



01

การตัดสินใจ
และการตัดทอนความคิด
เพื่อการอยู่รอดได้
เกิน 10 ปี



► คว่ำชัยชนะจากตลาดในประเทศ แล้วค่อยมุ่งสู่ตลาดต่างประเทศ

บริษัทบางแห่งมี "นโยบายพื้นฐานของบริษัท" ทว่าผู้บริหารส่วนใหญ่เข้าใจผิดว่าถ้าปฏิบัติตามแล้วบริษัทจะไปได้ดี หัวข้อที่อยู่ในนโยบายพื้นฐานเป็นเพียงการสรุปปัจจัยความสำเร็จที่สั่งสมมาในอดีต ใช่ว่าจะสอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคหรือสภาพแวดล้อมการบริหารจัดการที่แปรปรวนเสมอไป เช่น

"จะปรับปรุงคุณภาพ"

แค่บอกว่า "จะปรับปรุงคุณภาพ" แต่พบว่ายังขาดความชัดเจนและไม่รู้ว่าใครจะปรับปรุงคุณภาพอย่างไร ในการแข่งขันพัฒนาผลิตภัณฑ์กับบริษัทอื่น ผู้บริหารจะต้องเฝ้าดูตัวกันว่าต้องปรับปรุงคุณภาพส่วนไหน อย่างไร ถึงจะเป็นฝ่ายได้เปรียบในการแข่งขัน หากผู้บริหารวิเคราะห์ประเด็นนี้อย่างละเอียดไม่ได้ จะปรับปรุงคุณภาพเชิงพลวัตที่เหมาะสมกับตลาดในยุคปัจจุบันไม่ได้ สมัยก่อนการรับมือแบบคลุมเครือตามนโยบายที่ไม่ชัดเจนอาจจะพอเอาตัวรอดไปได้ แต่ต่อไปนี้จะทำแบบนั้นไม่ได้แล้ว

"จะยกระดับเทคนิค" นโยบายนี้ก็คลุมเครือไม่ชัดเจน

สมมติว่าผลิตภัณฑ์ของบริษัทคู่แข่งใส่ชุดเพียง 5 ตัว บริษัทเราจะใส่ชุดเพียง 10 ตัวเพื่อให้เคลื่อนไหวได้ว่องไว การพัฒนาผลิตภัณฑ์แบบนี้เป็นการปฏิบัติตามนโยบายยกระดับเทคนิคอย่างเป็นรูปธรรม แต่ก็ยังอาจแก้ปัญหาไม่ถูกจุด และก็กลายเป็นผู้บริหารที่ไม่ได้เรื่อง เนื่องจากเห็นเรื่องสำคัญเป็น

เรื่องรอง เห็นเรื่องรองเป็นเรื่องสำคัญ

ตลาดสมัยนี้มักจะเกิดเรื่องทำนองนี้ทุกวัน หากผู้บริหารจะคิดหาทางหลุดพ้นจากภาวะผลประกอบการตกต่ำ ต้องเริ่มจากการมีมุมมองเชิงพลวัตละครับ

ผมขอเสนอแผนการหลุดพ้นจากภาวะผลประกอบการตกต่ำโดยใช้มุมมองเชิงพลวัตเพื่อการอยู่รอดทั้งในตลาดในประเทศและตลาดต่างประเทศ ผมตั้งชื่อแผนการนี้ว่า "กลยุทธ์มูชะชิ มียะโมะโตะ"¹

ผมย้ำว่าเศรษฐกิจญี่ปุ่นกำลังหดตัว ดังนั้นนโยบายการบริหารจัดการที่แต่ละบริษัทเลือกได้มีเพียง 3 ข้อ ได้แก่

- ① สร้างความพิเศษในตลาดในประเทศ
- ② ตัดใจจากตลาดในประเทศ แล้วบุกตลาดโลกเท่านั้น
- ③ ปรับตัวเข้ากับตลาดในประเทศ พร้อมกับเจาะตลาดต่างประเทศ

ผมคิดว่าประเทศญี่ปุ่นมีกลยุทธ์เหลือแค่ข้อ ③ คือการบุกทั้งตลาดในประเทศและตลาดต่างประเทศ ตลาดในประเทศหดตัวก็จริง แต่ถ้าปฏิบัติตามกลยุทธ์เอาตัวรอดอย่างเต็มที่ก็เชื่อว่าจะไม่มีความหวัง ในทางตรงกันข้าม เมื่อตลาดในประเทศหดตัวไปเรื่อยๆ การบุกตลาดโลกจะเป็นสิ่งจำเป็น

