

# เกร็ดกรณิผู้บริหาร

ฉบับปรับปรุงใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ ๓)



ทวีป อภิสัทธี

# เกร็ดกรณิ์ผู้บริหาร

หนังสือที่ผู้บริหาร

และ

นิสิต นักศึกษา ผู้เรียนวิชาการบริหาร

ที่ต้องการเป็นผู้บริหารที่ดี

ควรอ่าน

ราคา 95 บาท

ทวีป อภิสัทธ์

## คำนำ

ในหน่วยงานราชการและเอกชนจะมีองค์ประกอบสำคัญอยู่สองส่วนที่จะทำให้  
องค์กรและหน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า และดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ

นั่นคือจะต้องมีผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติการ

หัวใจสำคัญของหน่วยงานอยู่ที่บุคคลสองส่วนดังกล่าวนี้ ส่วนที่ถือว่าสำคัญสุด  
ยอดก็คือส่วนผู้บริหารที่เป็นผู้นำหน่วยงานก้าวไปข้างหน้าด้วยเทคนิควิธีการต่าง ๆ

**ทวีป อภิสสิทธิ์** เป็นผู้ที่คร่ำหวอดอยู่ในวงการของนักบริหารทั้งภาครัฐและ  
เอกชน เขามีประสบการณ์ ได้รู้เห็นชั้นเชิงการบริหารของผู้บริหารมาเป็นจำนวนมากที่ทำให้การ  
บริหารงานประสบความสำเร็จและล้มเหลว เขาได้กลั่นกรองประสบการณ์ดังกล่าวออกมาเป็น  
หนังสือชื่อ **เกร็ดกรณิผู้บริหาร** เพื่อให้ นักบริหารมืออาชีพ นักบริหารสมัครเล่น นิสิต นักศึกษา  
ผู้เรียนวิชาการบริหารบุคคลและองค์กร ตลอดจนผู้สนใจทั่วไปที่ประสงค์จะเป็นผู้บริหารที่ดีใน  
อนาคต ได้ศึกษาเรียนรู้

การบริหารมิใช่เป็นแค่ศาสตร์ ที่ใครๆ ก็เรียนรู้ได้ หากแต่เป็นทั้งศาสตร์และศิลปะ  
ที่จะต้องอาศัยประสบการณ์มาผสมผสานเพื่อความสำเร็จของผู้บริหารแต่ละคนด้วย

**เกร็ดกรณิผู้บริหาร** เป็นทั้งศาสตร์และศิลปะ สำหรับนักบริหารปัจจุบันและใน  
อนาคตที่ บริษัท ต้นอ้อ จำกัด ได้สรรหามาฝากนักบริหาร

ขอให้ประสบความสำเร็จ เป็นนักบริหารผู้รุ่งโรจน์ตลอดกาล

**บริษัท ต้นอ้อ จำกัด**

## คำนำผู้เขียน

ความหวังของคนทำงานราชการ หรือธุรกิจส่วนใหญ่เมื่อทำงานไปจนกระทั่งมีความรู้และประสบการณ์ในงานที่ทำอยู่พอสมควรแล้ว ก็มีความมุ่งหวังที่จะได้เลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน และเลื่อนตำแหน่งจากผู้ปฏิบัติขึ้นไปเป็นหัวหน้างาน และใฝ่ฝันจะได้เข้าขึ้นไปสู่ตำแหน่งสำคัญ คือตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานหรือองค์กรนั้นๆให้ได้ในที่สุด

อย่างไรก็ตามมิได้หมายความว่า ความหวังของคนทำงานทุกคนจะประสบผลสำเร็จ สามารถก้าวไปสู่ดวงดาวคือได้รับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงได้อย่างราบรื่นตามที่ปรารถนาทุกคน

ยังมีคนทำงานในองค์กรและบริษัทอีกหลายคน ที่ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารแล้วไม่ประสบผลสำเร็จในตำแหน่งการเป็นผู้บริหารที่ดี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะประสบการณ์ในการบริหารในการบริหารยังมีน้อย หรือไม่ก็อาจเป็นเพราะก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารเร็วเกินไป โอกาสที่จะแสดงฝีมือการเป็นผู้บริหารที่ดีจึงยังทำได้ไม่ครบถ้วน

อย่างไรก็ตามการบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ทุกคนสามารถศึกษาเรียนรู้กันได้ไม่ยาก ถ้าบุคคลผู้นั้นสนใจ ก็สามารถศึกษาเรียนรู้ได้จากกรณีตัวอย่างต่างๆ ที่เกิดขึ้นแล้ว หรือจากต้นแบบผู้บริหารรุ่นพี่ที่ประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวในการบริหารงานมาแล้ว

หนังสือ**เกร็ดกรณิ์บริหาร**เล่มนี้ เป็นเรื่องราวที่ได้เค้าเงื่อนจากเรื่องจริงที่เกิดขึ้นแล้วนำมา ผสมกับแนวคิดเชิงวิเคราะห์หลักการ ทฤษฎี และวิธีการที่ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องได้ปฏิบัติไปแล้ว และได้ส่งผลกระทบต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งในทางลบและทางบวก มารวบรวมไว้เป็นเสมือนเกร็ดกรณิ์ตัวอย่าง ให้ผู้บริหารหรือผู้ที่ประสงค์จะเป็นผู้บริหารที่ดี ได้ใช้เป็นข้อคิดและแนวทางในการบริหารงานของตน ให้ประสบผลสำเร็จได้ และยังใช้เป็นกรณีศึกษาสำหรับผู้เรียนวิชาการบริหารบุคคล และบริหารหน่วยงานได้อย่างดีอีกด้วย

ส่วนผู้ที่มิได้เป็นผู้บริหารก็สามารถจะอ่านเพื่อศึกษาให้ได้ความรู้ความเข้าใจ ผู้บริหาร การบริหาร และยังได้ข้อคิดในเชิงจิตวิทยาที่จะนำไปปรับใช้กับการดำเนินชีวิตของตนเองได้อีกด้วย

หวังอย่างยิ่งว่าหนังสือเรื่อง**กรณีศึกษาผู้บริหาร**เล่มนี้คงจะให้ความรู้และแนวคิด ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติที่ดี ช่วยให้มีมนุษยชาติมีความเข้าใจ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารได้ กว้างขวางลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น

ทวีป อภิสัท

ธ.ค./๕๕

## สารบัญ

| เรื่อง                                                                                      | หน้า |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| คำนำ                                                                                        | 3    |
| คำนำของผู้เขียน                                                                             | 4    |
| สารบัญ                                                                                      | 6    |
| 1. ผู้บริหารจะสอนงานลูกน้องต้องมีเทคนิค                                                     | 9    |
| 2. ขาดชั้นแล้วเธอจะรู้สึก : ขาดเธอแล้วฉันจะรู้สึก                                           | 11   |
| 3. อิทธิพลของคำพูด คำพูดเพียงคำเดียวอาจทำให้ผู้บริหารพังได้                                 | 12   |
| 4. ถ้าจะเอาแนวคิดนโยบายจงบอกรับที่ผู้บริหาร ถ้าจะเอางานจงบอกรับที่ปฏิบัติ                   | 15   |
| 5. ผู้บริหารจะสอนคนก็ให้มีอารมณ์ขัน คนทำงานจะได้ไม่เครียด                                   | 18   |
| 6. การตรงต่อเวลาสร้างคุณค่าให้แก่ผู้บริหาร                                                  | 20   |
| 7. เป็นผู้บริหารจงอย่าเผด็จการทางความคิด                                                    | 21   |
| 8. จะเป็นผู้บริหาร (ที่ดี) จงอย่าหลีกเลี่ยงการประชุม                                        | 23   |
| 9. เป็นผู้บริหารต้องยกย่องชมเชยให้ถูกจุด เสริมแรงให้ถูกทาง                                  | 25   |
| 10. จะเป็นผู้บริหารที่ดีจงอย่าเป็นคนสายตาสั้น                                               | 27   |
| 11. เป็นผู้บริหารต้องรู้จักคำว่า “ยอม” ผู้อื่นบ้าง                                          | 29   |
| 12. ผู้บริหารที่ทำให้ผู้อื่นมีความสุขได้เขาย่อมจะมีความสุขยิ่งกว่า                          | 31   |
| 13. ผู้บริหารต้องทำให้เป็นพรหมของลูกน้อง                                                    | 33   |
| 14. จงอย่าไปสร้างพวกเราได้แล้วพวกเขาก็จะไม่เกิดขึ้น                                         | 35   |
| 15. อยากจะเป็นผู้บริหาร (ที่ดี) ต้องมีเวลาอยู่ติดที่ทำงานบ้าง                               | 36   |
| 16. ถ้าผู้บริหารอยากจะให้ผู้อื่นให้เกียรติเคารพยกย่องตน<br>ก็จงให้การเคารพยกย่องผู้อื่นด้วย | 39   |
| 17. สมรรถภาพพื้นฐานที่นักบริหารทุกคนต้องมี                                                  | 41   |
| 18. ผู้บริหารที่ดีต้องมีหัวใจของนักต่อสู้ เพื่อสร้างความสำเร็จให้กับตนและงาน                | 43   |
| 19. ค่าของคนอยู่ที่ผลของงาน ค่าของผู้บริหารอยู่ที่การเสียสละ                                | 44   |

|                                                                                            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 20. ถ้าไม่อยากเป็นผู้บริหารแต่ล้าหน้าปีจึงหลีกเลี่ยงนี้ลักษณะ (ทุ) มหาบุรุษ                | 46  |
| 21. ผู้บริหารย่อมจะมีลักษณะเด่นเฉพาะตัว..อะไร..คือลักษณะเด่นในตัวท่าน                      | 48  |
| 22. เป็นผู้บริหารอย่างหวานแต่ปาก การกระทำเป็นเครื่องบ่งบอกให้รู้ว่ามีความจริงใจหรือไม่ด้วย | 51  |
| 23. เป็นผู้บริหาร (ที่ดี) อย่าเอาแต่คิดจะตรวจตราบ้านผู้อื่น จนลืมดูแลบ้านตัวเอง            | 53  |
| 24. จะเป็นผู้บริหารที่ชาญฉลาดต้องเฝ้าหาและเรียนรู้ตลอดชีวิต                                | 56  |
| 25. บริหารแบบอ่อน ๆ แข็ง ๆ แต่อ่อนเพื่อจะแข็ง                                              | 58  |
| 26. บริหารตามที่เคยหรือบริหารตามที่ควร                                                     | 61  |
| 27. จะเป็นผู้บริหารที่ดีต้องรู้วิธีใช้คนให้เหมาะกับงาน                                     | 64  |
| 28. ผู้บริหารที่ดีต้องมีทีมงานที่ปรึกษาดีด้วย                                              | 69  |
| 29. บริหารงานอย่างไรไม่ให้ “นิ่ง” และ “เนา”                                                | 71  |
| 30. บริหารทั้งองค์ภาพพ หรือบริหารแบบแยกชิ้นส่วน                                            | 73  |
| 31. จะเป็นผู้บริหารที่ดีไม่ได้ถ้าแม้แต่ส่วนในสำนักงานยังบริหารให้สะอาดไม่ได้               | 75  |
| 32. ถ้าเป็นประธานในการประชุมที่ดีไม่ได้ ก็อย่าคิดว่าจะเป็นผู้บริหารที่ดีได้                | 78  |
| 33. ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิธีการทำงานที่เลี่ยงการฟุ้งหอกเข้าหากัน                           | 80  |
| 34. รักจะเป็นผู้บริหารก็ต้องพร้อมที่จะรับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้ทุกเมื่อ                 | 82  |
| 35. การเป็นผู้บริหารที่ดีเปรียบเสมือนผู้ทำหน้าที่ขับรถที่เชี่ยวชาญ                         | 84  |
| 36. จะเป็นผู้บริหารต้องเล่นบทเป็นประธานให้สมศักดิ์ศรี                                      | 88  |
| 37. ผู้บริหารบางครั้งต้องการความเด็ดขาด                                                    | 90  |
| 38. ผู้บริหารต้องรู้จักการเลือกใช้คน                                                       | 93  |
| 39. บทบาทของผู้บริหารกับการเป็นผู้ขับเคลื่อน                                               | 95  |
| 40. ผู้บริหารกับการมีพวกเออะและเพื่อนเอะ                                                   | 98  |
| 41. ผู้บริหารต้องรู้วิธีการบรรยายสรุปงานให้นายฟัง                                          | 100 |
| 42. เทคนิคของผู้บริหารรู้งานโดยไม่ต้องไปประชุมเอง                                          | 102 |
| 43. ผู้บริหารต้องคิดวางแผนการทำงานให้รอบคอบ                                                | 104 |
| 44. เทคนิคของการเป็นผู้บริหารเร่งรัดงานโดยระบบการรายงาน                                    | 106 |
| เกี่ยวกับผู้เขียน                                                                          | 109 |



## 1. ผู้บริหารจะสอนงานลูกน้องต้องมีเทคนิค

**ผู้บริหาร**หรือหัวหน้างานที่ดีนั้นในการทำงานจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องสอนงานลูกน้อง หรือผู้ใต้บังคับบัญชาไปด้วยในตัว แม้ว่าจะมีลูกน้องหรือเพื่อนร่วมงานที่มีความรู้เรียนจบปริญญาตรี ปริญญาโท หรือจบปริญญาเอกมาแล้วก็ตาม และยิ่งถ้าได้ลูกน้องที่มีปริญญาสูง ๆ มากเท่าใด การสอนงานของผู้บริหารหรือหัวหน้างานก็จะต้องทำให้แนบเนียน หรือมีเทคนิคในการสอนงานมากยิ่งขึ้นเท่านั้น มิใช่เรียกมาสั่งสอนงานกันโดยตรง แต่จะต้องสอนงานกันโดยมิให้ผู้ที่ถูกสอนรู้ว่าเขากำลังถูกสอนอยู่ จะเป็นการดีที่สุด การสอนในลักษณะปรึกษาหารือ และให้คำแนะนำชี้แจงแนวทางการดำเนินงาน พร้อมกับการสั่งงานก็เป็นวิธีหนึ่งผู้บริหารหรือหัวหน้าทั่ว ๆ ไปนิยมใช้กันอยู่มาก

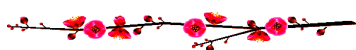
ยังมีวิธีสอนงานโดยที่ลูกน้อง เกือบจะไม่รู้ว่าถูกสอนงาน และเกิดการเรียนรู้ได้ดีอีกวิธีหนึ่ง คือ ถ้าเป็นงานหรือเรื่องจำเป็นเร่งด่วนบางเรื่องที่หัวหน้ารู้ความตื่นลึกลึกหนาบางหรือความเป็นมาเป็นไปของเรื่องนั้น ๆ ดีอยู่แล้ว หากจะใช้ลูกน้องคนหนึ่งคนใดที่ยังไม่มีความรู้เรื่องเดิมมาก่อนทำให้ก็ต้องใช้เวลามากในการไปสืบค้นต้นเรื่องความเป็นมาเป็นไปซึ่งจะทำได้ดีโดยรวดเร็วได้ยากในเวลาจำกัด เรื่องเช่นนี้ถ้ามอบหมายให้ลูกน้องไปดำเนินการก็จะเกิดความรู้สึกคับข้องใจแก่ผู้ไปปฏิบัติ เพราะเวลาจำกัดไม่รู้เรื่องเดิม หรือเกิดความกังวลใจว่าจะถูกใจเจ้านายหรือไม่ ฯลฯ เป็นต้น

เรื่องเช่นนี้หัวหน้าที่ดีควรจะรับมาทำเสียเอง เพื่อให้ถูกต้องถูกใจและทันเวลา แต่เมื่อทำเองแล้วอย่าทำเสียทั้งหมด เช่น สมมุติว่าเป็นเรื่องการโต้ตอบหนังสือหัวหน้าก็ร่างหนังสือให้เสียก่อน แล้วมอบหมายให้ลูกน้องเอาเรื่องนี้ไปดำเนินการให้ต่อไปเช่นให้ช่วยเขียนบันทึกปะหน้านำเสนอ โดยให้ศึกษาจากเรื่องเดิมที่หัวหน้าร่างหนังสือโต้ตอบไว้ให้แล้วนั่นเอง กรณีการสอนงานเช่นนี้ลูกน้องที่เขียนบันทึกปะหน้าก็ต้องอ่านหรือศึกษาเรื่องเดิมตลอดจนเรื่องที่หัวหน้าเขียนโต้ตอบไว้ว่ามีความมาเป็นไปอย่างไรแล้ว จึงจะมาเขียนบันทึกปะหน้าเรื่องนั้น ๆ ไปโดยปริยาย และในคราวต่อไปถ้ามีเรื่องทำนองเดียวกันนี้ หรือเรื่องต่อเนื่องทำนอง

