



# ลับวิทยา ยุทธการบริหารงาน

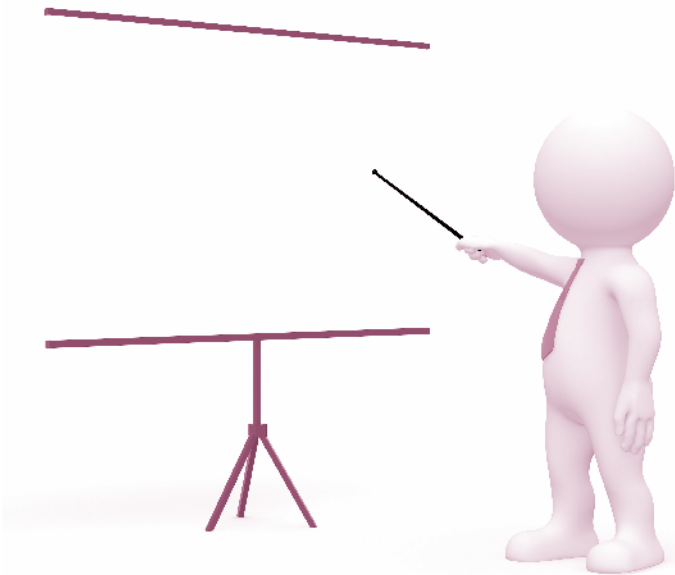
วิเชียร ศิริสุภาพกุล

ต่อ จากฉบับที่แล้ว

4. มุ่งมั่นทำงานอย่างเต็มที่ และมีเป้าหมายที่ชัดเจน คนที่มีพื้นฐานการทำงานด้วยความรัก ทำความรู้จักศึกษาปรัชญา และค่านิยมขององค์กร รู้จักสร้างวิสัยทัศน์ จินตนาการอันแจ่มชัดแน่นอนแล้ว เมื่อนั้นก็มุ่งมั่นทำงานอย่างเต็มที่ ในกรณีนี้ก็ต้องรู้ทิศทางการทำงาน มีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน (Clear Goals) เมื่อนำเอาปัจจัยหลักเหล่านี้มาผสมผสานเข้าด้วยกัน จะเกิดพลังแห่งการทำงานอย่างไม่น่าเชื่อ สามารถผลักดันให้งานรุดหน้า และเมื่อมีปัญหาในระหว่างการทำงาน ก็สามารถทบทวนปรับทิศทางได้ทันพ่วงที่เราอาจจะได้ยินคำกล่าวที่ว่า ทำงานเกินเงินเดือน ทว่าคนที่ทำงานเช่นนั้นกลับมีความสุขสนุกสนานในงานที่เขาทำ เป็นสัมมาชีพ เมื่อทำงานด้วยความมุ่งมั่นเต็มที่ ย่อมจะเป็นประสบการณ์อันเป็นบทเรียนอันมีคุณค่าต่ออาชีพ (Career) และจะต่อยอดให้ก้าวหน้าต่อไปที่แน่นอนที่สุดก็คือ เมื่อเรามีโอกาสนำทรัพยากรทางความรู้มาใช้ปฏิบัติมากเท่าไร ก็ยิ่งพัฒนาปัญญา และศักยภาพของเรามากขึ้นเท่านั้น อย่างที่ Theodore Roosevelt ประธานาธิบดีคนที่ 26 ของสหรัฐอเมริกาว่าเอาไว้ว่า “เมื่อท่านเล่น เล่นให้เต็มที่ เมื่อท่านทำงาน อย่าเล่นให้มากนัก” (When you play, play hard; when you work, don't play at all).

5. รู้จักเงื่อนไขของความสำเร็จ (Key Success Factor) ปกติเมื่อใครเข้ารับตำแหน่งหน้าที่ใด ก็จะมีขอบข่ายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของงาน ตัวภารกิจ หรือเนื้อหาของงาน ตลอดจนเป้าหมายที่จะต้องบรรลุ เราอาจจะคุ้นเคยที่เรียกว่า Job Classification หรือ Role Classification หากทำความเข้าใจในเนื้อหาเอกสารดังกล่าว จะพบว่าผู้ดำรงตำแหน่งจะต้องทำงานให้บรรลุตามความมุ่งหมายของภารกิจที่ระบุ ดังนั้น เมื่อเราทำความเข้าใจแล้ว ต้องนำศิลปวิทยาการที่เรามีออกมาประยุกต์ใช้ให้เกิดผล ต้องทำความเข้าใจในแต่ละภารกิจว่า เงื่อนไขแห่งความสำเร็จอยู่ที่ใด นั่นหมายความว่าความตั้งใจให้แตก เพราะเปรียบเรากำลังอยู่ในสมรภูมิรบ เราจะพิชิตงานอย่างไร เราจะตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า หรือหน่วยงานต่อไป (Next Station) อย่างไร จะส่งมอบผลงานหรือบริการที่มีคุณภาพ ปริมาณ ด้วยความปลอดภัย ตรงตามเวลาอย่างไร และ/หรือการรับมือกับการร้องบ่นของลูกค้าหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างไร เราต้องรู้จักหาเงื่อนไขเป็น เงื่อนไขตาย อันเป็นเงื่อนไขของความสำเร็จให้ได้

6. รู้จักวางแผน และการพยากรณ์ (Planning and Forecast) ในโลกการทำงานไม่ว่าจะในหน่วยงานรัฐ หรือเอกชน ล้วนต้อง



วางแผนการทำงานทั้งสิ้น ทั้งนี้เพื่อความชัดเจน และคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ให้ได้ผลงานเพื่อตอบสนองลูกค้า หรือผู้รับบริการ การรู้จักวางแผนทุกงานที่ทำ จะช่วยให้การไหลของงาน (Flow) เป็นไปอย่างราบรื่น และช่วยผ่อนแรงในการติดตามงาน ช่วยประหยัดเวลา แรงงาน ทรัพยากร ถือเป็นการทำงานที่ชาญฉลาด (Smart) และพร้อมจะปรับปรุงแผนงานเสมอ เพื่อให้เหมาะสมกับเหตุการณ์จริง เกิดความชัดเจนในการปฏิบัติ และการพัฒนาต่อเนื่อง ไม่ใช่ทำงานตามยถากรรม เลื่อนลอย ไร้ทิศทาง ไร้อนาคต

#### ๖) ทำงานมีแผนงาน

วางโครงการให้แน่นอน

ปรึกษาหารือก่อน

จึงตกลงปลงใจทำ

#### ๖) ถึงขั้นดำเนินการ

ประสานงานดูคัมข่า

ช่วยการกิจสัมฤทธิ์ผล

(ฐาปะนีย์ นาคทรัพย์)

**7. เรียนรู้จากข้อบกพร่อง และปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอ (Learning from fails and continuous improvement) ไม่มีคำว่าดีที่สุด (the best) ในสารบบ** ตัวอย่างของการบริหารอุตสาหกรรมของญี่ปุ่น ดูจะเป็นตัวอย่างที่เห็นได้ชัด คำว่า “Kaizen” คือ การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ของดีในวันนี้อาจจะด้อยในวันข้างหน้าก็ได้ ของที่เป็น *the best* อาจกลายเป็น *the worst* ในวันข้างหน้าก็ได้ ดังนั้น กระบวนการแก้ไขปรับปรุง เรียกว่าเป็นการพิจารณาตัวเองอยู่ตลอดเวลา จึงกลายเป็นอุปนิสัยที่ดีเลิศในการ **ย้อนมองสองตน** เป็นวิธีการแก้ไขข้อบกพร่อง ปรับปรุงข้อด้อยให้หมด และพัฒนาไปสู่ระดับที่เหนือกว่า ดีกว่า แต่ก็ไม่ใช่ดีที่สุดอยู่ดี ประวัติศาสตร์แห่งการ

