

## สรุปการบรรยาย MM รุ่น 2 มหาวิทยาลัยศรีปทุม

### วิชา MM 627 ประเด็นปัญหาทางการจัดการ

วันอาทิตย์ที่ 4 มีนาคม 2550

โดย ดร.บุญเกียรติ โชควัฒนา

ดร.บุญเกียรติ ได้อ่านหนังสือเล่มหนึ่งเรื่องจิต เรื่องอดีตชาติ ซึ่งเล่าถึงผู้หญิงคนหนึ่ง ในสมัยโบราณ ดิดคอกอยู่ มีเจ้าหน้าที่ในเรือนจำคนหนึ่งจะนำมาอาหารมาให้ทุกวันโดยสอดไว้ใต้ประตู พอส่งอาหารทางช่องประตูแล้วหันหลังเดินจากไปทันที ผู้หญิงคนนี้จึงไม่เคยเห็นหน้าชายผู้นี้เลย จะเห็นก็เฉพาะด้านหลังของเจ้าหน้าที่คนนั้นเท่านั้น ผู้หญิงคนนี้จึงได้อธิษฐานว่า ถ้าชาติหน้ามีจริงขอให้เกิดเป็นคู่กับผู้ชายคนนี้ ในชาตินี้ผู้หญิงคนนี้เห็นด้านหลังของผู้ชายคนหนึ่ง นึกรักและมุ่งมั่นจะแต่งงานกับผู้ชายที่เห็นแต่เพียงข้างหลังและก็ได้แต่งงานสมใจ พอให้จิตแพทย์ทำการถอยจิตจึงรู้ว่า เป็นเพราะเหตุการณ์ในอดีตชาตินั่นเอง

ดร.บุญเกียรติ พูดถึงเรื่องนิพพาน ว่าท่านเองก็มุ่งที่จะนิพพาน และถ้าจะนิพพานจะต้องไม่มีหวัง ต้องไม่ยึดติด ถ้าจะนิพพานคือไม่หวังอะไรเลย คือความว่างเปล่า แม้แต่บุญก็ต้องไม่เอาไปด้วย

ดร.บุญเกียรติ ทบทวนถึงการตั้งเป้าหมายชีวิต เป็นสิ่งที่กระตุ้นให้ เกิดความมุ่งมั่น ทำให้ทำงานได้เยอะ ๆ แต่ต้องเชื่อว่าเราทำได้ และเมื่อบรรลุตามเป้าหมายนั้นแล้ว ก็ให้ตั้งเป้าหมายต่อไป ให้สูงขึ้นไปอีกการพัฒนายังจะเกิดขึ้น

คนที่มีความมุ่งมั่น จะมีลักษณะ 5 ประการคือ

1. มีนิสัยที่ดีขึ้น
2. จดจำเป้าหมายได้แม่นยำ
3. เกิด Innovation
4. มีคนมาสนับสนุน ช่วยเหลือ
5. ขยันคิดขยันทำในทิศทางที่มุ่งมั่นนั้น

บางคนตั้งเป้าหมายไว้ แต่เมื่อใครถามกลับไม่กล้าพูด ไม่กล้าบอก แสดงให้เห็นถึงความไม่มั่นใจ อย่าง ดร.บุญเกียรติ ที่ตั้งเป้าหมายว่าจะนิพพาน ท่านก็กล้าที่จะพูด ซึ่งแสดงถึงความมุ่งมั่น และความมั่นใจของท่านเอง ถึงแม้มีคนบอกกว่าท่านจะไม่นิพพานในชาตินี้ แต่ด้วยความมุ่งมั่น ท่านก็ยัง “ขอลุ้น” ต่อไป

ดร.บุญเกียรติ ทบทวนเรื่องการสอนตัวเอง (Self Teaching) คือ

เปรียบเทียบ --> ตั้งคำถาม --> หาคำตอบ

การฝึกเรื่อย ๆ เราก็จะเกิดความชำนาญ เน้นสอนตัวเองในเรื่องดี ๆ ที่ ดร.บุญเกียรติ เน้นย้ำ ในส่วนนี้เพราะคนที่จบมหาบัณฑิตจะมีอาการเริ่มสอนตัวเองไม่เป็น อยากรู้อะไรต้องไปเรียน ดังนั้นให้พวกเราคิดเสมอว่า เรายังสอนตัวเองได้ อย่างเรื่องภาษาอังกฤษ หลายคนคิดว่าต้องไปเรียน เมืองนอกจึงจะเก่ง พอไปเรียนกลับมาภาษาอังกฤษก็เหมือนเดิม เพราะความกลัวไม่ได้ลดลง ส่วนคนที่สอนตัวเองได้ มีความมุ่งมั่น มั่นใจ บอกกับตัวเองว่าภาษาอังกฤษจะดีขึ้นทุกวัน ๆ เขาก็จะเริ่มหาหนังสือภาษาอังกฤษมาอ่าน เปิด Dictionary บ่อย ๆ ดูภาพยนตร์ Soundtrack โดยไม่อ่าน Subtitle สิ่งเหล่านี้จะทำให้เขาสามารถพัฒนาภาษาอังกฤษทั้งในด้านคำศัพท์ และสำเนียงการพูด จนในที่สุดก็จะเกิดความมั่นใจในเรื่องภาษา

สมัยก่อน ดร.บุญเกียรติ เป็นคนที่กลัวฝรั่ง เพราะบิดาของ ดร.บุญเกียรติ ตอนหนุ่ม ๆ ขึ้นชมฝรั่งมาก จะเรียกฝรั่งทุกคนว่า "นายห้าง" ซึ่งมีอิทธิพลต่อ ดร.บุญเกียรติ ทำให้ท่านเกรงฝรั่ง กลัวฝรั่ง เห็นฝรั่งที่ไหนก็กลัว เห็นว่าเขาดีกว่าทุกอย่าง เมื่อท่านทบทวนจนทราบสาเหตุแล้ว ท่านจึงปลดปมนี้ออก โดยไปมองพวกรัสเซียซึ่งก็เป็นฝรั่งเหมือนกันแต่จนกว่าเรา ล้ามากกว่าเรา เราดีกว่า รัสเซียตั้งเยอะ ทำให้ท่านปลดความกลัวไปได้เกือบหมดแล้ว

