



สรุปการบรรยาย ผู้นำกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

โดย นายบุญคลี ปลั่งศิริ

วันที่ 3 สิงหาคม 2548

ใน 2 ปีที่แล้ว ได้บรรยายให้ผู้ว่าราชการจังหวัด รับรู้เกี่ยวกับการจัดทำวิสัยทัศน์และกลยุทธ์
ถึงวันนี้อยากจะเน้นในระดับของการปฏิบัติ (Execution action) โดยปกติแล้วการปฏิบัติจะเกิดได้
หรือไม่นั้นจะขึ้นกับใจ สภาพจิตใจ และลักษณะของบุคคล ที่จะเป็นแรงจูงใจสำคัญต่อการ
ขับเคลื่อนให้เกิดผลในทางปฏิบัติ โดยจะได้กล่าวถึงเนื้อหาหลัก ๆ 5 ประการ คือ

- 1) สภาพแวดล้อมใหม่ (The New Environment)
- 2) ระบบบริหารจัดการสมัยใหม่ (The New Management System)
- 3) ผู้นำยุคใหม่ (The New Leader)
- 4) กลยุทธ์ใหม่ (The New Strategy) และ
- 5) วัฒนธรรมใหม่ (The New Culture)

สภาพแวดล้อมใหม่

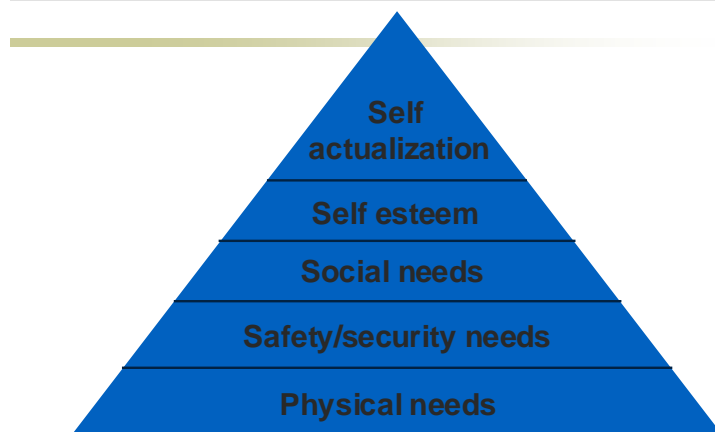
ในปัจจุบันรูปแบบของโครงสร้างเศรษฐกิจโลก (Economic Model) จะอยู่ในรูปแบบของ
การเคลื่อนที่อย่างเสรี ของ สินค้า (Goods) มีการเคลื่อนที่หมุนเวียนของสินค้าทั้งในและ
ต่างประเทศ การเคลื่อนไหวของเงินทุน (Capital) การเคลื่อนย้ายอย่างเสรีของข้อมูลข่าวสาร
(Information) และสุดท้ายคือการเคลื่อนย้ายของคน (People) ซึ่งการการเคลื่อนย้ายของคนนี้
ทำให้โครงสร้างทางเศรษฐกิจจะเน้นด้านอุตสาหกรรมบริการมากขึ้น มีการจ้างงานเพิ่มขึ้นตาม
จำนวนการเคลื่อนคนเข้ามาบริโภค เช่น พักยา ถ้าสามารถเคลื่อนคนเข้ามาได้มาก การไหลเวียน
ของเศรษฐกิจจะเพิ่มขึ้น ตัวชี้วัดประการหนึ่งของระบบเศรษฐกิจ คือจำนวนนักท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้น
หรือความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวที่เข้ามาในประเทศ กระทรวงการต่างประเทศควรใช้ประโยชน์
จากจุดนี้ ในการให้ visa พิเศษ สำหรับบุคคลที่สำคัญหรือมีกำลังซื้อสูงจะช่วยให้มีการไหลของ
เงินทุนเข้าประเทศได้มากขึ้น



ประเทศไทย มีการเปลี่ยนแปลง (Transitional stage) ในหลายระดับดังนี้

- **การปฏิรูปทางการเมือง** (Political reform) หรือการปรับในภาคการเมืองที่มีอยู่สม่ำเสมอ
- **การปฏิรูปทางเศรษฐกิจ** (Economic reform) ประเทศไทย มี GDP ต่ำ จึงมี ปัญหาของการขึ้นราคาน้ำมัน แต่ก็จำเป็นต้องแก้ปัญหา เพราะยากที่จะหาสิ่งใดมาทดแทนได้
- **การปฏิรูปภาครัฐ** (Public sector reform) ขณะนี้มีการปฏิรูประบบราชการ การปฏิรูประบบบริหารราชการส่วนภูมิภาคในการบริหารแบบบูรณาการ ผู้ว่าฯซีอีโอ
- **การปฏิรูปในภาคเอกชน** (Private sector reform) เห็นได้ชัดในเรื่องของการบริหารกิจการที่ดี (Corporate governance) และความโปร่งใส (Transparency)
- **การปฏิรูปทางสังคม** (Social reform) เป็นเรื่องใหม่ของสังคมไทย ซึ่งเหมือนเป็นการสร้างสมดุล เช่น ในทางธุรกิจ พวกศิลปินมีปัญหาในการคิดแบบนักธุรกิจ และขณะเดียวกันนักธุรกิจก็มีความคิดอย่างมีศิลปะ คนไทยส่วนใหญ่เล่นสองบทบาทไม่เป็น หรือในด้านการศึกษา มีวัฒนธรรมการคิดแบบทำให้เป็นมาตรฐาน (Standardize) เหมือนกันทั่วประเทศ ทำให้มีการพัฒนาช้า ควรมีการคิดแบบหลากหลาย (Multiple) เช่น เมื่อนักเรียนจบจากโรงเรียนควรจะเป็นคนที่วางโครงการเก่ง บางท่านบอกว่าสร้างให้เด็กแข่งขัน (วิทยาศาสตร์) โอลิมปิกชนะเลิศ แต่ในวันนี้ต้องการให้เด็กไทยชนะเลิศโอลิมปิกและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ถ้าทำทุกอย่าง เป็นรูปแบบเดียวกันหมด ไม่ดีแน่ ต้องทำที่แตกต่างบ้าง ต้องทำที่ไม่ชอบบ้าง ต้องทำสิ่งต่างๆ ให้ได้ ให้สมดุล ถ้าทำได้ จะทำให้มีแรงขับเคลื่อนสูง

Maslow's Hierarchy of Needs





โลกทุกวันนี้ เป็นไปในรูปแบบปิรามิด อะไรที่สูง ๆ จะแคบและมีปริมาณน้อย ส่วนในระดับต่ำกว่าจะกว้างและมีปริมาณมากกว่า ถ้าพิจารณาระดับความต้องการตามแนวคิดของมาสโลว์ (Maslow) จะพบว่าข้าราชการไทยในปัจจุบันได้มาถึงความต้องการทางสังคม (Social needs) และกำลังผลักดันตัวเองไปสู่ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self esteem) เพื่อให้ระบบราชการเป็นที่ยอมรับของสังคมไทย สมัยก่อนการรับราชการเป็นสิ่งที่น่าภูมิใจแต่ปัจจุบันกลับกัน จึงควรต้องปรับปรุงในจุดนี้

ท่านทราบหรือไม่ว่าคนที่ได้รับเงินเดือนมากกว่าสี่หมื่นบาทในกรุงเทพฯ มีกี่คน ค่าตอบ คือ สองแสนกว่าคน แต่ทำไมถึงมีคนเล่นหุ้นห้าแสนกว่าคน ทำไมยูบีซีถึงมีลูกค้าสองหมื่นคน เป็นเรื่องของความเข้าใจในการกระจายรายได้ (Income distribution)

