

MGT 636 ประเด็นปัญหาทางการจัดการ MM07

โดย ดร.บุญเกียรติ โชควัฒนา

วันเสาร์ที่ 18 กุมภาพันธ์ 2555

คนเราอย่างไรก็ต้องเจอปัญหา แต่ให้เราคิดว่า “ปัญหาทุกอย่าง มีทางแก้” สำหรับปัญหาบางอย่างที่เรียกว่าปัญหาโลกแตก แก้ไขอย่างไรก็แก้ไขไม่หมด แต่เราก็ต้องแก้แต่อย่าคาดหวังว่าจะแก้ไขได้หมด

การแก้ไขปัญหให้กับคนอื่น หรือประเทศชาติ ก็เป็นบุญ เพราะเป็นการทำความดีช่วยเหลือผู้อื่น และถ้าจะยิ่งดีต้องช่วยโดยไม่คาดหวังสิ่งตอบแทน

การช่วยเหลือผู้อื่น ไม่ต้องรอให้รวยก่อนจึงจะช่วยได้ ให้ช่วยผู้อื่นไปเลย โดยอาจคิดว่าเราติดค้างเขาอยู่ในชาติภพก่อนก็ได้ ได้มีโอกาสช่วยเหลือเขา ยิ่งดีกว่าให้เขามาเอาชีวิต

การหวังดีกับผู้อื่น เป็นการแสดงถึงความเมตตา กรุณา มุทิตา และหากช่วยแล้วเขายังไม่ดีขึ้น ก็ต้องมีอุเบกขา การปรับจิตของเราเช่นนี้จะทำให้จิตของเราสูงขึ้น ๆ

เวลาเราเห็นหรือฟังอะไรมา เราต้องรู้จักคิด รู้จักใช้ปัญญา โดยเริ่มจากการตั้งคำถามแล้วตอบด้วยตัวเอง

ปัจจุบันมักสอนกันว่าเรื่องใดพิสูจน์ไม่ได้อย่าไปเชื่อ แต่จริง ๆ ในโลกนี้ก็ยังมีสิ่งต่าง ๆ มากมายที่ยังพิสูจน์ไม่ได้ พระพุทธเจ้าไม่ได้ทรงสอนให้เราพิสูจน์ก่อนที่จะเชื่อ แต่ทรงตรัสสอนให้เราใช้วิจยญาณในการพิจารณาสิ่งต่าง ๆ ก่อนจะเชื่อ

เวลาเราพบเจออะไรก็ตาม เราก็ต้องสามารถพิจารณาว่ามีประโยชน์อย่างไรกับตัวเรา สำหรับสิ่งที่มีประโยชน์ก็ต้องรู้จักนำมาประยุกต์ใช้กับตัวเราเอง

การเจรจาต่อรอง (Negotiation)

To successfully get over or pass a difficult part on a path or route

ความสามารถที่จะฝ่าฝืนอะไรก็ตามที่ไม่ค่อยธรรมดา ที่ไม่ใช่เรื่องง่าย ๆ ให้ผ่านไปให้ได้

คือการที่คนตั้งแต่สองคน หรือสองกลุ่มขึ้นไป พุดคุยหาตอบในเรื่องราวต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกัน เพื่อให้เกิดความพอใจหรือยอมรับได้ในข้อสรุปที่เกิดขึ้น และไม่ก่อการเสียเปรียบในฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมากเกินไป

ความคิดเชิงกลยุทธ์ในการเจรจา

1. มีความคิดมุ่งมั่นว่าการเจรจานั้นเราต้องชนะหรือคู่เจรจจะต้องยอมตามเรา
2. ต้องไม่คิดจะเอาเปรียบฝ่ายตรงข้าม คิดว่าเราเพียงจะได้ในสิ่งที่เราควรจะได้เท่านั้น

3. ต้องกำหนดเป้าหมายของการเจรจาว่าต้องการให้บรรลุผลเรื่องอะไรอย่างชัดเจน
4. สามารถคิดถึงผลพลอยได้จากการเจรจาว่ามีอะไรบ้าง ของทั้งสองฝ่าย
5. คิดหาเรื่องที่จะทำให้เกิด win win situation
6. หาความรู้หรือข้อมูลที่มีความเกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะไปเจรจาให้มีพอสมควรไว้ก่อน
7. ศึกษากรณีอื่นในการเจรจาที่มีความคล้ายคลึงกับกรณีที่เราต้องไปเจรจา
8. หาผู้ที่จะอ้างอิงที่น่าจะเป็นบวกต่อเรา
9. มองหาทางออกที่ดีที่สุดให้กับคู่เจรจาไว้ก่อน
10. ตั้งเป้าหมายการเจรจาให้สูงไว้แต่ความจริงได้ต่ำกว่าเป้าหมายก็บรรลุผลสำเร็จที่เราต้องการแล้ว
11. ต้องคิดถึงความเป็นเบียดเบียนบ้าง และคิดหาทางเป็นเบียดเบียน หรือหาแต้มต่อ
12. ใช้เวลานานในการเจรจาให้เป็นประโยชน์ ไม่พยายามคิดว่าจะต้องสำเร็จในครั้งเดียว
13. ใช้จังหวะเวลาหรือช่วงเวลาให้เป็นประโยชน์
14. มองหาสาเหตุดี ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่เราต้องเจรจา
15. ประมวลเหตุการณ์หรือเงื่อนไข หรือสถานการณ์ว่ามีจุดที่เราจะใช้เป็นประโยชน์ได้อย่างไร?
16. มองหาจังหวะที่จะรุก และรู้จังหวะที่จะถอย
17. ต้องกล้าเอาตัวเข้าแลก โดยไม่กลัวการเจ็บตัว
18. หาตัวอย่างที่ดีของคู่เจรจาอื่น ๆ และประสบความสำเร็จ
19. ต้องไม่คิดว่าการเจรจานั้นมีสูตรสำเร็จเพียงสูตรเดียว ทางที่จะเจรจาให้สำเร็จมีหลาย ๆ ทาง
20. มองหาจุดที่คู่เจรจาเริ่มเดินพลาด หรือเข้าทางเรา
21. มองหาจุดที่คู่เจรจาเริ่มโกหก หรือไม่จริง หรือพลาด หรือโง่ หรือไม่เป็นธรรม หรือผิดกติกา
22. ใช้คำถามที่เกิดประโยชน์ต่อตน
23. ใช้คำถามที่คู่เจรจาปฏิเสธไม่ได้
24. อ้างความลำบากของเรา หรือความเป็นผู้น้อย
25. ไม่ดูถูก และให้ความเคารพคู่เจรจาทั้งกายและใจ ต้องคิดถึงคู่เจรจาของเราในแง่บวก
26. ฝึกเดาใจคู่เจรจา
27. บริหารความกลัว

ข้อห้าม

1. ไม่คิดแทน หรือไม่เห็นใจ ไม่สงสาร คู่เจรจาล่วงหน้า
2. ไม่ใช้การปะทะตรง ๆ อย่างเช่น ดาต่อดา ฟันต่อฟัน
3. ไม่คิดลบหรือคิดไม่ดีกับคู่เจรจา

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 หรือจุดเด่นของคู่เจรจาในสายตาของเรา
18. สภาพทางจิตใจ (ใจดี ใจอ่อน ชีโมโห ฯลฯ)

ไม่ใช่ว่าจะต้องหาข้อมูลได้ทุกเรื่อง แต่บางเรื่องเราสามารถในสามัญสำนึกก็พอจะเดาได้ หรือบางเรื่องสนใจการสังเกตพฤติกรรมของเขา หรือการแต่งตัวของเขาถ้าเคยพบมาก่อน แต่ถ้าไม่เคยพบก็ต้องใช้วิธีสอบถาม ในแต่ละประเทศคนก็มีความเชื่อในแต่ละเรื่องที่คล้ายคลึงกัน หรือมีอุดมคติที่คล้ายกัน

