

ความแตกต่างระหว่างการบริหารกับการจัดการ

สุรชาติ ฌ หนองคาย*

มีนักวิชาการตะวันตกกล่าวว่า การบริหาร (Administration) กับการจัดการ (Management) สามารถใช้แทนกันได้ ทำให้เกิดข้อสงสัยว่าความคิดเห็นของนักวิชาการผู้มีชื่อเสียงเป็นการยืนยันที่เราต้องเชื่อตามเสมอไปหรือไม่ และยังเป็นความเห็นลอย ๆ ที่ไม่มีการอ้างอิงก็ยิ่งเป็นเรื่องที่สมควรแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันให้กว้างขวางขึ้น มิใช่กล่าวอ้างว่านักวิชาการคนโน้น คนนี้ยืนยันว่าใช้แทนกันได้แล้วก็เชื่อตาม ข้อเขียนนี้จึงเป็นการนำเสนอความเห็นอีกด้านหนึ่งเพื่อยืนยันว่าใช้แทนกันไม่ได้ด้วยเหตุผลดังนี้

เหตุผลระดับปรัชญา

ปรัชญาเป็นวิชาที่ว่าด้วยหลักแห่งความรู้และความจริง ซึ่งมีที่มาจากคำว่า ปรัช แปลว่า ประเสริฐ กับคำว่า ชญา แปลว่า ความรู้ ดังนั้นการอธิบายคำว่า การบริหาร และการจัดการที่เหนือกว่าความคิดเห็นส่วนตัว จึงน่าจะเป็นเหตุผลที่น่ารับฟังยิ่งกว่าเพราะใช้หลักแห่งความรู้และความจริงมาอธิบาย โดยมีวงจรทางปรัชญา ดังนี้

ขั้นที่หนึ่ง การมีญาณวิทยา (Epistemology) หลักการของปรัชญาเชื่อว่ามนุษย์ทุกคนมีญาณวิทยาติดตัวมาแต่กำเนิด ความหมายของญาณวิทยาคือเครื่องมือที่จะนำไปสู่ความรู้ องค์ประกอบที่สำคัญของญาณวิทยา จึงมีเรื่องของสติปัญญาารวมอยู่ด้วย

ขั้นที่สอง การใช้ญาณวิทยาตั้งคำถามเรียกคำถามประเภทที่ว่าคำถามแห่งความรู้ (Epistemological Question) ลักษณะสำคัญของคำถามประเภทนี้คือมิได้ตั้งจากฐานความเชื่อ หรืออารมณ์ เพราะคำถามเหล่านั้นไม่

ก่อให้เกิดคำตอบที่เป็นความรู้ คำถามแห่งความรู้ แบ่งเป็น สองกลุ่มใหญ่คือ

- คำถามระดับธรรมดาหรือระดับธรรมชาติ (Physic or Nature) ซึ่งแบ่งเป็นสามข้อย่อย คือ คำถามแบบเป็นเหตุเป็นผล หรือตรรก (Logic) คำถามแบบตัดสิน ถูกหรือผิด ดี หรือ เลวหรือจริยะ (Ethics) และคำถามอันสื่อถึงความงาม หรือ สุนทรียะ (Aesthetic)

- คำถามระดับเหนือธรรมชาติหรืออภิปรัชญา (Metaphysics) เป็นคำถามที่ต้องใช้ญาณหรือเครื่องมือขั้นสูงในการแสวงหาคำตอบ

ขั้นที่สาม การออกแบบเครื่องมือเพื่อแสวงหาคำตอบแห่งความรู้ (Epistemological Methodology Design) อันแสดงให้เห็นว่าถ้าคำถามไม่เป็นคำถามแห่งความรู้ เครื่องมือที่จะตอบคำถามก็จะไม่เป็นคำตอบอันแสดงถึงความรู้ เช่น ถามด้วยอารมณ์ ถามด้วยความเชื่อ (ที่ผิด)

