

การจัดการความรู้ ในองค์กรธุรกิจ

Knowledge Management For Business Firms

- ▶ เพื่อสร้างศักยภาพในการแข่งขัน ◀
- ▶ เพื่อเพิ่มผลิตภาพในการทำงาน ◀
- ▶ เพื่อสร้างนวัตกรรม และตอบสนองต่อ ◀
- ▶ แผนกลยุทธ์ขององค์กร ◀

การจัดการความรู้ ในองค์กรธุรกิจ

Knowledge Management For Business Firms

- ▶ เพื่อสร้างศักยภาพในการแข่งขัน
- ▶ เพื่อเพิ่มผลิตภาพในการทำงาน
- ▶ เพื่อสร้างนวัตกรรม และตอบสนองต่อ
- ▶ แผนกลยุทธ์ขององค์กร

ผู้เขียน พศ. ดร.ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ

การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ

Knowledge Management For Business Firms

ราคา 250 บาท

โดย **ผศ.ดร.ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ**

พิมพ์ครั้งที่ 1 : มิถุนายน 2557

สงวนลิขสิทธิ์และ

จัดพิมพ์โดย : **บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด**

2387 อาคารรวมทุนพัฒนา ถนนเพชรบุรีตัดใหม่

แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310

โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

แฟกซ์ : 0-2718-1831

<http://www.expernetbooks.com>

e-mail: public@expernetbooks.com

พิมพ์ที่ : **ธรรมกมลการพิมพ์**

โทร. 0-2932-4911, 0-2932-5433

ข้อมูลทางบรรณานุกรมหอสมุดแห่งชาติ

ผศ.ดร.ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ.

การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ.--กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ต, 2557

238 หน้า.

1. การจัดการองค์การ. 2. การจัดการธุรกิจ. I. ชื่อเรื่อง

658.403

ISBN (E-Book) 978-974-414-328-0

คำนำ

ในช่วงสหัสวรรษใหม่ หน่วยงานของภาครัฐและเอกชน ต่างก็หันมาเตรียมองค์กรของตนให้มีความพร้อม เพื่อที่จะสามารถเข้าสู่การแข่งขันที่จะเกิดขึ้นในศักราชใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเตรียมความพร้อมของหน่วยงานเหล่านั้น ต่างมุ่งเน้นให้มีการปรับเปลี่ยนองค์กร โดยหวังผลในการเพิ่มประสิทธิภาพที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในทุกๆ ด้าน โดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ ลูกค้า และความรู้ซึ่งฝังตัวอยู่ในองค์กร ซึ่งมีแนวคิดหนึ่งที่เป็นสหสาขาวิชาเป็นการบูรณาการทั้งสังคมและเทคโนโลยีคือ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เปรียบเสมือนร่มที่กางออกครอบคลุมวิธีการบริหารจัดการแนวใหม่แทบทั้งหมด

การจัดการความรู้นั้นจะเกี่ยวข้องกับ 2 โมเดล คือ

- ❑ **การจัดการกับมนุษย์ (Management of People)** ซึ่งมนุษย์จะสัมพันธ์กับองค์กรก็คือ ลูกค้าซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relation Management) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ในองค์กร
- ❑ **การจัดการสารสนเทศ (Management of Information)** ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information System) โลจิสติกส์ (Logistic) ซัพพลายเชน (Supply Chain) และการจัดทำศูนย์ความรู้ (Knowledge Center) เพื่อคอยเติมเต็มความรู้ให้กับองค์กร โดยมีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Learning Organization) มีเป้าหมายเพื่อลดค่าใช้จ่ายและให้ได้กำไรสูงสุด

4 การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ

ดังนั้นการจัดการความรู้ จึงเป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน (Competency) เพิ่มผลิตภาพในการทำงาน (Productivity) การสร้างองค์ความรู้ (New Knowledge) การสร้างนวัตกรรมใหม่ (Innovation) และตอบสนองแผนกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Plan)

