



ารถดถอยขององค์การและแนวทางปรับตัว สู่ความเป็นเลิศ

Organizational Decline and Turnaround to Excellence

- พฤทธิ์ เทศจิบ
- ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการ
- คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
- E-mail: pharitt@gmail.com

บทคัดย่อ

องค์การธุรกิจในปัจจุบันต้องเผชิญกับแรงผลักดันจากสภาพแวดล้อมหลายด้าน จึงเป็นสิ่งยากที่องค์การธุรกิจจะหลีกเลี่ยงผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ หลายองค์การเข้าสู่ภาวะการถดถอยเนื่องมาจากไม่สามารถปรับตัวให้ตอบสนองกับสภาพแวดล้อมได้ ภาวะดังกล่าวส่งผลให้องค์การธุรกิจต้องมีการปรับตัวครั้งใหญ่เพื่อสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น นอกจากนี้เป็นการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดแล้วหากองค์การปรับตัวโดยให้ความสำคัญกับปัจจัยในด้านกลยุทธ์ ผู้บริหารระดับสูง การออกแบบของค์การ และวัฒนธรรมของค์การแล้ว องค์การก็อาจจะสามารถปรับตัวสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศได้

คำสำคัญ: การถดถอยขององค์การ องค์การแห่งความเป็นเลิศ

Abstract

The dramatic changes resulting from environmental forces may cause, or even require, a phase of organizational decline. Many organizations are declining because they have gotten out of sync with environmental forces. In this case, an organization needs to make some radical changes if it wishes to continue to operate. If declining organizations focus on strategy, top management, organization design, and corporate

culture as the key factors for modification, they can transform themselves into an excellent organization.

Keywords: Organizational Decline, Excellent Organization

สภาพเศรษฐกิจและสังคมในประเทศไทย ตลอดจนวิกฤตการณ์ด้านพลังงาน การเมือง และ ปัญหาการแข่งขันที่รุนแรงทั้งภายในประเทศและ ต่างประเทศ นับตั้งแต่ปีที่ผ่านมาจนถึงวันนี้ส่งผลให้ ผู้บริหารในปัจจุบันต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่ รวดเร็วของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ องค์กรในด้านต่างๆ หลายองค์กรต้องอยู่ใน ภาวะถดถอย บางองค์กรมีการเติบโตที่ช้าลง หรือ หยุดการเจริญเติบโต ในขณะที่เดียวกันก็มีองค์กร หลายแห่งดำเนินการการปรับลดจำนวนพนักงานลง หลายตำแหน่งเพื่อลดต้นทุนและอยู่รอดในสภาวะ- การณ์ปัจจุบัน บางองค์กรต้องปิดกิจการเนื่องจาก ประสบกับภาวะขาดทุนอย่างหนัก องค์กรที่ ประสบกับภาวะถดถอยล้วนแล้วแต่พยายามปรับตัว หรือแสวงหาแนวทางเพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ รอดได้ ทั้งนี้แต่ละองค์กรได้รับผลกระทบจาก ปัจจัยและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานที่แตก ต่างกันไป บทความนี้จะกล่าวถึงลักษณะการถดถอย ขององค์กรเพื่อเป็นแนวทางให้เกิดความเข้าใจใน การจัดการกับองค์กรในภาวะถดถอยนี้ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ นอกจากนี้การถดถอยขององค์กรเป็น ช่วงเวลาที่องค์กรต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดแล้ว หากองค์กรถือเป็นโอกาสสำคัญในการปรับเปลี่ยน องค์กรครั้งใหญ่โดยให้ความสำคัญกับปัจจัยสำคัญ ที่จะนำไปสู่ความเป็นเลิศแล้ว องค์กรก็อาจจะ กลายเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศได้อย่างยั่งยืน ในระยะยาว

การถดถอยขององค์กร

การถดถอยขององค์กรเป็นสถานการณ์ที่ คักยภาพในการดำเนินงานและทรัพยากรหลัก ขององค์กรลดน้อยลงกว่าในช่วงเวลาที่ผ่านมา โดยมักจะมีความสัมพันธ์กับการถดถอยของสภาพ แวดล้อมหลักขององค์กร ทั้งการลดขนาดของ ตลาด (อุปสงค์ลดลง) หรือการเปลี่ยนแปลงใน รูปแบบของตลาด (ความต้องการของลูกค้าเปลี่ยน ไป) (Bushman, et al., 2003: 83)

มีปัจจัยหลายประการที่เป็นสาเหตุให้เกิด การถดถอยขององค์กร อาทิ ภาวะเศรษฐกิจ เทคโนโลยี สภาพทางสังคม สถานะทางการเมือง หรือปัจจัยภายในองค์กร โดยปกติแล้วแต่ละ องค์กรจะดำเนินงานไปตามวัฏจักรชีวิตของ องค์กรและจะต้องเข้าสู่ช่วงการปรับเปลี่ยน หรือ ต้องมีการสร้างนวัตกรรมใหม่ในองค์กรอย่าง หลีกเลี่ยงไม่ได้ตามภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป องค์กรที่ดำเนินงานมาเป็นระยะเวลานานหากไม่ สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้ก็จะเข้าสู่ การถดถอย ปัญหาที่มักพบเมื่อองค์กรอยู่ในภาวะ ถดถอย ก็คือ องค์กรจะยึดติดกับแนวทาง การดำเนินงานและโครงสร้างที่เคยเป็นมาเช่นอดีต โดยเฉพาะอย่างยิ่งการยึดติดกับค่านิยมและวัฒนธรรม องค์กรเมื่อครั้งประสบความสำเร็จจะส่งผลให้ เป็นการยากสำหรับองค์กรที่จะยกเลิกและปรับ เปลี่ยนแนวทางดังกล่าวได้ (Barker and Vincent, 2005: 45)

