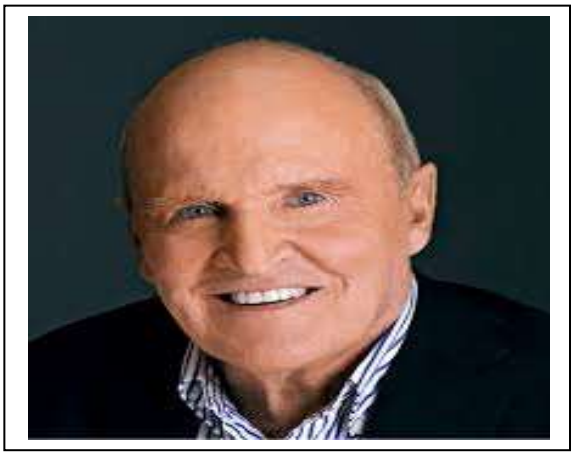
เอกสารวิชาการด้านศาสตร์การบริหารธุรกิจ MBA- 150

Jack Welchเปลี่ยนGEจากยักษ์ที่อุ้ยอ้ายไปสู่องค์กรที่พร้อมแข่งขันในทุกสมรภูมิธุรกิจได้อย่างไร?

ท่านคงจะรู้จักบริษัท GE ที่ผลิตทุกอย่างเริ่มตั้งแต่หลอดไฟขนาด65 เซ็นต์จนถึงหัวรถจักรหนัก 400,000 ปอนด์ไปจนถึงโรงงานผลิตไฟฟ้า GEมีเครื่องบินพาณิชย์ของตนมากกว่าที่สายการบินอเมริกันใช้ และบริหารบัตรเครดิตมากกว่าที่อเมริกันเอ็กซ์เพรสบริหารเสียอีก

แต่เดิมGE มีโครงสร้างองค์กรเป็นชั้นๆ หัวหน้าหน่วยธุรกิจจะต้องขึ้นตรงต่อหัวหน้ากลุ่มผลิตภัณฑ์ หัวหน้ากลุ่มผลิตภัณฑ์ต้องรายงานต่อหัวหน้าสาย และหัวหน้าสายจะรายงานต่อกรรมการผู้จัดการ ในแต่ละระดับก็จะมีเจ้าหน้าที่ทางด้านการเงิน การตลาด การวางแผน ซึ่งมีหน้าที่คอยตรวจสอบสายงานที่อยู่ใต้บังคับบัญชา



ในปี 1981 John W. Welch, Jr.ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นกรรมการผู้จัดการของบริษัทGeneral Electric ก่อนหน้า Welch G.E.มีการบริหารที่รวมอำนาจอยู่ที่ศูนย์กลางมีการวางแผนที่สลับซับซ้อน(มีทีมวางแผนงานถึง 350 คน ตระเตรียมจัดทำรายงานเล่มใหญ่ออกมา) มีรายได้มากกว่ากึ่งหนึ่งมาจากอุตสาหกรรมหนัก ทันทีที่ Welch เข้ามาเขาประกาศแผนที่จะปรับเปลี่ยน G.E. จากบริษัทที่มีรายได้ส่วนใหญ่มาจากอุตสาหกรรมหนักมาเป็นบริษัทที่มีรายได้ส่วนใหญ่จากเทคโนโลยีและการบริการ เขาประกาศด้วยว่าเขาจะขายธุรกิจใดก็ตามที่มีอยู่ซึ่งไม่ได้อยู่ในอันดับหนึ่งหรือสองของตลาด

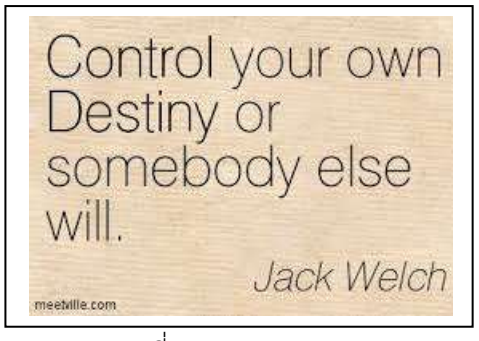
ตราบจนถึงปี1989 Welch ได้ขายธุรกิจออกไปมากกว่า 250 ธุรกิจ ในขณะเดียวกันเขาก็ลงทุนซื้อธุรกิจใหม่มากกว่า 300 ธุรกิจโดยใช้เงิน$19 พันล้าน ธุรกิจใหม่ที่Welch ซื้อเข้ามาเช่นบริษัท RCA 80%ของหุ้นบริษัท Kiddder, Peabody ธุรกิจผลิตอุปกรณ์การแพทย์ของบริษัทThompson บริษัทผลิตอุปกรณ์ Roper ธุรกิจเคมีภัณฑ์ของ Borg-Warner จากนโยบายปรับเปลี่ยน portfolioในการทำธุรกิจนี้มีผลทำให้G.E.ลดพนักงานประมาณ 120,000 คน และสร้างรายได้ให้สูงขึ้น 50% ในปี 1990 G.E.ได้เข้าซื้อกิจการ Tungsram ซึ่งเป็นผู้ผลิตหลอดไฟฟ้าในประเทศฮังการี ประโยชน์ที่เห็นได้ก็คือ Tungsram มีสัดส่วนการครองตลาดหลอดไฟฟ้า 7% ในยุโรป และTungsram ได้ชื่อว่าเป็นผู้ผลิตโคมไฟหน้ารถยนต์ที่ดีที่สุดในโลก รถยนต์BMW และ Benz ต่างใช้ไฟรถยนต์ที่ผลิตโดยTungsram

Welchได้ดำเนินการยุบผลิตภัณฑ์และธุรกิจหลักๆของGE ซึ่งมีอยู่ด้วยกันทั้งหมดกว่า 300 หน่วยให้เป็นหน่วยธุรกิจหลักเพียง 17 หน่วย

Welch ได้ชื่อว่าเป็นผู้ที่เปลี่ยนแปลงบริษัท G.E.จากบริษัทที่มีโครงสร้างอุ้ยอ้ายให้เป็นบริษัทที่มีความคล่องตัวสามารถแข่งขันในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในปี1991 Welch ได้รับการยกย่องจากสมาคมการจัดการของอเมริกาให้ดำรง

ตำแหน่ง"ผู้บริหารแห่งปี" ในขณะเดียวกันบางคนได้ให้ฉายาเขาว่า"ระเบิดนิวตรอนแจ็ค" ทั้งนี้เพราะระเบิดนิวตรอนทำลายผู้คน (ทำให้พนักงานหาย)โดยไม่ทำลายอาคารบ้านช่อง

Welch เป็นผู้ที่เกลียดbureaucracy ตลอดจนred tape จนเข้ากระดูกดำ ที่ G.E.เขาได้ตัดทอนผู้บริหารในบางระดับออกไป เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงได้มีโอกาสสัมผัสใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารชั้นต้น พนักงาน และลูกค้าในที่สุด แต่เดิมนั้นผู้บริหารของGEต้องรับผิดชอบดูแลผู้บริหารระดับกลาง 6-7 คน แต่ภายหลังการเปลี่ยนแปลง



ผู้บริหารของ GE ต้องดูแลผู้บริหารระดับกลางถึง 15 คน เมื่อเป็นเช่นนี้จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่ผู้บริหารระดับบนจะต้องให้ความเป็นอิสระในการตัดสินใจแก่ผู้บริหารระดับกลางและพนักงานมากขึ้น ปรัชญาของ Welch เชื่อว่าระดับชั้นในการบริหารที่ลดน้อยลงสอดคล้องกับนโยบายในการส่งเสริมให้ผู้จัดการสามารถมีอิสระในการตัดสินใจมากขึ้นโดยเฉพาะในโลกธุรกิจที่สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว

ตัวอย่างที่แสดงความพยายามของWelchที่ต้องการกระจายอำนาจจากศูนย์กลางลงล่างได้แก่กรณีของผู้จัดการโรงงานของ GE ซึ่งสามารถสั่งจ่ายเงินได้สูงถึง$100,000 โดยไม่จำเป็นต้องได้รับความเห็นชอบจากหัวหน้าของตน Welch ได้ให้ข้อคิดทางการบริหารว่า ผู้บริหารนั้นมีอยู่ด้วยกัน 4 แบบ แบบแรกคือผู้บริหารที่ทำได้ตามพันธะที่ได้ให้ไว้และมีส่วนร่วมในค่านิยมขององค์กร ผู้บริหารแบบนี้สามารถก้าวหน้าในG.E.ต่อไป ผู้บริหารแบบที่สองคือผู้บริหารที่ไม่สามารถทำตามพันธะที่ให้ไว้และไม่มีส่วนร่วมในค่านิยมขององค์กร ผู้บริหารแบบนี้ไม่สามารถอยู่รอดใน G.E.ได้ ผู้บริหารแบบที่สามไม่สามารถทำตามพันธะที่ให้ไว้ แต่มีส่วนร่วมในค่านิยมขององค์กร ผู้บริหารแบบนี้จะได้รับการอนุโลมให้ทำการแก้ตัวโดยการพิสูจน์ฝีมือให้เห็น ส่วนผู้บริหารแบบที่สี่นั้นคือผู้บริหารที่ทำตามพันธะที่ให้ไว้แต่ด้วยการบังคับข่มขู่จากผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารแบบนี้จะสามารถเอาตัวรอดไปได้อย่างน้อยในระยะสั้น Welch กล่าวว่า
ในสภาวะแวดล้อมเช่นปัจจุบันที่ต้องมีการแข่งขันกันสูง องค์กรจำเป็นจะต้องได้รับความคิดดีๆจากพนักงานทุกคนในองค์กร ดังนั้นจึงเป็นสิ่งที่ยอมไม่ได้ที่จะมีผู้บริหารแบบที่สี่ที่คอยแต่จะสร้างความกดดัน ดุ ข่มขู่พนักงาน

เพื่อเป็นการสนับสนุนพนักงานให้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน Welch ได้พยายามผลักดันให้G.E.เป็น "Boundaryless organization" ที่ซึ่งพนักงานในทุกระดับสามารถจะสื่อสารแลกเปลี่ยนความคิดซึ่งกันและกัน Welch ได้ริเริ่มโครงการ"Best Practices" โปรแกรม "work-out" และโปรแกรม" Process mapping"ที่ G.E.

ภายใต้ Welch ผู้บริหารของG.E.เปลี่ยนบทบาทจากวางแผน กำหนดแนวทาง และกำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา มาเป็นผู้ที่ต้องทำหน้าที่โค้ช ให้คำแนะนำ และช่วยพนักงานริเริ่มและนำความคิดของตนไปปฏิบัติ

Welch ริเริ่มโครงการ"Corporate Executive Council(CEC) "ที่ GE โดยทุกๆ 3 เดือน ผู้บริหารที่ดูแลธุรกิจหลักของGE 13 อย่างจะมีการพบปะกันเพื่อที่จะแจ้งให้ทราบถึงความก้าวหน้าในการดำเนินงานซึ่งรวมถึงข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น ทำให้สมาชิกผู้เข้าร่วมประชุมได้มีบทเรียนเพื่อหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาด ตลอดจนเพื่อให้ได้แนวความคิดที่ดีๆจากสมาชิกด้วยกัน ในทำนองเดียวกันผู้บริหารระดับกลางและพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะมีการจัดประชุมพบปะแลกเปลี่ยนความเห็นซึ่งกันและกันในหัวข้อประเด็นที่มีการคุยกันใน CEC ภายในธุรกิจหนึ่งๆของGEเองก็มีการฟอร์มทีมงานทางด้านการผลิต วิศวกรรม การตลาด และหน้าที่อื่นๆเข้าเป็นกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

ภายใต้ Welchการวางแผนที่ GE เปลี่ยนจากเดิมที่ใช้ทีมงานวางแผนหลายร้อยคนมาเป็นทีมงานวางแผนเพียง 20 คน สมาชิกที่เข้าประชุมส่วนใหญ่ก็จะเป็นผู้บริหารที่ดูแลหน่วยธุรกิจทั้ง 13 สาย แต่ละท่านเพียงเตรียมเอกสารห้าแผ่น ซึ่งแท้ที่จริง

แล้วก็คือMemoที่แสดงข้อมูลเกี่ยวกับช่องทางโอกาสตลอดจนอุปสรรคที่คาดว่าจะมีใน 2 ปีข้างหน้า สมาชิกที่เหลือก็จะเป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายวางแผนจากสำนักงานใหญ่เพียงไม่กี่ท่านเท่านั้น