กรณีศึกษา:

กรณี บริษัทผู้ผลิตในประเทศไทย ได้รับการสั่งผลิตสินค้าจำนวนหลายล้านบาทจากบริษัทค้าปลีกต่างชาติที่มาประกอบการในประเทศไทย และบริษัทค้าปลีกต่างชาตินี้ได้รับปากว่าจะชำระเงินค่าสินค้า โดยขอเครดิต 2 เดือน แต่ได้ปฏิบัติผิดสัญญา โดยยื่นการชำระเงินเป็น 4 เดือน ผู้บริหารของบริษัทผู้ผลิตกลัวว่าถ้าไปทวงให้จ่ายใน 2 เดือน บริษัทค้าปลีกต่างชาติจะไม่พอใจ จะไม่สั่งสินค้ากับบริษัทต่อไปในอนาคต จึงไม่กล้าไปทวง

ถ้าท่านเป็นผู้บริหารระดับสูงของบริษัท จะจัดการกับเรื่องนี้โดยตั้งคำถามกับเขาอย่างไร ?

- เป็นนโยบายของบริษัทแม่หรือเปล่าที่ให้ดั่งบัญชี
- เจ้านายใหญ่ของคุณรู้หรือไม่ว่าคุณดั่งบัญชี (สำรวจ)

บริษัทต่างชาติจะกลัวเสียชื่อ เสียภาพลักษณ์ คำถามทั้ง 2 ทำให้เขาคิดได้เองว่าหากเรื่องนี้ถูกเปิดเผยออกไปจะทำให้เขาเสียชื่อเสียง เสียภาพพจน์ เป็นการเข้าใจจิตวิทยา เข้าใจว่าเขากลัวอะไร

อีกกรณีหนึ่งเป็นลูกค้าเก่าแก่กับบริษัท ดั่งบัญชีมายาวนาน ผู้บริหารก็น่าจะคิดว่าเขา Care มาพูด: บริษัทจะขึ้นชื่อคนที่จ่ายบัญชีช้า และประธานเครือข่ายพัฒนาจะมาดูชื่อคนที่จ่ายบัญชีช้าบ่อย ๆ ซึ่งเจ้าของร้านนี้ Care ประธานเครือข่ายพัฒนามาก คำพูดนี้จึงทำให้เขาจ่ายตรงเวลาในทันที

บริษัทใหญ่อีกบริษัทก็ดั่งบัญชี โดยอ้างว่าคุณบุญเกียรติอนุญาต คุณบุญเกียรติจึงให้คนเก็บเงิน ตอนไปเก็บเงินก็พูดดั่ง ๆ ว่า "สงสัยบริษัทนี้จะขาดสภาพคล่อง" ทำให้เขายอมจ่ายตรงเวลาทันทีเช่นกัน

อีกบริษัทใหญ่ ตกลงกับเราว่าหากทำยอดขายได้ 100 ล้าน เราต้องจ่ายเงินให้เขาเพิ่ม 1% จากที่ขายได้ พอปลายปีทำยอดขายไม่ได้ 100 ล้าน แต่ก็ยังมาขอ 1% อีก ขู่ว่าถ้าไม่ให้ปีหน้าจะไม่สั่งสินค้าไปขาย เราจะจัดการกรณีนี้โดยพูดอย่างไร ?

- ขอพบผู้จัดการใหญ่
- ถ้ายังขูเราต่ออีก ให้ไปติดต่อผู้จัดการใหญ่ (สำรวจ)

บริษัทนี้ผู้จัดการใหญ่เป็นชาวต่างชาติ พอให้เซลล์ไปขอ คนที่มาขูเราก็ก้าว เพราะแม้แต่เป็นคำสั่งของผู้จัดการใหญ่ เขาก็ไม่กล้าให้เราไปคุย เพราะเขาไม่สามารถจัดการได้

ผู้บริหารบริษัทต่างชาติเป็นเจ้าของ Brand มาเจรจาให้เราซื้อชิ้นส่วนบางอย่างจากเขาทั้งที่ของเขาแพงกว่าที่เราซื้อเอง โดยให้เหตุผลเรื่องคุณภาพ เราควรเจรจาอย่างไร ?

