



# การบริหารจัดการยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ (Executing Strategy for Results)

เรียบเรียง โดย

ดร.มารยาท สมุทรสาคร

(ข้อมูลได้มาจากการจัดบันทึกและสรุปจากเอกสารประกอบการฝึกอบรม  
เรื่อง Executing Strategy for Results ณ กรุงเทพมหานคร อังกฤษ)



## คำนิยม

ผมรู้จัก ดร.มารยาท มาหลายปีแล้ว ได้พบเป็นครั้งแรกราวปี พ.ศ. 2550 เมื่อคราวที่ สภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้ส่งตัว ดร. มารยาทและทีมงานมาช่วยปรับปรุงข้อเสนอโครงการจัดตั้งศูนย์ความเป็นเลิศด้านฟิสิกส์ระยะที่ 1 เพื่อเสนอขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการอำนวยการสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้ระดมนักฟิสิกส์ ในสังกัดทั่วประเทศมาช่วยกันให้ข้อมูลในการจัดทำข้อเสนอโครงการ คงเป็นเพราะผมดำรงตำแหน่งนายกสมาคมฟิสิกส์ไทยในขณะนั้นพอดี ผมจึงได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่คล้าย ๆ กับผู้ประสานงาน

ดร.มารยาท ได้แนะนำให้พวกเราได้รู้จักกำหนดยุทธศาสตร์ในการทำโครงการ โดยกำหนดให้ศูนย์ความเป็นเลิศด้านฟิสิกส์ดำเนินงานตาม 3 ยุทธศาสตร์หลัก เมื่อได้ยุทธศาสตร์แล้วจึงได้กำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินโครงการตามมา โครงการจัดตั้งศูนย์ความเป็นเลิศด้านฟิสิกส์ จึงเป็นโครงการวิทยาศาสตร์ที่ได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ไว้อย่างชัดเจน ตลอดระยะเวลา 4 ปี ที่ผมได้บริหารศูนย์ความเป็นเลิศด้านฟิสิกส์ เราเดินตามยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด เข้าสู่เป้าหมายระยะสั้นและระยะยาวอย่างมั่นคงและเป็นระบบ การกำหนดยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ สู่ความสำเร็จ คือหัวใจของการดำเนินโครงการทั้งหลายที่ต้องการ output และ outcome ที่ชัดเจน

ในฐานะที่เป็นกรรมการบริหารของศูนย์ความเป็นเลิศด้วยกัน ผมและ ดร.มารยาท ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันหลายโอกาส ในเรื่องของการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ และในการผลักดันให้งานวิจัยทางฟิสิกส์สามารถตอบสนองของความต้องการในทุกภาคส่วนของสังคม ไม่ว่าจะเป็นในภาคการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ภาคเอกชน และภาคประชาชน นอกจากนี้ ดร. มารยาท ยังได้ใช้โอกาสเข้าเยี่ยมห้องปฏิบัติการวิจัยทางฟิสิกส์และได้วิสาสะกับนักฟิสิกส์ภาคสนามอย่างต่อเนื่อง อาจกล่าวได้ว่า ดร.มารยาท เป็นนักวิชาการด้านเศรษฐกิจและสังคมไม่กี่คนในเมืองไทย ที่ได้สัมผัสและเข้าใจการทำงานทางฟิสิกส์ และวิทยาศาสตร์กายภาพโดยรวม รวมทั้งผลกระทบเชิงเศรษฐศาสตร์ที่การวิจัยทางฟิสิกส์มีต่อศาสตร์แขนงอื่นและสังคมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

ดร.มารยาทได้มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรม เรื่อง Executing Strategy for Results ณ กรุงลอนดอน ประเทศอังกฤษ ซึ่งเป็นที่มาของเอกสารเรื่องการบริหารจัดการยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ ซึ่ง ดร.มารยาท ได้รวบรวมและเรียบเรียงจากเอกสารประกอบการฝึกอบรมดังกล่าว เอกสารเชิงวิชาการเล่มนี้ใช้ภาษาที่กะทัดรัด สละสลวย ศัพท์ทางเทคนิคได้แปลและกำกับในวงเล็บไว้ด้วยศัพท์ภาษาอังกฤษเพื่อกันความสับสน มีรายการเอกสารเอกสารอ้างอิงที่ผู้สนใจสามารถค้นหาเพิ่มเติมได้ ถือได้ว่าเป็นเอกสารเชิงวิชาการที่สมบูรณ์เล่มหนึ่ง

ศูนย์ความเป็นเลิศด้านฟิสิกส์ได้ขออนุญาต ดร.มารยาท ในจัดพิมพ์เอกสารเรื่องนี้เพื่อเผยแพร่ให้กับหัวหน้าห้องปฏิบัติการวิจัยและผู้อำนวยการศูนย์วิจัยในเครือข่ายได้อ่าน ผู้บริหารงานวิจัยในระดับต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคอุดมศึกษา แทบไม่มีโอกาสได้เข้ารับการฝึกฝนหลักสูตรการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ เหมือนกับผู้บริหารในภาคธุรกิจ เอกสารเล่มนี้จึงเปรียบเสมือนตำราเล่มแรก ที่ผมอยากให้อ่านกันทุกคน

ศ.เกียรติคุณ ดร.ธีรพัฒน์ วิลัยทอง  
ศูนย์ความเป็นเลิศด้านฟิสิกส์



## คำนำ

เอกสารฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรศูนย์ความเป็นเลิศด้านฟิสิกส์ เพื่อเพิ่มศักยภาพด้านการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ของศูนย์ความเป็นเลิศด้านฟิสิกส์สู่ความสำเร็จ และเพื่อเตรียมความพร้อมสู่การเป็นองค์กรอิสระในอนาคต

ผู้เขียนจัดทำรายงาน โดยศึกษาข้อมูลและองค์ความรู้จากการเข้าร่วมฝึกอบรมหลักสูตร Executing Strategy for Result ระหว่างวันที่ 19-25 มิถุนายน 2554 ณ London business school กรุงลอนดอน ประเทศอังกฤษ โดยหลักสูตรนี้เน้นการปรับปรุงศักยภาพในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กรสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และเพิ่มศักยภาพในการแปลงมาตรการและกลไกใหม่ ๆ ในช่วงเศรษฐกิจโลกแปรปรวน จนเป็นผลให้องค์กรแข็งแกร่งและมีความได้เปรียบในการแข่งขัน รวมทั้งเพื่อความเข้าใจในการใช้ประโยชน์จากโอกาสและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดจากความผันผวนของเศรษฐกิจ

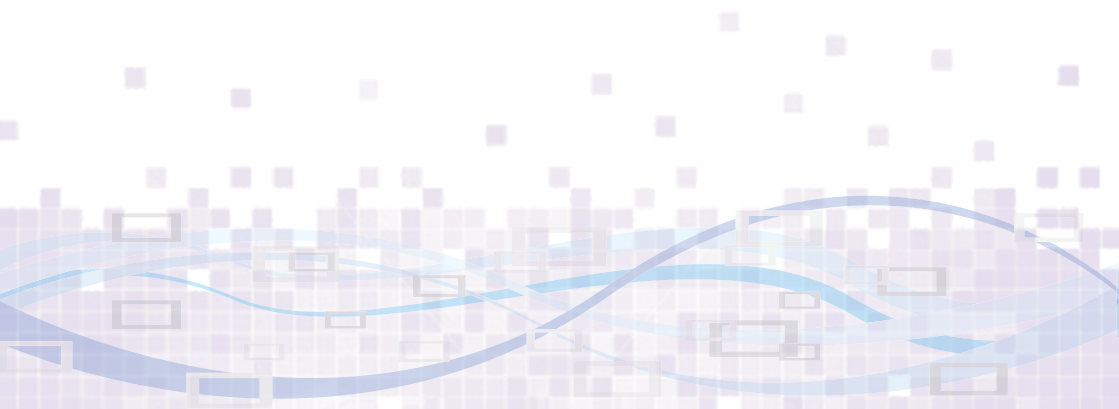
ดังนั้นเอกสารฉบับนี้จึงเป็นการสรุปและวิเคราะห์องค์ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมดังกล่าว ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ส่วนที่หนึ่งเป็นเนื้อหา ซึ่งประกอบด้วย ทำไมต้องบริหารจัดการยุทธศาสตร์ บริหารจัดการอย่างไรจึงจะประสบความสำเร็จ และส่วนที่สอง เป็นกรณีศึกษา: ผู้ฝึกอบรมทุกท่านถูกกำหนดให้ประเมินองค์กรของตนเอง ซึ่งกรณีศึกษานี้เป็นผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากหลักการระหว่างผู้เข้าฝึกอบรมและอาจารย์และผู้ช่วยฝึกอบรม ตลอดจนแบบสอบถามที่ทางโรงเรียนเป็นผู้ส่งให้ผู้บริหารองค์กรเป็นผู้ตอบโดยโรงเรียนจะเก็บรายละเอียดไว้เป็นความลับจึงนำเสนอได้แต่ผลที่โรงเรียนเป็นผู้ประเมินเท่านั้น

ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่ารายงานการวิจัยฉบับนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งแก่ผู้ที่สนใจที่จะพัฒนาและปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ และขอขอบคุณผู้อำนวยการศูนย์ความเป็นเลิศด้านฟิสิกส์ ผู้บริหารศูนย์ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ศูนย์ความเป็นเลิศด้านฟิสิกส์ทุกท่านที่มีส่วนร่วมในการจัดทำ เอกสารเล่มนี้จนสำเร็จจุล่ง และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อศูนย์ความเป็นเลิศทางวิชาการด้านฟิสิกส์ ที่จะนำหลักการและข้อมูลไปพัฒนายุทธศาสตร์หรือจัดการยุทธศาสตร์ศูนย์ความเป็นเลิศด้านฟิสิกส์ให้มีผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ต่อไป

# สารบัญ

## หน้า

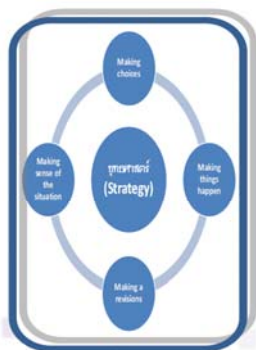
|  |    |
|--|----|
| กรอบแนวความคิดการบริหารจัดการยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ | 1  |
| ศักยภาพในการบริหารจัดการยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ      | 4  |
| - ภาวะผู้นำ  | 4  |
| - ยุทธศาสตร์   | 8  |
| - กระบวนการ  | 17 |
| - วัฒนธรรมองค์กร                                     | 24 |
| - การบริหารผลการปฏิบัติงาน                           | 26 |
| - สิ่งที่ต้องครต้องมีความเข้าใจและเรียนรู้ร่วมกัน    | 27 |
| - การมอบหมายและให้คำมั่นสัญญา                        | 28 |
| กรณีศึกษา  | 31 |



# กรอบแนวคิด การบริหารจัดการยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ

## ทำไมต้องบริหารจัดการยุทธศาสตร์

ผลการศึกษาของ Donald N. Sull (2011) พบว่ายุทธศาสตร์กว่าร้อยละ 90 ประสบความล้มเหลวในการนำไปปฏิบัติและไม่อาจบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ เนื่องจากปัจจัยแวดล้อมขององค์กรเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลาในขณะที่องค์กรส่วนใหญ่ ขาดการบริหารจัดการยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ขาดประสิทธิภาพ และขาดความยืดหยุ่นในการปรับปรุงยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง อีกทั้งไม่สามารถใช้โอกาสให้เป็นประโยชน์และไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงที่เกิดจากความผันผวนของเศรษฐกิจได้ ดังนั้นแม้ว่าองค์กรจะสามารถจัดทำยุทธศาสตร์ได้ยอดเยี่ยมเพียงใดก็ไม่อาจช่วยได้เสมอไป ถ้าหากผู้นำองค์กรไม่รู้จักรวิธการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ เพื่อนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ด้วยเหตุนี้ หนังสือเล่มนี้ขอนำเสนอระบบการบริหารจัดการยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ โดยแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบที่สำคัญและความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของการบริหารจัดการยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ



ความสำเร็จของการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ คือ การปิดช่องว่างระหว่างยุทธศาสตร์กับการนำยุทธศาสตร์นั้น ไปสู่การปฏิบัติ (closing the gap between strategy and execution) ซึ่งผู้บริหารนอกจากจะต้องจัดทำยุทธศาสตร์ให้มีจุดเน้นที่ชัดเจนและเรียบง่ายแล้ว ยังต้องรู้จักใช้ประโยชน์จากโอกาสในเชิงยุทธศาสตร์ (strategic opportunities) และควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นพร้อมทั้งดำเนินยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ

องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็วกว่าคู่แข่ง ซึ่งไม่ใช่การแปลงแผนเพื่อนำไปปฏิบัติแต่เป็นการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ในเชิงเส้นตรง (strategy linear) ไปสู่การบริหารจัดการยุทธศาสตร์ในเชิงเส้นย้อนกลับ (strategy loop) ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก คือ

1. การวิเคราะห์หรือตรวจสอบข้อมูลที่มีอยู่อย่างสมเหตุสมผล เพื่อสะท้อนสถานการณ์ให้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด (Making Sense of Situation) เริ่มจากการเก็บรวบรวมข้อมูลดิบจากแหล่งต่างๆ ถ้าข้อมูลเหล่านั้นเป็นข้อมูลข่าวสารที่ซับซ้อน ไม่สมบูรณ์ขัดแย้ง และคลุมเครือ รวมทั้งไม่น่าเชื่อถือ ในขั้นต่อไปต้องประเมินหรือตรวจสอบสมมุติฐาน หรือทดสอบข้อมูลที่จะใช้ในโมเดลกับข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นว่าใช้แทนกันได้หรือไม่ โดยต้องปรึกษาหารือระหว่างทีมเพื่อหาข้อสรุปและข้อตกลงร่วมกัน ซึ่งในขั้นนี้ผู้บริหารควรตรวจสอบความถูกต้องมากกว่าการแก้ต่าง ซึ่งต้องตั้งคำถามเพื่อตรวจสอบ เช่น ถ้าวิธีนี้คือการแก้ไขปัญหาลแล้วอะไรคือปัญหาที่แท้จริง อะไรคือข้อมูลที่จะทำให้เราเชื่อได้ว่าการปฏิบัติที่ผ่านมาไม่ถูกต้อง เป็นต้น



สิ่งที่ทีมงานต้องมี คือ ความสามารถในการทำความเข้าใจกับสถานการณ์ภายใต้เงื่อนไขของข้อมูลที่มีจำกัด หรือความสามารถในการร่างภาพผ่าน jigsaw puzzle โดยสถานการณ์ที่มีตัวต่อไม่ครบ

อย่างไรก็ตาม การปรึกษาหารือดังกล่าวต้องไม่ทำให้ผู้ร่วมทีมรู้สึกว่าคุณบริหารมีอำนาจ ไม่สนใจข้อมูลอื่นๆ มีข้อมูลบางอย่างอยู่ในใจก่อนการประชุมแล้วแต่จัดให้มีการประชุมเพราะต้องให้ทุกคนยอมรับโดยปริยาย (buy-in) เนื่องจากความคิดเช่นนี้จะนำไปสู่การมีอคติในการปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารต้องเปิดรับข้อมูลใหม่ๆ และค้นหาทุกวิถีทางเพื่อร่างกรอบสถานการณ์ ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลที่แตกต่างกันจากหลายช่องทาง เพราะชิ้นส่วนสำคัญของ jigsaw มักจะมาจากแหล่งที่คาดไม่ถึงเสมอ

2. การวิเคราะห์ทางเลือก/แนวทาง/กลยุทธ์ที่ดีที่สุดในการดำเนินการแก้ไขปัญหา (Making Choices) เมื่อได้ข้อสรุปด้านข้อมูลร่วมกันแล้ว ต่อไปจะเป็นการวิเคราะห์สถานการณ์ ซึ่งเป็นขั้นตอนของการหารือรายละเอียดว่าจะเลือกทำอะไร ดำเนินการอย่างไร และจัดลำดับความสำคัญของทางเลือก/แนวทาง/กลยุทธ์ที่ดีที่สุดในการแก้ไขปัญหา ซึ่งจะต้องกำหนดทางเลือกที่ดำเนินการได้ภายใต้เงื่อนไขทุกประเภทและเป็นข้อตกลงร่วมกัน โดยต้องเป็นทางเลือกที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและมีคำอธิบายที่ชัดเจน ซึ่งจะทำให้ทุกคนสามารถนำทางเลือกนี้ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การปรึกษาหารือในขั้นนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อดีข้อเสียและต้องเลือก เพราะทางเลือกที่มีอยู่ไม่สามารถเกิดขึ้นพร้อมกันได้ (trade off) ดังนั้นในขั้นนี้ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้ทีมหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถแสดงเหตุผลหรือข้อเสียของ



ทางเลือกที่จะเลือก รวมทั้งมีวิธีการเลือกที่โปร่งใส เปิดเผย มีหลักการ ทั้งนี้ ผู้บริหารต้องรู้จักที่จะปฏิเสธ ซึ่งการเลือกที่ยากที่สุด คือ การกำหนดว่ากิจกรรมใดต้องไม่ดำเนินการต่อไป เพราะการตัดสินใจนั้นอาจไม่ได้รับการยอมรับโดยทั่วไป

### 3. การวิเคราะห์เพื่อนำแนวทาง/กลยุทธ์

สู่ภาคปฏิบัติสำเร็จ (Making Things Happen)

ขั้นตอนนี้จะสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับ (1) ความเข้าใจของคนในองค์กรถึงแนวทางที่จะต้องปฏิบัติ ถ้าผ่านกระบวนการจนได้รับการยอมรับ ก็จะทำให้ทุกคนในองค์กรปฏิบัติตาม (2) แรงบันดาลใจของทุกคนในองค์กรให้ปฏิบัติตามที่ให้สัญญาไว้<sup>1</sup> ดังนั้นผู้บริหารต้องสามารถสื่อสารให้ผู้ร่วมงานมีความเข้าใจทางเลือก/แนวทาง



### 4. การวิเคราะห์ข้อมูลใหม่ๆ เพื่อปรับปรุง

ยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

(Making Revisions) ปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้  
รสนิยมของผู้บริโภค และวิกฤติเศรษฐกิจ เป็นต้น  
ปัจจัยเหล่านี้ผู้บริหารไม่สามารถทำนายหรือ  
ควบคุมได้ง่ายนัก แต่มีอิทธิพลต่อการบริหาร  
ยุทธศาสตร์ ในทางปฏิบัติสิ่งเหล่านี้ถือเป็นข้อมูล

ข่าวสารใหม่ ซึ่งจะเป็นได้ทั้งโอกาส ภัยคุกคาม และความเสี่ยง ที่องค์กรต้องผนวก  
เข้ากับการวิเคราะห์ ปรับปรุง/ยกเลิก และพัฒนายุทธศาสตร์ขององค์กรใหม่ให้  
สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ในขั้นนี้ ผู้บริหารต้องศึกษาข้อมูลข่าวสารใหม่  
ที่เกิดขึ้น จนกว่าจะแน่ใจว่าเป็นข้อมูลที่ถูกต้อง ก่อนนำมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อปรับปรุง

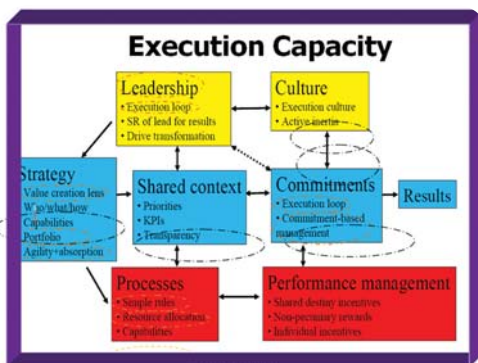
เมื่อได้ข้อมูลที่ถูกต้อก็ให้นำข้อมูลเหล่านี้มาหารือกับผู้ร่วมงาน รวมทั้งเชิญ  
บุคคลภายนอกองค์กรที่มีความสามารถเข้าร่วมวิเคราะห์ โดยจำลองสถานการณ์ให้

<sup>1</sup> การสร้างค่าน้ำสัญญาระหว่างผู้ปฏิบัติกับผู้บริหารต้องเกิดจากการสื่อสารว่าร่วมมือกัน โดยผู้บริหารต้องทำให้การสื่อสารเป็นที่เปิดเผย  
ต่อสาธารณะ มีการเจรจา มีความชัดเจน เป็นที่สมจริง และเชื่อมโยงกับทางเลือกขององค์กร พร้อมทั้งผลักดันให้ค่าน้ำสัญญาของ  
แต่ละหน่วยงานในองค์กรนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติ จนทำให้เกิดผลสำเร็จตามที่  
กำหนดไว้ และมีความรับผิดชอบกับปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติ ตลอดจนต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมปฏิบัติตาม เช่น จัดประชุม  
ในเวทีสาธารณะ (public forum) เพื่อให้สมาชิกองค์กรให้ค่าน้ำสัญญาต่อสาธารณะ และติดตามการปฏิบัติงาน ซึ่งมี 3 คำถามสำคัญ คือ  
ปฏิบัติอะไรไปแล้วบ้างตั้งแต่ให้ค่าน้ำสัญญา จะทำอะไรต่อจากนี้ไปจนถึงการประชุมคราวหน้า และสุดท้ายอะไรที่ทำให้การปฏิบัติเป็นไปตาม  
ค่าน้ำสัญญาที่ให้ไว้ ปัจจุบันองค์กรเข้าใจว่าการให้ค่าน้ำสัญญาเท่ากับการทำสัญญา (contract) ระดับบุคคล เพื่อให้ปฏิบัติตามสัญญา  
ที่ทำขึ้นไว้ ซึ่งเป็นการดำเนินการที่ผิด เพราะถ้าสัญญาทำด้วยความไม่สมัครใจ จะทำให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกถูกบังคับให้ยอมรับค่าน้ำสัญญานั้นๆ  
ซึ่งมักมาจากคนที่มีอำนาจเหนือองค์กร

ทุกคนเห็นว่าการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์เป็นเสมือนการทดลอง เริ่มจากวิเคราะห์ว่าเกิดอะไรขึ้นและนำสิ่งที่เกิดขึ้นไปปรับแก้ไขสมมุติฐาน หลักทั่วไปของการหารี้อะไรจะเริ่มจากประเด็นง่าย ๆ เช่น เกิดอะไรขึ้น อะไรที่องค์กรคาดหวัง ทำให้สิ่งที่เกิดขึ้นไม่ตรงกับที่คาดหวังไว้ เพื่อค้นหาประเด็นที่ทำให้เกิดช่องว่างระหว่างสิ่งที่คาดหวังและสิ่งที่เกิดขึ้นจริง ปรasaจากอคติ เป็นกลาง และต้องพิสูจน์ได้

## ศักยภาพในการบริหารจัดการยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ

ถ้าต้องการให้การบริหารยุทธศาสตร์แบบย้อนกลับข้างต้นถูกนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องปรับปรุงศักยภาพการบริหารจัดการ (ดูรูปภาพข้างล่างประกอบ) โดยเริ่มพิจารณาตั้งแต่ผู้บริหารองค์กรต้องมีภาวะผู้นำ ซึ่งมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมขององค์กร ต่อการสร้างความเข้าใจร่วมกัน และต่อการจัดทำยุทธศาสตร์ที่ดี นอกจากนี้การบริหารยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จต้องมีการสื่อสารที่ดี เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติในทุกระดับองค์กร ทั้งในเรื่องหลักการบริหารจัดการและเนื้อหาของยุทธศาสตร์ ซึ่งต้องอาศัยภาวะผู้นำและนำกฎความเรียบง่าย (simple role) ไปใช้ในกระบวนการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับศักยภาพขององค์กร มีการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมและโปร่งใส มีตัวชี้วัดความสำเร็จและจัดลำดับความสำคัญที่จะดำเนินการได้ชัดเจน จะทำให้เกิดการมอบหมายและปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการสร้างระบบแรงจูงใจร่วมกันที่โปร่งใสและเป็นธรรมด้วย ดังนั้นองค์กรต้องพัฒนาศักยภาพในการบริหารจัดการยุทธศาสตร์แบบย้อนกลับให้มีประสิทธิภาพ จะทำให้องค์กรแข็งแกร่งและมีความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งตัวชี้วัดของการบริหารยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จที่สำคัญก็คือ มูลค่าเพิ่มหรือผลกำไรที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรม โดยมีรายละเอียดที่สำคัญดังนี้



### 1. ภาวะผู้นำ (Leadership) นักวิชาการหลายท่านเชื่อว่า ภาวะผู้นำมีบทบาท

สำคัญต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร เช่น ผลการศึกษาของ Jack Zenger กับ Joe Folkman (2011) พบว่าองค์กรใดมีภาวะผู้นำสูงเป็นผลทำให้รายได้สุทธิขององค์กรสูงขึ้นตามไปด้วย ซึ่งแสดงให้เห็นว่านอกจากผู้นำจะนำวิธีการบริหาร





จัดการยุทธศาสตร์แบบย้อนกลับมาใช้ในการปรับปรุงยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์แล้ว ยังต้องมีศักยภาพในการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จตามที่กำหนด (**competency for driving transformation or results**) ผลจากการศึกษาของ Andrew Dyckhoff (2011) พบว่าศักยภาพของผู้ดำเนินการขับเคลื่อน

ยุทธศาสตร์ มีทั้งหมด 5 ลักษณะ ดังนี้

**1.1 มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Focus on Results)** ผู้นำหรือผู้บริหารต้องมีความตั้งใจที่จะบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งปัจจัยแห่งความสำเร็จ 5 ประการในการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศประกอบด้วย ความมุ่งมั่นของฝ่ายบริหาร (senior management's commitment) การมีส่วนร่วมของบุคลากร (involvement of people) การสร้างธุรกิจให้มีทิศทางที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า (alignment business with customization) การมีกลไกประเมินองค์กรเพื่อการพัฒนา (internal assessment for improvement) และจิตสำนึกของบุคลากร (mindset) เป็นสิ่งที่ผู้บริหารสูงสุดต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก โดยการสร้าง**ความเชื่อใจ (beliefs)** ขึ้นมาจากพื้นฐานขององค์กร จากนั้นแปรเปลี่ยนให้เป็นค่านิยม (values) และมีการนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรจนเป็นพฤติกรรม (behavior) และเกิดเป็นวัฒนธรรมที่เข้มแข็งขององค์กร (organization culture)



