



HARVARD
BUSINESS
ESSENTIALS

หัวใจในการ
บริหารธุรกิจ
จากมหาวิทยาลัย
ฮาร์วาร์ด

การบริหาร การเปลี่ยนแปลง

Managing Change
and Transition

*ทักษะในการรับมือ และจัดการกับ
การเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์*



HARVARD
BUSINESS
ESSENTIALS

การบริหาร การเปลี่ยนแปลง

Managing Change
and Transition

Harvard Business School Press/*Boston, Massachusetts*



การบริหารการเปลี่ยนแปลง

แปลและเรียบเรียงจาก *Managing Change and Transition*

โดย : Mike Beer

ผู้แปล : ภัคดี เมฆจำเริญ

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 184 หน้า

ราคา 230 บาท

ISBN (E-Book) 978-974-414-507-9

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 สำหรับผู้อ่านซึ่งมีประสบการณ์ในระดับที่แตกต่างกันไป นอกจากนี้หนังสือแต่ละเล่มยังได้ผ่านการพิจารณาเนื้อหาอย่างละเอียด โดยคณาจารย์และผู้เชี่ยวชาญจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยธุรกิจชั้นนำของโลก เพื่อยืนยันถึงคุณภาพและความถูกต้อง

ดังนั้น ไม่ว่าคุณจะเป็นผู้จัดการคนใหม่ที่กำลังต้องการเพิ่มพูนทักษะของตัวเอง หรือเป็นผู้บริหารที่เจนเวทีซึ่งกำลังมองหาที่ปรึกษาส่วนตัว หนังสือชุดนี้มีคำตอบที่คุณเชื่อใจได้ ทั้งหมดนี้อยู่เพียงแค่ปลายนิ้วของคุณเท่านั้น

บทนำ

ลองหยิบยกโอกาสทางธุรกิจ ทางสังคม ทางการเมือง หรืออุตสาหกรรมอะไรขึ้นมาสักอย่าง แล้วเราก็จะพบว่ามันแตกต่างกันออกไปอย่างสิ้นเชิงในแต่ละรอบทศวรรษ จากทศวรรษที่ 1980 มาสู่ 1990 จนถึงศตวรรษใหม่ ก็จะไม่แตกต่างกับในทศวรรษที่ผ่านมา ธุรกิจการเกษตร การเดินทางทางอากาศ ผู้ผลิตรถยนต์ ธนาคาร เทคโนโลยีชีวภาพ คอมพิวเตอร์ อิเล็กทรอนิกส์ อุตสาหกรรมยา เหล็กกล้า ซอฟต์แวร์ โทรคมนาคม แต่ละอุตสาหกรรมเหล่านี้ได้ผ่านการปฏิรูปมาอย่างน้อยหนึ่งครั้ง หรือมากกว่า ภายในช่วงหลายๆ ทศวรรษที่ผ่านมา การปรับปรุงคุณภาพ การใช้วิธีการใหม่ๆ การนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ การตอบสนองต่อกฎข้อบังคับเปลี่ยนแปลงไป การต้องเผชิญกับคู่แข่งใหม่ๆ และอื่นๆ ล้วนเป็นปัจจัยที่จะส่งผลให้อุตสาหกรรมส่วนใหญ่ จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปอีกหลายๆ อย่างในไม่กี่ปีข้างหน้า

ตัวบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมก็เช่นเดียวกัน ส่วนใหญ่ก็ได้ผ่านประสบการณ์การเปลี่ยนแปลงอย่างใหญ่หลวงมาแล้ว เช่น IBM ที่ครั้งหนึ่งชวนเซไป และค่อยๆ ล่มสลายลง ก่อนที่จะถูกช่วยเหลือและทำให้เข้มแข็งขึ้นด้วยผู้นำคนใหม่ ควบคู่กับพนักงานที่เปี่ยมไปด้วยพลัง และความมุ่งมั่น หรืออย่าง Microsoft ก็ได้เปลี่ยนแปลงตัวเองจากบริษัทผู้ผลิตซอฟต์แวร์ ไปเป็นผู้ประสานระบบ (integrator) คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต ส่วน General Electric ก็ได้ผ่านการเปลี่ยนแปลงมาหลายต่อหลายครั้งในระยะเวลากว่า 20 กว่าปีที่ผ่านมา บริษัทที่กล่าวมาเหล่านี้เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้เป็นอย่างดี แม้กระทั่งองค์กรขนาด

