

สรุปประเด็นการบรรยาย
เรื่อง **“ความท้าทายของภาวะผู้นำกับการเป็นผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการ”**
โดย **นายบุญคณิศ ปลั่งศิริ**
วันศุกร์ที่ 12 กันยายน 2546 เวลา 13.30 – 16.00 น.

.....

1. วัตถุประสงค์การบรรยายวันนี้ เพื่อจะช่วย mapping ว่าสิ่งที่ธุรกิจใช้สามารถนำมาปรับใช้ในภาคราชการได้
2. การรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจ ไม่ใช่สิ่งสำคัญ แต่สิ่งที่สำคัญคือผลที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร
3. จากประสบการณ์การทำงานทั้งราชการและเอกชน สิ่งที่พบคือ ราชการไม่เปลี่ยนแปลงเลย แต่เอกชนเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยเฉลี่ยบริษัทปรับโครงสร้างทุก 2 ปี สาเหตุที่เปลี่ยนแปลงบ่อยเนื่องจากการแข่งขันกับคู่แข่งตลอดเวลา ทำให้เอกชนต้องตื่นตัว การปรับโครงสร้างมีพัฒนาการไปในทิศทางที่ในที่สุดจะเป็นแบบไร้ระบบ
4. สิ่งที่จะช่วยผู้นำในการทำงานคือ
 - 1) วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นจุดหมาย/เป้าหมาย/ความมุ่งหมายที่ยากจะไปถึง เป็นเหมือนความฝัน
 - 2) พันธกิจ (Mission) เป็นเป้าหมายเฉพาะเรื่องในระยะสั้นๆ
 - 3) กลยุทธ์ (Strategy) แนวทางการปฏิบัติที่คู่แข่งลอกเลียนแบบได้ยาก
5. เปรียบเทียบทิศทางกลยุทธ์ระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชน

ภาครัฐ	ภาคเอกชน
<ul style="list-style-type: none"> ▪ คุณภาพชีวิต – การศึกษา สุขภาพ ▪ ความสามารถในการแข่งขัน ▪ เศรษฐกิจ ▪ ลดความยากจน 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ความพึงพอใจของลูกค้า ▪ ผู้นำตลาด ▪ รายได้/กำไร ▪ การช่วยเหลือสังคม (Social Contribution)

การเลือกทิศทางของกลยุทธ์อาจเลือกอย่างไรอย่างหนึ่งก็ได้ แต่ต้องให้ชัดเจน และต้องมีการประเมินผล

6. การประเมินผลเป็นเรื่องสำคัญ หากไม่ให้อื่นประเมินเรา เราก็ต้องประเมินผลตัวเอง หากไม่มีการประเมินผล จะไม่เกิดการบริหาร

7. การประเมินผลมี 3 เรื่อง คือ

- 1) การรายงานผลการปฏิบัติงาน (Performance Report) จะช่วยให้เกิดความคิดในการวางแผน
- 2) การจ่ายค่าตอบแทนผลงาน (Pay for Performance) ข้าราชการต้องมีโบนัสเพื่อตอบแทนผู้ที่มีผลงานสูง ระบบของราชการทำให้การเลื่อนตำแหน่งเป็นการตอบแทนผลงานเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสม
- 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ต้องบอกได้ว่าอะไรทำได้ดี อะไรทำได้ไม่ดี เพื่อให้มีการปรับปรุงให้ดีขึ้น

8. สิ่งสำคัญในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ควรจะร่วมคิดร่วมทำ วิสัยทัศน์ต้องชัดเจน และต้องมีการประเมินผลงานเพื่อจะชี้ว่ากลยุทธ์ถูกต้องหรือไม่ และจะบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้หรือไม่

9. การพิจารณางบประมาณ มีขั้นตอนดังนี้

- 1) ผู้บริหารระดับสูงร่วมกันกำหนดทิศทาง (Direction)
- 2) ส่งทิศทางนั้นให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่กำหนดตัวชี้วัด
- 3) ผู้บริหารระดับสูงพิจารณาและตกลงตัวชี้วัด
- 4) จัดทำแผนงบประมาณและเป้าหมาย
- 5) ผู้บริหารระดับสูงพิจารณาแผนงบประมาณและเป้าหมาย รวมทั้งตกลงโบนัสการทำงานงบประมาณควรทำเป็น Flexible Budget และ Balanced Scorecard จะช่วยให้ผู้บริหารพิจารณาผลงานและให้โบนัสได้ง่ายขึ้น

10. หน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงคือ การประชุมเพื่อตัดสินใจ

11. รูปแบบของ CEO (CEO's Style)

