



วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร

MUT Journal of Business Administration

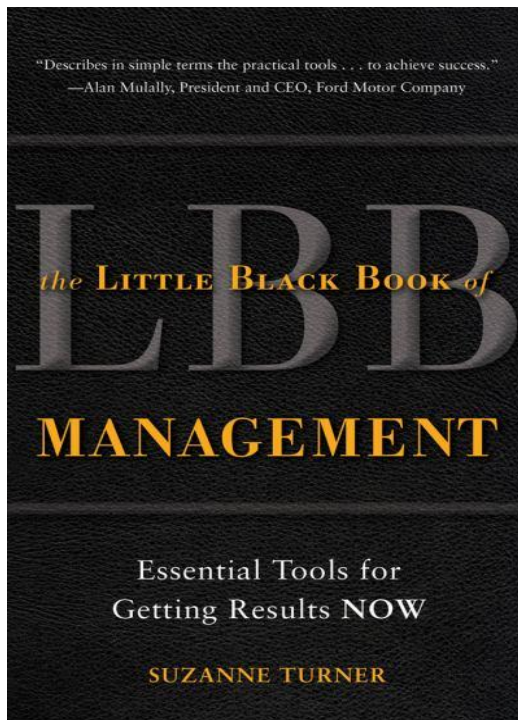
ปีที่ 9 ฉบับที่ 1 (มกราคม – มิถุนายน 2555)

Volume 9 Number 1 (January – June 2012)

Book Review

ชิตวันพัทน์ วีระสัย Chitawanphat Weerasai^{1,*}

¹ อาจารย์ประจำ สาขาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร กรุงเทพมหานคร



Book Review : The Little Black Book of Management : Essential Tools for Getting Results NOW

Publisher : McGraw - Hill

Publication Year : 2010

Author : Dr. Suzanne Turner

Language : English

Length : 196p

* E-mail address: chitawanphat@hotmail.com

องค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐและภาคเอกชนต่างนำเครื่องมือการจัดการ (Management Tools) มาช่วยในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2551: 3) และในบรรดาเครื่องมือการจัดการทั้งหลายเหล่านั้น ในปี ค.ศ. 2011 โดย Bain & Company ได้สำรวจและพบว่าเครื่องมือการจัดการที่ได้รับความนิยมสูงสุดทั่วโลก 10 อันดับแรก คือ 1. การเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) 2. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) 3. ภารกิจและวิสัยทัศน์ (Mission and Vision Statements) 4. การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management) 5. การจัดจ้างจากภายนอก (Outsourcing) 6. การประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard) 7. โปรแกรมการจัดการความเปลี่ยนแปลง (Change Management Programs) และ ความสามารถหลัก (Core Competencies) ซึ่งอันดับที่ 7 นี้มีเครื่องมือการจัดการที่ได้รับความนิยมดังกล่าวเท่ากัน 2 เครื่องมือ ฉะนั้นจึงไม่มีอันดับ 8 แต่ข้ามไปอันดับ 9. การเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alliances) และสุดท้ายอันดับ 10. การแบ่งกลุ่มลูกค้า (Customer Segmentation) (Rigby and Bilodeau, 2011: 7)

ในเมื่อเครื่องมือการจัดการได้รับความนิยมสนใจจากสมาชิกขององค์กรทั่วโลกทั้งภาครัฐและภาคเอกชนมากขึ้น ฉะนั้นจึงมีหนังสือที่รวบรวมเครื่องมือการจัดการไว้หลายเครื่องมือในเล่มเดียว และอธิบายเครื่องมือเหล่านั้นสั้นๆ เผยแพร่อย่างมากมายในตลาด เช่น หนังสือชื่อ “เครื่องมือการจัดการ” เขียนโดย รองศาสตราจารย์ ดร. ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ รวมถึง “The Essential Management Toolbox: Tools, Models and Notes for Managers and Consultants” เขียนโดย Simon Burtonshaw – Gunn และ “The Little Black Book of Management : Essential Tools for Getting Results NOW” เขียนโดย Dr. Suzanne Turner เป็นต้น ทั้งนี้หนังสือเล่มท้ายผู้เขียนจะได้นำมาแนะนำและวิจารณ์

โครงสร้างของการแนะนำและวิจารณ์หนังสือเล่มนี้ ได้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ 1. รายละเอียดพอสังเขป และ 2. บทวิจารณ์

1. รายละเอียดพอสังเขป

หนังสือเล่มดังกล่าว ชื่อ The Little Black Book of Management : Essential Tools for Getting Results NOW ถูกเขียนโดย Dr. Suzanne Turner ในปี ค.ศ. 2010 ซึ่งเธอเขียนจากประสบการณ์ในฐานะเป็นที่ปรึกษามานานหลายปี

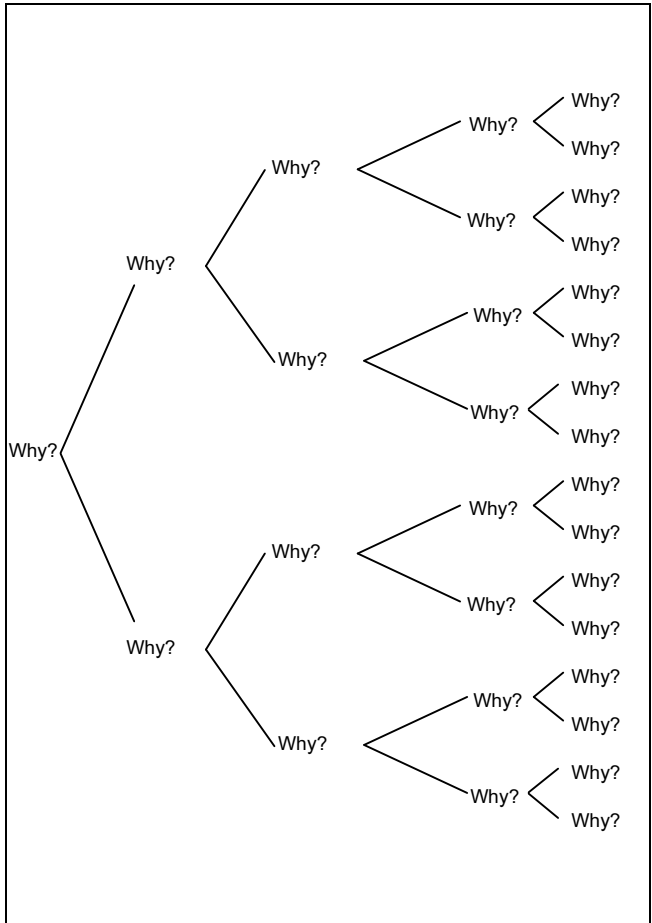
สำหรับวัตถุประสงค์ของหนังสือ Dr. Turner กล่าวไว้ 3 ประการ คือ 1. เพื่อจำแนกประเด็นหรือหัวข้อสำคัญของแต่ละเครื่องมือสำหรับประโยชน์ในการนำไปปฏิบัติ 2. เพื่อนำเสนอเครื่องมือที่ครอบคลุมประเด็นทางธุรกิจ 3. เพื่อนำเสนอเครื่องมือในรูปแบบที่ผู้ใช้สามารถค้นและใช้เครื่องมือเหล่านั้นได้อย่างรวดเร็ว

ส่วนจุดเน้นและโครงสร้างของหนังสือ Dr. Turner เน้นอธิบายสรุปเครื่องมือการจัดการที่ถูกใช้ในอุตสาหกรรมและสอนในโรงเรียนธุรกิจรวม 94 เครื่องมือ (รายชื่อเครื่องมือดูที่ภาคผนวกท้ายบทวิจารณ์)

ชิตวันพัทธ์ วีระสัย

และทั้ง 94 เครื่องมือนั้น เธอได้ใช้อักษรในการเรียงลำดับการนำเสนอ ทั้งนี้ 1 เครื่องมือเปรียบเสมือน 1 บท ซึ่งแต่ละบทประกอบไปด้วยหัวข้อดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 : หัวข้อและตัวอย่างประกอบเพื่อความเข้าใจในหัวข้อแต่ละหัวข้อ

หัวข้อ	ตัวอย่างตามหนังสือ The Little Black Book of Management
Tool Title (ชื่อของเครื่องมือ)	Five Whys (บทที่ หรือ เครื่องมือที่ 30 หน้า 62 - 63) 
When to use (ใช้เมื่อใด)	เมื่อคุณจำเป็นต้องรู้สาเหตุที่เป็นรากฐานของปัญหา หรือเพื่อความเข้าใจในโอกาสที่มากขึ้น
What you get (อะไรที่จะได้รับ)	สาเหตุที่เป็นรากฐานของปัญหา หรือโอกาสที่จะได้รับ
Time (เวลา)	5 นาที ถึง 2 ชั่วโมง ตามขนาดของปัญหาหรือโอกาส
Number of People (จำนวนคน)	ผันแปรตามปัญหา อย่างไรก็ตามจำนวนคนมีความสำคัญต่อการได้รับมุมมองที่หลากหลายมากขึ้น แต่ถ้ามากกว่า 20 คน ก็เป็นการยากต่อการจัดการ
Equipment (อุปกรณ์)	กระดาษขนาดใหญ่เพื่อเขียนและเชื่อมโยง

ตารางที่ 1 : (ต่อ)

Method (วิธีการใช้)	1. กำหนดปัญหาหรือโอกาสให้ชัดเจน 2. ถามสมาชิกในกลุ่มด้วยคำว่า "Why?" และ จับจ้องการตอบสนอง 3. ถามด้วย Why ต่อเนื่อง จนกระทั่งไม่มีคำตอบที่จะตอบได้อีก 4. ใช้คำตอบที่ได้เพื่อระบุการกระทำที่จำเป็นต้องดำเนินการ
Example (ตัวอย่าง)	ยอดขายปลีกลดลงเพราะคนไม่เข้าร้าน, คนไม่เข้าร้านเพราะเป็นทางเลือกที่แย่ที่สุด, ทางเลือกที่แย่ที่สุดเพราะเป็นทางเลือกที่ถูกลงกว่า, ทางเลือกที่ถูกลงกว่าเพราะไม่จำเป็นต้องเดินทางไปร้านจึงไม่ต้องเสียค่าน้ำมันและหาที่จอดรถ, ไม่จำเป็นต้องเดินทางไปร้านจึงไม่ต้องเสียค่าน้ำมันและหาที่จอดรถเพราะคนสามารถเลือกซื้อได้จากบ้านผ่านอินเทอร์เน็ต
Exercise (แบบฝึกหัด)	พิจารณาสาเหตุที่ทำให้ประตูปิดไม่ราบรื่น
Key Point (จุดสำคัญ)	นี่คือเทคนิคที่ง่ายมากที่ให้สิทธิ์คุณในการวินิจฉัยสาเหตุและค้นหาโอกาส
Additional Comment (ความคิดเห็นเพิ่มเติม)	เครื่องมือนี้มีคุณค่าในหลากหลายสถานการณ์ และช่วยให้เข้าใจประเด็นปัญหามากขึ้น เครื่องมือนี้ยังเกี่ยวโยงหรือคล้ายคลึงกับเครื่องมือที่ 16 (Concept Fan) และ เครื่องมือที่ 10 (Cause and Effect Analysis) อีกด้วย
Other Information (ข้อมูลอื่น)	บริษัทโตโยต้ามอเตอร์ จะถามว่า "Why" 5 ครั้งเป็นปกติเมื่อต้องการหาสาเหตุรากฐานของปัญหา (แหล่งที่มา : โตโยต้ามอเตอร์) อย่างไรก็ตาม เครื่องมือนี้ยังเป็นเทคนิคที่เด็กๆ ในหลายๆ ช่วงอายุใช้เพื่อทำความเข้าใจและเรียนรู้เกี่ยวกับโลก

และสุดท้ายของหนังสือประกอบด้วย ดัชนีคำค้น และประวัติโดยสังเขปของ Dr. Turner (ผู้แต่ง)

2. บทวิจารณ์

หลักการวิจารณ์อย่างสำคัญคือ ความเป็นธรรมต่อผู้แต่งหนังสือ ดังนั้นการวิจารณ์นี้จะวิจารณ์ตามวัตถุประสงค์ที่ผู้แต่งได้กำหนดขึ้นเป็นหลัก เพราะวัตถุประสงค์ก็คือความคาดหวังของผู้แต่งที่ต้องการให้ผู้อ่านได้รับหลังจากการอ่าน ถ้าผู้อ่านได้รับสารตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ก็ถือว่าประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี แต่ถ้าเกิดผลในทางตรงข้าม ผู้แต่งอาจต้องพิจารณาปรับปรุงต่อไป

ก่อนวิจารณ์ตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจารณ์เห็นว่ามีประเด็นที่น่าสนใจหนึ่งประเด็นคือ จากที่ได้เห็นชื่อหลักของหนังสือเล่มนี้ - The Little Black Book of Management ที่หน้าปกครั้งแรกก็เข้าใจได้ว่าหนังสือเล่มนี้เป็นหนังสือเกี่ยวกับการจัดการ (Management) ทั่วไปอย่างกว้างๆ ที่นำเสนอเนื้อหาในแต่ละประเด็นไม่ลึกมากนัก และเมื่อได้เห็นชื่อรองของหนังสือ - Essential Tools for Getting Results ชิตวันพัทธ์ วีระสัย

NOW ก็ทำให้เข้าใจมากขึ้นว่าหนังสือต้องการนำเสนอเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับการจัดการ ซึ่งพอได้เปิดดูเนื้อหาภายในจึงพบว่าเนื้อหาทั้งหมดนำเสนอเครื่องมือการจัดการรวมถึง 94 เครื่องมือตามที่ชื่อรองได้สื่อสารไว้ จุดนี้สำคัญ ผู้วิจารณ์เห็นว่า Dr. Turner อาจตั้งชื่อหลักของหนังสือว่า “Management Tools” เป็นต้น น่าจะสื่อความมุ่งหมายของหนังสือได้ชัดเจนขึ้นมาอีกระดับ ดังนั้นชื่อของหนังสืออาจเป็น “Management Tools : Essential Tools for Getting Results NOW”

ทั้งนี้เมื่อได้อ่านหนังสือเล่มนี้อย่างจริงจัง และเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่ผู้แต่งกำหนดไว้พบว่า

วัตถุประสงค์แรก ที่ว่าหนังสือเล่มนี้ได้จำแนกประเด็นหรือหัวข้อสำคัญของแต่ละเครื่องมือสำหรับประโยชน์ในการนำไปปฏิบัติ พบว่า เป็นไปตามนั้น โดย Dr. Turner ได้แยกหัวข้อสำคัญที่ต้องรู้เมื่อต้องการใช้เครื่องมือต่างๆ หัวข้อเช่น Tool Title (ชื่อของเครื่องมือ), When to use (ใช้เมื่อใด), What you get (อะไรที่จะได้รับ), Time (เวลา), Number of People (จำนวนคน), Equipment (อุปกรณ์), Method (วิธีการใช้), Example (ตัวอย่าง) เป็นต้น ซึ่งได้กล่าวพร้อมยกตัวอย่างประกอบไปแล้วข้างต้น ทั้งนี้หัวข้อทั้งหมดที่เธอได้กล่าวไว้ถือว่าครบถ้วนทั้งในทางทฤษฎีและช่วยให้ผู้ใช้นำไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติได้จริง

นอกจาก Dr. Turner จะแยกหัวข้อได้ครบถ้วนแล้ว เธอยังได้ให้คำอธิบายความมุ่งหมายของแต่ละหัวข้อไว้ในส่วนแรกของหนังสือ ซึ่งก็คือส่วน Introduction (บทนำ) อีกด้วย แนนนอนยอมเป็นประโยชน์ต่อผู้ใช้หนังสือในแง่ความเข้าใจเบื้องต้นต่อหัวข้อแต่ละหัวข้อ เช่น หัวข้อ Example (ตัวอย่าง) หัวข้อนี้จะช่วยให้ผู้ใช้เข้าใจวิธีการใช้เครื่องมือการจัดการนั้นๆ มากขึ้น โดยให้ตัวอย่างประกอบเพื่ออธิบายวิธีการใช้เครื่องมือเหล่านั้นๆ

วัตถุประสงค์ที่สอง ที่ว่าหนังสือเล่มนี้ได้นำเสนอเครื่องมือที่ครอบคลุมประเด็นทางธุรกิจ พบว่า เป็นไปตามนั้น โดย Dr. Turner ได้นำเสนอเครื่องมือการจัดการไว้ถึง 94 เครื่องมือ ถือว่าครอบคลุมกิจกรรมการดำเนินธุรกิจได้เป็นอย่างดี ถึงแม้ว่าบางเครื่องมือการจัดการที่ธุรกิจส่วนใหญ่ในโลกนิยมใช้จะขาดไป เช่น การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า, การจัดจ้างจากภายนอก, ความสามารถหลัก, การเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ เป็นต้น

เครื่องมือการจัดการที่เธอนำเสนอมีความน่าสนใจ เกิดขึ้นจริงในหลายองค์กร กระชับ ชัดเจน รวมถึงสามารถเข้าใจได้ไม่ยาก โดยเฉพาะผู้ที่ผ่านการศึกษาทางด้านการจัดการธุรกิจมาแล้วจะเห็นภาพของเครื่องมือการจัดการนั้นลึกลงไปอีก หรืออย่างน้อยก็เป็นการกระตุ้นความทรงจำตามที่เคยเรียนมา แต่สำหรับนักบริหารที่เติบโตมาจากแวดวงอื่น และไม่เคยผ่านการเรียนทางด้านการจัดการธุรกิจมาก่อน อาจจำเป็นต้องใช้เวลาศึกษาทำความเข้าใจหรือค้นคว้าเพิ่มเติมอีกนิด เพราะผู้แต่งเพียงสรุปเครื่องมือการจัดการนั้นมาสั้นๆ แนนนอนยอมยังขาดหัวข้อสำคัญบางข้อหัว เช่น ข้อจำกัดของเครื่องมือการจัดการนั้นๆ หรือข้อดีข้อเสียของเครื่องมือการจัดการนั้นๆ เป็นต้น

และหากพิจารณาทีละเครื่องมือการจัดการ จะพบว่าหลายเครื่องมือสอดคล้องกับต้นฉบับหรือผู้ริเริ่มเครื่องมือการจัดการนั้นๆ หรือความนิยมของกลุ่มผู้ใช้ เช่น เครื่องมือที่ 10 Cause and Effect

Analysis (การวิเคราะห์เหตุและผล) หน้า 20 – 21 เนื้อหาโดยรวมก็สอดคล้องกับ ศาสตราจารย์ เคโอรุ อิชิกาวา (Professor Kaoru Ishikawa) แห่งมหาวิทยาลัยโตเกียวซึ่งเป็นผู้คิดค้น (Ishikawa.1984; 19-22)

แต่ก็มีบางเครื่องมือที่แตกต่างไปบ้างจากต้นฉบับหรือผู้ริเริ่มเครื่องมือการจัดการนั้นๆ หรือความนิยมของกลุ่มผู้ใช้ ทั้งนี้ Dr. Turner อาจตั้งใจปรับให้เข้ากับบริบทและการใช้งานก็เป็นไปได้ เช่น เครื่องมือที่ 67 Product Life Cycle (วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์) หน้า 136 – 137 โดยเธอได้แบ่งระยะของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์เป็น 5 ระยะ คือ 1.การแนะนำ (Introduction) 2.การเติบโต (Growth) 3.การเติบโตเต็มที่ (Maturity) 4.การอิ่มตัว (Saturation) และ 5.การถดถอย (Decline) ซึ่งต่างจากความนิยมที่แบ่งเป็น 4 ระยะ คือ 1.การแนะนำ 2.การเติบโต 3.การเติบโตเต็มที่ 4.การถดถอย (Kerin *et al.*, 2007: 236 - 241; Etzel *et al.*, 2007: 241 - 244 และ Kurtz, 2008: 363 - 367) หรือหากจะแบ่งเป็น 5 ระยะ ก็ยังต่างจาก Kotler ศาสตราจารย์ด้านการตลาดผู้มีชื่อเสียงคนหนึ่งของโลกอยู่บ้าง โดย Kotler แบ่งระยะเป็น 1.การพัฒนาผลิตภัณฑ์ 2.การแนะนำ 3.การเติบโต 4.การเติบโตเต็มที่ 5.การถดถอย (Armstrong & Kotler, 2009: 278)

วัตถุประสงค์ที่สาม ที่ว่าหนังสือเล่มนี้ได้นำเสนอเครื่องมือในรูปแบบที่ผู้ใช้สามารถค้นและใช้เครื่องมือเหล่านั้นได้อย่างรวดเร็ว พบว่า เป็นไปตามนั้น คือ Dr. Turner ได้ใช้อักษรในการเรียงลำดับการนำเสนอเครื่องมือการจัดการ หรือ เรียงเครื่องมือตามชื่อภาษาอังกฤษ อีกทั้งเครื่องมือการจัดการแต่ละเครื่องมือก็ประกอบด้วยหัวข้อเหมือนๆ กัน ตามที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น แน่แน่นอนทำให้ง่ายต่อการค้นหาและใช้ประโยชน์

โดยสรุปแล้วหนังสือเล่มนี้นับว่าเป็นหนังสือเล่มหนึ่งที่มีประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้ที่มีความสนใจในเครื่องมือการจัดการ โดยเฉพาะผู้บริหารทุกระดับที่ต้องการการอธิบายสรุปในสาระสำคัญของเครื่องมือการจัดการแต่ละเครื่องมือเพื่อการนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างรวดเร็ว และแน่นอนผู้ใช้หนังสือเล่มนี้ย่อมต้องศึกษาเพิ่มเติมในเครื่องมือการจัดการที่สนใจเป็นพิเศษจากตำราหรือหนังสือเล่มอื่นๆ ประกอบเพิ่มเติมด้วยจึงจะได้ความรู้ที่กว้างและลึกขึ้น

ภาคผนวก

ตารางที่ 2 : รายชื่อเครื่องมือการจัดการทั้ง 94 เครื่องมือ ของ Dr. Turner

1. Analogies-Creative Problem Solving	26. Effort Impact Graph	51. Measurement and Accountability	76. Six Sigma
2. Balanced Scorecard	27. External Analysis (PEST)	52. Measurement Guidelines	77. Skills Matrix
3. Benchmarking	28. Failure Mode Effects and Criticality Analysis	53. Meeting Management	78. Solution Effect Analysis
4. Brainstorming	29. Fault Tree Analysis (FTA)	54. Networking	79. Sources of Innovation and Opportunity
5. Brand Development	30. Five Whys	55. Optimized Production Technology (OPT)	80. Stakeholder Analysis
6. Breakeven Analysis	31. Flowcharting	56. Option Generation-TOWS	81. Strategic Planning
7. Business Design and Improvement	32. Forced Combinations	57. Order Qualifiers and Order Winners	82. Strategy Framework
8. Business Ethics	33. Forced Pair Comparison	58. Pie Diagrams	83. SWOT Analysis
9. Business Excellence Framework	34. Force Field Analysis	59. Power Maps	84. Systems Thinking
10. Cause and Effect Analysis	35. Forward Measurement	60. Presenting – Communication	85. Team Selection
11. Change Cycle	36. Gantt Chart	61. Pricing Strategies	86. Team Working
12. Climate for Change Indicator	37. Hazard and Operability Studies (HAZOP)	62. Prioritization Matrix	87. Technology and People
13. Communication	38. Histograms	63. Process Control Charts	88. Thought Capture
14. Competitive Product Placement	39. Housekeeping	64. Process Mapping – IDEF	89. Time – Based Process Mapping (TBPM)
15. Competitor Analysis	40. Improvement Cycle	65. Product – Market Analysis	90. Time Management
16. Concept Fan	41. Improving Group Communication	66. Product – Market Strategy Analysis	91. Visioning – The Future
17. Creating a Financial Business Case	42. Influence and Control	67. Product Life Cycle	92. Vital – Few Analysis
18. Creating Commitment	43. Influence Diagrams	68. Quality Functional Deployment (QFD)	93. Waste Minimization
19. Critical Path Analysis (CPA)	44. Input Output Analysis	69. Radar Chart	94. Work Package Breakdown
20. Cultural Audit	45. International Business Context	70. Risk Management	
21. Customer Focus	46. International Etiquette	71. Road Mapping	
22. Decision Mapping	47. Just In Time (JIT)	72. Run Chart	
23. Decision Table	48. Learning Styles	73. Scatter Diagram	
24. Design of Experiments (DOE)	49. Manufacturing Benchmarks	74. Scenario Planning	
25. Diffusion of Innovation	50. Marketing Mix	75. Shared Values	

รายการอ้างอิง

- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2551. **เครื่องมือการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : รัตนไตร.
- Armstrong, Gary and Kotler, Philip. 2009. **Marketing: an Introduction**. 9th ed. United States of America: Pearson Education International.
- Burtonshaw – Gunn, Simon. 2008. **The Essential Management Toolbox: Tools, Models and Notes for Managers and Consultants**. England : John Wiley & Sons Ltd.
- Etzel, Michael J.; Walker, Bruce J. and Stanton, William J. 2007. **Marketing**. 14th ed. New York: McGraw – Hill/Irwin.
- Ishikawa, Kaoru. 1984. **Guide to Quality Control**. 14th ed. Hong Kong: Nordica International Limited.
- Kerin, Roger A.; Harhey, Steven W. and Rudelius, William. 2007. **Marketing**. 2nd ed. New York: McGraw – Hill/Irwin.
- Kurtz, David L. 2008. **Priciples of Contemporary Marketing**. China: South-Western.
- Rigby, Darrell and Bilodeau, Barbara. 2011. **Management Tools & Trends 2011**. Bain & Company, Inc. Retrieved April 3, 2012 from http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools.pdf
- Turner, Suzanne. 2010. **The Little Black Book of Management : Essential Tools for Getting Results NOW**. United States of America : McGraw – Hill.