**1.2 นำการเปลี่ยนแปลง (Leading Change)** บทบาทที่สำคัญของผู้นำอีกบทบาทหนึ่ง คือ นำการเปลี่ยนแปลงและชักนำให้พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานเห็นถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง หรืออาจเรียกย่อๆ ว่า HR change champion ซึ่งหมายถึงการสั่งสมเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ หรือสมรรถนะในตัวของผู้บริหาร/ผู้นำ เพื่อนำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร และชักนำให้พนักงานในองค์กรปฏิบัติงานได้บรรลุยุทธศาสตร์ขององค์กรภายใต้สภาวะของการเปลี่ยนแปลง

### 1.3 มีอุปนิสัยหรือคุณสมบัติ (Character)

ของผู้นำ ต้องมีความซื่อสัตย์ มีจริยธรรม ยึดมั่นหลักการ (high integrity and honesty) ส่วนใหญ่องค์กรหรือบริษัทจะใช้จรรยาบรรณและจริยธรรมใน 3 ส่วน คือ จรรยาบรรณและจริยธรรมทางธุรกิจ จริยธรรมของกรรมการ และจริยธรรมของพนักงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติที่ดีและเป็นการวางมาตรฐานในการทำงานสำหรับพนักงานทุกระดับ รวมถึงกรรมการขององค์กร นอกจากนี้ ผู้บริหารต้องเคารพและเปิดโอกาสให้ทีมหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถแสดงความคิดเห็น

ควรดำเนินการกิจกรรมด้วยความโปร่งใส เปิดเผย และมีหลักการ เพื่อให้เป็นที่ยอมรับของทุกคนในองค์กร มิเช่นนั้นจะเกิดการต่อต้านภายในจนนำไปสู่การมือคดในการปฏิบัติ



### 1.4 มีทักษะในการปฏิสัมพันธ์ระหว่าง

บุคคล (Interpersonal Skill) ผู้บริหารและพนักงานต้องมีความสามารถที่สำคัญ ดังนี้

#### 1.4.1 การสื่อสาร ผู้ที่สามารถ

สื่อสารได้สำเร็จต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญ คือ มีเนื้อหาและสาระที่สอดคล้องกับประเด็นของการสื่อสาร มีการใช้คำพูดและปฏิกิริยาที่สอดคล้องกัน จะทำให้เกิดพลังในการสื่อสารจนทำให้ผู้รับสารเข้าใจ แต่ถ้าเป็นไปในทางตรงกันข้ามจะทำให้เกิดความขัดแย้ง และสับสน ยิ่งปฏิกิริยาสอดคล้องกับคำนิยามและความตั้งใจในการสื่อสารจะยิ่งทำให้พลังในการสื่อสารสูงขึ้น รวมทั้งต้องมีข้อมูลที่แม่นยำ ชัดเจน เข้าใจง่าย หลีกเลี่ยงการใช้ทับศัพท์ เพื่อสะท้อนประสบการณ์ ความปรารถนา และความฝันที่ผู้สื่อสารต้องการบอกกับผู้รับสาร เพราะผู้ฟังคาดหวังที่จะรับฟังในประเด็นที่ประกาศไว้ และต้องมีความรับผิดชอบต่อประเด็นที่สื่อสารและสิ่งที่ได้ยิน

ผู้สื่อสารต้องรับผิดชอบต่อการสื่อสารร้อยละ 100 ซึ่งต้องคิดก่อนที่จะสื่อสารว่าจะสื่อสารอย่างไรให้เหมาะสมและไม่เป็นโทษต่อสังคม นอกจากนี้ผู้สื่อสารต้องมี

มารยาทดี กล่าวคือ ต้องรู้จักหลักในการแนะนำเนื้อหา รู้จักชนบทธรรมเนียม ประเพณี และวัฒนธรรมของบุคคลที่เราต้องการติดต่อ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีควบคู่ไปกับการหลีกเลี่ยงการสื่อสารที่ทำให้เกิดความขัดแย้งทางความคิด ผู้สื่อสารต้องมีศักยภาพในการเสนอแนวคิดที่มีความหลากหลาย แต่ต้องไม่สร้างความขัดแย้ง ต้องมีหลักฐานและเหตุผลสนับสนุนเสมอ และสามารถเรียนรู้ความแตกต่างทางความคิด เพราะหลักฐานจะทำให้ทุกคนเข้ามามีส่วนรวมในการถกประเด็น

**1.4.2 การสร้างความสัมพันธ์** การบริหารจัดการความสัมพันธ์ถือเป็นแนวทางสำคัญในการปฏิบัติงาน เพราะการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ด้านผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างองค์กรและกลุ่มคนต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร (Cutlip, Center & Broom, 1985) การสร้างความสัมพันธ์ คือ สารสำคัญของการทำงานภายในองค์กร ความสัมพันธ์ที่ดีจะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ เพราะจะทำให้องค์กรบรรลุพันธกิจที่ได้กำหนดไว้ (Grunig, Grunig & Ehling, 1992)

**1.4.3 การสร้างความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม (Collaboration and Teamwork)**

ความร่วมมือ (collaboration) หมายถึง การรวมตัวของกลุ่มคนที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันในการทำงาน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จ ในขณะที่ทีมงาน (teamwork) หมายถึง กลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์ค่อนข้างใกล้ชิด และคงความสัมพันธ์อยู่ค่อนข้างถาวร ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานที่จะร่วมกันทำงาน



ให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ (3P) ได้แก่ มีวัตถุประสงค์ (purpose) ชัดเจน มีการจัดลำดับความสำคัญ (priority) ในการทำงาน และมีผลการทำงาน (performance) ปัจจุบันการสร้างทีมงานมีความสำคัญมาก เพราะงานบางอย่างไม่สามารถทำสำเร็จได้เพียงคนเดียว ยิ่งเป็นงานที่เร่งด่วนต้องระดมบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด ในขณะที่งานบางอย่างต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญจากหลายฝ่าย ยิ่งไปกว่านั้นทีมงานที่ต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อแสวงหาแนวทาง วิธีการ และเป้าหมายใหม่

**1.4.4 มีความสามารถในการระดับบุคคล (Personal Capability)** ผู้นำต้องมีความสามารถที่สำคัญ คือ **สามารถวิเคราะห์ประเด็นปัญหา** ซึ่งต้องอาศัยความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ และความรู้เฉพาะด้าน วิธีการวิเคราะห์ปัญหาดังอยู่

บนพื้นฐาน 2 ประการ คือ การตั้งคำถามและการเปรียบเทียบ เช่น **the basic question method** สร้าง 100 คำถามกับปัญหาต่อตนเอง ใคร อะไร ที่ไหน ทำไม ฯลฯ และต้อง**มีความสามารถทางนวัตกรรมในเชิงเศรษฐศาสตร์**<sup>2</sup> หมายถึง มีการนำแนวความคิดใหม่หรือการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วมาใช้ในรูปแบบใหม่ เพื่อทำให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจ หรือก็คือ “การทำในสิ่งที่แตกต่างจากคนอื่น โดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ (change) ที่เกิดขึ้นรอบตัวเรา ให้กลายมาเป็นโอกาส (opportunity) และถ่ายทอดไปสู่แนวความคิดใหม่ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคม” ตลอดจน**มีความสามารถในการพัฒนาตนเอง หรือ Self Development**<sup>3</sup> หมายถึง การพัฒนาตนเอง ลงมือทำด้วยตนเอง โดยผ่านกระบวนการการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เราออกแบบทำขึ้นมาด้วยความตั้งใจ ตั้งใจ และเต็มใจของเราเอง และการพัฒนาตนเองจะต้องมาจากทัศนคติหรือแรงปรารถนาของตนเอง



## 2. ยุทธศาสตร์ (Strategy)

ยุทธศาสตร์ขององค์กรที่ดีนั้น เป้าหมายจะต้องสัมพันธ์กับศักยภาพขององค์กร (capabilities) ทั้งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ หรือทำในสิ่งที่ตนเองหรือองค์กรสามารถดำเนินการได้ดีกว่าผู้อื่น และสิ่งที่องค์กรต้องการดำเนินการตามทิศทางตลาดหรือโอกาสที่เกิดขึ้นในโลกธุรกิจ

(marketplace opportunity) เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มสูงสุด โดยรวมเรียกว่า coherence premium ผลจากการวิจัยพบว่าตนเองหรือองค์กรสามารถดำเนินการได้ดีกว่าผู้อื่น บริษัทส่วนใหญ่ไม่ผ่าน coherence test เพราะให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ว่าต้องการจะดำเนินการอะไร (the way to pay) มากกว่าศึกษาศักยภาพขององค์กร จึงทำให้หลายองค์กรวิ่งตามตลาดโดยปราศจากการศึกษาหรือความเข้าใจในศักยภาพขององค์กร ดังนั้นยุทธศาสตร์ที่ดี ต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

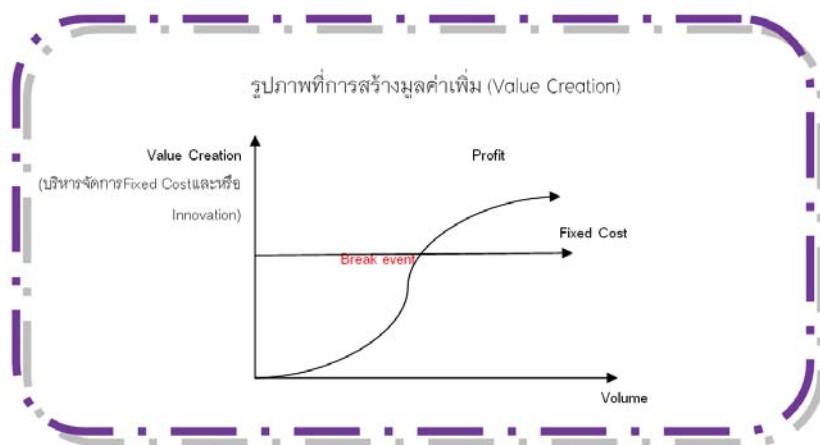
<sup>2</sup> แนวความคิดนี้ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 โดยจะเห็นได้จากแนวคิดของนักเศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม เช่น ผลงานของ Joseph Schumpeter ใน The Theory of Economic Development, 1934 โดยจะเน้นไปที่การสร้างสรรค์ การวิจัยและพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี อันจะนำไปสู่การได้มาซึ่ง นวัตกรรมทางเทคโนโลยี (technological innovation) เพื่อประโยชน์ในเชิงพาณิชย์เป็นหลัก

<sup>3</sup> การพัฒนาตนเองต้องสอดคล้องกับพฤติกรรมและการกระทำที่สื่อออกมาภายนอกด้วย ในขณะที่การลงมือทำด้วยตัวคุณเอง ซึ่งเราต้องกำหนดขอบเขตให้ชัดเจนก่อนโดย 1) หาและกำหนดก่อนว่าเราต้องการพัฒนาตนเองในเรื่องอะไรให้ชัดเจน (ที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ เช่นต้องการพัฒนาในเรื่องการเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลงหรือ change agent) 2) เขียนเป้าหมายการพัฒนาในเรื่องที่ต้องการให้ SMART คือต้อง specific ระบุให้ชัดเจน, measurable ต้องวัดผลได้, achievable คือ ต้องเขียนให้ท้าทาย ไม่ยากและไม่ง่ายจนเกินไป, relevant คือต้องเกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่หรือธุรกิจของบริษัท, time-bound คือต้องมีการกำหนดเวลาของเป้าหมายชัดเจนว่าจะบรรลุผลเมื่อไร 3) ต้องวางแผนและทำแผนปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและ 4) กำกับ ดูแลตนเองอย่างซื่อสัตย์ โดยต้องมีวินัยในตนเองสำหรับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (continuous development)



## 2.1 มีทิศทางตลาดและโอกาสที่เกิดขึ้นในโลกธุรกิจ (Marketplace Opportunity)

ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความเข้าใจ/เข้าถึง และสามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสทอง (golden opportunity) ที่เกิดขึ้นในช่วงภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวหรือเกิดวิกฤติเศรษฐกิจ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในระยะยาว หรือเรียกว่า แว่นขยายดูมูลค่าเพิ่ม (value creation lens) ผู้บริหารส่วนใหญ่ค้นหาโอกาสทองในช่วงภาวะเศรษฐกิจรุ่งเรืองหรือปกติ แต่เมื่อภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวหรือเกิดวิกฤติเศรษฐกิจ จะลดต้นทุน (cut cost) และยกเลิกการลงทุนที่มีโอกาสสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรทันที แต่ผู้บริหารที่มีลักษณะแตกต่างและประสบความสำเร็จมักรู้ว่าจะสร้างมูลค่าได้อย่างไรในช่วงภาวะเศรษฐกิจตกต่ำหรือเกิดวิกฤติเศรษฐกิจ เพราะเชื่อว่าทุกครั้งที่ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวหรือตกต่ำ หน้าต่างของโอกาสทองจะเปิดออกมาทำให้เกิดโอกาสที่ดีที่สุดที่ผู้บริหารสามารถใช้ประโยชน์ในการสร้างมูลค่าเพิ่ม<sup>4</sup> ให้กับองค์กรได้ในระยะยาว นอกจากนี้ สามารถปรับเปลี่ยนแผน เพื่อลดการสูญเสียทรัพยากรในการดำเนินธุรกิจในระยะสั้นแต่ได้รับประโยชน์ในระยะยาว เช่น กำจัดกิจกรรมที่ไม่ได้สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร และสร้างกระบวนการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น ทำให้กระบวนการทางธุรกิจมีประสิทธิภาพสูงสุด



<sup>4</sup> มูลค่าเพิ่มในที่นี้หมายถึงส่วนต่างระหว่างต้นทุนค่าเสียโอกาสของปัจจัยการผลิตกับรายได้จากการขายหรือความเต็มใจที่ผู้บริโภคต้องการจ่าย

2.2 ใครคือลูกค้าและคู่แข่ง ให้บริการ หรือเสนอขายสินค้าอะไร และจะแข่งขันกับ คู่แข่งอย่างไร (Who/What/How) ซึ่งเป็น หัวใจสำคัญของยุทธศาสตร์ เพราะองค์กร จะต้องรู้ว่า จะผลิตเพื่อใคร จะผลิตอะไร และจะผลิตได้อย่างไร ขอยกตัวอย่าง เพื่อ่ายในการอธิบาย เช่น บริษัทเดินเรือ ที่ใหญ่ที่สุดในโลก 3 แห่ง คือ Carnival, Royal Caribbean และ P&O Princess วิเคราะห์ว่า



ในแต่ละบริษัทมียุทธศาสตร์สำคัญ (strategic principal) ไม่เหมือนกัน แต่มี จุดสุดท้ายที่ต้องการเหมือนกัน คือ การสร้างมูลค่าเพิ่ม (value creation) ให้กับองค์กร โดยยุทธศาสตร์สำคัญของ Carnival ให้ความสำคัญกับการขายลูกและบริหารจัดการ ต้นทุนต่ำ หรือควบคุม fixed cost ในขณะที่ Royal Caribbean และ P&O Princess ให้ความสำคัญกับการสร้างประสบการณ์ใหม่และพิเศษให้ลูกค้า เป็นการเพิ่มปริมาณ และกิจกรรมที่ให้บริการที่หลากหลายรูปแบบ ดังนั้น สิ่งที่ต้องพิจารณาว่าจะไปถึง จุดนั้นได้อย่างไร ก็คือ การวิเคราะห์หรือประเมินสถานการณ์จริงโดยตั้งคำถาม ดังนี้คือ ใครคือลูกค้าหลักขององค์กร องค์กรจะขายอะไร และเราจะแข่งขันกับ คู่แข่งได้อย่างไร (ซึ่งจะต้องวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ได้แก่ **ด้านทรัพยากร (resource)** จะต้อง วิเคราะห์ยี่ห้อ (brand) ทรัพย์สินกายภาพและทรัพย์สินทางปัญญา **ด้านศักยภาพ (capacity)** จะต้องวิเคราะห์การออกแบบกิจกรรมหรือสินค้าหลากหลาย คุณภาพ ในการผลิตมีสูง และการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานได้มีประสิทธิภาพและต้นทุนต่ำ สุดท้าย**ด้านอุปสรรคของการเข้าสู่ตลาด (barrier to entry)** จะวิเคราะห์เกี่ยวกับ ปัจจัยที่ทำให้ลูกค้าเปลี่ยนใจไปใช้ของยี่ห้ออื่นๆ กฎระเบียบ รวมทั้งผลกระทบ ของเครือข่ายต่างๆ ซึ่งผลจากการศึกษาพบว่า Carnival ให้บริการกับลูกค้าที่มีรายได้ ปานกลาง (middle income class) เป็นหลัก ดังนั้นกิจกรรมที่ให้บริการกับลูกค้า ต้องเป็นวันพักผ่อนหยุดงาน สนุก และคุ้มค่าเงิน โดย Carnival ใช้ความสามารถ ในการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานและมีเครือข่ายและทรัพย์สินทางกายภาพ ที่เข้มแข็งในการแข่งขันกับคู่แข่ง ในขณะที่ Royal Caribbean ให้บริการกับลูกค้าทุกระดับ และทุกวัย โดยเฉพาะในกลุ่มผู้มีรายได้สูงด้วยการจัดกิจกรรมที่สร้างประสบการณ์พิเศษ มีเรือขนาดใหญ่ มีคุณภาพสูง มีกิจกรรมที่หลากหลายรูปแบบเพื่อบริการลูกค้า ทุกประเภทและทุกระดับด้วยบริการที่มีคุณภาพและหลากหลายรูปแบบให้เลือก มีนวัตกรรมใหม่เพื่อดึงดูดลูกค้าในทุกระดับและทุกวัย รวมทั้งมีทรัพย์สินทางกายภาพ และปัญญามากในการแข่งขันกับคู่แข่ง

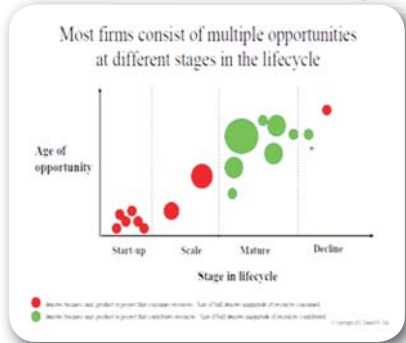


## 2.3 แสดงศักยภาพ (Capability)

ขององค์กร ต้องศึกษาว่าองค์กรมีศักยภาพที่โดดเด่นอะไรบ้าง เพราะศักยภาพ คือเครื่องมือในการสร้างมูลค่า ดังนั้น การจัดทำยุทธศาสตร์ นอกจากรู้ว่าจะทำอะไรแล้ว ยังต้องมีการประเมินศักยภาพขององค์กรทั้งระบบ ให้สอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการดำเนินการ และกำหนดว่าศักยภาพขององค์กรที่มีสามารถผลักดันสิ่งที่ต้องการดำเนินการเพื่อสร้าง

มูลค่าเพิ่มได้มากน้อยแค่ไหน ซึ่งวิธีการก็คือพิจารณาแยกส่วนระหว่างสิ่งที่ต้องการผลิตกับศักยภาพขององค์กรที่มีอยู่ จะทำให้องค์กรต้องคิดว่าองค์กรจะเริ่มจากอะไรก่อน และถ้าองค์กรมีศักยภาพที่เชื่อมโยงกับสิ่งที่องค์กรต้องการดำเนินการเพื่อสนองความต้องการตลาด ทำให้เกิด coherence จึงสรุปได้ว่าองค์กรที่มี coherence สูงจะเป็นองค์กรที่มีผลกำไรหรือสร้างมูลค่าเพิ่มสูงขึ้นด้วย ซึ่งในหนังสือเล่มนี้ ได้ให้ความสำคัญกับการประเมิน portfolio และการประเมิน agility/Absorption เพราะปัจจุบันทั้งสองเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด โดยมีรายละเอียดดังนี้ คือ

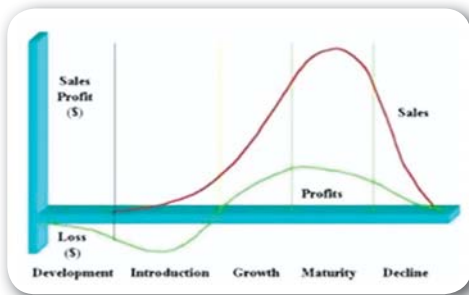
**2.3.1 การประเมินผลแฟ้มสะสมงานของโครงการต่างๆ (Portfolio) ขององค์กร** โดยใช้ลำดับขั้นของวัฏจักรชีวิต (stage in lifecycle), อายุของโอกาส (Age of opportunity) และการจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ การดำเนินธุรกิจต้องมีการประเมินผลแฟ้มสะสมงานของโครงการต่างๆ<sup>5</sup> เพราะในการดำเนินธุรกิจมีหลายโครงการที่สามารถดำเนินการแล้วมีโอกาสในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร แต่บางโครงการมีโอกาสน้อยหรือไม่มีโอกาส จำเป็นต้องยกเลิก มิเช่นนั้นจะทำให้องค์กรต้องใช้จ่ายงบประมาณไปในสิ่งที่ไม่สามารถสร้างมูลค่า จะส่งผลต่อองค์กรในภาพรวม ซึ่งผู้บริหารต้องใช้ภาวะผู้นำและศักยภาพในการยกเลิกโครงการ ผลจากการศึกษาพบว่า ผู้จัดการส่วนใหญ่ โดยเฉพาะผู้จัดการระดับกลางจะไม่ยอมยกเลิกโครงการเพราะเกรงว่าจะสูญเสียความน่าเชื่อถือทั้งของตนเองและทีมงาน จึงทำให้ไม่ยอมที่จะยกเลิกโครงการที่มีโอกาสในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรน้อย<sup>6</sup> ซึ่งการประเมิน portfolio ต้องพิจารณาลำดับขั้นของวัฏจักรชีวิต, อายุของโอกาส และการจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ โดยมีรายละเอียดที่สำคัญดังนี้



<sup>5</sup> เป็นแฟ้มงานโครงการ (portfolio) ที่แสดงถึงความพยายามในการทำงานตามโครงการ จนประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษารายบุคคล เช่น แฟ้มสะสมผลงานโครงการวิทยาศาสตร์ ในแฟ้มประกอบด้วยความเป็นมา จุดประสงค์ของโครงการ ขั้นตอนการดำเนินงาน วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ และผลงานที่เกิดขึ้น เป็นต้น

<sup>6</sup> อย่างไรก็ตามผลจากการศึกษาชี้พบอีกว่า โครงการที่ถูกยกเลิกมีปัญหาก็ต้องศึกษาและภายใต้ปัญหาเหล่านั้นมีโอกาสด้านธุรกิจแอบแฝงอยู่มากมาย เช่น ผู้บริหารหลังจากการจัดทำแผนการประเมิน portfolio จะทำให้เข้าใจว่าการลงทุนในนวัตกรรมไม่สามารถสร้างผลตอบแทนให้เกิดมูลค่ากับองค์กรได้ เป็นต้น

(1) ลำดับขั้นของวงจรธุรกิจหรือวัฏจักรในการดำเนินธุรกิจ (Stage in Lifecycle)<sup>7</sup> ธุรกิจก็เช่นเดียวกับสิ่งมีชีวิตจะมีวงจรในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งวงจรธุรกิจจะเริ่มจากการพัฒนาหรือทดลอง (experimentation or start-up) ซึ่งเป็นช่วงเริ่มที่จะดำเนินธุรกิจ



เพราะผู้ประกอบการเริ่มเห็นช่องทางทางการตลาด หรือโอกาสใหม่ที่มีประสิทธิภาพในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร หรือมีโอกาสดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะเข้าสู่ช่วงขยายธุรกิจหรือขนาดของการผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เร็วกว่าคู่แข่ง (adolescence and scales up) ต่อไปมีการขยาย หรือเจริญเติบโตเต็มที่ (mature adulthood) และสุดท้ายถ้าบริษัทไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์การแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงได้ การเติบโตทางธุรกิจจะลดลงและต้องล้มเลิกกิจการไป (decline) ซึ่งในแต่ละช่วงเวลามีคุณลักษณะที่แตกต่างกัน เช่น กิจกรรมความเสี่ยงที่ไม่เหมือนกัน เป็นต้น จึงทำให้ความต้องการในการจัดการที่ไม่เหมือนกัน เช่น

