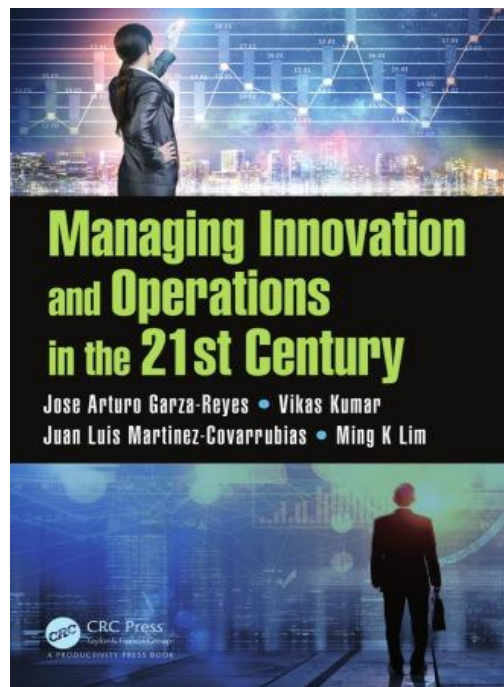


บทวิจารณ์หนังสือ “การบริหารจัดการนวัตกรรมและการปฏิบัติการในศตวรรษที่ 21” Book Reviews “Managing Innovation and Operations in the 21st Century”

สุรศักดิ์ ชะมารัมย์¹
Surasak Chamaram



ประวัติผู้เขียนหนังสือ (โดยย่อ)

หนังสือเรื่อง Managing Innovation and Operations in the 21st Century หรือชื่อเรื่องที่สามารถถอดความเป็นภาษาไทยว่า การบริหารจัดการนวัตกรรมและการปฏิบัติการในศตวรรษที่ 21 เล่มนี้เป็นหนังสือที่เขียนขึ้นมาจากประสบการณ์ของผู้สร้างสรรค์ผลงานที่เป็นนักอุตสาหกรรม ที่ปรึกษาองค์กร นักวิจัย และนักวิชาการที่มีชื่อเสียงระดับโลก จำนวน 4 คน ซึ่งประกอบไปด้วย ศาสตราจารย์ ดร. โจเซ อาร์ตูโร การ์ซา-เรเยส (Jose Arturo Garza-Reyes) ปัจจุบันเป็นศาสตราจารย์ทางด้านการบริหารจัดการการปฏิบัติการ อีกทั้งยังเป็นหัวหน้าศูนย์การปรับปรุงห่วงโซ่อุปทานประจำอยู่ที่วิทยาลัย

¹ อาจารย์ประจำ คณะนิติรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด
Lecturer of Faculty of Law and Politics, Roi Et Rajabhat University
Corresponding email : Surasakchamaram@hotmail.com

ธุรกิจ กฎหมาย และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยดาร์บี้ (University of Derby) สหราชอาณาจักร โดยในปัจจุบันมีผลงานวิชาการตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารวิชาการระดับนานาชาติชั้นนำเป็นจำนวนมาก ตัวอย่างที่น่าสนใจเช่น International Journal of Production Economics, International Journal of Production Research เป็นต้น ผู้สร้างสรรค์ผลงานคนต่อมาคือ รองศาสตราจารย์ ดร.วิภาส कुमार (Vikas Kumar) ปัจจุบันเป็นรองศาสตราจารย์ทางด้านการบริหารจัดการการปฏิบัติการขององค์กร ประจำอยู่ที่วิทยาลัยธุรกิจแห่งบริสตอล มหาวิทยาลัยเวสต์ออฟอิงแลนด์ หรือมหาวิทยาลัยอังกฤษภาคตะวันตก (University of the West of England) เมืองบริสตอล สหราชอาณาจักร โดยมีบทความทางวิชาการที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารวิชาการและการประชุมวิชาการระดับนานาชาติมากกว่า 150 เรื่อง ตัวอย่างที่น่าสนใจเช่น International Journal of Production Research, Expert System with Applications เป็นต้น ผู้สร้างสรรค์ผลงานคนที่สามคือ ดร.ฆวน หลุยส์ มาร์ติเนซ-โคบาร์รูเปียส (Juan Luis Martinez-covarrubias) ปัจจุบันเป็นหัวหน้านักเศรษฐศาสตร์ในที่ประชุม 3 ภูมิภาคในประเทศไอร์แลนด์ รวมทั้งยังเป็นนักวิจัยประจำอยู่ที่มหาวิทยาลัยดาร์บี้ (University of Derby) สหราชอาณาจักร และผู้สร้างสรรค์ผลงานคนสุดท้ายคือ ศาสตราจารย์ ดร. มิง เค.ลิม (Ming K. Lim) ปัจจุบันเป็นศาสตราจารย์ทางด้านการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานและการปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยโคเวนทรี (Coventry University) สหราชอาณาจักร และยังเป็นบรรณาธิการ (editor-in-chief) และบรรณาธิการร่วม (co-editor-in-chief) ของวารสารต่าง ๆ อีกเป็นจำนวนมาก ตัวอย่างที่น่าสนใจเช่น International Journal of Logistics Research and Applications (Taylor & Francis), International Journal of Supply Chain and Operations Resilience (Inderscience) เป็นต้น

ลักษณะและโครงสร้างของหนังสือ

อันเนื่องมาจากความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของโลก ในศตวรรษที่ 21 ได้นำมาซึ่งความเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมและวัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมืองการปกครองที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว รุนแรง และสลับซับซ้อนอันมีผลกระทบต่อวิถีการดำรงชีวิตของมนุษย์ที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเป็นอย่างมาก ทำให้เกิดการไหลบ่าของข้อมูลข่าวสารจากพื้นที่หนึ่งไปยังพื้นที่หนึ่งได้ด้วยความรวดเร็วโดยทำให้มนุษย์สามารถเข้าถึงข่าวสารข้อมูลชนิดที่อย่างไร้ขีดจำกัด มีลักษณะย่อโลกใบใหญ่ให้มีขนาดเล็กลงเป็นหมู่บ้านโลก (Global Village) มีการโอนเงินทุนสินค้าและบริการข้ามพรมแดนของประเทศอย่างเป็นอิสระ ตลอดจนก่อให้เกิดกระบวนการทำให้เป็นการผลิตและการบริโภคแบบเดียวกันทั่วโลก (Business Dictionary. 2017; Chiangkul. 2007 : 61; Naipinit, Kroeksakul and Promsaka Na Sakolnakorn. 2014 : 2) นอกเหนือจากนั้น บริบทความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 ยังได้สร้างแรงกดดันที่สร้างความท้าทายต่อการดำเนินงานขององค์กรทุกแห่งมากขึ้นในแง่ที่ว่าจะต้องดำเนินงานที่ไม่เพียงแต่จะมุ่งเน้นความสามารถในการสร้างผลกำไรและประสิทธิภาพขององค์กรเท่านั้น หากแต่ยังจะต้องมุ่งเน้นการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรในปัจจุบันอันประกอบไปด้วยการสร้างความพึงพอใจของลูกค้า คุณภาพของสินค้าและการบริการ การตอบสนอง ตลอดจนการสร้างคามยั่งยืนให้กับองค์กรอีกด้วย กล่าวได้ว่าหากองค์กรใดถือปฏิบัติตาม

แนวทางแบบเดิมๆ ที่เคยปฏิบัติกันมานั้นย่อมไม่สามารถประสบความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายเหล่านี้ได้โดยง่าย ดังนั้นจึงต้องมีวิธีการออกแบบการจัดการและปรับปรุงการปฏิบัติการให้ดีขึ้นด้วยการนำนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรสมัยใหม่ เพื่อให้สามารถเอาชนะกับความท้าทายที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างสอดคล้องและเหมาะสมต่อไป ด้วยเหตุนี้หนังสือเล่มนี้จึงเป็นหนังสือที่สามารถช่วยตอบโจทย์เกี่ยวกับการเสริมสร้างทักษะหลักทางด้านการปฏิบัติการและการจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้นำ ผู้บริหาร ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องขององค์กร เพื่อสร้างความเข้าใจและส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพโดยผ่านกระบวนการพัฒนาหรือการปรับใช้แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในการออกแบบ การจัดการ รวมถึงการปรับปรุงการปฏิบัติการและการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กรบนพื้นฐานของนวัตกรรมและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด

หนังสือเล่มนี้เป็นหนังสืออ่านเชิงวิชาการแนวการบริหารธุรกิจที่มีเนื้อหาสาระเกี่ยวกับนวัตกรรมและการบริหารจัดการการปฏิบัติการ (Innovation and Operations Management) ซึ่งมีความยาวทั้งสิ้นจำนวน 212 หน้า โดยมีสำนักพิมพ์ CRC เป็นผู้ดำเนินการจัดพิมพ์เผยแพร่ครั้งแรกในปี ค.ศ. 2018 ทั้งนี้ คณะผู้เขียนได้ทำการจัดแบ่งโครงสร้างของหนังสือออกเป็น 3 ส่วนหลักคือ ส่วนแรกเป็นการทำความเข้าใจเกี่ยวกับบริบททั่วไปของการบริหารจัดการนวัตกรรมและการปฏิบัติการ ซึ่งส่วนแรกนี้ประกอบไปด้วยจำนวน 2 บทคือ บทที่ 1 ว่าด้วยการทำความเข้าใจเกี่ยวกับบริบททั่วไปและความเชื่อมโยงระหว่างนวัตกรรมและการบริหารจัดการการปฏิบัติการ และบทที่ 2 ว่าด้วยเศรษฐศาสตร์ของนวัตกรรมและการปฏิบัติการ ส่วนที่สองเป็นการทบทวนปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีบทบาทในการบริหารจัดการการปฏิบัติการเชิงนวัตกรรม ซึ่งส่วนที่สองนี้ประกอบไปด้วยจำนวน 2 บทคือ บทที่ 3 ว่าด้วยสถานที่ตั้ง สถานที่ตั้ง : ปัจจัยภายนอกของผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม และบทที่ 4 ว่าด้วยนวัตกรรมในการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานโลก และส่วนที่สามเป็นการมุ่งเน้นการทำความเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมภายในที่อยู่รอบรอบการบริหารจัดการการปฏิบัติการในวิถีแห่งนวัตกรรม ซึ่งส่วนที่สามนี้ประกอบไปด้วยจำนวน 6 บทคือ บทที่ 5 ว่าด้วยบทบาทของผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการในการสร้างวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด บทที่ 6 ว่าด้วยการสร้างโครงสร้างองค์กรและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างนวัตกรรมและประสิทธิภาพ บทที่ 7 ว่าด้วยการออกแบบผลิตภัณฑ์/บริการใหม่ และนวัตกรรมในบริบทของการปฏิบัติการ บทที่ 8 ว่าด้วยสิ่งที่ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการจำเป็นต้องรู้ในการออกแบบกระบวนการนวัตกรรม บทที่ 9 ว่าด้วยนวัตกรรมและความยั่งยืน และบทที่ 10 ว่าด้วยการก้าวข้ามการบริหารจัดการ-การปรับปรุงบริการและกระบวนการที่มีอยู่เดิม โดยที่หนังสือเล่มนี้มีการนำเสนอเนื้อหาสาระไว้ค่อนข้างละเอียด พร้อมทั้งยังมีการดำเนินการถ่ายทอดเรื่องราวร้อยเรียงกันอย่างเป็นระบบที่ชัดเจน โดยสามารถนำเสนอเนื้อหาสาระสำคัญเรียงตามลำดับบทพอสังเขปดังต่อไปนี้



แผนภาพที่ 1 แสดงโครงสร้างเนื้อหาสาระของหนังสือ
ที่มา : ผู้วิจารณ์ปรับปรุงและพัฒนาขึ้นมาจากงานของคณะผู้เขียน

บทที่ 1 ว่าด้วยการทำความเข้าใจเกี่ยวกับบริบททั่วไปและความเชื่อมโยงระหว่างนวัตกรรมและการบริหารจัดการการปฏิบัติการ (Understanding the General Context and Link between Innovation and Operations Management) ในบทแรกนี้ คณะผู้เขียนได้พยายามอธิบายให้เห็นถึงความเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจที่ทุกองค์กรจำเป็นต้องมีการพัฒนารูปแบบธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ และบริการทางธุรกิจที่ทันสมัย เพื่อให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันได้ โดยการเริ่มต้นเนื้อหาสาระของบทนี้ด้วยการปูพื้นฐานเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจต่อการบริหารจัดการการปฏิบัติการที่มีบทบาทสำคัญในองค์การทุกประเภทและทุกขนาดไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่เน้นการผลิตหรือเน้นการให้บริการก็ตาม โดยกิจกรรมหลักของการบริหารจัดการการปฏิบัติการประกอบด้วย การออกแบบ การวางแผน การควบคุม และการปรับปรุงกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ พร้อมกันนั้นก็ชี้ให้เห็นถึงบทบาทหน้าที่ของการปฏิบัติการและผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการในสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่กำลังดำเนินไปอยู่ในปัจจุบัน โดยผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการจะต้องมีทักษะและความเข้าใจในวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยสามารถกำหนดและใช้วิธีการดังกล่าวในการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร ดำเนินการจัดการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับปรุงกระบวนการขององค์กรให้สอดคล้องกับแรงกดดันด้านการแข่งขันทางการตลาด รวมทั้งสามารถออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการมากกว่าการจำกัดการผลิตให้เป็นแบบเดิม

