

## บทที่ 1

### บทนำ

ในสภาวะปัจจุบันที่มักมีการกล่าวถึงกระแสของการเปลี่ยนแปลงซึ่งมักจะมีเกิดขึ้นทุกห้วงแห่งของโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคของข้อมูลข่าวสารที่มักจะกล่าวกันเป็นกระแสเสียงเดียวกันว่ายุคโลกาภิวัตน์หรือยุคแห่ง IT (Information Technology) ที่พอจะกล่าวได้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Rapid Change) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนาโน-เทคโนโลยีมาใช้ในทุกๆ ด้าน ยิ่งกระตุ้นความรวดเร็วของการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น

กระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมิได้มีผลกระทบเฉพาะการค้าภาคเอกชนเท่านั้น ยังมีผลกระทบโดยตรงต่อการบริหารภาครัฐที่เรียกว่า Public Service โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงานของรัฐที่มีหน้าที่ในการมีปฏิสัมพันธ์หรือธุรกรรมระหว่างประเทศโดยกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้เกิดขึ้นจากการเจรจาตามข้อตกลงรอบอุรุกวัยภายใต้การนำเอาระบบการประเมินราคาที่เรียกว่า GATT (General Agreement on Tariff and Trade) มาใช้ใน ประเทศภาคีสมาชิก WTO การทำการตกลงทางการค้าทั้งแบบทวิภาคี (ที่มีข้อตกลง 2 ฝ่าย) และพหุภาคี (มีการตกลงหลายๆ ฝ่าย) เช่น กรณีสหประชาชาติ ก็ด้วยการที่รัฐไปทำข้อตกลงการค้าเสรีต่อประเทศใดประเทศหนึ่ง หรือพหุภาคี เช่น ข้อตกลงทางการค้าในกลุ่มประเทศสมาชิก เช่น ASEAN (Asia Free Trade Area : AFTA) เป็นต้น นอกจากนี้แล้ว ยังมีการกระทำข้อตกลงภายใต้เงื่อนไขทางพิธีการที่ง่าย Simplified Formality ซึ่งปัจจุบันหลายๆ ประเทศได้นำระบบ IT เข้ามาใช้เพื่อให้สะดวกรวดเร็ว และโปร่งใสมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันล้าพั้งข้อตกลงดังกล่าวยังไม่อาจเพียงพอด้วยเหตุผลภาวะปัจจุบันดังที่มีข่าวเรื่องภาวะโลกร้อน (Green House Effect) จึงมีการทำข้อตกลงตามตราสารโตเกียวมีประเทศ USA ไม่เข้าร่วมด้วย หรือขยะมลพิษตามข้อตกลงกลางตามสนธิสัญญาบาเซลโดนา การคุ้มครองสัตว์ป่าสงวน (ไซเตท) เป็นต้น

ในผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว กรมศุลกากรก็เป็นหน่วยงานให้บริการภาครัฐ (Public Service) ต้องได้รับผลกระทบโดยตรงเป็นอย่างมากจากกระแสความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลกระทบอันเกิดจากการที่รัฐได้ทำข้อตกลงทางการค้า ทั้งรูปแบบทวิภาคีและพหุภาคี ที่มีผลทำให้อัตราอากรขาเข้าเป็น 0% (ร้อยละ 0) และภาวะตามข้อตกลงตามพิธีการเกี่ยวโตที่ไทยเป็นภาคีสมาชิกอยู่ด้วย ในขณะที่รัฐเองยังต้องการรายได้

จากการจัดเก็บอากรมาเป็นงบประมาณแผ่นดิน ซึ่งหากจะสังเกตจากการกำหนดเป้าหมายการจัดเก็บภาษีอากรที่รัฐกำหนดให้กับกรมศุลกากรเรียกเก็บจะมีปริมาณที่สูงขึ้นทุกๆ ปีงบประมาณ

ด้านศุลกากรสมุทรปราการเป็นหน่วยงานระดับด่านซึ่งอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของสำนักงานศุลกากรกรุงเทพที่เป็นหน่วยงานระดับสำนัก ที่ขึ้นตรงต่อรองอธิบดีตามแต่ภาระหน้าที่งานแต่ละหน้าที่ การจัดเก็บภาษีอากรของด้านศุลกากรสมุทรปราการที่มีเป้าหมายการจัดเก็บและสถิติจัดเก็บตามตารางข้างล่างนี้

ปีงบประมาณ 2548	ประมาณการรายได้ หน่วย/ล้านบาท	จัดเก็บได้จริง	เกินเป้า %
เมษายน 2548	55.7810	50,739,455.34	-9.04
พฤษภาคม 2548	36.8100	36,759,685.00	-0.14
มิถุนายน 2548	30.1760	29,966,049.79	-0.70
กรกฎาคม 2548	31.6220	36,431,331.00	15.21
สิงหาคม 2548	30.7930	37,288,034.00	21.09
กันยายน 2548	33.4490	32,029,145.00	-4.20
ปีงบประมาณ 2549	ประมาณการรายได้ หน่วย/ล้านบาท	จัดเก็บได้จริง	เกินเป้า %
ตุลาคม 2548	29.4369	39,003,034.00	32.50
พฤศจิกายน 2548	30.6158	45,453,960.12	48.47
ธันวาคม 2548	29.8530	45,575,682.69	52.67
มกราคม 2549	28.2234	51,698,051.00	83.17
กุมภาพันธ์ 2549	25.9003	29,200,080.28	12.74
มีนาคม 2549	32.072	40,825,000.00	27.29

#### ตารางที่ 1 : ตารางการเปรียบเทียบการจัดเก็บรายได้กับประมาณการ

**ที่มา :** จากฐานข้อมูลการจัดเก็บรายได้ในระบบคอมพิวเตอร์ของกรมศุลกากร  
(เรียกจากคอมพิวเตอร์ด้านศุลกากรสมุทรปราการ เมื่อวันที่ 10 เมษายน 2549)

## 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ด้วยในสภาวะปัจจุบันที่โลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและภายใต้กรอบการค้าเสรีตามข้อตกลงขององค์การการค้าโลก (World Trade Organization) และกรอบของข้อตกลงตามข้อผูกพันขององค์การศุลกากรโลกในความเรียบง่ายในการผ่านพิธีการศุลกากร ตามข้อตกลงในพิธีการเกี่ยวโตหรือที่เรียกว่าข้อตกลงตามสนธิสัญญาเกี่ยวโต จึงทำให้ความสำคัญลดลงตามลำดับ แต่สำหรับประเทศไทยแม้จะเป็นภาคีสมาชิกทั้งองค์การการค้าโลกและองค์การศุลกากรโลกแล้วก็ตาม อากรศุลกากรอันเกิดจากการนำเข้าก็ยังคงมีความสำคัญที่เป็นส่วนหนึ่งของงบประมาณแผ่นดิน เมื่อรัฐบาลไปทำความตกลงการค้ากับประเทศใดก็ตาม ทั้งรูปแบบของทวิภาคีและหรือรูปแบบพหุภาคี ล้วนแต่จะทำให้อัตราอากรที่จะเรียกเก็บจากสินค้าต้องลดลง จนท้ายที่สุดเหลือในอัตราร้อยละ 0 คือ ไม่อาจเรียกเก็บได้เลย ดังนั้น ความสามารถในการเรียกเก็บอากรแก่ของที่นำเข้าจะต้องอาศัยวิธีการทั้งด้านการบริหารการจัดการในรูปแบบของการบริหารคน และการบริหารงานให้สอดคล้องตามสภาพการณ์อย่างแท้จริงจึงจะบรรลุผลตามที่รัฐต้องการได้

## 1.2 วัตถุประสงค์ในการศึกษา

ในการทำการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้ทำการศึกษามีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาในกระบวนการบริหารจัดการของด่านศุลกากรสมุทรปราการ ว่ามีกระบวนการบริหารจัดการอย่างไร จึงสามารถทำให้จัดเก็บอากรภายใต้ภาวะเสี่ยงได้ตามเป้าหมายและเกินเป้าหมายการจัดเก็บได้

## 1.3 ความสำคัญของการศึกษา

เพื่อจะได้รวบรวมแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการบริหารจัดการของด่านศุลกากรสมุทรปราการ ที่นำมาปฏิบัติจนทำให้ประสบความสำเร็จ สามารถจัดเก็บภาษีได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และจะได้เป็นตัวอย่างแนวทางที่ดีให้หน่วยราชการอื่น ๆ ที่ต้องการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการ สามารถนำไปปรับใช้ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ราชการต่อไป

## 1.4 กรอบแนวคิดในการศึกษา

ในการทำการศึกษานี้ ผู้ทำการศึกษาใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีระบบของ David Easton ผสมผสานกับแนวคิดในเรื่องภาวะผู้นำทั้งตามแนวคิดของ Darwin E. Smith : ผู้นำระดับที่ 5

และผู้นำ 6 แบบ ตามแนวคิดของ Primal Leadership ประกอบการบริหารงานในรูปแบบของ Customer Relationship Management : CRM

## 1.5 วิธีดำเนินการศึกษา

### ขั้นตอนของการดำเนินการวิจัย

ด้านศุลกากรสมุทรปราการ ซึ่งเดิมเป็นฝ่ายตรวจสินค้าท่าเรือเอกชน ยูทีซีที (รายละเอียดของการเปลี่ยนแปลงจะได้กล่าวในบทต่อไป) จะมีรูปแบบของการปรับเปลี่ยนกระบวนการภายในที่จะต้องทำความเข้าใจและสามารถศึกษาวิจัยได้อย่างเป็นระบบจึงกำหนดขั้นตอนในการดำเนินการศึกษาดังนี้

#### 1.5.1 กระบวนการบริหารการจัดการภายใน

ในกระบวนการบริหารการจัดการภายในจะกระทำได้ด้วยการศึกษา  
ดังนี้

1.5.1.1 ทำการศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งหมด (แนบท้ายในภาคผนวก)

1.5.1.2 ทำการศึกษาด้วยการสัมภาษณ์ โดยเริ่มที่ผู้นำองค์กรแล้วจึง

สัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงาน

#### 1.5.2 กระบวนการบริหารการจัดการภายนอก

จากการศึกษาการบริหารการจัดการของด้านศุลกากรสมุทรปราการพบว่า มีการนำรูปแบบการบริหารการจัดการที่มีผลกระทบต่อบุคคลภายนอก ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมตาม ทฤษฎีระบบดังกล่าวด้วยกัน 2 ด้าน

- ด้านการสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ใช้บริการ โดยสร้างสายสัมพันธ์ และ รับทราบปัญหาของผู้ใช้บริการ และหาทางแก้ไขปัญหาก็ต้องร่วมกัน และใช้ตัวชี้วัด คือ การ เสียค่าปรับ ทำให้ผู้ประกอบการไม่ต้องเสียค่าปรับฐานกระทำความผิดเกี่ยวกับพิธีการศุลกากรเลย

- ด้านการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรในการเรียนรู้จากประสบการณ์ ภายนอก

โดยทั้ง 2 ด้านดังกล่าวมีการนำรูปแบบการบริหารแบบ Customers Relationships Management : CRM และ Customers Experience Management : CEM มาใช้ ซึ่งการ ศึกษาวิจัยนี้จะกระทำได้ด้วยการศึกษาสังเกตและสัมภาษณ์ผู้มาใช้บริการหรือผู้มาติดต่อราชการซึ่งใน ที่นี้จะมี 2 ส่วน คือ ตัวแทนออกของและผู้นำเข้าหรือผู้ส่งออก

### เครื่องมือการวิจัย

1. วิธีการเก็บข้อมูลจะเก็บข้อมูลจากเอกสารที่เป็นรูปแบบของคำสั่งและหนังสือเวียนของด้านบุคลากรสมุทรปราการทั้งหมดที่ออกในช่วงเวลาของการทำการศึกษาวิจัย คือ เดือน เมษายน 2548 – มีนาคม 2549
2. วิธีการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยกำหนดแบบสัมภาษณ์ออกเป็น 3 แบบ คือ แบบสอบถามสัมภาษณ์ผู้อำนวยการ แบบสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้บังคับบัญชา และแบบสัมภาษณ์ผู้มาติดต่อราชการ (ตามแบบในภาคผนวก)

### การรวบรวมข้อมูล

กระทำโดยขอเอกสารที่เกี่ยวข้องดังกล่าวและรวบรวมบทสัมภาษณ์โดยกำหนดแบบสัมภาษณ์

### ประเด็นในแนวศึกษา

1. ศึกษากระบวนการบริหารการจัดการภายใน ว่ามีกระบวนการบริหารการจัดการภายในอย่างไร มีวิธีการอย่างไรบ้าง
2. ศึกษากระบวนการบริหารการจัดการสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งจะสุ่มเอาเฉพาะผู้ที่เป็นแบบที่ด้านบุคลากรสมุทรปราการนำมาเป็นต้นแบบการบริหารจัดการแบบ CRM และ CEM เท่านั้น

### 1.6 ขอบเขตของการศึกษา

ในการทำการศึกษาครั้งนี้ จะกำหนดขอบเขตของการศึกษาเฉพาะการจัดเก็บรายได้ของด้านบุคลากรสมุทรปราการ ในช่วงเวลาเดือนเมษายน 2548 ถึงมีนาคม 2549 เท่านั้น

### 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ในการทำการศึกษาครั้งนี้ทำให้ผู้ทำการศึกษาได้ทราบถึงกระบวนการของการบริหารงานที่มุ่งเน้นความสัมฤทธิ์ผล และสามารถนำไปเสนอแนะให้หน่วยงานอื่นที่มีภาระหน้าที่งานเหมือนหรือคล้ายกัน นำไปพัฒนาการบริหารงานได้อย่างเป็นระบบมากขึ้น

## นิยามศัพท์

**ด้านศุลกากร** หมายความว่า ด้านที่ตั้งขึ้นไว้โดยกฎกระทรวง ณ ทางอนุมัติ เพื่อเก็บศุลกากรแก่ของที่ขนส่งโดยทางนั้นและเพื่อตรวจของด้วย

**ค่าภาษี** หมายความว่า ค่าภาษี ค่าอากร ค่าธรรมเนียม ค่าอาภาระติดพัน ในทางศุลกากร อาอากรชั้นใน

**ภาวะผู้นำ** หมายความว่า ลักษณะส่วนบุคคลที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared goal) ตามที่องค์การปรารถนา

**การสังคายนางาน (Operational Development : OD)** หมายความว่า การพัฒนาโดยผู้ปฏิบัติงานสะท้อนสภาพปัญหางานทั้งข้อเท็จจริง และข้อกฎหมายที่ไม่สามารถกระทำได้ โดยผู้บังคับบัญชาผู้ออกกฎระเบียบต่าง ๆ ไม่ทราบในความไม่สามารถกระทำดังกล่าวเพื่อนำไปสู่การแก้ไขและพัฒนาอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง

**ปฏิรูปองค์กร (Organization Reforming)** หมายความว่า การปรับเปลี่ยนทั้งด้านพฤติกรรมการทำงานและแนวคิดจากการดำเนินการที่เน้นกระบวนการดำเนินงานภายใต้กฎระเบียบไปสู่การดำเนินงานที่มุ่งเน้นเป้าหมายเป็นสำคัญ โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง การให้บริการ และต้องเป็นไปตามกฎระเบียบ โดยหากไม่มีกฎระเบียบกำหนดในเรื่องใด ๆ ไร้ชัดเจน การดำเนินการจะต้องเอื้ออำนวยต่อประโยชน์ของประชาชน เป็นที่ตั้ง

**Team Leader** หมายความว่า ผู้นำในทีม ซึ่งโดยปกติมีอำนาจสมาชิกในทีมไม่มากนัก จึงมีบทบาทต่างจากผู้นำในหน่วยงาน หรือในองค์กรโดยทั่วไป คือ ต้องมีทักษะในหน้าที่ของทีม (Technical Skill) สูง และต้องทำงานใกล้ชิดเป็นเสมือนพี่เลี้ยง หรือหัวหน้างาน (Supervisor) ร่วมปฏิบัติงานกับสมาชิกในทีม

**เป้าหมาย** หมายความว่า การมีเป้าหมายที่สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมด้วยความเข้าใจความผูกพัน และทุ่มเทความพยายามในการทำงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ทีมต้องการ

**เป้าหมายการจัดเก็บอากร** หมายความว่า เป้าหมายการจัดเก็บอากรที่รัฐกำหนดให้กรมศุลกากรทำการจัดเก็บ โดยมีหน่วยจัดเก็บเป็นล้านบาท และกรมศุลกากรได้กำหนดลงไปยังหน่วยงานจัดเก็บตามสัดส่วนของหน่วยงานในแต่ละเดือนที่ไม่เท่ากันเป็นปีงบประมาณ

**Network Organizations** are defined by elements of structure, process, and purpose. Structurally, a network organization combines co-specialized, possibly intangible, assets under shared control. Joint ownership is essential but it must also

produce an integration of assets, communication, and command in an efficient and flexible manner. Procedurally, a network organization constrains participating agents actions via their roles and positions within the organization while allowing agents' influence to emerge or fade with the development or dissolution of ties to others. As decision-making members, agents intervene and extend their influence through association; they alter the resource landscape for themselves, their networks, and their competitors and in the process can change the structure of the network itself. Then, a Network as an organization presupposes a unifying purpose and thus the need for a sense of identity useful in bounding and marshaling the resources, agents, and actions necessary for concluding the strategy and goals purpose. Without common purpose agents cannot discern either the efficacy or desirability of association or know whether actions are directed towards cooperative gains. These three design elements —co—specialized assets, joint control, and collective purpose —distinguish network organizations for centralized organizations, inflexible hierarchies, casual associations, haphazard societies, and mass markets.

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และผลงานศึกษาที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาการบริหารงานการจัดการเพื่อการจัดเก็บภาษีอากร ให้บรรลุเป้าหมาย  
ศึกษาเฉพาะกรณี ด้านศุลกากรสมุทรปราการ ได้ใช้แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดด้านการจัดองค์การแบบ POSDCORB
2. แนวคิดหน้าที่ของผู้บริหาร
3. แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาองค์การในเชิงระบบ
4. ทฤษฎี Sashimi ของ Mr.Yun Jong Yong (ซัมซุง)
5. แนวคิด MBO ของ Peter F. Drucker
6. แนวคิดผู้นำระดับที่ 5 ของ Darvin E Smith.
7. แนวคิด Primal leadership (พลังของความฉลาดทางอารมณ์) กับผู้นำ 6 แบบ
8. ผลงานศึกษาที่เกี่ยวข้องการประเมิน 360<sup>0</sup> ของ Michael Dell
9. แนวคิด ตำราพิชัยสงครามของ ซุนวู
10. การประเมินแบบแบนราบ Bench Marking
11. แนวคิด CRM. & CEM.

