



การจัดการความรู้คืออะไร

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการ (Process) ที่ดำเนินการร่วมกันโดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ดีขึ้นกว่าเดิม

การจัดการความรู้ในความหมายนี้จึงเป็นกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ใช่กิจกรรมของนักวิชาการหรือนักทฤษฎี แต่นักวิชาการหรือนักทฤษฎีอาจเป็นประโยชน์ในฐานะแหล่งความรู้ (Resource Person)

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ เป้าหมาย คือ การพัฒนาและพัฒนาคคน โดยมีความรู้เป็นเครื่องมือ มีกระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ

“การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ ไม่ใช่เป้าหมาย”

หลักการ 4 ประการของการจัดการความรู้

หลักการสำคัญ 4 ประการ ได้แก่

1. ให้คนหลากหลายทักษะ หลากหลายวิธีคิด ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์

การจัดการความรู้ที่มีพลังต้องทำโดยคนที่มีพื้นฐานแตกต่างกัน มีความเชื่อหรือวิธีคิดแตกต่างกัน (แต่มีจุดรวมพลังคือ มีเป้าหมายอยู่ทำงานด้วยกัน) ถ้ากลุ่มที่ดำเนินการจัดการความรู้ประกอบด้วยคนที่คิดเหมือนกัน ๆ กัน การจัดการความรู้จะไม่มีพลัง

ในการจัดการความรู้ ความแตกต่างหลากหลาย (Heterogeneity) มีคุณค่ามากกว่าความเหมือน (homogeneity)

2. ร่วมกันพัฒนาวิธีทำงานในรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อบรรลุประสิทธิผลที่กำหนดไว้ หรือ

ฝันว่าจะได้ ในการจัดการสมัยใหม่ ประสิทธิภาพประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ คือ

- การตอบสนองความต้องการ (Responsiveness) ซึ่งอาจเป็นความต้องการของลูกค้า ความต้องการของสังคม หรือความต้องการที่กำหนดโดยผู้บริหารองค์กร



- นวัตกรรม (Innovation) ซึ่งอาจเป็นนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ หรือวิธีการใหม่ ๆ ก็ได้
- ชีตความสามารถ (Competency) ของข้าราชการ และขององค์กร
- ประสิทธิภาพ (Efficiency) ในการทำงาน

3. ทดลองและเรียนรู้ เนื่องจากกิจกรรมการจัดการความรู้เป็นกิจกรรมสร้างสรรค์ ซึ่งหมายความว่าต้องคิดแบบ “หลุดโลก” จึงต้องมีวิธีดึงกลับมาสู่ความเป็นจริงในโลก หรือในสังคมโดยการทดลองทำเพียงน้อย ๆ ซึ่งถ้าล้มเหลวก็ก่อผลเสียหายไม่มากนัก ถ้าได้ผลไม่ดีก็ยกเลิกความคิดนั้น ถ้าได้ผลดีจึงขยายการทดลองเป็นทำมากขึ้น จนในที่สุดขยายเป็นวิธีทำงานแบบใหม่ หรือได้ Best Practice ใหม่ นั่นเอง

4. นำเข้าความรู้จากภายนอกอย่างเหมาะสม โดยต้องถือว่าความรู้จากภายนอกยังเป็นความรู้ที่ยัง “ดิบ” อยู่ ต้องเอามาทำให้ “สุก” ให้พร้อมใช้ในบริบทของเรา โดยการเติมความรู้เชิงบริบทลงไป

เกลียวความรู้ SECI

เกลียวความรู้ SECI ที่เสนอโดย Nonaka และ Takeuchi เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการยกระดับความรู้ และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ โดยเริ่มจาก Socialization คือ การจัดให้คนมาปฏิบัติสัมพันธ์ (Socialize) กันในรูปแบบต่าง ๆ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) หรือประสบการณ์ ตามมาด้วย Externalization ซึ่งเป็นกระบวนการสื่อความรู้จากประสบการณ์ในการทำงานออกมาเป็นภาษาพูดหรือภาษาเขียนเท่ากับเป็นการเปลี่ยนความรู้ฝังลึกเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) หรือความรู้ที่เข้ารหัส (Codified knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่สามารถแลกเปลี่ยนกันได้ โดยง่ายผ่านวิธีการด้านเทคโนโลยีสื่อสารและสารสนเทศ กระบวนการผนวกรวมความรู้ชัดแจ้งเข้าด้วยกัน เรียกว่า Combination ซึ่งเป็นการ “จรรีกร” ความรู้ชัดแจ้ง เป็นความรู้ที่ฝังลึกในสมองคน หรือฝังเข้าไปในผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการทำงาน ซึ่งผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการนี้จะไปสัมพันธ์กับลูกค้าหรือผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ และเกิด “ข้อมูล” ความพึงพอใจหรือประสบการณ์ในการใช้ผลิตภัณฑ์หรือใช้กระบวนการทำงาน นั้น เป็นข้อมูลใหม่หรือเพิ่มเติม เข้ามาในกระบวนการจัดการความรู้ ยกระดับเกลียวความรู้ขึ้นไปอีก วงจร SECI จะดำเนินการต่อเนื่องเรื่อยไปไม่มีสิ้นสุด



นอกเหนือจากเกลียว SECI แล้ว ยังมีเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) ที่ช่วยยกระดับ (Cross-Leveling) ความรู้ที่หลากหลายแบบ เช่น เกลียวความรู้ข้ามระดับพนักงานระดับล่าง- พนักงานระดับกลาง- ผู้บริหารระดับสูง เกลียวความรู้ข้ามระดับหน่วยงานย่อย เกลียวความรู้ผ่านจตุรภาค (4 Quadrants) ในหัวข้อจตุรภาคแห่งการจัดการความรู้ และเกลียวความรู้ข้ามชั้นขององค์กรแบบ "พหุบาท" (Hypertext) ซึ่งจะไม่กล่าวถึง ณ ที่นี้

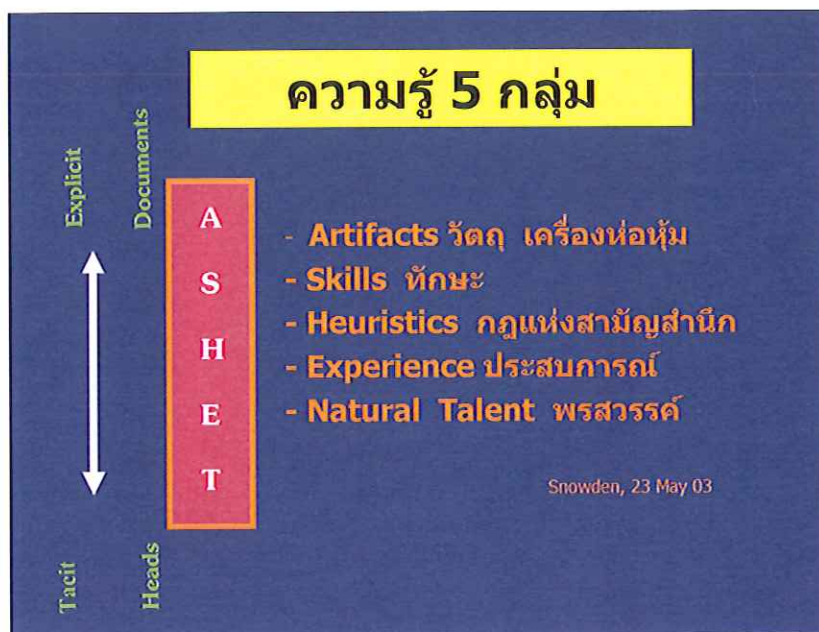
ความรู้ 5 กลุ่ม

ในตอนต้นได้กล่าวถึงความรู้ 2 กลุ่ม คือ ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit หรือ Codified Knowledge) กับความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) David Snowden แห่งศูนย์พัฒนาศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ชื่อ Cynefin Centre ของบริษัทไอ บี เอ็ม ได้เสนอให้จำแนกความรู้ออกเป็น 5 กลุ่ม คือ

- Artifact หมายถึง วัตถุซึ่งห่อหุ้มความรู้หรือเทคโนโลยีไว้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง มีความรู้ฝังอยู่ภายใน
- Skills หมายถึง ทักษะในการปฏิบัติงานหรือกระทำกิจการต่าง ๆ อันเป็นผลจากการได้ฝึกทำหรือทำงานจนเกิดเป็นทักษะ
- Heuristics หมายถึง กฎแห่งสามัญสำนึก หรือเหตุผลพื้น ๆ ทั่ว ๆ ไป
- Experience หมายถึง ประสบการณ์จากการได้ผ่านงานหรือกิจการเช่นนั้นมาก่อน
- Talent หรือ Natural Talent หมายถึง พรสวรรค์ อันเป็นความสามารถพิเศษเฉพาะตัวที่มีมาแต่กำเนิด



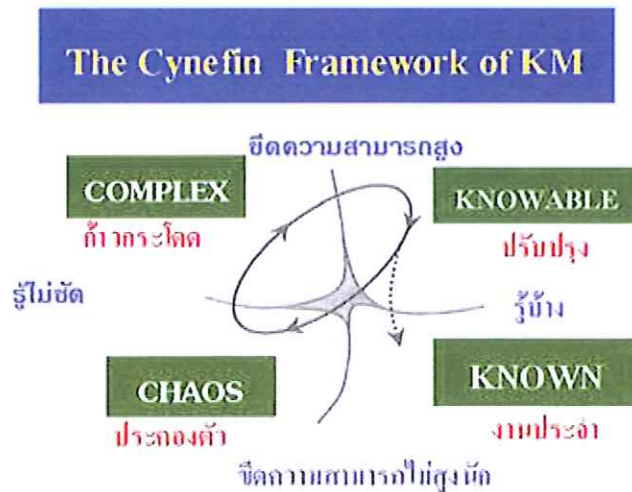
คุณสมบัติทั้ง 5 กลุ่มนี้ถือเป็นความรู้ทั้งสิ้น และจะต้องรู้จักนำมาใช้ประโยชน์ในกระบวนการจัดการความรู้ เมื่อนำอักษรตัวหน้าของคำทั้ง 5 มาเรียงกันเข้าจะได้เป็น ASHET หรือ ASHEN ความรู้กลุ่มที่อยู่ก่อนไปทางข้างบน จะมีลักษณะ "ชัดแจ้ง" (Explicit) มากกว่า สามารถหยิบฉวยมาใช้โดยตรงได้ง่ายกว่าส่วนกลุ่มที่อยู่ก่อนมาทางข้างล่าง จะมีลักษณะ "ฝังลึก" (tacit) มากกว่า แลกเปลี่ยนได้ยาก ยิ่งพรสวรรค์จะยิ่งแลกเปลี่ยนไม่ได้เลย จะสังเกตเห็นว่าในความรู้ 5 กลุ่มนี้ เป็นพรสวรรค์ 1 กลุ่ม และเป็นพรแสวง 4 กลุ่ม (โปรดดูแผนภาพที่ 4)



แผนภาพที่ 4



จตุรภาคแห่งการจัดการความรู้ (The Cynefin Framework of Knowledge Management)



แผนภาพที่ 5

ในการดำเนินการจัดการความรู้ จะต้องเคลื่อนหน่วยงานหรือองค์กรเข้าไปอยู่ใน 4 ภาค (4 quadrants) ของสถานการณ์อย่างชาญฉลาด จึงจะเกิดการจัดการความรู้ที่มีพลังและเกิดการสร้างสรรค์สูงส่ง การดำเนินงานปกติ อยู่ในสภาพของพื้นที่ล่างขวา อันเป็นพื้นที่แห่งงานประจำ การทำงานมีแบบแผนกฎเกณฑ์แน่นอนชัดเจน เจ้าหน้าที่ทำงานอย่างคุ้นเคย ไม่มีความยากลำบาก ทุกคนมีความสะดวกใจที่จะทำงานในลักษณะนี้ แต่ถ้าทำงานในลักษณะนี้นานไป โลกและสังคมเปลี่ยนไป แต่เรายังทำงานแบบเดิม ก็จะเท่ากับล้าหลัง

