

# เคล็ด(ไม่)ลับ

ฉบับ **TEAM  
GROUP**



**37** กลยุทธ์การบริหาร  
เนื่องในโอกาสที่มกรุป **37**  
ก้าวสู่ขวบปีที่

# เคล็ด(ไม่)ลับ ฉบับ



# เคล็ด(ไม่)ลับ

ฉบับ **TEAM  
GROUP**

**37** กลยุทธ์การบริหาร  
เนื่องในโอกาสทีมกรุ๊ป ก้าวสู่รอบปีที่ **37**  
ดร.ประสิทธิ์ กัทรัมย์

พิมพ์ครั้งที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2558

จำนวน 10,000 เล่ม

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของสำนักหอสมุดแห่งชาติ

ประเสริฐ กัทรัมย์.

เคล็ด(ไม่)ลับ ฉบับ TEAM GROUP.-- กรุงเทพฯ : ดาวฤกษ์ คอมมูนิเคชั่นส์, 2558  
176 หน้า.

1. องค์กร--การบริหาร. 2. การจัดการ. I. ชื่อเรื่อง.

658.1

ISBN 978-616-8005-01-9

## ดำเนินการผลิตโดย

บริษัท ดาวฤกษ์ คอมมูนิเคชั่นส์ จำกัด (หนึ่งในกลุ่มบริษัททีม)  
เลขที่ 151 ถนนนวลจันทร์ แขวงนวลจันทร์ เขตบึงกุ่ม กรุงเทพฯ 10230  
โทรศัพท์ 0 2509 9091-2

สำหรับท่านที่สนใจหนังสือ “เคล็ด(ไม่)ลับ ฉบับ TEAM GROUP”

สามารถร่วมสมทบทุนตามกำลังศรัทธาที่มูลนิธิกลุ่มทีมรวมใจ  
เลขที่ 151 อาคารทีม ถนนนวลจันทร์ แขวงนวลจันทร์ เขตบึงกุ่ม กรุงเทพฯ 10230

คุณกรรณิการ์ ธรรมสุทธิโรจน์ (kannika@team.co.th)

โทรศัพท์ 0 2509 9000 ต่อ 2414



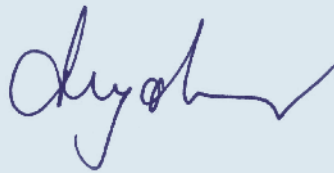


# คำนิยม

ผมได้อ่านหนังสือ “เคล็ด(ไม่)ลับ ฉบับ TEAM GROUP”

โดย ดร.ประเสริฐ ภัทรมัย ประธานกรรมการที่มกรู๊ป เห็นว่า ดีมากทั้ง 37 หัวข้อ ดูจำนวนหัวข้ออาจมากไปหน่อย แต่ในเชิงสัญลักษณ์ก็ถูกต้อง เพราะจัดทำขึ้นเพื่อฉลองในโอกาสที่ที่มกรู๊ป มีอายุครบ 37 ปี และมีเนื้อหาสาระที่เป็นประโยชน์ในการ แบ่งปันกลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กรแก่ผู้สนใจทั่วไป บางหัวข้อ อาจเหลื่อมกันบ้าง แต่ก็เป็นการย้ำหัวข้อที่มีความสำคัญ ที่ผม ชอบมาก คือ บทที่ 26 ที่ผู้ประพันธ์ได้เตือนผู้อ่านให้คิดถึงทัศนคติ ที่ไม่ดี 6 ประการ ที่บุคคลต่างๆ พึงหลีกเลี่ยง

บทที่ผมอ่านด้วยความสนใจเป็นพิเศษ คือ บทที่ 37 ว่าด้วยเรื่องของการแลไปข้างหน้า ซึ่งมีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายสู่หนทางข้างหน้า ด้วยความปรารถนาดีและด้วยความประทับใจที่ทีมกรู๊ปได้ฝ่าฟันอุปสรรคต่างๆ มาในอดีต ผมขอเป็นกำลังใจให้ทีมกรู๊ปในการขยายธุรกิจไปสู่อาเซียนได้เป็นผลสำเร็จ และขอให้ความเห็นว่าการหา Synergy หรือการจับมือกับพันธมิตรภายในประเทศที่มีค่านิยมขององค์กรหรือ Values คล้ายคลึงกัน จะเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งที่จะผลักดันวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ



(ดร.จิรายุ อิศรางกูร ณ อยุธยา)

# คำนิยม

ดร.ประเสริฐ ภัทรมัย ได้ส่งร่างหนังสือ “เคล็ด(ไม่)ลับ ฉบับ TEAM GROUP” ขอให้ผมอ่านและให้ความเห็นในการที่จะพิมพ์แจกในโอกาสที่กลุ่มบริษัทฯ ทิม ก่อตั้งมาได้ 37 ปี ผมยินดีและดีใจที่จะอ่านหนังสือที่เกี่ยวกับประสบการณ์การทำงานด้านวิศวกรรมที่ปรึกษาของ ดร.ประเสริฐ ซึ่งผมเคยเป็นอาจารย์ ดร.ประเสริฐ ที่สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย (เอไอที)

เมื่อ 40 ปี ก่อน ดร.ประเสริฐเป็นนักเรียนเก่งคนหนึ่งที่เอไอที หลังจบปริญญาโท ผมได้ชักชวนให้เรียนต่อปริญญาเอกที่เอไอที แทนที่จะไปเรียนต่อต่างประเทศ ซึ่งผมก็สามารถแนะนำและหาทุนเรียนให้ได้ ดร.ประเสริฐตัดสินใจเรียนต่อปริญญาเอกที่เอไอที และ ดร.ประเสริฐก็เป็นนักเรียนปริญญาเอกคนแรกและคนเดียวที่ผมสอนที่เอไอที เมื่อเรียนจบปริญญาเอก ยังได้มาร่วมงานกับผมที่บริษัทวิศวกรรมที่ปรึกษาซีเทค ระยะเวลาหนึ่ง และได้ออกไปตั้งบริษัทวิศวกรรมที่ปรึกษาจนประสบความสำเร็จ

การเป็นผู้ริเริ่มธุรกิจของตนเองโดยใช้องค์ความรู้ที่ได้เรียนมา  
ในระดับปริญญาเอก มีความคิดสร้างสรรค์ มีภาวะเป็นผู้นำและมี  
ความมั่นใจในตนเอง คุณสมบัติที่กล่าวมานี้ทำให้ ดร.ประเสริฐประสบ  
ความสำเร็จ อันจะเป็นตัวอย่างแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้ที่มีโอกาส  
อ่านหนังสือ “เคล็ด(ไม่)ลับ ฉบับ TEAM GROUP”

การรวบรวมประสบการณ์ของ ดร.ประเสริฐ และแนวความคิด  
ตลอดถึงการปฏิบัติจริงตลอดระยะเวลา 37 ปี ในการสร้างทีมกรุป จึงเป็น  
วิทยาทานที่มีคุณค่าสำหรับ ดร.ประเสริฐเองและผู้อ่าน ผมในฐานะ  
เคยเป็นผู้ร่วมงาน และปัจจุบันเป็นเพื่อนนักกอล์ฟ ขอแสดงความชื่นชม  
และดีใจเป็นอย่างมาก ที่ได้เห็นความสำเร็จของ ดร.ประเสริฐในการ  
ประกอบอาชีพ มีครอบครัวที่อบอุ่น เป็นที่รักของเพื่อนฝูง และมีความสุข  
กับการคบค้าสมาคมกับสังคมหลายอาชีพ และหลายสถานภาพ

ขอให้ ดร.ประเสริฐมีความสุขและโชคดีตลอดไป

(ดร.สุบิน ปิ่นขยัน)

# คำนิยม

หนังสือเล่มนี้ ผู้เขียนคือ คุณประเสริฐ ภัทรมัย ผู้ก่อตั้งทีมกรู๊ปและเป็นลูกศิษย์รุ่นแรกๆ ของผม ตั้งแต่เมื่อครั้งที่ผมสอนอยู่สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย (AIT) คุณประเสริฐจบปริญญาเอกที่นี่ สมัยเรียน คุณประเสริฐเป็นคนที่เขียนหนังสือเก่ง สอบคະแนนดีอยู่ในระดับที่อปปตลอดเวลา และเป็นคนโอภาปราศรัย พุดจาดี ด้วยบุคลิกเช่นนี้จึงเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ชักชวนพรรคพวกซึ่งจบรุ่นเดียวกันมาร่วมทำงานก่อตั้งบริษัทที่ปรึกษาได้ไม่ยาก บางครั้งคุณประเสริฐขอให้ผมเป็นที่ปรึกษา ผมก็ช่วยเหลือเท่าที่พอจะทำได้ และให้กำลังใจมาตลอด

ในช่วงที่คุณประเสริฐตั้งบริษัท เป็นยุคที่บริษัทที่ปรึกษาส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นบริษัทส่วนตัว ขนาดเล็กๆ และทำไปเรื่อยๆ ผมก็คิดว่าบริษัทของคุณประเสริฐคงเหมือนบริษัทอื่นๆ แต่พอนานวันเข้า ผมกลับแปลกใจว่ามีการขยายตัวมากขึ้น มีบริษัทในเครือมากมาย จนเป็นที่มกรู๊ปในปัจจุบัน เป็นบริษัทที่ปรึกษาที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย ในแง่ของจำนวนคน สิ่งที่ผมชื่นชมคือ คุณประเสริฐได้เปลี่ยนบริษัทให้กลายเป็น Institutional เป็นสถาบัน แทนที่จะเป็นสมบัติส่วนบุคคล ซึ่งสิ่งนี้เป็นคุณสมบัติที่หาไม่ได้ในบริษัทที่ปรึกษาอื่น และนับได้ว่าทีมกรู๊ปเป็นกรณีศึกษาของประเทศไทย ในการบุกเบิกกิจการที่เป็นประโยชน์ต่อประเทศ

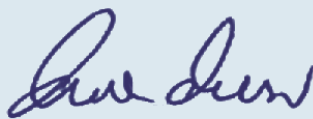
ผมคิดว่าหนังสือเล่มนี้รวบรวมกรณีศึกษาเรื่องการบริหารจัดการทีมกรู๊ปได้ดี ทั้งความเป็นมา การก่อตั้ง เส้นทางสู่ความสำเร็จ เพื่อให้ผู้ศึกษานำไปประยุกต์ใช้เป็นตัวอย่าง เป็นแม่แบบ หรือทฤษฎี ตามความต้องการสอดคล้องกับการศึกษาสมัยใหม่ด้าน MBA หรือการบริหารจัดการที่ส่วนใหญ่ศึกษาวิจัยจากกรณีศึกษาทั้งนั้น

หนังสือ 37 บท ตามตัวเลขของทีมกรู๊ปครบ 37 ปี แต่ละบทมีความเป็นอิสระจากกัน คุณประเสริฐไม่เพียงแต่บอกความหมายของบท แต่ยังมีปรัชญาและกรณีศึกษาที่เกิดขึ้นในทีมกรู๊ปแทรกอยู่ในทุกบทอย่างค่อนข้างละเอียดในทัศนะของผม ขอสรุป 37 บทนี้เป็น 6 หัวข้อ คือ

1. การนำเสนอวิธีการเป็นผู้บุกเบิก ตั้งแต่คุณสมบัติ ลักษณะ และสิ่งที่ควรทำ
2. ความเป็นผู้นำ ควรปฏิบัติอย่างไร และก็คู่กันไปกับผู้บุกเบิก
3. การบริหารองค์กร ทั้งในเรื่องการให้ได้มาซึ่งงาน เรื่องการเงิน เรื่องความเสียสละ ฯลฯ
4. การบริหารคน ที่คุณประเสริฐเน้นที่สุด คือ การทำงาน เป็นทีมเวิร์ก และผมเข้าใจว่าได้ปลูกฝังจนกลายเป็นวัฒนธรรม องค์กรของทีมกรุ๊ปไปเรียบร้อยแล้ว
5. การบริหารเงิน ในฐานะที่คุณประเสริฐเป็นนักธุรกิจในสายงาน ประเภทหนึ่ง จึงมีการบอกเล่าเรื่อง Finance ด้วย
6. สุดท้าย ซึ่งมีอยู่มากตลอดทั้งเล่มจนผู้อ่านสามารถเลือกได้ตามใจชอบ คือ ทศนคติที่ดีกับการทำงาน

สำหรับผู้ที่ชื่นชอบเรื่องของการบริหารจัดการ การสร้างและบุกเบิก องค์กรต่างๆ ผมขอเชิญชวนท่านติดตามอ่านหนังสือเล่มนี้ด้วยความ เพลิดเพลินอย่างพิถีพิถัน ซึ่งได้ประโยชน์มาก เพราะกรณีศึกษา ที่คุณประเสริฐเล่ามีมากเหลือเกิน และผมเชื่อว่าหนังสือเล่มนี้จะช่วย ให้เกิดปัญญา สร้างทัศนคติที่ดี ความรู้สึกที่ดี และเป็นกำลังใจสำหรับ ผู้ที่คิดสร้างองค์กรและบุกเบิกของใหม่ๆ

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณคุณประเสริฐที่สละเวลาทำหนังสือเล่มนี้ ขึ้นมา เพื่อเป็นวิทยาทานให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กร ผู้ที่เกี่ยวข้องด้านธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่ปรึกษา ได้ใช้เป็นสมบัติทางปัญญาต่อไป



(ดร.อาณัติ อภาภิรม)

# คำนิยม

## หนังสือ **เคล็ด(ไม่)ลับ ฉบับ TEAM GROUP**

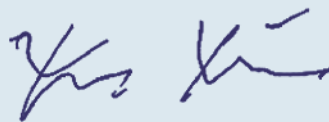
ผู้นำบริษัทที่มีกรุ๊ปถ่ายถอดประสบการณ์ด้วยเรื่องราวแห่งความสำเร็จอันน่าชื่นชมยิ่งตลอด 36 ปีเศษ นับจากวันก่อตั้งบริษัทจนถึงปัจจุบัน ในยุค AEC ด้วยความเป็นคนทำงานที่ติดดิน เป็นนักวิชาการ รักลูกน้อง รักองค์กร และมนุษยชาติ ทุกอย่างในหนังสือนี้ ผู้เขียนทำมาด้วยมือแท้ๆ จึงน่าอ่าน ประเด็นชัดเจน เข้าใจง่าย มีชีวิตชีวา มีแง่คิดที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ได้มาก

บริษัทที่มีบุคลากรที่เป็นคนไทยล้วน ส่วนใหญ่เกิดมาใต้พระบรมโพธิสมภารของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลปัจจุบัน ทำงานโดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้วยความพากเพียร จนประสบความสำเร็จ สามารถก้าวออกไปแข่งขันรับงานในระดับนานาชาติได้อย่างเต็มภาคภูมิ คนไทยที่ทราบเรื่องทั้งหลายล้วนภาคภูมิใจไปด้วย ทั้งนี้ เป็นเครื่องยืนยันว่าหลักคิดและบทเรียนต่างๆ ที่นำเสนอ สามารถใช้ได้เป็นอย่างดีในบริษัทที่มีบุคลากรทุกระดับเป็นคนไทย (Thaiproof)

ผู้เขียนเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาจิตวิญญาณ การสร้างพลเมืองและผู้นำที่ดี อันเป็นการเตรียมการที่สำคัญที่สุดในการขยายงานไปสู่เวทีนานาชาติ เป็นการสร้างเกียรติภูมิให้คนไทย ทั้งเรื่องความรู้ ความสามารถ และจริยธรรม นับเป็นการตอบแทนบุญคุณแผ่นดินอีกมิติหนึ่ง

หนังสือเล่มนี้จึงนับเป็นหนังสือเกี่ยวกับธุรกิจ การบริหารและภาวะผู้นำที่มีลักษณะพิเศษ และหาอ่านไม่ได้ง่ายนักในท้องตลาด เป็นหนังสือที่อ่านสนุก ไว้วางใจ และเป็นประโยชน์มาก โดยเฉพาะสำหรับคนทำงาน อยากให้คนไทยเขียนและอ่านหนังสืออย่างนี้มากๆ ในยุคใหม่นี้

พลเอก



(บุญสร้าง เนียมประดิษฐ์)



# คำนิยม

“เคล็ด(ไม่)ลับ ฉบับ TEAM GROUP” เป็นกลยุทธ์ในการบริหารธุรกิจ ซึ่ง ดร.ประเสริฐ ภัทรมัช เขียนขึ้นจากมุมมองและประสบการณ์ทำงานในฐานะผู้ก่อตั้งและผู้บริหารบริษัทที่ปรึกษาของคนไทยมายาวนานถึง 37 ปี

ถึงแม้ว่า ดร.ประเสริฐและทีมกรุ๊ปจะอยู่ในวงการที่ปรึกษา แต่ความคิดที่กลั่นกรองออกมาและได้บันทึกไว้ในหนังสือเล่มนี้ ถือได้ว่ามี “**ความเป็นสากล**” ที่ทุกคนสามารถนำไปปรับใช้ได้ และน่าจะเป็นประโยชน์กับการทำงานในทุกๆ วงการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับคนรุ่นหลังเมื่อได้อ่านหนังสือเล่มนี้ ก็เหมือนได้ฟัง “**คนรุ่นครู**” ที่ผ่านร้อนผ่านหนาว ผ่านชีวิตมามาก มาถ่ายทอดแบ่งปันประสบการณ์ให้เห็นถึงสิ่งที่จะต้องพบเจอในชีวิตการทำงานเบื้องหน้า

สิ่งที่ผมประทับใจในหนังสือเล่มนี้มีอยู่หลายเรื่องด้วยกัน ซึ่งล้วนแต่สะท้อนถึงความละเอียดอ่อนและความเป็น “**นักบริหารมืออาชีพ**” ของ ดร.ประเสริฐ เช่น การที่เปรียบเทียบการทำงานก็เหมือนกับการแข่งขันกีฬา ซึ่งจะต้องมี “**กฎ-กติกา-มารยาท**” มีการฝึกซ้อม

มี “ทีมเวิร์ก” ที่พร้อมจะร่วมแรงร่วมใจก้าวไปสู่ชัยชนะด้วยกัน มีการลง  
สนามแข่งขัน ซึ่งแม้จะมีความเข้าใจในเกมพอๆ กัน แต่จะเอาชนะกันได้  
ย่อมต้องอาศัย “Tactics” หรือ “กลเม็ดเด็ดพราย” เป็นสำคัญ และ  
เรื่องการทำงานใดๆ หรือการขยายกิจการใหม่ๆ ให้ประสบความสำเร็จนั้น  
ต้องมี “Champion” คือเป็น “ผู้นำ” ที่พร้อมจะทุ่มเท เอาใจใส่ ฝ่าฟัน  
อุปสรรค อดทน อดกลั้นต่อความยากลำบาก และแก้ไขทุกปัญหา  
อย่างจริงจังจนกว่าภารกิจนั้นๆ จะสำเร็จผลตามที่ต้องการ เป็นต้น

ผมเชื่อมั่นว่า ยังมีเรื่องราวอีกมากมายในหนังสือ “เคล็ด  
(ไม่)ลับ ฉบับ TEAM GROUP” ที่ ดร.ประเสริฐตั้งใจถ่ายทอด  
ผ่านประสบการณ์ของตนเอง ซึ่งผมคิดว่าจะเป็นประโยชน์อย่างมาก  
กับผู้อ่าน ถ้าได้พิจารณาและนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง



(นายจุมพล สำเภาพล)

# คำนิยาม

เมื่อผมได้อ่าน “เคล็ด(ไม่)ลับ ฉบับ TEAM GROUP” จบลง ผมรู้สึกเหมือนได้รับความรู้จากอาจารย์หรือผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารธุรกิจ หรือที่ปรึกษาในระดับประเทศ ทุกบททุกตอนของหนังสือล้วนสะท้อนถึง “ตัวตน” ที่แท้จริงของ ดร.ประเสริฐ ภัทรมัย เหมือนที่ผมรู้จักมายาวนาน

จากหนังสือเล่มนี้ ทำให้ผมได้เห็นถึง “ความคิด-ความเชื่อ” ของ ดร.ประเสริฐที่อยู่ภายในตัวตนและนำไปสู่การเขียน การพูด การกระทำ คือ “พฤติกรรม” ที่ทุกคนได้พบเห็น และรับรู้ พอจะสรุปสั้นๆ ได้ว่า

## ความคิดและความเชื่อ


- ความคิดที่เด่นชัด คือ เป็นคน “คิดดี คิดบวก ซื่อสัตย์ ตรงเวลา รักษาสัจจะ” ให้ “ความรัก ความทุ่มเท ความอดทน” ต่องาน พร้อมทั้งจะ “เสียสละ” ให้คนอื่นและสังคมโดยรวม
- เชื่อในศักยภาพของคน ว่าทุกคนสามารถได้รับการพัฒนาให้เป็นคนดีและคนเก่งได้
- เชื่อในหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่ใช้เป็น “เข็มทิศ” นำทาง ทั้งในการดำเนินชีวิตและการทำงาน สอนให้รู้จักคิด รู้จักวางแผนอย่างรอบคอบและรัดกุม ตั้งอยู่ในความไม่ประมาท และเตรียมพร้อมสำหรับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา
- เชื่อว่าองค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องมี “ผู้นำที่ดี” ตามลักษณะผู้นำของหลักสูตร “คานาฮาน” และหลักสูตร “ผู้นำเพื่อนสันติภาพ” ที่ยึดมั่นในหลักการ “หน้าที่ ซื่อสัตย์ เสียสละ” พร้อมเป็น “ผู้บุกเบิก” นำพาองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคง ด้วยความไว้วางใจ วางใจ และเชื่อใจจากผู้ร่วมงาน

- เพื่อในปรัชญาการดำเนินชีวิตของคนในประเทศที่พัฒนาแล้ว ทั้ง 9 ประการ ซึ่งเป็นหลักให้ยึดถือและเป็นประโยชน์ต่อการทำงานและการใช้ชีวิตอย่างมีคุณค่า เป็นพื้นฐานสำคัญของการก้าวไปสู่ความสำเร็จ
- เพื่อในความสำคัญของการบริหาร “คน-งาน-เงิน-เวลา” อย่างมีประสิทธิภาพ การเคารพกฎ ระเบียบ และสิทธิของผู้อื่น รวมถึงการสร้างทายาทที่ต้องสรรหาและปลูกปั้นให้เป็นผู้แทนในการสืบทอดเพื่อความก้าวหน้าและมั่นคงของธุรกิจ ความคิดและความเชื่อข้างต้น จึงเปรียบดั่ง “เส้นทาง” ที่ ดร.ประเสริฐยึดมั่นและก้าวเดินมาตลอดชีวิตการทำงาน และยังถ่ายทอดให้คนรุ่นหลังได้เห็นเป็นตัวอย่างอีกด้วย

## พฤติกรรม

การกระทำที่ ดร.ประเสริฐ ได้เขียนได้พูดได้ประพฤติเห็นได้ชัดเจนว่า เป็นผู้มีความจริงใจ อ่อนน้อมถ่อมตน มีความเมตตา ช่วยใครได้ช่วยก่อน ไม่คิดเอาอะไรจากใคร ให้เกียรติทุกคนรอบข้าง รับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย จึงได้รับความไว้วางใจ เชื่อใจ สามารถผูกใจให้ทุกคนทำงานเป็น “ทีม” ได้ดี

สรุปได้สั้นๆ ว่า ความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมของ ดร.ประเสริฐ อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของ “ทีมกรู๊ป” ที่ทุกคนในกลุ่มควรทำความเข้าใจ และพยายามปฏิบัติให้ได้มากที่สุด และน่าจะเป็นกรณีตัวอย่างของผู้นำธุรกิจในแวดวงอื่นๆ ด้วย

  
(นายสมควร วัฒนิกุล)

# คำนิยม

หนังสือ **เคล็ด(ไม่)ลับ ฉบับ TEAM GROUP** ที่เขียนโดย ดร.ประเสริฐ ภัทรมัย ให้เคล็ดไม่ลับที่อ่านง่าย สนุก วางไม่ลง ที่สำคัญที่สุดคือ ให้ความรู้และประสบการณ์ของคนที่ประสบความสำเร็จในชีวิต ผมอ่านตั้งแต่ 3 ทุ่ม โดยกะว่าพอเริ่มอ่านสักพักหนึ่งก็จะนอนหลับสบาย ปรากฏว่าอ่านไปๆ วางไม่ลงจนจบเล่ม นอนประมาณตี 3 ครึ่ง รุ่งเช้าไปทำงานไม่ได้ ผู้อ่านอย่าตกหลุมพรางเหมือนผมนะครับ

ดร.ประเสริฐเน้นความจริงใจ ความมีจริยธรรม ความมีมานะ สู้งาน ซึ่งใครๆ ก็รู้ว่าคุณสมบัติเหล่านี้มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการทำงาน และในชีวิต แต่มันไม่ง่าย และไม่ใช่ว่าทุกคนจะทำได้ สิ่งหนึ่งที่ผู้เขียนไม่ได้เน้นคือ ทักษะและเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารเปลี่ยนแปลงตามตำแหน่ง เมื่อผู้บริหาร ไต่บันไดสูงขึ้น อีกทั้งเมื่อไต่ขึ้นไปสูงขึ้นและสูงขึ้นลมจะยิ่งแรงขึ้นและกึ่งยอดไม้ก็จะเล็กลง ยอดไม้จะแกว่งไกวมากขึ้นเมื่อเจอลมสุ่ม ยิ่งไต่สูงขึ้น ผู้บริหารจะมีเวลาที่จะบริหารงานวันต่อวันน้อยลง และต้องใช้เวลาวางแผน วางเป้า และวางกลยุทธ์มากขึ้น จริงไหมครับ ดร.ประเสริฐ

ตัว ดร.ประเสริฐต้องเสริมความรู้ด้านบัญชี การบริหารการเงิน เพิ่มทักษะในการบริหารบุคคล เรียนเรื่องจิตวิทยา และพัฒนามนุษยสัมพันธ์ และต้องวางแผนระยะยาวมากขึ้น ทีมพัฒนามาตลอดจากการมีบัญชีในธนาคารเดียว เดียวนี้มีหลายธนาคารหลายบัญชี เพื่อกันไม่ให้ธนาคารใดธนาคารหนึ่ง คิดดอกเบี้ยแพงๆ ในขณะที่ทีมเลือกธนาคารที่ให้ดอกเบี้ยเงินกู้ที่ต่ำที่สุดได้เพราะความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาทักษะใหม่ตลอดเวลานี้แหละ ที่ทำให้ผู้ที่เพิ่งจะเริ่มไต่บันไดไม่ชอบ เพราะไม่เคยชินกับงานวางแผนและการวางกลยุทธ์ และจะพยายามทำงานเหมือนที่เคยทำคือบริหารงานวันต่อวัน ดร.ประเสริฐ เป็นคนที่มีความสามารถที่จะปรับตัวเอง และเป็นผู้บริหารระดับสูงสุดได้อย่างดีเยี่ยม ผู้บริหารต่อมาที่จะมาแทนที่ผู้บริหารของทีมก็ต้องทำเช่นเดียวกันคือพัฒนาตนเองตลอดเวลา

การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ การบริหารไม่ใช่ศาสตร์ที่มีสูตรตายตัว ไม่เหมือนวิทยาศาสตร์ที่มีหลักตายตัว การบริหารมีทั้งการตลาด การจัดการบุคคล การวางเป้าหมายในอนาคต เช่นตอนที่ทีมต้องเตรียมตัวเพื่อเข้าสู่ประชาคม ASEAN และจะต้องแข่งขันกับที่ปรึกษาจากสิงคโปร์ มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ และยังมีออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ ยุโรปที่มีภาษีเหนือประเทศไทย ฉะนั้นจำเป็นต้องมองการณ์ไกลขึ้น และต้องเลือกกลยุทธ์ว่าจะแข่งขันกับที่ปรึกษาต่างประเทศอย่างไร

ดร.ประเสริฐพูดถึงการรู้จักเวลาไปให้ทันเวลานัดหมาย หรือส่งงานให้ตรงเวลา คนไทยโดยส่วนใหญ่ไม่เห็นความสำคัญของเวลา จากการดูการแข่งขันบาสเกตบอล แม้แต่เวลาหนึ่งวินาทีก็อาจจะเอาชนะกันได้ ยิ่งอเมริกันฟุตบอลจะเห็นว่า ถ้าผู้รับลูกไปถึงที่นัดหมายผิดเวลา 1 วินาทีก็อาจจะรับลูกไม่ทัน ซึ่งอาจหมายถึงการพราชัย คนไทยมักจะไม่ค่อย **“มาตามนัด”** อาจทำให้เสียการเสียงานได้ การตรงต่อเวลาอาจทำให้ประสบความสำเร็จได้

ในระยะหลังนี้จะเห็นว่า ความซื่อสัตย์สุจริตในวงการธุรกิจ วงการราชการลดลงมาก การเอาเปรียบลูกค้าหรือให้เงิน **“ค่านม”** แก่ผู้พิพากษาก็ทำกัน ที่น่าเสียดายก็คือ การเอาชนะคดีหรือการได้มาซึ่งงานประมูลทิ้งการให้สินบนเป็นส่วนใหญ่ ทำให้คนซื่อสัตย์อยู่ในวงการไม่รอด

SQT **“Service Quality Teamwork”** ที่ ดร.ประเสริฐย៉านัก ย้าหน้าที่ทำให้ TEAM GROUP ประสบความสำเร็จ อย่างท่องจำอย่างเดียว ปฏิบัติให้เป็นนิสัยเลยครับ เป็น **เคล็ด(ไม่)ลับ** ที่ทำให้ทีมประสบความสำเร็จตลอด 37 ปี และต่อไป



(ดร.อัศวิน จินตกานนท์)

# สารบัญ

คำนิยาม	4
คำปสรรภ	20
1 การทำงานใดๆ ต้องมีตัวแชนเปลี่ยน	22
2 ความเชื่อถือ ใ้เนื้อเชื่อใจ	26
3 รักงาน จะเป็นหนึ่ง...ต้องขยันและทุ่มเท (กว่าคนอื่น)	30
4 รักแท้-เสียสละ (Sacrifice)	34
5 รักจริง...ต้องรู้ภาระหน้าที่และซื่อสัตย์ (Duty & Honesty)	38
6 เปิดหูเปิดตา	42
7 ทุกเวลา มีบทเรียนสอน สำคัญที่สนใจอ่านให้ออก	46
8 คำนิยาม (Values)	50
9 วิสัยทัศน์	56
10 โชคคือ...การเตรียมตัวพร้อม+โอกาส	60
11 การมีเครือข่ายที่ดี	64
12 มองอย่างเชื่อมโยง	68
13 เชื่อมมันในศักยภาพของคน การมองคนในแง่บวก	72
14 มองต่างมุม	76
15 Will for Super Actions มุ่งทำอย่างโดดเด่นและเหนือชั้น	80
16 ช่วยใครได้ก็ช่วยเหลือ อาจเป็นบุญที่จะได้ทดแทน	84
17 โอกาสเหมือนไอศกรีม กินไม่ทันก็ละลาย	88
18 ให้เขาก่อนอย่าคิดแต่จะเอาจากเขา	92

19	ผู้นำและความเป็นผู้นำ (Leader and Leadership)	96
20	ผู้นำบุกเบิก (คานาอาน ตัวเรา และมนุษย์ 2 พันธุ์ในองค์กร)	100
21	บินสูง แต่ไม่หนาวเพราะเรามีทีม	104
22	การทำงานเป็น...“ทีม”	108
23	โปร่งใส อธิบายได้ อย่างไรก็ชนะ	112
24	“ชีวิต” ไม่ได้มีด้านเดียว	116
25	ทัศนคติ คิดดี คิดบวก	118
26	ทัศนคติที่ไม่ดี 6 ประการ	122
27	ปรัชญาการดำเนินชีวิตของคนในประเทศที่พัฒนาแล้ว	128
28	การเคารพกฎระเบียบและสิทธิของผู้อื่น	134
29	เวลา	138
30	เงินๆ ทองๆ	142
31	เศรษฐกิจพอเพียง 3 ห่วง 2 เงื่อนไข	152
32	ความเสี่ยง	156
33	คน กับ งาน	160
34	ทายาทสี่บทอด-ตัวตายตัวแทน	164
35	ระบบนั้นสำคัญไฉน	168
36	รู้เขารู้เรา รบร้อยครั้ง ชนะร้อยครั้ง	172
37	แลไปข้างหน้า-ทิศทางและเป้าหมายที่จะไป	176
	ประวัติผู้เขียน	182



คำปรารภ เกี่ยวกับหนังสือ

เคล็ด(ไม่)ลับ ฉบับ



วันที่ 15 พฤศจิกายน 2557

ในวันที่ 12 กรกฎาคม 2557 ซึ่งเป็นวันเกิดครบรอบ 36 ปีของทีมกรุ๊ป ในฐานะผู้ก่อตั้งและผู้บริหารทีมกรุ๊ปมาเป็นเวลานานถึง 36 ปี ผมได้พูดในหัวเรื่อง “**เหลียวหลังแลหน้า-ที่มาที่ไปของทีมกรุ๊ป**” ให้ผู้มาร่วมงานฉลองวันเกิดฟัง แต่ได้นำเสนอเพียงกรอบของเรื่องราว เพราะเรื่องยาวมาก และได้บอกว่าจะนำไปเขียนเป็นเล่มให้เป็นหนังสือที่ระลึกตอนสิ้นปี หลังจากนั้นก็นั่งตั้งหน้าตั้งตาเขียนเรื่องยาวเป็นตอนๆ เขียนๆ ไปก็ดูน่าเบื่อ เหมือนคนแก่มานั่งรำลึกถึงอดีต ก็เกรงว่าจะไม่มีประโยชน์ จึงหารือกับผู้จัดเตรียม เปลี่ยนแนวมาเขียนในเชิงการบันทึกเคล็ดการบริหารต่างๆ ที่ได้มาจากประสบการณ์การบริหารทีมกรุ๊ปมาถึง 36 ปี

และเพื่อให้สอดคล้องกับวันที่จะแจกจำหน่าย ได้รับการขอให้เขียนให้ได้ 37 ตอน ซึ่งตรงกับอายุทีมกรุ๊ปในปีที่ 37 ก็ตั้งหน้าตั้งตาเขียนจนครบและมาหารือกันว่าจะใช้ชื่อหนังสือว่าอย่างไรดี เลยมานึกถึงว่าเป็นเสมือนเคล็ดการบริหาร จึงใช้ชื่อว่า “**เคล็ด(ไม่)ลับ ฉบับ TEAM GROUP**”

ผมขอมอบหนังสือเล่มนี้เป็นพิเศษให้แก่ชาวทีมกรู๊ป ด้วยความตั้งใจและความหวังเป็นอย่างยิ่งว่าสิ่งที่เขียนไว้จะมีประโยชน์ เสมือนเป็นคู่มือที่ท่านจะนำไปปฏิบัติได้ทุกๆ วันของการทำงาน ขอแนะนำว่าถ้าท่านสนใจหัวข้อไหนหรือกำลังจะพบเจอเรื่องราวอะไรก็ขอให้อ่านเรื่องนั้นให้ละเอียดแล้วคิดตาม ก็อาจจะได้แนวทางที่จะนำไปประยุกต์ใช้ได้ แล้วถ้ามีข้อสงสัย ข้อเสนอแนะ ผมก็ยินดีที่จะขยายความให้ฟังเพิ่มเติม รวมทั้งรับฟังความคิดเห็นที่จะเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมและชาวทีมกรู๊ปรุ่นต่อไป

นอกจากนี้ ผมยังมีความตั้งใจที่จะมอบหนังสือเล่มนี้ให้แด่ทุกๆ ท่านที่สนใจด้วยความปรารถนาดีอย่างยิ่ง ถึงแม้ว่าเรื่องราวที่เขียนจะเป็นประสบการณ์ทำงานในทีมกรู๊ป แต่หากข้อคิดบางประการจะเป็นประโยชน์ต่อท่าน ลูกหลาน หรือทีมงานของท่านได้บ้าง ผมก็จะรู้สึกยินดีเป็นอย่างยิ่งครับ

ด้วยความปรารถนาดี



(ดร.ประเสริฐ ภัทรมัย์)

ผู้ก่อตั้งและประธานกรรมการทีมกรู๊ป

# 1 การทำงานใดๆ ต้องมีตัว แชนเปียน



# “งานใดๆ ต้องมีตัวแถมเปื้อน ฝ้าปากเพียรทุ่มเทไม่เฉไฉ เป็นตัวหลักถือธงนำทำด้วยใจ อุทิศให้ไม่ย่อย่อจนมิช้าย”

เมื่อเร็วๆ นี้มีการฟอร์มธุรกิจใหม่  
**ใครคือแถมเปื้อนในงานนี้**

เป็นคำถามในที่ประชุม ซึ่งหมายถึงคนที่จะมารับภาระหน้าที่เป็นตัวหลักในการดำเนินธุรกิจนั้นๆ อย่างทุ่มเทเต็มกำลังความสามารถเกินร้อย ดุจดั่งกับต้นที่รับผิดชอบเดินเรือหรือขับเครื่องบิน

ผมนึกย้อนกลับไปในอดีต เมื่อตอนเริ่มจัดตั้งบริษัทที่มฯ ผมชักชวนเพื่อนมาร่วมลงทุน เพื่อนถามผมว่า ผมจะเต็มตัวเต็มที่กับมันไหม หากผมทำเป็นพาร์ตไทม์ เขาไม่เอาด้วย

การที่บริษัทที่มฯ ประสบความสำเร็จมาถึงปัจจุบันก็เพราะเราทำกันอย่างเต็มตัว เต็มที่ เต็มความสามารถ **หากงานใดหรือธุรกิจใดไม่มีผู้รับผิดชอบแบบเป็นแถมเปื้อน งานนั้นๆ จะไม่ค่อยเกิดความสำเร็จอย่างยั่งยืน**

เริ่มต้นที่บริษัทที่มฯ ตอนก่อตั้งใหม่ได้ขอให้เพื่อนที่เป็นอาจารย์มาทำพาร์ตไทม์ ไม่นานก็มีคุณอำนาจ พรหมสูตร ออกมาเต็มตัว แล้วก็ตามด้วยคุณพีรวัธน์ เปรมชื่น และผม

พวกเรา 3 คนทำงานกันแบบแถมเปื้อนตามความหมายที่กล่าวมาจนมาถึงทุกวันนี้

หลังจากที่จดทะเบียนจัดตั้งบริษัทได้ไม่นาน เราก็ได้ขึ้นทะเบียนเป็นผู้รับงานสำรวจออกแบบของกรมทางหลวง ผมจึงต้องมองหาแถมเปื้อนด้านงานทางซึ่งในขณะนั้นไม่มีอยู่ในบริษัท ผมควานหาได้ตัวคุณอดุล ยังโหมด ที่เคยทำงานกับกรมทางหลวง มาเป็นแถมเปื้อน แล้วก็ตามมาด้วย ดร.ธนसार ก้วยเจริญพานิช์



พวกเราทำงานกันด้วยความอดุสาหะ มุ่งเทอย่างหนัก และที่สำคัญใจจดใจจ่อ กับงานตลอดเวลาไม่ยอมห่างสายตา ดูแลครอบคลุมทุกๆ ด้าน โดยเฉพาะด้านการติดตามผลงาน ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด เพื่อจะได้งานต่อไป หาเงินหมุนเงิน หาคนมาช่วยทำงานเป็นผู้บริหารโครงการหรืองานทั้งหลายอย่างแซมเปี่ยน

พวกเราทำงานต่อๆ มา ได้ขยายงานมากขึ้นๆ ก็ต้องหาคนมาช่วยงานและกำหนดให้เป็นแซมเปี่ยน (ผู้จัดการโครงการ) ในระดับปฏิบัติการ แต่พวกเราก็ยังต้องตามดูแลรับผิดชอบอยู่ตลอดเวลา ต้องคอยติดตาม คอยให้การสนับสนุน แนะนำ ช่วยเหลือ ต้องใจจดใจจ่อ และออกหน้าเมื่อจำเป็น เพราะถือเป็นภาระหน้าที่ของแซมเปี่ยน

แต่ละโครงการที่ประสบความสำเร็จและก้าวหน้ามาโดยตลอดอย่างต่อเนื่อง ก็เพราะมีแซมเปี่ยนรับผิดชอบดูแลอย่างเต็มที่ เต็มกำลัง และเต็มความสามารถ ยกตัวอย่างเช่น โครงการสูบน้ำด้วยไฟฟ้า โครงการเงินกู้ของ OECF และโครงการพัฒนาศูนย์เกษตรทั่วประเทศ โครงการเงินกู้ของธนาคารโลก มีคุณทฤษฎี อภาภิรม เป็นแซมเปี่ยน โครงการท่อส่งน้ำดอกกราย มีคุณดำรง วิทยศิริ เป็นแซมเปี่ยน หรือโครงการ NESSI ที่มี ดร.ประดิษฐ์ นพมงคล เป็นแซมเปี่ยน เป็นต้น

มาดูความสำเร็จของบริษัทที่ตั้งขึ้นในภายหลังก่ออย่างบริษัทเอทีทีที่มีประธานทฤษฎี อภัยภูมินารถ ดร.วีระพล ทองอุไทย และคุณวิรัช องค์กรประเสริฐ เป็นแซมเปี่ยนที่อยู่กับมันตลอดตั้งแต่ต้นจนถึงปัจจุบัน หรือบริษัท ดาวฤกษ์ คอมมูนิเคชั่นส์เอง ก็มีคุณเลิศลักษณ์ ยอดอาวุธ เป็นแซมเปี่ยนที่ทำงานแบบทุ่มเทยอมตายถวายชีวิตให้กับงานจนประสบความสำเร็จมาถึงทุกวันนี้

ในทางตรงกันข้าม หลายกิจการของกลุ่มเราไม่ประสบความสำเร็จจนต้องล้มเลิกไป อาจจะช่วยเหตุผลหลายประการ แต่สาเหตุหลักประการหนึ่งคือ เราขาดแซมเปียนที่ทุ่มเทกับมันอย่างเต็มที่กำลังความสามารถ หากเหยียบเรือสองแคม ไม่มีใจและสละเวลาเต็มที่กับมัน ก็ไม่ประสบความสำเร็จ

ฉะนั้น **กิจการใดๆ ไม่ว่าจะเล็กหรือใหญ่ สิ่งสำคัญยิ่งคือ การวางตัวแซมเปียน**

ปัจจุบัน เรามีโอกาสที่จะสร้างธุรกิจใหม่ๆ ได้มากกว่าในอดีต แต่เราต้องมีการกำหนดคน และคนผู้นั้นต้องมีความยินดีทั้งกายและใจที่จะก้าวไปเป็นแซมเปียนในงานนั้นๆ

ต่อไปนี้เราต้องสร้างและวางตัวคนที่มีความพร้อมที่จะเป็นแซมเปียนในด้านต่างๆ ไว้คอยโอกาสที่จะมาถึงจึงจะเดินหน้าได้

อาจจะมีคำถามว่า คนที่จะเป็นแซมเปียนจะต้องมีคุณสมบัติอะไรบ้าง

ก็ขอตอบว่า ใครๆ ที่มีคุณสมบัติพื้นฐานของแซมเปียนก็สามารถเป็นแซมเปียนได้ แต่อยู่ที่ว่าจะเป็แซมเปียนในเวทีไหนหรือระดับไหน

หากเป็นแซมเปียนระดับท้องถิ่นก็มีคุณสมบัติความสามารถระดับหนึ่ง แต่หากจะเป็นแซมเปียนภูมิภาคหรือแซมเปียนโลกก็ต้องมีครบเครื่อง

คุณสมบัติระดับต้นเลยก็คือ ความสนใจ ความตั้งใจ ตั้งใจ เอาใจใส่ ให้ความสำคัญ ฝึกฝนหาความรู้ประสบการณ์จนคุ้นเคย ทุ่มเท เสียสละ อุทิศตน นี่เป็นคุณสมบัติพื้นฐานที่ขาดไม่ได้ ตัวอย่างเช่น คนที่จะเป็นแซมเปียนเช็ชองก็ต้องใส่ใจ ทุ่มเท ศึกษา และอยู่กับมันจนรู้รอบ คนที่จะทำกิจการอะไรก็ต้องมีคุณสมบัติเหล่านี้เป็นพื้นฐาน

การเป็นผู้ประกอบกิจการหรือผู้บริหารกิจการ เริ่มต้นก็ต้องมีคุณสมบัติพื้นฐานเหล่านี้ก่อน และก็ต้องมีเรื่องอื่นๆ มาเติมให้เต็ม เช่น เรื่องการบริหารงาน คน เงิน เวลา ลูกค้า ความเป็นผู้นำ ความมีมนุษยสัมพันธ์ ฯลฯ ไม่จำเป็นต้องสมบูรณ์ทุกด้านตั้งแต่ต้น แต่ต้องมีความมุ่งมั่นที่จะไ้รู้ เติมคุณสมบัติและความสามารถด้านต่างๆ ตามกาลเวลา พร้อมไปกับการเติบโตขององค์กรก็ได้ ต้องมีคุณสมบัติเหมือนน้ำไม่เต็มแก้ว สามารถและไ้หาเพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา

สำหรับองค์กรที่มีวิสัยทัศน์ที่จะขยายตัวเติบโตอย่างต่อเนื่องอย่างเช่นบริษัทที่มีฯของเรา ต้องเตรียมสร้างคนที่จะเข้าชิงแซมเปียนไว้เสมอ

**เมื่อโอกาสมาถึงก็สามารถวางตัวแซมเปียนได้ทันการณ์ หากไม่มีแซมเปียนก็คงไม่สามารถเสริมเพิ่มธุรกิจใหม่ๆ ได้ ■**

# 2 ความเชื่อคือ ไว้เนื้อเชื่อใจ



# “ ความจริงใจตั้งใจไม่กลับกโลก ไม่เคยหลอกเคยลวงคอยหวังหา สม่าเสมอตรงๆ คงเส้นคงวา อีกรักษาคำพูดตนคนเชื่อใจ ”

เรื่องที่จะเล่าต่อไปนี่ไม่ใช่เรื่องคุยโม้อวด ผมเล่าเรื่องนี้ก็เพื่อเป็นอุทาหรณ์ เพราะเคยตั้งคำถามกับตนเองว่า ตอนที่ผมชวนพรรคพวกมาตั้งบริษัทที่มฯ เมื่อปี 2521 ทำไมพวกเขาเอากับผมด้วย ทั้งๆ ที่ผมไม่มีน้ำยาอะไรเลยในตอนนั้น

ทำไมผู้ใหญ่หลายๆ คน เช่น อ.ประพัทธ์ เปรมมณี อ.บุญไทย โสทนานนท์ ท่านผู้ว่าชนวิศ ธรรมศิริ ฯลฯ ถึงให้ความเมตตาให้การสนับสนุน รวมถึงเมื่อทุกท่านเกษียณแล้ว ผมเชิญมาเป็นที่ปรึกษา ท่านก็ตอบรับด้วยความยินดี

ทำไมเพื่อนหลายๆ คนอยากมีความสัมพันธ์สนิทแน่นแฟ้นด้วย

ทำไมเพื่อนหลายๆ คนบอกว่าเวลาภรรยาถามจะไปไหน เมื่ออ้างว่าไปกับผมแล้วได้รับความไว้วางใจ

ใครช่วยวิจารณ์ที่

ผมคิดของผมเองนะว่า เป็นเพราะเขาเชื่อใจ ไว้วางใจ

แล้วผมไปทำอะไรจึงได้รับความไว้วางใจ

มาคิดดูก็อาจจะมาจากความที่ผมเป็นคนซื่อ ถือความสัตย์ ไม่หลุกหลิก แต่ก็ไม่ใช่คนโง่ ไม่มีชั้นเชิงอะไรเลยนะครับ

พรรคพวกที่ผมชวนมาตั้งบริษัทที่มฯ ตอนแรก ส่วนใหญ่รู้จักกันมานานแล้ว พวกเขารู้ว่าผมเป็นคนอย่างไร ผมโกงใครไม่เป็น และเกลียดคนซื่อโกงเป็นที่สุด เป็นคนมีสัจจะ เอาจริงเอาจัง ไม่ทำอะไรให้เสียหาย

กรณีของ อ.ประพัทธ์ และ อ.บุญไทย ตลอดจนถึงท่านผู้ว่าชนวิศ ท่านคงเห็นผมและพวกเป็นเด็กนิสัยดี มีความสามารถพอตัว มีผู้ร่วมงานร่วมเป็นร่วมตายกันที่เป็นคนดีๆ ทั้งนั้น

และที่สำคัญคือ พวกเราเป็นคนคงเส้นคงวา ให้ความเคารพ ให้เกียรติ และไปมาหาสู่ท่านอย่างสม่าเสมอ เหมือนเป็นญาติผู้ใหญ่ไม่ใช่ถึงเวลาที่จะเอาประโยชน์จากเขาแล้วถึงไปหา ไปขอความช่วยเหลือ ผมไม่ชอบ ทำแบบนั้นไม่ได้เลย



ผมรู้จักกับ อ.ประพัทธ์ และ อ.บุญไทยจากการทำงานที่ท่านเป็นที่ปรึกษา มาก่อนที่จะตั้งบริษัทที่มฯ หลายปี เมื่อรู้จักก็ไปมาหาสู่ท่านเป็นประจำ ตอนจะออกมา ตั้งบริษัทที่มฯ ผมชวนคุณพีรวัฒน์ เปรมชื่น แล้วผมก็ไปเรียนพบท่านทั้งสองพร้อมขอ คำแนะนำ ท่านก็ได้ให้ความกรุณาอย่างยิ่ง เพราะท่านรู้จักผมเป็นอย่างดี

ขณะเดียวกัน ผมก็เล่าให้พวกท่านฟังเกี่ยวกับความคืบหน้าของการตั้งบริษัท จนรู้สึกว่าคุณท่านมีส่วนเป็นเจ้าของโดยไม่ได้เป็นผู้ถือหุ้น พอพวกเราได้งานแรก มาเรียน ท่านทั้งสองก็ดีใจกับเราด้วย

อ.ประพัทธ์เคยพูดกับใครต่อใครว่า พวกเราเป็นกลุ่มที่ไว้ใจได้ ให้ทำงานอะไร เราจะทำเต็มที่ เต็มความสามารถ และจะไม่มีทิ้งงานอย่างแน่นอน ท่านไว้ใจพวกเรา จนถึงกับรับประกันให้แก่พวกเราเลยทีเดียว

กับท่านผู้ว่าชวณพิศ อาจจะมีรู้จักท่านมาก่อนในฐานะรุ่นพี่ที่มหาวิทยาลัย แต่ก็ได้สนิทสนมกัน เมื่อมีโอกาสทำงานให้ท่านที่การประสานครหลวง ผมทำงาน ให้ความช่วยเหลือการประปาฯ อย่างเต็มที่ด้วยความจริงใจ รวมถึงการช่วยติดต่อ ประสานงานกับกรมชลประทานเพื่อขอชั่งน้ำจากแม่น้ำแม่กลองมาใช้ด้วย ประกอบ กับผมไปมาหาสู่ท่านเป็นประจำ อย่างน้อยทุกเดือน ท่านมีอะไรสงสัย ผมก็หา คำตอบให้ จนสนิทสนมกัน และท่านก็ไว้เนื้อเชื่อใจให้ทำงานต่อเนื่อง

ที่สำคัญคือ หากใครให้งานทำด้วยความไว้เนื้อเชื่อใจ ผมก็จะต้องกำชับ พวกเราเป็นพิเศษว่า ต้องทำให้ดีให้สมกับที่ท่านให้ความไว้วางใจเรา



# SINCERITY AND TRUTH ARE THE BASIS OF EVERY VIRTUE.

อ.บุญไทยแนะนำให้ผมชวน อ.มนัส คอวณิช อดีตรองปลัดกระทรวงคมนาคม และอธิบดีกรมทางหลวงมาเป็นที่ปรึกษาในด้านคมนาคม เพราะในสมัยนั้นเราขาดผู้ใหญ่ที่มีประสบการณ์ให้คำปรึกษาแนะนำ อ.มนัสก็มาเป็นที่ปรึกษาด้วยความยินดี จนท่านอายุ 72 ปี จึงได้เลิกไป

ต่อมาจึงไปชวน อ.ลิขิต ขาวเขียว อธิบดีกรมทางหลวงที่กำลังจะเกษียณอายุราชการมาแทน ท่านลืมหื้มตกลงมาเป็นที่ปรึกษาให้เราทั้งคู่ ที่เพื่อนของท่านก็ชวนท่านไปช่วยงานอีกที่หนึ่ง

ท่านบอกว่าเพราะเราดูแล อ.มนัสอย่างดี และ อ.มนัสก็เป็นอาจารย์ของท่านลิขิต ท่านเห็นผมเป็นคนดี มีความจริงใจ มีความสม่ำเสมอ คงเส้นคงวา จึงมาอยู่กับเรา

เพื่อน ๆ ที่คบหากันก็รู้ว่าผมเป็นคนคงเส้นคงวา สม่ำเสมอ ไม่ผิดคำพูด อย่างเช่นการเล่นกีฬาอล์ฟ หากผมรับปากไปแล้วก็ไว้ใจได้ ถึงฝนตกแดดออก อดหลับอดนอนขนาดไหน ผมก็จะต้องไปให้ได้ ผมรักษาคำพูด รักษาข้อตกลง ไม่เบี้ยว อย่างผมนัดตีกอล์ฟกับก๊วนประจำที่สนามแห่งหนึ่งวันอาทิตย์ ตีมาเกือบ 20 ปีแล้ว ก็ยังเจอกันที่เก่าเวลาเดิม

ความเชื่อใจ ไว้ใจได้เป็นเครดิตที่ต้องสั่งสมเป็นเวลานาน โดยเฉพาะการประกอบวิชาชีพที่ปรึกษา ความไว้วางใจต้องมาก่อน หากไม่มีความไว้วางใจ หรือไม่มีเครดิตแล้ว คงไม่ได้งานทำอย่างแน่นอน

**สรุปว่า ความไว้วางใจที่ประสพการณ์ของผมเกิดจากความเป็นคนดี มีความสามารถ คงเส้นคงวา สม่ำเสมอ รักษาคำพูด มีความรับผิดชอบ และมีความซื่อสัตย์ ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่สามารถเอาเยี่ยงอย่างได้ ■**

# 3 รักงาน จะเป็นหนึ่ง... ต้องขยันและทุ่มเท (กว่าคนอื่น)



# “ รักงานจะเป็นหนึ่งพิงขັນ ต้องฝ่าฟันพันตูสู้ไม่ถอย ให้เหนือกว่าคนอื่นไม่ยีนคอย เห็อไคลย้อยก็ขึ้นใจได้ผลงาน ”

คนรุ่นหลังชอบพูดกันเสมอๆ ว่า เรายังเป็นคนเกิดยุคเบบี้บูม ชอบทำงานกันหนักๆ ที่จริงไม่ใช่ชอบหรอก แต่มันเป็นช่วงของการสร้างเนื้อสร้างตัว ต้องทำงานกันอย่างหนักเพื่อให้ธุรกิจที่ตั้งขึ้นอยู่รอดและเติบโต นั่นเป็นสัจธรรม

หากธุรกิจเกิดใหม่ ผู้ที่จะไปเป็นผู้บุกเบิกทุกคนก็จะต้องทำงานหนัก อดทน และเสียสละ เช่นเดียวกับภารให้กำเนิดลูก ถ้าแม่ไม่พุ่มพัก อุ้มชู อดทน เสียสละเพื่อลูก ก็อย่ามีลูกเสียดีกว่า นั่นคือ ความรักงานเหมือนแม่รักลูก

ที่มกรู๊ปของเราเริ่มต้นจากศูนย์ไม่ได้มีต้นทุนที่มีใครสร้างไว้ให้ก่อน แม้กระทั่งเงินจะมาลงทุนยังต้องเจียดกันออกมา บางคนก็ยังต้องยืมเงินมาลงทุนก็มี

พวกเราผู้ริเริ่มนอกจากจะต้องหาเงินมาลงทุนเมื่อตอนเริ่มต้นแล้ว เราต้องลงแรง ลงความคิด ลงไม้ลงมือทำทุกอย่าง อย่างด้วยตัวของเราคนเดียว หนทางที่ก้าวเดินมามีแต่ขวากหนาม แต่ก็ยังมีผู้มีพระคุณที่เห็นเราเป็นเด็กดี ให้การสนับสนุนพอสมควร เปรียบเหมือนกลีบกุหลาบบนทางเดินที่เต็มไปด้วยขวากหนาม ทำให้เรามีกำลังใจต่อสู้

ตั้งแต่วันแรกที่ก่อตั้งบริษัท พวกเรากลุ่มผู้ก่อการและเป็นตัวทำงานต้องทำงานกันอย่างหนัก เพื่อให้สามารถอยู่รอด พวกเรามีความรู้เรื่องบริหารกันมาอย่างงูๆ ปลาๆ เรื่องทำงานโครงการนั้นพวกเราคุ้นเคย ไม่มีปัญหา เรื่องสู้งานไม่ต้องพูดถึง ถึงไหนถึงกันอยู่แล้ว

แต่ทำอย่างไรพวกเราจึงจะไ้ด้งาน

ผมกลัวที่สุดเรื่องไม่มีงานทำ กลัวพรรคพวกที่ชวนมาร่วมลุยด้วยกันจะตกรานจะลำบาก จะเป็นหนี้เป็นสินตั้งแต่หนุ่มๆ แต่เมื่อตัดสินใจแล้ว ผมสู้ไม่ถอยแน่ๆ

ผมทุ่มสุดตัวเรื่องภาระงาน คิดค้นหาแนวทางใหม่ๆ นำเสนองานและทำงานโครงการให้สำเร็จให้ดีที่สุด ผมไม่เคยเลือกงาน มีงานอะไรมาให้มีโอกาสได้ทำ ผมทำทั้งนั้น พวกเรามาทำงานกันแต่เช้าจนตึกดินจนติดเป็นนิสัย หากยังไม่ถึง 2 ทุ่มเป็นยังไม่เลิกงานกลับบ้าน



ผมเคยไปทำงานกับผู้ร่วมงานชาวอังกฤษที่บริษัทในประเทศอังกฤษ ได้เห็นการทำงานแบบมีออชพีพของเขา คือ เลิกงานเมื่อถึงเวลา 5 โมงเย็นพร้อมกันทุกคน คิดอยู่ในใจว่า เราไม่กลัว เราสามารถทำงานในแต่ละวันได้มากกว่าเขามาก ค่างานก็ยิ่งถูกกว่า ความสามารถก็สู้กันได้ เราจะต้องเอาชนะต่างชาติได้อย่างแน่นอน ด้วยการทำงานหนักกว่าเขาแบบที่เราทำอยู่ในสมัยนั้น ซึ่งก็เป็นความจริง

จากความรักงาน ทุ่มเททำงานกันอย่างจริงจังของพวกเขา ก็ได้รับการสนับสนุนจากพี่ๆ ผู้บริหารในหน่วยงานต่างๆ มากมาย

หลายท่านเมตตาให้พวกเราได้ร่วมทำงาน นั่นก็ยิ่งทำให้คิดว่า ต้องทำงานให้ดีที่สุดให้สมกับความเมตตา ความไว้วางใจ และแรงผลักดันให้เราได้งานทำ ด้วยการทำผลงานให้ได้คุณภาพเป็นที่พอใจ ต้องทำงานอย่างหนักจนประสบความสำเร็จมาถึงทุกวันนี้

บริษัทในเครือเกือบทุกบริษัท ผู้ก้าวออกไปเป็นผู้นำหรือแชมป์เปี้ยนก็ต้องมีความรักงาน ทำงานหนัก อดทน และเสียสละ

ยกตัวอย่างเช่นบริษัท ดาวฤกษ์ฯ ถึงแม้จะได้รับความช่วยเหลือจากทีมกรุ๊ป แต่ก็เป็นธุรกิจที่ต้องสร้างทางเดินของตนเอง กว่าจะมาถึงวันนี้ได้ผ่านร้อนผ่านหนาวผ่านความทุกข์ยาก ทุ่มเทพละกำลัง อดทน และเสียสละ สร้างตัวเอง สร้างผลงานขึ้นมาจนเป็นที่ยอมรับ

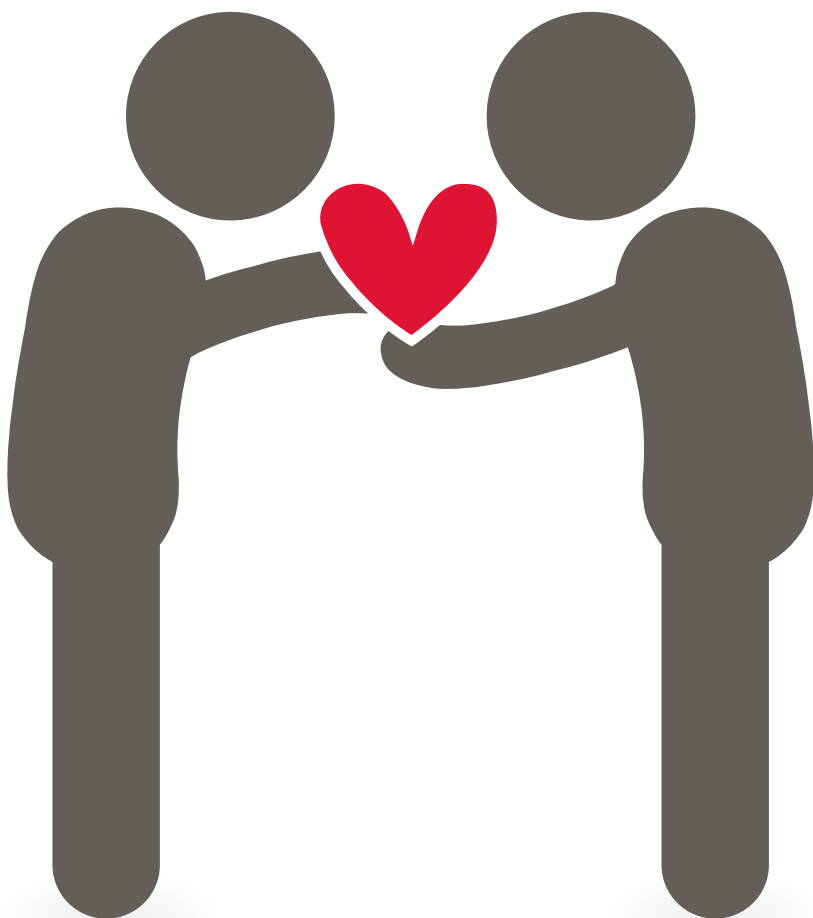
เมื่อเร็วๆ นี้ ผมได้ฟังการบรรยายจากผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาองค์กร เขาบอกว่า องค์กรที่มีความสามารถในการเจริญเติบโตก้าวหน้าและขยายธุรกิจจะต้องมีทรัพยากรมนุษย์สองเผ่าพันธุ์รวมอยู่

พันธุ์แรกคือ **มนุษย์ที่ซอบบุกเบิก ซอบความท้าทาย และซอบค้นค้นนวัตกรรมใหม่ๆ**

ส่วนอีกพันธุ์หนึ่งคือ **พวกที่ประกอบกิจการที่มั่นคงแล้วหรือที่มีอยู่** พวกที่ซอบบุกเบิกจะต้องมีความรักงาน ทำงานหนัก อดทน และเสียสละเพื่อสร้างธุรกิจใหม่ๆ เพื่อการขยายตัว และจะต้องมีตัววัดผลที่แตกต่างไปจากปกติ ผมเห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง

**ความรักงานจึงเป็นหัวใจสำคัญของการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร...จริงไหม? ■**

# 4 รักรู้-เสียสละ (Sacrifice)



# “ รักแท้ เสียสละ ส่วนร่วมจะเกิดขึ้นได้ รักแท้ คือ การให้ ทำด้วยใจจึงยั่งยืน ”

การเกิด การอยู่รอดขององค์กร นอกเหนือจากต้องมีคนทำงาน ทำงานหนักเอาเบาสู้แล้ว ยังต้องพร้อมเสียสละ คิดถึงการทำให้องค์กรอยู่รอดและเจริญรุ่งเรืองมากกว่าประโยชน์ส่วนตน **เปรียบเสมือนรักแท้ที่ต้องเสียสละ**

ผู้บุกเบิกก่อตั้งองค์กร ทำให้องค์กรเติบโตและยั่งยืน อยู่กับองค์กรอย่างมั่นคง ไม่เปลี่ยนไป ถือว่าเป็นผู้รักองค์กรนั้นๆ โดยแท้ และพร้อมที่จะเสียสละให้แก่องค์กร

ผู้ที่รักองค์กรจะมีความรู้สึกผูกพัน มีความเป็นเจ้าของ โดยที่ไม่ได้ยึดถือผลประโยชน์ส่วนตนเป็นที่ตั้งเพียงอย่างเดียว คิดว่าเมื่อเกิดและเจริญก้าวหน้าแล้วทุกคนก็มีส่วนได้รับประโยชน์ร่วมกัน

องค์กรของเรายึดหลักการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของของคนทำงาน และด้วยความสนับสนุนของเพื่อนๆ ที่มาร่วมลงทุนกับผม ผมจึงมีความตั้งใจในเรื่องของความเท่าเทียมกัน ในช่วงเริ่มต้นบริษัท ผมคิดถึงการถือหุ้น ลงทุนในสัดส่วนที่เท่าเทียมกัน ไม่มีใครเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่คนเดียว

ก็มีหลายคนที่ยกตัวไปเพราะความเห็นขัดแย้งกัน ที่สำคัญคือ เรื่องของผลประโยชน์ ที่คิดว่าออกไปทำบริษัทของตนเอง ตัดสินใจเอง กำไรเป็นของตนเอง ได้เป็นกอบเป็นกำกว่า เข้าทำนองเมื่อมีโอกาสดังแล้วแยกวง อันเป็นสิ่งที่หลายต่อหลายคนกลัว ไม่กล้าร่วมด้วย โดยเฉพาะกับนักวิชาการมืออาชีพที่ผู้คนส่วนใหญ่มองว่ามีอึดตาสูง

ในช่วงต้นๆ พวกเรา**ทำงานกันด้วยความเสียสละเพื่อให้องค์กรอยู่รอด** โดยผู้ก่อตั้งและผู้บริหารต้องเสียสละไม่รับเงินเดือนอยู่เป็นระยะเวลาเกือบปี เพราะบริษัทไม่มีเงินพอจ่าย

ไม่ใช่เพราะไม่มีงานทำ มีงานมาก จึงขาดเงินทุนหมุนเวียน เครดิตก็ยังไม่ดี จึงต้องเสียสละไม่รับเงินเดือน กระทั่งมีเงินพอหมุนเวียนและมีเครดิตจากธนาคารแล้ว จึงจ่ายเงินเดือนกัน รวมทั้งจ่ายที่ติดค้างย้อนหลังด้วย



ในสมัยเริ่มต้น เมื่อมีปัญหาทางการเงิน นอกจากผู้บริหารจะไม่ได้รับเงินเดือนแล้ว ยังต้องช่วยกันไปหาเงินกู้ด้วย โดยใช้เครดิตส่วนตัวกันคนละหลายๆ แขนง เพื่อนำเงินมาหมุนเวียนเป็นค่าใช้จ่ายล่วงหน้าของโครงการ ถึงแม้จะเป็นเรื่องยากลำบากเพราะพวกเราไม่เคยกู้เงินกันมาก่อนก็ตาม

ต่อมาเมื่อขอกู้เงินจากธนาคารได้ ทางธนาคารก็ยังคงให้เหล่ากรรมการบริหารค้ำประกันเป็นการส่วนตัวเพื่อป้องกันหนี้เสียเพราะบริษัทล้มอีกด้วย พวกเราก็ต้องทำเพื่อให้กิจการสามารถเดินต่อไปได้

เมื่อมีบริษัทในเครือ กรรมการในเครือพร้อมทั้งกรรมการบริษัทแม่ก็ยังคงค้ำประกันส่วนตัวให้กับเงินกู้ของบริษัททุกบริษัท เพิ่งจะมาปลดภาระค้ำประกันของผู้บริหารไปได้เมื่อไม่นานมานี้เอง กรรมการก่อตั้งบางคนก็เป็นคนนอกไม่ได้ทำงานอยู่กับบริษัท แต่เขาก็พร้อมและยินดีเสียสละ เราจึงมีวันนี้ได้

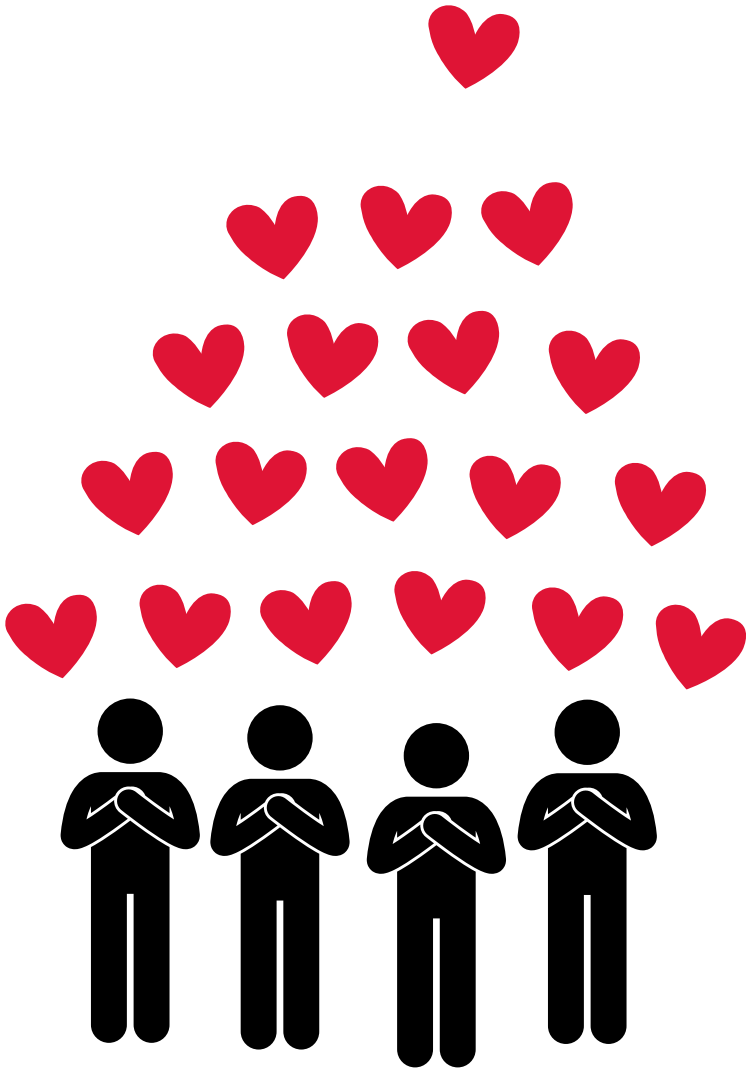
จากการที่มีผู้ยินยอมพร้อมใจกันเสียสละเพื่อองค์กรเช่นนี้ ผมจำเป็นต้องดูแลรับผิดชอบอย่างสุดชีวิต ทำทุกวิถีทางที่จะไม่ให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรและอนาคตของแต่ละคน ต้องระมัดระวังเอาใจใส่กับการจัดการในด้านต่างๆ โดยเฉพาะการเงิน บุคลากรให้ทำงานที่รักที่ชอบไม่ให้ขาดมือ ความเจริญก้าวหน้าและผลประโยชน์ขององค์กรและของคน โดยเฉพาะผู้ทุ่มเทเสียสละให้แก่องค์กร

ผมเป็นคนที่ชอบทำงานด้านวิชาการ ในช่วง 10 ปีแรก ผมทำทั้งงานบริหารและงานวิชาชีพในโครงการต่างๆ ด้วยใจรักไม่ยอมทิ้ง จนกระทั่งบริษัทเติบโต มีผู้ร่วมงานประมาณ 100 คน จึงเป็นช่วงเวลาที่สำคัญที่ผมต้องมานั่งพิจารณาอีกวาระหนึ่ง

ผมมีทางเลือกอยู่ 2 ทาง คือ หากจะทำงานวิชาการควบคู่กับการบริหารองค์กร ต้องจำกัดไม่ให้บริษัทโตไปกว่านี้ เพราะจะดูแลได้ไม่ทั่วถึง ซึ่งเสียอย่างมาก หรืออีกทางเลือกหนึ่งคือ ผมต้องทิ้งงานวิชาการที่ผมรักมาก แล้วมาบริหารองค์กรให้เต็มที่

ในที่สุด ผมก็ยอมเสียสละทิ้งงานวิชาการมาจับงานบริหารเต็มเวลา ทำให้กิจการขยายมาจนถึงทุกวันนี้ นับว่าเป็นการตัดสินใจครั้งสำคัญที่สุดอีกครั้งหนึ่งในชีวิตของผม

นอกจากเหตุการณ์ที่กล่าวมาแล้ว ยังมีอีกหลายครั้งหลายตอนที่พวกเราซึ่งร่วมงานกันมาตั้งแต่ช่วงแรกๆ ได้เสียสละร่วมกันจนสามารถผ่านวิกฤตในแต่ละช่วงมาได้ด้วยดี



หากปราศจากความเสียสละแล้ว ก็คงไม่มีวันนี้ วันที่เราทำงานกันมาถึง 36 ปี

เจตนารมณ์และวิสัยทัศน์ขององค์กรของเราจะต้องมีการเกิดของธุรกิจใหม่อย่างต่อเนื่องเพื่อขยายฐานขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีผู้บุกเบิก ผู้ที่พร้อมจะไปเป็นแชมป์บนเวทีใหม่ ซึ่งต้องเป็นผู้รักในงานนั้นๆ และที่สำคัญคือ ต้องมีความพร้อมในการเสียสละอย่างเต็มที่และเต็มใจด้วย ■

# 5 รักรจริง...ต้องรู้ภาระ หน้าที่และซื่อสัตย์ (Duty & Honesty)



# “ รักจริงต้องใส่ใจในหน้าที่ ภาระมีรับผิดชอบไม่ลอบหาย ต้องซื่อสัตย์จริงใจไม่ทำลาย ต้องไวลายไวศักดิ์ศรีสิ่งดีงาม ”

## “รักจริงต้องไม่ทิ้งกันนะ”

เป็นคำที่พูดกันเล่นๆ ในสมัยก่อน รักจริงต้องรู้หน้าที่ (ภารกิจ) และมีความซื่อสัตย์ เทียบกับหนุ่มสาว หากมีใครมาบอกรัก มาเสนอแต่งงาน ก็ต้องมั่นใจว่าเขาจะรู้หน้าที่และซื่อสัตย์กับเรา จึงเรียกว่า รักเราจริง

มูลนิธิผู้นำสันติภาพของพลเอก บุญสร้าง เนียมประดิษฐ์ อดีตผู้บัญชาการทหารสูงสุด ได้กำหนดคุณลักษณะของผู้นำที่มีคุณธรรมไว้หลายประการ แต่ที่สำคัญที่สุดได้แก่นกรองเหลือ 3 ประการ คือ **หน้าที่ (Duty)** **ซื่อสัตย์ (Honesty)** และ **เสียสละ (Sacrifice)**

ความหมายของ 3 คำนี้ ได้แก่

**หน้าที่ (Duty)** คือ บทบาทตามกฎหมาย ข้อสัญญา ข้อตกลง และคุณธรรม  
**ความซื่อสัตย์ (Honesty)** คือ ความตรงไปตรงมา จริงจัง จริงใจ ไม่กล่าวเท็จ หลอกลวง ลักขโมย หรือเพิกเฉยต่อการกระทำดังกล่าวของผู้อื่น

**ความเสียสละ (Sacrifice)** คือ การอุทิศตนต่อส่วนรวม เห็นประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าส่วนตน (ได้กล่าวไว้แล้วในตอนที่แล้ว)

หลัก 3 ประการนี้เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ดีมีคุณธรรม ความเสียสละได้กล่าวไปแล้ว ในตอนนี้จึงขอพูดถึงหน้าที่และความซื่อสัตย์

จิตวิญญาณของผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรจะต้องมีคุณลักษณะ 3 ประการนี้เป็นพื้นฐาน สำหรับตัวเองได้ยึดมั่นถือมั่นปฏิบัติตนตามหลัก 3 ประการนี้เสมอมา ตั้งแต่ก่อนก่อตั้งและเป็นผู้นำของบริษัทที่มฯ เสียอีก

ผมจะไม่พอใจหากพบเห็นคนไม่ทำหน้าที่ และไม่พอใจที่สุดคือ คนที่พูดแล้วไม่รักษาคำพูดและคนที่ไม่ซื่อสัตย์ หากเป็นเพื่อนกันก็อาจถึงกับเลิกคบกันไปเลยก็มี



เมื่อแรกที่ก่อตั้งบริษัทที่มิฯ ขึ้น ผมได้ชวนพรรคพวกเพื่อนฝูงมาร่วมด้วย ก็ได้รับความร่วมมือ ความสนับสนุนเต็มที่ ผมจึงถือเป็นภาระหน้าที่ที่ผมแบกไว้ที่จะต้องดูแลองค์กรให้อยู่รอดและไปด้วยดี มีคนเคยพูดว่า หากไม่ใช่ผมก็คงไม่เอาด้วย เพราะการร่วมงานกับนักวิชาชีพที่ใช้แรงงานและสมองเป็นหลัก คนเหล่านี้ส่วนใหญ่เป็นพวกที่มีอัตราสูง เมื่ออยู่ได้ลงตัวก็จะคิดถึงแต่ตนเอง ผมก็ยิ่งต้องถือเป็นภาระหน้าที่สำคัญที่ต้องไม่ให้เกิดอย่างนั้นขึ้นเด็ดขาด

ในการทำงานเดียวกัน พวกมืออาชีพที่ผมชวนมาทำงานด้วยกัน ผมก็ต้องระมัดระวังไม่ให้พวกเขาเสียประโยชน์ เพราะโดยทั่วไป เมื่อกิจการมีกำไรเกิดขึ้น หากไม่จัดการให้ดี ผลประโยชน์จากกำไรก็จะเป็นส่วนของผู้ถือหุ้น คือ ผู้ถือหุ้น ก็เป็นภาระหน้าที่ของผมที่ต้องวางหลักเกณฑ์ในเรื่องของผลประโยชน์นี้ให้ลงตัว เตรียมไว้ล่วงหน้า และทำความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา รับฟังความคิดเห็นทุกฝ่าย และที่สำคัญคือ ทำให้เป็นจริงตามที่ตกลงกันด้วยความจริงใจและด้วยภาระหน้าที่ที่เป็นคนสร้างมันขึ้นมา ที่สำคัญ ตนเองต้องไม่เห็นแก่ตัว ต้องคอยติดตาม แก้ไข ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ทันสมัยและทันสมัยสถานการณ์อย่างต่อเนื่อง

ผู้คนส่วนใหญ่มองว่า บริษัทที่เราตั้งกันขึ้นมาด้วยคนกลุ่มหนึ่ง ชำบริษัทยังชื่อว่า “ทีเอ็ม” คงไปได้ไม่กี่น้ำ เพราะคนไทยส่วนใหญ่ทำงานเป็นทีมไม่เป็น ดังแล้วแยกวง นี่จึงเป็นภาระหน้าที่อันสำคัญและยิ่งใหญ่มากที่จะทำให้บริษัทที่ตั้งโดยกลุ่มคนมีส่วนเท่าๆ กันและประกอบด้วยมืออาชีพที่ทั้งลงทุนและลงแรงกับส่วนหนึ่งที่ลงทุนอย่างเดียวไปด้วยกันได้

ผมถือว่าเรื่องนี้เป็นหน้าที่ที่สำคัญที่สุด ซึ่งผมต้องยึดถือให้มั่น

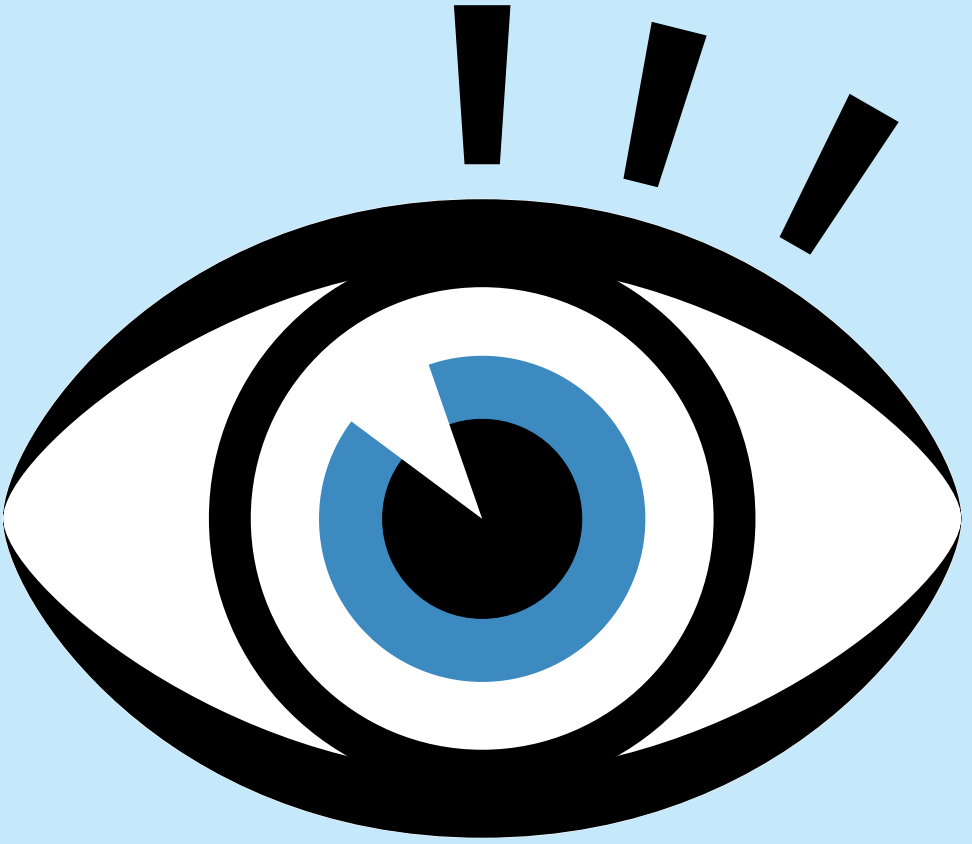
เมื่อตอนผมเข้ามารับหน้าที่ใหม่ๆ มีผู้ใหญ่หลายๆ ท่านมาชักชวนให้ผมไปทำงานด้วย ไปบริหารองค์กรที่ประสบความสำเร็จอยู่แล้ว ใจก็อยากไป แต่มาคิดถึงภาระหน้าที่ของผม ผมก็ต้องปฏิเสธและบอกไปว่า เพราะผมเป็นผู้ก่อตั้ง ผมทิ้งไปไม่ได้ ก็เป็นที่เข้าใจกันดี

หลายต่อหลายตอนที่มีคนทาบทามให้ผมไปเป็นที่ปรึกษาให้รัฐบาล ผมต้องขอขอบคุณและให้เหตุผลว่าผมไปไม่ได้ เพราะเป็นตัวหลัก เป็นภาระหน้าที่ที่ผมต้องดูแลทิ้งไปไม่ได้เช่นกัน

ประมาณ พ.ศ. 2533 เคยมีคนมาทาบทามให้ผมไปบริหารกิจการบริษัทก่อสร้างขนาดใหญ่ระดับประเทศ ซึ่งมีปัญหาขาดผู้บริหาร ผมก็ปฏิเสธ

พรรคพวกชวนผมไปร่วมลงทุนทำกิจการอื่นด้วย ผมก็ปฏิเสธ บอกว่าผมไปทำกิจการอะไรเองไม่ได้ จะทำให้ผมต้องแบ่งปันสมอง แบ่งปันเวลาของผมไปคิดถึงธุรกิจอื่นไม่ได้ นอกจากกลุ่มทีม หากต้องการก็ต้องไปร่วมในนามกลุ่มทีม ผมไม่แยกไปเองเด็ดขาด トラบโดที่ผมยังอยู่ในตำแหน่งบริหารกลุ่มทีม เพราะผมต้องทำหน้าที่นี้อย่างซื่อสัตย์ ถูกต้อง โปร่งใส และต้องทำเป็นตัวอย่างให้คนอื่นที่อยู่ในกลุ่มเป็นจำนวนมากได้เห็นและทำตาม

ที่กล่าวมานี้เป็นตัวอย่างที่เกิดขึ้นกับผม เพื่อนผู้ร่วมงานคนอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็พวกเรารุ่น 1 หรือรุ่น 2 ก็เป็นเช่นเดียวกันอย่างนี้ทุกคน คนที่ไม่เป็นเช่นนี้ก็ไม่ได้มาร่วมกันหรือก็หายจากกันไปหมดแล้ว และนี่เป็นส่วนหนึ่งที่เรายู่ด้วยกันและเติบโตด้วยกันมาจนถึงทุกวันนี้ เพราะเราไม่ไปทำธุรกิจอื่นนอกจากในกลุ่มทีมเท่านั้น จึงทำให้กลุ่มทีมแตกหน่อแตกกอขยายกิจการมาอย่างต่อเนื่อง เราไม่ไปทำอะไรส่วนตัว หากคิดจะทำอะไรก็ร่วมกันพิจารณาและทำเป็นธุรกิจของกลุ่มทีม การบริหารกิจการกลุ่มทีมเป็นภาระหน้าที่ของเรา เราต้องทำด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และก็หวังเป็นอย่างยิ่งว่า น้องๆ รุ่นต่อๆ ไป จะยึดถือหลักการเดียวกันนี้สืบต่อกันไป ■



6 រំពឹង  
រំពឹង

## “ การเปิดหูและเปิดตา จะได้มาซึ่งข่าวสาร ก่อประโยชน์กับการงาน ช่วยเสริมसानให้กว้างไกล ”

มีคำพูดในเชิงตำหนิพร้อมๆ กับการสอนที่พวกเราได้ยินกันอยู่เป็นประจำว่าทำอะไรให้เปิดหูเปิดตา ฟังและดูอะไรต่อมิอะไร หรือใครต่อใครเขาพูดหรือทำอะไรกันบ้าง

เรื่องนี้ก็อยากจะเสริมว่า นี่เป็นคำพูดที่มีความหมายจริงๆ หากเราจะฉลาดและเฉลียว เวลาเราจะทำอะไรหรือไปไหนต่อไหน เราควรเปิดหูเปิดตากอดดูแลสอดส่องคอยรับและกลั่นกรองข้อมูลข่าวสาร หรือคอยสืบฟังสืบดูสิ่งที่ผ่านมาใกล้ๆ ตัว เรายังจะได้อะไร ที่เป็นประโยชน์และเป็นโอกาสกับเราเสมอๆ

เมื่อเร็วๆ นี้ ผมได้ฟังพลเอก บุญสร้าง เนียมประดิษฐ์ อดีตผู้บัญชาการทหารสูงสุด บรรยายเรื่องความเป็นผู้นำว่า ทหารนั่นถือว่าการลาดตระเวนเป็นเรื่องสำคัญมาก เวลาที่ท่านเป็นผู้บัญชาการกองกำลังผสมที่ติมอร์ตะวันออก ทุกๆ เช้าท่านจะวิ่งหรือเดินไปเยี่ยมเยียนกองกำลังของชาติต่างๆ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ขณะเดียวกัน ก็ไปหาข่าวสารข้อมูล ตรวจสอบความสงบเรียบร้อยอย่างไม่เป็นทางการพูดง่ายๆ คือ ไปเปิดหูเปิดตา รับข้อมูลข่าวสารจากที่ต่างๆ แบบนี้ก็สามารถรู้และอ่านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี

ตอนที่ผมทำงานอยู่ ผมจะถือโอกาสไปเยี่ยมเยียนผู้ใหญ่ที่เคารพตามหน่วยงานต่างๆ ขณะเดียวกัน ก็แวะไปหาคนที่รู้จักพูดคุยด้วย บางครั้งเขาก็กำลังเตรียมโครงการใหม่ๆ อยู่ ผมก็จะทราบว่าจะมีงานอะไรเกิดขึ้นมาในอนาคตอันใกล้ เราก็เตรียมส่วนของเราล่วงหน้าได้ บางครั้งผมมีข้อมูลที่เป็นประโยชน์ก็ถือโอกาสแลกเปลี่ยนกับเขา หรือเข้าไปช่วยเขาเตรียมการ ก็จะได้กับได้อย่างเดียว





บางทีไปนั่งรอพบผู้ใหญ่ ก็คุยกับหน้าห้อง ถ้ามได้ไปมาก็รู้เรื่องราวต่างๆ ที่เป็นประโยชน์กับเรา เช่น มีใครที่เป็นคู่แข่งกับเราไปมาหาสู่บ้าง บางครั้งขณะนั่งรอผู้ที่มาหาผู้ใหญ่ก่อนหน้าผม ก็คือ คู่แข่งที่สำคัญของเรา ก็ต้องนำไปคิดหรือหาข้อมูลเพิ่มเติมว่ามาทำไม มีอะไรจะเกิดขึ้นอย่างนั้นหรือ อย่างนี้เป็นต้น

ผมอ่านหนังสือพิมพ์ตอนเช้าเป็นประจำทุกวัน บางครั้งก็จะได้ข่าวที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับเรา ก็จะนำไปตามต่อ เพื่อเชื่อมโยงหรือหาทางสร้างโอกาสในการพัฒนาธุรกิจของเราต่อไป บางครั้งไปงานศพ ยืนจับกลุ่มคุยกัน มีคนพูดถึงเรื่องนั้นเรื่องนี้ คนนั้นคนนี้ ฟังดีๆ มันก็เกี่ยวกับงาน หรือเกี่ยวกับคนที่เกี่ยวข้องมาถึงตัวเรา หรือธุรกิจของเราด้วย

เดี๋ยวนี้มีการใช้ไลน์กันอย่างแพร่หลาย ผมมีกลุ่มที่ส่งไลน์ถึงกันอยู่เป็นประจำ วันดีคืนดีก็มีเรื่องราวหรือผลงานของคู่แข่งส่งเข้ามา ผมเปิดเจอก็คิดว่าเป็นข้อมูลที่มีประโยชน์ก็ส่งไลน์ต่อถึงพวกเขา

เพราะการจะทำการใดๆ จำเป็นต้องมีข้อมูลของเรื่องนั้นๆ บางครั้งข้อมูลเหล่านี้ อยู่ในที่ต่างๆ ที่เราไปประสบโดยบังเอิญ หากเราเปิดหูฟังและเปิดตาดู เราก็จะได้อะไรที่เป็นประโยชน์ต่อเรา พวกเขา และธุรกิจของเราอย่างมากมาย



ผมพูดเสมอๆว่า การทำงานเป็นทีมจะทำให้เราชนะคนอื่นที่ทำงานตัวคนเดียว หรือต่างคนต่างทำ การทำงานเป็นทีมต้องมี Synergy และการ Synergy ข่าวสารข้อมูล เป็นจุดเริ่มของการทำงานเป็นทีม

ดังนั้น เราต้องเปิดหูเปิดตา รู้ว่า เพื่อนร่วมงานของเราหรือองค์กร ของเรากำลังทำอะไร เราสนใจใส่ใจบ้าง เวลาไปไหนมาไหน เปิดไลน์ เปิดอินเทอร์เน็ต อ่านข่าว เราเปิดหูเปิดตารับรู้ข้อมูลข่าวสารที่บางครั้ง ก็ไปปะเซะกับสิ่งที่เพื่อนกำลังต้องการอยู่ ก็จะเป็นการช่วยเหลือ ซึ่งกันและกันได้เป็นอย่างดี เราก็จะเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน ของเราเป็นทวีคูณ นี่คือการเปิดหูเปิดตา ■



**7** ทุกเวลา มีบทเรียนสอน  
สำคัญที่สนใจ  
อ่านให้ออก

# “ ทุกเวลานาทีมีบทเรียน หากพวกเพียรสนใจอ่านให้รู้ ความพลั้งพลาดผิดไปใช้เป็นครู สำคัญอยู่ที่ใส่ใจไม่ผ่านเลย ”

ทุกเวลามีเหตุการณ์ต่างๆ เกิดขึ้นรอบตัวเรา ซึ่งสามารถให้บทเรียนแก่เราได้  
ทุกขณะ สำคัญอยู่ที่ว่า เราสนใจสังเกต ค้นหา และอ่านออกหรือเปล่า

**เรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญกับทุกคนที่มีการพัฒนาตนเอง ได้บทเรียนจาก  
สิ่งที่เกิดขึ้น แล้วนำไปเชื่อมโยงกับชีวิตจริงหรือสิ่งที่เกี่ยวข้อง เรื่องนี้กับเรื่อง  
ของการ “เปิดหูเปิดตา” มีส่วนคล้ายคลึงและเกี่ยวพันกัน**

ทุกเวลามีบทเรียนสอน เช่น นักวิทยาศาสตร์อย่างเซอร์ไอแซค นิวตัน นั่งอยู่  
ใต้ต้นแอปเปิล แล้วเห็นลูกแอปเปิลหล่นจากต้นที่ไรก็ลงพื้น จึงคิดทฤษฎีแรงดึงดูด  
ของโลกออกมาได้ เป็นต้น

ผมเองมาบริหารบริษัทที่มฯ ตอนเริ่มต้นก็ไม่มีความรู้เรื่องการบริหารและ  
การเงินการบัญชีมาก่อนเลย มาอาศัยการเรียนรู้เรื่องราวที่เคยได้ยินได้ฟังมา เรียนรู้  
จากการลงมือทำจริงและจากการสังเกตสถานการณ์และเรื่องราวต่างๆ ที่เกิดขึ้นจริง  
แล้วมาคิดมาอ่านและปรึกษาหารือกับผู้รอบข้าง ก็เกิดความเข้าใจและนำมาปฏิบัติ  
ต่อๆ มา พร้อมกับการเรียนรู้เพิ่มเติมตลอดเวลา

ตัวอย่างเช่น การตั้งกฎตอนเริ่มตั้งบริษัทที่ไม่ให้นำภรรยาเข้ามาเกี่ยวข้องกับ  
ก็เพราะได้ยินเรื่องราวที่เสียหายและเห็นตัวอย่างจากเพื่อนๆ มาก่อน การตั้งหลักเกณฑ์  
ในการแบ่งผลประโยชน์ระหว่างผู้ถือหุ้นที่ถือว่าเป็นผู้ลงทุนมีความเสี่ยง กับการลงแรง  
ทำงานจริงๆ ของผู้บริหารและพนักงาน รวมถึงการพิจารณาส่วนของเงินทุนหมุนเวียน  
ด้วย ผมได้เรียนรู้ว่า ทำไมเราจึงต้องทำ Cash Flow Forecast ทำไมบัญชีต้องแบ่งส่วน  
เป็น 3 ส่วน คือ ทรัพย์สิน หนี้สิน และทุน แต่ละส่วนมีความสัมพันธ์กันอย่างไร และ  
นำมาใช้ในการบริหารอย่างไร เป็นต้น



การเรียนรู้ที่ทำได้ๆ มาอย่างต่อเนื่อง บางครั้งขณะลงลิฟต์มาก็เรียนรู้เรื่องต่างๆ จากการพูดคุยกับผู้ลงลิฟต์มาด้วยกัน เรียนรู้จากการได้ยินได้ฟังคนอื่นเขาพูดกัน เรียนรู้จากข่าวในหน้าหนังสือพิมพ์ โทรทัศน์ หรือวิทยุในขณะที่นั่งรถกลับบ้าน

บางครั้งก็ได้ข่าวที่จะนำไปเชื่อมโยงกับเรื่องราวที่กำลังคิดกำลังทำอยู่ เช่น ข่าวจากหนังสือพิมพ์วิจารณ์ถึงการขาดแคลนบุคลากรด้านช่าง ก็ทำให้เกิดความมั่นใจในการเดินหน้าโครงการสร้างสถาบันด้านช่างแบบและช่างคุมงานก่อสร้าง เป็นต้น เรียกได้ว่า มีความรู้ที่เรียนรู้ใหม่เพิ่มขึ้นทุกวันทีเดียว

อีกประการหนึ่ง คือ ประสบการณ์ที่เคยทำ เคยเห็น และเคยผ่านมาจากที่หนึ่งในสมัยหนึ่งที่จดจำไว้ ก็จะเกิดประโยชน์โดยการนำไปประยุกต์ใช้ เช่น รถไฟฟ้าที่เกิดขึ้นในสหรัฐอเมริกาในอดีต ก็มาเกิดในประเทศไทยในยุคสมัยนี้ เขาพัฒนากันอย่างไรมิใครเกี่ยวข้องบ้าง ก็สามารถนำมาใช้งานต่อไป และเช่นเดียวกัน การพัฒนาประเทศไทยในอดีตและปัจจุบันก็จะซ้ำรอยเกิดในประเทศเพื่อนบ้านของเราได้อีกเช่นกัน ผมได้เรียนรู้มาก็สามารถนำไปใช้ต่อไป หรือสามารถอ่านออกได้ว่า จะเกิดอะไรขึ้น หรืออะไรควรจะเกิดขึ้นเมื่อไร เป็นต้น

ความสำเร็จและความผิดพลาดล้มเหลวของคนอื่นและของตัวเองก็เป็นบทเรียนที่มีค่ายิ่ง หากจดจำไว้สอนใจตนเอง

# Lessons Learned

recognize mistakes  
observe what works  
document them  
share them

ในอดีต ผมเคยกล่าวชมเชยผู้บริหารรุ่นใหม่ของบริษัทคนหนึ่งทีกล่าวกับผมว่า เขายังไม่มีประสบการณ์และบทเรียน เขาจึงทำผิดพลาด แต่เขาขอผิดพลาดในเรื่องเดียวกันเพียงครั้งเดียว นั่นก็คือ เขาได้เรียนรู้จากความผิดพลาดของตนเอง และจะไม่ผิดพลาดซ้ำสอง

เมื่อก่อนเวลาที่ร่วมงานกับบริษัทต่างชาติขนาดใหญ่ มีประวัติการทำงานมายาวนานเป็นร้อยปี ผมก็จะเรียนรู้จากเขาว่าเขาทำกันมาอย่างไร และที่นำมาเป็นหลักการทำงานของเรในการถ่ายโอนการบริหารและการมีส่วนร่วมจากรุ่นสู่รุ่นก็มาจากการเรียนรู้ในตอนนั้น สำหรับบริษัทไทยที่ถือกำเนิดในช่วงเวลาใกล้ๆ กับเราหรือแตกตัวจากเราไป แล้วก็หายเงียบไปจากวงการหลายรายก็เป็นเรื่องที่เป็นบทเรียนได้เช่นกัน

เวลาที่ได้ยินได้ฟังเรื่องราวต่างๆ มาก่อน ก็สามารถเป็นความรู้ที่สะสมไว้ในความทรงจำของเรา เมื่อเวลาผ่านไปมีเหตุการณ์ใหม่เกิดขึ้น ก็อาจจะนำเอาเรื่องที่เคยได้รับรู้มาก่อนนั้นมาเชื่อมโยงจนอ่านออกและเข้าใจเรื่องราวต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

**นอกจากนี้ ผมยังอยากจะบอกว่า ความเป็นทีมนั้นก็มีส่วนสำคัญเกี่ยวกับการเรียนรู้ด้วย หากเรานำเอาสิ่งที่แต่ละคนในทีมเรียนรู้กันมาต่างกรรมต่างวาระ มาเชื่อมต่อกัน เรียกว่า มารวมหัวกันระดมความคิดและประสบการณ์ ก็จะขยายฐานข้อมูล ความรู้ และประสบการณ์เพิ่มขึ้นเป็นทวีคูณอีกด้วย ■**



**8** ค่านิยม  
(Values)

# “คุณค่าที่สังคมนิยมร่วม ให้ส่วนรวมยึดเป็นทางร่วมสร้างฐาน เป็นเอกลักษณ์ประจำทำมานาน จึงเรียกขานกันว่า “ค่านิยม” ”

ค่านิยม หมายถึง สิ่งที่สังคมถือว่ามีค่าพึงปรารถนา ต้องการให้เป็นเป้าหมายของสังคม และปลูกฝังให้สมาชิกของสังคมยึดถือเป็นเป้าหมายในการดำเนินชีวิต หากค่านิยมใดยึดถือปฏิบัติกันเป็นประจำ นานไปก็จะเป็นวัฒนธรรมของสังคมนั้นๆ

**ค่านิยม (Values)** ของกลุ่มทีมถือกำเนิดมาพร้อมกับองค์กร หมายถึง บุคคลที่มาร่วมก่อตั้งดำเนินกิจการมีความเชื่อและมีอุดมการณ์เดียวกัน คือ เราเชื่อมั่นและยึดถือการประกอบวิชาชีพให้บริการงานวิชาชีพแก่สังคมด้วยคุณภาพและการทำงานเป็นกลุ่ม เป็นทีม ไม่ใช่ด้วยตัวใครของใครแต่เพียงผู้เดียว

เราจึงกำหนดค่านิยมของเราขึ้นมา คือ **SQT** หมายถึง **Service-Quality-Teamwork** เป็น 3 คำที่ยึดถือปฏิบัติกันมาตั้งแต่แรกเริ่ม และพยายามสร้างให้เป็นค่านิยมขององค์กรสืบต่อกันมา เพื่อให้ผู้ที่เข้ามาอยู่ร่วมในสังคมเดียวกัน ต่อๆ มายึดถือปฏิบัติร่วมกัน

เราสามารถพูดได้ว่า ที่เราเติบโตมาจนถึงทุกวันนี้ส่วนหนึ่งก็เนื่องมาจากการที่มีค่านิยมดังกล่าวเป็นหลักในการยึดโยงร่วมกัน

