

เครื่องมือทางการบริหารสมัยใหม่ (New Management Tools)

ตอนที่ 4 การบริหารงานเชิงกลยุทธ์ ด้วยความ SMART

การบริหารงานราชการหรือการบริหารงานทางด้านธุรกิจในปัจจุบันที่สำคัญคือการมีกลยุทธ์ในการบริหารหรือที่เราเรียกว่าการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) การบริหารงาน การจัดการจึงเป็นสิ่งที่สำคัญมากในการนำนโยบายรัฐบาล (Governmental Policy) หรือพันธกิจทางธุรกิจ (Business Mission) ไปสู่เป้าหมาย (Goal) และวัตถุประสงค์ (Objective) ที่วางไว้ นั่นคือการบริหารอย่างไรให้แผนปฏิบัติการ (Action Plan) สามารถดำเนินการได้ตามแผน ซึ่งที่กล่าวมาข้างต้นคือช่วงเริ่มต้น (Formulation) มีคำกล่าวว่าการวางแผน (ฟอร์ม) ดีมีชัยไปกว่าครึ่ง แต่อีกครึ่งที่หรือละคืออะไร ครึ่งที่เหลือคือการบริหารงานให้บรรลุแผนที่วางไว้จะเห็นว่าการวางแผนจะต้องสอดคล้องต่อการบริหาร แต่การนำแผนปฏิบัติการ ไปปฏิบัติจริงจะต้องใช้การบริหารงานอย่างถูกต้อง ชัดเจน นั่นคือการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ด้วยความ SMART

ความหมายของคำว่า SMART

นโยบายรัฐบาล (Governmental Policy) หรือพันธกิจทางธุรกิจ (Business Mission) เป็นสิ่งที่จะต้องสามารถดำเนินการได้อย่างเห็นเด่นชัดและต้องมีความสำเร็จแต่ก็ยังคงอยู่ในรูปแบบนามธรรม (Abstract) แต่ทั้งนี้ นโยบายหรือพันธกิจจะต้องถูกแปลงไปสู่การนำไปปฏิบัติได้จริงหรืออีกความหมายหนึ่งคือจะต้องจับต้องได้และเป็นรูปธรรม (Concrete) นั่นคือการนำนโยบายหรือพันธกิจในแต่ละข้อมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ (Objective) ซึ่งเราจะเห็นว่าวัตถุประสงค์เป็นสิ่งที่สำคัญมากที่จะแสดงให้แนวทางแห่งความสำเร็จ พนักงานในองค์กรที่ต้องปฏิบัติตามภารกิจดังกล่าวในแนวทางเดียวกันและถูกต้อง บนเวลาที่กำหนดจึงต้องได้รับคำสั่งชัดเจน เด่นชัด ซึ่งคำว่า SMART จึงต้องนำมาใช้ตั้งแต่ช่วง

การทำรายละเอียดของวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

ความหมายของคำว่า SMART เป็นความหมายที่ดีมากในภาษาอังกฤษ จาก Dictionary ไทย-English คำว่า Smart (adj.) มีคำแปลเป็นไทยที่สำคัญคือ โกร้, เก๋, สวย, สดใส, เก่ง, คล่องแคล่ว, ฉลาด, แรง และเร็ว จึงเป็นที่มาของคำขมุกขมดที่ดูดีและฉลาดว่าคุณสมารถดีนะ แต่คำว่า SMART ในหลักการบริหารเป็นคำที่นำ Key Words ของคำที่สามารถเป็นแนวทางในการดำเนินการภารกิจที่สำคัญได้อย่างครบถ้วน โดยคำในความหมายตามรูปที่ 2

S	PECIFIC บ่งชี้ชัดเจน	Focused on a particular situation and defines specific actions or tasks
M	EASURABLE สามารถวัดเป้าหมายได้	Includes specific levels of accomplishment and ways to let you know when the goal has been reached
A	CHIEVABLE สามารถบรรลุและ มอบหมายแก่ทีมได้	Is within the control or influence of the Individual and can be achieved
R	EALISTIC มีเหตุผลและเป็นจริง	Is something that can be accomplished with a reasonable amount of effort and guidance
T	IME PHASED สามารถทำตามกำหนด เวลาได้	Accomplished within a specific period of time

รูปที่ 2 แสดงความหมายในแต่ละอักษรของคำว่า SMART

จากรูปที่ 2 เราจะเห็นว่าคำว่า SMART ในงานบริหารเป็นคำที่ครอบคลุมในเนื้อหาในสิ่ง โดยสามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ ดังนี้

Specific (เป็นลักษณะเฉพาะ, โดยเฉพาะ, เจาะจง, แน่นนอน) ในทางบริหารหมายถึงการลงรายละเอียดในสถานการณ์และกำหนดนิยามเด่นชัด เจาะจงในการปฏิบัติการหรือเนื้อหาของงาน

Measurement (เกณฑ์, มีขนาด, วัดได้) ในทางบริหารหมายถึงการกำหนดระดับความต้องการที่แน่นอนของผลสำเร็จและให้รู้ถึงขอบเขตของเป้าหมายในรูปแบบปริมาณ (Quantitative) หรือด้านคุณภาพ (Qualitative)

Achievable (บรรลุ, ความสำเร็จ) ในทางการบริหารหมายถึงมีแนวทางแห่งความสำเร็จภายในขอบเขตที่สามารถควบคุมได้หรือบุคคลที่มีบารมีและความสามารถที่จะทำให้สำเร็จหรืออาจเรียกว่า Personal Competency

Realistic (เหมือนจริง, รู้จักสภาพที่เป็นจริง) ในทางการบริหารหมายถึงเป็นสิ่งที่สามารถทำให้สำเร็จได้ด้วยเหตุด้วยผลจากความพยายามและแนวทางที่เป็นไปได้

Time Phased (ดำเนินการตามขั้นตอนเวลา) ในทางการบริหารหมายถึงดำเนินการตามขั้นตอนเวลาได้ เราจะเห็นว่าคำว่า SMART ในทางการบริหารนั้นมีความหมายและมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยภาพรวม เราจะเห็นว่าหากเราต้องการทำนามธรรมที่ต้องการให้เกิดเป็นจริงเราต้องนำ SMART มาจับและดำเนินการให้เป็นรูปธรรม เราจะได้สิ่งที่ต้องดำเนินการที่เห็นเด่นชัด เป็นจริง สามารถวัดได้ มี กำหนดเวลาที่แน่นอน ในการทำกลยุทธ์การวางแผน (Strategic Business Plan) จึงต้องมีการนำคำว่า SMART มาใช้คือช่วงการกำหนดเป้าหมาย(Goal)และวัตถุประสงค์ (Objective) และช่วงที่วางแผน ปฏิบัติการ (Action Plan) และการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) มีการนำมาใช้อีกครั้ง ในช่วงการวางแผนกลวิธี (Tactic Plan) และช่วงการวางแผนการทำงาน (Operation Plan)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

การบริหาร (Management) มีความหมายคือการควบคุม การจัดการ และกลยุทธ์ (Strategy) มีความหมายคือกลยุทธ์หรือกลวิธี ในเชิงยุทธศาสตร์หรือยุทธวิธี ซึ่งการนำกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารจะต้องมี หลักการ หรือแนวทางที่สำคัญ ซึ่งประกอบด้วย

หลักที่ว่าด้วยแผน (Planning)

หลักที่ว่าด้วยองค์กร (Organization)

หลักที่ว่าด้วยผู้นำ (Leader Ship)

หลักที่ว่าด้วยการควบคุม (Controlling)

หลักที่ว่าด้วยการประเมินผล (Evaluation)

ทั้ง 5 หลักการเราสามารถสร้างเป็น Key Words ได้คือ POLE + C รายละเอียดตามรูปที่ 1 และทั้ง 5 หลักการเป็นหัวใจที่สำคัญของการบริหาร เรามาดูรายละเอียดตามหัวข้อดังนี้

