



# วิชิชาโมโร

## วิถีไทย วิถีโลก

ดร.ปวิทรรณ์ พันธุบรรยงก์

**ท่าน** สมาชิกและผู้อ่านจดหมายข่าว ส.ส.ท. ที่รักทุกท่านครับ ในฉบับที่ผ่านมาระดับสูงทั้งนโยบายระยะยาว ระยะกลาง และนโยบายประจำปีพร้อมทั้งยกตัวอย่างนโยบายให้ดู 4 ตัวอย่างไปแล้วนะครับ เมื่อกำหนดนโยบายได้แล้ว ก็ถึงเวลาที่กระจายถ่ายทอดนโยบายไปสู่การปฏิบัติกันละครับ

ว่ากันสั้นๆ ง่ายๆ การกระจายถ่ายทอดนโยบายหมายถึง การนำนโยบายมา “แปร” และ “แปล” จากความฝัน ความมุ่งหวังตั้งใจของผู้บริหารหมายเลข 1 ขององค์กร ลงสู่ระดับกลาง จนมาสู่การปฏิบัติได้ในระดับล่าง

ผมจะลงยกตัวอย่างผังองค์กรของภาคเอกชนเพื่อให้เข้าใจง่ายขึ้นครับ ผู้บริหารหมายเลข 1 ขององค์กร คือ ผู้จัดการใหญ่ กรรมการผู้จัดการใหญ่ หรือกรรมการผู้จัดการ รองลงมาก็เป็นผู้จัดการฝ่าย ลงมาเป็นผู้จัดการส่วน ลงมาเป็นหัวหน้าแผนก หัวหน้างานและพนักงานระดับปฏิบัติงานในที่สุด

การกระจายถ่ายทอดนโยบายนั้น จากนโยบาย หรือแผนระยะยาว 5 ปี หากจะทำให้เต็มรูปแบบก็จะมีการทำงานนโยบาย หรือแผนระยะกลางเป็นแผน 3 ปี จากนั้นก็จะมาทำเป็นนโยบายประจำปีอย่างที่ยกตัวอย่างไปเมื่อตอนที่แล้ว

จากนโยบายประจำปีของผู้จัดการใหญ่ ก็จะกระจายถ่ายทอดลงมาทำเป็นนโยบายประจำปีของผู้จัดการฝ่าย เป็นนโยบายประจำปีของผู้จัดการส่วน ทั้งสองระดับที่ว่านี้ถือว่าเป็นระดับบริหารจัดการ

พอลงมาถึงระดับหัวหน้าแผนกก็จะเกิดเป็นแผนปฏิบัติการ ไล่ลงมาจนถึงระดับพนักงานเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้จริงในที่สุด

ลงยกตัวอย่างนโยบายข้อที่ 3 จากบทความตอนที่แล้วซึ่งน่าจะชัดเจนที่สุด นโยบายประจำปีของหมายเลข 1 ประกาศว่า

**เพิ่มรายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่ไม่ต่ำกว่า 30% ของยอดขายรวม**

ลงมากดูตัวอย่างการกระจายลงมาเป็นนโยบายผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการส่วนและแผนของหัวหน้าแผนก หากเป็นว่า

นโยบายผู้จัดการฝ่าย **ส่งเสริมการเพิ่มรายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่ไม่ต่ำกว่า 30% ของยอดขายรวม**

นโยบายผู้จัดการส่วน **เร่งรัดส่งเสริมการเพิ่มรายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่ไม่ต่ำกว่า 30% ของยอดขายรวม**

แผนของหัวหน้าแผนก **มุ่งเร่งรัดส่งเสริมการเพิ่มรายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่ไม่ต่ำกว่า 30% ของยอดขายรวม**

จะเห็นได้ชัดเจนว่านโยบายของผู้บังคับบัญชาลงมาจนถึงแผนของหัวหน้าแผนกนั้น ในส่วนหลังมีคำที่ตรงกันกับกรรมการผู้จัดการทุกประการ จะเว้นก็แต่เพียงคำข้างหน้าที่เดิมว่า “ส่งเสริม” “เร่งรัดส่งเสริม” หรือ “มุ่งเร่งรัดส่งเสริม” เข้าไปเท่านั้น

เรียกว่านโยบาย/แผนทุกระดับสอดคล้องต้องกันทุกประการ แต่อนิจจา...ใช้ไม่ได้ขอรับท่าน !!!

เพราะพอถ่ายทอดลงมาถึงระดับหัวหน้าแผนก หัวหน้างานและพนักงานระดับปฏิบัติการที่จะต้องไปทำเป็นแผนปฏิบัติการแล้ว จะเกิดอาการงงเป็นไถตาแตก ด้วยจะเกิดคำถามว่า.....

**“ผลิตภัณฑ์ใหม่...?? .....ผลิตภัณฑ์ไหนล่ะ...???** ..... **เพิ่มยอดขาย...???** **แล้วจะเพิ่มยังไง...??** **ใครจะรับผิดชอบ...???** **แล้วต้องทำอะไรบ้างล่ะ...??** **ทำเมื่อไหร่ล่ะ...???**

เพราะไม่ได้มีการ “แปร” และ “แปล” ไตๆ ทั้งสิ้น ลอกกันมาดื้อๆ แล้วต่อหน้าเต็มท่ายเอาเท่านั้น ว่ากันแบบไม่เกรงใจ คือ ผู้บังคับบัญชาทุกระดับไม่ได้ใช้ “หัวสมอง” คิดเลยครับ ใช้แต่ “หัวแม่โป้ง” คิดเท่านั้น

ซึ่งก็เป็นสิ่งที่พบเห็นกันบ่อยครั้งทั่วๆ ไปนะครับ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทย

การ “แปร” และ “แปล” นโยบายนั้นไม่ง่าย แต่ก็ไม่ยากหากจับหลักได้ หลักที่สำคัญก็คือ ผู้บังคับบัญชาจะต้องเอานโยบายที่ผู้บังคับบัญชาประกาศมาเป็นตัวตั้ง แล้วตั้งคำถามว่า หากนายของเราเขาอยากทำ หรืออยากได้อย่างนี้ๆ นั้น เราในฐานะผู้รับสนองนโยบายจะต้องทำอย่างไร กล่าวคือ...

**“ต้องทำ...จึงจะทำให้ผู้บังคับบัญชารับรู้เป้าหมาย หรือได้...ตามที่ต้องการ”**

ในกรณีตัวอย่างที่ยกมาว่า **เพิ่มรายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่ไม่ต่ำกว่า 30% ของยอดขายรวม** ตัวอย่างของการ “แปร” และ “แปล” นโยบายในทางที่ควรจะเป็นได้แก่

ผู้จัดการฝ่าย: **นำผลิตภัณฑ์ใหม่ A และ B ที่ตรงตามความต้องการของลูกค้าออกสู่ตลาดภายในเดือนมีนาคม**

ผู้จัดการส่วน: **ทำแผนการตลาดและแผนการขายผลิตภัณฑ์ใหม่ A และ B ให้พร้อมดำเนินการภายในเดือนกุมภาพันธ์**

หัวหน้าแผนก: **เสนอแผนลำดับการออกตลาดผลิตภัณฑ์และการวางตำแหน่งในตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ A และ B ที่มีศักยภาพสูงตามลำดับ**

ลองเทียบดูตัวอย่างแรกกับตัวอย่างหลังจะเห็นความแตกต่างที่ชัดเจนว่า ในประการแรกนั้น นโยบายของผู้บังคับบัญชาตั้งแต่ผู้จัดการฝ่ายจนถึงแผนของหัวหน้าแผนกในกรณีหลังนี้ จะมีคำพูดที่แตกต่างกันทุกระดับ

**แต่ที่สำคัญคือเป็นการตอบคำถามกันเป็นลำดับขั้นเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาสามารถบรรลุเป้าหมาย หรือทำสิ่งที่ต้องการได้ แปลว่าหากลูกน้องทำสำเร็จก็จะส่งผลให้นายเกิดความประสบความสำเร็จด้วย**

ความแตกต่างในประการที่สองก็คือ นโยบาย (หรือแผน) ของแต่ละระดับนั้นมีความชัดเจนมากขึ้นเรื่อยๆ ตามลำดับ ในแนวทางของ 5W 1H

ความชัดเจนที่ว่านี้เรียกกันอีกนัยหนึ่งว่าความเป็น “รูปธรรม” นั้น เป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้สามารถปฏิบัติตามนโยบายและแผนจนเกิดผลสำเร็จได้

ซึ่งนั่นก็คือบทบาทสำคัญของ “แผนปฏิบัติการ” หรือ Action Plan... ที่ทำไม่ได้ก็จะกลายเป็น NATO ไปได้ แผนปฏิบัติการที่ดีจะเป็นอย่างไรนั้น ไว้คุยกันต่อไปนะครับ

อ่าน ต่อฉบับหน้า