



**การค้นหาลักษณ์ประกอบของผลการดำเนินงาน  
(In search of performance anatomy)**

**โดย TIM BREENE และ ROBERT J. THOMAS**



*องค์ประกอบของผลการดำเนินงาน อาจจะเป็นคุณสมบัติที่เข้าใจได้ยากที่สุดคุณสมบัติหนึ่งภายในองค์กรใหญ่ ๆ เกือบทั้งหมด แต่เมื่อองค์ประกอบของผลการดำเนินงานเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กร และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การประเมินผลการดำเนินงาน และการริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม ดังนั้นองค์ประกอบของผลการดำเนินงานจึงเป็นส่วนสำคัญในกำหนดคุณลักษณะของธุรกิจที่มีขีดสมรรถนะสูง*

องค์กรที่แข่งขันกันในเชิงธุรกิจมักจะมีคล้ายคลึงกันในบางขณะ องค์กรเหล่านี้อาจจะมีกลุ่มเป้าหมาย รูปแบบทางธุรกิจ ฐานของรายได้ และคำตอบแทนให้พนักงานที่เหมือนกัน ซึ่งนับว่าเป็นเพียงส่วนน้อยเมื่อเทียบกับคุณลักษณะอื่นๆ แต่เมื่อเวลาล่วงเลยไป องค์กรดังกล่าวนี้กลับเริ่มมีความแตกต่างกัน และท้ายที่สุดก็เห็นได้ชัดเจนว่าองค์กรดังกล่าวไม่เคยมีสิ่งใดที่เหมือนกันแม้แต่น้อย Accenture เรียกสิ่งที่ทำให้องค์กรเหล่านี้แตกต่างกันว่า “องค์ประกอบของผลการดำเนินงาน”

องค์ประกอบของผลการดำเนินงานมีรากฐานที่ยังลึกภายในองค์กร และส่งผลกระทบต่อพนักงานและระบบการทำงานทั้งหมด ทั้งยังไม่ใช่สิ่งที่สามารถสืบทอดต่อกันมาหรือเกิดขึ้นโดยบังเอิญ หากแต่เป็นผลของการตัดสินใจที่แน่วแน่ของผู้บริหารระดับสูง อย่างไรก็ตาม องค์ประกอบของผลการดำเนินงานเป็นสิ่งที่เข้าใจได้ยากหากไม่คิดว่ามันเป็นเพียงคำกล่าวเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และคุณค่า เราต่างเชื่อตรงกันกับผู้นำและผู้ศึกษาด้านธุรกิจ ที่ว่าวัฒนธรรมเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และสามารถรักษาระดับการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมเอาไว้ได้ หากจะกล่าวกันตามตรงแล้วปัจจัยทางวัฒนธรรมกลับเป็นปัจจัยที่ไม่แน่นอนเมื่อเราพูดถึงเรื่องขององค์ประกอบของผลการดำเนินงาน ซึ่งตามความจริงแล้วจะมีความแตกต่างกันอยู่ 3 ประการ

1. องค์ประกอบของผลการดำเนินงานแสดงให้เห็นถึงวิธีในการเข้าถึงองค์ประกอบหลักที่ธุรกิจทุกประเภทต่างก็มีเหมือนกัน นั่นก็คือ ภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กร และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การประเมินผลการดำเนินงาน และการริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม (กรุณาดูตารางหน้า 30 ประกอบ) กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ องค์ประกอบของผลการดำเนินงานมีความคล้ายคลึงกับวัฒนธรรมในแง่ที่ว่ามันจะแสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์และคุณค่าขององค์กร โดยเฉพาะที่มาจากผู้ก่อตั้งองค์กรนั้น ๆ แต่องค์ประกอบของผลการดำเนินงานมีความแตกต่างตรงที่มีทิศทางที่ชัดเจนว่าควรบริหารองค์ประกอบหลักแต่ละอย่างอย่างไร และความสามารถใดที่องค์กรจำเป็นต้องปรับปรุงในอันที่จะมีผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูง

2. องค์ประกอบของผลการดำเนินงานแสดงให้เห็นถึงมุมมองที่เด่นชัดของความเกี่ยวเนื่อง และการผสมผสานขององค์ประกอบหลักเหล่านั้น นั่นก็คือ องค์ประกอบหลักมีความสัมพันธ์กันอย่างไร และเหตุใดจึงเป็นเช่นนั้น ธุรกิจที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในระดับสูงจะสามารถบริหารความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กร และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การประเมินผลการดำเนินงาน และการริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม ในทางที่จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เห็นได้ชัดเจน ปัจจัยทางวัฒนธรรมมักจะไม่ได้แสดงให้เห็นว่าองค์กรบริหารความสัมพันธ์เหล่านี้ได้อย่างไร ในขณะที่องค์ประกอบของผลการดำเนินงานสามารถชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ดังกล่าวได้



3. CEO และ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องรับผิดชอบในการผสมผสานการทำงานขององค์ประกอบหลักไม่ว่าพวกเขาจะทำไปตามสัญญาชญาณ หรือตามระบบการทำงานที่กำหนดไว้ ในความเป็นจริงแล้วความสามารถของผู้บริหารระดับสูง ในอันที่จะสร้างองค์ประกอบของผลการดำเนินงานให้กับองค์กรของตนเป็นเสมือนหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าพวกเขามีความเข้าใจในสภาวะการณ์แข่งขันในเชิงธุรกิจ องค์ประกอบของผลการดำเนินงานจึงเป็นมากกว่าเพียงคุณค่าและสมมติฐาน หากแต่เป็นมาตรฐานที่ CEO เป็นผู้กำหนดขึ้น และให้ผู้บริหารระดับสูงนำไปปฏิบัติ มาตรฐานดังกล่าวนี้จึงมีความสำคัญยิ่งสำหรับโลกธุรกิจในปัจจุบันที่นับวันจะมีแต่ความปั่นป่วนและความไม่แน่นอน

