

Book Review

“The Greatest Business Decisions of All Time: How Apple, Ford, IBM, Zappos, and others Made Radical Choices that Changed the Course of Business.”

Edited by Verne Harnish (principal editor), and Brian Dumaine (editor)

ปริทัศน์โดย รองศาสตราจารย์ ดร. สมาน อัสวภูมิ¹

ข้อมูลเกี่ยวกับผู้เขียน

Verne Harnish เป็นผู้ก่อตั้ง Entrepreneurs' Organization และทำหน้าที่เป็นผู้บริหารระดับสูงของบริษัทอยู่ 15 ปี เป็นวิทยากรให้กับสถานประกอบการ 31 ปี เป็นนักเขียนประจำและกองบรรณาธิการของ Fortune Magazine เขียนและบรรณาธิการหนังสือขายดี Mastering Rockefeller Habits ซึ่งมีการแปลและตีพิมพ์เป็นภาษาต่างประเทศหลายภาษา

Brian Dumaine เป็นกองบรรณาธิการของ Fortune Magazine เป็นผู้ดูแลงานเขียนของ Fortune Magazine ทั้งในยุโรปและเอเชีย และเป็นผู้เขียนหนังสือชื่อ The Plot to Save the Planet ด้วย

สาระสำคัญของหนังสือ

หนังสือเล่มนี้เป็นการรวบรวมและบรรณาธิการบทเขียนของนักเขียนหลายคน รวมทั้งสิ้น 18 เรื่อง เช่น ทำไมบริษัทแอปเปิลถึงสตาร์ท จอบส์กลับมา โดย Adam Lashinky การเลิกเก็บค่าขนส่งช่วยให้บริษัทแซปโปส์รอดจากการล่มสลายได้อย่างไรโดย Jennifer Reingold และทำไมบริษัทซัมซุงจึงส่งพนักงานบริษัทดาวรุ่งไปอยู่ต่างประเทศ โดย Nicholas Varchaver เป็นต้น บทเขียนแต่ละเรื่องสะท้อนให้เห็นหลักเหตุผลและการตัดสินใจที่สำคัญของบริษัทต่างๆ ทั้ง 18 แห่ง

ว่าทำไมเขาจึงทำอย่างนั้น และทำแล้วช่วยพลิกฟื้นองค์กรได้อย่างไร อ่านสนุกทุกเรื่องแต่ที่ Harnish บรรณาธิการหลักของหนังสือเล่มนี้ ยกย่องให้เป็นการตัดสินใจทางธุรกิจที่เยี่ยมที่สุด 5 อันดับแรกคือ (1) เฮนรี ฟอร์ดเพิ่มเงินค่าจ้างรายวันเท่าตัวให้กับพนักงาน (2) การตัดสินใจของบริษัทแอปเปิลที่ดังสตาร์ท จอบส์ กลับมา (3) การประชุมพนักงานทุกเช้าวันเสาร์ของวอลมาร์ต (4) ทำไมซัมซุงส่งพนักงานดาวรุ่งไปต่างประเทศ และ (5) วิหารของแจ๊ค ซึ่งในการปริทัศน์หนังสือครั้งนี้คงไม่สามารถนำเสนอเรื่องราวมาเสนอได้ แต่จะยกตัวอย่างการตัดสินใจทางธุรกิจที่ดีที่สุดห้าอันดับแรกมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยมีสาระสำคัญดังนี้

เฮนรี ฟอร์ด เพิ่มเงินค่าจ้างรายวันเท่าตัวให้กับพนักงาน

บทเขียนนี้เขียนโดย Alex Taylor III ซึ่งเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นในปี 1914 (พ.ศ. 2457) ยุคนั้นคนงานจะได้รับค่าจ้างวันละ 2.50 เหรียญ สหรัฐอเมริกา และในวันที่ 5 มกราคม 1914 เฮนรี ฟอร์ด ตัดสินใจเพิ่มค่าจ้างรายวันเท่าตัวให้กับลูกจ้างเป็นวันละ 5 เหรียญ จากนโยบายนี้ทำให้คนแห่มาสมัครงานที่โรงงานรถฟอร์ดจำนวนมาก แนวคิดของเฮนรี ฟอร์ด คือ ต้องการกระจายรายได้ อยากให้คนงานมีชีวิตที่ดีขึ้น และทำให้

เงินหมุนเวียนเสริมสร้างเศรษฐกิจให้ดีขึ้น ขณะเดียวกัน ถ้าคนงานมีชีวิตดีขึ้น การขาดงานหรือลาออกก็น่าจะน้อยลง ชีวิตครอบครัวดีขึ้น และบริษัทก็มั่นคงด้วย บางคนอาจคิดว่าที่ฟอร์ดทำอย่างนี้ได้ เพราะในช่วงนั้นบริษัทได้รับความนิยมมาก และฟอร์ดก็ร่ำรวยจากการผลิตรถยนต์ แต่ก็เชื่อว่าเจ้าของบริษัทที่ร่ำรวยจะอยากจ่ายเงินมากขึ้น ดูจากขึ้นค่าแรงเป็น 300 บาทในประเทศไทย เจ้าของบริษัทไม่ชอบและนักการเมืองก็นำมาเป็นประเด็นการเมืองได้อีกด้วย แต่เฮนรี ฟอร์ด โชคดีที่เป็นหน่วยงานเอกชน แม้จะต้องควักเงินกว่าล้านเหรียญมาจ่าย แต่ระยะยาวแล้วบริษัทได้ผลตอบแทนคืนคุ้ม และเจ้าของแนวคิดก็ได้รับการยกย่องในความกล้าหาญที่ตัดสินใจทำ ด้วยเหตุนี้บรรณาธิการหนังสือเล่มนี้จึงยกย่องให้เป็นสุดยอดอันดับหนึ่งของการตัดสินใจ

การตัดสินใจของบริษัทแอปเปิลที่ดึงสติฟ จอบส์ กลับมา

ข้อบทความจริงๆ คือ “เราเอาสติฟกลับมาเถอะ” เขียนโดย Adam Lashinsky ซึ่งเป็นเรื่องที่โด่งดังและรู้จักกันทั่วโลกอีกเรื่องหนึ่ง เพราะสติฟ จอบส์ เป็นผู้ร่วมก่อตั้งบริษัทแอปเปิล แต่ระยะต่อมาเขาก็ถูกให้ออกจากบริษัทจนต้องไปทำมาหากินที่อื่น จะด้วยเป็นเพราะความโชคร้ายของแอปเปิล หรือโชคชะตาของสติฟ จอบส์ ก็ไม่รู้ที่บังเอิญบริษัทแอปเปิลจะเจ๊ง ก็เลยต้องหาคนมีฝีมือมาแก้ปัญหา บริษัทพยายามหามาหลายคน แต่ในที่สุดก็ไม่พ้นการขอให้สติฟ จอบส์กลับมาช่วยแอปเปิลอีกรอบ และโชคชะตาเรื่องนี้เกิดขึ้นที่ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นประเทศที่ทำงานกันแบบมีอาชีพมากกว่าแบบเจ้านี่ข้าจำนาน และแค่นี้ก็ต้องชำระ เพราะในที่สุดสติฟ จอบส์ก็กลับไปสร้างประวัติศาสตร์หน้าใหม่ให้กับแอปเปิลกลายเป็นบริษัทชั้นนำในอเมริกาอย่างที่เป็นอยู่ปัจจุบัน และการตัดสินใจครั้งนี้ได้รับการยกย่อง

ให้เป็นการตัดสินใจที่ยิ่งใหญ่นั้น เพราะยิ่งใหญ่ทั้งบริษัทที่ยอมกลืนน้ำลายตัวเอง ยอมขอให้สติฟกลับมา แม้จะมีอาชีพขนาดไหนก็ต้องทำใจพอสมควร และขณะเดียวกันสติฟ จอบส์ก็ตัดสินใจเยี่ยม คือแทนที่จะยืนดูแอปเปิลเจ๊งไปด้วยความสะใจ แต่เขาได้ใช้ความรัก ความรู้ และภาวะผู้นำที่ตนมีนำพาบริษัทฝ่าวิกฤติไปได้จนกลายเป็นวีรบุรุษของบริษัท และเป็นแบบอย่างให้กับคนในชาติและทั่วโลกได้จดจำไปอีกนาน

การประชุมพนักงานทุกเช้าวันเสาร์ของวอลมาร์ท

วอลมาร์ทกำหนดให้มีการประชุม 6 โมงเช้า ทุกวันเสาร์ เป็นอีกการตัดสินใจเชิงการบริหารที่กล้าหาญอีกเรื่องหนึ่ง ซึ่งเรื่องที่ Hank Gilman เขียนไว้ หลักคิดข้อนี้เกิดขึ้นจากข้อสังเกตของแซม วอลตัน เจ้าของกิจการที่พบว่าร้านขายของสะดวกซื้อจำนวนไม่น้อยง่วนอยู่กับการขายโดยไม่รู้ว่างานขายที่ผ่านมาดี หรือไม่ดีอย่างไร อะไรขายได้ อะไรขายไม่ได้ และจะวางกลยุทธ์ในการขายต่อไปอย่างไร จริงอยู่โดยปกติแล้วการประชุมพนักงานอาจจะมีขึ้นเดือนละครั้ง หรือสองครั้ง แต่กว่าจะถึงเวลานั้น บางอย่างอาจสายเกินแก้ และที่สำคัญคือการมีการประชุมตอนเช้า ก่อนเริ่มงาน อย่างน้อยสัปดาห์ละครั้งนอกจากจะเป็นการรับทราบสภาพปัญหาและการวางแผนงานในสัปดาห์ถัดไปแล้ว ยังใช้ช่วงประชุมดังกล่าวพบปะกันระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการ มีการทำความเข้าใจนโยบายที่จำเป็น และแนวปฏิบัติที่จะสร้างความแตกต่างให้กับบริษัท อาจจะมีการนำเสนอ แลกเปลี่ยน และดำเนินการแก้ไขเพื่อตอบสนองลูกค้าให้ดีที่สุด ย่อมนำมาสู่ความสำเร็จของการให้บริการที่ดีที่สุด การริเริ่มและจัดประชุมพนักงานแต่เช้าทุกวันเสาร์จึงกลายเป็นตำนานการตัดสินใจทางธุรกิจที่สำคัญและเป็นเสน่ห์ของวอลมาร์ทจนถึงปัจจุบัน

ทำไมซัมซุงส่งพนักงานดาวรุ่งไปต่างประเทศ

ผมในฐานะผู้ปริทัศน์หนังสือมีความภาคภูมิใจเล็กๆ ที่บริษัทธุรกิจของคนในเอเชียมีการตัดสินใจทางธุรกิจที่เยี่ยมยุทธ์จนติดอันดับหนึ่งในห้าของโลก แม้ว่าไม่ใช่ธุรกิจของไทยก็ตาม ซึ่งการตัดสินใจดังกล่าวคือ “ทำไมซัมซุงจึงส่งพนักงานดาวรุ่งไปหาประสบการณ์ในต่างประเทศ” เล่าเรื่องนี้โดย Nicholas Varchaver ซึ่งได้ตั้งข้อสังเกตว่าจุดตายที่ทำให้ธุรกิจล้มเหลวคือ “การไม่มีการพัฒนากับการไม่เชื่อใจว่าคนอื่นเขาเป็นอย่างไร” หรือพูดง่ายๆ ก็คือ มัวง่วนอยู่กับตนเอง หรือหลงตนเอง” และ Lee Kun-Hee นักธุรกิจและประธานบริษัทซัมซุงได้สังเกตเห็นเรื่องนี้เหมือนกันตั้งแต่ต้นทศวรรษที่ 1980 จึงได้เริ่มโครงการส่งพนักงานดาวรุ่งของตนไปอยู่ต่างประเทศ เพื่อเรียนรู้การทำธุรกิจในต่างวัฒนธรรม แม้จะมีเสียงคัดค้านโดยเกรงว่าดาวรุ่งเหล่านี้จะไม่กลับมาทำงานให้บริษัทหลังเรียนรู้มากขึ้น หรือไม่ก็ถูกบริษัทอื่นซื้อตัวไป อย่างไรก็ตามผลไม่เป็นอย่างนั้นเพราะนอกจากบริษัทจะได้พัฒนาบุคลากรด้วยประสบการณ์ตรงในหลากหลายประเทศแล้ว คนหนุ่มสาวเหล่านั้นยังรัก ผูกพันและจงรักภักดีบริษัทและประเทศชาติมากขึ้น ผมยินดีด้วยกับประเทศเกาหลีครับ นี่คือการตัดสินใจทางธุรกิจที่ยิ่งใหญ่อีกเรื่องหนึ่ง

วิหารของแจ็ค

แจ็ค เวลช์ เป็นนักบริหารและนักเขียนงานทางธุรกิจที่ยิ่งใหญ่คนหนึ่งที่รู้จักกันดีในหมู่นักบริหาร ผมเองก็อ่านหนังสือของเขาหลายเล่ม และในการปริทัศน์หนังสือเล่มนี้ซึ่งได้ยกย่องให้การตัดสินใจของเขาในการปรับปรุงศูนย์การพัฒนาบุคลากรของบริษัท General Motor ให้ยิ่งใหญ่เป็นที่ภาคภูมิใจของบุคลากรและเป็นแหล่งบ่มเพาะทรัพยากรบุคคลของบริษัทได้อย่างดีเยี่ยม

จนมีคนเรียกศูนย์พัฒนาบุคลากรนี้ว่า “วิหารของแจ็ค” เขียนเล่าโดย David A. Kaplan. ซึ่งเล่าว่า แจ็ค เวลช์ เข้ารับตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดของบริษัทในวัยแค่ 45 ปี และต้องเผชิญกับวิกฤติทางธุรกิจหลายเรื่อง โดยเฉพาะเขาต้องปลดคนงานออกกว่า 100,000 คน ปิดศูนย์หรือโรงงานหลายแห่ง แต่ขณะเดียวกันก็เสนอใช้เงิน 50 ล้านดอลลาร์ในการปรับปรุงศูนย์พัฒนาบุคลากรของบริษัท แต่ด้วยความมุ่งมั่นในหลักการจึงสามารถตั้งสถาบันพัฒนาบุคลากรทางธุรกิจชั้นนำของโลกได้สำเร็จ โดยการปรับปรุงอาคารสถานที่ให้ได้มาตรฐาน ไม่ซ่อมซ่อมเหมือนตอนที่เขามาอยู่ใหม่ และเคยให้ใช้สถานที่แห่งนี้ในการพัฒนาตนเอง ในฐานะสมาชิกใหม่ มีหลักสูตรและสื่อการสอนที่ได้มาตรฐาน แจ็คใช้สถาบันแห่งนี้ในการสร้างความเข้าใจและวิสัยทัศน์ร่วมของบุคลากร พัฒนาให้ผู้จัดการระดับต่างๆ ควบคุมและรับผิดชอบต่อผลกำไรขาดทุนของหน่วยที่ตนเองรับผิดชอบ แจ็ค เวลช์ สอนเองในบางวิชา ซึ่งทำให้เขาได้พบปะกับผู้เข้ารับการพัฒนาทุกระดับ ได้สื่อสารนโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์กรกับทุกกลุ่มด้วยตนเอง สร้างความเข้าใจและความแตกต่างให้กับบริษัทอย่างยิ่ง จนได้รับการยกย่องให้เป็นการตัดสินใจทางธุรกิจที่ดีที่สุดอีกเรื่องหนึ่งครับ

ข้อสรุปและความเห็นท้ายเรื่อง

จากตัวอย่างการตัดสินใจที่ได้รับการคัดสรรจากผู้เขียนว่าเป็นสุดยอดการตัดสินใจทางธุรกิจห้าอันดับแรกที่กล่าวมาข้างต้น และที่เหลืออีก 13 กรณีที่เหลือ ซึ่งกล่าวถึงไว้ในหนังสือเล่มนี้พอสรุปได้ว่า

1. การตัดสินใจทุกครั้งส่งผลสำคัญต่อทั้งผู้ตัดสินใจ ผู้เกี่ยวข้อง และทุกคนในโลก ไม่ทางตรงก็ทางอ้อม แม้ว่าเราจะรู้จักและเกี่ยวข้องกับผู้ตัดสินใจหรือไม่ก็ตาม ดังนั้นในฐานะพลโลกเรา

คงต้องติดตามให้ความเห็น สนับสนุนการตัดสินใจของบุคคลในโลกที่เรารู้จัก โดยเฉพาะการตัดสินใจที่จะส่งผลกระทบต่อคนส่วนใหญ่และความเป็นอยู่ของพลโลก

2. การตัดสินใจทุกครั้ง โดยเฉพาะผู้มีหน้าที่ต้องรับผิดชอบต่อผลที่จะเกิดขึ้น ต้องเป็นผู้ที่มีข้อมูล และความเข้าใจในสถานการณ์นั้นๆ อย่างยิ่ง มีความรู้ความสามารถ และเขาวินิจฉัยปัญหาเพียงพอที่จะตัดสินใจ ที่สำคัญที่สุดต้องกล้าหาญที่จะตัดสินใจด้วย และพร้อมจะรับผิดชอบต่อผลที่จะเกิดขึ้นตามมา

3. เชื่อว่าตัวอย่างการตัดสินใจที่ยอดเยี่ยมทั้ง 18 กรณี โดยเฉพาะ 5 กรณีที่นำเสนอไว้ข้างต้นนั้น เป็นกรณีที่ประสบผลสำเร็จ ซึ่งอาจจะมีเนื่องมาจากผู้ตัดสินใจมีข้อมูล มีความเข้าใจ และมีความฉลาด หรือเกิดขึ้นเพราะความบังเอิญหรือโชคเข้าข้างก็เป็นไปได้ และตัวอย่างเหล่านี้อาจจะเป็นกรณีหนึ่งในร้อย หรือหนึ่งในล้านที่ประสบผลสำเร็จ การตัดสินใจที่ผิดพลาดมีโอกาสเกิดขึ้นได้มากกว่าที่จะสำเร็จ แต่ไม่ค่อยได้มีการกล่าวถึงกัน หรือบางครั้งการตัดสินใจที่ถูกต้อง ยอดเยี่ยมอาจจะเกิดจากการตัดสินใจผิดพลาดในเบื้องต้นแต่เรียนรู้ และแก้ไขการตัดสินใจจนนำไปสู่ความ

สำเร็จในที่สุด อย่างไรก็ตามคนส่วนใหญ่มักจะรู้หรือดูละครฉากท้ายๆ ที่พระเอก หรือนางเอก ประสบผลสำเร็จแล้ว แต่ไม่รู้หรือกว่าบนเส้นทางสู่ความสำเร็จเหล่านั้นนั้นเขาต้องผ่านและพบเจออะไรมาบ้าง

ดังนั้นผมในฐานะผู้บริหารที่ศรัทธาจึงอยากเป็นกำลังใจให้ผู้บริหาร ผู้นำ และนักตัดสินใจทุกคนว่าทุกกรณีที่เกิดขึ้นในโลกนี้ล้วนแต่เป็นเอกนัยกรณีคือไม่มีกรณีใดที่เกิดขึ้นแบบเดียวกัน ตัวอย่างการตัดสินใจที่ดีเป็นเพียงบทเรียนที่ทำให้เราทราบว่านักตัดสินใจที่ยอดเยี่ยมเหล่านั้นเขาทำอย่างไร และเมื่อถึงเวลาที่เราจะต้องตัดสินใจ เราจะต้องทำอย่างไร และสิ่งที่นักตัดสินใจที่ดีมีกันทุกคนคือการเล็งผลระยะยาว และผลที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบที่คาดไม่ถึงของคนอื่น คนที่คิดและทำอย่างนั้นได้มักจะเป็นผู้นำทางความคิด หรือไม่ก็ได้รับอันตรายจากความคิดของตน ดังหลักคิดข้อหนึ่งที่ผมเตือนลูกศิษย์เสมอว่า “คนที่คิดและทำสิ่งที่คนอื่นไม่เข้าใจ มักจะเป็นภัยกับตนเอง” และขณะเดียวกันผมอยากเขียนต่อไปอีกนิดว่า “แต่ถ้าคิดได้แล้วไม่ทำ ก็ไม่ต่างอะไรกับไม่คิด” ขอให้โชคดีครับ

เอกสารอ้างอิง

Harnish, V. (Principal editor), and Dumaine, B. (editor). **The Greatest Business Decisions of All Time: How Apple, Ford, IBM, Zappos, and others Made Radical Choices that Changed the Course of Business.** New York: Fortune Books, 2013.

http://en.wikipedia.org/wiki/Verne_Harnish, 2013.

[Http://investing.businessweek.com/research/stocks/p](http://investing.businessweek.com/research/stocks/p), 2013.