

# พิมพ์เขียวสู่ความได้เปรียบ: สถาปัตยกรรมองค์กรเพื่อปลุกพลังแห่งการเป็นเจ้าของ

แนวทางการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนผ่านการจัดการทรัพยากร, องค์กรแห่งการเรียนรู้, และการปลุกพลังผู้ประกอบการในองค์กร

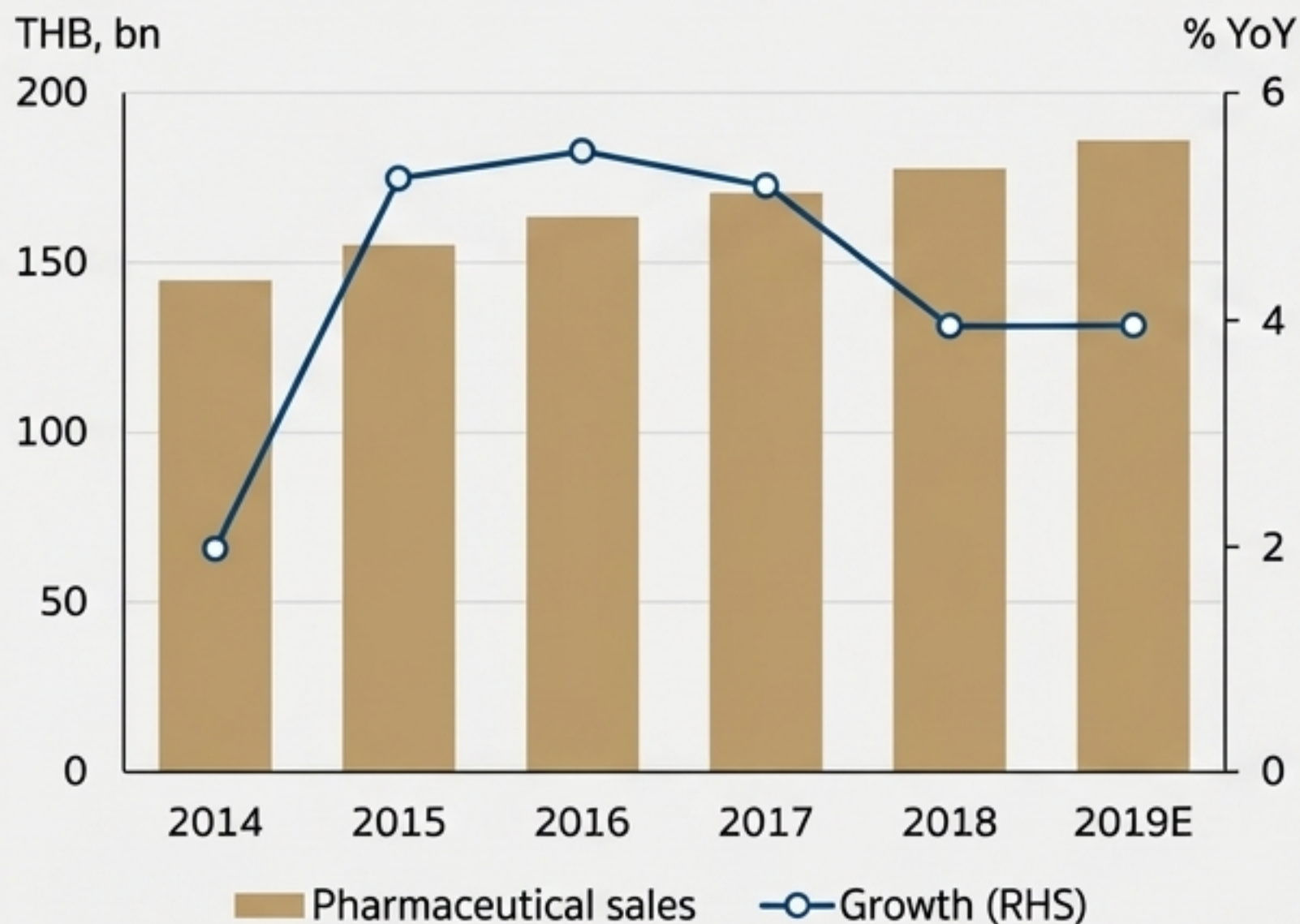
COMPANY  
LOGO

