

# MBA'S MADE EASY

หมวด: การจัดการ

หัวข้อ: การจัดการเชิงกลยุทธ์



เอกสารวิชาการด้านศาสตร์การบริหารธุรกิจ

MBA-8

## อย่างเหนือชั้น(Good to great)

เป็นหนังสือที่แต่งขึ้นโดย Jim Collins อดีตอาจารย์มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด ที่ผันตัวไปเป็นนักเขียนและผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์ จนได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์ที่ทรงอิทธิพลคนหนึ่งในขณะนี้

ในหนังสือนี้ คอลลินส์และทีมงานทำการศึกษาข้อมูลผลการดำเนินงานย้อนหลัง 40 ปีของบริษัทจำนวน 1,435 บริษัท วัตถุประสงค์ของการศึกษาก็คือเพื่อจะสามารถระบุกิจการที่ประสบความสำเร็จในการบริหารเหนือบริษัทคู่แข่งชั้นในอุตสาหกรรมเดียวกันและมีอัตราผลตอบแทนสูงกว่าผลตอบแทนเฉลี่ยจากการลงทุนในตลาดติดต่อกันในช่วงระยะเวลาที่ทำการศึกษา การศึกษานี้ คอลลินส์และทีมงานใช้เวลาค้นคว้าถึง 5 ปีเต็ม ผลการศึกษาทำให้เขาสามารถระบุบริษัทชั้นนำเหนือชั้นได้ 11 บริษัทคือ แอบบอทลาบอราตอรี (Abbot Laboratories – ธุรกิจผลิตยา) แฟนนีแมร์ (Fannie Mae - สถาบันที่ให้การสนับสนุนสินเชื่อเพื่อซื้อบ้าน) คิมเบอร์ลีย์คลาร์ก (Kimberly Clark – ผลิตภัณฑ์จากกระดาษ) นิวคอร์ (Nucor - ผลิตเหล็ก) เวลล์ฟาร์โก้ (Wells Fargo – ธนาคาร) ฟิลิปส์มอริส (Philip Morris- บุหรี่) เซอร์คิตซิตี (Circuit City- ผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์สำหรับผู้บริโภค) กิลเล็ต (Gillette- มีดโกนหนวดและผลิตภัณฑ์สำหรับสุขอนามัย) พิตเน็บบาวส์ (Pitney Bowes- อุปกรณ์สำนักงาน) วอลด์กรีน (Walgreens- เครือข่ายร้านขายยา)

ผลการศึกษา คอลลินส์และทีมงานได้พบคุณลักษณะหลายประการที่มีผลทำให้บริษัทเหล่านี้เป็นบริษัทชั้นนำเหนือคู่แข่งชั้น คุณลักษณะนี้ได้แก่

- 1) ผู้นำในองค์กรเหล่านี้มาจากการไต่เต้าจากภายในองค์กร มากกว่าจะเป็นผู้นำที่ถูกซื้อตัวมาจากธุรกิจอื่น รู้จักถ่อมตนแต่มีความมุ่งมั่นที่จะนำพาสิ่งที่ดีที่สุดมาสู่องค์กรของเขา ผู้นำเหล่านี้จะให้ความสำคัญกับการสร้างทีมงานเป็นอันดับแรก คอลลินส์พบว่า การดึงตัวผู้บริหารจากองค์กรอื่นเข้ามาพลิกผันองค์กรที่มีปัญหาตามที่หลายองค์กรทำอยู่นั้น ไม่ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร
- 2) เทคโนโลยี มิได้เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดด แต่มีไว้เพื่อเร่งให้บริษัทที่เติบโตอยู่แล้วมีการเติบโตเร็วขึ้น
- 3) องค์กรเหล่านี้ไม่ได้ก้าวขึ้นมาระดับแนวหน้าโดยมีการเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่ที่เกิดจากการเข้าซื้อกิจการ การริเริ่มโครงการใหม่ๆ หากแต่เป็นการเปลี่ยนแปลงทีละเล็กละน้อยสะสมมาจนในที่สุดกลายมาเป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญ
- 4) องค์กรเหล่านี้เต็มใจยอมรับสภาพความเป็นจริงในบริษัทตลอดจนสภาวะแวดล้อมขององค์กรเป็นองค์กรที่สมาชิกมุ่งที่จะตั้งคำถามมากกว่าหาคำตอบ มุ่งที่จะสนทนาโต้เถียงกันด้วยเหตุผลด้วยผลมากกว่าที่จะใช้วิธีบังคับกัน มุ่งที่จะสำรวจตรวจสอบข้อผิดพลาดโดยไม่มีการติเตียนกัน และมีกลไกที่จะช่วยให้เห็นสิ่งที่จะเกิดเป็นปัญหาในอนาคตเพื่อจะได้แก้ไขตลอดจนระแวดระวัง

5) ผู้นำในองค์กรเหล่านี้สามารถค้นหาได้ว่า สิ่งที่เขามีความเป็นเลิศในโลกคืออะไร ดัชนีที่เป็นตัวจักรขับเคลื่อนรายได้ของบริษัทคืออะไร และสมาชิกในองค์กรอยากได้อะไรมากที่สุด

Contribution this issue: ดร. ดนัย ปัตตพงศ์ \*

- \* ผู้แต่ง/เจ้าของ Statistics Talks(70+ issues) เอกสารวิชาการด้านการวิจัยและสถิติประยุกต์ที่นำเสนอเครื่องมือทางสถิติเพื่อการวิจัยในระดับปริญญาโท เอก ตลอดจนจนวนตัวอย่างของการนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตจริง
- \* ผู้พัฒนา FINALYSIS... a dedicated software สำหรับให้บริการนักธุรกิจที่ต้องการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ทางการเงินของโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์(บ้านจัดสรร/จัดสรรที่ดินเพื่อการอุตสาหกรรม/อาคารชุด/อาคารสำนักงานให้เช่า) โรงแรม โรงพยาบาลเอกชน ห้างสรรพสินค้า โรงงานน้ำตาล โรงงานกระดาษ โรงไฟฟ้าชีวมวล ฯลฯ ได้เห็นตัวเลขก่อนโครงการเกิด หลีกเลี่ยงความผิดพลาดเป็นร้อยเป็นพันล้านหากเกิดการลงทุนจริง (กำหนด DEBUT 1 เมษายน 2569)
- \* ผู้แต่งหนังสือ” การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ทางการเงินและการจัดวงเงินเครดิตของโครงการลงทุน “ ประกอบด้วยตัวอย่างของธุรกิจจริงที่ไม่เปิดเผยชื่อนับ 100 บริษัท ครอบคลุมอุตสาหกรรม 24 อุตสาหกรรม
- \* Co-developer ซอฟต์แวร์ en@gex@cel<sup>®</sup> สำหรับใช้ทดสอบ/เรียนรู้ศัพท์ (ประกอบด้วยแบบฝึกหัดและเฉลยกว่า 90 บทครอบคลุมศัพท์ระดับ SAT/IELTS/TOEFL กว่า 12,000 คำ) และไวยากรณ์อังกฤษ (ประกอบด้วยแบบฝึกหัดและเฉลยกว่า 160 บทหรือกว่า 10,000 ข้อครอบคลุมเนื้อหาระดับอุดมศึกษาและTOEFL) มาพร้อมทั้งไฟล์เสียง/ไฟล์ข้อมูล/เฉลย อีกมาก ( กำหนด DEBUT 1 เมษายน 2569)