

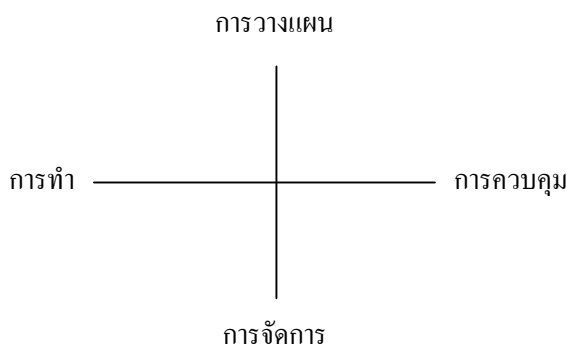
มูลนิธิกับการจัดการสมัยใหม่

สุดจิต นิमितกุล

ปัจจุบันการให้ความสนใจเรื่ององค์กรและการจัดการเป็นเรื่องสำคัญ ทั้งนี้เพราะองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนมีการพัฒนาขึ้นมา ประกอบกับสังคมได้เจริญก้าวหน้าและล้นซับซ้อนมากยิ่งขึ้น องค์กรภาคราชการได้มีการพัฒนามาเป็นลำดับ ส่วนภาคเอกชนนั้นโดยเฉพาะบริษัทข้ามชาติและบริษัทขนาดใหญ่ก็ได้พัฒนามีความก้าวหน้ามากเช่นกัน สำหรับองค์กรเอกชนที่ไม่หวังผลกำไร จำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาด้วยเช่นกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือมีประสิทธิผล โดยเฉพาะมูลนิธิและสมาคม จำเป็นที่จะต้องเรียนรู้และเข้าใจเรื่องการจัดองค์กรที่เหมาะสมและทันสมัย โดยศึกษาจากการจัดองค์กรของภาคราชการ และองค์กรขนาดใหญ่ที่มีประสบการณ์มาแล้ว

1. ขบวนการจัดองค์กร

ขั้นตอนสำคัญของการจัดองค์กรสรุปได้ดังนี้ (Organizational Process)



ลำดับของขบวนการจัดการองค์กรใดๆ จะเริ่มด้วยการวางแผน การวางแผนเพื่อวางแนวทางว่าจะให้ใครทำอะไร ที่ไหน เท่าไร และอย่างไร เพื่อใคร โดยกำหนดเป้าประสงค์ กลยุทธ์ และโครงการต่างๆ ทั้งระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว ในองค์กรและหน่วยงาน รวมทั้งกองทัพมีความจำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนเพื่อเป็นแนวทางประกอบการตัดสินใจ ซึ่งปกติแล้วขั้นตอนการ

วางแผนจะเริ่มด้วยการกำหนดแผน ทำแผน นำแผนไปปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล ในกองทัพจีนเราเคยได้ยินภาษิตโบราณโดยแม่ทัพซุนวู ที่กล่าวว่า “รู้เขา รู้เรา รบร้อยครั้งชนะร้อยครั้ง” นี้ก็เป็นปรัชญาในการวางแผนนั่นเอง

แนวความคิดเดียวกันการวางแผนในหน่วยราชการได้นำมาปฏิบัติมานานแล้ว แต่เมื่อไม่กี่ปีมานี้ทางราชการได้เริ่มนำแนวความคิดเรื่องแผนกลยุทธ์มาใช้ในวงราชการ ส่วนทางทหารนั้นได้ใช้มาเป็นเวลานานแล้ว โดยเรียกว่า แผนยุทธศาสตร์ทางทหาร ซึ่งเป็นการมอบทั้งองค์การ และมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และมีการกำหนดกลยุทธ์แต่ละด้าน เพื่อได้ดำเนินการไปตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

ในด้านการจัดการเป็นขั้นตอนที่สำคัญเช่นกัน เมื่อหน่วยงานมีแผนแล้วหากการจัดการขาดประสิทธิภาพก็ไม่สามารถจะทำให้งานบรรลุ หรือมีประสิทธิผลได้ ในขั้นตอนนี้จะเน้นเรื่องความรับผิดชอบ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาและเปลี่ยนแปลงองค์การ ในทางปฏิบัติก็คือการจัดทำระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติงานนั่นเอง ปัจจุบันในการจัดการองค์การมีเทคนิคที่ทันสมัยมากมายที่จะนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมแก่องค์การหรือสถานการณ์

ขั้นตอนที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การนำ (leading) หรือบางแห่ง เรียกว่า ผลงานที่จะได้รับจากการทำซึ่งเน้นเรื่องภาวะผู้นำ การจูงใจ การทำงานเป็นทีม ขั้นตอนมีประสิทธิภาพเท่าไร ผลงานขององค์การก็จะออกมาดี ในทางตรงกันข้าม ถ้าการทำไม่ดี ภาวะผู้นำไม่พอ ก็จะเป็นผลร้ายแก่องค์การมากกว่า ฉะนั้น มีการพัฒนาภาวะผู้นำ การจูงใจแก่พนักงาน การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมคือ พัฒนาอยู่เสมอๆ เพื่อให้องค์การทันสมัย และเหมาะสมกับสถานการณ์

สำหรับขั้นตอนสุดท้ายคือ การควบคุมการทำงานทุกชนิด จำเป็นที่จะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบผลงาน ปัญหาและอุปสรรค เพื่อนำมาแก้ไขและปรับปรุงต่อไป เป็นไปตามวงจรการวางแผนโดยทั่วไป ตั้งแต่การกำหนดแผน การนำแผนไปปฏิบัติการ และการติดตามประเมินผล ในทางปฏิบัติกับองค์การทั่วไป และบรรดาโรงงานที่ประเทศญี่ปุ่นได้นำแนวความคิดของ เดมिंग (Deming Cycle) มาปรับใช้ทำให้ผลผลิตมีคุณภาพล้ำเลิศ ได้แก่ Plan-Do-Check-Act คือ การวางแผน-ปฏิบัติ-ตรวจสอบ-ปรับแก้

2. บทบาทผู้บริหารกับการจัดการองค์การ

โดยหลักวิชาการบทบาทของผู้บริหารองค์การมีหน้าที่อธิบาย 4 ประการ ได้แก่

- 2.1 การวางแผนเส้นทางสู่อนาคต (Path finding)
- 2.2 การปรับทิศทาง (Aligning)
- 2.3 การมอบหมายอำนาจหน้าที่ (Empowerment)
- 2.4 การเป็นแบบอย่าง (Modeling)

บทบาทประการแรกของผู้บังคับการ ได้แก่ การวางเส้นทางสู่อนาคต บางท่านอาจกล่าวได้ว่าการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กร เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ หรือทิศทางในอนาคตแล้ว ผู้นำองค์กรจำเป็นต้องวางเส้นทางหรือวางแผนไปสู่อนาคตขององค์กรว่า จะมีแนวทางอย่างไร และปฏิบัติอย่างไรจึงจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ หน้าที่นี้สำคัญมาก เพราะทุกองค์กร ทุกหน่วยงานต้องมีแนวทางในการดำเนินงาน

บทบาทประการต่อไปของผู้บังคับการ คือ การปรับทิศทาง กล่าวคือ เมื่อองค์กรมีทิศทางหรือวิสัยทัศน์แล้ว ผู้นำจำเป็นต้องปรับทิศทางขององค์กรอยู่เสมอๆ ทั้งนี้ เพราะสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การปรับทิศทางโดยใช้กลยุทธ์ทุกประเภทที่จะสามารถระดมได้ ทั้งนี้เพราะทิศทางที่เหมาะสมนั้นย่อมขึ้นอยู่กับ เวลา สถานที่ สถานการณ์ และสภาพข้อเท็จจริง ในการปรับทิศทางโดยทั่วไปนั้นอาจใช้กลยุทธ์ต่างๆ กันทั้งยามปกติและยามวิกฤติ ไม่มีหน่วยงานใดที่จะดำรงอยู่อย่างยั่งยืนได้ตลอดไป จำเป็นจะต้องปรับทิศทางให้เหมาะสม และทันสมัยเสมอ เพื่อให้องค์กรดำรงอยู่และต่อสู้กับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับหน้าที่หลักอีกประการหนึ่ง ที่สำคัญคือ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ ผู้นำฝ่ายบริหารในรูปประธานบริหาร หัวหน้างาน ผู้จัดการ หรือผู้บริหารระดับสูง (CEO) ไม่สามารถจะทำงานคนเดียวได้ จะต้องมีคนละ ทีม หรือเจ้าหน้าที่รองๆ ลงไปจำนวนหนึ่ง โดยเฉพาะขนาดขององค์กรใหญ่ เช่น กระทรวง ทบวง กรม บริษัทขนาดใหญ่ มีเจ้าหน้าที่จำนวนมาก ฉะนั้น ผู้จัดการจะทำงานให้สำเร็จจะต้องมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้บุคคลรายๆ ลงไปตัดสินใจหรือทำงานแทน และหัวหน้ายังควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด โดยอยู่บนพื้นฐานอย่างน้อย 2 ประการ คือ มอบหมายอำนาจหน้าที่งานให้แก่ผู้ที่ท่านไว้วางใจ เชื่อถือ และบุคคลที่มีประสบการณ์ในเรื่องนั้นๆ มีหลายองค์กรได้วางระบบการมอบหมายอำนาจหน้าที่ไว้อย่างดี โดยให้ระบบมีการตรวจสอบกันเอง