<sup>7</sup> ลำดับขั้นของวงจรธุรกิจหรือวัฏจักรในการดำเนินธุรกิจ ประกอบด้วย 1) ธุรกิจในช่วง experimentation or start-up ซึ่งเป็นช่วงเริ่มที่จะดำเนินธุรกิจ เพราะผู้ประกอบการเริ่มเห็นช่องทางทางการตลาดหรือโอกาสใหม่ที่มีประสิทธิภาพในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร หรือมีโอกาสดำเนินธุรกิจเพื่อสนองความต้องการของลูกค้าใหม่ ซึ่งผู้ประกอบการต้องมีความสามารถในการศึกษาและกำหนดส่วนแบ่งทางการตลาดใหม่ที่ดีที่สุดสำหรับองค์กร เช่นการทำ business plan and model เพื่อหาหลักฐานและเหตุผลของความจำเป็นไปใช้ในการดำเนินธุรกิจ และพิสูจน์ได้ว่าการลงทุนจะก่อให้เกิดผล positive net present value ผลตอบแทนทางการเงินให้กับผู้ลงทุน การคาดการณ์กระแสเงินสด รวมทั้งเป็นโครงการที่มีความเสี่ยงต่ำ เป็นต้น 2) ธุรกิจในช่วง adolescence and scales-up เมื่อรูปแบบและแผนธุรกิจได้รับการพิสูจน์อย่างมีเหตุผลถึงความเป็นไปได้ในการดำเนินการ ต่อไปจะเป็นการศึกษาโอกาสในการขยายธุรกิจ เพื่อควบคุมและจัดการให้ได้มาซึ่งส่วนแบ่งทางการตลาดอย่างมีนัยสำคัญ หรือการขยายการผลิตหรือองค์กรให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าก่อนที่จะดำเนินการ ซึ่งการขยายขนาดของการผลิตหรือองค์กรต้องใช้ทรัพยากรและการจัดการ ดังนั้น 5 คำถามก่อนที่จะมีการขยายการผลิตที่สำคัญดังต่อไปนี้ **กำลังจะทำอะไร** ผู้บริหารต้องมีความชัดเจนว่าความต้องการของลูกค้าคืออะไร และมีการจัดทำแผนธุรกิจที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นไปได้ทางการเงินและการเตรียมการเพื่อสร้างข้อได้เปรียบเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง **มีการสร้างมาตรฐานในการดำเนินการหรือไม่** ในช่วงที่การดำเนินธุรกิจมีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องสร้างมาตรฐานในการดำเนินการให้กิจกรรมหลักขององค์กรที่สร้างประสิทธิภาพให้กับองค์กร เช่น การดึงดูดลูกค้า การทำให้ต้นทุนการผลิตลดลงหรือทำให้สินค้ามีความแตกต่างจากคู่แข่ง และการอำนวยความสะดวกความร่วมมือระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นต้น นอกจากนี้ต้องแน่ใจว่ากิจกรรม เช่น การให้บริการลูกค้า การผลิตต้องไม่มีปัญหาในขณะที่ยังมีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว ผลจากการศึกษาพบว่ากิจกรรมที่ต้องสร้างมาตรฐานภายในองค์กรประกอบด้วย กระบวนการ (process) เป็นการดำเนินการที่ทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้ง ประกอบด้วย งานประจำ เช่น กระบวนการผลิต เป็นต้น และงานที่ไม่ประจำ เช่น กระบวนการตัดสินใจ เป็นต้น กระบวนการมีมาตรฐานจะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เช่น ความสามารถในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานภายในองค์กร และอำนวยความสะดวกเพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างส่วนต่างๆ ขององค์กรได้ เป็นต้น **กรอบการทำงาน (frames)** ของพนักงาน การทำงานของพนักงานทุกคนให้ความสำคัญกับเป้าหมายหลักขององค์กรร่วมกัน และดำเนินการไปสู่เป้าหมายร่วมกัน เช่น ต้องเข้าไว้ด้วยกัน ใครคือคู่แข่งขององค์กร ใครคือกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และหลักเกณฑ์ในการเลือกสถานที่สาขา และตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กร เป็นต้น จะทำให้เกิดพลังร่วมในการดำเนินการ **สร้างมาตรฐานของทรัพยากร** ทั้งที่จับต้องได้ เช่น โรงงาน และที่จับต้องไม่ได้ เช่น เครื่องหมายการค้า เทคโนโลยี เป็นต้น จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินการ **สร้างมาตรฐานการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและกิจการภายนอกองค์กร** เช่น ลูกค้า ผู้ควบคุมกฎ ผู้ส่งวัตถุดิบ ผู้จำหน่าย

|  | Experiment  | Scale  | Mature   | Decline  |
|--|---|--|--|--|
| Objective                              | Validate Opportunity  | Scale business model   | Produce cash   | Release cash from unprofitable operations                                |
| What motivates managers?               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Passion for idea</li> <li>Fun &amp; excitement</li> <li>Recognition</li> </ul>                 | Experienced builders with clarity of focus and drive to execute  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Security of working in established business</li> <li>Autonomy &amp; Power</li> </ul>                  |  |
| Who are the best managers?             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Scientists &amp; inventors</li> <li>Opportunists</li> </ul>                                    | Experienced builders with clarity of focus and drive to execute  | Active stewards who are adept at spotting and neutralizing threats to core   | Turnaround artists who are relentless in instilling financial discipline |
| Which metrics measure progress?        | Milestones marking specific achievement (Often measuring customer adoption)   | Focus on growth and time to profitability  | Numerous metrics, typically refined & financial, often extrapolated from the past  | Measure of cash released from terminating money-losing activities        |
| How to secure or release resource?     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Spread passion for opportunity</li> <li>Bootstrap</li> <li>Limit resources required</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Build enthusiasm with exciting growth story</li> <li>Generate fast profits to protect business from skeptics</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Generate cash to fund growth elsewhere</li> <li>Protect the core business from any threats</li> </ul> | Prune resources from declining businesses to fund growth elsewhere       |
| Predictability (1 low to 10 High)      | 1 to 3  | 4 to 6   | 6 to 8   | 8 to 9   |
| Financial institutions that specialize | <ul style="list-style-type: none"> <li>Angel Funding</li> <li>Incubators</li> <li>Early-stage venture capital</li> </ul>              | Venture capital  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Banks</li> <li>Public equity markets</li> </ul>   | Leveraged buyout firms   |

(2) **อายุของโอกาส (Age of Opportunity)** จะพิจารณาขนาดของความเสี่ยง (risk) และมีลูกศรที่แสดงถึงความเร็วของการเคลื่อนของกิจกรรมหรือโครงการระหว่างระยะของวงจรธุรกิจ นอกจากนี้ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำสูงและความสามารถในการบริหารจัดการเพื่อใช้โอกาสในแต่ละระยะของวงจรธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม ซึ่งในแต่ละระยะของวงจรมีความต้องการรูปแบบของการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกผู้จัดการเข้ามาบริหารโครงการต้องพิจารณารูปแบบ ศักยภาพ ที่ตรงกับลักษณะของแต่ละระยะของวงจรธุรกิจ การบริหารจัดการในแต่ละระยะของวงจรธุรกิจมีความต้องการที่แตกต่างกัน ซึ่งหลายบริษัทเข้าใจผิดที่ดำเนินการบริหารจัดการในรูปแบบเดียวในทุกระยะของวงจรธุรกิจจึงทำให้เกิดข้อผิดพลาด ดังนั้นตารางข้างต้นเป็นข้อสรุปของรูปแบบการบริหารจัดการในแต่ละระยะของวงจรธุรกิจ

|   | Dancers  | Champ  |
|---|--|--|
| A | <ul style="list-style-type: none"> <li>Jack</li> </ul>                                     |  |
| G | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ezzard</li> <li>Gene</li> <li>Jersey Joe</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Larry</li> <li>Joe Louis</li> </ul> |
| I |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Jack</li> </ul>                     |
| L | <ul style="list-style-type: none"> <li>Evander</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sonny</li> </ul>                    |
| I | <ul style="list-style-type: none"> <li>Joe</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Rocky</li> <li>George</li> </ul>    |
| T | Chump  | Power Houses   |
|   | Absorption   |  |

<sup>7</sup> เป็นต้น จะทำให้ต้นทุนการผลิตลดลง แน่ใจว่าจะเป็น การสร้างคุณภาพมาตรฐานเดียวกันตลอดห่วงโซ่การผลิตสร้างบรรทัดฐานร่วมกัน (shared norms) เพื่อให้เกิดความร่วมมือและสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานและทำให้พฤติกรรมของพนักงานมีความซื่อสัตย์ มีความผูกพันกับลูกค้าที่มีส่วนร่วมร่วมกับองค์กร รวมทั้งกระตุ้นให้พนักงานดำเนินการในสิ่งที่ถูกต้อง ปราศจากการควบคุมจากระบบ ดังนั้นการขยายตัวอย่างรวดเร็วต้องมีพนักงานใหม่ที่มีส่วนร่วมร่วมที่ดี **องค์กรสามารถจัดการกับปัญหาอุปสรรคได้อย่างไร** แม้ว่าองค์กรจะมีการกำหนดมาตรฐานในกิจกรรมหลักขององค์กร แต่องค์กรอาจจะต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคที่ต้องอาศัยศักยภาพของผู้นำองค์กรในการควบคุมและจัดการโอกาสที่เกิดขึ้นในปัญหานั้นๆ อาจเกิดจากหลายแหล่ง เช่น ทีมบริหารจัดการองค์กรอาจมีประสบการณ์ในการเริ่มต้นธุรกิจ แต่ขาดความเชี่ยวชาญด้านการขยายกิจการ มีเงินทุนไม่เพียงพอในการที่จะทำให้องค์กรขยายตัว เป็นต้น **องค์กรจะจัดการประเด็นท้าทายที่เกิดขึ้นอย่างไม่ได้คาดการณ์มาก่อนอย่างไร** การขยายกิจการขององค์กร เปรียบเสมือนกับ



### (3) ทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินการ (Resource Allocation) ในวงจรธุรกิจมีโอกาส

ในการใช้ทรัพยากรในระดับที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกิจกรรมขององค์กรอยู่ในระดับไหนของวงจรธุรกิจ โดยระยะของการเริ่มก่อตั้งธุรกิจ (start-up) ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารระดับกลางจะเน้นการพัฒนาความคิดซึ่งมีการใช้จ่ายงบประมาณไม่มาก แต่ถ้ามักิจกรรม

ขยายไปอยู่ในระยะของการขยายตัวอย่างรวดเร็วเป็นระยะที่ต้องการงบประมาณมาก และเมื่อเคลื่อนไปอยู่ระยะเติบโตเต็มที่ที่เป็นระยะของการสร้างกระแสเงินสด จนสามารถสนับสนุนการผลิตได้เอง สำหรับในช่วงกลางถ้าไม่มีการตรวจสอบ อาจจะทำให้ใช้ทรัพยากรมากและเวลาในการบริหารจัดการมาก

#### 2.3.2 สามารถเปลี่ยนแปลงรวดเร็วและสร้างระบบกันชนไม่ให้

องค์กรได้รับผลกระทบจากวิกฤตการณ์ (Agile/Absorption) กล่าวคือจะต้องมีความสามารถทั้งด้าน agility (ผู้ที่สามารถเปลี่ยนแปลงรวดเร็วและไม่สูญเสียจังหวะหรือ momentum) และด้าน absorption (ผู้ที่สามารถดูดซับหรือสร้างระบบกันชนไม่ให้องค์กรได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง) ทั้งสองด้านมีความสำคัญ ซึ่งมีด้านไหนมากน้อยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ องค์กรที่ดีที่สุดต้องมีทั้ง agility และ absorption มิใช่มียอย่างหนึ่งอย่างใด แต่ต้องผสมผสานให้สมดุลระหว่างกัน ซึ่งจะมากน้อยแค่ไหนขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความต้องการขององค์กรว่าจะให้ความสำคัญกับด้านไหน ตัวอย่างเช่น Muhammad Ai แม้ว่าจะมีลักษณะเด่นที่ให้ความสำคัญกับ agility แต่ก็พยายามเพิ่มศักยภาพด้าน absorption เช่นกัน ซึ่งผู้นำควรทบทวนและปรับเปลี่ยนสมดุลระหว่าง agility และ absorption ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งเพิ่มศักยภาพทั้งสองด้าน โดยเฉพาะในช่วงที่มีความผันผวนสูง การปรับสมดุลระหว่างสองด้านให้เหมาะสมกับปัจจัยแวดล้อมมิใช่เรื่องง่าย ถ้าผู้บริหารสามารถผสมผสานได้อย่างสมดุลและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

<sup>7</sup> การสร้างภูเขาสูงมาก ต้องการกระบวนการตัดสินใจที่เร็วมาก จะทำให้มีความผิดพลาดได้ ผู้จัดการที่มีความสามารถสูง จะมีการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นและเตรียมการ ซึ่งผลการศึกษามีหลายวิธีที่มีความสำคัญคือ การจัดทำงบดุลให้เข้มแข็ง การทำให้ต้นทุนคงที่ให้ต่ำ การสร้างความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ และการมีหุ้นส่วนที่เข้มแข็ง **องค์กรมีศักยภาพในการบริหารจัดการ** จะทำให้การขยายตัวของการผลิตเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดได้ แม้วองค์กรสามารถดึงดูดทรัพยากรจนเกิดรายได้และมีส่วนแบ่งทางการตลาด จนทำให้องค์กรมีลูกค้า หุ่นส่วน และพนักงานที่มีประสิทธิภาพ แต่การดำเนินการเพื่อให้เกิดวงจรที่ดี (virtuous circles) สามารถเปลี่ยนแปลงเป็นวงจรไม่ดี (vicious circles) ได้ถ้าการขยายตัวมีความผิดพลาด เช่น ความไม่สมบูรณ์ของผลผลิต เป็นต้น ดังนั้น ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำที่จะต้องตัดสินใจว่าจะขยายองค์กรหรือทำให้องค์กรเล็กลงและควบคุมให้เติบโตในภายหลัง เมื่อมีความพร้อม **3) ธุรกิจในช่วง mature** เป็นช่วงที่ดำเนินธุรกิจที่เน้นการรักษาสัดส่วนแบ่งทางการตลาดและแข่งขันกับบริษัทขนาดใหญ่ที่เป็นที่รู้จักในวงการ **4) ธุรกิจในช่วง decline** ช่วงนี้เป็นช่วงที่ผู้ประกอบการหน้าใหม่ที่จะเน้นการใช้ต้นทุนที่ต่ำกว่าและคู่แข่งมีศักยภาพในการแข่งขันที่สูงกว่า หรือความต้องการบริโภคของลูกค้ามีการปรับเปลี่ยน หรือการแนะนำสินค้าตัวใหม่และผู้บริโภคให้ความสนใจมากกว่าสิ่งที่องค์กรดำเนินการ โดยมีได้พัฒนาสินค้าใหม่รองรับ เป็นต้น

จะทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดภายใต้วิกฤต และมีความเข้าใจ เข้าถึง รวมทั้งสามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นจนกลายเป็นผู้นำในตลาดได้ ซึ่ง Donald N. Sull ได้พัฒนา matrix เพื่อวัดความสำเร็จของธุรกิจขององค์กรจะเป็น a champ หรือ a chump ซึ่งลักษณะในแต่ละด้านมีดังนี้

(1) **Agility** คือ ผู้ที่สามารถเปลี่ยนแปลง รวดเร็ว และไม่สูญเสียจังหวะหรือ momentum ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรที่มี agility สูงจะเป็นผู้ที่สามารถจัดทำยุทธศาสตร์ชัดเจน ต่อเนื่อง เข้าใจ และปฏิบัติตามได้ง่าย สามารถกำหนดและเข้าใจโอกาสที่เกิดขึ้นที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์หรือปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์เพื่อเข้าใจและเข้าถึง รวมทั้งใช้ประโยชน์จากโอกาสทองที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสามารถกำหนดและเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจได้ดีกว่าหรือเร็วกว่าองค์กรคู่แข่ง ซึ่งองค์กรสามารถสร้าง agility ได้ 3 รูปแบบ คือ operational agility ก็คือศักยภาพที่กำหนดและใช้โอกาสในการปรับปรุงการดำเนินการและขบวนการ<sup>8</sup> portfolio agility ก็คือศักยภาพในการปรับเปลี่ยนทรัพยากร (เงิน ผู้มีความสามารถพิเศษ และการบริหารจัดการ) โดยย้ายทรัพยากรออกจากหน่วยงานที่ไม่มีศักยภาพ ไปสู่หน่วยงานที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร<sup>9</sup> และสุดท้ายคือ strategic agility คือศักยภาพในการจัดการวิกฤติให้เป็นโอกาส หรือศักยภาพในการเข้าถึง เข้าใจ และใช้ประโยชน์จากโอกาสทองในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรในช่วงวิกฤติ แต่ agility ด้านนี้มีความเสี่ยงสูงและต้องการผู้นำที่มีความสามารถสูงมากเพราะโอกาสในบางประเภทมีความเสี่ยงและต้องการการลงทุนที่สูงมาก<sup>10</sup>

<sup>8</sup> ตัวอย่างของ operational agility เช่น การลดต้นทุน การปรับปรุงคุณภาพ หรือ กระบวนการกระจายสินค้าหรือตลาด เช่น การนำเสนอสินค้าและบริการใหม่ ๆ ตลาด ซึ่งการศึกษาได้ยกตัวอย่างกรณีศึกษาบริษัทยักษ์ใหญ่ทางการเครื่องดื่มของประเทศบราซิล (บริษัท Campanhia Cervejaria Brahma) ที่สามารถยกระดับจากบริษัทเครื่องดื่มที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไปเป็นบริษัทที่ใหญ่ที่สุดในโลกซึ่งเป็นผลมาจากการศึกษาในการกำหนดและใช้โอกาส ในขณะที่เผชิญกับวิกฤตในการปรับปรุงการดำเนินการและขบวนการดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การพัฒนาระบบข้อมูลเกี่ยวกับเครื่องดื่มทำให้ผู้บริหารของบริษัทสามารถได้ข้อมูลด้านการตลาดที่ทันสมัย และสามารถสร้างบรรยากาศที่ทำให้เกิดการร่วมมือร่วมใจระหว่างผู้จัดการของแต่ละหน่วยงานในบริษัทเพื่อเลือกและจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในแต่ละปีที่จะดำเนินการร่วมกัน เช่น เพิ่มปริมาณลูกค้า การลดต้นทุนในการขายการสร้างความเข้มแข็งในเครือข่ายการกระจายสินค้า เป็นต้น และยังสามารถแปลงโอกาสที่เลือกผ่านการสื่อสารสู่องค์กรจนทำให้องค์กรมีกำไรจากการดำเนินการสูงขึ้น ในขณะที่ตัวกำไรเกิดขึ้นอย่างยั่งยืน ได้ดำเนินนโยบายให้สิ่งจูงใจสำหรับผู้ดำเนินการได้สำเร็จ เช่น การให้โบนัส เป็นต้น

<sup>9</sup> ผลการศึกษาของบริษัทที่ปรึกษา McKinsey พบว่าบริษัทที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้อย่างต่อเนื่อง ส่วนใหญ่เป็นบริษัทที่สามารถปรับการใช้ทรัพยากรไปให้หน่วยงานที่มีศักยภาพในการสร้างรายได้สูงสุดขององค์กร ซึ่งบริษัทที่มีศักยภาพด้านนี้ ต้องมีผู้จัดการที่มีความรู้ด้านการประเมินผลองค์กร และภาวะผู้นำสูง เพราะ portfolio agility ผู้นำต้องมีศักยภาพในการวิเคราะห์และตัดสินใจในการเลือกดำเนินการในกิจกรรมที่อาจจะส่งผลกระทบต่อคนส่วนใหญ่ขององค์กร หรือคนสำคัญที่ผู้นำรู้จักเป็นอย่างดี เช่น การไล่เพื่อนสนิทออกจากงาน เป็นต้น

<sup>10</sup> ตัวอย่างของ strategic agility เช่น การพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ แม้ว่าจะสร้างธุรกิจและตลาดใหม่ ๆ แต่ต้องลงทุนและมีความเสี่ยงที่จะเกิด externality จนเป็นผลทำให้การลงทุนนั้นไม่คุ้มค่าการลงทุน เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ศักยภาพในการตัดสินใจก่อนเวลาอันเหมาะสมสามารถสร้างความยิ่งใหญ่ให้กับองค์กรเช่นกัน เช่น สายการบินเอมิเรตส์กลายเป็นสายการบินที่มีผู้โดยสารบนเครื่องบินแบบแอร์บัส A380 มากที่สุด ทั้งที่กำลังเผชิญกับปัญหาราคาเชื้อเพลิงที่สูงขึ้นและจำนวนผู้โดยสารที่ต้องการเดินทางโดยเครื่องบินลดลงอย่างมาก เนื่องจากวิกฤตการณ์วันที่ 11 กันยายน 2001 ณ ดิก World Trade Center แต่สายการบินเอมิเรตส์ได้สั่งซื้อเครื่องบินแบบแอร์บัส A380 จำนวน 15 ลำ ในขณะที่สายการบินอื่นๆ ไม่แน่ใจว่าจะสามารถบริหารจัดการสถานการณ์นี้ได้คุ้มทุน เป็นต้น



Donald N. Sull ได้พัฒนาตัวชี้วัดภายใต้คุณลักษณะข้างต้นทั้ง 10 ตัวชี้วัดประกอบด้วย

- Our systems provide us with detailed, reliable market data in real time.
- We consistently spot and exploit changes in the market before our competitor do.
- We have a shared understanding of the situation across units and levels.
- Objectives are clear to all, and everyone is held accountable for delivery.
- We are not overwhelmed by a large number of key performance indicators and objectives.
- Our organization attracts, retains and rewards entrepreneurial managers.
- We maintain the same sense of urgency as a start-up venture even in good time.
- Management admits mistakes and does not delay in exiting unsuccessful business.
- Top executives systematically reallocate cash and top management talent across units.
- Top executives have the courage to seize major opportunities when they arise.

(2) **Absorption** คือ มีระบบกันชน เพื่อไม่ให้องค์กรได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง องค์กรบางองค์กรสามารถเผชิญกับภาวะถดถอยของตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพเพราะมีหรือสร้างระบบกันชน เพื่อป้องกันผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง เช่น **เป็นองค์กรขนาดใหญ่ สามารถลดต้นทุนคงที่ที่ต่ำมาก หรือลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการลงโดยไม่ส่งผลกระทบต่อองค์กร** เมื่อต้องการลดราคาสินค้าของคู่แข่ง หรือต้นทุนวัตถุดิบสูงขึ้น หรือความต้องการลดลง เพราะสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือช่องทางการตลาด หรือเพิ่มประสิทธิภาพด้วยการลดต้นทุนให้ต่ำลง จนทำให้กระแสเงินไหลเข้าจากหลากหลายแหล่ง และเป็นองค์กรสามารถ**ตั้งงบประมาณไว้อย่างเหมาะสม** เพื่อใช้แก้ไขปัญหาภัยคุกคามและลงทุนใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้น อีกทั้ง**ใช้สินทรัพย์จับต้องได้** (tangible resources) ในการสร้างผลกำไร และมี**สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้** (intangible resources) จำนวนมาก เช่น ยี่ห้อการค้า ความเชี่ยวชาญ หรือองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยี เป็นต้น เพื่อป้องกันผลกระทบที่เกิดจากปัญหาตลาดทั้งระยะสั้นและปานกลาง นอกจากนี้ยังสามารถ**ดึงลูกค้าจากคู่แข่งในขณะที่ราคาสินค้าสูง** ความต้องการในตลาดลดลง และมีการแข่งขันสูง นอกจากนี้มีการให้บริการเฉพาะกลุ่มลูกค้าจนทำให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีกับองค์กร และสามารถ**ปกป้องตลาดหลักขององค์กร** เช่น มีผู้อุปถัมภ์ที่มีอำนาจทางการเมืองสูง รัฐบาล ผู้ควบคุม ผู้ลงทุน เป็นต้น ซึ่งมีอิทธิพลต่อผลกำไรขององค์กร



Donald N. Sull ได้พัฒนาตัวชี้วัดภายใต้คุณลักษณะข้างต้นทั้ง 10 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

- Our size prevents us from falling or being acquired.
- Our company's cash flows are highly diversified by business line or geography.
- We have a strong balance sheet and more cash and marketable securities than our rivals do.
- We own unique tangible assets that customers pay a premium for and our rivals cannot imitate.
- We control intangible resources that customers pay a premium for and our rivals cannot imitate.
- We have abundant slack (people who are not creating value in the organization Customers are locked into using our product by high switching costs.
- Powerful partners (for instance, government or investors) are vested in our success.
- We are leaders in a profitable home market with high barriers to entry.
- We have low fixed costs relative to our most efficient competitors.
- Top executives systematically reallocate cash and top management talent across units.
- Top executives have the courage to seize major opportunities when they arise.

นักวิชาการหลายท่านเชื่อว่า โอกาสทองไม่ได้เกิดขึ้นตลอดเวลา ดังนั้น องค์กรที่มีระบบกันชนสามารถอยู่ในระบบแข่งขันได้จนกระทั่งมีโอกาสในสร้างกำไร เช่น บริษัท Apple การนำเสนอ iPod เป็นตัวอย่างของ agility ที่ดีมาก



บริษัทมีลูกค้าหลักหรือตลาดหลักที่ใช้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทและเมื่อถึงเวลาสามารถใช้โอกาสในการสร้างกำไรให้กับองค์กร นอกจากนี้องค์กรที่มี absorption จะมีความทนทานได้มากกว่าคู่แข่ง เช่น Microsoft เข้าสู่อุตสาหกรรมตุ๊กตากลู แม้ว่า จะสูญเสียผลประโยชน์ให้กับคู่แข่งอย่างเช่น Sony แต่ Microsoft สร้างระบบกันชน มาตลอด เช่น การมีเยื่อหุ้มที่มีชื่อเสียง มีลูกค้าหลัก เป็นต้น ทำให้บริษัทสามารถ อยู่ในระบบการแข่งขันของตลาดตุ๊กตากลู และสามารถเป็นผู้นำทางด้านอุตสาหกรรม ตุ๊กตากลูได้ แม้ว่าไม่มีผลิตภัณฑ์ที่ดีที่สุดเสนอขายออกมาตลอดเวลา

**3. กระบวนการ (Process)** กระบวนการในการดำเนินธุรกิจขององค์กร ให้มีประสิทธิภาพและสร้างมูลค่าเพิ่ม ประกอบด้วย ต้องใช้หลักการ/กติกาที่เรียบง่าย ในการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ มีความชัดเจนไม่คลุมเครือ และมีหลักการในการทำงานหนักและรวดเร็ว ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดก็คือ บริษัทที่ดำเนินธุรกิจของซอฟต์แวร์ เช่น Yahoo,

eBay และ American Online สามารถดำเนินธุรกิจภายใต้ภาวะตลาดแปรปรวนหลายบริษัทที่ประสบความสำเร็จ ก็เพราะใช้หลักเกณฑ์ดังกล่าวในการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ เป็นต้น โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 3.1 ใช้หลักการ/กติกาที่เรียบง่าย (Simple Rules)

นอกจากยุทธศาสตร์ต้องมีกลยุทธ์หรือแนวทางปฏิบัติที่เรียบง่าย (strategy as simple rules) <sup>11</sup> แล้ว การบริหารจัดการยุทธศาสตร์ภายใต้สถานการณ์ที่มีความสลับซับซ้อนก็ต้องเรียบง่ายด้วย (strategy as simple rules for complex choices) เนื่องจากระบบเศรษฐกิจและแนวทางพื้นฐานทางธุรกิจ (business landscape) มีความซับซ้อนมากขึ้นหลายเท่าตัว แต่ถ้าระบบเศรษฐกิจหรือแนวทางพื้นฐานทางธุรกิจมีลักษณะง่ายองค์กรสามารถใช้หลักการสลับซับซ้อนในการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ได้ อันที่จริงการดำเนินธุรกิจแบบแข่งขันสามารถเลือกหลักการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ได้ 3 วิธี



<sup>11</sup> การจัดทำยุทธศาสตร์ให้หลักการหรือกติกาเรียบง่ายจะแตกต่างจากยุทธศาสตร์ทั่วไป ซึ่งความแตกต่างนี้มิใช่เกิดจากการไปเพิ่มหรือเสริมยุทธศาสตร์เดิมหรือเป็นศักยภาพหลักขององค์กรที่มีอยู่ อันนั้นเป็นวิธีการแบบเก่า แต่เกิดจากการให้ความสำคัญกับกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์หลัก และเลือกกระบวนการที่วิกฤต อาจจะเป็นกลุ่มคนเห็นจากผู้มีประสบการณ์ เป็นต้น แล้วจึงวิเคราะห์และพัฒนาให้หลักการหรือกติกาที่เรียบง่ายเพื่อให้ปฏิบัติได้ง่าย เช่น การทำงานกับผู้ประกอบการที่ต้องการความรวดเร็ว ไม่ใช่อุปกรณ์เป็นเจ้าผู้ครองแคว้น เป็นต้น ซึ่งกลุ่มคนที่พัฒนาและวิเคราะห์ต้องเป็นกลุ่มคนที่จะใช้ นอกจากนี้ต้องมีกรอบปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ (keep them fresh) อย่างเช่น บริษัท Intel และ Microsoft ประสบความสำเร็จมากกว่าหนึ่งทศวรรษ ซึ่งส่วนใหญ่ในธุรกิจดังกล่าวความสามารถในการแข่งขันเชิงเปรียบเทียบจะเกิดขึ้นในระยะสั้นเท่านั้น ที่สำคัญที่สุดคือไม่มีใครสามารถทำนายได้ว่า ความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบขององค์กรจะยาวนานแค่ไหนหรือสิ้นสุดเมื่อไหร่ ผู้บริหารต้องบริหารจัดการให้เหมือนกับว่าจะสิ้นสุดในวันรุ่งขึ้น เพราะเศรษฐกิจสมัยใหม่และความแปรปรวนทางการตลาดจะมีความไม่แน่นอน ผู้บริหารองค์กรหน้าใหม่อย่างเช่น Yahoo และ Dell ได้กล่าวว่า เราทุกคนอาศัยอยู่บนหน้าผา และความไม่เปลี่ยนแปลงคือความเปลี่ยนแปลง ซึ่งทุกหนเชื่อว่าความสามารถในการแข่งขันในตลาดสินค้าประเภทนี้ไม่สามารถทำให้อยืนได้แต่สามารถทำนายได้ และเชื่อว่าภายใต้ตลาดที่มีความเปลี่ยนแปลงไม่มากผู้จัดการหรือผู้บริหารสามารถใช้อุทธศาสตร์ซึ่งถูกสร้างขึ้นจากความรู้และยึดติดของการทำนายสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตด้วยวิธีที่สลับซับซ้อนได้แต่ถ้าต้องการสร้างการเติบโตและความมั่นคงภายใต้สถานการณ์ของตลาดที่ซับซ้อนและปรับเปลี่ยนตนเองอย่างรวดเร็ว ต้องเข้าใจว่ามีหลายอย่างไม่สามารถทำนายได้ดังนั้นถ้าต้องการควบคุมหรือไล่ตามโอกาสและสร้างให้เกิดมูลค่าเพิ่มกับองค์กร องค์กรต้องเลือกเฉพาะยุทธศาสตร์หลักและกระทำให้เรียบง่าย ตัวอย่างของการใช้หลักการเรียบง่ายซึ่งทุกครั้งที่จะมีคำถามว่าสร้างหลักการ/กติกาอย่างไร (How rules are created?) หรือถามหาโทษ ซึ่งจริง ๆ มิใช่สามารถคิดเองได้แต่ทั้งหมดมาจากประสบการณ์ โดยเฉพาะการดำเนินการในวิธีที่ผิดๆ ตัวอย่างเช่น Yahoo ร่วมทุนกับบริษัทบัตรเครดิตทำให้ Yahoo จำกัดการให้บริการ e-commerce ในวงแคบ ดังนั้น Yahoo ได้ใช้หลักการเรียบง่าย 2 หลักการกับบริษัทที่จะเข้ามาเป็นหุ้นส่วนดังนี้ หนึ่งการติดต่อธุรกิจหรือการค้าไม่มีกรมผูกขาด และการให้บริการพื้นฐานฟรี เป็นต้น สำหรับบริษัทใหม่ที่เพิ่งเกิดขึ้นไม่ประสบความสำเร็จก็เพราะบริษัทไม่มีคู่แข่งมาเหมือนกับ Yahoo ดังนั้นผู้บริหารจึงพยายามค้นคว้าหาผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือกระบวนการที่ถูกรับสร้างขึ้นมาเป็นเพียงกรอบยุทธศาสตร์ (ไม่ใช่ขั้นตอนของการดำเนินการ) ที่ช่วยผู้จัดการควบคุมหรือไล่ตามโอกาสทางธุรกิจกระบวนการขององค์กรอาจจะประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ที่มีนวัตกรรมใหม่ๆ การสร้างความเป็นหุ้นส่วน การเข้าสู่ตลาดใหม่ๆ เป็นต้น ตัวอย่างเช่น บริษัท Sun Micro System ให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ในขณะที่ Akamai ให้ความสำคัญกับการพัฒนาวิธีการดูแลลูกค้าหลังการขาย ซึ่งยุทธศาสตร์นี้จะประกอบด้วย ชุดของกลยุทธ์เชิงกระบวนการที่ถูกเลือกเพื่อมาดำเนินการ และใช้หลักการ/กติกาที่เรียบง่ายเป็นแนวทางในการบริหารจัดการกระบวนการดังกล่าว เช่น บริษัท ICT พยายามที่จะต่อสู้กับความไม่แน่นอนของตลาด โดยพยายามแสวงหาโอกาสใหม่ๆ เช่น Yahoo ให้ความสำคัญกับการพัฒนาซอฟต์แวร์ที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาสาระของข้อมูล และ e-commerce ดังนั้น Yahoo ต้องการหุ้นส่วนจำนวนมาก เป็นต้น และอีกตัวอย่างคือ Lego โอกาสสำคัญของบริษัท คือพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เข้าสู่ตลาดและกระจายตลาดใหม่ ๆ เพราะบริษัทไม่มีคู่แข่งมาเหมือนกับ Yahoo ดังนั้นผู้บริหารจึงพยายามค้นคว้าหาผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือกระบวนการเสนอขายรูปแบบใหม่ๆ เช่น หุ่นยนต์เด็ก หรือการให้เด็กออกแบบเสื้อผ้าที่ตนเองต้องการเอง เป็นต้น เข้าสู่ตลาดและหรือจะตลาดใหม่ ๆ

คือ การกำหนดตำแหน่งทางธุรกิจใหม่ การปรับลดเงินทุน และการใช้หลักเรียบง่าย<sup>12</sup> เพื่อต่อสู้กับปัญหาและอุปสรรค ซึ่งแต่ละวิธีมีความต้องการทักษะที่แตกต่างกัน ภายใต้อาณาเขตที่ต่างกัน แต่ในหนังสือเล่มนี้จะเน้นการใช้หลักการ/กติกาที่เรียบง่ายในการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ภายใต้ความซับซ้อนที่รุนแรงมากขึ้น โดยต้องดำเนินการเป็นลำดับดังนี้ คือ

**3.1.1 เอ็กซเรย์ (X-ray) องค์กร** เพื่อกำจัดปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการสร้างรายได้ขององค์กร ควบคุมค่าใช้จ่ายให้ต่ำสุด การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องพิจารณาเลือกกระบวนการหลัก (zeroing in on key processes) ที่มีโอกาสในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร แล้วใช้หลักการ/กติกาที่เรียบง่ายในการบริหารจัดการ เพื่อติดตามและใช้ประโยชน์จากโอกาสของภายใต้สภาวะการณ์ที่ไม่แน่นอน

**3.1.2 กำหนดทิศทางและสร้างข้อตกลงร่วมกัน (Compass and Agreement)** เมื่อพิจารณาเลือกกระบวนการหลักที่จะดำเนินการแล้ว ผู้บริหารจะต้องดำเนินการตามลำดับขั้นในการจัดการบริหารจัดการกระบวนการที่ถูกเลือก ดังนี้

(1) กำหนดขอบเขตหรือเลือกจะทำอะไร (Boundary Rules or Picking Rules) ซึ่งไม่ควรมีมากหรือน้อยเกินไป<sup>13</sup> ถ้าหากผู้บริหารติดตามโอกาสทางธุรกิจหลายกิจกรรม อาจจะทำให้ผู้บริหารในองค์กรเกิดความสับสนหรือไม่รู้ว่าจะปฏิบัติอะไรดี ส่งผลให้ไม่สามารถมองเห็นและเข้าถึงโอกาสได้เร็ว ดังนั้นที่สำคัญก็คือต้องสร้างหลักการที่ใช้และมีจำนวนที่เหมาะสมกับองค์กรจะช่วยให้ผู้บริหารแบ่งประเภทของโอกาสที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว

<sup>12</sup> (1) การกำหนดตำแหน่งทางธุรกิจ (Establishing Position) เพื่อสร้างกำไร จะใช้วิธีนี้เมื่อสถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลงข้ามโครงสร้างหรือระบบตลาดที่ชัดเจน ซึ่งขั้นตอนของยุทธศาสตร์ต้องเริ่มด้วยศึกษาความต้องการตลาด เพื่อสร้างเอกลักษณ์พิเศษ และกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อให้ทราบว่าจะควรดำเนินการไปถึงจุดไหน ซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันอยู่ที่ความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์พิเศษขององค์กร และการบูรณาการกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรอย่างเป็นระบบ อย่างไรก็ตาม การกำหนดตำแหน่งขององค์กรทำได้ยากถ้าอยู่ในเงื่อนไขของการเปลี่ยนแปลงเร็ว (2) การใช้หลักการเรียบง่าย (Simple Rules) ในการใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้น เพื่อสร้างการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน จะใช้วิธีนี้เมื่อสถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วและระบบตลาดผันผวน มีความหลากหลายและคลุมเครือซึ่งจะเริ่มจากการใช้หลักการเรียบง่ายในการบริหารจัดการความสับสน และใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้น มีการดำเนินการและทำงานทุกอย่างอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว เพื่อทำให้องค์กรรู้ว่าจะดำเนินการอย่างไร ซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันก็คือการเลือกกระบวนการหลักที่สามารถสร้างผลกำไรให้กับองค์กรใช้หลักการง่ายแต่อยู่บนความแตกต่าง

<sup>13</sup> ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะมีประมาณ 2-7 หลักการ ถ้าองค์กรสามารถสร้างหลักการในจำนวนที่เหมาะสมและมีแนวทางที่หลากหลาย จะทำให้สามารถมองเห็นและเข้าถึงโอกาสได้เร็ว ในทางตรงกันข้ามบริษัทเกิดใหม่จะมีหลักการมากมายจะทำให้ไม่สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ บริษัทเหล่านี้ต้องการการสร้างหลักการเรียบง่ายเพื่อการเติบโต ถ้าเป็นบริษัทเก่าแก่ที่มีประสบการณ์สูงไม่ควรมีหลักการเพื่อการดำเนินงานมากมายเช่นกัน ควรตัดกระบวนการดำเนินการที่ยุ่งยากทิ้งไป และเริ่มด้วยแนวทางหรือหลักการที่เรียบง่ายที่ดำเนินการตามได้ง่าย อย่างไรก็ตามจำนวนหลักการที่เหมาะสมไม่สามารถระบุได้ชัดเจนทั้งนี้ขึ้นอยู่กับธรรมชาติของโอกาสทางธุรกิจ ในช่วงเวลาที่สามารถทำนายได้ง่ายและโอกาสที่มีความสำคัญ บริษัทควรมีหลักการมากขึ้นเพื่อที่จะเพิ่มมูลค่าอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ถ้ามีมากเกินไปก็ยากที่จะทำนายได้โดยง่าย และโอกาสที่กระจุกตัวจะหายไป องค์กรจำเป็นต้องมีหลักการเรียบง่ายที่ไม่มากนักเพื่อที่จะทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นสูง เช่น บริษัทผลิตยาให้มีความสำคัญกับกระบวนการค้นคว้ายา ได้กำหนดขอบเขตของการดำเนินการ โดยให้คณะกรรมการนักวิจัยอาวุโส เป็นผู้พิจารณาอนุญาตให้นักวิจัยศึกษาค้นคว้าได้ไม่เกิน 4 งานวิจัย และงานวิจัยนั้น ๆ ต้องส่งสัญญาณว่ามีความก้าวหน้าและมีโอกาสเป็นยาออกสู่ตลาดได้

(2) จัดลำดับความสำคัญ (Priority Rules) ของโอกาสที่ถูกเลือก ว่าจะดำเนินการใดก่อนหลัง เพื่อการจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ เช่น บริษัท Intel ต้องเผชิญกับความผันผวนของราคา microprocessor ในกลางทศวรรษ 1980 เนื่องจากอุตสาหกรรม chip ของเอเชียเข้าไปในตลาดโลก ทำให้มีการตัดราคากันอย่างรุนแรง มีการแข่งขันกันปรับปรุงเทคโนโลยี แต่ Intel ใช้หลักความเรียบง่ายในการบริหารจัดการและใช้ประโยชน์จากโอกาส รวมทั้งมีการจัดลำดับความสำคัญที่เน้นศักยภาพหลักขององค์กร เป็นเกณฑ์ในการจัดลำดับกิจกรรมที่ Intel ให้ความสำคัญและกิจกรรมที่ไม่ใช้ศักยภาพจะเน้นการ outsource จนทำให้เป็นบริษัทที่ทำกำไรในอุตสาหกรรม microprocessor ได้อย่างต่อเนื่อง



(3) กำหนดว่าจะทำอะไร (How to Rule or Process) ให้ชัดเจน เช่น บริษัท Yahoo ให้ความสำคัญกับกระบวนการจัดการความเสี่ยง โดยกำหนดว่าการดำเนินการกิจกรรมทางการค้าหนึ่ง ถ้าล้มเหลวต้องถูกชดเชยด้วยกิจกรรมที่ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้เจ้าของกิจกรรมต้องจัดทำงบกำไร-ขาดทุนในแต่ละวัน ในขณะที่บริษัท Dell ซึ่งเป็นบริษัทคอมพิวเตอร์ยักษ์ใหญ่ เน้นกระบวนการพัฒนาเพื่อป้องกัน เพื่อให้บริการลูกค้า

ในแต่ละกลุ่ม

(4) กำหนดเวลา (Timing Rules) ในการดำเนินการที่ชัดเจน เพื่อช่วยให้ทุกฝ่ายในองค์กรร่วมมือกันดำเนินการใช้ประโยชน์จากโอกาสทองได้อย่างสอดคล้องกัน เช่น Nortel Networks มีการกำหนดเวลาไว้ 2 หลักการในกระบวนการสร้างนวัตกรรมสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ คือ 1) ทุกคนในทีมของโครงการต้องรู้ว่าเมื่อไรผลิตภัณฑ์จะสามารถออกสู่ท้องตลาดได้เป็นรายแรก เพื่อให้สินค้าขององค์กรมีความน่าสนใจ (cutting-edge products) อยู่เสมอ 2) ระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ต้องไม่เกิน 18 เดือน เพื่อบังคับให้องค์กรปรับตัวสู่โอกาสใหม่ได้รวดเร็ว ในขณะเดียวกันทำให้ทุกส่วนขององค์กรสามารถร่วมมือกันดำเนินงานได้สอดคล้องกัน ทั้งสองหลักการข้างต้นทำให้บริษัทเปลี่ยนจากการเน้นพัฒนาสินค้าให้สมบูรณ์ไปสู่การค้นหาและเปิดตลาดใหม่ได้มากขึ้น

<sup>13</sup>จากการกำหนดขอบเขตดังกล่าว ปัจจุบันบริษัทมียอดขายสูงสุดได้อย่างไม่ขาดสาย อีกหนึ่งตัวอย่างของการกำหนดขอบเขตที่ชัดเจน บริษัท Logo ได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการนำสินค้าออกสู่ตลาด เพราะเป็นการสร้างโอกาสขยายแบรนด์ของ Logo แต่อย่างไรก็ตามไม่ใช่ทุกตลาดที่ดำเนินการได้ ดังนั้นบริษัทต้องทำรายการของหลักการโดยประกอบด้วย ผลผลิตที่น่าเสนอเข้าไปในตลาดต้องมีลักษณะของ Logo เป็นสินค้าที่กระตุ้นให้ผู้บริโภคคิดสร้างสรรค์ ถ้าไม่เป็นไปตามรายการดังกล่าว ก็ยกเลิกไป เช่น การนำเสนอสินค้าของใช้เด็ก แต่ไม่ตรงกับที่ในรายการที่กำหนดคือไม่เป็นสินค้าที่กระตุ้นให้ผู้บริโภคคิดสร้างสรรค์ จึงทำให้ทีมจัดทำของใช้เด็กพัฒนาวิธีการที่เรียก mix and match ของใช้เด็ก โดยเปิดโอกาสให้เด็กออกแบบเสื้อผ้าและของใช้ส่วนตัวด้วยตนเอง

### 5) ตัดสินใจเลิกโครงการ (Exit Rules)<sup>14</sup>

ที่ไม่ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจำเป็นต้องล้มเลิกโครงการถ้าผลประกอบการไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ส่วนใหญ่จะเป็นโครงการมีหลักการที่กว้างเกินไป (broad) ทำให้ผู้ปฏิบัติไม่เข้าใจว่าต้องการอะไร หรือเป็นโครงการที่ไม่ชัดเจนหรือคลุมเครือ (vague) หรือบางโครงการไร้เหตุผล/เลินเล่อ (mindless) และบางโครงการมีหลักการเก่า ล้าสมัย ทำให้ไม่สามารถดำเนินการได้สำเร็จ (stale) ภายใต้สภาวะการแข่งขันของตลาดที่รุนแรง



#### 3.1.3 ต้องรู้ว่าเมื่อใดจะมีการเปลี่ยนแปลง (Knowing When to Change) นักวิชาการ

หลายท่านกล่าวว่า การสร้างหรือกำหนดหลักการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ให้เรียบง่ายเป็นเรื่องที่ง่ายกว่ายกเลิกหรือปรับเปลี่ยนหลักการที่ใช้อยู่ แต่การปรับเปลี่ยนหลักการสามารถช่วยทำให้ยุทธศาสตร์มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเฉพาะปัญหาที่ลึกและมีรายละเอียด ดังนั้นการปรับเปลี่ยนกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์จึงมีความจำเป็นและสามารถปรับเปลี่ยนไปสู่กระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ใหม่ๆ จนทำให้บริษัทหลายบริษัทได้รับความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ<sup>15</sup>

<sup>14</sup> โครงการที่ต้องยกเลิก เช่น มีหลักการที่กว้างเกินไป (broad) ทำให้ผู้ปฏิบัติไม่เข้าใจว่าต้องการอะไร ผู้บริหารหลายท่านจะสับสนระหว่างหลักการเรียบง่าย (simple rules) กับหลักการนำทาง (guiding principles) หลักการนำทางขององค์กรเป็นหลักการที่จัดทำขึ้นมาเพื่อใช้กับทุกกิจกรรมในองค์กรตั้งแต่การซื้อ-ขายไปจนถึงการทำนวัตกรรมกับผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะกว้างๆ ในขณะที่หลักความเรียบง่ายในการบริหารจัดการกระบวนการจะถูกออกแบบเพื่อใช้กับกระบวนการเดียว เช่น การพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ เป็นต้น **โครงการที่ไม่ชัดเจนหรือคลุมเครือ (vague)** บางหลักการของหลักการเรียบง่ายควบคุมกระบวนการเดียว แต่มีแนวทางที่ไม่ชัดเจน ตัวอย่างเช่น ธนาคาร Western Bank ที่ดำเนินการในรัสเซียและมีหลักการในการดำเนินการเพื่อกลั่นกรองข้อเสนอเพื่อการลงทุนดังนี้ คืนทุน การลงทุนต้องมีการประเมินมูลค่าให้ต่ำกว่าที่เกิดขึ้นจริง และต้องเป็นโครงการที่มีศักยภาพในการเพิ่มทุนในระยะยาว เป็นต้น และ**โครงการที่ไร้เหตุผล/เลินเล่อ (mindless)** หลายองค์กรพบว่าหลักการเรียบง่ายบางหลักการทำลายมากกว่าเพิ่มมูลค่า ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องสำรวจตรวจสอบหรือประเมินผลหลักการบริหารจัดการกระบวนการที่ดำเนินการไปแล้วหรือกำลังจะดำเนินการแต่มีแนวโน้มไม่สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ ต้องรีบยกเลิกทันที รวมทั้งโครงการที่มีหลักการเก่า ล้าสมัย ทำให้ไม่สามารถดำเนินการได้สำเร็จ (stale) ภายใต้สภาวะการแข่งขันของตลาดที่รุนแรง บางองค์กรพัฒนาหลักการ แต่ไม่สามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาหรือใช้ประโยชน์จากโอกาสได้ตามระยะเวลาที่กำหนด เพราะได้รับผลกระทบจากหลักการในการดำเนินการขององค์กรคู่แข่ง จนทำให้หลักการนั้นไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ ข้อดีข้อเสียก็คือการเติบโตช้าลงเรื่อยๆ ดังนั้นต้องมีการปรับเปลี่ยนใหม่

<sup>15</sup> เช่น บริษัท Inktoni เป็นบริษัทผู้นำทางด้านซอฟต์แวร์ของโครงสร้างพื้นฐานอินเทอร์เน็ต ได้เพิ่มยุทธศาสตร์ขององค์กรโดยเน้นในเรื่องของกระบวนการจัดทำนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ซึ่งให้ความสำคัญไปที่กระบวนการเข้าถึงตลาดและได้จัดทำหลักการเรียบง่ายดังนี้คือ บริษัทไม่ผลิตสินค้ารายวัน และไม่ติดต่อโดยตรงกับผู้ใช้สุดท้าย รวมทั้งพัฒนาซอฟต์แวร์ที่สามารถประยุกต์ใช้กับผู้ใช้ในหลากหลายแบบ ผู้บริหารจะไม่เข้มงวดกับโมเดลทางธุรกิจหรือรายได้ ปรากฏว่าประสบความสำเร็จสูงมากทำให้เกิดธุรกิจ เช่น เครื่องมือสืบค้น (search engines) เครื่องมือในการจัดทำอิเล็กทรอนิกส์พาณิชย์ (e-commerce engines) และเครื่องมือเก็บข้อมูล (caching engines) เป็นต้น ปัจจุบันกลายเป็นตัวหลักในการขับเคลื่อนการเติบโตขององค์กร นอกจากนี้ CEO ของบริษัทได้ให้ความสนใจกับกระบวนการขาย เพราะจะเปิดช่องทางใหม่ให้กับบริษัทอีกด้วย



3.2 มีกระบวนการที่มีศักยภาพสูง (Capability) ผลจากการศึกษาของ Donald N. Sull พบว่า ผู้บริหารที่มีศักยภาพสูงจะต้องดำเนินการ 4 ด้าน ดังนี้

### 3.2.1 การรักษาวินัยทางการใช้จ่ายอย่างต่อเนื่อง (Ongoing Cost Discipline)

ผู้บริหารที่มีความสามารถจะกำกับดูแลมูลค่าเพิ่มให้ยั่งยืนในระยะยาว โดยต้องดำเนินการบริหารจัดการปัจจัยต้นทุนให้มีประสิทธิภาพ ควบคู่ไปกับการใช้ประโยชน์จากโอกาสทองเพื่อสร้างรายได้ด้วยนวัตกรรมทั้งในช่วงภาวะเศรษฐกิจรุ่งเรืองและชะลอตัว ซึ่งในทางปฏิบัติโดยส่วนใหญ่ในช่วงเศรษฐกิจรุ่งเรืองจะให้ความสำคัญกับการเพิ่มรายได้ด้วยนวัตกรรม แต่ในช่วงเศรษฐกิจชะลอตัวจะละทิ้งการสร้างรายได้ด้วยนวัตกรรม แต่กำกับดูแลลดต้นทุนให้ต่ำซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง



3.2.2 จัดลำดับความสำคัญและเลือกการดำเนินธุรกิจที่สร้างมูลค่าสูงให้กับองค์กร ซึ่งเลือกยากมาก (Hard Choice) ผู้บริหารส่วนใหญ่จะกระจายทรัพยากรให้ทั่วถึง เพื่อความยุติธรรม และป้องกันความขัดแย้งในช่วงเฟื่องฟู และลดการใช้จ่ายเท่ากันทุกหน่วยงานในช่วงตกต่ำ ซึ่งเป็นการดำเนินการที่ผิด ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำจะสร้างโอกาสให้ผู้บริหารพิจารณาเลือกแนวทาง

การดำเนินงานที่เหมาะสมกับศักยภาพหลักขององค์กร และเกิดการใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น บริษัท Nokia ต้องเผชิญกับวิกฤติเศรษฐกิจถดถอยหลังจากที่สหภาพโซเวียตต้องสลายตัว การแก้ไขปัญหของ Nokia ไม่เลือกที่จะตัดการใช้จ่ายแบบกระจายกระจายทุกหน่วย แต่เลือกที่จะให้ความสำคัญกับการลงทุนด้านธุรกิจเทคโนโลยีการสื่อสาร โดยเฉพาะโทรศัพท์เคลื่อนที่ และปรับลดธุรกิจด้านอื่นๆ และจัดการความเสี่ยงในการลงทุนธุรกิจด้านนี้โดยการกระจายการผลิตสินค้าด้านการสื่อสาร เช่น โทรศัพท์มือถือ และโครงสร้างพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร และกระจายตลาดหรือขยายช่องทางทางการตลาด เพื่อให้เกิดการประหยัดต่อขนาด (economics of scale)



