



เครื่องมือทางการบริหารเพื่อจัดการความเสี่ยง

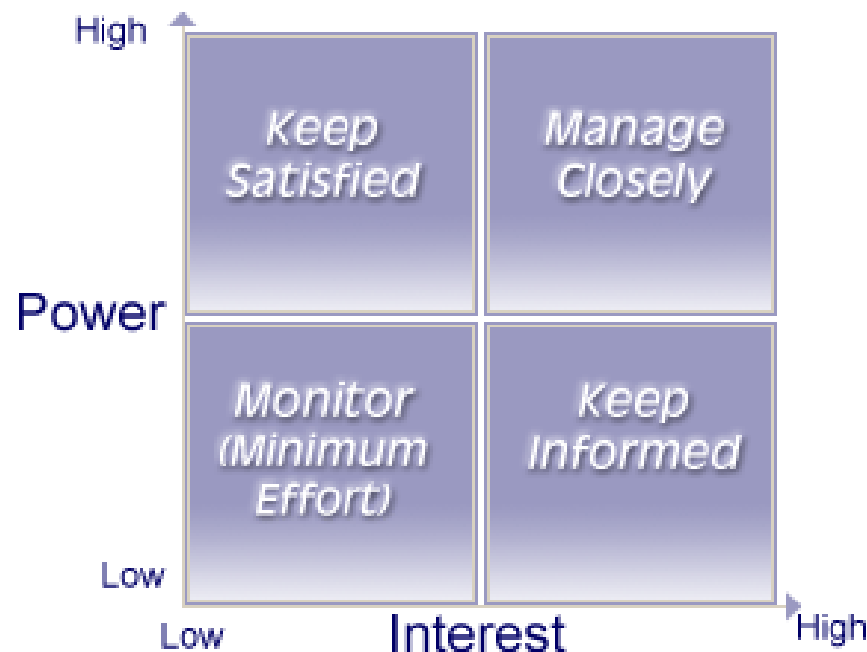
- แนวคิดทางการบริหารที่สำคัญ
 - Marketing / Branding
 - Competency
 - Continuous Improvement (KAIZEN)
 - Ethics / Social Responsibility / Good Governance
 - Geographical information System (GIS)
 - Information and Communication Technology
 - Knowledge Management (KM)
 - Stakeholders Analysis
 - SWOT Analysis
 - Waste Elimination

