

การบริหารสู่ความสำเร็จ: กระบวนวิธีในการทำงานให้บรรลุผล

EXECUTION

THE DISCIPLINE OF GETTING THINGS DONE

LARRY BOSSIDY & RAM CHARAN

with CHARLES BURCK

แปลและสรุปความโดย รักษ์กิจ ศรีสินทร์*

"...นี่หนังสือเล่มล่าสุดที่ผมตั้งใจจะนำไป คือ Execution เป็นหนังสือที่ Larry Bossidy อดีต CEO ของฮันนีเวลล์ (Honeywell) เขียน บอกว่าปกติเป้าหมาย (Goal) กับผลลัพธ์ (Results) ห่างกันและมี Gap มาก เพราะว่ามีปัญหาเรื่อง Execution มาก Execution ต้องถือว่าเป็นหลักการ (Discipline) เป็นกระบวนการ (System Process) ที่จะต้องมีแผน มีระบบ มีการวางแผนเรื่องการปฏิบัติให้เป็นไปตามเป้าหมายหรือตามวิสัยทัศน์ เพราะฉะนั้นต้องสร้างวัฒนธรรมขององค์กร ให้เกิดการมองเรื่องของการบริหารงานสู่ความสำเร็จ (Execution) เป็นเรื่องที่สำคัญ

หนังสือเล่มนี้เป็นหนังสือที่สอนวิธีทำให้ CEO ได้มองเรื่องของ การบริหารงานสู่ความสำเร็จ (Execution) ไปประกอบกับเรื่องของ Vision ไม่ใช่ Vision อย่างเดียว เพื่อลดช่องว่าง (Gap) ระหว่าง เป้าหมาย (Goal) กับ ผลลัพธ์ (Results)..."

ความนำ

ก่อนที่จะนำท่านสู่สาระสำคัญของหนังสือเล่มนี้ ผู้แปลคิดว่าเป็นการสมควรที่จะทำความเข้าใจกับสภาพแวดล้อมของสถานการณ์ ในขณะที่มีการเขียนและตัวผู้เขียนหนังสือเล่มนี้ หนังสือเล่มที่ผู้แปลถืออยู่เป็นเหมือนเล่มที่ตีพิมพ์ครั้งแรกเมื่อปี 2545 (2002) จากการอ้างถึงเหตุการณ์วันที่ 11 กันยายน 2544 (2001) ทำให้ประมาณว่าผู้เขียนเขียนหนังสือเล่มนี้หลังเหตุการณ์ก่อวินาศกรรมตึกเวิลด์เทรดที่นครนิวยอร์ก

สภาพการณ์ในขณะนั้นที่ผู้เขียนกล่าวถึงคือความล้มเหลวของบริษัทชั้นนำของอเมริกา อันเนื่องมาจากการบริหารงานของเหล่า CEOs ที่ไม่สามารถนำบริษัทชั้นนำเหล่านี้ไปสู่จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัทได้ อันเนื่องมาจากการประมาทสถานการณ์ผิดพลาด การมุ่งที่ผลงานจนละเลยคน หรือแม้แต่ว่าขาดวิสัยทัศน์หรือวิสัยทัศน์ผิดพลาด

* เจ้าหน้าที่บริหารงานนโยบายและแผน ๖ ระดับศึกษาราชบัณฑิตย สำนักพิมพ์ศึกษาราชบัณฑิตย สำนักพิมพ์ศึกษาราชบัณฑิตย

** ดึงมาจากปรัชญาการศึกษาของ จอห์น พูลตัน นักคิด ชินโตร มาซูกูบะชิ เรื่อง "ยุคทองของการศึกษายุคใหม่ในความหวังของรัฐบาล" เป็นไปรษณียบัตรฉบับบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเซโจเม็ง ฮายางาชิคาชิ 40 ปี ออกลูกพิมพ์ NBC 7 รายการช่องเคเบิลทีวีนี้ เมื่อวันที่ ๒๒ มกราคม 2546 เวลา 20.00 - 21.00 น.

ผู้เขียนคนแรกคือ Larry Bossidy เป็นหนึ่งใน CEOs ที่ประสบความสำเร็จสูงสุดคนหนึ่งของโลกที่มีบริหารงานให้กับบริษัท GE และบริษัท Allied Signal ซึ่งเขาสามารถทำให้ทั้งสองบริษัทกลายเป็นบริษัทที่ประสบความสำเร็จขึ้นแนวหน้า ในขณะที่ผู้เขียนอีกคนคือ Ram Charan เป็นที่ปรึกษาให้กับผู้บริหารและคณะกรรมการบริษัทชั้นนำหลายแห่งที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของบริษัทเหล่านี้

สาระสำคัญ

เนื้อหาของหนังสือเล่มนี้กล่าวถึงปัญหาของบริษัทยักษ์ใหญ่ของอเมริกาที่นิตยสารชั้นนำของอเมริกา คือ FORTUNE ได้จัดอันดับว่าเป็น บริษัทชั้นนำของอเมริกา 500 บริษัท ที่ประสบปัญหาในการบริหารงาน โดยในปี 2000 ผู้บริหารบริษัท (CEOs) จำนวน 40 คน จาก 200 บริษัท อันดับแรกในแมกซีซี (20%) ถูกไล่ออกหรือถูกบีบให้ลาออก เนื่องจากบริหารงานผิดพลาด ในปี 2001 และคาดว่าในปี 2002 ปัญหานี้ก็ยังคงเกิดขึ้นในบริษัทชั้นนำเหล่านี้

ผู้เขียนได้สรุปว่า ปัญหามาจาก *กลยุทธ์ของ CEOs เหล่านี้มักจะผิดพลาด* อันเกิดจากไม่สามารถสร้างให้กลยุทธ์ที่วางไว้บรรลุได้ นั่นก็คือ สิ่งที่ CEOs คาดว่า จะเกิดกลับไม่เกิด เนื่องมาจากองค์กรไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุผล หรืออาจเกิดจากผู้นำองค์กรประเมินสิ่งท้าทายที่มีต่อบริษัทผิดพลาด หรืออาจเกิดจากทั้งสองประการควบคู่กัน

หรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ *เกิดช่องว่างระหว่างสิ่งที่คาดหวังกับผลที่เกิดขึ้น* (Gap between Promises and Results)

องค์กรเหล่านี้ตระหนักดีว่าจะต้องรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นให้ได้ และต้องสร้างความเปลี่ยนแปลงนี้ให้เป็นโอกาสของบริษัทตน แต่บริษัทชั้นนำเหล่านี้ก็ยังคงสร้างความล้มเหลวซ้ำแล้วซ้ำเล่าจนทำลายความเปลี่ยนแปลงนี้ด้วยตัวของตัวเอง

ช่องว่างที่เกิดขึ้นมาจากการขาดการเชื่อมโยงระหว่างความคาดหวังกับผลการทำงานทุกคนรู้ว่าจะต้องบริหารงานให้บรรลุผล แต่ไม่รู้ว่าจะทำอย่างไร การบริหารสู่ความสำเร็จต้องเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์และเป้าหมายของบริษัทและบริษัทจะเปลี่ยนแปลงได้ก็โดยผู้นำทั้งหมดของบริษัท จะต้องนำ *กระบวนการวิธีบริหารสู่ความสำเร็จ* (Discipline of Execution) มาใช้ในทุกระดับเท่านั้น

มี หลักการ 3 ประการในการบริหารสู่ความสำเร็จ ได้แก่

1. การบริหารสู่ความสำเร็จเป็นหลักการสำคัญ และต้องบูรณาการกับกลยุทธ์ของบริษัท
2. การบริหารสู่ความสำเร็จเป็นงานหลักของผู้นำทางธุรกิจ
3. การบริหารสู่ความสำเร็จเป็นองค์ประกอบหลักของวัฒนธรรมองค์กร การบริหารสู่ความสำเร็จไม่ใช่กลยุทธ์ในการทำงาน แต่กลวิธีในการทำงานเป็นหัวใจของการบริหารสู่ความสำเร็จ (Execution is not tactics but tactics are central of executions.) ดังนั้นจึงให้ความสำคัญกับขีดความสามารถขององค์กรในการบริหารงานสู่ความสำเร็จ โดยเป็นกระบวนการที่เป็นระบบในการแสวงหาวิธีว่าจะทำความสำเร็จให้เกิดขึ้นอย่างไร และ

สร้างความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์กับการปฏิบัติ

ทั้งนี้ต้องมี การสร้างความเป็นผู้นำใน 7 พฤติกรรมที่จำเป็น ได้แก่

1. รู้จักพนักงานและธุรกิจของตนเป็นอย่างดี
2. ยืนหยัดยึดมั่นในความเป็นจริง (ไม่หลอกตัวเอง)
3. เข้าใจทะลุปรุโปร่งในเป้าหมายและลำดับความสำคัญของแต่ละเป้าหมาย
4. ทำตามที่วางแผนไว้
5. ให้รางวัลคนที่ทำให้สำเร็จ
6. เพิ่มพูนขีดความสามารถของพนักงาน

7. รู้จักตนเอง
การเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานกระทำได้โดยผ่านการสอนงาน และการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงาน โดยมีหลักการ 4 ประการ ดังนี้

1. ต้องซื่อสัตย์ต่อตนเอง อย่าหลอกตัวเอง
2. สำนวจตนเองให้ไว้จุดอ่อนจุดแข็งของตัวเอง
3. รู้จักนำตนเอง
4. รู้จักผ่อนปรนตามสถานการณ์

เมื่อการบริหารงานของบริษัทเกิดความไม่ราบรื่น ผู้นำของบริษัทต้องตระหนักอยู่เสมอว่า จะสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับวัฒนธรรมของบริษัทได้อย่างไร ต้องตระหนักว่า **สิ่งที่เป็นนามธรรม (Soft Stuff)** คือ **ความเชื่อและพฤติกรรมของคน** มีความสำคัญเท่ากับ **สิ่งที่เป็นรูปธรรม (Hard Stuff)** คือ **โครงสร้างขององค์กร** นั่นก็คือ ฮาร์ดแวร์ขององค์กร (โครงสร้างและกลยุทธ์) จะเป่

ระโยชน์หากไม่มีซอฟต์แวร์ (ความเชื่อและพฤติกรรม)

พื้นฐานในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมก็คือ การเชื่อมโยงรางวัลกับผลการปฏิบัติงาน และการทำให้การเชื่อมโยงนี้มีความโปร่งใส (Linking rewards to performance and making the linkages transparent) วัฒนธรรมขององค์กรต้องแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า อะไรคือสิ่งที่องค์กรมีความภาคภูมิใจ คาดหวัง และต้องทำให้รางวัล องค์กรต้องสื่อให้พนักงานทุกคนได้รู้และตระหนักว่าอะไรคือคุณค่าและการให้ความสำคัญที่พนักงานทุกคนต้องทำงานให้สำเร็จ หากบริษัทให้รางวัลและแต่งตั้งพนักงานให้ได้เลื่อนระดับจากการบริหารงานด้วยความสำเร็จ วัฒนธรรมขององค์กรก็จะเปลี่ยนแปลงไป

หากเข้าใจซอฟต์แวร์ทางสังคมในการบริหารงาน ผู้นำองค์กรก็จะเชื่อมโยงตนเองเข้ากับวิถีชีวิตประจำวันขององค์กร นำมาสู่การเปลี่ยนแปลงหรือดำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กรคือ พฤติกรรมของผู้นำนั่นเอง จะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรก็โดยเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้นำ โดยสามารถวัดความเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมได้จาก การวัดความเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมส่วนบุคคลของผู้นำ และผลการบริหารงานเชิงธุรกิจ จะสร้างองค์กรที่บริหารงานสู่ความสำเร็จได้ ผู้นำต้องแสดงออกอย่างชัดเจนในการสร้างสรรค์และสนับสนุนซอฟต์แวร์ทางสังคมที่ส่งเสริมพฤติกรรมที่องค์กรปรารถนา

บริษัทต่างๆ ควรให้ความสำคัญกับคุณภาพของบุคลากร (The Quality of Their People) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหมู่ผู้นำ (The Leadership Pool) เพราะบุคลากรของ

องค์กรเป็นทรัพยากรหลักในการสร้างสรรค์ผลงานที่ยอดเยี่ยมให้กับองค์กร การตัดสินใจ ประสิทธิภาพ และขีดความสามารถของบุคลากร คือ ตัวชี้ความแตกต่างระหว่างความล้มเหลวและความสำเร็จ

ผู้นำที่มักอวดอ้างว่าตน “เห็นบุคลากรเป็นทรัพย์สินที่สำคัญสุด” (People Are Our Most Important Asset) มักเป็นพวกที่ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการแต่งตั้งคนให้ตรงกับงานเท่าไรนัก (Choosing the Right People for the Right Jobs) คนพวกนี้รวมถึงองค์กรที่เขาบริหารไม่มีแนวคิดที่ชัดเจนว่างานในแต่ละตำแหน่งต้องการคนประเภทใด และคนประเภทใดที่เหมาะสมที่จะมาดำรงตำแหน่งนั้น ผลก็คือ บริษัทเหล่านี้ไม่ได้จ้าง เลื่อนตำแหน่ง และพัฒนาบุคลากรที่ดีที่สุดที่ตรงกับความต้องการผู้นำขององค์กร

บ่อยครั้งที่ผู้นำเหล่านี้ไม่ได้ให้ความสำคัญกับบุคลากร เพราะมันแค่ไปให้ความสำคัญกับ เรื่องจะทำอะไรให้บริษัทใหญ่ขึ้น ก้าวสู่ระดับสากล เหนือกว่าคู่แข่งคนอื่น ทำให้มองข้ามคุณภาพของบุคลากร ที่แท้จริงแล้วเป็นตัวชี้วัดความแตกต่างที่สำคัญสุดในการแข่งขันเชิงธุรกิจ แต่จากข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นซ้ำแล้วซ้ำเล่าชี้ให้เห็นว่า การคัดเลือกบุคลากรที่ถูกต้องเหมาะสม เป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างข้อได้เปรียบที่ยั่งยืนในการแข่งขัน (Elusive Sustainable Competitive Advantage)

เหตุผลที่บุคลากรที่เหมาะสมไม่ได้ดำรงตำแหน่งที่ถูกต้อง เพราะ

1. ผู้นำองค์กรที่ขาดความรู้ ความสามารถ (Lack of Knowledge) และมุ่งเน้นผิดเรื่อง (Focus on the Wrong Criteria)
2. ผู้นำที่ขาดความกล้าหาญ (Lack of Courage)
3. โดนครอบงำจากปัจจัยความพอใจส่วนตัว (Psychological Comfort Factor)
4. ขาดความมุ่งมั่น (Lack of Personal Commitment)

คนประเภทใดที่ต้องหามาทำงาน

1. คนที่ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดกำลังใจ (They Energize People)
2. คนที่สามารถตัดสินใจในเรื่องยากๆ ได้ (They're Decisive on Tough Issues)
3. คนที่ทำงานสำเร็จโดยผ่านคนอื่น (They Get Things Done Through Others)
4. คนที่ทำตามที่ได้รับมอบหมาย (They Follow Through)

ทำอย่างไรจะหาคนที่เหมาะสมกับงาน (How To Get The Right People In The Right Jobs)

การสัมภาษณ์ที่ใช้กันมาแต่ดั้งเดิมไม่สามารถพิสูจน์คุณภาพของผู้นำในการบริหารผู้ความสำเร็จได้ เพราะมักให้ความสำคัญกับทัศนคติด้านอาชีพของบุคคล และ การได้รับมอบหมายงานสำคัญๆ กระบวนการสัมภาษณ์เองก็ไม่ได้เจาะลึกในประวัติของบุคคลให้รู้ถึงผลการทำงานที่ผ่านมา อาทิ

จัดลำดับความสำคัญของงานอย่างไรบ้าง เปิดโอกาสให้มีการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือไม่ เป็นต้น เมื่อทำการสัมภาษณ์ก็ต้องนำมาซึ่งภาพทั้งหมดของบุคคล บนพื้นฐานของการเรียนรู้โดยการตั้งคำถามให้ตอบ ซึ่งต้องให้ได้ผลงานที่ทำสำเร็จทั้งในอดีตและปัจจุบัน เขาคิดอย่างไรกับสิ่งเหล่านั้น และอะไรคือแรงผลักดันให้เขาทำเช่นนั้น ดังนั้นผู้บริหารที่ต้องคัดเลือกบุคคลเข้ามาดำรงตำแหน่งอย่างเหมาะสม จึงต้องหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับบุคคลดังกล่าว โดยไม่มีสิ่งแอบแฝงเคลือบแคลง หรือแต่งเติม

