

Unit 5: การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและประสิทธิภาพการดำเนินงาน

Why Strategy Fails

ส่วนที่ 1: ช่องว่างในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และสาเหตุหลักของความล้มเหลว

โกดัก — กลยุทธ์ที่ถูกต้อง แต่การดำเนินการที่ผิดพลาด

ในปี ค.ศ. 1975 วิศวกรของบริษัทโกดักชื่อ สตีเวน แชนสัน ได้ประดิษฐ์กล้องดิจิทัลเครื่องแรกของโลก มันเป็นอุปกรณ์ขนาดใหญ่หนักเท่ากล้วยหอมแปดลูก มีความละเอียดเพียง 0.01 เมกะพิกเซล และบันทึกภาพขาวดำลงบนเทปคาสเซต ผู้บริหารของโกดักได้รับทราบเรื่องนี้ พวกเขาเข้าใจเทคโนโลยีดี พวกเขายังทำนายได้อย่างถูกต้องว่า “ดิจิทัลจะเข้ามาแทนที่ฟิล์มในที่สุด”

โกดักมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่ถูกต้อง หากแต่ล้มเหลวในการดำเนินการ แทนที่จะโอบรับดิจิทัลในฐานะอนาคต โกดักกลับปกป้องธุรกิจฟิล์มที่ทำกำไรสูง ในช่วงปลายศตวรรษที่ 20 โกดักครองตลาดฟิล์มสหรัฐฯ เกือบ 70% โดยมีกำไรขั้นต้นจากฟิล์มใกล้เคียง 70% (Forrester, 2026) ผลที่ตามมาคือดิจิทัลถูกจัดให้อยู่ในแผนกเล็ก ๆ ที่ได้รับทรัพยากรจำกัด วิศวกรถูกห้ามมิให้ใช้งบประมาณรายได้จากฟิล์ม และผู้บริหารบอกกับแชนสันอย่างตรง ๆ ว่า “น่าสนใจดี — แต่อย่าบอกใครนะ” ขณะเดียวกัน Sony, Canon และ Nikon ก็เข้าสู่ตลาดดิจิทัลอย่างไม่มีอุปสรรค

ต้นทุนของการดำเนินการที่ล้มเหลวนั้นรุนแรงมาก:

ค.ศ. 1988: โกดักลงทุนในดิจิทัล แต่ปฏิเสธที่จะให้ความมุ่งมั่นอย่างเต็มที่

ค.ศ. 1996: จุดสูงสุดของบริษัท โกดักมีพนักงาน 140,000 คนและรายได้ 16,000 ล้านดอลลาร์

ค.ศ. 2000: ยอดขายกล้องดิจิทัลเริ่มเร่งตัว โกดักตามหลังคู่แข่ง

ค.ศ. 2012: โกดักยื่นขอล้มละลาย

คำถามสำคัญ: โกดักเป็นผู้ประดิษฐ์การถ่ายภาพดิจิทัล พวกเขามีทรัพยากร มีความสามารถ และมีวิสัยทัศน์ที่ทำนายการเปลี่ยนแปลงได้ถูกต้อง แต่กลับล้มเหลวในการดำเนินการ ทำไม? คำตอบไม่ใช่เรื่องของการกำหนดกลยุทธ์ เพราะโกดักรู้ว่าต้องไปที่ไหน ความล้มเหลวอยู่ที่ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Execution) นั่นคือ แรงจูงใจที่ไม่สอดคล้อง การต่อต้านทางวัฒนธรรม การวัดผลที่ไม่มีประสิทธิภาพ และความสามารถแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นการกระทำ

จุดเชื่อมโยง: จากเรื่องราวสู่กรอบแนวคิด

เรื่องของโกดักเผยให้เห็นความจริงอันน่าอึดอัดในการจัดการเชิงกลยุทธ์ กล่าวอีกนัยหนึ่ง การมีกลยุทธ์ที่ถูกต้องไม่ได้รับประกันความสำเร็จ ความแตกต่างระหว่างชนะและแพ้มักอยู่ที่การ

ดำเนินการ นั่นคือความสามารถในการแปลงเจตนาเชิงกลยุทธ์ให้เป็นการกระทำรายวัน ตัวชี้วัดที่สอดคล้องกัน และทีมงานที่รับผิดชอบ ส่วนที่ 1 นี้ตรวจสอบช่องว่างในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Execution Gap) มันคืออะไร ทำไมจึงเกิดขึ้น และสาเหตุหลักที่ทำให้สายโกดัก

1.1 ช่องว่างในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติคืออะไร?

ช่องว่างในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Execution Gap) หมายถึงความไม่ต่อเนื่องอย่างเป็นระบบระหว่างสิ่งที่องค์กรวางแผนจะทำกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในทางปฏิบัติ (Beer & Eisenstat, 2000) มันคือ "ช่องว่างระหว่างการรู้และการทำ" (knowing-doing gap) ที่เจตนาเชิงกลยุทธ์ล้มเหลวในการแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมการทำงานประจำวัน พุดให้เข้าใจง่ายขึ้น มันคือความล้มเหลวในการแปลงความทะเยอทะยานให้เป็นการกระทำ (Balanced Scorecard Institute, 2026)

สถิติที่นักศึกษาทุกคนควรรจำ: ประมาณ 70% ของกลยุทธ์ล้มเหลวเนื่องจากการดำเนินการที่ไม่ดี ไม่ใช่เพราะกลยุทธ์ผิดพลาด Harvard Business Review รายงานว่า 67% ของกลยุทธ์ที่ร่างมาอย่างดีล้มเหลวเพราะการดำเนินการที่ไม่ดี นอกจากนี้ ข้อมูลจาก *State of Strategy Execution Report* ปี ค.ศ. 2025 ยังเผยว่า 74% ของผู้บริหารยอมรับว่ากลยุทธ์ของตนไม่ถูกแปลงเป็นการกระทำที่เป็นรูปธรรม (Balanced Scorecard Institute, 2026)

นักวิจัยหลักสองท่านในสาขานี้คือ Robert S. Kaplan และ David P. Norton จาก Harvard Business School ซึ่งพัฒนา Balanced Scorecard และระบุว่าอัตราความล้มเหลวในการดำเนินกลยุทธ์อาจอยู่ระหว่าง 50% ถึง 90% ในองค์กรขนาดใหญ่ (Kaplan & Norton, 1996) นอกจากนี้ Michael Beer และ Russell Eisenstat จาก MIT Sloan ได้ระบุอุปสรรคเชิงองค์กรที่ขัดขวางการดำเนินกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ โดยพิสูจน์ว่าความล้มเหลวแทบไม่เคยเป็นผลจากตรรกะเชิงกลยุทธ์ที่บกพร่อง แต่เป็นการพังทลายของการจัดแนวและขีดความสามารถขององค์กร (Beer & Eisenstat, 2000)

1.2 ขนาดของปัญหา

ข้อมูลจากการวิจัยหลายแหล่งสะท้อนให้เห็นภาพที่น่าเป็นห่วง จาก McKinsey survey ที่ทำกับผู้บริหารกว่า 2,200 คน พบว่า มีเพียง 21% ของผู้บริหารที่เชื่อว่ากลยุทธ์ของตนผ่านการทดสอบคุณภาพพื้นฐาน ซึ่งลดลงจาก 40% เมื่อสิบห้าปีที่แล้ว (McKinsey, 2015) Project Management Institute รายงานว่า มีเพียงครึ่งหนึ่งของโครงการเชิงกลยุทธ์ที่ถือว่าประสบความสำเร็จ โดย 13% ล้มเหลวโดยสิ้นเชิง Gartner ยังพบว่าองค์กรที่พยายามดำเนินการโครงการริเริ่มเชิงกลยุทธ์มากกว่าทำโครงการพร้อมกัน มีอัตราความสำเร็จที่ลดลงอย่างมาก (Unit 5 Research Notes, 2026)

สิ่งที่น่าสนใจคือ ช่องว่างในการดำเนินการไม่ได้เป็นปัญหาของอุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่ง แต่เป็นปัญหาที่แพร่หลายในทุกภาคส่วน ตั้งแต่บริษัทเทคโนโลยีในซิลิคอนวัลเลย์ไปจนถึงหน่วยงานรัฐบาลในประเทศกำลังพัฒนา งานวิจัยจากองค์กรในอินโดนีเซียยืนยันว่า “ความล้มเหลว

ในการดำเนินกลยุทธ์มักเกิดจากการขาดวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุน และการไม่มีระบบการวัดผลที่มีโครงสร้างชัดเจน” (Ajosh, 2025) ซึ่งสอดคล้องกับกรณีของโกดักอย่างน่าทึ่ง

1.3 สาเหตุหลักของความล้มเหลวในการดำเนินกลยุทธ์

จากงานวิจัยของ Beer และ Eisenstat (2000) ที่ระบุ “เพศฆาตเงียบ 6 ราย” (Six Silent Killers) ของการดำเนินกลยุทธ์ เราสามารถสังเคราะห์สาเหตุที่พบบ่อยที่สุด 6 ประการได้ ดังนี้ สาเหตุเหล่านี้มีความสัมพันธ์กันและส่งเสริมกันและกัน สร้างวงจรของความเฉื่อยชาขององค์กร