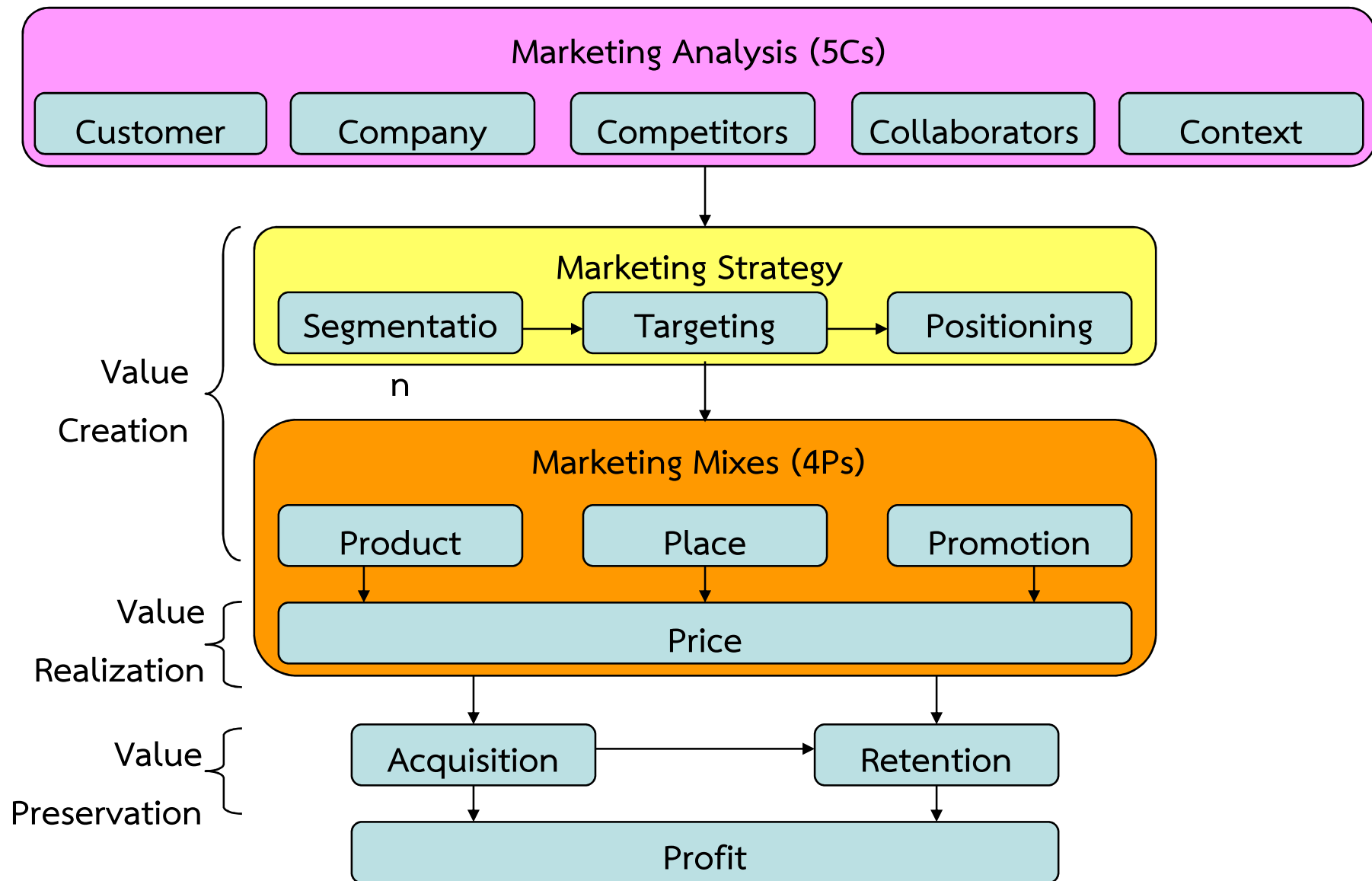


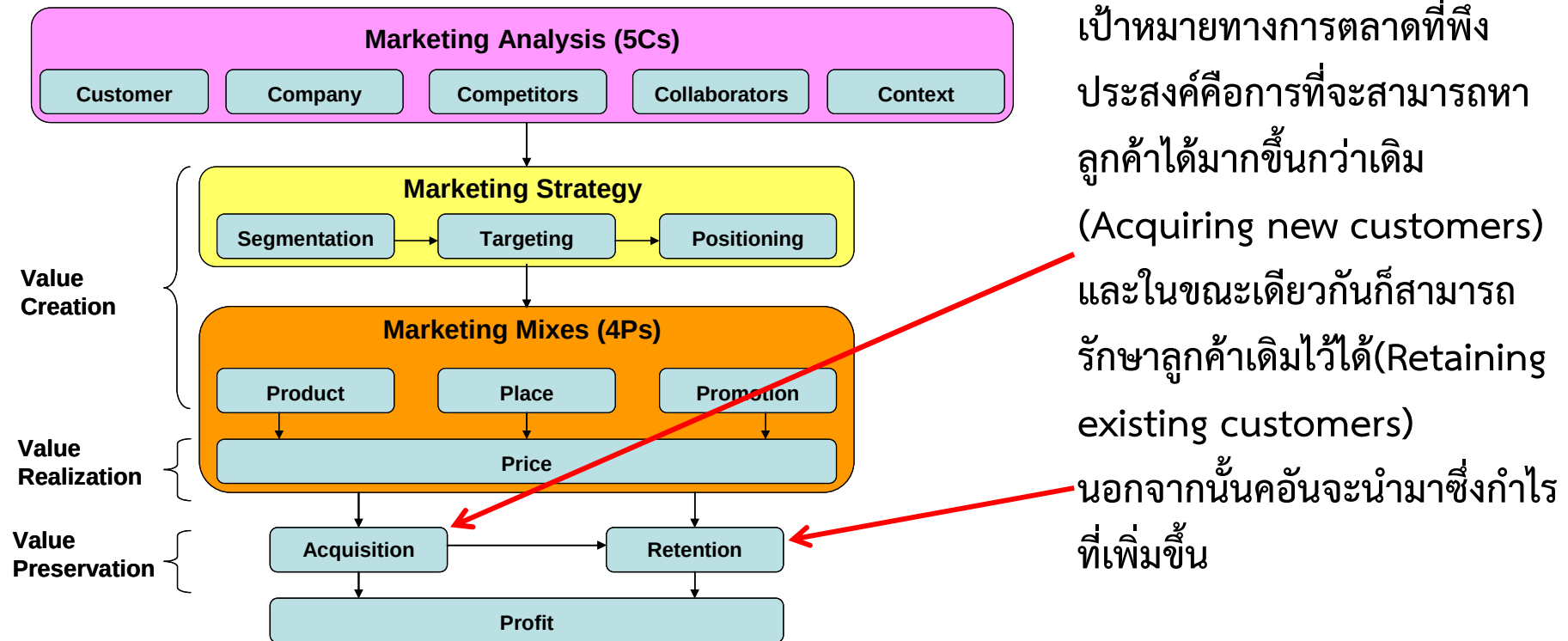
การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders Analysis) โดยศาสตราจารย์ Edward Freeman (ค.ศ. 1984) เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยจะทำให้เราทราบถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใดมีความต้องการอะไร และการดำเนินการขององค์กรจะส่งผลกระทบอย่างไรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม ซึ่งถ้าเราทราบถึงความสนใจและอิทธิพลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นอย่างดีก็จะทำให้เราสามารถที่จะกำหนดวิธีการบริหารความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะแบ่งได้เป็น

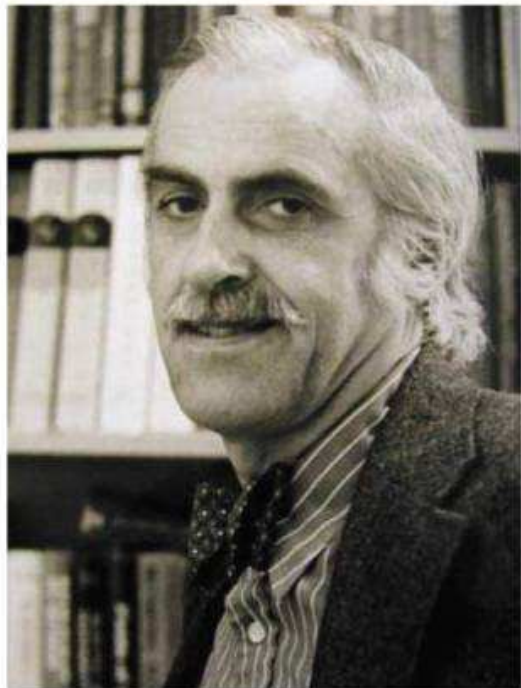
- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก
(Primary Stakeholders)
- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรอง
(Secondary Stakeholders)







แนวคิดนี้เรียกว่า “Customer-based Marketing” หรือ “การตลาดโดยยึดลูกค้าเป็นฐาน” ซึ่งแตกต่างจาก “Product-based Marketing” หรือ “การตลาดที่ยึดสินค้าหรือบริการเป็นฐาน”



สมรรถนะโดยทั่วไปจะแบ่งเป็น

- สมรรถนะหลัก (Core Competency)
- สมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency)
- สมรรถนะของมืออาชีพ (Professional Competency)

ช่วงต้นทศวรรษที่ 1970 ศาสตราจารย์ David C. McClelland แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้ทำการสอบถามเจ้าหน้าที่ที่ทำงานได้ดีตามเกณฑ์และทำงานไม่ได้ตามเกณฑ์ในเรื่องความสำเร็จและความล้มเหลว และจากการศึกษาพบว่า

“ผู้ทำงานเก่งไม่ใช่คนที่เรียนเก่ง แต่ต้องเป็นคนที่สามารถประยุกต์ใช้หลักการหรือองค์ความรู้ที่ตนมีอยู่เพื่อประโยชน์ในงานที่ทำ จึงเรียกว่าคนนั้นมี Competency ที่เหมาะสมกับงานนั้นๆ

ซึ่ง สมรรถนะ เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ ความชำนาญ ตลอดจนคุณลักษณะอื่นๆ ที่ช่วยทำให้บุคคลนั้นสามารถสร้างผลงานได้ตรงกับความปรารถนาของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม
นั้นเป็นที่ต้องการมากยิ่งขึ้นของ

องค์กรในอนาคต โดยมี
องค์ประกอบที่สำคัญคือ

- ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร
- มีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการพัฒนานวัตกรรมให้ชัดเจน
- มีการพัฒนาเครื่องมือทางการบริหารรองรับ
- เน้นการมีส่วนร่วม
- ติดตามความคืบหน้าในการนำไปใช้อย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง
- มีการให้รางวัล





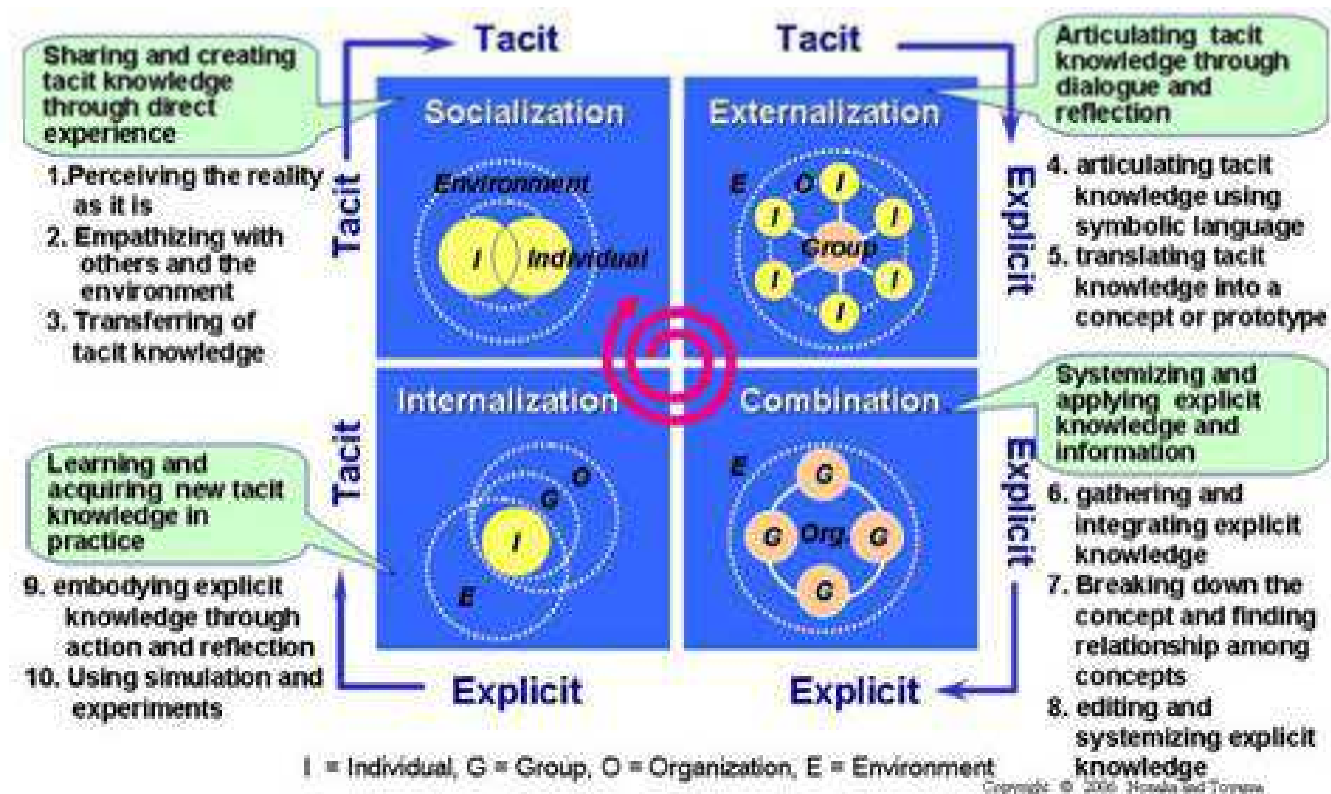
ASSET BASE (BILLIONS)	
Bill and Melinda Gates Foundation	\$24.2
Promotes health care in developing world.	
Lilly Endowment Inc.	\$12.5
Fosters religion, education, community.	
The Ford Foundation	\$10.8
Supports democracy, poverty reduction.	
The Robert Wood Johnson Foundation	\$8.7
Promotes access to basic health care.	
J. Paul Getty Trust	\$8
Promotes the visual arts and conservation.	
David and Lucile Packard Foundation	\$6.2
Promotes environment, family planning.	
W. K. Kellogg Foundation	\$5.4
Promotes projects in health, education.	
The Starr Foundation	\$5
Funds scholarships, exchange programs.	

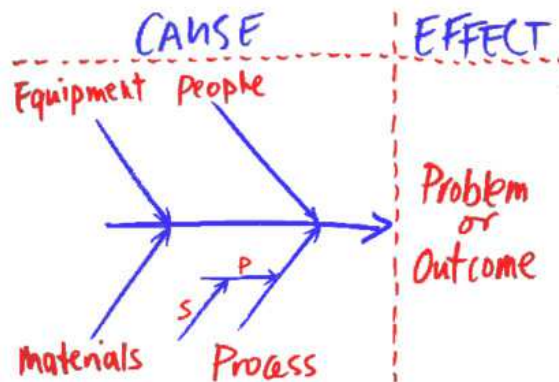


การช่วยเหลือสังคม
กลายเป็นเป้าหมายหลักของ
องค์กรทั้งภาครัฐและ
ภาคเอกชน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง
ภาคเอกชน โดยการ
แบ่งปันผลกำไรจากการ
ดำเนินธุรกิจมาสู่สังคม เป็น
โครงการเพื่อสังคม ในด้าน
ต่างๆ โดยเฉพาะในเรื่องที่
สังคมต้องการความ
ช่วยเหลือมากๆ แต่ยัง
ขาดทุนสนับสนุนอยู่อีก
จำนวนมาก อาทิ ด้าน
สาธารณสุข ด้านการศึกษา
การสิ่งแวดล้อม ด้านศิลปะ
ด้านวัฒนธรรม และสิทธิ
สัตว์ เป็นต้น



