



## การจัดการความรู้คืออะไร

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการ (Process) ที่ดำเนินการร่วมกันโดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ดีขึ้นกว่าเดิม

การจัดการความรู้ในความหมายนี้จึงเป็นกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ใช่กิจกรรมของนักวิชาการหรือนักทฤษฎี แต่นักวิชาการหรือนักทฤษฎีอาจเป็นประโยชน์ในฐานะแหล่งความรู้ (Resource Person)

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ เป้าหมาย คือ การพัฒนางานและพัฒนาคน โดยมีความรู้เป็นเครื่องมือ มีกระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ

**“การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ ไม่ใช่เป้าหมาย”**

## หลักการ 4 ประการของการจัดการความรู้

### หลักการสำคัญ 4 ประการ ได้แก่

#### 1. ให้คนหลากหลายทักษะ หลากหลายวิธีคิด ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์

การจัดการความรู้ที่มีพลังต้องทำโดยคนที่มีพื้นฐานแตกต่างกัน มีความเชื่อหรือวิธีคิดแตกต่างกัน (แต่มีจุดรวมพลังคือ มีเป้าหมายอยู่ทำงานด้วยกัน) ถ้ากลุ่มที่ดำเนินการจัดการความรู้ประกอบด้วยคนที่คิดเหมือน ๆ กัน การจัดการความรู้จะไม่มีพลัง

ในการจัดการความรู้ ความแตกต่างหลากหลาย (Heterogeneity) มีคุณค่ามากกว่าความเหมือน (homogeneity)

2. ร่วมกันพัฒนาวิธีทำงานในรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อบรรลุประสิทธิผลที่กำหนดไว้ หรือฝันว่าจะได้ ในการจัดการสมัยใหม่ ประสิทธิภาพประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ คือ

- การตอบสนองความต้องการ (Responsiveness) ซึ่งอาจเป็นความต้องการของลูกค้า ความต้องการของสังคม หรือความต้องการที่กำหนดโดยผู้บริหารองค์กร



- นวัตกรรม (Innovation) ซึ่งอาจเป็นนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ หรือวิธีการใหม่ๆ 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 ที่เสนอโดยในนากะและทาเกอูจิ เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการยกระดับความรู้ และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ โดยเริ่มจาก Socialization คือ การจัดให้คนมาปฏิสัมพันธ์ (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



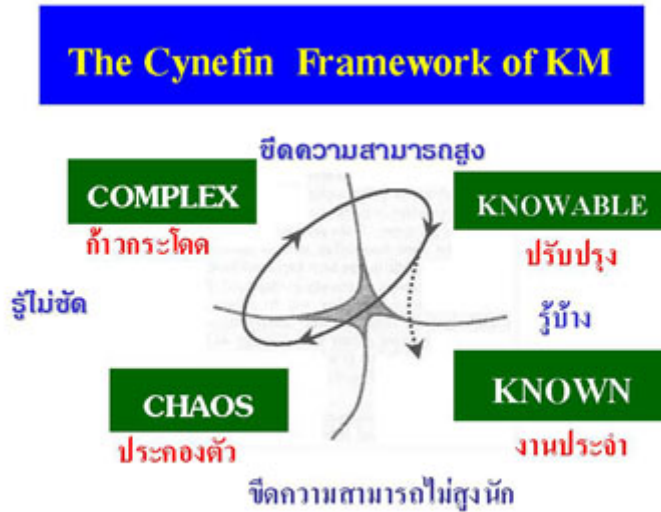
คุณสมบัติทั้ง 5 กลุ่มนี้ถือเป็นความรู้ทั้งสิ้น และจะต้องรู้จักนำมาใช้ประโยชน์ในกระบวนการจัดการความรู้ เมื่อนำอักษรตัวหน้าของคำทั้ง 5 มาเรียงกันเข้าจะได้เป็น ASHET หรือ ASHEN ความรู้กลุ่มที่อยู่ค่อนไปทางข้างบน จะมีลักษณะ “ชัดแจ้ง” (Explicit) มากกว่า สามารถหยิบฉวยมาใช้โดยตรงได้ง่ายกว่าส่วนกลุ่มที่อยู่ค่อนมาทางข้างล่าง 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 เจ้าหน้าที่ทำงานอย่างคุ่นเคย ไม่มีความยากลำบาก ทุกคนมีความสะดวกใจที่จะทำงานในลักษณะนี้ แต่ถ้าทำงานในลักษณะนี้นานไป โลกและสังคมเปลี่ยนไป แต่เรายังทำงานแบบเดิม ก็จะทำให้ล้าหลัง

หากจะให้เกิดความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานหรือองค์กร ผู้นำจะต้องมีความกล้าหาญและความชาญฉลาดที่จะนำหน่วยงานเข้าสู่พื้นที่ล่างซ้าย อันเป็นพื้นที่แห่งความไร้ระเบียบ (chaos) ซึ่งเรามีความรู้ความเข้าใจน้อย ไม่มีความคุ่นเคย ทุกคนในหน่วยงานจะถูกบังคับโดยสถานการณ์ให้ต้องตื่นตัว และรวมตัวกันคิดและค้นร่นหาหนทางใหม่ 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 ใหม่ นั่นเอง

ในการดำเนินการจัดการความรู้ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องรู้จักใช้หลักการและวิธีการ วงจรจตุรภาค (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 “ตรววจับ” (capture) ความรู้จากภายนอกองค์กรเอามาปรับใช้ในการทำงาน

## การพัฒนาแบบการจัดการความรู้ในหน่วยราชการ

การจัดการความรู้เป็นทักษะ ต้องฝึกฝนจึงจะทำได้ อยู่ในภาพที่ “ไม่ทำ ไม่รู้” ไม่มีการบรรยายใดที่จะทำให้ผู้ฟังมีความสามารถในการดำเนินการจัดการความรู้ได้ หน่วยราชการใดต้องการพัฒนางานของตนให้มีสัมฤทธิ์ผลอย่างถึงขนาด น่าจะพิจารณานำวิธีการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ โดยต้องเริ่มลงมือดำเนินการ หน่วยราชการในระดับจังหวัดมีความเหมาะสมที่จะใช้การจัดการความรู้ในการพัฒนางานของจังหวัด เนื่องจากจังหวัดมีหน่วยงานที่หลากหลายมาก ความแตกต่างหลากหลายเป็นพลังสำหรับการจัดการความรู้ อาจดำเนินการพัฒนาแบบของการจัดการความรู้ของจังหวัด



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

กิจกรรมเริ่มด้วยการประชุมปฏิบัติการฟื้นฟูความรู้เชิงทฤษฎีและเทคนิคในการดำเนินการจัดการความรู้ 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 จะช่วยกันยกร่าง “คู่มือในการจัดการความรู้ของจังหวัด” และปรับปรุงขึ้นเรื่อย ๆ จนเมื่อใกล้จบโครงการ (18 เดือน) ก็จะได้คู่มือฉบับสมบูรณ์ สำหรับให้จังหวัดอื่นนำไปปรับใช้ต่อไป

“คุณอำนวย” ก็จะช่วยกันเขียน “คู่มือการเป็น knowledge facilitator” เช่นเดียวกันเมื่อครบกำหนด 18 เดือน ผลที่ได้รับได้แก่



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

### รูปแบบ (โมเดล) จัดการความรู้อย่างง่าย

หลักการสำคัญที่สุดในการดำเนินการจัดการความรู้ คือ ต้องดำเนินการอย่างง่ายที่สุด ไม่เน้นการใช้เครื่องมือหรูหราหรือยุ่งยาก เริ่มจากกิจกรรมดี ๆ เช่น best practice, กิจกรรมกลุ่มสร้างสรรค์ในงานประจำที่มีอยู่แล้วภายในหน่วยงานหรือองค์กร นำมาจัดการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิช่วยกระตุ้นและมี “คุณอำนวย” ช่วยตั้งคำถามเพื่อให้กลุ่มเหล่านั้นนำเสนอกิจกรรมของตนอย่างมีชีวิตชีวาและเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ทรงพลัง ตัวอย่างคำถาม เช่น

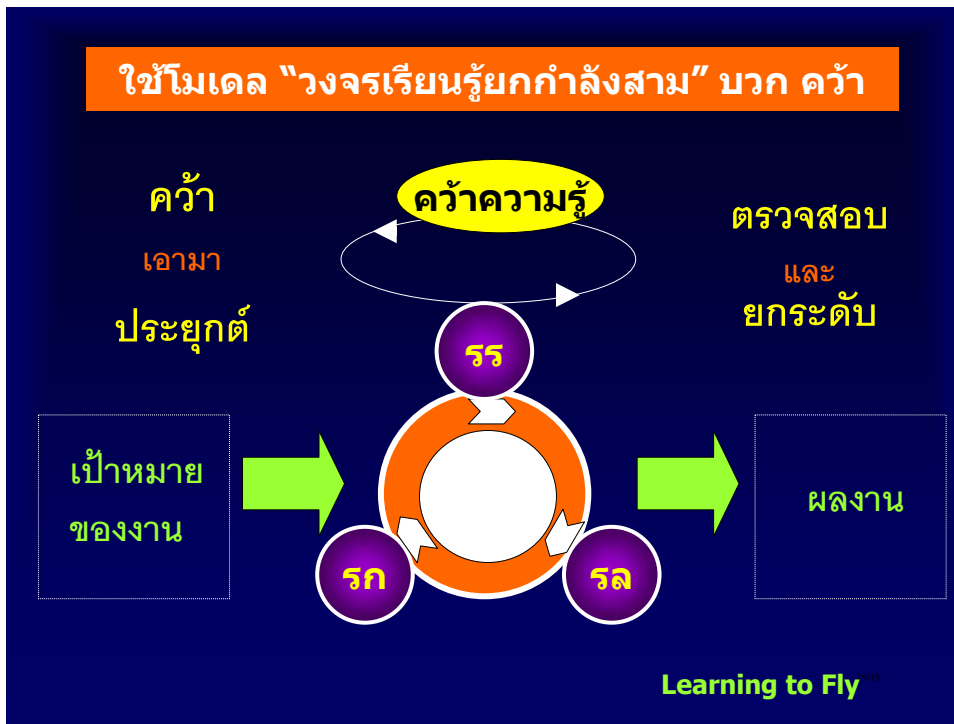
- มีใครหรือเหตุการณ์ใดที่เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาจนเกิด best practice อย่างที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ในช่วงเวลาของการพัฒนาดังกล่าวใครบ้างเข้ามามีส่วนร่วม ร่วมอย่างไร เกิดกระบวนการอะไรบ้างที่เป็นปัจจัยสำคัญนำไปสู่ความสำเร็จ ความยากลำบากที่ต้องเผชิญคืออะไรบ้าง ได้เอาชนะอุปสรรคนั้นอย่างไร

- ใช้ความรู้อะไรบ้างในการดำเนินกิจกรรมดังกล่าว เอาความรู้เหล่านั้นมาจากไหน
- มีแผนจะทำให้ดียิ่งขึ้นอย่างไร ต้องการความช่วยเหลืออะไรบ้าง
- คิดว่ามีหน่วยงานใดบ้างที่น่าจะเรียนรู้จากกิจกรรมของกลุ่มของท่านได้
- มีความรู้อะไรบ้างที่พร้อมจะแลกเปลี่ยนกับเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานอื่นภายในองค์กร

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



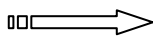
โมเดลของการจัดการความรู้ที่ง่ายที่สุดมาจากหนังสือ Learning to fly ซึ่งอาจจะเรียกว่า “วงจรเรียนรู้ยกกำลังสาม บวก คว่า” คือใช้วงจรดังกล่าวหมุนวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของงานสู่ผลสำเร็จ การเรียนรู้ 3 ประการ คือ เรียนรู้ก่อนทำงาน ใช้เทคนิค Peer Assist, เรียนรู้ระหว่างทำงาน ใช้เทคนิค AAR (After Action Review)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



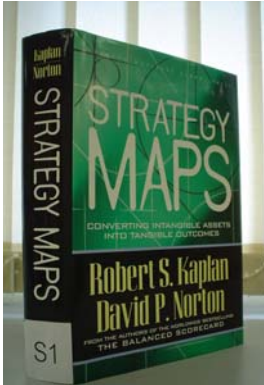
แผนภาพที่ 6

จะเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ในหน่วยราชการโดยต้องแท้ได้ ต้องลงมือทำ ส่งเสริมให้มี “กลุ่มนักร้อง” พัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ขึ้นมาเอง โดยปรับจากแนวทางและวิธีการที่มีผู้นำในองค์กรแบบอื่นอยู่แล้ว ผู้เขียนมีความเชื่อว่า ผลของการจัดการความรู้ 5 ประการที่กล่าวแล้วในตอนต้น จะเกิดขึ้นในระดับ “ก้าวกระโดด” และเป็นผลในระดับ “ไม่น่าเชื่อ” ว่าจะเกิดขึ้นได้

ฉบับต่อไป



เอกสารหมายเลข 006 **พบกับ**



**Strategy Maps** หนังสือเล่มนี้ Kaplan และ Norton พูดถึงวิธีการสร้างแผนผังกลยุทธ์ที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และวิธีการที่จะบอกได้ว่าขั้นตอนภายในองค์กรขั้นตอนใดนับเป็นขั้นตอนที่สำคัญ

Kaplan และ Norton ได้เสนอความคิดเอาไว้ว่า ปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการสร้างกลยุทธ์ที่สร้างคุณค่า มี 4 อย่าง นั่นคือ การปฏิบัติงาน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ความคิดนวัตกรรมใหม่ๆ และขั้นตอนตามกฎทางการปฏิบัติงานและสังคมในองค์กร ซึ่งในเล่มนี้จะพูดถึงว่า แต่ละองค์กรจะใช้

strategy map เพื่อใช้งบประมาณ, ปัจจัย และขั้นตอนเหล่านี้เข้ากับความต้องการของลูกค้า ประเมินผลงาน วัตถุประสงค์ทางงาน และพัฒนาการทำงานต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จได้อย่างไร