

## สาระสำคัญของตอนที่ 2

### รูปแบบ/แนวทางของการจัดการสมัยใหม่

ในตอนที่ 2 นี้เป็นรูปแบบ/แนวทาง และวิธีการ/เทคนิคของการจัดการสมัยใหม่ที่ชื่อเรียกต่าง ๆ กันพร้อมตัวอย่างของธุรกิจที่จะนำแนวทางดังกล่าวมาใช้ โดยเริ่มตั้งแต่ การบริหารงานแบบเดินไปเดินมา (Walk Around Management) การบริหารงานแบบคุมเข้มและปล่อยหลวม (Tight-Loose Management) แก่นแท้ของการบริหารงานยุคโลกาภิวัตน์, การให้สิทธิอำนาจเบ็ดเสร็จ/การเสริมอำนาจ (Empowerment) การจัดการเชิงคุณภาพเบ็ดเสร็จ (Total Quality Management) การเปรียบเทียบประยุต์เพื่อความเป็นเลิศ (Benchmarking) การบริหารเพื่อความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) ทั้งหมดนี้เป็นรายละเอียดที่นักบริหารสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารในสมัยปัจจุบันได้เป็นอย่างดี

ส่วนเนื้อหาบทเรียนที่ได้รับจากการปรับลดขนาดองค์กร (Downsizing) นี้เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นจริงในองค์กรที่ได้นำวิธีการบริหาร/จัดการโดยปรับลดขนาดขององค์กรมาใช้ และเกิดปัญหา/อุปสรรคต่าง ๆ ติดตามมา สาระสำคัญส่วนนี้ประกอบได้ด้วยความหมาย ความสำคัญ ประโยชน์ ปัญหา และอุปสรรคของการปรับลดขนาดขององค์กรที่ธุรกิจที่มีชื่อเสียงได้นำไปประยุกต์ใช้แล้ว ซึ่งนับได้ว่าการปรับลดขนาดองค์กรเป็นแนวทางของการจัดการสมัยใหม่ที่นิยมใช้เช่นเดียวกันในขณะนี้

อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนไม่ได้กล่าวถึงรูปแบบของการบริหารที่มีชื่อเรียกว่า การรีปรับระบบ หรือ Reengineering ที่เป็นที่ยอมรับ และจัดอยู่ในรูปแบบของแนวทางการจัดการสมัยใหม่อีกวิธีหนึ่ง เนื่องจากรายละเอียดในเรื่องนี้ได้จัดไว้ในหนังสือชื่อ รีเอ็นจิเนียริงกับสังคมไทยแล้ว หากผู้อ่านประสงค์จะหาความรู้เพิ่มเติมก็สามารถศึกษาได้จากหนังสือเล่มดังกล่าวนี้

## รูปแบบ/แนวทางของการจัดการสมัยใหม่ (MODERN MANAGEMENT)

- การบริหารงานแบบเดินไปเดินมา (Walk Around Management)
- การบริหารงานแบบคุมเข้มและปล่อยหลวม (Tight-loose management)
- แก่นแท้การบริหารงานยุคโลกาภิวัตน์
- Empowerment แนวทางการจัดการยุคใหม่ : พัฒนาเพื่ออนาคต
- แก่นแท้ของการจัดการเชิงคุณภาพเบ็ดเสร็จ (Total Quality Management:TQM)
- การเปรียบประยুক্তเพื่อความป็นเลิศ (Benchmarking)
  - Benchmarking : ทางเลือกใหม่ของนักบริหาร
  - Benchmarking : ทางเลือกใหม่ของการปรับปรุงองค์การธุรกิจ (1)
  - Benchmarking : ทางเลือกใหม่ของการปรับปรุงองค์การธุรกิจ (2)
  - Benchmarking : ทางเลือกใหม่ของการปรับปรุงองค์การธุรกิจ (3)
  - Benchmarking : ทางเลือกใหม่ของการปรับปรุงองค์การธุรกิจ (4)
  - Benchmarking : ทางเลือกใหม่ของการปรับปรุงองค์การธุรกิจ (5)
  - Benchmarking : ทางเลือกใหม่ของการปรับปรุงองค์การธุรกิจ (6)
  - Benchmarking : ทางเลือกใหม่ของการปรับปรุงองค์การธุรกิจ (7)
  - Benchmarking : ทางเลือกใหม่ของการปรับปรุงองค์การธุรกิจ (8)
  - เคล็ดลับการเปรียบประยুক্তเพื่อความป็นเลิศ (Benchmarking)
- การบริหารเพื่อความคิดที่สร้างสรรค์ (Creative Thinking)
- บทเรียนที่ได้รับจากการปรับลดขนาดองค์การ (Downsizing)(1)
- บทเรียนที่ได้รับจากการปรับลดขนาดองค์การ (Downsizing) (2)
- บทเรียนที่ได้รับจากการปรับลดขนาดองค์การ (Downsizing) (3)
- บทเรียนที่ได้รับจากการปรับลดขนาดองค์การ (Downsizing) (4)
- บทเรียนที่ได้รับจากการปรับลดขนาดองค์การ (Downsizing) (5)

# การบริหารแบบเดินไปเดินมา (Walk Around Management)

เมื่อเร็ว ๆ นี้ผู้เขียนได้ยินเพื่อนวิพากษ์วิจารณ์การทำงานของผู้บริหารของเขาว่า ในแต่ละวันคน ๆ นี้ไม่เห็นทำอะไรเป็นชิ้นเป็นอันเลย มีแต่เดินไปเดินมา เดี่ยวคุยกับคนโน้นคนนี้อยู่ตลอดเวลา

เขายังพูดกันเล่น ๆ ในทำนองว่า “เดินไปเดินมารับ 5,000 น่งทำงานทั้งวันรับ 1,500” อะไร ๆ ทำนองนี้

เมื่อได้ยินเขาพูดกันเช่นนี้ เลยทำให้นึกถึงเรื่องของการบริหารงานแบบเดินไปเดินมา หรือเดินไปรอบ ๆ ที่เขาเรียกกันว่า Walk Around Management ขึ้นมาได้ และอยากรนำมาเล่าสู่กัน ฟังถึงการบริหารของผู้บริหารที่ใช่วิธีนี้ว่า คืออะไร มีวิธีการและผลประโยชน์อย่างไร