ในปี ค.ศ. 1998 Ikujiro Nonaka และ Hirotaka Takeuchi ได้ตีพิมพ์หนังสือชื่อว่า “The Knowledge-Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation” ซึ่งทั้งสองคนได้นำเสนอรูปแบบของการจัดการความรู้ที่เรียกว่า SECI Model โดยมีเนื้อหาหลักๆอยู่ที่การหมุนเวียนระหว่าง Tacit Knowledge กับ Explicit Knowledge ซึ่งอาศัยกระบวนการทั้งสี่คือ Socialization, Externalization, Combination และ Internalization





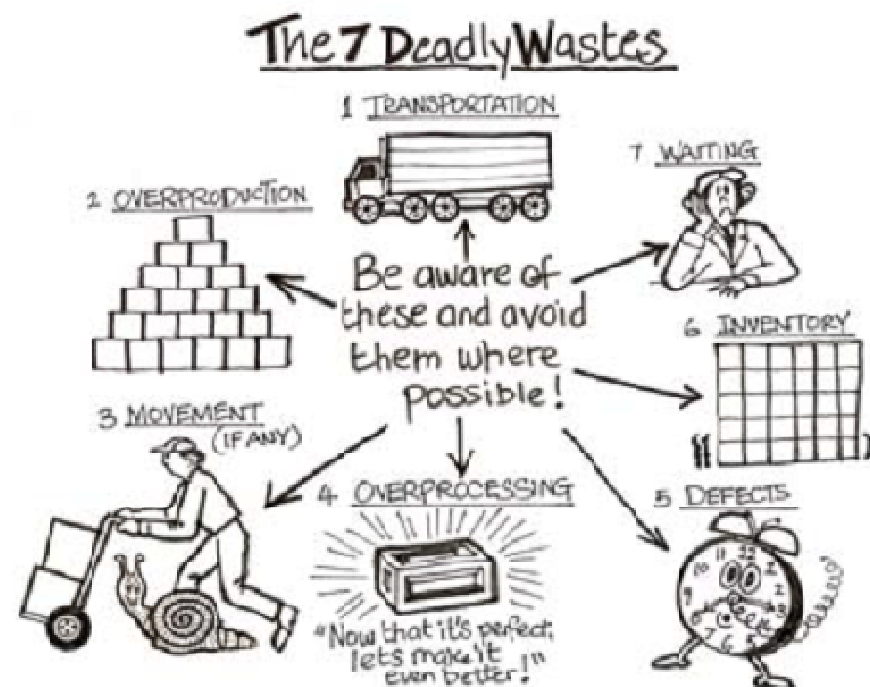
การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจำเป็นต้องทราบถึงประเด็นที่ต้องการปรับปรุง และควรจะต้องทราบถึงสาเหตุปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ต้องปรับปรุง ซึ่งเครื่องมือทางการจัดการที่เป็นที่นิยมในการวิเคราะห์ถึงเหตุปัจจัยคือ Fishbone Diagram หรือในบางที่ก็เรียกว่า Ishikawa Diagram เนื่องจากถูกคิดค้นโดย Kaoru Ishikawa ในปีค.ศ. 1968 ซึ่งได้รับการยอมรับและถูกนำไปใช้ในหลากหลายสาขาของการพัฒนาคุณภาพการบริหาร ทั้งนี้เหตุปัจจัยหลักๆที่ใช้ใน Fishbone Diagram ของ ishikawa ประกอบด้วย

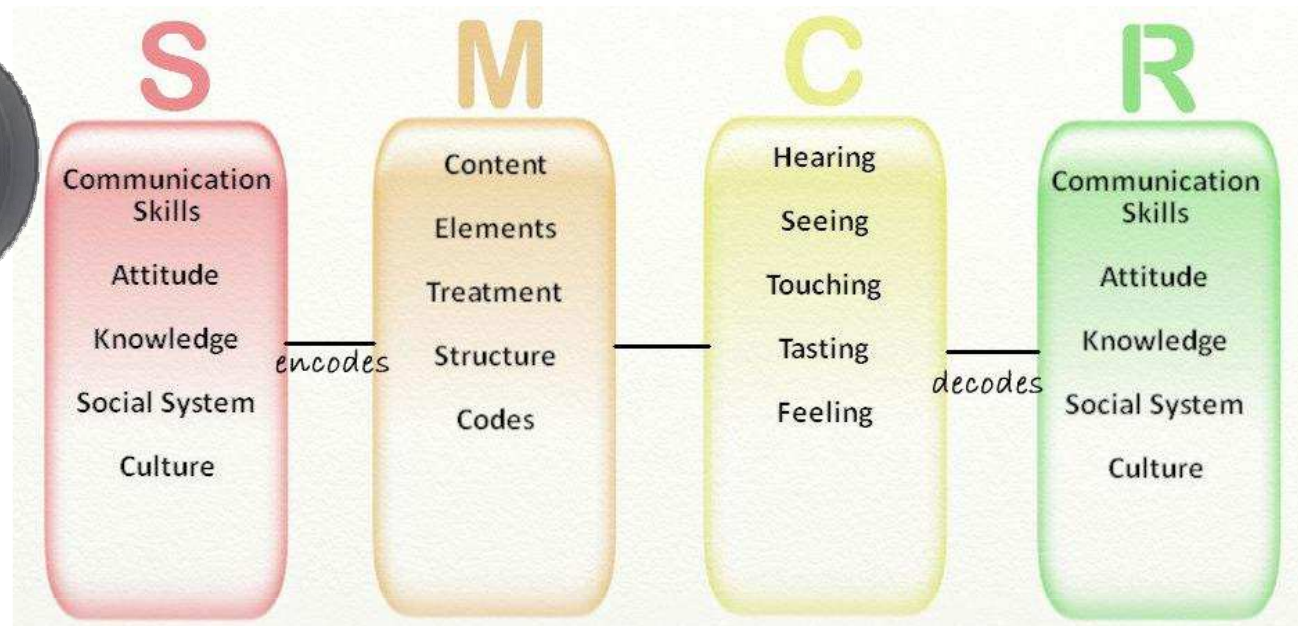
1. People – คน
2. Equipment – เครื่องมือ
3. Material – วัตถุดิบ หรือ สิ่งของที่เป็น
4. Process – กระบวนการทำงาน

หลายครั้งที่การวิเคราะห์เหตุ (Cause) และผล (Effect) นั้นจะกำหนดเหตุปัจจัยที่แตกต่างกันออกไปตามแต่ละอุตสาหกรรมและธุรกิจ

ความสูญเสียที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตทั้ง 7 อย่างของ Lean Manufacturing ประกอบด้วย