เดียวกันนี้เข้ามา หัวหน้าก็สามารถจะมอบหมายลูกน้องของตนให้รับผิดชอบดำเนินการต่อได้ทันที โดยที่ลูกน้องก็就不用มีความลำบากใจที่จะต้องทำงานที่ได้รับมอบหมายนั้น ๆ

แต่ถ้าในกรณีเรื่องไม่เร่งด่วนมีเวลาที่จะมอบหมายงานแก่ลูกน้องโดยการเรียกมาคุยเป็นส่วนตัวให้รู้ที่มาที่ไป และทิศทางของข้อมูลที่จะไปศึกษาหามาได้ โดยชี้แนะแนวทางของหนังสือและบุคคลที่จะไปติดต่อขอข้อมูล ซึ่งอาจแนบขั้นตอนเป็น slip สั้นๆไว้เพื่อความสะดวกแก่ลูกน้อง ที่จะไปศึกษาหาความรู้ในเรื่องนั้นๆ มาให้แล้วก็ยิ่งดี จากนั้นก็คอยติดตามถามข่าวว่ามีปัญหาอุปสรรคอะไรหรือไม่ในการไปดำเนินการตามที่มอบหมายไป กรณีเช่นนี้ ผู้ได้รับมอบหมายงานก็就不用อึดอัดใจ เพราะอย่างน้อยก็รู้แนวทางที่จะไปดำเนินการค่อนข้างชัดเจนอยู่แล้ว

เทคนิคการสอนงานของหัวหน้าแก่ลูกน้องดังกล่าวนี้ ก็เป็นหนึ่งในอีกหลายๆ วิธีที่ได้ผลดี และลูกน้องไม่รู้สึกรู้ว่ากำลังถูกสอนงาน (เพราะบางคนจะรู้สึกว่าจะเสียศักดิ์ศรี ถ้าถูกหัวหน้าสอนงานโดยเฉพาะลูกน้องที่มีคุณสมบัติสูงและยังมีอัตราดีมาก ๆ) และจะเกิดการเรียนรู้จากงานที่หัวหน้ามอบหมายให้ทำด้วยความเต็มใจ

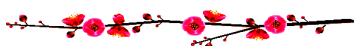


## 2. ขาดฉันแล้วเธอจะรู้สึก : ขาดเธอแล้วฉันจะรู้สึก อย่างน้อยก็ตัวสำคัญคนเดียว คนอื่นไม่มีความหมาย

**คำพูด**ที่ว่าขาดฉันแล้วเธอจะรู้สึกนั้น กรณีตัวอย่างเห็นได้ชัดๆก็คือ นักการภารโรงที่มีหน้าที่เปิดปิดสำนักงานแต่เช้ามืดก่อนที่ใคร ๆ จะมาทำงานทุกวัน ถ้าเหตุการณ์ดำเนินไปเป็นปกติเช่นนี้ทุกวัน ใคร ๆ ก็คงไม่รู้สึกหรือไม่เห็นความสำคัญของคนที่ทำหน้าที่นักการภารโรงสักเท่าไรนัก แต่ถ้าวันดีคืนดี (ร้าย) ผู้ที่ทำหน้าที่นักการภารโรงนั้นเกิดไม่มาทำหน้าที่ตามปกติทุกคนในที่ทำงานแห่งนั้นก็เกิดความรู้ขึ้นทันที เช่น เมื่อมาถึงที่ทำงานแต่เช้าแล้วเข้าที่ทำงานไม่ได้ หรือเข้าได้แต่ไม่ได้รับความสะดวก เช่น ไม่มีคนทำความสะอาด ไม่มีคนเตรียมเปิดเครื่องปรับอากาศไว้ให้ (ที่ทำงานที่ใช้เครื่องปรับอากาศ) ไม่มีคนให้เรียกใช้วานสอยเป็นต้น

จะเห็นได้ว่า คำพูดที่ว่า ทุกคนในองค์กรมีความสำคัญเท่าเทียมกันหมดในความเป็นมนุษย์ ถ้ามีความรับผิดชอบตามภาระหน้าที่ให้ดีที่สุด ตามที่ได้รับมอบหมาย เพราะงานขององค์กรก็จะดำเนินไปด้วยความราบรื่นเรียบร้อยในทางตรงกันข้าม ถ้าบุคลากรทุกคนในองค์กร (ในที่ทำงาน) ไม่รับผิดชอบตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายก็จะสะดุดหรือติดขัดไม่เป็นไปตามปกติ ความเจริญขององค์กรก็จะช้าลง หรือถ้าเป็นองค์กรเอกชนที่ต้องทำกำไรเข้าสู่องค์กรให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ รายได้ก็อาจจะลดลงได้

ดังนั้น ผู้บริหาร หัวหน้างานที่ต้องรับผิดชอบดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กร จะต้องให้ความเอาใจใส่และให้ความสำคัญแก่บุคลากรทุกคนในองค์กร หรือในบริษัทของตนว่า ทุกคนมีความสำคัญเท่าเทียมกัน มีความหมายผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่ดูแล และเสริมแรงให้กำลังใจแก่คนทำงานในองค์กรทุกคน ให้เกิดกำลังใจและทุ่มเทความรู้ความสามารถทั้งหมดที่มีอยู่ให้แก่งานที่ทำตามหน้าที่ให้ดีที่สุด แล้วเมื่อนั้นองค์กร และหน่วยงานที่ท่านรับผิดชอบอยู่ก็จะเจริญก้าวหน้าและท่านเองที่เป็นผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาก็จะได้รับความรักความศรัทธา และความเชื่อมั่น ในการบริหารงานในองค์กร หรือหน่วยงานแห่งนั้นด้วย



### 3. อิทธิพลของคำพูด คำพูดเพียงคำเดียว อาจทำให้ผู้บริหารฟังได้

คำพูดของคนเรานั้นที่จริงก็ไม่น่าจะมีอิทธิพลอะไรมากนัก ใครที่ไม่เป็นไปก็สามารถพูดได้ แต่ท่านเชื่อหรือไม่ว่าคำพูดของคนสำคัญ เมื่อพูดอะไรออกไปแล้วจะด้วยความตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ตาม ก็ย่อมจะมีผลไม่ในทางบวก ก็ในทางลบเสมอ ฉะนั้นผู้บริหารหรือคนสำคัญ ก่อนจะพูดอะไรออกไป จะต้องคิดทบทวนเสมอว่า **“การพูดกับการไม่พูดอย่างไหนจะให้ผลดีผลเสียมาน้อยกว่ากัน”**

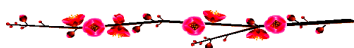
ถ้าพูดไปแล้วได้ไม่เท่าเสีย ก็ยิ่งเสียดีกว่าที่จะพูดไปให้เข้าตัว มีกรณีตัวอย่างสำคัญที่เห็นได้ชัดถึงคำพูดที่พูดออกไปแล้ว กลับมาเชือดคอตัวเองมีอยู่ให้เห็นชัดๆก็เมื่อครั้งเกิดวาตภัยได้ฝนเกิดกระหน่ำ 3-4 จังหวัดในภาคใต้ของประเทศไทย จนกระทั่ง 3-4 จังหวัดภาคใต้ได้รับความเสียหายอย่างยับเยิน โดยเฉพาะที่ตำบลมาบอำมฤต อำเภอ พิปูน จ. นครศรีธรรมราช มีผู้คนเสียชีวิตล้มตาย ทรัพย์สินของราษฎรเสียหายไม่มีชิ้นดี

อดีตนายกรัฐมนตรี **ชาติชาย ชุณหะวัณ** ในขณะนั้นเดินทางไปตรวจเยี่ยม แต่เฮลิคอปเตอร์ที่บินไปดู บินไปถึงแค่จังหวัดประจวบคีรีขันธ์แล้วกลับมาท่านให้สัมภาษณ์ทางสื่อมวลชนคลุมเครือไม่ชัดเจนว่า **“ความเสียหายจากวาตภัยภาคใต้คราวนั้น ไม่รุนแรงเท่าไรนัก มีคนตายแค่ 2-3 คน พายุพัดต้นมะพร้าวโค่นล้มไม่กี่ต้น ส่วนคนที่ตายก็สอบถามได้ความว่าเป็นโรคหัวใจอยู่ก่อน ถึงไม่โดนพายุก็คงจะตายอยู่แล้ว”**

คำพูดเพียงแค่นี้ที่สื่อมวลชนนำไปถ่ายทอดสู่พี่น้องประชาชนทั่วประเทศ ทำให้ประชาชนภาคใต้โดยเฉพาะที่ตำบลมาบอำมฤต ซึ่งถูกพายุพัดเสียหายหนักนั้นเหลืออดออกมาประท้วงคำพูดของอดีตนายกรัฐมนตรีชาติชายกันนับพันคน เพราะความคับแค้นใจที่พวกตนเองไม่ได้รับความช่วยเหลือ จากวาตภัยอย่างทันท่วงที แล้วยังมาพูดซ้ำเติมกันให้เจ็บช้ำน้ำใจอีก ร้อนถึงอดีตนายกรัฐมนตรีและรัฐบาลไหวตัวกลับลำได้ทันโดยรีบออกมาออกแถลงการณ์ชี้แจงว่าที่ นายกฯให้สัมภาษณ์ไปนั้นพูดเฉพาะที่นายกฯไปเห็นมาที่จังหวัด

ประจวบคีรีขันธ์ เท่านั้น แต่ที่อื่น ๆ นั้นตอนแรกๆ ยังไม่ได้รับข้อมูล แต่เมื่อทราบข้อมูลแล้วก็รู้ว่า จังหวัดนครศรีธรรมราชนั้นเสียหายหนัก... ฯลฯ ก็จะมีแรงรีบไปพบปะและให้ความช่วยเหลือเรื่อง จึงได้ส่งไป.

จากกรณีตัวอย่างเช่นนี้ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารหรือคนสำคัญมากๆ ถ้าพูดอะไรออกไป โดยไม่มีข้อมูลหรือข้อมูลไม่ชัดเจนแล้ว ย่อมจะเกิดผลเสียหายมากกว่าผลดี เพราะอย่างน้อย ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นก็ทำให้เสียผลในด้านจิตวิทยา คือแทนที่จะได้รับความนิยมนิยมชมชอบจาก ผู้อื่นก็กลับกลายเป็นได้รับความเกลียดชังขึ้นมาแทน กว่าที่รู้สึกรู้ว่าอะไรเป็นอะไร ชื่อเสียง คະแนนนิยมก็ตกลงไปแล้ว เพราะการกระทำของตนเอง ดังนั้น กฎของผู้บริหารที่ดีนั้น **จะต้อง ระวังคำพูด มิให้คำพูดที่พูดออกไปแล้วย้อนกลับมาตัดคอตนเอง** เหมือนเช่นกรณี ตัวอย่างที่กล่าวนี้ได้





## 4. ถ้าจะเอาแนวคิดนโยบายจงบเอาที่ผู้บริหาร ถ้าจะเอางานจงบเอาที่ผู้ปฏิบัติ

ในการทำงานนั้นแน่นอนย่อมจะมีคนอยู่ 2 ฝ่ายคือ 1.ฝ่ายผู้บริหาร 2.ฝ่ายผู้ปฏิบัติ ฝ่ายผู้บริหารเป็นฝ่ายที่มีอำนาจสั่งการให้ผู้อื่น เช่น ผู้บริหารในระดับรอง ๆ ลงมา และผู้ปฏิบัติทำงานได้ตามอำนาจหน้าที่ที่ตนมีอยู่และได้รับการยอมรับตามกฎหมายว่าถูกต้อง แต่ฝ่ายผู้ปฏิบัติไม่มีอำนาจทางนิตินัยที่จะไปสั่งการให้ผู้บริหารทำโน่นทำนี่ได้ตามใจของตน แต่ก็มีอำนาจแฝงโดยพฤตินัยที่จะบีบบังคับ ดื้อแพ่ง (คือไม่ทำตามสั่ง) หรือทำแต่ไม่ทำเต็มสติกำลัง ความรู้ความสามารถที่ตนมีอยู่ได้ (ทำแบบเสียไม่ได้หรือชักกะตายทำ)

ซึ่งก็จะทำให้งานขององค์กรแห่งนั้นไม่ก้าวหน้าได้เช่นเดียวกัน มิใช่ผู้บริหารเท่านั้นที่จะทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า แต่ทุกคนในองค์กรล้วนมีความสำคัญต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรทัดเทียมกัน ถ้าคนใดคนหนึ่งไม่ทำงานจะด้วยเหตุผลใดๆก็ตาม องค์กรนั้นก็เท่ากับมีลูกตุ้มถ่วงความเจริญก้าวหน้าให้อ่อนช้าลงนั่นเอง

กรณีตัวอย่าง ต่อไปนี้อาจจะสะท้อนภาพให้เห็นได้ชัดเจน คือ มีผู้บริหารระดับสูงคนหนึ่ง ย้ายไปรับงานในองค์กรใหม่ที่มีปัญหาในที่ทำงาน โดยเฉพาะในเรื่องความสะอาดที่หน่วยงานที่รับผิดชอบองค์กรนี้หย่อนยานมากกว่าองค์กรที่ตนเคยทำอยู่เดิม ผู้บริหารท่านนี้ หงุดหงิดเป็นอันมากที่เห็นห้องทำงานรกตา ห้องน้ำห้องส้วมสกปรก จึงเรียกหัวหน้างานที่ควบคุมดูแลคนงานภารโรงมาตำหนิ และสั่งให้ไปช่วยกวาดล้างคนงานภารโรงให้รักษาความสะอาดให้ดีขึ้น ผลปรากฏว่าที่ทำงานและห้องน้ำเจ้านายรวมทั้งบริเวณที่ทำงานที่อยู่รอบ ๆ ห้องทำงานของเจ้านายก็สะอาดเอี่ยมขึ้นมาทันตา แต่ที่อื่นๆ ห่างออกไปก็ยังคงสภาพเดิม คือ สะอาดบ้างไม่สะอาดบ้างตามแต่ความรับผิดชอบของคนงานภารโรงแต่ละคน

อีกกรณีตัวอย่างหนึ่ง ผู้บริหารอีกท่านหนึ่งเหมือนกัน ย้ายไปเป็นผู้บริหารในสถานที่ใหม่ที่ทำการทำงานในองค์กรนั้นหย่อนยาน เรื่องการทำงานและการรักษาความสะอาดความเป็นระเบียบเรียบร้อยเช่นกัน เมื่อผู้บริหารท่านนี้รับงานแล้วก็หาโอกาสเดินไปเยี่ยมเยียน

หัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงานในที่ทำงานทุกคน เพื่อถามสารทุกข์สุกดิบและทำความรู้จักมักคุ้น จากนั้นก็เริ่มต้นสั่งให้จัดประชุมชี้แจงคนงานภาวโรง ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานระดับล่างสุดก่อนชี้แจงนโยบายด้านความสะอาด ความเป็นระเบียบว่าเป็นอย่างไร และขอร้องให้ทุกคนปฏิบัติในหน้าที่ให้เข้มแข็งเต็มกำลัง ขึ้นต่อมาจึงเรียกประชุมหัวหน้างานที่ควบคุมดูแลและผู้ปฏิบัติงาน ให้นำนโยบาย และขอร้องให้รับผิดชอบควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของผู้ที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ทั่วถึงและเป็นไปตามนโยบายที่ให้ไว้กับผู้ปฏิบัติในระดับล่างแล้ว

ขั้นสุดท้ายจึงประชุมชี้แจง หัวหน้าระดับสูงที่อยู่ในระดับร่วมกำหนดนโยบาย คือ ผอ.กองและหัวหน้าฝ่ายต่างๆ เน้นบทบาทหน้าที่ และการจัดทำแผนงานของแต่ละกอง ฝ่ายให้ชัดเจน ย้ำเน้นถึงการร่วมมือร่วมใจที่จะทำงานให้ก้าวหน้าไปในทิศทางเดียวกันของทุกกอง ฝ่าย และยังฝากให้ทุกคนไปช่วยกันระดมความคิดที่จะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น เป็นการบ้านไปอีกด้วย นอกจากนี้ยังได้จัดให้มีการประชุมพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน อยู่เป็นประจำ ผลก็คือ ทำให้องค์กรทั้งองค์กรเปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น โดยเฉพาะเรื่องที่ได้เห็นได้ชัด ๆ คือ เรื่องการรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยขององค์กรนี้ก็ดีขึ้น จนกระทั่งทุกคนในองค์กรสังเกตเห็นได้

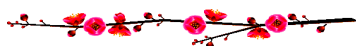
กรณีตัวอย่างทั้ง 2 เรื่องที่ยกมานี้ ผลที่ได้จะแตกต่างกัน ท่านคงเห็นแล้วว่าการบริหารตามแบบของผู้บริหารในกรณีที่ 1 ก็ได้ผลเช่นกันแต่ได้ผลเพียงเรื่องเดียว คือเรื่องความสะอาดความเป็นระเบียบแต่เป็นความสะอาดความเป็นระเบียบเฉพาะที่คือสะอาดเป็นระเบียบเรียบร้อยอยู่ในรัศมีที่ตนมองเห็น หรืออยู่ใกล้ชิดเท่านั้น นอกจากนั้น ยังหวังผลไม่ได้ ข้ายังไม่ได้เข้าใจและความศรัทธาจากลูกน้องทุกระดับโดยเฉพาะระดับล่าง ๆ ด้วย

เพราะเขาเริ่มต้นด้วยการดำเนินสั่งการ กำชับ ทำให้คนปฏิบัติงานเสียความรู้สึก และการทำตามก็เป็นการทำตามแบบแกน ๆ เสียไม่ได้ หรือทำตามหน้าที่ไม่ได้ทำด้วยน้ำใจที่สำนึกในหน้าที่ และความรับผิดชอบที่มีต่อองค์กร

แต่ผู้บริหารในกรณีที่ 2 นั้น จะเห็นได้ชัดว่ามีจิตวิทยาเมื่อจะเอางานก็พุ่งหัวหอกเข้าหาผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับล่างที่เป็นปัญหาและอยู่กับปัญหาที่ต้องการจะแก้โดยตรง การพูดสั่งการก็เป็นการพูดในลักษณะพูดกับผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบทุกระดับทุกคน มิได้ดำเนินหรือว่ากล่าวกำชับคนใดคนหนึ่ง หรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเท่านั้น เป็นการพูดในหลักการและ

เจตนารมณ์ที่มุ่งมั่นจะให้องค์กรทั้งองค์กรมีความเจริญก้าวหน้า แล้วจึงวกกลับมาหาผู้บริหารระดับนโยบายที่ต้องการแผนงาน ความคิดและแนวทางใหม่ ๆ ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้องค์กรเจริญก้าวหน้า

ความสำเร็จขององค์กรจึงเกิดขึ้น และมีผลดีโดยรวมและถ้าได้มีการติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบาย หลักการและแผนงานที่วางไว้ และให้การเสริมพลัง คือ ให้คำยกย่อง ชมเชยกล่าวขวัญถึงหรือปูนบำเหน็จให้แก่คนหรือหน่วยงานที่ปฏิบัติงานแล้วมีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ชัดก็ยิ่งจะช่วยให้บุคลากรในองค์กรทุกคนในทุกหน่วยงานเกิดขวัญและกำลังใจที่จะปฏิบัติงานให้ดียิ่งๆ ขึ้นต่อไป



## 5. ผู้บริหารจะสอนคนก็ให้มีอารมณ์ขัน คนทำงานจะได้ไม่เครียด

**ความ**ผิดพลาดที่เกี่ยวข้องกับหนังสือออกของหน่วยงานราชการและบริษัทห้างร้านต่างๆ ที่พบเห็นตั้งแต่การร่าง พิมพ์ ตรวจทาน และการเสนอหนังสือให้ผู้บริหารลงนามนั้น มักจะมีให้พบเห็นอยู่เสมอ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความรอบคอบในการตรวจตราของหัวหน้าสำนักงานบริหารและหัวหน้างานสารบัญญ่ว่าจะเข้มงวดกวดขันมากน้อยเพียงใด ถ้าหัวหน้าคนใดไว้วางใจลูกน้องอ่านลอก ๆ เสร็จตรวจเสนอผ่านเรื่องตามน้ำไปเรื่อย ๆ บางครั้งก็เกิดข้อผิดพลาดชนิดที่เรียกว่า หน้าแตกเย็บไม่ติด เป็นหลักฐานประจานตัวเองไปทั้งองค์กร รู้ไปถึงไหนก็อายไปถึงนั้น ก็ว่าได้

ตัวอย่างเช่น จะพิมพ์คำร้อง **“ขอมิบัติประจำตัว”** ก็พิมพ์เป็น **“ขอมิบุตรประจำตัว”** ขออนุญาตย้ายติดตามสามี ก็พิมพ์ผิดไปเป็น **“ขออนุญาตย้ายติดตามสามี”** หรือขอแสดงความนับถืออย่างสูง (สมัยก่อนที่ระเบียบงานสารบัญยังไม่เปลี่ยน) ก็พิมพ์เป็น **“ขอแสดงความนับถืออย่างไร”** ฯลฯ เช่นนี้ เป็นต้น

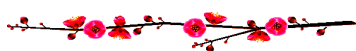
ผู้บริหารและหัวหน้างานที่ดี เมื่อพบข้อบกพร่องเช่นนี้ก็ต้องเลือกวิธีสอนงานลูกน้องโดยแทรกอารมณ์ขัน ขณะเดียวกันก็เขียนเหน็บแนมคนที่รับผิดชอบเป็นการตักเตือน บอกเหตุให้รู้เป็นนัยๆ ว่า **“ต่อไปนี่คุณต้องละเอียดรอบคอบให้มากกว่านี้แล้วนะ”** วิธีนี้ก็เป็นวิธีที่ผู้บริหารและหัวหน้างานระดับสูงใช้ได้ผลดีวิธีหนึ่ง