การบริหารงานแบบเดินไปรอบ ๆ หรือเดินไปเดินมานี้ บริษัทชั้นนำโดยเฉพาะบริษัทที่จำหน่ายสินค้าที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูง ไม่ว่าจะเป็นเครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องโทรศัพท์หรือเครื่องมือสื่อสารที่ทันสมัยในอเมริกา ได้นำมาประยุกต์ใช้กับกิจการของตนกันนานพอสมควร

ตัวอย่างเช่น บริษัท แอปเปิล คอมพิวเตอร์ (Apple Computer) ได้เรียกชื่อการบริหารงานแบบนี้ว่า WAM หรือ Walk Around Management ส่วนบริษัท ฮิวเลท-แพคการ์ด (Hewlett-Packard) ได้ใช้ชื่อการบริหารงานแบบนี้ว่า Management by Wandering Around หรือการบริหารงานแบบเตร็ดเตร่ไปเรื่อย ๆ

นอกจากบริษัทที่กล่าวมาแล้วนี้ ยังมีบริษัทชั้นนำอาทิ บริษัทมอโตโรล่า (Motorola) ก็นำวิธีการบริหารแบบนี้มาใช้เช่นกัน จึงสามารถกล่าวได้ว่าเป็นลักษณะการบริหารงานแนวใหม่ ที่ได้รับความนิยมในสหรัฐอเมริกา

## วิธีการบริหาร

วิธีการบริหารก็คือ ในแต่ละวัน ๆ ผู้บริหารระดับผู้บังคับบัญชาระดับสูงของธุรกิจจะออกเยี่ยมเยียนผู้ปฏิบัติงานระดับบัญชา เพื่อพูดคุยแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นต่าง ๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ พนักงานที่ดูแลการผลิตหรือแม้กระทั่งคุยกันในเรื่องต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากงานที่รับผิดชอบ อาทิ เรื่องครอบครัว สารทุกข์สุกดิบต่าง ๆ ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะความเดือดร้อนต่าง ๆ จนได้เวลาพอสมควร ซึ่งอาจจะใช้เวลาตั้งแต่ 15-30 นาที สำหรับพนักงานแต่ละคน

การออกเยี่ยมเยียนพูดคุยสารทุกข์ทั้งเรื่องงานและเรื่องอื่น ๆ นี้ มิได้ทำกับพนักงานทุกคนในวันเดียวกัน แต่จะพยายามให้ทั่วถึงที่สุด ทั้งนี้โดยมีความต่อเนื่องในการออกเยี่ยมเยียนการพูดคุยดังกล่าว

ผู้บริหารอาจมีการจัดบันทึกรายละเอียดต่าง ๆ ที่ตนเองอยากจะทำไว้ทบทวนลงไปด้วย การออกพบปะพูดคุยกับพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาเช่นนี้ ต้องพยายามกระทำให้อยู่ในขอบเขตไม่เป็นการเล่นหัว หยอกล้อกัน จนเกิดความไม่ยำเกรง แต่จะกระทำในลักษณะให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยอยู่ในขอบเขตที่เหมาะสม

เมื่อผู้บริหารกลับเข้ามาสู่สำนักงานของตน ก็จะพยายามนำเอาสิ่งที่ได้รับมาพิจารณาปรับปรุง พัฒนาหรือแก้ไขเพื่อให้งาน การดำเนินการ การร้องเรียนต่าง ๆ นั้นได้รับการแก้ไข

หากมีสิ่งใดที่ตนเองเห็นว่าจำเป็นต้องร่วมมือกันแก้ไข ในลักษณะของการแสดงความคิดเห็นทีมงานก็จะจัดให้มีการประชุมคณะกรรมการ หรือผู้ที่เกี่ยวข้องมาร่วมช่วยกันแก้ไขปัญหา

การบริหารงานแบบนี้ หากพิจารณากันให้ดีแล้วจะเห็นได้ว่าเป็นลักษณะของการบริหารงานที่สะท้อนให้เห็นว่า ผู้จัดการมีความรู้สึกที่จะสลัดความเป็นเจ้าขุนมูลนายหรือฐานะของความเป็นผู้บังคับบัญชาออกไปบางส่วน

ทั้งนี้ โดยการแสดงออกในลักษณะที่ว่านี้ ผู้บริหารจะไม่เข้าไปสัมผัสจนเกินเลยไป จนเป็นการก้าวก่ายสายงานที่ตนเองได้มอบหมายให้ผู้บังคับบัญชาระดับล่างรับผิดชอบไปแล้ว เพราะมิฉะนั้น พนักงานที่ได้รับมอบหมาย อาจมองว่านายไม่ไว้วางใจหรือ จึงต้องมาคอยเพ่งเล็งอย่างใกล้ชิด ต้องตามมาดู มาสอบถามปัญหาเช่นนี้

การวางตัวของผู้บริหารที่มาเยี่ยมเยียนจะต้องวางตัวเป็นกลางพอสมควร ไม่ใช่จะมาเอออไปกับพนักงานระดับล่างอย่างเต็มที่ เพราะสิ่งเหล่านี้จะทำให้พนักงานเกิดความกระด้างกระเดื่องกับผู้บังคับบัญชาชั้นต้นได้

ดังนั้น การที่ผู้บริหารระดับสูงออกมาเยี่ยมเยียน จะให้ได้ผลและมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรระลึกไว้เสมอว่า การดำเนินการในลักษณะนี้ เท่ากับว่ามาช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาระดับล่างช่วยกันทำงานช่วยกันแก้ไขปัญหา

และเมื่อเกิดกรณีที่มีความสงสัยในเรื่องใด ๆ ผู้บริหารจะต้องปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของพนักงานเหล่านั้น ก่อนที่จะตัดสินใจอะไรลงไป เรียกได้ว่า ผู้บริหารต้องมีความหนักแน่นรอบคอบ และไม่หุนเหินเป็นพื้นฐาน

การออกมาสัมผัสกับสายงาน และพนักงานโดยตรงของผู้บริหารนี้ จะทำให้ผู้บริหารได้ทราบถึงแก่นแท้ของปัญหาภายในองค์กรอย่างชัดเจนยิ่งขึ้น ทำให้ได้ทราบถึงปัญหาและสภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในแต่ละวัน ๆ ซึ่งดีกว่าการคอยฟังแต่รายงานที่จะส่งขึ้นไปเท่านั้น

อย่างไรก็ตาม การบริหารในรูปแบบของการออกมาพูดคุยพบปะกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะต้องพยายามทำตัวมิให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความอึดอัดใจ และเข้าใจผิดว่าผู้บริหารกำลังมาสืบความลับ หรือกระทำตัวในลักษณะที่เป็นสายลับมาหาข่าวเพื่อการจับผิด

การบริหารงานแบบเดินออกไปพบกับพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชานี้ หากดูกันไปแล้วจะเห็นว่ามีส่วนดีเกิดขึ้นแก่องค์การธุรกิจพอสมควร จากหลักการที่มีนักวิชาการด้านการบริหารได้เคยตั้งข้อสังเกตไว้ โดยเฉพาะ Robert Blake และ Jan Sayglay Mouton เป็นผู้ค้นคิดเกี่ยวกับแนวความคิดในวงการบริหารงานภายใต้หลักการของ Managerial Grid ได้แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารที่จะทำให้องค์การมีศักยภาพสูงและมีประสิทธิภาพดีนั้น ผู้บริหารควรมีความสนใจทั้งในด้านการผลิตสินค้า (Concern for Production) และควรมีความสนใจในด้านมนุษย์ด้วย (Concern for People) เพราะการให้ความห่วงใยและสนใจในตัวมนุษย์จะทำให้้องค์การเต็มไปด้วยมิตรภาพ และจะมีผลไปถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ในแง่ของความเชื่อถือและวางใจในตัวผู้บริหาร

สิ่งเหล่านี้จะไปสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน และผลผลิตซึ่งเชื่อแน่ว่าผู้บริหารทุกคนต่างก็อยากจะทำให้องค์การของตนมีประสิทธิภาพเช่นนั้น ท่านละไม่ลองนำวิธีการเช่นว่านี้ไปลองใช้กับองค์การของท่านบ้างหรือ?

กรุงเทพธุรกิจ : 23 มีนาคม 2536

## การบริหารงานแบบคุมเข้มและปล่อยหลวม (Tight-Loose Management)

ลักษณะของการบริหารงานแบบ “คุมเข้มและปล่อยหลวม” หรือที่เรียกวิธีการจัดการแบบนี้ว่า Tight-Loose management ในสหรัฐอเมริกา มีธุรกิจหลายประเภทที่บริหารงานด้วยวิธีการเช่นนี้ และนับได้ว่าประสบความสำเร็จพอสมควร

วิธีการบริหารแบบนี้ก็คือ ฝ่ายบริหารจะพิจารณาว่า ภายในองค์กรของตนมีสิ่งใดเป็นจุดอ่อนที่ต้องการแก้ไข และสิ่งใดเป็นจุดแข็งที่สามารถพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น หลังจากนั้นก็จะกำหนดนโยบาย โดยเฉพาะการบริหารงานในแต่ละด้านขึ้น เช่น ด้านการผลิตจะมีสภาพเป็นอย่างไร นโยบายที่สำคัญ ๆ ในด้านนี้ ควรประกอบไปด้วยสิ่งใดบ้าง และพนักงานจะดำเนินการตามนโยบายอย่างไร

จากจุดนี้เอง เขาก็จะกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการทำงานโดยละเอียด เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการ นอกจากด้านการผลิตแล้ว การกำหนดนโยบายการบริหารงาน ยังสามารถที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องในส่วนอื่น ๆ ได้ เช่น การให้บริการลูกค้า การสั่งซื้อสินค้า การบริหารบุคคล การบัญชี การเงิน การตลาด และอะไร ๆ อีกหลายอย่าง

แต่อย่างไรก็ตาม ฝ่ายบริหารจะต้องพิจารณาว่านโยบายการดำเนินงานส่วนใดที่สำคัญ และจำเป็นต้องเข้มงวดเป็นพิเศษ มิฉะนั้นจะก่อให้เกิดผลเสียแก่องค์กรตลอดจนพนักงานได้ ในส่วนนี้จัดว่าเป็นส่วนที่ต้องดูแลอย่างใกล้ชิด เรียกได้ว่าเป็นการบริหารงานแบบคุมเข้ม

ธุรกิจที่เป็นลักษณะของร้านค้าปลีก มักจะต้องดำเนินงานที่จะมีผลต่อลูกค้าโดยตรง ตัวอย่างเช่น จะต้องมีการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด เกี่ยวกับการประกอบอาหารเพื่อจำหน่าย หรือการให้บริการแก่ลูกค้า เมื่อเป็นเช่นนี้ การดำเนินงานในส่วนนี้ จึงมักจะมีระเบียบวิธีการกฎเกณฑ์ออกมาควบคุม และให้พนักงานในองค์กรปฏิบัติอย่างเคร่งครัด จะผิดไปจากนโยบายและวิถีทางที่กำหนดมาไม่ได้

ตัวอย่างเช่น กรณีของร้านอาหารประเภทฟาสต์ฟู้ด เช่น ร้านแมคโดนัลด์ ผู้ก่อตั้งคือ นาย Ray Kroc ได้กำหนดไว้ว่าใครก็ตามที่ได้สิทธิประโยชน์ทางการค้าไปจากแมคโดนัลด์ จะต้องประพฤติตามกฎและระเบียบว่าด้วยการดำเนินงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการเตรียมอาหาร การตกแต่งร้านค้า รวมถึงความรวดเร็วในการให้บริการที่ดีเลิศ แม้กระทั่งห้องน้ำ ก็จะต้องรักษาความสะอาดอย่างเคร่งครัด คราบไขมันสิ่งสกปรกจะปรากฏอยู่บนเตาบริเวณที่ประกอบอาหารไม่ได้

เหล่านี้เป็นกฎที่วางไว้ให้ผู้รับสิทธิประโยชน์ทุกคนต้องปฏิบัติตาม ในส่วนนี้ถือว่าเป็นการบริหารแบบเข้ม แต่ในเวลาเดียวกันนโยบายจัดการของบริษัทที่เปิดโอกาสให้ผู้ได้รับสิทธิประโยชน์ทางการค้าสามารถคิดค้นอาหารจานใหม่ ๆ ออกมาได้เช่นกัน เรียกได้ว่า ปล่อยหลวมในด้านการสร้างสรรค์ ผลจากการบริหารงานเช่นนี้ปรากฏว่า มีอาหารจานพิเศษออกมาอีก ๒ ชนิด ที่เป็นที่ยอมรับจากผู้บริโภคทั่วไปคือ MC.D.L.T. และ Egg McMuffin ซึ่งในไม่ช้าคงนำมาเผยแพร่ในบ้านเราบ้าง

การบริหารงานแบบปล่อยหลวมหรือ Loose Management นั้น มิได้หมายความว่า จะไม่มีการจัดการอะไรเลย หรือปล่อยงานในส่วนนั้น ๆ ตามบุญตามกรรมก็หาไม่ เพียงแต่ในกิจการหรืองานส่วนนี้ ผู้บริหารได้พิจารณาแล้วว่าไม่มีอันตรายแก่องค์การโดยตรงเหมือนบางสิ่งบางอย่าง เช่น การควบคุมคุณภาพของการผลิตอาหาร หรือการให้บริการของร้านค้า เช่นในกรณีข้างต้น นอกจากนั้น ฝ่ายบริหารยังได้พิจารณาเห็นว่า การมีมาตรการที่เข้มงวด ควบคุมอย่างเข้มข้นจะไม่ก่อให้เกิดผลดีแต่ประการใด สู้ปล่อยให้ฝ่ายนั้น ๆ ดำเนินการอย่างอิสระจะดีกว่า

เมื่อเป็นดังนี้ เราจะพบว่าในองค์การที่มีนโยบายการบริหารงานในรูปลักษณะนี้ จะเปิดโอกาสให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ มีอิสระในการดำเนินงานอย่างเต็มที่ ฝ่ายบริหารจะไม่ควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด ดังกรณีของร้านแมคโดนัลด์ เป็นต้น จะเห็นว่า เขาควบคุมดูแลอย่างเข้มงวดในส่วนการให้บริการ การประกอบอาหารให้ได้มาตรฐาน ความสะอาด ความรวดเร็ว และมีคุณภาพ แต่ในส่วนที่ปล่อยหลวม หรือให้อิสระในการคิดค้นอาหารสูตรแปลก ๆ เมื่อได้สูตรแล้วก็แจ้งให้สำนักงานใหญ่ทราบ หากพิจารณาแล้วเห็นว่าดี และสามารถขายได้ ก็จะบรรจุสูตรดังกล่าวไว้ในร้านค้าสาขาอื่น ๆ ด้วย ผลจากการเปิดโอกาสหรือปล่อยให้มีการจัดการในลักษณะนี้ทำให้ทุก ๆ สาขาของร้านแมคโดนัลด์สามารถที่จะเป็นผู้บุกเบิกสูตรอาหารใหม่ ๆ ได้เสมอ นี่คือผลดีของการปล่อยหลวม

ตัวอย่างอีกกรณีหนึ่งที่มีลักษณะของการจัดการในรูปแบบนี้ก็คือ ร้านขายสินค้าราคาถูก (Discount House) ที่มีชื่อว่า Wal-Mart ในสหรัฐอเมริกา Wal-Mart ได้ชื่อว่าเป็นร้านค้าที่คนอเมริกาต้องการจะเข้าไปทำงานอย่างยิ่ง Wal-Mart เป็นร้านขายสินค้าราคาถูกที่นำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่ โดยเฉพาะคอมพิวเตอร์มาใช้ในการสั่งซื้อของ การจัดส่งของไปยังร้านค้าในเครือ ตลอดจนการสั่งซื้อสินค้าไปยังผู้ผลิตที่ทำการค้ากับ Wal-Mart

ในส่วนของการจัดส่งสินค้านี้แหละ ที่ถือว่าเป็นจุดเด่นของร้าน Wal-Mart เพราะสามารถจัดส่งสินค้าได้อย่างรวดเร็ว เมื่อได้รับคำสั่งซื้อจากสาขาที่อยู่ในภูมิภาคต่าง ๆ ทางสำนักงานกลางจะรับผิดชอบกับผู้ขายผ่านคอมพิวเตอร์ให้นำสินค้ามาส่งทันที หลังจากนั้น ภายใน 48 ชั่วโมง นับจากที่มีคำสั่งซื้อเข้ามา สินค้าเหล่านี้จะถูกจัดส่งจากสำนักงานกลางไปยังร้านค้าที่สั่งซื้อสินค้า ของ Wal-Mart ที่อยู่ในภูมิภาคต่าง ๆ ทำให้ร้านค้าเหล่านี้สามารถที่จะให้

บริการกับลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว เรียกได้ว่า ทั้งใจทั้งลูกค้าและผู้จัดการสาขาของ Wal-Mart

วิธีการต่าง ๆ โดยเฉพาะในเรื่องของการจัดส่งสินค้านี้ ถือเป็นงานที่สำคัญที่ต้องควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด ถือเป็นหัวใจของ Wal-Mart ในการแข่งขันกับคู่แข่งรายอื่น ๆ ที่มีต้นทุนการส่งสินค้าที่สูงกว่าและล่าช้ากว่า ดังนั้น Wal-Mart จึงพิถีพิถันเข้มงวดมากในเรื่องนี้ เรียกได้ว่ามีการจัดการแบบคุมเข้ม

แต่ในเวลาเดียวกันในการบริหารงานของแต่ละสาขา Wal-Mart กลับปล่อยให้ผู้จัดการสาขาดำเนินการต่าง ๆ ได้เอง เช่น การจัดพื้นที่ในร้าน การจัดมุมสินค้าพิเศษ หรือแม้กระทั่งการพิจารณานำสินค้าเข้าสู่ร้านค้า แต่ละสาขามีอิสระเต็มที่ ความคิดต่าง ๆ ในเรื่องเหล่านี้จะเกิดจากผู้จัดการสาขาทั้งสิ้น ซึ่งทางสำนักงานกลางเปิดโอกาสให้แสดงฝีมือเต็มที่ ไม่เข้าไปควบคุมอย่างใกล้ชิดเหมือนงานในด้านการจัดส่งสินค้า ในส่วนนี้จึงเป็นส่วนที่ “ปล่อยหลวม” แต่ตนเองยังคงติดตามอยู่อย่างห่าง ๆ

กรุงเทพธุรกิจ : 19 ธันวาคม 2536



## แก่นแท้การบริหารยุคโลกาภิวัตน์

แก่นแท้ของการบริหารและการจัดการยุคใหม่ที่กำลังเกิดขึ้นอยู่ในขณะนี้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง การจัดการเชิงคุณภาพเบ็ดเสร็จ (Total Quality Management) การยกเครื่องหรือการรื้อปรับระบบ (Reengineering) การให้สิทธิอำนาจเบ็ดเสร็จ (Empowerment) และการบริหารที่นำส่วนดีมาจาก คนอื่นมาประยุกต์กับกิจการของตน ที่เรียกกันว่า Benchmarking นั้น สิ่งเหล่านี้มีอะไรที่เหมือน หรือคล้ายคลึงกันบ้าง หากเราวิเคราะห์กันให้ดีแล้ว จะเห็นความคล้ายคลึงในสาระสำคัญดังนี้ คือ

### ขอบเขตกว้างขวาง ความรับผิดชอบสูงขึ้น

ประเด็นแรกคือ มีการขยายขอบเขตและความรับผิดชอบออกไปจากเดิม ซึ่งหากจะพูด ไปแล้ว งานใคร งานมัน พนักงานต่างฝ่ายต่างทำหน้าที่ที่ตัวเองถนัด เรียกได้ว่าเน้นความเชี่ยวชาญ เฉพาะอย่าง หรือ Specialist แต่มาถึงสมัยนี้ก็กลับเน้นให้คนเป็น “เถ้าแก่” หรือผู้ประกอบการ ซึ่งคนที่เถ้าแก่ต้องทำได้ทุกอย่าง ไม่ว่าจะเป็นงานประจำวันในร้านค้าของตน งานบัญชี งาน ดูแลทรัพย์สินภายในร้าน งานดูแลลูกค้าพนักงาน จนถึงงานขาย ที่ต้องให้บริการลูกค้าที่มาติดต่อ เหล่านี้เป็นต้น

เมื่อพิจารณาแล้ว พนักงานสมัยนี้ต้องทำงานให้ได้หลายอย่างในเวลาเดียวกันเช่นเดียวกับเถ้าแก่ แต่อาจจะดีกว่าตรงที่ว่ามีการนำเครื่องมือ เครื่องทุ่นแรงมาใช้มากขึ้น จากอดีตที่มีเพียง การดีดลูกคิด เมื่องานมากขึ้น ความรับผิดชอบก็มากขึ้นด้วยเช่นกัน หรืออีกนัยหนึ่งความรับผิดชอบของพนักงานในสมัยนี้ ไม่ได้มีขอบเขตเฉพาะงานเดิมที่ตนเรียนรู้มาโดยเฉพาะเท่านั้น แต่ต้อง ขยายขอบเขตและความรับผิดชอบไปยังงานอื่น ๆ ที่ต้องรับมา โดยจะต้องทำให้เป็น คิดให้เป็นด้วย จากการที่ทำให้พนักงานต้องทำงานหลาย ๆ อย่างได้มาพร้อม ๆ กันนี้ ทำให้พนักงานหลายคนเริ่มลดความคิดติดยึดที่ว่างานของข้าใครอย่าแตะลงได้พอสมควร

ดังนั้น จึงส่งผลทำให้ทัศนคติของพนักงานมีการเปิดตัวมากขึ้น ใจกว้างมากขึ้นและพร้อม ที่จะรับความเปลี่ยนแปลง โดยจะต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพสิ่งแวดล้อมรอบด้านของธุรกิจ ทำให้ เกิดความคล่องตัวมากขึ้นกว่าเดิม เหมาะสมกับสภาพการค้า การแข่งขันที่มารุ่มล้อม ซึ่งจะว่าดีก็ ดี จะว่าไม่ดีก็ได้ เพราะการที่ไม่ได้จำเพาะเจาะจงในงานใดงานหนึ่งในหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งนั้น ทำให้ ความเชี่ยวชาญและความลึกซึ้งในงานนั้น ๆ รู้น้อยและไม่เต็มที่เหมือนพนักงานรุ่นเก่า ซึ่งฝ่าย บริหารจะต้องบริหารกันเองว่า จะเลือกอะไร จึงจะเหมาะสมกับองค์การเพราะทุกอย่างย่อมต้องมีทั้ง ดีและเสียเป็นของคู่กัน

## คาดหวังผลงานสูง

**ประเด็นที่สอง** การนำแนวทางการจัดการยุคใหม่มาใช้ มักมีการคาดหวังผลงานที่สูง นั่นคือแนวทางยุคใหม่ ๆ นี้ หวังที่จะทำให้องค์การเกิดผลอย่างเห็นได้อย่างชัดเจน และมหาศาล เลยทีเดียว การได้ผลผลิตเพียงแค่ 5% หรือ 10% เหมือนกับในยุคก่อน ๆ มักไม่นำมาพูด แต่ผู้บริหารจะพูดกันว่า หากนำการบริหารยุคใหม่มาใช้ จะให้ผลอย่างมหาศาลทีเดียวคุ้มค่าต่อการเสี่ยงและการลงทุนที่จะปรับแนวทางการบริหารเสียใหม่ เรียกได้ว่า คนที่เป็นผู้กำหนดรูปแบบการบริหารขึ้นมา และคนที่นำมาใช้ต่างพยายามที่จะโฆษณาชวนเชื่อแนวการบริหารใหม่ ๆ นี้อย่างเต็มที่ เพื่อหวังผลในการจูงใจให้คนหันมาสนใจ หรือคล้อยตามในแนวความคิดที่จะนำมาใช้ในองค์การ

## มีเป้าหมายเด่นชัด

**ประเด็นที่สาม** มีการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน ซึ่งจะว่าไปแล้ว ในแนวทางการบริหารยุคก่อน ๆ มีการตั้งเป้าหมายเช่นเดียวกัน แต่อาจจะไปในทิศทางต่างกัน เช่น ด้านการผลิต การตลาด ด้านการเงิน ฯลฯ แต่การบริหารแนวใหม่ ๆ นั้น เป้าหมายกลับหันมาเน้นหนักในด้าน การให้บริการแก่ลูกค้ามากกว่าเป้าหมายในด้านอื่น ๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว

## เน้นการให้การศึกษา

**ประเด็นที่สี่** แนวการบริหารยุคใหม่นี้ เน้นการให้การศึกษา การฝึกอบรมเป็นสำคัญ ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะเกรงว่าพนักงานจะมีความสับสนในแนวคิดของรูปแบบบริหารที่จะนำมาใช้ และมีความเชื่อว่า การให้การศึกษาและการฝึกอบรม จะเป็นหนทางในการติดต่อสื่อสาร เป็นตัวเชื่อมแนวคิดทางการบริหารให้เข้ากับความรู้ความเข้าใจของพนักงานแต่ละคนด้วย เรียกได้ว่าเดี๋ยวนี้ไม่ว่าจะเป็นแนวทางการจัดการใหม่ ๆ ในรูปใด ๆ ก็ตาม ประเด็นที่จะต้องถูกนำมากล่าวไว้คือ จะต้องให้การศึกษาและการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้ที่รับแนวทางการจัดการได้คลายความสับสนเสียก่อน