ประสบการณ์ของต่างประเทศทั้งหน่วยราชการละบริษัทเอกชน ได้นำระบบการมอบอำนาจหน้าที่มาใช้มานานแล้ว และได้ผลอย่างดี ในประเทศไทยได้นำแนวความคิดนี้มาใช้เมื่อ 10 ปี มาแล้ว เช่น งานของกรมสรรพากร เจ้าหน้าที่ระดับรองๆ ก็มีอำนาจในการตัดสินใจมากขึ้น ขณะนี้มีหน่วยงานจำนวนมากได้มอบให้เจ้าหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงกับประชาชน ให้สามารถตัดสินใจในงานต่างๆ ได้โดยตรง เช่น กรมการขนส่งทางบก ส่วนภาคเอกชนอำนาจในการตัดสินใจของเจ้าหน้าที่มีมากขึ้น เช่น บรรดาธนาคารต่างๆ ได้มอบหมายให้เจ้าหน้าที่สินเชื่อในการตัดสินใจ จะให้ลูกหนี้กู้หรือไม่ อย่างไรก็ดีหน่วยงานเหล่านั้นได้มีเครื่องมือช่วยดำเนินการตัดสินใจคือ มีอุปกรณ์คอมพิวเตอร์อย่างสมบูรณ์ และมีข้อมูลที่ทันสมัยเสมอ

บทบาทหรือหน้าที่ประการสุดท้ายของผู้บริหารคือ การเป็นแบบอย่าง บุคลิกประการหนึ่งของผู้ทำหรือหัวหน้าคือ การเป็นตัวอย่างที่ดี ทั้งความรู้ ความสามารถ การปฏิบัติ การวางตัว และการ

เป็นคนมีคุณธรรมและจริยธรรม หัวหน้าปกติจะเป็นที่ยอมรับและเป็นผู้นำของลูกน้อง ซึ่งลูกน้องจะใช้เป็นแบบอย่างในการวางตัว ปฏิบัติงาน และดำเนินชีวิต นักบริหารที่มีชื่อเสียงที่ได้รับการยกย่องทั้งในระดับประเทศ ผู้ประกอบการขนาดใหญ่ การเป็นแบบอย่างยิ่งมีความสำคัญ โดยเฉพาะบุคลากรที่เพิ่งเข้าปฏิบัติหน้าที่ย่อมขึ้นอยู่กับแบบอย่างของหัวหน้าที่ตนได้สังกัดเป็นหัวหน้าคนแรกโดยบุคคลเหล่านั้นจะใช้เป็นรูปแบบตัวอย่างต่อไปในการทำงาน ถ้าเขาได้แบบอย่างที่ดี ได้หัวหน้าชื่อสัตย์ สุจริต มีจริยธรรมเขาก็จะเอาเป็นแบบอย่าง ในกรณีตรงกันข้ามก็จะเป็นตัวอย่างติดตัวเขาตลอดไป

บทบาทหลักการของผู้นำองค์กร ทั้ง 4 ประการนี้ จะทำให้องค์กรขนาดต่างๆ สามารถดำเนินกิจการไปอย่างมั่นคงและยั่งยืน สำหรับการเลือกกลยุทธ์ใด มากน้อยเพียงไรย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์แต่ละเรื่อง

