

## วิจารณ์และแนะนำหนังสือ

### การรีอับระบบ (Reengineering)

คำว่า การรีอับระบบ (REENGINEERING) เริ่มเป็นที่รู้จักกันในประเทศไทยเมื่อปี 2537 และเริ่มมีผู้เขียนบทความเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ตลอดงานวิจัยต่าง ๆ ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยียุคสังคมข่าวสาร การเติบโตทางเศรษฐกิจทำให้เกิดโลกาภิวัตน์ และธุรกิจที่ไร้พรมแดน ศักยภาพใหม่แห่งการแข่งขันอันรุนแรง กระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ เป็นสิ่งที่ผลักดันให้เกิดความจำเป็นต้องปรับปรุงองค์การเพื่อความอยู่รอดของตนเอง เพื่อให้สามารถแข่งขันได้กับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปลายศตวรรษที่ 20

หลายองค์การหลายหน่วยงานจึงให้ความสนใจ และพูดถึงคำว่า REENGINEERING หรือราชบัณฑิตยสถานบัญญัติเป็นภาษาไทยว่า การรีอับระบบ เนื่องจากกระบวนการการทำงานในปัจจุบันเป็นไปอย่างซ้ำซ้อนและผ่านขั้นตอนมากมาย เสียทั้งเวลาและเงินทุนอย่างไม่คุ้มค่า ดังนั้นจึงได้มีความพยายามจะลดขั้นตอนที่ไม่มีความสำคัญ และก่อให้เกิดการสูญเสียทั้งเวลาและเงินทุนลง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่บริษัท/หน่วยงาน และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า

การรีอับระบบ เป็นการคิดค้นและวางแผนกระบวนการทางธุรกิจแบบใหม่อย่างถอนรากถอนโคน เพื่อให้เกิดการพัฒนาขึ้นอย่างรวดเร็ว ด้วยมาตรการสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เช่น เรื่องค่าใช้จ่าย คุณภาพ เงินลงทุน การบริการ และความเร็ว การรีอับระบบไม่จำเป็นต้องใช้เฉพาะสำหรับบริษัทที่ประสบกับปัญหาการดำเนินงานเท่านั้น แต่ยังรวมถึงบริษัทที่เห็นว่าควรเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพตนเองเพื่อให้ทันต่อโลกยุคโลกาภิวัตน์ด้วย

การรีอับระบบเหมือนกับทีคิวเอ็ม (Total Quality Management - TQM) ที่ต้องการเน้นความสำคัญที่กระบวนการ การพัฒนาปรับปรุง และลูกค้า แต่แตกต่างกันตรงที่ระบบทีคิวเอ็ม เน้นการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป ส่วนการรีอับระบบจะเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบถอนรากถอนโคน เริ่มต้นระบบแบบใหม่

ดร.ไมเคิล แฮมเมอร์ ผู้เชี่ยวชาญหลักการรีอับระบบ กล่าวว่า ขั้นตอนสำคัญของการรีอับระบบมี 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนแรก สร้างรูปแบบกระบวนการทางธุรกิจ แต่งตั้งผู้รับผิดชอบและตั้งโครงสร้างใหม่ จัดทำกลยุทธ์การรื้อปรับระบบ ประเมินจัดลำดับความสำคัญของกระบวนการ และมอบหมายงานให้กับคณะร่วมทำงาน

ขั้นตอนที่สอง พิจารณากระบวนการ เข้าใจถึงความต้องการของลูกค้า เข้าใจถึงกระบวนการที่กำลังดำเนินอยู่ ระบบจุดอ่อนของแผนงาน และตั้งเป้าหมายสำหรับแผนงานใหม่

ขั้นตอนที่สาม สร้างแนวความคิดกระบวนการแบบใหม่ ออกแบบระบบธุรกิจใหม่ทั้งหมด และทดสอบ

ขั้นตอนที่สี่ ตัดแปลง ปรับปรุงระบบ และพัฒนา<sup>1</sup>

การรื้อปรับระบบจะทำได้อย่างมีประสิทธิภาพและเสร็จสมบูรณ์ สิ่งสำคัญประการหนึ่งคือ ต้องเริ่มจากผู้บริหารระดับบนลงสู่พนักงานระดับล่าง เพราะผู้บริหารระดับบนเท่านั้นที่มีอำนาจ ใจจัยและความตั้งใจที่จะทำได้ อีกทั้งยังเป็นผู้ที่สามารถเห็นทั้งกระบวนการการเปลี่ยนแปลง และลักษณะของผู้นำที่ดี คือมีความกระตือรือร้น มั่นคง หัวก้าวหน้า และมีความรู้ความสามารถ

