



**Harvard  
Business  
Review**  
Press

คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร  
จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

# Harvard Business Review on

## การบริหาร จัดการคนเก่ง

**Talent  
Management**

## การบริหารจัดการคนเก่ง

แปลและเรียบเรียงจาก *Harvard Business Review On Talent Management*

โดย Tamara J. Erickson & Lynda Gratton

ราคา 200 บาท

ผู้แปล : ญัฐยา สินตระการผล

ผู้เรียบเรียง : วีรวิธ มาพะศิริรานนท์

พิมพ์ครั้งที่ 1 : ตุลาคม 2554

### Harvard Business Review On Talent Management

Original work Copyright © 2008 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, 0-2318-4809

<http://www.expnetbooks.com>

e-mail: [public@expnetbooks.com](mailto:public@expnetbooks.com)

พิมพ์ที่ : บริษัท พิมพ์ดี จำกัด

โทร. 0-2401-9401

ข้อมูลทางบรรณานุกรมหอสมุดแห่งชาติ

อิริคสัน, ทามารา เจ.

การบริหารจัดการคนเก่ง.--กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ต, 2554.

260 หน้า.

1. การบริหารงานบุคคล. 2. ลูกจ้าง--การคัดเลือกและสรรหา. I. เกรทตัน, ลินดา และคณะ, ผู้แต่งร่วม. II. ญัฐยา สินตระการผล, ผู้แปล. III. วีรวิธ มาพะศิริรานนท์, ผู้เรียบเรียง. IV. ชื่อชุด. V. ชื่อเรื่อง.

658.3

ISBN 978-974-414-199-6

พิมพ์บน  
กระดาษกอนสายตา  
[www.greenread.com](http://www.greenread.com)

 อ่านได้บน  
by SCD Paper

หากมีข้อผิดพลาดเนื่องจากการพิมพ์ สามารถนำมาเปลี่ยนได้ที่สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ต  
ในกรณีที่ต้องการซื้อเป็นจำนวนมาก เพื่อใช้ในการสอน การฝึกอบรม การส่งเสริมการขาย  
หรือเป็นของขวัญพิเศษ กรุณาติดต่อสอบถามราคาพิเศษได้ที่ โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)



**Harvard  
Business  
Review  
Press**

**“คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร”  
จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด**

## HARVARD BUSINESS REVIEW

หนังสือชุด “คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร” เล่มนี้เป็นแหล่งรวมรากฐานความรู้ทางด้านการบริหารจากคณาจารย์แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดและผู้ทรงคุณวุฒิ รวมถึงผู้เชี่ยวชาญที่เพียบพร้อมด้วยประสบการณ์ในด้านต่างๆ ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยและกลั่นกรองออกมาเป็นผลงานวิชาการที่มีเนื้อหาเข้มข้นและลึกซึ้ง จนกลายเป็นวิทยากรที่ผู้บริหารและผู้นำองค์กรในทุกภาคส่วนล้วนให้การยอมรับ ไม่ว่าจะเป็นภาคธุรกิจ ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคการศึกษาชั้นสูง

บทความที่มีคุณค่าในหนังสือชุดนี้ มีผู้ติดตามอย่างแพร่หลายไปทั่วโลก เพราะสามารถนำไปใช้ในการพัฒนากรอบความคิดใหม่และแนวทางการบริหารจัดการใหม่ๆ รวมถึงแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในโลกที่ทุกสิ่งผันแปรเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

ทันโลก...ทันการแข่งขัน...และก้าวไปสู่ความสำเร็จ คือ วัตถุประสงค์หลักและคุณค่าของหนังสือชุดนี้



	หน้า
<b>สารบัญ</b>	<b>4</b>
<b>บทที่ 1 องค์การที่ทำให้ชีวิตการทำงานมีความหมาย</b>	<b>7</b>
<i>TAMARA J. ERICKSON และ LYNDIA GRATTON</i>	
๑ การทำให้ความเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร กลายเป็นสิ่งที่จับต้องได้	12
๒ ค้นหาสิ่งที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร	20
<b>บทที่ 2 กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล     ที่ให้ความสำคัญทั้งกับคนและตำแหน่งงาน</b>	<b>39</b>
<i>MARK A. HUSELID, RICHARD W. BEATTY     และ BRIAN E. BECKER</i>	
๑ ระบุตำแหน่งงานที่เป็น A positions	43
๒ การบริหารจัดการตำแหน่งงานที่เป็น A positions	54
๓ การบริหารตำแหน่งงานภายในองค์กร	58
๔ การตัดสินใจที่ยากลำบาก	61
<b>บทที่ 3 พัฒนาคคนที่มีความสามารถสูงเพื่อความอยู่รอด     ของธุรกิจ</b>	<b>65</b>
<i>JEFFREY M. COHN, RAKESH KHURANA และ LAURA REEVES</i>	
๑ การทดลองทุกวิธีที่เป็นไปได้	69
๒ วิธีวางแผนสืบทอดตำแหน่งและพัฒนาผู้นำ ที่ผสมกันเป็นหนึ่งเดียว	73
๓ ความรับผิดชอบของผู้บริหารสายงานหลัก และคณะกรรมการบริหาร	78