พัฒนาไม่ว่าองค์กรใด เชื่อว่าผ่านช่วงเวลาเจ็บปวด หรือประสบการณ์จนทำให้องค์กรเข้มแข็งในวันนี้ (The pain of yesterday is the strength of today) เพราะฉะนั้น การทำงานที่ชาญฉลาด ก็คือ การเรียนรู้อดีต **ถ้าหากเราปรารถนาจะมองเห็นเค้าร่างแห่งอนาคต ให้ดูอดีตอันเป็นกระจกเงาของปัจจุบัน แต่ถ้าเราอยากเห็นเค้าโครงแห่งอนาคตว่าเป็นอย่างไร ก็ต้องรู้ว่าที่ผ่านมาอันมีสิ่งใดเกิดขึ้น และเป็นไปเช่นไร** ก่อนจะมาถึงวันนี้ เราทุกคนมีวันนี้ได้ก็เพราะเรามีเมื่อวาน (Study the past if you would define the future) **Maria Edgeworth** นักเขียนชาวไอร์แลนด์กล่าวว่า **“บทเรียนที่ดีที่สุดสำหรับฉัน ล้วนได้มาจากความผิดพลาด และล้มเหลวของตนเอง ความโง่เขลา และผิดพลาดในอดีต จะกลายเป็นสติปัญญา และความสำเร็จในอนาคต”**

**8. ทำเฉพาะสิ่งที่เป็ประโยชน์สูงสุด (Highest performance focus)** นับตั้งแต่วิกฤติเศรษฐกิจฟองสบู่แตกคราวที่ผ่านมา มีหลายธุรกิจที่ประสบความหายนะ หลายองค์กรที่เคยแตกไลน์ขยายธุรกิจ (Diversification) สยายปีก สยายอาณาจักรไปสู่ธุรกิจอื่นทั้งในและต่างประเทศ แต่เมื่อประสบกับวิกฤติอันรุนแรงดังกล่าว ทำให้ต้องหันกลับมาทบทวนโครงการ หรือธุรกิจที่ขยายตัว

มีการศึกษาวิจัยวิเคราะห์เพื่อพิจารณาว่า องค์กรตัวเองมีความถนัด มีความเชี่ยวชาญในธุรกิจใด มีเทคโนโลยี และบุคลากรพร้อมจะบริหารงานหรือไม่ ธุรกิจใดที่เป็น Core Business ก็ดำรงไว้ ส่วนธุรกิจใดที่ตนเองไม่ถนัด ไม่เชี่ยวชาญ ก็ขายปลีก หรือขายหุ้นให้กับผู้ร่วมทุน

ซึ่งในการนี้แสดงให้เห็นว่าองค์กรนั้นได้ทบทวนหันกลับมา มองตนเองว่าควรประกอบธุรกิจใดที่สามารถสร้างประโยชน์สูงสุด เพื่อประกอบธุรกิจเพื่อความอยู่รอด และหันมาเพ่งมองสร้างธุรกิจที่ตนเองเชี่ยวชาญให้แข็งแรง ประกอบกับใช้ภาวะวิกฤตสร้างโอกาสพัฒนาธุรกิจที่องค์กรถนัด เพื่อสร้างผลประโยชน์กำไรให้องค์กร

ยังมีอีกบางกรณีอย่างเช่นการพยายามวิเคราะห์บางสายงาน หรือบางกิจกรรมที่สามารถตัดตอนให้บุคคลรับไปดำเนินการแทน (Outsource) เพื่อองค์กรจะได้โฟกัสเพ่งความสนใจไปดำเนินการสายงานที่มีคุณค่ากว่า หรือสร้างผลประโยชน์ที่ดีกว่า

ในการทำงานเดียวกัน ในส่วนของผู้ปฏิบัติงานนั้น เราก็ควรหมั่นวิเคราะห์ ตรีกรองว่าลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่นั้น หากมีกิจกรรมใดที่อาจเสียเวลามาก โดยอาจไม่ก่อประโยชน์อย่างคุ้มค่าพอนั้น ก็ควรทบทวน หรือปรับปรุง (Work Simplification) ลดทอนความเยิ่นเย้อ (Red Tape) วิเคราะห์ถึงความคุ้มค่า (Value Analysis) มุ่งประโยชน์ที่ยั่งยืน วางโครงสร้างการทำงานเพื่อเก็บเกี่ยวผลในระยะยาวบนรากฐานที่แข็งแรง ประโยชน์จึงเกิดขึ้น มากกว่าที่จะมุ่งประโยชน์ระยะสั้น ฉาบฉวย เพราะบาง ประโยชน์อาจจะมึแต่ก็ไม่ยั่งยืน