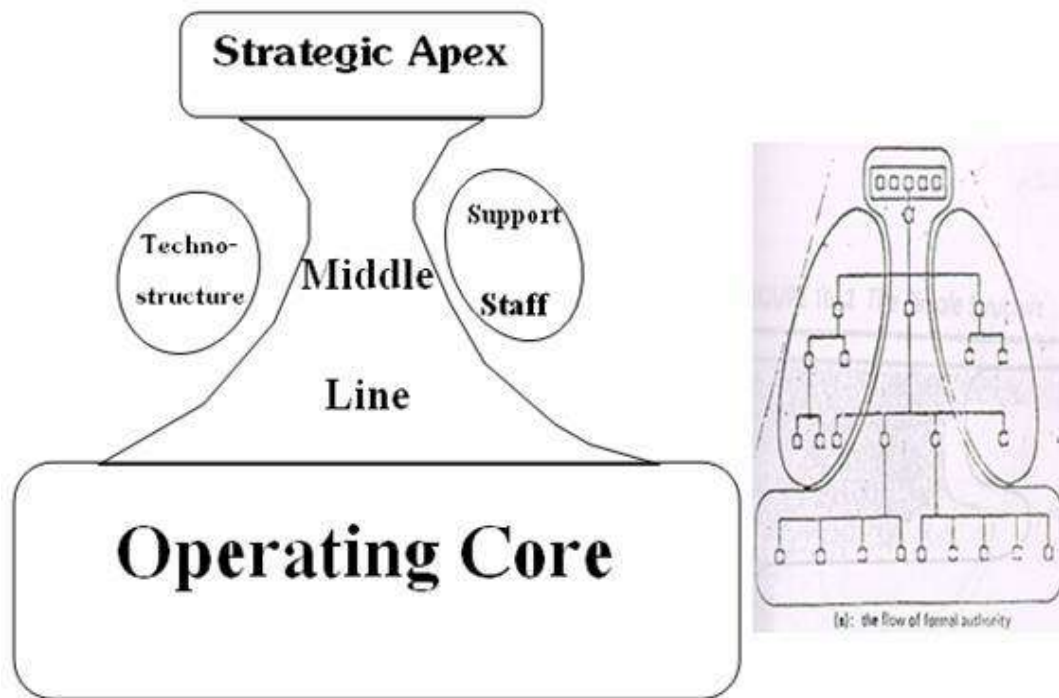
การวางแผน (Planning)

เราอาจจะสงสัยว่าในตอนที่ผ่านมาที่ว่าด้วยกลยุทธ์การวางแผนธุรกิจ(Strategic Business Plan) เป็นการกล่าวถึงกระบวนการวางแผนธุรกิจแล้ว แต่ทำไมในช่วงการบริหารซึ่งต้องเป็นการควบคุม การจัดการ แต่มีคำว่าแผนกลับมาอีก จากบทความการวางแผนกลยุทธ์ตอนที่ 8 The Strategic Planning Process ในช่วงสุดท้ายจะเป็นการทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เป็นช่วงที่ต้องบริหารด้วยการทำแผนปฏิบัติการ ซึ่งเป็นช่วงที่เราจะเริ่มที่ต้องปฏิบัติการจริง การวางแผนในช่วงนี้จึงเป็นช่วงที่ต้องนำการบริหาร (Management) มาวางแผนควบคุม แผนจัดการให้สามารถดำเนินการได้จริง เรามาดูรูปแบบของ แผนปฏิบัติการจากตารางที่ 1 รูปแบบของแผนปฏิบัติการ (Action Plan Format)ในการวางแผนในช่วงนี้ จึงเป็นการบูรณาการ (Integration) ระหว่างแผนงาน โครงสร้างองค์กร ทรัพยากรบุคคล งบประมาณ

ผู้รับผิดชอบและทีมงาน ตลอดจนเป้าหมายที่ต้องการให้อยู่ในช่วงเวลาที่กำหนด ดังนั้นการวางแผนในช่วงนี้จึงเป็นการวางแผนที่จะนำแผนหลักมาปฏิบัติให้ได้จริง มีการกำกับ การควบคุม ผู้รับผิดชอบ ขั้นตอนการดำเนินการ โดยละเอียดทุกขั้นตอน การวางแผนที่ดีก็มีชัยไปกว่าครึ่ง และทุกสิ่งทุกอย่างที่จะต้อง ปัญหาที่ต้องแก้จะต้องอยู่ที่ช่วงวางแผน ไม่ใช่การทำไปคิดไปเหมือนคนตามอคค้ำข้างซึ่งจะบอกได้เฉพาะส่วนไม่สามารถบอกได้ทั้งหมด การวางแผนจึงเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่ง