#### 2.1 แนวคิดด้านการจัดองค์การแบบ POSDCORB

ติน ปรัชญพฤกษ์ (2542 : 21) ผลงานของ Gulick กุลิคเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ทางด้านวิชาการและการบริหารอย่างกว้างขวาง เป็นประธานของ Institute of Public Administration มาตั้งแต่ ค.ศ.1923 เคยเป็นอาจารย์มหาวิทยาลัยโคลัมเบียและมหาวิทยาลัยอื่นอีกหลายแห่ง เคยปฏิบัติงานที่ UNESCO, WHO และในมลรัฐนิวเจอร์ซีย์อีกหลายตำแหน่ง ผลงานที่สำคัญของกุลิคอาจแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่เกี่ยวกับ POSDCORB และส่วนที่มองว่าการบริหารงานเป็นศาสตร์หรือศิลปะกันแน่ ในส่วนที่เกี่ยวกับ POSDCORB นั้น กุลิคได้ตั้งคำถามว่า หัวหน้าฝ่ายบริหาร (ประธานาธิบดี) มีภารกิจอะไรบ้าง คำตอบ คือ POSDCORB (Planning, Organizing, Staffing, Directing, Co-ordinating, Reporting and Budgeting - การวางแผนหรือกำหนดเป้าหมายไว้ล่วงหน้า การจัดองค์การหรือแบ่งส่วนราชการ การบริหารงานบุคคล



การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การรายงานผลการปฏิบัติงาน และการจัดทำงานประมาณของหน่วยงาน)

**Planning** - (การวางแผนงาน) คือ การจัดวางโครงการและแผนปฏิบัติ รวมทั้งวิธีปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ในการวางแผนจำเป็นที่จะต้องทำการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งในอดีต และในปัจจุบัน และต้องทำการประเมินสภาวะแวดล้อมในอนาคต เพื่อให้สามารถกำหนดแนวปฏิบัติที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ตามแผนงาน

**Organizing** - (การจัดองค์การ) คือ การกำหนดโครงสร้างอำนาจหน้าที่ การแบ่งส่วนคน และการจัดสายงานเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปได้ตามวัตถุประสงค์ การจัดองค์การที่ดีควรประกอบด้วยข้อกำหนดต่อไปนี้

- (1) การกำหนดส่วนงานและการแบ่งงาน
- (2) การกำหนดความสัมพันธ์ภายในองค์การ
- (3) การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

**Staffing** - (การจัดบุคลากร หรือการจัดคนเข้าทำงาน) คือ การบริหารงานด้านบุคคล ซึ่งได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การคัดเลือก การปฐมนิเทศ การมอบหมายงาน การบำรุงรักษา การพัฒนาบุคลากร รวมทั้งการเสริมสร้างบำรุงรักษา การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การรักษาวินัย และการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

**Directing** - (การอำนวยความสะดวก) คือ การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา และการควบคุมดูแลปฏิบัติงาน การอำนวยความสะดวกถือเป็นภารกิจของการบริหาร คือ หลังจากที่ผู้บริหารได้ใช้ความคิดในการวางแผนแล้ว ในขั้นตอนต่อไปก็คือ การนำแผนไปปฏิบัติ ในขั้นนี้ผู้บริหารจะต้องอำนวยความสะดวก หรือสั่งการเพื่อให้งานดำเนินไปด้วยดีสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดได้

**Co-ordinating** - (การประสานงาน) คือ การประสานกิจการด้านต่าง ๆ ของหน่วยงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือที่ดี และดำเนินงานไปสู่จุดหมายปลายทางเดียวกัน ซึ่งผู้บริหารจะต้องใช้เทคนิคในการส่งเสริม ชักจูง และช่วยเหลือให้ทุกหน่วยงานขององค์การ เดินทางถึงจุดหมายปลายทางอย่างมีประสิทธิภาพ

**Reporting** - (การรายงาน) คือ การรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เพื่อให้ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหว และความก้าวหน้าของกิจการอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ เพื่อจะได้ประเมินผลงานขององค์การ ประเมินผลการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงาน และเป็นข้อมูลในการรายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชาด้วย

**Budgeting** - (งบประมาณ) คือ การจัดทำงบประมาณ การจัดทำบัญชีการใช้  
จ่ายเงิน การควบคุมการตรวจสอบทางการเงินและทรัพย์สิน

## 2.2 แนวคิดหน้าที่ของผู้บริหาร

Robbins (2547 : 2-3) **หน้าที่การจัดการ** (Management Functions) ผู้บริหารใน  
ทุกองค์การและทุกระดับจะต้องมีหน้าที่ในฐานะของผู้บริหาร 4 ประการ คือ

1. การวางแผน (Planning) คือ การกำหนดเป้าหมาย กำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุ  
เป้าหมาย รวมทั้งการรวบรวมและประสานงานกิจกรรมต่าง ๆ
2. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกิจกรรมที่ต้อง  
ดำเนินการ บุคคลที่จะเป็นผู้รับผิดชอบและปฏิบัติงาน การจัดโครงสร้างองค์การ การจัดกลุ่มงาน  
และการกำหนดสายการบังคับบัญชา
3. การนำ (Leading) หมายถึง การสั่งการและการจูงใจให้ทุกฝ่ายทำงานร่วมกัน  
อย่างเต็มใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ
4. การควบคุม (Controlling) เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานเพื่อให้  
เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

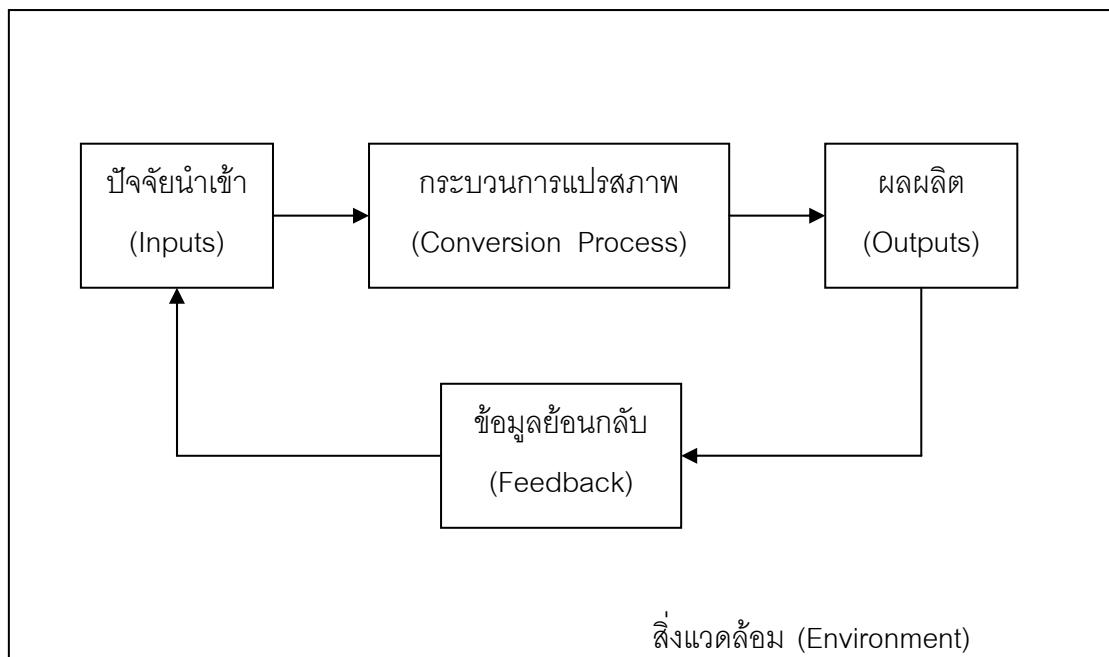
## 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาองค์การในเชิงระบบ

### การศึกษาองค์การในเชิงระบบ

(เอกสารประกอบคำบรรยาย ร.240 ทฤษฎีองค์การ สมชัย ศรีสุทธิยากร : 30-32)  
แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาองค์การในฐานะระบบ เป็นสิ่งที่ได้รับอิทธิพลจากแนวคิดทางวิทยาศาสตร์  
เริ่มต้นจากการนำเสนอของนักชีววิทยา ชื่อ Ludwing von Bertalanffy ซึ่งได้เสนอทฤษฎี  
ระบบทั่วไป (General System theory) ในปี ค.ศ.1950 เพื่อใช้ในการอธิบายความเหมือนกัน  
ของระบบต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นระบบกายภาพ ชีวภาพ หรือแม้กระทั่งระบบสังคมว่าจะประกอบด้วย  
องค์ประกอบต่าง ๆ ที่เรียกว่า ระบบย่อย (subsystems) ตัวอย่างเช่น “ในระบบชีวภาพของ  
ร่างกายมนุษย์ก็จะประกอบด้วยระบบย่อยต่าง ๆ เช่น ระบบโครงกระดูก ระบบหมุนเวียนของ

เลือด และระบบประสาท เป็นต้น หรือหากพิจารณาสังคม อย่างเป็นระบบก็จะประกอบด้วยระบบย่อยต่าง ๆ เช่น ระบบการขนส่ง ระบบการสื่อสาร และระบบเศรษฐกิจ เป็นต้น”

ในความหมายของ “ระบบ” (System) นั้น สามารถให้คำจำกัดความได้ว่า “เป็นชุดของส่วนประกอบต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และมีฐานะคงอยู่ในสิ่งแวดล้อม กล่าวคือระบบจะรับเอาปัจจัยนำเข้า (inputs) บางอย่างจากสิ่งแวดล้อมผ่านกระบวนการแปรสภาพด้วยวิธีการใดวิธีการหนึ่งและส่งผลผลิต (output) บางอย่างกลับมายังสิ่งแวดล้อมนั้น ตัวอย่างเช่นระบบเครื่องจักรกล ก็จะประกอบด้วยชิ้นส่วนย่อย (parts) ต่าง ๆ ของเครื่องจักร และเมื่อมีปัจจัยนำเข้า เป็นเชื้อเพลิงหรือพลังงานบางชนิด และวัตถุดิบผ่านกระบวนการทำงานของเครื่องก็สามารถมีผลผลิตเป็นผลิตภัณฑ์ หรือผลงานกลับออกมาได้ เช่นเดียวกับการทำงานของระบบสิ่งมีชีวิต เช่น ระบบร่างกายมนุษย์ จะประกอบด้วยระบบย่อย ซึ่งมีหน้าที่การทำงานที่แตกต่างกันไป เช่น หัวใจ มีหน้าที่สูบฉีดโลหิตไปเลี้ยงร่างกาย, ปอด มีหน้าที่พอกโลหิตดำให้กลายเป็นโลหิตแดง เป็นต้น เมื่อได้รับปัจจัยนำเข้า เช่น อาหาร อากาศ ผ่านกระบวนการทำงานของส่วนต่าง ๆ ในร่างกายมนุษย์ ก็สามารถเกิดผลผลิต คือ ร่างกายมีพลังงานในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อไปได้ แนวคิด เกี่ยวกับระบบสามารถแสดงให้เห็นตามรูป ดังนี้

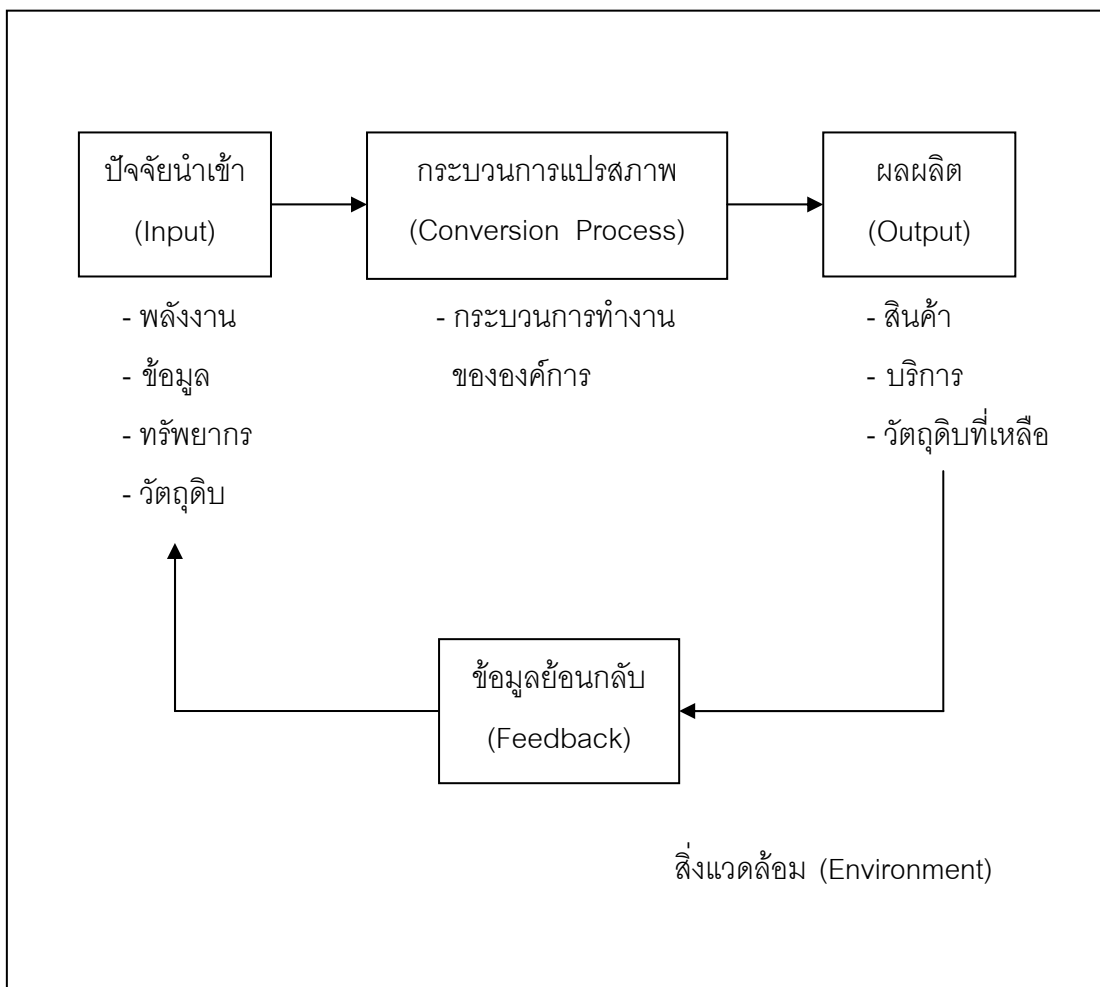


แผนภาพที่ 1 : แสดงโครงสร้างของระบบ

การเชื่อมโยงแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีระบบเพื่อนำมาใช้ในการศึกษาองค์การนั้นเกิดขึ้น โดย การเสนอบทความของ Kenneth E. Boulding ในปี ค.ศ. 1956 โดยเห็นว่ามีจุดร่วมของการศึกษาทฤษฎีองค์การ และทฤษฎีระบบที่ให้ความสนใจตรงกัน 4 ประการ คือ

1. การศึกษาในเรื่ององค์ประกอบ หรือส่วนต่าง ๆ ที่ประกอบขึ้นมาเป็นระบบทั้งในส่วนที่เป็นองค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า (input) และส่วนที่เป็นผลผลิต (output) ของระบบ
2. การศึกษาในเรื่องปฏิสัมพันธ์ (interaction) ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ข้างต้นกับสิ่งแวดล้อม (environment) ซึ่งเกี่ยวข้องกับระบบ
3. การศึกษาถึงปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีซึ่งกันและกันเองภายในระบบ
4. การศึกษาถึงการเจริญเติบโต การเปลี่ยนแปลงและการรักษาเสถียรภาพการคงอยู่ของระบบ

แนวคิดดังกล่าวได้รับการยอมรับและนำมาเป็นกรอบในการวิเคราะห์องค์การในระยะเวลาต่อมา โดยพิจารณาองค์การในฐานะระบบว่าด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์ทั้งในด้านซึ่งกันและกันและต่อสภาพแวดล้อม กล่าวคือ ระบบองค์การจะรับปัจจัยนำเข้าในรูปแบบพลังงาน ข่าวสาร ทรัพยากร และวัตถุดิบ จากสิ่งแวดล้อมภายนอกผ่านกระบวนการบริหารงานในองค์การ และส่งผลออกมาเป็นผลผลิต เช่น สินค้า บริการให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้นให้กับสังคมภายนอก และเป็นข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงปัจจัยนำเข้าการพิจารณาองค์การในฐานะระบบแสดงให้เห็นได้ โดยแผนภาพ ดังต่อไปนี้



แผนภาพที่ 2 : แสดงองค์การในฐานะระบบ

## 2.4 ทฤษฎี Sashimi ของ Mr.Yun Jong Yong (ซัมซุง)

(ยุทธศักดิ์, ออนไลน์, 2548) ซัมซุง...กรณีศึกษาสำคัญด้านบริหารธุรกิจ

ปัจจุบันกลุ่มซัมซุงได้รับการยกย่องไปทั่วโลกว่าเป็นสุดยอดในด้านความสำเร็จของกลยุทธ์บริหารธุรกิจ โดยนายลีเซียงลุง นายกรัฐมนตรีของสิงคโปร์ ถึงกับกล่าวปราศรัยในงานวันชาติสิงคโปร์เมื่อเดือนสิงหาคม 2548 ว่าประเทศสิงคโปร์ควรเรียนรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อความอยู่รอดในการแข่งขันในเชิงธุรกิจ เพราะเป็นการยากที่สิงคโปร์จะสามารถแข่งขันบนพื้นฐานของประสิทธิภาพการผลิตและต้นทุนการผลิตเท่านั้น

เดิมซัมซุงมีภาพลักษณ์เป็นสินค้าตลาดล่าง โดยมีภาพลักษณ์ว่าเป็นสินค้า Made in Korea ย่อมมีคุณภาพรองลงมาจากสินค้าญี่ปุ่นที่ Mode in Japan ซึ่งบริษัทซัมซุงต้องพยายามแก้ไขสถานการณ์ โดยกำหนดเป้าหมายว่าจะต้องพยายามพัฒนาให้ซัมซุงก้าวเข้าสู่การเป็นพรีเมียมแบรนด์ โดยหากเป็นรถยนต์ ก็เปรียบเสมือนกับเป็นรถยนต์ยี่ห้อเบนซ์ หรือ BMW

ในระยะแรกกลยุทธ์ของซัมซุงที่จะยกระดับตนเองไม่ประสบความสำเร็จนักเหตุการณ์สำคัญในช่วงนั้น คือ นาย Lee Kun Hee ประมุขของกลุ่มซัมซุง ได้ทำพิธีฉลองความสำเร็จของบริษัทซัมซุงเมื่อปี 2538 พร้อมกับแจกโทรศัพท์มือถือให้เป็นของกำนัลแก่บรรดาเพื่อนฝูงและบรรดาพนักงานคนสำคัญที่ไปร่วมงาน แต่ถัดจากนั้นเพียงไม่กี่วัน เขาได้รับเสียงบ่นมากมายจากบุคคลที่ได้รับแจกโทรศัพท์มือถือว่าผลิตภัณฑ์มีคุณภาพต่ำมาก สร้างความอับอายขายหน้าแก่เขาเป็นอย่างมาก

เนื่องจากโทรศัพท์มือถือเหล่านั้นได้ทำการผลิตขึ้นที่โรงงาน Gumi ดังนั้น นาย Lee Kun Hee ได้สั่งให้นำบรรดาสินค้าคงคลังทั้งหมดที่เก็บอยู่ภายในโรงงานแห่งนั้น ซึ่งมีทั้งโทรศัพท์มือถือ โทรศัพท์แบบไร้สาย และเครื่องแฟกซ์ จำนวนมากมายถึง 150,000 เครื่อง และมีมูลค่าสูงถึง 50 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ หรือ 1,250 ล้านบาท ตามอัตราแลกเปลี่ยนในขณะนั้น มากองรวมกันไว้ที่สนามหญ้าพร้อมกับติดป้ายประกาศเอาไว้เป็นข้อความว่า “นับแต่บัดนี้ต่อไปซัมซุงจะผลิตเฉพาะสินค้าที่มีคุณภาพสูงเท่านั้น”

จากนั้นนาย Lee Kun Hee ได้สั่งการให้บรรดาผู้บริหารและพนักงานทั่วไปอีก 2,000 คน ยืนเป็นสักขีพยานโดยให้ใช้ก้อนทุบทำลายสินค้าคงคลังเหล่านั้นทั้งหมด จากนั้นให้นำไปโยนเข้าในกองไฟ พร้อมกับบันทึกภาพเหตุการณ์ครั้งนั้นเอาไว้เพื่อเป็นภาพประวัติศาสตร์ของบริษัท

นอกจากนี้ เขาปรับเปลี่ยนการบริหารภายในบริษัทซัมซุงอิเล็กทรอนิกส์ครั้งใหญ่ โดยได้แต่งตั้งผู้บริหารคนใหม่ คือ นาย Yun Jong Yong ซึ่งเดิมเป็นผู้บริหารบริษัทซัมซุงสาขาญี่ปุ่น ทำให้เขาทราบกลยุทธ์ของบริษัทญี่ปุ่นเป็นอย่างดี โดยเฉพาะกลยุทธ์ของบริษัทโซนี่ซึ่งเป็นคู่ปรับคนสำคัญ พร้อมกับสั่งการว่าให้เขาทำการเปลี่ยนแปลงทุกสิ่งทุกอย่าง ยกเว้นแต่ลูกเมียของเขาเท่านั้น

ภายหลังรับตำแหน่ง นาย Yun Jong Yong ได้กำหนดกลยุทธ์ตาม “ทฤษฎีปลาดิบ” หรือ “Sashimi Theory” โดยอุปมาอุปไมยว่าปลาที่เพิ่งจับได้นั้น จะมีราคาแพงมาก เนื่องจากมีความสด สามารถนำไปแปรรูปเป็นปลาดิบเพื่อจำหน่ายในภัตตาคารอาหารญี่ปุ่นระดับ 5 ดาว

หากนำปลาดังกล่าวไปจำหน่ายในวันรุ่งขึ้นแล้ว ราคาจะลดลงเหลือเพียงครึ่งหนึ่งเท่านั้น เนื่องจากความสดลดลง ต้องนำไปปรุงอาหารไม่ว่าทอดหรือหนึ่งในภัตตาคารทั่วไป และหากจำหน่ายปลาในวันที่สามแล้ว ความสดยิ่งลดลงไปอีกต้องจำหน่ายในราคาเพียงแค่ 1 ใน 4 ของราคาปลาสดเท่านั้น

สำหรับสินค้าอิเล็กทรอนิกส์แล้ว อุปมาอุปไมยก็มีลักษณะเช่นเดียวกับสินค้าปลา โดย นาย Yun Jong Yong กล่าวว่าหากบริษัทใดวางตลาดสินค้าใหม่ก่อนคู่แข่งแล้ว สามารถจำหน่ายได้ราคาสูง จะมีกำไรมากมายเนื่องจากไม่มีคู่แข่ง แต่หากวางตลาดล่าช้าแล้ว แทบไม่มีกำไร เนื่องจากการแข่งขันสูงมาก ดังนั้นนโยบายสำคัญของซัมซุง คือ เน้นจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่ใช้นวัตกรรมใหม่ก่อนคู่แข่ง เปรียบเสมือนกับการจำหน่ายปลาสด

ปัจจุบันซัมซุงนับว่าประสบผลสำเร็จอย่างท่วมท้น ทำให้เป็นอันดับ 1 หรือ 2 ของโลก ในหลายธุรกิจ เป็นต้นว่า