เพราะแทนที่จะไปแก้ไขโดยชี้ดวงกลม ชีดกา ชีดฆ่า หรือลบตรงที่ผิดทิ้งไปแล้วส่งกลับคืนให้น่ากลับไปแก้ไข หรือไม่ก็เรียกพบผู้รับผิดชอบทุกระดับไปดุว่าว่ากล่าว ซึ่งจะไม่เป็นผลดี และในทางตรงกันข้ามจะเกิดผลทางลบขึ้นในจิตใจของผู้ถูกตำหนิมากกว่า การสอนงานโดยสอดแทรกอารมณ์ขันเป็นไหนๆ ที่ผมมีประสบการณ์และรู้เห็นมากก็คือ

กรณีที่ทำหนังสือมาผิด เช่น กรณีขอมิบัติประจำตัว แต่พิมพ์เป็น **“ขออนุญาตมิบุตรประจำตัว”** “หัวหน้าก็เขียนหนังสือลงไปว่า **“คุณจะมีบุตรก็คนก็ไม่ต้องมาขออนุญาตผมหรอกมันเป็นสิทธิ์ของคุณ”** หรือกรณีที่บอกว่า **“ขอย้ายติดตามสามี”** นั้น ก็เขียนหนังสือ

ลงไปว่า “อนุโมติเพราะเป็นเรื่องที่น่าเห็นใจ แต่การจะย้ายอะไรติดตามไปหรือไม่ผมไม่  
เกี่ยว” ส่วนกรณีเรื่องที่ “ขอแสดงความนับถืออย่างไร” นี้ ผู้บริหารระดับสูงก็เขียนหนังสือ  
ลงไปว่า “จะนับถืออย่างไร ผมก็ไม่ว่า แต่เรื่องที่ขอมาไม่อนุโมติ” และเรื่องขออนุญาตซื้อ  
เครื่องพิมพ์แต่พิมพ์ผิดเป็น “ขออนุญาตซื้อเครื่องบิน” นั้นผู้บริหารที่มีอารมณ์ขันท่านก็  
เขียนหนังสือลงไปว่า “๑.ผมไม่แน่ใจว่าผมจะมีอำนาจอนุโมติได้หรือไม่ ๒.เมื่อซื้อมาแล้ว  
จะจอดไว้ที่ไหน?” เรื่องสุดท้าย จะขออนุญาตจ้างเหมาก่อสร้าง” แต่พิมพ์ผิดไปเป็น “ขอ  
อนุญาตจ้างเหมาก่อสร้าง” ผู้บริหารที่มีอารมณ์ขันก็เขียนหนังสือลงไปว่า “ถ้ามีหมาดี ๆ ที่มี  
คุณภาพผมก็อยากจะให้จ้างไว้ตรวจทานหนังสือให้ถูกต้องสักหนึ่งตัว”

ถ้าผู้บริหาร และหัวหน้างานระดับสูง มีอารมณ์ขันในการสอนงานลูกน้อง ให้  
ตระหนักถึงความผิดพลาดอย่างแยบยล เช่นนี้ ทั้งหัวหน้าและลูกน้องก็จะไม่เกิดความเครียด  
บรรยากาศในการทำงานก็จะราบรื่นดีขึ้น ส่วนคนที่ทำผิดพลาดก็จะรู้ตัวและระมัดระวังตัวมาก  
ขึ้น ในขณะที่เดียวกันเขาก็ไม่เกลียดผู้บริหารหรือหัวหน้าที่มีอารมณ์ขันเช่นนี้ ท่านและใคร ๆ ก็ทำ  
ได้ไม่ยากเลยใช่ไหมครับ



## 6. การตรงต่อเวลาสร้างคุณค่าให้แก่ผู้บริหาร

ในการประชุมนัดสำคัญๆ ที่ผู้บริหารระดับสูงเป็นประธานการประชุมนั้น บ่อยครั้งที่ผู้เข้าร่วมประชุมระดับล่างมักจะมานั่งคอยผู้บริหารกันอย่างพร้อมหน้า แต่ผู้บริหารก็ยังไม่มาสักที ผู้บริหารบางคนอาจสำคัญตัวผิดว่า การที่ตนปล่อยให้ผู้อื่นรอคอยตนได้นั้น ถือว่าตัวเองมีความสำคัญ หรือเป็นการเพิ่มความสำคัญให้กับตนเอง

อันที่จริงแล้วเป็นความหลงตัวเอง และเป็นความเข้าใจผิดโดยแท้ เพราะแท้จริงแล้วเป็นการเสียผลในด้านจิตวิทยาแก่ลูกน้อง หรือผู้เข้าร่วมประชุมเป็นอย่างยิ่ง เพียงแต่ว่าลูกน้องที่อยู่ได้บังคับบัญชาโดยตรงเขาจะพูดหรือแสดงออกหรือไม่เท่านั้น

แต่ถ้าเป็นการประชุมร่วมที่มีคนต่างหน่วยงานที่ไม่ได้อยู่ในบังคับบัญชาของผู้บริหารที่เป็นประธานการประชุมครั้งนั้น เขาอาจจะแสดงออกหรือมีปฏิกิริยาต่อผู้บริหารที่มาเข้าประชุมล่าช้าเช่นนั้นโดยตรงก็ได้

การไม่ตรงต่อเวลาของผู้บริหารระดับสูงจะทำให้ผู้บริหารคนนั้นเสียภาพพจน์เสียเครดิตและเสียคะแนนนิยมในหมู่ลูกน้องผู้อยู่ได้บังคับบัญชาไปที่ละน้อย จนในที่สุดก็จะถึงจุดเสื่อมสุด ขาดความศรัทธาจากลูกน้องในองค์กรทุกคนได้

ดังนั้น กฎสำคัญของผู้ที่จะเป็นผู้บริหารที่ดีก็คือ**จงเป็นคนตรงต่อเวลา** โดยเฉพาะตรงต่อเวลาในการเข้าประชุม และหรือเป็นประธานการประชุม