ขั้นที่สี่ การใช้เครื่องมือไปแสวงหา (Search) ผลที่ได้คือข้อมูล (Data) นำข้อมูลมาประมวลให้เหมาะแก่การใช้สอยที่เรียกว่า สารสนเทศ (Information) และต่อยอดเพื่ออธิบายจนพัฒนาเป็นความรู้

ขั้นที่ห้า การใช้ความรู้ได้เหมาะสมตามสถานการณ์ จนเกิดปัญญาและนำปัญญาไปเพิ่มให้ญาณวิทยามีความลึกซึ้งเพิ่มมากขึ้น ญาณวิทยาที่เพิ่มมากขึ้นนี้จะถูกนำไปตั้งคำถามแห่งความรู้ซ้ำอีกครั้ง (Re) นำไปสู่การออกแบบเครื่องมือในการแสวงหา (Search) โดยต้องเป็นเครื่องมือที่เหมาะสมกับการนำไปใช้แสวงหาคำตอบที่ลึกซึ้งเพิ่มมากขึ้นกว่าการตั้งคำถามในรอบแรก

* ภาควิชาบริหารงานสาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้วจะเห็นว่าวงจรปรัชญาเป็นฐานของคำว่าวิจัยนั่นเอง ในกรณีนี้คำ ถามจึงเริ่มที่ว่าที่มาของคำว่า บริหาร และ จัดการมีที่มาจากฐานที่แตกต่างกันหรือไม่

แนวทางแสวงหาคำตอบเชิงปรัชญา

ญาณวิทยาที่ใช้เป็นฐานในเรื่องนี้คือ ญาณวิทยาทางภาษา และคำถามที่นำมาเป็นฐานในการแสวงหาคำตอบคือ การบริหารและการจัดการแตกต่างกันอย่างไร เครื่องมือหรือวิธีการในการแสวงหาคำตอบคือ การนำรากศัพท์ที่มาจากคำอธิบาย ผลของการใช้แนวทางดังกล่าวได้คำตอบดังนี้

ที่มาของคำว่าบริหาร

เนื่องจากทั้งสองคำมีเอกสารวิชาการบอกถึงที่มาที่ไปของคำจำนวนมากทั้งในระดับความเชื่อในทางศาสนาและอื่น ๆ อีกมากมาย แต่ในการนำเสนอครั้งนี้จะขอแนะนำเสนอตามรากศัพท์ของคำเป็นหลักดังนี้

บริหาร เป็นการผสมกันของคำว่า “บริ” อันหมายถึง โดยรอบหรือทั่วถึง กับคำว่า “หาร” อันหมายถึง การจัดสรร แบ่งปัน เมื่อรวมความแล้วจึงหมายถึงพฤติกรรมที่สำคัญคือ การจัดสรรทรัพยากรอย่างทั่วถึงซึ่งสอดคล้องกับที่มาของคำว่า Administration ในภาษาอังกฤษ (ในภาษาจีนและเวียดนามใช้คำเดียวกันคือ กวาน หลี)

Administration สามารถแยกการสร้างคำหลายแบบ โดยหนึ่งแบบในการสร้างคำดังกล่าวมาจากการนำคำต่อไปนี้มารวมกันโดยขออธิบายเป็นสองแบบคือ

แบบที่ 1 Ad + Mini + Strata = Administration หรืออีกนัยหนึ่งคือ

แบบที่ 2 Ad + Minister

Ad หมายถึง toward หรือ การมุ่งสู่

Mini หมายถึง เล็ก ๆ ในกรณีนี้หมายถึง คนที่ไม่มีอำนาจหรือผู้อยู่ใต้ปกครองของผู้มีอำนาจ

Strata หมายถึง class หรือ ชั้น

Minster หมายถึง ผู้รับใช้ (หัวหน้าผู้รับใช้ประชาชนคือ Prime Minister)

นำที่มาจากคำทั้งสองแบบมาประมวลแล้วจึงหมายถึงการกระทำการเพื่อมุ่งรับใช้หรือก่อให้เกิดผลแก่ชนชั้นผู้ถูกปกครอง โดยอาจใช้ได้ทั้งองค์กรภาครัฐและเอกชน การกระทำที่ผู้บริหารกระทำต่อประชาชน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ปฏิบัติงานในองค์กรคือ การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation) ให้อย่างทั่วถึงเสมอภาคและเป็นธรรม (Equality and Equity)