เล็ก ๆ อย่างเช่น ร้านหนังสืออิสระในท้องถิ่นก็ยังคงเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานไปจากเดิม นี่เองที่สรุปได้ว่าผู้ที่ไม่ยอมเปลี่ยนแปลงจะต้องพบกับการหยุดนิ่งหรือการล่มสลายไปในที่สุด

ถึงแม้ว่าเราจะไม่สามารถทำนายได้ว่า เราจะพบกับการเปลี่ยนแปลงอย่างไร เมื่อไร และที่ไหน แต่มันก็เป็นสิ่งที่ต้องเกิดขึ้นไม่วันใดก็วันหนึ่งอย่างแน่นอน องค์กรที่ดีจึงควรเตรียมพร้อมที่จะรับมือกับมัน การยอมรับความจำเป็นที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ของการเปลี่ยนแปลงนี้ จะทำให้องค์กรทั้งหลายทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจได้เห็นเวลาของการเปลี่ยนแปลงเป็นเสมือนโอกาส ที่จะสร้างองค์กรและวัฒนธรรมขึ้นมาใหม่ ไม่ใช่ภัยคุกคามใดๆ อีกต่อไป

ตัวบ่งชี้ที่บอกว่าชีวิตการทำงานนั้นจะต้องเปลี่ยนแปลงไป ได้แก่ :-

- ❖ **ผู้นำคนใหม่** เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้นำคนใหม่ ก็เป็นที่คาดหวังได้เลยว่าจะต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น เช่นเดียวกับเจ้าของคนใหม่ในบ้านหลังเก่า ผู้นำคนใหม่จะพยายามปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน และกระบวนการทางธุรกิจที่เป็นอยู่ ซึ่งในหลายๆ กรณีได้นำไปสู่การลาออกของผู้บริหารระดับอาวุโส ผู้นำคนใหม่อาจจะไม่ค่อยรู้สึกสะดวกใจกับคนเดิมๆ ทั้งหลายที่รายรอบเขาอยู่ แต่อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงจะถูกถ่ายทอด ส่งต่อลงมาจากผู้บริหารคนใหม่จนได้
- ❖ **เทคโนโลยีใหม่** เทคโนโลยีทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโลกของการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีสารสนเทศไม่ได้แค่เปลี่ยนวิธีการว่า เราทำงานอย่างไร แต่

มันเปลี่ยน เวลา และสถานที่ที่เราทำงานด้วย โดยกว่า 23% ของคนทำงานในสหรัฐอเมริกา จะมีการทำงานจากระยะไกล (telework) เช่น จากที่บ้าน จากที่ทำงานของลูกค้า หรือจากที่ทำงานของสาขาย่อยของบริษัท นอกจากนี้เทคโนโลยียังอาจจะทำให้สินค้าและบริการของบริษัทตกยุคตกสมัยไปได้ในระยะเวลาสั้นๆ อย่างเช่น ใครต้องการจะมีเช็คเดินทางบ้าง ในเมื่อมันเป็นยุคของการใช้บัตรเครดิต และ ATM ?