วิจารณ์และแนะนำหนังสือฉบับนี้ขอแนะนำงานวิจัยในเรื่องการรื้อปรับระบบ พร้อมบทความย่อย จำนวน 5 เรื่อง คือ

นิติ สัมมาพันธ์. การปฏิบัติบรรณกิจครั้งที่ 3 ของมนุษยชาติ. เอกสารเสนอต่อคณะกรรมการส่งเสริมงานวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ลำดับที่ 2048, 2539. (สพบ. เลขทะเบียน 10947)

พัฒน์ โกฎจนาท. การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับการรื้อปรับระบบองค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณีกรมการศึกษานอกโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ พ.บ.ด. (การบริหารการพัฒนา) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2540. (สพบ. LC 45.8.T5 พ113T)

เมธินี วงศ์วานิช. Reengineering การบริหารองค์กรธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย ภายใต้ระบบการเงินเสรี. ภาควิชา คณะพัฒนาการเศรษฐกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2538. (สพบ. เลขทะเบียน 10640)

สุจิตรา ชานีวิทย์กรณ์. การปรับองค์กร (Reengineering): มุมมองทางเศรษฐศาสตร์. เอกสารเสนอต่อคณะกรรมการส่งเสริมงานวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ลำดับที่ 1974, 2538. (สพบ. เลขทะเบียน 10901)

<sup>1</sup> บุษบงลาวัฒน์ พัดโร และอมรรกรณ์ สันแสนดี. "วาทะทอง ดร.ไมเคิล แฮมเมอร์ ชะล่าคือเงาแห่งหายนะ" ประชาชาติธุรกิจ 26-28 มกราคม 2538:64

อรรถัย เลิศพิชิตกุล. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการรีเอนจิเนียริงองค์กร: กรณีศึกษานาการเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.). ภาคนิพนธ์. โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2540 (สพบ. เลขทะเบียน 8929)

นิตย์ สัมมาพันธ์. การปฏิวัติบรรลือโลกครั้งที่ 3 ของมนุษยชาติ. เอกสารเสนอต่อคณะกรรมการส่งเสริมงานวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ลำดับที่ 2048, 2539. (สพบ. เลขทะเบียน 10947)

บทความนี้ มีจุดมุ่งหมายที่จะทบทวนความหมายและความสำคัญ ตลอดจนความเป็นมาของ “รีเอนจิเนียริง” (Reengineering) ซึ่งกล่าวได้ว่าริเริ่มขึ้นในประเทศญี่ปุ่น และไปเติบโตมีชื่อเสียงในสหรัฐอเมริกาแล้วคำส่งแพร่หลายไปทั่วโลก แท้ที่จริง “รีเอนจิเนียริง” เป็นเพียงส่วนหนึ่งของ “การปฏิวัติบรรลือโลกครั้งที่ 3 ของมนุษยชาติ” ซึ่งมีส่วนอื่น ๆ ที่สำคัญเช่น “เทคโนโลยีสารสนเทศ” (IT หรือ Information Technology) หรือบางคนเรียกว่า “คลื่นลูกที่สาม” อันเป็นตัวการสำคัญอย่างหนึ่งที่จุดประกายแนวโน้มด้านโลกาภิวัตน์ (Globalization) ทำให้โลกอนาคตจะมีลักษณะไร้พรมแดน

“การปฏิวัติบรรลือโลกครั้งที่ 1” คือ “การปฏิวัติเกษตรกรรม” ซึ่งได้เกิดขึ้นแก่มนุษยชาติและได้แพร่หลายไปทั่วโลก เมื่อประมาณ 5,000 ถึง 10,000 ปีมาแล้ว ส่วน “การปฏิวัติบรรลือโลกครั้งที่ 2” คือ “การปฏิวัติอุตสาหกรรม” เมื่อประมาณ 200 กว่าปีมาแล้ว ปัจจุบันโลกมนุษย์กำลังก้าวหน้าสู่ยุค “การปฏิวัติบรรลือโลกครั้งที่ 3” ซึ่งมีประเด็นสำคัญ คือ การนำสมองของทรัพยากรมนุษย์ระดับปฏิบัติการมาใช้ให้มากที่สุด