ที่มาของคำว่าจัดการ

จัดการ มีคำอยู่สองคำคือคำว่า จัด หมายถึง การทำให้เป็นแบบแผน และ การ หมายถึง งาน จุดมุ่งหมายที่ทำให้ทำงานมีความเป็นแบบแผนก็คือ การทำงานให้สำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับที่มาของคำว่า Management ในภาษาอังกฤษ

Management มาจากคำว่า Manual และ Manipulate โดย Manual หมายถึง การทำงานให้เสร็จด้วยมือ และ Manipulate หมายถึง การกำกับควบคุมจนบรรลุผล

จึงอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่าการบริหารเป็นการจัดสรรทรัพยากร ส่วนการจัดการคือการทำงานให้สำเร็จ การบริหารจึงมีลักษณะเป็นกิจกรรมสนับสนุน (Supportive Activity) ในขณะที่การจัดการเป็นกิจกรรมพื้นฐาน (Primary Activity) โดยการออกแบบกระบวนการจัดการต้องคำนึงถึงคุณค่าที่ผู้รับบริการคาดหวัง บางครั้งจึงเรียกว่ากระบวนการสร้างคุณค่า คือสร้างให้เกิดคุณค่าตามมุมมองของผู้รับผล หรือ ผู้ใช้ผลผลิต หรือ ผู้รับบริการ (หากสนใจเพิ่มเติมให้ศึกษาเทียบเคียงกับ Five Forces Model ของ Porter และเกณฑ์ MBNQA, TQA, PMQA หมวด 6)

กระบวนการบริหารและกระบวนการจัดการ

การจัดการที่ไม่ประกันผลลัพธ์ถือเป็นการจัดการแบบลองดู ลองผิด โดยโอกาสผิดจะมีมากกว่า นักวิชาการจึงพยายามสร้างวิธีการที่สามารถบรรลุผลมากกว่าไม่บรรลุ หรือสามารถทุเลาความเสียหายได้มากกว่า เรียกว่า กระบวนการจัดการ (Managerial

Process) กระบวนการเหล่านั้นมีนักวิชาการเสนอไว้หลายแบบ เช่น

POSDCORB

POCCC

POSLC

PDCA

โดยตัวร่วมคือ P ซึ่งเป็นตัวย่อของการวางแผน ไม่ว่าจะเสนอโดยผู้ใดก็ตาม ในอีกด้านหนึ่งกระบวนการบริหารก็ต้องการให้เกิดผลสำเร็จคือ ความเสมอภาคและเป็นธรรมจึงสามารถใช้กระบวนการจัดการมาเป็นเครื่องมือ แต่ต้องเพิ่มอีกสองเรื่องเข้าไปเพราะการจะเป็นผู้บริหารนั้นต้องมีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย และ จัดสรรทรัพยากรจึงเพิ่ม PA เข้าไปในกระบวนการ

บริหาร โดย P หมายถึง Policy และ A หมายถึง Authority สรุปได้ว่าด้วยหลักการดังกล่าวมาการบริหารและการจัดการแตกต่างกัน ไม่สมควรใช้ทดแทนกันโดยสิ่งที่เป็นตัวร่วมคือกระบวนการที่มุ่งก่อให้เกิดความสำเร็จ โดยความสำเร็จของการจัดการคืองานบรรลุเป้าหมาย ส่วนความสำเร็จของการบริหารคือความเสมอภาคและเป็นธรรมจากการจัดสรรทรัพยากร แต่เพิ่มเติมเรื่องของนโยบายและอำนาจหน้าที่เข้าไปในกระบวนการจัดการ จึงจะเป็นกระบวนการบริหาร เช่น PA+POSDCORB, PA+ PDCA

เอกสารอ้างอิง

1. สุรชาติ ฅ หนองคาย การพัฒนาองค์การสาธารณสุข กรุงเทพมหานคร ศูนย์ตำราอาจารย์นิมิตร, 2540.
2. www.ftpi.or.th/kc/tqa/tqa_criteria/tqa_criteria.html: accessed on Feb 20, 2008.
3. <http://www.stabundamrong.go.th/> : accessed on Feb 20, 2008.

