

FUNCTION PLAYBOOKS

ตรวจ TOR ได้เร็วขึ้น โดยยังตรวจสอบย้อนหลังได้

คุณค่าของ agent ในงานจัดซื้อไม่ใช่การตัดสินใจแทน
แต่คือการทำให้ทุกการตัดสินใจมีหลักฐาน

เครื่องมือหลักของเล่ม: **Task Ownership Map** — ผังความเป็นเจ้าของงาน · ซีรีส์ **Function Playbooks**

TOR ในเล่มนี้หมายถึง *Terms of Reference* — เอกสารข้อกำหนดและขอบเขตงานที่ใช้เป็นเกณฑ์ตั้งต้นของกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง · agent ในเล่มนี้หมายถึง AI ที่รับงานเป็นขั้นตอนได้เอง ไม่ใช่แค่ตอบคำถามทีละครั้ง

Function Playbook

สิ่งที่คุณจะได้จากเล่มนี้

ข้อค้นพบหลัก 3 ข้อ

สามเล่มแรกของ Function Playbooks ขยายเรื่องเดียวกันคือ **ความเร็ว** — งานที่เคยใช้คนหลายชั่วโมง agent ปิดได้ในไม่กี่นาที เล่มนี้กลับด้าน เพราะในงานจัดซื้อ ความเร็วที่ไม่มีร่องรอยไม่ใช้กำไร แต่เป็นหน้าที่รอวันมาทวง

01

งานตรวจ TOR เร่งไม่ได้ด้วยการอ่านเร็วขึ้น

เวลาส่วนใหญ่ของทีมจัดซื้อไม่ได้หมดไปกับการอ่านเอกสาร แต่หมดไปกับการ **รวบรวมหลักฐานว่าทำไมถึงตัดสินใจแบบนั้น** — เอกสารอยู่ไฟล์ไหน เวอร์ชันไหน ใครอนุมัติ วันที่เท่าไร ถ้า agent อ่านเร็วขึ้นสิบเท่าแต่ยังตอบคำถามพวกนี้ไม่ได้ เวลาที่ประหยัดจะถูกกินกลับหมด

02

Procurement รับงานได้น้อยที่สุดในซีรีส์ — 5 จาก 15 งาน — และนั่นไม่ใช่ข้อเสีย

ในเล่ม HR agent รับงานได้ 9 งาน เล่ม Supply Chain 9 งาน แต่เล่มนี้เหลือ 5 งาน เพราะงานที่เหลือองค์กรกำหนดให้ต้องมีคนรับผิดชอบชัดเจน เมื่อผลกระทบยิ่งสูง สัดส่วนที่ agent รับไปได้ก็น้อยลง — และนั่นคือวิธีที่ฝั่งนี้ควรทำงาน

03

ตัวชี้วัดที่ถูกคือ “สัดส่วนการตัดสินใจที่มี audit trail ครบ” ไม่ใช่เวลาที่ประหยัดได้

audit trail = ร่องรอยหลักฐานที่ตามย้อนได้ทุกขั้นตอนของการตัดสินใจ วันที่มีคนถามว่า “ทำไมถึงเลือกเจ้านี้” คำตอบที่เร็วแต่บอกที่มาไม่ได้ มีค่าเท่ากับไม่มีคำตอบ

เล่มนี้เขียนสำหรับใคร

ถ้าคุณคือ	เล่มนี้ตอบอะไรให้คุณ
Procurement / Purchasing	คนที่ร่าง TOR เกือบข้อเสนอละ ต้องอธิบายได้ว่าทำไมถึงเลือกแบบนั้น
Compliance	คนที่ต้องมั่นใจว่ากระบวนการทำครบตามที่องค์กรวางไว้ ก่อนที่จะมีคนอื่นมาตรวจ
Internal Audit	คนที่จะเป็นผู้ตามคำถามย้อนหลัง และต้องได้คำตอบที่ตามหลักฐานกลับไปถึงต้นทางได้
Legal	คนที่ต้องเป็นผู้ชี้ว่าอะไรคือหลักฐานที่ยอมรับได้ และเส้นแบ่งความรับผิดชอบอยู่ตรงไหน

ถ้าคุณเคยใช้เวลาทั้งบ่ายไปกับการตามหาไฟล์เพื่อพิสูจน์การตัดสินใจที่ทำไปเมื่อสามเดือนก่อน เล่มนี้เขียนถึงคุณ

สารบัญ

ในเล่มนี้มีอะไร

01	สถานการณ์จริง — ต้นทุนอยู่ที่การพิสูจน์ภายหลัง	4
02	Task Ownership Map — ฝังความเป็นเจ้าของงาน	5
	ตาราง Task Ownership Map — 15 งานของงานจัดซื้อ	6
	AI-assisted กับ Human-owned ต่างกันตรงไหน	7
03	Agentic Design — ออกแบบให้ทุกคำตอบมีหลักฐาน	8
04	AI Center of Excellence (CoE) — เข้าไปทำงานอย่างไร	9
05	บทเรียน 4 ข้อ — บทที่หนักที่สุดของเล่มนี้	10
06	Business Takeaways — สรุปเพื่อการตัดสินใจ	11

