

MIBA★50

หลักบริหาร

50 Management Ideas

Edward Russell-Walling พุฒิชัย



MBA 50 หลักบริหาร

แปลและเรียบเรียงจาก *50 Management Ideas*

ผู้เขียน *Edward Russell-Walling*

ราคา 295 บาท

ผู้แปล : ญัฐยา ลินตระกูลผล

พิมพ์ครั้งที่ 2 : มีนาคม 2554

สงวนลิขสิทธิ์โดย : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด

50 Management Ideas

Copyright © **Edward Russell-Walling 2007**

Originally entitled *50 Management Ideas you Really Need to Know*

First published in the UK by Quercus Publishing Plc

Thai edition published by Expernet Co., Ltd.

จัดพิมพ์และ : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด

จัดจำหน่ายโดย 2387 อาคารรวมทุนพัฒนา ถนนเพชรบุรีตัดใหม่
แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310

โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

แฟกซ์ : 0-2718-1831, 0-2318-4809

<http://www.expernetbooks.com>

e-mail : public@expernetbooks.com

พิมพ์ที่ : ธรรมกลการพิมพ์

โทร. 0-2932-4911, 0-2932-5433

หากมีข้อผิดพลาดเนื่องจากการพิมพ์ สามารถนำมาเปลี่ยนได้ที่สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ต

ข้อมูลทางบรรณานุกรมหอสมุดแห่งชาติ

รัสเซล วอลลิง, เอ็ดเวิร์ด.

MBA 50 หลักบริหาร.--กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ต, 2554.

420 หน้า.

1. การจัดการ. I. ญัฐยา ลินตระกูลผล, ผู้แปล. II. ชื่อเรื่อง.

658

ISBN 978-974-414-137-8

พิมพ์บน
กระดาษกอนสายตา
www.greenread.com

 อ่านได้งาน
by SGO Paper

ในกรณีที่ต้องการซื้อเป็นจำนวนมาก เพื่อใช้ในการสอน การฝึกอบรม การส่งเสริมการขาย หรือ
เป็นของขวัญพิเศษ กรุณาติดต่อสอบถามราคาพิเศษได้ที่ โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

สารบัญ

	หน้า
สารบัญ	3
บทนำ	7
01 องค์การแบบเฉพาะกิจ (Adhocracy)	10
02 Balanced Scorecard	18
03 การเปรียบเทียบเพื่อปรับปรุงองค์กร (Benchmarking)	26
04 กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy)	34
05 Boston Matrix เครื่องมือวิเคราะห์ตลาด	42
06 การปรับรื้อกระบวนการทางธุรกิจ (BPR)	50
07 แแบรนด์ (Brand)	58
08 การบริหารช่องทางจัดจำหน่าย (Channel Management)	66
09 ความสามารถหลักขององค์กร (Core Competence)	74
10 การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance)	82
11 ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility)	90
12 กลยุทธ์องค์กร (Corporate Strategy)	98
13 ต้นทุนที่เกิดจากความซับซ้อน (Costs of Complexity)	106
14 การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management)	114
15 การกระจายอำนาจ (Decentralization)	122
16 การกระจายธุรกิจ (Diversification)	130

	หน้า
17 กฎ 80:20 (80:20 Principle)	138
18 การมอบอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment)	146
19 ความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship)	154
20 เส้นโค้งประสบการณ์ (Experience Curve)	162
21 พลังผลักดัน 5 ประการในการแข่งขัน (The Five Forces of Competition)	170
22 องค์ประกอบ 4P ของการตลาด (The Four Ps of Marketing)	180
23 โลกาภิวัตน์ (Globalization)	188
24 นวัตกรรม (Innovation)	196
25 การบริหารจัดการแบบญี่ปุ่น (Japanese Management)	204
26 เศรษฐกิจแห่งความรู้ (The Knowledge Economy)	212
27 ภาวะผู้นำ (Leadership)	220
28 การผลิตแบบลีน (Lean Manufacturing)	228
29 องค์กรแห่งการเรียนรู้ (The Learning Organization)	236
30 กลยุทธ์ Long Tail (The Long Tail)	244
31 ความภักดี (Loyalty)	252
32 การบริหารตามวัตถุประสงค์ (Management by Objectives)	260
33 การแบ่งส่วนตลาด (Market Segmentation)	268
34 การควบรวมและเข้าซื้อกิจการ (Mergers and Acquisitions)	276

