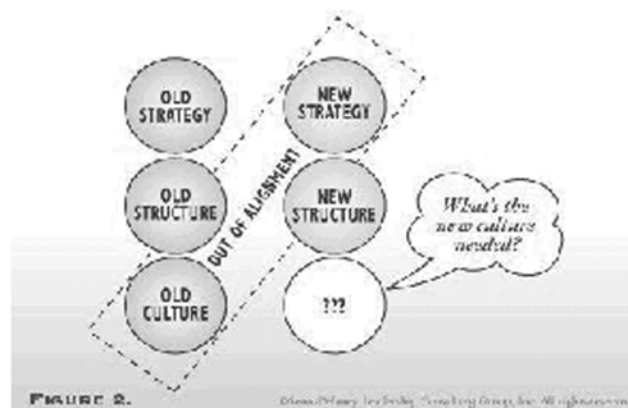




หนังสือ Re-imagine มีแนวคิดเกี่ยวกับ การปรับตัวขององค์กรธุรกิจให้เข้ากับโลก เศรษฐกิจยุคใหม่ที่มีความผันผวน และความหวาดกลัวของธุรกิจ ในอนาคตความแน่นอนคือ ความไม่แน่นอน (Uncertainty is the only thing to be sure of) บทเรียนจากความล้มเหลว ของธุรกิจที่ผ่านมาชี้ให้เห็นถึงกลยุทธ์ของแรงงานในอนาคตที่กำลังจะเกิดขึ้น ความวิตกกังวลกับ แรงงานลักษณะที่ใช้แรงงานทางสมอง (White-Collar) ว่าจะสามารถปรับตัวได้อย่างไรกับ โลกแห่งการทำลายล้างอย่างไร้ระเบียบ ซึ่งแรงงานลักษณะที่ใช้สมอง เช่น พวกครู เจ้าหน้าที่ ในออฟฟิศ และเจ้าหน้าที่ของสถานที่ราชการที่ไม่ได้ใช้แรงงานทางกายโดยทั่วไป (White-Collar) เหล่านี้จะถูกถ่ายเทไปยังที่อื่นและหมดสิ้นไปในไม่ช้า นอกจากนี้เพื่อเป็นสิ่งกระตุ้นให้องค์กรธุรกิจ และทุกคนภายในองค์กรอื่น ๆ ได้ทบทวนความนึกคิด (Re-imagine) และทำลายอุปสรรค ความล้มเหลว ที่เกิดขึ้นในอดีต สร้างจินตนาการใหม่ในการประดิษฐ์ ออกแบบ และคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ให้เกิดขึ้นกับ องค์กรธุรกิจในยุคปัจจุบันและอนาคตต่อไป โดยสิ่งที่จะต้องทำและต้องปรับเปลี่ยนโดยทันที คือ

1. สร้างวัฒนธรรมในการปรับเปลี่ยน (โปรดดูแผนภาพที่ 2)
2. มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน โดยยกเลิกระบบการแบ่งงานกันทำ (Division of Labor)
3. มีการทำงานโดยไม่ยึดถือรูปแบบมากเกินไป
4. มีวัฒนธรรมในการยอมรับกัน อะลุ่มอะล่วย ยอมที่จะเปลี่ยนแปลง
5. มีเป้าหมายที่จะปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จร่วมกันโดยมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)



แผนภาพที่ 2 การบริหารการเปลี่ยนแปลง

ที่มา : www.lachlangroup.com/changemodel.html

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ



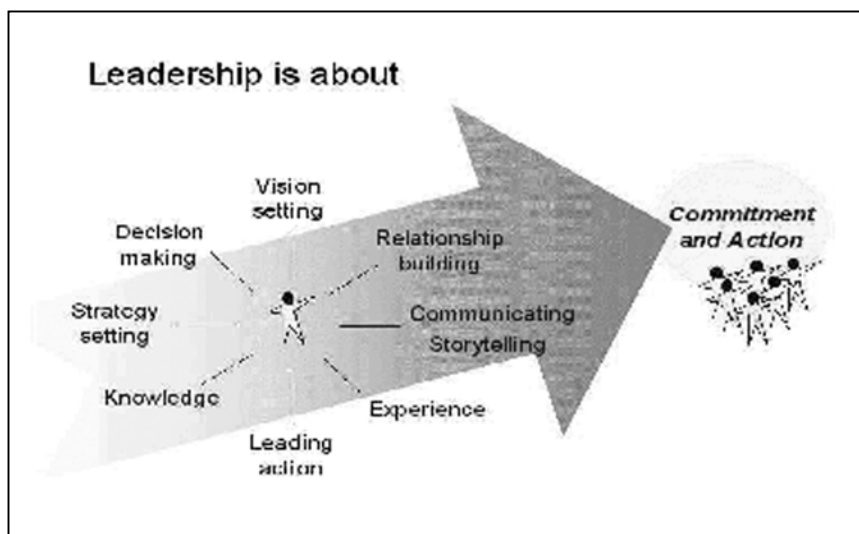
สำหรับการรักษาความอยู่รอดของแรงงาน ความมั่นคงในอาชีพของพนักงานในสำนักงานต่างๆ ในตลาดเศรษฐกิจใหม่หรืออนาคต Tom Peters กล่าวว่าหลักการของเขา (Peters' principles) อาจช่วยให้คนในองค์กรต่างๆ สามารถต่อสู้กับวิกฤตได้ ดังนี้

