

# ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้

ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช

ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ (จค.) ช่วยให้การดำเนินการจัดการความรู้ไม่เปะปะ เหวี่ยงแห ไม่เกิดสภาพที่มีการลงทุนลงแรง จค. อย่างมากมาย แต่ได้ผลน้อย หรือไม่สร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่องค์กร ไม่สร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร

หากเลือกใช้ยุทธศาสตร์ จค. อย่างถูกต้อง การดำเนินการ จค. จะมีการลงทุนต่ำ แต่ได้ผลตอบแทนสูง

ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่จะนำเสนอต่อไปนี้เป็นเพียงตัวอย่าง ผู้สนใจดำเนินการ จค. อาจใช้จินตนาการและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดยุทธศาสตร์ขึ้นใช้เองก็ได้ และถ้ามีการทดลองใช้และพิสูจน์แล้วว่าใช้การได้ดี ก็จะทำให้เกิดประโยชน์เป็นการเพิ่มองค์ความรู้ด้านหลักการและปฏิบัติการ (principle & practice) จค. ในประเทศไทย หรือในระดับสากล

## ยุทธศาสตร์ 6 กลุ่ม ของ APQC

APQC ย่อมาจาก American Productivity and Quality Center ได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการทำ จค. ไว้ 6 ประการ คือ

1. ยุทธศาสตร์ จค. ทัวทั้งองค์กร
2. ยุทธศาสตร์ถ่ายทอดความรู้และวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (best practice)
3. ยุทธศาสตร์ความรู้เกี่ยวกับลูกค้า
4. ยุทธศาสตร์ปัจเจกบุคคล
5. ยุทธศาสตร์จัดการสินทรัพย์ทางปัญญา (intellectual asset)
6. ยุทธศาสตร์สร้างความรู้และนวัตกรรม

### ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ทั่วทั้งองค์กร

เป็นยุทธศาสตร์ขององค์กรที่มีพื้นฐานด้านความรู้ดีมาก มีความเชื่อมั่นว่า จค. เป็นเรื่องคอขาดบาดตายต่อความเจริญในระยะยาว และต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร และมีผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำอย่างเป็นทางการในด้านการจัดการความรู้ มีการดำเนินการ จค. อย่างครบถ้วนและเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร และมักจะมี ความเชื่อ ว่าความรู้เป็น “ผลิตภัณฑ์” อย่างหนึ่งขององค์กร

### ยุทธศาสตร์ถ่ายทอดความรู้และวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด

มักใช้เป็นยุทธศาสตร์เสริม เพื่อพัฒนาการดำเนินการและพัฒนาความรู้ที่ฝังอยู่ในผลิตภัณฑ์หรือบริการ เป้าหมายหลักอยู่ที่การลดระยะเวลาของการผลิต เพิ่มการตอบสนองต่อลูกค้า ลดค่าใช้จ่าย และเพิ่มยอดขาย โดยการถ่ายทอดความรู้ขององค์กรไปบรรจบกับความต้องการของลูกค้า องค์กรที่ดำเนินการตามยุทธศาสตร์นี้จะเน้นการ



ทำงานเป็นทีม เน้นความสัมพันธ์และการทำงานเป็นเครือข่ายสำหรับเป็นเครื่องมือถ่ายทอดความรู้ องค์กรมักมีวิธีการที่หลากหลายในการส่งเสริมความร่วมมือกันในการถ่ายทอดความรู้ ตัวอย่างเช่น ศูนย์วิधिปฏิบัติที่ดีที่สุด (best practice centers) ชุมชนแห่งการปฏิบัติ (community of practice) รวมทั้งมักจัดระบบสำหรับปรับโครงสร้างคลังข้อมูล และระบบการกระจายความรู้

### **ยุทธศาสตร์ความรู้เกี่ยวกับลูกค้า**

หลักการสำคัญคือ การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยการรวบรวม จัดระบบ และถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับลูกค้า ในด้านพฤติกรรมและแรงจูงใจของลูกค้า ความแตกต่างระหว่างยุทธศาสตร์นี้ กับกิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์โดยทั่วไป อยู่ที่การเน้นความรู้ที่ได้มาจากการสอบถามลูกค้าเป็นสำคัญ

### **ยุทธศาสตร์ปัจเจกบุคคล**

ยุทธศาสตร์นี้เน้นความเชื่อว่า ความรู้เป็นทรัพย์สินส่วนบุคคลที่มีบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเป็นเจ้าของ จึงต้องมีมาตรการสนับสนุนบุคคลหรือกลุ่มบุคคลให้ค้นหา คงไว้ และขยายความรู้ โดยมีเป้าหมายให้ทุกคนในองค์กรปรับความรู้ของตนให้ทันสมัยอยู่เสมอ รวมทั้งแลกเปลี่ยนสินทรัพย์ความรู้ เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างสามารถ ยุทธศาสตร์นี้เห็นว่า จค. เป็นเรื่องของปัจเจกบุคคล ระบบอื่น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบแรงจูงใจจึงต้องส่งเสริม จค. ระดับบุคคล และการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคคล ให้การตอบแทนแก่การสอนงาน (coaching) การเป็นพี่เลี้ยง (mentoring) และการพัฒนาตนเอง