Income Distribution

Monthly Income Range (Bht)	Bangkok (thousand)	Upcountry (thousand)
<5,000	3,926 (44%)	33,903 (80.8%)
5,000-9,000	2,409 (27%)	4,717 (11.2%)
10,000-19,000	1,428 (16%)	2,457 (5.9%)
20,000-39,000	892 (10%)	850 (2.0%)
>40,000	268 (3%)	53 (0.1%)

Source : AcNielsen 2002

ทำอย่างไรให้นักการตลาดเข้าใจตลาดมหาชน (Mass market) ได้ คนที่ทำงานออฟฟิศ มักมีมุมมองแบบ City Boy เนื่องจากเรียนหนังสือที่เดียวกัน สังสรรค์กับคนกลุ่มเดียวกัน มองอะไรคล้ายๆ กัน ทำให้ไม่สามารถเข้าใจตลาดมหาชน ผมอยากให้มองต่างมุม อยาามองจากจุดของตนเองเพียงอย่างเดียว ประเด็นตรงนี้ตอบโจทย์ว่าทำไมหนังสือพิมพ์ไทยรัฐ เดลินิวส์ จึงขายดีกว่ากรุงเทพธุรกิจ เพราะไทยรัฐนำเสนอข่าวสารหลายประเภท แต่ในขณะที่กรุงเทพธุรกิจนำเสนอแต่ข่าวที่เกี่ยวข้องธุรกิจ ณ วันนี้ คนที่อยู่ส่วนบนของปิรามิด มีโอกาสบริหารประเทศมากกว่า แต่ทำอย่างไรจึงจะเข้าถึงคนระดับล่างหรือตลาดล่างได้





แนวโน้มผู้บริโภคสมัยใหม่จะไม่จำแนกตามอายุ เพศ และการศึกษา แต่จะจำแนกกันด้วยลักษณะการดำเนินชีวิตหรือวิถีชีวิต (Lifestyle) เช่น คนวัยเดียวกัน เรียนมาที่เดียวกัน ชอบตีกอล์ฟเหมือนกัน แต่ก็ตีกอล์ฟกันคนละที่ รสนิยมด้านอาหารก็ไม่เหมือนกัน ลักษณะแนวโน้มผู้บริโภคในปัจจุบัน จะมีลักษณะที่

- Speed and convenience ต้องการความเร็วและความสะดวก
- Fragmented มีลักษณะเป็นตลาดสินค้าที่แยกส่วนและหลากหลาย
- High expectation มีความคาดหวังสูง
- Emotional needs มีความต้องการที่ขึ้นกับอารมณ์ เช่น ผู้บริโภคส่วนใหญ่นิยมรถเบนซ์ (Mercedes Benz) มากกว่ารถเลกซัส (Lexus) ซึ่งมีประสิทธิภาพของรถดีกว่า
- Lifestyle spending ในสมัยก่อนจะมีคำกล่าวว่าคุณรวยขึ้นเหนียว คนจนยิ่งจนยิ่งจ่าย ในปัจจุบันคนที่จ่ายมากหรือน้อย ไม่ได้ขึ้นอยู่กับจำนวนเงินในกระเป๋า แต่ขึ้นอยู่กับว่าในอนาคตข้างหน้า เขาจะหาเงินได้มากหรือน้อย หุ่นขึ้นหรือลง ในเรื่องเศรษฐกิจศาสตร์ หลายอย่างขึ้นอยู่กับอารมณ์ (Mood)
- More traveling เรื่องของการเดินทาง คนไทยเดินทางมากขึ้น โดยเฉพาะเที่ยวบินภายในประเทศ (Domestic flights) มีอัตราเติบโต 40% แนวโน้มก็จะเป็นอย่างนั้น เพื่อเป็นการคลายเครียด เพราะฉะนั้น ทำอะไรเกี่ยวกับการเดินทางเป็นธุรกิจที่จะต้องทำ

ระบบบริหารจัดการสมัยใหม่

ทฤษฎีของการจัดการ (Management Theories) ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ส่วน คือ 1) Mission ซึ่งเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ เช่น วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ทิศทางหรือจุดประสงค์ 2) การบริหารจัดการ(Management) ซึ่งเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ เช่น การวัดเปรียบเทียบ (Benchmarking) และ Balanced scorecard และ 3) ตัวกลาง (Mean) ที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคของการจัดการ(Manager) เช่น **MBO TQM Reengineering Empowerment และ 7's Model**





Management Theories

Mission	Mean	Management
Vision Strategy Direction Objective	MBO TQM Reengineering Empowerment 7's Model	Benchmarking Balanced scorecard
Leader	Manager	Analyst

สำหรับโมเดลการจัดการจัดการ (Management model) ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ (Vision) กลยุทธ์ (Strategy) การดำเนินงาน (Execution) และระบบข้อมูล (Information system) ในด้านการบริหารส่วนใหญ่ประสบปัญหาเกี่ยวกับการขาดข้อมูล จะต้องมีการพัฒนาระบบข้อมูลในองค์กร เพราะระบบข้อมูลเป็นตัวบอกระยะเวลาต่างๆ อย่าง เช่น

- **Communication tool** เป็นเครื่องมือในการสื่อสาร ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง รายงานหรือข้อมูลใดๆ ที่ลูกน้องส่งมาให้ นั่นเป็นสิ่งที่บอกระดับคุณภาพของลูกน้อง ในเชิง information ไม่ใช่เชิงความรู้สึก (Feeling) หรือความคิดเห็น (Perception) ในระบบราชการ ยิ่งเป็นตัวอย่างที่ดี ใน 1 เดือน ถ้าลูกน้องใกล้ขีดไม่มีบันทึกมาถึงหัวหน้าเลย ต้องคิดว่าท่านกำลังตัดลูกน้องคนนั้นออกไปแล้ว
- **Create trust** การสร้างความน่าเชื่อถือระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง
- **Analytical thinking** การคิดเชิงวิเคราะห์ เมื่อได้รับข้อมูลแล้ว สามารถวิเคราะห์ได้ว่าท่านคิดเห็นอะไรจากข้อมูลข่าวสารนั้น ในทางธุรกิจนั้นถ้ามีการดูข่าวสารข้อมูลทุกวันโอกาสในการล้มเหลวก็จะน้อย คนสองคนดูงบดุลจะวิเคราะห์ได้ไม่เหมือนกัน นั่นคือเหตุผลที่มีการแพ้ชนะทางธุรกิจ
- **Strategy formulation** การวางยุทธศาสตร์
- **Performance output** เมื่อได้รับข้อมูลข่าวสาร จะต้องไปพิจารณาว่าในองค์กรที่ท่านควบคุมดูแล จะเป็นอย่างไรหรือมีผลกระทบอย่างไรบ้างจากข้อมูลเหล่านี้





ผู้นำยุคใหม่

ในหนังสือ American Management Association ได้มีการแบ่งลักษณะของผู้นำออกเป็น 4 ประเภท คือ

Executive Leadership Style

Strategic Leadership (Head) Visionary Enabler	Inspirational Leadership (Heart) Inspiring Enabler
Characteristic (Trust) Role Model	Performance Leadership (Hands) Coaching Enabler

