



Business @ The Speed of Stupid

The Front Cover

**Stories**

## คุยกันก่อน...

ซึ่งใจอยู่นานครับกว่าจะเริ่มเขียนเอกสารชุดที่ 2 นี้ขึ้นมา เพราะเวลาที่ไม่ค่อยจะสมดุลย์กับเรื่องราวหลายหลากที่ต้องการจะเล่า รวมทั้งหนังสือหน้าในด้านต่างๆ ก็ประดังกันออกมาอย่างบ้าคลั่งพอๆ กับคนซื้อเลยที่เดียว . . . ด้วยเหตุนี้ก็เลยเกิด idea ใหม่ของการ “เล่าหนังสือ” อีก style หนึ่งขึ้นมา . . . นั่นคือ “การเล่าจากปก”

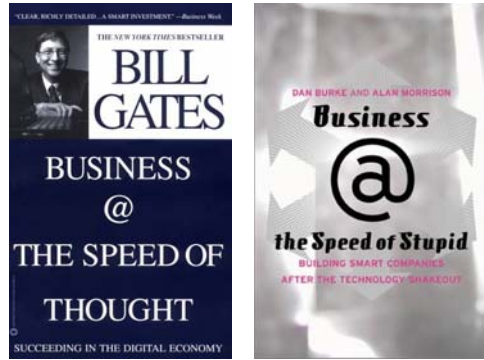
**ปกหนังสือมีอะไรๆ ที่น่าสนใจอยู่มากทีเดียว จนถึงกับบางครั้งมันแทบจะบอกเรื่องราวในนั้นออกมาจนหมดสิ้นไปแล้วด้วยซ้ำ** และผมถือว่าคนเขียนหนังสือที่เก่งจะสามารถตั้งชื่อหนังสือของเขาอย่างรวบรัดชัดเจน และสามารถสื่อถึงแนวความคิดหลักๆ ในหนังสือทั้งเล่มออกมาภายใต้ชื่อที่เขาตั้งให้กับหนังสือแต่ละเล่มด้วย

เกือบทุกครั้งที่ผมบอกเล่าเรื่องราวผ่านตัวหนังสือ แม้ว่าจะหยิบยกเอาชื่อของหนังสือเล่มใดเล่มหนึ่งขึ้นมาเป็นแกนของเรื่อง แต่ใส่ในก็เต็มไปด้วยความคิดที่เป็นตะกอนแห่งผลึกที่มาจากหนังสือเล่มอื่นๆ ที่ผ่านหูผ่านตามาบ้างไม่มากก็น้อย และเป็นเหตุผลที่ตัวเองไม่เคยเรียกสิ่งที่ทำลงไปว่า “การแปล” ซักเท่าไร

มาคราวนี้ก็ไม่ได้ต่างกัน ผมเจอหนังสืออยู่ 2 เล่มที่เกิดนึกอยากจะใช้เป็นตัวจุดประกายของเรื่องราวทั้งหมดที่ตัวเองอยากจะเล่า แต่เพราะมันเกี่ยวโยงไปถึงหนังสือเล่มอื่นๆ อีกบานกะโล่จนผมไม่แน่ใจว่ายังจะสามารถปะติดปะต่อให้เนื้อหาคงเดิมอยู่เพียงขอบเขตของเล่มที่เลือกนี้ได้หรือไม่ ก็เลยตัดสินใจใช้วิธี “เล่าจากปก” แทน เพื่อเปิดทางให้ตัวเองสามารถกระโดดข้ามเรื่องไปหยิบยกเอาเล่มอื่นๆ เท่าที่นึกขึ้นมาได้มายำรวมกัน

หลายคนมักจะตีความว่าผม “เล่าหนังสือ” เหมือนกำลังจะตำใครบางคน ซึ่งมันก็คงต้องมีบ้างสำหรับการวิพากษ์วิจารณ์หรือการยกตัวอย่างกระทบกระทั่งยบพอให้เห็นภาพกัน . . . **มันไม่ได้สลักสำคัญอะไรว่าใครคือเป้าหมาย แต่มันสำคัญว่าเรื่องราวที่หยิบยกขึ้นมา นั้นสมควรแก่การวิพากษ์วิจารณ์เปล่า ? . . .**

Mr. Z., กรุงเทพฯ, 24.12.2002



นี่คือหนังสือ 2 เล่มที่ผมเอ่ยไว้ตั้งแต่เริ่มของเอกสารชุดนี้ เล่มหนึ่งเป็นผลงานของนายอภิมหาเศรษฐีของโลก Mr. William Gates III หรือ Bill Gates เจ้าพ่อตัวจริงแห่ง Microsoft ส่วนอีกเล่มหนึ่งที่ผมจับมาคู่กันเป็นของใครก็ไม่รู้ แต่ทะลึ่งมากที่ตั้งชื่อหนังสือขึ้นมาล้อเลียนกัน

ชื่อหนังสือ Business @ The Speed of Thought ถือได้ว่าคนตั้งชื่อมีความเป็นอัจฉริยะภาพที่สูงมากที่เดียวที่ตั้งชื่อได้อย่างนั้น มันสะท้อนความคิดหลาย ๆ อย่างเกี่ยวกับการแข่งขันในโลกของธุรกิจปัจจุบัน ซึ่ง “ความเร็ว” แทบจะถูกจัดเป็นปัจจัยหลักอย่างหนึ่งของการแข่งขันไปแล้ว . . . แต่ที่ผ่านๆ มานั้น ความเร็วที่เร็วที่สุดในเอกภพตามความรู้สึกของคนทั่วไปก็คือ “ความเร็วแสง” . . . Bill Gates ใช้คำว่า “Speed of Thought” หรือ “ความเร็วของความคิด” มาเป็นตัววลปล้ำและกระตุ้นเตือนให้ผู้อ่านตระหนักถึงสุดยอดแห่งความเร็วที่แท้จริง . . . “จินตนาการ”

Speed of Thought ทำให้ผมนึกไปถึงหนังสือเก่าแก่อีกเล่มหนึ่งก็คือ Jonathan Livingston, Seagull ของ Richard Bach ที่เป็นนิยายสั้นๆ เกี่ยวกับนกนางนวลชื่อโจนาธาน ลิฟวิงสตัน ที่พยายามอย่างที่สุดที่จะไม่ยอมรับชะตากรรมอย่างนกนางนวลธรรมดาที่ตีแต่บินเรื่อยเจื้อยของเศษของเศษจากเศษอาหารที่มีมนุษย์เหยียบยื่นให้ หรือเพียงแต่จิกกินซากพิชชากสัตว์ตามชายหาดไปตลอดชีวิต . . . เขาต้องการค้นหาถึงศักยภาพที่แท้จริงแห่งนกนางนวล ค้นหาการบินที่ความเร็วระดับสุดยอดเพื่อที่จะนำมาบอกเล่าให้แก่ฝูงนกนางนวลของตน . . . จนในที่สุดค้นพบว่าความเร็วที่แท้จริงคือความเร็วที่ระดับ “to be there” . . . เป็นความเร็วที่เขาสามารถเดินทางไปที่ใดๆ ก็ได้ในพริบตาโดยเพียงแค่ “คิด” และ “เชื่อ” อย่างจริงจังเท่านั้น

Jonathan Livingston, Seagull เป็นหนังสือแนวปรัชญาที่อ่านเพลินๆ ได้เล่มหนึ่ง และถือว่าส่งแรงบันดาลใจให้กับใครหลายๆ คนที่ได้อ่านอย่างล้นเหลือทีเดียว แต่ Business @ The Speed of Thought กลับไม่ใช่แนวนั้น ถึงแม้ว่ามันจะพาความคิดของผมให้ย้อนไปสู่ “ความมอ่อย” ของจินตนาการเมื่อครั้งที่อ่านหนังสือของ Richard Bach ก็ตาม . . . Bill Gates พูดถึงเทคโนโลยี พูดถึงคอมพิวเตอร์ พูดถึงปัจจุบันและอนาคตของโลกธุรกิจ และความเกี่ยวข้องกันอย่างแยกไม่ออกระหว่างธุรกิจและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ พูดถึงความสะดวกรวดเร็วของการสื่อสาร พูดถึงการไหลเวียนของข่าวสารข้อมูลจำนวนมากมายมหาศาล และเน้นอย่างมากๆ กับ Information Super Highway หรือ “ทางด่วนข้อมูล” และสิ่งที่เรียกกันว่า Data Warehouse (โกดังข้อมูล) และ Data Mining (การขุดเจาะข้อมูล) ที่เน้นการสร้างระบบฐานข้อมูลที่สามารถ Drill Down ลงไปสู่ชั้นข้อมูลที่ต้องการ

Bill Gates เขียนหนังสือได้น่าสนใจครับ ทั้งลีลาภาษาที่ค่อนข้างจะแตกดับ กับ ความฉลาดในการเลือกใช้คำต่างๆ มาอธิบายความคิดของตัวเอง แต่ก็เพราะเขาเป็น คัดรุธหมายเลขหนึ่งของใครหลาย ๆ คนในวงการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ จึงมีเสียง วิพากษ์วิจารณ์ว่า **Business @ The Speed of Thought** นั้นเป็นเพียงความ อหังการอย่างบ้าเลือดของเขา ที่ดีแต่สาธยายความฝันของคน Microsoft เท่านั้น . . จนกระทั่งมีคนอุตุริเขียนหนังสือชื่อ **Business @ The Speed of Stupid** ออกมาในที่สุด

ผมยอมรับว่า **Business @ The Speed of Thought** ของ Bill Gates จะ กลายเป็นเรื่องลมๆ แล้งๆ ทันทีหากไม่มีเครื่องมืออย่างคอมพิวเตอร์เข้ามาเกี่ยวข้อง และจะกลายเป็นเพียงความฝันที่โง่งงไปเลยหากบุคลากรของโลกธุรกิจขาดความรู้ ทางด้านคอมพิวเตอร์ ชนิดที่เรียกกันว่า “computer literacy” . . . และมันทำให้ ผมเข้าใจในทันทีว่า **Business @ The Speed of Stupid** ที่ตั้งชื่อออกมา ล้อเลียนอย่างจงใจนั้น กำลังจะสื่อสารอะไรกับคนอ่าน