แต่ถ้าบุกตลาดโลกไปเฉยๆ ไร้กลยุทธ์ ก็จะไม่ประสบความสำเร็จแน่นอน การจะเป็นบริษัทชั้นนำในตลาดโลก ถ้าผู้บริหารไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง อยู่เสมอและไม่สามารถคิดกลยุทธ์ด้วยมุมมองเชิงพลวัต บริษัทจะอยู่ไม่รอด

¹ ยอดบุรุษผู้สร้างตำนานการประลองดาบ ทั้งชีวิตไม่เคยพ่ายแพ้ หน้าประวัติศาสตร์ญี่ปุ่นและโลกต้องจารึกไว้ จนทุกวันนี้ชื่อของเขายังคงได้รับการยกย่องให้เป็นต้นแบบกลยุทธ์การแข่งขันในเชิงธุรกิจ

► ต้องปรับปรุงโครงสร้างทางการเงิน เพื่อรองรับความเสี่ยงหากจะบุกตลาดต่างประเทศ

ผู้บริหารของบริษัทที่กำลังประสบปัญหาในญี่ปุ่นคงจะคิดว่าการบุกตลาดโลกเพื่อครองส่วนแบ่งตลาดเป็นการวาดวิมานในอากาศ อย่างไรก็ตาม ถ้าไม่บุกตลาดโลกบ้าง ในอนาคตบริษัทก็อาจอยู่ไม่รอด แผนการที่ชัดเจนจึงเป็นสิ่งสำคัญเช่นกัน

เมื่อบุกตลาดโลกแล้ว ไม่มีทางทำกำไรได้ทันทีหรอกครับ บริษัทต้องทนรับการขาดทุนเป็นเวลาหลายปีจนกว่ากิจการจะเข้าที่เข้าทาง ซึ่งการหาเงินทุนต้องอาศัยการปรับปรุงโครงสร้างทางการเงินภายในประเทศอย่างถึงที่สุด ผมจะอธิบายเรื่องนี้ใน part 2 ตอนนี้จะขอเล่าโดยสังเขป

สภาพผลประกอบการตกต่ำหมายถึงมีความสามารถในการทำกำไรลดลง ซึ่งถ้าจะเพิ่มยอดขายในภาวะที่ตลาดหดตัว บริษัทไหนๆ ก็ไม่กล้าคาดหวัง คิดง่ายๆ การลดต้นทุนถือเป็นการรับสถานการณ์ที่ถูกต้อง

ถ้าเป็นธุรกิจการผลิต ให้ลดต้นทุนการผลิต แต่ถ้าเป็นธุรกิจค้าปลีก ให้ลดต้นทุนการจัดซื้อสินค้า การลดค่าใช้จ่ายดังกล่าวถือเป็นเรื่องปกติเลยละครับ เป็นนโยบายที่ธุรกิจทุกประเภทใช้ได้

แผนการลดต้นทุนเป็นเรื่องง่ายมาก และคงจะไม่ใช่วิธีแปลกสำหรับผู้บริหาร แต่ถ้าผู้บริหารไม่ทำตามแผนการง่ายๆ ตรงหน้าอย่างถึงที่สุด ไม่เข้าใจ และไม่หนีบทวนเรื่องนี้ให้ดี ก็เชื่อได้ครับว่าจะทำให้ธุรกิจหยุดชะงัก องค์กรไม่มีทางก้าวหน้า



สถาบันการเงินจะไม่ปล่อยกู้ ให้บริษัทที่ไม่มีแผนธุรกิจอย่างมั่นคง ผู้บริหารจึงต้องเขียนแผนธุรกิจ ให้สถาบันการเงินยอมรับให้ได้



บริษัทผู้ปูนเริ่มนำการปิดบัญชีรายเดือนมาใช้เมื่อหลายสิบปีก่อน และองค์กรที่ใช้การบริหารตามเป้าหมายก็คงจะมีไม่น้อย ทว่าบริษัทที่ตอนแรกตั้งใจจะนำระบบนี้มาใช้แบบผิวเผินไปก่อนจนถึงขั้นนำมาใช้ในการตัดสินใจทางธุรกิจมีน้อยมาก ผมเรียกการกระทำแบบนี้ว่า "ซีเกียจ"

ต่อให้ผู้บริหารอ้างว่า "ตัวเองวิเคราะห์ตัวเลขในการปิดบัญชีรายเดือนเป็นอย่างดีและนำมาใช้ในการบริหารจัดการ" สักแค่ไหน เท่าที่ผมเห็นมาก็เป็นบริษัทที่มีผลประกอบการตกต่ำแทบทุกแห่ง ทำก็เหมือนไม่ได้ทำ ประเด็นสำคัญในการหลุดพ้นจากภาวะผลประกอบการตกต่ำคือผู้บริหารอ่านสถานการณ์ปัจจุบันและลดต้นทุนจากการปิดบัญชีรายเดือนได้มากน้อยแค่ไหนต่างหาก

