

# สารบัญ

สารบัญ	VII
สารบัญรูป	XII
แถลงการณ์ “แบบอย่างที่ดีเยี่ยมด้านการบริหาร”	1
<b>1. หลักการ</b>	<b>7</b>
1.1 อนาคตของบริษัทขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของพนักงาน	8
(ก) บริษัทเติบโตใหญ่ได้ไม่เกินความรู้ความสามารถของพนักงานที่มีอยู่	8
(ข) กุญแจสู่ความเป็นเลิศของบริษัท	9
(ค) พันธะสัญญาาร่วมกันระหว่างบริษัทกับพนักงาน	12
1.2 ใช้ความเป็นผู้นำแทนที่การประเมินผลการปฏิบัติงาน	14
(ก) หลักการบริหารแบบที่คิวกเอ็ม 14 ข้อของเดมิ่ง	14
(ข) ยกเลิกการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี	17
(ค) ใช้ความเป็นผู้นำเข้าแทนที่	18
1.3 พัฒนาแรงจูงใจภายในที่ให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้	21
(ก) แรงจูงใจภายใน กับ แรงจูงใจภายนอก	21
(ข) แรงจูงใจภายในคืออะไร	22
(ค) ระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามค่าของงานและความรู้	24

<b>2. กระบวนการ</b>	<b>27</b>
2.1 คุณภาพของกระบวนการบริหารความรู้และการเรียนรู้ของพนักงาน	28
(ก) นิยามของ “กระบวนการบริหารความรู้และการเรียนรู้”	28
(ข) คุณภาพของ “กระบวนการบริหารความรู้และการเรียนรู้”	28
(ค) คุณลักษณะของกระบวนการที่เป็น “แบบอย่างที่ดีเยี่ยม”	30
2.2 ตัวอย่างกระบวนการที่เป็น “แบบอย่างที่ดีเยี่ยม”	33
(ก) วิเคราะห์หน้าที่งานของแต่ละตำแหน่งงาน	36
(ข) กำหนดความรู้ที่จำเป็นต้องมีสำหรับแต่ละตำแหน่งงาน	36
(ค) หาความต้องการพัฒนาความรู้ของพนักงานแต่ละคน	37
(ง) จัดทำแผนพัฒนาความรู้ของพนักงานทั่วทั้งองค์กร	38
(จ) ส่งมอบความรู้ให้แก่พนักงานทั่วทั้งองค์กร	38
(ฉ) ติดตาม ประเมินผล ทบทวน และ ปรับปรุง	39
2.3 การวิเคราะห์คุณภาพของกระบวนการบริหารความรู้และการเรียนรู้	40
<b>3. วิธีปฏิบัติและเครื่องมือ</b>	<b>41</b>
3.1 วิเคราะห์หน้าที่งานของแต่ละตำแหน่งงาน	43
(ก) งานประจำตำแหน่งหรืองานประจำวัน	43
(ข) งานตามแผนการปรับปรุงงาน	45
3.2 กำหนดความรู้ที่จำเป็นต้องมีสำหรับแต่ละตำแหน่งงาน	53
(ก) วิเคราะห์และระบุวิชาความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ในหน้าที่งาน	53
(ข) กำหนดความรู้ที่จำเป็นจากแผนพัฒนาเทคโนโลยี และแผนพัฒนาองค์กร	55
(ค) ออกแบบเนื้อหาวิชาใหม่ วิธีการเรียนรู้/ส่งมอบความรู้	57
(ง) จัดตั้งห้องสมุดวิชาความรู้	60

3.3	หาความต้องการพัฒนาความรู้ของพนักงานแต่ละคน	65
	(ก) ประเมินระดับความรู้ของตนเองในแต่ละวิชาความรู้	65
	(ข) เลือกวิธีการและช่วงเวลาที่พัฒนาความรู้	66
	(ค) หัวหน้าทวนสอบและให้คำแนะนำ	67
	(ง) จัดทำแผนฝึกอบรมตามแผนการพัฒนาเทคโนโลยี และแผนการพัฒนารองค์กร	68
3.4	จัดทำแผนพัฒนาความรู้ของพนักงานทั่วทั้งองค์กร	69
	(ก) ประมวลความต้องการพัฒนาความรู้ของทั่วทั้งองค์กร	69
	(ข) จัดสรรงบประมาณตามแผนพัฒนาความรู้ของทั่วทั้งองค์กร	72
	(ค) แจ้งและยืนยันกำหนดเวลาการส่งมอบความรู้	73
3.5	ส่งมอบความรู้ให้แก่พนักงานทั่วทั้งองค์กร	75
	(ก) สินทรัพย์ทางความรู้และการบริหารการเรียนรู้	75
	(ข) วิธีการเรียนรู้/วิธีการส่งมอบความรู้	79
3.6	ประเมินประสิทธิผลและปรับปรุงกระบวนการ	87
	(ก) ประเมินความรู้ความสามารถที่เพิ่มขึ้นของพนักงานแต่ละคน	87
	(ข) ประเมินและปรับปรุงคุณภาพของการส่งมอบความรู้ในแต่ละวิชา	88
	(ค) ประเมินประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความรู้	89
	(ง) ปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการบริหารความรู้	90
<b>4.</b>	<b>ความท้าทายของการบริหารความรู้และการเรียนรู้ของพนักงาน</b>	<b>93</b>
4.1	การพัฒนาซอฟต์แวร์ช่วยบริหารความรู้และการเรียนรู้ของพนักงาน	94
4.2	ทฤษฎีใหม่ในการบริหารทรัพยากรบุคคล	102
4.3	ระบอบการจ้างงานตลอดชีพฐานรากของระบบบริหารแบบที่คิวเอ็ม	105