ข้อเท็จจริงที่ไม่มีการแต่งเติม

บริษัทส่วนใหญ่ที่ประเมินผู้สมัครคัดเลือกจากภายใน มักประสบปัญหาเช่นเดียวกับการประเมินผู้สมัครจากภายนอก กระบวนการนี้มักมีการจัดโครงสร้างที่เป็นแบบกลไกราชการ ผู้บริหารที่ทำการคัดเลือกเองก็ได้รับแนวทางการคัดเลือกจากทีมงานของตน ซึ่งกำหนดเกณฑ์ภาวะผู้นำไว้แล้ว ในการตรวจสอบประวัติบุคคลจึงต้องให้ได้ประเด็นที่จำเป็นที่ว่า อะไรทำให้บุคคลนั้นประสบความสำเร็จในอาชีพการงาน สิ่งที่ประสบความสำเร็จเหล่านั้นคืออะไรบ้าง และยากลำบากเพียงใดถึงจะบรรลุผลสำเร็จเหล่านั้น บุคคลนั้นประสบความสำเร็จเพียงใดในการกระตุ้นความพยายามของพนักงานและผลักดันให้ร่วมกันทำงานให้สำเร็จ

เรื่องที่มีการประเมินผลแบบกลไกละเลย ก็คือ ผู้สมัครคัดเลือกเหล่านี้ทำอย่างไรบ้างเพื่อที่จะทำความมุ่งมั่นให้

สำเร็จ (ไม่ว่าการดำเนินการเหล่านั้นจะเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรหรือพนักงานในภาพรวม หรือทำให้อ่อนแอลง) การที่ผู้นำทำอย่างไรให้บรรลุความมุ่งมั่น มีความสำคัญเท่ากับการที่เขาทำได้สำเร็จหรือไม่ การบรรลุผลด้วยวิธีที่ผิดพลาดอาจสร้างความเสียหายอย่างใหญ่หลวงให้กับองค์กร

การประเมินผลที่ดีนั้นผู้นำจะจับตามองอย่างใกล้ชิด ว่าพนักงานของเขาทำอย่างไรที่จะให้งานที่ได้รับมอบหมายบรรลุผล โครบ้างที่ปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนด โครบ้างที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และจัดการงานอย่างมืออาชีพในช่วงที่ตนเองพบปัญหาอุปสรรค โครบ้างที่ทำงานสำเร็จโดยง่ายแต่กลับไม่ได้ผลลัพธ์ของงานที่ตึก และโครที่ทำงานสำเร็จแต่กลับทำลายคุณธรรมขององค์กรและทำลายความสามารถในระยะยาวของบริษัท

ไม่มีอะไรที่ซับซ้อนในเรื่องกระบวนการจัดคนลงให้ถูกกับงาน แต่เป็นเรื่องของการสัมภาษณ์และการประเมินบุคคลให้เป็นระบบและสอดคล้องกับการพัฒนาพวกเขาโดยอาศัย feedback ที่มีประโยชน์ หลักการ 3 ประการข้างต้นเป็นรากฐานสำคัญของกระบวนการหลัก 3 ประการของการบริหารงานสู่ความสำเร็จ หากเรามีผู้นำที่มีพฤติกรรมที่ถูกต้องเหมาะสม มีวัฒนธรรมที่ให้รางวัลกับการบริหารสู่ความสำเร็จ และมีระบบที่สอดคล้องกันในการคัดสรรคนให้เหมาะกับงานแล้ว รากฐานดังกล่าวก็จะก่อให้เกิดการจัดการและดำเนินกระบวนการหลักอย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการหลัก 3 ประการของการบริหารงานสู่ความสำเร็จ (The Three Core Processes of Execution)

กระบวนการคน: สร้างความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์กับการดำเนินงาน

กระบวนการคนสำคัญกว่ากระบวนการกลยุทธ์หรือกระบวนการดำเนินงานบุคลากรในองค์กรนั่นเองที่ประเมินว่าตลาดกำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร สร้างกลยุทธ์บนพื้นฐานของการประเมินสถานการณ์เหล่านั้น และแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติจริง เพื่อให้ง่ายและชัดเจนขึ้นก็คือ หากเราไม่ดำเนินกระบวนการคนให้ถูกต้องเหมาะสม เราก็ไม่สามารถบริหารธุรกิจได้เต็มศักยภาพ กระบวนการคนที่เข้มแข็งต้องทำ 3 สิ่ง คือ *ต้องประเมินบุคคลด้วยความแหลมคมและลึกซึ้ง ต้องมีกรอบในการสร้างและพัฒนาความชาญฉลาดในการเป็นผู้นำในทุกแผนกและทุกระดับ และต้องสร้างเส้นทางสำหรับผู้นำ* อันเป็นฐานสำคัญของแผนสู่ความสำเร็จ

บริษัทจำนวนน้อยที่ประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านี้ ความล้มเหลวใหญ่หลวงประการหนึ่งก็คือ *กระบวนการคนแบบดั้งเดิมเป็นการมองไปข้างหน้า (Backward Looking)* มุ่งเน้นประเมินผลงานที่คนกำลังทำอยู่ในวันนี้ ที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้นก็คือ ไม่ว่าบุคคลจะสามารถรับมือกับงานในวันพรุ่งนี้ได้หรือไม่ เราเห็นหลายคนที่ทำหน่วยธุรกิจได้เป็นอย่างดี บางครั้งก็ยอดเยี่ยมเสียด้วย คนเหล่านี้กลับไม่สามารถนำธุรกิจไปสู่ระดับที่สูงขึ้นไปได้

บ่อยครั้งที่บริษัทหรือจนเกิดผลกระทบททางการเงิน ก่อนปรับปรุงตำแหน่งผู้นำที่สำคัญๆ ถึงขั้นนี้ความเสียหายก็เกิดขึ้นแล้ว ผลกระทบที่เกิดขึ้นเป็นตัวชี้วัดความล้มเหลว เพราะมันแค่ไปให้ความสนใจกับอดีต กระบวนการคนที่เข้มแข็งต้องมีกรอบที่ทรงพลังในการกำหนดความต้องการของบริษัทในช่วงเวลาหนึ่งๆ และในการวางแผนกิจกรรมที่จะทำให้ความต้องการเหล่านั้นบรรลุผล ซึ่งมีพื้นฐาน 4 ประการ ได้แก่

1. ความเชื่อมโยงระหว่างแผนกลยุทธ์และผลลัพธ์ระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาวของกลยุทธ์ กับเป้าหมายของแผนปฏิบัติการ ซึ่งได้แก่ เป้าหมายทางการเงินในแต่ละด้าน
2. พัฒนาเส้นทางสำหรับผู้นำ ด้วยการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพิ่มขีดความสามารถในการสร้างผลสำเร็จ และลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
3. วางแผนว่าจะต้องทำอะไรกับพวกไม่ทำงาน
4. ปรับปรุงการกิจและการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคล

องค์ประกอบประการแรก: การเชื่อมโยงคนกับกลยุทธ์และการดำเนินงาน

องค์ประกอบประการแรกของกระบวนการคน คือ ความเชื่อมโยงระหว่างผลลัพธ์ทางกลยุทธ์ระยะสั้น (0-2 ปี) ระยะปานกลาง (2-5 ปี) และระยะยาว รวมทั้งเป้าหมายของแผนการปฏิบัติการ ผู้นำทางธุรกิจสร้างความเชื่อมโยงนี้ด้วยการทำให้มั่นใจว่าได้บุคคลที่ถูกต้องเหมาะสมและในจำนวนที่เพียงพอจะบริหารกลยุทธ์ไปสู่ความสำเร็จได้

องค์ประกอบประการที่สอง: การพัฒนาเส้นทางสำหรับผู้นำ ด้วยการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพิ่มขีดความสามารถในการสร้างผลสำเร็จ และลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

การบรรลุผลดีพระยะปานกลางและระยะยาวนั้นต้องขึ้นอยู่กับเรามีเส้นทางรองรับและส่งเสริมผู้นำ เราต้องประเมินพวกเขาเสียแต่วันนี้ และวางแผนว่าผู้นำแต่ละคนต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้พร้อมที่จะเข้ามารับผิดชอบในเรื่องที่ใหญ่ขึ้น ผลการประเมินแสดงให้เห็นขีดความสามารถของเส้นทางผู้นำทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ที่ไม่มีอะไรสำคัญยิ่งไปกว่าขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