สิ่งที่ขาดไม่ได้เวลานุกตลกตลาดโลกคือความช่วยเหลือจากสถาบันการเงิน สถาบันการเงินจะไม่ปล่อยกู้ง่ายก็ต่อเมื่อบริษัทปรับปรุงภาวะผลประกอบการตกต่ำให้ดีขึ้น และเสริมความแข็งแกร่งทางการเงิน

ญี่ปุ่นในระยะหลัง ธนาคารท้องถิ่นให้ความช่วยเหลือธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมที่จะบุกตลาดโลก ธนาคารเพื่อการพัฒนาแห่งญี่ปุ่นก็เริ่มให้ความช่วยเหลือธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่จะบุกตลาดเอเชีย ผู้ปล่อยกู้ไม่ได้จำกัดแค่ธนาคารท้องถิ่นและสมาคมสินเชื่อเหมือนเมื่อก่อน

จะว่าไปแล้ว สถาบันการเงินจะไม่ปล่อยกู้ให้บริษัทที่ไม่มีแผนธุรกิจอย่าง มั่นคง ผู้บริหารจึงต้องเขียนแผนธุรกิจให้สถาบันการเงินยอมรับให้ได้

► นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดปลายทาง

ประเด็นสำคัญต่อไปคือเทคโนโลยีและเสน่ห์ของผลิตภัณฑ์

การจะเป็นเจ้าตลาดโลก ผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยี หรือบริการ จะต้องมีความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลก หัวใจสำคัญคือผลิตภัณฑ์และบริการที่จะนำเสนอในตลาดโลกมีความสำคัญต่อประเทศนั้นๆ หรือไม่ เป็นที่ชื่นชอบของประชาชนในประเทศนั้นๆ หรือไม่ ถ้าไม่ ก็ไม่มีทางประสบความสำเร็จหรอกครับ

รถกระบะปิคอัพในประเทศไทยซึ่งได้รับการสนับสนุนจากบริษัท มิตซูบิชิ คอร์ปอเรชั่น ครองส่วนแบ่งตลาดมากกว่าบริษัทยักษ์ใหญ่อย่างโตโยต้าเสียอีก รถยนต์มาสด้าได้รับความนิยมในทวีปยุโรป และผู้ผลิตรถยนต์ที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดในประเทศอินเดียคือซูซูกิ

ผลิตภัณฑ์ของบริษัททุกแห่งที่ผมยกตัวอย่างเป็นที่ชื่นชอบอย่างมากในตลาดปลายทาง เป็นผลจากการที่ผู้บริหารวิจัยตลาดปลายทางและความเป็นอยู่ของประชาชนเป็นอย่างดี ทั้งยังพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่จำเป็นและมีประโยชน์ต่อประชาชนของประเทศนั้นๆ

เรื่องที่ผมได้ยินจากบรรดาผู้บริหารบ่อยๆ คือแนวคิดที่ว่าเวลาจะสร้างธุรกิจใหม่ให้ตัดสินใจโดยเทียบกับประสิทธิภาพการบริหารของบริษัท แล้วตอนที่ทุกตลาดโลกก็ทำเหมือนกันใช่ไหม

ผมขอตอบอย่างมั่นใจว่าไม่ใช่

ประสิทธิภาพการบริหารเป็นรากฐานเวลาพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการของบริษัท เรื่องนั้นไม่ต้องสงสัย แต่ว่าผู้บริหารในต่างประเทศใ้ว่าจะยอมรับประสิทธิภาพการบริหารของบริษัทคุณเสมอไป หากยึดเย็ดประสิทธิภาพการบริหารให้ลูกค้านำตามตลาดโลกให้เป็นแบบเดียวกัน ให้รู้ไว้เลยว่าจะส่งผลกระทบกันข้าม

สรุปเนื้อหา • 01

► การบุกตลาดต่างประเทศให้ประสบความสำเร็จจะต้องอาศัยการ**ปรับปรุงฐานะทางการเงิน**เพื่อสามารถทนต่อความเสี่ยงจากการบุกตลาดต่างประเทศ โดยเริ่มจากการลดต้นทุนการผลิตหรือต้นทุนการจัดซื้อสินค้า

► พยายาม**นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่ประชาชนหรือตลาดปลายทางชื่นชอบ** เพื่อให้ต่างประเทศยอมรับ บางกรณีอาจต้องทำหายในสิ่งที่ขัดกับปรัชญาการบริหารของบริษัท

02

ทักษะพื้นฐานทางธุรกิจ
สำหรับผู้บริหารที่เจียน
แผนการทำความเข้าใจ



► ① ทักษะการกำหนดเป้าหมาย = การเขียนโครงร่างการวิจัยและแบบเสนอโครงการ

ทักษะการเขียนแผนธุรกิจ รวมทั้งทักษะการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่แข่งขันทั้งในประเทศและต่างประเทศได้นั้น เป็นทักษะพื้นฐานที่ผู้บริหารพึงมี แต่เท่าที่ผมเห็นก็อดรู้สึกไม่ได้ว่าทักษะที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารส่วนใหญ่ ถดถอยลง

ทักษะพื้นฐานที่ผู้บริหารพึงมี แบ่งได้ 3 อย่างคร่าวๆ

- ① ทักษะการกำหนดเป้าหมาย
- ② ทักษะการวางแผน
- ③ ทักษะการปฏิบัติ

ผมมีโอกาสชี้แจงความจำเป็นของทักษะพื้นฐาน 3 อย่างนี้ในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งเสียงตอบรับจากผู้บริหารส่วนใหญ่คือ "คาดหวังว่าจะได้ยินคำใหม่ๆ แต่กลับพูดแต่เรื่องธรรมดา"

คุณก็คงจะรู้สึกว่าเป็นเรื่องธรรมดาเหลือเกิน แต่การทำเรื่องธรรมดาจนสำเร็จเป็นเรื่องยากนะครับ ผู้บริหารที่ไม่เหลียวแลเรื่องธรรมดาส่วนใหญ่ก็เลยทำไม่สำเร็จ

ทักษะการกำหนดเป้าหมายคือการสร้างป้ายบอกทางว่าบริษัทหรือส่วนงานต่างๆ ควรจะมุ่งหน้าไปในทิศทางใด ซึ่งความเชี่ยวชาญในขั้นตอนนี้ก่อน

กำหนดเป้าหมายเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้

เมื่อผู้บริหารกำหนดเป้าหมายใหม่ จะต้องรวบรวมข้อมูลสำหรับการกำหนดเป้าหมายเพื่อนำมาวิเคราะห์ แม้ในกรณีที่เกิดปัญหาหรือมีภารกิจอะไรบางอย่างร่วมกับบริษัทหรือส่วนงาน ก็ต้องรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นต่อการกำหนดเป้าหมายเพื่อแก้ไขปัญหา

ทฤษฎีของนักวิชาการได้มาจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมตามหลักวิชาการ เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลที่รู้จักทั่วไปคือการวิเคราะห์จัดกลุ่ม ผู้บริหารรู้จักเทคนิคนี้เป็นอย่างดีจากหนังสือและการฝึกอบรม

เทคนิควิเคราะห์ทางวิทยาศาสตร์ใช้ได้ผลจริง

แต่ว่าทักษะที่สำคัญในการทำงานจริง ๆ คือการตรวจสอบว่าข้อมูลที่รวบรวมมามีความสำคัญอย่างไร ข้อสรุปที่ได้จากการวิเคราะห์มีความสำคัญอย่างไร และภารกิจที่แท้จริงคืออะไร ปัญหาที่มีอยู่ว่าไม่มีผู้บริหารที่มีทักษะการวิเคราะห์ข้อมูลที่สู้กับมืออาชีพ และไม่มีผู้บริหารที่มีทักษะคัดเลือกสาระสำคัญและเบื้องลึกของข้อมูล

สิ่งสำคัญเป็นพิเศษในการทำงานคือ ผู้บริหารสามารถเขียน "โครงร่างการวิจัย" ซึ่งเป็นพื้นฐานของการกำหนดเป้าหมายได้หรือไม่

โครงร่างการวิจัยคือแบบเสนอให้ส่วนงานอื่น ๆ ในบริษัทหรือว่าจ้างหน่วยงานภายนอกให้ทำวิจัย แม้จะถูกขอร้องให้ทำวิจัยจนน่ารำคาญ แต่ฝ่ายที่ทำวิจัยได้แต่ลังเล ประเด็นที่สำคัญที่สุดคือต้องระบุให้ชัดเจนว่า "อยากจะรู้อะไร เพื่ออะไร ทำไม"