- เป็นผู้ผลิตชิพหน่วยความจำแบบ DRAM ใหญ่ที่สุดของโลก โดยเป็นชิพที่ใช้ในเครื่องคอมพิวเตอร์
- เป็นผู้ผลิตชิพหน่วยความจำแบบ Flash Memory ใหญ่ที่สุดของโลก โดยเป็นชิพที่ใช้เก็บข้อมูลในเครื่องเล่น MP3 และกล่องดิจิตอล รวมถึงอุปกรณ์เก็บข้อมูลแบบ Trump Drive
- เป็นผู้ผลิตโทรทัศน์มือถือใหญ่เป็นอันดับ 3 ของโลก รองจากโนเกียและโมโตโรลา
- เป็นผู้ผลิตจอภาพ LCD ใหญ่เป็นอันดับ 1 ของโลก

## 2.5 แนวคิด MBO ของ Peter F. Drucker

(Rammy,ออนไลน์, 2547) Peter F. Drucker กล่าวว่าการบริหารงานโดยเน้นวัตถุประสงค์ (Management by Objective : MBO) เป็นการบริหารซึ่งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ มาตรฐานและเลือกปฏิบัติงาน โดยผู้ใต้บังคับบัญชามีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบต่อวัตถุประสงค์ โดยมีผู้บังคับบัญชานั่นสนุนและกระตุ้นเพื่อให้เกิดการควบคุมตนเอง ฉะนั้นความสำคัญของการวางแผนและการควบคุมจึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารข้อมูล โดยการสร้างความสัมพันธ์ของระบบข้อมูลกับการวางแผนและการควบคุมสนับสนุนการตัดสินใจร่วมกัน ความสัมพันธ์ของการควบคุมกับการวางแผน เป็นเรื่องของการเกื้อกูลหรือส่งเสริมต่อกัน เพื่อเป็นพลังผลักดันกระบวนการและสถานการณ์ต่าง ๆ ไปสู่ผลิตภาพ

หรือความสำเร็จขององค์กร ฉะนั้นการวางแผนเสมือนการคิดดี ส่วนการควบคุมเหมือนกับการทำดี ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องมีจริยธรรมในการควบคุม เพื่อให้เกิดบรรษัทภิบาล ในยุคโลกาภิวัตน์

(ณัฐรุพันธ์ เขจรนันท์, 2547 : 107-108) การจัดการโดยกำหนดวัตถุประสงค์ (Management by Objectives) หรือ MBO จะให้ความสำคัญกับแนวคิดที่ว่า ค่าของคนอยู่ที่ผลของงาน โดย MBO เป็นเทคนิคการบริหารที่ได้รับความนิยมและนำไปใช้ในหลายองค์กร โดยนำไปประยุกต์ทั้งหมดหรือเพียงบางส่วน เพื่อปรับปรุงการติดต่อสื่อสาร และความเข้าใจระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ที่ร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์และผลตอบแทนที่พนักงานจะได้รับ ถ้าเขาสามารถปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยให้อิสระในการทำงานแก่พนักงาน ทำให้เขามีความผูกพันของสมาชิกต่องาน โดย MBO จะมีหลักการสำคัญ คือ

1. บุคคลจะถูกประเมินผลงานตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายในการทำงาน
2. บุคคลจะต้องรับรู้และเข้าใจในเป้าหมายการทำงานของตน
3. หัวหน้างานและพนักงานจะร่วมกันกำหนดเป้าหมาย ที่ทั้งสองฝ่ายต่างเข้าใจและยอมรับ
4. หัวหน้างานและพนักงานต่างมีความเชื่อมั่นและเชื่อใจซึ่งกันและกันและให้เกียรติระหว่างกันให้ปฏิบัติงานอย่างมีอาชีพ

ซึ่งเราสามารถแบ่งกระบวนการทำ MBO ออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

- ขั้นตอนที่ 1 : กำหนดเป้าหมายร่วมกัน ระหว่างผู้บริหารและส่งต่อไปยังพนักงาน โดยเรียงเป็นลำดับชั้นจากบนลงล่าง (Cascade)
- ขั้นตอนที่ 2 : วางแผนปฏิบัติงาน พร้อมทั้งร่วมกันกำหนดกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และกรอบระยะเวลาในการดำเนินงาน
- ขั้นตอนที่ 3 : ดำเนินงานตามแผน โดยเปิดโอกาสให้พนักงานปฏิบัติงานตามขอบเขตของข้อตกลง โดยมีเป้าหมายเป็นเครื่องชี้แนะและควบคุมผลงาน
- ขั้นตอนที่ 4 : ติดตามตรวจสอบเป็นระยะๆ เพื่อให้แน่ใจว่าการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและแก้ไขปัญหาได้ทันเวลา



(มอริย์ และมิลเลอร์, 2548 : 52) **การขับเคลื่อนสิ่งที่ขับเคลื่อนได้**

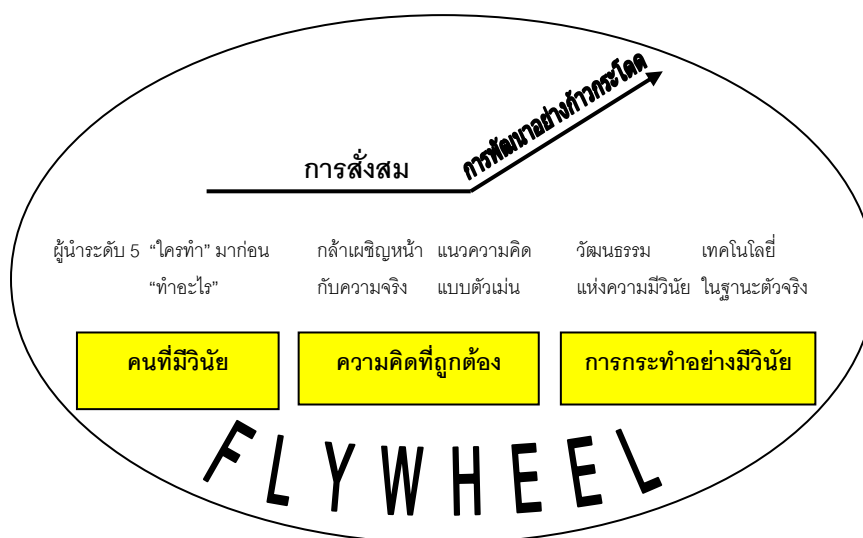
1. ทำในสิ่งที่ทำได้ ทำให้คุณสามารถเข้าถึงวัตถุประสงค์ที่ดีขึ้น
2. เคลื่อนในสิ่งที่เคลื่อนได้ ทำให้คุณสามารถพัฒนายุทธศาสตร์ให้ดีขึ้น วัตถุประสงค์

คือทิศทาง ทิศทางคือแผนที่ในการเดินทางของคุณ

(Wertime, 2546 : 243) **การระบุต้นแบบหลัก (Core Archetype)** : เลือกว่าต้นแบบไหนจะขับเคลื่อนพันธะนั้น ขั้นตอนที่ช่วยในการตัดสินใจก็คือการทดสอบและกำหนดแผนที่เพื่อประเมินขอบข่ายที่เชื่อมโยงกับการแข่งขัน

## 2.6 แนวคิดผู้นำระดับที่ 5 ของ Darwin E Smith.

(Collins, 2546 : 21-207)



แผนภาพที่ 3 : ผู้นำระดับที่ 5

### 2.6.1 ภาวะผู้นำระดับ 5

เรารู้สึกแปลกใจ หรือที่ถูกต้องเรียกว่า ตกตะลึง ที่ค้นพบว่า ผู้นำของบริษัทกู๊ดทูเกอร์ท ไม่ใช่เป็นผู้นำที่มีภาพพจน์โดดเด่น มีชื่อเสียง จะพูดหรือทำอะไรก็ตกเป็นข่าวใหญ่อยู่ตลอด แต่กลับเป็นผู้นำที่ดูเหมือนว่ามาจากดาวอังคาร ผู้นำเหล่านี้เป็นคนเรียบ ๆ พูดน้อย ออกจะขี้อาย ด้วยซ้ำ ผู้นำเหล่านี้มีสองบุคลิกภาพที่ขัดแย้งกันอยู่ในตัวเอง คือ เป็นคนอ่อนน้อม ถ่อมตน แต่ในขณะเดียวกันก็มีความมุ่งมั่นในความสำเร็จของการทำงานแบบที่มีอาชีพจะพึงมี พวกเขาเป็นคนในแบบของอับราฮัม ลินคอล์น หรือโศคราติส มากกว่าคนแบบนายพลแพตตัน หรือจักรพรรดิ ซีซาร์



แผนภาพที่ 4 : ผู้นำ 5 ระดับที่

<p><b>ความมุ่งหมายด้านการงาน</b> สร้างผลงานที่ดีเลิศ, กระตุ้น การเปลี่ยนแปลงจากบริษัทที่ดี ให้เป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่</p> <p>มีความมุ่งมั่นที่จะทำในสิ่งที่จำเป็น ต้องทำเพื่อสร้างสิ่งที่ดีที่สุดในระยะยาว โดยไม่หวั่นไหวต่อความยากลำบาก</p> <p>กำหนดมาตรฐานในการสร้างบริษัท ที่ยิ่งใหญ่และยั่งยืน โดยไม่ยอม ผ่อนปรนต่อสิ่งใด ๆ ที่ต่ำกว่านี้</p> <p>อย่ามองออกไปนอกหน้าต่าง แต่ให้ มองเข้าไปในกระจกเพื่อแบกรับความ รับผิดชอบในกรณีที่ล้มเหลว อย่าโทษ ผู้อื่นปัจจัยภายนอก และโชคร้าย</p>	<p><b>บุคลิกส่วนตัวที่ถ่อมตน</b> ถ่อมเนื้อถ่อมตัว, หลีกเลี้ยง การถูกประจบประแจง ในที่สาธารณะ ไม่โอ้อวด</p> <p>กระทำการ ด้วยใจที่มุ่งมั่น ด้วย อาการสงบ นิ่ง ผลงาน แรงจูงใจ แรงกระตุ้น ด้วยหลักการ ไม่ใช่ด้วย บุคลิก ความสามารถของตัวเอง</p> <p>ไม่ถ่างทอดตัวตนลงไป在公司 แต่ใส่ ความทะเยอ ทะยานของตัวเองลงไป วางตัวผู้สืบทอด เพื่อสร้างความยิ่งใหญ่ มากกว่าเดิม ในชนรุ่นถัดไป</p> <p>มองออกไปนอกหน้าต่าง อย่ามอง เข้าไปในกระจกเพื่อแบ่งปันความดี ความชอบ ในความสำเร็จของ บริษัทให้คนอื่น ให้ปัจจัยภายนอก และความโชคดี</p>
--	--

## ตารางที่ 2 : สองด้านของความเป็นผู้ในระดับ 5

### 2.6.2 “ใครทำ” มาก่อน “ทำอะไร”

ผู้นำของบริษัทกู๊ดทูเกรทไม่ได้เริ่มต้นด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์และวางกลยุทธ์ใหม่  
ขององค์กรตามที่เราคาดหวัง สิ่งที่เขาทำเป็นเรื่องแรก คือ เลือคนที่เหมาะสมเข้ามาร่วม  
ขบวนด้วย และคัดคนที่ไม่ใช่ออกไปหลังจากนั้นก็วางคนที่เลือกในตำแหน่งที่สอดคล้องกับ  
ความสามารถของเขา แล้วจึงค่อยกำหนดว่า จะเดินทางไปทิศทางไหน ภาษีดเก๊าที่ว่า คนเป็น  
ทรัพย์สินที่มีค่าที่สุด เป็นภาษีที่ไม่ถูกต้อง คนไม่ใช่ทรัพย์สินที่มีค่าที่สุด ต้องเป็นคนที่เหมาะสม  
เท่านั้นจึงมีค่า

### 2.6.3 เผชิญหน้ากับความจริงที่โหดร้าย โดยไม่เคยสูญเสียความศรัทธา

เราเรียนรู้ว่า อะไรคือเส้นทางไปสู่ความยิ่งใหญ่จากอดีตเซลยศึกได้มากกว่าหนังสือที่เกี่ยวกับกลยุทธ์บริษัท บริษัทกู๊ดทูเกอททุกแห่งยอมรับในสิ่งที่เราเรียกว่า Stockdale Paradox นั่นคือ คุณต้องมีศรัทธาอย่างมั่นคงว่าคุณจะมีชัยในที่สุด ไม่ว่าจะต้องพบกับความยากลำบากสักเพียงใด และในขณะเดียวกันก็ต้องฝึกฝนตัวเองที่จะเผชิญกับความจริงที่โหดร้ายที่สุด ไม่ว่าจะมันจะเป็นอะไรก็ตาม

### 2.6.4 แนวความคิดแบบตัวเม่น

บริษัทที่ดีที่สุดที่จะก้าวไปเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ได้ จะต้องทำอะไรที่มากกว่าจุดแข็งของกิจการ การที่คุณอยู่ในธุรกิจที่เป็นหัวใจสำคัญ (และการที่คุณคิดเช่นนั้นก็เพียงเพราะว่า คุณอยู่ในธุรกิจนั้นมาเป็นเวลานานมาก) ไม่ได้หมายความว่า คุณเก่งที่สุดในโลก และถ้าธุรกิจนั้นไม่ได้ทำให้คุณเป็นที่หนึ่ง ก็แปลว่า คุณไม่อาจสร้างความยิ่งใหญ่โดยอาศัยธุรกิจนั้นเป็นฐานะคุณ จะต้องเปลี่ยนความคิดใหม่ โดยเปลี่ยนไปหาแนวความคิดง่าย ๆ ที่สะท้อนถึงความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับวงกลมสามวงที่ตัดกัน

### คุณเป็นตัวเม่นหรือหมาจิ้งจอก

ในความเรียงอันเลื่องชื่อของเขาเรื่อง “เม่นกับหมาป่า” Isaiah Berlin แบ่งคนออกเป็น 2 ประเภท ตามนิทานกรีกโบราณ “หมาจิ้งจอกรอบรู้หลายเรื่อง เม่นรู้เพียงเรื่องเดียว แต่เป็นเรื่องใหญ่ ๆ” หมาจิ้งจอกเป็นสัตว์ที่ฉลาด รู้จักพลิกเพลงหาวิธีการโจมตีเม่น วันแล้ววันเล่า ที่มันบ้วนปัสสาวะอยู่แถว ๆ รังเม่น คอยหาจังหวะจู่โจม ความว่องไวปราดเปรียวและเจ้าเล่ห์ของมัน ดูอย่างไรก็ต้องเป็นผู้ชนะแน่ ส่วนตัวเม่นนั้นเป็นสัตว์หน้าตาประหลาดวัน ๆ หมดไปกับการเดินเตาะแตะออกไปหากินแล้วก็กลับมาเฝ้ารัง

วันหนึ่ง หมาจิ้งจอกซุ่มรออยู่ตรงทางแยก ตัวเม่นกำลังเดินมาเข้าทางพอดี “เสร็จแน่คราวนี้” หมาจิ้งจอกคิด แล้วก็กระโจนเข้าไปใส่อย่างรวดเร็วปานสายฟ้า เจ้าเม่นน้อยได้กลิ่นอันตราย หันไปมองแล้วคิดว่า “เอาอีกแล้ว เจ้าจะจำบทเรียนครั้งก่อนได้ไหมหนอ” แล้วก็ม้วนตัวเป็นลูกกลมเล็ก ๆ เจ้าหมาจิ้งจอกที่กำลังมุ่งเข้าหาเหยื่อเห็นดังนั้น ก็ชะงัก ยุติการโจมตี เมื่อกลับมาถึงรังมันเริ่มคิดหากกลยุทธ์ใหม่ ๆ ทุก ๆ วัน การต่อสู้ระหว่างหมาจิ้งจอกกับตัวเม่นเกิดขึ้น แต่ไม่ว่าหมาจิ้งจอกจะเจ้าเล่ห์เพียงใด เม่นก็เป็นฝ่ายชนะตลอด

ทั้งหมาจิ้งจอกและตัวเม่น ในนิทานเรื่องนี้ ถูกเบอร์ลินนำไปแทนคน 2 กลุ่ม กลุ่มที่เป็นหมาจิ้งจอก เป็นพวกที่มีเป้าหมายหลาย ๆ อย่างในเวลาเดียวกัน และมองโลกอย่างซับซ้อน แต่ไม่เคยบูรณาการความคิดให้เป็นหนึ่งเดียว และไม่มีวิสัยทัศน์ที่เป็นเอกภาพ

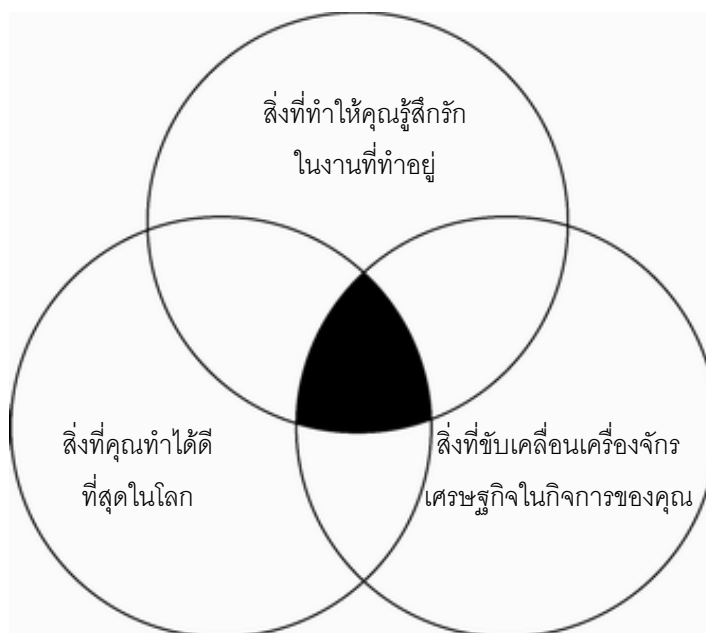
ส่วนพวกที่เป็นตัวเม่น ทำโลกที่ซับซ้อนให้เป็นเรื่องง่าย ๆ ด้วยความคิดที่เป็นระบบหรือหลักการพื้นฐานที่ใช้อธิบายทุกสิ่งทุกอย่างได้ สำหรับพวกตัวเม่น อะไรก็ตามที่ไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดของพวกเขา เป็นเรื่องที่ไม่มีความหมาย

แนวความคิดแบบตัวเม่นก็คือ แนวความคิดที่เรียบง่าย ที่ชัดเจน ซึ่งเกิดขึ้นจากความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในเรื่อง 3 เรื่อง ที่มีความเกี่ยวเนื่องกัน เหมือนวงกลมสามวงที่ตัดกัน 3 เรื่องนี้หรือวงกลมทั้ง 3 วง ได้แก่

1. อะไรคือ สิ่งที่คุณทำได้ดีที่สุด (คำถามที่สำคัญพอกันคือ สิ่งไหนที่คุณไม่มีทางทำได้ดีที่สุด) ซึ่งมีความหมายมากกว่า ความสามารถที่เป็นจุดแข็งของบริษัท การที่คุณมีความสามารถที่เป็นจุดแข็ง ไม่ได้แปลว่า คุณจะเป็นที่หนึ่งในโลก ในทางกลับกัน สิ่งที่คุณทำได้ดีที่สุด อาจไม่ใช่สิ่งเดียวกับที่กำลังทำอยู่ตอนนี้ก็ได้

2. อะไรคือ พลังขับเคลื่อนเครื่องจักรเศรษฐกิจของคุณ บริษัทที่ยิ่งใหญ่ทุกบริษัท มีความเข้าใจอย่างดีว่า จะทำกำไรและสร้างกระแสเงินสดที่มั่นคงและยั่งยืนได้อย่างไร โดยเฉพาะอย่างยิ่งพวกเขาได้ค้นพบ อัตราส่วนกำไร/X ซึ่งมีผลกระทบต่อกิจการของบริษัท

3. สิ่งที่คุณกำลังทำอยู่นั้น มีอะไรที่ทำให้คุณรักและปรารถนาอย่างแรงกล้า ที่จะทำมันอย่างตั้งอกตั้งใจ บริษัทที่ยิ่งใหญ่จะให้ความสนใจกับงานที่จุดประกายความสนใจ กระตือรือร้น และความรักในงานที่ทำอยู่



แผนภาพที่ 5 : แนวความคิดแบบเรียบง่าย ซึ่งเกิดขึ้นจาก  
ความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง 3 เรื่อง

### 2.6.5 วัฒนธรรมแห่งความมีวินัย

ทุกบริษัทที่มีวัฒนธรรมองค์การ บางบริษัทมีระเบียบข้อบังคับ เพื่อสร้างวินัย แต่มีไม่กี่บริษัทที่มีวัฒนธรรมของการมีวินัยถ้าคนของคุณมีวินัยคุณก็ไม่จำเป็นต้องมีการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น ถ้าคุณมีความคิดที่เป็นระบบ คุณก็ไม่ต้องการการบริหารที่เต็มไปด้วยพิธีรีตอง ถ้าคุณมีการปฏิบัติที่มีแนวทางชัดเจน คุณก็ไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมที่มากเกินไป เมื่อคุณประสานวัฒนธรรมของการมีวินัย เข้ากับวิสัยทัศน์ของผู้ประกอบการ เท่ากับว่าคุณมีสูตรมหัศจรรย์ในการสร้างผลการดำเนินงานที่ยิ่งใหญ่

