

Knowledge Center

สำนักงาน ก.พ.ร.

เอกสารเพื่อการพัฒนาองค์ความรู้
เกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ
หมายเลข 009

ที่สุดก็ซีอีโอ:

ถึงเวลาของการนำองค์การอย่างมีสุจริตธรรม

It takes a CEO:

It's time to lead with Integrity

ที่สุดก็ซีอีโอ:

ถึงเวลาของการนำองค์การอย่างมีสุจริตธรรม

It takes a CEO

It's time to lead with Integrity

ที่สุดก็ซีอีโอ:

ถึงเวลาของการนำองค์การอย่างมีสุจริตธรรม

It takes a CEO:

It's time to lead with Integrity

ที่สุดก็ซีอีโอ:

ถึงเวลาของการนำองค์การอย่างมีสุจริตธรรม

It takes a CEO:

It's time to lead with Integrity

ที่สุดก็ซีอีโอ:

ถึงเวลาของการนำองค์การอย่างมีสุจริตธรรม

It takes a CEO

It's time to lead with Integrity

ที่สุดก็ซีอีโอ:

ถึงเวลาของการนำองค์การอย่างมีสุจริตธรรม

It takes a CEO:

It's time to lead with Integrity

ที่สุดก็ซีอีโอ:

ถึงเวลาของการนำองค์การอย่างมีสุจริตธรรม

It takes a CEO:

It's time to lead with Integrity



เจ้าของ

สำนักงาน ก.พ.ร.
เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300
โทร. 0-2356-9957

Knowledge Center
knowledgecenter@opdc.go.th

ที่ปรึกษา

นายธรรมรักษ์	การพิศิษฐ์	ก.พ.ร.
นายมนุชญ์	วัฒนโกเมร	ก.พ.ร.
ดร.อรพินท์	สพโชคชัย	ก.พ.ร.
ดร.ทศพร	ศิริสัมพันธ์	เลขาธิการ ก.พ.ร.
นายอาวุธ	วรรณวงศ์	รองเลขาธิการ ก.พ.ร.
น.ส.พรพิมล	รัตนพิทักษ์	รองเลขาธิการ ก.พ.ร.

ผู้อำนวยการภารกิจ/สำนัก/สำนักงาน	
น.ส.ทัศนีย์	ดุสิตสุทธิรัตน์
นางสุพรรณิ	ไพรัชเวทย์
นางจันทร์เพ็ญ	ไขว้พันธ์ุ
นายพงษ์อาจ	ตรีกิจวัฒนากุล
นายนครเขตต์	สุทธปรีดา
นางศิริวรรณ	สมานมิตร
น.ส.ดารัตน์	บริพัทธิกุล

วัตถุประสงค์

เผยแพร่องค์ความรู้ด้านการพัฒนา
ระบบราชการ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนา
ระบบราชการดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง
และบังเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม

บทนำ

เอกสารวิชาการฉบับนี้ได้ให้ความสำคัญในเรื่องภาวะผู้นำในองค์กรที่มีประสิทธิผล (effective leadership) อันเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของการวางยุทธศาสตร์และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งหมายความว่าผู้นำองค์กรสมัยใหม่ต้องเป็นผู้บุกเบิก วางเป้าหมายและแนวทางการทำงานขององค์กร (pathfinding) ปรับเปลี่ยนขั้นตอนและระบบการทำงาน บุคลากรและเชื่อมโยงการทำงานของทุกฝ่ายเข้าด้วยกันเพื่อผลักดันยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย (aligning) มอบอำนาจการตัดสินใจเพื่อให้ได้มาซึ่งการมีส่วนร่วมของคนในองค์กร (empowering) และต้องเป็นต้นแบบของความศรัทธา ความไว้วางใจเชื่อใจแก่บุคคลรอบด้าน (modeling) อันเป็นหัวใจสำคัญที่สุดของการเป็น “ผู้นำ”

ในหนังสือของ Leo J. Hindery เรื่อง It takes a CEO: It's time to lead with Integrity จึงได้กล่าวถึงบทบาทและความสำคัญของผู้นำองค์กร ซีอีโอในฐานะผู้นำองค์กรนั้นต้องมีคุณสมบัติที่โดดเด่นและแตกต่างไปจากบุคคลอื่น เพราะต้องเป็นทั้งผู้มีความรอบรู้ ฉลาด กล้าตัดสินใจ อดทน โอบอ้อมอารี มีคุณธรรม จริยธรรม และสุจริตธรรม นอกจากนี้ยังได้นำเสนอบัญชีรายการคุณสมบัติและขีดความสามารถที่จำเป็นของซีอีโอ - The CEO Checklist รวมทั้งสิ้น 19 ประการ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือหรือแนวทางในการพิจารณาตรวจสอบและสรรหาบุคคลผู้กำลังก้าวขึ้นมาเป็นซีอีโอว่ามีความเหมาะสมหรือไม่เพียงใด

ศูนย์ความรู้แห่งสำนักงาน ก.พ.ร. หวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารวิชาการฉบับนี้จะเป็นประโยชน์และช่วยกระตุ้นให้เห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาผู้นำองค์กรที่ดีทั้งในภาคราชการและเอกชน

สำนักงาน ก.พ.ร.
กุมภาพันธ์ 2549



ที่สุดก็ซีอีโอ: ถึงเวลาของการนำองค์การอย่างมีสุจริตธรรม

It takes a CEO: It's time to lead with Integrity

ดร.ทศพร ศิริสัมพันธ์ เลขาธิการ ก.พ.ร.
แปลและเรียบเรียง

Leo J. Hindery¹ ได้เขียนหนังสือเรื่อง *It takes a CEO : It's time to lead with Integrity*² เพื่อชี้ให้ผู้อ่านได้เข้าใจถึงความจำเป็นที่องค์การธุรกิจต้องมีผู้บริหารสูงสุดหรือซีอีโอ ซึ่งไม่ใช่เพียงแต่มีความสามารถเก่งกาจทางการบริหารจัดการเท่านั้น แต่ต้องเป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม และสุจริตธรรม (integrity) อีกด้วย ซึ่งเงื่อนไขดังกล่าวถือเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยผลักดันให้บริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ เพิ่มมูลค่า และสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายได้แก่ผู้ถือหุ้น/ผู้ลงทุน เจ้าหนี้ คณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร พนักงาน ลูกค้า และคู่ค้า ผู้ตรวจสอบบัญชี คู่แข่งทางธุรกิจ รัฐบาลและสังคม

