

Harvard Business Review CASE STUDIES

กรณีศึกษา การบริหาร การเปลี่ยนแปลง MAKING CHANGE STICK

เรียนรู้จากสุดยอดประสบการณ์ ผู้บริหารองค์กรระดับโลก

กรณีศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลง

แปลและเรียบเรียงจาก *Making Change Stick*

โดย Steve Kerr

ราคา 195 บาท

ผู้แปล : สุนิย์รัตน์ ลิมนวิวิท

พิมพ์ครั้งที่ 1 : ตุลาคม 2553

สงวนลิขสิทธิ์โดย : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด

**Harvard Business Review CASE STUDIES :
MAKING CHANGE STICK**

Original work copyright © 2009 Harvard Business School Publishing Corporation
Published by arrangement with Harvard Business Press.

จัดพิมพ์และ : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด

จัดจำหน่ายโดย 2387 อาคารรวมทุนพัฒนา ถนนเพชรบุรีตัดใหม่
แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310
โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

แฟกซ์ : 0-2718-1831

<http://www.expernetbooks.com>

e-mail : public@expernetbooks.com

พิมพ์ที่ : ธรรมกลการพิมพ์

โทร. 0-2932-4911, 0-2932-5433

หากมีข้อผิดพลาดเนื่องจากการพิมพ์ สามารถนำมาเปลี่ยนได้ที่สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ต

ข้อมูลทางบรรณานุกรมหอสมุดแห่งชาติ

เคอร์, สตีฟ.

กรณีศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลง--กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ต, 2553.
220 หน้า.

1. การบริหาร. 2. การแก้ปัญหา. I. สุนิย์รัตน์ ลิมนวิวิท, ผู้แปล. II. ชื่อเรื่อง
658.4

ISBN 978-974-414-161-3

ในกรณีที่ต้องการซื้อเป็นจำนวนมาก เพื่อใช้ในการสอน การฝึกอบรม การส่งเสริมการขาย หรือ
เป็นของขวัญพิเศษ กรุณาติดต่อสอบถามราคาพิเศษได้ที่ โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

“กรณีศึกษาด้านการบริหาร” จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

HARVARD BUSINESS REVIEW CASE STUDIES

การเสริมสร้างประสบการณ์ และการเพิ่มพูนความสามารถ
สำหรับผู้บริหารและผู้นำองค์กรโดยทั่วไป ส่วนใหญ่จำเป็นต้องอาศัย
ทั้งเวลาและค่าใช้จ่าย ซึ่งถ้าหากจะปล่อยให้ดำเนินการกันไปในรูปแบบ
เดิมๆ ก็อาจจะต้องเรียนรู้จากความสูญเสียที่กลายเป็นบทเรียนราคา
แพงกันอยู่บ่อยครั้ง

เคยมีคำกล่าวไว้ว่า “ผู้ที่ฉลาดย่อมเรียนรู้จากความสำเร็จและ
ความผิดพลาดอยู่ตลอดเวลา แต่ผู้ที่ฉลาดกว่าย่อมจะเรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาดของผู้อื่นอยู่เสมอ”

หนังสือชุด “กรณีศึกษาด้านการบริหาร” จากมหาวิทยาลัย
ฮาร์วาร์ด เล่มนี้ แม้จะเป็นกรณีสมมติแต่ก็เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปแล้ว
ว่าเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นได้จริงกับองค์กรต่างๆ ไป ทั้งด้านการตลาด การ
จัดการกับกลยุทธ์ และการบริหารจัดการทั่วไปที่ทันสมัย โดย
ส่วนที่สำคัญอย่างยิ่งของหนังสือชุดนี้ก็คือ แต่ละเล่มจะมีกรณีศึกษา
อยู่ 6 เรื่อง แต่ละเรื่องจะมีผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารองค์กรระดับโลก
ที่เพียบพร้อมด้วยประสบการณ์ 4-6 คนมาให้ความเห็นแนวทางแก้ไขปัญห
พร้อมทั้งข้อเสนอแนะและแง่คิดดีๆ ที่จะนำไปสู่การตัดสินใจที่ถูกต้อง

ที่สำคัญ ท่านจะมีโอกาสได้ฝึกกลับสมองเพื่อเปรียบเทียบและ
เรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้นได้อย่างคุ้มค่า



สารบัญ

หน้า

คำนำ 3

สารบัญ 4

บทนำ 7

Case Study **1** **แผนจุดใจในฝันหรือเปล่า ?** 23

 สรุป Case Study 24

 รายละเอียด Case Study 26

◦ ไร้ระเบียบแต่ก็สุขใจ 27


◦ ความสำเร็จที่น่าชื่นชม 29

◦ เค้าวางแผนปัญหา 34

◦ ความยุ่งยากมากขึ้นไปอีกที่ต้องจัดการ 35

◦ ความจริงอันเลวร้าย 38

◦ งุนงงและสับสน 41

 แนวทางการแก้ปัญหา 42

Case Study **2** **ขยายงานไปต่างประเทศอย่างไรจึงจะไม่เกิดแรงต่อต้าน ?** 59

 สรุป Case Study 60

 รายละเอียด Case Study 62




◦ ยืนยันในแผนการขยายงาน 68

◦ อุปสรรคที่รออยู่ข้างหน้า 73




 แนวทางการแก้ปัญหา 78

หน้า

Case Study 3 แก่เกินไปที่จะเรียนรู้หรือเปล่า ? 93




 สรุป Case Study	94
 รายละเอียด Case Study	96
• ลูกเล่นใหม่ของธุรกิจประกัน	97
• ผลของการเปลี่ยนแปลง	99
• ใครคือพี่เลี้ยงตัวจริง ?	102
• พี่เลี้ยงแบบใหม่	103
• มีคุณค่าที่ไม่ได้ผล	105
 แนวทางการแก้ปัญหา	109

Case Study 4 หน่วยงานสนับสนุนจะบริหารตัวเองอย่างไรดี ? 127




 สรุป Case Study	128
 รายละเอียด Case Study	130
• หมดเวลาของหน่วยงานไม่ทำเงิน	131
• ระวังในสิ่งที่ปรารถนา	133
• ถึงเวลาที่จะต้องทบทวน	136
• เวลาแห่งการตัดสินใจ	141
 แนวทางการแก้ปัญหา	142



Case Study **5** **การควบคุมธุรกิจครั้งนี้จะไปรอดหรือไม่ ?** **157**

-  สรุป Case Study 158
-  รายละเอียด Case Study 160
 - บริหารงานแบบชีเนอกอน 161
 - การควบคุมธุรกิจ : เส้นทางสวรรค์ ? 163
 - โบแซมป์ที่น่ายกย่อง 164
 - หมดเวลาดื่มน้ำผึ้งพระจันทร์ 168
-  แนวทางการแก้ปัญหา 171

Case Study **6** **เขารออะไรอยู่ ?** **195**

-  สรุป Case Study 196
-  รายละเอียด Case Study 198
 - แคปทิวา คอร์ปอเรชั่นภายใต้การบริหารงานของปีเตอร์ ไทเลอร์ 200
 - การเริ่มต้นอันสุดหิน 202
 - ในเวลาเดียวกันก็... 204
 - บนเครื่องบิน 206
-  แนวทางการแก้ปัญหา 207

เกี่ยวกับผู้เขียน **220**



Harvard Business Review CASE STUDIES

1



โดย

◁ Steve Kerr ▷

แผนจุดใจในฝันหรือเปล่า ?

4 ผู้เชี่ยวชาญผู้นำเสนอแนวทางในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหา พร้อมข้อเสนอแนะที่มีคุณค่า

- ◁ *Stephen P. Kaufman* เกษียณจากตำแหน่งประธานกรรมการบริหาร บริษัท Arrow Electronics ปัจจุบันเป็นอาจารย์พิเศษที่ Harvard Business School
- ◁ *Steven E. Gross* ผู้บริหารฝ่ายให้คำปรึกษาด้านการจ่ายค่าตอบแทน ในสหรัฐฯ แห่ง Mercer Human Resource Consulting
- ◁ *Vice Admiral Diego E. Hernández* อดีตพลเรือโทกองทัพเรือสหรัฐฯ และที่ปรึกษาด้านการบริหารให้กับภาครัฐและเอกชน
- ◁ *Barry Leskin* เคยเป็น CLO (Chief Learning Officer) ของ บริษัท Chevron Texaco เป็นหุ้นส่วนด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท Ernst & Young เป็นประธานฝ่ายบริหารและองค์กรของ University of Southern California

ไฮแรม ฟิลลิปส์ ยังไม่อาจที่จะรู้สึกสบายใจได้จริงๆ เขาเป็น CFO (ผู้บริหารสูงสุดด้านการเงิน) และ CAO (ผู้บริหารสูงสุดด้านการดำเนินงาน) ของบริษัทเรนบาร์โรล โปรดักส์ ผู้ผลิตเครื่องมือเครื่องใช้หลากหลายชนิด เขาคิดว่าเขาเปลี่ยนแปลงบริษัทให้ดีขึ้น ผิดหุผิดตาด้วยฝีมือของตัวเอง ไฮแรมทำงานที่นั่นมาเพียง 1 ปีเท่านั้น แต่ตัวเลขผลงานของบริษัทภายใต้ตัวชี้วัดของเขากลับเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว

และวันนี้ก็มาถึง วันที่ไฮแรมจะได้แสดงผลงานที่น่าชื่นชมที่เกิดจากระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) แบบใหม่ของเขาแก่ผู้บริหารคนอื่นๆ ในการประชุมของคณะกรรมการบริหารของบริษัท แม้แต่คิธ แรנדอลล์ CEO ก็ยังกล่าวแสดงความชื่นชมว่า “ไฮแรมกำลังจะบอกข่าวดีเกี่ยวกับการลดค่าใช้จ่ายและประสิทธิภาพในการดำเนินงานแก่พวกเราทั้งหมดเกิดขึ้นได้ก็เพราะการเปลี่ยนแปลงที่ไฮแรมได้ริเริ่มและลงมือทำในปีนี้” ทุกอย่างกำลังดูสดใสอย่างยิ่ง จวบจนกระทั่งผู้เข้าร่วมประชุมคนอื่นเริ่มพูดถึงประเด็นที่มีปัญหาบางอย่างขึ้นมา

ปัญหาที่ว่านั้น ก็ได้แก่ การที่สินค้าใหม่ซึ่งฝ่ายวิจัยและพัฒนาสามารถคิดค้นได้เป็นผลสำเร็จไม่ได้ถูกนำออกสู่ตลาดได้รวดเร็วอย่างที่ควรจะเป็น ซึ่งก็เป็นเพราะกระบวนการจัดสรรงบประมาณที่ไม่ยืดหยุ่นของไฮแรมนั่นเอง นอกจากนี้ ผลสำรวจจากพนักงานยังแสดงให้เห็นว่า คนงานกำลังรู้สึกหมดหวังและท้อแท้

ส่วนลูกค้าก็กล่าวตำหนิการให้บริการของบริษัท โดยทั่วไปแล้วโปรแกรมการบริหารผลการปฏิบัติงานและแรงจูงใจใหม่ๆ ของไฮแรมกำลังส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานทั้งหมดจริงๆ แต่กลับไม่ใช่ในทางที่ดีขึ้น

บริษัทเรนบาร์เรล โปรดักส์ควรทบทวนแนวทางในการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่หรือไม่ ? สตีเฟ่น คอฟแมน (Stephen Kaufman) อาจารย์พิเศษที่วิทยาลัยธุรกิจฮาร์วาร์ด (Harvard Business School) สตีเวน กรอส (Steven Gross) ที่ปรึกษาด้านการจ่ายค่าตอบแทน ดีเอโก เฮร์นันเดส (Diego Hernández) พลเรือโทปลดเกษียณของกองทัพเรือสหรัฐฯ และที่ปรึกษาด้านการบริหาร และแบร์รี เลสคิน (Barry Leskin) ที่ปรึกษาและอดีต CLO (ผู้บริหารสูงสุดด้านการเรียนรู้) ของบริษัทเซฟรอน เท็กซากอ ต่างก็ได้เสนอคำแนะนำให้ไว้ในกรณีศึกษาที่น่าสนใจนี้

รายละเอียด Case Study

ไฮแรม ฟิลลิปส์ ผู้คนเฝ้าดูไฮแรมฟิลลิปส์ เพลิดเพลินกับละครเวที
หนึ่ง แล้วก็ขมวดคิ้วพลางขยับเก้าอี้มาทางซ้าย เขามองนาฬิกาจาก
ในกระจก ได้เวลาที่เขาจะต้องไปแล้ว จากนั้นไม่นาน ไฮแรมก็ลงมา
ข้างล่าง เดินผิวปากอย่างอารมณ์ดีไปที่เครื่องซิงกาแพ

“อารมณ์ดีนะคุณ” ภรรยาของเขาทักยิ้มๆ ขณะเงยหน้าขึ้นจาก
หนังสือพิมพ์ “ทำนองเพลงอะไรนั่น ? แอ็คเซนชูเอท เดอะ โพลีทีฟ¹
ใช่ไหมคะ ?”

“แหม ! เก่งจริง” ไฮแรมกล่าว “ผมนึกว่าคุณจะท่ายเพลงบ๊อบ
ตามที่คุณถนัดเสียอีก” ทั้งสองมักจะอ้ากั้นเล่นเช่นนี้เสมอ แท้จริงแล้ว
ภรรยาของเขาคือนักเซลโลดอนตรีคลาสสิกร่วมวงซิมโฟนีประจำท้องถิ่น
ส่วนไฮแรมเป็นแฟนเพลงของซินาตรา (Sinatra) ศิลปินผู้ลวงลับ และ
บิง คროสบี (Bing Crosby) ศิลปินแจ๊สผู้โด่งดัง และชอบฟังเพลงเก่าๆ
“คุณท่ายทำนองเพลงได้เก่งขึ้นนะ”

“หรือไม่คุณก็ผิวปากได้เก่งขึ้น” เธอมองลอดแว่นและสบตา
กับไฮแรม ผ่านไปหนึ่งอึดใจ ทั้งสองก็พูดออกมาพร้อมกันว่า “ไม่ใช่
ซะหน่อย” แล้วไฮแรมก็ยกคิ้ว สวมเสื้อโค้ทตัวโคร่ง คว่ำแก้วน้ำและ
ออกจากบ้านไป

¹ เพลง Accentuate the Positive ของออล จาร์โร (Al Jarreau) ศิลปินแจ๊สชื่อดัง