

วิชิชาปุโร

วิชิไทย วิชิโลก



ดร.ปัทมรัตน์ พันธุบรรณก

ท่าน สมาชิกและผู้อ่าน TPA News ที่รักทุกท่านครับ ในฉบับที่ผ่านมาเราได้คุยกันถึงเรื่อง TQM หรือการจัดการคุณภาพสมบูรณ์แบบ โดยเริ่มองค์ประกอบแรก คือ เรื่องของการจัดการเชิงนโยบาย โดยอธิบายไว้ว่า นโยบายที่ได้นั้นเปรียบเสมือน “เข็มทิศ” ที่ชี้แนวทางและเป้าหมายในการปฏิบัติ ซึ่งพนักงานทุกคนทุกระดับจะต้องยึดมั่น ในการนำพาทิศทางให้ก้าวหน้าไปสู่เป้าหมายในอนาคต

นโยบายจะมีทั้งระยะยาว ระยะกลางและระยะสั้น ถึงตรงนี้จะพบว่า คำว่า “นโยบาย” กับคำว่า “แผน” นั้น ในการทำ TQM จะใช้สลับกันไปมาได้นะครับ ความตั้งใจในฉบับนี้ว่าจะว่าเรื่องของนโยบายโดยละเอียดว่านโยบายที่ดีคืออย่างไร?

ก่อนอื่นขอขยายความที่ว่าคำว่า “นโยบาย” กับคำว่า “แผน” นั้นใช้สลับกันไปมาว่า ในส่วนของผู้บริหารระดับสูงนั้นจะเรียกการกำหนดงานและเป้าหมายของงานเป็นลายลักษณ์อักษรว่า “นโยบาย” ในขณะที่สำหรับผู้บริหารระดับกลาง ระดับต้นและพนักงานมักจะเรียกเป็น “แผน” หรือแผนงาน

จุดเริ่มต้นของการขับเคลื่อนพลังทั้งองค์กรนั้นจะเริ่มจากนโยบายของหมายเลข 1 ขององค์กรก่อนนะครับ นั่นคือ นโยบายขององค์กรไม่มีนะครับ มีแต่ต้นนโยบายของกรรมการผู้จัดการ หรือนโยบายของประธานเจ้าหน้าที่บริหารเท่านั้น

เพราะองค์กรเป็นสิ่งไม่มีชีวิต กำหนดนโยบายไม่ได้ครับ !!

ลำดับขั้นการทำงานก็จะเริ่มจากนโยบายระยะยาว โดยอาจมีนโยบายระยะกลางและท้ายที่สุด คือ นโยบายประจำปีครับ โดยความละเอียดชัดเจนจะเพิ่มขึ้นตามลำดับ

ขอย้อนกลับไปนิดหนึ่งนะครับ ที่ญี่ปุ่นเรียกนโยบายว่า Houshin โดยมาจากคำสองคำ คือ Hou ที่แปลว่า “แนว” หรือ “ทิศทาง” รวมกับคำว่า Shin ที่แปลว่า “เข็ม” รวมกันสองคำ Houshin ผมจะแปลง่าย “เข็มทิศชี้แนวทาง” ส่วนอาจารย์ ดร.วิโรจน์ ลือประสิทธิ์สกุล ผู้เชี่ยวชาญ TQM ของไทยจะแปลว่า “เข็มมุ่ง” **เมื่อเป็นเข็มทิศ ก็จะต้องชี้ทั้ง “เป้าหมาย” และ “แนวทาง” แปลว่านโยบายที่ได้นั้นจะต้องระบุเป้าหมายที่จะไปให้ถึง คือ อะไร? และจะไปตามแนวทางไหน?**

ลองยกตัวอย่างสุดโต่งมาคุยกันหน่อยนะครับ หลายท่านน่าจะเคยได้ยินชื่อ หรือรู้จัก Konosuke Matsushita ซึ่งทั้งญี่ปุ่นและฝรั่งยกย่องว่าเป็นปรมาจารย์นักบริหารชั้นเยี่ยมเยียบเมฆ

ทั้งๆ ที่ไม่ได้มีการศึกษาสูงมากมายนัก แต่ Konosuke Matsushita ใช้จิตใจที่ละเอียดอ่อนและความเข้าใจในคนอย่างลึกซึ้งสร้างบริษัท Matsushita Electric Corporation และ Panasonic จนเจริญเติบโตและขยายสาขาไปทั่วโลก และเป็นผู้ทำให้เกิดสถาบัน PHP หรือ

