

คัมภีร์
กลยุทธ์
สำหรับผู้นำ
จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

สุดยอดองค์ความรู้
จากสุดยอดกูรูด้านการบริหารจัดการทางธุรกิจ
จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

MENTOR ส่วนตัว สำหรับผู้จัดการ
ผู้บริหาร เจ้าของกิจการ และเจ้าของธุรกิจ START-UP

ลิขสิทธิ์
ถูกต้อง



Harvard
Business
Review
Press

HBR GUIDE TO
THINKING
STRATEGICALLY

คัมภีร์
กลยุทธ์
สำหรับผู้นำ
จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

สุดยอดองค์ความรู้
จากสุดยอดครูด้านการบริหารจัดการทางธุรกิจ
จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด



คัมภีร์กลยุทธ์สำหรับผู้นำ จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

แปลและเรียบเรียงจาก *HBR Guide to Thinking Strategically*

โดย : Linda A. Hill & Nina A. Bowman

ผู้แปล : ณัฐยา สินตระการผล

ผู้เรียบเรียง : วีรวิธ มาฆะศิริรานนท์

Original work copyright ©2019 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 ©2020 Expernet Co., Ltd.
All rights reserved.

จำนวน 340 หน้า

ราคา 295 บาท

ISBN (E-Book) 978-974-414-533-8

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>



HARVARD BUSINESS REVIEW GUIDES - HBR GUIDES

หนังสือชุด “สุดยอดองค์ความรู้ จากสุดยอดครูด้านการบริหาร
จัดการทางธุรกิจ จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด” คำนแนะนำที่จะทำให้คุณ
ประสบความสำเร็จในอาชีพ จากแหล่งความรู้ที่วงการธุรกิจให้ความเชื่อถือ
ที่สุด เต็มเปี่ยมด้วยคำตอบสำหรับทุกประเด็นสำคัญจากผู้เชี่ยวชาญ
ชั้นนำจากฮาร์วาร์ด พร้อมกับเป็น MENTOR ส่วนตัว สำหรับทั้งผู้จัดการ
ผู้บริหาร เจ้าของกิจการ และเจ้าของธุรกิจ START-UP หนังสือชุด
“สุดยอดองค์ความรู้ จากสุดยอดครูด้านการบริหารจัดการทางธุรกิจ
จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด” คือคำตอบที่ชาญฉลาดสำหรับความท้าทาย
เร่งด่วนในโลกธุรกิจปัจจุบัน

- ➔ HBR Guide to Better Business Writing
- ➔ HBR Guide to Finance Basics for Managers
- ➔ HBR Guide to Getting the Mentoring You Need
- ➔ HBR Guide to Getting the Right Job
- ➔ HBR Guide to Getting the Right Work Done
- ➔ HBR Guide to Giving Effective Feedback
- ➔ HBR Guide to Making Every Meeting Matter
- ➔ HBR Guide to Managing Stress
- ➔ HBR Guide to Managing Up and Across
- ➔ HBR Guide to Persuasive Presentations
- ➔ HBR Guide to Project Management

สารบัญ

คำนำ	3
สารบัญ	4
บทนำ	11

ส่วนที่ 1

จุดเริ่มต้น : ทำงานประจำวันอย่างมีกลยุทธ์

CHAPTER 1	29
ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ : ทักษะที่จำเป็น	
ทักษะ: 6 ด้านที่ต้องฝึกฝนให้เชี่ยวชาญและนำไปใช้	
CHAPTER 2	47
มุ่งเน้นที่กลยุทธ์ควบคู่กับการรักษาสมดุลระหว่าง	
ความคล่องตัวกับความคงเส้นคงวา	
ปฏิบัติตามหลักการพื้นฐาน แต่เปิดรับความเปลี่ยนแปลง	
CHAPTER 3	53
พิสูจน์ให้เห็นว่าคุณพร้อมก้าวสู่ขั้นต่อไป	
ด้วยการแสดงให้เห็นทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ของคุณ	
อย่าทำเพียงแค่พัฒนาทักษะ แต่ต้องแสดงออกมาให้คนอื่นเห็น	

ส่วนที่ 2

ทำความเข้าใจกลยุทธ์ในองค์กรของคุณ

CHAPTER 4 65

ทำความเข้าใจกลยุทธ์ในองค์กรของคุณ

รับฟังมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

และคิดไตร่ตรองเกี่ยวกับวัตถุประสงค์

CHAPTER 5 73

กลยุทธ์ไม่ใช่การพูด แต่เป็นการลงมือปฏิบัติ

กลยุทธ์เชื่อมโยงเข้ากับการทำงานประจำวันของคุณอย่างไร

CHAPTER 6 77

การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์

ความสัมพันธ์ที่ช่วยให้คุณพร้อมรับมือกับอนาคต

ส่วนที่ 3

การสร้างมุมมองในภาพรวม

CHAPTER 7 85

การระบุแนวโน้มและรูปแบบที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ

ค้นหาความเชื่อมโยงกันระหว่างสัญญาณภายในและภายนอก

CHAPTER 8 99

มององค์กรจากภายนอกสู่ภายใน

เรียนรู้สิ่งที่คุณสามารถทำให้แตกต่างจากเดิม

CHAPTER 9

107

พิจารณาผลการดำเนินงานระยะสั้นจากมุมมองระยะยาว

เมื่อมีแรงกดดันจากภายนอกให้สร้างความสำเร็จในระยะสั้น

CHAPTER 10

111

อนาคตนั้นน่าสะพรึงกลัว

แต่จะพ้นฟ้าไปได้ด้วยการคิดอย่างสร้างสรรค์

หาข้อโต้แย้งสมมติฐานที่มีอยู่

และคาดการณ์ถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

CHAPTER 11

119

การชุมนุมและชุมนุมออก

เมื่อใดที่ควรมองภาพรวม และเมื่อใดไม่ควรทำ !

ส่วนที่ 4

การตัดสินใจให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

CHAPTER 12

141

คิดไตร่ตรองเกี่ยวกับการลงมือทำและทางเลือกของคุณ

ทุกการตัดสินใจต้องใช้ความคิดในเชิงกลยุทธ์

CHAPTER 13

145

7 ขั้นตอนเพื่อการตัดสินใจที่รวดเร็วและดีขึ้น

เครื่องมือขจัดอคติและทำให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น

CHAPTER 14 151

ทำอย่างไรให้ตัดสินใจได้ดีขึ้นด้วยข้อมูลที่น้อยลง

รู้ว่าคุณจะอะไรที่จำเป็นต่อการแก้ปัญหาต่าง ๆ นานา

ส่วนที่ 5

กำหนดลำดับความสำคัญและทำการตัดสินใจแม้จะต้องได้อย่างเสียอย่าง

CHAPTER 15 161

วิธีที่ดีกว่าในการกำหนดลำดับความสำคัญเชิงกลยุทธ์

ระบุสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง สิ่งที่มีความสำคัญ และสิ่งที่ต้องการ

CHAPTER 16 173

จะกำหนดลำดับความสำคัญอย่างไรเมื่อหัวหน้าของคุณวางเฉย

ลงมือทำในสิ่งที่สอดคล้องกับความต้องการของคุณ

CHAPTER 17 181

ค้นหาและกำจัดวัตถุประสงค์ที่ใช้ไม่ได้อีกต่อไป

ปล่อยวางโครงการที่ล้าสมัย

CHAPTER 18 195

จะทำอย่างไรเมื่อเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขัดแย้งกัน

วิธีตัดสินใจเลือกในกรณีที่ไม่มีคำตอบที่ชัดเจน

CHAPTER 19 205

ประเมินและบริหารการตัดสินใจในยามที่จะต้องได้อย่างเสียอย่าง

ระบุข้อดีข้อเสีย และคิดถึงผลลัพธ์ที่จะตามมา

ส่วนที่ 6

บริหารทีมงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

CHAPTER 20 _____ 217

เป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้วยการตั้งคำถามที่ถูกต้อง

ลงมือสนทนาคำหรือกับทีมงาน

CHAPTER 21 _____ 223

กิจกรรมที่จะช่วยให้ทีมคิดถึงอนาคตในแง่บวกที่แตกต่าง

ใช้การสร้างสถานการณ์จำลองเป็นเครื่องมือ

ในการเปิดมุมมองให้กว้างขึ้น

CHAPTER 22 _____ 229

สื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรไปยังทีมงาน

สิ่งที่ต้องทำเมื่อกลยุทธ์เปลี่ยนแปลงไป

ส่วนที่ 7

ก้าวจากการคิดในเชิงกลยุทธ์สู่การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

CHAPTER 23 _____ 239

ปัญหาของการปฏิบัติให้สำเร็จอยู่ที่คน ไม่ใช่ที่กลยุทธ์

ตรวจสอบความร่วมมือแรงร่วมใจของทีมงาน

CHAPTER 24 _____ 249

สร้างความเป็นเลิศทั้งด้านกลยุทธ์และการปฏิบัติ

แปลงกลยุทธ์ให้เป็นการทำงานประจำวัน

CHAPTER 25

259

การปิดช่องว่างการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ของทีมที่ประสบความสำเร็จสูง

ทำความเข้าใจในสิ่งที่ทำให้องค์กรของคุณไม่เหมือนใคร
และมุ่งมั่นที่จะรักษาเอกลักษณ์นั้นเอาไว้

CHAPTER 26

267

บริหารทีมให้มุ่งมั่นร่วมกันทำในสิ่งเคยสัญญากันไว้

ช่วยสมาชิกในทีมให้บรรลุเป้าหมายด้วยการวางแผน
ที่มีการกำหนดเงื่อนไข

ส่วนที่ 8

ก้าวข้ามความท้าทายของการคิดในเชิงกลยุทธ์

CHAPTER 27

287

เมื่อคุณคิดว่ากลยุทธ์ผิดพลาด

ศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมและดำเนินการด้วยความระมัดระวัง

CHAPTER 28

295

เมื่อผู้บังคับบัญชาของคุณสื่อสารสิ่งที่ขัดแย้งกันออกมา

ขอคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา แล้วใช้ความคิดสร้างสรรค์

CHAPTER 29

301

เมื่อกลยุทธ์ไม่ชัดเจน เปลี่ยนแปลงบ่อย หรือเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

เน้นการทำสิ่งที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมาย ทำให้ใจสงบ
และใช้ประโยชน์จากความรอบรู้ของคนอื่น

ภาคผนวก

APPENDIX **A** 313

คำถามที่ช่วยกระตุ้นการคิดในเชิงกลยุทธ์

ปัจจัยที่ช่วยผลักดันไปสู่การเริ่มต้น

APPENDIX **B** 325

คู่มือการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

สิ่งที่ผู้นำจะต้องพิจารณาในการคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์

แหล่งอ้างอิง 338

ตัวอย่าง

[บทนำ]

สิ่งที่คุณจะได้เรียนรู้

ผู้บังคับบัญชาของคุณหมายความว่าอย่างไรเมื่อคุณได้รับคำสั่งให้ “คิดและปฏิบัติอย่างมีกลยุทธ์” การทำตามคำสั่งให้ได้จะมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับคนที่ต้องการสร้างความก้าวหน้าและความสำเร็จในอาชีพการงาน แต่คำสั่งจากผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ก็มักจะไม่ได้มาพร้อมกับคำแนะนำที่เป็นรูปธรรมให้ปฏิบัติตามได้จริง

โดยทั่วไป การคิดและปฏิบัติอย่างมีกลยุทธ์หมายถึง การพิจารณาทุกด้านของงานที่ทำเป็นประจำทุกวันจากมุมมองที่กว้าง ตั้งแต่การตัดสินใจไปจนถึงการกำหนดสิ่งที่ทีมงานของคุณให้ความสำคัญ และการบริหารการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มผลงาน ก่อนอื่นคุณต้องทำความเข้าใจวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรเสียก่อน แล้วคำนึงถึงสิ่งเหล่านี้อยู่เสมอเมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ตัดสินใจได้ลำบาก หรือเมื่อมีเป้าหมายที่ขัดแย้งกันเอง คุณต้องบริหารทีมให้ทำงานโครงการและกิจกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร และทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จของกลยุทธ์ได้มากที่สุด นอกจากนี้ คุณต้องมีความคล่องตัวอยู่เสมอ โดยสามารถระบุความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจขององค์กร และปรับเปลี่ยนทิศทางให้เหมาะสมเมื่อวัตถุประสงค์ขององค์กรเปลี่ยนไป

การให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการขององค์กร โดยรวมมากกว่าการตอบสนองความต้องการในระยะสั้น และการรู้ว่าควรจัดลำดับความสำคัญใหม่เมื่อใดอาจเป็นเรื่องที่ยาก แต่หนังสือเล่มนี้จะเสนอคำแนะนำ และวิธีการที่จะช่วยให้คุณนำการคิดเชิงกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อให้คุณรักษาสมดุลของทั้งสองด้านได้ด้วยการเปลี่ยนตัวเองให้เป็นนักคิดเชิงกลยุทธ์และนักปฏิบัติ ให้สามารถบรรลุเป้าหมายในอาชีพของตนเองได้ ซึ่งจะช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรได้อย่างแท้จริง

สิ่งที่คุณจะได้เรียนรู้จากหนังสือเล่มนี้ :

- ๐ ปฏิบัติงานประจำวันอย่างมีกลยุทธ์มากขึ้น
- ๐ ตั้งคำถามที่จะช่วยให้คุณมีความเข้าใจมากขึ้นเกี่ยวกับกลยุทธ์ขององค์กร
- ๐ แสดงความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ที่จะเด่นชัดในสายตาผู้บังคับบัญชาและได้รับการยอมรับ
- ๐ ทำการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและดีขึ้นกว่าเดิม
- ๐ รู้ว่าเมื่อใดที่จะปรับมุมมองให้กว้างขึ้นหรือแคบลง
- ๐ เล็งเห็นแบบแผนความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร

- ๐ กำหนดสิ่งที่ทีมงานของคุณต้องให้ความสำคัญ โดยพิจารณาจากเป้าหมาย ทรัพยากร และช่วงเวลา
- ๐ รับมือกับวัตถุประสงค์ที่ขัดแย้งกันเอง และจัดการกับทางเลือกที่ต้องได้อย่างเสียอย่าง (trade-offs)
- ๐ ตัดโครงการที่ไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรออกไป
- ๐ สื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรให้พนักงานเข้าใจ
- ๐ ปรับทีมงานให้เหมาะสมกับการดำเนินกลยุทธ์ที่กำหนด
- ๐ รับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นประจำ เช่น การมีเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ขาดความชัดเจน หรือกลยุทธ์ที่คุณไม่เห็นด้วย

ทำไมทุกคนจึงต้องคิด และปฏิบัติอย่างมีกลยุทธ์



เมื่อคุณนั่งลงเพื่อหารือกับผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน คุณบรรยายทุกสิ่งทุกอย่างที่ได้ทำในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา โดยเน้นที่ความสำเร็จและผลงานของคุณ และแจกแจงรายละเอียดว่าคุณทำงานร่วมกับทีมอย่างไรให้สัมฤทธิ์ผล พร้อมกับแสดงข้อมูลให้เห็นว่าตั้งแต่คุณเข้ามาเป็นผู้บริหาร สมาชิกในทีมสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างสม่ำเสมอ และเสริมด้วยว่าคุณได้เข้าไปรับผิดชอบงานเพิ่มเติมเพื่อช่วยแบ่งเบาภาระของเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาในหลาย ๆ กรณี จากนั้นคุณจึงบอกผู้บังคับบัญชาว่าคุณต้องการจะได้รับการเลื่อนขั้นที่สูงขึ้น

ดัดแปลงจากบทความ **Pocket Mentor: Thinking Strategically**
(product #13281), Harvard Business Press, 2010

ผู้บังคับบัญชาของคุณนั่งคิดสักครู่แล้วตอบว่า “คุณทำงานได้ดี และคุณเป็นสมาชิกคนสำคัญในองค์กรของเรา ไม่ต้องสงสัยเลยว่าทีมงานของคุณได้ประโยชน์จากการที่มีคุณเป็นผู้บริหารทีม แต่คุณยังไม่พร้อมเท่าไรนักสำหรับการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งคุณต้องเรียนรู้วิธีการคิดและการปฏิบัติงานในเชิงกลยุทธ์ให้ได้เสียก่อน เราจึงจะพิจารณาเลื่อนตำแหน่งให้คุณได้”

แน่นอนว่านี่เป็นความคิดเห็นที่สำคัญยิ่งจากผู้บังคับบัญชา และคุณยังไม่แน่ใจว่าการทำงานในเชิงกลยุทธ์นั้นหมายความว่าอย่างไรกันแน่ สิ่งที่เกิดขึ้นคือคุณกำลังถูกขอให้มองสิ่งต่าง ๆ จากมุมมองที่กว้างขึ้น และทำการตัดสินใจจากมุมมองดังกล่าว แต่ความคิดเห็นนี้ก็ไม่ได้มาพร้อมกับคำแนะนำที่เป็นรูปธรรมและนำไปปฏิบัติตามได้ แล้วคำว่า การคิดในเชิงกลยุทธ์นั้นหมายความว่าอย่างไร และคุณจะทำอย่างไรเพื่อพัฒนาความสามารถนี้

หนังสือเล่มนี้ได้กำหนดคำนิยามของการคิดในเชิงกลยุทธ์ ควบคู่กับแนวทางที่คุณต้องปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานประจำวัน การตัดสินใจ และการบริหารบุคลากร

[การคิดในเชิงกลยุทธ์คืออะไร]

ในฐานะผู้บริหาร คุณต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่มีความซับซ้อน ปัญหาที่ยุ่งยาก และการตัดสินใจที่มีความท้าทายอยู่เสมอ งานของคุณคือการรับมือกับสถานการณ์ดังกล่าวให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ ซึ่งหากข้อมูลที่มีอยู่ในโลกนี้สมบูรณ์แบบ คุณย่อมสามารถจะเข้าถึงข้อมูลทุกอย่างที่ต้องการเพื่อให้ผ่านพ้นสถานการณ์เหล่านี้และทำการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม แต่ในโลกความเป็นจริง คุณอาจมีข้อมูลที่จำกัด และการทำงานในส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์กรก็อาจทำให้คุณมองไม่เห็น

ครบทุกปัจจัยภายนอกที่อยู่เหนือการควบคุม ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อคุณได้

การคิดในเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้คุณเอาชนะข้อจำกัดที่กล่าวมา การคิดในเชิงกลยุทธ์เป็นการวิเคราะห์โอกาสและปัญหาจากมุมมองที่กว้างขึ้น และทำความเข้าใจว่าการกระทำของคุณอาจส่งผลกระทบอย่างไรต่ออนาคตขององค์กร ทีมงานของคุณ หรือผลตอบแทนที่คุณจะได้รับ ในการคิดเชิงกลยุทธ์ คุณจะมองข้ามงานประจำวันและหันไปพิจารณาสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจขององค์กร จากนั้นจึงตั้งคำถามและหาข้อหักล้างสมมติฐานเดิมเกี่ยวกับการดำเนินงานในองค์กรของคุณ และการดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมนั้น ๆ คุณจะรวบรวมข้อมูลที่ซับซ้อนและอาจคลุมเครือมาทำการตีความ แล้วนำผลที่ได้มาใช้ทำการตัดสินใจอย่างชาญฉลาดและเลือกทำสิ่งที่เหมาะสม นอกจากนี้ ในการทำงานแต่ละวัน คุณสามารถตัดสินใจได้ว่าคุณและทีมงานจะใช้เวลาไปกับเรื่องใด และคุณเข้าใจสิ่งที่ได้มาและเสียไป (trade-offs) จากการตัดสินใจดังกล่าว

การคิดในลักษณะนี้ช่วยให้คุณแน่ใจได้ว่า ทุกทางเลือกและทุกการกระทำของคุณก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีความหมาย เมื่อคุณและคนอื่น ๆ ในองค์กรคิดเชิงกลยุทธ์ จะทำให้เกิดประโยชน์ที่สำคัญดังนี้

- ❖ คุณกำหนดทิศทางของทีมงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร และทำงานประจำวันที่เป็นไปตามทิศทางดังกล่าว
- ❖ คุณทำการตัดสินใจในเรื่องที่ส่งผลกระทบยาวได้อย่างชาญฉลาด โดยเป็นการตัดสินใจที่ส่งเสริมและสอดคล้องกับการตัดสินใจของคนอื่นในองค์กร
- ❖ คุณทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความมุ่งมั่นที่จะสนับสนุนการตัดสินใจของคุณ

- คุณทำให้สมาชิกในทีมมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น และทำให้เกิดผลสำเร็จทางธุรกิจขั้นสูงสุด
- คุณสามารถเน้นความสนใจไปกับการทำงานประจำวันตามลำดับความสำคัญและมีส่วนช่วยองค์กรได้มากที่สุด

ประโยชน์ทุกข้อที่กล่าวมา ยังส่งผลดีต่อทั้งหน้าที่การงานและตัวคุณเอง เช่น การได้รับความเคารพนับถือและการชื่นชมจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาของคุณ รวมทั้งอาจส่งผลดีต่อการเลื่อนตำแหน่งที่คุณต้องการอีกด้วย

[ใครบ้างที่ต้องคิดในเชิงกลยุทธ์]

อย่างน้อยที่สุด ทุกคนควรมีทักษะการคิดในเชิงกลยุทธ์ในแบบที่จะช่วยให้แน่ใจได้ว่างานที่ทำอยู่นั้นมีส่วนช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และผลการดำเนินงานอย่างที่ต้องการ แต่ในฐานะผู้บริหาร คุณต้องมีมุมมองที่กว้างกว่านั้น เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดสรรเวลาและทรัพยากรของทีมที่บริหารสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุด และก่อให้เกิดผลลัพธ์ต่อองค์กรได้มากที่สุด

การคิดในเชิงกลยุทธ์เป็นทักษะที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะก้าวขึ้นสู่ระดับผู้นำขององค์กร ถึงแม้ว่าผู้บริหารอาวุโสจะเป็นคนกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร แต่คุณก็ไม่มีทางที่จะขึ้นไปอยู่ในจุดนั้นได้หากไม่สามารถพิสูจน์ตัวเองได้ว่าสามารถคิดเชิงกลยุทธ์ได้ในทุกสถานการณ์ ดังนั้น การเรียนรู้วิธีที่นำเอาความต้องการและทิศทางขององค์กรมาพิจารณาในการจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์ที่คุณต้องการจะบรรลุ และการตัดสินใจ

เลือกในสถานการณ์ที่จะต้องได้อย่างเสียอย่าง จะช่วยให้คุณก้าวจากการเป็นผู้บริหารไปสู่การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ได้อย่างแท้จริง

ทีมงานของคุณควรเรียนรู้วิธีการคิดเชิงกลยุทธ์ด้วยเช่นกัน ซึ่งการตั้งคำถามที่เหมาะสมและการวางแผนการทำงานอย่างรอบคอบ จะช่วยให้พวกเขาทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และสร้างผลงานได้มากขึ้น อีกทั้งยังช่วยให้ทีมงานได้พัฒนาทักษะความสามารถที่จำเป็นเมื่อพวกเขาพร้อมที่จะก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารและผู้นำในระดับที่สูงขึ้น

[เหตุใดการคิดและปฏิบัติอย่างมี กลยุทธ์จึงเป็นเรื่องยาก]

หนึ่งในเหตุผลที่ทำให้ผู้บริหารทำงานเชิงกลยุทธ์ไม่ได้ก็คือ พวกเขารู้สึกว่าตนเองไม่มีเวลา และแน่นอนว่าเมื่อคุณต้องรับมือกับงานที่เร่งด่วนและกำหนดวันเสร็จงานที่กระชั้นชิด การหาเวลาที่จะพิจารณาการกระทำและการตัดสินใจของตนเองอย่างรอบคอบ พร้อมทั้งคำนึงถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้วยนั้น อาจเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก การทำงานเชิงกลยุทธ์ไม่ใช่แค่การจัดสรรเวลา 1-2 ชั่วโมงต่อสัปดาห์เพื่อพิจารณาสิ่งต่าง ๆ จากภาพรวม แต่คุณต้องเริ่มต้นด้วยการให้การคิดเชิงกลยุทธ์มีบทบาทในทุกสิ่งทุกอย่างที่ทำ ตั้งแต่การจัดลำดับความสำคัญของทีมงาน ไปจนถึงการวางแผนการทำงานประจำวัน และการคาดการณ์ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจในแต่ละวัน

อีกสิ่งหนึ่งที่ต้องมีก็คือความเข้าใจเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายและกลยุทธ์ที่เป็นรากฐานขององค์กร แต่งานวิจัยโดยผู้เขียนและที่ปรึกษาชื่อ วิลเลียม ชีมาน (William Schiemann) เผยให้เห็นว่า จากองค์กร

ทั้งหมดที่คณะผู้วิจัยทำการสำรวจความคิดเห็น มีเพียง 14% ที่ระบุว่าพนักงานในองค์กรมีความเข้าใจอย่างชัดเจนเกี่ยวกับกลยุทธ์และทิศทางขององค์กร และ 24% เท่านั้นที่รู้สึกว่าการกลยุทธ์องค์กรมีความเชื่อมโยงกับงานที่พวกเขารับผิดชอบและความสามารถของพวกเขา¹ ซึ่งสถิติดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าวัตถุประสงค์หลักขององค์กร และงานที่พนักงานทำจริงในแต่ละวันนั้นแทบไม่มีความเชื่อมโยงกัน

การที่จะคิดและปฏิบัติอย่างมีกลยุทธ์ให้ได้อยู่เสมอจำเป็นต้องอาศัยความพยายามและตั้งใจ โดยคุณจะต้องคอยตั้งคำถามและเรียนรู้เกี่ยวกับจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์หลักขององค์กร คุณต้องประเมินข้อดีและข้อเสีย ตลอดจนผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการตัดสินใจและการกระทำของคุณ โดยคุณอาจต้องยอมลดละเลิกบางโครงการที่ทีมงานทำมาเป็นเวลาหลายปี เพื่อหันไปทำโครงการใหม่ ๆ ที่อาจสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้มากกว่า และในบางกรณี คุณอาจต้องยอมปฏิเสธโอกาสใหม่ที่เข้ามา แม้ว่าโอกาสนั้นจะดูน่าตื่นเต้น ด้วยเหตุผลที่ว่าโอกาสดังกล่าวไม่สอดคล้องกับสิ่งที่คุณให้ความสำคัญ คุณอาจลังเลที่จะต้องตัดสินใจในสถานการณ์ที่ยากลำบากเช่นนี้ โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ไม่มีความแน่นอนแน่นอนว่าคุณจะต้องประเมินความเสี่ยงทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจขั้นสุดท้ายของคุณ

แต่คุณสามารถจัดการกับความท้าทายดังกล่าวได้ด้วยการเรียนรู้คุณลักษณะของนักคิดเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นบุคคลที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะนิสัย พฤติกรรม และทัศนคติที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะ โดยคุณลักษณะบางอย่างอาจมีความขัดแย้งกันเองก็ได้ เช่น

- ๐ **ความสงสัยใคร่รู้ (Curiosity)** คุณมีความสนใจในสิ่งที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน องค์กร อุตสาหกรรม และสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจของคุณอย่างแท้จริง

- ๐ **ความสม่ำเสมอ (Consistency)** คุณพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างไม่ลดละ
- ๐ **ความคล่องตัว (Agility)** คุณสามารถปรับวิธีการ และเปลี่ยนความคิดได้เมื่อมีข้อมูลใหม่ที่บ่งบอกว่าต้องทำเช่นนั้น
- ๐ **การมุ่งความสนใจไปที่อนาคต (Future focus)** คุณพิจารณาการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันแวดล้อมของการทำงาน ในทีมและการดำเนินธุรกิจขององค์กรที่อาจเกิดขึ้นในอีกไม่กี่เดือนและไม่กี่ปีข้างหน้าอยู่เสมอ และคอยมองหาโอกาสที่อาจเป็นประโยชน์ หรือภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต
- ๐ **การมุ่งความสนใจไปที่สภาพแวดล้อมภายนอก (Outward focus)** คุณสามารถระบุแนวโน้มและแบบแผนที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรม และเข้าใจผลกระทบจากสิ่งเหล่านี้ นอกจากนี้ คุณยังเต็มใจที่จะขอความคิดเห็นจากคนนอกองค์กรเพื่อช่วยในการปรับปรุงธุรกิจของคุณ
- ๐ **การเปิดรับ (Openness)** คุณยินดีที่จะรับฟังความคิดใหม่ ๆ จากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า ซัพพลายเออร์ และหุ้นส่วนธุรกิจ
- ๐ **การมีความหลากหลาย (Breadth)** คุณแสวงหาความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ อย่างหลากหลายและต่อเนื่อง เพื่อให้ได้เข้าใจในความเชื่อมโยงและแบบแผนของความรู้ด้านต่าง ๆ ที่ดูอย่างผิวเผินแล้วอาจไม่มีความเกี่ยวข้องกัน
- ๐ **การตั้งคำถามอยู่เสมอ (Questioning)** คุณคอยถามตัวเองว่าสิ่งที่ทำอยู่นั้นควรทำต่อไปหรือไม่ เช่น ทีมงานของคุณ

กำลังให้ความสนใจกับสิ่งที่ควรให้ความสนใจอยู่หรือไม่ ?
มีอะไรที่คุณควรหยุดทำหรือไม่ ? คุณควรเปลี่ยนแปลงวิธี
การที่ใช้อยู่หรือไม่ ? และคุณจะรู้ได้อย่างไรว่าสิ่งที่ทำอยู่
นั้นช่วยสร้างมูลค่าเพิ่ม

การปรับใช้คุณลักษณะเหล่านี้จะช่วยให้คุณ “ยกระดับ” มุมมอง
ในการคิดให้กว้างขึ้น เพื่อที่จะสามารถถามตัวเองได้เสมอว่า สิ่งที่คุณ
ทำจะช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้อย่างไร (หรือการกระทำใด
ที่จะไม่สร้างมูลค่า) ซึ่งการเรียนรู้วิธีทำสิ่งนี้เป็นประจำ จะช่วยให้คุณ
สามารถสร้างประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร และเตรียมคุณให้พร้อมที่จะ
เติบโตต่อไปในองค์กร

[หนังสือเล่มนี้จะช่วยให้คุณได้อย่างไร]

คุณจะได้แนวทางการพัฒนาทักษะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
จากหนังสือเล่มนี้ และสามารถใช้ทักษะดังกล่าวเพื่อพัฒนานตนเองให้
เป็นผู้บริหารและผู้นำที่มีประสิทธิผลมากขึ้น โดยส่วนแรกของหนังสือ
จะแสดงให้คุณเห็นว่าผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มีลักษณะ
อย่างไร ซึ่งคุณจะต้องหาจุดที่สมดุลของคุณลักษณะดังกล่าวและเรียนรู้
ทักษะที่จำเป็น นอกจากนี้ยังมีแบบประเมินที่ช่วยให้คุณระบุจุดแข็ง
ในการทำงานเชิงกลยุทธ์ของคุณ และจุดที่คุณต้องปรับปรุง แล้วปิด
ท้ายด้วยคำแนะนำถึงวิธีที่จะทำให้แน่ใจได้ว่าคนอื่นในองค์กรจะเห็น
ทักษะความสามารถของคุณ

เมื่อคุณเข้าใจในหลักการพื้นฐานทั้งหมดที่กล่าวมา คุณก็
สามารถก้าวสู่ขั้นต่อไป ด้วยการนำทักษะเชิงกลยุทธ์ไปใช้กับการ
ทำงานประจำวันของคุณและของทีมงาน โดยองค์ประกอบสำคัญที่
จะนำการคิดไปสู่การปฏิบัติในเชิงกลยุทธ์มีด้วยกัน 6 ประการดัง
ต่อไปนี้

- ๐ **ทำความเข้าใจวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ระดับองค์กร** ในฐานะผู้นำที่มุ่งมั่นสร้างความสำเร็จ คุณจะต้องเห็นภาพของเป้าหมายที่องค์กรพยายามบรรลุอย่างชัดเจนเสียก่อน ซึ่งเนื้อหาในส่วนที่สองของหนังสือเล่มนี้จะอธิบายวิธีการตั้งคำถามที่ควรถามเกี่ยวกับกลยุทธ์ขององค์กร การประเมินความเสี่ยง และการประเมินผลกระทบขององค์กรที่มีต่อโลก นอกจากนี้ คุณยังจะได้เรียนรู้วิธีการสร้างความสัมพันธ์ที่จะช่วยให้คำนึงถึงมุมมองเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวตลอดเวลา
- ๐ **มองทุกอย่างในภาพรวมเสมอ** ส่วนที่สามในหนังสือเล่มนี้จะช่วยให้คุณไม่ต้องง่วนอยู่กับการทำงานเร่งด่วนในแต่ละวัน โดยแสดงให้เห็นว่าคุณต้องทำอะไรเพื่อมุ่งความสนใจที่ผลในระยะยาว พร้อมกับคำนึงถึงกลยุทธ์และพิจารณาสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจขององค์กรจากมุมมองที่กว้างขึ้น คุณจะได้เรียนรู้วิธีการจัดสรรเวลาเพื่อการคิดพิจารณาในภาพรวม การมององค์กรจากมุมมองใหม่ ๆ การพิจารณาว่าการทำงานแต่ละวันของคุณส่งผลอย่างไรต่ออนาคต และการสังเกตการณ์แนวโน้มทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อค้นหาความเชื่อมโยงและข้อมูลใหม่ ๆ
- ๐ **ทำการตัดสินใจโดยคำนึงถึงองค์กรเสมอ** การตัดสินใจแต่ละครั้งของคุณควรเชื่อมโยงกับผลกำไรขององค์กร โดยส่วนที่สี่ของหนังสือจะช่วยให้คุณคิดไตร่ตรองอย่างรอบคอบเมื่อเผชิญหน้ากับการตัดสินใจและปัญหาที่ยุ่งยาก แทนที่จะทำอะไรเพื่อเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าแต่เพียงอย่างเดียว นอกจากนี้ ยังมีรายการตรวจสอบที่คุณสามารถนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจที่ทำได้ยากลำบากอีกด้วย และ

ถึงแม้ข้อมูลจะมีความจำเป็นต่อการตัดสินใจ บทสุดท้ายของส่วนนี้จะนำเสนอวิธีการที่เป็นเชิงกลยุทธ์มากขึ้นสำหรับการใช้ข้อมูลเพื่อแก้ปัญหา

- ๐ **การกำหนดลำดับสิ่งที่ไม่สำคัญเชิงกลยุทธ์ (Strategic priorities) และการจัดการกับทางเลือกที่จำเป็นต้องได้อย่างเสียอย่าง (Trade-offs)** แม้ว่าคุณอาจมีความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร แต่คุณอาจไม่ได้รู้อย่างชัดเจนว่าจะแปลงเป้าหมายดังกล่าวให้เป็นส่วนหนึ่งของการทำงานประจำวันได้อย่างไร ซึ่งเนื้อหาในส่วนนี้จะนำเสนอเครื่องมือที่ช่วยให้คุณสมารถกำหนดได้ว่าอะไรที่มีความจำเป็น มีความสำคัญ และเป็นที่ต้องการ คุณจะได้เรียนรู้วิธีการจัดทำแผนงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว และจัดการกับทางเลือกที่ได้อย่างเสียอย่างเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงแผนงานหรือโครงการ นอกจากนี้ คุณจะได้เรียนรู้วิธีการตัดสินใจว่าจะไม่ทำอะไร ซึ่งอาจเป็นโครงการที่ควรชะลอหรือยกเลิกไป เพราะมีอย่างอื่นที่เร่งด่วนและคุณต้องให้ความสนใจมากกว่า
- ๐ **บริหารทีมงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร** คุณต้องแน่ใจว่าทีมกำลังทำสิ่งที่จะตอบสนองความต้องการขององค์กร โดยในส่วนที่หกของหนังสือเล่มนี้จะนำเสนอคำถามและแบบทดสอบที่จะช่วยให้สมาชิกในทีมสามารถคิดเชิงกลยุทธ์ และพิจารณาว่าการกระทำของพวกเขาจะส่งผลอย่างไรในอนาคต นอกจากนี้ คุณจะได้เรียนรู้วิธีการสื่อสารกับทีมเกี่ยวกับกลยุทธ์ โดยเฉพาะเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์

- ๐ **เริ่มเดินหน้านำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ** หลายคนอาจไม่ได้ตระหนักว่ากลยุทธ์และการปฏิบัติมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ซึ่งส่วนที่เจ็ดของหนังสือนี้ คุณจะได้เรียนรู้วิธีการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้สัมฤทธิ์ผลมากขึ้น ด้วยการเลือกคนทำงานให้เหมาะกับปัญหาที่จะต้องแก้ และวิธีการตั้งคำถามที่จะช่วยลดช่องว่างระหว่างกลยุทธ์กับการปฏิบัติจริงได้

ในส่วนสุดท้ายของหนังสือจะเน้นไปที่การทำความเข้าใจและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งอาจเกิดปัญหาขึ้นเมื่อกลยุทธ์ไม่ชัดเจนหรือเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ หรือเมื่อคุณคิดว่ากลยุทธ์องค์กรไม่เหมาะสมรวมทั้งเมื่อสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาสื่อสารกับคุณมีความขัดแย้งกันเอง ดังนั้นหากคุณกำลังเผชิญกับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งที่กล่าวมา คุณก็สามารถอ่านส่วนที่แปดได้ทันที

หนังสือเล่มนี้จัดทำขึ้นเพื่อช่วยให้คุณเปลี่ยนวิธีการคิด และปรับการทำงานของכםและทีมให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายขององค์กร ด้วยวิธีการคิดเช่นนี้ จะทำให้คุณมีความเข้าใจที่ดีขึ้นเกี่ยวกับองค์กร และอุตสาหกรรมที่องค์กรของคุณดำเนินธุรกิจอยู่ อีกทั้งยังช่วยให้คุณมั่นใจได้ว่า你们กำลังทำสิ่งที่เป็ประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

ที่สำคัญที่สุด การทำงานของคุณที่สร้างผลประโยชน์ให้แก่องค์กร จะเป็นเครื่องพิสูจน์ให้คุณและคนอื่น ๆ เห็นว่าคุณพร้อมที่จะรับมือกับความสำคัญและความรับผิดชอบที่มากขึ้น ซึ่งจะทำให้การเลื่อนตำแหน่งที่คุณต้องการเข้าใกล้ความเป็นจริงมากขึ้น

ကျွန်ုပ်တို့

GUIDE TO THINKING STRATEGICALLY



SECTION 1

**GET STARTED:
BE STRATEGIC IN
YOUR DAILY WORK**

ส่ว น ที่

1

จุดเริ่มต้น :
ทำงานประจำวัน
อย่างมีกลยุทธ์

ကျွန်ုပ်တို့

CHAPTER [1]

ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ : ทักษะที่จำเป็น

ทักษะ: 6 ด้านที่ต้องฝึกฝนให้เชี่ยวชาญและนำไปใช้

• • • •

นาธาน รอทส์ไชลด์ (Nathan Rothschild) นายธนาคารและนักการเงินชื่อดังชาวอังกฤษกล่าวไว้ว่า ความมั่งคั่งจะเกิดขึ้นเมื่อกระสุนปืนใหญ่ตกลงกลางอ่าว ไม่ใช่เมื่อมีการเล่นไวโอลินในห้องจัดเลี้ยง! รอทส์ไชลด์เข้าใจดีว่า ยิ่งสภาพแวดล้อมยากเกินการคาดเดาเท่าไร ก็ยิ่งมีโอกาสใหญ่ให้ไขว่คว้ามากขึ้นเท่านั้น โดยเฉพาะถ้าคุณมีทักษะความเป็นผู้นำที่จำเป็นต่อการใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น การวิจัยที่ผ่านมาของ Wharton School และบริษัทที่ปรึกษาของผู้เขียน ซึ่งเป็นการศึกษากลุ่มผู้บริหารระดับสูงกว่า 20,000 คน ทำให้สามารถระบุทักษะ

ดัดแปลงจาก : Harvard Business Review, January - February 2013
(product #R1301L)

ความสามารถ 6 ประการ ที่เมื่อได้รับการฝึกฝนจนเชี่ยวชาญและนำไปประยุกต์ใช้แล้ว จะทำให้ผู้นำสามารถคิดเชิงกลยุทธ์และผ่านพ้นสถานการณ์ที่ไร้ซึ่งความแน่นอนไปได้ด้วยดี ได้แก่ (1) ความสามารถในการคาดการณ์ล่วงหน้า (2) การแสดงข้อคิดเห็น (3) การตีความหมาย (4) การตัดสินใจ (5) การปรับตัวให้เหมาะสม และ (6) การเรียนรู้ ซึ่งบทความเกี่ยวกับความเป็นผู้นำให้ความสนใจในทักษะดังกล่าวก็จริง แต่บทความส่วนใหญ่มักจะกล่าวถึงทักษะแค่อย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น และไม่ได้อยู่ในบริบทที่สถานการณ์มีทั้งความเสี่ยงและความไม่แน่นอนสูง ซึ่งอาจเป็นสิ่งที่สร้างความสำเร็จหรือล้มเหลวให้แก่องค์กรหรือหน้าที่การงานได้ บทความนี้จะอธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับทักษะทั้ง 6 ประการ ทั้งนี้ ผู้ที่สามารถเรียนรู้และนำทักษะทั้งหมดมาประยุกต์ใช้พร้อมกันถือเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่พร้อมปรับตัว (adaptive strategic leader) เป็นผู้ที่ตั้งใจแน่วแน่แต่มีความยืดหยุ่น โดยพร้อมที่จะเผชิญหน้ากับอุปสรรคอย่างไม่ลดละ และสามารถรับมือกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีกลยุทธ์ได้ในเวลาเดียวกัน

การตอบคำถามที่ว่า คุณมีเครือข่ายความสัมพันธ์ในลักษณะที่จะทำให้มองเห็นโอกาสก่อนคู่แข่งหรือไม่ ? คุณสามารถแสดงข้อคิดเห็นที่ขัดแย้งกับสมมติฐานของตนเองและผู้อื่นได้โดยไม่ลำบาใจหรือไม่ ? คุณทำใหกลุ่มคนที่มีความหลากหลายยอมรับวิสัยทัศน์ร่วมกันได้หรือไม่ ? จะช่วยให้คุณเห็นได้อย่างชัดเจนว่าทักษะแต่ละด้านของตนเองอยู่ในระดับใด โดยแบบทดสอบประเมินตนเองในช่วงท้ายของบทนี้ (และแบบทดสอบอย่างละเอียดบนเว็บไซต์) จะทำให้คุณสามารถประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง รวมทั้งระบุสิ่งที่ยังขาดหายไป และนำทักษะความเป็นผู้นำทั้งหมดที่มีมาปรับใช้ได้อย่างเหมาะสม

โดยรายละเอียดของทักษะแต่ละด้านนั้นมีดังต่อไปนี้

[คาดการณ์ล่วงหน้า : Anticipate]

องค์กรและผู้นำส่วนใหญ่มักไม่เห็นภัยคุกคามและโอกาสที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับธุรกิจ อย่างเช่นผู้บริหารระดับสูงของ Coors ที่เห็นแนวโน้มความนิยมในเบียร์ที่มีคาร์โบไฮเดรตต่ำล่าช้าเกินไป หรือผู้บริหารบริษัท Lego ที่ก้าวไม่ทันกระแสการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ยุคดิจิทัลของสินค้าของเล่นและเครื่องเล่นเกมส์ ซึ่งตรงข้ามกับผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่จะจับตามองสัญญาณที่บ่งบอกการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจ และพัฒนาความสามารถในการคาดการณ์เกี่ยวกับสิ่งเหล่านี้อยู่เสมอ

ผู้เขียนเป็นทีปปรึกษาให้ CEO คนหนึ่งชื่อว่า ไมค์ ซึ่งมีชื่อเสียงในฐานะพ่อมดแห่งการพลิกฟื้นธุรกิจอุตสาหกรรมหนัก เขาเป็นคนที่รับมือและแก้ไขสถานการณ์วิกฤติได้อย่างดีเยี่ยม หลังจากที่แก้วิกฤติครั้งหนึ่งได้สำเร็จ บริษัทของไมค์ก็เติบโตอย่างรวดเร็ว โดยมีแรงสนับสนุนส่วนหนึ่งจากการที่ธุรกิจอยู่ในช่วงขาขึ้น แต่หลังจากผ่านจุดสูงสุดของวัฏจักรธุรกิจ ความต้องการของตลาดกลับลดลงกระทันหันจนไมค์ตั้งตัวไม่ถูก และเมื่อตลาดอยู่ในช่วงขาลง การเสนอสิ่งเดิมย่อมไม่ได้ผลอีกต่อไป ไมค์จึงต้องวิเคราะห์สถานการณ์จำลองในรูปแบบต่าง ๆ และเก็บข้อมูลที่เป็นประโยชน์จากหลากหลายแหล่ง เพื่อให้คาดการณ์ได้ว่าอุตสาหกรรมที่ดำเนินธุรกิจอยู่จะเดินทางไปทิศทางใด

ผู้เขียนแสดงให้เห็นไมค์และทีมงานเห็นสิ่งที่ต้องทำเพื่อให้มองเห็นสัญญาณจากภายในและภายนอกองค์กรที่ไม่ชัดเจน แล้วสานความสัมพันธ์กับบุคคลหลากหลายกลุ่มเพื่อให้ได้มุมมองที่กว้างขึ้น อย่าง

เช่น ลูกค้า คู่แข่ง หรือหุ้นส่วนธุรกิจ หลังจากที่ไม่ได้และทีมงานตระหนักถึงโอกาสที่อยู่นอกธุรกิจหลักของบริษัท สิ่งที่เราทำคือการขยายสายผลิตภัณฑ์ และซื้อกิจการของบริษัทที่ทำธุรกิจในตลาดที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นตลาดที่มีความต้องการสูงกว่าและได้รับผลกระทบจากวัฏจักรธุรกิจน้อยกว่า

คุณสามารถจะพัฒนาความสามารถในการคาดการณ์ล่วงหน้าได้โดย :

- พูดคุยกับลูกค้า ซัพพลายเออร์ และหุ้นส่วนธุรกิจ เพื่อให้เข้าใจปัญหาและอุปสรรคของพวกเขา
- ทำการวิจัยตลาดและจำลองสถานการณ์ทางธุรกิจเพื่อให้เข้าใจมุมมองของคู่แข่ง ประเมินการตอบสนองที่เป็นไปได้ของคู่แข่งต่อโครงการหรือสินค้าใหม่ และคาดการณ์เกี่ยวกับสินค้าและบริการใหม่ที่อาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่
- ทำการวางแผนด้วยสถานการณ์ (scenario planning) เพื่อให้เห็นภาพของอนาคตที่เป็นไปได้ และเตรียมพร้อมรับมือกับสิ่งที่ไม่คาดคิด
- พิจารณาคู่แข่งที่เติบโตอย่างรวดเร็ว และวิเคราะห์ว่าการกระทำใดของคู่แข่งที่อาจทำให้คุณต้องตกอยู่ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก
- ระบุลูกค้าที่คุณพึ่งเสียไป และพยายามหาสาเหตุ
- เข้าร่วมงานประชุมสัมมนาและงานที่จัดขึ้นโดยอุตสาหกรรมหรือหน่วยงานอื่น

คุณเคยถามตัวเองหรือไม่ว่า คุณจะต้องมีกลยุทธ์ ในการทำงานอย่างไร ในการนำพาตนเองและทีมงาน ให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร?

คู่มือเล่มนี้ จะให้หลักการและวิธีการในการปฏิบัติงาน
ประจำวันให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างมี
ประสิทธิภาพ

คัมภีร์กลยุทธ์สำหรับผู้นำ จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

จะทำให้คุณสามารถ :

- พัฒนาทักษะการคิดและการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จ
- บริหารทีมงานให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์
และวิธีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- ตัดสินใจให้รวดเร็วขึ้นด้วย 7 ขั้นตอนที่สอดคล้องกับ
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
- เข้าใจในวิธีที่ดีที่สุดสำหรับการกำหนดลำดับความสำคัญเชิงกลยุทธ์
และจัดการกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์บางอย่างที่ขัดแย้งกัน
- ก้าวข้ามความท้าทายของการคิดเชิงกลยุทธ์ไปสู่การเป็น
ผู้บริหารระดับสูงสุด