

หนังสือที่จะทำให้ผู้อ่าน
สามารถเป็นสุดยอด CEO



The Responsible CEO

Ittimakin, P. (2004). The Responsible CEO: Traits, Behavior, and Concepts of Accountable Management: A Practical Book on Good Management in Practice. Bangkok: Optune International Co., Ltd.

หนังสือเล่มนี้ไม่ได้นำเสนอแนวทางในการเป็นซีโอแบบหนังสือเรียนทั่วไป แต่ผู้เขียนได้นำเสนอโดยให้ผู้อ่านสามารถที่จะเป็นซีโอบนความเป็นจริง ในโลกธุรกิจได้ โดยนำเสนอแนวทาง 18 ข้อ ...



ต้องมีความคิดที่ยิ่งใหญ่แต่ทำงานบนพื้นฐานความเป็นจริง

การที่ซีโอมีแนวความคิดเช่นนี้จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้ แต่การมองการณ์ไกลและกลับทำงานแบบไกลตัวนั้นสามารถทำให้การบริหารงานล้มเหลวได้ การทำงานตามกฎเกณฑ์ไม่ใช่จะทำให้ผลงานดีขึ้นเสมอไป การทำงานอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริงต่างหากที่จะทำให้ผลงานดีขึ้น แล้วจำเป็นไหมที่ต้องทำให้มันยิ่งใหญ่เสมอ?? ถ้าองค์กรใหญ่ การคิดให้ใหญ่นั้นเป็นเรื่องสำคัญ แค่อ่าลิ้มว่า การทำอะไรใหญ่นั้น ค่าใช้จ่ายจะสูงตามไปด้วย แต่ถ้าองค์กรเล็ก ก็ไม่ควรทำอะไรใหญ่เกินตัว องค์กรใหญ่ไม่ได้หมายความว่าดีกว่าองค์กรเล็ก ขนาดองค์กรที่เหมาะสมกับงานนั้นดีที่สุด ซึ่งต้องพิจารณาจากเนื้องาน โครงการ ความต้องการของผู้รับบริการ ฯลฯ ห้าง Wal-Mart ก็เริ่มต้นจากกิจการเล็กๆ จนขยายมาเป็นห้างที่ยิ่งใหญ่ในปัจจุบัน

สร้างวิสัยทัศน์บนความเป็นจริง

ซีโอบางคนมีวิสัยทัศน์ที่ยิ่งใหญ่ แต่กลับพบว่ามีปัญหาในภายหลัง เนื่องจากตอนสร้างวิสัยทัศน์นั้น ไม่ได้ดูศักยภาพที่แท้จริงขององค์กร ทำให้ไม่มีความยืดหยุ่นและมีข้อจำกัดในการปฏิบัติงานมากมาย เทคนิคที่จะทำให้รู้ศักยภาพขององค์กรตนเอง มีดังนี้

- The potential market ดูว่าขนาดตลาดที่แท้จริงเป็นอย่างไร โดยอาจใช้การสำรวจข้อมูลประชากร ข้อมูลผู้เสียภาษี ฯลฯ
- Target market สืบหาว่าใครอาจจะเป็ลูกค้าของเราได้ ใครต้องการสินค้าจากเรา และมีจำนวนโดยประมาณเท่าไร
- Potential competitors สินค้าของเรานั้นเป็นสินค้าในตลาดรูปแบบใด ตลาดผูกขาดหรือตลาดเสรี มีคู่แข่งหรือไม่ เท่าไหร่
- Potential future threats ต้องสำรวจด้วยว่าจะมีภัยคุกคามอะไรบ้างในอนาคต

เมื่อเราสำรวจด้วยเทคนิคด้านบนแล้ว เราจะสามารถกำหนดได้ว่า ศักยภาพของเราเป็นเช่นไร การกำหนดขนาดศักยภาพขององค์กรเราจะทำให้เราสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่เหมาะสม และเปลี่ยนวิสัยทัศน์เป็นการลงมือทำจริงได้



3

ซีอีโอต้องสร้างความร่วมมือภายในองค์กร

ในการทำธุรกิจนั้น การทำงานเป็นทีมเป็นเรื่องสำคัญ ในองค์กรนั้นสามารถแบ่งงานออกได้หลายฝ่าย เช่น ฝ่ายการเงิน ฝ่ายการตลาด และทุกฝ่ายต้องมีความร่วมมือร่วมใจกัน ถ้าแต่ละฝ่ายมีความขัดแย้งกัน แล้วซีอีโอเลือกที่จะเข้าข้างฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด จะทำให้งานในองค์กรปั่นป่วนได้ ซีอีโอต้องบริหารจัดการอย่างเป็นกลาง ไม่ควบคุมหรือเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็นพิเศษ เพื่อให้องค์กรที่มีการแบ่งงานออกเป็นหลายฝ่ายอยู่รอดได้ ที่สำคัญคือ ซีอีโอต้องระลึกเสมอว่าทุก ๆ ฝ่ายมีความสำคัญ ต้องจูงใจให้ทุกฝ่ายทุ่มเทและร่วมมือเพื่อองค์กร