# สมรรถนะธุรกิจยาในประเทศไทย: ตลาดมูลค่า 1.84 แสนล้านบาทที่การแข่งขันรุนแรงขึ้นทุกวัน

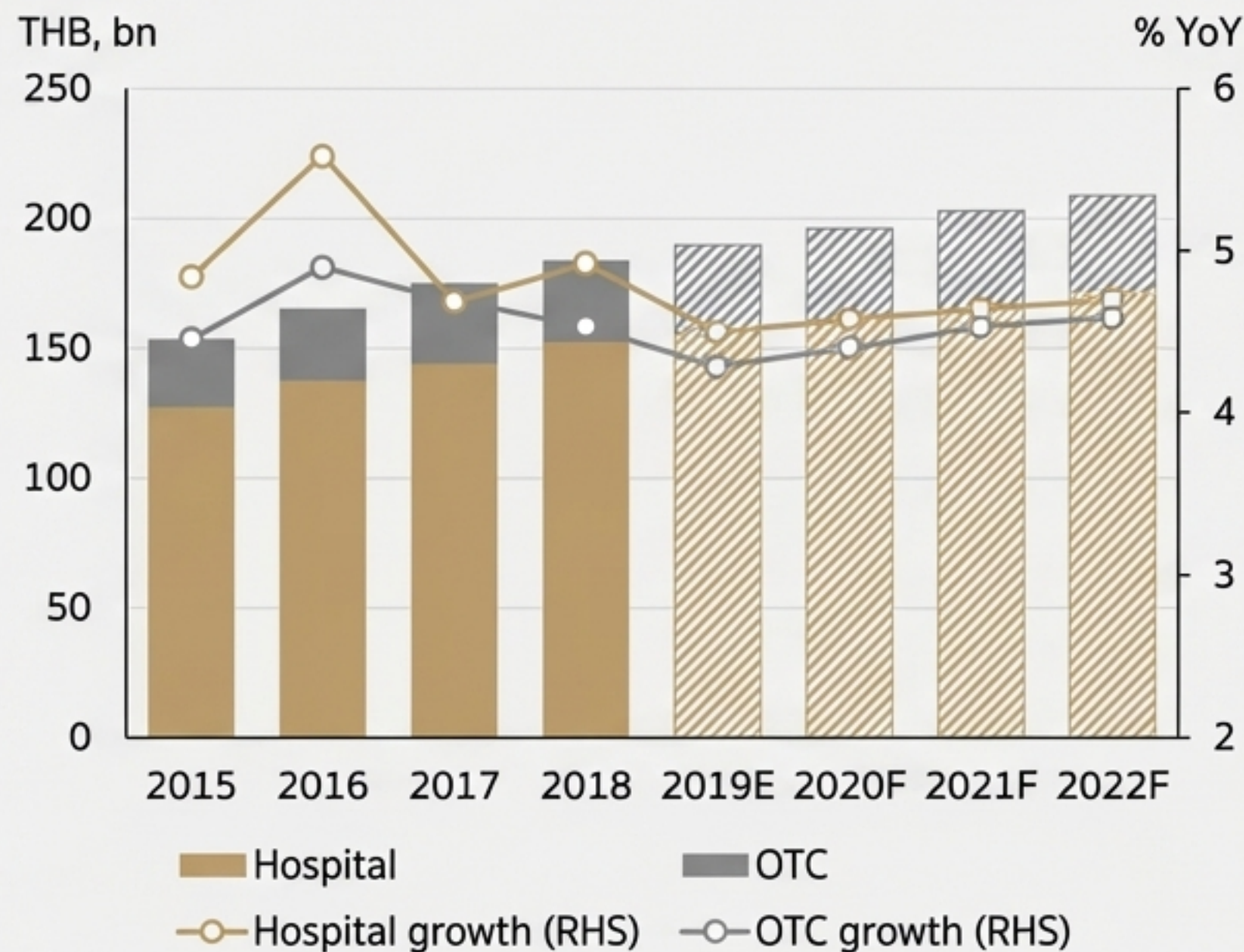
อุตสาหกรรมยามีการเติบโตต่อเนื่อง แต่ภาวะการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น ทำให้การสร้างรายได้เปรียบที่ยั่งยืนกลายเป็นโจทย์สำคัญที่สุด



## มูลค่าการจำหน่ายยาในประเทศไทยและอัตราการเติบโต



## สัดส่วนช่องทางการจำหน่าย: โรงพยาบาลครองตลาด 80%



# คำตอบไม่ได้อยู่ที่กลยุทธ์ภายนอก แต่อยู่ที่การปลูก "พลังแห่งการเป็นเจ้าของ" จากภายใน

ในสภาวะที่ตลาดเปลี่ยนแปลงเร็ว การสร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืนมาจากบุคลากรที่คิดและทำเสมือนเป็นเจ้าของกิจการ หรือ "ผู้ประกอบการภายในองค์กร" (Intrapreneurship) พนักงานกลุ่มนี้คือหัวใจของการขับเคลื่อนนวัตกรรมและความสามารถในการแข่งขัน



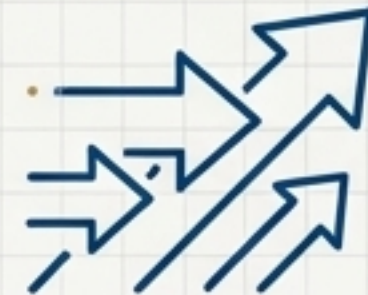
## สร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovativeness)

แสวงหาความคิดและกระบวนการใหม่ๆ  
เพื่อเพิ่มมูลค่าให้องค์กร



## กล้าเผชิญความเสี่ยง (Risk-Taking)

กล้าตัดสินใจในโครงการที่มีความ  
ไม่แน่นอนเพื่อโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ



## ดำเนินการเชิงรุก (Pro-activeness)

คาดการณ์และลงมือก่อนคู่แข่ง  
เพื่อสร้างความได้เปรียบ

Source: Definitions adapted from the Mahidol University study.

# พิมพ์เขียวสู่ความสำเร็จ: โมเดลความสัมพันธ์ เชิงสาเหตุที่ผ่านการพิสูจน์แล้ว

งานวิจัยชี้ชัดว่าการสร้างคุณลักษณะผู้ประกอบการภายในองค์กรไม่ใช่เรื่องบังเอิญ แต่เป็นผลลัพธ์  
ของกระบวนการที่ออกแบบได้ โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วนที่ส่งผลต่อกันอย่างเป็นระบบ



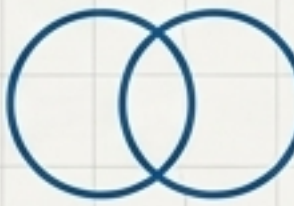


# ส่วนที่ 1: การวางรากฐาน (PART 1: LAYING THE FOUNDATION)

## ทรัพยากรองค์กร (Organizational Resources)

ทุกอย่างเริ่มต้นจากการจัดสรรและบริหารจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นต่อการสร้างวัฒนธรรมและพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ



# 5 องค์ประกอบสำคัญของรากฐานองค์กร

 <p><b>โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure)</b></p> <p>ออกแบบให้ยืดหยุ่น ลดลำดับชั้นการบังคับบัญชา เพื่อความคล่องตัวในการตัดสินใจ</p>	 <p><b>วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)</b></p> <p>สร้างวัฒนธรรมที่เปิดกว้าง สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และมองไปข้างหน้า</p>	 <p><b>การสนับสนุนจากผู้บริหาร (Management Support)</b></p> <p>ผู้บริหารระดับสูงต้องสนับสนุนและใช้เวลาพนักงานในการคิดค้นและทดลอง</p>	 <p><b>ระบบการให้รางวัล (Reward System)</b></p> <p>ให้รางวัลและยกย่องพนักงานที่แสดงพฤติกรรมแบบผู้ประกอบการอย่างเหมาะสม</p>	 <p><b>การจัดการทรัพยากร (Resource Availability)</b></p> <p>จัดสรรงบประมาณและทรัพยากรที่จำเป็นให้เข้าถึงได้ง่าย</p>
--	--	---	---	--

## มุมมองระดับสากล (Global Perspective)

ผลการศึกษาในกลุ่มบริษัทผู้ผลิตของออสเตรเลียยืนยันว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคล (HR Planning) ที่ดี รวมถึงการให้ทุนสนับสนุน การรักษามูลค่า และการให้รางวัลที่เหมาะสม มีความสัมพันธ์เชิงบวกโดยตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

