



Zero Base Thinking การคิดจากฐานศูนย์

ดร.บุญเกียรติ โชควัฒนา²

การทำงานงบประมาณมีวิธีการหนึ่งที่เรียกว่า Zero Base Budgeting คือการทำงานงบประมาณโดยไม่ใช้ข้อมูลการใช้จ่ายในปีก่อนมาเป็นบรรทัดฐาน ซึ่งต้องอาศัยข้อมูลของการใช้จ่ายอย่างละเอียดไม่ใช่แค่ตัวเลขรวม ๆ ของการใช้จ่ายแต่ละครั้ง ต้องอาศัยการเก็บตัวเลขที่ละเอียดขึ้น แล้วคิดว่าในปีหน้ามีค่าใช้จ่ายอะไรจำเป็นต้องใช้ อะไรไม่จำเป็นต้องใช้ และควรจะใช้เท่าไรก็พอ อาจจะน้อยหรือมากกว่าปีที่แล้วตามความเหมาะสม และบางครั้งก็ถือโอกาสพัฒนาประสิทธิผลของการใช้จ่ายเงินด้วย ทำให้ต้องคิดถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะทำในปีงบประมาณนั้น ๆ ว่า จะทำอะไร ไม่ทำอะไร จะปรับปรุงอะไรหรือเลิกปรับปรุงอะไรล่วงหน้าอย่างละเอียดลออยิ่งขึ้น และบางครั้งรวมไปถึงการศึกษาต้นทุนของวัตถุที่เราจะซื้อเข้ามาด้วยทำให้สามารถรู้ว่าเราซื้อมาถูกหรือแพง

ความคิด Zero Base Budget สามารถนำมาใช้ในการทำงานด้านอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ ด้านบัญชี เช่น การวางแผน และการแก้ปัญหาบางประเภทได้ด้วย

ถ้าในการวางแผน ก็ให้คิดถึงวัตถุประสงค์ของแผนการนั้น ๆ ให้ชัดเจน ซึ่งถือเป็นฐานของแผนการ (Zero Base)

แต่ถ้าเป็นการแก้ปัญหา ก็ให้คิดว่าปัญหานั้นเกิดขึ้นจากสมมุติฐานอะไร ถือเสมือนเป็นรากของปัญหา และเมื่อเข้าใจสมมุติฐานของปัญหา วิธีการแก้ก็จะชัดเจนขึ้น บางคนพบปัญหาก็กตรงเข้าไปแก้โดยไม่หาสมมุติฐานก็อาจจะแก้ผิดจุด หรือไปแก้ปัญหาโลกแตก ซึ่งแก้เท่าไรก็ไม่สำเร็จหรือแก้เท่าไรก็ไม่หมด

การตั้งคำถามถามตัวเองว่าปัญหานั้นเกิดขึ้นเพราะอะไร (Why) ใครหรืออะไรทำให้เกิดปัญหา (Who) อะไรเป็นบ่อเกิดแห่งปัญหา (What) เมื่อใดปัญหาต้องถูกจัดการให้สำเร็จ (When) ต้องจัดการกับปัญหานั้นที่ไหนและที่ตรงไหนของปัญหา (Where) วิธีจัดการกับปัญหานั้นควรเป็นวิธีใด (How) ต้องใช้พลังงานหรือทรัพยากรในการแก้มากน้อยแค่ไหน (How much) ต้องใช้บุคลากรเท่าไรหรือต้องมีบุคคลที่เกี่ยวข้องเท่าไร (How many)

เข้าหลัก Why, Who, What, When, Where, How, How much, และ How many การคิดแบบที่กล่าวข้างต้น ผมถือว่าเป็นความคิดจากสมมุติฐาน หรือฐานศูนย์ได้

ความคิดของคนมีหลายแบบ และสองแบบหลักๆ ก็คือ การคิดลบและการคิดบวก คนส่วนใหญ่จะมีความคิดลบคิดบวกผสมกันอยู่ในตัวเอง อยู่ที่ว่าคนไหนที่คิดแบบไหนมากก็มีผลต่อตัวเองตามความคิดของเขา

คนที่คิดลบ มักจะคิดเอาปัญหาน่า ความทุกข์น่า ความหวงโยนน่า ความตายน่า ความล้มสลายน่า ความกลัวน่า หรือความเศร้าน่า

คนที่คิดบวก มักจะคิดเอาความสำเร็จน่า ความสุขน่า ความดีน่า การช่วยผู้อื่นน่าหรือความเจริญก้าวหน้า

² กรรมการผู้อำนวยการ บริษัท ไอ.ซี.ซี. อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)



