

จัดการความรู้สู่เนื้อในองค์กร. ๒๙. กรณีตัวอย่าง การประยุกต์ KM ที่บริษัท Huawei

บันทึกชุด **จัดการความรู้สู่เนื้อในองค์กร** นี้ ตีความจากหนังสือ The Knowledge Manager's Handbook : A step-by-step guide to embedding effective knowledge management in your organization โดย Nick [Milton](#) & Patrick Lambe สารระในตอนที่ ๒๘ นี้ได้จากการตีความบทที่ 29 KM Implementation at [Huawei](#)

เขียนโดย Tan Xinde, leader of the Huawei KM programme

เรารู้จักบริษัท หัวเหว่ย (Huawei Technologies Co., Ltd) กันดี ว่าเป็นบริษัทยักษ์ใหญ่ข้ามชาติของจีนที่ขยายตัวและพัฒนาสินค้ารวดเร็วมาก ในปี 2015 เป็นบริษัทผลิตสินค้าเทคโนโลยีที่ใหญ่ที่สุดในโลก ลักษณะพิเศษคือกิจการขยายเร็วมาก และมีความเป็นพลวัตสูงมาก กิจกรรม KM ของบริษัทจึงเน้นเป้าหมายหลัก ๓ ประการคือ (๑) เพื่อรับมือกับการขยายจำนวนพนักงาน (๑๐,๐๐๐ คนต่อปี), (๒) เพื่อให้เรียนรู้รวดเร็ว จากการขยายตลาด, (๓) ความจำเป็นต้องถ่ายทอดความรู้จากสำนักงานใหญ่ที่เสินเจิ้น ไปยังแนวหน้าทั่วโลก

บริษัทหัวเหว่ยมีพนักงานประมาณ ๑๕๐,๐๐๐ คน มีทีม KM กลางเพียง ๓ - ๔ คน เห็นชัดว่าหัวเหว่ยเน้นให้พนักงานของหน่วยปฏิบัติงานเองทำงานด้าน KM

คุณค่าของ KM ที่ หัวเหว่ย

“คุณค่าของ KM ไม่ได้อยู่ที่ความรู้ ไม่ได้อยู่ที่ไอที แต่อยู่ที่การใช้ความรู้ของพนักงาน” นี่คือหลักการการให้คุณค่าต่อ KM ที่หัวเหว่ย โดยที่พนักงานทุกคนต้องใช้ความรู้เพื่อการอยู่รอดของบริษัท และทีม KM กลางทำหน้าที่ส่งเสริม อำนวยความสะดวก ให้พนักงานในสำนักงานลูกทั่วโลก เข้าถึงและใช้ความรู้ในการทำงานเพื่อสร้างผลงาน

หัวใจของ KM คือการยกระดับความสามารถในการเรียนรู้ และเปลี่ยนการเรียนรู้เป็นการปฏิบัติงาน ของพนักงาน เนื่องจากบริษัทหัวเหว่ยรับพนักงานใหม่ที่เพิ่งจบมหาวิทยาลัย เข้ามามาก จึงต้องหาทางฝึกพนักงานใหม่ให้ทำงานได้ด้วยตนเองอย่างรวดเร็ว โดยตามปกติแผนกวิจัยและพัฒนา ใช้เวลาฝึก/เรียนรู้ ๖ เดือน จึงจะทำงานได้ด้วยตนเอง แต่วิธีการ **จัดการความรู้** ช่วยให้ใช้เวลาลดลงเหลือ ๒ เดือน

