

สุดยอดเคล็ดลับ  
การบริหารจาก

# ฮาร์วาร์ด

สำหรับนักบริหารยุคใหม่

MANAGEMENT TIPS

**HARVARD BUSINESS REVIEW**

สุดยอด

**150**

เคล็ดลับ

สำหรับการบริหารตนเอง บริหารทีมงานและองค์กร  
รวมถึงการบริหารจัดการธุรกิจให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

HARVARD BUSINESS REVIEW

สุดยอดเคล็ดลับ  
การบริหารจาก

ฮาร์วาร์ด

สำหรับนักบริหารยุคใหม่

MANAGEMENT TIPS

สุดยอด

150

เคล็ดลับ

สำหรับการบริหารตนเอง บริหารทีมงานและองค์กร  
รวมถึงการบริหารจัดการธุรกิจให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

# สุดยอดเคล็ดลับการบริหารจากฮาร์วาร์ด สำหรับนักบริหารยุคใหม่

แปลและเรียบเรียงจาก **MANAGEMENT TIPS**

ผู้เขียน : **HARVARD BUSINESS REVIEW**

ผู้แปล : **ปฏิพล ตั้งจักรวรานนท์**

ราคา 220 บาท

พิมพ์ครั้งที่ 1 : มีนาคม 2558

สงวนลิขสิทธิ์โดย : **บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด**

## **MANAGEMENT TIPS BY HARVARD BUSINESS REVIEW**

Original work copyright © 2011 Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Review Press

Thai edition copyright © 2015 by Expernet Co., Ltd.

All rights reserved.

จัดพิมพ์และ : **บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด**

จัดจำหน่ายโดย 2387 อาคารรวมทุนพัฒนา (ชั้น 4) ถนนเพชรบุรีตัดใหม่  
แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310  
โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)  
แฟกซ์ : 0-2718-1831  
<http://www.expernetbooks.com>  
e-mail: [public@expernetbooks.com](mailto:public@expernetbooks.com)

พิมพ์ที่ : บริษัท ส.เอเชียเพรส (1989) จำกัด  
โทร. 0-2732-3101

ข้อมูลทางบรรณานุกรมหอสมุดแห่งชาติ

ฮาร์วาร์ด บิสซิเนส รีวิว.

สุดยอดเคล็ดลับการบริหารจากฮาร์วาร์ดสำหรับนักบริหารยุคใหม่.--กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ต, 2558.  
256 หน้า.

1. การทำงาน--แง่จิตวิทยา. 2. ผู้นำ--แง่จิตวิทยา. I. ปฏิพล ตั้งจักรวรานนท์, ผู้แปล. II. ชื่อเรื่อง.  
158.72

ISBN 978-974-414-363-1

หากมีข้อผิดพลาดเนื่องจากการพิมพ์ สามารถนำมาเปลี่ยนได้ที่สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ต  
ในกรณีที่ต้องการซื้อเป็นจำนวนมาก เพื่อใช้ในการสอน การฝึกอบรม การส่งเสริมการขาย  
หรือเป็นของขวัญพิเศษ กรุณาติดต่อสอบถามราคาพิเศษได้ที่ โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

# คำนำ

หนังสือเล่มนี้ รวบรวม 150 เคล็ดลับการบริหาร  
ที่ทีมงานฝ่ายวิชาการของ Harvard Business Review ได้รวบรวม  
คัดสรรและสรุปใจความสำคัญจากผลงานและการให้คำปรึกษา  
ของคณาจารย์และผู้ทรงคุณวุฒิมากมายหลายท่าน  
ดังรายละเอียดที่ปรากฏอยู่ใน “*ขุมความรู้จากฮาร์วาร์ด*” ท้ายเล่ม  
ซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลความรู้ชั้นเยี่ยมที่ได้บรรจุไว้ใน hbr.org  
ที่ท่านสามารถเข้าไปค้นหาได้ตามอัธยาศัย

ฉันมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับเคล็ดลับการบริหารจากฮาร์วาร์ดเล่มนี้  
เป็นคำแนะนำแบบสั้น ๆ กระชับและให้แง่คิดดี ๆ รวมถึง  
แนวปฏิบัติที่สามารถจะนำไปใช้ได้จริงทั้งในด้านการบริหารตนเอง  
การบริหารทีมงานและองค์กร ตลอดจนการบริหารจัดการธุรกิจ  
ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