สาเหตุ	คำนิยาม	ตัวอย่างจากโกดัก	วิธีป้องกัน
การขาดความมุ่งมั่นของผู้นำ	เมื่อผู้บริหารระดับสูงไม่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าพวกเขาสนับสนุนกลยุทธ์ ผู้จัดการระดับกลางและพนักงานแนวหน้าจะได้รับสัญญาณที่ขัดแย้งกัน	ผู้บริหารโกดักเข้าใจดีถึงภัยที่ป้องกันฟิล์ม — ฟิล์มได้รับเงินทุนน้อยและถูกกีดกัน	ผู้บริหารต้องแสดงความมุ่งมั่นต่อกลยุทธ์ใหม่ผ่านการจัดสรรทรัพยากรและการตัดสินใจที่มองเห็นได้ชัดเจน
การสื่อสารกลยุทธ์ที่ไม่ดี	เมื่อเหตุผล ความเร่งด่วน และรายละเอียดของกลยุทธ์ไม่ถูกส่งต่ออย่างมีประสิทธิภาพตลอดสายบังคับบัญชา	เมื่อแฮสสันนำเสนอกล้องดิจิทัล ผู้จัดการระดับกลางกวดขันการประดิษฐ์นี้และสั่งให้ซ่อนเทคโนโลยีดังกล่าว	สร้างกลไกการสื่อสารที่ทำงานทั้งแบบลงจากบนสู่ล่างและขึ้นจากล่างสู่บน รวมถึงการประชุมเมืองและแดชบอร์ดกลยุทธ์
ความไม่ชัดเจนในความรับผิดชอบ	เมื่อองค์กรไม่ได้มอบหมายให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งรับผิดชอบผลลัพธ์ที่เฉพาะเจาะจง ความรับผิดชอบจะกระจายออกไปและสูญหายไป	โครงสร้างระบบราชการของโกดักรวมศูนย์อำนาจไว้ที่ยอด ทำให้ผู้จัดการระดับกลางขาดอำนาจในการผลักดันนวัตกรรมดิจิทัล	มอบหมายเจ้าของกลยุทธ์ที่ชัดเจน (DRIs - Directly Responsible Individuals) ให้กับแต่ละโครงการริเริ่ม
ลำดับความสำคัญที่ขัดแย้งกัน	เมื่อองค์กรดำเนินโครงการริเริ่มมากเกินไปพร้อมกัน ทรัพยากรถูกแบ่งออกบาง และความสำเร็วยากกลายเป็นเรื่องยาก	แผนกฟิล์มและแผนกดิจิทัลของโกดักแข่งขันกันเพื่อทรัพยากรที่มีจำกัด โดยฝ่ายฟิล์มชนะเสมอ	ผู้นำต้องตัดสินใจอย่างชัดเจนว่าจะหยุดทำอะไร ไม่ใช่แค่เพิ่มสิ่งใหม่เข้าไป
การวัดผลที่ไม่มีประสิทธิภาพ	องค์กรที่ติดตามกิจกรรมแทนที่จะติดตามผลลัพธ์ไม่สามารถบอกได้ว่ากลยุทธ์กำลังถูกดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่	โกดักวัดรายได้จากฟิล์ม (ตัวชี้วัดล่าช้า) แทนที่จะวัดความก้าวหน้าในด้านนวัตกรรมดิจิทัล (ตัวชี้วัดนำ)	ออกแบบระบบ KPI ที่สมดุลทั้งตัวชี้วัดนำและตัวชี้วัดล่าช้า เพื่อให้มีสัญญาณเตือนล่วงหน้า
การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (วัฒนธรรม)	วัฒนธรรม — ความเชื่อ นิสัย และพฤติกรรมร่วมกันขององค์กร — สามารถถ่วงดุลกลยุทธ์ที่ประกาศไว้ได้อย่างเป็นการได้อย่างเงียบ ๆ	วัฒนธรรม “ปกป้องฟิล์ม” ของโกดักหยิ่งรากลึก ทุกคนได้รับแรงจูงใจให้รักษาธุรกิจเดิม ไม่ใช่สร้างธุรกิจใหม่	ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างของพฤติกรรมใหม่ และเชื่อมโยงรางวัลกับกลยุทธ์ใหม่อย่างชัดเจน

1.4 ข้อมูลเชิงลึกจากงานวิจัยเกี่ยวกับการดำเนินการ

Beer และ Eisenstat (2000) เรียกอุปสรรคทั้งหมดนี้ว่า “เพศฆาตเงียบ” เพราะพวกมัน “แทบไม่เคยถูกยอมรับในที่สาธารณะหรือถูกแก้ไขอย่างชัดเจน” (Davidson, 2022) สิ่งที่ทำให้พวกมันอันตรายยิ่งขึ้นคือองค์กรทราบถึงอุปสรรคเหล่านี้ในระดับหนึ่ง แต่วัฒนธรรมองค์กรป้องกันไม่ให้เกิดการพูดถึงอย่างตรงไปตรงมา Beer และ Eisenstat เรียกปรากฏการณ์นี้ว่า “ความเงียบขององค์กร” (organizational silence) ซึ่งก็คือ ความกลัวในระดับล่างที่จะพูดความจริงอย่างตรงไปตรงมาเกี่ยวกับอุปสรรค

McKinsey ได้ระบุปัจจัยที่แยกองค์กรที่ดำเนินกลยุทธ์ได้ดีออกจากองค์กรที่ทำไม่ได้ โดยปัจจัยสำคัญสามประการคือ: (1) ความมุ่งมั่นและการมีส่วนร่วมของผู้นำ (2) ทรัพยากรและขีดความสามารถที่เพียงพอ และ (3) ระบบการวัดผลที่แข็งแกร่ง (McKinsey, 2015) องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์ไม่ได้มีกลยุทธ์ที่ดีกว่า แต่มีความสามารถในการแปลงกลยุทธ์นั้นให้เป็นการกระทำรายวันที่ดีกว่า

ที่น่าสนใจคือ งานวิจัยยังชี้ให้เห็นว่าการดำเนินกลยุทธ์เป็นความท้าทายด้านมนุษย์และวัฒนธรรมโดยพื้นฐาน ไม่ใช่ปัญหาด้านเทคนิค ข้อมูล กรอบแนวคิด และ KPI เป็นเพียงตัวช่วย แต่งานวิจัยชี้ให้เห็นอย่างต่อเนื่องว่าความมุ่งมั่นของผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และการสื่อสารที่ซื่อสัตย์คือปัจจัยกำหนดความสำเร็จของการดำเนินการที่แท้จริง (Beer & Eisenstat, 2000; McKinsey, 2015)

1.5 การวิเคราะห์กรณีของ “โกดัก”

เมื่อพิจารณาผ่านเลนส์ของสาเหตุหกประการข้างต้น ความล้มเหลวของโกดักไม่ใช่แค่เรื่องบุญโชค มันเป็นการสะสมของอุปสรรคองค์กรที่สังเกตได้และวิเคราะห์ได้ สาเหตุที่ร้ายแรงที่สุดสองประการสำหรับโกดักคือ การขาดความมุ่งมั่นของผู้นำ และการต่อต้านทางวัฒนธรรม ผู้บริหารระดับสูงเข้าใจดีว่าดิจิทัลคืออนาคต แต่ยังคงจัดสรรทรัพยากรส่วนใหญ่ให้กับฟิล์ม เนื่องจากฟิล์มสร้างกำไรในระยะสั้นที่ยังคงสูง (Forrester, 2026) การตัดสินใจนี้ไม่ใช่ความโง่เขลา หากแต่ว่า มันเป็นตรรกะทางธุรกิจที่สมเหตุสมผลในระยะสั้น แต่เป็นอันตรายถึงชีวิตในระยะยาว

ปัญหาของโกดักยิ่งเลวร้ายลงเพราะระบบการวัดผลที่ไม่มีประสิทธิภาพ โกดักวัดสิ่งที่ง่ายที่สุด โดยจะวัดรายได้จากฟิล์ม กำไรขั้นต้น และส่วนแบ่งตลาดในธุรกิจหลัก แต่ไม่มีใครวัดการเติบโตของตลาดกล้องดิจิทัล การลงทุนใน R&D ดิจิทัลเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรืออัตราการเข้าถึงอินเทอร์เน็ตที่กำลังเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นสัญญาณนำที่บ่งบอกว่าการแบ่งปันภาพดิจิทัลจะกลายเป็นพฤติกรรมกระแสหลัก (Kaplan & Norton, 1992) หากโกดักวัดสัญญาณนำเหล่านี้ พวกเขาน่าจะเห็นว่าตลาดกำลังเปลี่ยนแปลงเร็วกว่าที่คาดการณ์ไว้มาก

สิ่งที่โกดักควรทำแตกต่างออกไปนั้นชัดเจนในมุมมองย้อนหลัง พวกเขาควรแยก “Digital Kodak” ออกมาเป็นหน่วยธุรกิจอิสระที่มีทรัพยากร แรงจูงใจ และตัวชี้วัดความสำเร็จของตัวเอง แทนที่จะให้ดิจิทัลอยู่ภายใต้กรอบความคิดและระบบรางวัลเดียวกับธุรกิจฟิล์ม สิ่งที่ชัดเจนไม่ใช่การขาดความรู้ แต่มันคือการขาดกลไกองค์กรที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้นได้จริง

บทสรุปส่วนที่ 1

“หากความล้มเหลวในการดำเนินการเกิดขึ้นบ่อยมาก องค์กรจะสามารถวัดและจัดการประสิทธิภาพได้อย่างไร? ส่วนที่ 2 จะนำเสนอ Balanced Scorecard — กรอบแนวคิดที่สร้างสมดุลระหว่างตัวชี้วัดทางการเงินกับตัวชี้วัดนำที่บ่งบอกความสำเร็จในอนาคต”

ส่วนที่ 2: Balanced Scorecard, KPIs และ OKRs

“ส่วนที่ 1 เผยให้เห็นสาเหตุหลักของความล้มเหลวในการดำเนินการ รวมถึงจุดบกพร่องร้ายแรงของโกดัก การวัดและให้รางวัลกับผลการดำเนินงานในอดีต (รายได้จากฟิล์ม) ขณะที่หวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (ดิจิทัล) ส่วนที่ 2 แนะนำกรอบแนวคิดการวัดผลการดำเนินงานสามชุดที่ช่วยปิดช่องว่างนี้”

2.1 Balanced Scorecard (Kaplan & Norton)

2.1.1 ภาพรวม

ลองนึกภาพนักบินที่บินโดยดูแค่เข็มทิศเพียงตัวเดียว โดยไม่สนใจความเร็ว ระดับความสูง หรือปริมาณเชื้อเพลิง การจัดการองค์กรโดยใช้แต่ตัวชี้วัดทางการเงินก็ไม่ต่างกัน นี่คือนสิ่งที่ Robert S. Kaplan และ David P. Norton พยายามแก้ไขเมื่อพวกเขาแนะนำ Balanced Scorecard ในบทความสำคัญบน *Harvard Business Review* ปี ค.ศ. 1992 เรื่อง “The Balanced Scorecard — Measures That Drive Performance” (Kaplan & Norton, 1992)

Balanced Scorecard (BSC) คือกรอบแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่แปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรให้เป็นชุดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกันสี่มุมมอง BSC เกิดขึ้นจากการวิจัยปี ค.ศ. 1990 ที่ตรวจสอบว่าทำไมองค์กรส่วนใหญ่จึงประสบปัญหาในการรายงานผลโดยใช้แต่ตัวชี้วัดทางการเงิน โดย Kaplan และ Norton ขยายกรอบแนวคิดนี้ในหนังสือ *The Balanced Scorecard* (1996) และแนะนำแนวคิด “Strategy Map” ในหนังสือ *Strategy Maps* (2004) โดยวิจารณ์ หลักของการใช้ของตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียว ทั้งนี้ ตัวชี้วัดทางการเงินคือตัวชี้วัดล่าช้า (Lagging Indicators) โดยตัวชี้วัดนี้บอกเราถึงสิ่งที่เกิดขึ้นไปแล้ว พวกมันเหมาะสมสำหรับการรายงานต่อผู้ถือหุ้นระยะสั้น แต่ไม่เพียงพอสำหรับการจัดการความยั่งยืนระยะยาวขององค์กร (Hristov & Chirico, 2016) ข้อมูลเชิงลึกอันลึกซึ้งของ BSC อยู่ในคติพจน์การจัดการที่ว่า “สิ่งที่คุณวัดคือสิ่งที่คุณจะได้” หากองค์กรวัดแต่ผลลัพธ์ทางการเงิน มันจะเสียสละการสร้างขีดความสามารถระยะยาวเพื่อเพิ่มกำไรระยะสั้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

2.1.2 สี่มุมมองของ Balanced Scorecard

BSC จัดระบบบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์โดยแปลงวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติผ่าน 4 มุมมองที่เชื่อมโยงกัน คือ การเงิน, ลูกค้า, กระบวนการภายใน และการเรียนรู้/การเติบโตใน โดยใช้ KPI และโครงการริเริ่มเป็นตัวขับเคลื่อนผลลัพธ์แบบเหตุและผล (Cause-and-Effect) โดย สี่มุมมองที่เชื่อมโยงกัน เหล่านี้ไม่ได้ทำงานโดยอิสระ แต่เป็นการปรับปรุงในด้านหนึ่งขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในอีกด้านหนึ่ง เพื่อให้มั่นใจว่าการปรับปรุงภายในจะนำไปสู่ความสำเร็จทางการเงินที่ยั่งยืน (Kaplan & Norton, 1996)

(1) มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective)

คำถามหลัก: “หน้าตาเราเป็นอย่างไรในสายตาของผู้ถือหุ้น?”

มุมมองนี้ประเมินผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจขั้นสุดท้ายของกลยุทธ์ โดยประเมินว่าการดำเนินการขององค์กรกำลังสร้างมูลค่าทางการเงินผ่านการเติบโตของรายได้ การลดต้นทุน หรือการใช้สินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

- ตัวอย่างวัตถุประสงค์: เพิ่มการเติบโตของรายได้ ขยายพอร์ตโฟลิโอรายได้ ลดค่าใช้จ่ายดำเนินงาน
- ตัวอย่าง KPIs: ผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI), กำไรขั้นต้น, อัตราการเติบโตของรายได้, กระแสเงินสดอิสระ, ผลตอบแทนจากเงินทุน (ROCE)
- ประเภทตัวชี้วัด: ส่วนใหญ่เป็น ตัวชี้วัดล่าช้า ซึ่งสะท้อนผลของการตัดสินใจในอดีต

ความเชื่อมโยงกับโกดัก: โกดักยึดติดอยู่กับมุมมองนี้เพียงมุมมองเดียวอย่างสุดขีด เนื่องจากฟิล์มดั้งเดิมให้กำไรขั้นต้นใกล้เคียง 70% มุมมองทางการเงินจึงส่งสัญญาณอย่างต่อเนื่องว่าฟิล์มคือธุรกิจที่ “ถูกต้อง” ที่ต้องดำเนิน โดยปิดบังการเน่าเสียของโมเดลธุรกิจที่เกิดขึ้นอยู่เบื้องล่าง (Forrester, 2026)

(2) มุมมองลูกค้า (Customer Perspective)

คำถามหลัก: “ลูกค้ามองเราอย่างไร?”

มุมมองนี้ตรวจสอบ คุณค่าที่น่าเสนอ (Value Proposition) ต่อลูกค้า โดยจะตรวจสอบว่าองค์กรดึงดูด รักษา และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าที่เลือกให้บริการได้ดีเพียงใด (Bernard Marr, 2026)

- ตัวอย่างวัตถุประสงค์: เพิ่มความพึงพอใจลูกค้า รักษาลูกค้า เพิ่มส่วนแบ่งตลาด
- ตัวอย่าง KPIs: Net Promoter Score (NPS), Customer Satisfaction Index (CSAT), อัตราการรักษาลูกค้า, มูลค่าตลอดชีวิตของลูกค้า (CLV), ส่วนแบ่งตลาด
- ประเภทตัวชี้วัด: ผสมระหว่างตัวชี้วัดล่าช้า (NPS, อัตราการเลิกใช้) และตัวชี้วัดนำ (การได้ลูกค้าใหม่)

ความเชื่อมโยงกับโกดัก: โกดักละเลยมุมมองลูกค้าโดยสิ้นเชิง พวกเขาพลาดสัญญาณที่ชัดเจนว่าผู้บริโภคกำลังเปลี่ยนไปสู่การแบ่งปันภาพถ่ายดิจิทัล หากโกดักวัด “ความตั้งใจของลูกค้าในการซื้อกล้องดิจิทัล” เป็นตัวชี้วัดนำในช่วงปลายทศวรรษ 1990 พวกเขาจะเห็นการเปลี่ยนแปลงของตลาดเร็วกว่านี้มาก

(3) มุมมองกระบวนการภายใน (Internal Business Process Perspective)

คำถามหลัก: “เราต้องเป็นเลิศในด้านใด?”

มุมมองนี้ระบุกระบวนการภายในที่สำคัญซึ่งองค์กรต้องเป็นเลิศเพื่อส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้า และบรรลุวัตถุประสงค์ทางการเงิน โดยตอบคำถามว่า “เราต้องทำอะไรได้ดีเป็นพิเศษเพื่อชนะ?” (Kaplan & Norton, 1996)

- ตัวอย่างวัตถุประสงค์: ลดเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ปรับปรุงคุณภาพการผลิต เร่งกระบวนการส่งมอบบริการ
- ตัวอย่าง KPIs: เวลาในวงจรการผลิต (Cycle Time), อัตราของเสีย, เวลาออกสู่ตลาด (Time-to-Market), ต้นทุนต่อหน่วย, จำนวนสิทธิบัตรที่ยื่น
- ประเภทตัวชี้วัด: ส่วนใหญ่เป็น ตัวชี้วัดนำ — คาดการณ์ความสามารถในการแข่งขันในอนาคต

ความเชื่อมโยงกับโกดัก: โกดักเชี่ยวชาญกระบวนการเคมีและการผลิตฟิล์ม แต่ไม่ได้วัดความสามารถในกระบวนการดิจิทัล เช่น ความเร็วในการพัฒนาซอฟต์แวร์ หรือจำนวนวิศวกรดิจิทัลที่ผูกฝีกอบรม หากพวกเขาวัดสิ่งเหล่านี้ พวกเขาจะเห็นทันทีว่าตนกำลังตามหลังคู่แข่งอย่าง Sony และ Canon อยู่มากแค่ไหน

(4) มุมมองการเรียนรู้และการเติบโต (Learning & Growth Perspective)

คำถามหลัก: “เราจะพัฒนาและสร้างคุณค่าได้อย่างไร?”

มุมมองนี้คือรากฐานของ BSC ทั้งหมด ซึ่งจะตรวจสอบขีดความสามารถของพนักงาน ระบบข้อมูล และวัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่ขับเคลื่อนการปรับปรุงกระบวนการภายใน ซึ่งในทางกลับกันก็ขับเคลื่อนคุณค่าของลูกค้าและผลลัพธ์ทางการเงิน (Kaplan & Norton, 2004)

- ตัวอย่างวัตถุประสงค์: พัฒนาทักษะดิจิทัลของพนักงาน สร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี
- ตัวอย่าง KPIs: ชั่วโมงฝีกอบรมต่อพนักงาน, คะแนนการมีส่วนร่วมของพนักงาน, อัตราการรักษาพนักงาน, จำนวนโครงการนวัตกรรม, การลงทุนใน R&D
- ประเภทตัวชี้วัด: ส่วนใหญ่เป็น ตัวชี้วัดนำ — ลงทุนวันนี้เพื่อผลลัพธ์ในอนาคต

ความเชื่อมโยงกับโกดัก: โกดักขาดแคลนมุมมองนี้อย่างจริงจัง พวกเขาไม่ได้ลงทุนในการพัฒนาทักษะวิศวกรรมซอฟต์แวร์ ไม่ได้สร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนนวัตกรรมดิจิทัล และไม่ได้สร้างระบบข้อมูลสำหรับตลาดดิจิทัล การไม่ลงทุนในการเรียนรู้และการเติบโตนี้เองที่ทำให้โกดักไม่มีขีดความสามารถในการแข่งขันเมื่อตลาดเปลี่ยน (Ajosh, 2025)

2.1.3 Strategy Maps: การเชื่อมโยงเชิงเหตุและผล

Strategy Map คือการแสดงภาพของความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างวัตถุประสงค์ในสี่มุมมอง มันแสดงให้เห็นว่าการลงทุนในมุมมองหนึ่งขับเคลื่อนผลลัพธ์ในอีกมุมมองหนึ่งอย่างไร
ห่วงโซ่เหตุและผลทำงานดังนี้:

การเรียนรู้และการเติบโต → กระบวนการภายใน → ลูกค้า → การเงิน



2.1.4 BSC ช่วยปิดช่องว่างในการดำเนินการได้อย่างไร

BSC แก้ไขปัญหาสองประการที่ทำลายโกดักโดยตรง ประการแรก BSC แปลงกลยุทธ์ให้เป็นวัตถุประสงค์ที่วัดได้ในทุกระดับขององค์กร แทนที่จะปล่อยให้กลยุทธ์ “ลอย” อยู่เป็นวิสัยทัศน์ที่คลุมเครือ (Kaplan & Norton, 1996) ประการที่สอง การสร้างสมดุลระหว่าง ตัวชี้วัดหลัก (การเงิน) กับ ตัวชี้วัดนำ (ลูกค้า กระบวนการ การเรียนรู้) ทำให้ผู้นำสามารถมองเห็นทั้งผลงานในปัจจุบันและสัญญาณของความสำเร็จในอนาคต ตัวอย่างความสำเร็จที่แสดงให้เห็นคือ Ford Motor Company ที่ใช้ BSC โดยมุ่งเน้นที่มุมมองกระบวนการภายใน (วัดอัตราข้อบกพร่องและเวลาวงจรการผลิต) และมุมมองการเรียนรู้ (วัดชั่วโมงฝึกอบรมพนักงาน) จนสามารถปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์และลดต้นทุนการผลิตได้อย่างมีนัยสำคัญ

2.1.5 ข้อจำกัดของ Balanced Scorecard

แม้จะมีความแข็งแกร่ง BSC ก็มีข้อจำกัดที่ชัดเจน กรอบแนวคิดนี้ต้องการเวลา โครงสร้างพื้นฐานด้านข้อมูล และความมุ่งมั่นของผู้บริหารอย่างมากในการดำเนินการและบำรุงรักษา (Hristov & Chirico, 2016) ในองค์กรที่มีระบบราชการหนัก BSC อาจเกิด “กรอบความคิดแบบ checkbox” ที่ผู้จัดการระดับกลางมุ่งแต่จะตีกรอบให้ผ่านตัวชี้วัด โดยไม่ได้พัฒนากลยุทธ์อย่างแท้จริง นอกจากนี้

หากสมมติฐานเชิงเหตุและผลที่สร้างใน Strategy Map ไม่ถูกต้องตั้งแต่แรก องค์กรก็จะดำเนินกลยุทธ์ที่บกพร่องได้อย่างสมบูรณ์แบบ

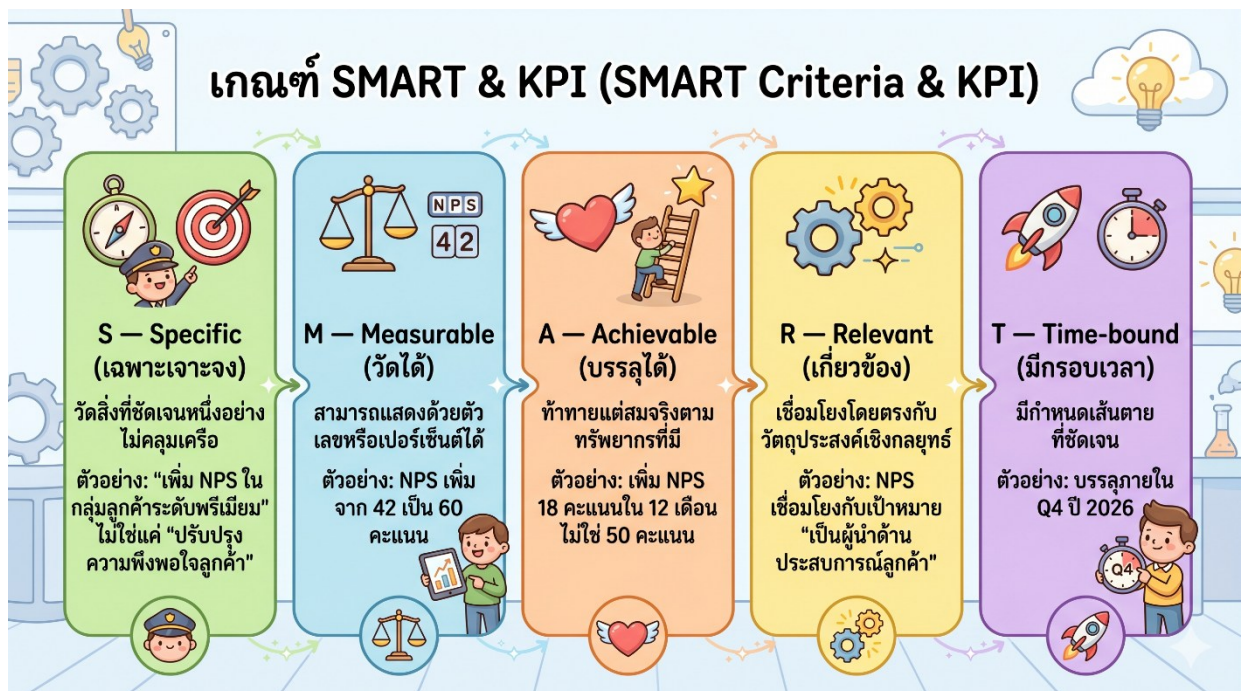
2.2 KPIs (Key Performance Indicators)

2.2.1 คำนิยามและวัตถุประสงค์

Key Performance Indicators (KPIs) คือการวัดที่เฉพาะเจาะจงและวัดได้ซึ่งใช้ประเมินประสิทธิภาพ สุขภาพการดำเนินงาน และประสิทธิภาพต่อเนื่องขององค์กร KPIs คือ “สัญญาณชีพ” ของธุรกิจ ในทางการแพทย์ แพทย์ไม่ได้วัดสุขภาพด้วยปัจจัยเดียว แต่ตรวจทั้งความดันโลหิต อุณหภูมิ ชีพจร และระดับน้ำตาลในเลือด เช่นเดียวกัน ผู้จัดการที่ดีจะวัดสุขภาพองค์กรจากหลายมิติพร้อมกัน

2.2.2 เกณฑ์ SMART

เพื่อให้ KPI มีประสิทธิภาพ KPI ต้องเป็นไปตามเกณฑ์ SMART:



2.2.3 ตัวชี้วัดนำ vs. ตัวชี้วัดล่าช้า

ความแตกต่างระหว่างตัวชี้วัดนำและตัวชี้วัดล่าช้าคือหัวใจของการจัดการผลการดำเนินงานที่ดี องค์กรที่วัดแต่ตัวชี้วัดล่าช้ากำลัง “ขับรถโดยดูกระจกมองหลัง” จะค้นพบปัญหาหลังจากที่ช้าเกินไปแล้วที่จะแก้ไข



ระบบการวัดผลที่มีประสิทธิภาพใช้ ทั้งสองประเภท โดยตัวชี้วัดนำช่วยให้บริหารจัดการเชิงรุก ตัวชี้วัดล่าช้ายืนยันว่ากลยุทธ์กำลังทำงานได้ผลหรือไม่

2.2.4 ความเชื่อมโยงกับโกดัก: ตัวชี้วัดนำใดที่อาจช่วยโกดักได้?

นี่คือข้อคิดที่น่าสนใจ กล่าวคือ โกดักมีข้อมูลทั้งหมดที่จำเป็นในการอ่านอนาคต แต่พวกเขาวัดสิ่งผิดอย่างเป็นระบบ ลองพิจารณาว่าหากโกดักวัด ตัวชี้วัดนำ เหล่านี้ตั้งแต่ช่วงต้นทศวรรษ 1990 จะเกิดอะไรขึ้น

- อัตราการเติบโตของการเข้าถึงอินเทอร์เน็ตในครัวเรือน — สัญญาณว่าการแบ่งปันภาพดิจิทัลจะกลายเป็นพฤติกรรมกระแสหลัก
- จำนวนสิทธิบัตรด้านการถ่ายภาพดิจิทัลที่ยื่นโดยคู่แข่ง — สัญญาณของความเข้มข้นในการลงทุนด้าน R&D ของคู่แข่ง
- สัดส่วนของงบ R&D ที่จัดสรรให้กับเทคโนโลยีดิจิทัลเทียบกับเคมี — ตัวชี้วัดความมุ่งมั่นเชิงกลยุทธ์ภายใน

แทนที่จะเป็นเช่นนั้น โกดักวัดรายได้จากฟิล์ม (Lagging) กำไรขั้นต้น (Lagging) และส่วนแบ่งตลาดฟิล์ม (Lagging) ล้วน ๆ ตัวชี้วัดเหล่านี้บอกว่าโกดักกำลังทำได้ดีจนถึงวินาทีที่ล้มละลาย Kaplan และ Norton (1992) เตือนเรื่องนี้อย่างชัดเจน นั่นก็คือ ตัวชี้วัดทางการเงินไม่สามารถแจ้งเตือนล่วงหน้าได้ เพราะมันบันทึกแต่ผลที่ตามมา ไม่ใช่สาเหตุ

2.3 OKRs (Objectives and Key Results)

2.3.1 ภาพรวม

ในขณะที่ KPIs ติดตาม “งานปกติ” OKR ถูกออกแบบมาโดยเฉพาะเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์อย่างก้าวกระโดด Andy Grove ซีอีโอของ Intel คือผู้ประดิษฐ์วิธีการนี้ในปี ค.ศ. 1971 ภายใต้ชื่อ “iMBO — Intel Management by Objectives” โดย Grove บันทึกแนวทางนี้ไว้ในหนังสือ *High Output Management* (1983) ต่อมาในปี ค.ศ. 1975 นักขายหนุ่มชื่อ John Doerr เข้าร่วมหลักสูตร OKR ของ Grove ที่ Intel และในปี ค.ศ. 1999 Doerr ซึ่งกลายเป็นนักลงทุนที่ร่วมทุนแล้ว ได้แนะนำ OKRs ให้กับ Google เมื่อตอนที่บริษัทมีพนักงานเพียง 40 คน

โครงสร้างของ OKR ประกอบด้วยสองส่วน:

1. **Objective (วัตถุประสงค์)** — ข้อความเชิงคุณภาพและสร้างแรงบันดาลใจที่อธิบาย **สิ่งที่** ต้องการบรรลุ วัตถุประสงค์ต้องชัดเจน ไม่คลุมเครือ และให้ทิศทาง
2. **Key Results (ผลลัพธ์หลัก)** — โดยทั่วไปคือ 3–5 ตัวชี้วัดที่มีกรอบเวลา กำหนด **วิธีที่** จะยืนยันว่าบรรลุวัตถุประสงค์ Key Results วัดผลลัพธ์ ไม่ใช่กิจกรรม