หมายเหตุย่อดำของเล่มนี้

ตัวเลข จาก และตัวอย่างทุกจุดในเล่มนี้เป็น **ตัวอย่างสมมติเพื่อประกอบคำอธิบาย** ไม่ใช่ผลจากลูกค้ารายใดรายหนึ่ง และเล่มนี้ไม่ได้อ้างอิงระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ หรือมาตราใด ๆ โดยชื่อ — เพราะแต่ละองค์กรกำหนดกติกาภายในของตัวเองต่างกัน สิ่งที่เล่มนี้อธิบายคือ **กลไก** ของการทำงาน ไม่ใช่ **ตัวบท**

เส้นแบ่งของทั้งเล่ม

การเอา agent มาช่วยงานจัดซื้อ **ไม่ใช่การให้ AI ตัดสินแทนคน** และไม่ใช่การให้ AI บอกว่าอะไร “ถูกกฎหมาย” หรือ “ผิดกฎหมาย” — เรื่องนั้นเป็นความเห็นทางกฎหมาย ซึ่งเป็นงานของคน สิ่งที่ agent ทำคือทำให้ทุกการตัดสินใจของคน **มีหลักฐานครบตั้งแต่วันที่ตัดสินใจ** — เก็บให้อัตโนมัติ ตามย้อนได้ พร้อมตอบเมื่อมีคนถาม

บทที่ 01

ต้นทุนไม่ได้อยู่ที่การตรวจ แต่อยู่ที่การพิสูจน์ภายหลัง

จากสมมติ: เช้าวันที่มีคนถามว่า “ทำไมถึงเลือกเจ้านี้” — จากต่อไปนี้เป็นตัวอย่างสมมติเพื่อประกอบคำอธิบาย ไม่ใช่เหตุการณ์จริงของลูกค้านายใด

เก้าโมงเช้าวันอังคาร หัวหน้าทีมจัดซื้อได้รับอีเมลหนึ่งฉบับจากผู้ตรวจสอบภายใน ในความสั้นมาก:

“รบกวนขอเอกสารประกอบการตัดสินใจโครงการจัดซื้อระบบเมื่อไตรมาสก่อน — ขอเหตุผลที่เลือกผู้ยื่นราคาที่ชนะ พร้อมหลักฐานว่ากระบวนการทำครบทุกขั้น”

โครงการนั้นจบไปเรียบร้อยแล้วตั้งแต่สามเดือนก่อน ทุกคนในทีมมั่นใจว่าทำถูกทุกขั้นตอน คำถามไม่ได้อยู่ที่ว่าทำถูกหรือไม่ — คำถามอยู่ที่ว่า **จะพิสูจน์อย่างไร**

TOR ฉบับที่ใช้จริงอยู่ในอีเมลของใครสักคน แต่มีสามเวอร์ชันที่หน้าตาคล้ายกัน ตารางเปรียบเทียบข้อเสนออยู่ในไฟล์สเปรดชีตที่แก้กันหลายรอบ บันทึกการประชุมที่ตกลงเกณฑ์ให้คะแนนอยู่ในแชตกลุ่มปนกับเรื่องอื่นอีกร้อยข้อความ เอกสารคุณสมบัติของผู้ยื่นแต่ละรายกระจายอยู่หลายโฟลเดอร์ บางฉบับสแกนมา บางฉบับเป็นไฟล์แนบอีเมล **สองวันต่อมา ทีมสามคนถึงจะรวบรวมหลักฐานได้ครบพอจะตอบผู้ตรวจสอบ**

ปัญหาไม่ได้อยู่ที่ทีมงานไม่ดี

สังเกตว่าในจากนี้ ไม่มีใครทำอะไรผิด กระบวนการทำครบทุกขั้น การตัดสินใจมีเหตุผลรองรับจริง ปัญหาอยู่ที่ **หลักฐานของการตัดสินใจที่ต้อง ไม่ได้ถูกเก็บในรูปแบบที่ตามย้อนได้** — มันกระจายอยู่ในอีเมล ไฟล์ แชต และความทรงจำของคน ตอนที่ตัดสินใจทุกอย่างชัดเจนในหัวของคนที่อยู่ในเหตุการณ์ แต่สามเดือนผ่านไป ความชัดเจนนั้นต้องถูกประกอบขึ้นมาใหม่จากศูนย์

ทำไมการเร่ง “การอ่าน” จึงแก้ปัญหานี้ไม่ได้

เวลามีคนพูดถึงการเอา AI มาช่วยงานจัดซื้อ ภาพแรกที่คนมักคิดถึงคือ “AI อ่าน TOR ให้เร็วขึ้น” แต่เวลาที่หายไปจริง ๆ ไม่ได้อยู่ที่การอ่าน คนในทีมอ่าน TOR จบตั้งนานแล้ว ตัดสินใจไปแล้ว เวลาสองวันที่เสียไปคือเวลาของการ **ตามหาและประกอบหลักฐาน** AI ที่อ่านเร็วขึ้นสิบเท่าไม่ได้ช่วยตรงนี้เลย เพราะปัญหาไม่ใช่ความเร็วในการอ่าน แต่คือ **การไม่มีร่องรอยที่ต่อกลับไปถึงต้นทางได้**