แสดงให้เห็นถึงผู้ที่ต้องปรับปรุงทั้งสองด้าน **การวิเคราะห์เจาะลึกด้านความสำเร็จและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น**

การวิเคราะห์เจาะลึกด้านความสำเร็จและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นสิ่งจำเป็นในการวางแผนและการสร้างเส้นทางผู้นำสำหรับบุคลากรที่มีศักยภาพสูง พร้อมกับการใช้คำขวัญ “บุคลากรคือทรัพย์สินที่มีค่าสูงสุดของเรา” และเป็นพื้นฐานของความเข้าใจในความต้องการส่วนบุคคล ตลอดจนการผลักดันงานทั้งในแนวราบและแนวตั้ง นอกจากนี้ยังมุ่งเน้นการรักษามูลค่าที่ทรงคุณค่า และใครควรได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือใครควรถูกปรับออก

สรุปการประเมินความเป็นผู้นำ



สรุปผลการประเมินความเป็นผู้นำทำให้ทราบถึงภาพรวมของผู้ที่มีศักยภาพสูง ผู้ที่สมควรได้รับการเลื่อนระดับ/เลื่อนตำแหน่งก็คือ ผู้ที่คุณภาพทั้งสองด้านซึ่งอยู่ในช่องขวามือด้านบน เช่นเดียวกันก็แสดงให้เห็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐาน แต่ควรปรับปรุงในเรื่องพฤติกรรม แล้วก็

การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นมุ่งไปที่ความสามารถทางการตลาดของบุคลากรศักยภาพในการสร้างเปลี่ยนแปลง และความเสี่ยงที่ธุรกิจต้องเผชิญหากต้องสูญเสียบุคลากรเหล่านี้ไป ถ้าบุคลากรเหล่านี้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ นานเกินไป ก็อาจรู้สึกว่าคุณก็อดทนไม่ได้ได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ในที่สุดก็ถูกองค์กรอื่นแย่งตัวไป

การวิเคราะห์เจาะลึกด้านความสำเร็จจะชี้ให้เห็นว่าบริษัทมีบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในจำนวนที่เพียงพอหรือไม่ ในตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อผลสำเร็จของบริษัท นอกจากนี้ยังดูว่ามีบุคลากรที่มีศักยภาพสูง แต่ไปอยู่ในตำแหน่งที่ไม่เหมาะสมหรือไม่ และมีบุคลากรหลักคนใดบ้างที่อาจออกไปจากองค์กรหากไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น

การระบุบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและควรได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ต้องหลีกเลี่ยงอันตราย 2 ประการ *ประการแรก* คือ *การให้บุคลากรดำรงตำแหน่งเดิมนานเกินไป* และ *ประการที่สอง* คือ *การเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นเร็วเกินไป*

องค์ประกอบประการที่สาม: การรับมือกับพวกที่ไม่ทำงาน

แม้กระบวนการคนที่ดีที่สุดจะแต่งตั้งคนให้ตรงกับตำแหน่งอยู่เสมอก็ตาม แต่ก็ไม่สามารถทำให้ทุกคนเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ดีได้ ผู้จัดการบางคนได้รับการเลื่อนตำแหน่งจากความสามารถของตนเอง ได้ดำรงตำแหน่งที่งานลดลง คนอื่นๆ อาจต้องปรับออกไป การทดสอบสุดท้ายของกระบวนการคน คือ กระบวนการคนจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคลากรสองประเภทนี้ได้ดีหรือไม่ และผู้นำจัดการกับงานที่มีความเจ็บปวดที่เขาต้องทำได้ดีหรือไม่

ในการเลื่อนบุคลากรให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น หลังจากที่ได้พิจารณาอย่างรอบด้านรับฟังความเห็นจากทุกคน และรู้สึกกับข้อสรุปที่ออกมา แต่ไม่ว่าบุคคลจะประสบความสำเร็จอย่างไรก็ตาม การเลื่อนระดับแต่ละ

ครั้งเป็นการตัดสินใจครั้งใหม่ทั้งสิ้น เราไม่สามารถที่กักเขาว่าเขาจะประสบความสำเร็จในตำแหน่งสูงขึ้นที่ได้รับ

บุคลากรที่ไม่ทำงานก็คือพวกที่ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้ พวกนี้ขาดความสามารถที่จะทำงานที่คนรับผิดชอบให้บรรลุผลได้ หรือล้มเหลวในความเป็นผู้นำที่องค์กรคาดหวัง ความล้มเหลวเหล่านี้ไม่ได้หมายความว่าพวกนี้เป็นคนเลว เพียงแต่ไม่สามารถปฏิบัติงานในระดับที่สร้างผลสำเร็จให้บริษัทได้

องค์ประกอบประการที่สี่: การเชื่อมโยงทรัพยากรบุคคลกับผลสัมฤทธิ์ทางธุรกิจ

หากเราเริ่มคิดว่าทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญน้อยกว่าในวัฒนธรรมการบริหารงานสู่ความสำเร็จ ก็คงต้องมาแก้ไขความคิดนี้ให้ถูกต้อง เพราะเรื่องทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญกว่าเรื่องอื่นๆ แต่บทบาทของทรัพยากรบุคคลต้องเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ทรัพยากรบุคคลต้องบูรณาการเข้ากับกระบวนการทางธุรกิจ ต้องเชื่อมโยงเข้ากับกลยุทธ์ การดำเนินงาน และการประเมินนโยบายใหม่นี้ทรัพยากรบุคคลต้องมุ่งเน้นการคัดเลือก และเป็นพลังที่ทรงอำนาจในการเสริมสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์กรมากกว่าที่เคยมีหน้าที่สนับสนุนซึ่งเคยยึดถือกันมา

บริษัทจำนวนมากที่มีความเข้มแข็งและให้ความสำคัญกับงานด้านทรัพยากรบุคคลกลับเป็นบริษัทขนาดเล็ก แต่กำลังเติบโตบริษัทเหล่านี้มุ่งเน้นทั้งกระบวนการที่เอาจริงเอาจังในการประเมินการพัฒนาและการส่งเสริมบุคลากร และมุ่งเน้นการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของบริษัท ไม่มีระบบใดเพียง

ระบบเดียวในการสร้างและดำรงกระบวนการที่มีความเข้มแข็ง แต่มีกฎสำคัญ คือ ศักดิ์ศรี ความซื่อสัตย์ มุมมองและภาษาร่วม ฮาร์ตแวร์ของระบบเป็นเพียงสิ่งพื้นฐานรองรับของกระบวนการคน ซอฟต์แวร์ต่างหาก คือ ปฏิสัมพันธ์ กระบวนการคน และผลตอบสนองขององค์กร

ซอฟต์แวร์ทางสังคมเป็นสิ่งที่ทำให้ระบบทำงาน ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 ประการ ได้แก่

1. วัฒนธรรมความรับผิดชอบ (Culture of Accountability) ที่จะให้เกิดผลการปฏิบัติงาน ที่มีคุณภาพสูง ซึ่งทำให้เราต้องการบุคลากรที่ดีที่สุดขององค์กร
2. ผู้นำที่ไม่เพียงเต็มใจแต่พร้อมที่จะตั้งคำถามในการประเมิน
3. วัฒนธรรมความเป็นหมู่คณะในกลุ่มผู้บริหารระดับสูงของกิจการที่มีความรับผิดชอบร่วมกันที่มีเหตุมีผลและชอบธรรม
4. การให้ความสำคัญกับงานด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กร

บุคคลที่ถูกต้องจะอยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสมได้ก็ต่อเมื่อ มีการรวบรวมข้อมูลบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ และผู้นำรู้จักบุคลากรของตน รู้ว่าบุคลากรทำงานร่วมกันอย่างไร และบุคลากรสร้างผลสัมฤทธิ์หรือไม่ การปฏิบัติงานที่สอดคล้องและสนับสนุนกันระหว่างการพัฒนากิจการกับการประเมินและคัดเลือกคนที่เหมาะสม กระบวนการคนเริ่มต้นจากการประเมินคนที่ละคน แต่เมื่อพัฒนาและดำเนินการจนครบกระบวนการทั้งหมด ก็จะเป็นเครื่องมือในการบริหารสู่ความสำเร็จที่มีประสิทธิผลยิ่ง เรื่องต่อไปที่