สำหรับคนไทยและสังคมไทย ไม่ว่าเราท่านจะชอบหรือไม่ จะต้องการหรือไม่ ไม่ช้าก็เร็ว “การปฏิวัติบรรลือโลกครั้งที่ 3” จะส่งระลอกคลื่นมาถึงตัวเราสักวันหนึ่ง เพราะแท้ที่จริงแล้วนี่ก็คือ ผลสำเร็จของการพัฒนาด้านการศึกษาหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ทุกคนมีความรู้ความเข้าใจ มีความคิดเห็นเป็นของตนเองอย่างมีเหตุผลและมีความรับผิดชอบ

แล้วท่านละ พร้อมหรือยังที่จะเป็นหนึ่งในจำนวนผู้นำการแปรงรูปองค์กร จำนวนมากมาย เพื่อนำผลดีของกระแสคลื่นการปฏิวัตินี้มาก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตัวท่านเอง ต่อหมู่คณะ ต่อองค์กร และสังคมส่วนรวม ในลักษณะที่เป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนในระยะยาว

พัฒน์จ โกลัญนาท. การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับการรื้อปรับระบบองค์การ: ศึกษาเฉพาะกรณีกรมการศึกษานอกโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ พบ.ด. (การบริหารการพัฒนา) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2540. (สพบ. LC 45.8.T5 W113T)

การวิจัยเรื่อง “การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับการรื้อปรับระบบองค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณีกรมการศึกษานอกโรงเรียน” เป็นการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับนวัตกรรมการรื้อปรับระบบ โดยทำการศึกษาเฉพาะกรมการศึกษานอกโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดการยอมรับหรือไม่ยอมรับการรื้อปรับระบบของกรมการศึกษานอกโรงเรียน (2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของการยอมรับการรื้อปรับระบบองค์การกับปัจจัยดังต่อไปนี้ ปัจจัยด้านประชากร ปัจจัยด้านลักษณะบุคคลที่ไม่ยอมเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านสถานภาพทางสังคมและเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านความทันสมัย ปัจจัยด้านพฤติกรรมและระยะเวลาในการสื่อสาร ปัจจัยด้านผู้บริหาร ความพยายามของผู้บริหาร ปัจจัยด้านผู้ร่วมงาน เพื่อน สิ่งแวดล้อม ปัจจัยด้านความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมการรื้อปรับระบบ (3) เพื่อต้องการทราบความแตกต่างของปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับการรื้อปรับระบบระหว่างกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ปฏิบัติงานของกรมการศึกษานอกโรงเรียน (4) เพื่อศึกษาปริมาณหรือขอบเขตที่ปัจจัยต่าง ๆ นี้ร่วมกันอธิบายความแตกต่างของความสัมฤทธิ์ผลในการยอมรับการรื้อปรับระบบมากน้อยเพียงใด (5) เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินคุณลักษณะนวัตกรรมที่มีผลต่อการยอมรับการรื้อปรับระบบ

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ ออกแบบการวิจัยแบบตัดขวางมีตัวแปรอิสระ 8 ตัวคือ ปัจจัยด้านลักษณะทางประชากร ปัจจัยด้านสถานภาพทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ปัจจัยด้านลักษณะบุคคลที่ไม่ยอมเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านความทันสมัยระดับบุคคล ปัจจัยด้านพฤติกรรมและระยะเวลาในการสื่อสาร ปัจจัยด้านความเชื่อถือและความพยายามของฝ่ายบริหาร ปัจจัยด้านผู้ร่วมงาน เพื่อน สังคมและสิ่งแวดล้อม ปัจจัยด้านความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรม ตัวแปรตามคือการประเมินคุณลักษณะนวัตกรรมการรื้อปรับระบบ และการยอมรับการรื้อปรับระบบโดยมีตัวแทรกคือ การรับรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ และกระบวนการตัดสินใจของบุคคล และได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการประชุมของกรมการศึกษานอกโรงเรียนที่มีการประชุมจำนวน 2 ครั้ง ในระหว่างเดือนพฤศจิกายน 2539 ถึงกุมภาพันธ์ 2540 และมีการเก็บข้อมูลซ้ำเพื่อให้ได้ข้อมูลใกล้เคียงตามสัดส่วนที่กำหนดไว้โดยได้รับกลับมาจำนวน 402 ชุด โดยแบบสอบถามได้ใช้มาตรวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่าไลเคิร์ต โดยผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรง และความเชื่อถือได้ของมาตรวัดอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง การวิเคราะห์ข้อมูลทำด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS โดยใช้

สถิติที่สำคัญคือ อัตราส่วนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

### ข้อค้นพบ

1. ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับนวัตกรรมและการประเมินนวัตกรรมการรื้อปรับระบบ พบว่าตัวแปรด้านประชากร และด้านสถานภาพทางสังคมและเศรษฐกิจไม่มีผลต่อการยอมรับการรื้อปรับระบบและการประเมินนวัตกรรมการรื้อปรับระบบเพราะสามารถอธิบายการรื้อปรับระบบได้น้อยมาก ด้านตัวแปรอื่น ๆ ที่สามารถประเมินคุณลักษณะนวัตกรรมการรื้อปรับระบบได้แก่ ผู้ร่วมงานและสภาพแวดล้อม ความเชื่อถือและการสนับสนุนต่อผู้บริหาร ความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ พฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร ลักษณะความทันสมัย และลักษณะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ในด้านการยอมรับการรื้อปรับระบบพบว่าตัวแปรที่สามารถอธิบายการยอมรับได้ตามลำดับมีดังต่อไปนี้ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ ผู้ร่วมงานและสภาพแวดล้อม ลักษณะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร และลักษณะความทันสมัยและความเชื่อถือและการสนับสนุนจากผู้บริหาร

2. การศึกษาความสัมพันธ์กับการยอมรับและการประเมินคุณลักษณะนวัตกรรม พบว่าตัวแปรด้านประชากรและสถานภาพทางสังคมที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในระดับ .001 ได้แก่ รายได้ ระดับ (ซี) และสถานที่ทำงาน ส่วนตัวแปรอื่น ๆ ไม่มีนัยสำคัญที่เพียงพอในตัวแปรอื่น ๆ พบว่าตัวแปร ลักษณะบุคคลที่ไม่ยอมเปลี่ยนแปลง ความทันสมัย พฤติกรรมและระยะเวลาในการติดต่อสื่อสาร ความเชื่อถือและความพยายามของฝ่ายบริหาร ด้านผู้ร่วมงาน เพื่อน และสภาพแวดล้อม และความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ มีความสัมพันธ์กับการประเมินคุณลักษณะนวัตกรรมและการยอมรับการรื้อปรับระบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในระดับ .001

3. ความแตกต่างระหว่างกลุ่มผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน พบว่ามีความแตกต่างกันในการประเมินคุณลักษณะและการยอมรับการรื้อปรับระบบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ .001

4. ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินคุณลักษณะการยอมรับการรื้อปรับระบบพบว่า มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกในระดับปานกลางค่อนข้างสูงแสดงว่าหากมีการประเมินว่านวัตกรรมว่าเป็นสิ่งที่ดีย่อมทำให้เกิดการยอมรับตามมาด้วย

## ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยขอสรุปการดำเนินการยอมรับการรื้อปรับระบบนั้นจะประสบผลสำเร็จสูงหากได้ดำเนินการได้ดังนี้

1. การนำเสนอรูปแบบการนวัตกรรมใหม่ ๆ ทางการบริหารเข้ามาปรับใช้ในหน่วยงานราชการ ผู้วิจัยเสนอว่าจะต้องมีขั้นตอนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้คือ ขั้นตอนเตรียมการเพื่อปรับสภาพแวดล้อม ขั้นตอนกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ขั้นตอนระบุในรายละเอียด ขั้นตอนเตรียมการดำเนินการ ขั้นตอนดำเนินการด้านการจัดการและบุคลากร และขั้นตอนติดตามผลและดำเนินการแก้ไขต่อไป

2. ทำการศึกษาในประเด็นดังกล่าวกับหน่วยงานราชการอื่น ๆ หรือ หน่วยงานเอกชนอื่น ๆ เพื่อทดสอบหาการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรว่าจะสามารถอธิบายการยอมรับได้หรือไม่ หากเปลี่ยนไปเนื่องจากปัจจัยใด ผู้วิจัยเชื่อว่า หน่วยงานที่เปลี่ยนไป ค่านิยม วัฒนธรรมขององค์กรจะมีลักษณะเปลี่ยนแปลงได้ด้วย ก็อาจจะทำให้ผลการศึกษาเปลี่ยนแปลงไปแต่หากได้มีการศึกษามากขึ้นก็จะทำให้องค์ความรู้ของการยอมรับนวัตกรรมใหม่ ๆ มีมากขึ้น และเป็นแนวทางไปสู่การนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

