

คำนำ

OKRs & KPIs การบริหารงานยุคใหม่: เปลี่ยนจากการควบคุมสู่การเติบโต

ในโลกธุรกิจที่ผันผวนและเต็มไปด้วยความไม่แน่นอน การควบคุมทุกขั้นตอนแบบ เดิมกำลังทำลายทั้งความคิดสร้างสรรค์และความคล่องตัวของทีม หนังสือเล่มนี้จึงถือกำเนิดขึ้นเพื่อเป็นคู่มือสำหรับผู้หน้าที่พร้อมจะก้าวข้ามการบริหารแบบคอยจับผิด สู่การสร้างองค์กรที่เติบโตด้วยเป้าหมายที่ใช่

ผู้เขียนหวังว่า OKRs และ KPIs ในแบบที่นำเสนอ จะไม่ใช่แค่เครื่องมือวัดผล แต่มันคือเข็มทิศนำทางให้ทุกคนค้นพบศักยภาพสูงสุดของตัวเอง และร่วมกันขับเคลื่อนองค์กรไปสู่อนาคตที่เคยคิดว่าเป็นไปไม่ได้

สารบัญ

1. บทนำ – โลกที่การควบคุมล้มเหลว หน้าที่ 04
2. ทำไมการควบคุมไม่ใช่คำตอบของธุรกิจยุคใหม่ หน้าที่ 27
3. ทำความรู้จัก OKRs และ KPIs – สองขาที่ต้องก้าวไปด้วยกัน หน้าที่ 53
4. ความต่างที่ผู้นำต้องรู้: OKRs ขับเคลื่อน, KPIs ตรวจสอบภาพ หน้าที่ 72
5. ออกแบบ OKRs ที่ทรงพลัง: จาก “งานที่ต้องทำ” สู่ “เป้าหมายที่ต้องพิชิต” หน้าที่ 93
6. เรียงร้อยเป้าหมายจากระดับองค์กรสู่ทีมด้วย Cascade & Alignment หน้าที่ 120
7. เปลี่ยนบทบาทผู้นำ: จาก “ผู้สั่งการ” สู่ “โค้ชแห่งเป้าหมาย” หน้าที่ 144

8. จังหวะแห่งการขับเคลื่อน: OKRs Cadence และ Check-in ที่มีชีวิต หน้าที่ 173

9. บทสรุป – เริ่มต้นการเดินทาง และเชิญชวนลงมือทำ หน้าที่ 206

บทที่ 1

บทนำ: โลกที่การควบคุมล้มเหลว

ในปี 1968 วิศวกรหนุ่มคนหนึ่งชื่อ สเปนเซอร์ ซิลเวอร์ ได้รับมอบหมายให้พัฒนากาวชนิดใหม่ที่มีความเหนียวแน่นที่สุดในโลก เขาทำงานอย่างขะมักเขม้น ทุ่มเทแรงกายแรงใจไปกับการทดลองเคมีนับครั้งไม่ถ้วน แต่ผลลัพธ์กลับตรงกันข้ามอย่างสิ้นเชิง เขาค้นพบกาวที่แทบไม่มีความเหนียวเอาเสียเลย มั่นติดได้เพียงชั่วคราวและลอกออกได้อย่างง่ายดาย

ภายใต้ระบบบริหารที่เน้นการควบคุมผลลัพธ์ทุกขั้นตอน การทดลองของซิลเวอร์คือความล้มเหลว เขาไม่สามารถส่งมอบสิ่งที่ได้รับคำสั่งให้ทำได้ แต่โชคดีที่ซิลเวอร์ทำงานในบริษัทที่ชื่อว่า 3เอ็ม ซึ่งมีวัฒนธรรมที่อนุญาตให้พนักงานใช้เวลาส่วนหนึ่งไปกับโครงการส่วนตัวที่พวกเขาสนใจได้ เขาจึงไม่ท้อใจเลยนี้ไป และใช้เวลาหลายปีต่อมาพยายามค้นหาว่าเจ้ากาวห่วย ๆ นั้นจะมีประโยชน์อะไรได้บ้าง

วันหนึ่ง เพื่อนร่วมงานของเขาที่ประสบปัญหาหงุดหงิดเพราะที่คั่นกระดาษในหนังสือสวดมนต์หลุดอยู่เสมอ ได้ลองนำกาวนี้มาทาบกระดาษชิ้นเล็ก ๆ ผลลัพธ์คือมันติดได้พอดีและลอกออกได้โดยไม่ทำลายหน้ากระดาษ

จากคำสั่งที่ว่า “จงสร้างกาวที่แข็งแรงที่สุดในโลก” สู่การค้นพบโดยบังเอิญที่นำไปสู่ผลิตภัณฑ์ซึ่งสร้างรายได้นับพันล้านดอลลาร์ให้กับ 3เอ็ม นั่นคือ โปสท์-อิท เรื่องราวของโปสท์-อิทไม่ใช่แค่เกร็ดเล็กเกร็ดน้อยน่ารักในวงการธุรกิจ แต่มันคือการตั้งคำถามที่ลึกซึ้งต่อวิธีคิดพื้นฐานที่ครอบงำการบริหารจัดการมานับร้อยปี

“โลกแห่งการควบคุม” ที่เราเคยเชื่อมั่น กำลังสั่นคลอน

1.1 ภูมิทัศน์ใหม่ของโลกธุรกิจ: เมื่อความแน่นอนกลายเป็นภาพลวงตา

ลองนึกภาพว่าคุณกำลังขับรถอยู่บนถนนที่คุ้นเคย เส้นทางเดิมที่

คุณใช้ทุกวัน คุณรู้ว่าต้องเลี้ยวตรงไหน จุดไหนรถติด จุดไหน
 ควรเร่งเครื่อง ทุกอย่างอยู่ในการควบคุม แต่ทันใดนั้น หมอกหนา
 ทึบก็ปกคลุมทัศนวิสัย คุณมองไม่เห็นอะไรเลยเกินเลยไปกว่าสิบ
 เมตรข้างหน้า ถนนเริ่มคดเคี้ยวไปในทิศทางที่คุณไม่เคยเห็นมา
 ก่อน และแผนที่ที่คุณมีอยู่ก็ใช้การไม่ได้อีกต่อไป

นี่คือสถานะที่นักคิดด้านกลยุทธ์เรียกว่า “VUCA World”

คำว่า **VUCA** ถูกใช้ครั้งแรกโดยวิทยาลัยการสงครามของ
 กองทัพสหรัฐฯ เพื่ออธิบายสนามรบที่ทหารต้องเผชิญหลัง
 สงครามเย็น มันคือตัวย่อที่ประกอบด้วยสี่องค์ประกอบอันทรงพลัง

Volatility หรือความผันผวน คือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

อย่างรวดเร็ว รุนแรง และคาดเดาไม่ได้ ราคาวัตถุดิบที่พุ่งพรวดใน
 ช่วงข้ามคืนเพราะสงครามการค้า เทคโนโลยีใหม่ที่ทำให้ธุรกิจที่
 เคยยิ่งใหญ่ล้มหายตายจากภายในเวลาไม่กี่ปี โควิด-19 ที่ทำให้
 ทั่วโลกต้องปิดเมืองโดยไม่มีใครเตรียมพร้อม เหล่านี้คือความผัน

ผวนที่แผนธุรกิจระยะยาวแบบเดิมไม่อาจรับมือได้

Uncertainty หรือความไม่แน่นอน คือสภาวะที่ข้อมูลในอดีต

ไม่สามารถทำนายอนาคตได้อีกต่อไป เมื่อก่อนเราอาจพยากรณ์ยอดขายจากสถิติย้อนหลังห้าปี แต่วันนี้ข้อมูลเมื่อสามเดือนที่แล้วอาจไม่มีความหมายอะไรเลยด้วยซ้ำ

Complexity หรือความซับซ้อน คือการที่ทุกสิ่งทุกอย่าง

เชื่อมโยงกันเป็นเครือข่ายโยงใย การตัดสินใจเรื่องเล็กในมุมหนึ่งอาจส่งผลกระทบใหญ่หลวงในอีกมุมหนึ่งโดยไม่มีใครคาดคิด เหมือนเอฟเฟกต์ผีเสื้อที่การกระพือปีกในบราซิลอาจก่อให้เกิดพายุทอร์นาโดในเท็กซัส

Ambiguity หรือความคลุมเครือ คือสภาวะที่ไม่มีอะไรขาว

หรือดำชัดเจน แม้แต่คำถามที่ว่า “ปัญหาคืออะไร” ก็ยังตอบไม่ได้โดยตรงไปตรงมา ไม่มีใครรู้ด้วยซ้ำว่าเรากำลังเผชิญหน้ากับอะไรอยู่

ในโลกแบบนี้ การบริหารจัดการที่ตั้งอยู่บนสมมติฐานว่า “ผู้บริหารรู้ดีที่สุด” และสามารถ “ควบคุม” ทุกอย่างจากส่วนกลาง ได้นั้น ไม่ใช่แค่ไม่มีประสิทธิภาพ แต่มันคือหายนะที่กำลังจะเกิดขึ้น

หากเราย้อนกลับไปมองระบบบริหารที่ถูกออกแบบขึ้นในยุค ปฏิวัติอุตสาหกรรม เราจะพบว่ามันถูกสร้างขึ้นบนเงื่อนไขของโลกที่แตกต่างอย่างสิ้นเชิง เป้าหมายในตอนนั้นคือประสิทธิภาพสูงสุดในการผลิตสินค้าจำนวนมากที่เหมือนกันทุกประการ งานถูกออกแบบให้ง่าย ทำซ้ำได้ และวัดผลได้ พนักงานคือส่วนประกอบหนึ่งของเครื่องจักรขนาดใหญ่ที่ต้องทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด

เฟรดเดอริก เทย์เลอร์ บิดาแห่งการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ ผู้ทรงอิทธิพลที่สุดคนหนึ่งในประวัติศาสตร์การบริหาร เคยเขียนไว้อย่างไม่อ้อมค้อมว่า “คนงานไม่ได้รับค่าจ้างให้คิด พวกเขาได้รับค่าจ้างให้ทำ”

ตรรกะแบบนี้ถูกส่งต่อมายาวนานกว่าร้อยปี มันแทรกซึมเข้าไปในดีเอ็นเอขององค์กรทั่วโลกผ่านระบบขั้นตอนการทำงาน

ระเบียบปฏิบัติ คู่มือ และสายการบังคับบัญชาอันเข้มงวด
มันอาจจะได้ผลดีในโลกที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นช้า ที่ความ
ต้องการของลูกค้าคงที่ และที่งานส่วนใหญ่คือการผลิตซ้ำ แต่ใน
โลกปัจจุบันที่ปัญญาประดิษฐ์สามารถเขียนโค้ดได้เองภายใน
ไม่กี่นาที ที่สตาร์ทอัพเล็ก ๆ สามคนในโรงรถสามารถเขย่า
บัลลังก์บริษัทยักษ์ใหญ่ได้ และที่วัฏจักรชีวิตของผลิตภัณฑ์สั้นลง
จนแทบจะวัดกันเป็นเดือน เรากำลังพยายามเล่นเกมใหม่ด้วยกฎ
เกมเก่าและผลลัพธ์ก็ไม่เคยน่าประทับใจ

1.2 การลุกขึ้นมาของคนทำงานยุคใหม่: เรา ไม่ได้ขาดแคลนแรงงานเราขาดแคลน ความหมาย

ขณะที่ธรรมชาติของงานกำลังเปลี่ยนโฉมหน้า ธรรมชาติของ
คนทำงานก็เปลี่ยนไปไม่น้อยไปกว่ากันเป็นครั้งแรกใน
ประวัติศาสตร์ที่เรามีคนถึงสี่รุ่นทำงานอยู่เคียงข้างกันในองค์กร
เดียวกัน ตั้งแต่เบบี้บูมเมอร์ที่เติบโตมากับแนวคิดความจงรักภักดี
ต่อองค์กร เจเนอเรชันเอกซ์ที่ให้คุณค่ากับสมดุลชีวิตและการ

ทำงาน มิลเลนเนียลที่เติบโตมากับเทคโนโลยีดิจิทัลและมองหา
งานที่มีความหมาย ไปจนถึงเจเนอเรชันซีที่เกิดมาพร้อมกับ
สมาร์ทโฟนในมือและมีทัศนคติต่อการทำงานที่แตกต่างจากคน
รุ่นก่อนอย่างสิ้นเชิง

ผลสำรวจจากเกลล์ปีที่ทำการศึกษานักงานหลายล้านคนทั่ว
โลกอย่างต่อเนื่องนานหลายทศวรรษ เผยให้เห็นความจริงที่น่า
ตกใจ: มีพนักงานเพียงประมาณร้อยละสิบสามเท่านั้นที่มีความ
ผูกพันกับงานที่ทำอย่างแท้จริง ส่วนที่เหลือนั้นกำลัง “ลาออกอยู่
แต่ไม่ไปไหน”

