



3T + 1 เคล็ดลับความสำเร็จ

ดร.บุญชัย โชควัฒนา¹

โดยธรรมชาติทั่วไปของคนเราเมื่อทำอะไรก็ตาม ทุกคนต้องการประสบความสำเร็จด้วยกันทั้งนั้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงาน เรื่องครอบครัว หรือเรื่องส่วนตัว ไม่มีใครอยากล้มเหลวในชีวิต โดยเฉพาะล้มเหลวในชีวิตการทำงาน ซึ่งอาจจะกลายเป็นที่มาของความล้มเหลวในชีวิตด้านอื่นๆตามไปด้วย ดังนั้นการที่เราจะประสบความสำเร็จในการทำงานได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยทักษะในหลายๆด้านประกอบเข้าด้วยกัน ต้องใช้กลยุทธ์มากมายหลากหลายวิธีในการบริหาร และที่สำคัญต้องมีใจที่มุ่งมั่นและไม่กลัวที่จะทำ ส่วนใหญ่ที่ผู้นำองค์กรไม่คิดจะทำเพราะใจกลัวไปก่อน กลัวทำไปแล้วไม่สำเร็จ กลัวเงินไม่พอ กลัวลูกน้องทำไม่ได้ กลัวเหนื่อย กลัวยุ่งยาก สุดท้ายก็ไม่ได้ทำ การขจัดความกลัวเป็นแง่คิดใหม่ในการทำงาน เราต้องเลิกคิดถึงปัญหาเก่าๆ สถิติเก่าๆ เริ่มทำงานแบบ Zero Base ต้องมีความกล้าที่จะตั้งเป้าที่สูงและมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีการวางแผนทางที่ดีเพื่อให้ถึงเป้าหมาย นอกจากนี้ยังต้องมีระบบติดตามงานที่เข้มงวด มีทีมงานที่มุ่งมั่นและพร้อมที่จะเดินไปในทิศทางเดียวกัน สิ่งเหล่านี้ผมถือว่าเป็นกลยุทธ์ในการทำให้งานประสบความสำเร็จซึ่งผมเรียกว่า กลยุทธ์ “3T+1”

3 T + 1 เกิดขึ้นมาได้อย่างไร

ตลอดชีวิตการทำงานที่ผ่านมา ผมเป็นคนที่ชอบคิดสร้างสรรค์อะไรใหม่ๆ แต่สิ่งที่คิดมักจะทำไม่สำเร็จ เช่นคิดได้ 10 เรื่อง ทำสำเร็จอยู่เพียงไม่กี่เรื่อง และการทำไม่สำเร็จหลายๆครั้ง ทำให้เกิดความรู้สึกบั่นทอนกำลังใจ ไม่อยากคิดอะไรใหม่ๆ เพราะคิดแล้วก็กลัวว่าจะทำไม่สำเร็จอีก จนวันหนึ่ง ผมจึงคิดหาวิธีที่จะสร้างระบบที่จะเป็นหลักในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างที่ต้องการ ผมคิดว่าการที่องค์กรจะเติบโตและประสบความสำเร็จได้ ต้องมาจากการมีความกล้าเริ่มสิ่งใหม่ๆ และคิดในสิ่งที่คนอื่นยังคิดไม่ถึง หรือคิดอะไรที่ดีกว่าคู่แข่ง จึงจะทำให้ธุรกิจสามารถเติบโตขึ้นไปได้เรื่อยๆ ผมเชื่อว่าไม่มีองค์กรใดที่ใช้วิธีการเดิมๆโดยไม่มีการพัฒนาระบบการบริหารงาน บริหารคน การทำตามบริษัทอื่น หรือการเป็นผู้ตามตลอด จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ ดังนั้นองค์กรที่ต้องการประสบความสำเร็จต้องกล้าคิดใหม่ ทำใหม่ พัฒนาและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ถ้าพูดอีกนัยหนึ่ง 3T+1 เกิดขึ้นจากความล้มเหลวในการทำงานของผม โดยส่วนใหญ่คนที่มอบหมายภารกิจให้คนไปทำ มักจะพูดไม่ชัดเจนถึงเป้าหมายที่ต้องการ มักจะพูดลอยๆ หรือพูดคลุมเครือ และให้คนที่รับไปปฏิบัติไปคิดต่อเอง มีหน้าซ้ำเมื่อส่งงานไปแล้ว ก็ยังไม่มี การติดตามงาน และซ้ำร้ายไปกว่านั้นคือ ไม่เคยมีการกำหนดเลยว่างานต้องเสร็จตามเป้าหมายเมื่อไร คนที่รับมอบหมายงานไปจึงมักไม่ทำบ้าง ลืมทำบ้าง ตกหล่นบ้าง ซึ่งการขาดกระบวนการในการมอบหมายงานที่ถูกต้อง ทำให้โอกาสสำเร็จของงานจึงเกือบจะเป็นศูนย์ จากเหตุการณ์ที่วุ่นวายนี้ แนวความคิดเรื่อง 3T+1 จึงเกิดขึ้น ในช่วงแรก ผมพยายามกระตุ้นให้ผู้บริหารและพนักงานจำเรื่องเป้าหมายให้ได้ มีกรอบเวลา และมีระบบการติดตาม ซึ่งจะใช้เป็นหลักในการทำงาน แต่มักไม่ค่อยมีใครจำ

