

คู่มือพัฒนาทักษะผู้นำ จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด



**Harvard  
Business  
Review**  
Press

# กลยุทธ์ การจูงใจคน

---

**PERSUADING  
PEOPLE**

**POCKET MENTOR**



Harvard  
Business  
Review  
Press

# กลยุทธ์ การจูงใจคน

PERSUADING PEOPLE

คู่มือพัฒนาทักษะผู้นำ จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

POCKET MENTOR



## POCKET MENTOR SERIES

---

### กลยุทธ์การจูงใจคน

แปลและเรียบเรียงจาก *Pocket Mentor Series Persuading People*

โดย : Harry Mills

ผู้แปล : ปฏิพล ตั้งจักรวรานนท์

Original work Copyright ©2008 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 145 หน้า

ราคา 150 บาท

ISBN (E-Book) 978-974-414-468-3

สงวนลิขสิทธิ์โดย : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด

จัดทำโดย: **บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต 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>



## “คู่มือพัฒนาทักษะผู้นำ” จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (The Pocket Mentor Series)

คู่มือฉบับกะทัดรัด เนื้อหากระชับเข้มข้นเล่มนี้เป็นชุดคู่มือที่ทาง Harvard Business School ได้พัฒนาขึ้นมา เพื่อเป็นที่พึ่งพาแก่คนทำงาน และนักบริหารในทุกสถานการณ์ และทุกสถานที่

ด้วยเครื่องมือที่ครบถ้วนสมบูรณ์ ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้โดยง่ายและได้ผล พร้อมแบบทดสอบตนเองและตัวอย่างจากชีวิตจริงที่จะเอื้อต่อการฝึกฝนและการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ทั้งที่โต๊ะทำงาน โต๊ะประชุม หรือแม้กระทั่งระหว่างการเดินทาง

สำหรับบุคคลที่จะก้าวเข้าสู่โลกของการบริหารจัดการและโลกธุรกิจยุคใหม่ นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้จากคู่มือพัฒนาทักษะผู้นำจากฮาร์วาร์ดในชุดนี้ไว้เป็นคู่มือ

# สารบัญ

	หน้า
คำนำสำนักพิมพ์	3
บทนำ : ทำอย่างไรจึงจะเชี่ยวชาญทั้งศาสตร์และศิลป์ในการจูงใจ ?	9
<b>ส่วนที่ 1 : การโหม้มน้าวจูงใจคน : หลักการพื้นฐาน</b>	<b>11</b>
<b>บทที่ 1 ศาสตร์แห่งการจูงใจ</b>	<b>13</b>
<i>ความสำคัญและคุณค่าของการจูงใจ</i>	
* อะไรคือการจูงใจ ?	15
* การจูงใจสำคัญอย่างไร ?	16
* องค์ประกอบหลักของการจูงใจ	18
* ข้อควรพิจารณาเกี่ยวกับจริยธรรม	19
<b>บทที่ 2 การสร้างความน่าเชื่อถือ</b>	<b>23</b>
<i>กลยุทธ์เพื่อการสร้างที่น่าเชื่อถือและการแสดงความเชี่ยวชาญของคุณ</i>	
* ทำอย่างไรให้คนไว้วางใจ ?	25
* การนำเสนอความเชี่ยวชาญของคุณ	28

**บทที่ 3 การทำความเข้าใจผู้ฟังของคุณ 33**

**การวิเคราะห์ผู้ฟังว่าพวกเขาจะยอมรับ  
หรือจะตัดสินใจอย่างไร**

- \* กลุ่มผู้ฟังทั้ง 3 ประเภท 35
- \* การวิเคราะห์การเปิดรับความคิดของผู้ฟัง 36
- \* เข้าใจรูปแบบการตัดสินใจของกลุ่มผู้ฟัง 41

**บทที่ 4 การเอาชนะความคิดของผู้ฟัง 49**

**กลยุทธ์เอาชนะความคิดและเหตุผลของผู้ฟัง**

- \* กำหนดโครงสร้างการนำเสนออย่างมีประสิทธิภาพ 51
- \* การนำเสนอหลักฐานที่จับใจ 53
- \* ระบุคุณประโยชน์ของแนวความคิดเพื่อสร้างคุณค่า  
ที่เป็นเอกลักษณ์ 56
- \* การเลือกคำที่เหมาะสม 62

**บทที่ 5 การชนะใจผู้ฟัง 65**

**กลยุทธ์ในการดึงดูดอารมณ์ของผู้ฟัง**

6 กลยุทธ์การจูงใจคน

หน้า

- \* การบรรยายให้เห็นภาพ 67
- \* การใช้พลังของคำเปรียบเทียบ 68
- \* การใช้คำอุปมาอุปไมย 75
- \* การเล่าเรื่องที่น่าจดจำ 76

บทที่ 6 การเอาชนะแรงต่อต้านของผู้ฟัง 79

**วิธีการตอบสนองเมื่อคุณต้องเผชิญกับแรงต่อต้าน**

- \* การระบุนความสนใจของผู้ต่อต้าน 82
- \* การทำความเข้าใจอารมณ์ของผู้ต่อต้าน  
และการรับฟังความกังวลของพวกเขา 83
- \* การตรวจสอบความสอดคล้องของการสื่อข้อความ  
ที่เป็นคำพูด และที่ไม่ใช่คำพูดของคุณ 85
- \* การแสดงความรับผิดชอบต่อมุมมองของผู้ต่อต้าน 87
- \* วิธีกระตุ้นการจูงใจแบบฉับพลัน 87

บทที่ 7 การกระตุ้นให้ผู้ฟังเกิดแรงจูงใจด้วยตนเอง 95

**กลวิธีในการกระตุ้นให้ผู้คนมองเห็น  
ความน่าดึงดูดใจในข้อเสนอของคุณ**

	หน้า
* การสร้างภาพ	97
* การถามคำถามที่เหมาะสม	98
* การฟังเชิงรุก	101

## ส่วนที่ 2 : เคล็ดลับและเครื่องมือสำหรับการจูงใจ 103

บทที่ 8 เครื่องมือสำหรับการจูงใจ	105
----------------------------------	-----

ตารางเชิงปฏิบัติการที่จะช่วยคุณในการประเมินความสามารถในการจูงใจ สร้างความน่าเชื่อถือ และทำความเข้าใจผู้ฟัง

บทที่ 9 แบบทดสอบความเข้าใจเกี่ยวกับการจูงใจ	123
---	-----

นี่คือการทบทวนหลักการที่เป็นประโยชน์ที่ได้ถูกนำเสนอในหนังสือเล่มนี้ ให้คุณทำแบบทดสอบนี้ก่อนและหลังการอ่านหนังสือ เพื่อดูว่าคุณได้เรียนรู้มากน้อยเพียงใด

* คำตอบสำหรับแบบทดสอบ	130
-----------------------	-----

แหล่งความรู้เพิ่มเติม	135
-----------------------	-----

รายชื่อบทความและหนังสืออ่านเพิ่มเติม  
หากคุณต้องการศึกษาบางหัวข้ออย่างลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น



8 กลยุทธ์การจูงใจคน

	หน้า
แหล่งข้อมูลอ้างอิง	143
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความรู้ในการพัฒนาหนังสือเล่มนี้	
เกี่ยวกับผู้เขียน	145

ตัวอย่าง

# PERSUADING PEOPLE

## บทนำ

*ทำอย่างไรจึงจะเชี่ยวชาญทั้งศาสตร์และศิลป์ในการจูงใจ ?*

คุณน่าจะรู้จักพวกเขาเป็นอย่างดี กลุ่มนักจูงใจผู้เต็มเปี่ยมไปด้วยพรสวรรค์ที่สามารถใช้วิธีการบางอย่างทำให้ผู้คนที่อยู่รอบตัวเขาเกิดความเชื่อถือ และสนับสนุนแนวความคิดอันยอดเยี่ยมของพวกเขาได้เสมอ พวกเขา นับเป็นบุคลากรที่ทรงคุณค่าและก่อให้เกิดคุณประโยชน์ที่แท้จริงให้กับองค์กร ด้วยการเปลี่ยนแนวความคิดให้กลายเป็นการลงมือปฏิบัติจริง

การโน้มน้าวจูงใจนั้นมิใช่การควบคุมบงการ แต่กลับเป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง หรือเสริมสร้างเจตคติและพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อให้สอดคล้องต่อความต้องการทางธุรกิจที่สำคัญ

## 10 กลยุทธ์การจูงใจคน

คุณลองคิดดูสิว่าในการทำงานแต่ละวัน คุณจำเป็นต้องร้องขอของปริมาณให้กับแผนกของคุณ แจ้งคุณประโยชน์ของผลิตภัณฑ์ใหม่ให้ลูกค้าทราบ และโน้มน้าวให้บริษัทคู่ค้าเร่งคำสั่งซื้อสินค้าให้กับคุณอยู่เสมอ ซึ่งสถานการณ์เหล่านี้ต่างก็จำเป็นต้องอาศัยการจูงใจเพื่อให้คุณได้รับผลลัพธ์ที่คุณต้องการทั้งสิ้น

การจูงใจเป็นการผสมผสานกันระหว่างศาสตร์และศิลป์ โดยการที่จะผสมผสานส่วนประกอบเหล่านี้ได้ คุณก็จำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญในทักษะหลากหลายประเภท ตั้งแต่การสร้างความน่าเชื่อถือ การเอาชนะความคิดและจิตใจของผู้อื่น รวมไปถึงการเอาชนะแรงต่อต้านที่มีต่อแนวความคิดของคุณ ทั้งนี้ถ้าคุณสามารถฝึกฝนทักษะเหล่านี้ได้สำเร็จ คุณก็จะได้รับผลตอบแทนอันหอมหวานจากการเปลี่ยนแนวความคิดที่ยอดเยียมของคุณให้กลายเป็นผลลัพธ์ทางธุรกิจที่ออกเงยได้ในที่สุด ซึ่งหนังสือเล่มนี้จะแสดงให้เห็นถึงกระบวนการทั้งหมด

ส่วนที่

# 1

การโน้มน้าวใจคน :  
หลักการพื้นฐาน

POCKET  
MENTOR

## ศาสตร์แห่งการจูงใจ

*ความสำคัญและคุณค่าของการจูงใจ*

ตัวอย่าง

# PERSUADING PEOPLE

---

**นั** กงใจที่มีพรสวรรค์คือ บุคคลที่มีพลังในการดึงดูดความสนใจจากผู้ฟัง โน้มน้าวความคิดเห็นของผู้อื่น และเปลี่ยนอุปสรรคให้กลายเป็นข้อสนับสนุนได้ พวกเขาจะใช้ท่าทางและคำพูดเพื่อชักจูงให้ผู้อื่นสนับสนุนจุดยืนหรือแนวความคิดของพวกเขา และช่วยกันลงมือปฏิบัติให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ต้องการ แต่ในความเป็นจริงแล้ว อะไรกันแน่คือสิ่งที่เรียกว่าการจูงใจ แล้วทำไมมันจึงมีความสำคัญในโลกธุรกิจ ? เราจะร่วมหาคำตอบกันต่อไปนี้

## อะไรคือการจูงใจ ?

การจูงใจ (Persuasion) คือ กระบวนการที่ช่วยให้คุณสามารเปลี่ยนหรือเสริมสร้างเจตคติ ความคิดเห็น หรือพฤติกรรมของผู้อื่นได้ โดยมีโอกาสจะเกิดขึ้นภายในการประชุมเพียงครั้งเดียว หรืออาศัยการพูดคุยร่วมกันหลายๆ ครั้งในช่วงเวลาหนึ่งก็ได้ การจูงใจเป็นทักษะที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการสร้างความสัมพันธ์ทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นเรื่องส่วนตัว หรือเรื่องธุรกิจก็ตาม ซึ่งนอกจากการจูงใจจะเป็นเรื่องของการใช้เหตุผลสนับสนุนแล้ว มันยังเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการนำเสนอข้อมูลด้วยวิธีการที่ก่อให้เกิดแรงดึงดูดทางอารมณ์พื้นฐานของมนุษย์อีกด้วย กล่าวคือการจูงใจเป็นเรื่องของการวางตำแหน่งแนวความคิด วิธีการ หรือผลลัพธ์ให้ตรงกับความสนใจของผู้คนที่เกี่ยวข้อง

การจูงใจเป็นการผสมผสานกันระหว่างศาสตร์และศิลป์ในหลายๆ แขนง โดยความเป็นศิลปะของการจูงใจเกิดขึ้นเนื่องจากการจูงใจจำเป็นต้องอาศัยความสามารถในการสร้างความน่าเชื่อถือ และทักษะในการติดต่อสื่อสารที่แข็งแกร่ง ส่วนความเป็นวิทยาศาสตร์ก็เกิดขึ้นจากการเก็บรวบรวมการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างจริงจัง และการวิจัยพฤติกรรมเบื้องต้นของมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ใ่อย่างไรก็ตามทุกคนสามารถฝึกฝนทักษะในการจูงใจได้ด้วยการปฏิบัติตามเทคนิคที่ผ่านการทดสอบมาแล้ว

## การจูงใจสำคัญอย่างไร ?

การจูงใจสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างไม่รู้จักจบสิ้น พนักงานที่ร้องขอขึ้นเงินเดือน ผู้จัดการฝ่ายขายที่นำเสนอคุณประโยชน์ของผลิตภัณฑ์ใหม่ให้ลูกค้าทราบ และผู้จัดการแผนกจัดซื้อที่โน้มน้าวให้บริษัทลูกค้าเร่งจัดส่งสินค้าให้เร็วยิ่งขึ้นต่างก็เป็นเพียงตัวอย่างไม่กี่ตัวอย่างของสถานการณ์ที่ต้องอาศัยการจูงใจทั้งสิ้น ผู้คนจำนวนมากต่างก็ตั้งเอาทักษะในการจูงใจออกมาใช้ในชีวิตประจำวันอยู่เสมอ ไม่ว่าพวกเขาจะรู้ตัวหรือไม่ก็ตาม

การเปลี่ยนแปลงมหาศาลที่เกิดขึ้นกับโลกธุรกิจทำให้การจูงใจกลายเป็นทักษะทางด้านการบริหารจัดการที่มีความสำคัญมากยิ่งขึ้นกว่าในอดีต ดังตัวอย่างต่อไปนี้ :

- ๑) ยุคสมัยของรูปแบบความเป็นผู้นำด้วยการออกคำสั่งและการควบคุมนั้นกำลังจะถูกแทนที่ด้วยการให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันของแต่ละแผนกอย่างเท่าเทียมกัน การร่วมทุน และการเป็นพันธมิตรร่วมกันระหว่างบริษัทมากขึ้น
- ๒) ในบางประเทศ คนรุ่นใหม่จำนวนมากที่เข้าสู่ตลาดแรงงาน เริ่มตั้งคำถามเกี่ยวกับการบังคับบัญชากันอย่างแพร่หลาย
- ๓) การติดต่อสื่อสารผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์และโลกาภิวัตน์ ทำให้แนวความคิดและผู้คนถูกแลกเปลี่ยนกันอย่างเป็นอิสระมากขึ้นยิ่งกว่าในอดีต ทั้งภายในและระหว่างองค์กร



สิ่งที่เห็นได้อย่างชัดเจนคือ การใช้อำนาจบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการไม่สามารถนำพานักบริหารจัดการให้ก้าวไปไกลเช่นในอดีตได้อีกต่อไป เนื่องจากการทำงานของนักบริหารจัดการซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการร่วมแรงร่วมใจจากบุคคลอื่นจำเป็นต้องใช้การจูงใจมากกว่าที่จะใช้วิธีการออกคำสั่งแบบเดิม

“  
วิธีการที่ดีที่สุดในการสร้างอนาคตคือ การโน้มน้าวอนาคตให้เป็นไปตามต้องการ  
”

— แฮร์รี มิลส์ (Harry Mills)

ถ้าเป็นคุณ คุณจะอย่างไร ?

**กรณีศึกษา : ทำอย่างไรให้พวกเขาตอบรับแนวคิด**

เมื่อสองสามเดือนก่อน มารีได้รับการเลื่อนตำแหน่งขึ้นมาเป็นผู้จัดการแผนกจัดสรรพื้นที่และทรัพยากร ซึ่งเมื่อเร็วๆ นี้เธอได้อ่านบทความที่น่าสนใจเกี่ยวกับโครงการดูแลบุตรพนักงานในองค์กรซึ่งบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกับบริษัทของเธอหลายๆ แห่งนำมาใช้งาน มารีเชื่อว่าโครงการดังกล่าวจะช่วยประหยัดเงินให้



## ถ้าเป็นคุณ คุณจะอย่างไร ? (ต่อ)

กับบริษัท และสร้างทางเลือกให้กับพนักงานได้มากขึ้น ดังนั้นเธอจึงต้องการโน้มน้าวให้หัวหน้าของเธอ และบุคคลอื่นๆ ที่มีอำนาจตัดสินใจในองค์กรเล็งเห็นถึงคุณประโยชน์ของโครงการข้างต้น มารีมั่นใจว่าองค์กรของเธอจะได้รับผลประโยชน์จากการนำโครงการดังกล่าวมาใช้งานอย่างแน่นอน

อย่างไรก็ตามบริษัทของมารีก็มีวัฒนธรรมในการแยกแยะชีวิตส่วนตัว และชีวิตการทำงานของพนักงานออกจากกันอย่างสิ้นเชิง ด้วยเหตุนี้เองเธอจึงเป็นกังวลว่าแนวความคิดของเธอคงจะต้องเผชิญกับแรงต่อต้านที่เกิดขึ้นอย่างแน่นอน

ถ้าเป็นคุณ คุณจะอย่างไร ? คุณสามารถหาคำตอบได้ในหัวข้อ “สิ่งที่คุณสามารถทำได้”

---

## องค์ประกอบหลักของการจูงใจ

การจูงใจเป็นกระบวนการซับซ้อนที่ต้องการการเตรียมการอย่างละเอียดรอบคอบ ทั้งบทสนทนาที่ใช้โต้ตอบกัน และการทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับวิธีการที่บุคคลใช้ในการตัดสินใจ ด้วยเหตุนี้เองนักจูงใจที่มีทักษะจึงจำเป็นต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ และเจรจาต่อรองร่วม

# คู่มือพัฒนาทักษะผู้นำจาก มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

## POCKET MENTOR

บุคคลที่มีความสามารถในการจูงใจนั้นสามารถสร้างคุณค่าที่แท้จริงให้กับองค์กร ด้วยการเปลี่ยนแนวความคิดให้กลายเป็นการลงมือปฏิบัติจริง อย่างไรก็ตามการจูงใจไม่ใช่เรื่องง่าย เนื่องจากมันจำเป็นต้องอาศัยการฝึกฝน ความอดทน และความรอบรู้ทางด้านจิตวิทยา ซึ่งประเด็นเหล่านี้เองคือสิ่งที่หนังสือเล่มนี้สามารถช่วยคุณได้ ด้วยการฝึกฝนให้คุณสามารถ :

- ปรับคลื่นของคุณให้ตรงกับผู้ฟัง
- สร้างความน่าเชื่อถือให้กับตนเอง
- โน้มน้าวความคิด และจิตใจของผู้ฟัง



ISBN E-BOOK

978-974-414-468-3

ราคา 150 บาท