เป้าหมายหลักของยุทธศาสตร์นี้ คือ การสร้างวัฒนธรรมความรู้เข้มข้น

### **ยุทธศาสตร์จัดการสินทรัพย์ทางปัญญา**

เน้นการจัดการเพื่อเพิ่มมูลค่าของสินทรัพย์ในกลุ่มสิทธิบัตร ขั้นตอนการทำงาน ลูกค้าสัมพันธ์ และสินทรัพย์เชิงโครงสร้าง การดำเนินการเน้นการประเมิน การจัดระบบ การตีค่า การรักษาความปลอดภัย การเพิ่มความพร้อมในการส่งมอบ และความพร้อมด้านการตลาดของสินทรัพย์เหล่านี้

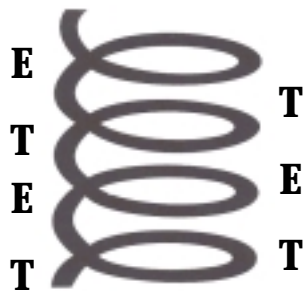
### **ยุทธศาสตร์สร้างความรู้และนวัตกรรม**

เน้นการสร้างความรู้ใหม่ โดยการยกระดับความรู้เดิม เครื่องมือที่ใช้คือ “เกลียวความรู้” การดำเนินการตามยุทธศาสตร์นี้ทำให้เกลียวความรู้หมุนขึ้น

ยุทธศาสตร์นี้ท้าทาย เพราะต้องใช้นวัตกรรมและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นองค์ประกอบสำคัญ

จค. เป็นองค์ประกอบสำคัญแต่ไม่เพียงพอสำหรับกิจกรรมริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งต้องการองค์ประกอบอื่น ๆ อีกหลายอย่าง เกี่ยวกับวัฒนธรรมและความสัมพันธ์





T = Tacit Knowledge  
 ฝังอยู่ในคน หรือกระบวนการ  
 ขั้นตอนการทำงานในองค์กร  
 E = Explicit Knowledge

## รูปที่ 1 รูปเกลียวความรู้

### เอกสารอ้างอิง

เรื่องยุทธศาสตร์ 6 กลุ่มนี้มาจากหนังสือ Gamble PR, Blackwel J. Knowledge management : A state of the art guide. London : Kogan Page Limited, 2001. หน้า 122-124

### ข้อสังเกต

ยุทธศาสตร์ 6 กลุ่มนี้ คิดขึ้นตามแนวความคิดภายใต้บริบทของสหรัฐอเมริกาและเน้นที่ธุรกิจ เราน่าจะคิดยุทธศาสตร์ขึ้นใช้เองสำหรับองค์กรหรือเครือข่ายของเราได้ เช่น ยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลง ใช้การจัดการการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวเดินเรื่องยุทธศาสตร์กลุ่มแกนตามด้วยการขยายผลไปทั่วองค์กร โปรดสังเกตว่าในการดำเนินการ จค. จริง ๆ จะต้องใช้หลายยุทธศาสตร์ประกอบกัน โดยมีความหนักเบาและมีการปรับใช้ให้เหมาะสมต่อสถานการณ์

### ยุทธศาสตร์ 4x3

หรืออาจเรียกว่า ยุทธศาสตร์ตาราง 4x3 ดังแสดงในภาพที่ 2

แนวทาง \ ชนิด	แฝงในองค์กร	ชัดแจ้ง	ฝังในคน
รับรู้	สังเกต	รวบรวม	ตั้งสมมติฐาน
จัดระบบ	ตีความ	จัดกลุ่ม	จัดฝัง
สู่พื้นที่ทางสังคม	แลกเปลี่ยน	เผยแพร่	จำลองแบบ
ซึมซับ	ประยุกต์-ตัดสินใจ-ดำเนินการ		

รูปที่ 2 ฝังความคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ จค. ตามชนิดของความรู้ และตามแนวทางการดำเนินการต่อความรู้ (ปรับปรุงจาก Gamble PR, Blackwel J. Knowledge management : A state of the art guide. หน้า 136



ภายใต้ยุทธศาสตร์ 4x3 นี้ จะได้ “การกระทำ” (action) ต่อความรู้ 10 ประการ คือ การสังเกต, รวบรวม, ตั้งสมมติฐาน, ตีความ, จัดกลุ่ม, จัดผัง, แลกเปลี่ยน, เผยแพร่, สร้างแบบจำลอง, และประยุกต์-ตัดสินใจ-ดำเนินการ ตาราง 4x3 ได้การกระทำ 10 ประการ ไม่ใช่ 12 ประการ เนื่องจากเมื่อความสัมพันธ์กับความรู้พัฒนาไปสู่ขั้นซึมซับหรือกำซาบเข้าไปภายในตัวคน (internalize) ในองค์กร การกระทำจะเป็นอย่างเดียวคือ การประยุกต์สู่การกระทำ (act)

จะเห็นว่ายุทธศาสตร์ 4x3 นี้ ตั้งอยู่บน “สมมติฐาน” 2 ประการ คือ สมมติฐานเกี่ยวกับชนิดของความรู้ (3 ชนิด) กับสมมติฐานแนวทางการสัมพันธ์กับความรู้ (4 แนวทาง) ได้เป็นยุทธศาสตร์ 4x3 และนำไปสู่การกระทำ 10 ประการ

ในที่นี้แบ่งชนิดของความรู้เป็น 3 ชนิด คือ (1) **ความรู้ที่แฝงอยู่ในองค์กร (embedded knowledge)** ได้แก่ อยู่ในวิธีการทำงาน คู่มือทำงาน วัฒนธรรมองค์กร กฎระเบียบ ผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิต เป็นต้น (2) **ความรู้ชัดแจ้ง (represented knowledge หรือ explicit knowledge)** อยู่ในเอกสาร บันทึก ฐานข้อมูล ตำรา (3) **ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (embodied knowledge หรือ tacit knowledge)** ความรู้ชนิดนี้มีทั้งที่เจ้าตัวรู้ว่าตนเองมีความรู้เรื่องนั้น และที่เจ้าตัวก็ไม่วัดว่ามีความรู้ ต้องมีวิธีการ “สกัด” ออกมา

แนวทางการสัมพันธ์กับความรู้มี 4 แนวหรือ 4 ระดับ ได้แก่ (1) **ระดับรับรู้ (sense)** ซึ่งอาจได้มาจากการฟัง การอ่าน หรือการเสาะหารวบรวมมาโดยวิธีต่าง ๆ (2) **ระดับจัดระบบ (organize)** คือ นำความรู้เหล่านั้นมาจัดกลุ่ม ตีความ แยกแยะประเด็นและสังเคราะห์หรือ “บรรจุหีบห่อ” (packaging) ให้เหมาะสมต่อการใช้งานในหลากหลายบริบท (3) **ระดับการนำสู่พื้นที่ทางสังคม (socialize)** ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยน การตีความร่วมกัน ยกระดับความรู้ เกิดความร่วมมือ หรือเกิดความเป็นชุมชนโดยมีการดำเนินการเกี่ยวกับความรู้เป็นเครื่องยึดโยงเข้าด้วยกัน (4) **ระดับซึมซับ หรือกำซาบเข้าไปในตัวคนหรือเข้าไปในองค์กร** ทำให้เกิดความเข้าใจในระดับที่ลึกและเชื่อมโยง ในระดับคุณค่า ยกย่องจิตวิญญาณ และยกระดับความรู้

การกระทำ 10 ประการ ภายใต้ยุทธศาสตร์ 4x3 ได้แก่

- (1) **การสังเกต (observe)** ได้แก่ การดำเนินการตรวจสอบและรวบรวมความรู้ การสัมภาษณ์ การจัดการประชุมปฏิบัติการ การวิเคราะห์เครือข่าย และการกระทำอื่น ๆ เพื่อรวบรวมความรู้ที่แฝงอยู่ในการดำเนินกิจกรรมขององค์กร
- (2) **การรวบรวม (gather)** เป็นการรวบรวมความรู้ชัดแจ้งเกี่ยวกับองค์กรและธุรกิจหรือกิจกรรมขององค์กร โดยต้องทำแบบจริงจังถึงระดับการสืบความลับ (intelligence) และขุดค้นข้อมูล (data mining)
- (3) **การตั้งสมมติฐาน (hypothesize)** เป็นการใช่วิธีตั้งสมมติฐานเพื่อใช้เป็นเครื่องมือดึงเอาความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคนออกมา เช่น การวิเคราะห์ตลาด/ลูกค้า/คู่แข่ง การกำหนดรูปแบบความคิด (modeling) ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แล้วให้สมาชิกขององค์กรแต่ละคนอธิบายความคิดความเข้าใจของตนตามรูปแบบนั้น ๆ การให้ดำเนินการ “วิศวกรรมย้อนทาง” (reversed engineering) ก็เป็นเครื่องมือหนึ่งในการดึงเอาความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคนและในผลิตภัณฑ์นั้นออกมา
- (4) **การตีความ (contextualize)** เป็นการร่วมกันทำความเข้าใจหรือตีความความรู้ที่แฝงอยู่ในองค์กร อาจดำเนินการโดย จัดการประชุมระดมความคิด จัด focus group หรืออาจจัดให้มีผู้ประสานงานความรู้ (knowledge coordinator)
- (5) **การจัดกลุ่ม (categorized)** นำเอาความรู้ชัดแจ้งมาตีความ และจัดกลุ่มนำเสนอในรูปแบบต่าง ๆ เช่น รวมคำเกี่ยวกับเรื่องความรู้ ตลาดข้อมูล หรือจัดทำเป็นห้องสมุดความรู้
- (6) **การจัดผังหรือแผนที่ (map)** เพื่อให้เห็นภาพความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคนอย่างเป็นองค์รวม เช่น แผนที่แสดงการออกแบบสถานที่ทำงาน ผังแสดงผลการวิเคราะห์ขั้นตอนการทำงาน การวัดผลสัมฤทธิ์



ของงาน ถ้าให้สมาชิกขององค์กรแต่ละคนคิดและนำเสนอเรื่องดังกล่าวออกมา ก็จะสะท้อนความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในแต่ละคนอย่างเป็นระบบ

- (7) การแลกเปลี่ยน (share) เป็นการนำเอาความรู้ที่แฝงอยู่ในองค์กรมาผ่านกระบวนการทางสังคมภายในองค์กร อันจะนำไปสู่การแลกเปลี่ยนความรู้ ตัวกิจกรรม ได้แก่ การสอนงาน (coaching) การเป็นที่เลี้ยง (mentor) การจัดให้มี “ชุมชนแห่งการปฏิบัติ” (community of practice) การจัดการประชุมสัมมนา เป็นต้น
- (8) การเผยแพร่ (disseminate) เพื่อนำความรู้เปิดเผยออกสู่พื้นที่ทางสังคม ตัวอย่างกิจกรรม เช่น การกระจายเสียง อินเทอร์เน็ต/อินทราเน็ต จดหมายข่าว การเรียนทางไกล เป็นต้น
- (9) การจำลองแบบ (simulate) เป็นการดำเนินการเพื่อนำเอาความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวคนออกสู่พื้นที่ทางสังคม ตัวอย่างกิจกรรม ได้แก่ การวางแผนโดยใช้เทคนิคจำลองสถานการณ์ (scenario planning) การประเมินผลภายหลังการดำเนินการกิจกรรมเสร็จสิ้นลง การจัดการฝึกอบรมหรือการจัดการขีดความสามารถ เป็นต้น
- (10) การประยุกต์ใช้ความรู้ในการตัดสินใจและดำเนินการ ถือเป็นสุดยอดของการจัดการความรู้ คือ เมื่อความรู้ซึมซับกำซาบเข้าตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคลแล้ว ก็ต่อมมีการใช้ทำกิจกรรม หรือสู่การกระทำ ถ้าไม่ไปสู่การกระทำก็ถือว่า จค. สูญเปล่า

### ยุทธศาสตร์กลุ่มเฉพาะกิจ (task force)

การทำงานแบบมีการมอบหมายงานให้เกิดการรวมตัวกันเป็นกลุ่มเฉพาะกิจชั่วคราว ดึงคนจากหลายส่วนงานมาทำงานร่วมกันแบบ full-time หรือ part-time ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เช่น 1-3 เดือน เมื่อภารกิจลุล่วงก็สลายตัว ทุกคนกลับไปทำงานเดิม จะเป็นเครื่องมือให้เกิดการแลกเปลี่ยน tacit knowledge ระหว่างบุคคล เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน

ยิ่งถ้าได้เลือกจัดบุคคลที่มาร่วมทีมอย่างเหมาะสม ให้ความแตกต่างหลากหลาย แต่มีทักษะและความรู้ที่จะเสริมพลังซึ่งกันและกัน เติมเต็มจุดอ่อนของบางคน จะทำให้เกิดการทำงานและการเรียนรู้ที่มีพลังมาก เกิดการจัดการความรู้ขึ้นโดยไม่ต้องมีการจัดการหรือโดยอัตโนมัติ

### ยุทธศาสตร์เน้นการใช้ความแตกต่างอย่างสร้างสรรค์

ชื่อของยุทธศาสตร์นี้บอกอย่างชัดเจนอยู่แล้วว่า สิทธิประโยชน์มีคุณค่าคือ ความแตกต่างของคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความแตกต่างในด้านโลกทัศน์ มุมมอง วิถีคิด ซึ่งติดมาจากศาสตร์ที่เรียนและอบรมบ่มเพาะมาเป็นคนละศาสตร์หรือมาจากประสบการณ์การทำงาน มาจากองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรต่างกัน หรือเป้าหมายของกิจกรรมต่างกัน

การจัดการความรู้ที่ดี จะต้องรู้จักใช้ความแตกต่างหลากหลายเหล่านี้สร้างสรรค์ โดยที่ถ้าเป็นไปได้ จะต้องเลือกคนที่ต่างกันมาทำงานด้วยกัน หรือมาปฏิบัติสัมพันธ์กัน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ และมีการใช้ความรู้หลากหลายแบบให้เกิดการเสริมพลัง (synergy) เกิดผลงานที่มีความแปลกใหม่และทรงคุณค่าในระดับนวัตกรรม

หนังสือ Beyett JH, Boyett JT. The guru guide to the knowledge economy. หน้า 146-147 ระบุหลัก 10 ประการในการใช้ความแตกต่างอย่างสร้างสรรค์ ได้แก่

- (1) หาคคนที่มีความรู้รูปตัว T มาร่วม คนแบบนี้มีความรู้ในศาสตร์หนึ่งศาสตร์อย่างลึกซึ้ง (ซึ่งเปรียบเสมือนส่วน



ที่เป็นแนวตั้งของตัว T) และมีความรู้ที่ศาสตร์นั้นไปเกี่ยวข้องกับศาสตร์อื่น ๆ อีกหลายศาสตร์อย่างไรบ้าง (เปรียบเทียบส่วนเส้นบนที่อยู่ในแนวราบของตัว T) คนแบบนี้จะมีความสามารถในการใช้ “ภาษา” ของหลายวิชาชีพ

- (2) **หาคนที่มีความรู้รอบตัว A มาร่วม** คนแบบนี้มีความรู้ลึกซึ้งใน 2 ศาสตร์ เช่น คนที่เรียนจบวิศวกรรมศาสตร์และเศรษฐศาสตร์ เป็นการยากมากที่คนจะเรียนมากกว่า 2 ศาสตร์
- (3) **หาผู้จัดการที่มีทักษะหลาย “ภาษา”** คำว่า “ภาษา” ในที่นี้ หมายถึง ภาษาของการรับรู้ หรือที่เรียกว่า cognitive style ผู้จัดการที่ผ่านการศึกษาด้านวิศวกรรมศาสตร์ และศิลปะ ถือเป็นคน 2 ภาษา (bilingual)
- (4) **ให้คุณค่าและยอมรับภาษาของการรับรู้ที่หลากหลายแบบ** มีบางบริษัทฝึกอบรมและส่งเสริมให้พนักงานวิเคราะห์รูปแบบของภาษาของการรับรู้ (cognitive style) ของตน และหาทางเปิดเผยให้รับรู้กันทั่วไป
- (5) **เลือกจ้างคนที่มีทักษะในการร่วมมือ** คนเหล่านี้ได้แก่ คนที่มีทักษะในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลดี มีความสนใจและความสามารถในการเรียนรู้ทักษะนี้
- (6) **ดึงดูดนักอำนวยความสะดวกต่อกระบวนการกลุ่มเข้ามาอยู่ในองค์กร** นักอำนวยความสะดวกต่อกระบวนการกลุ่ม (group facilitator) จะช่วยเหลือให้สมาชิกขององค์กรซึ่งมีความยากลำบากในการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างคล่องแคล่วขึ้น
- (7) **นำวิธีการที่แปลกใหม่โดยสิ้นเชิงมาใช้** เช่น นำนักสังคมวิทยา นักมานุษยวิทยา เข้ามาร่วมอยู่ในทีมด้านเทคนิค เพื่อเอาระเบียบวิธีข้ามศาสตร์มาใช้ในทีม
- (8) **เปลี่ยนประเด็นของการโต้เถียง** เช่น เมื่อมีการโต้เถียงกันว่าเทคโนโลยีใดดีกว่ากัน ซึ่งเป็นประเด็นที่เน้นเทคโนโลยี ก็เปลี่ยนประเด็นโต้เถียงไปเป็นประเด็นเชิงธุรกิจเสีย เป็นว่า “เทคโนโลยีใดเหมาะสมต่อเป้าหมายเชิงธุรกิจขององค์กรมากที่สุด”
- (9) **เขียนภาพหรือแผนผังเพื่อให้เห็นขอบเขตของเรื่อง** ภาพหรือแผนผังช่วยเป็น “ภาษาร่วม” ของภาษาของการรับรู้ต่างแบบ ช่วยให้เห็นพรมแดนร่วมของความคิดที่แตกต่างกันได้
- (10) **สร้างภาพของผลลัพธ์ของโครงการที่คาดหวังร่วมกันให้ชัดเจน** การมีความคาดหวังร่วมกันอย่างชัดเจน เป็นเครื่องรวมพลังที่แตกต่างหลากหลายไปสู่เป้าหมายความสำเร็จขึ้นเดียวกัน

## ยุทธศาสตร์วัดต้นทุนทางปัญญา

ต้นทุนทางปัญญา (intellectual capital) เป็นปัจจัยสำคัญต่อการจัดการความรู้ หากเอาใจใส่ต้นทุนทางปัญญา และหาทางทำความเข้าใจและนำมาใช้อย่างเป็นระบบ จะสามารถใช้เป็นยุทธศาสตร์ขับเคลื่อน จค. ได้อย่างทรงพลัง โดยที่ “ต้นทุน” ทางปัญญานี้แตกต่างจากต้นทุนแบบอื่น ตรงที่ต้นทุนที่เป็นเงิน ทรัพยากรธรรมชาติ วัตถุดิบ เมื่อใช้แล้วก็หมดไป แต่ต้นทุนทางปัญญา ยิ่งใช้ยิ่งงอกงาม

ต้นทุนทางปัญญา อาจจำแนกออกได้เป็น 5 กลุ่ม คือ

1. ต้นทุนทางการเงิน
2. ต้นทุนด้านลูกค้า
3. ต้นทุนด้านกระบวนการ
4. ต้นทุนด้านนวัตกรรม



## 5. ต้นทุนด้านคน

แนวคิดด้านต้นทุนทางปัญญาที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้เป็นวิธีคิดเชิงธุรกิจ โดยนำมาจากหนังสือ Boyett JH, Boyett JT. The guru guide to the knowledge economy. New York : John Wiley & Sons, 2001. หน้า 136-139 ในกรณีของกิจการที่ไม่ใช่ธุรกิจ ก็สามารถปรับให้เหมาะสมต่อกิจการนั้น ๆ เช่น เปลี่ยนแนวคิดเชิงมูลค่าเป็นเชิงคุณค่า เปลี่ยนแนวคิดด้านกำไร เป็นผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นตามความมุ่งหมายของกิจการนั้น เปลี่ยนแนวคิดด้านลูกค้า ไปเป็นผู้ใช้ประโยชน์ของกิจการนั้น เป็นต้น

### ต้นทุนทางการเงิน

- (1) สินทรัพย์รวม
- (2) สินทรัพย์รวม / พนักงาน
- (3) รายรับ / สินทรัพย์รวม
- (4) กำไร / สินทรัพย์รวม
- (5) รายรับจากกิจกรรมที่ริเริ่มขึ้นใหม่
- (6) กำไรที่ได้จากกิจกรรมที่ริเริ่มขึ้นใหม่
- (7) รายรับ / พนักงาน
- (8) เวลาที่ลูกค้าสูญเสียไปในการมาใช้บริการ / เวลาที่ได้รับการดูแลจากพนักงาน (%)
- (9) กำไร / พนักงาน
- (10) รายรับที่สูญเสีย (%) เทียบกับส่วนเฉลี่ยของตลาด
- (11) รายรับจากลูกค้าใหม่ / รายรับทั้งหมด (%)
- (12) ขนาดของตลาด
- (13) รายรับจากสินทรัพย์รวม (%)
- (14) รายรับจากสินทรัพย์รวม อันเกิดจากธุรกิจใหม่
- (15) มูลค่าเพิ่ม / พนักงาน
- (16) มูลค่าเพิ่ม / พนักงานด้าน IT
- (17) การลงทุนด้าน IT
- (18) มูลค่าเพิ่ม / ลูกค้า

### ต้นทุนด้านลูกค้า

- (1) ส่วนแบ่งตลาด (%)
- (2) จำนวนลูกค้า
- (3) ยอดขายต่อปี / ลูกค้า
- (4) จำนวนลูกค้าที่สูญเสียไป
- (5) ระยะเวลาเฉลี่ยที่ลูกค้าดำรงความเป็นลูกค้า
- (6) จำนวนเฉลี่ยของลูกค้า
- (7) การจัดอันดับลูกค้า (%) (customer rating)
- (8) จำนวนลูกค้าที่เข้ามาติดต่อ
- (9) จำนวนวันที่ใช้ในการไปเยี่ยมลูกค้า
- (10) จำนวนลูกค้า / พนักงาน