Source : Adapted from Dr. John Nicholls,
American Management Association

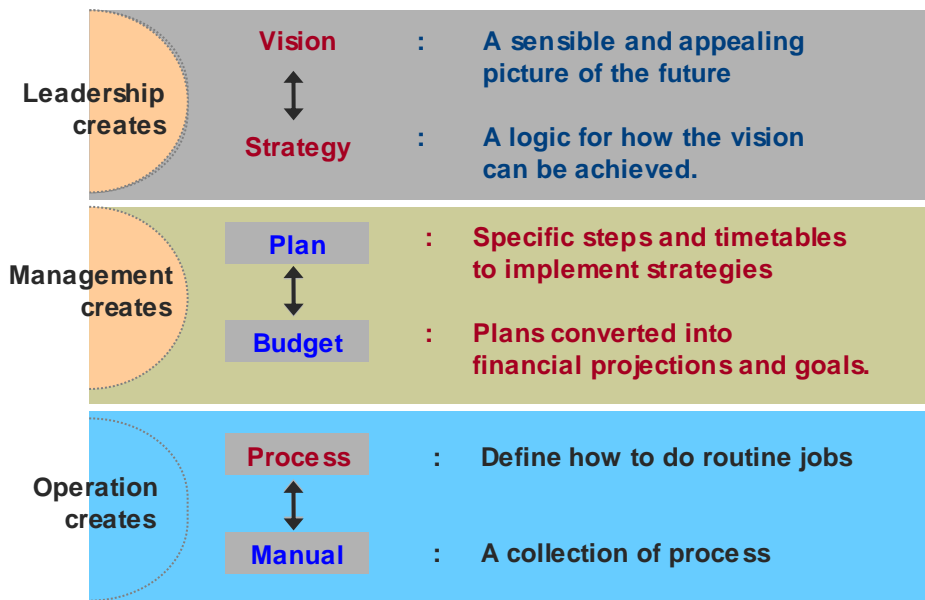
- Strategic Leadership (Head) เป็นผู้นำนักคิด ชอบใช้สมอง ชอบคิด ชอบสานฝัน
- Inspirational Leadership (Heart) เป็นผู้นำนักปราศรัยบนเวที มีภาวะการณเป็นผู้นำที่เกิดจากแรงบันดาลใจ มีความสามารถในการปลุกกระดม มีแรงขับเคลื่อนในตัวที่สูง
- Performance Leadership (Hand) เป็นผู้นำนักสอน ลงมือทำและสอนลูกน้องติดตามงาน ไม่เสร็จไม่ปล่อย
- Characteristic (Trust) เป็นผู้นำตามกฎ มีการวางตัวดี ทำตัวเหมาะสม สงบ นิ่ง มีบารมี



ผู้นำแบบไหนที่ดีที่สุด ไม่มีคำตอบ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องเป็นได้ทั้ง 4 อย่าง ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เช่น ในช่วงวิกฤติคุณต้องการผู้นำที่สามารถ ปลุกกระดม (Heart) และติดตามงาน (Hand) ในช่วงที่ท่านประสบความสำเร็จแล้วจะต้องการผู้นำที่มีบารมี (Trust) ความสำเร็จของผู้นำที่ดีนั้นจะต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบความเป็นผู้นำได้ แต่โดยปกติแล้ว ทุกคนจะมีรูปแบบความเป็นผู้นำอยู่รูปแบบเดียว จะต้องมีการเรียนรู้เพื่อเป็นให้ได้ทั้ง 4 แบบเพื่อรองรับกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

ภายในองค์กร จะมีรูปแบบของบุคคล อยู่ 3 รูปแบบ ดังนี้

Task & Relationship

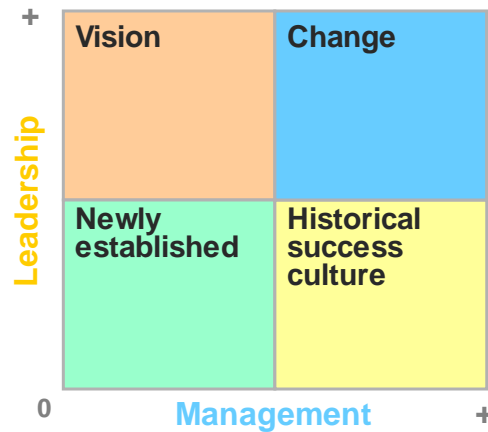


- บุคคลที่เป็นผู้นำ (Leadership) เป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์และวางยุทธศาสตร์
- บุคคลที่เป็นนักจัดการ (Management) วางแผนและจัดให้คนทำงานในระดับการดำเนินงาน
- บุคคลที่เป็นนักปฏิบัติการ (Operation) เป็นผู้กำหนดวิธีการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน

ให้วิเคราะห์ว่าองค์กรของท่าน มีบุคคลทั้งสามรูปแบบหรือไม่ ถ้ามีเพียงรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง องค์กรของท่านก็ไม่สามารถขับเคลื่อนไปได้ ต้องทบทวนตัวเองว่าท่านอยู่ในรูปแบบใด ถ้าท่านเป็นผู้บริหารระดับสูง (Executive) แล้วยังทำตัวเป็นผู้จัดการ (Management) อยู่ หากท่านกำลังทำสิ่งใดผิด จะไม่มีใครบอกท่านเลยว่าท่านกำลังถูกหรือผิด เพราะว่าท่านเป็นนายเขา

ผู้นำและการจัดการมีความเกี่ยวข้องกัน จะต้องให้ความสำคัญของสองอย่างนี้เท่ากัน ถ้ามีความเป็นผู้นำสูงและสามารถจัดการได้ดีก็จะไปได้เร็ว แต่ถ้าคุณมีความเป็นผู้นำสูงแต่ไม่สามารถจัดการได้ดี ก็จะได้ช้า สิ่งที่น่าสนใจ คือ ถ้าองค์กรของท่านมีความเป็นผู้นำที่ต่ำและมีความสามารถในการจัดการสูง องค์กรของท่านจะภูมิใจในความสำเร็จในอดีตสูง สิ่งนี้มีผลกระทบอย่างมากต่อองค์กรหากต้องการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เช่น ระบบราชการไทยมีการจัดการที่ดี มีกฎระเบียบสูง แต่ขาดความเป็นผู้นำที่ดีที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลง

A Complementary



สำหรับเรื่องของ **ระดับการเรียนรู้ (Learning Levels)** นั้น สามารถสร้างตัวอย่างความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างข้อมูล (Data) สารสนเทศ (Information) และองค์ความรู้ (Knowledge) ได้ว่า เมื่อเริ่มที่เข้ามาในห้องนี้ สิ่งที่ได้รับคือข้อมูล ส่วน Information มีน้อยมาก แต่เมื่อเดินออกจากห้องสิ่งที่เหลือในสมอง คือ Information และเมื่อกลับถึงบ้าน จะขึ้นอยู่กับว่าจะนำ Information ที่ได้รับนี้ไปประมวลผลให้เป็น Knowledge (ความรู้) หรือไม่ สิ่งที่เป็นองค์ความรู้นี้เป็นสิ่งที่อยู่ในตัว แต่บางครั้งไม่ได้คิดหรือจัดเรียงไว้ จะไม่มีประโยชน์ใดๆ เลยถ้าไม่ได้มีการแลกเปลี่ยนกับคนอื่น โดยเฉพาะคนในระดับเดียวกัน ถ้าได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ องค์ความรู้จะถูกพัฒนาและนำไปสู่การพัฒนาองค์กรที่แท้จริง เปรียบเทียบระดับความสำคัญของข้อมูลกับบทบาท เช่น ถ้าท่านเป็นคนขับมอเตอร์ไซด์ท่านจะเป็นแค่คนส่งเอกสาร (Messenger) แต่ถ้าเริ่มคิดที่จะเป็นผู้คุมคิว ท่านก็กำลังจะเป็นผู้จัดการ แต่ถ้าคิดจะเป็นนักวิเคราะห์องค์ความรู้ ท่านจะต้อง



ศึกษาและเก็บข้อมูลแล้วว่า วันหนึ่งในขอยนั้นคือมอเดอไรซ์มีระดับการใช้งานสูงสุดก็ชั่วโมงผู้โดยสารส่วนมากไปที่ไหน กลับมาช่วงไหน เมื่อไหร่ที่ท่านเป็นนักวิเคราะห์ท่านจะคิดถึงการบริการใหม่ๆ เมื่อท่านรู้จักวิเคราะห์เป็นท่านก็จะเกิดปัญญา (Wisdom) ซึ่งจะได้ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ทุกคนอยากจะใช้