ผลกระทบขององค์ประกอบของผลการดำเนินงานนั้นค่อนข้างลึกซึ้งทีเดียว เพราะมันจะส่งผลต่อการตัดสินใจในการวางรูปแบบขององค์กร แบบจำลองทางธุรกิจ สิ่งจูงใจ คุณค่า และยังมีผลต่อองค์ประกอบและการสืบทอดของคณะผู้บริหารระดับสูง นอกจากนี้ องค์ประกอบของผลการดำเนินงานยังมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในระยะยาว คุณภาพ และความรวดเร็วในการตัดสินใจ รวมถึงความสามารถในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และริเริ่มสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ความท้าทายในการสร้างองค์ประกอบของผลการดำเนินงานนั้นนับว่ามากที่สุดทีเดียว ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารจะต้องมีความแน่วแน่ในการตัดสินใจและการลงมือปฏิบัติที่อาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบฉิวเฉียดเพียงระยะเวลาสั้นๆ แม้ว่าในอีกหลายปีต่อมาจะส่งผลกระทบครั้งสำคัญต่อองค์กรในอันที่จะอยู่เหนือคู่แข่งรายอื่น และป้องกันไม่ให้มีคู่แข่งใหม่ ๆ เกิดขึ้นได้ โดยมากแล้วแผนงานที่กำหนดไว้มักถูกลบเลื่อนไปอันเนื่องมาจากการดำเนินงานในโลกแห่งความจริงที่มีแต่ความรุ่มร่าเพิ่มมากขึ้นทุกขณะ ในบทต่อ ๆ ไป จะได้อธิบายถึงความคิดของพวกเราที่มีต่อแง่มุมและพฤติกรรมขององค์กรที่มีองค์ประกอบของผลการดำเนินงานที่มีขีดสมรรถนะสูง

### **ภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์: ความสมดุลระหว่างเป้าหมายและการปฏิบัติงานจริง**

ตำราชั้นนำว่าด้วยเรื่องธุรกิจในปัจจุบันนี้ ได้ให้ความสำคัญกับการเสาะแสวงหาความก้าวหน้าทางธุรกิจ ตำราเหล่านี้ยังสนับสนุนให้องค์กรใช้ความเป็นผู้นำในการเอาชนะความท้าทายจากเทคโนโลยีสมัยใหม่ แต่หนังสือในยุคสมัยนี้ได้เน้นให้เห็นถึงความสำคัญของ "การดำเนินการ" ซึ่งหมายถึงความสามารถในการ "ปฏิบัติ" และ "คิด" ในเวลาเดียวกัน แล้วอะไรคือคำตอบที่ถูกต้อง

งานวิจัยชี้ให้เห็นว่าองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงจะทำทั้งสองอย่าง องค์กรเหล่านี้จะคิดค้นสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ตามความต้องการของตลาด และยึดถือลูกค้าเป็นหัวใจสำคัญ เราเรียกว่า "ลูกค้าเป็นหัวใจสำคัญ" ก็เพราะองค์กรเหล่านี้จะทุ่มเทอย่างมากเพื่อให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้า และทราบถึงความต้องการที่แอบแฝงอยู่ของลูกค้าได้ องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงจะไม่เพียงแต่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด

อย่างไรก็ดี องค์กรเหล่านี้สามารถรักษาไว้ซึ่งความสามารถในการดำเนินการซึ่งทำให้คู่แข่งรู้สึกอิจฉา และองค์กรนี้ต่างก็เห็นคุณค่าและเชื่อมั่นในข้อปฏิบัติที่องค์กรของตนกำหนดขึ้น โดยยึดถือ



งบประมาณและกำหนดส่งงานเป็นสำคัญ ซึ่งสิ่งนี้เองจะช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจ และความน่าเชื่อถือให้มีขึ้นทั่วทั้งองค์กร องค์กรเหล่านี้ยังยึดมั่นอยู่กับข้อสัญญาที่ได้กำหนดเอาไว้

ในกระบวนการดังกล่าวนี้ องค์กรสามารถจัดการกับความขัดแย้งระหว่างเป้าหมายระยะสั้นและเป้าหมายระยะยาว รวมถึงสามารถสร้างทั้งเสถียรภาพและความเปลี่ยนแปลง การควบคุมการบริหารงานและความยืดหยุ่นภายในองค์กรให้ดำเนินไปพร้อม ๆ กันได้ องค์กรเหล่านี้จะสร้างจุดมุ่งหมายเพิ่มมากขึ้นแต่ก็ไม่ยอมละทิ้งสิ่งที่ได้ปฏิบัติมาก่อนหน้านั้นแล้ว

บริษัทไมโครซอฟท์ เป็นองค์กรหนึ่งที่สามารถบริหาร และรับมือกับการปฏิบัติงานที่มีสมรรถนะสูงได้เป็นอย่างดี ตัวอย่างเช่น ไมโครซอฟท์ได้ริเริ่มระบบในการให้บริการลูกค้า และการจำหน่ายสินค้าระดับยอดเยี่ยม นอกจากนี้ ไมโครซอฟท์ยังขยายธุรกิจไปยังตลาดกลุ่มใหม่ ๆ ครั้งแล้วครั้งเล่า ซึ่งช่วยสร้างความแข็งแกร่งให้แก่บริษัทมากยิ่งขึ้น เช่น บริการอินเทอร์เน็ต และ เกมออนไลน์ บริษัทอื่นๆ เช่น เดล (Dell) โนเกีย (Nokia) ยูไนเต็ด เฮลท์ (United Health) และ พรอคเตอร์แอนด์แกมเบิล (Procter & Gamble) ได้แสดงให้เห็นถึงความสมดุลดังกล่าวนี้เช่นเดียวกัน โดยการสังเกตทิศทางของการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจของตนอยู่ตลอดเวลาและต้องสามารถรักษาสถานะความเป็นผู้นำเหนือคู่แข่งรายอื่น ๆ

องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงจะปฏิบัติงานแตกต่างจากองค์กรทั่ว ๆ ไปในหลาย ๆ ทางด้วยกัน ในอันที่จะสร้างเสริมภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กรให้มาเป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบของผลการดำเนินงานมากกว่าที่จะเป็นเพียงความฝันลม ๆ แล้ง ๆ ในการบริหารงาน ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเหล่านี้ จำเป็นต้องบริหารการทำงานเพื่อให้เกิดความสมดุลที่เหมาะสมระหว่าง "ปัจจุบัน" และ "อนาคต" งานวิจัยชี้ให้เห็นว่าผู้นำขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงจะจัดสรรเวลาหนึ่งในสามของพวกเขาเป็นอย่างน้อยในการจัดการกับประเด็นที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบในระดับองค์กร (ไม่ใช่เพียงแต่ระดับหน่วยปฏิบัติงานหรือหน่วยย่อยทางธุรกิจ) และมีความมุ่งมั่นในอันที่จะสร้างสมรรถนะภายในองค์กร (ไม่ใช่เพียงแต่ผลผลิตในขณะนั้น) ซึ่งตรงกันข้ามกับผู้นำทั่ว ๆ ไปที่มัวแต่จมปลักอยู่กับการแก้ปัญหาไปเพียงวัน ๆ การปฏิบัติดังกล่าวเช่นนี้จะช่วยเตรียมความพร้อมให้กับผู้บริหารระดับสูงในการเผชิญหน้ากับความท้าทายที่อาจเกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิดได้ ประการที่สอง ผู้นำองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงยังต้องเสาะแสวงหากลยุทธ์ใหม่ ๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการในระยะสั้นและระยะยาวได้ ตัวอย่างเช่น เทสโก ซึ่งเป็นร้านขายปลีกแห่งหนึ่งของอังกฤษ และเป็นที่ยุติกันดีถึงกิตติศัพท์ที่ว่า "มีสินค้ามากมายและขายในราคาถูก" ในตอนต้นทศวรรษ 1990 ผู้บริหารของเทสโก ได้ตัดสินใจที่จะให้ความสำคัญกับกลุ่มลูกค้าเป็นหลัก หากว่าเทสโกต้องการครองความเป็นผู้นำในตลาดค้าปลีกไว้ได้

เทสโกยังได้พยายามเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานโดยจัดให้มีการฝึกอบรมและ เพิ่มแรงจูงใจ ซึ่งเป็นผลทำให้เทสโกมีผลการดำเนินธุรกิจที่ดียิ่งขึ้น และยังช่วยให้เทสโกสามารถรักษาแนวคิดที่ช่วยให้การปฏิบัติงานมีขีดสมรรถนะสูงให้คงอยู่ตราบนานเท่านานนี้แม้เวลาจะล่วงเลยมากกว่า



ทศวรรษแล้วก็ตาม สโลแกนของเทสโกที่ว่า “สิ่งเล็ก ๆ น้อย ๆ ก็ช่วยได้” ชี้ให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมเพียงเล็กน้อยจากพนักงาน ทำให้เกิดผลดีอันมากมายมหาศาลต่อลูกค้าและองค์กร

มุมมองและพฤติกรรม

องค์กรที่มีองค์ประกอบของผลการดำเนินงานที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้นจะมีลักษณะสำคัญ 5 ประการด้วยกัน

องค์ประกอบ	มุมมอง	สิ่งที่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงกระทำ
ภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กร	ความสมดุลระหว่างเป้าหมายองค์กรและการปฏิบัติงานจริง	บริหารจัดการอย่างเข้มงวดในอันที่จะบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จโดยกำหนดวิสัยทัศน์ที่สามารถปฏิบัติได้จริง รักษาเสถียรภาพในขณะเดียวกับที่ต้องบริหารจัดการกับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น สามารถควบคุมการทำงานได้แต่ก็ต้องมีการผ่อนปรนและโอนอ่อนผ่อนตาม ทั้งยังต้องสามารถตอบสนองต่อแรงกดดันจากภายในและภายนอกที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง
การพัฒนาทรัพยากรบุคคล	ระบบเสริมสร้างความสามารถพิเศษแบบทวีคูณ	ประสบผลสำเร็จในการสร้างผลผลิตระดับยอดเยี่ยมจากพนักงานโดยใช้วิธีต่าง ๆ กันในการรับสมัครพนักงาน แสวงหาและพัฒนาความสามารถพิเศษ สร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับผู้นำและ สนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเชิงกลยุทธ์	สามารถนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างรวดเร็วซึ่งจะช่วยให้ได้เปรียบเหนือคู่แข่ง และปลูกฝังให้พนักงานมีความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
การประเมินผลการดำเนินงาน	ระบบการวัดผล (Balanced scorecard)	ได้รับผลตอบแทนการลงทุนที่เพิ่มมากขึ้นโดยการตรวจสอบและให้ความสำคัญกับทรัพย์สินชนิดจับต้องไม่ได้ที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของธุรกิจ เช่นเดียวทรัพย์สินชนิดจับต้องได้
การริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม	การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง	สร้างความมั่นใจในอนาคตให้แก่องค์กร โดยส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดริเริ่มจากการเรียนรู้อการเปิดใจกว้างยอมรับการเปลี่ยนแปลง และ มีความปรารถนาและความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานให้เป็นผลสำเร็จ



## การพัฒนาทรัพยากรบุคคล : ระบบเสริมสร้างความสามารถพิเศษแบบทวีคูณ

องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงได้พิสูจน์ให้เห็นแล้วว่าพวกเขาสามารถใช้ประโยชน์จากความชาญฉลาดและแรงจูงใจของบุคลากรได้ดีกว่าคู่แข่งรายอื่น องค์กรเหล่านั้นทำได้เช่นไร จากการศึกษาของบริษัท ACCENTURE ในปี ค.ศ. 2004 เกี่ยวกับบุคลากรที่มีขีดสมรรถนะสูง (Accenture High Performance Workforce Study) ซึ่งให้เห็ว่ามี ความเกี่ยวพันกันระหว่างผลประกอบการทางธุรกิจ และลำดับความสำคัญที่องค์กรมีต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (โปรดศึกษาเพิ่มเติมจากบทความ "How to Boost Your Workforce Performance ROI" , Outlook ฉบับเดือนพฤษภาคม ค.ศ. 2003 และหน้า 64 ในฉบับนี้) ตัวอย่างเช่นองค์กรชั้นนำมักจะตรวจสอบความเชื่อมโยงระหว่างการลงทุนในทรัพยากรบุคคลและผลประกอบการทางธุรกิจอย่างสม่ำเสมอ ยิ่งไปกว่านั้น CEO ขององค์กรดังกล่าวนี้จะมีบทบาทโดยตรงในการริเริ่มพัฒนาบุคลากร ฉะนั้นจะเห็นได้ว่า องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงได้สร้าง "ความสามารถพิเศษที่ทวีคูณขึ้นเรื่อย ๆ " ซึ่งก็คือ ผลประกอบการจากการลงทุนด้วยบุคลากรที่ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม ความสามารถพิเศษที่เพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ เช่นนี้เป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ยากจะเลียนแบบได้

