

สารบัญ

บทนำ	ทำไมผลไม้ใกล้มือถึงมองเห็นได้ยากเหลือเกิน	13
ส่วนที่ 1 วิธีมองเห็นผลไม้ใกล้มือ :		
การมองเห็นปัญหายากกว่าการแก้ปัญหา		23
บทที่ 1	ติดป้ายราคาให้กับทุกอย่างเพื่อยับยั้งความสิ้นเปลือง	29
บทที่ 2	“วิเคราะห์คุณค่า” ของผลิตภัณฑ์ เพื่อกำจัดสิ่งที่ลูกค้าไม่ยินดีจ่าย	32
บทที่ 3	ตั้งคำถามว่า “ทำไม” หัวครั้ง เพื่อมองเห็นปัญหาที่แท้จริง	34
บทที่ 4	ตั้งคำถามว่า “คุณรู้อะไร”	37
บทที่ 5	จงตั้งชื่อให้กับปัญหาเพื่อให้ทุกคนมองเห็นมัน!	44
บทที่ 6	อย่าถูกหลอกด้วยตัวชี้วัดที่ชวนให้เข้าใจผิด : พุ่งเป้าไปยังปัญหาและสิ้นคลอนสภาพที่เป็นอยู่ ด้วยการพลิกกลับตัวชี้วัด	47
บทที่ 7	กฎ 80/20 : สิ่งที่คุณคนรู้จักแต่ไม่มีใครที่ใช้!	51
บทที่ 8	หาข้อมูลอย่างคร่าว ๆ เพื่อให้ได้รับองค์ความรู้ที่ถูกต้อง	53
บทที่ 9	เกณฑ์เปรียบเทียบคือความผิดพลาด	56
บทที่ 10	ใช้การระดมสมองเพื่อเสาะหาปัญหา ไม่ใช่เสาะหาทางออก	59

ส่วนที่ 2 เมื่อคุณมองเห็นปัญหาแล้วจงแก้ไขมันซะ! 61

- บทที่ 11** เสาะหาแนวคิดจากคนที่อยู่ใกล้ชิดกับงานมากที่สุด 67
- บทที่ 12** จงออกจากห้องทำงานแล้วไปดูด้วยตาตัวเอง 70
- บทที่ 13** อย่างมองข้ามพนักงานที่เป็นคนเก็บตัว 72
- บทที่ 14** เปลี่ยนความไม่พอใจเป็นความร่วมมือ :
การสลับงานระหว่างฝ่าย 76
- บทที่ 15** คนอื่นมีแนวคิดที่ยอดเยียมกันทั้งนั้น
คุณแค่ต้องสอบถามพนักงานใหม่และผู้ค้าของคุณ! 78
- บทที่ 16** ลูกค้าพบเจอกับความยากลำบากในการซื้อ
ผลิตภัณฑ์ของคุณหรือเปล่า 83
- บทที่ 17** การกำจัดแนวคิดโดยไม่ตั้งใจ 86
- บทที่ 18** เลิกระดมสมองเพื่อเสาะหาแนวคิดใหม่ ๆ
ในการแก้ปัญหา 88
- บทที่ 19** การทำให้ปัญหายากขึ้น
ช่วยให้การหาวิธีแก้เป็นเรื่องง่ายขึ้น 90
- บทที่ 20** ใช้รายการสิ่งที่ต้องทำ
วิธีนี้ใช้ได้ผลกับนักบินโจมตีและแพทย์ผ่าตัดสมอง
รวมถึงคุณด้วย! 93
- บทที่ 21** อันที่จริง...อย่าทำจะดีกว่า! 95
- บทที่ 22** มอบสิ่งที่คุณจำเป็นต้องใช้
ไม่ใช่สิ่งที่พวกเขาต้องการ 97