1. ต้องสร้างพลังบางรูปแบบ เกิดความกระตือรือร้นให้หลงใหลในสิ่งที่ทำ (Passion) ทำให้เกิดความตื่นเต้นทำทนาย (Excitement)
2. ต้องมีแรงบันดาลใจที่สำคัญที่สุดในชีวิต (Vitality) และจิตวิญญาณของการเป็นผู้ประกอบการ (entrepreneurial spirit)
3. ต้องพยายามสร้างตราสัญลักษณ์ หรือตราสินค้าเฉพาะของตนเองขึ้นมา (to the Brand you thing)
4. สร้างคุณค่าและบริการ (Value and services)
5. สร้างความฝัน (Dreams) สะสมประสบการณ์ (Experiences) และแสวงหาทางออก/คำตอบ (Solutions)
6. ต้องเป็นนักออกแบบ (Designers) ที่มีจิตวิญญาณ (Soul) และวิสัยทัศน์ (Visions) สามารถสร้างจินตนาการในเรื่องที่ไม่เคยมีใครทำมาก่อน
7. แสวงหาความรู้ (Educate) ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับสูง (Higher-skilled, higher - paying)
8. ไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจ (บุคคล) มาสนับสนุนความคิดของคุณ
9. เริ่มต้นทันที จงลืมนำสิ่งใหม่ๆ ในอดีต แล้วทำสิ่งใหม่อะไรก็ได้ให้เกิดขึ้น



นอกจากนี้ ความสำเร็จจากการนำเสนอแนวความคิดผ่านหนังสือซึ่งเขาเคยเขียนในอดีตตลอดระยะเวลาเกือบ 20 ปี (เช่น In Search of Excellence ในปี 1982, Thriving on Chaos ในปี 1987 และ The Circle of Innovation ในปี 1997 เป็นต้น) Tom Peters แสดงความคิดเห็นว่า ทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งไม่สามารถนำมาใช้ในสถานการณ์ใดโดยเฉพาะได้จะต้องมีการผสมผสานความพอดีของทฤษฎี ดังนั้นหนังสือธุรกิจ หรือตำราด้านธุรกิจยุคเก่านั้นไม่สามารถนำมาใช้กับโลกธุรกิจยุคใหม่ที่มีความสลับซับซ้อนยุ่งเหยิง จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารขององค์กรภาคเอกชน และองค์กรภาครัฐ ต้องปรับตัวให้ทัน เรียนรู้เพิ่มพูนทักษะขั้นสูงในเรื่องของการสร้างสรรค์ให้เกิดแนวความคิดใหม่ด้านบริหารจัดการ ที่สำคัญ คือ การสร้างให้เกิดภาวะผู้นำ (Leadership) โดยทุกคนที่เกี่ยวข้องในโลกใหม่ต้องปรับเปลี่ยนจากผู้ที่เคยตามคนอื่น ๆ มาเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเพื่ออนาคต

(โปรดดูแผนภาพที่ 3)



แผนภาพที่ 3 ภาวะผู้นำ

ที่มา : www.bredemeyer.com/architect.htm



เนื้อหาในหนังสือ Re-imagine! แบ่งออกเป็น 8 ส่วน แยกรายละเอียดออกเป็น 25 บท ในภาพรวมผู้เขียนบรรยายถึงโลกธุรกิจสมัยใหม่ (New Business) ในบริบทของสิ่งต่างๆ ที่เป็นสิ่งใหม่ อาทิเช่น สิ่งแวดล้อมและการสร้างความคิดใหม่ เทคโนโลยีใหม่ การสร้างคุณค่าใหม่ การสร้างตราสินค้าหรือตราสัญลักษณ์ใหม่ ตลาดธุรกิจที่เกิดขึ้นใหม่ แรงงานที่เกิดใหม่และที่ไกล่หมดไป เป็นต้น **ผู้เขียนชี้ให้เห็นความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนวิถีคิด และวิธีการทำงานเพื่อรับมือกับโลกยุคโลกาภิวัตน์ซึ่งเชื่อมโยงกันอย่างไร้พรมแดน ด้วยความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี ข้อมูลข่าวสาร เป็นโลกที่ผันผวนไร้ระเบียบแบบแผน องค์กรแบบเก่าใช้ไม่ได้แล้ว ผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่ Virtual Organization หรือ องค์กรแบบเสมือนจริงในลักษณะไม่มีตัวตนอย่างเป็นทางการที่สามารถจับต้องกันได้** ไม่มีสำนักงานที่ประกอบด้วยโต๊ะ เก้าอี้ ไม่มีลักษณะขั้นตอนการบังคับบัญชาในแนวดิ่งโดยเปลี่ยนเป็นแบบแบนราบเชื่อมโยงกันเป็นเครือข่ายการทำงาน และต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Knowledge-based Organization)