เราจำเป็นต้องเปลี่ยนความคิดเสียใหม่หากต้องการสร้างความสามารถพิเศษแบบทวีคูณ ทั้งยังต้องเปลี่ยนแปลงวิธีในการปฏิบัติงานในบางประการอีกด้วย ความคิดดังกล่าวนี้ก็คือความคิดที่ว่าการพัฒนาทรัพยากรบุคคลถูกมองว่าเป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่ง การเปลี่ยนแปลงเช่นนี้ไม่ใช่จะทำเพียงย้ายผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้ไปทำงานในห้องทำงานที่หรูหราแต่เพียงอย่างเดียว ในความเป็นจริงแล้ว เรากลับพบว่าองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงมักจะจ้างผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่ไม่ได้อยู่ในแวดวงของฝ่ายบุคคลมาก่อน และหากองค์กรเหล่านี้ไม่สามารถหาผู้บริหารฝ่ายบุคคลจากภายในองค์กรของตนได้ องค์กรนั้น ๆ ก็อาจจ้างผู้เชี่ยวชาญจากที่อื่นเพื่อมาให้คำแนะนำแก่ CEO ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างของบริษัทเจเนอรัล อิเล็กทริก ภายใต้การบริหารงานของแจ็ค เวลช์ (JACK WELCH)

นอกเหนือไปจากการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญในกระบวนการด้านทรัพยากรบุคคลแล้ว การที่จะสร้างความสามารถพิเศษแบบทวีคูณขึ้นมาได้นั้น ยังต้องอาศัยการเสาะหาความสามารถพิเศษ การเตรียมความพร้อมให้กับผู้นำ และสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงานที่จะช่วยให้เกิดสมรรถนะสูงสุด งานวิจัยมักจะชี้ให้เห็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพ 2 วิธีด้วยกันในการแสวงหาผู้นำในอนาคต นั่นก็คือ หาบุคคลที่มี "ความสามารถที่เหมาะสม" อยู่แล้ว หรือ หาบุคคลที่มีความสามารถในการเรียนรู้สูง แม้ว่าพวกเขายังไม่พร้อมที่จะเป็นผู้นำในตอนนั้นก็ตาม

องค์กรหลาย ๆ องค์กรใช้วิธีปฏิบัติเช่นนี้อย่างผิวเผินเท่านั้น หากแต่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงจะเสาะหาพนักงานที่มีความสามารถตั้งแต่เริ่มแรก พัฒนาบุคคลเหล่านี้ขึ้นมาด้วยประสบการณ์ในการทำงาน โดยมีกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน และประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับเป็นเป้าหมายหลัก ทั้งยังให้คำแนะนำและการเรียนรู้โดยอาศัยความสำเร็จจากการทำงาน และบางครั้งการเรียนรู้นั้นอาจมาจากความล้มเหลวก็เป็นได้



องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงยังต้องทำในสิ่งที่ยากยิ่งขึ้นไปอีก ซึ่งก็คือ การที่ต้องรู้ว่าพนักงานคนใดที่มีผลงานไม่เป็นที่น่าพอใจ และต้องหาทางจัดการกับบุคคลเหล่านั้นอย่างเด็ดขาด การที่องค์กรตระหนักว่าความมีวินัยในเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ จะนำไปสู่ความมีวินัยในเรื่องสำคัญ ๆ องค์กรเหล่านี้จึงต้องพยายามที่จะควบคุมการทำงานของพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าพนักงานคนอื่น ๆ

สำหรับองค์กรหลาย ๆ องค์กรแล้ว การเตรียมความพร้อมพนักงานในการก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำนั้นหมายถึงการวางแผนการในการสืบทอดการดำเนินงานเอาไว้อย่างชัดเจน และมีกลไกที่มีประสิทธิภาพในการแสวงหาพนักงานที่มีความสามารถพิเศษ ผู้นำที่มีขีดสมรรถนะสูงจะทำในสิ่งที่แตกต่างไปจากผู้นำคนอื่น ๆ ผู้นำที่มีขีดสมรรถนะสูงจะมีมุมมองที่กว้างไกล ทำให้พวกเขาสามารถหยั่งรู้ถึงความสามารถและความเป็นผู้นำของพนักงานที่มีพรสวรรค์ได้ ผู้นำที่มีขีดสมรรถนะสูงจะสร้างความเป็นผู้นำให้แก่ทั้งพนักงานที่มีพรสวรรค์ให้สามารถทำงานได้ดียิ่งขึ้นแต่ยังสนับสนุนพนักงานคนอื่น ๆ ให้สามารถทำงานได้ดีมากยิ่งขึ้นอีกด้วย ซึ่งการกระทำเช่นนี้เปรียบได้กับกองทัพที่ไม่ได้เพียงแต่ให้ความสำคัญกับศูนย์กลางการบัญชาการเท่านั้น แต่ยังต้องพัฒนาความเป็นผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพให้กับทหารที่รบอยู่ในกองหน้าด้วยเช่นเดียวกัน

อย่างไรก็ตาม คุณประโยชน์ของการคัดสรรและการเตรียมพร้อมที่ดีนั้นอาจลดน้อยถอยลงไปได้หากพนักงานพบว่าพวกเขาทำงานในบรรยากาศที่ไม่ได้ส่งเสริมให้ตนประสบความสำเร็จ จากการศึกษาด้านโครงสร้างในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัท Accenture (Accenture's Human Capital Development Performance) พบว่ารูปแบบของสถานที่ทำงานนั้นมีความสัมพันธ์อย่างมากกับความคิดริเริ่มและผลประกอบการด้านการเงิน ผลกระทบที่มีต่อความสามารถพิเศษแบบทวีคูณนี้ยังเป็นผลมาจากการให้ความสำคัญกับการให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจเห็นได้ชัดเจนจากพฤติกรรมต่าง ๆ ทางวัฒนธรรม เช่น ความอดทนต่อความเสี่ยงและความล้มเหลว เวลาทำงานที่ยืดหยุ่น การแบ่งสรรปันส่วนงาน และการทำพันธะสัญญาซึ่งการกระทำดังกล่าวทั้งหมดนี้จะช่วยส่งเสริมให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานมากเป็นพิเศษ (และในบางครั้งยังช่วยลดต้นทุนอีกด้วย)

