

การเปลี่ยนแปลงแนวการบริหารจัดการแบบใหม่ (Reengineering)

บุญเลิศ ไพรินทร์*

1. ความนำ

ก่อนที่จะมีแนวคิดและวิธีการเปลี่ยนแปลงการบริหารธุรกิจในระบบใหม่ (reengineering) เกิดขึ้นนั้น เราเคยได้คุ้นเคยกับการบริหารจัดการที่กล่าวถึงการแบ่งงานกันทำ (division of labor) ตามความชำนาญเฉพาะด้าน (specialization) เพื่อจะได้ประหยัด (economy of scale) ง่าย และสะดวกแก่การควบคุมตามสายการบังคับบัญชา (hierarchical control)

ดังนั้นแนวการบริหารธุรกิจที่เคยเป็นมาและที่คงเป็นอยู่ในปัจจุบันส่วนใหญ่จึงยังคงใช้แนวคิดและวิธีการบริหารจัดการแบบเดิมนั้นเอง ตั้งแต่สมัย Adam Smith จนกระทั่งสมัยของ Frederick W. Taylor ที่พยายามแสวงหาวิธีการบริหารที่ดีที่สุด (one best way of management) หรือที่เรียกกันว่า “การบริหารแบบวิทยาศาสตร์” (scientific management) หรือแม้แต่วิธีการบริหารที่เป็นกระบวนการ เช่น POSDCORB (Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting and Budgeting) ของ Luther Gulick หรือ POCCC (Planning, Organizing, Commanding, Coordinating and Controlling) ของ Henri Fayol เป็นต้น ซึ่งส่วนใหญ่ก็คงเน้นรูปแบบการบริหารจัดการแบบเดิม และมีลักษณะเป็นเผด็จการ หรือการบริหารจัดการแบบจากบนลงล่าง (top-down management) คือ ฝ่ายบริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจตามลำพัง แล้วส่งลงไปหรือมอบหมายลงไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับรอง ๆ ลงไปจนถึงระดับปฏิบัติ เน้นความสำเร็จของงานโดยไม่ค่อยให้ความสำคัญแก่คนมากนัก

การบริหารจัดการก็ได้มีการเปลี่ยนจากรูปแบบเผด็จการไปยังรูปแบบมนุษยสัมพันธ์ เป็นการให้ความสำคัญแก่คนมากยิ่งขึ้น แต่ก็ยังเป็นความสนใจหรือเป็นมนุษยสัมพันธ์ที่ขาดความจริงใจของผู้บังคับบัญชาใช้เพียงลมปาก (lip service) เสียมากกว่า จะสร้างความรัก

* ที่ปรึกษาาระบบราชการ (ระดับ 10) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)

ความอบอุ่นและความจริงใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริงจนได้สมญานามว่าเป็นสังคมวิทยาโคมันโทวิศาล (cow sociology) มากกว่าจะเป็นสังคมวิทยาของมนุษย์ผู้ประเสริฐ

ต่อมาได้มีการศึกษาค้นคว้าก็พบว่า ไม่ว่าจะเป็นการบริหารจัดการแบบเผด็จการหรือมนุษยสัมพันธ์จอมปลอมก็ตาม ก็ยังไม่สามารถแก้ปัญหาการทำงานในองค์การให้มีประสิทธิภาพได้มากขึ้นไปพร้อม ๆ กับความพึงพอใจของทุกคนที่ปฏิบัติงานนั้น ๆ ด้วย รูปแบบการบริหารจัดการก็เปลี่ยนจากมนุษยสัมพันธ์จอมปลอมมาเป็นการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมหรือแบบประชาธิปไตย (participative or democratic management) ซึ่งการบริหารจัดการแบบนี้ ได้แตกแขนงออกไปเป็นการบริหารจัดการในรูปแบบย่อย ๆ อื่น ๆ อีกมาก เช่น กลุ่มพัฒนาคุณภาพงาน (quality control circle) หรือการบริหารจัดการคุณภาพทั้งองค์การ (total quality management) ในญี่ปุ่น หรือทีมปรับปรุงคุณภาพงาน (work improvement team) ในสิงคโปร์ หรือการพัฒนาองค์การ (organization development) ในสหรัฐอเมริกา และคุณภาพชีวิตในการทำงาน (quality of work life) ในยุโรป ดังนี้ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม วิวัฒนาการของการบริหารจัดการจากเผด็จการไปเป็นมนุษยสัมพันธ์และประชาธิปไตย หรือแบบมีส่วนร่วมก็ยังดำเนินต่อไป ทั้งนี้ เพราะได้มีการศึกษาค้นคว้าวิเคราะห์และวิจัยแล้วพบว่าสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป (ลักษณะงาน ลูกน้อง กลุ่ม และเวลา) อาจจำเป็นต้องใช้รูปแบบการบริหารจัดการที่แตกต่างกันไปซึ่งอาจต้องใช้รูปแบบการบริหารจัดการแบบเผด็จการหรือการตัดสินใจตามลำพังบ้างในบางสถานการณ์หรืออาจต้องใช้รูปแบบการบริหารจัดการแบบเสรีนิยม หรือการมอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปตัดสินใจกันเอง หรืออาจจะต้องตัดสินใจร่วมกับลูกน้องในบางสถานการณ์ นั่นก็คือ ไม่จำเป็นต้องใช้รูปแบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม หรือแบบประชาธิปไตยตลอดเวลาและในทุก ๆ สถานการณ์นั่นเอง ด้วยเหตุนี้จึงเกิดแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการแบบตามสถานการณ์ (situational management) ขึ้นมาในปัจจุบัน

