

FIT
for
GROWTH



กลยุทธ์
ลดต้นทุน
ต้นกำเนิด

คู่มือการบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน

VINAY COUTO, JOHN PLANSKY, DENIZ CAGLAR

วินัย คูโต, จอห์น แพลนสกี และ ดร. เดนิซ แคกลาร์ : เขียน

ชาริตา พงศ์ธรรานนท์ : แปล

สารบัญ

บทนำ	15
ภาค 1	19
บทนำและภาพรวมของ Fit for Growth	
บทที่ 1	21
จำเป็นต้องลดต้นทุนเพื่อเติบโตหรือไม่	
<i>Circuit City: ทางที่ไม่ยอมรับความจริง</i>	25
<i>IKEA ยกกระดับการให้ประโยชน์สูงสุดจากต้นทุนไปสู่รูปแบบธุรกิจที่ปะ</i>	29
<i>ดัชนี Fit for Growth</i>	34
บทที่ 2	40
พัฒนาสู่ Fit for Growth: ผู้จัดการปรับโครงสร้างและฟื้นตัว	
<i>เน้นความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ</i>	44
<i>ปรับโครงสร้างต้นทุนให้สอดคล้อง</i>	47
<i>ปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อการเติบโต</i>	50
<i>ฟื้นฟูต้นทุนที่เกินแห่งอย่างต่อเนื่อง</i>	57

บทที่ 3 81

บทบาทของผู้นำ: ปรับต้นทุนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์	
จะรู้ได้อย่างไรว่าถึงเวลาแล้ว	62
คำถามหลักสามข้อที่ผู้นำถาม	65
สิ่งที่ทำให้วิธีการ <i>Fit for Growth</i> แตกต่างจากวิธีอื่นๆ คืออะไร	78

ภาค 2 81

วิธีลดต้นทุนและเติบโตให้แข็งแกร่งขึ้น: แนวทางสำหรับผู้จัดการ

บทที่ 4 83

เครื่องมือในการลดต้นทุน: อะไร ที่ไหน และอย่างไร	
กำหนดวัตถุประสงค์	84
การกำหนดสมรรถนะที่แตกต่าง	87
การเลือกเครื่องมือลดต้นทุน	89
เราทำ "อะไร" พอร์ตโฟลิโอ ของธุรกิจและการเลือกศักยภาพ	90
เราทำ "ที่ไหน" องค์กรและทำเลที่ตั้ง	92
เราทำอย่างไร และทำได้ดีแค่ไหนในการดำเนินงานขั้นเลิศ	94

บทที่ 5 96

การจัดระบบพอร์ตโฟลิโอ (Portfolio) : ตัดสินใจว่าควรจะอยู่ในธุรกิจไหน	
การจัดระบบ "พอร์ตโฟลิโอ" คืออะไร	97
เมื่อไหร่จึงจะใช้การจัดระบบพอร์ตโฟลิโอ	104
จะจัดระบบพอร์ตโฟลิโออย่างไร	107

บทที่ 6 114

งบประมาณฐานศูนย์: ปรับสิ่งที่จะรักษาไว้ ไม่ใช่สิ่งที่จะกำจัด

งบประมาณฐานศูนย์คืออะไร 115

เครื่องมือออกแบบประสงค์และครบถ้วน 119

เมื่อไหร่จึงจะใช้งบประมาณฐานศูนย์กับศักยภาพของคุณ 122

จะใช้งบประมาณฐานศูนย์กับศักยภาพของคุณอย่างไร 123

บทที่ 7 136

การปรับตัวแบบการดำเนินงานให้สอดคล้อง: กำหนดใหม่ว่างานสำคัญ
ทำเสร็จตรงไหน

องค์ประกอบของตัวแบบการดำเนินงานและแม่แบบ 137

เมื่อไหร่จึงจะออกแบบตัวแบบการดำเนินงานของคุณใหม่ 145

จะออกแบบตัวแบบการดำเนินงานใหม่ได้อย่างไร 146

บทที่ 8 160

Outsourcing: ให้แหล่งภายนอกสร้างคุณค่าให้คุณ

Outsourcing คืออะไร 161

เมื่อไหร่จึงจะให้ outsourcing 166

กระบวนการ outsourcing มีความทำงานอย่างไร 168

บทที่ 9 183

ใช้ที่ตั้งให้เป็นประโยชน์มากที่สุด: คิดบททวนการปฏิบัติงานและทำเลที่ตั้ง

การใช้ที่ตั้งให้เป็นประโยชน์มากที่สุดคืออะไร 183

เมื่อไหร่จึงจะใช้ประโยชน์สูงสุดจากที่ตั้ง 190

การใช้ประโยชน์จากที่ตั้ง: ทำงานอย่างไร 193

บทที่ 10	203
กระบวนการขึ้นเลิศ: ทำให้งานง่ายขึ้นและลดขั้นตอน	
กระบวนการขึ้นเลิศคืออะไร	205
เมื่อไหร่จึงจะใช้กระบวนการขึ้นเลิศ	212
แนวทางสู่กระบวนการขึ้นเลิศ	215
ปรับกระบวนการขึ้นเลิศให้สอดคล้องกับเครื่องมือต้นเหตุอื่นๆ	224
บทที่ 11	228
ช่วงและชั้น (Spans and Layers) :	
การกระจายและการมอบอำนาจขององค์กร	
การปรับโครงสร้าง Spans และ Layers คืออะไร	228
เมื่อไหร่จึงควรปรับโครงสร้าง Spans และ Layers	235
จะปรับโครงสร้าง Spans และ Layers อย่างไร:	238
หัวชั้นต้นสำหรับองค์กรที่กระชับมากขึ้น	
บทที่ 12	248
การบริหารทรัพยากรเชิงกลยุทธ์: คำนึงคุณค่าจากการจัดซื้อให้มากขึ้น	
การบริหารทรัพยากรเชิงกลยุทธ์คืออะไร	248
เมื่อไหร่ที่บริษัทควรใช้การบริหารทรัพยากรเชิงกลยุทธ์	254
ทำให้เกิดขึ้น: แนวทางการบริหารทรัพยากรเชิงกลยุทธ์	257
บทที่ 13	269
การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล: ให้เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงเกม	
การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลคืออะไร	270
เมื่อไหร่จึงจะใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	272
จะใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างไร	276

รับมือกับการปรับโครงสร้างต้นทุน: จะบริหารและรักษาการเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืนได้อย่างไร

บทที่ 14 289

ดำเนินการปรับเปลี่ยนต้นทุน: จัดเตรียม ทำตามขั้นตอน และรักษาให้ยั่งยืน

ระยะที่ 1: วิจัยวิจัยและกำหนดเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง 294

ระยะที่ 2: ออกแบบรายละเอียด 298

ระยะที่ 3: ลงมือปฏิบัติ 305

บทที่ 15 313

ขวัญกำลังใจ อารมณ์ และความคาดหวัง: การนำในระหว่างปรับโครงสร้าง
ความไม่แน่นอนและความวิตกกังวล 314

ระยะที่ 1: โอกาส แต่สำหรับใคร 319

ระยะที่ 2: ความวิตกกังวลปรากฏ 321

ระยะที่ 3: ความสับสนอลหม่าน แต่ก็ชี้แจงต่างๆ ให้เห็นสิ่งที่ดีกว่า 324

บทที่ 16 333

เรื่องของมนุษย์: เตรียมพนักงานให้พร้อม เต็มใจ และเปลี่ยนแปลงได้
องค์ประกอบของโครงการบริหารการเปลี่ยนแปลง 335

ที่มีวัฒนธรรมเป็นตัวนำ

ระยะที่ 1: วิจัยวิจัยและกำหนดเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง 341

ระยะที่ 2: ออกแบบรายละเอียด 345

ระยะที่ 3: ลงมือปฏิบัติ 358

Fit for Growth อยู่เสมอ

เครื่องมือเชิงกลยุทธ์: แปลงกลยุทธ์ให้เป็นผลงาน	367
เครื่องมือในการปฏิบัติงาน: การลงมือปฏิบัติเทียบกับแผน	370
เครื่องมือระดับองค์กร:	374
กำหนดความรับผิดชอบและรางวัลในการเอาใจใส่ต้นทุน	
เครื่องมือทางวัฒนธรรม: ปลดปล่อยความเป็นส่วนตัว	376
เหตุผลและความยั่งยืน: จากที่ฝังที่มั่น	380
Note	382