โครงสร้างองค์กร (Organization Structure)

คำว่าองค์กรมีความหมายที่สำคัญคือการที่คนตั้งแต่สองคนขึ้นไปที่มาร่วมทำกิจกรรมกันอย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายบนความสำเร็จเดียวกัน ในการบริหารการวางโครงสร้างองค์กร(Organization Structure) เป็นสิ่งที่สำคัญยิ่ง รูปแบบโครงสร้างองค์กรมีหลายรูปแบบ แต่พื้นฐานที่สำคัญมีรายละเอียดตามรูปที่ 3



รูปที่ 3 Five Basic Elements of an Organization
Henry Mintzberg, *Structure in Fives*

จากรูปที่ 3 ที่เป็นส่วนประกอบทั้ง 5 ของโครงสร้างองค์กรที่ Henry Mintzberg ได้กล่าวถึง ส่วนประกอบหลัก 5 ส่วน ดังนี้

Strategic Apex: ผู้บริหารระดับสูง มีหน้าที่กำหนดยุทธศาสตร์ทิศทางขององค์กร เข้าใจสภาพแวดล้อม มีวิสัยทัศน์

Middle Line: ผู้บริหารระดับกลาง ประสานการทำงานส่วนต่างๆ สื่อความต้องการจากบนลงล่างและควบคุมงานรวมทั้งสื่อความต้องการและความคิดเห็นจากล่างขึ้นบน

Operating Core: หน่วยปฏิบัติงานหลักขององค์กร

Techno-structure: หน่วยที่เป็นด้านฝ่ายวิชาการ ร่างคู่มือต่างๆ เป็นที่ปรึกษา หรืออาจเรียกว่าเสนาธิการ
Support Staff : ฝ่ายสนับสนุน เช่น ส่วนเลขานุการ ส่วนความปลอดภัย ส่วนบริการ
เราจะเห็นว่าส่วนประกอบหลักทั้ง 5 ส่วนจะมีขนาดในแต่ละส่วนขึ้นอยู่กับความสำคัญของภารกิจนั้น
และไม่จำเป็นที่จะต้องมีส่วนทั้งหมด ดังนั้นรูปแบบโครงสร้างองค์กรจึงสามารถแตกออกเป็นหลายรูปแบบ
ให้อ่านรายละเอียดในหนังสือทฤษฎีองค์การ (Organization Theory)

ผู้นำ (Leader Ship)

ภาวะผู้นำและคุณสมบัติที่ดีของผู้นำเป็นสิ่งที่เกิดจากส่วนลึกภายในของบุคคล ที่เกิดจากพรสวรรค์
(Natural) ผสมกับการมีพรแสวง (Acquire) ผู้นำจึงเป็นบุคคลที่มีทั้งความคิด สติปัญญา ความสามารถ
ความกล้าและความเพียรพยายาม พร้อมทุกด้าน



รูปที่ 4 แสดงส่วนประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำที่ดีมีความสามารถ

ตามรูปที่ 4 แสดงส่วนประกอบของคุณสมบัติของผู้นำ (Leadership Characteristic) ที่ควรมี ซึ่งประกอบด้วยส่วนประกอบหลักและส่วนประกอบส่งเสริมดังนี้

ส่วนประกอบของคุณสมบัติหลัก ประกอบด้วย

ด้านความรู้ (Knowledge)

ด้านมุ่งความสำเร็จและความทะเยอทะยาน (Achievement & Ambition)

ด้านความเข้าใจ (Understanding)

ด้านทักษะความสามารถ (Skill)

ด้านพฤติกรรม (Behavior)

ด้านทัศนคติ (Attitude)

ส่วนประกอบของคุณสมบัติส่งเสริม ประกอบด้วย

ด้านการสื่อสาร (Communication)

ด้านการใช้ความสามารถที่เป็นเลิศ (Competency)

ด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)

ด้านความคิดดี (Positive Thinking)

การควบคุม (Controlling)

การควบคุมการทำงานคือการติดตามผลการดำเนินงานในทุกขั้นตอนและสามารถบ่งชี้ ความสำคัญของการติดตาม และการควบคุม (Controlling) เป็นภารกิจของนักบริหารทุกระดับ แบ่งได้ 2 ลักษณะ คือ