3. แนวโน้มเกี่ยวกับการจัดการในอนาคต

ปัจจุบันโลกแคบลงโดยเฉพาะยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงทั้งเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ฉะนั้นในอนาคตองค์กรจะต้องปรับเปลี่ยนวิธีดำเนินการให้ทันสมัยโดยมีแนวโน้มดังนี้

- 3.1 มีความฉับพลันตลอดเวลา (Urgency)
- 3.2 ทำงานเป็นทีม (Teamwork)
- 3.3 มีบุคคลที่สามารถสื่อสารทัศนวิสัยได้ (Communicate Vision)
- 3.4 มอบอำนาจอย่างกว้างขวาง (Empowerment)
- 3.5 มีวัฒนธรรมที่สามารถปรับตัวได้ (Corporate Culture)

ประการแรก หลักการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่ทำให้เกิดความสำเร็จและพึงพอใจแก่ลูกค้ำพนักงาน และผู้เกี่ยวข้องซึ่งต้องอาศัยกระบวนการที่ฉับพลัน การมีข้อมูลที่ทันสมัย เพื่อให้สามารถบริหารจัดการให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เมื่อสองสามวันที่แล้วมีนักบริหารมาแล้วให้ฟังว่า ได้เข้าไปฝึกงานกับบริษัทชาติชาติแห่งหนึ่งมีสำนักงานใหญ่อยู่ต่างประเทศสำหรับสาขาในประเทศไทย บริษัทนี้รับทำวิจัยและแก้ไขปัญหาให้แก่บริษัทขนาดใหญ่ เจ้าหน้าที่ทุกคนใช้ภาษาอังกฤษในการทำงาน และทุกคนมี Notebook คนละตัว ไม่มีโต๊ะทำงาน ทำงานได้ทุกสถานที่หรือจะกล่าวได้ว่าเป็นบริษัทเสมือนจริง (Virtual Company) ติดต่อกับพนักงานและลูกค้ำได้ตลอดเวลาทำให้เกิดความฉับพลันตลอดเวลา ประสิทธิภาพดีมาก

ต่อไปนี้องค์กรทุกขนาดจะเน้นทำงานเป็นทีมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยทุกคนมีส่วนร่วมอย่างใกล้ชิดคนคนเดียว ไม่สามารถจะมีเวลาและความชำนาญการพอที่จะต่อสู้กับการแข่งขัน และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีมมีประโยชน์หลายประการ เช่น มีการใช้ทรัพยากรในการแก้ปัญหามากขึ้น มีการปรับปรุงความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมมากขึ้น มี

การปรับปรุงคุณภาพมากขึ้น มีความผูกพันกับงานมากขึ้น และมีแรงจูงใจในการรวบรวมความคิดเห็นมากขึ้น สำหรับแนวโน้มการใช้ทีมอาจเป็นในรูปแบบคณะกรรมการ ทีมงานเจ้าหน้าที่ทันที พนักงานมีส่วนร่วมกันเสมือนจริง และทีมงานบริการตัวเอง

ในอนาคตการสื่อสารวิสัยทัศน์เป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญสำหรับองค์กรในอนาคต ทั้งนี้เพราะการดำเนินกลยุทธ์ต่างๆ สิ่งจำเป็นประการแรกคือ วิสัยทัศน์ หรือทิศทางขององค์กรนั่นเอง ฉะนั้นเราจะได้เห็นว่าคุณภาพขององค์กรต้องกำหนดให้มีวิสัยทัศน์และได้ยินบ่อยๆ ที่มีการถามว่า ผู้นำหรือผู้บริหารมีวิสัยทัศน์หรือไม่อย่างไร ฉะนั้น เมื่อกำหนดวิสัยทัศน์แล้วจะสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรนั้นให้มีประสิทธิภาพได้อย่างไร กล่าวคือ ให้ทุกคนในทีมเข้าใจวิสัยทัศน์ตรงกัน เพื่องานจะได้บรรลุเป้าหมาย นอกจากการส่งเสริมให้ทุกคนเข้าใจวิสัยทัศน์ ฉะนั้น ผู้นำต้องมีทักษะในการสื่อสารวิสัยทัศน์เป็นด้วย เพราะวิสัยทัศน์นอกจากจะเป็นทิศทางขององค์กรแล้ว วิสัยทัศน์ยังเป็นเครื่องมือในการปรับ และเปลี่ยนแปลงให้องค์กรทันสมัยอยู่เสมอ ในสิ่งคิปรี่ถ้าทุกบ้านมีวิสัยทัศน์ต่อตนเอง และมีวัตถุประสงค์จะสื่อสารให้ผู้บริการเข้าใจด้วย แม้แต่ร้านขายหนังสือ ร้านขายก๋วยเตี๋ยว เป็นต้น ฉะนั้น สรุปว่าทำอะไรเราจะพัฒนาและส่งเสริมได้ทั้งผู้นำและผู้มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง ให้มีทักษะในการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้กว้างขวาง