เช่นเดียวกับที่เคยทำมาในอดีต นอกจากนี้ยังชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของนวัตกรรมในการบริหารจัดการ การปฏิบัติการ โดยนวัตกรรมมีบทบาทสำคัญในแง่ของการออกแบบและปรับปรุงการปฏิบัติงานและการปฏิบัติที่เป็นอยู่ ตัวอย่างเช่น การปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร การแสวงหาลูกค้ารายใหม่ รวมตลอดจนทั้งการเพิ่มผลกำไร เป็นต้น ทั้งนี้นวัตกรรมและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุดภายใน กิจกรรมของการปฏิบัติการมีความสำคัญสำหรับองค์กรทุกประเภทที่ช่วยให้สามารถแข่งขันได้ อีกทั้งยังช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในขณะเดียวกัน เพราะฉะนั้น การดำเนินการปรับปรุงและพัฒนา รูปแบบธุรกิจเชิงนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ และบริการทางธุรกิจเพื่อให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันใน ท่ามกลางบริบทความเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจปัจจุบันได้นั้น องค์กรจึงไม่แต่เพียงจะมุ่งเป้าหมายไปที่ การบริหารจัดการการปฏิบัติการให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพเท่านั้น หากแต่ยังต้องทำ การปรับปรุงหรือพัฒนาระบบการบริหารจัดการดังกล่าวด้วยนวัตกรรม พร้อมทั้งมีการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ต่อมาบทที่ 2 ว่าด้วยเศรษฐศาสตร์ของนวัตกรรมและการปฏิบัติการ (Economics of Innovation and Operations) เป็นบทที่พยายามนำเสนอเกี่ยวกับการทบทวนพื้นฐานทางทฤษฎี เพื่อช่วยให้ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการสามารถเข้าใจนวัตกรรมในรูปแบบแนวคิดได้เป็นอย่างดี โดยคณะผู้เขียน ได้ชี้ให้เห็นว่านวัตกรรมคือ การใช้ประโยชน์จากความคิดใหม่ ๆ ซึ่งถือว่าเป็นหนึ่งในแรงขับเคลื่อนที่สำคัญที่สุดในการบรรลุผลทางการแข่งขันและการเจริญเติบโตขององค์กรทุกระดับ แต่อย่างไรก็ตาม นวัตกรรมเป็นกระบวนการที่มีความสลับซับซ้อนอยู่อย่างมาก ดังนั้น การที่จะเข้าใจนวัตกรรมได้นั้นจึง จำเป็นต้องใช้มุมมองทางทฤษฎีที่แตกต่างกัน โดยคณะผู้เขียนเสนอแนะว่า ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ที่เหมาะสมที่สุดในการทำความเข้าใจนวัตกรรมคือ ทฤษฎีวิวัฒนาการ (Evolutionary Theory)

