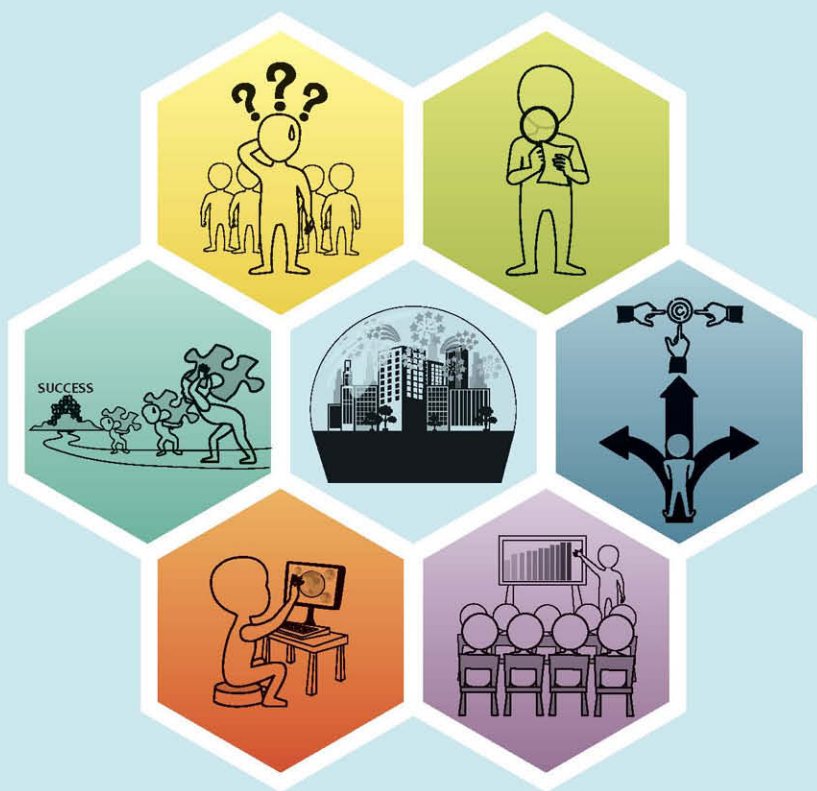




สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คนเก่ง องค์กรแกร่ง

Strong Culture Organization



ไพณรินทร์ ไพธรรมโชติวัฒน์

คนเก่ง องค์กรแกร่ง

คนเก่ง องค์กรแกร่ง

ไพณรินทร์ ไพธรรมโชติวัฒน์



สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2556

85.-

ไพณรินทร์ ไพธรรมโชติวัฒน์

คนเก่ง องค์กรแกร่ง / ไพณรินทร์ ไพธรรมโชติวัฒน์

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. 2. การบริหารงานบุคคล. 3. การบริหารองค์การ.

658.3

ISBN 978-974-03-3168-1

สพจ. 1796



สสค.ศูนย์วิชาการ ผู้สังคม

www.ChulaPress.com

Knowledge to All

ลิขสิทธิ์ของสำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พิมพ์ครั้งที่ 1 จำนวน 2,000 เล่ม พ.ศ. 2556

การผลิตและการลอกเลียนหนังสือเล่มนี้ไม่ว่ารูปแบบใดทั้งสิ้น

ต้องได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรจากสำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้จัดจำหน่าย ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

สาขา

ศาลาพระเกี้ยว โทร. 0-2218-7000-3 โทรสาร 0-2255-4441

สยามสแควร์ โทร. 0-2218-9881-2 โทรสาร 0-2254-9495

ม.นเรศวร จ.พิษณุโลก โทร. 0-5526-0162-4 โทรสาร 0-5526-0165

ม.เทคโนโลยีสุรนารี จ.นครราชสีมา โทร. 0-4421-6131-4 โทรสาร 0-4421-6135

ม.บูรพา จ.ชลบุรี โทร. 0-3839-4855-9 โทรสาร 0-3839-3239

โรงเรียนนายร้อย จปร. จ.นครนายก โทร. 0-3739-3023 โทรสาร 0-3739-3023

ม.พะเยา จ.พะเยา โทร. 0-5446-6799-800 โทรสาร 0-5446-6798

จัตุรัสจามจุรี (CHAMCHURI SQUARE) ชั้น 4 โทร. 0-2160-5301-2

โทรสาร 0-2160-5304

รัตนานิเบศร์ (แยกแคราย) โทร. 0-2950-5408-9 โทรสาร 0-2950-5405

Call Center (จัดส่งทั่วประเทศ) โทร. 0-2255-4433 <http://www.chulabook.com>

และเครือข่าย

ร้านค้า, หนังสือเข้าชั้นเรียน ติดต่อแผนกขายส่ง สาขารัตนานิเบศร์ (แยกแคราย) โทร. 0-2950-5408-9