เส้นแบ่งที่เส้นนี้เดินตามตั้งแต่หน้าแรก

ในงานที่มีคนจะตามย้อนหลังเสมอ คุณค่าที่แท้จริงไม่ใช่การตัดสินใจที่เร็วขึ้น แต่คือการตัดสินใจที่ **พิสูจน์ได้เสมอ** — agent ทำให้ทุกการตัดสินใจมีหลักฐานครบตั้งแต่วินาทีที่ตัดสินใจ เพื่อว่าวันที่ผู้ตรวจสอบส่งอีเมลมา คำตอบใช้เวลาไม่กี่นาที ไม่ใช่สองวัน

บทที่ 02

Task Ownership Map — ผังความเป็นเจ้าของงาน

Task Ownership Map (ผังความเป็นเจ้าของงาน) คือเครื่องมือที่ Function Playbooks ใช้ทุกเล่ม เพื่อตอบคำถามเดียว: งานแต่ละชิ้นควรเป็นของ agent ของคนที่มี agent ช่วย หรือของคนล้วน ๆ

กติกา 3 ตัวแปร

1 · ปริมาณและความถี่ งานนี้เกิดบ่อยแค่ไหน ทำซ้ำมากไหม	2 · ความแปรผันของเคส แต่ละครั้งเหมือนกันหรือต่างกันมาก มีข้อยกเว้นเยอะไหม	3 · ผลกระทบถ้าผิด ถ้าทำพลาด ผลเสียหายแค่ไหน
---	---	---

จับสองตัวแรกเข้าตาราง 2×2 ได้แบบนี้:

	ปริมาณต่ำ	ปริมาณสูง
แปรผันสูง	พิจารณาเป็นรายกรณี	AI-assisted
แปรผันต่ำ	ยังไม่แน่	Agent-owned

Override — กติกาที่สำคัญที่สุดในเล่มนี้

ผลกระทบสูง → Human-owned เสมอ **ไม่ว่าจะตกอยู่ช่องไหนของตาราง** งานที่ agent ทำได้สบายในทางเทคนิค ถ้าผลถ้าผิดสูงมาก ก็ยังต้องเป็นของคน เพราะองค์กรกำหนดให้ต้องมีคนรับผิดชอบชัดเจน — และนั่นคือเหตุผลที่ agent รับงานที่นี้ไปได้แค่ 5 จาก 15 งาน

เส้นแบ่งที่ต้องพูดตรง ๆ: “ครบตาม checklist” ≠ “ถูกต้องตามกฎหมาย”

agent ตรวจได้ว่า “**ครบตาม checklist** ที่องค์กรวางไว้เองหรือไม่” — agent **ไม่ได้ตรวจ** ว่า “**ถูกต้องตามกฎหมายหรือไม่**” อย่างแรกคือการเทียบเอกสารกับรายการที่องค์กรกำหนดเอง เป็นงานเทียบข้อเท็จจริงกับเกณฑ์ที่จับต้องได้ อย่างหลังคือ **ความเห็นทางกฎหมาย** ต้องอาศัยการตีความดุลพินิจ และความรับผิดชอบทางวิชาชีพ นั่นไม่ใช่สิ่งที่ agent ทำ

ตัวอย่างสมมติเพื่อประกอบคำอธิบาย: สมมติองค์กรกำหนดว่า TOR ทุกฉบับต้องมี 8 หัวข้อบังคับ agent เทียบ TOR ที่ร่างมากับรายการ 8 หัวข้อแล้วรายงานว่า “ครบ 7 ขาดหัวข้อที่ 5” ได้ทันที — นั่นคือ **การตรวจครบตาม checklist** แต่คำถามว่า “TOR ฉบับนี้เขียนแบบนี้แล้วจะมีปัญหาทางกฎหมายไหม” agent **ไม่ตอบ** การวางเส้นนี้ให้ชัดคือสิ่งที่ทำให้ข้อเสนอน่าเชื่อถือขึ้นในสายตาคน compliance และ audit

บทที่ 02 · ตาราง

15 งานของงานจัดซื้อ

ตัวเลขในคอลัมน์ปริมาณ · แปรผัน · ผลลัพธ์ เป็นการประเมินตั้งต้นเพื่อประกอบคำอธิบาย แต่ละองค์กรควรทบทวนตามบริบทของตัวเอง

