บันทึกการบรรยาย ดร. บุญเกียรติ โชควัฒนา
วิชา MGT 636 ประเด็นปัญหาทางการจัดการ (Management Issues)
หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม
ครั้งที่ 4 วันอาทิตย์ที่ 14 กันยายน 2551 เวลา 13.00 – 16.00 น.

<u>กลยุทธ์การจัดการ</u> (Strategic Management) แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

Hardware

- People
- Product – Service
- Money

Software

- Intelligence (ความเฉลียวฉลาด) ถ่ายทอดมา
- Abilities (ความสามารถ)
- Diligence (ความขยัน) ขยันทำ ขยันคิด แต่ปัจจุบันกลับไม่สอนให้คนคิด
- Endurance (ความอดทน) ยิ่งทำงานกับคนหมู่มากยิ่งต้องมีความอดทนสูง
- Tolerance (ยอมรับคนอื่นได้)
- Stamina (แรงฮึด)
- Flexibility (ความยืดหยุ่น) ยืดหยุ่นทางด้านความคิด
- Determination (ความมุ่งมั่น)
- Mindset – Mental Models (จิตยึด - หลักคิด)
- Thinking (ความคิด)
  - Positive Thinking (คิดบวก)
  - Systematic Thinking (คิดเป็นระบบ)
  - Strategic Thinking (คิดเชิงกลยุทธ์)
  - Disciplinary Thinking (วินัยในการคิด) แม้แต่การคิดก็ต้องมีวินัย โดยก่อนเราจะทำอะไร เราต้องอย่าลืมนึกถึงวัตถุประสงค์ก่อน ไม่ใช่คิดปุ๊ปทำปั๊บ
  - Conceptual Thinking (คิดเชิงมโนทัศน์) เป็นทิศทางในการจัดการ
  - Creative Thinking (คิดสร้างสรรค์) คนที่จะทำได้ต้องพิจารณาตนเองว่าจะต้องปลด Lock อะไรบ้าง แล้วจะทำให้เราเกิดความคิดสร้างสรรค์ ได้อะไรที่ใหม่ ๆ ขึ้นมา
  - Intuitive Thinking (คิดโดยใช้ปัญญาญาณ) มาจากคำว่า Intuition คือใช้ Sense โดยไม่เกี่ยวกับข้อมูล จะมีได้ต้องทำความเข้าใจ และสังเกตว่าเรามีตอนไหน แต่หากเรายิ่งใช้ข้อมูล ความสามารถของเราในส่วนนี้จะหดหายไป
  - Lateral Thinking (คิดเชื่อมโยง) สามารถเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ ว่าเหล่านั้นมีอะไรเหมือนกันบ้าง จะได้จัดกลุ่มบริหารได้ง่ายขึ้น
  - Zero-Based Thinking (คิดจากฐานศูนย์)

ผู้บริหาร

ผู้บริหารจะต้องรู้จักบริหารตัวเอง บริหารลูกน้อง และบริหารเพื่อนร่วมงาน สำหรับการบริหารตัวเอง เช่น เราบอกว่าเราจะทำอะไรเราก็ต้องทำตามนั้น ไม่ผลัดวันประกันพรุ่ง มีวินัย ซื่อสัตย์กับตัวเอง รวมถึงต้องฝึกประเมิน

ปัจจุบัน การศึกษาสอนให้คนมุ่งแต่หาข้อมูล โดยไม่ได้ฝึกการประเมินเลย ยิ่งติดข้อมูลยิ่งประเมินไม่เป็น เพราะการประเมินไม่ได้ใช้ข้อมูล แต่ใช้ประสบการณ์ประกอบกับการฝึกฝนจนชำนาญ เราต้องกล้าประเมิน ต้องฝึกประเมินบ่อย ๆ ยิ่งฝึกมากเท่าไร ผลที่ได้ก็ยิ่งแม่นยำมากขึ้นเท่านั้น

การใช้ชีวิตประจำวันเราก็ต้องมีการประเมิน บางคนถามว่าเดือนนี้ใช้เงินไปเท่าไร มีเงินเก็บอยู่เท่าไร ก็จะตอบว่าไม่รู้ คนไทยตอนนี้ใช้เงินกันจนเกินตัว เป็นหนี้เป็นสินกันมากมาย เพราะขาดการประเมิน ขาดการคิด ขาดการพิจารณา

คนเราต้องมีความยืดหยุ่นทางด้านความคิด พุทธศาสนาจะมีคำว่า "สัจจธรรม" ซึ่งเป็นคำที่สำคัญมาก ความยืดหยุ่นมาเกี่ยวข้องกับสัจจธรรม ก็เพราะปรกติคน 2 คนจะคิดไม่เหมือนกัน เป็นเรื่องสัจจธรรม บางคนอัตตาสูง ฉันคิดอย่างไร คนอื่นก็ต้องคิดเหมือนกัน เราคงเคยเห็นบางคนที่ชอบพูดคำว่า "ทำไม" บ่อยๆ แสดงว่าเขาไม่เข้าใจในเรื่องสัจจธรรม คำว่า "ทำไม" ในที่นี้คือ ทำไมเขาคิดไม่เหมือนฉัน ทำไมเขาต้องทำอย่างนั้น ทำไมเขาต้องทำอย่างนี้ จริง ๆ แค่เข้าใจว่า*ก็เพราะเขาไม่เหมือนเรา* ก็จะผ่านข้อสงสัยนี้ไปได้แล้ว

คนที่จบมหาบัณฑิตส่วนใหญ่ชอบพูดคำว่า "งง" เป็นเพราะสิ่งนั้นไม่ตรงกับสิ่งที่เขาคิดไว้ เช่น เขาเรียนมาอย่างนี้ แต่สิ่งที่เกิดขึ้นกลับไม่เหมือนกับที่เขาเรียนมา จึงเกิดอาการ "งง" หรือบางคนก็พูดว่า "งงจังเลย ทำไมเขาทำอย่างนั้น" ซึ่งก็แปลได้ว่า "ทำไมเขาโง่จัง" โดยมักจะพูดกับคนที่ด้อยกว่าเขา ต่ำต้อยกว่าเขา จึงขอให้นักศึกษาพิจารณาอย่าใช้คำพูดเหล่านี้

กรณีข้างต้นนี้ เราเพียงคิดให้ได้ว่า เราเข้าใจแล้ว เขาก็เป็นเช่นนี้เอง ทุกอย่างล้วนเป็นสัจจธรรม เมื่อเรามีความยืดหยุ่น ยอมรับในความแตกต่างได้ เราก็จะสามารถทำงานกับคนอื่นได้เป็นอย่างดี

โจทย์ในการฝึกคิด

หัวหน้าที่หวงงาน ไม่แบ่งงาน เราควรจะทำอย่างไร ? นักศึกษาและผู้บริหารเครือสหพัฒน์ ช่วยกันเสนอข้อคิดเห็น ดังนี้

- อาสาช่วยทำงานกับหัวหน้า
- ช่วยหัวหน้าทำงาน โดยไม่เอาผลงาน
- เข้าหาหัวหน้าบ่อย ๆ

สาเหตุที่ทำให้หัวหน้าประเภทนี้หวงงาน นักศึกษาและผู้บริหารเครือสหพัฒน์ เสนอข้อคิดเห็น ดังนี้

- กลัวว่าตัวจะไม่มีความสำคัญ
- มีปมด้อย กลัวว่าลูกน้องทำแล้วจะทำได้ดีกว่า จะเก่งกว่าตัวเอง
- ขาดความมั่นใจในตัวเอง

คนที่มีความมั่นใจในตัวเอง หากมีลูกน้องมาช่วยทำงานก็จะรู้สึกดีใจ ด้วยความคิดที่ว่ามีคนมาช่วยทำยิ่งดี และเมื่อลูกน้องทำจนเก่งขึ้น เราก็ยิ่งสบายขึ้น เราจะได้สามารถพัฒนางานของเราให้ใหญ่ ให้ดีขึ้นได้

บางคนที่มาเรียนมหาบัณฑิตก็เพราะกลัวจะสู้ลูกน้องไม่ได้ กลัวตัวเองจะแพ้ลูกน้อง แต่บางคนยิ่งเรียนความเก่งก็ยิ่งลดลง เช่น เมื่อก่อนสามารถตัดสินใจด้วยปัญญาญาณ ด้วยดุลยพินิจของตัวเองได้ แต่พอเรียนแล้วเขาสอนว่าจะทำอะไรต้องมีข้อมูล เวลาไม่มีข้อมูล หรือข้อมูลไม่ครบจึงตัดสินใจอะไรไม่ได้เลย หลาย ๆ อย่างในชีวิตจริงก็เกิดจากการที่เรามี Sense เราสามารถพิจารณาได้เอง โดยไม่ต้องไปหาข้อมูล เราจึงต้องเชื่อในปัญญาญาณของเราบ้าง

ปัญญาญาณ (Intuition)

เราสั่งสมปัญญาญาณมาตั้งแต่ในอดีตชาติ ซึ่งคล้ายกับสัญชาตญาณที่เรามีกันทุกคน สัญชาตญาณเป็นเรื่องเกี่ยวกับการเอาตัวรอด เกี่ยวกับการดำรงชีวิต แต่ปัญญาญาณจะไม่เกี่ยวกับการดำรงชีวิต แต่จะเป็นประสบการณ์ที่เราเจอในอดีตตั้งแต่เรายังเด็ก รวมถึงในอดีตชาติ สะสมอยู่ในตัวเรา ทำให้เรารู้ได้ เราจึง Sense ได้ โดยที่ไม่ต้องมีข้อมูล

บางคนเวลาเรียนหนังสือก็ได้แค่รับรู้มา ไม่ได้รับเรียนรู้ จึงไม่ได้เกิดประโยชน์อะไรทั้งสิ้น หากจะให้เกิดประโยชน์ เราจะต้องกลับไปทำความเข้าใจว่าที่ฟังมานี้หมายความว่าอย่างไร

ดร.บุญเกียรติ ได้บัญญัติศัพท์เพื่ออธิบายลำดับขั้นของการเรียนรู้ของเรา ดังนี้

- รับรู้: เป็นการฟังมา ได้ยินมา
- เรียนรู้: เป็นการฟังแล้วคิดตามไปด้วย ทำความเข้าใจไปด้วย
- รับเรียนรู้: เป็นการพิจารณาว่าสิ่งที่เรียนรู้มานี้มีประโยชน์ นำมาเก็บเป็นหลักคิดของเราเอง สามารถนำไปประยุกต์ใช้ต่อได้ ทำให้ตัวเราเองเกิดการพัฒนา

เมื่อเรารับเรียนรู้ ก็จะเกิดประโยชน์ต่อเราเองอย่างมาก เพราะเป็นการนำสิ่งที่ได้รับคำแนะนำ ซึ่งอาจจะเป็นคำแนะนำจากอาจารย์ท่านต่าง ๆ ฯลฯ ที่พิจารณาแล้วว่าเป็นประโยชน์ นำมาทบทวน นำมาคิด แล้วสามารถนำมาปรับเปลี่ยนวิธีการของตนเอง จนเกิดเป็นวิธีการใหม่ ๆ แต่คนส่วนใหญ่กลับไม่ได้ทำตามขั้นตอนเหล่านี้ ฟังอะไรมาก็รู้ไปอย่างนั้นเอง นาน ๆ ก็จะลืมไป เมื่อจำไม่ได้โอกาสที่จะนำมาประยุกต์ใช้ก็จะไม่มี คนไหนที่คิดจะพัฒนาตัวเองต้องเข้าใจในจุดนี้

คุณหมอสิรนิตย์ ได้เสริมว่า พระพุทธเจ้าได้แบ่งความรู้ไว้ 3 ระดับ คือ

- สุตมยปัญญา: เป็นการเรียนมา ฟังมา อ่านมา รู้มา
- จินตามยปัญญา: เป็นการใช้เหตุผลมาประกอบ สร้างภาพทำความเข้าใจ
- ภาวนามยปัญญา: เป็นการนำมาปฏิบัติใช้ สั่งสมจนเป็นปัญญาญาณ

มีคำถามว่า การที่เราใช้ปัญญาญาณ ไม่ใช้ข้อมูล จะทำให้เราเกิด Bias หรือไม่ ?

Bias หมายถึง การเบี่ยงเบนไปข้างใดข้างหนึ่ง ถ้าเรากลัวว่าจะ Bias เมื่อไร เราก็จะ Bias แต่ถ้าใจของเราไม่ Self Center คือไม่ใช้ความคิดของตัวเองเป็นที่ตั้ง ไม่คิดว่าคนอื่นจะต้องคิดเหมือนเรา เราก็จะไม่มี Bias เราต้องเข้าใจว่า เราคิดอย่างหนึ่ง แต่คนอื่นก็คิดอีกอย่างหนึ่งได้

ความคิด (Thinking)

ในการทำงาน เราจะพบว่าหลาย ๆ อย่างไม่ได้สำเร็จในทันทีทันใด แต่บางคนพอทำท่าจะไม่สำเร็จก็เริ่มท้อถอย ไม่คิดจะสู้ แต่หากเป็นคนที่มีความมุ่งมั่น จะมีความคิดว่า ถ้ายังไม่สำเร็จ ก็จะทำให้สำเร็จให้ได้ เหนื่อยเป็นเหนื่อย เจ็บเป็นเจ็บ อย่างนักกีฬาชกมวย ก็ต้องใช้ความคิดอย่างนี้ในการต้องสู้

ปัจจุบันคนไทยจะไม่ค่อยใช้คำว่า "สู้" แต่ชอบใช้คำว่า "หนี" คำว่า "ท้อถอย" สองคำนี้เกิดจากคนไทยคิดลบเยอะมาก มักคิดลบกับตัวเอง กับประเทศชาติ แต่กลับไปชื่นชมประเทศเพื่อนบ้าน จีนก็เก่ง เกาหลีก็เก่ง เวียดนามก็เก่ง ต่อไปก็คงจะชื่นชมพม่า ลาว เขมร คนที่คิดลบ จะคิดในลักษณะเช่นนี้ เมื่อคิดว่าคนอื่นเก่งกว่าเรา แล้วเราจะไปสู้เขาได้อย่างไร เราจึงไม่สู้ เอาแต่ถอยหนีกันเสียเป็นส่วนใหญ่

Mindset

คนเราทุกคนมี Mindset อยู่ในตัวเอง แต่ส่วนใหญ่จะไม่รู้ว่าตัวเองมี Mindset อะไรบ้าง Mindset ที่ดีๆ อย่างเช่น คนเราเกิดมาต้องรู้จักกตัญญูต่อบิดามารดา หรือ คนล้มอย่าข้าม ส่วน Mindset ที่ไม่ดีก็มีอยู่มาก แต่คนส่วนใหญ่ก็ไม่เคยทบทวนเลยว่าตัวเราเองมี Mindset ที่ดีและไม่ดีอยู่กี่ข้อ อย่างในหนังสือหลักคิดและปรัชญาการทำงานของ ดร.บุญเกียรติ โชควัฒนา ที่เคยแจกให้นักศึกษาไปแล้ว ทุกข้อในนั้นก็คือ Mindset ของท่าน บางข้อก็ไม่ได้เกิดจากตัวท่านเอง บางข้อ ดร.เทียม โชควัฒนา ให้มา บางข้อเกิดจากปรัชญาที่ได้ฟังมา แต่ทุกข้อก็เป็น Mindset ที่ท่านใช้ในการดำเนินชีวิต

สุภาษิต หรือคำพังเพยต่าง ๆ ก็ทำให้เกิด Mindset ได้ เช่น "ช้า ๆ ได้พร้าเล่มงาม" คนไทยส่วนใหญ่ได้ Mindset ข้อนี้มาโดยไม่รู้ตัว จึงทำอะไร ช้าตลอด

บางคนมี Mindset ที่ว่า สินค้าเก่าขึ้นราคาไม่ได้ คนที่มี Mindset เช่นนี้ เวลาพิจารณาขึ้นราคาสินค้าเก่า ก็จะกลัว ไม่กล้าขึ้นราคา เพราะถูก Set อยู่ในใจไว้แล้วว่าขึ้นราคาไม่ได้

Mindset ส่วนใหญ่จะอยู่ในจิตใต้สำนึก บางอย่างเรารู้ บางอย่างเราไม่รู้ แต่ถ้าเราค้นหาเราก็จะทราบ

ตัวอย่าง Mindset ของนักศึกษาและผู้บริหารเครือสหพัฒน์ ที่เสนอขึ้นมาในชั้นเรียน

- เราจะฟังคนอื่นทุกเรื่อง
- ความพยายามอยู่ที่ไหน ความสำเร็จอยู่ที่นั่น
- ทำวันนี้ให้ดีกว่าเมื่อวาน

บางอย่างที่เราได้ยินมา เมื่อเรานำมาคิดบ่อย ๆ ก็จะเกิดเป็น Mindset ของเรา สำหรับนักกีฬาก็จะมี Mindset มากมาย แต่ที่จะนำมายกตัวอย่างในที่นี้ คือ "การรักษาแชมป์ ยากกว่าการเป็นแชมป์" ทำให้นักกีฬาที่ชอบพูดคำนี้รักษาแชมป์ได้ไม่นาน เพราะเขาได้ Set Mind ของเขาไว้เช่นนี้แล้วโดยไม่รู้ตัวเลยว่าเขา Set ไว้ผิด

การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)

เป็นการคิดที่ไม่ตรงไปตรงมา ไม่ใช่ความคิดแบบ 1 บวก 1 เป็น 2 เป็นการคิดแบบมีชั้นเชิง เช่น

ตอนที่เมาเซตุง รบกับ เจียงไคเช็ค เมาเซตุงมีทหารน้อยกว่าเป็น 10 เท่า แต่เมาเซตุงกลับสามารถใช้กลยุทธ์ 10 รุม 1 กับคู่ต่อสู้ได้ แบบนี้เป็นการคิดเชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์นี้ทั้ง ๆ ที่ตัวเองมีทหารน้อยกว่า แต่ก็สามารถยังล่อทหารของคู่ต่อสู้ออกมาทีละ 1 คน แล้วค่อยใช้ทหารของตน 10 คนมาสู้กับคู่ต่อสู้

กลยุทธ์ของคุณพรชัย ซึ่งเป็นนักกีฬาชกมวย ก็จะดูว่าฝ่ายตรงข้ามเขาไม่ถนัดข้างใด เราก็จะสู้เน้นไปในข้างที่เขาไม่ถนัด ตรงนี้ ดร.บุญเกียรติ จะเรียกว่า จุดเด่น จุดอ่อน สมมุติคู่ต่อสู้ชว่งยาว แต่เขาอาจจะไม่ถนัดหมัดฮุก อาจจะด้วยการที่เขาขาดการฝึกฝน ขาดความสนใจ จึงกลายเป็นจุดอ่อนของเขา และนั่นก็คือคำตอบของเรา

ผู้บริหารคนหนึ่งเป็นคนที่ดีกับบริษัทมาก แต่เขาก็มีความดื้อดึง ใครพูดอะไรเขาต้องค้าน ต้องไม่เห็นด้วย ดร.บุญเกียรติ จึงใช้กลยุทธ์ตาม Concept 10 รุม 1 เพราะถ้าคุยกับเขาตัวต่อตัวเขาก็ต้องปฏิเสธ จึงใช้วิธีหาพวก ให้เข้าที่ประชุมแล้วให้ทุกคน Vote จึงจะชนะเขาได้ทุกที

การคิดเป็นระบบ (Systematic Thinking)

คือแทนที่จะคิดปุ๊บแล้วทำปั๊บ หรือ เมื่อคิดได้เพียงอย่างเดียวก็ดำดิ่ง ลงลึกลงไปเลย การคิดเป็นระบบนี้เราต้องคิดให้ได้หลาย ๆ เรื่อง แล้วค่อยนำแต่ละเรื่องที่ได้นี้มาคิด มาพิจารณาทีละเรื่อง แล้วค่อยพิจารณาเลือกว่าเรื่องไหนน่าจะส่งผลได้ดีกว่าเรื่องอื่น ๆ แล้วจึงนำไปลงมือปฏิบัติ

Think Through หรือการคิดอย่างครอบคลุม

ก็คล้ายกับการคิดอย่างบูรณาการ บางคนคิดไม่ครอบคลุม ไม่ครบขั้นตอน แล้วก็ทำไปเลย ซึ่งเป็นการขาดวินัยในการคิด

การคิดเชื่อมโยง (Lateral Thinking)

เป็นการสามารถนำเรื่องหนึ่งไปเชื่อมโยงกับอีกเรื่องหนึ่งได้ หรือนำประโยชน์ของเรื่องหนึ่งมาใช้กับอีกเรื่องหนึ่งได้

Conceptual Thinking

เป็นการคิดโดยที่ไม่ต้องมีขนาด ไม่ต้องมีรูปแบบ ที่ชัดเจน เป็นการคิดในเชิงของ Concept ดังตัวอย่างต่อไปนี้

การขึ้นราคาสินค้า อย่างสินค้าเดิมราคา 10 บาท ขึ้นเป็น 12 บาท จะแบ่งลูกค้าได้ 4 ประเภท

1. ลูกค้าที่ซื้อไปเลย โดยที่ไม่รู้ด้วยซ้ำว่าสินค้าขึ้นราคา
2. ลูกค้าที่รู้ว่าขึ้นราคา บ่นแต่ก็ยังซื้อ
3. ลูกค้าที่รู้ว่าขึ้นราคา บ่นไม่ซื้อในครั้งนี้ กลับไปคิดแล้วค่อยกลับมาซื้อใหม่
4. ลูกค้าที่รู้ว่าขึ้นราคา บ่นแล้วไม่ซื้ออีกเลย

กรณีข้างต้นเป็นการขึ้นราคา 10% กรณีนี้ลูกค้าส่วนใหญ่จะเป็นประเภทที่ 1 ซึ่งมีมากถึง 50 – 80% คือซื้อไปโดยไม่รู้ว่าขึ้นราคา การคิดแบบนี้เรียกว่า Conceptual Thinking คือไม่จำเป็นจะต้องรู้ว่าเป็นสินค้าอะไร แค่ตั้งราคาขึ้นมาแล้วพิจารณาว่าจะมีลูกค้ากี่กลุ่ม เมื่อเราพิจารณาตรงนี้ได้ ก็จะทำให้เรากล้าขึ้นราคาสินค้าของเรา เพราะมีคนกลุ่มน้อยนิดเดียวที่จะคิดว่า ถ้าขึ้นราคาจะไม่ซื้อสินค้าอีกเลย

สำหรับคนทำสินค้าบางคนที่มี Mindset ที่ว่าจะขึ้นราคาสินค้าไม่ได้ เพราะกลัวว่าลูกค้าจะไม่ซื้อสินค้าอีก เป็นคนที่ขาดการพิจารณาว่าลูกค้ากลุ่มนี้มีมากน้อยเท่าไร อาจจะใน 10,000 คน มีสัก 1 คนก็ได้ แต่ก็กลัวจนไม่กล้าขึ้นราคาสินค้า เพราะการขาดความเข้าใจในคน ขาดการประเมิน

อย่างบะหมี่กึ่งสำเร็จรูป มาม่า ขึ้นราคาจาก 5 บาท เป็น 6 บาท เท่ากับขึ้นราคา 20% ถึงคนจะบ่นแต่ลูกค้าก็ยังซื้อกัน ยังบริโภคกันต่อไป

Zero Base Thinking

เป็นการคิดจากฐานศูนย์ คือไม่เอาข้อมูล หรือประสบการณ์เดิมมาเป็นฐาน วิธีการคือ ตั้งคำถาม แล้วหาคำตอบ

ในการคิดนี้อีกคำหนึ่งที่ ดร.บุญเกียรติ ไม่ชอบใช้คือคำว่า "คิดนอกกรอบ" ท่านจะใช้คำว่า **"คิดอย่างไม่มีกรอบ"** เพราะคำว่านอกกรอบ ก็ยังมีกรอบ กรอบนี้ก็ยังคงมาดึงเรา ถึงเราจะคิดสิ่งใหม่ได้ก็จริงแต่ก็ยังคล้าย ๆ กับของเดิมนั่นเอง แต่การคิดอย่างไม่มีกรอบจะทำให้เราดึงทุกอย่างในจักรวาลมาได้หมดเลย การคิดเชื่อมโยง ก็ต้องใช้วิธีคิดแบบไม่มีกรอบนี้ประกอบด้วย

แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือ การคิดบวก เพราะถ้าเราไม่คิดบวก ความคิดต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้นก็จะไม่เกิดขึ้น หรือไม่ก็ขาด ๆ ด้วน ๆ หายไปไม่ครบถ้วน

คิดบวก (Positive Thinking)

คือ การคิดว่าเราทำเรื่องนี้ให้สำเร็จได้ อย่างไรก็ตามเราต้องสำเร็จ พอเราเริ่มคิดว่าเราจะสำเร็จ ขั้นตอนหรือความคิดต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้นก็จะหลั่งไหลเข้ามา แต่หากเราคิดลบ ก็จะคิดว่าทำไม่ได้ คนที่คิดว่าทำไม่ได้ก็จะไม่คิดอะไรอีกแล้ว เพราะไม่รู้ว่าจะคิดไปทำไม ทุกอย่างเป็นปัญหาไปหมด

การเจรจาต่อรอง (Negotiation)

หมายถึง ความสามารถที่จะฟันฝ่าอะไรก็ตามที่ไม่ค่อยธรรมดา ที่ไม่ใช่เรื่องง่าย ๆ ให้ผ่านพ้นไปได้ (To Successfully get over or pass a difficult part on a path or route)

ความคิดเชิงกลยุทธ์ในการเจรจา

1. มีความคิดมุ่งมั่นว่าการเจรจานั้นเราต้องชนะหรือคู่เจรจาจะต้องยอมตามเรา
2. ต้องไม่คิดจะเอาเปรียบฝ่ายตรงข้าม คิดให้เราได้ในสิ่งที่เราควรจะได้เท่านั้น
3. ต้องกำหนดเป้าหมายของการเจรจาว่าต้องการให้บรรลุผลเรื่องอะไรอย่างชัดเจน
4. สามารถคิดถึงผลพลอยได้จากการเจรจาว่ามีอะไรบ้างของทั้งสองฝ่าย
5. คิดหาเรื่องที่จะทำให้เกิด win win situation
6. หาความรู้หรือข้อมูลที่มีความเกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะไปเจรจาให้มีพอสมควรไว้ก่อน
7. ศึกษากรณีอื่นในการเจรจาที่มีความคล้ายคลึงกับกรณีที่เราต้องไปเจรจา
8. หาผู้ที่จะอ้างอิงที่น่าจะเป็นบวกต่อเรา
9. มองหาทางออกที่ดูดีให้กับคู่เจรจาไว้ก่อน
10. ตั้งเป้าหมายการเจรจาให้สูงไว้แต่ความจริงได้ต่ำกว่าเป้าหมายก็บรรลุผลสำเร็จที่เราต้องการแล้ว
11. ต้องคิดถึงความเป็นเบี้ยบนเบี้ยล่าง และคิดหาทางเป็นเบี้ยบน
12. ใช้เวลายาวนานในการเจรจาให้เป็นประโยชน์ และไม่พยายามคิดว่าจะต้องสำเร็จในครั้งเดียว
13. ใช้จังหวะเวลาหรือช่วงเวลาให้เป็นประโยชน์
14. มองหาสุภาษิตดี ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่เราต้องเจรจา
15. ประมวลเหตุการณ์หรือเงื่อนไข หรือสถานการณ์ว่ามีจุดที่เราจะใช้เป็นประโยชน์ได้อย่างไร ?
16. ต้องไม่คิดแทน หรือไม่เห็นใจ ไม่สงสารคู่เจรจา
17. ไม่ใช้การปะทะตรง ๆ อย่างเช่น ตาต่อตา ฟันต่อฟัน
18. มองหาจังหวะที่จะรุก
19. ต้องกล้าเอาตัวเข้าแลก โดยไม่กลัวการเจ็บตัว
20. หาตัวอย่างที่ดีของคู่เจรจาอื่น ๆ และประสบความสำเร็จ
21. ต้องไม่คิดว่าการเจรจานั้นมีสูตรสำเร็จเพียงสูตรเดียว ทางที่จะเจรจาให้สำเร็จมีหลาย ๆ ทาง

ความรู้เกี่ยวกับคู่เจรจา

1. สถานภาพทางสังคม
2. สถานภาพทางครอบครัว
3. ตำแหน่ง รายได้ และองค์กรที่ทำงาน
4. ประวัติส่วนตัวและประวัติการทำงาน
5. อะไรที่ชอบ อะไรที่ไม่ชอบ
6. อะไรที่กลัว อะไรที่ไม่กลัว
7. อะไรที่ care อะไรที่ไม่ care
8. ลักษณะงานที่เขาทำ
9. ความคิดเห็นส่วนตัวที่สำคัญ
10. ความฝักใฝ่เป็นพิเศษ
11. งานอดิเรกหรือสิ่งที่ทำเป็นประจำ
12. บุคคลที่เขานิยม บุคคลที่ไม่นิยม
13. เรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการเจรจาที่เขาปฏิเสธไม่ได้
14. ความรู้ส่วนตัว
15. ความห่วงกังวลเรื่องต่าง ๆ
16. อุดมการณ์ ความเชื่อ หรือวัฒนธรรมที่อยู่ในตัว
17. ประเมินความสำคัญ หรือจุดเด่นของตัวเราในสายตาของเรา

ตัวอย่างการเจรจาต่อรอง

มีบริษัทฝรั่งบริษัทหนึ่ง มาซื้อของ โดยรับปากว่าจะจ่ายบัญชีภายใน 60 วัน แต่สุดท้ายก็ดึงบัญชีเป็น 120 วัน ถ้าเราจะทำให้เขาจ่ายเงินให้เราภายใน 60 วันเหมือนเดิม เราจะต้องเจรจากับเขาอย่างไร ?

นักศึกษาและผู้บริหารบริษัทในเครือสหพัฒน์ ร่วมกันแสดงความคิดเห็น ดังนี้

- **ทำจดหมายเป็นลายลักษณ์อักษร ให้เขาจ่ายเงินตามที่สัญญากันไว้**
- **ปรับราคาสินค้าถ้าจ่ายเกิน 60 วัน**
- **คิดดอกเบี้ยที่จ่ายช้า**
- **ถ้าจ่ายเกินเวลา จะไม่ขายสินค้าให้**
- **บอกเขาว่าเป็นนโยบายของบริษัทของเราที่ให้ลูกค้าจ่ายเงินภายใน 60 วัน**
- **ถามเขาว่า ถ้าเขาโดนถึงบัญชีบ้างจะรู้สึกอย่างไร**
- **ไปคุยกับเขาว่าเขาติดปัญหาอะไรจึงต้องมาดึงบัญชีเรา แล้วหาทางแก้ปัญหาร่วมกัน**
- **ให้เจรจาเน้นถึงจริยธรรม และภาพพจน์ของบริษัท**

การเจรจา คือเมื่อพูดกับเขาแล้ว เขากลับมาจ่ายบัญชีเราภายใน 60 วันเหมือนเดิม กรณีนี้เมื่อเขารับปากเราว่าจะจ่าย 60 วัน ถึงจะมีลายลักษณ์อักษรหรือไม่มีก็ตาม แล้วเขามายืดเวลา เท่ากับเขาผิดจรรยาบรรณ ผิดจริยธรรม หรือพูดได้ว่าเขาไม่ชอบธรรม นี่คือคำตอบ

กรณีนี้ ดร.บุญเกียรติ เคยแนะนำให้คนของเราไปถามว่า "การดึงบัญชีนี้เป็นนโยบายของบริษัทแม่ของเขาหรือเปล่า ?" คำถามนี้คำถามเดียวก็ทำให้บริษัทนี้กลับมาจ่ายบัญชีตรงเวลาทันที

คำถามนี้ทำให้เขากลัวว่าหากเขาดึงบัญชีต่อไป เขาจะต้องเสียภาพลักษณ์ของบริษัท ฝรั่งจะใส่ใจเรื่องจรรยาบรรณมาก และถึงจะเป็นนโยบายของบริษัทแม่ แต่ก็คงไม่มีใครกล้าพูดว่าเป็นนโยบายของบริษัท เพราะจะเสียภาพลักษณ์ของบริษัทได้ นอกจากนี้เขายังเป็นสาขาที่มาเปิดในประเทศไทย เขากลัวว่าถ้าเราไปบอกนักข่าว คนไทยก็จะเกิดอาการต่อต้านเขาได้

ในตอนนั้นนอกจากคำถามที่ว่า "นี่เป็นนโยบายของบริษัทแม่ของเขาหรือเปล่า ?" แล้ว ดร.บุญเกียรติยังได้เตรียมอีกหนึ่งคำถามไว้ด้วยคือ "เจ้านายคุณรู้เรื่องนี้หรือไม่ ?" เพราะถึงแม้เจ้านายเขาจะรู้เรื่องนี้ แต่ก็คงไม่มีใครกล้ายอมรับว่ารู้เรื่อง ไปถามเจ้านายเขาก็คงได้คำตอบว่าไม่รู้เรื่องนี้อย่างแน่นอน เจ้านายก็คงจะบอกว่าจะดูแลให้ แล้วเรื่องนี้ก็คงจะเรียบร้อย

การค้า การขาย ก็เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการ คนที่จัดการไม่เป็นก็คงได้แต่ขึ้นโรงขึ้นศาล สุดท้ายเขาก็คงไม่ซื้อของเราอีก เราต้องไม่ทำอะไรที่ทำให้เกิดการแตกหัก เราจึงต้องหาวิธีเจรจาแล้วสุดท้ายเขาก็ยังคงมาซื้อของของเราต่อไปอีก และต้องจ่ายบัญชีให้เราตรงเวลาด้วย การเจรจานี้เราไม่ต้องพูดอะไรตรง ๆ แต่ต้องพูดอย่างมีกลยุทธ์

อย่างเวลาเราจะพูดกับคู่แข่ง พูดให้คู่แข่งแพ้เรา หรือแม้แต่นักกีฬาก่อนแข่งคำพูดคำเดียวก็สามารถทำให้คู่แข่งแพ้ได้ อย่างคุณสุกรี อ่อนฉ่ำ นักกีฬากอล์ฟชาวไทย ครั้งหนึ่งไปแข่งระดับ Inter ที่ต่างประเทศตอนแรกก็นำโด่งมาเลย Lee Trevino นักกอล์ฟระดับโลกอีกคนหนึ่งมาเจอก็ตบไหล่แรงมาก แล้วพูดว่า " คุณเก่งมาก คุณต้องชนะแน่" หลังจากนั้นนักกอล์ฟของไทยก็ตีเข้าป่าไปเลย ฟอร์มก็เสียหมด ยิ่งเวลาใกล้จะได้แชมป์ยิ่งคิดก็จะเกร็งไปหมด กีฬาอื่น ๆ ก็เหมือนกัน เหล่านี้เป็นเรื่องของจิตวิทยา

นักกีฬาที่ชอบพูดว่า "จะทำให้ดีที่สุด" จะไม่ค่อยชนะ เพราะคำพูดนี้บ่งบอกว่าจิตของเขาคิดจะแพ้อยู่แล้ว เขาจึงขอทำแค่ดีที่สุด นักกีฬาของไทยจะไปแข่งที่ไหนมักไปด้วยจิตใจที่คิดว่าเราสู้เขาไม่ได้ เราตัวเล็กกว่าเขา เงินสนับสนุนก็น้อยกว่าเขา เทคโนโลยีก็แย่กว่าเขา คิดลบตลอด แล้วจะไปชนะใครได้ ดังนั้นคำพูดบางคำของนักกีฬาก็บ่งบอกได้แล้วว่าเขาจะชนะหรือแพ้

ความคิด/คำพูดของเราจึงเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เพราะคำพูดจะไปจุดประกายจิตใต้สำนึก คนที่จะสำเร็จหรือไม่ก็สามารถดูได้จากคำพูดไม่กี่คำของเขา และเมื่อใครคิดที่จะชนะ ที่จะสำเร็จ จิตใต้สำนึกของเขาก็จะออกมาช่วยสนับสนุนให้เขาชนะ ให้เขาสำเร็จได้ในที่สุด เราจึงต้องคิดบวกกับตัวเอง

ในการทำธุรกิจ เราต้องทำให้ถึงตามเป้าที่วางไว้ทั้งยอดขายและกำไร แต่บางคนกลับเลือกทำให้ถึงเป้าอย่างใดอย่างหนึ่ง เท่ากับเขาขาดวินัยในการคิด คนที่มีวินัยในการคิด เมื่อบอกว่าทำได้ ก็ต้องคิดที่จะทำให้ได้

ครั้งหนึ่งมีคนนำเสนอที่จะขายสเปรฉีดหมวกกันน็อก ทำให้หมวกกันน็อกมีกลิ่นหอม เชื้อราไม่ขึ้น หากเป็นคนทั่วไปคงจะคิดว่าเป็น Idea ใหม่ ดีเหลือเกิน แต่สำหรับ ดร.บุญเกียรติ พอเขามานำเสนอก็บอกได้เลยว่าจะขายไม่ได้ แต่ผู้ที่มานำเสนอก็ไม่เชื่อ จึงได้ไปทดลองขาย 1 ปีหลังจากนั้นจึงกลับมาบอกว่าขายไม่ได้จริง ๆ

ทั้งนี้เป็นเพราะหมวกกันน็อกไม่เหม็นจนก่อให้เกิดปัญหา เชื้อราก็ไม่ได้ขึ้นหมวกกันน็อกอย่างรวดเร็ว สเปรจึงไม่ได้สนองในการแก้ปัญหาสักเท่าไร ถึงไม่ใช้ก็ไม่ได้เดือดร้อน

อีกสินค้าหนึ่งที่มีลักษณะคล้าย ๆ กัน คือเครื่องกรองน้ำดื่มหยอดเหรียญที่ติดกันตามคอนโดฯ ในปัจจุบัน ตลาดของเครื่องกรองน้ำนี้ไม่ใหญ่ ก็เพราะน้ำประปาในกรุงเทพฯ ก็ไม่ได้มีคุณภาพที่แย่มากมายนัก จึงไม่ได้เป็นปัญหาสำหรับคนส่วนใหญ่ จะมีปัญหาก็สำหรับคนกลุ่มน้อยเท่านั้น นอกจากนี้น้ำดื่มบรรจุขวดก็มีให้เลือกมากมาย ก่อนจะมีน้ำพวกนี้เราก็ใช้วิธีนำน้ำประปามาต้มก็ดื่มได้แล้วโดยไม่เกิดปัญหาอะไร แต่พอไม่ได้ต้มน้ำนาน ๆ ก็เกิดเป็นความไม่เคยชิน จึงต้องซื้อน้ำมาดื่มแทน เหล่านี้เป็นการเข้าใจพฤติกรรมของคนส่วนใหญ่

ผู้ประกอบการอย่างเช่นคุณตัน ภาสกรนที ซึ่งเป็นคนที่คิดการใหญ่ตลอดเวลา ประกอบกับมีความมุ่งมั่น จึงสามารถคิดอะไรที่ใหญ่ ที่แปลกได้ คุณตันก็มีความคิดที่อยากจะรวยอยู่ตลอดเวลา เดิมก็ขายหนังสือพิมพ์อยู่ที่ชลบุรี ก็มีวิธีการขายหนังสือพิมพ์ที่พิเศษกว่าคนอื่น เพราะเขาคิดตลอดเวลา ทำอะไรมามากมาย จนมาเปิด โออิชิ จนร่ำรวย การคิดจึงสำคัญมาก ๆ แต่บางคนกำลังนึกอยู่แต่เข้าใจผิดว่าเขาใช้ความคิด

การนึก คือประสบการณ์ หรือข้อมูลต่าง ๆ รวมถึงความรู้ที่เรียนมา หรืออ่านหนังสือมา ถ้าเรานำสิ่งเหล่านี้มาใช้ หรือเห็นใครทำอะไรก็ทำตาม ก็เป็นการนึกทั้งนั้น

การคิด จะต้องมีเป้าหมาย ว่าจะต้องทำอย่างไรเราจึงจะสำเร็จ

การตั้งเป้านี้ บางคนพอตั้งเป้าใหญ่ก็คิดว่าคงจะทำไม่สำเร็จ คนที่คิดอย่างนี้เป็นคนคิดลบ คนที่คิดว่าจะทำสำเร็จจึงต้องไม่คิดลบ ต้องคิดว่าทำได้

พอเราคิดว่าเราจะทำสำเร็จ ต่อไปก็เข้าไปสู่ Zero-Based Thinking โดยคิดว่าจะทำอย่างไรให้ถึงเป้าโดยไม่ต้องไปอิงกับข้อมูลเดิม หรือไม่ไปอิงกับประสบการณ์ในอดีต

กระบวนการนี้ เราต้องนำกลับไปคิดทบทวน บางคนเคยได้ยินมาหลายครั้งแต่ก็ไม่เคยนำกลับไปคิดไปประยุกต์ใช้กับการทำงานของตน ฟังไปก็ยังทำและคิดทุกอย่างแบบเดิม ๆ ต่อไป แต่หากเราเข้าใจ เราก็จะคิดทำให้ได้ตามเป้า รวมถึงคิดวิธีการที่จะทำให้ได้ตามนั้น อย่างเป็นระบบและมีวินัย

สมมุติคู่แข่งเรามีร้านค้าอยู่ 10 ร้าน เราก็ตั้งเป้าว่าจะแซงเขาภายใน 2 ปี และอีก 3 ปีเราจะใหญ่กว่าเขา เมื่อมีเป้าหมายเราก็จะเริ่มใช้ความคิด ไม่ใช่เขามีร้านเราก็ขอมีร้านบ้างอย่างนี้เป็นการนึก เห็นเขาทำก็ทำตาม ซึ่งคนส่วนใหญ่เป็นอย่างนี้กันมาก เพราะคนส่วนใหญ่ถูกสอนให้นึก ไม่เคยถูกสอนให้คิด

เวลาเราคิดเราต้องคิดแบบ Zero Base คือไม่นำเอาข้อมูลในอดีตมาคิด เพราะจะทำให้กลายเป็นการนึกไป แล้วตั้งเป้าว่าเราต้องการบรรลุอะไร แล้วจึงเริ่มคิด ระหว่างที่เราคิดเราก็สามารถนำข้อมูลที่จำเป็น ที่จะทำให้เราถึงเป้ามาประกอบการคิดได้ แต่บางคนไปหาข้อมูลมามากมาย เพราะเชื่อว่ามีข้อมูลเยอะจะทำให้สำเร็จได้ แต่สุดท้ายก็ทำอะไรไม่ได้ ไม่ประสบผลสำเร็จเพราะไม่ใช้ความคิด

การคิดที่จะทำให้เราชนะคู่แข่ง เราต้องหาจุดเด่นของคู่แข่ง ซึ่งเราก็อย่าไปปะทะเขาในจุดนั้น ส่วนจุดอ่อนของคู่แข่ง เราก็ต้องหาวิธีที่จะชนะจุดอ่อนของเขา โดยตั้งจิตของเราด้วยว่าเราจะชนะเขาให้ได้ สิ่งเหล่านี้สามารถประยุกต์ไปใช้ในการทำงานได้อีกด้วย