หากจะให้เกิดความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานหรือองค์กร ผู้นำจะต้องมีความกล้าหาญและความชาญฉลาดที่จะนำหน่วยงานเข้าสู่พื้นที่ล่างซ้าย อันเป็นพื้นที่แห่งความไร้ระเบียบ (chaos) ซึ่งเรามีความรู้ความเข้าใจน้อย ไม่มีความคุ้นเคย ทุกคนในหน่วยงานจะถูกบังคับโดยสถานการณ์ให้ต้องตื่นตัว และรวมตัวกันคิดและค้นพบหนทางใหม่ ๆ พอเริ่มตั้งตัวได้บ้างก็จะเคลื่อนสู่พื้นที่บนซ้าย ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มี



ความสร้างสรรค์สูงส่ง เรียกว่าพื้นที่แห่งความซับซ้อนและปรับตัว (complex adaptive) มีการ "ผุดบังเกิด" (emergence) ของความคิดและวิธีการใหม่ ๆ อย่างหลากหลาย และเข้าสู่พื้นที่บนขวา ซึ่งเป็นพื้นที่แห่งการทดลองและปรับปรุง (improvement) นำเอาวิธีการใหม่ ๆ ที่คิดขึ้นได้ในพื้นที่แห่งความซับซ้อนและปรับตัว มาทดลองและปรับปรุง จนในที่สุดได้วิธีทำงานแบบใหม่ (หรือได้สินค้าชนิดใหม่) เคลื่อนลงสู่พื้นที่ล่างขวา กลายเป็นมาตรฐานการทำงานใหม่หรือ best practice ใหม่นั่นเอง

ในการดำเนินการจัดการความรู้ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องรู้จักใช้หลักการและวิธีการ วงจรตุรภาค (4 quadrants) หรือเกลียวความรู้ (knowledge spiral) รูปแบบหนึ่ง

แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินการจัดการความรู้ในหน่วยงานราชการ

การดำเนินการจัดการความรู้ในหน่วยราชการควรใช้หลักการ "พลังสาม รวมเป็นหนึ่งเดียว"

(1) ใช้พลังของระบบ "ราชการประจำ" ซึ่งมีการทำงานตามกฎระเบียบ มีรูปแบบที่ชัดเจน

(2) ใช้พลังของ "ระบบแห่งความสร้างสรรค์" มีการทดลองรูปแบบใหม่ ๆ ของการทำงาน เป็น project team ทำงานมุ่งเป้าในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ภายใต้แนวคิดของ "ระบบที่ซับซ้อนและปรับตัว" (complex-adaptive system) และ

(3) ใช้พลังสร้างสรรค์ที่มีอยู่แล้วภายในองค์กร ในรูปของการรวมตัวกันเองเป็นกลุ่ม เชื่อมโยงกับระบบราชการประจำ และระบบแห่งการสร้างสรรค์ เน้นที่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การพัฒนา best practices จากการเรียนรู้ จากการทำงานภายในองค์กร และจากการ "ตรววจจับ" (capture) ความรู้จากภายนอกองค์กรเอามาปรับใช้ในการทำงาน

การพัฒนาแบบการจัดการความรู้ในหน่วยราชการ

การจัดการความรู้เป็นทักษะ ต้องฝึกฝนจึงจะทำได้ อยู่ในภาพที่ "ไม่ทำ ไม่รู้" "ไม่มีการบรรยายใดที่จะทำให้ผู้ฟังมีความสามารถในการดำเนินการจัดการความรู้ได้ หน่วยราชการใดต้องการพัฒนางานของตนให้มีสัมฤทธิ์ผลอย่างถึงขนาด น่าจะพิจารณานำวิธีการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ โดยต้องเริ่มลงมือดำเนินการ หน่วยราชการในระดับจังหวัดมีความเหมาะสมที่จะใช้การจัดการความรู้ในการพัฒนางานของจังหวัด เนื่องจากจังหวัดมีหน่วยงานที่หลากหลายมาก ความแตกต่างหลากหลายเป็นพลังสำหรับการจัดการความรู้ อาจดำเนินการพัฒนารูปแบบของการจัดการความรู้ของจังหวัด



โดยเลือกหน่วยงาน 5-10 หน่วย แต่ละหน่วยมีแกนนำจัดการความรู้ 5-10 คน รวมมีข้าราชการระดับปฏิบัติการเข้าร่วมทำกิจกรรมดำเนินการจัดการความรู้ 30-50 คน เรียกว่า "คุณกิจ" (ทำกิจกรรม) และมีข้าราชการที่เป็นผู้บริหารระดับกลางหน่วยงานละ 1 คน ทำหน้าที่เป็น "คุณอำนวย" (knowledge facilitator) คอยอำนวยความสะดวกและกระตุ้นการดำเนินการจัดการความรู้

กิจกรรมเริ่มด้วยการประชุมปฏิบัติการปูพื้นความรู้เชิงทฤษฎีและเทคนิคในการดำเนินการจัดการความรู้ และส่งเสริมให้ "คุณกิจ" ของแต่ละหน่วยงานวิเคราะห์งานของตนเองและตั้งเป้าว่าภายในระยะเวลา 18 เดือนของโครงการ จะพัฒนางานของตนไปสู่สภาพใด และกำหนดหลักหมายของความก้าวหน้าไว้เป็นระยะ ๆ แล้วดำเนินการจัดการความรู้เพื่อพัฒนางานของตนโดยมี "คุณอำนวย" เป็นผู้คอยส่งเสริมอำนวยความสะดวก

ทุกเดือน (หรือทุก 2 เดือน) "คุณกิจ" และ "คุณอำนวย" ทั้งหมดมาประชุมร่วมกัน 2 วัน วันแรกเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่ม ว่าในเดือนที่ผ่านมาได้ทำกิจกรรมใดบ้าง และเกิดการเรียนรู้อะไรบ้างในเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนางานของตน และที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ ในวันที่ 2 เป็นการกำหนดแผนงานของเดือนถัดไปร่วมกันในแต่ละกลุ่ม และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่ม ในช่วง 2 วันนี้จะมีวิทยากรมาให้ความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับความรู้สำคัญในการทำงาน และเกี่ยวกับการจัดการความรู้

"คุณอำนวย" จะมีการประชุมปฏิบัติการร่วมกันกับ "คุณอำนวย" จากโครงการอื่น เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้และทักษะในการเป็น "คุณอำนวย" และเพื่อเพิ่มเติมความรู้จากวิทยากร

"คุณกิจ" และคุณอำนวย จะช่วยกันยกย่อง "คู่มือในการจัดการความรู้ของจังหวัด" และปรับปรุงขึ้นเรื่อย ๆ จนเมื่อใกล้จบโครงการ (18 เดือน) ก็จะได้คู่มือฉบับสมบูรณ์ สำหรับให้จังหวัดอื่นนำไปปรับใช้ต่อไป

"คุณอำนวย" ก็จะช่วยกันเขียน "คู่มือการเป็น knowledge facilitator" เช่นเดียวกันเมื่อครบกำหนด 18 เดือน ผลที่ได้รับได้แก่



1. "คุณกิจ" ทุกคนมีความรู้ความชำนาญในการดำเนินการจัดการความรู้ โดยที่จริงมีความรู้ความชำนาญระดับสูง สามารถเป็นวิทยากรเผยแพร่หลักเกณฑ์และวิธีการจัดการความรู้ได้
2. "คุณอำนวย" ทุกคนมีความรู้ความชำนาญในการอำนวยความสะดวกต่อการจัดการความรู้ และเกือบทุกคนสามารถเป็นวิทยากรในเรื่องดังกล่าวได้
3. งานของแต่ละหน่วยงานได้รับการพัฒนาสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ตอนเริ่มโครงการ
4. ทั้ง "คุณกิจ" และ "คุณอำนวย" มีความรู้เกี่ยวกับงานของตนเพิ่มพูนขึ้นอย่างมาก รวมทั้งมีลักษณะเป็น "บุคคลเรียนรู้"
5. หน่วยงานที่เข้าร่วมโครงการเป็น "องค์กรเรียนรู้"