พวกเขามาทำงานตรงเวลา ทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย และ
กลับบ้าน นั่นคือทั้งหมด

นักเศรษฐศาสตร์แรงงานเรียกปรากฏการณ์นี้ว่า “การลาออก
อย่างเงียบ ๆ” หรือ Quiet Quitting ซึ่งจริง ๆ แล้วไม่ใช่การ
ลาออกแต่อย่างใด มันคือการตัดสินใจภายในของพนักงานที่จะ
ไม่ทุ่มเทอะไรให้กับงานมากไปกว่าขั้นต่ำสุดที่จำเป็นเพื่อให้ถูก
ไล่ออก

เมื่อเราเจาะลึกลงไปข้อมูล เราจะพบว่าเหตุผลอันดับหนึ่งไม่ใช่ค่าตอบแทน ไม่ใช่สวัสดิการ ไม่ใช่แม้แต่ความยืดหยุ่นในการทำงาน แม้ว่าสิ่งเหล่านี้จะสำคัญก็ตาม

เหตุผลอันดับหนึ่งคือ

“ฉันไม่รู้สีกว้างานที่ฉันทำมีความหมายอะไร”

และนี่คือจุดที่ระบบควบคุมแบบเก่าสร้างความเสียหายอย่างเจ็บๆ แต่รุนแรงที่สุด

ลองนึกภาพตามผมไปสักนิด

สมมติว่าคุณเป็นนักพัฒนาซอฟต์แวร์ที่เก่งกาจคนหนึ่ง เปี่ยมไปด้วยความคิดสร้างสรรค์ คุณถูกจ้างมาด้วยคุณสมบัติที่ยอดเยี่ยมและประสบการณ์อันโชกโชน แต่เมื่อคุณเริ่มทำงาน สิ่งที่คุณพบคือทุกอย่างถูกกำหนดไว้หมดแล้วตั้งแต่ต้นจนจบ คุณไม่ต้องคิด ไม่ต้องออกแบบ ไม่ต้องตัดสินใจอะไรเลย มีคนอื่นที่คิดแทนคุณหมดแล้ว สิ่งที่คุณต้องทำคือเขียนโค้ดตามสเปกที่ถูกส่งมาให้ ราวกับคุณเป็นเพียงเครื่องพิมพ์ดีดราคาแพง

ความรู้สึกของคุณจะเป็นเช่นไร

ความจริงที่น่าขมขื่นคือ ระบบการจัดการที่เน้นการควบคุม ขั้นตอนแบบละเอียดยิบได้เปลี่ยนมนุษย์ผู้ใหญ่ที่มีความสามารถ มีความคิด และมีศักยภาพ ให้กลายเป็นเพียงฟันเฟืองตัวเล็ก ๆ ที่สามารถถูกแทนที่ได้ตลอดเวลา และมนุษย์ฟันเฟืองเหล่านี้เองที่กำลังทำงานให้กับองค์กรของคุณ

ในหนังสือ *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us* แดเนียล 핑ค์ ได้นำเสนอข้อค้นพบทางวิทยาศาสตร์ครั้งสำคัญที่สั่นคลอนความเชื่อเดิมเกี่ยวกับแรงจูงใจของมนุษย์ เป็นเวลาหลายทศวรรษที่เราเชื่อว่าการให้รางวัลและการลงโทษ หรือที่นักจิตวิทยาเรียกว่า “การจูงใจแบบแครอทกับไม้เรียว” คือวิธีที่ได้ผลที่สุดในการกระตุ้นให้คนทำงาน

แต่ผลการทดลองจากสถาบันเอ็มไอทีและมหาวิทยาลัยคาร์เนกีเมลลอนกลับชี้ไปในทิศทางตรงกันข้าม เมื่อต้องทำงานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์และทักษะทางปัญญา ยิ่งเราใช้รางวัลภายนอกมากเท่าไร ประสิทธิภาพกลับยิ่งแย่ลงเท่านั้น

สิ่งที่มนุษย์ต้องการอย่างแท้จริงคือสามสิ่งนี้

- อิสระในการกำหนดวิธีการทำงานของตนเอง
- ความเชี่ยวชาญที่เพิ่มพูนขึ้นในสิ่งที่พวกเขาทำ
- และเป้าหมายที่มีความหมายมากกว่าแค่ตัวเงิน

มันเป็นความจริงที่องค์กรส่วนใหญ่ยังไม่พร้อมจะยอมรับ เพราะการยอมรับความจริงนี้หมายความว่าต้องรื้อถอนระบบบริหารทั้งหมดที่สร้างขึ้นมาอย่างอุตสาหะ

แต่องค์กรที่กล้าพอจะทำเช่นนั้น จะพบว่าพวกเขาไม่ได้สูญเสียการควบคุม แต่กลับได้สิ่งที่ยิ่งใหญ่กว่านั้นกลับคืนมา นั่นคือหัวใจและพลังสร้างสรรค์ของมนุษย์ทุกคนในองค์กร

1.3 กับดักของการควบคุมจุลจิก: บาดแผลที่มองไม่เห็นแต่รู้สึกได้

การบริหารงานแบบ Micromanagement หรือที่แปลเป็นไทย

อย่างตรงไปตรงมาว่า “**การบริหารแบบควบคุมจุลจิก**” นั้น มีชื่อเสียงเสียหายมากพอสมควรจนไม่มีใครอยากยอมรับว่าตัวเองเป็นเจ้านายแบบนี้ แต่ในความเป็นจริง มันแพร่หลายกว่าที่เราคิดมาก และมักแฝงตัวมาในรูปแบบที่ดี ดูสมเหตุสมผล ดูเหมือนเป็นการ “ใส่ใจในรายละเอียด”

มีเรื่องเล่าจากผู้บริหารระดับสูงของบริษัทเทคโนโลยีแห่งหนึ่งในซิลิคอนวัลเลย์ที่ผมอยากแบ่งปันให้คุณได้ฟัง

เจค:เป็นผู้จัดการที่ถูกเลื่อนตำแหน่งมาจากการเป็นวิศวกร

ซอฟต์แวร์ที่เก่งที่สุดในทีม เขารู้ทุกอย่างเกี่ยวกับโค้ด เขาแก้ปัญหายาก ๆ ได้ในเวลาอันรวดเร็ว และเขาภาคภูมิใจในมาตรฐานอันสูงส่งของตัวเอง เมื่อขึ้นเป็นผู้จัดการ เขาใช้ความเก่งกาจของตัวเองสร้างระบบรายงานที่ละเอียดที่สุดในบริษัท ลูกทีมทุกคนต้องกรอกว่าในแต่ละชั่วโมงพวกเขาทำอะไรไปบ้าง โค้ดทุกบรรทัดต้องผ่านการตรวจทานจากเจคก่อนถึงจะถูกรวมเข้าโปรเจกต์หลักการตัดสินใจทางเทคนิคทุกอย่างแม้แต่เรื่องเล็กน้อยต้องได้รับการอนุมัติจากเขาก่อน **เจค** คิดว่าเขากำลังรักษามาตรฐาน เขาคิดว่าเขากำลังสอนงาน เขาคิดว่าเขากำลัง

ปกป้องทีมจากความผิดพลาด

แต่สิ่งที่เกิดขึ้นคือทีมของเจคเริ่มทำงานช้าลง ไม่ใช่เพราะพวกเขาเก่งน้อยลง แต่เพราะการตัดสินใจทุกอย่างต้องรอคิวจากเจค ซึ่งมีเวลาเท่าเดิมแต่งานเพิ่มขึ้นหลายเท่าตัว พนักงานที่ดีที่สุดสองคนในทีมลาออกไปภายในหกเดือน พวกเขาเขียนเหตุผลในการลาออกตรง ๆ ว่า “ผมอยากมีอิสระในการทำงานของตัวเอง”

สิ่งที่เจคสร้างขึ้นคือ “คอขวด” ขนาดยักษ์ที่ทำให้ทั้งระบบชะงักงัน เขากลายเป็นข้อจำกัดของทีมที่เขาเป็นผู้นำ

เมื่อเราวิเคราะห์ผลกระทบของ **Micromanagement** อย่างเป็นระบบเราจะพบว่ามันสร้างความเสียหายในสามระดับซ้อนทับกัน

ความเสียหายต่อปัจเจกบุคคลคือสิ่งที่เห็นได้ชัดที่สุด การถูกควบคุมทุกฝีก้าวส่งผลทางจิตวิทยาอย่างรุนแรง พนักงานจะเริ่มรู้สึกว่าตัวเองไร้ความสามารถ ทั้งที่ก่อนหน้านี้พวกเขาอาจเป็นมืออาชีพที่เก่งกาจมาก่อน พวกเขาสูญเสียแรงจูงใจภายใน ความคิดสร้างสรรค์เหี่ยวเฉาลง และในที่สุดพวกเขาก็ถอดใจ

ไม่ใช่เพราะงานยากเกินไป แต่เพราะงานไม่ใช่ของพวกเขาอีกต่อไป

มีงานวิจัยทางประสาทวิทยาศาสตร์ที่แสดงให้เห็นว่าเมื่อคนเราถูกจับจ้องและควบคุมมากเกินไป สมองส่วนที่ทำหน้าที่สร้างสรรค์ (Prefrontal Cortex) จะทำงานลดลง ในขณะที่สมองส่วนที่เกี่ยวกับความเครียดและความกลัว (Amygdala) จะทำงานมากขึ้น นี่ไม่ใช่แค่ความรู้สึกว่าอึดอัด มันคือการเปลี่ยนแปลงทางเคมีในสมองที่ทำให้พนักงานคิดอะไรใหม่ ๆ ไม่ออกจริง ๆ

ความเสียหายต่อทีมคือมิติที่สอง เมื่อผู้นำควบคุมทุกอย่าง ความไว้วางใจภายในทีมก็พังทลาย การทำงานร่วมกันที่แท้จริงเกิดขึ้นไม่ได้ เพราะทุกคนรู้ดีว่าสุดท้ายแล้วเจ้านายจะเป็นคนตัดสินใจและอาจเปลี่ยนทุกอย่างได้อยู่ดี ทำไมต้องคิดให้เสียเวลา ทำไมต้องเสนอไอเดียที่เสี่ยงต่อการถูกปฏิเสธ ทำไมต้องห่มเกล้าสุดท้ายมันก็ต้องถูกแก้จนจำเค้าเดิมไม่ได้

ทีมที่ถูกควบคุมมากเกินไปจึงมักเงียบผิดปกติในการประชุม หัวหน้าถามความคิดเห็นแต่ไม่มีใครตอบ ไม่ใช่เพราะพวกเขาไม่มีความคิด แต่เพราะพวกเขาเรียนรู้แล้วว่าความคิด

ของพวกเขาไม่เคยมีค่าพอที่จะถูกนำไปใช้ และความเสียหายต่อ
 ผู้นำเองคือมิติที่สามที่ถูกมองข้ามมากที่สุด ผู้นำที่ควบคุมทุก
 อย่างลงเอยด้วยการทำทุกอย่างด้วยตัวเอง วันทำงานยาวนานขึ้น
 สิบสองชั่วโมง สิบสี่ชั่วโมง อีเมลที่ต้องตอบนับร้อย ปัญหาที่ต้อง
 ตัดสินใจตั้งแต่เรื่องกลยุทธ์ไปจนถึงเรื่องสั่งซื้อเครื่องเขียน

พวกเขาหมดไฟอย่างช้า ๆ โดยไม่รู้ตัว

พวกเขากลายเป็นฮีโร่ผู้โดดเดี่ยวที่แบกโลกทั้งใบไว้บนบ่า
 และวันหนึ่งเมื่อโลกใบนั้นหนักเกินไป มันก็จะทับพวกเขาจนแบน
 ราบ

นี่คือโศกนาฏกรรมของการควบคุมมันไม่ได้ทำร้ายแค่ผู้ถูก
 ควบคุม แต่มันทำร้ายผู้ควบคุมด้วยเช่นกัน มันสัญญาว่าจะให้
 ความปลอดภัย แต่มันให้เพียงความเหนื่อยล้า มันสัญญาว่าจะให้
 ความสมบูรณ์แบบ แต่มันให้เพียงความธรรมดาที่ปลอดภัย
 และในโลกที่เปลี่ยนแปลงเร็ว การปลอดภัยคือสิ่งที่อันตรายที่สุด

1.4 เมื่อการควบคุมทำลายผลลัพธ์: เรื่องจริง จากสนามรบทางธุรกิจ

บางครั้ง การจะเข้าใจผลเสียของอะไรสักอย่าง เราจำเป็นต้องเห็น
ภาพที่ชัดเจนมากกว่าแค่ทฤษฎี

*ขออนุญาตเล่าเรื่องของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์
แห่งหนึ่งในประเทศไทยให้คุณฟัง
เราจะเรียกมันว่าบริษัท พรีเมี่ยมพาร์ท จำกัด*

