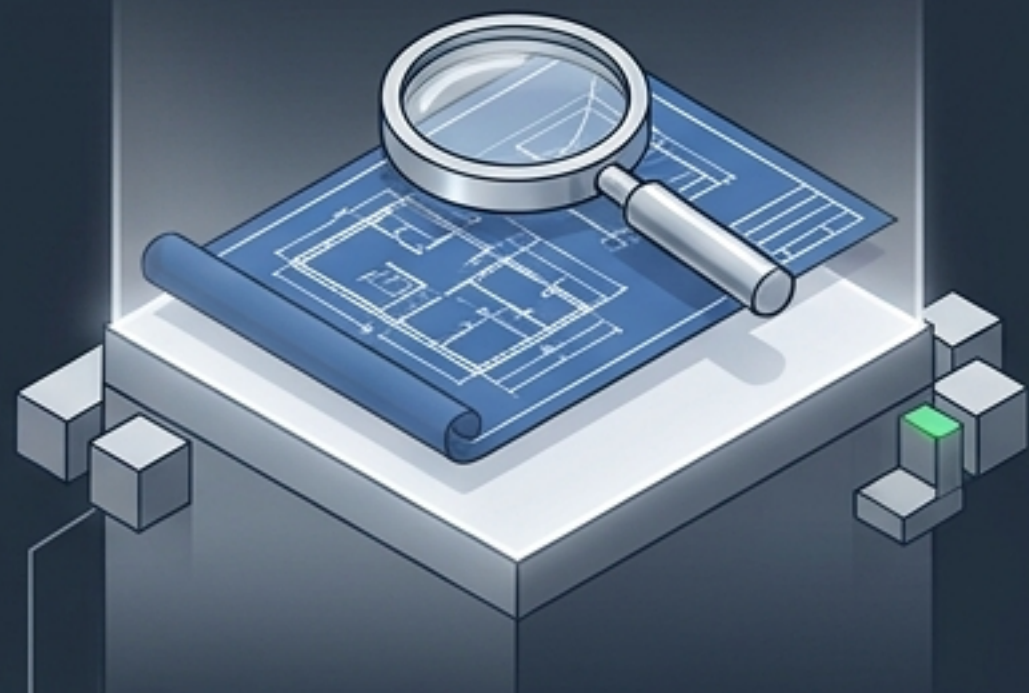


# The Blueprint of Execution: ถอดรหัสการสร้าง Organizational Alignment และ Line of Sight

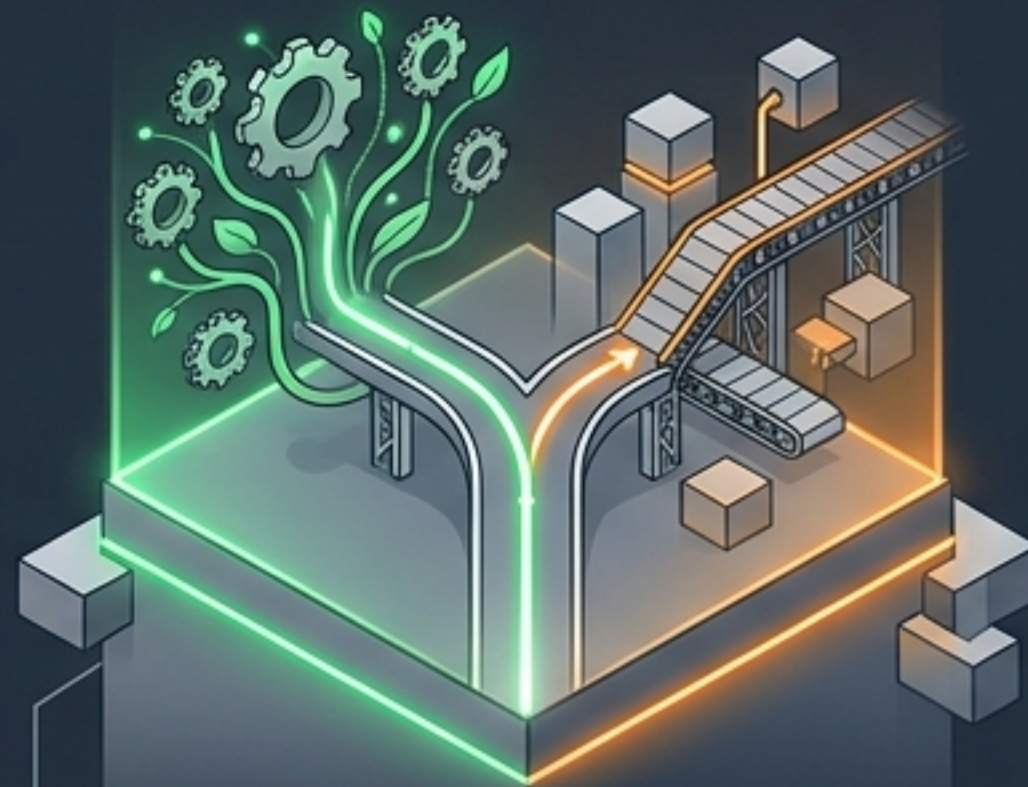
บทเรียนจากความสำเร็จของ Spotify และ Amazon  
สู่การลดช่องว่างระหว่างกลยุทธ์และการลงมือทำ