รูปแบบ (โมเดล) จัดการความรู้อย่างง่าย

หลักการสำคัญที่สุดในการดำเนินการจัดการความรู้ คือ ต้องดำเนินการอย่างง่ายที่สุด ไม่เน้นการใช้เครื่องมือหรือยี่ห้อหรือยุ่งยาก เริ่มจากกิจกรรมดี ๆ เช่น best practice, กิจกรรมกลุ่มสร้างสรรค์ในงานประจำที่มีอยู่แล้วภายในหน่วยงานหรือองค์กร นำมาจัดการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิช่วยกระตุ้นและมี "คุณอำนวย" ช่วยตั้งคำถามเพื่อให้กลุ่มเหล่านั้นนำเสนอกิจกรรมของตนอย่างมีชีวิตชีวาและเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ทรงพลัง ตัวอย่างคำถาม เช่น

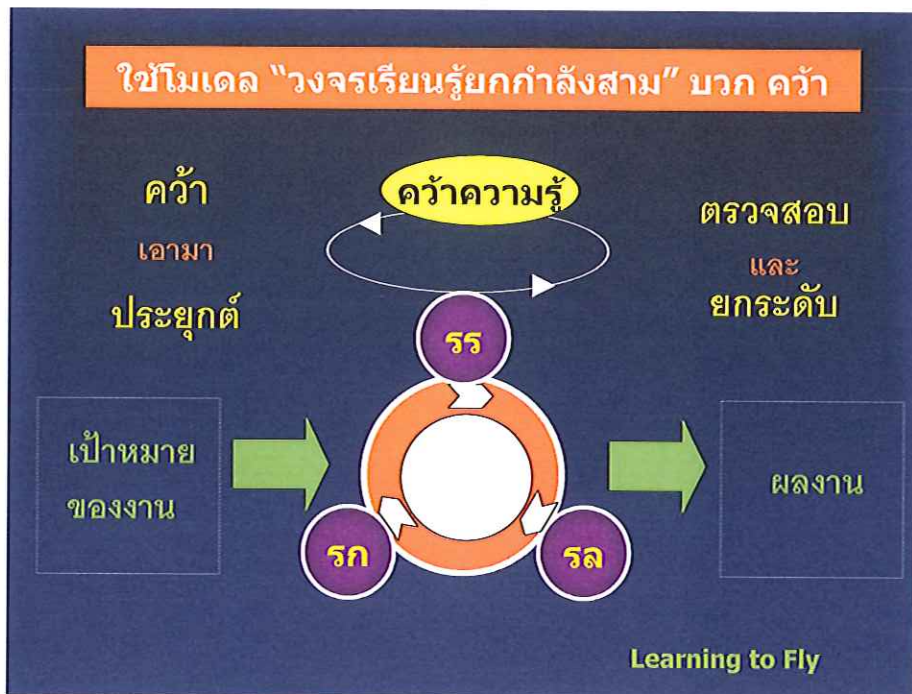
- มีใครหรือเหตุการณ์ใดที่เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาจนเกิด best practice อย่างเป็นอยู่ในปัจจุบัน ในช่วงเวลาของการพัฒนาดังกล่าวใครบ้างเข้ามามีส่วนร่วม ร่วมอย่างไร เกิดกระบวนการอะไรบ้างที่เป็นปัจจัยสำคัญนำไปสู่ความสำเร็จ ความยากลำบากที่ต้องเผชิญคืออะไรบ้าง ได้เอาชนะอุปสรรคนั้นอย่างไร

- ใช้ความรู้อะไรบ้างในการดำเนินกิจกรรมดังกล่าว เขาความรู้เหล่านั้นมาจากไหน
- มีแผนจะทำให้ดียิ่งขึ้นอย่างไร ต้องการความช่วยเหลืออะไรบ้าง
- คิดว่ามีหน่วยงานใดบ้างที่น่าจะเรียนรู้จากกิจกรรมของกลุ่มของท่านได้
- มีความรู้อะไรบ้างที่พร้อมจะแลกเปลี่ยนกับเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานอื่นภายในองค์กร

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นหัวใจของการจัดการความรู้ การจัดบรรยากาศและเครื่องอำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ถือเป็นการจัดการความรู้ทั้งสิ้น เช่น การส่งเสริมให้เกิดชุมชนนักปฏิบัติ (จัดการความรู้) หรือ CoP (Community of Practice) การจัดให้มี Knowledge Portal ให้พนักงานสามารถเข้าถึงความรู้ภายในองค์กรและภายนอกองค์กรได้อย่างสะดวกผ่านทางวิธีการด้านอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น



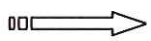
โมเดลของการจัดการความรู้ที่ง่ายที่สุดมาจากหนังสือ Learning to fly ซึ่งอาจจะเรียกว่า “วงจรเรียนรู้ยกกำลังสาม บวก คว่า” คือใช้วงจรถ่วงกล่าวทฤษฎีประสงค์หรือเป้าหมายของงานสู่ผลสำเร็จ การเรียนรู้ 3 ประการ คือ เรียนรู้ก่อนทำงาน ใช้เทคนิค Peer Assist, เรียนรู้ระหว่างทำงาน ใช้เทคนิค AAR (After Action Review) เรียนรู้หลังงานเสร็จสิ้น ใช้เทคนิค Retrospect โดยใช้เทคนิคทั้ง 3 นี้ ร่วมกับการ “คว้า” (capture) ความรู้จากภายนอก และจากภายในองค์กรเอง เอามาปรับปรุงและประยุกต์ใช้ในกิจการ เมื่อใช้งานและผ่านกระบวนการ AAR และ Retrospect แล้ว ก็นำความรู้ที่ได้จากประสบการณ์การทำงานมาตรวจสอบและยกระดับขึ้น (โปรดดูแผนภาพที่ 6)



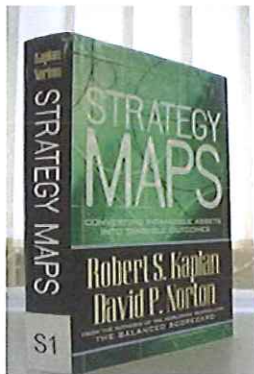
แผนภาพที่ 6

จะเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ในหน่วยราชการโดยต้องแท้ได้ ต้องลงมือทำ ส่งเสริมให้มี “กลุ่มนำร่อง” พัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ขึ้นมาเอง โดยปรับจากแนวทางและวิธีการที่มีผู้นำในองค์กรแบบอื่นอยู่แล้ว ผู้เขียนมีความเชื่อว่า ผลของการจัดการความรู้ 5 ประการที่กล่าวแล้วในตอนต้น จะเกิดขึ้นในระดับ “ก้าวกระโดด” และเป็นผลในระดับ “ไม่น่าเชื่อ” ว่าเกิดขึ้นได้

ฉบับต่อไป



เอกสารหมายเลข 006 **พบกับ**



Strategy Maps หนังสือเล่มนี้ Kaplan และ Norton พูดถึงวิธีการสร้างแผนผังกลยุทธ์ที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และวิธีการที่จะบอกได้ว่าขั้นตอนภายในองค์กรขั้นตอนใดนับเป็นขั้นตอนที่สำคัญ

Kaplan และ Norton ได้เสนอความคิดเอาไว้ว่า ปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการสร้างกลยุทธ์ที่สร้างคุณค่า มี 4 อย่าง นั่นคือ การปฏิบัติงาน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ความคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ และขั้นตอนตามกฎหมายการปฏิบัติงานและสังคมในองค์กร ซึ่งในเล่มนี้จะพูดถึงว่า แต่ละองค์กรจะใช้

strategy map เพื่อใช้งบประมาณ, ปัจจัย และขั้นตอนเหล่านี้เข้ากับความต้องการของลูกค้า ประเมินผลงาน วัตถุประสงค์ภาพงาน และพัฒนาการทำงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จได้อย่างไร