แม้ว่าแนวคิด รูปแบบ และวิธีการบริหารจัดการจะได้มีวิวัฒนาการมายาวนานจนกระทั่งปัจจุบัน และแม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารจัดการจากรูปแบบหนึ่งไปสู่อีกรูปแบบหนึ่งดังกล่าวแล้วก็ตาม แต่แนวการบริหารจัดการก็ยังคงยึดแนวเดิม คือ มีการแบ่งงานกันทำตามหน้าที่ (function) และแม้ว่าจะมีการแบ่งงานกันทำตามกระบวนการ (process) แต่ยังคงเป็นกระบวนการที่ไม่ครบวงจรของกระบวนการที่ควรจะเป็นที่สามารถลัดจุดเชื่อมระหว่างกิจกรรมหรืองาน เวลา และทรัพยากรการบริหารได้อย่างแท้จริงอยู่นั่นเอง

ดังนั้น แนวคิดและวิธีการเปลี่ยนแปลงแนวการบริหารจัดการแบบใหม่หรือที่เรียกว่า “business process reengineering” หรือ “reengineering the corporation” หรือ “business reengineering” จึงได้อุบัติขึ้นในท่ามกลางกระแสของความเปลี่ยนแปลงในสังคมข่าวสารที่มี

การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในวงการบริหารจัดการทั่วไปอย่างกว้างขวางในสังคมโลกาภิวัตน์ หรือสังคมโลกไร้พรมแดนดังที่ทราบกันดีในปัจจุบัน

2. ความหมาย

ผู้เขียนใช้คำว่า “การเปลี่ยนแปลงแนวการบริหารจัดการแบบใหม่” หรือ “การปฏิวัติแนวการดำเนินธุรกิจ” ในความหมายว่า “reengineering the corporation” หรือ “business reengineering” หรือ “business process reengineering” แทนคำว่า “นวัตกรรม” หรือ “การยกเครื่องธุรกิจ” ดังที่มีผู้ใช้กันอยู่ในปัจจุบันนี้ เหตุผลประการสำคัญก็คือ พยายามจะใช้คำที่สะท้อนความเป็นจริง และเข้าใจได้ง่าย ๆ สำหรับผู้คนที่เป็ทั้งนักวิชาการ และคนธรรมดาทั่วไป โดยหวังให้มีการแพร่กระจายไปในหมู่คนทุกระดับได้มากที่สุด และรวดเร็วที่สุดเท่าที่จะเร็วได้ เพื่อว่าในท้ายที่สุดนั้นเราจะมี การเปลี่ยนแปลงแนวการบริหารจัดการแบบใหม่ในองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนได้มากขึ้น เพื่อให้การบริหารจัดการของไทย เราสามารถแข่งขันกับนานาชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง

Michael Hammer และ James Champy ได้ให้คำจำกัดความไว้ดังนี้

“การเปลี่ยนแปลงแนวการบริหารจัดการแบบใหม่ (reengineering) เป็นการคิดทบทวนแนวคิดพื้นฐานในการบริหารจัดการเสียใหม่ (fundamental rethinking) และการออกแบบกระบวนการบริหารจัดการธุรกิจแบบใหม่ (radical redesign of business processes) ซึ่งแตกต่างจากแนวการบริหารจัดการธุรกิจแบบเดิมโดยสิ้นเชิง เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างขนานใหญ่ในผลงาน ซึ่งได้แก่ ค่าใช้จ่าย (cost) คุณภาพของสินค้าและบริการ (quality) การให้บริการ (service) และความรวดเร็ว (speed)”

นอกจากนี้แล้วทั้ง 2 ท่าน ยังได้พยายามอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับคำบางคำที่สำคัญดังนี้

“แนวคิดพื้นฐาน (fundamental rethinking) เมื่อได้มีการทบทวนดูว่าแนวคิดพื้นฐานในการบริหารจัดการธุรกิจที่เคยมีมา และที่เป็นอยู่ในปัจจุบันจะพบว่า แนวคิดหรือกฎเกณฑ์ในการบริหารจัดการที่เคยใช้กันมานั้น จะมีความล้าสมัยหรือทันสมัยไปหมดแล้ว มีความผิดพลาดและไม่เหมาะสมอีกต่อไปแล้วที่จะนำมาใช้ในการบริหารจัดการและการดำเนินธุรกิจสมัยปัจจุบันและในอนาคต ดังนั้นจึงควรคิดค้นหาแนวทางใหม่ที่จะทำให้การบริหารจัดการและการดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม โดยพิจารณาว่า องค์กรของเราจะต้องทำอะไร (must do) และจะทำได้อย่างไร (how to do) โดยไม่ต้องคำนึงถึงสิ่งที่ ‘เป็นอยู่ในปัจจุบัน’ แต่ควรจะให้ความสนใจหรือเน้นสิ่งที่ ‘ควรจะเป็น’ มากกว่า”

การเปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิงหรือแบบซุตรากถอนโคน (radical redesign) หมายถึง การออกแบบใหม่โดยโยนรูปแบบเดิมทิ้งไปเลย นั่นก็คือ การเปลี่ยนแปลงแนวการบริหาร

จัดการโดยการยกเลิกโครงสร้างและกระบวนการการทำงานที่มีอยู่ในปัจจุบันแล้วสร้างโครงสร้างและกระบวนการทำงานขึ้นมาใหม่หมดเลย ไม่ใช่การยกเลิกบางส่วนหรือเพิ่มเติมหรือยกเครื่องบางส่วนเท่านั้น

การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่ (dramatic improvements) หมายความว่า ผลงานที่ได้จะต้องมากกว่าปกติ ไม่ใช่เพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อย (incremental improvements) แต่จะต้องเพิ่มขึ้นอย่างมากมาย (quantum leaps in performance)

กระบวนการบริหารจัดการและการดำเนินธุรกิจ (business processes) เป็นการเน้นที่กระบวนการทำงานมากกว่าจะเน้นที่ “งาน” “คน” หรือ “โครงสร้าง” ซึ่งนักธุรกิจส่วนใหญ่ในปัจจุบันมักจะเน้นเรื่องดังกล่าว แต่ไม่เน้นในเรื่อง “กระบวนการดำเนินธุรกิจ” แต่อย่างใด

