



HARVARD
BUSINESS
ESSENTIALS

หัวใจในการ
บริหารธุรกิจ
จากมหาวิทยาลัย
ฮาร์วาร์ด

การบริหาร จัดการนวัตกรรม

Managing Creativity
and Innovation

แนวทางในการพัฒนา พลักดันและ
รักษานวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จ



HARVARD
BUSINESS
ESSENTIALS

การบริหาร จัดการนวัตกรรม

Managing Creativity
and Innovation

Harvard Business School Press/Boston, Massachusetts



การบริหารจัดการนวัตกรรม

แปลและเรียบเรียงจาก *Managing Creativity and Innovation*

โดย : Ralph Katz

ผู้แปล : ญัรญา สิ้นตระการผล

Original work Copyright © 2003 Harvard Business School Publishing Corporation
Published by arrangement with Harvard Business Review Press.

Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes Copyright infringement.

Thai translation rights © 2019 Expernet Co., Ltd.
All rights reserved.

จำนวน 247 หน้า

ราคา 280 บาท

ISBN (E-Book) 978-974-414-506-2

สงวนลิขสิทธิ์โดย : บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ต จำกัด

จัดทำโดย : บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ต จำกัด

2387 อาคารรวมทุนพัฒนา ถนนเพชรบุรีตัดใหม่

แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310

โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

e-mail: public@expernetbooks.com

<http://www.expernetbooks.com>



หนังสือชุด “หัวใจในการบริหารธุรกิจ” ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

(Harvard Business Essentials Series)

หนังสือชุด “หัวใจในการบริหารธุรกิจ” ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้รับการเรียบเรียงขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างความรู้ความเข้าใจและเป็นคู่มือส่วนตัว รวมทั้งเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานและการแนะนำแนวทาง เกี่ยวกับประเด็นที่เป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินธุรกิจ โดยอัดแน่นไปด้วยสาระจากหนังสือเรียนของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และแหล่งอื่นๆ เนื้อหาของหนังสือในชุดนี้ได้รับการเขียนขึ้นอย่างรัดกุม และพิถีพิถัน เพื่อเป็นแหล่งความรู้ที่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริง สำหรับผู้อ่านซึ่งมีประสบการณ์ในระดับที่ต่างกันไป นอกจากนี้หนังสือแต่ละเล่มยังได้ผ่านการพิจารณาเนื้อหาอย่างละเอียด โดยคณาจารย์และผู้เชี่ยวชาญจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยธุรกิจชั้นนำของโลก เพื่อยืนยันถึงคุณภาพและความถูกต้อง

ดังนั้น ไม่ว่าคุณจะเป็นผู้จัดการคนใหม่ที่กำลังต้องการเพิ่มพูนทักษะของตัวเอง หรือเป็นผู้บริหารที่เจนเวทีซึ่งกำลังมองหาที่ปรึกษาส่วนตัว หนังสือชุดนี้มีคำตอบที่คุณเชื่อใจได้ ทั้งหมดนี้อยู่เพียงแค่ปลายนิ้วของคุณเท่านั้น

บทนำ

ย้อนกลับไปในช่วงทศวรรษ 1920 นักวิจัยหนุ่มคนหนึ่งของบริษัท 3M ที่ชื่อว่า ดิก ดรูว์ (Dick Drew) ได้เข้าเยี่ยมชมอู่ซ่อมรถยนต์แห่งหนึ่งในเมืองเซนต์ ปอล รัฐมินเนโซตา เนื่องจากบริษัท 3M นั้นผลิตและขายกระดาดทราย ดรูว์จึงไปเยี่ยมชมอู่แห่งนั้น เพื่อทำการทดสอบกระดาดทรายชุดใหม่ที่ส่งไป เมื่อเขาเดินเข้าไปในอู่ซ่อมรถ ก็พบคนงานกำลังยืนบ่นเกี่ยวกับรีวรอยบนตัวรถ ซึ่งปัญหาก็คือ สิบนครดอยู่แล้วไม่เนียนเรียบเป็นเนื้อเดียวกัน เนื่องจากการที่อู่ซ่อมรถต้องการตอบสนองความต้องการของลูกค้าในขณะนั้น ซึ่งนิยมรถสีทูโทน (two-tone) คือ สองสีในหนึ่งคัน คนงานในอู่ซ่อมรถยนต์จึงต้องพ่นสีสองรอบ โดยการพ่นสีรอบแรกพวกเขาจะปิดบริเวณที่ต้องการลงอีกสีหนึ่งด้วยกระดาดไซซึ่งใช้เทปกาวอย่างเหนียวติด แต่ส่วนใหญ่แล้วเมื่อใช้วิธีนี้ เวลาที่ลอกเทปกาวออกจะทำให้สีที่พ่นเอาไว้หลุดลอกออกไปด้วย ทำให้สีไม่เรียบเนียน และทำให้ต้องเสียเวลากลับมาแก้งานใหม่หลายชั่วโมง

