

# สารบัญ

บทนำ		7
บทที่ 1	วิถีของนินจาผู้มีประสิทธิภาพ	11
บทที่ 2	ทำไมเราถึงเครียด	63
บทที่ 3	การบริหารความตั้งใจ	85
บทที่ 4	อีเมลของนินจา	137
บทที่ 5	นินจาผู้มีประสิทธิภาพ : แบบจำลองประสิทธิภาพ ในการทำงานแบบ CORD	183
บทที่ 6	นิสัยในการเก็บและรวบรวม	203
บทที่ 7	นิสัยในการจัดระเบียบ	231
บทที่ 8	นิสัยในการทบทวน	297
บทที่ 9	นิสัยในการลงมือทำ	333
บทที่ 10	การบริหารแผนงานและการประชุมของนินจา	365
บทที่ 11	แรงผลักดัน	411
ประวัติผู้เขียน		441

บทที่ 1

วิถีของนิมิต

ผู้มีประสิทธิภาพ

SAMPLE

“การมีงานรัดตัวไม่ได้หมายความว่า  
การทำงานอย่างแท้จริงเสมอไป  
เป้าหมายของงานทุกชนิดคือ  
ผลงานหรือการทำงานให้เสร็จ  
และภาระจะทำให้เป้าหมายนี้  
เป็นจริงได้ต้องอาศัยการคิด  
ล่วงหน้า ระบบ การวางแผน  
สติปัญญา จุดประสงค์ที่ชัดเจน  
และหยาดเหงื่อ เพราะฉะนั้น  
การดูเหมือนทำอะไรบางอย่างอยู่  
ย่อมไม่ได้หมายความว่า  
กำลังทำสิ่งนั้นจริง ๆ”

— โทมัส เอ็ดดิสัน

คุณเคยคิดบ้างหรือเปล่าว่า  
คุณน่าจะบริหารเวลาได้ดีกว่านี้  
คุณเคยสงสัยหรือไม่ว่าทำไม  
บางคนถึงดูเหมือนสามารถทำ  
สิ่งต่าง ๆ เสร็จได้มากกว่าคุณ  
คุณเคยสงสัยไหมว่าทำอย่างไร  
คุณถึงจะเรียนรู้วิธีจัดการกับ  
ปริมาณอีเมลที่เพิ่มขึ้นอย่าง  
ไม่มีที่สิ้นสุดและงานอื่น ๆ ที่  
จำเป็นต้องทำให้เสร็จ แล้ว  
คุณเคยสงสัยหรือเปล่าว่า  
ทำไมถึงไม่เคยมีเวลามากพอ  
ในแต่ละวัน

ผู้คนมักคิดว่า “การบริหารเวลา” ที่ดีคือหัวใจสำคัญของ  
ประสิทธิภาพ ความสำเร็จ และความสุข มีหนังสือหลายร้อยเล่ม  
ที่พูดถึงการบริหารเวลา และส่วนใหญ่ก็เขียนโดย “กูรู” ที่ดูเหมือนจะ  
เชี่ยวชาญเรื่องนี้เป็นอย่างดี ถ้าจะให้สรุปสิ่งที่พวกเขาแนะนำก็คือ เราควร  
ให้ความสำคัญกับสิ่งที่เหมาะสม และเริ่มต้นวันด้วยรายการสิ่งที่ต้องทำ  
จากนั้นก็เริ่มลงมือทำอย่างมีแบบแผนโดยไล่เรียงจากสิ่งที่สำคัญที่สุด  
ไปจนถึงสิ่งที่สำคัญน้อยที่สุด นอกจากนี้ เราต้องจัดระเบียบทุกอย่าง  
ตั้งเป้าหมายระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว จัดเรียงสิ่งของที่วาง  
ระเกะระกะอยู่รอบ ๆ ตัวเรา รวมถึงจัดการงานที่ซับซ้อนด้วยแผนการที่  
ยืดหยุ่นแต่สมบูรณ์แบบ ทุกอย่างฟังดูง่ายและราบรื่นไปหมดใช่ไหมล่ะครับ

เอาละ ผมขอพูดอะไรบางอย่างให้ชัดเจนไปเลยดีกว่า ผมไม่ได้  
เขียนหนังสือเล่มนี้เพราะผมเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารเวลา ผมไม่ได้  
เป็นหนึ่งในบรรดาคนที่มึนงงกับมัน อันที่จริงแล้ว รูปแบบการทำงานของผม  
ค่อนข้างตรงกันข้ามอย่างสิ้นเชิง มันทั้งแปลกประหลาด ตั้งอยู่บนพื้นฐาน

ของแนวคิดต่าง ๆ เน้นกลยุทธ์มากกว่า “การลงมือทำ” ไม่ให้ความสำคัญ  
สำคัญกับรายละเอียด อาศัยสัญชาตญาณ บำปิ่น และไม่มีความสมจริง  
เกี่ยวกับสิ่งที่สามารถทำให้เสร็จภายในเวลาที่กำหนด คุณอาจเรียก  
คุณลักษณะทั้งหมดนี้ว่าจุดแข็งของผม มันทำให้ผมประสบความสำเร็จ  
ในสิ่งที่ทำอยู่และเป็นส่วนหนึ่งของตัวตนผม ผมใช้ประโยชน์จากจุดแข็ง  
เหล่านี้ แต่ก็มองว่ามันเป็นจุดอ่อนที่ร้ายแรงด้วย การเลิกนิสัยแย่ ๆ และ  
สร้างนิสัยดี ๆ ขึ้นมาทำให้ผมสามารถช่วยเหลือผู้อื่นให้ทำแบบเดียวกับผม  
ได้ แต่การต่อสู้กับปีศาจจอมขี้เกียจในตัวผม การทุ่มเททำงานเพื่อให้มี  
ประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงควบคุมงานและชีวิตของตัวเองได้ช่วยให้ผม  
ได้ข้อสรุปที่สำคัญอย่างหนึ่ง นั่นคือ การบริหารเวลาได้ตายไปแล้ว

## การบริหารเวลาได้ตายไปแล้ว

โลกได้เปลี่ยนไปแล้ว และตอนนี้เราก็คอยู่ในยุคของการติดต่อสื่อสารอย่าง  
ต่อเนื่องและภาวะข้อมูลท่วมท้น เราถูกกระหน่ำด้วยข้อมูลใหม่ ๆ จาก  
หลายแหล่งในเวลาเดียวกัน ซึ่งทำให้เราทำความเข้าใจข้อมูลเหล่านั้นได้  
อย่างยากลำบากถึงแม้เรื่องแบบนี้จะเกิดขึ้นเมื่อสิบปีก่อนก็ตาม หนังสือ  
บริหารเวลาในยุคนี้บอกว่าการรับมือกับข้อมูลใหม่ ๆ เป็นเรื่องง่ายมาก  
เพราะข้อมูลจะมาในรูปแบบของจดหมาย ซึ่งถูกจัดส่งมาอย่างที่ทำงานเป็นสิ่งแรก  
ในทุกเช้า และบางทีก็เป็นสิ่งแรกที่ถูกส่งมาในช่วงบ่ายด้วยถ้าคุณเป็นที่  
ที่ชื่นชอบจริง ๆ การจัดการและการตอบสนองต่อข้อมูลใหม่ ๆ เป็นเรื่องที่  
คุณสามารถทำได้ด้วยตัวเองโดยใช้เวลาไม่เกินหนึ่งชั่วโมงต่อวัน ถ้าดูจาก  
หลักการบริหารเวลาแบบเก่า คุณจะใช้เวลาว่างเพื่อทำ “งานจริง ๆ” ซึ่ง  
คุณสามารถวางแผนการทำงานได้ตั้งแต่ตอนเช้าด้วยการเขียนรายการสิ่งที่  
ต้องทำประจำวันแบบเรียบง่าย และการใช้ระบบการจัดลำดับความสำคัญ  
แบบ “ABC”

ปัจจุบันวิธีการเหล่านั้นดูจะล้าสมัยไปแล้ว การเสาะหาเวลาและความตั้งใจจำเป็นในการทำสิ่งที่ถือเป็นงานอย่างแท้จริงจัดเป็นความท้าทายอันยิ่งใหญ่ เพราะเราถูกฝังอยู่ภายใต้กองอีเมลล์ เครือข่ายสังคมออนไลน์ ข้อความเสียง โปรแกรมส่งข้อความทันที การส่งข้อความระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ในองค์กร การประชุมทางโทรศัพท์ เครื่องมือในการทำงานร่วมกัน และการต้องติดต่อสื่อสารกับคนอื่นอยู่ตลอดเวลา เมื่อถึงห้าโมงเย็นเราก็พบว่าตัวเองกำลังจ้องมองรายการสิ่งที่ต้องทำอันแสนยาวเหยียด แล้วสงสัยว่าทำไมเวลาผ่านไปเร็วจัง ผมก็เป็นแบบนี้เหมือนกันครับ

นอกจากปริมาณข้อมูลที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ แล้ว ยังมีอีกหลายเหตุผลที่ทำให้ทฤษฎีบริหารเวลาแบบเก่าใช้ไม่ได้ผล หนึ่งในนั้นก็คือปัจจุบันงานมีความซับซ้อนยิ่งกว่าที่เคยเป็นมา แต่ถึงอย่างนั้นบทบาทของเรากลับมีความตายตัวน้อยลงและงานมีอิสระมากขึ้น กล่าวคือ ลำดับขั้นบังคับบัญชา มีความสำคัญน้อยลง ส่วนสมาชิกในทีมแต่ละคนล้วนมีความรับผิดชอบมากขึ้น ตัวอย่างเช่น ความถี่ในการติดต่อสื่อสารเพิ่มขึ้นเป็นอย่างมาก และเราถูกคาดหวังให้ตอบกลับ หรืออย่างน้อยต้อง “รับรู้ความคืบหน้า” อยู่เสมอ ไม่เพียงเท่านั้นนะครับ ชั่วโมงการทำงานก็ยาวนานขึ้นและมีความยืดหยุ่นมากกว่าเดิม เพื่อตอบสนองความจำเป็นของพ่อแม่ที่ต้องทำงานรวมถึงเพื่อนร่วมงานที่อยู่อีกทวีป ซึ่งทั้งหมดนี้หมายความว่า คุณต้องยอมรับประเด็นที่สำคัญอย่างหนึ่ง นั่นคือ คุณไม่สามารถทำทุกอย่างให้เสร็จได้

## คุณไม่สามารถทำทุกอย่างให้เสร็จได้

ลองถามตัวเองดูนะครับว่า ถ้าคุณเคยเขียนรายการสิ่งที่ต้องทำโดยใช้วิธีจัดลำดับความสำคัญ (เช่น จัดลำดับความสำคัญโดยแบ่งเป็นระดับ “A”

“B” และ “C”) คุณสามารถทำสิ่งที่มีความสำคัญเป็นลำดับต้น ๆ จนเสร็จและเริ่มทำสิ่งที่มีความสำคัญระดับ “C” ก่อนสิ่งที่มีความสำคัญระดับ “A” จะปรากฏขึ้นอีกครั้ง หรือมีหายนะบางอย่างผุดขึ้นมาหรือไม่แน่นอนว่าคุณทำได้ และถ้าคุณสามารถเริ่มทำสิ่งที่มีความสำคัญระดับ “C” นั้นอาจหมายความว่าจู่ ๆ สิ่งนั้นก็กลับมีความสำคัญมากขึ้นกว่าเดิมโดยกลายเป็นสิ่งที่เร่งด่วนและมีความสำคัญในระดับ “A” หรือ “B” นั้นเพราะก่อนหน้านี้มันถูกมองข้ามไป

ลองนึกย้อนกลับไปในช่วงชีวิตการทำงานของคุณตอนที่ไม่มีอะไรให้ทำมากนัก ผมรู้ว่าทำให้คุณนึกถึงช่วงเวลาเหล่านั้นในตอนนี้อาจเป็นเรื่องยาก เพราะอย่างน้อยคุณย่อมทำอะไรบางอย่างอยู่แล้ว ไม่ว่าจะเป็นพัฒนาธุรกิจ จัดโต๊ะทำงาน อ่านหนังสือ หรือทำความสะอาดสิ่งต่าง ๆ คุณอาจลองพยายามนึกถึงงานแรกของตัวเอง ตอนนั้นคุณอาจทำงานที่บาร์ และหลังจากชั่วโมงทำงานอันยาวนานได้หมดลง คุณก็จัดแจงดูพื้นที่ทำความสะอาดบาร์ และจิบเบียร์สักแก้ว คุณรู้สึกปลอบประโลมที่งานผ่านไปได้ด้วยดีในค่ำคืนนั้นและพึงพอใจที่คุณทำงานจนเสร็จ เพราะการทำงานเสร็จย่อมทำให้คุณรู้สึกดีใช่ไหมล่ะ ความพึงพอใจจากการทำบางอย่างลุล่วง (มันเสร็จสมบูรณ์และจบลงแล้ว) ถือเป็นความตื่นเต้นอย่างหนึ่งในแง่จิตวิทยา

อีกเหตุผลหนึ่งที่การทำงานเสร็จทำให้เรารู้สึกพึงพอใจก็คือ เราจะรู้สึกว่าจิตใจของตัวเองสงบลง ในทางจิตวิทยามันก่อให้เกิดมุมมองใหม่ ๆ การฟื้นตัวในระยะเวลาดังนั้น ๆ จากจังหวะชีวิตอันบ้าคลั่ง และช่วยให้เรามีเวลาจัดลำดับความสำคัญอีกครั้ง

ปัญหาก็คือวิธีการทำงานในปัจจุบันทำให้เราทำงานเสร็จน้อยลงหรือรู้สึกว่าจิตใจของตัวเองสงบน้อยกว่าเดิม เหมือนกับว่าเรากำลังเพ่งมองอยู่ตลอดเวลาให้เห็นแสงจากปลายอุโมงค์ที่ทอดยาวมาก ๆ และเมื่อแสงที่ปลายอุโมงค์ใกล้เข้ามาในตอนท้าย คุณก็ตระหนักได้ว่ามันเป็นเพียง