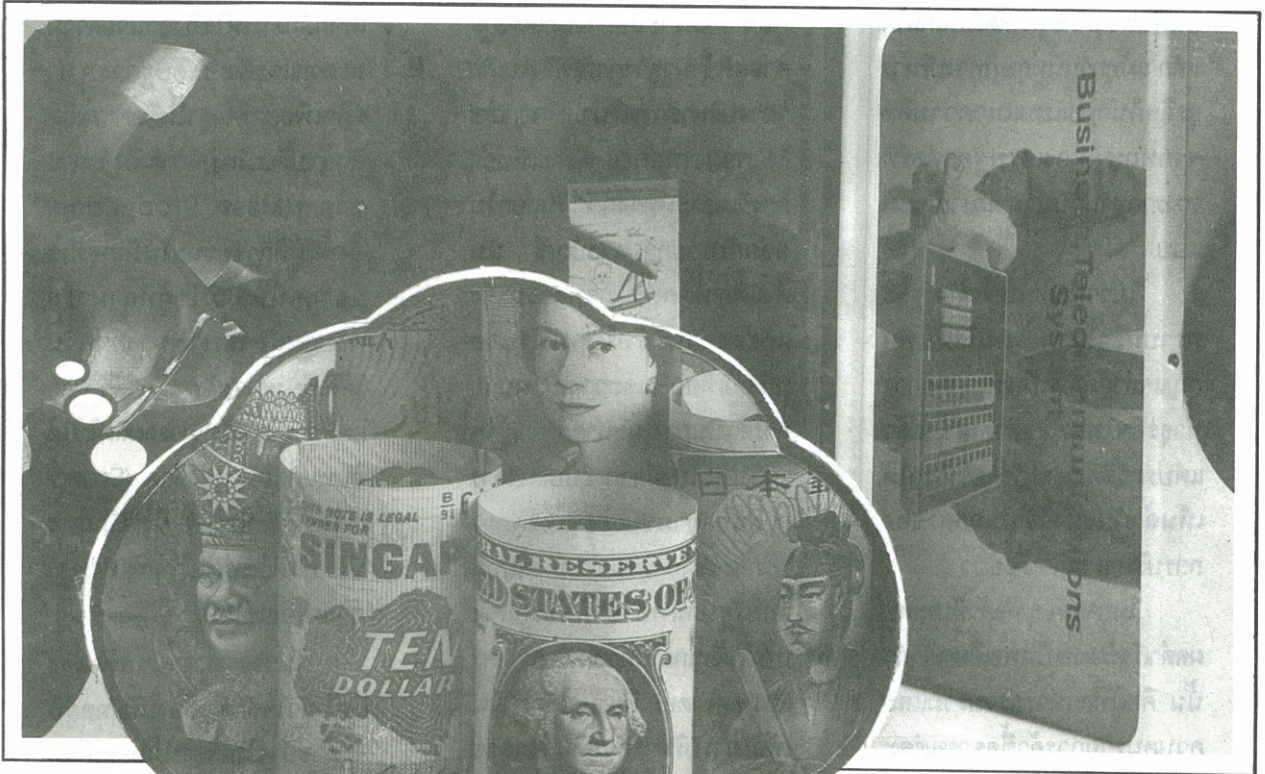


วิวัฒนาการแนวคิดทางการบริหาร



ตามกระแสการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจโลก

มนุษย์เรารู้จักทำการค้ามา
นับพันปีแล้ว และพ่อค้าเหล่านั้น
ได้พัฒนาเทคนิคการหากำไรมา
โดยตลอดจากชั่วอายุคนหนึ่งมา
สู่ชั่วอายุคนหนึ่ง วิธีการใดใช้ได้
ผลก็ใช้กันเรื่อยมา วิธีการใดไม่
เป็นผลทำแล้วขาดทุนก็เก็บสั่งสม
ไว้เป็นประสบการณ์สอนลูกสั่ง



*สิริวุฒิ บุรณพียร

หลานกันต่อ ๆ มาเช่นกัน

น่าเสียดายที่เพิ่งจะไม่กี่ปี
มานี้เองถึงจะมีผู้รวบรวมเอาเทคนิค
การค้าต่าง ๆ ที่ว่านั้นไว้เป็นหมวด
หมู่ประมวลเป็นวิชาจนมาเรียกว่า
“บริหารธุรกิจ” ในปัจจุบันนี้

สมัยก่อนปราชญ์ราชบัณฑิต
มักจะมองและทุ่มเทกำลังสมอง

ไปในทางสังคมหน่วยใหญ่แทบจะทั้งสิ้น จนเศรษฐกิจดำเนินกันบนพื้นฐานทางเศรษฐศาสตร์เป็นกลไกหลัก แม้ทุกวันนี้ทฤษฎีทางบริหารธุรกิจก็นำรูปแบบแนวความคิดจากทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ที่วางรากฐานกันมานานมาเป็นแม่แบบ

ไม่ว่าพ่อค้าในยุคต่าง ๆ จะทราบหรือไม่ว่า ตนได้ค้นพบกฎเกณฑ์สำคัญที่ชี้นำชีวิตต่อการทำธุรกิจในสมัยของตนเข้าแล้ว แต่ประวัติศาสตร์ก็ช่วยให้เราได้เห็นลำดับของวิวัฒนาการของการบริหารธุรกิจเรื่อยมา

ในยุคแรก ๆ พ่อค้าที่ประสบผลสำเร็จร่ำรวยเป็นพ่อเลี้ยงเจ้าสำนันั้น คือผู้ที่สามารถรวบรวมและควบคุมรายการค้าซื้อขายแต่ละรายการได้ละเอียดและเป็นระเบียบ ซึ่งสิ่งที่ว่านั้นก็กลายมาเป็น “การบัญชี” (Accounting) ในที่สุดอันเป็นหัวใจของโลกธุรกิจในยุคแรกนั้น จะสังเกตได้จากธุรกิจขนาดเล็กแบบครอบครัวจีนที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับร้านค้าในยุคแรก แม้ในปัจจุบันนี้การบัญชีก็คงมีความสำคัญจนเราเรียกว่า เป็นภาษาของธุรกิจ (Language of business)

ต่อมาธุรกิจในโลกตะวันตกเติบโตมากขึ้นจากการปฏิวัติอุตสาหกรรมและยุคล่าอาณานิคม ประกอบกับบัญชีในระยะต่อ ๆ

มานั้น เป็นระบบมากขึ้นแล้ว นักวิชาการจึงได้นำคณิตศาสตร์ผสมกับการวิเคราะห์อย่างนักเศรษฐศาสตร์เข้ามาสู่วงการธุรกิจจนเกิด “การบริหารการเงิน” (Financial Management) ดังจะเห็นว่าการวิเคราะห์ทางการเงินแยกไม่ออกกับรายการทางบัญชี นับตั้งแต่การดูสถานภาพความแข็งแกร่งของบริษัทไปจนทำนายการดำเนินการในอนาคต การรู้จักแสวงประโยชน์จากระบบธนาคาร การพยายามขยายขอบเขตการบริการของการธนาคาร จนแม้ฝ่ายรัฐบาลพยายามแทรกแซงการค้าด้านกลไกทางเศรษฐศาสตร์ เช่น อัตราดอกเบี้ย และอัตราเงินเฟ้อ การบริหารการเงินจึงกลายมาเป็นกฎเกณฑ์ไขสู่ความสำเร็จดอกที่ส่ง

นับจากปี ค.ศ. 1830 ธุรกิจต่าง ๆ ในโลกตะวันตกต่างได้รับผลกระทบจากการปฏิวัติอุตสาหกรรมทั้งสิ้น มีการสร้างสาธารณูปโภค สาธารณูปการ และสิ่งจำเป็นพื้นฐานต่าง ๆ (Infrastructures) มากขึ้น ตลาดการค้าเริ่มเปิดเสรีมากขึ้น การผูกขาดจากพ่อค้าคนกลางหรือผู้ผลิตคนเดียวเริ่มลดลง เพราะแนวความคิดทางเศรษฐศาสตร์หันมาสนับสนุนตลาดเสรี ประกอบกับการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมาจากฝีมือของ

นักวิทยาศาสตร์จนเริ่มคริสต์ศตวรรษนี้ จากปี ค.ศ. 1900-1930 เกิดแรงผลักดันให้ใช้สิ่งอำนวยความสะดวกและสิ่งประดิษฐ์ต่าง ๆ มาผลิตเพื่อการค้า นั่นคือการผลิตสินค้าเปลี่ยนไปเป็นการผลิตจำนวนมาก ๆ (Mass Production) ดังนั้นผู้ที่ทำชัยชนะในโลกธุรกิจของยุคนั้นจึงมิใช่ผู้ที่สามารถควบคุมสถานภาพทางการเงินได้ดีเพียงอย่างเดียวเสียแล้ว หากแต่อยู่ที่ผู้ใดจะสามารถผลิตให้ได้ต้นทุนต่อหน่วยต่ำที่สุด (Economies of Scale) ซึ่งก็เป็นการประยุกต์ใช้ทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์อีกเช่นกัน