สำหรับความหมายของ “reengineering” ตามแนวคิดของ Henry J. Johansson และคณะ ดังนี้

“การเปลี่ยนแปลงแนวการบริหารจัดการแบบใหม่เป็น มรรควิธี (means) ที่องค์การใช้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างขนาดใหญ่ในผลงานขององค์การ (radical change in performance) ซึ่งสามารถวัดได้จากค่าใช้จ่าย (cost) ระยะเวลา (cycle time) การให้บริการ (service) และคุณภาพของสินค้าและบริการ (quality) โดยใช้เครื่องมือและเทคนิคนานาชนิดเข้าช่วย (variety of tools and techniques) โดยเน้นที่กระบวนการหลักของธุรกิจที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับลูกค้าขององค์การ”

เมื่อพิจารณาความหมายของ “reengineering” ตามแนวคิดของ Johansson และคณะแล้วก็พบว่า มีความหมายไม่แตกต่างจากความหมายตามแนวคิดของ Hammer และ Champy แต่อย่างใด แม้จะมีความแตกต่างกันอยู่บ้างในรายละเอียดก็ตาม

จากความหมายของคำว่า “reengineering” นี้ จะพบว่ามิได้หมายความว่า เป็นการยกเครื่อง หรือซ่อมแซม หรือปรับปรุง แต่เป็นเรื่องของการโยนเครื่องเก่าทิ้งแล้วคิดหาหรือสร้างเครื่องใหม่ทั้งหมดมาใช้แทนเครื่องเก่ามากกว่า จึงไม่ใช่เพียงการลดขนาดของธุรกิจ (downsizing) หรือการจัดโครงสร้างใหม่ (restructuring) หรือการจัดระบบงาน และองค์การใหม่ (reorganizing) หรือการทำให้ลดจำนวน ระดับสายการบังคับบัญชาลง (delaying หรือ flattening) หรือไม่ใช่การบริหารคุณภาพทั้งองค์การ (total quality management) เพราะมีการปรับปรุงที่ละเอียดที่ละน้อยนั่นเอง

3. แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง

ถ้าฝ่ายบริหารจัดการอยากเห็นองค์การหรือบริษัทของตนมีลักษณะจิวต์แจ่ว (lean) คล่องตัวและรวดเร็ว (nimble) ยืดหยุ่น (flexible) สนองต่อความต้องการได้ทันทั่วทั้งที่

(responsive) สามารถแข่งขันได้เป็นอย่างดี (competitive) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (innovative) มีประสิทธิภาพ (efficient) ให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้า (customer focused) และได้ผลกำไรตอบแทน (profitable) แล้วละก็ ฝ่ายบริหารก็ควรจะต้องวิเคราะห์และพิจารณาวิธีการดำเนินธุรกิจของบริษัทที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และหาเหตุผลให้ได้ว่า ทำไมจึงได้ดำเนินธุรกิจในแนวทางที่เป็นอยู่ แล้วค้นหาวิธีการดำเนินธุรกิจแบบใหม่ โดยการสร้างบริษัทหรือธุรกิจที่ตั้งอยู่บนหลักการรวมงานต่าง ๆ เข้าเป็นกระบวนการดำเนินธุรกิจอย่างแท้จริง

มีสิ่งบอกเหตุหลายประการที่จะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความพยายามที่จะค้นหาแนวคิดใหม่ ๆ ที่จะนำมาสู่การเปลี่ยนแปลงแนวการบริหารจัดการธุรกิจเสียใหม่ ที่เห็นได้อย่างชัดเจนก็คือ ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการ คือต้องการสินค้ามีคุณภาพสูง และราคาถูก (consumer expectations) การแข่งขัน (competition) กับคู่แข่งที่ค่อนข้างจะรุนแรงและแหลมคมมากยิ่งขึ้นก็เป็นหัวใจสำคัญในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแนวการดำเนินธุรกิจของเรา ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา และในอัตราเร่งที่มีความรวดเร็วกว่าเดิมมากยิ่งขึ้น (constant change) โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเปลี่ยนแปลงในสังคมโลกาภิวัตน์หรือโลกไร้พรมแดนดังที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและในอนาคต

นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยอีกหลายประการที่เป็นตัวผลักดันให้ต้องมีการปฏิวัติแนวการบริหารจัดการธุรกิจแบบใหม่ ซึ่งได้แก่ ราคา (cost) ที่จะต้องลดลงให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้เพื่อการแข่งขัน เทคโนโลยี (technology) ก็เป็นตัวเร่งอีกตัวหนึ่งที่ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงแนวการดำเนินธุรกิจ ทั้งนี้ เพราะมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วมาก และโดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology) ยิ่งไปกว่านั้นก็คือความต้องการของผู้ถือหุ้น (shareholders) และสภาวะทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับของรัฐบาลที่มีผลกระทบต่อระบบการบริหารจัดการธุรกิจล้วนมีความสำคัญต่อการแสวงหาแนวคิดและวิธีการดำเนินธุรกิจแบบใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลาอีกด้วย

ลักษณะที่สำคัญ ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติกระบวนการดำเนินธุรกิจมีดังนี้

3.1 ควรมีการรวมงานต่าง ๆ ที่เคยแยกออกเป็นหลายงานเข้าเป็นงานเดียวกัน ตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ (Several jobs are combined into one.) หมายความว่า เดิมเคยใช้หลักการแบ่งงานให้เล็กลง ๆ ตามความชำนาญเฉพาะทาง แล้วให้แต่ละคนทำคนละด้านที่แตกต่างกันนั้น ต่อไปนี้เมื่อรวมงานตามกระบวนการตั้งแต่ต้นจนจบในเรื่องนั้น ๆ ก็จะสามารถกำจัดความผิดพลาดและความล่าช้าอันเนื่องมาจากการแบ่งงานกันทำแบบเดิมนั้นเอง