บทที่ 23	ทำให้เรียบง่ายขึ้น	99
บทที่ 24	มอบหมายงานให้พนักงานระดับล่างสุด ที่มีความสามารถในการทำงานนั้น	101
บทที่ 25	ประหยัดได้มหาศาล : ใช้เทคโนโลยีพื้น ๆ แทนเทคโนโลยีขั้นสูง	103
บทที่ 26	ประหยัดได้มากกว่าอย่างมหาศาล : เปลี่ยนจากการใช้เทคโนโลยีพื้น ๆ เป็นไม่ใช้เทคโนโลยีเลย!	106
บทที่ 27	ยืมแนวคิดดี ๆ	108
บทที่ 28	กระตุ้นให้ผู้คนขอความช่วยเหลือ	110
ส่วนที่ 3	กระตุ้นให้ทีมของคุณเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ได้เต็มที่	113
บทที่ 29	วางแผนงบประมาณจากแนวคิด	117
บทที่ 30	ประโยคที่จัดวางไม่ให้ผู้บริหารที่ดี กลายเป็นผู้บริหารที่ยอดเยี่ยมก็คือ “ฉันอยากให้ทุกคนเห็นด้วย”	119
บทที่ 31	ถ้าอยากทำ <i>เงิน</i> จงใช้ <i>เวลา</i> กับลูกน้อง	122
บทที่ 32	เครื่องมือจูงใจผู้บริหารที่ลดแรงจูงใจคนอื่น ๆ	124
บทที่ 33	โรคกลัวคนมองว่าไม่เก่งจริง : “ยิ่งฉันทำได้ดีเท่าไร คุณก็จะยิ่งมองว่าฉันแย่เท่านั้น”	126
บทที่ 34	การพัฒนาบริษัทควรเป็น “หน้าที่อันดับหนึ่ง” ของทุกคน	128

บทที่ 35	ให้ความสำคัญกับรายละเอียด	130
บทที่ 36	ปลูกใจพนักงาน	134
บทที่ 37	ถ้าไม่เห็นด้วยกับวิสัยทัศน์ของที่นี่ ประตู่อยู่ทางนั้น	140
บทที่ 38	กำจัดเกมตีตัวตุ่นในบริษัท	142
บทที่ 39	เอาชนะคนในทีมก่อนเอาชนะคู่แข่ง	144
บทที่ 40	โรค “โทษคนอื่น”	146
บทที่ 41	การหรีไฟช่วยเพิ่มประสิทธิภาพได้อย่างไร และทำการให้ความสนใจจึงสามารถทำได้ก่อนโต	148
บทที่ 42	การไล่ออกสามารถเพิ่มแรงจูงใจได้	150

ส่วนที่ 4 การทำให้บริษัทเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ไม่ใช่ความฝันที่เป็นไปไม่ได้ 153

บทที่ 43	จัดตั้งคณะกรรมการควบคุมการทำงาน เพื่อให้แน่ใจว่ามือซ้ายรู้ว่ามือขวากำลังทำอะไรอยู่!	157
บทที่ 44	อย่าปล่อยให้ใครมีอำนาจในการยับยั้ง!	160
บทที่ 45	จัดงานส่งเสริมความร่วมมือ	162
บทที่ 46	จัดการประชุมรายเดือน	164
บทที่ 47	อย่าลืมกล่าวชื่นชม	166

ส่วนที่ 5 การตัดสินใจและการลงมือทำจนสำเร็จ	169
บทที่ 48 คุณสมบัติสำคัญสามอย่างของแนวคิดที่ดี	175
บทที่ 49 ปาฏิหาริย์แห่งเส้นตาย	177
บทที่ 50 ให้ความสำคัญกับแนวคิดเล็ก ๆ เพื่อผลลัพธ์อันยิ่งใหญ่	179
บทที่ 51 สู้ด้วยสิ่งที่คุณมี ไม่ใช่สิ่งที่คุณต้องการ	181
บทที่ 52 จ้างคนเพิ่มเมื่อจำเป็น	183
บทที่ 53 วางแผนการร่วมมือกันระหว่างฝ่าย เพื่อทำ “แนวคิด” ให้สำเร็จ	185
บทที่ 54 ให้คนที่น่าสนใจไปปฏิบัติเข้ามามีส่วนร่วม ในการพัฒนาแนวคิดนั้น : คุณต้องแน่ใจว่า คนที่คิดได้ลงมือทำ	187
ส่วนที่ 6 ความรับผิดชอบ : นี่แหละหัวใจสำคัญ!	189
บทที่ 55 ปัญหาที่แฝงอยู่ในรายละเอียด : จงติดตามทุกแนวคิด ทุกดอลลาร์ และทุกเดือน	193
บทที่ 56 กฎทอง : ถอดถอนและแทนที่	195
บทที่ 57 ติดตามค่าใช้จ่ายทุกอย่างรวมถึงงบประมาณ	197
บทที่ 58 อย่าปล่อยให้คนอื่นประเมินค่าใช้จ่าย ของโครงการที่คุณทำอยู่	200
บทที่ 59 จงล็อกตู้เก็บเงิน	202