นั่นคือ นอกจากจะเป็นในด้านการให้บริการลูกค้า หรือ Service Oriented ตามประเด็นที่ 3 แล้ว ยังเป็นเน้นย้ำด้านการศึกษา หรือ Educational Oriented ด้วยเช่นกัน ซึ่งแน่นอนว่าการให้การศึกษาสามารถทำได้โดยพนักงานฝ่ายฝึกอบรมผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรง หรืออาจจะใช้บุคคลอื่น เช่น บริษัทที่ปรึกษา เข้ามาดำเนินการก็ได้ แต่อย่างไรก็ตาม การให้ศึกษายังคงเป็นของคู่กันกับแนวทางการบริหารยุคใหม่อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

## แก้ไขปัญหาร่วมกัน

**ประเด็นที่ห้า** แนวการจัดการยุคใหม่ ไม่ว่าจะเป็นของญี่ปุ่นที่เลื่องชื่อในนามของทฤษฎี Z ซึ่งศาสตราจารย์ วิลเลียม จี อู ชี (William G. Ouchi) ได้กล่าวไว้ในหนังสือของเขาในยุค ค.ศ. 1980 จนกระทั่งเรื่อยมาถึง ศาสตราจารย์ ไมเคิล แฮมเมอร์ และนาย เจมส์ แชมป์ ผู้เขียนเรื่อง Reengineering the Corporation ในสมัยนี้ก็ตาม ต่างก็พูดเป็นเสียงเดียวกันว่า การบริหารงานยุคใหม่ ผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาต้องเข้ามาจับบทบาทในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน ลำพังจะให้พนักงานที่ของฝ่ายจัดการ หรือฝ่ายบริหารเหมือนแต่ก่อน เห็นที่จะไม่ได้เสียแล้ว

ผู้บริหารจำเป็นต้องฟังข้อคิดเห็นของลูกน้องในเวลาเดียวกันด้วย และลูกน้องเองต้องแสดงความคิดเห็นที่จะช่วยฝ่ายบริหารในการทำงานเดียวกัน บริษัทจึงจะปรอด จะทำตัวเหมือนนายเหมือนลูกน้อง และมีขั้นวาระที่ห่างไกลกัน เดียวนี้ดูจะเป็นการบริหารงานที่ล้าสมัยไปเสียแล้ว ไม่เป็นที่นิยมปฏิบัติและยอมรับกันในสังคมธุรกิจ ที่นับวันจะเป็นการแก้ปัญหาร่วมกันจากทั้งสองฝ่ายมากขึ้น เข้าตำราที่ว่า “หลายหัวดีกว่าหัวเดียว”

## ทำงานเป็นทีม

**ประเด็นที่หก** อาจเรียกได้ว่าเป็นผลจากการแก้ไขปัญหาร่วมกัน ทำให้ช่องว่างระหว่างตำแหน่งจะใกล้ชิดกันมากขึ้นกว่าเดิม นายและลูกน้องในการบริหารงานยุคใหม่ มีความเชื่อว่า ควรจะเน้นการทำงานเป็นทีมมากกว่าต่างคนต่างทำ รวมไปถึงในหมู่พนักงานด้วยกันเอง

ประกอบกับ เมื่อลักษณะงานเปลี่ยนจากความเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะอย่างไปเป็นผู้เชี่ยวชาญหลาย ๆ อย่าง ทำให้การถือตัวว่างงานโครงการมันลดน้อยลง สภาพความเป็นกลุ่มเดียวกันเป็นทีมเดียวกัน มีมากขึ้นกว่าเดิม แม้ว่าใหม่ ๆ จะยังไม่เข้ารูปเข้ารอยก็ตามแต่เชื่อแน่ว่านานวันเข้า สปิริตของการทำงานเป็นทีมดูจะชัดเจนยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็น Reengineering Benchmarking หรือ Empowerment นั้น ล้วนอยู่ในรูปของการทำงานเป็นทีมทั้งสิ้น หรือหากจะย้อนไปดู Theory Z ของญี่ปุ่นจะเห็นได้ชัดว่า การทำงานเป็นทีมนั้นยังถูกกล่าวไว้และให้ความสำคัญในส่วนนี้เช่นเดียวกัน

## ทุกคนต้องเข้ามามีส่วนร่วม

**ประเด็นที่เจ็ด** อาจจะถูกคล้าย ๆ กับประเด็นที่ห้าในเรื่องการแก้ปัญหาร่วมกัน แต่แนวทางการบริหารยุคใหม่นั้น มักจะกล่าวไว้ว่า ส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กรใดองค์กรหนึ่งนั้น ตัวลูกจ้างหรือพนักงานชั้นผู้น้อยจำเป็นต้องมีส่วนร่วมในการทำงาน และส่วนร่วมที่ว่านี้จะต้องเกิดจากจิตสำนึกของพนักงานชั้นผู้น้อยเองด้วย ไม่ใช่เป็นการสั่งการมาจากเบื้องบนให้ทำอย่างนั้นอย่างนี้

ดังนั้น ในสมัยนี้ลูกจ้างจะต้องเตรียมตัวในเรื่องต่าง ๆ เช่น การเรียนรู้พื้นฐานทางธุรกิจ และการจัดการ อาทิ การสร้างสรรค์งานแปลก ๆ ใหม่ ๆ การฝึกอบรม การเสนอแนะข้อคิดเห็นต่าง ๆ ฯลฯ จึงทำให้บทบาทของลูกจ้างสมัยนี้ ต้องเป็นคนที่ต้องใฝ่รู้ ขวนขวายหารายละเอียดในเรื่องเหล่านี้เพิ่มมากขึ้น

การเรียนรู้จากสถาบันการศึกษาในเรื่องของการบริหารอาจไม่เพียงพอ การหาประสบการณ์ใหม่ ๆ จะต้องมีและจะต้องเตรียมพร้อมไว้เมื่อโอกาสมาถึง ลักษณะของลูกจ้างจะเปลี่ยนจากการตั้งรับ มาเป็นการรุก เพราะนายสมัยนี้ โดยเฉพาะที่นำแนวทางการจัดการยุคใหม่มาใช้ มักจะเปิดโอกาสให้ลูกจ้างได้เข้ามามีส่วนร่วมคิด ร่วมแก้ปัญหา แล้วเขายังคาดหวังในตัวลูกจ้างไว้สูงว่าต้องมีความพร้อมมาพอสมควร

