

นำเป้าหมายกลยุทธ์ สู่การปฏิบัติ เพื่อผลลัพธ์ที่ยิ่งใหญ่

โดย **Chris McChesney**

ผู้แต่งหนังสือ *The 4 Disciplines of Execution*

การดำเนินกลยุทธ์ที่ต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม
ของคนในองค์กร คือ โจทย์ที่ท้าทายที่สุดโจทย์หนึ่งของผู้นำ
The 4 Disciplines of Execution ไม่ใช่แค่ทฤษฎีที่น่าสนใจ
แต่มันคือแนวปฏิบัติที่พิสูจน์ผลลัพธ์มาแล้วทั่วโลกว่าได้ผลจริง



สร้างเกมแห่งชัยชนะ

หากคุณเป็นผู้นำที่กำลังพยายามเปลี่ยนแปลงคนในทีมเล็กๆ หรือคนทั้งบริษัทก็ตาม คุณไม่มีทางสร้างผลลัพธ์ที่แตกต่างอย่างชัดเจนได้ หากพฤติกรรมของคนในทีมไม่เปลี่ยน เพื่อความสำเร็จ เราไม่ได้ต้องการแค่ให้คน ‘ปฏิบัติตาม’ แต่เราต้องการให้พวกเขา ‘มุ่งมั่น’ และก็ไม่ใช่ว่าเรื่องง่ายเลยที่จะทำให้พนักงานมุ่งมั่นทุ่มเทในขณะที่พวกเขามีงานล้นมือและต้องแก้ปัญหารายวัน

The 4 Disciplines of Execution คือ วินัยที่จะช่วยสร้างเกมแห่งชัยชนะ เป็นวินัยที่จะช่วยให้เราบรรลุเป้าหมายสำคัญ แม้วันๆ จะมีแต่สิ่งรบกวนหรืองานเร่งด่วน วินัยเหล่านี้เรียบง่ายกว่าทรงพลัง แต่ก็ไม่ง่ายนักในการนำไปปฏิบัติให้ได้ผลสำเร็จอย่างยั่งยืน เพราะคุณไม่สามารถทำงานแบบเดิมๆ ได้อีกต่อไป