#	งาน	ปริมาณ	แปรผัน	ผลลัพธ์	คำตัดสิน
A · ร่างและตรวจ TOR					
1	ดึงเทมเพลต TOR ที่ใกล้เคียงจากงานเก่ามาเป็นตั้งต้น	สูง	ต่ำ	ต่ำ	Agent-owned
2	ตรวจสอบว่า TOR มีหัวข้อครบตาม checklist ที่องค์กรกำหนดไว้เอง	สูง	ต่ำ	กลาง	Agent-owned
3	ไฮไลต์ข้อความที่อาจลืกละเอื้อผู้ยื่นรายใดรายหนึ่ง	สูง	สูง	สูงมาก	Human-owned
4	อนุมัติ TOR ฉบับสุดท้าย	ต่ำ	สูง	สูงมาก	Human-owned
B · เียบข้อเสนอมือยื่น					
5	สกัดข้อมูลจากข้อเสนอเข้าตารางเปรียบเทียบมาตรฐาน	สูง	สูง	กลาง	AI-assisted
6	ตรวจสอบสมบัติขั้นต่ำแบบผ่าน/ไม่ผ่าน ตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้	สูง	ต่ำ	สูง	Human-owned
7	ตรวจสอบความครบถ้วนของเอกสารแนบ และทวงที่ขาด	สูง	ต่ำ	กลาง	Agent-owned
8	ให้คะแนนข้อเสนอเชิงเทคนิค	กลาง	สูง	สูงมาก	Human-owned
9	ตัดสินผู้ชนะ	ต่ำ	สูง	สูงมาก	Human-owned
C · ความสอดคล้องและการตรวจสอบ					
10	ตรวจสอบว่ากระบวนการทำตามขั้นตอนที่องค์กรวางไว้ และเรียงลำดับถูก	สูง	ต่ำ	สูง	Human-owned
11	เก็บ audit trail ทุกการตัดสินพร้อมเอกสารอ้างอิง	สูงมาก	ต่ำ	กลาง	Agent-owned
12	ตรวจสอบความสัมพันธ์ที่อาจมีผลประโยชน์ทับซ้อนจากฐานข้อมูลที่มี	สูง	กลาง	สูงมาก	Human-owned
13	ประกอบคำตอบให้ผู้ตรวจสอบพร้อมหลักฐานอ้างอิง	กลาง	กลาง	กลาง	AI-assisted
D · สัญญาและการต่ออายุ					
14	เตือนล่วงหน้าก่อนสัญญาหมดอายุ พร้อมสรุปเงื่อนไขเดิม	สูง	ต่ำ	กลาง	Agent-owned
15	ตัดสินว่าจะต่อ เจริญใหม่ หรือเปิดกระบวนการคัดเลือกใหม่	ต่ำ	สูง	สูงมาก	Human-owned

5	Agent-owned agent ปิดเอง คนสุ่มตรวจ
2	AI-assisted agent เสนอ คนถกยืนยัน
8	Human-owned คนตัดสิน agent เตรียมข้อมูล

บทที่ 02 · อ่านผัง

ทำไมงานที่ “agent ทำได้” หลายชิ้นยังเป็นของคน

ถ้าดูเผิน ๆ หลายคนจะแย้งว่างานอย่างข้อ 6 หรือข้อ 10 นั้น agent ทำได้สบายในทางเทคนิค — ปริมาณสูง กฎ
ชัด เทียบกับเกณฑ์ตรง ๆ ได้

ถูกต้อง agent **ทำได้** ในทางเทคนิค แต่มันยังเป็น Human-owned เพราะ **override ของผ้ง** — ผลถ้าผิดสูง งานเหล่านี้จึง
ต้องมีคนรับผิดชอบเสมอ ความต่างอยู่ตรงนี้: agent **เตรียมข้อมูลและเสนอผลการเทียบให้** แต่คน **เป็นเจ้าของการตัดสินใจ**
และรับผิดชอบผล เพราะในวันที่มีคนถามย้อนหลังว่า “ทำไมถึงบอกว่ารายนี้ผ่าน” คำตอบต้องมาจากคนที่มีอำนาจตัดสินใจ ไม่ใช่
จากระบบ

นี่คือความแตกต่างของเล่มนี้จากสามเล่มแรก ในเล่ม Supply Chain งานปริมาณสูงกฎชัดจะตกเป็น Agent-owned เกือบ
ทั้งหมด แต่ในงานจัดซื้อ ผลถ้าผิดสูงกระจายไปเกือบทุกงานหลัก override จึงดึงงานกลับมาให้คนมากที่สุดในชีวิต

AI-assisted กับ Human-owned ต่างกันตรงไหน

หลายคนใช้สองคำนี้ปนกัน แต่ในงานที่มีคนจะถามย้อนหลัง ความต่างนี้คือเส้นแบ่งว่าใครรับผิดชอบอะไร:

AI-assisted — agent เสนอ คนกดยืนยัน

agent มีสิทธิ์เสนอว่า “ควรเป็นแบบนี้” เช่น ข้อ 5
agent สกัดข้อมูลจากข้อเสนอมาเรียงในตาราง
เปรียบเทียบให้เลย คนแค่ตรวจและยืนยัน หรือข้อ 13
agent ร่างคำตอบให้ผู้ตรวจสอบพร้อมแนบหลักฐาน
คนตรวจแล้วส่ง