ลักษณะพื้นฐานที่เหมือนกันของผู้นำ (Common traits among Leaders) คือ

- บ้างงาน รักงานที่ทำ (Passion)
- มีความสามารถในการสื่อสารกับผู้ได้บังคับบัญชา (Great communications skills)
- ฉลาดและคิดสร้างสรรค์ (Intelligence & creativity thinking)
- มีระดับพลังงานในการทำงานสูง อาจทำงานอาทิตย์หนึ่งมากกว่า 60 ชั่วโมง (High energy Level)
- สุขภาพ ถ่อมตน (Egos in check) เช่น ถ้าเกิดความสำเร็จในองค์กรจะไม่บอกว่า เป็นของตัวเองแต่จะให้เกียรติลูกน้อง
- สงบนิ่งเมื่อเจอปัญหาและวิกฤตการณ์ต่างๆ (Inner peace)

กลยุทธ์ใหม่

ปัจจุบันโลกเปลี่ยนไป ทำให้กลยุทธ์จะต้องเปลี่ยนไปด้วย เช่น ณ วันนี้คนอเมริกาให้ความสำคัญกับคนที่เรียนสายศิลป์ (Liberal arts) มากขึ้นซึ่งต่างจากอดีตที่ให้ความสำคัญกับวิทยาศาสตร์มากกว่า เนื่องจากว่า คนที่เรียนสายศิลป์มีความเข้าใจความสัมพันธ์ของ “World of pyramid” มากกว่าคนที่เรียนทางวิทยาศาสตร์ ทำให้องค์กรมีความนุ่มนวล (Soft) ขึ้น แต่อย่างไรก็ตามในองค์กรหนึ่งควรมีคนทั้งสองประเภทนี้อยู่

มีกลยุทธ์ 2 กลยุทธ์ ที่น่าสนใจ และนำมาแนะนำ คือ Judo Strategy และ Blue Ocean Strategy

- **Judo Strategy** เป็นกลยุทธ์ ที่เหมาะสำหรับองค์กรที่กำลังต่อสู้กับองค์กรที่อยู่ในอันดับหนึ่ง หรือมีเจ้าของตลาดอยู่แล้ว ใช้หลักของยูโดที่ใช้พลังในการที่จะล้มคู่ต่อสู้ ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ
 - การเคลื่อนตัว (Movement) ค่อย ๆ เคลื่อนตัวอย่างรวดเร็ว เช่น ถ้าท่านจะออกเรือรบสู่ใจกลางทะเลท่านจะต้องค่อยๆ เลียบชายฝั่งไปก่อน อย่าเพิ่งวิ่งสู่กลางทะเลในทันที เพราะท่านจะกลายเป็นเป้าหนึ่งให้กับศัตรู





Judo Strategy

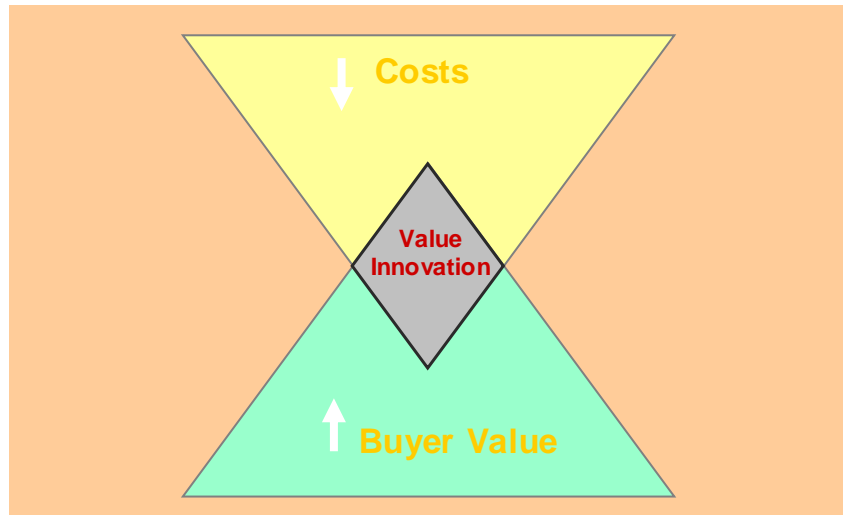
Movement	<ul style="list-style-type: none"> • Low profile • Don't invite attack • Speed
Balance	<ul style="list-style-type: none"> • Co-opetition • Push when pulled • Avoid head-on
Leverage	<ul style="list-style-type: none"> • Opponent's asset • Opponent's competitor

Source : Judo Strategy by David B. Yoffie and Mary Kwak, copyright 2001

- การประคองตัว (Balance) เป็นการทำให้ตัวเองอยู่รอดได้ท่ามกลางการแข่งขัน
- การใช้พลังของคู่แข่ง (Leverage) ใช้เมื่อท่านจะต้องไปต่อสู้กับคู่แข่งที่แข็งแกร่งอยู่แล้ว
- **Blue Ocean Strategy** ใช้เมื่ออยู่ในตลาดสินค้าที่อิ่มตัวแล้ว แต่ต้องใช้อยู่ทุกวัน เช่น การเติมน้ำมัน การใช้บัตรเครดิตเงิน(โทรศัพท์) ซึ่งเรียกว่าทะเลสีแดง (Red Ocean) ท่านจะต้องไม่มองคู่แข่ง แต่จะต้องออกมามองหาทะเลสีฟ้าคราม (Blue Ocean) ใหม่ วิธีคิดมีรูปแบบดังนี้ ท่านสามารถลดต้นทุน (Cost) ลงได้และสามารถแปลงต้นทุนที่ลดลงได้มาเป็นมูลค่ากลับคืนให้ลูกค้าแทน เช่น สายการบิน Southwest พบว่าในการเดินทางด้วยเครื่องบินแค่ 1-2 ชั่วโมง ผู้โดยสารไม่ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการรับประทานอาหาร เขาจึงตัดต้นทุนส่วนนี้ไปแล้วแปรมาเป็นส่วนลดค่าโดยสารแทน



Blue Ocean Strategy



Source : Blue Ocean Strategy by W Chan Kim and Renee Mauborgne, 2005

คุณค่าที่ได้จากนวัตกรรม (Value Innovation) นักวิจัย นักคิด และนักวิทยาศาสตร์ส่วนใหญ่มีแนวโน้มที่จะเป็น “Innovation without value” นวัตกรรมที่ไม่ได้สร้างคุณค่า เช่น ทำวิจัยแล้วไม่สามารถนำมาใช้งานจริงได้ ในระบบข้าราชการก็เช่นเดียวกัน บางครั้งมีนโยบายและงบประมาณแต่ไม่สามารถปฏิบัติตามนโยบายนั้นได้ ท่านมีหน้าที่ที่จะต้องลงไปทำให้นโยบายและงบประมาณเหล่านี้มีคุณค่าขึ้นมา และต้องเป็นคุณค่าแบบ “Innovation with value” ถ้าเป็น Value without innovation คนอื่นก็จะเลียนแบบได้ง่ายนิดเดียว เช่น การลดราคา

Value Innovation

Value without innovation	<ul style="list-style-type: none">• Easy to imitate• Incremental scale• Value added
Innovation without value	<ul style="list-style-type: none">• Technology-driven• Futuristic• Buyers not ready to accept
Value innovation	<ul style="list-style-type: none">• Align innovation with price & cost