# ส่วนที่ 2: การสร้างกลไกขับเคลื่อน (PART 2: BUILDING THE THE ENGINE)

## องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

ทรัพยากรที่ดีเป็นเพียงจุดเริ่มต้น การจะเปลี่ยนทรัพยากรให้กลายเป็นนวัตกรรมได้นั้น ต้องอาศัย "องค์กรแห่งการเรียนรู้" เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อน



# 5 พฤติกรรมที่สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้



## การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning)

สร้างโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะระหว่างการทำงานจริง



## การซักถามและสนทนา (Dialogue & Inquiry)

ส่งเสริมวัฒนธรรมการตั้งคำถาม แลกเปลี่ยนมุมมอง และรับฟังข้อเสนอแนะอย่างเปิดกว้าง



## การเรียนรู้ของทีม (Team Learning)

สนับสนุนให้ทีมทำงานและตัดสินใจร่วมกัน เพื่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้และมุมมองที่หลากหลาย



## การให้อำนาจ (Empowerment)

มอบอำนาจให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและกำหนดทิศทางขององค์กร



## ภาวะผู้นำ (Leadership)

ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้ ให้คำปรึกษา และชี้นำทีมเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์สูงสุดออกมา

# ส่วนที่ 3: ารวัดผลลัพธ์ (PART 3: MEASURING THE OUTCOME)

## ความเป็นผู้ประกอบการภายใน (Intrapreneurship)

เมื่อมีรากฐานที่มั่นคงและกลไกที่ทรงพลัง ผลลัพธ์ที่ได้คือพฤติกรรมความเป็นผู้ประกอบการที่ขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน



# ผลลัพธ์ที่จับต้องได้: 3 คุณลักษณะที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

การลงทุนในทรัพยากรและองค์กรแห่งการเรียนรู้จะนำไปสู่ 3 พฤติกรรมหลักที่เป็นหัวใจของความสำเร็จในระยะยาว

1.



## 1. สร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovativeness)

ความสามารถในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการใหม่ๆ ที่แตกต่าง และโดดเด่นกว่าคู่แข่ง เป็นบ่อเกิดของ มูลค่าใหม่ๆ ให้กับองค์กร

2.



## 2. กล้าเผชิญความเสี่ยง (Risk-Taking)

ความพร้อมที่จะลงทุนในโครงการที่ผลลัพธ์ ไม่แน่นอนเพื่อบุกเบิกตลาดใหม่ๆ หรือ สร้างโอกาสทางธุรกิจที่ไม่เคยมีมาก่อน

3.

