ขับเคลื่อนนวัตกรรมด้วยระบบการจัดการนวัตกรรม

Driving Innovation with an Innovation Management System

พลัฏฐ์ เลียวกิจสิริ | ประธานเจ้าหน้าที่บริหารส่วนนวัตกรรม

3 คำถามสำคัญเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่นวัตกรรม



1. ผู้บริหารต้องทำอะไร?
(Role & Mindset)

2. ผู้บริหารต้องวางระบบอะไร?
(Ecosystem Architecture)

3. ผู้บริหารจะวัดผลอย่างไร?
(Metrics & Evaluation)

Pillar 1: ผู้บริหารต้องทำอะไร? (The Mindset Shift)

Traditional Manager (ผู้จัดการแบบดั้งเดิม)	Transformation Leader (ผู้นำการเปลี่ยนแปลง)
- ผู้สั่งการและควบคุม (Commander & Controller)	- ที่ปรึกษาและผู้อำนวยความสะดวก (Consultant & Facilitator)
- คาดหวังผลกำไรและ ROI ระยะสั้น	- อดทนต่อความเปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ที่คาดเดาไม่ได้
- เปลี่ยนแปลงนโยบายบ่อย เมื่อไม่เห็นผลทันที	- รักษาความมั่นคงของนโยบาย และให้อิสระในการทำงาน (ใช้เวลา >2 ปีเพื่อเห็นผล)



HUMAN RESOURCE

Asset Maximization

Philosophy:	Transactional
Focus:	Immediate Operational Needs
Mechanism:	Administrative Control



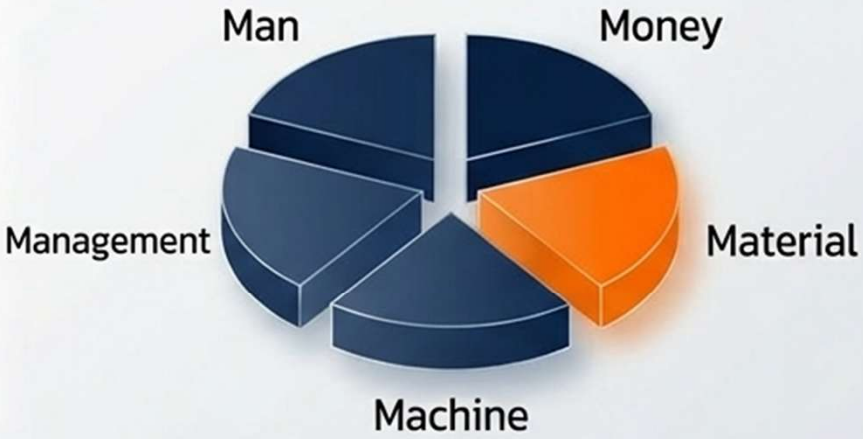
HUMAN CAPITAL

Value Multiplication

Philosophy:	Strategic
Focus:	Long-term Talent Development
Mechanism:	Continuous Investment

NotebookLM

2 หน้าที่หลักในการสนับสนุนทีม (Actionable Roles)



สนับสนุน 5M Model อย่างเต็มที่

จัดสรร Man, Money, Material, Machine, และ Management ให้พร้อมสำหรับการค้นคว้าและทดลอง โดยไม่เข้าไปควบคุมจุกจิก (Micro-manage)



บริหารความขัดแย้ง (Conflict Management)

ทำหน้าที่เป็น กาวใจ และลดรอยต่อระหว่างแผนก (เช่น ฝ่ายขาย, ฝ่ายผลิต, ฝ่าย R&D) ที่มักเกิดความไม่เข้าใจกันเมื่อมีกระบวนการนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามา

Pillar 2: ผู้บริหารต้องวางระบบอะไร?

สร้าง ระบบนิเวศนวัตกรรม (Innovation Ecosystem)

นวัตกรรมไม่ใช่แค่ กระบวนการ
แต่คือการสร้างสภาพแวดล้อมที่
เกื้อหนุนกันแบบองค์รวม



ถอดรหัสโครงสร้างระบบนิเวศ (Decoding the Ecosystem)



แกนกลาง (Core)

- Administration Management: วางกระบวนการนวัตกรรม (Innovation Process) ให้เป็นขั้นตอนที่ชัดเจน และใช้ระบบดิจิทัลจัดเก็บข้อมูล

ส่วนสนับสนุน (Enablers)

- Resource & IP Management: จัดการทรัพยากรและคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญา
- Knowledge Management: จัดเก็บและเผยแพร่องค์ความรู้

สภาพแวดล้อม (Culture)

- Core Value & Empowerment: สร้างวัฒนธรรมองค์กรและมอบเครื่องมือให้พนักงานทำงานได้ด้วยตนเอง

Pillar 3: ผู้บริหารจะวัดผลนวัตกรรมอย่างไร?

ยกเลิก KPI แบบเดิม



- นวัตกรรมไม่สามารถวัดผลลัพธ์ (ROI) ได้ในระยะเวลาอันสั้น
- การใช้ KPI แบบโรงงานผลิต จะทำลายแรงจูงใจพนักงาน

ใช้ OKRs (Expectations)



- กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายแต่ยืดหยุ่นได้
- ปรับกรอบเวลา: ลดรอบการประเมินจาก 1 ปี เป็น รอบละ 6 เดือน (6-Month Loops) เพื่อความคล่องตัวและปรับแผนได้ทันสถานการณ์

วัดผลที่ ความคืบหน้าของกระบวนการ (Pipeline Scoring)

วัดผลจากระหว่างทาง (Journey) ไม่ใช่แค่ปลายทาง (Destination)



- ให้คะแนนเมื่อทีมทำงานสำเร็จในแต่ละขั้นของ Stage-Gate Model
- ขั้นตอนง่าย (เช่น คิดไอเดีย) = ให้คะแนนน้อย
- ขั้นตอนซับซ้อน/ใช้ทรัพยากรมาก (เช่น พัฒนาต้นแบบ) = ให้คะแนนมาก
- วิธีนี้ทำให้เห็นความคืบหน้าที่จับต้องได้ บริหารความเสี่ยงได้ชัดเจน และสร้างแรงจูงใจอย่างต่อเนื่อง

The Executive Playbook Summary

1. บทบาท (Role)

- เป็นที่ปรึกษา สนับสนุน 5M และรักษาความมั่นคงของนโยบาย (Sponsor & Stabilize)



2. ระบบ (System)

- สร้าง Innovation Ecosystem ที่มีแกนกลางเป็นกระบวนการที่ชัดเจนและเกื้อหนุนกัน



3. การวัดผล (Measurement)

- ยกเลิก KPI ระยะสั้น เปลี่ยนเป็น OKRs (รอบ 6 เดือน) และให้คะแนนตามกระบวนการ (Pipeline Scoring)





Innovation Management Systems and Leadership in Driving Innovative Organizations