หนังสือเล่มนี้เหมาะอย่างยิ่งที่จะเป็นคู่มือสำหรับนักบริหารทุกคน

ด้วยความปรารถนาดี  
สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็กซ์

# สารบัญ

## คำนำ

3



## การบริหารตนเอง

13

1. สร้างวิสัยทัศน์ผู้นำใหม่ .....	14
2. สมมติว่าคุณมีสิ่งที่คุณต้องการ .....	15
3. แสดงความเป็นเจ้าของ .....	16
4. รับผิดชอบต่อการเติบโตของตนเอง .....	17
5. เพิ่มความปรารถนาในการเรียนรู้ .....	19
6. ตรวจสอบตัวเอง .....	20
7. ฝึกให้จุดอ่อน .....	21
8. เลิกพฤติกรรมที่ไม่ดี .....	22
9. เปิดรับคำวิพากษ์วิจารณ์ .....	23
10. ฟังอย่างตั้งใจ .....	24
11. ทบทวนตัวเองเป็นประจำ .....	26
12. เต็มพลังให้ตนเอง .....	27
13. ลดการศรัทธาต่อเทคโนโลยี .....	29
14. เก็บแนวคิดที่ยิ่งใหญ่ด้วยวิธีการง่าย ๆ .....	30
15. ผสมผสานความคิดสร้างสรรค์เข้ากับผลลัพธ์ .....	31

16. พักสมองค้นหาความคิดสร้างสรรค์ .....	32
17. ตัดสินใจอย่างชาญฉลาด .....	33
18. เชื่อมั่นในทักษะการตัดสินใจของตนเอง .....	35
19. หาเวลาเพิ่มเติม .....	36
20. บริหารจัดการโดยใช้เวลาน้อยที่สุด .....	38
21. เพิ่มความสามารถในการผลิต .....	40
22. จัดระบบการทำงาน .....	42
23. ให้ความสำคัญกับคุณค่ามากกว่าปริมาณ .....	44
24. พัฒนาระบบความคิดให้ฉลาดล้ำ .....	45
25. บรรลุเป้าหมายระยะสั้น .....	46
26. เลิกการควบคุมแบบเข้มงวด .....	49
27. หลีกเลี่ยงการบริหารแบบลงรายละเอียด .....	51
28. วิธีเอาชนะภาวะหมดไฟในการทำงาน .....	53
29. บริหารความเครียดด้วยความกล้า .....	54
30. ทำงานให้เป็นเรื่องสนุก .....	55
31. หยุดพักช่วงสั้น ๆ .....	57
32. อย่าปล่อยให้จุดแข็งกลายเป็นจุดอ่อน .....	59
33. เปลี่ยนพฤติกรรมตนเอง .....	62
34. ไล่ตัวเองออกโดยด่วน .....	65
35. พัฒนาสมองเชิงรุก .....	66
36. ถอดรหัสการทำงานที่บรรลุผลสำเร็จ .....	68
37. กำหนดเวลาในการทบทวนตัวเอง .....	69

38. จงมั่นใจ แต่อย่าแน่ใจจนเกินร้อย .....	70
39. พ้นตัวจากความผิดพลาด .....	71
40. ระบุทักษะที่โดดเด่นของตนเอง .....	73
41. เป็นผู้นำทางความคิด .....	75
42. ให้ความสำคัญกับทักษะที่โดดเด่นของตนเอง .....	77
43. กำจัดอุปสรรคทางความคิด .....	78
44. นำเสนอตัวเองอย่างเหมาะสม .....	79
45. ฝึกพูดยกย่องตัวเอง .....	80
46. พัฒนาแบรนด์ความเป็นผู้นำ .....	82
47. วิธีสร้างงานที่คุณต้องการ .....	83
48. ขอขึ้นเงินเดือน .....	84
49. ควบคุมความกังวลจากการเลื่อนตำแหน่ง .....	86
50. เป็นหนึ่งในผู้นำชั้นเลิศแห่งอนาคต ! .....	88



## การบริหารทีมงานและองค์กร

91

51. เป็นผู้นำผู้สร้างแรงบันดาลใจ .....	92
52. เป็นผู้นำที่สร้างสรรค์ .....	95
53. เป็นผู้นำอย่างมั่นใจ .....	96
54. เชี่ยวชาญเรื่องพื้นฐาน .....	98
55. อาศัยความเรียบง่าย .....	101
56. หลีกเลียงแนวโน้มที่จะกลายเป็นหัวหน้ายอดแย่ .....	102

