

# การขับเคลื่อนองค์กร เพื่อมุ่งสู่ **ความสำเร็จสูงสุด** (Moving Towards High Performance Government Organizations)

โดย **Dr. Robert J. Thomas**  
ผู้จัดการอาวุโส ประจำสถาบันส่งเสริมธุรกิจให้มีขีดสมรรถนะสูง  
แห่ง บริษัท แอคเซนเชอร์ โพลีทีนัลส์ จำกัด  
(Executive Director of Accenture's Institute of High Performance Business)  
วันที่ 16 ธันวาคม พ.ศ. 2548

ก็เพราะ **แนวคิดของลูกค้ำ** และแนวคิดของพวกเขา  
เด็ก ๆ นี้เองที่มีความสำคัญเทียบเท่ากับความสำเร็จของบริษัท

**Dr. Robert J. Thomas**

ผู้จัดการอาวุโส ประจำสถาบันส่งเสริมธุรกิจ  
ให้มีขีดสมรรถนะสูงแห่ง  
บริษัท แอคเซนเชอร์ ไชลูชั่นส์ จำกัด



## การขับเคลื่อนองค์การ เพื่อมุ่งสู่ ความสำเร็จสูงสุด

(Moving Towards High Performance Government Organizations)

โดย Dr. Robert J. Thomas

ผู้จัดการอาวุโส ประจำสถาบันส่งเสริมธุรกิจให้มีขีดสมรรถนะสูง  
แห่ง บริษัท แอคเซนเชอร์ ไชลูชั่นส์ จำกัด

(Executive Director of Accenture's Institute of High Performance Business)

วันที่ 16 ธันวาคม พ.ศ. 2548

### **ยูพีเอส (Ups) : การส่งผลกระทบต่อคุณค่าของการบริการ**

สวัสดีครับ สิ่งที่ผมจะพูดในวันนี้คือสิ่งที่เรา (บริษัท แอคเซนเชอร์ ไชลูชั่นส์ จำกัด) ได้เรียนรู้จากงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของธุรกิจที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งผมอยากจะลองให้คุณตั้งคำถามว่า สิ่งที่ผมจะพูดถึงในวันนี้จะนำมาใช้กับการทำงานในองค์กรของภาครัฐได้เช่นไร เมื่อไม่นานมานี้ ผมมีโอกาสดำเนินการในช่วงบ่ายกับซีอีโอของยูพีเอส ซึ่งเป็นบริษัทรับส่งพัสดุภัณฑ์ที่ใหญ่ที่สุดแห่งหนึ่งของสหรัฐฯ มีพนักงานถึง 385,000 คน

ทั่วโลก ประธานบริษัทยูพีเอสได้บอกผมว่า สิ่งที่สามารถหล่อหลอมคนเป็นจำนวน 385,000 คน ที่ทำงานให้กับบริษัทเอกชนแห่งนี้ได้ ก็คือ สิ่งที่เขาเรียกว่า “เวเวตาของลูกค้า” ซึ่งประธานบริษัทยูพีเอสให้ผมลองนึกดูว่า หากเราเป็นคนที่ตั้งของขวัญจากคุณยายไปให้หลาน เรานั้นเองที่เป็นคนเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างระยะทางและยุคสมัย เราได้มีส่วนร่วมในช่วงเวลาที่สำคัญมากๆ ช่วงเวลาหนึ่ง ก็เพราะเวเวตาของลูกค้าและเวเวตาของพวกเขา เด็กๆ นี้เองที่มีความสำคัญเทียบเท่ากับความสำเร็จของบริษัท เทคโนโลยีที่พวกเขาใช้ นโยบายทางการตลาดและกลยุทธ์ที่พวกเขาได้คิดค้นขึ้นมา เวเวตาของลูกค้านั้นเองที่ทำให้กลุ่มคนต่างๆ ภายในบริษัทยูพีเอสรู้สึกเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันว่าได้ร่วมกันทำสิ่งที่เป็นประโยชน์และมีคุณค่าเป็นอย่างยิ่งให้กับสังคม และยูพีเอสก็ทำกำไรได้ดีมาเป็นเวลาหลายปีแล้ว ยูพีเอสประสบความสำเร็จเพราะคุณค่าของการบริการที่พวกเขาได้ให้แก่ลูกค้า ไม่ได้เป็นเพียงการตลาดหรือสโลแกน สิ่งที่พวกเขาทำและองค์ประกอบของผลการดำเนินงานที่ผมกำลังจะพูดถึง เปรียบเหมือนกล่อมเนื้อหัวใจขององค์กรนั้นๆ และมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ารายได้หรือผลตอบแทนจากการลงทุนเลย

### **องค์ประกอบของผลการดำเนินงานกับการยกระดับขีดสมรรถนะขององค์กร**

องค์ประกอบของผลการดำเนินงานเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยยกระดับขีดสมรรถนะขององค์กรให้มีประสิทธิภาพในการทำงานสูง ผมคิดว่าหน่วยงานภาครัฐควรจะต้องทั้งสอนและเรียนรู้จากภาคธุรกิจไปพร้อมๆ กัน ไม่ว่าในอุตสาหกรรมใดๆ ก็ตาม การที่จะเป็นธุรกิจที่มีประสิทธิภาพสูงนั้นเป็นเรื่องที่ยากมาก ไม่อาจเกิดขึ้นโดยอัตโนมัติและก็ไม่ใช่ว่าผลพลอยได้จากความสำเร็จ เพราะความสำเร็จเป็นสิ่งที่เกิดเพียงชั่วครู่ชั่วยามเท่านั้น การแข่งขันจะทำให้บริษัทที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องประสบความสำเร็จอีกครั้งแล้วครั้งเล่า จะเห็นได้จากกรณีของตลาดหลักทรัพย์ของสหรัฐฯ บริษัท

ที่ติดอันดับ 500 อันดับแรกจะไม่สามารถรักษาความเป็นผู้นำไว้ได้นาน เพราะมักจะเกิดการพลิกผันอยู่เสมอ สิ่งที่น่ากังวลก็คือการรักษาระดับขององค์กรและระดับของความสำเร็จ สิ่งที่น่ากังวลก็คือการรักษาระดับขององค์กรและระดับของความสำเร็จ สิ่งที่น่ากังวลก็คือการรักษาระดับขององค์กรและระดับของความสำเร็จ สิ่งที่น่ากังวลก็คือการรักษาระดับขององค์กรและระดับของความสำเร็จ

มีองค์ประกอบอยู่ 5 องค์ประกอบที่เราใช้แยกแยะธุรกิจที่มีประสิทธิภาพสูงออกจากธุรกิจโดยทั่วไป คือ

- 1) ความต่อเนื่อง
- 2) ระยะเวลา
- 3) ความสามารถในการเติบโตของธุรกิจ
- 4) ความสามารถในการหาจุดยืนทางการตลาดเพื่อตอบสนองต่อความต้องการในอนาคต และ
- 5) ผลกำไร

องค์ประกอบดังกล่าวล้วนแล้วแต่เกี่ยวข้องกับผลประกอบการด้านการเงินทั้งสิ้น แต่การที่จะก้าวขึ้นมาเป็นธุรกิจที่มีประสิทธิภาพสูงนั้น คุณต้องยืนอยู่ในจุดสูงสุดขององค์ประกอบทั้ง 5 นั้นให้ได้เสียก่อน ฉะนั้นหากพูดถึงถึงสถานการณ์ทางธุรกิจแล้ว คุณต้องสามารถเพิ่มรายได้ รักษาผลกำไร และต้องสามารถปฏิบัติงานได้แม้ว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านการตลาด ความต้องการของผู้บริโภค เศรษฐกิจแบบมหภาคของภาคอุตสาหกรรมและเทคโนโลยี คุณจำเป็นต้องสร้างผลการดำเนินงานที่เป็นที่น่าเชื่อถือและต้องสร้างความรู้สึกให้เกิดขึ้นในบรรดาผู้ถือหุ้นว่า คุณจะทำเช่นนั้นได้อีกในอนาคต ไม่ใช่แค่เพียงขณะนี้ และอีกด้านหนึ่งที่เรากำลังพิจารณาเสมือนเป็นจุดร่วมระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน คือ แนวความคิดเรื่องคุณค่าขององค์กรในอนาคต

## คุณค่าในอนาคตขององค์การ

คุณค่าในอนาคตเป็นเรื่องที่ซับซ้อนในหลายแง่มุมด้วยกัน การบัญชีและเศรษฐศาสตร์แบบเดิมๆ จะใช้สิ่งที่เราเรียกกันว่า เงินหมุนเวียนในราคาปัจจุบันเป็นฐานในการประเมินคุณค่าขององค์การในขณะนั้น แต่ธุรกิจที่มีประสิทธิภาพสูงจะต้องอยู่เหนือคู่แข่งขึ้นเพื่อที่ว่านอกเหนือไปจากการคาดคะเนเกี่ยวกับการหมุนเวียนของเงินแล้ว พวกเขายังสามารถสร้างสิ่งที่ดีเยี่ยมได้มากกว่าผู้อื่นอีกด้วย ธุรกิจเหล่านี้จำเป็นต้องเติบโตและรักษาผลกำไรที่ได้ให้เหนือกว่าคู่แข่งอยู่ตลอดเวลา

สำหรับองค์การภาครัฐ มีสิ่งใดที่มีคุณสมบัติเท่าเทียมกับคุณค่าในอนาคตบ้าง ตัวอย่างเช่น หากพูดถึงภาครัฐแล้ว ผู้ลงคะแนนเลือกตั้งและผู้มีสิทธิออกเสียงต่างก็ตั้งความหวังไว้กับการให้บริการจากภาครัฐ เห็นได้จากการที่พวกเขาจะประเมินหน่วยงาน แผนก ภูมิภาค หรือแม้แต่ประเทศที่ความเสมอต้นเสมอปลาย และความสามารถในการปรับเปลี่ยนของการให้บริการ เพื่อที่ว่าผู้มีสิทธิออกเสียง ผู้ลงคะแนนเลือกตั้ง และประชาชนทุกๆ ไป จะได้มีความคิดเกี่ยวกับคุณค่าในอนาคต ซึ่งจะเป็นตัวช่วยพวกเขาว่าจะลงคะแนนเลือกตั้งอย่างไร อาศัยที่ใด และจะตอบสนองต่อการให้บริการจากภาครัฐได้เช่นไร ความคิดเกี่ยวกับคุณค่าของธุรกิจในอนาคตนั้นเป็นเรื่องที่สำคัญเป็นอย่างมากและนับวันมีแต่จะทวีความสำคัญมากยิ่งขึ้น เพราะปัจจุบันนี้คุณค่าขององค์การหนึ่งๆ ไม่ได้อยู่ที่สินค้าแต่เพียงอย่างเดียว แต่ยังขึ้นอยู่กับ การให้บริการและความรู้ความสามารถขององค์การนั้นๆ อีกด้วย ดังนั้นจึงไม่ใช่เรื่องที่เกี่ยวข้องกับที่ดิน แรงงาน และเครื่องจักรต่อไปอีกแล้ว ในยุคสมัยแห่งการเรียนรู้ สิ่งสำคัญก็คือ คุณภาพทางความคิด ความสามารถในการสรรค์สร้างความคิดที่มากขึ้นกว่าเดิม ความสามารถในการสร้างความคิด ที่แปลกใหม่ ความสามารถในการค้นพบความต้องการของลูกค้าและทำให้ลูกค้าพึงพอใจ ซึ่งล้วนเป็นประเด็นที่สามารถนำไปปรับใช้กับหน่วยงานของรัฐได้

### จุดแข็ง 3 ประการของธุรกิจที่มีประสิทธิภาพสูง

หากจะพิจารณาถึงคุณลักษณะของธุรกิจที่มีประสิทธิภาพสูงนั้น เราอาจจำแนกจุดแข็งของธุรกิจที่มีประสิทธิภาพสูงได้เป็น 3 ข้อ

**ประการแรก** คือ มีเป้าหมายและจุดยืนทางการตลาด

**ประการที่สอง** คือ ความสามารถที่แตกต่างซึ่งพวกเขาได้คิดค้นขึ้นมา

**ประการที่สาม** คือ สิ่งที่เราเรียกกันว่าองค์ประกอบของผลการดำเนินงาน

สำหรับภาคเอกชน เป้าหมายและจุดยืนทางการตลาดหมายถึง สิ่งที่ทำให้พวกเขาคำนึงถึงความในสิ่งที่เขากำลังทำอยู่ ใครคือคู่แข่งของพวกเขา วิสัยทัศน์ว่าธุรกิจที่ทำอยู่จะเป็นเช่นไรต่อไป ในอนาคต ลองกลับไปดูตัวอย่างของยูพีเอส ในทศวรรษ 1920 ยูพีเอสเริ่มธุรกิจด้วยการส่งพัสดุจากห้างร้าน ไปยังบ้านเรือน ในทศวรรษ 1950 ยูพีเอสกลายเป็นบริษัทรับส่งพัสดุ ทั่วๆ ไป ส่งจากธุรกิจหนึ่งไปยังธุรกิจหนึ่ง และจากธุรกิจหนึ่งไปยังบ้านเรือน ในทศวรรษ 1970 ยูพีเอสได้เป็นบริษัทรับส่งพัสดุแบบข้ามคืนของสหรัฐฯ ในทศวรรษ 1980 ยูพีเอสรับส่งสินค้าไปยังประเทศต่างๆ ทั่วโลก ในทศวรรษ 1990 ยูพีเอสไม่เพียงแต่รับส่งสินค้าเท่านั้น แต่ยังมีบริการห่วงโซ่ อุปทานให้กับบริษัทอื่นๆ อีกด้วย ดังนั้นจะเห็นได้จากกรณีของยูพีเอส ในสหรัฐฯว่า ทุกวันนี้ยูพีเอสได้ซ่อมแซมคอมพิวเตอร์ให้กับโตชิบา และ ส่งคอมพิวเตอร์นั้นๆ กลับไปให้ลูกค้า และท้ายที่สุดในปี ค.ศ.2000 สิ่งที่ ยูพีเอสทำแล้วแล้วแต่เป็นอิเล็กทรอนิกส์มากยิ่งขึ้น ยูพีเอสได้ส่งชิ้นส่วน อิเล็กทรอนิกส์ ข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ และจัดเตรียมระบบความปลอดภัย ในการจัดส่งดังกล่าว จะเห็นว่ายูพีเอสได้เปลี่ยนแปลงตนเองจากการทำงาน แบบดั้งเดิม คือเป็นบริษัทที่มีความเป็นอุตสาหกรรมมากๆ มาเป็นบริษัทที่ ให้บริการและให้ความรู้ ยูพีเอสสามารถรักษาเป้าหมายและจุดยืนในการ แข่งขันไว้ได้เป็นเวลากว่า 80 ปี โดยรักษาความชัดเจนได้ว่า บริษัททำธุรกิจ ใดและธุรกิจควรจะเป็นอย่างไร นอกจากนี้ ยูพีเอสยังได้พัฒนาความสามารถ ที่แตกต่างซึ่งเป็นความสามารถหลักที่ธุรกิจของยูพีเอสทำได้ดีที่สุด

แต่ในปัจจุบัน สิ่งที่คุณทำได้ที่สุดแล้วจะต้องทวีความซับซ้อนเข้าไปอีก บริษัทเดลคอมพิวเตอรียุคนี้ได้สร้างสิ่งที่เราเรียกกันว่า ความสามารถที่แตกต่าง ซึ่งเป็นความสามารถในการทำหลายสิ่งหลายอย่างที่คู่แข่งไม่อาจทำได้ ในกรณีของยูพีเอส การทำสิ่งที่ธรรมดาตามากๆ คือการส่งของให้มีความแตกต่างนั้น ต้องสร้างความมั่นใจว่าได้คนที่เหมาะสมส่งของไปให้ลูกค้าได้อย่างรวดเร็วที่สุด การสร้างความรู้สึกสะดวกสบาย ความมั่นคง ความน่าเชื่อถือ และที่สำคัญที่สุดคือเวลาดาความชื่นชมจากลูกค้า นับเป็นความสามารถที่แตกต่างของยูพีเอส เพราะเป็นการผสมผสานสิ่งต่างๆ เหล่านั้นเข้าไว้ด้วยกัน เรื่องนี้แสดงให้เห็นว่าบางครั้งการได้ทำในสิ่งที่ธรรมดาตามากๆ ซึ่งพวกเขามีความเชี่ยวชาญและนำมาผสมผสานกับความสามารถที่แตกต่างซึ่งเป็นเอกลักษณ์เฉพาะขององค์กรนั้นๆ ทำให้ธุรกิจนั้นมีประสิทธิภาพสูง

ท้ายที่สุดก็คงจะเป็นเรื่องขององค์ประกอบของผลการดำเนินงาน ความคิดที่เกี่ยวกับองค์การหรือวัฒนธรรมและความหมายของมัน เช่น คุณค่า ความเชื่อเกี่ยวกับวิธีที่คนทำงานร่วมกันทำให้องค์การหนึ่งต่างไปจากองค์การอื่นๆ แต่การพูดถึงเรื่องวัฒนธรรมและคุณค่าเป็นสิ่งที่นามธรรม คำถามอยู่ที่ว่าจะทำอย่างไรให้สิ่งที่เป็นนามธรรมเป็นสิ่งรูปธรรมเพื่อปรับปรุงวัฒนธรรมภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อช่วยเกื้อหนุนเป้าหมายขององค์การและการดำเนินงาน วัฒนธรรมเป็นผลจากการประพฤติปฏิบัติบางอย่างและท้ายที่สุดก็กลายเป็นเรื่องเล่า และเรื่องเล่าพวกนี้ก็จะถ่ายทอดจากยุคสมัยหนึ่งมายังอีกยุคสมัยหนึ่ง และกลายเป็นสิ่งที่เราเรียกกันว่าทัศนคติ เรื่องเล่าเหล่านี้มักจะทรงพลังและมีอิทธิพลมาก ซึ่งจะนำมาสอนให้แก่พนักงานใหม่ทุกคน ดังนั้นหากคุณลองนึกถึงอาทิตย์แรกหรือเดือนแรกที่คุณได้เริ่มทำงานที่บริษัทของคุณ คุณจะได้รับความรู้หลายสิ่งหลายอย่าง ไม่ใช่เพียงแค่รายละเอียดทางเทคนิคแต่ยังได้เรียนรู้ว่าผู้คนในบริษัทนั้นทำงานกันอย่างไร วิธีที่เราคิดเกี่ยวกับงานของเรา วิธีที่เราอธิบายกับคนอื่นๆ การทำงานที่นี้เป็นอย่างไรบ้างเมื่อเทียบกับที่อื่น ความคิดเหล่านี้อาจจะเป็นในแง่บวกหรือแง่ลบก็ได้ เมื่อเราพิจารณาถึงองค์ประกอบของผลการ

ดำเนินงาน เราก็เริ่มตั้งคำถามเพื่อให้ทราบว่าคนอื่น ๆ คิดอย่างไรเกี่ยวกับประเด็นสำคัญบางอย่างภายในองค์กร เพราะนั่นจะช่วยให้เราหยั่งรู้ได้ว่าพวกเขาคิดอย่างไร และเราสามารถอธิบายพฤติกรรมของพวกเขาได้ เราคิดว่าเรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญเพราะว่าธุรกิจที่มีประสิทธิภาพสูงนั้นมักมีความมั่นใจเต็มเปี่ยมกับอนาคต จิตใจและความคิดของพวกเขาจะมุ่งไปยังอนาคตเป็นจุดเดียว แม้ว่าพวกเขาทำงานที่จำเป็นต้องทำในแต่ละวัน แต่พวกเขาจะมีเป้าหมายอยู่ที่อนาคตเสมอ ไม่เพียงแต่คิดว่าบริษัทหรือพวกเขาจะอยู่รอดต่อไปได้หรือไม่ แต่เป็นความเชื่อมั่นว่าพวกเขาจะต้องอยู่เพื่อให้บริการต่อไปในอนาคต แม้ว่าการให้บริการอาจจะต้องเปลี่ยนไป เช่นกรณีของยูพีเอส แวนตาของลูกค้าเป็นปัจจัยสำคัญที่เชื่อมโยงพนักงานยูพีเอสเข้าไว้ด้วยกัน แม้ว่าปัจจุบันยูพีเอสจะไม่ได้เพียงส่งของหรือพัสดุ แต่ก็ยังคงไว้ซึ่งคุณค่าที่มีความสำคัญกับองค์กรที่มีพฤติกรรมที่แตกต่าง ซึ่งช่วยให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าได้ และยังช่วยอธิบายได้ว่าเหตุใดธุรกิจที่มีประสิทธิภาพสูงทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น พวกเขาจะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งจริงๆ แล้วนั่นก็คือคุณค่าสำคัญที่ช่วยให้สามารถทำสิ่งต่างๆ ได้ดี มันไม่ใช่แค่เทคโนโลยี ไม่ใช่แค่ระบบและวิทยาศาสตร์ ไม่ได้เป็นเพียงวิธีปฏิบัติงานและกระบวนการ แต่เป็นคุณค่า

เราได้ใช้เวลาในการศึกษาธุรกิจที่มีประสิทธิภาพสูงมากกว่า 50 ธุรกิจ เพื่อหาคำตอบของคำถามว่าธุรกิจเหล่านี้มีทัศนคติ ความเชื่อ และคุณค่าที่เหมือนกันอย่างไรบ้าง บริษัทที่เราได้ไปศึกษาค่อนข้างมีความหลากหลาย ตั้งแต่ธุรกิจค้าปลีก อุตสาหกรรม ความล้าหน้าทางเทคโนโลยี การให้บริการองค์กรที่อาศัยความรู้เป็นพื้นฐานสำคัญและธุรกิจที่ใช้วิธีการผลิตแบบดั้งเดิม เราจะพิจารณาประเด็นสำคัญ 5 ประเด็นด้วยกัน ไม่ว่าจะคุณจะทำหนังสือที่เกี่ยวกับการบริหารในภาครัฐ หรือคุณจะทำหนังสือที่ว่าการบริหารจัดการธุรกิจ คุณก็จะพบว่าประเด็นทั้ง 5 ประเด็นต่อไปนี้มีมีความสำคัญเป็นอย่างมาก ซึ่งประกอบไปด้วย



- 1) ความเป็นผู้นำ
- 2) การพัฒนาบุคลากร
- 3) เทคโนโลยีและการนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์
- 4) การประเมินผลการดำเนินงาน และ
- 5) การมีความคิดริเริ่มและความสามารถในการเปลี่ยนแปลง

## องค์ประกอบของผลการดำเนินงาน 5 ข้อ

องค์การที่มีประสิทธิภาพสูงในการดำเนินงานจะมีมุมมอง ทัศนคติ และคุณค่าที่แตกต่างออกไปในประเด็นทั้ง 5 ดังนี้

**1. ความเป็นผู้นำ** องค์การเหล่านี้จะยกย่องบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ที่สามารถสร้างตลาดใหม่ๆ การให้บริการ โอกาสใหม่ๆ ในการเติบโตของธุรกิจ และในขณะเดียวกันก็ยกย่องการปฏิบัติงานด้วย สิ่งหนึ่งที่น่าสนใจก็คือการค้นพบว่าองค์การเหล่านี้มีผู้นำเป็นจำนวนมาก และยังมีผู้จัดการหลายคนอีกด้วย แต่สิ่งสำคัญก็คือความสามารถในการทำทั้งสองอย่าง ก็คือเป็นผู้นำและผู้บริหารงานในเวลาเดียวกัน บางครั้งอาจจะเป็นบุคคลคนเดียวและหลายครั้งที่เป็นบุคคลคนละกลุ่มกันแต่พวกเขาให้การยกย่องคนแต่ละคนโดยเท่าเทียมกัน

**2. การพัฒนาบุคลากร** องค์การเหล่านี้จะให้ความสำคัญกับความสามารถพิเศษ อยากให้พวกคุณลองนึกเปรียบเทียบการบริหารบุคลากรและการใช้บุคลากรเหล่านั้นอย่างเกิดประโยชน์ กับวิธีที่เราคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการข้อมูลในทุกวันนี้ สมัยที่เรายังไม่มียคอมพิวเตอร์ใช้ ข้อมูลได้ถูกแจกจ่ายไปในวงกว้าง แต่ไม่มีใครสามารถเข้าถึงข้อมูลนั้นได้ คุณมีแต่เพียงสิ่งที่อยู่ในลิ้นชักโต๊ะทำงานหรือตู้เก็บเอกสารของแผนกคุณเท่านั้น หากมีใครต้องการรายงานที่รวบรวมผลจากทั่วประเทศหรือจากหลายๆ แผนก ก็ต้องใช้เวลาเป็นอาทิตย์ๆ เป็นเดือน ๆ หรือแม้แต่เป็นปีๆ เพื่อที่จะได้ข้อมูลเหล่านั้นมารวมกัน ต่อมาเมื่อมีการคิดค้นคอมพิวเตอร์ เราได้สร้างฐานข้อมูลส่วนกลาง คุณจึงสามารถนำข้อมูลนั้นมาใช้ได้ แต่ก็ยังต้องใช้ความพยายามอย่างมาก

เพื่อประมวลผลข้อมูลในอันที่จะสนองตอบความต้องการในการนำไปใช้งานของคุณได้ แม้จะมีข้อมูลก็อยู่ตรงนั้น แต่มันยากที่จะนำข้อมูลมาใช้ เมื่อมีการใช้คอมพิวเตอร์ในตึกและระบบเครือข่ายกันอย่างแพร่หลาย คนเป็นจำนวนมากจึงสามารถนำข้อมูลนั้นไปใช้ได้ และใช้ให้เกิดประโยชน์มากยิ่งขึ้นกว่าเดิม ซึ่งก็เหมือนกับเรื่องของพนักงานและความสามารถพิเศษของพวกเขา แต่ก่อนเราก็เพียงแค่คิดว่าให้พนักงานทำเฉพาะงานของตนเอง และหลังจากนั้นเราก็เริ่มคิดอย่างจริงจังเกี่ยวกับพนักงานโดยรวม และอะไรคือความสามารถพิเศษที่เราจำเป็นต้องมีในการประสบความสำเร็จ แม้ว่าองค์กรที่ทำงานด้านทรัพยากรบุคคลจะเก็บรวบรวมข้อมูลเหล่านั้นไว้ในที่เดียวกัน แต่ถ้าคุณเป็นผู้จัดการฝ่ายการผลิต มันก็ยากที่จะเข้าไปใช้ข้อมูลนั้นอยู่ดี ในปัจจุบันข้อมูลดังกล่าวได้มีอยู่พร้อมไม่ว่าบุคคลใดหรือตำแหน่งหน้าที่ใดต้องการจะนำมาใช้ ดังนั้น หากคุณต้องการรู้ว่าคุณมีความรู้ความสามารถพิเศษขององค์กรอยู่ที่ใด มันก็ง่ายขึ้นที่จะหาจนพบ แต่ธุรกิจที่มีประสิทธิภาพสูงจะก้าวไปข้างหน้าอีกหนึ่งก้าวเสมอ ก็เพราะพวกเขาให้ความใส่ใจกับการมีความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน พวกเขาตระหนักดีว่าคนเราต่างก็มีความคิดสร้างสรรค์อยู่แล้วโดยธรรมชาติ และคำถามก็คือคุณจะทำให้คนเหล่านั้นใช้ความคิดสร้างสรรค์ที่พวกเขามีให้เกิดประโยชน์กับงานที่ทำได้อย่างไร และองค์กรจะใช้ความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดประสิทธิผลมากกว่าเท่าได้อย่างไร

**3. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ** ธุรกิจที่มีประสิทธิภาพสูงจะเสียค่าใช้จ่ายไปกับเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศ ซอฟต์แวร์ และระบบโครงสร้างภายในน้อยกว่าระดับมาตรฐานและน้อยกว่าคู่แข่ง แต่ได้รับผลตอบแทนมากมายมหาศาลยิ่งกว่า อันที่จริงแล้ว ถ้าลองดูค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ จะพบว่าองค์กรเหล่านี้ใช้จ่ายน้อยกว่าคู่แข่งถึงร้อยละ 15-20 ที่เดียว แต่ค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่จะถูกใช้ไปกับการปฏิบัติงานที่เป็นกลยุทธ์สำคัญขององค์กรอันสอดคล้องกับเป้าหมายทางธุรกิจ ดังนั้นเทคโนโลยีสารสนเทศจะถูกนำไปใช้เสมือนเป็นทรัพย์สินทางกลยุทธ์ ซึ่งไม่ใช่เพียงการลงทุนทางด้านซอฟต์แวร์ คอมพิวเตอร์ แต่เป็นการลงทุนเพื่อบรรลุเป้าหมายที่สำคัญ

และมีคุณค่า เพราะฉะนั้น องค์การเหล่านี้จะรู้จักแยกแยะ และจัดสรร  
ค่าใช้จ่าย ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศได้ดีกว่าคู่แข่ง

**4. การประเมินผลการดำเนินงาน** คุณคงได้ยินเรื่องเกี่ยวกับการ  
สร้างบาลานซ์ สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard) และความสามารถ  
ในการประเมินผลการดำเนินงานกันมามากมายหลายวิธี แต่ไม่ใช่ว่า  
ทุกสิ่งทุกอย่างจะเป็นไปได้เสมอไป คำถามที่ควรจะต้องถามก่อนก็คือเรา  
จำเป็นต้องรู้อะไรบ้าง นั่นคือสิ่งที่เราจะประเมินไม่ใช่เราสามารถประเมินได้  
มากแค่ไหน องค์การที่มีประสิทธิภาพสูงจะให้ความสำคัญกับการบริหาร  
ทรัพยากรชนิดจับต้องไม่ได้เป็นอย่างมาก ทรัพยากรชนิดจับต้องไม่ได้  
อย่าง เช่น ความรู้ ความทุ่มเทให้กับงาน ชื่อเสียง ความซื่อสัตย์ ต่างกับทรัพยากร  
ชนิดจับต้องได้ เช่น ดินสอ กระดาษ โต๊ะ คอมพิวเตอร์ และเครื่องจักรกล  
และนี่คือความท้าทาย นั่นเป็นเพราะทรัพยากรชนิดจับต้องไม่ได้เหล่านั้นยาก  
ที่จะนำมาประเมิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งภายในองค์การที่ยึดถือความรู้ความ  
สามารถเป็นหลัก ซึ่งคุณค่าจะมาจากความรู้ความสามารถนั่นเอง

**5. ความคิดริเริ่มและความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง** องค์การ  
ที่มีประสิทธิภาพสูงจะปรับเปลี่ยนตนเองอย่างต่อเนื่องซึ่งหมายถึงหลายสิ่ง  
หลายอย่างด้วยกัน สิ่งที่ดีที่สุดในการบริหารความเปลี่ยนแปลงก็คือองค์การ  
เหล่านี้ต้องมีความมั่นใจ และวิธีการในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง พวกเขา  
จะต้องบริหารความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องไม่ใช่ทำๆ หยุดๆ พวกเขา  
จะต้องให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนตัวเอง ให้การฝึกอบรมพนักงาน  
ทำการวิจัยและพัฒนาคุณภาพสินค้า รักษาสัมพันธ์กับลูกค้า โดย  
การทบทวนและการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า ซึ่งแต่ละอย่างนี้ต่างก็มีความสำคัญ  
ในการคงความเป็นธุรกิจที่มีประสิทธิภาพสูงได้

## กลยุทธ์การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง

องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงมีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์และยึดถือวิสัยทัศน์นั้น พวกเขาสามารถวาดภาพได้ว่าองค์กรจะเป็นอย่างไรต่อไปหรือควรจะเป็นอย่างไรและในขณะเดียวกันก็ตระหนักว่าหนทางเดียวที่จะสร้างวิสัยทัศน์นั้นขึ้นมาได้ต้องอาศัยความซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมา และการยอมรับความจริงว่าขณะนี้องค์กรยืนอยู่ ณ จุดใดเมื่อเทียบกับจุดที่อยากก้าวไปให้ถึง พวกเขาจะเปรียบเทียบปัจจุบันกับอนาคต และคอยรักษาสมดุลของแผนงานอย่างรอบคอบ แผนงานในในอนาคตจำเป็นต้องมาจากจินตนาการและแรงบันดาลใจ เมื่อพูดถึงจินตนาการและแรงบันดาลใจ พนักงานจะต้องรู้สึกมีส่วนร่วม รู้สึกเหมือนตนเป็นส่วนหนึ่งของสิ่งที่สำคัญ พวกเขาจะมองย้อนไปในอดีต และรู้สึกเชื่อมั่นว่าตนสามารถทำตามแรงบันดาลใจนั้นได้ และในขณะเดียวกัน พวกเขาก็ต้องซื่อสัตย์ต่อตนเองว่าขณะนี้พวกเขาอยู่ ณ จุดใด และจะใช้ความพยายามอย่างมากเพื่อที่จะทำให้แน่ใจว่าพนักงานทุ่มเทให้กับการทำงาน

**ตัวอย่างที่ 1 :** โตโยต้า (Toyota) หรือ พรอคเตอร์ แอนด์ แกมเบิล (Procter & Gamble) ได้ทุ่มเทแรงกายอย่างมหาศาลให้กับการควบคุมคุณภาพ ระบบการผลิตของโตโยต้าขึ้นอยู่กับความซื่อสัตย์และความไว้วางใจ เมื่อตั้งมั่นว่าจะส่งอะไหล่ หรือให้บริการ พวกเขาก็ต้องทำสิ่งนั้นจริงๆ หากพวกเขาขาดความมุ่งมั่นและความไว้วางใจแล้ว ระบบก็จะขาดประสิทธิภาพ ในส่วนของบริษัทผลิตรถยนต์ในสหรัฐฯ พวกเขาไม่มั่นใจว่าตัวแทนจำหน่ายสินค้าจะผลิตอะไหล่ได้ตรงตามกำหนดเวลา และพวกเขาก็ไม่สามารถหยุดการผลิตได้เพียงเพราะไม่มียางรถยนต์ พวงมาลัย หรือเบาะรองนั่ง พวกเขาจึงกักตุนอะไหล่เหล่านี้ไว้เป็นจำนวนมาก ทำให้ต้องเสียเงินในการกักตุนสินค้าแม้ในขณะนั้นจะไม่ได้ใช้สินค้าก็ตาม การเก็บอะไหล่ที่มากเกินไปความจำเป็นทำให้ต้องเสียเงินมาก แต่ระบบของโตโยต้าที่เรารู้จักกันดีจะใช้หลักการที่แตกต่างไปจากนี้โดยสิ้นเชิง โตโยต้าจะไม่สต็อกสินค้าเลย แต่ในอันที่จะทำให้การทำงานเป็นระบบ ในด้านการควบคุมสต็อกนั้น โตโยต้าอาศัย

หลักการของความไว้วางใจ ซึ่งจะต้องเป็นความเชื่อที่ว่าเมื่อตัวแทนจำหน่ายสินค้าให้คำมั่นสัญญาว่าจะส่งสินค้าให้ตรงต่อเวลาแล้ว พวกเขาจะรักษาสัญญานั้น แม้ว่าการดำเนินกลยุทธ์เช่นนี้จะมีทั้งข้อดีและข้อเสีย แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดที่โดยปกติใช้คือความไว้วางใจ

**ตัวอย่างที่ 2 :** สิ่งที่ทำให้ บริษัท ทาทา เอ็นยีเนียริง (Tata Engineering) ที่ประเทศอินเดียประสบความสำเร็จและเป็นธุรกิจที่มีประสิทธิภาพสูงก็คือ เป้าหมายในการดำเนินงานที่มีพื้นฐานมาจากจินตนาการและความสามารถที่จะทำตามจินตนาการที่วางเอาไว้ได้ ดังนั้น สิ่งหนึ่งที่ผมอยากแนะนำก็คือ ถ้าคุณนึกถึงองค์การของคุณเอง นึกถึงความท้าทายที่คุณต้องเผชิญ คุณก็ต้องมีวิสัยทัศน์แห่งอนาคตที่น่าสนใจ น่าตื่นเต้นและเป็นแรงบันดาลใจที่ดี ไม่อย่างนั้นคุณจะไปทำอะไร และคุณต้องยอมรับสภาพความเป็นจริงด้วย คุณจะต้องสามารถเผชิญความจริงได้แม้ว่ามันจะไม่สวยสดงดงามเหมือนที่คุณอยากให้มันเป็น และมุ่งความสนใจไปที่สิ่งหนึ่งที่สำคัญที่คุณจะต้องทำให้สำเร็จในอนาคต มันไม่ได้เป็นเพียงการฝึกหัดหรือเล่นเกมบริหาร แต่เป็นสิ่งที่สำคัญมากในมุมมองของคนทำงานให้กับคุณและทำงานเพื่อคุณ

**ตัวอย่างที่ 3 :** ลองนึกถึงชีวิตในแต่ละวันของพนักงานขับรถบรรทุกเพื่อการขับรถบรรทุกท่ามกลางการจราจรที่ติดขัดทำให้รู้สึกหงุดหงิดและเหนื่อยล้าได้ แต่ที่พวกเขาทำไม่เพียงเพราะได้เงินเท่านั้น แต่สิ่งที่ได้นอกเหนือไปจากเช็คเงินเดือนก็คือแววตาของลูกค้า แววตาของเด็กๆ นี่ไม่ใช่สิ่งที่ผิวเผินเลย แต่เป็นอะไรที่มีความหมายกับพวกเขาเป็นอย่างมาก ผมอยากจะถามกลับว่า ในองค์การของคุณ คุณได้ทำอะไรเพื่อให้พนักงานที่ทำงานให้กับคุณรู้สึกมีส่วนร่วม อะไรที่เทียบได้กับแววตาของเด็กๆ บ้าง แล้วคุณใช้สิ่งนั้นเพื่อทำให้พนักงานรู้สึกมั่นใจว่าพวกเขาเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญต่อองค์การอย่างไรบ้าง คุณค่าที่พวกเขาสร้างขึ้นมามากมายกว่าเพียงแค่การทำงาน นั่นคือสิ่งที่ธุรกิจที่มีประสิทธิภาพสูงให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก

**ตัวอย่างที่ 4 :** บริษัท เซ็มโก้ (Semco) เป็นบริษัทผู้ผลิตแห่งหนึ่งของบราซิลที่น่าสนใจ เจ้าของคือคุณริคาร์โด เฟลนเลอร์ นักธุรกิจชาวบราซิล คุณริคาร์โดได้ปล่อยให้พนักงานเป็นคนตัดสินใจว่าใครจะได้เงินบ้าง และได้เท่าไร ระบบนี้กลายเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพอย่างน่าประหลาดใจมาก เพราะพนักงานเหล่านั้นมีส่วนร่วมลงทุนโดยตรงในความสำเร็จของบริษัท พวกเขาเป็นคนเขียนกฎเกณฑ์ขึ้นมาเองว่าจะปฏิบัติงานอย่างไร เซ็มโก้เชื่อมั่นในศักยภาพของพนักงานว่าเป็นทรัพย์สินที่สำคัญยิ่งสำหรับองค์กร และพนักงานต่างก็ได้รับการยอมรับนับถือเป็นอย่างสูง แต่ในขณะเดียวกัน เซ็มโก้ก็ได้ให้อำนาจในการทำงานแก่พนักงาน

**ตัวอย่างที่ 5 :** จีอี (GE) และ สตาร์บัคส์ (Starbucks) ก็ได้ทำคล้ายๆ กัน ในแง่ที่ว่าบริษัทเหล่านี้เล็งเห็นว่าพนักงานเป็นทรัพย์สินทางกลยุทธ์ พนักงานไม่ใช่เป็นเพียงคนที่คุณใช้เขาทำงาน หากแต่เป็นอนาคตของบริษัท พวกเขาได้ทุ่มเทพลังกำลังในการสร้างผู้นำ คุณอาจจะคุ้นเคยกับจีอีในฐานะที่จีอีเป็นบริษัทที่ผลิตสินค้ามากมายหลายประเภท และสินค้าของจีอีมีอยู่ทั่วโลก แต่สินค้าที่มีค่าที่สุดของจีอีคือผู้นำนั่นเอง เพราะพวกเขามักจะถูกชักจูงให้ออกจากจีอีและไปเป็นผู้บริหารให้แก่บริษัทอื่น ขอบ่งชี้อย่างหนึ่งว่าบริษัทจะประสบความสำเร็จหรือไม่ก็คือดูจากประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และผู้บริหารของบริษัทนั้นเป็นที่น่าสนใจของบริษัทอื่นๆ มากน้อยเพียงใด และบ่อยแค่ไหน ที่บริษัทอื่นอยากได้ตัวผู้บริหารคนนั้นไปทำงานให้ สิ่งหนึ่งที่พวกเขาทำก็คือการมุ่งพัฒนาบุคลากร โดยทุ่มเทกับการบริหารและพัฒนาบุคลากรเท่ากับที่พวกเขาบริหารงบประมาณ รายจ่าย และผลกำไร พวกเขาจะมีการทบทวนว่าได้พัฒนาบุคลากรอย่างไรบ้างในทุกๆ 4 เดือน ซีอีโอจะเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการพัฒนาบุคลากร ซีอีโอไม่จำเป็นจะต้องเป็นนักวางแผนกลยุทธ์ที่เก่งฉกาจ หรือเป็นนักเจรจาที่ยอดเยี่ยม แต่ความรับผิดชอบของซีอีโอ ก็คือการพัฒนาบุคลากรและคอยตรวจสอบว่าพนักงานคนอื่นในองค์กรก็ทำหน้าที่อย่างดีที่สุดในการพัฒนาบุคลากรเช่นเดียวกัน เปิดให้โอกาสในการทำงาน จัดการฝึกอบรมอย่างพอเพียง และแน่ใจได้ว่าพนักงาน ได้มีการเรียนรู้ไปพร้อมๆ กับการทำงานด้วย

สิ่งหนึ่งที่ผมพบว่าน่าสนใจมากที่สุดเกี่ยวกับธุรกิจที่มีประสิทธิภาพสูงก็คือองค์การเหล่านี้จะให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคลเท่าๆกับการบริหารการเงิน ผมคิดว่าสิ่งหนึ่งที่ภาคเอกชนสามารถเรียนรู้จากภาครัฐได้ก็คือทำอย่างไรจึงจะพัฒนาบุคลากรได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะความกดดันในการสร้างผู้นำในภาครัฐมีมากกว่าหลายเท่าที่นักทบทวนเทียบกับภาคเอกชน แต่ผมก็อยากจะถามคุณข้อหนึ่งว่าคุณพัฒนาบุคลากรด้วยความเอาใจจริงเอาใจเท่ากับที่คุณบริหารงบประมาณหรือเปล่า

อีกสิ่งหนึ่งที่ธุรกิจที่มีประสิทธิภาพสูงแตกต่างไปจากธุรกิจโดยทั่วไปก็คือเรื่องของบุคลากร คือมีการทุ่มเทให้กับการเรียนรู้เป็นอย่างมาก แต่วิธีการในการเรียนรู้ที่องค์กรนี้ถือปฏิบัติค่อนข้างต่างไปจากวิธีปฏิบัติที่สอนในสถาบันการศึกษาหลายๆ แห่ง ในทางทฤษฎี เราไปเรียนมหาวิทยาลัยก็เพื่อที่จะได้เรียนรู้เรื่องเกี่ยวกับโลกมากยิ่งขึ้น แต่ในทางปฏิบัติ เราไปมหาวิทยาลัยเพื่อเรียนรู้บางสิ่งบางอย่างที่อยู่ในวงจำกัดมากยิ่งขึ้นเท่านั้น และยังเรามีความเชี่ยวชาญจำกัด เราก็ยังต่อต้านที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ดังนั้นเรื่องน่าเศร้าก็คือยิ่งคุณเรียนสูงมากเท่าใด คุณก็จะยิ่งเรียนรู้ได้น้อยลง ในทางตรงกันข้ามในธุรกิจที่มีประสิทธิภาพสูง ผู้นำของธุรกิจนี้จะมีการเรียนรู้ที่แตกต่างออกไป พวกเขาจะคิดแต่ว่าจะอะไรที่มันจะได้ผล ถ้าหากมีสิ่งอื่นที่ดีกว่า พวกเขาที่ยินดีที่จะเลิกสิ่งเดิมๆ เพื่อที่จะทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น พวกเขาเรียนรู้มากกว่า เร็วกว่า และดีกว่า

ผมจะเล่าเรื่องหนึ่งที่ผมเคยได้ฟังมาเมื่อหลายปีก่อนจากคนที่เขียนชีวประวัติของ พาโบล ปิกัสโซ (Pablo Picasso) ซึ่งได้อธิบายชีวิตของ ปิกัสโซอย่างคร่าวๆ ในช่วงปี ค.ศ.1919-1918 ซึ่งเป็นยุคคิวบิสต์ ถ้าหากคุณเคยเห็นภาพวาดที่ปิกัสโซวาดไว้ในช่วงนั้น ภาพวาดพวกนั้นดูแล้วไม่น่าอภิรมย์เอาซะเลย แต่กลับได้รับความนิยมอย่างสูง สิ่งในเรื่องนี้ต้องการจะสื่อก็คือในการที่จะสามารถผลักดันขอบเขตของความคิด คุณต้องมีความเชี่ยวชาญในเรื่องพื้นฐานเสียก่อน ความเชี่ยวชาญในสิ่งพื้นฐานทำให้คุณสามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ได้ มันได้เปิดโอกาสหรือแม้แต่ให้คุณมีความรับผิดชอบ

ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ดังนั้น เวลาที่เราพูดถึงธุรกิจที่มีประสิทธิภาพสูง เราไม่ได้พูดถึงองค์การที่ลงทุนไปมากในการฝึกอบรม เพราะนั่นแสดงว่า องค์การนั้นคำนึงถึงแต่ผลกำไร ผลประกอบการการลงทุน แต่พวกเขาต้อง เปิดใจกว้างต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อย่างแท้จริง

## **เทคโนโลยีสารสนเทศ : ทรัพย์สินทางกลยุทธ์**

ชาว้าเป็นบริษัทค่าปลึกที่ผมคืดว่าน่าจะมีที่กรุงเทพฯ เช่นเดียวกับ ที่มีอยู่ทั่วทวีปยุโรปและสหรัฐอเมริกา ชาว้าเป็นบริษัทที่ประสบความสำเร็จอย่าง น่าหึ่งมากเพราะชาว้าได้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการทำธุรกิจขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นธุรกิจแป้นที่เปลี่ยนแปลงเร็วมาก ชาว้าจะคอยตรวจสอบยอดขาย สินค้าในห้างเพื่อจะได้อู้ว่าสินค้าใดที่ขายดีและอะไรที่ขายไม่ดีก็เอาออกจาก ห้างไป ชาว้าก็เหมือนกับโตโยต้าที่ไม่ชอบกักตุนสินค้า ชาว้าตามแฟชั่นจาก มิลาณ หรือปารีสได้รวดเร็วมาก แล้วยังนำมาแปลงเป็นสินค้าของตัวเอง และ ถ้าสินค้านั้นขายไม่ออก ชาว้าก็จะกำจัดมันไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งก็หมายความว่า ชาว้ามีระบบที่ดีมากในการบริหารข้อมูล ข้อมูลการขาย รวมทั้งแนวโน้มการ จัดซื้อและการขาย ไม่ว่าจะเป้นสาขาที่อยู่ในยุโรป สหรัฐฯ หรือเอเชีย ดังนั้น เป้าหมายของชาว้าก็คือการลงทุนในเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มขีดความสามารถใน การตัดสินใจและลงมือปฏิบัติ บริษัทอย่างเดลคอมพิวเตอร และวอลมาร์ท ลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศน้อยกว่าคู่แข่งรายอื่น แต่ได้ประโยชน์มาก ยิ่งกว่าเสียอีก สิ่งที่น่าสนใจก็คือ เดลและวอลมาร์ทเริ่มต้นจากพื้นฐาน เดียวกันว่าจะไรที่พวกเขาต้องการทำให้สำเร็จ ต้องการไปอยู่ในตลาดประเภทใด สินค้าอะไรที่อยากจำหน่าย ต้องการสร้างประสบการณ์เช่นใดให้กับกลุ่มลูกค้า แล้วพวกเขาที่ซื้อเทคโนโลยีมาและทำให้เทคโนโลยีสร้างสิ่งที่พวกเขาต้องการ ขึ้นมา พวกเขาไม่ได้ซื้อเทคโนโลยีเพียงเพราะเป้นเทคโนโลยีใหม่ พวกเขา จะตั้งคำถามก่อนว่ากลยุทธ์และวิสัยทัศน์คืออะไรแล้วจึงจะลงทุน และก็ยัง จัดเตรียมอุปกรณ์ให้พนักงานเพื่อให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ที่สุด ปัจจุบันนี้ โลกของธุรกิจจะให้ความสำคัญกับการบริการและความรู้



ความสามารถในการผลิต โครงสร้างของเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้จึงมีเป้าหมายในการสร้างความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ไม่ใช่ให้ทำงานเร็วขึ้น แต่ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น เพราะฉะนั้นจึงเป็นที่น่าสนใจว่า ธุรกิจที่มีประสิทธิภาพสูงเหล่านี้ไม่ได้ซื้อเทคโนโลยีเพียงเพื่อช่วยให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์เท่านั้น แต่พวกเขาจะถามพนักงานว่าจะอะไรคือสิ่งที่พนักงานต้องการเพื่อช่วยสร้างความคิดสร้างสรรค์ จากนั้นจึงจัดหาเทคโนโลยีมาเพื่อช่วยให้พนักงานสามารถทำงานตามความคิดสร้างสรรค์นั้นได้

คณะวิจัยที่ผมเป็นหัวหน้าอยู่นั้นได้ทำวิจัยเกี่ยวกับอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงาน อุตสาหกรรมที่ใช้ความรู้ บริษัทที่ปรึกษา วาณิชชานิก วิศวกรรม การตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และเราได้ตั้งคำถามถามคนที่ผลิตสินค้าใหม่ๆ ที่เกี่ยวกับความรู้เหล่านี้ว่า พวกเขาใช้เทคโนโลยีอย่างไร พวกเขาคาดหวังอะไรจากเทคโนโลยี นักเทคโนโลยีเข้าใจวิธีการที่คนใช้เทคโนโลยีสารสนเทศหรือไม่ และเราก็ค้นพบว่าม็องด์การเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่คนที่ทำงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศจะเข้าใจว่าพวกเขามีส่วนสร้างคุณค่าให้องค์กรได้อย่างไร ในองค์กรที่คนทำงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเข้าใจในธุรกิจอย่างแท้จริงนั้น การตัดสินใจด้านเทคโนโลยีจะดีกว่าองค์กรอื่น คุณคงคุ้นเคยกับ amazon.com ซึ่งสร้างตนเองจนเป็นบริษัทค้าปลีกที่ใหญ่ที่สุดในโลกแต่มีทรัพย์สินชนิดจับต้องได้น้อยมากๆ สิ่งที่จะเมซอนมีมากก็คือ server ที่เก็บข้อมูล และส่งต่อข้อมูลนั้น และอะเมซอนก็ตอบสนองความต้องการของลูกค้าโดยผ่านคลังเก็บสินค้าขนาดใหญ่ แต่ธุรกิจส่วนใหญ่จะอยู่ในซอฟต์แวร์ที่ใช้ในการยื่นข้อเสนอให้ลูกค้า และลูกค้าก็เลือกข้อเสนอที่อะเมซอนเชื่อว่าคุณค่าส่วนมากที่สร้างขึ้นมานั้นมาจากทรัพย์สินชนิดจับต้องไม่ได้ ไม่ใช่สิ่งที่มีบัญชีจะสามารถนับได้ หากแต่มาจากคุณภาพของพนักงานความสามารถในการคิดอย่างสร้างสรรค์ และสร้างความคิดใหม่ๆ จากความหุ่มเห่ที่พวกเขาแสดงให้เห็นโดยดูจากความซื่อสัตย์ที่ลูกค้ามีต่อบริษัท ซึ่งสิ่งเหล่านี้ไม่ได้ปรากฏอยู่บนรายงานงบดุลของบริษัท การตัดสินใจลงทุนกับอะเมซอนนับว่าคุ้มค่ามาก เพราะในอนาคต อะเมซอนจะกลายเป็นบริษัท

คำปลีกชิ้นนำที่มีโครงสร้างเรียบง่าย เป็นโครงสร้างที่พวกเขาไม่ยากบอกให้คนภายนอกรู้ เพราะอาจจะมีคนอื่นเลียนแบบได้ แต่องค์ประกอบสำคัญของโครงสร้างนั้นก็คือ ความซื่อสัตย์ พวกเขาจะประเมินความซื่อสัตย์อย่างสม่ำเสมอ พนักงานรู้สึกเช่นไรกับงานของตนเอง และโอกาสในหน้าที่การงาน รวมถึงโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าต่อไป พนักงานต่างก็กำลังมองหาทางเลือกใหม่เกี่ยวกับงาน นายจ้าง และการจ้างงาน พวกเขารู้สึกลำบากใจที่จะออกจากอะเมซอนหรือเปล่า เหล่านี้คือสิ่งที่อะเมซอนประเมิน ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่ปรากฏอยู่บนบัญชีงบดุล คุณไม่สามารถตีคุณค่าสิ่งเหล่านี้ได้ แต่ผู้บริหารของอะเมซอนต่างเชื่อว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องบริหารให้มีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะคงความเป็นธุรกิจที่มีประสิทธิภาพสูงอยู่ได้

## **ประสบการณ์ความสำเร็จของบริษัทชั้นนำ**

โนเกีย, ยูทีเอส และเมริออท ต่างก็ให้ความสำคัญกับบุคลากรและการประเมินผลงาน ไม่ใช่แต่เพียงนี้กว่าจะต้องเปลี่ยนแปลงก็เพียง ขายหรือผลิตโทรศัพท์ที่ได้ก็เครื่อง แต่พนักงานที่ทำงานมีความมั่นใจในองค์กรมากน้อยเพียงใด พวกเขารู้สึกว่าตนเองมีโอกาสในการเรียนรู้และเจริญก้าวหน้าหรือไม่ เพราะโดยปกติแล้วคนเหล่านั้นคือคนที่เราอยากจะได้รักษาไว้และมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในอนาคต เพราะฉะนั้น จึงไม่ใช่การประเมินคุณค่าของสิ่งธรรมดา ๆ แต่เป็นการประเมินคุณค่าที่มีความสำคัญด้านกลยุทธ์ และสุดท้ายก็คือความสามารถในการคิดริเริ่มและเปลี่ยนแปลง ผมอยากที่จะขอใช้คำว่า “สร้างขึ้นมาใหม่” เพราะคำนี้สื่อให้เห็นถึงวิถีคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานภายในองค์กร มันเหมือนการเติมให้สมบูรณ์ สร้างขึ้นมาใหม่อย่างต่อเนื่อง ไม่เพียงเฉพาะทรัพย์สินจับต้องได้ แต่ที่สำคัญที่สุดคือบุคลากร คุณค่า ความเชื่อ และความมั่นใจ เราค้นพบสิ่งที่น่าสนใจของบริษัท 3 เอ็ม ซึ่งเป็นบริษัทที่คิดค้นสร้างสรรค์กระดาษไนต์โพสดีทที่เรากำลังใช้อยู่เป็นประจำ โพรเกรสซิ่ง (Progressing) ซึ่งเป็นบริษัทประกันภัยรถยนต์ จอห์นสัน แอนด์ จอห์นสัน (Johnson & Johnson) ซึ่งเป็น

บริษัทผลิตยาและอุปกรณ์เกี่ยวกับยา ต่างเป็นบริษัทที่ไม่เคยพึงพอใจกับสภาพเดิมๆ ที่เป็นอยู่ พวกเขาต่างค้นคว้าหาวิธีการใหม่ๆ ในการพัฒนาตนเอง เจ ดับบลิว แมริออต (J.W. Marriott) มีคำขวัญที่ฮิตติดปากว่า “ความสำเร็จไม่มีวันที่สิ้นสุด” ซึ่งเป็นการท้าทายให้มีการพัฒนาตนเองอยู่ โดยตลอด ไม่ใช่เพราะนั่นเป็นสิ่งสำคัญต่อธุรกิจ แต่เป็นสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังจากเราและเราก็สนับสนุนให้พวกเขามีความคาดหวังในตัวเรา ไม่ใช่เพียงการให้บริการอย่างต่อเนื่อง แต่เป็นการปรับปรุงระดับในการให้บริการอย่างสม่ำเสมอ

ตัวอย่างที่ จอห์นสัน แอนด์ จอห์นสัน กับ จีอี ซึ่งผมจะได้ยินเรื่องราวเดียวกันจากปากของทุกคนนับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงมาจนถึงพนักงานในระดับล่างสุดว่า พวกเขาต่างมีความรับผิดชอบ 3 ข้อด้วยกัน เป็นความรับผิดชอบ 3 เรื่องที่ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร หรือ แม้แต่พนักงานใหม่ก็ต้องทำเช่นเดียวกัน ความรับผิดชอบ 3 อย่างนั้น คือ

- 1) ทำงานของคุณเอง
- 2) ทำในสิ่งที่คนอื่นคาดหวังให้คุณทำ และ
- 3) ปรับปรุงการทำงานของ คุณ

การปรับปรุงการทำงานของ คุณหมายถึงหาวิธีที่คุณจะทำงานได้เร็ว ยิ่งขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้เพื่อนร่วมงานรู้สึกดีกับงานและถึงแม้ว่าคุณจะต้องขอความช่วยเหลือจากคนอื่นเพื่อปรับปรุงการทำงานของ คุณ นั่นก็ถือเป็นความรับผิดชอบของคุณเช่นเดียวกัน ความรับผิดชอบข้อที่สามนี้คือปฏิรูปการทำงานของ คุณเองไม่ว่าจะเป็นงานส่วนบุคคลหรืองานที่ทำกันเป็นทีม วิธีใดที่เราจะใช้เป็นวิธีการทำงานในอีก 3 ปี 5 ปี และ 10 ปีต่อจากนี้ ซึ่งจะแตกต่างอย่างสิ้นเชิงจากวิธีการที่ทำอยู่ในปัจจุบันจนเราแทบจะจดจำวิธีที่เรา กำลังทำอยู่ไม่ได้เลย ลองคิดว่าอะไรคือสิ่งที่คนอื่นกำลังจะทำ และลองทำด้วยตนเอง ทุกวันนี้ไม่มีอะไรที่คุณจะทำเพียงลำพังได้ คุณต้องการความร่วมมือ แต่ความร่วมมือก็ไม่ได้หมายความว่า มีคนนั่งอยู่ข้างๆ คุณหรือคนจากแผนกอื่นนั่งอยู่ใกล้กับคุณ แต่ความร่วมมือบางครั้งก็ต้องมาจากลูกค้า

เพราะบางทีลูกค้าก็เป็นแหล่งที่ให้ความคิดใหม่ๆ ในการปรับปรุงธุรกิจของคุณ แต่ความจริงก็คือ ลูกค้าไม่สามารถบอกคุณได้ตรงๆ เสมอไปว่าพวกเขาต้องการอะไร แต่ลูกค้าให้ข้อบ่งชี้แก่คุณได้ พวกเขาอาจจะให้มุมมองบางอย่าง ซึ่งความจริงก็คือ ความสามารถในการเข้าใจความต้องการของลูกค้าเป็นสิ่งที่ จะช่วยทำให้องค์กรทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้นตลอดไป หน่วยงาน ของรัฐ ควรร่วมมือกับลูกค้าหาวิธีและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ จากพวกเขา เพื่อที่ จะเรียนรู้ว่าพวกเขาต้องการอะไร อะไรคือปัญหา และอะไรที่ควรแก้ไข การเรียนรู้อย่างเป็นระบบ และการปรับปรุงผลการดำเนินงาน ดูได้จากอุตสาหกรรม คอมพิวเตอร์ ธุรกิจซอฟต์แวร์หรือแม้แต่ธุรกิจบันเทิง เมื่อบริษัทต้องการ เสนอดนตรีแนวใหม่ที่พวกเขาคิดขึ้นมา พวกเขา ก็จะลองเล่นให้บรรดาแฟน เพลงตามคลับฟังและทดสอบดูว่าแฟนเพลงชอบดนตรีแนวใหม่นั้นหรือไม่ คนคิดค้นซอฟต์แวร์จะแจกก๊อปปี้ซอฟต์แวร์ฟรีเพื่อให้คนทดลอง ใช้ดูว่ามัน ดีหรือไม่ ถ้าซอฟต์แวร์นั้นใช้งานไม่ได้ดีแล้วจะปรับปรุงเช่นไร พวกเขา ร่วมมือกับลูกค้า และที่ฟังดูทำหายไปว่านั่นก็คือร่วมมือกับคู่แข่ง หลายๆ องค์กรพบว่าพวกเขาต่างก็แข่งขันและร่วมมือกับองค์กรและธุรกิจที่ทำงาน เช่นเดียวกับตนเอง มีบางครั้งที่บริษัทของผมทำงานร่วมกับไมโครซอฟท์ และ ในบางที่เราก็แข่งขันกับไมโครซอฟท์ เราต้องทำให้ได้ทั้งสองอย่าง เพราะเราอยู่ ในโลกที่ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันเป็นอย่างมาก แต่นั่นไม่ได้หมายความว่า เราจะกลายเป็นไมโครซอฟท์เพราะเรายังคงเป็นตัวของเราเองอยู่ แต่เรา ค้นพบว่าองค์กรหลายองค์กรต่างพากันแข่งขันและร่วมมือกับองค์กร ที่ประกอบธุรกิจประเภทเดียวกัน ดังนั้นความคิดที่ว่า ทำงานของคุณเอง ปรับปรุงการทำงานของคุณ และปฏิรูปการทำงานของคุณ ไม่ได้เป็นการปฏิบัติ แต่เป็นความคิดความเชื่อและคุณค่าภายในองค์กร ก่อนหน้านั้นผมได้ยก ตัวอย่างของยูพีเอส ซึ่งเป็นบริษัทที่ผสมผสานองค์กรประกอบของผลการ ดำเนินงานทั้ง 5 ได้อย่างเยี่ยมยอดมาก แต่นั่นก็ไม่ได้รับประกันว่ายูพีเอส จะทำทั้ง 5 อย่างนี้ได้เยี่ยมยอดต่อไปในอนาคต อันที่จริงแล้วสิ่งที่ทำให้ ยูพีเอสหรือแม้แต่แมริออทเป็นบริษัทที่น่าสนใจก็เพราะพวกเขาเชื่อว่า

ความสำเร็จไม่มีที่สิ้นสุด พวกเขาต้องปรับปรุงตัวเองอยู่ตลอดเวลา แต่สิ่งสำคัญก็คือพวกเขาต้องรู้ให้ได้ว่าการผันผาเพื่อสิ่งที่ดีในอนาคตนั้นจะช่วยให้พวกเขาแตกต่างไปจากคู่แข่งชั้นอื่นๆ หรือเปล่า

ยังมีองค์ประกอบอื่นๆ อีกที่คนมักมองข้าม แต่เป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลสูง และยากที่จะนำมาใช้ปฏิบัติโดยตรง 2 สิ่งที่สำคัญ และผมสนับสนุนให้คุณลองพิจารณาดู สิ่งแรกคือ **ความทรงจำโดยรวม** และสิ่งที่สองคือ **กฎระเบียบที่ไม่ได้เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร** ความทรงจำโดยรวมเป็นสิ่งสำคัญเพราะเป็นความทรงจำของบุคคลต่างๆ ภายในองค์กรการ เป็นสิ่งที่บุคคลเหล่านั้นเข้าใจเกี่ยวกับองค์กร ผมขออธิบายเกี่ยวกับวิถีทางของอาชีพการบริหารงาน เมื่อคนๆ หนึ่งมีการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ พวกเขาจะใช้เวลา 6 เดือนแรกพิจารณาว่าพวกเขาต้องทำอะไรบ้าง อีก 6 เดือนต่อมาพวกเขาจะเริ่มมีความคิดว่างาน องค์กรการ และแผนกของพวกเขาสามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้อย่างไร แล้วอีก 6 เดือนพวกเขาก็พยายามนำความคิดใหม่ๆ ไปปฏิบัติ แต่บ่อยครั้งที่เรามักพบว่าผลผลิตและระดับในการให้บริการมักจะลดต่ำลงในช่วง 6 เดือนนี้ ทำให้เจ้านายคิดว่าควรปรับปรุงให้ดีกว่า พวกเขาจึงทุ่มเทพลังกำลังทั้งหมดที่มีทำในสิ่งที่พวกเขาเคยทำมาโดยตลอด จากนั้นในช่วง 6 เดือนสุดท้ายของการทำงาน พวกเขา ก็เริ่มคิดว่างานใหม่ของเขาจะเป็นอะไรดี และวิถีทางเช่นนี้ก็เกิดขึ้นซ้ำแล้วซ้ำเล่ากับบรรดาพนักงานแต่ละคน และพวกเขาก็รู้ว่าเมื่อมีผู้จัดการคนใหม่เข้ามา เขาจะไม่ทำอะไรเลยในช่วงเวลา 6 เดือนแรก ต่อมาเขาจะเสนอแนะแผนงาน และอีก 6 เดือนถัดมาเขาก็จะลองปรับปรุงผลผลิต และอีก 6 เดือนถัดมาเขาก็จะกังวลกับงานต่อไปของตนเอง เพราะฉะนั้นก็เพียงรอเฉยๆ เดี่ยวผู้จัดการคนนั้นก็ลาออกไปเอง ความทรงจำโดยรวมเช่นนี้เป็นสิ่งที้องค์การของคุณควรจะต้องต้าน แต่ถ้าหากความทรงจำโดยรวมขององค์กรคือการเอาชนะสิ่งที่เป็นไปไม่ได้ หากความทรงจำโดยรวมขององค์กรคือการประสบความสำเร็จอย่างไม่น่าเชื่อแล้วละก็ ความทรงจำโดยรวมนั้นก็จะเป็นตัวช่วยที่สำคัญมากในผลการดำเนินงาน

องค์ประกอบอีกข้อหนึ่งก็คือสิ่งที่เราเรียกกันว่ากฎระเบียบที่ไม่ได้เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ก็คือคำแนะนำเกี่ยวกับกลยุทธ์ กระบวนการ ที่องค์กรอาจจะไม่ได้นำมาใช้อย่างเป็นทางการ กฎระเบียบเหล่านี้ไม่ใช่ว่าจะไม่ตีเสมอไป มันมักจะเกี่ยวกับวิถีในการทำงานเมื่อเราไม่มีกฎเกณฑ์ที่เขียนไว้เป็นทางการเพื่อชี้แนวทางให้เรา แต่บ่อยครั้งเหมือนกันที่เรามักจะบริหารกฎระเบียบที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษรไม่ได้ ทำให้กลายเป็นอุปสรรคที่จะปรับปรุงผลการดำเนินงาน


องค์ประกอบของผลการดำเนินงาน ไม่ใช่สิ่งที่คลุมเครือ ไม่ใช่สิ่งที่ไม่เป็นทางการ ไม่ได้เป็นเพียงความคิด แต่เป็นสิ่งที่เป็ความจริง เกิดขึ้นจริงๆ เป็นความคิดเกี่ยวกับสิ่งที่เราสามารถเป็นได้ เราจะประสบความสำเร็จได้ เช่นไร เราจะต้องบริหารมันอย่างสม่ำเสมอ ไม่ได้ปล่อยไปตามยถากรรม แต่ความจริงแล้วสิ่งหนึ่งที่เราค้นพบก็คือ หากคุณพิจารณาถึงธุรกิจที่มีประสิทธิภาพสูง คุณจะพบว่ามันตัวอย่างดีๆ หลายตัวอย่างที่เดียวในการบริหารทัศนคติของผู้จัดการ ผู้นำ หรือพนักงาน ผมจะขอยกตัวอย่างของโรงแรมแมริออท มีบางอย่างที่บริษัทนี้ถักเถียงกันอย่างไม่จบไม่สิ้นเกี่ยวกับเรื่องของคุณค่า ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของคำพูด ข้อแนะนำในการทำงานให้กับพนักงาน และวิธีที่พวกเขาจะติดต่อสื่อสารกับโลกภายนอก ความรับผิดชอบของผู้บริหารแมริออทก็คือการดูแลผู้ได้บังคับบัญชา สิ่งที่สำคัญอันดับแรกคือ หากคุณดูแลพนักงานที่ทำงานให้กับคุณเป็นอย่างดี พวกเขา ก็จะดูแลลูกค้าดีด้วยเช่นกัน แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าผู้บริหารจะไม่แยแสลูกค้า สิ่งที่ผมหมายถึงก็คือเป้าหมายหลักของผู้บริหาร นั่นคือส่งเสริมให้พนักงานดูแลลูกค้าเป็นอย่างดี ส่วนพวกเขาก็จะคอยดูรายละเอียดปลีกย่อยด้วยสำหรับโรงแรมแมริออทแล้วบริษัทนี้มีประวัติอันยาวนานในการดูแลในสิ่งเล็กๆ น้อยๆ ให้เป็นไปอย่างถูกต้อง เพราะหากคุณได้ลองนึกดูประสบการณ์เกี่ยวกับการไปพักที่โรงแรมของคุณ ไม่ใช่มีแต่เรื่องห้องพักกับเตียงนอน แต่ยังเป็นประสบการณ์ที่คุณได้รับ การต้อนรับ ความสะอาดของห้อง ของอาหาร และเวลาคุณจะเช็คออกจากโรงแรมคุณรู้สึกอย่างไร หากคุณมี

ประสบการณ์ที่ดีก็แสดงว่าโรงแรมเอาใจใส่ต่อรายละเอียดเล็กๆ น้อยๆ เหล่านี้ ในกรณีของแมริออท พวกเขาจึงเอาใจใส่ต่อรายละเอียดปลีกย่อย อีกด้วย และนั่นก็หมายความว่าประสบการณ์ที่ลูกค้ารู้สึกเกี่ยวกับองค์การ มีความสำคัญยิ่งกว่าบุคคลใดบุคคลหนึ่งภายในองค์การ นี่ก็เป็นเรื่องที่น่า สนใจไม่น้อยเลย แม้ว่าจะงานของซีอีโอจะดูดีมากๆ ก็ตาม แต่สิ่งที่สำคัญ ยิ่งกว่าก็คือการสร้างบุคลากรที่มีความสามารถให้ก้าวขึ้นมาเป็นซีอีโอในอีก ยุคสมัยหนึ่งได้ วิธีหนึ่งที่คุณค่าเหล่านี้จะได้รับการต่อยอดภายในองค์การก็โดย การเล่าเรื่อง เรื่องเล่าที่เล่าต่อๆ กันมาภายในองค์การมีไม่ค่อยมาก ดังนั้น คุณลองสัมภาษณ์พนักงานทุกๆ ระดับขององค์การคุณก็ได้ คุณอาจได้ยิน เรื่องคล้ายคลึงกัน ตัวอย่างเช่น เรื่องเล่าที่ว่าผู้ก่อตั้งโรงแรมแมริออทกับ ภรรยาเริ่มต้นจากการขายรูทเบียร์ นี่คือวิธีที่พวกเขาสร้างองค์การขึ้นมา ซีอีโอและผู้ก่อตั้งชอบที่จะสำรวจได้เตียงเมื่อเขาไปพักที่โรงแรม เพื่อที่จะตรวจ ดูว่ามันสะอาดเรียบร้อย ครึ่งหนึ่งผู้อำนวยการฝ่ายบริการต้อนรับของแมริออท ได้เล่าให้ผมฟังเกี่ยวกับการไปเยี่ยมชมโรงแรมแมริออทที่เมืองจีน ตามธรรมเนียมของแมริออทก็คือหากมีผู้บริหารระดับสูงคนใดไปเยี่ยมชม โรงแรม ผู้บริหารจะไปทางด้านหลังของโรงแรมเป็นอันดับแรกเพื่อดูว่าใน ห้องครัวทำงานกันอย่างไร พนักงานทำงานเป็นอย่างไร และพูดคุยพบปะกับ พนักงานทั่วๆ ไป ดังนั้นเมื่อผู้บริหารระดับสูงไปที่โรงแรมแห่งใหม่ที่ประเทศจีน เขาก็ได้พบกับนายทหารระดับสูงที่รับผิดชอบการบริหารงานโรงแรม และ ผู้บริหารระดับสูงของจีนก็พูดว่า ผมจะพาคุณไปดูห้องที่คุณจะพักและก็อยาก พาคุณไปดูห้องเพอร์ลิเดนที่สวีทที่กว้างขวางมากๆ ผมจะพาคุณไปที่ห้อง สัมมนา แล้วผู้บริหารของแมริออทก็พูดว่าก็ดีครับ คุณจะพาผมไปดูห้อง เหล่านี้ก็ได้ แต่ก่อนอื่นผมขอไปดูห้องครัวหน่อย ผมอยากไปดูการทำงานของ พนักงานว่าพวกเขาทำงานกันอย่างไร และมันฟังดูเป็นเรื่องขัดแย้งที่ตลกดี เพราะนายทุนอยากจะทำว่าคนงานทำงานกันอย่างไร และตัวแทนของ คนงานกลับอยากจะทำว่าพวกนายทุนที่มีประสิทธิภาพของแมริออท ทำงานกันอย่างไร เรื่องเล่านี้มีการเล่าต่อๆ กันไปซ้ำแล้วซ้ำเล่าเพื่อต่อยอด

ประเด็นที่ว่า หากคุณดูแลพนักงานเป็นอย่างดี พวกเขาก็จะดูแลลูกค้าดี เช่นกัน มันขึ้นอยู่กับว่าคุณอยู่ที่จุดใด ในกรณีของแมริออท พวกเขาได้สร้าง สรรคสิ่งๆที่เรียกว่า อวอร์ด เอ็กเซลเลนซ์ โปรแกรม (Award Excellence Program) ขึ้นมาเป็นประจำทุกปี ซึ่งเป็นงานที่ใหญ่มาก เป็นงานเลี้ยงที่มีการถ่ายทอดกันเป็นการภายในทั่วทั้งโรงแรม งานนี้มีขึ้นเพื่อให้เกียรติแก่ พนักงานของแมริออทที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูง นับเป็นสิ่งที่เป็นเกียรติ มากสำหรับคนที่ถูกตัดสินโดยเพื่อนร่วมงาน ไม่ใช่ผู้บริหาร โดยเพื่อนร่วมงาน ได้ตัดสินแล้วว่าคนเหล่านี้มีผลงานเป็นที่น่าชื่นชมตลอดทั้งปี เรื่องเล็กๆ น้อยๆ เรื่องเล่าประสบการณ์ที่เราได้สร้างและต่อยอดความคิดที่ว่า เราต่างก็เป็นบุคคล พิเศษที่ทำการพิเศษๆ ให้แก่ลูกค้า

ท้ายที่สุด ผมอยากบอกพวกคุณว่าการสร้างองค์ประกอบของ ผลการดำเนินงานเป็นเรื่องที่ทำหายสำหรับความเป็นผู้นำขององค์กร สิ่งที สำคัญ 3 ประการก็คือ เป้าหมายทางการตลาดและจุดยืน ความสามารถ เฉพาะที่ไม่เหมือนใคร และองค์ประกอบในการดำเนินงานที่มี **ประสิทธิภาพสูง** เป้าหมายทางการตลาดและจุดยืนคือคุณจะแข่งขันในตลาด ได้อย่างไร ความสามารถเฉพาะที่ไม่เหมือนคนอื่นคือสิ่งที่คุณจะทำได้ดีกว่า คู่แข่งรายอื่น องค์ประกอบของผลการดำเนินงานคือทัศนคติ ความคิดและ คุณค่าในการไปสู่อะไรสักอย่าง สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้คุณเห็นคู่แข่งได้ สิ่งสุดท้ายอีกอย่างหนึ่งคือผู้บริหารระดับสูง ที่เราได้สัมภาษณ์เกี่ยวกับธุรกิจ ที่มีประสิทธิภาพสูงกล่าวว่า เป็นความรับผิดชอบของพวกเขาโดยเฉพาะ นั่นก็คือการสร้างและถ่ายทอดคุณค่าขององค์กร โดยเล่าเรื่องราวที่ต่อยอด ให้เห็นถึงคุณค่าเหล่านั้น ซึ่งให้เห็นถึงตัวอย่างว่าทัศนคติเหล่านั้นมีผลต่อการ ปฏิบัติงานจริงได้อย่างไร นี่เป็นความรับผิดชอบของซีอีโอ สำหรับธุรกิจที่มี ประสิทธิภาพสูงแล้วความสำเร็จไม่มีวันที่สิ้นสุด สิ่งที่สำคัญก็คือความสามารถ ในการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงตัวเองได้อย่างสม่ำเสมอเพื่อเอาชนะคู่แข่ง รายอื่น สำหรับธุรกิจที่มีประสิทธิภาพสูง ความสำเร็จไม่มีวันสิ้นสุดเพราะ



ใครบางคนสามารถเอาชนะคุณได้ตลอดเวลา คุณต้องคิดให้เหนือกว่าพวกเขา การเปรียบเทียบเช่นนี้หากเกิดขึ้นในภาครัฐ ก็ไม่ได้หมายความว่าคู่แข่งชนะกับองค์กรอื่นเพื่อเงินทุน แต่คุณอาจจะแข่งขันกับองค์กรอื่นเพื่อให้ได้มาซึ่งคุณค่าที่อยู่ในแวนตาของคนที่คุณให้บริการ สิ่งที้องค์การเอกชนที่มีประสิทธิภาพสูงได้แสดงให้เห็นก็คือ คุณค่าในอนาคตของพวกเขาขึ้นอยู่กับทัศนคติของคนทำงานให้กับพวกเขาเป็นอย่างมาก แวนตาของลูกค้ำเป็นแรงผลักดันให้พวกเขาต้องแข่งขันและเอาชนะคู่แข่งรายอื่น ดังนั้นสำหรับพวกเขาแล้ว เรื่องเล่า สัญลักษณ์ต่างๆ และภาพแห่งความสำเร็จเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้พวกเขาได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยแท้จริง และเป็นองค์การที่สามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้ ขอขอบคุณครับ 

**ทัศนคติของการดำเนินธุรกิจสามารถนำไปปรับใช้กับ  
ภาครัฐได้หรือไม่ หรือมีความสอดคล้องกับการดำเนินงานใน  
ภาครัฐอย่างไร**

**Dr. Robert J. Thomas :**

มีความเหมือนกันในหลายประเด็นระหว่างธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ  
สูงกับองค์กรของภาครัฐ ผมคิดว่าความท้าทายก็คือผู้บริหารต้องสร้าง  
ความเชื่อมโยงระหว่างบุคคลแต่ละบุคคลในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของ  
คุณค่าขององค์กรให้ชัดเจนให้ได้ ผมขอขยับไปถึงเรื่องราวของพนักงาน  
ขับรถยูทีเอสที่ได้รับความพึงพอใจจากแวตตาของคนที่ได้รับของพวกเขา  
ทำให้ความคาดหวังเกิดขึ้นจริง เพราะพวกเขาได้สร้างการเชื่อมโยง พวกเขา  
ทำหน้าที่ในฐานะของบุคคลอื่น ทำหน้าที่แทนคุณนาย คุณพ่อ คุณแม่  
หรือนายจ้าง แต่ความเป็นจริงก็คือคนหลายต่อหลายคนในองค์กร  
ไม่ได้ติดต่อกับลูกค้าโดยตรง เพราะฉะนั้นความท้าทายก็คือทำอย่างไร  
จึงจะได้เห็นแวตตาอันเป็นประกายของลูกค้า สำหรับยูทีเอสแล้วความ  
เชื่อมั่นที่ว่าไม่ว่าจะเป็นคนที่ทำงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ คนที่พัฒนา  
ระบบการฝึกอบรม หรือตัวพนักงานขับรถเองต่างก็มีความสำคัญในการ  
สร้างความเชื่อมโยงเท่าๆ กันระหว่างคนส่งของและคนที่ได้รับของ ผมคิดว่า  
โอกาสในการสร้างให้เกิดความเชื่อมโยงดังกล่าวก็มีเช่นเดียวกัน  
ในองค์กรของภาครัฐ เราทำงานในภาครัฐไม่ใช่เพียงเพราะเป็นแค่งาน  
แต่เพราะเป็นอาชีพของเรา เป็นวิถีในการแสดงให้เห็นถึงคุณค่าที่เรามีให้  
สังคม มีต่อมนุษยชาติ ความท้าทายของผู้บริหารก็คือทำให้สิ่งนี้เกิดขึ้น  
ได้จริง

## คำถามที่ 2

**ทำอย่างไรจึงจะเปลี่ยนทัศนคติของผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับเรื่องทรัพยากรบุคคลและเทคโนโลยีสารสนเทศว่าเป็นเสมือนทรัพย์สินทางกลยุทธ์ เพราะว่าในเมืองไทยทรัพย์สินทั้งสองประเภทนี้ไม่เคยได้รับการยอมรับว่าเป็นทรัพย์สินทางกลยุทธ์เลย**

**Dr. Robert J. Thomas :**

เมื่อเร็วๆ นี้ ผมได้มีโอกาสคุยกับผู้บริหารของไมโครซอฟท์ เขาบอกว่า คุณค่าของไมโครซอฟท์ได้เดินออกจากบริษัทตอน 5 โมงเย็นทุกวัน คุณค่าในที่นี้คือความรู้ เพราะความรู้เป็นทรัพย์สินที่สำคัญมากที่สุดที่ออกจากบริษัทเป็นประจำทุกวัน แต่โชคดีที่ในวันรุ่งขึ้นก็กลับมาใหม่ และทำงานเหมือนเดิม เรื่องราวของไมโครซอฟท์ชี้ให้เห็นว่า เรามักไม่สนใจในการประเมินผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุนด้านบุคลากร แน่แน่นอนว่าบริษัทได้ลงทุนในการฝึกอบรม ได้ลงทุนในขั้นตอนการบริหารบุคลากร แต่พนักงานแต่ละคนถูกมองเหมือนกับเป็นเพียงร่างกายร่างหนึ่งๆ ในปัจจุบันการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจอาศัยความรู้เป็นหลัก ทรัพยากรบุคคลจึงเป็นทรัพย์สินที่มีค่าที่จะสร้างความคิดสมัยใหม่และประสบการณ์ใหม่ๆ ได้ พวกเขาเป็นคนที่สำคัญที่สุดที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้า ผมคิดว่าความเชื่อเช่นนี้ก็ยังมีในภาครัฐเช่นเดียวกัน ดังนั้นความท้าทายก็คือทำอย่างไรเราจะสามารถประเมินผลตอบแทนจากการลงทุนด้านบุคลากรได้ และหากคุณไม่ลงทุนให้กับบุคลากร คุณก็ไม่สามารถมีผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ และท้ายที่สุดคุณก็จะไม่มีรายได้ ดังนั้นจึงมีการตอกย้ำให้เห็นถึงความสำคัญในการลงทุนด้านการฝึกอบรม และไม่ได้มองว่าการฝึกอบรมเป็นเพียงค่าใช้จ่ายที่อีกไม่นานก็อาจเสื่อมค่าลงได้ เพราะฉะนั้นบุคลากรในองค์กรควรจะเป็นอย่างยิ่งเป็นคุณค่าที่สำคัญขององค์กร

เช่นเดียวกับคุณค่าด้านบัญชี คนที่รับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล หรือผู้บริหารงานทรัพยากรบุคคลจะต้องเข้าใจลักษณะการดำเนินธุรกิจ และเข้าใจคุณค่าที่ถูกรสร้างขึ้นมามากมายในองค์กรการ ไม่ใช่เพียงแต่คิดว่าจะบริหารกำไรหรือประวัติการทำงานของพวกเขาแต่อย่างใด หากยังต้องเข้าใจความเกี่ยวเนื่องระหว่างผู้คนและกลยุทธ์ขององค์กรการระหว่างผู้คนและเป้าหมายของพวกเขา และความสำเร็จขององค์กรการจะบรรลุเป้าหมายโดยอาศัยผู้คนเหล่านั้นได้เช่นไร ซึ่งหมายความว่าในองค์กรการทำธุรกิจฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลหรือฝ่ายบุคคลจำเป็นต้องเข้าใจภาษาในการทำธุรกิจ เพราะการเข้าใจเพียงแต่ภาษาการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ผลกำไรและการบริหารงานไม่เพียงพออีกต่อไป อีกทั้งยังจำเป็นต้องเข้าใจลักษณะของธุรกิจนั้นๆ เพื่อที่จะจัดสรรบุคลากรที่ควรอยู่กับตำแหน่งที่ทำให้พวกเขาสามารถใช้กลยุทธ์ที่มีอยู่ให้บังเกิดผลที่ได้

เช่นเดียวกันกับเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเวลาหลายปีมาแล้วที่เทคโนโลยีสารสนเทศถูกแยกออกจากกลยุทธ์ ในปัจจุบันนี้ข้อมูลมีค่ามาก ความรวดเร็วในการถ่ายทอดข้อมูล ความจำเป็นในการมีเทคโนโลยีเพื่อทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ทำให้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสิ่งที่จำเป็นมากต่อผลการดำเนินงานทางธุรกิจ แต่เราต้องไม่พิจารณาเทคโนโลยีสารสนเทศในด้านเทคนิค เพราะมันไม่มีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจเลย ปัจจุบันนี้บุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศจำเป็นต้องเข้าใจธุรกิจด้วยเช่นกัน เทคโนโลยีสารสนเทศไม่อาจเข้าใจอยู่แต่เพียงเรื่องไบต์และอะตอม แต่ยังต้องเข้าใจคุณค่า วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ และสภาวะการแข่งขันขององค์กรการนี้เป็นเหตุผลที่ทำให้ไม่บริษัทอย่าง แมริออต และ ยูพีเอส ถึงได้ถกเถียงว่าควรมีการประสานการทำงานระหว่างเทคโนโลยีสารสนเทศกับกลยุทธ์ขององค์กรการให้สอดคล้องกัน รวมถึงสิ่งที่เทคโนโลยีสามารถทำได้กับสิ่งที่ธุรกิจจำเป็นต้องมี และแทนที่จะทำให้การตัดสินใจด้านเทคโนโลยี

ขึ้นอยู่กับผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้บริหารระดับสูงด้านข้อมูลข่าวสาร แต่ปัจจุบันนี้ได้กลายเป็นความร่วมมือกันระหว่างเทคโนโลยีสารสนเทศ และการบริหารธุรกิจ ระหว่างทรัพยากรบุคคลและการบริหารธุรกิจ ดังนั้นผมอยากจะสรุปโดยย่อว่าความท้าทายจะอยู่ที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ คุณพร้อมที่จะเรียนรู้ธุรกิจที่คุณเองก็เป็นส่วนหนึ่งหรือไม่ คุณพร้อมหรือไม่ที่จะมีส่วนเกื้อหนุนธุรกิจนั้นนี้แหละเป็นส่วนที่จะช่วยให้ประสบความสำเร็จ

### คำถามที่ 3

**คุณมีข้อเสนอแนะอย่างไรเกี่ยวกับวิธีในการพัฒนาระดับความสามารถของบุคลากรให้ทันต่อที่กับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว**

**Dr. Robert J. Thomas :**

คนเราไม่ต่อต้านความเปลี่ยนแปลง แต่สิ่งที่พวกเขาต่อต้านคือการถูกเปลี่ยนแปลงต่างหาก การเป็นมนุษย์ก็คือการพบกับความเปลี่ยนแปลง การเป็นมนุษย์ก็คือการเรียนรู้ไปตลอดช่วงชีวิตว่าสิ่งที่คุณเข้าใจเมื่อตอนคุณยังเป็นเด็กนั้นไม่ได้เป็นจริงทุกอย่างเสมอไป แต่คุณก็ได้พบกับสิ่งต่างๆ ที่คุณไม่ึกฝันว่าจะได้พบเจอ ได้ลิ้มรสทั้งความสำเร็จและความผิดหวังอย่างร้ายแรง และทุกช่วงชีวิตของคุณจะเต็มไปด้วยโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ วันก่อนผมได้คุยกับเพื่อนร่วมงานคนหนึ่ง อายุประมาณ 40 ปี และเพิ่งมีลูกคนแรก เขาเพิ่งค้นพบว่ามียีกหลายสิ่งหลายอย่างเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ที่เขาไม่เคยรู้มาก่อนเลยจนกระทั่ง

เขามีลูก เขาคิดว่าเขากลادและรู้เยอะ แต่แล้วเขาก็พบว่าเด็กทารกที่ยัง  
พูดอะไรไม่ได้กลับมีความสามารถที่จะสั่งให้เขาทำทุกสิ่งทุกอย่างได้  
คนส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการเปลี่ยนแปลงกันทั้งนั้น การเปลี่ยนแปลง  
ที่พวกเขาารู้สึกซึมซับ การเปลี่ยนแปลงที่พวกเขายินดีจะรับมาเป็นส่วนหนึ่ง  
คนที่เล่นดนตรี เล่นกีฬา ทำงานอดิเรก มีลูกเล็กๆ เคยเปลี่ยนงาน  
มีแขกชาวต่างชาติมาเยี่ยม ต่างก็รู้สึกดีใจพอๆ กับรู้สึกเครียดที่ต้อง  
รับมือกับความเปลี่ยนแปลง เพราะการเปลี่ยนแปลงทำให้พวกเขาเป็น  
คนที่สมบูรณ์แบบ สิ่งที่แปลกก็คือเรากลับลืมสิ่งนั้นในที่ทำงาน เรามัวแต่  
คิดว่าคนชอบต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ใหม่ๆ ที่ความจริงแล้วพวกเขาต่างก็  
พบกับความเปลี่ยนแปลงมาตลอดช่วงชีวิต เราพูดกันถึงเรื่องที่คุณ  
ต่อต้านเทคโนโลยีใหม่ๆ แต่พอเราไปเห็นที่บ้านเขา เรากลับพบว่าเขา  
เป็นผู้บริโภคที่นิยมเทคโนโลยีใหม่ๆ เป็นอย่างมาก เรากำลังลืกับคนที่  
ไม่ยอมเปิดใจเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และเราก็พบว่าพวกเขามีงานอดิเรก เล่น  
กีฬา และมีชีวิตส่วนตัวที่ต้องปรับให้เข้ากับการเรียนรู้ เพราะฉะนั้นผมจึง  
คิดว่าความท้าทายอยู่ที่การทำให้คนตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลง  
ภายในที่ทำงาน เหมือนกับที่เรามักจะชอบบอกให้คนอื่นทำอะไรที่ใหม่  
ทั้งหมด ใหม่ๆ ที่เราต่างก็ตระหนักดีว่าพวกเขาต่างก็ยอมรับสิ่งใหม่ๆ  
ที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา สิ่งที่พวกเขาไม่ยอมรับก็คือหากมีอะไรมาบีบ  
บังคับพวกเขาและการถูกสั่งว่า “คุณต้องเรียนรู้” อย่างที่ผมเคยเห็น  
ตัวอย่างของโตโยต้าเมื่อ 20-25 ปีก่อน โตโยต้านำเอาคอมพิวเตอร์มา  
วางไว้ที่ออฟฟิศ ไม่ได้ให้คอมพิวเตอร์กับพนักงาน แต่วางมันอยู่อย่าง  
นั้นแหละ แล้วก็ปล่อยให้ผู้คนลองทดลองใช้ด้วยตัวเอง ซึ่งเป็นวิธีที่ดี  
ในการแนะนำเทคโนโลยีใหม่ๆ ให้ผู้คน ดีกว่าการที่จะให้เทคโนโลยีพวกเขา  
แล้วก็สั่งว่าคุณต้องใช้มัน และใช้แบบนี้ๆ ดังนั้น ผมคิดว่านี่แหละเป็น  
สิ่งที่เราควรให้ความสนใจ สาเหตุที่เราควรให้ความสนใจก็เพราะการ  
เปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว จังหวะของการเปลี่ยนแปลงเป็นความ

ท้าทายของเรา ความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลา แต่บางทีความสามารถในการซึมซับความเปลี่ยนแปลงของเรานั้นอาจจะมีมากกว่าที่คิดก็ได้ และเราก็ไม่อาจเปลี่ยนแปลงได้เมื่อถึงเวลาที่ต้องทำขึ้นมาจริงๆ การเปลี่ยนแปลงจึงควรเป็นการเปลี่ยนแปลงตามประสบการณ์ที่เราควรจะมี ไม่ใช่เป็นการบังคับใจคนคนหนึ่งเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

## คำถามที่ 4

**โดยปกติเวลาเราพูดถึงสิ่งจูงใจ คำตอบแทน เราต่างก็รู้ว่าภาคธุรกิจมีการแข่งขันน้อยกว่าหากเทียบกับภาคเอกชน ดังนั้นจะทำไมสิ่งจึงจะสามารถให้กำลังใจและจูงใจผู้คนให้ซึมซับและปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้โดยไม่ต้องใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้น**

**Dr. Robert J. Thomas :**

เป็นความจริงที่ได้พิสูจน์แล้วว่า เราไม่ได้ทำงานเพื่อเงินเพียงอย่างเดียว หลายสิ่งหลายอย่างที่เรทำในชีวิตที่ไม่มีใครจ่ายเงินให้เรา คุณซื้อเสื้อผ้าและให้อาหารลูก ลูกคุณก็ไม่ได้เอาเช็คมาให้คุณตอนปลายสัปดาห์ คุณดูแลพ่อแม่ และปู่ ย่า ตา ยาย พวกเขาไม่ได้ให้เงินคุณเหมือนกัน คุณปลูกต้นไม้ และช่วยทำความสะอาดบริเวณหมู่บ้าน คุณไม่ได้เงินเช่นกัน แล้วคุณได้อะไร คุณได้ความรู้สึกดีๆ จากลูก จากปู่ ย่า ตา ยาย จากเพื่อนบ้าน คุณได้ความรู้สึกที่ยากจะประเมินค่าได้ แม้จะไม่ใช่ว่าสิ่งที่คุณจะนำไปจับจ่ายได้ แต่มันก็มีความสำคัญมากทีเดียว และมีอำนาจมากอย่างไม่น่าเชื่อ คนส่วนใหญ่อยากเป็นที่ชื่นชม และมีคุณค่าในสายตาผู้อื่น พวกเขาอยากรู้สึกว่าการที่ทำงานนี้ได้สร้างความ

แตกต่างกัน มีความหมายบางสิ่งบางอย่าง คุณไม่จำเป็นต้องเป็นนักปรัชญาที่ยิ่งใหญ่ที่จะเข้าใจ คนเราส่วนใหญ่ก็อยากให้ผู้อื่นเข้าใจ นั่นเป็นเหตุผลที่ทำให้เราวาดภาพ พุด ชื้อเสื้อผ้าแตกต่างไปจากคนอื่น และพยายามให้คนอื่นเห็นคุณค่าของตนเอง และในบางกรณีสิ่งที่คุณซื้อแสดงให้เห็นว่าคุณเป็นอย่างไร รถที่คุณขับแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกในคุณค่าของตัวเอง แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า คุณมีเงินมากเท่าไรเสมอไป มันเป็นเรื่องเกี่ยวกับว่าผู้คนมองคุณ เข้าใจคุณ และเห็นคุณค่าของคุณอย่างไร สำหรับคำถามที่คุณถามมานั้น ผมคิดว่าภาคีรัฐได้เปรียบกว่าภาคเอกชน ซึ่งหากภาคีรัฐไม่ใช้ความได้เปรียบนี้ให้เป็นประโยชน์แล้วล่ะก็ เป็นสิ่งที่ผิดมหันต์เลย เพราะภาคีรัฐมีโอกาที่จะทำบางสิ่งบางอย่างที่มีความหมายและคุณค่าให้เกิดขึ้นได้อย่างแท้จริง ซึ่งเป็นการสร้างความหมายที่แท้จริงในการมีชีวิตที่ดี เมื่อผมได้พูดคุยกับผู้บริหารของยูพีเอส พูดคุยถึงงานอันมีเกียรติของพวกเขา ผมก็รู้สึกกลางแฉงใจที่จะเชื่อว่าพนักงานขับรถเห็นว่างานที่เขาทำอยู่มีความสำคัญ แต่การให้การศึกษา ที่อยู่อาศัย ความรู้ ความช่วยเหลือ ทรัพย์สิน การประกันสุขภาพ มีค่ามากกว่าการขับรถบรรทุกมากมายนัก ภาคีรัฐมีความสามารถในอันที่จะสร้างความหมายดีๆ ให้กับชีวิตผู้คน ซึ่งเป็นสิ่งที่ภาคเอกชนพยายามอย่างมากที่จะทำ ใช้ครับที่ว่าเงินเป็นสิ่งสำคัญ การประกันสุขภาพ ผลตอบแทน ที่อยู่อาศัยต่างก็สำคัญ สิ่งทั้งหลายเหล่านี้มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง แต่เราจำเป็นต้องมีแรงจูงใจเป็นอย่างมากในอันที่จะโน้มน้าวใจให้ใครทำอะไรสักอย่าง ซึ่งภาคีรัฐมีสิ่งนั้น ในขณะที่ภาคเอกชนกลับไม่มี



**ช่วยเปรียบเทียบพัฒนาธรรมในองค์การระหว่างภาครัฐ  
กับภาคเอกชนในการก้าวไปสู่การเป็นองค์การหรือรัฐบาลที่มี  
ประสิทธิภาพสูง**

**Dr. Robert J. Thomas :**

วัฒนธรรมองค์การเป็นความคิดที่ซับซ้อนและมีอำนาจมาก นักมานุษยวิทยาส่วนใหญ่ต่างเห็นพ้องว่าวัฒนธรรมเป็นเรื่องเล่าที่เราใช้ชีวิตอยู่ได้อย่างไร เป็นบทเรียนที่ได้มีการเรียนรู้ มีการส่งต่อจากคนยุคหนึ่งไปยังคนอีกยุคหนึ่ง วัฒนธรรมขององค์การก็เหมือนกัน องค์การส่วนใหญ่จะได้รับอิทธิพลมาจากคุณค่า ความคิด และประสบการณ์ของผู้ก่อตั้ง เมื่อเวลาผ่านไปผู้ก่อตั้งองค์การอาจจะจากองค์การไปหรือบางทีก็เสียชีวิต แต่เรื่องเล่าภายในองค์การยังคงดำเนินต่อไป โดยมากมักจะเป็นเรื่องราวว่าองค์การสามารถฟันฝ่าอุปสรรคและอยู่รอดได้อย่างไร เอาชนะปัญหาและเรียนรู้สิ่งสำคัญต่างๆ อย่างไร ซึ่งในที่สุดก็กลายมาเป็นเอกลักษณ์ประจำองค์การ วัฒนธรรมขององค์การจะเกี่ยวกับเรื่องเล่าที่อธิบายถึงการฟันฝ่าอุปสรรคขององค์การ และก็กลายมาเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรม สิ่งที่ทำหายสำหรับผู้บริหารก็คือทำอย่างไรถึงจะถ่ายทอดคุณค่าและภาพในอนาคตผ่านเรื่องเล่าที่เกี่ยวข้องกับประวัติศาสตร์ขององค์การ นี่เป็นเหตุผลที่ผมได้ยกตัวอย่างของ แมริออท ให้ฟัง บริษัทนี้ได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากตลอดเวลา 40 ปี แต่มีคุณค่าบางประการจะคงอยู่และมีความสำคัญตลอดไป ธุรกิจที่มีประสิทธิภาพสูงส่วนใหญ่จะแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการเปลี่ยนแปลง และในขณะเดียวกันก็สามารถรักษาสิ่งที่มีความสำคัญให้คงทนถาวรอยู่ได้ คุณค่าบางอย่างจะคงมีความสำคัญ แม้สัญลักษณ์ต่างๆ จะเปลี่ยนแปลงไป เพราะฉะนั้นทุกครั้งที่คุณสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นภายในองค์การ คุณมี

โอกาสที่จะสร้างวัฒนธรรมใหม่ๆ พร้อมๆ กับรักษาวัฒนธรรมเดิมไปพร้อมๆ กันด้วย แน่นอนว่ามันเป็นเรื่องที่ทำหาย บริษัทหลายๆ บริษัทที่เราพูดถึงมาแล้วนั้นได้ทำงานดีมากๆ ในอันที่จะปรับตัวและเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสถานการณ์ ทั้งยังใช้ประวัติความเป็นมาขององค์กรในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลง ยูพีเอสและโนเกียซึ่งเป็นธุรกิจที่มีประสิทธิภาพสูง มีสิ่งที่เหมือนกันตรงที่พวกเขาได้สร้างพิพธิภัณฑ์ขึ้น เพื่อเฉลิมฉลองความสามารถขององค์กรในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลง เพื่อตอบสนองเหตุการณ์ภายนอกต่างๆ ที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของเทคโนโลยี การแข่งขัน ภัยพิบัติ เช่น สงครามหรือโรคระบาด พวกเขาฉลองการที่ไม่อยู่ในสภาพเดิมๆ แต่ฉลองความสามารถที่ยังคงดำเนินชีวิตต่อไปแบบเดิมได้ แม้ว่าพวกเขาจะต้องเปลี่ยนแปลง สิ่งที่พวกเขาให้ความสนใจก็คือความทุ่มเทของผู้นายในยามที่พวกเขาต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ทำหายมากที่สุด คุณมีประสบการณ์เกี่ยวกับสีนามิมาแล้วเมื่อไม่กี่เดือนที่ผ่านมา เราก็มี่ประสบการณ์จากพายุเฮอริเคนในสหรัฐอเมริกา น้ำท่วมครั้งใหญ่ และเมืองนิวออร์ลีอันส์ถูกทำลายราบทั้งเมือง ความท้าทายสำหรับประชาชนที่อาศัยอยู่ในนิวออร์ลีอันส์ และธุรกิจในนิวออร์ลีอันส์ก็คือการสร้างสิ่งที่พวกเขาเห็นว่ามีความคุ้มค่าขึ้นมาใหม่ ในขณะที่เดียวกันพวกเขาก็ต้องปรับเปลี่ยนตัวเองให้เข้ากับสภาพใหม่ๆ อีกด้วย พวกเขาตระหนักดีว่าทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น พวกเขามีโอกาสที่จะต่อยอดบ้างสิ่งบางอย่าง ในขณะที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย ผมคิดว่าทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน วัฒนธรรมเป็นรากฐานสำคัญสำหรับเสถียรภาพและความสามารถ เรื่องเล่าต่างๆ จึงเป็นการเฉลิมฉลองความสามารถในการเปลี่ยนแปลงเมื่อจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น และสามารถอยู่รอดเมื่อความท้าทายมาเยือน และนี่จะกลายมาเป็นส่วนหนึ่งของประวัติศาสตร์ในอนาคตขององค์กรของพวกคุณ ดังนั้นในวันนี้คุณจึงมีโอกาที่จะเริ่มต้นเล่าเรื่องราวภายในองค์กรของคุณ และเรื่องเล่า

เหล่านี้จะมีผลต่ออนาคตขององค์การเหมือนๆ กับเรื่องเล่าของยูทีเอส และเมริออท ที่ช่วยสร้างความต่อเนื่องระหว่างอดีตกับความแข็งแกร่งและความสามารถขององค์การที่จะยืนหยัดต่อสู้กับความท้าทายใหม่ๆ

## คำถามที่ 6

**ในกรณีของภาครัฐ บางองค์การมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่หลากหลาย มันไม่ได้มีเป้าหมายเพียงอย่างเดียวเหมือนกับภาคเอกชน ในกรณีเช่นนี้ จะมีรูปแบบหรือวิธีปฏิบัติในแง่ขององค์ประกอบในการดำเนินงานที่แตกต่างกันหรือไม่ หากเปรียบเทียบ กับภาคเอกชนที่คุณได้พูดถึงไปแล้ว**

**Dr. Robert J. Thomas :**

ผมคิดว่าเราคงปฏิเสธไม่ได้ว่าความท้าทายที่ภาครัฐกับภาคเอกชนกำลังเผชิญอยู่มีความแตกต่างในหลายๆ ด้าน ผมคิดว่าการบริหารงานในภาคเอกชนง่ายกว่าเมื่อเทียบกับภาครัฐ ส่วนหนึ่งเป็นเพราะผลจากการดำเนินงานนั้นประเมินคุณค่าได้ง่ายกว่า ในปัจจุบันนี้เราได้ทุ่มเทพลังกำลังไปมากในการประเมินผลการดำเนินงานในภาครัฐ และมีการควบคุมและบังคับมากกว่า ซึ่งไม่ใช่สิ่งที่ดีเสมอไป แต่ก็เป็นสิ่งสำคัญที่เราต้องเข้าใจว่า เราควรจะให้ความสำคัญกับการประเมินผลการดำเนินงานให้มากกว่าแต่ก่อน เพราะหากขาดการประเมินงานไปแล้วล่ะก็ จะทำให้การเรียนรู้เกิดขึ้นได้ยากมากๆ ในสหรัฐและยุโรปตะวันตก ได้มีความพยายามที่จะใช้ความคิดเรื่องคุณค่าของภาครัฐเทียบกับคุณค่าของผู้ถือหุ้นในภาคเอกชน การที่จะประเมินความคงที่ คุณภาพความสามารถในการใช้งาน ความเหมาะสม ความพึงพอใจของลูกค้า และนำมาปรับใช้

กับภาครัฐนั้น ความท้าทายจะยิ่งใหญ่มากกว่ามาก เพราะการให้บริการมีความซับซ้อนมากกว่า และองค์ประกอบขององค์การในภาครัฐนั้นมีความหลากหลายกว่า แต่หากปราศจากความสามารถในการประเมินผลแล้ว การปรับปรุงการทำงานให้เป็นระบบก็ทำได้ยาก ดังนั้นข้อโต้แย้งของผมก็คือการประเมินผลจะไม่สมบูรณ์ ส่วนมากมักจะไม่เที่ยงตรง แต่เมื่อเวลาผ่านไป ก็จะมีวิธีที่น่าเชื่อถือมากขึ้นในการประเมินผลความพึงพอใจ การยอมรับ และผลกระทบของการให้บริการจากภาครัฐ ในแง่ของขอบเขตและความท้าทายในการประเมินผลการดำเนินงานของภาครัฐมีมากกว่าในภาคเอกชนหลายเท่า เพราะฉะนั้นสิ่งหนึ่งที่เราควรเริ่มคำนึงถึงก็คือ ผลตอบรับจากลูกค้าเกี่ยวกับการให้บริการ ผลตอบรับดังกล่าวอาจจะเป็นในรูปของแบบสอบถาม ประเมินผลจากความสามารถในการใช้งาน และประโยชน์ที่ได้รับจากบริการเหล่านั้น และนำผลตอบรับทั้งหมดมาประเมินผลทั้งแบบแยกและแบบรวม หลายองค์การในสหรัฐ เช่น International Social Security Administration (ISSA) ได้ทดลองประเมินผลการดำเนินงานโดยให้ผู้ใช้บริการได้มีส่วนร่วมในการประเมินคุณภาพและคุณค่าของการให้บริการ ซึ่งก็มีความก้าวหน้าเป็นอย่างมาก ผมไม่คิดว่าความท้าทายและความซับซ้อนต่างๆ ที่ภาครัฐกำลังเผชิญอยู่จะลดน้อยลง แต่ผมคิดว่าถึงเวลาแล้วที่เราจะต้องทุ่มเทพลังกำลังให้กับการประเมินคุณค่า และหนทางเดียวที่เราจะประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพก็คือ เราต้องกำหนดให้แน่ชัดลงไปว่าอะไรคือผลสำเร็จที่เราต้องการ ซึ่งผมคิดว่าสิ่งนี้เป็นสิ่งที่ภาครัฐควรเน้นให้เห็นความสำคัญเป็นอย่างมากอย่างที่ไม่เคยเป็นมาก่อน

**ในกรณีของภาคีรัฐ ทำอย่างไรโครงสร้างขององค์กร  
 จึงจะมีส่วนช่วยเสริมสร้างและเกื้อหนุนการเปลี่ยนแปลงและ  
 ทศนคติของคนในองค์กร โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูง เพื่อที่  
 จะทำให้การปฏิบัติงานแบบธรรมดาเปลี่ยนไปเป็นการปฏิบัติงาน  
 ที่มีประสิทธิภาพสูงดังเช่นที่คุณได้อธิบายไว้**

**Dr. Robert J. Thomas :**

โครงสร้างขององค์กรไม่ใช่มีแค่เพียงใครรายงานโดยตรงกับ  
 ใคร หรือแบ่งหน้าที่ว่าใครเป็นผู้ตัดสินใจ ในงานและความรับผิดชอบใด  
 เราจะสร้างโครงสร้างได้อย่างไร มันต้องขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมาย หากคุณ  
 เคยทำงานร่วมกับสถาปนิก คุณจะรู้ว่าสถาปนิกไม่ได้กังวลแต่เพียงว่า  
 จะมีกำแพงหรือหน้าต่างรีเปลา บ้านหรืออพาร์ทเมนท์ควรมี 2 ชั้นไหม  
 ห้องครัวควรจะมีใหญ่หรือเล็ก สิ่งหนึ่งที่คุณต้องพยายามทำความเข้าใจ  
 ให้ได้ก็คือคุณต้องการใช้ชีวิตอย่างไร อะไรคือความคาดหวังและสิ่งที่  
 คุณใฝ่ฝัน คุณอยากใช้เงินสักเท่าไร คุณมีที่ดินเท่าไรในการก่อสร้าง  
 หรือปรับปรุง พวกเขาสนใจในสิ่งอื่นๆ ที่เขาเห็นว่ามีความคุ้มค่า รับผิดชอบ  
 ของผู้นำก็คือผู้นำต้องมีความชัดเจนว่าอะไรที่พวกเขาเห็นว่ามีความ  
 คุ้มค่าสำหรับผู้มาแล้ว พวกเขาต้องพยายามทำให้คุณค่าที่พวกเขายึดถือนั้น  
 มีความสอดคล้องกับคุณค่าของลูกค้าที่พวกเขาให้บริการ ดังนั้น  
 โครงสร้างขององค์กรในแง่ของสิทธิในการตัดสินใจและหน้าที่ความ  
 รับผิดชอบไม่ใช่ขอบเขตของการควบคุมว่าจะเป็นแบบแนวตั้งหรือ  
 แนวนอน แต่เป็นความพยายามที่จะทำในสิ่งที่คุณต้องการให้สำเร็จ และ  
 เหตุใดคุณจึงต้องทำเช่นนั้น ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าหน้าที่ของสถาปนิก  
 ในตอนต้นของการสร้างองค์กร หรือปรับปรุงองค์กรขึ้นมาใหม่ก็คือ  
 การพูดคุยว่าอะไรคือคุณค่า ความต้องการ ความคาดหวัง และจากนั้น  
 สิ่งสำคัญรองลงมาถึงจะเป็นการพูดคุยเรื่องว่าจะมีกำแพงรีเปลา และใคร  
 ควรเป็นคนรับผิดชอบในเรื่องใดบ้าง