สิ่งนี้หากจะพูดไปแล้ว ในบ้านเมืองของฝรั่งเศสเขาเคยชินกับการที่แต่ละบุคคลแสดงออกอย่างเต็มที่ แต่ในบ้านเมืองของเราลูกจ้างมักมีความเกรงใจ เหนียมอาย ไม่กล้าที่จะแสดงออก บางครั้งกลัวจะข้ามหน้าข้ามตาหายไป ดังนั้น จึงติดยึดในรูปแบบเดิม คือ สงบเสงี่ยม เจียมเนื้อเจียมตัว และรอฟังคำสั่ง มากกว่าที่จะเป็นฝ่ายถาม ฝ่ายพูด หรือฝ่ายรุก ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดผลเสียของการนำแนวทางการบริหารงานยุคใหม่มาใช้ในบ้านเมืองของเราทำได้ล่าช้า และไม่ราบรื่นเหมือนสังคมอื่น

คงไม่ว่ากันเพราะวัฒนธรรมประเพณีของไทยเราได้ยึดถือมาในลักษณะเช่นนี้มานานแล้ว แต่น่าจะเป็นอุทาหรณ์ให้สถาบันการศึกษาเปลี่ยนแนวการศึกษา โดยฝึกคนให้มีลักษณะที่กล้าคิด กล้าทำ และกล้าแสดงออกให้มากขึ้นกว่าเดิม มิฉะนั้นประสิทธิภาพในการบริหารงานก็จะไม่ได้ผลเท่าที่ควร

กรุงเทพมหานคร : 16 กรกฎาคม 2538

# แนวทางการจัดการยุคใหม่ : พัฒนาเพื่ออนาคต (Empowerment)

Empowerment เป็นแนวการจัดการรูปแบบใหม่ที่แพร่หลายพร้อม ๆ กับการรีเอนจิเนียริง และ Benchmarking นอกจากนี้ แนวคิดนี้ยังคงจัดว่าเป็นแนวการจัดการเชิงคุณภาพเบ็ดเสร็จ หรือ Total Quality Management (TQM) อีกด้วย

## การจัดการแบบ Empowerment นี้คืออะไร? มีความหมายอย่างไร?

หากจะแปลเป็นภาษาไทยแล้วคำว่า Empowerment อาจหมายถึง “การเสริมอำนาจ” “การเสริมกำลัง” ก็ได้ แต่ในความหมายทางการบริหารและการจัดการนั้นหมายถึงอำนาจและสิทธิขาดในการตัดสินใจ ภายในขอบเขตหรือกรอบของการปฏิบัติงานหนึ่ง ๆ โดยไม่ต้องขออนุญาต หรือขออนุมัติจากผู้ใดอีก

อีกนัยหนึ่ง Empowerment คือ อำนาจในการตัดสินใจเบ็ดเสร็จ ที่ทางบริษัทมอบหมายให้ดำเนินงานในเรื่องนั้น ๆ ได้อย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องเสนอหรือขออนุมัติกลับไปกลับมาอีก ทั้งหมดนี้เพื่อให้คุณภาพของการบริหารและการจัดการโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การให้บริการลูกค้า สามารถทำได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจ นับเป็นจุดประสงค์ที่สำคัญของแนวทางการจัดการแบบเชิงคุณภาพเบ็ดเสร็จ หรือ TQM

หากดูผิวเผินจะเห็นว่า Empowerment นี้ ไม่น่าจะแตกต่างจากการมอบอำนาจการบังคับบัญชา หรือ Delegation of Authority เลย แต่จริง ๆ แล้วตามแนวความคิดของ Empowerment นั้น มีจุดแตกต่างอยู่ตรงที่ว่า “ไม่ใช่แต่เพียงการให้อำนาจในการตัดสินใจหรืออำนาจในการบังคับบัญชาเท่านั้น แต่รวมถึงการให้ทรัพยากร (Resources) ต่าง ๆ อาทิ งบประมาณ กำลังคน และอื่น ๆ ด้วย” เรียกว่าใครหรือกลุ่มใดก็ตาม ที่ได้รับอำนาจเช่นนี้ สามารถทำอะไร ๆ ก็ได้ แต่สำหรับการมอบอำนาจการบังคับบัญชาในรูปแบบเดิมนั้น ได้รับมอบอำนาจไปแล้ว แต่เวลาลงมือปฏิบัติจริง ๆ ต้องขออนุมัติกันใหม่ หรือคิดได้แต่ปฏิบัติไม่ได้ เพราะไม่มีเครื่องมือเครื่องมือ ไม่มีเงินไม่มีทรัพยากร แนวความคิดของ Empowerment แตกต่างกันตรงจุดนี้

อีกจุดหนึ่งที่ทำให้ Empowerment แตกต่างไปจากการมอบอำนาจการบังคับบัญชาแบบเก่า คือภายใต้แนวทางของ Empowerment บริษัทจะต้องสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรที่ได้รับสิทธินี้ มีความคิดริเริ่มด้วยตัวเอง ไม่ใช่บริษัทคิดขึ้นมาแล้วให้บุคลากรเหล่านี้รับไปดำเนินการ

ดังนั้นใครก็ตามที่ได้รับสิทธิเหล่านี้มา เขาจะต้องคิดเอง ทำเอง ตัดสินใจเอง จุดที่สำคัญคือ บริษัทจะร่วมรับผิดชอบในการกระทำนั้น ๆ อย่างเต็มที่และเต็มใจ นี่คือแนวความคิดของการจัดการที่เรียกว่า Empowerment

ในสหรัฐอเมริกา ได้มีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่จะมีอิทธิพลในการนำแนวความคิด Empowerment มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ พบว่าประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้

### **ต้องเต็มใจจึงจะได้ผล**

ประการที่หนึ่ง พนักงานในองค์กรธุรกิจนั้น จะต้องพร้อมใจ มีความต้องการและเต็มใจที่จะปรับปรุงกระบวนการทำงานของตนเองให้ดีขึ้น สถาบัน Brookings International ได้พบว่าร้อยละ 93 ของพนักงานของอเมริกัน มีจิตสำนึกที่ต้องการพัฒนาคุณภาพขององค์กร และการปฏิบัติงานอยู่แล้ว ดังนั้นจึงไม่ใช่เรื่องยากที่จะนำแนวความคิดนี้มาใช้ในองค์กรธุรกิจของชาวอเมริกัน

สำหรับในบ้านเมืองของเรา ผู้เขียนไม่มีข้อมูลอยู่ในมือ แต่คิดว่าพนักงานคนไทยของเราทุกคนอยากจะให้องค์กรของตนดี เพราะองค์กรก็เปรียบเหมือนหม้อข้าวของเขา ใครล่ะอยากจะทุบหม้อข้าวของตนทั้ง ดังนั้น ปัจจัยแรก ซึ่งหมายถึงความยินดีเต็มใจของคนในองค์กรที่พร้อมจะรับแนวคิดใหม่นี้ ก็คงใกล้เคียงกับแนวทางการรื้อปรับระบบ หรือรีเอนจิเนียริง ที่ทุกคนต้องเต็มใจอะไร ๆ จึงจะทำได้

### **กล้าตัดสินใจและยอมรับผล**

ประการที่สอง พนักงานที่ได้รับอำนาจนี้ไป ต้องพร้อมที่จะ “คิดค้น” “แสวงหา” ความคิดใหม่ ๆ กล้าที่จะทดลองความคิดใหม่ ๆ และกล้าที่จะตัดสินใจ อะไรจะเกิดก็ต้องเกิด หากมั่นใจว่าสิ่งที่เราคิดขึ้นมานั้นดีที่สุดแล้ว ส่วนจะเกิดผลสำเร็จหรือไม่เป็นอีกเรื่องหนึ่ง

ในสหรัฐ มีบริษัทผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคบริษัทหนึ่ง อนุญาตให้วิศวกรของบริษัทนำแนวคิดนี้ไปใช้ โดยเฉพาะในด้านการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ประจำบ้านภายหลังที่ได้ใช้จ่ายเงินไปประมาณ 25,000 เหรียญสหรัฐ หรือประมาณ 600,000 กว่าบาท พบว่าไม่สำเร็จตามที่คาดหมายไว้ เพราะผลิตภัณฑ์ที่ได้ออกมายังคุณภาพไม่ดีพอ ดังนั้น ในวันรุ่งขึ้นทั้งสองคนจึงได้รับคำสั่งให้เข้าพบประธานบริษัท ตามช่าวบอกว่าทั้งสองจิตใจไม่ดี เพราะผลงานของตนไม่ดีเท่าที่ควร แต่ปรากฏว่าเหตุการณ์กลับตาลปัตร วิศวกรทั้งสองคนได้รับการต้อนรับจากคณะกรรมการบริหารของบริษัทเป็นอย่างดี ทางบริษัทได้จัดงานกันอย่างเอิกเกริก เพราะสิ่งที่ผู้บริหารชื่นชมคือ “ความพยายาม และความตั้งใจ” ที่บุคลากรได้พยายามทำงานอย่างเต็มที่

สิ่งเหล่านี้ผู้บริหารให้ความสำคัญมากกว่า เพราะอย่างน้อยพนักงานจะได้มีความคิดที่จะแสวงหาคิดค้นสิ่งที่ดี ๆ ให้กับธุรกิจของตน แม้ว่าวันนี้จะไม่สำเร็จ แต่บริษัทก็เชื่อมั่นได้ว่า หากพนักงานมีความคิดเช่นนี้ ความสำเร็จย่อมเกิดอย่างแน่นอนในอนาคตที่จะมาถึง เช่น สัจธรรมที่ว่า “ความพยายามอยู่ที่ไหน ความสำเร็จอยู่ที่นั่น”

## เข้าถึงข้อมูลได้ง่าย

**ประการที่สาม** คือ พนักงานที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการในแนวโน้มจะต้องสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลของบริษัทได้โดยสะดวก เช่น ทีมงานสามารถจะหาข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ อาทิ ฝ่ายผลิต ฝ่ายขาย ฝ่ายบัญชีได้ เพราะการเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารนี้ จะช่วยให้พนักงานหรือทีมที่กำลังทำงานอยู่ มีข้อมูลอย่างเพียงพอที่จะปรับปรุง พัฒนาหรือใช้ในการตัดสินใจของเขาเหล่านั้น นั่นคือทุกแผนก ทุกฝ่าย ที่เกี่ยวข้องจะต้องสนับสนุนในการให้ความช่วยเหลือกับกลุ่มบุคคลเหล่านี้ด้วย เรื่องนี้คงจะต้องอาศัยผู้บริหารระดับสูงในการทำความเข้าใจกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับแนวทางการจัดการแบบ Empowerment เพื่อให้ได้รับทราบสถานการณ์และรวมกันเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว

## ทำงานอย่างเต็มความสามารถ

**ประการที่สี่** พนักงานที่มีสิทธิดำเนินงานในรูปแบบนี้จะต้องมีความรับผิดชอบในตนเอง รวมถึงทีมที่ทำงานด้วย โดยจะต้องใช้ความพยายามทั้งของตนเองและของทีมงาน “ทำงานอย่างเต็มความสามารถ” ไม่ใช่ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างไม่รู้จุดหมาย สิ้นเปลืองสุรุ่ยสุร่าย หรือใช้อำนาจที่ได้มาในลักษณะของการวางอำนาจหรือใช้ในทางที่ผิด ทุกอย่างที่จะต้องเต็มความสามารถและสอดคล้องกับเป้าหมายที่ทุกคนได้ยอมรับกัน หากพฤติกรรมของพนักงานและของกลุ่มคณะทำงานที่ได้รับมอบหมายเป็นไปเช่นนี้ การนำแนวคิด Empowerment มาใช้ย่อมเกิดประสิทธิภาพขึ้นอย่างแน่นอน

ทั้งสี่ประการนี้ คือปัจจัยที่ผู้บริหารต้องพิจารณาว่า สภาพการณ์ภายในองค์การของเรามีความพร้อมเช่นที่ว่าแล้วหรือยัง

คราวนี้มาถึงหน่วยงานที่เขานำวิธีการ Empowerment มาใช้บ้าง บางบริษัทเราอาจเคยได้ยินชื่อ บางบริษัทก็อาจจะไม่เคยได้ยินก็ได้ ทั้งหมดเป็นบริษัทในสหรัฐอเมริกา อาทิ

- โรงแรมในเครือ Riz-Carlton ยินยอมให้พนักงานที่ได้รับมอบหมายใช้จ่ายเงินได้ถึง 2,000 เหรียญสหรัฐ เพื่อแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับผู้เข้าพักในโรงแรมของตน

- บริษัท Zylec ในมลรัฐมิชิแกน สหรัฐอเมริกา ผู้ผลิตเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์