บทความทางวิชาการเกี่ยวกับองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง

บทความที่ 1

High Performance Organization

การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ (High Performance Organization : HPO) เป็นเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่องค์กรชั้นนำทั่วโลกต้องการที่จะบรรลุ ตัวอย่างเช่น บริษัท ปตท. จำกัด(มหาชน) [1] บริษัทพลังงานชั้นนำของประเทศไทยได้ตั้งวิสัยทัศน์ที่มุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ โดยใช้องค์ประกอบในการขับเคลื่อนที่สำคัญ 2 ประการคือการพัฒนาเรื่องของคนและเทคโนโลยี ในการพัฒนาบุคลากร ปตท. มีนโยบายที่จะได้กำหนดเป้าหมายที่จะกระชับขนาดขององค์กรให้มีความคล่องแคล่วขึ้น เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การกระชับขนาดขององค์กร มิได้หมายถึงการปลดบุคลากร แต่เป็นการตัดขั้นตอน การทำงานบางอย่างที่ต้องใช้คน โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ทดแทน ส่วนคนที่เหลือจะถูกจัดสรรลงไปในจุดที่มีความจำเป็น ปตท.ได้มีโครงการ "HR 2000" เป็น การระดมสมองพนักงานทุกคน ในทุกระดับเพื่อร่วมกันสร้างสรรค์ วัฒนธรรมขององค์กรขึ้นมาใหม่ วัฒนธรรมองค์กรในรูปแบบบริษัทมหาชนของ ปตท.ได้ถูกแปลงเป็นแนวทัศนคติ 5 ประการ ที่พนักงานทุกคนต้องปฏิบัติทัศนคติทั้ง 5 ประการประกอบด้วย 1-ทุกคนมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ 2-ยึดผลประโยชน์ทางธุรกิจเป็นหลัก 3-ลูกค้าต้องเป็นใหญ่ 4-เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม และ 5-มีจิตสำนึกในการทำงานเป็นทีมจาก แนวทัศนคติดังกล่าว ได้ถูกขยายขึ้นไปเป็นแนวทางปฏิบัติ รูปธรรมที่สุดคือการจัดทำงบประมาณที่ถูกปรับเปลี่ยนจากรูปแบบของหน่วยราชการ มาเป็นรูปแบบเอกชน ที่มองถึงเป้าหมายทางธุรกิจในแต่ละปีเป็นเกณฑ์ ปตท.ได้นำหลัก Key performance Indicators : KPI เข้ามาใช้ในการวางแผนธุรกิจ และในการประเมินผลการทำงานของแต่ละหน่วยงานในแต่ละปี ก็จะยึดจาก KPI นี้ โดยนำหลัก Balance Scorecard มาเป็นตัวกำหนด

ทางด้านเทคโนโลยี ซึ่ง ปตท.ได้มีการพัฒนามาตลอด แต่ที่ผ่านมาเทคโนโลยีของ ปตท. มีลักษณะกระจัดกระจาย แต่ละหน่วยธุรกิจ ต่างมีระบบเป็นของตัวเอง ปตท.จึงมีดำริที่จะนำระบบ Enterprise Resource Planning : ERP เข้ามาใช้เพื่อเชื่อมโยงข้อมูล และระบบของแต่ละหน่วยธุรกิจเข้าไว้ด้วยกัน โดยใช้เทคโนโลยีเดียวกัน ซึ่งโครงการนี้ ปตท.ใช้เงินลงทุนไปแล้วประมาณ 200 ล้านบาท การรวมศูนย์ข้อมูลของหน่วยธุรกิจ มาไว้ที่เดียวกันและทำงานภายใต้เทคโนโลยี เดียวกัน จะมีผลต่อเนื่องไปถึงการนำเทคโนโลยีเข้าไปใช้ในการวางแผนธุรกิจ

[1] ปัณฑพ ตั้งศรีวงศ์ นิตยสารผู้จัดการ กรกฎาคม 2546

ประเภทอื่น เช่น การทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ ระบบ Supply Chain และ Customer Relationship Management : CRM ซึ่ง ปตท.กำลังพัฒนาควบคู่ไปกับ ERP

ปัจจุบัน ปตท. เป็นบริษัทที่ประสบความสำเร็จเป็นอันมากทั้งในด้านผลกำไรและรางวัลจากองค์กรทั้งในและต่างประเทศ จึงอาจกล่าวได้ว่าปัจจัยหนึ่งที่นำพาปตท.ประสบความสำเร็จนั้นมาจากการตั้งวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ซึ่งเป็นวิสัยทัศน์หลักของปตท.

การมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศนี้ไม่ได้มีคำนิยามหรือหลักปฏิบัติที่ตายตัว ขึ้นอยู่กับมุมมองหรือปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กรนั้นๆ ซึ่งสามารถสรุปได้พบสังเขป ดังนี้

(1) Frank Buytendijk จาก Business Performance Management [2] ได้กล่าวถึง HPO ว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรต้องสร้างเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรง Buytendijk ยังพบว่า HPO ประกอบไปด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ คือ (1) มีการตั้งเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่และดำเนินการเพื่อมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายนั้นอย่างมั่นคงและต่อเนื่อง (2) มีการร่วมมือกันระหว่างผู้มีส่วนได้เสียภายใน(พนักงานขององค์กร)และภายนอกองค์กร(ลูกค้า, supplier และผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ) (3) มีการกำหนดกลยุทธ์และวางแนวทางที่ทำให้พนักงานขององค์กรรู้ว่าต้องทำอย่างไรเพื่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร (4) สามารถปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที และ (5) มีการจัดองค์กรที่มีรูปแบบเรียบง่ายและมีการประสานงานระหว่างกันตลอดเวลา

(2) Lawrence M.Miller[3] ได้เขียนรายงานเรื่อง HPO ซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวกับคำจัดความของ HPO ที่มาและการประเมิน โดยนำเสนอในแง่ของคุณความดีและคุณค่าบนพื้นฐานของความเชื่อมั่นในงานของ BAHA' í ซึ่งใช้เป็นเครื่องมือวัดการตัดสิน, บรรทัดฐาน เพื่อประเมินและพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น

Miller กล่าวว่าระบบการทำงานและทีมงานที่มีประสิทธิภาพเป็นส่วนเชื่อมโยงที่สำคัญกับแนวคิดการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ การมีระบบการทำงานที่เป็นเลิศเป็นการออกแบบงานว่าจะมอบหมายงานให้กับบุคคลหรือทีม ในขณะที่การมีทีมงานที่เป็นเลิศจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการทำงานที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ทีมงานที่เป็นเลิศจะรู้จักลูกค้าของตนเป็นอย่างดี จะรู้ว่าทำอย่างไรงานของตนจึงจะสามารถพัฒนาขึ้นได้เรื่อย ๆ สามารถประเมินผลงานของตนเองได้และมีเทคนิคที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาได้ นอกจากนี้ทีมงานที่เป็น

---

[2] www.bpmmag.net/magazine/article.html?articleID=14574

[3] Lawrence M.Miller The High-Performance Organization An Assessment of Virtues and Values Prepard for the European BAHA' í Business Forum.

เลิศจะมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปกครองตนเองคือผู้บริหารต้องให้อิสระในการบริหารงานแก่ทีมงานด้วย การมุ่งสู่ทีมงานที่เป็นเลิศนี้จะสามารถดำเนินการได้ผลในทางปฏิบัติจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนกระบวนการทำงานและวัฒนธรรมองค์กร

กุญแจที่สำคัญของการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศประกอบไปด้วย (1) การออกแบบองค์กร กระบวนการทำงาน (2) โครงสร้างองค์กรที่ปรับตัวได้ง่ายและมีความยืดหยุ่นตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของลูกค้าและสิ่งแวดล้อมได้เป็นอย่างดี (3)มีลำดับชั้นการปกครองน้อย หรือให้อำนาจการบริหารแก่ทีมงานต่าง ๆ ให้มากที่สุด (4)มีระบบการเชื่อมต่อส่วนต่าง ๆ ขององค์กรเข้าด้วยกัน (5) พนักงานต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานและเป้าหมายทางการเงิน, คุณภาพ และความพึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างดี พนักงานต้องมีการพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานของตนเองอยู่เสมอ หรือกล่าวได้ว่า องค์กรแห่งความเป็นเลิศเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

หลักการและวิธีปฏิบัติของการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ

Miller อธิบายหลักการและวิธีปฏิบัติของการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศได้โดยใช้ตัวอย่างคุณลักษณะเฉพาะขององค์กรแบบดั้งเดิมเปรียบเทียบว่าเมื่อก้าวไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศแล้วคุณลักษณะนั้น ๆ จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ดังนี้

High Performance organization shift	
from…	***to…***
High Control	High Trust
Produce Things	Produce Knowledge
Individual Decisions	Team Decisions
Individual Reward	Team-based Reward
Vertical-functional Organization	Horizontal-Flow-based Organization
Fixed Structure	Dynamic Structure
Companies with Walls	Companies without Walls
Financial Secrecy	Open-book Management
Blame-Fix the Person	Blame-Fix the Process

High Control to High Trust จากองค์กรที่ใช้การควบคุมสูงเป็นองค์กรที่ใช้ความเชื่อใจ

Miller เชื่อว่าองค์กรที่มีขนาดใหญ่มาก ๆ และใช้กฎระเบียบหรือกฎเกณฑ์ในการควบคุมการทำงานของพนักงานจะก่อให้เกิดการต่อต้าน พนักงานทำงานอย่างไม่มีความสุข ทำงานเพียงเพราะหน้าที่หรือทำตามระเบียบข้อบังคับ ไม่ได้ใช้หัวใจในการทำงาน และนำไปสู่ความขัดแย้งกันในที่สุด แต่องค์กรที่ใช้ความเชื่อถือหรือเชื่อใจพนักงานในองค์กรจะทุ่มเทพลังในการทำงานอย่างเต็มที่ ทำให้ผลดำเนินงานโดยรวมของบริษัทดีขึ้น

นอกจากความไว้วางใจภายในองค์กรแล้วยังต้องสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า Supplier ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างสังคมแห่งความไว้วางใจ การดำเนินธุรกิจหรือกิจการใด ๆ ก็จะประสบความสำเร็จโดยง่าย

Focus on Making "Things" to Making "Knowledge" จากองค์กรที่มุ่งผลิตสิ่งของไปสู่องค์กรที่มุ่งผลิตองค์ความรู้

Miller กล่าวว่าสิ่งที่มีค่าที่สุดขององค์กรคือทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพมีความรู้ความสามารถ ทรัพยากรอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นทุน ที่ดิน แรงงาน ก็ไม่สามารถเทียบคุณค่ากับทรัพยากรมนุษย์ที่เปี่ยมไปด้วยความรู้ความสามารถได้ นักเศรษฐศาสตร์รุ่นก่อน ๆ เชื่อว่าคุณค่าถูกสร้างขึ้นจากทุนและแรงงาน แต่ปัจจุบันคุณค่าถูกสร้างขึ้นจาก "ผลิตภาพในการผลิต" และ "นวัตกรรม" ซึ่งสองสิ่งนี้สร้างขึ้นจาก "ความรู้" ทั้งสิ้น

Individual Decisions Making to Team Decisions Making จากการตัดสินใจโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งสู่การตัดสินใจโดยทีม

เดิมการตัดสินใจจะกระทำโดยผู้ที่มีอำนาจ แต่ในปัจจุบันการออกแบบองค์กรที่ใช้ระบบการทำงานเป็นทีม ให้อำนาจทีมในการออกแบบกระบวนงานของตนเอง สามารถติดต่อกับลูกค้าและ Supplier ได้โดยตรง และสามารถเปลี่ยนหรือปรับปรุงกระบวนการทำงานตามความต้องการของลูกค้า การตัดสินใจจึงเป็นการตัดสินใจร่วมกันของสมาชิกในทีม

