



**Harvard  
Business  
Review**  
Press

คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร  
จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

# Harvard Business Review on

## การจัดการ ความรู้

Knowledge  
Management

# การจัดการความรู้

แปลและเรียบเรียงจาก *Harvard Business Review On Knowledge Management*

โดย Peter F. Drucker

ราคา 220 บาท

ผู้แปล : ญญา สันตรการผล

ผู้เรียบเรียง : วีรฐ มาพะศิรินันท์

พิมพ์ครั้งที่ 1 : ตุลาคม 2554

**Harvard Business Review On Knowledge Management**

Original work Copyright © 1987, 1991, 1993, 1996, 1997, 1998

Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Press.

จัดพิมพ์และ : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด

จัดจำหน่ายโดย 2387 อาคารรวมทุนพัฒนา ถนนเพชรบุรีตัดใหม่

แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310

โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

แฟกซ์ : 0-2718-1831, 0-2318-4809

<http://www.expernetbooks.com>

e-mail: [public@expernetbooks.com](mailto:public@expernetbooks.com)

พิมพ์ที่ : บริษัท ส.เอเชียเพรส (1989) จำกัด

โทร. 0-2732-3101

ข้อมูลทางบรรณานุกรมหอสมุดแห่งชาติ

ดรักเกอร์, ปีเตอร์ เอฟ.

การจัดการความรู้.--กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ต, 2554.

296 หน้า.

1. ทฤษฎีปัญหา. 2. การบริหารองค์ความรู้. I. ญญา สันตรการผล, ผู้แปล.

II. วีรฐ มาพะศิรินันท์, ผู้เรียบเรียง. III. ชื่อชุด. IV. ชื่อเรื่อง.

658.4038

ISBN 978-974-414-198-9

พิมพ์บน  
กระดาษกอนสายตา  
[www.greenread.com](http://www.greenread.com)

 อ่านได้นาน  
by SCC Paper

หากมีข้อผิดพลาดเนื่องจากการพิมพ์ สามารถนำมาเปลี่ยนได้ที่สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ต  
ในกรณีที่ต้องการซื้อเป็นจำนวนมาก เพื่อใช้ในการสอน การฝึกอบรม การส่งเสริมการขาย  
หรือเป็นของขวัญพิเศษ กรุณาติดต่อสอบถามราคาพิเศษได้ที่ โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)



**Harvard  
Business  
Review  
Press**

**“คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร”**  
จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

## HARVARD BUSINESS REVIEW

หนังสือชุด “คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร” เล่มนี้เป็นแหล่งรวมรากฐานความรู้ทางด้านการบริหารจากคณาจารย์แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดและผู้ทรงคุณวุฒิ รวมถึงผู้เชี่ยวชาญที่เพียบพร้อมด้วยประสบการณ์ในด้านต่างๆ ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยและกลั่นกรองออกมาเป็นผลงานวิชาการที่มีเนื้อหาเข้มข้นและลึกซึ้ง จนกลายเป็นวิทยากรที่ผู้บริหารและผู้นำองค์กรในทุกภาคส่วนล้วนให้การยอมรับ ไม่ว่าจะเป็นภาคธุรกิจ ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคการศึกษาชั้นสูง

บทความที่มีคุณค่าในหนังสือชุดนี้ มีผู้ติดตามอย่างแพร่หลายไปทั่วโลก เพราะสามารถนำไปใช้ในการพัฒนากรอบความคิดใหม่และแนวทางการบริหารจัดการใหม่ๆ รวมถึงแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในโลกที่ทุกสิ่งผันแปรเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

ทันโลก...ทันการแข่งขัน...และก้าวไปสู่ความสำเร็จ คือ วัตถุประสงค์หลักและคุณค่าของหนังสือชุดนี้



	หน้า
<b>สารบัญ</b>	<b>4</b>
<b>บทที่ 1 อุบัติการณ์ขององค์กรยุคใหม่</b>	<b>7</b>
<i>PETER F. DRUCKER</i>	
<b>บทที่ 2 องค์กรแห่งการสร้างความรู้</b>	<b>33</b>
<i>IKUJIRO NONAKA</i>	
๖ เกลียวของความรู้ (Spiral of Knowledge)	40
๖ การพัฒนารูปแบบความคิดโดยเริ่มต้นจากการอุปมาอุปไมย	47
๖ การเปลี่ยนความสับสนอลหม่านให้กลายเป็นแนวคิด : การบริหารองค์กรแห่งการสร้างความรู้	54
<b>บทที่ 3 การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้</b>	<b>67</b>
<i>DAVID A. GARVIN</i>	
๖ ความหมาย การบริหารจัดการ และการวัดผล	70
๖ องค์กรแห่งการเรียนรู้คืออะไร	72
๖ รากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้	76
๖ การวัดผลการเรียนรู้	104
๖ ชั้นแรกของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้	111
<b>บทที่ 4 สอนคนเก่งให้รู้วิธีที่จะเรียนรู้</b>	<b>115</b>
<i>CHRIS ARGYRIS</i>	
๖ สิ่งที่ต้องพิจารณาเฉพาะด้านทำเพื่อหลีกเลี่ยงการเรียนรู้	120
๖ การให้เหตุผลเข้าข้างตัวเองและวังวนหายนะ	128
๖ เรียนรู้วิธีที่จะทำให้เหตุผลอย่างสร้างสรรค์	139

หน้า

<b>บทที่ 5 การใช้ประโยชน์จากมินสมองขององค์กร</b>	<b>153</b>
<i>DOROTHY LEONARD และ SUSAN STRAUS</i>	
๑ วิธีการคิดของเรา	157
๑ วิธีการแสดงออกของเรา	169
๑ สิ่งที่เราควรระวังในการใช้เครื่องมือวิเคราะห์บุคลิกภาพ	188
<b>บทที่ 6 วิธีทำให้ประสบการณ์กลายเป็นครูที่ยอดเยี่ยมที่สุดขององค์กร</b>	<b>191</b>
<i>ART KLEINER และ GEORGE ROTH</i>	
๑ วิธีการเรียนรู้ขององค์กรที่แตกต่างจากเดิม	195
๑ ทำไมบันทึกประวัติศาสตร์การเรียนรู้จึงเป็นสิ่งที่ใช้ได้ผล	199
๑ อนาคตของบันทึกประวัติศาสตร์การเรียนรู้	203
<b>บทที่ 7 ผลจากงานวิจัยที่พลิกโฉมองค์กรธุรกิจ</b>	<b>215</b>
<i>JOHN SEELY BROWN</i>	
๑ เทคโนโลยีกลายเป็นสิ่งที่ไม่อยู่ในความสนใจ	228
๑ การใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมที่สร้างขึ้นในแต่ละส่วนขององค์กร	238
๑ การร่วมกันสร้างนวัตกรรม	245
๑ การสร้างนวัตกรรมร่วมกับลูกค้า	249

หน้า

<b>บทที่ 8 การจัดการกับองค์ความรู้ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด</b>	<b>255</b>
<i>JAMES BRIAN QUINN, PHILIP ANDERSON</i> และ <i>SYDNEY FINKELSTEIN</i>	
๑ องค์ความรู้ของผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางคืออะไร ?	258
๑ การพัฒนาองค์ความรู้ของผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง	262
๑ การใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ของผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง	268
๑ การบริหารองค์กรแบบพีระมิดกลับหัว (Inverting Organizations)	277
๑ การสร้างเครือข่ายความรู้	283
<b>เกี่ยวกับผู้เขียน</b>	<b>291</b>

# อุบัติการณ์ขององค์กรยุคใหม่

-- PETER F. DRUCKER --

## แนวคิดโดยสรุป

ในสองทศวรรษนับจากนี้ไป องค์กรธุรกิจขนาดใหญ่จะมีลำดับชั้นการบริหารลดลงครึ่งหนึ่งจากปัจจุบัน และมีจำนวนผู้บริหารเหลือเพียง 1 ใน 3 ขององค์กรที่มีขนาดเท่า ๆ กัน โดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่ถูกดึงตัวเข้ามาร่วมทีมงานจะเป็นคนที่ทำงานแต่ละด้านขององค์กร ในขณะที่การประสานงานและการควบคุมภายในองค์กรส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับความสมัครใจของพนักงานเอง

สิ่งที่เป็นพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวก็คือเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยการสื่อสารผ่านระบบคอมพิวเตอร์นั้นสามารถทำได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากกว่าการสื่อสารผ่านผู้บริหารระดับกลางขององค์กร ซึ่งผู้ใช้งานคอมพิวเตอร์จะต้องมีความรู้มากพอที่จะแปลงข้อมูล (data) ให้กลายเป็นสารสนเทศที่ใช้เพื่อการตัดสินใจทางธุรกิจ (information) ได้ด้วย

สิ่งที่จำเป็นสำหรับองค์กรรูปแบบใหม่ ซึ่งเป็นองค์กรแห่งสารสนเทศและความรู้ (information-based organization) โดยสามารถดูตัวอย่างได้จากองค์กรอย่างเช่น โรงพยาบาล หรือองค์กรอย่างคิมโฟนีโอเคสตรา โดยอย่าง (แรก) ที่ต้องมีคือ “ไนด์เพลช (score)” หรือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเข้าใจง่าย ซึ่งจะถูกแปลงออกมาเป็นสิ่งที่จะต้องทำต่อไป อย่าง (ที่สอง) ก็คือ โครงสร้างองค์กรที่กำหนดให้ทุกคนมีหน้าที่รับผิดชอบข้อมูลในส่วนของตนเอง โดยแต่ละคนต้องตั้งคำถามกับตัวเองว่า ใครจะมาขอข้อมูลอะไรจากฉันได้บ้าง และใครที่ฉันสามารถจะขอข้อมูลที่จำเป็นต่อการทำงานได้

แต่องค์กรที่มุ่งเน้นความรู้ก็มีประเด็นด้านการบริหารจัดการที่ต้องสนใจเช่นกัน ซึ่งได้แก่ การสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลกับผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านในองค์กร การกำหนดวิสัยทัศน์ที่สามารถสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกันของเหล่าผู้เชี่ยวชาญ การออกแบบโครงสร้างการบริหารให้ทีมงานต่าง ๆ สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการกำหนดแนวทางการสรรหาคัดเลือก การเตรียมความพร้อม และการทดสอบบุคลากรที่สามารถจะเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ

ดังนั้น ความท้าทายสำหรับผู้บริหารในศตวรรษนี้ก็คือ การจัดการกับปัญหาทั้งหมดที่กล่าวมานั้นเอง

ในอีก 20 ปีข้างหน้า องค์กรธุรกิจขนาดใหญ่จะมีลำดับชั้นการบริหารน้อยลงไปกว่าครึ่งหนึ่ง และมีจำนวนผู้จัดการเหลือเพียงไม่เกิน 1 ใน 3 ของปัจจุบัน ซึ่งในส่วนของโครงสร้าง รวมทั้งสิ่งที่เป็ประเด็นปัญหาและข้อกังวลสำหรับผู้บริหารขององค์กรยุค



ใหม่ แทบจะไม่มีอะไรเหมือนกับองค์กรทำธุรกิจการผลิตที่เกิดขึ้นในช่วง ค.ศ. 1950 ซึ่งยังคงถือเป็นบรรทัดฐานสำหรับตำราเรียนด้านธุรกิจ แต่องค์กรยุคใหม่นี้จะมีลักษณะที่คล้ายกันมากกับองค์กรแบบที่ผู้บริหารและนักวิชาการด้านการบริหารในปัจจุบันไม่ได้ให้ความสนใจมากนัก นั่นคือ โรงพยาบาล มหาวิทยาลัย และวงออเคสตรานั้นเอง ดังนั้น ธุรกิจยุคใหม่จะกลายเป็นองค์กรที่ใช้ความรู้เป็นฐาน (knowledge-based) ซึ่งมีบุคลากรส่วนใหญ่เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่บริหารผลการปฏิบัติงานด้วยตัวเอง โดยใช้ผลการประเมินและความคิดเห็นที่ได้รับจากเพื่อนร่วมงาน ลูกค้า และผู้บริหารจากสำนักงานใหญ่ ด้วยเหตุผลนี้จึงทำให้องค์กรประเภทนี้ถูกเรียกว่า องค์กรแห่งสารสนเทศและความรู้ (information-based organization)

องค์กรธุรกิจไม่มีทางเลือกอื่นนอกจากต้องปรับตัวให้เป็นองค์กรแห่งสารสนเทศและความรู้ โดยเฉพาะองค์กรที่มีขนาดใหญ่ ซึ่งหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรต้องเปลี่ยนแปลงก็คือ ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ กล่าวคือ แนวโน้มที่องค์กรเปลี่ยนจากการจ้างแรงงานทักษะต่ำไปเป็นการจ้างแรงงานที่มีความรู้ (knowledge workers) อย่างรวดเร็ว โดยแรงงานที่มีความรู้เป็นคนที่ต่อต้านการบริหารงานในแบบสั่งการและควบคุม ซึ่งเป็นรูปแบบการบัญชาการกองทัพที่ธุรกิจนำมาใช้ตั้งแต่มากกว่า 100 ปีก่อน ปัจจัยทางเศรษฐกิจก็เป็นสาเหตุให้องค์กรต้องเปลี่ยนแปลงเช่นกัน โดยเฉพาะการที่ธุรกิจขนาดใหญ่จำเป็นต้องสร้างนวัตกรรมและความเป็นผู้ประกอบการให้มากขึ้นกว่าเดิม แต่ปัจจัยสำคัญที่สุดที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงก็คือ เทคโนโลยีสารสนเทศนั่นเอง