ปรัชญาของ OKRs คือการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและยืดหยุ่น (Stretch) โดย Google มีหลักการว่า การทำได้แค่ 70% ของเป้าหมายก็ถือว่าประสบความสำเร็จแล้ว เพราะถ้าทำได้ 100% แสดงว่าเป้าหมายนั้นง่ายเกินไป ไม่ได้ท้าทายพอ แนวคิดนี้จึงแยก OKRs ออกจากระบบค่าตอบแทนหรือโบนัส เพื่อให้ทุกคนกล้าตั้งเป้าหมายที่สูงและเป็นจริงโดยไม่ต้องกลัวโดนลงโทษหากทำไม่ถึง 100%

2.3.2 ตัวอย่าง OKR

Objective: เป็นผู้นำในตลาดกล้องดิจิทัลภายในปี 2025
Key Result 1: บรรลุส่วนแบ่งตลาดกล้องดิจิทัล 25% ในตลาดสหรัฐฯ
Key Result 2: เปิดตัวกล้องดิจิทัลรุ่นใหม่ 3 รุ่น พร้อมคะแนนรีวิวเฉลี่ย >4.5 ดาวจาก 500+ รีวิว
Key Result 3: เพิ่มรายได้จากกล้องดิจิทัลเป็น 500 ล้านดอลลาร์

2.3.3 OKRs แตกต่างจาก KPIs อย่างไร

ความแตกต่าง OKRs & KPIs

มิติ	KPIs Key Performance Indicators	OKRs Objectives & Key Results
วัตถุประสงค์	ติดตามสุขภาพการดำเนินงานต่อเนื่อง <small>(Unit 5 Research Notes, 2026)</small>	ขับเคลื่อนความก้าวหน้าไปสู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ที่เฉพาะเจาะจง
กรอบเวลา	ต่อเนื่อง ไม่มีวันสิ้นสุด	มีกรอบเวลา (รายไตรมาส/รายปี)
โครงสร้าง	ตัวชี้วัดเพียงอย่างเดียว	Objective เชิงคุณภาพ + Key Results เชิงปริมาณ
ระดับความ ทะเยอทะยาน	เป้าหมายที่สมจริงและคาดว่าจะ บรรลุสม่ำเสมอ	เป้าหมาย Stretch ที่ 70% = สำเร็จ <small>(Google re:Work, 2019)</small>
การกระจาย	ระดับแผนก/ฝ่าย	บริษัท → ทีม → บุคคล
ความโปร่งใส	มักอยู่ในระดับผู้จัดการ	เปิดเผยทั่วทั้งองค์กร
ความสัมพันธ์ กับเงินเดือน	มักเชื่อมกับโบนัส	แยกออกจากการชดเชย โดยเจตนา
เหมาะที่สุดสำหรับการติดตามสุขภาพการดำเนินงาน		เหมาะที่สุดสำหรับการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมแบบก้าวกระโดด

2.3.4 ตัวอย่างจากบริษัทจริง

Google (ค.ศ. 1999 – ปัจจุบัน)

เมื่อ John Doerr แนะนำ OKRs ให้ Google ในปี ค.ศ. 1999 บริษัทนำกรอบแนวคิดนี้มาใช้เป็นวิธีการจัดการที่ช่วยให้แน่ใจว่าบริษัทมุ่งความพยายามไปที่ประเด็นสำคัญเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ปัจจัยสำคัญของความสำเร็จของ Google คือ ความโปร่งใส ซึ่ง OKRs ของพนักงานทุกคนสามารถมองเห็นได้โดยทุกคนในบริษัท สร้างความรับผิดชอบและการจัดแนวที่ไม่ต้องการการควบคุมจากบนลงล่าง

Intel (Operation Crush, ค.ศ. 1980)

ภายใต้ Andy Grove ในปี ค.ศ. 1980 Intel เผชิญวิกฤตการณ์ร้ายแรงจากคู่แข่ง Motorola ทำให้ Grove ใช้ OKR ทั่วทั้งบริษัทในโครงการที่เรียกว่า “Operation Crush” ด้วยการตั้ง OKR ที่มุ่งเน้นอย่างเข้มข้น Intel เปลี่ยนโมเดลธุรกิจโดยสิ้นเชิงจากชิปหน่วยความจำไปสู่ไมโครโปรเซสเซอร์ ยึดส่วนแบ่งตลาด 16-บิตคืนมาได้ 85% และรอดพ้นวิกฤตได้

2.3.5 OKR สมมุติของโกดัก (ค.ศ. 1995)

ลองนึกภาพว่าโกดักในปี ค.ศ. 1995 ตั้ง OKR นี้ขึ้นมาใช้ สิ่งต่างๆ อาจแตกต่างออกไปอย่างสิ้นเชิง:

Objective: กลายเป็นบริษัทการถ่ายภาพดิจิทัลที่ผู้บริโภคไว้วางใจมากที่สุดในโลกภายในปี 2000

Key Result 1: จัดสรรงบ R&D สำหรับเทคโนโลยีดิจิทัลให้ได้ 40% ของงบ R&D ทั้งหมดภายในปี 1997

Key Result 2: เปิดตัวกล้องดิจิทัลสำหรับผู้บริโภค 2 รุ่นในราคาต่ำกว่า 500 ดอลลาร์ภายในปี 1998

Key Result 3: สร้างทีมวิศวกรซอฟต์แวร์ดิจิทัลอิสระจำนวน 500 คน ที่แยกออกจากโครงสร้างฟิล์มดั้งเดิม

OKR เหล่านี้จะบังคับให้ผู้บริหารตัดสินใจอย่างเป็นรูปธรรมเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรแทนที่จะพูดถึงดิจิทัลในเชิงแนวคิดแต่จัดสรรเงินทุนให้กับฟิล์มต่อไปในทางปฏิบัติ

2.4 ข้อผิดพลาดทั่วไปในการวัดผลการดำเนินงาน

แม้แต่กรอบแนวคิดที่ดีที่สุดก็สามารถถูกนำไปใช้ผิดวิธีได้ นี่คือการผิดพลาดสี่ประการที่พบบ่อยที่สุด:

1. **ตัวชี้วัดมากเกินไป** — “อัมพาตจากการวิเคราะห์” ปัญหาอย่างหนึ่งของ OKRs คือการมีตัวชี้วัดมากเกินไป สมมติว่าทีมตั้งเป้าหมาย 7 ข้อ (Objectives) และแต่ละข้อมีตัววัดผล 4 ตัว (Key Results) นั่นหมายถึงทีมต้องตามตัวชี้วัดถึง 28 ตัวพร้อมกัน ซึ่งเป็นไปไม่ได้ที่จะโฟกัสสิ่งที่สำคัญจริงๆ ถึง 28 เรื่องภายใน 90 วัน สุดท้ายพลังงานก็กระจาย ไม่มีอะไรทำได้ลึกซึ้งสักอย่าง แนวทางที่ดีที่สุดคือจำกัดให้แต่ละทีมมีแค่ 2-3 เป้าหมาย และมีตัววัดผลแค่ 3-5 ตัวต่อไตรมาสเท่านั้น

2. **การบิดเบือนตัวเลข** หากเอาค่าตอบแทนมาเชื่อมกับ KPI หรือ OKRs พนักงานก็อาจโกงหรือจัดการตัวชี้วัดให้ดูดี โดยไม่สนใจเป้าหมายที่แท้จริงขององค์กร Steven Kerr (1975) เคยเตือนไว้ในบทความคลาสสิกชื่อ “On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B” ซึ่งก็คือ “ให้รางวัลกับ A แต่หวังผล B” ตัวอย่างเช่น องค์กรให้โบนัสทีมขายตามยอดขายรายไตรมาส (A) แต่ความหวังที่แท้จริงคือมูลค่าตลอดชีวิตของลูกค้า (B) พอเป็นแบบนี้ ทีมขายก็จะลดราคาหวังปิดดีลให้ได้ไว ๆ ส่งผลให้ลูกค้าเลิกใช้บริการเยอะขึ้น เพราะแรงจูงใจมันผิดทางนั่นเอง

3. **เป้าหมายบุคคลและบริษัทที่ไม่สอดคล้องกัน** อีกปัญหาคือเป้าหมายของบุคคลกับบริษัทไม่สอดคล้องกัน ถ้าตั้ง OKRs แยกส่วนกันโดยไม่เชื่อมโยงข้ามทีม ก็อาจทำให้แต่ละทีมทำงานขัดแย้ง

กันเอง ตัวอย่างเช่น OKR ของทีมการตลาดอาจไปขัดกับ OKR ของทีมปฏิบัติการ สุดท้ายก็พังทั้งคู่ เพราะต่างคนต่างพุ่งไปคนละทาง

4. วัดสิ่งที่ง่าย ไม่ใช่สิ่งที่สำคัญ องค์กรมักวัดสิ่งที่ง่ายที่สุดจะวัด ไม่ใช่สิ่งที่สำคัญที่สุดเชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัดที่ง่าย (เช่น จำนวนชั่วโมงการประชุม) ไม่ได้บอกว่าองค์กรก้าวหน้าไปสู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์หรือไม่

บทสรุปส่วนที่ 2

“การวัดผลการดำเนินงานเป็นสิ่งจำเป็นแต่ไม่เพียงพอ แม้จะมี KPIs และ OKRs ที่สมบูรณ์แบบ องค์กรก็ยังล้มเหลวได้เมื่อทีมทำงานในไซโลและแรงจูงใจดึงไปในทิศทางที่ตรงกันข้าม ส่วนที่ 3 สรรวจการจัดแนวองค์กร คือวิธีทำให้พนักงานทุกคน ตั้งแต่ CEO ถึงแนวหน้า เดินไปในทิศทางเชิงกลยุทธ์เดียวกัน”

ส่วนที่ 3: การจัดแนวองค์กรและการแปลงกลยุทธ์สู่การกระทำ

บทเปิดส่วนที่ 3

“ส่วนที่ 1 และ 2 วินิจฉัยความล้มเหลวในการดำเนินการและแนะนำกรอบแนวคิดการวัดผล ส่วนที่ 3 กล่าวถึงขั้นส่วนสุดท้าย ได้แก่ การจัดแนวองค์กร (Organizational Alignment) แม้แต่ตัวชี้วัดที่ดีที่สุดก็ยังล้มเหลวได้หากทีมต่าง ๆ ดึงไปในทิศทางที่ต่างกัน”

3.1 การจัดแนวองค์กรคืออะไร?

