

**บันทึกการบรรยายวิชา MGT636 ประเด็นปัญหาทางการจัดการ**  
**หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต รุ่นที่ 6 มหาวิทยาลัยศรีปทุม**  
**โดย ดร.บุญเกียรติ โชควัฒนา**  
**วันอาทิตย์ที่ 28 พฤศจิกายน 2553**

คนเราต้องคิดดี พูดดี ทำดี ทำแต่ความดี โดยไม่ประมาท มนุษย์เราเกิดมาหากมองในด้านกายภาพจะไม่แตกต่างกันมากนัก แต่ในเรื่อง “กรรม” จะแตกต่างกันอย่างมาก เราจึงต้องรู้จักทบทวน แยกแยะสิ่งต่าง ๆ พัฒนาจิตของเราให้สูงขึ้น จนสำเร็จมรรคผลนิพพานในที่สุด

วิธีการยกระดับจิตอย่างหนึ่ง คือ การทำบุญโดยไม่หวังผล เป็นการทำโดยหวังให้คนอื่นได้ดี มีเมตตา กรุณา มุทิตา จะเป็นเช่นนี้ได้ต้องมีการทบทวน พิจารณาตนเอง ต้องรู้จักฝึกฝนไม่ทำไปตามความเคยชินหรือทำแต่ในสิ่งที่เราชอบ ต้องรู้จักพิจารณาละวางกิเลสต่าง ๆ

### **Zero base Thinking**

เป็นการตั้งคำถามตัวเอง และตอบด้วยตัวเอง พระพุทธเจ้าทรงตรัสรู้ก็ด้วยการตั้งคำถามและตอบตนเองเช่นกัน

หลาย ๆ เรื่องเราสามารถรู้ได้ด้วยตนเอง เพราะคนเราทุกคนล้วนมีปัญญาญาณ (Intuition) ซึ่งเป็นความรู้ที่สั่งสมมาตั้งแต่ในอดีตชาติ เราสามารถรู้ได้ด้วยตัวเราเอง ไม่ต้องไปหาข้อมูล ไม่ต้องไปถามใคร

แต่คนในปัจจุบันมักจะเชื่อแต่ข้อมูล ทำให้การใช้ปัญญาญาณลดน้อยลงไป การใช้วิจาร์ญาณซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของปัญญาญาณจึงลดน้อยลงตามไปด้วย

ดังนั้นในแต่ละเรื่อง เราจึงต้องแยกแยะว่าเรื่องใดต้องใช้ข้อมูล หรือเรื่องใดต้องใช้ปัญญาญาณ

Zero base Thinking ซึ่งเป็นการตั้งคำถามและตอบตัวเอง จึงต้องใช้ปัญญาญาณที่สั่งสมมาในการพิจารณา

คำถามฝึกคิด:

- ทำไมผู้หญิงจึงสนใจการแต่งตัวมากกว่าผู้ชาย ? ( )
- ทำให้ดูดี ผู้ชายสนใจ
  - ดึงดูดเพศตรงข้าม

โดยธรรมชาติแล้วผู้ชายจะเป็นเพศที่แข็งแรงกว่าผู้หญิง และหากสังเกตดูผู้หญิงที่ร่างกายแข็งแรงจะแตงตัวน้อยกว่าผู้หญิงที่บอบบาง

ผู้ชายจึงแตงตัวน้อยกว่า เพราะมีความแข็งแรงเป็นจุดเด่น แต่ผู้หญิงอ่อนแอกว่า ต้องการความช่วยเหลือ จึงต้องแตงตัวให้ดูดี สร้างให้เป็นจุดเด่นของตน

สัตว์ตัวผู้ส่วนใหญ่จะดูดีกว่าตัวเมีย เพราะอะไร ?

พฤติกรรมของสัตว์เพศผู้ส่วนใหญ่ จะมีฮาเร็ม โดยตัวผู้จะเป็นจำฝูงและมีตัวเมียอีกหลายตัวอยู่ร่วมด้วย

การที่ตัวผู้ดูดี ก็จะทำให้ตัวเมียอยากมาให้ตัวผู้ผสมพันธุ์ ตัวผู้จึงต้องดูแลตัวเองโดดเด่น มีจุดเด่นทำให้ตัวเมียสนใจ รวมถึงต้องสามารถข่มตัวผู้ตัวอื่นให้หลีกทางไป

ทำไม ทหารเวลาสวมหมวกจึงต้องเคารพโดยการวันทยาหัตถ์ ?

เป็นเพราะทหารเวลาที่สวมหมวกอยู่ หากทำความเคารพด้วยการก้มหัวคำนับ หรือโค้งคำนับ หมวกที่สวมอยู่ก็จะหล่น จึงทำให้ก้มหัวคำนับไม่ได้

ทำไม คนที่อยู่เมืองหนาวจึงมีระเบียบวินัยมากกว่าคนที่อยู่เมืองร้อน ?

คนเมืองหนาวต้องกระตือรือร้นมากกว่า เพราะมีอันตรายมากกว่าเมืองร้อน จึงต้องมีระเบียบวินัยเพื่อเอาชีวิตรอด

พระพุทธเจ้าเทศนาให้พระจำนวนเป็นพันรูปได้อย่างไร ?

พระองค์เทศนาโดยใช้การสื่อสารทางจิต คนเราก็มีการสื่อสารทางจิตอยู่ตลอดเวลา ดังคำที่ว่า "เห็นหน้าก็รู้ใจ"

การสื่อสาร: การพูดก็คือการสื่อสาร การฟังหรือการไม่พูดก็คือการสื่อสาร

แต่คนบางคนจะไม่ยอมฟังคนอื่น เพราะไม่เคยทบทวนตนเอง ไม่เคยฝึกที่จะฟังทั้งในสิ่งที่ตนเองพูดและในสิ่งที่ผู้อื่นพูด

ทำไม องค์สิมารซึ่งฆ่าคนไปมาก จึงเป็นพระอรหันต์ได้ ?

เพราะองค์สิมารโดนอาจารย์หลอกให้ฆ่าคน พระพุทธเจ้าจึงเทศนาให้องค์สิมารฟัง และเนื่องจากองค์สิมารสั่งสมบารมีมามากตั้งแต่อดีตชาติ จึงสำเร็จเป็นอรหันต์

## ความหมายของ Zero base Thinking

คือการคิดแบบ ไม่มีข้อจำกัด ไม่ยึดติดกับฐานข้อมูลเดิม ไม่มีกรอบจำกัดทางด้านความคิด ไม่ติดเงื่อนไข ไม่กลัวผิด

### วิธีการคิดแบบ Zero base

1. ตั้งคำถามในสิ่งหรือประเด็นต่างๆ และหาคำตอบ ด้วยตนเองก่อน โดยไม่ต้องอ้างอิงข้อมูลเดิม
2. ตั้งเป้าหมาย ตั้งวัตถุประสงค์ และหาวิธีหรือกระบวนการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
3. ตั้งสมมติฐานในสิ่งต่างๆ และหาวิธีทดสอบ และค้นคว้า เพื่อพิสูจน์ว่าสมมติฐานนั้นเป็นจริงหรือไม่ อย่างไร

“คำตอบไม่จำเป็นต้องมีคำตอบเดียว”

“คำตอบไม่จำเป็นต้องมีคนอื่นรับรองว่าถูกต้อง”

หากเราตั้งคำถามและหาคำตอบด้วยตัวเองแล้ว คำตอบที่ได้นั้น หากต่อไปเราได้คำตอบที่ดีกว่า เราก็สามารถเปลี่ยนคำตอบได้ตลอดเวลา

### Case Study

Case 1: มีบริษัทหนึ่งต้องการทำยอดขายให้ถึงเป้าหมายในช่วงเศรษฐกิจไม่ดีโดยให้รางวัลจูงใจให้กับพนักงานดังนี้

1. ใครทำได้เป้าหมายได้ 2,000 บาท
2. ใครทำได้ 90% ได้รางวัล 1,000 บาท
3. ใครทำได้ 80 % ได้รางวัล 600 บาท

แต่พอสิ้นเดือนยอดขายก็ยังไม่ถึงเป้าหมายอยู่ดี เพราะอะไร

- แรงจูงใจมีเยอะเกินไป แม้ทำไม่ถึงเป้าก็ยังได้รางวัล ควรตั้งรางวัลแบบข้อแรก  
ทำไมจึงมีผู้บริหารตั้งรางวัลเป็นแบบนี้ ?

ผู้บริหารที่ตั้งเป้าแบบนี้ มักจะมีพนักงานมาขอ เช่นว่า เศรษฐกิจไม่ดีพนักงานส่วนใหญ่จะทำเป้าไม่ได้ จึงขอลดเป้าเพื่อให้ตนเองได้เงินรางวัล ทำให้การตั้งเป้าไม่มีความหมาย เพราะแม้ไม่ถึงเปาก็ยังได้เงินรางวัล

วิธีที่ควรทำคือลดเป้าให้ลดลง แต่ทุกคนต้องทำให้ถึงเป้า ความสำคัญที่จะต้องทำให้ถึงเปาก็จะยังอยู่

Case 2: ผงซักฟอกยี่ห้อหนึ่งจัดรายการ Promotion โดยออกบัตรทั้งหมด 4 สีเพื่อสะสมใครสะสมครบ 4 สี จะได้บ้าน รถยนต์ ทำให้สินค้าขายดีมาก แต่หมด Promotion ยอดขายตกฮวบทันที ติดต่อกันนานมาก ให้ช่วยกันคิดวิเคราะห์ทำไมยอดขายจึงตกหลังจากหมด Promotion

เหตุการณ์นี้เกิดมา 40 กว่าปีแล้ว รายการนี้ทำให้เกิดคนสมหวังน้อย คนผิดหวังเยอะ รายการนี้รางวัลใหญ่มากลูกค้าจึงซื้อไว้มาก ซื้อแล้วก็เก็บไว้ในตู้ม พอหมดรายการก็ใช้ที่ดูไว้นอกจากนั้นก็ยังไม่โห่ โกรธ ว่าบริษัทนี้หลอกหลวง จึงไม่ซื้ออีก ทำให้คู่แข่งบริษัทนี้ไป

ถ้าจะดี ต้องทำให้มีของรางวัลจำนวนมาก ๆ ทำให้คนได้รางวัลมีจำนวนเยอะ ๆ

Case 3: สเปร์ยฉีดผมตัวหนึ่ง ฝ่ายขายบอกว่ามีกลิ่นแอลกอฮอล์จน ปรับเรื่องกลิ่นแอลกอฮอล์มาหลายหนแล้ว Sales บอกสินค้าขายไม่ได้ ลูกค้าไม่ยอมรับ จึงไม่ยอมนำออกไปขาย แต่กระป๋องเปล่าได้ส่งนำเข้ามาหลายหมื่นใบ เพื่อรอการบรรจุ หากไม่รับบรรจุ กระป๋องจะขึ้นสนิม ท่านจะจัดการกับปัญหานี้อย่างไร ให้ช่วยกันวิเคราะห์และแก้ปัญหา

ปัญหานี้ประเด็นสำคัญอยู่ที่ Sales จึงนำสินค้าที่ตั้ง ๆ ที่ขายดีมาอีก 3 ยี่ห้อ และสินค้าของเรา นำมาใส่ขวดที่มีลักษณะเหมือนกัน ไม่ให้รู้ว่าขวดไหนเป็นยี่ห้อใด แล้วให้ Sales ทดสอบทั้ง 4 ยี่ห้อ (Blind Test) ปรากฏว่าสินค้าของเรา Sales ชอบเป็นอันดับ 2 ทำให้ Sales ยอมรับและยอมนำออกไปขาย

Case 4: เสื้อเชิ้ต Brand หนึ่ง มี 5 สี ยอดขายสินค้า Brand นี้แต่ละสีขายได้ไม่เท่ากัน แต่การสั่งย้อมผ้า ต้องสั่งเท่ากันทุกสีทุกครั้ง โดยต้องสั่ง Minimum 500 หลา/ครั้ง/สี หากน้อยกว่านี้โรงงานจะไม่ยอมให้ ทำให้สต็อกสินค้าที่ขายไม่ดีบวม ขอให้ช่วยกันแสดงความคิดเห็นและแก้ปัญหา

โรงย้อมก็ต้องพยายามให้เรายอมมากที่สุด พอเขาให้ข้อมูลว่าต้องยอม Minimum 500 หลามา เราก็ดึดกับข้อมูลของเขา ยอมทำไปตามข้อมูลที่เขาให้มา ไม่ได้ไปดูจริง ๆ ว่าหม้อย้อมจริง ๆ แล้วยอมได้น้อยที่สุดเท่าไร

กรณีนี้ จึงต้องไปพูดคุยตั้งคำถามกับโรงย้อม จนได้ข้อมูลที่แท้จริงของจำนวนที่น้อยที่สุดที่สามารถยอมได้ต่อครั้ง พอทราบจำนวนต่ำสุดต่อหม้อย้อมแล้ว จึงต่อรองยอมแต่ละสีในอัตราส่วนที่ไม่เท่ากันตามสีที่ขายดี/ไม่ดี

Case 5: โรงงานผลิตแป้ง ลูกค้าสั่งแป้งกะทันหัน จำนวน 2 แสนชิ้นในเดือนถัดไป โรงงานแจ้งว่าไม่ได้เพราะผลิตได้เต็ม Capacity แล้วได้แค่ 1 แสนชิ้น/เดือน (โดยที่เครื่องบดแป้งทำงานตลอด 24 ชม. อยู่แล้ว) ซื้อเครื่องบดแป้งใหม่ก็ไม่ทัน โรงงานอื่นงานก็เต็มหมด ทั้ง ๆ ที่ผงแป้งที่ยังไม่ได้บดก็มีมากพอ ขอให้ช่วยกันคิดว่า จะแก้ปัญหาและคิดว่าจะ

ทำอย่างไร

ประเด็นนี้ปัญหาอยู่ที่เครื่องบดแป้ง การบดแป้งนี้ทำแบบ Batch System เวลาที่ใช้ 40 นาทีต่อ 1 Batch จึงให้ทดลองบด 20 นาทีต่อ Batch ซึ่งทดลองแล้วความละเอียดของแป้งก็เท่ากับที่บด 40 นาที ทำให้สามารถผลิตได้ทันตามที่ถูกค่าต้องการ

เหตุที่บด 40 นาทีมาตลอด เพราะไม่เคยใช้ Zero base Thinking แป้งรุ่นเดิมเคยทำอย่างไร แป้งรุ่นใหม่ก็ทำไปอย่างนั้น

## คิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)

คือการคิดที่ไม่ตรงไปตรงมาคิดแบบมีชั้นเชิง เพื่อให้ได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น การแข่งขันกีฬา การทำสงคราม หรือในการทำธุรกิจ เป็นต้น

หรือแผนการคิดที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอน มีความยืดหยุ่น พลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ มุ่งเพื่อเอาชนะคู่แข่งหรือเพื่อหลบหลีกอุปสรรคต่าง ๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

การคิดเชิงกลยุทธ์นี้ อาจเรียกว่า กุศโลบาย ก็ได้ เป็นการคิดเพื่อให้เกิดการต่อสู้และชนะคู่แข่ง จึงต้องมี

- มีคู่แข่ง
- คิดที่จะชนะคู่แข่ง
- คิดบวกว่าเราสามารถคิดเชิงกลยุทธ์ได้ และชนะคู่แข่งได้

นักกีฬาก็ต้องมีการคิดเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้ชนะคู่แข่งเช่นกัน ตัวอย่างจากนักกีฬาที่เป็นนักกีฬา เช่น

- ต้องมีการเตรียมความพร้อมให้มากกว่าคนอื่น
- ต้องมุ่งมั่นที่จะชนะคู่แข่ง
- ต้องรู้เขารู้เรา
- ต้องหาจุดอ่อนของคู่แข่ง แล้วโจมตีที่จุดอ่อนนั้น
- ใช้จิตวิทยาพูดชม/ขู่/ชมคู่แข่ง เพื่อกดดันหรือทำให้คู่แข่งเสียสมาธิ
- กีฬาที่เป็นทีม ต้องสร้างขวัญกำลังใจให้แก่กัน ผิดพลาดก็ไม่ว่ากัน และต้องคิดว่าชนะคู่แข่งได้
- ใช้จิตวิทยาโดยใช้เสียงชมคู่แข่งเวลาเราทำได้
- ต้องไว้ใจเพื่อนร่วมทีม และต้องควบคุมสติอารมณ์ Control ตนเองให้ได้
- ในการยิงปืนถ้ายิงก่อนต้องยิงให้ดีเพื่อชมคู่แข่ง หรือบางครั้งต้องยิงให้เร็วให้คู่แข่งเสียจังหวะ
- ก่อนแข่งขันคิดว่าคู่แข่งต้องเสร็จเราแน่ ทำให้เรามีกำลังใจ

ต้องปลุกจิตใต้สำนึกให้มาช่วยเรา โดยคิดบวกว่าจะชนะ และสร้างมโนภาพ (Visualize) ของความสำเร็จ (ชนะ)

### **กลยุทธ์การต่อสู้กับคู่แข่ง**

1. นำจุดอ่อนของคู่แข่ง มาเป็นจุดเด่นของเรา
2. นำจุดเด่นของเรา มาช่วยให้โดดเด่นขึ้น
3. ทำจุดอ่อนของเรา ให้ลดน้อยลงหรือหมดไป

### **ตัวอย่างการคิดเชิงกลยุทธ์**

ทหารอังกฤษสู้รบกับทหารฝรั่งเศส ฝรั่งเศสมีอาวุธครบมือ มีชุดเกราะ มีม้า ส่วนอังกฤษไม่มีอาวุธมีแค่สามง่าม ไม่มีชุดเกราะ ไม่มีม้า แต่อังกฤษกลับชนะฝรั่งเศสได้ เพราะอะไร

ด้วยการใช้จุดอ่อนของฝรั่งเศส มาเป็นจุดเด่นของอังกฤษ ฝรั่งเศสมีชุดเกราะซึ่งหนักมาก ม้าก็มีขาที่เล็ก อังกฤษจึงล่อฝรั่งเศสมาในที่ลุ่ม และ ดินอ่อน ทำให้ขาของม้าติด ชุดเกราะก็ทำให้ทหารฝรั่งเศสจม ส่วนอังกฤษซึ่งเบากว่า คล่องตัวกว่า จึงเอาชนะฝรั่งเศสได้

เมมาเซตง ตอนต่อสู้กับ เจียงไคเช็ค เมเซตงมีทหารน้อยกว่า 10 เท่า แต่กลับใช้กลยุทธ์ 10 รุม 1 โดยล่อให้ทหารเจียงไคเช็คแยกออกมา แล้วเอาคน 10 เท่าไปรุม

สมเด็จพระนเรศวรชนะที่เมืองคัง โดยเข้าไปตีด้านที่เป็นจุดอ่อน ไม่ปะทะด้านที่เป็นจุดแข็งโดยตรง

### **Three prong strategy**

คือการคิดที่จะจัดการกับปัญหาหรืออุปสรรค โดยไม่คิดทำทีละเรื่อง แต่ทำพร้อมๆ กันอย่างน้อย 3 เรื่อง เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้เร็วขึ้น โดยที่ทั้ง 3 เรื่องนี้มีส่วนเสริมและสนับสนุนซึ่งกันและกัน

เอนก สรूप / พิมพ์