บทที่ 60	สร้างระบบติดตามตำแหน่งงาน	204
บทที่ 61	สิ่งสำคัญไม่ได้อยู่ที่การเริ่มต้น แต่อยู่ที่การทำให้เสร็จต่างหาก	206
บทที่ 62	ผลตอบแทนจากการลงทุน : การลงทุนเป็นเรื่องง่าย คุณต้องแน่ใจว่าคุณได้รับผลตอบแทน	208
บทที่ 63	เรียนรู้จากข้อผิดพลาด : รายงานหลังการปฏิบัติงาน	210

ส่วนที่ 7 คุณต้องการเวลาเพิ่มขึ้นหรือ นี่เป็นเรื่องง่ายกว่าที่คุณคิดเยอะเลย!

บทที่ 64	“ทุกคนมีสิทธิเสนอความคิดเห็นของตัวเอง แต่ข้อเท็จจริงไม่ได้มาจากความคิดเห็น”	219
บทที่ 65	เปลี่ยนวาระการประชุมเป็นแผนการเดินเกม	221
บทที่ 66	อย่าให้คนที่ไม่เกี่ยวข้องเข้าร่วมการประชุม	224
บทที่ 67	อย่าจัดการประชุมที่กินเวลา 60 นาที เพื่องานที่ใช้เวลาทำ 22 นาที	226
บทที่ 68	จับเวลา!	227
บทที่ 69	นอกจากจบการประชุมตรงเวลาแล้ว จงเริ่มให้ตรงเวลาด้วย	228
บทที่ 70	หน้าที่ในการคัดค้าน	229
บทที่ 71	คุยกันให้มากขึ้น ส่งอีเมลให้น้อยลง	233
บทที่ 72	เพาเวอร์พอยต์เป็นตัวล้างผลาญชั้นยอด	235

บทที่ 73	จัดตารางเวลาให้ “ตัวเอง” สักเล็กน้อย	237
บทที่ 74	ถ้าคุณรู้สึกว่าคุณยุ่ง ให้ทำงานที่สำคัญกว่าเดิม	239
บทที่ 75	เพิ่มผลตอบแทนจากการลงทุนด้านเวลาของคุณ	241
บทที่ 76	ถ้าอยากโดดเด่น จงให้คนอื่นทำงานของคุณ!	243
บทที่ 77	แม่ของคุณคงให้คำแนะนำว่า “ไม่ต้องทำให้ดีที่สุดทุกครั้งก็ได้!”	245
	เมื่อคุณหาเวลาได้แล้ว จงใช้มันอย่างชาญฉลาด!	247
ส่วนที่ 8	ชนะใจคนขี้สงสัย คนที่ชอบถามถากถาง และคนที่ไม่กล้าเสี่ยง!	259
ส่วนที่ 9	ป.ล. สำหรับผู้บริหารระดับสูง (และคนที่อยากก้าวไปสู่ตำแหน่งนั้น)!	263
	ข้อคิดเพิ่มเติมสำหรับทุกคน... : เพื่อต่อสู้กับภาวะอ่อนล้าจากการตัดสินใจ	271
บทสรุป		275
ประวัติผู้เขียน		277

บทนำ

ทำไมพลไม้ไผ่มือ ถึงมองเห็นได้ยากเหลือเกิน

ส่วนใหญ่แล้วสิ่งที่เราเรียกว่าการบริหารจัดการนั้น
ล้วนทำให้ผู้คนทำงานได้ยากลำบากขึ้น
— ปีเตอร์ ดรักเกอร์