3. ผู้วิจัยขอให้ให้นำรูปแบบที่ได้เสนอจากผลการวิจัยไปทดสอบ จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างรูปแบบการดำเนินการที่จะก่อให้เกิดการยอมรับการรื้อปรับระบบตามข้อเสนอแนะข้อที่ 1 เรื่องรูปแบบการยอมรับนวัตกรรมของผู้วิจัย จึงเสนอแนะว่าให้นำรูปแบบดังกล่าวไปทดสอบหรือทำการวิจัยว่าจะประสบความสำเร็จเพียงใดต่อไป

เมธินี วงศ์วานิช. Rcengineering การบริหารองค์กรธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย ภายใต้ระบบการเงินเสรี. ภาคนิพนธ์ คณะพัฒนาการเศรษฐกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2538. (สพบ. เลขทะเบียน 10640)

สภาพการแข่งขันของธนาคารพาณิชย์ไทย ภายใต้ระบบการเงินเสรีของแรงกดดันจากภายในประเทศ และจากภายนอกประเทศ ทำให้ธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยเปิดกว้างกับสถาบันการเงินอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นบริษัทเงินทุน หรือ บริษัทหลักทรัพย์ หรือแม้กระทั่งธุรกิจดำเนินการธนาคารพาณิชย์ใหม่ และธุรกิจธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ ให้เข้ามาสู่ธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยได้มากขึ้น ทำให้องค์กรธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย จึงหาวิธีการเปลี่ยนแปลงการบริหารองค์กรด้วยกันหลายวิธี ดังนั้นการศึกษาชั้นนี้ จึงให้ความสนใจที่จะศึกษาในเรื่อง REENGINEERING การบริหารองค์กรธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย ภายใต้ระบบการเงินเสรี โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษา เพื่อให้ทราบถึงแนวคิด ความเป็นมา ตลอดจนรูปแบบการบริหารองค์กรที่ธนาคารพาณิชย์ไทย (ขนาดใหญ่) นำมาใช้ ตลอดจนกลยุทธ์การแข่งขัน

ที่ธนาคารพาณิชย์ไทยนำมาใช้ภายใต้โครงสร้างการตลาด และภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงมาจากอดีต จนปัจจุบัน โดยพิจารณาถึงการกระจายการกระจุกตัวในแง่สัดส่วนการครองตลาดของธนาคารพาณิชย์ไทย ไม่ว่าจะเป็นธนาคารขนาดใหญ่ ขนาดกลาง ขนาดเล็ก เพื่อการวิเคราะห์ถึงแนวโน้มและสภาวะการณ์แข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไปในอนาคต โดยในการศึกษาแนวคิด ความเป็นมาตลอดจนรูปแบบการบริหารองค์กร ได้พื้นฐานแนวคิดจากนักเศรษฐศาสตร์สำนักคลาสสิกที่มีชื่อเสียงคือ ADAM SMITH

ในการศึกษาจะใช้วิธีเชิงพรรณนา โดยบรรยายจากข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่หามาได้ โดยอาศัยข้อเท็จจริงที่ปรากฏมาวิเคราะห์ ซึ่งมุ่งศึกษาถึงแนวคิด และทฤษฎีที่สำคัญที่เกี่ยวกับกระบวนการบริหารแบบ REENGINEERING การบริหารองค์กรที่เกิดขึ้นในต่างประเทศเพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับประสบการณ์ที่ธนาคารพาณิชย์ไทย (ขนาดใหญ่) แต่ละแห่งนำมาปฏิบัติ มีความแตกต่างกันไปไม่ว่าจะเป็น ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) เป็นธนาคารพาณิชย์ไทยแห่งแรกที่ใช้กระบวนการบริหารภายใต้ระบบ REENGINEERING ในขณะที่ธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่รายอื่นก็เช่นเดียวกัน ต่างก็มุ่งปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานใหม่ ภายใต้ระบบการบริหารที่แตกต่างกันไป

