



HARVARD  
BUSINESS  
ESSENTIALS

หัวใจในการ  
บริหารธุรกิจ  
จากมหาวิทยาลัย  
ฮาร์วาร์ด

**การสื่อสาร  
ทางธุรกิจ**  
Business  
Communication

*ทักษะที่สำคัญ เพื่อสร้างความ  
ร่วมมือ และความราบรื่นในธุรกิจ*



HARVARD  
BUSINESS  
ESSENTIALS

# การสื่อสาร ทางธุรกิจ

Business  
Communication

Harvard Business School Press/Boston, Massachusetts



## การสื่อสารทางธุรกิจ

แปลและเรียบเรียงจาก *Business Communication*

โดย : Mary Munter

ผู้แปล : รุ่งกานต์ ชัยมงคล

สุนีย์รัตน์ ลิมนวนวิจิตร

Original work Copyright © 2003 Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Review Press.

Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes Copyright infringement.

Thai translation rights © 2019 Expernet Co., Ltd.  
All rights reserved.

จำนวน 235 หน้า

ราคา 270 บาท

ISBN (E-Book) 978-974-414-517-8

สงวนลิขสิทธิ์โดย : บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ต จำกัด

จัดทำโดย : **บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ต จำกัด**

2387 อาคารรวมทุนพัฒนา ถนนเพชรบุรีตัดใหม่

แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310

โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

e-mail: [public@expernetbooks.com](mailto:public@expernetbooks.com)

<http://www.expernetbooks.com>



## หนังสือชุด “หัวใจในการบริหารธุรกิจ” ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

(Harvard Business Essentials Series)

หนังสือชุด “หัวใจในการบริหารธุรกิจ” ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้รับการเรียบเรียงขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างความรู้ความเข้าใจและเป็นคู่มือส่วนตัว รวมทั้งเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานและการแนะนำแนวทาง เกี่ยวกับประเด็นที่เป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินธุรกิจ โดยอัดแน่นไปด้วยสาระจากหนังสือเรียนของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และแหล่งอื่นๆ เนื้อหาของหนังสือในชุดนี้ได้รับการเขียนขึ้นอย่างรัดกุม และพิถีพิถัน เพื่อเป็นแหล่งความรู้ที่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริง สำหรับผู้อ่านซึ่งมีประสบการณ์ในระดับที่แตกต่างกันไป นอกจากนี้หนังสือแต่ละเล่มยังได้ผ่านการพิจารณาเนื้อหาอย่างละเอียด โดยคณาจารย์และผู้เชี่ยวชาญจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยธุรกิจชั้นนำของโลก เพื่อยืนยันถึงคุณภาพและความถูกต้อง

ดังนั้น ไม่ว่าคุณจะเป็นผู้จัดการคนใหม่ที่กำลังต้องการเพิ่มพูนทักษะของตัวเอง หรือเป็นผู้บริหารที่เจนเวทีซึ่งกำลังมองหาที่ปรึกษาส่วนตัว หนังสือชุดนี้มีคำตอบที่คุณเชื่อใจได้ ทั้งหมดนี้อยู่เพียงแค่ปลายนิ้วของคุณเท่านั้น

## บทนำ

การสื่อสารทั้งรูปแบบการเขียน และการสื่อสารด้วยการสนทนา นั้น ต่างก็เป็นสิ่งที่สำคัญในการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากเป็นการนำพาข้อมูลข่าวสารที่ต้องการไปสู่ลูกค้าขององค์กร นอกจากนี้ การสื่อสารยังเป็นกลไกที่ผู้บริหารใช้ในการชักจูงใจพนักงาน ให้ทำงานตามนโยบายของฝ่ายบริหาร ซึ่งในทางกลับกันการสื่อสารก็เป็นช่องทางให้พนักงานให้ข้อมูลป้อนกลับไปสู่ฝ่ายบริหาร เพื่อให้ใช้ในการตัดสินใจได้อย่างสมเหตุสมผล องค์กรที่มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ชัดเจน สม่่าเสมอกับลูกค้า พนักงาน ผู้ถือหุ้น เจ้าหนี้ และชุมชนรอบข้าง มักจะสามารถสร้างความน่าเชื่อถือ และสร้างความร่วมมือระหว่างกันได้เป็นอย่างดี

ในความเป็นจริงแล้ว การสื่อสารในระดับองค์กรสามารถปรับใช้ได้กับการสื่อสารระดับบุคคลด้วยเช่นกัน คนที่ประสบความสำเร็จ และก้าวหน้าในอาชีพการงานมักเป็นนักสื่อสารที่ดี ในขณะที่มีทักษะด้านอื่นๆ เท่าๆ กับเพื่อนร่วมงานของเขา ลองนึกถึงบุคคลที่คุณชื่นชอบในอาชีพการงานของคุณ เขามักจะเป็นคนที่เลื่อนขั้นไปสู่ตำแหน่งระดับผู้นำ พวกเขาอาจเป็นเพื่อนร่วมงาน หัวหน้าฝ่าย ประธานกรรมการบริหาร ผู้จัดการ คณะกรรมการบริษัท หรือเป็นผู้ที่มีชื่อเสียงในอุตสาหกรรมของคุณก็เป็นได้ นอกจากพวกเขาจะมีความสามารถเฉพาะตัวอื่นๆ แล้ว พวกเขาจะมีทักษะการสื่อสารที่ดีเยี่ยมด้วยใช่หรือไม่? เวลาที่พวกเขาพูดต่อหน้ากลุ่มคน ส่งจดหมายหรือพูดคุยแบบตัวต่อตัว ข้อความที่พวกเขาสื่อสารก็จะเป็นข้อความที่ผ่านการไตร่ตรองมาเป็นอย่างดี มุ่งเป้าหมายที่ชัดเจน พวกเขาใช้การสื่อสาร

เป็นเครื่องมือในการทำให้คนอื่นเข้ามามีส่วนร่วม แบ่งปันข้อมูลข่าวสาร และส่งเสริมประเด็นที่พวกเขาต้องการ

ทักษะการสื่อสารนั้น เป็นองค์ประกอบพื้นฐานของภาวะผู้นำ นักวิชาการต่างก็ทราบมานานแล้วว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลเป็นคนที่สามารถสื่อสารจุดมุ่งหมาย ความคิด และทิศทางให้กับผู้อื่นได้ดีกว่า ถึงแม้ว่าจะมีผู้นำไม่กี่คนที่สามารถเรียกได้ว่า “พูดได้ดีเยี่ยม” แต่ผู้นำที่มีประสิทธิผลทุกคนก็มีความชัดเจน และสม่ำเสมอกับการสื่อสารของพวกเขา ซึ่งส่งผลในการสร้างความมั่นใจให้กับคนอื่น ๆ รอบข้าง

## มีอะไรอยู่ในหนังสือเล่มนี้

หนังสือ “การสื่อสารทางธุรกิจ” นี้เป็นส่วนหนึ่งของชุด Harvard Business Essentials ซึ่งกล่าวถึงเรื่องการสื่อสารในระดับบุคคล หนังสือเล่มนี้มีเป้าประสงค์ เพื่อให้คุณสามารถพัฒนาเป็นนักการสื่อสารที่มีประสิทธิผล ทั้งในการเขียน การนำเสนองาน และการสื่อสารแบบตัวต่อตัว

5 บทแรกของหนังสือเล่มนี้ จะช่วยคุณในเรื่องการเขียนที่มีประสิทธิผล ส่วนใน 3 บทต่อมาจะกล่าวถึงการนำเสนองานอย่างเป็นทางการ และในบทที่ 9 ซึ่งเป็นบทสุดท้าย จะได้กล่าวถึงการสื่อสารแบบตัวต่อตัว ซึ่งมีความแตกต่างจากการสื่อสารรูปแบบอื่น ๆ

ใน บทที่ 1 จะอธิบายถึงหลักการต่างๆ ที่คุณควรระลึกไว้เสมอ ก่อนที่คุณจะพิมพ์คำใด ๆ ลงไปในคอมพิวเตอร์ของคุณ ซึ่งหลักการเหล่านี้ได้แก่ การเขียนโดยมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน รู้จักผู้อ่านของคุณ ทราบถึงความต้องการของเขาเหล่านั้น ตลอดจนใจความสำคัญของเอกสารที่คุณต้องการให้ผู้อ่านของคุณได้รับรู้ รวมถึงสื่อที่ใช้และช่วงเวลาที่เหมาะสมในการสื่อสาร



บทที่ 2 มีจุดมุ่งหมายให้คุณสามารถเริ่มงานเขียนของคุณให้ได้ ซึ่งการเริ่มต้นเขียนนี้เป็นส่วนที่ยากที่สุดของการสื่อสารด้วยการเขียน รวมถึงข้อเสนอแนะต่างๆ ในการเอาชนะอุปสรรคของผู้เขียนที่ประสบภาวะเขียนไม่ออก

บทที่ 3 อธิบายถึงการเขียนร่างงานเขียนให้สมเหตุสมผล โดยเริ่มต้นจากการดึงความคิดของคุณออกมา แล้วนำมาจัดเรียงอย่างมีเหตุมีผล