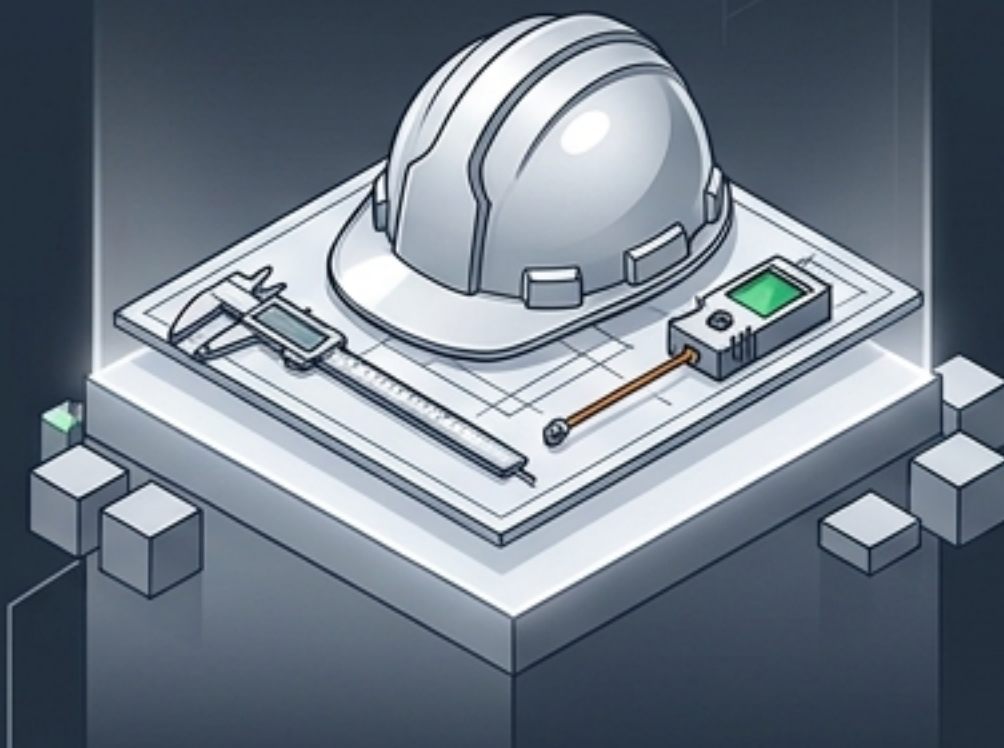
# 3 แกนหลักของบทเรียน (Learning Objectives)



**ถอดรหัสแนวคิด:**  
ทำความเข้าใจความแตกต่างที่  
เกื้อหนุนกันระหว่างระดับมหภาค  
(Organizational Alignment)  
และระดับจุลภาค (Line of Sight)