**ในกรณีที่มีการเปลี่ยนผู้บริหารระดับสูงขององค์กร  
บ่อยๆ จะส่งผลต่อการสร้างขององค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงหรือไม่**

**Dr. Robert J. Thomas :**

เมื่อมีการเปลี่ยนผู้นำก็คงเป็นเรื่องยากที่จะรักษาแนวทางเดิมไว้ได้ โดยเฉพาะเมื่อผู้นำคนใหม่ถูกคาดหวังว่าจะนำมาซึ่งวิสัยทัศน์ใหม่ ว่าคุณสมบัติงานเช่นไร แต่สิ่งหนึ่งที่ผมคิดว่าควรระวังก็คือการให้ความสำคัญสำคัญกับผู้นำระดับสูงมากเกินไปจนทำให้คนที่ไม่ใช่ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งก็คือคนที่อยู่ระดับกลางมักจะละทิ้งหน้าที่ความรับผิดชอบในการกำหนดทิศทางขององค์กรไปเลย พวกเขามีความรับผิดชอบแต่ก็กลับละทิ้ง ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่อาจปฏิเสธได้เลย เป็นเรื่องง่ายที่เรามักจะโยนความผิดไปให้ผู้บริหารระดับสูง ก็พวกเขาได้เงินเดือนตั้งมากมาย ได้รับความสนใจอย่างมาก มีสถานภาพดี ได้ผลตอบแทนสูง พวกเขาได้สิ่งดีๆ ที่พวกเราต่างก็เห็นว่า มีคุณค่าทั้งหมด แต่ความเป็นจริงก็คือหน้าที่ความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานนั้นอยู่ที่ผู้บริหารระดับกลางขององค์กร ซึ่งเป็นตำแหน่งของพวกเราโดยส่วนใหญ่นั่นเอง ดังนั้นผมจึงคิดว่าความท้าทายควรจะอยู่ที่ผู้บริหารระดับกลาง ไม่เพียงแต่ต้องกำหนดเป้าหมายและทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายในระดับที่อยู่เท่านั้น แต่ยังต้องยืนยันหยัดที่จะให้ผู้นำกำหนดเป้าหมายในระดับสูงยิ่งขึ้นไปอีก และทำให้ได้ตามนั้นด้วย ซึ่งนี่เป็นหลักการของธุรกิจที่มีประสิทธิภาพสูงที่เราได้ศึกษากันมาว่าความคิดในการให้อำนาจไม่ใช่การยกอำนาจให้กับพนักงานระดับล่าง หรือผู้บริหารระดับกลาง หากแต่เป็นการสร้างความคาดหวังในตัวคนเหล่านั้นว่าพวกเขามีส่วนรับผิดชอบในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ไม่ใช่เพียงรับผิดชอบเฉพาะการทำตามคำสั่งจากเบื้องบน และพวกเขาต่างมีสิทธิที่จะถามแนวทางในการทำงาน และต้องได้รับคำตอบจากผู้นำด้วยเช่นกัน ซึ่งผมคิดว่านี่เป็นนิยามของผู้นำที่แตกต่างออกไป

## คำถามที่ 9

**บ่อยครั้งที่เราต้องแข่งขันกับคู่แข่งของเธอ และในเวลาเดียวกันเราก็อาจจะต้องร่วมมือกับคู่แข่ง ทำอย่างไรเราจึงจะได้ Win-Win Solution ร่วมกับคู่แข่งของเธอ และเราจะรักษาสมดุลระหว่างบทบาทของคู่แข่งกับบทบาทของผู้ร่วมงานได้เช่นไร**

**Dr. Robert J. Thomas :**

พวกเราส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการแข่งขันกับคนใดคนหนึ่ง และในขณะเดียวกันเราก็ต้องร่วมมือกับเขาด้วย ความจริงก็คือพวกเราส่วนใหญ่อาศัยอยู่ในชุมชนที่ต้องพึ่งพซึ่งกันและกัน เราใช้กำแพงร่วมกับผู้อื่น เราไม่ได้อยู่ในบ้านของพวกเขาแต่เราก็ต้องใช้พื้นที่ร่วมกับเขา เราต้องใช้ทรัพยากรร่วมกัน เรามีอากาศ ไฟฟ้า น้ำ ที่ดิน แต่เราก็ยังแยกกันอยู่ผู้ดี มันเป็นเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างคนกับบรรยากาศ ในองค์กรมากกว่าที่จะเป็นเรื่องของการแข่งขันในตลาด พวกเราคงมีประสบการณ์เช่นนี้มาบ้างแล้ว ความท้าทายขององค์กรก็คือ การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยปกติคุณเห็นโลกแค่เพียงส่วนเดียว คุณไม่เห็นอีกส่วนหนึ่งที่เชื่อมต่อกันอยู่ด้วยกัน คุณอาจจะเป็นคนที่จัดหาสินค้า บริการ แต่คุณไม่ได้เห็นคนที่ใช้สิ่งนั้นในขั้นตอนสุดท้าย ซึ่งก็คือลูกค้า นั่นเอง อย่างไรก็ตามคุณเป็นส่วนหนึ่งของระบบที่มีทั้งการแข่งขันในด้านราคา และความร่วมมือในการใช้และกำจัดสินค้า ความท้าทายของพวกเราในปัจจุบันก็คือการตระหนักถึงการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และทำอย่างไรเราจึงจะจัดการกับมันได้อย่างดีที่สุด

**ขั้นตอนในการก้าวไปสู่การเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง และขั้นตอนในการลงมือปฏิบัติ ควรเริ่มต้นจากส่วนเล็กๆ หรือ เริ่มต้นที่องค์กรทั้งของค์การเลย คุณจะมีข้อเสนอแนะอย่างไร**

**Dr. Robert J. Thomas :**

คุณมีสัมมนาบินระหว่างประเทศที่ใหญ่มากๆ กว้างขวาง ทันสมัย และมีประสิทธิภาพ สมมุติว่าผมให้งานที่ทำหายคุณงานหนึ่ง ผมอยากให้คุณเอาที่ดินผืนนั้นเปลี่ยนให้มันกลับไปเป็นเหมือนที่เคยเป็นมาก่อน มันอาจจะเคยเป็นท้องนา อาจจะเคยเป็นพื้นที่ชนบท แต่ผมอยากให้คุณเอาพวกคอนกรีตและเหล็กออกไป แล้วทำให้มันกลับไปเป็นพื้นที่ตามธรรมชาติอีกครั้งหนึ่ง คุณจะทำอะไรเพื่อให้สัมมนาบินนั้นกลับไปเป็นพื้นที่ชนบทได้อีกครั้ง คุณจะต้องทำอะไรบ้าง คุณจะเริ่มต้นตรงไหน ลองสมมุติว่านี่เป็นงานที่ทำหายและมอบหมายงานทำหายนี้แก่คน 2 กลุ่มที่แตกต่างกัน กลุ่มหนึ่งคือวิศวกร และอีกกลุ่มหนึ่งคือนักชีววิทยา พวกเขาบอกว่า อย่างแรกที่ต้องทำเลยคือไปห้องสมุด และศึกษาทุกสิ่งทุกอย่างที่เคยอยู่ตรงพื้นที่นั้น หรือลองไปเอาตัวอย่างมา เช่น ตัวอย่างพืช สัตว์ แมลง น้ำ เราต้องรู้ว่าตรงนั้นมีอะไรอยู่บ้าง และทำรายการเอาไว้ จากนั้นเราก็ออกไปที่นั่นพร้อมกับค้อน รถยก และรถบรรทุก แล้วเราก็ขนย้ายเศษโลหะ คอนกรีต ยางมะตอย สายไฟออกไปให้หมด แล้วก็ปลุกพืช ให้สัตว์เข้าไปอาศัยอยู่ และให้น้ำพวกมันกิน พวกเขาจะลองทำในระดับเล็กๆ ก่อน แล้วก็ค้นพบว่าธรรมชาติไม่ได้เป็นเช่นนั้น วัชพืช แมลงที่อาศัยอยู่ในเขตเมืองนั้นต่างกับพืช แมลง และสัตว์ที่อาศัยอยู่ในพื้นที่นั้นมากมายนัก ดังนั้นเพียงไม่นานเมล็ดพันธุ์ก็ถูกกัดกินโดยแมลง นก และหนู ต้นไม้จะล้มตายเพียงแค่มิฝนตกเพียงครั้งเดียว ทุกอย่างที่อยู่ในพื้นที่นั้นมาก่อนต่างก็ถูกทำลาย แล้วพวกเขาก็ถาม



นักชีววิทยาว่าจะทำอะไรในสถานการณ์เช่นนี้ นักชีววิทยาบอกว่า คุณต้องลองคิดว่ามันเป็นสิ่งมีชีวิต สิ่งมีชีวิตมีความซับซ้อนมาก สิ่งมีชีวิตจำเป็นต้องเติบโตและมีพัฒนาการ ดังนั้นลำดับขั้นในการที่คุณทำบางสิ่งบางอย่างจึงมีความหมายมาก และความเกี่ยวพัน การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันก็มีความสำคัญเช่นเดียวกัน หากคุณอยากจะสร้างป่า หรือทุ่งหญ้าแล้วละก็ ไม่เพียงแต่คุณจะต้องมีองค์ประกอบที่เหมาะสมเท่านั้น แต่คุณยังต้องนำมันมาใช้ในเวลาที่เหมาะสมอีกด้วย เพราะฉะนั้นสิ่งแรกที่คุณต้องทำคือเริ่มต้นจากงานเล็กๆ ก่อน คุณต้องสร้างรั้วล้อมรอบเพื่อ กันไม่ให้หนูและแมลงเข้าไป คุณอาจจะต้องหาอะไรมาครอบปิดมันไว้ เพราะเมื่อคุณปลูกหญ้าหรือต้นไม้แมลงกับผีเสื้ออาจจะเข้าไปได้ คุณก็คงไม่เห็นหรือทราบดีเพราะไม่ได้อยู่ตรงนั้นตอนที่มันยังมีความเป็นธรรมชาติอยู่ ต้นไม้พวกนั้นจะดึงดูดให้สัตว์อื่นๆ ที่ไม่เคยอยู่ตรงนั้นมาก่อนเข้าไปอยู่ในตอนหลังได้ เมื่อสัตว์พวกนั้นโตขึ้น นกก็จะมา ในแง่ของระบบนิเวศวิทยาแล้ว มีสิ่งอื่นที่สำคัญมากกว่าที่จำเป็นต้องอยู่ตรงนั้น แต่ไม่ได้อยู่ตั้งแต่เริ่มแรก นี่เป็นเรื่องที่น่าประหลาดใจทางธรรมชาติเรื่องหนึ่งในกรณีของการเติบโตของพืชและป่าจำนวนมากนั้น สิ่งสำคัญก็คือไฟ ไฟมักจะเผาไหม้เปลือกนอกของเมล็ดที่อยู่ตามพื้นดิน และนั่นจะทำให้ รากงอกออกมาและเติบโตได้ ไฟที่ดูเหมือนเป็นตัวทำลายนั้น ที่จริงแล้วกลับช่วยให้มีวิวัฒนาการในระบบนิเวศน์ และเมื่อต้นไม้เหล่านั้นเติบโตขึ้น นก สัตว์ที่กินสัตว์อื่นเป็นอาหารก็จะมาอยู่ในระบบนิเวศน์

ในกรณีนี้ นักชีววิทยาทำถูกต้อง แต่วิศวกรกลับทำผิด ลำดับก่อนหลังเป็นสิ่งสำคัญ มีความเกี่ยวพันกันซึ่งอาจจะไม่เด่นชัดแต่คุณจะต้องตระหนักไว้ให้ดีและบริหารมันให้ได้ และก็จะมียุทธการบางอย่างที่ไม่เคยอยู่ตรงนั้นมาก่อนตอนเริ่มแรก แต่สำคัญต่อวิวัฒนาการของระบบ และมันอาจจะดูเหมือนเป็นสิ่งที่มาทำลาย เช่น ไฟ หรือความท้าทายที่องค์กรต้องเผชิญ มันฟังดูคล้ายกันมากกับสิ่งที่ผมพูดในตอนแรก

เกี่ยวกับเรื่องวิวัฒนาการทางวัฒนธรรม เมื่อมีความท้าทายเกิดขึ้น เมื่อเราเอาชนะอุปสรรคได้ นั่นกลายเป็นส่วนหนึ่งของเรื่องราวองค์กร ผ่านพื้นมาได้ยังไง มีวิธีดำเนินงานและเจริญก้าวหน้าได้อย่างไร ดังนั้นหากคุณลองพิจารณาองค์การที่มีประสิทธิภาพสูงแต่ละองค์กรที่เราได้ศึกษาไปแล้วนั้น คุณจะพบว่ามันไม่ได้มีตัวบ่งชี้ที่ชัดเจนในตอนต้นเลยว่าองค์กรเหล่านั้นจะเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง การมีประสิทธิภาพสูงไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นโดยบังเอิญ แต่เป็นผลจากความคิดสร้างสรรค์ การตระหนักว่าทุกสิ่งย่อมมีความเกี่ยวข้องกัน และการตระหนักถึงโอกาสและหนทางที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ เพราะฉะนั้นคุณลองใช้เวลาตัดสินใจว่าคุณอยากจะเป็นอะไร หากคุณอยากเป็นคนจัดสวนที่มีต้นไม้ซึ่งนอกรวมก็จงตระหนักว่าคุณไม่สามารถทำให้สวนมีต้นไม้สะพรั่งได้ในทันทีทันใด คุณต้องรู้ว่าคุณควรเริ่มต้นจากสิ่งเล็กๆ และปกป้องพื้นที่ที่คุณสร้างขึ้นมาเสมือนเป็นอีกทางเลือกหนึ่งของอดีต รวดน้ออย่างสม่ำเสมอ แต่อย่าให้เฉอะจนเกินไป ตระหนักว่ามีบางอย่างที่อาจมีความสำคัญต่อวิวัฒนาการในอนาคต ซึ่งคุณไม่อาจคาดเดาได้ตอนนี้ แต่เมื่อสิ่งนั้นเกิดขึ้นคุณจะรู้ได้เอง และจงตระหนักว่าสิ่งที่ทำให้องค์กรดำเนินอยู่ได้คือพลังกำลังอันสร้างสรรค์ของผู้คนที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนั้น และต้องสร้างความไว้วางใจกันให้เกิดขึ้น อยางที่ผมพูดแล้วว่าคนส่วนใหญ่ไม่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง สาเหตุที่พวกเขาชอบรับการเปลี่ยนแปลงก็เพราะพวกเขาได้มีโอกาสเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงมากกว่าที่จะเป็นคนที่ถูกเปลี่ยนแปลง เพราะฉะนั้นแทนที่จะใช้วิธีของวิศวกรในการสร้างองค์การที่มีประสิทธิภาพสูง ผมขอให้คุณเลือกวิธีของนักชีววิทยาและนิเวศวิทยาแทน