57. อย่าทนทุกข์กับลูกน้องตัวป่วน .....	104
58. เป็นผู้นำทั้งสองแบบ .....	105
59. ให้สิ่งที่พนักงานต้องการ .....	106
60. ปรับปรุงผลการดำเนินงานของทีม .....	109
61. สนับสนุนพนักงานของคุณ .....	111
62. ดึงส่วนที่ดีที่สุดของผู้คนออกมา .....	113
63. ตบไหล่พนักงาน .....	115
64. ปล่อยให้พนักงานล้มเหลวได้บ้าง .....	116
65. ทำผิดสักครั้งหรือสองครั้ง .....	117
66. ให้อภัยแต่อย่าลืม .....	118
67. หนุนหลังพนักงานอย่างหนักแน่น .....	119
68. หลีกเลียงหลุมพรางของความคิดฝ่ายเดียว .....	120
69. เปิดรับความหลากหลาย .....	121
70. สร้างวัฒนธรรมแห่งความเชื่อมั่น .....	122
71. แก้ปัญหาความขัดแย้ง .....	123
72. จูงใจให้พนักงานลงมือปฏิบัติ .....	125
73. ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง .....	126
74. ประเมินที่พฤติกรรม ไม่ใช่แค่ที่ผลงาน .....	128
75. ให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างเหมาะสม .....	130
76. อย่าหยุดแค่การสื่อสาร แต่จงอธิบาย .....	132
77. ศิลปะในการรุก .....	133
78. สร้างวัฒนธรรมการฝึกสอน .....	134



79. ให้อำนาจพนักงาน .....	135
80. ให้พนักงานมุ่งเน้นความสำคัญไปยังสิ่งที่พวกเขา ทำได้ดีที่สุด .....	137
81. ค้นหาพรสวรรค์แอบแฝง .....	138
82. ใช้วิธีเรียนรู้จากการปฏิบัติ .....	140
83. มีส่วนร่วมในเรื่องราวของพนักงาน .....	143
84. บริหารพนักงานที่ชาญฉลาดอย่างเหมาะสม .....	144
85. ยกระดับพนักงานที่ดีที่สุด .....	146
86. ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานที่มีผลการทำงาน ยอดเยี่ยม .....	148
87. ให้เวลาและพื้นที่ว่างเป็นของขวัญ .....	150
88. ต้องเข้มทั้งในบทบาทของผู้นำและผู้บริหาร .....	151
89. สร้างแรงบันดาลใจให้ทีม .....	152
90. เปิดโอกาสให้ทีมมีส่วนร่วม .....	153
91. เชื่อมมั่นในทีม .....	155
92. สื่อสารเกี่ยวกับทิศทาง .....	156
93. ทำหายด้วยการตั้งคำถามแบบสุดขั้ว .....	158
94. อย่าเน้นความเร่งด่วนอย่างพร่ำเพรื่อ .....	159
95. กำจัดความคิดเชิงลบ .....	160
96. ต่อสู้กับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง .....	161
97. จัดลำดับความสำคัญของพนักงานและองค์กร ให้สอดคล้องกัน .....	164

98. อย่าทีกักไปเองว่าพนักงานไม่มีวันเข้าใจ .....	166
99. ปรับทีมให้เข้ากับกลยุทธ์ใหม่ .....	167
100. สร้างหลักการเชิงกลยุทธ์ง่าย ๆ ไว้ก่อน ! .....	169