คุณค่าของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเป็นหลักของการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศและทีมงานที่เป็นเลิศ ทีมงานต้องค้นหาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในทีมก่อนที่จะเริ่มทำงาน จากนั้นจึงสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับลูกค้าภายในองค์กรและลูกค้าภายนอกองค์กรเพื่อก่อให้เกิดคุณค่าภายใน Value Chain

การออกมาจากวัฒนธรรมเดิมๆ ในทันทีทันใดไม่ใช่เรื่องง่าย โดยเฉพาะในองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่ฝังรากลึกแล้ว การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ต้องอาศัยเวลาและการฝึกฝนร่วมกัน

ดังนั้นการสร้างทีมในองค์กรจึงต้องการการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านทัศนคติและมุมมอง ทำให้สมาชิกภายในทีมมีจุดมุ่งหมายและความสนใจเดียวกัน

Individual Rewards to Team-based Reward จากการให้รางวัลรายบุคคลไปสู่การให้รางวัลเป็นทีม

การที่องค์กรที่มีการปรับปรุงระบบทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศไม่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงนั้นอาจมีสาเหตุมาจากความล้มเหลวในการบริหารโครงสร้างและกระบวนการที่จะสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงาน ในขณะที่องค์กรเปลี่ยนการจัดการภายในองค์เป็นระบบทีมแต่มีการจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกันเป็นรายบุคคล ทั้ง ๆ ที่การปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ กระทำร่วมกันเป็นทีม การจ่ายค่าตอบแทนในลักษณะนี้เป็นเหตุของความไม่สบายใจและความแตกสามัคคีของพนักงานในองค์กร

การจ่ายผลตอบแทนให้พนักงานในการทำงานร่วมกันเป็นทีมไม่มีรูปแบบตายตัว แต่ควรจ่ายผลตอบแทนตามผลงานของทีม เพื่อสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในทีม ทำให้สมาชิกในทีมรู้สึกถึงความรับผิดชอบต่อผลงานร่วมกัน

Vertical-to Horizontal Organization

Miller เห็นว่าการควบคุมการทำงานในลำดับการบังคับบัญชาระดับแรกขององค์กรจะทำได้ง่ายกว่า เนื่องจากใช้กลไกในการควบคุมและตรวจสอบน้อย องค์ที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศจะมีลำดับชั้นการบังคับบัญชาน้อยกว่าและมีการกำกับดูแลที่ง่ายกว่าองค์กรแบบดั้งเดิม การจัดองค์กรในแนวราบมีการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพโดยแต่ละทีมงานจะมีการควบคุมภายในทีมตนเอง และในขณะเดียวกันจะถูกวัดประสิทธิภาพการทำงานและการควบคุมจากทีมอื่น ๆ รวมทั้งลูกค้าและ Supplier ที่ติดต่อโดยตรงกับทีม

Fixed Structure to Dynamic Structure

เทคโนโลยี การตลาด วิธีการผลิตและจัดจำหน่าย มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ไม่มีใครสามารถระบุได้ว่าในอนาคตสิ่งเหล่านี้จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ ดังนั้นโครงสร้างและบุคลากรในองค์กรต้องมีความยืดหยุ่นพร้อมรับสถานการณ์ที่พร้อมจะเปลี่ยนแปลงอยู่ทุกเมื่อ

Companies with Walls to Companies without Walls

องค์กรแบบดั้งเดิมยึดมั่นกับความเป็นตัวของตัวเองคิดว่าตนเองสามารถอยู่ได้ด้วยตัวของตัวเอง แต่องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศนั้นให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้าและ Supplier เป็นอันมาก องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศจะไม่ปิดกั้นตนเอง เพราะการปิดกั้นจะกีดขวางทำให้องค์ไม่สามารถเข้าถึงความต้องการของลูกค้าและ Supplier ซึ่งจะทำให้ไม่สามารถพัฒนาหรือปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงานของตนเองได้

Financial Secrecy to Open-Book Management

ในอดีตพนักงานขององค์กรจะไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลทางการเงินขององค์กรได้เลย แตกต่างกับองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศที่มักจะเปิดข้อมูลทางการเงินต่าง ๆ ให้พนักงานและคนภายนอกได้รับทราบ พนักงานของบริษัทเอกชนในสหรัฐอเมริกามากกว่า 50% ถือหุ้นของบริษัทตนเอง ตรวจสอบรายงานประจำปีของบริษัทตนเอง และติดตามผลการดำเนินงานของบริษัทตลอดเวลา

องค์ที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศนั้นต้องพยายามสร้างให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร ตรวจสอบการทำงานและผลการดำเนินงานขององค์กรอยู่เสมอ หากพบความผิดปกติอันใดต้องรีบแจ้งเพื่อหาทางแก้ไข และพัฒนาปรับปรุงองค์กรต่อไป

Blame the Person to Blame the Process

Miller กล่าวว่า Dr. W. Edwards Deming หนึ่งในผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนาคุณภาพการผลิต ได้กล่าวเอาไว้ว่า ปัญหาด้านคุณภาพถึง 95% เกิดจากกระบวนการ แต่เรามักจะกล่าวโทษว่าเป็นความผิดของบุคคล โดยปกติหากเกิดความผิดพลาดอะไรขึ้น ผู้บริหารก็จะมุ่งไปที่บุคคลที่รับผิดชอบ อาจมีการลงโทษโดยการไล่ออกหรือโยกย้าย สร้างความตึงเครียดให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

ระบบทีมในองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ สมาชิกในทีมต้องรับผิดชอบร่วมกัน หากเกิดปัญหาต้องนำปัญหามาวิเคราะห์สาเหตุและแก้ไขร่วมกัน ซึ่งจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่กระบวนการ ทำให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน

(3) Edward E Lawler III[4] กล่าวถึงการสร้างองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ พื้นฐานที่สำคัญในการสร้างองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศคือ ทุนมนุษย์, การพัฒนาศักยภาพขององค์กร และความสามารถในการแข่งขันขององค์กร มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับพนักงานขององค์กรทั้งในเรื่องการส่งมอบข้อมูลข่าวสาร ความรู้ อำนาจในการบริหารงาน และรางวัลแก่พนักงาน

ปัจจัยแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การแข่งขันในปัจจุบันทำให้องค์กรต้องมีการยกระดับคุณภาพในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นหนักใน 4 ประเด็น ดังนี้

- คุณภาพของสินค้าและบริการ
- ต้นทุนในการผลิตสินค้าและบริการ
- ความรวดเร็วในการนำสินค้าและบริการออกสู่ตลาด
- นวรรตกรรมในการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ ไ

ในอดีตองค์กรไม่จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับทุกประเด็นข้างต้น แต่ในปัจจุบันภายใต้การแข่งขันที่รุนแรง ลูกค้ามีความต้องการที่ไม่จำกัด กล่าวคือต้องการสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ราคาถูก ต้องการทางเลือกในการใช้สินค้าที่หลากหลาย ทำให้องค์กรต้องปรับตัวเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้

การเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ในการที่องค์กรจะสามารถเป็นผู้นำได้นั้นต้องคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการ คือ (1)ทุนมนุษย์ (2)ศักยภาพขององค์กร (3)ความสามารถหลักขององค์กร ในการเพิ่มศักยภาพและความสามารถหลักขององค์กรนั้นขึ้นอยู่กับทุนมนุษย์เป็นสำคัญ ดังนั้น องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเพราะทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพและมีความเก่งนั้นจะสามารถนำมาซึ่งการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้

ศักยภาพขององค์กรและประสิทธิผลขององค์กร องค์กรต้องมีศักยภาพที่นำตนเองไปสู่การเป็นที่ยอมรับและสามารถยกระดับผลการดำเนินงานของตนเองให้สูงขึ้น ศักยภาพนี้ต้องเป็นศักยภาพที่เหนือคู่แข่งขันและสามารถทำให้องค์กรแข่งขันในตลาดได้ และการพัฒนาศักยภาพทำได้โดยการออกแบบระบบการจัดการภายในองค์กร องค์กรควรมีศักยภาพในด้านต่าง ๆ เช่น การมุ่งเน้นในคุณภาพหรือลูกค้า มีต้นทุนการดำเนินงานต่ำ, มี

[4] Edward E. Lawler III, Center for Effective Organizations Marshall School of Business University of Southern California.