ธุรกิจที่มีขีดสมรรถนะสูงในการดำเนินงานยังต้องมีทีมงานที่มีระเบียบแบบแผน ซึ่งจะส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานที่มีความสามารถพิเศษร่วมมือกันในการทำงาน ตัวอย่างเช่น การศึกษาของศาสตราจารย์ สตีเวน สเปียร์ (STEVEN SPEAR) จาก Harvard Business School และ ศาสตราจารย์ เจฟฟรีย์ ลิเกอร์ (JEFFREY LIKER) จาก University of Michigan พบว่าการกระทำเช่นที่กล่าวมาข้างต้นนี้เป็นคุณลักษณะประจำองค์กรที่ Toyota Motor Corporation ได้ยึดถือปฏิบัติมาเป็นเวลานานแล้ว จากกรณีของบริษัทโตโยต้านี้ พบว่าผลที่ได้จากการกระทำดังกล่าวทำให้โตโยต้าสามารถทำการปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ในอัตราที่องค์กรเพียงไม่กี่องค์กรที่จะสามารถทำตามได้

แง่มุมสุดท้ายของการสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมในการพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษ ก็คือการสร้างความต่อเนื่องและความมีเสถียรภาพ ซึ่งไม่ได้หมายถึงการนำความคิดใหม่ ๆ ของ CEO มาใช้ทุก ๆ เดือนหรือทุก ๆ ปี ผู้นำที่มีขีดสมรรถนะสูงจะยึดมั่นกับการปรับปรุงวิธีในการทำงานอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่การ





เปลี่ยนแปลงแบบกระทันหัน และเช่นเดียวกับโตโยต้าที่ยินดีจะเก็บเกี่ยวผลประโยชน์อย่างช้า ๆ แต่ทว่ามั่นคง ซึ่งช่วยทำให้พนักงานทุกคนสามารถเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า

### **การใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ : การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเชิงกลยุทธ์**

องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงในการปฏิบัติงานเล็งเห็นว่าเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเสมือนเครื่องมือที่ดีเยี่ยมในการปฏิบัติงาน และยังเป็นความได้เปรียบเหนือคู่แข่งอื่นอีกด้วย องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงไม่ได้มองเทคโนโลยีสารสนเทศว่าเป็นเพียงเครื่องมือที่ช่วยควบคุมต้นทุน และยังคงเข้าใจอีกว่าเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นตัวช่วยสร้างคุณค่าให้กับธุรกิจโดยอาศัยข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญ อย่างไรก็ตาม การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างชาญฉลาดนั้นไม่ใช่มีแต่เพียงกลยุทธ์ และระบบการทำงานที่ล้าหน้าเท่านั้น ผู้บริหารระดับสูงต้องตระหนักว่าคุณประโยชน์ที่แท้จริงของเทคโนโลยีสารสนเทศ คือสิ่งที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มและการสรรสร้างคุณค่าใหม่ ๆ และยังคงเล็งเห็นว่าคุณประโยชน์ดังกล่าวนี้ จะเป็นที่ประจักษ์ชัดก็ต่อเมื่อพนักงานนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับใช้อย่างสร้างสรรค์ (โปรดศึกษาเพิ่มเติมได้จากบทความ “Breaking away: How to Create Value with Information Technology” จาก Outlook Special Edition ฉบับเดือนพฤษภาคม 2004)

งานวิจัยของ Accenture ยังได้สรุปอีกว่า การเปลี่ยนแปลงจากโครงสร้างพื้นฐานของเทคโนโลยีสารสนเทศไปเป็นความคิดริเริ่มใหม่ ๆ สำหรับองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้นยังเป็นสิ่งที่สามารถบริหารจัดการได้ ทั้งยังเป็นเรื่องทางเทคนิคและเกี่ยวกับองค์กรอีกด้วย องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงยังต้องโน้มน้าวใจให้พนักงานทุกคนเข้าใจถึงคุณค่าของเทคโนโลยีสารสนเทศว่ามีประโยชน์ในการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ และการแข่งขันในวงการธุรกิจ

ตัวอย่างเช่น องค์กรเกี่ยวกับสาธารณูปโภคขนาดใหญ่แห่งหนึ่งได้จัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขึ้นมาโดยอาศัยกระบวนการทางธุรกิจ โดยไม่ใช้อุปกรณ์ซอฟต์แวร์แต่อย่างใด การกระทำเช่นนี้ทำให้ผู้บริหารต้องอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ทางธุรกิจและเทคโนโลยีเป็นหลัก ในอันที่จะตรวจสอบว่าองค์กรได้ปฏิบัติตามวิธีดังกล่าวนี้หรือไม่ ผู้บริหารจำเป็นต้องติดตามผลที่ได้จากการดำเนินงานว่าเทคโนโลยีสารสนเทศ (ในฐานะการทำงาน) ได้เข้ามามีบทบาทในการสร้างสรรค์ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ให้แก่ธุรกิจหรือไม่ นั่นหมายความว่าเทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามามีส่วนช่วยในการทำงานภายในองค์กรมากน้อยเพียงใด ฝ่ายวางแผนงานขององค์กรได้เข้าร่วมสัมมนาด้านเทคโนโลยี และสิ่งประดิษฐ์อย่างสม่ำเสมอหรือไม่ในอันที่จะเตรียมตัวให้ทันกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่กำลังจะเกิดขึ้น มีกระบวนการที่ต่อเนื่องในการประเมินและรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้หรือไม่ เมื่อเทคโนโลยีดังกล่าวมีราคาถูกลงและได้มาตรฐานมากขึ้น