### 3.2.3 เร่งการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร

อย่างต่อเนื่อง เช่น การสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือกันทำงานข้ามองค์กร (Collaboration across organization) และการสร้างวัฒนธรรมผู้ประกอบการ (building a entrepreneurial culture) เป็นต้น กิจกรรมต่างๆ เหล่านี้ต้องการความต่อเนื่อง ซึ่งในช่วงภาวะชะลอตัว จะทำให้เกิดโอกาสของการเร่งเสริมกำลังให้มีการปรับเปลี่ยนดังกล่าวเร็วขึ้นและต่อเนื่อง ตัวอย่างเช่น Samsung ไม่ว่าจะเผชิญกับวิกฤตการณ์ใดยังคงให้ความสำคัญและเร่งให้เกิดการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรอย่างต่อเนื่อง จนทำให้ปัจจุบัน Samsung ยกระดับจากบริษัทชั้นนำในประเทศเกาหลี เป็นบริษัทชั้นนำในโลก และมีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มสูงขึ้น



### 3.2.4 การใช้ประโยชน์จากโอกาสทอง เพื่อเพิ่มมูลค่าเพิ่มหรือทำให้ช่องว่างระหว่างต้นทุนค่าเสียโอกาสดับหรือความพึงพอใจของลูกค้าที่จะจ่ายสูงขึ้น

ในช่วงเศรษฐกิจชะลอตัวผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับการจัดการภัยคุกคามทำให้สูญเสียโอกาสทองที่เกิดขึ้น ดังนั้นควรสร้างดุลยภาพระหว่างการดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากภัยคุกคามควบคู่ไปกับการใช้ประโยชน์จากโอกาสทองที่เกิดจากภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว

### 3.3 มีการบริหารจัดการจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation Execution) ที่เหมาะสมกับสถานการณ์

ปัจจุบันการบริหารจัดการเปลี่ยนรูปแบบจาก top down<sup>16</sup> มาเป็นแบบ bottom up<sup>17</sup> มากขึ้น เพราะการตัดสินใจของผู้บริหารต้องการข้อมูลที่เป็นรายละเอียดและเฉพาะด้านมากขึ้น จึงจะสามารถตัดสินใจดำเนินการได้เหมาะสมและแม่นยำขึ้น ซึ่งผู้จัดการระดับกลางและผู้ที่อยู่หน้างานจะมีความรู้เฉพาะด้านและรายละเอียดได้ดีกว่าผู้บริหาร เช่น ความต้องการของผู้บริโภค โอกาสทางการตลาด เป็นต้น ดังนั้นบุคลากรในทุกระดับขององค์กรต้องเข้ามามีบทบาทในการกำหนดทิศทางพัฒนา และมีส่วนร่วมหรือร่วมแรงร่วมใจในการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรมากขึ้น อย่างไรก็ตาม กระบวนการบริหารจัดการจัดสรรทรัพยากรแบบ bottom up ต้องระมัดระวังเช่นกัน เพราะสามารถล้มเหลวได้ถ้าบุคลากรขององค์กรบางส่วนมีความรู้สึกไม่มีอำนาจในการตัดสินใจร่วมอย่างแท้จริง ผู้บริหารบางกลุ่มมีธงอยู่แล้ว แต่เพื่อ

<sup>16</sup> คือการรอคำสั่งจากหน่วยงานกลางเพียงอย่างเดียว ซึ่งเหมาะสมกับสถานการณ์หรือปัจจัยแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไม่มากและรวดเร็ว

<sup>17</sup> คือบุคลากรในองค์กรทุกระดับเป็นผู้ร่วมกำหนดทิศทางและบริหารจัดการทรัพยากรในองค์กร

ภาพลักษณ์ขององค์กร จึงต้องดำเนินการและขาดความเชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารระดับสูง (top executives) ผู้จัดการระดับกลาง (middle managers) และพนักงาน การบัญชีและการตลาด (front-line employees) รวมทั้งโครงการและข้อเสนอของโครงการไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร ตลอดจนกระบวนการบริหารจัดการขาดความชัดเจน และวัฒนธรรมองค์กรที่เคยทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและองค์กร เป็นต้น หากเสนอให้ดำเนินการใหม่ อาจจะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้า เสียไปได้

**4 วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture)<sup>18</sup>** เป็นหนึ่งในปัจจัยที่ทำให้การบริหารจัดการยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ องค์กรที่ปัญหาเกี่ยวกับวัฒนธรรมมีหลายสาเหตุ<sup>19</sup> แต่ที่กล่าวถึงมากที่สุดคือ active inertia เป็นวัฒนธรรมที่ดำเนินการกันมานาน และกลายเป็นอุปสรรคหรือปัจจัยขัดขวางการดำเนินการขององค์กรปัจจุบัน หรือทำให้องค์กรเป็นอัมพาต ต้นเหตุของปัญหาคือ องค์กรเชื่อว่าเป็นวิธีปฏิบัติที่ถูกต้อง เพราะมีการปฏิบัติกันมานานจนกลายเป็นจารีตประเพณี ไม่มีใครเข้าใจเหตุผลที่เกิดขึ้นมาครั้งแรก รู้แต่ว่าทำกันมาอย่างนี้ก็เลยทำต่อไปโดยไม่คิด ไม่มีใครสังเกตว่าผิดเพี้ยนเบี่ยงเบนเมื่อกาลเวลาผ่านไป และที่สำคัญที่สุดคือไม่มีใครคิดจะปรับปรุงให้ดีขึ้น ซึ่งทุกคนต้องคิดว่าวัฒนธรรมองค์กรที่สั่งสมกันมายาวนานนั้น บางสิ่งบางอย่างยังใช้ได้หรือไม่ อันไหนบ้างที่กีดขวางความมีประสิทธิภาพของกิจการ และสมควรได้รับการแก้ไขปรับปรุงอย่างไรในตัวคุณคิดใหม่ทำใหม่

<sup>18</sup> วัฒนธรรมองค์กร คือ พฤติกรรมที่สร้างขึ้นจากพนักงานในองค์กร โดยมีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และยึดถือปฏิบัติกันอย่างเคร่งครัด และพร้อมที่จะปกป้องอย่างรุนแรง แม้จะไม่สามารถอธิบายเหตุผลหรือที่มาที่ไปของกฎประเพณี (norms) และการปฏิบัติ (standard) ก็ตาม วัฒนธรรมกิจการเกิดจากคนและหน่วยงานภายในกิจการนั้น คนเราจะมีความเชื่อสมมุติ (assumption) ที่คนคิด (attitude) ค่านิยม (value) และความคาดหวัง (expectation) ที่แตกต่างกัน เมื่อคนเข้าไปทำงานในหน่วยงานใดก็จะได้รับการปลูกฝังให้ยึดถือแนวประเพณีปฏิบัติของหน่วยงาน เช่น นิสัย (habit) หลักปฏิบัติ (practices) และวิธีการทำงาน (style) ที่เป็นลักษณะเฉพาะของหน่วยงาน ในที่สุดแล้วก็จะผสมผสานกันเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มีฐานรากมาจากการปฏิบัติในอดีต (past practices) ประเพณี (tradition) กฎระเบียบที่เป็นลายลักษณ์อักษรและไม่เป็น (rule) และจารีต (ritual) ซึ่งฐานรากบางตัวนั้นก็ยาวนานจนคนรุ่นหลังไม่สามารถอธิบายที่มาได้

<sup>19</sup> ผลการวิจัยพบว่า องค์กรที่มีปัญหาเกี่ยวกับวัฒนธรรม ประมาณร้อยละ 100 มักจะมีพฤติกรรม เช่น คิดว่าองค์กรดีอยู่แล้วไม่เห็นจะมีปัญหาที่ตรงไหนเลย บางองค์กรมีพนักงานที่ขาดสำนึกในส่วนที่เกี่ยวกับการสนองความต้องการของลูกค้า มีพนักงานที่ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่คิดที่จะพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ๆ เพื่อให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า และจะรอให้ “เบื่องาน” สิ่งมาเพียงอย่างเดียวคอยแต่จะปฏิบัติตามคำสั่ง (reactive) ไม่เคยคิดที่จะพัฒนางานเชิงรุก (proactive) อีกทั้งผู้บริหารและพนักงานในองค์กรคิดแต่จะทำงานด้านปฏิบัติการหรือธุรการเป็นงานหลักโดยไม่คำนึงถึงด้านธุรกิจขององค์กรว่าจะไปไหนทิศทางใดเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ตลอดจนมีผู้นำองค์กรเชิงซ้ำและเสียเวลามากกับการจ้ำจี้จ้ำไชพนักงานที่ขาดคุณภาพนอกจากนี้ มีผู้นำในองค์กรที่ไม่เข้าใจและไม่สามารถนำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดเป็นรูปธรรมขึ้นในองค์กรได้ โดยมักจะโทษแรงสียงเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ รอบตัว โดยไม่สามารถวางแผนเพื่อปรับตัวให้รับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ จากตัวอย่างข้างต้นนี้คงจะทำให้มองเห็นสภาพของวัฒนธรรมองค์กรที่เฉื่อยชา จนมีผลทำให้พนักงานขาดความสนใจในการปรับปรุงพัฒนางานให้ดีขึ้น หากถามว่าใครควรจะเป็นผู้รับผิดชอบในเรื่องนี้ก็ต้องตอบตรงไปตรงมาว่า ก็เบอร์หนึ่งขององค์กรนั่นแหละที่จะเป็นฮีตaylorองค์กร ดังนั้น ถ้าผู้นำองค์กรมีลักษณะแบบใด องค์กรนั้นก็จะมียลักษณะแบบนั้น เช่น ถ้าผู้นำเป็นคนไม่กล้าตัดสินใจ ลูกน้องก็จะพลอยสืบทอดลักษณะของทาง “รัฐสภาตัวรอดเป็นยอดดี” โดยใช้วิธีไม่ตัดสินใจไปด้วย หรือผู้บริหารมีลักษณะที่เป็นเผด็จการ ไม่ชอบการประชุมเพื่อระดมความคิดเห็นและใจร้อน ชอบตัดสินใจทันทีโดยไม่ต้องฟังคำโต้แย้ง จะพบว่าในองค์กรนั้นก็จะมียพนักงานที่มีลักษณะเป็น “Yes, man.” ที่คอยแต่จะปฏิบัติตามคำสั่ง พนักงานคนใดที่ชอบแสดงความคิดเห็นหรือมีความเชื่อมั่นในตัวเองสูงที่จะโต้แย้งเมื่อเห็นว่าการตัดสินใจของผู้บริหารไม่น่าจะถูกต้อง ก็จะเกิดความขัดแย้งและไม่สามารถอยู่ในวัฒนธรรมแบบนี้ได้

ซึ่ง Donald N. Sull ได้กล่าวถึงเรื่อง active inertia<sup>20</sup> ว่าเป็นสาเหตุหนึ่งของการทำให้บริษัทที่ดึกลับพังไปได้ เพราะบริษัทเหล่านี้เป็นเหยื่อของความล้มเหลวของตนเอง พวกเขาเห็นว่าค้นพบสูตรมหัศจรรย์ของความสำเร็จและเชื่อในสิ่งนั้น เปลี่ยนแปลงความผิดพลาดไปจากแบบแผน เงื่อนไขที่แตกต่างออกไป ตลอดจนความยึดมั่นถือมั่นในตำราวิธีพิเศษ จึงไม่คิดปรับปรุงให้เข้ากับยุคสมัยและเงื่อนไขที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้องค์กรเดินสู่ความหายนะที่ละน้อยโดยไม่รู้ตัว อย่างไรก็ตาม Donald N. Sull ให้คำแนะนำเพื่อแก้ไขปัญหานี้ไว้ว่า แทนที่จะถามว่าควร “จะต้องทำอะไร” (how-to) บรรดาผู้บริหารทั้งหลายควรจะตั้งคำถามกับตนเองก่อนว่า “อะไรที่ขัดขวางความสำเร็จของเรา” (know-why) พุดง่าย ๆ ก็คือ จะแก้ไขอะไร ก็ให้แก้ที่สาเหตุ แต่ก่อนจะแก้ต้องเข้าใจปัญหาก่อน ดังนั้นการจะทำให้องค์กรมีลักษณะแบบไหน เช่น จะเป็น learning organization, innovative organization, performance-based organization, strategic driven organization, ฯลฯ จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีวัฒนธรรมองค์กรสนับสนุน การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (cultural transformation) จะต้องอาศัยเวลา และจะต้องเริ่มต้นจากตัวผู้บริหาร ซึ่ง Donald N. Sull ได้สรุปว่า การสร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติงานนี้เป็นงานที่สำคัญที่สุดของผู้บริหาร ซึ่งกระบวนการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร มี 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่หนึ่งก็คือ การกำหนดค่านิยมจากปัจจัยแห่งความสำเร็จ ซึ่งเกิดจากการสำรวจและประเมินมูลค่า ขั้นตอนที่สอง การสื่อสารค่านิยมให้กลายเป็นพฤติกรรมผ่านการฝึกอบรม การประชาสัมพันธ์ และการสื่อสารภายในองค์กร ขั้นตอนที่สาม เสริมแรงพฤติกรรมตามค่านิยม เช่น การสร้างระบบติดตามและระบบการให้รางวัล และขั้นตอนสุดท้ายคือการสร้างหลักประกันให้เกิดความต่อเนื่องผ่านกระบวนการเรียนรู้ ภาวะผู้นำ และการทำงานเป็นทีม

<sup>20</sup> Donald N. Sull ให้ตัวอย่าง active inertia ในที่ทำงานไว้ 4 ตัวอย่างคือ strategic frames become blinders กรอบคิดทางยุทธศาสตร์กลายเป็น “ม่านบังตา” หลังจากที่ได้เป็นอย่างดีต่อเนื่องในตลาดสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นเมืองหลวงแห่งยานยนต์มากกว่า 70 ปี Firestone ก็คืออันดับหนึ่งในอุตสาหกรรมยางของสหรัฐอเมริกาตั้งแต่ทศวรรษที่ 70 ในขณะที่ Michelin ในยุโรปมีขายยางรถยนต์ที่ปลอดภัยกว่าและถูกกว่า Firestone สู้กับ Michelin อย่างสูสีทุกระดับของผลิตภัณฑ์และราคาในตลาดยุโรป แต่กลับ “ตาบอด” มองไม่เห็นว่ Michelin เป็นภัยคุกคามในตลาดหลักบ้าน (ตลาดสหรัฐฯ) Firestone จึงผลิตแต่ยางธรรมดาในตลาดสหรัฐฯ จนทำให้สูญเสียส่วนแบ่งตลาดไปอย่างมากและถูกซื้อกิจการไปในอีก 10 ปีต่อมา process harden into routines กระบวนการกลายเป็น “งานประจำ” Mc Donald ความสำเร็จด้วยการวางมาตรฐานผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิต ที่ควบคุมโดยสำนักงานใหญ่ในส่วนกลาง ซึ่งอยู่ไกลสถานการณ์และตัดสินใจได้ช้ากว่าคู่แข่งที่แข่งขันกับทุกสาขาทั้งหมด Mc Donald ใช้กระบวนการมาตรฐานนำบริษัทเข้าสู่ทศวรรษที่ 90 และสูญเสียส่วนแบ่งตลาดให้แก่ Burger King และ Taco Bell ซึ่งทั้งสองปรับตัวได้เร็วกว่ามากในการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนความต้องการอาหารสุขภาพ relationships become shackles ความสัมพันธ์กลายเป็น “กฏแห่งมือ” วิสัยทัศน์ของ Apple ที่ต้องการเป็นผู้นำในเรื่องคอมพิวเตอร์ที่ “cool” กว่า ได้หล่อหลอมรวมเป็นวัฒนธรรมของการเป็นตัวของตัวเอง ซึ่งให้ผลดีในการดึงดูดวิศวกรฝีมือสุดยอดของโลกให้เข้าร่วมงานกัน ในขณะที่คอมพิวเตอร์เปลี่ยนเป็นสินค้าทั่วไป (commodity) เพื่อความอยู่รอด บริษัทต้องลดต้นทุนและเร่งอัตราการผลิตในการขึ้นสู่กระดานสูงสุดของ Apple ปีแรกที่จะเปลี่ยนแปลง ความสัมพันธ์ระหว่าง Apple กับวิศวกรระดับสูงซึ่งเป็นมากกว่าความไว้วางใจกัน ได้ทำให้บริษัทเสียโอกาสที่จะปรับเปลี่ยน เมื่อเงื่อนไขของตลาดเปลี่ยนแปลงไป ผลทั้งหมดย้อนกลับสู่ความสามารถในการควบคุมต้นทุนและการออกแบบบริษัท values harden into dogmas คุณค่ากลายเป็น “ลัทธิ” โฟรอนต์ที่คุณค่าสูงมากกับงานวิจัยเทคโนโลยีภาพย่น และการสร้างภาพแบบล้ายุค การให้คุณค่ากับงานวิจัยและพัฒนาอย่างเดียว กลับทำให้ฝ่ายอื่น ในบริษัทรู้สึกไม่คุ้มค่า เป็นที่รังเกียจ แม้แต่ลูกค้าก็ไม่ชอบ ความคิดแบบลัทธิที่ไม่ให้เหตุผลอย่างนี้เกือบทำลายโฟลวอร์คของทั้งบริษัท



5. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ในยุคแรกการบริหารจัดการเน้นเป้าหมาย เป็นเกณฑ์ (management by objective : MBO)<sup>21</sup> และต่อมาได้เกิดแนวคิดการบริหารหลายรูปแบบตามมุมมองของผู้บริหาร เช่น การยกเครื่ององค์กร (reengineering) การบริหารเชิงเอื้ออำนาจ (empowerment)

การบริหารเชิงคุณภาพแบบองค์รวม (total quality management) ตลอดจนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (result based management: RBMS) ซึ่งที่นิยมกันอย่างแพร่หลายในปัจจุบันคือการบริหารที่เน้นที่ผลงาน (performance based) อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการใช้แนวทางการบริหารคนโดยมุ่งเน้นผลงาน (performance based) จะทำให้องค์กรสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย แต่ก็ได้เพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น<sup>22</sup> เพราะคนมีชีวิตจิตใจ มีความไม่แน่นอนในภาวะอารมณ์ มีความลำเอียง (bias) ในการแสวงหาผลประโยชน์เข้าตน และปกปิดความไม่ดีของตน มีความ “อยากได้และกลัวเสีย” เป็นกิเลสในตัวตน อีกทั้งการที่ถูกเร่งรัด และถูกคาดหวังในผลงาน ทำให้เกิดความเครียด และผลงานตกต่ำลงได้ในที่สุด ดังนั้นการนำวิธีการนี้มาใช้จำเป็นต้องเข้าใจ จุดด้อยที่อาจเป็นเหมือนหลุมพราง (pitfall) ที่มักเกิดขึ้นและมีวิธีการตรวจสอบผลอย่างจริงจัง

ซึ่งผลจากการศึกษาของ Donald N. Sull พบว่า “ไม่ว่าแนวคิดของการบริหารจะมุ่งไปในแนวใด ล้วนแล้วแต่ต้องอาศัยทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ (efficiency) เพื่อการเกิดประสิทธิผล (effectiveness) ในความสำเร็จทั้งสิ้น” บุคคลที่มีคุณภาพจึงเป็นทรัพยากร ที่มีความหมายและความสำคัญอย่างยิ่งในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และเจริญก้าวหน้าได้อย่างยั่งยืน จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรที่มีคุณภาพต้องให้ความสำคัญในการสร้างคนคุณภาพ โดยการกระตุ้นให้มีการเรียนรู้ทักษะ การเป็นบุคคลเรียนรู้ (learning people) เพื่อการมุ่งสู่องค์กรเรียนรู้ (learning organization) ในการสร้างความสำเร็จขององค์กร รวมทั้งมีการพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของคนทำงาน (learning based) อยู่อย่างสม่ำเสมอ ถึงแม้จะต้องใช้เวลา เงินทุน และ

<sup>21</sup> MBO เน้นที่การตั้งเป้าหมายและวางแผนกระบวนการเพื่อให้เกิดความสำเร็จ ซึ่งในความเป็นจริงไม่ใช่ทุกเป้าหมายจะบรรลุผลได้เสมอไป

<sup>22</sup> ตัวอย่างของการบริหารจัดการเน้น “หากเราต้องการปลาคือเป้าหมาย เราจะมุ่งหาปลาให้ได้มาก เราจะมีจำนวนปลาที่ได้มาเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ (performance based) ซึ่งไม่อาจมั่นใจได้ว่าความสำเร็จจะจริง (consistency) ตลอดไปหรือไม่ ถ้าเรามุ่งเน้นเรียนรู้ วิธีการการได้มาซึ่งปลาในสภาวะปัจจัยต่างๆ (learning based) เราจะหาปลาได้ ทุกฤดูกาลอย่างไม่สิ้นสุด แต่ถ้าเราเข้าใจความหมายในการต้องหาลาปลาเพื่ออะไร (realization) ไม่ว่าจะเป็นเพื่อการประทังชีวิตหรือความมั่งคั่งก็แล้วแต่ปลาอาจไม่เป็นที่คำตอบเดียวในเป้าหมายของเราได้”

ความทุ่มเทที่สูงพอสมควร แต่เป้าหมายสำคัญขององค์กรจะสามารถบรรลุได้ตลอดเวลา และพนักงานจะมีความจงรักภักดี (royalty) ต่อองค์กรสูงขึ้น ดังนั้นในยุคแห่งการแข่งขัน ทรัพยากรบุคคลเป็นตัวทุนอยู่เบื้องหลัง ความสำเร็จทั้งหมดขององค์กรจึงต้องมีความสามารถเชี่ยวชาญ (competency) และเป็นมืออาชีพ (professional) อย่างแท้จริง โดยมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) อย่างต่อเนื่อง ด้วยกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (lifelong learning)

## 6 สิ่งที่องค์กรต้องมีความเข้าใจและเรียนรู้ร่วมกัน (Shared context)

ภายในองค์กรจะต้องเรียนรู้ร่วมกันหลายเรื่องเช่น การจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์หรือสิ่งที่องค์กรให้ความสำคัญที่จะดำเนินการ การกำหนด KPIs ขององค์กรซึ่งเป็นเป้าหมายร่วมกันที่ต้องทำ และความโปร่งใสในกระบวนการบริหารจัดการยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ เช่น การจัดสรรทรัพยากร เป็นต้น ซึ่งกระบวนการเรียนรู้หรือเข้าใจร่วมกันจะทำให้เกิดความสามารถ (capability) ของกลุ่มหรือองค์กร ซึ่งมาจากความสามารถของสมาชิกแต่ละคนในองค์กร ด้วยการร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน (common alignment) ให้บรรลุเป้าหมายร่วม ในการพัฒนาองค์กรยุคใหม่โดยเฉพาะในปี ค.ศ.2000 ซึ่งแนวทางที่สำคัญที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้หรือเข้าใจร่วมกัน ได้แก่

### 6.1 การใช้การเสวนา (Dialogue)

ในการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกันโดยให้ปฏิบัติดังนี้ เริ่มต้นด้วยกำหนดหัวข้อเสวนาโดยไม่กำหนดข้อสมมติฐานหรือทางเลือกใดไว้ล่วงหน้า แต่ให้กลุ่มช่วยกันพิจารณา ในการเสวนาให้ได้ประสิทธิผลทุกครั้ง สมาชิกจะต้องมีความคิดและจิตใจที่เปิดกว้าง (openness) ยอมรับข้อคิดเห็นและรับฟังซึ่งกันและกัน อีกทั้งในการจัดเสวนา ห้ามเอาอดีตมาตำหนิ และอำนาจในหน้าที่การงานมา

มีผลต่อวงเสวนาเพราะจะทำให้เกิดอุปสรรคต่อการเรียนรู้และเข้าใจร่วมกัน ตลอดจนประโยชน์ในการนำหลักการเสวนามาใช้ในองค์กรของผู้บริหาร คือ เราต้องการระดมสมอง (brainstorming) ค้นหาข้อคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อให้ได้มุมมองที่หลากหลายสำหรับนำมาพิจารณาหาบทสรุปต่อไป



### 6.2 การใช้การอภิปราย (Discussion)

หลักการคล้ายกับการเสวนาต่างกัน เพียงการอภิปรายจะมีสมมติฐาน และทางเลือกเอาไว้ล่วงหน้าเพื่อนำมาอภิปรายกัน ประโยชน์ในการใช้ หลักการนี้คือได้มีการสรุปเป็นแนวทางคร่าว ๆ เอาไว้ แล้วนำมาวิเคราะห์หักล้างไปเพื่อหาข้อดีข้อเสียก่อนที่จะทำการสรุป



6.3 การใช้เทคนิคการบริหารงานเป็นทีม (Team Management) เป็นวิธีการที่ใช้ความสามารถของหัวหน้าทีม (leader) และความเข้าใจในจิตวิทยาการบริหารทีมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากผลสำเร็จหรือความผิดพลาดร่วมกัน

6.4 การใช้เทคนิคของการบริหารโครงการธุรกิจ (Business Project Management) โดยการบริหารในรูปโครงการ มีหัวหน้าและสมาชิก กำหนดเวลาทำการแล้วเสร็จ กิจกรรม ผู้รับผิดชอบตลอดจนมีกระบวนการอย่างเป็นระบบ อาทิเช่น การประเมินโครงการ (estimating) การวางแผนโครงการ (planning) การกำหนดกิจกรรมและเวลา (scheduling) การปฏิบัติตามโครงการ (implementation) การติดตามผลความก้าวหน้า (tracking & control) การปรับปรุงแก้ไข (fine tuning) และการส่งมอบโครงการ (hand over)

## 7. การมอบหมายและให้คำมั่นสัญญา

(Commitment)<sup>23</sup> เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารจัดการซึ่งต้องมีทั้งในระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน โดยระดับผู้บริหารจะต้องมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาและนำเอาระบบบริหารคุณภาพไปปฏิบัติใช้ รวมถึงการปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบอย่าง ต่อเนื่อง ซึ่งเรียกการจัดการนี้ว่าการจัดการความมุ่งมั่นใน



การจัดการ (commitment based management : CBM)<sup>24</sup> ในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานทำตามขั้นตอนของการก่อความมุ่งมั่นที่ชัดเจนและปฏิบัติตามอย่างจริงจังและการสร้างคำมั่นสัญญาระหว่างผู้ปฏิบัติกับผู้บริหาร ต้องเกิดจากการสร้างความคิดที่ประสานเป็นหนึ่งเดียวกันได้ของคนในองค์กร จะเป็นพลังที่สำคัญในการก่อให้เกิดความสำเร็จสิ่งที่จำเป็นต้องมีในการประสานความคิดเข้าด้วยกันคือ เป้าหมายที่เหมือนกัน (commonality of purpose) และความผูกพันของกลุ่ม (partnership) เพื่อสร้างให้เกิดความมุ่งมั่นร่วมกัน (commitment) และความประสานเข้ากันได้ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งยวดในการสร้างองค์กรเรียนรู้ ผู้บริหารต้องรวบรวม