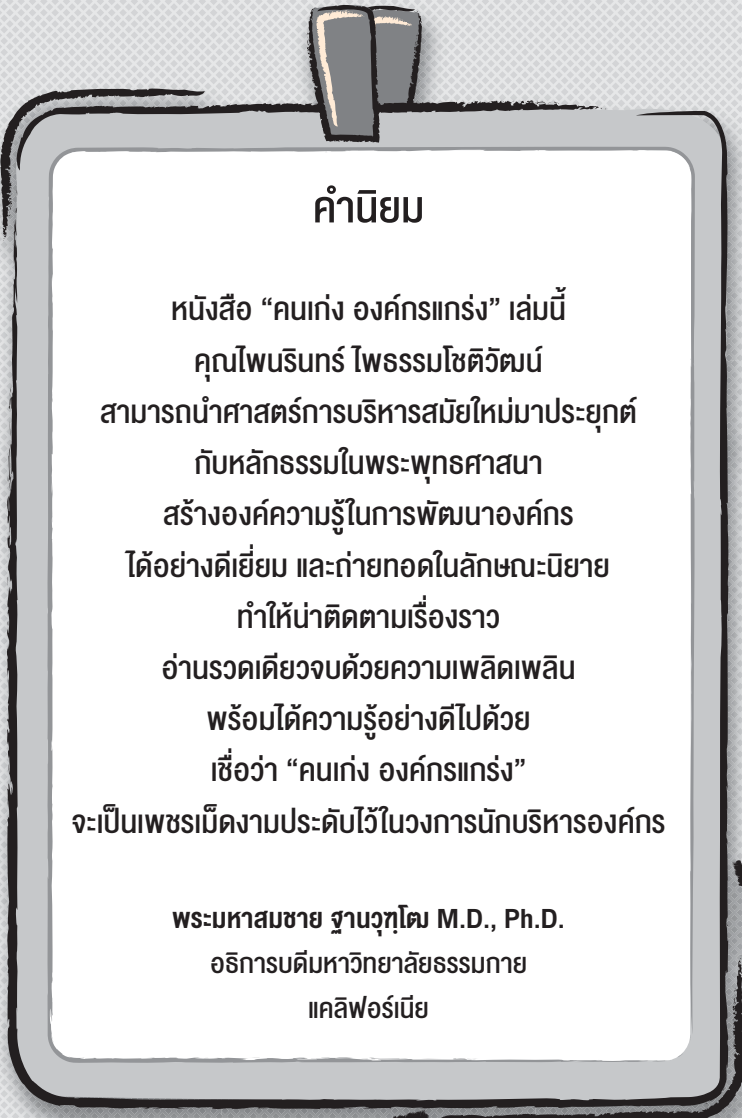
โทรสาร 0-2950-5405

กองบรรณาธิการ : กนิษฐา กิตติคุณ

พิสูจน์อักษร : ปุณณิสา บุญเปี่ยม

ออกแบบปกและรูปเล่ม : I Can Do

พิมพ์ที่ : บริษัท วี.พรินท์ (1991) จำกัด โทร. 0-2451-3010 โทรสาร 0-2451-3014



คำนิยม

หนังสือ “คนเก่ง องค์กรแกร่ง” เล่มนี้
คุณไพณรินทร์ โพธิ์ธรรมโชติวัฒน์
สามารถนำศาสตร์การบริหารสมัยใหม่มาประยุกต์
กับหลักธรรมในพระพุทธศาสนา
สร้างองค์ความรู้ในการพัฒนาองค์กร
ได้อย่างดีเยี่ยม และถ่ายทอดในลักษณะนิยาย
ทำให้น่าติดตามเรื่องราว
อ่านรวดเดียวจบด้วยความเพลิดเพลิน
พร้อมได้ความรู้ที่ดีไปด้วย
เชื่อว่า “คนเก่ง องค์กรแกร่ง”
จะเป็นเพชรเม็ดงามประดับไว้ในวงการนักบริหารองค์กร

พระมหาสมชาย ฐานวุฑฺโฒ M.D., Ph.D.