### 2.6.6 เทคโนโลยี ในฐานะที่เป็นตัวเร่ง

บริษัทกึ่งอุตสาหกรรม มองบทบาทของเทคโนโลยีต่างจากบริษัททั่วไป บริษัทเหล่านี้ไม่เคยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการสร้างความเปลี่ยนแปลง แต่เป็นผู้บุกเบิกในการนำเทคโนโลยีบางอย่างมาประยุกต์กับองค์การของตน เราพบว่าเทคโนโลยีไม่ใช่สาเหตุเบื้องต้นของความยิ่งใหญ่หรือความตกต่ำ

### 2.6.7 ล้อเฟืองและห่วงแห่งหายนะ

บริษัทที่ลุกขึ้นมาปฏิวัติตัวเอง ทำการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน ส่วนใหญ่แล้ว จะล้มเหลวในการก้าวจากบริษัทที่ดีไปสู่บริษัทที่ยิ่งใหญ่ การก้าวจากบริษัทที่ดีไปสู่บริษัทที่ยิ่งใหญ่ ไม่ได้เกิดจากปฏิบัติการเพียงอย่างเดียวอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือโครงการที่ยิ่งใหญ่นวัตกรรมโซค หรือ ปาฏิหาริย์ แต่กระบวนการเปลี่ยนแปลงจากบริษัทที่ดีเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่เหมือนกับการดันล้อเฟืองใหญ่ไปข้างหน้ารอบแล้วรอบเล่าค่อย ๆ สร้างแรงเฉื่อย จนถึงจุดที่เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่คุณภาพใหม่

#### ทฤษฎีล้อเฟือง และห่วงแห่งหายนะ

ลองนึกภาพล้อเฟืองโลหะขนาดใหญ่ ที่หนักอึ้ง มีเส้นผ่าศูนย์กลาง ยาว 30 ฟุต หนา 2 ฟุต หนักประมาณ 5,000 ปอนด์ วางอยู่บนเพลลา สมมติว่าคุณมีหน้าที่ต้องทำให้ล้อเฟืองนี้หมุนไปบนเพลลาให้เร็วและไปให้ไกลที่สุด ครั้งแรกคุณออกแรงผลักอย่างเต็มที่ แต่ล้อขยับไปเพียงนิดเดียว เกือบจะไม่เคลื่อนที่เลยด้วยซ้ำ คุณผลักดันต่อไป และหลังจากใช้ความพยายามเป็นเวลา 2-3 ชั่วโมงแล้ว คุณก็สามารถทำให้ล้อหมุนได้ครบ 1 รอบ คุณยังคงออกแรงดันต่อไป ล้อเฟืองเริ่มหมุนเร็วขึ้นจนครบรอบที่ 2 แล้วก็รอบที่ 3 รอบที่ 4, 5, 6 ล้อเฟืองค่อย ๆ เพิ่มความเร็วของตัวเอง และหมุนครบรอบที่ 7 รอบที่ 8 คุณยังคงดันล้อต่อไป รอบที่ 9 รอบที่ 10 ล้อเริ่มสร้างแรงเฉื่อย รอบที่ 11 12 แต่ละรอบเร็วขึ้นเรื่อย ๆ จนถึงรอบที่ 20 30 50 รอบที่ 100 และเมื่อถึงจุดหนึ่งที่เรียกว่า จุดก้าวกระโดด (breakthrough) ที่แรงเฉื่อยซึ่งสะสมมาทีละเล็กละน้อยในรอบก่อน ๆ ผลักให้ล้อหมุนไปข้างหน้าเร็วขึ้น ทั้ง ๆ ที่คุณออกแรงเท่ากับตอนหมุนครั้งแรก แต่ละรอบที่ผ่านไปเป็นแรงผลักดันที่เกิดขึ้นในรอบก่อนหน้า ซึ่งเป็ผลสะสมจากการลงแรงของคุณ ล้อเฟืองขนาดใหญ่หมุนไปข้างหน้าด้วยแรงเฉื่อยที่แทบจะหยุดไม่อยู่

สมมติว่าคุณถามคุณว่า “มีแรงผลักดันมหาศาลจากไหนที่ทำให้ล้อเฟืองหมุนเร็วได้ขนาดนี้”

คุณไม่สามารถตอบได้ว่า มันมาจากแรงผลักดันครั้งแรก ครั้งที่สอง หรือครั้งที่สาม หรือว่าครั้งที่ 100 เพราะว่ามันคือ แรงทั้งหมดรวมกันผลักล้อเฟืองให้หมุนไปในทิศทางเดียวกันอย่างต่อเนื่อง การผลักดันในบางครั้งอาจจะมีแรงมากกว่าครั้งอื่น ๆ แต่ไม่ว่าจะแรงขนาดไหน มันก็คือ ส่วนหนึ่งของแรงทั้งหมดที่ผลักล้อเฟืองให้หมุนไปข้างหน้า

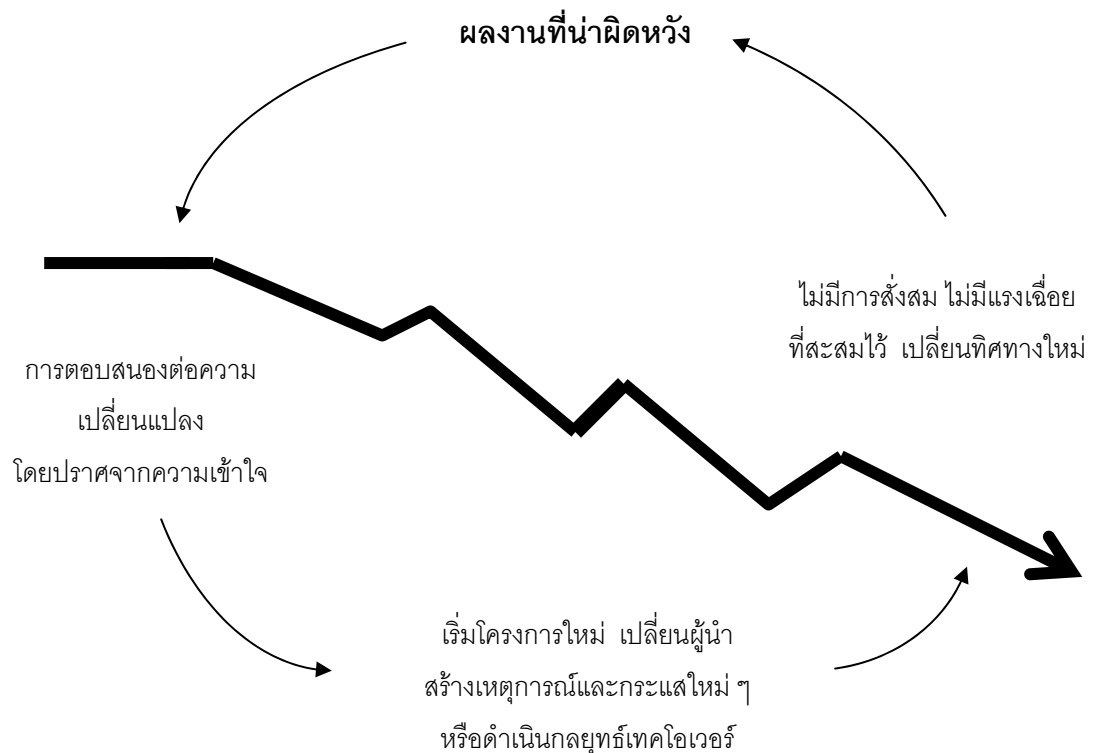
### การสั่งสมและการพัฒนาอย่างก้าวกระโดด

ภาพที่ลือเฟื่องหมุนไปข้างหน้า ด้วยความเร็วที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ก็เหมือนกระบวนการเปลี่ยนแปลงจากบริษัทที่ดีไปสู่บริษัทที่ยิ่งใหญ่ ไม่ว่าจะผลลัพธ์สุดท้ายจะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วเพียงใด แต่กระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่เคยเกิดขึ้นอย่างฉับพลันเพียงครั้งเดียว มันไม่ได้เกิดขึ้นจากปฏิบัติการเพียงอย่างเดียวอย่างใดอย่างหนึ่ง ไม่ได้เกิดจากโครงการที่ยิ่งใหญ่ หรือนวัตกรรมหรือว่าโชคที่ผ่านเข้ามาเพียงครั้งเดียว การเปลี่ยนแปลงจากบริษัทที่ดีเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ เกิดจากกระบวนการสั่งสมของทุกขั้นตอน ทุกปฏิบัติการและทุก ๆ การตัดสินใจ รวมกันขึ้นเป็นผลงานที่ยั่งยืนและโดดเด่น

### บ่วงแห่งความหายนะ

เราพบรูปแบบที่ต่างออกไป ในบริษัทเปรียบเทียบ แทนที่จะใช้ความคิดไตร่ตรองถึงสิ่งที่จะต้องทำอย่างรอบคอบ แล้วก็ลงมือทำ บริษัทเปรียบเทียบชอบริเริ่มโครงการใหม่ ๆ และมักใช้การโฆษณา ประชาสัมพันธ์อย่างใหญ่โต โดยอ้างว่า เพื่อสร้างแรงจูงใจ แต่ในที่สุดโครงการเหล่านั้นก็ต้องพับไป พวกเขาพยายามหาการกระทำเพียงอย่างเดียวหนึ่ง โครงการที่สวดยหรือนวัตกรรมสุดยอด ช่วงเวลาแห่งความมหัศจรรย์ เพื่อที่จะกระโดดข้ามขั้นตอนการสั่งสมไปสู่จุดก้าวกระโดดแบบเวียนลัด พวกเขาดันลือเฟื่องให้หมุนไปทางหนึ่ง แล้วก็หยุด และเริ่มต้นไปในทิศทางใหม่ เปลี่ยนเส้นทางไปเรื่อย ปีแล้วปีเล่าผ่านไป แต่บริษัทเปรียบเทียบก็ไม่สามารถสั่งสมแรงเฉื่อยได้ และตกอยู่ในท่ามกลางสิ่งที่เราเรียกว่า “บ่วงแห่งความหายนะ”





**แผนภาพที่ 6 : บ่วงแห่งความหายนะ**

### 2.6.8 หลักการที่ไม่ขึ้นกับกาลเวลา

โลกกำลังเปลี่ยนแปลง และจะเปลี่ยนแปลงต่อไปเรื่อยๆ แต่ไม่ได้แปลว่า เราจะหยุดแสวงหาหลักการที่ไม่ขึ้นกับกาลเวลา มันก็เหมือนกับวิชาวิศวกรรมศาสตร์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง แต่หลักการของวิชาฟิสิกส์ซึ่งเป็นพื้นฐานของวิศวกรรมศาสตร์ ยังคงเหมือนเดิมงานของพวกเราคือ การแสวงหา กฎที่ไม่ขึ้นกับกาลเวลา มันเป็นหลักฟิสิกส์ขององค์การที่ยิ่งใหญ่ ซึ่งยังคงเป็นจริงและใช้ได้ ไม่ว่าโลกรอบๆ ตัวเราจะเปลี่ยนไปอย่างไร แน่ใจว่า การนำกฎไปประยุกต์ใช้ต้องเปลี่ยนไป แต่หลักการนั้นจะไม่มีวันผิดไปจากเดิม

แท้จริงแล้ว เศรษฐกิจใหม่ ไม่มีอะไรที่เป็นเรื่องใหม่เลย การเกิดขึ้นของไฟฟ้า โทรศัพท วิทยุ หรือทรานซิสเตอร์ ก็ทำให้เรารู้สึกว่า นี่เป็นสิ่งใหม่ ไม่น้อยกว่าที่เราารู้สึกกับเศรษฐกิจใหม่ในปัจจุบันทุกครั้ง เศรษฐกิจใหม่เผยตัวขึ้น ผู้นำที่ดีที่สุดยังคงยึดมั่นกับหลักการพื้นฐานอย่างเข้มงวด

บางคนเชื่อว่าความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันมีขอบเขตใหญ่กว่าและเกิดขึ้นเร็วกว่าทุก ๆ ครั้งในอดีต ก็อาจเป็นไปได้ กระนั้นก็ตาม บริษัทกู๊ดทูเกอร์ทบางบริษัทที่เราเลือกมาศึกษาก็เคยเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่มีความรวดเร็วไม่แพ้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในเศรษฐกิจใหม่ ตัวอย่างเช่น ตอนต้นทศวรรษ 1980 ธุรกิจธนาคารพลิกโฉมใหม่ ต่างไปจากเดิมอย่างสิ้นเชิงในช่วงเวลาเพียง 3 ปี แต่ในท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่เกิดจากการเปิดเสรีธุรกิจธนาคาร ธนาคารเวลส์ ฟาร์โก้ สามารถปรับตัวสร้างผลการดำเนินงานที่ดีเยี่ยมได้

การก้าวจากองค์การที่ดีไปสู่องค์การที่ยิ่งใหญ่ ไม่ใช่ปัญหาในทางธุรกิจเท่านั้น แต่ยังเป็นปัญหาของมนุษย์ด้วย ถ้าเราตีโจทย์เรื่องกู๊ดทูเกอร์ทให้แตกเราก็จะเข้าถึงบางสิ่งบางอย่างที่มีค่ากับองค์การทุก ๆ แบบ ไม่ว่าจะเป็นโรงเรียน องค์การหนังสือพิมพ์ องค์การด้านศาสนา หน่วยงานรัฐ ล้วนก้าวจากองค์การที่ดีไปสู่องค์การที่ยิ่งใหญ่ได้ทั้งนั้น

## 2.7 แนวคิด Primal leadership (พลังของความฉลาดทางอารมณ์) กับผู้นำ 6 แบบ

(109 หนังสือควรอ่านจากนายทักซิณ, 2548 : 109-112)

### Primal Leadership พลังของความฉลาดทางอารมณ์

ผู้นำที่สามารถเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ได้เพราะพวกเขามีความเป็นผู้นำที่มีอำนาจเหนืออารมณ์ความรู้สึกของคนอื่น (Primal Leadership) ฤกษ์แจที่จะไขไปสู่ความเป็นผู้นำทางอารมณ์ อยู่ที่การพัฒนาทักษะต่าง ๆ ที่ประกอบกันขึ้นเป็นความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence : EI) วิธีบริหารตนเองและวิธีบริหารความสัมพันธ์กับผู้อื่น ผู้นำที่บรรลุความสำเร็จในการเป็นผู้นำเหนืออารมณ์ความรู้สึกของคนอื่น จะสามารถโน้มนำอารมณ์ความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง

### ความฉลาดทางอารมณ์เป็นองค์ประกอบสำคัญของความเป็นผู้นำ

ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อหัวใจและหัวสมอง กล่าวคือ อารมณ์ความรู้สึก และความคิดมาพบกัน จริงอยู่ผู้นำทุกคนจำเป็นต้องมีสติปัญญามากพอที่จะสามารถจัดการงาน และปัญหาท้าทายต่าง ๆ ให้ลุล่วงได้ แต่สติปัญญาเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะทำให้คุณเป็นผู้นำได้ เพราะผู้นำจะต้องสามารถจูงใจ ชี้นำ สร้างแรงบันดาลใจ รับฟัง โน้มนำชักจูงใจ และสร้างบรรยากาศทางอารมณ์ที่ดี

## สัมฤทธิของความสำเร็จทางอารมณ์

ความสำเร็จทางอารมณ์ประกอบด้วย 4 ส่วน แต่ละส่วนประกอบด้วยทักษะต่าง ๆ ที่เป็นรากฐานของความสำเร็จทางอารมณ์ รวมทั้งหมด 18 ทักษะ ทักษะทั้งสิบแปดนี้คือวิธีที่จะทำให้คุณเป็นผู้นำที่มีอำนาจเหนืออารมณ์ความรู้สึกของคนอื่น อย่างไรก็ตามแม้แต่ผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์ที่โดดเด่นที่สุด ก็ยังไม่สามารถจะเป็นเจ้าของทักษะทั้งสิบแปดนี้ได้ทั้งหมดแต่คุณควรมีทักษะอย่างน้อย 1 อย่างจากแต่ละส่วน องค์ประกอบของความสำเร็จทางอารมณ์ทั้ง 4 ส่วน และทักษะทั้งสิบแปด มีดังนี้

### 1. การรู้จักตัวเอง (Self-awareness)

1.1. รู้จักอารมณ์ของตัวเอง (emotional self-awareness) และสามารถประเมินผลกระทบของมัน รวมทั้งสามารถใช้ “ความรู้สึกลึก ๆ” ชี้นำการตัดสินใจได้

1.2 ประเมินตนเองอย่างถูกต้องเที่ยงตรง (accurate self-assessment) รู้ว่าอะไรคือ จุดแข็งและข้อจำกัดของตนเอง

1.3 เชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence) รู้ขีดถึงคุณค่าและความสามารถของตัวเอง

### 2. การบริหารตนเอง (Self-management)

2.1. ควบคุมอารมณ์ได้ (emotional self-control) โดยเฉพาะอารมณ์ด้านลบ

2.2 มีความโปร่งใส (transparency) กล่าวคือ มีความซื่อสัตย์ สุจริต และไว้วางใจได้

2.3 ปรับตัวได้ (adaptability) มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวรับสถานการณ์เปลี่ยนแปลงหรือในการเอาชนะอุปสรรค

2.4 ใฝ่หาความสำเร็จ (achievement) มีความต้องการปรับปรุงประสิทธิภาพของตนเองอยู่เสมอ เพื่อบรรลุเป้าหมายความเป็นเลิศตามมาตรฐานที่ตนเป็นผู้กำหนด

2.5 ริเริ่มสร้างสรรค์ (initiative) พร้อมจะคว้าโอกาสและลงมือทำ

2.6 มองโลกในแง่ดี (optimism) สามารถมองเห็นด้านดีของเหตุการณ์ใด ๆ

### 3. การรู้จักสังคม (Social Awareness)

3.1. มีความเห็นอกเห็นใจ (empathy) รับรู้ความรู้สึกของคนอื่น เข้าใจความคิดของคนอื่น และเอาใจใส่ในความทุกข์ของคนอื่น

3.2 รู้จักองค์การ (Organizational awareness) อ่านกระแสออก รู้ว่าสิ่งใดในองค์การที่มีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่ม และรู้เท่าทันการเมืองในองค์การ

3.3 มีน้ำใจชอบช่วยเหลือ (service) รับผิดชอบต่อความต้องการและสามารถสนองความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาและลูกค้า

#### 4. การบริหารความสัมพันธ์ (Relationship Management)

4.1. สามารถสร้างแรงบันดาลใจแก่คนอื่น (inspirational leadership) กล่าวคือ สามารถชี้แนะและจูงใจผู้อื่นด้วยวิสัยทัศน์ที่มีพลังโน้มน้าวจิตใจ

4.2 สร้างอิทธิพลเหนือคนอื่น (influence) โดยใช้เทคนิคการโน้มน้าวชักจูงใจ

4.3 ส่งเสริมคนอื่นได้ (developing others) ได้แก่ การสนับสนุนให้คนอื่นได้แสดงความสามารถด้วยการชี้แนะและให้ความคิดเห็น

4.4 เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (change catalyst) สามารถริเริ่มสิ่งใหม่ จัดการ และเป็นผู้นำในการก้าวสู่ทิศทางใหม่

4.5 รักษาความสัมพันธ์ (building bonds) สามารถเพาะสร้างและรักษาเครือข่ายความสัมพันธ์ได้

4.6 การทำงานเป็นทีมและการร่วมมือ (teamwork and collaboration) สามารถสร้างทีมและความร่วมมือให้เกิดขึ้นได้ คลังความรู้ของความเป็นผู้นำ

ผู้นำที่ดีที่สุดทั้งหลายล้วนปฏิบัติตามรูปแบบความเป็นผู้นำแบบใดแบบหนึ่งหรือมากกว่าหนึ่งจากรูปแบบความเป็นผู้นำทั้ง 6 แบบต่อไปนี้ ทั้งนี้ 4 แบบแรกซึ่งได้แก่ แบบให้วิสัยทัศน์ แบบครูฝึก แบบส่งเสริมความร่วมมือ แบบประชาธิปไตย จะสามารถสร้างบรรยากาศทางอารมณ์ที่ดีที่เอื้อต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพของพนักงาน ส่วน 2 แบบหลัง อันได้แก่ แบบใช้ตัวเองเป็นมาตรฐาน และแบบออกคำสั่ง การนำมาใช้จะต้องทำด้วยความระมัดระวัง

#### รูปแบบความเป็นผู้นำ 6 แบบ

1. แบบให้วิสัยทัศน์ (Visionary) ผู้นำแบบให้วิสัยทัศน์ซึ่งจุดหมายที่กลุ่มจะเดินไป แต่ไม่บอกว่าจะไปถึงจุดหมายนั้นได้โดยวิธีใด โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกได้คิดริเริ่ม ทดลอง และรับผิดชอบต่อความล้มเหลว ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจแก่คนอื่น (inspirational leadership) คือ ทักษะความฉลาดทางอารมณ์ที่ผู้นำประเภทนี้ต้องมีความโปร่งใส