แม้ย่างก้าวแต่ละย่างก้าวที่ WELCH เดินจะเป็นไปอย่างชาญฉลาด แต่มิได้หมายความว่า GE จะไม่ประสบปัญหา ในตอนที่ GE เข้าไปซื้อกิจการของCie.Generale de Radiologie(CGR) ผู้ผลิตอุปกรณ์การแพทย์ของฝรั่งเศส GEได้พบว่าวัฒนธรรมขององค์กรที่CGRแตกต่างจาก GE อย่างสิ้นเชิง ในขณะที่GE เน้นงานหนัก การพึ่งตัวเอง และมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำกำไร CGR ซึ่งเคยเป็นของรัฐบาลค่อนข้างเฉื่อยชา อนึ่งการที่ผู้บริหารส่วนใหญ่ของCGR เป็นคนอเมริกันยิ่งสร้างความไม่พอใจให้กับพนักงานชาวฝรั่งเศสมากยิ่งขึ้น ในการประชุมซึ่งพนักงานจำเป็นต้องใส่เสื้อGE สีสดที่มีสโลแกนเป็นภาษาอังกฤษว่าให้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันก็สร้างความไม่พึงพอใจให้กับพนักงานชาวฝรั่งเศส

ในการผลิตตู้เย็นก็เช่นเดียวกัน GEคิดว่าเครื่องCompressor ระบบโรตารี่ที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในเครื่องปรับอากาศนั้นน่าจะใช้ได้ในตู้เย็น ความพยายามที่จะลดต้นทุนในการผลิตตู้เย็นมีผลทำให้ตู้เย็นที่ใช้คอมเพรสเซอร์ระบบโรตารี่เกิดความร้อนสูงในระหว่างใช้งาน และGE จำเป็นต้องเรียกตู้เย็นที่ตนผลิตกลับคืนเพื่อเปลี่ยนคอมเพรซเซอร์ให้ใหม่ ผลจากความผิดพลาดครั้งนี้ทำให้ GE สูญเสียเงินไป

Contribution this issue: ดร. ดนัย ปัตตพงศ์*

* ผู้แต่ง/เจ้าของ Statistics Talks(70+ issues) เอกสารวิชาการด้านการวิจัยและสถิติประยุกต์ที่นำเสนอเครื่องมือทางสถิติเพื่อการวิจัยในระดับปริญญาโท เอก ตลอดจนตัวอย่างของการนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตจริง

* ผู้พัฒนา FINALYSIS... a dedicated software สำหรับให้บริการนักธุรกิจที่ต้องการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ทางการเงินของโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์(บ้านจัดสรร/จัดสรรที่ดินเพื่อการอุตสาหกรรม/อาคารชุด/อาคารสำนักงานให้เช่า) โรงแรม โรงพยาบาลเอกชน ห้างสรรพสินค้า โรงงานน้ำตาล โรงงานกระดาษ โรงไฟฟ้าชีวมวล ฯลฯได้เห็นตัวเลขก่อนโครงการเกิดหลีกเลี่ยงความผิดพลาดเป็นร้อยเป็นพันล้านหากเกิดการลงทุนจริง (กำหนด DEBUT 1 เมษายน 2569)

* ผู้แต่งหนังสือ" การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ทางการเงินและการจัดวงเงินเครดิตของโครงการลงทุน " ประกอบด้วยตัวอย่างของธุรกิจจริงที่ไม่เปิดเผยชื่อนับ 100 บริษัท ครอบคลุมอุตสาหกรรม 24 อุตสาหกรรม

* Co-developer ซอฟแวร์ en◉gex◉cel® สำหรับใช้ทดสอบ/เรียนรู้ศัพท์ (ประกอบด้วยแบบฝึกหัดและเฉลยกว่า 90 บทครอบคลุมศัพท์ระดับ SAT/IELTS/TOEFL กว่า 12,000 คำ) และไวยากรณ์อังกฤษ (ประกอบด้วยแบบฝึกหัดและเฉลยกว่า 160 บทหรือกว่า 10,000 ข้อครอบคลุมเนื้อหาระดับอุดมศึกษาและTOEFL) มาพร้อมกับไฟล์เสียง/ไฟล์ข้อมูล/ฯลฯ อีกมาก (กำหนด DEBUT 1 เมษายน 2569)