รู้ทั้งรู้แต่ก็ซื้อแล้วก็อ่าน !! สมกับที่มีใครบางคนเคยบอกไว้ว่า “**คนเราอ่านเฉพาะ ความคิดของตัวเอง**” . . . ดังนั้นเราจึงสามารถเข้าใจความคิดของใครคนใดคนหนึ่ง ได้จากหนังสือที่เขาเลือกอ่าน เพราะคนแต่ละคนจะเลือกอ่านเฉพาะที่ตัวเองชื่นชอบ . . . เพราะความคิดที่ถ่ายทอดไว้ในหนังสือแต่ละเล่มที่เขาเลือกอ่านนั้นสอดคล้องกับ ความคิดของตัวเองเสมอ !! . . . ในหนังสือแต่ละเล่มมักจะมีที่ทางสำหรับชุกชอน ความเป็นตัวของตัวเองของเจ้าของอยู่ในนั้นไม่มากก็น้อย

สิ่งที่ **Business @ The Speed of Stupid** บอกเล่าส่วนใหญ่ จะเป็นเรื่องราว ของ “ความหลงผิด” ไปกับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ถือเป็นการตักเตือนด้วยตัวอย่าง กรณีศึกษาที่ชี้ให้เห็นว่า บ่อยครั้งที่องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่สิ้นเปลืองเงินทองอย่าง มหาศาลไปกับเทคโนโลยีที่ตัวเองไม่เข้าใจ และละเลยองค์ประกอบทางธุรกิจที่สำคัญ ที่สุด นั่นก็คือ “บุคลากร” หรือ **peopleware**

การพัฒนาองค์กรใดๆ ไม่ว่าจะเกี่ยวกับธุรกิจหรือไม่ก็ตาม สิ่งที่ไม่อาจละเลยมองข้าม ไปก็คือ “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” และจะต้องถือเป็นความสำคัญอันดับต้นๆ ที่ จะต้องกระทำก่อนการพัฒนาในเรื่องอื่นๆ ทั้งหมด ถัดจากนั้นคือ “กระบวนการ ทำงาน” หรือที่เรียกเป็นภาษาอังกฤษว่า “**process**” หรือ “**procedures**” การ กระโดดโลดเต้นไปตามเทคโนโลยีที่ทันสมัยที่สุดโดยไม่คำนึงปัจจัยพื้นฐาน 2 ประการนี้ ถือเป็นเรื่องโง่งงอย่างที่สุด ซึ่งผลลัพธ์สุดท้ายก็คือการชดใช้ “ค่าโง่” อย่าง ที่เราเห็นๆ กันในหลายๆ แห่ง

เทคโนโลยีเป็นเพียงเครื่องมือเท่านั้น มันไม่ใช่ปลายทางสุดท้ายของเป้าหมาย เรื่องนี้ ก็เป็นที่รู้กันดีแม้แต่ในบริษัทยักษ์ใหญ่อย่าง IBM ก็ตาม . . . IBM ประกาศตัวอย่าง เป็นทางการไปแล้วว่าเขากำลังจะก้าวสู่ธุรกิจ **Bio-Technology** หรือ เทคโนโลยีชีวภาพ โดยอาศัยศักยภาพด้านเครื่องมือที่ตัวเองมีอยู่ทั้งหมดและที่จะมี ต่อไปในอนาคต พัฒนาการที่ผ่านมาทั้งหมดนั้นถือเป็นเพียงทางผ่านเพื่อไปสู่ จุดหมายที่แท้จริงของเขา . . .

แล้วเกี่ยวกับเรามากน้อยแค่ไหน ? นั้นมันเรื่องของมันนี่นา จริงมั๊ย ?

ไอ้ที่เกี่ยวข้องก็จะมีเพียงคำเดียวสำหรับตอนนี้ก็คือ **stupid** จากชื่อหนังสือนั่นไง !! ถึงแม้ว่าหนังสือทั้ง 2 เล่มจะสาธยายถึงรายละเอียดทางเทคโนโลยีซะเป็นคั้งเป็นแคว

แต่ที่ผมสนใจกลับอยู่ที่ชื่อของมัน **Business @ The Speed of Stupid** . . . เพราะมันสะท้อนถึง “ความไม่รู้เรื่อง” บางอย่างเป็นนัยๆ ที่นอกเหนือจากเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ . . . นั่นคือ “ความไม่เข้าใจในธุรกิจ” ของตัวเอง !! นี่จึงเป็นเงื่อนไขตาย ของความล้มเหลวทุกๆ ประการในโลก

“ซุนวู” กล่าวไว้ว่า **“รู้เขารู้เรา รบร้อยไม่ผิดพลาด”** . . . คำกล่าวอมตะกว่า 3,000 ปีของนักวางกลยุทธ์ผู้ยิ่งใหญ่ แต่แผนงาน routine อย่างมหาโหดอยู่ในนั้นคือ “รู้เขา” และ “รู้เรา” . . . เพราะนี่คือการทำ **Marketing Research** เลยทีเดียว

ผมไม่ต้องการเอ่ยถึงเรื่องของเทคโนโลยีให้มากความ เพราะรายละเอียดปลีกย่อย เยอะมากเกินกว่าจะบรรยายในเอกสารฉบับเดียว อีกทั้งผมเองก็เลือกที่จะพิจารณาตัว ให้อยู่แนวหลังเพื่อติดตามและพัฒนาระบบงานด้านนี้ให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ . . . แต่ แนวหน้าที่จะต้องออกไปทั้งพาดพิงและเก็บเกี่ยวข่าวสารข้อมูลล่ะ? ได้พยายาม ติดตามความเคลื่อนไหวภายนอกมาเสริมกำลังทัพของตัวเองมากน้อยแค่ไหน? ทุก วันนี้เราเกือบจะอาศัยเพียงฐานข้อมูลภายในเป็นกลจักรสำคัญในการทำงานไปแล้ว ทั้งที่ในความเป็นจริงมันเป็นเศษเสี้ยวที่เล็กน้อยมากๆ . . . ประเทศไทยมีประชากร มากน้อยเท่าไร? รายชื่อของลูกค้าของเราเองมีเท่าไร? โลกของธุรกิจฮาร์ดแวร์ ที่เรากำลังดำเนินงานทั้งชีวิตนี้ มีสินค้ามากมายขนาดไหน? แล้วรายการสินค้าของ เราเองมีซักรายการ? . . . แค่ตัวเลขมั่วๆ ที่จินตนาการเอาเอง เราก็จะเห็นสัดส่วนที่ น่าใจหายว่า ทุกวันนี้เราใช้ข้อมูลเพียงเท่านี้ก็รู้่านที่จะคิดการใหญ่กันซะแล้ว !!

การจะกำหนดทิศทางขององค์กร จำเป็นที่จะต้องมึฐานข้อมูลที่เพียงพอแก่การ วิเคราะห์และการตัดสินใจ การดำเนินกลยุทธ์ใดๆ ทางการตลาดจะต้องมีฐานข้อมูล ที่เพียงพอแก่การคิดและกำหนดแผนงาน ฝ่ายปฏิบัติงานจะต้องแยกเป็น 2 ส่วนที่ สัมพันธ์กัน ด้านหนึ่งดำเนินการตามแผนและเก็บรวบรวมข้อมูล อีกด้านหนึ่งต้อง ประมวลผลเพื่อสรุปเป็นรายงาน **“การประเมินผล”** !!

ผมเน้นหนักๆ ที่คำว่า **“การประเมินผล”** เพราะเป็นคำที่เราพูดกันจนติดปากอย่างไม่ มีความหมายใดๆ เป็นคำๆ เดียวกับที่เราได้พูดคุยกันในห้องประชุมพนักงานฝ่ายขาย ครั้งสุดท้ายเมื่อประมาณ 1-2 ปีก่อนหน้านั้น และเป็นคำๆ เดียวกับที่เรายังคงใช้ในการ พูดคุยอย่างเป็นทางการหลายต่อหลายครั้งในเวลาต่อๆ มา . . . แล้วก็ยังคงเป็นคำๆ เดียวกับที่ผมควานหาตำราว่าครั้งตู้ เพื่อที่จะทำให้คำๆ นี้มีคุณค่าอย่างที่มีสมควรจะ เป็นต่อระบบการทำงาน . . .

**“การประเมินผล”** ไม่ใช่เป็นเพียงคำๆ หนึ่ง แต่มันมีความหมายครอบคลุมกว้างขวาง จนอาจจะเรียกว่าเป็น **“ระบบ”** ไปเลยก็ไม่ผิด . . . แต่จะมีซักรายการที่จะให้ความหมายที่ แท้จริงของมันต่อการปฏิบัติงาน? จะมีซักรายการที่มองว่าค่าพูดลอยๆ เพียงคำเดียวจะ หมายถึงระบบที่จะส่งผลกระทบต่อกระบวนการทำงานทั้งหมด? . . . มันหมายถึง อะไรกันแน่ ?!