ผู้เขียนได้อธิบายว่าซีอีโอต้องเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติที่โดดเด่นแตกต่างจากบุคคลอื่นๆ อย่างชัดเจน ที่สำคัญที่สุดก็คือ ต้องเป็นบุคคลที่มีจุดยืนมั่นคงในการทำงานด้วยจิตสำนึกในคุณธรรมและจริยธรรม ภายใต้หลักการอันถูกต้อง โปร่งใส ตรงไปตรงมา รวมทั้งให้ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย แม้ว่าจะมีความยากลำบากในการปฏิบัติหน้าที่เพียงใดก็ตาม ซึ่งหนังสือเล่มนี้มุ่งเน้นให้เห็นถึงความสำคัญในเรื่องของจรรยาบรรณหรือจริยธรรมในการบริหารงานของซีอีโอ ผู้เขียนมองว่าการมีสุจริตธรรมจะช่วยทำให้ซีอีโอเกิดความน่าเชื่อถือและได้รับการยอมรับจากบุคคลในสังคมได้อย่างไม่มีข้อกังขาใดๆ ในทางตรงกันข้ามหากว่าบุคคลใดที่เป็นซีอีโอซึ่งไร้คุณธรรม ขาดจริยธรรมหรือจรรยาบรรณวิชาชีพแล้ว ผลลัพธ์ที่ติดตามมาจากการเป็นผู้นำคนนั้นจะส่งผลเสียหายต่อองค์การ เศรษฐกิจและสังคมของประเทศโดยรวม

ในบทที่ 1 ผู้เขียนได้อธิบายถึงสาเหตุการบริหารงานที่ล้มเหลวของซีอีโอในบริษัทธุรกิจใหญ่ๆ ของสหรัฐอเมริกา โดยเฉพาะปัญหาเรื่องของการขาดความรับผิดชอบ คุณธรรม จริยธรรม

¹ เคยดำรงตำแหน่งซีอีโอในหลายบริษัทซึ่งดำเนินธุรกิจทางการสื่อสาร เช่น Tele ' Communication, Inc., AT & T Broadband, Global Center Inc., Yes Network (New York Yankees Sports Network) และเป็นผู้เขียนหนังสือเรื่อง *The Biggest Game of All* .

² Leo J. Hindery, *It takes a CEO: It's time to lead with Integrity* (New York: Free Press, 2005).



ของผู้บริหารระดับสูง และเสนอแนะทางออกของปัญหาไว้ บทที่ 2 ผู้เขียนกล่าวถึงการที่มีบุคคลจำนวนค่อนข้างน้อยเท่านั้นซึ่งมีโอกาสได้รับความภาคภูมิใจในการก้าวไปถึงจุดสุดยอดของการเป็นซีอีโอขององค์กรที่ยิ่งใหญ่และได้รับการยอมรับนับถือจากสังคม เขากล่าวว่าการเป็นซีอีโอนั้นเป็นงานที่ยากลำบากและโดดเดี่ยว หากว่าคุณนำธุรกิจไปถูกทาง ผลตอบแทนที่ได้รับก็จะคุ้มค่า แต่หากคุณนำธุรกิจไปสู่ความล้มเหลว ผลตอบแทนที่ได้รับก็มักจะเจ็บปวดแสนสาหัสเช่นกัน

บทที่ 3 และ 4 ได้กล่าวถึงบทบาทของภาครัฐในการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการกำกับดูแลควบคุมการดำเนินธุรกิจ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายดังกล่าวกับการบริหารงานที่ผิดพลาดล้มเหลวของซีอีโอ ซึ่งมีผลกระทบอย่างมหาศาลต่อเศรษฐกิจของสหรัฐอเมริกา ตลอดจนบทบาทของฝ่ายการเมืองที่เข้ามาเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับซีอีโอในธุรกิจเอกชน ผู้เขียนได้กล่าวไว้ว่า “งานของซีอีโอเปรียบเสมือนกับการเล่นเกมสที่ชีวิตหรือการเสียชีวิต (Fear Factor) ฉะนั้น ซีอีโอจึงต้องเป็นผู้ที่ปราศจากความกลัว”

บทที่ 5 กล่าวถึงเรื่องราวที่ได้หรือผลตอบแทนเฉลี่ยระหว่างซีอีโอและพนักงานที่มีสัดส่วนความแตกต่างกันอย่างมาก (304:1 - 2,300:1) ว่ามีความเหมาะสมหรือไม่อย่างไร โดยเฉพาะเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับธรรมาภิบาล (good governance) และบทบาทหน้าที่ของซีอีโอที่พึงมีต่อพนักงานในเรื่องเกี่ยวกับความเป็นธรรมในด้านสวัสดิการ ประกันสุขภาพ ผลตอบแทน และความมั่นคงในการทำงาน

บทที่ 6 อธิบายถึงกลไกการบริหารงานขององค์กรหรือองค์ประกอบของคณะกรรมการในรูปแบบต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานของซีอีโอ เพราะประชาชนเริ่มขาดความมั่นใจจากข่าวอื้อฉาวของความล้มเหลวจากการบริหารงานของซีอีโอในบางบริษัท

บทที่ 7 ผู้เขียนอธิบายว่า กระแสโลกาภิวัตน์และการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจในปัจจุบันทำให้เกิดผลกระทบต่อแรงงานของประเทศ ซึ่งมีสาเหตุสำคัญมาจากการให้เข้ามารับช่วงดำเนินงาน (outsourcing) และการออกไปลงทุนนอกประเทศ (offshoring)

ในบทที่ 8 และบทที่ 9 ผู้เขียนได้ยกตัวอย่างกรณีศึกษาของบริษัทร้านค้าปลีกใหญ่ที่สุดของสหรัฐอเมริกาคือ Wal-Mart และเรื่องเกี่ยวกับระบบการประกันสุขภาพของบริษัทที่ให้แก่พนักงาน ตลอดจนความแตกต่างระหว่างซีอีโอขององค์กรต่างๆ ที่เอาใจใส่ในเรื่องของการสร้างความเป็นธรรมให้แก่พนักงาน

สำหรับบทสุดท้ายของหนังสือได้นำเสนอบัญชีรายการคุณสมบัติและขีดความสามารถที่จำเป็นของซีอีโอ (The CEO Checklist) อันจะเป็นประโยชน์ต่อบุคคลผู้ที่กำลังก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำองค์กรในอนาคต และสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือหรือเกณฑ์สำหรับตรวจสอบคุณลักษณะของบุคคลที่กำลังก้าวเข้ามาเป็นซีอีโอว่ามีความเหมาะสมหรือไม่เพียงใด