วิธีการที่ง่าย คือให้เรียนรู้จากการปฏิบัติอย่างเข้มข้น และเป็นทีม โดยจัดพนักงานใหม่เป็นทีม ทีมละ ๕ คน ให้ทำแบบฝึกหัดเอาจุดอ่อนหรือข้อผิดพลาด (bug) ออกจากโมดูลของผลิตภัณฑ์หนึ่งที่เป็นรุ่นเก่า ให้เวลาทำงาน ๒๐ วัน เป็นการเรียนรู้ที่เข้มข้นยิ่ง โดยมีครูฝึกที่ไม่ช่วยทำงาน เพียงแต่ตอบคำถาม หรือหากมีคำแนะนำบ้างก็เพียงเล็กน้อย ที่จริง bug นั้นเขาสนใจใส่เข้าไป รวมทั้งเปลี่ยน source code เสียด้วย จะได้ไม่รู้จักตอบ ทีมไหนทำไม่เสร็จภายใน ๒๐ วัน ก็ถือว่าไม่ผ่านการทดลองฝีมือ แต่หากผ่าน พนักงานเหล่านี้จะไม่สร้างความผิดพลาดในฐานะ “มือใหม่” อีกต่อไป รวมทั้งมีความเข้าใจระบบและมาตรฐานรหัสของ หัวเหว่ย

เป้าหมายของ KM ที่หัวใจคือ เร่งความเร็วของการที่พนักงานแปลงความรู้ไปเป็นการกระทำ เพื่อสร้างพลังการแข่งขันให้แก่บริษัท

## เริ่มต้นการเดินทาง KM

ก่อนปี ค.ศ. 2000 บริษัทหัวเหว่ยมี bulletin board ภายในบริษัท สำหรับให้พนักงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน และมีการใช้ประโยชน์กันอย่างกว้างขวาง แต่ต่อมาในปี 2003 – 2004 ฝ่ายบริหารไทยยกเลิกเพราะเกรงความลับจะรั่วไหล

ก่อนปี 2008 แต่ละแผนกก็จัด knowledge portal ตามกลุ่มความรู้ของตน สำหรับเป็นพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเก็บความรู้ โดยเริ่มที่แผนกวิจัยและพัฒนา ทั้งๆ ที่บริษัทก็ยังมียุทธศาสตร์รักษาความลับอย่างเข้มงวด เพราะงานวิจัยและพัฒนาต้องการความรู้อย่างยิ่ง ต่อมาแผนกอื่นก็ทำตาม ได้แก่แผนกการตลาด และ GTS (Global Technical Service) ลงท้ายบริษัทก็มี ๒ ระบบสำหรับและเปลี่ยนความรู้ คือระบบวิจัยและพัฒนา และระบบนอกงานวิจัยและพัฒนา

ในปี 2010 บริษัทลูกด้านซอฟต์แวร์ รับงานรับเหมาด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์จำนวนมาก และต้องการวิธีให้ความรู้จากประสบการณ์ที่สำนักงานใหญ่ไหลไปใช้งานที่สำนักงานหน้า จึงว่าจ้างบริษัท Ernst & Young มาวางระบบ KM ให้ จึงเกิดทีม KM ในระดับบริษัทใหญ่ ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร ในปี 2011 โดยมีเป้าหมายกำหนดโดยฝ่ายบริหารระดับสูงว่า เพื่อโฟกัสสร้างคุณค่า/มูลค่า ของ KM

ทีม KM เริ่มดำเนินการโครงการพิสูจน์หลักการ ว่า KM จะให้ผลดีจริงตามคาดหรือไม่ ผลการทดลอง การเรียนรู้จากโครงการ (project learning) ที่แผนกวิจัยและพัฒนา สร้างความตื่นตัวมาก เพราะพนักงานไม่เคยตระหนักมาก่อน ว่าความรู้จะสามารถนำมาจัดการได้เช่นนี้

บริษัทที่ปรึกษา Ernst & Young เขียนรายงานเสนอต่อผู้บริหารหัวเหว่ย นอกจากระบุผลโครงการทดลองที่หัวเหว่ยแล้ว ยังระบุประสบการณ์ที่บริษัท ปีที (บริติช ปิโตรเลียม) ในปี 2001 ที่กิจกรรม KM สามารถลดค่าใช้จ่ายในการขุดเจาะน้ำมันจากหลุมละ ๖๐๐ ล้านดอลลาร์ เหลือ ๕๔๐ ล้าน