ประวัติผู้เขียน	113
หอแห่งเกียรติคุณ	ปกหลัง

## สารบัญรูป

รูป 1.1 บริษัทคือกระบวนการสร้างคุณค่า	10
รูป 1.2 ความรู้ของพนักงานกับการเติบโตของบริษัท	10
รูป 1.3 แนวคิด 4 ประการเพื่อการเป็น “แบบอย่างที่ดีเยี่ยม”	11
รูป 1.4 ใช้ภาวะผู้นำแทนที่การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี	20
รูป 1.5 รางวัลตอบแทนที่เกิดแก่ตนเอง 4 ประการ	23
รูป 1.6 ช่องทางในระบบบริหารแบบที่คิวเอ็มที่ส่งเสริมแรงจูงใจภายใน	24
รูป 2.1 ตัวอย่างต้นแบบกระบวนการบริหารความรู้และการเรียนรู้ของพนักงาน	34
รูป 2.2 ตารางวิเคราะห์คุณภาพของกระบวนการบริหารความรู้และการเรียนรู้	35
รูป 3.1 แบบฟอร์ม วิเคราะห์ ประเมิน วางแผนพัฒนา ความรู้/ทักษะ ที่จำเป็นต้องใช้ในงานที่ได้รับมอบหมาย	47
รูป 3.2 ตัวอย่าง การวิเคราะห์ความรู้และทักษะในงานของผู้จัดการฝ่ายบัญชี	49
รูป 3.3 ตัวอย่าง การวิเคราะห์ความรู้และทักษะในงานของผู้จัดการฝ่าย ประสานงานการตลาด	50
รูป 3.4 ตัวอย่าง การวิเคราะห์ความรู้และทักษะในงานของผู้จัดการฝ่ายคุณภาพ	51
รูป 3.5 ตัวอย่าง การวิเคราะห์ความรู้และทักษะในงานของเจ้าหน้าที่เว็บมาสเตอร์	52
รูป 3.6 ตัวอย่าง หัวข้อวิชาความรู้และทักษะในงานของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมที่คิวเอ็ม	56
รูป 3.7 สารระสำคัญของวิชา “การบริหารข้อเสนอแนะ” ของ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)	58
รูป 3.8 ตัวอย่าง ระบบฐานข้อมูลวิชาความรู้และหมวดหมู่วิชาความรู้	62

รูป 3.9 ตัวอย่าง แผนพัฒนาความรู้ของพนักงานทั่วทั้งองค์กร	70
รูป 3.10 ตัวอย่าง แบบฟอร์มขออนุมัติไปฝึกอบรมภายนอกบริษัท	82
รูป 4.1 หน้าจอเมื่อเปิดใช้โปรแกรมและล็อกอินเข้าสู่ระบบ	96
รูป 4.2 หน้าจอเมนูหลักของโปรแกรมบริหารความรู้และการเรียนรู้ของพนักงาน	97
รูป 4.3 หน้าจอสำหรับนำเข้าหน้าทำงานและแผนปรับปรุงงานของพนักงาน	98
รูป 4.4 หน้าจอสำหรับระบุเลือกวิชาความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ในงาน หรือที่ต้องการพัฒนา	99
รูป 4.5 หน้าจอสำหรับเพิ่มเติม แก้ไขสาระสำคัญของวิชาความรู้ ใน “ห้องสมุดวิชาความรู้”	100
รูป 4.6 ระบอบการจ้างงานตลอดชีพฐานรากสู่การเติบโตอย่างมั่นคง และยั่งยืนของบริษัทแบบที่คิวเอ็ม	111