กลยุทธ์หรือเทคนิคสำคัญอีกประการหนึ่งคือ การมอบอำนาจหน้าที่ที่การงานองค์กรรับทราบ (Empowerment) เครื่องมือการบริหารองค์กรในอนาคตนี้ในต่างประเทศได้ใช้มานานแล้ว ทั้งภาคราชการและภาคเอกชน โดยเราพึ่งนำเทคนิคนี้มาใช้ไม่นานมานี้ เพราะงานเริ่มมีปริมาณมากและมีความสลับซับซ้อน หัวหน้าทำคนเดียวไม่ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานบริการประชาชนซึ่งต้องการความรวดเร็ว สะดวก และผู้รับบริการพึงพอใจ ประสบการณ์ที่เราเคยเจอเมื่อไปติดต่อกับหน่วยงาน โดยเฉพาะราชการจะต้องใช้เวลานาน เพราะเจ้าหน้าที่มีน้อย และผู้มีอำนาจจริงๆ ก็มีเพียงคนสองคนเท่านั้น คนจึงทำไม่ได้หรือหลายกรณีผู้มีอำนาจจริงๆ หวังอำนาจไม่มอบผู้อื่นดำเนินการ งานจึงล่าช้า แต่ปัจจุบันไม่อาจคงสภาพเช่นนั้นได้ต่อไป เพราะเกิดความไม่สะดวกและเสียเวลาโดยไม่จำเป็น จึงมีการส่งเสริมให้หน่วยงานมอบอำนาจหน้าที่ให้เจ้าหน้าที่โดยตรงมีอำนาจตัดสินใจได้ทันที กรณีตัวอย่างที่ได้รับการยกย่องมากคือ การต่ออายุทะเบียนรถยนต์ของกรมขนส่งทางบก ซึ่งใช้เวลาไม่เกิน 3 นาที โดยกรมมิได้มอบอำนาจหน้าที่ให้เจ้าหน้าที่ต่อทะเบียนรถยนต์ได้ มีข้อมูลครบ ซึ่งการมอบอำนาจนี้เงื่อนไขที่ตามมาคือ มีเครื่องมือช่วย ได้แก่ คอมพิวเตอร์ ซึ่งบรรจุข้อมูลที่จำเป็นไว้พร้อม สามารถที่จะเปลี่ยนได้ทันทีหน่วยงานต่างๆ ก็พยายามใช้กลยุทธ์การมอบอำนาจนี้ไปปรับใช้ในหน่วยงานของตนเพื่อความสะดวกและความพึงพอใจของประชาชน การมอบหมายอำนาจหน้าที่ขององค์กรเอกชนหลายแห่งก็ได้ดำเนินการแล้ว เช่น ธนาคาร เป็นต้น

