



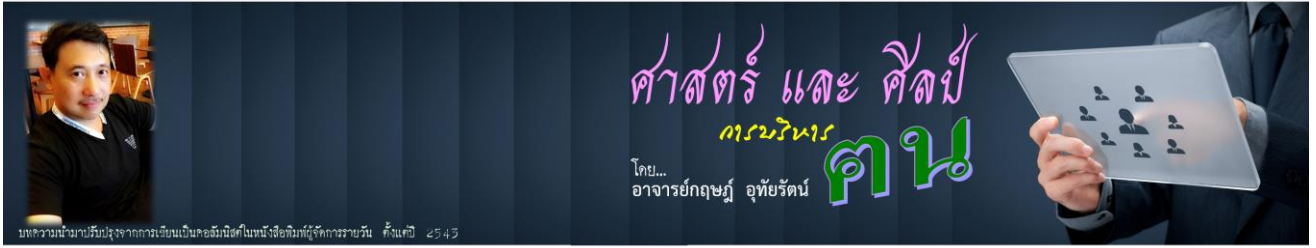
อา 11 เมษายน 2547

ปรับปรุง : 19 กุมภาพันธ์ 2560

# ถึงเวลาเตรียมพร้อมวัดรอยเท้า ก้าวกระโดดที่มองเห็นได้

**การเตรียมความพร้อมที่จะวัดรอยเท้า** นั้น มีขั้นตอนน่าสนใจมากเหมือนกัน บางคนบอกว่ารู้ๆ กันอยู่ แต่เวลาทำจริงๆ ไม่เห็นเป็นอย่างที่รู้มา ทั้งนี้ก็เพราะพูดและรู้มาง่ายกว่าการลงมือกระทำนั้นซิคะครับ เหนือสิ่งอื่นใดองค์การใดก็ตามที่เริ่มทำการวัดรอยเท้าควรสำรวจความพร้อมเพื่อพิจารณาตนเองก่อนว่าเรานั้นพร้อมเพียงใด ได้แก่กรณี ดังต่อไปนี้

**ความเอาใจจริงมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง** สำคัญมากหากหัวไม่ส่ายหางอย่าหวังจะกระดิกได้เลยมันป่วยการครับ กระบวนการสนับสนุนนี้เชื่อว่าแค่ทำที่เป็นเอาจริงเอาจัง พูดให้แน่ใจอย่างเดียวนั้นหาได้เพียงพอไม่ครับ ต้องลงมือทำให้เห็น กระโดดลงมาทำมาดูแลทีมงานเป็นระยะๆ ด้วย จะไปปล่อยให้ปละละเลยไปเสียทุกเที่ยวแล้วปล่อยให้ลูกน้องทำกันเองตามคำสั่งนั้น เห็นจะไม่ได้เรื่องแล้วครับ การเอาใจจริงเอาจังนี้สำคัญมากทีเดียวครับ เมื่อหลายสัปดาห์ที่ผ่านมาผมเจอผู้บริหารหลายองค์การเป็นโรคเลื่อนและโรคเล็กกันมากครับ คือ **เลื่อน**หรือ**ไม่ก็เล็ก**ที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ จากการที่ผมไปช่วยเหลือให้องค์การรวย มีรายได้ ทำกำไรมากขึ้น พนักงานรักและจะทำงานอย่างมีอาชีพมากขึ้น ผู้ถือหุ้นได้เงินปันผลดี พนักงานได้โบนัส คือเสนอและจะไปทำในสิ่งที่ดีๆ รวยๆ ใ้ แต่พอถึงเวลากลับมาเลื่อนมายกเลิกก็มี **เป็นความเสี่ยงขององค์การที่จะเปิดรับโอกาสแห่งความดีงาม ความเจริญเติบโตอย่างช่วยไม่ได้จริง ๆ เพราะความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงแบบชักเข้าชักออกมีมากมายนัก** ทำให้เกิดนิสัยเสียทางการบริหารอย่างน่า



เกลียดชังและทำให้องค์การพบจุดชะลอทางการเติบโต มันหมายถึงว่าเป็นความเสียหายทางธุรกิจและปิดกั้นความสำเร็จขององค์กรและบุคลากรไปด้วยในตัว อย่างที่ไม่น่าเชื่อว่าทีมบริหารที่จะก้าวไปสู่สากลกล้าแสดงและทำพฤติกรรมเสี่ยงๆ เยี่ยงนี้ พอถึงคราจะทำการวัดรอยเท้ากับคนอื่นไหนเลยจะสำเร็จได้ ต้องชนะความกลัวล้มเหลวของตนเองและกล้าที่จะทำอะไรให้สำเร็จโดยไร้เงื่อนไขเสียก่อน นั่นแหละการวัดรอยเท้าของตนเองที่จำเป็นมากกว่าที่จะก้าวต่อไปให้มั่นคงได้ในระดับที่องค์กรต้องการและคาดหวังเอาไว้ครับ