3.2 เมื่อรวมงานต่าง ๆ เข้าด้วยกันในรูปของกระบวนการแล้ว จะทำให้ผู้ปฏิบัติแต่ละคนสามารถตัดสินใจในการทำงานของตนอีกต่อไป ได้ โดยไม่ต้องรอให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปมาตัดสินใจในการทำงานของตนอีกต่อไป (Workers make decisions.) ซึ่งสามารถลดความล่าช้า สิ้นเปลือง และสามารถสนองความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็วยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดความรู้สึกว่า ตนเองมีอำนาจและมีอิสรภาพในการตัดสินใจในการทำงานของตนได้มากยิ่งขึ้น ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจมากยิ่งขึ้น

3.3 ขั้นตอนในกระบวนการทำงานจะถูกจัดเรียงกันให้เป็นไปตามแบบธรรมชาติมากกว่าจะถูกจัดให้เป็นไปตามความต้องการของผู้จัด (The steps in the process are performed in natural order.) แทนที่จะจัดเรียงลำดับงานตามแนวเส้นตรง (linear sequencing) เราก็ไม่จำเป็นต้องเรียงแบบนั้น กล่าวคือ เราสามารถให้งานต่าง ๆ ได้รับการปฏิบัติจัดทำพร้อม ๆ กัน โดยไม่ต้องรอให้เสียเวลาก็จะสามารถลดเวลาการที่จะต้องไปทำงานเดิมใหม่อีกด้วย

3.4 กระบวนการทำงานจะมีวิธีการ หรือรูปแบบที่หลากหลาย (Processes have multiple versions.)

เมื่อมีการปฏิบัติกระบวนการบริหารจัดการธุรกิจแล้ว จะไม่จำเป็นที่จะต้องมีการมาตรฐานของสินค้าหรือบริการ (standardization) อีกต่อไป ทั้งนี้เพราะความต้องการของตลาดในโลกปัจจุบัน และอนาคตนั้นจะมีความหลากหลาย จึงจำเป็นต้องมีวิธีการสนองความต้องการที่หลากหลายตามไปด้วย อาจแบ่งขั้นตอนออกเป็น 3 ลักษณะด้วยกัน แล้วแต่ขั้นตอนแบบใด สามารถทำงานได้ดีที่สุดในสถานการณ์นั้น ๆ กรณีง่าย ๆ ก็อาจทำโดยเครื่องคอมพิวเตอร์ กรณีที่ยากขึ้นมาก็อาจใช้ผู้ปฏิบัติในกระบวนการนั้น ๆ และที่ยากที่สุดก็อาจจะต้องใช้ทั้งผู้ปฏิบัติในกระบวนการภายใต้การช่วยเหลือของผู้เชี่ยวชาญ ดังนั้นเป็นต้น เมื่อทุกกรณีไม่ว่าจะยาก ค่อนข้างยาก หรือยากที่สุด ได้รับการดำเนินการด้วยวิธีการที่หลากหลายตามความจำเป็นของงานแล้วจึงไม่มีกรณีพิเศษอื่นให้ต้องแก้ปัญหาอีกต่อไป

3.5 งานจะได้รับการปฏิบัติจัดทำในจุดที่มีความเหมาะสมที่สุดตามความจำเป็นของงานนั้น ๆ (Work is performed where it makes the most sense.) เมื่อรวมงานเข้าเป็นกระบวนการเดียวกันแล้ว งานที่เคยอยู่ในหน่วยงานที่แตกต่างกัน จะมารวมอยู่ที่เดียว จะไม่ต้องเสียเวลา ค่าใช้จ่ายและแรงงานในการรอซึ่งกันและกันอีกต่อไป

3.6 การตรวจสอบและควบคุมจะลดน้อยลง (Checks and controls are reduced.) เมื่อรวมงานเข้าเป็นกระบวนการตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการนั้น การตรวจสอบและควบคุมจะมีน้อยมาก และจะมีก็เฉพาะเท่าที่จำเป็นเท่านั้น การทำงานเป็นกระบวนการเดียวกันจะมี

การควบคุมและติดตามความผิดพลาดไปด้วยในตัวอยู่แล้ว จึงจำเป็นต้องอาศัยการตรวจสอบและควบคุมจากภายนอกน้อยมากตามไปด้วย

3.7 การที่จะต้องแก้ปัญหาคความขัดแย้งกันในระหว่างหน่วยงาน ก็จะมีลดน้อยลงไปมาก (reconciliation) ทั้งนี้ เพราะเมื่อมีการรวมงานต่าง ๆ เข้าด้วยกันเป็นกระบวนการแล้ว ก็จะตัดจุดที่ต้องติดต่อสัมพันธ์กันและกันลงไปได้มากมาย จึงจำเป็นจะต้องมีผู้คอยประสานหรือประนีประนอมความแตกแยก หรือความไม่เข้าใจกันและกันได้อีกต่อไป

3.8 ผู้บังคับบัญชาของผู้ปฏิบัติงานในกระบวนการสามารถช่วยเป็นผู้ประสานงานกับลูกค้าและเจ้าหน้าที่ทุกคนได้เป็นอย่างดี (A case manager provides a single point of contact.) ทั้งนี้ เพราะผู้บังคับบัญชาสามารถมีข้อมูลทั้งกระบวนการและพร้อมที่จะตอบคำถามหรือทั้งการร้องขอรายละเอียดอื่น ๆ ทั้งลูกค้าและลูกน้องได้ทุกคนในที่เดียวกัน

3.9 เมื่อมีการปฏิบัติกระบวนการทำงานแล้ว จะสามารถใช้ประโยชน์ทั้งจากระบบการรวมอำนาจเข้าสู่ส่วนกลางและจากระบบการกระจายอำนาจไปพร้อม ๆ กันแล้วแต่ระบบไหนจะให้ประโยชน์ได้ในสถานการณ์ใด (Hybrid centralized/decentralized operations are prevalent.) ทั้งนี้ เพราะทั้งสำนักงานใหญ่และสาขาคต่าง ๆ ก็มีข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าและบริการของบริษัทเหมือนกันหรือเท่ากันอันเนื่องมาจากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างกว้างขวางนั่นเอง