การเรียนรู้, ตอบสนองสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว และ ผลิตสินค้าใหม่ ๆ ออกสู่ตลาดได้อย่างรวดเร็ว เป็นต้น

การมีศักยภาพในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมเป็นศักยภาพที่สำคัญและสร้างขึ้นได้ยาก เนื่องจากเมื่อองค์กรมีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม พนักงานในองค์กรก็ต้องมีการปรับตัวด้วย ดังนั้นศักยภาพขององค์กรจะเกิดขึ้นไม่ได้เลยถ้าหากขาดพนักงานที่มีคุณภาพ

ความสามารถหลักขององค์กรและประสิทธิผลขององค์กร ความสามารถหลักขององค์กรเป็นความเก่งขององค์ของที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน ความสามารถหลักนี้ต้องเป็นความสามารถที่เหนือคู่แข่ง เลียนแบบได้ยาก องค์กรต้องพยายามรักษาและพัฒนาความสามารถให้อยู่กับองค์กรได้นานที่สุด เพราะถ้าความสามารถหลักนี้หมดไปหรือถูกคู่แข่งเลียนแบบก็จะทำให้องค์หมดความได้เปรียบในการแข่งขัน จนอาจต้องออกจากการแข่งขันนั้นไปในที่สุด

การค้นหาความได้เปรียบในการแข่งขัน องค์กรจำเป็นต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร การดำเนินงานจะเป็นได้ดีถ้าหากผู้บริหารเข้าใจสิ่งแวดล้อมที่องค์กรจะต้องเผชิญ รวมทั้งความเกี่ยวข้องระหว่างการกำหนดกลยุทธ์กับความสามารถและศักยภาพขององค์กร นอกจากนั้นสิ่งสำคัญที่จะก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันคือทุนมนุษย์ที่ทำให้องค์กรมีความสามารถและศักยภาพ นอกจากนั้นทุนมนุษย์หรือพนักงานในองค์กรยังเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันขององค์กรซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญในการดำเนินงานขององค์กร พนักงานขององค์กรต้องมีทักษะในด้านต่าง ๆ เช่น มีความเชี่ยวชาญในการทำงานของตน สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว มีทักษะในการแก้ปัญหา จึงจะสามารถทำให้องค์มีความได้เปรียบในการแข่งขันได้

องค์กรที่มีความสามารถในการแข่งขัน สิ่งสำคัญในการจัดการองค์กรคือการจัดลำดับโครงสร้างขององค์กร การให้ผลตอบแทนแก่พนักงานขององค์กร การจัดองค์กรที่เหมาะสมจะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน

ปัญหาในการจัดการองค์กรคือจะจัดองค์กรอย่างไรให้องค์กรมีความคล่องตัว มีการบริหารต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ กระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดองค์กรแบบบนลงล่างหรือแบบยอดปิรามิดที่มีพนักงานระดับผู้จัดการจำนวนน้อยจะทำให้องค์กรขาดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติ เพราะในการปฏิบัติงานต้องประสบกับปัญหาที่หลากหลาย หากผู้มีอำนาจตัดสินใจหรือผู้บริหารน้อยเกินไป การปฏิบัติงานจะไม่คล่องตัว

การจัดองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศขององค์กรนั้น จะจัดองค์กรโดยกระจายอำนาจให้มีพนักงานระดับผู้จัดการมีจำนวนมากขึ้น โดยพนักงานประสิทธิภาพจะต้องมีองค์ประกอบดังนี้

- มีข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับกลยุทธ์, กระบวนการผลิต, การตอบสนองของผู้บริโภค
- มีความรู้เกี่ยวกับงาน, ธุรกิจ และระบบงานโดยรวม
- สามารถตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาของงานในความรับผิดชอบของตนได้
- ได้รับตอบแทนตามผลงาน