ผู้เรียบเรียงหนังสือตั้งใจจะนำเสนอ เพื่อให้เห็นถึงขอบข่ายของการจัดการความรู้ที่มากกว่าการเน้นที่ทรัพยากรมนุษย์เพียงอย่างเดียว แต่องค์กรที่ต้องแข่งขันในระดับโลก (World Class) จำเป็นต้องมองการจัดการความรู้ที่กว้างขึ้นครอบคลุมธุรกรรมขององค์กรในทุกๆ ด้าน จะเห็นได้ว่าหนังสือทางการจัดการความรู้บางเล่ม ก็เน้นเพียงการจัดการกับทรัพยากรมนุษย์เพียงอย่างเดียว แต่อันที่จริงแล้วถ้าขาดความเข้าใจกับพฤติกรรมลูกค้า การจัดระบบสารสนเทศ การบริหารสินค้าคงคลัง และการจัดส่งสินค้าที่ไร้ประสิทธิภาพแล้ว องค์กรนั้นก็ยากที่จะประสบความสำเร็จในระดับสูง ทำอย่างไรที่จะให้องค์กรพัฒนาไปอย่างมั่นคงและยั่งยืน รวมถึงสามารถใช้ความรู้ในการตัดสินใจอย่างรอบด้าน หนังสือเล่มนี้ได้เสนอแนวคิด และหลักฐานยืนยันว่าการจัดการความรู้เป็นเรื่องจริงที่องค์กรสมัยใหม่ ต้องปรับองค์กรให้สามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การประยุกต์ใช้แนวคิดการจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ ระบบการบริหารความรู้ เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน องค์กรการเรียนรู้ ทักษะทางปัญญาและการพัฒนาดัชนีชี้วัดทุนทางปัญญา เทคโนโลยีในการจัดการความรู้ สุดท้ายได้นำเสนอบทเรียนของบัคแมน แลบบอราทอรี ซึ่งประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้เป็นอย่างดี

ผู้เรียบเรียงหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ผู้อ่านทุกท่านจะได้รับประโยชน์จากการอ่านหนังสือเล่มนี้ เพราะการลงทุนเพื่อความรู้ย่อมได้รับผลตอบแทนมากที่สุด และคนเราทุกคนสามารถมีความรู้ได้โดยอาศัยความรู้ของคนอื่น แต่ความรู้ก็ไม่ใช่เป้าหมายสูงสุด การกระทำต่างหากที่จะสะท้อนถึงการมีความรู้

และขอขอบพระคุณผู้อ่านทุกท่านที่ให้ความสนใจ หนังสือเล่มนี้อาจจะเป็นจุดเริ่มต้นให้องค์กรทั้งที่หวังผลกำไร และไม่หวังผลกำไรได้แนวทางในการจัดการความรู้ สามารถเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและมีการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนต่อไป หากมีคำแนะนำใดๆ สามารถติดต่อได้ที่ chat045@yahoo.com

ผศ. ดร. ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	3
สารบัญ	6
บทที่ 1 สารสนเทศ ความรู้ และการจัดการความรู้	11
❑ บทนำ	11
❑ ความหมายของข้อมูล สารสนเทศ ความรู้และปัญญา	13
❑ ความหมายของความรู้	16
❑ ความหมายของการจัดการความรู้	20
❑ ความสำคัญของการจัดการความรู้	22
❑ พัฒนาการของการจัดการความรู้	26
❑ การจัดการความรู้ของจริงหรือเท็จ	28
❑ ขอบข่ายของการจัดการความรู้	34
บทที่ 2 ทำความเข้าใจกับการจัดการความรู้	37
❑ บทนำ	37
❑ ความแตกต่างระหว่างข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ และความฉลาด	39
❑ การเปลี่ยนจากความรู้ไปสู่การจัดการความรู้	47
❑ การจัดหมวดหมู่ของความรู้	52

บทที่ 3 การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ	55
❑ บทนำ	55
❑ การเชื่อมโยงยุทธวิธีการจัดการความรู้กับกลยุทธ์ทางธุรกิจ	58
❑ ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices, COPs)	59
❑ กระบวนการจัดการความรู้และวัฏจักรชีวิตของความรู้	63
❑ ประโยชน์ของการจัดการความรู้	64
❑ ประโยชน์ของการจัดการความรู้โดยทั่วไป	64
❑ ประโยชน์ของการจัดการความรู้กับองค์กร	65
❑ ประโยชน์ของการจัดการความรู้กับสถาบันการศึกษา	65
❑ ประโยชน์ของการจัดการความรู้กับรัฐบาล	66
บทที่ 4 ระบบการจัดการความรู้	67
❑ บทนำ	67
❑ กระบวนการจัดการความรู้ (Stewart.1997-62-63)	69
❑ ระบบการจัดการความรู้	69
บทที่ 5 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน	93
❑ บทนำ	93
❑ ความสำคัญของการจัดการความรู้	95
❑ องค์กรจะเริ่มได้อย่างไร	97
❑ แรงผลักดันหลักในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน	98

8 การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ

- ☐ การให้รางวัลและผู้บริหารให้การรับรู้ 99
- ☐ แรงสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง 100
- ☐ การสร้างคุณค่าในการแลกเปลี่ยนข้อมูล 100

บทที่ 6 การจัดการความรู้กับองค์การการเรียนรู้ 103

- ☐ บทนำ 103
- ☐ องค์การการเรียนรู้คืออะไร 104
- ☐ ทำไมองค์การการเรียนรู้จึงมีความจำเป็นต่อองค์กรธุรกิจ 110
- ☐ ทฤษฎีการเรียนรู้เป็นเบื้องหลังขององค์การการเรียนรู้ 113
- ☐ ปัจจัยที่ส่งผลก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ 115
- ☐ คุณลักษณะขององค์การการเรียนรู้ 117

บทที่ 7 ทูทางปัญญา (Intellectual Capital) 121

- ☐ บทนำ 121
- ☐ ประโยชน์ของการจัดทำฐานข้อมูลกรณีปัญหา 146
- ☐ การจัดทำฐานข้อมูลกรณีปัญหา 147
- ☐ ข้อควรคำนึงในการบริหารทูทางปัญญา 155

บทที่ 8 การพัฒนาดัชนีวัดทูทางปัญญา 157

- ☐ บทนำ 157
- ☐ วิธีการวัดทูทางปัญญาที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน 159
- ☐ การตรวจสอบความรู้ในองค์กร 173

บทที่ 9 เทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการจัดการความรู้ 177

- ❑ บทนำ 177
- ❑ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการรวบรวมและ
การจัดการความรู้ 180
- ❑ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเข้าถึงความรู้ที่ปรากฏ 181
- ❑ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการประยุกต์ใช้ความรู้ 189
- ❑ เทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุน การจัดการความรู้โดยนัย 196

บทที่ 10 องค์กรที่ประสบความสำเร็จ ในการจัดการความรู้ 199

- ❑ บทนำ 199
- ❑ กรณีศึกษาของ บัคแมน แลบอราทอรี 201
- ❑ ตัวแบบทางเทคนิคและทางสังคมของการจัดการความรู้ 204
- ❑ การจัดการความรู้ในทางปฏิบัติ 206
- ❑ โครงสร้างพื้นฐาน 208
- ❑ โครงสร้างข้อมูล 211
- ❑ วัฒนธรรมข้อมูล 215
- ❑ บทบาทของผู้บริหารและหัวหน้า 219

บรรณานุกรม 230



1

สารสนเทศ ความรู้ และการจัดการความรู้

บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 ประเทศไทยรวมทั้งประเทศอื่นๆ ทั่วโลก ได้เริ่มเข้าสู่ กระแสใหม่ของการเปลี่ยนแปลงที่เรียกว่า สังคมความรู้ (knowledge society) และระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy) ที่ใช้ความรู้และนวัตกรรม (innovation) เป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาและการผลิตมากกว่าเงินทุนและแรงงาน การพัฒนาความรู้และเทคโนโลยีใหม่จำเป็นต้องใช้การวิจัยและพัฒนาโดยเฉพาะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับฐานความรู้ของประเทศ ในช่วงสหัสวรรษใหม่ จะเห็นได้ว่าหลายหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐบาลและของเอกชนต่างก็หันมาเตรียมองค์กรของตนให้มีความพร้อม เพื่อที่จะสามารถเข้าสู่การแข่งขันที่จะเกิดขึ้นในศักราชใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเตรียมความพร้อมของหน่วยงานเหล่านั้น ต่างมุ่งเน้นให้มีการปรับเปลี่ยนองค์กร โดยหวังผลในการเพิ่มประสิทธิ

ภาพที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในทุกๆ ด้าน ดังนั้นองค์กรต่างๆ จำเป็นต้องปรับตัวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ โดยใช้การจัดการความรู้ในองค์กรเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป ในส่วนขององค์กรธุรกิจก็จะเน้นการผลิตเพื่อผู้บริโภค (mass customization) ซึ่งจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นและสามารถสร้างและพัฒนานวัตกรรม เพื่อตอบสนองความต้องการ ที่ซับซ้อนมากขึ้นของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ไม่ใช่การผลิตในลักษณะการผลิตจำนวนมาก (mass production) เช่นในอดีต ในระบบเศรษฐกิจที่จะเปลี่ยนแปลงไปนั้นจะให้ความสำคัญของบุคคลที่เป็นผู้สร้าง และใช้ความรู้ (knowledge worker) มากขึ้น รูปแบบของการแข่งขันทางธุรกิจจะเป็นการแข่งขันในระดับสากล ไม่ใช่แค่ในประเทศหรือในระดับภูมิภาค ธุรกิจและองค์กรต่างๆ ของสังคมจะมีความร่วมมือในระบบเครือข่ายมากยิ่งขึ้น (สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2544 : 1)

สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ทรงมีพระราชดำรัสในการเปิดการประชุมประจำปี สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เรื่องเศรษฐกิจฐานความรู้ : ก้าวใหม่ของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีไทย ณ ห้องบอลรูม ศูนย์การประชุมแห่งชาติสิริกิติ์ ในวันพุธที่ 20 มิถุนายน 2544 มีความว่า

“โลกในศตวรรษที่ 21 เปลี่ยนแปลงและเจริญรุดหน้าไปอย่างรวดเร็ว ยุทธศาสตร์ในการจัดการกับสภาวะเช่นนี้นานาชาติต่างยอมรับว่าต้องอาศัยความรู้เป็นพื้นฐาน ในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แทนที่จะเน้นการพึ่งพาทรัพยากรธรรมชาติเช่นในอดีต ประเทศไทยก็เป็นส่วนหนึ่งของระบบโลก จึงต้องเร่งพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ด้วยการอาศัยความรู้เป็นพื้นฐานเช่นกัน โดยเฉพาะการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี อันเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการแข่งขันระหว่างนานาประเทศทั้งนี้ เศรษฐกิจและ

สังคมที่อาศัยความรู้เป็นพื้นฐานจะต้องสนับสนุนการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะ การพึ่งตนเองและความสามารถในการแข่งขันระดับชุมชนด้วย การประชุมครั้งนี้ นับเป็นโอกาสอันดีที่บุคลากรทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี บุคลากรทางภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม จะได้ปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด อีกทั้งประสบการณ์ เพื่อนำกระแสของการพัฒนามาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจและสังคม ผสมผสานกับภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมของภาคเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งความตระหนัก และความเข้าใจในการประยุกต์ปรัชญาเศรษฐกิจแบบพอเพียง ให้เป็นพื้นฐานของการพัฒนาประเทศชาติต่อไป”

ความสำคัญและบทบาทของความรู้ ในระบบเศรษฐกิจมีมานานแล้ว แต่ยังไม่เด่นชัดเท่ากับปัจจุบัน ซึ่งอาดัม สมิธ (Adam Smith) บิดาของวิชา เศรษฐศาสตร์ก็ได้กล่าวถึงกลุ่มชนชั้นใหม่ ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (specialist) มีบทบาทสำคัญในการก่อให้เกิดความรู้ที่มีประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านนี้ก็คือ แรงงานความรู้ในปัจจุบันนั่นเอง

ความหมายของข้อมูล สารสนเทศ ความรู้และปัญญา

สารสนเทศคือ ข้อมูลที่ผ่านการประมวลผลแล้วและมีความหมายในการนำไปใช้ เช่น บริษัทหนึ่งเก็บข้อมูลการขายสินค้าตลอดหนึ่งปีที่ผ่านมา เมื่อนำข้อมูลนั้นมาพิจารณาด้านต่างๆ จะสามารถทำความเข้าใจยอดขายต่อเดือนว่าในแต่ละเดือนยอดขายสินค้าเพิ่มขึ้นหรือลดลงอย่างไร และมีแนวโน้มอย่างไร และสามารถดูได้ว่าการขายสินค้านี้มีช่วงขายได้มากน้อยตามฤดูกาลหรือเทศกาล หรือเหตุการณ์อื่นๆ หรือไม่ การพิจารณานี้คือการนำเอาข้อมูลมาประมวลผลให้เกิดเป็นสารสนเทศขึ้น (ครรชิต มัลลียงศ์. 2537 : 2)

14 การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ

Anthony Debons ได้ให้ความหมายของสารสนเทศไว้ใน 2 ประเภทคือ

- 1) Data Driven หมายถึง ส่วนที่เป็นข้อมูล (data) ได้แก่ เหตุการณ์ สัญลักษณ์ กฎ สูตร
- 2) Cognitive Driven หมายถึง การรับรู้มีความหมาย (meaning) ของข้อมูลมาเกี่ยวข้อง ได้แก่สารสนเทศ เมื่อคนเราปรับปรุงสารสนเทศกับประสบการณ์เดิม และหลักฐานบันทึกอื่นๆ (records experience) จะนำไปสู่การสร้างเป็นความรู้โดยการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และที่จะช่วยในการตัดสินใจจากเรื่องราว และความรู้ทำให้คนเกิดปัญญา (wisdom)