## การบริหารจัดการธุรกิจ

171

101. ประเมินความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง .....	172
102. สร้างกลยุทธ์ด้วยเรื่องราวเกี่ยวกับอนาคต .....	174
103. สร้างการค้นพบครั้งใหม่ .....	175
104. คัดเลือกแนวคิดดี ๆ อย่างเข้มข้น .....	177
105. ให้พนักงานที่ต้องติดต่อกับลูกค้ามีส่วนร่วม ในการสร้างกลยุทธ์ .....	178
106. เอาตัวรอดจากการลงทุนครั้งใหม่ .....	179
107. อย่าออกแวก .....	181
108. หลีกเลี่ยงความล้มเหลวบางประเภท .....	182
109. วางระบบรองรับความเสี่ยง .....	184
110. เอาตัวรอดได้เหมือนอย่างธุรกิจขนาดเล็ก .....	185
111. เตรียมพร้อมสำหรับการเผชิญกับวิกฤติ .....	187
112. มองหาวิธีแก้ปัญหาชั่วคราว .....	189
113. ล้มเหลวแบบไม่เจ็บตัว .....	190
114. เพิ่มมูลค่าเม็ดเงินทางการตลาด .....	192
115. ฉลาดในการลดต้นทุน .....	193
116. สร้างข้อจำกัดบางอย่างให้กับนวัตกรรม .....	196

117. ตรวจสอบความต้องการของลูกค้า .....	197
118. ใช้หลักการ “8I” ในการสร้างพันธมิตร .....	198
119. สร้างพันธมิตรที่แข็งแกร่ง .....	201
120. คิดเหมือนธุรกิจขนาดเล็ก .....	202
121. สร้างนวัตกรรมด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่า .....	204
122. อย่ามองข้ามโอกาสเติบโต .....	207
123. ตอบคำถามเชิงกลยุทธ์เหล่านี้ตลอดเวลา .....	208
124. วางเดิมพันเล็ก ๆ .....	209
125. กระตุ้นนวัตกรรม .....	210
126. ค่อย ๆ ก้าวทีละคืบ .....	212
127. โอกาสดีจากไฟไหม้! .....	213
128. สร้างพื้นที่ทางสังคมด้วยสื่อออนไลน์ .....	214
129. สร้างความเชื่อมโยง .....	216
130. ลงทุนกับสื่อออนไลน์อย่างชาญฉลาด .....	217
131. เล่าเรื่องราวของคุณ .....	218
132. กำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัด ๆ บรรทัดเดียว .....	219
133. ค้นหาตัวตนของบริษัท .....	220
134. มุ่งมั่นพัฒนาประสบการณ์ลูกค้า .....	222
135. มุ่งความสนใจไปภายนอก .....	223
136. ช่วยกระตุ้นยอดขายออนไลน์ .....	225
137. กระตุ้นพลังลูกค้าออนไลน์ .....	226
138. หาแรงจูงใจลูกค้า .....	228

139. ใช้อาร์มณัฏฐ์ลูกค้าผลักดันยอดขาย .....	229
140. ปรับปรุงการบริการลูกค้า .....	230
141. สร้างกระบวนการบูรณาการไว้รอยต่อ .....	232
142. ไปไกลกว่าข้อมูลประชากร .....	233
143. ดึงดูดอาร์มณัฏฐ์ลูกค้า .....	234
144. ชนะใจลูกค้า .....	235
145. พูดอย่างมีประสิทธิภาพ .....	236
146. ใช้คำพูด ไม่ใช่ตัวเลข .....	238
147. รับมือกับคำร้องเรียนของลูกค้า .....	239
148. ให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการออกแบบผลิตภัณฑ์ .....	241
149. พัฒนาบริการที่ลูกค้าต้องการ .....	242
150. ทำให้ง่ายเข้าไว้ ! .....	243

## **มุมมองจากฮาร์วาร์ด**

244

“กลวิธีหนึ่งในการป้องกัน  
ภาวะหมดไฟในการทำงาน คือ  
การหาทางใช้ทรัพยากรที่มีอยู่  
อย่างชาญฉลาดยิ่งขึ้น”

MANAGING  
YOURSELF



การบริหาร  
ตนเอง

MANAGING  
YOUR TEAM



การบริหาร  
ทีมงานและ  
องค์กร

MANAGING  
YOUR  
BUSINESS



การบริหาร  
จัดการ  
ธุรกิจ

# 1

## สร้างวิสัยทัศน์ ผู้นำใหม่

7 **ด**ัเวลาพัฒนาและขัดเกลาวิสัยทัศน์ผู้นำของคุณเสียใหม่ ซึ่งประเด็นนี้ต้องอาศัยการเชื่อมโยงค่านิยมและการ ทบทวนเป้าหมายสำหรับอนาคตของคุณ

เริ่มต้นด้วยการระบุช่วงเวลาที่สำคัญที่สุดในชีวิตมาสัก 4 หรือ 5 สถานการณ์ โดยเลือกเฉพาะเหตุการณ์ที่ระบุความเป็นตัวตน ของคุณในปัจจุบัน แล้วประเมินดูว่าแต่ละเหตุการณ์เหล่านั้นมีผลต่อ การสร้างค่านิยมของคุณอย่างไร

จากนั้นให้ร่างวิสัยทัศน์ผู้นำของคุณ วิสัยทัศน์ดังกล่าวคือภาพ ที่จะนำทางคุณไปสู่อนาคตที่สามารถเกิดขึ้นได้จริง ให้บรรยายว่าคุณ ต้องการเป็นผู้นำประเภทใด อะไรคือสิ่งที่คุณต้องการอุทิศให้กับโลก ใบนี้นับจากปัจจุบันจนถึงปี 2025 คุณจะทำอะไรในปี 2025 และอะไร คือผลลัพธ์ที่คุณน่าจะสร้างขึ้นได้จริง ?

## สมมติว่า คุณมีสิ่ง ที่คุณต้องการ

# 2

**จ** ตใจมนุษย์คือเครื่องมือที่ยิ่งใหญ่ที่สุดเสมอ แต่คนที่เคยตกอยู่ภายใต้ความกลัว ความสับสน หรือความกังวล น่าจะรู้ว่ามันอาจกลายเป็นศัตรูที่ยิ่งใหญ่ที่สุดได้เช่นกัน ไม่ว่าคุณกำลังกังวลว่าเพื่อนร่วมงานไม่ให้เกียรติคุณ หรือลูกค้าไม่โทรกลับมาหาคุณเพราะเปลี่ยนใจไปหาคู่แข่ง การคิดวนเวียนอยู่กับปัญหาดังกล่าวมีแต่จะยิ่งตอกย้ำความกังวลให้เพิ่มมากขึ้น ดังนั้นในทางกลับกัน คุณจึงควรสร้างทำเสมือนว่าคุณมีสิ่งที่คุณต้องการอยู่ในมือ ปฏิบัติตนเหมือนกับว่าคุณได้รับเกียรติจากเพื่อนร่วมงาน หรือลูกค้าของคุณเป็นลูกค้าที่จงรักภักดี สิ่งเหล่านี้อาจเป็นเพียงภาพฝัน แต่สิ่งที่คุณกำลังกังวลก็คือภาพฝันเช่นกัน เมื่อเป็นเช่นนี้คุณจึงควรหยุดกังวลและทำสิ่งต่าง ๆ อย่างมั่นใจ เพื่อเพิ่มโอกาสที่คุณจะได้รับในสิ่งที่คุณต้องการ



# 3

## แสดงความ เป็นเจ้าของ

**ค** ความเป็นอิสระ ความมีอำนาจ และการรับรู้ว่าคุณเองมีความหมายล้วนมีความเกี่ยวข้องกับความคิดที่ลดลงทั้งสิ้น หากคุณต้องการสนุกกับชีวิตมากขึ้น ลองริเริ่มโครงการใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงการทำงาน ทีมงาน หรือสถานที่ทำงานของตนเอง แม้คุณจะไม่ได้รับอิสรภาพในระดับเดียวกับเจ้าของกิจการ แต่คุณก็สามารถหาวิธีการกำหนดระเบียบการทำงาน และแสดงความเป็นเจ้าของงานหรือโครงการเหล่านั้นได้เสมอ ซึ่งการแสดงความเป็นเจ้าของดังกล่าวจะเพิ่มระดับความพึงพอใจที่มีต่อการทำงาน และเพิ่มความสำเร็จที่สำคัญลงในประวัติของคุณได้เป็นอย่างดี

รับผิดชอบ  
ต่อการเติบโต  
ของตนเอง

4

**ค** ความรับผิดชอบต่อการเติบโตทางหน้าที่การงานถือเป็น  
ภาระของคุณแต่เพียงผู้เดียว ไม่ว่าสถานการณ์ของคุณจะ  
เป็นเช่นไร คุณสามารถนำเคล็ดลับเหล่านี้ไปใช้งานได้เสมอ

## — สัมผัสกับเพื่อนร่วมงานเก่า — สองคนเป็นประจำทุกเดือน

พูดคุยถึงอุตสาหกรรมที่คุณทำงานและทิศทางของอุตสาหกรรม  
ดังกล่าว วิธีการนี้จะช่วยให้คุณรักษาความสัมพันธ์อันดี  
อยู่ในสังคมเหล่านั้นได้เสมอ