ขณะที่บทที่ 3 ว่าด้วยสถานที่ตั้ง สถานที่ตั้ง สถานที่ตั้ง : ปัจจัยภายนอกของผลการดำเนินงาน ด้านนวัตกรรม (Location, Location, Location : External Determinants of Innovation Performance) เป็นบทที่พยายามสะท้อนให้เห็นถึงปัจจัยภายนอกด้านสถานที่ตั้งว่ามีผลกระทบต่อ แนวโน้มของผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมเป็นอย่างไร ซึ่งปัจจัยที่สำคัญเหล่านี้เป็นต้นว่ารูปแบบการ เรียนรู้และนวัตกรรมในภาคเศรษฐกิจที่แตกต่างกัน และระดับของการแข่งขันและโครงสร้างของตลาด ทั้งในตลาดนำเข้าและตลาดส่งออก นอกจากนี้ คณะผู้เขียนยังได้ชี้ให้เห็นว่ารัฐบาลถือเป็นหนึ่งในปัจจัย สำคัญที่มีการกำหนดและใช้นโยบายด้านนวัตกรรมในการสร้างพื้นที่ที่น่าสนใจเพื่อดึงดูดให้องค์กรต่างๆ เกิดการสร้างสรรค่นวัตกรรมขึ้น ซึ่งเครื่องมือด้านนโยบายที่สำคัญได้แก่ การให้เงินช่วยเหลือสำหรับการ กรอกใบสมัครสิทธิบัตร การสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา (R&D) การสนับสนุนการดำเนินเครือข่ายธุรกิจหรือ บัตรกำนัลนวัตกรรม เป็นต้น และสำคัญมากไปกว่านั้นคือ การตัดสินใจเพื่อหาที่ตั้งให้กับกิจกรรม นวัตกรรมย่อมขึ้นอยู่กับข้อดีและข้อเสียจากด้านอุปสงค์และอุปทาน ตลอดจนขั้นตอนการพัฒนางจร ชีวิตของกลุ่ม ส่วนบทที่ 4 ว่าด้วยนวัตกรรมในการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานโลก (Innovation in Global Supply Chain Management) เป็นบทที่พยายามนำเสนอให้เห็นถึงประเด็นที่ว่า การ สร้างสรรค่นวัตกรรมสามารถนำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรในทางที่ดีขึ้นได้ โดยก่อนหน้านั้นไม่ได้มีการสำรวจเกี่ยวกับการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานโลกมาก่อน ทั้งนี้ คณะผู้เขียนได้เริ่มต้น เนื้อหาสาระของบทนี้ด้วยการสะท้อนให้เห็นถึงผลกระทบของโลกาภิวัตน์ที่มีต่อห่วงโซ่อุปทาน

เนื่องจากว่าพลังขับเคลื่อนของโลกาภิวัตน์ถือเป็นบรรทัดฐานสำคัญในการประกอบธุรกิจในปัจจุบันที่มีผลกระทบต่อการประกอบธุรกิจอยู่หลายประการ ตัวอย่างเช่น ทำให้เกิดการขยายฐานผู้จัดจำหน่ายและฐานลูกค้าด้วยการกระจายความหลากหลายทางภูมิศาสตร์ การเข้าถึงเทคโนโลยีขั้นสูง การเสริมสร้างความยั่งยืน เป็นต้น นอกจากนี้ยังได้นำเสนอถึงปัจจัยที่นำไปสู่ความท้าทายในการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานโลกที่ประกอบด้วย การลดต้นทุน การลดเวลาในการเข้าถึงตลาด การเพิ่มคุณภาพ ความยืดหยุ่น และความน่าเชื่อถือ ทั้งนี้ นวัตกรรมถือได้ว่ามีบทบาทสำคัญในฐานะที่เป็นกุญแจในการบริหารจัดการกับความท้าทายเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดการปรับปรุงและการเจริญเติบโตของธุรกิจ

สำหรับบทที่ 5 ว่าด้วยบทบาทของผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการในการสร้างวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด (The Role of Operations Managers in Building a Culture of Innovation and Continuous Improvement) ซึ่งในบทนี้ คณะผู้เขียนพยายามนำเสนอให้เห็นถึงประเด็นสำคัญบางอย่างที่ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการจำเป็นต้องพิจารณา เพื่อสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุดภายในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับนวัตกรรมและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด ทั้งนี้วัฒนธรรมองค์กรถือว่ามีความสำคัญในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด โดยคณะผู้เขียนเสนอแนะว่าในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุดนั้นให้เริ่มต้นด้วยขั้นตอนเล็ก ๆ ที่สามารถนำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินงานที่มีขนาดใหญ่ขึ้น ซึ่งจะจบลงด้วยการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม ดังนั้น บทบาทสำคัญของผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการคือ การพัฒนาวัฒนธรรมที่เหมาะสมภายในองค์กร โดยทำให้เกิดความคิด พฤติกรรม และความเชื่อที่ถูกต้องทั้งในตัวพนักงานและบริษัท เพื่อให้สามารถริเริ่มดำเนินการและมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างเท่าเทียมกัน โดยผลที่จะเกิดขึ้นตามมาคือ ก่อให้เกิดความผูกพันของพนักงานอันถือว่าเป็นสิ่งสำคัญในการบรรลุผลและคงไว้ซึ่งวัฒนธรรมนวัตกรรมและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุดอันจะเป็นเครื่องรับประกันความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรได้เป็นอย่างดีในที่สุด

ขณะที่บทที่ 6 ว่าด้วยการสร้างโครงสร้างองค์กรและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสมเพื่อสร้างความสมดุลระหว่างนวัตกรรมและประสิทธิภาพ (Getting the Right Organizational Structure and Working Environment to Balance Innovation and Efficiency) ในบทนี้เป็นการพยายามนำเสนอให้เห็นถึงประเด็นความสำคัญของโครงสร้างองค์กรที่ไม่เพียงแต่จะเกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุดเท่านั้น หากแต่ยังมีความเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กรอีกด้วย ทั้งนี้เพราะว่าการจัดวางโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพถือได้ว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นมากในแง่ที่ไม่เพียงแต่ทำให้เกิดการประสานงานระหว่างหน้าที่ที่แตกต่างกันขององค์กร หากแต่ยังทำให้เกิดการประสานงานระหว่างซัพพลายเออร์และลูกค้าอีกด้วย การประสานงานดังกล่าวนี้จึงมีความสำคัญต่อการสนับสนุนกิจกรรมนวัตกรรมและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด อย่างไรก็ตาม คณะผู้เขียนได้สะท้อนให้เห็นว่าโดยทั่วไปองค์กรมีอยู่ 2 ประเภทคือ องค์กรแบบจักรกล (Mechanistic Organization) และองค์กรแบบมีชีวิต (Organic Organization) แต่องค์กรที่มีความเหมาะสมที่สุดในการสนับสนุนกิจกรรมนวัตกรรมและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุดคือ

องค์การองค์การแบบมีชีวิต ดังนั้น ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการจึงควรมุ่งเน้นที่จะพัฒนาองค์การให้มีลักษณะเป็นองค์การแบบมีชีวิต ซึ่งจะก่อให้เกิดการสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและน่าเชื่อถือสำหรับนวัตกรรมและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุดต่อไป

ต่อมาบทที่ 7 ว่าด้วยการออกแบบผลิตภัณฑ์/บริการใหม่ และนวัตกรรมในบริบทของการปฏิบัติการ (New Product/Service Design and Innovation in the Context of Operations) เป็นบทที่พยายามนำเสนอให้เห็นถึงการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ในบริบทของการปฏิบัติการและนวัตกรรม ทั้งนี้ออกแบบผลิตภัณฑ์หรือบริการจัดเป็นเรื่องที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรใด ๆ เนื่องจากว่ากิจกรรมเหล่านี้จะช่วยลดหรือเพิ่มสัดส่วนการผลิตหรือต้นทุนการจัดส่งสินค้าหรือบริการได้เป็นอย่างมาก และด้วยความที่สภาพแวดล้อมทางการตลาดและรูปแบบของธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมากในปัจจุบันจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการที่จะต้องเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของทีมออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ เพื่อให้แน่ใจว่าผลิตภัณฑ์และบริการเหล่านี้สามารถผลิตหรือส่งมอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ในขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้คือ ขั้นตอนการวางแผนแนวคิด ขั้นตอนการคัดกรองแนวคิด ขั้นตอนการออกแบบเบื้องต้น ขั้นตอนการประเมินผลและการปรับปรุง และขั้นตอนการสร้างต้นแบบและการออกแบบขั้นสุดท้าย

ส่วนบทที่ 8 ว่าด้วยสิ่งที่ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการจำเป็นต้องรู้ในการออกแบบกระบวนการนวัตกรรม (What Operations Managers Need to Know to Design Innovative Processes) เป็นบทที่พยายามนำเสนอให้เห็นถึงกิจกรรมพื้นฐานที่สำคัญสำหรับผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการในการออกแบบกระบวนการนวัตกรรม โดยคณะผู้เขียนได้อธิบายถึงประเด็นความสัมพันธ์ระหว่างการออกแบบผลิตภัณฑ์และนวัตกรรม วัตถุประสงค์หลัก ตลอดจนบทบาทของผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการในการดำเนินกิจกรรมที่สำคัญดังกล่าว ทั้งนี้ คณะผู้เขียนเน้นให้เห็นว่าการออกแบบกระบวนการและนวัตกรรมถือเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการจึงต้องมีส่วนร่วมกับพนักงานและพยายามสร้างบรรยากาศที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมทางปัญญาที่เหมาะสมเพื่อให้พนักงานสามารถออกแบบกระบวนการนวัตกรรมหรือปรับปรุงกระบวนการที่มีอยู่เดิม ทั้งนี้เพราะกิจกรรมการออกแบบกระบวนการนวัตกรรมหรือปรับปรุงกระบวนการส่งผลทำให้เกิดความเร็ว คุณภาพ ต้นทุน ความน่าเชื่อถือและความยืดหยุ่นในการผลิตสินค้าหรือบริการอันก่อให้เกิดผลกระทบทางบวกต่อการลดต้นทุนการดำเนินงานในองค์กรทุกประเภท ขณะเดียวกันก็ช่วยให้บรรลุผลสำเร็จในแง่ของการสร้างความพึงพอใจของลูกค้า ทั้งนี้คณะผู้เขียนชี้ให้เห็นว่าการวาดผังกระบวนการ (Process Mapping) ถือเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการใช้บ่อยที่สุดในการออกแบบกระบวนการ รวมถึงการทำความเข้าใจความซับซ้อนที่เกิดขึ้น การวาดผังกระบวนการมีอยู่หลายประเภท แต่เครื่องมือของการวาดผังกระบวนการซึ่งเป็นที่รู้จักกันมากที่สุดได้แก่ แผนภาพกระแสข้อมูล (Flow Diagram) แผนภาพสวิมเลน (swim lane map) แผนภาพกระบวนการ (Process Chart) และแผนภาพสายธารแห่งคุณค่า (Value Stream Mapping)

และบทที่ 9 ว่าด้วยนวัตกรรมและความยั่งยืน (Innovation and Sustainability) เป็นบทที่พยายามนำเสนอให้เห็นถึงศัพท์สำคัญในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจปัจจุบัน ซึ่งก็คือ ความยั่งยืน (Sustainability) โดยคณะผู้เขียนชี้ให้เห็นว่าความยั่งยืนประกอบด้วย 3 มิติ/เสาหลักคือ ความยั่งยืน

ทางด้านสังคม ความยั่งยืนทางด้านสิ่งแวดล้อม และความยั่งยืนทางด้านเศรษฐกิจ ซึ่งแนวโน้มของการปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินธุรกิจเพื่อให้บรรลุความยั่งยืนขององค์กรในแต่ละประเภทมีการริเริ่มในลักษณะที่ต่างกันไป แต่อย่างไรก็ตาม คณะผู้เขียนก็พยายามที่จะตอบย้ำให้เห็นว่านวัตกรรมมีบทบาทสำคัญในการบรรลุความยั่งยืนอย่างแท้จริง เนื่องจากนวัตกรรมเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน ตามมาด้วยบทที่ 10 ว่าด้วยการก้าวข้ามการบริหารจัดการ-การปรับปรุงบริการและกระบวนการที่มีอยู่เดิม (Going Beyond Managing—Improving Existing Services and Processes) เป็นบทที่คณะผู้เขียนได้พยายามนำเสนอให้เห็นถึงกิจกรรมการปรับปรุงการปฏิบัติการ (the Activity of Improving Operations) อันเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญสำหรับผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการเป็นอย่างมากในปัจจุบัน เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสมภายใต้สภาพความกดดันทางด้านการแข่งขันในตลาดโลก การปรับปรุงการปฏิบัติการประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญอยู่ 2 กิจกรรมด้วยกันคือ การปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด (Breakthrough Improvements) กับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด (Continuous Improvement) ทั้งนี้ คณะผู้เขียนได้แนะนำว่า องค์กรควรมีการดำเนินกิจกรรมการปรับปรุงการปฏิบัติการอย่างบูรณาการร่วมกัน เพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้น



ข้อคิดเห็นของผู้วิจารณ์หนังสือ

ในภาพโดยรวมของหนังสือเรื่อง Managing Innovation and Operations in the 21st Century (การบริหารจัดการนวัตกรรมและการปฏิบัติการในศตวรรษที่ 21) เล่มนี้จัดว่าเป็นหนังสืออ่านเชิงวิชาการแนวการบริหารธุรกิจเกี่ยวกับนวัตกรรมและการบริหารจัดการการปฏิบัติการที่น่าสนใจและน่าติดตามอีกเล่มหนึ่งที่มีการเผยแพร่อยู่ในตลาดหนังสือโลกขณะนี้ โดยเป็นหนังสือที่ครบเครื่องไปด้วยเนื้อหาสาระอันทันสมัยและเข้มข้นเป็นอย่างยิ่ง อีกทั้งยังเป็นหนังสือที่ช่วยขยายฐานความคิดและความเข้าใจเกี่ยวกับความเชื่อมโยงของการบริหารจัดการนวัตกรรมและการปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติอย่างลงตัวในแต่ละบท ซึ่งจะช่วยให้ผู้อ่านได้เห็นภาพของการบริหารจัดการการปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพ อันเกิดจากการประยุกต์ใช้นวัตกรรมในการบริหารจัดการการปฏิบัติการและห่วงโซ่อุปทานที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้นทั้งในภาคทฤษฎีและในภาคปฏิบัติ ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าเนื้อหาสาระของหนังสือเล่มนี้ยังมีความน่าสนใจอยู่มากมายหลายประการด้วยกัน โดยผู้วิจารณ์เห็นว่าหนังสือเล่มนี้มีจุดเด่นที่สำคัญอย่างน้อย 3 ประการที่น่าจะเป็นประโยชน์ต่อผู้อ่านคือ ประการแรกคือ หนังสือเล่มนี้มีการจัดวางโครงเรื่องหรือการลำดับเนื้อหาการนำเสนอที่เป็นหมวดหมู่และเป็นระบบที่ชัดเจน มีการใช้สำนวนภาษาในการอธิบายเนื้อหาที่ง่ายและไม่ยากจนเกินไป รวมทั้งชวนให้น่าอ่านและน่าติดตาม ซึ่งจะช่วยให้ผู้อ่านสามารถอ่านทำความเข้าใจถึงประเด็นแนวคิดการบริหารจัดการการปฏิบัติการและลักษณะของนวัตกรรม แนวปฏิบัติที่ดี รวมทั้งรูปแบบและเครื่องมือทางธุรกิจปฏิบัติการและนวัตกรรมที่ใช้กันมากที่สุดจากองค์การที่ประสบความสำเร็จ ตลอดจนประเด็นการปฏิบัติการที่มีผลกระทบโดยตรงต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอย่างเป็นที่เข้าใจได้โดยง่าย ส่วนประการที่สองคือ หนังสือเล่มนี้มีการสอดแทรกประเด็นตัวอย่างที่เป็นแผนภาพ/ตารางที่สำคัญๆ ตลอดจนกรณีศึกษา (Case Study) ประกอบการอธิบายเนื้อหาในแต่ละบทด้วย และประการที่สามคือ หนังสือเล่มนี้มีการสรุปประเด็นสำคัญ (Key Words) สอดแทรกไว้ในเนื้อหาของแต่ละบท เพื่อให้ผู้อ่านได้ทำการทบทวนความรู้ความเข้าใจต่อประเด็นเนื้อหาหลักได้ง่ายขึ้น

หนังสือเล่มนี้จึงเป็นหนังสือที่อุดมไปด้วยคุณค่าและประโยชน์นานัปการ ซึ่งผู้วิจารณ์เห็นว่ามี ความเหมาะสมเป็นอย่างมากสำหรับการนำไปใช้เป็นตำราเรียนหรือหนังสืออ่านประกอบสำหรับนิสิต และนักศึกษาผู้ที่กำลังศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ ตลอดจนทั้งอาจารย์ และนักวิจัยที่ทำงานทางด้านการบริหารธุรกิจ การจัดการ และศาสตร์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการนวัตกรรมและการปฏิบัติการ เพื่อใช้เป็นแหล่งในการศึกษาและค้นคว้าหาความรู้ ตลอดจนการทบทวนเพื่อพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้ในด้านนี้ให้มีความก้าวหน้ามากยิ่งขึ้นต่อไป และนอกจากนั้น หนังสือเล่มนี้ยังสามารถที่จะใช้เป็นคู่มือการดำเนินกิจกรรมการปรับปรุงการปฏิบัติการขององค์กรที่คอยชี้แนะแนวทางให้แก่ผู้บริหารองค์กร ที่ปรึกษาขององค์กร ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ ที่ต้องการดำเนินกิจกรรมการปรับปรุงการปฏิบัติการขององค์กร เพื่อให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันภายใต้บริบทความเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจ ในศตวรรษที่ 21 ได้ประสบผลสำเร็จและเกิดความยั่งยืนต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- Business Dictionary. (2017). *Globalization*. [Online]. [http : //www.businessdictionary.com /definition/ globalization. html](http://www.businessdictionary.com/definition/globalization.html) [October 2. 2018]
- Chiangkul, Witthayakorn. (2007). *Explaining the Terminology of Social Science for Development*. Bangkok : Saitharn.
- Garza-Reyes, J. A., et al. (2018). *Managing Innovation and Operations in the 21st Century*. Boca Raton, FL : CRC Press.
- Naipinit, Aree, Kroeksakul, Patarapong and Promsaka Na Sakolnakorn, Thongphon. (2014). "Adjustment under Globalization". *SKRU Journal*, 7 (1) : 1-12.