ผู้บริหารบริษัทระดับโลกต้องหมั่นฝึกฝนการเขียนโครงร่างการวิจัยครับ



ปัญหามือยว่า ไม่มีผู้บริหารที่มีทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล ที่สุสกับมืออาชีพ และไม่มีผู้บริหารที่มีทักษะ การคัดเลือกสาระสำคัญ และเบื้องลึกของข้อมูล



ถ้าผู้บริหารไม่เสนอโครงร่างการวิจัยอย่างละเอียด การวิจัยจะไม่ได้รับการยอมรับ หากไม่รู้เบื้องลึกของการวิจัย ทำวิจัยไปก็ไม่มีจุดหมาย เมื่อทราบผลการวิจัยแล้ว ต้องเขียนโครงการบนสมมติฐานว่าจะดำเนินการตามผลการวิจัยได้อย่างไร

ส่วนงานครีเอทีฟก็ต้องมีทักษะการกำหนดเป้าหมายเช่นกัน

เพราะว่าแบบเสนอโครงการอย่างการพัฒนาผลิตภัณฑ์และกลยุทธ์การโฆษณาจะต้องให้ความสำคัญกับสาระสำคัญและเบื้องลึกของข้อมูลว่าจะกำหนดกลุ่มเป้าหมายเป็นใคร และจะพัฒนาผลิตภัณฑ์แบบใดผู้บริโภคถึงจะชื่นชอบ

สมัยก่อน ผู้บริหารบริษัทญี่ปุ่นที่เปี่ยมด้วยพรสวรรค์อย่างโชนิและฮอนด้าพัฒนาผลิตภัณฑ์ตามความรู้สึก ไม่ได้พึ่งพาการวิจัย ผู้บริหารองค์กรในปัจจุบันจึงขาดความเชี่ยวชาญในการเขียนโครงร่างการวิจัย ขณะที่บริษัทระดับโลกมีกระบวนการกำหนดเป้าหมายอย่างเป็นระบบ และมีการสร้างระบบให้ผู้บริหารทุกคนมีทักษะพื้นฐาน

ผมไม่ปฏิเสธว่าในอนาคตอาจจะมีผู้บริหารที่มีพรสวรรค์เป็นเลิศ แต่ว่าการจะอยู่รอดในสภาพแวดล้อมการบริหารจัดการอันโหดร้าย ผู้บริหารจะต้องกำหนดเป้าหมายให้เป็น และฝึกฝนทักษะพื้นฐานเพื่อองค์กร

► ② ทักษะการวางแผน = การสรุปปัญหาให้เป็นรูปแบบ

ทักษะการวางแผนคือความสามารถในการจัดทำแผนงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เหล่าผู้บริหารชาวญี่ปุ่นขาดทักษะพื้นฐานข้อนี้มาก

ผู้บริหารชาวเกาหลีใต้ จีน และอินเดียที่ประสบความสำเร็จเนื่องจากศึกษาการบริหารแบบตะวันตกซึ่งบริหารระดับโลกเป็นผู้ขับเคลื่อน พวกเขามีทักษะการกำหนดเป้าหมายและทักษะการวางแผนเป็นทักษะพื้นฐาน คนที่หมั่นฝึกฝนทักษะพื้นฐานเป็นเวลาหลายสิบปีและมีความสามารถโดดเด่นเป็นพิเศษเท่านั้นที่ได้ก้าวสู่ตำแหน่งระดับสูง

จากนี้ไปผู้บริหารบริษัทญี่ปุ่นต้องถึบตัวเองให้อยู่ระดับเดียวกับผู้บริหารในต่างประเทศที่มีทักษะพื้นฐานด้านบริหารจัดการ ในสภาพปัจจุบันที่คู่แข่งทั้งห้วไปไกลเป็นสถานการณ์ที่ยากลำบากมากเลยครับ

สิ่งที่แสดงทักษะการวางแผนในการทำงาน บริษักระดับโลกเรียกสิ่งนั้นว่า "รูปแบบ"

มีอาซิฟในบริษักระดับโลกทุกคนมี "รูปแบบ" ที่ได้มาจากการประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ นั่นคือ "โมเดลธุรกิจ" ในคลังสมองของผู้บริหารชั้นเลิศมีโมเดลธุรกิจอัดแน่นอยู่ เวลาเจอปัญหาต่างๆ ตั้งแต่กำหนดเป้าหมายจนถึงแก้ปัญหาจะดึงรูปแบบต่างๆ ออกมาใช้ตามสถานการณ์

ชื่อรวมๆ ของการเก็บสะสมโมเดลธุรกิจสารพัดรูปแบบก็คือ "หลักการ" หรือ "ทักษะพื้นฐาน" ครับ เวลาจะกำหนดเป้าหมายหรือแก้ไขปัญหา การมีตัวเลือกกว่าครึ่งจะดึงโมเดลธุรกิจใดมาใช้คือทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้

คนบางคนใช้เวลาทำงานขึ้นเดี่ยวนานมาก เหตุผลเดาไม่ยาก เพราะว่าเขาไม่มีรูปแบบการทำงานที่เหมาะสม การมีหรือไม่มีรูปแบบส่งผลแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิงตั้งแต่ความรวดเร็วจนถึงคุณภาพของงาน

ปกติแล้วจะไม่มีใครเปิดเผยโมเดลธุรกิจ เพราะว่าเป็นความรู้ความชำนาญของบริษัทระดับโลกแต่ละแห่ง

บังเอิญผมทำงานเป็นผู้บริหารของบริษัทระดับโลกหรือบริษัทข้ามชาติมาประมาณ 40 ปี ระหว่างนั้นผมได้เข้าหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารของบริษัทระดับโลก 4-5 แห่งโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย ความรู้ที่ผมได้มานำไปใช้ได้จริงมากกว่าการเรียน MBA เสียอีก ผมได้เรียนรู้โมเดลธุรกิจของแต่ละบริษัท ดึงส่วนดีที่สุุดออกมาเรียบเรียงใหม่



มืออาชีพในบริษัทระดับโลกทุกคนมี “รูปแบบ”
ที่ได้มาจากการประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ
นั่นคือ “โมเดลธุรกิจ”



เรามาลองพิจารณาแผนธุรกิจจากตัวอย่างที่เข้าใจง่ายที่สุดกันนะครับ
ผมขอให้ผู้บริหารบริษัทแห่งหนึ่งเขียนแผนธุรกิจให้ดูหน่อย เขาลำพอง
ใจว่าตัวเองเขียนแผนธุรกิจเก่ง แผนธุรกิจของเขาหนาดัง 210 หน้า ผมบอก
ผู้บริหารบริษัทท่านนั้นว่า

"เป็นแผนธุรกิจที่เยิ่นเย้อมาก น่าจะใช้เงินและเวลาไปมาก แต่คุณเห็นแผน
ธุรกิจนี้แล้วรู้ไหมว่าบริษัทจะดำเนินไปทิศทางใด และรู้ไหมครับว่าคุณควรจะ
ทำอะไร"

บริษัทที่มียอดขายสูงแห่งนั้นประกอบด้วย 13 ส่วนงาน

"ลองสรุปแผนงานของแต่ละส่วนงานยาวประมาณ 3 แผ่นดีไหมครับ
แล้วคุณจะเห็นสิ่งที่ตัวเองต้องทำและควบคุมสิ่งนั้นได้ด้วย"

สุดท้ายแล้ว แผนธุรกิจทั้งหมด 210 หน้าถูกเรียบเรียงใหม่เหลือ 25
หน้า เพราะว่าแผนงานที่ผู้บริหารยื่นให้พันกงานและสามารถควบคุมได้มี
ประเด็นสำคัญแค่ 3-5 ประเด็นเท่านั้น

ถ้ามีประเด็นมากกว่านั้น จุดโฟกัสจะกระจัดกระจายจนควบคุมไม่ได้
ถ้าเป็นไปได้ ให้คัดประเด็นที่มีความสำคัญมากกว่า แล้วสรุปเนื้อหาของแต่ละ
ส่วนงานให้เหลือเพียง 1 หน้า ส่วนประเด็นที่มีความสำคัญน้อย จงมอบหมาย
ให้ลูกน้องที่ไวใจได้ทำ

ถ้าสภาพแวดล้อมไม่เข้มงวดอย่างแต่ก่อน ถึงผู้บริหารไม่มีรูปแบบให้
พึงพาก็ก่แก้ไขปัญหาก็ได้ครับ แม้จะมองเห็นปัญหาไม่ชัด แต่ก็พาบริษัทไปรอดได้
แต่จากนี้ไปจะไม่เป็นเช่นนั้น เพราะว่าเข้าสู่ยุคสมัยที่การอยู่รอดของบริษัท
ขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารมีรูปแบบที่ใช้รับมือปัญหาต่างๆ อย่างได้ผลหรือไม่

► ③ ทักษะการปฏิบัติ

= การทุ่มเทหัวใจพร้อมใจกันแบบตรวจสอบการทำงาน

ทักษะพื้นฐานที่จำเป็นถัดมาคือทักษะการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ให้ประสบความสำเร็จ

อนาคตของบริษัทหรือส่วนงานจะแตกต่างกันโดยสิ้นเชิงขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารมีทักษะการปฏิบัติหรือไม่

ถ้าผมยกตัวอย่างเรื่องการฟื้นฟูกิจการของบริษัทไดเอน่าจะช่วยให้เข้าใจง่ายขึ้น บริษัทไดเอฟื้นฟูกิจการได้เนื่องจากนโยบายแห่งชาติ เพราะว่าถ้าบริษัทไดเอล้มละลาย ประเทศญี่ปุ่นจะเกิดความโกลาหลครั้งใหญ่ จึงมีการปรับแก้แผนฟื้นฟูกิจการ 4-5 ครั้ง

แผนฟื้นฟูกิจการมี 2 ประเภท ได้แก่ แผนการเงิน แผนธุรกิจ

หากมีใครสักคนมารับสภาพขาดทุนไปก็แก้ปัญหาแผนการเงินได้ สหรัฐอเมริกาและญี่ปุ่นต่างก็พยายามแก้ไขปัญหานี้ด้วยการทุ่มเงินภาษีในรูปแบบเงินทุนจากรัฐบาล ผมอดประศดไม่ได้ว่าประติษฐ์คำพูดเก่ง

ดังนั้นการฟื้นฟูกิจการจะทำได้จริงหรือไม่ เรื่องการเงินย่อมไม่ใช่ปัญหาแต่ขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย การฟื้นฟูกิจการของบริษัทไดเอเจอทางตันหลายครั้งจนฟื้นฟูกิจการไม่ได้

รัฐบาลกำหนดเป้าหมายฟื้นฟูกิจการไว้ที่การบริหารธุรกิจให้ได้กำไรและวางแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย แต่พอปฏิบัติกลับทำไม่ได้ถึงที่สุด การปฏิรูปไม่อาจสำเร็จได้ด้วยแค่การกำหนดเป้าหมายและวางแผนหรือทศรับ สิ่งที่สำคัญกว่านั้นคือ "ลองตั้งโจทย์เป็นเหตุการณ์สมมติ" ซึ่งมันจะเป็นทั้ง "แบบตรวจสอบการทำงาน" และ "ตารางการดำเนินงาน"

ผู้บริหารต้องกรอกรายละเอียดเกี่ยวกับแผนงานหนึ่งว่า "ใคร ทำอะไร ถึงเมื่อไร" ในแบบตรวจสอบการทำงาน บริษัทที่ผมเข้าไปฟื้นฟูกิจการมีอัตรา

ความสำเร็จสูง เพราะว่ามันให้ความสำคัญกับแบบตรวจสอบการทำงาน

ผู้บริหารที่ทำแบบตรวจสอบการทำงานมีมาก แต่ส่วนใหญ่จะทำให้เสร็จๆ ไป หรือตรวจสอบอย่างขอไปที ทักษะการปฏิบัติที่ผู้บริหารพึงมีคือการมุ่งมั่นไล่จ้จงานตามแบบตรวจสอบอย่างถึงที่สุด

ตั้งใจจริง กระตือรือร้น ตื้อไม่เลิก ละเอียดถี่ถ้วน

ผู้บริหารควรวัดระดับความสำเร็จอย่างไม่ลดละ ถ้าทำไม่ได้ก็ให้กระตุ้นลูกน้อง หากผู้บริหารทำผิดพลาดไปก้าวหนึ่ง ลูกน้องจะไม่ยากเข้าใกล้ หรืออาจจะทำให้ลูกน้องหมดความกระตือรือร้น สิ่งที่ใช้ได้ผลในเวลานั้นคือ "ไหวพริบ"

ไหวพริบคือความสามารถในการเลือกสรรคำพูดของผู้บริหารที่มีทักษะพื้นฐาน มีความรู้มาก และมีความคิดเป็นเหตุเป็นผล

"ทำไม่ถึงทำไมได้ ทำไม่ถึงเจอกับปัญหาตรงหน้า"

ผู้บริหารต้องใช้ไหวพริบเพื่อไล่จ้จลูกน้องอย่างถึงที่สุด จึงต้องพัฒนาทักษะพื้นฐานอยู่เรื่อยๆ ครับ

► สิ่งที่ทำให้ทักษะพื้นฐานสมบูรณ์ คือ “ทักษะชีวิต”

นอกจากนี้ ผู้บริหารต้องพัฒนาทักษะชีวิตด้วย ทั้งๆ ที่ชี้แนะหรือต่อว่าเหมือนกัน แต่ผู้บริหารที่เป็นที่ยอมรับของลูกน้องก็มี ผู้บริหารที่ไม่เป็นที่ยอมรับของลูกน้องก็มี เพราะว่าผู้บริหารแต่ละคนมีทักษะชีวิตต่างกัน

คนทำงานเก่งแสดงว่าเป็น "คนมีฝีมือ" เป็นคนที่มีทักษะการทำงานสูง และมีปริมาณผลงานสูงกว่าใครๆ แต่เมื่อเวลาหลายปีผ่านไปคนมีฝีมือจะถูกประเมินเป็น "คนไม่เข้าตา" บ่อยครั้งที่คนทำงานเก่งเมื่อได้เป็นผู้บริหารก็ขาดเสน่ห์

คนมีฝีมือกับคนไม่เข้าตาต่างกันที่ "ทักษะการปรับตัว" นั่นคือการทำให้
ได้รับความเคารพจากคนรอบข้าง ดึงดูดคนรอบข้าง สร้างบรรยากาศให้ทุกคน
ทำงานอย่างสนุกสนานและสร้างสรรค์ คุณจะมองว่าทักษะการปรับตัว
เป็น "ทักษะชีวิต" ของผู้บริหารก็ได้



“ทำไมถึงทำไม่ได้ ทำไมถึงเฉยกับปัญหาตรงหน้า” ผู้บริหารต้องใช้ไหวพริบ เพื่อไล่จี้ลูกน้องอย่างถึงที่สุด



ทักษะชีวิตได้มาจากการที่มีประสบการณ์เหล่านี้มามาก

- ① เคยพบเห็นบุคคลชั้นเยี่ยม
- ② เคยสัมผัสเรื่องราวชั้นเยี่ยม
- ③ เคยเข้าสังคมกับคนชั้นเยี่ยม

เมื่อคุณเข้าสังคมกับคนชั้นเยี่ยม จะเกิดความรู้สึกว่า "อยากจะเป็นแบบ
คนคนนั้น" และเริ่มสังเกตคนชั้นเยี่ยมอย่างละเอียดตามธรรมชาติ พอสังเกต
ไปเรื่อย ๆ จะรู้สึกราวกับว่าได้เดินเข้ามาในสมรภูมิรบลึกขึ้น ๆ เวลาคุณคบค้า
สมาคมกับคนชั้นเยี่ยมจึงได้เรียนรู้ทักษะการปรับตัวให้ดึงดูดผู้อื่นไปด้วย

คนชั้นเยี่ยมคือคนที่มีความรู้สำนึกและไม่ยึดมั่นในตนเอง คนชั้นเยี่ยม
จะรู้ว่าวัฒนธรรม ศิลปะ ประวัติศาสตร์ของชาติตนและของโลกเป็นเรื่องสำคัญ

ทั้งยังรู้เรื่องเหล่านั้นอย่างแตกฉาน ตลอดจนมีเซ็นเซอร์ตรวจจับเรื่องต่างๆ ได้อย่างแม่นยำ

หากเซ็นเซอร์ไม่มีความแม่นยำสูงตั้งแต่แรก จะไม่เจอดัชนีความผิดปกติ คุณจึงต้องพบปะคนชั้นเยี่ยมเพื่อพัฒนาเซ็นเซอร์ให้มีความแม่นยำสูงด้วยนะ ครับ



คนมีฝีมือกับคนไม่เข้าตา
ต่างกันที่
“ทักษะการปรับตัว”



สรุปเนื้อหา • 02

▶ ทักษะพื้นฐาน ① คือ **ทักษะการกำหนดเป้าหมาย** ซึ่งกำหนดว่าบริษัทหรือส่วนงานที่ตัวเองสังกัดควรจะดำเนินไปในทิศทางใด ประกอบด้วย “ทักษะการเขียนโครงการวิจัยและแบบเสนอโครงการ”

▶ ทักษะพื้นฐาน ② คือ **ทักษะการวางแผน** เป็นการกำหนดเส้นทางเพื่อให้เป้าหมายประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย “ทักษะในการสรุปปัญหา” เพื่อนำไปสู่ “การแก้ปัญหาด้วยรูปแบบง่าย ๆ” ซึ่งจำเป็นทั้งในด้านการปฏิบัติงานจริง และในด้านแผนธุรกิจ

▶ ทักษะพื้นฐาน ③ คือ **ทักษะการปฏิบัติ** เป็นการทำตามแผนที่วางไว้ให้สำเร็จ ทักษะนี้จะแปรไปตามความมุ่งมั่นที่จะทำตารางการดำเนินงาน และไล่ทำงานตามแบบตรวจสอบการทำงานอย่างถึงที่สุด