

ปีเตอร์ ดรักเกอร์ ทอม ปีเตอร์ และ ไมเคิล พอร์เตอร์

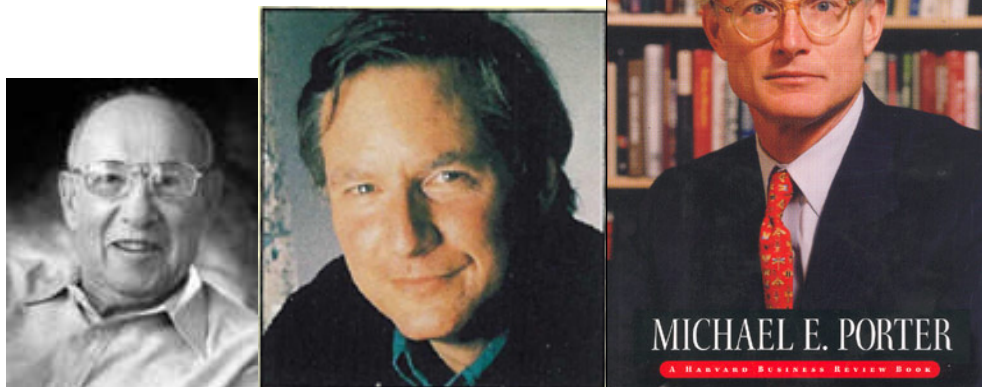
ต้นแบบของมหากรู้นักบริหารจัดการมืออาชีพ

(บทความนี้ตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสาร *Industrial Technology Review*

ฉบับที่ 160 ปีที่ 13 : มกราคม 2550)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์กิตติภูมิ มีประดิษฐ์

ผู้อำนวยการสำนักวิชาการศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยศรีปทุม



1. บทนำ

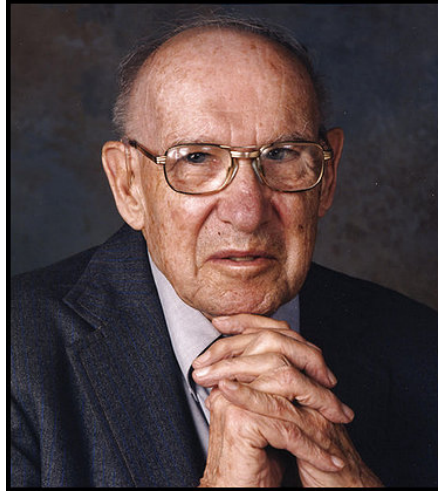
นักคิดทางการจัดการ (Management Thinker หรือ Guru) เริ่มมีบทบาทมากขึ้นนับไปก็ช่วงที่สังคมเคลื่อนย้ายเข้าสู่ “คลื่นลูกที่สาม” ซึ่งเกิดจากการคาดการณ์ของอัลวิน ทอฟเฟเลอร์ นักทำนายอนาคตผู้เขียนหนังสือชื่อ THIRD WAVE เหตุที่นักคิดนักเขียนหลายท่านได้รับการยกย่องให้เป็นกูรูนั้นมีมูลเหตุที่น่ายกย่องได้หลายประการ อาทิเช่น (1) เส้นทางที่เกิดและเติบโตของกูรูที่ไม่แตกต่างกันมากนัก พวกเขาหากไม่ใช่นักวิชาการ อาจารย์ของโรงเรียนธุรกิจชั้นนำของมหาวิทยาลัยชื่อดังซึ่งส่วนใหญ่เป็นอเมริกัน หากสังเกตให้ดีก็จะพบว่าพวกกูรูจะมาจากฮาร์วาร์ด บิสซิเนส สกูล หรือไม่กี่มาจาก Sloan ของ MIT จะมียุโรปบ้างก็ประปราย ส่วนเอเชียมีน้อย (2) ต้องสามารถผลิตผลงานได้อย่างต่อเนื่องเป็นที่ติดตามของผู้อ่านและผู้คนในวงการต่าง ๆ ซึ่งกูรูมักจะเขียนหนังสือออกสู่ท้องตลาดเป็นประจำสม่ำเสมอ (3) ประสบการณ์เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้กูรูโดดเด่น ถ้าไม่ใช่โปรเฟสเซอร์จากมหาวิทยาลัย ที่มาของกูรูก็คือ บริษัทที่ปรึกษาทางการจัดการที่โดดเด่นที่สุด ตัวอย่างเช่น

บริษัทแมคเคนซีส์แอนด์โค BCG หรือ บิวซ์ อัลเลน แอมิลตัน เป็นต้น ซึ่งบริษัทพวกนี้จะทำการวิจัยกันอย่างหนัก จากนั้นก็ทำให้คำปรึกษาแก่บริษัทที่เป็นลูกค้า หรือการนั่งเป็นกรรมการบริหารอยู่ในบอร์ดของบริษัทใหญ่ๆ ของบริษัทระดับ FORTUNE 500 ของอเมริกาก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้งานของกูรูเป็นที่ตื่นเต้นของผู้อ่าน ดังนั้นเส้นทางของโพรเฟสเซอร์มหาวิทยาลัยและที่ปรึกษาทางการจัดการก็ไม่ได้แตกต่างอะไรกันเลย การประชันแข่งขันระหว่างกูรูส่วนใหญ่จึงกระจุกตัวอยู่ในหมู่นักวิชาการและเหล่าคอนซัลแตนท์ของบริษัทชื่อดังเหล่านี้โดยมีหนังสือและผลงานการวิจัยเป็นเครื่องช่วยเสริมให้โด่งดังเร็วยิ่งขึ้น กูรูบางคนเป็นใครจากไหนไม่มีใครรู้แต่เมื่อต้นสังกัดมีชื่อ ตนเองมีผลงานการวิจัยในประเด็นที่คนสนใจและพิมพ์ ออกไปถูกจังหวะเวลาเพียงเท่านี้ก็สามารถโด่งดังชั่วข้ามคืนได้แล้ว