หลังจากที่คุณได้ร่างงานเขียนแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือ การปรับแต่งลีลาและรูปแบบในการเขียน การปรับแต่งเนื้อหา และการปรับแต่งเพื่อความถูกต้องแม่นยำของเอกสาร ซึ่งจะเป็นหัวข้อใน บทที่ 4 ในหนังสือเล่มนี้ ลีลา รูปแบบในการเขียนบางแบบนั้นจะเหมาะสำหรับการเขียนเพื่อการสั่งการ การบอกกล่าวข้อเท็จจริง หรือการแจ้งข่าวดีและข่าวร้าย ส่วนลีลา รูปแบบอื่นอาจเหมาะกับการเขียนเพื่อโน้มน้าวชักจูงใจผู้อ่าน โดยคุณจะได้เรียนรู้ถึงวิธีการเลือกลีลา รูปแบบที่เหมาะสมกับเป้าหมายในการสื่อสารของคุณ พร้อมทั้งการปรับแต่งงานเขียนของคุณให้สละสลวย

เมื่อคุณได้เรียนรู้ถึงหลักการเขียนที่ดี ตลอดจนการเขียนร่างฉบับแรกและการปรับแต่งต้นฉบับแล้ว คุณก็จะสามารถนำไปใช้กับงานเขียนรูปแบบใดๆ ของคุณก็ได้ ไม่ว่าจะเป็นรายงาน จดหมาย หรือรูปแบบอื่นๆ ซึ่งใน บทที่ 5 เราจะได้เพิ่มเติมในเรื่องการเขียนที่ใช้โดยทั่วไปในการสื่อสารด้วยการเขียน นั่นคือ การเขียนบันทึกข้อความ (memorandum) การเขียนจดหมาย และการเขียนอีเมล ซึ่งคุณจำเป็นต้องทำความเข้าใจถึงลักษณะของการเขียนในแต่ละรูปแบบ เพื่อที่จะสื่อสารความคิดของคุณ รวมทั้งป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในการสื่อสาร

บทที่ 6 ถึง บทที่ 8 จะเกี่ยวข้องกับการนำเสนองานอย่างเป็นทางการ ซึ่งคุณต้องยื่นและนำเสนอต่อหน้าผู้ฟังจริง ๆ ในบทนี้จะได้ อธิบายถึงหลักการ และเครื่องมือที่ใช้ได้ในทางปฏิบัติในการพัฒนาการ นำเสนองานของคุณ และการเอาชนะความกลัว ซึ่งหลายคนมักจะประสบ ในการพูดต่อหน้าชุมชน

บทที่ 9 เกี่ยวข้องกับการสื่อสารแบบตัวต่อตัว ซึ่งเป็นลักษณะ การสื่อสารระหว่างบุคคลที่เราเผชิญอยู่ส่วนใหญ่ในที่ทำงาน คุณจะ ได้ เรียนรู้ถึงวิธีการทำความเข้าใจมุมมองของผู้อื่น และรับมือกับการรับรู้ ของบุคคลอื่นที่มีต่อตัวคุณ รวมทั้งคุณจะได้เรียนรู้ถึงความสำคัญของการ สนทนาโต้ตอบ ซึ่งเป็นรูปแบบการสนทนาที่ได้ผลมากที่สุดในการ สื่อสารระหว่างบุคคล

คำศัพท์ในเนื้อหาของหนังสือเล่มนี้โดยมากเป็นคำง่าย ๆ และ ตรงไปตรงมา อย่างไรก็ตาม ในส่วนท้ายของหนังสือเล่มนี้ได้บรรจุคำ อภิธานศัพท์เฉพาะที่เป็นประโยชน์สำหรับผู้อ่านไว้ด้วย

นอกจากนี้ ภาคผนวกสั้น ๆ 3 เรื่อง จะเป็นส่วนเพิ่มเติมสนับสนุน เนื้อหาของหนังสือเล่มนี้ โดย ภาคผนวก ก เป็นตารางและรายการ ของสิ่งต่าง ๆ ที่ควรทำในการวางแผนการนำเสนองานผ่านทาง การพูดหรือการเขียนเอกสาร ภาคผนวก ข เป็นตัวอย่างจดหมายแบบ พิเศษคือ จดหมายนำส่งเอกสารสมัครงาน และ ภาคผนวก ค คุณจะ ได้เรียนรู้ถึงวิธีการออกแบบการนำเสนอด้วยภาพเบื้องต้น นอกจากนี้ คุณยังสามารถดาวน์โหลดเอกสารและเครื่องมือต่าง ๆ ได้ฟรีที่ [www.elearning.hbsp.org/businessstools](http://www.elearning.hbsp.org/businessstools)