บัญชีรายการสำหรับการตรวจสอบความเป็นซีอีโอ (The CEO Checklist)

Hindery ได้เสนอเครื่องมือในการตรวจสอบคุณสมบัติและขีดความสามารถที่จำเป็นของซีอีโอ หรือ “The CEO Checklist” ขึ้น รวมทั้งสิ้น 19 ประการ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้เป็นเกณฑ์ในการตรวจสอบผู้ดำรงตำแหน่งซีอีโอในปัจจุบันและการพิจารณาคัดเลือกบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งซีอีโอว่ามีความเหมาะสมในการ



เป็นผู้นำองค์กรหรือไม่เพียงใด ดังต่อไปนี้

1. เป็นคนฉลาดเฉลียว การศึกษาดี และมีข้อมูลพร้อม (Bright, well educated, and well-informed?)

ผู้นำองค์กรในปัจจุบันจะต้องเป็นผู้ที่สามารถมองออกไปภายนอก (outward-looking) และมองภาพไปข้างหน้า (forward-looking) ได้มากกว่าที่เคยเป็นมาในอดีต ต้องเป็นผู้ที่มีความคิดหรือมุมมองที่กว้างขวางมากขึ้น รวมทั้งสั่งสมความรู้ที่ลึกซึ้งเกี่ยวกับองค์กรของตนและบริษัทคู่แข่ง

ทั้งนี้ เราจะต้องลองฟังในสิ่งที่เขาพูดและพยายามอ่านในสิ่งที่เขาเขียน พิจารณาว่าเขาสามารถคาดคะเนได้ว่าคู่แข่งกำลังจะทำอะไรและสามารถก้าวกระโดดขึ้นเหนือคู่แข่งได้อย่างไร? เขามีความฉลาดเฉียบคมแค่ไหน? เขาจบการศึกษามาจากที่ไหน? เมื่อครั้งยังศึกษาอยู่ในมหาวิทยาลัยนั้นเขาเป็นผู้มีความกระตือรือร้นหรือไม่?

2. มีจิตใจใฝ่รู้ (An inquiring mind?)

อย่างไรก็ดี ความฉลาดเฉียบคมและพื้นฐานการศึกษาจะไม่มีประโยชน์อะไร หากไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้จริง กล่าวอีกนัยหนึ่ง เกณฑ์มาตรฐานในการคัดสรรซีอีโอจะต้องมีทั้งความกว้าง (broad) และความลึก (depth) เมื่อถึงเวลาที่ต้องเผชิญหน้ากับปัญหาต่างๆ เขาสามารถวิเคราะห์เจาะลึกเพื่อหาคำตอบได้เพียงใด? เขามีปฏิกิริยาตอบสนองเช่นไรเมื่อสามารถค้นหาคำตอบออกมาได้? หากเขามีความปิติยินดีก็ย่อมเป็นสัญญาณที่ดี

เขาชอบอ่านหนังสืออะไร? เขาอ้างอิงถึงใคร? เขาเคยเข้าร่วมประชุมสัมมนา ร่วมวงสนทนา หรือเข้าร่วมกิจกรรมอื่นๆ ที่อาจจะไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินธุรกิจบ้างหรือไม่? เขาเคยกล่าวสุนทรพจน์หรือคำปราศรัยหรือไม่? ทำไม่ถึงทำ และต่อใคร?

3. สามารถสื่อสารถ่ายทอดความคิดออกมาให้เห็นเป็นภาพจนอย่างชัดเจน (Articulate?)

ผู้นำไม่สามารถนำได้หากปราศจากความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของตนเองให้ผู้อื่นเข้าใจและปฏิบัติตามได้ ซึ่งหมายความว่าบุคคลที่จะเป็นซีอีโอได้ต้องมีองค์ประกอบสองประการได้แก่ (1) ความสามารถในการคิดอย่างตรงประเด็น (2) ความสามารถที่แสดงความคิดของตนออกมาอย่างที่ตนคิดให้ผู้ฟังได้เข้าใจได้อย่างชัดเจนและตรงประเด็น

ในการนี้ เขาต้องสามารถรู้จักการใช้การเคลื่อนไหวของร่างกาย (body language) รู้จักเลือกจังหวะเวลาที่เหมาะสม รู้จักวิธีการใช้ไมโครโฟนและส้อมเสียงที่ชวนฟัง แม้ว่าอาจจะเป็นการยากที่จะอธิบาย แต่เราจะเข้าใจได้ทันทีเมื่อได้ฟัง เพราะเป็นสิ่งที่ออกมาจากบุคคลผู้ซึ่งสามารถควบคุมความสมดุลระหว่างสมองและจิตใต้สำนึกที่จะเปล่งวาจาออกมา (ประสานความคิดกับคำพูดเข้าด้วยกัน) ทำให้สิ่งที่เขาแสดงออกมาทางวาจานั้นเป็นไปอย่างเข้าเป้าตรงประเด็นและเกิดอารมณ์ร่วมติดตามมา

4. ตั้งใจมุ่งมั่นทำงานหนัก

(Exceptionally hard working?)

Thomas Edison เป็นบุคคลที่หลายฝ่ายมองว่าเขาคือสุดยอดของซีอีโอ ซึ่งเรามักจะเคยได้ยินคำกล่าวของเขาที่ว่า “ความเป็นอัจฉริยะของเขาเกิดจากการที่เขาไม่แรงบันดาลใจเพียงแค่ 10% เท่านั้น แต่ที่เหลืออีก 90% เป็นเรื่องของการทำงานแบบมูมานะบากบั่น” ผู้นำที่ดีก็เช่นกัน หากคุณทำงานเฉพาะในเวลาทำการก็คงจะไม่สามารถทำงานให้บรรลุผลได้และไม่สามารถกระตุ้นให้คนอื่นทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถได้ ซีอีโอที่ยิ่งใหญ่ได้รับผลตอบแทนของเขาอย่างที่ควรจะได้รับก็เพราะสิ่งที่เขาทำลงไปนั้นควรค่ากับค่าตอบแทนดังกล่าวจริง



นอกจากนี้ ผู้เขียนยังได้แนะนำเพิ่มเติมอีกว่าซีอีโอจะต้องเป็นผู้ที่มีสุขภาพสมบูรณ์และมีบุคลิกที่ดี ผู้เขียนเชื่อว่าการออกกำลังอย่างเหมาะสมจะช่วยให้เสริมสร้างพลังงานมากกว่าที่จะบริโภคอย่างเดียว ซีอีโอของคุณทำอย่างไรในการชำระพลังของเขา?

5. มีจริยธรรมและความซื่อสัตย์ (Honest and ethical?)

แม้ว่าเรื่องของความซื่อสัตย์สุจริต และจริยธรรมของผู้หน้านั้นเป็นสิ่งที่ไม่มีใครสามารถปฏิเสธได้ แต่ก็มีบางกรณีที่จำเป็นต้องมีการตอกย้ำความสำคัญให้เห็นอีกครั้งหนึ่ง องค์การไม่สามารถดำรงอยู่ได้ หากผู้นำองค์การไม่มีสัมมูลสำนึกว่าอะไรเป็นเรื่องที่มีความถูกต้องชอบธรรม Rich Teerlink แห่ง Harley-Davidson ได้กล่าวไว้ว่า ซีอีโอคือ “ผู้ที่พิทักษ์รักษาคุณค่าขององค์การ” หรืออย่างน้อยทำให้คุณค่านั้นกลายเป็นความจริงขึ้นมาและฝังรากลึกให้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ไม่ว่าจะอยู่ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ก็ตาม ซีอีโอจะต้องแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดีขององค์การ แม้ว่าดวงประทีบหนึ่งดวงไม่สามารถส่องสว่างได้อย่างเพียงพอ แต่การขาดซึ่งประทีบดวงนั้นสามารถทำให้ทุกสิ่งทุกอย่างพังทลายลงไปได้

นอกจากนี้ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ยังจะต้องมีสัมมูลสำนึกที่ชัดเจนด้วยว่าอะไรก็ตามที่จะเกิดขึ้นนั้นเป็นสิ่งที่มีความถูกต้องเหมาะสมหรือไม่ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ผู้นำไม่ใช่เป็นเพียงแค่ดำเนินการบริหารจัดการที่ไม่เหมาะสมออกไปได้อย่างทันท่วงทีเท่านั้น แต่เขาควรจะต้องป้องกันพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมดังกล่าวไม่ให้เกิดผลกระทบต่อตนเองหรือเกิดผลเสียหายต่อองค์การด้วย

คำถามที่เกิดขึ้นก็คือ บางเรื่องไม่มีคำตอบที่ชัดเจน เพราะอาจแตกต่างกันออกไปในแต่ละธุรกิจหรืออาจไม่เหมือนกันระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน ดังตัวอย่างเหตุการณ์เมื่อไม่นานนี้

ผู้ว่าการรัฐ Massachusetts ชื่อ Jane Swift บ้านพักอาศัยของเธออยู่นอกเมือง Boston ไปทางทิศตะวันตก 150 ไมล์ เธอเป็นแม่ของลูกวัยรุ่น เธอเดินทางมาทำงานทางรถยนต์ ซึ่งใช้ทั้งเวลาเดินทางที่นานมาก และแสนจะเหน็ดเหนื่อยเหมือนคนอื่นๆ เมื่อเดือนพฤศจิกายน ปี ค.ศ. 1999 ลูกชายของเธอเกิดป่วยอยู่ที่บ้าน และต้องการให้แม่เข้ามาดูแลโดยด่วน เธอจึงใช้เฮลิคอปเตอร์ของตำรวจรัฐเพื่อเดินทางไปหาลูกชาย เช่นนี้เราจะถือว่าเป็นการกระทำที่ไม่สุจริตหรือผิดจริยธรรมหรือไม่? ก็คงไม่เชิง แต่เหตุการณ์ดังกล่าวก็ส่งผลกระทบต่อเธออย่างรุนแรงและทำให้ประชาชนผู้เสียภาษีไม่พอใจอย่างยิ่ง คุณก็คงไม่พอใจเช่นกันใช่หรือไม่?

Bill Donaldson ประธานกรรมการของตลาดหลักทรัพย์เคยกล่าวไว้ว่า “ทิศทางถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง ซึ่งหมายความว่า คุณต้องมีจรรยาบรรณหรือจริยธรรมในตัวของคุณเอง ซึ่งไปไกลเกินกว่าสิ่งที่เขียนไว้ตามตัวบทในกฎหมาย โดยควรจะต้องให้ครอบคลุมและสะท้อนถึงเจตนารมณ์ของกฎหมายด้วย”

6. แสดงออกให้เห็นถึงการมีความเป็นธรรม และยอมรับการแข่งขันอย่างยุติธรรม (Demonstrates a sense of fairness and fair play?)

คุณได้ใช้เวลาไปกับลูกคุณบ้างหรือไม่? หากสังเกตให้ดีจะพบว่าพวกเขาเด็กๆ มักจะชอบใช้เวลาในการตั้งกฎกติกาและการเคร่งครัดกับการปฏิบัติตามกฎกติกาดังกล่าวนั้นมากกว่าการตั้งใจเล่นเกมจริงๆ ของพวกเขาเสียอีก

ที่จริงแล้ว เราคงไม่ต้องการให้ซีอีโอเป็นอย่างพวกเขาเด็กๆ ที่มุ่งแต่การรักษากฎกติกาอย่างเคร่งครัด แต่สิ่งสำคัญที่ซีอีโอจะต้องมีก็คือ การมีจิตสำนึกอย่างสูงว่าอะไรคือความถูกต้องยุติธรรม และมีขีดสมรรถนะในเชิงคุณธรรมอย่างเพียงพอต่อการดำเนินการบางสิ่งบางอย่างเมื่อมีการละเมิดกฎกติกาเกิดขึ้น



7. ตั้งมั่นบนชีวิตแห่งความโอบอ้อมอารี และรู้จักให้อภัย (Lives life with grace?)

ซีอีโอต้องมีความพอใจในวิถีชีวิตของตนเองและของโลกมนุษย์ เขาต้องเป็นผู้ที่รู้จักการให้อภัยแก่บุคคลอื่น และให้อภัยแก่ตัวเอง เขาต้องเป็นผู้ที่มีความโอบอ้อมอารี อดกลั้น และรู้จักให้อภัย ซึ่งยากที่จะอธิบายออกมาให้เห็นภาพได้ แต่เราสามารถเข้าใจได้ทันทีเมื่อได้พบเห็น

ความโอบอ้อมอารีและรู้จักให้อภัยในที่นี้หมายถึง ความมีเกียรติภูมิสง่างาม สุภาพอ่อนโยน ประพฤติปฏิบัติตนอย่างเหมาะสมและถูกต้องตามทำนองคลองธรรม หรือมีศีลธรรมระณะในการอดกลั้น ปรับตนให้เหมาะสม และรู้จักให้อภัย เปรียบเหมือนกับพระเจ้าเป็นเจ้าที่ทรงประทานความรักให้แก่มวลมนุษยชาติและดำรงอยู่ในสภาพของความปราศจากความชั่วหรือกระทำความบาป

8. รักผู้คน (Loves people?)

การดำเนินธุรกิจล้วนเกี่ยวข้องกับ “คน” ไม่ว่าจะมีความรักใคร่เกิดขึ้นก็ตาม เช่น ลิขสิทธิ์หมดอายุ เทคโนโลยีถูกไล่ทัน เป็นต้น ซีอีโอต้องมีความรักให้กับบุคคลรอบข้างที่เกี่ยวข้อง

9. ไม่ดันทรงเกลียดการดูถูกเหยียดหยาม (Hates bigotry?)

ถ้าหากว่าการดำเนินธุรกิจล้วนเกี่ยวข้องกับ “คน” แล้ว ในการดำเนินธุรกิจใดๆ ของซีอีโอจะต้องไม่มีการดูถูกเหยียดหยามคนหรือปฏิเสธไม่ยอมรับกลุ่มคนบางกลุ่ม การขีดเส้นกันหรือสร้างกำแพงเพื่อแบ่งแยกกลุ่มคนต่างๆ ออกไป เช่น การเหยียดสีผิว การกีดกันผู้พิการ รักร่วมเพศ หรือบุคคลที่แตกต่างออกไปจากคนปกติทั่วไปในสังคม มักจะก่อให้เกิดความสูญเสียเปล่าประโยชน์และต้องหมดไป เราไม่มีเวลาสำหรับเรื่องที่ไม่ดีมีมนุษยธรรมหรือไร้สาระดังกล่าวอีกแล้ว

10. แสดงออกซึ่งความกล้า (Shows courage?)

ซีอีโอต้องสามารถแสดงความกล้าของตน โดยเฉพาะในกรณีที่ต้องจำเป็นต้องออกมาปรากฏตนอย่างเปิดเผยทางหนังสือพิมพ์หรือรายการโทรทัศน์ เพื่อแสดงจุดยืนของการตัดสินใจบางอย่างที่มีผลต่อบริษัท ซึ่งมีความสำคัญมาก เพราะหากผิดพลาดไปอาจมีชีวิตพนักงานหลายพันครอบครัวเป็นเดิมพัน ถึงแม้ในยามคับขันที่ไม่มีทางออกของปัญหาที่ต้องพยายามกล้าตัดสินใจที่จะแสวงหาทางออกให้ดีที่สุดให้ได้ เพราะทั้งหมดเป็นความรับผิดชอบของซีอีโอต่อผู้คนที่ในองค์กรที่ทุกคนต่างฝากความหวังไว้

ซีอีโอต้องกล้าที่จะยอมรับความผิดพลาดที่ได้ตัดสินใจลงไปและจำเป็นต้องแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น Bill Gates ต้องยอมรับสภาพและหาทางหันกลับเข้ามาดำเนินการในเรื่องอินเทอร์เน็ตอีกครั้งหนึ่ง เพราะมีความสำคัญยิ่งต่อธุรกิจของเขา

11. ยอมรับความเสี่ยง (อย่างชาญฉลาด) (Takes (smart) risks?)

คุณคงต้องการซีอีโอไม่ว่าชายหรือหญิงที่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน และคุณก็คงไม่ต้องการซีอีโอประเภทอยู่เฉยๆ หรือเอาแต่คอยเล่นครีเซและหาเหตุแก้ตัวอยู่ตลอดเวลา

การยอมรับความเสี่ยงอย่างชาญฉลาด หมายถึง การมีข้อมูลค่อนข้างดีและรู้จักแสวงหาคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ รวมทั้งสามารถควบคุมความเสี่ยงที่ค่อนข้างสูงได้ เช่น การแบ่งเบาภาระความเสี่ยงร่วมกับบริษัทอื่นๆ หรือการกระจายความเสี่ยงเพื่อให้มีโอกาสที่หลายหลายมากขึ้น เพื่อหลีกเลี่ยงความผิดพลาดอันเป็นผลมาจากการตัดสินใจในขั้นเริ่มต้นได้



12. สามารถตัดสินใจในเรื่องยากๆ ได้ภายในเวลาอันเหมาะสม (Make tough decisions in a timely way?)

Herb Kelleher แห่ง Southwest Airline ได้เคยกล่าวไว้ว่า คุณไม่เคยมีข้อมูลครบถ้วนสมบูรณ์ ถ้าไม่มีข้อมูลสมบูรณ์ครบถ้วนก็หมายความว่า คุณต้องเสี่ยง แต่คุณต้องเตรียมการอย่างดีในการเสี่ยงและการตัดสินใจ ภายใต้อความเสี่ยงดังกล่าว และคุณต้องเตรียมการที่จะรุกไปข้างหน้า และคุณต้องเตรียมการแก้ไขความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทันที ไม่ใช่บอกตัวเองว่า “ฉันทำไม่ได้จริงๆ เพราะนั่นเท่ากับว่ายอมรับว่าฉันผิดไปแล้ว” กล่าวอีกนัยหนึ่ง ประเด็นที่ซีอีโอควรจะต้องคิดไตร่ตรองก็คือ “ใช่ฉันผิดไปแล้ว แต่ฉันจะต้องแก้ไขให้ลุล่วงลงไปอย่างทันที”

ตามหลักเหตุผลดังกล่าว ทุกคนในองค์กรการพร้อมที่จะอดทนกับความผิดพลาดได้ หากผู้นำสามารถปรับเปลี่ยนในทิศทางที่เหมาะสมได้อย่างรวดเร็ว ตัวอย่างเช่น ประธานาธิบดี Franklin Roosevelt ผู้ซึ่งก้าวขึ้นมามีตำแหน่งในช่วงระยะเวลาหัวเลี้ยวหัวต่อของประเทศ แม้ว่าเขาไม่มีความคิดที่ชัดเจนเด็ดขาดว่าจะมีมาตรการในการแก้ไขปัญหาวิกฤตการณ์ของประเทศในช่วงนั้นอย่างไรดี แต่เขาก็ตัดสินใจดำเนินการทุกสิ่งทุกอย่างด้วยความรวดเร็ว และแก้ไขใหม่เมื่อพบว่าไม่สำเร็จ ประชาชนต่างก็เห็นถึงความกล้าหาญในการตัดสินใจและการกระทำของเขา

13. สามารถดำเนินการบางอย่างเพื่อยอมรับความผิด (Acts on conviction?)

ซีอีโอต้องกล้าที่จะยอมรับความผิดพลาดและตัดสินใจทำในสิ่งที่ถูกต้องเป็นการชัดเจน ตัวอย่างเช่น Jim Burke แห่งบริษัท Johnson & Johnson ได้ตัดสินใจถอดผลิตภัณฑ์ยาแก้ปวดยี่ห้อ Tylenol ออกจากชั้นขายของทันทีและยอมรับต่อความผิดพลาดที่มีการปนเปื้อนสารพิษ ซึ่งทำให้บุคคลภายนอกต้องตกตะลึงและคาดไม่ถึงกับการ

ตัดสินใจดังกล่าวเพราะอาจส่งผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์ที่ทำกำไรเป็นอย่างดีให้แก่บริษัท ในขณะที่บุคลากรภายในองค์กรต่างพยายามขอให้มีการคงสินค้าไว้ก่อนและพยายามหาทางออกด้วยวิธีการอย่างอื่นแทน

ทุกคนต่างต้องการทราบว่าคุณสุดท้ายแล้วผู้นำของเขาจะมีจุดยืนอย่างไร โดยเฉพาะในกรณีเมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้น ซีอีโอจะยึดถือหลักการอะไรหรือมีสติปัญญาอย่างไรบ้างเพื่อที่จะยืนหยัดต่อสู้ไม่ให้ล้มลง ทางออกในการแก้ไขปัญหามาจะกลายเป็นทางออกในการแก้ไขปัญหาขององค์กร อันจะช่วยทำให้เกิดความมั่นคงหรือเป็นเสมือนทางลัด ป้องกันไม่ให้เกิดการเสียหายหลักหรือบดบังอย่างไร้ทิศทาง

14. มีความอดกลั้น (ได้ถึงในระดับหนึ่ง) (Demonstrates patience – up to a point?)

ผู้นำที่ดีต้องเป็นครูที่ดี และครูที่ดีต้องมีความอดกลั้น ต้องไม่พยายามคาดหวังว่าบุคคลอื่นจะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้ในเวลาชั่วข้ามคืนหรือเรียนรู้เข้าใจสิ่งยากๆ ได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ในระยะแรกเริ่ม ต้องเข้าใจว่าเวลาใดควรเอาใจจริงเอาใจ และเวลาใดควรปล่อยวางตามสบาย แต่ครูที่ดีก็ย่อมต้องทราบว่ามีเมื่อไหร่จะต้องเปลี่ยนจากวิธีการให้รางวัลไปสู่วิธีการลงโทษ เขาต้องทราบว่ามีเมื่อไหร่จะต้องพักขอเวลานอกและปรับเปลี่ยนเทคนิคการเล่นหรือเปลี่ยนตัวผู้เล่น

สุดท้ายแล้ว ซีอีโอจะต้องทราบว่ามีเมื่อไหร่และควรจะต้องทำอะไรในการปรับใครออกจากตำแหน่งเมื่อถึงจุดที่มีความจำเป็น โดยไม่ทำให้บุคคลดังกล่าวและเพื่อนร่วมงานเสียความรู้สึกหรือท้อแท้หมดกำลังใจลงไป



อย่างไรก็ดี เมื่อเดือนสิงหาคมปีค.ศ. 2004 Carly Fiorina แห่ง HP กลับกระทำในสิ่งที่ตรงข้าม เธอได้ไล่ผู้บริหารของบริษัทจำนวน 3 คนออกไปทีละคนเรียงตามลำดับตัวอักษรในโทษฐานที่ทำให้บริษัทไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งเธอเองเป็นผู้รับผิดชอบกำหนดเอาไว้ว่าอย่างเลื่อนลอย อันเป็นตัวอย่างของการบริหารโดยอาศัยวิธีการหาแพะรับบาป ซึ่งไร้มนุษยธรรม โหดร้าย และไม่มีวันที่จะได้ผลเลย

15. รู้จักเลือกและแสวงหาคนเก่ง (Spots talent and keeps on looking?)

ซีอีโอต้องมีความสามารถในการแสวงหาบุคลากรที่ดีกว่าเข้ามาทดแทนบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันให้แก่องค์กร ซีอีโอจะต้องยอมเสี่ยงให้โอกาสกับแต่ละบุคคลแล้วคอยติดตามผลว่าสำเร็จเพียงใดและพยายามเรียนรู้ว่าได้ตัดสินใจถูกหรือผิด หากบุคคลที่รับเข้ามาแล้วไม่สามารถทำงานได้ตามที่คาดหวังไว้ ต้องค้นหาคำตอบให้ได้ว่าเกิดขึ้นเพราะอะไร? การกำหนดงานให้ยังไม่เหมาะสม? บุคคลดังกล่าวได้รับการอ้างอิงสูงเกินความจริงหรือเราคาดการณ์ตัวบุคคลนั้นผิดพลาดไป? สภาพแวดล้อมเกิดมีบางสิ่งบางอย่างที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งทำให้คนที่เลือกสรรมาอย่างดีกลับไม่เหมาะสม?

การเลือกสรรคนเก่งอาจเป็นไปได้ทั้งพรสวรรค์หรือความสามารถเฉพาะตัว และทักษะที่ค่อนข้างจะไม่สามารถฝึกฝนให้เกิดขึ้นได้โดยง่าย ฉะนั้น คำแนะนำสำหรับซีอีโอที่ไม่มีพรสวรรค์ดังกล่าวก็คือ ให้ไปริบหาใครก็ได้ที่มีพรสวรรค์เข้ามาช่วยโดยด่วน และให้ใช้บุคคลดังกล่าวนั้นทำหน้าที่ในการสรรหาและพัฒนาคนเก่งให้แก่องค์กร ทั้งนี้ จงอย่าลืมว่าการดำเนินธุรกิจก็คือเรื่องที่มีความเกี่ยวข้องกับคนนั่นเอง

16. มอบอำนาจโดยปราศจากความกังวลใจ (Delegates without second question?)

ในบางครั้ง เราอาจจะเจอกับผู้บังคับบัญชาประเภทมอบอำนาจในแบบจอมปลอม (pseudodelegator) ซึ่งทำเสมือนกับยอมปล่อยให้ทำทุกอย่างได้เอง แต่กลับคอยจ้องเฝ้ามองอย่างไม่กระพริบตา หรือชอบมีข้อสังเกตเพิ่มเติมแล้วขอทบทวนแก้ไขใหม่ (second thought)

สภาพดังกล่าวนี้เป็นเสมือนยาพิษร้ายขององค์การ การมอบอำนาจก็เหมือนการตั้งครม.ซึ่งอาจจะมีหรือไม่มีก็ได้ แต่ไม่มีอะไรที่ทลายขวัญกำลังใจหรือความมั่นใจของพนักงานมากไปกว่ามีการมอบอำนาจในแบบจอมปลอม

ซีอีโอที่ดีต้องปล่อยให้คนของเขาสามารถทำความผิดพลาดโดยสุจริตได้อย่างน้อยหนึ่งครั้ง แต่ต้องไม่ยอมให้เกิดความผิดพลาดเกิดขึ้นซ้ำอีกเป็นครั้งที่สอง โดยเฉพาะในกรณีที่เป็นผลเกิดขึ้นมาจากความสะเพร่าหรือประมาทเลินเล่อ

17. เปิดเผยและมีความรับผิดชอบต่อบรรดากลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย (Acknowledge multiple constituencies?)

Reginald H. Jones ซีอีโอแห่งบริษัท GE (ก่อน Jack Welch) เป็นผู้นำบริษัทที่มีความโดดเด่นหน้านับถือมาก ในปีค.ศ. 1972 เขาได้เคยกล่าวคำปราศรัยในที่ประชุมโต๊ะกลมของสภาธุรกิจและสมาคมผู้สื่อข่าวแห่งชาติ ไว้ว่าอย่างน่าประทับใจว่า “นับจากนี้เป็นต้นไป เราจะให้หน้าหนักความสำคัญในเรื่องของความรับผิดชอบต่อบริษัท พนักงาน อุตสาหกรรม และประชาชาติอย่างเท่าเทียมกัน” หรืออาจกล่าวได้ว่าไม่เพียงแต่ผู้ถือหุ้นของบริษัทเท่านั้นที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholders) ชุมชนและประชาชาติก็สมควรได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้มีส่วนได้เสียด้วยเช่นกัน แหม่นอนว่าทุกวันนี้ประเทศของเราต้องการซีอีโอประเภทวิญญูบุรุษเป็นอย่างมาก



การเป็นซีอีโอที่มีทั้งความคิดที่เฉียบคมและความรับผิดชอบสูงจะช่วยให้สามารถประสบความสำเร็จได้อย่างดี ในระยะยาวนั้น ซีอีโอจำเป็นต้องรู้จักการให้นิยามของบุคคลผู้มีส่วนได้เสียอย่างกว้างขวาง อันจะช่วยทำให้มีคำตอบในเรื่องต่างๆ ได้ดีขึ้น มีความยุติธรรมมากขึ้น รวมทั้งสามารถหลีกเลี่ยงการปะทะที่ไม่จำเป็น (และไม่จำเป็นต้องเผชิญหน้ากับแนวทางหรือรูปแบบการตอบโต้ของอีกฝ่ายหนึ่งที่ได้เตรียมการไว้อย่างรอบคอบ)

18. รู้ว่าต้องเป็นผู้ตัดสินใจ โยนออกไปให้ใครไม่ได้อีกแล้ว (Know where the buck really stops?)

หากจะเปรียบก็เหมือนกับการเล่นไฟโป๊กเกอร์ เมื่อผู้เล่นรู้ว่าตนเองไม่มีแต้มที่จะสู้ก็จะหมอบหรือยอมให้ผู้เล่นคนอื่นถัดไปเล่นแทน อันเป็นการโยนความรับผิดชอบออกไปให้ผู้อื่นตัดสินใจหรือปัสสวะให้พ้นตัว (passed the buck)

ประธานาธิบดี Harry Truman แห่งสหรัฐอเมริกาเป็นผู้ชอบเล่นไฟโป๊กเกอร์และเข้าใจดีว่า “passing the buck” คืออะไร เมื่อเขาเข้ามาดำรงตำแหน่งในปีค.ศ. 1945 เขาสลักคำและติดไว้ที่โต๊ะทำงานว่า “ทุกอย่างต้องจบลงที่นี่” (The Buck Stops Here) และในการกล่าวสุนทรพจน์อำลาตำแหน่ง เมื่อเดือนมกราคม ค.ศ. 1953 เขาได้กล่าวว่า “ประธานาธิบดี ไม่ว่าจะใครก็ตาม จะต้องตัดสินใจ ไม่มีใครก็ตามจะสามารถตัดสินใจแทนเขาได้อีกแล้ว เพราะนั่นคือภารกิจของประธานาธิบดี” ซึ่งหมายความว่าใครคนใดคนหนึ่งอาจจะเข้ามาร่วมวงพิจารณาด้วยก็ได้ แต่ก็ไม่มีการซึ่งจะต้องทำหน้าที่รับผิดชอบในการตัดสินใจอีกแล้วนอกเสียจากซีอีโอ

19. ทนสภาพการถูกโดดเดี่ยว (Tolerates loneliness?)

บางครั้งอาจจะเป็นเรื่องของการยอมเสียสละตนเอง : ฉันช่างโชคร้ายเหลือเกิน! มีทั้งอำนาจและเงินทอง แต่ไม่มีใครที่จะเรียกว่า เพื่อน

ความจริงก็คือ การเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบสูงนั้นอาจต้องกลายเป็นผู้ต้องอยู่คนเดียวอย่างโดดเดี่ยว ซีอีโอไม่มีเพื่อนร่วมงานมากนัก เขาต้องก้าวเดินโตขึ้นไปหรือถูกแยกไปจากลูกพี่ผู้สอนงาน (mentor) การอยู่ท่ามกลางบุคคลและกลุ่มบุคคลต่างๆ ซึ่งต่างแข่งขันกันเอาใจหรือทำตัวให้เป็นที่สนใจ เขาไม่สามารถที่จะใกล้ชิดกับใครหรือเข้าข้างใครเป็นพิเศษได้ นอกจากนี้ เขายังอาจต้องตัดสินใจอะไรบางอย่างซึ่งอาจทำให้คนไม่มีความสุข