การประเมินผลมีด้วยกันหลายระดับครับ อย่างน้อยที่สุดมันจะเริ่มต้นจากการทำ **assessment** ซึ่งถือเป็นการประเมินสภาพหรือสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อใช้เป็น จุดเริ่มต้นหรือจุดอ้างอิงหลักในการกำหนดเป้าหมายให้กับแผนงานต่างๆ ซึ่งอาจจะ เป็นการแก้ไขปรับปรุงหรือพัฒนาอะไรก็ว่าไป หลังจากนั้นก็จะมีการประเมินแบบที่ เรียกว่า **measurement** หรือ **evaluation** ซึ่งเป็นการประเมินผลหลังจากที่มีการ กำหนดเป้าหมายแล้วนำผลของการปฏิบัติมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่เรากำหนด ไว้ในแผนงาน ตัวแปรที่เราจะนำมาทำการประเมินผลเราก็มักจะเรียกมันว่า

performance หรือจะแปลว่าผลการปฏิบัติงานก็ไม่แปลกอะไร ซึ่งเรื่องราวทั้งหมดนี้ก็จะมีระบบเสริมเข้ามาเพื่อเป็นตัวกระตุ้นให้ performance จริงมีความใกล้เคียงกับเป้าหมายตามแผนงานที่กำหนดไว้เต็ม ตรงจุดนี้เราอาจจะคุ้นเคยกับคำว่า incentive แต่ระบบการตอบแทนนั้นยังมีมากกว่านั้นที่เรียกว่า performance appraisal ซึ่งเป็นเรื่องของการให้รางวัลแก่พนักงานหรือทีมงานอันเนื่องมาจากการประเมินผลนั้นๆ อาจจะเป็นตัวเงินรางวัล หรือโบนัสพิเศษ การเลื่อนตำแหน่ง การมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบที่มีระดับความสำคัญมากขึ้น เหล่านี้เป็นต้น

การประเมินผลที่เรียกว่า measurement นั้นก็ไม่ใช่ว่ากันง่ายๆ จะต้องมีการกำหนดมาตรวัดบางอย่างขึ้นมาเรียกว่า KPI (Key Performance Indicators) จะแปลว่า “ตัวชี้วัดหลักของผลการปฏิบัติงาน” ก็ได้ แล้วก็กำหนดค่าตัวแปรบางอย่างขึ้นมาเป็นมาตรฐานของตัวชี้วัดหรือ KPI เหล่านั้น จากนั้นก็ยังคงต้องทำ evaluation หรือการประเมินคุณค่าของตัวแปรต่างๆ เพื่อดูผลลัพธ์แล้วตัดสินใจว่ากิจกรรมใดที่ถือว่าสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับระบบ แล้วกิจกรรมใดที่ไม่ใช่ เพื่อที่จะพยายามลดปริมาณกิจกรรมที่ไม่สร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร . . .

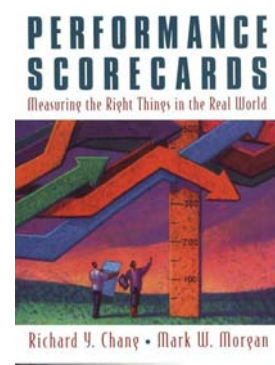
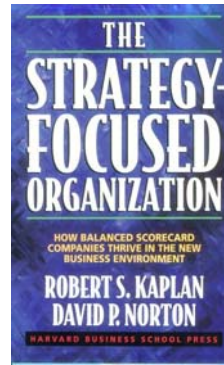
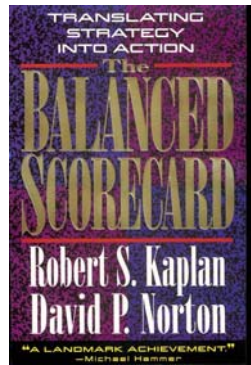
แค่นี้ก็เกี่ยวไหลแล้วครับ . . . แต่ยังมีหนักกว่านั้นอีกนะเอ้า . . .

ผมเอาเจ้าคำภาษาต่างดาวพวกนี้ใส่เข้าไปใน internet เพื่อหาหนังสือที่เกี่ยวข้องปรากฏว่ามีแถมออกมากว่า 1,000 รายการให้ผมเลือก ซึ่งปรากฏว่าเรื่องของการประเมินผลที่เราพยายามพูดอย่างไม่รู้เรื่องมาตั้งนานตั้งนานนั้น เป็นเรื่องเดียวกับที่ชาวบ้านกำลังบ้าเห่กันอยู่อย่างยกใหญ่เลย . . . มันคือ Balance Scorecard

จากคำๆ เดียวในชื่อหนังสือ Business @ The Speed of Stupid ที่ผมมองว่าพวกเรากำลังทำงานกันอย่างไม่รู้เหนือไม่รู้ใต้อยู่ นั่น ผมตั้งใจให้ตัวเองว่าถ้าเราต้องการรู้เราจะต้องทำอะไร . . . เราจะต้อง “ประเมิน” . . . ทั้งประเมินสถานการณ์สภาพแวดล้อม และประเมินผลการปฏิบัติงานของเรา ไม่อย่างนั้นคำว่า “ดีขึ้น” ก็ไม่มี ความหมาย เพราะดีหรือเลวต่างต้องเกิดจากการเปรียบเทียบเสมอ . . . อาจจะเปรียบเทียบกับอดีตของตัวเอง หรือเปรียบเทียบกับแผนงานหรือเป้าหมายที่ตั้งใจไว้ หรือแม้แต่เปรียบเทียบกับคนอื่น ซึ่งเรียกกันว่า benchmarking จากคำว่าประเมินผลค่าเดียวนี้ ได้ลากจูงจนผมตกลงไปใน “ทะเลดำ” ที่มีอยู่มากมายมหาศาล มีหลักการและวิธีการรุ่นวายสลับซับซ้อน บางเรื่องเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องอาศัยองค์กรภายนอกมาเป็นผู้ setup ระบบให้ แต่บางเรื่องเราก็น่าจะสามารทดัดแปลงให้เหมาะกับสถานการณ์ของเรา

แต่สิ่งที่ทำให้หลายๆ เรื่องที่ยากเย็นอยู่แล้วนี้ยุ่งยากมากกว่าเดิมก็คือ นอกจากจะมีความ stupid อยู่ในระบบงานแล้ว เรายังมีความ stubborn อยู่อีกด้วย ผมคงไม่อยากจะแปล stupid ว่า “โง่งม” ถ้าไม่ใช่เพราะเกิดมันในอารมณ์ขึ้นมา แต่เราแปลให้เพราะกว่านั้นได้ก็คือ “ความไม่รู้” ส่วนคำว่า stubborn นั้นแปลกันตรงๆ ตัวก็คือ “ดื้อดื้อ” แต่ถ้าอยากได้ยินที่เพราะกว่าหน่อยก็ต้องแปลว่า “ความไม่ยอมเรียนรู้อะไร”

ถ้ามีใครหลุดเข้ามาใน “ทะเลน้ำหมึก” อย่างที่ผมกำลังเผชิญอยู่ ก็น่าจะพอนึกภาพออกว่า ทำไมผมจึงตั้งใจที่จะขอให้ทั้งยอดชายบางส่วนให้กับคู่แข่งของเราในตลาด . . . ผมรู้ตัวเสมอน่ามันไม่ใช่เงินเล็กน้อยเลยต่อปี แต่เพราะทรัพยากรด้านเวลาของบุคลากรที่ควรจะช่วยกันทำเรื่องที่ไม่รู้ให้กลายเป็นเรื่องที่เราที่รู้มันมีจำกัดจริงๆ และผมให้คุณค่ากับความรู้ที่เราต้องใช้เวลาในการสร้างนี้มากมายกว่าที่เราจะเสียยอดชายไปหลายเท่าทีเดียว !!



Balance Scorecard ถือเป็นอีกชื่อหนึ่งที่น่าสนใจ เพราะมันเป็นระบบการประเมินผลที่เป็น “ตัวเลข” ล้วนๆ แบบ **quantitative** ซึ่งเหมาะแก่การเปรียบเทียบในแง่มุมมองต่างๆ การเลือกใช้ชื่อ Scorecard นั้นก็สื่อความหมายที่ชัดเจนว่าเป็นเสมือนหนึ่ง “คะแนน” จากการปฏิบัติงาน... ก็ต้องยอมรับครับว่า Mr. Robert Kaplan มีความฉลาดพอที่จะตั้งชื่อ **brand** ให้กับแนวความคิดของตัวเองอย่างยอดเยี่ยม และจึงไม่แปลกที่แนวความคิดของ Balance Scorecard ที่เป็นเพียงบทความในหนังสือ Harvard Business Review (HBR) ส่งให้ชื่อของ Robert Kaplan ขึ้นทำเนียบ “ครู” ทางการบริหารอีกคนหนึ่งทันที

ความระห่ำของผมที่ถึงกับจะนำระบบ Balance Scorecard เข้ามาดัดแปลงใช้งานกับองค์กรขนาดของเราทำให้ผมต้องย้อนกลับไปอ่านหนังสือเรื่อง Business @ The Speed of Stupid อีกครั้ง... การ **setup** ระบบใดระบบหนึ่งขึ้นมาบนความบ้าเห่อหรือบ้าระห่ำก็ตาม เท่ากับกำลังสร้างนครอวี่ข้างหน้าอย่างไม่มีทางเป็นอย่างอื่นไปได้เลย... ดังนั้นทุกอย่างจำเป็นที่จะต้องระมัดระวังอย่างที่สุด และจะต้องทำความเข้าใจกับการทำงานของระบบเป็นอย่างดีเท่านั้น มิฉะนั้นแล้วเราก็จะไม่สามารถกำหนด **routine** ที่สอดคล้องกับความต้องการของเราได้

ผมหยิบเอาตัวอย่างปกหนังสือขึ้นมา 3 เล่มใน section นี้ เล่มแรกคือฉบับขยายความหลังจากที่บทความใน HBR ทำให้ชื่อของ Robert Kaplan และ David Norton ดังเป็นพลุ 2 ลูกแตกไปแล้ว โดยมีชื่อหนังสือเหมือนกับเป็นการตอกย้ำ **brand** ของแนวความคิดให้มันฝังติดในตลาดไปเลย เล่มถัดมาเป็นเล่มที่หลังจากทั้ง 2 คนมันใจอย่างเต็มเปี่ยมแล้ว ก็เลยออกชื่อหนังสืออีกแบบคล้ายกับเป็นภาคต่อของ Balance Scorecard แต่ไปเล่นคำที่ hot สุดๆ ของ Michael E. Porter เจ้าพ่อตัวจริงของคำว่า **strategy** หรือ “กลยุทธ์” แทน สำหรับเล่มสุดท้ายผมหยิบมาให้ดูว่ามีการพยายามนำคำว่า **performance** มารวมกับ **scorecard** แล้วขยายความให้ลงลึกถึง **routine** แทนที่จะลอยๆ อยู่เพียงระดับแนวความคิดเท่านั้น เล่มนี้ไม่เกี่ยวกับทั้ง Kaplan และ Norton เลยครับ แต่เหมือนออกมาเพื่อกับเขาตามยุคตามสมัยเท่านั้นเอง แต่รายละเอียดข้างในน่าสนใจพอสมควร เพราะเหมือนเป็นภาคอธิบายในระดับ **routine** มากขึ้น

จริงๆ แล้วในระดับ **routine** ยังมีอีกตัวหนึ่งซึ่งหลายคนอาจจะคุ้นเคยในชื่อว่า “การประเมินผลแบบ 360° หรือ 360° Feedback” นั่นเอง ที่มีการให้คะแนนเพื่อนร่วมงานจากทุกสารทิศทั้งจากระดับผู้บังคับบัญชา จากผู้ร่วมงาน จากผู้ใต้บังคับบัญชา จากลูกค้า และจาก **suppliers** ด้วย... ก็เป็นวิธีการประเมิน

แบบหนึ่งที่น่าสนใจเหมือนกัน ซึ่งองค์กรหลายแห่งทั้งภาครัฐบาลและเอกชนก็มีการ adapt วิธีการนี้ไปใช้งานจริงบ้างแล้วพอสมควร

จุดที่ Balance Scorecard ดึงดูดความสนใจของใครต่อใครหลายๆ คนก็คือ มัน เป็นแนวความคิดที่ให้ความสำคัญกับด้านหลักๆ 4 ด้าน (เป็นอย่างน้อย) และถือเป็นการรวบรวมแนวความคิดที่กระจัดกระจายของระบบการประเมินผลทั้งหมดมารวมอยู่ด้วยกันได้ในระบบเดียวอย่างกลมกลืน และกลายเป็นจุดเริ่มต้นให้เกิด software เพื่อการบริหารแบบองค์รวมขึ้นมาที่เรียกว่า ERP (Enterprise Resource Planning) และ ERM (Enterprise Resource Management) ในที่สุด

มุมมองต่างๆ ทั้ง 4 มุมของ Balance Scorecard จะประกอบด้วย

1. Financial Perspective (มุมมองด้านการเงิน)
2. Customer Perspective (มุมมองด้านลูกค้า)
3. Internal Process Perspective (มุมมองด้านกระบวนการภายใน)
4. Learning and Growth Perspective (มุมมองด้านบุคลากร)

นี่คือแนวความคิดเบื้องต้นของ Kaplan ซึ่งครอบคลุมทั้งด้านการเงิน ด้านการตลาด โดยเน้นที่ความสัมพันธ์กับฐานลูกค้า กระบวนการปฏิบัติงานภายใน และรวมถึง การเรียนรู้หรือการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรอีกด้วย . . . ครบเครื่องครบ สำหรับแนวความคิดนี้ ปิดประตูที่จะมีใครครหาว่าแกะละเลยมุมมองด้านใดด้านหนึ่ง อย่างสมบูรณ์ที่สุดเท่าที่เคยเห็นแนวความคิดทางด้านบริหารจากนักวิชาการรายอื่นๆ

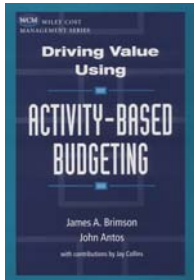
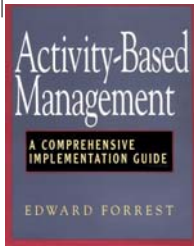
แต่จริงๆ แล้ว Balance Scorecard ก็คือการรวบรวมจุดเด่นๆ ของแนวความคิด อื่นๆ ทั้งหมดให้มาเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันจนเป็นกระบวนการ ถือเป็นแนวความคิด แบบที่รัฐบาลยุคไทยทรยศไทยเรียกกันว่า “บูรณาการ” หรือการคิดแบบ “องค์รวม” นั้นเอง

## 1. Financial Perspective

มุมมองทางด้านการเงินถือเป็นมุมมองที่ถูกโจมตีอย่างแรงตั้งแต่สมัย Kaplan สร้าง ระบบการคำนวณต้นทุนแยกตามกิจกรรม หรือ Activity Based Costing (ABC) อันลือชื่อก่อนจะมาถึง Balance Scorecard ไม่นาน เนื่องจากเขามองว่าระบบ บัญชีและการเงินที่ผ่านมานั้น เป็นเพียง “บันทึกประวัติศาสตร์” ที่ไม่มีอะไรเชื่อมโยง ไปสู่อนาคตเลย ช้ำร้ายวิธีการบันทึกข้อมูลทางด้านการเงินก็ไม่ได้เอื้อประโยชน์ใดๆ ให้แก่งานด้านบริหารเลย หรือถึงจะมีก็เพียงเล็กๆ น้อยๆ ด้วยฐานข้อมูลที่ไม่มีความ ชัดเจน . . .

พูดลอยๆ อย่างนี้เดี๋ยวโดนฝ่ายบัญชีตบเอา !! ผมแฉให้เห็นอย่างนี้ว่า ด้วยรายงาน ทางด้านการเงินที่เราเห็นกันอยู่นั้น บอกแค่เรามีรายได้เท่าไร และใช้เงินไป เท่าไร แต่ไม่มีรายละเอียดว่ารายได้ได้มาจากไหนบ้าง หมายถึงลูกค้ารายใดหรือ กิจกรรมการขายสินค้าตัวไหน ใครหรืออะไรที่ให้ผลกำไรคุ้มค่าที่สุด สินค้าหรือลูกค้า รายใดมีศักยภาพในด้านทำกำไรให้องค์กรมากแค่ไหน การสูญเสียลูกค้ารายใดราย หนึ่งไปจะหมายถึงองค์กรเสียโอกาสในทางธุรกิจคิดเป็นมูลค่าช้ำเท่าไร ส่วนด้าน รายจ่ายถึงจะมีการแยกค่าใช้จ่ายในการบริหารและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน แต่ก็ ไม่มีรายละเอียดเพื่อการประเมินว่ากิจกรรมส่วนใดที่ควรลดหรือควรเพิ่ม กิจกรรมอะไรที่ไม่ได้สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรและลูกค้า นั่นคือจริงๆ แล้วงบ





การเงินบอกแค่ว่าองค์กรใช้จ่ายไปเป็นเงินเท่าไร แต่ไม่มีรายละเอียดว่าใช้ไปเพื่อกิจกรรมอะไรด้วยสัดส่วนของเงินขนาดไหนเลย !!

ดังนั้นสำหรับมุมมองด้านการเงิน หากเราต้องการให้เห็นชัดเจนออกมาอย่างที่ Kaplan เสนอความคิดไว้ ก็จะต้องไปศึกษาเรื่องของ ABC (Activity Based Costing) เพื่อที่จะทำ ABM (Activity Based Management) แล้วจึงจะสามารถกำหนดโครงสร้างทางงบประมาณต่างๆ ด้วย ABB (Activity Based Budgeting)

รูปโฉมของระบบการบันทึกข้อมูลทางการเงินและการบัญชีก็จะต้องเปลี่ยนแปลงอย่างถอนรากถอนโคนไปด้วย เพื่อที่เราจะสามารถอาศัยเครื่องมืออย่างคอมพิวเตอร์และโปรแกรมพิเศษที่เสริมเข้ามาจัดการฐานข้อมูลจำนวนมากมายมหาศาลเหล่านี้ . . . ถ้ามีใครถามผมว่าอยากจะทำ ABC หรือ ABM นี้มากแค่ไหน ผมตอบอย่างไม่ลังเลเลยว่าจะไม่มีเหตุผลที่จะไม่อยาก เพียงแต่รายละเอียดของการ implement ลงไปสู่ระบบงาน routine นั้นยังเป็นเรื่องของรายละเอียดที่สลับซับซ้อนอย่างมาก การประเมินคุณค่าหรือมูลค่าของแต่ละกิจกรรมก็ยังมีเรื่องของ KPA (Key Performance Area) และ KPI (Key Performance Indicators) เข้ามาเกี่ยวข้องอีกต่างหาก

การทำ pilot project หรือโครงการทดลองระบบก็ไม่ใช่เรื่องที่จะกินเลย ความสามารถของเครื่องมือที่จะใช้ เพราะ software เพื่อภาระหน้าที่นี้ก็จัดทำมาแล้วอย่างพร้อมมูล **ขาดก็เพียงแต่เวลาและ “ความร่วมมือ”** ของทีมงานทั้งหมดเท่านั้นที่จะต้องช่วยกันกำหนด KPA และ KPI ขึ้นมา

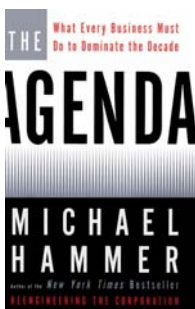
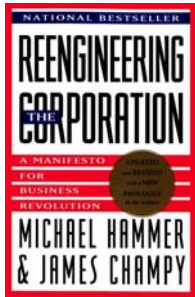
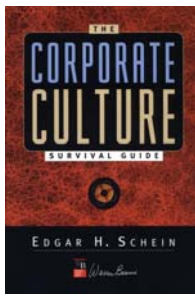
ก็ต้องขอเน้นที่คำว่า “ความร่วมมือ” ให้ชัดๆ อีกครั้งครับ เพราะนี่คือกุญแจดอกสำคัญที่สุดในการจัดวางระบบ และเพื่อให้เป็นหมวดหมู่ของมัน ผมจึงขอกระโดดข้ามไปสู่หัวข้อที่ 3 และ 4 โดยจะเว้นเรื่องมุมมองด้านลูกค้าไว้ก่อน . . . เพราะมันเป็นหัวข้อที่ผมอยากแยกออกไปเป็น section ใหญ่ของมันเองมากกว่า