รุ่นแรกๆ ที่เป็นรุ่นบุกเบิก อันประกอบด้วยผู้บริหารรุ่นแรกและรุ่นที่ 2 เป็นหลัก เราทำงานด้วยกันอย่างใกล้ชิด การถ่ายทอดแนวทางการทำงานโดยอาศัยค่านิยมดังกล่าว สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ต่อมาเมื่อสังคมในกลุ่มขยายตัวเพิ่มมากขึ้น การเน้นและการแปลความหมายของค่านิยมก็อาจผิดแผกแตกต่างกันไป ใน พ.ศ. 2546 จึงได้มีการสังคายนาค่านิยมขององค์กรใหม่โดยกลุ่มผู้บริหาร เพื่อให้เกิดความชัดเจนและยึดเป็นแนวทางปฏิบัติอีกครั้งหนึ่ง โดยกำหนดความหมายของค่านิยม 3 คำนี้ไว้อย่างชัดเจน ดังนี้





1. **Service** ประกอบด้วย Customer centered, Accountability, and Ethics
2. **Quality** คือ Knowledge based, Professional standards, and On-time delivery
3. **Teamwork** คือ Synchronization, Unity, and Borderless
1. **Service** คือ การให้บริการซึ่งเป็นอาชีพหลักของเรา

1.1 **Customer centered** การบริการก็ต้องมีลูกค้า เราให้บริการทั้งลูกค้าภาครัฐบาลและภาคเอกชน ลักษณะงานและลูกค้าก็มีความแตกต่างกันไป สิ่งที่เราควรยึดถือประการแรก คือ ต้องให้ความสำคัญกับลูกค้าที่เราให้บริการ

- ต้องรู้จักลูกค้าของเรา ทั้งกระบวนการในการทำงาน การตัดสินใจ และลักษณะเฉพาะส่วนบุคคล
- ต้องเข้าใจอย่างถ่องแท้ว่าลูกค้าต้องการอะไร สิ่งที่กำหนดในสัญญาหรือ TOR เป็นเพียงข้อกำหนดหลัก แต่ในการทำงานร่วมกันจริงๆ ต้องทำความเข้าใจแนวทางและวิธีการกันเป็นอย่างดีในกรอบของ TOR
- ต้องมีความอดทนในฐานะผู้ให้บริการที่ดีและต้องมองลูกค้าในเชิงบวกอยู่เสมอ

เพราะต้องให้ความสำคัญกับลูกค้า เราจึงมีหน่วยงานกลางที่คอยติดตามความพึงพอใจของลูกค้า มีการขอสัมภาษณ์ ขอความเห็นจากลูกค้าของเราทุกราย ปัจจุบันกล่าวได้ว่า ลูกค้าส่วนใหญ่พึงพอใจกับการบริการของเราเป็นอย่างดี หากโครงการใดมีปัญหาไม่ผ่านเกณฑ์ ผู้บริหารจะต้องให้ผู้จัดการโครงการดำเนินการแก้ไขทันที ถือว่าค่านิยมตัวนี้ใช้ได้

ในที่นี้ใครขอเน้นทำความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินความพึงพอใจของลูกค้า โดยหน่วยงานกลาง บางครั้งทางโครงการอาจรู้สึกว่าเป็นเรื่องยุ่งยากรำคาญใจที่จริงแล้วนั่นคือ ความรู้ที่สำคัญสำหรับตัวเรา เพื่อจะได้รับรู้รับทราบความรู้สึกของลูกค้าที่มีต่อเรา การทำงานต่างๆ ก็จะง่ายขึ้น ลูกค้าก็รู้สึกสำคัญ มีการดูแลเอาใจใส่จากส่วนกลางอย่างจริงจัง

วิธีการประเมินก็เป็นเรื่องละเอียดอ่อน หากถือไปประเมินไปให้ลูกค้ากรอก เช่นที่เห็นทั่วไป รับรองว่าจะได้ความรู้สึกที่ไม่ดีกลับมาแน่ เราต้องไปพบด้วยตนเอง และขอสัมภาษณ์ด้วยท่าทีที่ให้ความสำคัญกับลูกค้า ก็จะได้รับการตอบสนองที่ดีจากลูกค้า บางครั้งอาจมีเรื่องที่เราไม่พอใจหรือไม่พอใจเราก็ได้รับการชี้แจง ทำความเข้าใจ หรือแก้ไขให้ดีขึ้น

**1.2 Accountability** คือ ความใส่ใจให้บริการด้วยความรับผิดชอบ ด้วยความเต็มใจ กระตือรือร้น ไม่ยอมให้เกิดความเสียหายกับงานที่ให้บริการ ตัวนี้เราก็ทำได้ดีและถือเป็นค่านิยมที่ได้รับคำชมเชยเสมอมา ผู้ใช้บริการจากเราเขาก็ต้องการการดูแลเอาใจใส่จากเราเป็นพิเศษ

**1.3 Ethics** คือ จรรยาบรรณ ผมว่าตัวนี้มีความสำคัญต่อการประกอบวิชาชีพของเราสูง เราเป็นมืออาชีพต้องมีจรรยาบรรณ เราจะไม่รับอามิสสินจ้างจากทางอื่น นอกจากผู้ที่เราให้บริการ เราต้องมีความซื่อสัตย์ คำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้ว่าจ้าง แต่ขณะเดียวกันก็ให้ความเป็นธรรมในฐานะที่ปรึกษามืออาชีพ

ค่านิยมตัวนี้ถือว่าประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี เป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บริการและผู้ที่เกี่ยวข้องโดยทั่วไป

## 2. Quality คือ คุณภาพของงานที่ให้บริการที่เรายึดถือ คือ

**2.1 Knowledge based** คือ งานบริการของเราต้องอยู่บนพื้นฐานของการใช้ความรู้ทางวิชาการ ไม่ยกเมฆ สามารถอ้างอิงได้ทุกเรื่อง มีเหตุผล มีที่มาที่ไปชัดเจน ในการนี้ ความรู้ในเชิงประสบการณ์มีความสำคัญอย่างมากสำหรับงานวิชาชีพ เราจึงได้พยายามสร้างฐานความรู้จากประสบการณ์ของเราที่ทำกันมา 36 ปี ไว้อ้างอิงและประยุกต์ใช้ เพราะงานที่ปรึกษาเป็นเรื่องของความเชื่อถือเชื่อมั่น

เชื่อก็คือที่ตัวบุคคลที่มีประสบการณ์และองค์การที่เคยผ่านงานในลักษณะเดียวกันให้เห็นประจักษ์ในความสำเร็จมาแล้ว จึงมีคำเรียกว่า “ผู้เชี่ยวชาญ” ค่านิยมนี้เราก็ยึดถือกันเป็นอย่างดี

**2.2 Professional standards** คือ มาตรฐานทางวิชาชีพที่มีการกำหนดขึ้น ไม่ว่าจะโดยองค์กรทางวิชาชีพ หรือโดยบัญญัติทางกฎหมาย หรือตามหลักธรรมเนียมปฏิบัติมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลาย

ส่วนใหญ่ก็เป็นไปด้วยดี เพราะมืออาชีพต้องรู้มาตรฐานทางวิชาชีพที่ตนเองปฏิบัติอยู่แล้ว แต่ก็มีบางส่วนที่ต้องเน้นย้ำกันให้มาก เรื่องการให้ความสำคัญและการคำนึงถึงมาตรฐานทางวิชาชีพตลอดเวลา คือ ระบบคุณภาพที่เรามีอยู่และยึดถือปฏิบัติกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบการตรวจสอบ เพราะหากเกิดความผิดพลาดขึ้นมาจะก่อให้เกิดอันตรายมหึมา การทำงานทางวิชาชีพบางอย่างย่อหย่อนไม่ได้ ต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด

**2.3 On-time delivery** เรื่องเวลาเราถือว่าเป็นเรื่องสำคัญอีกประการหนึ่งในการให้บริการอย่างมีคุณภาพ คือ ต้องเป็นไปตามกำหนดการที่วางไว้ อย่างเคร่งครัด วิธีการที่ต้องยึดถือปฏิบัติ คือ เราต้องใช้กระบวนการ PDCA คือ วางแผน รับรู้ ยอมรับ และเข้าใจกัน ทั้งกับลูกค้าและทีมงาน ลงมือทำงาน คอยติดตามตรวจสอบ และปรับแผนตามความจำเป็น

หากการทำ PDCA มีแนวโน้มไม่เป็นไปตามแผนก็ต้องรีบปรึกษาหารือกัน ที่จริงเรื่องนี้เราก็ปฏิบัติกันด้วยดีเป็นส่วนใหญ่ ถือเป็นตัววัดผลงานตัวหนึ่งในการให้บริการของเรา คือ เราจะไม่ยอมให้งานล่าช้า หากจะเกิดจากผู้ว่าจ้างก็ต้องพยายามพูดคุยเพื่อแก้ไขปัญหาร่วมกัน หรือหากเกิดความล่าช้าโดยสถานการณ์ก็ต้องพยายามให้น้อยที่สุด

### 3. Teamwork

องค์กรของเราชื่อกลุ่มทีม ความหมายคือ การเป็นทีม ทำงานเป็นทีม หากไม่สามารถทำได้ก็น่าขายหน้าเป็นอย่างยิ่ง ที่ผ่านมายังไม่มีใครเสนอให้เปลี่ยนชื่อองค์กรเป็นอย่างอื่น ก็แสดงว่าคงจะไปได้ในระดับหนึ่ง เรื่องวิธีการทำงานเป็นทีม ได้เขียนแยกไว้เรื่องโดยตรง จะขอเล่าคร่าวๆ ในส่วนนี้

**3.1 Synchronization** คือ การทำงานแบบลงตัวประสานสอดคล้องกันดี มี synergy หมายถึง  $1+1>2$  ตามคำนิยามของคุณพยนต์ คุ้มรำไพ นี่คือพลังของการทำงานเป็นทีม หาก  $1+1=2$  หรือน้อยกว่า แสดงว่ายังไม่ถึงขั้น วิธีการคือให้อ่านในเรื่อง “การทำงานเป็นทีม”



-VISION-



9

วิสัยทัศน์

# “วิสัยทัศน์ คือ การมองสถานการณ์ไกล แต่หากไร้การลงมือก็คือฝัน เห็นยอดเขาเราเดินหน้าสู่ฝ่าฟัน ไม่ซ้ำปล้นไปถึงยอดอย่างปลอดภัย”

## วิสัยทัศน์ แปลว่า การมองการณ์ไกล

การมีวิสัยทัศน์ ก็คือ ความมีความสามารถมองเห็นการณ์ไกล แต่ถ้าสามารถมองเห็นการณ์ไกลแล้วไม่ทำอะไร ก็ไม่ได้เกิดประโยชน์อะไร มันก็ผ่านไป เหมือนคนรู้เลขหวย แต่ไม่เคยซื้อหวยเลย ก็ไม่มีวันที่จะถูก รู้สถานการณ์หุ้น แต่ไม่เคยซื้อหุ้นเลย จึงมีกฎเรื่องนี้พูดว่า “Vision without actions is a dream.”

จะมีวิสัยทัศน์ได้ต้องหมั่นคิดหมั่นมองคาดคะเนไปข้างหน้า ส่วนใหญ่ก็เป็นข้างหน้าทีไกลสักหน่อย อย่างน้อย 5-10 ปี เริ่มต้นอาจต้องหัดคิดหัดมองไกลๆ เช่น คาดการณ์ว่าพรุ่งนี้ อาทิตย์หน้า เดือนหน้า ปีหน้าจะเป็นอย่างไร ก็จะเป็นการฝึกหัดให้มองอนาคต แล้วก็จะยาวขึ้นๆ เอง นี่เป็นความคิดส่วนตัวของผม ไม่ทราบว่ามีตำราเล่มไหนบอกให้ฝึกวิธีนี้หรือไม่

ตอนเรียนปริญญาโท-เอก ผมชอบวิชาความน่าจะเป็นมาก ชอบที่จะนำมาทำนายโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ชอบวิชา Systems Engineering เพราะเป็นวิชาที่เกี่ยวกับการวางแผนอย่างเป็นระบบ วิทยานิพนธ์ของผมเป็นการทำนายว่าโอกาสฝนตกในแต่ละช่วงของเวลาเป็นอย่างไร ผมจึงฝึกฝนมาในทางคาดคะเนความเป็นไปได้มานานแล้ว

เมื่อมาตั้งบริษัทที่มฯ ผมได้ใช้วิชาความรู้เหล่านี้มาช่วยในการบริหาร เช่น การทำ Cash Flow Forecast การวางแผนบุคลากรสำหรับอนาคต การวางแผนตั้งเป้าธุรกิจประจำปี การมองทิศทางธุรกิจในอนาคต แล้วก็มากำหนดวิสัยทัศน์สำหรับองค์กรในอนาคต คือ 5-10 ปีข้างหน้า และอีกสิ่งหนึ่งที่ผมทำอย่างสม่ำเสมอคือการติดตามและประเมินผลว่ามันเป็นไปตามที่วางแผนหรือไม่ แล้วก็นำมาปรับแก้เพิงมารู้ภายหลังว่า นี่เรียกว่า PDCA

จากการที่ผมชอบคาดคะเนไปในอนาคตและติดตามดูผล ทำให้ผมสังเกตเห็นว่าอะไรคือเหตุปัจจัยที่จะทำให้เป็นเช่นนั้น แล้วก็หมั่นศึกษาทั้งอ่านทั้งฟังครูที่มากความรู้ จนเข้าใจเหตุปัจจัยมาจากตัวเรา คู่แข่ง ลูกค้า และสถานการณ์ ทั้งภายนอกและภายในที่ชี้นำไปสู่อนาคต และที่สำคัญที่สุดคือ ตัวเราเอง นั่นคือ

## 1. เรามีความตั้งใจที่จะคาดคะเนและกำหนดวิสัยทัศน์ของเราสำหรับอนาคตของเราหรือไม่ เพียงใด

- คนส่วนใหญ่โดยเฉพาะพวกนักวิชาการที่อยู่กับสูตรที่แน่นอนตายตัว มักคิดว่าจะมองและคาดการณ์ในอนาคตไปทำไม คาดไปก็ไม่เป็นจริงมันเป็นไปได้กำหนดไปมันก็ผิด เรื่องนี้เป็นเพราะไม่เข้าใจ หรือเป็นเพราะเราไม่ใส่ใจกับมัน การกำหนดวิสัยทัศน์ต้องกำหนดไปในทางที่มันมีโอกาสเป็นไปได้ และเราอยากที่จะให้มันเป็น ความอยากให้เป็นกับความน่าจะเป็นไปได้ คือ สิ่งที่เราจะทำให้มันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

- **วิสัยทัศน์** คือ เป้าหมายระยะยาว เนื่องจากมันยาวไกลเราจึงกำหนดได้เพียงหยาบๆ แสดงถึง “เป้า” ที่เรา “หมาย” จะไปให้ถึง หากเราไม่เข้าใจไปกำหนดละเอียดเลยก็ผิดแน่นอน

- บางคนก็คิดว่าอนาคตเป็นเรื่องของโชคชะตาฟ้าลิขิต คิดไปก็เสียเวลาเปล่าๆ รอให้ฟ้าสวรรค์บันดาลพาไป ไม่เคยคิดเลยว่าชะตาของเรานี้ เราเป็นผู้กำหนด การกำหนดวิสัยทัศน์ของเราก็เหมือนการกำหนดหนทางที่เราจะไปให้ถึงในอนาคต เราต้องมีความเชื่อความศรัทธาเสียก่อน

## 2. เรามีแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์อย่างไร

- อะไรที่อยู่ในระยะยาวไกล เราต้องอ่านสถานการณ์ว่าในอนาคตมีแนวโน้มเป็นอย่างไร เช่น สถานการณ์เมื่อตลาดอาเซียนเปิดแล้วจะเป็นอย่างไร ตามกฎกติกาที่เขากำหนดขึ้นและที่จะเป็นไป หรือสถานการณ์ของประเทศไทยจะเป็นอย่างไร เป็นต้น มันเป็นการมองภาพหยาบๆ ไม่ลงในรายละเอียด

- เราต้องรู้ว่าปัจจุบันเราเป็นอย่างไร ต้องรู้ตัวเราเองว่าเรามีความแข็งแรงหรืออ่อนปวกเปียกด้านไหน แค่นั้น อย่างไร เรามีโอกาสที่ต้องฝ่าฟันไปให้ได้ตามที่เรอยากจะเป็นไหม ยากง่ายเพียงใด

จากนั้น จึงมากำหนดสิ่งที่เราอยากจะเป็นในสถานการณ์ที่คาดคะเนในอนาคต และตามที่เราคาดคะเนว่ามันมีโอกาสที่จะเป็นไปได้ จากความแข็งแกร่งกับโอกาส



## Roadmap of Success

และจุดอ่อนกับอุปสรรคปัญหาที่คิดว่าเราสามารถจัดได้ เช่น ปัจจุบันเราเป็นผู้นำในธุรกิจในประเทศไทยแล้ว เราตั้งวิสัยทัศน์ที่จะเป็นผู้นำในอาเซียน เป็นต้น

### 3. เราจะมีแผนและดำเนินการเพื่อเป็นให้ไปตามวิสัยทัศน์อย่างไร

เมื่อกำหนดวิสัยทัศน์แล้ว ก็ต้องกำหนดแผนยุทธศาสตร์หรือ Roadmap ที่จะเดินไปให้ถึงเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของเรา เช่น วิสัยทัศน์ใน 10 ปีข้างหน้า ก็จะต้องกำหนดเป้าหมายใน 5 ปีข้างหน้า 3 ปีข้างหน้า และในแต่ละปี เพื่อเป็นแนวทางเดินของเรา เช่นเดียวกับการเดินขึ้นยอดเขา ก็ต้องกำหนดว่าจะใช้เวลานานแค่ไหนและแต่ละช่วงจะเดินถึงไหน จะต้องสร้างเสริมความแข็งแกร่งของตนเอง ขจัดจุดอ่อนของตนเอง ตลอดจนอุปสรรคปัญหาตามทางเดินอย่างไร

จากนั้น ก็ต้องกำหนดแผนการเดินทางในแต่ละช่วง พร้อมกำลังบำรุงและ มีดีผาน้ำไม้ที่จะใช้ขจัดอุปสรรคปัญหาในแต่ละช่วง

และที่สำคัญที่สุด คือ จะต้องตั้งหน้าตั้งตาเดินตามแนวทางที่วางไว้เพื่อมุ่งสู่ จุดหมายปลายทางตามเวลาที่กำหนดโดยไม่ทอดย

อย่างไรก็ตาม ต้องมีคอกา PDCA คือ P Plan, D Do, C Check และ A Adjust ไปเป็นช่วงๆ ตามสภาพและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ทำอย่างนี้จึงสามารถทำให้วิสัยทัศน์ที่เรากำหนดเป็นจริงได้ หากขาดขั้นตอนใด ขั้นตอนหนึ่ง มันก็ไปไม่ถึงเป้าหมาย

**การมีวิสัยทัศน์กับการบริหารให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์จึงเป็นของคู่กัน ผู้นำองค์กรต้องมีวิสัยทัศน์และต้องนำทางองค์กรให้ไปสู่วิสัยทัศน์ดังกล่าว นั่นคือ คุณสมบัติและหน้าที่รับผิดชอบของผู้นำองค์กร ■**





10 โชคคือ...

การเตรียมตัวพร้อม+โอกาส

## “ ไปยึดดวงยึดดาวเปล่าประโยชน์ ทำให้โหดทำให้ตึมิที่ไหน เตรียมตัวพร้อมโอกาสมาพาโชคชัย คงหาโชคดวงชะตาฟ้าบันดาล ”

ผมเป็นคนที่ไม่มีความรู้ โชคชะตาของตัวเอง รู้แต่เพียงว่า เมื่อไม่มีโอกาส มีจังหวะดี แล้วเราพร้อม ทำในสิ่งที่ควรจะทำ มันก็สำเร็จสมอารมณ์หมาย จนกระทั่ง มาเจอวิทยากรท่านหนึ่ง ท่านให้สมการของคำว่า

**โชค = โอกาส+การเตรียมตัวพร้อม**

ก็เลยถึงบางอ้อว่า ที่เราคิดว่าเราทำนั้นก็มีคนเอาไปเป็นสมการของคำว่า โชคด้วย ผมจึงชอบสมการนี้มากๆ และยกเป็นตัวอย่างให้พวกเราได้คิดและให้ทำตามแบบสมการนี้อยู่เป็นประจำ

เคยเล่าให้หลายคนฟังว่า ตอนตั้งบริษัทที่มข นั้น ผมถือเอาวันที่ 12 กรกฎาคม พ.ศ. 2521 เป็นวันเกิดของบริษัทที่มข แต่ที่จริงเราเตรียมตัวเตรียมการต่างๆ มาก่อนหน้านั้นหลายเดือนแล้ว แต่มาได้ทะเบียนบริษัทในวันที่ 12 กรกฎาคม พ.ศ. 2521

ที่ได้เรื่องได้ราวจริงๆ ก็ตอนที่สำนักงานพลังงานแห่งชาติจะว่าจ้างทำการศึกษาความเหมาะสมและสิ่งแวดล้อมโครงการป่าสักตอนบนในเวลาไม่กี่เดือนถัดมานั้นแหละ ผมกับคุณพีรวัจน์ เปรมชื่น ที่เตรียมตัวกันอยู่แล้วก็ออกมาแสดงตนหลายคนก็บอกว่าเราโชคดีที่มีงานมาพอดี ที่จริงมันเตรียมตัวพร้อม ชุ่มรอจังหวะมานานพอสมควรแล้ว

ผมได้ทะเบียนบริษัทที่มฯ มายั้งคุ่นๆ อยู่เลย ปรากฏว่า มีประกาศจากกรมทางหลวงให้บริษัทไปขึ้นทะเบียนรับทำงานสำรวจออกแบบทางหลวง อันที่จริงเรายังไม่พร้อม แต่เมื่อโอกาสมันมาแล้ว เราต้องเตรียมความพร้อมกันอย่างเร่งรีบซักชวนและหีบเย็บเครื่องมือเครื่องไม้เครื่องมือจากพรรคพวกมาเป็นที่มงาน เสนอจดทะเบียนตระเตรียมด้วยใจจดจ่อว่า เขาจะพิจารณาอย่างไร พอรู้ล่วงหน้าว่าจะตรวจบริษัทก็ตระเตรียมทุกอย่างจนเป็นรูปเป็นร่าง จนกรมทางหลวงรับเราขึ้นทะเบียนได้

นี่ก็เป็นเรื่องราวอีกตอนหนึ่งที่โอกาสจังหวะมาถึงแล้ว ต้องรีบตระเตรียมตนเองให้พร้อมโดยด่วน รอช้าไม่ได้ หากเราพลาดโอกาสครั้งนั้นก็อีกหลายปีถัดมากรมทางหลวงจึงจะเปิดให้จดทะเบียนเพิ่มใหม่

เราเข้าไปให้บริการหน่วยงานต่างๆ ในภาครัฐ เช่น กรุงเทพมหานคร การประปานครหลวง กรมชลประทาน การไฟฟ้าฝ่ายผลิต ฯลฯ ก็อาศัยโอกาสที่เกิดขึ้นหรือไม่ก็ต้องสร้างโอกาสขึ้นมาตามจังหวะที่อำนวย หรือเฝ้ารอโอกาสที่จะเปิดทางให้เรา



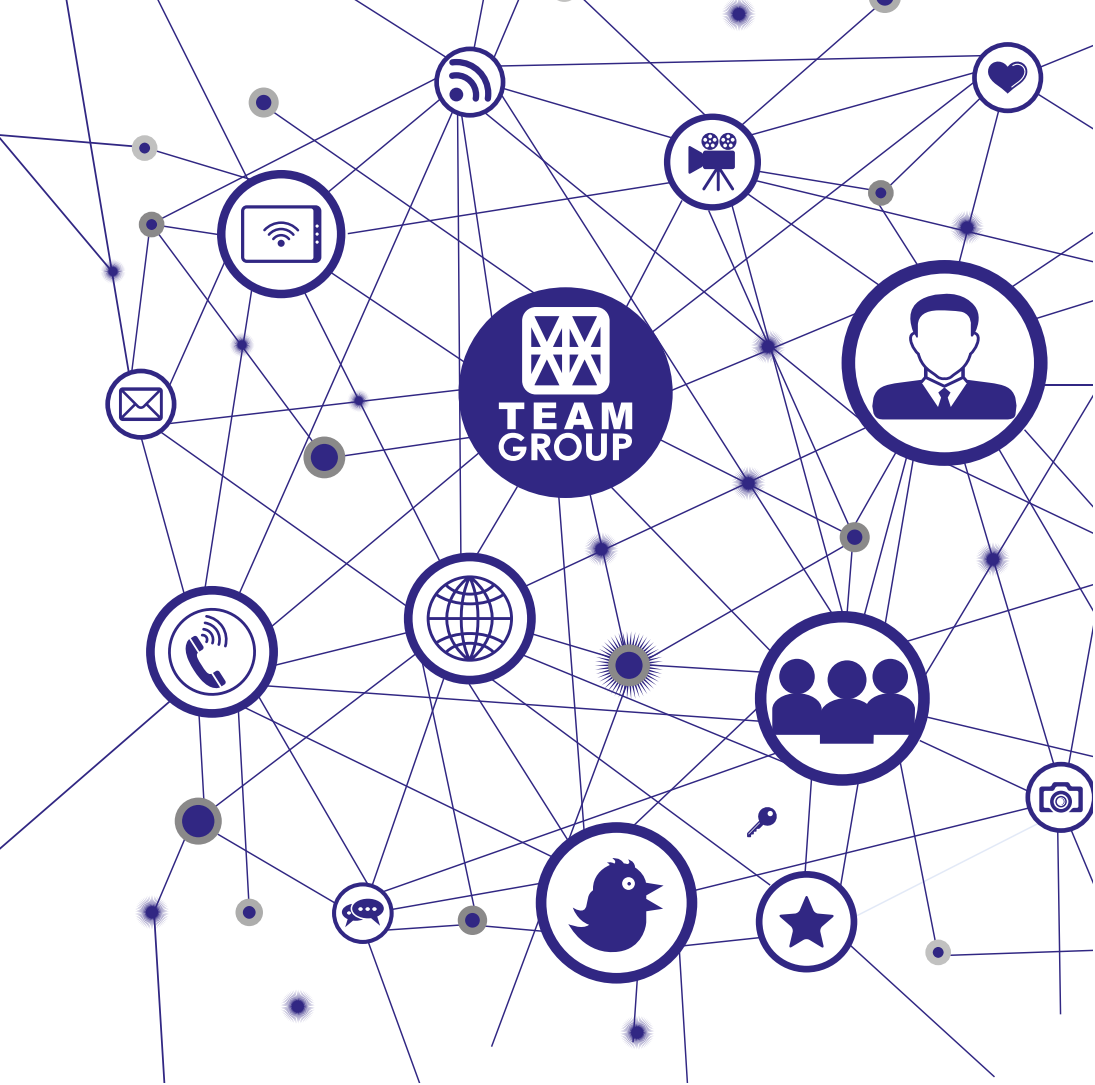


แต่สิ่งที่ขาดไม่ได้ คือ เราต้องเตรียมตัวของเราให้พร้อมเพื่อรอจังหวะและโอกาสนั้นๆ

ผมจะบอกพรรคพวกเสมอว่า ขอให้เราได้มีโอกาสเถอะ เราเตรียมตัวของเราให้พร้อม เราก็จะเข้าไปทำงานให้ดีที่สุด เพื่อให้เป็นที่ถูกอกถูกใจและจะไต่เต้าขึ้นเป็นแชมป์บนที่นั้นให้ได้

หลายๆ ครั้งที่ผมต้องเข้าไปนำทีมเอง เช่นงานป้องกันน้ำท่วมที่กรุงเทพมหานคร งานโครงการแม่สาวที่กรมชลประทานงานแผนหลักของการประปานครหลวง เป็นต้น

**ทุกวันนี้ ผมก็ยังคอยเฝ้ามองโอกาสและจังหวะของธุรกิจ แนวใหม่ให้พวกเราอยู่เสมอ และคอยบอกให้เตรียมตัวกันให้พร้อม กับสิ่งที่จะมา เพราะผมยึดถือสูตรนี้ในการคิด การทำ และการบริหารตลอดมา ■**



# 11 การมี เครือข่ายที่ดี

## “ กิจขยายเครือข่ายรองรับต้องกว้าง ต้องจัดวางสร้างไว้ให้เหมาะสม ทั้งการข่าวการงานสานเกลียวกลม จะแหลมคมต้องรู้ใช้เครือข่ายเป็น ”

จะทำการใหญ่ให้สำเร็จ นอกจากมีแซมเป็ยที่นำไว้เนื้อเชื่อใจ มีโชค คือ โอกาส  
บวกการเตรียมพร้อม คอยเปิดหูเปิดตารับรู้ข้อมูลข่าวสารแล้ว ยังจำเป็นต้องมี  
เครือข่ายที่กว้างขวางและดีด้วย

ตอนเริ่มตั้งบริษัทใหม่ๆ เรายังมีทีมงานทำงานประจำกันแค่ไม่กี่คน  
แต่เราทำงานใหญ่ๆ เช่น โครงการสำรวจศึกษานิวเคลียตวิทยาและสิ่งแวดล้อม โครงการ  
เชื่อมขนาดใหญ๋ด้วยทีมงานเป็นร้อยได้ ก็ด้วยอาศัยเครือข่ายที่ปรึกษาพิเศษ  
ที่เรารวบรวมและมีความสัมพันธ์ที่ดี เคยร่วมงานกันมาก่อน



# AEC



เราสามารถเข้าซื้อจดทะเบียนเป็นบริษัทที่รับงานสำรวจออกแบบของ  
กรมทางหลวงได้ทั้งๆ ที่ยังไม่มียอะไรเลย ก็ด้วยเครือข่ายพรรคพวกที่ช่วยเหลือกัน  
ตั้งแต่ส่งข่าวให้ทราบ มาช่วยเป็นที่มงาน ตลอดจนเป็นผู้เชียร์ให้คณะกรรมการรับเรา  
เข้าจดทะเบียน

การที่จะรับรู้ข่าวสารข้อมูลและสามารถหาคนมาเป็นหูเป็นตาแทนเราได้ก็ต้อง  
อาศัยการมีเครือข่าย ซึ่งสามารถเป็นทั้งในรูปแบบทางการและไม่เป็นทางการ

ประเด็นคือ ทำอย่างไรให้เขามีส่วนร่วมกับเรา มีใจกับเรา สามารถฝากวานเขา  
ให้ช่วยเป็นหูเป็นตา เป็นมือเป็นเท้าให้เรา เป็นสมอองให้เราได้ เครือข่ายนี้อาจเป็นเพื่อน  
ที่ดีของเรา เป็นลูกค้าของเรา เป็นผู้ที่เคยร่วมงานกับเรา เป็นผู้ร่วมงานของเรา

เป็นผู้ร่วมอาชีพกับเรา หรือเป็นผู้ที่พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เพียงแต่เราต้องคิดเสมอว่า เราต้องมีเครือข่ายและพยายามสร้างเครือข่ายให้กว้างขวาง

ยกตัวอย่างเพื่อนร่วมงานในองค์กรเดียวกัน แต่อยู่กันคนละหน่วย เขาไปทำงานกับลูกค้ารายหนึ่งซึ่งต้องการที่จะใช้บริการจากหน่วยของเรา ทำอย่างไรถึงจะให้เพื่อนเปิดหูเปิดตา แล้วส่งข่าวบอกให้เราเตรียมตัวเพื่อเข้าไปเสนอบริการ เมื่อก่อนเรามีกันอยู่เพียงไม่กี่คน แต่ทุกๆ คนเป็นเครือข่ายช่วยเหลือกัน เดียวนี้เรามีคนมากขึ้นหลายร้อยเท่า เครือข่ายเราดีขึ้นและมากขึ้นกว่าเดิมไหม

ตอนตั้งบริษัทใหม่ๆ ไม่มีใครรู้จักบริษัทที่มิฯ ว่าทำอะไรบ้าง แต่เรามีคนส่งข่าวบอกข่าว ช่วยเหลือเรามากมาย ปัจจุบัน บริษัทที่มิฯ เป็นที่รู้จักของสังคม มีชื่อเสียง แต่เครือข่ายของเรามีมากไหม บางครั้งเราอาจจะคิดว่าเราใหญ่โตแล้ว ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่าย หรือเห็นประโยชน์ของเครือข่ายมากเท่าที่ควร

ที่จริงเครือข่ายมีความสำคัญมากๆ กับการทำธุรกิจและการขยายธุรกิจ โดยเฉพาะในปัจจุบันที่การสื่อสารสามารถติดต่อถึงกันได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เราจะขยายฐานออกสู่อาเซียน อันที่จริงก็ไม่จำเป็นต้องไปตั้งสำนักงานอยู่ในแต่ละประเทศมากมาย แต่ควรหันมาใช้เครือข่ายที่มีอยู่ในทุกประเทศมากกว่า สามารถไปมาหาสู่กันได้ตลอดเวลาโดยการใช้อินเทอร์เน็ตหรืออินเทอร์เน็ต ถ้าเพียงแต่เราสนใจติดต่อสื่อสารถึงเพื่อนในต่างแดน ให้เขาช่วยเป็นคนบอกข่าวให้แก่เรา และเราก็แวะเยี่ยมเยียนเขาทางไลน์ทุกๆ วัน ก็สามารถสร้างเครือข่ายได้แล้ว และยังมีประสิทธิภาพมากกว่าการเปิดสำนักงานในต่างแดน แต่อยู่ห่างไกลกัน

การสร้างเครือข่าย คือ การที่ต้องรู้ว่าใครที่ไหนควรหรือสามารถเป็นเครือข่ายให้เราได้ และที่สำคัญคือ ต้องติดต่อสื่อสารกับเขาเป็นประจำ ถือว่าเขาเป็นเพื่อนสนิทส่งไลน์ถึงกัน บอกให้เขารู้ว่าเราทำอะไร เราสนใจอะไร เขาช่วยอะไรเราได้ มีใจถึงกันไปมาหาสู่เยี่ยมเยียนกันเป็นประจำ คิดถึงเขาก่อนตลอดเวลา แล้วเขาก็จะตอบสนองเรา มีอะไรดีๆ เขาก็จะบอกเรา ขอความช่วยเหลืออะไรเขาก็ช่วยเรา

**จงลงมือสร้างเครือข่ายกันเสียแต่วันนี้ เรามีไลน์ติดต่อถึงกันอย่างมีสาระบ้าง ทุกๆ วันก็จะมีเครือข่ายมากขึ้นๆ เอง ทำเสียตั้งแต่วันนี้ อย่ารอให้ถึงเวลาที่เรากำลังต้องการความช่วยเหลือจากเขาถึงค่อยติดต่อกัน ■**





# 12 มงคลอย่าง เชื่อกฎयोग

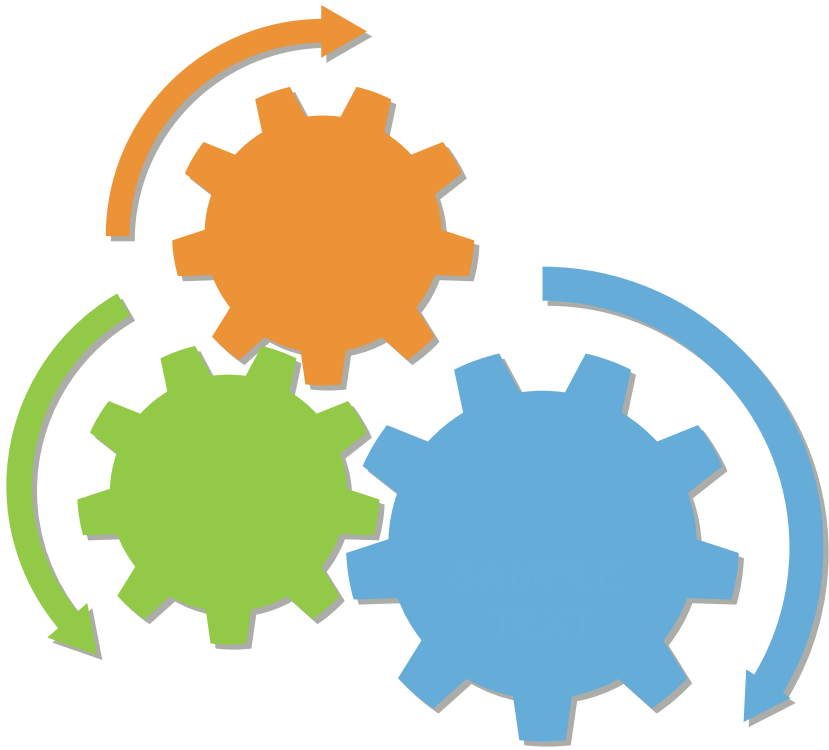
# “ คิดมองเป็นระบบ จับบรรจบเชื่อมต่อกัน ได้ผลเชื่อมโยงมา สร้างปัญญาก่อเกิดการ ”

อยากจะกล่าวต่อเนื่องกับเรื่องของเครือข่าย คือ การคิดอย่างเป็นระบบ เชื่อมโยง มันเป็นเรื่องที่ทุกสิ่งทุกอย่างในโลก มันเกิด มันอยู่ มันเป็นของมัน อยู่อย่างเป็นระบบเชื่อมโยงกัน เราเป็นมนุษย์ที่มีอัตรา จะมองอะไร จะทำอะไร ต้องเข้าข้างตัวเราเองก่อน

ฉะนั้น หากจะมองอะไรต่อมิอะไรที่อยู่รอบข้างตัวเราเองให้เห็นก่อน จะเห็นว่าทุกๆ อย่างมันอยู่ มันเป็นอย่างมีระบบและเชื่อมโยงกันทั้งสิ้น หากเราคิด เราอ่าน และเราทำโดยมองระบบและความเชื่อมโยงกับตัวเราให้เห็นก่อนจะทำอะไร เราก็จะทำอย่างเป็นระบบและเชื่อมโยง

**“ระบบ”** มีทั้งที่อยู่ตามธรรมชาติอยู่แล้วและที่เราสร้างขึ้นมา เพื่อเป็นแนวทาง เป็นระเบียบที่ประพฤติปฏิบัติให้เหมือนกัน สื่อกันได้ ให้ประสานเป็นหนึ่งเดียว เพื่อให้เกิดเป็นพลัง





ฉะนั้น คำว่า “ระบบ” จึงตามด้วยคำว่า “ระเบียบ” เสมอ ส่วนใหญ่เราจะไม่ค่อยชอบคำนี้ในอีกแง่มุมหนึ่งที่เราต้องถูกบังคับให้ปฏิบัติตาม หากเราไม่เข้าใจ ไม่มองให้ออก แล้วเปลี่ยนหลักคิดแนวคิดของตนเองก่อน ต่อให้มีระเบียบอย่างไร ก็ช่วยไม่ได้

การคิดการมองอย่างเป็นระบบเชื่อมโยงทำให้เรารู้ว่า สิ่งรอบๆ ตัวเรา ที่เกี่ยวข้องกับเรามีอะไรบ้าง มีใครร่วมอยู่ในโลกนี้ ในองค์กร ในชั้นนี้ หรือในห้องนี้ กับเราบ้าง และเขากับเราเกี่ยวข้องกันอย่างไร เมื่อเกี่ยวข้องกันมันก็สัมพันธ์กัน และมีผลต่อกันเป็นลูกโซ่ เราจะได้ประพฤติปฏิบัติตนให้อยู่ในระบบระเบียบที่ดี มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น ซึ่งจะต้องช่วยเหลือซึ่งกันและกันและกันและพึ่งพากัน

เคยมีการสัมมนาภายในเกี่ยวกับการตลาดของเราครั้งหนึ่ง มีการแบ่งกลุ่มตามฝ่ายตามสายงานเพื่อหารือกันว่า ลูกค้าที่เราให้บริการในปีนี้จะมีโอกาสให้เราต่อไปหรือไม่ มากน้อยแค่ไหน

มาถึงตอนนำเสนอโดยกลุ่มป้องกันน้ำท่วม เผอิญผมนั่งฟังอยู่ด้วย เขาเสนอถึงกลุ่มธุรกิจอสังหาริมทรัพย์รายใหญ่ที่สุดรายหนึ่งของประเทศที่เราไปศึกษาระบบป้องกันน้ำท่วมอาคารให้เขา ณ ที่แห่งหนึ่ง เขาบอกว่า เขาพอใจผลงานของเรามาก แต่มองไปในอนาคต เขาคงไม่มีงานที่จะมาว่าจ้างให้บริการจากเร่อีกแล้ว ผมแทบจะช็อกตกเก้าอี้ เขามองอย่างนี้เพราะเขามองแต่เพียงงานที่เราไปทำให้ ไม่ได้มองไปไกลกว่านั้นเลย

ถ้ามองอย่างเป็นระบบจะรู้ว่าลูกค้าเราเขาทำอะไร กระบวนการขั้นตอนของเขามีอะไรบ้าง นั่นคือระบบกระบวนการของเขา ในส่วนของเรา เราทำอะไรกันอยู่ มีบริการอะไร ในส่วนของเขากับของเรามันจะเกี่ยว จะพัน จะเชื่อม จะโยงกันอย่างไร ได้บ้าง สังเกตดูว่า เขากำลังมีปัญหาที่ส่วนไหนในระบบของเขา หรือเขากำลังมีความต้องการอะไรเพื่อไปเสริมไปสร้างระบบของเขาให้ขยายกว้างออกไป แล้วเราสามารถไปทำไปเสริมให้เขาได้ไหม

หากมองทุกอย่างอย่างเป็นระบบ มีความเชื่อมโยงกันเช่นนี้ก็จะสามารถเป็นเครือข่าย ช่วยเหลือพึ่งพาซึ่งกันและกันได้ แต่หากมองแต่ตนเอง ส่วนของตนเอง ต่อให้เราเป็นเครือข่ายใหญ่โตแค่ไหนก็ใช้งานใช้การไม่ได้

เวลาพบหน้าผู้บริหารหรือผู้ที่ผมรู้จักคุ้นเคยในที่ต่างๆ โดยเฉพาะตอนขึ้นลิฟต์ที่อาคารทีม ผมจะทักทายคนรู้จัก ถ้ามองถึงงานที่เขาเกี่ยวข้องอยู่ก็จะได้เรื่องได้ราวไปเชื่อมโยงต่อกันทุกที

อย่างเช่นผมถามผู้บริหารที่ดูแลติดตามโครงการท่าเรือปากบาราว่า ตอนนี้อยู่สถานะของโครงการนี้เป็นอย่างไร ได้คำตอบว่า ขณะนี้กระทรวงคมนาคมอยากให้ทางสภาพัฒน์ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ) เป็นเจ้าภาพศึกษา วางแผนและนโยบายการพัฒนาภาคใต้เสียก่อนในในปี 2558 นี้ ผมก็เชื่อมโยงทันที รีบส่งข่าวทางอีเมลบอกผู้บริหารที่เกี่ยวข้องหรือมีความสัมพันธ์กับสภาพัฒน์ให้รู้เรื่อง เพื่อติดตามโครงการ

นี่เป็นตัวอย่างของการเชื่อมโยงหน้าลิฟต์ เรื่องนี้ต่อเนื่องระหว่างเรื่องการเปิดหูเปิดตา กับการมองอย่างเชื่อมโยง บันทึกเป็นตัวอย่าง ■

# POTENTIAL



Potential



Performance

“Let yours shine”

13 **เชื่อมั่น**  
ในศักยภาพของคน  
การมองคนในแง่**บวก**

## “ มนุษย์เราต่างมีดีสามารถ ต้องฉลาดถึงจะส่องมองเห็น มองแง่บวกผนวกเสริมเติมให้ เป็นเสริมให้เด่นให้ถูกทางสร้างคนเอ๋ย ”

เราจะพบอยู่เสมอๆ ว่าคนธรรมดาๆ สามารถทำสิ่งที่ยากหรือพิเศษได้สำเร็จ โดยที่คนอื่นคาดไม่ถึง ยกตัวอย่างจากรายการ Got Talent ที่มีผู้สมัครแสดงความสามารถเฉพาะตนได้อย่างน่าทึ่ง ผมไม่เคยคิดเลยว่า มนุษย์ธรรมดาๆ จะสามารถทำเช่นนั้นได้ นั่นคือ ศักยภาพของคนที่เราคาดเราอ่านไม่ถึง เขาสามารถแสดงออกมาได้ เมื่อเขามีโอกาส หรือได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจัง

ทุกๆ คนย่อมมีจุดแข็งจุดอ่อนด้วยกันเสมอ ไม่มีใครดีพร้อม ไม่มีบกพร่องเลย ในทำนองเดียวกันก็ไม่มีใครเลวอย่างบริสุทธิ์หรือแย่สุดๆ จนไม่มีควมดีหรือความเก่งอะไรติดตัวเลย การมองคน แน่แน่นอนว่าเราควรจะต้องรู้จักเขาเป็นอย่างดีในทุกๆ ด้าน แต่ถ้าเราเพิ่งเล็งแต่ด้านไม่ดีหรือจุดอ่อนของเขา เราก็ไม่ไว้วางใจเขา หากเป็นผู้ร่วมงานหรือลูกน้องของเราก็จะไม่กล้าใช้เขาทำอะไรแทนเรา เราก็จะหาคนช่วยหรือเป็นทายาทที่จะมาแทนเราไม่ได้สักที

อีกประการหนึ่ง ทุกคนมีอดีต มองคนอื่นที่แตกต่างไปจากเราก็มองว่าเขายังใช้ไม่ได้ ยังไม่เหมาะสม ยังไม่สามารถมาทำอะไรแทนเราได้ นี่คือนปัญหาที่พบอยู่ทุกเมื่อเชื่อวัน

เวลากลับมไถ่ว่าลูกน้องคนนี้สามารถทำหน้าที่แทนเราได้ไหม ก็จะมีการพูดถึงข้อดีข้อหรือจุดอ่อนออกมาทุกที เช่น ยังเด็กไป ยังไม่เป็นเรื่องนั้นเรื่องนี้ เลยอดคนทำงานแทนตัวเองไม่ได้สักที นี่คือนปัญหาที่ประสบอยู่ในขณะนี้ ที่ยังไม่สามารถหาตัวแทนรุ่น 3 ให้มาเริ่มทดลองงานกันได้สักที



ผมเองมองคนรอบด้าน แต่มีนิสัยที่ชอบมองโฟกัสคนในแง่บวก คือ มองว่าเขา มีจุดแข็งอะไร มีความสามารถ มีความถนัด มีความชอบทางด้านไหน ก็พยายาม ขุดค้นออกมา เพื่อให้เขาได้ทำในสิ่งที่เขาชอบ ที่เขาถนัด ส่วนจุดด้อยที่เขาไม่สนใจ ไม่ถนัด หรือไม่เก่ง ก็คิดว่า เมื่อเขามีความรับผิดชอบมากขึ้น เขาก็จะเรียนรู้และ ปรับปรุงให้ดีขึ้นในภายหลังได้ หรือหากไม่ได้ เราก็หาทางเสริมจุดอ่อนของเขา ในภายหลัง

ตอนผมตั้งบริษัทใหม่ๆ ผมก็อายุเพียง 31 ปี และผู้ร่วมงานที่ไว้ใจกันได้ เช่น คุณพีรวัฒน์ เปรมชื่น คุณอำนาจ พรหมสูตร ดร.ธนสาร ก้วยเจริญพานิชิก ทุกคนก็มีจุดแข็งและจุดอ่อน อายุก็รุ่นราวคราวเดียวกัน มีคุณอำนาจอายุเพียง 26 ปี เท่านั้น เรายังไว้วางใจทำงานด้วยกันมา ใครมีจุดอ่อนด้านไหน เราก็จะหาคน ตรงกันข้ามมาช่วยแก้ทาง

บางคนแรกเริ่มที่เดียวคิดว่าจุดแข็งของเขาคือทางวิชาการ เขาเล่าเรียนจนถึงปริญญาเอก แต่เมื่อมาทำงานกลับรู้สึกว่าเขาแข็งด้านวิชาการนั้นก็จริง แต่ก็มี ด้านอื่นที่เป็นความสามารถพิเศษเหนือกว่าคนอื่น หากไม่ได้มองให้ดีก็จะไม่เห็น เมื่อเห็นแล้วก็ให้เขาทำ ปรากฏว่าได้ผลเกินความคาดหมายอย่างมากมายมหาศาล จนสามารถช่วยกันทำให้กลุ่มที่มเจริณรุ่งเรืองมาจนถึงทุกวันนี้

ผู้บริหารของกลุ่มบริษัทของเราก็เกิดมาจากการที่เราทำงานร่วมกัน ก็เหมือน รุ่นน้องๆ ที่เข้ามาทำงานกับรุ่นพี่ๆ เช่นทุกวันนี้ มองดูว่าแต่ละคนชอบอะไร ถนัดอะไร ก็ดูแลกันมาจนเป็นผู้บริหาร เป็นผู้ยิ่งใหญ่อยู่ทุกวันนี้

เมื่อเรามองคนในแง่บวก เราก็จะมีเพื่อนที่จะช่วยเหลือเราทำงานและเป็นคน ทำงานแทนเราต่อไปได้ หรือหากเขาถนัดทางด้านไหน ถ้ารู้เราก็เปิดโอกาสให้เขาทำ สิ่งที่เขาถนัด เราก็อาจจะได้ขยายงาน ขยายกิจการใหม่ๆ ขึ้นมาเพิ่มเติม และสามารถ ขยายงานของเราได้อย่างไม่สิ้นสุด

เรื่องการบริหารคนนี่ ผมอยากให้คำแนะนำกับผู้บริหารในองค์กรของเรา ดังนี้

**1. ให้มองคนในแง่บวก** ให้เชื่อมั่นว่าคนมีศักยภาพ ถ้าเขาได้ทำในสิ่งที่ชอบ เขาได้รับโอกาส ได้รับความท้าทาย เขาน่าจะมีหนทางเจริญก้าวหน้า

**2. สิ่งสำคัญคือ** การที่เรา **put the right man on the right job** ต้องหมั่นดูว่าคนของเราแต่ละคนเขาเก่งอะไร ชอบอะไร แล้วพยายามให้เขาทำงานที่เขาเก่ง เขาชอบ เขาก็จะแสดงศักยภาพของเขาออกมาได้อย่างเต็มที่ อย่ายึดเยียด ให้เขาทำงานที่เขาไม่ชอบ (เป็นครั้งเป็นคราวก็แล้วไป)



**3. เมื่อหาจุดแข็งของเขาได้** ต้องหมั่นพัฒนาจุดแข็งของเขา อย่าคิดเพียงแต่จะเสริมและแก้ไขจุดอ่อนแต่เพียงอย่างเดียว (ซึ่งอาจจะไม่สำเร็จก็ได้)

**4. ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรต้องมองประโยชน์องค์รวมขององค์กรอย่างรอบด้าน** และเห็นคุณค่าของบุคคลต่างๆ ที่จะทำประโยชน์ให้แก่องค์กรโดยรวม บางทีงานที่เขาชอบ เขาถนัด หรือที่เป็นจุดแข็งของเขา ไม่มีอยู่ภายใต้การดูแลของเรา แต่อยู่กับอีกหน่วยหนึ่ง เราควรส่งเสริมให้เขาเจริญก้าวหน้า ด้วยการโยกย้ายให้ไปทำในสิ่งที่เขาชอบ เขาถนัดเพื่อองค์กรโดยรวม เราก็จะได้ทีมเวิร์กที่ดี คอยเอื้อหนุนจุนเจือกันให้องค์กรได้ประโยชน์เต็มที่ ใช้คนได้เต็มศักยภาพ อย่าคิดหวังไว้อยู่กับตัว เพราะอาจจะสูญเสียคนคนนั้นไปก็ได้

โดยสรุป **ผู้บริหารควรใกล้ชิด หมั่นมอง และเปิดใจที่จะมองจุดเด่น และให้โอกาส** เพียรพยายามที่จะพัฒนาทีมงาน เพราะหากมีทีมงานที่มีศักยภาพและพร้อมที่จะทำงาน เราก็จะไม่เหนื่อยแต่เพียงลำพัง และองค์กรก็จะก้าวไปข้างหน้าได้อย่างยั่งยืน ■





14

มองต่างมุม

“ มองต่างมุมเพื่อมั่นใจไม่ประมาท  
เพื่อผิดพลาดจากที่คิดผิดจากเห็น  
จะได้ป้องกันไว้ไม่ให้เป็น  
ดังเชิงเช่นคนรอบรู้ผู้ชำนาญ ”

หากใครเข้าใจเรื่อง Probability หรือโอกาสความเป็นไปได้อย่างลึกซึ้ง จะเข้าใจได้ว่าในโลกนี้ไม่มีอะไรเป็นของตาย ไม่มีอะไรที่แน่นอน 100% งานที่เราคิดว่าจะได้ 100% (ตามความคิดของเรา) หรืองานที่เราได้มาแล้ว มีสัญญาแล้ว ก็ยังมีโอกาสล้มเลิกได้ ทุกอย่างต้องมองว่าอยู่ด้านหนึ่งก็มีโอกาสพลิกเปลี่ยนไปอีกด้านหนึ่งได้ เพียงแต่ว่าโอกาส (Probability) ที่ว่านั้นมีมากน้อยเพียงใด ที่ว่าไม่มีโอกาสเลยนั้น เป็นไปไม่ได้ เรื่องนี้ผมชำนาญ ค้นหาและอยู่กับความจริงนี้มาเป็นเวลายาวนาน จึงเข้าใจมันเป็นอย่างดี





ตอนที่แล้ว ผมพูดถึงเรื่องมองคนในแง่บวก แน่นนอนก็มีในด้านลบด้วย เพียงแต่เรามองในด้านบวกไว้จะได้มีแรงผลักดัน แต่ในความเป็นจริง ในชีวิตจริงมันเป็นเรื่องเหมือนเหรียญสองด้าน มีบวกก็ต้องมีลบ เพียงแต่ด้านไหนมีมากกว่ากันเท่านั้นเอง

เวลาที่เรามองไปในทางบวกเสียเป็นส่วนใหญ่ ผมจะต้องพยายามมองต่างมุมไปทางด้านลบว่า มันอาจจะเป็นไปได้ในทางตรงกันข้ามได้ เพื่อเตือนให้ระมัดระวังอย่าถลံตัวมากเกินไปจนลืมมองอีกมุมหนึ่งที่จะเป็นไปได้ เพื่อความไม่ประมาท บางทีพรรคพวกอาจจะเข้าใจผิด คิดว่าผมคัดค้าน ต้องทำความเข้าใจกัน

ขณะเดียวกัน เมื่อผมคิดหรือมองอะไรในด้านบวกด้านดี ผมก็ต้องพยายามหาความคิดที่แตกต่างหรือมองต่างมุม บางครั้งมองเองมองไม่ออกก็จะเดินเข้าห้องโน้นห้องนี้ เช่น ห้องของ ดร.ธนสาร ก้วยเจริญพานิชก์ หรือห้องคุณพีรวัฒน์ เปรมชื่น เพื่อให้พวกเขาช่วยมองหรือแชร์ความเห็น เพื่อหามุมมองที่แตกต่าง ก็จะทำให้เกิดความรอบคอบ จะได้คิดหาทางป้องกันได้ หรือหากมีโอกาสที่เป็นไปในทางตรงข้ามมากกว่าและมีความเสี่ยงสูง ผมก็จะได้จุกคิดใหม่ได้

ฉะนั้น การมองต่างมุม การมีความเห็นที่แตกต่างในหมู่เดียวกันเป็นสิ่งที่ดี แต่เราจะต้องบริหารความต่างต่างนั้นให้เป็น ไม่ใช่พอเห็นว่าแตกต่าง ก็ไม่รู้จะทำอย่างไรดี หาทางเดินต่อไม่ได้ เรื่องราวต่างๆ ก็ะค้างคา จะตัดสินใจทำอะไรไม่ได้สักอย่าง หรือมองคนเห็นต่างเป็นศัตรูไปเลยนี่ก็ยิ่งไปกันใหญ่

การมองต่างมุมจะต้องคิดและมองกันอย่างมีเหตุผล จะต้องดูให้ออก คิดให้เข้าใจว่า โอกาสที่จะเป็นมุมโน้นมุมนี้มันมีมากน้อยแค่ไหน โอกาสไหนมากกว่ากัน มีเหตุปัจจัยและเงื่อนไขอย่างไรจึงจะเป็นไปในทางนั้น และมีทางป้องกันการพลิกผันเป็นมุมตรงข้ามมากน้อยแค่ไหน

ที่สำคัญคือ หากมีการพลิกเป็นมุมอื่นแล้วจะเกิดความเสียหายมากน้อยเพียงใด และเรารับมือกับความเสี่ยงนั้นๆ ต้องมาวิเคราะห์ตีแผ่กัน แต่ทุกอย่างต้องมีเงื่อนไขของเวลาในการตัดสินใจ และเมื่อตัดสินใจไปแล้ว ถึงแม้จะต่างมุมจากความคิดความเห็นของเราไปบ้าง ก็ต้องช่วยกัน ไม่ใช่นั่งสมน้ำหน้าที่ไม่เลือกตามมุมมองของเรา อย่างนั้นก็ทำงานร่วมกันไม่ได้

**ในทำนองเดียวกัน คนที่มองต่างมุมนั้นเราก็ต้องถือว่าเป็นพวกเดียวกัน ต้องดีใจที่มีคนมาช่วยให้มุมมองที่แตกต่างให้คิดให้ระวัง ถ้าทำงานด้วยกันโดยมีความคิดแบบนี้ ก็อยู่กันได้ ใช้ไหมครับ ■**



**15** Will for  
Super Actions  
มุ่งทำอย่างโดดเด่น  
และเหนือชั้น

## “ การกระทำเหนือชั้นขึ้นเป็นเลิศ เพื่อได้เกิดผลเกินคาดที่อาจหมาย จนยอมรับประทับใจไม่เสื่อมคลาย เป็นเป้าหมายที่ผู้นำต้องคำนึง ”

คำว่า Will for Super Actions ขอแปลเป็นไทยว่า มุ่งทำอย่างโดดเด่นและเหนือชั้น เป็นคาถาที่ผู้ประสบความสำเร็จเป็นแชมป์จะต้องมีไว้ประจำใจและใช้ตลอดเวลาในการทำกิจการใดๆ

กิจการที่ต้องเริ่มจากศูนย์ ผู้ที่มุ่งหวังความสำเร็จในก้าวแรก คือ จากศูนย์ไปหนึ่งนั้น การเตรียมตัวพร้อมที่จะทำด้วย Will for Super Actions คือ ความมุ่งมั่นที่จะทำกิจนั้นให้ได้คืออย่างโดดเด่นเหนือชั้น ดีกว่าที่คนอื่นๆ เขาทำกันอยู่ เป็นสิ่งที่จำเป็น เราจึงจะมีที่ยืน

ผมนี่ก็อยู่เสมอว่า ขอเพียงให้มีโอกาสแถมประตูเข้าไปร่วมวงกับเขาเท่านั้น เราต้องเข้าไปทำด้วย Will for Super Actions จะต้องทำให้โดดเด่นอย่างเหนือชั้นเหนือกว่าคนอื่น ให้ได้ผลเหนือความคาดหวัง เพื่อให้มีโอกาสก้าวต่อไป นี่คือนี่สิ่งที่เราต้องทำให้ได้และต้องทำให้สำเร็จ ที่ผ่านมาก็สำเร็จมานับครั้งไม่ถ้วน ด้วยคาถาและการคิดการทำแบบนี้

เมื่อเรามีที่ยืนแล้ว จะก้าวต่อไปให้ได้ตำแหน่งแชมป์ เราก็ต้องใช้คาถาบทนี้ และจะรักษาตำแหน่งแชมป์ไว้ให้ได้ ก็ยังต้องใช้คาถาบทนี้ต่อไปเรื่อยๆ



การที่เราจะทำให้ได้ผลอย่างโดดเด่นและเหนือชั้นนั้น

- เราต้องมีความเชื่อและความมุ่งมั่นในการทำงานด้วย Will for Super Actions
- เราต้องรู้ความมุ่งหวังของลูกค้าของเราว่า สิ่งใดที่เขามุ่งหวังจะได้เป็นพิเศษ หรือที่เขาใฝ่หา (Expectation) หรือที่จะโดนใจเขา
- เราต้องรู้ว่าคู่แข่งหรือคนอื่นๆ เขาทำอะไร อย่างไร อยู่ในขั้นไหน เรื่องนี้ ก็สำคัญ บางที่เราหลับหูหลับตาทำ โดยไม่คิดไม่มองว่าเราแข่งกับใคร เขาเป็นอย่างไร จะชนะเขาต้องใช้กลยุทธ์อะไร

- เราต้องพยายามแสวงหาหรือคิดหาแนวทางที่จะให้ได้สิ่งที่โดดเด่นอย่างเหนือชั้นกว่าออกมาให้ได้

ผมยึดถือแนวทางการทำงานอย่างนี้มาตลอดกว่า 40 ปี และพยายามแนะนำให้ผู้ร่วมงานได้คิดและมุ่งมั่นทำตามแนวนี้ เราต้องมี Will for Super Actions ถึงมาถึงจุดนี้ได้ ตัวอย่างเช่น

- การทำงานแต่ละโครงการ ต้องรู้ว่าลูกค้าต้องการอะไร และจะอย่างไรให้เขาได้ตามที่ต้องการภายใต้ข้อจำกัดที่มีอยู่ ให้เขาได้สิ่งใหม่ๆ ที่เขาคิดไม่ถึง และเป็นประโยชน์กับเขา

- การเตรียมข้อเสนองานจะต้องหาข้อเสนอที่แปลกใหม่ พิเศษให้โดนใจลูกค้า และคิดตลอดเวลาเมื่อมีการเตรียมโครงการใหม่ว่าจะต้องมีอะไรพิเศษแปลกใหม่เฉพาะโครงการใหม่นั้นๆ ให้ได้ ต้องคิดว่าที่เราเคยเสนอไปมันเก่าไปแล้วมีคนอื่นลอกเลียนไปแล้ว ที่พิเศษนั้นจะต้องเป็นเรื่องที่โดนใจผู้ว่าจ้าง นั่นหมายถึงแต่ละงานต้องมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เสมอๆ

- การแสวงหารูธุรกิจหรือกิจการใหม่ๆ ที่จะเติมเต็มความต้องการของลูกค้าหรือขยายฐานลูกค้าออกไป เพื่อให้องค์กรเจริญก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง

**ต้องคิดตลอดเวลาว่า ผลงานวันนี้จะต้องดีกว่าวันที่ผ่านๆ มา ลูกค้าของเราต้องการสิ่งใหม่ๆ เพิ่มเติมตลอดเวลา คู่แข่งตามเรามาติดๆ ทำให้เราต้องมี Will for Super Actions เพื่อเอาชนะทั้งผู้ว่าจ้างและคู่แข่ง ■**



16 ช่วยใครได้ก็ช่วยเหลือ  
อาจเป็นบุญ  
ที่จะได้ทดแทน



## “ ถือกติช่วยใครได้ให้ช่วยนะ เสียสละอย่างเต็มใจได้เกื้อหนุน อาจได้รับทดแทนแสนเป็นบุญ อาจเป็นคุณในภายหน้าพาไปได้ ”

มนุษย์เราต้องอยู่รวมกันเป็นสังคม การอยู่รวมกันก็ต้องมีความสัมพันธ์กัน ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ตั้งแต่เล็กจนแก่ ผมถือกติว่า เมื่อไรใครมาขอความช่วยเหลือแสดงว่าเขาเดือดร้อน หากช่วยได้ ไม่เหลือปากว่าแรงนัก ก็ช่วยไปเถอะ และหลายต่อหลายครั้งมันก็เหมือนเป็นบุญคุณที่ต้องได้รับการทดแทน

เมื่อตอนเรียนหนังสือตั้งแต่เด็กๆ ผมเป็นคนเรียนดี แต่ไม่เหมือนเด็กเรียนทั่วๆ ไป ผมเที่ยวเล่นและคบค้ากับเพื่อนทุกประเภท โดยเฉพาะพวกทำตัวเกเรหนีเที่ยว หนีเรียนก็ชอบเอาผมไปด้วย เพื่อช่วยเขาในเรื่องเรียน ผมก็ไปกับเขา

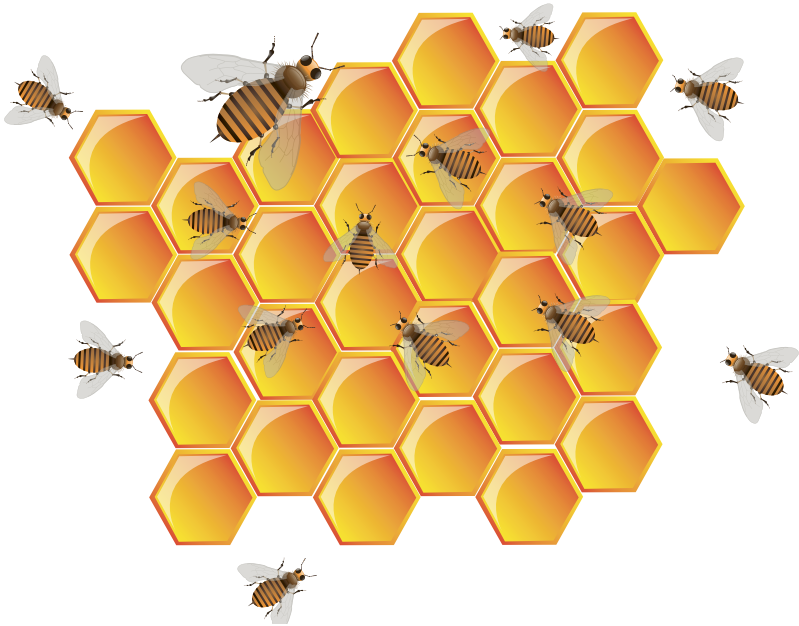
เวลาทำการบ้าน เขาขอผมลอก เวลาจะสอบก็ขอให้ผมช่วยติว บางครั้งแอบดูแอบถามในห้องสอบก็มีอยู่บ่อยๆ จนเป็นที่เขม่นและหมั่นไส้ของครูบาอาจารย์ไปก็มี

แต่เวลาไปมีเรื่องกับใครที่ไหน ผมไม่ต้องออกแรง พวกเพื่อนๆ เหล่านี้ช่วยผมจัดการหมด นี่เป็นประสบการณ์ที่ผมได้รับมาตั้งแต่เด็กๆ ถึงแม้รู้ว่าไม่ค่อยดีนัก แต่ด้วยความคิดว่าเขาเรียนไม่เก่ง ช่วยเขาได้ก็ช่วยเถอะ

เมื่ออยู่ครั้งหนึ่ง สมัยที่ผมเรียนปริญญาเอก มีเพื่อนคนหนึ่งเรียนปริญญาโท ถูกอาจารย์ที่ไม่ชอบชู้หน้าเขากลับแก๊ง ตอนสอบ Comprehensive อาจารย์แต่ละวิชาออกข้อสอบให้เขาทำเป็นพิเศษ ทำคนเดียว เขาขอร้องให้ผมไปนั่งข้างๆ คอยช่วยเหลือเขาจนเขาสอบผ่านได้ ต่อมาเขาเข้ารับราชการ เขาก็ยังจำความหลังครั้งวิกฤตในชีวิตของเขาครั้งนั้นได้ตลอด หากมีเรื่องเดือดร้อนเขาก็จะให้ความช่วยเหลือผมอยู่เป็นประจำ ประทับใจไม่มีวันลืม

ตอนทำงาน ผมก็อาศัยเพื่อนที่เคยช่วยเหลือพึ่งพากันมาช่วยมาทำงานร่วมกัน ทั้งในแบบมาประจำหรือเป็นโครงการก็มากมาย กิจกรรมที่เราเริ่มกันใหม่ๆ ในกลุ่มของเรา ผมก็พยายามร้องขอให้หน่วยที่มีงานมากๆ ให้ช่วยหน่วยที่มีงานน้อยๆ หรือกำลังร่อแร่ ให้สามารถมีงานทำ อยู่รอดกันได้ พอถึงเวลาที่เพื่อนเราแข็งแรงขึ้นมา ก็สามารถพึ่งพากันได้ ในแบบบุญคุณต้องทดแทน





ขอยกตัวอย่างบริษัทดาวฤกษ์ที่เกิดขึ้นแบบแร้นแค้น เพราะเป็นสายงานใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อนในกลุ่มทีมและไม่เคยมีมาก่อนในวงการ ผมได้พยายามขอร้องให้กลุ่มงานวิศวกรรมช่วยสนับสนุนให้ดาวฤกษ์ เข้าไปมีส่วนร่วมทำงานในโครงการพัฒนาทั้งหลาย ในรูปของการผลิตสื่อและสร้างการมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นเรื่องใหม่มากในยุคนั้น พ.ศ. 2540 โดยบอกกับพวกเขาว่า ขอให้ช่วยเหลือกันไว้

วันนี้บริษัทดาวฤกษ์ มาขอพึ่งพา แต่ในอนาคตใครจะรู้ว่า บริษัทดาวฤกษ์จะเป็นตัวสร้างงานให้แก่กลุ่มเรา และความจริงก็มาถึงและเป็นอยู่เช่นทุกวันนี้

เรากำลังจะมีธุรกิจด้านการฝึกอบรมในด้านเทคนิคและการบริหารโครงการ (Technical & Project Management Training) เกิดขึ้นใหม่ในกลุ่มทีม ผมกำลังจะขอให้พวกเราช่วยให้ธุรกิจนี้เกิดและเติบโตให้ได้ในทำนองเดียวกัน ก็หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะช่วยกันคนละไม้คนละมือให้ธุรกิจนี้เกิด และวันหลังคงได้มีโอกาสพึ่งพาอาศัยเหมือนที่ผ่านมา

**ช่วยอะไรใครได้ให้ช่วยเถอะ บุญคุณที่นำไปก็อาจได้รับการตอบแทน แต่ความแค้นอย่าไปสร้างกับใครนะ จะได้ไม่มีใครตามมาชำระกับเราต่อไป ■**



17

โอกาส เหมือนไอศกรีม  
กินไม่ทันก็ละลาย

## “ โอกาสดีเหมือนได้มีไอศกรีม ต้องรีบลิ้มชิมรสสดหอมหวาน อย่ามัวรอจนละลายอยู่ไม่นาน โอกาสผ่านหมดสิ้นอดกินเออ ”

เมื่อมีโอกาสจะทำการใดๆ ให้สำเร็จ จังหวะและเงื่อนไขเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง ก่อนหน้านี้ให้ความหมายของโชค คือ การเตรียมตัวพร้อม+โอกาส นั่นหมายความว่า การเตรียมตัวของเราให้พร้อมเมื่อโอกาสมาถึง ก็จะสามารถดำเนินการตามที่เตรียมพร้อมไว้ให้ประสบความสำเร็จได้ นั่นก็คือ เราลงมือทำ ในขณะที่จังหวะดีและเงื่อนไขพร้อม

ในทางกลับกัน หากโอกาสมาถึง แล้วเราไม่ได้เตรียมตัวให้พร้อมไว้ก่อน หรือมัวแต่ชักช้า รีๆ รอๆ ไม่พร้อม ไม่ได้สังเกตแม้กระทั่งมีโอกาสมาถึง ก็เหมือนไอศกรีม กินไม่ทันมันก็จะละลายหมดเสียก่อน เสียของไปเปล่าๆ เพราะจังหวะและโอกาส มันไม่มัวมารอเราให้พร้อมหรอกนะ

เรื่องนี้โบราณเขาเรียกว่า “น้ำขึ้นให้รีบตัก” หรือ “ตีเหล็กเมื่อยังร้อนอยู่” หรือสุภาษิตที่ว่า “เวลาและวารี ไม่เคยคอยใคร” ก็ละม้ายคล้ายกัน แต่วันนี้เปลี่ยนมาใช้คำว่า **กินไอศกรีมไม่ทัน ละลายหมดไปก่อน** น่าจะทันสมัยหน่อย

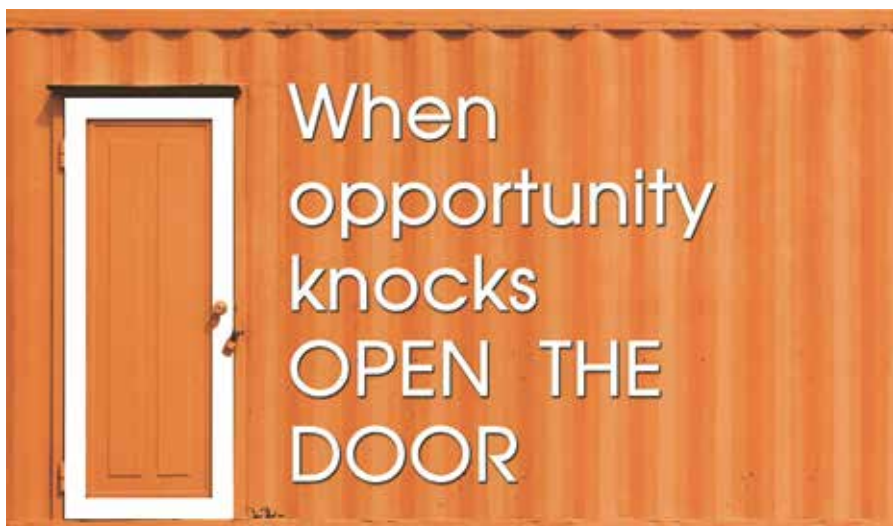
ในขั้นต้น จะทำการใดๆ เราควรมองสถานการณ์ที่เป็นอยู่และอ่านเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดจะเป็นในอนาคตว่า จะเอื้อประโยชน์หรือเป็นโอกาสที่เกี่ยวข้องกับการนั้นๆ หรือไม่ อย่างไร แค่นั้น ให้อู๋ให้เป็น และให้ออกเสียก่อน

หากไม่มอง ไม่สนใจ โอกาสมาเราก็อาจจะไม่รู้ตัว ปล่อยให้ผ่านไปอย่างน่าเสียดาย ที่ว่าน่าเสียดาย เพราะมารู้มาตระหนักเอาภายหลังเมื่อมันผ่านไปแล้ว

ฉะนั้น จะทำการใดๆ ประการแรก ใจเราต้องอยู่กับมัน อยู่กับสถานการณ์ ที่เป็นเหตุเป็นปัจจัยเสียก่อน ไม่เช่นนั้นนั้นก็เหมือนรถไอสครีมผ่านมา อุตุส่าห้สิ้นกระดิ่ง แล้วเราก้ยังไม่รู้ไม่เห็น อย่างนี้เรียกว่า ใจลอยหลับไหลลึ้มตื่น เจ้าไอสครีมมาแล้ว ผ่านไป เรายังไม่รู้ตัวเลย

เมื่อรถไอสครีมมา เรารีบออกไปซื้อก่อนคนอื่นแล้วกินเสียให้หมดก่อนที่มัน จะละลาย นั่นก็คือ เราเตรียมพร้อมและโอกาสมาถึง เราก็รีบลงมือทำให้ถูกจังหวะ และเงื่อนไข ทุกอย่างก็สำเร็จ แต่ที่มีปัญหาก็คือ เมื่อโอกาสมา เรารู้แล้ว เราเตรียมแล้ว แต่ไปทำอย่างอื่นเสียก่อน หรือรีๆ รอๆ ไม่ตัดสินใจลงมือสักที มาลงมืออีกทีเมื่อมัน ผิดจังหวะ ผิดเงื่อนไขแล้ว ก็ทำยากขึ้นหรืออาจถึงขั้นเสียโอกาสไปเลยก็มีให้เห็นบ่อยๆ อย่างนี้เขาเรียกว่า “เสียของ”

เรื่องไอสครีมละลายก่อนกินทำให้เสียของนี้เห็นกันอยู่มากมาย ตัวอย่างเช่น เมื่อเร็วๆ นี้ตกลงกันว่าจะสร้างโอกาสเพื่อพัฒนาคนให้ได้เรียนรู้วิทยากรเพิ่มเติม ซึ่งเป็นที่ต้องการของตลาด ทั้งในปัจจุบัน และมากขึ้นๆ ในอนาคต โดยบริษัทลงทุนให้ แต่ต้องมีสัญญากับผู้เข้าอบรมก่อนเรียนตามเงื่อนไข





เตรียมตัวกันอย่างดี แต่ไม่ได้ลงมือทำ จะไปทำเอาตอนจะจบหลักสูตรอบรมแล้ว เขาปฏิเสธพร้อมกับมีบริษัทอื่นมาคอยให้การอบรมเสร็จก่อนแล้วค่อยรับตัวไป อย่างนี้น่าเจ็บกระตองใจ เพราะเราไม่ทำในจังหวะ ในเงื่อนไขที่เหมาะสม

หรืออีกตัวอย่างเช่น บริษัทต่างชาติต้องการเข้ามาขยายกิจการในประเทศไทย อยากมาขอร่วมกับเรา เราก็มองว่าดี เราก็ต้องการ แต่คิดมาก คิดแล้วคิดอีก ไม่ตัดสินใจเสียที จนเขาไปจับมือกับคนอื่นแทนที่จะเป็นเราไป เพราะรอเราไม่ได้ เขาก็มีเงื่อนไข และจังหวะของเขาเหมือนกัน

**โอกาสที่มันเป็นก้อนรอเราไม่ได้นานหรอก หากมัวชักช้า มันจะละลายไปก่อน ■**





# 18

ให้เขาก่อน

อย่าคิดแต่จะเอาจากเขา

# “ คิด ‘ให้’ ก่อนเพื่อวางสร้างมิตร มิตรที่ดีจะซาบซึ้งจริงในจิต หากคิด ‘เอา’ จากเขาก่อนบั่นทอนมิตร เริ่มทางผิดเพื่อนระแวงแล้งน้ำใจ ”

เป็นธรรมดาที่มนุษย์เรามักคิดจะเอาแต่ได้ เมื่อคิดอย่างนั้นก็จะมิจิตที่แบ่งแยกจากผู้อื่น มองผู้อื่นด้วยความระแวงและกีดกัน มองผู้อื่นเป็นคู่แข่งหรือเป็นปฏิปักษ์

หากเป็นคนคิดจะ “ให้” ก็จะมองคนที่จะให้ด้วยความรู้สึกสันติ มิมีมิตริจิต ขณะที่ผู้ได้รับก็จะรู้สึกเป็นมิตร ซาบซึ้งในความกรุณาของผู้ให้ ความเป็นมิตรก็จะเกิดขึ้น

ฉะนั้น การตั้งจิตคิดจะให้จะเป็นการกำหนดท่าทีใหม่ของการมองเพื่อน ชุมชนหรือองค์กรตั้งขึ้นมาเป็นหน่วยเป็นฝ่ายก็เพื่อรวมกันเป็นกลุ่ม เพื่อจะช่วยกันทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์และเอื้อต่อกัน ช่วยเหลือจุนเจือกัน หากรวมกันเพื่อผลประโยชน์ของแต่ละคน ซึ่งต่างคิดแย่งชิงผลประโยชน์จากหน่วยหรือฝ่าย สังคมที่อยู่ก็จะไม่มีความสุข เกิดการแก่งแย่ง หวาดระแวงซึ่งกันและกันอย่างไม่มีที่สิ้นสุด และก็ไม่เกิดประโยชน์อะไรจากการรวมกันเป็นกลุ่ม

การรวมตัวกันควรจะมีลักษณะของการให้ คือ การเกื้อหนุนจุนเจือกันเป็นหลัก

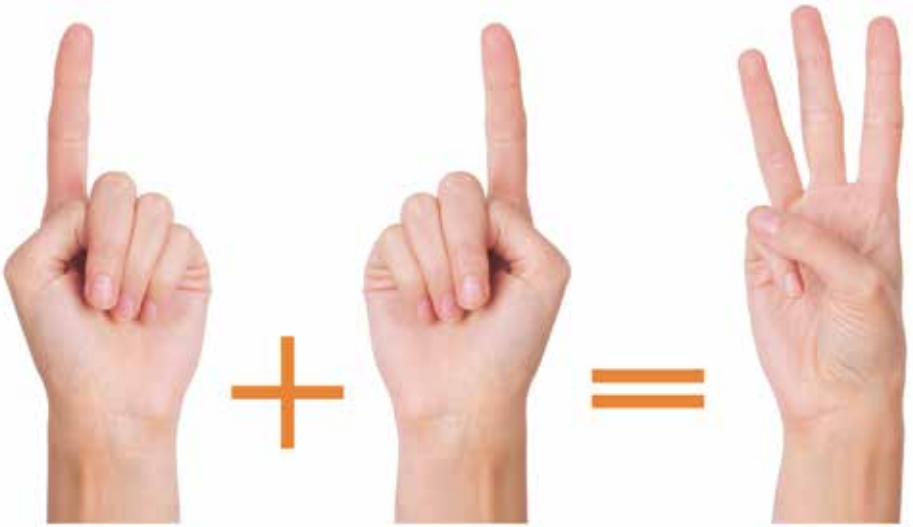
การที่จะเกิดการเอื้อเพื่อจุนเจือกัน เราต้องคิดให้เขาก่อน ต้องคิดสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันด้วยการเริ่มต้น “ให้” เขาก่อน เช่น งานการที่คิดจะทำด้วยกัน เราต้องคิดถึงการให้เขาเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่แรกๆ ในลักษณะเป็นพวกเดียวกัน คิดร่วมกัน ทำร่วมกัน ไม่ระแวงกัน มากไปน้อยไปบ้างตามความคิดความรู้สึกของเขาก็ควรจะปล่อยวางบ้างก็จะเป็นการดี ความสามัคคีก็จะเกิด เราอย่าคิดให้เขา ในลักษณะที่เราเป็นฝ่ายกำหนด มันจะเกิดความไม่เท่าเทียมกัน ต้องรับฟังความเห็นซึ่งกันและกัน



ทำไมต่างองค์กรภายในกลุ่มทีมจึงเกิดความรู้สึกว่า การทำงานร่วมกันเป็นการเอาัดเอาเปรียบกัน ไม่อยากทำงานร่วมกัน ออกไปทำงานกับผู้อื่นนอกกลุ่ม จะได้รับการยอมรับมากกว่า มันเป็นเพราะเราต่างไม่ยอมกัน ไม่คิดในแง่ “ให้” ว่าอยากจะทำางานร่วมกันหรือเปล่า เราไม่คิดที่จะให้จริง แต่คิดจะเอาจากเขาหรือเปล่า เช่นคิดเอาเขาเข้ามาเป็นของเราแทนที่จะคิดให้เขาไปคิดให้เขาไปทำ ลองช่วยกันคิดดู มันเกิดจากอะไร เรา “ให้” กันจริงหรือ

เราจะสร้างความสัมพันธ์กับองค์กรอื่นที่ดูเหมือนต่างคนต่างก็เห็นด้วยในหลักการที่จะพึ่งพาอาศัย ช่วยเหลือจนเจ็อกัน แต่ความร่วมมือซึ่งกันและกัน มันไม่เกิดเสียที เป็นเพราะไม่มีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเป็นฝ่ายเริ่มให้ก่อน ให้ในสิ่งที่อีกฝ่ายหนึ่งรับได้จึงจะเกิดความสัมพันธ์ระหว่างกัน แต่ไม่มีแต่คิดที่จะเอาจากเขา

ยกตัวอย่าง เราพยายามสร้างความสัมพันธ์กับบริษัทในฟิลิปปินส์หรืออินโดนีเซียว่า จะทำงานร่วมกัน จะแลกเปลี่ยนคนทำงานร่วมกัน แต่ยังไม่เคยลงมือทำ เพราะเราไม่ได้เริ่มด้วยความคิดที่จะให้เขาก่อน ในขณะที่เรามีงานล้นมือ เราต้องหาคนเพิ่ม แต่เราไม่เคยประสบความสำเร็จในการหาคนจากองค์กรเพื่อนเราในฟิลิปปินส์หรืออินโดนีเซียเข้ามาร่วมงานกับเราเลย



เราจะมีหรือสร้างเงื่อนไขที่ไม่เอื้อต่อความร่วมมือซึ่งกันและกันทำไมเราไม่มองแต่ส่วนที่เขาสามารถมาร่วมงานกับเราได้ก่อน แต่มองไปในแนวที่ว่า เราต้องการอะไรเป็นเงื่อนไขแรก ซึ่งเขาไม่พร้อมที่จะรับ แล้วความสัมพันธ์ที่จะให้ เกิดการให้และการรับมันจะเกิดขึ้นได้อย่างไร

เมื่อไม่เกิดโอกาสที่เราคาดหวังไว้ ความร่วมมือกันในอนาคตระยะยาวก็ไม่มี  
ขอยกตัวอย่างการให้ที่เกิดขึ้น เช่น มีผู้มีพระคุณฝากคนของเขา มาทำงานกับเรา เราคิดอันดับแรก คือ จะต้องให้เขาเข้ามาทำงานกับเรา ก็ถามไถ่เขาว่า ชอบทำงานอะไร ประเภทไหน ก็ให้งานที่เขาถนัด เขาต้องการทำ ทีแบบนี้ทำไมถึงให้กันไม่ได้ ก็เพราะเราตั้งจิตตั้งแต่แรกว่าจะต้องให้เขา แล้วถึงไปเริ่มหาทางให้ได้ตามนั้น หากคิดเช่นนี้กับการสร้างความสัมพันธ์กับพรรคพวกของเราที่ฟิลิปปินส์ หรืออินโดนีเซีย มันก็เกิดได้แล้ว ■



# 19 ผู้นำ

## และ ความเป็นผู้นำ

(Leader and Leadership)

# “ เป็นผู้ริเริ่มคิดและกระทำ คิดพูดนำทำมั่นคงไม่หลงกลับ อีกกล้าหาญกล้าผจญคนยอมรับ จนถึงกับเชื่อไว้ใจเฝ้ทำตาม ”

ผมชอบบทความที่คุณพยนต์ คุ่มรำไพ เขียนในหนังสือ TQM กับการบริหารธุรกิจมากๆ จึงใคร่ขอยกมานำเสนอเป็นบทหนึ่งของผม ดังต่อไปนี้

ผู้นำคือใคร เขากล่าวว่า คือ คนที่คิด พูด หรือทำสิ่งใดแล้วมีคนทำตาม นี่เป็นความจริงไม่มีผิด และผู้นำนั้นมีได้จากการมีอำนาจหน้าที่ มีคนแต่งตั้ง เช่น เป็น CEO เป็นกรรมการบริหาร เป็นผู้อำนวยการ ปกติเมื่อมีการแต่งตั้งก็มีการกำหนดอำนาจและหน้าที่ขึ้นเพื่อให้ผู้นั้นปฏิบัติตาม

อีกประเภทหนึ่ง คือ ผู้ที่เป็นผู้นำด้วยบารมี เป็นผู้นำแบบไม่เป็นทางการ ประเภทหลังนี้จะมีความคงทนถาวรติดตัวมาจากบุคลิกความเป็นผู้นำของคนคนนั้น

ผู้ที่ได้ขึ้นมาเป็นผู้นำโดยการแต่งตั้ง หากไม่มีความเป็นผู้นำหรือมีไม่สมบูรณ์ บางทีก็เป็นทุกข์ของผู้ที่ได้เป็น เพราะหากทำอะไรไม่ถูก ก็จะต้องตามมาด้วยความรับผิดชอบและความศรัทธาของผู้อื่น แต่หากมีความเป็นผู้นำแบบหลังก็จะเป็นได้สนิทแนบเนียน ไม่ต้องแก๊กหรือแอ๊กอาร์ตมาก นี่เป็นสิ่งที่ควรจะเป็น

ที่นี้ความเป็นผู้นำนั้นเป็นอย่างไร คุณพยนต์ก็บอกไว้ว่า คือ ความสามารถในการทำให้คน “ไว้ใจ วางใจ และเชื่อใจ” (Trust) จนเกิดการยอมรับและปฏิบัติตาม (เรื่องนี้เขียนไว้ในอีกหัวข้อหนึ่งแล้ว)

คุณพยนต์ขยายความว่า คุณสมบัติที่ทำให้คนไว้วางใจและยกให้เป็นผู้นำนั้นมีหลายประการ ที่สำคัญ เช่น

## 1. ความคิดริเริ่ม (Initiative) หมายถึง คิดหรือทำก่อนคนอื่น

เรื่องนี้ผมบอกกับพวกเราอยู่เป็นประจำ และเขียนอยู่ในข้ออื่นๆ แล้ว เราต้องเป็นคนมีความคิดริเริ่ม หลายๆ อย่างไม่เป็นเรื่องเป็นราว เพราะไม่มีคนเริ่มต้นเป็นผู้นำในการคิดริเริ่มและลงมือทำ ผมว่าเราต้องกล้าคิดและกล้าเป็นผู้ลงมือทำ เป็นคนแรก

‘innovation  
distinguishes  
between  
a leader  
and  
a follower.’

คนนำ อย่างกลัวผิด เหมือนกับการวาดรูป คนที่ขึ้นโครงรูปเป็นคนแรกต้องกล้า ต้องไม่กลัว ลากไปเลย ส่วนผู้ตามเขาจะตามมาตกแต่ง ปรับปรุง เราควรจะได้ใจ กล้าคิด กล้าลงมือทำ กล้ายอมรับการเปลี่ยนแปลง

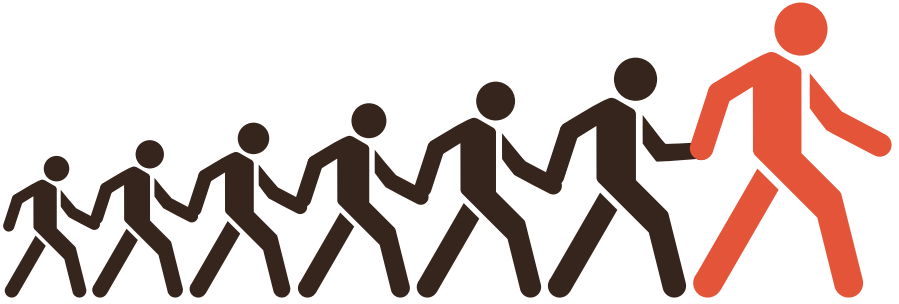
ผมเห็นด้วยเป็นอย่างยิ่งว่า นี่คือนคุณสมบัติสำคัญของผู้นำ ซึ่งสำคัญมาก ๆ คุณสมบัติประการนี้

## 2. ความมั่นคง (Security) คือ ผู้นำต้องกล้ายืนหยัดใน...

- **ความคิดที่ถูกต้อง มีจุดยืน มีอุดมการณ์** เรื่องนี้ผมพูดกับ พวกเราเสมอว่า ผมเป็นคนที่ยืดหยุ่น เปลี่ยนอะไรต่อมิอะไรได้ แต่หากเป็นหลักการ ความถูกต้อง หรืออุดมการณ์นั้น ผมไม่ยอมเปลี่ยนแปลง เช่น เรื่องหลักการของกลุ่มทีมที่ผู้บริหารจะต้องไม่มีธุรกิจทับซ้อน เรื่องของความถูกต้องเป็นธรรม ถึงแม้ว่า เรื่องนั้นจะเป็นประโยชน์กับผมโดยส่วนตัว ผมก็ไม่ยอม

- **คำพูด เรื่องการรักษาคำพูด** นี้ก็ถือว่าเป็นเรื่องใหญ่ หากคนเรา พูดไปแล้วไม่ทำตามนั้น เป็นเรื่องที่ยอมกันไม่ได้ ผมถือมาก เช่น เรื่องการมีส่วนร่วม ในกิจการเป็นเรื่องของหลักการและเมื่อพูดกันไปแล้วก็จะไม่ยอมเปลี่ยนง่าย ๆ

- **การกระทำ** คือ มีความเสมอต้นเสมอปลาย ไม่โลเล ไม่เปลี่ยน กลับไปกลับมา ไม่สองมาตรฐาน นี่ก็เป็นเรื่องที่โดนใจมาก ผมเชื่อว่าเราคงไม่ชอบ คนคนแบบนี้ ฉะนั้น เราก็ต้องทำตัวเราไม่ให้เป็นอย่างนั้น คนถึงจะเชื่อถือ



- **อารมณ์** ได้แก่ การมีความสงบนิ่งไม่หวั่นไหว ไม่เอะอะโวยวาย ตีโพยตีพาย เมื่อมีเหตุถูกเงินหรือเมื่อไม่สบอารมณ์ เรื่องนี้ก็สำคัญ เพราะเราเป็นผู้นำ เป็นที่พึ่ง หากเราโวยวาย ตีโพยตีพาย โทษคนโน้นคนนี้ ก็บั่นป่วนไปหมด เหมือนฝูงวัวที่แตกกระเจิงกระจาย ขาดคนคุมคนกำหนดเกม

### 3. ความกล้าหาญ (Bravery) ในการคิด พูด และทำ นี่ยิ่งโดนใจใหญ่

- **กล้าคิด** คือ กล้าคิดริเริ่ม คิดนอกกรอบ เรื่องนี้คือความจริง หากผู้นำไม่คิดนอกกรอบแล้วใครจะเป็นคนคิด(วะ) ความคิดและมุมมองใหม่ๆ มันก็ไม่เกิดขึ้น การเปลี่ยนแปลง (Change) ใดๆ ก็ไม่เกิดขึ้น

- **กล้าพูด** เมื่อคิดแล้วก็ต้องกล้าต้องพร้อมที่จะแสดงความคิดเห็น กล้าให้ความเห็นในมุมต่าง ตรงนี้รู้สึกว่ พวกเราขาดกันมาก จนกลายเป็นอุปนิสัยแบบไทยๆ รู้ไว้นิ่งเฉย เหมือนสุภาษิตพูดไปสองไพเบี้ย นิ่งเสียตำลึงทอง นี่ไม่ใช่คุณสมบัติของผู้นำ

- **กล้าทำ** เช่น กล้าเปลี่ยนแปลง (เมื่อเห็นว่าไม่ดี ไม่เหมาะสม) กล้าตัดสินใจ (สำคัญมากๆ) กล้าเสี่ยง (ภายใต้การขีดวงจำกัดความเสียหายจากความเสี่ยง) และกล้ารับผิดชอบเมื่อทำผิด ในฐานะผู้นำ คือ ผู้มีอำนาจไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม เมื่อมีอำนาจแล้ว ก็ต้องตามด้วยความรับผิดชอบ

**ผมชอบใจกับข้อเขียนนี้มากๆ โดนใจผม และผมก็อยากให้เรามีคนแบบนี้มากๆ ในองค์กรของเราและในสังคมของเราครับ ■**



# 20

## ผู้นำ**บุท**เบ็ก

(คานาอาน ตัวเรา

และมนุษย์ 2 พันธุ์ในองค์กร)

CHAPTER ONE



# “Pioneers are not born overnight. ผู้นำบุกเบิกไม่ได้เกิดชั่วข้ามคืน”

ผมโชคดีที่ได้รับการชักชวนไปร่วมเป็นกรรมการเสริมสร้างผู้นำตามแบบคานาอานของประเทศเกาหลีใต้ในประเทศไทย และได้เข้าร่วมรับการอบรมในฐานะกรรมการ

ผมประทับใจในคติและแนวทางการสร้างจิตวิญญาณของการเป็นผู้นำของสถาบันคานาอาน เกี่ยวกับการเป็นผู้นำบุกเบิก จึงได้นำเอาคติพจน์ของคานาอาน (Canaan's Spirit) มาเผยแพร่ ดังนี้

- Pioneers must be dreamers.  
ผู้นำบุกเบิกต้องเป็นนักคิดนักฝัน
- Pioneers must be confident.  
ผู้นำบุกเบิกต้องมีความมั่นใจ
- Pioneers must be committed.  
ผู้นำบุกเบิกต้องมีการให้คำมั่น
- Pioneers must be devoted.  
ผู้นำบุกเบิกต้องเป็นผู้อุทิศตน
- Pioneers must be strong-willed and patient.  
ผู้นำบุกเบิกต้องมีความมุ่งมั่นและมีความเพียร
- Pioneers must be brave and decisive.  
ผู้นำบุกเบิกต้องกล้าหาญและกล้าตัดสินใจ
- Pioneers must be passionate and faithful.  
ผู้นำบุกเบิกต้องมีความกระตือรือร้น มุ่งมั่น และซื่อสัตย์
- Pioneers must run.  
ผู้นำบุกเบิกต้องวิ่ง (ไม่ใช่เดินอย่างเชื่องช้า)
- Pioneers must sweat and weep.  
ผู้นำบุกเบิกต้องสามารถสละหยาดเหงื่อและหยดน้ำตา
- Pioneers must be knowledgeable.  
ผู้นำบุกเบิกต้องรอบรู้

- Pioneers must maintain a peaceful family.

ผู้นำบุกเบิกต้องมีครอบครัวที่มีความสุข

- Pioneers are not born overnight.

ผู้นำบุกเบิกไม่ได้เกิดชั่วข้ามคืน

นี่คือความประทับใจ คือสิ่งที่ผมอยากจะเห็นผู้นำของเราและทีมงานของเรา มีคุณลักษณะแบบนี้

เรามีผู้นำลักษณะแบบนี้ในองค์กรของเราใหม่ และเราต้องการผู้นำที่มีคุณลักษณะอย่างนี้ใหม่

ผมเชื่อแน่ว่า เราทุกคนต้องการ และถามว่า หากตัวเราเป็นผู้นำขององค์กร หรือจะเป็นผู้นำองค์กรในอนาคต เราควรจะมีคุณลักษณะแบบนี้ใหม่

ที่ผมชอบที่สุดก็คือ “ผู้นำบุกเบิกไม่ได้เกิดชั่วข้ามคืน”

ฉะนั้น ใครๆ ก็สามารถสร้างคุณลักษณะแบบนี้ด้วยตนเองได้หากมีความเพียร และต้องตั้งอกตั้งใจ ประพฤติปฏิบัติตนตามแนวทางเหล่านี้ ผู้นำนั้นก็สามารถสร้างตนเป็นผู้นำบุกเบิกได้

ผมเคยไปหาหมอทางเลือก ได้รับการตรวจเลือดและแจ้งให้ผมทราบว่าผมแพ้ข้าว ผมต้องงดกินข้าวและอาหารที่เป็นแป้งทั้งหลาย ผมไม่เคยคิดว่าจะทำตามได้ ผมบ่นดั่งๆ ในขณะที่เล่นกอล์ฟ พี่ตำรวจ วิทยศิริ พุดกับผมว่า เขาเชื่อว่าผมทำได้ ถามว่าทำไมถึงเชื่อเช่นนั้น พี่บอกว่าผมเป็นคนมีวินัย

แค่นี้แหละที่เป็นแรงบันดาลใจให้ผมสามารถทำสำเร็จ ปัจจุบันเป็นเวลากว่า 3 ปีแล้วที่ผมประพฤติตนไม่รับประทานข้าว และได้ผลทำให้น้ำหนักผมลดลงและสุขภาพแข็งแรงขึ้น

นี่คือความเพียรที่เกิดจากแรงบันดาลใจ

จึงขอฝากไว้เป็นแรงบันดาลใจให้ผู้นำ และผู้ที่จะขึ้นมาเป็นผู้นำ หรือผู้มุ่งหวังจะเป็นผู้นำได้ประพฤติปฏิบัติตนตามแนวคานานาน ดีทั้งกับตนเองและกับองค์กรของเรา

เมื่อเร็วๆ นี้ ผมได้ไปร่วมสัมมนากับ APM Group เขาพูดถึงองค์กรที่มีโอกาสเจริญเติบโตก้าวหน้าในอนาคต จะต้องประกอบด้วยมนุษย์ 2 พันธุ์

พันธุ์แรกคือ ผู้ที่ทำงานที่อยู่เดิม ไม่ว่าจะเป็้นตลาดเดิม นวัตกรรมเดิมๆ ที่ทำมาหากินอยู่เพื่อสร้างรายได้เลี้ยงองค์กร

# LEADERSHIP IS ABOUT CHARACTER AND TRUST.

กับอีกพันธมิตรหนึ่งเป็นพันธมิตรที่กล้าบุกเบิก ลุยหาสิ่งใหม่ๆ ไม่ว่าจะเปิดตลาดใหม่หรือนวัตกรรมใหม่ๆ ต้องให้เครดิตมนุษย์พันธมิตรบุกเบิกนี้ เพราะเป็นผู้ที่ทำงานเสี่ยงเสี่ยงต่อการประสบความสำเร็จ แต่หากสำเร็จก็จะสร้างอนาคตใหม่ให้แก่องค์กร

ตัววัดความสำเร็จของมนุษย์ 2 พันธน์นี้จะต้องแตกต่างกัน ใช้ตัวเดียวกันไม่ได้ สำหรับพันธมิตรบุกเบิกต้องได้รับความสนใจ เอาใจใส่ และยกย่องจากองค์กร แต่ควรต้องเตรียมงบประมาณสำหรับความล้มเหลวไว้เพื่อการนี้ด้วย

ผมก็เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ในส่วนกลุ่มทีม ผู้ที่ไปบุกเบิกสร้างตลาดใหม่ เช่น ต่างประเทศและภาคเอกชน หรือวิจัยเพื่อคิดค้นหรือพัฒนานวัตกรรมใหม่หรือธุรกิจใหม่ เช่น การพัฒนาศูนย์ BIM/CIM หรือการสร้างสถาบันการศึกษา จัดอยู่ในประเภทมนุษย์พันธมิตรบุกเบิกดังกล่าว เราต้องยกย่องให้ความสำคัญ ถือว่าเป็นผู้ยอมเสียสละ เป็นผู้นำบุกเบิก และจะก่อให้เกิดความสำเร็จ มนุษย์พันธมิตรนี้ควรสร้างสมคุณลักษณะของการเป็นผู้นำบุกเบิกดังกล่าวข้างต้นด้วย รับรองว่าความสำเร็จอยู่แค่เอื้อม ■



# 21 บินสูง แต่ไม่หนาว เพราะเรามี ทีม

“ จะบินสูงแต่ไม่หนาวเพราะเอาพวก  
เป็นทีมบวกช่วยกันเสริมช่วยกันसान  
เหมือนฝูงนกบินตัววิมีมานาน  
ร่วมกันผ่านพายุภัยไม่หนาวเลย ”

ปกติผมทำอะไรต่อมิอะไร หรือไปไหนมาไหน ไม่ค่อยชอบทำคนเดียว  
หรือไปคนเดียว เพราะมันเหงา ยิ่งไปในที่ที่เราไม่เคยไปมาก่อนแล้วละก็ ยิ่งต้องชวน  
พรรคพวกไปกันเยอะแยะ เพื่อมีอะไรเกิดขึ้นก็จะได้ช่วยกัน

เพื่อนๆ ที่ชวนไปด้วยเขาก็ยินดี พร้อมที่จะไปด้วยความเต็มใจ คงเป็นเพราะเขาไว้เนื้อเชื่อใจ จะพูดว่า I've never walked alone. ก็อาจจะเวอร์ไป เอาเป็นว่า หากไม่มี ความจำเป็นจริงๆ จะไม่ Walk Alone คงจะเหมาะกว่า ทั้งนี้ น่าจะเป็นเพราะผมมี จิตวิญญาณเป็นทีมกระมัง

เมื่อตอนเริ่มคิดจะทำกิจการ ผม เพื่อน นื่อง พี่ช่วยกันทำ จนมีมติให้ใช้ชื่อ “ทีม” เป็นสัญลักษณ์ของการรวมตัวก่อตั้งกิจการของเรา และได้ใช้กันเรื่อยมา

ถึงปัจจุบันนอกจากใช้คำว่า “ทีม” แล้วยังเดิมคำว่า “กรู๊ป” ซึ่งแปลว่า “กลุ่ม” เข้าไปอีก จึงมีทั้ง “ทีม” ทั้ง “กรู๊ป” บ่งบอกถึงการรวมกันเป็นกลุ่มเป็นอันกันอย่างแท้จริง

กลุ่มของเราขยายตัวเติบโตมาอย่างสม่ำเสมอ เปรียบเสมือนการเดินทางขึ้นเขาหรือ บินสูงขึ้นๆ เลยนึกถึงเพลง “ยิ่งสูงยิ่งหนาว” แต่ของเราไม่รู้สึกรหนาวหรอก เพราะจะเห็นว่า แต่ละย่างก้าวของการเติบโตของเราก็จะมีแซมเปียนเกิดขึ้นใหม่ และเข้ามาร่วมทีมเพิ่มขึ้น เหมือนเดินสูงขึ้นๆ ก็มีคนมาร่วมเดินมากขึ้นๆ

หรือเหมือนอย่างนกที่บินไกล จะบินกันเป็นฝูงเป็นรูปตัว V มีแรงเสริมพุงให้บินได้ เร็วขึ้น และแน่นอน เราก็ผลัดกันเป็นหัวขบวน แล้วแต่สถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป หลายๆ เรื่องมีคนสงสัยว่าทำไมผมไม่ทำเอง เช่น การออกโทรทัศน์เรื่องน้ำท่วม กลายเป็น คุณชวลิต จันทร์รัตน์ จนมีชื่อเสียงโด่งดัง

ผมก็ตั้งใจเป็นคุณชวลิต เพราะเขามีสไตล์ของเขาที่เหมาะสมกับการเป็นนักวิชาการ ที่พูดกับสื่อและมวลชนเช่นนั้นได้ดีกว่าผม ก็คือบนเวทีนี้เขาก็เป็นผู้นำของเรา หรืออย่างเรื่อง การเจรจาต่อรอง ผมจะขอให้ ดร.ธนสาร กัวยเจริญพานิชก์ เป็นพระเอก ผมอยู่หลังฉาก เพราะเขาแสดงบทบาทนี้ได้ดีกว่าผมมาก

นี่คือการสลับสับเปลี่ยนการทำหน้าที่จำฝูงได้ตลอดเวลา เหมือนฝูงนกที่บิน การสร้างทีมงานให้เดินไปด้วยกันแบบยิ่งสูงแต่ไม่หนาวนั้น หรือเหมือนฝูงนก บินทางไกลไปกันเป็นฝูงนั้นเป็นเรื่องที่ควรจะทำอย่างยิ่งและควรจะทำนุบำรุงให้เจริญ งอกงามยิ่งขึ้นๆ จะได้เห็นถึงพลังของทีมที่มีมากจนเราคาดไม่ถึง

การสร้างทีมงานนั้นเราต้อง...

**1. ศรัทธาในการทำงานเป็นกลุ่มเป็นทีม** บางคนอาจจะคิดว่ามันไม่ อิศระ ต้องร่วมกันคิด ช่วยกันทำ เอาแต่ใจเราเองไม่ได้ สู้ทำคนเดียวดีกว่า นั่นก็เป็น จุดเริ่มของการจำกัดเขตแดนบินของตนเองเสียแล้ว เพราะทำอะไรโดยตัวเราแต่ผู้เดียว ไปไม่ได้ไกลหรอก เวลาล้มลงก็ไม่มีใครคอยช่วยพยุงให้ลุกขึ้น เวลาเจ็บก็ไม่มีใครช่วยดูแล คนที่จะทำงานเป็นทีมได้ อัดตาต้องไม่แรงจนเกินไป

**2. คิดเหมือนเล่นเกมกีฬา** ต้องรู้รูปแบบว่าเกมที่เราจะเล่นนั้นต้องใช้  
กี่คน กี่ตำแหน่ง เราต้องเตรียมให้ครบ ไม่ครบในทันทีที่ต้องหาให้ได้ให้ครบ แต่เราต้อง  
ไม่ Ignore ว่าตำแหน่งไหนตำแหน่งนี้ไม่ต้องมี เราสามารถเล่นควบได้ในระยะหนึ่ง  
เท่านั้น แต่ไม่สามารถเล่นจนจบเกมได้ เหนื่อยตายเสียก่อน หรือพ่ายแพ้ฝ่ายตรงข้าม  
อย่างแน่นอน เก่งคนเดียวไม่ได้

เราต้องคิดเสมอว่า เราจะต้องมีแซมเปียนในแต่ละด้าน แข็งบ้างอ่อนบ้างไม่เป็นไร  
ฝึกฝนกันได้ เล่นแทนกันได้เมื่อยังไม่พร้อม แต่ต้องไม่วางใจหยุดการหาคนมาร่วมทีม  
จนสายเกินไป ถึงเวลาต้องการกลับหาไม่ได้หรือหาได้แต่เล่นไม่ดีพอ ผู้เอาคนที่ยังเล่นไม่เก่ง  
มาฝึกฝน ให้ความรู้กับเขายังจะดีเสียกว่า

**3. คัดเลือกคนโดยคำนึงถึงคุณสมบัติ ความถนัด และประสบการณ์**  
ที่ต้องการในแต่ละตำแหน่ง เหมือนการคัดตัวนักกีฬา จะต้องมีความสมบัติพื้นฐาน  
และคุณสมบัติเฉพาะ เช่น กีฬาฟุตบอล ผู้รักษาประตูจะต้องเหนียว มีสมาธิดี ไม่ยอม  
ปล่อยให้ผู้ถูกหลอกล่อเข้าประตู เหมือนผู้จัดการเงินบัญชีที่ต้องเหนียวแน่น ละเอียด  
รอบคอบ มีความรู้ความสามารถด้านนั้นๆ

และที่เป็นพื้นฐานที่ผู้เล่นเกมกีฬาต้องมี ไม่มีไม่ได้ คือ สบิรตของการเล่นเป็นทีม  
เก่งคนเดียวไม่ได้ นี่ก็จำเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของการทำงานเช่นกัน

**4. สร้างทีมแบบทีมกีฬาที่มีการเตรียมตัวตายตัวแทนไว้** ที่เขาเรียกว่า  
ตัวจริงกับตัวสำรอง อย่างน้อยจะต้องมีจำนวนพอๆ กัน และจะฝึกซ้อมไปพร้อมๆ กัน  
สามารถลงแทนกันได้ เมื่อตัวจริงไม่พร้อมหรือเล่นจนเหนื่อยหมดแรงแล้ว ก็ให้ตัวสำรอง  
ลงแทน บางครั้งเกมที่เล่นอาจใช้ตัวสำรองลงแทน เพื่อเก็บตัวจริงไว้สำหรับเล่นนัดถัดไป  
ที่สำคัญกว่า เช่นเดียวกับในการบริหารงาน บางครั้งตัวจริงไม่ควรลงเล่นเอง ให้ตัวสำรอง  
เล่นแทนจะดีกว่า

เราจึงต้องสร้างตัวสำรองไว้ เพื่อเป็นตัวตายตัวแทนได้ตลอดเวลา และตัวสำรอง  
ของเรานี้ก็จะเป็น Successor ของเราต่อไป

**5. การกีฬา นอกจากจะทำหน้าที่เฉพาะตำแหน่งของตนเองแล้ว ยังต้องฝึกฝน  
ให้มีความสามารถเล่นแทนตำแหน่งอื่นได้ตามแต่สถานการณ์ที่เกิดขึ้นระหว่าง  
เล่น** ในข้อนี้ ด้านการทำงานบางที่ยังไม่ค่อยเน้น ที่จริงควรจะเป็นว่า ต้องทำหน้าที่  
แทนกันได้ในระดับหนึ่ง โดยเฉพาะในระดับอาวุโส เช่น ผู้มีหน้าที่หารายได้ก็หาแต่รายได้  
อย่างเดียว ไม่ช่วยดูแลหรือควบคุมค่าใช้จ่ายเลย ก็อาจทำให้รายได้ไม่พอกับรายจ่าย  
เหมือนนักฟุตบอลรอแต่จะทำประตู ไม่ลงมาช่วยอุดประตูเลย ก็เสียประตูไปมากกว่า  
ได้มา เป็นต้น

นั่นคือทีมงานสามารถทำงานสลับตำแหน่งได้

6. สมัยก่อน ทีมกีฬาจะมีแต่ตัวที่อยู่ในท้องถิ่นนั้นๆ ความสามารถจะถึงหรือไม่ถึงก็อยู่ที่เล่นกันไป ทีมชาติไทยจึงไม่ค่อยมีอันดับเทียบเท่านานาชาติ แต่สมัยใหม่ มีการสรรหาทีมนานาชาติมาร่วม จึงทำให้ทีมกีฬาของไทยมีความแข็งแกร่งขึ้น

ทีมทำงานก็เช่นกัน **ต้องไม่หยุดยั้งการสรรหาผู้มีความสามารถ** ทั้งจากในประเทศและจากต่างประเทศ เพื่อสร้างทีมงานระดับสากลให้ได้

ทีมกีฬาสมัยนี้มีการซื้อตัวข้ามสโมสรกัน ทีมทำงานเราก็อาจจำเป็นต้องทำแบบนั้น เพื่อหาคนมีความสามารถเข้ามาเพิ่มเติมอย่างจริงจัง แต่ก็ต้องให้ออกาสคนเก่าของเราก่อน หากเขาไม่เหมาะกับตำแหน่งนั้นหรือยังไม่ดีพอจึงค่อยหาคนใหม่ แล้วต้องจัดวางคนเก่าในงานที่เหมาะสม เพื่อรักษาทีมเอาไว้

7. การเล่นกีฬา**ต้องเคารพกติกาและแนวทางการเล่นตามที่โค้ชหรือผู้จัดการหรือทีมงานกำหนด**ร่วมกัน ในทางกีฬาถือเป็นเรื่องสำคัญมาก หากไม่ทำตาม ต้องถูกทำโทษถึงขั้นไล่ออกจากทีมทีเดียว

ในทางธุรกิจก็เช่นกัน หากคนใดคนหนึ่งไม่ทำตามกติกาหรือแนวทางสำคัญถือว่าเป็นตายกันทีเดียว ถ้าไม่ทำตามกฎระเบียบก็อาจจะทำให้เกิดความเสียหาย กลายเป็นการทำงานกันแบบไม่เป็นทีม

ทีมงานต้องเคารพกติกาและยึดถือแนวทางที่กำหนดร่วมกันอย่างเคร่งครัดจึงถือว่าเป็นคนที่ใช้ได้ สามารถเข้าเป็นทีมงานกับเขาได้

8. **ต้องหมั่นอบรมและเน้นฝึกฝน**ให้เล่นร่วมกันอย่างมีแผนจนคล่องแคล่วชำนาญ และเวลาเล่นจริงจะต้องเล่นกันให้เข้าขาตามแผนที่ฝึกฝนร่วมกัน ไม่เกี่ยงกัน ไม่ขัดขวางกัน ไม่อิจฉาริษยากัน ต้องมีความเข้าใจกันเป็นอย่างดี หากมีอะไรที่ติดขัดกันก็ต้องมาทำความเข้าใจกันและฝึกฝนร่วมกันจนคล่องแคล่ว ฝึกฝนบ่อยๆ ถึงเวลาทำจริงก็สามารถทำตามที่ฝึกฝนได้

9. **ต้องมองหาทางสร้างความสำเร็จก้าวหน้า**ให้แก่คนที่อยู่ในทีมตามเวลาที่เหมาะสม ต้องหมั่นสังเกตความถนัด ความชำนาญ และพรสวรรค์ของแต่ละคน และส่งเสริม อาจจะตั้งทีมใหม่เพื่อให้เขาใช้ความสามารถของเขาได้อย่างเต็มที่ เมื่อมีช่องทางและโอกาสจะได้ขยับตัวสำรวจหรือตัวตายตัวแทนของเขาขึ้นมาทำหน้าที่แทนต่อไป นี่ก็เป็นการขยายให้ทั้งทีมเดินขึ้นสูงหรือบินสูงขึ้นไปอีกด้วย

ทำเช่นนี้ก็กล่าวได้ เราก็สามารถเดินสูงขึ้นๆ หรือบินสูงขึ้นๆ ได้อย่างไม่หนาว ไม่โดดเดี่ยว อังว้าง เดี่ยวดาย เหมือนดังเพลงยิ่งสูงยิ่งหนาว

ขอให้**เป็นแนวคิด แนวทางแก่ผู้**ที่คิดจะเดินขึ้นที่สูงหรือบินสูงบินไกลทั้งหลาย

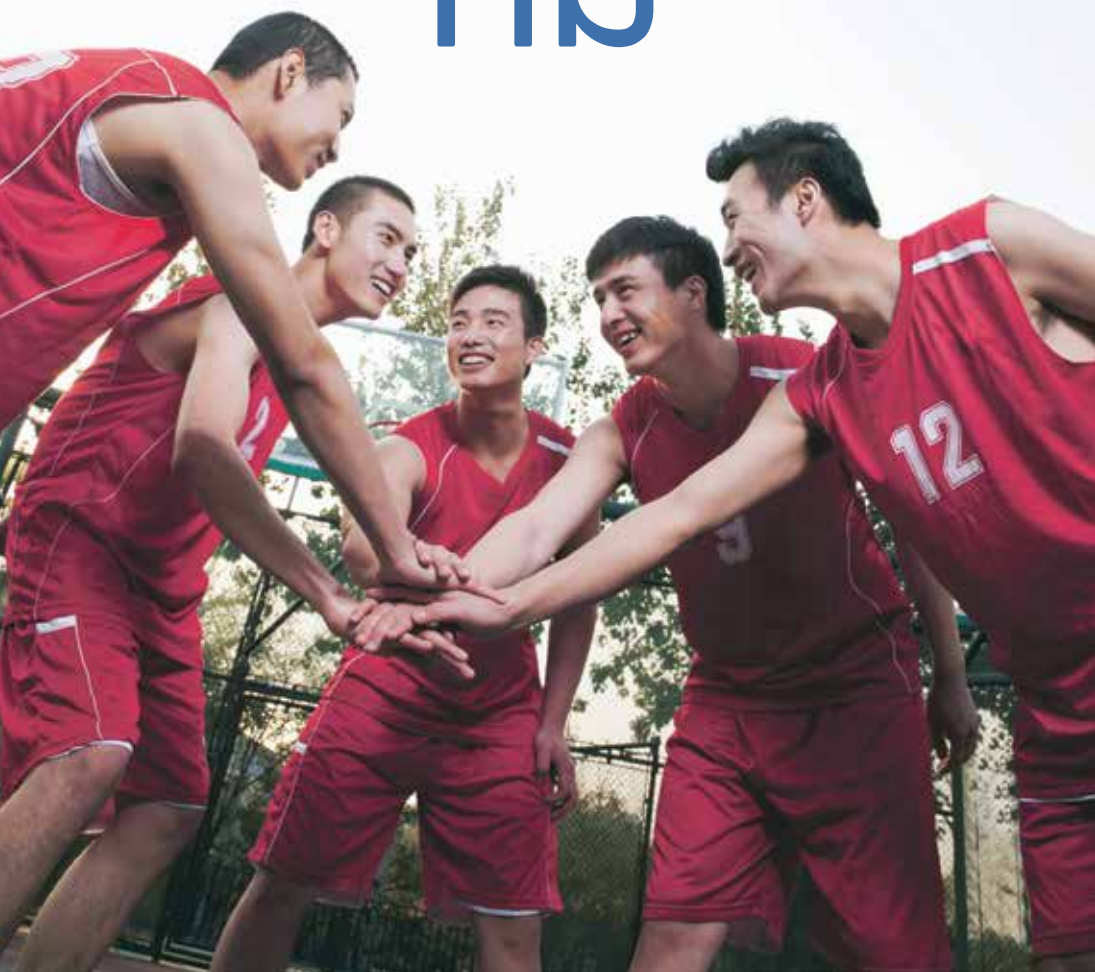
**ขอให้โชคดี (เตรียมพร้อมรอจังหวะและโอกาสที่จะมาถึง) ■**



# 22

การทำงานเป็น...

“ทีม”



# “การทำงานเป็นทีมนั้นดีนัก แต่ประจักษ์ทำทีมดีนี้จน ทำทีมรักเข้าหากันนั้นฉันใด แนะแนวไว้แต่สำคัญต้องมันจริง”

บทที่แล้วเราพูดถึงการสร้างทีมเพื่อบินได้สูง ไปได้ไกล โดยไม่หนาวเหน็บหรือเหนื่อยเกินไป ได้พูดถึงหลักแนวความคิดการทำงานเป็นทีมไว้บ้าง ก็จะขอเสริมเพิ่มในตอนนี้

## 1. ต้องให้ทีมงานทุกคนรู้จักกัน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

เรื่องคนในทีมต้องรู้จักมักคุ้นกันเป็นอย่างดีนับว่าเป็นสิ่งสำคัญ คนที่ไม่รู้จักกันทำงานด้วยกัน ไม่รู้ทางกันก็จะเกร็ง หากเป็นกีฬาก็คือ เล่นไม่เข้าหากัน อยากรู้อย่างนั้น ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันก็เป็นเรื่องสำคัญ คนไม่ต้องชะตากัน ไม่ชอบขึ้นหน้ากันทำงานด้วยกันก็ทำแบบชั่งกะตาย จะทำงานร่วมกันให้ได้ดีได้อย่างไร

การทำงานทีมเดียวกัน ผู้นำจะต้องคอยใส่ใจ สร้างความคุ้นเคยเป็นกันเอง กับลูกทีมและให้ลูกทีมรู้จักกัน มีกิจกรรมนอกงานร่วมกัน บางครั้งการออกไปทำกิจกรรมนอกสถานที่ ไปละลายพฤติกรรมกันจึงมีความจำเป็น

ปัจจุบัน เครื่องมืออุปกรณ์สื่อสารทันสมัยมาก หากมีการเปิดไลน์กลุ่มให้ทุกคนติดต่อกันก็จะทำให้รู้จักคุ้นเคยกัน แจ้งข่าวกิจกรรมที่ทำร่วมกัน ใกล้ชิดผูกพันกันได้เป็นอย่างดี

## 2. จะทำอะไรต้องคิดต้องวางแผนร่วมกัน

การจะทำงานเป็นทีมที่ดีจะต้องรู้เรื่องรู้ราว เข้าใจงานที่จะทำร่วมกันโดยภาพรวม ต้องรู้ความเป็นมาเป็นไป วัตถุประสงค์ของงาน และเป้าหมายที่ต้องการร่วมกันอย่างชัดเจน มีข้อสงสัยประการใดก็ซักถามทำความเข้าใจกันให้กระจ่างตั้งแต่ก่อนเริ่มงาน

ต้องมีการวางแผนการทำงานร่วมกันโดยทุกคนมีส่วนร่วม แบ่งงานกันโดยมีผู้รับผิดชอบทั้งหมดและผู้รับผิดชอบงานในแต่ละส่วน รวมถึงความสัมพันธ์ของงาน และผู้ร่วมงานทุกคน เพื่อให้การทำงานเสร็จลุล่วงไปด้วยกัน

กิจการของเรานับตั้งแต่การดำเนินงานโครงการ การพัฒนาธุรกิจ การบริหารงานต่างๆ มีความเกี่ยวพันหรือทำงานร่วมกัน สิ่งที่สำคัญที่สุดคือการทำความเข้าใจและวางแผนงานร่วมกันตั้งแต่ต้น

ที่ผ่านมา ข้อขัดแย้งระหว่างกันจะเกิดจากความไม่เข้าใจในงานที่ไม่เท่าเทียมกัน และการแบ่งงานที่ไม่ลงตัว จึงมีการกำหนดเป็นกติการ่วมกันว่า เราจะต้องทำความเข้าใจ และให้ผู้มีส่วนร่วมได้มีโอกาสร่วมเตรียมงาน รวมถึงการวางแผนโครงการกันตั้งแต่ต้น

ผู้มีส่วนร่วมจะต้องเข้าใจบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเอง และความสัมพันธ์เกี่ยวพันกับกิจกรรมของผู้อื่นเป็นอย่างดี รายละเอียดของเนื้อหา และที่สำคัญที่สุดคือ เงื่อนไขของเวลาที่กำหนดในการทำกิจกรรมแต่ละส่วน เหมือนการลงเล่น กีฬาในทีมเดียวกันต้องรู้ทางกัน รู้จังหวะของกันและกันเป็นอย่างดี ทางและจังหวะนี้ คือ การสอดคล้องกันของจังหวะเวลาและผลลัพธ์

ผู้ร่วมทีมต้องตรวจสอบความพร้อมในเรื่องเวลาและปัจจัยต่างๆ ที่ต้องใช้ เพื่อพร้อมที่จะเริ่มงานได้ทันทีตามกำหนดการในแผนงาน ต้องเตรียมตัวให้พร้อม หากไม่พร้อมก็ต้องรีบแจ้งเพื่อจะได้ปรับแผนให้ใช้การได้ตั้งแต่ต้น

นี่คือ การวางแผน (P-Plan) ตามวงจรกิจกรรม (Quality Circle) นั่นเอง

### 3. ต้องลงมือทำงานร่วมกันทันทีตามแผนงาน

เมื่อมีการทำความเข้าใจและวางแผนร่วมกันแล้ว ก็ต้องลงมือทำงานทันที ตามกำหนดการในแผน และให้เป็นที่รับรู้ร่วมกัน เมื่อการ Start off หรือ T-Off ตามเวลา

ใครทำหน้าที่อะไร ก็ลงมือทำงานด้วยความพร้อมเพรียงกัน ไม่ไปถ่วงเพื่อน เหมือนการออกรอบตีกอล์ฟ เมื่อถึงเวลา T-Off ทุกคนในก๊วนต้องพร้อม ไม่มีกรรมการนั่งรอกัน หากมาไม่ทันทำให้ทีมเสียหาย วันหน้าวันหลังก็คงเลิกคบกัน

การทำงานเป็นทีมก็เช่นกัน อย่านำปัญหาทำให้ทีมเสียหายเป็นอันขาด ทุกคนควรตระหนักถึงข้อนี้ อย่าไปกินแรงเอาเปรียบกัน จะทำให้เสียความเป็นทีม

ผู้ที่ถูกกำหนดให้เป็นหัวหน้าทีมต้องคอยดูความพร้อมของลูกทีมทุกคน และต้องจัดการให้เริ่มต้นตามกำหนด หากยังขาดที่ใครต้องจัดการแก้ไขทันที หัวหน้าทีมมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนทีม เหมือนกับต้นเครื่องบินที่ต้องกำหนดความพร้อมของลูกเรือที่ทีมงานทุกคน ที่สำคัญ ตัวกับต้นเองต้องพร้อมก่อนทุกคน

นี่คือ การลงมือทำ (D-Do) ในวงจรกิจกรรม (Quality Circle)

### 4. ต้องติดตามผล แจ้งให้ทราบเพื่อปรับแก้แผนร่วมกันเป็นระยะ ๆ

ในกระบวนการทำงานขาดเสียไม่ได้ในการติดตามและประเมินผล คือ ติดตามว่า ทุกๆ คนในทีมออกสตาร์ทตามกำหนดการหรือไม่ มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันตามแผนที่ใหม่ ทุกๆ ส่วนเดินตามแผนที่กำหนดไว้ตั้งแต่ต้นหรือไม่อย่างไร นี่คือน้ำที่ของหัวหน้าทีมหรือกัปตันทีม โดยความร่วมมือของทุกๆ คนในทีม

การติดตามนั้นจะต้องทำอย่างไรให้ชัดเจนเป็นระยะๆ โดยตลอด โดยมีการกำหนดหลัก (Milestone) ตามแผน ให้อธิบายว่าทุกๆ ส่วนกำลังขับเคลื่อนและได้ผลลัพธ์ตามกำหนดใหม่ มีส่วนไหนไม่ได้ตามแผน มีอุปสรรคปัญหาอะไรที่ต้องขจัด และคอยส่งข่าวบอก ผลความก้าวหน้าถึงกันตลอดเวลา

กัปตันทีมและทีมงานต้องรู้ตัวอยู่ตลอดเวลา ว่ามีสิ่งไม่คาดคิดหรืออุปสรรคอะไร ที่จะทำให้เกิดคลาดเคลื่อนจากแผนที่กำหนดร่วมกัน คือ ต้องเปรียบเทียบระหว่างแผนและ เป้าหมายที่กำหนด กับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็นระยะๆ ดังที่กล่าวแล้ว หากมีต้องบอกกันให้รู้ ต้องช่วยกันแก้ไข และหากแก้ไขไม่ได้ก็ต้องมีการปรับแผน และบอกให้ทราบโดยทั่วกัน และ หากมีการเปลี่ยนแปลงมากก็ต้องมีการมาร่วมกันหาทางแก้ไขและปรับแผนร่วมกัน

นี่คือ การติดตามประเมินผลและปรับแก้แผน (C-Check and A-Adjust) ในวงจรมคุณภาพ (Quality Circle) รวมกันเรียกว่า PDCA

## 5. ต้องช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

เวลามีปัญหาอุปสรรคที่ไหน เมื่อติดตามตรวจสอบได้แล้ว ทีมงานจะต้องให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ทีมงานจะต้องไม่ทิ้งกัน อุปมาเหมือนนกที่บินกันเป็นฝูงต้องช่วยเหลือพ้องกัน หรือทีมกีฬาที่ตำแหน่งใดเกิดเป็น จุดอ่อนขึ้นมา ผู้ที่เล่นในตำแหน่งอื่นต้องรีบเข้าช่วย

นี่คือ ปรัชญาสำคัญของการทำงานเป็นทีม

## 6. ต้องสร้างความมีชีวิตชีวาในทีม

ทีมงานทำงานกันไป บางครั้งเกิดความเคร่งเครียดขึ้น หรือสับสนวุ่นวาย หรือท้อแท้ เบื่อหน่าย จะต้องให้กำลังใจซึ่งกันและกัน และกัปตันทีมก็ควรพยายามหาทางสร้างความมีชีวิตชีวาให้แก่ทีมงานเป็นระยะๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ดีต่อกัน เป็นกำลังใจ ซึ่งกันและกัน ทำให้ทุกคนมีชีวิตชีวา เช่น การมีกิจกรรมนอกรการทำงานร่วมกัน สั่งสรรค์ เฮฮากันบ้าง เป็นต้น

หากทุกคนคำนึงถึงหลักการทำงานเป็นทีมตามที่กล่าวมา ข้างต้นนี้ การทำงานเป็นทีมก็จะเกิดขึ้น ผลก็จะเกิดพลัง มี Synergy ได้ ผลลัพธ์ คือ  $1+1>2$  ตามที่คณพยนต์ คุ่มรำไพ กล่าวไว้ ทีมงานที่มี ประสิทธิภาพก็เกิดขึ้น บินไปไหนก็ไม่โดดเดี่ยว บินสูงก็จะไม่หนาว ■

# 23 โปรงใส อธิบายได้ อย่างไรที่**ชนะ**:



## “ ทำโปร่งใสอย่างไรก็ชนะ ผู้ร่วมจะไม่พะวงคอยสงสัย จะเป็นทีมที่ดีมีปัจจัย ความโปร่งใสนั้นเป็นคีย์ที่สำคัญ ”

ผมเป็นคนที่ชอบทำอะไรๆ อย่างโปร่งใส มีที่มาที่ไปชัดเจน อธิบายได้ อาจจะเนื่องจากว่า ผมเชื่อและศรัทธาในการทำงานเป็นทีม ความโปร่งใสเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดผลสำเร็จ องค์กรที่ผมตั้งขึ้นมานานกว่า 36 ปีนี้ ถือว่าไม่ใช่เป็นของใครคนใดคนหนึ่งคนเดียว เป็นของกลุ่มคนเป็นร้อย อีกหน่อยก็อาจจะขยายฐานต่อไปเรื่อยๆ อาจเพิ่มเป็นพัน จึงต้องคิด ต้องทำทุกๆ อย่างให้โปร่งใส นอกจากนี้ยังวางให้มีระบบตรวจสอบไว้ด้วย

การทำอย่างโปร่งใสนี้ บางคนอาจมีความเห็นว่าเป็นการเสียเปรียบในสังคมแบบไทยๆ ในปัจจุบันที่มีนอกมีใน แต่ผมยังเชื่อว่า ความโปร่งใสนี้แหละจะเป็นอาวุธสำคัญที่จะเอาชนะคนอื่นและสามารถยืนหยัดอยู่ในอาณาจักรธุรกิจของโลกใบนี้ได้โดยไม่เปลืองพลัง้าตามกระแสสังคมและการเมืองที่พาไป

ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งบริษัทมา ผมรู้ตัวว่าผมไม่มีเส้น ไม่ใช่เด็กเส้น ฉะนั้นจึงทำทุกสิ่งทุกอย่าง สร้างเนื้อสร้างตัวขึ้นมาด้วยลำแข้ง ด้วยความสามารถของตนเอง

ผมไม่เคยตกยุคตกสมัย ถึงแม้ว่าจะเผชิญกับความยากลำบากจากเส้น จากสาย จากเด็กฝึก จากการเล่นพรรคเล่นพวก จากการฝ่ากระสุนปืนมาแล้วมากมาย ก็ตาม ผมก็ยังมีความเจริญก้าวหน้ามาโดยตลอด ด้วยความมีสติและความพยายาม โชคดีที่มีคาถาประจำองค์กรของเรา คือ **SQT**

**S** คือ **Service** คือ สิ่งที่ต้องให้บริการลูกค้าอย่างใจจดใจจ่อ ด้วยความ กระตือรือร้น รับผิดชอบ และมีจริยธรรม

**Q** คือ **Quality** ต้องทำงานด้วยคุณภาพที่ดี เป็นที่พอใจของลูกค้า ได้มาตรฐาน และตรงต่อเวลา มี Stock of Knowledge และมีระบบ QA ดูแลเรื่องคุณภาพ

**T** คือ **Teamwork** ถือเป็นหัวใจที่ขาดเสียไม่ได้ในการให้บริการแบบมี ทีมเวิร์กที่ดี

หากเมื่อไรที่ลูกค้าต้องการงานที่มีคุณภาพ มีความรับผิดชอบ ก็จะต้อง นึกถึงเรา นั่นคือ ความภาคภูมิใจตลอดมา

เคยมีนักการเมืองจะเอาเรื่องหน่วยงานที่จ้างเราเป็นประจำ หว่ามีนอกมีใน กับเรา ผู้บริหารระดับสูงกล้าทำให้ตรวจสอบดูข้อเสนอระหว่างเรากับคู่แข่ง ให้ไปวัด เอาเองกับข้อสงสัย (น่าจะเรียกว่าหาเรื่องมากกว่า) ว่าทำไมจึงเป็นเราที่ไ้ทำงานทุกครั้ง







เขาก็มีคำตอบว่า การวัดผลจากข้อเสนอก็คือเหมือนการสอบที่นักเรียนที่เรียนเก่งก็ได้ที่หนึ่งตลอด ทำไมไม่มีคนสงสัย หากเราชนะด้วยฝีมือของเราเองอย่างโปร่งใสก็สามารถอธิบายได้ ยิ่งไงๆ ก็ชนะ มีบางครั้งที่ถูกแย้งชัยชนะไปต่างๆ ที่เราเป็นฝ่ายชนะ ก็ไม่เป็นไร เมื่อยุคสมัยมันเปลี่ยนไป เราก็คงอยู่ยั่งยืนงด้วยฝีมือกับความโปร่งใสของเรามาจนถึงทุกวันนี้

ปัจจุบัน เข้าใจว่า ความมีดีในยุคมีดีกำลังจะผ่านไป เชื่อว่า ความโปร่งใสจะกลับคืนมาอีกครั้ง เราก็คงอยู่ยั่งยืนง และเป็นโชค คือ มีโอกาสเพราะเราเตรียมตัวพร้อมมาโดยตลอด

ในอนาคตอันใกล้ ประเทศไทยก็จะเป็นหนึ่งในประชาคมอาเซียนซึ่งรวม 10 ประเทศเป็นหนึ่งเดียว ความโปร่งใสจะต้องมีในสังคม การแข่งขันข้ามชาติก็จะมีมากขึ้น เราได้เตรียมตัวเตรียมความพร้อมของเรามาเป็นระยะเวลาหนึ่งแล้ว ก็เชื่อได้ว่าเป็นโชคคือมีโอกาสก้าวออกไปสู่การให้บริการในอาเซียนได้ นั่นเพราะการที่เราฝึกการทำงานอย่างโปร่งใส อธิบายได้ มีที่มาที่ไป ไม่ได้เกิดมาจากการใช้เส้นสาย เป็นความโปร่งใสที่อย่างไรเราก็ชนะ ■





# 24 “ชีวิต” ไม่ได้มีด้านเดียว

“ ในชีวิตคนเรานี้มีหลายด้าน  
ในส่วนงานเราฝึกฝนให้ได้สม  
จิตกายใจต้องหมายให้ภริมย์  
อีกสังคมก็ต้องมีแฮปปีกัน ”

ที่เขียนมาผู้อ่านอ่านแล้วก็รู้สึกว่ามันเป็นงานเป็นการไปเสียหมด หาเวลาว่างเว้นจากงานไม่มีเลยในชีวิตนี้หรืออย่างไร

คำตอบก็คือ มี และต้องมีเสียด้วย เพราะจะเห็นเป็นข่าวกันอยู่มากมาย เรื่องโรคเครียด หรือความเครียดทำให้เกิดปัญหา ทำให้ผู้คนป่วยไข้กันมากมาย

จึงอยากจะบอกว่า ชีวิตไม่ได้มีด้านเดียว คือ เอาแต่งาน และถึงแม้จะทำงานผิดพลาดอย่างไรก็ทำงานด้วยความสนุก ไม่เครียดกับมันจนเป็นเหตุให้ล้มป่วยไป

ผมใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่ในที่ทำงาน ผมทำงานอย่างมีความสุขได้อย่างไร

การทำงานที่เข้าใจซึ่งกันและกัน มีความสัมพันธ์กันอย่างดี ติดต่อกสื่อสารกัน ให้เข้าอกเข้าใจกัน เห็นอกเห็นใจกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน คือ การทำงานแบบมีทีมเวิร์กที่ดี มีการจัดปรารถนาดีของความสำเร็จของงาน เป็นการสร้างชีวิตชีวาให้แก่ทีมงานเป็นระยะๆ ตามโอกาสที่อำนวย นี่ก็เป็นการทำให้เรามีความสุขแบบหนึ่ง

ทำอย่างไรให้อยากพบปะกับทีมงานที่ทำงานด้วยกัน ด้วยความคิดถึงกัน แทนที่จะคอยหลบหน้าหลบตา เพราะทำงานไม่ลุล่วง นี่ก็เป็นความสุขที่ทุกคนช่วยกันสร้างมันขึ้นมาได้ด้วยตนเอง

ในอีกมุมหนึ่ง การที่เรามีเพื่อนที่รู้จักในที่ทำงานหรือต่างที่ทำงาน ส่งไลน์ถึงกัน นัดกันกินข้าว นัดสังสรรค์เป็นระยะ เช่น เดือนละครั้ง นี่ก็มีประโยชน์ หรือมีการเล่นกีฬาในกลุ่มคนที่ทำงานด้วยกัน และมีการแข่งขันกับเพื่อนต่างองค์กร นี่ก็เป็นกิจกรรมผ่อนคลายได้อีกทางหนึ่ง เราต้องมีคนจัดกิจกรรมเหล่านี้และเข้าร่วมกิจกรรมทั้งหลายเหล่านี้มากขึ้น

โดยส่วนตัวของผม การกีฬาและการคบหาเพื่อนฝูงต่างที่ทำงานเป็นกิจกรรมที่ผมขาดไม่ได้ เมื่อสมัยยังหนุ่มๆ ก็นัดเล่นเทนนิสกันหลังเลิกงาน ตอนเย็นๆ หรือเข้ามิดเมื่อก่อนตอนอยู่บ้านลาดพร้าวก็มีคอร์ตเทนนิสที่ซอยลาดพร้าว 101 ที่เล่นกันอยู่เป็นประจำ ทั้งคนในและคนนอกกลุ่ม ต่อมาก็มาเล่นกอล์ฟ เล่นกับเพื่อนๆ ที่ทำงานเดียวกันและต่างที่ทำงานอยู่เป็นประจำทุกอาทิตย์ ขาดไม่ได้ วันปกติธรรมดา ผมอาจตื่นแต่เช้าตรู่ไปเดินเล่นกอล์ฟตัวคนเดียว บางทีก็ได้เพื่อนที่ไปเดินเล่นแบบเดียวกัน ซึ่งเป็นถึงรัฐมนตรีก็มี

กล่าวได้เลยว่า การเล่นกอล์ฟนี่เป็นงานอดิเรกที่ทำให้ผมเหมือนอยู่อีกโลกหนึ่ง ที่มีสีเขียว มีแสงแดด มีเพื่อน มีลูกกอล์ฟให้ตี มีสนามให้เดินเล่น ทำให้ผมมีความสุขและแข็งแรง ไม่เจ็บไข้ได้ป่วย แสบปี่ๆ อยู่ได้จนถึงทุกวันนี้

**อยากให้ทุกคนเอาผมเป็นแบบอย่างจะได้แฮปปี้ๆ และสามารถทำงานอยู่ด้วยกันนานๆ ■**



ATTITUDE  
DETERMINES  
ALTITUDE.

25

ทัศนคติ  
คิดดี คิดบวก

# “ทัศนคติที่ดีที่คิดบวก นำผนวกเป็นแนวทางสว่างจิต หากนำไปใช้มีแต่ดีมีแต่มิตร จะสมคิดจะสมหมายในทั้งปวง”

คงเคยได้ยินคำว่า “**ทัศนคติ**” กันจนเคยชินคุ้นหู ในภาษาอังกฤษใช้คำว่า Attitude ซึ่งเป็นพื้นฐานของความคิด การแสดงออก ปฏิกริยาตอบสนองด้วยพฤติกรรมอย่างเดียวกันโดยตลอด มีทั้งที่เป็นส่วนตัวของแต่ละคน ของหมู่คณะ ตลอดจนจนถึงของสังคม เช่น มีคนพูดถึงทัศนคติของคนนั้นคนนี้ ของคนชาตินั้นชาตินี้ หรือของคนเผ่า นั้น เผ่า นี้ เป็นต้น

เรื่องทัศนคติเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง ผู้ที่มีทัศนคติที่ดี ก็จะคิดดี คิดบวก มีแนวโน้มที่จะทำการสิ่งใดก็จะประสบความสำเร็จเจริญรุ่งเรืองได้ ในทางตรงกันข้ามหากมีทัศนคติที่ไม่ดี ไม่ถูกต้อง ก็อาจนำไปสู่การทำการสิ่งใดก็ผิดๆ พลาดๆ ไม่สำเร็จ มีแต่ความล้มเหลว สังคมใดมีทัศนคติที่ดี สังคมนั้นก็จะเจริญทัศนคติเป็นตัวชี้หน้าที่สำคัญยิ่ง

ในตอนที่ 1 นี้ขอพูดถึงทัศนคติที่ดีที่พระอาจารย์ไพศาล วิสาโล มาเทศน์ให้เราชาวกลุ่มทีมฟังเมื่อวันขึ้นปีใหม่ พ.ศ. 2551 ท่านเทศน์เรื่องทัศนคติที่ดีที่เราควรมีไว้กับตัวทุกๆ คน **5 ประการ** คือ

1. **คิดดี คิดเป็นบวก**
2. **คิดถึงที่เป็นโชค แม้จะอยู่ในช่วงเคราะห์ไม่ตี**
3. **มีความพอใจในสิ่งที่ตนเองมีอยู่**
4. **รู้จักให้อภัย**
5. **การปล่อยวาง**

1. **คิดดี คิดบวก** คือ การคิดในทางสร้างสรรค์ คิดไปในทางที่เป็นประโยชน์ หากมีความคิดอย่างนี้แล้วก็จะเกิดแรงจูงใจ แรงบันดาลใจให้คิดและทำอย่างสร้างสรรค์ต่อยอดได้

คิดดี คิดบวกสำคัญยิ่งต่อการทำงานต่างๆ

ก่อนอื่นต้องมีทัศนคติที่ดีและเป็นบวกต่อตนเองและต่อองค์กร

ต้องมีทัศนคติเป็นบวกต่อผู้ร่วมงาน แล้วจึงจะมองเห็นความสำคัญหรือความเก่งของเขา ที่จริงทุกคนจะมีทั้งบวกและลบ หากมองแต่ลบจะทำการอะไรร่วมกันก็ได้หรือไม่สำเร็จ การทำงานเป็นที่มักเกิดไม่ได้

หากมองงานที่ตนเองได้รับมอบหมายในแง่บวกก็จะมีกำลังใจทำงาน ทำงานด้วยความเอาใจใส่ ได้ความรู้ประสบการณ์จากการทำงาน งานก็จะออกมาดี

การมองลูกค้าก็เช่นกัน หากมองในเชิงบวกก็ทำให้เราเต็มใจทำงานให้ มีความสนใจในสิ่งที่ลูกค้าต้องการหรือพึงพอใจ ความสัมพันธ์ต่อกันก็จะเป็นไปด้วยดี

มีกรณีตัวอย่างมากมายที่เราสนิทสนมและได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าที่เข้มงวด เนื่องจากเราบริการและทำงานด้วยความตั้งใจจนได้รับความไว้วางใจอย่างมาก ยกย่องเรา และให้งานเราทำตลอดมา ซึ่งเป็นผลเนื่องมาจากทัศนคติเป็นบวกต่อการให้บริการเขา

จึงขอให้เราเริ่มต้นด้วยทัศนคติในทางดีหรือในเชิงบวก แล้วทุกสิ่งทุกอย่างรอบตัวเราก็จะสวยงามและดีขึ้น

อีกตัวอย่างเช่น การเปิดประชาคมอาเซียนก็มีคนเขาพูดกันทั้งในแง่บวกและแง่ลบ หากมองในแง่ลบเช่นสมาคมวิชาชีพบางแห่ง ก็พยายามหาทางสร้างกลไก กฎเกณฑ์มาปกป้อง แทนที่จะคิดดี คิดบวก คิดหาทางที่จะเตรียมตัวให้พร้อมที่จะออกไปสู่ประเทศอื่นๆ ในอาเซียน

เคยมีการอภิปรายเรื่องการเปิดประชาคมอาเซียนแล้วไทยจะได้ประโยชน์หรือเสียประโยชน์ มีผู้อภิปรายท่านหนึ่งกล่าวว่า มันเป็นประโยชน์อย่างมากสำหรับคนที่มีความพร้อม

นั่นหมายถึงว่า หากเรามองทางบวกก็จะเห็นเป็นโอกาส เราก็เตรียมตัวของเราให้พร้อมแต่เนิ่นๆ เมื่อพร้อมและโอกาสมาก็กลายเป็นโชค (โชค=โอกาส+การเตรียมพร้อม) หรือการมองคนในแง่ดีแง่บวกก็เช่นกัน ก็จะได้เห็นศักยภาพของเขาที่จะส่งเสริม สนับสนุน ต่อ ยอดต่อไป

## 2. คิดถึงที่เป็นโชค แม้จะอยู่ในช่วงเคราะห์ที่ไม่ดี

ทุกคนจะมีชีวิตบางช่วงที่ยากลำบาก ทำให้เรานึกไปว่า เป็นช่วงที่ประสบเคราะห์ร้าย แต่หากมองในมุมกลับ ก็อาจจะเห็นโอกาสและโชคในยามนั้นได้ ดังที่ชอปปุดกันว่า ในยามวิกฤตย่อมมีโอกาสอยู่ด้วย

ตัวอย่างที่ผมเองก็คือว่า มีโชคที่เผชิญวิกฤตในชีวิตการทำงาน จึงได้มาก่อตั้งบริษัทที่mix ขึ้นจนทุกวันนี้ หากชีวิตราบรื่น ทุกอย่างลงตัว ก็คงไม่มีวันนี้

หรือบางคนอาจจะคิดว่า โชคไม่ดีถูกกำหนดให้ทำงานโครงการที่ยาก งบต่ำ และผู้ว่าจ้างยาก ควรคิดว่านั่นเป็นโชคที่ได้มีโอกาสแสดงฝีมือเต็มที่ หากไม่ขาดทุนก็เป็นกำไรแล้ว และควรถือว่าเป็นโชคที่ได้เรียนรู้เพื่อเป็นประสบการณ์ หากทำกับผู้ว่าจ้างรายนี้ได้ ก็ทำงานอะไรกับใครก็ได้ทั้งนั้น เป็นต้น

ในวารสารทีมีสัมพันธ์ ฉบับเดือน ม.ค.-มี.ค. พ.ศ. 2552 หัวเรื่อง “**เติมกำลังใจรับปีใหม่**” ก็มีเรื่องคิดบวก คิดโชคบนครวเคราะห์ โดยท่าน ว. วชิรเมธี ที่ได้ยกตัวอย่างไว้หลายด้าน ให้ลองย้อนกลับไปอ่านดู แล้วจะเข้าใจและรู้ว่า ที่จริงอะไรต่อมิอะไรอยู่ที่ทัศนคติของเราเองทั้งนั้น

### 3. มีความพอใจในสิ่งที่ตนเองมีอยู่

ทัศนคติเรื่องนี้สำคัญมาก ส่วนใหญ่ไม่พอใจในสิ่งที่ตนเองมีอยู่ เกิดจากการเปรียบเทียบกับผู้อื่นหรือที่อื่น เช่น เงินเดือน ตำแหน่งหน้าที่การงาน เรื่องผลประโยชน์ต่างๆ บางครั้งความไม่พอใจในสิ่งที่ตนเองมีอยู่ก็นำไปสู่ปัญหาต่างๆ มากมาย บางคนใช้เป็นตัวตัดสินทำให้ทัศนคติเรื่องอื่นๆ เปลี่ยนไปหมด

เช่น ทัศนคติมองเป็นบวกกลับเปลี่ยนไปเป็นลบทันที อาจเป็นเหตุทำให้เปลี่ยนงาน ทั้งโอกาสที่ดีในอนาคตข้างหน้าไปอย่างน่าเสียดาย หากพอใจในสิ่งที่ตนเองมีอยู่ ไม่ไปเปรียบเทียบกับผู้อื่นมากนัก เราก็จะมีความสุขดีแล้ว

ฉะนั้น การพอใจในสิ่งที่ตนเองมีอยู่ระดับหนึ่งเป็นเรื่องที่ดีอย่างยิ่งที่จะทำให้อวดตน ไม่ท้อใจ ไม่นำตนเองไปเปรียบเทียบกับคนอื่นทำให้เกิดความน้อยเนื้อต่ำใจ ทำให้ทุกข์ อย่างที่ได้อยู่เสียไปหมดก็ได้

บางท่านอาจโต้แย้งว่า หากทุกคนพอใจในสิ่งที่ตนเองมีอยู่ก็จะไม่เกิดความทะเยอทะยานที่จะทำกิจการต่างๆ ให้ดีขึ้น ก้าวหน้าขึ้น อยากจะขอชี้แจงว่า ไม่ใช่มันคนละเรื่องกัน

การทำกิจการให้เจริญก้าวหน้ามันเป็นเรื่องของภาระหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องทำ การบริหารกิจการที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ให้เจริญ มั่งคั่ง บางครั้งกิจการนั้นๆ ไม่ใช่ตนเป็นเจ้าของทั้งหมด ตัวอย่างเช่น กิจการของกลุ่มทีม

พวกเรารวมตัวกันทำก็เพราะมีความพอใจในสิ่งที่เรามีอยู่หรือได้รับ เราพอใจที่จะทำให้องค์กรของเราเจริญ ส่วนผู้ที่แยกออกไปเพื่อประโยชน์ส่วนตนนั้นแหละ คือผู้ที่ไม่พอใจในสิ่งที่ตนเองมีอยู่

คนที่มีหลายบ้านก็เช่นเดียวกัน คือ ผู้ที่ไม่พอใจในสิ่งที่ตนเองมีอยู่ จริงไหม บางครั้งความไม่พอใจนี้เองก็สร้างความเดือดร้อนมาถึงตัวเองได้

### 4. รู้จักให้อภัย

### 5. การปล่อยวาง

**ใครมีทัศนคติ 5 ประการนี้อยู่กับตัว ชีวิตจะมีแต่ความสุข ความเจริญก้าวหน้า ทั้ง 5 ประการนี้สามารถนำไปใช้กับการพัฒนาความสามารถของตนเอง การสร้างความรับผิดชอบ วางใจได้ และการทำงานเป็นทีมได้อย่างดียิ่ง ■**



A bad attitude  
is like a flat tire.  
You can't go anywhere  
until you change it.

26

ทัศนคติที่ไม่ดี  
6 ประการ

# “ทัศนคติที่ไม่ดีที่ไม่ควร ให้ใคร่ครวญอย่างน่าใช้ให้อับเฉา ต้องหลีกเลี่ยงไตร่ตรองอย่าลองเอา ติดตัวเราจะเวลาไปไม่เจริญ”

เคยอ่านบทความที่เขียนในหนังสือพิมพ์เกี่ยวกับทัศนคติและ/หรือนิสัยที่ไม่ดี 6 ประการ ที่ควรหลีกเลี่ยง จึงใคร่ขอนำมาเผยแพร่ เพื่อให้ทุกท่านทราบและหลีกเลี่ยงอย่าให้มี อย่าให้เกิดกับตัว ดังนี้

1. ไม่คิดเปลี่ยนแปลงตนเองให้ดีขึ้น
2. ไม่ยอมรับผิดชอบ
3. เชื้อโชคชะตามากเกินไป
4. ต้องสมบูรณ์แบบจริงๆ
5. ไม่เชื่อมั่นความสามารถตนเอง
6. มักคิดเข้าข้างตนเองเสมอ

พิจารณาดูแล้วทั้ง 6 ประการนี้ ไม่ดีเลยจริงๆ หรือพวกเราคิดว่าอย่างไร เห็นด้วยไหม

## 1. ไม่คิดเปลี่ยนแปลงตนเองให้ดีขึ้น

เมื่อเร็วๆ นี้ได้รับข่าวสารที่ส่งมาทางอีเมลเรื่องมุมมองของคนต่างชาติเกี่ยวกับลักษณะนิสัยที่ไม่ดีของคนไทย มีอยู่ข้อหนึ่งคือ ทัศนคติของคนไทยที่...

- ไม่ค่อยยอมรับการเปลี่ยนแปลง
- ยึดติดกับการทำงานรูปแบบเดิมๆ
- การเปลี่ยนแปลงวิธีการใหม่ๆ มักถูกมองว่าเป็นการสร้างความรำคาญ

ใจและรบกวนพวกเขาเสมอ

ขอให้ผู้อ่านช่วยกันพิจารณามุมมองที่ต่างชาติมองชาวไทยข้อนี้ด้วยใจเป็นธรรม ไม่เข้าข้างตนเอง

การที่หมายถึงคนไทยทั้งหมดก็อาจจะไม่ถูกนัก แต่หากหมายถึงคนไทยส่วนใหญ่ก็มีความเป็นจริงอยู่

ผมเองก็เจอมาแล้ว ตลอดระยะเวลากว่า 36 ปี ที่ทำงานมาในฐานะผู้บริหาร สิ่งที่ยากที่สุดในชีวิตก็คือ เรื่องนี้แหละ



โดยส่วนตัวผมเห็นด้วยกับมุมมองนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเห็นที่ว่า การเปลี่ยนแปลงวิธีการใหม่ๆ เป็นการสร้างความรำคาญใจและรบกวนการทำงาน ตามแบบที่เขาทำอยู่ตามความคิดของเขานั้นเอง แต่อาจไม่ถึงกับไม่คิดเปลี่ยนแปลง ตนเองเสียทีเดียว

การไม่คิดจะเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นนั้น หมายถึง เขารู้ตัวว่าสิ่งที่ตัวเองมีอยู่ เป็นอยู่ไม่ดี แต่ไม่แยแสที่จะเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงให้ดีขึ้น ไม่รู้จักคำว่า Change เลย อาจเกิดจากทัศนคติ ความคิด ความกลัว ความเกียจคร้าน ความโง่เขลา เบาปัญญา รู้ว่าไม่ดีไม่เจริญ แต่ก็ยังทุ้เป็นทุ้ที่อยู่กับมันไป

คนที่รักความเจริญจะต้องคิดถึงการเปลี่ยนแปลงตนเองอยู่ตลอดเวลา เพราะ ทุกสิ่งทุกอย่างต้องเปลี่ยนแปลง และที่สำคัญคือ ตัวเราเอง อะไรไม่ดีก็ต้องคิดเปลี่ยน

ผมเคยไปอบรมผู้นำที่สถาบันคานาอาน จึงได้รู้และเข้าใจว่าทำไมประเทศ เกาหลีใต้จึงเจริญรุดหน้ามากมายอย่างที่เห็นกันอยู่ ที่สถาบันคานาอานเขาอบรม การเสริมสร้างจิตวิญญาณให้ต่อสู้ ไม่ย่อท้อ จะต้องให้คิดถึงคำว่า “เราทำได้ (Can do)” อยู่ตลอดเวลา พูดถึงการที่เราต้องเปลี่ยนแปลง (Change) ต้องทำได้ และสิ่งแรกคือ ต้องเปลี่ยนที่ตัวเราเอง (Change myself first) เปลี่ยนแปลงทันที (Change now) และเปลี่ยนจากสิ่งที่ย่างไปยาก (Change easy things first)

การไม่คิดเปลี่ยนแปลงตนเองเป็นเหมือนการคิดฆ่าตัวตาย เหมือนกับที่อยู่ใน หม้อต้มน้ำที่ค่อยๆ ร้อนขึ้นๆ แล้วยังไม่หาทางหนีออกจากหม้อนั้น เหมือนหนูในหนังสือ Who Moved My Cheese? ที่ไม่รู้ไม่ชี้ ไม่ยอมหา Cheese ก้อนใหม่ที่อื่น ในขณะที่ Cheese ที่ตนเองกินอยู่อย่างสุขสบายก็ค่อยๆ ร่อยหรอลง

การเปลี่ยนแปลง (Change) จึงเป็นสิ่งสำคัญมากๆ กับชีวิตและการทำงาน

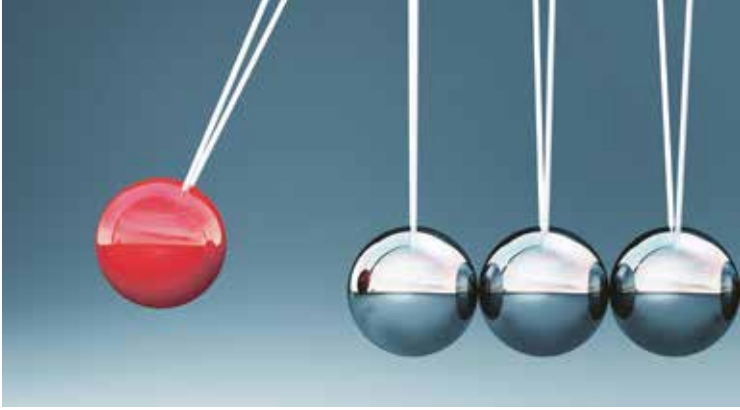
## 2. ไม่ยอมรับผิดชอบ

ทุกคนมีโอกาสทำผิดกันได้ แต่คนฉลาดจะเรียนรู้สิ่งที่ตนเองทำผิดทำพลาด แล้วนำมาแก้ไข บอกกับตัวเองว่า เราจะไม่ทำผิดซ้ำเป็นครั้งที่สองในสิ่งที่เคยผิด มาแล้ว นั่นคือ คนฉลาดเขาคิดกัน คนที่ผิดแล้วไม่ยอมรับผิดชอบ ศาลยังไม่ยอมลดโทษ ให้เลย เป็นคนดื้อแพ่ง คนอย่างนี้ไม่มีใครเขาคบด้วย

เมื่อคนเราทำผิดแล้วยอมรับผิด รู้จักพูดคำว่า “ขอโทษ” ก็อาจได้รับการลดโทษ หรือหากไม่ถึงขั้นร้ายแรงก็อาจให้อภัยกันได้ คนทำผิดแล้วยอมรับผิดก็จะนำไปสู่ การแก้ไขให้ดีขึ้น ไม่ผิดซ้ำๆ อีก

คนทำผิดไม่ยอมรับผิด จะโทษโน่นโทษนี่ แต่ไม่เคยโทษตัวเองเลย

คนฉลาดที่รู้จักคิด หากเกิดเรื่องผิดพลาดขึ้นมา จะตั้งสติวิเคราะห์ถึงสาเหตุ ด้วยความเป็นธรรม โดยมองที่ตัวเราเองก่อนว่าเป็นเพราะเราหรือไม่ อย่างไร



ผู้ที่เป็นผู้นำ เมื่อลูกน้องทำผิดพลาด ผู้นำจะเป็นผู้ออกมาแ่่นอกรับอย่างกล้าหาญ นั่นคือ ผู้รับผิดชอบหรือความรับผิดชอบของผู้นำ ไม่ใช่แต่ลูกน้อง ไม่ยอมรับว่า ตนเองก็มีส่วนร่วมผิดด้วย อย่างนี้ก็ไม่มีใครเขาอยากทำงานด้วย

ทำงานด้วยกันก็ต้องร่วมกัน ต้องช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้นมา ก็ต้องช่วยกันรับผิดชอบ ช่วยกันแก้ไข แบบนี้ถึงจะซื่อใจกันได้ไม่ควรคิดว่าธุระไม่ใช่ ningดูตาย อย่างนี้ก็คบกันไม่ได้นาน

เป็นลูกน้อง เมื่อมีเรื่องผิดพลาดเกิดขึ้นจากเราหรือเราพบ เราเห็น ก็ต้อง กุ๊กกุกจจจัดการแก้ไข รายงานผู้รับผิดชอบเพื่อแก้ไข ไม่ใช่กลัวจะถูกหาว่าเป็นคนทำผิดเพิกเฉย หรือปกปิด ก็อาจจะทำให้เกิดความเสียหายใหญ่โตมากขึ้น อย่างไรก็เป็นภัยมาถึงตัวเราเอง

การทำผิดแล้วยอมรับผิดถือเป็นความกล้าหาญที่น่ายกย่อง นำเอาเป็นแบบอย่าง การทำผิดแล้วไม่ยอมรับผิดเป็นนิสัยที่ไม่ดีอีกประการหนึ่ง

### 3. เชื้อโรคสะสมตามากเกินไป

ตรงกันข้ามกับที่ผมเขียนในเรื่อง “โรคคือการเตรียมตัวพร้อม+โอกาส” อย่างสิ้นเชิง คนที่เชื่อแต่โชคชะตา คอยแต่จะหาหมอดู ดูดวง ผูกดวง เชื้อผีสิงเทวดา เป็นพวกงมงาย งอมืองอเท้า คิดว่าตนเองไม่มีความสามารถ รอแต่ให้ดวงชะตาพาไป ทุกสิ่งคมทุกศาสนาไม่เคยสอนให้คนเชื่อโชคชะตามากจนได้แต่นั่งรอฟ้าดินเมตตา หรือคิดว่าที่ตนเองเกิดมามีสภาพฐานะอย่างนั้นอย่างนี้เป็นเพราะฟ้าลิขิต

หากคิดวิเคราะห์ให้ได้อย่างมีเหตุผล ก็จะมองได้ว่าทุกอย่างที่เป็นมาเป็นไปนั้นมีอิทธิพลจากตัวเรา จากผู้ที่อยู่ใกล้ชิด จากผู้อื่น และจากสังคมและสิ่งแวดล้อม หากอิทธิพลของโชคชะตามีจริงก็มีส่วนน้อยนิด ไม่มีอิทธิพลถึงขนาดทำให้เราเป็นอย่างนั้นอย่างนี้ได้เลย

หากใครอ่านเรื่องนี้และรู้จักผมดีจะรู้ว่า ผมไม่เคยเชื่อเรื่องโชคชะตาเลย แต่ผมเชื่อเรื่องเวรเรื่องกรรม

กรรมนั้นคือการกระทำ เมื่อเราทำกรรมอะไรไป ก็จะมีผลตามมา หรือผู้อื่นที่มีอิทธิพลถึงเราทำก็อาจจะมากระทบถึงเรา

อธิบายแบบวิทยาศาสตร์ก็คือ Action ใดๆ ก็จะมี Reaction เกิดแรงสะท้อนหรือแรงต้าน หรือแรงกระทบ มี Cause ก็ต้องมี Effect มันเป็นเรื่องของเหตุและผล

บางคนไปหาหมอดูชื่อว่า เป็นเพราะผลกรรมแต่ปางก่อน ไปเพื่อเขาเป็นตุเป็นตะ เขาจะไปรู้ถึงปางก่อนของเราได้อย่างไรกัน เมื่อวานเรากินอะไรมา ให้เขาทายยังทายไม่ถูกเลย

บางทีเราฟังแต่ข่าวว่าผู้มีอำนาจหรือเจ้าสัวรายนั้นรายนี้เชื่อหมอดูไปดูที่โน่นที่นี้ เราไม่รู้ภูมิหลังของเขาว่าเขาไปทำไม เพราะอะไร แต่ผมเชื่อว่าเขาไม่ได้หับหูหับตาเชื่อหรือก เขาอาจจะสร้างภาพ หรือเขาคิดมาดีแล้ว อยากจะขอเป็นกำลังใจเท่านั้น

เชื่อว่า ผู้ที่เจริญแล้ว ส่วนใหญ่ก็ไม่ได้เชื่อหรือให้น้ำหนักกับเรื่องโชคชะตา ฟาลีชิตมากเกินไปเลย

#### 4. ต้องสมบูรณ์แบบจริงๆ

ข้อนี้พวกเราพวกนักวิชาการจะเป็นกันมาก อย่างที่เขาเรียกกันว่า Perfectionist เรื่องทัศนคติหรือนิสัยแบบนี้จะตรงกันข้ามกับเรื่องที่เขาเขียนไปแล้ว เช่น เรื่องโอกาสเหมือนไอศกรีม กินไม่ทันก็ละลายหมด หรือเรื่องโชคเท่ากับ การเตรียมพร้อม+โอกาส

ผมพูดเสมอว่า ทุกอย่างที่เราคิดจะตัดสินใจจะอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่เราได้มาหรือมีอยู่ส่วนหนึ่ง อาศัยประสบการณ์ส่วนหนึ่ง และอาศัยสมมติฐานหรือที่เราคาดคะเน (พวก Perfectionist ชอบเรียกว่าเดาเอา) อีกส่วนหนึ่ง จะมากจะน้อยก็ขึ้นอยู่กับแต่ละเรื่อง

แต่เมื่อถึงเวลาเราก็ต้องตัดสินใจ บางครั้งอาจต้องตัดสินใจลงมือทำไปก่อนแล้วไปปรับแก้ หรือไปสังเกตเพิ่มเติมในระหว่างทำกันไป ซึ่งพวกที่ต้องสมบูรณ์แบบจริงๆ จะไม่กล้าทำ จะรอจนกว่าทุกอย่างแน่ชัดเสียก่อนจึงลงมือ ซึ่งก็ช้าเกินไปแล้ว โอกาสไม่รอเรานานถึงขนาดนั้น คนอื่นเขาจัดการไปเสียก่อนแล้ว

ตัวอย่างเช่น การวางแผน พวกสมบูรณ์แบบก็จะคิดไม่เป็น วางแผนไม่เป็น เพราะจะคอยแต่คิดว่าวางไม่ได้ ไม่ถูก วางไปก็มีผิด ไม่เป็นไปตามนั้น รอจนถึงชาติหน้าตอนบ่ายๆ ค่อยขยับทำอะไรต่อได้

เราจะพบพวกที่คิดแบบนี้อยู่เสมอๆ รวมทั้งในหมู่พวกเราเอง บางคนก็เป็นผู้บริหารในกลุ่มของเราด้วย อย่ามัวทำตัวเป็นคนสมบูรณ์แบบจริงๆ ไม่ทันกันกับเขาหรอก แต่ก็ไม่ใช่ว่าอย่าให้มัวนะ ต้องคิดต้องคาดคะเนอย่างมีเหตุผล ต้องตัดสินใจอย่างระมัดระวัง พร้อมก้าวเดินไปและคอยหาข้อมูลที่ยังขาดมาเติมให้มันชัดขึ้นในระหว่างเดินไปจะดีกว่า

## 5. ไม่เชื่อมั่นความสามารถของตนเอง

เรื่องนี้ก็ตรงกันข้ามกับเรื่อง “ทัศนคติ คิดดี คิดบวก”

คนที่ไม่เชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ไม่เชื่อว่าตนเองสามารถทำอะไรได้ จะคิดจะมองอะไรต่ออะไรในแง่ลบอยู่ตลอดเวลา ฝันก็จะมีแต่ฝันร้าย จะทำอะไรก็กลัวผิดกลัวไม่ดีไปเสียหมด อาจจะเป็นคนที่คิดจะทำอะไรก็ต้องสมบูรณ์แบบจริงๆ และคิดว่า ตนเองทำไม่ได้ ตรงกันข้ามกับการมีจิตวิญญาณแบบ “ทำได้ Can do” ต้องคิดว่าไม่มีใครสมบูรณ์แบบ ต้องคิดว่าเราทำได้และลงมือทำจริงๆ ค่อยทำไปแก้ไป ทำจากของง่ายไปหาของยาก เพื่อให้เกิดความมั่นใจ

เวลาขาดความมั่นใจทำอะไรก็ไม่สำเร็จ จึงควรปรับทัศนคติและมุมมองด้านนี้ สร้างความเชื่อมั่นให้แก่ตนเองให้เกิดขึ้น

## 6. มักคิดเข้าข้างตนเองเสมอ

การคิดเข้าข้างตนเองในมุมมองนี้คือมองว่าตัวเองถูกต้องตลอดเวลา ไม่พิจารณาบนพื้นฐานของความเป็นจริง มองแต่ตนเองเป็นที่ตั้ง ไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้นก็คอยคิดคอยปิดแต่ว่าเป็นความผิดของคนอื่น จนตนเองไม่รู้ตัว ไม่เคยหันมามองดูตนเองเลย ผมเคยมีเพื่อนที่มีลักษณะเช่นนี้ เคยฟังเรื่องราวที่เขาเล่าถึงเหตุการณ์ต่างๆ มีแต่เป็นความผิดของคนอื่น ชอบพูดว่าเขาถูกกลั่นแกล้ง ถูกรังแก เขาเป็นฝ่ายถูก บางครั้งผู้อื่นให้ความเห็นเพื่อให้เขาพิจารณา แต่ก็ไม่เคยยอมรับฟัง เข้าข้างตนเองว่าถูกต้องตลอดเวลา ชีวิตการงานจึงไม่ก้าวหน้า

คนที่คิดเข้าข้างตนเองแบบนี้จะเป็นพวกที่มีอดีตสูง เป็นพวกที่เชื่อในโชคชะตา มาก บางครั้งก็เชื่อว่าเป็นกรรมแต่ปางก่อน ชอบกล่าวโทษโน่นโทษนี้ แต่ไม่เคยโทษตนเองเลย ก็ถือว่าเป็นกรรมของผู้ที่มีทัศนคติแบบนี้

**หวังว่าบทความนี้จะเป็นการเตือนใจ หากใครมีลักษณะแบบข้อใดข้อหนึ่งก็ต้องรีบแก้ไขเสีย หากเราได้คนที่นิสัยแบบนี้ มาเป็นผู้บริหารหรือเป็นเจ้านายของเรา ก็มีแต่พังกับพังลูกเดียวจริงไหม ■**



# 27

ปรัชญาการดำเนินชีวิต  
ของคนในประเทศที่พัฒนาแล้ว

# “ความแตกต่างระหว่างกันนั้น ใจอื่นใดคือทัศนคติที่หล่อหลอม ปรัชญาชีวิตที่สังคมนิยมยอม รับกันพร้อมปฏิบัติสืบถัดมา”

ผมเคยได้รับเรื่องเหล่านี้จากอีเมลที่ส่งมาจากใครไม่ทราบ ในหัวเรื่อง “เสียงสะท้อน เพื่อก่อให้เกิดการปฏิรูปประเทศไทย” มีข้อความดังต่อไปนี้

ความแตกต่างระหว่างประเทศที่พัฒนาแล้วกับประเทศด้อยพัฒนา ไม่ได้ขึ้นอยู่กับ

1. การไม่เคยเสียเอกราชให้ใคร เพราะสามารถดูจากญี่ปุ่นและเยอรมนีที่เคยเสียเอกราชเมื่อสงครามโลกครั้งที่สองก็กลับมายิ่งใหญ่ได้ในเศรษฐกิจโลก

2. ไม่ได้ขึ้นอยู่กับความเก่าแก่ทางอารยธรรมของประเทศนั้นๆ ดูตัวอย่างอียิปต์และอินเดีย ที่มีอารยธรรมเก่าแก่กว่า 3,000 ปี ก็ยังเป็นประเทศที่ยากจนอยู่ดี

3. ไม่ได้อยู่ที่ความแตกต่างทางทรัพยากรในประเทศ ดูอย่างญี่ปุ่นที่มีพื้นที่เกษตรกรรมน้อย พื้นที่กว่า 80% เป็นภูเขา แต่เป็นประเทศที่ส่งออกอาหารและสินค้าเกษตรที่สำคัญของโลก หรือสวีเดนหรือแลนด์ที่มีอากาศหนาวจัดจึงทำการเกษตรได้เพียง 4 เดือนต่อปี ไม่มีการทำไร่ไถกันเลย แต่กลับเป็นผู้ส่งออกซอกโกแลตรายใหญ่ของโลก

4. สัตว์เผ่าพันธุ์ก็ไม่ใช่เหตุผล เพราะแรงงานี่เกียจในประเทศของตนย้ายไปทำมาหากินในประเทศที่เจริญแล้ว กลับเป็นแรงงานที่ขยันด้วยซ้ำไป

แล้วเขาก็ให้เหตุผลว่า ความแตกต่าง คือ ทัศนคติที่ฝังรากลึกมานานปี ผ่านการศึกษาและการปลูกฝังทางความคิด และจากการวิเคราะห์พบว่า พฤติกรรมของคนในประเทศที่พัฒนาแล้วส่วนใหญ่ดำเนินชีวิตบนหลักปรัชญา อันได้แก่

1. ใช้จริยธรรมนำทางชีวิต (Ethics as the basic principle)
2. ซื่อสัตย์ (Integrity)
3. รักในงาน (Work loving)
4. รับผิดชอบในหน้าที่ (Responsibility)
5. จิตใจมุ่งมั่นสู่ความเป็นที่หนึ่ง (Will for super actions)
6. เคารพต่อกฎระเบียบ (Respect for the law and rules)
7. เคารพต่อสิทธิของผู้อื่น (Respect for the rights of other citizens)
8. ตรงต่อเวลา (Punctuality)
9. ออมและสนใจในการลงทุน (Saving and investment)

ผมเห็นด้วยกับบทความที่ส่งมานี้ในระดับหนึ่ง และมันก็ไม่ใช่ว่าเรื่องที่เป็นไปไม่ได้ที่จะอบรมฝึกฝนปลูกฝังให้พวกเราดำเนินชีวิตโดยยึดถือแนวทางปรัชญาดังกล่าว หนังสือเล่มนี้ได้พยายามเน้นเรื่องดังกล่าว เพื่อให้ผู้อ่านนำไปตรึกตรองแล้วเปลี่ยนแปลง

### 1. ใช้จริยธรรมนำทางชีวิต (Ethics as the basic principle)

หากยังจำกันได้ มีที่ปรึกษาทางภาษีชื่อดังคนหนึ่งออกมาชี้แจงกับผู้สื่อข่าวแทนเจ้าของเรื่อง แล้วถูกผู้สื่อข่าวซักถามว่าอย่างไรไม่ผิดจริยธรรมหรือ เขาตอบว่าเขาไม่ได้รับมอบหมายมาพูดถึงเรื่องจริยธรรม ฟังเรื่องนี้แล้วเศร้าใจมาก คนที่พูดนั้นเคยเป็นรัฐมนตรีและผู้ที่เขาออกมากล่าวแทนเป็นถึงนายกรัฐมนตรีของประเทศไทย

อีกครั้งเคยได้ยินนักการเมืองรายหนึ่งพูดว่า กฎหมายคือจริยธรรม หากไม่ทำผิดกฎหมายก็หมายถึงไม่ผิดจริยธรรม

นี่แหละคือ ปรัชญาของผู้ผู้นำในประเทศด้อยพัฒนาจริงๆ

จริยธรรม คือ แนวทางการประพฤติปฏิบัติของคนดีที่ละเอียดต่อการปฏิบัติซื่อสัตย์สุจริต มีเมตตากรุณา เป็นผู้มีสติปัญญา รู้ลึกด้วยอยู่เสมอ ไม่ประมาท เป็นผู้ใฝ่หาความรู้ความสามารถในการประกอบอาชีพ สามารถเป็นแกนหรือฐานให้แก่สังคมได้

ในการปฏิบัติหน้าที่การงานของเรา ได้พยายามปลูกฝังเรื่องนี้กันอย่างมาก ในค่านิยมของกลุ่มที่มักเน้นเรื่องจริยธรรม อันเป็นส่วนหนึ่งของการให้บริการ



ในฐานะมืออาชีพ คือ การเอาความรู้ประสบการณ์มาประกอบวิชาชีพ เช่นเดียวกับผู้ประกอบวิชาชีพแพทย์ นักกฎหมาย นักบัญชี นักการเงิน นักหนังสือพิมพ์ ฯลฯ เราอรบรู้ในสิ่งที่ผู้มาใช้บริการเราไม่รู้ หากไม่มีจรรยาบรรณกำกับวิชาชีพก็จะมีผู้ให้ความเชื่อถือเรื่องการประกอบวิชาชีพนั้นความเชื่อถือเป็นเรื่องสำคัญที่สุด จึงเชื่อว่าพวกเราทุกคนต้องมีข้อนี้อยู่ในใจอยู่แล้ว

เราดำเนินธุรกิจของเราโดยคำนึงถึงจริยธรรม มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม นอกเหนือจากการทำกำไร เรามีการประกอบกิจกรรมเพื่อสังคมอยู่เป็นประจำสม่ำเสมอ

## 2. ซื่อสัตย์ (Integrity) เขียนไว้แล้วในเรื่อง “รักจริงต้องรู้ภาระหน้าที่และซื่อสัตย์”

ความซื่อสัตย์ (Honesty) คือ ความตรงไปตรงมา จริงจัง จริงใจ ไม่กล่าวเท็จ หลอกลวง ลักขโมยหรือเพิกเฉยต่อการกระทำดังกล่าวของผู้อื่น เรื่องนี้พวกเราประพฤติปฏิบัติกันอยู่แล้ว ต้องมีความซื่อสัตย์เป็นพื้นฐานถึงจะได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าที่เราให้บริการ



3. **รักในงาน (Work Loving)** หากไม่มีความรักในงานที่ทำ แนะนำว่าไปเปลี่ยนอาชีพอื่นจะดีกว่า ทำการงานอะไรต้องมีใจรัก ชุ่มเหิให้เต็มที่มีความภาคภูมิใจในงานที่ทำ

4. **รับผิดชอบในหน้าที่ (Responsibility)** ก็อยู่ในเรื่อง “รักจริงต้องรู้ภาระหน้าที่และข้อสัต์ย” แล้ว

ความรับผิดชอบในหน้าที่ก็เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่พยายามปลูกฝังให้แก่คนในกลุ่มทีมเป็นคำหนึ่งที่กำหนดอยู่ในค่านิยมของเรา ที่ใช้คำว่า Accountability แทนในความหมายเดียวกัน

5. **จิตใจมุ่งมั่นสู่ความเป็นที่หนึ่ง (Will for super actions)** ก็เป็นอีกบทความหนึ่งในเล่มนี้ การมี Will for super actions นั้น ต้องคิดตลอดเวลาว่า ผลงานวันนี้จะต้องดีกว่าวันที่ผ่านๆ มา ลูกค้ำก็มีความต้องการสิ่งใหม่ๆ เพิ่มเติมตลอดเวลา คู่แข่งตามเรามาดิตๆ ทำให้ต้องมี will for super actions เพื่อเอาชนะทั้งผู้ว่าจ้างและคู่แข่งของเรา

6. **เคารพต่อกฎระเบียบ (Respect for the law and rules)** เขียนไว้ในอีกบทหนึ่ง จะเห็นว่า ประเทศที่พัฒนาแล้วเคร่งครัดในเรื่องนี้มาก และนี่เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการพัฒนาที่บ้านเมืองเรายังขาดมากๆ แม้กระทั่งบริษัทในกลุ่มทีมก็ยังเป็นปัญหา ต้องเน้นกันจริงๆ จังๆ

7. **เคารพต่อสิทธิของผู้อื่น (Respect for the rights of other citizens)** กฎระเบียบของเรายังแย่ ลำหลัง เป็นสังคมที่เอาเปรียบกัน ตัวอย่างเช่น การจราจร การจอดรถวางทางเข้าออก การใช้สิทธิเหนือคนอื่นถือเป็นความไ้ เช่น การผ่านด่านตรวจคนเข้าเมือง สังคมแบบนี้เห็นที่จะด้อยพัฒนาไปอีกนานหากไม่เปลี่ยนแปลง ในส่วนขององค์กรเราก็อาจจะไม่เลวร้ายเหมือนสังคมโดยรวม

8. **ตรงต่อเวลา (Punctuality)** อยู่ในหัวเรื่อง “เวลา” เป็นเรื่องสำคัญอีกเรื่องหนึ่ง

ผมพยายามเน้นย้ำบรรจุอยู่ในค่านิยมขององค์กร ที่ผ่านมาก็ดีในระดับหนึ่ง แต่ยังไม่เคร่งครัดเหมือนประเทศที่พัฒนาแล้ว สังคมภายนอกโดยทั่วไปยังอยู่ในระดับแย่



## 9. ออมและสนใจในการลงทุน (Saving and investment)

อยู่ในเรื่อง “เงิน”

สังคมไทยโดยรวมยังมีปัญหานี้มาก ในส่วนของคนในองค์กรของเราก็ดีพอสมควร ยังไม่เห็นใครเป็นหนี้เป็นสินกันมากมาย

อาจกล่าวได้ว่า ในเล่มนี้ทั้งเล่มได้เขียนแนวทางและยกตัวอย่างเกี่ยวกับแนวทาง ทั้ง 9 ประการที่สังคมในประเทศที่พัฒนาแล้วเขาใช้ดำเนินชีวิต หากอ่านหนังสือเล่มนี้ อย่างตั้งใจแล้วนำไปปฏิบัติตาม เปลี่ยนแปลงทัศนคติหรือนิสัยของตนเองตามที่กล่าวมาในแต่ละบท ก็เชื่อได้ว่าจะกลายเป็นสังคมที่พัฒนาแล้วได้ไม่ยากเลย ใช่ไหม

นอกจากนี้ เติมใส่ด้วยทัศนคติของคานาอาน คือ “เราทำได้ (Can do)” และลงมือทำทันที (Change now) โดยตนเองก่อน (Change myself first) ก็จะประสบความสำเร็จกลายเป็นองค์กรหรือสังคมที่พัฒนาแล้วได้อย่างแน่นอน ■

# Respect

GIVE IT



TO GET IT

**28** การเคารพ  
กฎระเบียบ  
และสิทธิของผู้อื่น

## กฎเกณฑ์กติกา สังคมนิยมขึ้น

## อีกรักษาสิทธิผู้อื่น เป็นที่ยินอารยชน

ต้องยอมรับว่าความแตกต่างระหว่างการดำเนินชีวิตของคนในประเทศที่พัฒนาแล้วกับคนในประเทศที่ด้อยพัฒนา คือ การเคารพในกฎระเบียบและสิทธิของผู้อื่น ดังที่ได้กล่าวไปแล้วบ้างในตอนอื่น และรู้สึกว่าเป็นเรื่องสำคัญบอกถึงการพัฒนาแล้วกับการที่ยังไม่พัฒนาที่แท้จริง

ในประเทศที่พัฒนาแล้ว ทุกคนจะปฏิบัติตามกฎระเบียบกติกาที่เขามีส่วนร่วมกำหนด ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม ขณะเดียวกัน ก็รักษาสิทธิของเขาและเคารพสิทธิของผู้อื่นอย่างเคร่งครัด นั่นทำให้ประเทศชาติและคนในประเทศมีระเบียบ มีความเรียบร้อย มีความพร้อมเพรียง เคารพสิทธิซึ่งกันและกัน รังเกียจคนที่เอาเปรียบ ไม่เคารพระเบียบและสิทธิของผู้อื่น

ในทางตรงกันข้าม คนส่วนใหญ่ในประเทศด้อยพัฒนาจะไม่เคารพกฎระเบียบ และชอบล่วงล้ำสิทธิของผู้อื่น คิดแต่จะเอาเปรียบ เบียดเบียนผู้อื่น ใช้เส้นใช้สาย

ใช้อิทธิพลใช้อำนาจทุจริตคอร์รัปชัน เมื่อใครยาวสาวได้สาวเอา ถือว่าการทำผิดกฎระเบียบเป็นความโก้เก๋

คนมีอำนาจ มีเงินซื้อได้ทุกอย่าง ยกตัวอย่าง ผู้ยิ่งใหญ่ทั้งหลาย ไปต่างประเทศกลับมาจะไม่ยอมผ่านด่านตรวจคนเข้าเมือง ถือว่าเสียศักดิ์ศรี มาตรวจมาสอบก็เป็นโทษะตบหน้าเอา เห็นได้ตามข่าวในหน้าหนังสือพิมพ์ คนมีอิทธิพลจะรุกรานใครฆ่าใครก็ไม่ต้องติดคุก



“PEOPLE MAY  
DOUBT  
WHAT YOU SAY,  
BUT THEY WILL  
*believe*  
WHAT YOU DO.”

ซื้อได้ทุกระดับ การขับรถตามท้องถนนเหมือนกับไร้ซึ่งกฎจราจร พอมีปัญหาถูกจับ ถูกสอบสวน ก็ใช้เงินซื้อความผิด อย่างนี้เป็นต้น

คนที่รักษากฎระเบียบกลับกลายเป็นผู้ถูกเอาเปรียบ จึงไม่มีความเจริญ ไม่มีความคิดหวังก้าวหน้าในทางที่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม ผู้มาเป็นผู้แทนในรัฐสภา เป็นคณะรัฐบาล ก็มาจากการเป็นผู้มีอิทธิพลในระดับต่างๆ คนดีที่อยู่ในระเบียบวินัย ถูกมองว่าเป็นคนเง่าซื้อบื้อ ก็เกิดความท้อแท้ หหมดโอกาส

แม้แต่ในวงการที่ปรึกษางานภาครัฐที่เราประกอบวิชาชีพอยู่ก็มีการใช้อิทธิพล ใช้เส้นใช้สาย ใช้เงินซื้องาน ทำงานไม่ได้มาตรฐาน แต่ใช้เส้นสายผ่านได้สะดวก

เราพอใจให้เป็นกันเช่นนี้หรือ

สำหรับกลุ่มที่ที่จะต้องไม่เป็นเช่นนั้น เรามีค่านิยมและวิสัยทัศน์ที่ดีเป็นแนวทางในการทำงาน อาจจะต้องทำงานหนักกว่าผู้อื่นที่ได้งานไปอย่างไม่ถูกระเบียบ อาจถูกเบียดบังสิทธิด้วยอำนาจจากผู้มีอำนาจหรือแสวงหาอำนาจในบางครั้ง แต่เราก็มีความภูมิใจที่ยั่งยืนหยัดมาได้และพิสูจน์ความสามารถของตัวเองในระยะยาว

ต้องยอมรับความจริงว่า สังคมที่ไร้กฎระเบียบมีอิทธิพลต่อพวกเรา ทำให้กฎระเบียบของเราหย่อนยานไป

ต้องยอมรับว่า เป็นเรื่องที่ยากลำบากมากที่อยู่ในประเทศนี้โดยเคร่งครัดกับกฎระเบียบ แต่เราต้องพยายาม เป็นเรื่องของพวกเขาทุกคนที่มีส่วนร่วมช่วยกันทำให้เราอยู่อย่างมีกฎระเบียบ เพื่อให้เกิดความพร้อมเพรียง

ความเป็นทีมไม่มีทางเกิดขึ้นได้ หากคนในทีมไม่รักษากฎระเบียบ ไม่เคร่งครัดในวินัย เรื่องนี้น่าเป็นห่วง แต่ต้องทำให้ได้ การทำตามกฎระเบียบและมีวินัย เป็นเรื่องที่ต้องใช้ความอดทนและต้องสร้างความเป็นระเบียบวินัยให้แก่ตนเองก่อน เราต้องเปลี่ยน Mindset ของเราก่อนว่าเราจะต้องช่วยกันทำให้เป็นองค์กรที่พัฒนาแล้ว โดยพยายามทำตามกฎระเบียบและกติกามีอยู่

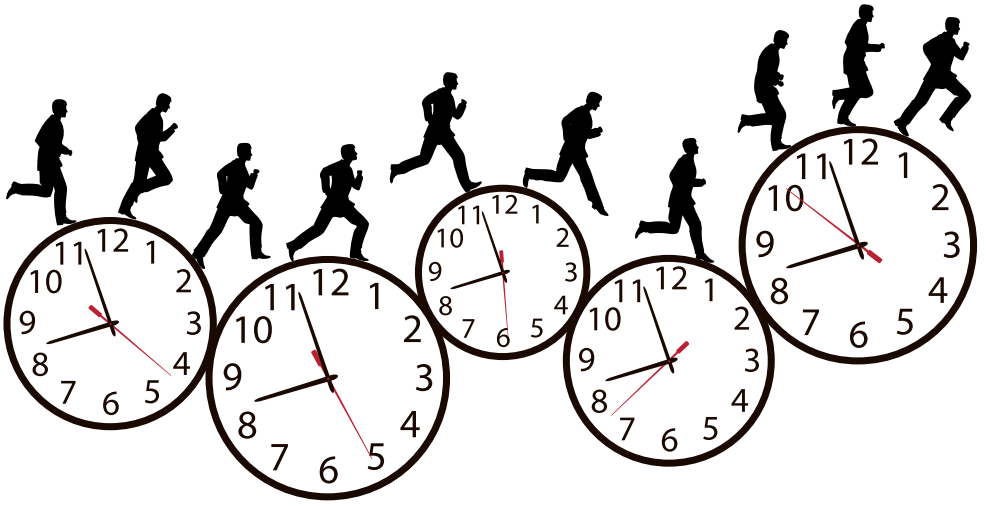
ผู้นำ ผู้บริหารขององค์กรต้องทำเป็นตัวอย่าง หากผู้นำ ผู้บริหารไม่ทำ เป็นผู้ละเลยกฎระเบียบเสียเองก็ไม่มีทางทำให้องค์กรของเรามีกฎระเบียบขึ้นมาได้ เมื่อผู้นำลงมือทำก็จะเป็นตัวอย่างให้ผู้อื่นที่เป็นลูกทีมทำตาม ผู้นำต้องเป็นผู้มีระเบียบวินัย

จึงขอฝากเรื่องนี้ให้ผู้บริหารทั้งหลายช่วยกันพิจารณา เราทุกคนคงไม่อยากจะให้กลุ่มทีมเป็นองค์กรด้อยพัฒนาใช่ไหม

เรื่องของคนก็เช่นกัน เราต้องให้คนดี คนขยัน คนมีความสามารถได้ดี ตามผลของงาน ต้องให้ความยุติธรรมให้ทั่วถึง ผลงานจะต้องกำหนดให้ชัดเจน ไม่ใช่ทุกส่วนวัดกันที่ผลกำไร แต่ควรวัดกันที่เป้าหมายที่ต้องการให้แต่ละคนและแต่ละหน่วยงานทำ ต้องเปิดโอกาสให้สิทธิแก่ผู้ที่ดีมีความสามารถมีส่วนร่วมมากขึ้นๆ เหมือนที่เคยทำกันมาในอดีต ที่สร้างความแตกต่างระหว่างองค์กรของเรากับองค์กรอื่นที่มีธุรกิจแบบเดียวกัน

เรามีกฎระเบียบส่วนกลางและของแต่ละบริษัทเพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง มุ่งสู่เป้าหมาย ต้องขอให้ผู้บริหารทุกคนตระหนักและทำตามกติกากำหนดขึ้นอย่างพร้อมเพรียงกัน เพื่ออนาคตขององค์กรของเราตามที่ตกลงกันได้เป็นคำมั่นสัญญา

**เวลาจะทำอะไรหรือตัดสินใจอะไรต้องนึกถึงกฎระเบียบ กติกาก่อนเสมอ และหมั่นทบทวนเป็นประจำ หากมีใครทำไม่ถูกระเบียบ กติกา ต้องเตือนกันได้ ถือว่าเรื่องนี้เป็นสิทธิที่ทุกคนต้องมีเพื่อรักษากฎระเบียบของเราไว้ ■**



# 29 เวลา

“ เวลาเป็นสิ่งสำคัญ  
กิจกรรมประจำวันนั้นต้องใช้เวลา  
เร่งรัดเร่งทำเถิดหนา  
เพราะว่าเวลามันไม่เคยคอยใคร ”

ข้อความข้างต้นเป็นส่วนหนึ่งของเพลงจากเครื่องเล่นโยกหยอดเหรียญของเด็ก ตอนผมพาหลานๆ ไปเล่น เป็นเพลงประกอบภาพที่เด็กเล็กฟัง ผมรู้สึกประทับใจและดีใจที่ปัจจุบันมีเพลงที่มีเนื้อหาให้เด็กเห็นความสำคัญของเวลา ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญมากๆ เพราะจะต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมของคนไทยที่ทำอะไรเรื่อยๆ เฉื่อยๆ ไม่คอยคำนึงถึงเวลา (ตามที่ได้รับรู้จากบันทึกของต่างชาติที่เข้ามาก่อสร้างทางรถไฟตั้งแต่สมัยรัชกาลที่ 5 จึงเป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้ประเทศไทยยังไม่ก้าวขึ้นเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วสักที)

1. การตรงต่อเวลา (On Time) เป็นข้อหนึ่งใน “ปรัชญาการดำเนินชีวิตของคนในประเทศที่พัฒนาแล้ว” และในเอกสารที่ผมได้รับเขียนว่า เสียหายที่คนไทยเราไม่มีวัฒนธรรมที่เน้นเรื่องนี้จึงทำให้เรายังด้อยพัฒนาอยู่ เป็นข้อคิดเห็นที่ตรงไปตรงมาและเป็นจริงเห็นได้ แต่ก็เห็นแววที่ดีขึ้นๆ ในหลายๆ ส่วนของสังคม แต่ก็ยังล้าหลังกว่าประเทศที่พัฒนาแล้วอยู่มาก

เรื่องตรงต่อเวลานี้เป็นเรื่องสำคัญมากๆ โดยเฉพาะการทำธุรกิจการงาน เพราะเวลาเป็นตัวกำกับวิถีชีวิตตามบทเพลงที่เขียนไว้ข้างต้น

ผมเป็นคนที่ชอบเรื่องตรงต่อเวลามาก ได้ฝึกฝนตนเองมาแบบนี้ตั้งแต่เด็ก ตอนเรียนเป็นนักกีฬา ได้รับการปลูกฝังมาให้ตรงต่อเวลา คนมาสายจะถูกทำโทษ ให้อำนาจรอบสนามตามจำนวนนาฬิกาที่มาสาย เคยมีเพื่อนถูกลงโทษวิ่ง 50 รอบสนาม เพราะมาสายไป 50 นาที

พอมาทำงานก็เห็นคุณค่าของความเข้มงวดเรื่องเวลา ทำงานส่งช้า บางครั้งก็ถูกปรับ ไปส่งข้อเสนอก็ถูกตัดสิทธิ์ จึงพยายามปลูกฝังให้พวกเราตรงต่อเวลา โดยกำหนดให้เป็นหนึ่งในค่านิยม SQT ในเรื่อง Q คือ คุณภาพ ให้ On-time delivery

ผมได้พยายามสร้างกติกาเพื่อฝึกให้พวกเราตรงต่อเวลา โดยเริ่มจากการเข้าประชุมให้ตรงเวลา ถือว่าผู้ที่เข้าประชุมสายเป็นผู้เอาเปรียบผู้อื่น จะมาอ้างว่างานยุ่งไม่ได้ เพราะทุกคนที่เข้าร่วมประชุมก็งานยุ่งกันทั้งนั้น การเข้าประชุมสายเพียงคนเดียว ปลอ่ยให้คนอื่นเสียๆ คนรอ ก็คือเป็นการเอาเปรียบกัน

นอกจากเอาเปรียบแล้วก็เป็นการสูญเสียอีกด้วย เพราะหากคน 10 คน ต้องมารอค คนเพียงคนเดียวสักครึ่งชั่วโมงก็เป็นค่าใช้จ่าย 5 man-hours ที่ต้องสูญเสียไปอีกด้วย



เน้นอีกทีว่า เรื่องการตรงต่อเวลานั้นสำคัญมาก โดยเฉพาะผู้นำหรือประธานในที่ประชุม โดยมารยาทแล้วผู้เข้าประชุมควรจะมาพร้อมกันก่อนประธานมาเปิดประชุม บางครั้งก็ปล่อยให้สายไปเรื่อยๆ ไม่ตามประธานเพราะยังมาทันไม่พร้อม แต่สำหรับผมจะไม่รอ ถึงเวลาผมจะเข้าไปเปิดประชุมเลย ผู้มาทีหลังต้องถือว่ามาสาย เพื่อเป็นการบังคับฝึกฝนให้ตรงต่อเวลาหรือมาทันก่อนเวลา

เคยมีการตั้งกฎไว้ให้ปรับคนมาสายนาทีละ 10 บาท เพื่อเป็นการลงโทษและนำเงินไปสมทบเข้ามูลนิธิกลุ่มที่มาร่วมใจ ปัจจุบันไม่แน่ใจว่ากฎดังกล่าวยังใช้กันอยู่หรือไม่

การตรงต่อเวลาเป็นตัววัดชี้วัดการพัฒนาของบุคคล หรือองค์กร หรือประเทศนั้นๆ จริงๆ หากพวกเราอยากเป็นผู้ที่พัฒนาแล้วและอยากอยู่ในองค์กรที่พัฒนาแล้วก็ต้องเอาใจใส่กับการตรงต่อเวลา ฝึกฝนให้เป็นนิสัยซึ่งเป็นนิสัยที่ดี เราต้องเตือนใจเราเอง ตลอดเวลาว่าทำอะไรต้องตรงต่อเวลา การทำงานเสร็จตรงเวลาหรือก่อนเวลาเป็นตัววัดความพึงพอใจของลูกค้าตัวหนึ่งด้วย

**2. การจัดลำดับความสำคัญของงานกับเวลา (Work Priority against Time)** ทุกๆ คน โดยเฉพาะผู้บริหาร ในแต่ละวันจะมีงานรอที่ต้องทำมากมาย หากเราไม่บริหารเวลา จัดการเรื่องตามลำดับความสำคัญของงานให้ดีแล้ว เราจะไม่มีทางที่จะเป็นผู้บริหารที่ดีได้ จะมีงานค้างคั่ง ทำไม่เสร็จ และจะถูกไล่จี้ไล่ตามตลอดเวลา

เมื่อตอนผมเป็นนักเรียน ตอนสอบวิชาคำนวณหรือวิทยาศาสตร์จะมีข้อสอบหลายสิบข้อให้ทำในเวลาจำกัด ผมได้รับการแนะนำว่าก่อนอื่นต้องอ่านผ่านให้ครบทุกข้อก่อน ดูว่าข้อไหนง่ายและทำได้อย่างรวดเร็ว คิดอ่านได้ทะลุตั้งแต่อ่านโจทย์ หากข้อไหนยาก ให้เลือกทำข้อที่ง่ายเสียก่อน แล้วจึงไปทำข้อที่ยากขึ้น ส่วนข้อที่ยากขึ้นก็ต้องเลือกทำที่ดูแล้วพอมีทางทำได้และได้คะแนนมากๆ นี่คือการจัดลำดับความสำคัญของงานกับเวลา

พอมาทำงาน ก็เคยได้รับคำแนะนำจากวิทยากรท่านหนึ่งว่าการบริหารจัดการงาน เราต้องมีการวางแผนจัดลำดับความสำคัญของงานทุกวันและทุกเดือนเป็นประจำ โดยให้แบ่งงานออกเป็นส่วนๆ ตามความสำคัญ ความเร่งด่วน ความยากและง่ายแล้วเริ่มทำงานตอนเช้าอย่างมีสติ นั่งวางแผนการทำงานทั้งวันให้ดีเสียก่อน

ในฐานะผู้บริหาร งานที่ง่ายเราไม่ต้องทำเอง คนอื่นทำได้และเป็นงานที่ไม่สำคัญเราก็มอบหมายให้คนอื่นทำเสีย พร้อมกับทำความเข้าใจให้ดีว่างานนี้ต้องเสร็จเมื่อไร และเราต้องตรวจสอบตอนไหนบ้าง อย่างไรก็ตาม ส่วนงานที่สำคัญและเร่งด่วนแต่ง่ายก็รีบสั่งการให้คนอื่นที่ทำได้เป็นคนทำ

งานที่สำคัญแต่ไม่เร่งด่วนก็อาจมอบให้คนอื่นทำพร้อมกับกำหนดเวลา ตรวจสอบติดตามกันเป็นระยะๆ พร้อมให้คำแนะนำ สนับสนุน ส่วนที่เขาทำไม่ได้เราก็ต้องช่วยหรือหาคนช่วย จากนั้นงานที่สำคัญและเร่งด่วนที่เหลือน้อยชิ้น เราถึงจัดการทำเอง

นี่คือการวางแผนการใช้เวลาของเราในการทำงานตามลำดับความสำคัญและความยากง่ายของงาน แต่ที่สำคัญคือ ต้องวางแผน ต้องติดตาม ต้องคอยดูแลให้อยู่ในสายตาดตลอดเวลา ที่เรียกว่า PDCA นั่นไง

นอกจากนี้ ต้องวางแผนการจัดเวลาของตนเองสำหรับงานที่ต้องทำประจำ ทุกอาทิตย์หรือทุกเดือนไว้ล่วงหน้า เพื่อให้เกิดความสม่ำเสมอตามที่ต้องการ เช่น ทุกอาทิตย์จะต้องออกไปเยี่ยมเยียนลูกค้าหรือพบปะผู้ใหญ่จะต้องบันทึกไว้ล่วงหน้าให้เป็นประจำ หากไม่มีความจำเป็นใดก็ควรรักษาเวลานั้นๆ ไว้อย่างสม่ำเสมอ หากมีการนัดหมายทับซ้อนกันก็ต้องรีบปรับแก้ทันที

การจัดตารางเวลานั้นต้องทบทวนดูทุกๆ วันเป็นอย่างน้อย เมื่อมีกิจกรรมหรือการนัดหมายใดๆ เพิ่มมากก็ต้องทบทวนทันที ไม่ปล่อยให้ค้างคาจนหลงลืม ไม่ได้ปรับแก้

**3. กิจกรรมต้องมีเวลากำหนด พวกเราเก่งในการคิดหาวิธีการหรือกระบวนการในการทำงาน** แต่บางครั้งไม่ได้กำหนดคนทำหรือมอบหมายคนทำและไม่ได้กำหนดเวลาในการทำงานให้ชัดเจนว่าจะต้องทำให้แล้วเสร็จเมื่อไร เสียเวลาประชุมหารือกันเสียนาน แต่ไม่เกิดผลสำเร็จเพราะไม่ได้กำหนดเวลา พอไปตามงานก็จะได้รับคำตอบว่า ยังไม่มีเวลาทำ นั่นเป็นเพราะเราไม่ได้กำหนดเวลาที่ต้องการ การกำกับไว้จึงเป็นสิ่งที่หลงลืมไม่ได้เด็ดขาด ผู้ที่รับมอบหมายก็ต้องตรวจสอบเวลาของตนเองว่ามีเวลาจัดทำงานนั้นให้เสร็จตามกำหนดไหม โดยต้องตรวจสอบวางแผนตารางเวลาของตนเอง หากจำเป็นต้องหาคนช่วยก็จะได้วางแผนให้สอดคล้องกันไปเลย และทุกคนต้องมี Commitment กับเวลาที่จะให้แล้วเสร็จ การทำงานจึงจะเกิดผล ปัจจุบัน การทำงานโครงการมีหลายฝ่ายมาทำงานร่วมกัน จึงจำเป็นต้องวางแผนงาน วางแผนคน และกำหนดเวลาและความสัมพันธ์ของงานแต่ละส่วนให้ชัดเจนเป็นที่เข้าใจกันทุกคน และทุกคนต้องมีตารางเวลาของตนเอง เพื่อวางแผนทำงานต่างๆ ตามที่ตกลงกันไป รับไหวหรือไม่งี้จะได้รับรู้ร่วมกัน จะได้จัดคนที่มีความสามารถให้ทำงานตามเวลาที่กำหนด

**หากทุกคนให้ความสำคัญกับเรื่องเวลา การทำงานร่วมกันก็จะสำเร็จลุล่วงด้วยดี เวลาจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึง ต้องวางแผน ต้องปรับแก้ และต้องบริหารอยู่ตลอดเวลา ■**

MONEY MATTERS



30 **ເງິນໆ** **ທອງໆ**

# “ เรื่องเงินทองเป็นของต้องใส่ใจ ต้องโปร่งใสอย่าให้ขาดพลาดเสียหาย บริหารดีมีกำไรใจสบาย แบ่งปันจ่ายพร้อมออมไว้ใช้ลงทุน ”

คงไม่มีใครเถียงว่าเงินไม่สำคัญ ทุกวันนี้เราต้องทำงานเพื่อแลกเอาเงินไปจับจ่ายใช้สอย หากเราขาดเงินไม่มีเงินใช้ขึ้นมาเมื่อไรก็จะรู้ถึงความสำคัญของมันอย่างดียิ่ง สำหรับองค์กร เรื่องการบริหารเงินจึงเป็นเรื่องที่สำคัญมากๆ เงินเปรียบเสมือนเลือดที่หล่อเลี้ยงทุกส่วนขององค์กร ฉะนั้น องค์กรจะขาดเงินไม่ได้ บางปีอาจจะขาดทุน แต่จะต้องไม่ขาดเงินที่จะใช้จ่าย เมื่อไรการเงินสะดุด ความน่าเชื่อถือจะหมดไปทันที ธนาคารที่ให้เครดิตเราก็จะถอนกลับ ไม่คบกับเรา ผู้เป็นคู่ค้าก็จะตกใจ ไม่ไว้วางใจเรา ปัญหาต่างๆ จะตามมามากมาย การกู้ซื้อเสี่ยงกลับมาหลังจากเสียไปแล้วนั้นยากมาก จนแทบจะเป็นไปไม่ได้ เพราะจะถูกมองว่าบริหารไม่เป็น เชื่อถือไม่ได้

บริษัทที่ทำงานเก่ง แต่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องการเงินมากพอมีอันต้องล้มกันไปก็มีมาก หลายแห่งมีชื่อเสียงด้านการดำเนินงาน รับงานจำนวนมาก แต่หมุนเงินไม่ทัน ติดขัดแล้วก็ล้มไป เราจึงจำเป็นต้องสนใจเรื่องการเงินควบคู่ไปกับการทำงาน และถือเป็นเรื่องใหญ่ในการบริหารองค์กร ผู้บริหารทุกคนต้องตระหนักและให้ความสำคัญมากๆ

ที่อยากจะเน้นและให้ความสำคัญสุดๆ เลยที่จะเขียนไว้ในตอนนี้ ก็คือ

1. การรักษาสภาพคล่อง
2. การทำให้องค์กรมีกำไร ไม่ขาดทุน
3. การบริหารที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ ไม่รั่วไหล
4. การตื่นรู้ตลอดเวลา
5. การออมและการลงทุน

**1. การรักษาสภาพคล่อง** นี่เป็นเรื่องแรกของการเงิน จะทำกิจการใดๆ ก็ต้องไม่ให้กิจการสะดุดเพราะขาดเงิน

เป็นเรื่องที่ผมดูแลด้วยตนเองมาตั้งแต่เริ่มกิจการ ทุกๆ วันมีเหตุการณ์เกี่ยวกับการเงินที่เปลี่ยนแปลงที่ต้องติดตาม ไล่ให้ทัน ต้องมีการเตรียมการล่วงหน้า มีการทำงบประมาณในด้านต่างๆ มีการดูแลเรื่องกระแสเงินสด มีการคาดการณ์รายได้-รายจ่ายไว้ล่วงหน้า ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

ระยะสั้นอาจเป็นรายวัน รายสัปดาห์ หรือรายเดือน แล้วแต่ว่าเรามีเงินสำรองไว้ใช้มากน้อยเพียงใด ส่วนระยะยาวก็เป็นการคาดการณ์รายเดือนตลอดทั้งปี ดูแลเรื่องการเงินกับการธนาคาร

การบริหารดูแลการเงินจะต้องวางระบบให้ดีเสียก่อน ให้เหมาะสมกับธุรกิจของเรา ซึ่งเป็นธุรกิจบริการรับจ้างทางวิชาชีพ เราทำงานรับจ้างเป็นโครงการๆ ฉะนั้น ในแต่ละโครงการจะต้องจัดให้มีระบบและการบริหารโครงการที่ดี และถูกต้องเสียก่อน เพราะมันเป็นต้นตอ จึงต้องมีการจัดทำงบประมาณโครงการ มีการทำ Cash Flow Plan ของแต่ละโครงการ จะให้ดีต้องเริ่มจากงบประมาณรายได้-รายจ่ายตั้งต่อก่อนเสนองาน เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการตัดสินใจรับงาน (เรียกว่า BG1 คือ Budget ครั้งที่ 1)

เมื่อได้งานตกลงราคากันเรียบร้อยก็มาปรับแก้ก็จะได้ตัวเลขที่ถูกต้องมากขึ้น (เรียกว่า BG2) จากนั้นผู้บริหารโครงการต้องไปทำรายละเอียด Cash Flow Plan เป็นกระแสเงินสดโครงการเป็นรายเดือน (เรียกว่า BG3)

ตรงนี้แหละจะได้เห็นภาพว่ากระแสเงินสดของโครงการเป็นอย่างไร บางโครงการรายได้มากก็ต้องมีรายจ่ายมากตามมา และต้องลงทุนเป็นค่าใช้จ่ายไปก่อน กระแสเงินสดก็จะติดลบ ซึ่งอาจจะสมหลาๆ เดือน ก็ต้องดูแลเรื่องวงเงินในสัญญาให้ดี

หากเราทำ Cash Flow ของโครงการแสดงปัญหาให้ผู้ว่าจ้างเห็นก็อาจจะขอรับเงินล่วงหน้าได้ หรือบางครั้งกระแสเงินสดติดลบนานเป็นปี ก็ต้องหาแหล่งเงินมาช่วยให้สมน้ำสมเนื้อก็จะช่วยในเรื่องสภาพคล่องของโครงการได้มากขึ้น

นอกจากนี้ แหล่งเงินสำคัญก็คือ เงินทุนสำรองของบริษัทเอง ซึ่งต้องจัดสรรไว้ให้ดี แต่หากเป็นโครงการขนาดใหญ่ อาจต้องใช้เงินกู้จากธนาคารสำหรับโครงการนั้นๆ โดยเฉพาะ

เมื่อเริ่มโครงการแล้ว ก็ต้องมีระบบติดตามผลและปรับแก้อย่างต่อเนื่องทุกเดือน (เราทำกันมาตั้งแต่ต้นแล้ว มาภายหลังจึงรู้ว่า วิธีนี้เขาเรียกว่า PDCA)

เรื่องนี้สำคัญ ต้องทำความเข้าใจกัน เพราะผู้บริหารบางโครงการเมื่อถูกติดตามทุกเดือน ที่สำคัญ สิ่งที่เราประมาณการไว้ใน BG3 มักเบี่ยงเบนเสมอๆ เช่น มีรายจ่ายที่ต้องใช้ก่อนแผน แต่ผลงานไม่ได้ตามแผน

ออกใบแจ้งหนี้ไม่ได้ ลูกค้ายังไม่ยอมรับผลงาน ต้องแก้ไขรายได้เงินสดที่คิดว่าจะได้มีอันต้องเลื่อนไป เช่นนี้เป็นต้น จึงจำเป็นต้องติดตามปรับแก้อย่างต่อเนื่อง ตรงนี้จำเป็นต้องทำเพราะเราทำงานช่วงหนึ่งๆ เป็นร้อยโครงการ หากไม่สามารถติดตามการเงินของโครงการอย่างใกล้ชิดได้ถูกต้อง การเงินทั้งองค์กรก็จะรวนไปหมด ต้องเข้าใจวิบาก (ผลกระทบ) ในเรื่องนี้

เราจำเป็นต้องทำประมาณการงบเงินสดหมุนเวียนตลอดทั้งปีล่วงหน้า เพราะการทำธุรกิจต้องมีการเตรียมการล่วงหน้า เมื่อรวมงบประมาณการกระแสเงินสดโครงการแล้วนำมารวมกับงบประมาณเงินสดค่าใช้จ่ายส่วนกลางและงบลงทุนพิเศษแล้ว ก็จะได้อัตราประมาณการกระแสเงินสดขององค์กรตลอดทั้งปีซึ่งเอามาใช้ในการเตรียมการล่วงหน้าเพื่อการบริหาร เช่น การหาเงินทุนมาหมุนเวียนเติมส่วนที่ขาดช่วงเงินหมุนเวียนแหล่งใหญ่เลยก็คือ ธนาคาร ซึ่งก็ต้องขอดูการบริหารการเงินของเราว่า เรามีการวางแผนและการติดตามบริหารอย่างไร ถ้ามีระบบที่ดีเกินความคาดหมายของธนาคาร เขาก็ให้กู้เงินได้ง่ายขึ้น และหากมีการบริหารเงินดี สามารถคืนเงินตามกำหนดเวลารับเงินได้ตามแผน เครดิตของเราก็ดีขึ้นเรื่อยๆ

นี่คือ ความสำคัญของการบริหารแผนเงินสดให้มีสภาพคล่อง

ต้องเน้นว่า มีความจำเป็นอย่างยิ่ง กิจการใหม่ๆ ที่ขยายตัวอย่างรวดเร็วไปรอดหรือไม่ ขึ้นอยู่กับการบริหารสภาพคล่องเป็นสำคัญ บางบริษัทมีการเติบโตแบบก้าวกระโดด แล้วก็สะดุดขาดตนเองล้ม เพราะไม่ได้ให้ความสำคัญและเอาใจใส่เรื่องเงินหมุนเวียนนี้แหละ

ผมรู้มาตั้งแต่ตอนเริ่มบริษัท จึงพยายามวางระบบและแผนการเงินนี้ตั้งแต่ต้น มีอุปสรรคปัญหาที่รู้ล่วงหน้าและหาทางแก้ไขก่อนจะเกิดก็มากมาย จึงเตือนไว้เพื่อให้ผู้บริหารรับรู้ความสำคัญของเรื่องนี้



**2. การทำให้องค์กรมีกำไร ไม่ขาดทุน** เราเป็นองค์กรที่แสวงหากำไร มีผู้ร่วมลงทุนเป็นหุ้นส่วนของบริษัท ก็ต้องมีเงินปันผลคืนให้ผู้ลงทุน มีโบนัสให้แก่พนักงานที่มาทำงานกับบริษัท จึงจำเป็นต้องบริหารองค์กรให้มีกำไร ต้องทำงบบัญชีการเงิน ซึ่งจะแสดงผลให้ตรวจสอบ ก่อนนำเสนอผู้ถือหุ้นเพื่อพิจารณาพร้อมเสนอเงินปันผลจ่ายคืนให้ผู้ถือหุ้นตามสมควรและต้องนำเสนองบการเงินแก่ทางการเพื่อการเสียภาษีกำไรก่อนการปันผลด้วย

งบบัญชีการเงินประกอบด้วย 2 ส่วน คือ งบกำไร(ขาดทุน) และงบดุล

งบกำไร(ขาดทุน) นั้นแสดงผลประกอบการรายรับ-รายจ่ายตามช่วงเวลากฎหมายกำหนดให้มีการปิดบัญชีเป็นรายปี เพื่อให้ผู้ตรวจสอบบัญชีตรวจสอบแล้วส่งงบให้ทางการ มีการจัดประชุมผู้ถือหุ้นให้พิจารณาผลประกอบการ หากเพียงทำตามกฎหมายกำหนด เราก็มารู้ผลกันที่ตอนปิดงบสิ้นปี กว่าจะรู้ก็สายไปเสียแล้วกำไรหรือขาดทุนก็ไม่ได้รู้กันก่อน ไม่ได้นำงบการเงินมาใช้ประโยชน์ในการบริหารเลยไม่สามารถบริหารแบบมีสติ (คือรู้ตัวตลอดเวลา) ได้ แบบนี้เสี่ยงมากๆ

ที่เราทำกันอยู่คือ ต้องพยายามจัดทำบัญชีให้อัปเดตตลอดเวลาเป็นรายเดือนเพื่อผู้บริหารจะได้มีโอกาสใช้งบการเงินในการบริหารได้ ต้องมีการจัดทำงบประมาณตั้งหลักตั้งแต่ต้นปี งบประมาณจะประกอบด้วยรายได้และรายจ่ายที่คาดคะเนกัน

การทำงานประมาณของโครงการต่างๆ ทั้งที่กำลังทำงานอยู่และที่จะหา จะรับมาใหม่ก็มีส่วนสำคัญในกรณีนี้เป็นอย่างยิ่ง การทำให้มีกำไรก็คือ การหาทาง ที่จะทำให้รายได้รวมทั้งปีมากกว่ารายจ่ายทั้งปี ส่วนต่างที่เหลือจึงถือเป็นกำไร จากประสบการณ์ผมเห็นว่าควรทำ ดังนี้

1. ตั้งแต่ต้นปี ควรต้องจัดทำงบประมาณเพื่อการต่างๆ ไว้พิจารณา ประมาณการรายได้ (ทั้งจากงานที่ดำเนินการอยู่และงานที่จะรับเพิ่มใหม่) กับรายจ่าย ให้สอดคล้องกันและมีกำไร

2. พยายามติดตามงานที่จะรับเพิ่มให้ได้ตามเป้าหมาย และติดตามให้มีการดำเนินงานให้เกิดรายได้และรายจ่ายตามที่วางแผนงบประมาณไว้

3. ทำงานบัญชีเพื่อรับรู้สภาพความเป็นจริงอยู่ตลอดเวลาและบริหารจัดการ ให้เป็นไปตามที่วางแผนไว้ หากสภาพการณ์เปลี่ยนไปจากที่คาดคะเนไว้เดิม ก็ต้อง หาสาเหตุแล้วทำการปรับแก้ให้เหมาะสม

สรุปก็คือ การบริหารโดยวิธี PDCA เหมือนเรื่องอื่นๆ นั่นเอง ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญอย่างมาก ต้องติดตามอย่างใกล้ชิด เพื่อรู้ตัว รู้สภาพ และรู้สถานการณ์ ตลอด เรื่องนี้ผู้บริหารต้องใส่ใจและดูแลควบคุมด้วยตนเอง ทำตามนี้ก็ขาดทุนยาก แต่ก็มีบ้างหากสถานการณ์ภายนอกไม่สามารถควบคุมได้ บางปีอาจจะขาดทุน โดยที่รู้ตัวก่อน คงเป็นสถานการณ์ชั่วคราว ก็ปรับแก้กันไปแบบมีสติ อย่างนี้ไม่น่า เป็นห่วง

บางกรณีที่เจ้าของเป็นผู้บริหารเอง แต่ไม่ใส่ใจงบทางบัญชี คือ ปล่อยปละ ละเลยให้เป็นหน้าที่ของผู้จัดทำบัญชี ผู้ทำบัญชีไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร อย่างเต็มที่ก็จะอันตรายต่อธุรกิจได้ การปล่อยปละละเลยอาจทำให้ปิดบัญชี ไม่ได้ ไม่ได้ส่งงบ ไม่มีการประชุมผู้ถือหุ้นจริง ก็เป็นเรื่องผิดกฎหมาย หรือบันทึก ไม่ถูกต้อง ตกๆ หล่นๆ นานไปเป็นดินพอกหางหมู เกะไม่ออก หลักฐานไม่มี ไม่รู้ว่ามีกำไรหรือขาดทุน ก็ต้องตายลูกเดียว





### 3. การบริหารที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ ไม้รั้วไหล

การบริหารโดยเฉพาะทางด้านการเงิน ต้องระมัดระวังทำให้โปร่งใส มีที่มาที่ไปอย่างมีเหตุมีผล สามารถตรวจสอบได้ เป็นหัวใจของการทำกิจการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแบบที่มีผู้ลงทุนร่วมและผู้มีส่วนร่วมเป็นจำนวนมาก เพราะเป็นการแสดงความโปร่งใสขององค์กรและผู้บริหารเอง

จะเห็นว่า บริษัทในตลาดหลักทรัพย์ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้มากๆ หากมีความไม่โปร่งใส ผู้บริหารตลาดจะตรวจสอบและสอบสวนทันที มีโทษทางอาญาด้วย

ความโปร่งใส คือ ความน่าเชื่อถือ ความน่าไว้วางใจ ผู้บริหารก็สามารถบริหารได้อย่างสะดวกสบาย ไม่มีการชุกการซ่อนในที่มืดที่ผู้บริหารเองก็จะถูกมองจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างสงสัยเคลือบแคลง

ขณะเดียวกัน ผู้บริหารเองไม่ว่าจะซื้อตรงเพียงใด หากการเงินไม่โปร่งใส ตรวจสอบที่มาที่ไปไม่ได้ ก็ไม่มีใครเชื่อถือ และอาจจะถูกหมกเม็ดเก็บซ่อนไว้จนไม่สามารถบริหารจัดการได้เต็มเม็ดเต็มหน่วย หรืออาจจะทำให้หลงผิด คิดว่าบริหารดี มีกำไร แต่พอเปิดเผยส่วนที่ไม้ซัดแจ้งออกมากลายเป็นขาดทุนอย่างมหาศาล

ไปก็ได้ แล้วกำไรมันหายไปไหน ทำไมจึงขาดทุนมากมาย ก็อาจจะกลายเป็นเรื่อง  
คอขาดบาดตายของบริษัทกันเลยทีเดียว

การบริหารการเงินให้โปร่งใสต้องวางระบบการเบิกจ่ายให้ดี การรับการจ่าย  
ต้องมีที่มาที่ไป เช่น มีอยู่ในแผนงบประมาณ ผู้สั่งจ่ายมีอำนาจในการสั่งจ่าย

อย่างไรก็ตาม หากสั่งผิดไม่มีเหตุผล ก็ต้องมีระบบการติดตามตรวจสอบ  
ควบคุมอีกที เพื่อจะไม่เกิดความผิดพลาดในเรื่องเช่นนี้ ทางด้านการเงินบัญชี  
ต้องตระหนักถึงผลดีผลเสียที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรและกับตัวผู้บริหารเองด้วย ซึ่งต้องม  
ีความกล้าที่จะทักท้วงในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง

บางครั้งความที่ไม่ตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบเพียงพอ เห็นว่าผู้บริหาร  
ที่มีอำนาจอนุมัติมาแล้วก็ปล่อยไป คิดว่านั่นเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหาร  
ก็เป็นเรื่องที่ไม่ถูกต้อง เพราะรู้แล้วยังปล่อยให้องค์กรเกิดความเสียหาย

ผู้บริหารก็ต้องตระหนักถึงความรับผิดชอบเรื่องเงินทองขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง  
ก่อนจะสั่งจ่ายต้องตรวจตราเอกสารหลักฐานต่างๆ ให้ถูกต้องเรียบร้อย ไม่ใช่ว่า  
ผู้เบิกบอกมีค่าใช้จ่ายจริง แต่ปราศจากหลักฐาน แล้วผู้บริหารเอาตัวเองเป็นประกัน  
รับผิดชอบแทน ก็จะเป็นการสร้างนิสัยไม่ดีให้แก่ลูกน้อง เป็นช่องทางให้เกิดการรั่วไหล  
แล้วจะกลายเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหาร ของคณะกรรมการบริษัทต่อผู้ถือหุ้น  
หรือต่อทางการไป จะเดือดร้อนตามๆ กัน

**4. การตื่นรู้ตลอดเวลา** การเงินเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง ตามที่ได้เขียนไป  
ฉะนั้น ต้องบริหารอย่างมีสติ คือตื่นรู้ตลอดเวลา เรื่องนี้จะเชื่อมโยงกับปรัชญาของ  
เศรษฐกิจพอเพียง คือ การตื่นตัวของเรา คือ การบริหารแบบเศรษฐกิจพอเพียง คือ  
ความพอประมาณ ความมีเหตุมีผลของการใช้จ่ายเงิน และที่สำคัญไม่แพ้กันก็คือ  
การมีภูมิคุ้มกันที่ดี ซึ่งเป็นเรื่องที่กล่าวในเรื่อง **“ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”**

เราปล่อยให้องค์กรขาดสภาพคล่องไม่ได้ เราต้องตื่นอยู่เสมอ ต้องรู้สถานการณ์  
การเงินของเราตลอดเวลา รู้สถานการณ์ภายนอกที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจของเรา  
รู้ว่าที่เราประมาณไว้มีความเสี่ยงด้านใด มากน้อยเพียงใด ตัวอย่างเช่น ในช่วงวิกฤต  
เศรษฐกิจเมื่อ พ.ศ. 2539-2540 เราต้องทำแผนที่จะรักษาองค์กรของเราให้อยู่รอด  
เตรียมตัวกันไว้ล่วงหน้าหลายๆ เวอร์ชัน ฝ้าติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิด  
เพื่อจะได้รู้ว่าเราจะใช้กลยุทธ์แผนไหนต่อไป

หรือในปีนี้ (พ.ศ. 2557) ตั้งแต่ช่วงที่มีการชุมนุมทางการเมืองและรัฐบาลไร้เสถียรภาพ เราก็ต้องมาคิดเตรียมการเพื่อรักษาชีวิตให้ดำรงอยู่ต่อไปได้ เช่น มีมาตรการที่ยังไม่จ่ายเงินรางวัลแก่ผู้บริหารและเงินปันผลผู้ถือหุ้น เพื่อเก็บรักษาเงินสดไว้เป็นภูมิคุ้มกัน พอมี่ คสช. เราก็เฝ้าติดตามข่าว และเมื่อเริ่มมีการพูดถึงการกระตุ้นเศรษฐกิจโดยภาครัฐ เราก็รู้สึกเบาใจขึ้นเพราะงานภาครัฐในส่วนของเราก็คงไปได้ดี มาช่วยหล่อเลี้ยงในภาคอื่นได้ เช่นนี้เป็นต้น

การที่เรารู้ตัวตลอดเวลาว่าจำเป็นต้องมีการบริหารการเงินที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ ให้ข้อมูลทันสมัยได้ตลอดเวลาเป็นพื้นฐาน เพราะเราจะต้องอิงบนข้อมูลข้อเท็จจริงของการประกอบการ บวกกับการอ่านสถานการณ์ที่จะเกิดหรือที่จะเป็นในอนาคต

**5. การออมและการลงทุน** เป็นเรื่องหนึ่งที่ได้เขียนไว้ในตอน “ปรัชญาการดำเนินชีวิตของคนในประเทศที่พัฒนาแล้ว” ที่จะเขียนตรงนี้จะพูดถึงทั้งเรื่องขององค์กรและบุคคล

ในส่วนขององค์กรต้องมีการออมเงินไว้เพื่อเป็นเงินทุนสำรองสำหรับดำเนินกิจการตั้งแต่เริ่มกิจการ เมื่อบริษัทมีกำไร ก็มีการจัดสรรแบ่งผลกำไรออกเป็น 3 ส่วน คือ



ส่วนที่ 1 นำไปจัดสรรเป็นเงินรางวัลตอบแทนแก่ผู้บริหารและคนทำงาน  
ส่วนที่ 2 เก็บไว้เป็นเงินทุนสำรองหรือเป็นเงินออมของบริษัท เพื่อนำมาใช้  
หมุนเวียนและเป็นภูมิคุ้มกัน ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง  
ส่วนที่ 3 จ่ายคืนแก่ผู้ถือหุ้นที่ได้ลงทุนในกิจการของบริษัท  
ผมตั้งกติกาให้สูตรนี้เป็นหลักการกันมาตั้งแต่ก่อตั้ง บางช่วงที่มีเงินทุนสำรอง  
มากเกินไปจนความจำเป็นที่จะเก็บไว้ อาจจ่ายเป็นเงินปันผลพิเศษเฉพาะกาล ซึ่งอาจจะ  
ทำพร้อมกับการเพิ่มทุน เพื่อแปลงเงินส่วนเกินความจำเป็นนี้เป็นเงินทุนของผู้ถือหุ้น  
เพิ่มขึ้น

การขยายกิจการของเรา เช่น การเปิดบริษัทในเครือใหม่ ก็อาศัยเงินออมที่เก็บ  
ไว้นี้ลงทุนกับกิจการใหม่ต่อ ก็ทำให้สามารถขยายการลงทุนในกิจการของเราเพิ่มขึ้น  
เรื่อยๆ จนถึงปัจจุบัน และก็ยังจะขยายต่อไปในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจ  
เกี่ยวเนื่อง (Related Businesses) ที่เราใกล้ชิดและมีส่วนร่วมในการวางแผนศึกษา

นี่ก็เป็นแนวทางการขยายตัวของธุรกิจของเรา โดยมีการออมและการลงทุน  
อย่างต่อเนื่อง ก็ต้องถือว่าได้ดำเนินการตามแนวทางที่คนในประเทศที่พัฒนาแล้ว  
เขายึดถือ แสดงว่าองค์กรของเราก็คงอยู่ในจำพวกองค์กรที่พัฒนาแล้ว

ในส่วนตัวบุคคล ผมสนับสนุนให้คนของเรามีการออมและการลงทุน เริ่มจาก  
การตั้งเงินกองทุนสะสมของพนักงานในกลุ่มมาตั้งแต่ก่อนมีกฎหมายทางด้านนี้  
เสียอีก จากการที่พิจารณาเปรียบเทียบกับข้าราชการที่เกษียณแล้วมีเงินบำนาญ  
เก็บไว้ใช้ในวัยชรา และก็ได้ตั้งเป็นกติกาไว้ ห้ามนำเงินนี้ไปใช้นอกจากเกษียณหรือ  
ลาออกไป ซึ่งก็ยังคงเป็นกติกามาจนถึงทุกวันนี้กระมัง (ผมไม่แน่ใจ เพราะไม่ได้มี  
ส่วนร่วมอีก เมื่อเกษียณจากการเป็นผู้บริหารมาแล้ว)

**ในเรื่องของการลงทุนเป็นหลักการของผมที่เปิดให้ผู้บริหาร  
และพนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการลงทุน โดยเฉพาะกับธุรกิจ  
ที่ตนเองมีส่วนร่วมในระดับต่างๆ กัน ปัจจุบัน จึงมีผู้ถือหุ้นเป็นที่มงาน  
ในองค์กรอยู่เป็นจำนวนมาก และยังคงกติกานี้ไว้ต่อไป ■**

“...เศรษฐกิจพอเพียงเป็นเสมือนรากฐานของชีวิต  
รากฐานความมั่นคงของแผ่นดิน เปรียบเสมือนเสาเข็ม  
ที่ตอกรองรับบ้านเรือนตัวอาคารไว้นั่นเอง  
สิ่งก่อสร้างจะมั่นคงได้ก็อยู่ที่เสาเข็ม  
แต่คนส่วนมากไม่เห็นเสาเข็ม  
และลืมเสาเข็มเสียด้วยซ้ำไป...”

พระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

# 31 เศรษฐกิจพอเพียง 3 ห่วง 2 เงื่อนไข

“ เศรษฐกิจพอเพียงพอประมาณ  
ทำกรงานคิดอย่างดีมีเหตุผล  
มีภูมิคุ้มกันภัยไม่เสี่ยงตน  
วางอยู่บนความรู้ดีมีคุณธรรม ”

พวกเราคงไม่มีใครไม่รู้จัก “เศรษฐกิจพอเพียง” เพราะเป็นแนวปรัชญาการดำเนินชีวิตที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงคิดค้นขึ้นและทรงเผยแพร่ในประเทศไทย เกิดวิกฤตเศรษฐกิจ เพื่อให้เป็นแนวทางการดำเนินชีวิตของพวกเราชาวไทย

การบริหารของเรา-กลุ่มทีม ที่ผ่านมามาตลอดระยะเวลา 36 ปี ได้ทำตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงมาโดยตลอดโดยไม่รู้จักตัว จนกระทั่งมาตระหนักว่า เป็นไปตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเมื่อมีการเผยแพร่ออกมา นับว่าเป็นเรื่องที่น่าปิติยินดีเป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเขียนถึงการดำเนินงานของเรา โดยยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียงให้เกิดความกระจ่าง ดังนี้

ค้นหาจากในกฎเกิลได้อธิบายบทสรุปของเศรษฐกิจพอเพียงในรูปแบบ 3 ห่วง 2 เงื่อนไข

**3 ห่วง คือ ทางสายกลาง** ประกอบไปด้วย

**ห่วงที่ 1 คือ พอประมาณ** ในทางเศรษฐกิจพอเพียงหมายถึง พอประมาณในทุกอย่าง ความพอดี ไม่มากหรือน้อยจนเกินไปโดยต้องไม่เบียดเบียนตนเองหรือผู้อื่นให้เดือดร้อน

ตัวอย่างแนวทางการดำเนินงานของกลุ่มทีม มีการทำประมาณการในด้านต่างๆ ว่าเป็นแนวทางเป็นประจำและก็พยายามควบคุมให้อยู่ในประมาณการของเรา มีการวางแผนประมาณการในการรับงาน การบริหารงานตามสัญญา โดยมีการประมาณการวางแผนกิจกรรมที่ต้องทำกับเวลา คนที่จะเข้าทำงาน และเงินทั้งรายได้และรายจ่ายอย่างเหมาะสม พอเพียง

ในส่วนกลางก็มีการประมาณการค่าใช้จ่ายให้พอประมาณ มีการพิจารณาปรับแก้แผนอย่างสม่ำเสมอ ไม่ยอมให้ออกนอกกลุ่มนอกทางเหนือการประมาณการเราผู้ตนเองและพยายามควบคุมให้อยู่กับความพอดีพอประมาณตลอดเวลา

**ห่วงที่ 2 คือ มีเหตุผล** หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับของความพอเพียงนั้น จะต้องเป็นไปอย่างมีเหตุผล โดยพิจารณาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้องตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้นๆ อย่างรอบคอบ

เรื่องความมีเหตุผลนั้นเป็นเรื่องที่เราใส่ใจ ไม่ยินยอมให้ทำอะไรต่อมิอะไรอย่างไม่มีเหตุมีผลอย่างจริงจัง การทำงานประมาณในแต่ละส่วน ก็จะต้องดูกันด้วยเหตุด้วยผล มีเกณฑ์กติกาเป็นตัวกำหนดหรือตัวตรวจสอบ เช่น เรื่องการรับงานจะต้องมีการทำงานประมาณขึ้นมาเพื่อตรวจสอบก่อน ต้องให้อยู่ในเกณฑ์ที่กำหนด หากนอกเกณฑ์ก็ต้องมีเหตุมีผลและผ่านการกลั่นกรองและตัดสินใจโดยผู้รับผิดชอบตามระดับอยู่เสมอ

# ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ทางสายกลาง



ความรู้

รอบรู้ รอบคอบ ระมัดระวัง

คุณธรรม

ซื่อสัตย์สุจริต ขยันอดทน มีสติปัญญา แบ่งปัน

นำไปสู่

เศรษฐกิจ / สังคม / สิ่งแวดล้อม / วัฒนธรรม  
สมดุล/พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลง

เรามีการตั้งเป้างบประมาณตอนต้นปีและติดตามทบทวนตลอดเวลา มีการทบทวนครั้งใหญ่ในช่วงกลางปี เพื่อรองรับกับสภาพการณ์ที่อาจคลาดเคลื่อนไป เรารู้ตัวว่าจะต้องทำการในระดับไหน ถึงจะเพียงพอคุ้มค่า

นอกจากนี้ ยังมีระบบตรวจสอบเพื่อให้แน่ใจว่า การดำเนินงานของเราเป็นไปอย่างมีเหตุมีผล

**ห่วงที่ 3 คือ มีภูมิคุ้มกันที่ดีในตนเอง** หมายถึง การเตรียมตัวพร้อมรับมือผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกล

เราได้คิดสร้างระบบของเราเพื่อเป็นภูมิคุ้มกันความเสี่ยงในด้านต่างๆ มาอย่างต่อเนื่องตลอดมา เช่น

1. การทำประมาณการตั้งเป้าและแผนประจำปี โดยกำหนดแนวทางที่เตรียมการไว้ 3 แนวทางตลอดเวลา คือ กรณีที่น่าจะเป็น กรณีเลวร้ายที่น่าจะเกิดขึ้นได้ และกรณีที่ดีเป็นพิเศษ และมีการวางแผนรองรับในแต่ละกรณีที่คาดคะเน และมีการติดตามประเมินผล เพื่อเตรียมการอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

2. ในเรื่องการเงิน เราต้องพยากรณ์งบกระแสเงินสด งบประมาณการเงินล่วงหน้าทั้งปี และดูแลเอาใจใส่อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

3. มีการกั้นเงินสำหรับกรณีฉุกเฉินในด้านต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการชดเชยให้พนักงานหากมีเหตุการณ์ไม่ปกติเกิดขึ้น เงินเกษียณอายุ และเงินทุนสำรองเผื่อไว้ตามมาตรฐาน



4. มีการปรับปรุงองค์กรให้เหมาะกับสถานการณ์ที่คาดคะเนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ในระยะยาวตามวาระโอกาส

5. การพิจารณาขยายธุรกิจ ได้มีการเตรียมประมาณการในกรณีที่ผิดพลาด หากเกิดขึ้นจะเสียหายไม่เกินเกณฑ์ที่กำหนดที่จะรับผลกระทบดังกล่าวได้ เป็นต้น

## 2 เงื่อนไข ตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง ได้แก่

**เงื่อนไขที่ 1 เงื่อนไขความรู้** คือ มีความรอบรู้เกี่ยวกับวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน มีความรอบคอบที่จะนำความรู้เหล่านั้นมาพิจารณา ให้เชื่อมโยงกัน เพื่อประกอบการวางแผนและระมัดระวังในขั้นตอนปฏิบัติ

ตลอดระยะเวลา 36 ปีที่ดำเนินกิจการมา เราได้สังขมองค์ความรู้ในด้านต่างๆ อย่างเป็นระบบ มีการจัดฝึกอบรมให้แก่ผู้ที่เข้ารับงานต่อ เพื่อให้เข้าใจ นับเป็นการ ถ่ายทอดองค์ความรู้สู่รุ่นต่อไป และจากการที่เรามีการปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง ไม่หย่อนยาน ก็เป็นหลักประกันในเงื่อนไขความรู้ นอกจากนี้ ยังมีระบบติดตามและ ตรวจสอบทั้งในงานให้บริการลูกค้าและการบริหารดำเนินงานภายใน

**เงื่อนไขที่ 2 เงื่อนไขคุณธรรม** คือ มีความตระหนักในคุณธรรม มีความ ซื่อสัตย์สุจริต มีความอดทน มีความเพียร และใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิต

เราได้มีการปลูกฝังในด้านคุณธรรมจริยธรรมโดยกำหนดไว้ในค่านิยม มีการ ทำงานแบบลูกพี่ลูกน้อง ปลูกฝังแนวทางการทำงานต่อกัน มีระบบการตรวจสอบ การทำงานอย่างมืออาชีพ ที่ต้องมีความอดทน ใช้สติปัญญาในการทำงาน

เรามีมูลนิธิเพื่อทำกิจกรรมสาธารณะได้กำหนดเป็นตัวชี้วัดให้พนักงานทุกคนต้องมี ส่วนร่วมในการทำกิจกรรมสาธารณะ เพื่อให้เกิดจิตใจที่มีคุณธรรม ให้ความช่วยเหลือ สังคมที่ดียิ่งกว่า

นั่นคือ เศรษฐกิจพอเพียง ที่สรุปได้เป็น 3 ห่วง 2 เงื่อนไข และเปรียบเทียบกับ การดำเนินงานของกลุ่มทีมของเรา โดยยึดหลักตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง

ขอกล่าวว่า ที่ผ่านมาระบบต่างๆ ที่สร้างไว้เป็นสิ่งที่ได้พิสูจน์แล้ว และเป็นความปลื้มปีติยินดีที่พวกเราได้เดินตามแนวทางที่ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงคิดขึ้นมา จึงขอให้พวกเราช่วยกัน รักษาระบบที่สอดคล้องกับแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงเหล่านี้ไว้ จะเป็นภูมิคุ้มกันให้ธุรกิจของเราอยู่รอดปลอดภัยและพัฒนาต่อไป ได้เป็นอย่างดี ■





32 ความเสี่ยง

# “ เรื่องความเสี่ยงดูให้ตีมีเสมอ โอกาสเจอดีให้ตีมีแคไหน ความสูญเสียกับการเสี่ยงมีเพียงใด เทียบกับได้ให้แน่ชัดก่อนตัดสินใจ ”

ทุกๆ เวลาในชีวิตของเราอยู่กับความเสี่ยง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องอุบัติเหตุ สุขภาพ การลงทุน การทำธุรกิจ หากใครบอกว่าทำเรื่องนั้นเรื่องนี้ไม่มีความเสี่ยงเลย นั่นเขาพูดไม่จริงหรือไม่เข้าใจในเรื่อง “โอกาสที่เป็นได้ หรือ Probability”

ตัวอย่างเช่น เขาพูดถึงฝน 100 ปี นั้นหมายถึงฝนขนาดนั้นโอกาสเกิดหรือมีความเสี่ยง 1 ใน 100 เป็นต้น

การรู้ว่ามีความเสี่ยงกับการวิเคราะห์และการบริหารความเสี่ยงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้ต้องเข้าใจ

การบริหารความเสี่ยง เราควรยึดถือแนวเศรษฐกิจพอเพียงที่กล่าวถึง 3 ห่วง และ 2 เงื่อนไขที่เขียนไว้ คือพอประมาณ มีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกัน โดยอยู่ภายใต้เงื่อนไขของการมีความรู้และมีคุณธรรม

พอประมาณ คือ การที่เราต้องประมาณความเสี่ยงให้ได้ ประมาณผลดีผลเสียที่เกิดจากความเสี่ยงนั้นๆ ให้ออก และเตรียมงบความเสี่ยงแบบพอสมควรหรือพอรับไหว ผมได้สร้างระบบประเมินความเสี่ยงไว้ในองค์กรของเราในหลายๆ เรื่องที่เราสมควรนำมาใช้และพัฒนาองค์ความรู้ต่อไปอย่างต่อเนื่องเพื่อความไม่ประมาท

ตัวอย่างเช่น เรื่องการติดตาม เพื่อเตรียมเสนองาน ได้กำหนดในระบบไว้ให้มีการประเมินโอกาสได้งานนั้นๆ ว่ามีมากน้อยเท่าไร ซึ่งต้องประเมินอย่างมีเหตุมีผลเปรียบเทียบกับคู่แข่ง มีการให้ระบุว่าใครเป็นคู่แข่งที่สำคัญ ความได้เปรียบเสียเปรียบของเราเมื่อเทียบกับคู่แข่ง แล้วจะบอกออกมาว่าเรามีโอกาสได้งานนั้นๆ สักเท่าไร



จากนั้นก็ ต้องมาประมาณต่อว่า ค่าใช้จ่ายที่ต้องลงทุนลงไปเพื่อเตรียมเสนองานกับผลที่จะได้จากงานนี้กับความเสี่ยงเป็นอย่างไร เพื่อชั่งน้ำหนักดูว่าส่วนไหนจะมากกว่ากัน คำนวณค่าต่อการลงทุนลงแรงใหม่ หากคำนวณก็ต้องบริหารความเสี่ยงด้วยการสร้างโอกาสให้ได้งานให้มากขึ้น นั่นคือ การเตรียมตัวและดำเนินการ

เรามีระบบวิเคราะห์และวางแผน มองภาพโอกาสความเป็นไปได้ของธุรกิจที่อาจเป็นไปได้ 3 แนวทาง คือ ทางที่มีโอกาสเป็นไปได้มากที่สุด (Most Likely Case) ทางที่เลวร้ายที่สุด (Worst Case) และทางที่ดีที่สุด (Best Case) เพื่อประมาณการหาทางรองรับให้พร้อม

กรณีที่เราคิดว่า น่าจะเป็นที่สุด ก็คือ Most Likely Case แต่หากเกิดปัญหาเผชิญกับวิกฤตเหตุเลวร้าย เกิด Worst Case ขึ้นมา เราจะรับมืออย่างไร มีภูมิคุ้มกันเพียงพอไหม ในฐานะผู้บริหารต้องวิเคราะห์เพื่อประเมินผลเสียของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ถึงแม้โอกาสจะน้อยกว่ากรณีปกติก็ตาม

อีกตัวอย่างเช่น การลงทุนเพื่อเปิดกิจการใหม่ก็ต้องพิจารณาว่า ความเสี่ยงมีมากน้อยแค่ไหน โอกาสที่จะได้กับเสียเป็นเท่าไร และตั้งประมาณการความเสี่ยงที่จะได้จะเสียในระยะเวลาหนึ่ง พิจารณาดูว่า พอจะรับความเสี่ยงของการขาดทุนสูญหายนั้นได้ไหม จะส่งผลกระทบต่อเรามากน้อย

เพียงใด และหากสำเร็จแล้วจะได้ผลเป็น

ตัวเลขเท่าไร คำนวณค่าความเสี่ยงใหม่

เราตั้งงบประมาณรับความเสี่ยง

ดังกล่าวได้ไหม และจะหยุด

มันเมื่อไรหากความเสี่ยง

เกิดขึ้น เป็นต้น

นั่นคือ การทำแบบ

พอประมาณ อย่างมีเหตุ

มีผล มีภูมิคุ้มกันเพียงพอ

มีความรู้ที่จะทำ ประมาณ

การ และทำด้วยความตั้งใจ

ที่อึดอัด อย่างตรงไปตรงมา



บางครั้งผลได้ดี โอกาสความเสี่ยงก็ไม่มากนัก แต่เมื่อประมาณการว่า หากผลเสียเกิดขึ้นแล้ว เหลือกำลังที่เราจะรับได้ก็ต้องพิจารณากันอย่างหนัก หากเสี่ยงมากจริงๆ ก็อาจจะตัดสินใจไม่เดินหน้าต่อ เพราะความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงเกินกำลังที่เราจะรับไหว

อีกทางหนึ่ง หากพิจารณาแล้ว โครงการนั้นดีน่าลงทุน แต่เราได้รับความเสียหายจากความเสี่ยงนั้นไม่ได้ ก็อาจจะต้องหาผู้ร่วมทุน เพื่อกระจายความเสี่ยงของเรา ให้เบาบางลง จนพอรับไหว เป็นต้น

บางครั้งอาจจะต้องพิจารณาร่วมงานกับคู่แข่งเพื่อลดความเสี่ยงที่จะไม่ได้งาน ถึงแม้ว่ารายได้และกำไรของเราอาจจะลดลง นั่นคือ การบริหารความเสี่ยงอย่างหนึ่ง ความรอบรู้ในเรื่องที่เราจะเสี่ยงด้วยก็เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่สำคัญ อันเป็นเงื่อนไขหนึ่งของหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง หากทำอะไรที่เราไม่รู้ดีพอ นั่นคือ ความเสี่ยงอีกประการหนึ่งที่สำคัญมากๆ

ฉะนั้น จึงควรทำในสิ่งที่รู้ หากไม่รู้หรือมีความรู้ไม่เพียงพอ ก็ต้องศึกษา หาความรู้เพิ่มเติม หรือหาผู้รอบรู้ ผู้มีประสบการณ์เคยผ่านงานดังกล่าวมาร่วม เพื่อเพิ่มความรอบรู้และความมั่นใจ เป็นการลดความเสี่ยงนั่นเอง เรื่องความรอบรู้ และรอบคอบนี่เป็นเรื่องสำคัญ

ความประมาทเป็นเรื่องสำคัญอีกเรื่องหนึ่งที่ทำให้เกิดความเสี่ยงสูง บางคนชอบมองอย่างเข้าข้างตนเอง มีความมั่นใจจนเกินควร ไม่ประเมิน หรืออ่านสถานการณ์ หรือติดตามเหตุการณ์อย่างใกล้ชิด วิเคราะห์ให้รอบคอบ ชอบคิดว่า “กูเก่ง กูแน่” เรื่องนั้นคนนั้นคนนี้อยู่ภายใต้การควบคุมของเราได้ (ของตาย) ก็ถึงแก่ความตายจริงๆ มาแล้วหลายครั้ง

**เราจึงต้องรอบคอบ ไม่อยู่ในความประมาท ดังสุภาษิตที่ว่า “ความประมาท คือ หนทางแห่งความตาย”**

**สรุป การบริหารความเสี่ยงต้องใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียงและไม่ประมาท (คือ ความรอบรู้รอบคอบ) เป็นทางแก้ ใช้ในการบริหารความเสี่ยง ■**

# 33

## คน กับ งาน



“ จะทำงานเล็กใหญ่อาศัยคน  
ต้องฝึกฝนมีคนแลกเปลี่ยนสอน  
มอบหมายงานติดตามงานตามขั้นตอน  
เป็นวงจรเป็นระบบอย่างครบครัน ”

คนกับงานเป็นปัจจัยสำคัญของกิจการของเรา เราให้บริการงานที่ปรึกษา เราต้องมีคนถึงจะบริการลูกค้าได้ คนที่จะไปให้บริการลูกค้า คือ คนมืออาชีพในสาขาต่างๆ เมื่อเราตั้งแนวธุรกิจและวิสัยทัศน์ของเราให้บริการงานที่ปรึกษาแบบบูรณาการ จึงจำเป็นต้องมีคนในหลายๆ สาขาความชำนาญ หรือคนที่มีความชำนาญในหลายๆ สาขา มีความเป็นมืออาชีพ

## 1. ระบบพี่เลี้ยง

คนที่จะเป็นมืออาชีพ โดยพื้นฐานจะต้องมีพื้นฐานความรู้ในสาขาที่ตนจะยึดเป็นวิชาชีพเป็นอย่างดี เรามีผู้คนที่สำเร็จการศึกษาระดับสูงมาอยู่รวมกันเป็นจำนวนมาก คนเหล่านี้อาจจะยังไม่ค่อยประสบความสำเร็จในการทำงานหรือบ้างก็มีมาแล้วจากที่อื่นๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ แต่ประสบการณ์ที่ได้รับก็แตกต่างกันไป เมื่อเข้ามาอยู่รวมกันก็ต้องทำงานร่วมกัน และสลับเปลี่ยนไปตามตำแหน่งหน้าที่การงานในแต่ละโครงการ คนที่ยังไม่มีประสบการณ์ก็ต้องทำงานภายใต้การดูแลของผู้ที่เคยผ่านงานมาก่อน จนกระทั่งเข้าใจแนวทางการทำงานพอสมควร ส่วนคนที่เคยผ่านงานจากที่อื่นมาแล้ว แต่ยังไม่มีประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันและเข้าใจระบบการทำงานของเราดีพอ จะต้องมีคนคอยดูแลให้คำแนะนำ เรียกระบบนี้ว่า “ระบบพี่เลี้ยง”

หน้าที่ของพี่เลี้ยง คือ ให้คำแนะนำผู้ที่เข้ามาทำงานใหม่ในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวกับแนวคิดแนวทางการทำงานร่วมกันภายในองค์กร ให้เข้าใจค่านิยม วิสัยทัศน์ การฟอร์มทีมทำงาน ความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างองค์กรและรูปแบบการทำงานตลอดจนกฎระเบียบที่สำคัญ

เมื่อมีผู้ที่เข้ามาใหม่ก็ต้องแนะนำ สอนงานมอบหมายงาน และติดตามดูแลการทำงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่เรากำหนดไว้อีกด้วย นี่คือ บทบาทหน้าที่ของพี่เลี้ยง

เมื่อผมก่อตั้งบริษัทที่ ๓ ขึ้นมาใหม่ๆ เริ่มมีงานทำ ผมก็รับมือใหม่เข้ามาทำงานหลายคน ก็ใช้วิธีทำงานแบบการประกบกันระหว่างผู้ที่อาวุโสกว่ากับพวกมือใหม่ทำงานร่วมกันไป จนปัจจุบันผู้ที่เป็นมือใหม่เหล่านั้นก็เป็นกรรมการผู้จัดการ เป็นผู้บริหารรุ่น 2 ของเรากันเป็นรุ่นๆ มา

นั่นเป็นการพิสูจน์แล้วว่าระบบพี่เลี้ยงที่ทำงานประกบกันไปนี้ใช้งานได้ จึงใคร่ขอฝากให้ผู้บริหารปัจจุบันและรุ่นต่อไป พิจารณาจัดการให้ระบบนี้คงอยู่และปรับปรุงให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป นี่เป็นระบบการทำงานของมืออาชีพที่ใช้กันมานาน

## 2. การมอบหมายงานและติดตามตรวจสอบ

เป็นเรื่องที่พวกเราทุกคนเจออยู่เป็นประจำในชีวิตการทำงาน การมอบงานก็เนื่องจากงานนั้นๆ ไม่สามารถทำสำเร็จได้ด้วยตัวคนเดียว ภายใต้ข้อกำหนดและเงื่อนไขต่างๆ ของงานนั้นๆ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานขึ้นอยู่กับ การมอบและการรับมอบนี้เป็นอย่างมาก และการทำงานในระบบพี่เลี้ยง ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงต้องดูแลมอบงานให้มือใหม่ที่อยู่ภายใต้การดูแลให้มีความรู้ คอยติดตาม และสอนงาน

ที่เห็นเป็นปัญหาอยู่เนืองๆ คือ ผู้รับมอบงานรับไปโดยไม่เข้าใจเนื้อหา งานวัตถุประสงค์ และเป้าหมายชัดเจน ขาดการติดต่อกันอย่างต่อเนื่อง (รับไปแล้วก็หายไปเลย) งานที่ทำมาใช้ไม่ได้หรือไม่ได้ดีเท่าที่ต้องการ รับไปแล้วเปลี่ยนมือทำโดยผู้รับช่วงต่อ ไม่เคยได้เจอผู้มอบโดยตรงเลยทำไปคนละเรื่อง รับไปแล้วส่งงานคืนซ้ำ เป็นต้น ฉะนั้น จึงขอกล่าวถึงประเด็นการรับมอบและการมอบหมายงานที่ควรจะเป็น บางประการ ดังต่อไปนี้

### ผู้มอบหมายงานต้อง...

1. แจ้งให้ผู้รับมอบงานทราบวัตถุประสงค์ ข้อกำหนด และเป้าหมายอย่างชัดเจน รวมถึงระยะเวลาการทำงาน ความสำคัญ และความสัมพันธ์กับงานอื่น โดยต้องทบทวนให้แน่ใจว่า ผู้รับมอบมีความเข้าใจตรงตามที่ต้องการ
2. ตรวจสอบว่าผู้รับมอบงานมีความสามารถและมีเวลาเพียงพอที่จะทำงานที่จะมอบหมายให้สำเร็จ และหรือจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนด้านไหน เพียงใด
3. ติดตาม ทบทวน และตรวจสอบความก้าวหน้าและผลงาน ตลอดจนให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้เข้าเกณฑ์เป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง จนได้งานที่สำเร็จเรียบร้อย

### ส่วนผู้รับมอบงานต้อง...

1. ทำความเข้าใจกับงาน วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ข้อกำหนด และเงื่อนไขที่ได้รับมอบหมายให้ชัดเจน และทบทวนทำความเข้าใจให้ถูกต้องตรงกับผู้มอบหมาย
2. ประเมินความสามารถและเวลาที่เป็นต้องใช้เวลาและขอรับการสนับสนุนที่ต้องการ
3. วางแผนและคิดหาวิธีการทำงานขึ้นนั้นให้เสร็จอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย
4. รายงานความก้าวหน้าและผลเป็นระยะๆ ตามที่ตกลงกับผู้มอบงานเพื่อทบทวนตรวจสอบ และปรับแก้ ตามความจำเป็น จนกว่างานจะเสร็จเรียบร้อย

กล่าวสั้นๆ คือ 1) ต้องมีการมอบและรับมอบ ด้วยความเข้าใจในงานที่ตรงกัน 2) ต้องรู้ตัวว่าจะทำงานที่ได้มอบและรับมอบเสร็จได้อย่างไร และที่สำคัญคือ 3) ต้องรายงานติดตาม และตรวจสอบทั้งความก้าวหน้าและผลเป็นระยะๆ และปรับแก้อย่างต่อเนื่องจนเสร็จ นี่ก็คือ การนำเอาแนวทางการบริหารแบบ PDCA มาใช้อีกนั่นเอง และทั้งนี้ ทั้งผู้มอบและผู้รับมอบต้องเข้าใจ ยอมรับ และใช้แนวทางนี้ร่วมกัน

การติดต่อหางาน เมื่อได้งานมาก็ต้องมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบระดับบริหาร และผู้จัดการไปทำและคอยติดตามผล ให้ความช่วยเหลือ เป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารองค์กร ในขณะที่ผู้บริหารโครงการและผู้จัดการโครงการก็จะมอบหมายงานตามแผนงานให้ทีมงานแต่ละคนนำไปทำ ผู้จัดการโครงการควรรู้วิธีการวางแผนงาน การมอบหมายงาน และการติดตามงานเป็นอย่างดี

นี่ก็คือ วิธีการแบบ PDCA ที่ต้องถือเป็นอาวุธใช้เป็นประจำ

### 3. การแนะนำสอนงาน

เป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับงาน Professional โดยทั่วไปและวิชาชีพอย่างเรา เปรียบเสมือนนักบินที่ต้องเป็นนักบินฝึกหัด เป็นนักบินมือสอง แล้วถึงเป็นมือหนึ่ง ต้องมีนักบินรุ่นพี่คอยประกบ คอยสอนกันเป็นทอดๆ ไม่เช่นนั้นนักบินมือใหม่ก็ไม่สามารถมีชั่วโมงบินถึงเกณฑ์ เรื่องสอนงานนี้คู่ไปกับการมอบหมายงานและการติดตาม แนะนำ สอนให้ทำงานเป็น และเข้าแนวทาง เป็นการฝึกฝน On the Job Training นั้นเอง

เรามีระดับ Professional Career Path ของเราจากระดับ Junior ไปเป็น Professional และก้าวหน้าเป็น Senior และ Principal ตามลำดับจนเป็น Expert

ระดับ Junior และ Professional ยังต้องการการสอนงานและการตรวจสอบการแนะนำงาน ตามลำดับ เช่นเดียวกับนักบินฝึกหัดและนักบินมือสอง ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นงานมากยิ่งขึ้นๆ และเป็นการทำ QA ด้วย ผู้ที่ทำหน้าที่แนะนำสอนงานก็ต้องเป็นระดับ Senior ขึ้นไป เรื่องนี้ต้องกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ที่ Junior และ Professional ต้องเรียน หรือต้องได้รับการแนะนำงาน ส่วน Senior ขึ้นไปก็ต้องมีหน้าที่แนะนำสอนงานหรือเป็นที่เลี้ยงด้วย

เราจัดองค์กรใหม่เป็นสายงาน (BU) และแบ่งเป็นกลุ่ม (Department) ก็เพื่อให้ผู้ที่มีสายงานเดียวกันอยู่ด้วยกัน ให้มีการกำหนดลูกน้องลูกพี่ที่คอยดูแลกันเป็นระดับๆ

ระดับ Junior และ Professional จะได้รับมอบหมายงานจาก MD-BU หรือหัวหน้า Department พร้อมกับการกำหนดให้ระดับ Senior ขึ้นไป คนไหนเป็นที่เลี้ยงคอยดูแล หรืออาจจะกำหนดให้มีพี่เลี้ยงเหมือนพระที่คอยดูแลประกบกันไปเป็นรูปๆ เลย

การแนะนำสอนงานก็ต้องมีการอบรมในลักษณะ Trainer ให้เข้าใจแนวทางและวิธีการแนะนำสอนและการประเมินผลด้วย

การสอนงานนี้ก็จะเป็นประโยชน์ทั้งกับผู้รับการสอนและผู้ฝึกสอนและกับองค์กร ในด้านการพัฒนาฝีมืออาชีพของเราให้เจริญก้าวหน้า ผู้ฝึกสอนก็จะมีผู้ช่วยทำงานที่ทำตาม และมีคนนับถือ ครูบาอาจารย์ทางด้านวิชาชีพ

ขณะเดียวกันผู้ได้รับการฝึกสอนก็จะทำงานด้วยความมั่นใจและอบอุ่นและมีลูกพี่ดูแลกันเป็นรุ่นๆ ไป

ในโครงการ ผู้จัดการโครงการต้องรู้ว่าลูกทีมแต่ละคนมีความสามารถระดับไหน อย่างน้อยผู้ที่อยู่ในระดับ Junior หรือ Professional จะต้องมีคนคอยแนะนำและสอนงาน ตลอดจนตรวจสอบงานที่ทำให้ถูกต้อง เรียบร้อย สมบูรณ์ และเป็นการทำงานที่มีความมุ่งมั่นและเชื่อมั่นในการทำงานมากยิ่งขึ้น ■





# 34

ทายาทสืบทอด-  
ตัวตายตัวแทน

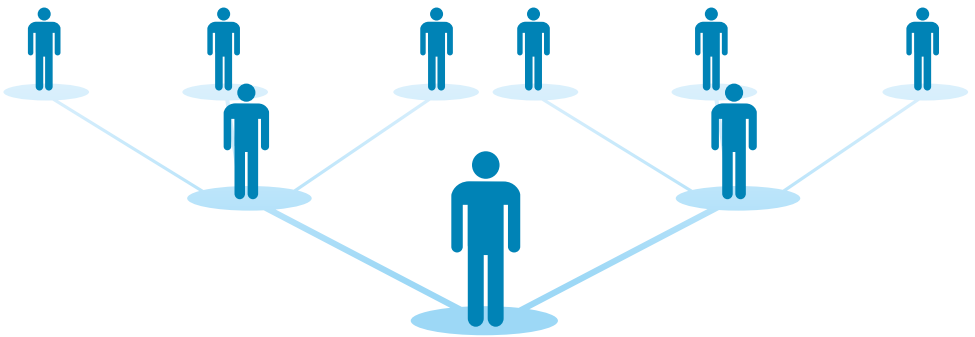
# “ มืออาชีพจะไม่หายไปไหน ถ้าหากสร้างตัวแทนไว้ให้สืบสาน มีทายาทสืบทอดต่อกันนาน รุ่นต่อรุ่นหมุนเปลี่ยนผ่านกาลเวลา ”

ต้องเขียนถึงเรื่องนี้ต่อเนื่อง

จากเรื่อง **“คนกับงาน”** เพราะเป็นเรื่องเดียวกันและต่อเนื่องกัน

การที่เรามีระบบพี่เลี้ยง มีการมอบหมายงาน การติดตามงาน และการสอนงาน ก็เพื่อให้มีการดูแลสร้างผู้ช่วยทำงานและเป็นตัวตายตัวแทนกัน เพื่อจะได้สืบทอดความเป็นมืออาชีพจากรุ่นสู่รุ่นกันไป

มืออาชีพรุ่นโบราณบางคนไม่ค่อยจะยอมรับเป็นพี่เลี้ยงและสอนงาน เพราะเกรงว่า ลูกน้องจะมาเก่งเท่าหรือเก่งกว่า หากคิดเช่นนั้น เราก็ไม่พัฒนา พอถึงวันหนึ่งที่รุ่นเก่าหมดยุค หรือแก่ หรือค่าตัวแพงขึ้นก็หมดความสามารถ ก็ต้องปิดตัวเองไปอย่างที่เราเห็นๆ กันอยู่



การจะทำเช่นนี้ได้ต้องสร้างเป็นระบบ มีรูปแบบการถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่นในอดีต ตั้งแต่ยุคเริ่มต้นของกลุ่มทีม ก็ทำงานกันมาแบบนี้ ถึงวันนี้จึงมีผู้บริหารรุ่น 2 สืบทอดกันต่อมา และเราก็ไม่หยุดนิ่งตลอดเวลาต้องเตรียมคนรุ่นต่อไปขึ้นมาใหม่

ผมให้ความสำคัญกับเรื่องนี้มากๆ ด้วยเหตุผลมากมายหลายประการ

1. การประกอบกิจการมีอาชีพอย่างเรา จะขยายกิจการได้ก็ต้องมีคนช่วยงานกันมากขึ้น อาจหาคนที่มีความประสงค์เป็นงานให้มารับทำในตำแหน่งต่างๆ ที่ต้องการไปเลยก็ได้ แต่พวกมีประสบการณ์ระดับ Senior แล้ว ส่วนใหญ่ก็จะเป็นมือปืนรับจ้าง รับจ๊อบเป็นงานๆ ไป เมื่อเสร็จงานของเราก็อาจจะย้ายไปสังกัดที่อื่นที่มีงานที่เขาถนัดหรือที่สนใจ พวกนี้ส่วนใหญ่ก็จะมีสังกัดประจำเป็นที่เป็นที่แน่นอน นอกจากบางคนที่ยังแนวทางของเรามาช่วยกันต่อไปตอนเป็น Senior แล้ว แต่โอกาสเป็นไปได้น้อย เราจึงจำเป็นต้องสร้างคนรุ่นหลังมาเป็นตัวแทน

2. งานที่ทำอยู่วันนี้ อีก 10 ปีข้างหน้า เราทำเองไม่ได้แล้ว เพราะค่าตัวเราเพิ่มทุกๆ ปี หากทำเหมือน 10 ปีที่แล้ว ในขณะที่ราคาค่าตัวเราแพงขึ้นไปมาก ก็จะต้องคิดราคาที่แพงมากขึ้นซึ่งเป็นการยากในตลาดที่มีการแข่งขันเสรี ที่เป็นไปได้ คือต้องสร้างตัวตายตัวแทนที่อายุน้อยเท่าๆ กับเราในอดีตมาทำแทนเรา โดยเราเปลี่ยนไปทำหน้าที่เป็นหัวหน้า คอยคุมคอยตรวจสอบงานแทน ถึงจะยังรับงานแบบเดิมทำได้นั้นคือ ความจำเป็นที่ต้องสร้างตัวตายตัวแทนรุ่นต่อไป

3. การประกอบธุรกิจก็ต้องมีผู้บริหารระดับต่างๆ มาเป็นผู้บริหารธุรกิจ ในลักษณะกว้างมากขึ้นตามลำดับ งานที่เคยทำเดิมๆ เมื่อก่อนก็ต้องมีคนมาทำแทนในแบบตัวตายตัวแทน หากไม่มีคนมาทำแทนเราก็ไม่สามารถขยับขึ้นไปทำงานบริหารในตำแหน่งที่สูงขึ้นๆ และในเวลาเดียวกัน ค่าตัวเราก็แพงขึ้นๆ เราอยู่ไม่ได้ จึงต้องมีตัวตายตัวแทน เพื่อความก้าวหน้าของเราเอง

4. เราจะเห็นมืออาชีพบางคนทำงานแบบลืมหืมตา คือ เลิกไม่ได้ หากคนแทนไม่ได้ เลิกแล้วก็ขาดคนทำต่อ เลิกแล้วงานด้านนั้นก็จะขาดหายไป เพราะไม่มีตัวตายตัวแทน ขอบอกว่า เวลาผ่านไปเร็วมากๆ หากไม่เตรียมตัวให้ดี เมื่อคนที่มิเข้าสู่วัยอายุใส่มากๆ ไม่มีคนใหม่มาแทน ก็จะเป็นความเสี่ยงขององค์กรมากขึ้นๆ



การคัดเลือกตัวตายตัวแทนต้องอาศัยเวลา ทำงานด้วยกัน รู้จุดอ่อนจุดแข็ง หาทางเติมเต็ม ไม่มีใครสมบูรณ์และผู้นำไม่ได้เกิดเพียงชั่วข้ามคืน จะต้องสร้างเติมเต็ม จะต้องมียุทธศาสตร์ผู้นำทำงานด้วยกัน

ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับเรื่องนี้มากๆ การสร้างมืออาชีพขึ้นมาเพิ่มเติมอย่างเป็นระบบ เริ่มจากการหามืออาชีพระดับรองมาเพิ่ม ทำงานร่วมกันแบบระบบที่เลี้ยง มอบหมายงาน ติดตามงาน และสอนงานแบบที่เขียนในตอนที่แล้ว ต้องมีการติดตามคัดหาคนที่จะมาทำหน้าที่เป็นรุ่นต่อไป ในระดับบริหารต่างๆ จนถึงผู้บริหารระดับสูงสุด นั่นคือ ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่รับมรดกมาจากรุ่นก่อน ที่ต้องทำหน้าที่ของตนเองต่อไปให้ดีที่สุดเพื่อความเจริญยั่งยืนขององค์กรในอนาคต

**อย่าลืมว่า ตัวตายตัวแทน และทายาทสืบทอดไม่ใช่สร้างขึ้นมาได้เพียงชั่วข้ามคืน ต้องริบเร่งสรรหา สังเกต ติดตามประเมินจนได้ตัวจริง เราอาจหาตัวเลือก 4 คน และจาก 4 คนเป็นแชมป์ยืนได้ 1 คน ก็ถือว่าดีมาก ๆ แล้ว ■**



35

ระบบนั้นสำคัญไฉน

# “ กิจการงานจะดีต้องมีระบบ คนเคารพตามกฎหมายเกณฑ์ไม่เบนเบียง ระบบนั้นคนต้องทำกันพร้อมเพรียง ไม่หลีกเลียงรับประกันเป็นอันเจริญ ”

ทุกคนคงเคยเห็นมาก่อนว่า ผู้ที่เก่งกาจ มีฝีมือในการทำงาน นี้กว่าตัวเองแน่ ออกมาประกอบธุรกิจของตนเอง ตอนแรกก็ไปได้ด้วยดี แต่นานไปประสบปัญหา ไปไม่รอด งานติดขัด การเงินมีปัญหา สุดท้ายอาจจะถึงเลิกหรือล้มละลายไป

เคยเห็นร้านขายก๋วยเตี๋ยวรถเข็น คนขายมีฝีมือทำก๋วยเตี๋ยวอร่อย ลูกค้า ตีใจมาก เลยไปเช่าห้องแถว 2 ห้องเปิดกิจการใหญ่โต เข้าไปอุดหนุนก็รู้สึกว่ามีปัญหา เสียแล้ว นั่งรออยู่นานกว่าจะมีคนมารับออเดอร์ ออเดอร์ไปกว่าจะได้กินนั่งรอ เป็นนาน โต๊ะข้างๆ ก็ปันมาก่อนได้ที่หลัง ทำมาก็ผิดๆ ถูกๆ เรียกเก็บเงินก็ไม่มา ไม่นาน ก็ปิดกิจการ กลับไปขายแบบรถเข็นอย่างเดิม นั่นเป็นเพราะระบบ เขาไม่รู้ระบบ ไม่วางระบบ เก่งแต่เพียงทำก๋วยเตี๋ยว

เพื่อนๆ ร่วมรุ่นหลายคน รวมทั้งวิศวกรที่มาทำงานในกลุ่มทีมก็เคยผ่านการ เป็นเจ้าของกิจการก่อสร้างกันมาหลายราย เสร็จแล้วไปไม่รอดด้วยสาเหตุแตกต่างกัน ส่วนใหญ่งานแรกๆ ที่ทำสำเร็จไปด้วยดี มีงานทำมากขึ้นๆ แล้วก็จบลงเหมือนร้าน ก๋วยเตี๋ยว

นั่นเป็นเพราะขาดระบบที่ดีที่จะช่วยจัดการให้ทุกอย่างสามารถติดตาม จัดการได้ ทุกอย่างขึ้นอยู่กับคนเก่งเพียงคนเดียว หรือผู้ร่วมงานไม่กี่คน และทุกคนเก่ง มีฝีมือในการทำงาน และด้วยความที่คิดว่าตัวเองเก่งเลยไม่เห็นความสำคัญของการ วางและการทำงานโดยใช้ระบบ เมื่อคนเก่งจับหน้าไม่ถึงหลังก็ไปไม่รอด

เราเติบโตมาได้จนถึงทุกวันนี้ เพราะคำนึงถึงการทำงานอย่างเป็นระบบ คิดค้น ระบบขึ้นมาเพื่อใช้งาน ควบคุมกับการมีคนเก่งที่รักงานและเสียสละ หากมีแต่คนเก่ง แต่ไม่มีการนำระบบมาใช้และไม่พยายามทำให้เป็นระบบ เราก็คงไม่สามารถมาไกล ถึงตอนนี้

ระบบแรกที่เรานำมาใช้ คือ ระบบ Time Sheet ที่ทุกคนต้องลง Time Sheet เพื่อ บันทึกการทำงานในโครงการใดเท่าไร และก็เริ่มมีระบบการวางแผนจัดสรรเวลาของ

คนทำงานในโครงการต่างๆ ล่วงหน้า ทำให้ทราบว่า มีใครมีงานทำมาก ใครว่างงาน ทำให้สามารถจัดการมอบหมายงานกันได้ เมื่องานสิ้นคนก็ต้องหาคนมาช่วยทำงานเพิ่มให้สอดคล้องกัน

ในเวลาเดียวกัน ก็มีระบบการเงิน มีการทำ Cash Flow Forecast เมื่อรับงานโครงการต่างๆ เพิ่มมากขึ้นเราขาดเงินก็ต้องหาเงินทุนมาหมุนเวียนเพิ่มเติม เมื่อมีระบบการเงินแล้วก็จะมีการติดตามรายได้ที่เตรียมการว่าจะได้เมื่อไร ต้องทำงานให้เสร็จตามงวดเพื่อให้เกิดรายได้ดังกล่าว ไม่เช่นนั้นก็จะทำให้เงินขาดมือ ต้องติดตามอย่างใกล้ชิดไม่ให้ขาดมือ จึงส่งผลให้มีการติดตามงานที่ทำแต่ละชิ้นให้ทำเสร็จตามเวลาด้วย

เรื่องระบบการติดตามกำหนดการวางบิลตามงวดเงินที่ตามมาจากการทำ Cash Flow Projection นี้ได้ผลที่ทำให้สามารถกำหนดการทำงานให้สำเร็จได้ บางครั้งงานเลื่อนไป วางบิลไม่ได้ตามกำหนด ก็ต้องมาติดตามกันว่าจะเลื่อนกำหนดไปเมื่อไร ก็อาจจะต้องเลื่อนรายจ่ายบางรายการตามกันไป และแจ้งไว้ล่วงหน้า ก็ทำให้ทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานให้เสร็จตามกำหนด

สำหรับเรื่องกำหนดการทำงานของคนและ Cash Flow Projection นั้น ต้องตรวจสอบปรับแก้ไขให้ทันสถานการณ์อย่างน้อยทุกอาทิตย์ ตัวนี้ทำให้เราอยู่รอดปลอดภัยมาในตอนต้นๆ

จากการติดตามข่าวคราวในวงการ ปัญหาที่บริษัทมือโปรทั้งหลายไปไม่รอดมักเกิดจาก 1) การขาดเงินทุนหมุนเวียน 2) งานมากทำไม่ทัน และที่สำคัญคือ 3) ไม่จัดลำดับความสำคัญของงานที่ต้องทำให้เสร็จให้สามารถวางบิลได้

บางครั้งหลายๆ งานทำค้างในช่วงสุดท้ายเก็บงานไม่ได้ ไม่เสร็จเพราะมีงานใหม่ต้องไปเร่งเริ่มงาน เช่นงานเสร็จแล้ว 95% เหลือ 5% สุดท้าย ซึ่งจะเป็นช่วงยุ่งยากเราหนีไปทำงานใหม่ที่ง่ายกว่าเสียก่อน งานที่ทำอยู่เดิมก็เก็บเงินไม่ได้ งานเริ่มใหม่ก็ต้องใช้เงิน หลายๆ งานรวมกันก็สะดุดหนักได้

เรามีระบบที่โปร่งใส มีเหตุมีผลให้ผู้ร่วมงานได้เห็น ให้รีบเร่งทำงานให้เสร็จเพื่อเก็บเงินให้ได้ จึงทำให้ไม่มีปัญหาผ่านช่วงวิกฤตดังกล่าวในช่วง 2-3 ปีแรกมาได้ (ช่วง 2-3 ปีแรกนี่ถือว่าเป็นช่วงวิกฤตของธุรกิจโดยทั่วไป)

อีกระบบหนึ่งที่สำคัญ คือ ระบบการแบ่งผลประโยชน์ระหว่างผู้ทำงานกับผู้ลงทุนและการเก็บกำไรสะสม ดังได้กล่าวแล้วในตอนอื่น ซึ่งได้ใช้หลักการดังกล่าวมาจนถึงทุกวันนี้ ทำให้ผู้ทำงานและผู้ลงทุนมีส่วนร่วมด้วยกัน ได้ผลประโยชน์ก็แบ่งปันกันตามส่วน

ต่อมา ผมคิดค้นระบบการบริหารโครงการขึ้นมา เพื่อใช้ในการบริหารจัดการ ตั้งแต่การวางแผน การดำเนินการ การติดตามประเมินผล และการปรับแก้ ที่ตอนหลังเรียกกันว่า ระบบ PDCA

เริ่มแรกก็ใช้วิธีวางแผนด้วยการทำตารางในแผ่นกระดาษที่ละโครงการ มีทั้งแผนงาน แผนกำลังคน แผนการเงิน หลายๆ โครงการก็จับมาต่อเรียงกันเป็นแผนงาน แผนคน และแผนการเงินรวมของบริษัท และต่อมามีคอมพิวเตอร์ ก็ได้นำคอมพิวเตอร์ มาใช้กับระบบการบริหาร

ผมเคยนั่งเครื่องบินในห้องกับตันที่เป็นเพื่อนผมเมื่อตอนไปต่างประเทศ เห็นกับตันกับผู้ช่วยทำงานตอนนำเครื่องร่อนลงที่ท่าอากาศยาน มี List Actions ที่ต้องทำเพื่อนำเครื่องลงอย่างปลอดภัย ก็นำมาคิดต่อทำเป็น List สำหรับผู้จัดการ โครงการจะต้องทำตอนเปิดโครงการ (เหมือนเครื่องบินขึ้น) ตอนระหว่างดำเนินการ และตอนปิดโครงการ (เหมือนนำเครื่องบินลง) เป็นระบบที่ใช้ต่อๆ กันมา ที่เรียกกันว่า “PM Checklists” ที่ผู้จัดการโครงการทุกโครงการต้องใช้เพื่อไม่ให้หลงลืม

ต่อมา ก็มีการนำระบบคุณภาพ ISO มาใช้ ซึ่งเป็นเหมือนแม่แบบในระบบคุณภาพทั้งองค์กรและ PM Checklists ก็เป็นส่วนหนึ่งที่อยู่ใน Manual ของ ISO

ผมคิดค้นและพัฒนาระบบต่างๆ เพื่อนำมาใช้ในการบริหารและดำเนินงาน ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ระบบต้องมีระเบียบ มีกฎกติกาควบคุมกำกับ จะได้ผล มีประสิทธิภาพแค่ไหนก็ขึ้นอยู่กับคนในองค์กรยอมรับและทำตามกฎระเบียบกติกา ที่ทุกคนมีส่วนร่วมกันคิดร่วมกันตั้งขึ้นมาอย่างน้อยเพียงใด ตามที่เขียนไปในตอน “ปรัชญาการดำเนินชีวิตของคนในประเทศที่พัฒนาแล้ว”

เรื่องการเคารพและทำตามกฎระเบียบเป็นเรื่องหนึ่งที่แสดงให้เห็นถึงความแตกต่าง ฉะนั้น ระบบที่คิดค้นกันขึ้นมามากมายจะให้ได้ผลหรือไม่ ก็ขึ้นอยู่กับ การปฏิบัติตามกฎระเบียบที่ตั้งไว้

ในฐานะที่ผมเป็นผู้บริหารองค์กรนี้มา 36 ปี และคิดค้นระบบต่างๆ ขึ้นมาตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงทุกวันนี้ ผมถือว่าผมได้ทำมาดีแล้ว แต่องค์กรจะดีต่อไปหรือไม่ขึ้นอยู่กับการใช้ระบบของพวกเรากันแล้ว นอกจากความเก่งของคนแล้ว การมีระบบและใช้ระบบ อย่างเคร่งครัดต่างหากที่จะทำให้แกร่ง องค์กรพัฒนาไปไกลได้อย่างยั่งยืน ■





**36** รู้เขารู้เรา  
รบร้อยครั้งชนะร้อยครั้ง

## “ การบริหารต้องรู้ทั่วเรื่องตัวเรา อีกตัวเขาคือลูกค้าและคู่แข่ง สถานการณ์ต้องอ่านดูให้รู้แจ้ง สร้างตนแกร่งสู้ได้ชัยทุกครา ”

หัวเรื่องนี้คนส่วนใหญ่ที่เคยรู้แล้วก็รู้เลยว่านี่คือคำสอนของขุนงู คันทันในกฏเกิลได้  
ความว่า ขุนงูเป็นผู้บัญชาการทหาร นักยุทธศาสตร์ทางทหารในช่วง 2 ศตวรรษ  
ก่อนคริสตกาล ที่จริงที่ขุนงูก้าวไว้ คือ “หากรู้เขารู้เรา แม้นรบกันร้อยครั้ง  
ก็ไม่มีอันตรายอันใด ถ้าไม่รู้เขาแต่รู้เรา แพ้ชนะย่อมก้ำกึ่งกันอยู่ หากไม่รู้  
ตัวเราตัวเราเลย ก็ต้องพราชัยในการยุทธนั้นแล”

คือ รู้เราอย่างเดียวไม่รู้เขา ก็ยังมีโอกาสแพ้ชนะพอๆ กัน แต่หากไม่รู้เขาแล้ว  
ไม่รู้ตัวเราเอง ก็แพ้ลูกเดียว

ต่อมาได้มีคนนำมาใช้ในเชิงบริหารธุรกิจ และมีการพูดถึง SWOT Analysis  
เพื่อนำมากำหนดยุทธศาสตร์คือ วิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของตัวเอง ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัย  
ภายใน วิเคราะห์โอกาส อุปสรรค และปัญหา นั่นคือ ปัจจัยภายนอก ซึ่งหมายรวมถึง  
คู่แข่ง สถานการณ์ และบรรยากาศแวดล้อมด้วย

มีผู้เชี่ยวชาญทางการบริหารเคยบรรยายถึงการวางยุทธศาสตร์โดยการ  
วิเคราะห์ 4C คือ ตัว C 4 ตัว ได้แก่ Company (ตัวเรา) Customer (ลูกค้า) Competitor  
(คู่แข่ง) และ Circumstance (สถานการณ์ บรรยากาศ สิ่งแวดล้อม) ก็คล้ายคลึงกัน

แต่ผมเองชอบเจ้าตัว 4C นี้ที่เป็นการมองและเชื่อมโยง 4 ด้าน เข้ามาประกอบ  
การพิจารณาแนวทางวางยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการ ไม่ว่าจะมองเรื่องของการ  
แข่งขันเสนองานโครงการใดโครงการหนึ่งหรือวางแผนธุรกิจขององค์กร และได้ใช้  
อยู่เป็นประจำตลอดมา โดยเอาลูกค้าเป็นที่ตั้ง บริษัทที่มฯ ก็ได้อันดับขึ้นมาเรื่อยๆ  
จนได้เป็นแชมป์ในหลายๆ เวที

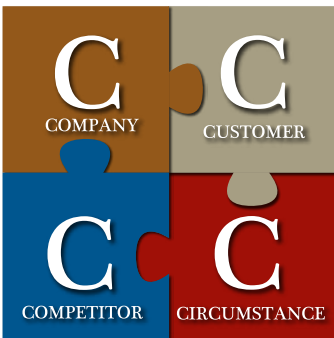
ส่วนตัวสถานการณ์นั้นก็เป็นทั้งอุปสรรค ปัญหา และโอกาส เช่น สถานการณ์ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจอาจจะจะเป็นอุปสรรค ปัญหาสำหรับการบริการของเราในภาคเอกชน แต่เป็นโอกาสของเราในภาครัฐที่ต้องมีการกระตุ้นเศรษฐกิจ มีการเทเงินงบประมาณออกมาเพื่อสร้างงาน เป็นต้น ในด้านที่เรามีคู่แข่งน้อย ก็เป็นโอกาสที่เราจะดำเนินงานในด้านนั้นมาก

ฉะนั้น การมอง SWOT ต้องคำนึงถึงทั้งตัวเรา เปรียบเทียบกับคู่แข่ง บนพื้นฐานของความต้องการของลูกค้าและสถานการณ์

## SWOT



## 4 C's



เมื่อมีเหตุการณ์ใหม่ๆ เกิดขึ้น เช่น ได้ข่าวว่าคู่แข่งสำคัญของเรามีการเปลี่ยนแปลง เราต้องหาข้อเท็จจริงให้ได้โดยไวเพราะเราอยู่บนสังเวียนเดียวกัน เขามีการเปลี่ยนแปลงก็จะกระทบกับเรา หากเราเพิกเฉยละเลยไม่ติดตามหาข้อเท็จจริง เราก็จะเสียเปรียบเขา เข้าตำราที่ขุนวุกกล่าวไว้ไม่รู้เขาแต่เขารู้เรา เราจะไปรบชนะเขาได้อย่างไร

พวกเราชอบมองลูกค้าเป็นเป้าหมายในการทำการตลาด แต่ไม่ค่อยได้มองในด้านคู่แข่งและสถานการณ์ต่างๆ ให้อู้อ้างกันอย่างจริงๆ เช่น ถ้ามองงานนี้ใครเป็นคู่แข่งที่สำคัญของเรา บางทีจะได้รับคำตอบว่าไม่มีก็จจะทักหัวงไปเป็นประจําว่าเป็นไปไม่ได้ที่เราไม่มีคู่แข่งเลยบนโลกใบนี้ เพียงแต่เราสนใจมองอย่างจริงจังหรือเปล่า เราประมาทไปหรือเปล่าจึงไม่รู้เขาเลย

เราควรวิเคราะห์รู้เขาู้เราด้วย 4C และการมอง SWOT ในแต่ละด้านในแต่ละกลุ่มของลูกค้าทุกๆ ปี และในทุกๆ โครงการที่เราจะเข้าสู่เวทีการแข่งขัน เราจะได้ไม่ประมาท เตรียมตัวให้พร้อม



เช่น จะเสนองานกับลูกค้าหน่วยงานราชการหน่วยหนึ่งทางด้านหนึ่ง ก็จะต้องรู้ว่าใครจะเป็นคู่แข่งของเราในงานนั้น แล้วเปรียบเทียบจุดแข็งจุดอ่อนเรียงตามลำดับ โดยคำนึงความต้องการของลูกค้าและเงื่อนไขสถานการณ์ที่แวดล้อม เราก็จะรู้ว่าเราได้เปรียบหรือเสียเปรียบคู่แข่งในด้านไหน อย่างไร

บางที่คู่แข่งบางรายก็อาจจะกลายมาเป็นผู้ร่วมงานกับเรา หากเราวิเคราะห์แล้วว่า การรวมกันจะทำให้มีโอกาสได้งานมากขึ้น ทำให้เรามีสภาพเหนือคู่แข่งรายสำคัญของเราก็ได้ การทำเช่นนี้บ่อยๆ ก็จะทำให้เกิดความชำนาญและสามารถนำมาใช้วางกลยุทธ์ได้เป็นอย่างดี และแน่นอนจะต้องทำให้โอกาสการได้งานมีสูงขึ้น

ในขณะนี้ ประเทศไทยกำลังจะก้าวเข้าสู่เวทีอาเซียน เราก็ต้องรู้เขารู้เรา ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น ต้องหาข้อมูลมากขึ้น ต้องมีวิสัยทัศน์ว่า เราจะก้าวขึ้นไปเป็นหนึ่งในอาเซียน เราต้องรู้เขารู้ว่ามีคู่แข่งประเภทไหน เป็นใครบ้าง เพื่อจะนำมาเปรียบเทียบกับตัวเราได้

**ต้องรู้เขา คือ ลูกค้าของเราอยู่ภาคไหน มีความต้องการมากน้อยเพียงใด จะมีโอกาสหรืออุปสรรค ปัญหาให้ต้องปรับปรุงแก้ไขด้านใดบ้าง เมื่อรู้เขาและรู้เราดีพอ ก็สามารถนำมาวางยุทธศาสตร์ของเราในการสร้างตัวของเราขึ้นมาเป็นหนึ่งในได้ในปีไหน เพื่อเป็นแผนของเราต่อไป ■**



# 37

แลไปข้างหน้า-  
ทิศทางและเป้าหมายที่จะไป

# “ ตั้งความหวังว่าทีมกรู๊ปจะเป็นหนึ่ง ในอาเซียนที่ซึ่งพึงไปสู่ จึงได้วางกำหนดไว้ให้ทำดู นำทีมสู้ร่วมทำให้ได้เป็นจริง ”

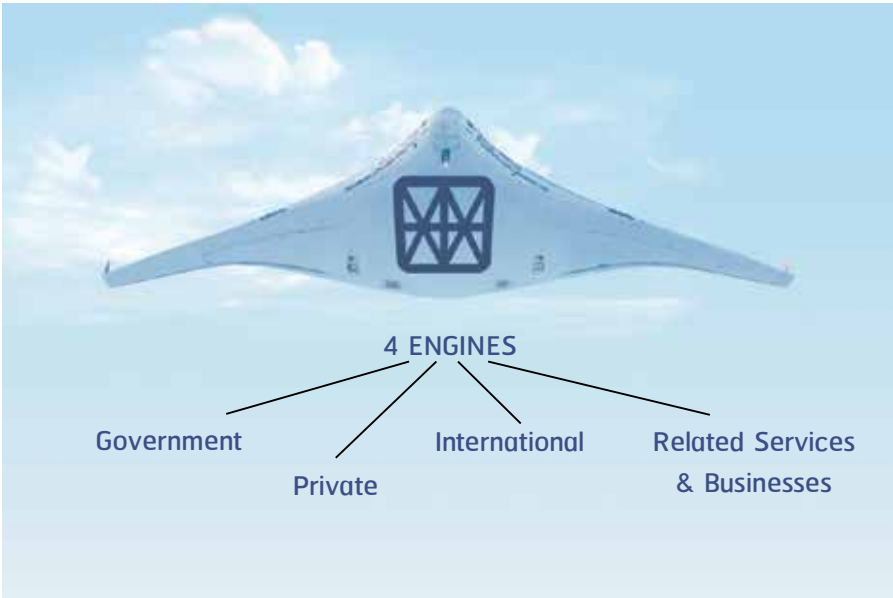
เมื่อ พ.ศ. 2552 (5 ปีที่แล้ว) ผมได้หารือในกลุ่มผู้บริหารรุ่น 2 เพื่อกำหนดทิศทางและเป้าหมายใน 5 ปี จาก พ.ศ. 2552-2557 คือแนวยุทธศาสตร์ 4 เครื่องยนต์ ดังนี้

1. **ด้านงานบริการที่ปรึกษาภาครัฐ** เราจะยังคงให้ความสำคัญรักษาสัดส่วนของเราในโครงการภาครัฐไว้ไม่ให้ต่ำกว่าเป้าหมาย 1,000 ล้านบาท
  2. **ด้านงานบริการที่ปรึกษาภาคเอกชนในประเทศ** เราจะพยายามขยายตลาดออกไป โดยตั้งเป้าหมายให้ได้มูลค่าครึ่งหนึ่งของงานภาครัฐในประเทศ
  3. **ด้านงานบริการที่ปรึกษาต่างประเทศ** คือ ในตลาดอาเซียน จะพยายามให้ดำเนินงานในสัดส่วนเท่าๆ กับงานภาครัฐในประเทศ
  4. **ด้านธุรกิจเกี่ยวเนื่อง** เราจะพยายามสรรหา สรรค์สร้างงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ทั้งงานด้านบริการ เช่น งานประชาสัมพันธ์ การมีส่วนร่วม งานด้านวิศวกรรม งานวิชาการ และงานด้านธุรกิจอื่นๆ ให้มีมูลค่าประมาณ 80% ของมูลค่างานจากภาครัฐ
- มาถึงทุกวันนี้ เราก็กำลังเดินไปในทิศทางนั้น ถึงแม้ว่าจะยังไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ก็ตาม

ในปีนี้ (พ.ศ. 2557) เราได้มีการปรับองค์กรเพื่อเน้นตามทิศทางที่จะไปให้มากขึ้น มีการจัดตั้งบริษัทและทีมงานที่จะไปทำงานต่างประเทศ เปิดสำนักงานในประเทศเพื่อนบ้าน ลงทุนในด้านการผลิตพนักงานทดแทน จัดตั้งสถาบันฝึกอบรมด้านวิศวกรรมที่อยู่ในแนวธุรกิจของเรา

ต่างๆ เหล่านี้ก็เพื่อสร้างโอกาสให้ขยายตัวตามทิศทาง 4 ด้านดังกล่าว ถือว่าเป็นยุทธศาสตร์ของเรา

เมื่อเร็ว ๆ นี้ ผมได้มอบหมายให้คณะกรรมการปรับองค์กรพิจารณาร่างภาพที่ผมอยากเห็นและให้เป็นในอนาคตของกลุ่มทีม เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ซึ่งได้ออกมาเป็น 8 ข้อ ดังนี้



1. กลุ่มที่มจะเป็นหนึ่งในผู้นำของการให้บริการที่ปรึกษาในรูปแบบบูรณาการ (Integrated Consulting Services) ในภูมิภาค (ASEAN) ในงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา ด้านวิศวกรรมและสิ่งแวดล้อมเป็นหลัก และเป็นองค์กรที่มีความแข็งแกร่ง มีฐานะทางการเงินดี เป็นที่ยอมรับของ Stakeholders ทุกประเภท

2. ดำเนินธุรกิจใน 4 ส่วนหลักๆ ที่เรียกว่า 4 เครื่องยนต์ อันได้แก่ 1) งานที่ปรึกษาระบบโครงสร้างพื้นฐานและสาธารณูปโภคของภาครัฐ 2) งานที่ปรึกษาแบบบูรณาการในภาคเอกชน 3) งานที่ปรึกษาในต่างประเทศ โดยเฉพาะในกลุ่มอาเซียน และ 4) งาน Related Businesses (ที่ไม่ใช่งานที่ปรึกษา)

3. ในอดีตจนถึงปัจจุบัน เราทำงานที่ปรึกษาภาครัฐในประเทศเป็นส่วนใหญ่ ต่อไปเรามุ่งเน้นที่จะเพิ่มสัดส่วนของงานด้านอื่นเพื่อให้ส่วนของงานภาครัฐไม่เกิน ¼ ของรายได้ทั้งหมดโดยการผลักดันให้ก้าวสู่การเป็นที่ปรึกษาในภูมิภาคในกลุ่มอาเซียนเพิ่มงานให้บริการในภาคเอกชน และสร้างงานในธุรกิจที่เกี่ยวข้อง (ที่ไม่ใช่งานที่ปรึกษา)

4. ในส่วนของงานต่างประเทศ ต้องการให้เป็นองค์กรข้ามชาติขนาดใหญ่ที่มีฐานจากประเทศไทย โดยมีการดำเนินงานในประเทศต่างๆ ไม่น้อยกว่า 10 ประเทศ และมีสัดส่วนรายได้มาจากต่างประเทศอย่างน้อย 50%

5. จะยังคงมุ่งเน้นการทำงานวิชาชีพที่มีคุณภาพ โดยอิงความเชี่ยวชาญและประสบการณ์อย่างมืออาชีพ ทั้งในและต่างประเทศ โดยมีการสร้างการดำเนินงานและบุคลากรของบุคลากรในต่างประเทศให้แข็งแกร่ง สามารถดำเนินการได้ด้วยตนเอง รวมทั้งมีการพัฒนาเทคนิค Know How เทคโนโลยี ระบบบริหารจัดการเพื่อเป็นเครื่องมือในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กร

6. มีความต้องการให้ธุรกิจของเราก้าวหน้าและพัฒนาอย่างยั่งยืน จึงตั้งใจที่จะขยายงานให้มีความมั่นคงถาวรมากยิ่งขึ้น โดยมี Diversification ไปในแนว Relating Services และไปสู่ Related Businesses อีกด้วย เช่น มีการทำ Business Matching การร่วมลงทุน การขาย และให้บริการที่เกี่ยวข้องกับงานในแนวธุรกิจของเรา และคิดค้นหรือเข้าร่วมกิจการที่ใช้นวัตกรรมใหม่ๆ ทั้งในประเทศไทยและในภูมิภาค

7. เป็นองค์กรที่มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในหลากหลายสาขา ประกอบด้วยคนหลายชาติทำงานร่วมกัน โดยไม่มี Discrimination ทุกคนมีโอกาสเท่าเทียมกัน บุคลากรมี Professional Practice ที่เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ มีความยืดหยุ่นสูง สามารถปรับตัวเข้ากับสภาวะแวดล้อมต่างๆ ได้ดี (ไม่ใช่พวกไม่ยอมเปลี่ยนแปลงหรือยึดถือสิ่งเก่าๆ) มุ่งเน้นคุณภาพงานและการพัฒนาตนเอง เคารพกฎ ระเบียบ กติกาสากลของท้องถิ่นและองค์กร

8. เป็นองค์กรที่อยู่ใน Top List ขององค์กรที่คนที่มีความรู้ความสามารถอยากทำงานด้วย

# TOP LIST

## 2020



เป็นวิสัยทัศน์ที่ท้าทาย แต่สามารถทำให้เป็นจริงได้ หากพวกเขาทุกคนตั้งใจที่จะเดินไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

มีคนถามว่า ทำไมจึงต้องกำหนดทิศทางมุ่งขยายสู่ต่างประเทศ ภาคเอกชนและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง เราจะคงอยู่ในตลาดงานเดิม (เน้นภาครัฐ) ไม่ได้หรือ ไม่ดีกว่าหรือ

ขอตอบว่า ด้วยขนาดและระดับขององค์กรของเรานี้คงเป็นไม่ได้ เราต้องไปในทิศทางนั้นด้วยเหตุผลหลายประการ

1. เราอยู่ในประชาคมอาเซียน ซึ่งตลาด AEC กำลังจะเปิดใน พ.ศ. 2558 เราอยู่เฉยไม่ได้ เพราะเมื่อตลาดเปิดก็จะมีต่างประเทศเข้ามาในตลาดมากมาย จะมากดดันแบ่งส่วนการตลาดของเราไป เราจะอาศัยตลาดในประเทศไทยเพียงอย่างเดียวคงไม่ได้แล้ว เปรียบเสมือนประเทศไทยเป็นเขตหนึ่งใน 10 เขตในอาเซียน นั้นเปรียบเหมือนว่า เราคงไม่หากินอยู่แค่จังหวัดใดจังหวัดหนึ่งในประเทศอีกต่อไปแล้ว เราไม่ขยายออกไป เขาก็จะมาแย่งจากเรา

2. ตลาดงานของภาครัฐในปัจจุบันก็มีอุปสรรค ปัญหามากมาย มีปริมาณงานมากก็จริง แต่ผู้ว่าจ้างมีน้อยราย มีการแข่งขันกันสูง การเมืองก็แรง โอกาสพลาดหลุดมีมาก ถึงแม้จะทำมาหากินในตลาดนี้มานานก็ตาม คู่แข่งหน้าใหม่ ๆ ก็เพิ่มเข้ามามากขึ้น ๆ

3. การลงทุนในโครงการขนาดใหญ่กำลังจะเปลี่ยนแปลงไป ภาคเอกชนจะเข้ามามีบทบาทมากขึ้น เช่น การผลิตไฟฟ้า รถไฟฟ้า ถนน และโครงสร้างพื้นฐานอื่น ๆ เราต้องสร้างความสัมพันธ์กับนักลงทุนภาคเอกชนให้มากขึ้น ๆ เพราะจะเข้ามารับสมัครงานจากภาครัฐต่อไป

4. เราต้องไปตลาดอาเซียน เพราะจะได้ใช้ประสบการณ์ที่สั่งสมมาให้ประโยชน์ ทดแทนงานที่จะน้อยลงในอนาคต สำหรับประเทศที่พัฒนาตามหลังเรา เราก็จะสามารถนำประสบการณ์ของเรามาใช้ขยายผล อีกด้านหนึ่งในประเทศที่พัฒนาหน้าหน้าเรา เช่น สิงคโปร์ มาเลเซีย และญี่ปุ่น เราควรเข้าไปทำงานในด้านที่ใช้แรงงานราคาถูกลงกว่า เช่น งานเขียนแบบ งานควบคุมการก่อสร้าง เป็นต้น

5. การเป็นที่ปรึกษาในอนาคตในภาคเอกชนเราจะมานั่งรอให้ลูกค้ามาหาเรา มาเขียนข้อกำหนดจ้างเราแบบภาครัฐในปัจจุบัน คงเป็นไปได้ เราต้องร่วมกับนักลงทุนสร้างโครงการและให้คำแนะนำตั้งแต่ต้น ในบางครั้งก็อาจได้รับการชักชวน ทาบตามให้เข้าร่วมด้วย และการเข้าไปมีส่วนร่วมในการลงทุนโครงการก็จะทำให้



เรามีโอกาสให้บริการมากยิ่งขึ้น นั่นคือ เราต้องร่วมลงทุนส่วนหนึ่งถึงแม้จะเป็นส่วนเล็กน้อยก็ตาม นั่นคือ ส่วนของที่เราเรียกกันว่า Related Businesses หรือธุรกิจเกี่ยวเนื่อง อาจทำหน้าที่เป็น Business Match Maker ที่จะหานักลงทุนที่สนใจมาลงทุนร่วมโครงการกัน

6. เราต้องสร้างเครือข่ายในประเทศต่างๆ เพื่อแลกเปลี่ยนมืออาชีพและทำงานร่วมกันมากขึ้น ในฐานะที่เราเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีผู้เชี่ยวชาญหลากหลายสาขา เราจะต้องตั้งเป้าหมายที่จะเข้าไปเสนอผู้เชี่ยวชาญของเราแก่บริษัทอื่นที่ขาดคนในระดับภูมิภาคและในระดับสากลมากขึ้นๆ

อย่างไรก็ตาม เราต้องเป็นฝ่าย “ให้” ก่อน อย่าไปคิดเอาจากเขาแต่ฝ่ายเดียว เพื่อให้เขาเกิดมิตรต่อเราและทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนกันเกิดขึ้น

**นั่นคือ เหตุผลของการกำหนดขนาดของกลุ่มทีม ซึ่งน่าจะเป็นวิสัยทัศน์ในอีก 5 ปีข้างหน้า ■**



## ประวัติผู้เขียน

**ดร. ประเสริฐ ภัทรมัย** เป็นคนปากน้ำโพโดยกำเนิด จบการศึกษาในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้นที่บ้านเกิดจังหวัดนครสวรรค์ ก่อนเข้ามาเรียนต่อในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายที่โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา พญาไท และสอบเอ็นทรานซ์เข้าศึกษาต่อที่คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หลังจบปริญญาตรีทำงานได้เพียง 3 เดือนก็ได้รับทุนเรียนต่อจนกระทั่งสำเร็จการศึกษาขั้นสูงสุดระดับปริญญาเอก จากคณะวิศวกรรมศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย (AIT) เมื่อ พ.ศ. 2516

เป็นคนชอบเล่นกีฬามาตั้งแต่เด็กๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง “บาสเกตบอล” ที่เล่นมาตั้งแต่มัธยมต้น และลงแข่งชั้นเรื่อยมาจนถึงสมัยเรียนจุฬาฯ ต่อมาเมื่อทำงานใหม่ ๆ ก็เปลี่ยนมาเล่น “เทนนิส” อยู่หลายปี จนกระทั่งมาลงเอยที่ “กอล์ฟ” กีฬาสุดโปรดที่ยังคงเล่นมาจนถึงปัจจุบัน เรียกได้ว่า “กีฬาเป็นเหมือนส่วนหนึ่งของชีวิต” มาโดยตลอด เพราะนอกจากกีฬาจะทำให้มีความแข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจแล้ว ยังได้ฝึกข้อคิดดีๆ ให้ ดร.ประเสริฐนำมาปรับใช้กับการทำงานและการดำเนินชีวิต ไม่ว่าจะเป็นการคบหาเพื่อนฝูง การมีน้ำใจนักกีฬา การวางแผนอย่างมีกลยุทธ์ ที่สำคัญที่สุดคือ **“การทำงานเป็นทีม”**

ด้วยความเชื่อมั่นใน “ความสามารถ” ของคนไทยที่มีไม่น้อยไปกว่าชาวต่างชาติ ดร.ประเสริฐจึงได้ชักชวนเพื่อนๆ มาร่วมกันตั้งบริษัทวิศวกรที่ปรึกษาของคนไทยในนาม “ทีม คอนซัลติ้ง เอนจิเนียร์” เมื่อ พ.ศ. 2521 เริ่มจากบริษัทเล็กๆ ที่มีทีมงานเพียงไม่กี่คน ช่วยกันฝ่าฟันปัญหาและอุปสรรคในแต่ละช่วงเวลา จนเติบโตก้าวหน้ามาจนถึงวันนี้ 37 ปีแล้ว กลายเป็น “ทีมกรุ๊ป” กลุ่มบริษัทที่ปรึกษาที่ใหญ่ที่สุดของคนไทยที่ให้บริการ One Stop Services ด้วยความเชี่ยวชาญและการทำงานแบบบูรณาการของบุคลากรทั้งในประเทศและเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญต่างประเทศกว่า 1,000 คน

ในฐานะผู้ก่อตั้งและประธานกรรมการ “ทีมกรุ๊ป” ดร.ประเสริฐยังเป็นผู้นำในการกำหนด “Vision 2020” ของทีมกรุ๊ปว่า “To be a REGIONAL LEADER in the integrated consulting and related businesses” เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กรให้มุ่งสู่การเป็น “ผู้นำ” ในธุรกิจที่ปรึกษาแบบบูรณาการและธุรกิจเกี่ยวเนื่องในระดับภูมิภาคอย่างเต็มภาคภูมิในอนาคต



## กลุ่มบริษัททีม

เลขที่ 151 อาคารทีม ถนนนวลจันทร์ แขวงนวลจันทร์ เขตบึงกุ่ม กรุงเทพฯ 10230

โทรศัพท์ 0 2509 9000 [www.teamgroup.co.th](http://www.teamgroup.co.th)