- ❖ **การควบรวมกิจการ การซื้อกิจการ หรือการตัดลดกิจการ** การควบรวมกิจการ และการซื้อกิจการมักจะเป็นวิธีการที่ใช้เพื่อทำให้บริษัทเติบโตขึ้น การตัดลดกิจการเป็นความพยายามที่จะย้ายทรัพยากร หรือจุดมุ่งเน้นขององค์กรไปยังทิศทางที่เจาะจงมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงด้วยการปรับโครงสร้างเหล่านี้ มักจะทำให้เกิดความซ้ำซ้อนในหน้าที่การทำงาน ซึ่งมักจะต้องแก้ไขด้วยการลดจำนวนพนักงานลง
- ❖ **การนำเสนอสินค้าหรือบริการใหม่** ประเด็นนี้ทำให้บริษัทต้องติดต่อกับลูกค้าในตลาดใหม่ และก็มักจะต้องพบกับคู่แข่งใหม่อยู่เสมอๆ แน่นอนว่าการปรับตัวและการเรียนรู้จึงกลายเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง

ในความเป็นจริงที่ว่า องค์กรต้องผ่านการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ไม่ได้หมายความว่า คนในองค์กรจะชอบกระบวนการเปลี่ยนแปลง หรือจะยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่น่ายินดี ในทางตรงกันข้าม การเปลี่ยนแปลงมักจะทำให้เกิดความรู้สึกท้อแท้และวุ่นวาย

ผู้บริหารก็มักจะบ่นว่าการเปลี่ยนแปลงใช้เวลานานเกินไป หรือมีต้นทุนที่สูงเกินไป ยิ่งไปกว่านั้นบางคนอาจจะกังวลว่า ผลของมันจริงๆ แล้วก็ไม่ได้ยาวนานสักเท่าไรนัก เดี่ยวก็จะเปลี่ยนอีก หรือไม่ก็อาจจะมีเงินไม่พอที่จะทำให้ทำงานสำเร็จ ส่วนคนในระดับล่างๆ ก็บ่นว่าคนระดับบนไม่ได้ทำตามที่ได้บอกกล่าวเอาไว้ สำหรับคนที่อยู่ในระดับบนๆ ก็ตัดพ้อต่อว่า ว่าคนที่อยู่ในระดับล่างทำให้เขาทำงานไม่คืบหน้า และที่สำคัญคนที่อยู่ตรงกลางก็โทษทุกคนที่เหลือ !

การเปลี่ยนแปลงมักจะทำให้เกิดความสับสน และทำให้ได้รับความบอบช้ำทางจิตใจ ด้วยเหตุนี้เอง คนจึงพยายามหลีกเลี่ยงมันเท่าที่จะทำได้ แต่ถึงกระนั้นก็ตาม การเปลี่ยนแปลงก็เป็นส่วนหนึ่งของชีวิตขององค์กร และมีความจำเป็นต่อความก้าวหน้า คนที่รู้ว่าจะทำนายมันได้อย่างไร จะเร่งมันได้อย่างไร และจะจัดการมันได้อย่างไร จะพบว่าชีวิตการทำงานและองค์กรของตนเป็นสิ่งที่น่าพึงพอใจ น่าพิสมัย และจะประสบผลสำเร็จ

มีอะไรอยู่ในหนังสือเล่มนี้

ในหนังสือเล่มนี้ คุณจะได้เรียนรู้วิธีการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ และสามารถจะช่วยองค์กร บริษัท แผนก และบุคลากร ให้รับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้คุณยังจะได้เรียนรู้สิ่งที่สามารถนำไปใช้ได้จริง เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จมากขึ้น และมีความเจ็บปวดน้อยลงสำหรับคนที่อยู่ภายใต้การจัดการของคุณ

หนังสือที่เกี่ยวกับการบริหารความเปลี่ยนแปลงมีเป็นจำนวนมาก และเติบโตขึ้นเรื่อยๆ ในแต่ละปีมีหนังสือและกรณีศึกษานับร้อยๆ เรื่องที่ได้รับการตีพิมพ์ ซึ่งในหนังสือเล่มนี้ผู้เขียนได้อธิบาย

รายละเอียดที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ในรูปแบบที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ รวมทั้งมีข้อมูลที่สำคัญๆ ในเรื่องการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ซึ่งหลายๆ ตัวอย่างได้มาจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง และมีเคล็ดลับที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ เพื่อส่งเสริมให้ความพยายามของคุณมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ใน บทแรก จะกล่าวถึงภาพรวมของมิติในการเปลี่ยนแปลง ที่ถูกใช้โดยองค์กรต่างๆ ซึ่งรวมไปถึง การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง วัฒนธรรม และกระบวนการ และยังรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นการลดต้นทุนเพียงอย่างเดียว และในบทนี้ยังแสดงให้เห็นวิธีการนำไปโปรแกรมเหล่านี้ไปใช้ในแนวทางที่แตกต่างกัน

บทที่ 2 สำรวจถึงความคิดของการเป็นองค์กรที่มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง (change-ready) และยังช่วยคุณค้นหาว่า องค์กรของคุณมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพียงใด ความมีประสิทธิภาพ และผู้นำที่ได้รับการยอมรับรวมถึงวัฒนธรรมที่ไม่มีลำดับชั้น ถือเป็นปัจจัยสำคัญของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ถ้าองค์กรของคุณมีจุดอ่อนอยู่ในปัจจัยเหล่านี้ คำแนะนำที่ผู้เขียนได้นำเสนอไว้ จะช่วยให้คุณแผ้วถางทางไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ประสบผลสำเร็จได้

บทที่ 3 จะให้รายละเอียดของ 7 ขั้นตอนที่สำคัญที่จะทำให้คุณมั่นใจได้ว่าการเปลี่ยนแปลงของคุณจะประสบผลสำเร็จ ทั้งยังสำรวจการกระทำที่ถูกต้องและไม่ถูกต้องในระหว่างการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้แล้วที่สำคัญคือ ยังให้รายการของข้อผิดพลาดที่ควรระวังไว้อีกด้วย

บทที่ 4 จะกล่าวถึงการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นส่วนที่ยากที่สุดของการจัดการการเปลี่ยนแปลง ในบทนี้ได้นำเสนออีกกรรม

หลักๆ ของการดำเนินการเปลี่ยนแปลง คือ การระดมพลังสนับสนุนการวางแผนการริเริ่มเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมและความมุ่งมั่นที่สอดคล้องกับแผนงาน การกำหนดโครงสร้างที่สามารถปฏิบัติได้ การเฉลิมฉลองความสำเร็จ และการสื่อสารอย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย

บทที่ 5 นำเสนอเรื่องปัจจัยทางด้านสังคม และมนุษย์ที่มีส่วนในการเปลี่ยนแปลง ทั้งผู้บริหาร และพนักงานที่อยู่ในระบบขององค์กร ที่มีความเป็นตัวตน มีความสัมพันธ์ มีอารมณ์ สิ่งเหล่านี้ทำให้การเปลี่ยนแปลงในองค์กรมีความซับซ้อนยิ่งขึ้น ในฐานะที่เป็นผู้บริหาร คุณจำเป็นต้องตระหนักถึงศูนย์กลางของระบบสังคมที่การเปลี่ยนแปลงกำลังเกิดขึ้น โดยในท้ายบทจะเน้นไปยังผู้มีส่วนร่วม 3 ประเภทที่จะต้องพบในทุกๆ การเปลี่ยนแปลง ซึ่งได้แก่ พนักงานทั่วๆ ไป ผู้ที่ต่อต้าน และผู้ที่กระตุ้นเร่งเร้าการเปลี่ยนแปลง

บทที่ 6 จะเป็นการช่วยให้ผู้คนปรับตัว คนที่ถูกบังคับให้ผ่านการเปลี่ยนแปลง มักจะต้องผ่านกระบวนการ “แห่งความเศร้าโศก” ซึ่งได้แก่ ช่วงเวลาที่ต้องตกใจสุดขีด ตามด้วยความโกรธ และยอมรับในที่สุด ด้วยสถานภาพของการเป็นผู้บริหารงานของคุณ การทำความเข้าใจในแต่ละขั้นตอนจะทำให้คุณสามารถช่วยคนของคุณในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ดียิ่งขึ้น

บทสุดท้าย เน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งได้ตั้งคำถามไว้ว่า มันจะเป็นไปได้หรือไม่ ? ผู้จัดการและพนักงานจะรับมือกับมันไหวหรือไม่ ? การเปลี่ยนแปลงที่มากเกินไปจะเป็นการสร้างปัญหามากกว่าแก้ปัญหาหรือไม่ ? ในบทนี้เราจะได้ออกคำถามเหล่านี้ และให้คำแนะนำที่ท่านสามารถนำไปใช้ในการปรับ

องค์กร ด้วยขั้นตอนเล็กๆ ที่สามารถจัดการได้ ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง และปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ

สำหรับภาคผนวกสั้นๆ สองตอน เป็นส่วนที่ช่วยเสริมข้อมูลที่น่าสนใจในหนังสือ โดยตอนแรกเป็นแบบฟอร์ม และตารางตรวจสอบที่คุณสามารถนำมาใช้ในการจัดการกับช่วงต่างๆ ของการเปลี่ยนแปลงองค์กร สำหรับตอนที่สองเป็นความรู้เบื้องต้นในการว่าจ้างและใช้บริการที่ปรึกษา ซึ่งบ่อยครั้งมักจะเป็นผู้เล่นหลักในการริเริ่มเปลี่ยนแปลง

ถึงแม้ว่าสิ่งที่นำเสนอในหนังสือเล่มนี้ อาจจะไม่สามารถทำให้คุณกลายเป็นผู้เชี่ยวชาญ เรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้ภายในเวลาอันสั้น แต่ก็ได้ให้ข้อมูลที่จำเป็นที่คุณสามารถนำไปใช้ในชีวิตจริงได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้แล้ว เว็บไซต์ของ Harvard Business Essentials ที่ <http://www.elearning.hbsp.org/businessstools> ยังมีเครื่องมือที่ได้แนะนำไว้พร้อมที่จะให้ผู้อ่านดาวน์โหลดไปใช้งาน

สาระส่วนใหญ่ในหนังสือเล่มนี้ นำมาจากบทความของคณาจารย์มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ที่ได้เขียนและตีพิมพ์ลงใน Harvard Business Review และบางส่วนก็ได้ปรับปรุงมาจาก Harvard ManageMentor® รวมถึงอีกหลายๆ ส่วนที่ได้อ้างอิงมาจากตำราทางด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เขียนขึ้นโดย Michael Beer, Bert Spector, Russell Eisenstat, Nitin Nohria และ John Kotter

สารบัญ

	หน้า
บทนำ	4
สารบัญ	11
บทที่ 1 มิติของการเปลี่ยนแปลง	15
❖ ประเภทของการเปลี่ยนแปลง	16
❖ แนวทางการเปลี่ยนแปลง 2 แนวทาง	19
❖ บทสรุป	26
บทที่ 2 คุณพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงหรือไม่ ?	29
❖ ผู้นำที่ได้รับการยอมรับและมีประสิทธิผล	30
❖ แรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลง	32
❖ องค์กรที่ไม่มีลำดับชั้น	40
❖ การทำให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง	42
❖ บทสรุป	48
บทที่ 3 7 ขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลง	51
❖ 7 ขั้นตอนที่สำคัญ	53
❖ บทบาทของผู้นำ ผู้จัดการ และฝ่ายบุคคล	72
❖ ข้อผิดพลาดที่ต้องหลีกเลี่ยง	75
❖ บทสรุป	77

	หน้า
บทที่ 4 การดำเนินการเปลี่ยนแปลง	79
❖ การได้รับความสนับสนุนและความมีส่วนร่วม จากคนที่สำคัญหลัก ๆ	81
❖ กำหนดแผนการดำเนินงาน	84
❖ ให้การสนับสนุนแผนด้วยพฤติกรรมและข่าวสาร ที่สม่ำเสมอ	85
❖ สร้างโครงสร้างสำหรับการขับเคลื่อนแผนงาน	88
❖ เกลิมฉลองความสำเร็จตามหลักชีวิตความก้าวหน้า ของงาน	89
❖ สื่อสารอย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย	91
❖ การใช้ที่ปรึกษา	97
❖ บทสรุป	102
บทที่ 5 ปัจจัยด้านสังคม และมนุษย์	105
❖ พนักงานทั่ว ๆ ไป	106
❖ ผู้ที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	111
❖ ตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง	115
❖ บทสรุป	121
บทที่ 6 การช่วยให้ผู้คนปรับตัว	123
❖ การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง : ความรู้สึกสูญเสียและความกังวล	125
❖ ขั้นตอนในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง	127

	หน้า
บทที่ 6 การช่วยให้ผู้คนปรับตัว (ต่อ)	
❖ คำแนะนำขั้นพื้นฐาน	130
❖ แต่ละคนสามารถช่วยเหลือตนเองได้อย่างไรบ้าง	132
❖ ผู้จัดการจะช่วยพนักงานจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร	136
❖ ความคิดใหม่เกี่ยวกับผู้ต่อต้าน	142
❖ บทสรุป	146
บทที่ 7 มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง	149
❖ การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง	151
❖ คนของเราสามารถรับมือกับมันได้หรือไม่ ?	153
❖ การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง	156
❖ บทสรุป	162
ภาคผนวก ก : เครื่องมือที่เป็นประโยชน์สำหรับการนำไปปฏิบัติ	165
ภาคผนวก ข : การเลือก และการทำงานร่วมกับที่ปรึกษา	173
❖ เมื่อใดจึงควรจะจ้างที่ปรึกษา	173
❖ การค้นหาที่ปรึกษาที่เหมาะสม	175
❖ ค่าที่ปรึกษา	177
❖ ทำอย่างไรให้มีโอกาสประสบผลสำเร็จสูงขึ้น	178
แหล่งอ้างอิง	180

1

มิติของการเปลี่ยนแปลง

ประเภทและแนวทางที่แตกต่างกัน

สาระสำคัญในบทนี้

- ภาพรวมของประเภทของการเปลี่ยนแปลง
- แนวทางในการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกันสองแนวทาง คือ “ทฤษฎี E” (ที่มีเป้าหมายที่จะเพิ่มมูลค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น) และ “ทฤษฎี O” (ที่มุ่งไปยังการปรับปรุงความสามารถขององค์กร)
- การประเมินว่า วิธีการในการเปลี่ยนแปลงแบบไหนดีที่สุด หรือเหมาะสมที่สุด

กอนที่จะลงไปในรายละเอียดของการจัดการเรื่อง การเปลี่ยนแปลง เราจะมาดูภาพรวมของประเภท การเปลี่ยนแปลงที่ถูกนำมาใช้ในองค์กร และแนวทางในการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกัน ภาพรวมนี้จะช่วยคุณในภายหลังได้เป็นอย่างดี เมื่อเราลงไปในรายละเอียดของการจัดการเปลี่ยนแปลง

ประเภทของการเปลี่ยนแปลง

องค์กรมักจะมีการตอบสนองต่อความท้าทายของเทคโนโลยี ใหม่ คู่แข่งใหม่ ตลาดใหม่ และความต้องการผลงานที่ดีขึ้นด้วย โปรแกรมต่างๆ ที่ถูกออกแบบมาเพื่อจัดอุปสรรค และเพิ่มผลการ ปฏิบัติงานโปรแกรมเหล่านี้ สามารถจัดเข้าอยู่ในประเภทใดประเภท หนึ่งได้ ดังนี้

- ❖ **การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (structural change)** โปรแกรมเหล่านี้จะมองว่า องค์กรเป็นเหมือนกลุ่ม ของชิ้นส่วนที่มาทำงานร่วมกัน (โมเดลเครื่องยนต์ : machine model) ในระหว่างการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างผู้บริหารระดับสูงสุดพร้อมด้วยความช่วยเหลือ ของที่ปรึกษา จะพยายามที่จะปรับส่วนประกอบเหล่านั้นเพื่อให้ผลงานโดยรวมดีขึ้น ซึ่งการควบคุมกิจการ การซื้อกิจการ การตัดทอน หน่วยปฏิบัติงาน ทั้งหมด นี้ล้วนเป็นตัวอย่างของความพยายามในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง
- ❖ **การเปลี่ยนแปลงเพื่อลดต้นทุน (cost cutting)** โปรแกรมลักษณะนี้มีการตั้งเป้าเพื่อลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น หรือวิธีการอื่นๆ ที่จะลดต้นทุนในการปฏิบัติงาน สำหรับ

กิจกรรม และการปฏิบัติงานที่ได้รับความสนใจน้อย ในช่วงที่บริษัทมีกำไรสูง จะกลับมาได้รับความสนใจจากผู้ถือหุ้นในช่วงเวลาแห่งความยากลำบาก

- ❖ **การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ (process change)** โปรแกรมเหล่านี้ มุ่งหมายไปยังการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนในการทำงาน เช่น การปฏิรูประบบ กระบวนการอนุมัติเงินกู้ แนวทางในการจัดการ การเคลมสินค้าที่ยังอยู่ในระยะประกัน หรือแม้กระทั่งการตัดสินใจ การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ มักมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้กระบวนการต่างๆ นั้นเร็วขึ้น มีประสิทธิภาพขึ้น เชื่อถือได้มากขึ้น และ/หรือ มีต้นทุนต่ำลง
- ❖ **การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (cultural change)** โปรแกรมเหล่านี้มุ่งไปที่คนในองค์กร เช่น แนวทางของบริษัทในการดำเนินธุรกิจ หรือความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงาน การเปลี่ยนจากการบริหารแบบการสั่งการและการควบคุม (command and control) ไปเป็นแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม (participative management) เป็นตัวอย่างของการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม รวมไปถึงความพยายามใดๆ ที่จะเปลี่ยนแปลงบริษัท จากมุมมองจากภายในออกไปสู่ภายนอก (inward focus) ด้วยการผลักดันสินค้าออกไป (product push) กลายเป็นการมองจากมุมมองจากภายนอกของลูกค้าเข้ามาภายใน (outward-looking customer focus)

โปรแกรมการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ไม่ใช่เป็นสิ่งที่ทำได้ง่ายๆ หรือจะประสบผลสำเร็จอย่างแน่นอนเสมอไป อย่างเช่นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ในการควบรวมกิจการของธุรกิจที่มีความเกื้อกูลกัน (complementary business) นั้น อาจจะดูผิวเผินว่าง่าย เพราะสามารถจัดการได้ด้วยผู้บริหารระดับสูงๆ และที่ปรึกษาเพียงไม่กี่คน ผสมผสานกับความพยายามของคณะกรรมการบริหาร แต่แท้จริงแล้ว การดำเนินการนี้จะทำให้เกิดความต้องการในการเปลี่ยนแปลงที่ยุ่งเหยิงมากขึ้น เช่น การลดความซ้ำซ้อนของหน้าทำงาน และการทำให้แต่ละหน่วยงานสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น ซึ่งอาจจะเป็นไปได้ยาก และต้องใช้เวลาอย่างมาก อีกทั้งข้อมูลในอดีตยังแสดงให้เห็นว่า มีการริเริ่มเหล่านี้เพียงน้อยนิดที่จะสนองตอบความมุ่งหวังของผู้บริหาร ในทางตรงกันข้ามการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งไปยังการปฏิบัติงานที่ไม่สอดคล้องกัน เช่น การปรับปรุงหน่วยงานการให้บริการลูกค้า อาจจะง่ายต่อการจัดการและง่ายที่จะประสบผลสำเร็จ เนื่องจากมันเกี่ยวข้องกับกิจกรรมจำนวนเพียงไม่มากนัก และพนักงานที่มีส่วนร่วมในหน้าที่นั้น สามารถจัดการกับงานได้ด้วยตนเอง หรืออาจจะต้องได้รับการสอนงาน (coaching) เพียงเล็กน้อยจากที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ

ถ้าองค์กรของคุณคิดที่จะมีโปรแกรมการเปลี่ยนแปลงอะไรสักอย่าง คุณก็ควรพิจารณาดูว่าการริเริ่มเหล่านั้นจัดอยู่ในประเภทของการเปลี่ยนแปลงประเภทใดข้างต้น และลองคาดการณ์ดูว่ามันจะมีผลกระทบอย่างไรต่อองค์กรโดยรวม ลองดูว่ามีสิ่งใดที่อาจจะเป็นอุปสรรคขวางกั้นความสำเร็จ การทำเช่นนี้จะช่วยให้เราสามารถป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นระหว่างกระบวนการเปลี่ยนแปลง และทำให้เรามั่นใจได้ว่าการเปลี่ยนแปลงจะประสบผลสำเร็จ

แนวทางการเปลี่ยนแปลง 2 แนวทาง

ในขณะที่รูปแบบของโปรแกรมการเปลี่ยนแปลงมีมากมายหลากหลายแบบ แต่กลับมีเป้าหมายหลักๆ ที่แตกต่างกันอย่างมาก 2 เป้าหมายที่เป็นตัวหลักต้นเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ การปรับปรุงที่เกี่ยวกับเศรษฐกิจในระยะสั้น และการปรับปรุงในเรื่องความสามารถขององค์กร โดยศาสตราจารย์ไมเคิล เบียร์ (Michael Beer) และนิติน โนห์เรีย (Nitin Nohria) แห่ง Harvard Business School ได้บัญญัติศัพท์ไว้ว่า เป็น “ทฤษฎี E” และ “ทฤษฎี O” เพื่ออธิบายเป้าหมายพื้นฐานสองเป้าหมายนี้¹

■ ทฤษฎี E : แนวทางด้านเศรษฐศาสตร์ ■

เป้าหมายที่ชัดเจนของการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎี E ก็คือพยายามเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้ถือหุ้นอย่างรวดเร็ว โดยวัดจากราคาหุ้นและการปรับปรุงที่ดีขึ้นของกระแสเงินสด สิ่งที่มีมักจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแนวทางนี้ ก็คือ วิกฤติการณ์ทางการเงิน และเพื่อที่จะทำให้มูลค่าแก่ผู้ถือหุ้นเพิ่มขึ้น ทฤษฎี E จะอาศัยการทำให้กระแสเงินสดในระยะสั้น และราคาหุ้นเพิ่มขึ้น เช่น การลดคน การลดโบนัส การขายทรัพย์สิน การปรับเปลี่ยนหน่วยธุรกิจ ตัวอย่างเช่น แจ็ค เวลช์ (Jack Welch) ประกาศลดคน 25% ที่ GE พร้อมทั้งมีเป้าหมายว่าจะต้องเป็นที่หนึ่ง หรือที่สองในตลาดให้จงได้ หรือไม่เช่นนั้นจะต้องขายธุรกิจนั้นออกไป ตัวอย่างเหล่านี้เป็นการกระทำที่มีรากฐานมาจากการเปลี่ยนแปลง ตามแนวทางของทฤษฎี E

ตามทฤษฎี E นี้ สัญญาที่ไม่เป็นทางการที่มีอยู่ระหว่างบริษัทและพนักงาน เช่น การจ้างงานตลอดชีวิต จะถูกพักไว้ชั่วคราวระหว่าง