ภาคผนวก

เพื่อให้เห็นถึงความแตกต่างของกระบวนการบริหารซึ่งมีลักษณะเป็นกิจกรรมสนับสนุนโดยนำเอาความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในการที่จะจัดการให้

เกิดผลผลิตหรือบริการที่เรียกว่ากระบวนการสร้างคุณค่า หรือการจัดการงานให้บรรลุความต้องการตามมุมมองของลูกค้าจึงนำเอาเกณฑ์ที่ใช้ประเมินตนเองของ TQA ซึ่งมีฐานจาก MBNQA มาแสดงประกอบดังนี้

การจัดการกระบวนการ (หมวด 6)

หมวดการจัดการกระบวนการ เป็นหมวดหลักของเกณฑ์ในด้านระบบงานและกระบวนการทำงานที่สำคัญ ข้อกำหนดที่เป็นแกนกลางของหมวดนี้คือการบ่งชี้และจัดการความสามารถพิเศษ เพื่อให้การจัดการกระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น การออกแบบที่มีประสิทธิผล การมุ่งเน้นที่การป้องกันความเชื่อมโยงกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้าและคู่ความร่วมมือ และมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ รวมทั้งผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการรอบเวลา การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน รวมถึงการประเมินผล การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการเรียนรู้ขององค์กร

ความคล่องตัว การลดต้นทุน และการลดรอบเวลา มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ ต่อการจัดการกระบวนการ และการออกแบบโครงสร้างองค์กรในทุกแง่มุม อธิบายง่ายๆ “ความคล่องตัว” หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่น และมีประสิทธิผลต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป ความคล่องตัว อาจหมายถึง การเปลี่ยนจากผลิตภัณฑ์หนึ่งไปอีกผลิตภัณฑ์หนึ่งอย่างรวดเร็ว การตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป หรือความสามารถในการให้บริการที่หลากหลายตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ขององค์กรและตลาด ความคล่องตัวยังมีผลต่อการตัดสินใจว่าจ้างภายนอกให้ดำเนินการแทนการทำข้อตกลงกับผู้ส่งมอบที่สำคัญ และการทำข้อตกลงด้านความร่วมมือในรูปแบบ แปลกใหม่ ความยืดหยุ่นอาจจำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์พิเศษ เช่น การใช้การออกแบบชิ้นส่วนที่มาประกอบกันได้ การใช้ชิ้นส่วนร่วมกัน การใช้สายการผลิตร่วมกัน และการฝึกอบรมแบบพิเศษ การลดต้นทุนและรอบเวลามักเกี่ยวกับกลยุทธ์ Lean Process Management ดังนั้นจึงมี

ความจำเป็นอย่างยิ่งในการใช้ประโยชน์จากตัววัดที่สำคัญ เพื่อติดตามทุกแง่มุมของการจัดการกระบวนการโดยรวม

6.1 การออกแบบระบบงาน: องค์กรมีวิธีการอย่างไร

ในการออกแบบระบบงาน

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินความสามารถพิเศษขององค์กร ระบบงาน และการออกแบบกระบวนการทำงาน เพื่อการสร้างคุณค่าให้ลูกค้า เตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งบรรลุความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กร

ข้อสังเกต

- หัวข้อนี้กำหนดให้มีสารสนเทศเกี่ยวกับกระบวนการทำงานที่สำคัญ สารสนเทศดังกล่าวประกอบด้วยคำอธิบายเกี่ยวกับกระบวนการทำงานที่สำคัญ และข้อกำหนดเฉพาะของกระบวนการเหล่านั้น ข้อกำหนดเหล่านี้อาจรวมความต้องการด้านความคล่องตัว (ความเร็วและความยืดหยุ่น) เพื่อปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