องค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ในอีก 20 ปีข้างหน้าจะมีลักษณะคล้ายคลึงกับองค์กรอย่างโรงพยาบาล หรือวงดุริยางค์ซิมโฟนีออเคสตรา มากกว่าองค์กรทั่วไปที่ทำการผลิต

แต่แน่นอนว่าเทคโนโลยีการประมวลผลข้อมูลขั้นสูงอาจไม่ช่วยให้เกิดองค์กรแห่งสารสนเทศและความรู้เสมอไป ถ้าเราไม่สามารถจัดการกับข้อมูลจำนวนมากมหาศาลที่ทะลักเข้ามาและไม่ได้ให้ความสนใจกับการวิเคราะห์ “สารสนเทศ” แบบเจาะลึกมากขึ้น เท่าที่ผ่านมาผู้ใช้คอมพิวเตอร์ส่วนใหญ่ยังคงใช้เทคโนโลยีใหม่นี้เพื่อทำงานที่เคยทำให้เร็วขึ้น ซึ่งก็คือการคำนวณตัวเลขในแนวทางเดิมๆ นั่นเอง แต่เมื่อองค์กรเริ่มเปลี่ยนจากการใช้ข้อมูลมาเป็นสารสนเทศ ทั้งกระบวนการตัดสินใจ โครงสร้างการบริหาร หรือแม้แต่วิธีการทำงานก็จะต้องเริ่มเปลี่ยนตามไปด้วย ซึ่งที่จริงความเปลี่ยนแปลงนี้กำลังเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในองค์กรทั่วโลก

**ก**าวแรกของการเปลี่ยนแปลงนี้คือผลกระทบของเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ที่มีต่อการตัดสินใจลงทุน โดยเรารู้มานานแล้วว่า การวิเคราะห์ข้อเสนอโครงการลงทุนที่เหมาะสมนั้นไม่ได้มีเพียงวิธีเดียวที่ใช้ได้ครบจักรวาล ดังนั้น การทำความเข้าใจโครงการลงทุนแต่ละอย่างจึงต้องใช้การวิเคราะห์อย่างน้อย 6 วิธี ซึ่งได้แก่ (1) การวิเคราะห์อัตราผลตอบแทนที่คาดหวังจากการลงทุน (2) ระยะเวลาคืนทุนและอายุของโครงการลงทุนที่คาดหวัง (3) มูลค่าปัจจุบันของผลตอบแทนทั้งหมดที่จะได้รับตลอดอายุโครงการลงทุนที่คำนวณด้วยอัตราคิดลด (4) ความเสี่ยงที่เกิดจากการตัดสินใจไม่ลงทุนหรือชะลอการลงทุนออกไป (5) ต้นทุนและความเสี่ยงหากโครงการล้มเหลว และสุดท้ายคือ (6) ต้นทุนค่าเสียโอกาส (opportunity cost) ซึ่งคนที่เรียนด้านบัญชีและการเงินมาทุกคนต่างได้เรียนเกี่ยวกับแนวคิดเหล่านี้ทั้งสิ้น แต่ก่อนที่จะมีการคิดค้นระบบประมวลผลขั้น

มา การวิเคราะห์ตัวเลขเหล่านี้ต้องใช้พลังสมองของคนหลายๆ คน ช่วยกันคิดเป็นเวลาหลายปีกว่าจะสำเร็จ แต่ในปัจจุบันใครก็สามารถใช้โปรแกรมคำนวณให้ได้ตัวเลขออกมาในเวลาเพียงไม่กี่นาทีเท่านั้น