หนังสือเล่มนี้เขียนขึ้นโดยอาศัยข้อมูลจากบทความทางวิชาการ และหนังสืออีกหลายเล่ม รวมทั้งผลงานทางอินเทอร์เน็ตของ Harvard Business School Publishing ตลอดจนบทความที่มีประโยชน์โดยผู้ ทรงคุณวุฒิและคณาจารย์ของ Harvard Management Communica-



## 8 การสื่อสารทางธุรกิจ

tion Letter ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรการเขียนและนำเสนองานทางธุรกิจของ Harvard ManageMentor อันเป็นแหล่งข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตด้านการบริหารจัดการ ซึ่งเนื้อหาบางส่วนในหนังสือเล่มนี้ที่เกี่ยวข้องกับการเขียนเชิงกลยุทธ์และผลิิตภาพของการเขียน ได้ใช้แนวทางตามหนังสือของ Deborah Dumaine ผู้ก่อตั้งและประธานบริษัท Better Communications ([www.writetothetop.com](http://www.writetothetop.com))

ตัวอย่าง

# สารบัญ

	หน้า
บทนำ	4
สารบัญ	9
บทที่ 1 หลักการเขียนที่ดี	13
❖ มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการเขียน	14
❖ มุ่งเน้นที่ผู้อ่านเป็นหลัก	15
❖ ระบุใจความสำคัญให้ชัดเจนในการเขียน	19
❖ ไม่เขียนออกนอกเรื่อง	20
❖ ไม่ใช่คำฟุ่มเฟือย	22
❖ ใช้ประโยคง่าย ๆ	24
❖ คำนี้ถึงกลยุทธ์ในการสื่อสาร	27
❖ สรุป	30
บทที่ 2 กลยุทธ์ในการเริ่มต้นการเขียน	33
❖ วิธีการใช้คำถาม (Questioning Method)	34
❖ วิธีการเขียนโครงร่างแบบดั้งเดิม (Traditional Outline Method)	38
❖ วิธีการระดมสมอง (Brainstorm Outline Method)	41
❖ วิธีการเขียนแบบอิสระ (Free Writing Method)	46
❖ การกำหนดขอบข่ายของงานเขียน	46
❖ สรุป	48

	หน้า
<b>บทที่ 3 การเขียนร่างงานเขียน</b>	<b>51</b>
❖ ก่อนอื่นต้องเริ่มต้นให้ได้เสียก่อน	52
❖ สร้างย่อหน้าที่มีความแข็งแรง	54
❖ สร้างการเชื่อมโยงความ	61
❖ ใช้การจัดรูปแบบของคำประกอบเพื่อช่วยแบ่งเบาภาระของผู้อ่าน	64
❖ สรุป	69
<b>บทที่ 4 การขัดเกลาร่างงานเขียน</b>	<b>71</b>
❖ ปรับแต่งเนื้อหา	72
❖ การปรับแต่งลีลาในการเขียน	76
❖ ปรับแต่งประโยคให้กระชับและชัดเจน	83
❖ สรุป	93
<b>บทที่ 5 การเขียนในชีวิตประจำวัน</b>	<b>97</b>
❖ การเขียนบันทึกข้อความที่มีประสิทธิผล	98
❖ จดหมายธุรกิจที่มีประสิทธิผล	107
❖ การใช้ประโยชน์สูงสุดจากอีเมล	114
❖ สรุป	122
<b>บทที่ 6 หลักการนำเสนอผลงานที่ดี</b>	<b>125</b>
❖ โครงสร้างการนำเสนองาน : วิธีแบบกรีก	126
❖ วาทศิลป์ 4 แบบ	132
❖ รูปแบบการเรียนรู้ของผู้ฟัง 3 แบบ	137
❖ มุ่งที่ความคิด และความรู้สึกของผู้ฟัง	141
❖ สรุป	146

	หน้า
<b>บทที่ 7 การเตรียมตัวก่อนนำเสนอผลงาน</b>	<b>149</b>
❖ ชั้นที่ 1 : การกำหนดวัตถุประสงค์	150
❖ ชั้นที่ 2 : เข้าใจผู้ฟัง	151
❖ ชั้นที่ 3 : ตัดสินใจว่าจะนำเสนออะไร	153
❖ ชั้นที่ 4 : จัดระบบระเบียบให้กับเรื่องราว	154
❖ ชั้นที่ 5 : สร้างสื่อทางสายตาที่มีประสิทธิผล	158
❖ ชั้นที่ 6 : ซักซ้อมก่อนขึ้นเวที	162
❖ สรุป	164
<b>บทที่ 8 การนำเสนอผลงาน</b>	<b>167</b>
❖ พูดอย่างมีประสิทธิภาพ	168
❖ แสดงภาพในเชิงบวก	170
❖ ตรึงผู้ฟังให้อยู่กับคุณ	171
❖ การรับมือกับคำถาม	174
❖ การนำเสนอแบบกลุ่ม	180
❖ รับมือกับอาการกลัวเวที	182
❖ ประเมินผลงานของคุณ	184
❖ สรุป	185
<b>บทที่ 9 การสนทนาโต้ตอบ</b>	<b>187</b>
❖ การเข้าใจผู้อื่น	190
❖ การมองตัวคุณเอง (หรือบริษัทของคุณ) จากมุมมองของผู้อื่น	191
❖ การสร้างบทสนทนา	193
❖ สรุป	200

