

ทดลองอ่าน

ก า ร อ่ า น ตี อ ร า ก ร ู า น ที่ ส ำ กั ญ

กวาดตาอ่านคร่าวๆ กระโดดข้ามไปมา หรือจะดิ่งลงไปในเนื้อหาแบบไหน
ก็ได้ตามใจชอบ กฎเพียงข้อเดียวคืออ่านให้สนุก สนใจใคร่รู้
และค้นพบด้วยตัวคุณเอง แล้วคุณจะได้ใจที่ได้ทำเช่นนั้น

The Visual MBA:
เข้าใจ MBA อย่างทะลุปรุโปร่งด้วยภาพ

จัดพิมพ์โดย
AMARIN
HOW ▶ TO

ในเครือบริษัทอมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน)
378 ถนนชัยพฤกษ์ (บรมราชชนนี) เขตตลิ่งชัน กรุงเทพฯ 10170
โทรศัพท์ 0-2422-9999 ต่อ 4964, 4969 E-mail: info@amarin.co.th

Copyright © 2019 by Jason Barron
Published by special arrangement with Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company

สงวนลิขสิทธิ์หนึ่งสี่เล่มนี้ตามพระราชบัญญัติ (ฉบับเพิ่มเติม) พ.ศ. 2558
ห้ามคัดลอกเนื้อหา ภาพประกอบ รวมทั้งดัดแปลงเป็นแถบบันทึกเสียง ตัดวีดิทัศน์
หรือเผยแพร่ด้วยรูปแบบและวิธีการอื่นใดก่อนได้รับอนุญาต

พิมพ์ครั้งแรก มีนาคม 2563
พิมพ์ครั้งที่ 2 มีนาคม 2563

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของศูนย์ข้อมูลอมรินทร์

บาร์รอน, เจสัน.

The Visual MBA: เข้าใจ MBA อย่างทะลุปรุโปร่งด้วยภาพ / เจสัน บาร์รอน; ลลิตา ผลผลา:
ผู้แปล จาก The Visual MBA A Quick Guide to Everything You'll Learn in Two Years of Business
School. – พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง, 2563.
(10), 192 หน้า : ภาพประกอบ (สี).

1. การจัดการธุรกิจ. 2. การบริหารจัดการองค์กร. 3. กลยุทธ์ - การตลาดและการขาย. I. ลลิตา ผลผลา,
ผู้แปล. II. ชื่อเรื่อง.

658 16ด7 2563

ISBN 978-616-18-3487-6

DDC 658

เจ้าของ ผู้พิมพ์ผู้โฆษณา บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน)
กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ระวี ภาวิไล • กรรมการผู้จัดการ อุดมชัย วิริตกพันธ์
ที่ปรึกษาสายงานสำนักพิมพ์ในเครือ อดิสร จิระธร • บรรณาธิการอำนวยการ สิริกานต์ ผลงาม
ผู้จัดการสำนักพิมพ์ วัชรพรรณ พัฒนรัชตอดุล

บรรณาธิการ วิชาญ กาลมเกษตร • ศิลปกรรม วรรณดา ตั้งแสงประทีป
คอมพิวเตอร์ นงนุช ศรีสุขใจ • พิสูจน์อักษร สุนทรีย์ ไกรวิจิตร

แยกสีและพิมพ์ที่

สายธุรกิจโรงพิมพ์ บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน)
376 ถนนชัยพฤกษ์ (บรมราชชนนี) เขตตลิ่งชัน กรุงเทพฯ 10170
โทรศัพท์ 0-2422-9000, 0-2882-1010

จัดจำหน่ายโดย

บริษัทอมรินทร์โปรดักชั่นส์ จำกัด

108 หมู่ที่ 2 ถนนบางกรวย-จตุรพักตรพิมาน ตำบลศาลายา อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี 11130
โทรศัพท์ 0-2423-9999 Homepage: <http://www.naiin.com>

ราคา 295 บาท

สนใจสั่งซื้อหนังสือจำนวนมาก

โปรดติดต่อ ☎ 08-5661-4621

The Visual MBA:

เข้าใจ MBA
อย่างทะลุปรุโปร่งด้วยภาพ

เจสัน บาร์รอน ผู้เขียน
ลลิตา ผลผลา ผู้แปล

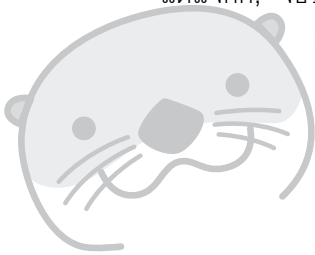


ทดลองอ่าน

สำนักพิมพ์อริณทร์ฮาวทู
กรุงเทพมหานคร



หนังสือคุณภาพ
โดยอริณทร์ฮาวทู



แต่แจ็กกี้, จอช, เจมส์, โจนาน์, โจซี่ และจูนี่
(โลกทั้งใบของผม)

กดเพื่ออ่าน

สารบัญ

คำนำสำนักพิมพ์ • (7)

คำนำผู้เขียน • (8)

หมายเหตุผู้เขียน • (10)

บทที่หนึ่ง

ภาวะผู้นำ • 1

บทที่สอง

รายงานทางการเงินของบริษัท • 11

บทที่สาม

การจัดการการประกอบการ • 23

บทที่สี่

การบัญชีเพื่อการจัดการ • 33

บทที่ห้า

การเงินธุรกิจ • 39

บทที่หก

การตลาด • 45

บทที่เจ็ด

การจัดการการดำเนินงาน • 55

บทที่แปด

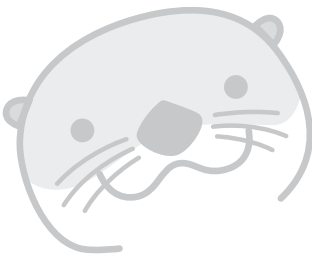
การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ • 61

บทที่เก้า

การเจรจาต่อรองทางธุรกิจ • 69

บทที่สิบ

กลยุทธ์ • 77



กดดูอ่าน

บทที่สิบเอ็ด

จริยธรรมทางธุรกิจ • 89

บทที่สิบสอง

การเงินสำหรับผู้ประกอบการ • 95

บทที่สิบสาม

การเข้าใจและการตัดสินใจ • 109

บทที่สิบสี่

บทบาทของผู้จัดการทั่วไป • 119

บทที่สิบห้า

การคิดเชิงกลยุทธ์ • 133

บทที่สิบหก

ความคิดสร้างสรรค์กับนวัตกรรม • 141

บทที่สิบเจ็ด

พื้นฐานการตลาดสำหรับสตาร์ทอัพ • 153

บทที่สิบแปด

ผลการดำเนินงานกับแรงจูงใจ • 169

บทที่สิบเก้า

การจัดการระดับโลก • 177

บทที่ยี่สิบ

ปะติดปะต่อทั้งหมดเข้าด้วยกัน • 183

ความคิดปิดท้าย • 189

คำขอบคุณ • 190

รู้จักผู้เขียน • 191

คำนำสำนักพิมพ์

ใครบ้างที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ ถ้าไม่ใช่เจ้าของธุรกิจ หรือคิดเรื่องสร้างธุรกิจ ในสักวัน เราก็ทำงานอยู่ในธุรกิจไม่อย่างใดก็อย่างหนึ่ง นั่นทำให้ MBA เป็นหลักสูตรการเรียนยอดนิยมตลอดกาล การที่ MBA เป็นศาสตร์ที่รวบรวมความรู้ หลากสาขาเอาไว้ ไม่ว่าจะเป็นภาวะผู้นำ การสร้างแบรนด์ การเงิน การบัญชี กลยุทธ์ ไอเดีย ฯลฯ ทำให้ศาสตร์แห่ง MBA และแนวนอนหนังสือเล่มนี้จึงถือเป็นการเปิดโลกแห่งความรู้ และความคิดอย่างยอดเยี่ยม

นี่เองที่ทำให้หนังสือเล่มนี้ตอบโจทย์ จนฉบับภาษาอังกฤษขายดีเป็นเทน้ำเทท่า ในหมู่ผู้อ่านบ้านเรา เป็นเหตุให้อมรินทร์ฮาวทูตัดสินใจและตั้งใจส่งทอดประโยชน์ ของมันถึงมือคุณในเวอร์ชันภาษาไทย

ดีกรีระดับ Wall Street Journal Bestseller ยอดขายที่เป็นปรากฏการณ์ และการขายลิขสิทธิ์ไปกว่า 16 ประเทศ ในหลากหลายภูมิภาคทั่วโลก การันตีว่า เล่มนี้คือหนังสือ MBA โดดเด่นและทรงประสิทธิภาพที่สุดเล่มหนึ่งในเวลานี้ ขณะที่ มันทั้งอ่านง่าย กระชับ ฉับไว และให้ความบันเทิง

คุณจะใช้มันหาคำตอบให้โจทย์สำคัญๆ ในโลกของการทำงาน ในธุรกิจ หรือ ในองค์กรคุณ หรือจะใช้ค้นคว้าอ้างอิงก็ได้ หรือจะแค่อ่านเพลินๆ ก็ถือว่าคุ้มเงิน คุ้มเวลา และไม่ว่าอ่านแบบลึกหรือตื้นระดับไหน คุณจะได้ “คีย์เวิร์ด” สำคัญมากมาย ในโลกธุรกิจ เพื่อนำไปต่อยอดความรู้ความเข้าใจ

ขอให้สนุกกับหนังสือเล่มนี้ เหมือนที่คุณกำลังสนุกกับงานหรือภารกิจใดๆ ก็ตาม ที่คุณกำลังทุ่มเทกายใจให้อยู่ในขณะนี้ และต่อไปในภายภาคหน้า

AMARIN
HOW TO

มีนาคม 2563

คำแนะนำผู้เขียน

พูดสั้นๆ ได้ว่าหนังสือเล่มนี้เป็นการเรียนเป็นเวลาสองปีอันยาวนานในวิทยาลัยธุรกิจมาบรรจุไว้อย่างพิถีพิถันในหนังสือเล่มเดียวซึ่งมีภาพประกอบมากมาย

ผู้เชี่ยวชาญบอกเราว่า ผู้คน 60% เรียนรู้จากการมองเห็น และมาเผชิญความจริงกันเถอะครับว่า ผู้คน 100% ยังไม่ยอมอ่านอะไรที่น่าเบื่ออีกด้วย เอาละครับ หนังสือเล่มนี้จะทำให้คุณเข้าใจความคิดที่สำคัญและมีประโยชน์ที่สุดที่คุณจะได้เรียนรู้จากการศึกษาระดับปริญญาโทสาขาบริหารธุรกิจได้เร็วขึ้น ตลอดจนเข้าใจและจดจำได้ดีขึ้น และนี่ก็ออกเร็วขึ้นด้วย

ขอพูดถึงภาพประกอบที่จะตามมาในเล่มนี้แบบสั้นๆ นะครับ หลายปีก่อน ไมก์ โรด คิดค้นคำว่า “สเก็ทช์โน้ต” ขึ้นมาและผมก็ชื่นชอบมานับแต่นั้น แทนที่จะจดโน้ตยาวเป็นหางว่าวแบบที่ไม่มีใคร (รวมทั้งตัวคุณเอง) อ่านอีกเลย ผมรู้สึกว่าการจับประเด็นสำคัญเป็นภาพจะช่วยสร้างแหล่งข้อมูลที่น่าสนใจและมีประโยชน์มากกว่าหลายเท่าเอาไว้ทำความเข้าใจและทบทวนในภายหลัง อย่างที่เขารู้ว่ากันว่า “ภาพภาพเดียวแทนคำพูดได้นับพัน” นั่นแหละครับ

ตอนที่ผมเริ่มเรียน MBA ใหม่ๆ ผมวางเป้าหมายบ้าๆไว้ว่า จะพยายาม “สเก็ทช์โน้ต” ตลอดหลักสูตร แล้วสิ่งที่ไม่คาดฝันก็เกิดขึ้น ในชั้นเรียนที่เต็มไปด้วยคนฉลาดสุดๆ (ซึ่งฉลาดกว่าผมทุกคน) ผมต้องประหลาดใจที่พวกเขาสนใจภาพโน้ตของผมเอามากๆ ขณะผมทำไปเรื่อยๆ

สิ่งที่อยู่ตรงหน้าคุณคือผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้ายจากสเกตช์โน้ตของผมตอนเรียน
อยู่ที่วิทยาลัยธุรกิจแมริออต มหาวิทยาลัยบริกแฮมยัง ไม่ว่าคุณจะไม่เคยเรียนที่
วิทยาลัยธุรกิจ (และไม่มีวันเรียน) หรือเรียนมาแล้ว หรือกำลังเรียนหลักสูตร MBA
อยู่ในขณะนี้ ผมสร้างสรรค์หนังสือเล่มนี้ขึ้นมาโดยคำนึงถึงคุณ แต่ละบที่มีพื้นฐาน
มาจากชั้นเรียนตามแบบฉบับวิทยาลัยธุรกิจและอัดแน่นไปด้วยแนวคิดซึ่งมาพร้อมกับ
ข้อเขียนที่ช่วยบอกเล่าให้คุณเข้าใจทุกอย่างได้ดีขึ้น

คุณจะถูกวาดตาอ่านคร่าว ๆ กระโดดข้ามไปมา หรือจะดิ่งลงไปในเนื้อหา
แบบไหนก็ได้ตามใจชอบ กฎเพียงข้อเดียวคืออ่านให้สนุก สนใจใคร่รู้ และค้นพบ
ด้วยตัวคุณเอง แล้วคุณจะได้ใจที่ได้ทำเช่นนั้น

ที่นี้ก็นั่งฟังหลังให้สบาย ผ่อนคลาย แล้วเพลิดเพลินไปกับความรู้ทั้งหลาย
ที่หลังไหลสู่สมอง (อันปราดเปรื่อง) ของคุณได้เลยครับ

หมายเหตุผู้เขียน

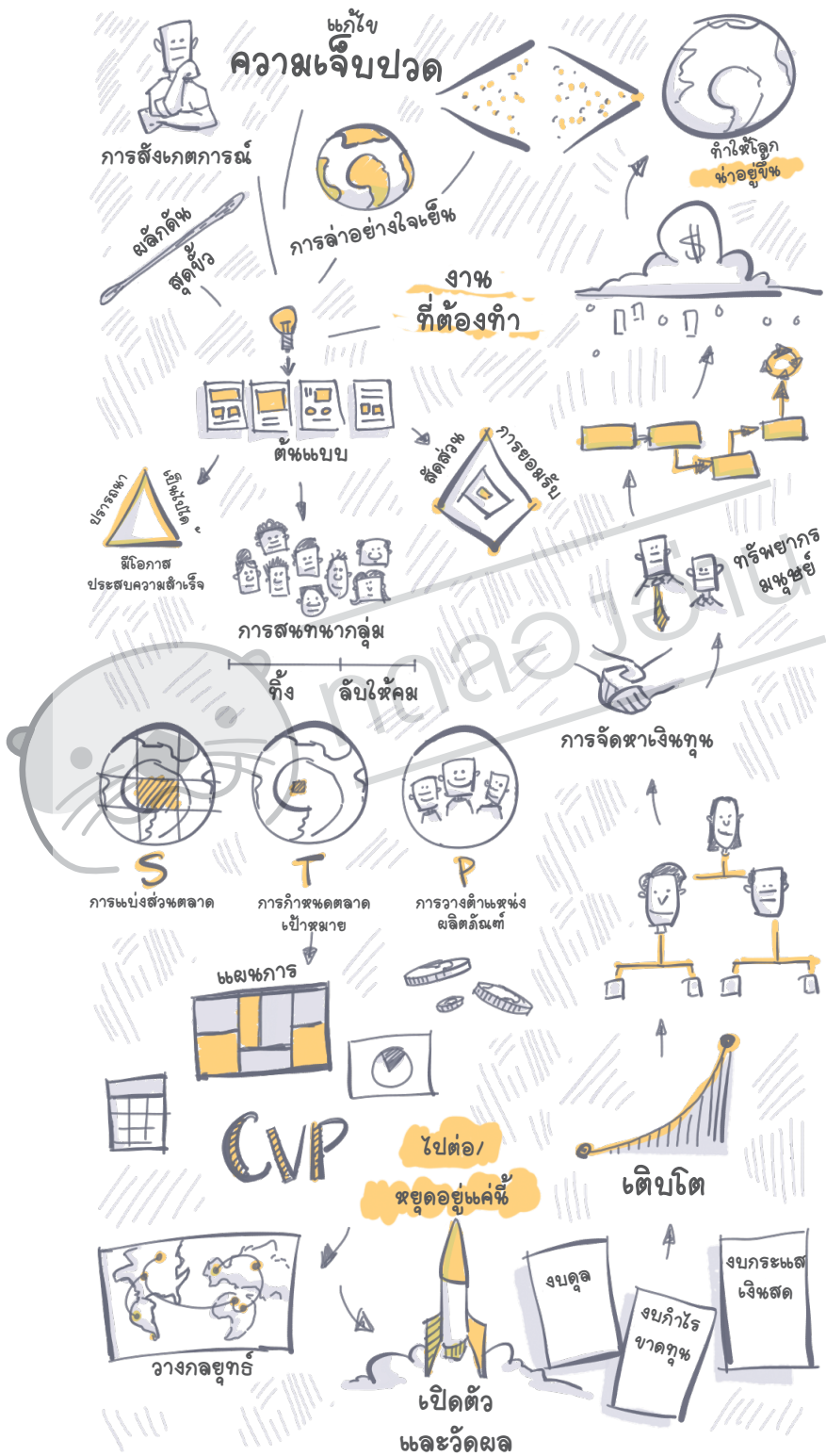
ฉลาดไม่เบาเลยนะครับ เพราะผมใช้เวลาในชั้นเรียนถึง 86 วัน ทนฟังบรรยายมากมายหลากหลายเรื่องถึง 516 ชั่วโมง ทำการบ้านเป็นภูเขาเลากา และจ่ายค่าธรรมเนียมการศึกษาหลักแสน แล้วคุณก็ได้ประโยชน์จากทั้งหมดที่เข้ามา ด้วยหนังสือเล่มนี้ ในราคาเพียงเศษเสี้ยวของที่ผมจ่ายไป แบบสบายๆในบ้านของคุณเอง นับเป็นการตัดสินใจทางธุรกิจที่เข้าท่าทีเดียวครับ

ผมชื่อเจสัน บาร์รอน เป็นนักออกแบบครับ ผมมักขีดๆเขียนๆอยู่เสมอ บางครั้งก็ในเวลาที่ไม่ควร อย่างเวลาอยู่ในชั้นเรียนสมัยเด็กๆ ตัดภาพอย่างเร็วมา 20 ปี ไม่มีอะไรเปลี่ยนแปลงไปมากนัก นอกเสียจากว่าผมตัดสินใจน่าน้ำลายที่ชอบขีดๆเขียนๆ มาทั้งชีวิตมาใช้งานเมื่อผมได้ปริญญา MBA จากวิทยาลัยธุรกิจ 1 ใน 40 อันดับแรก ที่มหาวิทยาลัยบริกแฮมยัง

ในแต่ละคาบเรียน ผมจะสังเกตเห็นสิ่งที่อาจารย์กำลังพูด รวมทั้งความคิดหลักๆในชั้นเรียน และจากสิ่งที่ได้รับมอบหมายให้อ่าน ผมจะจับสาระสำคัญของสิ่งที่กำลังเรียนแล้วกลั่นกรองการบรรยายอันซับซ้อนออกมาเป็นแนวคิดง่ายๆ

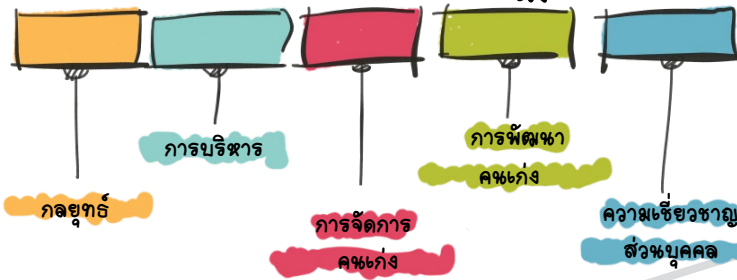
ผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายคือหนังสือเล่มนี้ ซึ่งมีค่ายิ่งกว่าทองคำ แต่มันคือห่านที่ออกไข่ทองคำสุกปลั่งออกมาไม่จบสิ้นในรูปของหน้ากระดาษ เก็บออมเวลาหลายชั่วโมงอันมีค่าของคุณไว้ แล้วมาอ่านหนังสือเล่มนี้อย่างสนุก รวดเร็ว และน่าจดจำ (แล้วคุณก็จะชอบมัน หรือถ้าไม่ชอบก็ยกให้คนอื่นต่อไปได้เสมอ!)

พร้อมที่จะเฉียบคมขึ้นแล้วใช่ไหมครับ (ถ้ายังได้อีกอะนะ คุณอัจฉริยะขนาดนี้แล้ว) จินไปกันเลยครับ!



ภาวะผู้นำไม่ใช่แค่การจัดการ แต่เป็นเรื่องของการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงผลลัพธ์ผ่านตัวตนของคุณและวิธีที่คุณสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่น

หลักการพื้นฐาน



กลยุทธ์

สร้างสรรค์วิสัยทัศน์สำหรับอนาคตและวางตำแหน่งบริษัทเพื่อความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

การบริหาร

สร้างระบบองค์กรเพื่อให้สัมฤทธิ์ผลตามกลยุทธ์

การจัดการคนเก่ง

สร้างแรงจูงใจ สร้างการมีส่วนร่วม และสื่อสารกับพนักงาน

การพัฒนาคนเก่ง

ฝึกพนักงานให้พร้อมที่จะเป็นผู้นำในอนาคต

ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล

ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ใช้ความฉลาดทางสังคมและอารมณ์ให้เป็นประโยชน์ ตัดสินใจอย่างกล้าหาญ และสร้างความไว้วางใจ

อะไรคือ
แบรนด์
ภาวะผู้นำของคุณ



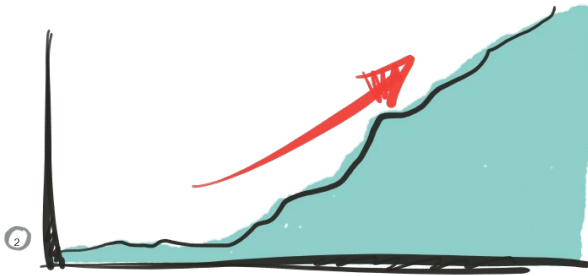
เวลาใดๆ เห็นคุณ พวกเขาคิด/รู้สึกกับคุณอย่างไร นั่นแหละคือแบรนด์ของคุณ



5 ขั้นตอน

เพื่อสร้างแบรนด์

ที่ประสบความสำเร็จ



1) สรุปผลลัพธ์ที่คุณหมายจะไปถึงในช่วง 12 เดือนข้างหน้าให้ชัดเจน

อย่าลืมพิจารณาความสนใจของลูกค้า นักลงทุน พนักงาน และองค์กรโดยรวม

2) ตัดสินใจว่าคุณอยากเป็นที่รู้จักในเรื่องใด

เมื่อคุณผลลัพธ์แล้ว คุณต้องการเป็นที่รับรู้อย่างไร เลือกคำบรรยายลักษณะหกอย่างที่ยอยากให้ใครๆ รู้จักคุณ เช่น ถ่อมตัว มองโลกในแง่ดี หุ่่มเท และอื่นๆ

3) ประกอบกันเป็นคำจำกัดความ

นำคำบรรยายลักษณะหกประการนั้นมาประกอบกันเป็นวลีที่มีสองคำ สามวลี เช่น มองโลกในแง่ดีอย่างถ่อมตัว หุ่่มเทโดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว และอื่นๆ อีกมากมาย

4) สร้างสรรค์ถ้อยแถลงแบรนด์ภาวะผู้นำของคุณแล้วทดสอบ

ผมต้องการเป็นที่รู้จักในฐานะผู้ที่ (สามวลี) เพื่อบรรลุเป้าหมายที่จะ_____ จากนั้นจึงตั้งคำถามว่า “ถ้อยแถลงนี้แสดงความเป็นตัวเราได้ดีที่สุดหรือยัง” “มันสร้างคุณค่าสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของเราหรือไม่” “มีความเสี่ยงบ้างไหม”

5) ทำให้เป็นจริง

เล่าเรื่องแบรนด์ของคุณให้คนอื่น ๆ ฟัง แล้วถามว่าพวกเขา รู้สึกว่ามันสอดคล้องกับพฤติกรรมที่แท้จริงของคุณหรือไม่ จากนั้นจึงปรับแก้ ที่สำคัญที่สุดคือ แบรนด์ของคุณคือคำสัญญา ดังนั้นจงทำให้เป็นจริงและรักษามันให้ได้

ความประทับใจแรกใช้เวลา

7 วินาที



① ปรับ **ทัศนคติ**
ของคุณไว้ล่วงหน้า



④ **สบตา**



② ปรับ **ท่าทาง**
ของคุณ



⑤ **เลิก** **คิ้ว**



③ **ยิ้ม**



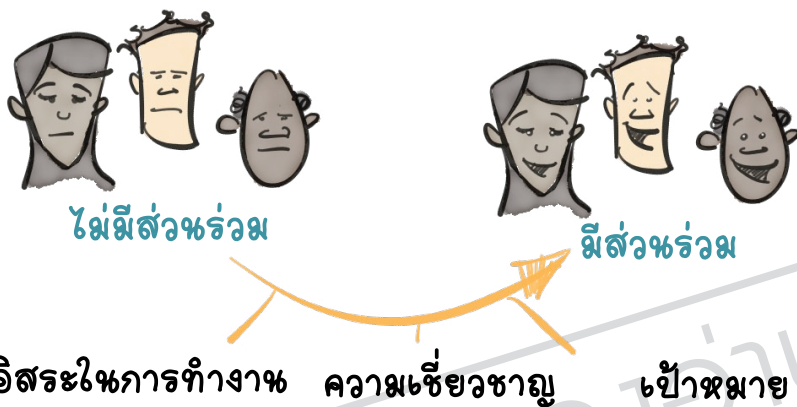
⑥ **จับ** **มือ**



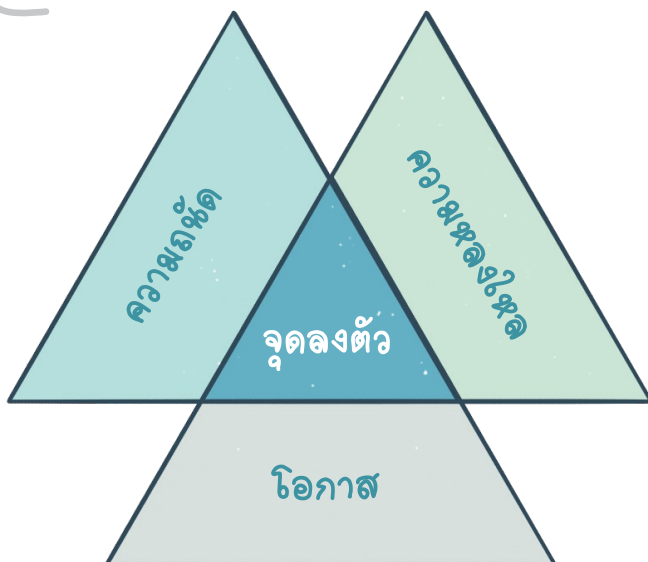
⑦ **โหม้** **ตัว** **เข้าหา**



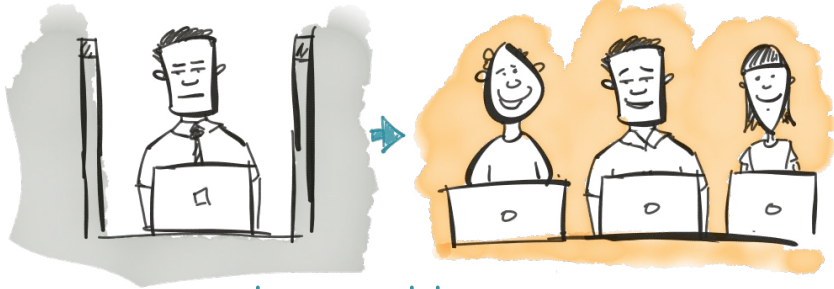
ผลักดันพนักงานของคุณจากที่ไม่มีส่วนร่วมให้เข้ามามีส่วนร่วมโดยมีอิสระในการทำงาน
 ความเชี่ยวชาญ และเป้าหมาย ให้พวกเขามีอิสระที่จะใช้ความคิดสร้างสรรค์
 ที่จะเก่งในสิ่งที่ทำ และที่จะมีเป้าหมายเบื้องหลังงานของตน



ถ้าคุณอยากทำงานอย่างมีความสุข จงหาจุดลงตัวให้เจอ อาศัยความสมดุล
 ระหว่างความกดดัน (ทำอะไรได้เก่งมาก) ความหลงใหล (ผมพูดแค่นี้พอไหม)
 และโอกาส (มีความต้องการในตลาด)



เปลี่ยนบทบาทการทำงานของคน แล้วคนจะเปลี่ยน

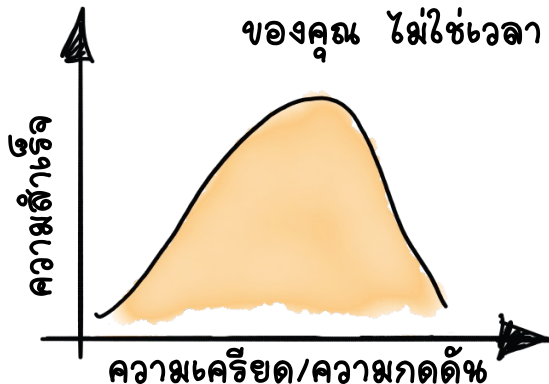


“เกิลิซ” ของที่ชี้เป้าแบบไซ้

แม้จะเปลี่ยนคนได้ยาก แต่ไม่มีอะไรเปลี่ยนคนได้เร็วกว่าการเปลี่ยนสภาพแวดล้อมของพวกเขา จากนั้นสภาพแวดล้อมจะปรับแต่งวัฒนธรรม

เหลียวมองไปรอบ ๆ สิครับ ที่ทำงานของพวกเขา “กลืน” อะไร น่าอึดอัดใหม่ ขับเคลื่อนด้วยความเชื่อฟังหรือเปล่า เจียบเจียบหรือไม่ มีพื้นที่กันจากที่กัน พวกเขาจากคนอื่น ๆ หรือเปล่า มันชวนให้รู้สึกเจียบเหงาไหม นั่นแหละครับคือ วัฒนธรรมของคุณ เปลี่ยนมันซะ แล้วผู้คนจะเปลี่ยนไปตามวัฒนธรรมของคุณ

จัดการ พลังงาน ของคุณ ไม่ใช่เวลา



ความเครียดในระดับหนึ่งมีประโยชน์ในการเพิ่มผลงาน แต่เมื่อถึงจุดหนึ่ง ผลงานจะลดลง อย่าลืมหดพัก ออกกำลังกาย และผ่อนคลายเพื่อรักษาระดับผลงานให้คงเดิม

4c's เพื่อ ผลงานของทีม

① C (บริบท) ONTEXT



สภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร
บรรยากาศเป็นแบบไหน



เป้าหมาย

บริบทรวมถึงระบบรางวัล เป้าหมาย วัฒนธรรม บรรยากาศ และสภาพแวดล้อม
ในการทำงานของทีม

② C (องค์ประกอบ) OMPOSITION

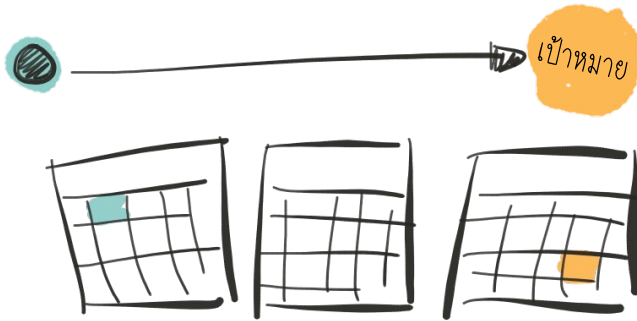
ทักษะและบุคลิกภาพ



องค์ประกอบ รวมถึงสมาชิกในทีม ตลอดจนทักษะและบุคลิกภาพของพวกเขาที่จะ
ทำงานให้สำเร็จ ตรงนี้เองที่การจ้างคนที่ใช่ซึ่งเข้ากับทีมได้ดีมีความสำคัญอย่างยิ่ง

3 (ขีดความสามารถ) COMPETENCIES

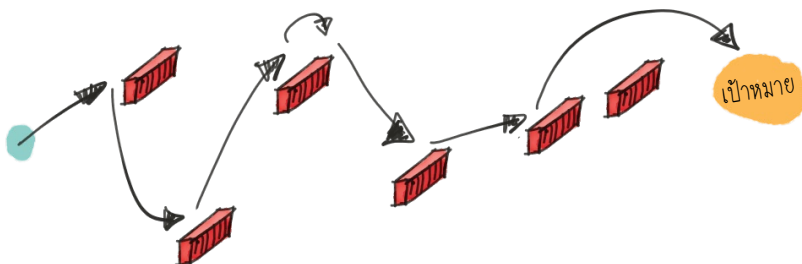
การวางแผนเป้าหมายและความสำเร็จ



ขีดความสามารถ รวมถึงการมีคนที่ใช้ โดยที่ทักษะของแต่ละคนเมื่อมาประกอบกัน ทำให้แก้ปัญหาได้ นี่เป็นเรื่องของ การวางแผนเป้าหมาย ที่ถูกต้อง และใช้ทักษะของทีม ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น

4 (การเปลี่ยนแปลง) CHANGE

ความสามารถในการปรับตัว



การเปลี่ยนแปลง รวมถึงความสามารถของทีมที่จะปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ ซึ่งเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วขณะมุ่งสู่เป้าหมาย



ကလောင်ဂျာနယ်



บทที่สอง

รายงาน ทางการเงิน ของ บริษัท

การบัญชี คือภาษาของธุรกิจ ถ้าคุณไม่ค่อยติดตามว่าบริษัทของคุณไปได้ดีแค่ไหน คุณจะไม่ว่าจะปรับปรุงมันได้อย่างไร ทุกอย่างในวิชานี้วนเวียนอยู่กับงบการเงินสามอย่างด้านล่าง



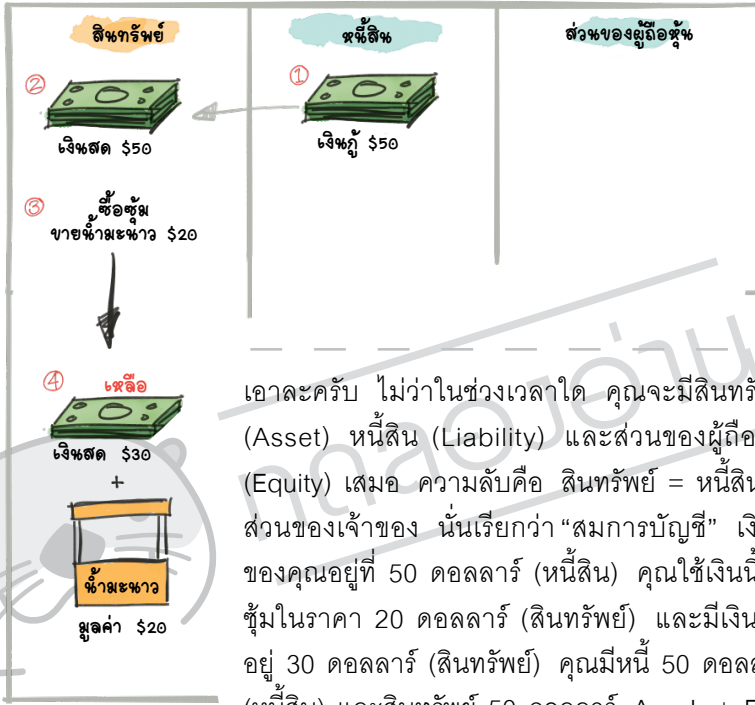
คุณเป็นซีโอโอคนใหม่...ของห้างขายน้ำมะนาวแห่งหนึ่ง คุณจำเป็นต้องกู้เงิน 50 ดอลลาร์ (หนี้สิน) เพื่อซื้อสินทรัพย์จำนวนหนึ่ง คุณซื้อห้มาในราคา 20 ดอลลาร์ และมีเงินเหลือ 30 ดอลลาร์



งบดุล

(งบแสดงฐานะการเงิน)

ภาพ ณ ช่วงเวลาหนึ่งประกอบไปด้วย



สมการบัญชี

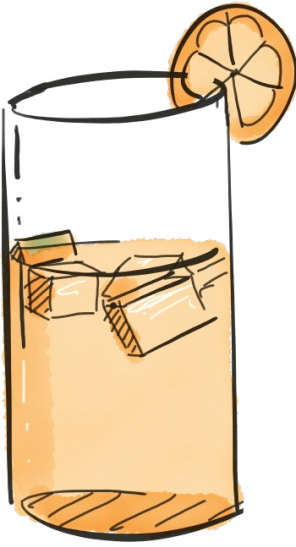
$$A = L + E$$

ASSETS
(สินทรัพย์)

LIABILITIES
(หนี้)

EQUITY
(ส่วนของผู้ถือหุ้น \$)





\$90



ปัง! คุณเพิ่งขายน้ำมะนาวได้เป็นมูลค่า 90 ดอลลาร์ เก่งมากครับ ตอนนี้นับดูของคุณมีหน้าตาแบบนี้

สินทรัพย์ (Assets)	หนี้สิน (LIABILITIES)	ส่วนของผู้ถือหุ้น (EQUITY)
 สินทรัพย์ \$90  เงินสด \$30  มูลค่า \$20	 เงินกู้ \$50	 \$900
\$140 A	= \$50 L	+ \$90 E

งบดุล คือภาพช่วงเวลาหนึ่งและเป็นดัชนีที่ชี้วัดความมั่งคั่งสุทธิของคุณในฐานะองค์กรธุรกิจได้ดี คราวนี้มาเข้าไปดูงบกำไรขาดทุนของคุณบ้าง

งบกำไรขาดทุน

(ขยาย)

รายได้ - ค่าใช้จ่าย = กำไรสุทธิ



รายได้

ยอดขาย

\$90

ต้นทุนขาย

\$20

กำไรขั้นต้น

\$70

$\$70/\$90 = 77\%$ (อัตรากำไรขั้นต้น)

ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

ค่าเช่า

\$3

กำไรจากการดำเนินงาน

\$67

(หรือ EBIT)

$\$67/\$90 = 74\%$ (อัตรากำไรจากการดำเนินงาน)

ค่าใช้จ่ายที่เหลือ

ภาษี

\$2

ดอกเบี้ย

\$1

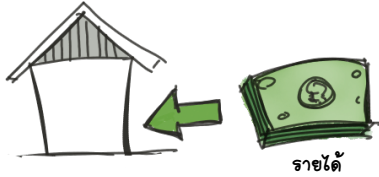
กำไรสุทธิ

\$64

$\$64/\$90 = 71\%$ (อัตรากำไรสุทธิ)

ใช้ครับ คุณขายได้ 90 ดอลลาร์ แต่แก้ว น้ำตาลทราย และมะนาวคิดเป็นต้นทุน 20 ดอลลาร์ กำไรขั้นต้นของคุณคือ 70 ดอลลาร์ คุณยังต้องจ่ายค่าใช้จ่ายในการบริหารด้วย ทำให้คุณเหลือกำไรจากการดำเนินงานหรือ EBIT (Earnings Before Interest & Taxes) กำไรก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี) 67 ดอลลาร์ จากนั้นคุณต้องหักดอกเบี้ยและภาษีออก จึงเหลือกำไรสุทธิ 64 ดอลลาร์

งบประมาณเชิงชีวิต



อาจเป็นอย่างใดอย่างหนึ่งดังต่อไปนี้

① กิจกรรมด้านเงินงา

- + การขายสินค้า
- การซื้อสินค้าคงคลัง
- ค่าจ้างที่ชำระแล้ว
- อื่น ๆ อีกมากมาย

เงินสดสุทธิจากการดำเนินงาน
คือบรรทัดสุดท้ายของงบ
กระแสเงินสด

② กิจกรรมลงทุน

- + การขายสินทรัพย์
- การซื้อสินทรัพย์



เงินสดเป็นสินทรัพย์
ที่ไม่ได้มีผลผลิตภาพ

③ กิจกรรมจัดหาเงินทุน

- + การออกจำหน่ายหุ้น
- + การกู้ยืมเงิน
- การชำระหนี้เงินกู้

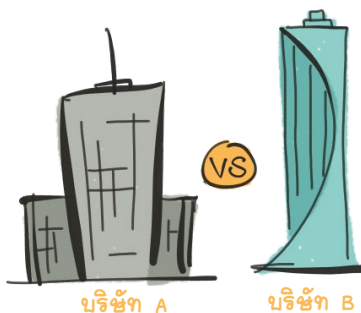
ใช้เงิน!
ซื้อสินทรัพย์



ผลการปฏิบัติงานที่พยายามวิฤติ
แต่จำเป็นต้องมีมา

ก่อนหน้า

เป้าหมาย → ผลการ → ประสิทธิภาพ → ประรับ



วินิจฉัย หรือ เปรียบเทียบ



งบการเงิน ย่อส่วนตามแนวคิดเป็นวิธีอันยอดเยี่ยมที่จะหาคำตอบว่าคุณไปได้ดีแค่ไหนเมื่อเวลาผ่านไป หรือเพื่อเปรียบเทียบบริษัทหนึ่งกับอีกบริษัทในอุตสาหกรรมที่คล้ายกัน อย่างเดียวที่คุณต้องทำคือหารทุกอย่างด้วยยอดขายเพื่อดูว่ามีความแตกต่างตรงไหนบ้าง

รายได้

		ปี 2	ปี 1
ยอดขาย	\$90	100%	67%
ต้นทุนขาย	\$20	(22%)	(33%)
กำไรขั้นต้น	\$70	78%	33%

ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

ในการบริหาร	\$3	(3%)	(2%)
กำไรจากการดำเนินงาน (หรือ EBIT)	\$67	74%	31%

ค่าใช้จ่ายที่เหลือน

ภาษี	\$2	(2%)	(1%)
ดอกเบี้ย	\$1	(1%)	(1%)
กำไรสุทธิ	\$64	71%	28%

งบการเงินล่วงหน้า

งบการเงินล่วงหน้าเป็นเพียงวิธีพูดว่า “อนาคตจะเป็นอย่างไร” ให้ดูหรรษาเท่านั้น เป็นการคาดการณ์โดยอาศัยยอดขายที่เพิ่มขึ้นเป็นพื้นฐาน พินิจดูงบการเงินของคุณ และทุกอย่างในนั้นที่ขึ้นอยู่กับยอดขายสิครับ ในกรณีนี้ ทั้ง **ต้นทุนขาย (COST OF GOODS SOLD: COGS)** และ **ค่าใช้จ่ายในการบริหาร** ต่างเพิ่มขึ้นพร้อมยอดขายเป็นต้น

ถ้ายอดขายเพิ่มขึ้น 20% กำไรสุทธิของเราจะเป็นเท่าไร ดูหน้าที่แล้วสิครับ จะเห็นว่า COGS คิดเป็น 22% ของยอดขายและค่าใช้จ่ายในการบริหารคิดเป็น 3% เมื่อเพิ่มยอดขาย 90 ดอลลาร์ขึ้นอีก 20% (108 ดอลลาร์) แล้ว คุณจึงคำนวณว่า 22% และ 3% (COGS และค่าใช้จ่ายในการบริหารตามลำดับ) ของ 108 ดอลลาร์คิดเป็นเงินเท่าไร

รายได้

ยอดขาย

\$90

งบการเงินล่วงหน้า

\$108

ต้นทุนขาย

\$20

\$23.76

กำไรขั้นต้น

\$70

\$84.24

ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

ในการบริหาร

\$3

\$3.24

กำไรจากการดำเนินงาน

\$67

\$81

(หรือ EBIT)

ค่าใช้จ่ายที่เหลือ

ภาษี

\$2

\$2

ดอกเบี้ย

\$1

\$1

กำไรสุทธิ

\$64

\$78

อัตราส่วนทางการเงิน

อัตราส่วนทางการเงินเป็นวิธีอันยอดเยี่ยมเพื่อเปรียบเทียบว่าคุณไปได้ดีแค่ไหนเมื่อเวลาผ่านไป เพื่อวินิจฉัยประเด็นปัญหาใด ๆ ก็ตาม หรือเพื่อดูว่าบริษัทหนึ่งไปได้ดีแค่ไหนเมื่อเทียบกับอีกบริษัทในอุตสาหกรรมที่คล้ายกัน ต่อไปนี้คือรูปแบบที่พบบ่อยที่สุดบางส่วน

อัตราส่วนหนี้ต่อส่วนของผู้ถือหุ้น

ความเสี่ยงทางการเงิน : หนี้ที่ใช้ในการจัดหาเงินทุนให้สินทรัพย์ของคุณคิดเป็นเท่าไร

หนี้สินรวม / ส่วนของผู้ถือหุ้น

อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน

สภาพคล่อง : ความสามารถของบริษัทคุณที่จะชำระหนี้ระยะสั้น อัตรานี้ยิ่งสูงเท่าไร ชัดความสามารถก็ยิ่งสูงเท่านั้น

สินทรัพย์หมุนเวียน / หนี้สินหมุนเวียน

อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น

กำไรจากเงินลงทุนของผู้ถือหุ้น

กำไรสุทธิ / ส่วนของผู้ถือหุ้น

(%)

อัตรากำไรสุทธิ

ประสิทธิภาพการควบคุมต้นทุนในการเปลี่ยนรายได้เป็นกำไร จำนวนนี้ยิ่งสูงเท่าไร ก็ยิ่งดีเท่านั้น

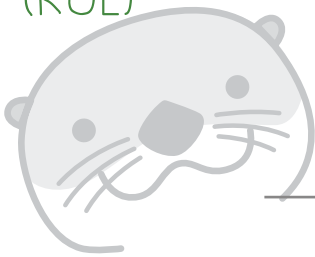
กำไรสุทธิ / ยอดขายสุทธิ

กรอบการวิเคราะห์ ตามแนวดูปองท์

นี่คือสมการผสมผสานซึ่งแสดงให้เห็นจุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัท ตลอดจนผลกระทบต่ออัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น หรือ Return on Equity (ROE)

อัตราผลตอบแทน
ต่อส่วนของผู้ถือหุ้น
(ROE)

กำไรสุทธิ
ยอดขาย



ยอดขาย
สินทรัพย์

X

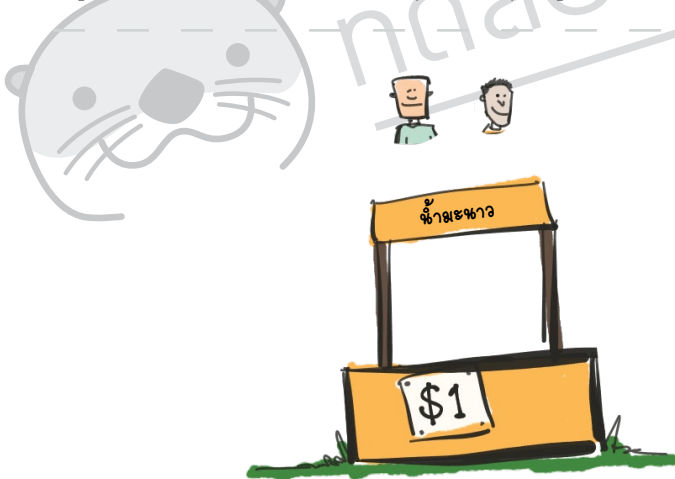
สินทรัพย์
ส่วนของผู้ถือหุ้น

ทดลองอ่าน

หุ้นมีกลไกการทำงานอย่างไร



ตอนเริ่มต้นธุรกิจซุ้มขายน้ำมะนาว คุณกำหนดไว้ว่าจะแบ่งหุ้นออกเป็น 100 หุ้น
คุณรับหุ้นส่วนธุรกิจเข้ามาคนหนึ่ง และบัดนี้พวกคุณต่างถือหุ้นคนละ 20 หุ้น ณ
จุดที่ธุรกิจยืนอยู่ ตอนนี้คุณทั้งคู่ต่างเป็นเจ้าของธุรกิจ 20% ขณะนี้บริษัทของคุณ
มีมูลค่า 204 ดอลลาร์ ถ้าเช่นนั้นหุ้นแต่ละหุ้นมีมูลค่าเท่าไร



มูลค่าบริษัท : \$204 (กำไรสุทธิ \$64 + ลิขสิทธิ์ \$140)

$\$204 / 100 (\%) = \2.04 ต่อหุ้น

๖๖ต่อละค่ามี



$20 \times \$2.04 = \40.80