ผู้นำที่มีขีดสมรรถนะสูงจะทำการทดลองใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ มากกว่าคู่แข่งรายอื่นที่ไม่ค่อยมีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี พวกเขาอาจจะเลิกใช้เทคโนโลยีบางอย่างไปในท้ายที่สุด แต่ความสำเร็จของพวกเขาจะช่วยสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจและผลกระทบต่อตลาดเพิ่มมากยิ่งขึ้น องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงจะมีการประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ

ทำการทดลองครั้งแล้วครั้งเล่า และรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ จึงทำให้องค์กรเหล่านี้ทราบว่า เทคโนโลยีใดที่ใช้ไม่ได้ผลและเลิกใช้ในที่สุด

ผู้นำที่มีขีดสมรรถนะสูงจะตระหนักถึงความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างมุมมองทางธุรกิจ มุมมองของลูกค้า คุณภาพ และ ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในตัวสินค้าและการให้บริการ ตัวอย่างเช่น พรอคเตอร์ แอนด์ แกมเบิล (Procter & Gamble) ริเริ่มใช้วิธีการในการสร้างความคิดริเริ่มแบบเปิดเพื่อสนับสนุนให้ลูกค้า และหุ้นส่วนทางธุรกิจร่วมกันสร้างตลาดใหม่ ๆ และสินค้าชนิดใหม่ขึ้นมา แม้ว่า P&G จะได้ซื้อเทคโนโลยีใหม่สำหรับสินค้า สปินบรัช (SPINBRUSH) ก็ตาม แต่ P&G ได้คิดค้นสูตรไวท์สตริป (Whitestrips) ขึ้นมาเอง และได้ใช้อินเตอร์เน็ตในการวิจัยตลาดเกี่ยวกับตัวผลิตภัณฑ์ และเพื่อประเมินผลการเปิดตัวครั้งแรกของผลิตภัณฑ์ชนิดนี้ การกระทำเช่นนี้ช่วยให้เกิดความสมดุลเนื่องจากเทคโนโลยีที่ P&G ซื้อมาได้รับการยอมรับจากพนักงานที่สามารถนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้

ตัวอย่างดังกล่าวข้างต้นนี้ชี้ให้เห็นถึงข้อเท็จจริงของกระบวนการขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง นั่นก็คือ องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้นจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ทั้งยังเต็มใจที่จะทำการทดลองโดยการรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ และยังยินดีที่จะรับแนวทางของผู้อื่นมาใช้ หากเล็งเห็นแล้วว่าสิ่งนั้นจะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร

ท้ายที่สุด องค์กรเป็นจำนวนมากต่างค้นหาวิธีการที่จะเปลี่ยนข้อมูลที่ได้รับมาให้กลายเป็นความรู้ที่จะก่อให้เกิดคุณค่ากับธุรกิจโดยการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ บริษัท เมอร์ค จำกัด (MERCK & CO.) ซึ่งเป็นบริษัทายักษ์ใหญ่รายหนึ่งชี้ให้เห็นประเด็นนี้ได้เป็นอย่างดี นักวิจัยได้รวบรวมข้อมูลจำนวนมากที่ได้จากการทดลองตัวยาใหม่ซึ่งถึงแม้ว่าการทดลองเบื้องต้นนั้นจะไม่ประสบความสำเร็จตามที่ตั้งสมมติฐานเอาไว้ ข้อมูลจำนวนมากนี้อาจจะมีความสัมพันธ์ (Correlations) ซ่อนอยู่ซึ่งอาจจะนำไปสู่การนำเอาไปใช้ให้เป็นประโยชน์ได้ จากวารสาร Technology Review ของ MIT ระบุว่า บริษัทที่ใช้งบลงทุนจำนวนมากในการพัฒนานวัตกรรมใหม่เช่น MERCK ได้ปรับขั้นตอนงานวิจัยเบื้องต้นเพื่อให้แน่ใจว่าความสัมพันธ์ที่น่าสนใจจะไม่ถูกละเลยและนำทบทวนอีกครั้ง



## การประเมินผลการดำเนินงาน : ระบบการวัดผล (Balanced Scorecard)

งานวิจัยของ Accenture ระบุว่า องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงจะสร้างคุณค่าให้บังเกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร องค์กรเหล่านี้ตระหนักว่าผลการดำเนินงานในอนาคตจะขึ้นอยู่กับทรัพยากรที่ไม่ได้ปรากฏอยู่ในงบดุลโดยทั่ว ๆ ไป และองค์กรดังกล่าวนี้ยังนำทรัพย์สินชนิดจับต้องไม่ได้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ และยังบริหารทรัพย์สินเหล่านี้โดยประเมินข้อดีข้อเสียที่จะได้รับจากการลงทุนในทรัพย์สินชนิดจับต้องได้ และทรัพย์สินชนิดจับต้องไม่ได้ (ศึกษาเพิ่มเติมจากบทความ "FUTURE VALUE: THE \$ 7 TRILLION CHALLENGE" จากหนังสือ Outlook ฉบับเดือนกุมภาพันธ์ 2004 และท่านสามารถศึกษาวิธีการของบริษัท Accenture ในการประเมินคุณค่าทรัพย์สินชนิดจับต้องไม่ได้ โดยอ่านได้จาก "New Paradigm for Managing Shareholder Value" ใน Accenture Institute for High Performance Business ฉบับเดือนกรกฎาคม 2004)

ลองพิจารณาถึงบริษัท อินเตอร์เนชั่นแนล เพเพอร์ (International Paper) ซึ่งเล็งเห็นว่าการมีส่วนร่วมในการทำงานของพนักงานนั้น เป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่จะช่วยให้พวกเขามีทั้งความสามารถ และประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารของบริษัท International Paper ให้เหตุผลว่าพนักงานที่ทุ่มเทให้กับการทำงานนั้นไม่เพียงแต่จะพยายามใช้ทรัพยากรที่อยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเท่านั้น หากแต่ยังพยายามเสาะหาความเชี่ยวชาญ และความรู้ความสามารถที่จะช่วยให้พวกเขามีประสิทธิภาพในการทำงานดียิ่งขึ้น ผู้บริหารบริษัทจึงได้เริ่มศึกษาเชิงความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมของพนักงานกับผลดีที่ได้จากการดำเนินงาน เช่น ความปลอดภัย ผลผลิต และผลตอบแทนจากการลงทุน ผลลัพธ์ที่ได้จวบจนทุกวันนี้ ล้วนแล้วแต่เป็นผลดีทั้งสิ้น สิ่งอำนวยความสะดวก (โรงงานผลิตเยื่อกระดาษและโรงงานแปรรูปกระดาษ) ที่ได้รับความร่วมมืออย่างสูงจากพนักงาน มีแนวโน้มว่าจะเป็นตัวทำรายได้หลักตัวหนึ่งที่เดียว