จากผลการศึกษาพบว่า ไม่ว่าจะเป็นธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ใช้ระบบการบริหารแบบ NEW LOOK ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ปรับปรุงระบบการทำงานโดยใช้ระบบ TIME BASE MANAGEMENT ขณะเดียวกัน ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ทำการปรับปรุงองค์กรภายใต้นโยบาย TQS (TOTAL QUALITY SERVICES) นอกจากนี้ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) เป็นธนาคารของรัฐบาลที่มีโครงสร้างซับซ้อนมาก ดังนั้นธนาคารจึงเลือกระบบการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรภายใต้กระบวนการบริหารแบบ RESTRUCTURE แม้ว่ารูปแบบจะแตกต่างกัน แต่เป้าหมายที่ร่วมกันในแต่ละกระบวนการ คือ การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน โดยนำมาซึ่งการใช้ ต้นทุนที่ลดลง เพื่อสนองความพึงพอใจกับลูกค้า ให้ตรงกับความต้องการมากขึ้น

แม้ว่าในการศึกษานี้จะศึกษาถึงเฉพาะการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ไทยขนาดใหญ่เท่านั้น แต่สำหรับธนาคารพาณิชย์ขนาดกลางและขนาดเล็กอยู่รอดได้เนื่องจากองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ นอกจากขนาดและเครือข่ายสาขาของธนาคารแล้ว ความสัมพันธ์ใกล้ชิดระหว่างธนาคารกับลูกค้าก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญเช่นเดียวกัน ดังนั้น เมื่อตลาดการเงินเปิดกว้างเสรีมากขึ้น มิได้หมายความว่าผู้ประกอบการธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยขนาดกลางและขนาดเล็ก จะไม่สามารถดำรงเติบโตต่อไปได้ ถ้าหากดำเนินถึงปัจจัยเหล่านี้ประกอบด้วย

สุจิตรา ชำนิวิทย์กรณ์. การปรับองค์การ (Reengineering): มุมมองทางเศรษฐศาสตร์. เอกสารเสนอต่อคณะกรรมการส่งเสริมงานวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ลำดับที่ 1974, 2538. (สพบ. เลขทะเบียน 10901)

บทความนี้เป็นบทวิเคราะห์ที่ใช้ทฤษฎีจุลเศรษฐศาสตร์ อธิบายสาเหตุของการปรับตัวเพื่อการอยู่รอดของธุรกิจและอุตสาหกรรมในโลกยุคโลกาภิวัตน์ สาเหตุหลักคือ ผู้บริโภคและผู้ผลิตต่างก็เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมอย่างมากมาย ผู้บริโภคมีการศึกษาและรายได้สูงขึ้น จึงต้องการผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีและมีคุณภาพ นอกจากนี้แล้วความเจริญก้าวหน้าทางการสื่อสารและโทรคมนาคมส่งผลให้ผู้บริโภคทั้งหลายทั่วโลกมีความต้องการและสนิยมคล้ายคลึงกัน ถ้าผู้ผลิตสามารถพัฒนาและคิดค้นผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ ที่ได้รับการต้อนรับเป็นอย่างดีในหมู่ผู้บริโภคแล้ว ผู้ผลิตก็จะได้รับผลตอบแทนงาม ๆ อย่างแน่นอน

การรื้อปรับกระบวนการเป็นทางออกทางหนึ่งของธุรกิจที่ต้องปรับตัวเพื่อที่จะได้อยู่รอดในปัจจุบัน และเพื่อความเจริญก้าวหน้าของธุรกิจในอนาคต การรื้อปรับกระบวนการนี้ถือว่าเป็นโฉมหน้าใหม่ของการทำธุรกิจที่ไม่เหลือเค้าหน้าเดิมให้เห็นเลย เท่ากับเป็นการปฏิวัติแนวการทำธุรกิจที่เคยทำกันมา ซึ่งหากไม่รีบดำเนินการและพนักงานเกิดการต่อต้านขึ้น การรื้อปรับกระบวนการก็ต้องพบกับจุดจบและล้มเลิกไปโดยปริยาย ในกรณีของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) นั้น กรรมการผู้จัดการ คือ คุณบัณฑิต ล่ำซำ ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้เป็นอย่างมาก และได้ทุ่มเทเวลาในการพูดคุยและชี้แจงหลายต่อหลายครั้งให้พนักงานของธนาคารเข้าใจและร่วมมือในโครงการรื้อปรับองค์การของธนาคาร การต่อต้านจึงค่อย ๆ หายไปซึ่งเป็นการดีต่อโครงการส่งผลให้โครงการนี้ประสบความสำเร็จอย่างงดงาม ดังนั้น จึงสามารถกล่าวได้ว่าตัวแปรที่สำคัญต่อความราบรื่นและความสำเร็จของการรื้อปรับกระบวนการคือ คน นั้นเอง

อรทัย เลิศพิชิตกุล. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการริเริ่มเจเนียร์องค์การ: กรณีศึกษานักการเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.). ภาคนิพนธ์. โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2540 (สพบ. เลขทะเบียน 8929)

ภาคนิพนธ์ฉบับนี้มุ่งศึกษาเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับโครงการริเริ่มเจเนียร์องค์การ โดยใช้โครงการรื้อปรับระบบของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) เป็นกรณีศึกษา ได้เน้นศึกษาเกี่ยวกับความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ ทักษะใหม่ที่จำเป็นและวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และได้นำเสนอ



รูปแบบ วิธีการและหัวข้อสาระสำคัญเพื่อใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ธ.ก.ส. ในมุมมองเชิงวิชาชีพของนักศึกษาการพัฒนาศูนย์พัฒนาศูนย์

ในการศึกษาครั้งนี้ได้ใช้วิธีการศึกษาจากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงานที่รับผิดชอบโครงการหรือปรับระบบของ ธ.ก.ส. ซึ่งผลการศึกษาปรากฏสาระสำคัญดังนี้

การเปลี่ยนแปลงองค์การโดยวิธีการรีเอ็นจิเนียริง ในอดีตอาจจะละเลยความสำคัญของคนในองค์การ โดยถือว่ากระบวนการที่สำคัญที่สุด ได้แก่ การสร้างรูปแบบกระบวนการทางธุรกิจใหม่ แต่ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับแล้วว่าทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการดำเนินการ เพราะการรีเอ็นจิเนียริงเป็นการเปลี่ยนวิถีคิดและวัฒนธรรมการทำงานของคนในองค์การ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวกระทำผ่านกระบวนการรีเอ็นจิเนียริงระบบทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นภารกิจหนัก ต้องใช้เวลานาน เสียค่าใช้จ่ายมากโดยหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้นำองค์การ

ธ.ก.ส. ได้ดำเนินโครงการรีเอ็นจิเนียริงกระบวนการธุรกิจและกระบวนการงานในขอบเขตสำคัญ ๆ เพื่อให้สามารถปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น เรียกว่า “โครงการปรับระบบ” ได้จัดตั้งหน่วยงานระดับฝ่ายรับผิดชอบ คือ ฝ่ายปรับระบบ ซึ่งขณะนี้การดำเนินการอยู่ในระหว่างการออกแบบกระบวนการใหม่ และยังไม่ได้วางแผนดำเนินการเกี่ยวกับวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมชัดเจน

ธ.ก.ส. ควรวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานทุกระดับเกี่ยวกับทักษะใหม่ที่พึงประสงค์ให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย โดยเริ่มจากการสร้างความเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร ให้เป็นที่ยอมรับทั่วทั้งองค์กร และพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้แก่ทีมผู้รับผิดชอบการปรับระบบทั้งผู้นำและทีมงาน รวมทั้งทำความเข้าใจเกี่ยวกับภารกิจของทีมอย่างชัดเจน หลังจากนั้นจึงดำเนินการพัฒนาพนักงานทุกระดับเกี่ยวกับหัวข้อวิชาที่ได้ประมวลไว้แล้วบางส่วน แต่อย่างไรก็ตามผู้ศึกษาเห็นว่ายังไม่ครอบคลุมหมด จะต้องศึกษาและปรับปรุงต่อไป และเห็นว่าหัวข้อการอบรมที่ประมวลไว้นั้นเหมาะสมกับองค์กรธุรกิจทั่วไป แต่พนักงาน ธ.ก.ส. ควรเน้นการพัฒนาในมิติของการเป็นคนดีและคนเก่งของสังคมไทยด้วย

ภาวณา เขมะรัตน์ \*

\* บรรณารักษ์ฝ่ายบริการ สำนักบรรณสารการพัฒนา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์