ผู้ที่คิดบวกจะมีความฝัน ความปรารถนา ความมุ่งมั่น ความคิดสร้างสรรค์ ผู้ที่คิดลบจะมีแต่ความสิ้นหวัง ความกลัว ความไม่มั่นใจ ความท้อถอย ความเครียด ฉะนั้นถ้าผู้อ่านต้องการจะประเมินว่าใครเป็นคนคิดลบหรือคิดบวกก็ให้ฝึกประเมินโดยการสังเกตคำพูดที่บุคคลที่จะประเมินพูดออกมา ก็พอจะบอกได้ว่าผู้นั้นเป็นคนคิดบวกหรือ คิดลบ คนที่คิดบวกจะมีโอกาสสำเร็จและมีความสุขมากกว่าคนคิดลบมาก

คนที่คิดบวกก่อนจะทำอะไรก็มักจะตั้งคำถามว่าตนเองจะทำอะไรจึงจะประสบความสำเร็จในเรื่องนั้นๆ และก็หาคำตอบว่าควรจะทำอย่างไรเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามที่หวัง และก็ตั้งคำถามหาคำตอบต่อไป (Enquiring) คนที่คิดบวกจะเอาเป้าหมายแห่งความสำเร็จตั้ง และมองหาหนทาง วิธีการ โอกาสที่จะทำให้ตนเองประสบความสำเร็จตามที่ตนตั้งไว้ (Success Base) ฉะนั้นการตั้งเป้าประสงค์ (Objective) ที่สำคัญสำหรับตนเองหรือสำหรับองค์กรเป็นสิ่งที่ควรทำเป็นอย่างยิ่ง ถ้าต้องการความเจริญให้กับตนเองหรือองค์กรที่ตนมีส่วนร่วมรับผิดชอบ

การตั้งคำถามแล้วหาคำตอบ การตั้งเป้าหมายแล้วหาวิธีการทำให้ถึงเป้าหมายนั้น โดยไม่ต้องอ้างอิงหรือยึดข้อมูลในอดีตที่ผ่านมา ผมเรียกว่า **Zero Base Thinking** แต่ไม่ใช่ว่าไม่ใช้ประสบการณ์ในอดีตเสียเลย เพราะประสบการณ์ในอดีตมีทั้งที่สำเร็จและไม่สำเร็จ เอาวิธีที่สำเร็จมาเป็นแนวทางในการคิดหาวิธีสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ในอนาคต และหาคำตอบในสิ่งที่ผิดพลาดในอดีตว่าเกิดขึ้นเพราะคนอื่นหรือสิ่งแวดล้อม และพิจารณาว่าตัวเราเองทำให้เกิดความผิดพลาดล้มเหลวตรงไหน จะเป็นบทเรียนสำหรับความสำเร็จในอนาคต แต่ไม่ใช่ด้วยการไม่คิดถึงความผิดพลาดหรือล้มเสีย หรือมีแต่ความกลัวว่าจะผิดพลาดซ้ำรอยเดิมอีก

ประสบการณ์ที่ได้เห็นคนคิดลบที่อยู่ในความกลัว ความไม่มั่นใจ หรือมองทุกอย่างเป็นปัญหา ทำให้พอสรุปได้ว่า ปัญหาที่คนคิดลบคิดว่ามักจะเจอนั้น ที่จริงคนคิดบวกก็เจอปัญหานั้นเช่นเดียวกัน แต่คนคิดบวกจะไม่ให้ปัญหามาเป็นอุปสรรคขัดขวางความสำเร็จ เพราะปัญหาเป็นเรื่องที่อยู่คู่โลกคู่กับตัวเรา คนคิดลบพยายามแต่จะแก้ปัญหาให้หมด (ซึ่งผมเรียกว่า **Problem Base**) แล้วถึงค่อยมาคิดว่าจะทำอะไรต่อไปให้ประสบผลสำเร็จ แต่ถ้าพิจารณาดีๆ แล้วปัญหาบางอย่างแก้ไม่มีวันหมด ฉะนั้นคนที่คิดบวกจะแยกการแก้ปัญหาไว้ส่วนหนึ่ง การคิดว่าจะทำอะไรให้ประสบความสำเร็จไว้อีกส่วนหนึ่ง และจะแก้ปัญหามาขัดขวางความสำเร็จก่อน ไม่ใช่แก้ปัญหาทุกปัญหาที่เข้ามาให้หมดก่อน และจะพยายามมองหาโอกาสที่จะทำให้ตนเองประสบความสำเร็จตลอดเวลาโดยไม่ต้องรอให้แก้ปัญหามาหมดก่อน

นอกจากนี้ ยังมีหลักคิดในการบริหารงานอีกเรื่องหนึ่งที่น่าสนใจที่จะกล่าวถึง ณ ที่นี้ คือ “ไม่มีอะไรสมบูรณ์แบบ” (Nothing is Perfect)



ไม่มีอะไรสมบูรณ์แบบ

Nothing is Perfect

ผมเข้าใจสัจธรรมเรื่องความไม่สมบูรณ์แบบมานานแล้ว ตั้งแต่เด็กผมอยากได้คันหนูและลูกหนูจากญี่ปุ่นมาก ต้องร้องไห้ขอเงินคุณแม่ซื้อเป็นวันๆ พอได้แล้วก็ไม่เห็นได้ใช้ยิ่งใช้เล่น หลายๆ ครั้งอยากเล่นอะไรตอนเด็กแต่ไม่มีเครื่องมือ ต้องยืมเครื่องมือคนอื่นเล่นรู้สึกสนุกและอยากได้เป็นของตัวเองบ้าง แต่พอได้มาเป็นของตัวเองแล้วก็เลิกเล่น ตอนที่ยังไม่ได้ปริญญาารู้สึกอยากได้มาก เป็นความฝันอันสูงส่ง แต่พอได้แล้วรู้สึกเฉยๆ ตอนใช้รถ Second hand ซึ่งก็มีเรื่องเสียจุกจิก ก็คิดว่าถ้ามีรถใหม่คงจะไม่เสียจุกจิก แต่พอมีรถใหม่ทั้งๆ ที่เป็นรถคันดี (ส่วนใหญ่ผมจะเป็นคนไปถอยรถใหม่ออกจากห้างเองทุกครั้ง) แต่แค่ขับไปไม่กี่ร้อยเมตร ผมก็รู้สึกได้เลยว่ามีอะไรเสียในรถคันนั้น และไม่ใช่คันเดียวเป็นอย่างนี้หลายๆ คันด้วย แม้แต่รถดี ก็ใช้ว่าจะสมบูรณ์แบบกว่ารถธรรมดาๆ เท่าไรเลยกว่าจะปรับจนเข้าที่ ต้องใช้เวลาเป็นปี และยังมีรถคันดีบางคันที่ผมใช้อยู่หลายปีแล้ว ตัวแทนจำหน่ายยังแก้ปัญหาบางอย่างให้ผมไม่ได้ก็มี ถ้าอ่านในแผนงานของทางราชการหรือแวดวงการศึกษา มักจะได้พบคำว่า “สู่ความเป็นเลิศ” อยู่ในแผนงานอยู่เสมอ คำว่า “สู่ความเป็นเลิศ” ที่จริงแล้วก็คล้ายกับ คำว่าสมบูรณ์แบบ หรือที่ภาษาอังกฤษใช้คำว่า “Perfection” ผมถามตัวเองมานานแล้วว่าความสมบูรณ์แบบมีจริงหรือไม่? คำตอบที่ผมตอบตัวเองก็คือ ไม่มี ถ้าจะมีก็แค่ชั่วขณะหนึ่งเท่านั้น แล้วก็ไม่ใช่สมบูรณ์แบบอีกแล้ว

ยกตัวอย่างง่าย ๆ ก็คือ สมมติว่าเราไปซื้อเตียงนอนที่คนขายบอกว่านอนสบายที่สุดมา แล้วในนาที่แรกที่เราล้มตัวลงนอนเรารู้สึกสบายอย่างที่สุด แต่ถ้านอนท่าเดิมไปหลายๆ นาที่ ความไม่สบายก็เริ่มจะเกิดขึ้น เราก็ต้องพลิกตัวไปมา ถึงแม้ตอนเราหลับไปบนที่นอนที่สบายที่สุดนั้น เราก็ยังต้องพลิกตัวไปมาไม่รู้กี่สิบครั้งใน 1 คืนเพราะความสุขสมบูรณ์แบบนั้นมิได้อยู่เป็นชั่วขณะเท่านั้น

เวลาฝรั่งทำอะไรแล้วไม่ได้ตั้งใจ เขาก็มักจะพูดหรือคิดว่า “Nothing is Perfect” ซึ่งหมายความว่าไม่มีอะไรที่สมบูรณ์แบบ ซึ่งที่จริงแล้วการคิดแบบนี้ทำให้คนไม่เกิดความเครียด เพราะการจะทำให้ทุกสิ่งทุกอย่างเข้าสู่ความสมบูรณ์แบบหรือความสุดยอดนั้นต้องใช้พลังงานมาก และมีโอกาสผิดหวังเยอะ นักกีฬาที่ทำสถิติโลกใหม่ซึ่งเพิ่มขึ้นเพียงเสี้ยวของวินาที ต้องฝึกซ้อมอย่างมากมายรวมทั้งต้องมีความมุ่งมั่นและพรสวรรค์ถึงจะมีโอกาสทำได้ ฉะนั้นในชีวิตของคนปกติไม่ควรคิดที่จะทำอะไรให้สมบูรณ์แบบ หรือทำให้เป็นเลิศแค่ทำได้อยู่ได้เหมือนหรือเหนือกว่าคนทั่วไปบ้างก็น่าจะพอดี ความเครียดก็จะไม่ได้เกิดขึ้น เวลาผมมอบหมายงานให้พนักงานหรือผู้บริหารบางคน ถ้ารู้สึกว่าเขาดังใจมากที่จะทำงานนี้ ผมมักจะบอกว่าย่า serious ผมไม่ได้หวังมากจากเขาเท่าไรเพราะไม่อยากทำให้ตัวเองผิดหวัง และไม่อยากให้เขาเครียดในการทำงานนั้นๆ โดยไม่จำเป็น คนที่ชอบความสมบูรณ์แบบหรือฝรั่งเรียก Perfectionist มักจะเป็นคนที่ไม่ค่อยมีเพื่อน แม้แต่ไม่ได้ชอบความสมบูรณ์แบบทุกเรื่องก็ตาม และมักจะทำงานได้น้อยลงเพราะจะประคองประคองงานจนไม่เกิดผลงานที่ควรจะได้ ฉะนั้นคนที่ชอบความสมบูรณ์แบบมักอยู่ในธุรกิจไม่ได้ ถ้าหัวหน้าเป็นลูกน้องก็แย่ ถ้าลูกน้องเป็นหัวหน้าก็คงรำคาญเพราะจะซักไซ้ไม่ทันใจ เพราะในการทำธุรกิจต้องทำให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หรือทำงานโดยใช้หลักของ Value efficiency คือ ทำให้ได้ผลงานเมื่อเทียบกับเงิน หรือทรัพยากร หรือเวลาที่ใช้ไป



ผลที่ได้รับตีค่าเป็นเงิน = ดัชนีของ Value efficiency
สิ่งที่ใช้ไปตีค่าเป็นเงิน

*** ดัชนียิ่งสูงก็หมายถึง ความคุ้มค่าของเงินที่ใช้ไป ***

คนที่ทำงานได้ดีเป็นที่ชื่นชอบของหัวหน้าก็คือ ต้องคำนึงถึงเรื่องเวลา รายได้ รายจ่าย ความสมัครสมานสามัคคี และความซื่อตรง

เวลา ก็คือ ความรวดเร็ว เสร็จเร็ว และถูกต้องพอควร

รายได้ คือ ผลงานที่ส่งผลต่อรายได้ขององค์กร

รายจ่าย คือ ทรัพย์สินที่ต้องใช้จ่ายไป รวมทั้งเงินเดือนของผู้ทำเพื่อให้ได้มาซึ่งผลงาน

สมัครสมานสามัคคี คือ ผลงานที่หลายๆ คนมีส่วนร่วมทำงานให้เกิดผลสำเร็จ ไม่ใช่ทำเป็นอยู่คนเดียว

ซื่อตรง คือ ทำได้ก็บอกว่าได้ ทำไม่ได้ก็บอกว่าทำไม่ได้ จะได้ช่วยกันคิดว่าจะทำอย่างไร ทำผิดก็ยอมรับว่าผิด ไม่กลัวเสียหน้า

ฉะนั้นการที่หวังอะไรสมมุติแบบก็มักจะผิดหวัง แล้วก็จะผิดหวังซ้ำๆ ถ้าเรายังหวังอะไรสมมุติแบบต่อไปอีก เราก็จะผิดหวังต่อไปอีก คนที่ตั้งเป้าหมายโดยใช้ความสมมุติแบบเป็นบรรทัดฐานก็มักไม่ได้ตามเป้าหมาย

ฉะนั้นเมื่อตั้งเป้าหมายว่าจะทำอะไรก็ตาม **ต้องคิดว่าจะทำให้ได้ตามเป้าหมายนั้นจะอย่างไร** และหาวิธีที่จะทำให้ได้หลายๆ วิธี และแต่ละวิธีก็ไม่ต้องหวังว่าจะได้ผล 100% แค่หวังว่าจะได้ผล 70-80% ก็พอ แต่เนื่องจากเราคิดไว้หลายวิธี ทุกๆ วิธีที่ไม่สมมุติแบบคือได้แค่ 70-80% ของความสมมุติแบบรวมกัน เราก็จะได้ตามเป้าหมายที่เราตั้งไว้ได้แล้ว