จะกล่าวถึง คือ กระบวนการกลยุทธ์ ที่มีความสัมพันธ์กับกระบวนการคน ทั้งนี้เนื่องจากกลยุทธ์มาจากสมองของบุคลากร ดังนั้นถ้าบริษัทได้บุคลากรที่ถูกต้องเหมาะสม กลยุทธ์ของบริษัทก็จะสอดคล้องสัมพันธ์กับความเป็นจริงของตลาด เศรษฐกิจ และการแข่งขัน

กระบวนการกลยุทธ์: สร้างความเชื่อมโยงกับบุคลากรและการดำเนินงาน

เป้าหมายพื้นฐานของกลยุทธ์ ก็คือเพื่อชนะใจลูกค้าและสร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืนในการแข่งขัน ในขณะที่หาเงินให้ผู้ถือหุ้นในจำนวนที่พวกเขาพอใจ กลยุทธ์เป็นตัวกำหนดทิศทางของธุรกิจและจุดหมายปลายทางที่จะไปให้ถึง ทำไมกลยุทธ์จำนวนมากจึงล้มเหลว

น้อยคนที่จะเข้าใจว่ากระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่ดีต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งยวดกับ “ทำอย่างไรที่จะบริหารกลยุทธ์ไปสู่ความสำเร็จ” เนื้อหาและรายละเอียดของกลยุทธ์มาจากมันสมองของบุคลากรที่ใกล้ชิดกับการปฏิบัติงาน ผู้ที่เข้าใจตลาด ทรัพยากร และจุดอ่อน/จุดแข็งขององค์กร

แผนกลยุทธ์ในปัจจุบันต้องเป็นแผนปฏิบัติการที่ผู้นำธุรกิจมุ่งดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ ในการสร้างแผนกลยุทธ์ผู้นำต้องถามว่าองค์กรของเราสามารถทำสิ่งที่ต้องการเพื่อบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่และอย่างไร ในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ดังกล่าวจึงต้องเริ่มที่การระบุและกำหนดสาระสำคัญของกลยุทธ์ สถานภาพของธุรกิจเราขณะนี้เป็นอย่างไรรายได้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบัน ซึ่งได้แก่

โอกาสและอุปสรรคทางการตลาด ข้อได้เปรียบและข้อเสียเปรียบในการแข่งขัน เมื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ขึ้นแล้วก็ต้องถามตนเองว่า สมมุติฐานในแผนนี้มีความน้อยแค่ไหน อะไรคือข้อดีและข้อด้อยของทางเลือกแต่ละทาง เรามีขีดความสามารถที่จะทำให้แผนกลยุทธ์ประสบความสำเร็จหรือไม่ จะต้องทำอะไรบ้างในระยะสั้นและระยะยาวเพื่อให้แผนบรรลุผล เราสามารถปรับแผนให้รับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้หรือไม่

เพื่อทำให้กลยุทธ์เป็นจริงเราต้องเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์เข้ากับกระบวนการคน เรามีบุคลากรที่เหมาะสมในจุดที่จะทำให้กลยุทธ์ประสบความสำเร็จหรือไม่ ถ้าไม่ทำอย่างไรจึงจะหาบุคลากรเหล่านี้มาได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเราต้องเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์กับแผนปฏิบัติการ เพื่อให้การผลักดันงานในทุกด้านเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องสนับสนุนซึ่งกันและกัน อันจะนำเราไปสู่เป้าหมายที่เราต้องการจะไม่ให้ถึง

สาระสำคัญของกลยุทธ์

สาระของกลยุทธ์ใดๆ นั้นประกอบด้วย แนวคิดและกิจกรรมหลักประมาณ 6 แนวคิดหรือน้อยกว่านั้น กลยุทธ์เป็นเรื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรให้กับหน่วยธุรกิจทั้งหมด ผู้นำต้องเต็มคำนิยามให้กับหน่วยธุรกิจย่อยๆ เหล่านี้ด้วย กลยุทธ์ยังระบุข้อห้ามในการดำเนินการไว้เพื่อเป็นการบอกกติกาให้ส่วนละเมิด หรือออกนอกแนวทิศทางที่มุ่งหวัง กลยุทธ์จะวิเคราะห์การบูรณาการกิจกรรมต่างๆ และตัดสินใจว่าการบูรณาการเหล่านั้นควรมีการทบทวนปรับปรุงหรือไม่ เพื่อให้ได้ผลกำไรที่ยั่งยืนที่สุดต่อทุนของบริษัท

การสร้างแผนกลยุทธ์

เมื่อหน่วยธุรกิจสร้างกลยุทธ์ของตนเองขึ้นมา ก็จะมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนด้วย ตอนที่เรารู้ว่าไปไหน จะไปที่ใดในอนาคต จะไปให้ถึงที่นั่นได้อย่างไร จะพิจารณาต้นทุนคือทรัพยากรทุนในการผลิตผลลัพธ์ของกลยุทธ์ที่ต้องการให้บรรลุ วิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง กำหนดเงื่อนไขความยืดหยุ่นในกรณีที่มีโอกาสใหม่ๆ เกิดขึ้นหรือแผนล้มเหลว กลยุทธ์ชี้ให้เห็นถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กรคู่แข่งอีกด้วย

กลยุทธ์ควรมีความยาวไม่เกิน 50 หน้าและง่ายต่อการเข้าใจ ข้อความที่เป็นหัวใจของกลยุทธ์ควรมีความยาวไม่เกิน ๗ หน้า หากเราไม่สามารถอธิบายกลยุทธ์ของเราภายใน 20 นาทีให้ฝ่ายและใช้ภาษาพื้นๆ แล้วย่อมาหมายถึงเราไม่มีแผนกลยุทธ์นั่นเอง “หาก” มีคนกล่าวว่า “เรามีแผนกลยุทธ์ที่ซับซ้อน ไม่สามารถย่อให้เหลือเพียงแค่หน้าเดียวได้” นั่นไร้สาระ ไม่มีกลยุทธ์ที่ซับซ้อนแต่มีความคิดที่ซับซ้อนเกี่ยวกับกลยุทธ์ ทุกๆ กลยุทธ์ต้องมีสาระที่ง่ายให้คนที่ทำงานเข้าใจได้อย่างลึกซึ้ง

โครงสร้างแผนกลยุทธ์

แผนกลยุทธ์สร้างขึ้นโดยผู้ที่ต้องการให้แผนนี้บรรลุผลสำเร็จ นั่นคือ ผู้บริหารหลักขององค์กร ผู้นำทางธุรกิจขององค์กรต้องรับผิดชอบในการพัฒนาสาระของแผนกลยุทธ์ คนเหล่านี้รู้ถึงสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจและขีดความสามารถขององค์กร เพราะเขาใช้ชีวิตอยู่กับมัน จึงอยู่ในจุดที่ดีที่สุดที่จะนำเสนอความคิด ที่จะรู้ว่าคุณคิดไหนเป็นไปได้ในสนามรบด้านตลาด/อะไรเป็นไปได้ที่จะเข้าใจต้องการความสามารถใหม่ๆ

อะไรบ้าง ที่จะประเมินความเสี่ยง/ทางเลือกในการดำเนินงาน และที่จะกำหนดประเด็นสำคัญๆ ที่ควรกำหนดในแผนกลยุทธ์ แต่ที่จริงแล้วทุกคนไม่สามารถเรียนรู้ที่จะเป็นนักคิดด้านกลยุทธ์ที่ดีได้ แต่ด้วยการทำงานเป็นกลุ่มและนำด้วยผู้นำที่มีความเข้าใจองค์รวมของธุรกิจและสิ่งแวดล้อมทั้งภายในภายนอก และด้วยการแลกเปลี่ยนความเห็นกันอย่างลึกซึ้ง ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของวัฒนธรรมการบริหารงานสู่ความสำเร็จ จึงทำให้เขาเหล่านั้นช่วยกันสร้างแผนกลยุทธ์ โดยพวกเขาต่างก็ได้เรียนรู้จากการเป็นส่วนหนึ่งในการระดมสมองนี้