## 2. Internal Process Perspective

โดยส่วนตัวแล้ว ผมถือเอาเรื่องกระบวนการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยสำคัญของการวัดความสำเร็จหรือล้มเหลวของกิจการ การวางระบบงานที่ไม่รัดกุมหรือหละหลวม โดยคิดจากตัณหา (ไม่ใช่ปัญญา) ที่อยากโน้มน้าวกันเป็นตัวกำหนด ถือเป็นอันตรายอย่างที่สุด . . . และด้วยความเชื่ออย่างนี้ที่ทำให้ผมตัดสินใจขอดูแลระบบงานภายในแทนที่จะออกไปวิ่งเต้นกับงานด้านการตลาด . . . จะว่าอวดดีก็ได้ที่เชื่อว่าตัวเองมีระดับฝีมือไม่ด้อยกว่าฝ่ายการตลาด ดังนั้นจึงสมควรวางตัวอยู่แต่เพียงภายใน เพื่อรักษาสมดุลทางศักยภาพขององค์กรในภาพรวม

ที่ผ่านมา เราคัดสรรคนเก่งๆ และคนดี ๆ เข้าไปเสริม “ทัพหน้า” จนหมด โดยละเลยงานของ “กองหนุน” อย่างฝ่ายการเงินและการบัญชี การดำเนินการทางเอกสาร และระบบงานฐานข้อมูล ทำให้ “ทัพหน้า” อย่างฝ่ายการตลาดต้องบุกป่าฝ่าดงในสนามรบอย่าง “בודไป” ที่สุด . . . ถือเป็นความซาบซึ้งตรึงใจตั้งแต่สมัยที่ตัวเองยังรับผิดชอบงานด้านการขายอยู่ช่วงหนึ่งของชีวิต !!

การเปลี่ยนหน้าที่ตัวเองเพื่อจะเป็นฝ่ายบัญชีที่รู้เรื่อง marketing ถือเป็นการปรับปรุงระบบงานภายในครั้งใหญ่ครั้งหนึ่งของบริษัท และมีการรื้อระบบฐานข้อมูลครั้งมหึมาที่สุดตั้งแต่องค์กรของเราใช้เครื่องมือที่เรียกว่าคอมพิวเตอร์นี้ . . . เป็น



ความจำเป็นที่จะต้องทำ ไม่ใช่ความเสนาหาหรือจงเกลียดจงชัง software house รายใดรายหนึ่งเป็นการเฉพาะ เพราะหน้าที่ที่ผมตัดสินใจทำคือการเสริมให้ “กองทุน” ที่มีอยู่นี้ได้ทำหน้าที่ของ “กองทุน” อย่างแท้จริง . . . ถ้าฝ่าย marketing ปรับตัวให้เร็วหรือจำเป็นจะต้องยืดหยุ่นในด้านวิธีการทางการตลาด ฝ่ายบัญชีจะต้องปรับตัวเองได้เร็วในอัตราที่ไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากันเสมอ !!

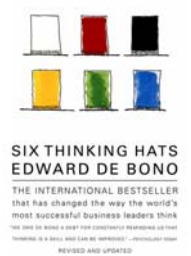
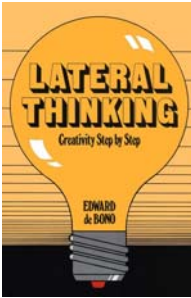
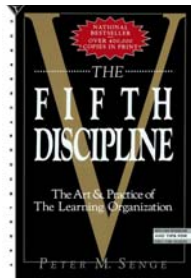
**การแทรกแซงกิจการภายใน หรือการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่ไม่ได้ยึดถือแนวทางที่ว่านี้ ผมถือว่าผิดทั้งหมด และผู้ที่คิดกระทำการต่าง ๆ ที่นอกเหนือกรอบความคิดนี้ ก็ควรจะถือว่าเป็นพวกบ่อนทำลายมากกว่าสร้างสรรค์ . . .** ระบบงานภายในถือเป็น “คัสตอม์ด้า” อยู่แล้ว เพราะด้านหนึ่งจะต้องมีความยืดหยุ่นไม่น้อยไปกว่าฝ่ายการตลาด ส่วนอีกด้านหนึ่งจะต้องพยายามไม่ให้เกิดช่องว่างรอยโหว่จนกลายเป็นกรณีพิพาทกับฝ่ายราชการด้วย . . . การทำอะไรโดยคิดเพียงแค่ว่า ลวกๆ สุกเอาเผากินเพื่อสนองความพึงพอใจเป็นรายบุคคล ถือเป็นสิ่งที่สร้างความปั่นป่วนให้กับระบบงานอย่างที่สุด . . . **แต่สังคมไทยดูเหมือนจะนิยมชมชอบเด็กที่ชอบทำตัวฝ่าฝืนระเบียบ บางครั้งก็แค่เล็กๆ น้อยๆ หรือซุกๆ แอบๆ ทำในสิ่งที่มีคำสั่งห้ามก็รู้สึกว่าเป็น hero ชะเต็มประดา !!**

ระบบงานภายในจำเป็นที่จะต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย ไม่ใช่แค่คอยเสนอหน้าบ้าง หรือซุกหัวซ่อนหางบ้างในการปรับแต่งบ้าง บอจ ไปวันๆ . . . ไม่มีระบบงานใดที่สามารถสร้างสำเร็จได้ด้วยลำพังคนๆ เดียว และยิ่งไม่มีระบบงานใดที่จะสามารถสร้างสำเร็จได้ด้วยการแก่งแย่งแข่งดีด้วยเหตุผลใดๆ ทางจิตวิทยา . . . แต่ละคนแต่ละหน่วยของงานจำเป็นที่จะต้องรับบทบาทหน้าที่ของตน และพยายามทำในกรอบที่ตนเองได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด โดยคำนึงถึงผลกระทบที่อาจจะเกิดแก่บุคคลอื่นหรือส่วนงานอื่นๆ อย่างสม่ำเสมอ . . . **ระบบงานที่ดีถือเป็นฝีมือของทุกคนร่วมกันอยู่แล้ว** แต่ที่เลอะเทอะเป็นส่วนใหญ่ไม่ใช่เพราะอยากอวดฝีมือหรืออวดใคร . . . เป็นเพราะอยาก “ไต่หน้า” ชะมากกว่า !!

ผมเชื่อของผมเองว่า **หากทุกคนพยายามมองภาพของงานอย่างเป็นระบบที่ต่อเนื่อง และพยายามทำให้มันต่อเนื่องจริงๆ “หน้า” ที่ทุกคนอยากไต่มันจะได้ไปอย่างเต็มภาคภูมิ เพราะงานมันจะออกมาดีพร้อมๆ กันทุกส่วน** ซึ่งคนที่รับผิดชอบของแต่ละส่วนก็ได้แสดงทั้งฝีมือและไต่หน้าไปพร้อมๆ กันโดยที่ไม่ต้องยื้อแย่งแข่งดีด้วยซ้ำไป . . . แต่จะให้ทุกคนคิดแบบ “ตาเถน” นี้ไม่ใช่เรื่องง่ายเลยนะ เพราะเรื่องนี้เกี่ยวข้องกับหัวเรื่องใหญ่อีกเรื่องคือ Corporate Culture หรือ “วัฒนธรรมองค์กร” ที่ครั้งหนึ่งก็เคยเป็นเรื่อง hot สุดๆ ของ Edgar H. Schein เหมือนกัน และที่หลายๆ คนอาจจะยังจำกันได้ถึง Reengineering the Corporation ของ Michael Hammer กับ James Champy ที่มีชื่อเต็มๆ ว่า Business Process Reengineering (BPR) อันเป็นแนวความคิดที่ออกมาในสมัยที่ไล่เลี่ยกับ Balance Scorecard (BSC) นั่นเอง

### 3. Learning and Growth Perspective

ภายในกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กรมีวาระซ่อนเร้นอีกอย่างหนึ่งก็คือ การพัฒนาบุคลากร ในระยะหลังๆ นี้พวกเราหลายคนอาจจะได้ยินได้ฟังมาบ้างเกี่ยวกับ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” หรือ Learning Organization หรือแม้แต่คำว่า



“การศึกษาตลอดชีพ” ซึ่งถือเป็นเรื่องใหญ่มากครับ ขนาดระดับรัฐบาลหลายประเทศต้องถือเป็นภารกิจหลักในการพัฒนาประเทศเลยทีเดียว

หลายคนอาจจะไม่เคยได้ยินคำว่า **ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมบางอย่างนั้นถือเป็นค่าใช้จ่ายทางภาษีได้ 150%** แต่มันคือนโยบายที่ออกมาเป็นประมวลรัษฎากรของไทยเรียบร้อยแล้ว เป็นนโยบายที่พยายามส่งเสริมให้ผู้ประกอบการต่างๆ พัฒนาความรู้ให้กับบุคลากรของตัวเอง โดยกรมสรรพากรยอมลดรายได้ของตนลงไปประมาณ 15% ของค่าใช้จ่ายก่อนนั้น ไม่ต่างอะไรกับส่วนลดที่บริษัทต่างๆ ได้คืนกลับมามาทางอ้อม !! น่าปลื้มใจกับหน่วยงานผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ถือเป็น “คู่อริ” นี้ซะจริงๆ

ในจำนวนตำรับตำราเกี่ยวกับ Learning Organization ก็คงไม่มีเล่มใดเกินหน้าเกินตานาย Peter M. Senge ไปได้ครับ เจ้าของผลงาน The Fifth Discipline ที่ติดแผงหนังสือขายดีอยู่ระยะหนึ่งจนถึงทุกวันนี้

แต่ในกระบวนการเรียนรู้ที่ตัวเองก็จำเป็นที่จะต้องมีส่วนอะไรบ้างอย่างเข้ามาเสริมไม่อย่างนั้นก็คงไม่มีวิสัยทัศน์ที่ว่า “ความรู้ท่วมหัวเอาตัวไม่รอด” หรือครับ การประยุกต์ความรู้ให้มาสู่การปฏิบัติจริงถือเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการเหล่านี้ และผู้ที่น่าจะเป็นเจ้าพ่อตัวจริงของเรื่องนี้ก็คงจะต้องยกให้ Dr. Edward de Bono เจ้าของผลงานหนังสือกว่า 60 เรื่องซึ่งรวมทั้ง Lateral Thinking และ Six Thinking Hats อันลือลั่นสนั่นเมือง

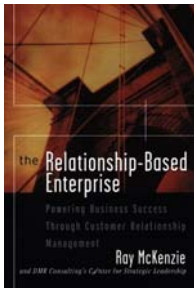
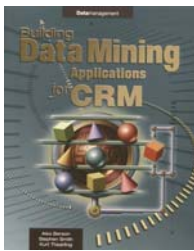
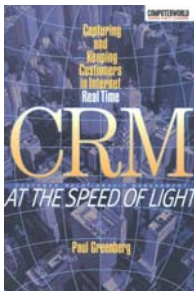
การเรียนรู้เป็นเรื่องใหญ่มากครับ และการอ่านหรือเก็บตกจากหน้ากระดาษทั้งที่เป็นหนังสือพิมพ์รายวันและที่พิมพ์เป็นเล่มๆ ออกมานั้นก็ถือว่าเป็นแหล่งขยายความรู้ของเราได้เสมอ ความรู้ใหม่ๆ เกิดขึ้นตลอดเวลา และมีคนพยายามพัฒนากระบวนการคิดที่แตกต่างออกไปอยู่เสมอ ซึ่งเราสามารถที่จะเรียนรู้และศึกษาเพื่อดัดแปลงต่อยอดให้เหมาะกับระบบงานที่เรามีอยู่ได้ไม่มากก็น้อย

หลายคนอาจจะรู้สึกว่าฝรั่งตาน้ำข้าวไม่ได้มีน้ำยาอะไร หรือสิ่งที่เขียนออกมาแต่ละเล่มแต่ละเรื่องนั้นก็ก็เป็นเพียงเหล่าเก้าในขวดใหม่ ไม่ได้มีอะไรที่วิเศษวิโสอะไรซักแค่ไหนเลย . . . ผมก็ไม่เถียงว่าไม่จริง บางเล่มก็น่าเบื่อเอามากๆ แต่บางเล่มก็มีแง่มุมที่เราเองเคยลืมหรือไม่เคยนึกถึงด้วยซ้ำ . . . **เหล่าเก้าแล้วทำไมเธอถ้ามันยังเป็นเหล่า ผมก็เห็นดวงตักันได้ดวงตักันดีนี่นา . . . จริงมั๊ย?! . . . ถ้ามันเก่าจนเป็นเยี่ยวไปแล้วลึงถึงจะไม่ควรเสพ !!**

คนที่ยกย่องเฉพาะความคิดตัวเองแล้วดูถูกคุณค่าของความรู้และความคิดของคนอื่นจึงเป็นบุคคลที่น่าสงสารที่สุด . . . เพราะคนที่เอาแต่ชื่นชมตัวเองก็คือคนที่ไม่มีปัญญาไปเสาะหาความชื่นชมจากคนอื่น ๆ อีกแล้วในโลกนี้ หรือไม่อย่างนั้นก็ย้ายตัวเองอย่างลับๆ จึงยกหางตัวเองเป็นการชดเชยอารมณ์ในที่แจ้ง . . . อนาคตแท้แต่ละสิ่ง !!

เลิกกระแนะกระแหนชั่วคราว . . . สะะ . . . สะะ . . . จริงๆ แล้วเรื่องการพัฒนาบุคลากรนี้เป็นโครงการในฝันของผมเลยครับ แต่ข้อจำกัดของเวลาเป็นอุปสรรคที่สำคัญที่สุดรวมทั้งกระบวนการในการทำงานที่เดี่ยวๆ ก็ต้องคอยแก้ไขปรับปรุง เดี่ยวๆ ก็มีคนมาช่วยสาระแ่นให้วุ่นวายกลายเป็นอื้ออยู่เรื่อยๆ กลับเป็นตัวที่บั่นทอนเวลาแห่งการเติบโตของสมองบุคลากรของเราจนกลายเป็นฝันที่ไม่มีวันเป็นจริงอยู่ทุกวันนี้

#### 4. Customer Perspective



ผมดึงเอาเรื่องมุมมองด้านลูกค้ามาไว้หลังสุด เพราะเชื่อว่ามันคงจะยาวกว่าหัวข้ออื่นๆ รวมทั้งมันมีโอกาสเฉไฉไปสู่เรื่องอื่นได้ ดังนั้นจึงเตรียมตัวเผื่อไว้ว่ามันอาจจะหลุดไป **section** อื่นจากหัวข้อนี้ก็ไม่ว่า :

“ลูกค้า” หรือ **customer** ถือว่ามีบทบาทสำคัญมาทุกยุคทุกสมัย แต่ในระยะก่อนหน้านี้ ลูกค้าก็เป็นเพียงเจ้าของเงินที่พนักงานฝ่ายขายจะต้องพยายามขายสินค้าให้เป็นการแลกเปลี่ยน และจะต้องพยายามปะคบปะหงมให้เป็นลูกค้ากันไปนานๆ . . . ซึ่งสำหรับปัจจุบันนี้คำว่า **customer** กลับมีบทบาทที่ขึ้นมาเรื่อยๆ ถึงขนาดว่าปรมาจารย์ด้านการตลาดอย่าง **Phillip Kotler** ต้องบัญญัติ **ส่วนผสมทางการตลาด (marketing mix)** ใหม่ให้มีเรื่องของ **customer** รวมเข้าไปอยู่ในนั้นด้วยแล้ว

ส่วนผสมทางการตลาด หรือ **marketing mix** นี้ประกอบด้วย **4P’s** คิดว่าหลายคนคงจำกันได้ว่ามันประกอบด้วยตัว **P 4** ตัวคือ **Product, Price, Place,** และ **Promotion** ที่ถือเป็นอาวุธประจำกายของฝ่ายการตลาดมาช้านานแล้วนั่นเอง

อย่างไรก็ตาม ในสภาวะการแข่งขันอย่างในปัจจุบันที่รุนแรงจนถึงขนาดเรียกกันเป็น “สนามรบ” ไปแล้วนี้ อาวุธดั้งเดิมทางการตลาดที่เรียก **marketing mix** ก็เลยถูกพยายามดัดแปลงแก้ไขให้มีเหลี่ยมมุมที่แตกต่างออกไป เพราะดูเหมือนทุกๆ บริษัทใช้อาวุธดั้งเดิมนี้นี้พาดฟันกันจนท้อไปหมดทุกตัวแล้ว . . . จึงเกิดแนวคิดแบบ **4C’s** ขึ้นมาเสริม . . . ผมอยากใช้คำว่า “ขึ้นมาเสริม” มากกว่า “ขึ้นมาแทน” เพราะจริงๆ แล้วหลักการของ **marketing mix** ชุดเดิมคือ **4P’s** ก็ยังต้องใช้ประกอบกันไปด้วยเสมอ และ **4P’s** กับ **4C’s** นี้ก็ถูกจับเป็นคู่ๆ คล้ายกับจะบอกว่าแนวความคิดของ **marketing mix** เดิมมันยังขาด “ข้อควรคำนึงถึง” ไปบางแง่มุม !!

Product . . . . .	Customer
Price . . . . .	Cost
Place . . . . .	Convenience
Promotion . . . . .	Communication

ว่ากันว่ามุมมองแบบเดิมที่เรียกเป็น **4P’s** นั้น จะมองจากมุมมองของผู้ประกอบการ คือสนใจเรื่องของสินค้า เรื่องของราคา เรื่องของสถานที่ในการจัดจำหน่าย และเรื่องของการส่งเสริมการขาย . . . แต่มุมมองแบบ **4C’s** นี้จะมุ่งเน้นความสนใจไปที่ตลาดมากขึ้น คือให้ความสนใจเกี่ยวกับลูกค้าหรือความต้องการของลูกค้า (ไม่ใช่พัฒนาสินค้าออกมาก่อนแล้วค่อยมาหาทางทำการตลาด หรือสั่งซื้อสินค้าตะปัดตะป้อแล้วค่อยหาคนมาซื้อทีหลัง) . . . จากมุมมองด้านราคาก็หันมาสนใจเรื่องของต้นทุน เพราะการแข่งขันด้านราคาถือเป็นอาวุธที่ทำให้เจ็บตัวด้วยกันทั้งคู่ และเพราะเรื่องนี้จึงเกิดแนวความคิดแบบ **Activity Based Costing** ขึ้นมาเพื่อใช้ในการสอดคล้องกิจกรรมต่างๆ ที่ก่อให้เกิดต้นทุน . . . สถานที่ในการจัดจำหน่ายก็กลายมาเป็นการคำนึงถึงความสะดวกสบายในการซื้อ ฟังดูคล้ายๆ กันครับ แต่เนื่องจากเทคโนโลยีในปัจจุบันทำให้ระบบการจัดจำหน่ายมีช่องทางเข้าถึงผู้บริโภคหรือลูกค้าได้ง่ายขึ้นและกว้างขวางขึ้นกว่าแค่การคำนึงถึงทำเลที่ตั้งเท่านั้น ทั้งตู้หยอดเหรียญ ทั้ง **internet** หรือแม้แต่ **mail order** และสารพัดวิธีการอื่นๆ ที่จะคิดค้นขึ้นมาให้ลูกค้าเลือกหาซื้อสินค้าได้ง่ายที่สุด . . . สำหรับการส่งเสริมการขายก็เน้นไปที่รูปแบบของการสื่อสารมากขึ้น ไม่ใช่เน้นที่การลดแลกแจกแถมหรือการโฆษณาประชาสัมพันธ์ที่ใช้กันจนทุกวันนี้แทบจะต้องเอาผู้หญิงมาแก้ผ้าเท่านั้นถึงจะมีคนสนใจกันอยู่แล้ว . . .