<sup>23</sup> ความมุ่งมั่น หมายถึงข้อผูกมัด, หน้าที่, ภาระ, ภารกิจ, ข้อผูกพัน, ข้อสัญญา, พันธะ, สัญญาผูกมัด ในการกระทำบางสิ่งบางอย่าง ซึ่งการพิสูจน์ทราบความมุ่งมั่นนั้น กระทำไม่ได้หากความมุ่งมั่นของผู้บริหารนั้นมิได้ทำการสื่อสารออกไป เป็นเพียงความคิดส่วนตัว ไม่มีการประกาศออกไป ความมุ่งมั่นจะเกิดขึ้นต่อเมื่อ คนตกลงใจในการทำอะไรบางอย่างตามที่ตั้งใจ เช่นทำในสิ่งที่พูดว่า จะทำ ไม่ยอมรับผลงาหน้าที่ต่ำกว่ามาตรฐาน ไม่ส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่ไม่ได้มาตรฐาน และทำในสิ่งที่จำเป็นต้องทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ เป็นต้น ซึ่งเราจะสามารถทดสอบความมุ่งมั่นได้ โดยการกำหนดงบประมาณ มีการอนุมัติแผนงานในการให้ทรัพยากรและทรัพยากรได้รับการจัดตามต้องการ รวมทั้งสมรรถนะในการทำงาน มีความรับผิดชอบ ได้รับการติดตาม มีการควบคุม

<sup>24</sup> คือการปฏิบัติการจัดการใหม่ ที่พัฒนาโดยผู้ประกอบการซอฟต์แวร์และการจัดการที่ปรึกษา ดร.เฟอร์นันโด ฟลอเรส ในปี 1990 ซึ่งเชื่อว่าการบริหารจัดการตามความมุ่งมั่น เป็นวินัยการจัดการที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดที่จะเกิดขึ้นในช่วงสี่ทศวรรษที่ผ่านมา และหัวใจสำคัญของ CBM เป็นการเพิ่มความรับผิดชอบและการประสานงาน โดยมุ่งเน้นคุณภาพของการผูกพัน ที่ทำและในการปฏิบัติในการรักษาความเข้าใจร่วมกันและสอดคล้องกับสถานการณ์แบบไดนามิก



และประสานวิสัยทัศน์ของผู้ที่มีส่วนร่วมในองค์กร (stakeholders) ตั้งแต่ผู้ถือหุ้น ผู้บริหารพนักงาน ลูกค้า มาสร้างเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร (corporate vision) ซึ่งเป็นความคาดหวังร่วมกันของทุกฝ่าย แล้วนำไปสู่การวางแผนปฏิบัติ (operational plan) ต่อไป

### เอกสารอ้างอิง

- Andrew Dyckhoff (2011) **Leading for execution**, power point for training on topic of Executing Strategy for Results at London Business School, London, UK.
- Donald N. Sull (2011) **Execution in turbulent markets**, power point for training on topic of Executing Strategy for Results at London Business School, London (Copyright 2011 Donald N. Sull).
- Donald N. Sull (2011) **Simple rules for complex choices**, power point for training on topic of Executing Strategy for Results at London Business School, London (Copyright 2011 Donald N. Sull).
- Donald N. Sull (2011) **Building Execution Capacity**, power point for training on topic of Executing Strategy for Results at London Business School, London (Copyright 2011 Donald N. Sull).
- Donald N. Sull (2011) **Resource allocation for execution**, power point for training on topic of Executing Strategy for Results at London Business School, London (Copyright 2011 Donald N. Sull).
- Donald N. Sull (2011) **Why do good companies go bad?**, power point for training on topic of Executing Strategy for Results at London Business School, London (Copyright 2011 Donald N. Sull).
- Donald N. Sull (2005) **Why Good Companies Go Bad and How Great Managers Remake Them**, Harvard Business School Press, Boston, USA.
- Donald N. Sull (2005) **The Upside of Turbulence: Seizing opportunity in an uncertain world**, Harper-Collins Publishers, New York, USA.
- Donald N. Sull (2010) **Are You Ready to Rebound?**, sheet for training on topic of Executing Strategy for Results at London Business School, Harvard Business Review [www.hbr.org](http://www.hbr.org)
- Donald N. Sull (2010) **How to Thrive in Turbulent Markets**, sheet for training on topic of Executing Strategy for Results at London Business School, Harvard Business Review [www.hbr.org](http://www.hbr.org)
- Donald N. Sull. And Charles Spinosa (2007) **Promise-based Management: The Essence of Execution**, sheet for training on topic of Executing Strategy for Results at London Business School, Harvard Business Review [www.hbrreprints.org](http://www.hbrreprints.org).
- Donald N. Sull and Dominic Houlder (2006) **How Companies Can Avoid a Midlife Crisis**, sheet for training on topic of Executing Strategy for Results at London Business School, MIT Sloan Management Review Vol. 48 No.1
- Donald N. Sull (2007) **Closing the Gap Between Strategy and Execution**, sheet for training on topic of Executing Strategy for Results at London Business School, MIT Sloan Management Review Vol. 48 No.4
- Donald N. Sull (2008) **Growing Fast– and Smart**, sheet for training on topic of Executing Strategy for Results at London Business School, MIT Sloan Management Review <http://sloanreview.mit.edu/ws/insight/strategy/2007/06/15/>
- Donald N. Sull and M.K. Eisenhardt (2010) **Strategy as Simple Rules**, sheet for training on topic of Executing Strategy for Results at London Business School, Harvard Business Review [www.hbr.org](http://www.hbr.org)
- Gary Keegan (2011) **Executing on your Strategy**, power point for training on topic of Executing Strategy for Results at London Business School, London, UK
- P. Leinwand and C. Mainardi (2010) **The Coherence Premium**, sheet for training on topic of Executing Strategy for Results at London Business School, Harvard Business Review [www.hbr.org](http://www.hbr.org)

[http://kumataroooooooo.blogspot.com/2012/01/blog-post\\_03.html](http://kumataroooooooo.blogspot.com/2012/01/blog-post_03.html)  
<http://www.e-flux.com/announcements/do-it-berlin/>  
<http://innovativebox.blogspot.com/2012/05/good-planning-in-management.html>  
[http://www.andrews.edu/services/career\\_services/au\\_career\\_resources/career\\_planning.html](http://www.andrews.edu/services/career_services/au_career_resources/career_planning.html)  
<http://www.michaelvanputten.com/wmu-grad/edt-6480/planning/>  
<http://www.discoverme.com.au/News/NewSEOSiteAnalysisService.aspx>  
<http://www.interleado.com/blog/index.php/2009/09/16/competitor-analysis-10-key-seo-factors-to-look-out-for/>  
<http://www.informs.org/ORMS-Today/Public-Articles/October-Volume-37-Number-5/Decision-Analysis-Software-Survey>  
<http://www.researchrockstar.com/market-research-challenge-analysis-bias/>  
<http://www.senukexrumer.com/tag/marketing/>  
<http://zeyal.com/marketing/>  
<http://inblurbs.com/blog/how-inbound-marketing-outperforms-ppc-the-smart-way/>  
<http://avenueright.com/blog/bid/52571/Advertising-Inventory-and-Rates-Part-1-Supply-and-Demand>  
<http://www.referenceforbusiness.com/small/Sm-Z/Supply-and-Demand.html#b>  
<http://directory.ac/public-relations.html>  
<http://www.curiumsolutions.com/personal-change.php>  
[http://www.iamconnected.com/everybody/personal\\_growth\\_resources](http://www.iamconnected.com/everybody/personal_growth_resources)  
<http://surgingahead.com/personal-development/wp-content/uploads/2012/07/personaldevelopment1.jpg>  
<http://www.healthylifestyleplus.com/spirit/the-importance-of-self-development/attachment/building-self-mastery/>  
<http://how-to-write-business-plan.com/wp-content/uploads/2008/05/personal-development-plan1.jpg>  
<http://www.greenpeace.org/seasia/th/campaigns/gmos/rice-art/>  
<http://wallpaper.com/wallpaper/water-drop-401774>  
<http://chicquero.com/2012/05/10/x-ray-xtreme/>  
<http://www.manager.co.th/China/ViewNews.aspx?NewsID=9540000049121>  
<http://www.vericon.com/icons/system/software/cancel-6.html>  
<http://workplacepsychology.net/2010/02/05/implementing-change-and-overcoming-resistance/>



## กรณีศึกษา

### การประเมินภาวะผู้นำ แบบฟอร์มที่ใช้ประเมินภาวะผู้นำ

| Leading for execution: Self assessment   |  |  |   |
|--|--|--|---|
| Working in pairs, revisit the specific traits and skills required to lead effectively through each stage of the execution loop. Then assess your own leadership strengths and weaknesses at each stage in the agility loop and brainstorm actions you can take to enhance your effectiveness in leading execution. |  |  |   |
|  | What is needed for effective leadership  | My strengths and weaknesses                            | How I could improve   |
| <b>Make sense:</b><br>Develop a shared understanding of an ambiguous situation   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Good Communication</li> <li>• Integrity</li> <li>• Fire mind</li> <li>• Inspiring</li> <li>• Intelligent</li> </ul>                   | S: Communication Integrity<br>W: Inspiring Intelligent | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Building inspiration of team</li> <li>• Training</li> </ul>        |
| <b>Make choices:</b><br>Choose what to do, not do, and stop doing  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Straight forward: use sound judgment to make decision at the right time</li> <li>• Forward looking</li> <li>• Feedback</li> </ul>     | W: All   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Building feedback system between team</li> </ul>                   |
| <b>Make it happen:</b><br>Ensure people make good promises and deliver on their commitments  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Honesty: display sincerely integration</li> <li>• Well Preparation</li> <li>• Competency/teamwork</li> <li>• Communication</li> </ul> | S: Honesty<br>W: Competency teamwork                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Building teamwork</li> <li>• Creating knowledge sharing</li> </ul> |
| <b>Make revisions:</b><br>Compare assumptions with experience, explore gaps, and correct mid-course  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagination: make appropriate change in your adaptability plan</li> <li>• Open-mind</li> <li>• Coaching and develop</li> </ul>        | S: Adaptability<br>W: Open-mind                        |   |

© Copyright 2011 David N. Salt

### ผลการประเมินภาวะผู้นำ

เริ่มจากการประเมินจุดอ่อนและจุดแข็งในการใช้ภาวะผู้นำของผู้ต้องการประเมินเข้าในการเพิ่มประสิทธิภาพผ่านการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ในเชิงเส้นย้อนกลับสู่ความสำเร็จ (ถ้าองค์กรของท่านมีการบริหารจัดการยุทธศาสตร์นี้) และวิเคราะห์ตัวอย่าง พบว่า ผู้ถูกประเมินยังขาดการสร้างแรงบันดาลใจให้กับลูกทีม และต้องเพิ่มองค์ความรู้ นอกจากนี้ ในขั้นตอนของการเลือกยังขาดการสร้างระบบ Feedback ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างการมีส่วนร่วม ในขณะที่การผลักดันให้ลูกทีมสัญญาที่จะปฏิบัติตามข้อตกลงและดำเนินการตามที่ได้สัญญาไว้ยังมีข้อบกพร่องที่ต้องแก้ไขคือ ศักยภาพของลูกทีมยังไม่สูง ต้องเร่งปรับปรุง เช่น การสร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน ปัจจุบันจะมีการประชุมเพื่อปรึกษาหารือกันในทุกประเด็นที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารระดับสูง

นอกจากนี้ ยังต้องประเมินว่าอะไรคือปัจจัยของภาวะผู้นำที่มีความสำคัญที่สุดในการเพิ่มศักยภาพในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จขององค์กร ผลจากการหารือกลุ่มมีมติว่า ทุกปัจจัยมีความสำคัญ แต่ปัจจัยไหนจะสำคัญที่สุดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่อยู่ล้อมรอบผู้บริหารผู้นั้น ดังนั้นที่สำคัญก็คือศักยภาพของผู้บริหารในการเลือกใช้ปัจจัยให้เข้ากับสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม

## การประเมินศักยภาพในการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ขององค์กร

### แบบฟอร์มการประเมินศักยภาพในการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ขององค์กร

| Assess your organization's execution capacity   |  |             |              |   |
|---|--|-------------|--------------|---|
| Use the list below to assess your organization's capacity to execute. For each lever of execution please assign your organization a grade from 1-5, where 5 is world class, 4 is good, 3 is average, 2 is poor, 1 is very poor. Also note your company's strengths and weaknesses for each execution lever. |  |             |              |   |
|   | What organizations need for execution  | Score (1-5) | Survey (1-5) | Notes   |
| Strategy  | Clarity on how your company will create value in the future, and resource allocation consistent with strategy  | 3           | 2            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Micro-management</li> <li>Top-down</li> <li>Bad communication</li> </ul>   |
| Objectives  | Objectives align activity with strategy<br>•Handful of individual objectives<br>•Effective process to set objectives<br>•Regular feedback on performance<br>•Effective process to align objectives across units  | 3           | 2.5          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Micro-management</li> <li>Top-down</li> <li>No feedback on performance due to not allow to speak out</li> <li>Lack of mechanism to integrate objectives across units</li> </ul>                  |
| Shared Context  | Common understanding of what matters, why it matters, and how we are doing<br>•Strategy widely understood within organization<br>•Corporate priorities widely understood<br>•Key performance indicators (KPIs) track what matters<br>•Transparency of objectives and performance | 2           | 1.5          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Unclear and complexity strategy</li> <li>Top-down</li> <li>Bad communication</li> <li>Middle manager lack of ability of communication</li> <li>Unclear measures strategy</li> </ul>              |
| Performance Management  | Reward individual performance and shared destiny<br>•Units with clear responsibility and authority<br>•Recognize and reward individual performance<br>•Effectively manage underperformance<br>•Shared destiny incentives<br>•Non-financial recognition for performance           | 2           | 1.2          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Clear responsibility and authority but not clear criteria to give a reward and promotion</li> <li>Lack of management skill</li> <li>Only Seneir staff recognize non-financial reward.</li> </ul> |
| Culture   | Culture supports execution, mitigates risks, and influences key decisions<br>•Small set of well understood core values<br>•Core values support execution<br>•Core values mitigate key risks<br>•Core values influence key decisions  | 2           | 3            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dignity, Work is based on academic backup and benefit to the Nation as whole, these are core values of only seneir staff who now stay in the corner of NESDB office</li> </ul>                   |

© Copyright 2013 Donald M. Sull

### ผลการประเมิน

การประเมินพบว่า การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรในอนาคตมีแนวโน้มลดลงและการจัดสรรงบประมาณยังไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร นอกจากนี้วัตถุประสงค์กับแนวทางในยุทธศาสตร์ไม่ไปในทิศทางเดียวกัน เหตุผลที่สำคัญก็คือ 1) แต่ละหน่วยงานมีวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน 2) มีลักษณะ Top-down management และการให้ความสำคัญความชอบไม่โปร่งใสและชัดเจน และทุกคนไม่กล้าที่จะวิจารณ์ เพราะกลัวอิทธิพล 3) ขาดกลไกในการบูรณาการวัตถุประสงค์ของหน่วยงานในองค์กร 4) มียุทธศาสตร์ที่ซับซ้อน เข้าใจยากและชัดเจน ขาดการสื่อสารที่ชัดเจนโดยเฉพาะผู้บริหารระดับกลางขาดทักษะในการสื่อสาร 5) หลักเกณฑ์ในการให้ความสำคัญความชอบไม่ชัดเจน ขาดทักษะในการจัดการ และพนักงานที่มีประสบการณ์สูงมีความเข้าใจในผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน 6) วัฒนธรรมขององค์กรไม่มีส่วนช่วยในการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ ไม่ได้ช่วยลดความเสี่ยง และไม่อิทธิพลต่อการขบวนการตัดสินใจใด

นอกจากนี้ได้จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อสร้างศักยภาพการบริหารจัดการยุทธศาสตร์องค์กร โดยให้พิจารณาว่า อะไรที่ต้องเร่งดำเนินการ เพื่อสร้างศักยภาพการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ขององค์กร นั่นก็คือ การ shared context และ performance management เพราะเมื่อพิจารณาจากการประเมินศักยภาพในการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ขององค์กรพบว่าเป็นจุดอ่อนที่สำคัญ

## แบบฟอร์ม แผนปฏิบัติการ เพื่อสร้างศักยภาพในการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ขององค์กร

| Building execution capacity: Action plan         |  |
|--|--|
| • What action did you select as most critical?   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Shared context</li> <li>• Performance management</li> </ul>   |
| • Why did you choose this action?                | According to the result of the survey of NESDB's execution capacity which was conducted by LBS cooperated with NESDB, those factors are its weakness points.             |
| • How will you implement this change?            | Building leadership and communication capacity by, for example, training and so on<br>Building transparency system for setting criteria of reward individual performance |
| • How will you measure progress after one month? | Reducing Bias for action   |
| • How will you measure impact longer term?       | Reducing Bias for action   |

© Copyright 2011 Donald M. Bell

## การประเมินการบริหารจัดการยุทธศาสตร์แบบย้อนกลับ แบบฟอร์มการประเมินการจัดทำยุทธศาสตร์ขององค์กรโดยวิธีย้อนกลับ

| Bay of Pigs analysis   |  |  |
|--|--|--|
| Please call to mind an initiative within your organization where execution did not work as well as expected. In a sentence or two, describe what happened:           |  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategy's NESDB is too complex and looks like a textbook.</li> <li>• NESDB Strategy management has been linear.</li> </ul> |  |  |
| What went wrong  |  | How I could improve  |
| <b>Make sense:</b><br>Develop a shared understanding of an ambiguous situation   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Never and ever analyzing situation impact on direction of NESDB strategy although it has the best database and information</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Changing communication style from hierarchy or pyramid to democracy or star or face book in order to link internal and external organization</li> </ul> |
| <b>Make choices:</b><br>Choose what to do, not do, and stop doing  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lack of participation from staffs to prioritize the most suitable strategies.</li> <li>• Lack of leadership, everything</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Building leadership capability, especially middle executives</li> <li>• Strategy to prioritize</li> </ul>   |
| <b>Make it happen:</b><br>Ensure people make good promises and deliver on their commitments  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lack of understanding what they have to do</li> <li>• Make choice process is not transparency</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Increasing participating climate</li> <li>• Mission-based</li> <li>• Make choice process should</li> </ul>  |
| <b>Make revisions:</b><br>Compare assumptions with experience, explore gaps, and correct mid-course  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lack of NESDB's strategy evaluation</li> <li>• Assume plan is right</li> <li>• Lack of setting scenario and identifying risk</li> <li>• Blame game</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluating NESDB's strategy</li> <li>• Assume plan is wrong</li> <li>• Face-saving way out</li> <li>• Safe to discuss</li> </ul>                        |

© Copyright 2011 Donald M. Bell



## ผลการประเมิน

กรอกข้อมูลลงใน Bay of Pigs Analysis และนำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบกับผลการประเมินศักยภาพในการบริหารจัดการองค์กรที่ได้สำรวจจากองค์กร ซึ่งได้ข้อสรุปที่สำคัญดังนี้คือ ยุทธศาสตร์ขององค์กร ยาวมากเหมือนตำราเรียน ทำให้ไม่รู้ว่าต้องเริ่มจากกลยุทธ์และแนวทางไหนก่อน รวมทั้งมีแนวทางในการบริหารจัดการยุทธศาสตร์แบบเชิงเส้น คือ กำหนดยุทธศาสตร์นำยุทธศาสตร์สู่ภาคปฏิบัติ และติดตามประเมินผล ในที่สุดการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งมีสาเหตุที่สำคัญ ดังนี้ คือ 1) ไม่เคยวิเคราะห์สถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อแนวทางการพัฒนาขององค์กรแม้ว่าองค์กรนี้จะเป็้องค์กรที่มีฐานข้อมูลและข้อมูลข่าวสารมากที่สุดและดีที่สุดในหลายเรื่อง 2) ไม่มีการจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์เพื่อที่จะดำเนินการก่อนในระยะสั้น เพราะไม่มีการวิเคราะห์ข้อดีและข้อเสียของแต่ละกลยุทธ์ และไม่มีการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดลำดับอีกด้วย 3) เจ้าหน้าที่ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับกลางขาดภาวะผู้นำ และไม่มีความเข้าใจว่าจะต้องทำอะไรเพื่อพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ยังไม่สามารถแยกออกได้ว่าอะไรคือยุทธศาสตร์ชาติ และอะไรคือยุทธศาสตร์องค์กร แม้ว่าจะมีความสามารถในการจัดทำยุทธศาสตร์ และ

## การประเมินเนื้อหาของยุทธศาสตร์ขององค์กร แบบฟอร์มการประเมินเนื้อหาของยุทธศาสตร์

Summarize your organization's strategy  
Please use the matrix below to address who is your target customer? What product or service do you offer? How do you compete? Be specific. The next sheet offers examples of how to compete. In the box below, please summarize your organization's strategy in the space allotted.

|                                      | Supporting questions   | For our organization   |
|--------------------------------------|--|--|
| Who is our target customer?          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Who is our ideal customer? In terms of geography?</li> <li>Market segment?</li> <li>How do our target customers differ from the customers our rivals target?</li> <li>What customers do you not want?</li> </ul>  | <u>Customers:</u> 1 the Cabinet, 2. Government sectors, 3. NGOs, 4. Private sectors 4. Academic group.                                     |
| What product or service do we offer? | <ul style="list-style-type: none"> <li>What benefits do we offer that competitors do not?</li> <li>How does our product or service differ from that offered by our rivals?</li> <li>Which benefits do we emphasize in our marketing?</li> <li>Which attributes do we deliberately not offer?</li> </ul>  | <u>4 types of products:</u> 1) Policy and Plan Formulation 2) Project Analysis 3) Policy Evaluation and E&S indicator development 4) Think |
| How do we compete?                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Do we have resources that command a premium price or lower our costs? Do competitors have the same resources?</li> <li>Do we have capabilities that command a premium price or lower our costs? Do competitors have the same capabilities?</li> <li>Have we created barriers to entry that prevent competitors from entering our market? What are they? How secure are they?</li> </ul> | 1. Reputation and brand<br>2. Intellectual Property<br>3. Intuitive products design<br>4. High quality producing<br>5. Network effects     |

Our strategy in a nutshell: Please summarize your organization's strategy in the space below

- All things for all : our works benefits to the country as a whole
- Innovative design and high quality : staff knowledge has been cultivated into naner success stories. Globalisation is utilized by obtaining the competence

มืองค์ความรู้สูงมาก 4) กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์และการปรับปรุงยุทธศาสตร์ ยังขาดความโปร่งใสและน่าเชื่อถือ ทำให้ไม่สนใจว่าองค์กรมียุทธศาสตร์ ต้องดำเนินการอะไรบ้าง รวมทั้งควรเปลี่ยนแปลงปรับปรุงยุทธศาสตร์ขององค์กร ให้เข้ากับสถานการณ์และปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป 5) ไม่มีการติดตาม ประเมินผลยุทธศาสตร์ขององค์กรไม่ยอมเปลี่ยนแปลงเมื่อรู้ว่าไม่ถูกเพราะกลัว เสียหน้า พยายามที่จะหาเหตุผลเพื่อมาลบล้าง ทำให้ไม่สามารถยกเลิกโครงการได้

### ผลการประเมิน โดยสรุป แบ่งเป็น 3 คำถาม

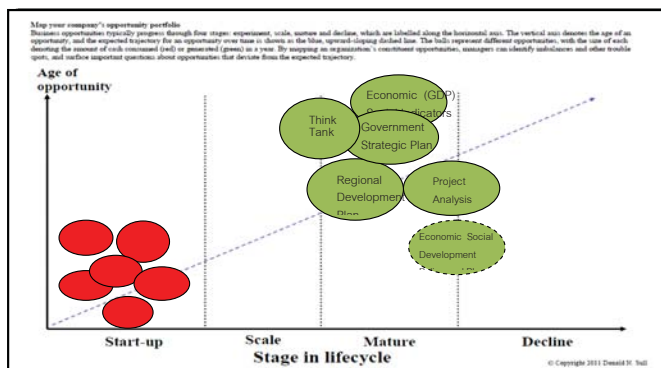
- ใครคือลูกค้าเป้าหมายขององค์กร (NESDB) ประกอบด้วย คณะรัฐมนตรี รัฐบาล ประชาชน สถาบันการศึกษา ภาคเอกชน

- ให้บริการหรือเสนอขายสินค้าอะไร แบ่งออกเป็น 4 กลุ่มใหญ่ๆ กลุ่มที่หนึ่ง การจัดทำนโยบายของประเทศ (policy and plan formulation) ทั้งในรูปของ issue based approach เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม ทุก 5 ปี และแผนแม่บทต่างๆ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่ความต้องการของรัฐบาลและสังคม เช่น แผนแม่บท โครงสร้างพื้นฐานทางปัญญา ยุทธศาสตร์การพัฒนาเมืองอุตสาหกรรมนิเวศ และ ยุทธศาสตร์การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว เป็นต้น นอกจากนี้ ยังผลิตแผนในลักษณะ area based approach เช่น แผนพัฒนาภาค และแผน พัฒนาเมือง เป็นต้น กลุ่มที่สองการวิเคราะห์โครงการ (project analysis) เช่น โครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่ เป็นต้น กลุ่มที่สามการติดตาม ประเมินผลและการพัฒนาตัวชี้วัดผลการพัฒนา รวมทั้งการประมาณการเศรษฐกิจ เช่น การผลิตตัวชี้วัดทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม economic outlook เป็นต้น กลุ่มที่สี่ ถึงความคิดของประเทศ (think tank) มีการศึกษา ทำวิจัยทั้งที่จัดจ้างที่ปรึกษา และดำเนินการเอง นำเสนอบนเว็บไซต์ของ NESDB เช่น การกำหนดตำแหน่ง เชิงยุทธศาสตร์ของประเทศไทย แนวคิดและแนวทางการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจ เป็นต้น