พรีเมี่ยมพาร์ทคือซัพพลายเออร์รายสำคัญให้กับค่าย
รถยนต์ชั้นนำของโลก พวกเขามีชื่อเสียงในเรื่องคุณภาพที่ไร้ที่ติ
และมาตรฐานการผลิตอันเข้มงวด โรงงานของพวกเขาสะอาด
เอี่ยม มีการควบคุมคุณภาพทุกจุด มีการจดบันทึกทุกขั้นตอน มี
ระบบตรวจสอบข้อผิดพลาด และมีการประเมินที่ครอบคลุมทุก
มิติเท่าที่จะจินตนาการได้

เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในกระบวนการผลิต วิธีการตอบสนอง

ของบริษัทคือการออกกฎใหม่เพื่อป้องกันไม่ให้นั้นเกิดขึ้นอีก พนักงานคนหนึ่งลืมนวมถุงมือก่อนสัมผัสชิ้นงาน ทำให้เกิดรอยนิ้วมือซึ่งต้องนำกลับไปทำความสะอาดใหม่ ฝ่ายบริหารออกประกาศใหม่ทันที: หัวหน้าจะต้องเซ็นเช็คคลิสต์ยืนยันว่าพนักงานทุกคนสวมถุงมือก่อนเริ่มทำงานทุกครั้ง หากพบการละเลยจะถูกหักคะแนนประเมินประจำปี พนักงานอีกคนปรับตั้งเครื่องจักรคลาดเคลื่อนไปเล็กน้อย ทำให้ชิ้นงานทั้งล็อตไม่ได้มาตรฐาน

ประกาศฉบับใหม่: ต่อไปนี้การปรับตั้งเครื่องจักรใด ๆ ต้องได้รับการอนุมัติจากหัวหน้างานและวิศวกรควบคุมคุณภาพก่อนทุกครั้ง ที่ละเอียดถี่ถ้วน

กฎถูกเติมเข้าไปราวกับชั้นหินตะกอนที่ทับถมกันเป็นเวลานาน จนเมื่อถึงจุดหนึ่ง คู่มือการปฏิบัติงานของบริษัทก็หนากว่าสมุดโทรศัพท์เสียอีก ผลลัพธ์ในระยะสั้นดูเหมือนจะดี ปัญหาเดิม ๆ หายไป ทุกอย่างดูอยู่ในการควบคุม แต่สิ่งที่พวกเขาไม่เห็นคือสิ่งที่กำลังก่อตัวขึ้นใต้ผิวน้ำ

พนักงานหยุดคิด พวกเขาไม่ถามอีกต่อไปว่า “ทำไมเราถึงต้องทำแบบนี้” หรือ “มีวิธีที่ดีกว่านี้ไหม” พวกเขาเพียงแค่ทำตาม

ขั้นตอนที่ถูกเขียนไว้ พวกเขามาทำงาน เปิดคู่มือ ทำตามขั้นตอน
ที่หนึ่ง สอง สาม และสี่ แล้วกลับบ้าน

นวัตกรรมเล็กๆที่เคยเกิดจากคนทำงานจริงเริ่มหายไป
ข้อเสนอแนะจากพนักงานไม่เคยถูกหยิบยกขึ้นมาพิจารณา
เพราะมัน “นอกเหนือจากขั้นตอนที่กำหนด”

ครั้งหนึ่งมีพนักงานพบว่าถ้าสลับลำดับการประกอบสองขั้นตอนนี้
จะลดเวลาลงได้ถึงสามสิบเปอร์เซ็นต์ แต่เขาไม่ได้เสนอใคร
เพราะรู้ดีว่าการเปลี่ยนลำดับขั้นตอนต้องใช้เอกสารขออนุมัติห
กฉบับ ผ่านการเซ็นจากผู้จัดการสามคน ใช้เวลาอนุมัติอย่างน้อย
สามสัปดาห์ และมีโอกาสสูงมากที่จะถูกปฏิเสธด้วยเหตุผลว่า
“มันไม่ใช่มาตรฐาน” เขาจึงเสียบและทำงานต่อไปตามขั้นตอน
เดิม

จุดเปลี่ยนมาถึงเมื่อคู่แข่งรายใหม่จากประเทศจีนเริ่มส่งสินค้าที่มี
คุณภาพใกล้เคียงกัน แต่ราคาถูกกว่าถึงยี่สิบเปอร์เซ็นต์ และที่น่า
ตกใจกว่านั้นคือ พวกเขาใช้เทคโนโลยีการผลิตที่ใหม่กว่าและมี
ประสิทธิภาพมากกว่า

ขณะที่ฟรีชชันพาร์ทกำลังง่วนอยู่กับการควบคุมให้ทุกคนทำตามกฎ คู่แข่งของพวกเขากำลังง่วนอยู่กับการหาวิธีการใหม่ๆ ที่ดีกว่า ความแตกต่างนี้ไม่ได้อยู่ที่เงินทุน ไม่ได้อยู่ที่เทคโนโลยี และไม่ได้อยู่ที่ความสามารถของพนักงาน มันอยู่ที่วิธีคิดเกี่ยวกับการบริหาร

ฟรีชชันพาร์ทถูกออกแบบมาเพื่อป้องกันความผิดพลาด แต่ในกระบวนการนั้น พวกเขาได้ปิดกั้นความเป็นไปได้ใหม่ ๆ ทุกอย่างไปด้วย

เรื่องนี้ไม่ได้จบที่ความล้มเหลวโดยสมบูรณ์ เพราะโชคดีที่ผู้บริหารระดับสูงของฟรีชชันพาร์ทรู้ตัวก่อนที่จะสายเกินไป พวกเขาเริ่มโครงการนำร่องที่หน้ากากโรงงานแห่งหนึ่ง โดยทดลองลดกฎระเบียบลงครึ่งหนึ่ง และมอบอำนาจให้ทีมหน้างานออกแบบวิธีการทำงานของตัวเองภายใต้กรอบเป้าหมายที่ชัดเจน

ภายในหกเดือนข้อเสนอแนะจากพนักงานเพิ่มขึ้นสี่ร้อยเปอร์เซ็นต์ เวลาในการปรับปรุงกระบวนการลดลงจากสามเดือนเหลือหนึ่งสัปดาห์ และของเสียในกระบวนการผลิตลดลงถึงร้อยละสิบห้า

สิ่งมหัศจรรย์ที่ซ่อนอยู่ในเรื่องนี้ไม่ใช่แค่ตัวเลขที่ดีขึ้น แต่มันคือ สิ่งที่พนักงานคนหนึ่งพูดกับผู้จัดการของเขาหลังจากโครงการ เริ่มต้นได้สองเดือน

“นี่เป็นครั้งแรกในรอบสิบปีที่ผมรู้สึกว่ารื้ชจ้างผมมาเพราะ สมองของผมด้วย ไม่ใช่แค่สองมือ” ประโยคเดียวนี้สรุปทุกอย่างที่ เรากำลังพูดถึง

1.5 คำมั่นสัญญาของแนวทางใหม่: จากแผน ที่สู่เชิงมทศ

ในตอนต้นของบทนี้ ผมได้เล่าเรื่องของโพสท์-อิตให้คุณ ฟัง มันคือตัวอย่างที่สมบูรณ์แบบของสิ่งที่เกิดขึ้นเมื่อเราปล่อยให้ ผู้คนมีอิสระในการค้นหาความหมายและวิธีการด้วยตัวเอง ภายใต้อกรอบเป้าหมายที่ชัดเจน

3เอ็มไม่ได้มีเป้าหมายว่า “เราจะสร้างกระดาษโน้ตที่ขายดี” แต่พวกเขามีเป้าหมายที่กว้างกว่านั้นพวกเขาต้องการสร้าง นวัตกรรมที่แก้ปัญหาให้กับลูกค้าและพวกเขาให้อิสระกับพนักงาน

งานในการทดลอง ล้มเหลว และเรียนรู้ความแตกต่างระหว่างการบริหารแบบเก่าและแบบใหม่สามารถอธิบายได้ด้วยสองสัญลักษณ์ แผนที่ กับ เข็มทิศ

แผนที่คือเครื่องมือที่ยอดเยี่ยมเมื่อคุณรู้แน่ชัดว่าคุณอยู่ที่ไหน กำลังจะไปไหน และเส้นทางระหว่างสองจุดนั้นมีลักษณะอย่างไร แผนที่บอกคุณทุกรายละเอียด เลี้ยวซ้ายตรงนี้ ตรงไปสามร้อยเมตร แล้วเลี้ยวขวา ทุกขั้นตอนถูกกำหนดไว้หมดแล้ว

แต่จะเกิดอะไรขึ้นถ้าภูมิประเทศเปลี่ยนไปตั้งแต่แผนที่ถูกวาดขึ้น จะเกิดอะไรขึ้นถ้ามีแม่น้ำสายใหม่ไหลมาขวางเส้นทางที่คุณควรจะไป ในสถานการณ์นั้น แผนที่คือเศษกระดาษที่ไร้ค่า

ในทางตรงกันข้าม เข็มทิศไม่ได้บอกคุณว่าต้องก้าวเท้าซ้ายหรือเท้าขวาก่อน ไม่ได้บอกว่าคุณต้องเดินกี่ก้าวถึงจะถึงจุดหมาย แต่สิ่งที่มีมันบอกคือทิศทาง มันบอกคุณว่าทิศเหนืออยู่ที่ไหน และมันปล่อยให้你是คนหาทางไปเอง เมื่อภูมิประเทศเปลี่ยน คุณปรับเส้นทางเอง เมื่อเจออุปสรรค คุณหาทางเลี้ยวเอง เมื่อพบทางลัด คุณตัดสินใจลองดูเอง เพราะคุณรู้ว่าปลายทางอยู่ที่ทิศไหน

การบริหารด้วย OKRs และ KPIs

ในแนวทางที่หนังสือเล่มนี้จะนำเสนอ คือการเปลี่ยนจากการแจกแผนที่อย่างละเอียด มาเป็นการให้เข็มทิศที่ทรงพลังกับทุกคนในองค์กร

*คุณไม่ต้องบอกพนักงานว่าต้องทำอะไรในทุก
ขั้นตอนอีกต่อไป*

สิ่งที่คุณต้องทำคือทำให้แน่ใจว่าทุกคนรู้ว่า “ภูเขาลูกที่เรา กำลังจะปีนอยู่ที่ไหน และทำไมมันถึงสำคัญ”

จากนั้น... ปลอยให้พวกเขาหาทางปีนของตัวเอง แนวคิดนี้อาจฟังดูน่ากลัวสำหรับผู้คนที่คุ้นเคยกับการควบคุม เพราะมันแปลว่าคุณจะไม่รู้ทุกสิ่งทุกอย่างที่เกิดขึ้นในองค์กรอีกต่อไป

มันแปลว่าพนักงานของคุณอาจทำสิ่งที่คุณไม่เคยคิดถึงหรือไม่เคยอนุมัติ มันแปลว่าคุณต้องไว้วางใจว่าพวกเขาจะตัดสินใจได้ดีพอ และมันอาจนำไปสู่ความผิดพลาดระหว่างทาง แต่นี่คือความจริงที่ผู้นำทุกคนต้องยอมรับ

ในโลกที่ซับซ้อนเกินกว่าที่สมองคนเดียวจะเข้าใจ การพยายามควบคุมทุกอย่างจากส่วนกลางไม่ใช่แค่เป็นไปได้ แต่มันคือการจำกัดศักยภาพขององค์กรทั้งองค์กรให้เท่ากับศักยภาพของผู้นำเพียงคนเดียว และไม่ว่าคุณจะทำแค่ไหน คุณก็ไม่มีทางเก่งเท่ากับการรวมพลังของทุกคนในองค์กรได้

หนังสือเล่มนี้จะไม่บอกคุณว่าไม่ต้องมีกฎเลย เราไม่ได้กำลังพูดถึงธรรมาภิบาลในการบริหาร เราพูดถึงการเปลี่ยนธรรมชาติของกฎ จากกฎที่ควบคุมขั้นตอน สู่กฎที่กำหนดเป้าหมาย จากคำถามว่า “คุณทำตามขั้นตอนที่กำหนดไว้หรือไม่” สู่คำถามที่สำคัญกว่าคือ “ทำไม”

“คุณกำลังไปถึงเป้าหมายที่เราตกลงร่วมกันไว้หรือไม่”

ในบทต่อไป เราจะสำรวจอย่างลึกซึ้งว่าเหตุใดการควบคุมจึงฝังรากลึกอยู่ในวิธีคิดของเรามาจนนับศตวรรษ มันตอบสนองความกลัวอะไรบางอย่างในจิตใจมนุษย์ และเราจะก้าวข้ามมันไปได้หรือไม่

เพราะก่อนที่จะเปลี่ยนระบบได้ เราต้องเปลี่ยนความเชื่อ

ก่อน และก่อนที่เราจะเปลี่ยนองค์กรได้ เราต้องเปลี่ยนตัวเองก่อน การเดินทางครั้งนี้จะไม่ใช่การเดินทางที่ง่ายดาย แต่มันคือการเดินทางที่จำเป็นอย่างยิ่ง สำหรับผู้นำที่รู้สึกว่ามีวิธีเก่า ๆ กำลังทำให้คุณหมดไฟ สำหรับผู้ประกอบการที่รู้สึกว่าธุรกิจของคุณติดหล่มอยู่กับที่ สำหรับหัวหน้างานที่รู้สึกว่าลูกน้องกำลังทำงานแบบขอไปที และสำหรับใครก็ตามที่เชื่อลึก ๆ ว่ามนุษย์ทุกคนมีศักยภาพที่ยิ่งใหญ่เกินกว่าที่ระบบจะควบคุมได้

โลกที่การควบคุมล้นเหลือ ไม่ใช่โลกที่น่ากลัว มันคือโลกแห่งโอกาส โอกาสที่รอให้เรากล้าพอที่จะปล่อยมือจากสิ่งที่เราคิดว่าเราควบคุมได้ และเริ่มสร้างบางสิ่งที่ยิ่งใหญ่กว่า นั่นคือองค์กรที่ผู้คนไม่ได้มาเพื่อทำตามคำสั่งแต่พวกเขามาเพื่อสร้างความหมาย

บทที่ 2

ทำไมการควบคุมไม่ใช่คำตอบ ของธุรกิจยุคใหม่

ในปี ค.ศ. 1960 นักเศรษฐศาสตร์หนุ่มไฟแรงจากมหาวิทยาลัยชิคาโกชื่อ โรนัลด์ โคส ได้ตีพิมพ์บทความวิชาการที่ต่อมากลายเป็นรากฐานสำคัญของการบริหารจัดการสมัยใหม่ บทความนั้นมีชื่อเรียบง่ายว่า "The Problem of Social Cost"

*โคสตั้งคำถามที่แสนจะธรรมดาแต่ทรงพลังมหาศาล:
ทำไมเราถึงต้องมีบริษัท*

ในเมื่อตลาดเสรีที่มีกลไกราคาเป็นตัวนำทางสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพอยู่แล้ว ทำไมเราถึงต้องมารวมตัวกันเป็นองค์กร มีลำดับชั้นบังคับบัญชา มีกฎระเบียบ มีการควบคุม

คำตอบของโคสคือ "ต้นทุนธุรกรรม" หรือ *Transaction Cost*

ทุกครั้งที่คุณจะซื้อขายหรือทำสัญญากับใครสักคนในตลาด คุณต้องเสียเวลาในการหาคู่ค้า ต่อรองราคา ร่างสัญญา ตรวจสอบคุณภาพ และบังคับใช้ข้อตกลง ต้นทุนเหล่านี้บางครั้งสูงเสียจนการทำงานร่วมกันภายใต้ร่มองค์กรเดียวกันนั้นประหยัดกว่า

แทนที่คุณจะต้องไปตามหาช่างเขียนโปรแกรมทุกครั้งที่ต้องการแก้ไขโค้ด คุณก็จ้างเขามาเป็นพนักงานประจำเสียเลย แทนที่จะต้องต่อรองค่าจ้างทุกชั่วโมงกับนักบัญชี คุณก็ให้เงินเดือนเขาเป็นรายเดือน แทนที่จะต้องตรวจสอบคุณภาพชิ้นงานทุกครั้งที่ได้รับจากซัพพลายเออร์ภายนอก คุณก็สร้างโรงงานผลิตเองเสียเลย

นี่คือตรรกะที่ทำให้องค์กรถือกำเนิดขึ้น การควบคุมภายในองค์กรถูกสร้างขึ้นเพื่อลดต้นทุนธุรกรรม และมันทำงานได้ดียังยิ่งในโลกที่การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างเชื่องช้า แต่แล้ววันหนึ่งอินเทอร์เน็ตก็มาถึง

ทันใดนั้น ต้นทุนธุรกรรมที่เคยสูงลิ่วก็ร่วงหล่นลงมาแทบจะถึง

ศูนย์ คุณสามารถหาโปรแกรมเมอร์ฝีมือดีจากอีกซีกโลกหนึ่งได้
ภายในห้านาที คุณสามารถเซ็นสัญญาผ่านอีเมล คุณสามารถ
ตรวจสอบคุณภาพงานผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ และคุณ
สามารถจ่ายเงินข้ามประเทศด้วยสกุลเงินดิจิทัลภายในไม่กี่วินาที

เมื่อต้นทุนธุรกรรมภายนอกต่ำลงเรื่อย ๆ การดำรงอยู่ขององค์กร
ขนาดใหญ่ที่เต็มไปด้วยลำดับชั้นและการควบคุมก็เริ่มถูกตั้ง
คำถาม

✚ ทำไมเรายังต้องมีหัวหน้างานที่คอยควบคุมทุกฝีก้าว ในเมื่อ
พนักงานที่มีความสามารถสามารถจัดการตัวเองได้

✚ ทำไมเรายังต้องมีกระบวนการอนุมัติเจ็ดชั้นตอน ในเมื่อ
ความไว้วางใจและข้อมูลที่โปร่งใสสามารถทำงานแทนได้

ทำไมเรายังต้องมีกฎระเบียบหนาเป็นพันทนา ในเมื่อวัฒนธรรมที่
แข็งแกร่งและเป้าหมายที่ชัดเจนสามารถนำทางผู้คนได้ดีกว่า
นี่คือคำถามที่ผู้นำยุคใหม่ต้องตอบให้ได้
และในการหาคำตอบนั้น เราจำเป็นต้องเข้าใจอย่างลึกซึ้งว่าการ
ควบคุมที่มากเกินไปกำลังทำร้ายองค์กรของคุณในสามมิติที่

สำคัญที่สุดอย่างไร

2.1 มิติที่หนึ่ง: คอขวดแห่งความเร็ว – เมื่อการควบคุมทำให้คุณช้าลงในโลกที่ความเร็วคือทุกสิ่ง

ลองนึกถึงครั้งสุดท้ายที่คุณมีไอเดียดี ๆ สักอย่าง

บางทีมันอาจเป็นไอเดียสำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่ที่คุณคิดว่าจะตอบโจทย์ลูกค้าได้อย่างยอดเยี่ยม บางทีมันอาจเป็นวิธีการใหม่ที่จะลดต้นทุนลงได้สิบห้าเปอร์เซ็นต์ หรือบางทีมันอาจเป็นแคมเปญการตลาดที่คุณมั่นใจว่าจะสร้างกระแสได้อย่างมหัศจรรย์

- คุณตื่นเต้น
- คุณอยากลงมือทำทันที
- แล้วคุณก็เจอกับ "กระบวนการ"

ในองค์กรที่เน้นการควบคุม ขั้นตอนการอนุมัติไอเดียใหม่ ๆ มักจะ

เป็นดังนี้

ก่อนอื่น คุณต้องเขียนข้อเสนออย่างเป็นทางการ ความยาวอย่างน้อยห้าหน้ากระดาษ A4 ระบุที่มา วัตถุประสงค์ วิธีการงบประมาณ ผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับ และแผนสำรองกรณีล้มเหลว จากนั้นคุณต้องนำเสนอต่อหัวหน้างานของคุณโดยตรง หัวหน้างานของคุณอ่าน พิจารณา อาจขอให้คุณปรับแก้บางจุด คุณแก้ไขและนำกลับมาเสนอใหม่

หัวหน้างานของคุณเห็นชอบ แต่นั่นเป็นเพียงก้าวแรก ข้อเสนอของคุณต้องถูกส่งต่อไปยังผู้จัดการแผนกที่เกี่ยวข้อง เพื่อขอความคิดเห็นเพิ่มเติม ผู้จัดการแผนกการตลาดอยากให้ปรับข้อความบางอย่าง ผู้จัดการฝ่ายการเงินอยากให้ลดงบประมาณลงอีกร้อยละยี่สิบ ผู้จัดการฝ่ายกฎหมายกังวลเกี่ยวกับทรัพย์สินทางปัญญา

คุณปรับแก้ตามความคิดเห็นของทุกคน รอบแล้วรอบเล่า

จากนั้นข้อเสนอของคุณถูกส่งเข้าสู่คณะกรรมการบริหาร ซึ่งประชุมกันเดือนละหนึ่งครั้ง คุณรอสามสัปดาห์เพื่อเข้าสู่วาระการ

ประชุม ใช้เวลานำเสนอสิบห้า นาที และได้รับคำตอบว่า "ขอเวลาไปพิจารณาก่อน"

อีกสองสัปดาห์ผ่านไป

ในที่สุดคุณได้รับอนุมัติ

คุณมองดูปฏิทินและพบว่าหกเดือนผ่านไปแล้วตั้งแต่คุณคิดไอเดียนี้ได้หกเดือน

ในโลกที่สตาร์ทอัพคู่แข่งอาจเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ภายในสองสัปดาห์ ในโลกที่ความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนไปทุกวัน ในโลกที่ใครก็ตามที่เคลื่อนไหวช้าที่สุดในระบบนิเวศจะตกเป็นอาหารของคนอื่น

หกเดือนคือชั่วนิรันดร์

นี่คือสิ่งที่เราเรียกว่า "ความล่าช้าจากการตัดสินใจ" หรือ Decision Latency มันคือระยะห่างระหว่างช่วงเวลาที่มีคนในองค์กรรู้ว่าควรจะทำอะไร กับช่วงเวลาที่ยังคงรออนุญาตให้เขาทำ

สิ่งนั้นได้ และในหลายองค์กร ระยะห่างนี้ยาวนานเสียจนเมื่อการตัดสินใจมาถึง มันก็สายเกินไปเสียแล้ว

งานวิจัยจาก Harvard Business Review พบว่าบริษัทที่ตัดสินใจได้รวดเร็วกว่าคู่แข่งมีผลประกอบการทางการเงินที่สูงกว่าอย่างมีนัยสำคัญ ไม่ใช่เพราะพวกเขาตัดสินใจได้ดีกว่าเสมอไป แต่เพราะพวกเขาเรียนรู้ได้เร็วกว่า ทุกการตัดสินใจคือการทดลองอย่างหนึ่ง คุณไม่มีทางรู้หรือกว่ามันจะได้ผลหรือไม่ จนกว่าคุณจะลงมือทำ และยิ่งคุณลงมือทำเร็วเท่าไร คุณก็ยิ่งรู้ผลเร็วเท่านั้น ในทางตรงกันข้าม องค์กรที่ควบคุมทุกการตัดสินใจจากส่วนกลางกำลังเสียสละความเร็วเพื่อแลกกับภาพลวงตาของความปลอดภัย และในโลกที่ความเร็วคือทุกสิ่ง นั่นคือการแลกเปลี่ยนที่ไม่มีวันคุ้มค่ามีกรณีศึกษาคลาสสิกจากอุตสาหกรรมเทคโนโลยีที่เล่าขานกันมานาน

ในปี 2007 โนเกียคือราชาแห่งโทรศัพท์มือถือ พวกเขาครองส่วนแบ่งตลาดกว่าร้อยละสิบของโลก มีทรัพยากรมหาศาล มีวิศวกรที่เก่งที่สุดในอุตสาหกรรม และมีงบประมาณวิจัยและพัฒนาที่มากกว่าแอปเปิลหลายเท่าตัว แต่เมื่อแอปเปิลเปิดตัวไอโฟนในปีนั้น สิ่งที่เกิดขึ้นภายในโนเกีย

ไม่ใช่การขาดแคลนความคิดหรือความสามารถ พวกเขามีเทคโนโลยีหน้าจอสัมผัส พวกเขามีแนวคิดเรื่อง App Store พวกเขามีทุกอย่างที่จะแข่งขันได้ แต่สิ่งที่พวกเขาไม่มีคือความเร็วในการตัดสินใจ ในองค์กรขนาดใหญ่ที่มีลำดับชั้นซับซ้อนและกระบวนการควบคุมที่เข้มงวด ทุกการตัดสินใจต้องผ่านการอนุมัติหลายชั้นผู้บริหารระดับกลางที่กลัวความผิดพลาดเลือกที่จะไม่ตัดสินใจอะไรเลย การประชุมแล้วประชุมเล่าถูกจัดขึ้นเพื่อหารือเรื่องเดิมซ้ำแล้วซ้ำเล่า

ในขณะที่แอปเปิลกำลังปรับปรุงไอโฟนรุ่นแล้วรุ่นเล่าและ App Store กำลังมีแอปพลิเคชันใหม่เพิ่มขึ้นนับพันรายการต่อเดือน ผู้บริหารของโนเกียยังคงประชุมกันต่อไป สี่ปีต่อมา ส่วนแบ่งตลาดของโนเกียลดลงจากสี่สิบเปอร์เซ็นต์เหลือไม่ถึงห้าเปอร์เซ็นต์

สตีเฟน เอลอป ซีอีโอของโนเกียในขณะนั้น กล่าวประโยคที่กลายเป็นตำนานในการประชุมพนักงานทั้งบริษัทว่า "เราไม่ได้ทำอะไรผิดเลย แต่เราก็แพ้อยู่ดี"

ประโยคนี้คือแก่นแท้ของปัญหาการควบคุมขั้นตอนและการ

หลีกเลี่ยงความผิดพลาดไม่ใช่สูตรสำเร็จของความสำเร็จอีก
ต่อไป ในความเป็นจริง มันอาจเป็นสูตรสำเร็จของความล้มเหลวที่
สมบูรณ์แบบที่สุด

- เราไม่ได้แพ้เพราะเราทำอะไรผิด
- เราแพ้เพราะเราไม่ทำอะไรเลย

2.2 มิติที่สอง: หัวใจที่ถดถอย – เมื่อการควบคุมพราก ความผูกพันของคนทำงาน

หากคุณเคยเลี้ยงปลาสวยงาม คุณอาจรู้ว่าปลาบางชนิดจะโต
ตามขนาดของตู้ที่คุณเลี้ยงมัน ปลาคาร์ฟที่เลี้ยงในอ่างแก้วใบเล็ก
จะมีความยาวไม่เกินห้าเซนติเมตร แต่นำปลาตัวเดียวกันนั้นไป
ปล่อยในบ่อน้ำกว้าง แล้วมันอาจเติบโตจนยาวเกินกว่าหนึ่งเมตร

มนุษย์เราก็ไม่ต่างกัน ภายใต้สภาพแวดล้อมที่คับแคบด้วย
กฎระเบียบและการควบคุม เราจะหดเล็กลง เราเรียนรู้ที่จะทำเท่าที่
จำเป็น เราเรียนรู้ที่จะไม่คิดนอกกรอบ เราเรียนรู้ที่จะหลีกเลี่ยง

ความเสี่ยง และเหนือสิ่งอื่นใด เราเรียนรู้ที่จะหึงสัภัยภาพส่วนใหญ่ไว้ที่บ้านก่อนมาทำงานทุกเช้า ผลสำรวจพนักงานทั่วโลกของแกลล์ปที่ผมกล่าวถึงในบทที่แล้วนั้น สมควรได้รับการพิจารณาอย่างละเอียดอีกครั้ง

ลองนึกภาพว่าคุณมีทีมงานสิบคน

ตามสถิติของแกลล์ป มีเพียงสองหรือสามคนเท่านั้นที่ทำงานด้วยความกระตือรือร้นและความมุ่งมั่นอย่างแท้จริง ที่เหลืออีกเจ็ดหรือแปดคนนั้นเป็นเพียงร่างเดินได้ที่มาปรากฏตัวที่ออฟฟิศ พวกเขาทำงานตามคำสั่ง พวกเขาประชุมตามตาราง พวกเขาส่งรายงานตรงตามกำหนด แต่หัวใจของพวกเขาไม่ได้อยู่ที่นั่น

และในจำนวนนี้ มีประมาณสองคนที่อาจกำลังทำงานต่อต้านองค์กรของคุณอย่างเงียบ ๆ ด้วยซ้ำ

ลองคำนวณความสูญเสียทางเศรษฐกิจ

สมมติว่าบริษัทของคุณมีพนักงานหนึ่งพันคน เงินเดือนเฉลี่ยสองหมื่นห้าพันบาทต่อเดือน คุณจ่ายเงินเดือนทั้งหมดเดือนละยี่สิบ

ห้าล้านบาท แต่จากตัวเลขของเกลล์ป มีเงินเดือนถึงประมาณสิบแปดล้านบาทที่จ่ายให้กับคนที่กำลังทำงานแบบขอไปที นั่นไม่ใช่งบประมาณ มันคือการเผาเงินสดทิ้งและสาเหตุอันดับหนึ่งที่ทำให้พนักงานถอดใจคืออะไร

ผมขอยกตัวอย่างจากเรื่องจริง

กิตติเป็นวิศวกรหนุ่มไฟแรงที่เพิ่งเรียนจบจากมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศเขาเข้าร่วมงานกับบริษัทผู้ผลิตอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่งด้วยความมุ่งมั่นและความหวังอันสูงส่ง ในวันแรกที่เริ่มงานเขาสังเกตเห็นว่ากระบวนการตรวจสอบคุณภาพที่โรงงานใช้อยู่那儿ล้าสมัยและมีขั้นตอนที่ซ้ำซ้อนหลายจุด เขามีไอเดียที่จะปรับปรุงกระบวนการนี้เพื่อลดเวลาในการตรวจสอบลงครึ่งหนึ่งโดยไม่กระทบต่อคุณภาพเลยแม้แต่น้อย

เขาใช้เวลาหลังเลิกงานสองสัปดาห์ในการออกแบบกระบวนการใหม่ เขาเขียนเอกสารอธิบายอย่างละเอียด พร้อมภาพประกอบและตัวเลขประมาณการผลประโยชน์ เขาภูมิใจในข้อเสนอของเขา มาก วันจันทร์ต่อมา เขานำข้อเสนอไปแสดงให้หัวหน้างานของเขา

หัวหน้างานของกิตติเป็นชายวัยห้าสิบปีที่ทำงานในบริษัทนี้มา

ยี่สิบห้าปี เขาเลื่อนตำแหน่งขึ้นมาด้วยความอาวุโสและความภักดี ไม่ใช่ด้วยความคิดสร้างสรรค์หรือนวัตกรรมใด ๆ เขามองข้อเสนอของกิตติเพียงห้าวินาทีก่อนจะวางมันลง

"น้องกิตติ" เขาพูดด้วยน้ำเสียงเรียบเฉย "ที่นี่เรามีขั้นตอนการทำงานที่ถูกออกแบบโดยผู้เชี่ยวชาญจากบริษัทแม่ที่ญี่ปุ่น มันผ่านการทดสอบและใช้งานมานานหลายปีแล้ว เราไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงอะไรหรอก น้องเพิ่งมาทำงานได้แค่เดือนเดียว เรียนรู้งานให้เข้าใจก่อนดีไหม" และนั่นคือจุดจบ

กิตติเก็บข้อเสนอของเขาใส่ลิ้นชักและไม่เคยนำมันออกมาอีกเลย

แต่ที่แย่ไปกว่านั้นคือ เขาเก็บความกระตือรือร้นของเขาใส่ลิ้นชักไปด้วย

ตั้งแต่วันนั้น กิตติก็กลายเป็นพนักงานที่ "ดี" ตามนิยามของบริษัท เขามาทำงานตรงเวลา ทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย และกลับบ้านตรงเวลา เขาไม่เคยเสนอไอเดียอะไรอีกเลย

สองปีต่อมา กิตติลาออกไปทำงานกับสตาร์ทอัพเล็ก ๆ

แห่งหนึ่ง

ในการสัมภาษณ์ออก เขาพูดกับฝ่ายบุคคลว่า "ที่นี่จ่ายเงินเดือนดี สวัสดิการดี เพื่อนร่วมงานดี ทุกอย่างดีหมด แต่ผมรู้สึกที่ผมไม่เคยได้ใช้สมองของตัวเองเลย"

นี่คือโศกนาฏกรรมเงียบ ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรนับไม่ถ้วนทั่วโลก เราไม่ได้สูญเสียพนักงานในวันที่พวกเขายื่นใบลาออก เราเสียพวกเขาไปตั้งแต่วันที่พวกเขาหยุดคิด และการควบคุมที่มากเกินไปคือตัวการสำคัญที่ทำให้พวกเขาหยุดคิด ในทางจิตวิทยา มีทฤษฎีที่อธิบายปรากฏการณ์นี้ได้เป็นอย่างดี

2.3 ทฤษฎีการกำหนดตนเอง: สามเสาหลักแห่งแรงจูงใจที่การควบคุมทำลาย

ในปี ค.ศ. 1985 นักจิตวิทยาสองคน เอ็ดเวิร์ด เดซี และ ริชาร์ด ไรอัน แห่งมหาวิทยาลัยรอกเกตต์ ได้ตีพิมพ์ทฤษฎีที่จะปฏิวัติความเข้าใจของมนุษยชาติเกี่ยวกับแรงจูงใจ

พวกเขาเรียกมันว่า *Self-Determination Theory* หรือทฤษฎีการกำหนดตนเอง

หัวใจของทฤษฎีนี้เรียบง่ายอย่างน่าประหลาดใจ มนุษย์ทุกคนเกิดมาพร้อมกับแรงขับภายในที่จะเติบโต พัฒนา และทำสิ่งที่มีความหมาย แต่แรงขับนี้จะเบ่งบานได้ก็ต่อเมื่อสภาพแวดล้อมตอบสนองความต้องการพื้นฐานทางจิตวิทยาสามประการเท่านั้น

ประการแรกคือ อิสระ หรือ Autonomy

นี่ไม่ใช่การทำอะไรก็ได้ตามอำเภอใจ แต่มันคือความรู้สึกว่าคุณเป็นเจ้าของการกระทำของตัวเอง คุณมีสิทธิ์เลือกวิธีการทำงานของคุณเอง การตัดสินใจของคุณมีความหมาย และคุณไม่ได้เป็นแค่หุ่นเชิดที่ถูกชักใยโดยผู้อื่น

เมื่อองค์กรพรากอิสระนี้ไปด้วยกฎระเบียบที่มากเกินไป การควบคุมที่จุจกิก และการตัดสินใจจากเบื้องบนในทุกรายละเอียด สิ่งที่เกิดขึ้นคือแรงจูงใจภายในของพนักงานจะถูกแทนที่ด้วยแรงจูงใจภายนอก พวกเขาจะทำงานเพื่อหลีกเลี่ยงการถูกลงโทษ

ไม่ใช่เพื่อความพึงพอใจของตัวเอง และเมื่อแรงจูงใจภายนอกนั้นหายไป พวกเขาจะหยุด

ประการที่สองคือ ความสามารถ หรือ Competence

มนุษย์ทุกคนต้องการรู้สึกว่าคุณเองเก่งขึ้นเรื่อย ๆ ของเรา กำลังเติบโต เราสามารถรับมือกับความท้าทายที่ยากขึ้นได้ นี่คือเหตุผลที่วิดีโอเกมออกแบบมาให้ผู้เล่นเริ่มจากด่านที่ง่ายและค่อย ๆ ยากขึ้น นี่คือเหตุผลที่นักกีฬาฝึกซ้อมเพื่อทำลายสถิติของตัวเอง นี่คือเหตุผลที่การเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ให้ความรู้สึกที่พิเศษ แต่ในองค์กรที่ควบคุมทุกขั้นตอน พนักงานไม่เคยได้เผชิญหน้ากับความท้าทายที่แท้จริง พวกเขาทำงานเดิมซ้ำแล้วซ้ำเล่า พวกเขาไม่เคยได้รับอนุญาตให้ลองผิดลองถูก พวกเขาไม่เคยรู้สึกว่าตัวเองเก่งขึ้น เพราะพวกเขาไม่เคยได้ใช้ความสามารถที่มีอยู่ทั้งหมดด้วยซ้ำ และประการที่สามคือ ความสัมพันธ์ หรือ Relatedness

มนุษย์เป็นสัตว์สังคม เราต้องการรู้สึกว่าเราเป็นส่วนหนึ่งของอะไรบางอย่างที่ใหญ่กว่าตัวเอง เราต้องการความไว้วางใจ ความเคารพ และการยอมรับจากคนรอบข้าง แต่การควบคุม

ที่มากเกินไปทำลายความสัมพันธ์นี้อย่างสิ้นเชิง เมื่อหัวหน้านอง
ลูกน้องด้วยความหวาดระแวง เมื่อทุกระบวนการถูกออกแบบมา
เพื่อป้องกันไม่ให้พนักงาน "โกง" หรือ "ฉวยโอกาส" เมื่อการ
ตรวจสอบเข้ามาแทนที่ความไว้วางใจ

พนักงานจะรู้สึกว่าคุณเขาไม่ใช่สมาชิกที่มีคุณค่าของทีม แต่
เป็นเพียงทรัพยากรที่ต้องถูกควบคุมและจัดการ และไม่มีใครเคย
ทุ่มเทหัวใจให้กับองค์กรที่มองเขาแบบนั้น

2.4 มิติที่สาม: เกระะที่กลายเป็นไซตรวน – เมื่อการ ควบคุมทำลายความสามารถในการปรับตัว

ในป่าลึกของทวีปอเมริกาใต้ มีต้นไม้ชนิดหนึ่งที่นักชีววิทยา
เรียกว่า "ต้นไม้แห่งความตาย" หรือ Manchineel Tree มันเป็น
ต้นไม้ที่อันตรายที่สุดในโลก

ผลของมันมีพิษร้ายแรงถึงตาย ยางของมันทำให้ผิวหนังไหม้
เกรียม แม้แต่การยึนหลบฝนได้ร่มใบของมันก็อาจทำให้เกิดผื่น
คันอย่างรุนแรง แต่ธรรมชาติก็มีเหตุผลของมันเสมอ