การวิเคราะห์ข้อมูลออกมาในรูปแบบของสารสนเทศเช่นนี้ ได้ทำให้การวิเคราะห์การลงทุนส่วนใหญ่ได้เปลี่ยนจากการใช้เพียงแต่ความคิดเห็นเป็นการวิเคราะห์ตามหลักเหตุผลของสมมติฐานต่างๆ ที่ได้กำหนดขึ้นมา และสารสนเทศที่ได้ก็ทำให้การตัดสินใจลงทุนเปลี่ยนจากการมองโลกในแง่ดีเกินไป กลายเป็นการตัดสินใจทางธุรกิจที่พิจารณาจากความน่าจะเป็นที่สมมติฐานแต่ละข้อที่ตั้งไว้ว่าจะถูกต้องเพียงใด ดังนั้น การตัดสินใจดังกล่าวจึงเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ธุรกิจ และเป็นความท้าทายภายใต้สมมติฐานของกลยุทธ์นั้น ซึ่งทำให้การตัดสินใจที่เคยคิดถึงแต่งบประมาณกลายเป็นการวิเคราะห์นโยบายธุรกิจไปในปัจจุบัน

ผลกระทบด้านที่สองซึ่งเกิดจากการที่องค์กรเปลี่ยนไปให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีประมวลผลข้อมูลให้กลายเป็นสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจก็คือ โครงสร้างองค์กร เพราะเห็นได้ชัดว่าการนำเทคโนโลยีนี้เข้ามาใช้จะทำให้องค์กรสามารถลดทั้งลำดับชั้นการบริหารและจำนวนผู้บริหารได้อย่างมากในทันที ซึ่งเหตุผลก็ไม่มีอะไรซับซ้อน กล่าวคือ หลังจากนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ องค์กรก็จะพบว่าที่จริงผู้บริหารไม่ได้ทำหน้าที่ตัดสินใจหรือเป็นผู้นำล้วนๆ ดังเช่นแต่ก่อน หน้าที่หลักตามลำดับชั้นของพวกเขากลับเป็น “การถ่ายทอดสัญญาณ (relays)” โดยสื่อสารข้อมูลที่คลุมเครือให้มีความชัดเจนมากขึ้น

การตัดสินใจที่เคยคิดถึงแต่  
งบประมาณกลายเป็นการ  
วิเคราะห์นโยบายธุรกิจ

หนึ่งในบริษัทเอกชนที่ให้บริการทางด้านการทหาร (defense contractors) รายใหญ่ของสหรัฐอเมริกาได้ค้นพบความจริงข้อนี้เมื่อบริษัทถามผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารฝ่ายปฏิบัติการของบริษัทว่าพวกเขาจำเป็นต้องมีข้อมูลอะไรบ้างในการทำงาน ข้อมูลเหล่านี้ได้มาจากที่ไหน ข้อมูลอยู่ในรูปแบบใด และการส่งผ่านข้อมูลระหว่างกันในห้องค์กรนั้นมีลักษณะอย่างไร ซึ่งการค้นหาคำตอบของคำถามดังกล่าวเผยให้เห็นว่า มีลำดับชั้นการบริหารอย่างน้อย 6 ชั้นจากทั้งหมด 14 ชั้น ที่ถูกตั้งขึ้นมาเพียงเพราะไม่เคยมีใครตั้งคำถามเหล่านี้มาก่อน โดยถึงแม้ว่าบริษัทจะมีข้อมูลเป็นจำนวนมหาศาล แต่กลับใช้เพื่อควบคุมการดำเนินงานมากกว่าที่จะไปประมวลผลให้กลายเป็นสารสนเทศที่จะช่วยในการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เนื่องจากสารสนเทศคือข้อมูลที่มีความหมายและมีจุดมุ่งหมายชัดเจน การแปลงข้อมูลให้เป็นสารสนเทศจึงต้องใช้ความรู้เข้ามาช่วยซึ่งตามนิยามแล้ว ความรู้เป็นเรื่องที่เฉพาะด้าน (ที่จริงแล้วคนที่มีความรู้แท้จริงมักจะให้ความสนใจกับเรื่องที่ตนมีความเชี่ยวชาญเพียงอย่างเดียว เพราะพวกเขาารู้สึกว่ายังมีอะไรให้เรียนรู้อีกมากมายเกี่ยวกับเรื่องนั้นๆ)

องค์กรแห่งสารสนเทศและความรู้มักจะมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านมากกว่าองค์กรที่บริหารงานแบบสั่งการและควบคุมอย่างที่เราคุ้นเคยกัน โดยผู้เชี่ยวชาญจะเข้ามามีส่วนร่วมในงานปฏิบัติการมากขึ้น ทั้งที่สำนักงานใหญ่และสำนักงานสาขา ดังนั้น ส่วนงานปฏิบัติการจึงมักจะกลายเป็นแหล่งรวมผู้เชี่ยวชาญทุกด้านไว้ในที่เดียวกัน