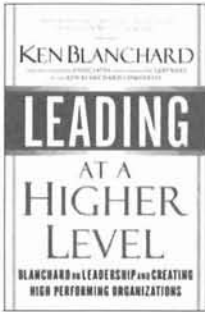


## Book Review

พยัต วุฒิริงค์



Ken Blanchard (2006).

**Leading at a Higher Level:  
Blanchard on Leadership and  
Creating High Performing Organizations.**

USA: Prentice Hall

เนื้อหาของหนังสือเล่มนี้เป็นการให้คำแนะนำผู้นำองค์กรซึ่งต้องการนำองค์กรไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง ผู้แต่งคือ Ken Blanchard มีความคิดไว้ในอนาคตอันใกล้นี้ ทุกคนในองค์กรสามารถถูกฝึกฝนเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรที่สูงขึ้น ทุกองค์กรจะถูกนำโดยคนที่เป็นผู้นำที่นำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรที่สูงขึ้น และคนจะถูกจูงใจเพื่อให้สร้างผลการดำเนินงานที่สูงขึ้นโดยดูจากคนที่ประสบความสำเร็จในการนำองค์กรให้มีระดับผลการดำเนินงานที่สูงขึ้น ทั้งหมดนี้จะนำองค์กรไปสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพในอนาคต

หนังสือเล่มนี้ออกจำหน่ายในเดือนพฤศจิกายน 2006 เป็นหนังสือเล่มล่าสุดของ Ken Blanchard ซึ่งเป็นผู้ก่อตั้งบริษัท Ken Blanchard ที่ปรึกษาด้านการสร้างภาวะความเป็นผู้นำ เป็นอาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยคอนเนล เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านพฤติกรรมองค์กร เป็นนักพูดสร้างแรงจูงใจ และเป็นทีปรึกษาทางเศรษฐกิจ ซึ่งเขียนและร่วมเขียนหนังสือธุรกิจและศาสนามากว่า 30 เล่ม รวมถึงหนังสือชุด One Minute Manager ซึ่ง Blanchard

เขียนร่วมกับ Spencer Johnson ขายได้มากกว่า 13 ล้านเล่ม สำหรับหนังสือเล่มนี้มีผู้แต่งร่วมซึ่งเป็นผู้ร่วมก่อตั้งบริษัท Blanchard เป็นจำนวนมากเช่น Don Carew, Fay Kandarian หรือ Jesse Stoner โดยผู้แต่งร่วมส่วนใหญ่จะมีประสบการณ์ในการให้คำปรึกษาองค์กรต่างๆ เป็นอาจารย์มหาวิทยาลัย

หนังสือเล่มนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน 13 บทโดย **ส่วนที่ 1** เน้นเรื่อง the right target and vision เป็นการให้มุมมองเกี่ยวกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ถูกต้อง ซึ่งกล่าวถึงการเรื่อง triple bottom line ลักษณะของ High Performing Organization และการสร้างวิสัยทัศน์ประกอบด้วย 2 บท คือ บทแรกเป็นการประเมินว่าองค์กรที่ทำงานอยู่เป็นองค์กรที่มีผลการทำงานสูงหรือไม่ และบทที่ 2 กล่าวถึงเป็นพลังของวิสัยทัศน์ของผู้นำ **ส่วนที่ 2** เน้นเรื่อง treating the customer right ซึ่งกล่าวว่า องค์กรต้องตระหนักว่า ลูกค้าขององค์กรเป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรดำรงอยู่ได้ ในส่วนนี้ประกอบด้วย 1 บท ชื่อ บทที่ 3 ที่เน้นเรื่องการดูแลลูกค้าในระดับที่ดีขึ้น ซึ่งองค์กรจะต้องพิจารณาความต้องการลูกค้า และตัดสินใจว่าอะไรเป็นสิ่งที่องค์กรต้องการให้ลูกค้าได้รับจากองค์กร **ส่วนที่ 3** เน้นเรื่อง treating your people right เป็นการกล่าวถึงการเสริมพลัง (empowerment) ให้แก่พนักงานและให้สิทธิในการทำงาน เพื่อให้พนักงานสามารถดูแลลูกค้าได้อย่างดี เพื่อนำไปสู่ผลการทำงานที่องค์กรต้องการ ซึ่งส่วนนี้เป็นส่วนที่ยาวที่สุดของหนังสือเล่มนี้เนื่องจาก การดูแลพนักงานเป็นการแสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำในการนำมาปฏิบัติจริง ซึ่งเป็นสิ่งที่บริษัท Ken Blanchard ให้ความสำคัญมากกว่า 25 ปี โดยในส่วนนี้ประกอบด้วยบทที่ 4 ถึงบทที่ 11 จะเริ่มด้วยการพูดถึงการเสริมพลังให้แก่พนักงานซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กร วิธีการในการเสริมพลังพนักงาน ระบบการจัดการผลการทำงานของพนักงานและการตั้งเป้าหมายซึ่งมาจากส่วนหนึ่งของหนังสือ The one minute manager ของ Blanchard และการประเมินลักษณะของภาวะผู้นำ ในบทที่ 11 ผู้แต่งมีการกล่าวถึง 8 กลยุทธ์สำหรับการจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์กรด้วย สำหรับ **ส่วนที่ 4** ซึ่งเป็นส่วนสุดท้ายของหนังสือเล่มนี้กล่าวถึง the right kind of leadership ประกอบด้วยบทที่ 12 และ 13 โดยผู้แต่งพูดถึงลักษณะของผู้นำที่องค์กรต้องการ จากประสบการณ์ของ Blanchard ในการให้คำปรึกษาองค์กรต่างๆ พบว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องเริ่มจากภายใน และลักษณะของภาวะผู้นำที่เหมาะสมคือ Servant Leadership ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่ไม่ได้อยู่บนพื้นฐาน

