

## บทที่ 2

### การทบทวนเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

#### คิดค้นประดิษฐ์กรรมและแก้ปัญหาเชิงประดิษฐ์กรรมด้วย TRIZ

ความคิดสร้างสรรค์ เป็นสิ่งจำเป็นขั้นพื้นฐานของการพัฒนาในทุกๆด้าน ประเทศผู้นำทางด้านเทคโนโลยีของโลก ทั้งอเมริกา ญี่ปุ่น และประเทศยุโรปต่างๆ ต่างให้ความสำคัญกับเรื่องของการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งต่างๆ เพื่อช่วยอำนวยความสะดวก และแก้ปัญหาที่พบ ตั้งแต่เรื่องง่ายๆในชีวิตประจำวันไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมด้วยเทคโนโลยีขั้นสูง การมองเห็นปัญหาและการหาทางแก้ก็คือจุดเริ่มต้นของกระบวนการคิดค้นออกแบบประดิษฐ์กรรมใหม่ๆให้ ออกมาใช้งานกันได้ ซึ่งโดยหลักการของ TRIZ แล้ว เชื่อว่า “ความคิดสร้างสรรค์ เป็นสิ่งที่สอนกันได้” โดยการนำวิธีการคิดแก้ปัญหาต่างๆ มาทำให้เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้ผู้ออกแบบสามารถเห็นถึงทางออกที่เป็นไปได้ และสามารถจัดการกับตัวแปรต่างๆ ได้ง่ายขึ้น

โดยธรรมชาติแล้วคนเรามักจะคิดแก้ปัญหาต่างๆ โดยอ้างอิงจากประสบการณ์ที่ผ่านมาและความถนัดของตนเองเป็นหลัก ซึ่งมักจะทำให้เกิด “ความเฉื่อยทางจิตวิทยา” คือไม่สามารถจะออกไปจากรูปแบบที่เคยมีมาได้ และยังคงเกิดปัญหาเดิมๆกลับเข้ามาอีก แต่การแก้ปัญหาเชิงประดิษฐ์กรรม หรือ Inventive Problem Solving จะเป็นการ โดยการสร้าง ออกแบบหรือคิดค้นสิ่งใหม่เพื่อลดข้อจำกัดต่างๆของปัญหาที่มีอยู่ให้น้อยลง ซึ่งจำเป็นจะต้องอาศัยความรู้ด้านอื่นๆที่นอกเหนือจากประสบการณ์หรือความถนัดของผู้ออกแบบ

**TRIZ** (Theory of Inventive Problem Solving) หรือ “ทฤษฎีการแก้ปัญหาเชิงประดิษฐ์กรรม” เป็นทฤษฎีจัดการทางด้านความคิดที่กำลังเป็นที่สนใจอย่างมากในปัจจุบัน คิดค้นขึ้นโดย Genrich S. Altshuller วิศวกรชาวรัสเซีย ในสมัยสงครามโลกครั้งที่ 2 (ปี 1946) แต่เพิ่งจะเป็นที่รู้จักในสหรัฐอเมริกาและยุโรป เมื่อไม่ถึงสิบปีมานี้เอง เป็นเสมือนกุญแจดอกสำคัญอันหนึ่ง ซึ่งนำไปสู่ความรุ่งเรืองทางด้านวิศวกรรมของสหภาพโซเวียตในยุคสงครามเย็นที่ไม่เคยถูกเปิดเผยมาก่อนเป็นเวลากว่า 50 ปี และยังคงสามารถนำมาใช้ได้เป็นอย่างดีในการคิดค้นประดิษฐ์กรรมใหม่ๆของวันนี้

**Genrich S. Altshuller** คือวิศวกรชาวรัสเซีย ถือกำเนิดที่สหภาพโซเวียต ในปี 1926 เริ่มฉายแวบความเป็นนักประดิษฐ์ตั้งแต่อายุ 14 ขวบ ด้วยการประดิษฐ์อุปกรณ์ดำน้ำ Scuba และหลงใหลในการประดิษฐ์สิ่งประดิษฐ์ต่างๆจนได้มาเป็นวิศวกรเครื่องกลในเวลาต่อมา และได้เข้ารับใช้ในกองนาวิกโยธินของโซเวียต ในหน้าที่เกี่ยวกับการตรวจสอบสิทธิบัตรสิ่งประดิษฐ์ และเป็นทีปรีชาในการคิดค้นประดิษฐ์กรรมให้กับนักประดิษฐ์รายอื่นๆในกองทัพ