ดรูว์อาจเพียงแค่พูดว่า “แย่จังเลยนะ” และก็ทำงานของเขา คือ การทดสอบกระดาดทรายชุดใหม่ต่อไป แต่เขากลับสังเกตเห็นปัญหานี้ของลูกค้า และเห็นความจำเป็นในการใช้เทปกาวที่เหนียวน้อยกว่า โดยเป็นเทปกาวที่เหนียวพอจะติดกระดาดไซให้อยู่กับที่ได้ แต่ก็จะต้องลอกออกได้โดยไม่ทำให้สีหลุดลอกไปด้วย ซึ่งจากการที่บริษัทของเขาเป็นผู้ผลิตกระดาดทราย จึงทำให้เขามีความรู้เกี่ยวกับเรื่องนี้อยู่บ้าง แต่จะอย่างไรเพื่อให้สามารถผลิตกระดาดกาว ซึ่งเป็นไปตามที่เขาคิดเอาไว้ได้ ? แล้วบริษัทของเขาจะสนใจผลิตสินค้าชนิดนี้หรือไม่ ?

ดรูว์กลับไปยังห้องทดลองของบริษัท 3M และเริ่มค้นหาวัตถุ ดิบและกระบวนการผลิต ที่จะช่วยแก้ปัญหาการหลุดลอกของสีตามที่เขาสังเกตเห็นมา รวมไปถึงปัญหาอื่นที่คล้ายกันด้วย อย่างไรก็ตามงานนี้ก็ไม่ได้คืบหน้าไปมากนัก จนมาถึงจุดหนึ่งที่ประธานของบริษัทในขณะนั้นคือ วิลเลียม แม็คไนท์ (William McKnight) บอกให้ดรูว์กลับไปทำงานหลักของเขา ก่อน นั่นคือ การทำให้คุณภาพของกระดาษทรายดีขึ้น แต่ดรูว์ก็ยังคงไม่ย่อท้อและแอบทำงานนี้ โดยดึงเอาเวลา และเงินทุนบางส่วน ที่เขาใช้กับการวิจัยเกี่ยวกับกระดาษทรายมาใช้ ในที่สุดแม็คไนท์ก็รู้ว่านักวิจัยของเขาไม่ทำตามคำสั่ง แต่เขาก็ไม่ได้ลงโทษดรูว์ ซึ่งนี่ก็เป็นโชคดีของบริษัท 3M เพราะดรูว์กำลังจะได้ นวัตกรรมใหม่ที่ทำให้บริษัทโด่งดัง !

หลังจากเวลาสองปีของการทดลองกับกระดาษ และสูตร กาวหลายแบบ การค้นหาก็ยังไม่ย่อหย่อนของดรูว์ก็ทำให้เขาสามารถ สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ประสบความสำเร็จได้ นั่นคือ เทปกาวย่น (masking tape) โดยผลิตภัณฑ์นี้สามารถสร้างรายได้ให้กับบริษัท 3M มานานกว่า 70 ปี ที่สำคัญไปกว่านั้น มันยังช่วยสร้างธุรกิจ เทปกาวให้กับ 3M ซึ่งในขณะนี้ผลิตภัณฑ์เทปกาวกว่า 700 ชนิด ที่รองรับงานเพื่อการแพทย์ งานระบบไฟฟ้า การใช้งานภายในบ้าน เรือ และการใช้งานในอุตสาหกรรม ดิค ดรูว์ได้กลายเป็นวีรบุรุษ ของบริษัท 3M รวมทั้งเป็นบุคคลที่น่ายกย่อง และเป็นต้นแบบให้ กับผู้บริหาร เจ้าหน้าที่การผลิต และนักวิจัยของบริษัท 3M ในรุ่น ต่อๆ ไป

สิ่งที่ดรูว์ทำนั้นได้ทำให้เจ้านายของเขา คือ วิลเลียม แม็คไนท์ ประทับใจมาก และได้พัฒนาแนวทางการบริหาร เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีพฤติกรรมที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรม และเพื่อให้แน่ใจได้ ว่า การค้นพบนวัตกรรม เช่น เทปกาวย่น (masking tape) และเทป

ปิดผ้าพันแผล (cellophane tape) จะไม่เป็นที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวเท่านั้น แต่จะต้องเป็นสิ่งที่ตรูว์ และพนักงานคนอื่นต้องทำให้เกิดขึ้นครั้งแล้วครั้งเล่า โดยเป้าหมายของแม็คไนท์ก็คือ การสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อให้เกิดนวัตกรรมและรักษามันเอาไว้ได้ ซึ่งเขาก็ทำสำเร็จในหลายๆ ด้าน โดยจะเห็นได้จากการที่ในปี 2001 บริษัทได้เติบโตเป็นบริษัทระดับโลกที่มีรายได้ต่อปีกว่า 16,000 ล้านดอลลาร์ และมีตำแหน่งเป็นผู้นำในหลายๆ ตลาด ซึ่งนวัตกรรมได้กลายเป็นสิ่งที่เร่งการเติบโตของบริษัทนี้ในช่วงเวลาหลายสิบปีที่ผ่านมา