การติดตามงาน (Monitoring) ทำให้ผู้บริหารทราบว่า

การใช้ทรัพยากร (Inputs) เป็นไปตามแผน หรือไม่

การดำเนินงาน เป็นไปตามกระบวนการ (Processes) ที่กำหนด หรือไม่

ผลงาน (Outputs) เป็นไปตามเป้าหมาย หรือไม่

ผลลัพธ์ (Outcomes) สำเร็จ หรือไม่

การแก้ไขปรับปรุงงาน (Correcting) พิจารณาข้อมูลการดำเนินงาน เปรียบเทียบกับแผนงาน โดย

การวัดผลงาน กับมาตรฐาน

การปรับปรุงแก้ไข

สรุป และประเมินผล

การประเมินผลงาน (Evaluation)

การประเมิน คือการนำข้อมูลที่วัดได้มาทำการตัดสินใจหรือหาข้อสรุป ในการประเมินจะต้องมีเกณฑ์ สำหรับการเปรียบเทียบ เพื่อจะทราบว่าคะแนนที่ได้มาสูงหรือต่ำกว่า ทำให้สามารถตีค่าออกมา

ได้ การประเมินผลเป็นภารกิจในขั้นตอนสุดท้ายของการบริหาร การประเมินผลงานสามารถแบ่งการประเมินออกเป็น 3 ส่วน คือ

การประเมินบุคคล (Personal Evaluation) การประเมินบุคคลมีการประเมิน 2 ด้านคือ

การประเมินทางด้านจิตวิทยา (Psychological Assessment) เป็นการประเมินทั้งด้าน

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ บุคลิกลักษณะ และพฤติกรรมที่เหมาะสม ที่สอดคล้องกับความสำเร็จใน

การทำงานนั้นๆ (ที่มาของ Competency) Assessment จัดเป็นการวัดผลประเภทหนึ่ง ที่ใช้กับ

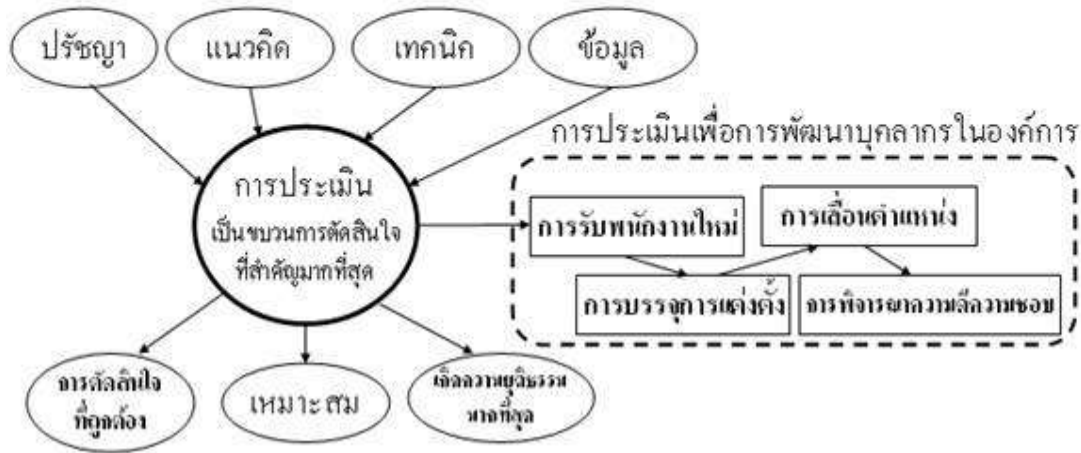
คน ส่วน Evaluation

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) ของคนว่ามีความสามารถในการปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตาม Job Description ของแต่ละบุคคล

การประเมินผลงานกลุ่ม (Group Performance Evaluation) เป็นการประเมินผลงานของกลุ่มทำงาน ของหน่วยต่างๆ ที่ต้อง มีลักษณะการประทั้ง 2 ด้านเช่นเดียวกับการประเมินบุคคล

ผลจากการประเมินทั้งสองด้านเป็นการประเมินผลเพื่อการพัฒนาบุคลากรในองค์กรเพื่อการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่งงานของแต่ละบุคคลในหน่วยงาน โดยอาศัยหลักการตามรูปที่ 5