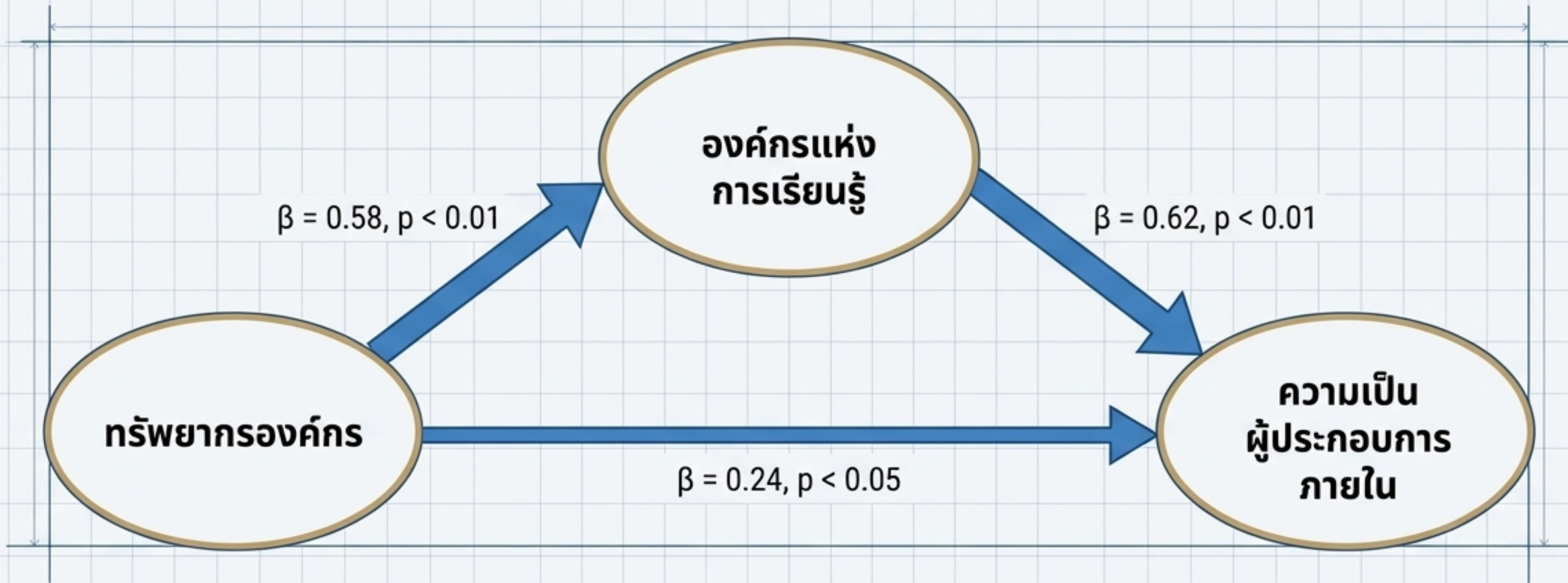


## 3. ดำเนินการเชิงรุก (Pro-Activeness)

ความสามารถในการเป็นผู้ริเริ่มและเป็น ผู้นำในการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรม แทนที่จะเป็นเพียงผู้ตาม การลงมือก่อน คือการกำหนดทิศทางตลาด

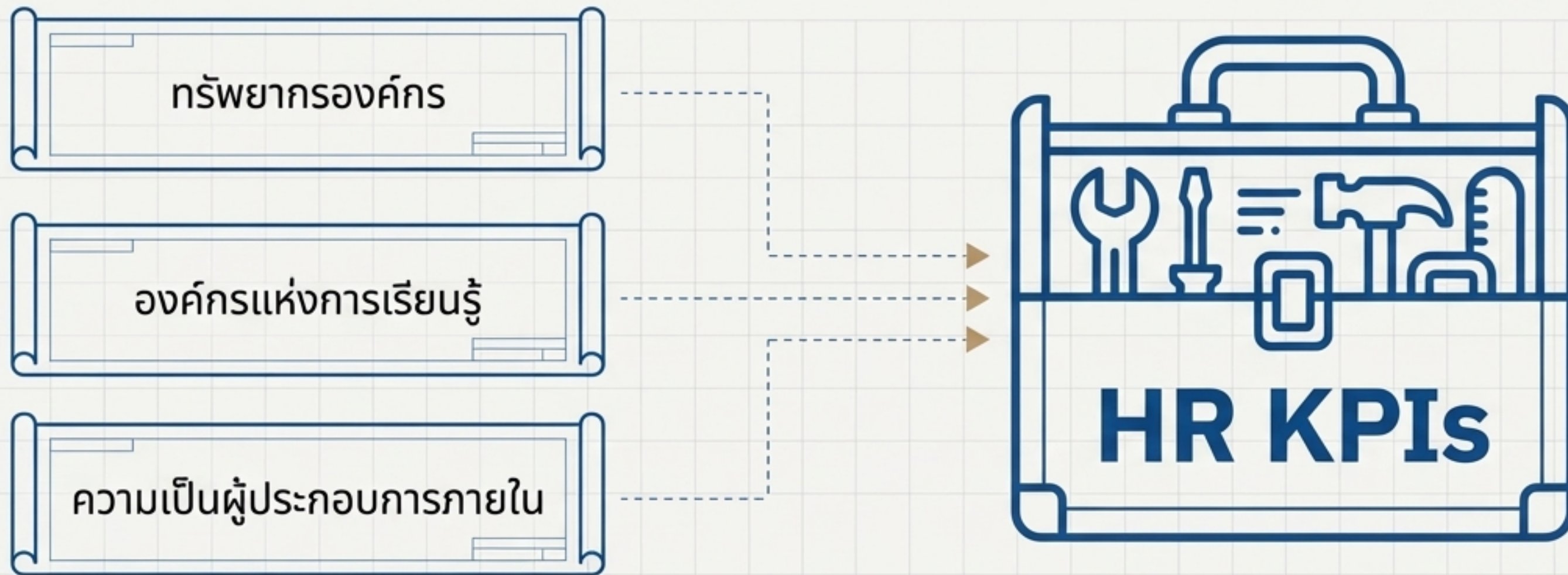
# จากทฤษฎีสู่การพิสูจน์: ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

ผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณยืนยันว่า 'องค์กรแห่งการเรียนรู้' เป็นตัวแปรส่งผ่าน (Mediator) ที่สำคัญอย่างยิ่ง โดยทรัพยากรองค์กรจะส่งผลกระทบต่อความเป็นผู้ประกอบการได้ดีที่สุดเมื่อผ่านการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้



# เปลี่ยนพิมพ์เขียวให้เป็นความจริง: เครื่องมือวัดความก้าวหน้าด้วย HR KPIs

โมเดลนี้ไม่ใช่แค่แนวคิด แต่เป็นแผนสำหรับการลงมือทำ เราสามารถใช้ตัวชี้วัดด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR KPIs) ที่เหมาะสมในการติดตามความคืบหน้าและวัดผลความสำเร็จในแต่ละขั้นตอนของพิมพ์เขียวได้อย่างเป็นรูปธรรม



# เครื่องมือวัดผล: การวางรากฐาน และ การสร้างกลไกขับเคลื่อน

## ทรัพยากรองค์กร (Organizational Resources)

Objective: วัดประสิทธิภาพในการจัดสรรและบริหารจัดการทรัพยากร

- อัตราการลาออกของบุคลากรในตำแหน่งสำคัญ (Turnover Rate: Critical Position)
- ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรต่อพนักงาน (HR Expense per Employee)
- ระยะเวลาในการบรรจุตำแหน่งงานว่าง (Time for Replacement)
- อัตราส่วนเงินเดือนเทียบกับคู่แข่ง (Salary per Competitor Salary Ratio)
- ผลสำรวจความพึงพอใจของพนักงานด้านค่าตอบแทน (Employee Satisfaction Survey: Compensation)

## องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)





Objective: วัดความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมและพฤติกรรมการเรียนรู้

- จำนวนชั่วโมงฝึกอบรมต่อพนักงานต่อปี (Number of Training Hours per Employee per Year)
- ร้อยละของพนักงานที่มีแผนพัฒนาบุคลากร (Percentage of Employees with Development Plans)
- ระดับการปิดช่องว่างของ Competency (Closing Competency Gap)
- ร้อยละของพนักงานที่เข้าร่วมโครงการข้อเสนอแนะ (Percentage of Employees Involved in Suggestion Projects)
- ร้อยละของพนักงานที่มีความสามารถในการทำงานได้หลายหน้าที่ (Percentage of Multi-skill Employees)

# เครื่องมือวัดผล: ผลลัพธ์ และ ผลกระทบต่อธุรกิจ

## ความเป็นผู้ประกอบการภายใน (Intrapreneurship)





Objective: วัดการแสดงออกของพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม, การกล้าเสี่ยง, และการทำงานเชิงรุก

-  ระดับความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร (Culture Change Completion Level)
-  ระดับความเข้าใจของพนักงานในเป้าหมายองค์กร (Level of Understanding about Firm's Goals)
-  ระดับความเข้าใจว่างานของตนส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างไร (Level of Understanding about How Their Job Contributes to Firm's Success)
-  ผลสำรวจความผูกพันกับองค์กร (Employee Engagement Survey Results)



## ผลกระทบต่อธุรกิจ (Business Impact)

Objective: วัดผลลัพธ์ทางการเงินและประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร

-  รายได้ขององค์กรต่อพนักงาน (Revenue per Head)
-  กำไรขององค์กรต่อพนักงาน (Profit per Head)
-  ผลผลิตขององค์กรต่อพนักงาน (Productivity per Head)
-  ผลการสำรวจการเป็น “Employer of Choice” (Survey Results on “Employer of Choice”)

# การสร้างองค์กรแห่งอนาคต ไม่ใช่เรื่องของโชคช่วย แต่คือเจตจำนงของสถาบัน

พิมพ์เขียวนี้ได้แสดงให้เห็นเส้นทางที่ชัดเจนและพิสูจน์ได้  
การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนเริ่มต้นจากการ  
**ออกแบบ**และสร้างรากฐานองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ตั้งแต่วันนี้