- (11) จำนวนพนักงานที่ก่อรายได้
- (12) เวลาเฉลี่ยจากจุดเริ่มติดต่อลูกค้าจนถึงเริ่มเจรจาธุรกิจ
- (13) สัดส่วนการขาย / การเสนอขาย (%)
- (14) สัดส่วนลูกค้าที่พึงพอใจ (%)
- (15) การลงทุนด้าน IT / พนักงานขาย
- (16) การลงทุนด้าน IT / พนักงานบริการหลังการขาย
- (17) IT literacy ของลูกค้า (%)
- (18) ค่าบริการหลังการขาย / ลูกค้า / ปี
- (19) ค่าบริการหลังการขาย / ลูกค้า / ครั้งที่มาใช้บริการ

#### ต้นทุนด้านกระบวนการ

- (1) ค่าใช้จ่ายด้านการบริหาร / รายรับทั้งหมด
- (2) ค่าใช้จ่ายอันเกิดจากความผิดพลาดด้านการบริหาร/ ค่าใช้จ่ายด้านการบริหารทั้งหมด (%)
- (3) เวลาที่ใช้ในการอนุมัติและจ่ายเงิน
- (4) จำนวนสัญญาที่ทำโดยไม่มีความผิดพลาดเลย
- (5) จุดภารกิจ / จำนวนคน-เดือน ของพนักงาน
- (6) จำนวนคอมพิวเตอร์ /พนักงาน
- (7) ขีดความสามารถด้านเครือข่าย /พนักงาน
- (8) ค่าบริหารจัดการ /พนักงาน
- (9) ค่าใช้จ่ายด้าน IT / พนักงาน
- (10) ค่าใช้จ่าย IT / ค่าใช้จ่ายด้านการบริหารจัดการ
- (11) ค่าใช้จ่ายด้านการบริหารจัดการ /รายรับทั้งหมด
- (12) ขีดความสามารถด้าน IT
- (13) ค่าใช้จ่ายด้านเครื่องใช้ IT ที่เปลี่ยนแปลง
- (14) คุณภาพขององค์กร (เช่น การทำ ISO)
- (15) ผลสำเร็จ / เป้าหมายด้านคุณภาพ (%)
- (16) เครื่องใช้ IT ที่เลิกใช้ / เครื่องใช้ IT ทั้งหมด (%)
- (17) เครื่องใช้ IT ที่ไม่มีการใช้ / เครื่องใช้ IT ทั้งหมด (%)
- (18) ขีดความสามารถด้าน IT /พนักงาน
- (19) ผลงานด้าน IT /พนักงาน

#### ต้นทุนด้านนวัตกรรม

- (1) ค่าใช้จ่ายด้านการพัฒนาขีดความสามารถ /พนักงาน
- (2) ดัชนีบอกความพึงพอใจของลูกค้า
- (3) การลงทุนด้านความสัมพันธ์ /ลูกค้า
- (4) สัดส่วนของเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม / เวลาทำงานทั้งหมด (%)
- (5) สัดส่วนของเวลาที่ใช้ในการทำงานพัฒนา / เวลาทำงานทั้งหมด (%)
- (6) สัดส่วนของเวลาที่ใช้ในการแสวงหาโอกาส / เวลาทำงานทั้งหมด (%)





- (7) ค่าใช้จ่ายด้าน R&D / ค่าใช้จ่ายด้านบริหารจัดการ (%)
- (8) ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม / พนักงาน
- (9) ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม / ค่าใช้จ่ายด้านบริหารจัดการ (%)
- (10) ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาธุรกิจ / ค่าใช้จ่ายด้านบริหารจัดการ (%)
- (11) % ของพนักงานอายุต่ำกว่า 40
- (12) ค่าพัฒนา IT / ค่าใช้จ่ายด้าน IT ทั้งหมด (%)
- (13) ค่าฝึกอบรมด้าน IT / ค่าใช้จ่ายด้าน IT ทั้งหมด (%)
- (14) ทรัพยากรด้าน R&D / ทรัพยากรทั้งหมด (%)
- (15) จำนวนฐานโอกาสของลูกค้าที่เข้าครอบครองได้
- (16) ค่าเฉลี่ยอายุของลูกค้า, การศึกษาของลูกค้า, รายได้ของลูกค้า
- (17) การลงทุนด้านการศึกษา / ลูกค้า
- (18) จำนวนครั้งของการติดต่อโดยตรงไปยังลูกค้า / ปี
- (19) ค่าเฉลี่ยเป็นเดือนในการดำรงความเป็นลูกค้าของบริษัท
- (20) ค่าใช้จ่ายที่ไม่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ / ลูกค้า/ปี
- (21) ค่าใช้จ่ายในการลงทุนพัฒนาตลาดใหม่
- (22) ค่าใช้จ่ายในการลงทุนพัฒนา “ทุนเชิงโครงสร้าง”
- (23) มูลค่าของระบบ EDI
- (24) ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาระดับระบบ EDI
- (25) ขีดความสามารถของระบบ EDI
- (26) สัดส่วนของผลิตภัณฑ์ใหม่ (น้อยกว่า 2 ปี) / ผลิตภัณฑ์ทั้งหมด (%)
- (27) สัดส่วนการลงทุนใน basic research (%)
- (28) สัดส่วนการลงทุนใน product design (%)
- (29) สัดส่วนการลงทุนวิจัยเพื่อประยุกต์ (%)
- (30) การลงทุนพัฒนาบริการหลังการขายผลิตภัณฑ์ใหม่
- (31) อายุเฉลี่ยของสิทธิบัตรของบริษัท
- (32) จำนวนสิทธิบัตรที่ยังไม่หมดอายุ

#### ต้นทุนด้านคน

- (1) ดัชนีภาวะผู้นำ (%)
- (2) ดัชนีแรงจูงใจ (%)
- (3) ดัชนีการเสริมอำนาจ (empowerment index)
- (4) จำนวนพนักงาน
- (5) อัตราการลาออกของพนักงาน (%)
- (6) จำนวนปีเฉลี่ยที่พนักงานทำงานอยู่กับองค์กร
- (7) จำนวนผู้จัดการ
- (8) จำนวนของผู้จัดการที่เป็นหญิง
- (9) อายุเฉลี่ยของพนักงาน
- (10) เวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม (วัน/ปี)



- (11) ความรู้ด้าน IT (IT literacy) ของพนักงาน
- (12) จำนวนพนักงานที่ทำงานเต็มเวลา /พนักงานประจำ
- (13) อายุเฉลี่ยของพนักงานที่ทำงานเต็มเวลา /พนักงานประจำ
- (14) จำนวนปีโดยเฉลี่ยของอายุงานในองค์กร ของพนักงานที่ทำงานเต็มเวลา /พนักงานประจำ
- (15) จำนวนพนักงานออกจากงานต่อปี
- (16) ค่าใช้จ่ายต่อหัวพนักงานประจำ ด้านการฝึกอบรม การติดต่อสื่อสาร และโครงการสนับสนุน
- (17) เกี่ยวกับพนักงานประจำที่ทำงานในองค์กรน้อยกว่า 50% ของเวลาทำงานเต็มเวลา : สัดส่วน (%) ของพนักงานประจำ, ค่าใช้จ่ายต่อหัวพนักงานประเภทนี้ ตามข้อ 16
- (18) จำนวนพนักงานชั่วคราวที่ทำงานเต็มเวลา & จำนวนปีเฉลี่ยที่ทำงานกับองค์กร
- (19) ค่าใช้จ่ายต่อหัวของพนักงานชั่วคราวที่ทำงานเต็มเวลา ตามข้อ 16
- (20) จำนวนพนักงาน part-time หรือผู้ทำสัญญาจ้างงานแบบไม่เต็มเวลา
- (21) ระยะเวลาเฉลี่ยของสัญญาจ้างงาน ตามข้อ 20
- (22) สัดส่วนของพนักงานระดับผู้จัดการที่มีปริญญาสูงกว่าปริญญาตรี (%)
  - ด้านธุรกิจ
  - ด้านวิทยาศาสตร์ & วิศวกรรมศาสตร์
  - ด้านศิลปศาสตร์ (liberal arts)

รายการของต้นทุนแต่ละด้านนั้น ไม่จำเป็นจะต้องคิดตามที่ระบุนำข้างต้น ผู้ดำเนินการ จค. อาจคิดรายการขึ้นใหม่ หรือปรับปรุงรายการตามที่เสนอ ให้เหมาะสมต่อกิจการขององค์กร หลักการที่สำคัญของยุทธศาสตร์วัดต้นทุนทางปัญญา คือ การพัฒนาต้นทุนทางปัญญาขององค์กรให้สูงขึ้น และนำไปใช้ประโยชน์ให้เกิดผลทั้งเชิงคุณค่าและมูลค่าขององค์กร และเกิดผลทางอ้อมทำให้ต้นทุนทางปัญญาขององค์กรยิ่งสูงขึ้นไปอีก

### ยุทธศาสตร์ปัจจัยหลักต่อความสำเร็จ

ยุทธศาสตร์นี้เสนอโดย Amrit Tiwana และนำมาอ้างถึงในหนังสือ Boyett JH, Boyett JT. The guru guide to the knowledge economy. หน้า 142-143 ทำโดยตรวจสอบปัจจัยหลักต่อความสำเร็จ (critical success factor) ขององค์กร 24 ปัจจัยหลัก ดังต่อไปนี้

- (1) ไม่มีวิธีการที่ถูกต้องวิธีการเดียว
- (2) การดำเนินการ จค. ที่ประสบความสำเร็จ เริ่มจากนิยามของคำว่า “ความรู้” ที่เป็นที่ยอมรับกันทั่วทั้งองค์กร
- (3) ต้องเน้นที่กระบวนการ ไม่ใช่เน้นที่เทคโนโลยี
- (4) ต้องยอมรับว่าไม่มีวิธีวัด จค. ที่แม่นยำอย่างสมบูรณ์ (perfect) แต่ก็มีมีความจำเป็นต้องวัด เพื่อดูความก้าวหน้าของการดำเนินการ จค.
- (5) ผลกระทบระยะสั้นจากโครงการนำร่อง จะเป็นเครื่องช่วย “ขายความคิด” เรื่อง จค. ให้แก่ผู้บริหาร และผู้ใช้ จค.
- (6) ต้องจัดการ “ความรู้ฝังลึก” (tacit knowledge) ในทุกโครงการ จค. แม้เป้าหมายของโครงการจะเน้น “การเข้ารหัส” (codification) การเข้ารหัสโดยไม่ “เข้าคน” (personalization) จะทำให้ จค. ล้มเหลว
- (7) “สภาพแวดล้อมที่เน้นการแลกเปลี่ยน” (shared context) มีความจำเป็นต่อการแลกเปลี่ยนความรู้
- (8) จค. ที่ประสบความสำเร็จต้องเริ่มต้นที่ความรู้ที่มีอยู่แล้ว แล้วดำเนินการ จค. ให้เกิดผลสำเร็จในช่วงเริ่มต้น และ



- ทำให้ผลสำเร็จขยายตัว ถ้าไม่ใช้ยุทธศาสตร์นี้ จะมีความเสี่ยงสูงที่ จค. จะล้มเหลว
- (9) การดำเนินการเกี่ยวกับแนวความคิดหรือสมมติฐานที่ผุดขึ้นมาระหว่างการดำเนินการ จค. จะต้องถือเป็นส่วนหนึ่งของ จค. ด้วย โดยจะต้องมีการนำมาตีความ ทำความเข้าใจ และจัดให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ จค.
  - (10) จค. ที่จะประสบความสำเร็จ ต้องมุ่งอนาคต, การจัดการสารสนเทศมุ่งปัจจุบัน, ส่วนการทำคลังข้อมูลในอดีต
  - (11) การดำเนินการ จค. ต้องอย่า “ตกหลุม” โดยเข้าไปเปลี่ยนวิธีทำงานประจำที่ไม่จำเป็น นี่คือการต้นเหตุของความล้มเหลวที่พบบ่อยที่สุด
  - (12) ต้องสร้างแรงจูงใจให้แลกเปลี่ยนความรู้ แรงจูงใจคือพลังสำคัญที่สุดในการดำเนินการ จค. ไม่ใช่เทคโนโลยี เช่น คอมพิวเตอร์รุ่นใหม่
  - (13) ต้องเปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กรเข้าถึงและแลกเปลี่ยนความรู้ แต่ในขณะเดียวกัน ก็ต้องปกป้องความรู้ที่เป็นความลับ ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขัน ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรม และความรู้ที่เป็นเรื่องส่วนตัว
  - (14) ต้องมีสมดุลระหว่างการยอมให้ผู้รู้ปิดตนเอง กับการมีข้อมูลว่าใครเป็นผู้ริเริ่มเรื่องใดบ้าง นั่นคือสมดุลระหว่างการปกปิดกับการเปิดเผย แม้ว่าหลักการสำคัญคือ การเปิดเผย
  - (15) การติดต่อทางไกล (remote connectivity) มีความสำคัญ เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถเข้าถึง, อ่าน, และแสดงบทบาทได้จากทุกสถานที่และทุกเวลา
  - (16) ฐานความรู้ควรได้รับการออกแบบ (ทางเทคนิค) ให้ผู้ใช้สามารถเห็นจุดแก้ไขหรือเพิ่มเติมได้ทันที (real time) ประเด็นนี้มีความสำคัญมากหากมุ่งให้ฐานความรู้ได้รับการใช้งานอย่างเต็มที่
  - (17) เมื่อฐานความรู้ชัดเจน และข้อบ่งชี้ความรู้ฝังลึก ภายในองค์กรขยายเพิ่มขึ้น จะต้องมีเครื่องมือช่วยให้พนักงานสามารถค้นหาความรู้ได้อย่างสะดวก
  - (18) ฐานข้อมูลวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (best practices database) มีความจำเป็น แต่ไม่ใช่ประเด็นสำคัญที่สุดในการดำเนินการ จค.
  - (19) การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร มีความจำเป็นต่อทั้งยุทธศาสตร์ด้านความรู้และต่อ จค.
  - (20) ระบบ จค. ต้องส่งเสริมความร่วมมือกันในการทำงาน และการปรึกษาหารือซึ่งกันและกันภายในองค์กร จค. ต้องมุ่งพัฒนากระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการพัฒนาบริการ
  - (21) ระบบ จค. ต้องมีลักษณะไม่เป็นทางการ และใช้กระบวนการติดต่อสื่อสารเข้มข้น ระบบ จค. ที่ดีมีลักษณะง่ายต่อการใช้งาน ลักษณะที่ “ยิ่งใหญ่” ซึ่งยากต่อการใช้งาน หรือไม่เปิดช่องให้ใช้สามัญสำนึก อาจเป็นตัวทำให้คนไม่กล้าใช้
  - (22) ระบบ จค. ควรจะมีเป้าหมายให้เกิดการ “บรรจุหีบห่อ” (packaging) ความรู้ และควรคำนึงถึงหลักการ “น้อยคือมาก” (less is more) ในเรื่องของความรู้และการจัดการความรู้
  - (23) อย่าใช้เทคโนโลยีเป็นตัวตั้ง ให้เอาผู้ใช้เทคโนโลยีเป็นตัวตั้ง
  - (24) “ผู้ใช้” จค. ต่างคนหรือต่างกลุ่ม ต้องการกลไกหรือเครื่องมือที่แตกต่างกัน และไม่ควรพยายามยึดเยียดให้ผู้ดำเนินการ จค. ต้องดำเนินการในทุกด้านของ จค.

## สรุป

ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่รวบรวมมาไว้ ณ ที่นี้ มีความหลากหลายและบางส่วนก็ก้าวล่วงเข้าไปในด้าน “ปฏิบัติการ” ผู้อ่านพึงเลือกใช้ตามความเหมาะสม โดยที่ผู้ดำเนินการ จค. สามารถใช้จินตนาการและความคิดริเริ่มของตน ร่วมกับผู้ร่วมงานหรือเครือข่าย คติยุทธศาสตร์ จค. ขึ้นใช้ได้ โดยไม่จำเป็นต้องดำเนินการตามที่ระบุไว้ในข้อเขียนนี้