ผลคือทีมผู้บริหารตัดสินใจจัดตั้งทีมจัดการ KM อย่างเป็นทางการ และแต่งตั้งผู้เขียนบทความนี้เป็นหัวหน้าทีม ทำหน้าที่สร้างทีม ที่น่าสนใจคือ ทีมของเขาส่วนใหญ่อยู่ในหน่วยธุรกิจอื่นๆ ที่เขาเรียกชื่อตำแหน่งว่า “นัก KM” หรือ “นักจัดการความรู้” (KMer – Knowledge Manager) และในหนังสือเล่มนี้เรียกว่า ผู้นำ KM (KM champion)

ในปี 2012 ได้ดำเนินการเรื่องใหญ่ ๒ เรื่อง คือ (๑) หลอมรวมระบบไอทีสำหรับแลกเปลี่ยนความรู้ให้เป็นระบบเดียว ใช้ร่วมกันทั้งบริษัท (๒) ทดลองประยุกต์ใช้วิธีการหรือเครื่องมือ KM หรือดำเนินการกึ่งขั้นตอน “พิสูจน์หลักการ” กึ่ง “โครงการนำร่อง” ตามที่กล่าวในบทก่อนๆ นั้นเอง

ขั้นตอนใหญ่ๆ นี้ไม่ได้ราบรื่น มีคนไม่เห็นด้วย มีการต่อต้าน แต่ก็ผ่านมาได้

การดำเนินการพิสูจน์หลักการหรือเครื่องมือ เริ่มในงานด้านวิจัยและพัฒนา โดยทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ทีมหนึ่งดำเนินการโครงการนำร่องถึงสองโครงการในช่วง ๑ ปี ผลของโครงการนำร่องโครงการแรก ชนะใจผู้บริหาร ดังนั้นในโครงการนำร่องขั้นที่สอง หัวหน้าหน่วยพัฒนาผลิตภัณฑ์หน่วยนั้น ก็ตัดสินใจทดลองดำเนินการ KM เต็มรูปแบบ และแต่งตั้งพนักงานในหน้าที่สำคัญ ทำหน้าที่ “นักจัดการความรู้” เต็มตัว

นักจัดการความรู้ท่านนี้ ดำเนินการให้พนักงานทั้งหน่วยโฟกัสที่ปัญหาสำคัญที่อาจเกิดขึ้น และช่องว่างความรู้ (knowledge gap) ในการทำงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ version นั้น แล้วเสาะหาทีมที่มีความรู้ที่ต้องการนั้น เมื่อพบก็นำทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ไปขอความรู้จากทีมเชี่ยวชาญดังกล่าว ทำให้ผลงานของทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ออกมาดีอย่างน่าประทับใจ

มีโครงการหนึ่งของบริษัทหัวเหว่ยในต่างประเทศ ตามแผนจะต้องลงทุนหนึ่งพันล้านเหรียญสหรัฐ โดยจะต้องมีการเดินทางของทีมวิศวกรจากจีน และจากบริษัทที่ปรึกษา รวม ๒๒ ครั้ง ทีม KM ได้ช่วยให้ทีมของโครงการนี้ ได้เรียนรู้ความรู้สำคัญยังยวดจากทีมของโครงการอื่นที่เคยทำงานส่วนนั้นๆ สำเร็จมาแล้ว ช่วยให้การเดินทางลดเหลือเพียง ๘ ครั้ง ลดค่าใช้จ่ายลงไปสองในสาม

ปี 2013 แผนวิจัยและพัฒนา ดำเนินการ KM นำร่อง ในสิบกว่าทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ และประสบความสำเร็จ สร้างผลงานที่ดีมาก ๕ - ๖ ทีม และได้เรียนรู้ว่าการประยุกต์ใช้ KM เต็มรูปแบบเป็นเรื่องยากสำหรับทีมปฏิบัติงานในธุรกิจ และแนวทางที่ถูกต้องคือ สร้างคุณค่า/มูลค่า ให้แก่ธุรกิจ