สำหรับธุรกิจที่อยู่ในสถานะอย่างไรจึงควรจะได้รับการปฏิบัติแนวการบริหารจัดการธุรกิจ และเมื่อใดนั้นก็ขึ้นอยู่กับหตุการณ์กว้างไกลของฝ่ายบริหารของหน่วยงานนั้น ๆ ว่ามีมากน้อยเพียงใด จริง ๆ แล้วไม่ว่าจะเป็นบริษัทที่ประสบปัญหา หรือกำลังจะประสบปัญหา หรือยังไม่ประสบปัญหาในปัจจุบัน แต่อาจพ่ายแพ้คู่แข่งในโอกาสข้างหน้าก็สามารถทำการปฏิบัติระบบการทำงานได้ทั้งนั้น

4. ผู้มีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง

ซึ่งมีอยู่หลายฝ่ายด้วยกันดังนี้

4.1 คนแรกที่สำคัญที่สุดก็คือกรรมการผู้จัดการใหญ่หรือผู้บริหารระดับสูงที่มีอำนาจ (leader) ที่จะผลักดันให้เกิดการยอมรับแนวคิดและวิธีการ รวมทั้งการจัดหาทรัพยากรเพื่อการทำการ reengineering อย่างพร้อมเพียง และจะต้องมีเวลามากพอที่จะทุ่มเทให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างแท้จริง

4.2 ผู้บังคับบัญชาผู้เป็นเจ้าของกระบวนการเปลี่ยนแปลงกระบวนการใดกระบวนการหนึ่งที่ตนรับผิดชอบ (process owner) ซึ่งจะรับผิดชอบในการดูแลให้มีการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการตามที่ได้รับมอบหมาย จะต้องเป็นผู้มีความรู้ในกระบวนการเปลี่ยนแปลง มี

ความอดทนที่จะผลักดันให้การ reengineering สำเร็จลงให้จงได้ บางครั้งเราเรียกบุคคลผู้นั้นว่า ผู้บริหารโครงการ (project director) ด้วยก็ได้

4.3 คณะทำงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงโดยตรง (reengineering team) ซึ่งจะเป็นผู้ลงมือกระทำการศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลเพื่อการเปลี่ยนแปลงโดยตรง โดยจะทำการศึกษาระบวนการทำงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและค้นหาวิธีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานเสียใหม่จนกระทั่งนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป ซึ่งจะต้องมีความรู้และความเข้าใจในแนวคิด วิธีการ และกระบวนการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างดี

4.4 คณะกรรมการอำนวยการ (steering committee) ซึ่งประกอบด้วยฝ่ายบริหารระดับสูงจำนวนหนึ่งจะช่วยแก้ปัญหาทุกประเภท และจากทุก ๆ ฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกระทำนั้น ๆ

4.5 ที่ปรึกษา หรือเสนาธิการด้านการเปลี่ยนแปลงแนวการดำเนินธุรกิจ ของฝ่ายบริหารระดับสูง (reengineering czar) ซึ่งจะต้องคอยดูแลและให้คำปรึกษาบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องแทนผู้นำหรือฝ่ายบริหารดังกล่าวแล้ว

5. กระบวนการเปลี่ยนแปลงแนวใหม่

ในที่นี้จะขอกล่าวถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Dorine C. Andrews และ Susan K. Stalick ดังต่อไปนี้

5.1 ขั้นการร่างโครงการเปลี่ยนแปลงขึ้นมาให้ชัดเจน (framing the project) แล้วจัดหาทีมงาน เพื่อการศึกษาวเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันในองค์กร ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อพิจารณาว่าจะดำเนินการต่อไปหรือไม่และอย่างไรและด้วยเหตุผลประการใด

5.2 ขั้นการสร้างวิสัยทัศน์ ค่านิยม และจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Create the vision, values, and goals.) ซึ่งจะดำเนินการประชุมปรึกษาหารือกันเพื่อร่วมกันมองไปข้างหน้าว่า ภาพลักษณ์ขององค์กรควรจะมีลักษณะ หรือรูปร่างหน้าตาเป็นอย่างไรในอนาคต และจะมีการเปลี่ยนแปลงแนวการบริหารจัดการธุรกิจแบบใหม่ได้อย่างไร โดยวิธีใดจึงจะเหมาะสมที่สุด และทำการกำหนดค่านิยมร่วมกันว่าจะไปในทิศทางไหน อย่งไร และมีจุดมุ่งหมายประการใดบ้างที่ค่อนข้างชัดเจน หลังจากนั้นก็ทำการทดสอบความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์ ค่านิยม และจุดมุ่งหมายร่วมกันนั้น ๆ

5.3 ขั้นการออกแบบการเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลงตามภาพลักษณ์ที่เราได้มองไว้แล้วนั้น (Redesign the business operation.) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบใหญ่ ๆ 3 ประการดังนี้

5.3.1 องค์ประกอบทางด้านกายภาพและทางเทคนิค ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ๆ ดังนี้

5.3.1.1 รูปแบบที่เป็นกระบวนการ (Process model)

5.3.1.2 รูปแบบสารสนเทศ (Information model)

5.3.1.3 รูปแบบขององค์การ (Organization model)

5.3.1.4 รูปแบบของเทคโนโลยี (Technology model)

5.3.2 องค์ประกอบทางด้านโครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งได้แก่

5.3.2.1 กลยุทธ์ของการบริหารจัดการของฝ่ายบริหาร (Management strategy)

5.3.2.2 ระบบการให้รางวัลและประเมินผล (Measurement system)

5.3.2.3 ระบบการให้รางวัล (Reward system)

5.3.3 องค์ประกอบทางด้านค่านิยม ซึ่งได้แก่

5.3.3.1 คุณค่าทางวัฒนธรรม (Culture precedent)

5.3.3.2 การใช้อำนาจภายใน (Power utilization)

5.3.3.3 ระบบความเชื่อภายใน (Belief system)