### ความหมายของ TRIZ

**TRIZ** เป็นหลักการในการคิดค้น และออกแบบประดิษฐ์กรรมสำหรับแก้ปัญหาต่างๆที่พบในทางอุตสาหกรรม ให้มีฟังก์ชันการใช้งานสูงสุด หรือเพิ่มความเป็นอุดมคติ (Ideality) และลดทรัพยากรที่ต้องใช้ (Resources) ซึ่งจะมีข้อจำกัดของความขัดแย้งกัน (Contradiction) ของตัวแปรต่างๆ กล่าวคือ ของสิ่งหนึ่งนั้น เมื่อเราพยายามที่จะเพิ่มคุณสมบัติหนึ่งก็มักมีผลในทางตรงกันข้ามกับอีกคุณสมบัติหนึ่ง เช่น ต้องการฝาขวดที่เปิดได้สะดวก แต่ไม่ต้องการให้มันเปิดได้เองง่ายเกินไป ต้องการระบบที่เข้าถึงข้อมูลได้ง่าย แต่ให้มีความปลอดภัยต่อการโจรกรรมข้อมูล ต้องการความแข็งแรง แต่ต้องการความเบา ใช้วัสดุน้อยที่สุด หรือต้องการออกแบบกล่องที่ทำให้พิชชาร้อนสำหรับลูกค้าแต่เย็นสำหรับเด็กส่งพิชช่าเป็นต้น

ขณะที่ทำงานเป็นผู้ตรวจสอบสิทธิบัตรในกองนาวิกโยธิน Altshuller ได้ทำการศึกษารวบรวมปัญหาที่พบและการแก้ปัญหาที่ได้ทำ จากสิทธิบัตรสิ่งประดิษฐ์ต่างๆ มากกว่า 200,000 ฉบับ และรวบรวมมาทำเป็นฐานข้อมูลจนถึงปัจจุบัน มีสิทธิบัตรจากทั่วโลก ที่ถูกนำมาวิเคราะห์แล้วกว่า 1,500,000 ฉบับ โดยจากทั้งหมด มีเพียง 40,000 ชิ้นเท่านั้น ที่สามารถเรียกได้ว่าเป็นการแก้ปัญหาแบบ Inventive Problem Solution หรือการสร้างประดิษฐ์กรรมใหม่อย่างแท้จริง นอกนั้นเป็นเพียงแค่การปรับปรุงของเก่าให้ใช้งานดีขึ้นเท่านั้น ซึ่งเขาจึงได้นำปัญหาต่างๆมาจัดหมวดหมู่ที่เป็นกลาง ไม่เฉพาะเจาะจงตามสายงาน โดยกำหนดเงื่อนไขของการแก้ปัญหาแบบ Inventive Problem Solution ไว้ดังนี้

1. จะต้องมีการคิดที่เป็นขั้นเป็นตอน (Systematic) หรือ Step-by-Step
2. สามารถใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาในวงกว้างกับเรื่องอื่นๆ ได้
3. สามารถทำซ้ำได้ มีความเที่ยงตรง และไม่เกิดจากผลทางด้านจิตวิทยา
4. สามารถเข้าถึงองค์ความรู้ และต่อยอดทางความคิดสร้างสรรค์ (Innovative) ได้
5. สร้างความคุ้นเคยให้กับนักประดิษฐ์ ในการหาวิธีการแก้ปัญหาต่อไป

Altshuller พบว่าในทุกอุตสาหกรรมต่างก็เจอปัญหาในรูปแบบที่คล้ายๆกันและถูกแก้ไขแล้วซ้ำอีกด้วยหลักการเดียวกัน ซึ่งสามารถจะจำแนกแนวทางการแก้ปัญหาทั้งหมดออกได้เป็น 40 หลักการพื้นฐาน (Fundamental inventive principles) กับ 39 ตัวแปร (Parameter) ที่เกี่ยวข้องในการวิเคราะห์ปัญหา ซึ่งจะช่วยให้นักประดิษฐ์สามารถประหยัดเวลาในการหาแนวทางการแก้ปัญหาที่เคยมีผู้คิดค้นสำเร็จมาก่อนแล้ว

