บทความวิจารณ์หนังสือ: การวิเคราะห์องค์การและการจัดการวิถีสู่การปฏิบัติสำหรับผู้บริหารทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนในศตวรรษที่ 21 โดย พลอย สืบวิเศษ

Book review: "Implementation of Public and Private Organizations Analysis and Management in the 21st Century" by Ploy Suebvises

รักพงษ์ แสนศรี[*]

(Rakpong Saensri)

ชื่อหนังสือ:	การวิเคราะห์องค์การและการจัดการวิถีสู่การปฏิบัติสำหรับผู้บริหารทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนในศตวรรษที่ 21
ผู้เขียน:	พลอย สืบวิเศษ
สถานที่พิมพ์:	โครงการเอกสารและตำรา คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
ปีที่พิมพ์:	2562
จำนวนหน้า:	526
ISBN:	978-616-482-010-4

หนังสือเล่มนี้นำเสนอการวิเคราะห์องค์การเพื่อปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การให้สอดรับกับบริบทในศตวรรษที่ 21 ที่ต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจองค์การ เครื่องมือในการวิเคราะห์ รวมถึงสภาพแวดล้อมของศตวรรษที่ 21 ด้วยผลลัพธ์

[*] รป.ด. (นโยบายสาธารณะ) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

D.P.A. (Public Policy) National Institute of Development Administration, Thailand

ที่คาดหวัง คือ การเปลี่ยนแปลงและออกแบบโครงสร้างองค์การใหม่ที่เหมาะกับบริบท สมาชิก และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปรับตัวและอยู่รอดขององค์การ ผู้วิจารณ์มีความสนใจเรื่องการออกแบบโครงสร้างองค์การที่เหมาะกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เป็นพลวัต ซึ่งเมื่อถึงจุดหนึ่งแล้วจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก นับเป็นหนังสือเล่มแรก ๆ ด้านองค์การที่มุ่งนำแนวคิด ทฤษฎี และเครื่องมือทางวิชาการไปปฏิบัติ ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน และเหมาะกับผู้นำหรือผู้บริหารขององค์การ ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุเป้าหมายรวมถึงความสำเร็จ ด้วยการใช้ทฤษฎี แนวคิดและเครื่องมือต่าง ๆ ทำให้ผู้บริหารหรือผู้นำขององค์การมองเห็นภาพรวมขององค์การในการบริหารจัดการได้อย่างเป็นระบบและปรับเปลี่ยนสู่รูปแบบใหม่ในศตวรรษที่ 21

ผู้แต่งแบ่งหนังสือเป็น 4 ภาค ภาคแรกเริ่มจากบทที่หนึ่งเกี่ยวกับทฤษฎีองค์การ ความหมาย และความแตกต่างระหว่างองค์การและองค์กรว่าควรคำนึงถึงระดับการวิเคราะห์ คือ ในภาพรวม และหน่วยย่อย รวมถึงการนำไปประยุกต์ใช้ทฤษฎีกลุ่มพฤติกรรมองค์การ และกลุ่มทฤษฎีองค์การ ทฤษฎีที่สามารถนำมาวิเคราะห์องค์การประกอบด้วยทฤษฎีสถาบัน ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร ทฤษฎีนิเวศน์ประชากร ทฤษฎีต้นทุนทางธุรกรรม ทฤษฎีตัวแทน ทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์ บทที่ 2 มิติเชิงโครงสร้าง ระบุถึงการออกแบบหรือปรับโครงสร้างองค์การ ต้องศึกษามิติเชิงโครงสร้างองค์การก่อนโดยวิเคราะห์ 3 องค์ประกอบหลัก คือความซับซ้อน (Complexity) ความเป็นทางการ (Formalization) และการรวมอำนาจ (Centralization) บทที่ 3 ปัจจัยที่กำหนดโครงสร้างองค์การ อธิบายว่าโครงสร้างองค์การสามารถระบุขนาดองค์การว่ามีสมาชิกมากน้อยแค่ไหน การกำหนดโครงสร้างองค์การควรพิจารณาสัดส่วนของบุคลากรฝ่ายบริหารควรมีแผนกหรือกลุ่มงานเช่นไร การศึกษาโครงสร้างองค์การแบ่งเป็น 2 มิติ คือมิติเชิงโครงสร้าง และมิติเชิงบริบท มิติแรกชี้ให้เห็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนด

โครงสร้างองค์การ คือ ความเป็นทางการ ความชำนาญเฉพาะ ลำดับชั้นการบังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ การรวมอำนาจ ความเป็นมืออาชีพ และสัดส่วนบุคลากร มิติที่สองเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดโครงสร้างองค์การ ซึ่งต้องทำความเข้าใจบริบทขององค์การก่อน คือ สภาพแวดล้อม กลยุทธ์ เทคโนโลยีการผลิต ขนาด วัฒนธรรม อำนาจและการควบคุมในองค์การ โดยผู้แต่งได้เสริมเนื้อหาของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์การกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดโครงสร้างองค์การว่ามีความสำคัญต่อการออกแบบโครงสร้างองค์การ บทที่ 4 รูปแบบโครงสร้างองค์การ เป็นรูปแบบของโครงสร้างองค์การ ที่ชี้ว่าแม้จะเป็นธุรกิจเดียวกัน โครงสร้างองค์การกลับแตกต่างกันเพราะแต่ละองค์การมีเอกลักษณ์เฉพาะ แต่องค์ประกอบพื้นฐานทางโครงสร้างองค์การไม่แตกต่างกัน ผู้เขียนใช้แนวคิดของ Henry Mintzberg ในการวิเคราะห์โครงสร้างองค์การในรูปแบบต่าง ๆ ด้วยหลักองค์ประกอบโครงสร้างองค์การ กลไกการประสานงานพื้นฐาน และรูปแบบโครงสร้างองค์การ ทั้งองค์การภาครัฐและภาคเอกชน ในตอนท้ายของบทมีการเปรียบเทียบโครงสร้างองค์การที่นำเสนอมิติเชิงโครงสร้างและกลไกประสานงานด้วย

ในภาคสองเป็นการเปลี่ยนแปลงองค์การและเครื่องมือในการวิเคราะห์ที่ผู้แต่งชี้ให้เห็นว่าองค์การต้องเปลี่ยนแปลงตัวเองตามสภาพแวดล้อมและปัจจัยภายนอกองค์การ โดยครอบคลุมตั้งแต่บทที่ 5 เป็นการเปลี่ยนผ่านจากองค์การแบบเก่าสู่องค์การแบบใหม่ของสภาพแวดล้อมนับตั้งแต่สิ้นสุดสงครามโลกครั้งที่สอง การล่มสลายของสหภาพโซเวียต และวิกฤตเศรษฐกิจในสหรัฐอเมริกา ล้วนเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดการปฏิรูปโครงสร้างองค์การใหม่ จนถึงศตวรรษที่ 21 โดยมีปัจจัยด้านเทคโนโลยีและกระแสโลกาภิวัตน์ เป็นตัวกระตุ้น ผู้แต่งนำเสนอเนื้อหาการเปลี่ยนผ่านองค์การโดยเปรียบเทียบข้อดีข้อเสียระหว่างองค์การทั้งแบบเก่าและแบบใหม่ โดยสรุปความแตกต่างทางลักษณะขององค์การในศตวรรษที่ 20 และ 21 ด้วย ต่อมาบทที่ 6 เกี่ยวกับแนวความคิดในการวิเคราะห์องค์การ ผู้แต่งเปิดประเด็นด้วย

การนำเสนอตัวเลขผู้ประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ระหว่างปี พ.ศ. 2555 – 2559 จำนวน 70,000 รายต่อปี ซึ่งมีประมาณร้อยละ 50 ที่ล้มเหลวในปีแรก และร้อยละ 80 ที่ไม่ประสบความสำเร็จในช่วง 5 ปีแรกทำให้ต้องยุติธุรกิจว่ามาจากการขาดเงินทุน กระบวนการคิดนวัตกรรม และเทคโนโลยี มีเพียงร้อยละ 20 เท่านั้นที่สามารถประคับประคองและอยู่รอด ผู้แต่งเสนอผลการวิจัยที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้องค์การอยู่รอดและประสบความสำเร็จ รวมถึงตัวแบบที่ช่วยทำให้การวิเคราะห์องค์การได้อย่างมีประสิทธิผลมากขึ้น นั่นคือ ตัวแบบ 7-S ของ McKinsey และตัวแบบดวงดาว (Star) ของ Galbraith มาประยุกต์ใช้ร่วมการวิเคราะห์กับตัวแบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์แบบมีเหตุผลของ Mintzberg บทที่ 7 สามมุมมองในการวิเคราะห์องค์การเชิงปฏิบัติการ เป็นชุดข้อมูลจากประสบการณ์ของผู้ตัดสินใจที่นำมาใช้ในการทำความเข้าใจและวิเคราะห์องค์การ แต่ก็ไม่เห็นด้วยกับการนำชุดประสบการณ์ดังกล่าวโดยอ้างเหตุผลจากนักวิชาการที่มีชื่อเสียง แต่เสนอให้นำมาทำความเข้าใจองค์การในช่วงเริ่มต้น มีการกล่าวถึงมุมมองสามด้านในการทำความเข้าใจและวิเคราะห์องค์การในทางปฏิบัติ คือ การออกแบบเชิงกลยุทธ์ การเมืองและวัฒนธรรม รวมทั้งอธิบายการประยุกต์ใช้เพื่อทำความเข้าใจและวิเคราะห์องค์การอย่างเป็นระบบ

ภาคสาม เกี่ยวข้องกับระบบการจัดการองค์การที่ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์หลายมิติ รวมถึงมิติภาวะผู้นำ เริ่มจากบทที่ 8 ว่าทีมงานเป็นองค์ประกอบสำคัญในการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 เนื่องจากต้องลดขนาดองค์การและกระจายอำนาจการตัดสินใจ บทนี้ผู้แต่งเสนอกระบวนการและโครงสร้างของทีมงานว่าลักษณะทีมงานที่ดี คือ มีความเอาใจใส่และพึ่งพากันความสำเร็จของทีมมาจากการทำงานร่วมกันของสมาชิก ที่ต้องเริ่มจากความเข้าใจประเภทของทีมงาน ในการสร้างทีมผู้แต่งนำเสนอตัวแบบประสิทธิผลของทีม บริบทองค์การ รูปแบบการจัดการที่มีการวางแผนหลักพื้นฐานในการประยุกต์ใช้ด้านการบริหารและจัดการ กระบวนการภายในของทีม และการจัดการขอบเขตรวมทั้งเสนอ

แนวทางการสร้าง X-Team ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในศตวรรษที่ 21 ด้วย ต่อมาบทที่ 9 การบริหารความเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะกระบวนการภายในองค์การ เนื่องจากเทคโนโลยี โลกาภิวัตน์ การตลาด การแข่งขัน และความจำเป็นในการทำให้องค์การเติบโตซึ่งผู้บริหารส่วนใหญ่หลีกเลี่ยง แต่ปรับให้มีความยืดหยุ่นที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา รวมถึงข้อจำกัดขององค์การที่ผู้บริหารทราบถึงความจำเป็น ผู้แต่งได้กล่าวถึงการสำรวจองค์การ 300 แห่งในยุโรป ว่ามีเพียงร้อยละ 20 เท่านั้นที่ประสบความสำเร็จ การบริหารความเปลี่ยนแปลงองค์การ 3 มิติ คือ โครงสร้างองค์การ โครงสร้างอำนาจ และวัฒนธรรมองค์การ อีกทั้งเสนอแนวคิดและตัวแบบของกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การด้วย

ภาคสามยังกล่าวถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นการจัดการความหลากหลาย ในบทที่ 10 ว่ามี 3 มิติ คือ อัตลักษณ์ทางสังคม ลักษณะส่วนบุคคล และบทบาทขององค์การ บทนี้เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ คุณลักษณะของพฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ ที่ต้องเข้าใจรวมถึงจัดการความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ให้ลงตัวมากที่สุด สำหรับกระบวนทัศน์ใหม่ในการจัดการความหลากหลายที่มีอยู่ในองค์การ เริ่มจาก บทที่ 11 การจัดการความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง อธิบายว่าการเจรจาต่อรองถือเป็นการจัดการความขัดแย้งรูปแบบหนึ่ง และเป็นเรื่องปกติที่จะเกิดขึ้นในองค์การอันเนื่องมาจากความต้องการที่ต่างกัน ผู้แต่งนำเสนอการจัดการความขัดแย้งในองค์การ รวมถึงแนวคิดและรูปแบบของการเจรจาต่อรองผ่านองค์ประกอบหลักในการเจรจาต่อรอง การเจรจาต่อรองแบบสามมิติ และการเจรจาต่อรองที่ประสบความสำเร็จถึงแม้ว่าจะมีวิธีการในการจัดการความขัดแย้งหลายรูปแบบ แต่ผู้แต่งเน้นการจัดการความขัดแย้งด้วยการเจรจาต่อรองเป็นหลัก บทที่ 12 การบริหารผลการดำเนินงาน คือกระบวนการบริหารแบบบูรณาการ ที่เชื่อมโยงเป้าหมายองค์การ การวางแผนกลยุทธ์ การดำเนินการ การติดตามและประเมินผลการทำงานและการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ความสอดคล้องของผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลและระดับหน่วยงานกับเป้าหมาย

ทั้งแนวดิ่งและแนวราบ ผู้แต่งได้เสนอแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารผลการดำเนินงานขององค์การในระบบราชการไทยและเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ บทที่ 13 การจัดการทรัพยากรมนุษย์และภาวะผู้นำ มีเนื้อหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในมิติการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านแรงงานขององค์การยุคใหม่ ทรัพยากรมนุษย์และรูปแบบองค์การที่สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมของศตวรรษที่ 21 ภาวะผู้นำองค์การสมัยใหม่ ตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน และเสนอกรอบแนวคิดของผู้นำในบริบทสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ภาคสี่เป็นการบริหารองค์การสู่ความยั่งยืน ในบทที่ 14 กระแสโลกาภิวัตน์กับ หลักจริยธรรม เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การที่อยู่เหนือการควบคุม และยังเป็นปัจจัยที่ทำให้องค์การต้องเปลี่ยนแปลง มีการยกตัวอย่างจริยธรรมขององค์การระหว่างประเทศ และการบริหารงานภาครัฐ และส่งท้ายด้วยบทที่ 15 หลักการบริหารจัดการองค์การอย่างยั่งยืน ผู้แต่งเปิดประเด็นด้วยการกล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลมาจากเทคโนโลยีและการสื่อสารที่พัฒนาแบบก้าวกระโดด เชื่อมโยงหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมเข้าด้วยกันในสองทศวรรษที่ผ่านมา หรือ ยุคโลกาภิวัตน์ผู้เขียนอธิบายว่า ศตวรรษที่ 21 มีการขับเคลื่อนโดยเทคโนโลยีสมัยใหม่ ที่เกิดประโยชน์มหาศาล ขณะเดียวกันก็ให้โทษเช่นกัน การบริหารและกำกับดูแลทั้งสามภาคส่วน จึงจำเป็นต้องใช้หลักจริยธรรมการบริหาร ผู้แต่งยังได้เสนอหลักการ และตัวแบบที่องค์การสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อการบริหารจัดการอย่างยั่งยืนว่าประกอบด้วย ความเป็นองค์การสมรรถนะสูง การกำกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และความรับผิดชอบต่อสังคม

การวิจารณ์หนังสือเล่มนี้ ต้องมีความรู้ ความเข้าใจเนื้อหาเกี่ยวกับการศึกษาและออกแบบองค์การ เช่น ทฤษฎีองค์การ ทฤษฎีโครงสร้างและการออกแบบองค์การ องค์การและการจัดการ พฤติกรรมองค์การ เป็นพื้นฐานให้การวิเคราะห์มีประสิทธิภาพ ควรทำการศึกษาและติดตามการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ระดับประเทศ ระดับภูมิภาค และระดับโลก เพราะเป็นปัจจัยภายนอก

องค์การที่ไม่สามารถควบคุมได้ มิหนำซ้ำยังเป็นปัจจัยที่กดดันองค์การให้เกิดการปรับเปลี่ยนเพื่อความอยู่รอดตามสถานการณ์เหล่านั้น จึงควรศึกษาและทำความเข้าใจบริบทภาครัฐและภาคเอกชนที่มีความแตกต่างกัน แต่ในศตวรรษที่ 21 องค์การทั้งสองประเภทมีความเชื่อมโยงและเกี่ยวข้องกันไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง ยิ่งไปกว่านั้น ความรู้ด้านเทคโนโลยีและการสื่อสารเป็นประเด็นที่ควรศึกษาเพิ่มเติม เพราะส่งผลต่อองค์การอย่างมาก เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันหรือดำเนินกิจการขององค์การ เช่น เทคโนโลยี Blockchain Big Data เทคโนโลยี AI และเทคโนโลยีหุ่นยนต์ ที่หลายองค์การนำมาใช้ในการดำเนินกิจกรรมโดยเฉพาะเอกชนในต่างประเทศ ทั้งหมดที่กล่าวมานี้ล้วนเป็นปัจจัยส่งผลกระทบต่อการออกแบบองค์การ รวมถึงความอยู่รอดขององค์การและความสำเร็จในศตวรรษที่ 21

ผู้วิจารณ์เห็นว่าการออกแบบโครงสร้างองค์การในศตวรรษที่ 21 นั้น ส่วนที่เกี่ยวข้องและกล่าวถึงเสมอ คือ โครงสร้างองค์การ กระแสโลกาภิวัตน์ เทคโนโลยี พฤติกรรมแรงงาน และชุดข้อมูล เพราะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผู้บริหารหรือผู้นำในการเปลี่ยนแปลงองค์การสู่รูปแบบใหม่ จึงต้องทำความเข้าใจและวิเคราะห์องค์การอย่างเป็นระบบโดยใช้หลักวิชาการ แม้ผู้บริหารจะมั่นใจในประสบการณ์ของตน แต่ “ข้อมูลจากประสบการณ์” อาจไม่มีคุณภาพเพียงพอ ซึ่งผู้วิจารณ์เห็นด้วยเพราะชุดข้อมูลจากประสบการณ์ มาจากความสำเร็จที่กลายเป็นประสบการณ์แต่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมเดิมและผ่านมาแล้ว อาจไม่เหมาะกับการนำมาวิเคราะห์องค์การสู่ศตวรรษที่ 21 ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ก็มีการพูดถึงเป็นวงกว้าง โดยเฉพาะยุคเทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์ ที่ทรัพยากรมนุษย์มีความหลากหลายมากขึ้น เช่น เพศ ความเชื่อ ค่านิยม วัฒนธรรม ฯลฯ ผู้วิจารณ์เห็นว่าผู้แต่งให้ความสำคัญและครอบคลุม นอกจากนี้ ทรัพยากรมนุษย์ยังทำหน้าที่เป็นกลไกในการลดขนาดองค์การในช่วงเปลี่ยนผ่านจากองค์การรูปแบบเก่าสู่รูปแบบใหม่ ซึ่งผู้วิจารณ์เห็นสอดคล้องกับผู้แต่ง เนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสามารถทำงานแทนมนุษย์ได้ อีกทั้งเทคโนโลยีและการสื่อสารในศตวรรษที่ 21 จะเป็นส่วน

หนึ่งขององค์การ ที่ก่อให้เกิดทั้งประโยชน์และโทษ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องนำหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลมาใช้ในศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การในกำกับของรัฐ และบริษัทเอกชนที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

อย่างไรก็ตาม มีบางประเด็นที่ผู้วิจารณ์ไม่เห็นสอดคล้อง จากการไม่ได้กล่าวถึงการนำเทคโนโลยีมาทดแทน ซึ่งจะส่งผลต่อการปรับขนาดองค์การ รวมถึงตำแหน่งงาน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีถูกนำเสนอในมิติปัจจัยภายนอกรวมถึงกระแสโลกาภิวัตน์ที่เชื่อมโยงองค์การภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมเข้าด้วยกันจึงจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงโครงสร้างเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของศตวรรษที่ 21 ซึ่งนำความขัดแย้งมาสู่องค์การได้ ด้านการจัดการความขัดแย้งก็มีหลายวิธี แต่ผู้แต่งเน้นการเจรจาเป็นหลัก จึงควรอธิบายข้อดีข้อเสียของแต่ละวิธีการในการจัดการความขัดแย้ง เพื่อผู้อ่านจะเห็นแนวทางในการจัดการความขัดแย้งในองค์การที่หลากหลายและนำไปปฏิบัติตามสถานการณ์จริงได้อย่างเหมาะสม

โดยสรุป หนังสือเล่มนี้เป็นเสมือนคู่มือสำหรับผู้บริหารหรือผู้นำองค์การในช่วงเปลี่ยนผ่านสู่ศตวรรษที่ 21 ที่องค์การต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อความอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืน การทำความเข้าใจและวิเคราะห์องค์การอาจต้องอาศัยความรู้ด้านอื่นประกอบด้วยเพื่อให้เกิดประสิทธิผล ที่ผู้แต่งเองได้แสดงให้เห็นถึงวิธีการนำความรู้ แนวคิด ทฤษฎี และเครื่องมือทางวิชาการมาประยุกต์ใช้ในการทำความเข้าใจและวิเคราะห์องค์การอย่างเป็นระบบ และได้นำเสนอผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเน้นย้ำความสำคัญในแต่ละเรื่อง เป็นการกระตุ้นผู้บริหารและผู้นำองค์การให้มีความรู้เท่าทัน และเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การมีผลกระทบต่อปัจจัยภายในองค์การด้วย