	หน้า
35 ความเป็นเลิศขององค์กร (Organizational Excellence)	284
36 การว่าจ้างหน่วยงานภายนอก (Outsourcing)	292
37 การบริหารโครงการ (Project Management)	300
38 การบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)	308
39 Six Sigma	316
40 ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders)	324
41 พันธมิตรธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alliances)	332
42 การบริหารห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management)	340
43 การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)	348
44 ทฤษฎี X และ Y (และทฤษฎี Z)	356
45 จุดพลิกผัน (Tipping Point)	364
46 การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management)	372
47 ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain)	380
48 สงครามและกลยุทธ์ (War and Strategy)	388
49 Web 2.0	396
50 ธุรกิจของคุณคืออะไรกันแน่ ? (What Business Are You Really In ?)	406
อภิธานศัพท์	414

บทนำ

ถ้าหากคุณไม่พินิจพิจารณาอย่างลึกซึ้งจนเกินไป บริษัทต่างๆ ก็เป็นเหมือนกับคนเรานั้นเอง โดยบริษัทบางแห่งอาจเหมือนคนที่คิดรอบคอบ บางบริษัทก็แสดงความโลภจนน่าเกลียด และหลายบริษัทก็มีลักษณะก้ำกึ่งกับที่กล่าวมา บริษัทก็เหมือนกับพวกเราทุกคนที่ต้องการเดินทางต่อไป สิ่งสมผลประโยชน์ให้มากขึ้น และโน้มน้าวให้คนอื่นทำตามที่ตนเองต้องการ ซึ่งบริษัทจะครุ่นคิดหาวิธีที่จะบรรลุเป้าหมายเหล่านี้อยู่ตลอดเวลา โดยมีบริษัทเพียงไม่กี่แห่งที่มีความมั่นใจและมีความรู้มากพอที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้ด้วยตัวเอง ในขณะที่บางแห่งก็รู้สึกสบายใจที่จะใช้บริการที่ปรึกษาจากมืออาชีพมากกว่า ส่วนบริษัทที่เหลืออยู่อีกเป็นจำนวนมากนั้นก็รอดูว่าคนอื่นทำอะไรแล้วค่อยลอกเลียนแบบความคิดในภายหลัง

แนวคิดการบริหารดังกล่าวจึงเป็นหัวใจสำคัญของหนังสือเล่มนี้ ไม่ว่าแนวคิดดังกล่าวจะเกิดขึ้นมาจากบริษัทเอง หรือว่าไปหยิบยืมมาจากคนอื่นก็ตาม โดยอาจเป็นแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ในภาพรวม ซึ่งเป็นการวางแผนให้บริษัทไปถึงจุดหมายที่ต้องการ ส่วนบางแนวคิดก็จะมุ่งเน้นที่การจัดการองค์กร ซึ่งเป็นวิธีการจัดวางโครงสร้างการบริหารองค์กรและระบบภายใน นอกจากนี้ยังมีแนวคิดการบริหารอื่นๆ ที่แตกต่างออกไป ไม่ว่าจะเป็นแนวทางที่ใช้ในการแข่งขัน การจูงใจบุคลากรหรือการปรับปรุงคุณภาพ รวมทั้งแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ หรือแม้กระทั่งวิถีคิดก็ตาม

แนวคิดในการบริหารนั้นก็เหมือนกับผลิตภัณฑ์อื่นๆ โดยมักมีจุดเริ่มต้นจากการเป็นแนวทางปฏิบัติภายในบริษัทที่มีนวัตกรรม แต่จะถูกนำไปปรับโฉมให้ดูเหมือนเป็นทฤษฎีที่สอนกันในมหาวิทยาลัยด้านธุรกิจเป็นส่วนใหญ่ หลังจากนั้นแนวคิดดังกล่าวก็จะถูกส่งต่อไปให้ผู้ค้าปลีกความคิด (idea retailers) หรือก็คือที่ปรึกษาด้านการบริหารและที่ปรึกษาธุรกิจ ซึ่งจะนำแนวคิดนั้นไปเผยแพร่ให้คนส่วนใหญ่ในบริษัทต่อไป หลังจากที่บริษัทนำแนวคิดดังกล่าวมาปฏิบัติจริงและให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเมื่อนำมาปฏิบัติ นักวิชาการก็จะนำแนวคิดนั้นมาปรับเปลี่ยนแก้ไขให้ดีขึ้น และถ้าแนวคิดนั้นน่าจะใช้ได้ผล วงจรทั้งหมดที่กล่าวมาก็จะเริ่มต้นขึ้นอีกครั้งหนึ่ง

นอกจากนี้ แนวคิดการบริหารยังเหมือนกับผลิตภัณฑ์อื่นๆ ตรงที่มีมูลค่าในตัวของมันเอง ซึ่งอาจจะมีมูลค่าสูงหากแนวคิดนั้นแปลกใหม่และน่าสนใจ แต่แนวคิดก็หมดอายุได้เช่นกัน กล่าวคือ แนวคิดที่เคยดูสะดุดตาและเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องนำมาปฏิบัติในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ก็อาจกลายเป็นแนวคิดที่ถูกมองข้ามเมื่อผู้บริหารเหล่านั้นตระหนักได้ในที่สุดว่าแนวคิดดังกล่าวใช้ไม่ได้ผลอย่างที่โฆษณาเอาไว้ ซึ่งแนวคิดบางอย่างก็อาจจะดีกว่าแนวคิดอื่นๆ และนำมาดัดแปลงให้เข้ากับยุคสมัยได้ ส่วนบางแนวคิดก็ได้รับการกล่าวขวัญถึงและยกย่องจนเกินจริง และเสื่อมมนตร์ขลังในที่สุด ถึงแม้ว่าหลักสำคัญบางส่วนของแนวคิดนั้นจะยังคงอยู่และเป็นที่ยอมรับ สาเหตุส่วนหนึ่งที่ทำให้แนวคิดใหม่เข้ามาแทนที่แนวคิดเก่าเหมือนกับวงจรที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องนั่นก็คือ บรรดานักวิชาการและที่ปรึกษาธุรกิจที่ต้องคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลาเพื่อรักษาลูกค้า และอีกส่วนหนึ่งก็เป็นเพราะความต้องการของผู้บริหารที่คอยจะแสวงหาแนวคิดใหม่ๆ ที่น่าจะช่วยให้ธุรกิจของพวกเขาดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา

การตัดสินใจให้เด็ดขาดว่าการบริหารเป็นศาสตร์หรือเป็นศิลป์นั้นเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เพราะศาสตร์ในการบริหารจะช่วยให้เกิดความแน่นอน ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำได้ยากยิ่งในธุรกิจสมัยใหม่และทำให้ผู้บริหารปรารถนาที่จะทำทุกวิถีทางเพื่อเพิ่มความแน่นอน แต่ความไม่แน่นอนที่เกิดจากโลกปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ก็จะเป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้นให้ผู้บริหารเกิดความคิดใหม่ๆ ซึ่งผมก็หวังว่าหนังสือเล่มนี้จะช่วยให้เหล่าผู้บริหารสามารถพัฒนาแนวคิดใหม่ที่มีความหลากหลายขึ้นมาได้

หนังสือเล่มนี้นอกจากจะอธิบายถึงหลักการบริหารที่สำคัญๆ ถึง 50 เรื่อง พร้อมๆ กับการเชื่อมโยงแนวคิดการบริหารที่เกี่ยวข้องในแต่ละยุคแต่ละสมัย ซึ่งจะช่วยให้บรรดานักบริหารและผู้นำองค์กรสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้เหมาะสมแก่สภาวะแวดล้อมในองค์กรของตน นอกจากนี้แล้วผู้ที่ศึกษา MBA ก็ยังสามารถเชื่อมโยงบูรณาการและต่อยอดแนวคิดเหล่านี้เพื่อความเข้าใจอันลึกซึ้งและนำไปใช้ประกอบการค้นคว้าวิจัยเพิ่มเติมได้เป็นอย่างดี

ขอความสำเร็จจงเป็นของทุกคน



01 องค์กรแบบเฉพาะกิจ (Adhocracy)

องค์กรแบบเฉพาะกิจ (Adhocracy) มีโครงสร้างที่ตรงกันข้ามกับองค์กรแบบราชการ (Bureaucracy) โดยสิ้นเชิง กล่าวคือ องค์กรแบบเฉพาะกิจไม่มีโครงสร้างที่กำหนดไว้ตายตัว มีการกระจายอำนาจ และสามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรได้อย่างรวดเร็ว ในขณะที่องค์กรแบบราชการจะให้ความสำคัญกับโครงสร้างมากกว่าบุคลากร แต่องค์กรแบบเฉพาะกิจกลับถูกออกแบบมาเพื่อดึงเอาความสามารถของบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

พจนานุกรม Oxford Dictionary of Business and Management ให้นิยามขององค์กรแบบราชการไว้ว่าเป็น “ระบบการบริหารที่มีสายบังคับบัญชากำหนดไว้ชัดเจน ซึ่งได้รับการออกแบบมาเพื่อให้สามารถทำงานประจำที่มีปริมาณมากๆ ได้เป็นกิจวัตร โดยจะต้องยึดถือกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด องค์กรประเภทนี้มีลักษณะเด่นที่ความมั่นคงและมีเสถียรภาพ ใช้ประสบการณ์และสิ่งที่เกิดขึ้นในอดีตเป็นแนวทาง โดยไม่พึ่งพาตัวบุคคล” ซึ่งเป็นการสรุปถึงสิ่งที่ตรงกันข้ามกับองค์กรแบบเฉพาะกิจได้เป็นอย่างดี

แนวคิดนี้ถูกปรากฏสู่สายตาของผู้คนเป็นครั้งแรกในผลงานของนักทฤษฎีด้านภาวะผู้นำของสหรัฐอเมริกาที่ชื่อว่า Warren G. Bennis ซึ่งเขาได้

แนวคิดการบริหารที่เกี่ยวข้องในแต่ละยุค

1450

นวัตกรรม
(Innovation)

1920

การกระจายอำนาจ
(Decentralization)

คาดการณ์เอาไว้ในหนังสือเกี่ยวกับ
องค์กรในอนาคตที่ชื่อ *The Temporary Society* (เขียนร่วมกับ Philip Slater ในปี ค.ศ. 1968) ไว้ว่า องค์กร
แห่งอนาคตจะต้องอาศัยทีมงานโครง
การที่มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นภาย
ใต้โครงสร้างการบริหารที่เรียกว่า “องค์กรแบบเฉพาะกิจ (Adhocracy)” โดย
คำว่า “ad hoc” มาจากภาษาละตินที่หมายถึง “เพื่อวัตถุประสงค์นี้เท่านั้น” ถึงแม้ว่าในปัจจุบันคำนี้จะสื่อถึงความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับ
สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปก็ตาม



แนวคิดเรื่ององค์กรแบบเฉพาะกิจถูกนำมาทำให้น่าสนใจมากขึ้นจาก
หนังสือติดอันดับขายดีของ Alvin Toffler ในปี ค.ศ. 1970 ที่ชื่อ *Future Shock* ในหนังสือเล่มนี้ Toffler มองว่าองค์กรลักษณะนี้เป็น “องค์กร
รูปแบบใหม่ที่มีอิสระและไม่หยุดนิ่ง” และเขาคำนวณว่าองค์กรต่างๆ ต้องมี
โครงสร้างที่แบนราบมากขึ้น ส่งผ่านข้อมูลภายในองค์กรให้รวดเร็วยิ่งขึ้น และ
มีทีมงานโครงการที่พร้อมจะยุบทิ้งได้ทุกเมื่อเพื่อความอยู่รอดขององค์กร โดย
คนต่อมาที่นำแนวคิดนี้มาสานต่อก็คือ Henry Mintzberg ซึ่งสร้างชื่อให้กับ
ตนเองด้วยผลงานการศึกษาเกี่ยวกับการใช้เวลาทำสิ่งต่างๆ ของผู้บริหารใน
ความเป็นจริง และยังได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กรอีกด้วย โดย
ในหนังสือที่เขาเขียนเมื่อปี ค.ศ. 1979 ที่ชื่อว่า *The Structuring of Organizations* (และเล่มอื่นๆ ที่เขาเขียน) เขาได้ระบุว่าโครงสร้างองค์กรที่เป็น
พื้นฐานนั้นมีอยู่ 4 ประเภทด้วยกัน ซึ่งแสดงด้วยตารางขนาด 2 x 2 ที่แบ่ง
โครงสร้างองค์กรออกตามลักษณะการใช้งาน (โครงสร้างแบบง่ายหรือแบบ

แนวคิดการบริหารที่เกี่ยวข้องในแต่ละยุค

1968

องค์กรแบบเฉพาะกิจ
(Adhocracy)

2004

Web 2.0

ซับซ้อน) และแบ่งตามความเร็วในการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (คงที่หรือเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา) โดยผลที่ได้จากการจัดประเภทดังกล่าว ได้แก่ องค์กรแบบเครื่องจักรกล (machine bureaucracy) องค์กรทางวิชาชีพ (professional bureaucracy) องค์กรใหม่ที่ใช้การบริหารแบบผู้ประกอบการ (entrepreneurial startup) และองค์กรแบบเฉพาะกิจ (adhocracy) Mintzberg อธิบายว่าโครงสร้างแต่ละแบบจะใช้เครื่องมือในการจัดการกิจกรรมภายในองค์กรที่แตกต่างกัน และอำนาจที่ให้กับบุคคลแต่ละกลุ่มก็จะแตกต่างกันออกไปในองค์กรแต่ละประเภทด้วย

**ประเภทขององค์กรตามแนวคิดของ Mintzberg
(และกลไกการบริหารองค์กรที่เกี่ยวข้อง)**

	โครงสร้างแบบง่าย	โครงสร้างแบบซับซ้อน
สภาพแวดล้อมคงที่	องค์กรแบบเครื่องจักรกล สร้างมาตรฐานของกระบวนการทำงานและผลงาน (outputs)	องค์กรทางวิชาชีพ สร้างมาตรฐานของทักษะและบรรทัดฐานภายในองค์กร
สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา	องค์กรใหม่ที่ใช้การบริหารแบบผู้ประกอบการ มีการกำกับดูแลโดยตรง (direct supervision)	องค์กรแบบเฉพาะกิจ การให้ทุกฝ่ายที่มีส่วนร่วมทำงานปรับตัวเข้าหากันเอง

องค์กรแบบเครื่องจักรกล (Machine bureaucracy) มีโครงสร้างสำหรับการปฏิบัติงานประจำ (routine) ที่ต้องใช้ความชำนาญเฉพาะด้าน มีกระบวนการทำงานที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ มีกฎระเบียบและข้อบังคับมากมายภายในองค์กร ใช้รูปแบบการสื่อสารที่เป็นทางการ มีหน่วยปฏิบัติงานขนาดใหญ่ และการตัดสินใจอยู่ที่ศูนย์กลาง (centralized decision-

making) องค์กรประเภทนี้ยังมีสิ่งที่ Mintzberg เรียกว่ากลุ่มผู้ชำนาญการเชิงเทคนิค (technostructure) อยู่เป็นจำนวนมาก ซึ่งได้แก่ผู้บริหาร นักวางแผน และนักบัญชี โดยเครื่องมือการจัดการขององค์กรแบบนี้คือ การสร้างมาตรฐานของกระบวนการทำงานและผลงานที่ได้ ซึ่งงานนี้เป็นความรับผิดชอบของกลุ่มผู้ชำนาญการเชิงเทคนิค จึงทำให้คนกลุ่มนี้มีอำนาจอย่างมากในองค์กร โดยตัวอย่างขององค์กรประเภทนี้ก็คือ บริษัท General Motors

กลุ่มบุคคลผู้มีอิทธิพลมากที่สุดใน **องค์กรทางวิชาชีพ (Professional bureaucracy)** คือ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการฝึกฝนจนชำนาญในการปฏิบัติงานหลักขององค์กร ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะทำงานอย่างค่อนข้างเป็นอิสระจากกัน โดยสิ่งที่เหมือนกับองค์กรที่บริหารงานอย่างเป็นระบบก็คือ บุคคลเหล่านี้จะต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัด แต่สิ่งที่ต่างก็คือองค์กรที่บริหารงานอย่างเป็นระบบจะกำหนดกฎเกณฑ์ต่างๆ ด้วยตัวเอง ในขณะที่มาตรฐานวิชาชีพที่ใช้กับองค์กรประเภทนี้จะได้มาจากหน่วยงานภายนอก ซึ่งตัวอย่างขององค์กรในลักษณะนี้ได้แก่ โรงพยาบาล และบริษัทให้บริการด้านบัญชีขนาดใหญ่

ทฤษฎีด้านการบริหารและนวัตกรรมส่วนใหญ่เกิดขึ้นมาจากชาวอเมริกัน ด้วยเหตุที่ว่าสหรัฐอเมริกาเป็นประเทศ

ที่มีการกระจุกตัวขององค์กรธุรกิจมากที่สุดในโลก และเกิดเป็นตลาดที่ใหญ่ที่สุดเช่นกัน แต่ในบางครั้งทฤษฎีที่น่าสนใจก็ได้มาจากนักคิดในสหราชอาณาจักร อย่างเช่น Charles Handy ซึ่งเป็นอดีตผู้บริหารระดับสูงของบริษัท Shell และอาจารย์สอนที่ London Business School โดยหนึ่งในแนวคิดที่กระตุ้นความสนใจได้มากที่สุดของเขาคือ “การจัดการองค์กรแบบแชมร็อก (shamrock organization)”

**แนวคิดที่เป็นประโยชน์
กับองค์กร**