



# GILLETTE PRESIDENT & CEO

Ferdinando Frega — Nando the Scribe

# ประธานและ CEO ของ GILLETTE

THE COMPANY · 08

ยิ่งบริษัทใหญ่เท่าไร ยิ่งให้บริการหลายตลาด ยิ่งมีกลุ่มสินค้ากว้างขวาง และที่ย้อนแย้งคือ ความรับผิดชอบโดยตรงของประธานกรรมการก็ดูเหมือนจะยิ่งน้อยลง

มันอาจฟังดูเป็นคำพูดยั่วยุ แต่บ่อยครั้งมันก็เป็นแบบนี้จริง ๆ

เมื่อผู้คนมองบริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่จากภายนอก พวกเขา มักนึกภาพประธานกรรมการเป็นผู้บัญชาการสูงสุดของเรือ ในความเป็นจริง ในบริษัทยุคใหม่ ประธานกรรมการมักเป็นตัวแทนของอำนาจเชิงสถาบัน ความต่อเนื่อง และความสัมพันธ์กับคณะกรรมการบริษัทและผู้ถือหุ้น

คนที่เดินเข้าสู่สนามรบจริง ๆ ทุกเข้าคือคนอื่น: CEO

CEO คือคนที่ต้องส่งมอบผลลัพธ์

CEO คือคนที่ต้องอธิบายว่าทำไมยอดขายจึงเติบโตหรือลดลง

CEO คือคนที่ต้องหาเหตุผลมาอธิบายการเสียส่วนแบ่งตลาด

CEO คือคนที่ต้องรับมือกับการนัดหยุดงาน วิกฤตอุตสาหกรรม การเรียกคืนสินค้า ความผิดพลาดเชิงกลยุทธ์ และการเปลี่ยนแปลงองค์กร

กล่าวโดยสรุป CEO ใช้ชีวิตอยู่ภายใต้การจับจ้องตลอดเวลา

ทุกไตรมาสมีการตัดสินใจ

ทุกปีมีการประเมิน

ทุกการตัดสินใจมีราคาที่ต้องจ่าย

เมื่อทุกอย่างไปได้ดี ความดีความชอบถูกแบ่งกัน

เมื่อทุกอย่างแย่ง ความรับผิดชอบมักตกอยู่บนโต๊ะทำงานเพียงตัวเดียว

โต๊ะของ CEO

ส่วนประธานกรรมการนั้นครอบครองดินแดนที่ซับซ้อนกว่า

ประธานกรรมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

ประธานกรรมการช่วยกำหนดทิศทาง

ประธานกรรมการมีอิทธิพลต่อลำดับความสำคัญ

ประธานกรรมการติดต่อกับผู้ถือหุ้น

ประธานกรรมการสร้างความสัมพันธ์

ประธานกรรมการจัดการดุลยภาพและโครงสร้างอำนาจ

แต่ประธานกรรมการแทบไม่เคยปรากฏตัวในแนวหน้าของการปฏิบัติงาน

มันเป็นบทบาทที่สร้างบนอิทธิพลมากกว่าการลงมือทำ

บนการขึ้นมากกว่าความรับผิดชอบโดยตรง

บนอำนาจมากกว่าการตกเป็นเป้า

ด้วยเหตุนี้ ในบริษัทขนาดใหญ่ ความสัมพันธ์ระหว่างประธานกรรมการกับ CEO จึงเป็นหนึ่งในพลวัตที่ละเอียดอ่อนที่สุดของทั้งระบบ

บนกระดาษ พวกเขาดูเหมือนเป็นพันธมิตรกัน

ในความเป็นจริง พวกเขาใช้ความต้องการที่ต่างกัน

ประธานกรรมการต้องการปกป้องสถาบัน

CEO ต้องปกป้องผลงาน

ประธานกรรมการคิดในแง่ของเสถียรภาพ

CEO คิดในแง่ของผลลัพธ์

ประธานกรรมการรอได้

CEO ต้องตอบทันที

เมื่อทั้งสองบทบาทสอดคล้องกัน องค์กรจะแข็งแกร่งขึ้น

เมื่อความขัดแย้งปะทุขึ้น ทั้งบริษัทจะรู้สึกถึงความตึงเครียดอย่างรวดเร็ว

ผู้บริหารไม่รู้อีกต่อไปว่าจะตามใคร

ลำดับความสำคัญเริ่มพรวน

การตัดสินใจช้าลง

การเมืองภายในเริ่มเข้ามาแทนที่การแข่งขันในตลาด

และบ่อยครั้ง CEO คือคนที่ต้องจ่ายราคาในท้ายที่สุด

ด้วยเหตุผลที่ง่ายมากเพียงข้อเดียว

คณะกรรมการบริษัทเปลี่ยนตัว CEO ได้ในเวลาไม่กี่นาที

การเปลี่ยนตัวประธานกรรมการซับซ้อนกว่านั้นมาก

นั่นคือเหตุผลที่ CEO ของบริษัทขนาดใหญ่อยู่ในตำแหน่งที่ไม่เหมือนใคร

CEO แบกความรับผิดชอบมหาศาล

CEO บริหารคนนับพัน

CEO เคลื่อนย้ายเงินหลายพันล้านดอลลาร์

CEO ตัดสินใจในเรื่องที่มีอิทธิพลต่อตลาดทั้งตลาด

แต่ถึงกระนั้น ตำแหน่งนี้ก็แค่เป็นเพียงชั่วคราวเสมอ

วันหนึ่ง CEO อาจได้รับการยกย่องว่าเป็นสถาปนิกแห่งความสำเร็จ

ไม่กี่ไตรมาสต่อมา CEO คนเดิมอาจกลายเป็นคำอธิบายหลักของปัญหาของบริษัท

ในขณะเดียวกัน ประธานกรรมการมักเป็นตัวแทนของความทรงจำและความต่อเนื่องของระบบ

คนหนึ่งลงมือทำ

อีกคนกำกับดูแล

คนหนึ่งวิ่ง

อีกคนเฝ้าดู

คนหนึ่งส่งมอบผลลัพธ์

อีกคนปกป้องอำนาจ

และภายในสมดุลอันเปราะบางนี้เองที่ความจริงข้อหนึ่งซึ่งถูกพูดถึงน้อยที่สุดของ  
การบริหารองค์กรปรากฏชัดขึ้น:

**ในบริษัทขนาดใหญ่ อำนาจและความรับผิดชอบไม่ได้อยู่ในห้องทำงาน  
เดียวกันเสมอไป**

*Ferdinando*