	หน้า
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่มีประโยชน์ในการนำไปใช้	203
ภาคผนวก ข การเขียนจดหมายนำส่งที่สมบูรณ์แบบ สำหรับการสมัครงาน	209
❖ สร้างเหตุและผลเพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์ ในการสมัครงาน	211
❖ ใช้โครงสร้างให้เหมาะสมกับเหตุผล	213
❖ คำว่า “ผม/ดิฉัน” ที่มากเกินไป	214
ภาคผนวก ค กฎสามัญแห่งการจัดทำสื่อทางสายตา ในการนำเสนองาน	215
❖ กฎข้อ 1 : ใช้สื่อทางสายตาในการสนับสนุนใจความ สำคัญของคุณ	216
❖ กฎข้อ 2 : ทำให้สื่อทางสายตาที่ใช้มีความเรียบง่าย	216
❖ กฎข้อ 3 : ใช้ลูกเล่นให้น้อยที่สุด	218
❖ กฎข้อ 4 : ทำให้ภาพของคุณมีขนาดใหญ่และอ่าน ได้ง่าย	218
❖ กฎข้อ 5 : ใช้รูปภาพในการบอกส่วนต่างๆ ที่สำคัญ ของเรื่องราว	218
❖ กฎข้อ 6 : ใช้รูปแบบของภาพประกอบให้มีความ เหมาะสมที่สุด	220
❖ กฎข้อ 7 : แสดงชื่อของข้อมูลที่สำคัญในแผนภูมิ ของคุณ	223
แหล่งอ้างอิง	225
อภิธานศัพท์	228



# 1

## หลักการเขียนที่ดี

เริ่มต้นที่พื้นฐานสำคัญ

### สาระสำคัญในบทนี้

- มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการเขียน
- มุ่งเน้นที่ผู้อ่านเป็นหลัก
- ระบุใจความสำคัญให้ชัดเจน
- ไม่เขียนออกนอกเรื่อง
- ไม่ใช้คำฟุ่มเฟือย
- ใช้ประโยคง่ายๆ
- คำนึงถึงกลยุทธ์ในการสื่อสารที่ดี

**ก** การเขียนเชิงธุรกิจที่มีประสิทธิผลนั้น มีพื้นฐานมาจากหลักการต่างๆ ซึ่งได้รับการพัฒนาตลอดช่วงศตวรรษที่ผ่านมา โดยในบทนี้เราจะได้เรียนรู้ถึงหลักการต่างๆ ในการเขียน ซึ่งเมื่อคุณเรียนรู้จนเชี่ยวชาญในหลักการเขียนแล้ว คุณจะพบว่าคุณสามารถจัดการกับงานเขียนประเภทต่างๆ ของคุณได้เป็นอย่างดี ไม่ว่าจะเป็นบันทึกข้อความ (memorandum) อีเมล จดหมาย รายงาน และการเขียนประเภทอื่นๆ ได้อีกมากมาย

## วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการเขียน

การเขียนงานวรรณกรรมนั้น เป็นการเขียนเพื่อแสดงถึงความรู้สึกของผู้เขียน ซึ่งแตกต่างจากการเขียนเชิงธุรกิจที่มุ่งถึงประโยชน์และเป้าหมายของการเขียนเป็นสำคัญ โดยจุดมุ่งหมายในการเขียนเชิงธุรกิจ มีดังนี้

- ❖ เพื่ออธิบาย หรือแสดงผลของสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้ว : “จากสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เราได้ตัดสินใจแล้วว่า แนวทางที่ดีที่สุดในการจัดการ คือ การยกเลิกการประมูลทั้งหมดและสรรหาผู้ประมูลรายใหม่”
- ❖ เพื่อแสดงถึงข้อมูล เช่น ในรายงานการวิจัย หรือประกาศนโยบายใหม่ของบริษัท : “ผู้บริหารมีความประสงค์ให้พนักงานทุกคนทราบถึงนโยบายของเราว่า มาตรการที่เข้มงวดจะดำเนินต่อไปจนกว่าจะมีการพัฒนาให้ดีขึ้น”
- ❖ เพื่อชักจูงให้ผู้อ่านปฏิบัติตาม : “ผมหวังว่าบริการใหม่ด้านการบริหารเงินสดผ่านเว็บไซต์ของเรา จะทำให้คุณสามารถลดจำนวนเงินทุนหมุนเวียนลงได้ พร้อมทั้งประหยัดเงินของคุณได้อีกด้วย”

- ❖ เพื่อแจ้งข่าวดีหรือข่าวร้าย : “โชคไม่ดีที่เครื่องยนต์ของคุณเกิดระเบิดขึ้นภายหลังระยะเวลารับประกันเพียง 1 วันเท่านั้น”
- ❖ เพื่อสั่งการอย่างใดอย่างหนึ่ง : “คณะทำงานของคุณควรดำเนินงานให้เสร็จสิ้น และส่งรายละเอียดของผลิตภัณฑ์ภายในวันที่ 1 พฤษภาคม”

ดังนั้นสิ่งแรกที่คุณจะต้องทำคือ ถามตัวเองเสียก่อนว่า “ทำไมเราจึงต้องเขียนเอกสารนี้ ?” แล้ว “เราต้องการผลอะไรจากการเขียนนี้ ?” จากนั้นจงรักขานวัตถุประสงค์ในการเขียนของคุณไว้ให้ได้ตลอดงานเขียน คุณอาจจะเขียนวัตถุประสงค์ของคุณไว้ตั้งแต่การเริ่มต้นเขียนร่าง ซึ่งการทำเช่นนี้จะทำให้คุณยังคงสามารถรักษาแนวทางไปสู่วัตถุประสงค์ที่คุณต้องการอยู่ได้

พอได้ร่างงานเขียนแล้ว คุณก็ต้องถามตัวเองต่อไปว่า “งานเขียนนี้ตอบสนองวัตถุประสงค์ที่เราตั้งไว้ตอนต้นหรือไม่ ?” ผู้เขียนหลายคนมุ่งมั่นกำหนดวัตถุประสงค์ในการเขียนของตนเอง แต่หลายคนก็ไม่สามารถเขียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ จงอย่าให้ข้อผิดพลาดอย่างนั้นเกิดกับตัวคุณเอง

## มุ่งเน้นที่ผู้อ่านเป็นหลัก

นักธุรกิจทุก ๆ คน ทราบดีถึงความสำคัญของการมุ่งเน้นที่ลูกค้าเป็นหลัก เพราะลูกค้าคือที่มาของมูลค่าขององค์กร กล่าวคือ องค์กรธุรกิจจะสร้างมูลค่าได้จากการเสนอสิ่งที่ลูกค้าต้องการ การมุ่งเน้นที่ลูกค้าคือ การทำความเข้าใจในความต้องการของลูกค้า ความชอบ เจตคติ และวิธีที่ลูกค้าจะรับรู้ถึงคุณค่า รวมถึงจุดเด่นที่ทำให้ลูกค้าสนใจ

หลักการเขียนก็คล้ายคลึงกับองค์กรธุรกิจ ที่จะต้องมุ่งเน้นที่ผู้อ่านเป็นหลัก ถ้าบริษัทไม่เข้าใจถึงความต้องการของลูกค้า หรือคุณ

ค่าที่ลูกค้าต้องการ บริษัทก็จะไม่สามารถเข้าถึงลูกค้าของพวกเขาได้ คุณเองก็เช่นเดียวกัน ถ้าคุณไม่เข้าใจถึงความต้องการของผู้อ่าน หรือไม่เข้าใจว่าผู้อ่านคนนั้นที่จะรับข่าวสารได้ด้วยวิธีใด คุณก็จะไม่สามารถเข้าถึงผู้อ่านได้

สิ่งสำคัญที่คุณต้องให้ความสนใจก็คือ การคำนึงว่าผู้อ่านของคุณจะยอมรับข่าวสารของคุณมากน้อยเพียงใด ? จะรู้สึกเฉยๆ หรืออาจจะรู้สึกไม่เห็นด้วยกับข่าวสารของคุณ ? พวกเขามีความรู้ในหัวข้อที่คุณกล่าวถึงมากน้อยแค่ไหน ? พวกเขาเข้าใจในข้อมูลทางเทคนิคที่คุณนำเสนอเพียงใด ? รูปแบบในการเขียนแบบไหนที่จะทำให้พวกเขาเข้าใจข่าวสารได้ดี และรูปแบบนั้นเหมาะสมกับแนวทางในการเขียนของคุณมากน้อยแค่ไหน ? พวกเขาต้องการให้เขียนแบบมีรูปภาพอธิบาย หรือว่าต้องการแค่ตัวหนังสือ ? สิ่งเหล่านี้มีความสำคัญ เนื่องจากผู้อ่านจะต้องใช้เวลาของเขามาสนใจอ่านงานเขียนของคุณ