ไอเดียดีๆ มักมีมากกว่าเกินจะทำไหว

—Chris McChesney

Co-Author, *The 4 Disciplines of Execution*



วินัยที่ 1: มุ่งเน้นที่เป้าหมายสำคัญสูงสุด

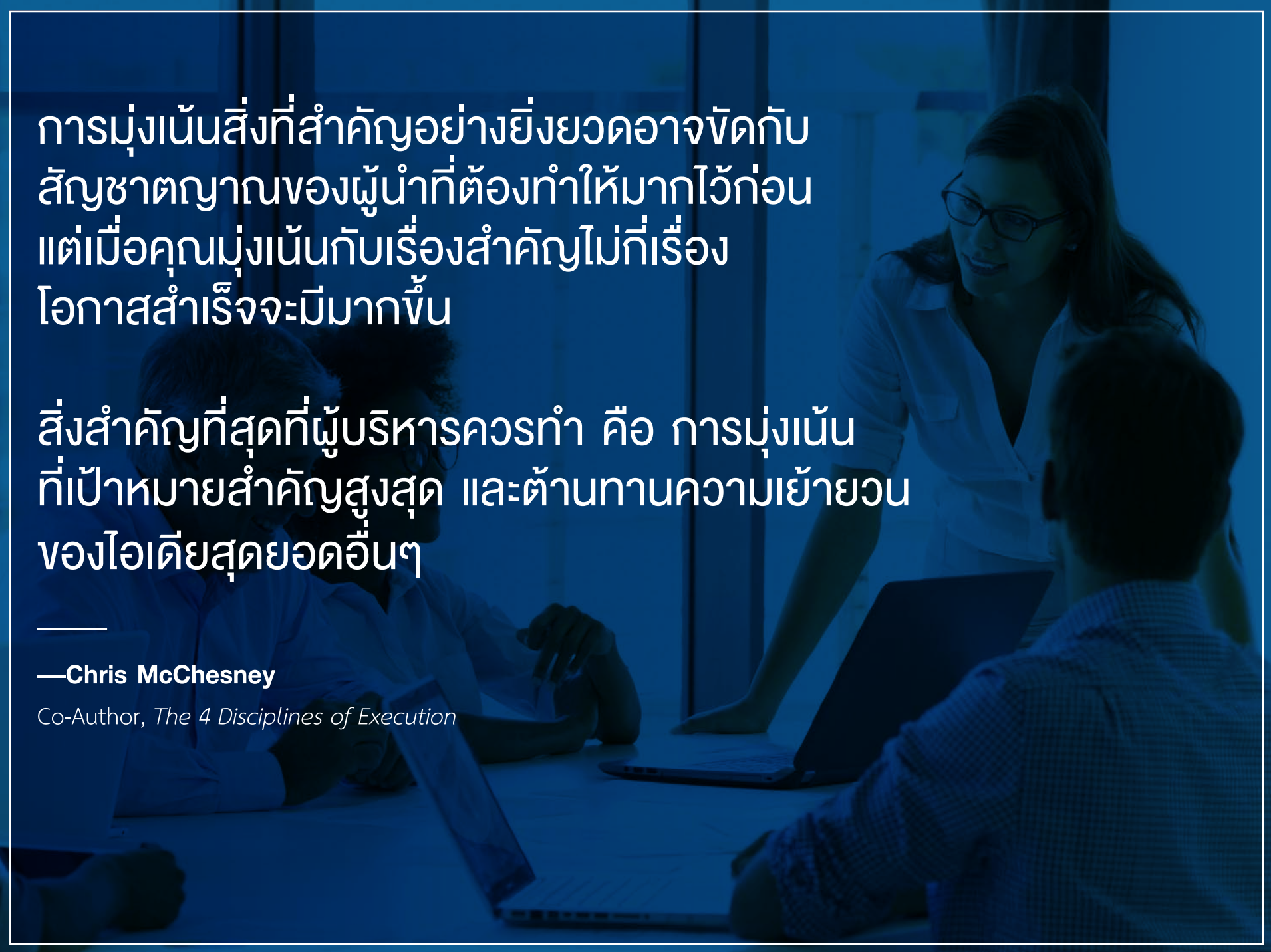
‘ยิ่งทำเยอะ ก็ยิ่งสำเร็จน้อย’ คือ หลักการที่หนีไม่พ้นของโลกใบนี้ แต่ผู้นำส่วนใหญ่กลับลืมหักการข้อนี้ไป เพราะพวกเขาคือคนขยันที่ไม่อยากละทิ้งอะไรเด็ดๆ ที่คิดขึ้นมาได้ โดยลืมนึกว่า ‘เรามากมีอะไรเด็ดๆ มากกว่าจะทำไหว’ เสมอ

เราควรเริ่มจากการเลือกเป้าหมายสำคัญสูงสุด 1-2 ข้อ แทนที่จะตั้งเป้าหมายมากมายในเวลาเดียวกัน แน่นอนว่าเราไม่อาจละเลยงานประจำที่บริษัทต้องทำ แต่เราก็ต้องโฟกัสในสิ่งที่ต้องการพัฒนาด้วย เป้าหมายสำคัญ คือ สิ่งที่เราควรทำให้สำเร็จ แต่เป้าหมายสำคัญสูงสุดหรือ Wildly Important Goal หรือ WIGS นั้น คือ สิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จ เพราะหากเราไม่บรรลุเป้าหมายนี้ มันจะส่งผลกระทบไปยังเป้าหมายอื่นๆ ฉะนั้นจงอย่าปล่อยให้เป้าหมายมากมายเป็นสิบลบมาเป็นอุปสรรคบั่นทอน เพราะยิ่งคุณมีเป้าหมายมาก ผลลัพธ์ที่ได้ก็จะเป็นเพียงผลลัพธ์ธรรมดาๆ ที่ไม่มีคุณค่าหรือความหมายเท่ากับการบรรลุเป้าหมายสำคัญสูงสุดเพียง 1-2 ข้อ

เมื่อคุณต้องตั้ง ‘เป้าหมายสำคัญสูงสุด’ หรือ WIGS ให้นึกถึงสิ่งที่คุณไม่มีทางทำสำเร็จได้หากไม่มุ่งมั่นตั้งใจอย่างเต็มที่ หรือสิ่ง que การทำงานแบบเดิมๆ ไม่สามารถทำให้เกิดขึ้นได้ นอกจากนี้ เวลาที่กำหนดเป้าหมายสำคัญสูงสุด เราต้องกำหนดจุดตั้งต้น เส้นชัยที่ต้องการไปถึง รวมถึงเดดไลน์อย่างชัดเจน

นี่คือ ‘วินัยของการมุ่งเน้น’ ที่เป็นก้าวแรกของการสร้างเกมแห่งชัยชนะ





การมุ่งเน้นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งยวดอาจขัดกับ
สัญชาตญาณของผู้นำที่ต้องทำให้มากไว้ก่อน
แต่เมื่อคุณมุ่งเน้นกับเรื่องสำคัญไม่กี่เรื่อง
โอกาสสำเร็จจะมีมากขึ้น

สิ่งสำคัญที่สุดที่ผู้บริหารควรทำ คือ การมุ่งเน้น
ที่เป้าหมายสำคัญสูงสุด และต้านทานความเย้ายวน
ของโอเดียสุดยอดอื่นๆ

—Chris McChesney

Co-Author, *The 4 Disciplines of Execution*

วินัยที่ 2: ทำตามตัววัดนำ

ไม่ว่าเป้าหมายของคุณคืออะไร คุณจะวัดความสำเร็จได้ด้วย : ตัววัดตาม (Lag) กับตัววัดนำ (Lead) ตัววัดตามบอกว่าคุณบรรลุเป้าหมายสำคัญสูงสุดหรือไม่ เช่น รายได้ ผลกำไร ความพึงพอใจของลูกค้า เราเรียกมันว่าตัววัดตาม เพราะกว่าเราจะเห็นตัวเลขเหล่านี้ก็เมื่อการปฏิบัติงานจบไปแล้ว เราไม่สามารถแก้ไขอะไรได้อีก

ตรงกันข้าม ตัววัดนำจะคอยติดตาม (track) กิจกรรมสำคัญๆ ที่ขับเคลื่อนตัววัดตาม มันคือตัวบอกว่าคุณมีแนวโน้มจะบรรลุเป้าหมายหรือไม่ และเป็นสิ่งที่ทีมของคุณสามารถควบคุมหรือลงมือทำได้ ตัวอย่างเช่น หากตัววัดตามคือจำนวนน้ำหนักที่ลดลง กิจกรรมหรือตัววัดนำอะไรที่จะนำไปสู่สิ่งนั้น? แน่นอนว่าการรับประทานอาหารที่เหมาะสมและการออกกำลังกาย คือ

หากไม่มีตัววัดที่ชัดเจน เป้าหมายเดียวกันอาจหมายถึงสิ่งที่แตกต่างกันเป็นร้อยอย่างสำหรับร้อยคน

—Jim Stuart

Former Sr. Consultant, FranklinCovey

กิจกรรมหรือสิ่งที่ใช้คาดการณ์ความสำเร็จของการลดน้ำหนักได้ และเป็นสองกิจกรรมที่เราสามารถทำได้ในขณะนี้ (อยู่ในการควบคุมของเรา)

ในขณะที่ตัววัดตามบอกว่าคุณบรรลุเป้าหมายหรือไม่ ตัววัดนำจะบอกว่าคุณมีแนวโน้มจะบรรลุเป้าหมายหรือไม่ ในขณะที่คุณทำอะไรกับตัววัดตามไม่ได้แล้ว คุณสามารถทำอะไรบางอย่างกับตัววัดนำได้เสมอ เพราะมันคือการกระทำของคุณ อยู่ภายใต้การควบคุมของคุณ แต่คุณต้องระวังว่าแม้แต่คนที่ฉลาดที่สุดก็มักจะยึดติดกับตัววัดตามที่เราไม่สามารถทำอะไรกับมันได้โดยตรง เพราะตัววัดตามนั้นวัดง่ายกว่าและมักจะเป็นผลลัพธ์ที่คุณต้องการอย่างยิ่งยวด



วินัยที่ 3: ทำตารางคะแนนที่เข้าใจ

เมื่อมีการเก็บคะแนน คนจะเล่นเกมส์ต่างออกไป หากคุณไม่เชื่อ ลองดูทีมที่เล่นบาสเก็ตบอลโดยไม่เก็บคะแนนก็ได้ พวกเขาจะคุยเล่นหัวเราะกันสบายๆ แต่เมื่อใดก็ตามที่เริ่มเก็บคะแนน ทุกอย่างจะเปลี่ยนไป การเล่นเกมจะเข้มข้นขึ้น พวกเขาจะรวมทีม วางแผนการเล่น และทุ่มสุดตัว ตัววัดตามและตัววัดนำล้วนไม่มีความหมาย หากผู้เล่นไม่เห็นความคืบหน้าในแต่ละขณะ

ทีมของคุณต้องรู้ว่าตอนนี้พวกเขากำลังชนะหรือแพ้ ไม่เช่นนั้น พวกเขาจะไม่รู้ว่าต้องเล่นเกมเช่นไร ตารางคะแนนที่เราใจจะบอกให้ทีมรู้ว่าตอนนี้พวกเขาอยู่ตรงจุดไหน และควรไปที่จุดใด ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จำเป็นอย่างมากต่อการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

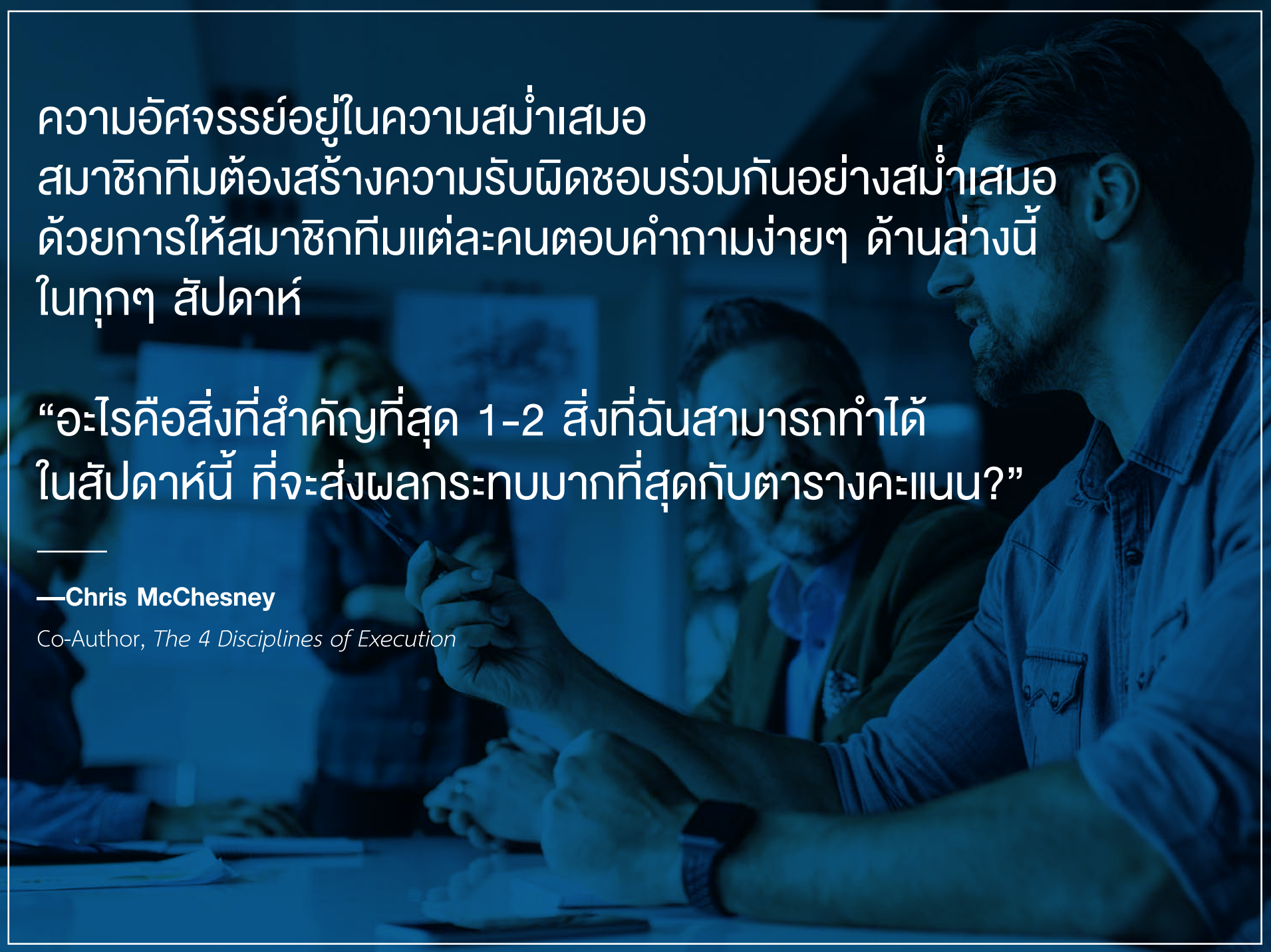
วินัยที่ 3 คือ วินัยของความผูกพันทางใจ ผู้คนจะทำได้ดีที่สุดเมื่อพวกเขามีความผูกพันทางใจ และความผูกพันทางใจระดับสูงสุดจะเกิดขึ้นเมื่อผู้คน

เห็นคะแนนของตัวเอง พวกเขาต้องรู้ว่าตัวเองกำลังชนะหรือกำลังแพ้ ตารางคะแนนที่ดีที่สุดคือ ตารางที่ออกแบบโดยผู้เล่น และตารางนี้จะแตกต่างจากตารางคะแนนที่สลับซับซ้อนที่โค้ชเป็นผู้ออกแบบ เมื่อผู้เล่นรู้คะแนนตัวเอง และสามารถควบคุมตัววัดนำได้ และเมื่อตัววัดนำนั้นสามารถขับเคลื่อนตัววัดตาม คุณกำลังเล่นเกมที่จะนำไปสู่ชัยชนะ วินัย 1, 2, และ 3 คือ สูตรในการสร้างเกมแห่งชัยชนะนั่นเอง

ผู้คนจะทำได้ดีที่สุดเมื่อพวกเขามีความผูกพันทางใจ และความผูกพันทางใจระดับสูงสุดจะเกิดขึ้นเมื่อผู้คนเห็นคะแนนของตัวเอง รู้ว่าตัวเองกำลังชนะหรือกำลังแพ้

—Chris McChesney

Co-Author, *The 4 Disciplines of Execution*



ความอัจฉริยะอยู่ในความสม่ำเสมอ
สมาชิกทีมต้องสร้างความรับผิดชอบร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ
ด้วยการให้สมาชิกทีมแต่ละคนตอบคำถามง่ายๆ ด้านล่างนี้
ในทุกๆ สัปดาห์

“อะไรคือสิ่งที่สำคัญที่สุด 1-2 สิ่งที่คุณสามารถทำได้
ในสัปดาห์นี้ ที่จะส่งผลกระทบมากที่สุดกับตารางคะแนน?”

—Chris McChesney

Co-Author, *The 4 Disciplines of Execution*

วินัยที่ 4: สร้างความรับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ

วินัยที่ 4 คือ วิธีเล่นเกมที่สร้างขึ้นมาจากวินัย 1, 2, และ 3 มันคือการสร้างความรับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ ด้วยการประชุมทีมบ่อยๆ เป็นประจำ และเป็นการประชุมที่มุ่งเน้นที่เป้าหมายสำคัญสูงสุด การประชุมนี้อาจจะเป็นรายสัปดาห์หรือแม้แต่รายวัน แต่ให้ดีที่สุด การประชุมแต่ละครั้งไม่ควรนานเกิน 20 นาที ในช่วงเวลาสั้นๆ นี้ สมาชิกทีมจะให้คำมั่นต่อกันและกันว่า ตัวเองได้ทำอะไรเพื่อขยับคะแนนให้สูงขึ้น และตั้งใจจะทำอะไรเพื่อขยับตารางคะแนนในอาทิตย์นี้

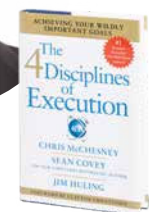
เคล็ดลับของวินัยนี้ คือ คำมั่นสัญญาของสมาชิกทีมในการประชุม สมาชิกทีมจะตอบคำถามที่ละคนว่า อะไรคือสิ่งที่สำคัญที่สุด 1-2 สิ่งที่คุณสามารถทำได้ในสัปดาห์นี้ ที่จะส่งผลกระทบมากที่สุดกับตารางคะแนน? ทีมจะเข้าสู่วงจรแห่งความรับผิดชอบต่อที่สม่ำเสมอ

โดยในการประชุม สมาชิกทีมแต่ละคนต้อง

1. **รายงานสิ่งที่ทำไปแล้ว** ซึ่งก็คือสิ่งที่สมาชิกทีมให้คำมั่นสัญญาว่าจะทำในสัปดาห์ที่ผ่านมา คุณจะได้เห็นการฉลองความสำเร็จและจะได้เห็นว่ามีสมาชิกทีมที่กล้าออกมายอมรับว่าตัวเองต้องการความช่วยเหลือ
2. **ทบทวน** พิจารณาตารางคะแนน เรียนรู้จากความสำเร็จและล้มเหลว คุณจะสัมผัสถึงความตื่นเต้นเมื่อคะแนนขยับสูงขึ้น คุณจะสัมผัสได้ถึงพลังงานเมื่อคนในทีมได้เรียนรู้อะไรใหม่ๆ ที่ทุกคนสามารถนำไปใช้ได้ ในสัปดาห์หน้า
3. **วางแผน** กำหนดอุปสรรคและให้คำมั่นสัญญาใหม่ คุณจะเห็นการแก้ไขปัญหาย่างกระตือรือร้นและผู้คนอาสาที่จะช่วยเหลือกันและกัน คุณจะได้ยินสมาชิกทีมให้คำมั่นที่จะทำอะไรบางอย่างเพื่อขยับตารางคะแนน

เมื่อมีคนหนึ่งให้คำมั่น ไม่ใช่แค่กับหัวหน้าแต่ให้กับเพื่อนร่วมทีม คำมั่นนั้นจะไปไกลเกินกว่าแค่การปฏิบัติงานตามหน้าที่ มันจะกลายเป็นคำมั่นสัญญาส่วนตัว เมื่อทีมเห็นว่าพวกเขาส่งผลกระทบโดยตรงกับเป้าหมายสำคัญสูงสุด พวกเขาจะรู้ตัวเองกำลังชนะ และไม่มีอะไรจะสร้างขวัญกำลังใจและความผูกพันในงานได้มากไปกว่า ‘การได้รับชัยชนะ’ อีกแล้ว

—Chris McChesney
Wall Street Journal
#1 National Best
Selling Author-
The 4 Disciplines
of Execution



สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม
คุณชัชชล 065 293 8938
www.pacrimgroup.com

PacRim
G R O U P