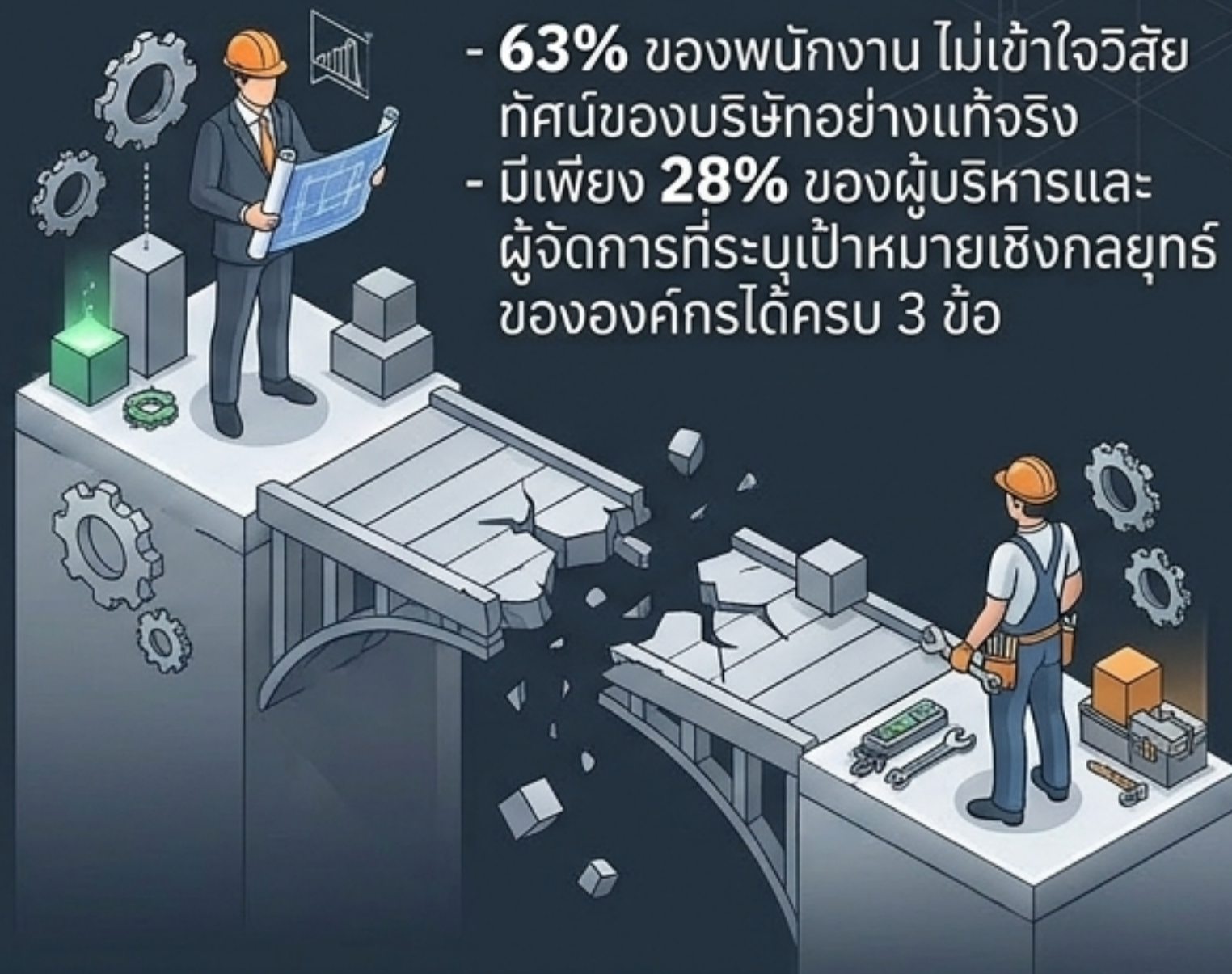
**วิเคราะห์กรณีศึกษา:**  
เปรียบเทียบโมเดลการสร้าง  
สอดคล้องที่แตกต่างกันสุดขีด  
แต่สำเร็จผลเช่นเดียวกัน  
ระหว่าง Spotify และ Amazon



**เครื่องมือประยุกต์ใช้:**  
สกัด 5 หลักการปฏิบัติที่ผู้นำ  
สามารถนำไปใช้สร้างความ  
เชื่อมโยงในทีมได้ทันที

# ช่องว่างแห่งการลงมือทำ (The Strategy-Execution Gap)

รายได้เติบโตเร็วกว่า  
**+58%**  
และทำกำไรได้มากกว่า  
**+72%**  
(สำหรับองค์กรที่มี  
Alignment สูง)



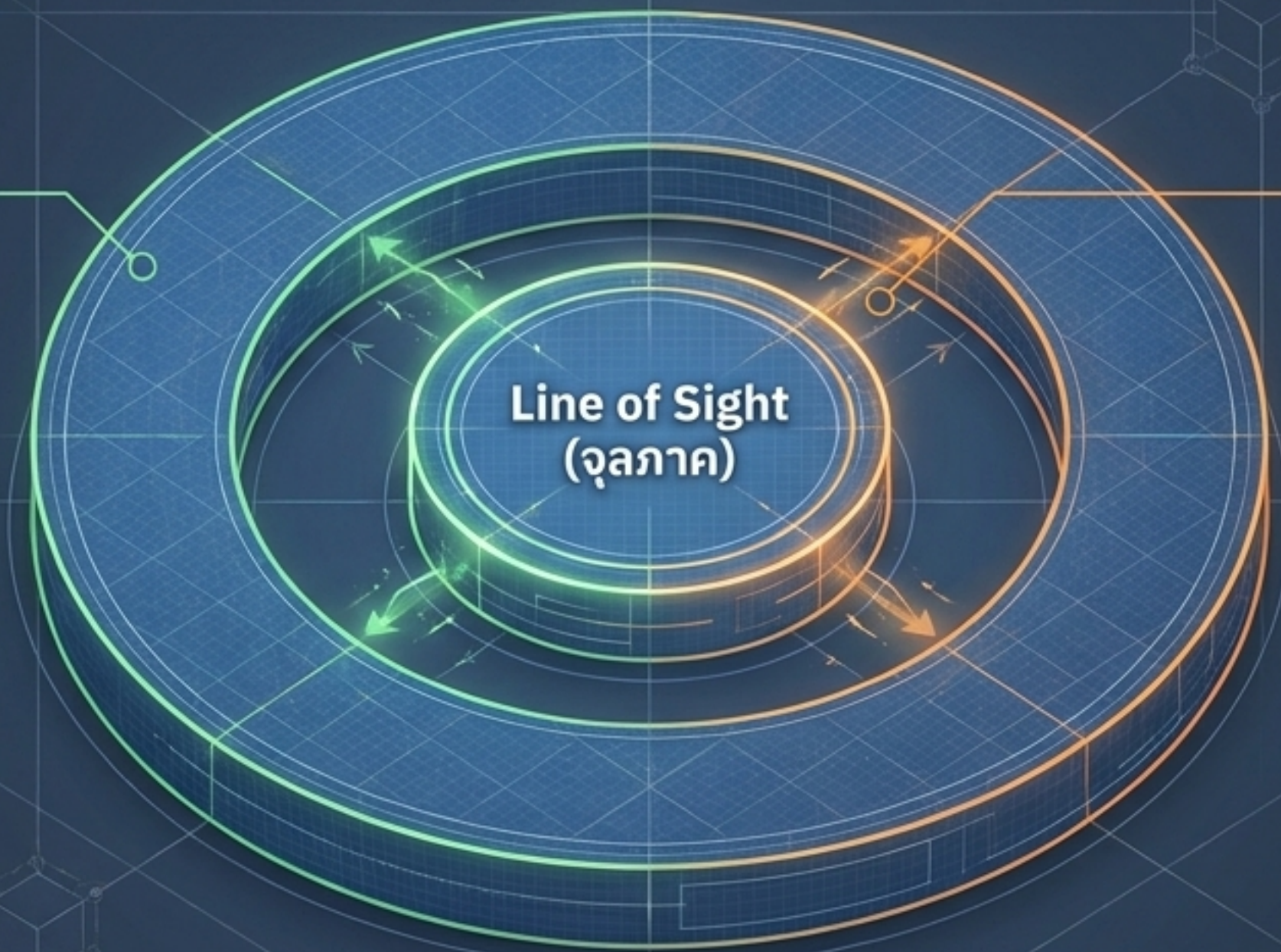
- **63%** ของพนักงาน ไม่เข้าใจวิสัยทัศน์ของบริษัทอย่างแท้จริง
- มีเพียง **28%** ของผู้บริหารและผู้จัดการที่ระบุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรได้ครบ 3 ข้อ

