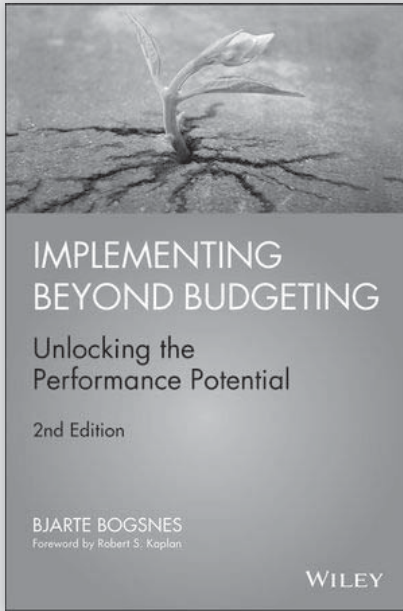


สมชาย ศุภธาดา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำภาควิชาการบัญชี

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



Title: **Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential (2nd edition)**

Author: **Bjarte Bodsnes**

Edition: **2016**

Publisher: **John Wiley & Sons. Inc.**

Number of pages: **304 pages**

ทุกสิ้นปีธุรกิจทั้งหลายต้องเตรียมจัดทำงบประมาณเพื่อการวางแผนปีถัดไป งบประมาณเป็นเครื่องมือหนึ่งในการบริหารธุรกิจที่ใช้กันมาเป็นระยะเวลานานพอสมควร คำถามที่หนึ่งซึ่งจำเป็นต้องการจุดประเด็นคือ กระบวนการจัดทำงบประมาณที่ทำกันอยู่นั้นอ่อนชางไม่ยืดหยุ่น เป็นการมองย้อนอดีตและเติมไปด้วยการเมืองภายในองค์กร ทำอย่างไรที่จะปรับเปลี่ยนให้ดูเป็นเชิงรุกมากขึ้นและไม่ยึดติดกับกลไกที่เคยชินกันและปฏิบัติกันมาแต่ในอดีต

Bjarte Bodsnes ผู้เขียนมีประสบการณ์การทำงานในบริษัทข้ามชาติเป็นเวลานานผ่านทั้งสายงานการบัญชีและฝ่ายบุคคล เขาได้นำแนวคิดของเขาไปใช้ในบริษัทระดับโลกขนาดใหญ่สองบริษัท คือ Statoil และ Borealis และถ่ายทอดประสบการณ์ผ่านหนังสือเล่มนี้ สิ่งหนึ่งที่หนังสือต้องการสื่อคือทำอะไรให้คนในองค์กรตั้งคำถามว่า “สิ่งนี้จำเป็นหรือไม่” แทนที่จะตั้งคำถามว่า “มีงบประมาณรองรับหรือไม่”

หนังสือมีเพียง 6 บท บทแรกกล่าวถึงปัญหาที่มีกับการบริหารจัดการแบบดั้งเดิม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการควบคุม การกำหนดเป้า การประเมินผลการทำงาน การจ่ายโบนัส จากนั้นบทที่สองนำเราไปสู่ปรัชญาของ Beyond Budgeting ซึ่งมีทั้งหมด 12 ข้อแบ่งเป็นหลักการความเป็นผู้นำ 6 ข้อ ได้แก่ วัตถุประสงค์ คุณค่า ความโปร่งใส องค์กร ความเป็นอิสระ และลูกค้า] และกระบวนการบริหารจัดการ 6 ข้อ ได้แก่ จังหวะ เป้า การวางแผนและพยากรณ์ การปันส่วนทรัพยากร การประเมินผลงาน และการจ่ายรางวัล] บทนี้เป็นส่วนสำคัญที่เป็นธงนำให้ผู้อ่านสามารถเข้าใจและติดตามเนื้อหาทั้งหมดได้ง่ายขึ้น

สองบทถัดไปเป็นเรื่องเล่าประสบการณ์กรณีศึกษาจากการประยุกต์ที่บริษัท Borealis และบริษัท Statoil ในกรณี Borealis ค่อนข้างเน้นไปทางหลักการ ความเป็นผู้นำ มีการทำ rolling forecast และใช้วิธีการ Activity-based costing เข้ามาช่วย สำหรับกรณีบริษัท Statoil ได้นำโมเดล กระบวนการ Ambition to Action มาใช้ ทั้งนี้ มุ่งหวังให้มีการบูรณาการงานของฝ่ายบัญชี และ HR เข้าด้วยกันเพื่อบรรลุผลที่องค์กรตั้งเป้าหมาย รายละเอียดในสองบทนี้มีค่อนข้างมาก แนะนำให้ผู้อ่านอ่านซ้ำ ๆ และคิดตามว่าจะนำมาใช้ในองค์กรของเราอย่างไร

บทที่ 5 ซึ่งน่าสนใจมาก ผู้เขียนเขียนบทนี้ขึ้นมาใหม่ในการตีพิมพ์ครั้งที่สอง (ข้อสังเกตบทนี้มีเพียง 7 หน้าเท่านั้น) โดยกล่าวพูดถึงถึงบทบาทของ IT ในการเข้ามาช่วยเสริม Beyond Budgeting ให้มีความแข็งแกร่งขึ้น (ในหนังสือใช้คำว่า Agile) ผู้เขียนใช้คำเปรียบเทียบกับการเล่นกีฬารักบี้ที่องค์กรสามารถสู้กับคู่แข่งได้ เหมือนเช่นการบริหารธุรกิจท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ต่อเนื่อง ฝ่าย IT ต้องรับลูกดำเนินการดึงข้อมูล ประมวลผล และนำเสนออย่างรวดเร็วในอัตราเร่ง เพื่อให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปตามยุทธศาสตร์ และแผนการเล่นที่วางไว้

หลังจากอ่านหนังสือเล่มนี้มาห้าบท ทำให้มองเห็นภาพว่า ฝ่ายบัญชี ฝ่ายบุคคล และฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศต้องทำงานเป็นทีม ประสานงานและรับลูกกันเป็นอย่างดีถ้าหากองค์กรต้องการปรับระบบงบประมาณทั้งหมด ซึ่งในบทสุดท้ายบทที่ 6 ผู้เขียนได้สรุปคำแนะนำทั้งหมด 10 ประการสำหรับองค์กร เพื่อนำไปปรับใช้ในทางปฏิบัติหากต้องการการเปลี่ยนแปลง ยกตัวอย่างเช่น พยายามอย่าเน้นเรื่องการควบคุมการสั่งการมากเกินไป เน้นเรื่องต้นทุนให้ดี และจะปฏิรูปหรือปฏิวัติคิดวิธีดีอย่างไรก็อย่าเพิ่งทำก่อน ที่เหลือฝากให้ผู้อ่านไปซื้อหนังสืออ่านและติดตามเอาเอง

ในภาพรวม หนังสือเล่มนี้ท้าทายแนวคิดและหลักวิธีปฏิบัติเรื่องงบประมาณ ที่ทำกันมาจนกลายเป็นประเพณี เนื้อหาส่วนใหญ่จะมีกลิ่นอายของเรื่องพฤติกรรมจิตวิทยาขององค์กรตลอดทั้งเล่ม จึงกล่าวได้ว่าหนังสือแนะนำเล่มนี้ดีทั้งภาควิชาการ ภาคปฏิบัติผสมผสานกับประเด็นด้านพฤติกรรมศาสตร์ได้อย่างลงตัว ขอแนะนำครับ