คุณและคนในองค์กรของคุณ ควรจะมีเป้าหมายที่เหมือนกันกับวิลเลียม แม็คไนท์ เช่นกัน คุณควรที่จะสร้างบรรยากาศการทำงาน และจัดโครงสร้างองค์กรที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม รวมทั้งให้รางวัลกับผู้ที่คิดค้นนวัตกรรมด้วย โดยหนังสือเล่มนี้จะช่วยนำเสนอแนวทางที่ช่วยให้คุณทำงานเหล่านี้ได้สำเร็จ ซึ่งจะไม่เพียงแต่ทำให้คุณกลายเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนี้เท่านั้น แต่ยังให้ข้อมูลที่จำเป็นสำหรับคุณในการกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรของคุณ รวมไปถึงการใช้ประโยชน์จากสิ่งเหล่านี้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย

บทบาทของนวัตกรรมภายในองค์กร

เป็นที่รู้กันมานานในกลุ่มเจ้าของ และผู้บริหารขององค์กรว่านวัตกรรมใดๆ นั้นจะถูกกำหนดคุณค่าโดยตลาด ทุกครั้งที่วิศวกรของบริษัท Intel สร้างชิปประมวลผลคอมพิวเตอร์รุ่นใหม่ที่ถูกค่าเห็นว่ามีความคุ้มค่าออกมา ก็จะทำให้ผลกำไรของบริษัทเพิ่มขึ้นอย่างมาก ลูกค้านับของบริษัทอย่างเช่น Dell, IBM, Toshiba และบริษัทผู้ผลิตคอมพิวเตอร์ที่รับคว่ำชิปประมวลผลนี้ไปใช้ เพื่อให้พวกเขา

สามารถนำเสนอคอมพิวเตอร์ที่เร็วกว่า และมีประสิทธิภาพในการประมวลผลมากกว่าให้กับลูกค้าของพวกเขาได้

อย่างไรก็ตาม นวัตกรรมก็เป็นตัวทำลายสิ่งต่างๆ ได้เช่นกัน กว่าครึ่งศตวรรษที่ผ่านมา นักเศรษฐศาสตร์ชื่อ โจเซฟ ชุมปีเตอร์ (Joseph Schumpeter) ได้อธิบายถึงผลกระทบของนวัตกรรมที่มีต่อเศรษฐกิจ สังคม และองค์กร ว่าเป็น “ลมพายุทำลายล้างที่เกิดจากความสร้างสรรค์” โดยเขากล่าวว่าลมพายุนี้จะพัดทำลายทั้งวิธีการเดิมในการทำสิ่งต่างๆ รวมทั้งองค์กรและสถาบันที่ยึดตามวิธีการเหล่านั้นด้วย ในช่วงระหว่างศตวรรษที่ 19 นวัตกรรมที่ทำให้สามารถผลิตได้คราวละมากๆ (mass production) ได้ทำให้ร้านตัดรองเท้า ร้านตัดเสื้อ และร้านค้าในท้องถิ่นอีกมากมายต้องปิดกิจการลง และเราก็ได้เห็นสิ่งเดียวกันนี้เกิดขึ้นในปัจจุบัน เมื่อร้านค้าขนาดใหญ่แบบ Home Depot, Borders และ Staples ได้สร้างความหายนะให้แก่ร้านขายอุปกรณ์ดูแลบ้านขนาดเล็กในท้องถิ่น ร้านขายหนังสืออิสระ และร้านค้าปลีกวัสดุสำนักงานไปอย่างสิ้นเชิง เช่นเดียวกับนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ อุตสาหกรรมยา และอุตสาหกรรมอื่นๆ ที่รวมไปถึงการบริการ มันก็เป็นสิ่งที่ทำลายสินค้าและบริการที่มีอยู่แล้ว ดังนั้น บริษัทที่ไม่สามารถตามนวัตกรรมเหล่านี้ให้ทันได้ก็จะต้องปิดกิจการไปอย่างรวดเร็ว