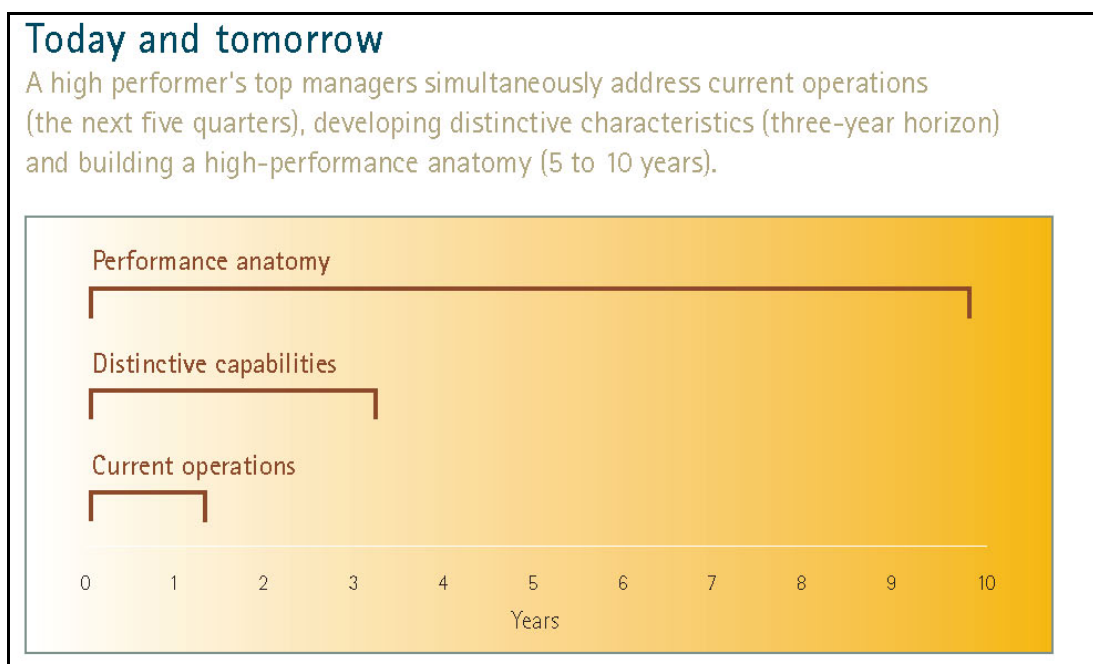
ฉะนั้น แทนที่บริษัท International Paper จะถามว่าพนักงานที่มีความสุขสามารถทำอะไรได้บ้าง เพื่อเพิ่มผลกำไรให้กับบริษัท บริษัท International Paper กลับตั้งคำถามว่า "ผลกระทบใดที่การมีส่วนร่วมของพนักงานมีต่อความปลอดภัยและผลผลิต ซึ่งเป็นสิ่งที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่สร้างผลกำไรได้มากยิ่งขึ้น" ผู้บริหารยังต้องตระหนักอีกว่าผลที่ได้รับจากทรัพยากรบุคคลนั้นไม่อาจเกิดขึ้นอย่างทันทีทันใด แต่ต้องอาศัยเวลา และหากผู้บริหารสามารถหยั่งรู้ได้ว่า การเข้าแทรกแซงนั้นจะก่อให้เกิดผลดีเมื่อใด เมื่อนั้น องค์กรดังกล่าวจะสามารถคำนวณผลที่ได้รับจากการลงทุนด้านทรัพยากรบุคคลได้เป็นผลสำเร็จ

## การริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม : ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

เมื่อธุรกิจเริ่มเติบโตและเป็นปีกแผ่น องค์กรเริ่มที่จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ผู้บริหารระดับสูงที่มีขีดสมรรถนะสูงต่างก็ตระหนักถึงปัญหานี้เป็นอย่างดี และเข้าใจว่าความท้าทายต่าง ๆ และคำตอบสำหรับผลิตภัณฑ์ หรือองค์กรหนึ่ง ๆ มักจะไม่สืบทอดต่อไปในภายหน้า

ความจริงดังกล่าวนี้ทำให้ ไมเคิล ทูชแมน (MUCHAEL TUSHMAN) และ เคลย์ตัน คริสเต็นเซ็น (CLAYTON CHRISTENSEN) จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และ อีเลน โรมานอลลี (ELAINE ROMANALLI) จากมหาวิทยาลัยจอร์จทาวน์ ได้เกิดความคิด "ความสมดุลที่คงทน" ในอันที่จะอธิบายถึงวงจรการทำงาน ขององค์กรรวมทั้งผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี นั้นหมายความว่า องค์กรจำเป็นต้องแสวงหาสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ อยู่เสมอ โดยยึดหลักการ "การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง" และในขณะเดียวกันก็พยายามแสวงหาความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ที่ทำให้เราได้เปรียบเหนือคู่แข่งรายอื่นได้

ถ้าจะกล่าวกันตามความเป็นจริงแล้ว ผู้นำขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง จะค้นหาริธีที่จะช่วยให้ องค์กรยืนหยัดอยู่ได้ ส่งเสริมและให้ผลตอบแทนแก่พนักงานเพื่อให้พวกเขารักษาไว้ซึ่งความรับผิดชอบงาย ๆ แต่มีความหมายเป็นอย่างยิ่ง 3 ประการ ซึ่งประกอบไปด้วย ทำงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ปรับปรุงวิธีการทำงาน ไม่ว่าจะ เป็นของส่วนบุคคลหรือหมู่คณะ เพื่อพัฒนาขีดสมรรถนะในการทำงานอย่างต่อเนื่อง และ ปฏิรูปวิธีการทำงาน โดยการแสวงหาผลิตภัณฑ์และกระบวนการในการผลิตใหม่ ๆ ที่อาจได้รับความนิยมนมากกว่าผลิตภัณฑ์ที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดที่ผลิตมาก่อนหน้านี้



แม้ว่าหน้าที่ดังกล่าวข้างต้นจะไม่ใชหน้าที่ของพนักงานทุกคนในองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง แต่พนักงานในองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้นก็ควรมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ดังกล่าวให้มากกว่าพนักงานขององค์กรโดยทั่ว ๆ ไป BP เป็นตัวอย่างที่ดีที่มีคุณลักษณะ 3 ประการของการรักษาสมดุลระหว่างการเป็นผู้สร้างตลาดและการดำเนินงานที่ดี โดย BP สนับสนุนการสร้างบรรทัดฐานในการปฏิบัติงาน (“ต้นแบบ”) และได้จัดทำระบบการให้ผลตอบแทนระหว่างแผนกต่าง ๆ ที่ส่งเสริมให้พนักงานทำงานให้ประสบความสำเร็จ โดยการ “ปฏิบัติตามผู้อื่นอย่างภาคภูมิใจ” การใช้ “วิธีการตรวจสอบการทำงาน” อย่างแพร่หลายของบริษัท เจเนอรัล อีเลคทริก ซึ่งเปรียบเสมือนผลที่ได้จากแนวความคิด WORK-OUT ในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงนั้น ได้ชี้ให้เห็นว่า บริษัท เจเนอรัล อีเลคทริก เล็งเห็นถึงความสำคัญในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่ทำเฉพาะช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งเท่านั้น

องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง ซึ่งมีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องนั้นต่างตระหนักดีถึงความต้องการในการรักษาความต่อเนื่องและการเรียนรู้ ภายในองค์กรเพื่อที่ว่าองค์กรจะได้ไม่สูญเสียประโยชน์จากความพยายามในการเรียนรู้หรือวนเวียนอยู่แต่กับความนิยมใหม่ล่าสุด ตัวอย่างเช่น โกลด์แมนแซค (Goldman Sach) ได้ใช้ประโยชน์จากประสบการณ์ของหัวหน้าการเรียนรู้ (Chief Learning Officer) Steven Kerr ซึ่งเขาได้ช่วย ผลักดัน GE ด้วยโครงการต่างๆ อาทิ Six Sigma WORK-OUT และการไร้ขอบเขต (Boundlessness) ที่ Goldman Sach Steven Kerr ได้ช่วยสร้างกระบวนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างผู้จัดการที่มาจากหลากหลายสาขาธุรกิจ โดยเฉพาะหัวข้อเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ อาทิ การบริหารความเปลี่ยนแปลง การร่วมทุนในธุรกิจใหม่และการถอนตัวจากธุรกิจที่ไม่ประสบความสำเร็จ

ปรัชญาของการ “ทำ ปรับปรุง ปฏิรูป” เป็นสิ่งที่ปรากฏอยู่ในแผนงานของคณะผู้บริหารระดับสูง จากรูปในหน้าที่แล้ว แผนงานของคณะผู้บริหารระดับสูงถูกกำหนดขึ้นเพื่อที่จะระบุแนวทางในการดำเนินงานทั้งในส่วนของวันนี้และพรุ่งนี้พร้อมๆกัน กล่าวคือ วันนี้หมายถึงภายในระยะเวลา 5 ไตรมาสข้างหน้าจุดมุ่งหมายหลักจะเป็นเรื่องการปฏิบัติการในปัจจุบัน ส่วนวันพรุ่งนี้หมายถึงการมุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะพิเศษขององค์กร (ระยะเวลา 3 ปีจากวันที่เริ่มแผน) และการสร้างองค์ประกอบของผลการดำเนินงานที่มีขีดสมรรถนะสูง (ระยะเวลา 5 – 10 ปีจากวันที่เริ่มแผน)

-----



องค์ประกอบของผลการดำเนินงานที่ดีเลิศเป็นส่วนที่สำคัญของในความก้าวหน้าขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่แปรปรวนและขาดความมั่นคง องค์ประกอบของผลการดำเนินงานแตกต่างจากวัฒนธรรมขององค์กร โดยวัฒนธรรมขององค์กรเป็นแนวทางหรือแนวคิดและการปฏิบัติงานด้านต่างๆที่มีการเชื่อมโยงกัน วัฒนธรรมขององค์กรจะระบุถึงจุดศูนย์รวมขององค์กรเช่น ความเป็นผู้นำและยุทธศาสตร์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แต่วัฒนธรรมขององค์กรไม่สามารถระบุโดยละเอียดถึงกลุ่มของสมรรถนะหรือโครงสร้างขององค์กร

ในทางตรงกันข้ามองค์ประกอบของผลการดำเนินงานเป็นมุมมองของ CEO ที่มีการปฏิบัติงานจริงโดยคณะผู้บริหารขององค์กร กิจกรรมที่จะสร้างและรักษาองค์ประกอบของผลการดำเนินงานที่มีขีดสมรรถนะสูงจัดเป็นกิจกรรมที่สำคัญที่อยู่ในแผนการบริหารงานในอันดับต้นๆ

นี่คือเหตุผลที่เราเชื่อ ซึ่งเหมือนกับสิ่งที่ Jim Collins พบและระบุไว้ในหนังสือที่เขา Good to Great และหนังสืออีกเล่มที่เขาประพันธ์ร่วมกับ Edgar Schein เรื่อง Organizational Culture and Leadership องค์ประกอบของผลการดำเนินงานที่มีขีดสมรรถนะสูงมักจะปรากฏอยู่ในองค์กรที่ผู้ก่อตั้งยังคงมีบทบาทหรือคณะผู้บริหารระดับสูงทำงานร่วมกันมาเป็นระยะเวลาอันยาวนานหรือมีความพยายามอย่างจริงจังร่วมกันที่จะเข้าใจถึงแก่นของธุรกิจขององค์กร

จากตัวอย่างที่กล่าวมา องค์ประกอบของผลการดำเนินงานคือสิ่งที่ CEO คิดไว้เมื่อ CEO พยายามที่จะเข้าใจถึงข้อมูลใหม่ในโลกที่ยุงเหยิงและพยายามที่จะปรับการดำเนินการขององค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์