### ระดับขั้นของการแก้ปัญหาเชิงประดิษฐกรรม

**ขั้นที่ 1 งานออกแบบทั่วไป (Routine Design)** แก้ปัญหาเฉพาะหน้าโดยใช้วิธีการที่คุ้นเคย หรือจากประสบการณ์ ความชำนาญเฉพาะทางในสาขานั้นๆ ซึ่งในระดับนี้ยังไม่เรียกว่าเป็นการสร้างประดิษฐกรรมใหม่

**ขั้นที่ 2 ปรับปรุงส่วนปลีกย่อยของระบบเดิม (Minor improvements to an existing system)** โดยใช้วิธีที่ใช้ทั่วไปในอุตสาหกรรมชนิดนั้นๆ และการ optimization บ้างจัดด้านต่างๆ

**ขั้นที่ 3 ปรับปรุงโครงสร้างหลัก (Fundamental improvement to an existing system)** เป็นการแก้ปัญหาที่จะต้องอาศัยความรู้จากภาคอุตสาหกรรมอื่นๆ มาช่วยด้วย

**ขั้นที่ 4 สร้างผลิตภัณฑ์รุ่นใหม่ (New generation product หรือ new concept)** โดยที่ยังคงความสามารถในการทำฟังก์ชันหลักต่างๆได้เหมือนกับ generation เดิมหรือเป็นการสร้างเทคโนโลยีใหม่เพื่อมาแทนที่เทคโนโลยีเดิม

**ขั้นที่ 5 คิดค้นนวัตกรรมใหม่ (Scientific discovery new phenomena หรือ pioneer invention)** สำหรับความต้องการของระบบใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อน

หลักการของ TRIZ จะเน้นไปในการแก้ปัญหาในลำดับชั้นที่ 2 3 และ 4 เป็นหลัก ซึ่ง Altshuller กล่าวไว้ว่า 90% ของปัญหาในทางเทคนิคทั้งหลายที่พบ ที่จริงแล้วก็คือปัญหาเดิมๆที่เคยมีผู้แก้ไขสำเร็จแล้ว ณ ที่ใดที่หนึ่งมาก่อนแล้ว ถ้าหากเราสามารถที่จะดำเนินตามลำดับชั้นของการแก้ปัญหาจากการใช้ประสบการณ์ ความถนัดเฉพาะทางของตนไปจนถึงความรู้จากแหล่งภายนอก ก็จะพบว่า การแก้ปัญหาส่วนใหญ่สามารถนำมาปรับใช้จากความรู้ที่มีอยู่ภายในองค์กร ภายในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน และแม้แต่จากกลุ่มอุตสาหกรรมชนิดอื่นได้เช่นกัน

### กฎแห่งความอุดมคติ (Law of Ideality)

กฎแห่งความอุดมคติกล่าวเอาไว้ว่าทุกระบบ (Technical System) จะต้องมีการปรับปรุงตัวเองตลอดช่วงอายุการใช้งาน เพื่อให้เข้าสู่ความเป็นอุดมคติ (Ideality) คือ มีความเที่ยงตรงมากขึ้น (more reliable) ใช้งานได้ง่ายขึ้น (simpler) มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น (more effective) รวมไปถึงการลดต้นทุน ลดพลังงาน ลดทรัพยากรที่ใช้ ลดพื้นที่ ฯลฯ เมื่อระบบเข้าสู่ความเป็นอุดมคติที่สุด สิ่งที่จะเกิดขึ้นก็คือกลไก (Mechanism) จะหมดไป ในขณะที่ฟังก์ชันการทำงานยังคงมีอยู่หรือเพิ่มขึ้น