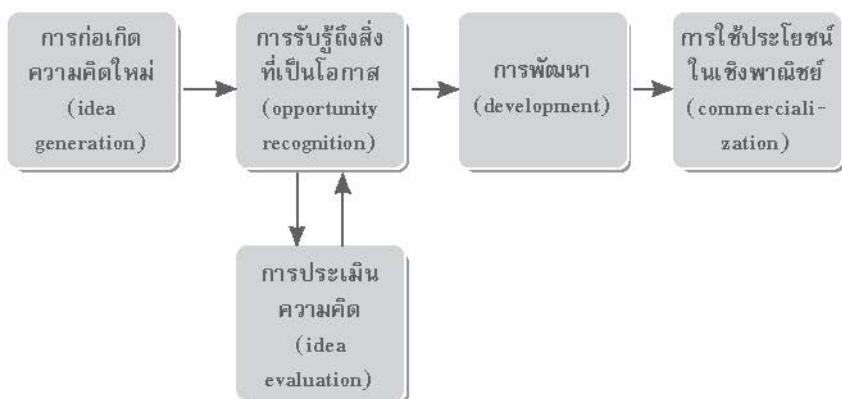
กระบวนการของนวัตกรรม

ผู้บริหาร ผู้ประกอบวิชาชีพ และนักวิชาการหลายท่านต่างมองตรงกันว่า นวัตกรรมเป็นกระบวนการดังที่แสดงในภาพที่ I-1 โดยกระบวนการนี้เริ่มจากการกระทำที่สร้างสรรค์สองอย่าง ซึ่งได้แก่ การก่อเกิดความคิดใหม่ และการรับรู้ถึงสิ่งที่เป็นโอกาส โดยก่อนอื่น คนจะต้องมีความรู้ความเข้าใจที่ลึกซึ้งเกี่ยวกับสิ่งใหม่เสีย

ก่อน บางครั้งการก่อเกิดความคิดใหม่อาจจะอยู่ในรูปของความเข้าใจด้านเทคนิคล้วนๆ แต่ยังไม่รู้ว่าจะนำไปประยุกต์ใช้เพื่อการค้าอย่างไร ซึ่งส่วนใหญ่แล้ว สิ่งที่จะช่วยให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่ลึกซึ้งก็คือ ปัญหา (problem) หรือโอกาส (opportunity) นั้นเอง ตัวอย่างเช่น การที่ดิค ดรูว์สังเกตเห็นปัญหาของงานพ่นสีที่ไม่เรียบร้อยนั้น เป็นสิ่งที่กระตุ้นให้เขาเกิดความคิดที่นำไปสู่การประดิษฐ์ เทปกาวยาลอกในที่สุด หรือตัวอย่างเมื่อไม่นานมานี้ นั่นคือ แนวคิดดั้งเดิมเกี่ยวกับประสิทธิภาพที่จำกัดของสารกึ่งตัวนำ (semiconductors) ที่ทำจากซิลิคอนซึ่งใช้ในคอมพิวเตอร์ ได้กระตุ้นให้นักวิจัยของบริษัท IBM ชื่อ เบร์นาร์ด เมเยอร์สัน (Bernard Meyerson) ทดลองใช้ซิลิคอน เจอร์มาเนียม อัลลอยแทน ซึ่งมันก็ทำให้เขาสามารถประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรมใหม่ที่ก้าวข้ามขีดจำกัดในเรื่องความเร็วในการประมวลผลของคอมพิวเตอร์ และนำไปสู่การผลิตคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิมอย่างมาก

ภาพที่ I- 1

กระบวนการขออนวัตกรรม



การรับรู้ถึงสิ่งที่เป็นโอกาสจะเกิดขึ้นเมื่อมีบางคนพูดว่า “วัสดุที่เราประดิษฐ์ขึ้นมานี้ อาจจะมีคุณค่าต่อลูกค้าของเรา” หรือ “ถ้าเราสามารถแก้ปัญหานี้ได้ เราก็อาจจะสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับลูกค้าของเราและผู้ถือหุ้นของเราได้” หรือ “นี่อาจจะช่วยสร้างรายได้เปรียบด้นต้นทุนให้กับเราอย่างมหาศาลได้”

เมื่อโอกาสเป็นที่รับรู้กันแล้ว ก็จะต้องมีการบ่มเพาะความคิดให้ถึงจุดหนึ่งที่ผู้มีอำนาจตัดสินใจจะทำการประเมินความคิดนั้น ซึ่งพวกเขาจะต้องตอบคำถามต่อไปนี้ให้ได้

❖ ความคิดนี้จะใช้ได้ผลหรือไม่ ?

❖ องค์กรของเรามีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านเทคนิคมากพอที่จะทำให้มันใช้ได้ผลหรือไม่ ?

❖ ความคิดนี้จะจะเป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อลูกค้า หรือประชาชนหรือไม่ ?

❖ ความคิดนี้เข้ากันได้กับกลยุทธ์ขององค์กรเป็นอย่างดีหรือไม่ ?

❖ ความคิดนี้สมเหตุสมผล ถ้าหากมองในแง่ของต้นทุนหรือไม่ ?