ทรายในกระเป๋าเดินทาง

เราเขียนหนังสือเล่มนี้เพราะหงุดหงิดจากสิ่งที่คุณเองก็น่าจะเคยเจอ

เราโชคดีมากที่มีโอกาสได้ร่วมงานกับบรรดาซีอีโอที่ประสบความสำเร็จของบริษัทชั้นนำจำนวนมาก พวกเขาเชื่อมั่นในคำพูดที่ว่า “พนักงานของเราคือทรัพย์สินที่สำคัญที่สุด” อย่างแท้จริง ไม่ใช่แค่ดีแต่พูด ตอนที่เราร่วมงานกับพนักงานของพวกเขาตั้งแต่ระดับบนจนถึงระดับล่าง ไม่ว่าจะคนเหล่านั้นจะทำหน้าที่ใด ไม่ว่าจะอยู่ในเมืองหรือประเทศไหน เราก็มักได้ยินว่า “ในที่สุดก็มีคนรับฟังความคิดของเราว่าจะทำให้บริษัทดีขึ้นได้อย่างไรเสียที” ความโล่งใจที่เห็นได้ชัดเจนทำให้เราอึ้งได้เสมอ

ตลอดระยะเวลาหลายปีที่ผ่านมา บริษัททั่วโลกมีขนาดใหญ่ขึ้น แต่กลับทำผลงานได้ไม่ดีขึ้นเลย อันที่จริงผลงานของบริษัทส่วนใหญ่สูญทาง

กับการเติบโตด้วยซ้ำ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอันน่าอัศจรรย์ไม่ช่วยให้พวกเขาเข้าใจได้เป่าหมายที่ยิ่งใหญ่ได้ง่ายขึ้น พนักงานรู้สึกกราวกับว่ากำลังทำงานหนักกว่าเดิม ถึงอย่างนั้นบริษัทที่พวกเขาทำงานด้วยกลับกลายเป็นเต่าและย้ายอยู่กับที่มากกว่าจะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ หรือพูดง่าย ๆ ก็คือ คนในบริษัทมักแต่เล่นการเมืองในที่ทำงานมากกว่าจะสนใจผลกำไร ด้วยเหตุผลทั้งหมดที่กล่าวมา หนังสือเล่มนี้จึงเหมาะสำหรับคนที่รัก (หรืออาจไม่รัก!) บริษัทและงานที่ทำอยู่ แต่รู้สึกหงุดหงิดกับอุปสรรคต่าง ๆ ที่ต้องเผชิญในแต่ละวัน ซึ่งคอยขัดขวางการเพิ่มประสิทธิภาพและผลกำไร

ลองจินตนาการดูว่าคุณกำลังจัดกระเป๋าเดินทางไปเที่ยว คุณเก็บของที่จำเป็นทุกอย่างลงในกระเป๋าและพยายามรัดซิปปิด แต่กระเป๋ากลับบวม ส่วนซิปก็ไม่ได้ให้ความร่วมมือเอาเสียเลย เพราะมัน... รูด... ไม่... ได้! ที่นี้คุณจะทำอะไรเป็นอย่างแรกล่ะ คุณพยายามนั่งทับกระเป๋าเพราะคิดว่าน้ำหนักตัวที่กดลงไปจะช่วยให้รูดซิปได้ แต่เมื่อไม่ได้ผล คุณก็ต้องตัดสินใจเลือกระหว่างสองทางที่ไม่น่าพึงพอใจนัก นั่นคือ ซื่อกระเป๋าขนาดใหญ่ขึ้นหรือเอาของบางชิ้นออก

นี่ก็เหมือนกับสถานการณ์ที่คุณเจอในที่ทำงาน คุณสามารถใช้เงินแก้ปัญหาหรือปล่อยปัญหาไว้อย่างนั้นและทำแค่เท่าที่ทำได้

ลองย้อนกลับไปตอนที่คุณถอดใจกับการใส่ของที่จำเป็นทุกอย่างลงในกระเป๋ากันดีกว่า

ปัญหาก็คือ นอกจากคุณจะใส่เสื้อผ้าลงไปแล้ว คุณยังใส่อากาศจำนวนมากลงไปด้วย! คุณมองไม่เห็นมันและแน่นอนว่าไม่ต้องการมัน แต่คุณก็นำมันไปด้วยอยู่ดี อากาศเปลืองพื้นที่และสร้างปัญหา แทนที่คุณจะได้เอาเสื้อผ้าที่จำเป็นต้องใส่ไป คุณกลับเอาอากาศที่คุณไม่ต้องการไปแทน

แน่นอนว่าคุณพยายามไล่อากาศออกแล้ว โดยทิ้งน้ำหนักตัวทั้งหมดขณะนั่งทับกระเป๋าและถึงกับม้วนเสื้อด้วยซ้ำ (เพื่อรีดอากาศออก) แต่