กรุณาอย่าเสียเวลาเลื่อนอีกเลยไปซื้อหาและอ่านหนังสือ “เอาบัตันั้นไปกินซะ” บ้างท่าจะดี สำหรับนักผลัดวันประกันพรุ่งโดยเฉพาะหากเกิดกับผู้บริหารระดับสูงหรือทีมบริหารแล้วละก็ ผมขอทำนายได้เลยว่าไม่มีทางจะสำเร็จอะไรเลย หากสำเร็จได้แค่ล้มไปกับมันชั่วคราวถือว่าทำบุญมาดี แต่ให้ระวังกินบุญเก่าไม่นานก็หมดจะอดอยากเหมือนเดิม ถ้าไม่แสวงหาหนทางสว่างเพื่อให้องค์การสำเร็จอย่างยั่งยืน ไม่ใช่โชคช่วยหรือฟ้าลิขิต ตนเองต้องลิขิตตนเอง อะไรๆ จะสำเร็จหรือล้มเหลวอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นที่สามารถตัดสินใจได้จริงๆ ไม่ใช่ตำแหน่งสูงสุดแต่อำนาจไม่มี อย่างนี้ก็ไม่มีความสำเร็จ จำไว้นะครับว่าเสียเวลาวันนี้ (เพื่อพัฒนาศักยภาพคนและองค์กร) ของท่าน เพื่อประหยัดเวลาสำหรับอนาคตที่สดใส (รอเก็บเกี่ยว) ย่อมดีกว่าประหยัดเวลาวันนี้ เพื่อจะเสียเวลาและหมดโอกาสสำหรับอนาคตข้างหน้า เพราะมันเป็นนิยามของความล้มเหลวที่ยากจะสำเร็จได้เลยครับผม

**จัดสรรทรัพยากรให้พร้อม** ถึงเวลาออกรบในสงครามธุรกิจซึ่งความเป็นหนึ่งในการนำจะได้ไม่เพียงพรั่ง่าง่ายๆ เมื่อนโยบายชัดเจนแสดงออกซึ่งความมุ่งมั่นและมีความกล้าหาญที่จะทำแบบไม่หลีกเลี่ยงหลัก ก็จงสนับสนุนเรื่องการเงิน งบประมาณ กำลังคน เวลา เครื่องมือ อุปกรณ์ ในการดำเนินการด้วย ผู้ที่จะมาร่วมขบวนการวัดรอยเท้าต้องรู้จักเสียสละให้เป็นทั้งเวลาส่วนตัวและเวลางาน อย่าลืมนว่าเป็นมนุษย์เงินเดือนนะครับ ให้สมราคาตัวในการจ้างแรงงานน้อย ข้อสำคัญต้องมองว่าการวัดรอยเท้าเป็นงานเดียวกันกับเราเป็นความรับผิดชอบและเป็นกระบวนการที่พัฒนาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ไปอ่านหนังสือที่ผมเขียนเรื่อง “**คัมภีร์ หัวบริหาร ยอดคน ยอดบริหาร**” (ภาคพิสดาร) รับประกันความสนุก ฉบับแรกในเมืองไทยที่สกัดแก่นการบริหารที่ MBA ไม่สอน ท่านจะได้อะไรที่ไม่รู้ในแวดวงการบริหารบ้านเรามากขึ้นครับ



## หาผู้รับผิดชอบในทีมบริหารระดับสูงเป็นผู้นำดำเนินการ

ผู้รับผิดชอบ

ระดับสูงนี้เรียกว่า **BS – Benchmarking Sponsor** ทำหน้าที่สนับสนุนการทำงานของทีม ช่วยเหลือแนะนำ ประสานงานระหว่างทีมทำกับทีมบริหาร รายงานความก้าวหน้าการดำเนินการเป็นระยะๆ คอยสอดส่องดูแลติดตามให้เกิดความก้าวหน้า ต้องมีอำนาจในระดับหนึ่ง ไม่ใช่มอบหน้าที่กับความรับผิดชอบให้ ยันเลย แต่ไม่มอบดาบอาญาสิทธิ์บ้างดูจะเป็นเรื่องตลกไม่ออกสำหรับองค์กรบริหารแบบไทยๆ หลายแห่ง จนเป็นวัฒนธรรมไปสู่กับข้าศึกแล้วไปหาอาวุธกันเองนั่นเอง

## อบรมพัฒนาให้รู้และเข้าใจ

กับบรรดาผู้เกี่ยวข้องให้ดำเนินการเป็นไปตามกรอบและแผนดำเนินงานที่ตั้งเอาไว้ในทิศทางเดียวกัน จะเป็นการอบรมเชิงปฏิบัติการสามถึงสี่วันจะเหมาะสม ขึ้นอยู่กับว่าจะปูพื้นฐาน หรือขั้นใช้งานได้เลย และอยู่ที่กลุ่มเป้าหมายด้วยว่าเป็นกลุ่มไหน ตรงนี้ชี้เหนียวไม่ได้ ต้องทุ่มทุนหน่อยและเผื่อระวังให้ทำจริงๆ ไม่ใช่ไฟไหม้ฟาง สำคัญมากครับหากได้ที่ปรึกษาเก่งๆ ตามงานดีๆ องค์กรท่านไปได้ด้วยดีอย่างแน่นอน รับรองครับ เลือกรสคนที่เป็นที่ปรึกษาดี ๆ เก่งๆ หน่อย

## ความพร้อมของทีมงาน

ถามดูให้แน่ใจก่อน จะมาซักเข้าซักออกไม่ได้ คนของเรามีศักยภาพเพียงพอไหม โง่หรือฉลาด เสียสละ อดทนเพียงใด ถ้ามีเรื่องอื่นที่ทำไม่สำเร็จร่อยอยู่ก็เลื่อนออกไปได้ ไม่สับสน กรุณาจัดลำดับความสำคัญด้วย เครื่องมือบริหารมีมากมายเหลือเกิน ทำทั้งชาติไม่มีวันหมดจัดเรียงให้ดีเถอะครับ แต่จะเริ่มทำอะไรก่อนหลัง ถ้างงๆ ก็โทรมาถามผมได้ ถามแล้วไม่ทำหน้าดู เพราะไม่ได้ประโยชน์ ครั้งจะบอกรอก่อน แล้วจะถามทำไม เกลียดจังพวกชอบถามแต่ไม่ทำเข้าทำนองก็กูแค่อยากรู้ อย่างนี้ไม่เอา

## ทำความเข้าใจวิธีการและจรรยาบรรณ

ต้องคัดเลือกวิธีการกันก่อนว่าจะทำการวัด รอยเท้าแบบไหน แบบกลุ่มหรือแบบเดี่ยว ถ้าเป็นกลุ่มต้องไปรวมกับองค์กรอื่น ถ้าแบบเดี่ยวต้องวางแผนให้ ดีว่าจะดำเนินการอย่างไร ที่สำคัญต้องพยายามศึกษาจรรยาบรรณการวัดรอยเท้าก่อนว่าสามารถทำได้ ตามนั้น ถ้าเราบอกว่ายากก็ไม่ต้องทำ ไม่ทำก็รอพินาศก็เท่านั้นครับ

## ประชาสัมพันธ์ในองค์กร

ต้องทำกันล่วงหน้าเพื่อให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจว่า องค์กรกำลังทำอะไรอยู่ ให้รับรู้ข้อมูลข่าวสารและความเคลื่อนไหวในองค์กร กระตุ้นปลุกเร้าให้ทุกคนอยากทำ ไม่ง่ายแต่ก็ต้องทำ ไม่ทำโครงการนี้ก็ไม่มีทางเกิดขึ้นมาได้เลยครับ เน้นองค์ความรู้กับความจำเป็นที่



ต้องทำ ไม่ทำจะเกิดอะไรขึ้น ทำให้พนักงานได้รู้สึกร่วมไปกับการดำเนินการนี้ด้วยกัน ข้อสำคัญถ้ายอมทำ โดยดีแล้วจะได้อะไรตามมา แบบว่าคนไทยก็เป็นเช่นนี้แลครับ อย่าไปคิดมาก ต้องมีคนถามมากมายใน องค์กร อย่าพูดแค่ว่าทำแล้วองค์กรดี องค์กรอิม แต่ตัวพนักงานหิว ไม่เห็นได้คืออะไร ก็คงไม่มีคนทำ ข้อนี้ สำคัญมากต้องอาศัยจิตวิทยาจูงใจพนักงานให้เห็นด้วย คล้อยตามและอยากเข้าใจ รับรองว่าสำเร็จครับผม

ครับ การวัดรอยเท้ามันต้องพร้อมกันจริงๆ ทำเป็นเล่นๆ เป็นแพชั่นไม่เอานะครับ เราต้องลงทุนลง แรงไปมากอยู่เหมือนกัน ไหนๆ จะเหนื่อยสักทีต้องได้ผลลัพธ์ที่เกินความคาดหวังด้วย **ครับผม.**