- ใครคือคู่แข่งของคุณ กลุ่มที่หนึ่ง การจัดทำนโยบายของประเทศ ปัจจุบันกระทรวงต่างๆ มีศักยภาพในการจัดทำนโยบายของกระทรวง และบุคลากร จังหวัดถูกพัฒนาขึ้นมาให้สามารถจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดได้เป็นส่วนใหญ่ เป็นต้น กลุ่มที่สอง กระทรวงมีการจัดทำการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการอยู่แล้ว คณะรัฐมนตรีจะขอความเห็นหรือไม่ก็ได้ กลุ่มที่สาม การพัฒนาตัวชี้วัด GDP และการประมาณการทางเศรษฐกิจ อาจเป็นธนาคารแห่งประเทศไทย กระทรวงการคลัง และมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย และกลุ่มสุดท้าย การสร้างถึงความคิด คู่แข่งขัน

น่าจะเป็น สถาบันการศึกษา สถาบันวิจัยต่างๆ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยของ สศช. มิใช่ งานวิจัยเชิงวิชาการ แต่เป็นงานวิจัยประยุกต์ที่เน้นความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ ซึ่งยังคงเป็นจุดแข็งของ สศช. ต่อไป ถ้ามีการบ่มเพาะคนรุ่นใหม่

การประเมินศักยภาพของ สศช. โดยการวิเคราะห์ portfolio

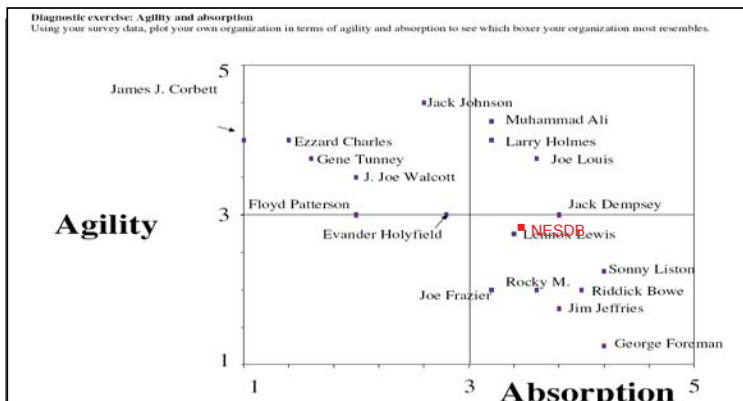


**ผลการวิเคราะห์ :** งานขององค์กรแบ่งออกเป็น 5 ผลิตภัณฑ์ คือ 1) economic and social indicator 2) national economic and social development plan and policies 3) project analysis 4) regional development plan 5) แผนบริหารราชการแผ่นดิน กระบวนการจัดสรรงบประมาณเป็นแบบ semi-bottom up กล่าวคือให้ผู้บริหารระดับกลางเสนอแผนงานโครงการ ให้ผู้บริหารระดับสูงพิจารณาเห็นชอบ หากผู้บริหารเห็นชอบจะเป็นผู้จัดสรรงบประมาณลงแผนงานและโครงการ และพบอีกว่ามีการจัดสรรงบประมาณเท่ากันทุกผลิตภัณฑ์อย่างมีหลักเกณฑ์ จึงทำให้วงกลมมีขนาดเท่ากันมีลักษณะคล้ายๆ กับบริษัท Firestone นอกจากนี้ไม่มีแนวทางในการพัฒนานวัตกรรมใหม่ เพราะไม่เชื่อว่าลักษณะงานที่ดำเนินการอยู่สามารถสร้างมูลค่าให้กับองค์กร โดยไม่ต้องปรับปรุงหรือมีแนวทางในการผลิตผลผลิตรูปแบบใหม่

**ข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ไข** 1) การเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการองค์กรจากเป็นลำดับขั้นไปสู่แบบดาวหรือ facebook เพื่อให้เกิดการสื่อสารแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และทำงานเป็นทีมมากขึ้น อาทิ บริษัทเบียร์ที่ใหญ่ที่สุดในอเมริกาใต้ ต้องประสบปัญหาการขาดทุนและต้องเผชิญกับภาวะวิกฤตเศรษฐกิจที่รุนแรงได้ปรับเปลี่ยนแปลงการบริหารองค์กร อาทิ ลดขั้นตอนในการสั่งงาน และไม่มีการแบ่งแยกพื้นที่สำหรับผู้บริหารกับพนักงาน (เช่น ที่จอดรถหรือโรงอาหาร ซึ่งเมื่อก่อนแบ่งแยกชัดเจน ทุกคนมีสิทธิที่จะจอดรถที่ไหนก็ได้ เป็นต้น) ทำให้บรรยากาศ

ในการทำงานมีลักษณะเป็นกันเอง แลกเปลี่ยนประสบการณ์และปัญหาหารือระหว่างผู้บริหารและระดับปฏิบัติมากขึ้น จนเป็นผลให้แก้ไขปัญหาได้ทันกับสถานการณ์ เกิดนวัตกรรมและแนวคิดในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่มากยิ่งขึ้น ทำให้ปัจจุบันกลายเป็นบริษัทเบียร์ที่ใหญ่ที่สุดในโลก และมีส่วนแบ่งการตลาดในอเมริกาและยุโรปมากเป็นอันดับหนึ่ง 2) มีการกำหนดหลักเกณฑ์ให้รางวัลที่โปร่งใสและชัดเจน โดยเน้นให้ทุกคนเห็นชอบร่วมกัน 3) สร้างภาวะผู้นำ เพื่อการทำงานเป็นทีม และมีศักยภาพในการนำการประชุมเพื่อให้ได้คำตอบที่เห็นชอบร่วมกัน เช่น การกระตุ้นให้ทุกคนให้ความเห็น ด้วยการเคารพในความเห็นของทุกคน และสร้างบรรยากาศให้เกิดความต้องการที่จะร่วมแสดงความคิดเห็น 4) ควรให้มีการติดตามประเมินผลยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยเน้นการ outsource เพื่อลดอคติ

### การประเมินศักยภาพขององค์กร โดยวิเคราะห์ agility and absorption



**ผลการประเมินองค์กร** ด้วยการวัด agility และ absorption และคำนวณค่าเฉลี่ยและนำไปใส่ไว้ใน matrix พบว่า เป็นองค์กรที่มี absorption สูงกว่า agility ด้วยเหตุผลที่สำคัญคือ เป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มี tangible และ intangible assets สูง แต่ต้องเผชิญกับปัญหาคือมีสมาชิกจำนวนมากที่ไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ดูเหมือนว่าสมาชิกส่วนใหญ่ขาดความเข้าใจในวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักขององค์กร ทำให้คนบางกลุ่มเท่านั้นที่มีความรับผิดชอบและสามารถดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายหลักขององค์กร และเมื่อพบข้อผิดพลาดในการบริหารจัดการองค์กร จะลังเลที่จะหยุดดำเนินการต่อ พยายามหาเหตุผลที่จะลบล้างมากกว่าที่จะปรับเปลี่ยน ยุทธศาสตร์ใหม่ รวมทั้งผู้บริหารระดับสูงยังไม่กล้า หรือมีกำลังใจในการใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นจนทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

### Agility and absorption

All organizations combine agility and absorption to some degree. Circle the number that reflects your level of agreement with each of the following statements for your own organization. When you have finished, please calculate the average of your scores for the absorption and agility measures. You can then plot your own organization on the matrix to see where your organization falls.

|   | Strongly disagree |   | Neither agree nor disagree |   | Strongly agree |
|---|-------------------|---|----------------------------|---|----------------|
| <b>Measures of absorption</b>   |                   |   |                            |   |                |
| 1. Our size prevents us from failing or being acquired  | 1                 | 2 | 3                          | 4 | 5              |
| 2. Our company's cash flows are highly diversified by business line and/or geography            | 1                 | 2 | 3                          | 4 | 5              |
| 3. We have a strong balance sheet and more cash and marketable securities than rivals           | 1                 | 2 | 3                          | 4 | 5              |
| 4. We own tangible assets that rivals lack and cannot imitate (e.g., real estate, oil reserves) | 1                 | 2 | 3                          | 4 | 5              |
| 5. We own intangible assets that rivals lack and cannot imitate (e.g., brand, technology)       | 1                 | 2 | 3                          | 4 | 5              |
| 6. We have abundant slack (people who are not creating value in the organization)               | 1                 | 2 | 3                          | 4 | 5              |
| 7. Customers are locked into using our product by high switching costs                          | 1                 | 2 | 3                          | 4 | 5              |
| 8. Powerful partners (e.g., government, investors) are vested in our success                    | 1                 | 2 | 3                          | 4 | 5              |
| 9. We are leaders in a profitable home market with high barriers to entry                       | 1                 | 2 | 3                          | 4 | 5              |
| 10. We have low fixed costs relative to competitors   | 1                 | 2 | 3                          | 4 | 5              |
| Average score for absorption = 3.4  |                   |   |                            |   |                |
| <b>Measures of agility</b>  |                   |   |                            |   |                |
| 1. Our systems provide us with market data in real time that is granular and credible           | 1                 | 2 | 3                          | 4 | 5              |
| 2. We consistently spot and exploit changes in the market before competitors                    | 1                 | 2 | 3                          | 4 | 5              |
| 3. We have a shared understanding of the situation across units and levels in the hierarchy     | 1                 | 2 | 3                          | 4 | 5              |
| 4. Objectives are clear to all, and everyone is held accountable for delivery                   | 1                 | 2 | 3                          | 4 | 5              |
| 5. We are not overwhelmed by a large number of key performance indicators/objectives            | 1                 | 2 | 3                          | 4 | 5              |
| 6. Our organization attracts, retains and rewards entrepreneurial managers                      | 1                 | 2 | 3                          | 4 | 5              |
| 7. We maintain the same sense of urgency as a start-up venture                                  | 1                 | 2 | 3                          | 4 | 5              |
| 8. Management admits mistakes and does not delay in exiting unsuccessful businesses             | 1                 | 2 | 3                          | 4 | 5              |
| 9. Top executives systematically reallocate cash and top management talent across units         | 1                 | 2 | 3                          | 4 | 5              |
| 10. Top executives have the courage to seize major opportunities when they arise                | 1                 | 2 | 3                          | 4 | 5              |
| Average score for agility = 2.9   |                   |   |                            |   |                |

### Simple Rules worksheet

Starting with the summary of your strategy from the previous worksheet, please identify a process that is critical to execute your strategy, explain why this process is critical, your initial thoughts on what appropriate rules might be, and how you would develop a robust set of rules.

- Our strategy in a nutshell (from previous sheet):
  - 1 All things for all : our works benefits to the country as a whole
  - 2 Innovative design and high quality : staff knowledge has been cultivated into paper success stories.
- Critical Process: Brain drain (Losing intelligent staffs), need to recruit new staffs
- Why this process is strategic:
 

Depending mainly on human capital
- Initial thoughts on three to five simple rules that could guide this process:
  1. Recruited student from college and university
  2. Setting the selection process, visiting major (top) university to explain the program,
  3. Interviewing and make a selection of which candidates would be accepted into the program
  4. 3 years, trainee spend first year rotating through different department/unit and will be assigned to a specific area in units as policy and plan analyst and get a scholarship to study abroad
  5. Making their own career paths
- How could you develop a set of rules
  - Who should develop the rules?
 

NESDB's staffs
  - When should they develop them?
 

From Now on
  - How should they develop them?
 

Setting a committee (from different offices)

© Copyright 2011 Donald N. Sull

## ผลการวิเคราะห์

ผลจากการวิเคราะห์พบว่า เป็นองค์กรที่ต้องใช้องค์ความรู้เชิงวิชาการเป็นหลัก งานขององค์กรจะเป็นประโยชน์กับประเทศในภาพรวม ดังนั้นงานจึงต้องอาศัยทุนมนุษย์เป็นหลัก ที่สามารถพัฒนาองค์ความรู้ที่มีอยู่และพัฒนาต่อยอดจนเกิดองค์ความรู้ใหม่ที่มีคุณภาพสูง ซึ่งองค์ความรู้เหล่านี้ได้มาจากเจ้าหน้าที่ที่มีศักยภาพสูง และมีเครือข่ายกับองค์กรระหว่างประเทศ แต่ปัจจุบัน องค์กรนี้กำลังเผชิญกับปัญหาสมองไหลออก เรากำลังสูญเสียเจ้าหน้าที่ที่มีศักยภาพสูง จำเป็นต้องหาพนักงานใหม่และพัฒนาให้มีศักยภาพสูงเข้ามาทดแทน เช่น การระดมนักศึกษาที่มีศักยภาพสูง



ให้เข้ามาทำงานในองค์กร โดยเริ่มจากการเข้าไปอธิบายโครงการรับนักศึกษาที่มีศักยภาพสูงให้กับผู้บริหารของสถาบันการศึกษา และมีส่วนร่วมในการคัดเลือก เมื่อได้นักศึกษาแล้วมีการจัดทำ career path ที่ชัดเจน เพื่อให้ นักศึกษามองเห็นภาพในอนาคต และความจำเป็นต้องพัฒนาตนเองที่จะนำไปสู่ความก้าวหน้าในอาชีพการงานเป็นต้น ตัวอย่างของบริษัทชั้นนำของโลกใช้หลัก simple rules เช่น บริษัท ONSET ได้ใช้หลัก simple rules กับบริษัท incubate start up จนทำให้สามารถขยายวงเงินลงทุนซึ่งผลจากการศึกษาพบว่า มีหลักการง่ายดังนี้คือ

1) **แบ่งกระบวนการบ่มเพาะ (Incubation)** ออกเป็น 2 ระยะ คือ **ระยะก่อนดำเนินการ** ในระยะนี้หัวใจสำคัญของการดำเนินงาน ก็คือ ต้องมีการจัดทำแผน และรูปแบบธุรกิจที่กำหนดความเสี่ยงออกให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อดึงดูดการลงทุน นอกจากนี้ผู้ประกอบการที่นำเสนอแผนและรูปแบบธุรกิจจะต้องไม่พยายามที่ชวนเชื่อให้ลงทุน แต่ต้องคาดการณ์ปัญหาที่จะเกิดขึ้น และมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้และปรับแก้ไข **ระยะดำเนินการตามแผนบ่มเพาะ** เป็นระยะที่พัฒนาเพื่อให้เกิดความแน่ใจว่าจะดำเนินการต่อหรือล้มโครงการ ซึ่งในช่วงนี้จะเป็นช่วงที่จะต้องหาว่าความเสี่ยงอะไรที่สำคัญที่สุดใน 5 ความเสี่ยงอันประกอบด้วย ความเสี่ยงทางเทคนิค ความเสี่ยงทางตลาด ความเสี่ยงดำเนินการ ช่องทางตลาดและราคาสินค้า และสุดท้ายก็คือทีมงานที่จะดำเนินการให้เป็นไปตามแผน ซึ่งสรุปได้ว่าความสำคัญของการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะ start up firm ต้องมียุทธศาสตร์ธุรกิจที่เข้าใจง่าย และมีผู้ประกอบการที่มีพลังและทักษะในการประกอบการ

2) **ที่ปรึกษาของบริษัท start up ต้องเคยมีประสบการณ์** ในการบริหารจัดการธุรกิจ start up และธุรกิจขนาดใหญ่

3) **แผนและรูปแบบทางธุรกิจของบริษัทจะต้องปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา** เพราะปัจจุบันตลาดมีการปรับเปลี่ยนรวดเร็ว

4) **บริษัทต้องจัดทำรูปแบบและแผนธุรกิจให้สมบูรณ์ก่อนแล้วจึงจ้าง CEO บริษัท** ถ้ามีฉะนั้นแล้วจะได้แผนธุรกิจของ CEO

5) **ทุกครั้งที่บริษัทจะขยายเงินลงทุนต้องเป็นการขยายเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มเท่านั้น** หรือทำให้ cash flow เป็นบวก เพราะกิจกรรมนั้นต้องสร้างรายได้และกำไรเท่านั้น

6) **ผลิตภัณฑ์ต้องตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า** หรือ เป็นความต้องการของตลาด

## วัฒนธรรมองค์กร : กรณีศึกษาบริษัทชั้นนำของโลกซึ่งเคยเป็นบริษัทที่รุ่งโรจน์ แต่ต้องล้มเหลว

วิเคราะห์จากหนังสือชื่อ บริษัทที่เคยรุ่งโรจน์ทำไมล้มเหลว (Why good companies go bad?) ในหนังสือเล่มนี้ได้พยายามวิเคราะห์ให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะ active inertia จะส่งผลให้บริษัทที่เคยประสบความสำเร็จสูง แต่ปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปได้ช้าที่สุด เพื่อเป็นบทเรียนให้ผู้บริหารระดับสูงต้องศึกษาและต้องเข้าใจถึงสาเหตุของที่มาของความเฉื่อยเชื่องช้าเหล่านั้น ปรากฏการณ์นี้มักจะมองเห็นได้บ่อยๆ ในวงการธุรกิจ แต่มักจะเป็นเรื่องที่ไม่ค่อยเข้าใจ เมื่อบริษัทที่ประสบความสำเร็จอย่างมาก เผชิญกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมาก ๆ มักจะพบกับความล้มเหลวในการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงนั้น ไม่สามารถที่จะพาตนเองไปต่อกรกับคู่แข่งติดอาวุธด้วยสินค้าใหม่ๆ เทคโนโลยีหรือกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ พวกเขาได้แต่มองดูยอดขาย และกำไรที่หดหาย คนเก่งๆ ลาออก และราคาหุ้นร่วงลงๆ และในท้ายที่สุดที่พอจะกอบกู้ได้ก็ต้องปรับโครงสร้างและลดขนาดองค์กรลง เพราะยึดติดกับพฤติกรรมหรือแนวทางในอดีตที่องค์กรเคยทำและประสบผลสำเร็จมาแล้ว แม้ว่าภาวะที่เกิดความเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ที่แตกต่างจากกันมาก เขาเหล่านั้นมักจะติดอยู่กับแนวคิดเดิม และโดยพฤติกรรมขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ เป็นองค์กรที่ทำงานหนัก ลงมือทำงานจริงจัง และยิ่งพวกเขาเร่งลงมือมากเท่าใด ก็ยิ่งเหมือนกับยิ่งซุดหลุมฝังตนเองลึกลงไปทุกที ดังนั้นผู้บริหารต้องเข้าใจที่มาและพฤติกรรมของ active inertia ตัวอย่างของศักยภาพการทำลายล้างของ active inertia

**บริษัท Firestone Tyre & Rubber เป็นยักษ์ใหญ่ ผู้นำในการอุตสาหกรรมยาง** แต่ก็ล้มเหลวในการต่อกรกับสภาพความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น Firestone เข้าสู่วงการในปี 1970 และกลายเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมยาง ผู้บริหาร Firestone ต่างก็เข้าใจถึงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และตำแหน่งผู้นำตลาดของบริษัทเป็นอย่างดี และมี 3 ค่ายยักษ์ผู้ผลิตรถยนต์ใน Detroit เป็นลูกค้าที่สำคัญ ซึ่งปัจจัยที่ทำให้ Firestone ประสบความสำเร็จต่อเนื่องและยาวนาน ได้หล่อหลอมวิญญานของบริษัท ด้านแนวทางการบริหารและนโยบาย ความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้า พนักงาน และบริษัท แนวปฏิบัติและการลงทุนกลายเป็นสูตรสำเร็จของบริษัท ทำให้ Firestone ประสบความสำเร็จตลอดช่วงทศวรรษที่ 1970 นั้น สรุปได้ดังนี้คือ

- 1) Firestone มี strategic principle ที่ชัดเจน และผู้นำองค์กรมีวิสัยทัศน์ที่เน้นการดูแลต้อนรับลูกค้าและพนักงานทุกระดับเสมือนคนในครอบครัว จึงได้สร้าง

the Firestone Country Club ขึ้นเพื่อให้บริการพนักงานทุกคน และเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง Firestone กับผู้บริหารระดับสูงของ 3 ค่ายยักษ์ผู้ผลิตรถยนต์ 2) มีกระบวนการตัดสินใจการวางแผนผลิตรถรุ่นใหม่ออกสู่ตลาดได้ทันทั่วทั้งที่แบบมีลำดับขั้น เช่น เมื่อพนักงานขายรู้สึกว่ายางกำลังขายดีมากจึงเขียนข้อเสนอแนะต่อผู้บริหารระดับกลาง เมื่อผู้บริหารระดับกลางคิดว่าน่าจะเป็นข้อเสนอแนะที่ดีก็นำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงเพื่อเสนอขอให้ทำการลงทุนเพิ่มในสายการผลิตเพื่อรองรับความต้องการ ผู้บริหารระดับสูงก็จะรับผิดชอบการอนุมัติในทันทีตามคำร้องขอ

อย่างไรก็ตาม ปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจได้เปลี่ยนแปลงไปเมื่อ Michelin บริษัทจากฝรั่งเศสได้แนะนำผลิตภัณฑ์ยางรถเรเดียลแบบใหม่ที่ไม่มียางในเข้าสู่ตลาดสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นนวัตกรรมใหม่ ยางเรเดียลปลอดภัยกว่า อายุการใช้งานนานกว่า และราคาถูกกว่ายางรถแบบเดิม Michelin เปลี่ยนตลาดยางรถยนต์ในยุโรปให้หันมาใช้ยางเรเดียลเกือบทั้งหมด และในปี 1972 บริษัท Ford ก็ตัดสินใจนำเอายางเรเดียลมาประกอบในรถยนต์ใหม่ทั้งหมด ซึ่งเป็นสัญญาณว่าตลาดยางรถยนต์ในสหรัฐอเมริกา กำลังจะเปลี่ยนไป ส่วน Firestone ไม่ได้แปลกใจในการเข้ามาตีตลาดของยางเรเดียล เมื่อ Firestone เห็นยางเรเดียลเริ่มเข้ามาในสหรัฐอเมริกา จึงตอบโต้อย่างรวดเร็ว Firestone ทุ่มทุนราว 400 ล้านดอลลาร์เพื่อเปลี่ยนสายการผลิตและโรงงานที่เกี่ยวข้องให้สามารถผลิตยางเรเดียลได้ แม้ว่า Firestone ได้ตอบโต้อย่างรวดเร็ว แต่กลับไม่มีประสิทธิภาพ แม้จะลงทุนเพื่อผลิตยางแบบใหม่แล้วแต่การดำเนินงานกลับ เป็นไปแบบสวกๆ การผลิตยางเรเดียลต้องอาศัยความพิถีพิถันและประณีตสูง สัญญาณบ่งชี้ถึงความหายนะอีกอย่าง คือ ความล่าช้าในการเปลี่ยนโรงงานผลิตยางแบบเก่าที่เหลือ ซึ่งทำให้โรงงานเหล่านั้นผลิตยางออกมามากมายแต่ขายไม่ได้

ในปี 1979 Firestone ตกอยู่ในภาวะยุ่งยาก โรงงานใช้กำลังการผลิตแค่ร้อยละ 59 และต้องเข้าโกดังเพื่อเก็บยางที่ไม่ได้ขาย อยู่ในภาวะต้นทุนสูง และยังคงเรียกยางที่ด้อยคุณภาพบางส่วนกลับจากลูกค้า ทำให้สูญเสียเงินจำนวน 200 ล้านดอลลาร์ แม้ว่ายางในตลาดในประเทศยังมีความต้องการคงที่ แต่เนื่องจากยางเรเดียลมีอายุการใช้งานนานเป็น 2 เท่าของยางแบบเดิม CEO ของ Firestone ยังคงยึดติดกับแนวคิดเดิมที่ว่าความต้องการยางจะมีมากเหมือนเดิม จึงได้บอกกรรมการบริหารว่ายางไม่มีความจำเป็นที่จะเริ่มหยุดการผลิต ในท้ายที่สุด ความพยายามวิเคราะห์ปัญหา และตอบโต้ก็ไม่บังเกิดผลใดๆ บริษัทสูญเสียส่วนแบ่งทางการตลาดให้กับบริษัทต่างชาติ และต้องขายบริษัทให้กับ Bridgestone และบริษัทของญี่ปุ่นไปในปี 1988

**Laura Ashley ผู้ผลิตเครื่องประดับสำหรับสตรี** เป็นอีกกรณีตัวอย่างที่ตกเป็นเหยื่อของ active Inertia โดย Laura เริ่มธุรกิจกับสามี Bernard ในปี 1953 โดยยึดหลักการออกแบบในแนว English country ในภาพลักษณ์ของสุภาพสตรีที่อยู่ดูแลเฝ้าคฤหาสน์หลังใหญ่หรูหราในชนบท กระแสแฟชั่นนี้ได้แพร่กระจายในกลุ่มผู้หญิงยุค 1970 อย่างรวดเร็ว จากผลิตขายหน้าร้านกลายเป็นเครือข่ายกว่า 500 ร้าน และกลายเป็นสินค้ายี่ห้อดังระดับโลก Laura Ashley ตอนเริ่มต้นธุรกิจบริษัทเน้นการออกแบบ ผลิต จัดส่ง และวางขายปลีก ในช่วงปี 1970 บริษัทดำเนินนโยบายจ่ายค่าจ้างและผลประโยชน์ให้พนักงานอย่างงามเพื่อดึงให้คนงานทำงานอยู่กับบริษัทโดยไม่ลาออกและทิ้งให้บริษัทร้างคนงานตามกระแส ในยุคนั้น นอกจากนั้น ยังสร้างเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบริษัท ลูกค้า และตัวแทนจำหน่ายอย่างแนบแน่น ความซื่อสัตย์และจงรักภักดีต่อองค์กรของพวกเขาเหล่านี้ส่งผลให้บริษัทเติบโตขึ้นมาอย่างรวดเร็ว เมื่อ Laura ตายในปี 1985 Bernard ดำเนินธุรกิจต่อเพียงลำพังโดยยึดแนวคิดการออกแบบและบริหารตามแนวทางที่ Laura เคยทำได้