สุดท้ายคุณก็ยอมแพ้อย่างรวดเร็ว และตัดสินใจอย่างไม่เต็มใจนักว่าจะ
จ่ายเงินแปดดอลลาร์ไปกับบริการซักรีดของโรงแรม

อากาศเป็นสิ่งที่แข็งแกร่งมาก อันที่จริงมันแข็งแกร่งจนถึงขั้นที่
อากาศในยางล้อรถสามารถรับน้ำหนักรถยนต์และรถบรรทุกได้! นอกจาก
ความแข็งแกร่งแล้ว มันยังครอบครองพื้นที่ว่างทุกแห่งด้วย

แต่สิ่งที่ทำให้อากาศกลายเป็นศัตรูตัวฉกาจขณะที่เราจัดกระเป๋าคือ
ความล่องหน! เนื่องจากเรามองไม่เห็นอากาศ เราจึงไม่พยายามกำจัดมัน
ลองจินตนาการดูว่าเป็นอย่างไรถ้ากระเป๋าเดินทางของคุณเต็มไปด้วย
ทรายแทนที่จะเป็นอากาศ! คุณคงทำทุกวิถีทางเพื่อกำจัดมัน และสุดท้าย
แทนที่จะใช้วิธีประนีประนอมอย่างไม่มีเต็มใจ (จ่ายเงินแปดดอลลาร์เพื่อแลก
กับการซักเสื้อผ้าเพียงหนึ่งตัว) คุณอาจได้ผลลัพธ์ที่น่าพึงพอใจอย่างการไม่ต้อง
จ่ายค่าธรรมเนียมกระเป๋าเดินทางที่แพงขึ้นเรื่อย ๆ

ในทำนองเดียวกัน บริษัทต่าง ๆ “ใส่อากาศ” จำนวนมากเข้าไป
ในกระบวนการทำงานของพวกเขา แอมบริดาผู้จัดการและฝ่ายบริหารยัง
ยอมแพ้ให้กับความพยายามในการไล่อากาศเร็วเกินไปด้วย แน่นอนว่าถ้า
อากาศกินพื้นที่เท่าบอลลู่นขนาดยักษ์ มันก็อาจได้รับความสนใจอยู่บ้าง
แต่ถ้าเป็นพื้นที่เท่ากระเป๋าใบเล็ก ๆ ซึ่งกระจายไปในทุกกระบวนการและ
ทุกกิจกรรมล่ะ ขณะที่กระบวนการทำงานของคุณดำเนินไปเรื่อย ๆ
ปริมาณอากาศก็เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ เช่นกัน!

เราช่วยผู้นำธุรกิจหลายพันคนหาเงินมาสร้างสรรคสิ่งใหม่ ๆ เพิ่ม
ประสิทธิภาพ ปรับปรุงการบริการลูกค้า และสร้างความเติบโตให้ธุรกิจ...
ด้วยการเปลี่ยน “อากาศ” ที่ล่องหนให้กลายเป็น “ทราย” ที่มองเห็นได้

เกือบทุกกระบวนการและกิจกรรมทางธุรกิจที่คุณนึกออกล้วนมี
อากาศอยู่ทั้งสิ้น คุณจึงต้องเสียเวลา เสียเงิน และถูกบีบให้เลือกตัวเลือก
แย่ ๆ

แนวทางในการบริหารจัดการที่ไม่เคยเปลี่ยนแปลงมาเป็นสิบ ๆ ปี จำเป็นต้องได้รับการปฏิวัติขนานใหญ่ ความก้าวหน้าล่าสุดในด้านการบริหารจัดการก็คือการพัฒนา “แนวคิดแบบลีน (Lean)” และ “แนวคิดซิกซ์ ซิกมา (Six Sigma)” (ปัจจุบันมักเรียกรวมกันว่า “ลีน ซิกซ์ ซิกมา”) ซึ่งใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์มาเพิ่มประสิทธิภาพและผลกำไร แต่ลีน ซิกซ์ ซิกมา ต้องอาศัยการลงทุนในด้านทรัพยากรและเวลาอย่างมหาศาล ดังนั้น ถึงแม้จะมีประโยชน์กับโครงการขนาดใหญ่จำนวนหนึ่ง แต่มันกลับไม่สามารถไล่อากาศที่ซ่อนอยู่ในพื้นที่เล็ก ๆ หลายพันแห่งในทุกองค์กร เรามักนึกถึงลีน ซิกซ์ ซิกมา ในฐานะเวิร์กโฟลว์ที่เหมาะสมกับการย่อยข้อมูลขนาดใหญ่ แต่สิ่งที่บริษัทหลายแห่งขาดแคลนก็คือคอมพิวเตอร์ขนาดเล็ก ซึ่งจำเป็นสำหรับการแก้ปัญหาเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่เกิดขึ้นทุกวัน

หนังสือเล่มนี้พูดถึงวิธีที่ใช้ได้ผลในการเลิกไล่อากาศเข้าไปในกระบวนการทำงาน! วิธีส่วนใหญ่มีความเรียบง่าย ไม่จำเป็นต้องพึ่งพาเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ราคาแพง และไม่มีชื่อภาษากรีกที่เรียกยาก (เช่น ซิกซ์ ซิกมา!) คุณต้องสร้างความเปลี่ยนแปลงด้วยการนำบางวิธีหรือทุกวิธีจากหนังสือเล่มนี้ไปใช้ แล้วคุณจะไม่เพียงเพิ่มผลกำไรให้บริษัท แต่ยังจะมีความสุขกับการทำงานด้วย!

คราวนี้ก็ถึงตาคุณแล้ว! เราได้เห็นผลลัพธ์ที่น่าทึ่งจำนวนมากจากทุกคนที่ใช้วิธีเหล่านี้ ไล่ตั้งแต่ผู้บริหารบนหอคอยฟ้าข้างไปจนถึงคนที่อยู่ใกล้ชิดกับงานมากที่สุด หรือไล่ตั้งแต่คนงานในโรงงานแถบมิสซิสซิปปีไปจนถึงผู้จัดการสาขาที่ห่างไกลในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ คุณสามารถพลิกไปหน้าไหนก็ได้ในหนังสือเล่มนี้ แล้วหาทางเริ่มใช้มันตั้งแต่วันนี้เป็นต้นไป

ผลไม้ใกล้มือ

ผมไม่เคยหาทางกระโดดข้ามรั้วสูงสองเมตร
แต่จะมองหารั้วสูงครึ่งเมตรที่ผมสามารถก้าวข้ามไปได้
— วอร์เรน บัฟเฟตต์

ผลไม้ใกล้มือควรเป็นสิ่งที่หยิบได้สะดวก มันหมายถึงการกระทำที่ช่วยเพิ่มรายได้โดยปราศจากความเสี่ยงและไม่ต้องลงแรงมาก ผู้จัดการหลายคนเชื่อว่าหลังจากพยายามลดรายจ่ายมาหลายปี พวกเขายอมคว่าผลไม้ใกล้มือได้ตั้งนานแล้ว เพราะถ้ามันคว่าได้ง่าย พวกเขา ก็น่าจะคว่ามันได้ แล้วจริงไหมล่ะ

แต่พวกเขาคิดผิดถนัด โชคร้ายที่บ่อยครั้งการลดรายจ่ายคือการทิ้งผลไม้ใกล้มือไว้บนต้น และตัดกิ่งก้านของต้นไม้ออกไปโดยไม่สนใจว่าจะเหลืออะไรไว้บ้าง ในช่วงหลายสิบปีที่ผ่านมาเราได้เห็นว่าการเก็บเกี่ยวผลไม้ใกล้มือนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ยิ่งใหญ่ขึ้นและมีความเสี่ยงน้อยกว่าโครงการใหญ่ ๆ ที่บริษัทต่าง ๆ ใช้ ไม่ว่าจะเป็นการพลิกโฉมด้านกลยุทธ์หรือระบบต่าง ๆ ที่ถูกนำไปใช้ทั่วทั้งบริษัท! โครงการเหล่านี้เปรียบได้กับผลไม้ที่เอื้อมถึงยาก!

ผลไม้ใกล้มือมีทุกขนาดโดยมีมูลค่าหลายล้านดอลลาร์ไปจนถึงไม่กี่พันดอลลาร์ มันเปรียบเหมือนเชื้อเพลิงที่ช่วยขับเคลื่อนการเติบโต! หนังสือเล่มนี้จะช่วยให้คุณเก็บเกี่ยวผลไม้ใกล้มือให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้!

ในอดีตมนุษยครองโลกด้วยการเก็บเกี่ยว ปัจจุบันคุณสามารถครองบริษัท ด้วยการเก็บเกี่ยวแนวคิด!

สองหัวดีกว่าหัวเดียว

— สุภาจิตโบราณ

มนุษยครองโลกได้อย่างไร คำตอบก็คือ ขณะที่สัตว์อื่นออกล่าหาอาหาร มนุษย์กลับเป็นสัตว์จำพวกเดียวที่เรียนรู้วิธีเก็บเกี่ยว

การล่าสัตว์คือวิธีหาอาหารของมนุษย์ยุคแรก ๆ มันทำได้ยากและมีความเสี่ยงมาก เพื่อให้ความพยายามนั้นคุ้มค่า ผู้ล่าต้องล่าสัตว์ใหญ่ แต่ปัญหาก็คือการล่าสัตว์ใหญ่น่ากลัวและอันตราย มีเพียงคนที่แข็งแรงที่สุด กล้าหาญที่สุด และมีทักษะมากที่สุดของเผ่าเท่านั้นที่สามารถทำได้ นี่หมายความว่าคนส่วนใหญ่ต้องพึ่งพาคนส่วนน้อย ถึงแม้การล่าสัตว์จะเริ่มต้นด้วยความหวังอันยิ่งใหญ่และการเป่าแตร แต่มันก็ใช้เวลานานได้อาหารไม่มาก และมีคนบาดเจ็บมากกว่าที่คาดการณ์ไว้ เมื่อสัตว์ในบริเวณนั้นถูกล่าจนหมด ผู้คนก็ต้องตระเวนไปในพื้นที่ที่ไม่คุ้นเคยซึ่งอยู่ห่างไกลขึ้นเรื่อย ๆ นั่นทำให้การล่าสัตว์เป็นเรื่องยากกว่าเดิม และอาหารก็เริ่มขาดแคลนมากขึ้น

นี่ฟังดูคล้ายกับโครงการใหญ่ ๆ ที่หลายบริษัทใช้เพื่อ “พุ่มพริก” รายได้ของพวกเขา โครงการอย่างการจัดระเบียบของค์กรใหม่ ระบบวางแผนทรัพยากรบริษัท การลดรายจ่าย และอื่น ๆ เปรียบได้กับการล่าสัตว์ใหญ่ในแวดวงธุรกิจ ผู้บริหารเปิดตัวโครงการเหล่านี้อย่างเอิกเกริก และตั้งความหวังไว้สูงมาก ส่วนคนที่รับผิดชอบก็คือผู้เชี่ยวชาญที่ถูกคัดเลือกมา ทีมผู้บริหารจะจับตาดูความคืบหน้าพร้อมกับเผื่อารผลลัพธ์อันยิ่งใหญ่

บางครั้งทุกอย่างก็ไปได้สวย...เหมือนกับที่บางครั้งเราถูกลอตเตอรี่ แต่เรื่องแบบนี้เกิดขึ้นไม่บ่อยนัก

ข้อเท็จจริงก็คือ โครงการใหญ่ ๆ เหล่านี้กินเวลานาน มีความเสี่ยงที่ไม่สามารถคาดเดาได้ และให้ผลลัพธ์ต่ำกว่าที่ประเมินไว้มาก

ทว่าเมื่อมนุษย์เรียนรู้ที่จะเพาะปลูกและเก็บเกี่ยว ทุกอย่างก็เปลี่ยนแปลงไปชนิดหน้ามือเป็นหลังมือ การปลูกพืชขนาดเล็กและปลอดภัยเข้ามาแทนที่การล่าสัตว์ใหญ่ที่มีความเสี่ยง การใช้ดินผืนเดิมซ้ำ ๆ เข้ามาแทนที่การย้ายไปล่าสัตว์ในพื้นที่ใหม่ ๆ การพึ่งพาคนส่วนใหญ่ในการเพาะปลูกเข้ามาแทนที่การพึ่งพาคนส่วนน้อยในการล่าสัตว์ การเก็บเกี่ยวอาศัยการร่วมแรงร่วมใจของคนจำนวนมากที่มีทักษะแตกต่างกัน ทั้งยังมีความปลอดภัยและง่ายกว่าการล่าสัตว์ด้วย

การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ก่อให้เกิดอารยธรรมของมนุษย์ที่อุดมสมบูรณ์และทรงพลัง ซึ่งแผ่ขยายเข้ามาครอบงำชนเผ่าต่าง ๆ ที่ดำรงชีวิตด้วยการล่าสัตว์

อย่างไรก็ตาม บรรดาผู้จัดการยังคงพึ่งพาการล่าสัตว์มากเกินไป พวกเขาคิดค้นโครงการใหญ่ ๆ และหวังว่าจะได้รับผลลัพธ์มหาศาล อันที่จริงไม่ใช่เรื่องแย่ เพราะถ้ามีผลลัพธ์แบบนั้นรออยู่ ใครสักคนก็ควรจะได้ล่ามัน...อย่างระมัดระวัง

แต่ปัญหาก็คือ บรรดาผู้จัดการมองข้ามการเก็บเกี่ยว ในบริษัทใหญ่ ๆ พนักงานอาจผุดแนวคิดเล็ก ๆ จำนวนมากเพื่อให้บริษัทสามารถทำเงินได้มากขึ้นโดยปราศจากความเสี่ยง เรารู้เรื่องนี้ดีเพราะเห็นมากับตาลองจินตนาการดูว่าพนักงานในบริษัทแห่งหนึ่งช่วยกันค้นหากระเป่า 1,000 ใบที่มีอากาศอยู่ข้างในและไล่อากาศออกไป กระเป่าแต่ละใบอาจมีมูลค่าเพียง 100,000 ดอลลาร์ แต่เมื่อรวมกันแล้วจะทำกำไรได้สูงถึง 100,000,000 ดอลลาร์โดยที่มีความเสี่ยงต่ำ บริษัทขนาดเล็กก็สามารถนำวิธีนี้ไปใช้ได้เช่นกัน นี่คือพลังของสิ่งที่เราเรียกว่าการเก็บเกี่ยวแนวคิด (Idea Harvest™)

เพิ่มผลลัพธ์จากการเก็บเกี่ยวแนวคิดเป็นเท่าตัว

เพื่อให้ได้ผลผลิตที่ดีที่สุด ชาวไร่จะต้องพรวนดิน หว่านเมล็ดพืช ใส่ปุ๋ย แล้วค่อยเก็บเกี่ยว และเพื่อให้ได้เงินก้อนโต พวกเขาต้องบรรจผลผลิตใส่กล่องแล้วนำไปขาย

เพื่อให้ได้ผลผลิตทางการเงินที่ดีจากธุรกิจ ผู้บริหารต้องเตรียมองค์ประกอบ 6 อย่างให้พร้อม ได้แก่ พัฒนาทักษะในการแก้ปัญหา สร้างแรงจูงใจให้พนักงาน สร้างความร่วมมือระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ตัดสินใจอย่างรวดเร็ว พัฒนาทักษะในการลงมือทำ และสร้างความรับผิดชอบเพื่อให้บริษัททำเงินได้

เมื่อเราขอให้บรรดาซีอีโอประเมินบริษัทของตัวเองโดยอิงจากองค์ประกอบเหล่านี้ พวกเขามักบอกว่า “เราน่าจะได้เกรดบี เพราะเราทำเรื่องเหล่านี้ได้ดีทีเดียว”

คะแนนที่บรรดาซีอีโอมักให้บริษัทของตัวเอง	
พัฒนาทักษะในการแก้ปัญหา	80%
สร้างแรงจูงใจให้พนักงาน	90%
สร้างความร่วมมือระหว่างฝ่ายต่าง ๆ	75%
ตัดสินใจอย่างรวดเร็ว	85%
พัฒนาทักษะในการลงมือทำ	90%
สร้างความรับผิดชอบเพื่อให้บริษัททำเงินได้	85%
เกรดเฉลี่ย	85% = เกรดบี

แล้วพวกเขาควรได้เกรดเท่าไร? เขาเห็นว่าคุณคงไม่อยากจะให้ลูกของคุณกลับบ้านมาด้วยเกรดนั้นแน่!

การคิดเกรดด้านการเก็บเกี่ยวแนวคิดไม่ได้ใช้หลักการเฉลี่ย แต่ใช้การคูณผลลัพธ์ในแต่ละขั้น ถ้าคุณอยากให้มันฟังดูเป็นธุรกิจมากขึ้น คุณ