ลองนึกภาพเรือครรเรียงที่นักพายแต่ละคนพายไปคนละทิศ ผลลัพธ์ไม่ใช่ความเร็ว แต่เป็นการหมุนวนอยู่กับที่ การจัดแนวองค์กรคือสิ่งที่ทำให้นักพายทุกคนพายไปในทิศทางเดียวกัน การจัดแนวองค์กร (Organizational Alignment) หมายถึงระดับที่เป้าหมาย กระบวนการ วัฒนธรรม แรงจูงใจ และโครงสร้างขององค์กรมุ่งไปในทิศทางเชิงกลยุทธ์เดียวกันอย่างสอดคล้องกัน มันทำให้มั่นใจได้ว่าทุกระดับ เริ่มตั้งแต่ CEO จนถึงพนักงานแนวหน้า กำลังทำงานมุ่งสู่ลำดับความสำคัญเชิงกลยุทธ์ที่แบ่งปันร่วมกัน (Kathuria, Joshi, & Porth, 2007)

งานวิจัยหลายชิ้นยืนยันว่าการจัดแนวคือปัจจัยวิกฤตที่สุดในการดำเนินกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ Kathuria, Joshi, และ Porth (2007) ใน *Management Decision* ทำการวิจัยที่ครอบคลุมพบว่า ทั้งการจัดแนวในแนวตั้ง (ตั้งแต่ระดับบนลงล่าง) และแนวนอน (ข้ามฝ่ายงานเดียวกัน) ต่างมีผลในเชิงบวกที่พิสูจน์ได้ต่อประสิทธิภาพองค์กร ในทางกลับกัน การศึกษาขององค์กรธุรกิจในปี ค.ศ. 2025 พบว่า “ระดับของการจัดแนวระหว่างโครงสร้างและกลยุทธ์แทบไม่มีอยู่จริง” ใน 39 จาก 43 องค์กรที่ศึกษา และการไม่สอดคล้องกันดังกล่าวส่งผลเสียโดยตรงต่อผลการดำเนินงาน

หัวใจของการทำให้เป้าหมายสอดคล้องกันคือแนวคิดที่เรียกว่า “เส้นสายตา” (Line of Sight) เมื่อองค์กรจัดแนวได้ดี พนักงานทุกคนจะตอบคำถามนี้ได้ทันทีว่า “ฉันรู้ว่าจะงานที่ทำอยู่ทุกวันนี้ช่วยสนับสนุนกลยุทธ์โดยรวมของบริษัทได้อย่างไร” ความรู้สึกแบบนี้เองที่จะทำให้คนมีแรงจูงใจ โฟกัส และทุ่มเทเกินกว่าที่คาดหวัง

3.2 สามระดับของการจัดแนว

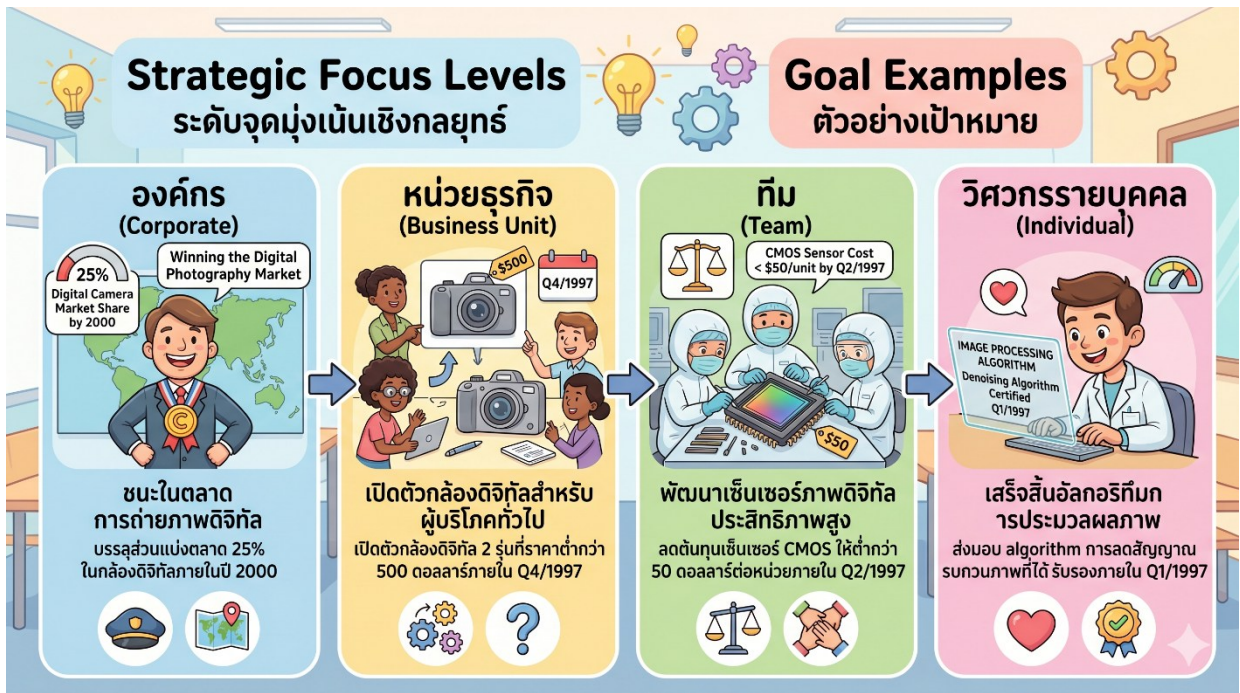
The infographic is divided into three horizontal sections, each with a title and a detailed description:

- การ จัดแนว แนวตั้ง (Vertical Alignment):**
 - ประเภทการจัดแนว:** กลยุทธ์ถ่ายทอดจากผู้บริหารระดับสูง ลงสู่พนักงานแนวหน้า เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูงถูกแปลงเป็นเป้าหมายเฉพาะสำหรับแต่ละแผนก ทีม และบุคคล
 - คำนิยาม:** ผู้บริหาร Kodak ไม่สามารถ จัดแนวกับวิศวกรได้ คำสั่งจากผู้บริหารให้ปกป้องฟิล์มถูก ชุมข้อมูลเชิงดิจิทัลที่สำคัญที่เกิดขึ้น ในระดับล่างขององค์กร
 - ตัวอย่างความล้มเหลวของโกดัก:** ใช้ OKR Cascading ที่ชัดเจน กำหนดเจ้าของรับผิดชอบ (DRIs) ในแต่ละระดับ และบทบาท ความคืบหน้าเป็นประจำสม่ำเสมอ
- การ จัดแนว แนวนอน (Horizontal Alignment):**
 - ประเภทการจัดแนว:** การประสานงานและความสอดคล้องกันข้ามแผนกและหน่วยงานในระดับองค์กรเดียวกัน การไม่สอดคล้องกันในแนวอนสร้าง ไซโล — แต่ละแผนกดำเนินงานตาม แผนของตนเองโดยไม่พิจารณา ารแนวว่าการกระทำของตนส่งผล กระทบต่อผู้อื่นอย่างไร
 - คำนิยาม:** การคิดแบบไซโลอย่างรุนแรง แผนกฟิล์มที่กำกวมสูงมองแผน กเทคโนโลยีที่กำลังเติบโตเป็นศัตรู ภายใน ปฏิเสธการแบ่งปันเงินทุน และการเข้าถึงตลาด แทนที่จะ เป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์
 - ตัวอย่างความล้มเหลวของโกดัก:** สร้างทีมข้ามสายงาน (cross-functional teams) ตั้ง OKR ร่วมกันระหว่างแผนก และใช้ Strategy Map เพื่อแสดง การพึ่งพากัน
- การ จัดแนว ทางวัฒนธรรม (Cultural Alignment):**
 - ประเภทการจัดแนว:** พฤติกรรม บรรทัดฐาน และค่านิยม ร่วมกันขององค์กรต้องตรงกับสิ่งที่ กลยุทธ์ต้องการ กลยุทธ์ที่ เรียกเรื่องนวัตกรรมจะล้มเหลวหาก วัฒนธรรมลงโทษการรับความเสี่ยง การจัดแนวทางวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ ยากที่สุดที่จะบรรลุและเข้าที่ที่สุดใน การเปลี่ยนแปลง
 - คำนิยาม:** Kodak รักษาวัฒนธรรมที่ปิดตัว และมีระบบราชการหนัก ซึ่งถูก ปรับให้เหมาะกับการผลิตเคมีขนาดใหญ่ วัฒนธรรมนี้ต่อต้านวัฒนธรรม ที่คล่องตัวและขับเคลื่อน ด้วยซอฟต์แวร์อย่างรุนแรง
 - ตัวอย่างความล้มเหลวของโกดัก:** ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างพฤติกรรม ใหม่อย่างชัดเจน เชื่อมโยงรางวัล กับพฤติกรรมที่กลยุทธ์ต้องการ และสื่อสารวัฒนธรรมที่ต้องการ อย่างสม่ำเสมอ

3.3 ผลกระทบของ Cascade (Cascade Effect)

ผลกระทบของ Cascade คือกระบวนการที่กลยุทธ์ถูกแปลงอย่างก้าวหน้าจาก ระดับองค์กร ผ่าน หน่วยธุรกิจ และ ทีม ลงสู่ บทบาทบุคคล (Jeroen de Flander, 2026) เมื่อ Cascade ทำงานได้ดี พนักงานแนวหน้าเข้าใจแน่ชัดว่าการะงานประจำวันของเขาส่งผลโดยตรงต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ระดับ CEO อย่างไร

ตัวอย่างของ Cascade ในอุตสาหกรรมกล้องดิจิทัล (กรณีสมมุติสำหรับโกดักในปี ค.ศ. 1995):



หลักการสำคัญสำหรับ Cascade ที่มีประสิทธิผลคือเป้าหมายในแต่ละระดับต้อง MECE — Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive หมายความว่างานในระดับล่างรวมกันแล้วต้องครบถ้วนตรงกับที่ต้องการในระดับบน โดยไม่มีช่องว่างหรือการซ้ำซ้อน

3.4 ความล้มเหลวในการจัดแนวทั่วไป (พร้อมตัวอย่างโกดัก)

