

ยุทธศาสตร์การบริหาร 8E : ตอนที่ 3 ประสิทธิภาพ



ในบทความ 2 ตอนที่ผ่านมา ผมได้กล่าวถึงการบริหารปัจจัยนำเข้าอย่างมีประสิทธิภาพ (efficiency) และกระบวนการดำเนินงานอย่างดีเลิศ (Excellence) ไปแล้ว สำหรับบทความตอนที่ 3 ในบทความชุดยุทธศาสตร์การบริหาร 8E ที่ผมสร้างขึ้น ผมจะนำเสนอความหมาย นิยาม และมุมมองที่แตกต่างของ E ตัวที่ 3 คือ Effectiveness

หรือแปลเป็นไทยได้ว่า “

ประสิทธิภาพ

” รวมถึงยกตัวอย่างการนำไปประยุกต์ใช้งาน เพื่อเกิดความเข้าใจง่ายและเห็นภาพชัดเจน และสามารถนำไปปรับใช้กับเรื่องอื่นๆ ได้อย่างเหมาะสม

การบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นยุทธศาสตร์การบริหารจัดการที่เน้นผลผลิต (Output management strategy) ที่เกิดจากปัจจัยนำเข้าและกระบวนการดำเนินการ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จเป็นไปตามความมุ่งหวัง (Purpose) วัตถุประสงค์ (Objective) หรือเป้าหมาย (Goal) และเป้าหมายเฉพาะ (Target) ทั้งเชิงปริมาณ เช่น ชนิด ประเภท และจำนวนผลผลิตที่ต้องการได้รับ และเชิงคุณภาพ เช่น การผ่านการประเมินมาตรฐานคุณภาพสินค้า เป็นต้น โดยต้องมีตัวชี้วัดที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม

การเกิดประสิทธิภาพ เกิดได้จากหลากหลายองค์ประกอบ วิธีการและเทคนิค เช่น

1. ชิกส์ ชิกม่า (Six Sigma) คือ เทคนิคการจัดการในการบริหารคุณภาพ และวิธีการปฏิบัติที่ดีเลิศในปัจจุบัน

โดยมุ่งเน้นให้เกิดความผิดพลาดและมีความสูญเสียน้อยที่สุด บริษัทที่ประสบความสำเร็จกับการใช้เทคนิคชิกส์ ชิกม่า เช่น

(1) บริษัท โมโตโรล่า ที่ชอมเบิร์ก (Schaumburg) รัฐอิลลินอยส์ (Illinois) ประสบความสำเร็จจากการใช้ชิกส์ ชิกม่า

โดยสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตได้มากกว่าร้อยละ 12 ต่อปี ลดต้นทุนจากการด้อยคุณภาพ (poor quality cost) ได้ร้อยละ 80

ทั้งยังกำจัดข้อผิดพลาดได้มากกว่าร้อยละ 90 และประหยัดต้นทุนการผลิตได้มากกว่า 11 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ

(2) โรงพยาบาล Froedtert ในมิลวอกี รัฐวิสคอนซิน สหรัฐอเมริกา เป็นโรงพยาบาลขนาด 655 เตียง โดยมีผู้ป่วยเพียง 1

รายเท่านั้นที่เกิดความผิดพลาดจากการได้รับยาผิด รวมถึงการรอผลตรวจจากห้องแล็บ ของหน่วยการดูแลพิเศษใช้เวลาลดลงจาก 52 นาที เหลือเพียง 23 นาที

(3) วอลมาร์ท (Walmart) เป็นอีกหนึ่งบริษัทชั้นนำที่ได้รับความสำเร็จจากการนำชิกส์ ชิกม่า มาใช้ในการลดความผิดพลาดของระบบการออกใบเสร็จรับเงิน (Billing System Transaction) ทำให้สามารถลดจำนวนความผิดพลาดได้ถึงร้อยละ 98 และนับตั้งแต่เริ่มประยุกต์ใช้เครื่องมือนี้

บริษัทสามารถลดต้นทุนได้เป็นจำนวนมหาศาล

2.การตั้งวัตถุประสงค์และตัววัดผลด้วยระบบ OKRs (Objectives and Key Results) OKRs คือ วิธีการตั้งและเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายกับผลที่เกิดขึ้น

โดยมีโครงสร้าง คือ

(1) เป้าหมาย ทั้งในระดับองค์กร ทีมงาน

และเป้าหมายส่วนตัว

(2)

ผลของแต่ละเป้าหมาย

โดยระบุ 3-4 ตัวชี้วัดที่วัดค่าได้จริง โดยส่วนใหญ่แล้วจะกำหนดเป็นตัวเลखระหว่าง 0-1 เพื่อดูว่างานที่กำลังทำอยู่เข้าใกล้เป้าหมายมากน้อยเพียงใด บริษัทที่ใช้วิธีการนี้ได้แก่ Intel, Google, Twitter, Sears, LinkedIn, Oracle, Zynga และบริษัทอื่นๆ อีกมาก

บริษัทกูเกิล จะกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย อัจฉริยะ น่าดึงดูด และดูเหมือนเป็นไปไม่ได้ แต่สุดท้ายจะพยายามจนทำได้สำเร็จด้วยเพราะผู้บริหารมีความคิดที่ว่า

เราไม่สามารถทำให้สิ่งแปลกใหม่ได้ หากยังคงตั้งเป้าหมายแบบธรรมดา เพราะฉะนั้น ลักษณะการวางเป้าหมายของกูเกิล จึงประกอบไปด้วย (1)

ความล้มเหลวไม่อยู่ในตัวเลือก (2) การประสบความสำเร็จเพียงร้อยละ 65 ของสิ่งที่ไม่น่าจะเป็นไปได้ ดีกว่าการประสบความสำเร็จแบบร้อยละ 100 ของสิ่งธรรมดา

(3) มีรางวัลให้กับความสำเร็จ

จากรายงาน Google I/O 2015 พบว่า 1 ในหลายความสำเร็จที่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ของกูเกิล คือ การไปถึงตัวเลข 1 พันล้านชิ้น กล่าวคือ กูเกิลมีแพลตฟอร์ม (platform) ระดับพันล้านอยู่ถึง 6 แพลตฟอร์ม คือ Google Search, YouTube, Google Maps, Gmail (900 ล้าน), Android และ Chrome

ในขณะที่ไมโครซอฟท์เพิ่งประกาศวิสัยทัศน์ว่า จะผลักดัน Windows 10 ให้ครอบคลุมอุปกรณ์ 1 พันล้านชิ้น ภายใน 3 ปีและแอปเปิลเพิ่งขาย iOS ได้เกิน 1

พันล้านเครื่อง เมื่อต้นปี 2015 ที่ผ่านมา และเป้าหมายต่อไปของกูเกิล คือ เชื่อมโยงโลกด้วยข้อมูลจากเครื่องมือทุกประเภทของกูเกิล

จึงเห็นได้ว่าเป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญ และการไปถึงเป้าหมายได้มีความสำคัญเช่นเดียวกัน วิธีการ ความคิด ทักษะคติ ความทะเยอทะยาน ความพร้อมทางทรัพยากร ทุน

ฯลฯ ล้วนเป็นองค์ประกอบรวมที่นำไปสู่ความสำเร็จได้ อย่างไรก็ตาม ผลผลิตเกิดขึ้นได้เสมอ เมื่อมีทั้งปัจจัยนำเข้าและกระบวนการผลิต

แต่หากต้องการผลผลิตที่สำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้การบริหารภาพรวมองค์กร นับว่ามีส่วนสำคัญมาก และ

องค์กรส่วนใหญ่ที่ประสบความสำเร็จ มักเป็นองค์กรที่ไม่หยุดคิด มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมุ่งมั่น ตั้งใจจริงที่จะเห็นความสำเร็จเกิดขึ้น

เมื่อประยุกต์หลักการนี้เข้าสู่บริบทประเทศไทยหลายครั้งที่ประเทศไม่เกิดการพัฒนาหรือเกิดการเปลี่ยนแปลง

เพราะมีสาเหตุมาจากการที่ได้ผลผลิตไม่เป็นตามที่ต้องการ แม้จะมีการบริหารปัจจัยนำเข้า ทรัพยากรต่างๆ งบประมาณ ผ่านการดำเนินโครงการต่างๆ ในทุกๆ ปี

แต่ผลที่เกิดขึ้นมักไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ดังนั้นจะเห็นได้จากงานที่เกี่ยวข้องกับประเด็นสาธารณะ เช่น การศึกษาที่ยังคงมีเด็กจำนวนมากที่เข้าไม่ถึงระบบการศึกษาที่มีคุณภาพ

แม้จะมีงบประมาณด้านการศึกษาเป็นจำนวนมาก หรือการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานป้องกันน้ำท่วม แต่น้ำยังคงท่วมอยู่

หรือการดำเนินนโยบายหรือโครงการบางด้านที่ตั้งเป้าหมายให้เกิดประโยชน์กับทุกกลุ่ม แต่กลับเกิดประโยชน์กับกลุ่มคนเพียงบางกลุ่มเท่านั้น เป็นต้น

การบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ นับเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง มุมมองที่แตกต่างและความตั้งใจจริงต่อการเกิดประสิทธิผลในการบริหารจัดการ

ทำให้เกิดความเข้าใจเชิงลึก ความตระหนักและเห็นคุณค่าความสำคัญในการบริหารจัดการประเทศให้ดีขึ้นกว่าเดิม ทั้งนี้ ทุกภาคส่วนต้องร่วมมือกัน

โดยเฉพาะภาครัฐที่มีอำนาจการบริหาร จึงควรบริหารให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

มากยิ่งขึ้น ไม่เพียงแต่บริหารอย่างมีประสิทธิภาพและปริมาณเท่านั้น แต่ผู้บริหารควรเห็นแก่ภาพรวมของประเทศสูงสุด
บริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพอย่างมีคุณค่าและคุณธรรมด้วย อันเป็นยุทธศาสตร์การบริหาร E ตัวถัดไป ซึ่งจะได้อธิบายในบทความครั้งต่อไป

ที่มา: กรุงเทพมหานคร คอลัมน์ : ดร.แดน มองต่างแดน ศ.ดร.เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ นักวิชาการอาวุโส มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด
ประธานสถาบันอนาคตศึกษาเพื่อการพัฒนา (IFD) kriengsak@kriengsak.com , <http://www.kriengsak.com> แหล่งที่มาของภาพ : http://static.wixstatic.com/media/ee8718_87f963d0feba43c99cd8c05417a616e4.jpg_srz_940_529_85_22_0.50_1.20_0.00_jpg_srz

Section:

[ข้อเสนออย่างสร้างสรรค์](#)