## — เพิ่มประสบการณ์การเรียนรู้ — สำคัญ ๆ หนึ่งครั้งต่อไตรมาส

ถ้างานของคุณไม่ก่อให้เกิดความท้าทาย ลองออกไปค้นหา  
โอกาสใหม่ ๆ เช่น เป็นอาสาสมัครให้องค์กรการกุศล  
เข้าร่วมการสัมมนา หรือลงเรียนเพิ่มเติม

## — ทบทวนผลการดำเนินงานของตนเอง —

ประเมินการเติบโตและผลการดำเนินงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ  
ไม่ว่าจะโดยกระบวนการที่เป็นทางการหรือไม่ก็ตาม  
จงตอบคำถามตนเองอย่างซื่อสัตย์เกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน  
และสิ่งที่คุณควรให้ความสำคัญในปีถัดไป

## เพิ่ม ความปรารถนา ในการเรียนรู้

# 5

**อ** ย่าป่ล่อยให้ความทะนงตนเข้ามาขัดขวางความปรารถนาในการเรียนรู้ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จย่อมเปิดใจรับสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพราะพวกเขารู้ดีว่าไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งสูงแค่ไหนก็ตาม ก็ยังมีสิ่งใหม่ ๆ ให้ค้นหาอยู่เสมอ ถ้าคุณเป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขาหนึ่ง ลองออกไปศึกษาสาขาอื่น ๆ ที่คุณสามารถนำความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ได้ และเมื่อต้องเผชิญกับความท้าทายซึ่งรวมถึงความท้าทายที่คุณเคยประสบมาแล้ว ให้นำวิธีการที่ได้เรียนรู้มาไปใช้งาน เพื่อตั้งคำถามหรือค้นหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา

# 8

## ตรวจสอบ ตัวเอง

**K**ลายคนมักรอให้ป่วยเสียก่อนจึงจะไปหาหมอ อันที่จริงการตรวจร่างกายอย่างสม่ำเสมอได้พิสูจน์ให้เห็นแล้วว่าช่วยเสริมสร้างสุขภาพ ป้องกันชีวิต และลดต้นทุนทางการแพทย์ได้เป็นอย่างดี เช่นเดียวกันหลาย ๆ คนมักจะถูกส่งไปรับการฝึกอบรม หรือ เข้าร่วมการประเมินแบบ 360 องศาเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น แต่เราจะสามารถประหยัดเวลาและเงินได้มากกว่า (โดยไม่จำเป็นต้องปวดหัว) ถ้าผู้นำเข้ารับการประเมินอย่างละเอียดตั้งแต่ก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น ลองขอข้อมูลจากผู้คนรอบตัวว่าอะไรคือสิ่งที่พวกเขาต้องการอย่าลืมตรวจสอบให้แน่ใจด้วยว่าคุณเข้าใจความคาดหวังของบุคคลเหล่านั้น และรับรู้ว่าคุณไม่สามารถบรรลุความคาดหวังเหล่านั้นได้ หรือทุ่มเทมากเกินไปโดยไม่จำเป็น การทำความเข้าใจตัวเองจะช่วยให้คุณรู้สึกเป็นฝ่ายควบคุมและมีอำนาจในการปรับเปลี่ยนอนาคตของตนเองได้ดียิ่งขึ้น

## ฝึกใช้ จุดอ่อน

เมื่อคุณถนัดอะไรบางอย่างหรือทำอะไรได้ดีเป็นพิเศษ ก็ไม่ใช่เรื่องแปลกที่คุณจะอาศัยจุดแข็งดังกล่าวเป็นหลัก ตัวอย่างเช่น ถ้าคุณถนัดตีเทนนิสท่าโฟร์แฮนด์ คุณก็จะปรับเปลี่ยนตำแหน่งของตนเองเพื่อใช้ทำดังกล่าวมากขึ้น แต่การเปลี่ยนจุดอ่อนให้กลายเป็นจุดแข็งจะช่วยให้คุณมีอาวุธลับในการแข่งขันและเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น คุณควรจะมุ่งความสนใจไปที่การปรับปรุงจุดอ่อนของตนเอง ลองนึกถึงการทบทวนผลการดำเนินการครั้งสุดท้ายหรือถามเพื่อนร่วมงานของคุณดูว่า อะไรคือความสามารถที่คุณจำเป็นต้องมีเพื่อให้ประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมปัจจุบัน คงไม่มีอะไรน่าประทับใจไปกว่าการใช้ท่าแบ็กแฮนด์พิฆาตคู่ต่อสู้ ในขณะที่ทุกคนคาดหวังว่าคุณจะใช้ท่าโฟร์แฮนด์ !