(4) *กูรูจะมีจุดร่วมกันอย่างเห็นได้ชัดในวารสาร Harvard Business Review (HBR)* ก็พวกเขาสร้างตัวเองจากหนังสือและก่อนจะเขียนหนังสือก็จะเขียนบทความลงในวารสารสำคัญๆ ซึ่งเป็นเวทีให้พวกเขาได้แสดงบทความนั้นก็คือการทำวิจัยในเรื่องที่พวกเขาเชี่ยวชาญ วารสารที่เป็นเวทีพบปะกันทางภูมิปัญญาที่สำคัญที่สุดก็คือ Harvard Business Review นักเขียนระดับกูรูเกือบทุกคนต้องไม่พลาดที่จะส่งผลงานมาลงที่นี่ก่อนที่จะตีพิมพ์เป็นหนังสือ HBR ส่วน HBR ก็ชอบที่จะตีพิมพ์ผลงานของกูรูเหล่านี้เพราะขายได้และที่สำคัญก็คือ เป็นการตอกย้ำให้เห็นว่า HBR เป็นวารสารที่ทรงอิทธิพลทางภูมิปัญญาทางการจัดการ นอกจากเป็นการบลัฟวารสารจากสำนักอื่นๆ เช่น แมคคินเซย์ ควอเตอร์ แล้วยังสามารถอาศัย content ที่เหนือกว่าของตนเองในการทำการตลาด ให้นำหนังสือของตนเองแพร่หลายไปทั่วโลกอีกด้วย

ประเด็นที่ยกมาทั้ง 4 ข้ออาจน้อยไปสำหรับมหากูรูอย่าง ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker) ทอม ปีเตอร์ (Tom Peter) และ ไมเคิล พอร์เตอร์ (Michael Porter) เพราะผลงานที่ทุกท่านได้ฝากไว้นั้นได้กลายเป็นบริบททางด้านการบริหารจัดการที่ทั่วโลกยอมรับและผันผ่านไปตามกาลเวลา ที่มีทั้งเกิดขึ้น *ตั้งอยู่ และดับไป* แต่ผลงานของมหากูรูทั้ง 3 ท่าน อาจแตกต่างจากกูรูท่านอื่นๆ เนื่องจากการความโด่งดังและการยอมรับของสภาวะเกิดขึ้น และตั้งอยู่ จะแรงและยาวนานกว่ากูรูท่านอื่นๆ ส่วนการดับไปนั้นก็ยังมีขอลบล้างและข้อโต้แย้งได้น้อยมาก แม้กาลเวลาจะผันผ่านไปหลายทศวรรษ แต่ในทางกลับกันการต่อ ยอดทางแนวคิดของมหากูรูทั้ง 3 ท่าน กลับแพร่กระจายขยายวง และเป็นแบบอย่าง (Role model) ให้กูรูรุ่นหลังได้ศึกษาและวัดรอยเท้า (Bench marking) อย่างน่าตื่นเต้นต่อไป

2. ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker) หลายคนเรียกเขาว่า POPE ของธุรกิจ



เหตุผลที่ปีเตอร์ ดรักเกอร์ สามารถผลิตผลงานได้อย่างต่อเนื่อง ก็เพราะเขามีวิญญานของการเป็นนักข่าวที่ติดตามข่าวอย่างต่อเนื่องทำให้หูไวตาไวและสิ่งที่สำคัญที่ทำให้เขาดำรงสถานภาพและโดดเด่นอยู่ได้เพราะเขานั่งอยู่ในบอร์ดของบริษัทใหญ่ๆ ของบริษัทระดับ FORTUNE 500 ของอเมริกา “ การที่เขานั่งอยู่ในนั้นทำให้เขาเห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจนของธุรกิจอเมริกันเพราะการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญก็มักเริ่มจากบริษัทใหญ่ๆ ด้วยเหตุนี้เขาจึงสามารถคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงได้อย่างแม่นยำและล่วงหน้านับสิบปี” ดร.สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ กล่าว แต่คนแบบดรักเกอร์ก็มีอยู่ไม่มากแม้กระทั่งพวกที่อยู่ในระดับกูรูด้วยกันก็ น้อยคนนักที่จะเทียบชั้นกับดรักเกอร์ได้เพราะสถานภาพของปีเตอร์ เอฟ.ดรักเกอร์นั้นเทียบเท่ากับเป็น POPE ของธุรกิจแล้ว

ปีเตอร์ ดรักเกอร์เป็นสิ่งมหัศจรรย์ของยุคทศวรรษกรูเป็น Godfather ที่ใครๆ ก็ต้องชูชก กว่ากูรูรุ่นลูกรุ่นหลานบางท่านที่อาจโดดเด่นได้เพราะหนังสือเล่มเดียวบางครั้งก็ได้ไฉฉวยจากการอ่านหนังสือของดรักเกอร์ทั้งนั้น เช่น (1) *สติเฟ่น โควี* ได้กลายเป็นกูรูที่ทั่วโลกถามหาเมื่อเขาตีพิมพ์ Seven Habit of Highly Effective People ออกวางจำหน่ายเช่นเดียวกับ First Highly First แต่ใครจะรู้บ้างว่าหนังสือเล่มที่สร้างชื่อให้โควินั้นประเด็นใหญ่ๆ ดรักเกอร์เขียนไว้นานมากแล้ว (2) *ชาร์ล แฮนดี* กูรูชาวอังกฤษผู้โด่งดังมาจากหนังสือชื่อ The Age of Discontinuity ของ ปีเตอร์ ดรักเกอร์นั่นเอง แม้กระทั่ง (3) *ทอม ปีเตอร์* ก็บอกว่าดรักเกอร์คือแรงบันดาลใจของเขา

3. ปีเตอร์ ดรักเกอร์กับผลงานที่ต่อเนื่องและยาวนาน

ในปี ค.ศ.1946 ปีเตอร์ ดรักเกอร์ได้ออกหนังสือที่มีชื่อเสียง คือ Concept of the Corporation ซึ่งถือว่าเป็นหนังสือที่ทรงอิทธิพลมาจนถึงทุกวันนี้ ได้กล่าวถึงหลักวิเคราะห์ที่ลึกซึ้ง ว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จนั้นใช้ปัจจัยอะไร โดยตอนนั้นเขาได้ยกตัวอย่างองค์กรเช่นบริษัท ไอบีเอ็ม เชนเนอรัล มอเตอร์ ซีเยร์ โรบคส์ และได้กล่าวถึงการกระจายอำนาจ (decentralization) การบริหารโดยยึดเป้าหมายเป็นหลัก (management by objectives)

หนังสือที่สร้างความยิ่งใหญ่และมีอิทธิพลต่อนักบริหารที่เขียนโดยดรักเกอร์ อีกเล่ม คือ The Practice of Management ในปี ค.ศ. 1954 โดยมองว่าการบริหารจะต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน คำว่า MBO (management by objectives) กลายเป็นคำที่รู้จักกันในหมู่วงการของการบริหารมากขึ้น การบริหารโดยยึดเป้าหมายเป็นหลักทำให้บริษัทยักษ์ใหญ่อย่าง ยีอี ได้ทำหลักการบริหารดังกล่าวไปใช้ โดยตั้งเป้าไว้ว่าผลตอบแทนจากการลงทุนของบริษัทน่าจะอยู่ที่ 20% และผลตอบแทนจากต้นทุนจากยอดขายจะต้องอยู่ที่ 7% ถ้าตกจากเป้านี้แสดงว่าบริหารผิดพลาด ดรักเกอร์มองว่าการบริหารโดยวัตถุประสงค์นั้น ความสำเร็จหรือความล้มเหลวจะต้องมาจากผลตอบแทนที่คุ้มค่าที่สุด หรือผลตอบแทนแบบสุทธิแต่จะทำได้ จะต้องทำให้หน่วยงานทุกหน่วยงาน เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ อันนี้พร้อมเพรียงกันไปหมด ทุกหน่วยงานเปรียบเสมือนส่วนประกอบเล็ก ๆ รวมกันเป็นส่วนประกอบใหญ่ ๆ

หนังสือคู่มืออย่างเช่น Managing for Results ในปี ค.ศ. 1964 เป็นหนังสือที่ดรักเกอร์กล่าวว่า เป็น คู่มือในการปฏิบัติงาน “ เป็นหนังสือที่เพียรพยายามที่จะนำสภาพทางเศรษฐกิจมาทำธุรกิจ และการทำธุรกิจโดยเอาสภาพเศรษฐกิจมาเป็นตัวตัดสินใจ ” เขากล่าวชัดเจนถึงเป้าหมายของบริษัทว่า ต้องการจะทำยอดขาย ทำกำไรอยู่ที่เท่าไร ทรัพยากรเป็นอย่างไร เป้าหมายที่เป็นลูกค้าเป็นใคร ต้นทุนในการดำเนินการ ความต้องการของลูกค้า จุดแข็งขององค์กร การหาลูกค้าและธุรกิจใหม่ ๆ การตัดสินใจอย่างเป็นระบบและการสร้างยุทธศาสตร์เป็นตัวกำหนด ดรักเกอร์มองว่า องค์กรทุกองค์กรในทุก ๆ สามปี ควรจะทบทวนบทบาทตัวเองอย่างลุ่มลึก ในเชิงกระบวนการของการทำงาน นัยของเทคโนโลยี การบริการ การตลาด ทั้งหมดทั้งปวงนี้ควรจะมีการทบทวนอย่างถ่องแท้

ศัพท์คำว่า knowledge worker รู้จักอย่างกว้างขวางในปี ค.ศ.1969 knowledge worker หรือ พนักงานที่ใช้ความรู้ในการทำงาน ซึ่งในปัจจุบันคำนี้มีนัยต่อคำว่าสารสนเทศ หรือ Information age

ตลอดจน เก่งอะไรให้เก่งสุด ๆ ไป (stick to the knitting) หรือการกระจายอำนาจ (decentralization) เป็นแนวคิดที่มาจากมหาครู ปีเตอร์ ดรักเกอร์

หนังสือของดรักเกอร์มักจะพูดถึงเกี่ยวกับทฤษฎีว่าด้วยการบริหารการจัดการ เทคนิควิธีและ นัยเชื่อมโยงกับเศรษฐศาสตร์การเมือง และสังคม โดยนำศาสตร์เหล่านี้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ไป พร้อมกันหนังสือ The Age of Discontinuity ดรักเกอร์ได้พูดถึงคำว่า แปรรูปรัฐวิสาหกิจ หรือที่เรียก เป็นภาษาอังกฤษว่า privatization แต่ ดรักเกอร์ไม่ได้เรียกว่า privatization แต่เรียกเป็น reprivatization ซึ่งความจริงก็มีนัยเหมือนกัน

หนังสือที่ถือว่าเป็นสารานุกรมแห่งศาสตร์แห่งการบริหารคือหนังสือที่ชื่อ management : Tasks, Responsibility, Practice ในปี ค.ศ.1973 ได้ให้ความสำคัญห้าจุดด้วยกันสำหรับนักบริหาร “ความสามารถเชื่อมโยงในแบบบูรณาการ โดยการนำทรัพยากรทั้งหลายให้กลายเป็นพลวัตที่เคลื่อนที่ได้ได้อย่างมีประสิทธิภาพได้” ถือว่าเป็นการพูดถึงหลักการบริหารที่มีประสิทธิภาพที่ค่อนข้างสมบูรณ์ มากกว่าหนังสือการบริหารทุกเล่มที่มีมา

หนังสือเรื่อง Innovation and Entrepreneurship ในปี ค.ศ.1985 พูดถึงการเติบโตของ เศรษฐกิจของอเมริกาในช่วงทศวรรษ 1980 รวมถึงธุรกิจหลายธุรกิจที่รวมไปถึงภาคบริการ สาธารณสุขทางเอกชน หรือ องค์กรที่ไม่ได้ก่อขึ้นมาเพื่อทำกำไรไม่ว่าจะเป็น โรงเรียน หรือหน่วยงาน เอกชนที่ได้รับจ้างจากฝ่ายรัฐบาล

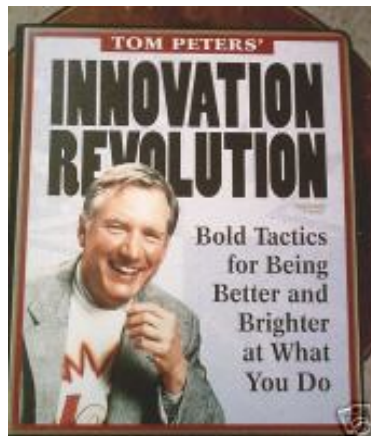
หนังสืออีกเล่มในปี ค.ศ.1989 คือ The New Realities ที่พูดถึงการพัฒนาของระบบธุรกิจ ข้ามชาติ การเกิดระบอบประชาธิปไตยที่สหภาพโซเวียต การเปลี่ยนท่าทางของนโยบายสหรัฐฯ และ สังคมโดยเฉพาะรูปแบบการทำธุรกิจ

ในปี ค.ศ. 1992 คือ Post – Capitalist Society ที่อธิบายถึงปรากฏการณ์ต่าง ๆ ในสังคม จากสังคมแรงงาน มาเป็นสังคมที่ต้องใช้ความรู้ และสังคมการบริการ รวมถึงการทำนายทางภาค เศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน

ความคิดโดยรวมของดรักเกอร์ คือการมองว่าการบริหารนั้น ไม่ใช่มีนัยอยู่แต่เพียงการทำ ธุรกิจเท่านั้น แต่รวมไปถึงการใช้ชีวิตโดยรวมด้วยสิ่งเขาพูดอยู่เสมอ คือ หน้าที่ของซีอีโอจะต้องทำ ตัวราวกับเป็นไวทยากรณ์คือเป็นผู้ควบคุมวงดนตรี เรากำลังจะเริ่มตระหนักว่า การบริหารนั้น มัน รวมไปถึงทุกอณูของการบริหาร ในบทความของนางโรซาเบท มอส แคนเตอร์ ที่ได้พิมพ์ในนิตยสาร New Management ในปีค.ศ. 1985 เธอได้กล่าวถึงดรักเกอร์ว่า การบริหารที่คตินั้น มีนัยไปถึง

ความหวังที่ดีที่สุดต่อประชาชนทั่วโลก สำหรับดริคเกอร์แล้วการสร้างการเจริญเติบโตหมายถึงคำว่า เส้นแบ่งดินแดนไปแล้ว เพราะคำว่าตลาดนั้น ไม่มีพื้นที่จำกัด โลกของการทำธุรกิจ ระหว่างการทำ ธุรกิจให้กันและกันนั้น เห็นว่านักการเมืองระหว่างประเทศไปแล้ว คุณภาพชีวิตที่ดี การ เจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี และสันติภาพของโลก เป็นผลผลิตจากการบริหารที่ดี โดยหยั่งไปให้ถึง รากหญ้า ดริคเกอร์คือนักบริหารที่ก้าวไปถึงสังคมแห่งความสุขเช่นเดียวกับนักคิดนักปราชญ์อย่าง แม็ก เวเบอร์ หรือโรเบิร์ต โอเวน สำหรับดริคเกอร์แล้ว องค์กรการทำธุรกิจ หรือองค์กรอะไรก็ตาม คือ ความเป็นมนุษย์ คือสังคม หรือเรื่องของศีลธรรม การให้บริการแก่ลูกค้านั้นไม่ใช่ทำเพราะ ต้องการกำไรอย่างเดียว

4. ทอม ปีเตอร์ กับแนวคิดที่ทำให้เขาเป็นมหาครูในโลกการจัดการ



ทอม ปีเตอร์ ผู้เขียนหนังสือขายดีอย่าง In search of Excellence และ Re – Imagination กล่าวไว้ว่า สังคมและแวดลอมอุตสาหกรรม และวงการธุรกิจนั้น เป็นหนี้บุญคุณต่อดริคเกอร์มาก เขา เชื่อว่า 80 %ของวงการธุรกิจที่อยู่ใน Fortune 500 ใช้หลักวิธีการกระจายอำนาจในการบริหาร ที่ทำ ให้องค์กรเหล่านี้สามารถพ้นจากการหายนะในการทำธุรกิจได้และปีเตอร์กล่าวทิ้งทวนอย่างน่าสนใจว่า ก่อนหน้าดริคเกอร์นั้น โลกไม่รู้จักหรือกว่า หลักการบริหารการจัดการนั้นคืออะไร

ทอม ปีเตอร์ ทำงานให้กับบริษัทแมคคินซีกว่า 21 ปี โดยดูแลทางด้านการบริหารการ กระจายอำนาจให้กับองค์กรต่าง ๆ และเคยทำงานที่ญี่ปุ่นและออสเตรเลีย ในปีค.ศ. 1976 ได้กลับมา ที่ซานฟรานซิสโก และมาทำงานที่แมคคินซี และชื่อเสียงเป็นที่รู้จักทั่วโลกหลังจากได้ออกหนังสือ คลาสสิกขายดีอย่าง In Search Of Excellence หลังจากนั้นทอม ปีเตอร์ ได้ออกจาก บริษัทแมคคินซี

ต่อมาทอม ปีเตอร์ ก็ได้ออกหนังสืออีกเล่มชื่อ A Passion for Excellence ที่เขียนร่วมกับแนนซี ออสติน

หนังสือเรื่อง Thriving on Chaos ที่เขียนขึ้นในปีค.ศ. 1980 นั้นมีแนวคิดหลักคือการเปลี่ยนจากระบบบริหารแบบขั้นตอนไปเป็นระบบอย่างเนวราบรวดเร็ว และแต่ละหน่วยสามารถเชื่อมโยงทำหน้าที่ให้กันและกันได้ โดยทอม ปีเตอร์ ได้สรุปหลักใหญ่ ๆ จากหนังสือเล่มนี้มีทั้งหมด 45 ข้อคือ

- 1) สร้าง niche หรือความเป็นเฉพาะให้กับตัวเอง
- 2) ให้คุณค่าแบบขั้นเลิศ
- 3) คิดแต่จะให้บริการอย่างดีเลิศ
- 4) สร้างการตอบรับให้กับลูกค้าแบบทุกทาง
- 5) ต้องมีมุมมองแบบกว้างไกลข้ามพรมแดน
- 6) สร้างเอกลักษณ์ให้กับองค์กรตัวเอง
- 7) ฟังลูกค้า คู่ค้า ร้านค้ารายย่อย
- 8) การผลิตที่มีคุณภาพคือการทำการตลาดที่แท้จริง
- 9) ลงทุนเงินบในด้านคน ด้านการขายและการให้บริการ การจัดจำหน่าย คนเหล่านี้ควรถูกมองว่าเป็นพระเอกขององค์กร
- 10) คิดถึงแต่ลูกค้าอยู่ตลอดเวลา
- 11) พัฒนานวัตกรรมทางด้านยุทธศาสตร์
- 12) ใช้หน่วยเล็ก ๆ มาช่วยกันสร้างคุณภาพให้กับองค์กร
- 13) แผนที่เขียนไว้ควรเป็นแผนที่นำออกมาปฏิบัติได้
- 14) ให้ล้มคำว่า คิดไม่ออก ให้คิดตั้งแต่สิ่งสร้างสรรค์
- 15) ชักชวนด้วยคำพูดในการสร้างแรงจูงใจ
- 16) ปรบมือให้กับผู้สร้างธุรกิจให้กับองค์กร
- 17) นวัตกรรมคือขณะที่ควรระวัง
- 18) สนับสนุนผู้ที่กล้าเสนอความคิด แม้ความคิดนั้นจะออกมาแล้วล้มเหลว
- 19) มีแผนการวัดสิ่งที่ได้สร้างสรรค์ไว้
- 20) นวัตกรรมคือขณะที่ดำรงอยู่ขององค์กร
- 21) ให้ทุก ๆ คนในองค์กรรับรู้ในสิ่งที่ต้องทำด้วยกัน
- 22) จัดทีมให้มาพบกันบ่อยครั้ง
- 23) ฟัง ชื่นชมต่อข้อเสนอ ยอมรับ
- 24) ใช้เวลาในการดึงคนเข้ามาทำงาน

- 25) ลงทุนทางด้านทรัพยากรบุคคลมากเท่า ๆ กับเครื่องจักร
- 26) ให้ผลตอบแทนทางการเงินแก่ทุกคนที่ทำงานได้ผลสำเร็จ
- 27) ให้พนักงานเห็นว่าพวกเขามีความมั่นใจได้ว่าจะอยู่กับองค์กร ได้นานถ้าเขาทำดี
- 28) พยายามตัดขั้นตอนในการทำงานออกไป
- 29) ให้มองว่าผู้บริหารระดับกลางคือตัวเร่งที่ดี
- 30) ตัดงานกระดาษออกไป
- 31) ให้ผู้บริหารคิดออกจากกรอบ
- 32) พัฒนาให้ผู้บริหารสร้างวิสัยทัศน์ขึ้นมา
- 33) เป็นผู้นำด้วยตัวอย่าง
- 34) การบริหารจะต้องออกมาเป็นรูปธรรมให้ได้
- 35) ทำตัวให้เป็นคนชอบรู้อะไร
- 36) ให้คนที่อยู่ภาคสนามขององค์กรรู้ว่าพวกเขาคือพระเอกขององค์กร
- 37) พัฒนาบุคลากรให้เป็นตัวแทนผู้บริหารโดยให้อำนาจ
- 38) ใช้หลักการบริหารแบบแนวนอน
- 39) ให้มองว่าคุณค่าได้เปลี่ยนอะไรไปบ้างแล้ว และลูกน้องได้เปลี่ยนหรือไม่
- 40) สร้างภาวะฉุกเฉินให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าอย่างรอช้าไม่ได้
- 41) พัฒนาระบบที่ทำให้ทุกคนชอบเข้าร่วมในการกิจ
- 42) ทำระบบควบคุมให้เรียบง่าย เช่นการประเมินผล การตั้งเป้า ลักษณะของงานที่พนักงานทำ
- 43) แสร้งข้อมูลกับทุกคน
- 44) การจัดงบประมาณจะต้องไม่หือหาว
- 45) มีจุดยืนในการดำเนินธุรกิจไม่ว่าจะเป็นภายในหรือภายนอกองค์กร

ความเป็นมาของทอม ปีเตอร์ โคคเค่นขึ้นมาอีกเนื่องจาก เป็นคนแรกที่ใช้เว็บไซต์เป็นสื่อในการเสนอความคิดตัวเองที่ชื่อว่า www.tompeters.com ซึ่งสร้างความสนใจให้กับผู้ติดตามเขาได้เป็นอย่างดี ต้องยอมรับว่า ปีเตอร์ได้กลายเป็นนักคิดนักการบริหารที่ออกหนังสือทางการบริหาร และสร้างมิติใหม่ด้วยการบริหารรวมถึงทิศทางใหม่ของศาสตร์การบริหารในยุคนี้ ยังไม่มีนักคิดทางการบริหารผู้ใดที่เขียนหนังสือและสร้างความนิยมมากเท่ากับหนังสืออย่าง In Search Of Excellence ซึ่งเป็นหนังสือที่พูดถึงคุณค่าขององค์กรแม้จะถูกแต่งในปี ค.ศ. 1982 แต่ก็ยังทรงคุณค่าอยู่จนทุกวันนี้ และเป็นหนังสือที่กล่าวถึงการยอมรับการเปลี่ยนแปลงและจะจัดการกับมันอย่างไรซึ่งถือว่ายุคแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ หนังสือเล่มนี้ได้กล่าวถึงในยุคเป็นอย่างมาก

5. ไมเคิล พอร์เตอร์ มหาครูทางการสร้างยุทธศาสตร์



ไมเคิล พอร์เตอร์ ผู้ซึ่งเป็นอาจารย์อยู่ที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ในภาควิชาบริหารธุรกิจ ได้ถูกยกย่องว่าเป็นครูที่เชี่ยวชาญที่สุดในด้านศาสตร์ของการสร้างยุทธศาสตร์ และเป็นวิทยากรที่มีผู้ต้องการจะเข้าไปฟังบรรยายมากที่สุด จนไม่รู้ว่าเขากับทอม ปีเตอร์นั้น ใครมาแรงกว่ากัน ทอม ปีเตอร์ได้ทำให้คำว่า excellence หรือถ้าเลิศ ยอดเยี่ยม กลายเป็นจุดขายของเขา

ไมเคิล พอร์เตอร์สำเร็จการศึกษาชั้นปริญญาเอกที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดทางด้านเศรษฐศาสตร์ และก่อนหน้านั้นได้ปริญญาโทที่มหาวิทยาลัยพรินซ์ตัน จากสาขาวิชาวิศวกรรมการบิน เขาได้เข้าไปเป็นอาจารย์ที่ฮาร์วาร์ดเมื่อมีอายุเพียง 26 ปีหนังสือที่เขาเขียนเล่มแรกคือ Competitive Strategy ในปี ค.ศ.1980 ได้กลายเป็นหนังสือที่ขอมรับกันว่าให้คำอธิบายในเรื่อง ยุทธศาสตร์ได้ดีที่สุด และได้รับการตีพิมพ์แล้วถึง 52 ครั้ง

นักศึกษาด้านเอ็มบีเอ ต่างยอมรับว่าหลักคิดและหลักวิเคราะห์ของไมเคิล พอร์เตอร์ ที่พูดถึงพลังปัจจัยห้าพลัง (five forces) ซึ่งเน้นว่าควรจะสำรวจตัวเองดังนี้ (1) การแข่งขันระหว่างองค์กรต่อองค์กรในปัจจุบัน (2) ภัยจากคู่แข่งใหม่ (3) ภัยจากสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ (4) ภัยจากซัพพลายเออร์ และ (5) ภัยจากลูกค้าหรือผู้ซื้อ นั้นมีคุณค่ามากต่อการวิเคราะห์คุณภาพและประสิทธิภาพของการดำเนินการขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นทางการผลิตหรือทางการตลาด ส่วนนิยามอีกคำที่ไมเคิล พอร์เตอร์ ได้สร้างขึ้นมาก็คือ value chain หรือโซ่แห่งคุณค่าก็สามารถทำให้บริษัทคำนวณต้นทุนในการผลิตหรือดำเนินการในกิจกรรม สามารถเปรียบเทียบกับคู่แข่งได้ และยังมี Cluster theory หรือทฤษฎีที่จัดหมวดหมู่เฉพาะด้านหรือเฉพาะกิจขึ้นมา เพื่อสร้างความได้เปรียบ

ในปีค.ศ. 1990 นิตยสาร Business Week กล่าวถึงไมเคิล พอร์เตอร์ ว่าเป็นหนึ่งในนักวิชาการที่ได้ค่าตัวสูงที่สุดเขาถูกจองคิวให้ไปพูดในงานต่าง ๆ มากกว่าหกเดือนล่วงหน้า หนังสือ

ของเขาถูกซื้อไปแล้วนับเป็นจำนวนล้าน ๆ เล่ม เขายังได้ตั้งบริษัทที่ปรึกษาขึ้นมา และต้องไปบรรยายให้กับบริษัทของเขาอย่างน้อยเดือนละ 4 วัน นอกจากนี้เขายังจำหน่ายวิดีโอสัมมนาในด้านการบริหาร นับเป็นเงินหลายล้านดอลลาร์ ยังยอมรับเลยว่าเขาได้กลายเป็นฮีโร่สินค้า หรือแบรนด์ไปแล้ว

หนังสืออีกเล่มคือ The Competitive Advantage of Nations ได้วิเคราะห์ถึงประเทศ 10 ประเทศที่สามารถได้เปรียบทางการแข่งขันทางการค้าในภาคอุตสาหกรรมต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี และยังมีหนังสืออีกเล่มคือ Michael Porter On competition ซึ่งเขียน ในปี ค.ศ.1998 ซึ่งเป็นการรวบรวมความคิดของเขาจากบทความต่าง ๆ คำว่า “ยุทธศาสตร์ในการแข่งขัน” และ “ยุทธศาสตร์ที่สร้างความได้เปรียบ” ได้กลายเป็นคำนิยามแทนไมเคิล พอร์เตอร์ไปแล้ว คือเขาได้กลายเป็น guru ของคำ ๆ นี้ โดยเฉพาะการจะวิเคราะห์การตลาดที่ดี การผลิตที่ดี ย่อมต้องอาศัยศาสตร์ดังกล่าวมาเป็นองค์ประกอบในการเข้าใจ

พอร์เตอร์เห็นว่า องค์กรนั้นมีจุดได้เปรียบอยู่สองจุด คือ จุดที่สามารถผลิตสินค้าที่มีต้นทุนต่ำ และจุดที่สินค้าที่ความแตกต่างจากสินค้าคู่แข่ง “ การได้เปรียบทางยุทธศาสตร์การแข่งขันคือ การที่เราสามารถเสนอสินค้าให้กับลูกค้าได้ด้วยราคาที่ถูกลง เพราะต้นทุนในการผลิตต่ำ หรือการที่เราอาจจะมีต้นทุนในการผลิตพอ ๆ กับคู่แข่ง แต่สินค้าเรานั้นมีความแตกต่าง คู่แข่งไม่สามารถทำตามได้ ”

องค์กรบางองค์กรที่มีสาขาอยู่ต่างประเทศ อาจจะได้ประโยชน์จากการแข่งขัน เพราะค่าจ้างแรงงานของประเทศที่ตัวเองตั้งโรงงานอยู่อาจจะถูกอันนี้ก็ได้เปรียบ หรือข้อได้เปรียบอีกอย่างคือ การที่องค์กรที่ไปต้องออฟฟิศหรือโรงงานในต่างประเทศนั้น สามารถใช้ตลาดรอบข้างของประเทศนั้นเป็นช่องทางการจัดจำหน่ายได้อีกด้วย แต่สิ่งที่พอร์เตอร์มองว่า ยุทธศาสตร์ในการสร้างความได้เปรียบที่เหนือล้ำที่สุดคือการที่องค์กรนั้น ๆ มีความแข็งแกร่งอยู่แล้ว และอาณาบริเวณที่บริษัทตัวเองตั้งอยู่นั้นก็มีองค์กรที่มีความสามารถในด้านต่าง ๆ ตั้งพื้นที่อยู่รอบ ๆ อยู่แล้ว ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้เกิดสถานะของการแข่งขันอย่างอัตโนมัติ หรือที่พอร์เตอร์เรียกพื้นที่ดังกล่าวนี้ว่าเป็น cluster

องค์กรจะมีความแข็งแกร่งในการบริหารจัดการ และการผลิตได้นั้น มักจะมีคู่แข่งในประเทศที่มีความสามารถอยู่แล้ว ซึ่งมันจะเป็นแรงกระตุ้นให้องค์กรนั้นสามารถผลิตทักษะ และสะสมทักษะได้ดีและถ้าพื้นที่ในการผลิตนั้นมีแหล่งทางปัญญาที่มีความสามารถไม่ว่าจะออกมาเป็นในรูปแบบโรงงานผลิตหรือสำนักงานก็ตาม หมายถึงการได้รับการถ่ายทอดให้กันและกันในบริเวณใกล้เคียง (cluster) ยิ่งจะทำให้องค์กรนั้นมีความสามารถในการแข่งขันมากยิ่งขึ้น

6. บทสรุป

สาเหตุที่นักคิดทางการจัดการ (Management Thinker หรือ Guru) หลายคนได้รับการยกย่องให้เป็น gurunั้นมีมูลเหตุจาก (1) เส้นทางการเกิดและเติบโตของ gurูที่ไม่แตกต่างกันมากนัก (2) ต้องสามารถผลิตผลงานได้อย่างต่อเนื่องเป็นที่ติดตามของผู้อ่านและผู้คนในวงการต่าง ๆ (3) ประสบการณ์

เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้กูรูโดดเด่น (4) กูรูจะมีจุดร่วมกันอย่างเห็นได้ชัดในวารสาร *Harvard Business Review (HBR)* ประเด็นที่ยกมาทั้ง 4 ข้ออาจน้อยไปสำหรับมหากรูอย่าง ปีเตอร์ ด้รักเกอร์ (Peter Drucker) ทอม ปีเตอร์ (Tom Peter) และ ไมเคิล พอร์เตอร์ (Michael Poter) เพราะผลงานที่ได้ฝากไว้นั้นได้กลายเป็นบริบททางด้านการบริหารจัดการที่ทั่วโลกยอมรับ มีทั้ง *เกิดขึ้น ตั้งอยู่ และดับไป*

ผลงานของมหากรูทั้ง 3 ท่าน อาจแตกต่างจากกูรูท่านอื่นๆ เนื่องจากการความโด่งดังและการยอมรับของสถานะเกิดขึ้น และตั้งอยู่ จะแรงและยาวนานกว่ากูรูท่านอื่นๆ ส่วนการดับไปนั้นก็ยังหาข้อถกเถียงและข้อโต้แย้งได้น้อยมาก แต่ในทางกลับกันการต่อยอดทางแนวคิดของมหากรูทั้ง 3 ท่าน กลับแพร่กระจายขยายวง และเป็นแบบอย่างให้กูรูรุ่นหลังได้ศึกษาและวัดรอยเท้า

โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนแบบ ปีเตอร์ ด้รักเกอร์ ซึ่งมีอยู่ไม่มากแม้กระทั่งพวกที่อยู่ในระดับกรูด้วยกันก็ น้อยคนนักที่จะเทียบชั้นกับด้รักเกอร์ได้เพราะสถานภาพของปีเตอร์ ด้รักเกอร์นั้นเทียบเท่ากับเป็น POPE ของกรู สำหรับ ทอม ปีเตอร์นั้นได้กลายเป็นนักคิดนักการบริหารที่ออกหนังสือทางด้านการบริหารและสร้างมิติใหม่ว่าด้วยการบริหารรวมถึงทิศทางใหม่ของศาสตร์การบริหารในยุคนี้ ยังไม่มีนักคิดทางด้านการบริหารผู้ใดที่เขียนหนังสือและสร้างความนิยมนอกเท่ากับหนังสืออย่าง *In Search Of Excellence* ซึ่งเป็นหนังสือที่พูดถึงคุณค่าขององค์กรแม้จะถูกแต่งในปี ค.ศ. 1982 แต่ก็ยังทรงคุณค่าอยู่จนทุกวันนี้ และเป็นหนังสือที่กล่าวถึงการยอมรับการเปลี่ยนแปลงและจะจัดการกับมันอย่างไรซึ่งถือว่ายุคแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ หนังสือเล่มนี้ได้ก้าวล้ำในยุคเป็นอย่างมาก และขอสงวนท้ายด้วยแนวคิดที่ล้ำลึกของไมเคิล พอร์เตอร์ ซึ่งเขาเห็นว่า องค์กรนั้นมีจุดได้เปรียบอยู่สองจุด คือ จุดที่สามารถผลิตสินค้าที่มีต้นทุนต่ำ และจุดที่สินค้าที่ความแตกต่างจากสินค้าคู่แข่ง “ *การได้เปรียบทางยุทธศาสตร์การแข่งขันคือ การที่เราสามารถเสนอสินค้าให้กับลูกค้าได้ด้วยราคาที่ถูกลง เพราะต้นทุนในการผลิตต่ำ หรือการที่เราอาจจะมีต้นทุนในการผลิตพอ ๆ กับคู่แข่ง แต่สินค้าเรานั้นมีความแตกต่างคู่แข่งไม่สามารถทำตามได้ ”* ทั้งหมดทั้งปวงที่กล่าวมาแล้วน่าจะเป็นข้อยืนยัน ได้ว่า มหากรู สมควรจะเป็นตำแหน่งติดตัวของ ทอม ปีเตอร์ (Tom Peter) และ ไมเคิล พอร์เตอร์ (Michael Poter) ส่วนปีเตอร์ ด้รักเกอร์ (Peter Drucker) นั้นตำแหน่ง POPE ของกรู เหมาะกับเขามากที่สุดและน่าจะเป็นที่ยืนที่สุดอีกด้วย

เอกสารอ้างอิง

ปีเตอร์ส , ทอม (2547) . *คิดใหม่* .กรุงเทพฯ : นามิบุ๊กส์พับลิเคชั่นส์ .

สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล(2547) . *รวมความคิด 45 กูรู* ,ผู้จัดการ : กรุงเทพฯ .

เว็บไซต์ประกอบ www.tompeters.com