- แนวทางการออกแบบอาจมีความแตกต่างกันมากตามลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการ ไม่ว่าจะเป็นผลิตภัณฑ์และบริการที่ถูกดัดแปลง หรือที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ หรือเพียงเล็กน้อยของกระบวนการ องค์กรควรคำนึงถึงข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์และบริการ โดยปัจจัยที่อาจต้องนำมาพิจารณาในการออกแบบ ครอบคลุมถึงความปลอดภัย สมรรถนะของผลิตภัณฑ์หรือบริการในระยะยาว ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม กระบวนการผลิตที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อย (Green Manufacturing) ชีตความสามารถในการวัดขีดความสามารถของกระบวนการ ความสามารถในการนำไปผลิตได้ ความสามารถในการบำรุงรักษาได้ ความหลากหลายของความคาดหวังของลูกค้าที่ทำให้ต้องมีผลิตภัณฑ์หรือบริการหลายรูปแบบให้เลือก ชีตความสามารถของผู้ส่งมอบ และการจัดทำเอกสาร การออกแบบที่มีประสิทธิผลต้องคำนึงถึงรอบ

เวลาและผลิตภาพของกระบวนการผลิตและส่งมอบด้วย ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับการจัดทำผังโดยละเอียดของกระบวนการผลิตหรือบริการ และการออกแบบกระบวนการดังกล่าวใหม่เพื่อให้มีประสิทธิผลสูงขึ้น และตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป

- กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร รวมถึงกระบวนการทางธุรกิจต่างๆ ที่ไม่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ แต่มีความสำคัญต่อการเติบโตและความสำเร็จขององค์กรในมุมมองของผู้บริหารระดับสูง กระบวนการดังกล่าวมักเกี่ยวข้องกับความสามารถพิเศษขององค์กร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญอย่างยิ่งขององค์กร กระบวนการธุรกิจที่สำคัญ อาจรวมถึงกระบวนการสร้างนวัตกรรม การวิจัยและพัฒนา การจัดหาเทคโนโลยี การจัดการสารสนเทศและความรู้ การจัดการห่วงโซ่อุปทาน การสร้างความร่วมมือกับผู้ส่งมอบ การว่าจ้างองค์กรภายนอก ให้ดำเนินการแทน การรวบรวมและครอบครองกิจการ การขยายไปสู่ตลาดโลก การจัดการโครงการ รวมทั้งกระบวนการขายและการตลาด สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร กระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญอาจรวมถึง การหาทุน การสร้างความสัมพันธ์กับสื่อ การผลักดันนโยบายสาธารณะ เนื่องจากกระบวนการเหล่านี้มีคุณลักษณะแตกต่างกัน ดังนั้นข้อกำหนดและผลการดำเนินการของแต่ละกระบวนการจึงอาจมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

- กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร รวมถึงกระบวนการสนับสนุนที่สนับสนุนการปฏิบัติการประจำวันและการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการ แต่โดยปกติแล้วไม่ได้ออกแบบโดยคำนึงถึงคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการ ข้อกำหนดของกระบวนการสนับสนุนตามปกติไม่ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการมากนัก แต่ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดภายในขององค์กรเป็นสำคัญ และต้องมีการประสานและบูรณาการกัน เพื่อทำให้มั่นใจว่ามีการเชื่อมโยงและมีผลการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กระบวนการสนับสนุน อาจรวมถึง งาน

ด้านการเงินและบัญชี การจัดการอาคารสถานที่ งานบริการด้านกฎหมาย งานบริการด้านทรัพยากรบุคคล การประชาสัมพันธ์ และงานด้านบริหารอื่น ๆ

- สำหรับหลาย ๆ องค์กร การจัดการห่วงโซ่อุปทานเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ ในการบรรลุเป้าหมายด้านผลิตภาพและผลกำไร รวมทั้งความสำเร็จของธุรกิจโดยรวม เมื่อองค์กรมีการทบทวนความสามารถพิเศษขององค์กร ทำให้มีการคำนึงถึงผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือในเชิงกลยุทธ์มากขึ้น กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผู้ส่งมอบควรรองรับจุดประสงค์ 2 ประการ ได้แก่ การช่วยปรับปรุงผลการดำเนินงานของผู้ส่งมอบและคู่ค้า และช่วยในการปฏิบัติการบางอย่างของผู้ส่งมอบและคู่ค้าที่จะส่งผลกระทบต่อปรับปรุงระบบงานขององค์กร การจัดการห่วงโซ่อุปทาน อาจรวมถึงกระบวนการเลือกผู้ส่งมอบ เพื่อลดจำนวนผู้ส่งมอบโดยรวมและเพิ่มจำนวนผู้ส่งมอบที่พึงประสงค์ รวมถึงการทำข้อตกลงด้านความร่วมมือ

- หลายองค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึงข้อกำหนดสำหรับผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือในขั้นตอนการออกแบบระบบงาน และระบบการทำงาน กล่าวโดยรวมการออกแบบที่มีประสิทธิผลจะต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดในห่วงโซ่คุณค่า หากมีโครงการออกแบบหลายโครงการพร้อมกัน หรือหากผลิตภัณฑ์มีการใช้ชิ้นส่วน อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกร่วมกับผลิตภัณฑ์อื่น องค์กรอาจต้องให้ความสำคัญกับการประสานการใช้ทรัพยากร ซึ่งอาจเป็นวิธีการหนึ่งในการลดต้นทุนต่อหน่วยและเวลาในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาดได้อย่างมาก

- หัวข้อนี้กำหนดให้มีสารสนเทศเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ รวมถึง การใช้ e-Technology สำหรับการแบ่งปันสารสนเทศกับผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือ การสื่อสารกับ คู่ค้า และการให้คู่ค้าสามารถเข้าถึงองค์กรได้ตลอดเวลา (24/7) รวมทั้งการถ่ายโอนสารสนเทศโดยอัตโนมัติจากผลิตภัณฑ์ระหว่างการใช้งานที่ต้องได้รับการบำรุงรักษา

- เพื่อทำให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องในภาวะฉุกเฉิน องค์กรควรคำนึงถึงทุก

แง่มุมทางด้านปฏิบัติการขององค์กรที่จำเป็นในการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการให้แก่ลูกค้า ในการวางแผน องค์กรต้องคำนึงถึงทุกกระบวนการทำงานที่สำคัญ ประเภทธุรกิจขององค์กร รวมทั้งความต้องการและข้อกำหนดของลูกค้าจะเป็นแนวทางให้องค์กรกำหนดระดับการให้บริการแก่ลูกค้า ตัวอย่างเช่น องค์กรที่ให้บริการด้านสาธารณสุขูปโภคมักมีความจำเป็นในการให้บริการมากกว่าองค์กรธุรกิจที่ไม่ได้ให้บริการในเรื่องที่จำเป็นนี้ องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรที่มีหน้าที่แก้ไข ปัญหาในภาวะฉุกเฉินจำเป็นมากที่จะต้องมีการเตรียมพร้อมให้บริการ การพยายามทำให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องควรประสานกับความพยายามในการทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีข้อมูลและสารสนเทศที่พร้อมใช้งาน (หัวข้อ 4.2)

6.2 การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการทำงาน: องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการและปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรอย่างไร

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินการนำกระบวนการทำงานไปปฏิบัติ จัดการ และปรับปรุง เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าและให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จและยั่งยืน