# 8

## เลิกพฤติกรรม ที่ไม่ดี

**K** ึ่งในนิสัยเลวร้ายที่สุดของผู้นำคือ การแก้ต่างพฤติกรรมบางอย่างด้วยประโยคที่ว่า “ก็ฉันเป็นคนแบบนี้!” เลิกยึดติดอยู่กับนิสัยไม่ดีนี้ เพียงเพราะคุณเชื่อวานิสัยเหล่านั้นเป็นสิ่งสำคัญต่อความเป็นตัวตนของคุณ แทนที่จะยืนยันว่าคุณไม่สามารถเปลี่ยนแปลงตัวเองได้ ให้ลองนึกดูว่าพฤติกรรมเหล่านี้เป็นตัวถ่วงความสำเร็จของผู้คนที่อยู่รอบตัวคุณมากเพียงใด อย่าคิดว่าพฤติกรรมดังกล่าวเป็นลักษณะเฉพาะตัว แต่จงมองมันเป็นโอกาสในการปรับปรุงแล้วคุณจะประหลาดใจว่าคุณสามารถเปลี่ยนแปลงตัวเองได้ง่ายดายเพียงใด หากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวช่วยให้คุณประสบความสำเร็จมากขึ้น

## เปิดรับคำ วิพากษ์วิจารณ์

การวิพากษ์วิจารณ์เชิงสร้างสรรค์คือหัวใจสำคัญในการสร้างนวัตกรรม การใช้ความคิดริเริ่ม และการแก้ปัญหา ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นของผู้นำ ดังนั้นผู้นำจึงไม่เพียงแต่ต้องเปิดรับคำวิพากษ์วิจารณ์เท่านั้น แต่ยังต้องออกไปแสวงหาคำวิพากษ์วิจารณ์อีกด้วย กล่าวคือ อย่าเพียงแค่ถามความคิดเห็นทั่วไป แต่จงขอให้ผู้คนไม่ว่าจะเป็นผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือลูกค้า ชี้ให้เห็นช่องโหว่ในแนวคิดและวิธีการของคุณ การวิพากษ์วิจารณ์เป็นวิธีการที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการทดสอบแนวความคิด รวมไปถึงการสร้าง ความรับผิดชอบให้ผู้คนและทีมงาน



# 10

## ฟังอย่างตั้งใจ

**๓** ตลอดหลายปีที่ผ่านมา ผู้เชี่ยวชาญด้านความเป็นผู้นำพากันส่งเสริมให้ผู้จัดการปรับปรุงทักษะการฟังของตนเองอย่างสม่ำเสมอ การฟังที่ดีไม่ใช่แค่การทำให้ผู้พูดรู้สึกได้รับเกียรติและเป็นที่รับฟัง แต่ยังเป็นเรื่องของการตรวจสอบให้แน่ใจว่าคุณเข้าใจสิ่งที่พวกเขาพูดอย่างแท้จริง เคล็ดลับ 3 ประการต่อไปนี้จะช่วยให้คุณมีทักษะการฟังที่ดีขึ้น

### — คิด —

มีส่วนร่วมในบทสนทนาด้วยการใช้ความคิดล่วงหน้า และคาดคะเนว่า  
ผู้พูดกำลังจะพูดอะไรต่อไป พยายามคาดการณ์บทสรุปไว้ก่อน  
อย่าเพียงแค่ฟังคำที่พวกเขาพูดเท่านั้น

### — ทบทวน —

เว้นจังหวะสั้น ๆ และสรุปประเด็นต่าง ๆ ในใจ

### — ฟัง —

จับตามุมบริบทต่าง ๆ ที่ไม่ใช่คำพูด ซึ่งอาจแสดงให้เห็นสิ่งที่ผู้พูด  
ไม่ได้กล่าวออกมา เพราะสิ่งที่พวกเขาไม่ได้พูดมักจะมีความสำคัญ  
เท่ากับสิ่งที่พูดในหลาย ๆ กรณี