Peace and Happiness through Prosperity ซึ่งจัดพิมพ์หนังสือ ทำวีดิทัศน์และสื่ออื่นๆ เช่น CD-ROM เกี่ยวกับแนวคิดของ Konosuke Matsushita ที่มีผู้ติดตามศึกษาและนำไปประยุกต์ใช้ทั่วโลก

Matsushita ได้พูดถึงการกำหนดนโยบาย หรือการวางแผนระยะยาวของ Matsushita Electric Corporation หรือ MEC โดยกำหนดเป็นแผน 100 ปีเอาไว้ดังนี้ “เหตุผลในการคงอยู่ขององค์กร หน่วยงาน หรือบุคคล คือ ความสามารถในการสนองความต้องการของลูกค้าได้ ตั้งแต่ครั้งแรกและทุกๆ ครั้ง ดังนั้น ใน 100 ปีข้างหน้า MEC จะต้องสามารถสนองความต้องการความสะดวกสบายของลูกค้า โดยผลิตอุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้าที่มีราคาถูกเท่ากับน้ำประปา เพื่อให้ทุกคนสามารถซื้อหามาใช้ได้” สำหรับองค์กรทั่วๆ ไป ไม่จำเป็นต้องวางแผนถึง 100 ปีหรอกนะครับ ในบ้านเราส่วนใหญ่ในภาคเอกชนนั้น แผนระยะยาวก็จะเป็นแผน 5-10 ปี ส่วนแผนระยะกลาง ก็จะเป็นแผน 3 ปี และแผนระยะสั้นก็จะเป็นแผน 1 ปี ซึ่งอาจเรียกว่า “นโยบายประจำปี”

แผนระยะยาวที่เป็นแผน 5-10 ปีนั้น ที่นิยมทำกันคือ “แผนหมุน” หรือ Rolling Plan เป็นอย่างไรนะหรือครับ?

ยกตัวอย่างแผน 5 ปี ตั้งแต่ปี 2556-2560 หากเราจะวางแผนระยะยาวแบบนี้ ผู้บริหารหมายเลข 1 ขององค์กรก็จะมองไป 5 ปีข้างหน้าทีปลายปี 2560 ว่าต้องการเป้าหมายอย่างไร? เช่น หากเป็นบริษัทเอกชนก็อาจจะเป็นยอดขาย ส่วนแบ่งตลาด หรือจำนวนผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ เป็นต้น **ก็จะเหมือนกับการเดินทาง ที่กำหนดว่าจุดหมายปลายทางจะไปถึงไหน?**

จากนั้นก็มองย้อนกลับมาที่ปีตั้งต้นของแผน คือ ปี 2556 ว่าจะต้องทำอะไรเป็นก้าวแรก เพื่อให้ไปสู่เป้าหมายในปี 2560 ให้ได้ในส่วนของปี 2557, 2558, และ 2559 นั้น ก็จะกำหนดเป็นเป้าหมายรายทางแบบคร่าวๆ ไปก่อน เมื่อถึงใกล้ๆ ปลายปี 2556 ก็จะมองไปที่ปลายปี 2561 ว่าต้องการเป้าหมายอะไร? เท่าใด?

จากนั้น ก็จะมองย้อนกลับมาที่ปี 2557 ว่าถ้าจะไปให้ถึงเป้าหมายตามที่กำหนดในปี 2561 นั้น ปี 2557 จะต้องทำอะไรบ้าง? และก็จะทำอย่างนี้ไปเรื่อยๆ เมื่อถึงใกล้ปลายปี จึงเรียกว่า Rolling Plan คือ การหมุนแผนไปข้างหน้าทีละปี

แต่ประการที่สำคัญที่จะต้องทำไปพร้อมๆ กัน คือ **การประเมินผลการปฏิบัติตามแผนของปีนั้นๆ ว่าเป็นอย่างไร? เพื่อที่จะนำเอาผลการประเมินมาปรับทิศทางที่จะเดินให้เหมาะสม รวมไปถึงการกำหนดเป้าหมายทั้งระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาวด้วย** เพิ่งจะว่าเรื่องนโยบายไปได้นิดเดียว นะครับ มาดูตัวอย่างนโยบายที่ดีและนโยบายที่ไม่ชัดเจนกันในคราวหน้านะครับ