การคิดแบบไซโล: แผนกต่าง ๆ ทำงานเหมือนอาณาจักรอิสระแทนที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรรวมที่บูรณาการกัน Beer และ Eisenstat (2000) ระบุ “การประสานงานข้ามสายงานที่ไม่ดี” ว่าเป็นผู้ฆ่าเจ็บบรายหนึ่ง สำหรับโกดัก แผนกฟิล์มและดิจิทัลทำสงครามภายใน ทำลายโอกาสใด ๆ ของการจัดแนวแนวนอน นวัตกรรมที่ R&D สร้างขึ้นไม่ได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายการตลาดหรือฝ่ายจำหน่าย

แรงจูงใจที่ไม่สอดคล้องกัน: โกดักให้รางวัลผู้จัดการอย่างหนักตามกำไรขั้นต้น 70% ของฟิล์ม สิ่งนี้ทำให้แน่ใจทางคณิตศาสตร์ว่าผู้นำจะบ่อนทำลายนวัตกรรมดิจิทัลที่มีกำไรต่ำกว่าเพื่อปกป้องโบนัสของตนเอง Kerr (1975) เรียกสิ่งนี้ว่า “การให้รางวัลกับ A ในขณะที่หวัง B” โดยหนึ่งในความล้มเหลวการจัดแนวที่ร้ายแรงที่สุด เพราะมันฝังอยู่ในระบบโครงสร้างขององค์กร ไม่ใช่แค่ในทัศนคติส่วนบุคคล

การพังทลายของการสื่อสาร: ปัญหาสำคัญอีกอย่างคือการสื่อสารที่แตกหัก งานวิจัยของ McKinsey เรียกสิ่งนี้ว่า “กับดักลำดับชั้น” (Hierarchy Trap) ซึ่งพบว่ากลยุทธ์ส่วนใหญ่ล้มเหลวไม่ใช่เพราะแผนไม่ดี แต่เพราะพนักงานไม่เข้าใจหรือไม่รู้ว่าตนต้องทำอะไร ยกตัวอย่างโกดัก (Kodak) ผู้บริหารระดับสูงเมินข้อมูลสำคัญด้านเทคโนโลยีที่รายงานขึ้นมาจากห้องวิจัยและพัฒนา (R&D) แกรมยังสั่งกีดขวางข้อมูลเหล่านั้นทั้ง การทำแบบนี้เท่ากับตัดเส้นทางการสื่อสารแนวตั้งที่จำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กร

3.5 เครื่องมือที่ช่วยให้เป้าหมายสอดคล้องกันมากขึ้น

ผู้นำสามารถทำให้การจัดแนวเกิดขึ้นได้จริง โดยใช้กลไก 3 อย่างนี้:

1. **แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Maps)** — มาจากเครื่องมือ Balanced Scorecard เป็นแผนภาพที่ช่วยให้ทุกคนเห็นภาพเดียวกันว่าวัตถุประสงค์ขององค์กรเชื่อมโยงกันอย่างไร แบบไหนเป็นเหตุเป็นผลกันข้ามระดับและข้ามแผนก ทำให้ตรรกะของกลยุทธ์ที่แต่เดิมซ่อนอยู่ ชัดเจนขึ้นและแบ่งปันกันได้

2. **การไหลลงของ OKR (OKR Cascading)** คือการตั้ง OKR แบบมีลำดับชั้น โดยทีมย่อยจะเอา OKR ระดับบริษัทมาต่อยอดอย่างชัดเจน วิธีนี้สร้างการจัดแนวจากบนลงล่าง และแก้ปัญหาไซโลโดยตรง เพราะแต่ละทีมจะเห็นได้ชัดว่าเป้าหมายของตนเองช่วยสนับสนุนเป้าหมายใหญ่ขององค์กรอย่างไร

3. **กลไกการสื่อสารที่สม่ำเสมอ** เช่น การประชุมใหญ่ (Town Hall) แดชบอร์ดผลกลยุทธ์ (Dashboard) และการทบทวนผลงานทุกไตรมาส สิ่งเหล่านี้ช่วยให้กลยุทธ์กลายเป็น “บทสนทนาที่มีชีวิต” ไม่ใช่แค่เอกสารประจำปีที่ถูกทีม McKinsey เน้นย้ำว่า “การทำให้คนทั้งองค์กรเชื่อและร่วมเดินไปด้วยกัน” คือเงื่อนไขแรกของความสำเร็จในการปฏิบัติตามกลยุทธ์

3.6 กรอบคิดจากกลยุทธ์ → ตัวชี้วัด → แผนปฏิบัติการ

3.6.1 กระบวนการแปลง 5 ขั้นตอน

การเปลี่ยนกลยุทธ์ที่ดูเป็นนามธรรมให้กลายเป็นการลงมือทำจริงในสนาม จำเป็นต้องมีกระบวนการแปลงที่เป็นระบบ โดยกระบวนการด้านล่างนี้รวบรวมแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดจากหลายแหล่ง ทั้ง Balanced Scorecard (BSC) ของ Kaplan & Norton, งานวิจัยของ McKinsey ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และหลักการ OKR แบบไหลลง

ขั้นที่ 1: กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

เริ่มจาก กลยุทธ์ของบริษัท แต่ละวัตถุประสงค์ต้องเฉพาะเจาะจง มีกรอบเวลาที่ชัดเจน และเชื่อมโยงโดยตรงกับพันธกิจขององค์กร

ขั้นที่ 2: กำหนด KPI เพื่อวัดความก้าวหน้า

เลือก KPI ที่วัดได้ตรงตัวว่าวัตถุประสงค์นั้นสำเร็จหรือไม่ ใช้หลัก SMART (เฉพาะ วัดได้ บรรลุได้ สอดคล้อง มีกรอบเวลา) และเลือกให้สมดุลระหว่างตัวชี้วัดนำ (ล่วงหน้า) กับตัวชี้วัดตาม (ย้อนหลัง)

ขั้นที่ 3: ตั้งเป้าหมายและเกณฑ์ขั้นต่ำ

กำหนดสามระดับ: ค่าเริ่มต้นปัจจุบัน (Baseline), เป้าหมายที่อยากไปถึง (Target), และเกณฑ์ขั้นต่ำที่ยอมรับได้ (Threshold) — หากต่ำกว่าเกณฑ์นี้ต้องรีบปรับแผน

ขั้นที่ 4: เขียนแผนปฏิบัติการ

แจกแจงกลยุทธ์ให้กลายเป็นงานที่จับต้องได้ โดยระบุให้ชัดเจนว่า “ใคร ทำอะไร ภายในเมื่อไร ต้องใช้ทรัพยากรอะไร” McKinsey บอกว่า “การมีเจ้าของงานที่ชัดเจน” คือปัจจัยสำคัญที่สุดที่ทำนายความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ขั้นที่ 5: กำหนดจังหวัดการทบทวน

ตั้งตารางตรวจสอบที่เคร่งครัดและสม่ำเสมอ เช่น ทบทวนแผนงานทุกสัปดาห์ ทบทวน KPI ทุกเดือน เพื่อติดตามความคืบหน้าและปรับตัวเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป

3.6.2 Output vs. Outcome vs. Impact (บริบทรัฐบาลไทย)

ในบริบทของการดำเนินกลยุทธ์ภาครัฐ จุดล้มเหลวที่พบบ่อยที่สุดคือการสับสนระหว่างกิจกรรมราชการกับความก้าวหน้าทางสังคมที่แท้จริง ผู้วางแผนรัฐบาลต้องแยกแยะอย่างเคร่งครัดระหว่าง Output, Outcome, และ Impact (World Bank, 2011; OECD, 2025) คำสามคำนี้เป็นแกนกลางของระบบ Results-Based Management (RBM) ที่สำนักงาน ก.พ.ร. และ World Bank นำมาใช้ในประเทศไทยมากกว่าทศวรรษ



ตัวอย่างที่เชื่อมทั้งสามเข้าด้วยกัน:

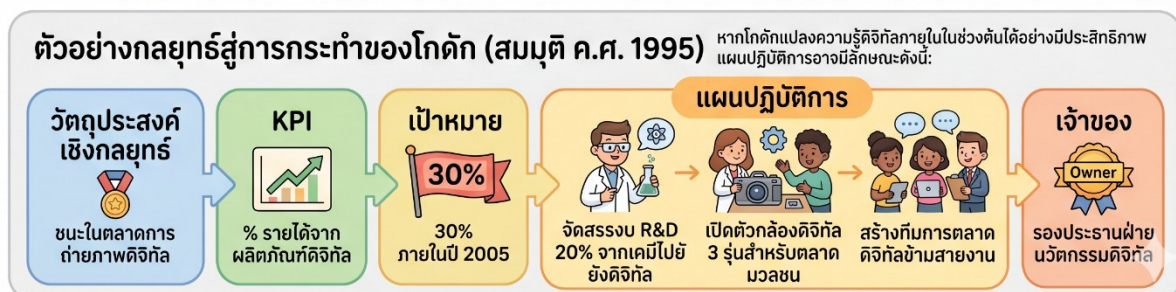
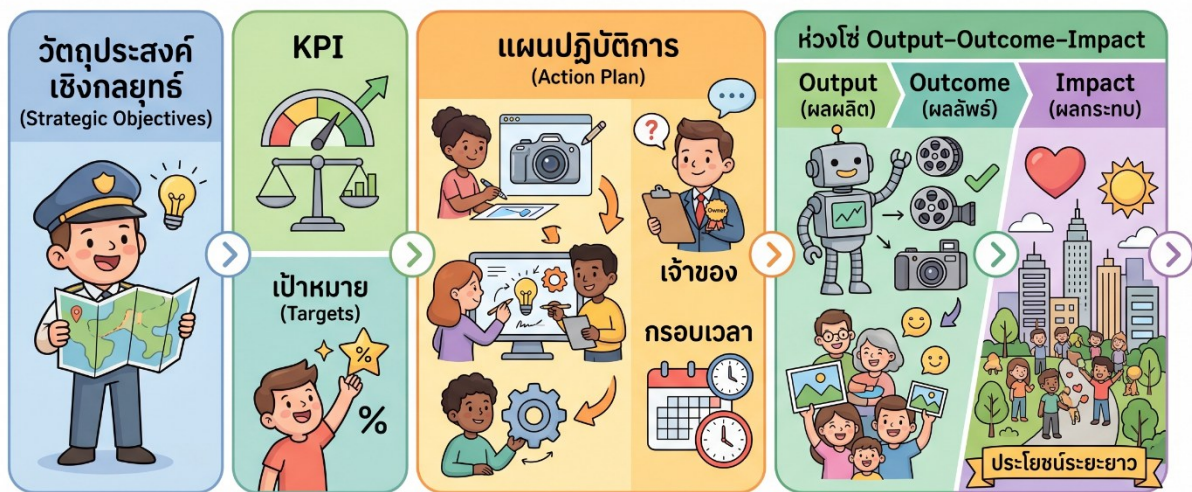
- เป้าหมายเชิงกลยุทธ์: ลดเวลาในการแก้ไขข้อร้องเรียนของประชาชน
- Output (ผลผลิต): ติดตั้งตู้ติดตามข้อร้องเรียนดิจิทัล 5 ตู้ในสำนักงานจังหวัด
- Outcome (ผลลัพธ์): เวลาเฉลี่ยในการแก้ไขข้อร้องเรียนลดลงจาก 10 วันเหลือ 4 วัน

