

วิชิชามุโร

วิถีไทย วิถีโลก



ดร.ปริทรรศน์ พันธุบรรยงก์

ท่าน สมาชิกและผู้อ่านวารสาร TPA News ที่รักทุกท่านครับ ในฉบับที่ผ่านมาเราได้คุยกันถึงเรื่อง TQM หรือการจัดการคุณภาพ สมบูรณ์แบบ ในส่วนของนโยบายระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ตลอดจนการจัดทำ “แผนหมุน” หรือ Rolling Plan ไปแล้วนะครับ

เรามารวบรวมเรื่องตัวอย่างของนโยบายที่ดีและไม่ดีกัน

ในกรณีที่เราเริ่มตั้งบริษัทใหม่ๆ หรือตั้งมานานแล้วแต่ยังไม่เคยมีการกำหนดนโยบาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งนโยบายประจำปีออกมาให้ชัดเจนเป็นรูปธรรมนั้น สามารถกำหนดได้โดยผู้บริหารระดับสูงสุด หรือหมายเลข 1 ขององค์กรได้

อาจารย์ Masuo Suyama และอาจารย์ Noriaki Kano ปรมาจารย์ด้านคุณภาพพูดไว้ตรงกันว่า **นโยบายเป็นการแสดงความต้องการของผู้บริหารระดับสูงว่าในอนาคต (อันใกล้ในกรณีนโยบายประจำปี และ/หรืออันใกล้ในกรณีนโยบายระยะยาว) นั้นต้องการเห็นองค์กรเป็นอย่างไร กล่าวคือ มีผลลัพธ์ หรือสถานภาพเป็นอย่างไร?**

เช่น มียอดขายเท่าไร? ผลกำไรเท่าไร? เปิดตลาดใหม่ที่ไหน? รักษาตลาดเดิมไว้ได้ในสัดส่วนเท่าไร? ผลิตภัณฑ์และ/หรือการบริการเป็นอย่างไร? เป็นต้น

แต่ในกรณีที่มีการบริหารจัดการเชิงนโยบายอยู่แล้ว นโยบายจะกำหนดหลังจากที่ได้มีการประเมินผลการทำตามนโยบายในช่วงก่อนหน้าว่าเป็นอย่างไร? มีปัญหาใดเหลือค้างอยู่? มีจุดอ่อนจุดบกพร่องหรือไม่? มีข้อเสนอแนะจาก “การตรวจวินิจฉัย” (ซึ่งจะได้พูดถึงต่อไป) อย่างไรบ้าง?

เอาละครับ ลองมาดูตัวอย่างนโยบายประจำปีสัก 3-4 นโยบายกันนะครับ

1. ลดต้นทุน เพิ่มคุณภาพ และเพิ่มผลผลิตให้มากกว่าปีที่ผ่านมา
2. รักษาลูกค้าเดิมให้มากที่สุด เพิ่มลูกค้าใหม่ให้มากที่สุด
3. เพิ่มรายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่ไม่ต่ำกว่า 30% ของยอดขายรวม
4. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารบุคลากรด้วยการประยุกต์ใช้

Competency Based Management (CBM)

ท่านผู้อ่านคิดว่านโยบายข้อใดเป็นนโยบายที่ดี? เพราะเหตุใด?

ในตอนที่ได้ผมได้เล่าให้ฟังว่านโยบาย หรือ Houshin ในภาษาญี่ปุ่นนั้นเป็นเสมือน “เข็มทิศ” ซึ่งต้องชี้เป้าหมายและบอกแนวทางในการทำงาน

ถ้าพิจารณาดูนโยบายทั้ง 4 ประการจะเห็นว่า บอกเป้าหมายไว้ชัดบ้างไม่ชัดบ้าง

แต่ที่บอกแนวทางจะมีเพียงนโยบายข้อที่ 3 เพียงข้อเดียว

แล้วนโยบายข้อไหนดี ข้อไหนไม่ดีกันล่ะครับ?

ตอบแบบกำปั้นทุบดินก็ต้องบอกว่า ดีทุกนโยบายแหละครับ

ที่แน่ๆ ดีกว่าไม่มีนโยบายอย่างแน่นอน!!!