Human-owned — agent เตรียมข้อมูลเท่านั้น ไม่เสนอคำ ตอบ

agent รวบรวมข้อเท็จจริง จัดวางให้อ่านง่าย ชี้ให้
เห็นสิ่งที่ต้องดู แต่ **ไม่ตัดสินใจและไม่เสนอว่าคำตอบ**
ควรเป็นอะไร เช่น ข้อ 8 agent เตรียมข้อมูลของ
แต่ละข้อเสนอวางเทียบกันให้ แต่ไม่เสนอคะแนน คน
เป็นผู้ให้คะแนนเองทั้งหมด

ทำไมต้องแยกละเอียดขนาดนี้? เพราะในวันที่ผู้ตรวจสอบถามว่า “คะแนนนี้มาได้อย่างไร” คำตอบต้องเป็น “คนให้ โดยดูจาก
ข้อมูลที่ agent เตรียม” ไม่ใช่ “agent เสนอมา แล้วคนเห็นด้วย” — สองประโยคนี้นี้มีความหมายทางความรับผิดชอบต่างกันสิ้น
เชิง **เส้นนี้ต้องตกลงกับ Legal และ Internal Audit ตั้งแต่ต้น ไม่ใช่ตั้งเอาเองในทีมจัดซื้อ**

บทที่ 03

ออกแบบให้ทุกคำตอบมีหลักฐาน

การเอา agent เข้ามาทำงานจัดซื้อไม่ได้กระโดดจากศูนย์ไปเต็มระบบในวันเดียว มันไต่ขึ้นเป็น 3 ระดับ — และเป้าหมายไม่ใช่ให้ agent ทำมากที่สุด แต่คือให้ audit trail ครบที่สุด

3 ระดับความพร้อม

ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3
ผู้ช่วยตอบคำถาม agent ตอบเมื่อถูกถาม เช่น “TOR ฉบับนี้ขาดหัวข้ออะไร” คนยังเปิดเอกสารเอง ตามเอง ทำทุกอย่างเอง ระดับนี้เก็บ audit trail ยังไม่อัตโนมัติ เพราะ agent ยังไม่อยู่ในเส้นทางงานจริง	อยู่ในเส้นทางงาน agent ฝังอยู่ในขั้นตอนงานจริง ทุกครั้งที่มีการร่าง เเทียบ หรือตัดสินใจ agent เก็บร่องรอยให้อัตโนมัติทันที นี่คือระดับที่เริ่มค้นคุณค่าจริง เพราะ audit trail เกิดขึ้นเองตอนทำงาน	agent ปิดงานเป็นวงจร agent รับงานที่เป็นของมันเป็นตามผัง (5 งาน Agent-owned) แล้วปิดเองเป็นขั้นตอน: ดึงเกมเพลต → ตรวจสอบ checklist → ทวงเอกสารที่ขาด → เก็บ audit trail ครบทุกขั้น ส่งต่อให้คนเฉพาะจุดที่เป็น Human-owned

Workflow ตัวอย่าง: จากคำถามผู้ตรวจสอบ → คำตอบพร้อมหลักฐานครบ

ตัวอย่างสมมติเพื่อประกอบคำอธิบาย — ในบท 01 คำถามนี้ใช้เวลาสองวันและคนสามคน ถ้า agent อยู่ในเส้นทางงานตั้งแต่ต้น เส้นทางเดียวกันจะเป็นอย่างไร:

ขั้น	สิ่งที่เกิดขึ้น
1 · รับคำถาม	คนในทีมส่งคำถามของผู้ตรวจสอบให้ agent: “ขอเหตุผลการเลือกผู้ยื่นที่ชนะในโครงการ [รหัสโครงการ] พร้อมหลักฐานว่ากระบวนการครบทุกขั้น”
2 · ประกอบจาก audit trail	เพราะ agent อยู่ในเส้นทางงานตั้งแต่ร่าง TOR จึงดึงได้ทันที: TOR ฉบับที่อนุมัติจริง (เวอร์ชัน/ผู้อนุมัติ/วันที่) · เกล็ดให้คะแนนจากบันทึกฉบับไหน · ตารางเปรียบเทียบเวอร์ชันสุดท้าย พร้อมว่าจะแนบแต่ละช่องใครให้ · ลำดับขั้นตอนที่แท้จริงเทียบกับที่องค์กรกำหนด
3 · agent ร่างคำตอบงาน AI-assisted ข้อ 13	ประกอบคำตอบพร้อม อ้างอิงกลับไปที่เอกสารต้นทางทุกจุด — ไม่ใช่แค่ “เลือกเพราะได้คะแนนสูงสุด” แต่เป็น “เลือกเพราะได้คะแนนรวมสูงสุด (ดูตารางเปรียบเทียบเวอร์ชัน 3 วันที่ [xx] คะแนนให้โดย [ผู้ให้คะแนน]) ตามเกณฑ์ในบันทึก [xx] และกระบวนการครบทั้ง [n] ขั้น (ดู audit trail แบบ)”
4 · คนตรวจและส่ง	เพราะเป็นงาน AI-assisted คนในทีมตรวจคำตอบที่ agent ร่าง ยืนยันว่าถูกต้อง แล้วส่งให้ผู้ตรวจสอบ