**การขาด Alignment** สะท้อนถึงความล้มเหลวเชิงระบบในการสื่อสารและแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลกำไรขององค์กร

# มหภาค และ จุลภาค: องค์ประกอบที่แยกจากกันไม่ได้

## Organizational Alignment (มหภาค)

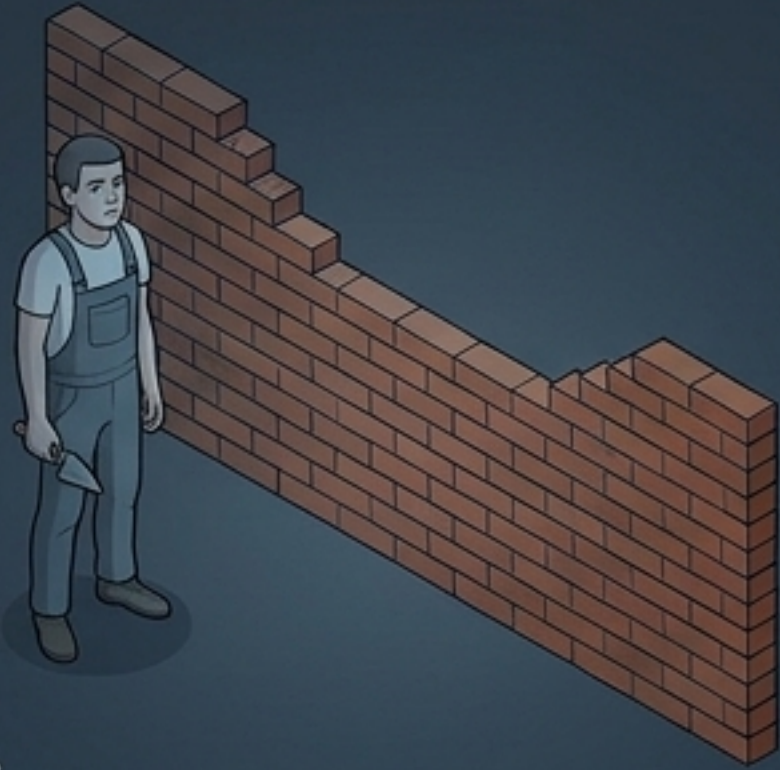
- กระบวนการปฏิบัติทางของ กลยุทธ์, โครงสร้าง, วัฒนธรรม, กระบวนการ และบุคลากร ให้มุ่งสู่ผลลัพธ์เดียวกัน
- **พลวัตที่ไม่หยุดนิ่ง:** ต้องปรับเปลี่ยนและยืดหยุ่น ตามกลยุทธ์ที่เปลี่ยนไปเสมอ



## Line of Sight (จุลภาค)

- ความเข้าใจระดับบุคคล ว่าจะงานที่ทำในแต่ละวัน ส่งผลต่อเป้าหมายสูงสุด (True North) ขององค์กรอย่างไร
- **สายใยเชื่อมโยง:** จุดเริ่มต้นเล็กๆ ที่รวมกันเป็น Alignment ขององค์กร

# กำแพง กับ ปราสาท (The Wall vs. The Castle)



A.



B.

“Line of Sight ไม่ใช่แค่รู้ว่าจะทำอะไร แต่ต้องรู้ว่าทำไม”