ส่วนความชัดเจนของนโยบายนั้น ควรจะชัดเจนขนาดไหนก็ต้องพิจารณาปัจจัยประกอบเป็นกรณีๆ ไป

ปัจจัยประกอบที่สำคัญที่สุดในการกำหนดความชัดเจนของนโยบาย คือ ความพร้อมของบุคลากรในระดับรองที่รับถ่ายทอดนโยบายไปกระจายต่อ

หากบุคลากรมีความพร้อม มีประสบการณ์ในการทำงานมากและมีความคิดสร้างสรรค์ในการกำหนดนโยบายที่จะถ่ายทอดไปแล้ว การกำหนดนโยบายอย่างกว้างๆ เช่น ในข้อ 1 หรือ 2 ก็จะทำให้ผู้รับนโยบายมีอิสระในการคิดมาตรการเพื่อรองรับนโยบายได้มาก

ส่วนการกำหนดนโยบายแบบข้อ 3 หรือข้อ 4 ก็มีความจำเพาะเจาะจง ง่ายต่อการคิดมาตรการรองรับและนำไปกระจายต่อ แต่อิสระในการคิดมาตรการต่างๆ ซึ่งเป็นการเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานในระดับรองจะน้อยกว่า

ข้อเสนอแนะของผมก็คือ ในการกำหนดนโยบายในครั้งแรกๆ นั้น กำหนดให้แคบและชัดไว้ก่อนจะดีกว่าครับ กล่าวคือกำหนดแบบข้อ 4 ไปเลย

หลังจากบริหารแบบนี้ไปได้สักสอง-สามรอบ หรือสอง-สามปีแล้ว ลองค่อยๆ ผ่อนโดยกำหนดนโยบายให้กว้างมากขึ้น เพื่อพัฒนาความคิดและให้อิสระพนักงานมากขึ้นตามลำดับจึงจะดีครับ

ขอลอยหลังไปสักกนิดหนึ่งโดยย้อนเอาตอนที่แล้วว่า นโยบายประจำปีจะกำหนดมาจากนโยบายระยะยาว (และ/หรือระยะกลาง) โดยความชัดเจนจะมีมากขึ้นเมื่อช่วงเวลาของนโยบายสั้นเข้า จากระยะยาวที่เป็นช่วง 5-10 ปี มาเป็นระยะกลางช่วง 3 ปี มาเป็นระยะสั้น หรือนโยบายในช่วง 1 ปี ตามลำดับ

เรียกว่าช่วงเวลายิ่งสั้นเท่าใด นโยบายก็จะยิ่งชัดเจนมากขึ้นเท่านั้น **เพราะอนาคตใกล้ๆ จะพยากรณ์ หรือเห็นภาพได้ง่ายกว่าอนาคตไกลๆ ครับ**

ถึงตรงนี้ลองกลับไปดูนโยบายข้อ 1 และ 2 อีกทีนะครับ นโยบายทั้ง 2 ข้อนี้มองอีกมุมหนึ่งจะเห็นว่าเป็น “นโยบายช่วงสั้นวันดี” กล่าวคือสามารถประกาศนโยบายทั้ง 2 ข้อนี้เป็นนโยบายประจำปีได้ทุกปี

แต่ที่ว่า หากทำอย่างนี้หลายปีต่อเนื่องเข้า นโยบายทั้ง 2 ข้อนี้ก็จะเป็นนโยบายที่ไม่ดีละครับ ที่แน่ๆ คือ เป็นสิ่งสะท้อนว่าหมายเลข 1 ขององค์กรนั้นไม่ได้คิดอะไรให้เป็นชิ้นเป็นอัน ไม่มีภาระสะท้อนผลการปฏิบัติงานตามนโยบายในช่วงที่ผ่านมาสู่นโยบายปีต่อไป

และเท่ากับไม่ได้ทำหน้าที่ของผู้นำองค์กรที่พึงปฏิบัติตนเองครับ

หลังจากที่ได้เห็นภาพของนโยบายที่ดีแล้ว ก็มาถึงขั้นตอนต่อมาที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งก็คือการนำนโยบายมาแปลและแปร หรือที่เรียกกันว่าการกระจายนโยบาย ที่มาจากภาษาญี่ปุ่นว่า Houshin Tenkai หรือ Policy Deployment นั่นเอง

จะเป็นอย่างไรนั้น ไว้คุยกันต่อไปนะครับ

อ่าน ต่อฉบับหน้า