ความคิดที่ได้รับคำตอบว่า “ใช่” ในคำถามข้างต้น และเป็นความคิดที่ได้รับการสนับสนุนจากองค์กร จะก้าวต่อไปสู่การพัฒนาความคิดนั้น และผ่านเส้นทางอันยากลำบากไปสู่การนำความคิดนั้นไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ บางบริษัทนั้นอาจไปจนถึงจุดหมายปลายทาง แต่บริษัทส่วนมากก็ไม่สามารถทำเช่นนั้นได้ การนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการค้าจะเป็นบททดสอบสุดท้ายของความคิดเหล่านี้ ซึ่งในจุดนี้ลูกค้าจะเป็นคนสุดท้ายที่ทำการประเมินความคิดนั่นเอง

ความคิดสร้างสรรค์มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการของนวัตกรรม โดยความคิดสร้างสรรค์จะเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความคิดเริ่มแรกขึ้น และยังเป็นสิ่งที่ช่วยปรับปรุงความคิดนั้นให้ดีขึ้นเมื่อมันก้าวไปข้างหน้า

มีอะไรอยู่ในหนังสือเล่มนี้

หนังสือเล่มนี้ จะมุ่งศึกษาตั้งแต่ช่วงต้นในกระบวนการของนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม โดยเป้าหมายของหนังสือเล่มนี้คือ การช่วยให้คุณและองค์กรของคุณคิดค้นหานวัตกรรมใหม่ได้อย่างสร้างสรรค์ และมีประสิทธิผลมากขึ้น แม้ว่าจะมีเนื้อหาส่วนหนึ่งที่อธิบายว่า เราจะนำความคิดที่เป็นนวัตกรรมเข้ามาใช้ประโยชน์กับผลิตภัณฑ์ได้อย่างไร แต่มันก็ไม่ใช่ว่าหนังสือเกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพียงด้านเดียว

ใน บทที่ 1 จะเริ่มต้นจากการหาคำนิยามของนวัตกรรม และอธิบายประเภทของนวัตกรรม ซึ่งได้แก่ นวัตกรรมส่วนเพิ่ม (incremental innovation) และนวัตกรรมที่สร้างความเปลี่ยนแปลงจากเดิมโดยสิ้นเชิง (radical innovation) และการแบ่งประเภทอีกแบบหนึ่งเป็นนวัตกรรมในผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมในกระบวนการ และนวัตกรรมในบริการ โดยบทต่อมาจะอธิบายถึงเส้นโค้งรูปตัวเอส (S-curve) ซึ่งเป็นแนวคิดที่นักเทคโนโลยี และนักวิชาการใช้ เพื่ออธิบายวงจรชีวิตของเทคโนโลยี โดยทั่วไปแล้วเส้นโค้งนี้จะอธิบายถึงช่วงแรกของเทคโนโลยีที่ทำให้ประสิทธิภาพการดำเนินงานเพิ่มขึ้นหรือต้นทุนลดลง (หรือทั้งสองอย่าง) ซึ่งจะเกิดขึ้นบ่อยครั้ง และส่งผลกระทบรุนแรง อย่างไรก็ตาม สิ่งเหล่านี้ก็จะเกิดขึ้นน้อยลงเมื่อ

เวลาผ่านไปจนถึงช่วงเวลาเทคโนโลยีนั้นถึงจุดอิ่มตัว โดยเส้น S-Curve จะให้บทเรียนหลายอย่างกับนักเทคโนโลยีและผู้บริหาร ซึ่งจะแสดงให้เห็นจากตัวอย่างต่างๆ

บทที่ 3 จะอธิบายขั้นแรกในกระบวนการของนวัตกรรม นั่นคือ การก่อเกิดความคิดใหม่ เราจะหาความคิดดีๆ ได้จากที่ไหน ? ในบทนี้จะบอกแหล่งที่มาของความคิดดีๆ ว่ามีทั้งหมด 4 แหล่งด้วยกัน คือ จากความรู้ใหม่ จากลูกค้า จากผู้ใช้หลัก (lead users) และ “การออกแบบที่เข้าใจถึงใจคน (empathetic design)” นอกจากนี้ผู้อ่านยังจะได้เรียนรู้เกี่ยวกับทีมงานเฉพาะกิจ (skunk-works) และวิธีการที่ผู้บริหารจะสามารถส่งเสริมให้เกิดความคิดใหม่ เนื้อหาในบทนี้จะนำไปสู่สาระสำคัญของบทที่ 4 ซึ่งก็คือ การรับรู้ถึงสิ่งที่เป็นโอกาส โดยบทนี้จะช่วยให้คุณเข้าใจขั้นที่สองในกระบวนการของนวัตกรรม นั่นคือ การรู้ว่าเมื่อใดที่ความคิดจะกลายเป็นสิ่งที่มีคุณค่าในเชิงเศรษฐกิจ โดยวิธีที่แนะนำจะเป็นการประเมินค่าของความคิดที่มีต่อองค์กรอย่างคร่าวๆ