การกำเนิดขึ้นของ **Balance Scorecard** ถือเป็นจุดศูนย์รวมใหม่ของระบบการทำงานที่เน้นหนักไปในด้านของการติดตามและประเมินผล โดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดเป้าหมาย กำหนดแผนงาน กำหนดวิธีการปฏิบัติงาน แล้วติดตามตรวจสอบทุก ๆ กระบวนการเพื่อประเมินสถานการณ์และทิศทางของการปฏิบัตินั้นๆ ว่ายังเดินทางไป ในทิศทางที่เป็นเป้าหมายหรือไม่

**Balance Scorecard** เป็นเพียงแนวความคิด หรือจะว่าเป็นกรอบของการคิดอีกแบบหนึ่งที่น่าสนใจมาก แต่การจะสร้างระบบ **Balance Scorecard** ให้ได้ผลจริงๆ นั้น จำเป็นที่จะต้องเจาะลึกลงไปเพื่อศึกษารายละเอียดแต่ละเรื่องอย่างถึงแก่นจริงๆ ถือเป็นกรรวมศูนย์วิชาการบริหารแนวใหม่ๆ ที่ก่อตัวอย่างกระจัดกระจายให้เข้ามา อยู่ใน **framework** เดียวกัน ตั้งแต่การพัฒนาระบบบัญชี ที่ต้องครอบคลุมถึงทรัพยากรอื่นๆ ขององค์กรที่นอกจากตัวเงินเพียงอย่างเดียว ที่เรียกกันว่า **ERP** หรือ **ERM (Enterprise Resource Planning/Management)** การบริหารและพัฒนาบุคลากร (**Human Resource Management & Development**) การพัฒนาและบริหารความรู้ (**Knowledge Management**) รวมไปถึงการพัฒนาฐานลูกค้าที่ถือเป็นสาขาวิชาการใหม่ที่หลากหลายที่สุด เพราะจะมีทั้งเรื่องของ **IMC (Integrated Marketing Communication)** และ **CRM (Customer Relation Marketing)** เข้ามาเกี่ยวข้อง

ปัจจุบันนี้ระบบการทำงานทั้งหมด ถูกมองเป็นโครงข่ายที่เกาะเกี่ยวสัมพันธ์กันอย่างแยกไม่ออก และจะต้องกำหนดทิศทางในการทำงานให้สอดคล้องกันตลอดเวลา มิฉะนั้นแล้วมันก็ไม่ต่างอะไรกับการที่แต่ละคนพายเรือกันคนละจ้ำสองจ้ำ ซึ่งมันอาจจะทำได้ดีหากนี่เป็นการแข่งเรือใบธรรมดา แต่ภาวะการแข่งขันในปัจจุบันเรา จำเป็นต้องใช้เรือยาวที่มีฝีพายมือดี ๆ หลายๆ คนช่วยกันจ้ำ และจะต้องจ้ำพร้อมๆ กัน ในทิศทางเดียวกันเท่านั้นจึงจะสามารถดำรงชีวิตอยู่ในตลาดต่อไปได้

สิ่งที่ทุกๆ คนอุตสาหกรรมมาหลายปีติดกันนั้น ได้กลายเป็นอดีตไปแล้วครับ ทุกวันนี้ มีแนวความคิดและหลักวิชาการใหม่ๆ ออกมาให้เราต้องคอย **update** ตัวเองตลอดเวลา จนถึงกับมหาวิทยาลัยบางแห่งของสหรัฐอเมริกาเริ่มโครงการ **Open Course** ที่ทุกคนสามารถเข้าไป **download** ข้อมูลผ่าน **internet** เพื่อนำมาศึกษาเองโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายใดๆ . . . ประเทศที่เจริญแล้วเขาให้ความสนใจกับเรื่อง ความรู้ที่จะไปถึงคนทำงานขนาดนี้ครับ . . . แล้วพวกเราสนใจที่จะเรียนรู้เพิ่มเติมมากขึ้นแค่ไหน? ให้ความใส่ใจกับแนวความคิดหรือหลักวิชาการใหม่ๆ มากขนาดไหน? . . . จริงอยู่ที่มันก็มีแนวความคิดบางตัวที่จะกระเด็นไปทาง **fashion** ให้บ้าเห่อกันไปเป็นระยะๆ เท่านั้น แต่ถ้าเราจะเหมาโหลว่าทั้งหมดมันห่วยแตกก็ดูออกจะอวดดีเกินไปหน่อย . . . รัวไร้ง ?!!

ไม่ยาวอย่างที่คิดแฮะ . . . แต่ก็ยังมีเหตุผลเพียงพอที่จะปล่อยให้เรื่องของ **CRM** มาอยู่รั้งท้ายของ **section** นี้ เพราะจริงๆ แล้วผมกำลังเตรียมที่จะทำเอกสารอีกชุดหนึ่ง เพื่อเรื่องนี้โดยเฉพาะอยู่แล้ว ทั้งนี้เพราะ **CRM** เป็นชื่อเรียกทางการตลาดของวงการตำรา แต่เป็นเรื่องที่ลุ่มลึกลับคล้ายคลึงกับที่เราเคยเรียก **"Network Marketing"** เมื่อซักเกือบ **10** ปีก่อน และถือเป็นนโยบายหลัก หรือจะว่าเป็นทิศทางหลักในการกำหนดแผนงานการตลาดในอนาคตด้วย . . . ซึ่งเหตุผลที่จะต้องถึงกับทำเป็นเอกสารเผยแพร่ก็คือ . . . ไม่มีใครยอมเข้าใจหรือทำทำเหมือนกับรู้เรื่องนี้จริงๆ จังๆ ซักทีเท่านั้นเอง

เราอาจจะจำเป็นต้องใช้ชื่อ CRM เป็นหัวข้อในการสนทนา หนึ่งมันฟังดูทันสมัยมาก : ) สองก็คือมันกลายเป็น buzz word ของวงการตำราไปแล้ว ซึ่งหลายคนอาจจะสนใจไปหาอ่านเอาเองได้ตาม column หนังสือพิมพ์หรือนิตยสารต่างๆ ถือเป็น update ความรู้อย่าให้ล้าสมัยแต่ในรู . . .

แต่หากจะถามความเห็นส่วนตัวของผม ผมชอบคำว่า Network Marketing มากกว่า และเชื่อว่ายังมีบางคนอาจจะเคยได้ยินคำว่า Database Marketing อยู่บ้าง ซึ่งค่อนข้างจะตรงตัวที่สุดสำหรับการทำงานในระบบ CRM

CRM มาจากคำว่า Customer Relationship Management จนในที่สุดก็เพี้ยนมาเป็น Customer Relationship Marketing ในระยะหลังๆ นี้ . . . แต่เพราะคำว่า customer นั้นออกจะสร้างความคับแค้นทางความรู้สึกอยู่บ้าง เพราะทุกคนก็คงจะแปลกกันแค่ “ลูกค้า” ส่วน Customer Relationship ก็มีหลายองค์ประกอบแปลเป็นภาษาไทยแบบชาตินิยมว่า “ลูกค้าสัมพันธ์” . . . แต่ว่า . . .

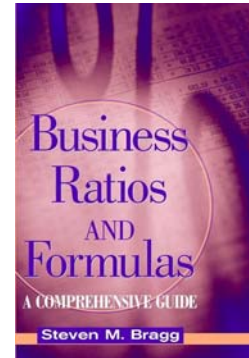
ใครบ้างคือลูกค้า? แล้วลูกค้าคือใคร? . . . ลูกค้าจะหมายถึงเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับองค์กรจากภายนอกหรือเปล่า? หรือว่าลูกค้าคือผู้ที่รับบริการของพวกเราจากภายในองค์กรเดียวกันด้วย?

**คำว่า “ลูกค้า” ทำให้กรอบความคิดของหลายๆ คนถึงขั้นหลุดตันไปเลยทีเดียว และจำกัดวิธีการสารพัดอยู่แต่เพียงโลกภายนอกองค์กรเท่านั้น . . . ซึ่งมันไม่ถูกต้อง** ระบบ CRM จำเป็นต้องอาศัยการประสานงานภายในที่เข้มแข็ง มีการส่งผ่านข้อมูลที่ต่อเนื่อง และมี process ในการทำงานที่ชัดเจน ทุกๆ หน่วยย่อยภายในองค์กรต่างก็มีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์และทำลายอารมณ์ความรู้สึกของลูกค้าภายนอกได้ตลอดเวลา ซึ่งนั่นล้วนแล้วแต่เป็นเรื่องของ “ความสัมพันธ์” ทั้งสิ้น

คำว่า Network น่าจะชัดเจนกว่าในแง่ของความหมายที่ครอบคลุม อย่างน้อยมันคือระบบเครือข่าย ซึ่งหากไม่มีความสัมพันธ์กันเลย มันก็เป็นเครือข่ายไม่ได้ มันสื่อความรู้สึกถึงระบบฐานข้อมูลในระบบคอมพิวเตอร์ที่เชื่อมโยงกันเป็นระบบ LAN หรือ WAN หรือ Intranet หรือ Internet ไปเลย . . . และนั่นคือ processing ภายในที่จะต้องประกอบไปด้วยรูปแบบในการทำงานที่ประสานสอดคล้องกับระบบการบันทึกข้อมูล การประมวลผลข้อมูล และการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล เพื่อแจกจ่ายและแบ่งปันข้อมูลให้ไหลเลื่อนอย่างทั่วถึงในระบบงานภายใน

ในขณะเดียวกัน คำว่า Network ก็มีการใช้งานกันอยู่แล้วในทางการตลาด ที่หมายถึงเครือข่ายของช่องทางในการกระจายสินค้าสู่ผู้บริโภค ซึ่งการตลาดในระยะหลังๆ นี้ก็เห็นความสัมพันธ์ในด้านของการขยายเครือข่ายทางการตลาดเหล่านี้ด้วยเหมือนกัน มันจึงทำให้ผมรู้สึกคำว่า Network Marketing ให้ความรู้สึกที่ครอบคลุมทั้งระบบงานภายในและระบบการตลาดภายนอกได้อย่างทั่วถึงกว่า โดยไม่ติด block ทางอารมณ์ที่เกิดจากคำว่า customer หรือ “ลูกค้า” ที่เหมือนกับตีกรอบทางความคิดให้มุ่งสนใจเฉพาะงานที่อยู่ภายนอกองค์กรเท่านั้น

การทุ่มตัวเองอย่างสุดฤทธิ์สุดเดชเท่าที่ความรู้เดิมกับที่หามาใหม่ได้ของผมก็เกิดจากแนวความคิดนี้ที่พยายามจะพัฒนาระบบฐานข้อมูลให้มีความต่อเนื่องสัมพันธ์กันอย่างทั่วถึงทั้งระบบ การเข้าไปยุ่งย่ามในระบบ routine ของเอกสารก็เป็นเพราะตัวเองมองเห็นความจำเป็นของเรื่องนี้ที่จะต้องทำ **ถ้า network ภายในยังทำไม่ได้จะไปฝันถึงนรกที่รออยู่ข้างนอกทำไม?**



ย้อนกลับมาเรื่องของการประเมินผล” อีกครั้ง ผมต้องยอมรับว่ารู้สึกเอียนกับคำนี้ อย่างเหลือรับจริงๆ เพราะมันไม่มีความเป็นตัวตนอยู่เลยในภาษาที่เราใช้พูดคุยกัน จนเป็นกิจวัตร... มันคือไปไหนมา... สามวาสองศอก... ยังไงอย่างนั้นเลยครับ !!

การประเมินผลจะต้องหมายถึง “การเปรียบเทียบ” เท่านั้น ไม่ใช่การพูดพลาแม่แต่เพียงอย่างเดียว มันไม่ต่างอะไรกับ “การสอบ” ที่พวกเราสะสมติดสะสมเอียนอย่างมาก ตั้งแต่สมัยเรียนหนังสือนั่นแหละครับ แต่ที่นั่นคือตัวอย่างของการประเมินผลที่ชัดเจนที่สุด มีการเปรียบเทียบเป็นเปอร์เซ็นต์ มีการให้คะแนน โดยอ้างอิงจากจุดใดจุดหนึ่งที่ถือเป็นมาตรฐานในการวัดเสมอ

การประเมินผลในโลกของธุรกิจก็ไม่ควรจะแตกต่างกัน มันควรจะหมายถึงการเปรียบเทียบ หมายถึงการวัด เมื่อเทียบกับมาตรฐานใดมาตรฐานหนึ่งอย่าง เฉพาะเจาะจงลงไป ไม่ใช่เลื่อนลอยเพราะมันฟังดูไพเราะเพราะพริ้ง หรือฟังดูมี class มีระดับอะไรสักอย่าง... ถึงตรงนี้หลายคนคงจะรู้สึกถึงความเข้าใจง่าย ๆ ของคำว่า Scorecard ที่ Robert Kaplan ชุดขึ้นมาเป็น brand ของแนวความคิดของเขาบ้างแล้ว... มันสื่อความหมายที่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจนมาก... “บัตรคะแนน”

ปัญหาใหญ่ของระบบการประเมินผลอยู่ที่การกำหนด “มาตรวัด” ขึ้นมาเป็นมาตรฐานในการทำงาน หรือเป็นเป้าหมายที่ทุกคนจะต้องพยายามไปให้ถึง และนำผลประกอบการของเราเข้าสู่สูตรเพื่อเปรียบเทียบความคืบหน้าหรือพัฒนาการต่างๆ ว่าเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องแค่ไหน เพื่อใช้เป็นตัวกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานในขั้นต่อไป

เมื่อกำหนดมาตรวัดขึ้นมาแล้ว ก็ต้องกำหนด routine ของการเก็บรวบรวมข้อมูลที่จะต้องใช้เป็นตัวแปรในการประเมินผลอีกต่างหาก ซึ่งตรงนี้ที่แบบฟอร์มและขั้นตอนในการทำงานต่างๆ จะต้องเข้ามาเกี่ยวข้องอย่างไม่มีทางเลี่ยง และถือเป็นเรื่องใหญ่โตมากเพราะการประเมินผลจะส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมในการทำงานขององค์กรเลยทีเดียว...

เอาล่ะครับ . . . นี่คือการนำที่ยาวที่สุดตั้งแต่ผมเขียนหนังสือหรือเอกสารของตัวเอง ผมยกเอาตัวอย่างจากหนังสือกองมืมหิม่าที่ตัวเองสรรหามาไว้อ่าน และเชื่อว่าตัวเองจะพยายามให้ทุกอย่างลงตัวได้ด้วยเทคนิคการผสมผสานแบบเดิมที่เคยใช้สมัยที่เขียนโปรแกรมด้วยเทคนิคเฉพาะตัว และผันตัวเองขึ้นมาดูและระบบคอมพิวเตอร์ทั้งที่ไม่ได้ร่ำเรียนมาทางสายวิชาชีพนี้โดยตรง

แต่ทั้งนี้ทั้งนั้น ไม่มีระบบใดๆ ที่จะสำเร็จได้ด้วยลำพังคนๆ เดียว การสร้าง **Network Marketing** ก็ดี การสร้างระบบการประเมินผลที่ออกมาเป็น **Scorecard** หรือเป็น **Ratios** ต่างๆ ก็ดี การพัฒนา **model** ให้กับ **procedures** ทั้งหมดของระบบงานภายในก็ดี ต่างก็ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจและการมีส่วนร่วมในกระบวนการคิดทั้งหมดจากทุกๆ คน ไม่ใช่ต่างคนต่างทำ ต่างคนต่างคิด เพียงเพราะอยากให้เห็นทั้งระบบเป็นมาตรฐานที่ตนเองเป็นผู้กำหนดเท่านั้น การกำหนดมาตรฐานในการทำงาน การกำหนดมาตรฐานทางเอกสาร การกำหนดมาตรฐานของระบบการสื่อสารภายใน ต่างก็มีปัจจัยเกี่ยวข้องที่มากกว่าแค่ความสวยงาม หรือความหวือหวาตามยุคตามสมัย หรือแค่ความต้องการของส่วนงานใดส่วนงานหนึ่งเป็นการเฉพาะลงไป

ทุกวันนี้คำว่า **globalization** นอกจากจะหมายถึง “โลกาภิวัตน์” อย่างที่หลายๆ คนพยายามแปลให้มีความเกี่ยวข้องไปถึงเรื่องของการแข่งขันทางธุรกิจและการตลาด แต่คำว่า **global** ยังมีอีกความหมายหนึ่งที่แปลว่า “ทั้งหมด” และทำให้มันมีความใกล้เคียงกับคำว่า “องค์รวม” ที่แปลมาจากคำ “**holistic**” อีกด้วย เส้นแบ่งพรมแดนทางการค้าได้พังทลายลงไปแล้วไม่มากก็น้อย และหากองค์กรต่างๆ ยังไม่ยอมสลายเส้นแบ่งของหน่วยปฏิบัติงาน ยังมองภาพของการทำงานเป็นแบบ **functional** หรือแบ่งตามสายงานเหมือนในอดีตที่มองทุกๆ องค์ประกอบแบบแยกส่วน มันก็ออกจะล้าหลังทางกระบวนการคิดไปพอสมควร และมีแต่ที่จี้จี้จี้ท้ายให้คนอื่นฯ ค่อยๆ แข่งหน้าองค์กรนั้นๆ ไปในที่สุด

ด้วย **scale** ของปริมาณงานที่จะต้องศึกษาและจัดสร้างระบบขึ้นมารองรับ ผมอยากตะโกนดังๆ บอกกับทุกคนว่า เวลาของการเพื่อฝันเรื่องระบบที่แต่ละคนชื่นชอบได้หมดไปแล้ว นี่ไม่ใช่เวลาที่จะมาแข่งขันเรื่อง **ego** ของใครแรงกว่าใคร และไม่ใช่เวลาที่จะมาประกวดประชันกันเรื่องของมาตรฐานของใครดีกว่าใคร หรือครอบคลุมแง่มุมของงานมากกว่ากัน หรือแม้แต่แบบฟอร์มเอกสารของใครตรงมากกว่ากัน ใครมี **logo** ที่ถูกต้องมากกว่า หรือมีจัดวางสัดส่วนของหน้ากระดาษดีกว่า ใครจะมีรูปแบบของนามบัตรที่สะดุดตากว่า . . . ทั้งหมดนั้นเป็นเรื่องไร้สาระที่ไม่ควรจะมีการคำนึงถึง หากมันไม่ได้เป็นไปในแนวทางเพื่อการก่อเกิดข้อมูลที่เป็นมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรโดยรวม

ผมมีเวลาทำงานอีกประมาณ 109,200 ชั่วโมงนับจากวินาทีนี้ ทุกๆ นาทีที่ล่วงเลยไปคือเวลาที่ผมเองเข้าใกล้หลุมศพเข้าไปทุกขณะ และเชื่อว่าไม่ต่างไปจากทุกๆ คนที่ร่วมชะตากรรมเดียวกันในองค์กรแห่งนี้ . . . แต่ละคนจะมีเวลาที่จะเอาไว้อุญเสียได้ อีกซักเท่าไรกัน ???!!