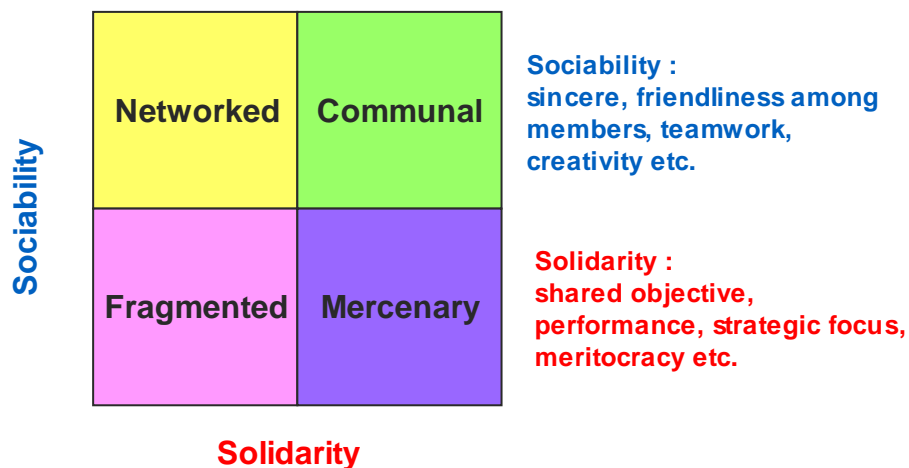
Source : Blue Ocean Strategy by W Chan Kim and Renee Mauborgne, 2005

วัฒนธรรมใหม่

ในเรื่องวัฒนธรรมขององค์กร เป็นสิ่งที่อ่อนไหวต่อสภาพจิตใจ (Sensitive) ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรส่วนใหญ่คือเมื่อองค์กรโตขึ้น กฎระเบียบต่างๆ ก็มากขึ้นด้วย วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่เข้ามาแก้ปัญหาตรงจุดนี้ได้ วัฒนธรรมที่ใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรนั้นมีอยู่ 2 ส่วน ได้แก่ ฮาร์ดแวร์ (Hardware) คือ เรื่องของโครงสร้าง ระบบการทำงาน ซึ่งต้องทำตามกฎระเบียบทุกอย่าง และซอฟต์แวร์ (Software) เป็นส่วนที่ท้าทายและต้องใช้เวลาในการทำ เรามักจะเปลี่ยนแปลงกับส่วนของฮาร์ดแวร์ก่อน เพราะจับต้องได้ง่ายและเห็นผลชัดเจน แต่ถ้าเราเริ่มเปลี่ยนแปลงที่ซอฟต์แวร์ก่อน ก็ยากที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลง เชื่อว่าท่านได้รู้จักกับส่วนของฮาร์ดแวร์มาเพียงพอแล้ว วันนี้ต้องมาทำความรู้จักกับส่วนของซอฟต์แวร์ให้มากขึ้น เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง เมื่อมีการรวมการร่วมมูลค่าร่วมกัน (Shared value) รูปแบบ (Style) และทักษะ (Skill) เข้าด้วยกัน นั่นคือ วัฒนธรรมขององค์กร เราควรกำจัดวัฒนธรรมที่ไม่พึงประสงค์และสร้างวัฒนธรรมที่อยากให้เกิดขึ้นในองค์กรได้ การสร้างวัฒนธรรมสามารถตัดปัญหาการผิดกฎระเบียบ เพราะวัฒนธรรมทำให้คนรู้ว่าอะไรควรทำ อะไรไม่ควรทำ ซึ่งจะทำให้องค์กรสิ้นเปลืองมากขึ้น เราไม่สามารถออกกฎระเบียบให้ครอบคลุมทุกกรณี วัฒนธรรมองค์กรจะช่วยบอกคนในองค์กรว่าอะไรควรทำและไม่ควรทำ นอกจากนี้แล้วเรายังต้องการวัฒนธรรม เพื่อเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวจิตใจด้วย

โครงสร้างของวัฒนธรรม

Organization Culture





โครงสร้างวัฒนธรรมหลักๆ มีอยู่ 4 แบบ แบ่งโดยใช้แกน 2 แกน คือ แบบแรกมีความชอบสังคม (Sociability) และ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียว (Solidarity) องค์กรใดที่ชอบสื่อสารเป็นกันเอง ความสัมพันธ์มีผลทางธุรกิจต่ำ เราเรียกว่า “Networked” หรือเครือข่ายการทำงาน องค์กรอีกแบบหนึ่งถูกผลักดันให้มีการแข่งขันสูง โดยไม่มีความคิดสร้างสรรค์ เมื่อถูกผลักดันถึงจุดหนึ่งจะเกิดปัญหาเรื่องความจงรักภักดี (Loyalty) จะต่ำ องค์กรที่ดีคือองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่มีแรงขับเคลื่อนสูง ในขณะที่เดียวกันคนในองค์กรก็มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันสูงด้วย วัฒนธรรมแบบนี้เรียกว่า “Communal” แต่ในความเป็นจริงแล้วองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้มีน้อยมาก มีเฉพาะองค์กรขนาดเล็กที่เพิ่งเริ่มต้น เมื่อองค์กรโตขึ้น วัฒนธรรมจะถูกขับเคลื่อนไปในทิศทางของ Networked และ “Mercenary” (เชิงพาณิชย์) ซึ่งเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ Performance มีแรงขับเคลื่อนสูง มุ่งเน้นการค้าและการแข่งขันสูง การคงอยู่ในองค์กรขึ้นกับความสำเร็จ มีการแข่งขันของบุคคลสูง สำหรับแบบสุดท้ายเป็นองค์กรที่มีลักษณะ Sociability ต่ำ และ Solidarity ต่ำ เรียกว่า “Fragmented” (การแตกแยก) เช่น ในมหาวิทยาลัย อาจารย์มุ่งอยากเป็นศาสตราจารย์ หรือ รองศาสตราจารย์ โดยไม่สนใจว่าองค์กรจะเป็นอย่างไร อยู่กันแบบต่างคนต่างอยู่

ไม่มีใครบอกว่าวัฒนธรรมแบบใดดี แต่เมื่อถึงวันหนึ่ง ท่านควรจะไปอยู่ในจุดที่เรียกว่า Communal ถ้า ณ ปัจจุบัน ท่านอยู่ที่ Networked ท่านจะต้องปรับวัฒนธรรมในองค์กรของท่านให้เข้าสู่ Communal ท่านควรปรับทุกๆ ด้านให้สมดุล จึงจะหลบลีภัยองค์กรนั้นๆ ให้อยู่ต่อไปได้ สำหรับระบบราชการมีวัฒนธรรมองค์กร Networked และ Fragmented มากกว่าด้านอื่นๆ ควรที่จะขับเคลื่อนไปในทาง Mercenary ก่อน (ก่อน Communal) เพราะว่าทางราชการมี Networked มากพออยู่แล้ว

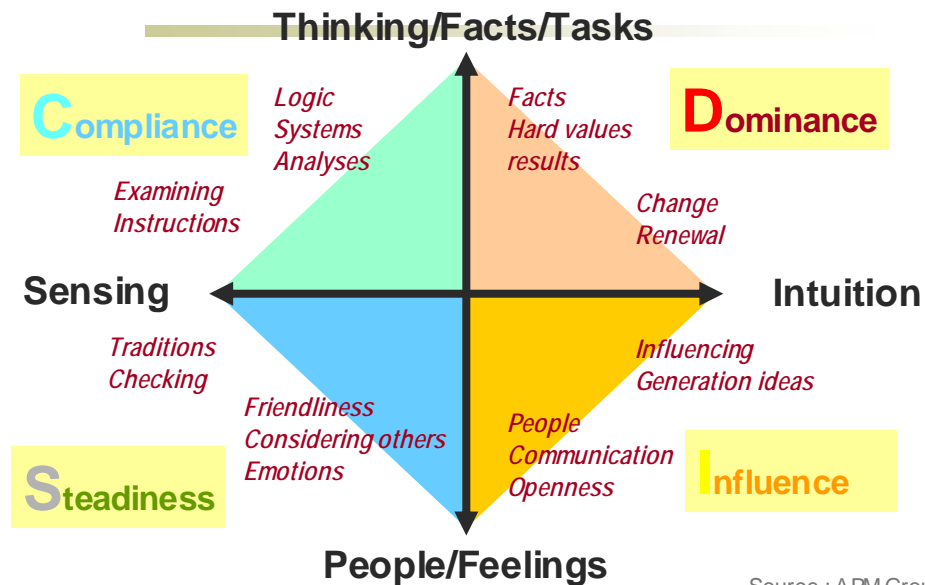
รูปแบบพฤติกรรมของคนในองค์กร

บริษัทที่ปรึกษาแห่งหนึ่งได้แบ่งประเภทของคนในองค์กร ดังนี้

ประเภทที่ชอบคิด อยู่กับงานที่สามารถจับต้องได้ (Thinking/facts/tasks) ประเภทตรงข้ามคือ **ประเภทที่ชอบอยู่กับคน ใส่ใจกับความรู้สึก** (People/feelings) อีกประเภทหนึ่งคือ **ประเภทที่มีสัมผัสที่หก ใช้ความรู้สึกพิเศษ** (Intuition) พวกนี้จะเป็นพวกชอบวางวิสัยทัศน์ (Vision) ส่วนประเภทสุดท้ายคือ **ประเภทที่อยู่กับสัมผัสทั้งห้า** (Sensing) คือ ตา หู จมูก ลิ้น กาย พวกนี้จะชอบคิดวิเคราะห์ (Analytic thinking)



Model of Human Behavior

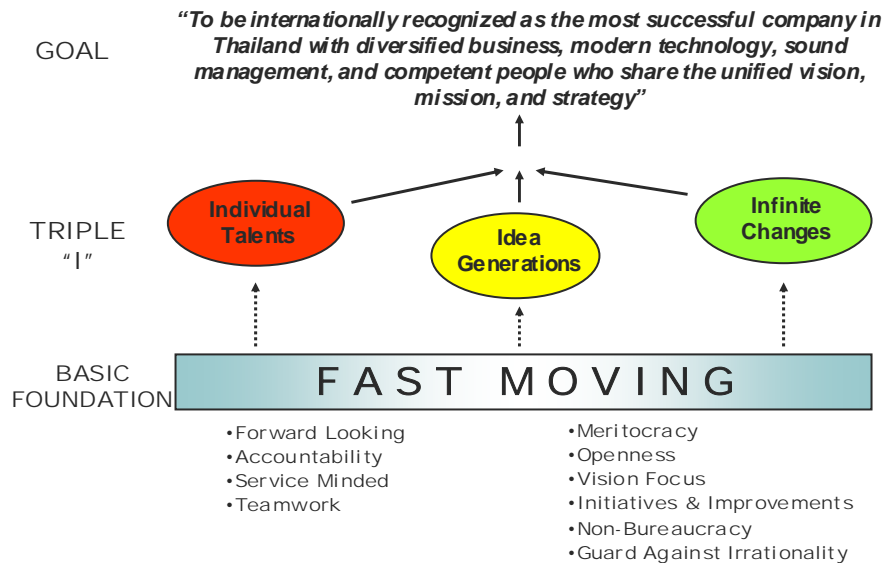


Source : APM Group

เมื่อลากเส้นเชื่อมแกน Thinking และ Intuition ก็จะได้บุคลิก Dominance พวกนี้จะเป็นนักวิสัยทัศน์ที่ใช้ข้อมูลทางวิทยาศาสตร์ เช่น ผู้บริหารระดับสูง ส่วนพวก Influence เป็นนักวิสัยทัศน์ แต่จะใส่ใจความรู้สึกคน คนจะรัก เช่น นักการเมือง ส่วนพวก Steadiness เป็นคนที่ใส่ใจความรู้สึกคน แต่ในขณะเดียวกัน ก็อยู่กับเหตุผล อยู่กับวิทยาศาสตร์ เช่น พยาบาล อาจารย์ ส่วนพวก Compliance อยู่กับความจริงและเหตุผล เช่น วิศวกร นักวิทยาศาสตร์ นักบัญชี ความสำเร็จของท่านไม่ได้ขึ้นอยู่กับว่าท่านเป็นคนประเภทใด ท่านจะต้องเป็นได้ทุกประเภท ถ้าท่านอยู่ที่ประเภทเดียว ท่านจะหยุดนิ่ง อยู่กับที่ ไม่ไปไหน

มีคำถามหนึ่งที่อยากจะถามท่าน ถ้าท่านยื่นข้อเสนอ แล้วเจ้านายไม่เห็นด้วย ควรทำอย่างไร คำตอบก็คือท่านจะต้องเปิดเผย ตรงไปตรงมา และชี้แจงเหตุผล แต่ถ้าเจ้านายของท่านยังไม่เห็นด้วย ท่านก็ต้องยอมรับ และนั่นก็เป็นการฝึกให้ท่านทำในสิ่งที่ท่านไม่ชอบ ซึ่งถ้าท่านสามารถทำในสิ่งที่ไม่ชอบได้ จนคนทั่วไป มองไม่ออกว่าท่านเป็นคนแบบใด นั้นหมายถึงว่าท่านประสบความสำเร็จแล้ว เมื่อท่านเข้าใจคนในทุกรูปแบบแล้วท่านจะบริหารเขาตามแบบที่เขาเป็น บอกไม่ได้ว่าคนประเภทใดดี

Culture Development



ขอเสนอตัวอย่างวัฒนธรรมในองค์กร (ชิน คอร์ปอเรชั่น) ที่มีการสร้างวัฒนธรรมใหม่ขึ้น 3 ตัว เรียกว่า Triple "I" ได้แก่ Individual talents คือ ส่งเสริมคนที่มีความสามารถ Idea generations ส่งเสริมความคิดใหม่ๆ และ Infinite changes เป็นเรื่องของความเปลี่ยนแปลง โดยให้บริษัทในเครือเลือกที่จะสร้างหนึ่งในสามวัฒนธรรมนี้ในองค์กร เพิ่มขึ้นจากวัฒนธรรมพื้นฐาน 10 ประการ ที่มีอยู่แล้ว ดังนี้ การมองไปข้างหน้า (Forward looking) การตรวจสอบได้ (Accountability) ความใส่ใจในการบริการ (Service minded) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) การให้รางวัลโดยใช้ผลงานเป็นเกณฑ์ (Meritocracy) การเปิดกว้าง (Openness) การเน้นที่วิสัยทัศน์ (Vision focus) การริเริ่มและการปรับปรุง (Initiatives & Improvements) การไม่มีพิธีรีตองมากเกินไป (Non-Bureaucracy) และการระวังไม่ให้เกิดความไร้เหตุผล (Guard against irrationality) การยกกรณีตัวอย่างนี้มาเพื่อท่านจะได้นำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรต่อไป

การฝึกตนเองให้คิดให้เป็น โดยการคิด มี 4 แบบ ดังนี้

- **คิดแบบทำทนาย** เป็นการคิดในสิ่งที่คนอื่นไม่เคยคิดมาก่อน ไกลเกินฝัน แต่ทำทนาย
- **คิดแตกต่าง** เป็นการคิดที่ไม่เหมือนใคร คิดว่าถ้าไม่เป็นแบบนี้แล้ว จะเกิดอะไรขึ้น ต้องคิดให้แตกต่าง เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ขึ้น
- **คิดสร้างสรรค์** เป็นการคิดในเชิงแก้ปัญหา ในโลกนี้ ปัญหาทุกอย่างไม่มีคำตอบเพียงอย่างเดียว ถ้าท่านมีเพียงคำตอบเดียว แปลว่าท่านคิดรอบคอบไม่พอ ไม่กล้าคิด



- **คิดเชื่อมโยง** คิดแล้วสร้างความเชื่อมโยงไปทั้งระบบได้ สังเกตได้ว่าโลกนี้อยู่ในภาวะสมดุล เปรียบเหมือนทุนลอยน้ำ เมื่อตะทุนอันหนึ่ง ก็จะกระทบถึงอันอื่นๆด้วย ดังนั้นเมื่อท่านคิด อย่าคิดแค่จุดเดียว ท่านจะเห็นวิธีคิดแบบนี้ได้จากนักเศรษฐศาสตร์ เช่น เริ่มต้นที่น้ำมันแพง ทำให้เกิดการขาดดุลทางการค้า (Current account deficit) แล้วทำให้ Balance payment (บัญชีการจ่ายเงิน) แย่ แล้วทำให้เงินตราสำรองต่างประเทศหมด แล้วทำให้ค่าเงินบาทอ่อน แล้วทำให้การขาดดุลการค้าแยกลงไปอีก แล้วทำให้ดอกเบี้ยสูงขึ้น แล้วทำให้คนไม่อยากใช้เงิน แล้วทำให้เกิดการออมสูงขึ้น ฯลฯ ถ้าท่านสามารถคิดเชื่อมโยงได้ ท่านจะสามารถเห็นขบวนการทั้งหมด

องค์กรของท่านจะเข้มแข็งได้ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรมีความยืดหยุ่น (Flexibility) มีความเร็ว (Speed) และวิสัยทัศน์ (Vision) อย่างไร แต่ตัวที่ถ่วงท่านคือประสบการณ์เก่าๆ (Experience) ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญในการเปลี่ยนแปลง (ตั้งสมการต่อไปนี้)

$$\text{Organization's Fitness} = \frac{\text{flexibility} \times \text{speed} \times \text{vision}}{\text{experience}}$$





คำถาม : รองผู้ว่าการราชการจังหวัดชลบุรี (คุณปรีชา กมลบุตร)

ทำไมมาตรการประหยัดพลังงานของรัฐบาลไม่ไปเน้นทำเรื่องก๊าซธรรมชาติ (NGV) แต่ไปเน้นเรื่องก๊าซโซลแทน ทั้งที่การหันมาใช้ก๊าซธรรมชาติสามารถทำให้ประหยัดได้มากกว่า

คำตอบ : คุณบุญคลี ปลั่งศิริ

เรื่องการประหยัดน้ำมันควรต้องพูดถึงคนหมู่มาก (Mass) คือ พวกรถสิบล้อ รถบัส รถแท็กซี่ อย่าไปพูดถึงรถส่วนตัว ส่วนเรื่องก๊าซธรรมชาติก็ยังมีปัญหาคือไม่มีปั๊มเติม และเรื่องการผลิตรถยนต์ที่ใช้ก๊าซธรรมชาติก็ยังคงมีปัญหาอยู่ ตอนนี้ยังตอบไม่ได้ว่าทำไมรัฐบาลไม่ไปทำเรื่องก๊าซธรรมชาติ แต่จริงแล้วควรจะไปคำนึงถึงผู้ใช้รายใหญ่ ๆ เช่น อาจจะเปลี่ยนจากรถสิบล้อ ไปใช้รถ Truck แทน ให้รถสิบล้อ รถไฟ และรถขนส่งไปรษณีย์ ให้หันไปใช้ก๊าซธรรมชาติได้ไหม อยากให้มองถึงคนหมู่มากและโลจิสติกส์ ซึ่งเป็นเรื่องใหญ่กว่า ถ้าจะแก้ปัญหาน้ำมันเราต้องมองโครงสร้างเศรษฐกิจทั้งโครงสร้าง เราถึงจะรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้

คำถาม : รองผู้ว่าการราชการจังหวัดหนองบัวลำภู (คุณสุเมธ แสงนันทนวล)

- (1) ถ้าอาจารย์เป็นผู้ว่า แล้วอาจารย์จะทำอย่างไร
- (2) การเปลี่ยนโมเดลโทรศัพท์มือถือใหม่บ่อยๆ เป็นการสร้างความฟุ้งเฟ้อให้กับประชาชนคนไทยหรือไม่

คำตอบ : คุณบุญคลี ปลั่งศิริ

(1) ผมอาจจะเป็นผู้ว่าที่ไม่ดีนัก แต่ถ้าผมเป็นแล้ว ผมจะนั่งนิ่งๆ สักหนึ่งอาทิตย์ เพื่อคิดแล้วดูว่าผู้ว่าฯ คนที่แล้วทำอะไรไปบ้าง เขาทำแล้วมีปัญหาอะไรบ้าง เสร็จแล้วก็จะคิดจากตัวเองก่อนว่าถ้าพูดถึงจังหวัดนี้แล้ว อยากเห็นอะไร จากนั้นก็เริ่มไปถามลูกน้องและประชาชน ว่าเขาอยากเห็นจังหวัดนี้เป็นอย่างไร จากนั้นก็มองถึงการปฏิบัติงานของลูกน้องว่าใครเป็นอย่างไรบ้าง มีศักยภาพแค่ไหน โดยที่ไม่ต้องเปลี่ยนใครก่อน ถ้าทุกคนทำงานที่เรามอบหมายได้ก็ให้ลองทำ แต่ถ้าทำไม่ได้ก็ต้องปรับเปลี่ยน

ผมจะพยายามขับเคลื่อนและติดตามลูกน้องทุกวัน ทุกเดือนและทุกอาทิตย์ งบประมาณเป็นข้อจำกัดอย่างหนึ่งในการบริหารทรัพยากร แต่น่าจะทำอะไรได้หลายอย่างในเชิงการขับเคลื่อน โดยยังไม่ต้องไปมองด้านประชาชนให้เอางานเป็นหลักก่อน อย่างน้อยเราจะต้องมีภาพที่ชัดเจนก่อนว่า อยากเห็นแต่ละจังหวัดเป็นอย่างไร เรา (ลูกน้องและผม) ต้องมาคุยกันให้ชัดเจนก่อน ว่าเราเห็นตรงกัน ถ้าไม่ตรงกันก็อย่าเพิ่งทำเลย ทำไปก็ไร้ประโยชน์ ผมจะไม่ลงไปทำงานก่อน แต่ผมจะ





ลงไปดูงาน จากนั้นจะบ่นและตามจี้ เพราะไม่เคยคาดหวังว่าสั่งงานลูกน้องไปแล้วไม่ต้องติดตาม เพราะว่าการขับเคลื่อนมีอยู่ในตัวเรามากกว่าลูกน้องอยู่แล้ว ผมเชื่อว่าทุกคนมีความสามารถเท่ากัน มีเวลาเท่ากันคือ 24 ชั่วโมง แต่ถ้าคุณทำงานเท่าคนอื่นแล้วคุณจะเก่งกว่าคนอื่นได้อย่างไร คุณจะต้องทำงานมากกว่าคนอื่น สิ่งที่ยากจะฝากไว้ก็คือ เมื่อเจอหน้ากับรองผู้ว่าฯ ด้วยกันแล้วอย่าพูดแต่ปัญหา มันก็จะอยู่กับปัญหาโดยหาทางแก้ไขไม่ได้ และอีกอย่างหนึ่งคือการที่เราปรับผู้ว่าฯ ซีอีโอแต่ไม่ปรับแพงหลัง (ลูกน้อง) เลยเราก็จะเคลื่อนตัวไปไม่ได้

