้ Japan Inc. บุกตลาดเป็นผู้นำทางธุรกิจไปทั่วโลกในทศวรรษที่ 1960-80 กลับทำให้ประเทศ



ญี่ปุ่นตกอยู่ในสภาวะเศรษฐกิจซบเซา และซบเซาตั้งแต่ทศวรรษที่ 1990 เรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน

ท่านทั้งหลายอาจจะร้องว่า “อ้าว...ไหนว่า 5S, Suggestion System, QCC, Kaizen, TPS, TQM, TPM ฯลฯ ดีนักดีหนายังไงล่ะ? แล้วไงล่ะ? ทำไมไม่ช่วยให้ญี่ปุ่นอยู่อย่างคงกระพันได้จนถึงทุกวันนี้ได้ล่ะ?”

ครับ... เครื่องมือการบริหารจัดการแบบญี่ปุ่นทั้งหลายที่เราคุยกันมาหลายปีนั้น ผมเชื่อว่ายังเป็นเครื่องมือที่ดีมีประโยชน์อยู่ครับ

โดยเฉพาะอย่างยิ่ง 5S, Suggestion System, QCC, Kaizen, TPS นั้นเป็นเครื่องมือปรับพื้นฐานขององค์กรให้แน่น ก่อนที่จะก้าวไปข้างหน้าต่อไป

หากจะเปรียบก็เหมือนกับ “ศีล” และ “สมาธิ” ที่เป็นเครื่องมือหลักในการปรับสภาพร่างกาย และจิตใจของมนุษย์เรานั้นแหละครับ

แต่สิ่งสำคัญสูงสุดคือ **“ปัญญา”** ในการที่จะพาองค์กรให้อยู่รอดปลอดภัยต่อไป แบบที่ โชนี โตโยต้า มาสด้า พานาโซนิค คูโบต้า หรือไคมัตสึ ยังคงอยู่รอดในมือผู้บริหารญี่ปุ่นล้วนๆ ในปัจจุบัน

นั่นคือการปรับตัวให้ได้อย่างรวดเร็วเพื่อสนอง และดักหน้าความต้องการของลูกค้า และตลาดในปัจจุบัน และอนาคต

ครับ... ผมกำลังชวนองค์กรต่างๆ ให้มาใช้ OKR ร่วมกับ TQM หรือ KPI ครับ

เพราะว่ากันว่าโลกปัจจุบัน และอนาคตไม่ใช่ “ปลาใหญ่กินปลาเล็ก” แล้วนะครับ

แต่เป็น “ปลาไว กินปลาช้า” ครับ

อ่านต่อฉบับหน้า