- 1) Transportation Waste – ความสูญเสียจากการขนส่ง
- 2) Over-Production Waste – ความสูญเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิตมากเกินความต้องการ
- 3) Excess Motion Waste – ความสูญเสียจากการเคลื่อนไหวเกินความจำเป็น
- 4) Over-Processing Waste – ความสูญเสียจากการมีกระบวนการมากจนเกินจำเป็น
- 5) Correction / Rework Waste – ความสูญเสียที่เกิดขึ้นจากการที่ต้องกลับไปแก้ไขงาน
- 6) Excess Inventory Waste - ความสูญเสียจากการดูแลรักษาสินค้าคงคลังมากเกินความต้องการ
- 7) Waiting – ความสูญเสียจากการรอคอย

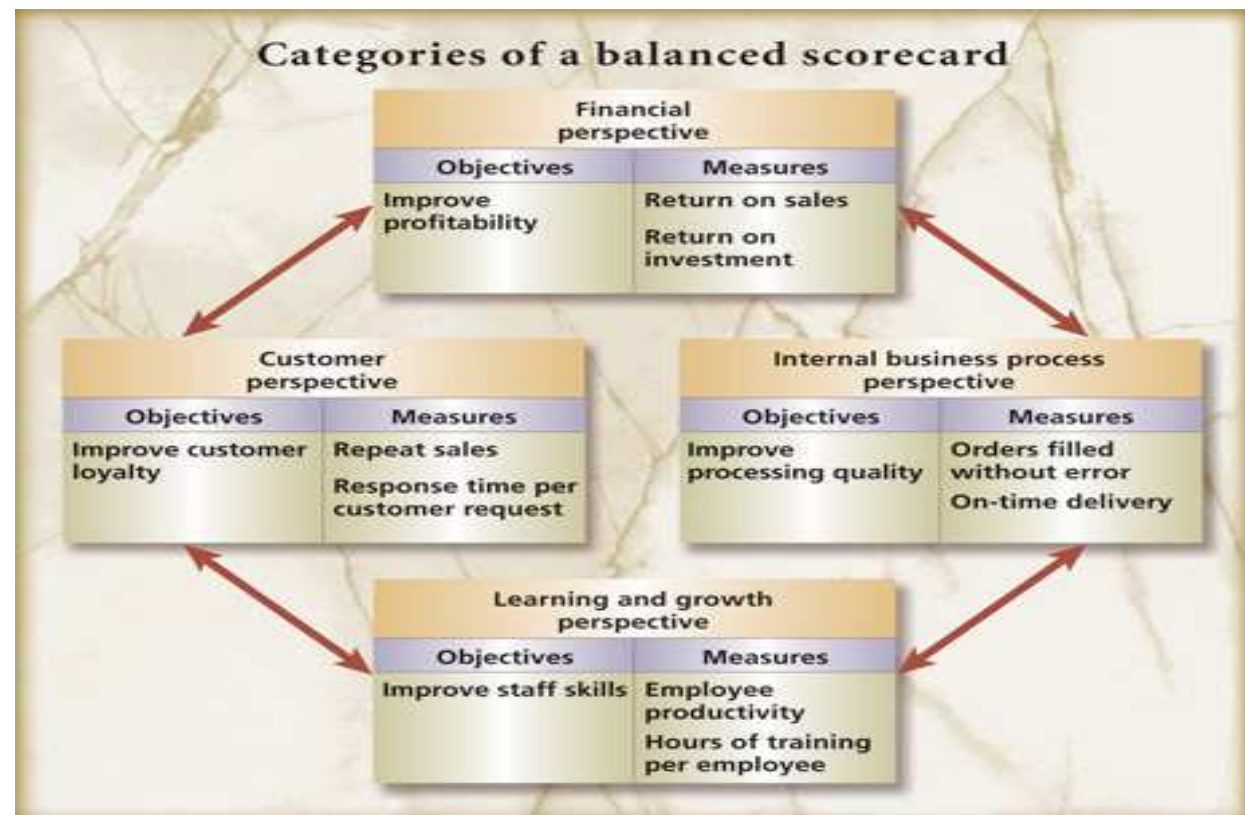
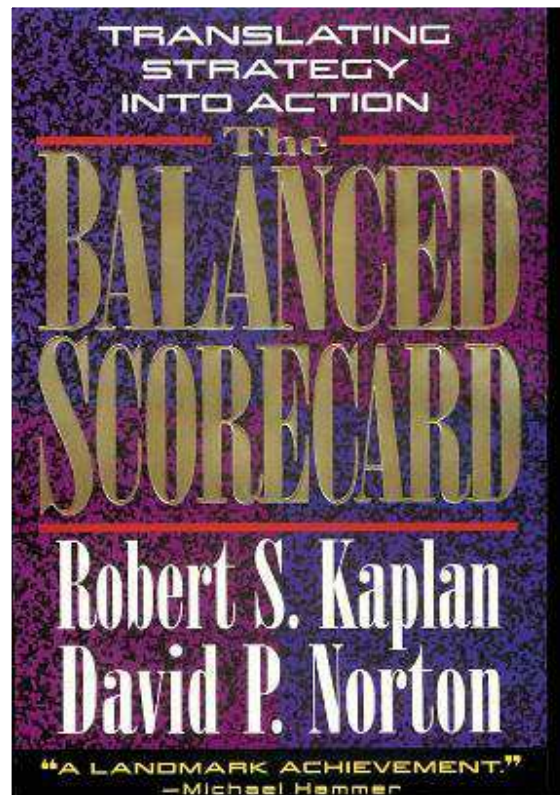