อธิการบดีมหาวิทยาลัยธรรมกาย

แคลิฟอร์เนีย

คำนำ

ผู้เขียนได้ปรับปรุงผลงาน “คนเก่ง องค์กรแกร่ง” จากตำราที่ส่งเข้าร่วมในงาน สัปดาห์วิชาการของสายงานรองผู้ว่าการบริหาร ในปี 2550 ซึ่งเป็นงานเขียนที่รวบรวมมาจากประสบการณ์ ที่ผู้เขียนได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับนักวิชาการด้านพัฒนาองค์กรชั้นนำของประเทศมากกว่า 20 ปี ด้วยมีความเห็นว่า องค์กรความรู้เหล่านี้จะเสื่อมสลายไปหากไม่มีการเก็บรวบรวมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร จึงได้จัดทำเป็นรูปเล่มขึ้น โดยนำบทความด้านวิชาการร้อยเรียงลงสู่บทละครในรูปแบบนวนิยายร่วมสมัยที่มีสาระเข้าใจง่าย อีกทั้งช่วยให้ผู้อ่านจะได้รับความรู้ควบคู่ไปกับความเพลิดเพลิน

งานเขียนนี้ได้รับความช่วยเหลือจาก คุณธাত্রี ริวเจริญ ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารองค์กร คุณณัฐกฤต ปัทมสิงห์ ณ อยุธยา วิทยากรระดับ 9 ฝ่ายสื่อสารองค์กร ที่ช่วยสนับสนุนการจัดพิมพ์เป็นรูปเล่ม และคุณสมชาย หาญญานันท์ วิทยากรระดับ 9 ฝ่ายสำรวจและประเมินแหล่งทรัพยากร ซึ่งกรุณาให้คำแนะนำการเขียนให้มีคุณค่ายิ่งขึ้น ซึ่งผู้เขียนขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้ รวมถึงผู้บริหารและพี่ ๆ เพื่อน ๆ ในชมรมนักเขียน กฟผ. โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คุณรัชดา ทองอยู่ วิทยากรระดับ 11 เลขานุการชมรมนักเขียน ที่ให้ความช่วยเหลือและแนะนำสิ่งดี ๆ เป็นประโยชน์กับงานเขียนตลอดมา รวมถึงผู้บริหารในหน่วยงาน คุณวิชัย อานันทนสกุล คุณยุทธนา งามพัตตราพันธุ์ คุณศวนันท์ คินิมาน ตลอดจนผู้บังคับบัญชาทุกท่านที่ช่วยสนับสนุนและให้โอกาสในการเรียนรู้งานใหม่แก่ผู้เขียนอย่างสม่ำเสมอ

ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณพระเดชพระคุณพระเทพญาณมหามุณี (หลวงพ่อัมมชโย) และพระเดชพระคุณพระภาวนาวิริยคุณ (หลวงพ่อ

ทัตตชีโว) สมณะผู้ทรงคุณอันประเสริฐ จากโรงเรียนอนุบาลในฝันวิทยา
ทางช่อง DMC ที่ได้ส่งสอน อบรมผู้เขียนมาตลอดระยะเวลากว่า 25 ปี
รวมถึงขอกราบขอบพระคุณพระมหาสมชาย ฐานวุฑโฒ อธิการบดี
มหาวิทยาลัยธรรมกาย แคลิฟอร์เนีย นักวิชาการด้านพระพุทธศาสนา
ที่ได้ถ่ายทอดความรู้ทางธรรมในรายการทันโลกทันธรรม ซึ่งช่องทาง
ให้ผู้เขียนเกิดมุมมองในการประยุกต์หลักธรรมทางพระพุทธศาสนา
สู่การบริหารจัดการได้อย่างลงตัว

ผู้เขียนขอขอบพระคุณ กองบรรณาธิการสำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย ที่ให้โอกาสนำเสนอผลงาน “คนเก่ง องค์กรแกร่ง” งานเขียน
ชิ้นที่สองของผู้เขียนออกสู่สังคม หากมีข้อควรแก้ไขประการใด ผู้เขียน
ขอน้อมรับไว้เพื่อปรับปรุงในโอกาสต่อไป

ท้ายสุดนี้ ผู้เขียนขอขอบพระคุณการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
(กฟผ.) ที่ให้โอกาสในการพัฒนาตนเองแก่ผู้เขียนมาอย่างต่อเนื่อง หวังเป็น
อย่างยิ่งว่า งานเขียนนี้จะก่อให้เกิดประโยชน์กับท่านผู้อ่านที่จะนำองค์ความรู้
ไปปรับใช้ในการทำงาน สร้างสรรค์องค์กรให้แข็งแกร่ง และยังเป็นประโยชน์
ต่อองค์กรอันเป็นที่รัก คือการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และประโยชน์
ต่อคนรุ่นหลังที่เข้ามาทำงานในองค์กรได้มองเห็นรากฐานความมั่นคง
ทางวัฒนธรรมขององค์กรที่คนรุ่นก่อนได้สร้างสรรค์ไว้ ให้คงอยู่กับ กฟผ.
รัฐวิสาหกิจ องค์กรชั้นนำของประเทศสืบไป

ด้วยจิตคารวะ

ไพณรินทร์ ไพบรรณโชติวัฒน์

กรรมการชมรมนักเขียน กฟผ.

สารบัญ

หน้า

คำนิยาม

คำนำ

สารบัญ

สารบัญภาพ

สารบัญตาราง

1	ผู้ช่วยคนใหม่.....	1
2	ความสงสัย.....	7
3	ค้นหาข้อมูล.....	11
4	ภาพร่างในใจ.....	19
5	ค้นแล้วต้องคว่ำ.....	29
6	ขาดไม่ได้การฝึกอบรม.....	37
7	บทบาทชีวิต.....	45
8	เส้นแบ่งที่มองไม่เห็น.....	53
9	องค์กรต้นแบบ.....	65
10	ทักษะทั้งสาม.....	77
11	ทั้งเก่งและดี.....	87
12	ทิศหกในองค์กร.....	97
13	มองให้รอบทิศคิดแบบนักบริหาร.....	105
14	องค์การในฝัน.....	117
	วัฒนธรรมองค์การ กฟผ.	127
	คำนิยามองค์การ กฟผ. (FIRM-C).....	129
	บรรณานุกรม.....	131
	ประวัติผู้เขียน.....	133

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1	บทบาทการเป็นลูกน้อง.....48
2	เส้นแบ่งที่ชัดเจนคือตัวชี้วัดระดับจริยธรรมในองค์กร.....51
3	มุมมองของผู้บริหารระดับต่าง ๆ กับประโยชน์ในแต่ละระดับ...56
4	แสดงความขัดแย้งในบทบาท (Conflict of Interest).....61
5	Goal ที่จะต้องบรรลุเป้าหมายทั้ง 3 ระดับ.....69
6	การกำหนดสมรรถนะตามแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based).....70
7	ระดับของผลประโยชน์ตามมุมมองของคนแต่ละระดับ ในองค์กร.....71
8	แสดงวัฒนธรรมองค์กร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.).....73
9	D-HABIT ของบริษัทเครือซิเมนต์ไทย.....83
10	D-HABIT ของบริษัทเครือซิเมนต์ไทย แบ่งตามทักษะการพัฒนา.....83
11	เกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกคนดี คนเก่ง.....90
12	การคัดเลือกคนเข้าสู่องค์กร.....91
13	กิจกรรมพัฒนาการมองแบบรอบทิศ.....99
14	มุมมองที่คึกคักตามหลักพระพุทธศาสนารากฐาน การสร้างสังคม.....101
15	หน้าที่ต่อทิศหกในองค์กร.....102

ภาพที่	หน้า
16 โมเดลองค์กรน้ำแข็ง	107
17 A-D Type Human Resources	119
18 โครงสร้างทางความสัมพันธ์ (Relation Structure)	121
19 องค์กรแห่งความศรัทธา คือมีโครงสร้างเป็นศาสนองค์กร	122

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	แสดงสภาพปัญหาการบกพร่องของทิศต่าง ๆ ในองค์การและ วิธีดำเนินการแก้ไข.....108

1 ผู้ช่วยคนใหม่



เชษฐา ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการคนใหม่ ของบริษัทข้ามชาติที่เปิดทำการในเมืองไทยมากกว่า 30 ปี เขาเริ่มงานในภูมิภาคและค่อย ๆ เจริญเติบโตตามสายงาน จนได้รับตำแหน่งผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการทั่วไปของบริษัทในส่วนกลาง

ลำดับแรกของการมารับตำแหน่งงานใหม่ ทุกสิ่งทุกอย่างนอกจากจะดูแปลกใหม่สำหรับเขาแล้ว รอบ ๆ ห้องยังเต็มไปด้วยแจกันดอกไม้ การ์ดอวยพร รวมถึงพนักงานจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่ทยอยกันแวะเวียนมาแสดงความยินดี กับตำแหน่งผู้ช่วยคนใหม่ของเขา ส่วนหน่วยงานในภูมิภาคซึ่งเป็นเพื่อนและลูกน้องเก่าได้ส่งเมลแสดงความยินดี รวมถึงสารแสดงความยินดีจาก CEO ในสหรัฐอเมริกาที่ส่งมาก่อนหน้านี้แล้ว

ห้องทำงานได้รับการตกแต่งใหม่ เฟอร์นิเจอร์สุดหรูดีไซน์ล่าสุดจากอิตาลี พร้อมเครื่องใช้และอุปกรณ์สำนักงานที่ทันสมัย ครบครันเช่นเดียวกับบริษัทแม่ในสหรัฐอเมริกา แน่แน่นอนว่า ประกาศนียบัตรต่าง ๆ ที่รับรองถึงความรู้ความสามารถของเขา ติดอยู่ที่ผนังหลังเก้าอี้ทำงาน ขณะที่เชษฐากำลังเพลิดเพลินกับตัวชี้วัดทางสังคม ที่น้อยคนนักจะมีโอกาสมานั่งบริหารหน่วยงานข้ามชาติที่ยิ่งใหญ่ระดับประเทศเช่นเขาได้

เสียงโทรศัพท์ดังขึ้น เลขาฯ แจ้งว่า 4 โมงเย็นวันนี้ CEO ที่สหรัฐอเมริกาจะประชุมทางไกลผ่านอินเทอร์เน็ตกับประธานใหญ่ และท่านประธานย้าให้ผู้จัดการส่วนทุกคนเข้าร่วมประชุมอย่างพร้อมเพรียงเพื่อรับทราบนโยบายจากบริษัทแม่ ซึ่งเหตุการณ์นี้ไม่เคยมีมานานแล้วตั้งแต่บริษัทได้เปิดสาขาในเมืองไทย

บรรยากาศของความสดชื่นเปลี่ยนไป คำถามต่าง ๆ ถาโถมเข้ามา ประธานใหญ่เรียกประชุมรองกรรมการและผู้จัดการส่วนงานทั้งหมดเข้าประชุมในทันที ทันทีที่เปิดการประชุม คำถามต่าง ๆ ผุดขึ้นเหมือนดอกเห็ดกลางที่ประชุม

“ปกติบริษัทแม่มะจะไม่ก้าวก่ายการบริหารจัดการในเมืองไทย”

“พวกเขาศึกษาการทำงานของพวกเราด้วยการอ่านรายงาน และผลประกอบการรายไตรมาสและรายปี”

“หรือมีการตรวจสอบพบความผิดปกติอะไรบางอย่างในภูมิภาคของเรา”

“เขาอาจจะแค่ซักซ้อมความพร้อมของพวกเราก็ได้ว่า เรามีความพร้อมแค่ไหน”

“เราจะถูกเปลี่ยนมือไปด้วยการขายทอดตลาดหรือเปล่า”

“ผมรู้แต่ว่าตอนนี้ปัญหาของเราคือ ยอดการขายของเราคงที่ไม่ขยับขึ้นเลยในรอบ 7 ปี”

“แต่ผู้จัดการใหญ่ของเรา เพิ่งกลับจากประชุมที่สหรัฐอเมริกาเมื่อต้นเดือนนี้เอง”

ก่อนที่คำถามจะมากมายกว้างไกลออกไป ท่านประธานฯ รีบสรุปให้ ผู้จัดการส่วนทุกคนไปเตรียมข้อมูลผลการประกอบการในแต่ละส่วนงาน 6 เดือนย้อนหลังเพื่อการประชุมทางไกล เย็นวันนี้ โดยเฉพาะท่านประธานฯ ได้กำชับให้เจ้าหน้าที่ในฐานะผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการทั่วไป ที่ดูแลฝ่ายการพนักงาน ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ให้ไปดูจดหมายร้องเรียน จาก