	หน้า
๑ ทรัพยากรที่ใช้ร่วมกันในองค์กร	83
๑ โครงการพัฒนาผู้นำที่สอดคล้องไปในทางเดียวกัน ดึงดูดใจ และมีเอกลักษณ์ไม่เหมือนใคร	88
<b>บทที่ 4 ทำให้องค์กรของคุณกลายเป็นแหล่งผลิตพนักงาน ที่มีความสามารถสูง</b>	<b>93</b>
<i>DOUGLAS A. READY และ JAY A. CONGER</i>	
๑ การบริหารที่มีประสิทธิภาพ : การนำไปปฏิบัติ ให้สัมฤทธิ์ผล	99
๑ ความกระตือรือร้น : อาวุธลับขององค์กร	115
<b>บทที่ 5 ทำอย่างไรให้พนักงานสร้างผลงานดีเลิศได้อยู่เสมอ</b>	<b>123</b>
<i>STEVEN BERGLAS</i>	
๑ คนที่คาดหวังสูงแต่ขาดความมั่นใจในตัวเอง	130
๑ คนที่ปฏิเสธคนอื่นไม่ได้	134
๑ แดน ผู้ไม่แยแสใคร	137
๑ การจัดการกับความรู้สึกไม่มั่นคงของพนักงาน ดาวเด่น	139
<b>บทที่ 6 การบริหารจัดการคนที่ทำงานกับองค์กร มาเป็นเวลานาน</b>	<b>153</b>
<i>ROBERT MORISON, TAMARA J. ERICKSON และ KEN DYCHT WALD</i>	
๑ สาเหตุของปัญหา	157
๑ 6 กลยุทธ์เพื่อให้อาชีพการทำงานน่าสนใจ ขึ้นมาอีกครั้งหนึ่ง	163
๑ จุดไฟขึ้นมาใหม่ตั้งแต่ตอนนี้	181

หน้า

## บทที่ 7 การสนับสนุนผู้หญิงทำงานที่มีความสามารถสูง ให้ไปสู่ความสำเร็จ

SYLVIA ANN HEWLETT และ CAROLYN BUCK LUCE

- ๑ สาเหตุที่ทำให้ผู้หญิงออกจากงานประจำ 190
- ๑ ปัญหาหลังจากการกลับเข้ามาทำงานอีกครั้ง 194
- ๑ บทลงโทษของการออกจากงานประจำ 197
- ๑ การเลือกทางอื่นที่ไม่ใช่งานประจำ 200
- ๑ ความทะเยอทะยานที่ลดลง 202
- ๑ การแก้ปัญหาภาวะสมองไหล 204
- ๑ ยอมรับคนที่ต้องการกลับมาทำงานอีกครั้ง 219

## บทที่ 8 องค์ควรจะทำอย่างไรเมื่อนักงานถึงวัยเกษียณ

KEN DYCHTWARD, TAMARA J. ERICKSON

และ ROBERT MORISON

- ๑ สร้างวัฒนธรรมที่เห็นคุณค่าของประสบการณ์ 231
- ๑ ให้ความยืดหยุ่นในการทำงาน 236
- ๑ โครงการเกษียณอายุแบบยืดหยุ่น 241

## เกี่ยวกับผู้เขียน 257

# องค์กรที่ทำให้ชีวิต การทำงานมีความหมาย

-- TAMARA J. ERICKSON

และ LYNDY GRATTON --

## แนวคิดโดยสรุป

อะไรทำให้องค์กรที่พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรและมีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะสร้างความสำเร็จนั้นแตกต่างไปจากองค์กรอื่น คำตอบไม่ใช่แผนการจ่ายค่าตอบแทน หรือแนวปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งในการบริหารจัดการคนที่มีความสามารถสูง (talent management) แต่อยู่ที่ความสามารถขององค์กรในการแสดงออกให้พนักงานปัจจุบันและคนที่มีโอกาสเป็นพนักงานในอนาคตได้รู้ว่าอะไรเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรมีลักษณะเด่นต่างจากที่อื่น โดยองค์กรที่พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรสูงนั้น จะสามารถอธิบายเกี่ยวกับค่านิยมและคุณลักษณะขององค์กรออกมาได้อย่างชัดเจนด้วย “ประสบการณ์เฉพาะขององค์กร (signature experience)” นั่นคือ จุดเด่นของสภาพแวดล้อมการทำงานที่เห็นได้ชัดเจนและเป็นรูปธรรม ซึ่งคอยย้ำเตือนให้เห็นถึงความปรารถนาขององค์กร รวมทั้งทักษะความสามารถ ความแข็งแกร่ง และความมุ่งมั่นตั้งใจที่พนักงานจะต้องมีเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการทำงานกับองค์กรนั้น ๆ

ตัวอย่างเช่น บริษัท Whole Foods Market ที่ใช้การตัดสินใจร่วมกันของทีมในการจ้างพนักงานใหม่ (team-based hiring) และการจัดงานปฐมนิเทศเพื่อสื่อสารให้พนักงานใหม่รู้ว่าบริษัทให้ความสำคัญกับการประสานความร่วมมือในการทำงาน และการกระจายอำนาจการบริหาร ส่วนที่สายการบิน JetBlue ก็ให้เจ้าหน้าที่จัดการระบบจองตั๋วเครื่องบินสามารถทำงานจากที่บ้านของพวกเขาเองได้ ซึ่งเป็นประสบการณ์การทำงานที่หาไม่ได้จากที่อื่น และเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจและมีความสามารถในการสร้างผลงานสูงขึ้นมาก

องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการสร้างและสื่อสารเกี่ยวกับประสบการณ์เฉพาะขององค์กรนั้น จะเข้าใจดีว่าพนักงานแต่ละคนไม่ได้ต้องการสิ่งเดียวกัน และถึงแม้ความชอบที่แตกต่างกันของพนักงานจะเป็นปัจจัยที่สำคัญ แต่บ่อยครั้งที่กลับถูกมองข้ามไปในการทำสงครามแย่งชิงตัวคนที่มีความสามารถสูงมาทำงานกับองค์กร ดังนั้น องค์กรที่สามารถพัฒนาคนที่มีความสามารถสูงและทำให้พวกเขารู้สึกผูกพันกับองค์กรได้นั้นจะคำนึงถึงปัจจัยดังกล่าว และดำเนินการตามแนวทางเดียวกัน โดยเริ่มจากการกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่เหมาะสมจะเป็นพนักงานของบริษัท สร้างประสบการณ์เฉพาะขององค์กรที่สามารถตอบสนองความต้องการของธุรกิจได้ ระบุความเป็นมาขององค์กรและรักษาเกียรติประวัติที่ผ่านมาไว้ถ่ายทอดเรื่องราวเกี่ยวกับชีวิตในองค์กร โดยไม่ใช่เพียงแค่บอกว่าสโลแกนขององค์กรคืออะไร สร้างกระบวนการทำงานที่สอดคล้องกับประสบการณ์เฉพาะขององค์กร และเข้าใจว่าองค์กรไม่สามารถเป็นทุกอย่างให้กับทุกคนได้

กลยุทธ์ที่ดีที่สุดเพื่อให้องค์กรได้ชัยชนะในการช่วงชิงคนที่มีความสามารถสูงคือ การดึงดูดเฉพาะคนที่เหมาะสม ซึ่งเป็นบุคคลที่รู้สึกทึ่งและตื่นเต้นกับสภาพแวดล้อมที่องค์กรเสนอให้ อีกทั้งยังเป็นคนที่ต้องทนสิ่งเหล่านี้ด้วยการให้ความรักดีกับองค์กรนั่นเอง



**ฝ**ายทรัพยากรบุคคลขององค์กรที่ต้องคอยค้นหาคนที่มีความสามารถสูงและธำรงรักษาเอาไว้ให้เป็นเวลานานนั้น มักพยายามที่จะยื่นข้อเสนอที่ทัดเทียมกับคู่แข่งขององค์กร รวมทั้งดำเนินการให้แน่ใจว่าแผนการจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการรักษาพยาบาล หลักสูตรการฝึกอบรมและแนวปฏิบัติในด้านการบริหารจัดการคนที่มีความสามารถสูงขององค์กรเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับบริษัทอื่นๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ถึงแม้ว่ากลยุทธ์นี้อาจช่วยดึงดูดผู้สมัครได้ แต่ก็อาจไม่ใช่วิธีที่มีประสิทธิภาพที่สุดในการดึงดูดคนที่เหมาะสมให้เข้ามาทำงานกับองค์กร หรือก็คือพนักงานชั้นยอดที่จะมีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความภักดีอย่างสูงต่อองค์กร และมุ่งมั่นที่จะทำให้ได้ตามพันธกิจขององค์กรนั่นเอง

ในทำนองเดียวกัน การปฏิบัติตามมาตรฐานของอุตสาหกรรมก็ไม่ได้ทำให้องค์กรหันมาพิจารณาว่าอะไรที่ทำให้ความเป็นมาและค่านิยมขององค์กรมีจุดเด่นไม่เหมือนใคร หรือคิดถึงทัศนคติของผู้สมัครเกี่ยวกับงาน แนนอนว่าการจ่ายค่าตอบแทนที่สมเหตุสมผล การให้สวัสดิการรักษาพยาบาล และลักษณะงานที่ต้องทำล้วนเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อผู้สมัครที่องค์กรสนใจจะจ้าง แต่นอกจากปัจจัยเหล่านี้แล้ว ผู้สมัครยังตัดสินใจเลือกงานจากการพิจารณาว่าความชอบและความปรารถนาของพวกเขาสอดคล้องกับขององค์กรมากน้อยเพียงใดด้วย ที่สำคัญไปกว่านั้น ปัจจัยนี้ยังมีผลต่อความรู้สึกผูกพันกับงานที่พวกเขาทำด้วยเช่นกัน

สมมติว่าบริษัทของคุณเป็น 1 ใน 3 บริษัทที่ยื่นข้อเสนองานให้กับผู้สมัครที่มีความสามารถสูงคนหนึ่ง ซึ่งแทบไม่รู้อะไรเกี่ยวกับ

การทำงานในช่วงแรกของแต่ละบริษัทเลย การทำงานในช่วง 3 เดือนแรกที่บริษัทของคุณนั้นจะเป็นช่วงทดลองงาน และผู้สมัครที่จะเข้ามาเป็นพนักงานใหม่นั้นต้องทำงานอย่างใกล้ชิดกับทีมงานที่กำหนดไว้ให้ ซึ่งหลังจากสิ้นสุดการทำงาน 90 วันแรก สมาชิกในทีมนั้นจะทำการลงคะแนนว่าจะให้พนักงานใหม่ได้ทำงานต่อไปหรือไม่ โดยผู้บริหารจะไม่มีอำนาจตัดสินใจขั้นสุดท้ายในเรื่องนี้ ส่วนในบริษัทแห่งที่สองนั้น ผู้สมัครคนนี้จะต้องทำงานในโครงการหลายโครงการต่อเนื่องกันในช่วง 3 เดือนแรก ซึ่งเป็นงานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์และความรวดเร็ว และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลอย่างใกล้ชิดของผู้บริหารระดับสูง เมื่อจบการทำงานใน 3 เดือนแรกแล้ว เธอก็จะได้ทำงานในโครงการที่เหมาะสมกับทักษะความสามารถที่มี และในบริษัทที่สามนั้น ผู้สมัครที่เข้ามาเป็นพนักงานใหม่จะต้องเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรเร่งรัดในช่วง 3 เดือนแรก เพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับแนวทางการดำเนินธุรกิจของบริษัทที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน หลังจากนั้น เธอก็จะได้เรียนรู้จากหนึ่งในคนที่มียุทธศาสตร์ระดับแนวหน้าของบริษัทไปอีกระยะหนึ่ง

ประสบการณ์การทำงานช่วงแรกในบริษัททั้งสามไม่ได้มีอะไรดีไปกว่ากัน กล่าวคือ ผู้สมัครคนนี้จะเลือกบริษัทที่เสนอการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับค่านิยมและความชอบของตนเองมากที่สุด เช่น ถ้าผู้สมัครเป็นคนที่ชอบความเสี่ยงและยอมรับความไม่ชัดเจนได้ เธออาจชื่นชอบความท้าทายและการทำงานที่ต้องใช้ความรวดเร็วแบบบริษัทที่สอง แต่อาจรู้สึกทุกขระทมกับการต้องทำตามข้อจำกัดต่างๆ ของบริษัทที่สาม หรือถ้าผู้สมัครคนนี้ชอบการทำงานร่วมกับคนอื่น เธอก็อาจมีแนวโน้มที่จะเลือกบริษัทของคุณมากกว่าบริษัทอื่นก็ได้

ตัวอย่างข้างต้นได้เน้นย้ำให้เห็นว่าความชอบของพนักงานแต่ละคนมีความสำคัญมากเพียงใดต่อสงครามแย่งชิงตัวคนที่มีความสามารถสูงมาทำงานกับองค์กร แต่น่าเสียดายที่เรื่องนี้มักถูกมองข้ามไป และสิ่งที่จะทำให้องค์กรที่ดีกลายเป็นองค์กรชั้นยอดได้ก็คือ ความสามารถในการดึงดูดและดำรงรักษาคนที่เหมาะสมเอาไว้ หรือก็คือพนักงานที่รู้สึกตื่นเต้นกับงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานของตนเอง ซึ่งคนเหล่านี้มักจะรู้สึกผูกพันกับงานมากกว่าคนอื่น และไม่ค่อยมองหางานอื่นที่จะได้เงินเดือนหรือสวัสดิการผลประโยชน์ดีกว่า โดยพนักงานเหล่านี้จะค้นหาวิธีที่ทำให้ความชอบและความต้องการของตนได้รับการตอบสนอง และในขณะเดียวกันก็สามารถคิดหาทางแก้ปัญหาธุรกิจที่สร้างสรรค์และใช้ได้ผลให้กับองค์กรได้ ซึ่งความรู้สึผูกพันกับองค์กรของพวกเขาจะทำให้ทั้งลูกค้าและคนที่มีโอกาสเป็นพนักงานใหม่เกิดความมุ่งมั่นตั้งใจตามไปด้วย ดังนั้น พนักงานที่มีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรจึงมีลักษณะตรงข้ามกันกับบรรดามือปืนรับจ้างที่ผลัดหมุนเวียนกันเข้ามารับตำแหน่งสำคัญเพียงระยะหนึ่ง โดยพวกเขาจะเป็นคนที่ทำประโยชน์ให้กับองค์กรในระยะยาว

อย่างไรก็ตาม คุณจะไม่สามารถค้นพบและรักษาคนแบบนี้ไว้กับองค์กรได้ด้วยการทำแค่แนวปฏิบัติที่ดี หรือวิธีการบริหารคนที่มีความสามารถสูงขององค์กรอื่นมาใช้เท่านั้น คุณจะต้องสามารถบอกพนักงานใหม่และคนที่คิดว่าเหมาะสมจะเป็นพนักงานได้ว่าการทำงานที่บริษัทของคุณนั้นเป็นอย่างไร สามารถอธิบายค่านิยมและสิ่งที่ทำให้การทำงานในบริษัทของคุณมีเอกลักษณ์เฉพาะ โดยคุณต้องสร้าง “ประสบการณ์เฉพาะขององค์กร” ที่จะบอกเล่าเรื่องราวเกี่ยวกับบริษัทของคุณได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะทำให้คนที่มีค่านิยม

แบบเดียวกับบริษัทและมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานตัดสินใจเลือกบริษัทของคุณ และเป็นการวางรากฐานความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้างกับนายจ้างที่ก่อให้เกิดผลดีต่อบริษัท

## การทำให้ความเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร กลายเป็นสิ่งที่จับต้องได้

ประสบการณ์เฉพาะขององค์กร คือ จุดเด่นของประสบการณ์ที่พนักงานได้รับจากองค์กร ซึ่งเห็นได้ชัดเจนและเป็นรูปธรรม ประสบการณ์เฉพาะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดค่านิยมขององค์กรและยังเป็นสัญลักษณ์ที่คอยย้ำเตือนถึงวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กรได้เป็นอย่างดีด้วย โดยประสบการณ์ดังกล่าวเกิดขึ้นจากงานที่ต้องทำเป็นกิจวัตรประจำวัน หรือกระบวนการทำงานที่มีลักษณะเฉพาะ ซึ่งเป็นสิ่งที่คู่แข่งยากจะลอกเลียนแบบให้เหมือนทุกประการ เพราะเป็นกระบวนการที่ถูกสร้างและพัฒนาขึ้นมาภายในองค์กร อีกทั้งยังสะท้อนถึงตำนานและคุณลักษณะร่วมกันของทีมผู้บริหารองค์กรด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับประสบการณ์เฉพาะขององค์กรนั้นเกิดขึ้นมาจากการวิจัยด้านองค์กรที่เราทำในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา โดยในตอนแรกนั้น เราทำการศึกษาบริษัทที่พนักงานมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรสูงอย่างใกล้ชิด (ซึ่งวัดจากผลการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานและเครื่องมือประเมินอื่นๆ) แล้วรวบรวมแนวปฏิบัติที่เหมือนกันของบริษัทเหล่านี้ในเรื่องการสร้างความกระตือรือร้น ความผูกพัน และความเข้าใจเกี่ยวกับพันธกิจให้กับพนักงานทุกระดับของบริษัท ที่น่าประหลาดใจก็คือ วิธีการบริหารคนที่มีความสามารถสูงของบริษัท