ข้อสังเกต

- หัวข้อนี้กล่าวถึงการวัดภายในกระบวนการและการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้ส่งมอบ ในการวัดภายในกระบวนการและการปฏิสัมพันธ์ องค์กรต้องมีการกำหนดจุดวิกฤติในกระบวนการเพื่อวัด สังเกตการณ์ หรือปฏิสัมพันธ์ ซึ่งควรมีอยู่ในช่วงแรกที่สุดของกระบวนการเท่าที่เป็นไปได้ เพื่อลดปัญหาและค่าใช้จ่ายที่อาจเกิดขึ้นจากการเบี่ยงเบนไปจากผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ให้น้อยที่สุด เพื่อบรรลุผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ องค์กรมักต้องกำหนดระดับหรือมาตรฐานของผลการดำเนินการภายในกระบวนการ ให้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ เมื่อมีความเบี่ยงเบนเกิดขึ้น ต้องมีวิธีการแก้ไขปัญหาเพื่อปรับให้ผลการดำเนินการ

ของกระบวนการเป็นไปตามข้อกำหนดที่ได้ออกแบบไว้ วิธีการแก้ไขปัญหานี้ควรพิจารณาทั้งด้านเทคนิคและบุคลากร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของกระบวนการ วิธีการแก้ไขปัญหานั้นที่เหมาะสม จึงควรเน้นที่การเปลี่ยนแปลงที่ต้นเหตุของความเบี่ยงเบน (รากเหง้าของปัญหา) การแก้ไขปัญหานั้นต้นเหตุจะลดโอกาสของความแปรปรวนในลักษณะเดิมที่อาจเกิดขึ้นซ้ำหรือที่จุดอื่นขององค์กรให้น้อยที่สุด ในกรณีที่มีการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้ามาเกี่ยวข้อง การประเมินว่าผลการดำเนินการของกระบวนการดีเพียงใดจะต้องพิจารณาถึงความแตกต่างของลูกค้าด้วย ในการนี้ ทำให้องค์กรสามารถเตรียมการสำหรับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด ทั้งเหตุการณ์ที่เฉพาะเจาะจงหรือทั่วไป ซึ่งขึ้นอยู่กับสารสนเทศที่รวบรวมได้จากลูกค้า เหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดเป็นสิ่งที่มักเกิดกับการให้บริการทางวิชาชีพและการให้บริการส่วนบุคคล ในบางองค์กรรอบเวลาของกระบวนการที่สำคัญอาจนานเป็นปีหรือมากกว่าซึ่งอาจเป็นความท้าทายต่อการวัดความก้าวหน้าระหว่างวันต่อวันและต่อการหาโอกาสในการลดรอบเวลา

- หัวข้อนี้กำหนดให้มีสารสนเทศเกี่ยวกับวิธีการปรับปรุงกระบวนการเพื่อบรรลุผลการดำเนินการที่ดีขึ้น ผลการดำเนินการที่ดีขึ้นมิได้หมายถึงคุณภาพที่ดีขึ้นในมุมมองของลูกค้าเท่านั้น แต่ยังหมายถึงผลการ

ดำเนินการด้านการเงินและด้านการปฏิบัติการที่ดีขึ้นจากมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นด้วย เช่น ผลิตภาพ แนวทางต่าง ๆ ในการปรับปรุงกระบวนการที่ใช้กันโดยทั่วไป รวมถึง

(1) การแบ่งปันกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จทั่วทั้งองค์กร เพื่อผลักดันให้เกิดการเรียนรู้และนวัตกรรม

(2) การวิเคราะห์กระบวนการและการวิจัย (เช่น การจัดทำผังกระบวนการ การทดลองเพื่อหาจุดเหมาะสมที่สุดของกระบวนการ การป้องกันความผิดพลาด)

(3) การวิจัยและพัฒนาในด้านเทคนิคและธุรกิจ

(4) การจัดระดับเทียบเคียง

(5) การใช้เทคโนโลยีที่เป็นทางเลือกอื่น

(6) การใช้สารสนเทศจากลูกค้าของกระบวนการต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

แนวทางการปรับปรุงอาจต้องใช้ข้อมูลด้านการเงินเพื่อประเมินทางเลือกและจัดลำดับความสำคัญ แนวทางดังกล่าวเปิดโอกาสให้มีทางเลือกมากมาย รวมถึงการออกแบบกระบวนการใหม่ทั้งหมดด้วย (Re-Engineering)