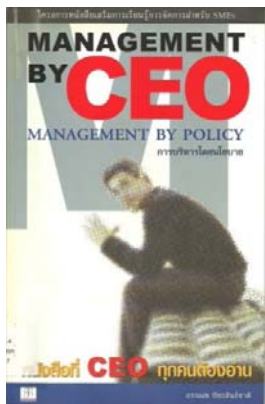


Management by CEO Management by Policy การบริหารงานโดยนโยบาย



อรณพ ปิยะสินธุ์ชาติ (2547). Management by CEO : Management by Policy : การบริหารงานโดยนโยบาย. บริษัทวี.พรินท์ (1991) จำกัด; กรุงเทพมหานคร

การบริหารองค์กรเปรียบเสมือนกับเดินทางสู่เป้าหมายของเรือเดินสมุทร ลูกเรือทุกคนต้องการความเชื่อมั่นในกัปตันที่ชี้เป้าหมายและบังคับบัญชาปรับเปลี่ยนทิศทางการเดินเรือ นั่นคือที่มาของระบบการบริหารโดยนโยบาย Management by Policy นั่นเอง

ในศตวรรษที่ 21 แต่ละองค์กรต่างแข่งขันกันเพื่อความอยู่รอด ดังนั้น ทุกองค์กรต้องมุ่งพัฒนาองค์กรของตน เพื่อให้ลูกค้า/ผู้รับบริการเกิดความพอใจสูงสุด เราแบ่งการพัฒนาองค์กรออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้

ระดับ 1 เกษะติดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

เริ่มจากการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard Operation Procedure: SOP) และปฏิบัติงานตาม SOP เพื่อให้เกิดการลดค่าใช้จ่ายในการผลิตและให้บริการทั่วทั้งองค์กร

1. ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้

- สร้างจิตบริการและจิตสำนึกการสร้างคามพึงพอใจให้ลูกค้า/ผู้รับบริการให้บุคลากรในองค์กร
- สร้างระบบประกันคุณภาพต่อลูกค้า/ผู้รับบริการ
- จัดฝึกอบรมให้นำความรู้มาใช้ในองค์กรได้จริง
- นำระบบ 5ส มาใช้เพื่อให้มีวินัยในการทำงาน
- ผู้บริหารต้องตรวจประเมินผลการดำเนินการ ต้นทุนต่อหน่วย และเวลาในการดำเนินการที่แท้จริงเทียบกับมาตรฐานระยะเวลาการดำเนินการ

2. ตัวอย่างผลลัพธ์

- มีความพร้อมในการทำงาน
- ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นขององค์กร
- การทำงานและการบริการลูกค้า/ผู้รับบริการดีขึ้น
- บุคลากรในองค์กรเห็นคุณค่าของงานและเกิดความร่วมมือร่วมใจกัน



ระดับ 2 เดินหน้าด้วยความมุ่งมั่น

ปรับปรุงพัฒนา SOP ให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานในทุกด้าน

1. ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้
 - Value Analysis
 - System Effectiveness Analysis
2. ตัวอย่างผลลัพธ์
 - ป้องกันความเสียหายที่จะเกิดจากการดำเนินการ
 - มีความพร้อมทั้งบุคลากรและพัสดุครุภัณฑ์
 - ปรับปรุงการทำงานได้ดีขึ้น
 - มีการเพิ่มบทบาทหน้าที่ในตำแหน่งเดิม
 - ผลการดำเนินการเพิ่มมากขึ้น
 - ผู้บริหารต้องตรวจประเมินในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงาน



ระดับ 3 ก้าวสู่โลกใหม่

โดยการพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างไม่หยุดยั้งและพัฒนาบริการใหม่ๆ ขององค์กรเพื่อความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้รับบริการ

1. ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้
 - การสำรวจลูกค้า/ผู้รับบริการ
 - การเปรียบเทียบองค์กรเราและคู่แข่ง
 - นำเทคโนโลยีที่เหมาะสมเข้ามาใช้
 - ผู้บริหารต้องติดตามประเมินผลการพัฒนากระบวนการทำงานใหม่ๆ ให้มีประสิทธิภาพสูงกว่าปัจจุบัน
2. ตัวอย่างผลลัพธ์
 - มีการพัฒนากระบวนการทำงานและการให้บริการใหม่ๆ
 - ได้รับผลการดำเนินการแบบใหม่
 - สร้างโอกาสใหม่ๆ ให้กับองค์กรอย่างไม่หยุดยั้ง

ระดับ 4 มุ่งสู่ความสากล

โดยการสร้าง SOP ที่เกิดจากการวิจัยพัฒนางานบริการใหม่ๆ ให้พร้อมขับเคลื่อนองค์กรสู่ระดับโลกและสร้างความท้าทายใหม่ๆ อย่างไม่หยุดยั้ง



1. ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้
 - ได้รับผลการดำเนินการแบบใหม่
 - สร้างโอกาสใหม่ๆ ให้กับองค์กรอย่างไม่หยุดยั้ง
 - มีระบบและเทคโนโลยีที่โดดเด่น
 - สามารถบ่งชี้ความต้องการและความคาดหวังที่ซ่อนเร้นของลูกค้า/ผู้รับบริการได้
 - สร้างระบบบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า
 - มีระบบวิจัยและพัฒนาขององค์กรที่เข้มแข็ง
 - ผู้บริหารร่วมมือกับสถาบันชั้นนำต่างประเทศเพื่อพัฒนางานบริการขององค์กร
2. ตัวอย่างผลลัพธ์
 - มีระบบและเทคโนโลยีเป็นของตนเอง
 - มีงานบริการและผลการดำเนินการที่โดดเด่น
 - มีประสิทธิภาพในการดำเนินการที่โดดเด่น
 - เกิดนวัตกรรม เพื่อก้าวสู่ระดับโลก

Management by Policy การบริหารโดยนโยบาย

ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้บริหารต้องกำหนดเป้าหมายองค์กรให้ชัดเจน สื่อสารให้เข้าใจทั่วทั้งองค์กร ติดตามประเมินผลสม่ำเสมอ จัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอ สร้างระบบที่ดี และให้การสนับสนุนบุคลากรในองค์กรอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หากองค์กรได้ยังไม่ได้ดำเนินการดังข้างต้น ควรใช้หลักการของระบบการบริหารโดยนโยบาย (Management by Policy) ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

1. ความสามารถที่ผู้บริหารระดับสูงพึงมี

ผู้บริหารองค์กรที่ดีควรมีคุณสมบัติโดดเด่น 2 ด้านคือ

- มีความสามารถพิเศษที่แตกต่างจากคนทั่วไป เช่น มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ช่างสังเกต ศึกษาหาความรู้สม่ำเสมอ และสามารถกำหนดเป้าหมายขององค์กรได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ และชัดเจน เป็นต้น
- มีความสามารถในการจัดการเพื่อให้องค์กรบรรลุประโยชน์สูงสุด เช่น สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กร พัฒนาให้องค์กรเข้มแข็งอยู่เสมอ สร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ใช้ระบบไอทีสร้างนวัตกรรมในองค์กร ปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้ทันกับสภาวะปัจจุบัน เป็นต้น

2. คำจำกัดความของวิสัยทัศน์, พันธกิจ, นโยบาย และกลยุทธ์

การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญมาก มิฉะนั้นแล้ว เราจะไม่ว่าที่เรากำลังทำงานอยู่ไหน ทำไปเพื่ออะไร ก่อนอื่นเราต้องมาทำความเข้าใจกับความหมายของแต่ละคำเสียก่อน

- **วิสัยทัศน์ (Vision)** คือ เป้าหมายขององค์กร เป็นภาพที่องค์กรต้องการจะเป็นในระยะยาว โดยองค์กรต้องกำหนดความต้องการที่จะเป็นในอนาคต
- **พันธกิจ (Mission)** คือ พันธะกรรมที่ให้ไว้กับลูกค้า/ผู้รับบริการเพื่อกำหนดสิ่งที่ต้องทำในระยะกลางเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ โดยองค์กรต้องระบุให้ได้ว่าใครคือลูกค้า/ผู้รับบริการของเรา ความต้องการของพวกเขาคืออะไร งานที่ทำตรงกับความต้องการของพวกเขาหรือไม่ เป็นต้น
- **นโยบาย (Policy)** คือ ข้อความที่ต้องการให้เกิดการกระทำที่สามารถวัดได้ว่าบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ นโยบายที่ดีต้อง SMART คือ
 - Specific ชัดเจน
 - Measurable มีวิธีการวัดผลที่ดี
 - Action-oriented มีวิธีการดำเนินการ
 - Realistic ดำเนินการได้จริง
 - Time & Resource-constraint ใช้เวลาและทรัพยากรที่จำกัดได้

- **กลยุทธ์ (Strategy)** คือ วิธีการที่ทำให้การดำเนินการขององค์กรบรรลุเป้าหมาย สิ่งที่สำคัญที่สุดเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายคือ ต้องมีการลงมือปฏิบัติมันเอง



3. แนวคิดของการบริหารโดยนโยบาย

การบริหารโดยนโยบายต้องมีองค์ประกอบดังนี้

- เป็นกิจกรรมที่เป็นระบบและต่อเนื่อง
- เพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กร
- ผู้บริหารทุกระดับร่วมกันกำหนดเป้าหมายองค์กร
- ต้องคำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้รับบริการ
- ต้องสื่อสารเป้าหมายไปทั่วองค์กร
- เทคนิคต่างๆในการพัฒนาองค์กรก่อให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผล
- พัฒนาและปรับปรุงตลอดเวลา
- เกี่ยวข้องกับทุกคนในองค์กร