ปลายปี 2014 แผน KM ของบริษัทก็ใกล้บรรลุผลตามเป้าที่วางไว้ คือเริ่มจากการทดลองนำร่องในแผนกวิจัยและพัฒนา บัดนี้ มีการดำเนินการในแผนกวิจัยและพัฒนา แผนกขาย แผนกส่งมอบสินค้า และในการดำเนินการ (operations) ในสองสามประเทศ โดยแต่ละแผนกมีนักจัดการความรู้ หรือผู้นำ KM ของตนเอง รวมแล้วมีประมาณ ๓๐ คน และหน่วย KM ก็ยังคงมีพนักงานเพียง ๓ - ๔ คน

ขยายจากสำนักงานใหญ่สู่แนวหน้า

ถึงตอนนี้ KM ของหัวเหว่ยได้แพร่ออกไปนอกสำนักงานใหญ่แล้ว และยึดหลักของ KM ว่า “สามหนึ่ง” (three ones) คือใช้เวลาเพียง ๑ นาทีในการหาความรู้ของการทำงานพื้นฐาน ใช้เวลาเพียง ๑ วันได้รับความรู้ที่ถ้ามเข้าไปใน CoP forum และภายในเวลา ๑ เดือนหลังจบโครงการมีการบันทึกความรู้จากประสบการณ์

หลักการ KM ของหัวเหว่ยคือ เมื่อโครงการจบ ต้องใช้กระบวนการ KM บันทึกความรู้ที่ได้เรียนรู้จากงาน และเมื่อมีโครงการใหม่เริ่มต้น ต้องใช้กระบวนการ KM ตรวจสอบหาความท้าทายและความยากลำบาก หาช่องว่างความรู้ และหาแหล่งความรู้มาใช้บรรลุผลงาน

## จัดการความรู้แจ้งชัดและความรู้ฝังลึก

บริษัทที่ปรึกษา KM ให้ข้อมูลว่า ใน ๑๐๐ ส่วนของความรู้แจ้งชัด (explicit knowledge) ที่บันทึกได้ มีการนำไปใช้เพียง ๕ ส่วน ดีความต่อได้ว่า หากทำเฉพาะการจัดการความรู้แจ้งชัด จะมีส่วนที่สูญเปล่า ไม่ได้ใช้ประโยชน์ ถึงร้อยละ ๙๕

การจัดการความรู้แจ้งชัดทำโดยการรวบรวมความรู้ (collect) ส่วนการจัดการความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) ทำโดยการเชื่อมโยงคน (connect) จึงต้องดำเนินการทั้งสองส่วนอย่างสมดุล

การจัดการความรู้ฝังลึกที่ง่ายและส่งผลกระทบบมากที่สุดทำโดยหลักการ เรียนก่อน (learn before), เรียนระหว่าง (learn during), และเรียนภายหลัง (learn after) การทำงาน โดยใช้ BAR, AAR, และ Retrospect ตามลำดับ

## สภาพปัจจุบันของ KM ที่หัวเหว่ย

เวลานี้ ทุกโครงการของหัวเหว่ย มีแผน KM แบบมุ่งเป้า

KM ของหัวเหว่ยไม่เน้น IT platform มากนัก โดยเน้นโฟกัสประเด็นสำคัญคือ

- เน้นช่วยการแก้ปัญหางาน มีตัวอย่างพนักงานที่เผชิญปัญหาน้ำงานของตนมา ๒ เดือน เมื่อโยนคำถามเข้าไปใน CoP ภายในเวลา ๕ ชั่วโมง ก็ได้รับคำตอบที่ช่วยแก้ปัญหาได้หมดสิ้น เวลานี้ CoP sharing platform มี 16 ล้าน pageview ต่อเดือน โดยร้อยละ ๘๘ ของการเข้าไปอ่านความรู้เกี่ยวข้องกับกิจกรรมของการทำงานเป็นทีม โดยที่ผู้ใช้แต่ละคนเป็นสมาชิกของทีมงานสองสามทีมในเวลาเดียวกัน แล้วทีม KM