- *Impact (ผลกระทบ):* ความไว้วางใจของประชาชนต่อภาครัฐเพิ่มขึ้น 15% ตามการสำรวจความโปร่งใสแห่งชาติ

ที่น่าสนใจคือ World Bank (2011) ในการประเมินระบบ RBM ของไทยเน้นย้ำถึงความจำเป็นในการ “เปลี่ยนจากการปฏิบัติตามข้อกำหนดการรายงานไปสู่การใช้เครื่องมือเหล่านี้เพื่อส่งมอบผลลัพธ์” คือความท้าทายที่สะท้อนแนวคิดช่องว่างในการดำเนินการโดยตรง

3.6.3 แม่แบบกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ (Strategy-to-Action Template)

'Strategy-to-Action Template'



แผนนี้จะบังคับให้มีสิ่งที่โกดักขาดที่สุด นั่นก็คือ เจ้าของที่ชัดเจน ที่รับผิดชอบต่อผลลัพธ์ดิจิทัล ไม่ใช่แค่ "แผนกดิจิทัล" ที่คลุมเครือซึ่งทุกคนรับผิดชอบแต่ไม่มีใครรับผิดชอบจริง

3.7 บทเรียนสำคัญสำหรับนักศึกษา

- กลยุทธ์ล้มเพราะทำ ไม่ใช่เพราะคิด

70% ของกลยุทธ์ที่ล้มเหลว เกิดจากการดำเนินการไม่ดี ไม่ใช่เพราะวางแผนผิด การรู้ว่าต้องไปไหนเป็นแค่ครึ่งทาง ข้อได้เปรียบที่แท้จริงอยู่ที่วินัยในการเดินทางให้ถึงเป้าหมาย

- ตัวร้ายเจียบอยู่ภายใน ไม่ใช่ภายนอก

ปัจจัยหลักที่ฆ่าการดำเนินกลยุทธ์ เกิดจากพฤติกรรมผู้นำและโครงสร้างภายในองค์กร ไม่ใช่สภาพตลาด แปลว่าองค์กรส่วนใหญ่แก้ปัญหาได้ ถ้าผู้นำกล้าสู้กับความจริงที่ยากลำบาก

- **ตัวเลขการเงินคือภาพอดีต**

Balanced Scorecard สอนว่า ตัวชี้วัดทางการเงินเป็นเพียงตัวชี้วัดตาม (ล่าหลัง) ถ้าอยากทำนายอนาคต ต้องดูตัวชี้วัดนำ เช่น ความพึงพอใจลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้ของพนักงาน

- **ลงทุนที่คนและกระบวนการ → แล้วกำไรจะตามมา**

Strategy Maps แสดงห่วงโซ่คุณค่าชัดเจน: การลงทุนในการเรียนรู้ของพนักงาน + กระบวนการภายในที่ดี → นำไปสู่ลูกค้าพอใจ → สุดท้ายผลตอบแทนทางการเงินก็จะตามมา

- **ถ้าไม่มีตัวชี้วัดนำ เท่ากับซบถมองกระจกหลัง**

องค์กรที่วัดแต่ผลลัพธ์เก่า ๆ เช่น รายได้หรือกำไร จะพบปัญหาสายเกินไป การบริหารที่ดีต้องมีตัวชี้วัดนำที่ทำนายอนาคตและช่วยให้แก้ปัญหาได้ทันการณ์

- **OKRs คือความเชื่อ มากกว่ารูปแบบ**

หลักคิดแบบ “เป้าหมายทำตาย” ที่ว่า 70% ก็ถือว่าสำเร็จ ช่วยส่งเสริมความทะเยอทะยาน และการตั้งเป้าหมายอย่างตรงไปตรงมา การเอา OKRs ไปผูกกับเงินเดือนหรือโบนัส (ซึ่งหลายองค์กรทำ) จะทำลายแนวคิดนี้ เพราะคนจะตั้งเป้าหมายต่ำ ๆ แทน

- **การจัดแนวคือ “โครงสร้างล่องหน” ที่ทำให้กลยุทธ์สำเร็จ**

การจัดแนวแนวตั้ง (บนลงล่าง) ทำให้ทุกคนไปทางเดียวกัน การจัดแนวแนวนอน (ข้ามแผนก) ทำให้ทีมช่วยกันขยายผล แทนที่จะบ่อนทำลายกัน

- **จ่ายรางวัลผิดเป้า = เตรียมพัง**

หลักการ “Rewarding A While Hoping for B” ของ Kerr ที่ให้รางวัล A แต่กลับหวังผล B ยังคงเจ็บปวดเหมือนเดิม ผู้นำต้องตรวจสอบให้ดีว่าระบบแรงจูงใจให้รางวัลกับพฤติกรรมที่กลยุทธ์ต้องการจริงๆ หรือเปล่า

- **รัฐบาลต้องแยก Output–Outcome–Impact**

หน่วยงานรัฐไทยใช้กรอบการบริหารผลงานแบบ RBM ที่แยกชัดระหว่าง “ผลผลิต” (Output), “ผลลัพธ์” (Outcome) และ “ผลกระทบ” (Impact) นักศึกษารัฐประศาสนศาสตร์หรือนโยบายสาธารณะต้องเข้าใจแบบจำลองตรรกะนี้ เพื่อออกแบบและประเมินโครงการรัฐบาลได้

- หัวใจของการทำกลยุทธ์คือ “คนและวัฒนธรรม”

ข้อมูล กรอบคิด KPI ต่าง ๆ เป็นแค่เครื่องมือช่วย งานวิจัยย้ำเสมอว่าความมุ่งมั่นของผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และการสื่อสารที่ซื่อสัตย์ต่างหากที่เป็นปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จ ไม่มีเครื่องมือหรือกรอบความคิดใดแก้ปัญหา “ทีมผู้นำที่ไม่จริงจังใจกับการทำให้สำเร็จ” ได้

3.8 กลับสู่โกดัก — บทสรุปขั้นสุดท้าย

กลับสู่บทเปิดเรื่อง กรอบแนวคิดทั้งสามส่วนให้การชั้นสูตรที่แม่นยำสำหรับการล่มสลายของโกดัก:



“โกดักมีกลยุทธ์ที่ถูกต้อง พวกเขาเห็นดิจิทัลกำลังมา แต่พวกเขาล้มเหลวในการดำเนินการ เพราะตัวชี้วัด แรงจูงใจ วัฒนธรรม และการจัดแนวทั้งหมดมุ่งไปที่การปกป้องอดีตแทนที่จะสร้างอนาคต การปิดช่องว่างในการดำเนินกลยุทธ์ต้องการให้ผู้นำทำมากกว่าการกำหนดทิศทาง พวกเขาต้องออกแบบระบบการวัดผล จัดแนวแรงจูงใจ และแปลงเป้าหมายใหญ่ให้เป็นการกระทำรายวัน กรอบแนวคิดในการบรรยายนี้คือเครื่องมือสำหรับทำสิ่งนั้นอย่างแท้จริง”

References

- Agile Federation. (2025, March 2). *Kodak: A cautionary tale of power, innovation, and organizational structure*. <https://www.agilefederation.com/post/kodak-a-cautionary-tale-of-power-innovation-and-organizational-structure>
- Balanced Scorecard Institute. (2024, August 27). *The leadership gap: Understanding strategy execution failure*. <https://balancedscorecard.org/blog/the-leadership-gap-understanding-strategy-execution-failure/>
- Beer, M., & Eisenstat, R. A. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *MIT Sloan Management Review*, 41(4), 29–40.
- Davidson, W. P. (2022, December 6). *Six silent killers of strategy implementation*. Davidson Consulting. <https://www.davidsonwp.com/six-silent-killers-of-strategy-implementation>
- De Flander, J. (2026). *Cascade strategy: The 8 strategy execution model explained*. Jeroen De Flander. <https://jeroen-de-flander.com>
- Hristov, I., & Chirico, A. (2016). The limits of the balanced scorecard. *Open Journal of Social Sciences*, *4*(11), 109–116. <https://doi.org/10.4236/jss.2016.411017>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.
- Kathuria, R., Joshi, M. P., & Porth, S. J. (2007). Organizational alignment and performance: Past, present and future. *Management Decision*, 45(3), 503–517. <https://doi.org/10.1108/00251740710745006>
- Kerr, S. (1975). On the folly of rewarding A, while hoping for B. *Academy of Management Journal*, 18(4), 769–783. <https://doi.org/10.2307/255378>
- Marr, B. (2021, July 1). *The four perspectives in a balanced scorecard*. Bernard Marr. <https://bernardmarr.com/the-four-perspectives-in-a-balanced-scorecard/>
- McKinsey & Company. (2015, July 1). *Secrets to implementation success*. <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/secrets-to-implementation-success>

- OECD. (2025). *Governing cross-cutting challenges from the centre in Thailand* (OECD Public Governance Reviews). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/cdd76f47-en>
- Rudiyanto, R., & Prayitno, A. (2025). Organizational strategy execution: From planning to reality—A literature review on key success factors for strategy implementation in a dynamic environment, the case of Indonesian organizations. *Asian Journal of Social and Humanities*, 4(2), 2398–2413. <https://doi.org/10.59888/tt4qh755>
- World Bank. (2011). *Implementing results based management in Thailand* (Report No. 66067). <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/27501>