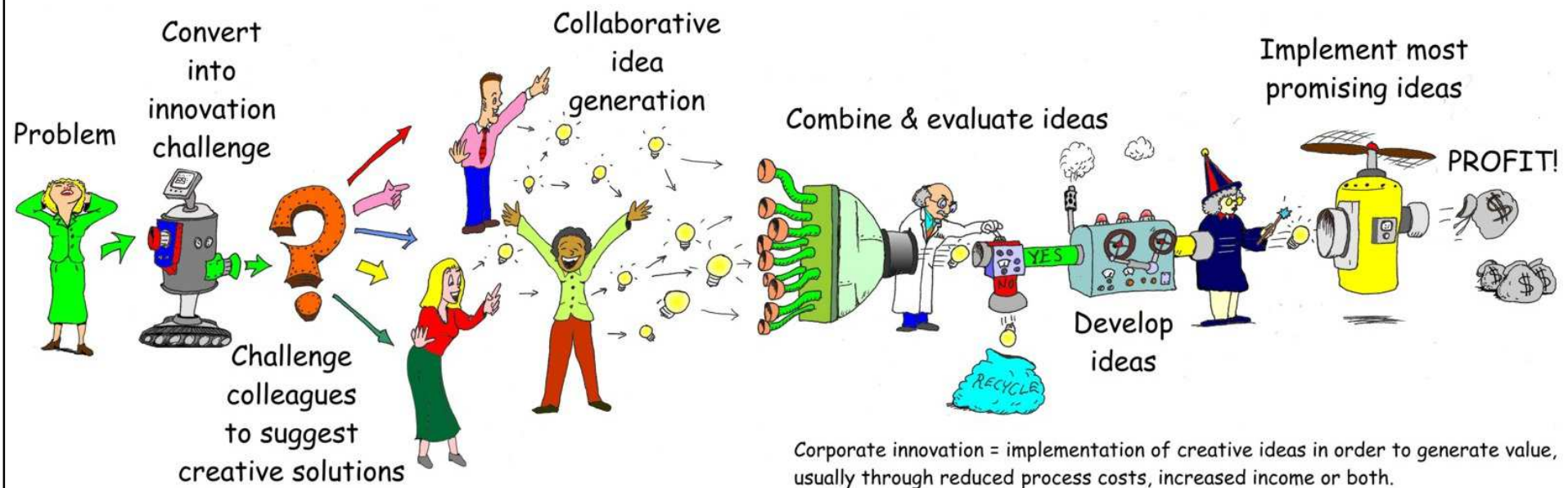
David K. Berio ได้นำเสนอแนวทางในการสื่อสารให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด นั้นจะต้องมีการวางแผนทางการสื่อสารที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวางแผนทางการสื่อสารง่ายๆคือ SMCR Model ที่พิจารณาถึง ผู้ส่งสาร (Sender) สารที่จะสื่อสาร (Message) ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม (Channels) ผู้รับสาร (Receiver) โดยสามารถนำกรอบแนวคิดนี้มาใช้เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการสื่อสารอย่างเต็มที่



Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1998) ได้ถูกนำมาใช้อย่างกว้างขวางในการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรธุรกิจ โดยมีแนวคิดการวัดผลทั้ง 4 มิติของการปฏิบัติงาน ซึ่งมุ่งเน้นให้เกิดสมดุลกันในทุกๆด้าน ประกอบด้วย ด้านการเงิน (Financial) ด้านลูกค้า (Customer) ด้านกระบวนการทำงาน (Internal Process) และด้านการพัฒนาองค์กร (Learning and Growth)



องค์กรจะต้องพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในการทำงาน และในการบริการลูกค้า โดยนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้นนั้น จะต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายอันจะนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

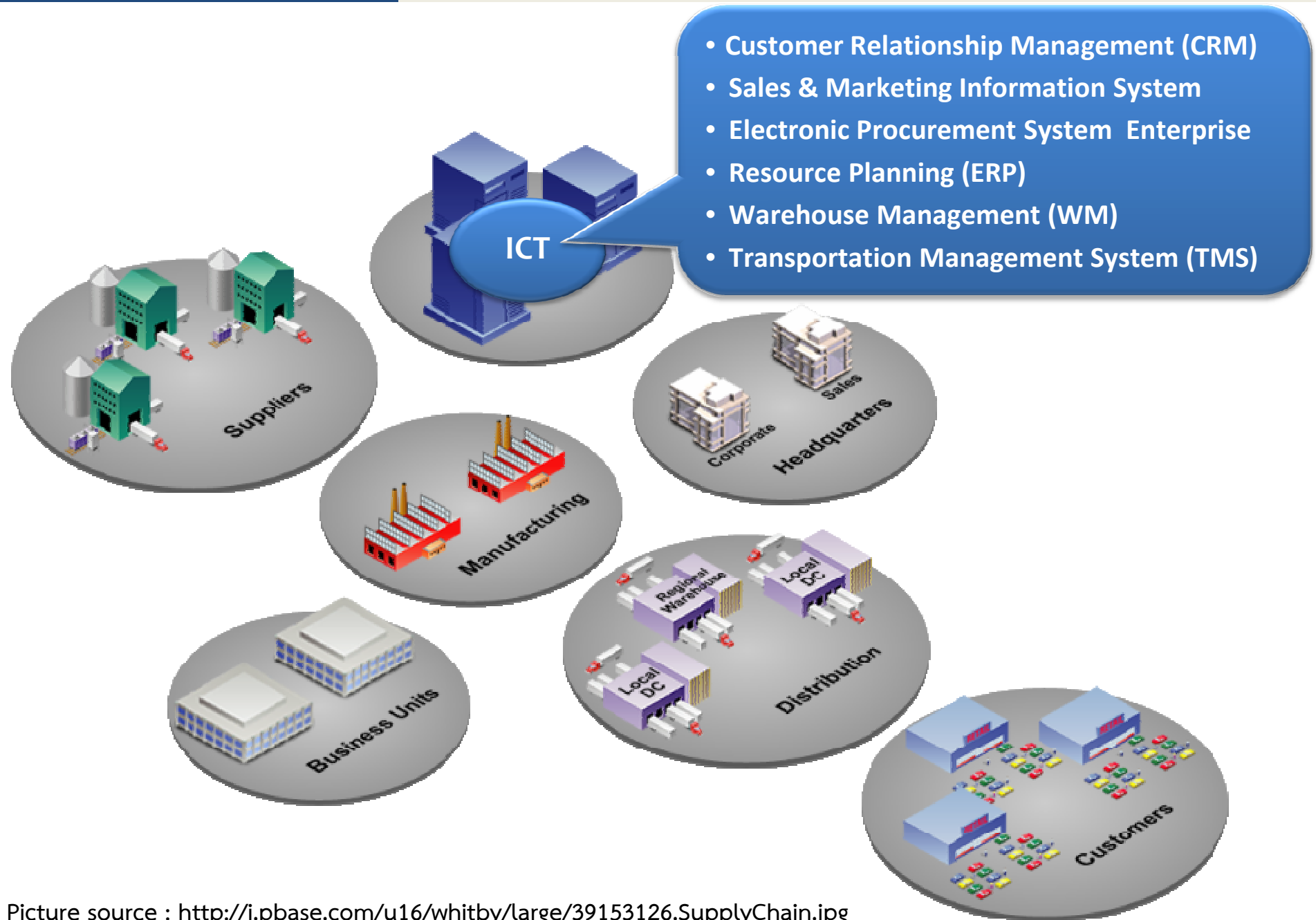


การกำหนดหัวข้อความรู้
และนวัตกรรม

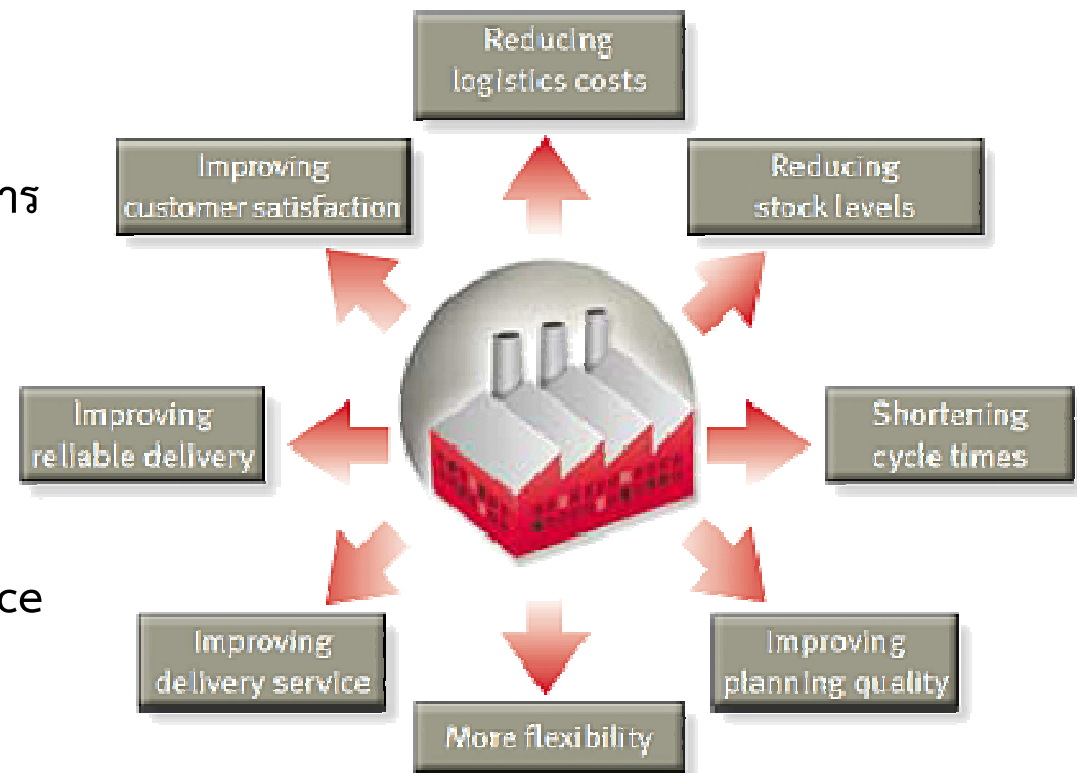
การแลกเปลี่ยน
เรียนรู้

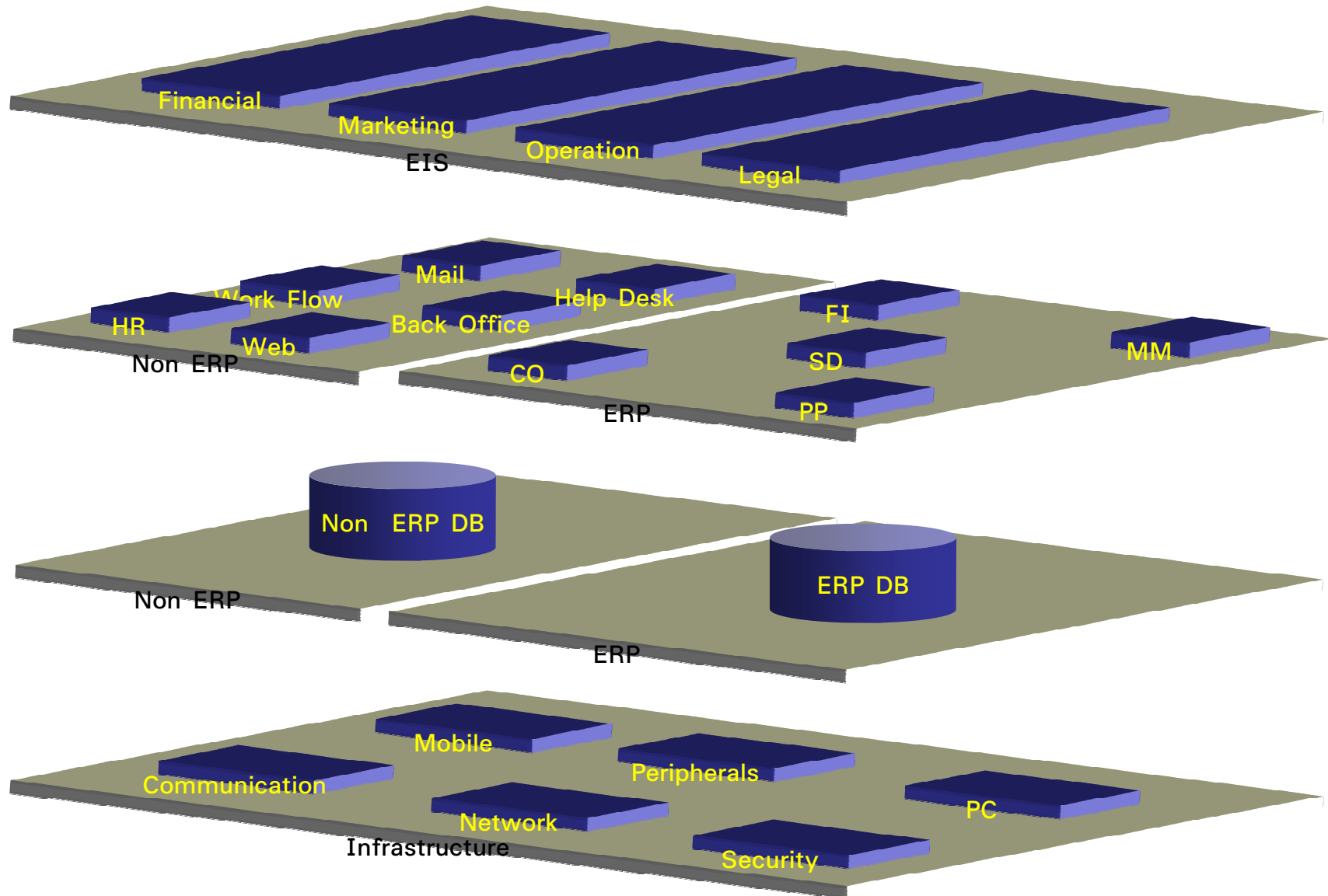
การพัฒนาองค์ความรู้ และ
นวัตกรรมใหม่

การนำความรู้/
นวัตกรรมไปใช้งาน

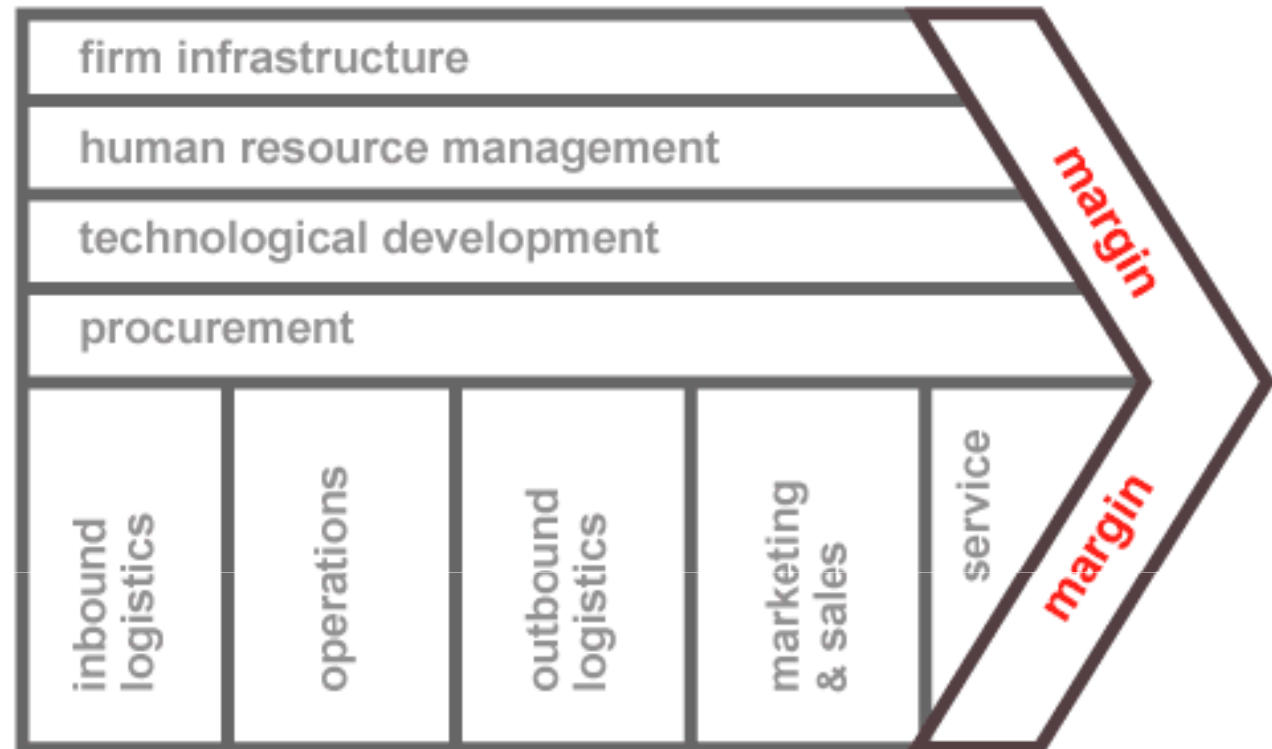
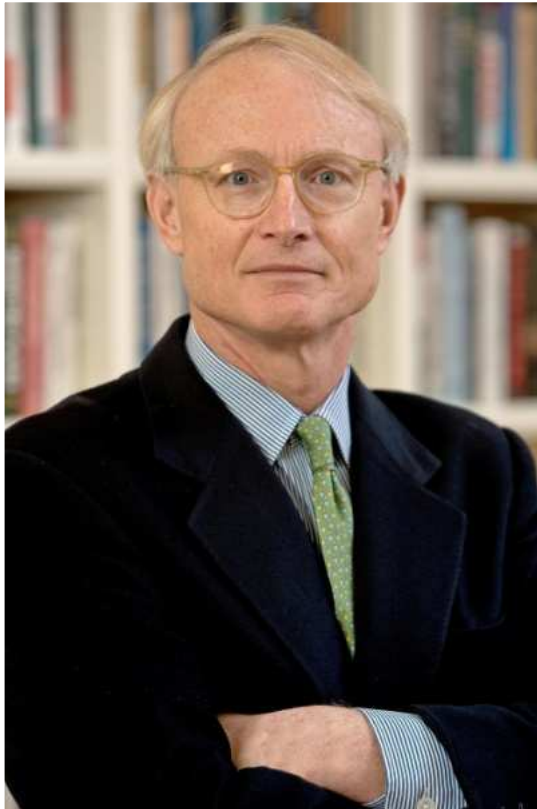


การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจะต้องแม่นยำเรื่องวัตถุประสงค์และเป้าหมายของธุรกิจ ซึ่งโดยปกติเป้าหมายของการจัดการอุตสาหกรรมหลักๆคือ คุณภาพของกระบวนการผลิต (Production Quality) คุณภาพของสินค้า (Product Quality) ประสิทธิภาพของการผลิต (Production Efficiency) และคุณภาพการให้บริการ (Service Quality)









ศาสตราจารย์ Michael E. Porter จากมหาวิทยาลัย Harvard University ได้ให้แนวคิดในการพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางทั่วโลกไว้ เรียกว่า “Value Chain” โดยเน้นไปที่การพัฒนากระบวนการทำงานซึ่งแบ่งเป็น กระบวนการหลัก (Primary Activity) กระบวนการสนับสนุน (Supporting Activity) โดยทั้งสองกระบวนการทำงานดังกล่าวจะทำให้เกิดเป็น กิจกรรมที่สร้างคุณค่า (Value-Added Activities) ให้แก่องค์กร



Question & Answer