พิษร้ายแรงของต้นแมนชินิลคือกลไกป้องกันตัว มัน
วิวัฒนาการมาเพื่อปกป้องตัวเองจากสัตว์กินพืชและแมลงศัตรู ใน
โลกที่มันถือกำเนิดขึ้นเมื่อหลายล้านปีก่อน กลไกนี้ทำงานได้
อย่างยอดเยี่ยม

แต่ลองนึกภาพว่าวันหนึ่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนไปอย่าง
สิ้นเชิงโลกเข้าสู่ยุคน้ำแข็งครั้งใหม่ สัตว์กินพืชที่เคยเป็นภัย
คุกคามสูญพันธุ์ไปหมดแล้วแต่ต้นแมนชินิลยังคงผลิตพิษร้ายแรง
ต่อไป

มันไม่สามารถ "ปิดสวิตช์" กลไกป้องกันตัวของมันได้
แม้ว่าภัยคุกคามจะหมดไปแล้วก็ตาม

ในที่สุด พลังงานทั้งหมดที่มันใช้ในการผลิตพิษก็กลายเป็น
ภาระที่ไร้ประโยชน์ มันอ่อนแอลงเรื่อยๆ และถูกแทนที่ด้วยพืช
ชนิดอื่นที่ปรับตัวได้ดีกว่า

องค์กรที่เน้นการควบคุมก็ไม่ต่างจากต้นแมนชินิล

ระบบควบคุมถูกสร้างขึ้นในยุคหนึ่งเพื่อแก้ปัญหาในยุคนั้น

กฎระเบียบแต่ละข้อมีที่มาที่ไป กระบวนการอนุมัติแต่ละขั้นตอน
เคยมีเหตุผลรองรับ กลไกตรวจสอบแต่ละตัวเคยถูกออกแบบมา
เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้นจริง

แต่เมื่อโลกเปลี่ยน ปัญหาเหล่านั้นอาจไม่มีอยู่อีกต่อไป แต่
ระบบควบคุมยังคงอยู่ เพราะไม่มีใครกล้าที่จะ "ปิดสวิตช์" มัน
ครั้งหนึ่งผมเคยมีโอกาสให้คำปรึกษาบริษัทผลิตชิ้นส่วนแห่งหนึ่ง
ที่มีกระบวนการควบคุมคุณภาพที่ซับซ้อนมหาศาล ทุกชิ้นงาน
ต้องผ่านการตรวจสอบถึงหกขั้นตอนก่อนที่จะส่งมอบให้ลูกค้า

เมื่อผมถามถึงที่มาของแต่ละขั้นตอน คำตอบน่าสนใจมาก

- ขั้นตอนแรกถูกเพิ่มเมื่อยี่สิบปีที่แล้ว หลังจากมีลูกค้า
ร้องเรียนเรื่องขนาดที่คลาดเคลื่อนไปหนึ่งมิลลิเมตร
- ขั้นตอนที่สองถูกเพิ่มเมื่อยี่สิบห้าปีก่อน หลังจากมีพนักงาน
คนหนึ่งเผลอใช้วัตถุบิดเบิดเกรด
- ขั้นตอนที่สาม สี ห้า และหก ล้วนถูกเพิ่มด้วยเหตุผลคล้าย
ๆ กัน

แต่เมื่อทีมของผมิวิเคราะห์ข้อมูลย้อนหลังเราพบว่าเทคโนโลยีการผลิตในปัจจุบันแน่นยำกว่าเมื่อยี่สิบปีก่อนมากระบบตรวจสอบอัตโนมัติที่ติดตั้งในเครื่องจักรสามารถตรวจจับความคลาดเคลื่อนได้ละเอียดกว่าดวงตามนุษย์ห้าเท่า และระบบบริหารคลังสินค้าดิจิทัลก็ทำให้การหยิบวัตถุดิบผิดพลาดจะเป็นไปไม่ได้แต่การตรวจสอบทั้งหกขั้นตอนยังคงอยู่ และมันกินเวลาไปร้อยละสามสิบของเวลาการผลิตทั้งหมด

นี่คือปัญหาของระบบควบคุมที่ออกแบบมาเพื่อโลกที่ไม่มีอีกต่อไปแล้ว มันคือต้นทุนที่เราจ่ายโดยไม่จำเป็น มันคือน้ำหนักที่ถ่วงไม่ให้เราวิ่งได้เร็วเท่าที่ควร

ในโลกที่คู่แข่งรายใหม่สามารถเกิดขึ้นและเติบโตได้ภายในเวลาไม่กี่เดือน องค์กรที่ไม่สามารถปรับตัวได้คือองค์กรที่กำลังจะตาย และระบบควบคุมที่แข็งทื่อคือโซตรวนที่รั้งไม่ให้องค์กรปรับตัว

2.5 สัญญาณเตือน: องค์กรของคุณกำลังเป็น Control Freak โดยไม่รู้ตัวหรือเปล่า

ไม่มีใครตื่นขึ้นมาในตอนเช้าแล้วบอกตัวเองว่า "วันนี้ฉันจะเป็น

หัวหน้าที่แย่ที่สุดในโลก"

- ไม่มีใครตั้งใจที่จะทำลายความคิดสร้างสรรค์ของลูกน้อง
- ไม่มีใครอยากเป็นผู้บริหารที่ทุกคนเกลียด

แต่การควบคุมที่มากเกินไปมักไม่ได้มาจากเจตนาร้าย มันมาจากความกลัว กลัวว่าถ้าเราไม่ควบคุม ลูกน้องจะทำผิดพลาด กลัวว่าถ้าเราไม่ตรวจสอบ จะมีใครสักคนฉวยโอกาส กลัวว่าถ้าเราไม่กำหนดทุกขั้นตอน คุณภาพจะตกต่ำลง และความกลัวเหล่านี้มักเกิดขึ้นอย่างเงียบ ๆ ค่อยเป็นค่อยไป โดยที่เราไม่รู้ตัวว่ากำลังกลายเป็นสิ่งที่เราไม่อยากเป็น

*นี่คือสัญญาณเตือนที่บอกว่าองค์กรของ
คุณอาจกำลังติดกับดักของการควบคุม*

สัญญาณแรก: ทุกการตัดสินใจต้องผ่านคุณ

ลองสังเกตวันทำงานปกติของคุณดู ในหนึ่งวัน มีกี่ครั้งที่มีคนเดินมาถามคุณว่า "หัวหน้าคะ เรื่องนี้ควรทำยังไงดี" หรือ "พี่

ครับ ผมขออ้อนุมัติทำสิ่งนี้หน่อย"

ถ้าคำตอบคือมากกว่าสิบครั้งนั้นอาจไม่ใช่เครื่องหมายของ
ความสำคัญของคุณแต่มันคือสัญญาณว่าคุณได้สร้าง
วัฒนธรรมที่ไม่มีใครกล้าคิดเอง

ผู้นำที่ติดกับดักการควบคุมมักจะรู้สึกภาคภูมิใจที่ทุกคน
ต้องมาขอคำแนะนำจากพวกเขา แต่ในความเป็นจริง พวกเขา
กำลังเลี้ยงดูทีมที่ทำอะไรไม่เป็นเลยถ้าไม่มีพวกเขาอยู่

สัญญาณที่สอง: คุณใช้เวลามากเกินไปกับงาน ของลูกน้อง

คุณเคยพบว่าตัวเองกำลังแก้ไขงานนำเสนอของลูกน้องที่ละ
บรรทัดหรือไม่

คุณเคยเขียนอีเมลใหม่ทั้งหมดแทนที่จะแก้ไขแค่บางจุดหรือเปล่า

คุณเคยทำงานที่ควรมอบหมายให้คนอื่นทำแล้วรู้สึกว่ "ให้ใคร
ทำก็ไม่ดีเท่าทำเอง" หรือไม่

นี่คือกับดักคลาสสิกของคนเก่งที่กลายเป็นผู้จัดการ คุณเก่งมากจนคุณเชื่อว่าไม่มีใครทำได้ดีเท่าคุณ และคุณก็พิสูจน์ความเชื่อนั้นทุกวันด้วยการเข้าไปจัดการทุกอย่างด้วยตัวเอง แต่สิ่งที่คุณกำลังทำคือการจำกัดขนาดของทีมคุณให้เท่ากับเวลาที่คุณมี

สัญญาณที่สาม: มีกฎระเบียบที่คุณลืมที่นำไปแล้ว

ลองสุ่มหยิบกฎระเบียบหรือขั้นตอนการทำงานสักหนึ่งอย่างในองค์กรของคุณขึ้นมา

ถามคำถามง่าย ๆ สามข้อ

1. กฎข้อนี้ถูกสร้างขึ้นเมื่อไร
2. มันถูกสร้างขึ้นเพื่อแก้ปัญหอะไร
3. และปัญหานั้นยังคงมีอยู่ในปัจจุบันหรือไม่

ถ้าคุณตอบคำถามทั้งสามข้อไม่ได้ หรือพบว่าปัญหาต้นเหตุมันหมดไปนานแล้ว แต่กฎยังอยู่ นั่นคือสัญญาณอันตราย

องค์กรที่เน้นการควบคุมมักจะมีสุสานของกฎระเบียบที่ตายแล้ว
แต่ไม่มีใครกล้าฟัง

สัญญาณที่สี่: ความเงิบคือบรรทัดฐาน

ในการประชุมทีมครั้งล่าสุด มีก็คนที่เสนอความคิดเห็นที่แตกต่าง
จากคุณ

➤ มีก็ครั้งที่มีคนหักท้วงหรือตั้งคำถามกับการตัดสินใจของ
คุณ

➤ มีก็ครั้งที่มีคนเสนอไอเดียใหม่ ๆ โดยที่คุณไม่ได้ขอ
ถ้าคำตอบคือ "แทบไม่มีเลย" นั่นไม่ได้หมายความว่าทุกคนเห็น
ด้วยกับคุณ แต่มันหมายความว่าพวกเขาเรียนรู้แล้วว่าการเงิบ
ปลอดภัยกว่า

นี่คือวัฒนธรรมแห่งความกลัวที่ปกคลุมด้วยเปลือกนอกของ
ความสามัคคี

สัญญาณที่ห้า: คุณกำลังเป็นคอขาดขององค์กร

ลองนับจำนวนงานที่รอการตัดสินใจของคุณอยู่ ณ ขณะนี้ มีเอกสารกี่ฉบับที่รอคุณเซ็น

- มีอีเมลกี่ฉบับที่รอคุณตอบ
- มีคำขอกิจรายการที่รอการอนุมัติจากคุณ

ถ้าทุกอย่างหยุดชะงักทันทีที่คุณไม่มาทำงาน นั่นไม่ใช่เครื่องหมายของความสำคัญอีกต่อไป นั่นคือการออกแบบระบบที่ล้มเหลว

2.6 ทางออก: จาก "ควบคุมขั้นตอน" สู่ "ร่วมกันรับผิดชอบต่อผลลัพธ์" มีเรื่องเล่าจากกองทัพเรือสหรัฐฯ ที่ถูกเล่าขานกันมานานในหลักสูตรการพัฒนาผู้นำ

ในยุคที่เรือรบยังใช้ระบบอนาล็อก กัปตันเรือจะต้องอยู่บนสะพานเดินเรือตลอดเวลาและออกคำสั่งทุกอย่างด้วยตัวเอง เลี้ยวซ้าย เร่งเครื่อง ลดความเร็ว ระวังแนวปะการังทางกราบขวา

กัปตันคือสมองและระบบประสาทของเรือทั้งลำ

แต่เมื่อเรือรบมีขนาดใหญ่ขึ้นและเทคโนโลยีซับซ้อนมากขึ้น ระบบนี้ก็ใช้ไม่ได้อีกต่อไป กัปตันคนเดียวไม่สามารถประมวลผล ข้อมูลทั้งหมดและตัดสินใจทุกเรื่องได้ทันเวลา

กองทัพเรือจึงคิดค้นหลักการใหม่ที่เรียกว่า Commander's Intent หรือ "เจตจำนงของผู้บังคับบัญชา" แทนที่กัปตันจะออกคำสั่งละเอียดยิบ เขาจะสื่อสาร "เจตจำนง" หรือเป้าหมายสุดท้ายที่ต้องการให้ชัดเจนแทน

"เราต้องการยึดครองพื้นที่ชายฝั่งส่วนนี้ ภายในเวลานี้ โดย สูญเสียกำลังพลน้อยที่สุด"

จากนั้นเขาจะปล่อยให้ผู้บังคับหน่วยรองลงไปตัดสินใจด้วยตัวเองว่าพวกเขาจะบรรลุเจตจำนงนั้นได้อย่างไร

นี่ไม่ใช่การละทิ้งการควบคุม แต่มันคือการยกระดับการควบคุมไปอีกขั้น

- จากควบคุมทุกฝีก้าว สู่การควบคุมทิศทาง
- จากควบคุมวิธีทำ สู่การควบคุมผลลัพธ์
- จากบทบาทของผู้สั่งการ สู่บทบาทของผู้กำหนดบริบท