(transparency) ก็เป็นทักษะที่สำคัญเช่นกัน เพราะถ้าหากวิสัยทัศน์ที่ไม่ตรงไปตรงมา พนักงานจะรู้สึกได้ทันที

**2. แบบครูฝึก (Coaching)** เป็นศิลปะของการเป็นผู้นำแบบตัวต่อตัว ผู้นำแบบครูฝึกจะทำให้คนอื่นค้นพบจุดอ่อนและจุดแข็งของตน และเชื่อมโยงจุดอ่อนและจุดแข็งเหล่านั้นกับความใฝ่ฝันทั้งด้านส่วนตัวและอาชีพ ทักษะความฉลาดทางอารมณ์ที่ผู้นำประเภทนี้ต้องมี คือ ความสามารถในการส่งเสริมผู้อื่น (developing others) รู้จักอารมณ์ของตนเอง (emotional awareness) และความเห็นอกเห็นใจ (empathy)

**3. แบบส่งเสริมความร่วมมือ (Affiliative)** ผู้นำประเภทนี้เป็นตัวอย่างของการใช้ทักษะความฉลาดทางอารมณ์ว่าด้วยการร่วมมือ (collaboration) ในทางปฏิบัติ สิ่งที่ผู้นำประเภทนี้ให้ความสำคัญที่สุดคือการส่งเสริมความสามัคคี และการมีความสัมพันธ์อย่างเป็นมิตร เขาจะเน้นเอาใจใส่ความต้องการด้านอารมณ์ของพนักงานด้วยการใช้ทักษะความเห็นอกเห็นใจ

**4. แบบประชาธิปไตย (Demo-cratic)** ผู้นำแบบประชาธิปไตยใช้ทักษะความฉลาดทางอารมณ์ 3 ประการ คือ การทำงานเป็นทีมและการร่วมมือ (teamwork and collaboration) การบริหารความขัดแย้ง (confilict management) และการสร้างอิทธิพลเหนือคนอื่น (influence) ผู้นำประเภทนี้เป็นนักฟังที่ยอดเยี่ยมและเป็นนักให้ความร่วมมือตัวจริง เขารู้วิธีบรรเทาความขัดแย้งและสร้างความสามัคคี ทักษะอีกประการที่เขาใช้คือ ความเห็นอกเห็นใจ

**5. แบบใช้ตัวเองเป็นมาตรฐาน (Pacesetting)** ความเป็นผู้นำแบบนี้ควรใช้อย่างจำกัด แต่เดิมนักยกย่องความเป็นผู้นำแบบนี้ กล่าวคือ ผู้นำจะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมาตรฐานสูง เขาจะเน้นการทำงานให้ดีขึ้น และเร็วขึ้นตลอดเวลา และสามารถระบุตัวคนที่ทำงานด้วยประสิทธิภาพได้อย่างรวดเร็ว ผู้นำประเภทนี้ต้องการให้คนอื่นทำให้อีกอย่างที่ตัวเองได้ทำให้อีกเป็นตัวอย่าง

**6. แบบออกคำสั่ง (Commanding)** ผู้นำแบบนี้ต้องการให้มีการปฏิบัติตามคำสั่งทันที โดยไม่สนใจที่จะอธิบายเหตุผล หากผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ยอมปฏิบัติตามคำสั่งจะใช้การ

ลงโทษ ผู้นำแบบนี้ยังต้องการที่จะควบคุมอย่างเข้มงวดและติดตามตรวจสอบการทำงานอย่างใกล้ชิด

ในจำนวนรูปแบบความเป็นผู้นำทั้งหมด รูปแบบความเป็นผู้นำแบบออกคำสั่งนี้ได้ผลน้อยที่สุด เพราะเป็นรูปแบบความเป็นผู้นำที่ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศทางอารมณ์ขององค์กร ผู้นำที่ชอบข่มขู่ส่งผลกระทบต่ออารมณ์ของพนักงานทุกคน ดังนั้น ผู้นำประเภทนี้จึงป้อนทำลายจิตวิญญาณและความภาคภูมิใจและความพึงพอใจที่พนักงานได้รับจากการทำงาน รูปแบบความเป็นผู้นำแบบออกคำสั่งใช้ได้ผลในบางสถานการณ์เท่านั้น และต้องใช้อย่างมีเหตุผลสมควรด้วย เช่น ในสถานการณ์ฉุกเฉิน เช่น พายุลูกใหญ่กำลังจะมา หรือบริษัทกำลังตกเป็นเป้าหมายการครอบงำกิจการแบบปรักษ์ การเข้าควบคุมสถานการณ์อย่างเบ็ดเสร็จ จะนำพาทุกคนให้รอดพ้นวิกฤติการณ์ได้

การจะใช้รูปแบบความเป็นผู้นำแบบนี้ได้อย่างได้ผลต้องอาศัยทักษะความฉลาดทางอารมณ์ 3 ประการ ได้แก่ การสร้างอิทธิพลเหนือคนอื่น (influence) การใฝ่หาความสำเร็จ (achievement) และการริเริ่มสร้างสรรค์ (initiative) นอกจากนี้ยังต้องการทักษะ การรู้จักตนเอง (self-awareness) การควบคุมอารมณ์ (emotional self-control) และความเห็นอกเห็นใจด้วย

## 2.8 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินแบบ 360<sup>0</sup>

(दन्य तेहनपुठ, 2548 : 78-80) 360 Degree System

ผู้เขียนคลุกคลีอยู่กับเรื่องราวของการพัฒนาโมเดลความสามารถและการวัดและประเมินความสามารถมาเป็นระยะเวลาที่ค่อนข้างยาวนาน จึงมีความได้เปรียบในแนวคิดรูปแบบ/โมเดล หรือวิธีการวัดและประเมินความสามารถ

สิ่งที่ผู้เขียนมักพบอยู่เสมอในเรื่องของ “การประเมินระบบ 360 องศา” (360 Degree System) คือ

### 1. ความเข้าใจเกี่ยวกับ 360 Degree System

มีบางธุรกิจหรือบางบริษัทใช้ การประเมินระบบ 360 องศาในการประเมิน

ก่อน-หลัง การฝึกอบรมเพื่อวัด หรือวิเคราะห์ว่าผู้เข้าอบรมมีความรู้เพิ่มขึ้นภายหลังที่เข้ารับการฝึกอบรมแล้วหรือไม่

หรือบางบริษัทที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กำหนด

1.1 ทักษะในการทำงาน

1.2 พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน

1.3 ผลการปฏิบัติงานแล้วใช้วิธีการประเมินระบบ 360 องศา ซึ่งเกิดปัญหามากมาย เช่น ความไม่เชื่อใจในการวิเคราะห์ผลจากฝ่าย HR (ทรัพยากรบุคคล) และไม่ยอมรับในการที่ฝ่ายบริหารกำหนดผู้ที่ประเมิน (แบบสุ่มตัวอย่าง)

และบางบริษัทพยายามจะใช้การวัดความสามารถของผู้นำ โดยจัดทำในลักษณะความสามารถแบบครอบจักรวาล (The One-Size-Fits All Competency Model)

รวมถึงการนำการประเมินระบบ 360 ไปเชื่อมโยงกับเรื่องของการประเมินองค์กรแบบสมดุล (BSC : The Balanced Scorecard) และดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ (KPIs : Key Performance Indicators)

ความเป็นจริงในเรื่อง “360 Degree System” คือ อะไรกันแน่

## 2. ชาวเราใช้ 360 Degree System ทำอะไร

ประเด็นของเรื่อง การประเมินระบบ 360 องศาในประเทศไทย หรือธุรกิจในเมืองไทยเกิดขึ้นมากก็ด้วยสาเหตุหลาย ๆ ประการ

2.1 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ที่ดำเนินการอยู่ในหลาย ๆ บริษัทหรือแม้กระทั่งปัจจุบันนี้ยังเป็นที่ยอมรับกันอยู่ แม้ว่าจะมีปัญหาในทางปฏิบัติ เช่น ด้านปัจจัยในการประเมิน วิธีการประเมินและการกำหนดคะแนนเพื่อนำไปใช้ปรับเงินเดือนและโบนัสประจำปี

จึงคิดที่จะหาวิธีการใหม่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถให้ความยุติธรรมได้มากขึ้นและดีกว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานในรูปแบบเดิม ๆ

2.2 การสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs Survey) การจัดทำโปรแกรมการฝึกอบรม หรือหลักสูตรฝึกอบรมที่นิยมในแต่ละบริษัท หรือการจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาประจำปี จะต้องมีการค้นหาและวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม

(Training Needs Survey and Analysis) ซึ่งวิธีการที่ชอบเรียกกันว่า “แจกแบบสำรวจ หรือแบบหา Needs” มักจะได้ “ความต้องการ” (Want) มากเสียกว่าที่จะเป็น “ความจำเป็น” (Needs) จึงมีแนวคิดที่จะใช้ การประเมินระบบ 360 องศา มาวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมหรือจัดหลักสูตรฝึกอบรมในสิ่งที่ประเมินแล้วพบว่าขาดหายไป

2.3 การพัฒนาโมเดลความสามารถ (Developing Competency Model) และการประเมินความสามารถ (Competency Assessment) การประเมินระบบ 360 องศาในมิติหนึ่งก็คือ การใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาโมเดลความสามารถและการประเมินความสามารถซึ่งเป็นที่นิยมมากที่สุดวิธีหนึ่ง

2.4 บริษัทตัวแทนหรือบริษัทลูกของบริษัทข้ามชาติที่ตั้งอยู่ในเมืองไทย ซึ่งบริษัทแม่มีการใช้การประเมินระบบ 360 องศาในมิติใดมิติหนึ่งตามที่กล่าวข้างต้น จึงชวนขยายเรียนรู้และทำตาม

นี่คือ สิ่งที่ผู้บริหารธุรกิจและผู้บริหาร HR หรือที่ปรึกษาธุรกิจสนใจและพัฒนาระบบการประเมินระบบ 360 องศา

### ผลงานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน 360<sup>0</sup> ของ Michael Dell

(พสุ เตชะรินทร์, 2547 : 184) นอกเหนือจากความมุ่งมั่นในเรื่องของการเพิ่มประสิทธิภาพ การลดต้นทุน และการมุ่งเน้นในเรื่องของกระบวนการในการทำงานแล้ว สไตลท์การบริหารของ Dell ก็มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวไม่ว่าจะเป็นตัว Michael Dell ในฐานะที่เป็นเจ้าของ ผู้ก่อตั้ง และผู้นำสูงสุด ที่พร้อมเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนบุคลิกภาพของตนเองให้มีความเหมาะสม เนื่องจากที่ Dell ได้มีการนำระบบการประเมินผลแบบ 360 องศามาใช้ และพบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเกือบทั้งหมดของ Dell มองว่าเขาเป็นคนที่ค่อนข้างที่จะเก็บตัว และชอบทำตัวห่างเหินนอกจากนี้ยังมีเพียงผู้นำระดับสูงเพียงไม่กี่คนที่มีความรู้สึกที่ภาคภูมิใจต่อตัว Michael Dell และจากผลการสำรวจพนักงานยังพบว่ามากกว่าครึ่งของพนักงานของ Dell พร้อมทั้งจะไปจากบริษัทถ้ามีโอกาส

ท่านลองคิดว่าถ้าท่านเป็นผู้นำสูงสุด เป็นเจ้าของ เป็นผู้ก่อตั้งของบริษัท แล้วพบว่าพนักงานมีความรู้สึกแบบนี้กับท่าน ท่านจะทำอย่างไร เท่าที่ได้ถามคนส่วนใหญ่ก็มักจะตอบว่า “ก็ช่างเขาสิ ใครไม่ชอบบุคลิกของเขาและอยากจะลาออกก็ให้ลาออก เรื่องอะไรที่จะต้องมาจ้อ



ลูกน้องด้วย” แต่ที่ Dell กลับไม่ได้เป็นเช่นนั้น เนื่องจาก Dell เองก็กลัวว่าจะสูญเสียบุคลากรที่มีค่า ดังนั้น ภายหลังจากรู้ผลการประเมินเพียงแค่อาติตย์เดียว Michael Dell ก็เรียกประชุมผู้นำระดับสูงทันที และยอมรับอย่างเปิดเผยว่าตัวเองเป็นคนขี้อายและส่งผลให้ทำตัวยากที่จะเข้าถึงได้ Dell ให้สัญญาว่าจะพัฒนาและปรับปรุงตัวให้ดีขึ้น โดยพยายามที่จะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเหล่าผู้นำระดับสูงมากขึ้นซึ่งการกระทำและความพยายามของ Dell ในครั้งนี้ได้สร้างความประทับใจให้กับเหล่าผู้นำเป็นอย่างมาก เพราะการที่คนที่ชอบเก็บตัวแบบ Dell กล้าที่จะยอมรับและพร้อมที่จะปรับตัวเปลี่ยนบุคลิกภาพของตัวเอง จะต้องใช้ความพยายามอย่างมาก

## 2.9 แนวคิด ตำราพิชัยสงครามของ ซุนวู

(บุญศักดิ์ แสงระวี, แปล, 2541 ; 141-143)

**“รู้เขารู้เรา ร้อยรบมิพ่าย ไม่รู้เขาแต่รู้เรา ชนะหนึ่งแพ้หนึ่ง ไม่รู้เขาไม่รู้เรา ทุกรบจักพ่าย”**

### **هماเจอตงชี้นำสงคราม**

การจัดวางกำลังอันถูกต้องของผู้บังคับบัญชามาจากการตัดสินใจอันถูกต้อง การตัดสินใจอันถูกต้องมาจากการวินิจฉัยอันถูกต้อง การวินิจฉัยอันถูกต้องมาจากการสอดแนมที่รอบคอบและจำเป็น และการใคร่ครวญโดยผูกเชื่อมข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้มาจากการสอดแนมนั้นต้องให้ต่อเนื่องสัมพันธ์กัน ผู้บังคับบัญชาใช้วิธีการสอดแนมทุกอย่างที่เป็นไปได้และจำเป็น และใคร่ครวญข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับสภาพการณ์ฝ่ายข้าศึกที่สอดแนมมาได้ โดยทิ้งกากเอาแก่น ทั้งปลอมเอาแท้ จากนี้สู่นั้น จากนั้นออกสู่ในแล้วนำเอาสภาพการณ์ฝ่ายตนบวกเข้าไปด้วย ค้นคว้าการเปรียบเทียบระหว่างสองฝ่ายและความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน จากนั้นจึงประกอบเป็นการวินิจฉัย ทำการตัดสินใจและกำหนดแผนการขึ้น นี่คือการระบวงนการแห่งการรับรู้สภาพการณ์ทั้งกระบวนการของนักการทหารก่อนที่จะกำหนดแผนการยุทธศาสตร์ แผนการยุทธ์ หรือแผนการรบแต่ละครั้งไป พวกนักการทหารที่เดินเลอแทนที่จะทำเช่นนี้ กลับวางแผนการทหารไว้บนพื้นฐานแห่งความปรารถนาของตนแต่ฝ่ายเดียว แผนการชนิดนี้เป็นแผนการที่เพ้อฝันและไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง การที่นักการทหารที่มู่ทะลุและอาศัยแต่ความกระตือรือร้น ไม่พินิจที่จะถูกข้าศึกหลอกลวง ถูกสภาพการณ์ที่ผิวเผินหรือด้านเดียวของข้าศึกหลอกลวง ถูกข้อเสนอที่ไม่รับผิดชอบ

และขาดความเข้าใจอันถ่องแท้ของผู้ผู้ใด้บังคับบัญชาของตนยุค และดังนั้น จึงไม่พ้นที่จะหัวชนก้ำแพงนั้น ก็เพราะว่าพวกเขาไม่รู้หรือไม่ยอมรับรู้ว่า แผนการทหารใด ๆ ก็ควรจะสร้างขึ้นบนพื้นฐานของการสอดแนมที่จำเป็น และการใคร่ครวญสภาพการณ์ของฝ่ายข้าศึกกับฝ่ายเราและความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของมันอย่างรอบคอบ

กระบวนการแห่งการรับรู้สภาพการณ์ ไม่เพียงแต่มีอยู่ก่อนหน้าที่จะวางแผนการทหารเท่านั้น หากยังมีอยู่ภายหลังที่ได้วางแผนแล้วด้วย ในขณะที่ปฏิบัติตามแผนการใดแผนการหนึ่งนั้น นับตั้งแต่เริ่มปฏิบัติไปจนถึงสถานการณ์การรบสิ้นสุดลง ก็เป็นกระบวนการแห่งการรับรู้สภาพการณ์อีกกระบวนการหนึ่ง คือ กระบวนการแห่งการปฏิบัติ ในตอนนี้จำเป็นต้องสำรวจเสียใหม่ว่า สิ่งต่าง ๆ ในกระบวนการแรกนั้นสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงหรือไม่ ถ้าแผนการไม่สอดคล้องกับสภาพการณ์หรือไม่สอดคล้องบางส่วนแล้ว ก็ต้องอาศัยความรู้ใหม่มาประกอบขึ้นเป็นการวินิจฉัยใหม่ ทำการตัดสินใจใหม่ การเปลี่ยนแปลงแผนการที่กำหนดไว้แล้วให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ใหม่ การเปลี่ยนแปลงบางส่วนนั้นมิใช่ในการปฏิบัติการรบทุกครั้ง และการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดนั้นก็มิใช่เป็นครั้งคราวเช่นกัน พวกมุทะลุไม่รู้จักเปลี่ยนแปลงหรือไม่ยอมเปลี่ยนแปลงเอาแต่ทำไปอย่างหลับหูหลับตาฝ่ายเดียว ผลที่สุดก็ต้องหัวชนก้ำแพงอีกจนได้

ที่กล่าวมาข้างต้น หมายถึงการปฏิบัติทางการยุทธศาสตร์อันหนึ่ง หรือการปฏิบัติการทางการยุทธ์และการรับอันหนึ่ง ทหารที่มีความชัดเจนมาก ถ้าเป็นผู้ที่นิยมใจศึกษา ได้คุ่นกับนิสัยของกองทหารฝ่ายตน (ผู้บังคับบัญชา พลรบ อาวุธ การบำรุงเลี้ยง ฯลฯ และองค์รวมของสิ่งเหล่านี้) ทั้งได้คุ่นกับนิสัยของกองทหารฝ่ายข้าศึก (ในทำนองเดียวกัน คือ ผู้บังคับบัญชา พลรบ อาวุธ การบำรุงเลี้ยง ฯลฯ และองค์รวมของสิ่งเหล่านี้) และได้คุ่นกับเงื่อนไขอื่น ๆ ทั้งปวงที่เกี่ยวข้องกับสงคราม เช่น การเมือง เศรษฐกิจ ภูมิประเทศ ดินฟ้าอากาศ เป็นต้น เมื่อไปขึ้นนำสงครามหรือทำการรบ ก็อยู่ข้างจะมีความมั่นใจ อยู่ข้างจะรบชนะได้ ทั้งนี้เป็นผลเนื่องมาจากการได้รับรู้สภาพการณ์ ทั้งของฝ่ายข้าศึกและของฝ่ายตนในระยะเวลาอันยาวนาน ได้ค้นพบกฎแห่งการปฏิบัติการและได้แก้ความขัดแย้งระหว่างอัตวิสัยและภววิสัยตกไป กระบวนแห่งการรับรู้ที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ถ้าไม่มีความชัดเจนในระยะเวลาอันยาวนานเช่นนี้แล้ว ก็ยากที่จะเข้าใจและยึดกุม กฎแห่งสงครามทั้งกระบวนไว้ได้ ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงที่มีความสามารถจริงนั้นมิใช่พวกเขาที่เพิ่งจับงานใหม่ ๆ หรือพวกที่สันตติแต่การคุยเรื่องระบบนกระดาศจะเป็นได้จะต้องศึกษาจากสงครามจึงจะเป็นได้

(Bono, 2547 : 156) **หมวกความคิดสี่เหลี่ยม คิดนอกกรอบ (Lateral Thinking)** มีเหตุผลของแนวคิดอยู่ 2 ข้อ

ข้อแรก เพราะความหมายที่กว้างและค่อนข้างครอบคลุมของคำว่า Creative (ความคิดสร้างสรรค์) จะครอบคลุมทุกสิ่งตั้งแต่ความคิดสร้างความสับสนจนถึงการคิดอย่างสร้างสรรค์ โดยความคิดจะเกี่ยวข้องโดยตรงกับความเปลี่ยนแปลงแนวคิดและมุมมอง ซึ่งปกติมักจะถูกกำหนดจากระบบและแบบแผน ความคิดของประสบการณ์ดั้งเดิม

ข้อสอง คือ ความคิดนอกกรอบนั้น อาศัยข้อมูลที่มีลักษณะการจัดระบบด้วยตนเอง

ดังนั้น การคิดนอกกรอบ คือ การสลับสับเปลี่ยนกรอบความคิดไปสู่ความคิดในแบบแผนที่ไม่สมดุ

## 2.10 การประเมินแบบเบนราบ Bench Marking

(Karlof, 2544 : 21-23) Bench Making (การเทียบเคียง-แข่งดี) ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่สำคัญ 2 ส่วนคือ

### 1. ความถ่อมตน (Humility)

คือ การยอมรับในสภาพหรือในสถานการณ์ที่ว่า มีใครบางคนทำในบางสิ่งหรือหลาย ๆ สิ่งได้ดีกว่าที่เราทำ

### 2. ความมีปัญญา (Wisdom)

คือ การเรียนรู้จากบทเรียนต่าง ๆ และปรับปรุงให้เข้ากับสถานการณ์ที่เราเป็นอยู่ แล้วใช้สิ่งเหล่านั้นให้เป็นประโยชน์อย่างคุ้มค่า

Bench Marking (การเทียบเคียง-แข่งดี) คือ กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับ

1. การเปรียบเทียบประสิทธิภาพและกระบวนการกับตัวอย่างที่ดี รวมถึง การเรียนรู้ส่วนที่โดดเด่นจากตัวอย่างนั้น ๆ

2. การสนับสนุนให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ ที่จะนำไปสู่การสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าด้วยการพัฒนาและปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง

3. การเป็นหัวใจสำคัญ ที่จะช่วยให้องค์กรสามารถเล็งเห็นโอกาสในการที่จะสร้างความเติบโตทางธุรกิจ ด้วยการเปรียบเทียบกระบวนการทำงานของตนกับตัวอย่างที่ดี ๆ

**ปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งไม่ใช่เพราะคำว่า “อะไร (What)” แต่เป็นคำว่า “อย่างไร (How)”**

เหตุผลแรกที่ทำให้วิธีการเทียบเคียง-แข่งดีมีความแพร่หลาย เป็นที่นิยมกันเป็นอย่างสูง ก็เนื่องมาจากที่วิธีการนี้สามารถเจาะลึกเข้าไปในกระบวนการทางธุรกิจ ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงตอนจบของกระบวนการผลิตสินค้า และการให้บริการ โดยสิ่งที่เราจะมุ่งเน้นนั้น มิได้อยู่ที่ว่า สินค้าขององค์กรนั้นคือ “อะไร (What)” หากแต่อยู่ตรงที่ว่าเราจะทำสินค้านั้น หรือสิ่งเหล่านั้นได้ “อย่างไร (How)” กัน

ในอีกแง่มุมหนึ่ง การเทียบเคียง-แข่งดี นั้นก็มีใช้เพียงแค่การศึกษาข้อมูลในเชิงปริมาณ (Quantitative Data) เท่านั้น แต่จะเป็นวิธีการที่ทำให้เห็นถึงความแตกต่างในกระบวนการปฏิบัติงาน และปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ ด้วยการวิเคราะห์ดูว่าผู้อื่นหรือคู่แข่งของเรา เขาได้ทำในสิ่งที่แตกต่างไปจากเรา “อย่างไร (How)” เป็นสำคัญ

### **เป็นการพิสูจน์ตนเองและผู้อื่น**

หนึ่งในความได้เปรียบของการเทียบเคียง-แข่งดี นั้นอยู่ที่การเอื้อโอกาสให้ผู้บริหาร หัวหน้างาน และเหล่าพนักงานทั้งปวงได้เอาใจใส่ และตระหนักถึงการที่ว่า จะทำอย่างไร ? จึงจะปฏิบัติหน้าที่ หรือมีกระบวนการทำงานที่ดียิ่งขึ้น ประเด็นหลัก ๆ โดยรวมของวิธีการเทียบเคียง-แข่งดีนี้ ก็เพื่อการเรียนรู้ในสิ่งที่ผู้อื่นประสบความสำเร็จ

การที่พิสูจน์ให้เห็นได้เด่นชัดว่า ผู้อื่นสามารถทำสิ่งต่าง ๆ ได้ดีกว่าเรา สามารถจะกลายเป็นพลัง ที่เร่งเร้าต่อการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงตนเอง ให้องค์กรของเราดีขึ้น ๆ จนอาจถึงขั้นที่เรียกได้ว่า “ดีกว่า” ที่ผู้อื่นเขาเคยดีกว่าเราอยู่ก็เป็นได้

## **2.11 แนวคิด CRM. & CEM.**

### **CRM คือ อะไร**

สิ่งแรกที่สำคัญที่สุด อยู่ที่การทำความเข้าใจว่า CRM คือ กระบวนการจัดการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าไม่ใช่สิ่งใหม่ ที่เพิ่งเกิดขึ้น แต่เพิ่งจะได้รับการกล่าวถึงและนำมาใช้ในยุคนี้เกือบทุกองค์กรจะนำ CRM เข้ามาภายในหนึ่ง แขนงหรือมากกว่านั้น ซึ่งอาจจะเป็นการเก็บประวัติการให้บริการลูกค้าของแผนก, ดูแลลูกค้า, บันทึกความคิดเห็นของ ลูกค้า, หรือข้อมูลที่ลูกค้าต้องการเพิ่มเติม

แนวคิดเกี่ยวกับ CRM (Customer Relationship Management) สามารถแยกออกได้เป็นสองแนวคิดใหญ่ ๆ คือ การมุ่งเน้นที่ลูกค้า (Customer Focas) และการทำความรู้จักลูกค้าให้ดีขึ้น ซึ่งทั้งสองแนวคิด ถือเป็นแนวคิดที่มีมานาน เพียงแต่เราจะนำแนวคิดทั้งสองนี้มาประกอบกันอย่างไร มีส่วนประกอบอะไรมาเพิ่มบ้าง

สิ่งที่ได้มีการเปลี่ยนแปลงเมื่อไม่นานมานี้ คือ ผลกระทบ ของเทคโนโลยีใหม่ ๆ ต่อกระบวนการบริหารลูกค้าได้ชัดเจน คือ การใช้เทคโนโลยีในการเก็บรวบรวมฐานข้อมูล ลูกค้าในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ (การจัดเก็บฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์) หรือการนำศูนย์บริการข้อมูลทางโทรศัพท์ (Call Center) เข้ามาสนับสนุนการทำงาน ระบบทันสมัยส่วนใหญ่ จะมีความสามารถในการจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าได้จำนวนมาก และจะเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลทั้งหมดไว้ที่ส่วนกลาง เพื่อความสะดวกในการใช้งานขององค์กร ข้อมูลที่เก็บไว้สามารถนำมาเป็นประโยชน์ในโอกาสต่าง ๆ เช่น เมื่อลูกค้าติดต่อกับองค์กรในครั้งล่าสุดเมื่อใด เป็นการติดต่อในเรื่องอะไร แก้ไขปัญหานั้นอย่างไร และใครเป็นผู้รับผิดชอบดูแลลูกค้ารายนั้น

คุณสมบัติที่ดีที่สุดของ CRM คือ ความสามารถในการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ และรวดเร็ว และสามารถประเมินความต้องการของลูกค้าล่วงหน้าได้ เพื่อให้การ ปฏิบัติงานสามารถเข้าถึงความต้องการของลูกค้ายิ่งไปกว่านั้น การทำงานของ CRM ยังรวมถึงลักษณะเฉพาะที่โดดเด่นอีกจุดหนึ่ง นั่นคือ การอำนวยความสะดวกในการรับข้อมูลที่ตัวเองสนใจ และทันต่อเหตุการณ์ เช่น ระบบ CRM สามารถแจ้งให้เจ้าของรถยนต์ทราบว่ารถของพวกเขาถึงเวลาอันสมควร ที่จะได้รับการตรวจเช็คจากศูนย์บริการ โดยระบบจะทราบถึงรายละเอียดข้อมูลลูกค้าเพื่อใช้ในการติดต่อ รวมถึงรายละเอียดเกี่ยวกับตัวรถ จุดหมายแจ้งลูกค้า จะถูกส่งไปตามที่อยู่ที่แจ้งไว้ในช่วงเวลาที่กำหนด โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับการเข้ารับบริการตรวจเช็ครถคันดังกล่าว รวมถึงการเพิ่มความสะดวกแก่ลูกค้า ด้วยการแนะนำศูนย์บริการที่ใกล้ที่สุดให้

กระบวนการ CRM นี้ไม่ได้เป็นสิ่งใหม่ ๆ ที่เพิ่งเกิดขึ้น จะเห็นได้ว่าบริษัทผลิตรถยนต์ได้ใช้ระบบนี้ เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ อาจจะเป็นทุก ๆ ปี หรือทุก ๆ ครึ่งปี ขึ้นอยู่กับนโยบายของแต่ละบริษัท ปัจจุบันด้วยเทคโนโลยีที่ล้ำหน้าและการพัฒนาของซอฟต์แวร์ได้ช่วยอำนวยความสะดวกให้องค์กรสามารถรวบรวมข้อมูลลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำมาใช้งานได้มีประสิทธิภาพ ข้อได้เปรียบที่เห็นได้อย่างชัดเจนในการทำงาน ที่มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุน ซึ่งมีความเที่ยงตรงกว่า การบริหารโดยคน และยังสามารถเห็นถึงทิศทาง และแนวโน้มในเรื่องต่าง ๆ อย่างชัดเจน เช่น อัตราการเติบโตของลูกค้า ความจำเป็นที่จะต้องหาพนักงานใหม่และ การฝึกฝนทีมงาน และที่สำคัญที่สุดคือความสามารถมีอยู่

หลายทางเลือกที่ตอบสนองความต้องการของหลายบริษัทในการจัดการกับกระบวนการ CRM บริษัทมีแนวโน้มที่จะใช้บริษัทผู้ให้บริการที่มีชื่อเสียง แต่ระบบ ที่ถูกพัฒนาขึ้นจากบริษัทพัฒนาซอฟต์แวร์ที่มีชื่อเสียงนั้น ๆ เป็นระบบที่ต้องใช้ค่าใช้จ่ายสูงมาก โดยส่วนตัวผมคิดว่าระบบเหล่านั้นมีราคาที่สูงเกินไป และไม่มีความคิดในการนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละองค์การ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับบริษัท ตามราคาซอฟต์แวร์ทั่วโลกที่กำหนดขึ้นโดยผู้ขาย

ประกาศสุดท้าย CRM คือ การรวบรวมความพยายาม ที่จะทำให้คุณสามารถเริ่มต้นได้จากจุดเล็ก ๆ จนกระทั่งสร้างฐานหรือระบบที่ใหญ่ขึ้น หลายครั้งที่เราเห็นว่าบางองค์การมีการจัดการเรื่องฐานข้อมูลที่กระจัดกระจาย โดยการจัดเก็บแบ่งแยกกันไปเป็น 4 กลุ่ม กลุ่มหนึ่งถูกจัดเก็บโดยฝ่ายขาย กลุ่มหนึ่งถูกจัดเก็บโดยฝ่ายบริการลูกค้าและถูกจัดเก็บโดยฝ่ายการตลาด และอีกกลุ่มหนึ่งถูกจัดเก็บโดยฝ่ายบัญชี ซึ่งขั้นตอนแรกของการใช้ CRM อย่างมีประสิทธิภาพ คือ การเก็บรวบรวมฐานข้อมูลทั้งหมดไว้เป็นหนึ่งเดียว จากนั้นคือ การเรียงลำดับก่อนหลังของการทำงาน CRM โดยอาจจะต้องใช้เวลาในการทำงานทั้งหมดนาน นับเดือนหรือเป็นปี ตรงจุดนี้เองที่ระบบได้รับการยอมรับให้เข้ามามีบทบาทในกระบวนการนี้

### CEM คือ อะไร

กล่าวอย่างนักวิชาการก็ต้องให้นิยามว่า CEM หรือ Customer Experience Management คือ การบริหารประสบการณ์ของลูกค้า

หมายความว่า เป็นกระบวนการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นเพื่อการวางแผนในกระบวนการให้บริการลูกค้าตลอดจนกระบวนการผลิตสินค้าเพื่อให้มั่นใจได้ว่าลูกค้าที่ตกลงใจซื้อสินค้าและ/หรือใช้บริการจากองค์การของเราแล้ว เขาจะมีประสบการณ์ในการได้ครอบครองสินค้าและใช้บริการด้วยความรู้สึกพึงพอใจตลอดอายุการใช้งานของสินค้า (ซึ่งอาจเป็นเวลา 1 นาที จนถึง 50 ปี) แล้วทำให้เขาเกิดความเลื่อมใสศรัทธาและมีความภักดี (Loyalty) ต่อตราสินค้าหรือองค์การบริการแห่งนั้น ๆ อย่างเหนียวแน่น และพร้อมที่จะเชิญชวนเพื่อน ๆ มาใช้สินค้าหรือบริการเช่นเดียวกับตน โดยไม่ลำบากใจและด้วยความภาคภูมิใจอย่างยิ่ง

Customer Experience (CE) เป็นอย่างไร

CE คือ ประสบการณ์ของลูกค้าที่มีต่อการใช้สินค้าและ/หรือการบริการ ตลอดจนต่อท่าทีและกระบวนการดูแลเอาใจใส่ขององค์การ เจ้าของสินค้า/การบริการที่ตนเองต้องเข้ามา

เกี่ยวข้องกับด้วยในช่วงเวลาหนึ่งในชีวิตของเขาจนกว่าอายุการใช้งานของสินค้าหมดลง หรือเขาตัดสินใจเลิกใช้สินค้านั้น ๆ หรือออกจากวงจรบริการ (Service Cycle : SC) ของบริการจากองค์การบริการแห่งนั้นไป

### วงจร CE (ยาวกว่าวงจรบริการ SC)

ในธุรกิจอุตสาหกรรมหรือการบริการนั้น วงจร CEC (Customer Experience Cycle) หรือวงจรการเกิดประสบการณ์ของลูกค้าต่อองค์การผู้ขายจะยาวกว่าวงจรบริการหรือ Service Cycle ตามที่เราเคยทราบ ๆ กันมา กล่าวคือ

วงจรบริการ (SC) คือ อนุกรมของกระบวนการหรือกิจกรรมให้บริการที่ผู้ส่งมอบบริการดำเนินการเพื่อผลิตงานบริการ ส่งมอบให้ลูกค้าตามคำสั่งของลูกค้า

ตัวอย่าง วงจรบริการของห้องอาหาร ประกอบด้วยขั้นตอนหรือกิจกรรมหลัก ๆ ดังนี้

ลูกค้าเข้าไปในห้องอาหาร → พบกับพนักงานต้อนรับ → พาไปนั่งโต๊ะ →  
อ่านเมนูอาหาร → สั่งอาหาร → นั่งรอ → รับอาหารและลงมือรับประทาน → อาจสั่ง  
อาหารเพิ่มเติม → อาจไปเข้าห้องน้ำ → เรียกเก็บเงิน → ชำระเงิน →  
ลูกค้ากลับออกไป

เราจะพบว่าแต่ละขั้นตอนกิจกรรมนั้น ลูกค้าจะได้รับการต้อนรับขับสู้ หรือ Treatment จากทางร้านอาหารโดยผ่านทางพฤติกรรมที่แตกต่างกันของบริกรในร้านตลอดจนองค์ประกอบในกระบวนการให้บริการอื่น ๆ

- บรรยากาศในร้าน (อุณหภูมิ การถ่ายเทอากาศ เสียงเพลง ความสว่าง การจัดสถานที่ ฯลฯ)
- อุปกรณ์เครื่องใช้ (โต๊ะ เก้าอี้ เครื่องอุปโภคบริโภค โต๊ะ แจกัน ถ้วย ชาม ช้อน ผ้า กระดาษ แก้วน้ำ ตลอดจนการใช้สิ่งตกแต่งต่าง ๆ)
- คุณภาพของอาหารและเครื่องดื่ม (รสชาติ การตกแต่ง การเสิร์ฟ)
- ความถูกต้องแม่นยำของการคิดบิลค่าอาหารและความรวดเร็วในการเดินบิล

เราจะพบว่าทุก ๆ ขั้นตอนของวงจรบริการนี้ ลูกค้าจะได้รับ “การปฏิบัติต่อ” หรือ Treatment อย่างต่อเนื่องและเกือบจะทุก ๆ ชั่วขณะจิต หรือที่เรียกว่า Moment of Contact (MOC) เฉยทีเดียว (แต่ละ MOC กินเวลา 1 - 10 วินาที เท่านั้น) ลูกค้าอาจดื่มด่ำ 3 - 4 แก้ว

ในเวลานั้น และทุก ๆ ครั้งทีรินน้ำใส่แก้ว บริกรคนนั้นก็ส่งมอบประสบการณ์ หรือ Experience ให้กับลูกค้าในทุก ๆ MOC ที่มีการสัมผัสและส่งมอบบริการตลอดเวลาด้วยมารยาทและกิริยาท่าทีของบริกรที่สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า หรือสร้างความไม่สบายใจแก่ลูกค้าได้ในทำนองตรงกันข้ามกัน

เมื่อจบกระบวนการของวงจรบริการหนึ่ง ๆ ลูกค้าจะประมวล “ความรู้สึก” ทั้งหมดในจิตใจของตนทั้งด้านดีและด้านเสียอันเกิดจาก “ประสบการณ์” จำนวนมากตลอด 1 วงจรบริการ เพื่อสรุปว่าการรับบริการครั้งนั้นบรรลุความคาดหวังหรือไม่ แต่หา มองในภาพกว้างออกมา ลูกค้าหรือผู้ที่อาจเป็นลูกค้า (Potential Customer) ก็จะได้รับ การส่งมอบประสบการณ์ จากองค์การผู้ขาย (สินค้า/การบริการ) ได้ตั้งแต่ก่อนเข้าสู่ “กระบวนการรับบริการ” (ในกรณีงานบริการ) หรือ “กระบวนการอุปโภคสินค้า” (ในกรณีเป็นภาคการผลิต)



### บทที่ 3

## ประวัติความเป็นมาโดยย่อของด่านศุลกากรสมุทรปราการ และการดำเนินการจัดเก็บตามเป้า

ในกระบวนการทำการวิเคราะห์ข้อมูล จำเป็นที่จะต้องมีการศึกษาถึงความเป็นองค์การดั้งเดิมของด่านศุลกากรสมุทรปราการเสียก่อน

“ด่านศุลกากรสมุทรปราการ” เดิมเป็น “ฝ่ายตรวจสินค้าท่าเรือเอกชน UTCT” ซึ่งได้มีการจัดตั้งเป็นท่าเทียบท่าเรือโดยอธิบดีกรมศุลกากรอาศัยอำนาจตามมาตรา 6 แห่งพระราชบัญญัติศุลกากร พ.ศ. 2469 ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนชื่อดังกล่าวตามคำสั่งทั่วไปกรมศุลกากรที่ 16/2548 เรื่อง แก้ไขเพิ่มเติมประมวลระเบียบปฏิบัติศุลกากร พ.ศ. 2544 ภาค 1 หมวด 1 บทที่ 1 ข้อ 06 ว่าด้วยส่วนราชการและเจ้าหน้าที่ ลงวันที่ 24 พฤษภาคม พ.ศ. 2548

อนึ่ง หากพิจารณาตามพระราชบัญญัติศุลกากร (ฉบับที่ 7) พุทธศักราช 2480 ซึ่งเป็นพระราชบัญญัติศุลกากรเกี่ยวกับการนำเข้า – ส่งออก โดยผ่านพรมแดนทางบก ได้นิยาม “ด่านศุลกากร” ว่า ด่านที่ตั้งขึ้นไว้โดยกฎกระทรวง ณ ทางอนุมัติเพื่อเก็บศุลกากรแก่ของที่ขนส่งโดยทางนั้นและเพื่อตรวจของด้วย ในขณะที่ท่าเรือยูนิไทย หรือด่านศุลกากรสมุทรปราการเป็นการค้าต่างประเทศโดยทางน้ำที่มีการจัดตั้งโดยนัย มาตรา 6 แห่งพระราชบัญญัติศุลกากร พ.ศ. 2469

“ทางอนุมัติ” หมายความว่า ทางที่กำหนดโดยกฎกระทรวงให้เป็นทางที่จะใช้ขนส่งของเข้าในหรือออกนอกราชอาณาจักรได้ หรือจากเขตแดนทางบกมายังด่านศุลกากรหรือจากด่านศุลกากรไปยังเขตแดนทางบกได้

เนื่องจากด่านศุลกากรสมุทรปราการได้จัดตั้งโดยนัยมาตรา 6 ดังกล่าวเป็นเพียงท่าเทียบท่าเรือที่มีการค้าทางน้ำโดยมิได้มีการค้าผ่านพรมแดนทางบกโดยช่องทางอนุมัติ จึงให้ข้อสังเกตว่า การเรียกชื่อด่านศุลกากรสมุทรปราการ จะมีนัยเพียงชื่อเท่านั้นแต่มิได้มีความหมายตามกฎหมายศุลกากรดังกล่าวแต่อย่างใด

ด่านศุลกากรสมุทรปราการ จึงเป็นหน่วยงานระดับฝ่ายที่มีผู้บังคับบัญชาสูงสุดคือ “นายด่านศุลกากร” หรือ “หัวหน้าฝ่าย” ซึ่งอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของผู้อำนวยการสำนักงานศุลกากรกรุงเทพ โดยมีหน้าที่ตามระเบียบกรมศุลกากรที่ 6/2548 เรื่อง แก้ไขระเบียบเพิ่มเติมประมวลระเบียบปฏิบัติศุลกากร พ.ศ. 2544 ภาค 1 หมวด 1 บทที่ 2 ข้อ 10 – ข้อ 14 ว่าด้วย