# 11

## ทบทวนตัวเอง เป็นประจำ

ในการเริ่มต้นทำธุรกิจใหม่ ๆ ที่ไม่คุ้นเคย เราจะรักษาเส้นทางการทำงานและก่อให้เกิดผลลัพธ์สูงสุดได้อย่างไร? คำตอบคือ คุณจำเป็นต้องกำหนดตารางเวลาเพื่อทบทวนตัวเองในทุกสัปดาห์ไม่ว่าคุณจะมีงานยุ่งแค่ไหนก็ตาม

ในทุก ๆ สัปดาห์ หาเวลาเงียบ ๆ สักหนึ่งชั่วโมงเพื่อประเมินเหตุการณ์สำคัญที่เพิ่งเกิดขึ้น ตั้งแต่ความขัดแย้ง ความล้มเหลว โอกาสที่คุณช่วยไว้ได้ ข้อสังเกตเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้อื่น ไปจนถึงข้อมูลป้อนกลับจากบุคคลอื่น จากนั้นลองพิจารณาว่าคุณตอบสนองไปอย่างไร อะไรดำเนินไปในทางที่ดี อะไรกำลังแย่ และอะไรน่าจะมีประสิทธิผลมากกว่าในอนาคต

ห้ามยกเลิกการทบทวนตัวเองนี้โดยเด็ดขาด เพราะมันคือสิ่งจำเป็น !

# 12

## เติมพลัง ให้ตนเอง

ตัวอย่าง

■ มีหน้าที่การงานเรียกร้องเวลาจากเรามากขึ้น พนักงานที่มีเวลาจำกัดจึงต้องออกวิ่งเพื่อไล่ตามให้ทัน คุณไม่สามารถทำให้แต่ละวันยาวนานขึ้น แต่คุณเติมพลังให้ตัวเองได้ วิธีการง่าย ๆ 4 ประการต่อไปนี้จะช่วยป้องกันอาการเหนื่อยล้า และทำให้คุณทำงานได้อย่างชาญฉลาดยิ่งขึ้น

## — หยุดพักเป็นช่วงสั้น ๆ แต่บ่อย ๆ —

ลุกออกจากโต๊ะทำงานทุก 90 ถึง 120 นาที  
เพื่อออกไปเดินเล่น หาอะไรดื่ม หรือแค่ยืดแข้งยืดขา

## — กล่าวคำขอบคุณ —

ความคิดเชิงบวกจะช่วยเสริมสร้างระดับพลังงานให้คุณได้  
ดังนั้นจงแสดงความขอบคุณต่อผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอ

## — ลดการขัดจังหวะ —

ในการปฏิบัติงานที่ต้องใช้สมาธิ เราจำเป็นต้องอยู่ให้ห่างจาก  
โทรศัพท์และอีเมล ดังนั้นในแต่ละวันคุณควรกำหนดเวลาสำหรับ  
การตอบข้อความดังกล่าวไว้อย่างเฉพาะเจาะจง

## — ทำสิ่งที่รัก —

คุณต้องเข้าใจว่าจุดแข็งของตนเองคืออะไรและคุณชอบทำอะไร  
แล้วหาทางทำสิ่งเหล่านั้นให้มากขึ้น และทำสิ่งที่คุณ  
เบื่อหน่ายให้น้อยลง

พบกับสุดยอดเคล็ดลับการบริหาร  
ที่สามารถนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงานจริง  
จากผลงานและการให้คำปรึกษาของคณาจารย์  
และผู้ทรงคุณวุฒิมากมาย  
ดังปรากฏรายละเอียดอยู่ใน hbr.org  
“ขุมความรู้จากฮาร์วาร์ด”  
ในส่วนท้ายของหนังสือเล่มนี้

แหล่งรวมสาระสำคัญ ๆ ในแบบสั้น ๆ กระชับ ๆ  
เล่มนี้เหมาะที่จะเป็นคัมภีร์คู่กาย  
สำหรับนักบริหารและผู้นำองค์กรยุคใหม่ทุกคน

## HARVARD BUSINESS REVIEW



ISBN 978-974-414-363-1



9 789744 143631

สุดยอดเคล็ดลับการบริหารจากฮาร์วาร์ด  
สำหรับนักบริหารยุคใหม่

ราคา 220 บาท