Evaluation



รูปที่ 5 แสดงหลักการประเมินบุคคลและผลงานเพื่อการพิจารณาความดีความชอบ

การประเมินองค์กร (Organization Appraisal) เป็นการประเมินผลงานขององค์กรด้วยหลัก Balanced Scorecard & KPI โดยมีตัวชี้วัดทั้ง 4 มุมมองคือ

มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspectives)

มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspectives)

มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspectives)

มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspectives)

การประเมินในมุมมองทั้ง 4 จะมีการตั้งเกณฑ์ที่องค์กรต้องการใน 3 ระดับคือ

เป้าหมายที่คาดหวัง (Target) เป้าหมายที่องค์กรมีความต้องการที่จะได้และเป็นไปตามกลยุทธ์การวางแผน

เป้าหมายที่เหนือกว่าคาดหวัง (Outstanding) จะมีการตั้งเกณฑ์ที่เหนือกว่าเพื่อการสร้างแรงจูงใจในระดับสูงกว่าเป้าหมายซึ่งองค์กรสามารถทำได้ และมีการให้รางวัลต่อผลงานที่ได้จากเป้าหมายส่งกลับสู่พนักงาน โดยทันทีในผลงานที่เด่นกว่าที่ตั้งในรูปแบบของ Bonus และ Success free ได้ผลงานที่ต่ำกว่าเป้าหมายที่วางไว้ (Threshold) เป็นจุดที่องค์กรประเมินไว้ให้เป็นจุดที่ต่ำที่สุดที่ควรจะได้สำหรับผลงาน

การประเมินผลงานทุกระดับจะเป็นตัวชี้และแสดงถึงความอยู่รอด การเจริญเติบโต ความยั่งยืนขององค์กร และเป็นตัวชี้ให้เห็นความสำเร็จขององค์กรนั้นๆ

การประยุกต์หลักการบริหาร (Management ;; POLCE) ให้เป็นคู่มือทางการบริหาร

ผู้เขียนขอให้ย้อนกลับไปทบทวนที่กล่าวถึงการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) และบทความที่กล่าวถึงการเขียนแผนธุรกิจในช่วงการทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เราจะเห็นว่ามีการนำหลักการบริหารงาน (Management ;; POLCE) และหลักของ SMART มาใช้ในการบริหาร ดังตัวอย่างตามรูปที่ 6 แบบฟอร์มของแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

Action Plan Format																		
Plan Project No. 1 :																		
Responsible Unit :																		
Objective :							Measure/Target :											
1.....							1.....											
2.....							2.....											
Item	Project Activities	Responsible Unit		Duration												Work / Target	Budget (Baht)	
		Lead	Support	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec		Operating	Capital
1	Activity 1																	
2	Activity 2																	
3	Activity 3																	
4	Activity 4																	
5	Activity 5																	
Total																		

ตารางที่ 6 แสดงรูปแบบของแผนปฏิบัติการ (Action Plan Format) ที่นำหลักการบริหาร POLCE และ SMART

จากตารางที่ 6 เป็นการรวมนำหลักการบริหารและ SMART มาใช้ร่วมกันและครอบคลุมในแต่ละ Key Words นั่นคือการประยุกต์การบริหารเชิงกลยุทธ์ด้วย SMART

จากการศึกษาหลักการบริหาร Management :: POLCE และหลักของ SMART จะเห็นว่าเราสามารถนำหลักการดังกล่าวมาใช้ในการบริหารงานไม่ว่าจะเรื่องอะไร แนวคิดและหลักการดังกล่าวสามารถนำมาประยุกต์ใช้ และสามารถสร้างเป็นทางในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานในองค์กรแต่อย่าลืมการนำการสื่อสาร (Communication) องค์กรที่ดีมาใช้เพื่อการประสานงานที่ราบรื่นและเป็นที่ยอมรับเป็นแนวทางเดียวกันทั้งองค์กรต่อไป

ชื่อผู้เขียน : พรชัย องค์กรวงศ์สกุล 24 /07/53

<http://www.engineeringtoday.net/magazine/article/detail.asp?arid=3273&pid=310>