ก็จะหาทางส่งเสริมให้ทีมเหล่านี้รวมตัวกันเป็น CoP และมีเงื่อนไขว่า มากกว่าร้อยละ ๗๐ ของความรู้ในแต่ละ CoP ต้องสนองการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่  
ในขณะที่เขียนบทความนี้ หัวหน่วยมี ๓,๕๐๐ ทีมปฏิบัติงาน มีทีมเดียวที่เข้าเกณฑ์การยกระดับเป็น CoP คือทีมผู้นำ KM (KM champion) / นักจัดการความรู้ (KMer) ใน sharing platform ของทีมนี้คนที่โยนคำถามเข้าไป จะได้รับคำตอบภายใน ๑ ชั่วโมง

- โฟกัสที่คน โดยพนักงานที่มีบทบาทเด่นใน KM จะได้รับการยกย่อง เช่นได้เหรียญ ได้รับการสัมภาษณ์ เพื่อออกข่าว ได้รับยกย่องด้วยตำแหน่งเชิงเกียรติยศ แต่ละปีผู้ใช้ KM platform ของบริษัทจากทั่วโลกจะได้รับเชิญมาร่วมให้ความเห็นต่อการปรับปรุง platform ให้ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ยิ่งขึ้น

- โฟกัสที่การสร้างเนื้อความรู้ เน้นที่ความรู้ที่คู่ควรต่อการอ่าน หรือความรู้ที่มีคุณภาพสูง มีการส่งเสริมให้มีการสร้าง อ่าน ใช้ และยกระดับความรู้ที่มีคุณภาพสูงนี้ ในจดหมายข่าว KM รายเดือนของบริษัท มีการนำเสนอสาระความรู้ที่มีคุณภาพสูงและเป็นที่ยอมรับสูง เอามาพิมพ์เผยแพร่ซ้ำ และให้ผู้บริหารระดับสูงได้รับรู้ รวมทั้งมีการรวบรวมความรู้ประเด็นสำคัญนำมาโดยตรงไปยังบุคคลที่เป็นเป้าหมาย

ก่อนเขียนบทความนี้ ๑ ปี ทีม KM ได้สนับสนุนให้ hardware expert สองสามคน ร่วมกันจัดตั้ง technical CoP ที่ภายในเวลาเพียงครึ่งปี ได้ช่วยตอบคำถามและแก้ปัญหาทางจนถึง ๕๐๐ ขึ้น โดยช่วงเวลาตอบคำถาม ๑ ชั่วโมงหรือสั้นกว่า CoP นี้ไม่ได้ดำเนินการโดยผู้นำ KM แต่ดำเนินการโดย technical expert ด้าน hardware ดังกล่าวแล้ว

เป้าหมายหลักของ ที่หัวหน่วยคือ การนำความรู้ไปสร้างผลงาน

สรุป

เรื่องราวในบทนี้เป็นเรื่องของบริษัทข้ามชาติยักษ์ใหญ่ ที่เน้นการใช้ KM สร้างคุณค่า/มูลค่า โดยได้แนวความคิดจากภายนอก  
เอามาทดลองดำเนินการให้เกิดผลได้จริงภายในบริษัท ผ่านโครงการนำร่องในแผนกวิจัยและพัฒนา ความสำเร็จของ KM ในบริษัทหัวหน่วย ดำเนินการโดยทีม KM เพียง ๓ - ๔ คน ทำงานร่วมมือกันเป็นเครือข่ายกับ “นักจัดการความรู้” (KMer) ๓๐ คน กระจายอยู่ทั่วองค์กร

วิจารณ์ พานิช

๒๓ ม.ค. ๖๐

บันทึกนี้เขียนที่ [GotoKnow](#) โดย [Prof. Vicharn Panich](#) ใน [KMI Thailand](#)