เมื่อความคิดหนึ่งได้ถูกมองว่าเป็นโอกาสในเชิงของธุรกิจแล้ว มันก็ต้องถูกนำเข้าสู่ตลาดต่อไป ซึ่งเป็นหัวข้อของ บทที่ 5 นั่นเอง ในบทนี้คุณจะได้เรียนรู้เกี่ยวกับเครื่องมือที่บริษัทชั้นนำหลายแห่งใช้เพื่อหาว่าจะทิ้งความคิดใด และเลือกความคิดใดขึ้นมาพัฒนาให้เป็นรูปเป็นร่าง และนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ต่อไป ซึ่งเครื่องมือเหล่านี้ประกอบด้วย ระบบการประเมินความคิดเป็นแบบขั้นตอนและประตู (stage-and-gate system) การวิเคราะห์แบบพอร์ตโฟลิโอ (portfolio analysis) การวิเคราะห์ตลาด (market analysis) และการประเมินทางการเงิน โดยใช้การวิเคราะห์กระแสเงินสดคิดลด (discounted cash flow analysis) และสุดท้าย บทนี้จะแสดงให้เห็นว่า นวัตกรรมช่วยเพิ่มคุณค่าให้กับแนวคิดเหล่านี้

นั้นเพื่อนำไปเสนอให้กับตลาด ด้วยการนำนวัตกรรมเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของผลิตภัณฑ์หรือบริการได้อย่างไร

เราจะมาดูเรื่องความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดนวัตกรรม หรือสิ่งที่ผู้บริหารสามารถทำเพื่อส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานแต่ละคนและทีมงาน ใน บทที่ 6 ซึ่งได้ทำการศึกษาความเชื่อผิด ๆ ที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ วิธีในการกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และหัวข้อที่เกี่ยวกับลักษณะของกลุ่มทำงานที่มีความสร้างสรรค์ด้วย ต่อมาใน บทที่ 7 จะเจาะลึกเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ต่อไปภายใต้การเสนอ 6 วิธีที่ผู้บริหารสามารถจะทำได้ในการสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ส่งเสริมให้เกิดความคิดและการกระทำที่สร้างสรรค์ นอกจากนี้ ยังคำนึงถึงสถานที่ทำงาน และกล่าวถึงการใช้พื้นที่ทำงานร่วมกันของทีมงานเฉพาะกิจ ตลอดจนการสื่อสารที่ดีขึ้น และการออกแบบคุณลักษณะของสถานที่ทำงานใหม่ จะช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างไร

คนที่ฉลาดและมีความสร้างสรรค์ จะสามารถสรรหาความคิดที่เป็นนวัตกรรมได้ แต่ความสามารถของพวกเขาก็มักจะสูญเปล่าถ้าปราศจากผู้นำที่เข้มแข็งและรอบคอบ บทที่ 8 จะชี้ให้เห็นสิ่งที่ผู้นำต้องทำเพื่อส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรของพวกเขา และใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมเหล่านั้นให้มากที่สุด โดยเนื้อหาในบทนี้กล่าวไว้อย่างชัดเจนว่า ผู้นำจะต้องรับผิดชอบในการสร้างวัฒนธรรมในการทำงาน มันเป็นหน้าที่ของพวกเขาในการพัฒนาวัฒนธรรมที่เปิดรับต่อความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เพราะไม่มีใครสามารถทำแทนพวกเขาได้ นอกจากนี้ พวกเขายังต้องกำหนดทิศทางของกลยุทธ์สำหรับองค์กร และกำหนดขอบเขตของการพัฒนาความคิดใหม่ด้วย โดยผู้นำต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการของนวัตกรรม โดย

เฉพาะในช่วงต้นของกระบวนการ ซึ่งเป็นช่วงที่พวกเขามีอิทธิพลสูงที่สุดต่อการออกแบบและทิศทางของโครงการที่เป็นนวัตกรรม การที่จะทำเช่นนี้ได้ต้องมีผู้บริหารระดับอาวุโสที่รับผิดชอบโดยตรง และทำหน้าที่เป็นผู้ดูแล และสนับสนุนความคิดที่ดูมีอนาคตเหล่านั้นด้วย

นอกจากนี้ยังมีเนื้อหาเพิ่มเติมในภาคผนวกด้วย โดยใน บทที่ 5 นั้น ได้นำเสนอการวิเคราะห์กระแสเงินสดคิดลด (discounted cash flow - DCF) ซึ่งเป็นเครื่องมือทางการเงินที่มีพื้นฐานมาจากแนวคิดเรื่องค่าของเงินตามเวลา (time-value-of-money concept) นี่เป็นเครื่องมือที่หลายองค์กรใช้ในการประเมินโครงการที่เป็นนวัตกรรมส่วนเพิ่ม โดย ภาคผนวก ก. จะให้ข้อมูลเพิ่มเติมในส่วนนี้ และบอกวิธีการวิเคราะห์เอาไว้ด้วย นอกจากนี้ยังได้นำเสนอแนวคิดอื่นที่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งทุกแนวคิดล้วนมีประโยชน์ในการประเมินคุณค่าทางเศรษฐกิจของนวัตกรรมหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ ได้แก่ มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (net present value) อัตราผลตอบแทนภายใน (internal rate of return) อัตราผลตอบแทนขั้นต่ำ (hurdle rate) และการวิเคราะห์ความอ่อนไหว (sensitivity analysis) ถ้าหากว่าคุณไม่คุ้นเคยกับแนวคิดเหล่านี้ นี่ก็เป็นส่วนที่จะช่วยให้คุณรู้จักมันดียิ่งขึ้น

ส่วน ภาคผนวก ข. จะประกอบด้วยแบบฟอร์ม 3 แบบที่อาจเป็นประโยชน์ในการวางแผนและส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม โดยแบบฟอร์มทั้งหมดดัดแปลงมาจาก Harvard ManageMentor® ซึ่งเป็นเว็บไซต์ที่ให้ข้อมูลกับผู้ที่เป็สมาชิก โดยคุณสามารถดาวน์โหลดแบบฟอร์มเหล่านี้ได้ที่ <http://www.elearning.hbsp.org/businessstools>

1) แบบประเมินสถานที่ทำงาน (workplace assessment checklist) สถานที่ทำงานของคุณเอื้อต่อการก่อเกิด

ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมมากแค่ไหน ? แบบฟอร์มนี้จะช่วยให้คุณทำการประเมินเรื่องนี้ได้

2) **แบบประเมินสภาพแวดล้อมทางจิตวิทยา (assessing the psychological environment)** คุณสามารถใช้แบบฟอร์มนี้เพื่อประเมินว่าโครงสร้างการให้รางวัล บรรทัดฐานของกลุ่ม และทัศนคติ รวมทั้งรูปแบบการบริหารช่วยสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์มากแค่ไหน

3) **การวางแผนสำหรับนวัตกรรม (planning for innovation)** นวัตกรรมเป็นผลลัพธ์ของกระบวนการคิด ซึ่งเกี่ยวข้องกับการระบุความคิดใหม่ๆ ออกมาและนำมาใช้ การใช้เครื่องมือนี้จะช่วยให้คุณวางแผนได้ว่าจะนำความคิดนั้นออกมาใช้อย่างไร และเพื่อใช้ในการระบุปัจจัยที่สำคัญต่อการทำให้ความคิดนั้นเป็นที่ยอมรับ

สาระสำคัญในทุกๆ ส่วนของหนังสือเล่มนี้ จะช่วยให้ทุกองค์กรมีทั้งความคิดสร้างสรรค์ และก่อให้เกิดนวัตกรรมที่คุ้มค่า อันจะเป็นผลการพัฒนาขีดความสามารถ และความได้เปรียบต่อการแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์ตลอดไป

สารบัญ

	หน้า
บทนำ	4
สารบัญ	15
บทที่ 1 ประเภทของนวัตกรรม	19
❖ นวัตกรรมส่วนเพิ่ม และนวัตกรรมที่สร้างความเปลี่ยนแปลงจากเดิมโดยสิ้นเชิง	20
❖ ปัจจัยที่ส่งเสริมนวัตกรรมส่วนเพิ่ม	26
❖ นวัตกรรมในกระบวนการ	29
❖ นวัตกรรมในบริการ	33
❖ บทสรุป	35
บทที่ 2 The S-curve	39
❖ คำอธิบายเกี่ยวกับ S-curve	40
❖ บทเรียน 3 ประการ	45
❖ คุณอยู่ที่ ณ จุดไหนใน S-curve	56
❖ ข้อจำกัดของบทเรียนทั้งสามประการ	57
❖ บทสรุป	57
บทที่ 3 การค้นหาความคิดใหม่	61
❖ ความรู้ใหม่	62
❖ การใช้ประโยชน์จากความคิดของลูกค้า	64
❖ การเรียนรู้จากกลุ่มผู้ใช้ที่มีหัวก้าวหน้า	66
❖ การออกแบบที่เข้าถึงใจคน	69
❖ ฝ่ายวิจัยและพัฒนา และทีมงานเฉพาะกิจ	72

	หน้า
บทที่ 3 การค้นหาความคิดใหม่ (ต่อ)	
❖ นวัตกรรมจากภายนอกองค์กร	77
❖ บทบาทของการเตรียมพร้อมด้านจิตใจ	79
❖ ผู้บริหารจะกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ได้อย่างไร ?	80
❖ เทคนิคในการค้นหาความคิดใหม่ๆ	88
❖ บทสรุป	94
บทที่ 4 การรับรู้ถึงโอกาส	97
❖ วิธีการรับรู้ถึงสิ่งที่เป็นโอกาส	101
❖ การประเมินธุรกิจเบื้องต้น	103
❖ บทสรุป	108
บทที่ 5 การนำนวัตกรรมเข้าสู่ตลาด	109
❖ ตัวกรองความคิด	110
❖ ระบบแบบ “ขั้นตอนและประตู”	113
❖ ข้อควรระวังในการใช้ตัวกรองความคิด และระบบแบบ “ขั้นตอนและประตู”	117
❖ ประเด็นทางด้านการเงิน	119
❖ การขยายนวัตกรรมด้วยการใช้โครงสร้างพื้นฐาน	128
❖ บทสรุป	131

บทที่ 6 ความคิดสร้างสรรค์และทีมงาน เพื่อการสร้างสรรค์	133
❖ ความเชื่อเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์	134
❖ องค์ประกอบ 3 ประการในความคิดสร้างสรรค์ ของบุคคล	136
❖ คุณลักษณะของทีมงานเพื่อการสร้างสรรค์	140
❖ การจัดการกับความขัดแย้งภายในกลุ่ม	150
❖ ความกดดันเรื่องเวลา และความคิดสร้างสรรค์	154
❖ 6 ขั้นตอนในการเพิ่มพูนความคิดสร้างสรรค์ ของคุณเอง	157
❖ บทสรุป	159
บทที่ 7 การยกระดับความคิดสร้างสรรค์ให้สูงขึ้น	163
❖ การพัฒนาองค์กรให้สร้างสรรค์ขึ้น	164
❖ การทำให้สภาพแวดล้อมในที่ทำงานส่งเสริม นวัตกรรมได้มากขึ้น	179
❖ บทสรุป	185
บทที่ 8 สิ่งที่คุณจำเป็นต้องทำ	187
❖ การสร้างวัฒนธรรมที่เปิดรับนวัตกรรม	188
❖ การกำหนดทิศทางของกลยุทธ์	193
❖ มีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม	195
❖ เปิดกว้างต่อความคิด แต่ก็ตั้งข้อสงสัย อย่างมีเหตุผล	198

	หน้า
บทที่ 8 สิ่งทีผู้นำต้องทำ (ต่อ)	
❖ การพัฒนาความคิดให้ดีขึ้น เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ ในเชิงพาณิชย์	200
❖ การนำวิธีคิดแบบองค์รวม (Profolio) มาใช้	201
❖ การแต่งตั้งคนที่เหมาะสมให้อำนาจสั่งการ	204
❖ การสร้างองค์กรที่คำนึงถึงความสำเร็จ ทั้งใน ปัจจุบันและอนาคต	206
❖ บทสรุป	207
ภาคผนวก ก : มูลค่าของเงินตามเวลา	209
❖ อะไรคือมูลค่าตามเวลา	210
❖ มูลค่าปัจจุบันสุทธิ	214
❖ ความซับซ้อน	221
❖ อัตราผลตอบแทนภายใน	225
❖ การวิเคราะห์ความอ่อนไหว	229
ภาคผนวก ข : เครื่องมือที่เป็นประโยชน์สำหรับ การนำไปปฏิบัติ	233
แหล่งอ้างอิง	243



HARVARD BUSINESS ESSENTIALS

การบริหารจัดการนวัตกรรม

Managing Creativity and Innovation

นวัตกรรมนั้นเป็นเสมือนพลังผลักดันที่ทำให้องค์กรเจริญเติบโต และเพียบพร้อมด้วยศักยภาพในการแข่งขัน แต่ถึงกระนั้นผู้บริหารมากมายกลับล้มเหลวที่จะสร้างสถานะแวดล้อมในองค์กรที่ทั้งกระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

หนังสือเล่มนี้จะช่วยให้คุณทราบถึง บทบาทของผู้บริหาร ในการจุดประกายความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร และสิ่งที่ผู้บริหารและผู้นำจำเป็นต้องทำ เพื่อผลักดันนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จ โดยเนื้อหาสาระที่สำคัญประกอบด้วย

- การก่อเกิดความคิดใหม่ และการรับรู้ถึงสิ่งที่เป็นโอกาส
- การประเมินคุณค่าของความคิด และการนำนวัตกรรมเข้าสู่ตลาด
- วิธีการกระตุ้น และส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร
- สิ่งทีผู้นำต้องทำ เพื่อผลักดันนวัตกรรมให้ประสบความสำเร็จ

ผู้เรียบเรียง : Ralph Kate

Ralph Kate ดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์ทางด้านการบริหารที่ Northeastern University's College of Business และที่ The Management of Technology Group of M.I.T.'s Sloan School of Management



ISBN E-BOOK

978-974-414-506-2

ราคา 280 บาท