4

แต่งตั้งบุคลากรที่มีความสามารถ

ปัจจัยที่สำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จก็คือ การวางคนให้ตรงกับงาน โดยเฉพาะระดับผู้บริหาร ในการจะแต่งตั้งใครนั้น บุคคลนั้นต้องสามารถร่วมงานได้ทั้งกับเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารของสำนักงานใหญ่ การแต่งตั้งญาติตนเองหรือเพื่อนตนเองนั้น จะทำให้การบริหารจัดการองค์กรเต็มไปด้วยความวุ่นวาย ซีอีโอต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรให้มากที่สุด การแต่งตั้งคนให้เหมาะสมจะช่วยให้ทีมงานของผู้นั้นมีศักยภาพเพิ่มขึ้นด้วย ผู้ได้รับแต่งตั้งจะอยู่ในที่ที่เขาจะแสดงความสามารถได้เต็มที่ และมีความท้าทายความสามารถของคนผู้นั้น



5

สร้างความมั่นคงและแนวทางการจัดการ

ธุรกิจต้องเริ่มด้วยการมีเป้าหมายที่แน่นอน พนักงานต้องรู้ว่ากำลังทำงานอะไรเพื่อสิ่งใด องค์กรที่ดีจะต้องดำเนินการตามแนวทางที่ตั้งไว้ องค์กรที่ประสบความสำเร็จล้วนมีสาเหตุหลักอยู่ 2 อย่าง คือ ขาดแนวทางที่ดี และขาดการดำเนินการที่ดี ดังนั้น ซีอีโอจะต้องวางแนวทางที่ดีสำหรับองค์กร

6

อย่ามองข้าม Common sense

ในการบริหารงานนั้นไม่สามารถหลีกเลี่ยงการตัดสินใจได้ ซีอีโอและทุกคนในองค์กรต้องจัดลำดับความสำคัญและวางแนวทางเพื่อให้ได้การตัดสินใจที่ถูกต้องที่สุด การตัดสินใจทุกครั้งต้องเริ่มจากการทำความเข้าใจว่าต้องทำอะไรก่อนหลัง เรื่องนั้นสำคัญแค่ไหน และผลลัพธ์จะเป็นเช่นไรถึงจะทำการตัดสินใจได้ และในการตัดสินใจในเรื่องใหญ่ ๆ นั้น ต้องมีการวิเคราะห์อย่างละเอียด แต่ในบางครั้งการตัดสินใจง่าย ๆ โดยใช้ Common sense กลับกลายเป็นการก่อให้เกิดโอกาสที่ดีขึ้นมาก็ได้

7 นำไอเดียใหม่ๆ มาใช้

ในยุคปัจจุบัน แนวคิดที่ทันสมัยและเทคโนโลยีจะทำให้องค์กรไม่ล้าหลัง และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เทคโนโลยีทำให้การทำงานง่ายขึ้น เกิดผลผลิตใหม่ และแนวคิดใหม่ๆ ปัจจุบันองค์กรและบริษัทหลายแห่งได้นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่อง E-commerce หรือ E-transaction แต่อย่าลืมว่าเทคโนโลยีนั้นมีอายุการใช้งานสั้น มีค่าใช้จ่าย และต้องใช้บุคลากรด้านนี้โดยเฉพาะ ซีอีโอต้องดูด้วยว่าสภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นอย่างไร ควรนำเทคโนโลยีเช่นนี้มาใช้มากน้อยเพียงใด



8 รับคำแนะนำมาปรับใช้อย่างรอบคอบ

คำแนะนำในการทำงานนั้นมาจากทั้งในองค์กร เช่น เพื่อนร่วมงาน และนอกองค์กร เช่น ผู้บริหารส่วนอื่นๆ คำแนะนำมีทั้งในรูปความคิด ความรู้ ประสบการณ์ การรับคำแนะนำมาปฏิบัติหรือไม่นั้นต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ พิจารณาคนให้คำแนะนำและที่มาของคำแนะนำนั้นด้วย คำแนะนำจากผู้ที่เคยประสบความสำเร็จในด้านนั้นเป็นคำแนะนำที่ดีที่สุด อย่ารับคำแนะนำจากผู้ที่ไม่มีประสบการณ์ในด้านนั้นๆ เพราะคำแนะนำไม่ใช่จะรับจากใครก็ได้