ของความกลัวหรือความผิดพลาด แต่ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของการทำสิ่งที่ดีต่อองค์กร ซึ่งภาวะผู้นำที่เหมาะสมจะทำให้การเพิ่มระดับผลการดำเนินงานขององค์กรสามารถกลายเป็นจริงได้ และในบทสุดท้ายมีการพูดถึงการตัดสินใจรูปแบบภาวะผู้นำในมุมมองของผู้บริหารแต่ละคน ซึ่งเกิดจากจุดประสงค์ ค่านิยมหลัก ความเชื่อในการนำและจุดมุ่งหมายงาน

Blanchard เริ่มต้นหนังสือเล่มใหม่ของเขาจากคำถามว่า High Performing Organization (HPO) เป็นองค์กรที่มีลักษณะอย่างไร หลายคนอาจจะนึกว่าองค์กรที่เป็น HPO จะต้องเป็นองค์กรที่มีผลประกอบการที่ดีโดยเฉพาะอย่างยิ่งกำไร แต่ Blanchard มองต่างกัน เขามองว่าในองค์กรที่เป็น HPO นั้นจะต้องให้ความสำคัญกับผลประกอบการจริง ซึ่งไม่ใช่ผลประกอบการเฉพาะด้านการเงินเท่านั้น Blanchard เรียกผลประกอบการนี้ว่าเป็นผลประกอบการ 3 ด้าน หรือ **Three Bottom Lines** ซึ่งประกอบไปด้วย การเป็นทางเลือกแรกของลูกค้าสำหรับการซื้อสินค้าและบริการ (provider of choice) การเป็นทางเลือกแรกสำหรับพนักงานในการทำงาน (employer of choice) และการเป็นทางเลือกแรกของนักลงทุน (investment of choice) โดยแต่ละประเด็นมีสาระสำคัญคือ

**Provider of Choice** ในสถานการณ์การแข่งขันในปัจจุบันที่ดูเหมือนว่าแค่ความพึงพอใจของลูกค้าจะไม่เพียงพอแล้ว องค์กรจะต้องหาทางเปลี่ยนลูกค้าให้เป็นคนที่ยกต่อสำหรับองค์กรให้ได้ เรื่องของความภักดีและความผูกพันเป็นสิ่งสำคัญ แต่การที่จะทำให้ลูกค้าภักดีและผูกพันได้นั้นสินค้าและการให้บริการจะต้องเหนือกว่าความคาดหวังและเหนือกว่าคู่แข่งด้วย

**Employer of Choice** ในสถานการณ์ปัจจุบัน องค์กรต่างๆ จะต้องมีการแย่งชิงบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถมาอยู่กับองค์กรให้ได้ รวมทั้งการรักษาบุคลากรเหล่านั้นให้อยู่กับองค์กรได้นานที่สุดและพบว่าผลตอบแทนที่ได้นั้นคงจะไม่เพียงพอ สิ่งที่บุคลากรต้องการนอกเหนือจากค่าตอบแทนแล้ว ยังมีเรื่องของโอกาสในการเติบโต การได้รับการยกย่อง การเห็นคุณค่าและการยอมรับ และที่สำคัญคือ การที่ได้เห็นว่าตนเองนั้นสามารถก่อให้เกิดความแตกต่างและประโยชน์ต่อองค์กรได้ ดังนั้นแนวทางปฏิบัติที่องค์กรกระทำต่อบุคลากรของตนเองจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ ถ้าพนักงานได้รับการปฏิบัติที่ไม่ดีย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติที่ไม่ดีสู่ลูกค้าด้วย

เป้าหมายประการสุดท้ายที่องค์กรควรตั้งคือ การเป็น **Investment of Choice** นั่นก็คือ ทำอย่างไรจึงจะสามารถดึงดูดนักลงทุนให้มาลงทุนในองค์กรได้ เพื่อที่องค์กรเองจะได้มีทรัพยากรในการขยายกิจการต่อไปได้ แต่การที่จะให้ใครนำเงินมาลงทุนนั้น องค์กรก็ต้องทำให้ผู้ลงทุนสามารถเกิดความเชื่อมั่นได้ว่าผลการดำเนินงานขององค์กรจะออกมาดีในระยะยาว ซึ่งก็คือผลกำไรนั่นเอง

จากการเริ่มต้นในเรื่องความหมายของ **HPO** ที่เป็นองค์กรที่มีความมุ่งมั่นต่อความเป็นเลิศโดยมีผลประกอบการที่ดีเยี่ยมในระยะยาวและมุ่งเน้นการสร้างความพึงพอใจของคน (ลูกค้าและพนักงาน) ในการสร้างองค์กรให้เป็น HPO ยังต้องประกอบด้วยองค์ประกอบทั้งหมด 6 ประการเรียกรวมกันว่า **SCORES** ซึ่งแนวคิดของ SCORES ที่กล่าวไว้ในหนังสือของ Blanchard นั้นมาจากงานวิจัยของ Don Carew และคณะที่เป็นผู้แต่งร่วมในหนังสือเล่มนี้ที่พยายามหาคำตอบให้ได้ว่าอะไรคือ คุณลักษณะที่สำคัญขององค์กรที่มีความเป็นเลิศหรือ องค์กรที่มีสมรรถนะสูง โดย Carew และคณะได้ให้คำนิยามของ HPO ไว้ดังนี้ 'enterprises that over time continue to produce outstanding results with the highest level of human satisfaction and commitment to success.' ซึ่งถ้าดูจากคำนิยามแล้ว ก็พอแบ่งได้ว่าองค์กรที่จะเป็น HPO ต้องมีความสำเร็จในการดำเนินงานติดต่อกันเป็นเวลานานที่บุคลากรเองก็ต้องมีความพึงพอใจและตัวองค์กรเองก็มุ่งมั่นต่อความสำเร็จด้วย อาจกล่าวได้ว่าคำที่ต้องให้ความสำคัญคือ การประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องในระยะยาว โดยพบว่า การที่องค์กรจะเป็น HPO ได้ นั้น องค์กรควรจะมีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการหรือ SCORES โดยมีรายละเอียดดังนี้

**S = Shared Information and Open Communication** ในข้อแรกนี้จะมีประเด็นที่สำคัญอยู่สองประการคือ การสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างบุคลากรในองค์กร เนื่องจาก การสื่อสารที่เปิดเผยทั่วทั้งองค์กรจะเป็นเครื่องมือสำคัญในการก่อให้เกิดความไว้วางใจระหว่างบุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพูดคุยระหว่างบุคลากรต่างๆ เป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้เกิดความไว้วางใจและเมื่อเกิดความไว้วางใจระหว่างกัน การแบ่งปันและถ่ายทอดข้อมูลระหว่างพนักงานก็จะเกิดขึ้น ทำให้ผู้ที่จะต้องใช้ข้อมูลมีข้อมูลสำคัญเมื่อต้องตัดสินใจ