5.4 ขั้นการพิสูจน์แนวความคิด โดยการพิจารณาความจำเป็นที่จะต้องมีการพิสูจน์แนวคิดเลือกทางเลือกเพื่อการพิสูจน์ และการวางแผนการพิสูจน์แนวคิดว่า จะเป็นไปได้จริงมากน้อยเพียงใด อาจกระทำโดยแบบจำลอง (simulation) หรือการทดสอบด้วยวิธีอื่น ๆ ก็ได้

5.5 ขั้นการวางแผน เพื่อการบริหารโครงการที่ได้เปลี่ยนแปลงแล้ว (Plan the implementation.) เพื่อพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารโครงสร้าง เพื่อให้จัดปัญหาความขัดแย้งและการขัดขวางการบริหารโครงการให้ได้ผล การกำหนดวิธีการ ขั้นตอน การกำหนดทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อการบริหาร รวมทั้งการแบ่งหน้าที่ และมอบหมายกันให้ชัดเจนต่อไป

5.6 ขั้นการนำเสนอโครงการ และการอนุมัติโครงการ (Obtain implementation approval.) เพื่อการได้มาซึ่งทรัพยากรตามความจำเป็นในการนำโครงการไปบริหารและดำเนินการซึ่งเป็นขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์เพื่อการร้องขอให้ได้มาซึ่งทรัพยากรดังกล่าวแล้ว

5.7 ขั้นการนำโครงการไปบริหารและดำเนินการ (Implement the redesign.) เป็นขั้นตอนที่สำคัญมากขั้นตอนหนึ่งที่จะมีการเปลี่ยนแปลงหรือระยะหัวเลี้ยวหัวต่อระหว่างสถานการณ์ที่เป็นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสภาวะแวดล้อมอันใหม่หลังจากที่ได้มีการ reengineering กันแล้ว

5.8 ขั้นการเตรียมการ เพื่อให้มีการคงสภาพการเปลี่ยนแปลงนั้นให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง (transition to a continuous improvement state) ซึ่งเป็นขั้นตอนที่จะพยายามวัด

ผลงานที่ได้อย่างต่อเนื่องและการปรับปรุงแก้ไขรวมทั้งการให้การศึกษาแก่คนอื่นในองค์กร ให้ได้รับทราบกันอย่างทั่วถึงต่อไป

แม้จะมีขั้นตอนอยู่หลายขั้นตอน แต่อาจสรุปคร่าว ๆ ได้เพียง 3 ขั้นตอนเท่านั้น นั่นคือ ขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนการนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปดำเนินการ และการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงแก้ไขเพื่อรักษาสภาพการเปลี่ยนแปลงนั้นต่อไป

6. ลักษณะงานหลังการเปลี่ยนแปลง

หลังจากได้มีการเปลี่ยนแปลงแนวการดำเนินการแบบใหม่เสร็จแล้วลักษณะการจัดระบบและโครงสร้างของหน่วยงานเดิมจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากดังสังเกตได้ดังต่อไปนี้

6.1 จะมีการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานตามหน้าที่ไปเป็นทีมการทำงาน ที่เป็นกระบวนการ (Work units change: from functional departments to process teams.) นั่นก็คือ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงจากการแบ่งงานกันตามความชำนาญเฉพาะด้านไปเป็นกระบวนการคนในหน่วยงานที่แตกต่างกัน เดิมนั้นจะมาทำงานร่วมกันในกระบวนการเดียวกัน ตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการแก้ปัญหาเรื่องความผิดพลาดและความล่าช้าสิ้นเปลืองได้เป็นอย่างดี

6.2 ลักษณะงานจะเปลี่ยนแปลงจากงานง่าย ไปสู่ลักษณะงานที่มีความหลากหลายและหลายด้านมากขึ้น (Jobs change: from simple tasks to multidimensional work.) ทั้งนี้เพราะการแบ่งงานตามหน้าที่ในแบบเดิม จะมีลักษณะเล็กลง ๆ จนเป็นงานเดียวที่ก่อให้เกิดความชำนาญ แต่ก็ยังมีปัญหาที่ก่อให้เกิดความเบื่อหน่าย เพราะมีลักษณะซ้ำซากนั่นเอง แต่เมื่อรวมงานต่าง ๆ หลายด้านเข้าเป็นกระบวนการเดียวกันแล้ว จะทำให้คนปฏิบัติงานนั้นตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ โดยใช้ความรู้ความสามารถหลายด้าน ทำให้ไม่น่าเบื่อหน่ายเป็นการเพิ่มแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติได้อีกด้วย

6.3 บทบาทของผู้ปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงไปจากการที่เคยถูกควบคุมไปเป็นผู้มีอำนาจในการควบคุมตนเองมากยิ่งขึ้น (People's roles change: from controlled to empowered.) ทั้งนี้เพราะเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้รับมอบหมาย และเข้าใจในเป้าหมาย ระยะเวลาแล้วเสร็จตามกระบวนการทำงานใหม่นี้แล้ว มีความจำเป็นที่จะต้องตัดสินใจว่าจะทำอะไร อย่างไร และเมื่อไรจะเริ่มต้นการทำงาน จึงทำให้มีอำนาจในการตัดสินใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งเดิมอำนาจในการตัดสินใจจะอยู่กับผู้บังคับบัญชา เมื่อเป็นเช่นนี้ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีวินัยตนเองมากขึ้น มีแรงจูงใจในการทำมากยิ่งขึ้น

6.4 การเตรียมคนเพื่อปฏิบัติงาน เปลี่ยนจากการฝึกอบรมไปเป็นการจัดการศึกษามากกว่า (Job preparation changes: from training to education.) ซึ่งจะเห็นได้ว่า คนปฏิบัติงานจะต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติที่กว้างขวางมากกว่าเดิมมาก

หลังจากได้มีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานเสียใหม่แล้ว การฝึกอบรมนั้นเป็นการสอนให้คนรู้ และสามารถในวิธีการทำงานง่าย ๆ งานใดงานหนึ่งซึ่งก็รู้ได้เพียงแต่ “วิธีการ” หรือ “the how” เท่านั้น แต่การจัดการศึกษาจะช่วยได้มากกว่านั้น ก็คือ จะต้องรู้และเข้าใจทำในสิ่งที่ควรจะทำมากยิ่งขึ้นตามไปด้วย

