



# วิธชามูโร

## วิถีไทย วิถีโลก



ดร.ปัทมรรณ พินอุรสมงคล

**ท่าน** สมาชิก และผู้อ่านที่รักทุกท่านครับ หลังจากได้เกริ่นเรื่อง TPM เบื้องต้นมาเมื่อสองฉบับก่อน ก็มีคำถามจากแฟนพันธุ์แท้แทรกเข้ามา ซึ่งผมตอบไปเมื่อฉบับที่แล้ว ซึ่งทั้งท่ายืนยันว่าความจริงก็ยังไม่จบสิ้นกระบวนการความเสียทีเดียว เพราะมีคำถามว่าการเพิ่มผลผลิตภาพ โดยดึงเอาพนักงานออกจากสายการผลิตนั้น ควรจะดึงเอาพนักงานคนใดออกไป

ระหว่างพนักงานที่มีฝีมือดีที่สุด ที่มีฝีมือแย่ที่สุด หรือพนักงานที่มีมือกลางๆ

คำตอบคือ ดึงพนักงานที่มีฝีมือดีที่สุดออกครับ เพราะจะสามารถเอาไปช่วยพัฒนาสายงานอื่นๆ ต่อ หรือยกระดับขึ้นเป็นหัวหน้างานได้ ซึ่งพนักงานที่เหลือจะตั้งใจทำดีมากขึ้นไป เพื่อจะได้รับการชดเชยบ้าง

เอาละครับ พอจะเริ่มต้น TPM ต่อ ก็ได้รับเมลจากปรมาจารย์คุณภาพ ท่านอาจารย์ Masuo Suyama ที่มีลูกศิษย์ลูกหามากมายที่เมืองไทย วิพากษ์เรื่องจุดอ่อนการจัดการเชิงนโยบายหรือการกระจายนโยบาย (Policy Management or Policy Deployment) ที่ทำกันในประเทศไทย ผมเห็นว่าน่าสนใจมาก เลยขออนุญาตแทรกไว้ตรงนี้ก่อน ซึ่งอาจจะยาวไปอีกสอง-สามตอน แล้วค่อยกลับเข้า TPM ต่อนะครับ

ที่ทำอย่างนี้ก็เพราะผมเชื่อว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรโดยเครื่องมือต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น 5ส ข้อเสนอนะระ กลุ่มคุณภาพ ไคเซ็น หรือการจัดการคุณภาพเชิงรวมที่เรียกว่า TQM นั้น **การกระจายถ่ายทอดนโยบายจากผู้บริหารไปสู่การปฏิบัติเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด**

เปรียบเสมือนกระดูกสันหลังของมนุษย์ และสัตว์ ซึ่งถ้าอ่อนแอก็ไม่สามารถจะคงรูปร่างอย่างมั่นคงได้



กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ **หากสามารถกระจายถ่ายถอดนโยบายได้อย่างถูกต้องแล้ว การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรด้วยเครื่องมือใดๆ ก็จะมีโอกาสประสบผลสำเร็จค่อนข้างแน่นอนครับ**

ก่อนอื่นเรามาดูกันว่า การจัดการเชิงนโยบายหรือการกระจายนโยบายคืออะไร? ประกอบด้วยอะไรบ้าง?

**การจัดการเชิงนโยบายหรือการกระจายนโยบาย คือ การกำหนดนโยบายโดยผู้บริหารระดับสูงสุดหรือหมายเลขหนึ่งขององค์กร แล้วถ่ายถอดลงมาถึงพนักงานระดับปฏิบัติการหน้างาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่มุ่งไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร**

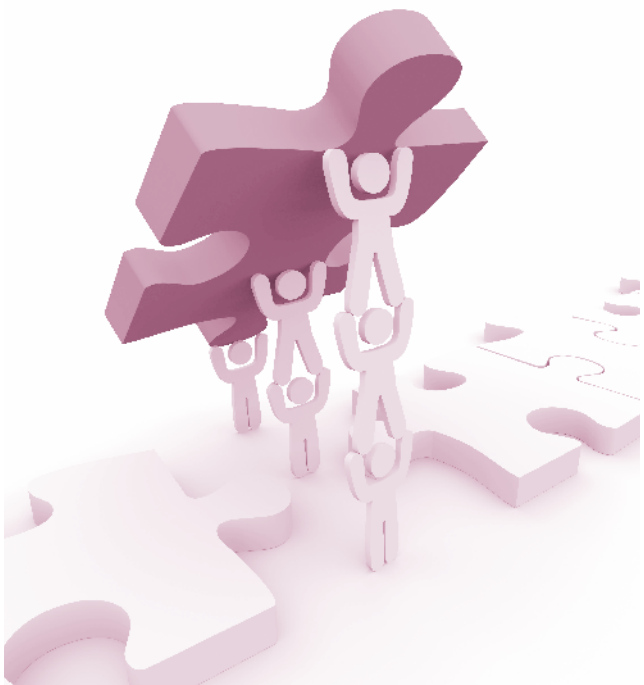
ดังนั้น จะต้องเริ่มต้นด้วยผู้บริหารหมายเลขหนึ่งกำหนดนโยบายเสียก่อน โดยมีตั้งแต่นโยบายระยะยาว กลาง และนโยบายระยะสั้น หรือนโยบายประจำปี

จากนโยบายประจำปีนี้แหละครับที่จะมีการกระจายถ่ายถอดลงไปเป็นลำดับชั้น ซึ่งหากเราแบ่งระดับชั้นการบังคับบัญชาจากกรรมการผู้จัดการ เป็นระดับฝ่าย ส่วน แผนก งาน แล้ว ก็จะมีการถ่ายถอดนโยบายจากกรรมการผู้จัดการซึ่งเป็นหมายเลขหนึ่ง สู่ฝ่ายซึ่งจะกำหนดนโยบายระดับฝ่าย ถ่ายทอดไปสู่ส่วน ซึ่งจะกำหนดนโยบายระดับส่วน ลงไปสู่แผนกซึ่งเป็นระดับปฏิบัติการ

ถึงระดับแผนกนี้จะเกิดแผนปฏิบัติการที่ถ่ายทอดไปถึงระดับงานเพื่อนำไปปฏิบัติต่อไป

ระหว่างช่วงปีก็จะมีการตรวจวินิจฉัยด้วยความถี่ที่เหมาะสมในแต่ละระดับ เพื่อให้เกิดการหมุนวงจรจัดการ PDCA ให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องครับ

นี่คือภาพรวมของการจัดการเชิงนโยบายหรือการกระจายนโยบายที่ถูกต้อง



กล่าวอีกนัยหนึ่ง **การจัดการเชิงนโยบายหรือการกระจายนโยบาย คือ การกำหนดนโยบายโดยผู้บริหารระดับสูงสุด จากนั้นจะมีการแปร และแปลงนโยบายนั้นให้ชัดเจนเป็นรูปธรรมมากขึ้นตามลำดับ จนกลายเป็นแผนปฏิบัติการ นำสู่การปฏิบัติ มีการตรวจวินิจฉัย นำไปสู่การกำหนดนโยบายรอบใหม่ตามวงจรการจัดการ PDCA นั้นเอง**

หลักการที่สำคัญของการกระจายถ่ายถอดนโยบาย คือ **การสร้างความสัมพันธ์ในลักษณะของแผนภูมิเหตุและผลระหว่างนโยบายของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา**

ด้วยการตั้งคำถามว่า.....

**“หากผู้บังคับบัญชาต้องการบรรลุผลอย่างนี้ เราในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำอะไร?”**

จึงไม่ใช่การลอกนโยบายของผู้บังคับบัญชาแล้ว “ต่อหัว เดิมท้าย” อย่างที่เรามักพบเห็นกันอยู่เสมอๆ เช่น

นโยบายระดับสูง: ลดอุบัติเหตุจราจรให้ต่ำกว่าปีที่ผ่านมานโยบายระดับรอง: ส่งเสริมการลดอุบัติเหตุจราจรให้ต่ำกว่าปีที่ผ่านมาให้มาก

นโยบายระดับถัดลงมา: เร่งส่งเสริมการลดอุบัติเหตุจราจรให้ต่ำกว่าปีที่ผ่านมาให้มากที่สุด

.....  
อย่างนี้ไม่ใช่การ “แปร” และ “แปล” ครับ

เป็นการลอกเอาดื้อๆ แล้วต่อหัวเดิมท้ายเอาเท่านั้น

ไม่ได้มีความสัมพันธ์เชิงเหตุ และผล ไม่ได้ตอบคำถามว่า หากผู้บังคับบัญชาต้องการบรรลุผลอย่างนี้ เราในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำอะไร

ลองใช้ตัวอย่างเดิมข้างต้นดูนะครับ

**ผู้บังคับบัญชาควรกำหนดนโยบายระดับรอง เช่น วิเคราะห์สาเหตุของอุบัติเหตุจราจรที่สูงสุดสามอันดับแรกแล้วหาทางป้องกันแก้ไข**

**ผู้บังคับบัญชาระดับถัดลงมาก็อาจกำหนดว่า รวบรวมสถิติอุบัติเหตุจราจรแล้วจัดทำข้อมูลเรียงลำดับเพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุนำไปป้องกัน แก้ไข**

การกระจายอย่างตัวอย่างหลังนี้จะเกิดความสัมพันธ์เชิงเหตุ และผล เกิดการทำงานที่ตอบสนองต่อเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชามุ่งหวังได้

อย่างนี้แหละครับคือการกระจายนโยบายที่เหมาะสม ชัดเจน เป็นรูปธรรมมากขึ้นตามลำดับ

เรามาดูจุดอ่อนของการจัดการเชิงนโยบายหรือการกระจายนโยบายในองค์กรของไทยในตอนหน้าจะครับ