เนื้อหาอย่างละเอียดในแต่ละบทนั้น ผู้เรียบเรียงได้สรุปประเด็นที่สำคัญและน่าสนใจสามารถนำมาปรับใช้ได้กับทุกๆ องค์กร มีดังนี้

โลกกับการทบทวนความคิดใหม่

ในการสร้างองค์กรพันธุ์ใหม่ ต้องมีการทำลายล้างระบบการบริหารงานแบบราชการโดยผลักดันให้ทุกคนในองค์กรมีความนึกคิดหรือจินตนาการ กระตุ้นการสร้างสรรค์แนวความคิดใหม่ กล้าทำกล้าตัดสินใจ สร้างอาชีพและความรับผิดชอบต่ออาชีพของตนให้ประสบความสำเร็จในอาชีพนั้นๆ ผลักดันให้ทุกคนเกิดความคิดในการเป็นเจ้าของ กิจการ (Entrepreneurial Spirit) ซึ่งหมายถึงบุคคลที่พร้อมจะสร้างธุรกิจใหม่

ในยุคศตวรรษที่ 20 ธุรกิจมีการนำเอา การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) มาใช้กับองค์กร และเน้นในเรื่องของการบริหารคุณภาพ (เช่น TQM) แต่ในยุคศตวรรษที่ 21 และอนาคตเศรษฐกิจยุคใหม่นั้นเราต้องการบางสิ่งที่แตกต่างกันจากของเดิมอย่างสิ้นเชิงเพื่อทำให้เกิดสิ่งที่ดีกว่า เราจึงต้องพร้อมที่จะเล่นเกมสีใหม่ของโลกธุรกิจโดย

- รักษาความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage)
- สร้างพื้นฐานความคิดใหม่ที่มีคุณค่า จากโอกาสทางธุรกิจใหม่ที่มีอย่างไม่จำกัด
- ยึดแบบอย่างและปฏิบัติตามกฎของคนที่ชอบการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ



- กล้าที่จะเสี่ยงโดยไม่กลัวความล้มเหลว เพราะความสำเร็จและความล้มเหลวเป็นสิ่งที่คู่กัน เป็นวัฏจักร (Success –to- failure cycles)
- ใช้เทคโนโลยีข้อมูลข่าวสาร (Info tech) ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง
- เริ่มต้นก่อนคนอื่นด้วยความมั่นคงและสม่ำเสมอ

การทำลายล้างความคิดเก่าเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้

Kevin Kelly (Change watcher) กล่าวว่า “การทำลายองค์กรเป็นสิ่งที่ง่ายมากกว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กร (kill an organization easier than change it)” สิ่งที่จะสามารถทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นและสำเร็จลงได้คือ เจ็อนไขที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ (imperative) และการกำหนดเจ็อนไขผูกมัดด้านเวลาหมายถึง เหมาะสมกับเวลาที่จะต้องเปลี่ยนแปลงและเหมาะสมกับเวลาที่จะต้องทำลาย (it is time to take change, time to destroy)

ในอดีต วิธีการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งบริษัทต่างๆ ใช้กันอาจเป็นสาเหตุให้บริษัทต้องพบกับความล้มเหลว ตัวอย่างเช่น บริษัทใหญ่ๆ ทั้งหลายพังพินาศจากการที่มีความเชื่อมั่นว่าลูกค้าถูกต้องเสมอ (The customer is always right) พวกเขาล้วนแต่ฟังลูกค้าและตอบสนองทุกอย่างที่ลูกค้าต้องการ เมื่อบริษัทสามารถตอบสนองลูกค้าได้ก็จะมีผลให้บริษัทสามารถมีกำไรอย่างมหาศาล แต่ความเป็นจริงแล้วหากเมื่อใดที่บริษัทไม่สามารถตอบสนองลูกค้าได้ อาจเป็นเพราะสาเหตุที่ไม่มีการพัฒนาการบริหารจัดการ เทคโนโลยีไม่ได้รับการพัฒนาส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการบริการ ทำสุดจะส่งผลให้บริษัทนั้นพังพินาศ **ดังนั้นจึงควรเปลี่ยนความคิดแบบเดิมนั้นเสียใหม่เพราะลูกค้าไม่จำเป็นต้องถูกเสมอ (The customer isn't always right)**

การเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงของคนทำงานประเภทนั่งโต๊ะทำงานและใช้สมองกำลังจะหมดไป (White-Collar Cataclysm)

จากการทำนายของนักเศรษฐศาสตร์ อย่างน้อยที่สุด 80 % ของงานที่ใช้แรงงานประเภทนั่งอยู่กับโต๊ะในทำงาน (White-collar job) ที่ทำงานในภาคการผลิตทุกวันนี้ จะหายไปหรือถูกเคลื่อนย้ายสืบเปลี่ยนไปจากเดิมภายในระยะเวลา 15 ปีนับจากนี้ ในอนาคตแรงงานลักษณะดังกล่าวจะหมดไปอันเป็นผลกระทบมาจากการจัดโครงสร้างองค์กรแบบแบนราบ (Flat Organization) และองค์กรที่ไม่มีรูปแบบราชการ (Non-bureaucratic Organization) ระบบอินเทอร์เน็ตทำให้โฉมหน้าของตลาดแรงงานเปลี่ยนแปลงด้วย มนุษย์มีจำกัดทำงานในสำนักงานหรือโรงงานอีกต่อไป หากสามารถทำงานในที่ห่างไกลจากสำนักงานหรือโรงงานได้ รวมทั้งนั่งทำงานในบ้านได้ด้วย



ระบบการทำงานกำลังแปรเปลี่ยนเป็น Teleworking และคนงานกำลังแปรสภาพเป็น Teleworkers ทั้งหมดนี้ทำให้ระบบการแบ่งงานกันทำ (Division of Labour) แปรเปลี่ยนไปอย่างสำคัญ ความมั่นคงปลอดภัยในการจ้างงานจะไม่มีอีกต่อไป ถือเป็นสิ่งที่ดีที่พวกเราเตรียมความพร้อมที่จะหลุดจากการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงของแรงงานซึ่งมันอาจจะสายเกินไปหากพวกเราไม่ทำตั้งแต่วันนี้

เทคโนโลยีสารสนเทศจะเปลี่ยนแปลงทุกสิ่ง (Info Tech Changes Everything)

อินเทอร์เน็ต ทำให้ฝันทุกอย่างเกิดเป็นจริงได้ เช่น ความฝันของบริษัทธุรกิจที่จะมีลูกค้าจำนวนมหาศาล ความฝันที่อยากจะทำธุรกรรมโดยไม่สะดุดหรือติดขัด และความฝันที่จะขยายธุรกิจของตนไปสู่ตลาดแห่งใหม่ทั่วโลก Web is everything! เครือข่ายเทคโนโลยีสมัยใหม่สามารถควบคุมผู้บริหารไปจนถึงพนักงานขององค์กร จากองค์กรไปจนถึงลูกค้า การคิดค้นนวัตกรรมให้เกิดกับองค์กรธุรกิจ (องค์กรอื่นๆ) จะทำให้มีความได้เปรียบและได้ผลประโยชน์ในการแข่งขันอย่างมาก

Tom Peters ได้สรุปลักษณะองค์กรสมัยใหม่ ควรจะมีรูปแบบดังนี้

- องค์กรแบบแบนราบ (Flat) ไม่มีรูปแบบของระบบราชการ
- บุคลากรอย่างเป็นระบบมากยิ่งขึ้น (Systemically Integrated) มีลักษณะเชื่อมโยงอุปสงค์อุปทานแบบห่วงโซ่ (Supply & Demand Chain)
- เชื่อมโยงการสื่อสารโดยอินเทอร์เน็ต
- เป็นองค์กรแห่งความรู้
- ทำงานได้ตลอดเวลา และทุกสถานที่
- ตอบสนองสิ่งต่างๆ ได้อย่างทันทีทันใด
- “ลูกค้า” เป็นจุดศูนย์กลาง (Customer-centric)
- สินค้าและบริการสามารถตอบสนองลูกค้าได้รวดเร็วทันกับความต้องการ
- การเปลี่ยนแปลงจากศูนย์ต้นทุน (Cost Center) ไปสู่องค์กรแห่งการให้บริการอย่างมืออาชีพ (The Professional Service Firms / PSFs)

องค์กรแห่งการให้บริการอย่างมืออาชีพ (PSFs) หมายถึง ทำให้เกิดองค์กรเสมือนจริงที่มีมูลค่าเพิ่ม หลักการในการปฏิบัติที่จะทำให้องค์กรเป็นแบบ PSFs มีดังนี้

1. มีโครงการที่ทำให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ที่มีมูลค่าเพิ่มสูงสุด
2. ดำเนินการแสวงหา “ลูกค้า” ในกลุ่มใหม่ๆ



3. คิดค้นโครงการที่สุดเจียบ (WOW Project)
4. พนักงานทุกคนมีพรสวรรค์ที่โดดเด่น
5. มีวัฒนธรรมองค์กรที่ทำทนาย และชอบผลงอกกับการเสี่ยงภัย
6. ระบบการคิดที่มีระเบียบแบบแผนและสามารถสร้างมูลค่าให้เกิดกำไรอย่างมหาศาล เช่น การพัฒนาแผนกต่างๆ finance, logistic, IS, HR เป็นต้น
7. ทุ่มการทำงานอย่างเต็มความสามารถให้คุ้มกับผลตอบแทนที่องค์กรจ่าย
8. มีระบบการรับฟังความคิดเห็น (feedback) จากลูกค้า (Outside Clients) ซึ่งจะต้องผ่านการประเมินมากกว่า 25 %
9. PSF 90% จะสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับที่ยอมรับของจิตใจ หากต้องการชนะและอยากให้องค์กรของตนเองโดดเด่นต้องเริ่มต้นเปลี่ยนแปลงทันที เดียวนี้เลย !

Tom Peters ยกตัวอย่างบริษัทที่โดดเด่น และมีแนวทางการบริหารจัดการองค์กรแบบ การให้บริการอย่างมืออาชีพ ได้แก่บริษัท DELL, IBM, Harley - Davidson แต่ละบริษัทมีความโดดเด่น ที่ประสบความสำเร็จในด้านธุรกิจการให้บริการแก่ลูกค้ามาโดยตลอด มีการถ่ายทอดความรู้ตกทอด มาหลายรุ่น มีประสบการณ์ความเชี่ยวชาญอย่างสูงที่คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ กล่าวโดยสรุป คือ องค์กรสมัยใหม่จะต้องมีความโดดเด่นทางด้าน ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญที่ยาวนาน มีทางออกหรือแก้ไขปัญหให้กับลูกค้าได้มีเทคโนโลยีขั้นสูงที่เหนือกว่าคู่แข่ง (High-Technologies) และมีการสะสมข้อมูลต่างๆ ที่เป็นประโยชน์สามารถถ่ายทอดให้รุ่นต่อไปได้

การแสวงหาประสบการณ์เป็นสิ่งที่คุณควรกระทำ

การขับเคลื่อนให้องค์กรเข้าสู่ วัฏจักรแห่งคุณค่า หรือห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) หมายถึง การทำให้เกิดสิ่งต่างๆ ที่มากขึ้นกว่าเดิม โดยมุ่งเน้นและพิจารณาอย่างละเอียดอ่อน ในรายละเอียดนามธรรมของสินค้า และบริการ เช่น ความสะดวก ความอบอุ่น ความเป็นมิตร ความไว้วางใจและน่าเชื่อถือ สิ่งต่างๆ ที่เป็นรายละเอียดของสินค้า และบริการ ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ต้องได้ มาจากการสะสมประสบการณ์ที่ได้รับจากบทเรียนในอดีต การศึกษา ทักษะขั้นสูง และความชำนาญ อย่างมืออาชีพ อันจะเป็นส่วนสำคัญ เป็นแก่นแท้ของการดำเนินธุรกิจทางเศรษฐกิจปัจจุบัน และอนาคตที่มีเงินมูลค่ามหาศาลเป็นเดิมพัน



การมีประสบการณ์มากขึ้น จะทำให้เรามีจินตนาการมากขึ้น ความคิดที่กว้างไกล และออกนอกกรอบ จะช่วยเติมความฝันให้เป็นจริงยิ่งขึ้น ธุรกิจและโลกสมัยใหม่นั้นต้องการมากกว่าการที่คนเรากระทำสิ่งต่างๆ ให้ดีและสำเร็จ แต่ธุรกิจและโลกสมัยใหม่ยังต้องการมากกว่านั้น กล่าวคือ **“เราต้องทำในสิ่งที่คนอื่น ๆ คิดว่าไม่มีทางเป็นไปได้”**

การเพิ่มพูนประสบการณ์ก่อให้เกิดความฝันทางธุรกิจ

ประสบการณ์ทางด้านความคิด เป็นสิ่งที่ยึดเหนี่ยวนักธุรกิจและขยายขอบเขตความคิด ในการดำเนินธุรกิจ นักธุรกิจที่มีประสบการณ์มากมายน่าจะมีความฝัน ชอบการสร้างสิ่งใหม่ๆ ขึ้นมาจากความฝันเหล่านั้น หรืออาจกล่าวได้ว่า การสร้างความฝันคือการมีวิสัยทัศน์และจินตนาการที่องค์กรธุรกิจ และนักธุรกิจควรจะมี (การสร้างความฝัน เช่น โอกาสที่จะช่วยให้ลูกค้าได้รับในสิ่งที่เขาคาดหวังที่จะได้ เป็นต้น)

การมองหาและสร้างประสบการณ์ให้กับตัวเองโดยเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เกิดขึ้นกับตัวเองในอดีต และเรียนรู้จากประสบการณ์ของบุคคลอื่นๆ นำมาวิเคราะห์หาหนทางที่ดีที่สุด ที่สามารถจะแก้ไข Tom Peters ยกตัวอย่างเทคนิคของ Gian Luigi Longinotti-Buitoni, CEO ของ Ferrari (North America) ที่จะช่วยสร้างทีมงานให้กลายเป็นทีมงานที่มีความฝันและมีจินตนาการ ดังนี้

1. นำเอาความฝัน (ความต้องการ) ของลูกค้ามาทำให้เกิดมูลค่าเพิ่ม (Value Added)
2. กล้าลงทุนกับสิ่งที่คิดว่าจะเป็นประโยชน์กับลูกค้า
3. อย่าทำอะไรผ่านไปเฉยๆ หรือรักษาความสำเร็จที่ได้มาไว้เพียงระยะเวลาสั้น จะต้องสร้างคุณค่าให้เกิดกับตราสินค้าในระยะยาว
4. มีหลักการบริหารการจูงใจด้านอารมณ์ การกระตุ้นด้านจิตวิทยาจะสามารถสร้างผลกระทบที่ดีต่อการทำงานของทีมงาน
5. กำหนดโครงสร้างการเงินขององค์กรให้สามารถต่อสู้กับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
6. เชี่ยวชาญด้านบริหารความเสี่ยงการเงิน (การไม่กล้าเสี่ยง คือ การที่ไม่มีจินตนาการ) สร้างให้องค์กรมีอำนาจในการควบคุมราคาหรือกำหนดราคาเองได้
7. สร้างให้องค์กรมีอำนาจในการควบคุมราคาหรือกำหนดราคาเองได้
8. พยายามเลือกสรรคนที่มีจินตนาการและความฝันมาเป็นผู้นำ (นอกเหนือจากความสามารถด้านอื่นๆ)



9. สมาชิกในทีมงานควรมีความหลากหลายทางวัฒนธรรม และประสบการณ์ในอดีตที่แตกต่างกัน นำมาสร้างให้เกิดจุดแข็งที่มีความสมดุล
10. สมาชิกในทีมงานทำงานด้วยความรู้สึกที่จริงใจ ไม่ปิดกั้นความรู้สึกที่แท้จริงระหว่างกัน
11. สร้างให้เกิดการยอมรับในความฝันโดยมีการยอมรับข้อตกลงกันในระยะยาว แม้ว่าความฝันจะใช้เวลาพิสูจน์ให้เป็นจริงในระยะเวลาที่ยาวนานก็ตาม

หัวใจของตราสินค้า หรือตราสัญลักษณ์ คือการกำหนดมูลค่าสูงสุด

การสร้างตราสินค้า/ตราสัญลักษณ์ (Branding) เป็นสิ่งที่สำคัญของสินค้าและการบริการ สร้างและกำหนดให้เกิดแรงบันดาลใจกับตราสินค้า ทำให้เกิดความประทับใจ ความซื่อสัตย์และการรักษาสัญญากับลูกค้า ซึ่งเป็นกลยุทธ์ทางการตลาดของบริษัทธุรกิจ การสร้างตราสินค้าที่ประสบความสำเร็จจะเชื่อมโยงเรื่องราวของประสบการณ์อันยาวนานที่ไม่มีวันสิ้นสุด เป็นสิ่งที่สื่อความหมายขององค์กรเป็นสิ่งที่สื่อเหตุผลของการดำเนินการของบริษัท หัวใจของตราสินค้าจะตอบคำถามว่า คุณคือใคร และทำไมคุณถึงอยู่ที่นี่ คุณมีอะไรที่โดดเด่นกว่าคนอื่น และคุณสามารถสร้างความแตกต่างอย่างสิ้นเชิงกับบริษัทอื่นๆ ได้อย่างไร

ทำผลงานให้เป็นที่ประจักษ์ด้วยโครงการสุดเจ๋ง (The WOW Project)

โครงการ คือ งานที่มีจุดเริ่มต้นและจุดสุดท้าย *WOW Project* คือ งานที่มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ดึงดูดใจคุณ ชวนให้คุณหลงใหล และดึงดูดใจบุคคลอื่นๆ ทำให้บุคคลอื่นมองเห็นความแตกต่าง *WOW Project* ไม่เพียงแต่จะกระตุ้นให้มุ่งสู่ความสำเร็จ แต่จะให้ชื่อเสียงและเป้าหมายที่คุ้มค่าแก่ตัวคุณและสมาชิกในทีมงาน เปลี่ยนแปลงตัวคุณตั้งแต่บัดนี้ ฝึกสร้างจินตนาการ มีความทะเยอทะยานที่อยากทำงาน อยากรู้ว่าหน้าในอาชีพ สร้างความกล้าที่จะทำงานที่คนอื่น ๆ ไม่กล้าทำ โดยลงมือทำโดยทันทีอย่างกังวลหรือหวาดกลัวว่าจะทำไม่สำเร็จ หรือคิดว่าเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ เริ่มทำโครงการของคุณให้เกิดผลงานที่สร้างความประหลาดใจแก่ผู้อื่น

การทำสิ่งต่างๆ ให้สำเร็จไม่ได้ขึ้นอยู่กับ อำนาจ หรือตำแหน่งหน้าที่การงานเพียงด้านเดียว แต่เกี่ยวกับความหลงใหล จินตนาการ และวิริยะอุตสาหะ พยายามยืนกรานที่จะทำ ถึงแม้ว่าคุณจะเป็นคนไม่มีอำนาจและตำแหน่ง คุณจำเป็นต้องนำเอาสิ่งที่เป็นตัวตนของคุณเองออกมาเพื่อที่จะสร้างความมุ่งมั่นในการทำงาน



โดยสิ่งที่ควรจะทำ คือ ค้นหาเพื่อนที่จะช่วยสนับสนุนการทำงานของ คุณ หาวิธีการที่เหมาะสมกับความคิดของคุณและเริ่มทำงานที่เกิดจากความคิดของตัวเองจนกระทั่งเกิดอำนาจและพลังความคิดที่จะครอบงำบุคคลอื่นที่มีอำนาจให้ยอมรับ และหันกลับมามองความสามารถของคุณ เหนือกว่าคนอื่นใด คุณจะต้องเริ่มทำบางสิ่งบางอย่าง และจงทำทันที

ภารกิจของผู้บริหาร คือการแสวงหา และเลือกใช้บุคคลที่เหมาะสมในการทำงาน สานิต และถ่ายทอดความรู้ให้พวกเขา

เป้าหมายของผู้บริหารจะต้องเป็นการแสวงหา “ผู้กล้า” หมายถึง ผู้ที่สามารถสร้างแบบอย่างของวิธีการทำงานใหม่ๆ ที่น่าสนใจ น่าตื่นเต้น พยายามมอบหมายให้ “ผู้กล้า” ทำงานให้มากและหลากหลายโดยการมอบอำนาจให้ทำ มอบภาวะผู้นำให้คอยแนะนำ ส่งเสริมให้ภาวะผู้นำนั้นมีอยู่อย่างต่อเนื่อง สร้างวิธีการสานิต และถ่ายทอดแบบบนลงล่าง (Top-Down)

“ความหมายของการทบทวนความคิดหรือสร้างจินตนาการใหม่ก็คือ การพยายามมองหาหนทางใหม่ที่จะเพิ่มพูนคุณค่าของตนเอง ขับเคลื่อนความคิดสร้างสรรค์ออกมา ต้องทำการเปลี่ยนแปลงตนเองให้เป็นเสมือนนักธุรกิจ และเลิกทำให้ตัวเองเป็นทาสที่ทำงานในห้องเล็กๆ ต้องคิดและทำเสมือนตัวเองเป็น CEO ของกิจการของตนเอง”

พรสวรรค์ที่ผู้บริหารหรือผู้นำพึงจะต้องมี

ความคิดสร้างสรรค์ ทุนของความรอบรู้ แรงผลักดันในการเป็นเจ้าของกิจการ เกิดขึ้นในยุคปัจจุบัน องค์กรธุรกิจให้ความสำคัญเรื่อง ความสามารถพิเศษ หรือพรสวรรค์ (Talent) จะทำให้องค์กรธุรกิจนั้นทำสิ่งต่างๆ ได้ผลสำเร็จที่ดีกว่า การที่จะทำให้เกิดการนำเอาพรสวรรค์มาทำงาน องค์กรจะต้องเสนอโอกาสที่จะให้พวกเขาทำงานได้ดีเลิศเป็นหน้าทีของผู้บริหาร การเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำ ที่จะกระตุ้นให้ทุกคนนำเอาพรสวรรค์ของตนเองออกมาใช้ในการทำงานสร้างสรรค์ผลงานที่ดีเลิศให้เกิดขึ้น เพื่อทำให้กลายเป็นองค์กรที่เรียกว่า Talent - magnet Organizations



ผู้นำที่จะสามารถนำองค์กรมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศในยุคของการแข่งขันที่รุนแรงภายใต้สภาวะผันผวนและไร้ระเบียบของโลกนั้น Tom Peters ได้แนะนำคุณสมบัติของผู้นำที่มีความสามารถ พรสวรรค์ ความเชี่ยวชาญ และจินตนาการที่กว้างไกล ที่จะนำพาองค์กรธุรกิจของตนไปสู่ความดีเลิศได้สำเร็จในยุคที่มีการทำลายล้างและการแข่งขันที่รุนแรง กล่าวคือ