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่ดีเป็นเป้าหมายที่ดีที่สุดในการสอนคนเรื่องการบริหารสู่ความสำเร็จ ทำให้แหลมคมขึ้นในการสังเกตความเปลี่ยนแปลง คนเหล่านี้เรียนรู้ธุรกิจและสิ่งแวดล้อม ไม่เพียงแต่ข้อมูลและข้อเท็จจริง แต่เรียนรู้ที่จะวิเคราะห์และตัดสินใจอย่างไร จะบูรณาการแผนอย่างไร จะสร้างความสอดคล้องสัมพันธ์กันอย่างไร พลังแห่งการแลกเปลี่ยนกันครั้งนี้สร้างให้เกิดความเข้มแข็งขึ้นอีกด้วย

การทบทวนกลยุทธ์

การทบทวนกลยุทธ์เป็นช่วงเวลาที่ดีที่ผู้นำจะเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรของตนที่จะค้นหาความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ ทั้งในระดับบุคคลและกลุ่ม เมื่อเสร็จสิ้นการทบทวนก็จะเห็นภาพที่ชัดเจนของบุคลากรเหล่านั้น และสามารถประเมินศักยภาพที่พวกเขามีในการเลื่อนตำแหน่งต่อไป และสามารถใช้ออกาสนี้สอนงานให้กับบุคลากรอีกด้วย

คำถามที่จะตั้งในช่วงการทบทวนกลยุทธ์

ในการทบทวนกลยุทธ์ก็เช่นเดียวกับการสร้างกลยุทธ์ แต่มีกลุ่มที่กว้างกว่า ซึ่งก็จะได้ทัศนคติใหม่ๆ ที่หลากหลาย บุคลากรด้านการเงินจะมองไปที่ข้อเท็จจริงด้านการเงินของแผน บุคลากรฝ่ายบุคคลจะตั้งคำถามเกี่ยวกับการพัฒนาผู้นำ ฯลฯ

คำถามที่ควรถูกหยิบยกขึ้นมาพิจารณาในการทบทวนกลยุทธ์ ก็คือ

1. ที่ผ่านมาแต่ละฝ่ายได้ทำงานประสานสอดคล้องกันหรือไม่
2. ความสามารถในการบริหารกลยุทธ์สู่ความสำเร็จมีมากน้อยเพียงใด
3. มีการมุ่งเน้นไปที่แผนกลยุทธ์หรือไม่หรือต่างคนต่างทำ
4. เลือกใช้แนวคิดที่ถูกต้องหรือไม่
5. มีการเชื่อมโยงที่ชัดเจนระหว่างกลยุทธ์ กับบุคลากรและการดำเนินงานหรือไม่

ที่ผ่านมาแต่ละฝ่ายได้ทำงานประสานสอดคล้องกันหรือไม่ในการแข่งขัน

การทบทวนกลยุทธ์จำเป็นต้องวิเคราะห์การแข่งขัน บ่อยครั้งที่การวิเคราะห์คู่แข่งเน้นเพียงเรื่องที่ผ่านมาในอดีต พลวัตทางอุตสาหกรรม โครงสร้างต้นทุน ส่วนแบ่งการตลาด ความแตกต่างหลากหลายของยี่ห้อและความสามารถในการกระจายสินค้า แต่เรื่องที่สำคัญกลับไม่ใช่การแข่งขันที่เกิดขึ้นในอดีต แต่เป็นภาวะปัจจุบันที่เป็นอยู่และที่จะเป็นไปในอนาคต

- คู่แข่งวางแผนอะไรในการบริการลูกค้า และป้องกันองค์กรของเราในการเข้าถึงลูกค้าเหล่านั้น

- ทีมขายของคู่แข่งมีจุดแข็งอะไรบ้าง
- คู่แข่งทำอะไรบ้างในการเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด

- คู่แข่งมีปฏิกิริยาอย่างไรต่อการนำเสนอสินค้าของเรา

- เราจะไรบ้างเกี่ยวกับผู้นำของคู่แข่ง (ถ้าเขามาจากฝ่ายการตลาด พวกนี้ก็จะมักนำเสนอแผนการตลาดใหม่ๆ ถ้าเขามาจากฝ่ายผลิต ก็อาจพยายามเพิ่มคุณภาพให้สินค้า)

- เราจะไรบ้างเกี่ยวกับผู้นำและแรงจูงใจของคู่แข่งที่เป็นฝ่ายรุกอย่างดุเดือด และจะมีผลอะไรต่อเราบ้าง (ถ้าคู่แข่งมีแรงกระตุ้นอย่างรุนแรงที่จะไถยส่วนแบ่งการตลาด มีแรงจูงใจที่จะป้องกันเราจากส่วนแบ่งการตลาดแม้ว่ากำไรของเขาจะลดลง คู่แข่งอาจกำไรลดลงไม่นานนักแต่จะกีดกันเราไม่ให้เจาะตลาดได้)

- คู่แข่งที่สำคัญของเราดำเนินการอะไรบ้างที่ส่งผลกระทบต่อเรา

- คู่แข่งมีขีดความสามารถในการยึดตลาดของเราหรือไม่

- คู่แข่งหาคนประเภทใดบ้างเข้ามาทำงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของเขาในการแข่งขัน

ความสามารถในการบริหารกลยุทธ์สู่ความสำเร็จมีมากน้อยเพียงใด

ประเด็นนี้เป็นเรื่องที่สำคัญต่อการเชื่อมโยงที่แน่นแฟ้นและสอดคล้องกันระหว่างกลยุทธ์กับกระบวนการคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งฝ่ายขายที่ต้องเพิ่มยอดขายให้ได้สูงสุดเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา จึงจำเป็นต้องสร้างทีมพิเศษขึ้นเพื่อเจาะและ

ขยายตลาดในการเพิ่มยอดขาย ซึ่งอาจใช้เวลาเป็นปีจึงจะเห็นผล การบริหารกลยุทธ์ใหม่นี้ให้สำเร็จต้องพึ่งพาอาศัยบุคลากรฝ่ายขายที่มีวิสัยทัศน์และความกระตือรือร้น มีคำถามที่ช่วยให้ทราบถึงความสามารถในการบริหารกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ ดังนี้

- เรามีกองกำลังและวิศวกรฝ่ายขายในการเอาชนะส่วนแบ่งการตลาดหรือไม่ หรือมีแค่พวกย่อนยุค ดังนั้นจึงต้องอาศัยกระบวนการคน ที่ต้องมีการปรึกษาหารือในเรื่องโครงสร้างองค์กรใหม่ ขีดความสามารถของผู้นำ และเกณฑ์ในการสรรหาที่มงานใหม่นี้ ตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นดำเนินกลยุทธ์

- เรารู้เรื่องเทคโนโลยีและมีแผนภูมิว่าเทคโนโลยีเหล่านี้จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรหรือไม่

- เรามีโครงสร้างต้นทุนที่จะช่วยเราแข่งขันเพื่อสร้างกำไรให้เพิ่มขึ้นหรือไม่

มีการมุ่งเน้นไปที่แผนกลยุทธ์หรือไม่หรือต่างคนต่างทำ

เนื่องจากเป็นธุรกิจที่มุ่งการเจริญเติบโตโดยการขยายตลาด มักจบลงด้วยการผลิตสินค้าหรือบริการเพิ่มขึ้นและมากขึ้นในโนที่ลูกค้าประสบปัญหาไม่สามารถขายได้ตามที่วางเป้าหมายไว้ ทำให้ต้องลดจำนวนการผลิตและประเภทสินค้าลง คำถามที่ต้องถามคือ

- แผนกลยุทธ์ที่วางไว้เลืกเลอเกินจริงหรือไม่ จะหลีกเลี่ยงความล้มเหลวได้อย่างไร

- ทีมผู้นำของเราเจาะตลาดมากเกินไปหรือไม่ จะทำให้ตลาดตั้งเดิมของเราหดตัวลงหรือไม่

เลือกใช้นวัตกรรมที่ถูกต้องหรือไม่

หลายคนที่ว่ากลยุทธ์ของตนเองผิดพลาด ไม่ว่าจะบริหารกลยุทธ์ได้ดีเพียงใดก็ตาม ความเสี่ยงที่จะล้มเหลวกลับเพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัด เนื่องมาจากแนวคิดที่พัฒนากลยุทธ์ดังกล่าวไม่สอดคล้องกับขีดความสามารถที่มีอยู่ หรือการเสริมสร้างขีดความสามารถที่จะรองรับกลยุทธ์นั้นไม่ทันทุนสูงเกินไป

ทำอย่างไรจึงจะสามารถเลือกแนวคิดที่ถูกต้องเหมาะสม คงต้องมีการแลกเปลี่ยนความเห็นกันอย่างหนัก เพื่อให้แน่ใจว่าเป็นแนวคิดที่ดีและถูกต้อง ต้องเริ่มที่การถามคำถามเหล่านี้

- แนวคิดนี้สอดคล้องกับความเป็นจริงของตลาดหรือไม่
- สอดรับกับขีดความสามารถขององค์กรหรือไม่
- ต้องหาแนวคิดอื่นๆ มาประกอบจนไม่สามารถรับมือหรือไม่
- แนวคิดนี้ทำเงินให้เราหรือไม่

มีการเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์กับบุคลากร และการดำเนินงานที่ชัดเจนหรือไม่

หลังจากที่ได้ทำตามหัวข้อที่กล่าวมาแล้ว ถึงตอนนี้เราต้องเชื่อมโยงกลยุทธ์เข้ากับกระบวนการคนและกระบวนการดำเนินงานให้ดี อิงเราและบุคลากรของเราวิเคราะห์แยกเกี่ยวกับทั้ง 3 ส่วนดีเท่าไร ก็ยังทำให้การตัดสินใจการนำไปใช้ดียิ่งขึ้นเท่านั้น

การเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์กับการดำเนินงานเห็นได้อย่างชัดเจน โดยในหน้าแรกๆ ของแผนปฏิบัติการแสดงทิศทางของกลยุทธ์ใหม่นี้ ทรัพยากรที่ต้องใช้ และแผนงานที่ต้องทำให้บรรลุผลในแต่ละรอบ

ไตรมาสในปหน้า กลยุทธ์ชี้ให้เห็นชัดเจนว่าจะเข้าถึงลูกค้ากลุ่มใหม่และมีวิถีทางให้สินค้ามีคุณภาพในตลาดใหม่ๆ อย่างไร

- หากต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ จะต้องมีทักษะการจัดการการขายใหม่ๆ อะไรบ้าง
- ทรัพยากรการเงินที่ลี้ไว้สำหรับปหน้าช่วยเปิดตลาดใหม่ๆ หรือไม่
- อะไรคือแผนงานของแต่ละไตรมาส จะจัดงบประมาณสนับสนุนแต่ละรอบไตรมาสอย่างไร จะมีผลกำไรออกมาจากแผนงานในแต่ละไตรมาสหรือไม่

ถ้าจะยกระดับความก้าวหน้าขึ้นไปอีกระดับหนึ่งไปสู่กลุ่มลูกค้าใหม่ ทำอย่างไรจึงจะสามารถเปิดประตูลูกค้ากลุ่มนี้ได้ ทำอย่างไรจึงจะทำให้ลูกค้ามองสินค้าใหม่ของเราว่ามีคุณภาพได้ ต้องมั่นใจว่าสินค้าของเราตรงกับความสนใจและความต้องการของลูกค้า

- มีบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่จะทำสิ่งเหล่านี้หรือไม่และในจำนวนที่เหมาะสม
- ได้ให้เวลากับกิจกรรมที่จำเป็นเพียงพอหรือไม่

กระบวนการที่กล่าวมาทั้งหมดยังต้องมีคำถามประเด็นที่สำคัญในภาพรวม อีก 4 คำถาม

- มีผู้นำที่ดีในตำแหน่งที่ต้องการหรือไม่
- คนเหล่านี้ทำงานร่วมกันได้ดีมากน้อยเพียงใด
- มีบุคลากรประเภทที่ต้องการเพียงพอหรือไม่
- มีทรัพยากรการผลิต การเงิน และเทคโนโลยีที่จะบริหารกลยุทธ์สู่ความสำเร็จหรือไม่

กระบวนการดำเนินงาน: สร้างความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์และบุคลากร

หลายบริษัทแปลงแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติโดยกระบวนการงบประมาณ ที่ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่มุ่งหวัง อาทิ รายได้ และการหมุนเวียนของเงินสด แต่กระบวนการนี้ไม่ได้กำหนดว่า ทำอย่างไรจึงจะได้ผลสัมฤทธิ์ หรือแม้แต่ผลสัมฤทธิ์จะเกิดหรือไม่ สิ่งที่เราต้องการ คือ สิ่งที่สามารถหาได้ในบริษัทที่ช่วยให้เราบริหารสู่ความสำเร็จ กระบวนการดำเนินงานที่เข้มแข็ง ที่ให้ความสำคัญกับแผนปฏิบัติการที่เชื่อมโยงกลยุทธ์และบุคลากรกับผลสัมฤทธิ์

กระบวนการกลยุทธ์ระยะยาวที่ธุรกิจต้องการจะไป และกระบวนการคนระบุว่าใครจะพาธุรกิจไปที่นั่น แผนปฏิบัติการระยะทางเดินสำหรับบุคลากรเหล่านี้ แผนปฏิบัติการย่อยผลลัพธ์ระยะยาวออกมาเป็นเป้าหมายระยะสั้น เพื่อให้เกิดผลตามเป้าหมายดังกล่าวต้องมีการตัดสินใจและบูรณาการทั่วทั้งองค์กร แผนปฏิบัติการไม่ใช่การจัดงบประมาณเพื่อ “ทำให้ดีกว่าปีที่แล้ว” แต่เจาะลึกลงไปว่าทำอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายนั้น

แผนปฏิบัติการประกอบด้วยแผนงานทางธุรกิจต่างๆ ที่จะต้องทำให้เสร็จสิ้นใน 1 ปี เพื่อบรรลุผลในระดับที่มุ่งหวัง แผนงานดังกล่าว ได้แก่ การนำเสนอผลิตภัณฑ์ แผนการตลาด แผนการขายเพื่อชิงความได้เปรียบในตลาด แผนการผลิต และแผนการเพิ่มผลผลิตเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ สมมุติฐานของแผนปฏิบัติการต้องเชื่อมโยงกับความเป็นจริง และต้องมีการหารือแลกเปลี่ยนความเห็นในกลุ่มบุคลากรฝ่ายการเงินและผู้นำที่เป็นผู้บริหารสู่ความสำเร็จ

ผู้นำมีความรับผิดชอบสูงสุดในการกำกับดูแลในการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ต้องกำหนดเป้าหมาย เชื่อมโยงรายละเอียดของแผนปฏิบัติการกับบุคลากรและรวบรวมบุคลากรดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ต้องตัดสินใจอย่างเฉียบคมเมื่อเผชิญกับความ เป็นไปได้และความไม่แน่นอน ต้องจัดประชุมปรึกษาหารืออย่างจริงจังในงานที่ต้องทำบนพื้นฐานความเป็นจริง ต้องสอนงานให้กับบุคลากร ในขณะที่เดียวกันก็ต้องเรียนรู้บุคลากรของตนเอง ว่าคนเหล่านี้ปฏิบัติ คนอย่างไร และเรียนรู้เกี่ยวกับภัยที่มองไม่เห็นซึ่งแวดล้อมกลยุทธ์อยู่ ไม่แต่เพียงผู้นำตามลำพังเท่านั้นแต่บุคลากรทั้งหมดต้องรับผิดชอบต่อการบริหารแผนกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ

ในบริษัทหลายแห่งอาจเกิดข้อบกพร่อง 3 ประการขึ้นในกระบวนการงบประมาณหรือการดำเนินงาน

ประการแรก กระบวนการดังกล่าวไม่ได้จัดให้มีการปรึกษาหารือเกี่ยวกับสมมุติฐานของแผน

ประการที่สอง งบประมาณถูกกำหนดโดยผลงานที่เป็นความต้องการของผู้บริหารระดับสูง แต่กลับไม่ระบุแผนงานปฏิบัติที่เป็นตัวสร้างให้เกิดผลลัพธ์ที่แท้จริง

ประการที่สาม กระบวนการข้างต้นไม่ได้มีการเตรียมบุคลากร รวมทั้งให้คำแนะนำ ให้เกิดการเรียนรู้ธุรกิจทั้งหมด หรือพัฒนาโครงสร้างทางสังคมของการทำงานร่วมกัน

ความสำคัญของความประสานสอดคล้อง

ความประสานสอดคล้องจำเป็นสำหรับความเป็นเลิศในการบริหารสู่ความสำเร็จ และช่วยเพิ่มพลังให้กับองค์กร ความประสานสอดคล้อง หมายถึง ทุกส่วนที่เคลื่อนไหวในองค์กรมีสมมุติฐานร่วมกันในเรื่องสิ่งแวดล้อมภายนอกในรอบปีและมีความเข้าใจร่วมกัน มีอชางซ้ายรู้ว่ามือข้างขวากำลังทำอะไร ความประสานสอดคล้องยังรวมไปถึงการเชื่อมต่อของเป้าหมายของส่วนต่างๆ ที่ต้องพึ่งพากัน และเชื่อมโยงลำดับความสำคัญของเป้าหมายกับส่วนอื่นๆ ขององค์กร เมื่อเงื่อนไขเปลี่ยนแปลงไปความประสานสอดคล้องก็ทำให้เกิดการจัดลำดับความสำคัญใหม่ และจัดสรรทรัพยากรใหม่

ในบริษัทขนาดใหญ่การสร้างความประสานสอดคล้องเป็นเรื่องยากและมีความซับซ้อน อาทิ เมื่อมีการขายสินค้าตัวใหม่ ต้องมีการเตรียมตัวล่วงหน้าถึง 6 เดือน เกิดความเคลื่อนไหวต่างๆ ได้แก่ การโฆษณา การส่งเสริมการขาย การส่งวัตถุดิบเพิ่มขึ้น และการส่งอุปกรณ์ต่างๆ หากมีอะไรภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปความสัมพันธ์ต่างๆ ก็เปลี่ยนไปด้วย อาทิ เมื่อความต้องการเปลี่ยนแปลง ความสัมพันธ์ระหว่างการโฆษณา การส่งเสริมการขาย และการวางแผนการผลิตก็ต้องเปลี่ยนแปลง แต่จะเปลี่ยนแปลงอย่างไร อะไรสำคัญขึ้นกว่าเดิม อะไรสำคัญน้อยกว่าเดิม ระบบดำเนินงานในบริษัทที่บริหารสู่ความสำเร็จได้ดี ได้แก่ บริษัทจีอี วอลต์ดิสมาร์ท เทล และคอลลเกต-ปาล์มโอลิฟ ที่สร้างความประสานสอดคล้องได้อย่างรวดเร็วและดีกว่าบริษัทอื่นๆ

สมมุติฐานที่เหมาะสม: ฤดูแห่งการกำหนดเป้าหมายที่เป็นจริง

การตกลงเรื่องสมมุติฐานเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดในการทบทวนการดำเนินงาน ไม่ใช่แค่สมมุติฐานในภาพรวมเท่านั้น แต่สมมุติฐานในแต่ละด้านที่เชื่อมโยงกับผลกระทบที่มีต่อธุรกิจ เป็นเรื่องสำคัญที่การทบทวนงบประมาณแบบดั้งเดิมไม่มี เราไม่สามารถกำหนดเป้าหมายที่เป็นจริงได้จนกว่าเราจะได้แลกเปลี่ยนความเห็นในเรื่องสมมุติฐานเสียก่อน

ในการต่อรองกำหนดแผนปฏิบัติการและงบประมาณแม้มีความขัดแย้งในเรื่องผลประโยชน์ติดตามมา ผู้คนมักนำสมมุติฐานมาต่อรองผ่านทัศนคติตามอำนาจหน้าที่และตำแหน่งของเขา ในการทบทวนงบประมาณแบบดั้งเดิมมีการต่อรองจากสมมุติฐานและสิ้นสุดลงด้วยการประนีประนอม แต่สิ่งที่เราต้องทำก็คือเปิดกว้างให้มีการถกเถียงในเรื่องสมมุติฐาน โดยผู้หนึ่งจะคอยกำกับเวทีและสรุปประเด็น แล้วจึงทดสอบสมมุติฐานกับลูกค้าหรือบุคคลอื่นให้มั่นใจว่าสมมุติฐานถูกต้อง

การถกเถียงและการตัดสินใจเรื่องสมมุติฐานโดยเปิดกว้างเป็นส่วนสำคัญของซอฟต์แวร์ทางสังคม สร้างความสามารถในการเป็นผู้นำธุรกิจที่บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในช่วงที่แสดงทัศนคติและสร้างภาพรวมของสิ่งที่เกิดขึ้นภายนอกและภายใน ก็หล่อหลอมความสามารถในการประสานความพยายามเพื่อการบริหารสู่ความสำเร็จให้เกิดความสอดคล้องกันไปด้วย รวมทั้งสร้างความมุ่งมั่นในการบริหารสู่ความสำเร็จ

สมมุติฐานที่พูดถึงนี้ครอบคลุมหลายเรื่องที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจของเรา อาทิ โครคือ

ลูกค้า พวกเขาซื้อสินค้าอย่างไรและทำไม
อะไรคือความต้องการ ความต้องการดำรงอยู่
นานเพียงใด คู่แข่งกำลังทำอะไรอยู่

ศิลปะในการตัดสินใจ

กลยุทธ์บางด้านมีลักษณะเฉพาะและมีแนวคิดที่ชัดเจน ซึ่งทำให้เกิดความเติบโตด้านกำไรต่อธุรกิจ แต่ต้องมีการลงทุน ในบางกรณีต้องมีการตัดสินใจจากผู้นำ ผู้นำต้องมั่นใจว่าการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติมีการจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนอย่างเหมาะสม หากธุรกิจต้องตัดค่าใช้จ่ายในช่วงดำเนินการ ต้องมีการตัดสินใจหลังจากการหารือในหมู่ CEOs ที่รับผิดชอบโดยตรงต่อกลยุทธ์ จะจัดงบประมาณสนับสนุนด้านใด ด้านใดที่ต้องตัดหรือสามารถสร้างสรรคด้วยการหาแหล่งทรัพยากรใหม่ หรือจะเลื่อนโครงการไปดำเนินการปีหน้า จะเสี่ยงเกินไปหรือไม่ถ้าจะเพิ่มงบประมาณ

การตัดสินใจบางเรื่องบ่อยครั้งไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะตัดสินใจ เราต้องทำความเข้าใจปัจจัยที่เกี่ยวข้องทุกปัจจัย ถ้าเศรษฐกิจอยู่ในช่วงฝายใดควรตัดงบก้อนใหญ่ ฝายใดควรตัดเพียงเล็กน้อย คำตอบอาจชัดเจน ตัดมากที่ฝายทำกำไรน้อย ตัดน้อยที่ฝายกำไรมาก คำตอบนี้อาจฝึกได้ สิ่งที่ต้องคำนึงถึงก็คือฝายที่ทำกำไรน้อยอาจสามารถทำกำไรสูงอย่างมั่นคงในระยะยาว แต่ฝายที่ได้กำไรมากอาจทำกำไรได้น้อยในระยะยาว

สรุป

เมื่อได้อ่านหนังสือเล่มนี้จบลง ผู้แปลได้ข้อสรุปว่าหนังสือเล่มนี้ให้ความสำคัญกับคนเป็นอันดับแรก คนในที่นี้แบ่งเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรกคือ ผู้นำ (Leaders) ในที่นี้น่าจะหมายถึงเหล่า CEOs และ ผู้บริหารขององค์กรหรือธุรกิจ กลุ่มที่สองคือ บุคลากรขององค์กรหรือธุรกิจ โดยที่ผู้นำต้องประเมินผู้ได้บังคับบัญชาของคนอยู่เสมอ โดยต้องกำหนดเส้นทางของผู้นำคือ บุคลากรที่มีผลปฏิบัติงานดีสมควรได้รับการเลื่อนตำแหน่ง และต้องให้รางวัลตำแหน่งที่ถูกต้องเหมาะสม เพราะคนเหล่านี้เป็นกำลังหลักในการสร้างผลสำเร็จให้องค์กร คนเหล่านี้เป็นผู้นำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ อาจกล่าวได้ว่าผู้เขียนหนังสือเล่มนี้มองคนทั้ง 2 กลุ่มเป็นศูนย์กลางในการบริหารสู่ความสำเร็จ

กลยุทธ์ที่ดีต้องมีแนวคิดและสมมุติฐานอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง ทั้งยังต้องสื่อให้ทุกคนในองค์กรได้เข้าใจและยึดมั่น อย่างไรก็ตามต้องมีการทบทวนกลยุทธ์อยู่เสมอ เพราะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ผู้นำที่สามารถบริหารสู่ความสำเร็จต้องบูรณาการกระบวนการทั้ง 3 เข้าด้วยกันอย่างสอดคล้องกลมกลืน ได้แก่ กระบวนการคน กระบวนการกลยุทธ์ และกระบวนการดำเนินงาน