**C = Compelling Vision** การตั้งวิสัยทัศน์นั้นไม่ใช่เรื่องใหม่ แต่ Compelling Vision ในองค์การที่เป็น HPO นั้นจะต้องเป็นวิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์การมองเห็นภาพ ให้การสนับสนุน และมุ่งมั่นที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว การมีวิสัยทัศน์ในลักษณะดังกล่าวทำให้เกิดวัฒนธรรมที่ทุกคน มุ่งเน้น กระตือรือร้น มีความตื่นตัว และมุ่งมั่นต่อการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ ทำให้ค่านิยมและแนวทางปฏิบัติของบุคลากรในองค์การมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ และทำให้บุคลากรทุกคนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการนำพาองค์การสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ

**O = Ongoing Learning** องค์การที่เป็น HPO จะต้องเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่มีกระบวนการในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยองค์การที่เป็น HPO จะมีกระบวนการในการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ทั่วทั้งองค์การ และประเด็นที่สำคัญคือในองค์การที่เป็น HPO นั้น การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเกิดขึ้นทั้งในระดับองค์การและระดับบุคคล

**R = Relentless Focus on Customer Results** ไม่ว่าจะอยู่ในอุตสาหกรรมใด องค์การที่เป็น HPO จะมุ่งมั่นและให้ความสำคัญต่อลูกค้าเป็นสำคัญ ทั้งการทำความเข้าใจต่อลูกค้า และการวัดผลลัพธ์ทางด้านลูกค้า ในองค์การที่เป็น HPO ทุกแห่งจะให้ความสำคัญต่อมาตรฐานของคุณภาพและบริการที่นำเสนอต่อลูกค้า และส่วนใหญ่แล้วจะใช้ประสบการณ์ หรือความพึงพอใจของลูกค้าเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญ

**E = Energizing Systems and Structures** ระบบ โครงสร้างและกระบวนการในการทำงานในองค์การที่เป็น HPO จะมีความสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์ ทิศทาง และกลยุทธ์ขององค์การ ทำให้บุคลากรในองค์การสามารถที่จะทำงานได้ง่ายขึ้น อีกทั้งทำให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง การที่จะรู้ว่าโครงสร้าง ระบบ และกระบวนการในการทำงานมีความเหมาะสมและสอดคล้องต่อกลยุทธ์หรือไม่ สามารถพิจารณาจากการที่สิ่งเหล่านี้ทำให้บุคลากรสามารถทำงานได้ง่ายขึ้นหรือกลับกลายเป็นอุปสรรคในการทำงาน

**S = Shared Power and High Involvement** ในองค์การที่เป็นเลิศนั้น อำนาจ และการตัดสินใจจะถูกกระจายไปทั่วทั้งองค์การ ไม่ใช่ถูกเก็บรักษาไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น การทำงานร่วมกันเป็นทีม การเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจของพนักงานในระดับต่างๆ เป็นเรื่องปกติที่พบได้ในองค์การที่เป็นเลิศ และเมื่อพนักงานมีความรู้สึกว่ามีคุณค่า และความคิดเห็น

ของตนเองเป็นที่ยอมรับแล้ว พนักงานก็จะสามารถทำงานอย่างมีคุณค่าเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร

นอกจากนี้ Blanchard ยังกล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่จะนำไปสู่องค์กรที่มีความเป็นเลิศคือ Self Leadership, one-on-one leadership, team leadership และ organizational leadership และมีการพูดถึงการตัดสินใจรูปแบบภาวะผู้นำในมุมมองของผู้บริหารแต่ละคนซึ่งเกิดจากจุดประสงค์ ค่านิยมหลัก ความเชื่อในการนำและการจูงใจพนักงานเพื่อนำไปสู่ HPO สำหรับในตอนท้ายผู้แต่งได้แทรก Organizational Change Readiness Assessment สำหรับองค์กรที่ต้องการประเมินความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงให้ด้วย