หน้าที่และความรับผิดชอบของส่วนราชการในกรมศุลกากร ลงวันที่ 1 ธันวาคม พ.ศ. 2548 (เอกสารภาคผนวก)

ดังนั้น ด้านศุลกากรสมุทรปราการ จึงเป็นหน่วยงานของรัฐที่จะต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ซึ่งมีข้าราชการในขณะทำการวิจัยทั้งสิ้นจำนวน 15 ราย พนักงานประจำสำนักงาน 2 ราย และลูกจ้างชั่วคราว 1 ราย รวม 18 ราย

เมื่อด้านศุลกากรสมุทรปราการเป็นหน่วยงานของรัฐ วัฒนธรรมองค์กรโดยทั่วไปก็คือความเป็นข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด ขาดความยืดหยุ่น มักจะก่อให้เกิดความล่าช้าของงาน โดยการวิเคราะห์ในภาพรวมขององค์กรซึ่งเป็นข้อมูลพื้นฐานในการศึกษาวิเคราะห์ด้านอื่นๆ ต่อไปดังนี้

### 3.1 สิ่งแวดล้อมขององค์กร

สิ่งแวดล้อมขององค์กร ได้แก่ สถานที่ตั้ง บริษัทผู้ประกอบการ ผู้มาติดต่อทั่วไป หรือผู้มาใช้บริการ ซึ่งจากการศึกษาสิ่งแวดล้อมของสำนักงานด้านศุลกากรสมุทรปราการ มีที่ตั้งอยู่ในบริเวณปากน้ำ อำเภอมะนัง จังหวัดสมุทรปราการ โดยมีสถานที่ตั้งของสำนักงานอยู่ในบริเวณที่ทำการท่าเรือบริษัท ยูนิไทย (UNITHAI) ซึ่งเป็นผู้ประกอบการเอกชนที่ให้บริการด้านการส่งสินค้าเข้าและออก ตลอดจนการจัดเก็บสินค้า ณ บริเวณท่าเรือดังกล่าว ลักษณะทั่วไปของสถานที่ที่จะคล้ายคลึงกับการดำเนินงานของท่าเรือต่างๆ ที่จะมีโกดังไว้เพื่อการพักสินค้ารอการส่งไปจำหน่ายยังต่างประเทศหรือรอการตรวจสอบจากเจ้าหน้าที่ศุลกากร

พื้นที่โดยรวม 60,000 ตารางเมตร

พื้นที่สำหรับวางตู้ 10,000 ตารางเมตร

ความยาวหน้าท่า 202 เมตร

ความลึกหน้าท่า 8.5 เมตร

เครนยกหน้าท่า 2 ตัว (36 ตัน)

รถ Forklift 20 คัน

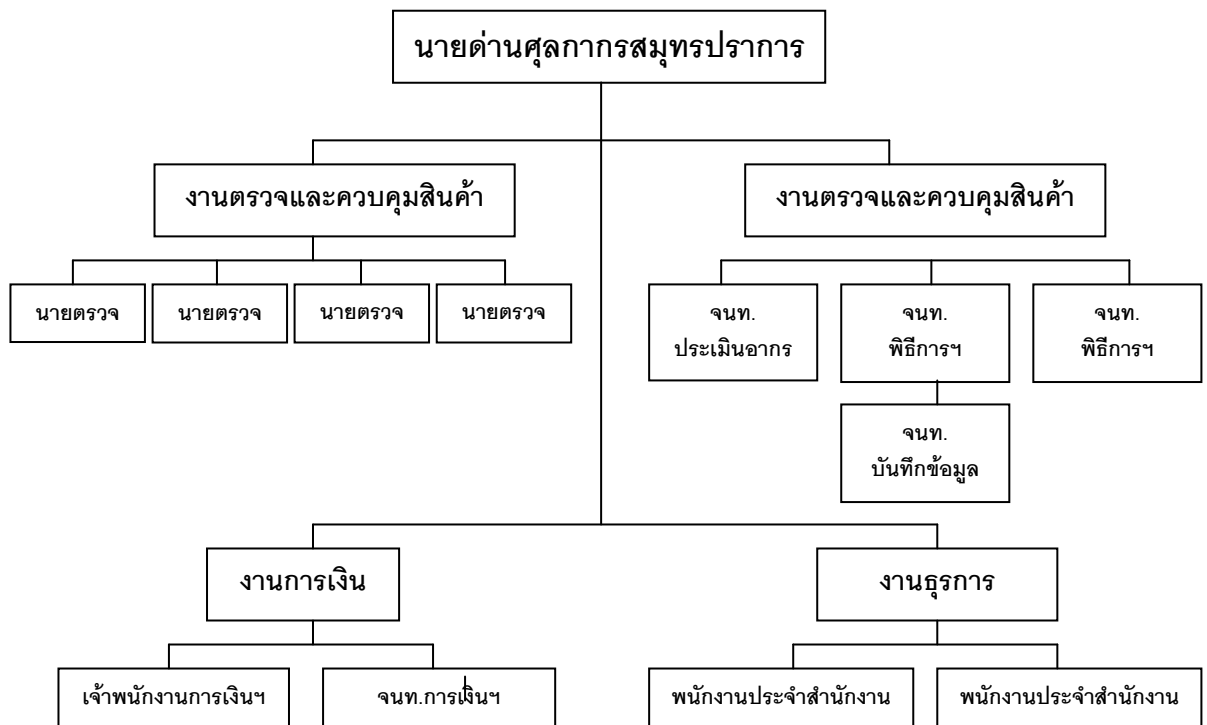
รถ Tractor 20 คัน

รถ Trailer 30 คัน

### 3.2 รูปแบบของการจัดองค์การและโครงสร้าง

การจัดรูปแบบของโครงสร้างองค์การ ด้านศุลกากรสมุทรปราการจะจัดออก 2 รูปแบบ คือ

3.2.1 การจัดโครงสร้างตามสายการบังคับบัญชา (Bureaucratic hierarchy) ตามโครงสร้าง (Organization Chart) ดังนี้



แผนภาพที่ 7 : การจัดโครงสร้างตามสายการบังคับบัญชา เป็นทางการ

3.2.2 การจัดโครงสร้างตามภาระหน้าที่งาน (Functional or Task Organization) ซึ่งจะมีลักษณะคล้ายๆ กับการวางโครงสร้างแบบ Matrix ดังคำสั่งด่านศุลกากรสมุทรปราการที่ 6/2549 เรื่อง การกำหนดอำนาจหน้าที่ ลงวันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2549 ที่ยังมีผลบังคับใช้อยู่ จะมีการไขว้การบังคับบัญชากับการจัดโครงสร้างตามสายบังคับบัญชา (เอกสารภาคผนวก) ซึ่งจะได้วิเคราะห์ต่อไป

### 3.3 ลักษณะงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ

#### 3.3.1 ขอบเขตความรับผิดชอบ

ด้านบุคลากรสมุทรปราการจะมีขอบเขตความรับผิดชอบเป็นไปตามระเบียบกรมศุลกากรที่ 8/2548 เรื่องแก้ไขเพิ่มเติมประมวลระเบียบปฏิบัติศุลกากร พ.ศ. 2544 ภาค 1 หมวด 1 บทที่ 1 ข้อ 06 และข้อ 10 ว่าด้วยส่วนราชการและเจ้าหน้าที่ ลงวันที่ 1 ธันวาคม พ.ศ. 2548 โดยให้มีขอบเขตความรับผิดชอบในเขตพื้นที่ทำเนียบท่าเรือเอกชนยูทีซีที (บริษัท ยูไนเต็ดไทยชิปปิง จำกัด) (เอกสารภาคผนวก)

3.3.2 มีหน้าที่ตามระเบียบกรมศุลกากรที่ 6/2548 เรื่องแก้ไขเพิ่มเติมประมวลระเบียบปฏิบัติศุลกากร พ.ศ.2544 ภาค 1 หมวด 1 บทที่ 2 ข้อ10 - ข้อ14 ว่าด้วยหน้าที่และความรับผิดชอบของส่วนราชการในกรมศุลกากร ลงวันที่ 1 ธันวาคม พ.ศ. 2548

- ปฏิบัติงานสารบรรณ และงานธุรการ
- ดำเนินการเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ
- ประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่การปฏิบัติงาน
- ติดต่อประสานงานและให้บริการทั่วไป
- กำหนดโครงการ/แผนงาน และจัดทำแผนปฏิบัติงานตามโครงการ/แผนงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และแนวทางการบริหารของกรมศุลกากร
- กำหนดเป้าหมายการจัดเก็บภาษีอากร และแผนปฏิบัติงาน/มาตรการด้านการบริการจัดเก็บภาษีอากร สิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร และการตรวจสอบการกระทำผิดตามกฎหมายศุลกากรและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
- วิเคราะห์ ประเมินผล และติดตามผลการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดเก็บภาษีอากร สิทธิประโยชน์ทางภาษีอากร และการตรวจสอบการกระทำผิดกฎหมายศุลกากรและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
- ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- ดำเนินการเกี่ยวกับงบประมาณ และพัสดุครุภัณฑ์
- ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดเก็บภาษีอากรสำหรับสินค้านำเข้า-ส่งออก สินค้าถ่ายลำ และสินค้าผ่านแดนในเขตพื้นที่ความรับผิดชอบ
- ควบคุม ตรวจสอบการขนถ่าย และการเก็บรักษา รวมทั้งตรวจปล่อยของที่นำเข้า-ส่งออก สินค้าถ่ายลำ และสินค้าผ่านแดนในเขตพื้นที่ความรับผิดชอบ

- อื่น
- ควบคุมยานพาหนะและสินค้าที่ขนย้ายไปปฏิบัติพิธีการ ณ ที่ทำการศุลกากร
  - วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยงในการนำเข้าและส่งออก รวมทั้งจัดทำประเมินผลพัฒนา และปรับปรุง Profile
  - เก็บรักษา และนำส่งเงินภาษีอากร ค่าธรรมเนียม และรายได้อื่น
  - เบิกจ่ายเงินตามระเบียบว่าด้วยการเบิกจ่าย
  - จัดทำบัญชีรับ - จ่าย และเอกสารด้านการเงิน รวมทั้งจัดทำงบการเงิน
  - พิจารณาคืนอากรทั่วไปแก่ของที่นำเข้า-ส่งออก
  - ทบทวนเอกสารต่างๆ หลังผ่านพิธีการทางศุลกากร เพื่อทักท้วงหรือรับรองการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในการจัดเก็บภาษีอากร การกำหนดราคาศุลกากร พิักัดอัตราศุลกากร ยกเว้นอากร การคืนหรือลดหย่อนค่าภาษีอากร ค่าธรรมเนียม
  - ดำเนินการเกี่ยวกับการพิจารณาคดีสำหรับความผิดตามกฎหมายศุลกากร และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมาย
  - ดำเนินการเกี่ยวกับการขอเบิกจ่ายเงินสินบนรางวัล ตลอดจนค่าภาระ ติดพันต่าง ๆ
  - ดำเนินการเกี่ยวกับการรับ เก็บรักษา สำรวจ ตรวจสอบ และจำหน่ายของกลาง และของตกค้าง
  - ปฏิบัติงานที่ตามที่ได้รับมอบหมาย

### 3.4 การปฏิรูปองค์กรเพื่อการพัฒนาระบบงาน

3.4.1 กระทำการเป็นการภายในด้วยการประชุมหารือและโน้มน้าวจิตใจในการผนึกกำลังกาย กำลังใจในการทำงานร่วมกันแบบทีมงาน

3.4.2 ด้วยด้านศุลกากรสมุทรปราการมีความเป็นระบบราชการ ฉะนั้นการมอบหมายงานใดๆ ก็ตาม จะต้องเป็นลายลักษณ์อักษร การกระทำการปฏิรูปองค์กรจึงต้องสั่งการในรูปของ คำสั่งด้านศุลกากรสมุทรปราการและหนังสือเวียนด้านศุลกากรสมุทรปราการ

3.4.3 การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมร่วมของคนในองค์กรในกระบวนการกลมเกลียวทางสังคมการทำงานร่วมกันเป็นทีม (Socialized Adoption to Team Work)

## บทที่ 4

### การวิเคราะห์ข้อมูล

จากการศึกษาเรื่อง การบริหารงานการจัดการเพื่อการจัดเก็บภาษีอากรให้บรรลุเป้าหมาย: ศึกษาเฉพาะกรณี ด้านศุลกากรสมุทรปราการ ผู้ศึกษาสามารถสรุปผลการศึกษาจากแบบสัมภาษณ์ของผู้บังคับบัญชา, แบบสัมภาษณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชาระดับปฏิบัติงาน, แบบสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการหรือผู้ออกของ และเอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ซึ่งได้แก่ระเบียบ คำสั่งของกรมศุลกากร คำสั่งด้านศุลกากรสมุทรปราการ หนังสือเวียนของด่านฯ และเอกสารเผยแพร่ของท่าเรือเอกชนวิษัทยาไทย จำกัด โดยผลการศึกษสามารถเรียงลำดับขั้นตอน กระบวนการปรับเปลี่ยนการบริหารงานการจัดการของด้านศุลกากรสมุทรปราการ ตั้งแต่ช่วง เดือน มีนาคม 2548 ถึง เดือนมีนาคม 2549 ได้เป็น ดังนี้

#### 4.1 การปฏิรูประบบการบริหารตัวองค์กร ในช่วง

##### เดือนมีนาคม – พฤษภาคม 2548

เป็นการส่งคายนางาน เพื่อให้ทราบถึงวิธีการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน ลักษณะงานต่าง ๆ ในแต่ละตำแหน่งหน้าที่ และสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว หรืออาจจะเกิดขึ้นได้ ผู้บังคับบัญชาได้พยายามศึกษาจากระเบียบคำสั่งเก่า ๆ และทำการสอบถามด้วยวาจาจากผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ ได้ออกคำสั่งฝ่ายตรวจสินค้าท่าเรือเอกชน ยูทีซีที ที่ 7/2548 ลงวันที่ 7 เมษายน 2548 เรื่อง การจัดการบริหารงานภายในฝ่ายตรวจสินค้าท่าเรือเอกชน ยูทีซีที เพื่อให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ อำนวยความสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส แก่ผู้ประกอบการ หรือผู้ต้องใช้บริการงานศุลกากร เห็นควรให้มีการแต่งตั้งผู้แทน เพื่อการส่งคายนางานโดยรวบรวมปัญหาพร้อมข้อเสนอแนะ แนวทางแก้ไข เมื่อผู้บริหารรับทราบทุกอย่างแล้ว ก็จะไป - สู่กระบวนการต่อไป คือ การปฏิรูประบบการบริหารจัดการ

ขั้นตอนนี้ ผลการศึกษา พบว่า จากการส่งคายนางานทำให้ทราบปัญหาของด้านศุลกากรสมุทรปราการ คือ ผู้ปฏิบัติงานของด่านฯ ต่างคนต่างทำงาน มีการปรีกษางานทั้งแนวราบและแนวตั้งน้อยมาก ๆ และพบว่าบุคลากรขาดทั้งองค์ความรู้และหัวใจการบริการ (Service Mind) ตลอดจนเป็นหน่วยงานของรัฐที่มีผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหน่วยงานราชการ และ

เอกชนรู้จักทั้งภาระหน้าที่และบทบาทน้อยมาก ๆ อีกทั้งความล่าช้าของงานที่ผู้ประกอบการนำเข้า – ส่งออก จะบ่นว่าล่าช้า อืดอาด บ่อยครั้ง

## 4.2 การปฏิรูประบบการบริหารการจัดการ เริ่มตั้งแต่เดือน มิถุนายน 2548

หลังจากที่ได้ทำการสังคายนางานในขั้นตอนที่ 1 แล้ว ทำให้พบปัญหาที่จะต้องแก้ไขผู้บังคับบัญชา จึงออกคำสั่งด้านศุลกากรสมุทรปราการ ที่ 17/2548 ลงวันที่ 20 มิถุนายน 2548 เรื่อง การมอบหมายงานให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติหน้าที่ราชการ เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการของด่านศุลกากรสมุทรปราการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้นโยบายการบริหารของกรมศุลกากรและขอบเขตของอำนาจ จึงได้กำหนดแต่ละตำแหน่งมีหน้าที่อย่างไรบ้างให้ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรของตน ทำงานตามหน้าที่โดยถูกต้อง รวดเร็ว ต่อมาได้ออกคำสั่งด้านศุลกากรสมุทรปราการ ที่ 18/2548 ลงวันที่ 24 มิถุนายน 2548 เรื่องการกำหนดอำนาจหน้าที่ เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและแสดงถึงศักยภาพในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เป็นไปตามนโยบายของกรมศุลกากรและเป็นการใช้ทรัพยากรบุคคลให้คุ้มค่า จึงกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่หลักอย่างไรบ้าง มีหน้าที่รองอย่างไรบ้าง และหน้าที่อื่น ๆ ที่ต้องรับผิดชอบอย่างไรบ้าง และเพื่อให้บุคลากรทุกคนร่วมมือร่วมใจกันทำงาน จึงกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกันโดยออกหนังสือเวียน ว.1/2548 ลงวันที่ 25 สิงหาคม 2548 เรื่อง เป้าหมายของการบริหารจัดการด่านศุลกากรสมุทรปราการ เพื่อให้มีความชัดเจนทั้งด้านเป้าหมายและวิธีการที่รองรับต่อระบบราชการในอนาคต และหนังสือเวียน ว.2/2548 ลงวันที่ 9 พฤศจิกายน 2548 เรื่อง การกำหนดวิสัยทัศน์ด้านศุลกากรสมุทรปราการ เพื่อให้เกิดความเรียนรู้ พัฒนาองค์การ ทั้งระบบอย่างต่อเนื่องและประสานสร้างสรรค์ สัมพันธ์ในการการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ จึงกำหนดวิสัยทัศน์ในการการปฏิบัติงาน หลังจากนั้นได้ออกคำสั่งด้านศุลกากรสมุทรปราการ ที่ 32/2548 ลงวันที่ 10 พฤศจิกายน 2548 เรื่อง การมอบหมายให้ข้าราชการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ตลอดเวลา ในกรณีที่เพื่อนร่วมงานไม่อยู่หรือไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ ซึ่งจะทำให้งานไม่สะดุดติดขัด หรือล่าช้า

ขั้นตอนนี้ ผลการศึกษา พบว่า ด้านศุลกากรสมุทรปราการ เริ่มที่จะเปลี่ยนแปลงการบริหารงานการจัดการ โดยการกำหนดให้แต่ละตำแหน่งงานมีหน้าที่อะไรบ้างให้ชัดเจนเพื่อให้บุคลากรของตน ทำงานตามหน้าที่ของตนโดยถูกต้องรวดเร็วและต่อมา จึงเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐ แบบ Flat Organization เป็นรูปแบบของ Network Organization

โดยกำหนดให้บุคลากรทุกคนมีหน้าที่หลัก หน้าที่รอง และหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย และเพื่อให้เกิดการกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนเห็นด้วย และร่วมมือให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงาน จึงใช้กลยุทธ์ คือ ให้มีการจัดการประเมินแบบ 360 องศา ด้วยการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำการประเมินผู้บังคับบัญชาตั้งแต่ระดับหัวหน้างานขึ้นมา โดยมาจากแนวคิดสี่มิติของความฉลาดของอารมณ์ (Primal Leadership) (บ้านพิษณุโลก, 2548, หน้า 108) เพื่อสะท้อนและรับฟังแนวคิด นำแนวคิดดังกล่าวมาทำการประมวลตามรูปแบบความเป็นผู้นำ 6 แบบ (บ้านพิษณุโลก, 2548, หน้า 111-112) คือ

1. แบบให้วิสัยทัศน์ (Visionary)
2. แบบครูฝึก (Coaching)
3. แบบส่งเสริมความร่วมมือ (Affiliative)
4. แบบประชาธิปไตย (Democratic)
5. แบบใช้ตัวเองเป็นมาตรฐาน (Pacesetter)
6. แบบออกคำสั่ง (Commanding)

ซึ่งผู้บังคับบัญชาของตนฯ จะไม่ยึดแนวรูปแบบใดเป็นการเฉพาะตายตัว แต่จะยึดแนวรูปแบบของการบูรณาการตามสถานการณ์ จากผลการประมวล ซึ่งได้มาจากการประเมินแบบ 360 องศา ดังกล่าว เช่น หากบุคลากรใดขาดความรู้ความสามารถ ผู้บังคับบัญชาอาจใช้ความเป็นผู้นำแบบครูฝึก แต่หากบุคลากรเข้าใจดี สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้อง ก็อาจใช้ความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นต้น

เพื่อเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรให้ความร่วมมือทำงานเป็นทีมและให้ความสำคัญแก่เพื่อนร่วมงาน จึงใช้กลยุทธ์อีกประการ คือ การนำรูปแบบการประเมินแบบ Bench Marking มาทำการประเมินแบบแนวนอน (Horizontal appraisal) โดยมีการชี้วัดด้วยกัน 3 ด้าน คือ

1. ด้านกระบวนการทำงาน
2. ด้านความทรงคุณค่าความเป็นทรัพยากรบุคคล
3. ด้านกระบวนการด้านสังคม

ซึ่งในการประเมินทั้ง 2 แบบ ทำให้เกิดแนวโน้มของการทำงานเป็นทีมได้มากขึ้น แต่เมื่อมีการประเมินทั้ง 2 แบบ ดังกล่าวมาแล้ว จำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องมีการปรับกระบวนการปฏิบัติงานให้เกิดความเป็นจริงทางการบริหารจัดการ จึงได้มีการออกคำสั่ง ให้ผู้ปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ตลอดเวลา ในกรณีที่เพื่อนร่วมงานไม่อยู่ หรือไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ ซึ่งจะทำงานไม่สะดุด ติดขัด หรือล่าช้า



### 4.3 การปฏิรูประบบการบริหารงานด้วยตัวของบุคลากรเอง

#### (Self Responsive) เริ่ม เดือน สิงหาคม 2548

เป็นการบริหารงานจัดการที่ควบคู่ไปกับการปฏิรูป รูปแบบการบริหารจัดการ กล่าวคือ หลังจากที่ด้านฯ ได้มอบหมายให้บุคลากรแต่ละตำแหน่งทำหน้าที่หลัก หน้าทีรอง และหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายแล้ว เพื่อให้บุคลากรทุกคน ร่วมมือร่วมใจกัน ทำงาน ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงาน จำเป็นที่ด้านฯ จะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมาย ร่วมกัน และมอบอำนาจให้บุคลากร สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้เอง จึงได้ออกเป็น หนังสือเวียนภายในด้านฯ ตาม หนังสือเวียนที่ กค 0504(12)/921 (ว.1/2548) ลงวันที่ 25 สิงหาคม 2548 ที่มีสาระสำคัญด้วยกัน 4 ด้าน คือ

1. เน้นการปฏิบัติราชการร่วมกันแบบหมู่คณะ (Team Work) ภายใต้แนวทางตาม นโยบายของกรมฯ ทั้งที่มีอยู่แล้วและในอนาคต เช่น การบริการแบบ One day clearance เป็นต้น
2. จะปรับกลยุทธการบริหารภายในด้วยระบบการจัดทำการสั่งคายนางานตลอด เพื่อสังเคราะห์ศึกษา แล้วนำไปสู่การแก้ไขปัญหา อุปสรรคอย่างชัดเจน
3. การบริการในรูปแบบที่ถือประชาชนเป็นศูนย์กลาง โดยมีความชัดเจน ทั้ง ขั้นตอนการปฏิบัติงานและวิธีการพิจารณาดำเนินการ
4. ผู้ที่ได้รับมอบหมายงานแล้วจะต้องปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้แล้วเสร็จ ด้วย วิธีการของตนเองที่เหมาะสม เพื่อบรรลุเป้าหมายงานร่วมกัน โดยปัญหาหรืออุปสรรคใด ๆ ที่เกิดขึ้น หากเกินวิสัย หรืออำนาจที่เป็น Legitimacy ผู้รับมอบหมายงานต้องรายงานต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นทันที

และหนังสือเวียนที่ ว.2/2548 ลงวันที่ 9 พฤศจิกายน 2548 กำหนดวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน ร่วมกัน ดังนี้

1. มุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์และนโยบายของกรม
2. เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งระบบอย่างต่อเนื่อง
3. มุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่แบบทีมงาน โดยมีนายด้านฯ เป็นหัวหน้าทีมงาน
4. พัฒนาการทำงานทั้งระบบ ทั้งคนและเนื้องาน

และหลังจากได้ดำเนินการประเมินผลทั้ง 2 แบบ ตามขั้นตอนที่ 2 แล้วนั้น ทำให้ผู้นำสามารถรับรู้ ว่า ผู้ได้บังคับบัญชาคนใด คิดอย่างไร กับผู้นำ ทั้ง 4 ด้าน (แนวคิดสี่มิติของความฉลาดของ

อารมณ์) และรู้ว่าผู้ได้บังคับบัญชาคนใด มีทัศนคติแบบใด มีความรู้ความสามารถเพียงใด มีจุดอ่อนด้านใด ตามตำราพิชัยสงคราม ซุนวู ที่ว่า “รู้เขา รู้เรา ร้อยรบมิพ่าย ไม่รู้เขาแต่รู้เรา ชนะหนึ่งแพ้หนึ่ง ไม่รู้เขาไม่ รู้เรา ทูกรบจักพ่าย” จึงได้ออกหนังสือเวียน ที่ ว.5/2548 ลงวันที่ 15 ธันวาคม 2548 เพื่อผลักดันให้เป็นหน่วยงานแห่งการเรียนรู้ โดยจัดให้มีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ด่านฯ ทุกท่าน ในวันที่ 21 มกราคม 2549 เพื่อให้ข้าราชการและลูกจ้างมุ่งมั่นที่จะพัฒนาคุณภาพการบริการการจัดการภาครัฐต่อไป

ผลการศึกษา พบว่า ขั้นตอนนี้เป็นการบริหารจัดการเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรของด่านฯ ทุกคน ร่วมมือร่วมใจกันทำงานเป็นทีม โดยกำหนดเป้าหมายรูปแบบวิธีการทำงานใหม่ภายใต้แนวทางตามนโยบายของกรมศุลกากร ซึ่งถือประชาชนเป็นศูนย์กลางแห่งการให้บริการ ผู้ได้รับมอบหมายงานแล้ว จะต้องปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้แล้วเสร็จด้วยวิธีการของตนเองที่เหมาะสม โดยอยู่ในครรลองของกฎหมายที่ถูกต้อง เพื่อบรรลุเป้าหมายงานร่วมกัน หากปัญหาหรืออุปสรรคใด ๆ ที่เกิดขึ้นและเกินวิสัย หรืออำนาจที่เป็น Legitimacy (ความชอบธรรม) ผู้รับมอบหมายงานต้องรายงานต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับขั้นทันที และผู้บังคับบัญชาจะดำเนินการแก้ไขต่อไป โดยมีให้เกิดความเสียหาย นอกจากนี้ ยังได้กำหนดวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการกำหนดโดยอาศัยความเห็นร่วมกัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้พัฒนาองค์การอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ประสานสร้างสรรค์ สามัคคี ในการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจาก 3 ขั้นตอน ตามที่กล่าวมานี้ ยังมีขั้นตอนที่สำคัญอีกขั้นตอนหนึ่ง ซึ่งเป็นกระบวนการบริหารการจัดการภายนอกองค์การ มีการนำรูปแบบการบริหารจัดการแบบ Customs Relationships Management (CRM) และ Customs Experience Management (CEM) มาใช้ กล่าวคือ เป็นการสร้างสายสัมพันธ์กับผู้ให้บริการ โดยเชิญผู้ประกอบการมาเพื่อรับทราบปัญหาของผู้ใช้บริการ ซึ่งหมายถึง ผู้นำเข้าหรือผู้ส่งออกโดยตรง มิใช่ตัวแทนออกของ และเมื่อรับทราบปัญหาต่าง ๆ ของผู้นำเข้าหรือผู้ส่งออกแล้ว จึงปรึกษาหารือแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน เพื่อให้เกิดความถูกต้องตามกฎหมาย และเกิดความพึงพอใจของผู้นำเข้าหรือผู้ส่งออกต่อไป

ผลการศึกษา จากแบบสัมภาษณ์บุคคลภายนอกพบว่า

การนำรูปแบบ การบริหารการจัดการแบบ CRM และ CEM มาใช้ เพื่อพิจารณาถึงผลกระทบต่อบุคคลภายนอก ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อม (Environment) ตามทฤษฎีระบบด้วยกัน 2 ด้าน คือ

1. ด้านความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ โดยสร้างสายสัมพันธ์ และรับทราบปัญหาของผู้ใช้บริการ แล้วหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน เพื่อให้เกิดความถูกต้องตามกฎหมาย และความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ตัวชี้วัดความสำเร็จ คือ การเสียค่าปรับ ทำให้ผู้ประกอบการไม่ต้องเสียค่าปรับฐานกระทำความผิดด้านพิธีการศุลกากรเลย

2. ด้านการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร ในการเรียนรู้จากประสบการณ์ภายนอก จากการสัมภาษณ์หัวหน้าองค์กร (นายด่านศุลกากรสมุทรปราการ) โดยสรุปพบว่าเป็นผู้นำที่ใช้ภาวะผู้นำแบบผสมผสานขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความจำเป็น โดยหัวหน้าองค์กรจะเน้นหลักอยู่ด้วยกัน 4 ด้าน คือ

- Path finder คือ เป็นผู้แสวงหาช่องทางเพื่อการบริหารจัดการที่ดี ทั้งเป็นการแสวงหาองค์ความรู้ให้แก่บุคลากรในองค์กร ความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่ตำแหน่งงาน ตลอดจนแสวงหาวิธีการทำงานร่วมกันแบบเป็นทีม

- Aligner คือ เป็นผู้ที่โน้มน้าวให้บุคลากรในองค์กรให้ความร่วมมือในการปฏิบัติหน้าที่ร่วมกัน โดยมีการมอบหมายงานทั้งในรูปแบบของสายบังคับบัญชาและตามภาระหน้าที่งาน ทำให้เกิดความรวดเร็วและกระชับในการทำงาน

- EM-Powerment คือ จะมีการมอบหมายงานด้วยวิธีการให้บริหารงานด้วยตนเองให้สำเร็จ บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเป็นการมอบหมายอำนาจและภาระหน้าที่และการจัดการให้ที่ผู้รับมอบหมายได้ดำเนินการด้วยวิถีทางของตนเองได้อย่างเหมาะสม โดยจะเน้นเป้าหมายขององค์กรเป็นที่ตั้ง ซึ่งเป็นวิธีการที่ผู้รับมอบหมายจะไม่ต้องรื้อหรือที่จะทำงานและสามารถตัดสินใจได้ทันที

- Modeling คือ การเป็นผู้นำนอกจากจะมีประสบการณ์ องค์ความรู้ ที่เหนือกว่า แต่จะต้องเป็นผู้ที่สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกด้าน ที่ก่อให้เกิดประโยชน์โดยองค์รวมได้เป็นอย่างดี

และในการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับหัวหน้าดังกล่าว ยังพบอีกว่า การสร้างวิธีการปฏิบัติตนที่เรียบง่ายและใจกว้างพร้อมที่จะรับฟังคำติติงหรือข้อเสนอแนะด้วยความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา จึงสามารถที่จะสะท้อนภาพความเป็นจริงได้ทุกด้าน และความพร้อมที่จะ

แก้ปัญหาทุกอย่างในทันที จึงพบว่าสัดส่วนของความตึงเครียดหรือความล่าช้าของงานไม่มี ความ  
เอาใจใส่ทั้งบุคคลและเนื้องานอย่างผสมผสานจึงเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำองค์กร

จากการศึกษาเอกสารประกอบพบว่าด้านศุลกากรสมุทรปราการจะมีการวิวัฒนาการ  
บริหารด้วยการกระตุ้นตามคำสั่งและหนังสือเวียนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งพบว่าการจัดการทำ  
สังคายนางานแม้จะไม่ใช่รูปแบบอย่างเป็นทางการแต่มีการจัดทำระบบการทำงานใหม่ที่อาจ  
กล่าวได้ด้วยการสังเกตการณ์จะไม่เหมือนกับการให้บริการภาครัฐโดยเฉพาะลักษณะงานที่  
เหมือนกันว่ารวดเร็วและโปร่งใสมากขึ้น เช่นการจัดทำแผนผังขั้นตอนการปฏิบัติงานและคู่มือ  
สำหรับประชาชนเพื่อการติดต่อราชการ

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารงานการจัดการ เพื่อการจัดเก็บภาษีอากรให้บรรลุเป้าหมาย : ศึกษาเฉพาะกรณีด้านศุลกากรสมุทรปราการมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษากระบวนการบริหารจัดการของด้านศุลกากรสมุทรปราการ ว่ามีกระบวนการบริหารจัดการอย่างไร จึงสามารถทำให้จัดเก็บภาษีอากรภายใต้ภาวะเสี่ยงได้ตามเป้าหมายและเกินเป้าหมายการจัดเก็บได้ โดยคาดหวังว่าประโยชน์ที่จะได้รับจากการศึกษานี้ คือ สามารถนำไปเสนอแนะ ทำให้หน่วยงานอื่นที่มีภาระหน้าที่งานเหมือนหรือคล้ายกัน นำไปพัฒนาการบริหารงาน ได้อย่างเป็นระบบมากขึ้น ผู้ศึกษาทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ของผู้บังคับบัญชา, แบบสัมภาษณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับปฏิบัติงาน, แบบสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการหรือตัวแทนออกของ และเอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ซึ่งได้แก่ ระเบียบ, คำสั่งของกรมศุลกากร, คำสั่งด้านศุลกากรสมุทรปราการ, หนังสือเวียนของด้านศุลกากรสมุทรปราการ และเอกสารเผยแพร่ของท่าเรือเอกชนบริษัท ยูนิไทย จำกัด โดยเอกสารเหล่านี้ ออกในช่วงเวลาของการทำการศึกษาคือ เดือนเมษายน 2548 - กุมภาพันธ์ 2549

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

จากการทำการศึกษาค้นคว้า พบว่า ความสัมฤทธิ์ผลที่สามารถทำให้ด้านศุลกากรสมุทรปราการสามารถจัดเก็บภาษีอากรได้ตามและเกินเป้าหมายที่กรมศุลกากรในฐานะผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ ก็เนื่องจากผู้บริหารระดับหัวหน้า ได้บริหารจัดการอย่างเป็นขั้นเป็นตอน มีการใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์แบบผสมผสานที่เหมาะสม และสอดคล้องกับวิกฤติการณ์ ประกอบกับการใช้องค์ความรู้ที่เกิดจากการสะสมและสั่งสมที่มีอยู่มาต่อยอดด้วยการบูรณาการด้านการจัดการ เริ่มจากการสังคายนางาน เพื่อให้ทราบถึงปัญหาที่แท้จริง แล้วนำมาเข้าสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงการบริการการจัดการภายใน ให้เป็นรูปแบบ Network Organization ใช้ตำราพิชัยสงครามของซุนวู “รู้เขา รู้เรา ร้อยรบมิพ่าย ไม่รู้เขาแต่รู้เรา ชนะหนึ่งแพหนึ่ง ไม่รู้เขาไม่ รู้เรา ทุกรบจักพ่าย” กำหนดให้มีการประเมินผล 2 แบบ คือ

1) การประเมินผลแบบ 360<sup>0</sup> เป็นการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประเมินผู้บังคับบัญชา เพื่อจะรู้ว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาคนใด คิดอย่างไรกับผู้บังคับบัญชา ทั้ง 4 ด้าน

2) การประเมินผลแบบแบนราบ (Bench Marking) เป็นการประเมินกันเอง ทำให้รู้ว่า ใครมีจุดอ่อน จุดแข็ง อย่างไร

จากการประเมินผล 2 แบบนี้ ทำให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ได้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาคนใด จำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไขเรื่องใดบ้าง โดยการส่งเจ้าหน้าที่ไปอบรมเพิ่มเติมเพื่อประกอบการสร้างทีมในการทำงาน และการใช้กลยุทธ์ในการบริหารภายในองค์กร โดยเป็นการบริหารมุ่งเน้นความสำเร็จ (Result Based Management) ที่มีได้ละเลยกระบวนการสู่เป้าหมาย ภายใต้กรอบของกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และต้องปฏิบัติอย่างรัดกุมตลอดจนการปฏิบัติหน้าที่ที่ต้องเน้นความโปร่งใสภายใต้หลัก Good Governance

## 5.2 อภิปรายผล

ในการศึกษา เรื่อง การบริหารงานการจัดการเพื่อการจัดเก็บภาษีอากรให้บรรลุเป้าหมาย : ศึกษาเฉพาะกรณี ด้านศุลกากรสมุทรปราการ มีประเด็นที่น่าสนใจ ดังนี้ ผู้นำของด้านศุลกากรสมุทรปราการ ได้ใช้หลักการบริหารจัดการแบบผสมผสานเป็นการนำเอาองค์ความรู้ที่มีอยู่มาต่อยอด เพื่อการบูรณาการการจัดการเป็นการประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่ ๆ นำมาบริหารการจัดการได้อย่างลงตัว เช่น ทฤษฎีปลาดิบ (Sashimi) ของ Mr.Yun Jong Yong (ใหม่สดก่อนคู่แข่ง), แนวคิดผู้นำระดับที่ 5 ของ Darvin E Smith (สร้างความเป็นสุดยอดที่ยั่งยืนภายใต้ส่วนผสมที่ตรงข้ามกับบุคลิกส่วนตัวที่อ่อนนุ่มต่อมตน), แนวคิด Primal Leadership กับผู้นำ 6 แบบ (ผู้นำที่สามารถเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ได้ เพราะมีความเป็นผู้นำที่มีอำนาจเหนืออารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่น 4 มิติของความฉลาดทางอารมณ์), แนวคิดการประเมินแบบ 360° (นำมาประเมิน 4 มิติของความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ), แนวคิด Bench Marking (เทียบเคียง – แข่งดี) ซึ่งแนวคิดการประเมิน 360° กับ Bench Marking นำมาใช้ เพื่อเป็นเครื่องมือของผู้บริหารที่ควบคู่กับแนวคิดตำราพิชัยสงครามของซุนวู (รู้เขา รู้เรา) เพื่อบริหารทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรของตน และใช้แนวคิด CRM และ CEM กับบุคคลภายนอกด้วย ซึ่งแนวคิดเหล่านี้ ล้วนมีผลทำให้เกิดการกระตุ้น ให้บุคลากรทั้งหมดร่วมมือร่วมใจกันทำงานเป็นทีม มุ่งเน้นความสำเร็จ เกิดความโปร่งใส ภายใต้หลักธรรมาภิบาล ทำให้สามารถจัดเก็บภาษีอากรได้ตามเป้าหมายที่กรมศุลกากรมอบหมาย

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัย การบริหารงานฯ แล้ว ทำให้ผู้ศึกษา พบว่า การบริหารงานในภาวะแห่งการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าทั้งในปัจจุบันและอนาคต ผู้บริหารจะต้องมีความรอบรู้ทั้งทฤษฎีและปฏิบัติและสามารถนำความรู้ทุกอย่างที่อยู่รอบตัว นำมาประยุกต์ใช้ตามสถานการณ์และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนกระบวนการที่เห็นว่าเหมาะสมกับองค์การของตน เพื่อให้เกิดความอยู่รอด และเป็นพลังขับเคลื่อนองค์การให้พ้นจากภาวะวิกฤตไปได้ ดังเช่นที่ผู้บริหารของด้านศุลกากรสมุทรปราการ ได้พยายามใช้แนวคิดใหม่ๆ ทุกอย่างมาประยุกต์ใช้ บริหารงานจนสามารถบรรลุตามเป้าหมายของการจัดเก็บภาษี จนถึงเป็นแบบอย่างที่ดีประสงค์ของด้านฯ อื่นๆ ซึ่งขณะนี้ถือได้ว่าด้านศุลกากรสมุทรปราการเป็นหนึ่งเดียวที่ใช้วิธีการบริหารงานแบบผสมผสาน ประยุกต์มาใช้กับระบบราชการ ซึ่งเชื่อว่ายังไม่มีหน่วยงานใดกล้านำมาใช้ และหวังว่าในไม่ช้า ผู้บริหารระดับสูงของกรมศุลกากรจะยอมรับและนำไปเผยแพร่ปรับใช้กับหน่วยงานอื่นๆ ของกรมศุลกากรต่อไป โดยผู้ศึกษาหวังว่าการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ อาจเป็นประโยชน์ไม่มากนักน้อย หรืออย่างน้อยก็อาจจุดประกายความคิดที่แปลกใหม่ เพื่อผู้สนใจนำไปปรับปรุงต่อยอดให้เกิดความสำเร็จ ไม่ว่าจะภาครัฐหรือเอกชน จะได้ส่งเสริมความสามารถในการแข่งขัน

#### ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

เนื่องจากการบริหารงานการจัดการเพื่อการจัดเก็บภาษีอากรให้บรรลุเป้าหมาย : ศึกษาเฉพาะกรณีด้านศุลกากรสมุทรปราการ เป็นการบริหารงานการจัดการกับเจ้าหน้าที่ของด้านฯ เพียงแค่ 17 คน เท่านั้น ดังนั้น เพื่อให้เป็นที่ประจักษ์ว่าระบบวิธีการบริหารงานแบบผสมผสานที่นำมาใช้กับระบบราชการ ของด้านศุลกากรสมุทรปราการ จะสามารถครอบคลุมกับระบบราชการของด้านอื่น ๆ ได้หรือไม่ และหากมีการนำไปใช้กับด้านฯ อื่น ผู้ศึกษาจึงขอเสนอแนะการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปด้วย