เวลาที่เคยใช้สองวัน เหลือระดับไม่กี่นาทีบวกเวลาตรวจสอบของคน — ไม่ใช่เพราะ agent อ่านเร็วขึ้น แต่เพราะ **หลักฐานถูกเก็บในรูปแบบที่ตามย้อนได้ตั้งแต่วันที่ที่ตัดสินใจ**

Governance ที่เสริมนี้เน้น: audit trail ที่ตอบได้จริง + explainability 4 อย่าง

explainability = ความสามารถในการอธิบายว่าคำตอบหนึ่ง ๆ มาได้อย่างไร log ธรรมดาบันทึกว่า “เกิดอะไรขึ้นเมื่อไร” แต่ audit trail ที่ใช้ได้ต้องตอบได้ว่า **ทำไมถึงตัดสินใจแบบนั้น และหลักฐานอยู่ตรงไหน** ทุกคำตอบต้องบอกที่มาได้ครบ 4 อย่าง: เอกสารฉบับไหน · ข้อไหน · เวอร์ชันไหน · วันที่เท่าไร ถ้าตอบสี่ข้อนี้ไม่ครบ คำตอบนั้นยังไม่พร้อมส่งผู้ตรวจสอบ

บทที่ 04

AI Center of Excellence (CoE)

เข้าไปทำงานอย่างไร

การเอา agent เข้างานจัดซื้อไม่ใช่การซื้อเครื่องมือมาติดตั้งแล้วจบ มันคือการตั้ง **AI Center of Excellence (CoE)** — โครงสร้างที่ทำให้ความสามารถของ agent ถูกวางบนกติกาขององค์กร ตรวจสอบได้ และขยายผลได้อย่างมีระเบียบ

3 ชั้นของ CoE

ชั้นที่ 1 · Platform

ฐานที่ agent ทำงานอยู่ เชื่อมเข้ากับที่เก็บเอกสารและระบบงานจัดซื้อ ในเล่มนี้มีหน้าที่พิเศษ: ออกแบบให้ **การเก็บ audit trail เกิดขึ้นเองในทุกขั้นตอน** ไม่ใช่ฟีเจอร์เสริม ถ้าฐานไม่เก็บร่องรอยอัตโนมัติ ทุกอย่างบนนั้นก็ตอบผู้ตรวจสอบไม่ได้

ชั้นที่ 2 · Playbooks

กติกาว่างานแต่ละชิ้นให้ใครทำ ส่งต่ออย่างไร เก็บหลักฐานแบบไหน — แปลง Task Ownership Map เป็นขั้นตอนจริง ต้องระบุชัดว่างานไหน Human-owned งานไหน AI-assisted และ “หลักฐานที่ยอมรับได้” หน้าตาเป็นอย่างไร ซึ่งต้องตกลงกับ Legal และ Internal Audit ก่อน

ชั้นที่ 3 · AI Builder

ทีม **AI Builder** ของ Bricks คือคนที่สร้าง agent วางเส้นทางงาน และดูแลให้มันทำงานตาม Playbooks ที่ตกลงไว้ — ไม่ใช่แค่ตอนติดตั้ง แต่ดูแลต่อเนื่องเมื่อกติกาขององค์กรเปลี่ยน

โรดทีม — สองฝั่งที่ต้องนั่งด้วยกัน

ฝั่ง Bricks (AI Builder)	ฝั่งองค์กร (เจ้าของงาน)
สร้างและดูแล agent เชื่อมระบบ ออกแบบการเก็บ audit trail	คนจัดซื้อที่รู้ว่างานจริงทำงานอย่างไร และเป็นเจ้าของการตัดสินใจตามฝั่ง

มุมมองของงานจัดซื้อ: Legal + Internal Audit เป็นคู่งานตั้งแต่ scoping ไม่ใช่มาตรวจตอนจบ

ในเล่มนี้คู่งานพิเศษคือ **Legal และ Internal Audit** — และต่างจากทุกเล่มตรงที่ทั้งสองต้องเข้ามาตั้งแต่ขึ้นวางขอบเขต ถ้าไม่ได้อยู่ตั้งแต่ต้น สิ่งที่มีมาสร้างขึ้นมาจะเสี่ยงตอบคำถามพวกเขาไม่ได้ในวันตรวจจริง การให้เขา “ตรวจตอนจบ” คือสูตรของการต้องรี้อท่าใหม่

คำถามที่ต้องตกลงกันก่อนเริ่ม (ตัวอย่างสมมติเพื่อประกอบคำอธิบาย):

- “หลักฐานที่ยอมรับได้” ของการตัดสินใจแต่ละแบบหน้าตาเป็นอย่างไร
- audit trail ต้องเก็บอะไรบ้างถึงจะพอสำหรับการตรวจย้อนหลัง
- งานไหนที่องค์กรกำหนดให้ต้องเป็นดุลพินิจของคนส่วน ๆ agent ห้ามแม้แต่เสนอคำตอบ
- ระยะเวลาที่ต้องเก็บหลักฐาน ตามที่องค์กรกำหนดไว้ในนโยบายของตัวเอง

Cadence — จังหวะการทำงานต่อเนื่อง

รายสัปดาห์ ดูว่างานที่ agent ทำ audit trail ครบไหม มีเคสไหนตกหล่น · **รายเดือน** นวนกกับ Legal/Internal Audit ว่ากติกายังตอบใจไหม งานไหนควรย้ายช่องในฝั่ง · **เมื่อกติกาองค์กรเปลี่ยน** ปรับ checklist และ Playbooks ให้ตรงกันที่ เพราะถ้า checklist ไม่อัปเดต การตรวจก็ผิดพลาด

บทที่ 05

บทเรียน 4 ข้อ — บทที่หนักที่สุด

สี่ข้อนี้คือกับดักที่พบบ่อยที่สุดเวลาองค์กรเอา agent เข้างานจัดซื้อ ทุกข้อมาจากความเข้าใจผิดข้อเดียวกัน: คิดว่าเป้าหมายคือความเร็ว ทั้งที่เป้าหมายจริงคือความตรวจสอบได้

01 เอา agent ไปเร่ง “การอ่าน” แทนที่จะไปเร่ง “การรวบรวมหลักฐาน”

กับดักแรกและพบบ่อยที่สุด ถ้าเอา agent ไปเร่งการอ่าน คุณจะได้ทีมที่อ่านจบเร็วขึ้น แต่ยังใช้เวลาสองวันเท่าเดิมในวัน que ตรวจสอบตาม **ท่าแนะ:** เอา agent ไปอยู่ในเส้นทางงานเพื่อเก็บ audit trail อัตโนมัติตั้งแต่วันที่ที่ตัดสินใจ นั่นคือจุดที่คืนเวลาจริง

02 ให้ agent สรุปแทนคนในงานที่องค์กรกำหนดให้ต้องมีผู้รับผิดชอบ

เห็นว่า agent เก่งขึ้น เลยค่อย ๆ ให้มันทำงานที่ควรเป็นของคน — เช่นเสนอคะแนนข้อ 8 หรือเสนอว่ารายไหนควรผ่าน ข้อ 6 ปัญหาไม่ใช่ว่า agent ทำไม่ได้ แต่คือ **การให้ agent เสนอคำตอบก่อนคือการเปิดช่องให้ถูกตั้งคำถามว่าคนตัดสินใจจริงหรือแค่เห็นตาม** **ท่าแนะ:** ยึดเส้น Human-owned ให้เครื่อง agent เตรียมข้อมูลเท่านั้น ตกลงกับ Legal/Internal Audit ไว้ล่วงหน้า

03 เก็บ audit trail แบบ log ธรรมดา ที่ตอบคำถามผู้ตรวจสอบไม่ได้จริง

หลอกที่สุด เพราะทีมรู้สึก “เราเก็บ log แล้วนี่” แต่ log ที่บอกว่า “13:42 น. อนุมัติ TOR โดยผู้ใช้ A” ไม่ได้ช่วยอะไร ถ้าตอบไม่ได้ว่าฉบับที่อนุมัติคือเวอร์ชันไหน อาจอิงเกณฑ์ข้อไหน **ท่าแนะ:** ออกแบบ audit trail ให้ทุกรายการผูกกลับไปที่เอกสารต้นทางครบ 4 อย่าง ถ้าตอบสี่ข้อไม่ได้ นั่นคือ log ไม่ใช่ audit trail

04 ไม่ตกลงกับ Legal ตั้งแต่ต้นว่าจะไรคือ “หลักฐานที่ยอมรับได้”

แพงที่สุด ทีมสร้างระบบเก็บหลักฐานเต็มที่ แล้วค่อยเอาไปให้ Legal และ Internal Audit ดูตอนใกล้จบ เพื่อพบว่าไม่ตรงกับรูปแบบหลักฐานที่พวกเขายอมรับ ต้องรื้อทำใหม่ **ท่าแนะ:** ให้ Legal และ Internal Audit เป็นคู่งานตั้งแต่ scoping ตกลงนิยาม “หลักฐานที่ยอมรับได้” ให้จบก่อนสร้าง

เส้นร้อยสื่บทเรียน

ทุกข้อมาจากการเข้าใจเป้าหมายผิด ถ้าคุณวัดความสำเร็จที่ “เร็วขึ้นแค่ไหน” คุณจะเดินเข้ากับดักทั้งสี่ ถ้าคุณวัดที่ “การตัดสินใจมีหลักฐานครบแค่ไหน” คุณจะเสี่ยงได้ทั้งหมด

บทที่ 06

Business Takeaways

สรุปเพื่อการตัดสินใจ

เล่มนี้มีตัวชี้ขาดเดียวที่ต่างจากสามเล่มแรก และมันคือหัวใจของทั้งเล่ม

ตัวชี้ขาด — สัดส่วนการตัดสินใจที่มี audit trail ครบ: จากการตัดสินใจทั้งหมดในงานจัดซื้อ ที่เปอร์เซ็นต์ที่ตามหลักฐานกลับไปได้ครบถ้วนโดยไม่ต้องประกอบใหม่

ตัวเลขอื่นเป็นตัวประกอบ: เวลาที่ใช้ตอบคำถามผู้ตรวจสอบ (จากสองวันเหลือที่นาทีก) · เวลาตั้งแต่ร่าง TOR จนอนุมัติ (เร็วขึ้นแค่ไหนโดยที่หลักฐานยังครบ) · adoption (ทีมใช้จริงแค่ไหน ไม่ใช่แค่ติดตั้งไว้) — ที่ต้องระวัง: อย่าเอาความเร็วมาเป็นตัวชี้ขาด เพราะการประหยัดเวลาโดยไม่มีร่องรอยคือการสร้างหนี้ให้ผู้ตรวจสอบ

จุดเริ่ม 90 วัน: เริ่มที่เก็บ audit trail อัตโนมัติ

อย่าเริ่มที่งานที่ดูหวือหวาที่สุด ให้เริ่มที่งานข้อ 11 ในผัง — เก็บ audit trail ทุกการตัดสินใจพร้อมเอกสารอ้างอิง — ด้วยเหตุผลสามข้อ:

1 · ปริมาณสูงสุด

เป็นงานที่เกิดในทุกการตัดสินใจ ผลกระทบของการทำได้จึงกว้างที่สุด

2 · ความเสี่ยงต่ำสุด

เป็นงาน Agent-owned การเก็บร่องรอยไม่ใช้การตัดสินใจแทนใคร จึงเริ่มได้โดยไม่แตะเส้นความรับผิดชอบ

3 · เป็นฐานให้ทุก use case

เมื่อ audit trail ถูกเก็บอัตโนมัติแล้ว งานอื่นทุกงานล้วนต่อยอดจากฐานนี้

หมายเหตุ: จุดเริ่ม 90 วันนี้เป็นแนวทางการวางลำดับงาน ไม่ใช่ข้อผูกพันด้านบริการหรือการรับประกันผลใด ๆ

5 คำถามก่อนเริ่ม

- **audit trail ที่เราจะเก็บ ตอบได้ครบ 4 อย่างไหม** — เอกสารฉบับไหน ข้อไหน เวอร์ชันไหน วันที่เท่าไร ถ้าตอบไม่ครบ นั่นคือ log ไม่ใช่ audit trail
- **Legal และ Internal Audit อยู่ตั้งแต่ scoping หรือมาตรวจตอนจบ** — ถ้าคำตอบคืออย่างหลัง เตรียมใจรี้อทำใหม่
- **เราแยกชัดไหมว่างานไหน AI-assisted งานไหน Human-owned** — และเส้นนี้ตกลงกับใครไว้
- **เราวัดความสำเร็จที่ “หลักฐานครบ” หรือที่ “เร็วขึ้น”** — ถ้าวัดที่ความเร็ว เราอาจกำลังสร้างหนี้ให้ผู้ตรวจสอบ
- **เราเข้าใจตรงกันไหมว่า agent ตรวจ “ครบตาม checklist” ไม่ได้ตรวจ “ถูกต้องตามกฎหมาย”** — ถ้าคาดหวังอย่างหลัง เรากำลังคาดหวังในสิ่งที่ agent ไม่ได้ให้ และไม่ควรให้

คำถามที่ยากที่สุดไม่ใช่ “จะตัดสินใจอย่างไร” แต่คือ “จะพิสูจน์ได้อย่างไรในวันที่มีคนถามย้อน หลัง”

agent ไม่ได้เข้ามาตัดสินใจแทนคุณ และไม่ได้เข้ามาบอกว่าอะไรถูกกฎหมาย — เรื่องนั้นเป็นความรับผิดชอบของคน และควรเป็นเช่นนั้นต่อไป สิ่งที่ agent เข้ามาทำคือทำให้ทุกการตัดสินใจของคุณ **มีหลักฐานครบตั้งแต่วินาทีที่ตัดสินใจ** เพื่อว่าวันที่คำถามมาถึง คำตอบใช้เวลาไม่กี่นาที ไม่ใช่สองวัน

คุณค่าของ agent ในงานจัดซื้อ

ไม่ใช่การตัดสินใจแทน แต่คือการทำให้ทุกการตัดสินใจมีหลักฐาน — ยิ่งผลกระทบของการตัดสินใจสูงเท่าไร สิ่งที่ agent รับไปได้ก็ยิ่งน้อยลงเท่านั้น และนั่นคือวิธีที่ฝั่งนี้ควรทำงาน

ต้องการดูภาพรวมทั้งซีรีส์ Function Playbooks ทั้ง 4 เล่ม — HR · Marketing · Supply Chain · Procurement & TOR Compliance — และคุยกับทีม AI Builder ของ Bricks เรื่องการนำ Agentic AI เข้ามาทรานส์ฟอร์มองค์กรของคุณ

01 · Human Resource

HR ที่ไม่ต้องเพิ่มคน — รู้ก่อนว่างานไหนเป็นของใคร

02 · Marketing

Content & Campaign Ops ที่ agent ปิดงานเองได้

03 · Supply Chain

Exception handling — จุดที่คืนเวลาให้ซัพพลายเชนมากที่สุด