6.5 การวัดผลงาน และการให้ผลตอบแทนการทำงาน เปลี่ยนจากการเน้นการจัดกิจกรรมที่ได้ทำไปแล้วไปเป็นการวัดผลสำเร็จจากการทำงานนั้น ๆ (Focus of performance measures and compensation shifts: from activity to results.) กล่าวคือแทนที่จะวัดผลงานเป็นชิ้น ๆ ว่ากระทำได้ดีเท่าไร ก็ควรที่จะวัดคุณค่าของผลงานนั้น ๆ หรือวัดจากความพึงพอใจของลูกค้าจะเหมาะสมกว่า

6.6 เกณฑ์ในการพิจารณาความก้าวหน้าของพนักงาน เปลี่ยนจากการพิจารณาผลงานที่ทำได้ไปเป็นการพิจารณาความสามารถของแต่ละคน (Advancement criteria change: from performance to ability.) ทั้งนี้เพราะเราจะจ่ายโบนัสและรางวัลให้แก่ผู้ที่สร้างผลงานแต่เราจะเลื่อนคนขึ้นไปในตำแหน่งอื่นที่สูงขึ้น จะต้องพิจารณาความสามารถของเขาแทนผลงานอย่างเดียว

6.7 ค่านิยมเปลี่ยนจากการเอาใจเจ้านายไปเป็นการเอาใจลูกค้ามากยิ่งขึ้น (Values change: from protective to productive.) คือ แทนที่พนักงานจะมามัวสาวสว่นกับการเอาใจเจ้านาย หรือผู้บังคับบัญชาเหมือนแต่ก่อน เมื่อมีการเปลี่ยนกระบวนการทำงานแล้ว ค่านิยมเดิมจะต้องเอาใจลูกค้ามากยิ่งขึ้น หรือทำอย่างไรให้ลูกค้ามีความพึงพอใจมากที่สุดเท่าที่จะทำได้นั่นเอง

6.8 บทบาทของผู้บังคับบัญชาเปลี่ยนจาก “นาย” มาเป็น “พี่เลี้ยง” มากกว่า (Managers change: from supervisors to coaches.) ทั้งนี้ เพราะกระบวนการทำงานใหม่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่จำเป็นต้องมีผู้บังคับบัญชาที่รอคอยการรายงานจากพนักงาน หรือที่สั่งการจากเบื้องบนลงไปสู่พนักงาน แต่กระบวนการทำงานใหม่ก่อให้เกิดความจำเป็นที่จะได้รับคำแนะนำและช่วยเหลือในบางครั้งในกระบวนการทำงานเท่านั้น ส่วนการตัดสินใจในการทำงานนั้นจะอยู่ที่ผู้ปฏิบัติแต่ละคนหรือแต่ละทีม นั้น ๆ

6.9 โครงสร้างขององค์กรเปลี่ยนแปลงจาก การมีระดับสายการบังคับบัญชาเป็นจำนวนมาก ไปเป็นองค์กรที่มีสายการบังคับบัญชาน้อยลง (Organizational structures change: from hierarchical to flat.) เมื่องานต่าง ๆ รวมกันเข้าเป็นกระบวนการและเป็นงานในความรับผิดชอบของทีมงานแล้วการตัดสินใจก็ขึ้นอยู่กับสมาชิกของทีม นั้น ๆ จึงไม่จำเป็นต้องมีผู้บังคับบัญชาที่เคยต้องประสานงานที่มีการแบ่งไว้เดิมอีกต่อไป องค์กรก็จำเป็นจะ

ต้องใช้ผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ น้อยลง และเมื่อมีจำนวนผู้ประสานงานน้อยลง ก็จะทำให้ระดับของสายบังคับบัญชาน้อยลงตามไปด้วย

6.10 บทบาทของฝ่ายบริหารระดับสูงจะเปลี่ยนจากผู้คอยควบคุมและติดตามผลงานไปเป็นผู้นำที่แท้จริงมากยิ่งขึ้น (Executives change: from scorekeepers to leaders.) การที่มีระดับสายการบังคับบัญชาน้อยลงทำให้ผู้บริหารระดับสูงได้มีโอกาสลงมาใกล้ชิดกับระดับปฏิบัติมากขึ้น ผู้บริหารระดับสูงก็จะมีเวลาและโอกาสในการสัมผัสกับพนักงานได้มากขึ้น และในขณะเดียวกันก็ได้มีโอกาสสนใจ และให้กำลังใจ และชี้แนะพนักงานในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นตามไปด้วย

7. สาเหตุแห่งความล้มเหลวในการเปลี่ยนแปลง

เพื่อหลีกเลี่ยงความล้มเหลวในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน จึงสมควรจะได้ศึกษาสาเหตุต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

7.1 พยายามที่จะซ่อมแซมกระบวนการเดิม มากกว่าที่จะเปลี่ยนแปลงกระบวนการใหม่ (Try to fix a process instead of changing it.) ทั้งนี้เพราะการเปลี่ยนแปลงกระบวนการแบบใหม่นี้ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงทีละเล็กทีละน้อย แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการเดิมไปสู่กระบวนการใหม่ทั้งหมด

7.2 ไม่พยายามเน้นที่กระบวนการดำเนินธุรกิจ (Don't focus on business process.) กลับไปเปลี่ยนแปลงเรื่องอื่น ๆ ที่ไม่ใช่กระบวนการ เช่น การให้อำนาจแก่พนักงานมากขึ้น การพัฒนาทีมงานหรือการให้บริการลูกค้าให้ดีขึ้น ดังนี้ เป็นต้น ซึ่งมีความแตกต่างจากการเปลี่ยนแปลงหรือการปฏิบัติกระบวนการทำงานอย่างสิ้นเชิงทีเดียว

7.3 ไม่ให้ความสนใจเรื่องอื่น ๆ เลย ยกเว้นแต่การออกแบบกระบวนการทำงานใหม่เท่านั้น (Ignore everything except process redesign.) นั่นก็คือ เราจะต้องให้ความสำคัญกับระบบอื่น ๆ ในองค์การที่มีส่วนเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันและกันอย่างแยกกันไม่ออกด้วย เช่น ระบบการบริหารภายในโครงสร้างขององค์การ และระบบการวัดผลงานและการให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทน รวมทั้งค่านิยมและวัฒนธรรมในองค์การด้วย ดังนั้น เป็นต้น

7.4 ไม่ให้ความสำคัญกับค่านิยม และระบบความเชื่อของคนในองค์การ (Neglect people's values and beliefs.) เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานแล้ว จะต้องให้ความสำคัญกับค่านิยมและความเชื่อของคนในองค์การที่ได้รับการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งก็คือ ค่านิยมของพนักงานที่มีต่อลูกค้านั่นเอง

7.5 ตั้งใจแต่จะแก้ปัญหาเพียงเพื่อให้เกิดผลดีบ้างเท่านั้น (Be willing to settle for minor results.) ลักษณะเช่นนี้ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงอย่างขนานใหญ่ดังได้กล่าวมาแล้วในตอนต้น ๆ

7.6 หมดความอดทน และเลิกกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงกระบวนการเองง่าย ๆ (Quit too early.) เมื่อมีปัญหาในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานแทนที่จะแก้ปัญหาให้หมดไป กลับหมดกำลังใจและล้มเลิกไปในที่สุด

7.7 ปล່อยให้วัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ และทัศนคติของฝ่ายบริหารบางคนสกัดกั้นไม่ให้โครงการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานเกิดขึ้น (Allow existing corporate cultures and management attitudes to prevent reengineering from getting started.)

7.8 พยายามที่จะให้โครงการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานเกิดขึ้นจากระดับล่างขององค์กรขึ้นไปยังฝ่ายบริหารระดับสูงขึ้นไป (Try to make reengineering happen from the bottom-up.) ซึ่งเป็นเรื่องที่เป็นไปไม่ได้อยู่แล้วที่จะหวังพึ่งพนักงานระดับล่าง ทั้งนี้เพราะขาดอำนาจ ขาดทรัพยากรที่ต้องใช้ในการดำเนินการ

7.9 มอบหมายให้คนที่ขาดความรู้และความเข้าใจให้รับผิดชอบในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานอย่างแท้จริง (Asking someone who doesn't understand reengineering to lead the effort.)

7.10 พยายามทำโครงการเพื่อเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน โดยที่ไม่ให้กระทบกระเทือนคนในองค์กร (Try to make reengineering happen without making anybody unhappy.) คือ พยายามเอาใจคนทุกคนในองค์กรก็จะไม่สามารถทำการผ่าตัดใหญ่ได้อย่างแน่นอน

นอกจากนี้ยังมีสาเหตุอื่น ๆ อีกหลายประการ แต่ขอกล่าวเพียงเท่าที่เห็นว่าสำคัญ ๆ เท่านั้น

8. สรุปและความเห็น

การเปลี่ยนแปลงหรือการปฏิบัติกระบวนการทำงานหรือแนวการบริหารจัดการธุรกิจกำลังได้รับความสนใจ ทั้งในวงการธุรกิจเอกชน รัฐวิสาหกิจ และภาครัฐเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคเอกชนซึ่งจะต้องแข่งขันกันทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศเป็นอย่างมากนั่นเอง การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานไม่ใช่การยกเครื่อง แต่การเอาเครื่องเดิมโยนทิ้งนำไป แล้วสร้างหรือหาเครื่องใหม่มาใส่แทนเครื่องเดิม ไม่ใช่กระบวนการทำงานแบบเดิม แต่เป็นกระบวนการทำงานแบบใหม่ที่จะนำไปใช้แทนกระบวนการแบบเดิมโดยอาศัยเทคโนโลยีสมัยใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีสารสนเทศ (information

technology) ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงที่ละน้อย ๆ เหมือนกับการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ (TQM) แต่จะเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างขนานใหญ่แบบซูดรากอนโคนเลยทีเดียว

สาเหตุประการสำคัญที่จะต้องเปลี่ยนแปลงตั้งแต่แนวคิด รูปแบบ วิธีการ และ กระบวนการทำงานแบบใหม่ ก็เนื่องมาจากความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การแข่งขันก็มีความแหลมคมและรุนแรงมากยิ่งขึ้น รวมทั้งความคาดหวังของลูกค้าที่จะได้สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูงแต่ราคาต่ำ จึงเป็นสาเหตุประการสำคัญที่ผลักดันให้การบริการจัดการธุรกิจในปัจจุบันและอนาคตมีภาพลักษณ์ที่แตกต่างไปจากอดีตและปัจจุบันเป็นอย่างมาก

Reengineering จึงเกิดขึ้นมาเพื่อรับใช้ธุรกิจในวันนี้ ซึ่งก็ค่อนข้างจะสายไปแล้ว แต่จะเหมาะสำหรับธุรกิจในอนาคตเสียมากกว่า

อย่างไรก็ตาม reengineering จะเป็นเพียงเครื่องเล่นอันใหม่สำหรับนักบริหารในเมืองไทยสักกระยะหนึ่งเท่านั้นหรือไม่ เช่นเดียวกับการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO) หรือการพัฒนาองค์การ (organization development) หรือการพัฒนาคุณภาพงาน (quality circle) วันเวลาจะเป็นเครื่องพิสูจน์ แล้วเราจะรอดูกันต่อไป

หนังสืออ้างอิง

- Andrews, Dorine C. and Stalick, S.K. **Business Reengineering: The Survival Guide.** New Jersey: Englewood Cliffs, 1994.
- Hammer, Michael and Champy, James. **Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution.** London: Nicholas Brealey Publishing, 1994.
- Johansson, Henry J. and Associates. **Business Process Reengineering: Breakpoint Strategies for Market Dominance.** New York: John Wiley & Sons, 1993.