## 3 องค์ประกอบของ Line of Sight:

### 1. Awareness (การรับรู้)

รู้ว่าองค์กรมีเป้าหมายสำคัญคืออะไร

### 2. Understanding (ความเข้าใจ)

เข้าใจว่าเนื้องานของตนส่งผลต่อเป้าหมายนั้นอย่างไร

### 3. Fit (ความเชื่อมโยงส่วนบุคคล)

สัมผัสได้ว่าบทบาทของตนสอดคล้องกับกลยุทธ์

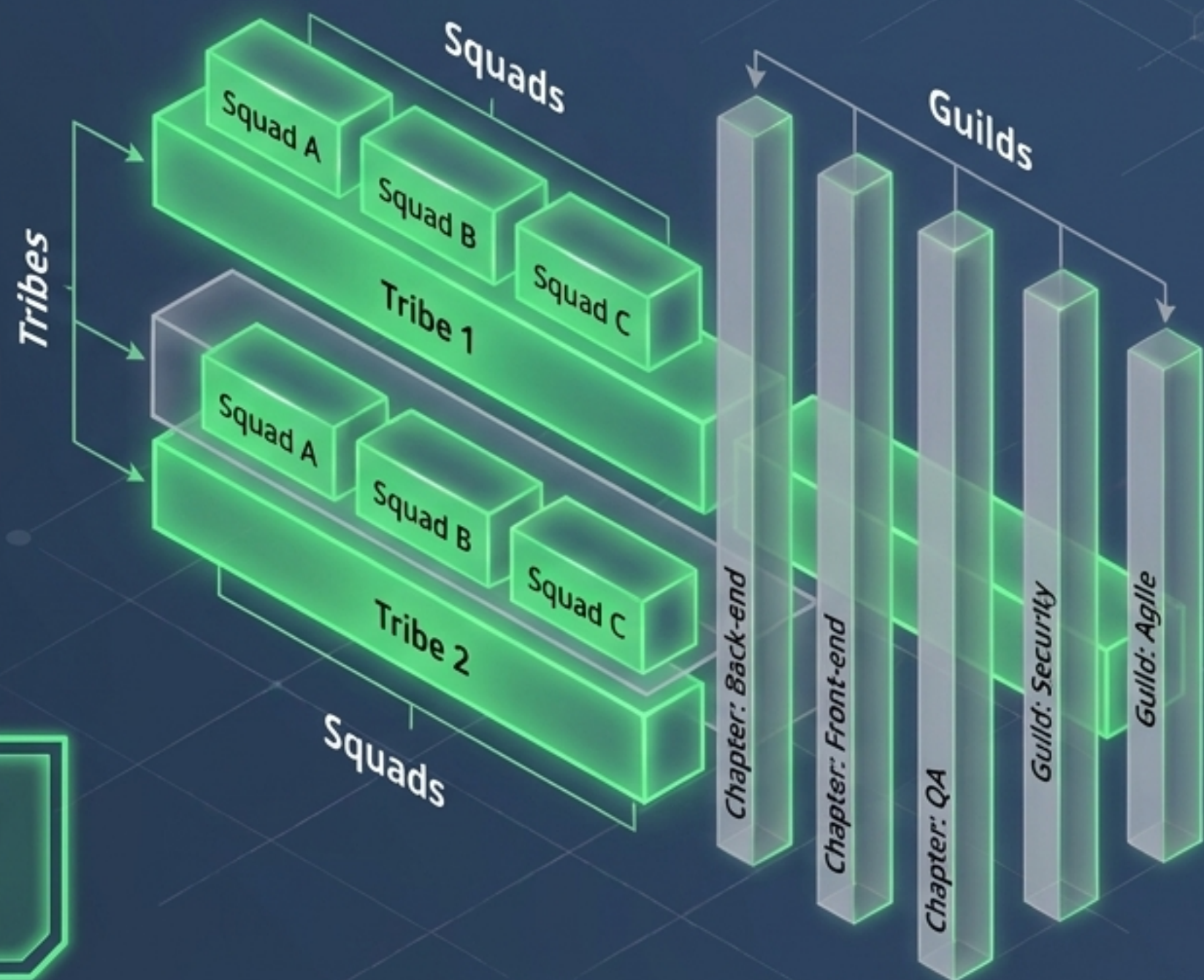
ข้อมูลจาก Gallup ชี้ว่า มีพนักงานเพียง **15%** เท่านั้น ที่รู้สึกกระตือรือร้นกับอนาคตขององค์กรจากสิ่งที่ผู้สื่อสาร



# โลกของ Spotify: Alignment ผ่านวัฒนธรรมและโครงสร้าง (Alignment Through Culture)

"Be autonomous, but don't sub-optimize" (จงมีอิสระ แต่ต้องไม่ลดทอนเป้าหมายรวม)