นี่คือแก่นแท้ของการบริหารด้วย OKRs และ KPIs และนี่คือสิ่งที่เราจะเรียนรู้ไปด้วยกันในบทต่อ ๆ ไปของหนังสือเล่มนี้ การเดินทางจากการควบคุมสู่การไว้วางใจไม่ใช่เรื่องง่าย มันต้องใช้ความกล้าหาญ มันต้องอาศัยการฝึกฝน และมันอาจมีความผิดพลาดเกิดขึ้นระหว่างทาง แต่ผลตอบแทนนั้นมหาศาล องค์กรที่คุณจะได้รับคือองค์กรที่เร็วกว่า คล่องตัวกว่า ปรับตัวเก่งกว่า ทีมงานที่คุณจะได้คือทีมที่คิดเป็น ตัดสินใจเองได้ และทุ่มเทหัวใจให้กับงาน และตัวคุณเอง คุณจะได้เลิกเป็นคอขวด และเริ่มเป็นผู้นำที่แท้จริง

ผู้นำที่ไม่ต้องควบคุมทุกอย่าง เพราะคุณได้สร้างสิ่งที่แข็งแกร่งกว่าการควบคุมใด ๆ นั่นคือความไว้วางใจ และเป้าหมายร่วมกัน

บทที่ 3

ทำความรู้จัก OKRs และ KPIs – สองขาที่ต้อง ก้าวไปด้วยกัน

“ถ้าคุณไม่รู้ว่าจะไปไหน ถนนทุกสายก็พาคุณไปถึงที่นั่นได้ ... แต่ถ้าคุณอยากไปให้ถึงจุดหมายที่ยิ่งใหญ่ คุณต้องมีทั้งแผนที่และเข็มทิศ”

ในบทที่แล้ว เราได้ทำความรู้จักกับภาพรวมของความท้าทายในการบริหารจัดการยุคใหม่ และเห็นแล้วว่าเป้าหมาย (Goals) คือหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กร ในบทนี้ เราจะลงลึกไปยังเครื่องมือสองชนิดที่ถูกพูดถึงมากที่สุดในโลกธุรกิจยุคใหม่ นั่นคือ OKRs (Objectives and Key Results) และ KPIs (Key Performance Indicators)

หลายคนมองว่าเครื่องมือทั้งสองนี้เป็นคู่แข่งกัน ต้องเลือกใช้อย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ความจริงแล้ว พวกมันคือ "สองขา" ที่องค์กรต้อง

ใช้ก้าวเดินไปด้วยกัน ขาข้างหนึ่งมีไว้เพื่อพุ่งทะยานไปข้างหน้า ส่วนอีกข้างมีไว้เพื่อรักษาสมดุลและความมั่นคง หากขาดขาข้างใดข้างหนึ่ง องค์กรก็จะล้มหรือเดินไม่ได้ในที่สุด

พร้อมหรือยัง?

มาเริ่มต้นทำความรู้จักกับสองเครื่องมือนี้ให้ลึกซึ้งกัน

3.1 นิยามอย่างเข้าใจง่าย: อะไรคือ OKRs และอะไรคือ KPIs?

ก่อนจะไปถึงรายละเอียดปลีกย่อย เรามาทำความเข้าใจแก่นแท้ของสองคำนี้ก่อน ด้วยภาษาที่เข้าใจง่ายที่สุด

OKRs: เข็มทิศสู่จุดหมายใหม่ (The Compass)

OKRs คือ กรอบความคิด (Framework) ในการตั้งเป้าหมาย ที่ตอบคำถามว่า "เราต้องการไปที่ไหน?" และ "เราจะรู้ได้อย่างไรว่าไปถึงแล้ว?"

ลองจินตนาการว่าองค์กรของคุณคือเรือลำหนึ่ง

- ✓ Objective (O) คือ "จุดหมายปลายทาง" เป็น
ประโยคเชิงคุณภาพที่บอกว่าเราจะมุ่งหน้าไปทาง
ไหน ต้องชัดเจน สร้างแรงบันดาลใจ และท้าทาย
พอที่จะทำให้คนในทีมรู้สึกอยากตื่นมาทำงาน
- ✓ ตัวอย่าง: "สร้างประสบการณ์ลูกค้าที่ดีที่สุดใน
อุตสาหกรรม"
- ✓ Key Results (KRs) คือ "พิกัดบนแผนที่" เป็น
ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ 3-5 ข้อ ที่บอกว่าเมื่อเราทำ
สำเร็จตามตัวเลขเหล่านี้แล้ว แปลว่าเราไปถึง
จุดหมายนั้นแล้ว

ตัวอย่าง:

1. ลดระยะเวลารอคอยเฉลี่ยของลูกค้าจาก 10 นาที เป็น 3
นาที
2. เพิ่มคะแนนความพึงพอใจของลูกค้า (NPS) จาก 30 เป็น
70

3. ลดอัตราการร้องเรียนจากลูกค้าลง 50%

สรุปสั้นๆ: OKRs คือ "สิ่งที่เราอยากจะเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น" (เพื่อผลักดันองค์กรไปข้างหน้า)

KPIs: แผงหน้าปัดวัดสุขภาพ (The Dashboard)

KPIs คือ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก ที่ตอบคำถามว่า "เรากำลังทำได้ดีแค่ไหนในสิ่งที่ทำอยู่เป็นประจำ?"

ลองกลับมาที่เรื่อลำเต็ม ขณะที่ OKRs บอกว่าเราจะเล่นเรือไปที่เกาะมหาสมบัติ

- ❖ KPIs คือ "หน้าปัดมาตรวัดบนห้องควบคุม" เช่น มาตรวัดความเร็ว มาตรวัดระดับน้ำมัน มาตรวัดอุณหภูมิ เครื่องยนต์ ตัวเลขเหล่านี้ไม่ได้บอกว่าปลายทางคือที่ไหน แต่มันบอกว่า "เรื่อยังอยู่ในสภาพที่ปลอดภัยและเล่นได้ อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่"
- ❖ ตัวอย่าง: อัตรากำไรขั้นต้น (Gross Margin), จำนวนผู้เข้าชมเว็บไซต์ต่อเดือน, อัตราการลาออกของพนักงาน

(Turnover Rate), ระยะเวลาเฉลี่ยในการตอบสนองลูกค้า

- ❖ สรุปสั้นๆ: KPIs คือ "สุขภาพของการดำเนินธุรกิจปกติ"
(เพื่อรักษาสถานะให้แข็งแรง)

3.2 ประวัติย่อ: จาก Intel สู่ Google และทั่วโลก

แนวคิดของ OKRs ไม่ได้เกิดขึ้นใหม่ แต่มีรากฐานมาจากหลักการบริหารจัดการที่มีมาอย่างยาวนาน

จุดกำเนิดที่ Intel

เรื่องราวเริ่มต้นขึ้นในยุค 1970s ที่บริษัท Intel โดย แอนดี้ โกรฟ (Andy Grove) อดีตซีอีโอในตำนาน ซึ่งได้รับการยกย่องว่าเป็น "บิดาแห่ง OKRs" โกรฟได้พัฒนาต่อยอดแนวคิด "Management by Objectives (MBO)" ของปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker) ปรมาจารย์ด้านการจัดการ ให้ทันสมัยและคล่องตัวมากขึ้น

โกรฟตระหนักว่าโลกธุรกิจเปลี่ยนแปลงเร็วเกินกว่าจะ

ตั้งเป้าหมายปีละครั้งแล้วรอผลปลายปี เขาจึงออกแบบระบบที่เรียกว่า iMBO (Intel Management by Objectives) ซึ่งมีหัวใจสำคัญคือ:

1. ตั้งเป้าหมายที่ทะเยอทะยาน (Ambitious)
2. วัดผลลัพธ์ (Results) ไม่ใช่วัดกิจกรรม (Activities)
3. ทบทวนเป้าหมายบ่อยๆ (เช่น ทุกไตรมาส)

หนึ่งในเรื่องเล่าที่โด่งดังคือเหตุการณ์ที่ Intel ต้องตัดสินใจเปลี่ยนผ่านธุรกิจจากชิปหน่วยความจำไปสู่ไมโครโพรเซสเซอร์ ซึ่งเป็นเดิมพันครั้งใหญ่ของบริษัท โกรฟใช้ระบบการตั้งเป้าหมายแบบ OKRs ในการสื่อสารและขับเคลื่อนให้พนักงานทั้งบริษัทโฟกัสไปที่เป้าหมายใหม่นี้ได้สำเร็จ

การเผยแพร่สู่โลกใบใหญ่โดย Google

ในปี 1999 จอห์น ดอร์ (John Doerr) นักลงทุนร่วมทุนจาก Kleiner Perkins ซึ่งเคยทำงานที่ Intel และซึมซับแนวคิดนี้มาได้ นำหลักการ OKRs ไปนำเสนอให้กับบริษัทสตาร์ทอัพเล็กๆ แห่งหนึ่งที่มีพนักงานไม่กี่สิบคน นั่นคือ Google

ดอร์เล่าในหนังสือชื่อดัง Measure What Matters ว่าเขาใช้เวลาเสนอสไลด์เกี่ยวกับ OKRs เพียง 1 ชั่วโมงเท่านั้น และผู้ก่อตั้ง Google อย่างแลร์รี เพจ และเซอร์เกย์ บริน ก็รับแนวคิดนี้ไปใช้ทันที

Google ใช้ OKRs ในการวางกลยุทธ์และตั้งเป้าหมายที่ท้าทายอย่างบ้าคลั่ง (เช่น "จัดระเบียบข้อมูลของโลก") มาตั้งแต่นั้น และมันได้กลายเป็น DNA ของวัฒนธรรมองค์กร Google ที่ช่วยให้บริษัทเติบโตจากสตาร์ทอัพเล็กๆ กลายเป็นยักษ์ใหญ่ระดับโลก

การแพร่หลายทั่วโลก

หลังจากความสำเร็จของ Google เป็นที่ประจักษ์ องค์กรชั้นนำทั่วโลกไม่ว่าจะเป็น LinkedIn, Twitter, Spotify, Airbnb, Amazon หรือแม้แต่องค์กรแบบดั้งเดิมอย่าง Walmart, BMW และธนาคารใหญ่ๆ ต่างก็นำหลักการ OKRs ไปประยุกต์ใช้เพื่อสร้างความคล่องตัวและโฟกัสให้กับทีมของตน

3.3 โครงสร้างของ OKRs: วัดผลลัพธ์ ไม่ใช่วัดกิจกรรม

หัวใจสำคัญที่ทำให้ OKRs ทรงพลัง คือการแยก "สิ่งที่อยากได้" (Objective) ออกจาก "หลักฐานที่พิสูจน์ว่าได้มา" (Key Results) อย่างชัดเจน

กายวิภาคของ OKRs ที่ดี

1. Objective (เป้าหมาย) - "อะไร" (What)

- ❖ เชิงคุณภาพ (Qualitative): เป็นประโยคที่บรรยายถึงอนาคตที่ต้องการ
- ❖ สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational): อ่านแล้วรู้สึกอยากลงมือทำ
- ❖ กระชับและชัดเจน (Concise & Clear): จำง่าย เข้าใจตรงกันทั้งทีม
- ❖ มีกรอบเวลา (Time-bound): มักใช้เป็นรอบไตรมาส (Quarterly)

2. Key Results (ผลลัพธ์หลัก) - "อย่างไร" (How)

- ❖ เชิงปริมาณ (Quantitative): ต้องมีตัวเลขเท่านั้น ห้ามคลุมเครือ
- ❖ วัดผลลัพธ์ (Outcome-based): วัดสิ่งที่เกิดขึ้นกับลูกค้า

ธุรกิจ หรือผู้ใช้ ไม่ใช่วัดงานที่ทำ

- ❖ ทำหาย (Challenging): ควรเป็นตัวเลขที่ต้องใช้ความพยายามถึงจะทำได้
- ❖ มีจำนวน 3-5 ข้อ (3-5 KR's): จำนวนที่พอเหมาะในการโฟกัส
- ❖ ตัวอย่างเปรียบเทียบ: กิจกรรม vs. ผลลัพธ์

นี่คือจุดที่หลายคนมักจะพลาด ลองดูตัวอย่างความแตกต่างระหว่างการตั้ง Key Results ที่ "วัดกิจกรรม" กับ "วัดผลลัพธ์"

Objective: เป็นผู้นำตลาดแอปพลิเคชันสุขภาพในประเทศไทย

• **Key Results แบบ "วัดกิจกรรม" (ผิด):**

1. ปลอ่ยฟิเจอร์ใหม่ให้ครบ 5 ฟิเจอร์
2. เขียนคอนเทนต์บทความสุขภาพให้ได้ 30 บทความ
3. จัดอีเวนต์เปิดตัวแอปฯ

• **Key Results แบบ "วัดผลลัพธ์" (ถูกต้อง):**

1. เพิ่มจำนวนผู้ใช้งานรายเดือน (MAU) จาก 50,000 เป็น 150,000 ราย
2. เพิ่มอัตราการใช้งานแอปฯ ต่อสัปดาห์ (Weekly Active Rate) จาก 30% เป็น 60%
3. ติดอันดับ 1 ในหมวด Health & Fitness บน App Store

ความต่างที่เห็นได้ชัดคือ:

- การปล่อยฟีเจอร์ (กิจกรรม) เป็นสิ่งที่ทีม "ทำ" แต่การเพิ่มผู้ใช้งาน (ผลลัพธ์) คือสิ่งที่เกิดขึ้น "หลังจาก" ทีมทำงานสำเร็จ
- เราสามารถปล่อยฟีเจอร์ครบ 5 ฟีเจอร์ แต่ไม่มีใครใช้เลยก็ได้ นั่นไม่ใช่ความสำเร็จ
- การวัดผลลัพธ์เป็นการบังคับให้ทีมคิดถึง "คุณค่า" ที่ส่งมอบให้กับผู้ใช้หรือธุรกิจเป็นหลัก

กฎเหล็กของ Key Results: ถ้าคุณเขียน KR เสร็จแล้ว คุณยังไม่แน่ใจว่าต้องทำอะไรเพื่อให้ตัวเลขนั้นขยับ แปลว่าคุณกำลังเขียน KR ที่เป็น "กิจกรรม" อยู่ ให้ถามตัวเองเสมอว่า "ถ้าตัวเลขนี้เปลี่ยนไป มันหมายถึงอะไรที่ดีขึ้นสำหรับลูกค้าหรือธุรกิจ?"

3.4 ปลดล็อกความเชื่อผิด ๆ: OKRs ไม่ได้ใช้แทน KPIs แต่ใช้เสริมกัน

หนึ่งในคำถามที่พบบ่อยที่สุดในการทำเวิร์กช็อปด้านกลยุทธ์คือ "บริษัทเรามี KPIs อยู่แล้ว จำเป็นต้องทำ OKRs อีกไหม?" หรือ "ถ้าทำ OKRs แล้ว เราควรยกเลิก KPIs ได้เลยหรือเปล่า?"

คำตอบคือ: ทั้งสองอย่างนี้ไม่ได้ทำหน้าที่แทนกัน แต่ส่งเสริมซึ่งกันและกัน

ความเชื่อผิด ๆ นี้เกิดขึ้นเพราะทั้งคู่เป็น "เครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับตัวเลขและเป้าหมาย" เหมือนกัน แต่ถ้าเราเข้าใจบทบาทที่แตกต่างกัน เราจะเห็นภาพชัดเจนขึ้น

ตารางเปรียบเทียบ: OKRs vs. KPIs

การเปรียบเทียบ: OKRs vs. KPIs		
ประเด็น (Topic)	OKRs	KPIs
คำถามหลัก	 เราอยากเปลี่ยนแปลงอะไรให้ดีขึ้น? (ไปที่ไหน?)	 เรากำลังทำได้ตามมาตรฐานหรือไม่? (เป็นอย่างไร?)
ธรรมชาติ	 เชิงรุก (Proactive) - สร้างอนาคต	 เชิงรับ (Reactive) - วัดปัจจุบัน
ลักษณะเป้าหมาย	 ทำกาย, ไม่แนใจว่าจะทำได้ 100%	 สมเหตุสมผล, คาดหวังให้ทำได้ 100%
ระยะเวลา	 มักเป็นรอบสั้น (ไตรมาส)	 มักเป็นรอบยาว (รายปีหรือต่อเนื่อง)
ผลลัพธ์เมื่อทำได้	 ทำให้เกิด การเปลี่ยนแปลง หรือ นวัตกรรม	 ทำให้ สุขภาพธุรกิจ ยังแข็งแรง
ตัวอย่าง	 ยอดขายช่องทางใหม่ +50%	 รักษาอัตราค่าไถ่ขึ้นต้น 40%
ความสัมพันธ์แบบ “สองขา”: The Growth & Health Dynamic 		

ประเด็น OKRs KPIs

คำถามหลัก เราอยากเปลี่ยนแปลงอะไรให้ดีขึ้น? (ไปที่ไหน?) เรา
กำลังทำได้ตามมาตรฐานหรือไม่? (เป็นอย่างไร?)

ธรรมชาติ เชิงรุก (Proactive) - สร้างอนาคต เชิงรับ (Reactive)
- วัดปัจจุบัน

ลักษณะเป้าหมาย ทำกาย, ไม่แนใจว่าจะทำได้ 100%
สมเหตุสมผล, คาดหวังให้ทำได้ 100%

ระยะเวลา มักเป็นรอบสั้น (ไตรมาส) มักเป็นรอบยาว (รายปี หรือ ต่อเนื่อง)

ผลลัพธ์เมื่อทำได้ ทำให้เกิด การเปลี่ยนแปลง หรือ นวัตกรรม ทำให้ สุขภาพธุรกิจ ยังแข็งแรง

ตัวอย่าง เพิ่มยอดขายช่องทางใหม่ 50% รักษาอัตราการไถ่ถอนได้ 40%

ความสัมพันธ์แบบ "สองขา": The Growth & Health Dynamic

ลองนึกภาพการขับเคลื่อน:

- KPIs คือ "ไฟเตือนบนหน้าปัด" เช่น ไฟน้ำมันเครื่อง, ไฟแรงดันลมยาง, มาตรวัดความเร็ว ถ้าไฟเตือนดังขึ้น แปลว่ามีบางอย่างผิดปกติ คุณต้องหยุดรถและตรวจสอบ นี่คือการรักษาสุขภาพของธุรกิจ (Business Health) ถ้าคุณมี KPIs ที่ดี เช่น อัตราการลาออกต่ำ กำไรต่อหน่วยดี ลูกค้าก็ยังซื้อซ้ำ แปลว่าธุรกิจคุณกำลังดำเนินไปอย่างราบรื่น

และมีประสิทธิภาพ

- OKRs คือ "เส้นทางใหม่บน GPS" คือการตัดสินใจว่า "จากจุดนี้ เราจะขับไปที่ไหนต่อ" เช่น จะไปเที่ยวภูเขา หรือ ไปทะเล นี่คือการสร้างการเติบโต (Business Growth) การมี KPIs ที่ดีอย่างเดียวไม่ได้แปลว่าธุรกิจจะเติบโต คุณอาจจะทำธุรกิจได้ดี แต่คู่แข่งอาจจะกำลังแซงหน้าไปแล้ว OKRs จะเป็นตัวบอกว่าปีนี้หรือไตรมาสนี้ เราจะโฟกัสการเติบโตที่เรื่องอะไร

กรณีศึกษา: เมื่อ OKRs และ KPIs ทำงานร่วมกัน

บริษัท: ร้านกาแฟออนไลน์ "Brew & Bean"

สถานะปัจจุบัน (KPIs - สุขภาพธุรกิจ):

- ยอดขายเฉลี่ยต่อเดือน: 1,000,000 บาท (ถือว่าดี)
- อัตรากำไรขั้นต้น: 55% (แข็งแรง)
- คะแนนความพึงพอใจลูกค้า: 4.2/5 (น่าพอใจ)

ถ้าบริษัทมีแค่ KPIs พวกเขาก็จะรักษามาตรฐานเหล่านี้ไว้ แต่จะ
ไม่มีการก้าวกระโดด

เป้าหมายใหม่ (OKRs - การเติบโต):

ผู้บริหารมองเห็นโอกาสในการขยายฐานลูกค้าไปยังกลุ่มคนรักสุขภาพ จึงตั้ง OKRs ขึ้นมาใหม่

- Objective: ขยายฐานลูกค้ากลุ่มคนรักสุขภาพให้เป็
กลุ่มรายได้หลักใหม่ของบริษัท
- Key Results:
 1. เพิ่มยอดขายจากเมนูเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพจาก 10%
เป็น 40% ของยอดขายทั้งหมด
 2. ดึงดูดลูกค้าใหม่ผ่านช่องทาง TikTok ให้ได้ 20,000
ผู้ติดตาม
 3. เพิ่มยอดสั่งซื้อซ้ำจากกลุ่มลูกค้าใหม่ (New
Customers) เป็น 25%

การทำงานร่วมกัน:

ทีมการตลาดและทีมพัฒนาสินค้าต้องทำงานอย่างหนักเพื่อบรรลุ OKRs ชุดนี้ แต่ในขณะเดียวกัน ทีมปฏิบัติการก็ยัต้องรักษา KPIs เดิม เช่น คะแนนความพึงพอใจต้องไม่ต่ำกว่า 4.0 และอัตรา

กำไรขั้นต้นต้องไม่ต่ำกว่า 50% (เพราะเมนูสุขภาพอาจมีต้นทุนสูง)

ผลลัพธ์:

เมื่อจบไตรมาส บริษัทมี "สุขภาพที่ดีขึ้น" (KPIs) เพราะมียอดขายรวมเพิ่มขึ้นและมีฐานลูกค้าใหม่ และ "การเติบโตที่สูงขึ้น" (OKRs) เพราะสามารถเจาะตลาดใหม่ได้สำเร็จ

บทสรุปของบทที่ 3: สองขาที่ต้องก้าวไปพร้อมกัน

การจะบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้นั้น เราต้องมองภาพให้ครบทั้งสองด้าน

1. ใช้ KPIs เพื่อ "รักษาสุขภาพ": อย่าปล่อยให้ธุรกิจหลักของคุณพังขณะที่คุณวิ่งไล่ตามโอกาสใหม่ๆ KPI คือตัวการันตีว่าพื้นฐานขององค์กรยังมั่นคง การเงินยังดี ลูกค้ายังพอใจ พนักงานยังอยู่ครบ

2. ใช้ OKRs เพื่อ "สร้างการเติบโต": อย่าหยุดนิ่งอยู่กับที่เพียง

เพราะวันนี้ยังทำได้ OKR คือเครื่องมือที่จะพาองค์กรของคุณไปสู่ดินแดนใหม่ๆ ทำหายกรอบเดิมๆ และสร้างนวัตกรรม
จำไว้ว่า: อย่าให้ทีมของคุณต้องเลือกระหว่าง "การทำงานประจำให้ดี" กับ "การทำโปรเจกต์ใหม่ๆ ให้สำเร็จ" ทั้งสองอย่างนี้คือหน้าที่ที่ต้องทำร่วมกัน การออกแบบระบบ OKRs และ KPIs ที่ดีจะช่วยให้พนักงานเห็นภาพชัดเจนว่าเขาจะสามารถรักษาสมรรถนะ (KPI) และสร้างการเปลี่ยนแปลง (OKR) ไปพร้อมๆ กันได้อย่างไร

ในบทถัดไป เราจะลงลึกไปที่วิธีการเขียน OKRs ที่ดี พร้อมสูตรลับและตัวอย่างจากบริษัทชั้นนำ เพื่อให้คุณสามารถเริ่มต้นเขียน OKRs แรกของทีมคุณได้อย่างมั่นใจ

สรุปท้ายบท

- ❖ OKRs คือเป้าหมายเชิงรุก ใช้เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงและผลักดันองค์กรไปข้างหน้า วัดผลลัพธ์ (Outcomes) ไม่ใช่วัดกิจกรรม (Activities)
- ❖ KPIs คือตัวชี้วัดเชิงรับ ใช้เพื่อตรวจวัดสุขภาพของการ

- ดำเนินธุรกิจปกติ ว่าระบบยังทำงานได้ดีและมีประสิทธิภาพ
- ❖ OKRs มีต้นกำเนิดจาก Intel โดยแอนดี้ โกรฟ และถูกเผยแพร่สู่โลกโดย Google ผ่านลอเรน ดอร์
 - ❖ โครงสร้าง OKRs ที่ดี ต้องมี Objective เชิงคุณภาพที่สร้างแรงบันดาลใจ และ Key Results เชิงปริมาณ 3-5 ข้อที่ท้าทาย
 - ❖ ความเชื่อที่ว่า "OKRs แทน KPIs ได้" เป็นความเชื่อที่ผิด เครื่องมือทั้งสองทำหน้าที่ต่างกันและต้องใช้ร่วมกันเพื่อความสำเร็จที่ยั่งยืนขององค์กร

แบบฝึกหัดท้ายบท: เช็กความเข้าใจของคุณ

1. จงยกตัวอย่าง Key Result แบบ "วัดกิจกรรม" และ "วัดผลลัพธ์" ของเป้าหมาย "เป็นบริษัทที่น่าทำงานที่สุดในประเทศไทย" มาให้เห็นความแตกต่าง
2. จากธุรกิจหรือทีมของคุณในปัจจุบัน จงระบุ KPIs ที่สำคัญที่สุด 2 ข้อ ที่คุณต้องรักษาไว้ และเขียน OKRs สัก 1 ชุด ที่จะช่วยให้ทีมของคุณเติบโตขึ้นจากสถานะปัจจุบัน

3. เพราะเหตุใด Google จึงประสบความสำเร็จในการนำ OKRs ไปใช้? ปัจจัยอะไรบ้างที่คุณคิดว่าจำเป็นต่อการนำ OKRs ไปใช้ในองค์กรของคุณ?