- Boss ทำงานจู้จี้ มีขั้นตอนมาก
- Manager ทำงานแบบนักจัดการ เรียกประชุมบ่อย
- Commander ทำงานแบบสั่งอย่างเดียว
- Leader เป็นผู้นำ มีลูกน้องเดินตามมาก
- Owner ใช้อารมณ์ในการทำงาน การตัดสินใจด้าน subjective จะดี

ไม่มีรูปแบบของ CEO แบบใดที่ดีที่สุด ต้องเลือกรูปแบบให้เหมาะสมกับสถานการณ์

12. งานของ CEO (CEO's Job)

- 1) กำหนดทิศทาง
- 2) สร้างทีมงาน (Teamwork) ที่ทำงานจริง
- 3) ตัดสินใจ
- 4) แก้ไขปัญหา ข้อขัดแย้ง

13. สิ่งที่ต้องสร้างสมดุล

- 1) สร้างสมดุลระหว่างการเป็นนักคิดกับนักทำ - ผู้บริหารต้องคิดมากกว่าทำ
- 2) สร้างสมดุลระหว่างการกระจายอำนาจกับการรวมอำนาจ - จะรวมหรือกระจายอำนาจ ไม่สำคัญขึ้นอยู่กับจังหวะและเวลา ที่สำคัญคือ การรวมข้อมูลให้ผู้บริหารได้รับทราบทันการณ์
- 3) สร้างสมดุลระหว่างนามธรรม (Subjective) กับรูปธรรม (Quantitative)
- 4) สร้างสมดุลระหว่างความเสี่ยงกับโอกาส - เห็นโอกาสอย่างมองข้ามความเสี่ยง เห็นความเสี่ยงอย่าทอดทิ้ง
- 5) สร้างสมดุลระหว่างการคิดเชิงตรรกะกับการคิดสร้างสรรค์
- 6) สร้างสมดุลระหว่างกระบวนการกับผลสัมฤทธิ์ - อย่าดูที่กระบวนการมากเกินไป ให้คิดอย่างฝรั่งแต่ทำอย่างไทย คือ คิดครบถ้วนรอบคอบถึงผลดีผลเสีย แต่ทำอย่างนุ่มนวลแบบไทย
- 7) สร้างสมดุลระหว่างการให้รางวัลกับการลงโทษ - การให้รางวัลจะไม่มีคุณค่าหากไม่มีการลงโทษ และหากยังไม่สามารถลงโทษคนไม่ดีได้ ก็ต้องให้รางวัลกับคนดีไปก่อน

14. “คุณภาพ” “ราคา” และ “เวลา” เป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารต้องตัดสินใจเลือก เพราะทั่วไปสามารถเลือกได้เพียง 2 ใน 3 อย่างนี้เท่านั้น ผู้บริหารจึงต้องตัดสินใจ

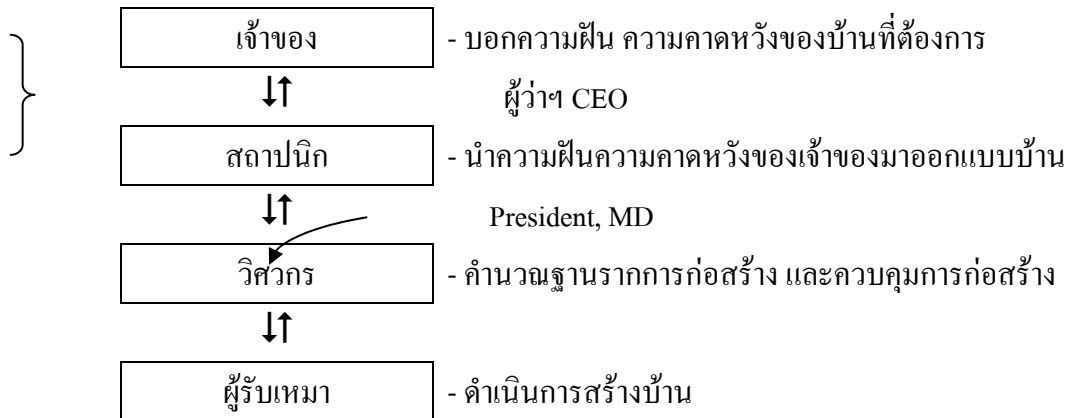
15. ความกดดันของผู้บริหาร

- 1) เมื่อมีความขัดแย้ง เช่น ลูกน้องทะเลาะกัน
- 2) เมื่อต้องลงโทษ
- 3) เมื่อต้องตัดสินใจในเรื่องที่มีความเสี่ยง
- 4) เมื่อต้องมอบอำนาจ จึงต้องมีระบบการติดตามและรายงาน

16. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติคือสิ่งสำคัญ

- Dell กล่าวว่าไว้ว่า การนำแผนไปสู่การปฏิบัติที่ดีมีคุณค่ามากกว่าการมีกลยุทธ์ที่ดี
- CEO Wells Fargo กล่าวว่า เขาสามารถทิ้งแผนกลยุทธ์ไว้บนเครื่องบินเพราะจะไม่เกิดผลเสียอะไร เพราะไม่มีใครนำไปปฏิบัติได้ ความสำเร็จไม่ได้มาจากแผน แต่มาจากการปฏิบัติ
- ความได้เปรียบในการแข่งขันไม่ได้มาจากกลยุทธ์ แต่มาจากการจากปฏิบัติ และวัฒนธรรม ก็เป็นการปฏิบัติอย่างหนึ่ง

17. กระบวนการนำไปสู่การปฏิบัติ เปรียบเหมือนการสร้างบ้าน



18. องค์กรต้องมีทิศทางเดียวกัน (Organization Alignment) ใช้หลัก 7S

Hard Part – Structure, Strategy, System

Soft Part – Shared value, Style, Staff, Skills

ด้าน Hard part จะเปลี่ยนแปลงได้ก่อน และเห็นเป็นรูปธรรม ส่วนด้าน Soft part ต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลง

19. กลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลง

- หากสิ่งที่เปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดผลดีมากขึ้นกว่าเดิม ขอให้ดำเนินการไป ไม่เช่นนั้นจะไม่เกิดอะไรขึ้น
- CEO คือผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง ทำงานที่ไม่ปกติ (Unconventional)

20. โครงสร้างการบริหารรูปแบบใหม่ คือ โครงสร้างแบบไร้รูปแบบ หากมีคนเก่ง โครงสร้างก็ไม่มี ความหมาย ต้องฝึกการมีหัวหน้ามากกว่า 1 คน

21. การเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงมักจะเริ่มต้นด้วยการปรับโครงสร้าง เนื่องจากเป็นสิ่งที่เห็นชัดเจน เกิดได้เร็ว เป็นการ “เขย่า” ให้เกิดสัญญาณการเปลี่ยนแปลง และสัญญาณการเปลี่ยนแปลงอาจเริ่มมาจากการที่ถูกค้ำบ่น หรือการสื่อสารภายในองค์กรที่ล่าช้า

22. ขั้นตอนการพัฒนากรณี Shin Corp

- การควบคุม
- การสนับสนุน
- การกระจายอำนาจไปสู่ส่วนปฏิบัติ และให้ส่วนกลางรับผิดชอบด้านนโยบายอย่างแท้จริง
- เพิ่มมูลค่า ชักชวนคนเข้ามาถือหุ้น

23. ผู้ว่าฯ ต้องเป็นผู้ประสานที่ต้องมี EQ สูง
24. สิ่งที่ควรระลึกถึงคือ การแก้ปัญหาในวันนี้ จะเป็นปัญหาในอนาคต เหมือนโดมิโน แต่ควรคิดในเชิงบวก (Positive thinking) และคิดทั้งระบบ (System thinking) ต้องใจกว้าง ให้คนอื่นมีโอกาสมาส่วนร่วม และจริงใจ
25. วิสัยทัศน์ในอีก 50 ปีข้างหน้า การขนส่งจะมีความเร็วเท่ากับการโทรคมนาคม

ประเด็นการซักถามจากผู้ร่วมการสัมมนา

1. การนำวิชาการบริหารธุรกิจมาใช้กับภาครัฐอาจล้มเหลวเพราะหัวใจของการบริหารอยู่ที่คน และจุดอ่อนของภาครัฐอยู่ที่คน จะพบว่า 1/3 ของคนในภาครัฐสามารถปรับตัวเข้ากับเปลี่ยนแปลงได้ อีก 1/3 สามารถพัฒนาได้ และอีก 1/3 อาจไม่สามารถพัฒนาได้ จะทำอย่างไร
 การนำความรู้ด้านการบริหารธุรกิจมาใช้ในภาครัฐต้องมีการประยุกต์ใช้ การบริหารเป็นเรื่องจิตวิทยาการปกครองที่จะมีเทคนิคแตกต่างกัน
2. นโยบายการจัดซื้อที่ต้องลดราคาลง 15% ในครั้งต่อไป จะทำให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพเท่าเดิมหรือไม่
 คุณภาพเท่าเดิม
3. การเป็นผู้บริหารมืออาชีพที่ต้องสร้างฝันให้เป็นจริง มีข้อขัดแย้งหรือไม่
 - ผู้บริหารต้องเป็นเหมือนฟองน้ำที่ต้องซึมซับน้ำจากข้างบนคือความฝันของผู้เป็นเจ้าของ มาสร้างให้เป็นความจริง และต้องซึมซับน้ำจากข้างล่างคือจากพนักงาน
 - การบริหารที่ดีต้องมีการสื่อสารที่ตรงไปตรงมา ไม่อ้อมค้อม และเลือกลำดับก่อนหลัง
 - สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ ต้องสร้างความเชื่อถือ (Trust)

.....