ในอนาคตการมีวัฒนธรรมที่สามารถปรับตัวได้เป็นสิ่งจำเป็นเพราะทุกยุคทุกสมัยการปรับตัวเป็นกลยุทธ์ทำให้ชีวิตอยู่รอดมาได้ ปรชญาทั้งไทยและสากลได้เน้นถึงการปรับตัวหรือการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง เป็นเวลาหลายพื้นที่ได้กล่าวและเน้นถึงการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว (There is nothing permanent except change) และโดยเฉพาะชาวไทยซึ่งนับถือศาสนาพุทธ ยึดหลัก ไตรลักษณ์ ในการดำเนินชีวิต คือ อนิจจัง ทุกขัง อนัตตา เน้นถึงการเปลี่ยนแปลงซึ่งไม่มีอะไรจีรัง เป็นแนวปฏิบัติอยู่แล้ว ประกอบกับคนไทยเป็นสังคมที่ยืดหยุ่น ปรับตัวเก่ง จากประวัติศาสตร์ที่ผ่านมาหลายกรณี ทำให้เรารักษาตัวรอดมาได้ ฉะนั้นจุดแข็งอันนี้ของเราสามารถนำมาปรับใช้กับการบริหารจัดการได้เป็นอย่างดี โลกยุคโลกาภิวัตน์มีการเปลี่ยนแปลงเร็ว ฉะนั้นการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ทั้งภายนอกและภายในจึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น หรืออีกนัยหนึ่งเราจำเป็นจะต้องเรียนรู้เท่าทันโลก เพื่อให้สามารถต่อสู้กับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้ กรณีเช่น ขณะนี้คนไทยต้องปรับตัวให้เข้ากับการค้าโลก โดยเฉพาะระบบการค้าเสรี (Free Trade) ภาษีเป็นศูนย์ในสินค้าต่างๆ หลายกรณีเราจำเป็นต้องหยุดผลิตเพราะนำเข้าจะถูกกว่า เป็นต้น ฉะนั้นเราต้องปรับปรุงตัวเองและตามสถานการณ์ให้ทัน ผู้รับผิดชอบและผู้บริหารจะต้องส่งเสริมและรวมวัฒนธรรมที่สามารถปรับตัวได้ตลอดเวลา

4. ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง (CEO)

ในศตวรรษที่ 21 จึงเป็นยุคที่มีพลวัตสูง หรือมีการเปลี่ยนแปลงเร็ว ฉะนั้น ผู้บริหารระดับสูง หรือ CEO หรือ Chief Executive Officer) จำเป็นจะต้องมีทั้งคุณสมบัติและความรับผิดชอบที่แตกต่างไปจากเดิม จากการสำรวจของนักวิชาการ 3 ท่าน คือ McFarland, E-Sem และ R. Children โดยสำรวจจากผู้นำภาคเอกชนทั้งสิ้น 100 คน ของโลกตั้งแต่ Billgate, Welch, Lec A. Iacocca, Robert Kennedy และอื่นๆ ค้นพบว่าผู้บริหารระดับสูงจะมีบทบาทดังกล่าวต่อไป ดังนี้

4.1 วิสัยทัศน์และการสื่อสารข้อมูลในองค์กร โดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดค่านิยม เรื่องประสานกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ สร้างความสามารถในการแข่งขันระดับโลก

4.2 ภาวะผู้นำ ผู้นำในยุคนี้ต้องมีลักษณะดังนี้ คือ มอบหมายอำนาจการตัดสินใจโดยการจัดการองค์กรแนวราบและยืดหยุ่น สร้างวัฒนธรรมที่ไว้วางใจกัน และให้ผู้บริหารระดับล่างมีส่วนร่วมกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ ตลอดจนสร้างพลังอำนาจจากความสัมพันธ์ที่ดี และเครือข่ายของทีมงาน ผู้นำต้องเรียนรู้และสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำใช้ความหลากหลายในองค์กรให้เป็นประโยชน์

4.3 การจัดการ มีการกำหนดนโยบายและวางแผนงานดูแลกิจการโดยรวม ปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้ถ่ายทอดข้อมูลแก่ทีมงาน บริการ การเงิน และทรัพยากร และหน้าที่เป็นครูฝึก และผู้ช่วยเหลือ

4.4 การสนับสนุนคณะกรรมการบริษัท จัดให้มีข้อมูลที่ทันสมัย เป็นสื่อระหว่างคณะกรรมการ และพนักงานช่วยเหลือการประเมินผลงาน

4.5 สัมพันธ์กับชุมชน โดยเป็นสื่อกลางระหว่างองค์การชุมชน ทำให้องค์การเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน และประชาคมโลก สวัสดิภาพในทางบวกแก่ผู้เกี่ยวข้อง

5. กลยุทธ์หรือเทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่

ปัจจุบันกลยุทธ์หรือเทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่มีมากมาย ทั้งนี้ เพราะเทคนิคเหล่านั้นได้รับการพัฒนาอย่างกว้างขวาง องค์การเอกชนได้ให้ความสำคัญกับเทคนิคเหล่านั้น สำหรับราชการไทยก็พยายามนำเทคนิคเหล่านี้ปรับมาใช้มากบ้างน้อยบ้างตามโอกาส เทคนิคเหล่านั้น เช่น การวางการบริหารอย่างสมดุล (Balanced Scorecard (BSC) การจ้างบุคคลภายนอกทำงานให้ (Outsourcing) การรี้อระบบ (Reengineering) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) การทำให้หน่วยงานเล็กลง (Down Sizing) การบริหารคุณภาพทั้งองค์การ (Total Quality Management) เป็นต้น ขณะนี้ทั้งองค์การทางราชการและบริษัทเอกชนได้เริ่มทดสอบใช้เทคนิคเหล่านั้นบ้างแล้ว สามารถทำให้เกิดประโยชน์โดยตรงมากมาย

6. การเรียนรู้และประยุกต์ใช้กลยุทธ์และเทคนิคต่างๆ เหล่านี้มาปรับใช้กับองค์การเอกชนเช่น มูลนิธิ

องค์การเอกชน เช่น มูลนิธิเป็นองค์การไม่หวังผลกำไรก็ควรมีคำถามเช่นเดียวกับหน่วยงานของรัฐ และบริษัทเอกชนขนาดใหญ่ต่างๆ ที่มีความจำเป็นจะต้องเผชิญกับโลกยุคใหม่ และการบริหารจัดการในยุคศตวรรษที่ 21 ว่า ทำอย่างไรจะดำรงคงอยู่ได้อย่างถาวรหรือยั่งยืน และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ คำถามเหล่านี้ย่อมทำให้มูลนิธิจะต้องปรับตัวให้เข้ากับยุค และพยายามประยุกต์ใช้เทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่ มาใช้ในหน่วยงานราชการ โดยเฉพาะมูลนิธิขนาดใหญ่ที่มีอายุกว่า 100 ปี เช่น มูลนิธิปอเต็กตึ๊ง เป็นต้น สำหรับแนวทางการประยุกต์กลยุทธ์และเทคนิคนำมาปรับใช้นั้น ควรดำเนินการในแนวทางต่อไปนี้

6.1 หน่วยงานแรกคือ กระทรวงมหาดไทยในฐานะผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการจดทะเบียนมูลนิธิ การบริหารจัดการมูลนิธิควรมีกลยุทธ์ในการส่งเสริมให้เอกชนจัดตั้งมูลนิธิมากขึ้น ทั้งนี้เพราะมูลนิธิเหล่านี้จะเป็นองค์การเอกชนที่ทำให้ชุมชนเข้มแข็ง ช่วยแบ่งภาระของรัฐ และยังส่งเสริมการพัฒนาไปสู่สังคม สวัสดิการในการส่งเสริมอาจทำให้การจดทะเบียนมีความสะดวกมากขึ้น โดยเฉพาะต่ออายุกรรมการมูลนิธิควรทำให้กระชับและสะดวกยิ่งขึ้นคล้ายกับกรณีของกรมขนส่งทางบกที่ใช้เวลาไม่เกิน 3 นาที

6.2 บรรดามูลนิธิซึ่งขณะนี้มากกว่า 10,000 มูลนิธิ ซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในกรุงเทพฯ ควรนำกลยุทธ์และเทคนิคทางการบริหารจัดการตามที่ได้กล่าวมาแล้วมาปรับใช้เท่าที่สามารถจะทำได้ โดย สมท.

ควรเป็นหน่วยงานกลางในการให้ความช่วยเหลือในการประสานการดำเนินการ รวมทั้งการฝึกอบรมด้วย หรือเป็นศูนย์ประสานให้หน่วยราชการที่เกี่ยวข้องเข้าไปช่วยเหลือทางวิชาการแก่บรรดามูลนิธิต่างๆ

6.3 มูลนิธิเล็กๆ จำนวนมากที่ไม่สามารถดำเนินกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรผนึกกำลังกับมูลนิธิอื่นๆ เป็นเครือข่ายช่วยเหลือซึ่งกันและในการบริหารจัดการ

6.4 มีหลายมูลนิธิที่เสนอให้ความช่วยเหลือแก่บรรดามูลนิธิสมาชิก สมท. ฉะนั้นท่านสามารถติดต่อผ่าน สมท. ได้เสมอ