การสอนตัวเอง แม้แต่เราเห็นคนอื่นที่ไม่ดีกับเรา เราก็นำมาสอนตัวเองได้ อย่าไปโกรธเขาให้ถือว่าเขาเป็นอาจารย์สะท้อนความไม่ดีให้เราเห็น สอนให้เราไม่ทำอย่างที่เขาทำกับเรา

คุณक्षाปณั ได้ยกตัวอย่างภาพยนตร์เรื่อง โหมโรง ซึ่งมีหลวงประดิษฐไพเราะเป็นตัวละครเอก ตีระนาดเก่งมาก แต่วันหนึ่งก็ได้เจอกับขุนอิน ซึ่งตีระนาดเก่งกว่าท่าน ขุนอินเป็นตัวละครด้านมืดทำไม่ดีกับหลวงประดิษฐไพเราะ แต่สุดท้ายก็แพ้ยตัวเอง

หลวงประดิษฐไพเราะ จะมีรูปของครูของท่านอยู่ 3 คน หนึ่งในนั้นมีรูปของขุนอินอยู่ด้วย ท่านถือว่าขุนอินเป็นครูของท่านคนหนึ่ง สอนให้ท่านรู้ว่าการเล่นดนตรีถ้าเล่นอย่างผิดวิธีจะมีผลเช่นไร

ดร.บุญเกียรติ เสริมว่า บางคนที่ไม่ดีกับเรา เราอย่าไปแข่งชกหักกระดุกเขา อย่าไปโกรธเขา ควรอโหสิให้เขา และขอขอบคุณเขาที่เป็นกระจกสะท้อนให้กับเรา ซึ่งถ้าทำได้จะเป็นการพัฒนาจิตของเราให้สูงขึ้นไปอีกขั้นหนึ่ง

"เรียนรู้จากความผิดพลาดของคนอื่น ดีกว่าเรียนรู้จากความผิดพลาดของเราเอง" ประโยคนี้ได้มาจากการสังเกต นามาคิด แล้วสรุปในใจเราเอง ใครที่คิดได้เช่นนี้จิตใจของตนก็จะดี

ดร.บุญเกียรติ แนะนำเรื่อง สมทานสี่ เวลาเราถือศีล 5 เราบอกตัวเองว่าจะไม่ฆ่าสัตว์ ไม่ลักทรัพย์ ไม่ประพฤติผิดในกาม ไม่โกหก ไม่ดื่มสุรา แต่ถ้าเกิดเราหลุดศีลข้อใดข้อหนึ่ง เราควรจะสมทานศีล 4 ข้อ แทนสมทานศีล 5 ข้อ

ศีล เป็นบ่อเกิดแห่งสติ สมาธิ และสติ สมาธิเป็นบ่อเกิดแห่งปัญญา ดังนั้นสมทานศีล 4 ก็ยิ่งดีกว่าไม่สมทานเลยซักข้อ

มีพระองค์หนึ่งไปที่ต้นศรีมหาโพธิ์ที่อินเดีย ขณะที่พักอยู่ในโรงแรมก็เกิดเป็นโรคหัวใจขึ้นอย่างกระทันหัน ท่านก็รีบพิจารณาว่ายังติดอยู่กับอะไรอีกไหม คนเราเวลาใกล้ตายถ้าติดค้างอยู่กับอะไร หรืออาฆาตใครอยู่ วิญญาณก็จะวนเวียนอยู่กับสิ่งนั้น หรือคนนั้น หากติดอยู่กับนาฬิกา ชาติหน้าอาจจะเกิดเป็นจิ้งจกเผ่านาฬิกาเรือนนั้นก็ได้อ สำหรับท่านนี้ตอนที่มีอาการของโรคหัวใจ ท่านก็นิมิตเห็นชาวพารตะคนหนึ่งมีหนวดเพิ่ม เอามัดแทงคน ฆ่าคน โดยแทงที่หัวใจ หลังจากการรักษาในโรงพยาบาลที่อินเดีย กลับมาก็มาถามแม่ชี แม่ชีบอกว่าคนหนวดเพิ่มที่เห็นนั้นคือตัวของท่านเองในอดีตชาติ ท่านเองในอดีตชาติเป็นคนเผาเมืองโกสัมพีด้วย ดร.บุญเกียรติ จึงคิดว่า เวลาอยู่เมืองไทยทำไมท่านไม่เป็นอะไร แต่พอไปอินเดียกลับเจอเจ้ากรรมนายเวรมารุมเร้า แล้วทำไมเจ้ากรรมนายเวรไม่แห่แหนมาเมืองไทย ท่านคิดว่าอาจเป็นเพราะวิญญาณเหล่านี้มีบารมีน้อยไม่สามารถมาเมืองไทยด้วยตัวเองได้ แม้แต่เป็นวิญญาณก็ยังมีระดับบารมีที่แตกต่างกันเช่นกัน

และก่อนที่เราจะตายเราต้องคิดแต่ในสิ่งที่ดี ๆ ทั้งหลาย ในเสี้ยววินาทีที่จะตาย ถ้าเราคิดเรื่องดีเราจะไปใช้บุญ แต่หากคิดเรื่องที่ไม่ดีเราจะไปใช้กรรม ฉะนั้นควรทำความดีเยอะ ๆ ทำบุญเยอะ ๆ การทำบุญแล้วกรวดน้ำ จะดีกว่าไม่กรวดน้ำ การทำบุญอุทิศส่วนกุศลเป็นสิ่งที่ดีมาก

ดร.บุญเกียรติ ทบทวนถึงคำถามที่เคยถามไปแล้วว่า ปริญญาโทกับปริญญาตรีระดับไหนเรียนง่ายกว่ากัน ซึ่งได้รับคำตอบว่าปริญญาโทเรียนง่ายกว่า และได้ประโยชน์มากกว่าปริญญาตรี เพราะผู้ที่เรียนปริญญาโทมีวุฒิภาวะที่สูงกว่า และได้รับการแบ่งปันประสบการณ์จากเพื่อน ๆ ที่มีประสบการณ์สูงกว่า แต่ที่สำคัญที่สุดขึ้นอยู่กับความคิดบวก เชื่อว่าตัวของเราเองสามารถพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ ได้

หลักคิดใหม่ที่ ดร.บุญเกียรติ จะเขียนในหนังสือเล่มถัดไปคือ **“คนที่มุ่งมั่น จะใช้ความผิดพลาดเป็นบทเรียนหรือหนทางสู่ความสำเร็จในอนาคต”** บางคนมองไปในอดีตแล้วซึมเศร้าซึ่งเป็นการทบทวนอดีตแบบลบ แต่ถ้าเป็นการทบทวนแบบบวก จะเป็นการมองเพื่อแจจแจงแยกแยะทบทวนเพื่อเป็นหนทางสู่ความสำเร็จ

คำถามต่อมาคือ คนที่มีอายุมาก กับคนที่มีอายุน้อย ใครจะมีความละเอียดอ่อนกับความรู้สึกของคนอื่นมากกว่ากัน

นักศึกษาตอบตรงกันว่า คนที่มีอายุมากขึ้นจะมีความละเอียดอ่อนมากกว่า

แต่ก็มีคนอายุมากที่มีความละเอียดอ่อนน้อยลงไป เป็นเพราะคนเหล่านี้เอาตัวเองเป็นที่ตั้งหลงตัวเอง กอปรกับมีประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จมากขึ้น ชื่นกเป็นนก ชี้ไม้เป็นไม้ จึงไม่

ทบทวนอดีต รู้สึกว่าความสำเร็จต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเกิดจากตัวเขาเป็นส่วนใหญ่ คนอื่นช่วยมีส่วนนิดเดียว คนพวกนี้มักจะมีอาการขี้ลืมอีกด้วย ที่ ดร.บุญเกียรติ สัมผัสมาจะพบว่ามีคนที่เหมาะสมความสำเร็จในชีวิต ความละเอียดอ่อนจะลดน้อยลงไป ยิ่งสำเร็จมากยิ่งขึ้นหายไประยะไกล ส่วนคนที่ประสบความสำเร็จและยังละเอียดอ่อนมาก ๆ นั้น คนเช่นนี้สุดยอดมาก ๆ เป็นสุดยอดของคน

คำถามต่อไป คนที่รู้ประวัติศาสตร์เยอะ ๆ จะมีบุคลิกอย่างไร

นักศึกษาตอบว่า ชอบศึกษา ชอบค้นคว้า ชอบอ่าน ดร.บุญเกียรติ ให้ความเห็นว่า คนที่รู้ประวัติศาสตร์เยอะมาก เมื่อตัวเองต้องมาทำเองกลับไม่รอด นักวิชาการบางคนก็วิเคราะห์ได้ทุกอย่าง แต่พอมีคนถามว่าปัญหาที่วิเคราะห์จะแก้ได้อย่างไร กลับบอกว่าไม่ใช่หน้าที่ มีหน้าที่วิเคราะห์เท่านั้น

แต่ MM เรียนเพื่อจัดการ เพื่อแก้ปัญหา ต้องคิดว่าเราสามารถจัดการทุกอย่างได้ แม้แต่เราไม่เคยเรียนมาเราก็ทำได้ ให้ทุกคนมีความละเอียดอ่อนในด้านความคิด

ดร.บุญเกียรติ เชื่อเสมอว่าการทำงานเหมือนการหมุนจาน ในการแสดงกายกรรมเราจะเห็นนักแสดงสามารถหมุนจานบนปลายไม้ได้พร้อม ๆ กันหลาย ๆ ใบ บางครั้งอาจถึงหลายสิบใบ ทั้ง ๆ ที่มีมือแค่ 2 มือ สำหรับในการทำงาน เราทุกคนจะมีหน้าที่หลาย ๆ อย่าง ยิ่งถ้าเป็นนักบริหารระดับสูงจะมีงานด้านต่าง ๆ เยอะมาก เช่น ด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านบุคลากร ด้านธุรการ ด้านการเมือง ฯลฯ ในความคิดของท่านจึงเห็นว่าการทำงานก็เปรียบเสมือนการหมุนจาน เพราะจานที่หมุนให้เร็วจนอยู่บนปลายไม้ได้อย่างเสถียรแล้ว เวลาปล่อยมือไว้ว่าจานจะหยุดหมุนแล้วตกลงมาแตกในทันที ก็เหมือนกับการทำงานไม่ใช่ว่าวางงานเมื่อไรงานจะพังในทันที เรายังมีลูกน้อง เรายังมีการ Management แต่หากเราปล่อยไว้นาน ๆ จานก็จะเริ่มแกว่ง เริ่มโอนเอียง เราจะรู้ได้ด้วยการสังเกต มือต้องคอยหมุนจาน ดาต้องคอยสังเกต การทำงานก็ต้องคอยสังเกตว่างานใดเริ่มแกว่ง ซึ่งจะมีอาการบ่งบอกอยู่เสมอ เช่น น้ำเสียงที่เขากุด หรือในห้องประชุมอยู่ ๆ ก็เงียบ ไม่มีใครยอมพูดอะไรกัน หรือเริ่มกระแนะกระแหนกัน มีการแบ่งพรรคแบ่งพวกกัน สิ่งเหล่านี้เป็นอาการที่บ่งบอกทั้งสิ้น ผู้บริหารต้องละเอียดอ่อนสังเกตสิ่งเหล่านี้ให้ได้แล้วจะทราบโดยไม่ต้องไปถามเลย

ดร.บุญเกียรติ เคยไปช่วยแก้ปัญหาบริษัทแห่งหนึ่ง บริษัทนี้ผู้บริหารจะสั่งงานอย่างเดียว ไม่เคยฟังลูกน้อง ไม่เคยพูดคุยกับลูกน้อง ไม่เคยสังสรรค์กับลูกน้อง วันแรกที่ท่านเข้าไปร่วมประชุม ผู้บริหารก็สั่งอย่างเดียว ลูกน้องก็คอยจืด และพูดแต่คำว่า "ครับ" อาการเหล่านี้บ่งบอกถึงปัญหาทั้งสิ้น

ผู้บริหารจึงต้องละเอียดอ่อนสังเกตพฤติกรรมต่าง ๆ ให้ออก สังเกตโดยใช้ทั้งตา หู ความรู้สึก ใส่ใจบุคลากรให้มาก ก็จะทำให้สามารถหมุนจานให้ได้ทีละหลาย ๆ ใบ

มีบริษัทในเครือสหพัฒน์แห่งหนึ่ง เป็นบริษัทจำหน่ายรองเท้า มีผลการประกอบการที่ไม่เติบโตมาโดยตลอด ดร.บุญเกียรติ ต้องเข้าไปบริหาร พนักงานที่นั่นมีเงินเดือนเดียว แต่กลับอยู่กัน

ได้มายาวนาน อยู่กันจนเป็นพนักงานเก่าแก่ ทั้งผู้จัดการ รองผู้จัดการ เงินเดือนแค่หมื่นกว่าบาทเอง

ดร.บุญเกียรติ สังเกตเห็นจุดนี้ และคาดว่าคนที่นี่จะต้องมี Sideline กันทุกคน แล้วก็จริง  
อย่างที่ท่านคิด เช่น บางคนก็ช่วยภรรยาทำดอกไม้ประดิษฐ์ส่งขาย

ส่วนคนที่ เป็น MD ก็ขาดความมุ่งมั่น เพราะเขาเป็นคนที่ดื่มสุราเป็นประจำ คนที่ดื่มสุราเป็น  
ประจำมักเป็นคนที่พอใจที่จะมีความสุขไปวัน ๆ มี Cycle สั้น ๆ วัฏจักรความสำเร็จของเขาเกิดขึ้นทุก  
วัน ตอนกลางวันทำงาน พอตอนเย็นได้ดื่มสุราก็ถือว่าสำเร็จไปอีกวัน ซ้ำ ๆ กันอย่างนี้ทุกวัน ไม่ต้อง  
มุ่งมั่นทำอะไร ทำงานไปเรื่อย ๆ ตอนเย็นได้ดื่มสุราก็พอแล้ว คนดื่มสุราจึงไม่มีความมุ่งมั่น

คนที่สำเร็จมหาบัณฑิตแล้ว ถ้าคิดว่าตัวเองสำเร็จแล้ว ความคิดนี้ก็จะไป Block ความมุ่งมั่น

คำพูดต่าง ๆ ที่ ดร.บุญเกียรติ แนะนำไม่ให้ใช้ในการทำงาน คือ

- จะพยายาม เพราะคนพูดมักจะไม่ทำ
- ดีที่สุด เพราะไม่มีอะไรดีที่สุดในชีวิต ใช้คำว่าดีขึ้นจะดีกว่า
- **อยาก ผมอยากได้อย่างนั้น ผมอยากได้อย่างนี้** ซึ่งเป็นความชอบส่วนตัว เป็น Ego ใน  
เรื่องส่วนตัวพูดได้ แต่ในงานไม่ควรเพราะจะทำให้ Objective ของงานหายไป

ดร.บุญเกียรติ แนะนำเรื่องการช่วยคนว่า การช่วยใครก็ตามให้ช่วยโดยไม่หวังผล บางครั้งคน  
ที่เราช่วยอาจจะเป็นคนที่เราเคยทำร้ายในอดีตชาติก็ได้ ช่วยแล้วเราจะได้ชดเชยในสิ่งที่เราเคยทำ  
ร้ายเขาไว้ ถ้าเป็นไปได้ก็ใช้ช่วยให้เยอะที่สุด ชาติหน้าจะได้ไม่ต้องชดเชยอีก แต่ให้ช่วยตามกำลัง  
ของเรา ช่วยอย่างพอดี ๆ

### **การมองทะลุข้อมูล VS การมองข้อมูลให้ทะลุ**

การมองข้อมูลให้ทะลุ: ตีโจทย์ให้แตก

การมองทะลุข้อมูล: คือการรับข้อมูลอะไรมาแล้วนำมาวิเคราะห์ว่าใช่หรือไม่ใช่ ถูก  
หรือผิด **เชื่อได้หรือเชื่อไม่ได้** ในการทำธุรกิจ มักมีการสร้างข้อมูลให้หลงเชื่อ เพราะในปัจจุบัน  
คนชอบข้อมูล เห็นอะไรมีข้อมูลก็เชื่อไปหมด และยิ่งคนที่มีความต้องการจะโกงเราก็มักจะมีวิธี  
สารพัด

ครั้งหนึ่ง ดร.บุญเกียรติ เองเมื่อหลายสิบปีก่อน เพื่อนเล่าให้ฟังว่ามีคนไปที่บ้าน บอกว่าพ่อ  
เขาได้รับอุบัติเหตุ ตอนนี้อาการแย่มากอยู่ที่โรงพยาบาลมิชชั่น ต้องการเงินด่วน ทางบ้านเพื่อน ดร.  
บุญเกียรติ ก็รับหาเงินกันใหญ่ ถึงขนาดให้คน ๆ หนึ่งถือเงินไปกับเขาด้วย เขาก็พาไปโรงพยาบาล  
มิชชั่น พอไปถึงก็ขอเงินแล้วก็ให้ยื่นรอที่บันได พอเขาได้เงินเขาก็เดินหายไปเลย บทบาทตอนที่  
เขามาขอเงินน่าเชื่อถือสุด ๆ ซึ่งเป็นการให้ข้อมูลที่หลอกลวง

เมื่อ 35 ปีก่อน บจ.ไทยวาโก้ อยู่ ๆ ก็มีคนมีอายุคนหนึ่งเข้ามาคุกเข่าลงกับพื้นต่อหน้า ดร.บุญเกียรติ มากล่าวลาสิกขาบท ลาบวช แล้วกล่าวถึงคุณน้าของ ดร.บุญเกียรติ ที่อยู่บริษัท สหยูเนี่ยน และพูดว่ารู้จักชื่อคนนั้นคนนี้ ตอนนั้น ดร.บุญเกียรติ ได้ให้เงินเขาไป 200 บาท พอได้เงินเขาก็ทำท่าทางเหมือนทำอะไรบางอย่างสำเร็จ แล้วก็เดินออกไป ดร.บุญเกียรติ จึงรู้ตัวว่าโดน เขาหลอกแล้ว

ดังนั้นข้อมูลต่าง ๆ ที่เราได้มา เราต้องนำมาประเมินก่อน เพราะคนที่จะมาหลอกเรา ก็จะใช้ จังหวะที่เรากำลังหลงอยู่กับข้อมูล หรือขณะที่เรามีอารมณ์สงสาร มีความห่วงใย เราจึงต้องมองให้ ทะลุข้อมูลอย่างมีสติ มองให้ทะลุสิ่งที่เขาให้เรา มา พิจารณาให้ดีว่าใช่หรือไม่ใช่ ถูกหรือผิด กำลัง หลอกเราอยู่หรือไม่

ส่วนเวลาเราวางแผนการตลาดเพื่อต่อสู้กับคู่แข่ง เราได้ข้อมูลมาว่าเขาทำการตลาดอย่าง นั้นอย่างนี้ เราต้องนำมาวิเคราะห์ แล้วมองให้ทะลุว่าเขาทำเพื่ออะไร คนที่ทำนั้นเขาเป็นคนอย่างไร ข้อมูลที่ได้มาจะไม่บอกสิ่งเหล่านี้ เราต้องแปลข้อมูลออกมาให้ได้ ให้รู้เลยว่าคนนั้นนิสัยเป็นอย่างไร คนนั้นนิสัยเป็นอย่างไร ซึ่งนำไปใช้ในการต่อสู้ในเชิงการตลาดได้

สมมติได้ยินมาว่าคน ๆ นี้มีภรรยาแหม่ม คน ๆ นี้ น่าจะมีนิสัยอย่างไร

ดร.บุญเกียรติ คิดว่าคนพวกนี้เกิดจากความมุ่งมั่นตั้งแต่ตอนเด็ก ๆ ที่อยากมีภรรยาเป็นแหม่ม อาจเพราะตอนเด็ก ๆ มีปมด้อย โดยเพื่อนล้อเลียนเป็นประจำ อย่างตระกูลชื่อดังตระกูลหนึ่งจะมี ภรรยาเป็นแหม่มบ้าง เป็นนางงามบ้าง มีเชื้อเจ้าบ้าง อาจเป็นเพราะอยากยกระดับตัวเองให้สูงขึ้น มีเครดิตในการทำธุรกิจที่ดีขึ้น แต่ที่ลึกลงไปกว่านั้นคือในอดีตตระกูลนี้มีร้านขายหนังสืออินเตอร์อยู่ที่ เจริญกรุง จึงได้เห็นรูปแหม่มหน้าตาสวย ๆ จึงฝังเข้าไปในจิตใต้สำนึก โตขึ้นจึงมีภรรยาเป็นแหม่ม ตามที่ตั้งใจไว้ตั้งแต่เด็ก

ตัวอย่างทั้งหมดที่กล่าวมา ขอให้นักศึกษาพิจารณา และเมื่อได้รับข้อมูลใด ๆ มากก็ขอให้ พิจารณามองให้ทะลุข้อมูล

ดร.บุญเกียรติ พูดถึง “เข็มไม่มีปลายสองด้านที่แหลมคม” เป็นคำพังเพยของจีน หมายถึง คนทุกคนไม่มีใครเก่งทุกอย่าง ใครก็ตามไม่ว่าจะเก่งแค่ไหนก็ยังมีความอ่อนแอ และให้เชื่อว่าเราทุกคน ต้องมีจุดเด่น เราจึงต้องหาจุดเด่นของเราให้พบ คนที่ยังหาจุดเด่นของตัวเองไม่พบเพราะยังมีความ กลัว ขาดความมุ่งมั่น ขาดความมั่นใจในตัวเอง บ่งบอกว่ายังเป็นคนคิดลบอยู่

ดังนั้นเราต้อง “มุ่งมั่น มั่นใจ คิดบวก ไม่กลัว”

ดร.บุญเกียรติ ทบทวนเรื่อง “ผู้นำ” คุณสมบัติของผู้นำในทัศนะของ ดร.บุญเกียรติ มี 3 ข้อ คือ

- **เป็นตัวอย่งที่ดี:** ทำแต่ในสิ่งที่ดี ที่ถูกต้อง
- **เป็นผู้เสียสละ:** สละในสิ่งที่เป็นของตน ให้ลูกน้องได้
- **เป็นผู้ให้:** ให้ความรัก ความรู้ เงินทอง ฯลฯ

ดร.บุญเกียรติ จะไม่ใช่คำว่าผู้นำที่ดี หรือผู้นำที่ไม่ดี เพราะในทัศนะของท่านผู้นำที่ไม่ดี ไม่นับว่าเป็นผู้นำ ผู้นำที่ดีเท่านั้นจึงนับว่าเป็นผู้นำ สำหรับผู้บังคับบัญชา ก็อาจไม่ใช่ผู้นำก็ได้ หากมีคุณสมบัติไม่ครบทั้ง 3 ข้อที่กล่าวมา

ในเมืองไทย ผู้ที่มีคุณลักษณะที่เป็นผู้นำที่โดดเด่นที่สุด สมบูรณ์แบบที่สุด คงไม่มีใครเกินในหลวงของเรา ถ้าพิจารณาให้ดีในหลวงของเราเป็นผู้นำที่ไม่ต้องใช้อำนาจเลย ประชาชนทุกคนยินดีทำตามท่านในทุก ๆ อย่าง ท่านมีคุณลักษณะครบทั้ง 3 ข้อที่ ดร.บุญเกียรติ กล่าวไว้ บุคคลเช่นนี้จึงจะเป็นผู้นำอย่างแท้จริง

ดร.บุญเกียรติ ทบทวนเรื่อง ฐานความคิด (Mind set) ฐานความคิดมีทั้งที่ดีและไม่ดี ตัวอย่างเช่น

<b>ฐานความคิดที่ดี</b>	<b>ฐานความคิดที่ไม่ดี</b>
✓ 1. ไม่มีอะไรได้มาฟรี ๆ	x 1. กล้าขอก็กกล้าให้
✓ 2. เชื่อคนง่าย	x 2. ไม่ชอบชมคน
✓ 3. ชอบช่วยคน	x 3. ขาดข้อมูล
✓ 4. เราเข้าใจอะไรง่าย	x 4. เชื่อคนยาก
ฯลฯ	ฯลฯ

ดร.บุญเกียรติ แนะนำฐานความคิดที่ให้เรา “เชื่อคนง่าย” มาก่อนหน้านี้แล้ว ฐานความคิดนี้จะทำให้เราเปิดรับสิ่งต่าง ๆ ไม่ปิดกั้น บางคนกลัวว่าการเชื่อคนง่ายจะทำให้โดนหลอก จริง ๆ แล้วเมื่อเรารับอะไรมา ให้เราเชื่อไว้ก่อน รับไว้ก่อน แล้วค่อยนำมาแยกแยะ ดูว่าอันไหนถูก อันไหนผิด อันไหนดีกับเรา อันไหนเกี่ยวกับเรา ถ้าอันไหนไม่ดี อันไหนไม่เกี่ยว อันไหนไม่มีนัยกับเรา ก็ให้ตัดทิ้งไป

บางคนคงเคยได้รับจดหมายที่บอกว่ามีเงินจำนวนมหาศาล ที่ต้องการหาคนรับ มีการอธิบายจรรยาเชื่อถือ แต่สุดท้ายคนที่รับต้องมีเงินก่อนหนึ่งเพื่อเตรียมการในการรับเงินก้อนนี้ก่อน หากหลงเชื่อเขาก็จะโอนเงินจำนวนนี้ให้เขาไป ซึ่ง ดร.บุญเกียรติ จะมีฐานความคิดที่ว่า “ไม่มีอะไรฟรี ๆ” หรือ “Too good to be true” คืออะไรที่ดีเกินไปไม่น่าจะเกิดขึ้นได้

ฐานความคิด "คนสองคน "ไม่ต้องคิดเหมือนกัน" ฐานความคิดนี้จะเป็นฐานความคิดที่ดีหรือไม่ ขึ้นอยู่กับการนำไปใช้ บางกรณีอาจทำให้เกิดความขัดแย้ง บางครั้งก็ไม่มีข้อสรุป เพราะไม่เห็น ความสำคัญที่จะโน้มน้าวให้คนอื่นเห็นด้วย ถึงคนอื่นไม่เห็นด้วยก็ยังไม่ OK ต่างคนต่างทำ ไม่ไปใน ทิศทางเดียวกัน กระจายกระจายไปคนละทาง คนไทยมีพฤติกรรมนี้สูงมากเช่นนายกรัฐมนตรียุด อย่างนี้ อีกคนพูดไปอีกอย่างหนึ่ง

อย่างตอนนี้มีคำว่า "นายกรัฐมนตรียกย่อง" ถ้าถามพวกเราตอนนี้ว่า ถ้าเราเป็นนายกฯ เรา จะทำได้ดีกว่า พลเอก สุรยุทธ์ จุลานนท์ หรือไม่ ซึ่งมีนักศึกษายกมือคิดว่าทำได้ดีกว่าถึง 50% และถ้าถามคำถามนี้ในเดือนกันยายน ตอนที่เพิ่งแต่งตั้งนายกฯ ความคิดเราจะเหมือนตอนนี้หรือไม่ ซึ่งถ้าถามตอนนี้คงจะไม่มีใครยกมือเลย เพราะตอนนี้ยังไม่มีข้อมูลจากสื่อต่าง ๆ ดังนั้นอิทธิพล ของสื่อ ทำให้เราเบี่ยงเบนไป สื่อจริงหรือไม่ หรือบอกเราหมดหรือไม่ เราก็คงไม่รู้

ถ้าจะมาพิจารณากันจริง ๆ ท่านนายกฯ ท่านนี้เป็นพลเอก เป็นองคมนตรี เป็นคนสมณะ นอก จากนี้อายุของท่าน ตำแหน่งของท่าน ประสบการณ์ของท่าน เทียบกับเรา เราก็คงห่างจากท่าน เยอะมาก เราทำได้อย่างไรว่าท่านไม่ทำงานจริง หรือท่านปล่อยเกียรติไว้ อย่างที่สื่อประโคมข่าวกัน

สำหรับวิธีของ ดร.บุญเกียรติ ท่านจะไม่พูดเลยว่า ท่านทำได้ หรือทำได้ดีกว่าเขา หรือเขาไม่ เอาไหน แต่ท่านจะมองจุดเด่น และจุดด้อยของเขา นำมาวิเคราะห์เขาน่าจะอ่อนตรงไหน เขาน่าจะ เด่นตรงไหน เขาควรทำอะไรมากกว่านี้ตรงไหน

**KPI** (Key Performance Indicator) เป็นการตั้งเป้าหมาย ตั้งเกณฑ์ โดยดูที่ Result หรือ ผลลัพธ์เป็นหลัก KPI จะต้องมียุทธประสงค์ (Objective) ก่อน เมื่อทำแล้วให้ดูผลลัพธ์ว่าได้ตาม ยุทธประสงค์นั้นไหม ถ้าได้ตามนั้นถือว่าบรรลุ KPI

การวัด KPI เราวัดได้จากวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยใช้เครื่องมือเช่น Questionnaire ต่าง ๆ ซึ่ง ต้องพิถีพิถันวัดในผลลัพธ์ที่เราต้องการจริง ๆ เช่น ในการฝึกอบรม ใน Questionnaire ทั่ว ๆ ไปจะ วัดแค่ที่ผู้เข้าอบรมได้รับความพึงพอใจในระดับใด พอใจในสิ่งต่าง ๆ มากน้อยแค่ไหน พอใจอาจารย์ พอใจห้องเรียน พอใจสื่อการสอนแค่ไหน ซึ่งไม่ได้วัดถึงวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการอบรมเลย เพราะการอบรมจะมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีการพัฒนาทักษะหรือความสามารถให้สูง ขึ้น ดีขึ้น ซึ่งการถามถึงความพึงพอใจไม่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการพัฒนาทักษะหรือความ สามารถเลย เราจึงต้องหาวิธีวัดว่าผู้เข้าอบรมดีขึ้น พัฒนาขึ้นตรงไหน อะไรคือความเก่งของเขา เขา ได้เรียนรู้อะไร และทั้งหมดตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ต้องหาตัววัดที่เหมาะสมให้ได้

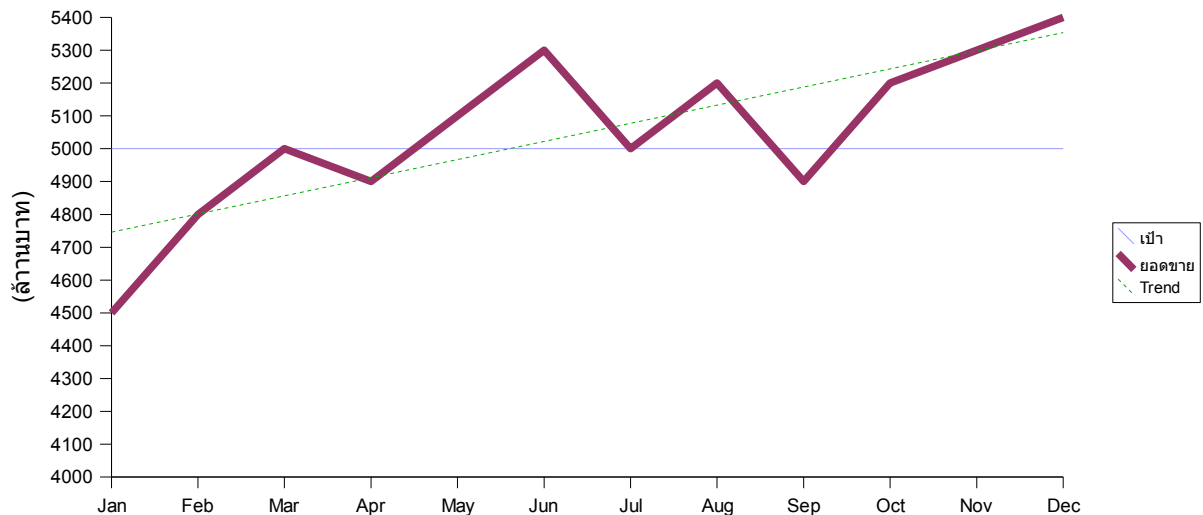
ตัวอย่าง KPI ในงาน/กิจกรรมประเภทต่าง ๆ



KPI สำหรับ	วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (Indicator)
การโฆษณา	● เพิ่มยอดขาย	● เปรียบเทียบยอดขาย ก่อนและหลังโฆษณา
	● เพิ่ม Brand Awareness	● เปรียบเทียบ Brand Awareness ก่อนและหลังโฆษณา
	● เพิ่ม Brand Equity	● เช็ค Brand Equity ว่าลูกค้ารับรู้ชอบ สินค้าเราในระดับใด
Brand	● เพิ่มยอดขาย	● เปรียบเทียบยอดขายกับเป้าหมายที่ตั้งไว้
	● เพิ่ม Brand Loyalty	● เปรียบเทียบระดับ Brand Loyalty กับเป้าหมายที่ตั้งไว้
	● เพิ่ม Brand Awareness	● เปรียบเทียบระดับ Brand Awareness กับเป้าหมายที่ตั้งไว้
	● เพิ่ม Brand Equity	● เปรียบเทียบระดับ Brand Equity กับเป้าหมายที่ตั้งไว้
เซลล์แมน	● เพิ่มจำนวนที่ไปติดต่อลูกค้าแล้วลูกค้าซื้อของ	● เปรียบเทียบจำนวนครั้งที่ไปติดต่อลูกค้า แล้วลูกค้าซื้อสินค้า ว่าเพิ่มขึ้นตามเป้าหมายหรือไม่
	● เพิ่มยอดขายต่อลูกค้าแต่ละคน	● เปรียบเทียบยอดขายของลูกค้าแต่ละคนว่าเพิ่มขึ้นตามเป้าหมายหรือไม่
นักกีฬา	● ชนะในการแข่งขัน	● เปรียบเทียบจำนวนชัยชนะกับจำนวนที่เข้าแข่งขัน
	● มีสถิติดีขึ้น	● เปรียบเทียบสถิติในการฝึกซ้อมแต่ละครั้งว่าดีขึ้นเพียงใด

โดยเราสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้มาสร้างเป็นแผนภูมิเชิงเส้นเพื่อวิเคราะห์ได้ดังตัวอย่างต่อไปนี้

2006	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
เป้า	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000
ยอดขาย	4500	4800	5000	4900	5100	5300	5000	5200	4900	5200	5300	5400



เราสามารถวิเคราะห์ได้ว่าโอกาสที่ได้ตามเป้าหมายเป็นไปได้เพียงใด เราควรวิเคราะห์ผลลัพธ์ทุกเดือน หรือบางงานอาจต้องวิเคราะห์ทุกวันด้วยซ้ำ และหากงานของเรามีแนวโน้มที่จะไม่ถึงเป้าหมาย เราจะได้ทราบโดยเร็ว และจะได้หาวิธีปรับปรุงแก้ไขได้ทันท่วงที

เครื่องสำอาง Mistine ซึ่งเป็นสินค้า Brand หนึ่งในเครือสหพัฒน์ จัดจำหน่ายในรูปแบบ Direct sale จะมี KPI หลัก ๆ อยู่ 2 ตัวหลัก คือ Average Order (ยอดสั่งซื้อเฉลี่ยของสาว Mistine ต่อคน) และอัตราหนี้สูญต่อเดือนเทียบยอดหนี้ โดยกำหนดไว้เลยว่าอัตราหนี้สูญจะต้องไม่เกินกี่เปอร์เซ็นต์ หากเกินจากที่กำหนด ต้องมีมาตรการแก้ไขในทันที จึงต้องทำการติดตามอย่างละเอียดอ่อนและใกล้ชิดตลอดเวลาเดี๋ยวนี้น่าจะมี KPI มากกว่านี้อีกเยอะแยะ

สินค้า Brand หนึ่งของบริษัท ผู้บริหารของ Brand นั้นตั้ง Range ของ Target Group ไว้กว้างมาก คือตั้งแต่อายุ 18 – 35 ปี ทำให้มีสินค้าของทั้ง 2 กลุ่มคนในร้านเดียวกัน ลูกค้าก็ไม่ค่อยเข้าร้าน มีการไปวิจัยพบว่าลูกค้าเดินผ่าน corner หลายร้อยคน มีคนเข้ามาแค่ 50 - 60 คน เข้ามาแล้วทดลองสินค้า 8 คน ซื้อสินค้าเพียง 4 คน ซึ่งน้อยมาก เมื่อก่อนไม่ได้วิจัยก็จะไม่รู้ รู้อย่างเดียวยอดขายน้อยมาก ก็สันนิษฐานไปว่าสินค้าไม่ดี ราคาแพงไป

ดร.บุญเกียรติ สันนิษฐานว่าเวลากลุ่มลูกค้าผู้ใหญ่เข้าร้านเห็นสินค้าของกลุ่มวัยรุ่นก็รู้สึกว่ามีประโยชน์ของเรา ไม่ชอบ สำหรับกลุ่มวัยรุ่นเองเห็นสินค้ากลุ่มผู้ใหญ่ก็รู้สึกว่ามีประโยชน์ของเรา ไม่ชอบ

ลูกค้าที่เข้ามากลับมีอายุ 40 – 60 ปี เกินจาก Target Group ที่ตั้งไว้ เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะผู้บริหาร Brand ไม่เคยตั้ง KPI ไม่เคยวิจัยหรือวิเคราะห์อะไรเลย

จะเห็นว่าประสบการณ์ไม่ได้ช่วยทำให้ผู้บริหารผู้นั้นเห็นประเด็นเหล่านี้ แต่ขึ้นอยู่กับว่าเขาเรียนรู้สิ่งที่ดี ๆ มากน้อยแค่ไหน คนทุกคนต้องเรียนรู้ตลอดเวลา เพื่อไปช่วยปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ยิ่งปรับปรุงความรู้ก็ยิ่งพอกพูน

สำหรับนักศึกษา ก็ต้องพัฒนาวิธีการเรียบเรียงความคิดของตัวเอง เรียบเรียงวิธีพูด เรียนรู้ให้เข้าใจ เอาไปใช้ให้เป็นประโยชน์ได้ เพราะ KPI สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับทุกเรื่อง แม้แต่เรียนจบไปแล้ว ก็ยังเรียนรู้ได้ตลอดเวลา พัฒนาได้ตลอดเวลา อย่าหยุดพัฒนาตัวเองจนถึงวันสุดท้ายของชีวิต ถึงแม้ชาติภพนี้จะไม่ได้อีกแล้วเราก็ยังนำไปใช้ในชาติภพต่อไปได้

คนเราที่เกิดมาในชาตินี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อ

1. ยกระดับของจิต
2. หาประสบการณ์ของชีวิต

<u>หมายเหตุ</u>	การให้เกรดวิชา MM 627 ประเด็นปัญหาทางการจัดการ แบ่งเป็น
	คะแนนสอบ Final                      50%
	คะแนน Homework                      25%
	คะแนน Participation                      25%