การถูกโดดเดี่ยวดังกล่าวนี้ถือเป็นความท้าทายอย่างยิ่ง เพราะซีอีโอนั้นต้องรักทุกคน แต่เขาก็มักจะถูกยกไปเซ็ดชูไว้อย่างสูงและต้องยอมรับในสิ่งที่ทุกฝ่ายได้มอบให้ ซึ่งหมายความว่าซีอีโอต้องยอมที่จะถูกโดดเดี่ยว





บทสรุป

คุณสมบัตินี้และขีดความสามารถทั้ง 19 ประการดังกล่าวคือ เกณฑ์สำหรับใช้ในการสรรหาซีอีโอคนต่อไป แต่ก็อาจได้รับการวิพากษ์วิจารณ์ว่ามีข้อจำกัดอย่างน้อย 2 ประการ กล่าวคือ

ประการแรก คงต้องยอมรับในโลกนี้มีน้อยคนนักที่มีคุณสมบัตินี้และขีดความสามารถครบเกณฑ์ทั้ง 19 ประการ เพราะซีอีโอที่แท้จริงนั้นอาจจัดได้ว่าเป็นมนุษย์ประเภทที่หายาก แต่ทุกคนที่ดำรงตำแหน่งซีอีโอจะต้องพยายามเรียนรู้และสั่งสมประสบการณ์เพิ่มเติมให้มากยิ่งขึ้นจนครบถ้วนทุกประการ โดยเฉพาะการค้นหว่าตนเองยังขาดตกบกพร่องในประการใดเพื่อนำมาปรับปรุงให้ดีขึ้น หรือหาบางสิ่งบางอย่างมาชดเชยแทนเมื่อยังไม่สามารถแก้ไขให้ดีขึ้นได้

ประการที่สอง บัญชีรายการดังกล่าวนี้ค่อนข้างเน้นให้ความสำคัญต่อภาวะผู้นำหรือมีลักษณะในแบบจากบนลงล่าง หรืออาจถูกมองไปได้ว่าซีอีโอก็คือ เทวดา นักวิชาการหลายคนมองว่าผู้ตามที่ดีต่างก็มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าผู้นำที่ดีเช่นกัน หรือบางครั้งก็อาจมีความสำคัญมากกว่าด้วยซ้ำไป

อย่างไรก็ดี คุณสมบัตินี้และขีดความสามารถทั้ง 19 ประการก็เป็นกรอบหรือแนวทางสำหรับการก้าวเดินไปข้างหน้า ซึ่งอาจจะไม่สามารถเกิดขึ้นชั่วข้ามคืน เพราะการเปลี่ยนแปลงนั้นมีการบ้านที่จะต้องทำค่อนข้างมากและต้องการแรงสนับสนุนจากทุกฝ่าย

The CEO Checklist

- เป็นผู้มีความฉลาดเฉลียว การศึกษาดี มีข้อมูลพร้อม	✓
- มีจิตใจใฝ่รู้	✓
- สามารถสื่อสารถ่ายทอดความคิดออกมาให้เห็นเป็นภาพพจน์อย่างชัดเจน	✓
- ตั้งใจมุ่งมั่นทำงานหนัก	✓
- มีจริยธรรมละความซื่อสัตย์	✓
- แสดงออกให้เห็นถึงการมีความเป็นธรรมและยอมรับการแข่งขันอย่างยุติธรรม	✓
- ตั้งมั่นบนชีวิตแห่งความโอบอ้อมอารีและรู้จักให้อภัย	✓
- รักผู้คน	✓
- ไม่ดันทรง เกียรติการดูถูกเหยียดหยาม	✓
- แสดงออกซึ่งความกล้า	✓
- ยอมรับความเสี่ยง(อย่างชาญฉลาด)	✓
- สามารถตัดสินใจเรื่องยากๆ ได้ภายในเวลาอันเหมาะสม	✓
- สามารถดำเนินการ บางอย่างเพื่อยอมรับความผิด	✓
- มีความอดกลั้น(ได้ถึงในระดับหนึ่ง)	✓
- รู้จักเลือกและแสวงหาคนเก่ง	✓
- มอบอำนาจโดยปราศจากความกังวลใจ	✓
- เปิดเผยและมีความรับผิดชอบต่อบรรดากลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย	✓
- รู้ว่าต้องเป็นผู้ตัดสินใจ โยนออกไปให้ใครไม่ได้อีกแล้ว	✓
- ทนสภาพการถูกโดดเดี่ยว	✓



ฉบับต่อไป

เอกสารหมายเลข 010 พบกับ

สำนักบริหารยุทธศาสตร์

สำนักงาน ก.พ.ร. จะนำเสนอเอกสารวิชาการเรื่องสำนักงานบริหารยุทธศาสตร์ (Office of Strategy Management) หรือ OSM ซึ่งเป็นบทความของ Robert S. Kaplan และ David P. Norton ที่ได้ตีพิมพ์ในวารสาร Harvard Business Review ฉบับเดือนตุลาคม 2548 ที่ผ่านมา และเป็นส่วนหนึ่งในหนังสือเล่มใหม่ของกูรูทั้งสองท่านที่กำลังออกวางตลาดในเดือนเมษายนนี้คือ Alignment: Using The Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies

สำนักบริหารยุทธศาสตร์ ได้ถูกเสนอให้เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นใหม่ในระดับองค์กร (Corporate-level unit) มีลักษณะเป็นหน่วยงานขนาดเล็ก คล่องตัว ทำหน้าที่เป็นเจ้าภาพในการถ่ายทอด เชื่อมโยง และขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ในระดับต่างๆ ขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และบรรลุผลตามเป้าหมายรวมขององค์กร โดยเฉพาะการบริหารการวัดผลการดำเนินงาน (Balanced Scorecard management) การถ่ายทอดเป้าหมายระดับองค์กรสู่เป้าหมายระดับหน่วยงานย่อยและตัวบุคคล (Individual / Personal Scorecard) การส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มเพื่อทบทวนยุทธศาสตร์และผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการส่งเสริมให้มีการสื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์เกี่ยวกับการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ตลอดจนประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ เช่น ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ ฝ่ายบุคลากร เป็นต้น

Kaplan และ Norton ได้เสนอแนะให้สำนักบริหารยุทธศาสตร์มีโครงสร้าง บทบาท และภารกิจหลักอะไรบ้าง มีขั้นตอนและวิธีการดำเนินงานอย่างไร โปรดติดตามได้ในฉบับต่อไป