พนักงาน รวมถึงลูกค้าที่อาจจะไม่พึงพอใจในการบริหารงานของเราเพื่อไว้ด้วย

บ่ายวันนั้นทั้งสำนักงานแทบจะไม่มีใครหยุดนิ่ง ข้อมูลย้อนหลังซึ่งเป็นผลประกอบการจากแฟ้มต่าง ๆ ถูกเรียบเรียงอย่างเป็นระบบพร้อมหยิบใช้งาน แต่ก็ມีบางครั้งที่พนักงานแต่ละคนแอบมองหน้ากันและซุบซิบถึงปัญหาที่อาจจะเกี่ยวข้องกับองค์กรตามมุมมองของแต่ละคน

ก่อนเวลาประชุมทางไกลครึ่งชั่วโมง รองกรรมการผู้จัดการและผู้จัดการส่วนทุกคนพร้อมในห้องประชุมที่จัดไว้เป็นพิเศษสำหรับการประชุมทางไกล ที่นั่งจัดเรียงตามความอาวุโส ป้ายชื่อของทุกคนระบุตำแหน่งความรับผิดชอบ เริ่มจากประธานใหญ่ในเมืองไทย ตามด้วยผู้จัดการส่วนต่าง ๆ สลับซ้ายขวาจากเก้าอี้ประธาน และสุดท้ายคือ เจษฎา ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการทั่วไปที่เพิ่งจะมารับตำแหน่งใหม่ในสัปดาห์นี้

การซักซ้อมได้เริ่มขึ้นด้วยการเช็คระบบประชุมทางไกล ตราสัญลักษณ์ของบริษัท แสดงบนจอโน้ตบุ๊กของทุกคน แสดงถึงความพร้อมของระบบเชื่อมต่อ ประธานใหญ่เริ่มโยนคำถามต่าง ๆ พร้อมคำตอบที่น่าพึงพอใจจากส่วนงานต่าง ๆ สวนกลับมา

“ยอดเยี่ยมถึงแม้จะคงที่แต่ก็ไม่น้อยไปกว่าช่วงเดียวกันของปีที่แล้ว และฐานลูกค้าของเรายังคงเป็นที่หนึ่งในธุรกิจเดียวกัน” รองกรรมการผู้จัดการส่วนการตลาดรายงาน

“ระบบ ISO 9001 ได้รับการตรวจสอบและรับรองจากที่ปรึกษาตามรอบการตรวจประเมิน อีกทั้งกิจกรรม 5 ส. คิวซี ในสายงานผลิตมีการทำอย่างต่อเนื่อง” รองกรรมการผู้จัดการส่วนระบบการผลิตรายงาน

“งบของเราเกินดุลทุกไตรมาส ไม่มีอะไรที่ต้องกังวล” รองกรรมการผู้จัดการส่วนบัญชีและการเงินรายงาน

“ระบบไอทีของเราเพิ่งจะเปลี่ยนซอฟต์แวร์ใหม่ป้องกันการโจรกรรมได้เป็นอย่างดี พร้อมทั้งเราได้ดำเนินการย้ายไฟล์สำรองข้อมูลอยู่คนละตึกกับตึกอำนวยการเพื่อเสริมความปลอดภัยอีกชั้นหนึ่ง” รองกรรมการผู้จัดการส่วนไอทีรายงาน

ตามด้วยการรายงานของรองกรรมการในส่วนต่าง ๆ ซึ่งทุกส่วนงานต่างแสดงความพร้อมถึงศักยภาพและความสามารถในการช่วยของตน จนทุกคนรู้สึกเบาใจก่อนการประชุมทางไกลจะเริ่มขึ้น

“ผมหวังว่า ผมรู้ในสิ่งที่ผมควรจะมี และทุกท่านได้ให้ข้อมูลกับผมอย่างครบถ้วน” กรรมการผู้จัดการใหญ่กล่าวก่อนที่การประชุมทางไกลจะเริ่มขึ้น

๘

ข้อคิด

ความพร้อมรับสถานการณ์ฉุกเฉิน
เป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพขององค์กร

๙

2 ความสงสัย