การเพิ่มความเป็นอุดมคติสามารถทำได้หลายวิธี เช่น

- ลดกลไก (mechanism) เช่น การขนส่งเนื้อสัตว์จากทวีปอเมริกาใต้ ต้องการเพิ่มความสามารถในการแช่แข็งเนื้อสัตว์ โดยการบินในระดับความสูงที่ 15,000 – 20,000 feet และให้มีลมเย็น ที่ต่ำกว่า 0 องศาเซลเซียสเข้ามา ทำให้ไม่จำเป็นต้องใช้เครื่องแช่แข็งบนเครื่องบินเลย
- เพิ่มฟังก์ชันการทำงาน เช่น วิทยุที่มีเครื่องเล่นเทป CD และเครื่องขยายเสียงต่อไมโครโฟนได้ในเครื่องเดียวกัน หรือเครื่องตัดสายไฟ ที่ทำได้ทั้งตัดสายไฟ ปอกปลอกสายไฟ และงัดกล่องสายไฟได้ในอันเดียวกัน
- เพิ่มขอบเขตของระบบ เช่น ทำให้หน้าต่างเปิดกว้างขึ้น หรือแคบลงตามอุณหภูมิภายนอก โดยติดตั้งเซ็นเซอร์ไว้ที่หน้าต่าง (ระบบใหม่ หรือ supersystem คือ หน้าต่าง + เซ็นเซอร์)

**Contradiction** หมายถึงคุณสมบัติหรือตัวแปร เช่น น้ำหนัก อุณหภูมิ สี ความเร็ว ความแข็งแรง ฯลฯ ของระบบหนึ่งๆที่เมื่อเราพยายามที่จะเพิ่มคุณสมบัติหนึ่ง ก็มักมีผลในทางตรงกันข้ามกับอีกคุณสมบัติหนึ่ง เช่น ถ้าต้องการของที่เบา ก็ต้องเสียความแข็งแรงลงไป ต้องการจะเพิ่มความเร็วของเครื่องบิน โดยการเพิ่มขนาดของเครื่องยนต์ แต่ก็จะทำให้ปีกเครื่องบินต้องรับน้ำหนักมากเกินไปได้ หรือ เครื่องประดาน้ำ ที่จะต้องมีความแข็ง ไม่แตกง่าย ในน้ำลึก แต่จะต้องนิ่มสำหรับนักประดาน้ำ เป็นต้น

## เติบโตด้วยการออกแบบ

ในโลกที่ทั้งเทคโนโลยีและความคิดสร้างสรรค์เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว สิ่งที่เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญตัวหนึ่งก็คือ การดีไซน์ หรือการออกแบบ ซึ่งกินความมากกว่าแค่เรื่องของการผลิต หรือการสร้างสรรค์อย่างอิสระเท่านั้น แต่มีนัยสำคัญครอบคลุมตั้งแต่ขั้นตอนของการนำเสนอไอเดีย หรือความคิดใหม่ ไปสู่การสร้างต้นแบบและทดสอบตลาด โดยมีดีไซน์เป็นหัวใจตลอดกระบวนการนั้น

ดีไซน์ไม่ใช่เรื่องหยุดนิ่ง แต่มีพลวัตที่แข็งแกร่งมากในทางปฏิบัติ หากเปรียบดีไซน์เป็นเสมือนกาว ดีไซน์ก็จะเป็นกาวที่ประสานระหว่างเทคโนโลยีใหม่ ให้เข้ากับความต้องการของผู้บริโภคได้เป็นอย่างดี ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดก็อย่างเช่น มือถือไอโฟนซึ่งทั้งๆ ที่มาทีหลังแต่ก็สามารถเจาะตลาดได้อย่างรวดเร็ว นั่นก็เพราะไอโฟนได้ผสานระหว่างเทคโนโลยีที่ซับซ้อน ให้กลายเป็นเรื่องที่ผู้บริโภคไม่ต้องทำความเข้าใจให้เสียเวลาและยุ่งยาก แต่สามารถใช้งานผ่านการเคลื่อนที่เพียงปลายนิ้ว เหมือนกับเวลาเราปิดเครื่องเล่นโฮมเธียเตอร์สมัยใหม่ ซึ่งปราศจากความยุ่งยากดังเช่นการเล่นเครื่องเสียงในยุคก่อน ที่ต้องไล่เสียบปลั๊กหรือปรับปุ่มกันจนวุ่นวาย

ผู้บริโภคสมัยนี้ฉลาดเลือกซื้อสินค้ามากขึ้นก็จริง แต่ในแง่ของความเข้าใจในตัวผลิตภัณฑ์แล้ว มีแนวโน้มลดลงกลายเป็นความสามารถในการปรับเปลี่ยนรูปแบบพฤติกรรมในการบริโภคให้สอดคล้องกับสินค้าที่มีในตลาด โดยที่ตลาดเองก็มองในทิศทางเดียวกันว่า ผู้บริโภคนั้นเปลี่ยนแปลงความต้องการเร็วและมี Demand ใหม่ๆ ตลอดเวลา กลายเป็นว่าทั้งฝั่งผู้ผลิตและผู้บริโภค ได้ช่วยกันเร่งเร้าให้กระบวนการของการสร้างสรรค์ใหม่เป็นไปอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว ด้วยสาเหตุนี้เองที่ทำให้ดีไซน์ได้กลายมาเป็นหัวใจในการขับเคลื่อนธุรกิจที่ผู้ประกอบการจำเป็นต้องเข้าใจมีกรณีนับไม่ถ้วนที่ดีไซน์กลายเป็นจุดสร้างความแตกต่างให้แก่สินค้าหรือบริการ และสร้างความสามารถในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจในระยะยาว

**Designomics** หมายถึง ระบบเศรษฐกิจที่มีฐานการเจริญเติบโตด้วยการออกแบบ ความจริงมิติเรื่องอื่นๆก็มีความสำคัญไม่แพ้เรื่องดีไซน์ เพียงแต่คำนี้สะท้อนภาพด้านหนึ่งว่า งานที่มีดีไซน์นั้นมีโอกาสในการสร้างมูลค่าเพิ่ม หรือ Value Creation ได้มาก และมีศักยภาพต่อการเจริญเติบโตของธุรกิจในอนาคต

**นวัตกรรมที่ดี จึงควรมีดีไซน์ที่ดีด้วย** มิฉะนั้นแล้วงานที่ดีอาจไม่สามารถส่งต่อไปยังผู้บริโภคในตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะผู้ซื้ออาจไม่เลือก หรือในขณะเดียวกันก็ไม่มีมั่นใจว่านวัตกรรมนั้นจะใช้งานได้ผลจริงหรือไม่ เนื่องจากตัดสินใจด้วยความเข้าใจผิวเผิน เพียงเพราะว่าดูไม่น่าใช้ หรือในกรณีที่แย่เอาหลายๆ ก็คือ ดูไม่น่าเชื่อถือ

งานดีนั้นสามารถเข้ามาแก้ไขปัญหาดตรงจุดนี้ได้เพราะดีไซน์ที่ดีจะเป็นการสร้างโซลูชันใหม่ให้แก่ผู้ซื้อ นอกจากดึงดูดความน่าสนใจภายนอก(หรือรูปลักษณ์หน้าตาที่สวยงามขึ้นแล้ว) ดีไซน์ยังสามารถใช้แก้ไขปัญหาดทางเทคนิคได้อีกด้วย เช่น รถเข็นผู้ป่วยอัตโนมัติของเดิมที่มีแขนกลยื่นออกมาด้านข้างจนดูเกะกะและกีดขวางการใช้งานประจำวันนั้น ดีไซน์สามารถแก้ไขโดยการซ่อนแขนกลดังกล่าวหลังเบาะผู้ป่วย ในขณะเดียวกันก็เพิ่มฟังก์ชันการใช้งานใหม่คือ แผงควบคุมด้านข้างเก้าอี้นั่ง ช่วยให้ผู้ป่วยมีความสะดวกสบายในการใช้งานมากขึ้น

จากตัวอย่างจะเห็นได้ว่า ดีไซน์ไม่ได้หมายความถึงแค่เรื่องของสิ่งสวยงามๆ เท่านั้น แม้ว่าความสวยงามหรือ Aesthetic เป็นหลักเบื้องต้นก็ตาม แต่แนวโน้มของการใช้ดีไซน์มาแก้ปัญหา หรือพัฒนาโซลูชันเฉพาะสำหรับผู้บริโภค เริ่มเห็นได้ชัดมากขึ้น ดีไซน์จึงเท่ากับสามารถทำในด้าน “เทคนิค” ได้ด้วยนั่นเอง

หลายอุตสาหกรรม ความจริงใช้การดีไซน์เป็นองค์ประกอบมาเป็นเวลายาวนานแล้ว เช่น อุตสาหกรรมยานยนต์ ซึ่งใช้ดีไซน์ใน 2 ลักษณะ อย่างแรก คือ **ดีไซน์เชิงวิศวกรรม** (Hard Design หรือ Engineering Design) และอย่างที่สองคือ **ดีไซน์ที่เป็นงานศิลปะ** (Soft Design หรือ Aesthetic Design) พัฒนารูปแบบใหม่ที่สามารถสร้างความประทับใจให้แก่ผู้บริโภคในสมัยนั้นๆได้