ปัจจุบัน High Performance (หรือ Performing) Organization มีการพูดถึงกันมาพอสมควรทั้งในภาคเอกชนและวงการราชการ ซึ่งก็มีหลายคนพยายามแปลเป็นภาษาไทยว่า องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง หรือองค์กรที่มีความเป็นเลิศ มุ่งเน้นการบริหารงานที่สะท้อนผลงานที่แท้จริง องค์กรหลายแห่งในเอกชนพยายามตั้งวิสัยทัศน์หรือความปรารถนาของตนให้มุ่งสู่ความเป็น HPO ให้ได้ แม้แต่ในหน่วยงานราชการเองก็ได้มีการนำแนวคิดนี้มาใช้เพื่อยกระดับการทำงานและการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเช่น กระทรวงพลังงาน และการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย อย่างไรก็ตามในอดีตข้อจำกัดของการมุ่งสู่ HPO ก็คือ จริงๆ แล้ว HPO คืออะไรกันแน่ HPO ประกอบด้วยอะไรบ้าง และทำอะไรผู้นำถึงจะสามารถขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็น HPO หนังสือเล่มนี้ของ Ken Blanchard ได้เขียนถึงแนวคิดในเรื่องของ High Performing Organization และแนวทางสำหรับผู้นำในการขับเคลื่อนและนำพาองค์กรของตนเองสู่ความเป็น HPO ซึ่งนับว่าน่าสนใจมาก เพราะอาจจะมีส่วนวิชาการหลายท่านเขียนเรื่อง HPO กันมาบ้างแล้ว แต่ยังไม่ค่อยมีงานวิชาการสำหรับคนที่เป็นผู้บริหารที่จะบอกได้ว่าทำอะไรจึงจะสามารถบริหารองค์กรของตนให้ก้าวไปสู่ความเป็น HPO ได้ ซึ่งหนังสือเล่มนี้เป็นหนังสือที่มีลักษณะการเขียนเป็นแบบ How To บอกขั้นตอนในการนำไปปฏิบัติอย่างชัดเจนเช่น ผู้แต่งจะบอกว่า ในเวลาองค์กรตั้งเป้าหมายในการทำงาน ไม่ควรจะต้องเฉพาะเป้าหมายทางด้านการเงินหรือผลกำไรเพียงอย่างเดียว แต่ควรจะต้องเป้าหมายในผลประกอบการทั้ง 3 ประการด้วย และความแตกต่างระหว่างองค์กรที่เป็น HPO กับองค์กรธรรมดาทั่วไปก็คือ การตั้งเป้าหมายที่แตกต่างกันนั่นเอง ดังนั้นการจะเป็น HPO นั้น เรื่องของ

คนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากและ “คน” ในที่นี้ก็คือครอบคลุมทั้งลูกค้าและบุคลากรภายในองค์กร การตั้งเป้าหมายผลลัพธ์หรือความสำเร็จในเรื่องของคนจึงเป็นสิ่งที่สำคัญและไม่ควรมองข้ามสำหรับองค์กรที่ต้องการเป็น HPO โดย Blanchard กล่าวว่า องค์กรที่มีสมรรถนะสูง สามารถประเมินได้จากผลประกอบการในระยะยาว และความพึงพอใจของคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับรอบด้าน สรุปเป็น **SCORES** ประกอบด้วย **S** - การแบ่งปันข้อมูล ข่าวสาร และสื่อสารถึงผู้คนที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้านอย่างเปิดใจ ไม่มีอคติ หรือกำแพงขวางกั้น **C** - การมีวิสัยทัศน์ที่สร้างแรงบันดาลใจและอยากจะไปให้ถึง **O** - การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทุกที่ ทุกเวลา ทุกช่องทาง **R** - การมุ่งเน้นการตอบสนองลูกค้าและสิ่งที่ลูกค้าจะได้รับ **E** - การมีระบบและโครงสร้างที่เอื้ออำนวยต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศและ **S** - การประสานพลัง มีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ จากทุกคนในองค์กร นอกจากนี้ Blanchard ยังมี **HPO SCORES Quiz** เพื่อให้องค์กรลองนำไปพิจารณาว่า องค์กรเข้าข่ายเป็น HPO หรือไม่ และมีการลงรายละเอียดของแต่ละหัวข้อเพื่อให้ผู้อ่านสามารถนำไปประเมินได้อย่างเป็นขั้นตอน ทั้งทักษะของผู้นำแต่ละประเภทที่จะนำไปสู่ HPO ปัจจัยในการเสริมพลังของพนักงาน Model ลักษณะของ High Performing Team, Change Strategy Model หรือสาเหตุที่ทำให้ทีมหรือการเปลี่ยนแปลงล้มเหลว ตามลักษณะการเขียนหนังสือของ Consultant ที่เขียนหนังสือเป็นขั้นเป็นตอนเพื่อให้ผู้อ่านสามารถนำไปปฏิบัติได้ทันที ไม่ต้องตีความมาก และมีการแบ่งอย่างชัดเจนว่า รายละเอียดของแต่ละหัวข้อของ SCORES ควรจะอ่าน บทไหน เช่น S - Shared Information and Open Communication ควรจะอ่าน บทที่ 4 Empowerment Is the Key บทที่ 9 Situational Team Leadership บทที่ 10 Organizational Leadership และบทที่ 11 Strategies for Managing a Change เป็นต้น แต่หนังสือเล่มนี้อาจมีข้อด้อยในเรื่องของมุมมองเกี่ยวกับ HPO เนื่องจากข้อมูลที่เขียนเป็นมุมมองที่มาจากผู้แต่งที่เป็นกลุ่มที่ปรึกษาของบริษัท Ken Blanchard ซึ่งปัจจัยบางอย่างที่เกิดขึ้นไม่ได้มาจากการวิจัยหรือเอกสารทางวิชาการ ทำให้บางครั้งขาดความน่าเชื่อถือไปบ้างและไม่มีข้อมูลสนับสนุนที่เป็นตัวเลขหรือรายละเอียดว่า องค์กรที่นำวิธีการในการสร้าง HPO ของ Blanchard มาใช้แล้วเป็นอย่างไรบ้าง มีข้อดี ข้อเสียอย่างไร เพื่อให้ผู้อ่านได้ทราบข้อมูลที่จำเป็น หากมีการเพิ่มเติมข้อมูลเหล่านั้นนอกเหนือจากการทำอย่างไรให้เป็น HPO

จะทำให้หนังสือเล่มนี้สมบูรณ์มากขึ้น แต่ Blanchard ก็มีการอ้างอิงว่า มีหลายองค์กรที่นำแนวคิด Leading at a Higher Level ของเขามาใช้ในการสร้าง HPO ทั่วโลกเช่น Exxon Mobil Corporation, Microsoft, Nissan, Toshiba, Toyota Motor หรือ UPS เป็นต้น ก็ทำให้ข้อมูลที่เขานำเสนอมีความน่าเชื่อถือในระดับหนึ่ง รายละเอียดในส่วนที่ควรปรับปรุงในหนังสือเล่มนี้คือ เนื่องจากผู้แต่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านภาวะผู้นำ ทำให้มีการใส่เรื่องราวภาวะผู้นำในการสร้าง HPO ในส่วนที่ 3 และ 4 จำนวน 6 บทจากทั้งหมด 11 บทซึ่งมากเกินไปและทำให้หนังสือขาดความสมดุลและยืดเยื้อเกินไปในส่วนนี้ หากผู้แต่งสามารถลดส่วนของภาวะผู้นำแต่ละประเภทลง และเพิ่มส่วนของ Case Study หรือข้อดี ข้อเสีย ข้อพึงระวังในการสร้างให้เป็น HPO จะทำให้หนังสือกระชับและน่าสนใจมากกว่านี้ และหนังสือเล่มนี้อาจไม่มีอะไรใหม่มากสำหรับคนที่เคยอ่านหนังสือของ Blanchard มาก่อนหน้านี้แล้ว เนื่องจาก Blanchard มีการรวมเนื้อหาจากหนังสือหลายเล่มที่เขาเคยแต่งมาใส่ไว้ในหนังสือเล่มนี้เช่น ในบทที่ 8 มีการนำรายละเอียดจากหนังสือ The One Minute Manager มาใส่ หรือจากหนังสือเรื่อง Raving Fans แต่หากผู้อ่านยังไม่เคยอ่านหนังสือของ Blanchard หนังสือเล่มนี้จะเป็นที่รวมของประเด็นหลักของหนังสือหลายเล่มของเขา

โดยรวมหนังสือเล่มนี้ให้แนวคิดของ HPO ที่เหมาะสำหรับผู้นำที่ต้องการเข้าใจวิธีการนำองค์กรสู่ HPO ในเบื้องต้น ผู้สนใจเกี่ยวกับ HR หรือผู้เกี่ยวข้องที่กำลังหาวิธีการทำให้องค์กรเป็น HPO เนื่องจากหนังสือเล่มนี้มีความหมาย องค์กรประกอบ วิธีการ และวิธีการประเมิน HPO อย่างชัดเจน แต่หากจะทำให้องค์กรเป็น HPO จริงๆ อาจจะต้องศึกษา HPO ที่ลงรายละเอียดมากกว่านี้ ซึ่งองค์ประกอบของการเป็น High Performing Organization ของ Ken Blanchard เชื่อว่าท่านผู้อ่านหลายท่านก็อาจจะคุ้นกับแนวคิดข้างต้นกันมาบ้างแล้ว เนื่องจาก เป็นสิ่งที่เราพบเห็นทั่วไปในหลักการบริหารที่ดี แต่ความยากก็คือแล้วผู้บริหารจะทําอย่างไร หรือมีวิธีการอย่างไรในการขับเคลื่อนองค์กรให้มี SCORES ทั้ง 6 ประการเกิดขึ้น ในองค์กรที่เป็น HPO นั้น บทบาทของผู้นำย่อมจะต้องแตกต่างจากผู้นำปกติ มิฉะนั้นองค์กรทุกแห่งคงจะเป็น High Performing Organization กันหมดแล้ว





## ใบสมัครสมาชิกวารสาร

### รัฐประศาสนศาสตร์ / การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

วันที่..... /..... /.....

ชื่อ ..... นามสกุล .....

ประเภทสมาชิก :  ศิษย์เก่าคณะรัฐประศาสนศาสตร์  
หลักสูตร .....

จังหวัด ..... รุ่นที่ .....

- บุคคลทั่วไป  
 หน่วยงาน หรือ บริษัท

ที่อยู่ในการจัดส่งวารสาร .....

โทรศัพท์ ..... โทรสาร .....

มือถือ..... e-mail address .....

- สมัครสมาชิก วารสารการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน  
กำหนดออกปีละ 3 ฉบับ อัตราค่าสมาชิก 220 บาท/ปี
- สมัครสมาชิก วารสารรัฐประศาสนศาสตร์  
กำหนดออกปีละ 3 ฉบับ อัตราค่าสมาชิก 220 บาท/ปี
- สมัครสมาชิก วารสารรัฐประศาสนศาสตร์และวารสารการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน  
กำหนดออกปีละ 6 ฉบับ อัตราค่าสมาชิก 440 บาท/ปี

- ชำระเงินโดย  ชำระโดยตรงที่โครงการวารสาร อาคารเนกประสงค์ชั้น 7
- ชำระเงินโดยโอนเข้าบัญชี "โครงการวารสารทางวิชาการ" เลขที่บัญชี 040-2-20390-2  
ประเภทออมทรัพย์ ธนาคารกสิกรไทย สาขาคลองจั่น แล้วส่งFax แบบฟอร์มการสมัคร  
พร้อมใบนำฝากธนาคารไปที่ เบอร์โทรสาร 0-2727-3900, 0-2375-9164  
หรือ กรุณาส่งทางไปรษณีย์ไปที่ :

วารสารทางวิชาการ คณะรัฐประศาสนศาสตร์  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์  
เลขที่ 118 ถนนเสรีไทย แขวงคลองจั่น  
เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240



- 11 บทบาทของพื้นที่ประชาสังคม (civic space)  
ในการเสริมสร้างพลังประชาชนผ่านการมีส่วนร่วม  
อัญชนา ณ ระนอง
- 57 การเสริมพลังชุมชนในกระบวนการยุติธรรมชุมชน  
ปิยะนุช เงินคล้าย
- 87 การจัดการภาครัฐกับการเสริมพลังประชาชน  
ไพโรจน์ ภัทรนรากุล
- 123 Come Work With Me: Overview and Determinants of  
Local Government Networks  
Weerasak Krueathep
- 173 Discursive Competence and the Micropolitics of  
Empowerment in Rural Thailand  
Peter Vail
- 209 *Book Review*  
Leading at a Higher Level:  
Blanchard on Leadership and  
Creating High Performing Organizations.  
พยัต วุฒิรงค์