- เราน่าจะใช้ Global Sourcing จะดีกว่า

เขาพยายามขายของเพื่อเพิ่มกำไร จึงพูดในสิ่งที่เขาปฏิเสธไม่ได้ เพราะ Global sourcing เป็นสิ่งที่ประเทศของเขาสนับสนุน เขาจึงปฏิเสธไม่ได้

กลยุทธ์ (Strategy)

คือ การคิดที่ไม่ตรงไปตรงมา คิดแบบมีชั้นเชิง เพื่อให้ได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น การแข่งขันกีฬา การทำสงคราม หรือในการทำธุรกิจ เป็นต้น

คือ แผนการคิดที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอน มีความยืดหยุ่น พลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ มุ่งเพื่อเอาชนะคู่แข่งหรือเพื่อหลบหลีกอุปสรรคต่าง ๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

คำว่ากลยุทธ์ บางคนรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ไม่ดี เราจึงสามารถใช้คำว่า “กุศโลบาย” ซึ่งมาจากคำว่า กุศล + อุบาย แทนก็ได้

คนที่คิดจะสู้ก็จะมีกลยุทธ์ อย่างเมาเซดง ตอนที่สู้กับเจียงไคเช็ค เมาเซดงมีทหารน้อยกว่า 10 เท่า แต่กลับใช้กลยุทธ์ 10 รุม 1 โดยล้อมทหารของเจียงไคเช็คให้แยกออกมาเป็นกลุ่มเล็ก ๆ แล้วเอาทหารที่มากกว่าไปรุมโจมตีจนสามารถชนะศึกได้

กลยุทธ์ของสมเด็จพระนเรศวร ตอนที่ไปตีเมืองคัง ก็ทรงมองหาจุดอ่อนของคู่ต่อสู้ “ในความเข้มแข็งก็มีจุดอ่อน” จึงพบว่าด้านหลังของค่ายเป็นจุดอ่อน จึงสามารถตีเมืองคังได้สำเร็จ

ในอดีตฝรั่งเศสรบกับอังกฤษ ฝรั่งเศสมีทั้งม้า เลือเกาะ อาวุธครบมือ แต่อังกฤษมีอาวุธน้อยมาก ไม่มีเลือเกาะ ไม่มีม้า สุดท้ายอังกฤษกลับชนะศึก เพราะในเชิงก็มีอ่อน ฝรั่งเศสมีเลือเกาะทำให้หนัก ม้าก็น้ำหนักมากเขาก็เล็ก อังกฤษจึงล่อให้ฝรั่งเศสเข้าไปในที่ลุ่ม พื้นดินอ่อน เอะอะ ฝรั่งเศสที่น้ำหนักมากจึงเคลื่อนไหวไม่สะดวก ม้าที่มีขนาดเล็กก็จมโคลนวิ่งไม่ได้ อังกฤษซึ่งเบาคล่องตัวกว่าจึงชนะได้

กลยุทธ์เกิดได้เมื่อมีคู่แข่ง และคิดที่จะชนะคู่แข่ง

กลยุทธ์กับเทวดา

คนเราทุกคนจะมีเทวดาประจำตัว เมื่อดลใจให้เราทำความดี เมื่อเราทำดีเทวดาก็จะมา
อนุโมทนาบุญนั้นด้วย ดังนั้นหากเรากำหนดจิตว่าถ้าองค์กรมีกำไรมากขึ้นก็จะทำบุญมากขึ้น เทวดา
ก็จะช่วยดลบันดาลให้มีกำไรมากขึ้น

ข้อคิดในการดำเนินชีวิตจากคุณบุญเกียรติ โชควัฒนา

- คิดบวก
- มีเมตตา
- รักให้ได้ ให้ให้เป็น
- ไม่ก้าวล่วงผู้ใด
- ใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิต