



Book Review

Bernard Marr ผู้เขียนหนังสือเล่มนี้เป็นหนึ่งในผู้เชี่ยวชาญทางด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ โดยเขาได้มีโอกาสทำงานร่วมกับองค์กรชั้นนำระดับโลกหลายแห่ง ได้แก่ Accenture, AstraZeneca, BP, DHL, Fujitsu, Gartner, HSBC, Novo Nordisk, the Home Office และ Royal Dutch Shell ทำให้เขามีประสบการณ์ในการทำงานมากมายทั้งจากทวีปอเมริกา ยุโรป แอฟริกา ตะวันออกกลาง และเอเชีย ซึ่งทำให้เขาได้รับการยอมรับในฐานะนักพูด ที่ปรึกษา อาจารย์ และนักเขียนผู้ได้รับรางวัล นอกจากนี้เขายังเคยดำรงตำแหน่งนักวิจัยทางการบริหารของ The Judge Institute of Management Studies มหาวิทยาลัยเคมบริดจ์ (University of Cambridge) และนักวิจัยด้านผลการดำเนินงานธุรกิจของ Cranfield School of Management ในปัจจุบันเขายังเป็นอาจารย์พิเศษในมหาวิทยาลัยชั้นนำหลายแห่งอีกด้วย

Bernard Marr เขียนหนังสือและบทความมากกว่า 100 เรื่อง และเขายังเป็นบรรณาธิการร่วมของวารสารชั้นนำอีกหลายฉบับ นอกจากนี้ในบทความล่าสุดของ CEO Journal เรื่อง “Wise guys” ยกย่องให้ Bernard Marr เป็น 1 ในมันสมองทางธุรกิจระดับโลก

Book Review: Strategic Performance Management: Leveraging and Measuring Your Intangible Value Drivers

Publisher: Butterworth-Heinemann

Publication Year: 2006

Author(s): Bernard Marr

Language: English

Length: 240p

สาระสำคัญของหนังสือ

การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ถือเป็นหัวใจของการบริหารองค์กรในปัจจุบัน แต่บ่อยครั้งที่การจัดการผลการปฏิบัติงานถูกมองว่าเป็นเรื่องของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น ทั้งที่ในความเป็นจริงแล้วการวางแผนการจัดการผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพจะสามารถช่วยผู้บริหารในการกำหนดเส้นทางไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ทั้งในเรื่องของผลกำไร การปรับปรุงและการพัฒนาองค์กร รวมไปถึงระบบการ

จัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอย่างยั่งยืน จึงนับได้ว่าการจัดการผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นบทบาทหรือหน้าที่ที่ผู้บริหารทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมีส่วนร่วม โดยมีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้จัดการ ประสานงาน ติดตาม สื่อสาร และให้คำปรึกษาอย่างใกล้ชิด เพื่อให้ผลประกอบการขององค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันตามที่ต้องการ ดังนั้นเพราะในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่าการจัดการผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพถือเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรมีผลประกอบการและความสามารถในการแข่งขันที่มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น อีกทั้งยังทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ตามประสงค์

สาระสำคัญของหนังสือเล่มนี้กล่าวถึงการจัดการผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ หรือ Strategic Performance Management (บางครั้งเรียกว่า Corporate Performance Management หรือ Enterprise Performance Management) สำหรับองค์กรในศตวรรษที่ 21 เพื่อให้องค์กรต่างๆ สามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยได้อธิบายขั้นตอนในการจัดการผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ตั้งแต่การระบุ การวัด และการจัดการผลการปฏิบัติงาน โดยได้นำเสนอตัวอย่างของการนำไปใช้ในองค์กรต่างๆ ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อันจะทำให้ผู้บริหารสามารถปรับปรุงการตัดสินใจต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งหมายถึงการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้นั่นเอง

ความคิดเห็นที่มีต่อหนังสือ

การจัดการผลการปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับทุกฝ่ายในองค์กร กล่าวคือ ทั้งผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรจะต้องรับผิดชอบร่วมกันต่อผลผลิตขององค์กร โดยจะต้องมีการตกลงร่วมกันว่าจะทำอะไรบ้าง จะทำอะไร และร่วมกันติดตามผลการปฏิบัติงานนั้นๆ ด้วย ที่สำคัญจะต้องมีการเชื่อมโยงกับกระบวนการที่สำคัญอื่นๆ ในองค์กรด้วย เช่น กลยุทธ์

ธุรกิจ การพัฒนาพนักงาน และการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ในปัจจุบันปรัชญาการจัดการผลการปฏิบัติงานได้เปลี่ยนจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาเป็นการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดสมดุลในผลประโยชน์ทั้งขององค์กรและบุคลากรในองค์กร

หนังสือเล่มนี้จะบอกผู้อ่านว่า ความเข้าใจที่ผิดพลาดเกี่ยวกับแนวคิดการจัดการผลการปฏิบัติงานจะนำมาซึ่งผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ย่ำแย่ ทั้งนี้เพราะการจัดการผลการปฏิบัติงานนับเป็นศูนย์กลางของการประสานรวมกิจกรรมต่างๆ ทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้าไว้ด้วยกัน ดังนั้นหนังสือเล่มนี้จึงเป็นหนังสือที่จำเป็นต้องอ่านสำหรับผู้สนใจการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างแท้จริง