- ผู้นำจะต้องเป็นคนที่สร้างโอกาสให้กับผู้อื่นรวมทั้งตนเอง
- ผู้นำจะต้องแนะนำให้ผู้ตามฝึกใช้ความคิด คิดเองให้เป็น
- ผู้นำจะต้องเป็นนักพัฒนาความนึกคิด และสร้างสรรค์จินตนาการ
- ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ไกลกว่าคนอื่น
- ผู้นำจะต้องเข้าใจกลไกในการแสวงหากำไร (ไม่ทำให้เกิดการขาดทุน)
- ผู้นำจะต้องรู้จักการปรับตัว และรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ
- ผู้นำจะต้องลงมือทำ (ทำทันที) มากกว่าพูด
- ผู้นำจะต้องทำซ้ำอีกครั้ง หากยังไม่ดีที่สุดใน
- ผู้นำจะต้องรู้เวลาที่เหมาะสม และสามารถอดทนรอกับทุกสิ่งได้
- ผู้นำจะต้องเคยทำผิดพลาดมาก่อน และสามารถนำความผิดพลาดมาเป็นบทเรียนให้ระมัดระวัง
- ผู้นำจะต้องมีความพิเศษต่างจากคนอื่น เช่น พรสวรรค์ ความสามารถเฉพาะตัว (ฝึกฝนได้) มีความเพื่องานจินตนาการในสิ่งที่คนอื่นไม่เคยคิด
- ผู้นำจะต้องมีความถนัดในการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี

ฯลฯ



สุดท้ายสิ่งที่สำคัญที่สุดของหนังสือ Re-imagine ซึ่งผู้เขียนได้นำเสนอความคิดโดยสรุปเป็นรูปแบบเปรียบเทียบความแตกต่างสองด้านคือ อดีตกับปัจจุบัน ของสังคมนิยมแบบสังคมนิยมดั้งเดิม (Old Economy Socialists) และสังคมนิยมยุคใหม่แบบตลาดเสรีประชาธิปไตย (New Economy Free market Democrats) ให้เห็นถึงความแตกต่าง ดังนี้

อดีต (WAS)	ปัจจุบัน (IS)
1. วางแผน วางแผน และก็วางแผน	1. ลงมือทำทันที
2. บอกให้ทำ (Telling what to do)	2. กระตุ้นให้ทำ (Telling story)
3. เน้นการทำงานในหน้าที่ตามสายงานต่างๆ	3. ภารกิจเป็นตัวตั้งแล้วจึงกำหนดคน
4. ยึดเจ้านายในแนวคิดเป็นหลัก	4. ทำงานร่วมกันเป็นทีมในแนวราบ
5. ยึดกฎระเบียบ	5. สร้างความสัมพันธ์
6. รับคำสั่ง รับงานไปทำ	6. การทำงานเป็นทีมและรับคำสั่ง
7. บริหารการจัดการ	7. พัฒนาคนให้ทำงานเต็มศักยภาพ
8. ปฏิบัติเองทุกอย่าง	โดยกรมอบอำนาจให้ไปปฏิบัติงาน
9. ทำงานทีละอย่าง	8. กระจายการปฏิบัติงาน
10. คัดเลือกคนทำงาน	9. ทำหลายเรื่องพร้อมกัน
	10. สร้างเครือข่ายการทำงาน



แหล่งข้อมูลอ้างอิง

Tom Peters, *Re-imagine* : (London : Dorling Kindersley,2003).

<http://www.tompeters.com/reimagine/notes>

<http://www.tompeter.com/slides>

<http://www.dk.com>

<http://www.bredemeyer.com/architect..htm>

<http://www.lachlangroup.com/changemodel.html>

<http://www.usfca.edu/>

ฉบับต่อไป



เอกสารหมายเลข 003 พบกับ

Capital Charge

ฉบับต่อไปเอกสารหมายเลข 003 จะเป็นการนำเสนอองค์ความรู้เกี่ยวกับเรื่อง “Capital Charge” หรือ ค่าธรรมเนียมในการถือครองสินทรัพย์ของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งเป็นเครื่องมือบริหารการเงินชนิดหนึ่งที่สามารถนำมาใช้กับหน่วยงานภาครัฐ เพื่อให้การบริหารสินทรัพย์ขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น

นอกจากนี้ยังจะได้นำเสนอถึง ข้อดี และข้อเสียในการนำ Capital Charge มาใช้ควบคู่กับระบบงบประมาณ รวมถึงกรณีตัวอย่างการใช้ Capital Charge ในต่างประเทศ เช่น ประเทศแคนาดา ออสเตรเลีย เป็นต้น