ในช่วงสามทศวรรษที่กล่าวถึงนี้ หัวใจสำคัญของบริษัทอยู่ที่จะทำอะไรผลิตให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะได้ต้นทุนต่อหน่วยต่ำที่สุดและให้ได้คุณภาพที่สม่ำเสมอและพยายามขายในสิ่งที่ผลิตได้ เทคนิคนี้เรียกกันมาว่า “การบริหารการผลิต” (Production Management)

น่าแปลกใจอยู่ไม่น้อยที่เพิ่งจะมาหลังปี ค.ศ. 1930 นี้เองที่นักวิชาการทางบริหารธุรกิจถึงจะตื่นตัวและตระหนักว่า แท้ที่จริงมนุษย์เรานั้นต่างกัน การพยายามขายในสิ่งที่ผลิตได้ฝ่ายเดียวนั้นไม่เป็นสิ่งที่ถูกต้องอีกต่อไป หรือการคิดเพียงแค่ว่า ผลิตสินค้าให้เหนือ

คู่แข่งในรูปของราคาหรือคุณภาพให้ได้ ลูกคำก็จะวิ่งมาหาเองเป็นแนวความคิดที่ทำความเสียหายให้กับบริษัทต่าง ๆ มานักต่อนักแล้ว

ตัวอย่างของบทเรียนราคาแพงที่เป็นอมตะเล่าขานกันจนทุกวันนี้คือ กรณีของนายเฮนรี ฟอร์ด (Henry Ford) ราชารถยนต์ฟอร์ด แห่งประเทศอเมริกา ผลิตรถยนต์ยี่ห้อในชื่อของเขาเอง ประสบผลสำเร็จมานานถึงกว่า 20 ปีในเวลานั้น วันหนึ่ง Ford ได้เรียกหัวหน้าฝ่ายขายของบริษัทมาถามถึงยอดขายและความเป็นไปตามปกติ ได้รับคำตอบว่า “ยอดขายยังคงเป็นที่น่าพอใจ ส่วนครองตลาดยังอยู่ในช่วง 70 กว่าเปอร์เซ็นต์” แต่มีสิ่งหนึ่งซึ่งทำให้หัวหน้าฝ่ายขายผู้นั้นรู้สึกไม่พอใจและได้รายงานให้ Ford ทราบว่า “มีบริษัทรถยนต์เล็ก ๆ ซึ่งตั้งตรงข้ามกับบริษัทฟอร์ดของเราที่ใช้ชื่อว่า GM (General Motor) เริ่มผลิตรถสีต่าง ๆ ที่ไม่ใช่สีดำออกขายแล้ว”

ด้วยเพราะประสบการณ์อันซ้ำของ และความสำเร็จอันยาวนานกับรถยนต์สีดำ (Tmodel) ของเขา Ford จึงตอบพนักงานรุ่นลูกไปว่า “บริษัทฟอร์ดของเราจะขายรถยนต์ทุกสีที่เราเห็นว่าสีนั้นเป็นสีดำ”

การเล่นสำนวนตอบไปอย่าง

นั้น เพราะมองข้ามความสำคัญของการแบ่งส่วนตลาดและแนวความคิดในการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนไปตามสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ซึ่งถูกบังตาไว้ด้วยความสำเร็จที่ยาวนานเกินไป (Strategic Myopia) ทำให้ฟอร์ดต้องสูญเสียความเป็นเจ้าตลาดไปกว่า 40% จนทุกวันนี้นับเป็นเวลาหลายทศวรรษล่วงมาแล้ว บริษัทฟอร์ดยังไม่อาจช่วงชิงส่วนครองตลาดนั้นกลับมาได้อีกเลย บริษัท GM กลับมายิ่งใหญ่กว่าฟอร์ดหลายเท่าในปัจจุบัน

จุดชี้แพ้ชนะซึ่งเป็นตายในธุรกิจได้พัฒนามาอยู่ที่การบริหารตลาด (Marketing Management) ซึ่งอยู่บนพื้นฐานที่จะผลิตในสิ่งที่ขายได้ มิใช่จะขายในสิ่งที่ผลิตได้เท่านั้น การรู้จักตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริงของผู้บริโภค นับเป็นก้าวกระโดดที่สำคัญในประวัติศาสตร์ การบริหารธุรกิจที่รู้จักนำความรู้ทางจิตวิทยามาใช้บ้างโดยไม่ได้มองในเชิงเศรษฐศาสตร์เพียงอย่างเดียว โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภค (Consumer Behavior) นับเป็นตัวอย่างที่ดีทีเดียว

จากปลายทศวรรษที่ 1970 จนปัจจุบัน การแข่งขันทางธุรกิจด้วยกลยุทธ์ในส่วนผสมการตลาดทั้งสี่ (กลยุทธ์ตัวสินค้า, ราคา,

การส่งเสริมการขาย, และการจัดช่องทางการจำหน่าย) ทวีความเข้มข้นทุกที นักธุรกิจพบว่า การแข่งขันกันด้วยอาวุธทางการบริหารการตลาดอย่างเดียวไม่พอเสียแล้ว แต่ก็ได้หยุดหรือย่อท้อหันมามองสาเหตุของปัญหาว่าแท้จริงอยู่ตรงไหน

กลุ่มแรก เห็นว่า บริษัทได้เพิ่มกิจการใหม่ ๆ ที่แตกต่างจากเดิมหรือการกระจายธุรกิจ (Diversification) ไปมากจนเกินขอบเขตความสามารถที่แท้จริงของบริษัทจะบริหารได้จึงเสนอให้ใช้ยุทธวิธี “หวนคืนสู่สามัญ” (Return to basic หรือจากหนังสือ In Search of Excellence ใช้คำว่า Sticking to the Strategic Knitting)

กลุ่มที่สอง ตั้งข้อสังเกตว่า บริษัทจะให้ความสำคัญต่อแผนกที่บริษัทถือว่าเป็นกุญแจสำคัญอยู่เพียงแผนกหรือสองแผนกเท่านั้น ไม่มีการรวมกันเป็นทีม การแข่งขันมิใช่บริษัททั้งบริษัทต่อสู้กับบริษัทอื่น แต่จะเป็นเพียงฝ่ายการตลาดของบริษัทหนึ่งต่อสู้กับฝ่ายการตลาดอีกบริษัทหนึ่ง จึงเกิดมีผู้จัดการทั่วไป (General Manager) ขึ้นมาคอยกำกับดูแลมองภาพบริษัทเป็นหนึ่งเดียว พยายามให้ทุก ๆ ฝ่ายบรรลุจุดประสงค์ของฝ่ายตนในขณะที่ก็ต้องบรรลุ

วัตถุประสงค์หลักร่วมของบริษัทด้วยเช่นกัน แนวความคิดในการบริหารบุคคล (Personnel Management) มีบทบาทมากขึ้น และขยายขอบเขตจนเรียกกันใหม่ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management) ตัวอย่างที่เด่นชัด ได้แก่ การที่ญี่ปุ่นนำเทคนิค QC (Quality Control) เก่าของอเมริกามาปรับปรุงพัฒนาขึ้นใหม่ให้เหมาะกับวัฒนธรรมการทำงานของคนญี่ปุ่นและใช้กันแพร่หลายไปทั่วโลก ในฝ่ายของต้นตำรับอย่างอเมริกาเองก็พัฒนาแนวความคิดจากการกระจายอำนาจ (Delegation) มาเป็นการจูงใจ (Motivation) และจนปัจจุบันเป็นการมอบความไว

กลุ่มที่สาม มีแนวความคิดแตกต่างไป โดยตั้งข้อสังเกตว่า เทคนิคและกลยุทธ์ที่มีอยู่เดิมหรือที่พัฒนาใหม่ของสองกลุ่มแรกยังมีขีดจำกัด และไม่สามารถครอบคลุมปัญหาทางธุรกิจได้พอเพียง ได้เสนอการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) โดยรวมเอางานของทุก ๆ แผนก ตั้งแต่การบัญชีไปจนถึงฝ่ายบริหารทั่วไปมาไว้ แล้วแบ่งงานออกเป็น 2 ประเภทคือ งานเชิงดำเนินการ (Operating Tasks) ซึ่งเน้นการหาทำในในปัจจุบัน

และงานทางกลยุทธ์ (Strategic Tasks) ซึ่งเน้นการหาทำในอนาคต ต่างจากกลุ่มก่อน ๆ ที่จะมองในแง่แผนระยะยาวกับแผนระยะสั้น แต่การดำเนินการต่าง ๆ ของบริษัทนั้นแม้ว่าจะเป็นงานเฉพาะหน้าแต่ถ้าเป็นไปเพื่อทำไรในอนาคตก็จะเป็นงานเชิงกลยุทธ์ ยกตัวอย่าง ฝ่ายผลิตในบริษัทหนึ่ง ๆ งานเชิงดำเนินการอาจได้แก่ การควบคุมการผลิตให้ได้ต้นทุนต่ำที่สุด, การหาวัตถุดิบให้เป็นไปตามการผลิตในแต่ละวัน แต่งานเชิงกลยุทธ์อาจจะเป็นงานในระยะยาว เช่น การแสวงหาแหล่งพลังงานใหม่ ๆ เพื่อใช้แทนการผลิตด้วยน้ำมัน หรืออาจเป็นงานระยะสั้น เช่น การสร้างโรงงานใหม่เพื่อขยายกำลังการผลิตให้ได้ภายใน ๑ ปี มิเช่นนั้น บริษัทจะสูญเสียกำไรจากต้นทุนที่สูงขึ้นของโรงงานที่เสื่อมสภาพงานของแผนกอื่น ๆ ก็อธิบายได้โดยนัยเดียวกัน

จะเห็นว่ามุมมองทางธุรกิจไม่ได้กลับหน้ามือเป็นหลังมือ แต่เบนไปจากการมุ่งแผนระยะสั้นระยะยาวมาเป็นการจะสร้างกำไรทั้งในปัจจุบันและอนาคต ด้วยเหตุนี้หลาย ๆ บริษัทจึงตั้งแผนกวิจัยและพัฒนา (Research & Development) ขึ้นมารองรับการบริหารอย่างใหม่และเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าเร็วขึ้นในปัจจุบัน จึง

มักกล่าวว่า ใครเป็นผู้นำทางเทคโนโลยีและรู้จักการนำเอาเทคโนโลยีนั้นมาใช้ผสมผสานกับการดำเนินธุรกิจ ย่อมเป็นผู้กำชัยชนะ กุมชะตาของวงการธุรกิจเอาไว้ อย่างเช่นที่ญี่ปุ่นพยายามทุ่มเทความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ที่จะครองความเป็นเจ้าแห่งโลกเทคโนโลยีจากอเมริกาและยุโรปให้ได้ แทนที่ญี่ปุ่นจะพยายามเป็นผู้นำทางเทคโนโลยีในตัวสินค้า (Product Technology) เท่านั้น แต่ญี่ปุ่นยังพยายามที่จะเป็นผู้นำของเทคโนโลยีการผลิต (Process Technology) อีกด้วย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ญี่ปุ่นเห็นว่าเทคโนโลยีในตัวสินค้าลอกเลียนแบบกันได้ง่าย ประเทศกำลังพัฒนาสามารถทำสินค้าเทียมได้ภายในระยะเวลาไม่กี่เดือนหลังจากที่ประเทศอุตสาหกรรมแนะนำสินค้าเทคโนโลยีใหม่ ๆ ออกมา แต่การผลิตสินค้าใด ๆ ก็ตามให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด ใช้ต้นทุนน้อยที่สุด สิ้นเปลืองทรัพยากรธรรมชาติต่อหนึ่งหน่วย GNP ต่ำที่สุด (จาก Material-Science Revolution) นอกจากนี้ยังได้สินค้าที่มีมาตรฐานสม่ำเสมอ หรือที่กำลังเป็นที่กล่าวขวัญถึงมากในปัจจุบันคือความพยายามจะบรรลุการผลิตที่ผลิตผลไม่เสียหายหรือชำรุดเลย (Zero-Defect) ตัวอย่างเช่น รถยนต์ที่

ควบคุมการจ่ายน้ำมันด้วยระบบคอมพิวเตอร์อาจกลายเป็นสินค้าที่มีเทคโนโลยีที่ธรรมดาไปแล้วสำหรับญี่ปุ่นเพราะประเทศคู่แข่งอย่างเกาหลีก็สามารถทำได้แล้ว ญี่ปุ่นจึงหันมาพิจารณาว่าผู้ที่สามารถผลิตรถยนต์ดังว่าให้มี zero defect ได้จึงจะนับว่าเป็นผู้นำทางเทคโนโลยีที่แท้จริง ฉะนั้นเราอาจตั้งข้อสังเกตได้ว่าโลกเรากำลังอยู่ในช่วงปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งใหม่จากแรงผลักดันของเทคโนโลยี

อย่างไรก็ตาม การดำเนินธุรกิจในอนาคตที่ต่างแขนงกัน ย่อมเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่ผิดกัน ซึ่งมีระดับความผันผวนแปรปรวนไม่เท่ากัน กฎเกณฑ์ที่ไปสู่ความสำเร็จของแต่ละอุตสาหกรรมจึงไม่เหมือนกัน เช่น ในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า (Electronic Industry) ความเป็นเลิศทางเทคโนโลยีเป็นหัวใจหลักแต่ในการบริหารงานมูลนิธิ วัด หรือ โบสถ์ เทคโนโลยีย่อมไม่ใช่สิ่งสำคัญที่สุด การควบคุมทางบัญชีที่รัดกุมต่างหากที่เป็นกุญแจของการบริหารที่ราบรื่น หากเรามองดูบริษัทที่ผลิตคอมพิวเตอร์แอปเปิล (Apple) ก็นับว่าเป็นตัวอย่างที่น่าศึกษา นักวิศวกรหนุ่มผู้คิดค้นคอมพิวเตอร์ที่มีขนาดเล็ก ง่าย ใช้งานง่าย และเหมาะกับงานในสำนักงาน ได้รับการเลื่อน

ตำแหน่งในบริษัทบ่อยครั้งตามยอดขายของคอมพิวเตอร์ แต่นักวิศวกรผู้นี้มิได้หยุดความคิดของเขาเพื่อการค้า คอยคิดค้นส่วนประกอบของเครื่องคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารของบริษัทมองเห็นว่า เทคโนโลยีเก่ายังไม่ทันสร้างกำไรให้กับบริษัทตามเป้าหมายเลย นักวิศวกรผู้นี้ก็คิดสิ่งใหม่ขึ้นมาทำให้สิ่งเก่าล้าสมัยไปอีกแล้ว ในที่สุดก็ตัดสินใจไล่วิศวกรผู้นั้นออก จะเห็นว่าชั่วอำนาจของบริษัทหรือวงการธุรกิจจะเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เช่น เมื่อบริษัทเกิดใหม่ย่อมต้องการขายความแปลก ผู้สร้างสรรสิ่งใหม่ ๆ หรือนักวิศวกรก็เป็นใหญ่ เมื่อวงจรของบริษัทเดินมา ณ จุดที่ต้องการหาการตลาดก็เป็นที่ใหญ่เป็นเช่นนี้หมุนเวียนกันไปเสมอ

**การใช้ยาให้ถูกต้องกับโรคก็
เสมือนกับการใช้กุญแจดอก**

**ต่าง ๆ ให้ถูกกับประตูบานที่จะ
เปิดไปสู่ความสำเร็จให้กับองค์กร
ของเรานั้นเอง**

ในฝ่ายของนักธุรกิจ จึงต้องรู้จักวิเคราะห์ความผันผวนแปรปรวนของสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจรอบข้างแล้วหันมาดูศักยภาพของบริษัท จากนั้นก็เลือกใช้กฎเกณฑ์ที่เหมาะสม

ในส่วนของนักศึกษา ต้องรู้จักตนว่าสิ่งที่เรียนมานั้นอยู่ ณ จุดใหม่ พัฒนามาอย่างไรจากช่วงใดของประวัติศาสตร์มนุษย์ ประวัติศาสตร์ในระบายนั้นมีความเป็นไปอย่างไร จึงทำให้คนประสบผลสำเร็จดังที่เป็นมาทำไมคนในยุคนี้ถึงคิดและทำในสิ่งดังว่า ซึ่งจะทำให้รู้ว่าสิ่งต่าง ๆ ที่เรียนนั้นเหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมชนิดใดลักษณะใด เพื่อเมื่อเวลาไปเป็นนักธุรกิจก็จะได้เข้าสู่วัฏจักรได้ถูกต้องเหมาะสม และได้ชื่อว่า เป็นผู้เกิดมาถูกยุค ☐ ☒