- **Squads (แนวนอน):** ทีมขนาดเล็ก (6-12 คน) เปรียบเสมือน Mini-startups มีอิสระเต็มที่ในการหาวิธีการทำงานเพื่อบรรลุ **"Mission"** ที่เชื่อมโยงกับผู้ใช้งาน
- **Tribes:** กลุ่มของ Squads ที่ทำงานในสายผลิตภัณฑ์เดียวกัน คอยปรับจูนทิศทางร่วมกัน
- **Chapters (แนวตั้ง):** ศูนย์รวมคนสายอาชีพเดียวกัน (เช่น Back-end dev) เพื่อรักษามาตรฐานและพัฒนาทักษะ
- **Guilds:** ชุมชนแบ่งปันความรู้ข้ามแผนก



**Spotify** แยกการทำงานอิสระของทีม (How) ออกจากกลยุทธ์ระดับองค์กร (What) โดยใช้ "Mission" เป็นตัวสร้าง Line of Sight

# โลกของ Amazon: Alignment ผ่านกลไกและกระบวนการ (Alignment Through Mechanisms)

สร้างความสอดคล้องด้วยความรับผิดชอบและการทำซ้ำ

## โครงสร้างความรับผิดชอบ (Accountability Structure)



- **Two-Pizza Team:** ทีมต้องมีขนาดเล็กพอที่จะเลี้ยงด้วยพิซซ่า 2 ถาด
- **Single-Threaded Ownership:** มีเป้าหมายชัดเจน ตัดสินใจได้เอง ไม่ต้องรออนุมัติข้ามแผนก

## วัฏจักรแห่งการวางแผน (OP1/OP2) (The OP1/OP2 Planning Cycle)



- เขียนแผนงานด้วยเอกสาร 6 หน้าแบบ Bottom-up เล่าถึง **ตัวชี้วัดเชิงเหตุ (Input Metrics)** ที่ควบคุมได้มากกว่าแค่ผลลัพธ์ปลายทาง (Output)

**วัฒนธรรม 16 Leadership Principles** ไม่ใช่แค่โปสเตอร์ติดผนัง แต่เป็น 'ระบบปฏิบัติการ' ที่ถูกฝังในทุกการประเมินและการตัดสินใจ

# The Alignment Matrix: สองวิถีสู่จุดหมายเดียวกัน

	Spotify	Amazon
กลไกหลัก (Primary Mechanism)	โครงสร้างทีมที่ขับเคลื่อนด้วย Mission	กระบวนการวางแผนและหลักการ ผู้นำที่ชัดเจน
หน่วยประเมินผล (Unit of Alignment)	Squad/Tribe ภายใต้โจทย์ ผลิตภัณฑ์	ทีม Two-Pizza พร้อมเป้าหมาย แบบ SMART
การสร้าง Line of Sight	Mission ของ Squad + การ ประเมินผลของ Tribe	การถ่ายทอดเป้าหมาย OP1/OP2 + ตัวชี้วัด Input Metrics
ความท้าทายหลัก	อิสระที่มากเกินไปอาจทำให้หลุดโฟกัส จากเป้าหมายรวม	กระบวนการวางแผนที่ซับซ้อนอาจ ลดความคล่องตัว
ความเสี่ยงสำคัญ	เปลี่ยนแค่ชื่อตำแหน่ง แต่ไม่ เปลี่ยนวัฒนธรรม	ทำตามเป้าหมายแบบหุ่นยนต์ โดย ปราศจากความเข้าใจ



ในองค์กรของคุณปัจจุบัน...  
ปัญหาความไม่สอดคล้อง (Misalignment)  
เกิดจาก **ความล้มเหลวทางวัฒนธรรม**  
(ขาดเป้าหมายร่วมและความไว้วางใจ)  
หรือ **ความล้มเหลวทางกลไก**  
(ขาดความชัดเจนของเป้าหมายและรอบการทบทวน) ?

*พนักงานของคุณกำลังก่อกำแพง หรือกำลังสร้างปราสาท?*

# The Alignment Playbook: 5 รากฐานสู่การลงมือทำ (Key Takeaways)