นอกจากนี้ องค์การอาจเข้าสู่การถดถอยเนื่องจากประสบปัญหาการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริหารที่โดดเด่นจนต้องเผชิญกับการแข่งขันที่มีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น สภาพแวดล้อมองค์การที่เสื่อมถอยลงส่งผลให้ความต้องการทรัพยากรที่จะสนับสนุนการดำเนินงานขององค์การลดลง องค์การจึงต้องลดขนาดการดำเนินงาน หรือปรับเปลี่ยนขอบเขตสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน การแข่งขันในระดับโลกที่เพิ่มขึ้นก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อองค์การหลายแห่งให้ลดขนาดการดำเนินงาน และลดจำนวนพนักงานให้เกิดความคล่องตัวเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การที่ฉับไว องค์การธุรกิจขนาดใหญ่หลายแห่งมีสายงานบริหารและการสนับสนุนจำนวนมาก ทำให้ขาดความคล่องตัวจึงต้องหาทางลดขนาดองค์การเพื่อต่อสู้กับการแข่งขัน จะเห็นได้ว่า องค์การขนาดใหญ่หลายแห่งล้วนแล้วแต่เคยดำเนินการปลดคนงานออก จึงดูเหมือนว่าการตัดทอนองค์การเป็นสิ่งจำเป็นในยุคการแข่งขันที่ต้องลดความไม่คล่องตัวขององค์การลง

ลักษณะการถดถอยขององค์การ

Weitzel and Jonsson (1989: 95-103) ได้เสนอแบบจำลองระดับการถดถอยขององค์การ โดยในแต่ละชั้น ถ้าหากปราศจากการจัดการดูแลที่เหมาะสมแล้ว ก็จะส่งผลให้องค์การเผชิญกับระดับการถดถอยรุนแรงมากขึ้นจนองค์การต้องยุติการดำเนินการ ซึ่งสามารถอธิบายขั้นการถดถอยขององค์การได้ ดังนี้

1. ขั้นการถดถอยอย่างไม่เด่นชัด (Blinded Stage) จัดเป็นการถดถอยขั้นแรกขององค์การที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์การ ที่เป็นอุปสรรคต่อการอยู่รอดขององค์การในระยะยาวและอาจทำให้องค์การประสบภาวะ

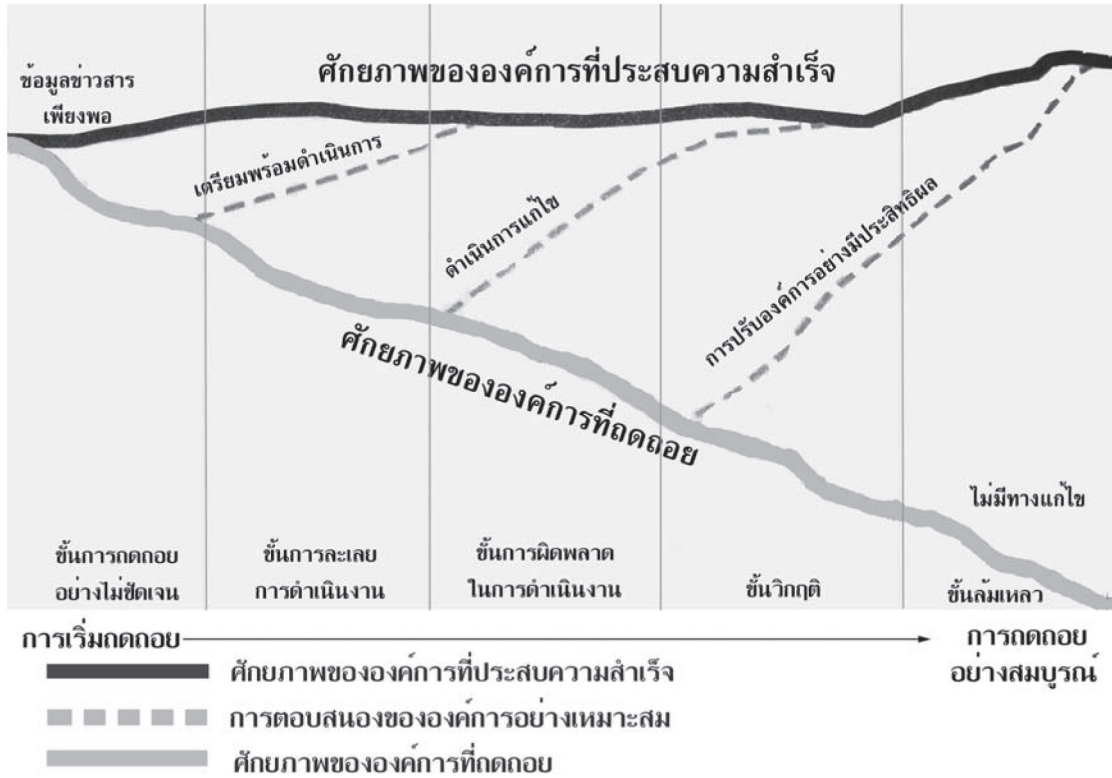
การถดถอยขั้นแรก การถดถอยดังกล่าวขององค์การจะมีจำนวนบุคลากรที่มากเกินไปความต้องการ มีวิธีการปฏิบัติงานที่ยุ่งยากซับซ้อน หรือขาดการประสานงานอย่างใกล้ชิดกับลูกค้า การถดถอยขององค์การในขั้นนี้ผู้นำองค์การมักจะมองไม่เห็นสัญญาณเตือนของการถดถอย แนวทางแก้ไขขององค์การที่อยู่ในการถดถอยขั้นนี้จะต้องดำเนินการพัฒนาระบบการตรวจสอบและควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อหาจุดผิดพลาดในการดำเนินงาน นอกจากนี้ การมีข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยและถูกต้องทันเวลาก็จะช่วยทำให้องค์การสามารถกลับมามีศักยภาพการดำเนินงานในระดับสูงได้อีก

2. ขั้นการละเลยการดำเนินงาน (Inaction Stage) การถดถอยขององค์การในขั้นนี้ เกิดการละเลย หรือการบอกรับปิดการทำงานในองค์การเกิดขึ้น แม้ว่าจะมีสัญญาณเตือน หรือสิ่งบ่งชี้ให้เห็นถึงการมีผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดีก็ตาม ผู้บริหารจึงต้องพยายามโน้มน้าวทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจและตั้งใจปฏิบัติงาน แต่ทั้งนี้การดำเนินการดังกล่าวอาจทำให้ดีขึ้นในช่วงเวลาหนึ่งเท่านั้น แนวทางในการแก้ปัญหาในระยะยาวสำหรับผู้บริหาร คือ การทำความเข้าใจกับการถดถอยและเตรียมพร้อมสำหรับการดำเนินงานเพื่อที่จะตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง โดยผู้บริหารอาจแสวงหาแนวทางแก้ปัญหาใหม่สำหรับการดำเนินงาน การเพิ่มการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การกระตุ้นให้แสดงออกถึงความไม่พอใจทำให้เปิดเผยปัญหาในการทำงานเพื่อเรียนรู้สิ่งผิดพลาดที่เกิดขึ้น เป็นต้น

3. ขั้นความผิดพลาดในการดำเนินงาน (Faulty Action Stage) ในขั้นนี้้องค์การจะเผชิญปัญหาที่รุนแรงและมีสิ่งบ่งชี้ถึงการมีศักยภาพการดำเนินงานในระดับต่ำ ความล้มเหลวในการปรับตัวจากการถดถอยอาจนำไปสู่ความล้มเหลวของ

องค์การ ผู้บริหารจะถูกกดดันจากภาวะการณ์รุนแรงต่างๆ ให้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในองค์การ ดังนั้น ผู้บริหารควรลดความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นกับบุคลากรโดยอธิบายให้เห็นถึงความ

สำคัญในการเปลี่ยนแปลง และให้ข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอต่อการดำเนินงาน ความผิดพลาดในการดำเนินงานที่สำคัญในระยะนี้ จะลดโอกาสในการปรับตัวขององค์การ



แผนภาพที่ 1 ขั้นการถดถอยขององค์การและช่องว่างในการดำเนินงาน (Weitzel and Jonsson, 1989: 97)

4. ขั้นวิกฤติ (Crisis Stage) ในขั้นนี้ องค์การยังคงไม่สามารถจัดการกับการถดถอยได้อย่างมีประสิทธิภาพและต้องเผชิญกับความวุ่นวายสับสนต่างๆ ทำให้องค์การอาจจะไม่สามารถหาแนวทางพลิกฟื้นจากภาวะการถดถอยได้อย่างชัดเจน โดยอาจมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วเฉียบพลันของปัจจัยหลายด้าน วิธีการป้องกันไม่ให้เกิดการถดถอยขั้นตอนนี้และวิธีการแก้ไขหลัก คือ

จะต้องดำเนินการรับรององค์การครั้งใหญ่ องค์ประกอบทางสังคมขององค์การตามรูปแบบการทำงานเดิมที่ไม่มีประสิทธิภาพจะต้องถูกทลายลงและดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างเฉียบพลัน เช่น การเปลี่ยนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง การปรับโครงสร้าง กลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์การ อันเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องดำเนินการซึ่งอาจส่งผลให้ต้องดำเนินการลดขนาดองค์การครั้งใหญ่

5. ขั้นล้มเหลว (Dissolution Stage) การถดถอยขั้นนี้เป็นการถดถอยในระดับรุนแรงที่ไม่สามารถฟื้นกลับได้ องค์การเผชิญกับการสูญเสียตลาดและชื่อเสียง สูญเสียบุคลากรที่มีศักยภาพในธุรกิจและเงินทุนได้หมดลง กลยุทธ์ที่สามารถดำเนินการได้ในขั้นตอนนี้ ก็คือ การยุติการดำเนินงานขององค์การตามรูปแบบเดิมและลดจำนวนพนักงานตามผลกระทบที่เกิดขึ้น

การปรับตัวขององค์การสู่ความเป็นเลิศ

หากองค์การที่ประสบภาวะถดถอยให้ความสำคัญกับการปรับตัวขององค์การเพื่อความเป็นเลิศมากกว่าเพื่อความอยู่รอดเพียงอย่างเดียวแล้ว องค์การก็อาจจะสามารถสร้างการเติบโตที่มั่นคงได้ ดังนั้น การทำความเข้าใจถึงการเป็นองค์การแห่งความเป็นเลิศจึงมีความจำเป็นสำหรับการปรับตัวขององค์การในภาวะถดถอย

องค์การแห่งความเป็นเลิศ

การดำเนินธุรกิจขององค์การธุรกิจทุกแห่งจะต้องสอดคล้องกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องขององค์การทุกฝ่ายไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร พนักงาน ลูกค้า ผู้จัดการจำหน่าย ปัจจัยการผลิต หรือสังคม (Farrar, 2004: 24) ดังนั้น หากพิจารณาถึงการเป็นองค์การแห่งความเป็นเลิศแล้วผู้มีส่วนเกี่ยวข้องขององค์การจะมีมุมมองที่แตกต่างกันไป (Samson and Challis, 2002: 15) ดังนี้

ในมุมมองของผู้บริหารระดับสูง องค์การแห่งความเป็นเลิศเป็นองค์การที่ให้ความสำคัญกับบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินงานและเป้าหมาย ตลอดจนเป็นองค์การที่สามารถดำเนินงานไปในทิศทางที่ต้องการ สามารถสร้างผลตอบแทนให้กับผู้ถือหุ้นได้สูงสุด

ในมุมมองของพนักงานและบุคลากรในองค์การ องค์การแห่งความเป็นเลิศเป็นองค์การที่ประกอบด้วยพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ และศักยภาพในการปฏิบัติงานเหนือกว่าองค์การอื่น นอกจากนี้ องค์การมีการเอาใจใส่ต่อสวัสดิการของพนักงานและมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาศักยภาพการทำงานของบุคลากร ตลอดจนเป็นองค์การที่กำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจนรวมทั้งมีการสื่อสารที่เปิดเผยกับบุคลากรในองค์การ

ในมุมมองของลูกค้า องค์การแห่งความเป็นเลิศเป็นองค์การที่สามารถดำเนินงานได้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า และเป็นองค์การที่สามารถนำเสนอสินค้า หรือบริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้าโดยพยายามแสวงหาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขอยู่ตลอดเวลา

ในมุมมองของผู้จัดจำหน่ายปัจจัยการผลิต องค์การแห่งความเป็นเลิศเป็นองค์การที่ดำเนินธุรกิจอย่างถูกต้อง มีการจ่ายชำระหนี้ตรงตามเวลา และปฏิบัติตามเงื่อนไขที่ร่วมตกลงกันไว้ ส่งผลให้มีความเหมาะสมที่จะดำเนินธุรกิจร่วมกัน

ในมุมมองของสังคมมองว่า องค์การแห่งความเป็นเลิศเป็นองค์การที่ดำเนินงานอย่างถูกต้องเหมาะสมตามกฎหมาย ไม่เอาเปรียบแรงงาน หรือสภาพแวดล้อม มีการคืนกำไรให้กับสังคม ตลอดจนมีปรัชญาการดำเนินธุรกิจที่ถูกต้องตามหลักจรรยาบรรณและจริยธรรม

จากมุมมองของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องขององค์การข้างต้น ทำให้สามารถสรุปลักษณะสำคัญขององค์การแห่งความเป็นเลิศได้ ดังนี้

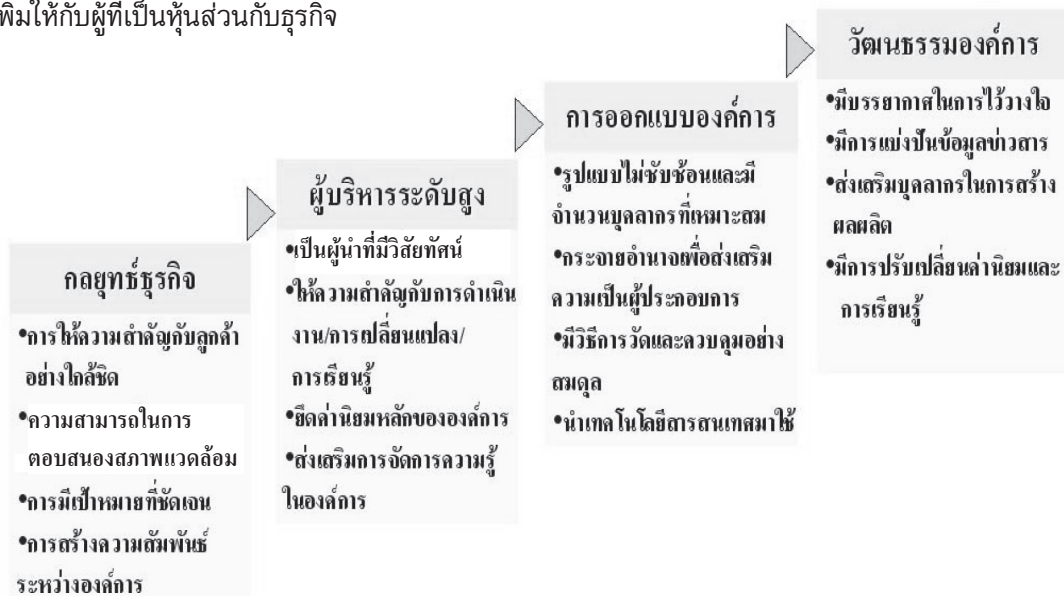
- เป็นองค์การที่ให้ความสำคัญต่อการบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินงานและสามารถตอบสนองความต้องการผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การได้ทุกฝ่าย

- เป็นองค์การที่ให้ความสำคัญกับลูกค้าโดยการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้าตลอดเวลา
- เป็นองค์การที่มีผู้นำที่ยึดมั่นต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานขององค์การและผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ตลอดจนมีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย
- เป็นองค์การที่มีการบริหารจัดการตามกระบวนการและข้อเท็จจริงโดยมีการกำหนดระบบการทำงานให้เป็นไปอย่างอิสระและมีการทำงานที่เชื่อมโยงตามกระบวนการทำงานและข้อเท็จจริง
- เป็นองค์การที่มีการพัฒนาบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องโดยมีการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
- เป็นองค์การที่มีการเรียนรู้ มีการสร้างสรรค์นวัตกรรม และมีการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีการใช้การเรียนรู้เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมและการพัฒนาโอกาสในการดำเนินธุรกิจ
- เป็นองค์การที่มีการพัฒนาและรักษามูลค่าเพิ่มให้กับผู้ที่เป็นหุ้นส่วนกับธุรกิจ

- เป็นองค์การที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมมีการดำเนินธุรกิจอย่างถูกต้องเหมาะสมเหนือกว่ากฎเกณฑ์ขั้นต่ำที่สังคมกำหนด

ปัจจัยที่มีส่วนเสริมสร้างความเป็นเลิศให้กับองค์การ

มีหลายแนวทางที่องค์การสามารถจะเผชิญกับสภาวะการแข่งขันในระดับโลกได้ บางแนวทางก็พิจารณาว่า องค์การธุรกิจจะต้องแสวงหาหลักการดำเนินงานที่สามารถทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ และสามารถดำรงอยู่ได้ในระยะเวลาอันยาวนาน (Collins and Porras, 1994: 5) ในขณะที่บางแนวคิดก็พิจารณาว่า องค์การธุรกิจควรจะมีการจัดการระบบการทำงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการหลักของธุรกิจให้เหมาะสม (Terziovski, 2002: 5) ทั้งนี้การสร้างความเป็นเลิศให้กับองค์การนั้นมีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง คือ (1) กลยุทธ์ธุรกิจ (2) ผู้บริหารระดับสูง (3) การออกแบบองค์การ และ (4) วัฒนธรรมองค์การ



แผนภาพที่ 2 ปัจจัยที่มีส่วนสัมพันธ์ต่อความเป็นเลิศขององค์การ

(1) กลยุทธ์ธุรกิจและความเป็นเลิศขององค์การ

กลยุทธ์เป็นสิ่งที่ทุกองค์การธุรกิจกำหนดขึ้นมาเพื่อตอบสนองกับสภาพแวดล้อมการแข่งขันและเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ กลยุทธ์จึงเปรียบได้กับสิ่งเชื่อมโยงระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อม ความสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ ก็คือ การพิจารณา กำหนดแนวทางดำเนินงานเพื่อให้องค์การมีความแตกต่างและเหนือกว่าคู่แข่ง หรือเป็นการดำเนินกิจกรรมเดียวกับคู่แข่ง แต่ในขณะเดียวกัน องค์การก็สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าคู่แข่ง การกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความเป็นเลิศให้กับองค์การนั้น (Harari, 1992: 53-55) องค์การควรกำหนดกลยุทธ์โดยให้ความสำคัญกับสิ่งต่อไปนี้

- **การให้ความสำคัญกับการดูแลและติดตามลูกค้าอย่างใกล้ชิด** องค์การจะต้องสามารถสนองตอบความต้องการของลูกค้า โดยต้องพิจารณาว่าลูกค้าเป็นผู้ที่มีความสำคัญและเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การมากที่สุด ดังนั้น องค์การจึงต้องมีค่านิยมหลักในการทำงานที่มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ดังจะเห็นได้ว่าหลายองค์การธุรกิจในปัจจุบันมักจะพยายามใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับลูกค้า อาทิ การรวบรวมความคิดเห็นหรือสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าผ่านระบบอินเทอร์เน็ตเพื่อนำมารวบรวมเป็นส่วนหนึ่งของฐานข้อมูลทางธุรกิจ หรือการสร้างเว็บไซต์ให้บริการลูกค้าเพื่อทำให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงรายละเอียดข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับสินค้าหรือบริการได้โดยตรง

- **การตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว** องค์การควรมีกกลยุทธ์ที่

มุ่งเน้นให้ธุรกิจสามารถตอบสนองกับปัญหา หรือแสวงหาโอกาสทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นการมีกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคลากรทั้งองค์การ ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรในองค์การสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว องค์การธุรกิจที่ก้าวสู่ความเป็นเลิศจะต้องเป็นผู้นำมากกว่าการเป็นผู้ตาม ธุรกิจจึงต้องกำหนดกลยุทธ์ที่จะมุ่งเน้นให้เกิดการแสวงหาผลกำไรโดยชอบธรรมจากโอกาสทางธุรกิจที่คาดว่าจะได้รับให้ได้มากที่สุด นอกจากนี้ กลยุทธ์ขององค์การควรส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิดสร้างสรรค์ และกล้าเสี่ยงที่จะนำเสนอความคิดใหม่เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง

- **การกำหนดเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานที่ธุรกิจให้ความสำคัญอย่างชัดเจน** การมีกลยุทธ์ที่ชัดเจนจะทำให้หน่วยงานและบุคลากรในองค์การทราบถึงผลสำเร็จที่องค์การต้องการได้รับทำให้เกิดความชัดเจนในการดำเนินงาน และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

- **การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์การธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง** องค์การธุรกิจในปัจจุบันไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้เพียงลำพังต้องสร้างความสัมพันธ์ หรือพึ่งพาองค์การอื่น เช่น การร่วมเป็นพันธมิตรกับคู่แข่งเพื่อสร้างความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ หรือการรวมลงทุนกับผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิตเพื่อควบคุมต้นทุนในการผลิต เป็นต้น ดังนั้น การมีสัมพันธภาพที่ดีกับองค์การอื่นจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะสร้างความเป็นเลิศให้กับองค์การธุรกิจปัจจุบันที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีและการแข่งขันระดับโลก การ

กำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจจะต้องมีการผสมผสาน กลยุทธ์ขององค์กรกับองค์การธุรกิจอื่นไม่ว่าจะเป็น ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต ลูกค้า และคู่แข่งชั้น การ เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างองค์การอาจช่วยให้ องค์การธุรกิจสามารถสร้างสรรค์เทคโนโลยีใหม่ หรือสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ได้รวดเร็วขึ้น ตลอดจนอาจทำให้ธุรกิจสามารถตอบสนองต่อกลุ่ม ตลาดที่มีขนาดใหญ่มากขึ้นได้อีกด้วย

(2) ผู้บริหารระดับสูงกับการสร้างความเป็น เลิศให้กับองค์การ

กระบวนการบริหารงานและเทคนิคทางการ บริหารของผู้บริหารระดับสูงในองค์การก็เป็นอีกสิ่ง หนึ่งที่มีส่วนเสริมสร้างความเป็นเลิศให้กับองค์การ ผู้บริหารที่จะนำพาองค์การไปสู่ความเป็นเลิศควรมี ลักษณะ ดังนี้

- **การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล** ผู้นำที่ มีวิสัยทัศน์จะทำให้ทิศทางการดำเนินงานในด้าน ต่างๆ ขององค์การเกิดความชัดเจน นอกจากนี้ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้กำหนด เป้าหมายการดำเนินงานร่วมกัน และมีการกำหนด แนวทางในการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานให้มีความเหมาะสมอยู่ตลอดเวลา

- **การเป็นผู้นำที่มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน** การเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้ในองค์การจะ ทำให้องค์การมีความพร้อมที่จะทำการเปลี่ยนแปลง และเรียนรู้สิ่งใหม่ตลอดเวลา ดังนั้น การเป็นผู้นำที่ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานจะไม่มีการยุติ การแก้ปัญหาต่างๆ จนกว่าจะได้มีการสร้างสรรค์ แนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม นอกจากนี้ องค์การที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ พนักงานใน องค์การจะต้องทำงานร่วมกับบุคคลอื่นและลูกค้า

ตลอดเวลาเพื่อค้นหาวิธีการทำงานใหม่ที่ตีมากขึ้น ธุรกิจที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องสามารถ ทำให้เป้าหมายเกิดขึ้นจริง โดยใช้ความพยายาม และแก้ไขปัญหากจนบรรลุผล

- **การส่งเสริมการจัดการความรู้ในองค์การ** ผู้บริหารระดับสูงจะต้องยอมรับว่า ความรู้เปรียบ เสมือนทรัพย์สินที่มีค่าขององค์การ จะต้องดำเนินการ เพื่อเสริมสร้างการแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน ในองค์การ รวมทั้งกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค องค์กรความรู้ขึ้นใหม่ในองค์การ

(3) การออกแบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศ

รูปแบบและโครงสร้างการดำเนินงานของ องค์การก็สามารถสร้างความเป็นเลิศให้กับองค์การ ได้ ดังนั้น การออกแบบองค์การเพื่อความเป็นเลิศ ควรให้ความสำคัญกับสิ่งต่อไปนี้ (Koch and Cebula, 1994: 681-699)

- **การมีรูปแบบองค์การที่เรียบง่ายและมี จำนวนบุคลากรในระดับที่เหมาะสม** โครงสร้าง องค์การต้องไม่มีความซับซ้อนและมีความคล่องตัว ในการดำเนินงาน ซึ่งจะส่งผลให้องค์การมีกรอบ และกฎเกณฑ์ในการทำงานที่น้อยลง ดังนั้น ธุรกิจ ขนาดใหญ่มักจะพยายามแยกหน่วยงานเป็นหน่วย งานขนาดเล็กเพื่อให้เกิดความชัดเจนในการทำงาน และเกิดความคล่องตัวในปรับตัวให้สอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลง

- **การให้อำนาจแก่บุคลากร** บุคลากรใน องค์การจะต้องได้รับอำนาจและความเป็นอิสระใน การทำงานรวมทั้งได้รับข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นที่จะ ใช้ในการตัดสินใจ การให้อำนาจแก่บุคลากรมีความ สำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อองค์การที่ต้องเผชิญกับการ เปลี่ยนแปลง และต้องมีการเรียนรู้ตลอดเวลา

นอกจากนี้ ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ที่เกิดขึ้นโดยพนักงานทุกคนในองค์การจะต้องได้รับการสนับสนุนและให้รางวัลตอบแทน หน่วยงานในองค์การจะรักษาความเป็นหน่วยงานขนาดเล็กเพื่อสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหา

- **การมีโครงสร้างและการทำงานร่วมกันในแนวนอนอย่างใกล้ชิด** องค์การควรให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมของบุคลากรในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการหลักในการดำเนินธุรกิจขององค์การ โดยอาจมีการทำงานเป็นทีมข้ามสายงาน หรือมีการทำงานในลักษณะคณะทำงานเพื่อกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารและความร่วมมือกันในแนวนอน

- **มีการวัดผลการดำเนินงานทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินอย่างสมดุล** องค์การที่ประสบความสำเร็จอย่างแท้จริงจะต้องสามารถวัดผลการดำเนินงานได้ในทุกด้าน ความเป็นเลิศขององค์การขึ้นอยู่กับศักยภาพและค่านิยมในการดำเนินงานด้านต่างๆ การวัดผลการดำเนินงานอย่างสมดุลทั้งด้านการเงินและไม่ใช่ด้านการเงินจะทำให้ทราบถึงศักยภาพการดำเนินงานขององค์การที่แท้จริงและยังช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดแนวทางการดำเนินงานได้อย่างชัดเจนให้กับบุคลากรเพื่อบรรลุกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้

- **การนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในองค์การ** องค์การที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่แล้วมีการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อทำให้เกิดความเป็นอิสระและลดความซับซ้อนอันเนื่องมาจากกฎเกณฑ์ในการทำงาน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศยังช่วยให้เกิดการเชื่อมโยงกันในการทำงานจนทำให้มีการทำงานในลักษณะเครือข่าย

ช่วยเพื่อทำงานร่วมกันให้สอดคล้องกับการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว

(4) วัฒนธรรมองค์การเพื่อความเป็นเลิศขององค์การ

องค์การชั้นนำจำนวนมาก พบว่า การตระหนักถึงหน้าที่ของบุคลากรในองค์การเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ องค์การแห่งความเป็นเลิศจะต้องมีวัฒนธรรมองค์การที่ผสมผสานศักยภาพการทำงานของบุคลากร และความกระตือรือร้นในการทำงาน (Farrar, 2004: 25) โดยมีลักษณะ ดังนี้

- **การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่มีความไว้วางใจกัน** จะช่วยทำให้บุคลากรในองค์การสามารถทำงานอย่างเปิดเผยและซื่อสัตย์ นอกจากนี้การสร้างความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานรวมทั้งการแก้ไขปัญหาาร่วมกันก็จำเป็นต้องมีการไว้วางใจกัน

- **การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารร่วมกัน** นอกจากการใช้ข้อมูลข่าวสารในการควบคุมการทำงานของบุคลากรแล้ว ผู้บริหารจะต้องแสวงหาวิธีการที่จะทำให้เกิดช่องทางการสื่อสารอย่างเปิดเผยเพื่อจะ ทำให้มีการนำเสนอความคิดเห็นที่จะมาจากทุกทิศทุกทาง องค์การจะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องทำให้บุคลากรมีข้อมูลข่าวสารในการทำงานที่สมบูรณ์เพื่อทำงานได้อย่างรวดเร็ว

- **การส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การทำงานโดยมุ่งเน้นผลิตผล** บุคลากรทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการทำงาน ดังนั้น บุคลากรที่มีศักยภาพจะเป็นสิ่งสำคัญต่อคุณภาพและผลิตผลขององค์การ บุคลากรในองค์การจะได้รับอำนาจเพื่อทำงานอย่างเหมาะสม ความขัดแย้งทางความคิดควรได้รับการ

ส่งเสริมให้เกิดขึ้นมากกว่าการยับยั้งเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในองค์การ ความสามารถในการทำให้เกิดความเป็นเอกฉันท์กัน จะทำให้เกิดความไว้วางใจกัน การเพิ่มการจูงใจ และการเสริมสร้างทั้งนวัตกรรมและประสิทธิผล

- **การมีมุมมองการดำเนินงานในระยะยาว**
องค์การที่ประสบความสำเร็จได้นั้นไม่ได้ใช้เวลาอันสั้น องค์การจะต้องมีการลงทุนในด้านการศึกษาอบรมพัฒนาบุคลากรตลอดจนดูแลเอาใจใส่พนักงานระยะยาว รวมทั้งมีการวางแผนทางความก้าวหน้าในการทำงาน สิ่งเหล่านี้จะถูกกำหนดขึ้นเพื่อให้บุคลากรมีมุมมองที่กว้างในการทำงานในระยะยาวมากกว่ามุ่งเน้นการเติบโตอย่างรวดเร็วในระยะเวลานั้น

แนวทางปรับตัวขององค์การในภาวะถดถอยเพื่อสู่ความเป็นเลิศ

ในการปรับตัวขององค์การในระยะถดถอยนั้น นอกจากการปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์และบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน ตลอดจนการลงทุนขององค์การแล้ว บางองค์การพยายามที่จะนำเอาแนวคิดทางการจัดการใหม่ๆ ที่ธุรกิจชั้นนำมาใช้ปรับเปลี่ยนองค์การของตน หลายองค์การก็ประสบความสำเร็จในการนำเอาแนวคิดทางการจัดการใหม่มาประยุกต์ใช้ในขณะที่หลายองค์การประสบความล้มเหลวยิ่งขึ้น เนื่องจากแต่ละแนวคิดจะต้องมีการนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละองค์การแตกต่างกันไปและมีปัจจัยหลายอย่างที่มีผลต่อการนำเอาแนวคิดไปใช้ให้ประสบความสำเร็จ



แผนภาพที่ 3 แนวทางการจัดการที่องค์กรธุรกิจนำมาใช้

จากที่ได้กล่าวถึงองค์การแห่งความเป็นเลิศ และปัจจัยที่มีส่วนเสริมสร้างความเป็นเลิศให้กับองค์การไปแล้วนั้น องค์การที่อยู่ในภาวะถดถอยก็อาจนำแนวทางดังกล่าวมาปรับตัวเพื่อสร้างความเป็นเลิศให้กับองค์การได้ แนวทางการสร้างความเป็นเลิศให้กับองค์การต่อไปนี้เป็นแนวทางที่สามารถนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละองค์การที่กำลังเผชิญกับภาวะถดถอยอันเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่สลับซับซ้อนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Terziovski, 2002: 5) นอกจากนี้ ยังอาจเป็นแนวทางที่จะนำพ้องค์การให้บรรลุประสิทธิผลและพบพานแนวทางที่จะพัฒนาองค์การต่อไป

1. การกำหนดแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน โดยให้ความสำคัญกับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์การสอดคล้องกับค่านิยมในการทำงานขององค์การ หรือมีทัศนคติในการทำงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์ของธุรกิจ ดังนั้นการมีส่วนร่วมในค่านิยมและทิศทางกลยุทธ์ของพนักงานในองค์การ จะทำให้องค์การมีแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจนสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ตลอดจนบรรลุผลตามกลยุทธ์และผลตอบแทนที่ต้องการ

2. การกระจายอำนาจในการบริหาร ผู้บริหารระดับสูงในองค์การขนาดใหญ่หลายแห่งจะเข้ามาดูแลการดำเนินธุรกิจแต่ละวันขององค์การน้อยมาก ความรับผิดชอบและภาระหน้าที่ของงานต่างๆ จะถูกถ่ายโอนไปยังบุคลากรและทีมงานตามความเหมาะสม ทั้งนี้ยังมีการเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจให้เป็นไปตามกรอบที่สามารถควบคุมได้ ผู้บริหารระดับสูงจะเข้าไปดูแลงานด้านปฏิบัติการในช่วงเวลาอันสั้นในบางครั้งและจะให้ความสำคัญกับการสร้างโอกาสในการพัฒนาและสร้างการเจริญเติบโต

ให้กับธุรกิจ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรสำหรับองค์การในระยะกลางและระยะยาว

3. การทำงานร่วมกันในองค์การจะต้องมีขอบเขตในการดำเนินงานที่กว้าง และครอบคลุมวัตถุประสงค์การปฏิบัติงานรวมทั้งความรับผิดชอบของพนักงาน อุปสรรคในการดำเนินงานจะถูกขจัดด้วยการกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกันและสร้างความร่วมมือกันในการทำงาน

4. องค์การควรเสนอสินค้า หรือบริการให้เหนือกว่าความต้องการของลูกค้า มีการดำเนินธุรกิจที่ถูกต้องเหมาะสมมากกว่ากฎเกณฑ์ หรือนโยบายที่ถูกกำหนดไว้ มีการดำเนินธุรกิจที่มีมาตรฐานสูงกว่าธุรกิจอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน มีการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต มีการสร้างคุณภาพในการผลิตและการดำเนินงาน มีความรับผิดชอบต่อสังคม ตลอดจนเป็นผู้นำในการจัดการเทคโนโลยี

5. องค์การมีการดำเนินธุรกิจอย่างเปิดเผย ซื่อสัตย์สุจริต และดำเนินธุรกิจอย่างผสมผสานทั้งงานด้านธุรกิจและการปฏิบัติการ ธุรกิจชั้นนำจะไม่สร้างข้อผูกพันสัญญากับลูกค้าในสิ่งที่ไม่สามารถดำเนินการได้ ผู้บริหารควรให้ข้อมูลที่แท้จริงกับพนักงานและกระตุ้นให้พนักงานให้ข้อเท็จจริงกับผู้บริหารเช่นเดียวกัน

6. การจัดสรรทรัพยากรในองค์การอย่างเหมาะสม การเป็นองค์การที่มีความคล่องตัวและสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมนั้นจะต้องไม่เป็นการควบคุมที่เคร่งครัดมากเกินไปจนกระทั่งทำให้เกิดการหยุดการพัฒนาธุรกิจ องค์การธุรกิจชั้นนำจะต้องมีการปรับตัวโดยสามารถจัดการความพอดีระหว่างการรักษาฐานะ

ทางการเงินกับการพัฒนาศักยภาพในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาวของธุรกิจ นอกจากนี้ องค์การควรมีทรัพยากรบุคคลระดับมืออาชีพที่เพียงพอต่อการทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามกลยุทธ์และมีบุคลากรที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งงานในปัจจุบันตามหน้าที่ และการปรับปรุงงานของตนเอง รวมทั้งการเรียนรู้สิ่งใหม่ที่จะพัฒนางานของตนเอง

7. การให้ความสำคัญกับเวลา องค์การธุรกิจชั้นนำจะมีเวลาในการดำเนินงานต่างๆ ที่จำกัด เวลาจึงเปรียบเสมือนสิ่งมีค่าของธุรกิจ องค์การจึงควรให้ความสำคัญกับความรวดเร็วในการทำงานเสร็จตามกำหนด และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในระยะเวลาที่เหมาะสม

8. การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ การเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญในองค์การที่ประสบความสำเร็จ การเรียนรู้จะเกิดจากการไม่พอใจในผลงานและกระบวนการทำงาน จึงทำให้เกิดการพยายามปรับปรุงความรู้ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานต่อไป

9. มีค่านิยมในการทำงานที่ให้ความสำคัญกับลูกค้า หลายองค์การที่ประสบความสำเร็จจะดำเนินธุรกิจที่มากกว่าสิ่งที่ลูกค้าต้องการ และมีการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าสูงสุด โดยให้ความสำคัญกับคุณค่าที่ลูกค้าจะได้รับ การที่จะบรรลุประสิทธิภาพในเรื่องดังกล่าวได้นั้นองค์การจะต้องทำความเข้าใจให้ชัดเจนว่า ทำไมลูกค้าถึงซื้อสินค้าจากองค์การมากกว่าซื้อจากคู่แข่ง

10. ความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในการดำเนินงานอย่างยั่งยืน และเป็นการผู้นำทางธุรกิจตลอดจนเป็นผู้สร้าง

คุณค่าให้กับลูกค้า องค์การธุรกิจจะต้องลงทุนและให้ความสนใจในสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างศักยภาพหลักในการดำเนินธุรกิจขององค์การ

บทสรุป

องค์การธุรกิจในปัจจุบันต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่รุนแรง ภาวะการณ์ดังกล่าวส่งผลให้หลายองค์การธุรกิจประสบกับการถดถอย ซึ่งการถดถอยสามารถแบ่งออกได้เป็นหลายระดับด้วยกัน ช่วงเวลาดังกล่าวทำให้องค์การต้องปรับตัวเพื่อให้เกิดความอยู่รอด องค์การใดที่สามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้อยู่รอดและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้แล้วก็จะเป็้องค์การแห่งความเป็นเลิศ มีปัจจัยที่มีส่วนเสริมสร้างความเป็นเลิศขององค์การ คือ กลยุทธ์ของธุรกิจที่ให้ความสำคัญกับลูกค้าและการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงและส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์การ การออกแบบองค์การจะต้องลดความซับซ้อนของกระบวนการทำงาน และมีการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน นอกจากนี้ องค์การควรมีวัฒนธรรมองค์การที่สร้างความไว้วางใจและการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์การ

บรรณานุกรม

- Barker, III, and Vincent L. 2005. "Traps in Diagnosing Organization Failure." *Journal of Business Strategy* 26, 2: 44-50.
- Bushen, Raina, et al. 2003. "Organizational Decline and Turnaround Management." *The Journal for Decision Makers*

- 28, 4: 83-92.
- Carmeli, Abraham, and Schaubroeck, John. 2006. "Management Team Behavioral Integration, Decision Quality, and Organizational Decline." **Leadership Quarterly** 17, 5: 441-453.
- Collins, James C., and Porras, Jerry I. 1994. **Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies**. New York: Harper Business.
- Daft, Richard L. 2002. **Organization Theory and Design**. 7th ed. Cincinnati, OH: South-Western College.
- Farrar, Mel. 2004. "The Excellent Organization." **The British Journal of Administrative Management** 39: 24-25.
- Harari, Oren. 1992. "You're Not in Business to Make a Profit." **Management Review** 81, 7: 53-55.
- Koch, James V., and Cebula, Richard J. 1994. "In Search of Excellent Management." **Journal of Management Studies** 31, 5: 681-699.
- McNamara, Carlton P. 1997. "Organization Excellence." **Business and Economic Review** 43, 4: 19.
- Samson, Danny, and Challis, David. 2002. "Patterns of Business Excellence." **Measuring Business Excellence** 6, 2: 15-21.
- Simola, Sheldene. 2005. "Concepts of Care in Organizational Crisis Prevention." **Journal of Business Ethics** 62, 4: 341-353.
- Terziovski, Mile. 2002. "Achieving Performance Excellence Through an Integrated Strategy of Radical Innovation and Continuous Improvement." **Measuring Business Excellence** 6, 2: 5-14.
- Weitzel, William, and Jonsson, Ellen. 1989. "Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension." **Administrative Science** 34, 1: 91-109.
- _____.1991. "Reversing the Downward Spiral." **Academy of Management Executive** 5, 3: 7-21.



Asst. Prof. Pharit Thetchip received his Master's Degree in applied management from the National Institute of Development Administration. He is currently an Assistant Professor in the School of Business, University of the Thai Chamber of Commerce. His main fields of interest are Innovation and Management Change, Organizational Theory, and Technology Management.