วิธีการเขียนที่ผู้เขียนนำเสนอในหนังสือเล่มนี้นั้นใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย ตรงไปตรงมา ทำให้ผู้อ่านสามารถเข้าใจได้โดยง่าย อีกทั้งได้นำเสนอกรณีศึกษา กรอบแนวคิดที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และตัวแบบซึ่งแสดงให้เห็นว่าจะมีแนวทางในการจัดการผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์อย่างไร ทำให้ผู้อ่านได้เห็นภาพที่ชัดเจน รวมถึงการปรับใช้ในสถานการณ์จริงว่าจะปรับใช้อย่างไร เพื่อที่จะมั่นใจได้ว่าจะสามารถนำไปใช้ในองค์กรได้จริง อันเป็นผลมาจากการประสานรวมศาสตร์ต่างๆ เข้าไว้ด้วยกันทั้งการจัดการเชิงกลยุทธ์ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ทฤษฎีการประเมินผล และทฤษฎีทางจิตวิทยา

ขณะที่หนังสือทางด้านการบริหารส่วนใหญ่จะเฉพาะเจาะจงลงไปในบางประเด็น เช่น การจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการผลการปฏิบัติงาน หรือเทคโนโลยีสารสนเทศ แต่ในหนังสือเล่มนี้ผู้เขียนได้ประสานรวมประเด็นต่างๆ เข้าด้วยกัน ทั้งในแง่ของการวางแผนกลยุทธ์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงเครื่องมือและซอฟต์แวร์ต่างๆ ที่จะช่วยให้การจัดการผลการปฏิบัติงานบรรลุผลตามกลยุทธ์ขององค์กร ยิ่งไปกว่านั้นหนังสือเล่มนี้ยังประกอบไปด้วยเครื่องมือ กริดเล็กกริดน้อย คำแนะนำ และข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ ซึ่งทำให้หนังสือเล่มนี้เหมาะอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารที่ต้องการศึกษาแนวทางการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยไม่เพียงแต่จะเหมาะกับองค์กรธุรกิจเอกชนเท่านั้น หากแต่แนวคิดในหนังสือยังสามารถนำไปปรับใช้ได้กับองค์กรซึ่งไม่แสวงหาผลกำไรและหน่วยงานราชการได้อีกด้วย

หนังสือเล่มนี้เหมาะอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารที่ต้องการศึกษาแนวทางการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยไม่เพียงแต่จะเหมาะกับองค์กรธุรกิจเอกชนเท่านั้น หากแต่แนวคิดในหนังสือยังสามารถนำไปปรับใช้ได้กับองค์กรซึ่งไม่แสวงหาผลกำไรและหน่วยงานราชการได้อีกด้วย

ในหนังสือเล่มนี้ผู้เขียนได้นำเสนอกรณีศึกษา (Case Study) ขององค์กรชั้นนำหลายแห่ง ได้แก่ DHL, Novo Nordisk, TT Club, UK Home Office, Fujitsu และ Shell เพื่อประกอบการอธิบายโดยจะเห็นได้ว่าองค์กรเหล่านั้นมีความแตกต่างกันทั้งในแง่ของตัวสินค้าหรือบริการ ตลาด รวมถึงศักยภาพในการบริหารจัดการเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรก็แตกต่างกันด้วย

ซึ่งความหลากหลายขององค์กรดังกล่าวข้างต้นน่าจะเป็นสาเหตุมาจากการที่ผู้เขียนต้องการแสดงให้เห็นว่าหลักการจัดการผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ของเขานั้นสามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลไม่ว่าจะเป็นองค์กรในรูปแบบใดก็ตาม นอกจากนี้ตอนท้ายเล่มยังมี Index หรือ ดัชนี ที่ช่วยอำนวยความสะดวกให้ผู้อ่านสามารถค้นหาสิ่งที่ต้องการศึกษาจากหนังสือเล่มนี้ได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ในประเด็นสำคัญ ผู้เขียนจะมีการแนะนำว่าจะสามารถศึกษาเรื่องดังกล่าวเพิ่มเติมได้จากแหล่งใด ซึ่งจะช่วยให้อ่านเข้าใจเรื่องนั้นๆ เพิ่มมากขึ้น

สำหรับผู้เริ่มนำการจัดการผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์มาใช้ในองค์กร หนังสือเล่มนี้จะช่วยเพิ่มความกระจ่างว่าจะสามารถนำไปใช้ในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างไร และหากผู้อ่านเป็นนักกลยุทธ์ขององค์กรหนังสือเล่มนี้จะเป็ประโยชน์อย่างยิ่งในการทำงานของผู้อ่าน ทั้งนี้เพราะหนังสือเล่มนี้จะบอกผู้อ่านว่าควรมีการออกแบบองค์กรและรักษาขีดความสามารถต่างๆ ขององค์กรอย่างไรในสภาวะแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูงและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงเหมาะอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารระดับสูงที่ต้องการสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรและรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน และถ้าหากผู้อ่านต้องการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร สิ่งแรกที่ควรต้องทำคือ อ่านหนังสือเล่มนี้ เพราะกล่าวได้ว่าเป็นหนังสือเล่มที่เยี่ยมที่สุดเล่มหนึ่งของ Bernard Marr ทั้งนี้เพราะเขาได้นำเสนอสิ่งที่ได้คิดค้นขึ้น อันเป็นผลมาจากการประสบการณ์จริงที่ได้มีโอกาสทำงานร่วมกับองค์กรชั้นนำต่างๆ ทั่วโลก และทั้งหมดที่กล่าวมาจึงเป็นเหตุผลที่ว่าทำไมหนังสือเล่มนี้จึงเป็นหนังสือที่ดี มีประโยชน์ และมีคุณค่าควรแก่การหยิบมาอ่านอย่างยิ่ง

โดย.. เจษฎา นกน้อย

อาจารย์ประจำสาขาบริหารธุรกิจ

คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยทักษิณ