



การปฏิรูปเพื่อผลิตภาพสูงสุด  
ที่ไม่ใช่แค่ลดต้นทุนหรือลดเวลาประชุม

生産性

# เซซังเซ

## วิธีสร้างความ

# เป็น 1

ตลอดกาล



อิงะ ยะซูโยะ

เจ้าของหนังสือ มาตรฐานคิดคนทำงานเป็นเข้าบริษัท  
อดีตที่ปรึกษาการสร้างบุคลากรและบริหารองค์กรแห่งบริษัท McKinsey

วิลาสินี สาโรวกา แปล

# เซซังเซ วิธีสร้างความเป็น เป็น1 ตลอดกาล

อิงะ ยะซุโยะ เขียน

Author: Iga Yasuyo

วิลาลินี สาริราท แปล

Translator: Wilasinee Sarowart

Seisansei by Yasuyo Iga

Copyright © 2016 Yasuyo Iga

Thai translation copyright © 2018 by Daifuku Creator Co., Ltd.

All rights reserved.

Original Japanese language edition published by Diamond, Inc.

Thai translation rights arranged with Diamond, Inc.

through Japan UNI Agency, Inc., Tokyo and Arika Interrights Agency

พิมพ์ครั้งที่ 1 : กุมภาพันธ์ 2561  
จัดพิมพ์โดย สำนักพิมพ์สุภาพใจ  
บริษัท ตถาตา พับลิเคชั่น จำกัด

1<sup>st</sup> Thai Edition published: February 2018  
Published by Sukkhabajai Publishing  
Tathata Publication Co. Ltd.

ยะซุโยะ, อิงะ.

เซซังเซ วิธีสร้างความเป็น 1 ตลอดกาล.-- กรุงเทพฯ : ตถาตา พับลิเคชั่น, 2561.  
228 หน้า.

1. การบริหารงานบุคคล. 2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. I. วิลาลินี สาริราท, ผู้แปล.  
II. ชื่อเรื่อง.

658.3

ISBN 978-616-14-0289-1

ประธานกรรมการบริหาร: บัญชา เฉลิมชัยกิจ  
กรรมการผู้จัดการ: โชนรังสี เฉลิมชัยกิจ  
ผู้จัดการสำนักพิมพ์: อลิ้น เฉลิมชัยกิจ  
บรรณาธิการบริหาร: วรุตม์ ทองเชื้อ  
บรรณาธิการต้นฉบับแปล: สุรรัตน์ งามสง่าพงษ์  
บรรณาธิการเล่ม: ขวัญชัย สันติสุขคงชัย  
พิสูจน์อักษร: ธนภรณ์ กึกใหญ่  
ออกแบบปกฉบับภาษาไทย: ณัฐพงษ์ ภาคิแพทย,  
รุ่งฤทัย ศรีสุข  
ศิลปกรรม: ณัฐพงษ์ ภาคิแพทย  
ฝ่ายการตลาด: อัครณัฐ ชุมนุม  
ฝ่ายขาย: มนูญชา ศิริวงษ์, อุดร ปัญญาชัย  
ประสานงานการพิมพ์: ไพบูลย์ ชาศรียนอนต์  
พิมพ์ที่ บจก. เยลโล่การพิมพ์ (1988)  
จัดจำหน่ายโดย สายส่งสุภาพใจ  
บริษัท บุ๊ค ไทม์ จำกัด 214 ซ.พระรามที่ 2 ซอย 38  
แขวงบางมด เขตจอมทอง กทม. 10150  
โทรศัพท์: 0-2415-2621 โทรสาร: 0-2416-7744

Chief Executive Officer: Bancha Chalermchaikit  
Managing Director: Chonrungsee Chalermchaikit  
Publishing House Manager: Aleen Chalermchaikit  
Editor in Chief: Varut Thongchuae  
Editor for Thai Translation: Sureerat Ngamsangapong  
Editor: Kwanchai Santisukkhongchai  
Proofreader: Tanaporn Kokyai  
Thai Version Cover Design: Nuttapong Phakeephat,  
Rungrutai Srisuk  
Thai Version Book Layout: Nuttapong Phakeephat  
Marketing Dept.: Akkanat Chumnum  
Sales Dept.: Manunchaya Siri Wong, Udon Phanyachai  
Printing Co-ordinator: Bhaibulaya Chakriyanonda  
Printed by Yellow Printing (1988) Co., Ltd.  
Distributed by Book Time Co., Ltd.  
Book Time Co., Ltd. 214 Rama II Rd. (Soi 38)  
Bangmod Chomgthong Bangkok 10150  
Tel: 662-415-2621 Fax: 662-416-7744



## สารบัญ

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| จากผู้เขียนถึงผู้อ่าน.....                             | 6  |
| <b>บทนำ “ผลิตราย” ที่ถูกมองข้าม</b>                    |    |
| การคัดเลือกบุคลากรให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด คือ.....     | 18 |
| ความคิดที่เน้นแต่ปริมาณจะทำให้ผลิตรายการทำงานลดลง..... | 20 |
| ปัญหาใหญ่เกี่ยวกับการแสดงออกของผู้บริหาร .....         | 22 |
| ความสำคัญของ Self screening .....                      | 24 |
| พลิกวิกฤตเป็นโอกาสในการเพิ่มผลิตราย.....               | 27 |

### บทที่ 1 4 แนวทางในการเพิ่มผลิตราย

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| วิธีการเพิ่มผลิตรายในการทำงาน.....                        | 31 |
| การปรับปรุง (Improvement) กับการปฏิรูป (Innovation) ..... | 34 |
| วิธีที่ 1 : ลดทรัพยากรจากการปรับปรุงงาน                   |    |
| วิธีที่ 2 : ลดทรัพยากรจากการปฏิรูปงาน                     |    |
| วิธีที่ 3 : การเพิ่มมูลค่าด้วยการปรับปรุงงาน              |    |
| วิธีที่ 4 : การเพิ่มมูลค่าด้วยการปฏิรูปงาน                |    |
| ความแตกต่างระหว่างต่างชาติกับญี่ปุ่น.....                 | 42 |



|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| <b>บทที่ 2 การตระหนักถึงผลิตภาพซึ่งขาดไม่ได้ในการปฏิรูปธุรกิจ</b> |    |
| ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิรูปและผลิตภาพ .....                      | 46 |
| Time for innovation .....                                         | 47 |
| การปฏิรูปทางวิทยาศาสตร์ vs. การปฏิรูปที่ไม่ใช่                    |    |
| ทางวิทยาศาสตร์ .....                                              | 51 |
| Motivation for innovation.....                                    | 55 |
| การปฏิรูปด้านการคัดสรรบุคลากร .....                               | 58 |
| ความแตกต่างในการปฏิรูปทางธุรกิจ .....                             | 62 |

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| <b>บทที่ 3 เปลี่ยนจากการประเมินที่ปริมาณมาประเมินคุณภาพแทน</b> |    |
| การร่นระยะเวลาประชุมไม่ใช่เป้าหมายที่ถูกต้อง.....              | 67 |
| กฎระเบียบเรื่องการทำงานล่วงเวลา                                |    |
| เป็นแค่การควบคุมปริมาณเท่านั้น.....                            | 69 |
| คำพูดของหัวหน้าที่ทำให้วิธีการทำงานเปลี่ยนไป .....             | 71 |
| การพัฒนาคือการเพิ่มผลิตภาพในการทำงาน.....                      | 74 |
| การประเมินผลงานต้องเปลี่ยนจากประเมินปริมาณ                     |    |
| มาประเมินคุณภาพแทน.....                                        | 76 |
| การประเมินผลิตภาพของฝ่ายบริหารงานทั่วไป                        |    |
| เปรียบเทียบจากเวลา .....                                       | 80 |

#### บทที่ 4 ดึง Top performer ที่มีอยู่ออกมา

|                                                       |     |
|-------------------------------------------------------|-----|
| ปัญหาสำคัญซึ่งซ่อนอยู่ในการให้ความรู้บุคลากร.....     | 85  |
| ความเสี่ยงที่จะสูญเสียบุคลากรที่มีความสามารถสูง ..... | 89  |
| กราฟความสัมพันธ์ของเวลากับการเรียนรู้.....            | 92  |
| ไม่ทำลายโอกาสในการพัฒนาของพนักงาน.....                | 97  |
| เหตุผลที่ไม่คัดเลือกพนักงานทันที .....                | 100 |
| 3 วิธีในการสร้าง Top performer .....                  | 106 |
| ให้ Stretch goal                                      |     |
| เปลี่ยนตัวเปรียบเทียบ                                 |     |
| แสดงให้เห็นถึงคู่แข่งที่น่ากลัว                       |     |

#### บทที่ 5 เปลี่ยนเป็นองค์กรที่ไม่ปิดกั้นโอกาสพนักงาน

|                                                          |     |
|----------------------------------------------------------|-----|
| พนักงานอาวุโสที่ไม่ใช่หมาสำคัญในการแข่งขันในตลาด         |     |
| จะถูกมองข้าม.....                                        | 111 |
| ผลเสียต่อองค์กร.....                                     | 114 |
| ความสัมพันธ์ระหว่างการเลิกจ้างและการจัดอบรมพนักงาน ..... | 116 |
| สาเหตุที่ทำให้แรงจูงใจในการทำงานลดลง.....                | 117 |
| ความสำคัญของคำแนะนำที่ช่วยพัฒนาพนักงาน .....             | 120 |
| ไม่ตัดโอกาสพนักงาน .....                                 | 123 |

## บทที่ 6 งานหลักของฝ่ายบริหารงานทั่วไป

### คือการเพิ่มผลิตภาพของทีม

|                                                       |     |
|-------------------------------------------------------|-----|
| ผลงานกับการสร้างลูกน้องทำไปพร้อมกันไม่ได้.....        | 126 |
| ใช้นาฬิกาจับเวลาในที่ทำงานด้วย.....                   | 128 |
| Skill up ไม่ใช่ “เรียนเฉยๆ” .....                     | 131 |
| ไม่ Black box งาน.....                                | 134 |
| ความหมายของการแบ่งงานเป็นช่วงๆ .....                  | 136 |
| หากมีพนักงานหยุดงานเป็นเวลานาน ถือเป็นโอกาสอันดี..... | 140 |
| ฝึกพนักงานให้มีประสบการณ์ในการ “เพิ่มผลิตภาพ” .....   | 142 |
| กระตุ้นให้มีการบันทึกวิธีการทำงาน.....                | 144 |
| ตระหนักถึง 30% และ 3% .....                           | 146 |

## บทที่ 7 การอบรมที่เพิ่มผลิตภาพได้โดยตรง

|                                                           |     |
|-----------------------------------------------------------|-----|
| เพิ่มผลิตภาพในการอบรม.....                                | 150 |
| ฝึก “การตัดสินใจ”.....                                    | 151 |
| เรียนรู้วิธีทำงานเป็นทีมที่มีสมาชิกหลากหลายเชื้อชาติ..... | 154 |
| ประโยชน์จากการอบรมแบบบทบาทสมมติ.....                      | 157 |
| ได้ฝึกวิธีพูดให้เห็นภาพเป็นรูปธรรม                        |     |
| ได้คำแนะนำ                                                |     |
| ได้ฝึกมองในมุมมองของอีกฝ่าย                               |     |
| แบ่งปันทักษะร่วมกันในทีม                                  |     |
| ได้ฝึกรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่คาดฝัน                      |     |
| อบรมพนักงานทุกระดับตั้งแต่หัวหน้าแผนก หัวหน้าส่วน         |     |
| รวมถึงพนักงานทั่วไป .....                                 | 164 |
| เริ่มจากอบรมพนักงานใหม่.....                              | 166 |
| (เอกสารอ้างอิง) การอบรมจริงแบบบทบาทสมมติ.....             | 167 |

## บทที่ 8 การทำเอกสารในแบบ McKinsey

|                                                            |     |
|------------------------------------------------------------|-----|
| ได้ Output image .....                                     | 173 |
| ทำแบบฟอร์มเปล่า .....                                      | 175 |
| แบบฟอร์มเปล่า คือแบบแปลนทางวิศวกรรม .....                  | 181 |
| ที่ปรึกษาอาวุโสผู้ทำแบบฟอร์มเปล่าไว้ในหัว .....            | 183 |
| ความลำเอียงจากข้อมูลที่มีมากเฉพาะบางสาขา .....             | 185 |
| ความถูกต้องในการวิเคราะห์ให้ตัดสินใจจากแบบฟอร์มเปล่า ..... | 188 |

## บทที่ 9 การประชุมในแบบ McKinsey

|                                                        |     |
|--------------------------------------------------------|-----|
| เพิ่มประสิทธิผลของการประชุม ไม่ใช้ระยะเวลาประชุม ..... | 191 |
| ตั้งเป้าหมายให้ชัดเจน .....                            | 192 |
| ไม่ต้องอธิบายเอกสาร .....                              | 194 |
| ฝึกให้รู้หน้าที่ในที่ประชุม .....                      | 196 |
| ตั้งคำถามหาเหตุและผลต่อมติที่ประชุม .....              | 198 |
| ใช้ประโยชน์จากการจัดห้องประชุม .....                   | 202 |
| พนักงานทุกคนต้องมีทักษะในการสนับสนุน                   |     |
| ให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น .....                       | 206 |

## Final จากมุมมองที่เล็กที่สุด

|                                                            |     |
|------------------------------------------------------------|-----|
| การมอบหมายงานของตัวเองให้คนอื่นทำก็มีขีดจำกัดเช่นกัน ..... | 211 |
| เริ่มจาก issue .....                                       | 213 |
| ญี่ปุ่นซึ่งมีการทำงานที่มีผลผลิตภาพต่ำ .....               | 217 |
| โอกาสจากการที่ประชากรลดลง .....                            | 219 |
| บทส่งท้าย .....                                            | 221 |
| เอกสารอ้างอิง .....                                        | 224 |

---

# ก่อนเพิ่มผลิภาพ

มักมีคำถามอยู่บ่อยๆ ว่า ทำอย่างไรให้ก้าวสู่ความเป็น 1 ทำอย่างไรให้บริษัทเกิดใหม่หรือธุรกิจเล็ก ๆ สู้กับบริษัทใหญ่ ๆ ได้ นอกจากการเสาะหาหรือสร้างสรรค์สินค้าหรือบริการที่มีจุดเด่นหรือจุดขายความเป็น 1 แล้ว เรื่องที่น่าจะเป็นคำตอบได้ก็คือ ต้องใส่ใจเรื่อง “ผลิตภาพ” (Productivity) เพราะการเพิ่มผลิตภาพขององค์กร จะเป็นตัวกำหนดมูลค่าผลิตภัณฑ์และส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของบริษัท อย่างธุรกิจสตาร์ทอัพขยายสาขาไปทั่วโลกได้ในเวลาไม่กี่ปีหลังจากตั้งบริษัท ก็เกิดจากองค์กรที่มีผลิตภาพสูงนั่นเอง

**เชซซ์เซ วิธีสร้างความเป็น 1 ตลอดกาล** ของคุณอิงะ ยะซุโยะ นำเสนอแนวคิดเรื่อง “ผลิตภาพ” ในแบบที่ควรจะเป็น ซึ่งมีความเข้าใจที่ไม่ถูกต้องอยู่มาก ส่วนใหญ่มักนึกถึงแต่การผลิตของโรงงาน ไม่ค่อยนึกถึงผลิตภาพของงานด้านอื่น ๆ และเชื่อกันผิด ๆ ว่า “การเพิ่มผลิตภาพ = การลดต้นทุน” ซึ่งให้เห็นว่า การเพิ่มผลิตภาพไม่ได้มีแค่วิธีเดียวคือ “ลดต้นทุน” และเรื่องผลิตภาพก็ไม่ใช่ว่าได้แค่งานผลิตหรือโรงงานแบบที่หลายคนคุ้นเคย เพราะความจริงแล้วงานออฟฟิศก็มีส่วนที่ต้องทำเหมือนเดิมทุกวันอยู่เป็นจำนวนมาก วิธีทำงานแตกต่างกันก็จะให้ผลิตภาพที่ต่างกัน

ผู้เขียนอาศัยประสบการณ์ตรงในการทำงานกับบริษัทข้ามชาติ แนะนำวิธีการที่ทำให้เพิ่มผลิตภาพได้จริง ตั้งแต่วิธีสื่อสาร วิธีเพิ่มทักษะลูกน้องเพื่อเพิ่มผลงาน การบริหารทีมงาน รูปแบบและวิธีการฝึกอบรม แนวใหม่ที่จะทำให้ผลิตภาพเพิ่มสูงขึ้น วิธีการทำเอกสาร วิธีเพิ่มผลิตภาพในที่ประชุม จนถึงวิธีบริหารองค์กร

"การพัฒนาคือการเพิ่มผลิตภาพในการทำงาน เริ่มจากทำงานที่ไม่เคยทำได้มาก่อนไม่ว่าจะใช้เวลาที่ชั่วโมงก็ตามได้สำเร็จ จากนั้นพัฒนาต่อโดยทำงานที่เคยใช้เวลาทำหลายชั่วโมง ได้เสร็จในเวลาชั่วโมงเดียว แล้วยกระดับสร้างผลงานให้ดีขึ้นกว่าเดิมอีกโดยใช้เวลาเท่าเดิม และสุดท้ายมีเวลาเหลือพอที่จะนำไปใช้ทดลองทำงานอื่น ๆ ที่ไม่เคยทำได้มาก่อนต่อไป..."

"ความหมายที่แท้จริงของคนทำงานเก่ง คือ

"คนที่คิดหาวิธีทำงานที่มีผลิตภาพสูง ให้ผลงานดี แต่ลงทุนน้อย

"พร้อมทั้งบันทึกวิธีทำงานเพื่อให้คนอื่นทำได้ด้วย และตัวเองก็จะลองทำทายงานใหม่ๆ ต่อไป..."

นอกจากนี้ ยังมีประเด็นสำคัญๆ เช่น หากเกณฑ์การประเมินผลงานเปลี่ยน วิธีการทำงานของพนักงานในองค์กรก็จะเปลี่ยน ปัญหาของระบบการทำงานในปัจจุบัน คือการที่เกณฑ์การประเมินผลงานไม่ได้คำนึงถึงการเพิ่มผลิตภาพ

เชื่อว่า **เซซังเซ วิธีสร้างความเป็น 1 ตลอดกาล** นี้ เป็นคำตอบสำหรับคนที่คิดจะเริ่มต้นธุรกิจใช้เป็นเข็มทิศในการวางแผน หรือองค์กรที่กำลังปรับตัวให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ใช้เป็นคู่มือในการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เหมาะกับยุคสมัย รับมือกับการพัฒนาทางเทคโนโลยี และความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อเพิ่มผลิตภาพ มุ่งสู่ความเป็น 1 ตามที่ฝัน ที่หวังและตั้งใจไว้

สู่ความเป็น 1 อย่างยั่งยืน



สุภาพใจ

---

พบเคล็ดลับในการเพิ่ม  
ผลิตภาพของอดีต  
ผู้จัดการฝ่ายพัฒนา  
ทรัพยากรบุคคล  
แห่งบริษัท McKinsey

---

# จากผู้เขียนถึงผู้อ่าน

ดิฉันทำงานใน McKinsey And Company ประจำประเทศญี่ปุ่นเป็นเวลา 17 ปี ตั้งแต่ปี 1993-2010 บริษัทนี้เป็นบริษัทสัญชาติอเมริกัน เกี่ยวกับการบริการให้คำปรึกษา ช่วงแรกดิฉันทำงานเป็นที่ปรึกษา ภายหลังรับตำแหน่งผู้จัดการดูแลเรื่องการสรรหาพนักงานและอบรมพนักงาน จากประสบการณ์การทำงานในครั้งนั้น ทำให้รู้สึกว่ามีวิธีสร้างบุคลากรหรือความสามารถของบุคลากรที่สังคมญี่ปุ่นหรือบริษัทญี่ปุ่นคาดหวัง แตกต่างจากวัฒนธรรมอเมริกันหรือบริษัทอเมริกันอย่างมาก

ประการแรก คือ ความแตกต่างในการตระหนักเรื่องภาวะผู้นำ ซึ่งได้กล่าวถึงไปแล้วในหนังสือ **มาตรฐานคัดคนทำงานเป็นเข้าบริษัท** ในบริษัทหรือมหาวิทยาลัยในอเมริกา ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่บุคลากรทุกคนรวมถึงพนักงานใหม่ในองค์กรต้องมี ที่อเมริกาจะสอนว่า ภาวะผู้นำนี้ฝึกกันได้โดยผ่านการเรียนรู้และฝึกฝน

ส่วนญี่ปุ่นจะมีความคิด เช่น “โลกนี้มีคนที่มีคุณสมบัติเป็นผู้นำเป็นส่วนน้อยและมีคนที่ไม่เหมาะที่จะเป็นผู้นำเป็นส่วนใหญ่” หรือบ้างว่า “ในองค์กรหนึ่งๆ มีผู้นำคนเดียวก็พอ ส่วนคนที่เหลือต้องเป็นผู้ตามที่ดี ถ้าแสดงความเป็นผู้นำกันหมดทุกคน องค์กรก็จะวุ่นวาย” จะเห็นได้ว่าแตกต่างกับความคิดของอเมริกาประหนึ่งขั้วบวกขั้วลบเลยทีเดียว

นอกจากนี้ สังคมอเมริกันจะเรียกร้องให้แสดงภาวะผู้นำอยู่เสมอ (วันละหลาย ๆ ครั้งด้วยซ้ำ) แต่สำหรับญี่ปุ่น ภาวะผู้นำจำเป็นเฉพาะวาระพิเศษ เช่น ภาวะเร่งด่วนหรือตอนเริ่มโปรเจกต์เท่านั้น

ความแตกต่างในการตระหนักถึงภาวะผู้นำ ทำให้จำนวนผู้นำและความสามารถในการเป็นผู้นำในองค์กรญี่ปุ่นและอเมริกาแตกต่างกันอย่างมาก และสิ่งนี้ก็ส่งผลต่อผลงานขององค์กรด้วย หากไม่เพิ่มความเป็นผู้นำในองค์กรทุกภาคส่วน มัวแต่พึ่งบุคลากรที่บังเอิญมีความสามารถเป็นผู้นำ (ผู้นำเพียงหนึ่งเดียวขององค์กร) อย่างเดียวละก็ ยิ่งองค์กรใหญ่ขึ้นเท่าไรศักยภาพของบริษัทก็จะแย่งลงเท่านั้น

ประการที่ 2 คือ ความแตกต่างในเรื่อง “ผลิตภาพ”

ช่วงแรกที่เข้าทำงานในบริษัท McKinsey ก็รู้สึกทึ่งในผลิตภาพของเพื่อนร่วมงานชาวต่างชาติมาก ความสามารถที่ว่านี้ไม่ใช่แค่เขา “หัดดี” หรือ “ทำงานเร็ว” แต่อย่างไร เพื่อนร่วมงานชาวต่างชาติเหล่านี้ ลำดับความสำคัญของงานที่ต้องทำได้อย่างชัดเจน ตัดงานที่สำคัญน้อยๆ ออกไปได้ อย่างเฉียบขาด มีวิธีสื่อสารตรงประเด็น โดยการอธิบายข้อสรุปให้ชัดเจนก่อน ทำให้ไม่ต้องเสียเวลาอธิบาย หรือไม่ทำให้เกิดการเข้าใจผิด ซึ่งวิธีการทำงานแบบนี้ทำให้รู้สึกได้ถึงความมุ่งมั่นที่จะเพิ่มผลิตภาพของบริษัท

ซึ่งสิ่งเหล่านี้แตกต่างกันอย่างมากกับวัฒนธรรมการทำงานของญี่ปุ่น เช่น ถ้าหัวหน้ายังไม่กลับ เราจะกลับก่อนไม่ได้ หรือเอาแต่จดขณะเข้าร่วมประชุม ไม่มีการแสดงความเห็นใดๆ หรือสนใจแต่รายละเอียดย่อยๆ ไม่ใช่ประเด็นสำคัญ และไม่ยอมตกลงหาข้อสรุปโดยเร็ว ซึ่งเป็นการทำงานที่ส่งผลต่อผลิตภาพขององค์กร

ไม่ใช่แค่นั้น การคำนึงถึงผลิตภาพนี้ ยังช่วยตัดสินใจเลือกวิธีที่เกิดความเสี่ยงต่อองค์กรน้อยที่สุด สาเหตุที่เพื่อนร่วมงานชาวต่างชาติเหล่านี้คิดและทำเช่นนั้น เพราะเขาคาดว่าวิธีการทำงานแบบนี้จะทำให้องค์กรมีผลิตภาพที่ดียิ่งขึ้นนั่นเอง

เป็นที่ยอมรับกันว่า ความเสี่ยงทางธุรกิจ ไม่ใช่ “สิ่งที่ต้องเลี่ยงให้ได้มากที่สุด” เมื่อเปรียบเทียบผลที่ได้จากความเสี่ยงแล้ว ความเสี่ยงนั้นยอมรับได้ และคาดว่าจะให้ผลกำไรสูง ก็เป็น “ความเสี่ยงที่คุ้ม” สรุปคือ เขาใช้ผลผลิตภาพเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ โดยคำนึงว่า “หากผลผลิตภาพสูงขึ้นก็ไม่จำเป็นต้องไปยึดติดกับวิธีการทำงานแบบเดิมๆ ความเสี่ยงไม่ใช่สิ่งที่น่ากลัวเสมอไป”

อย่างไรก็ดี คงมีผู้อ่านบางท่านอาจรู้สึกแปลกๆ ที่จะต้องมาอ่านสิ่งที่อดีตผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลบริษัท McKinsey เขียนเกี่ยวกับเรื่องผลผลิตภาพ เพราะเรามักคิดกันว่า ญี่ปุ่นมีความคิดเรื่องภาวะผู้นำแตกต่างจากบริษัทชาติอื่นๆ และมีผลผลิตภาพสูงสุดในโลก...

ซึ่งความเป็นจริงญี่ปุ่นก็มีผลผลิตภาพสูงกว่าประเทศอื่นๆ มานานแล้ว และด้วยเหตุนี้เองที่ทำให้คนญี่ปุ่นคิดว่าผลผลิตภาพก็คือ “ประสิทธิภาพการผลิตของโรงงาน”

การที่คนญี่ปุ่นไม่ใส่ใจกับผลผลิตภาพของงานด้านอื่นๆ จะเห็นได้ชัดเจนเมื่อมีการเปรียบเทียบกับองค์กรต่างชาติแม้จะถูกวิจารณ์ว่า บริษัทธุรกิจหรืองานบริการของญี่ปุ่นมีผลผลิตภาพต่ำกว่าประเทศที่พัฒนาแล้วทางฝั่งยุโรปและอเมริกามาก แต่ถึงขณะนี้ บริษัทญี่ปุ่นก็ไม่ได้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแต่อย่างใด

นอกจากนี้ ญี่ปุ่นยังมีความคิดเรื่องผลผลิตภาพในกรอบที่แคบกว่าความหมายที่ควรจะเป็นมาก และมักเชื่อกันผิดๆ ว่า “การเพิ่มผลผลิตภาพ = การลดต้นทุน”

การเพิ่มผลผลิตภาพโดยคำนวณจากมูลค่าของงานกับจำนวนทรัพยากรที่ลงทุนไป มี 2 วิธี วิธีแรกคือ การลดต้นทุนและอีกวิธีหนึ่งคือ การเพิ่ม

มูลค่าให้กับงาน

วิธีที่ 2 นี้ต่างจากการลดต้นทุน ซึ่งเมื่อทำไประดับหนึ่งจะมาถึงขีดจำกัด (ลดให้ต่ำกว่าศูนย์ไม่ได้) ส่วนการเพิ่มผลผลิตภาพโดยการเพิ่มมูลค่างานด้วยการลงทุนในส่วนที่ตลาดให้ความนิยมสูง ตามทฤษฎีแล้วทำได้โดยไม่มีขีดจำกัด

บริษัทยุโรปและอเมริกาส่วนใหญ่ ไม่ว่าจะตัดสินใจด้านการบริหาร เช่น ปรับเปลี่ยนข้อมูลหลักทรัพย์ในครอบครองของธุรกิจตัวเอง หรือตัดสินใจจะผลิตหรือไม่ผลิตสินค้าหรือบริการใดๆ เขาจะตัดสินใจที่ให้กำไรต่ำออกไปก่อนและจะลงทุนส่วนที่คาดว่าจะได้กำไรสูงๆ

การตัดสินใจด้านการบริหารเช่นนี้ เกิดจากความคิดพื้นฐานที่ว่า “จะต้องเพิ่มมูลค่าทางธุรกิจโดยการลงทุนทรัพยากรด้านการบริหาร เช่น เม็ดเงิน บุคลากร ฯลฯ ในส่วนที่มีผลผลิตภาพสูง”

นอกจากนี้ การให้ความรู้บุคลากรก็เชื่อกันว่า “การจะเก่งขึ้นก็ต้องเพิ่มผลผลิตภาพ” การจะเก่งขึ้น ไม่ได้หมายถึง การมีความรู้หรือมีเทคนิคใหม่ๆ เพิ่มขึ้น หรือเก่งภาษาอังกฤษมากขึ้น แต่ขึ้นอยู่กับว่าเราใช้ความสามารถในทุกๆ ด้านมาทำให้ผลผลิตภาพสูงขึ้นได้หรือไม่มากกว่า

อย่าไปคิดผิดๆ ว่า “หากเพิ่มผลผลิตภาพแล้ว ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จะหายไป” หรือ “การทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพนี่ละ จะทำให้เกิดไอเดียไปคิดค้นนวัตกรรมใหม่” หรือ “องค์กรที่มีผลผลิตภาพมาก ๆ มักมีสังคมการทำงานที่เย็นชา”

ธุรกิจในซิลิคอนวัลเลย์ ซึ่งคนส่วนใหญ่ยอมรับว่าเป็นเจ้าของนวัตกรรมให้ความสำคัญกับผลผลิตภาพมากกว่าบริษัทญี่ปุ่นหลายเท่าตัว ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายการตลาด ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือฝ่ายทรัพยากรบุคคล

และที่ธุรกิจสตาร์ทอัพซึ่งขยายสาขาไปทั่วโลกในเวลาไม่กี่ปีหลังจากตั้งบริษัท ก็เกิดจากการที่องค์กรและแต่ละฝ่ายมีผลิตภาพสูงนี้เอง

ดิฉันลุกขึ้นมาเขียนหนังสือเกี่ยวกับผลิตภาพ เพราะดิฉันรู้สึกว่าการที่บริษัทญี่ปุ่น (ที่ไม่ใช่โรงงาน) ตระหนักถึงความสำคัญของผลิตภาพกันน้อยมาก ซึ่งสิ่งนี้เป็นอุปสรรคในการแข่งขันกับบริษัทต่างชาติ

ความคิดเกี่ยวกับการใช้แรงงานหนักที่ว่า “การจะชนะคู่แข่งต้องทำงานให้มากกว่า” จะทำให้ทั้งคนและองค์กรเสียพลังมากเกินไป และไม่มีทางที่จะเอาชนะบริษัทที่ให้ความสำคัญกับผลิตภาพ หมั่นเพิ่มผลิตภาพ ปรับเทคนิคและสร้างระบบการทำงานใหม่ตลอดเวลา

นอกจากนี้ หลัง ๆ ดิฉันได้ยินคนพูดถึง “การปฏิวัติการทำงาน” กันบ่อย ๆ ส่วนตัวรู้สึกว่ามันกลัว บางคนคิดว่าการจะทำให้เศรษฐกิจเติบโตจำเป็นต้องใช้แรงงานใหม่ๆ เช่น แรงงานผู้หญิง แรงงานผู้สูงอายุ หรือแรงงานต่างชาติ ที่เขาคิดเช่นนี้ก็เพราะต้องการเน้นการลงทุนด้านแรงงาน สำหรับเรื่องแก้ไขปัญหาการใช้แรงงานเป็นเวลานาน ๆ ก็เช่นกัน ดิฉันรู้สึกว่าคนยังไม่เข้าใจถึงความแตกต่างระหว่าง “บริษัทที่มีผลิตภาพต่ำ ต้องทำงานเป็นเวลานานและผลงานขึ้นอยู่กับความชำนาญของพนักงาน” กับ “บริษัทที่มีผลิตภาพสูง ทำงานตั้งแต่เช้าถึงเย็น และเอาชนะคู่แข่งทั่วโลกได้ในเวลาไม่นาน”

ถึงกระนั้น ดิฉันจะขอบอกให้ชัดเจนไว้สิ่งหนึ่งว่า หากจะเปรียบเทียบกับองค์กรญี่ปุ่นกับองค์กรอเมริกา นอกเหนือจากเรื่องภาวะผู้นำและผลิตภาพแล้ว ไม่มีปัจจัยอื่นใดที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถของบุคลากรหรือองค์กร ไม่ว่าจะเป็นความขยัน การรักษากฎระเบียบ ความสามารถในการวิเคราะห์ การใช้เหตุและผล พนักงานญี่ปุ่นมีความชำนาญเฉพาะทาง

หรือความริเริ่มสร้างสรรค์สูงอยู่แล้ว เพียงแต่ต้องเข้าใจภาวะผู้นำและการให้ความสำคัญกับผลผลิตภาพให้มากขึ้น เพิ่มระดับความสามารถอย่างจริงจัง ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจสตาร์ทอัพหรือธุรกิจขนาดใหญ่ บริษัทญี่ปุ่นก็จะยกระดับธุรกิจของตัวเองให้สูงยิ่ง ๆ ขึ้นไปได้อีกมาก

หนังสือเล่มนี้ นอกจากจะอธิบายถึงความสัมพันธ์ของนวัตกรรม (Innovation) กับผลผลิตภาพ และความสัมพันธ์ระหว่างการปรับปรุง (Improvement) กับผลผลิตภาพที่คนมักเข้าใจกันผิดแล้ว ยังอธิบายถึงวิธีเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อให้องค์กรมีผลผลิตภาพที่สูงขึ้นอีกด้วย เมื่อคุณอ่านหนังสือเล่มนี้จบ ดิฉันเชื่อว่า คุณจะเข้าใจผลผลิตภาพในมุมมองที่ต่างออกไป และคาดว่า คุณจะได้ “ไอเดียใหม่ๆ อีกเพียบ” ซึ่งน่าจะเอาไปลองใช้ ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่า หนังสือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์ และนำไปปรับใช้ในองค์กรของคุณได้ไม่มากนักน้อย

# สารบัญ

จากผู้เขียนถึงผู้อ่าน..... 6

บทนำ “ผลิตภาพ” ที่ถูกมองข้าม

การคัดเลือกบุคลากรให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด คือ.....18

ความคิดที่เน้นแต่ปริมาณจะทำให้ผลิตภาพการทำงานลดลง..... 20

ปัญหาใหญ่เกี่ยวกับการแสดงออกของผู้บริหาร ..... 22

ความสำคัญของ Self screening ..... 24

พลิกวิกฤตเป็นโอกาสในการเพิ่มผลิตภาพ..... 27

## บทที่ 1 4 แนวทางในการเพิ่มผลิตภาพ

วิธีการเพิ่มผลิตภาพในการทำงาน.....31

การปรับปรุง (Improvement) กับการปฏิรูป (Innovation) ..... 34

วิธีที่ 1 : ลดทรัพยากรจากการปรับปรุงงาน

วิธีที่ 2 : ลดทรัพยากรจากการปฏิรูปงาน

วิธีที่ 3 : การเพิ่มมูลค่าด้วยการปรับปรุงงาน

วิธีที่ 4 : การเพิ่มมูลค่าด้วยการปฏิรูปงาน

ความแตกต่างระหว่างต่างชาติกับญี่ปุ่น..... 42

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| <b>บทที่ 2 การตระหนักถึงผลผลิตภาพซึ่งขาดไม่ได้ในการปฏิรูปธุรกิจ</b> |    |
| ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิรูปและผลผลิตภาพ .....                      | 46 |
| Time for innovation .....                                           | 47 |
| การปฏิรูปทางวิทยาศาสตร์ vs. การปฏิรูปที่ไม่ใช่                      |    |
| ทางวิทยาศาสตร์ .....                                                | 51 |
| Motivation for innovation .....                                     | 55 |
| การปฏิรูปด้านการคัดสรรบุคลากร .....                                 | 58 |
| ความแตกต่างในการปฏิรูปทางธุรกิจ .....                               | 62 |

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| <b>บทที่ 3 เปลี่ยนจากการประเมินที่ปริมาณมาประเมินคุณภาพแทน</b> |    |
| การร่นระยะเวลาประชุมไม่ใช่เป้าหมายที่ถูกต้อง .....             | 67 |
| กฎระเบียบเรื่องการทำงานล่วงเวลา                                |    |
| เป็นแค่การควบคุมปริมาณเท่านั้น .....                           | 69 |
| คำพูดของหัวหน้าที่ทำให้วิธีการทำงานเปลี่ยนไป .....             | 71 |
| การพัฒนาคือการเพิ่มผลผลิตภาพในการทำงาน .....                   | 74 |
| การประเมินผลงานต้องเปลี่ยนจากประเมินปริมาณ                     |    |
| มาประเมินคุณภาพแทน .....                                       | 76 |
| การประเมินผลผลิตภาพของฝ่ายบริหารงานทั่วไป                      |    |
| เปรียบเทียบจากเวลา .....                                       | 80 |

## บทที่ 4 ดึง Top performer ที่มีอยู่ออกมา

|                                                       |     |
|-------------------------------------------------------|-----|
| ปัญหาสำคัญซึ่งซ่อนอยู่ในการให้ความรู้บุคลากร .....    | 85  |
| ความเสี่ยงที่จะสูญเสียบุคลากรที่มีความสามารถสูง ..... | 89  |
| กราฟความสัมพันธ์ของเวลากับการเรียนรู้ .....           | 92  |
| ไม่ทำลายโอกาสในการพัฒนาของพนักงาน .....               | 97  |
| เหตุผลที่ไม่คัดเลือกพนักงานทันที .....                | 100 |
| 3 วิธีในการสร้าง Top performer .....                  | 106 |
| ให้ Stretch goal                                      |     |
| เปลี่ยนตัวเปรียบเทียบ                                 |     |
| แสดงให้เห็นถึงคู่แข่งที่น่ากลัว                       |     |

## บทที่ 5 เปลี่ยนเป็นองค์กรที่ไม่ปิดกั้นโอกาสพนักงาน

|                                                          |     |
|----------------------------------------------------------|-----|
| พนักงานอาวุโสที่ไม่ใช่หมากสำคัญในการแข่งขันในตลาด        |     |
| จะถูกมองข้าม .....                                       | 111 |
| ผลเสียต่อองค์กร .....                                    | 114 |
| ความสัมพันธ์ระหว่างการเลิกจ้างและการจัดอบรมพนักงาน ..... | 116 |
| สาเหตุที่ทำให้แรงจูงใจในการทำงานลดลง .....               | 117 |
| ความสำคัญของคำแนะนำที่ช่วยพัฒนาพนักงาน .....             | 120 |
| ไม่ตัดโอกาสพนักงาน .....                                 | 123 |

## บทที่ 6 งานหลักของฝ่ายบริหารงานทั่วไป

### คือการเพิ่มผลิตภาพของทีม

|                                                       |     |
|-------------------------------------------------------|-----|
| ผลงานกับการสร้างลูกน้องทำไปพร้อมกันไม่ได้.....        | 126 |
| ใช้นาฬิกาจับเวลาในที่ทำงานด้วย.....                   | 128 |
| Skill up ไม่ใช่ “เรียนเฉยๆ” .....                     | 131 |
| ไม่ Black box งาน.....                                | 134 |
| ความหมายของการแบ่งงานเป็นช่วงๆ .....                  | 136 |
| หากมีพนักงานหยุดงานเป็นเวลานาน ถือเป็นโอกาสอันดี..... | 140 |
| ฝึกพนักงานให้มีประสบการณ์ในการ “เพิ่มผลิตภาพ” .....   | 142 |
| กระตุ้นให้มีการบันทึกวิธีการทำงาน.....                | 144 |
| ตระหนักถึง 30% และ 3% .....                           | 146 |

## บทที่ 7 การอบรมที่เพิ่มผลิตภาพได้โดยตรง

|                                                            |     |
|------------------------------------------------------------|-----|
| เพิ่มผลิตภาพในการอบรม .....                                | 150 |
| ฝึก “การตัดสินใจ” .....                                    | 151 |
| เรียนรู้วิธีทำงานเป็นทีมที่มีสมาชิกหลากหลายเชื้อชาติ ..... | 154 |
| ประโยชน์จากการอบรมแบบบทบาทสมมติ.....                       | 157 |
| ได้ฝึกวิธีพูดให้เห็นภาพเป็นรูปธรรม                         |     |
| ได้คำแนะนำ                                                 |     |
| ได้ฝึกมองในมุมมองของอีกฝ่าย                                |     |
| แบ่งปันทักษะร่วมกันในทีม                                   |     |
| ได้ฝึกรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่คาดฝัน                       |     |
| อบรมพนักงานทุกระดับตั้งแต่หัวหน้าแผนก หัวหน้าส่วน          |     |
| รวมถึงพนักงานทั่วไป .....                                  | 164 |
| เริ่มจากอบรมพนักงานใหม่.....                               | 166 |
| (เอกสารอ้างอิง) การอบรมจริงแบบบทบาทสมมติ.....              | 167 |

## บทที่ 8 การทำเอกสารในแบบ McKinsey

|                                                            |     |
|------------------------------------------------------------|-----|
| ได้ Output image .....                                     | 173 |
| ทำแบบฟอร์มเปล่า .....                                      | 175 |
| แบบฟอร์มเปล่า คือแบบแปลนทางวิศวกรรม .....                  | 181 |
| ที่ปรึกษาอาวุโสผู้ทำแบบฟอร์มเปล่าไว้ในหัว .....            | 183 |
| ความลำเอียงจากข้อมูลที่มีมากเฉพาะบางสาขา .....             | 185 |
| ความถูกต้องในการวิเคราะห์ให้ตัดสินใจจากแบบฟอร์มเปล่า ..... | 188 |

## บทที่ 9 การประชุมในแบบ McKinsey

|                                                            |     |
|------------------------------------------------------------|-----|
| เพิ่มประสิทธิภาพของการประชุม ไม่ใช่ร่นระยะเวลาประชุม ..... | 191 |
| ตั้งเป้าหมายให้ชัดเจน .....                                | 192 |
| ไม่ต้องอธิบายเอกสาร .....                                  | 194 |
| ฝึกให้รู้หน้าที่ในที่ประชุม .....                          | 196 |
| ตั้งคำถามหาเหตุและผลต่อมติที่ประชุม .....                  | 198 |
| ใช้ประโยชน์จากการจัดห้องประชุม .....                       | 202 |
| พนักงานทุกคนต้องมีทักษะในการสนับสนุน                       |     |
| ให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น .....                           | 206 |

## Final จากมุมมองที่เล็กที่สุด

|                                                            |     |
|------------------------------------------------------------|-----|
| การมอบหมายงานของตัวเองให้คนอื่นทำก็มีขีดจำกัดเช่นกัน ..... | 211 |
| เริ่มจาก issue .....                                       | 213 |
| ญี่ปุ่นซึ่งมีการทำงานที่มีผลิตภาพต่ำ .....                 | 217 |
| โอกาสจากการที่ประชากรลดลง .....                            | 219 |
| บทส่งท้าย .....                                            | 221 |
| เอกสารอ้างอิง .....                                        | 224 |

# INTRO

---

“ผลลัพธ์”  
ที่ถูกลืม

---

## การคัดเลือกบุคลากร ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด คือ...

หากคุณมีประสบการณ์ในวงการธุรกิจมาระดับหนึ่ง คุณจะเข้าใจความหมายของผลิตภาพ อย่างไรก็ตาม หน่วยงานจริงผลิตภาพจะถูกลดความสำคัญ บางครั้งถึงขั้นไม่ให้ความสำคัญเลยด้วยซ้ำ ในสายงานสรรหาบุคลากรที่ดีนั้นทำอยู่ก็ไม่ต่างกัน

ธุรกิจสรรหาบุคลากร ชั้นแรกจะตั้งเป้าก่อนว่า “ต้องการพนักงานแบบไหน จำนวนเท่าไร” สมมติตั้งเป้าว่า “จะรับนักศึกษาจบใหม่ 10 คน ที่มีคุณสมบัติตามที่บริษัทต้องการ” ในกรณีนี้ การสรรหาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพจะเป็นเช่นไร

คุณคงคาดหวัง “การสรรหาบุคลากรในอุดมคติ” เช่น

- นักศึกษาที่เราต้องการมาสมัครกันเป็นจำนวนมาก
- คัดเลือกพนักงานที่มีคุณสมบัติตรงตามต้องการได้ในเวลาไม่นาน
- ผู้ที่ผ่านการทดลองงานทุกคนเต็มใจเข้าบรรจุเป็นพนักงานประจำ (ไม่เปลี่ยนใจไปทำบริษัทอื่น)

ทั้งหมดนี้เป็นสิ่งที่เราต้องการ แต่หากมองด้านผลิตภาพแล้ว “การที่มีคนมาสมัครเข้าบริษัทเพียง 10 คนเท่านั้น” ถึงจะเป็นการทำงานที่มีผลิตภาพสูงสำหรับบริษัทแห่งนี้

แน่นอนในความเป็นจริงแล้ว คงเป็นไปได้ที่จะมีคนมาสมัคร 10 คนพอดี แต่เราต้องเข้าใจก่อนว่าการที่คนมาสมัครเพียง 10 คนนั้นเป็นสิ่งที่เราควรใช้เป็นเป้าหมาย

คุณอาจคิดว่าเป็นเป้าหมายที่ไม่ฉลาดเอาเสียเลย แต่สำหรับบริษัทที่ตั้งเป้าว่า “จะรับนักศึกษาจบใหม่ 10 คน” คุณว่าควรมีคนมาสมัครเท่าไรถึงจะเหมาะสม 100 คน 1,000 คน หรือว่า 10,000 คน

ในการสรรหาบุคลากรจะต้องเสียค่าใช้จ่ายและแรงงานพนักงานจำนวนมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การสัมภาษณ์การจูงใจให้ผู้สมัครสมัครใจเข้าเป็นพนักงานประจำ

หน้าที่เหล่านี้ล้วนเป็นภาระของพนักงานผู้เชี่ยวชาญ เพราะต้องใช้เวลาไม่น้อย และยิ่งช่วงเปิดรับสมัครนักศึกษาจบใหม่ พนักงานหลายคนต้องเสียเวลากับการจัดเตรียมงานสำหรับการสรรหาบุคลากรใหม่ ทั้งสัมภาษณ์หรือฝึกงาน

หากนักศึกษาจบใหม่ 10 คน มีคุณสมบัติตรงตามที่บริษัทต้องการ และสมัครใจเข้าเป็นพนักงานประจำ เราก็ไม่จำเป็นต้องรับสมัครพนักงานเกินกว่า 10 คนนี้ หากสรรหาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพแบบนี้ได้ เราก็จะลดภาระของพนักงาน ซึ่งปกติต้องเสียเวลาหลายๆ เดือนในการเตรียมหาบุคลากรทุก ๆ ปี

# ความคิดที่เน้นแต่ปริมาณ จะทำให้ประสิทธิภาพ การทำงานลดลง

อย่างไรก็ตาม สำหรับบริษัทที่ตั้งเป้าในการสรรหาบุคลากรไว้ 10 คน หากคนมาสมัครแค่ 10 คน ถึงผู้สมัครจะมีความสามารถสูงเท่าไร บริษัทส่วนใหญ่ก็มักคิดว่า “คนมาสมัครน้อย” อยู่ดี เพราะจะต้องมีคนคิดว่า “ในงานแนะนำบริษัท มีนักศึกษาจบใหม่มาสมัครแค่ 10 คนอย่างนี้ คนก็จะเห็นว่าบริษัทเราไม่เป็นที่นิยมนะสิ” หรือ “รับนักศึกษาทุกคนที่มาสมัครแบบนี้ สงสัยต้องได้คนทำงานแย่ๆ มาด้วยแน่ๆ” น่ากลัวว่าผู้รับผิดชอบฝ่ายบุคคลคงถูกผู้ใหญ่ฝ่ายบริหารสวดเป็นการใหญ่แน่ ด้วยเหตุนี้ บริษัทหลายๆ แห่ง จึงต้องรวบรวมนักศึกษาจบใหม่ให้มางานแนะนำบริษัทมากกว่าจำนวนที่รับจริงหลายสิบเท่าหรือบางครั้งอาจถึง 100 เท่า จึงต้องเสียทั้งแรงและเม็ดเงินไปเป็นจำนวนมาก

เราต้องเสียค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการหาคนมาสมัครเข้าทำงานเป็นจำนวนมาก ทั้งค่าโฆษณาในเว็บไซต์หางาน ค่าใช้จ่ายที่ใช้ในงาน Job fair หรืองานแนะนำบริษัท ค่าเผยแพร่เนื้อหาแนะนำบริษัท ค่าเมล Head hunter ฯลฯ หรืออาจต้องทำแผ่นพับซึ่งแผ่นพับหนึ่งแผ่นราคาหลายร้อยเยน ค่าแบบทดสอบก็ตกคนละหลายพันเยน ยิ่งคนมาสมัครมากก็ยิ่งต้องเสียค่าใช้จ่ายเหล่านี้มาก

หากมองทางด้านประสิทธิภาพของงาน วิธีที่จะ “ทำอย่างไรก็ได้ให้ได้คนสมัครมามากที่สุด” เป็นวิธีที่ต้องหลีกเลี่ยงมากที่สุด แต่ทำไมบริษัทส่วนใหญ่ยังทำวิธีนี้กันอยู่

สาเหตุมี 2 อย่างคือ หนึ่ง เพราะบริษัทมักคิดกันว่า “หากต้องการพนักงานใหม่ มีวิธีเดียวคือต้องหาคนมาสมัครมาก ๆ” ซึ่งการคิดเช่นนี้แสดงว่าไม่ได้คิดเรื่องจะเพิ่มผลิตภาพเลย

บริษัทจัดหางานจะบอกเสมอว่า “ยิ่งคนสมัครมากเท่าไร ก็ยิ่งมีคน ที่ตรงตามคุณสมบัติที่ต้องการมากเท่านั้น” เพราะเขาให้เหตุผลว่า “ในคนสมัคร 50 คน จะมีคนที่ตรงกับความต้องการ 1 คน ดังนั้น หากต้องการคน 10 คน ต้องรับสมัครให้ได้ 500 คน”

เหมือนกับตรรกะที่ว่า “ในการทำงานอย่างหนึ่งต้องใช้เวลาทำงาน 50 ชั่วโมง หากต้องทำงานมากกว่านั้น 10 เท่า ก็ต้องทำงาน 500 ชั่วโมง” หากคิดว่า “ต้องการเพิ่ม Output มากขึ้นเท่าไร ก็ต้องเพิ่ม Input มากขึ้นเท่านั้น” แบบนี้ก็เท่ากับว่าไม่ได้คำนึงถึงผลิตภาพในการทำงานเลย

ทฤษฎีที่ว่า ยิ่งต้องการคนมากก็ต้องรับสมัครมากนี้ อาจใช้ได้在公司จัดหางาน แต่หากเป็นบริษัททั่วไปไม่ควรใช้ทฤษฎีนี้

หากมองด้านการเพิ่มผลิตภาพจะต้องคิดว่า “ใน 50 คน มีคนที่มีคุณสมบัติตรงตามต้องการ 2 คนไม่ใช่แค่ 1 คน” ถึงจะถูกต้อง หากทำได้ แล้วต่อไปก็เพิ่มเป็นใน 50 คน ต้องมี 3 คน แล้วเพิ่มเป็น 4 คน เพิ่ม “จำนวนคนที่ต้องการ” เข้าไปในจำนวนผู้สมัครเช่นนี้เรื่อย ๆ ต่อไปเราก็จะได้ตามเป้าที่ตั้งไว้ว่า “มาสมัคร 10 คนตรงตามต้องการทั้ง 10 คน” จะว่าไป แรงงาน งบประมาณ กำลังสมองที่ใช้ไปก็ถือว่าน้อยมากเมื่อเทียบกับการเปิดรับผู้สมัครมากมาย เกินกว่าความต้องการหลายสิบเท่า

การเน้นปริมาณว่า “ยิ่งมีผู้สมัครมากยิ่งมีคน ที่ตรงกับความต้องการมาก” ส่วนใหญ่จะส่งผลเสียต่อผลิตภาพงานสรรหาบุคลากร เพราะหากพยายามให้คนมาสมัครมาก ๆ ต่อไปไม่นานคุณภาพของผู้สมัครและความต้องการเข้าทำงานของผู้สมัครจะน้อยลง

นอกจากนี้ หากผู้สมัครเพิ่มขึ้น เวลาที่ต้องใช้ในการคัดเลือกก็เพิ่มกว่าจะได้คนที่ต้องการก็ต้องใช้เวลานานมากขึ้น โอกาสที่ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงตามต้องการจะรับทำงานบริษัทอื่นก็สูงขึ้น สุดท้ายผลผลิตภาพในการสรรหาพนักงานใหม่ก็แย่ลง

ยกตัวอย่างเช่น แต่ก่อนมีคนสมัคร 50 คน บริษัทได้พนักงานตามที่ต้องการ 1 คน แต่ต่อมามีผู้มาสมัครมากถึง 500 คน แต่บริษัทกลับรับพนักงานได้เพียง 8 คน

---

## ปัญหาใหญ่เกี่ยวกับการ แสดงออกของผู้บริหาร

นอกเหนือจากการเน้นปริมาณแล้ว สาเหตุที่ทำให้ผลผลิตภาพในการสรรหาบุคลากรลดน้อยลงอีกประการก็คือ การแสดงออกของผู้บริหาร

การที่มีพนักงานบ่นว่า “ได้ยินว่างานแนะนำบริษัทของบริษัทคู่แข่งมีนักศึกษาจบใหม่มาฟังตั้ง 1,000 คนนะ ทำไมบริษัทเรามีคนมาแค่ 300 คนเอง” หรือการที่ฝ่ายบุคคลทำให้พนักงานที่บ่นเหล่านั้นเข้าใจเหตุผลไม่ได้ (หรือชี้แจงอธิบาย) จะทำให้ผลผลิตภาพในการสรรหาพนักงานใหม่ลดน้อยลง

การจัดอันดับบริษัทที่เป็นที่นิยมซึ่งบริษัทจัดหางานจัดทำไว้ จะจัดอันดับโดยพิจารณาจากงานแนะนำบริษัทว่าจัดยิ่งใหญ่แค่ไหน มีการเปิดรับสมัครบ่อยแค่ไหน (เพราะจะทำให้เป็นที่รู้จักในหมู่นักศึกษามากขึ้น)

ยิ่งจัดบ่อย อันดับความนิยมของบริษัทก็ยิ่งสูงขึ้น

ด้วยเหตุนี้ ยิ่งบริษัทมีพนักงานที่ใส่ใจกับอันดับความนิยมการสมัครเข้าทำงานมากเท่าไร ก็จะต้องพยายามจัดงานแนะนำบริษัท ทำแผ่นพับแนะนำบริษัท เปิดรับสมัครนักศึกษาจบใหม่มากขึ้นเท่านั้น สำหรับบริษัทที่คิดว่า ถ้าบริษัทมีอันดับความนิยมสูงแม้ในจำนวนผู้สมัครนี้ก็มีคุณสมบัติไม่ตรงตามที่ต้องการ หรือมีนักศึกษาหลายคนที่ไม่ต้องการเข้าทำงานจริงทั้งๆ ที่ได้รับเลือก ก็ถือว่า “ฝ่ายบุคคลทำได้ดี” บริษัทเหล่านี้จะ “พยายามหาคนมาสมัครให้ได้มากที่สุด”

การที่เราได้อันดับความนิยมแตกต่างกับบริษัทคู่แข่งในธุรกิจเดียวกันอย่างลิบลับคงไม่มีใครยินดี ดิฉันเข้าใจความรู้สึกนี้ดี

แต่ถึงกระนั้น ในการคงอันดับความนิยมนั้นเราก็ต้องคำนึงถึงต้นทุน (รวมถึงเวลาของพนักงานที่เสียไปกับการจัดสัมมนา) ด้วยไม่ใช่หรือ เรื่องนี้เป็นโจทย์ที่ฝ่ายบริหารต้องขบคิดในการบริหารทรัพยากรบริษัทให้เกิดประโยชน์สูงสุด

บริษัทญี่ปุ่นก่อนจะมาถึงช่วงฟองสบู่แตก ต่างพยายามขยายส่วนแบ่งตลาดหรือเพิ่มยอดขาย บางครั้งถึงกับไม่คำนึงถึงงบประมาณที่ใช้ไป ฝ่ายบริหารให้ความสำคัญกับขนาดของตลาดหรือปริมาณเป็นอันดับแรก ปัจจุบัน มีต่างชาติเข้าถือครองหุ้นมากขึ้น ทำให้มีบริษัทหันมาให้ความสำคัญกับผลกำไรที่จะได้เมื่อเทียบกับทุนที่ลงไป หรือให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพของการบริหารเงินทุน เช่น อัตราส่วนกำไรหรือ ROE (อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น) หรือผลกำไรต่อเงินลงทุนเพิ่มมากขึ้น

อย่างไรก็ตาม การให้ความสำคัญกับปริมาณมากกว่าอัตราส่วนกำไรก็ยังคงฝังแน่นอยู่ในหลายๆ ภาคส่วนของบริษัท ความต้องการให้คนมา

งานแนะนำบริษัทมาก ๆ ก็คงเกิดจากแนวความคิดนี้นั่นเอง

ปกติแล้วเรื่องแบบนี้ฝ่ายบริหารควรเป็นฝ่ายตั้งคำถามกับฝ่ายทรัพยากรบุคคลถึงผลิตภาพในการสรรหาบุคลากร เช่น “ทำไมต้องหาคนมาตั้ง 1,000 คน ทั้งที่ต้องการแค่ 10 คน” หรือ “ที่ผ่านมา ได้ใช้วิธีสรรหาพนักงานที่มีคุณสมบัติตรงตามต้องการ 10 คนจาก 500 คน ไม่ใช่ 1,000 คนบ้างหรือไม่ อย่างไร”

มีผู้บริหารบางคนคิดว่า หากดึงนักศึกษาให้มาสมัครมาก ๆ จะส่งผลดีต่อบริษัทเพราะจะทำให้คนรู้จักบริษัทหรือแบรนด์มากขึ้น แต่แท้จริงแล้วการเปิดรับนักศึกษาที่ไม่ตรงตามความต้องการมาก ๆ และคาดว่าจะส่งผลดีต่อบริษัทแบบนี้ คนจะมองว่าบริษัทนี้มีวิธีคิดที่ไม่ฉลาดนัก เป็นการลดปริมาณคนที่ต้องมาเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์ และต่างฝ่ายต่างก็ไม่เหลือความประทับใจอันดีต่อกันให้ได้มากที่สุดต่างหาก (ตามอุดมคติคือทำให้เป็นศูนย์) จึงจะเป็นวิธีที่มีผลิตภาพสูงสุดในการสรรหาบุคลากร

---

## ความสำคัญของ Self screening

การจะเพิ่มผลิตภาพในการสรรหาบุคลากรมีวิธีอะไรบ้าง

“วิธีเพิ่มผลิตภาพในการทำงาน” ซึ่งใช้กันมากที่สุดในปัจจุบัน คือ วิธีลดผู้สมัคร “ที่สมัครไปก่อน ทั้ง ๆ ที่ไม่ได้คิดว่าจะเข้าทำงานจริง” โดยการให้ผู้สมัครเขียนบทความเนื้อหาค่อนข้างยาวเกี่ยวกับหัวข้อที่กำหนดให้ หรือ

ให้เขียนบทความในหัวข้อเฉพาะซึ่งแตกต่างจากบริษัทอื่น หรือเปิดรับสมัครเฉพาะในเว็บไซต์บริษัท (หมายความว่าไม่รับสมัครจากเว็บไซต์หางาน)

วิธีนี้ใช้กันในบริษัทที่มีชื่อเสียงมาก ๆ มีโฆษณาออกทางโทรทัศน์ทุกวันหรือไม่กับบริษัทเล็กแต่เป็นที่นิยมอย่างมากในหมู่นักศึกษาเฉพาะกลุ่ม บริษัทเหล่านี้มีคนต้องการสมัครเข้าทำงานมากเกินขอบเขตที่บริษัทต้องการรับจริง ซึ่งสิ่งนี้ก็จะทำให้บริษัทเริ่มตระหนักถึง “ผลิตภาพในการสรรหาบุคลากร”

นอกจากนี้ การให้ข้อมูลที่ช่วยให้ผู้สมัคร Self screening ได้ก็เป็นอีกวิธีหนึ่ง การที่บริษัทคัดเลือกนักศึกษาด้วยวุฒิการศึกษาหรือคุณสมบัติ นั้น เรียกว่า Screening ในทางตรงข้าม การที่นักศึกษาวิเคราะห์ว่า “บริษัทนี้เหมาะกับตนเองหรือไม่” เรียกว่า Self screening

การจะให้นักศึกษา Self screening บริษัทของเรา ตอนทำเว็บไซต์หรือไปประกาศรับสมัครงาน เราต้องคำนึงว่า “เราจะดึงความสนใจเฉพาะนักศึกษาที่ต้องการเข้าบริษัทเราจริง ๆ ได้อย่างไร” ไม่ใช่ “จะให้นักศึกษามาสมัครให้ได้มากที่สุดได้อย่างไร”

ยกตัวอย่างหน้าแนะนำพนักงานใหม่ของบริษัทในเว็บไซต์หรือแผ่นพับโฆษณา บริษัทส่วนใหญ่จะพยายามดึงความสนใจจากนักศึกษาจบใหม่ให้ได้มากที่สุด โดยลงเนื้อหา เช่น

- พนักงานชมรมกีฬาที่มีประสบการณ์ลงแข่งขันถึง 4 ปี
- พนักงานที่ร่วมกิจกรรมอื่นนอกเหนือจากงานที่ตนเองรับผิดชอบ เช่น เข้าร่วมกิจกรรม NPO และกิจกรรมกับนักเรียนแลกเปลี่ยนชาวต่างชาติ
- พนักงานที่จบสายวิทย์ได้เข้าร่วมวิจัยต่าง ๆ

สรุปคือ พยายามลงเนื้อหาเกี่ยวกับพนักงานทุกประเภท หากแนะนำพนักงานทุกประเภทแบบนี้ และพยายามสื่อให้คนเข้าใจว่า “ยินดีต้อนรับนักศึกษาจบใหม่ทุกท่าน” นักศึกษาที่กำลังหางานอยู่ก็จะ Self screening ไม่ได้ วิธีที่วุ่นนี้ถือเป็นวิธีที่เน้นปริมาณ

ในทางตรงกันข้าม กรณีจะแนะนำพนักงาน 3 คน หากแนะนำ

- พนักงานซึ่งแสดงภาวะผู้นำได้อย่างดีในชมรมกีฬา
- พนักงานซึ่งแสดงภาวะผู้นำได้อย่างดีในกิจกรรม NPO หรือกิจกรรมร่วมกับนักเรียนแลกเปลี่ยนชาวต่างชาติ
- พนักงานซึ่งแสดงภาวะผู้นำได้อย่างดีในการวิจัยหรืองานสัมมนา

นักศึกษาก็จะเข้าใจได้ว่า “หากต้องการเข้าบริษัทนี้ จะต้องมีการสอบการเป็นผู้นำมาก่อน” การทำแบบนี้ก็จะเป็นการให้ข้อมูลสำหรับ Self screening แก่ผู้ต้องการสมัครเข้าทำงานนั่นเอง

หากดูแผ่นพับโฆษณาหรือเว็บไซต์ประกาศรับสมัครงานของบริษัทในปัจจุบัน เราจะไม่รู้เลยว่า นักศึกษาที่มีคุณสมบัติไม่ตรงตามที่บริษัทต้องการ จะอ่านเข้าใจหรือไม่ว่า “บริษัทนี้ไม่เหมาะกับตัวเอง” หรือในทางตรงกันข้าม นักศึกษาที่มีคุณสมบัติครบถ้วน จะอ่านแล้วเข้าใจหรือไม่ว่า “บริษัทนี้เหมาะกับตนเองจริง ๆ” ดังนั้น เราจะต้องใส่ใจกับช่องทางสื่อสารสำหรับสรรหาบุคลากรด้วย โดยต้องวางแผนเพื่อเพิ่มผลิตภาพให้ยิ่งขึ้น

การจะคัดเลือกนักศึกษาที่มีความสามารถหลากหลายเข้าทำงานไม่ได้หมายความว่าใครเข้ามาก็รับหมด หากต้องการคนที่มีความสามารถหลายๆ ด้านและมีคุณสมบัติตรงตามที่บริษัทต้องการ เราต้องให้ข้อมูลที่อ่านเข้าใจง่าย (ให้นักศึกษาอ่านเข้าใจได้) ว่าบริษัทต้องการคนแบบใด

## พลิกวิกฤตเป็นโอกาส ในการเพิ่มผลิิตภาพ

บริษัทที่มีมาตรการรับมือกับปัญหาผลิิตภาพในการสรรหาบุคลากร คือ บริษัท Fast Retailing ซึ่งเมื่อหลายปีก่อนประสบปัญหาพนักงานทำงานหนักในสภาพแวดล้อมที่ส่งผลเสียต่อสุขภาพ ปัจจุบัน สภาพแวดล้อมในการทำงานอันเลวร้าย หรืออัตราการลาออกเพิ่มขึ้นถือเป็นสาเหตุหลักที่ส่งผลเสียไม่เฉพาะต่อการสรรหาบุคลากรใหม่เท่านั้น แต่ยังส่งผลถึงกิจการทุกส่วนของบริษัท บางครั้งทำให้บริษัทถูกตีตราว่าเป็น “โรงงานนรก” เลยทีเดียว

แต่ถึงกระนั้น บริษัท Fast Retailing ก็ได้พลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส โดยฝ่ายบริหารให้สัญญาว่าจะปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานให้ดีขึ้น มีการประกาศระดับ (ตามเกรด) ของพนักงานทุกคนรวมถึงแจ้งต่อพนักงานว่า “พนักงานที่ทำผลงานได้ดีในสภาพการทำงานที่ยากลำบาก จะได้สินน้ำใจเพิ่มเติมตามระดับผลงานนั้นๆ” และ “พนักงานที่ทำผลงานได้ดี แม้จะมีอายุน้อยก็จะได้รับผลการประเมินที่ดี” ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ปัญหาที่บริษัทเผชิญอยู่คลี่คลายไปได้ การไม่ใช่คำพูดที่ฟังดูดี แต่ทำให้เกิด Self screening ผิดๆ เช่น “จากนี้ต่อไปเราจะเปลี่ยนสิ่งแวดล้อมที่ทำงานให้ดีขึ้นต่อสุขภาพและสนุกกับการทำงานร่วมกัน” ถือเป็นกุญแจสำคัญสำหรับมาตรการรับมือกับปัญหานี้

ด้วยเหตุนี้ บริษัท Fast Retailing จึงลดนักศึกษาจบใหม่ที่มาสัมนาเพียงเพราะประทับใจในสินค้าของแบรนด์ลง เช่น คนที่บอกว่า “ชอบสินค้าของยูนิโคล่” “ใส่เสื้อผ้าของยูนิโคล่ทุกวันเลยมาสัมนา” และเปลี่ยนมาดึงดูดความสนใจจากนักศึกษาที่ต้องการทำงานในบริษัทนี้ที่ถึงแม้จะ

ต้องเครียดบ้าง หรือมีอายุงานน้อย แต่หากทำผลงานได้ดีก็จะได้รับการประเมินผลงานที่ดีได้

วิธีประกาศระดับขั้นเงินเดือนของพนักงานจะช่วยกระตุ้นให้นักศึกษาจบใหม่ได้ Self screening ถือเป็นการใช้โอกาสในช่วงที่บริษัทประสบกับปัญหาในการเพิ่มผลผลิตภาพของการสรรหาบุคลากรได้อย่างมากวิธีหนึ่ง

อย่างไรก็ดี ยังมีบริษัทที่ปล่อยให้ผู้สมัคร Self screening บริษัทผิดๆ ทำให้ผลผลิตภาพในการสรรหาบุคลากรต่ำ เช่น ประกาศว่า “ถ้าจบจากมหาวิทยาลัยโตเกียวไม่ว่าใครก็รับหมด” บริษัทก็จะมี “นักศึกษาที่จบมหาวิทยาลัยโตเกียวแต่มาสมัครเพียงเพราะต้องการกันที่ไว้อ่อน” เพิ่มขึ้น

หากเป็นเช่นนี้ บางบริษัทอาจคิดว่า “มีเด็กจบมหาวิทยาลัยโตเกียวมาสมัครเยอะนี้สุดยอดไปเลย” แต่หากมองในแง่ผลผลิตภาพของการสรรหาบุคลากรแล้ว ถือว่าเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์ สุดท้ายอาจเกิดปัญหา เช่น มีนักศึกษาที่ผ่านการคัดเลือกแล้วแต่ปฏิเสธไม่เข้าทำงานเป็นจำนวนมากก็เป็นได้ จึงไม่ถือว่าเป็นความคิดที่ดี

ปกติในหมู่นักศึกษาด้วยกันจะมีการแชร์ข้อมูลกันอยู่แล้ว หากมีข้อมูลว่า ถ้าหว่านส่งใบสมัครไปทั่ว โดยที่ไม่ได้ตั้งใจจะสมัครเข้าทำงานจริงๆ ถึงจะจบจากมหาวิทยาลัยอันดับต้นๆ ก็จะถูกปัดตกตั้งแต่ตอนคัดเลือกเอกสาร นักศึกษาที่ไม่ได้ตั้งใจสมัครเข้าทำงานจริง ก็จะเข้าใจและตัดสินใจไม่สมัคร เป็นการช่วยคัดกรองนักศึกษา ลดคนที่ไม่ได้ตั้งใจเข้าทำงานจริงให้น้อยลง ไม่ส่งผลกระทบต่อผลผลิตภาพในการสรรหาบุคลากร ถ้าถามว่าเราจะเน้นปริมาณหรือคุณภาพ หากคำนึงถึงผลผลิตภาพในการสรรหาบุคลากรแล้ว คำตอบที่ต้องเลือกคือ คุณภาพ

อย่างที่ได้อธิบายไปแล้ว คุณอาจเข้าใจถึงความสำคัญของผลิตภาพ แต่ทางปฏิบัติจริงคนมักให้ความสำคัญกับปริมาณมากกว่าคุณภาพ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผลิตภาพ ทำให้ต้องเสียทรัพยากรในการบริหารธุรกิจไปโดยเปล่าประโยชน์ เช่น งบประมาณ แรงงานผู้เชี่ยวชาญอันมีค่าและยังอาจสูญเสียโอกาสสร้างงาน หรือผลกำไรที่น่าจะได้หากใช้งบประมาณหรือแรงงานที่เสียไปส่วนนั้น

การไม่ให้ความสำคัญกับผลิตภาพในการทำงาน เห็นได้ในทุก ๆ ภาคส่วน ไม่ใช่แค่กับงานสรรหาบุคลากรเท่านั้น บทต่อไปเรามาดูกันว่า “สาเหตุและปัญหาที่เกิดขึ้นเกิดจากการขาดความเข้าใจเรื่องใด”



## ความเป็นที่ 1 ใคร ๆ ก็อยากเป็น แต่จะเป็นได้อย่างไร ถ้า เซซังเซ ไม่เพิ่มหรือพัฒนาเลย

“เซซังเซ” หรือเรียกแบบไทย ๆ ว่า “ผลิตภาพ” คงฟังไม่คุ้นหูสำหรับหลาย ๆ คน แต่ถ้าเรียกว่า **Productivity** แล้วน่าจะเป็นที่เข้าใจกันทั่วไปไม่เพียงแต่คนในวงการธุรกิจ

“ปัญหาของระบบการทำงานในปัจจุบัน คือ การที่เกณฑ์ประเมินผลงานไม่ได้คำนึงถึงการเพิ่มผลิตภาพ สรุปคือ ประเมินเฉพาะปริมาณของผลงาน ไม่ได้ประเมินที่คุณภาพงาน”

“พนักงานที่ทำงานเก่งไม่ใช่คนที่ทำงานอยู่ออฟฟิศนาน ๆ ทำงานปริมาณมาก ๆ แต่เป็นคนที่แม้จะมีงานมากแค่ไหนก็ทำงานเสร็จเร็ว เพราะมีทักษะสูง ตัดสินใจได้รวดเร็ว จัดลำดับความสำคัญของงานได้ดี”

“เซซังเซ” ช่วยลดปัญหาระบบการทำงาน เพิ่มศักยภาพของบุคลากร ทั้งเป็นต้นกำเนิดของนวัตกรรม และยังเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างสรรค์โมเดลธุรกิจ ที่ไม่ว่าเป็นองค์กรระดับใดก็ใช้ได้ทั้งสิ้น

**เซซังเซ วิธีสร้างความเป็น 1 ตลอดกาล** ทำให้ผู้ที่ต้องการเป็นที่ 1 ทั้งหลายเห็นว่า ต้องทำอะไรถึงจะรู้และเพิ่มผลิตภาพขององค์กรและบุคลากรได้อย่างประสบผลและมีประสิทธิภาพ