### กรณีศึกษา : วิธีการนำหลักการ “มุ่งเน้นที่ผู้อ่าน” ไปใช้

เฮิร์บเป็นผู้จัดการผลิตภัณฑ์กลุ่มเครื่องใช้อิเล็กทรอนิกส์ของบริษัทแห่งหนึ่ง และในผลิตภัณฑ์กลุ่มนี้ก็มีผลิตภัณฑ์ตัวหนึ่งกำลังอยู่ในช่วงการวิจัยและพัฒนา เฮิร์บรู้ว่าได้เวลาแล้วที่เขาจะต้องจัดให้ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายการตลาด และฝ่ายผลิตมาประชุมร่วมกัน ซึ่งความร่วมมือของฝ่ายต่างๆ เหล่านี้จะสามารถทำให้ผลิตภัณฑ์ประสบผลสำเร็จด้วยดี กล่าวคือ ผลิตภัณฑ์สามารถ 1) ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า และ 2) ได้รับการออกแบบให้ฝ่ายผลิตสามารถผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เฮิร์บตัดสินใจว่าขั้นตอนแรก เขาควรจะเขียนบันทึกข้อความ เพื่อประสานความร่วมมือจากทั้ง 3 ฝ่าย โดยมีประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวกับผู้อ่าน ซึ่งเฮิร์บควรคำนึงถึงก่อนที่จะเขียนบันทึกช่วยจำของเขา ดังนี้ :

## กรณีศึกษา : วิธีการนำหลักการ “มุ่งเน้นที่ผู้อ่าน” ไปใช้ (ต่อ)

- **ความสัมพันธ์ของเขากับผู้อ่าน** : เนื่องจากคนในฝ่ายการตลาด ฝ่ายวิจัยและพัฒนา และฝ่ายผลิตไม่ได้อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของเฮิร์บ ซึ่งบางคนก็อยู่ในตำแหน่งที่สูงกว่าเฮิร์บด้วยซ้ำไป จากความจริงที่ว่านี้ เฮิร์บจึงไม่สามารถใช้การสั่งการกับคนเหล่านี้ได้ ทำให้เขาจะต้องดึงเอาความร่วมมือออกมาจากคนเหล่านี้ด้วยวิธีการจูงใจแทน
- **ความแตกต่างในวิธีการสื่อสาร** : เฮิร์บรู้ว่าคนในฝ่ายการตลาดมีลักษณะชอบการสื่อสารด้วยการสนทนา และมีความคล่องตัว ในขณะที่คนในฝ่ายวิจัยและพัฒนา กับฝ่ายผลิตนั้น ส่วนใหญ่เป็นพวกวิศวกร ซึ่งไม่ค่อยสื่อสารด้วยคำพูด แต่ชอบที่จะสื่อสารด้วยข้อมูลและกราฟวิเคราะห์มากกว่า เฮิร์บจะต้องเขียนบันทึกข้อความโดยอาศัยข้อมูลที่เขารู้เหล่านั้นด้วย
- **พวกเขาทราบเรื่องราวดีแค่ไหน** : ผู้รับสารของเฮิร์บแต่ละคนต่างทราบดีว่า มีผลิตภัณฑ์ตัวหนึ่งกำลังอยู่ระหว่างการวิจัยและพัฒนา พวกเขาทราบถึงข้อมูลทางเทคนิค รวมทั้งตลาดเป้าหมายของผลิตภัณฑ์ตัวนี้ ดังนั้นเฮิร์บจึงไม่ต้องอธิบายเรื่องเหล่านี้อีก แต่เรื่องที่เฮิร์บควรอธิบาย (เนื่องจากยังไม่มีทิศทางที่ชัดเจน) คือ วิธีในการทำการตลาด และประเด็นรายละเอียดด้านการผลิต
- **ความสนใจที่แตกต่างกัน** : ถึงแม้ความสำเร็จของผลิตภัณฑ์จะขึ้นอยู่กับความร่วมมือของพวกเขา และเป็นผลประโยชน์ร่วมกันของคนทั้ง 3 กลุ่ม แต่ฝ่ายต่างๆ ก็มีแนวโน้มว่าจะยึดติดกับสิ่งที่ใกล้ตัวพวกเขาเท่านั้น การสื่อสารของเฮิร์บ จึงต้องตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันนี้ด้วย



## กรณีศึกษา : วิธีการนำหลักการ “มุ่งเน้นที่ผู้อ่าน” ไปใช้ (ต่อ)

นี่คือบันทึกข้อความที่เฮิร์บเขียนขึ้น

14 กรกฎาคม 2005

ถึง : คาร์ล โจนส์, เอ็มมา สมิท, โรแลนด์ คาร์เวโร,  
จัสติน รูสเซล, ลินน์ ราเวนครอฟท์

จาก : เฮิร์บ เบคอน

เรื่อง : การวางแผนปฏิบัติการสำหรับ Gizmo 5

ตั้งที่คุณได้ทราบมาบ้างแล้วว่า ฝ่ายวิจัยและพัฒนา กำลังเร่งดำเนินการในเรื่องรายละเอียดการออกแบบสำหรับเครื่องบดกระเทียมแบบอิเล็กทรอนิกส์ Gizmo 5 อยู่ในขณะนี้ ซึ่งนั่นก็หมายความว่า ถึงเวลาแล้วสำหรับการเริ่มต้นวางแผนสำหรับการทำการตลาด และรายละเอียดด้านการผลิตสำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่ของเรา Gizmo 4 ประสบความสำเร็จอย่างมากมาย เนื่องมาจากการวางแผนและการแก้ปัญหาต่างๆ อย่างดีเยี่ยมด้วยความร่วมมือจากทุกฝ่าย ผมหวังว่าพวกเราต่างก็ปรารถนาที่จะสร้างความสำเร็จแบบนั้นอีกครั้งหนึ่ง โดยหัวข้อที่เราจะประชุมกัน ได้แก่ (1) ประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับจากผลิตภัณฑ์ (2) รายละเอียดผลิตภัณฑ์สำหรับการผลิต

ผมใคร่ขอแจ้งกำหนดการประชุมครั้งแรกของเราว่า จะมีขึ้นในวันจันทร์ที่ 15 สิงหาคม เวลา 12.00 น. เพื่อที่เราจะได้รับประทานอาหารกลางวันร่วมกัน หวังว่าทุกคนคงจะสะดวกนะครับ ?

เฮิร์บ

จะเห็นได้ว่าเฮิร์บไม่ได้ออกคำสั่งหรือสั่งการผู้อ่านของเขา แต่ได้ใช้ไหวพริบในการดึงความร่วมมือออกมาจากผู้อ่าน ด้วยการแสดงเหตุและผลที่ชัดเจนสำหรับการประชุม รวมทั้งเหตุและผลที่ชัดเจนสำหรับการออกบันทึกข้อความของเขาเองด้วย นอกจากนี้ เขายังได้ชี้ให้เห็นถึงผลประโยชน์ที่ผู้อ่านทุกกลุ่มจะได้รับ ไม่ว่าจะเป็ฝ่ายการตลาด ฝ่ายวิจัยและพัฒนา และฝ่ายผลิต



# HARVARD BUSINESS ESSENTIALS

## การสื่อสารทางธุรกิจ Business Communication

การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพนั้น เป็นทักษะที่สำคัญยิ่งสำหรับทุกคน ในโลกธุรกิจปัจจุบัน นักสื่อสารที่ยอดเยี่ยมนั้นจะต้องมีความสามารถที่โดดเด่นในการโน้มน้าวจิตใจ และสร้างผลลัพธ์ได้ตามวัตถุประสงค์ในการสื่อสาร

หนังสือเล่มนี้ได้นำเสนอแนวคิด และวิธีปฏิบัติที่ชัดเจนและครอบคลุมในการสื่อสารให้บรรลุประสิทธิภาพในทุกสถานการณ์ทางธุรกิจ รวมทั้งคำแนะนำในการพัฒนาทักษะ: การเขียนเชิงธุรกิจ การนำเสนองาน และการติดต่อสื่อสารแบบตัวต่อตัว โดยเนื้อหาสาระที่สำคัญประกอบด้วย :

- การเลือกใช้วิธีการที่ดีที่สุดในการสื่อสารข้อมูล
- การเลือกช่วงเวลาที่ดีที่สุดในการสื่อสารข้อมูล
- วิธีการนำเสนองานอย่างมีประสิทธิภาพ
- วิธีการร่างข้อเสนอหรือแผนโครงการต่างๆ

**ผู้เรียบเรียง : Mary Munter**

Mary Munter ดำรงตำแหน่ง ศาสตราจารย์ทางด้านการศึกษาในการบริหารจัดการธุรกิจ ที่ Stanford Graduate School of Business และ Tuck School of Business



ISBN E-BOOK

**978-974-414-517-8**

ราคา 270 บาท