4. กระบวนการในการบริหารนโยบาย

กระบวนการบริหารโดยนโยบายต้องประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

- (1) SWOT Analysis วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็งและจุดอ่อน) และภายนอกองค์กร (โอกาสและภัยคุกคาม)
- (2) เปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบาย โดยนำข้อมูลที่ได้จากการ SWOT Analysis มาทำการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน แต่ไม่ควรปรับเปลี่ยนบ่อย เพราะจะทำให้บุคลากรในองค์กรสับสนได้
- (3) กระจายนโยบายทั่วทั้งองค์กร โดยต้องกำหนดเป็นนโยบายย่อยๆให้แต่ละฝ่ายในองค์กรไปดำเนินการ

- (4) ตรวจสอบติดตามการทำงานในทุกระดับ โดยผู้บริหารต้องติดตามประเมินผลสม่ำเสมอ หากมีข้อผิดพลาดใดจะได้ดำเนินการแก้ไขได้ทัน
- (5) ตรวจสอบวินิจฉัยโดยผู้บริหารระดับสูง โดยผู้บริหารต้องติดตามประเมินผลด้วยตนเอง เพื่อประเมินว่าการดำเนินการถูกต้องเหมาะสมแล้วหรือไม่



5. นำเอาการบริหารโดยนโยบายมาใช้อย่างไร

- (1) ให้ความรู้แก่ทุกฝ่ายว่าจะใช้เทคนิคอะไรในการบริหารโดยนโยบาย
- (2) แต่ละส่วน/ฝ่ายให้บริหารงานภายในของตนให้เป็นระบบเสียก่อน
- (3) กำหนดวิสัยทัศน์, พันธกิจ, นโยบาย และกลยุทธ์
- (4) สื่อสารวิสัยทัศน์, พันธกิจ, นโยบาย และกลยุทธ์ให้ทั่วทั้งองค์กร
- (5) ประเมินว่าบุคลากรในองค์กรเข้าใจในสิ่งที่สื่อสารไปเพียงใด
- (6) ดูแลการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย
- (7) เตรียมโครงการ/กิจกรรม/ทีมงานสำหรับรองรับเหตุการณ์ฉุกเฉิน
- (8) เมื่อดำเนินการทุกขั้นตอนเรียบร้อยแล้ว ควรเตรียมการสำหรับปีต่อไปด้วย

- การบริหารงานประจำวัน (Daily Management) สำหรับผู้บริหารระดับต้น โดยผู้บริหารระดับต้นต้องรับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางมาพิจารณาว่าจะทำอย่างไรจึงจะทำงานบรรลุเป้าหมายได้ หรือ How to do นั้นเอง และเพื่อให้การบริหารงานในแต่ละวันประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารระดับต้นควรจัดทำมาตรฐานในการทำงาน เพื่อให้สามารถตอบได้ว่าใคร ทำอะไร เพื่ออะไร เมื่อไร และที่ไหน แล้วควบคุมและรักษามาตรฐานการทำงาน และที่สำคัญต้องพัฒนาปรับปรุงมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้นเสมอ



6. บริหาร 2 ประเภทในการบริหารนโยบาย

การบริหารงานโดยนโยบาย จะประกอบไปด้วยการบริหารจัดการใน 2 ลักษณะ ดังนี้

- การบริหารคร่อมสายงาน (Cross Function Management) สำหรับผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง โดยผู้บริหารต้องกำหนดนโยบายให้ชัดเจน ต้องรู้ว่าทำอะไร หรือ What to do แปลงนโยบายเป็นวิธีการดำเนินการและตัวชี้วัดเพื่อวัดผลการดำเนินการ สื่อสารให้รู้ทั่วทั้งองค์กร และติดตามประเมินผลการดำเนินการสม่ำเสมอ ทั้งนี้ เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายหลักและเป้าหมายย่อยที่ถูกกระจายไปยังฝ่ายต่างๆ ผู้บริหารอาจจัดทำ Deployment Matrix ซึ่งจะทำให้เห็นภาพการทำงานโดยรวมระหว่างหน่วยงานต่างๆ เป็นการแสดงถึงความสัมพันธ์ของการทำงานที่คร่อมสายงานกัน

7. ตัวอย่างดัชนีวัดผลการดำเนินการ Key Performance Indicator (KPI) หรือ Key Quality Indicator (KQI) ของการบริหารโดยนโยบาย

การดำเนินการใดๆก็ตาม เมื่อดำเนินการไปแล้ว ต้องมีการติดตามประเมินผล ซึ่งการวัดผลการบริหารตามนโยบายสามารถแบ่งออกเป็น 4 มุมมอง ดังนี้

1. ด้านการเงิน
2. ด้านการบริหารกระบวนการภายในขององค์กร
3. ด้านความพึงพอใจของลูกค้า
4. ด้านการสร้างองค์กรเพื่อการเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อการเติบโตที่ยั่งยืน