¹ ประธานกรรมการบริหาร บริษัท สหพัฒนพิบูล จำกัด (มหาชน)



ได้ ผมจึงได้พยายามคิดด้วยข้อสั้นๆ เพื่อช่วยให้จำได้ง่ายยิ่งขึ้น และทั้ง 3 ตัวนี้ บังเอิญขึ้นต้นด้วยตัว T ทั้งหมด ก็เลยเกิดด้วยข้อ 3T ขึ้นมา และสาเหตุที่ไม่ได้ใส่ T ตัวที่ 4 เข้าไปรวมเป็น 4T ก็เพราะกลัวคนจะจำไม่ได้อีก จึงเพิ่ม T ตัวที่ 4 เข้าไปภายหลัง รวมเป็น 3T+1 ในปัจจุบัน ซึ่งประกอบด้วย

T = TARGET
T = TIMING
T = TRACKING
+
T = TEAM WORK

T ตัวที่ 1 Target หมายถึง การมีเป้าหมายที่ชัดเจน ปกติการตั้งเป้าหมายแบบคลุมเครือ ไม่ชัดเจน จะทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความไม่เข้าใจว่า เป้าหมายสุดท้ายคืออะไร ดังนั้นการตั้งเป้าหมาย ต้องชัดเจน สามารถวัดผลได้ เช่นการตั้งเป้าหมายว่าจะเพิ่มยอดขาย จะต้องระบุชัดเจนว่าต้องการมียอดขายเท่าไร จะเติบโตกี่เปอร์เซ็นต์ คิดเป็นตัวเงินเท่าไร มีกำไรเท่าไร โดยการตั้งเป้าหมายนั้น ต้องมีความกล้าที่จะตั้งเป้าให้สูง คิดว่า จะต้องทำอะไรเพื่อให้ถึงเป้าหมาย ไม่ใช่ตั้งเป้าต่ำๆเพื่อให้บรรลุเป้าได้ง่าย ต้องมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้สำเร็จถึงเป้าหมาย ซึ่งต้องใช้ความอดทนและการทำอย่างต่อเนื่องในการตั้งเป้าหมาย ผมจึงใช้กลยุทธ์การตั้งเป้าโดยอาศัยแนวคิดแบบ Zero Base หลายคนอาจจะรู้จักคำว่า Zero Base แล้ว แต่บางคนอาจจะยังไม่เคยได้ยินมาก่อนเลย

Zero base เป็นแนวความคิดที่คนส่วนใหญ่ยังไม่ค่อยเข้าใจ ในทางการตลาดเรามักจะได้ยินคำว่า Zero based planning โดยปกติแล้วในการตั้งเป้าการขาย การตลาด หรือการตั้งเป้าหมายในการทำอะไรก็ตาม มักจะยึดถือสถิติ แนวทางเดิมๆที่ผ่านมา หรือเอาความสำเร็จในอดีต มาใช้ในการตั้งเป้า ซึ่งวิธีนี้ก็คงใช้ได้เหมือนกัน แต่อาจได้ผลธรรมดาๆเหมือนคนอื่น สำหรับ Zero based planning คือการไม่เอา Past record หรือสิ่งที่เป็นข้อมูลเก่าๆมาพิจารณาหรือมาใช้ในการตั้งเป้า ไม่มองว่า สถานการณ์แวดล้อมต่างๆเป็นอย่างไร เช่นการเมือง คู่แข่ง กำลังซื้อ เศรษฐกิจเป็นอย่างไร แต่ใช้การประเมินศักยภาพ โอกาส หรือความเป็นไปได้มาใช้ในการตั้งเป้าหมาย โดยพิจารณาว่าเราจะสามารถพัฒนาและปรับปรุงในจุดแข็งต่างๆได้อย่างไรเพื่อให้เราบรรลุเป้า และจะลดจุดอ่อนของเราอย่างไร เพื่อไม่ให้จุดอ่อนนั้นเป็นอุปสรรคต่อการทำให้บรรลุเป้า ข้อดีของการวางแผนแบบ Zero base คือ ไม่ต้องเอาประสบการณ์ พฤติกรรม และแนวทางแบบเดิมๆมาใช้ในการตั้งเป้า ทำให้เกิดความกล้าในการสร้างสรรค์แนวความคิดใหม่ๆ หรือพูดอีกอย่างหนึ่งได้ว่า แนวความคิดแบบ Zero Base ทำให้เกิดความกล้าคิด กล้าทำในสิ่งที่ไม่เคยทำและไม่มีใครทำมาก่อน การยึดถือข้อมูลเก่าจะเป็นการจำกัดตัวเอง และจำกัดความเชื่อมั่นของตนเองว่าเราจะทำได้ไม่แตกต่างจากเดิมมากนัก แต่ Zero Base ทำให้กล้าคิดว่าการที่เราจะเติบโต หรือการมีธุรกิจที่ใหญ่โตเป็นเท่าตัวย่อมมีความเป็นไปได้ การคิดแบบ Zero Base จะต้องอาศัยผู้บริหาร หรือผู้ร่วมงานที่มีความกล้าหาญและมีวิสัยทัศน์ สามารถมองได้ทั้งปัจจัยบวกและปัจจัยลบ เพราะในขณะที่เราคิดจะเดินไปข้างหน้าด้วยความมุ่งมั่น เราก็จำเป็นต้องคิดถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับความพยายามนั้นด้วย เช่น ความพร้อมของบุคลากร ความพร้อมด้านเทคโนโลยี ความพร้อมด้านเงินทุน ฯลฯ

การคิดแบบ Zero Base ไม่ใช่ไม่เคยปรากฏขึ้น แต่เกิดขึ้นกับธุรกิจจำนวนมากซึ่งประสบความสำเร็จ เพียงแต่ว่าเมื่อประสบความสำเร็จแล้ว ไม่มีใครมาบอกว่าสำเร็จได้ด้วยวิธีใด เช่น การประสบผลสำเร็จของบริษัท



แมคอินทอช ที่ขาย I Phone 1 ล้านเครื่องในเวลา 3 เดือน หรือ 90 วัน แต่เมื่อ launch เครื่อง I Pad ออกมาและตั้งเป้าที่ต่ำกว่าเดิมโดยไม่สนใจ record เดิม จึงสามารถขายเครื่อง I Pad จำนวน 1 ล้านเครื่องในเวลา 28 วัน นี่เป็นตัวอย่างหนึ่งของการกล้าคิดและวางแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการโดยไม่สนใจ Past Record อีกแนวคิดหนึ่งที่ผมใช้ในการตั้งเป้า คือ No Seasonality Targeting หรือผมมักจะใช้ว่าการตั้งเป้าแบบ Flat โดยไม่มอง Past Record ก็เป็นอีกส่วนหนึ่งของการคิดแบบ Zero Base โดยเอาความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายมาเป็นที่ตั้ง ไม่เอาสิ่งแวดล้อมทางฤดูกาลมาพิจารณา ถึงแม้ว่าฤดูกาลนั้นมีจริง แต่ความคิดแบบ Zero Base จะไม่ปล่อยให้ฤดูกาลมีผลกระทบต่อการตั้งเป้าหมายขององค์กร แต่ใช้วิธีปรับแก้ผลกระทบต่างๆที่เกิดจากเรื่องของฤดูกาล ด้วยความคิดใหม่ๆโดยไม่ใช้หรือเลียนแบบความคิดเก่าอย่างสิ้นเชิง

การตั้งเป้าหมายกระโดด เป็นอีกหลักคิดเรื่องการตั้งเป้าที่ผมใช้ การตั้งเป้าแบบกระโดดไม่ใช่ของใหม่ ในต่างประเทศใช้คำว่า leap frog หมายถึงว่าในทุกๆสภาวะ มันมีโอกาที่จะทำให้องค์กร หรือผลิตภัณฑ์ตัวใดตัวหนึ่งกระโดดหรือเติบโตให้เหนือกว่าค่าเฉลี่ยได้ เช่น สินค้าที่กำลังอยู่ในกระแสนิยม(In trend) สินค้ามันจึงไม่จำเป็นต้องเติบโตน้อยๆตามปกติอย่างที่เคยทำมา โดยเฉพาะสินค้าที่มีขนาดของยอดขายยังต่ำอยู่ จึงต้องมีความกล้าที่จะตั้งเป้าแบบกระโดด ความคิดแบบกระโดดจึงต้องมีความกล้าที่จะตั้งเป้าที่สูง 50, 100, 200 หรือ 300 % ได้ ซึ่งทำให้ผู้บริหารระดับต่างๆ ต้องช่วยกันระดมความคิดอย่างกล้าหาญ ที่จะทำได้ตามเป้าที่ตั้งไว้ ความคิดแบบกระโดดนั้น เป็นการตั้งเอาทักษะ ความสามารถ สถิติปัญญาและประสบการณ์ของบุคคลที่เกี่ยวข้องในองค์กรออกมาใช้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และเมื่อสำเร็จได้ มันเป็นการพิสูจน์ว่า อะไรที่เราคิดและต้องการให้เกิดขึ้น ก็เกิดขึ้นได้ถ้าเรามีความกล้าที่จะทำ

T ตัวที่ 2 Timing หมายถึง การมีกรอบเวลาในการทำงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติต้องบริหารเวลา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามกรอบเวลาที่วางไว้ และการกำหนดกรอบเวลานั้นต้องไม่ยาวนานเกินไป การไม่มีกรอบเวลาจะทำให้งานดำเนินไปเรื่อยๆ อย่างไม่มีวันแล้วเสร็จ คนส่วนใหญ่มักจะไม่นิยมตั้งกรอบเวลาให้กับการทำงานของตัวเองเสมอ เพราะเมื่อตั้งกรอบเวลาจะทำให้รู้สึกอึดอัด เกิดความรู้สึกเหมือนถูกบังคับ และนั่นเป็นสาเหตุให้งานหลายอย่าง ทั้งงานส่วนตัวในชีวิตประจำวันหรืองานธุรกิจก็ตาม มักจะลงเอยด้วยการไม่ประสบความสำเร็จ ไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ งานบางงาน เรื่องบางเรื่อง อาจจะต้องใช้เวลาเป็นปีกว่าจะได้ทำ กว่าจะประสบความสำเร็จ บางเรื่องเมื่อไม่ได้กำหนดกรอบเวลาเอาไว้ ก็อาจจะลืมไปเลย สุดท้ายก็ไม่ได้ทำและอาจถึงขั้นหายสาบสูญไปเลยทีเดียว สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ได้มาจากประสบการณ์ส่วนตัวของการมอบหมายงานให้กับบุคคลต่างๆของผม หลายครั้งที่มอบหมายไปแล้วและผมเองก็ไม่ได้ติดตามด้วย ปรากฏว่างานที่มอบหมายได้ถูกลืมไปเรียบร้อยแล้ว เรื่องเหล่านี้เป็นปกตินิสัยทั่วไปของมนุษย์ ตัวอย่างที่เห็นชัดๆจากชีวิตประจำวันของนักเรียน นักศึกษาโดยทั่วไป หรือแม้แต่ของตัวเองเราเองในสมัยเด็กๆ คือเรื่องของการอ่านหนังสือสอบ ทุกคนมีเวลาที่จะเตรียมตัวสอบ เตรียมตัวอ่านหนังสือกันล่วงหน้าหลายเดือน แต่ส่วนใหญ่ก็มักไม่ค่อยอ่านกันเนิ่นๆ มาอ่านหนังสือสอบกันวันสุดท้าย หรือนาทีสุดท้ายก่อนสอบ นี่คือการไม่รู้จักบริหารเวลาให้งานของเราเป็นไปตามเป้าหมาย และมาเร่งรัดเอานาทีสุดท้ายของเวลานั้นๆ เพื่อให้งานเสร็จ งานนั้นจึงมักจะไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร ในการทำงานก็เช่นเดียวกัน ถ้ามีเวลาเยอะ คนก็มักจะไม่เร่งรีบที่จะทำให้สำเร็จ ดังนั้นการมีกรอบเวลาจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก การกำหนดกรอบเวลาต้อง



ไม่ยาวนานเกินไป ควรจะเป็นระยะเวลาที่สั้น ซึ่งระยะเวลาที่สูงสุดในการวางแผนควรเป็นแผนระยะสั้นไม่เกิน 1 ปี และชื่อย่อยออกมาเป็นแผนระยะสั้นเข้าไปอีกเป็นแผนรายเดือน หรือรายสัปดาห์ ซึ่งจะทำให้ฝ่ายบริหารต้องดูแลผลของงานต่างๆอยู่ตลอดเวลา และมองเห็นประสิทธิภาพของการทำงานในช่วงเวลานั้นๆว่าเป็นอย่างไร การกำหนดเวลาที่ยาวนานเกินไป ก็จะเหมือนกับการดูหนังสือสอบ คือคนก็จะไปทำเอาในช่วงเวลาท้ายๆ เช่น โครงการที่กำหนดว่าจะแล้วเสร็จในเวลา 5 ปี ก็มักจะไปเริ่มคิดเริ่มทำในปีที่ 4 หรือปีที่ 5 ซึ่งเป็นการเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์