อย่างไรก็ตาม แฟชั่นไม่อาจหยุดนิ่งอยู่กับที่กลุ่มผู้หญิงเริ่มมีบทบาทและออกไปทำงานนอกบ้านมากขึ้น กระแสนี้ทำให้ภาพลักษณ์แฟชั่นของ Laura Ashley ต้องตกไป ในขณะเดียวกัน โลกก็เปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรมหลายประเภท โดยเริ่มย้ายฐานการผลิตไปสู่กลุ่มประเทศที่มีค่าแรงถูกกว่า หรือใช้วิธีการจ้างเหมาช่วงแทนการผลิตเอง แต่ Laura Ashley ยังคงยืนยันที่จะผลิตในโรงงานที่เดิม จ่ายค่าแรง และสวัสดิการอย่างงามอย่างที่เคยทำสำเร็จมาแล้วในอดีต จนทำให้ต้นทุนการผลิตสูงกว่าคู่แข่งในตลาด ต่อมาเพื่อความอยู่รอดในช่วงปลายทศวรรษ 1980 บริษัทได้จ้างคณะที่ปรึกษามาวิเคราะห์ปัญหาและวางแผนดำเนินการแก้ไขปัญหา แต่ก็ยังไม่สามารถพลิกฟื้นสถานการณ์ของบริษัทได้มากนัก

## บทวิเคราะห์ว่าทำไมองค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่าง Firestone และ Laura Ashley จึงพบกับความล้มเหลวในท้ายที่สุด

### 1. ปัญหา

**1.1 องค์กรชั้นนำทั้งสองยึดติดกับแนวทางการบริหารที่เคยสร้างความสำเร็จมาแล้ว และนำมาใช้เป็นสูตรสำเร็จกับคู่แข่งรายใหม่เสมอ** สัญชาตญาณของความสำเร็จที่ถูกหล่อหลอมมาจากกลยุทธ์ วิธีการดำเนินงาน การบริหารความสัมพันธ์ และค่านิยมขององค์กร ทำให้องค์กรธุรกิจเหล่านี้ทิ้งห่างองค์กรอื่น

**1.2 ขาดการคิดนอกกรอบกลยุทธ์ที่ตั้งเอาไว้และเคยนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ** เมื่อแนวคิดใหม่ ๆ ถูกนำเสนอ ก็มักจะถูกกลุ่มที่ยึดติดแนวคิดเดิม ล้มล้าง และเมื่อสภาพการตลาดเปลี่ยนไป สูตรที่เคยใช้สำเร็จก็จะนำเอาความล้มเหลว มาสู่องค์กร เช่น กรอบกลยุทธ์ที่ใช้พบทางตัน กลยุทธ์องค์กรเป็นกรอบแนวคิด เบ้าหลอมให้ผู้บริหารคิด กรอบกลยุทธ์จะเป็นตัวกำหนดคำตอบต่าง ๆ ให้กับ การบริหารงาน เช่นองค์กรอยู่ในกลุ่มธุรกิจอะไร จะสร้างให้องค์กรเกิดค่านิยม อย่างไร ใครคือคู่แข่ง ใครคือลูกค้าหรือศัตรู ทำอย่างไรจึงจะดำเนินงานได้ อย่างปลอดภัย และสิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้บริหารจับตาเฉพาะความเปลี่ยนแปลง ของข้อมูลที่สนใจเท่านั้น บนหน้าจอคอมพิวเตอร์ ตัวอย่างกรอบกลยุทธ์ที่กำหนด แนวคิดของผู้บริหาร Firestone บังคับให้ผู้บริหารจับตาเฉพาะความเปลี่ยนแปลงของ ตลาดที่ Detroit และ Akron กรอบกลยุทธ์ยังเป็นตัวบ่งบอกการนำเอาข้อมูลดิบ ที่สับสนหลากหลายมาหาวิธีเปรียบเทียบความสัมพันธ์และความเปลี่ยนแปลงได้ ตัวอย่าง เช่น กรอบกลยุทธ์ของ Laura Ashley บังคับให้ขยายตลาดสินค้าแฟชั่น ไปในแนว English country ย้อนยุค ดังนั้นขณะที่กรอบกลยุทธ์ช่วยให้เห็นภาพ การบริหารชัดเจนขึ้น มันก็จะบดบังมุมมองบางมุมออกไป โดยการชี้หน้าให้บรรดาผู้บริหาร วุ่นวาย มัวแต่เฝ้าจับตาดูข้อมูลที่ถูกระบุไว้ตามกรอบเหล่านั้น และจะโน้มน้าวให้ผู้บริหาร เชื่อว่ามีแต่ข้อมูลเหล่านั้นเท่านั้นที่มีผลกระทบต่่องค์กร กรอบกลยุทธ์เป็นตัวบิ่วิสัยทัศน์ ของผู้บริหารให้มองไปตามกรอบเท่านั้นจะละเลยการค้นหาลู่อุปสรรคและโอกาสใหม่ ๆ ซึ่งมักเกิดขึ้นเสมอ อย่างเช่น กรณีของ Firestone ซึ่งเป็นคู่แข่งทางการค้าอย่างดุเดือด กับ Michelin ในตลาดยางยุโรป และเห็นได้ชัดว่ายางเรเดียลเติบโตอย่างรวดเร็วและ ทั้งทั้งในยุโรป ผู้บริหารของ Firestone กลับไม่คิดว่า Michelin จะเป็นคู่แข่งที่น่ากลัว ในตลาดยางสหรัฐอเมริกา เพื่อทำให้กรอบกลยุทธ์เข้มแข็ง ผู้บริหารมักจะผลักดันข้อมูล ที่น่าสนใจเหล่านี้ออกไปหรือไม่สนใจ Laura Ashley ก็เป็นอีกตัวอย่างความผิดพลาด ที่มุ่งเน้นออกแบบแฟชั่นตามแนวกลยุทธ์เดิม ในขณะที่ตลาดแฟชั่นผู้หญิง ได้เปลี่ยนไปแล้ว

**1.3 การทำงานแบบ routine (แนวทางประจำ)** การนำเอากระบวนการ ที่ยุ่งยากมาใส่ไว้ในงานประจำวัน เมื่อองค์กรพยายามเริ่มต้นนำสิ่งใหม่ ๆ มาใช้ ในองค์กรพนักงานก็จะพยายามลองทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุในสิ่งที่องค์กร ต้องการ เมื่อพวกเขาค้นพบวิธีการใหม่ ๆ และมั่นใจแล้วเขาก็จะหยุดค้นหาแนวทาง อื่น ๆ ทุกคนจะทำตามแนวทางแบบนั้นอย่างเดียว และเชื่อว่ามันจะนำไปสู่การพัฒนา และเพิ่มผลผลิตได้ หากพนักงานมีประสบการณ์และความชำนาญเพิ่มขึ้น แต่นั่นไม่ใช่ เพียงแค่กรอบแนวคิดของกลยุทธ์เท่านั้น วิธีการปฏิบัติตอบโต้ การดำเนินงานต่าง ๆ



ก็ถูกหล่อหลอมมาตามแบบฉบับของเขาเอง การหยุดชะงักหมายถึงการจบสิ้น และการคิดแบบนี้ก็จะทำให้มันจบสิ้นจริงๆ ผู้คนทำตามแบบอย่าง แนวทางและการตอบโต้ ไม่ใช่เพราะว่ามันได้ผลหรือเพราะว่ามันมีประสิทธิภาพ แต่เป็นเพราะว่าทุกคนรู้ว่าทำอย่างไรและคุ้นเคยกับมันมากกว่า เหมือนกับว่ามันเป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างนั้น เมื่อแบบอย่างและแนวทางเหล่านั้นกลายเป็น routine (แนวทางประจำวัน) มันก็จะเป็นตัวขวางกั้นไม่ให้คนคิดถึงวิธีการทำงานใหม่ๆ ทางเลือกใหม่ๆ ไม่ต้องคิดและเหนื่อยน้อยกว่า เมื่อนั้น active inertia ได้ถูกสร้างขึ้นมาแล้ว บริษัท Firestone เน้นการทำงานแบบ routine ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของปัญหาหลักที่ขัดขวางการตอบสนองต่อเทคโนโลยีเรเดียลอย่างมีประสิทธิภาพ บริษัทมุ่งเน้นความสนใจไปในกระบวนการผลิตและปัญหาทางด้านคุณภาพ เพราะ Firestone พยายามปรับกระบวนการผลิตเดิมให้สามารถผลิตยางเรเดียลที่มีคุณภาพสูง ทำให้ Firestone ผลิตสินค้าที่ตลาดไม่ต้องการออกมามากมายเพราะเครื่องจักรและเครื่องมือที่มีอยู่ การใช้เงินเพิ่มเพื่อปรับปรุงกระบวนการก็เป็นแนวคิดจากผู้บริหารงานที่อยู่หน้างาน

นอกจากนี้ McDonald เป็นอีกตัวอย่างของระบบงาน routine เนื่องจากระบบงานที่ดำเนินการอยู่ทำให้ตลาดเติบโตขึ้นมาก ในช่วงแรกของยุค 1990 McDonald กลายเป็นยักษ์ใหญ่ด้านฟาสต์ฟู้ดและได้สร้างคู่มือการทำงานกว่า 750 หน้า ที่บ่งบอกรายละเอียดทุกขั้นตอนของธุรกิจร้านอาหารฟาสต์ฟู้ด บริษัทเข้มงวดกับการทำงานตามระบบและวิธีการทำงานตามมาตรฐานขั้นตอน แนวคิดต่างถูกกำหนดมาจากบริษัทแม่ออกสู่สาขาทั่วโลกให้ทำงานเหมือนกันเพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้าและทิ้งห่างคู่แข่งทางธุรกิจออกไป ในขณะเดียวกันก็ทำให้ McDonald กลายเป็นร้านอาหารที่จำเจ ซ้ำซากน่าเบื่อ กลุ่มลูกค้ามองหาสิ่งใหม่ๆ และดีต่อสุขภาพมากขึ้น ส่วนคู่แข่งอย่าง Burger King และ Taco Bell ก็ได้ออกเมนูอาหารใหม่ รสชาติดีขึ้น McDonald พยายามปรับเปลี่ยนเพื่อต่อสู้เหมือนกัน แต่จากประสบการณ์ความสำเร็จในอดีตที่บ่งบอกไว้ ทุกอย่างต้องออกมาจากสำนักงานใหญ่เพื่อความเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วโลก เมนูอาหารที่จะปรับเปลี่ยนใหม่ก็ต้องรับการอนุมัติจากสำนักงานใหญ่เช่นกัน นี่เป็นสาเหตุที่ทำให้ McDonald ปรับเปลี่ยนและตอบสนองช้ากว่าคู่แข่งมาก

**1.4 ความสัมพันธ์กลายเป็นเครื่องพันธนาการ** เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ ทุกองค์กรจำเป็นต้องสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นระหว่างตนเองกับพนักงาน กับลูกค้า กับผู้รับเหมา เจ้าหนี้การค้า และผู้ลงทุนในหุ้นของบริษัท Laura กับ Bernard Ashley ทำงานอย่างหนักเพื่อให้เข้าไปอยู่ในใจของลูกค้า ตัวแทนจำหน่ายผู้ร่วมหุ้น และทุกขั้นตอนของความสัมพันธ์เพื่อ การขยายธุรกิจ Harvey Firestone Sr.

ก็พยายามรักษาความสัมพันธ์อันใกล้ชิดระหว่างตนเองกับพนักงาน ลูกค้า และผู้บริหารระดับสูงของสาขาและตัวแทนจำหน่ายในช่วงภาวะถดถอยของบริษัท Firestone และ Ashley ก็เหมือนกับบริษัทอีกหลายแห่งที่ประสบความสำเร็จในการที่พยายามถักทอความสัมพันธ์ให้แน่นแฟ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร เมื่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจเปลี่ยนไป บริษัทมักจะพบกับพันธนาการของความสัมพันธ์ที่สร้างไว้ เมื่อจำเป็นต้องสานต่อก็ทำให้ขาดความคล่องตัวและความยืดหยุ่น นำพาบริษัทสู่ภาวะ active inertia ความต้องการที่จะรักษาความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าให้คงอยู่เหมือนเดิม อาจเป็นเหตุจุดรั้งบริษัทไม่ให้พัฒนาสินค้าใหม่เพื่อขยายตลาดอีกกลุ่มหนึ่ง บริษัท Kirin Brewery สามารถสร้างส่วนแบ่งทางการตลาดในตลาดเบียร์ญี่ปุ่นถึงร้อยละ 60 หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 โดยสร้างความสัมพันธ์อย่างแน่นแฟ้นขึ้นในกลุ่มลูกค้าที่เป็นนักธุรกิจ หลายบริษัทสามารถเติบโตขึ้นมาอย่างรวดเร็วในช่วงนั้นโดยใช้ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับกองทัพเป็นกุญแจสำคัญ แต่ในปี 1980 บริษัท Kirin ก็อยู่ในภาวะกลืนไม่เข้าคายไม่ออกระหว่างกลุ่มลูกค้าหลักในการที่จะนำเสนอ dry beer ออกสู่ตลาดกลุ่มวัยรุ่นตามกระแสนิยมขณะนั้น Kirin ตอบสนองตลาดเข้าไป ปลอยให้บริษัท Asahi เข้ามาก่อนและครอบครองส่วนแบ่งทางการตลาด กลายเป็นผู้นำด้านตลาดเบียร์ในญี่ปุ่นไปในที่สุด

**1.5 ค่านิยมของบริษัทจะถูกฝังติดไว้กับกฎระเบียบ** จนทำให้ค่านิยมมิใช่แรงบันดาลใจอีกต่อไป แต่จะกลายเป็นกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กร ค่านิยมเป็นตัวกำหนดความเชื่อของพนักงานในองค์กรจนกลายเป็นค่านิยมขององค์กรที่ทุกคนต้องยึดปฏิบัติแบบเดียวกัน ค่านิยมจะเป็นตัวกำหนดว่าให้พนักงานมองตัวเองและบริษัทอย่างไร ตัวอย่างเช่น คนของ Firestone จะยึดถือความจงรักภักดีต่อบริษัทและพันธะสัญญาต่อชุมชน รวมทั้งค่านิยมเป็นแกนในการดำเนินธุรกิจของบริษัท ตัวแทนจำหน่ายของ Laura Ashley เชื่อมั่นในค่านิยมของยี่ห้อที่มีมาแต่ดั้งเดิมที่ช่วยให้บริษัทเจริญเติบโตขึ้นมาได้ อย่างไรก็ตาม เมื่อบริษัทเติบโตขึ้นถึงขีดสุดแล้ว ค่านิยมมักจะถูกฝังติดไว้กับกฎระเบียบและหลักเกณฑ์ที่บริษัทสร้างขึ้นมากลืนกับต้นไม้หิน ค่านิยมเหล่านี้จะถูกทดแทนด้วย cold stone dogma เมื่อเป็นเช่นนั้น ค่านิยมจะมีใจแรงบันดาลใจอีกต่อไป ผลของมันก็คือ active inertia ตัวอย่างเช่น Royal Dutch/Shell เป็นบริษัทหนึ่งที่ค่านิยมของบริษัทกลายเป็นอุปสรรค ในช่วงปี 1930 Shell นำโดย Henri Deterding ซึ่งเป็นผู้นำที่เข้มแข็งและเป็นผู้ที่ให้การสนับสนุนกองทัพอากาศ ในที่สุดผู้บริหารอื่นได้บีบบังคับให้ลาออกไป และบทเรียนของความเจ็บปวดนี้ถูกจดจำอยู่ในบริษัท ทำให้คนรังเกียจการควบคุมจากส่วนกลาง ค่านิยมนี้ทำให้ผู้จัดการในแต่ละประเทศต้องการความเป็นอิสระ โครงสร้างนี้ทำให้ Shell

เติบโตได้อย่างรวดเร็วในหลายประเทศ แต่ในภาวะที่เกิดวิกฤติราคาน้ำมันในช่วงปี 1990 โครงสร้างการกระจายอำนาจการบริหารของ Shell กลับเป็นอุปสรรคขัดขวางความรวดเร็วในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรที่จะบริหารงานในต้นทุนต่ำ

**2. ข้อเสนอเพื่อเป็นแนวทางแก้ไขปัญหา** บริษัทที่ประสบความสำเร็จสามารถหลีกเลี่ยง หรืออย่างน้อยที่สุดสามารถเอาชนะ active inertia ได้ มีดังนี้คือ

**2.1 ผู้บริหารจะต้องหลุดพ้นจากสมมติฐานที่ว่าศัตรูที่เลวร้ายที่สุด คือ การหยุดชะงัก** เขาควรจะตระหนักว่า การกระทำเพียงอย่างเดียวไม่สามารถแก้ปัญหาได้ บางครั้งอาจทำให้สถานการณ์เลวร้ายลง แต่ควรถามตัวเองว่า “เราควรจะทำอะไร” ผู้บริหารควรจะหยุดและถามว่า “อะไรอยู่เบื้องหลังเรา” คำถามนี้จะทำให้เราให้ความสำคัญกับสิ่งที่ถูกต้อง คือกรอบของกลยุทธ์ ขบวนการ ความสัมพันธ์ และคุณค่า ซึ่งสามารถยับยั้งหรือทำลายการกระทำซึ่งอาจนำไปสู่ทิศทางที่ไม่ถูกต้อง บริษัทที่พยายามจะต่อสู้ส่วนมากจะรู้ว่าเขาต้องทำอะไร เขาจะได้รับรายงานมากมายจากนักวิเคราะห์ภายในและที่ปรึกษากายนอกที่มักจะให้คำแนะนำที่เหมือนกัน ผู้นำของ Firestone ตระหนักดีถึงคุณสมบัติที่เหนือกว่าของยางเรเดียล ผู้บริหารของ Laura Ashley รู้ว่าผู้หญิงจะเข้าสู่ระบบการทำงานมากขึ้นเรื่อยๆ ปัญหาของพวกเขา คือ ขาดความเข้าใจอย่างชัดเจนว่าสูตรดั้งเดิมของความสำเร็จของเขาจะเป็นอุปสรรคต่อการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

**2.2 การพิจารณาหาผู้นำที่มีลักษณะ inside-outsider** ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บริษัทที่จะผ่านการเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ต้องการปฏิบัติการที่ยากยิ่งอย่างสมดุล มรดกหรือสิ่งที่สืบทอดกันมาของบริษัท (heritage) ควรได้รับการเอาใจใส่ แม้ว่ามันจะเป็นสิ่งที่ขัดขวางบ่อยครั้งที่จะเข้าใจว่าผู้จัดการจากภายนอกคือผู้ที่เหมาะสมที่สุดในการทำหน้าทีนี้ เนื่องจากเขาจะไม่ถูกผูกมัดโดยประวัติศาสตร์หรือความเป็นมาของบริษัท ความสำเร็จของ Lou Gerstner ในการยกเครื่อง IBM เป็นตัวอย่างที่ดีของการใช้คนจากภายนอกองค์กร แต่ในกรณีของ Gerstner ควรถูกมองว่าเป็นข้อยกเว้น ไม่ควรนำมาเป็นตัวอย่าง โดยปกติแล้วคนจากภายนอกมักจะปฏิเสธวิธีการทำงานแบบเก่าๆ อย่างรวดเร็ว ซึ่งเขามักจะจบลงด้วยการกระทำที่ก่อให้เกิดความเสียหายมากกว่าผลดี วิธีการที่แนะนำคือให้หาผู้นำใหม่จากภายในบริษัทแต่เป็นคนที่ไม่ได้อยู่ในธุรกิจหลักของบริษัท ผู้นำเช่นนี้ เรียกว่า inside-outsider สามารถทำได้จากหน่วยงานเล็กๆ จาก international operation หรือจาก staff function ตัวอย่างเช่น Charles Pilliod, CEO ผู้ซึ่งนำ Goodyear เข้าสู่ยุคยางเรเดียล เกิดและเติบโตใน Akron และทำงานตลอดอายุการทำงานกับ Goodyear แต่เขาใช้เวลา 29 ปีจาก 31 ปีก่อนหน้าที่ในตำแหน่งหัวหน้าในหน่วยงาน international

division ที่ซึ่งเขาได้เห็นการเติบโตอย่างรวดเร็วของยางเรเดียลในยุโรป เขาเข้าใจ heritage ของบริษัท แต่เขาเห็นมันจากมุมมองของคนนอก ผู้นำแบบ inside-outsider ได้นำหลาย ๆ องค์การสู่การเปลี่ยนแปลง Jack Welch ใช้เวลาเกือบทั้งอายุการทำงาน ในธุรกิจพลาสติกของ GE ส่วน Jurgen Schrempp อยู่ใน South Africa ก่อนจะกลับมา ดำเนินธุรกิจให้กับ Daimler-Benz

**2.3 การสร้างทีมผู้บริหารใหม่เพื่อคานอำนาจกันระหว่างคนภายใน และภายนอก** เมื่อ Gerstner เข้ามาบริหาร IBM เขามีได้ให้คนเก่าออก ตำแหน่ง ทางด้าน operation ส่วนใหญ่ยังคงเป็นเจ้าหน้าที่ของ IBM ที่มีความสามารถ และประสบการณ์นับสิบปี แต่เขาได้รับการสนับสนุนจากคนภายนอกในตำแหน่ง ทางการตลาด ความผสมผสานนี้ทำให้ IBM สามารถใช้จุดแข็งที่มีอยู่เป็นเชื้อเพลิง ให้ดำเนินไปสู่วิถีทางใหม่ได้อย่างเต็มที่ ท้ายที่สุด ผู้จัดการภายในสามารถปลดปล่อย ตนเองจากรูปแบบเก่า ๆ ด้วยการจินตนาการว่าตนเองเป็นคนนอก ดังเช่นผู้บริหาร ของ Intel ได้ตัดสินใจในการละทิ้งธุรกิจด้านหน่วยความจำ Intel เป็นผู้เริ่มต้นตลาด ด้าน memory chip ดังนั้นสำหรับผู้บริหาร พนักงานและลูกค้า Intel หมายถึง หน่วยความจำ อย่างไรก็ตาม เมื่อมีคู่แข่งในตลาดเพิ่มขึ้น ส่วนแบ่งทางการตลาดของ ธุรกิจด้านหน่วยความจำลดลงมากกว่า 90% ในต้นทศวรรษ 1970 เหลือประมาณ ร้อยละ 5 ในทศวรรษต่อมา แม้ว่า Intel ได้สร้างธุรกิจด้าน microprocessor ขึ้นมา ในระยะนี้ ก็ยังคงเกาะยึดอยู่กับธุรกิจหน่วยความจำ จนกระทั่งประธานบริษัท Gordon Moore และประธานบริหาร Andy Grove ได้ไตร่ตรองอย่างรอบคอบว่าจะเกิดอะไรขึ้น หากเขาถูกทดแทนด้วยคนจากภายนอก เขาเห็นพ้องต้องกันว่า คนจากภายนอกจะถอน ธุรกิจด้านหน่วยความจำออกไปและก็เป็นสิ่งที่ Moore และ Grove ได้ทำลงไป หลังจาก บริษัทเข้าใจถึงอุปสรรคที่เขาเผชิญอยู่ ก็ควรจะขัดขวางหรือหยุดยั้งแรงกระตุ้นใน การที่จะก้าวต่อไปข้างหน้าอย่างเร่งรีบ บางธุรกิจได้พยายามผลักดันให้ผู้จัดการเปลี่ยนแปลง กฎเกณฑ์ทุกอย่างเพื่อส่งเสริมให้เกิดการปฏิรูปใหม่ เนื่องจากสมมติฐานที่ว่า ต้องละทิ้งกฎเกณฑ์เก่า ๆ อย่างรวดเร็ว ผู้เชี่ยวชาญด้านนี้ให้ความเห็นว่าการพยายาม ที่จะเปลี่ยนแปลงทุกอย่างทั้งหมดในเวลาเดียวกัน ผู้จัดการจะทำลายศักยภาพที่สำคัญ (crucial competency) ละทิ้งโครงสร้างทางความสัมพันธ์ซึ่งใช้เวลาสร้างมานานหลายปี การปฏิรูปจะทำให้ระบบชะงักงัน บางครั้งการชะงักงันนี้ก่อให้เกิดความเสียหาย อย่างรุนแรงได้ เมื่อพิจารณาบริษัท Firestone ก็เช่นกัน หลังจากที่ได้บริหารได้ตระหนัก ถึงอุปสรรคที่เกิดขึ้น ในปี 1980 คณะกรรมการบริหารของ Firestone ได้นำ CEO คนใหม่เข้ามาในบริษัท CEO คนใหม่ไม่ต้องการที่จะเสียเวลาเลย เขาปิดโรงงาน ภายในประเทศ 14 แห่ง ตัดความสัมพันธ์ที่มีมายาวนานกับลูกค้าบางราย ทดแทน

ระบบ bottom-up ด้วยระบบ top-down นำคนจากภายนอกเข้ามาใน ตำแหน่งสำคัญ ซึ่งการปฏิรูปใหม่ของ CEO นี้ทำให้ Firestone รอดพ้นจากการล้มละลาย แต่ เขาทำให้บริษัทตกอยู่ในตำแหน่งที่เลวร้ายต่อการเติบโตในอนาคต ทีมผู้จัดการ จากภายนอกได้ละทิ้งธุรกิจที่สำคัญบางอย่างและได้ลงทุนอย่างมากในธุรกิจค้าปลีก ยาง ทั้งๆ ที่ได้รับการเตือนจากคนภายในว่าร้านค้ายางเป็นธุรกิจที่ไม่เคยมีกำไร ในขณะที่บริษัท Goodyear ได้ดำเนินการตรงกันข้ามโดยให้ความเอาใจใส่ต่อ corporate heritage ซึ่ง Goodyear ได้นำเอาสภาวะแวดล้อมของการแข่งขันมาใช้ประโยชน์ ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างระมัดระวัง เขาหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลง แบบปฏิรูป บริษัทได้ตัดธุรกิจยางรูปแบบเดิมทิ้ง โดยให้ความสำคัญต่อ commitment ที่มีกับพนักงานและชุมชนมาเป็นเวลานาน เขาได้เปลี่ยนโรงงานผลิตราย แบบเก่ามาเป็นโรงงานผลิตรายเรเดียล ในทุกที่เท่าที่จะสามารถทำได้ หรือสร้างโรงงาน ผลิตรายเรเดียลใหม่ให้อยู่ใกล้กับโรงงานเดิมที่ถูกปิดไป รักษาพนักงานเก่า ไว้เกือบทั้งหมด เป็นการลดปัญหาความยุ่งยากอันอาจจะเกิดขึ้นกับชุมชน และในที่ ซึ่ง Firestone สดระดับการให้บริการกับลูกค้า Goodyear จะลงทุนสร้างความสัมพันธ์ กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง เป็นการสร้างพื้นฐานการเจริญเติบโตในอนาคต