## 7 ปัจจัยสำคัญสู่องค์กรบริการที่เป็นเลิศ

ในการพัฒนาองค์กรให้มีบริการที่ดี เพื่อนำให้เกิดความผูกพันกับลูกค้าในระยะยาว เพื่อให้เกิดความผูกพันกับลูกค้าในระยะยาว ลูกค้าเกิดการซื้อซ้ำ และบอกต่อ รวมทั้งเกิดยอดขายที่สูงขึ้น และเติบโตอย่างต่อเนื่องในระยะยาว จากประสบการณ์ที่ผมเป็นที่ปรึกษา เรื่อง การสร้างระบบบริการที่เป็นเลิศ (Service Excellence) ให้แก่องค์กรต่าง ๆ นั้น ผมขอสรุปเป็นปัจจัยสำคัญ 7 ประการ ดังนี้

### 1. ผู้นำ

ผู้นำเป็นผู้ที่กำหนดทิศทางองค์กร และขับเคลื่อนองค์กรให้ไปถูกทิศทาง ในทุกเรื่องของธุรกิจ เช่นเดียวกันในเรื่องของการสร้างบริการที่เป็นเลิศ ก็ขึ้นอยู่กับผู้นำ หากผู้นำเอาใจจริงเอาใจก็สามรถขับเคลื่อนขบวนทีมงานทั้งหมดไม่ว่าจะ 5 คน 10 คน 100 คน 1,000 คน หรือ 10,000 คน ก็ขึ้นอยู่กับผู้นำทั้งนั้น

### 2. การมีส่วนร่วมของบุคลากร

ทุกครั้งที่เราต้องการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหม่ขึ้นในองค์กร จำเป็นต้องมีผู้มีส่วนร่วมกลุ่มใหม่ ซึ่งคนเหล่านี้ต้องเข้าใจทิศทางและมีเป้าหมายเดียวกันในการเดินทาง กิจกรรมที่ต้องให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมนั้นต้องมีการวางแผนงานรายปี เพื่อให้เห็นภาพรวมว่าจะมีอะไรเกิดขึ้นบ้างตลอดทั้งปี มิใช่เป็นการทำกิจกรรมเพียง 3 ชั่วโมง หลังจากนั้นทุกอย่างก็คืนสู่สภาพเดิม

ตัวอย่างกิจกรรม เช่น

- การจัดฝึกอบรม ทำให้บุคลากรมีทัศนคติมีความรู้ มีทักษะ สอดคล้องกับสิ่งที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้น
- การจัดงาน Kick Off เป็นการจุดประกายให้ทุกคนรับรู้ รับทราบ เห็นความสำคัญ และเข้าใจถึงสิ่งที่จะมีการเปลี่ยนแปลงต่อไป ในอนาคตขององค์กร
- การจัดเสวนา แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ในการให้บริการระหว่างกัน ในมุมมองของผู้บริหาร รวมทั้งมุมมองของพนักงาน



### 3. การสื่อสารอย่างต่อเนื่อง

การสื่อสารเป็นเรื่องสำคัญซึ่งต้องอย่างต่อเนื่องไม่ปล่อยให้หลุดหายไปหรือสื่อสารขาดระยะ สามารถสร้างช่องทางการสื่อสารให้มีได้หลากหลาย ตัวอย่างเช่น

- การสื่อสารด้วยวิธีใช้ของแจก ของชำร่วย หนังสืออุปกรณ์เครื่องมือบนโต๊ะทำงาน เช่น เมาส์ แผ่นรองเมาส์ กระดาษโน้ต กระจกส่องหน้า ที่วางโทรศัพท์มือถือ แก้วน้ำ ถาดรอง พวงกุญแจ และอื่นๆ
- การสื่อสารผ่านระบบ IT เช่น ใน Website องค์กร Internet ของบริษัท หน้า Desktop ขององค์กร E-mail เป็นต้น
- การสื่อสารในรูปของเอกสาร เช่น โบรชัวร์ แผ่นพับ โปสเตอร์ Standby ฯลฯ
- การสื่อสารอื่นๆ เช่น เพลง การเปิดเสียงตามสาย และการจัดกิจกรรมต่างๆ

### 4. การส่งเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน

องค์กรต้องออกแบบกิจกรรมส่งเสริมสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการส่งมอบบริการที่เป็นเลิศให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี

องค์กรสามารถมอบรางวัลพนักงานดีเด่นด้านการบริการลูกค้าจนประทับใจ โดยรางวัลที่กำหนดขึ้นนั้น เป็น ได้ทั้งรางวัลที่เป็นตัวเงิน และรางวัลที่มีใช้เงิน

### 5. การประเมินและการติดตามผลจากผู้บริหาร

เรื่องนี้เป็นสิ่งสำคัญซึ่งองค์กรต่างๆ มักจะขาดหายไป การประเมินติดตามผล คือการทำให้ทุกคนที่เป็นผู้ให้บริการลูกค้า สามารถรักษาระดับคุณภาพมาตรฐานในภาพรวมขององค์กรไว้ได้ การประเมินผลและการติดตามผลทำได้โดยมอบหมายให้บุคคลที่มีอำนาจเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า

ตัวอย่างเช่น หากเป็นธนาคารที่อยู่ในสาขาต่างๆ บุคคลแรกที่มีบทบาทในการดูแลประเมินติดตามผลคุณภาพบริการของสาขานั้นๆ ควรเป็นผู้จัดการสาขา มีใช้หน่วยงาน QC ของสำนักงานใหญ่

ผู้จัดการสาขาเป็นเสมือนบุคคลที่ดูแลบริหารงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย และทำให้พนักงานทุกคนมีคุณภาพในการให้บริการตามที่องค์กรกำหนดไว้

หากพนักงานคนใดมีผลงานที่มีคุณภาพต่ำกว่ามาตรฐานของธนาคาร ผู้จัดการสาขาก็จะเป็นผู้ให้คำแนะนำ และส่งเสริมให้เขาปรับปรุงวิธีการทำงาน การให้บริการให้ดีขึ้น และหากพนักงานคนใด ทำผลงานได้ดี บริการลูกค้าได้อย่างน่าประทับใจ ผู้จัดการสาขาก็ควรกล่าวชื่นชม มอบรางวัลให้

## 6. การฝึกอบรมพนักงานให้มีความพร้อมทุกด้าน

การฝึกอบรม ถือเป็นเรื่องสำคัญที่ทำให้พนักงานผู้ให้บริการลูกค้าทุกคนรับรู้และเรียนรู้ รูปแบบการให้บริการซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะขององค์กรตนเอง การฝึกอบรมทำให้เกิดการหล่อหลอมให้ลูกค้าสามารถส่งมอบการบริการที่เป็นรูปแบบขององค์กรที่กำหนดไว้ได้อย่างแท้จริง

องค์กรที่มีการให้ความสำคัญกับบุคลากรมี มีการพัฒนาความสามารถของบุคลากรอย่างเป็นระบบ ถือเป็นองค์กรที่มีศักยภาพในการแข่งขันสูงและมีการพัฒนาอย่างไม่มีที่สิ้นสุด

## 7. การกำหนดมาตรฐานบริการ

ในเรื่องของการบริการลูกค้า องค์กรจึงต้องมีการออกแบบพิมพ์เขียวบริการและมาตรฐานบริการ (Service Blueprint & Service Standard) เพื่อเป็นแนวทางเป็นกรอบให้พนักงานผู้ให้บริการลูกค้าได้รับทราบ ว่า สิ่งที่เขาพึงปฏิบัติต่อลูกค้า คืออะไร และอย่างไร

**Service Standard** หรือ มาตรฐานบริการจะเป็นสิ่งที่บอกว่าการให้บริการลูกค้า นั้นพนักงานควรจะปฏิบัติอย่างไร (How) ไม่ว่าจะการปฏิบัติ หรือแม้แต่คำพูดที่ควรใช้

มาตรฐานบริการทั้งหมดจะทำให้พนักงานที่ให้บริการลูกค้าเห็นภาพเดียวกันเมื่อทุกคนรับรู้ รับทราบ ก็จะปฏิบัติได้ถูกต้องตามแนวทางที่องค์กรต้องการ ตามที่ลูกค้าต้องการ เพราะการออกแบบมาตรฐานบริการนั้นต้องมีข้อมูลความต้องการลูกค้ามาใช้ออกแบบ