ดังนั้นการกำหนดกรอบเวลาจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับงานทุกชนิด ไม่ว่าจะเป็นงานขาย งานด้านการผลิต หรือในการทำกิจกรรมส่วนตัวอื่นๆ เช่น การออกกำลังกาย การลดน้ำหนัก การศึกษาหาความรู้ให้กับตนเอง ก็จะต้องกำหนดกรอบเวลาให้ตัวเองว่าจะใช้เวลาานเท่าไร ไม่ว่าจะทำธุรกิจใดก็ตาม ทำงานประเภทไหนก็ตาม จะต้องมีการกำหนดวันแล้วเสร็จ คือมี “Dead line” นั่นเอง ในความหมายของคำว่า “Dead line” ก็บ่งบอกชัดอยู่แล้วว่า Dead คือ ตาย Dead Line จึงหมายถึงเส้นแห่งความตาย หรือเวลาแห่งความตาย คือถ้าถึงเวลานี้แล้วคุณยังไม่ทำ หรือทำไม่สำเร็จคุณตายแน่ๆ เพราะฉะนั้น Dead Line จึงเป็นสิ่งที่ทำให้ทุกคนเห็นว่า การบรรลุเป้าหมายตามกรอบเวลานั้นสำคัญมาก การกำหนดกรอบเวลา ความซีเรียส และเอาจริงเอจังของการทำตามกรอบเวลา จะเป็นตัวช่วยให้งานประสบความสำเร็จ และถึงแม้ว่าจะตีกรอบเวลาแล้ว แต่ถ้าผู้บริหารไม่จริงจัง ลูกน้องทำเลยกรอบเวลาก็ไม่ว่า ไม่สนใจว่ากรอบเวลามีความสำคัญอย่างไร ทำงานไม่เสร็จก็ไม่มีใครว่าอะไร ในที่สุดกรอบเวลาก็จะไม่มี ความหมาย การจะให้กรอบเวลา มีความหมายจะต้องให้ความสำคัญกับมัน ดังนั้นการหลุดกรอบเวลาต้องถือเป็นเรื่องใหญ่ เป็นเรื่องเสียหาย เป็นเรื่องคอขาดบาดตายไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น เมื่อนั้นความสำเร็จก็จะเกิดขึ้นกับงานทุกงานที่เราทำ

T ตัวที่ 3 Tracking หมายถึง การมีระบบในการติดตามงาน เมื่อมีเป้าหมายในการทำงานแล้ว แต่หากไม่มีการติดตาม งานก็จะไม่ประสบความสำเร็จ การติดตามงานสามารถทำได้หลายวิธี การติดตามงานจะทำให้สามารถประเมิน ณ เวลานั้นๆว่า สิ่งที่เราทำบรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใด และมีโอกาสบรรลุเป้าที่ตั้งไว้หรือไม่ อุปสรรคใดที่ทำให้งานไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย เพื่อจะได้มีการแก้ไขปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

จากประสบการณ์ของผมเอง งานที่ทำแล้วไม่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่ เมื่อมาวิเคราะห์ถึงสาเหตุก็จะพบว่า เหตุที่งานไม่สำเร็จนั้น เกิดจากการที่ไม่มีระบบการติดตามที่ดี เพราะส่วนใหญ่คนทั่วไปเมื่อมอบหมายงานให้ใครแล้ว ก็มักจะให้เกียรติว่าผู้ที่ได้รับมอบหมายไปจะมีความรับผิดชอบที่จะทำงานให้สำเร็จโดยไม่ต้องติดตาม และคิดว่าเมื่อถึงเวลาผู้ที่ได้รับมอบหมายไปนั้นจะมาแจ้งเองว่าทำสำเร็จหรือยัง ปกติทั้งผู้สั่งงานและคนที่ได้รับมอบหมายงานมักจะมีการถามไถ่หลายเรื่อง ดังนั้นงานที่ไม่มีระบบการติดตามที่ดีก็มักจะถูกลืม คนสั่งงานก็ลืม คนรับคำสั่งก็ลืม จากประสบการณ์ส่วนตัว ผมเองก็เคยลืมงานที่ได้รับมอบหมายมาก่อน ลืมมาจนถึงวันนี้เป็นเวลาหลายสิบปีก็ยังไม่ได้ทำงานนั้น ยิ่งปล่อยเวลานานเท่าไรโดยไม่ติดตาม ความสำเร็จก็ยิ่งห่างไปเรื่อยๆ ส่วนประสบการณ์กับลูกน้องบางคนที่ได้รับมอบหมายงานไปทำ ผมไม่ได้ลืมแต่ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ทำงานลืมไปแล้ว จนกระทั่ง 14 ปีให้หลัง เมื่อผมมาเตือน คนรับงานถึงจำได้ และงานจึงสำเร็จได้ภายในไม่กี่สัปดาห์ เป็นต้น



ดังนั้นความสำเร็จขององค์กรนอกจากจะเกิดขึ้นได้จากการมีเป้าหมายที่ชัดเจน (Target) การมีกรอบเวลา (Timing) ในการทำงานแล้ว ยังต้องมีระบบในการติดตามงาน (Tracking) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญอีกตัวหนึ่งในการที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จ การติดตามงานที่ผมใช้สามารถทำได้หลายวิธี ไม่ว่าจะเป็นการให้เขียนรายงาน การรายงานทางโทรศัพท์ การประชุมติดตามงาน การถามอย่างต่อเนื่องเป็นระยะๆ หรือวิธีอื่นๆ ฯลฯ ผมบอกผู้บริหารของผมเสมอว่า “คุณจะใช้วิธีไหนก็ได้ ขอเพียงทำให้ผมทราบว่างานที่ผมมอบหมาย ได้ดำเนินการไปถึงไหนแล้ว” การติดตามงานเป็นสิ่งที่จำเป็นที่ต้องทำเมื่อมีการมอบหมายงาน หน้าที่หลักของคนที่เป็นหัวหน้า คือ ทำอย่างไรจึงจะให้ลูกน้องทำงานให้เราได้ตามที่ได้รับมอบหมาย ดังนั้นถ้าไม่มีการติดตามที่เป็นระบบ เราจะไม่รู้เลยว่าลูกน้องบางคนได้รับมอบหมายไปแล้วทำได้หรือไม่ได้ รู้อีกทีก็สายไปเสียแล้ว เกิดความเสียหายที่ไม่น่าจะเกิดขึ้น การทำงานไม่ใช่เพียงแค่ใช้แรงงาน แต่ต้องใช้ความคิดไปด้วย ดังนั้นการติดตามให้คนทำงาน ให้คิดงานที่ตนได้รับไปทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอเป็นสิ่งที่จะทำให้งานสำเร็จได้ ในบริษัทของผมใช้การทำ War Room เป็นวิธีหนึ่งในการติดตามงาน ซึ่งผมได้แนว ความคิดเรื่องการทำ War Room นี้มาจากบริษัท Toyota ในช่วงที่ประเทศเราประสบปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจ ผู้บริหารของบริษัท Toyota ได้เข้ามาพบผมและได้คุยกันถึงการบริหารงานในภาวะเศรษฐกิจช่วงนั้น ผมจึงได้รู้ว่าที่บริษัท Toyota มีการทำ War Room กันทุกวัน ซึ่งในภาษาญี่ปุ่นใช้คำว่า “Obeya” หมายความว่าห้องใหญ่ (Big Room) หมายถึงการที่ผู้บริหารระดับสูงต้องมาประชุมร่วมกันเพื่อดูแลติดตามงาน ติดตามธุรกิจกันทุกวัน นั่นก็คือการ tracking ที่เป็นการติดตามงานขององค์กรทุกวัน และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นทุกวัน ผมก็เลยนำแนวความคิดนี้มาปรับใช้กับบริษัทของผม

การทำ War Room ในบริษัทของผม คือการที่บริหารของทุกฝ่ายมาประชุมร่วมกันในเวลา 8.00 น. ของทุกวันเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน ณ เวลานั้นๆ ว่าสิ่งที่เราทำบรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใด หรือมีโอกาสบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ อุปสรรคใดที่จะทำให้งานไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย เพื่อจะได้ช่วยกันแก้ไขปรับปรุงได้ทันเวลา เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย และหลังจากการประชุมก็จะมีผู้รับผิดชอบโทรมารายงานให้ผมทราบทันทีว่าผลการประชุมเป็นอย่างไร มีปัญหาติดขัดในเรื่องอะไรหรือไม่ และจะมีแนวทางแก้ปัญหากันอย่างไร เพื่อให้งานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ งานที่ถูกตั้งเป้าไว้จะสำเร็จได้ต้องมีระบบการติดตามงานที่เข้มงวด คนรับผิดชอบต้องรายงานสิ่งที่ทำตลอดทุกวัน ทุก 5 วัน หรือ 7 วัน ไม่ใช่ให้ทำไปแล้ว หายไปเลย 3-4 เดือน ยังไม่มีการคืนหน้าแล้วต้องมาเริ่มกันใหม่ หลายคนอาจจะมองว่าเป็นเรื่องธรรมดามาก แต่เอาเข้าจริงๆ แล้ว กลายเป็นเรื่องสำคัญมาก การตั้งเป้าแล้ว แต่ไม่มีการติดตามงานอย่างจริงจังๆ จึงเป็นจุดอ่อน การติดตามงานเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง งานจะไม่สำเร็จได้เลย หากขาดการติดตามงานที่มีประสิทธิภาพ

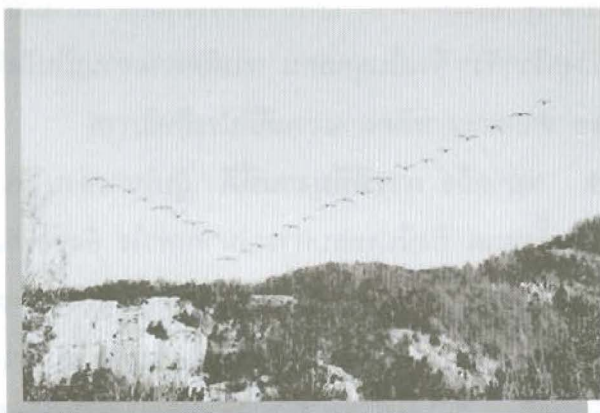
T ตัวที่ 4 ซึ่งเป็น T ตัวสุดท้าย คือ Teamwork หมายถึง การมีทีมงานที่ดี ผู้บริหารส่วนใหญ่ มักจะคิดว่าตัวเองเป็นศูนย์กลางความคิด ความสำเร็จของงานทั้งหมด ยิ่งมีประสบการณ์มากเท่าไร ยิ่งทำงานสำเร็จมากเท่าไร ยิ่งทำให้คิดว่าตัวเองประสบความสำเร็จมากที่สุด แต่ในความเป็นจริงแล้ว ไม่ว่าผู้บริหารจะฉลาดและเก่งอย่างไร แต่ถ้าหากขาดผู้บริหารมีรองลงไปหรือขาดทีมงานที่มีความสามารถ งานก็จะไม่มีทางประสบความสำเร็จ Teamwork จึงเป็นหัวใจสำคัญมากๆ ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจใดๆ ก็ตาม ถ้าไปศึกษาบุคคลที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจการงาน ก็จะพบว่าแทบทุกคนจะมีลูกทีมที่เก่งและเข้มแข็ง ในทางตรงกันข้ามธุรกิจที่มี



ผู้บริหารที่เก่งอยู่คนเดียว หรือที่เราเรียกว่า One Man Show ธุรกิจนั้นอาจจะเจริญก้าวหน้าได้ระยะหนึ่งตราบเท่าที่ผู้บริหารท่านนั้นยังมีความสนใจอยู่ แต่เมื่อใดก็ตามที่ผู้บริหารท่านนั้นละเลิกความสนใจไปจากตรงนี้เนื่องจากคิดว่าตนเองประสบความสำเร็จมากแล้ว ก็จะปล่อยปละละเลย ไม่สนใจ ดังนั้นปัญหาที่จะเกิดขึ้นตามมาก็คือ ผู้บริหารระดับรองลงไปก็จะไม่สามารถต่อยอดธุรกิจให้เจริญรุ่งเรืองต่อไปได้ ซึ่งนี่คือเรื่องปกติของวงจรธุรกิจที่เกิดขึ้นเป็นประจำ

ดังนั้นผู้นำต้องสำนึกอยู่เสมอว่าความสำเร็จของเค้าขึ้นอยู่กับลูกน้องทั้งนั้น ผู้นำที่ดีและฉลาดจะเอาใจใส่ดูแลลูกน้องให้เค้ามีความสุข พัฒนาทักษะ ให้ความรู้กับลูกน้อง และเปิดโอกาสให้ลูกน้องได้ทำงานตามความคิดของเค้าเองด้วย ผู้นำต้องสร้างแรงจูงใจและกำลังใจให้ทีมงานทุกคนพร้อมที่จะเดินทางไปในทิศทางเดียวกัน เดียวกัน และเมื่อเกิดปัญหาก็ต้องให้หลักความร่วมมือ ร่วมใจ ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ เพื่อช่วยกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน นั่นคือปัจจัยที่จะทำให้เกิดความสำเร็จ ความยั่งยืนของธุรกิจก็เกิดขึ้น ถ้ามี Teamwork ที่ทำงานอย่างเข้มแข็ง จริงใจ สามัคคีและเสียสละ ธุรกิจก็จะยั่งยืนต่อไปได้ เพราะการขับเคลื่อนองค์กรต้องมาจากความร่วมมือผลักดันของทุกฝ่าย ของทุกคนจึงจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การทำงานเป็นทีมก็เปรียบเสมือนการเล่นกีฬา ยกตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนคือกีฬาฟุตบอล วอลเลย์บอล หรือตะกร้อ ที่จะต้องทำงานประสานกันเป็นทีม ถ้าทีมไหนสามารถประสานการเล่นเป็นทีมได้ดีที่สุดเท่าใดโอกาสชนะก็มีมากเท่านั้น แต่ถ้าไม่มีการวางแผนหรือไม่มีการประสานงานกันเป็นทีม ชัยชนะก็จะไม่เกิด ในการทำงานก็เช่นเดียวกัน ไม่เคยปรากฏเลยว่า มีบริษัทใดสามารถประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจโดยปราศจากทีมงานที่ดี ดังนั้นการทำงานเป็นทีมจึงหมายถึงการประสานงานที่ดีและสามารถผสมกลมกลืนกันอย่างมีประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน

ผมเคยอ่านเจอบทความฉบับหนึ่งที่ผู้เขียนได้นำเรื่องราวของนกเป็ดน้ำมาเปรียบเทียบกับการทำงานเป็นทีม ซึ่งบทความฉบับนี้ทำให้เข้าใจและเห็นภาพความสำคัญของการทำงานเป็นทีมได้อย่างชัดเจนมาก ผมขอยกบทความนี้มาเขียนในที่นี้เพื่อเป็นอีกตัวอย่างที่จะทำให้เข้าใจเรื่องความสำคัญของการทำงานเป็นทีมมากขึ้นก็แล้วกันครับ เนื้อหาในบทความกล่าวถึงว่า ปกติทุกๆฤดูในยุโรป เมื่อเข้าสู่ฤดูใบไม้ร่วง นกเป็ดน้ำจะบินลงไปตามทิศใต้ ถ้าเราสังเกตดีๆ จะเห็นว่านกเป็ดน้ำบินเป็นรูปตัววีหัวกลับ





การบินแบบนี้ จะทำให้นักเปิดน้ำ 4 ตัวหลังไม่ต้องใช้แรงบินมากมายเหมือนการบินเดี่ยวๆ เพราะจะมีแรงดึงของตัวแรก และ 2 ตัวในแถวที่สอง ซึ่งการบินแบบนี้ จะช่วยให้นักเปิดน้ำบินได้ความเร็วเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับนกเป็นน้ำที่บินตัวเดียว

และเมื่อบินไปซักพัก นักเปิดน้ำตัวผู้นำ จะเกิดความเหนื่อย ดังนั้นมันจึงบินไปต่อท้ายกลุ่ม และนักเปิดน้ำในลำดับถัดมา จะบินขึ้นมาเพื่อนำกลุ่มนกเปิดน้ำไปสู่จุดหมาย ขณะบิน นักเปิดน้ำที่เป็นผู้ตาม จะส่งเสียงร้องเชียร์นักเปิดน้ำผู้นำ เพื่อเป็นการให้กำลังใจ ทำให้นักเปิดน้ำผู้นำ มีความเชื่อมั่น และบินนำกลุ่มของมันไปจนถึงจุดหมายได้

จากลักษณะการบินเป็นกลุ่มของนักเปิดน้ำ ก็คือการทำงานเป็นทีม ซึ่งทุกคนในทีมจะต้องมีจุดหมายร่วมกัน ทำในทิศทางเดียวกัน ต้องมีความสามัคคีและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้กำลังใจกัน ทีมจึงจะไปถึงจุดหมายปลายทางได้ ผมคิดว่า การทำงานไม่ประสบความสำเร็จส่วนหนึ่งมักจะมาจากการขาด T ตัวใดตัวหนึ่ง และสิ่งที่สำคัญอีกส่วนหนึ่งมาจากใจของคนในองค์กร หากต้องการประสบความสำเร็จ ต้องกล้า อย่างกลัว และคิดอยู่เสมอว่าต้องทำให้สำเร็จ หากผู้บริหารนำหลักการ 3T+1 ไปใช้ในการบริหารงาน และกระตุ้นให้พนักงานในองค์กรใช้หลักคิดอันเดียวกันนี้ในการทำงาน ผมเชื่อว่าความสำเร็จขององค์กรก็เกิดขึ้นได้อย่างแน่นอน