9 การดำเนินงานต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

ผู้ประกอบการมักมีความคิดที่จะสร้างกิจการใหม่ๆ เสมอ แต่เมื่อเวลาผ่านไปความคิดเหล่านั้นก็หายไปตามกาลเวลา หมดความสนใจ หมดไฟ หมดงบประมาณ

การดำเนินงานต่อๆ ไปต้องใช้การอุทิศตนอย่างมาก เจ้าหน้าที่ต้องมีแรงจูงใจในการทำงาน ได้รับการอบรมให้เข้าใจในงาน และรู้สึกมีส่วนร่วมในแผนขององค์กร ต้องมีการพัฒนาองค์กรตลอดเวลา เพื่อให้องค์กรอยู่รอดต่อไปได้ ทุกคนต้องคำนึงเสมอว่า แม้วันนี้จะเป็นแค่วันๆ หนึ่งของการทำงานของเรา แต่มันอาจเป็นวันที่ลูกค้าหรือผู้รับบริการมาเจอเราเป็นวันแรก เราต้องทำให้เขาประทับใจ

การมีไอเดียใหม่ๆ เป็นเพียงจุดเริ่มต้นเท่านั้น แต่การดำเนินงานอย่างต่อเนื่องจะเป็นสิ่งที่ทำให้เราไปสู่เป้าหมาย



10 อย่าย่ออยู่กับที่

ถ้าซีอีโอยังทำสิ่งเดิมๆ ใช้ไอเดียเดิมๆ เหมือนสมัยเริ่มก่อตั้งธุรกิจอยู่ จะไม่สามารถสู้คู่แข่งได้ เราต้องรู้ว่าลูกค้าหรือผู้รับบริการต้องการอะไร และเมื่อเวลาผ่านไป เค้าต้องการอะไร เวลาเปลี่ยนความต้องการของคนก็ย่อมเปลี่ยน ตัวอย่างเช่น บริษัท Yamaha เป็นบริษัทเครื่องดนตรีที่ใหญ่ที่สุดในโลก เมื่อมาถึงยุคที่คอมพิวเตอร์สามารถช่วยผลิตเสียงดนตรีได้ Yamaha ก็ได้ปรับเปลี่ยนสินค้าโดยการผสมผสานอิเล็กทรอนิกส์เข้าไปในเครื่องดนตรีด้วย ใส่เทคโนโลยีเข้าไปเพื่อให้ยืนหยัดอยู่ในธุรกิจเครื่องดนตรีได้ ดังนั้นไม่ว่าจะเป็นองค์กรเล็กหรือใหญ่ ต้องมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ไม่ควรย่ออยู่กับที่

11

เข้าใจและจัดการปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ

ในการดำเนินงาน ซีอีโอไม่สามารถหลีกเลี่ยงปัญหาได้ ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นเป็นการทดสอบความสามารถในการจัดการปัญหา ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญ และความสามารถในการจัดสรรทรัพยากร ซีอีโอต้องวิเคราะห์ปัญหาอย่างรอบคอบ การตัดปัญหาออกไปมิใช่ทางแก้ไขปัญหา

12

อย่าประเมิณผลสำเร็จของการดำเนินการเร็วเกินไป

การประเมินที่ยุติธรรมและถูกต้อง เป็นแนวทางไปสู่ความเจริญก้าวหน้า แต่การประเมินผลสำเร็จเร็วเกินไป อาจก่อให้เกิดผลดังนี้

- ใช้เกณฑ์การประเมินผิด
- ทำให้คิดไปได้ว่า องค์กรเรามีศักยภาพมากพอ จึงนำไปสู่การขยายเครือข่ายองค์กร ขยายการดำเนินงานเร็วเกินศักยภาพที่แท้จริงขององค์กร
- สรุปลงานของเจ้าหน้าที่ รางวัล และการเลื่อนขั้นเร็วเกินไป และอาจเกินความจริง
- เป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้า การพัฒนา และความสำเร็จที่ยั่งยืน

การประเมินนั้นไม่สามารถทำเร็วเกินไปได้ ต้องมีเกณฑ์การประเมินและตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับการดำเนินการ



13

อยู่กับความจริง และรับฟังผู้อื่น

ถ้าซีอีโอไม่ทราบสถานะที่แท้จริงขององค์กร จะทำให้การบริหารจัดการเกิดความผิดพลาดได้ ซีอีโอมักไม่ได้มองเห็นในสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานจริงเห็น จึงควรฟังผู้ปฏิบัติงานจริงด้วยการไม่เปิดรับฟังเลยจะทำให้เสียโอกาสและเกิดความเสียหายต่อองค์กรได้ ซีอีโอต้องทำให้การบริหารจัดการขององค์กรเป็นแบบเปิด คือ เปิดรับฟังผู้อื่น และที่สำคัญต้องมีช่องทางติดต่อกับผู้ปฏิบัติงานจริงและภายนอก

14

ประเมินที่ผลลัพธ์จริง ๆ ไม่ใช่รายงานการบัญชี

ผลงานด้านการเงินเป็นเพียงผลพลอยได้ ที่ต่อเนื่องมาจากผลงานที่แท้จริงเท่านั้น ผลการเงินไม่ได้บอกสภาพที่แท้จริงขององค์กร ต้องดูผลงานด้านอื่น ๆ ควบคู่ไปด้วย เพราะบางเรื่องไม่สามารถวัดออกมาเป็นจำนวนเงินได้



15

คัดเลือกคนที่ไวใจได้มาร่วมงานด้วย

ผู้บริหารต้องคัดคนเข้าทำงานอย่างรอบคอบ ซีอีโอบางคนคัดคนผิด เอาคนที่ทำงานเก่งในด้านหนึ่งมาทำงานในสายงานอีกด้านหนึ่งที่เขาไม่ถนัด ยิ่งไปกว่านั้น ซีอีโอบางคนคัดเลือกคนที่ไม่มีความสามารถเลยเข้ามาทำงาน ซึ่งอาจเกิดความเสียหายต่อองค์กรได้ และเมื่อรับคนเข้ามาทำงานแล้ว ก็ต้องประเมินผลงานด้วย แต่ส่วนใหญ่แล้วไม่เป็นเช่นนั้น หลายๆ แห่งใช้เวลาอย่างมากในการคัดเลือกคนเข้ามาทำงาน เมื่อให้บรรจู้เข้ามาทำงานแล้ว ก็ปล่อยให้ทำงานโดยไม่ได้รับการประเมิน เมื่อมีความเสียหายเกิดขึ้น ก็สายเกินแก้แล้ว สิ่งที่เราควรทำคือ ต้องประเมินว่าคนใหม่นั้นมีความก้าวหน้าในการทำงานเพียงใด สามารถทำสิ่งที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จหรือไม่ การวางคนให้ตรงกับงานถึงจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ



16

อย่าใช้ความรู้สึกเหนือเหตุผล

ความสำเร็จจะเกิดมาได้นั้นไม่ควรใช้อารมณ์เหนือเหตุผล ถึงแม้ว่าอาจจะมีตัวอย่างคนที่ประสบความสำเร็จ แม้ว่าจะไม่ได้ใช้หลักบริหารในการบริหารจัดการธุรกิจอย่างไรก็ตาม การทำเช่นนี้ก่อให้เกิดความสับสนในองค์กร การบริหารไม่สมเหตุผล แต่การใช้เหตุผลเพียงอย่างเดียวก็ไม่ควรเช่นกัน แต่ทั้ง 2 อย่างนี้สามารถใช้ควบคู่กันไปได้ และมีส่วนนำไปสู่ความสำเร็จด้วย

17

รายได้เป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรธุรกิจ

ในการทำธุรกิจ รายได้เป็นความสำคัญอันดับต้นๆ เพราะบริษัทนั้นมุ่งแสวงหาผลกำไร มิใช่ดำเนินการแบบ NGO รายได้ทำให้ธุรกิจดำเนินต่อไปได้ และเป็นสิ่งสำคัญสิ่งแรกที่รวมทุกส่วน/ฝ่ายเข้าไว้ด้วยกัน

การสร้างรายได้ให้องค์กรนั้น ไม่ใช่หน้าที่ของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเพียงหน่วยงานเดียว แต่เป็นหน้าที่ของทุกคน ผู้บริหารต้องทำให้เจ้าหน้าที่ทุกคนมุ่งหวังให้เกิดผลกำไรต่อองค์กร เค้าจะได้ทุ่มเทให้งาน และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม



18

เข้าใจการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานจะทำให้เข้าใจได้ว่าสถานะที่เป็นอยู่ขององค์กรเป็นอย่างไร ในการประเมินนั้น ต้องใช้เกณฑ์การประเมินให้ถูกต้อง การประเมินต้องครอบคลุมถึงทิศทาง และการเคลื่อนไหวขององค์กรด้วย แล้วก็ดูว่าองค์กรนั้นมีการเคลื่อนไหวช้าเร็วเพียงใด และการทำงานนั้นเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอกหรือไม่