

PRINCIPLES

BY RAY DALIO

เนื้อหาต่อไปนี้เป็นส่วนที่สรุปมาจากหนังสือ Principles: Life and Work โดย Ray Dalio หนังสือขายดีประจำปี 2017 จากการจัดอันดับของ New York Times Bestseller สำหรับข้อมูลเพิ่มเติม เยี่ยมชมได้ที่ www.principles.in.th

สั่งจองหนังสือ

เริ่มจัดส่ง
เดือนเมษายน 2562

อ่านรีวิวนี้นัด

โดยคุณวิศ หาญอุตสาหะ

พูดคุยกับผู้แปล

คุณจอมทรัพย์ สิทธิพิทยา
ภายในกลุ่มสุดพิเศษ

สรุปและตาราง ของหลักการชีวิต

- คิดถึงตัวเองแล้วตัดสินใจว่า 1) คุณต้องการอะไร 2) สิ่งที่คุณต้องการคืออะไร และ 3) สิ่งที่คุณต้องทำเพื่อให้ได้ #1 ซึ่งเรารู้มาจาก #2 และทำมันด้วยความนอบน้อมและใจที่เปิดกว้าง เพื่อที่คุณจะได้ให้ความสำคัญกับความคิดที่ดีที่สุด

บทนำของหลักการชีวิต

- มองไปที่รูปแบบของสิ่งที่เกิดขึ้นเหล่านั้นว่ามันส่งผลอย่างไรกับคุณ เพื่อให้เข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างเหตุกับผลที่นำพาสิ่งเหล่านั้นมา และเรียนรู้หลักการในการจัดการกับมันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนที่ 2: หลักการชีวิต

1 โอบกอดและรับมือกับความจริง

1.1 เป็นนักอภิสิทธิ์นิยม

a. ความฝัน + ความเป็นจริง + ความมุ่งมั่น = ชีวิตที่ประสบความสำเร็จ

1.2 ความจริง – หรือจะให้ชัดเจนกว่านั้นคือ ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับความเป็นจริง เป็นรากฐานที่สำคัญสำหรับการสร้างผลลัพธ์ที่ดี

1.3 เป็นคนที่เปิดใจและโปร่งใสอย่างแท้จริง

a. การเปิดใจและโปร่งใสอย่างแท้จริงนั้น เป็นสิ่งที่มีค่าที่ประเมินค่าไม่ได้เลยกับการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

b. อย่าปล่อยให้ความกลัวในสิ่งที่คนอื่นคิดเกี่ยวกับคุณมาขวางทางคุณ

- c. การยอมรับความจริงอย่างแท้จริง และความโปร่งใสอย่างแท้จริง จะนำมาซึ่งการทำงานและความสัมพันธ์ที่มีความหมายมากขึ้น

1.4 มองไปที่ธรรมชาติเพื่อเรียนรู้ว่าความจริงทำงานอย่างไร

- a. อย่ายึดติดกับมุมมองของคุณว่าสิ่งต่างๆ "ควร" เป็นอย่างไร เพราะคุณจะถูกปลดการเรียนรู้ว่าจริงแล้วๆ สิ่งเหล่านั้นเป็นอย่างไร
- b. สิ่งที่ดี" ต้องดำเนินสอดคล้องไปตามกฎของความจริง และนำไปสู่วิวัฒนาการต่อสิ่งทั้งหลายทั้งปวง และนี่คือสิ่งที่ได้รับการตอบแทนมากที่สุด
- c. วิวัฒนาการคือพลังที่ยิ่งใหญ่ที่สุดของจักรวาล มันเป็นสิ่งเดียวที่เป็นสิ่งถาวรและขับเคลื่อนทุกสิ่งอย่าง
- d. ไม่ปรับตัวก็ต้องตาย

1.5 วิวัฒนาการ คือความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในชีวิตและคือรางวัลที่ยิ่งใหญ่ที่สุด

- a. แรงจูงใจของแต่ละคนต้องสอดคล้องไปกับเป้าหมายของกลุ่ม
- b. ความจริง จะปรับทุกอย่างให้เหมาะสม ไม่ใช่แค่ตัวคุณ
- c. การปรับตัว โดยผ่านการลองผิดลองถูก เป็นเรื่องที่ทรงคุณค่ายิ่ง
- d. ตระหนักว่าคุณคือทุกสิ่งทุกอย่าง หรือไม่ได้เป็นอะไรเลย และตัดสินใจว่าคุณอยากเป็นอะไร
- e. คุณจะเป็นอย่างอื่นขึ้นอยู่กับว่ามุมมองของคุณเป็นอย่างไร

1.6 เข้าใจบทเรียนพื้นฐานของธรรมชาติ

- a. การทำให้วิวัฒนาการพัฒนาสูงสุด
- b. จำเอาไว้ว่าความสำเร็จต้องแลกมาด้วยความเจ็บปวด (No Pain, No Gain)
- c. มันเป็นกฎพื้นฐานของธรรมชาติ การที่จะได้มาซึ่งความแข็งแกร่ง คุณต้องก้าวผ่านขีดจำกัดก่อน ซึ่งมันก็คือความเจ็บปวด

1.7 ความเจ็บปวด + การคิดทบทวน = การพัฒนา

- a. เลือกที่จะเจ็บปวดแทนที่จะหนีมัน
- b. ความรักที่เข้มงวด (Tough Love)

1.8 พิจารณาผลกระทบลำดับที่สองและลำดับที่สามที่ตามมา

1.9 เป็นเจ้าของผลลัพธ์ของตัวเอง

1.10 มองดูเครื่องจักรจากมุมมองจากด้านบน

- a. ให้คิดว่าตัวคุณเองเป็นเครื่องจักรที่ทำงานภายในเครื่องจักรขนาดใหญ่ อีกทั้งที่
และรู้ว่าคุณมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนเครื่องจักรต่างๆ ของคุณ
เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดียิ่งขึ้น
- b. เมื่อเปรียบเทียบผลลัพธ์กับเป้าหมายคุณแล้ว คุณสามารถกำหนดได้ว่า
จะปรับเปลี่ยนเครื่องจักรของคุณอย่างไร
- c. ต้องแยกแยะบทบาทระหว่างคุณในฐานะนักออกแบบเครื่องจักรของคุณ
และคุณในฐานะที่เป็นคนงานในเครื่องจักรนั้น
- d. ความผิดพลาดที่ยิ่งใหญ่ที่สุดที่คนส่วนใหญ่ทำ คือการไม่มองตัวเอง
และคนอื่นๆ อย่างตรงไปตรงมา ซึ่งทำให้พวกเขาต้องมาเจอกับจุดอ่อน
ของตัวเองและคนอื่นๆ ตลอดเวลา
- e. คนที่ประสบความสำเร็จ คือคนที่สามารถก้าวข้ามตัวเองไปและมองสิ่งต่างๆ
อย่างตรงไปตรงมา และจัดการให้สิ่งต่างๆ เป็นไปอย่างที่เขาต้องการ
- f. การขอให้คนที่เชี่ยวชาญในเรื่องที่คุณไม่เก่งมาช่วยเหลือคุณนั้นเป็นทักษะ
ที่เยี่ยมยอด ซึ่งไม่ว่ายังไงก็ตาม คุณควรจะต้องพัฒนาทักษะเหล่านี้ขึ้นมาให้ได้
มันจะเหมือนเป็นชุดเกราะป้องกันไม่ให้คุณทำสิ่งที่คุณไม่ควรทำ
- g. เพราะว่ามันยากที่จะมองคนๆ หนึ่งอย่างถูกต้องทั้งหมด คุณจึงต้องพึ่งข้อมูล
จากคนอื่นๆ และหลักฐานทั้งหมดที่คุณมี ว่าคนๆ นั้นแท้จริงแล้วเป็นอย่างไร
- h. ถ้าคุณเปิดใจมากพอและตั้งใจจริง คุณก็เกือบจะได้ในสิ่งที่คุณต้องการแล้ว

2 ใช้วิธีการ 5 ขั้นตอน เพื่อให้ได้ทุกสิ่งที่คุณต้องการในชีวิต

2.1 มีเป้าหมายที่ชัดเจน

- a. จัดลำดับความสำคัญ: แม้ว่า คุณจะ สามารถมีแทบทุกอย่างอย่าง
ที่คุณต้องการได้ แต่คุณไม่สามารถมีทุกอย่างทุกอย่างที่คุณต้องการได้
- b. อย่าสับสนระหว่างเป้าหมายกับความอยาก
- c. ตัดสินใจว่าอะไรคือสิ่งที่คุณต้องการในชีวิต โดยการหาจุดที่เหมาะสม
ระหว่างเป้าหมายของคุณ กับความอยากของคุณ
- d. อย่าติดกับดักของความสำเร็จของตัวเอง

- e. อย่าคิดว่าเป้าหมายที่คุณต้องการนั้นเป็นไปได้
- f. จงจำไว้ว่าความคาดหวังที่ดีสร้างความสามารถที่ยอดเยี่ยมขึ้นมา
- g. แทบจะไม่มีอะไรหยุดให้คุณไม่สามารถประสบความสำเร็จได้
ถ้าหากคุณมี 1) ความยืดหยุ่น 2) ความรับผิดชอบต่อตัวเอง
- h. การรู้วิธีจัดการกับความล้มเหลวของคุณเป็นสิ่งสำคัญพอๆ กัน
กับการเรียนรู้วิธีในการก้าวไปข้างหน้า

2.2 ระบุปัญหาและอย่าทนกับปัญหาเหล่านั้น

- a. มองปัญหาที่เจ็บปวดว่ามันคือสิ่งที่จะช่วยปรับปรุงศักยภาพ
ที่มันกำลังกรีดร้องใส่คุณ
- b. อย่าหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับปัญหา เพราะว่าสิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็น
รากฐานของความจริงที่ไม่ค่อยน่าดูเท่าไร
- c. ระบุปัญหาของคุณให้ชัด
- d. อย่าสับสนระหว่าง สาเหตุของปัญหากับปัญหาที่แท้จริง
- e. แยกแยะปัญหาใหญ่ๆ ออกจากปัญหาเล็กๆ
- f. เมื่อคุณระบุปัญหาได้ อย่าทนกับมัน

2.3 วิเคราะห์ปัญหาเพื่อหาต้นเหตุที่แท้จริงของมัน

- a. มุ่งเน้นไปที่ "คืออะไร" ก่อนที่จะคิดว่า "จะทำอย่างไรกับมัน"
- b. แยกแยะมูลเหตุใกล้ชิดออกจากต้นตอของปัญหา
- c. การได้รู้จักใครสักคนจริงๆ (รวมถึงตัวคุณเองด้วย) ก็จะทำให้คุณรู้ว่า
คุณสามารถคาดหวังอะไรจากคนเหล่านั้นได้บ้าง

2.4 ออกแบบแผนงาน

- a. มองไปข้างหน้าหลังจากจะก้าวไปข้างหน้า
- b. ให้คิดว่าปัญหาต่างๆ มันคือชุดของผลผลิตที่มาจากเครื่องจักรของคุณ
- c. จงจำไว้ว่ามันมีเส้นทางมากมายที่สามารถบรรลุเป้าหมายของคุณได้
- d. คิดซะว่าแผนของคุณก็เหมือนกับบทภาพยนตร์ที่เห็นว่า
ใครทำอะไรในช่วงเวลาต่างๆ
- e. เขียนแผนการของคุณให้ทุกๆ คนเห็นและสามารถวัดความก้าวหน้าของคุณได้

f. จำเอาไว้ว่ามันไม่ได้ใช้เวลามากเพื่อจะออกแบบแผนงานที่ดี

2.5 ผลักดันให้เสร็จสิ้น

- a. นักวางแผนผู้ยิ่งใหญ่ที่ไม่ได้ทำตามแผนของเขานั้นล้วนย่ออยู่กับที่
- b. นิสัยการทำงานที่ดีนั้นมักจะได้รับการประเมินค่าต่ำเกินไป
- c. สร้างตัวชี้วัดที่ชัดเจนเพื่อให้แน่ใจว่าคุณกำลังดำเนินตามแผนการของคุณ

2.6 จำเอาไว้ว่าจุดอ่อนไม่ได้สำคัญอะไรถ้าคุณสามารถหาวิธีการแก้ปัญหาเอาไว้ได้

- a. มองไปที่รูปแบบของความผิดพลาดของคุณ และระบุว่าขั้นตอนไหนในทั้ง 5 ขั้นตอนที่คุณมักจะล้มเหลว
- b. คนทุกคนต้องมีอย่างน้อยหนึ่งสิ่งสำคัญที่คอยขัดขวางไม่ให้พวกเขาสามารถประสบความสำเร็จได้ จงหามันให้เจอและหาทางจัดการกับมัน

2.7 ทำความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการคิดและความอ่อนน้อมถ่อมตนของตัวเองและผู้อื่น

3 การเป็นคนที่เปิดใจอย่างแท้จริง

3.1 รู้จักอุปสรรคทั้งสองประการในตัวคุณ

- a. เข้าใจอีโก้ในตัวคุณ
- b. มี “คุณ” สองคนสู้กันเพื่อควบคุมคุณอยู่
- c. เข้าใจจุดบอดของตนเอง

3.2 ฝึกตนเองให้เป็นคนเปิดรับสิ่งใหม่ๆ

- a. เชื่ออย่างจริงจังว่าคุณไม่สามารถรู้วิธีหรือเส้นทางที่ดีที่สุด และรู้ดีว่าการจัดการกับสิ่งที่ “ไม่รู้” สำคัญกว่าสิ่งที่คุณรู้อยู่แล้ว
- b. ตระหนักไว้ว่าการตัดสินใจ จะประกอบด้วยสองขั้นตอน คือเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมด แล้วค่อยตัดสินใจ
- c. อย่ากังวลกับการทำให้ตัวเองดูดี จงกังวลกับการบรรลุเป้าหมาย
- d. ตระหนักไว้ว่าคุณไม่สามารถนำเสนอความคิดได้ หาก你不เปิดใจและเรียนรู้

- e. ตระหนักว่าเพื่อให้ได้มุมมองที่มาจากมุมมองเห็นสิ่งต่างๆ ผ่านสายตาของผู้อื่น
คุณต้องหยุดการตัดสินคนอื่นชั่วคราว – มีเพียงการเอาใจเขามาใส่ใจเราเท่านั้นที่
สามารถประเมินมุมมองของผู้อื่นได้อย่างถูกต้อง
- f. จำไว้ว่าคุณกำลังมองหาคำตอบที่ดีที่สุด มันไม่ยากที่คำตอบที่ดีที่สุดจะมาจาก
ความคิดของคุณเพียงคนเดียว
- g. ทำให้ชัดเจนเมื่อไหร่ก็ตามที่ได้แย้งกันหรือกำลังทำความเข้าใจในบางสิ่ง
และสิ่งนั้นคือสิ่งที่เหมาะสมกับทั้งความเชื่อของคุณและคนอื่น

3.3 ขึ้นชมในศิลปะของการไม่เห็นด้วยอย่างมีวิจารณ์ญาณ

3.4 พิจารณามุมมองของคนที่น่าเชื่อถือซึ่งเห็นต่างกับคุณ

- a. วางแผนสำหรับสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เพื่อให้มันออกมาดีที่สุด

3.5 เข้าใจถึงคุณลักษณะของคนที่ปิดใจและเปิดใจ

3.6 เข้าใจถึงวิธีที่จะทำให้คุณเปิดใจอย่างแท้จริง

- a. ใช้ความเจ็บปวดเป็นตัวนำทางไปสู่การขออนุมัติตัวเองอย่างมีคุณภาพ
- b. เปิดใจให้เป็นนิสัย
- c. รู้จักจุดบอดของตัวเอง
- d. ถ้าเกิดว่าคนที่คุณเชื่อถือจำนวนมากพูดตรงกันว่าคุณกำลังทำบางอย่างผิด
และคุณคือคนเดียวที่ไม่เห็นว่ามันเป็นเช่นนั้น นั่นอาจเป็นเพราะว่าคุณอคติ
- e. นั่งสมาธิ
- f. พิจารณาจากหลักฐาน และส่งเสริมให้ผู้อื่นทำตามเช่นกัน
- g. ทำทุกอย่างที่ทำได้เพื่อช่วยให้ผู้อื่นเปิดใจ
- h. ใช้เครื่องมือการตัดสินใจโดยอ้างอิงจากหลักฐาน
- i. รู้ว่าควรหยุดต่อสู้ออนไลน์และศรัทธาในกระบวนการตัดสินใจของคุณ

4 เข้าใจว่าคนแต่ละคนมีการเชื่อมโยงของสมองที่แตกต่างกัน

4.1 เข้าใจถึงพลังที่มาจากความรู้ว่าสมองของคุณและคนอื่นถูก

“เชื่อมโยง” ไว้อย่างไร

- a. เราเกิดมาพร้อมกับคุณลักษณะที่สามารถช่วยเราหรือทำร้ายเราได้
ทั้งนี้มันขึ้นอยู่กับการใช้
- 4.2 การทำงานและความสัมพันธ์ที่มีความหมาย ไม่ได้เป็นเพียงสิ่งที่
ที่เราเลือกสำหรับตัวเราเองเท่านั้น แต่มันได้ถูกเข้าโปรแกรม
ทางพันธุกรรมในตัวเราไว้แล้ว**
- 4.3 ทำความเข้าใจในการต่อสู้ของสมอง และวิธีการควบคุมมันเพื่อให้ได้สิ่งที่
“คุณ” ต้องการ**
- a. จงตระหนักไว้ว่า จิตสำนึกกำลังต่อสู้กับจิตใต้สำนึก
 - b. รู้ไว้ว่า การต่อสู้ที่ต่อเนื่องที่สุด คือ ระหว่างความรู้สึกและความคิด
 - c. ปรับความรู้สึกและความคิดของคุณ
 - d. เลือกนิสัยของคุณให้ดี
 - e. ฝึก "ตัวคุณในระดับล่าง" ด้วยความเมตตาและความเพียร
เพื่อสร้างนิสัยที่ถูกต้อง
 - f. ทำความเข้าใจกับความแตกต่างระหว่างความคิดจากสมองซีกขวา
และสมองซีกซ้าย
 - g. ทำความเข้าใจว่า สมองสามารถเปลี่ยนหรือไม่สามารถเปลี่ยนแปลง
ได้ขนาดไหน
- 4.4 ค้นหาว่าคุณและคนอื่นๆ เป็นอย่างไร**
- a. กลุ่ม Introvert และ Extrovert
 - b. การหยั่งรู้ (Intuiting) และการรู้สึก (Sensing)
 - c. ความคิด (Thinking) และความรู้สึก (Feeling)
 - d. การวางแผน (Planning) และการรับรู้ (Perceiving)
 - e. ผู้สร้าง (Creators) นักกลั่นกรอง (Refiners) นักก้าวหน้า (Advancers)
นักปฏิบัติการ (Executors) และผู้ที่มีความยืดหยุ่น (Flexors)
 - f. การมุ่งเน้นไปทำงาน เทียบกับ การมุ่งเน้นไปที่เป้าหมาย
 - g. รายละเอียดบุคลิกภาพในที่ทำงาน
 - h. Shapers (นักปั้น) คือกลุ่มคนที่สามารถเปลี่ยนจากการสร้างภาพในใจ
ไปสู่การกระทำให้เป็นจริงได้

- 4.5 การวางคนที่เหมาะสมลงในบทบาทที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนเป้าหมายของคุณ คือกฎแห่งความสำเร็จในสิ่งที่คุณเลือกที่จะบรรลุให้สำเร็จ
- a. จัดการกับตัวเองและกำกับคนอื่น ๆ เพื่อให้ได้สิ่งที่คุณต้องการ

5 เรียนรู้วิธีการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ

- 5.1 จงตระหนักว่า 1) อุปสรรคที่ใหญ่ที่สุดในการตัดสินใจที่ดีคืออารมณ์ในทางลบ และ 2) การตัดสินใจประกอบด้วยสองขั้นตอน (เริ่มจากการศึกษาหาข้อมูลก่อน แล้วจึงตัดสินใจ)
- 5.2 สังเคราะห์เหตุการณ์ที่กำลังจะเกิดขึ้น
- a. หนึ่งใน การตัดสินใจที่สำคัญที่สุดที่คุณสามารถทำได้ ก็คือการปรึกษาให้ถูกคน
 - b. อย่าเชื่อทุกอย่างที่คุณได้ยิน
 - c. ทุกอย่างล้วนดูใหญ่ขึ้น เมื่อมองมันจากระยะประชิด
 - d. สิ่งใหม่ มักถูกประเมินค่าให้สูงเกินจริงเมื่อเทียบกับสิ่งที่ดี
 - e. อย่าเค้นจุดมากเกินไป
- 5.3 สังเคราะห์เหตุการณ์ตามช่วงเวลา
- a. จำข้อมูลเกี่ยวกับอัตราการเปลี่ยนแปลง ระดับของสิ่งต่างๆ และความสัมพันธ์ระหว่างพวกมันไว้
 - b. ไม่ต้องแม่นยำมากนัก
 - c. จำกฎ 80/20 ไว้ และรู้ว่า 20 เปอร์เซ็นต์นั้นคืออะไร
 - d. เป็นคนที่ไม่สมบูรณ์แบบ
- 5.4 ทหารระดับของมุมมองอย่างมีประสิทธิภาพ
- a. ใช้คำว่า “ด้านบนของเส้น” กับ “ด้านล่างของเส้น” เพื่อบรรทัดฐานว่า การสนทนาอยู่ระดับไหน
 - b. จำไว้ว่าการตัดสินใจต้องทำในระดับมุมมองที่เหมาะสม แต่ก็ควรจะสอดคล้องกันกับระดับอื่นๆ ด้วย
- 5.5 ตรรกะ เหตุผล และสัญชาตญาณของคุณ คือเครื่องมือที่ดีที่สุดในการสังเคราะห์ข้อมูล และเข้าใจว่าควรจะทำอย่างไรต่อไป

- 5.6 ทำการตัดสินใจโดยการคำนวณค่าความคาดหวัง (Expected Value)**
- a. การเพิ่มความน่าจะเป็นที่จะถูกต้อนั้นสำคัญมาก แม้ว่ามีความน่าจะเป็นที่จะถูกตองอยู่แล้วก็ตาม
 - b. การรู้ว่าเมื่อไหร่ที่ไม่ควรจะวางเดิมพัน มีความสำคัญพอๆ กับการรู้ว่า ควรจะวางเดิมพันเท่าไร
 - c. ตัวเลือกที่ดีที่สุดคือตัวเลือกที่มีข้อดีมากกว่าข้อเสีย แต่ไม่ใช่ตัวเลือกที่ไม่มีข้อเสียเลย
- 5.7 จัดลำดับความสำคัญโดยการชั่งน้ำหนักค่าของข้อมูลเพิ่มเติม เทียบกับค่าเสียโอกาสของการที่ไม่ตัดสินใจ**
- a. “จุดที่ต้องทำ” ของคุณ ต้องอยู่เหนือและถูกทำก่อน “จุดที่อยากทำ”
 - b. มีโอกาสที่คุณจะไม่มีเวลาจัดการกับสิ่งที่ไม่สำคัญ ซึ่งมันจะดีกว่าการที่คุณไม่มีเวลาจัดการกับสิ่งที่สำคัญ
 - c. อย่าเข้าใจผิดว่าความเป็นไปได้คือความน่าจะเป็น
- 5.8 ทำให้มันง่ายขึ้น!**
- 5.9 ใช้หลักการ**
- 5.10 ความน่าเชื่อถือของการตัดสินใจของคุณ**
- 5.11 แปลงหลักการของคุณให้เป็นขั้นตอน (อัลกอริทึม) และใช้คอมพิวเตอร์เป็นตัวช่วยในการตัดสินใจ**
- 5.12 อย่าไว้ใจปัญญาประดิษฐ์ (AI) โดยไม่ได้เข้าใจถึงกลไกการทำงานของมันอย่างแท้จริง**

สรุปและตาราง ของหลักการการทำงาน

ผมได้รวบรวมสรุปและตารางของหลักการการทำงาน (Work Principles) ที่คุณสามารถเลือกได้ว่า จะค้นหาเฉพาะหัวข้อที่
น่าสนใจแล้วข้ามเนื้อหาทั้งหมดไปก็ได้ หรือจะข้ามส่วนนี้แล้วอ่านเนื้อหาต่อตามปกติได้ตั้งแต่หน้า เป็นต้นไป

ส่วนที่ 3: หลักการการทำงาน

- **องค์กรเป็นเครื่องจักร ที่ประกอบด้วยสองส่วนหลัก คือวัฒนธรรม และคน**
 - a. องค์กรที่ดีเลิศจะมีทั้งคนที่ดีเลิศและวัฒนธรรมที่ดีเลิศ
 - b. คนที่ดีเลิศจะมีทั้งคุณลักษณะที่เป็นเลิศและขีดความสามารถที่เป็นเลิศ
 - c. วัฒนธรรมที่ดีเลิศจะนำปัญหาและความไม่เห็นด้วยต่างๆ ให้ปรากฏออกมา และแก้ไขมันให้ดี และผู้คนยังชื่นชอบการจินตนาการและการสร้างสิ่งที่เป็นเลิศที่ยังไม่เคยมีใครสร้างมาก่อน
- **ความรักที่เข้มงวด (Tough Love) ก่อให้เกิดผลงานที่ยอดเยี่ยมและความสัมพันธ์ที่ดีเลิศ**
 - a. จะยอดเยี่ยมได้ ต้องไม่ประนีประนอมต่อสิ่งที่ไม่อาจประนีประนอมได้
- **การให้น้ำหนักความน่าเชื่อถือตามหลักความสามารถนิยม (Believability-Weighted Idea Meritocracy) เป็นระบบที่ดีที่สุดเพื่อการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ**
- **ทำให้ Passion และงานของคุณเป็นสิ่งเดียวกัน และทำร่วมกับคนที่คุณอยากอยู่ด้วย**

การฟื้นฟูวัฒนธรรมองค์กรที่ใช้ . . .

- 1 เชื่อในความจริงอย่างแท้จริงและความโปร่งใสอย่างแท้จริง
 - 1.1 ตระหนักว่าไม่มีอะไรต้องหวาดกลัวจากการรู้ความจริง
 - 1.2 จงซื่อตรงและเรียกร้องความซื่อตรงจากผู้อื่น
 - a. ไม่วิจารณ์หรือกล่าวโทษกันลับหลัง แต่ให้กระทำโดยซึ่งหน้า
 - b. ไม่ปล่อยให้ความจริงรักภักดีต่อคน ชัดขวางวิถีแห่งความจริงและความสุขขององค์กร
 - 1.3 สร้างสภาพแวดล้อมที่ทุกคนมีสิทธิที่จะเข้าใจว่าอะไรเหมาะสมและไม่มีใครมีสิทธิสนับสนุนความคิดเห็นสำคัญโดยไม่แสดงตัวออกมา
 - a. แสดงความคิดเห็น แสดงความรับผิดชอบ หรือออกไป
 - b. เปิดกว้างเต็มที่
 - c. อย่าซื้อกับความไม่ซื่อสัตย์
 - 1.4 โปร่งใสอย่างแท้จริง
 - a. ใช้ความโปร่งใสเพื่อช่วยให้เกิดความยุติธรรม
 - b. เปิดเผยสิ่งที่ยากจะเปิดเผยมากที่สุด
 - c. ซื่อยกเว้นของความโปร่งใสอย่างแท้จริงที่เกิดขึ้นไม่บ่อย
 - d. ต้องแน่ใจว่าคนที่ได้รับความโปร่งใสอย่างแท้จริงจะตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อตนในการจัดการเรื่องนี้ได้ดีและซึ้งใจอย่างชาญฉลาด
 - e. มอบความโปร่งใสให้คนที่จัดการได้ดี และไม่มอบให้กับคนที่จัดการได้ไม่ดีหรือไม่ก็จัดการคนเหล่านั้นออกไปจากองค์กร
 - f. ไม่เปิดเผยข้อมูลละเอียดอ่อนให้คู่แข่งขององค์กร
 - 1.5 ความสัมพันธ์ที่มีความหมายและการทำงานที่มีความหมายจะส่งเสริมซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีความจริงและความโปร่งใสอย่างแท้จริงมาสนับสนุน

2 ปลุกฝังการทำงานที่มีความหมายและความสัมพันธ์ที่มีความหมาย

- 2.1 จงรักภักดีต่อภารกิจที่มีร่วมกัน ไม่ใช่กับคนที่ไม่ปฏิบัติตาม
- 2.2 มีความชัดเจนในข้อตกลง
 - a. ทำให้คนรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา
 - b. ทำให้คนเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างความเป็นธรรมกับความเอื้ออาทร
 - c. รู้ว่าเส้นแบ่งอยู่ตรงไหนและเลือกอยู่ด้านของความยุติธรรม
 - d. การจ่ายค่าตอบแทนสำหรับการทำงาน
- 2.3 ยอมรับว่าขนาดขององค์กรอาจเป็นอุปสรรคต่อความสัมพันธ์ที่มีความหมาย
- 2.4 พึงจำไว้ว่าคนส่วนใหญ่จะสร้างว่าทำเพื่อผลประโยชน์ของคุณ ในขณะที่ทำเพื่อตัวเอง
- 2.5 เห็นคุณค่าของคนซื้อสัตย์ที่มีความสามารถ และจะปฏิบัติต่อคุณอย่างดี แม้ในขณะที่คุณไม่ได้ตรวจสอบ

3 สร้างวัฒนธรรมที่ยอมรับการทำผิดพลาด

แต่ต้องเรียนรู้จากความผิดพลาดนั้น

- 3.1 ยอมรับว่าความผิดพลาดเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวิวัฒนาการตามธรรมชาติ
 - a. ล้มเหลวอย่างชาญฉลาด
 - b. อย่ารู้สึกไม่ดีกับความผิดพลาดของตัวเองและของคนอื่น จงรักความผิดพลาด!
- 3.2 อย่ากังวลกับการดูดี จงกังวลถึงการบรรลุเป้าหมายของตัวเอง
 - a. มีความสุขแม้ต้องเจอกับ “คำติ” และ “คำชม” และก้าวต่อไปด้วย “ความถูกต้อง” และ “ความไม่แน่นอน”
- 3.3 สังเกตรูปแบบของความผิดพลาดเพื่อดูว่าเกิดขึ้นเพราะจุดอ่อนหรือไม่
- 3.4 อย่าลืมหาคติบทวนเมื่อรู้สึกเจ็บปวด
 - a. คิดบททวนตัวเองและให้พนักงานของคุณคิดบททวนตัวเองด้วย
 - b. รู้ว่าไม่มีใครมองตัวเองโดยไม่ลำเอียง
 - c. ชี้ให้เห็นและส่งเสริมคุณค่าของการเรียนรู้จากความผิดพลาด

- 3.5 รู้ว่าความผิดพลาดประเภทใดที่ยอมรับได้และประเภทใดที่ยอมรับไม่ได้ และไม่ยอมให้ทำในสิ่งที่ไม่อาจยอมรับได้

4 ค้นหาและคงอยู่ในความสอดคล้องประสาน

- 4.1 ยอมรับว่าความขัดแย้งมีความสำคัญต่อความสัมพันธ์ที่ดี เนื่องจากเป็นวิธีที่คนจะใช้ตัดสินได้ว่าหลักการต่างๆ มีความสอดคล้องและยุติความขัดแย้งได้หรือไม่

a. ใช้เวลาและพลังงานทุ่มเทให้กับการค้นหาความสอดคล้องประสาน เพราะเป็นการลงทุนที่ดีที่สุดที่คุณจะทำได้

- 4.2 เข้าใจวิธีการสอดคล้องประสานและความเห็นต่างอย่างสร้างสรรค์

a. เปิดเผยสิ่งนี้อาจไม่สอดคล้องกัน

b. แยกแยะความแตกต่างระหว่างข้อร้องเรียนที่ไร้ประโยชน์กับข้อร้องเรียนที่นำไปสู่การปรับปรุง

c. จำไว้ว่าทุกเรื่องราวมีอีกด้านหนึ่ง

- 4.3 เปิดใจกว้างและแสดงความแน่วแน่ในเวลาเดียวกัน

a. แยกแยะคนใจกว้างออกจากคนใจแคบ

b. อย่าข้องแวะกับคนใจแคบ

c. ระวังคนที่คิดว่าเป็นเรื่องน่าอายที่ไม่รู้

d. ทำให้แน่ใจว่าคนที่มีความอดทนจะเปิดใจกว้างต่อคำถามและคำติชมจากคนอื่น

e. ตระหนักว่าการสร้างความสอดคล้องประสานเป็นความรับผิดชอบแบบสองทาง

f. สนใจสาระมากกว่ารูปแบบ

g. จงมีเหตุผลและคาดหวังเหตุผลจากคนอื่น

h. การให้คำแนะนำและการตั้งคำถามไม่เหมือนกับการวิจารณ์

ดังนั้นอย่าทำราวกับเป็นการวิจารณ์

- 4.4 ถ้าเป็นการประชุมที่คุณต้องดำเนินการ จงควบคุมการสนทนา

a. ทำให้ชัดเจนว่าใครเป็นผู้ควบคุมการประชุมและใครเป็นผู้ได้ประโยชน์

b. จงชัดเจนในสิ่งที่จะพูดเพื่อหลีกเลี่ยงความสับสน

- c. ระบุให้ชัดเจนว่าคุณจะสื่อสารประเภทใด โดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์และลำดับความสำคัญ
- d. นำการอภิปรายโดยแสดงความคิดอย่างแน่วแน่และเปิดใจกว้าง
- e. ควบคุมการสนทนาในระดับต่างๆ
- f. ระวัง “การออกนอกประเด็น”
- g. บังคับใช้การสนทนาที่มีตรรกะเหตุผล
- h. อย่าลืมนอบหมายความรับผิดชอบส่วนบุคคลผ่านการตัดสินใจของกลุ่ม
- i. ใช้ “กฎ 2 นาที” เพื่อหลีกเลี่ยงการขัดจังหวะอย่างต่อเนื่อง
- j. ระวัง “Fast Talker” (นักพูดเร็ว)
- k. บรรลุผลสำเร็จในการสนทนา
- l. ใช้การสื่อสารให้เป็นประโยชน์

4.5 การร่วมมือกันที่ยอดเยี่ยมให้ความรู้สึกเหมือนเล่นดนตรีแจ๊ส

- a. $1+1=3$
- b. 3 ถึง 5 ได้มากกว่า 20

4.6 เมื่อได้แนวร่วมแล้ว จงถนอมไว้

- #### 4.7 ถ้าพบว่าคุณไม่อาจไกล่เกลี่ยความแตกต่างที่สำคัญได้
- โดยเฉพาะค่านิยม ลองพิจารณาว่าความสัมพันธ์นั้นมีคุณค่าพอที่จะรักษาไว้หรือไม่

5 การตัดสินใจจากการให้น้ำหนักตามความน่าเชื่อถือ

5.1 ตระหนักว่าการมีระบบความสามารถนิยมที่มีประสิทธิภาพต้องคำนึงถึงคุณค่าความคิดของแต่ละคน

- a. ถ้ายังไม่สามารถทำอะไรได้สำเร็จ จงอย่าคิดว่าจะสามารถบอกคนอื่นได้ว่าควรทำอย่างไร
- b. ทุกคนมีความคิดเห็นและบ่อยครั้งมักจะไม่ดี

5.2 มองหาคนที่น่าเชื่อถือที่สุดที่มีความคิดแตกต่างจากคุณให้พบ แล้วพยายามทำความเข้าใจเหตุผลของพวกเขา

- a. พิจารณาความน่าเชื่อถือของคนเพื่อประเมินความเป็นไปได้ว่าความคิดเห็นของพวกเขาดี
- b. ความคิดเห็นที่น่าเชื่อถือส่วนใหญ่มาจากคนสองประเภท คือ 1) คนที่ประสบความสำเร็จในเรื่องที่ต้องตัดสินใจอย่างน้อยสามครั้ง และ 2) คนที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ของเหตุและผลที่นำมาสู่ข้อสรุปของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด
- c. ถ้าคนที่ยังไม่เคยทำอะไรเลยแต่มีทฤษฎีที่ดีมีตรรกะและสามารถทดสอบได้ก็ลองทดสอบได้เลย
- d. เหตุผลที่นำมาสู่ข้อสรุปของคนนั้น
- e. คนที่ไม่มีประสบการณ์อาจมีความคิดที่ดีได้เช่นกัน ซึ่งบางครั้งก็ดีกว่าของคนที่มีประสบการณ์
- f. ทุกคนควรแสดงความมั่นใจในความคิดเห็นของตัวเองอย่างชัดเจน

5.3 คิดดูว่าคุณกำลังเล่นบทบาทอะไร ครู นักเรียน หรือเพื่อนร่วมงาน และคุณควรจะสอน ถามคำถาม หรือว่าถกเถียง

- a. สิ่งสำคัญกว่าคือนักเรียนต้องเข้าใจครูมากกว่าที่ครูจะเข้าใจนักเรียน แม้ว่าทั้งสองทางจะเป็นสิ่งสำคัญ
- b. พึงตระหนักว่าแม้ทุกคนจะมีสิทธิและหน้าที่ในการพยายามทำความเข้าใจสิ่งต่างๆ แต่ก็ต้องทำด้วยความอ่อนน้อมถ่อมตนและเปิดใจกว้างอย่างแท้จริง

5.4 ทำความเข้าใจถึงที่มาของความคิดเห็นของผู้คน

- a. ถ้าคุณถามใครสักหนึ่งคำถาม เขาจะให้คำตอบมาหนึ่งคำตอบ ดังนั้นจงใช้เวลาคิดทบทวนว่าคุณควรถามใคร
- b. การสุ่มถามทุกคนเป็นเรื่องเสียเวลาและไม่ก่อผล
- c. ระวังคำพูดที่เริ่มต้นด้วย “ฉันคิดว่า... ”
- d. ประเมินความน่าเชื่อถือโดยการตรวจสอบประวัติผลงานที่ผ่านมาของเขาอย่างเป็นระบบ ทุกวันไม่ได้เป็นวันใหม่

5.5 การแสดงความคิดเห็นต้องทำอย่างมีประสิทธิภาพ

- a. รู้ว่าเมื่อใดควรหยุดอภิปรายและเดินหน้าหาข้อตกลงว่าอะไรคือสิ่งที่ควรทำ

- b. ใช้การให้น้ำหนักตามความน่าเชื่อถือเป็นเครื่องมือแทนการมอบอำนาจ ตัดสินใจให้ฝ่ายที่มีหน้าที่รับผิดชอบ
- c. เนื่องจากคุณไม่มีเวลาตรวจสอบความคิดของทุกคนอย่างละเอียดด้วยตัวเอง ดังนั้นเลือกคนที่น่าเชื่อถืออย่างชาญฉลาด
- d. เมื่อคุณต้องรับผิดชอบต่อความคิดเห็น ให้เปรียบเทียบการตัดสินใจจากการให้น้ำหนักตามความน่าเชื่อถือของคนหมู่มากกับสิ่งที่คุณเชื่อ

5.6 ยอมรับว่าทุกคนมีสิทธิและความรับผิดชอบในการพยายามทำความเข้าใจเรื่องสำคัญ

- a. การสื่อสารที่มุ่งได้คำตอบที่ดีที่สุดควรเกี่ยวข้องกับคนที่มีความเกี่ยวข้องมากที่สุด
- b. การสื่อสารที่มุ่งให้ความรู้หรือส่งเสริมการทำงานร่วมกัน ควรเกี่ยวข้องกับกลุ่มคนในวงกว้างกว่าการสื่อสารที่มุ่งเพียงได้คำตอบที่ดีที่สุด
- c. รับรู้ว่าคุณไม่จำเป็นต้องตัดสินใจทุกเรื่อง

5.7 ใส่ใจว่าระบบการตัดสินใจมีความเป็นธรรมหรือไม่ มากกว่าใส่ใจว่าคุณได้รับสิ่งที่ต้องการหรือไม่

6 รู้วิธีไปให้ไกลกว่าความไม่เห็นด้วย

6.1 จำไว้ว่า แม้จะมีความเห็นด้วยร่วมกันก็ไม่สามารถละเลยหลักการไปได้

- a. ทุกคนต้องมีมาตรฐานพฤติกรรมเดียวกัน

6.2 ทำให้แน่ใจว่าผู้คนไม่สับสน ระหว่างสิทธิในการแสดงความไม่พอใจ การให้คำแนะนำ และการถกเถียงอย่างเปิดเผย กับสิทธิในการตัดสินใจ

- a. เมื่อทำทนายการตัดสินใจและ/หรือผู้ตัดสินใจ ให้พิจารณาบริบทที่กว้างขึ้น

6.3 อย่าปล่อยความขัดแย้งสำคัญทิ้งไว้โดยไม่แก้ไข

- a. อย่าปล่อยให้สิ่งเล็กน้อยทำให้แตกคอ ทั้งที่ควรผูกพันกันจากการร่วมกันทำสิ่งใหญ่
- b. อย่าชะงักอยู่ในความไม่เห็นด้วย — ขยายหรือโหวต!

6.4 เมื่อมีการตัดสินใจแล้ว ทุกคนควรสนับสนุน แม้บางคนอาจจะไม่เห็นด้วยก็ตาม

- a. มองสิ่งต่างๆ จากระดับที่สูงขึ้นไป

- b. ไม่ปล่อยให้ระบบความสามารถนิยมนกลายเป็นอนาธิปไตย
 - c. ไม่ยอมให้ฝูงชนรวมตัวกันสร้างกฎเถื่อน
- 6.5 จำไว้ว่าถ้าระบบความสามารถนิยมนขัดกับความอยู่ดีมีสุขขององค์กร จะเกิดความยากลำบากอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้**
- a. ประกาศใช้ “กฎอัยการศึก” เฉพาะกรณีพิเศษหรือร้ายแรง เมื่อต้องระงับใช้หลักการ
 - b. อย่าไว้ใจคนที่ได้เถียงเพื่อให้ระงับใช้ระบบความสามารถนิยมนเพื่อ “เป็นการดีต่อองค์กร”
- 6.6 จำไว้ว่าถ้าคนที่มีอำนาจไม่ต้องการปฏิบัติตามหลักการ วิธีดำเนินการตามหลักการจะล้มเหลว**

การเฟ้นหาคนที่ใช่ . . .

7 จำไว้ว่า “ใคร” สำคัญกว่า “อะไร”

- 7.1 เข้าใจว่าการตัดสินใจที่สำคัญที่สุดสำหรับคุณคือการเลือกคนที่ จะมารับผิดชอบ**
- a. เข้าใจว่าสิ่งสำคัญที่สุดของผู้ที่เข้ามารับผิดชอบคือการรับผิดชอบเป้าหมาย ผลลัพธ์ และเครื่องจักรในระดับสูงสุด
- 7.2 เข้าใจว่ากลุ่มที่รับผิดชอบจะต้องเป็นผู้ที่รับผิดชอบในผลลัพธ์ที่เกิด**
- a. คุณจะต้องให้ทุกคนมีบุคคลที่ต้องรายงาน
- 7.3 เข้าใจว่ากลุ่มที่รับผิดชอบจะต้องเป็นผู้ที่รับผิดชอบในผลลัพธ์ที่เกิด**

8 จ้างให้ถูกคน เพราะผลลัพธ์ในการจ้างคนผิดมันช่างมหาดศาล

- 8.1 เลือกคนให้เหมาะกับการออกแบบ**
- a. คิดถึงค่านิยม ความสามารถ และทักษะที่คุณกำลังหา (ตามลำดับ)
 - b. หาคนที่ใช่โดยใช้ระบบและหลักวิทยาศาสตร์

- c. ต้องได้ยินเสียงคลิก : หาคนที่ใช่ให้เหมาะกับงานที่ใช่
 - d. จ้างคนที่โดดเด่น ไม่ใช่จ้างแค่ใครก็ได้
 - e. อย่าใช้อำนาจรับคนมาทำงานโดยมิชอบ
- 8.2 จำไว้ว่าแต่ละคนต่างกัน มีมุมมองและวิธีการคิดที่ต่างกันออกไป ทำให้แต่ละคนเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ไม่เหมือนกัน**
- a. เข้าใจการใช้และการตีความของการประเมินบุคลิกภาพ
 - b. จำไว้ว่า คนแต่ละคนจะเลือกคนที่มีลักษณะเหมือนตัวของพวกเขา เพราะฉะนั้น เลือกคนสัมภาษณ์ที่สามารถบอกได้ว่าคุณกำลังต้องการอะไร
 - c. มองหาคนที่เต็มใจมองตนเองอย่างเป็นกลาง
 - d. จำไว้ว่าโดยปกติแล้วผู้คนจะไม่สามารถเปลี่ยนตัวเองได้มาก
- 8.3 คิดเสียว่าให้จัดการทีมของคุณเหมือนกับโค้ชกีฬา: ไม่มีใครที่มีความสามารถ ในการทำให้เกิดความสำเร็จได้ด้วยตัวคนเดียว แต่ต้องใช้ความสามารถที่ ทุกคนมีเพื่อทำให้เกิดความสำเร็จนั้นๆ**
- 8.4 ให้ความสำคัญกับผลงานที่ผ่านมาของพวกเขา**
- a. อย่าลืมหาข้อมูลของผู้สมัครก่อน
 - b. จำไว้ว่าผลการเรียนในสถานศึกษาไม่สามารถบอกได้ว่าผู้สมัครมีคุณสมบัติ ที่คุณกำลังมองหา
 - c. มันเป็นเรื่องที่ดีที่สุดที่จะเราจะมีคนที่สามารถคิดและมองภาพใหญ่ได้ชัดเจน (Conceptual Thinkers) แต่เข้าใจว่าประสบการณ์ที่ยอดเยี่ยมและ ประวัติการทำงานที่ดีเลิศก็มีส่วนสำคัญเช่นกัน
 - d. ระวังนักอุดมคติ
 - e. อย่าคิดว่า คนที่ประสบความสำเร็จในงานที่เขาทำ จะทำให้งานที่คุณกำลัง ให้เขาทำนั้นประสบความสำเร็จ
 - f. ต้องมั่นใจว่าคนของคุณมีคุณลักษณะที่ดีและมีความสามารถ
- 8.5 อย่าจ้างคนแค่เพื่อเข้ามาทำงานในสิ่งที่เขาถนัด แต่จ้างคนที่คุณอยาก แอร์ชีวิตส่วนตัวกับเขา**
- a. มองหาคนที่ เป็นนักถามที่ดี
 - b. แสดงส่วนที่ไม่ดี

- c. ทำงานกับคนที่เข้ากับคุณได้ และในเวลาเดียวกันสามารถทำทนายกับคุณได้ด้วย
- 8.6 ในขณะที่คุณกำลังคิดถึงสิ่งที่คน ๆ นั้นจะมาช่วยคุณได้ คุณต้องให้ความมั่นคงและโอกาสกับเขาด้วย
- a. จ่ายเงินให้กับคน ไม่ใช่เพราะตำแหน่ง
- b. ประสิทธิภาพของเขาจะต้องคู่ควรกับสิ่งที่เราจ่ายไป
- c. จ่ายให้มากกว่าค่าว่ายุติธรรม
- d. โฟกัสไปที่การทำให้เค้กชิ้นใหญ่ขึ้น ไม่ใช่โฟกัสไปที่การตัดแบ่งเค้กให้กับตัวเองหรือใครคนใดคนหนึ่งมากที่สุด
- 8.7 จำไว้ว่าในการร่วมงานกัน การเห็นอกเห็นใจและมีน้ำใจนั้นสำคัญกว่าเงินทอง
- a. จงมีน้ำใจกับผู้อื่นและคาดหวังน้ำใจกลับมา
- 8.8 คนดี ๆ หายาก คิดให้ดีว่าจะรักษาพวกเขาไว้ได้อย่างไร

9 ฝึกฝน ทดสอบ ประเมิน และคัดแยกคนอย่างสม่ำเสมอ

- 9.1 เข้าใจว่าคุณและคนที่คุณบริหารจะต้องผ่านกระบวนการวิวัฒนาการส่วนบุคคล
- a. ยอมรับว่าวิวัฒนาการส่วนบุคคลควรมีความรวดเร็ว และเป็นผลจากการค้นพบจุดแข็งและจุดอ่อน ส่งผลให้เส้นทางอาชีพไม่ได้มีการวางแผนตามเริ่มแรก
- b. ทำความเข้าใจว่าการฝึกอบรมเป็นแนวทางในกระบวนการวิวัฒนาการส่วนบุคคล
- c. สอนคนของคุณให้ตกปลา แทนที่จะให้ปลาเฉยๆ แม้ว่าจะหมายถึงการปล่อยให้พวกเขาทำผิดพลาดบ้าง
- d. ยอมรับว่าประสบการณ์สร้างการเรียนรู้ด้วยตัวเองในแบบที่หนังสือไม่มีทางทำได้
- 9.2 ให้ข้อเสนอแนะอย่างต่อเนื่อง
- 9.3 ประเมินอย่างตรงไปตรงมา ไม่ใช่ประเมินแบบเห็นอกเห็นใจ
- a. ในท้ายที่สุด ความถูกต้องและความเมตตาก็เป็นสิ่งเดียวกัน
- b. ย้อนมองคำชมเชยและคำติชมของคุณ
- c. คิดถึงความถูกต้อง ไม่ใช่ความหมายโดยนัย
- d. ทำการประเมินผลที่ถูกต้อง

- e. เรียนรู้จากความสำเร็จและจากความล้มเหลว
 - f. การรู้ว่าทุกคนคิดอย่างไรและสิ่งที่พวกเขากำลังทำอยู่ มีความสำคัญมากกว่าสิ่งที่เป็นจริง
- 9.4 รับรู้ว่าการรักที่เข้มงวด (Tough Love) นั้นเป็นทั้งความรักที่ยากที่สุดและสำคัญที่สุดที่จะให้ (เพราะน้อยคนมากที่จะชอบมัน)**
- a. ยอมรับว่าในขณะที่คนส่วนใหญ่ชอบคำชมเชย การวิจารณ์อย่างถูกต้องอาจมีคุณค่ายิ่งกว่า
- 9.5 อย่าซ่อนข้อสังเกตของคุณเกี่ยวกับคน**
- a. สร้างการสังเคราะห์จากข้อมูลเฉพาะขึ้นมา
 - b. เค้นจุด
 - c. อย่าเค้นจุดมากเกินไป
 - d. ใช้เครื่องมือในการประเมินผล เช่น แบบสำรวจผลการดำเนินงาน ตัวชี้วัด และความเห็นอย่างเป็นทางการเพื่อจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานทุกด้าน
- 9.6 ทำกระบวนการเรียนรู้ให้เปิดกว้าง มีวิวัฒนาการและทำมันซ้ำ ๆ**
- a. ทำให้ตัวชี้วัดของคุณชัดเจนและเป็นกลาง
 - b. ส่งเสริมให้ผู้คนแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผลงานของตนอย่างชัดเจน
 - c. มองภาพรวม
 - d. สำหรับการประเมินประสิทธิภาพ ให้เริ่มต้นจากกรณีเฉพาะเจาะจง ค้นหา รูปแบบและทำความเข้าใจกับบุคคลที่กำลังตรวจสอบโดยการดูหลักฐานร่วมกัน
 - e. โปรดจำไว้ว่าเมื่อพูดถึงการประเมินผู้คน ข้อผิดพลาดที่ยิ่งใหญ่ที่สุดสองข้อที่อาจเกิดขึ้นได้คือ มั่นใจในการประเมินของคุณมากเกินไป และการไม่เข้าใจในผลการประเมิน
 - f. ติดตามข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินด้วยวิธีที่ปราศจากลำดับชั้น
 - g. เรียนรู้เกี่ยวกับคนของคุณ และให้พวกเขาได้เรียนรู้เกี่ยวกับคุณผ่านบทสนทนาที่ตรงไปตรงมาเกี่ยวกับความผิดพลาดและสาเหตุหลัก
 - h. ทำความเข้าใจที่จะมั่นใจได้ว่าผู้คนทำงานได้ดีโดยไม่ต้องเฝ้าดูทุกอย่างที่ทุกคนกำลังทำอยู่ตลอดเวลา

- i. เข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นยาก
 - j. ช่วยคนอื่นผ่านความเจ็บปวดที่มาจากการสำรวจจุดอ่อนของพวกเขา
- 9.7 รู้วิธีการทำงานและความสามารถในการตัดสินใจของคนๆ นั้นว่าวิธีการดำเนินงานดังกล่าวจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีได้อย่างไร มีความสำคัญมากกว่าการรู้ว่าพวกเขาทำอะไร**
- a. ถ้ามีคนทำงานได้ไม่ดี ให้พิจารณาว่าเป็นเพราะการเรียนรู้ไม่เพียงพอหรือความสามารถที่ไม่เพียงพอ
 - b. การฝึกและการทดสอบพนักงานที่ผลงานไม่ดี เพื่อดูว่าเขาหรือเธอสามารถใช้ทักษะที่จำเป็นได้หรือไม่ โดยไม่พยายามที่จะประเมินความสามารถของแต่ละคนเป็นความผิดพลาดที่พบบ่อยครั้ง
- 9.8 เข้าใจผู้อื่นเกี่ยวกับจุดอ่อน และเข้าใจไว้ว่าจุดอ่อนเหล่านั้นอาจเป็นความจริง**
- a. เมื่อตัดสินผู้คน โปรดจำไว้ว่าคุณไม่จำเป็นต้องไปถึงจุดที่ "เกินกว่าความสงสัย"
 - b. คุณควรจะใช้เวลาไม่เกินหนึ่งปีเพื่อเรียนรู้ว่าใครเป็นอย่างไรและเหมาะกับงานหรือไม่
 - c. ดำเนินการประเมินบุคคลตลอดระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง
 - d. ประเมินพนักงานด้วยความตั้งใจเดียวกับที่คุณประเมินผู้สมัครงาน
- 9.9 ฝึกอบรม ปกป้อง หรือเอาออก แต่อย่าฟื้นฟูพวกเขา**
- a. อย่าเก็บสะสมคนไว้
 - b. ยอม "ที่จะไล่คนที่รักออก"
 - c. เมื่อมีคน "ไม่มีพื้นที่" ให้พิจารณาว่ามีพื้นที่ที่จะเหมาะสมพอหรือไม่ หรือคุณต้องการให้พวกเขาออกจากบริษัท
 - d. ระมัดระวังในการยอมให้ผู้คนถอยหลังหรือลดตำแหน่งกลับไปสู่อีกหน้าที่หนึ่งหลังจากเขาล้มเหลว
- 9.10 โปรดจำไว้ว่าการย้ายคนเป็นสิ่งที่ดี และสามารถใช้ประโยชน์สูงสุดจากคนได้ในลักษณะที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชนโดยรวม**
- a. ให้ผู้คน "ทำหน้าที่ให้ครบถ้วน" ก่อนจะเริ่มทำหน้าที่ใหม่
- 9.11 อย่าลดเกณฑ์มาตรฐาน**

การสร้างและพัฒนาเครื่องจักรของคุณ . . .

10 การบริหารให้คนควบคุมเครื่องจักรเพื่อบรรลุเป้าหมาย

10.1 ย้อนกลับมาดูเครื่องจักรของคุณและตัวของคุณเองจากระดับที่สูงขึ้น

- a. เปรียบเทียบผลลัพธ์กับเป้าหมายของคุณเสมอ
- b. เข้าใจว่าผู้บริหารที่ดีคือนักวิศวกรรมองค์กร
- c. การสร้างตัวชี้วัดที่ดี
- d. ระวังการพะวงสิ่งที่จะเกิดขึ้นมากเกินไปจนลืมเครื่องจักร
- e. อย่าไปหลงของเล่นใหม่ๆ

10.2 จำไว้ว่าสำหรับทุกปัญหาที่คุณเจอ วิธีการเผชิญกับมันของคุณ

จะต้องมี 2 จุดประสงค์ 1) เพื่อเข้าใจเป้าหมาย และ 2) เพื่อฝึกฝน และทดสอบเครื่องจักรของคุณ (เช่น คนและการออกแบบของคุณ)

- a. ทุกอย่างคือกรณีศึกษา
- b. เมื่อเกิดปัญหาให้พูดคุยกับสองระดับ: 1) ในระดับเครื่องจักร (ว่าทำไมจึงได้ผลลัพธ์ดังกล่าว) และ 2) ระดับกรณีตรงหน้า (ว่าควรทำอย่างไร)
- c. เมื่อสร้างกฎ จงอธิบายหลักการเบื้องหลังด้วย
- d. นโยบายของคุณควรเป็นส่วนขยายตามหลักการของคุณโดยธรรมชาติ
- e. หลักการและนโยบายที่ดีมีไว้เพื่อนำไปสู่แนวทางที่ดี แต่จำไว้ว่ากฎทุกข้อ มีข้อยกเว้นเสมอ

10.3 การเข้าใจความแตกต่างระหว่างการบริหารแบบใกล้ชิดทุกรายละเอียด (Micromanaging) และการไม่บริหาร

- a. ผู้บริหารที่ดีต้องแน่ใจว่าพวกเขามีความรับผิดชอบในการทำสิ่งที่ทำอยู่ได้ดี
- b. บริหารผู้ใต้บังคับบัญชาของคุณให้รู้สึกเหมือนการเล่นสกีด้วยกัน
- c. นักเล่นสกีที่เก่งจะเป็นโค้ชที่ดีกว่านักสกีมือสมัครเล่น
- d. คุณควรจะสามารถอธิบายรายละเอียดได้

10.4 จงรู้ว่าคนของคุณชอบหรือไม่ชอบอะไร เพราะคนของคุณคือทรัพยากรที่สำคัญที่สุด

- a. ตรวจสอบกับคนที่สำคัญต่อคุณและองค์กรว่าเป็นอย่างไรบ้างเสมอ
- b. เรียนรู้ว่าคุณมีความมั่นใจมากแค่ไหนในคนของคุณ อย่าคิดไปเอง
- c. มีส่วนร่วมโดยคำนึงถึงความมั่นใจของคุณ

10.5 กำหนดความรับผิดชอบอย่างชัดเจน

- a. จำว่าใครรับผิดชอบอะไร
- b. ระวัง “งานไหล”

10.6 สำรวจให้ลึกในการเรียนรู้สิ่งที่คุณคาดหวังได้จากเครื่องจักรของคุณ

- a. สร้างระดับความเข้าใจ
- b. หลีกเลี่ยงการอยู่ไกลเกินไป
- c. การใช้ข้อดีประจำวันเป็นเครื่องมือในการตามติดสิ่งที่ลูกน้องกำลังคิดและทำ
- d. สอบถามเพื่อให้คุณทราบว่าปัญหามีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น
- e. สอบถามไปถึงคนที่มีตำแหน่งต่ำกว่าคนที่รายงานตรงต่อคุณ
- f. ให้คนที่อยู่ภายใต้การบริหารของคนที่ยังรายงานตรงต่อคุณสามารถนำปัญหา มาปรึกษาคุณได้
- g. อย่าคิดว่าคำตอบของผู้อื่นถูกเสมอ
- h. ฝึกหูของคุณไว้
- i. ทำให้การถามของคุณเป็นเรื่องสาธารณะมากกว่าเป็นเรื่องส่วนตัว
- j. ยินดีที่จะโดนตั้งคำถาม
- k. โปรดจำไว้ว่าคนที่มองเห็นสิ่งต่างๆ และคิดเพียงวิธีเดียวมักจะมีปัญหาในการสื่อสารกับผู้ที่เห็นสิ่งต่างๆ และคิดไปในทางอื่น
- l. ดึงสิ่งที่น่าสงสัยมาตรวจสอบให้หมด
- m. จำไว้ว่าวิธีการย่อมมีมากกว่าหนึ่ง

10.7 คิดให้เหมือนเจ้าของ และคาดหวังว่าคนรอบข้างก็คิดเช่นเดียวกับคุณ

- a. การลาพักร้อนไม่ได้แปลว่าคุณจะสามารถละทิ้งหน้าที่ตัวเองได้
- b. บังคับตัวเองและผู้ร่วมงานให้ทำสิ่งยากๆ

10.8 เข้าใจและเผชิญกับปัญหาตัวตายตัวแทน

10.9 อย่าปฏิบัติต่อทุกคนเท่ากัน แต่ให้ปฏิบัติอย่างเหมาะสม

- a. อย่าปล่อยให้ตัวเองถูกบีบ
- b. แคร้คนที่ทำงานให้คุณ

10.10 เข้าใจและรู้ว่าการเป็นผู้นำที่ดีไม่ใช่สิ่งที่คนทั่วไปคิด

- a. จงอ่อนแอและเข้มแข็งในเวลาเดียวกัน
- b. อย่าไปกังวลว่าลูกน้องจะชอบคุณไหม และอย่าคาดหวังว่าพวกเขาจะชี้แนะว่าคุณควรทำอย่างไร
- c. อย่าออกคำสั่งและพยายามให้ทุกคนทำตาม แต่พยายามให้ทุกคนเข้าใจตนเองและเข้าใจผู้อื่น

10.11 ใ้ใจตัวเองและคนของคุณ และขอบคุณพวกเขาที่ไว้ใจคุณ

- a. หากคุณเห็นด้วยกับใครบางคนว่าบางสิ่งจะต้องทำในรูปแบบนั้นๆ ต้องมั่นใจว่าจะทำแบบนั้นจริงๆ ยกเว้นคุณจะมานั่งทำความเข้าใจกันว่าต้องทำวิธีอื่น
- b. แยกให้ออกระหว่างความล้มเหลวจากการที่ใครบางคนไม่ทำตามสัญญา หรือการล้มเหลวเพราะไม่มีสัญญาตั้งแต่ต้น
- c. หลีกเลี้ยงที่จะถูกดูเข้าไป
- d. ระวังผู้ที่สับสนระหว่างเป้าหมายกับงาน เพราะหากพวกเขาแยกไม่ได้ คุณก็จะไว้ใจเขากับความรับผิดชอบเหล่านี้ไม่ได้
- e. ระวังพวกไม่ตั้งใจและไม่ลงมือทำโดยอ้างแต่ “ทฤษฎี”

10.12 บอกแผนให้ชัดเจนและมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน เพื่อดูว่าคุณกำลังทำตามแบบแผนอย่างถูกต้องหรือไม่

- a. ทำความเข้าใจกับทุกอย่างก่อนจะเดินหน้า

10.13 ยกกระดืบเมื่อคุณไม่สามารถรับมือกับความรับผิดชอบของคุณได้อย่างเพียงพอ และตรวจสอบให้แน่ใจว่าคนที่ทำงานให้คุณทำในเชิงรุก และทำเช่นเดียวกับคุณ

11 เข้าใจและไม่เพิกเฉยต่อปัญหา

11.1 หากคุณไม่กังวล คุณควรที่จะกังวล และหากคุณกังวล คุณก็ไม่ต้องกังวลหรอก

11.2 การออกแบบและตรวจสอบเครื่องจักร ทำเพื่อดูว่าสิ่งต่างๆ นั้นดีพอหรือไม่ดีพอ หรือควรทำเอง

- a. มอบหมายให้คนทำหน้าที่คาดการณ์ปัญหา ให้เวลาเขาตรวจสอบ และให้ความมั่นใจว่าเขามีอิสระในการรายงาน เพื่อให้เขาสามารถตรวจสอบปัญหาได้โดยไม่ต้องกังวลอะไร
- b. ระวัง “โรคกบในน้ำเดือด”
- c. ระวังการคิดแบบกลุ่ม แค่เพียงเพราะไม่มีใครกังวลไม่ได้แปลว่าไม่มีอะไรผิดพลาดไป
- d. เพื่อเข้าใจปัญหา ลองเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่จะออกมาพร้อมกับเป้าหมายของคุณ
- e. “ลองชิมซूपดู”
- f. ให้มีคนมองหาปัญหาให้เยอะที่สุด
- g. “เปิดโอกาส”
- h. เข้าใจว่าคนที่รับหน้าที่คงจะเป็นคนที่เข้าใจงานนั้นดีที่สุดในที่สุด

11.3 จงเจาะจงกับปัญหา อย่าพูดภาพรวม

- a. ระวังการใช้คำว่า “เรา” หรือ “พวกเขา” เพราะมันเป็นการปกปิดหน้าที่ส่วนบุคคล

11.4 อย่างกลัวที่จะแก้สิ่งที่ยาก

- a. การเข้าใจว่าปัญหาที่มีการวางแผนแนวทางแก้ไขที่ดีนั้น ต่างจากปัญหาที่ไม่มีแนวทางแก้ไข
- b. พยายามมองปัญหาที่คุณเจอในแบบเครื่องจักร

12 การวิเคราะห์ปัญหาเพื่อไปสู่ต้นตอของปัญหา

12.1 หากต้องการวิเคราะห์ได้ดี คุณต้องถามคำถามเหล่านี้: 1) ผลลัพธ์ที่ได้ดีหรือไม่ดี? 2) ใครเป็นผู้รับผิดชอบผลลัพธ์? 3) หากผลลัพธ์ไม่ดีมันเป็นเพราะคนนั้นไม่มีความสามารถมากพอหรือการออกแบบนั้นไม่ดี?

- a. ถามตัวเองว่า “ใครควรทำอะไรที่แตกต่างออกไป?”
- b. ระบุขั้นตอนว่าขั้นตอนใดใน 5 ขั้นตอนที่เกิดข้อผิดพลาด

- c. ระบุหลักการที่ถูกละเมิด
 - d. หลีกเลี่ยงที่จะเป็นคนที่วิจารณ์อะไรที่เกิดขึ้นไปแล้ว
 - e. อย่าสับสนระหว่างคุณภาพของสถานการณ์ของใครบางคน กับคุณภาพของวิธีการจัดการของพวกเขาเกี่ยวกับสถานการณ์นั้น
 - g. จำไว้ว่าบ่อเกิดของปัญหาไม่ใช่การกระทำแต่เป็นเหตุผล
 - h. เพื่อแยกแยะระหว่างปัญหาด้านการทำงานและปัญหาความสามารถ ลองนึกภาพว่าคนคนนั้นสามารถปฏิบัติงานได้หรือไม่ถ้าเกิดมีความสามารถมากพอ
 - i. ให้จำไว้ว่าผู้บริหารมักล้มเหลวหรือไปไม่ถึงเป้าหมายเพราะ 1 ใน 5 ข้อนี้
- 12.2** สรุปปัญหาตลอดเวลาด้วยการวิเคราะห์อย่างต่อเนื่อง
- 12.3** ให้จำไว้ว่าการวิเคราะห์ควรมาพร้อมผลลัพธ์
- a. จำไว้ว่าหากคุณมีคนเดียว ทำแต่สิ่งเดิมๆ คุณก็จะได้ผลลัพธ์เดิมๆ
- 12.4** ใช้เทคนิค “เจาะลึกรายละเอียด” เพื่อทำความเข้าใจแบบ 80/20 ในส่วนงานที่กำลังก่อปัญหา
- 12.5** ให้เข้าใจว่าการวิเคราะห์นั้นเป็นพื้นฐานของทั้งการพัฒนาและความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพ

13 การออกแบบวิธีการพัฒนาเครื่องจักรเพื่อแก้ไขปัญห

- 13.1** สร้างเครื่องจักรของคุณ
- 13.2** การจัดระบบหลักการและวิธีการดำเนินการ
- a. สร้างเครื่องจักรที่สามารถตัดสินใจได้ดีผ่านกระบวนการคิดที่คุณใช้
- 13.3** จำไว้ว่าแผนการที่ดีจะต้องเหมือนบทบาทยนตร์
- a. วางตัวเองอยู่ในสถานะที่เจ็บปวด เพื่อให้เข้าใจว่าคุณกำลังออกแบบเพื่ออะไร
 - b. นึกภาพเครื่องจักรอื่นๆ และผลลัพธ์ของมัน แล้วค่อยเลือก
 - c. ลองจินตนาถึงผลลัพธ์ลำดับที่ 2 หรือ 3 ที่ตามมา ไม่ใช่แค่เพียงผลลัพธ์แรก
 - d. ใช้การประชุมเพื่อช่วยให้องค์กรของคุณทำงานเหมือนนาฬิกาประเทศสวิสเซอร์แลนด์
 - e. จำไว้ว่าเครื่องจักรที่ดีจะต้องเข้าใจว่ามนุษย์นั้นไม่สมบูรณ์แบบ

- 13.4 การเข้าใจว่าการออกแบบเป็นขั้นตอนที่วนซ้ำเป็นวงจร ระหว่าง**
สิ่งที่เกิดขึ้น "ตอนนี้" กับสิ่งที่ "หลังจากนั้น" เป็น "ช่วงเวลาที่พยายามแก้ไข"
- a. เข้าใจอนุภาพของ “การซ้ำระลึาง”
- 13.5 การสร้างองค์กรด้วยเป้าหมายมากกว่าแค่งาน**
- a. สร้างองค์กรจากบนลงล่าง
 - b. จำไว้ว่าทุกคนจะต้องมีคนที่มีความน่าเชื่อถือและมีมาตรฐานที่สูงคอยดูแล
 - c. คุณต้องมั่นใจว่าทุกคนที่เป็นหัวของแต่ละฝ่ายมีทักษะ และสามารถที่จะบริหารลูกน้อง และมีความเข้าใจในงานของตัวเองอย่างลึกซึ้ง
 - d. ในการออกแบบองค์กร ให้จำไว้ว่าขั้นตอน 5 ขั้นตอนนั้นเป็นหนทางสู่ความสำเร็จ และแต่ละคนก็เก่งในแต่ละขั้นตอนที่ไม่เหมือนกัน
 - e. อย่าปกป้ององค์กรให้เข้ากับคน
 - f. คำนึงถึงความพอดีไว้เสมอ
 - g. จัดระเบียบหน่วยงานและแผนกย่อยต่างๆ โดยใช้กฎ “แรงดึงดูด”
 - h. จงทำให้แต่ละหน่วยงานสามารถพึ่งพาตัวเองให้ได้มากที่สุด เพื่อให้เขาสามารถควบคุมทรัพยากรที่ต้องใช้เพื่อก้าวสู่เป้าหมาย
 - i. อัตราส่วนของผู้บริหารอาวุโสต่อผู้บริหารระดับรองลงมาและต่อผู้จัดการทั่วไปควรมีจำกัด เพื่อรักษาคุณภาพการสื่อสารและความเข้าใจซึ่งกันและกัน
 - j. ให้รวบรวมการส่งมอบตำแหน่งและการฝึกไว้ในการออกแบบของคุณ
 - k. อย่าสนใจแค่งานของคุณ แต่ให้สนใจว่างานของคุณจะเป็นอย่างไรถ้าคุณไม่อยู่แล้ว
 - l. ใช้วิธี “ทำสองรอบ” มากกว่า “ตรวจสอบสองรอบ” เพื่อเช็คความสำคัญมากต่อการบรรลุเป้าหมายนั้นทำอย่างถูกต้อง
 - m. ใช้ที่ปรึกษาอย่างชาญฉลาด และระวังที่จะเสพติดการใช้ที่ปรึกษา
- 13.6 สร้างแผนภูมิองค์กรให้มีลักษณะคล้ายพีระมิดด้วยเส้นตรงที่ไม่ข้ามกัน**
- a. มีส่วนร่วมกับบุคคลที่เป็นจุดสูงสุดของพีระมิดเมื่อเผชิญกับปัญหาข้ามแผนกหรือข้ามแผนกย่อย

- b. อย่าทำงานให้กับคนในฝ่ายอื่น หรือชักชวนที่ทำงานในฝ่ายอื่นมาทำงานให้คุณ หากคุณยังไม่ได้พูดคุยกับหัวหน้าของฝ่ายนั้น
 - c. ระวังปัญหา “การไกลของหน่วยงาน”
- 13.7 สร้างเกราะป้องกันเมื่อจำเป็น และจำไว้ว่าดีกว่าไม่มีอะไรป้องกันเลย**
- a. อย่าคาดหวังว่าคนจะรับรู้และชัดเจนจุดบอดของตัวเอง
 - b. ลองดูรูปแบบของไบโคลิกเวอร์
- 13.8 ให้คงกลยุทธ์เหมือนเดิมในขณะที่ทำการเปลี่ยนแปลงวิธีที่เหมาะสมตามสถานการณ์ที่กำหนด**
- a. อย่าเอาความสะดวมาก่อนแผนกลยุทธ์
 - b. คิดระหว่างภาพรวมและรายละเอียด และให้เข้าใจความเชื่อมโยงระหว่างกัน
- 13.9 มีการควบคุมที่ดีเพื่อให้ไม่หลงกลจากความไม่ซื่อสัตย์ของคนอื่น**
- a. จงสอบสวนและบอกให้คนรอบข้างรู้ว่าคุณกำลังจะสอบสวน
 - b. โปรดจำไว้ว่าไม่มีเหตุผลที่จะต้องมีกฎหมาย เว้นแต่คุณจะมีตำรวจ (ผู้ตรวจสอบ)
 - c. ระวังเรื่องการอนุมัติ
 - d. จำไว้ว่าคนที่ต้องใช้เงินของคุณจะไม่ใช้เงินของคุณอย่างชาญฉลาด
 - e. เชือดไก่ให้ลิงดู
- 13.10 มีบรรทัดฐานการรายงานที่ชัดเจนที่สุดเท่าที่เป็นไปได้และมีการจำแนกหน้าที่ความรับผิดชอบ**
- a. มอบหมายงานตามการออกแบบระบบงานและความสามารถของคน ไม่ใช่ตามตำแหน่ง
 - b. คิดเสมอว่าจะสร้างผลลัพธ์แบบทวีคูณได้อย่างไร
 - c. ยอมรับว่าการหาคนที่ฉลาดเพียงไม่กี่คนและให้เทคโนโลยีที่ดีที่สุด ดีกว่าการหาคนที่ธรรมดาหลายๆ คนและไม่มีอุปกรณ์ที่ดี
 - d. ใช้ผู้ที่มีประโยชน์
- 13.11 จำไว้ว่าทุกอย่างจะต้องใช้เวลาและค่าใช้จ่ายมากกว่าที่คุณคาดไว้**

14 ทำสิ่งที่คุณควรทำ

14.1 ทำงานเพื่อเป้าหมายที่น่าตื่นเต็นของคุณและองค์กรของคุณ และลองคิดดูว่างานของคุณจะสามารถทำให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างไร

- a. ประสานงานและพยายามสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเสมอ
- b. อย่าทำก่อนคิด ใช้เวลาคิดแผนการ
- c. มองหาวิธีการแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์และรอบคอบ

14.2 ให้เข้าใจว่าทุกคนมีอะไรที่ต้องทำเยอะมาก

- a. อย่าไปท้อแท้

14.3 ใช้เช็คลิสต์

- a. อย่าสับสนระหว่างเช็คลิสต์และหน้าที่ส่วนตัว

14.4 มีเวลาเพื่อพักผ่อนและซ่อมแซม

14.5 ลั่นระฆัง

15 การใช้เครื่องมือและขั้นตอนการทำงานเพื่อกำหนดวิธีการทำงาน

15.1 การมีหลักการที่เป็นระบบฝังลึกอยู่ในเครื่องมือ เป็นสิ่งที่มีคุณค่าอย่างมากสำหรับแนวคิดความสามารถนิยม

- a. เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมอย่างแท้จริง คุณจะต้องเรียนรู้จากภายในตัวเอง หรือเรียนรู้แบบซ้ำๆ ให้เป็นนิสัย
- b. ใช้เครื่องมือเพื่อเก็บเกี่ยวข้อมูล แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อสรุปและนำไปใช้
- c. สร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนความมั่นใจและความเท่าเทียม โดยการมีหลักการที่นำมาใช้อย่างชัดเจนในเครื่องมือและแนวทางการทำงาน เพราะเมื่อสรุปงานก็สามารถที่จะติดตามเหตุผลและข้อมูลเบื้องหลังได้

16 ไอ้พระเจ้า อย่ามองข้ามเรื่องการปกครองเด็ดขาด!

16.1 เพื่อให้ประสบความสำเร็จ ทุกองค์กรต้องมีการตรวจสอบและการถ่วงดุล

- a. แนวคิดความสามารถนิยมไม่ใช่ปัจจัยเดียวในการกำหนดความรับผิดชอบและอำนาจ

- b. จะต้องมั่นใจว่าไม่มีใครมีอำนาจเหนือระบบหรือมีความสำคัญจนถูกทดแทนไม่ได้
 - c. ระวังการกำหนดศักดิ์ดินนา
 - d. คุณจะต้องมั่นใจว่าโครงสร้างและกฎขององค์กรถูกออกแบบมาเพื่อสามารถตรวจสอบและถ่วงดุลการทำงานของระบบได้ดี
 - e. คุณจะต้องมั่นใจว่าบรรทัดฐานในการรายงานนั้นชัดเจน
 - f. ต้องชัดเจนว่าใครมีอำนาจในการตัดสินใจ
 - g. ตรวจสอบให้แน่ใจว่าคนที่ทำการประเมิน 1) มีเวลาที่จะได้รับทราบข้อมูลอย่างเต็มที่เกี่ยวกับวิธีการตรวจสอบของบุคคลที่กำลังตรวจสอบ
2) มีความสามารถในการประเมินผลและ 3) ไม่มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อการดำเนินการกำกับดูแลได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 - h. ผู้ที่ตัดสินใจจะต้องเข้าถึงข้อมูลได้เพื่อทำการตัดสินใจ และจะต้องนำเชื่อถือที่พอที่จะดูแลข้อมูลเหล่านั้นได้
- 16.2** จำไว้ว่าในแนวคิดความสามารถนิยม CEO แค่คนเดียวไม่ดีเท่ากับกลุ่มผู้นำที่ยอดเยี่ยม
- 16.3** ไม่มีระบบการปกครองไหนที่หลักการ กฎ การตรวจสอบ และการถ่วงดุลสามารถที่จะทดแทนการร่วมงานกันที่ดีได้

เกี่ยวกับผู้เขียน

Ray Dalio เป็นเด็กที่เติบโตมาจากชนชั้นกลางในลองไอร์แลนด์ ก่อตั้ง Bridgewater Associates ซึ่งเป็นบริษัทด้านการลงทุนจากอพาร์ทเมนต์สองห้องนอนของเขาในวัย 26 ปี และพัฒนามันมาตลอด 42 ปี จนกลายเป็นบริษัทที่นิตยสาร Fortune จัดอันดับให้เป็นบริษัทเอกชนที่มีความสำคัญที่สุดอันดับที่ 5 ในสหรัฐอเมริกา เขาทำมันได้ด้วยวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เหมือนใคร นั่นก็คือหลักความสามารถนิยม ที่อยู่บนพื้นฐานของความจริงอย่างแท้จริง, ความโปร่งใสอย่างแท้จริง, และการตัดสินใจด้วยวิธีการให้น้ำหนักตามความน่าเชื่อถือ ที่เขาเชื่อว่าคนส่วนใหญ่และหลายๆ องค์กรสามารถนำมาใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายของตนเองได้ดีขึ้น

บทส่งท้ายจากผู้แปล

วันหนึ่งขณะที่ผมแปล Principles (ฉบับย่อ) แบบออนไลน์เสร็จ ก็มีคนติดต่อสอบถามเข้ามาถึงแนวคิดต่างๆ ของ Ray Dalio มากมาย และอยากให้ผมแปลหนังสือเล่มจริง (เล่มที่ท่านกำลังอ่านอยู่นี้) ออกมาให้ได้ เพราะเขาอยากให้คนทั่วไปได้นำเอาแนวคิด และหลักการไปใช้เพื่อให้ทำให้ชีวิตของตัวเองดีขึ้น และนั่นก็คือสิ่งที่ผมอยากทำมานาน . . . ในที่สุดมันจึงกลายเป็นภารกิจสำคัญในชีวิตของผม

ผมรู้สึกเป็นเกียรติเป็นอย่างมากที่ได้ทำหน้าที่ในการแบ่งปันภูมิปัญญาของหนึ่งในบุคคลที่สุดยอดที่สุดในโลกอย่าง Ray Dalio ออกมา ผมอยากใช้โอกาสนี้ขอบคุณทุกคนที่ส่วนช่วยให้หนังสือเล่มนี้ถูกแปลจนเสร็จ

ขอบคุณทีมงานของสำนักพิมพ์ NSIX ซึ่งคอยช่วยเหลือผมเป็นอย่างมาก ทั้งคุณเอกสิทธิ์ หัสสร้างสี และคุณกรศุภ มังกรแก้ว บรรณาธิการของหนังสือเล่มนี้ ความตื่นตัว ความอดทน และคำแนะนำอันยอดเยี่ยมของพวกคุณทำให้หนังสือ เล่มนี้ถูกแปลออกมาได้ดีขึ้นอย่างผิดหูผิดตา และที่สำคัญที่สุดคือ ภรรยาของผมที่คอยให้กำลังใจและสนับสนุนให้แปลหนังสือเล่มนี้จนจบแม้ในช่วงเวลาที่เธอกำลังตั้งครรภ์ลูกคนแรก

หนังสือเล่มนี้เกี่ยวข้องกับการเติบโต และมันก็ช่วยผมเติบโตยิ่งขึ้น ผมจึงหวังว่ามันจะช่วยให้ พวกคุณเติบโตขึ้นเช่นกัน ขอให้ทุกท่านค้นพบ "Principles" ของตัวเอง ให้มีชีวิต มีการทำงาน และความสัมพันธ์ที่มีความหมาย . . . และได้ทุกสิ่งที่คุณต้องการ ดังที่ Ray ตั้งใจเอาไว้ครับ