(2) ผมคิดว่าความคิดนี้เป็นวัฒนธรรมอันหนึ่ง โดยเฉพาะวัฒนธรรมการฟังเพื่อ แต่ผมไม่ได้ว่าเทคโนโลยีไม่ดี แล้วต้องห้ามนำเข้า วัฒนธรรมการฟังเพื่อนี่แย่งลงทุกวัน สิ่งนี้เป็นสิ่งหนึ่งที่ผมคิดว่าเป็นอันตรายและจะต้องแก้ไข โดยเฉพาะวัยรุ่น ความฟังเพื่อนี่มีการเปรียบเทียบแข่งขันในวัตถุ เป็นวัตถุนิยมมากเกินไป แต่จะไม่ให้คนใช้โทรศัพท์ก็ไม่ได้เพราะเราจะไปกันกระแสนยุคโลกาภิวัตน์ก็ไม่ได้ หรือความฟังเพื่อนี่อาจจะเกิดจากการที่โทรศัพท์มือถือถือมีราคาถูกลงก็เป็นได้

คำถาม : รองผู้ว่าราชการจังหวัดกำแพงเพชร (คุณพินิจ พิษยกัลป์)

- (1) พวกเราอยู่ในกระบวนการการพัฒนาภายใต้การเปลี่ยนแปลง บางทีก็เกิดความสับสน เรามีความรู้สึกว่าเรากำลังถูกพยายามนำไปเปรียบเทียบกับภาคธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ และถูกคาดหวังว่าภาคราชการน่าจะไปเอาแบบอย่างจากภาคธุรกิจ แต่ไม่ได้หันมามองภาคราชการบ้าง ภาคราชการมีโครงสร้างที่ใหญ่ เวลาเปลี่ยนครั้งหนึ่งก็ต้องเปลี่ยนทั้งหมด จึงมีข้อจำกัดในการขับเคลื่อนต่างๆ ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร
- (2) Value innovation ถ้ามองในภาคธุรกิจจะชัดเจน เพราะมองในทางด้านการลงทุน มีจุดคุ้มทุน มีกำไร มีขาดทุน แต่ถ้ามองในภาคราชการ จากอดีตถึงปัจจุบัน เราไม่ได้มองทางด้านความสูญเสียในเชิงธุรกิจ ซึ่งจริงๆ แล้วความสูญเสียในส่วนนี้ค่อนข้างมาก หลายๆ ครั้งภาคราชการทำเพื่อจะนำไปสู่จุดหมายปลายทางบางอย่าง เช่น การพัฒนาสังคม เราจะต้องใช้งบประมาณมหาศาลที่จะแก้ไขปัญหาเด็กและเยาวชน อย่างนี้ผมคิดว่ามันเป็นว่ามันเป็น “Development Without Value” ซึ่งไม่คุ้มค่าและวัดไม่ได้ ท่านมีความเห็นอย่างไร





คำตอบ : คุณบุญคลี ปลั่งศิริ

(1) ในเรื่องของขบวนการในการจัดการ เช่น ในเรื่องความยากจนหรือเรื่องต่างๆ ผมเชื่อว่าเรื่องจริงมันเป็นอย่างนั้น ราชการหรือรัฐบาลอาจจะใช้ตรงนั้นเป็นตัวสร้างกระแส สร้างยี่ห้อ (Brand) ก่อนแล้วค่อยนำไปขาย แต่ท่านต้องทำให้สมดุล ผมพูดอยู่เสมอระหว่างฝ่ายขาย (Sales) กับ ฝ่ายการตลาด (Marketing) การตลาดเป็นฝ่ายคิด แต่ฝ่ายขายเป็นคนปิดยอดขาย ดังนั้นฝ่ายการตลาดที่ดีจะถูกวัดด้วยยอดขาย ตัวอย่างในเรื่องของท่าน สุดท้ายแล้วจะต้องวัดที่คนไปทำจริงๆ ในอำเภอและในท้องที่ ถ้าทำไม่สำเร็จ แสดงว่าการตลาดของท่านล้มเหลว สิ่งที่ผมอยากจะฝากไว้ คือ แต่ละจังหวัดอย่าไปรอให้อะไรพร้อมในเวลาเดียวกัน หรืออย่าไปหวังและตั้งเป้าเหมือนกัน กัน ข้อจำกัดอีกอย่างหนึ่ง คือ ภาคราชการมีหน้าที่ให้ความยุติธรรม ทำให้ไม่สามารถให้บริการเฉพาะใครคนใดคนหนึ่งได้ ไม่เหมือนกับภาคเอกชนที่สามารถเลือกให้บริการเฉพาะลูกค้าอย่างเดียวกันได้ แต่ในเรื่องเป้าหมาย ตัววัดความสำเร็จและวิสัยทัศน์ ผมว่าใช้ได้คล้ายๆ กัน ซึ่งในอดีตภาคราชการอาจจะไม่เคยคิดเลยว่าเป้าหมายของเขาคืออะไร และในภาพใหญ่ของการบริหารประเทศต้องสร้างโครงสร้างราชการให้เข้มแข็งตั้งแต่ระดับจังหวัด ถึงจะประสบความสำเร็จได้

(2) ระดับประเทศเป็นองค์กรที่ใหญ่ที่สุด ไม่สามารถนำมาเปรียบเทียบกับองค์กรเอกชนได้ ภาคราชการมีอะไรที่สะสมมานาน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องคนหรือวัฒนธรรม มีเป้าหมายที่แตกต่างกับภาคธุรกิจ แต่ที่เอาภาคธุรกิจมาเปรียบเทียบให้ฟัง ไม่ได้หมายความว่าต้องมีเป้าหมายเหมือนกัน อย่างน้อยต้องมีเป้าหมายของตัวเอง ในเชิงของภาคราชการอย่างผู้ว่าฯ ซีอีโอ ผมเชื่อว่าโครงสร้างยังไม่ค่อยอำนวย วันนี้คนไทย นักการเมืองและข้าราชการยังไม่พร้อม แล้วรัฐบาลพยายามเปลี่ยนโครงสร้างเป็นโครงสร้างแมทริก (Matrix) ต้องใจกล้า โดยเอาหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาขึ้นกับผู้ว่าฯ มันจะทำให้ทำงานและวัดผลง่ายขึ้น ตรงจุดนี้มันมีข้อจำกัดหลายๆ อย่างในการขับเคลื่อน และความต่อเนื่องก็เป็นข้อจำกัดอีกอย่างหนึ่งด้วย ผมอยากให้ความสำเร็จของภาคธุรกิจและทฤษฎีที่ใช้ เป็นแรงบันดาลใจให้ท่านเกิดการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น อย่าเอาไปใช้ทั้งหมด ไม่ใช่ที่เราจะต้องไปก็อปรูปแบบของเขามา เราต้องเลือกนำไปใช้และเป็นแรงบันดาลใจ





คำถาม : รองผู้ว่าราชการจังหวัดอุทัยธานี (คุณโอภาส เศรษฐมณี)

ฟังแล้วทฤษฎีส่วนใหญ่ได้คำนึงถึงการนำกำไรมาเป็นตัววัดความสำเร็จ อยากจะถามว่า มีความเป็นไปได้หรือไม่ที่รัฐจะแทรกคุณธรรมและจริยธรรมเข้าไปด้วย ซึ่งปัจจุบันมีการกำหนดยุทธศาสตร์ (ทางด้านนี้) ก็จริงแต่ไม่ได้เห็นภาพด้านคุณธรรมและจริยธรรม

คำตอบ : คุณบุญคลี ปลั่งศิริ

ผมเห็นด้วยว่าจะต้องเน้นคุณธรรมและจริยธรรม แต่ในองค์กรของผมถือว่าเป็นเรื่องธรรมดาที่ทุกคนจะต้องมีอยู่แล้ว จึงไม่ได้พูดถึงกันมากนัก แต่ผมคิดว่าการพัฒนาจะต้องพัฒนาทั้งสองด้านควบคู่กันไป ถ้าพัฒนาด้านเศรษฐกิจเพียงด้านเดียวก็จะส่งผลร้ายหรือทำลายต่อด้านคุณธรรมและจริยธรรม ตรงจุดนี้จะต้องทำให้สมดุลกันให้ได้

