



100

GREAT LEADERSHIP



ideas

100 สุดยอด
ไอเดียการเป็นผู้นำ

เคล็ดลับความสำเร็จจากสุดยอดผู้นำโลก

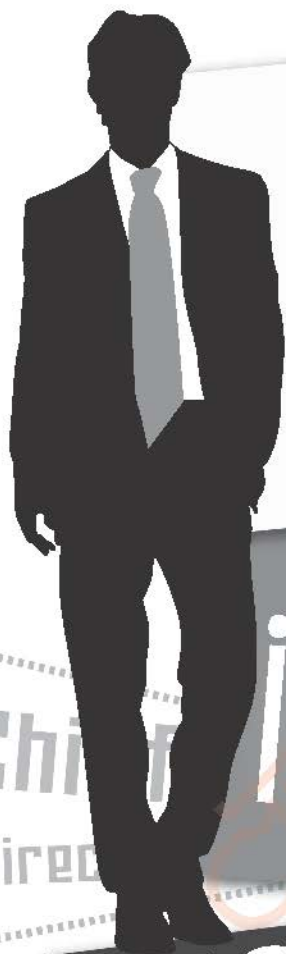
Boss
Head



Supervisor
Executive

Jonathan Gifford

วัฒนา มานะวิบูลย์ แปล



100

GREAT LEADERSHIP



ideas

Chief
Director

100 สุดยอด
ไอเดียการเป็นผู้นำ

เคล็ดลับความสำเร็จจากสุดยอดผู้นำโลก

Boss
Head



Supervisor
Executive

Jonathan Gifford



100 Great Leadership Ideas

100 สุดยอดไอเดียการเป็นผู้นำ

Jonathan Gifford : เขียน

วัฒนา มานะวิบูลย์ : แปล

เลขมาตรฐานสากลประจำหนังสือ 978-616-615-097-2

พิมพ์ครั้งแรก พฤศจิกายน 2553

Thai language translation copyright 2010 by Nation International Education Public Company Limited

Copyright © 2010 Jonathan Gifford

The right of Jonathan Gifford to be identified as the author of this work has been asserted by him in accordance with the Copyright, Designs and Patents Act 1988.

All rights reserved.

Published by arrangement with the original publisher, "Marshall Cavendish International"

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

กีฟฟอร์ด, โจนธาน.

100 สุดยอดไอเดียการเป็นผู้นำ

แปลมาจาก 100 Great Leadership Ideas. _ กรุงเทพฯ: แม็ชนันบุ๊กส์ 2553.

236 หน้า.

1. การบริหาร. 2. ผู้บริหาร. I. วัฒนา มานะวิบูลย์, ผู้แปล. II. ชื่อเรื่อง.

658.4

ISBN 978-616-615-097-2

เจ้าของผู้พิมพ์โฆษณา

สำนักพิมพ์แม็ชนันบุ๊กส์

บริษัท แม็ชนัน อินเตอร์เนชั่นแนล เอ็ดดูเทนเมนท์ จำกัด (มหาชน)

ประธานที่ปรึกษา นายชัย ธีรวัฒนวงศ์

ที่ปรึกษา ดร.วงศ์สิริ ลังขวาลี มียาจิ

ประธานกรรมการบริษัท นายชัย ลันดิชัยกุล

กรรมการผู้อำนวยการ เกษศิริ กาญจนะวัฒน์ย์

กรรมการผู้จัดการ ดร.นันทพร วงษ์เชษฐา

ผู้จัดการกองบรรณาธิการอาวุโสบรรณาธิการเล่ม รุติกานต์ ธนาโอฬาร

ผู้ช่วยบรรณาธิการ จิรายุทธ ประเจ็ดหน้า

ปัทม วรเทพ เสริมระพีพัฒนกุล

รูปเล่ม พิษณุภรณ์ มาประสม

ผู้จัดการฝ่ายขายและการตลาด ตรีเทพ ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา

ฝ่ายขาย รุอาบเร็ดัน จันทรันุ้ม จารุวรรณ นาคบำรุง เพชร เนตรพระวงศ์

ฝ่ายการตลาด นันทวัน อรุณเมธิตกุล

เจ้าหน้าที่ประสานงานขาย สุภาพร แว็ลล

สำนักงาน เลขที่ 1864 ถนนนางนา-ตราด แขวงนางนา เขตนางนา กรุงเทพฯ 10260 โทรศัพท์ 0-2338-3694-6 โทรสาร 0-2338-3986.

www.nationbook.com

พิมพ์ที่ บริษัท แม็ชนัน พับนิง เซอร์วิส จำกัด เลขที่ 167/5 หมู่ 4 ถนนนางนา-ตราด กม. 29.5 ตำบลบางป่อ อำเภอบางป่อ

จังหวัดสมุทรปราการ 10560 โทรศัพท์ 0-2313-4405-6 โทรสาร 0-2313-4445

จัดจำหน่ายโดย บริษัท ซีอีดีเคเอ็ม จำกัด (มหาชน) อาคารเม็ชเทาวเวอร์ ชั้น 19 เลขที่ 1868/87-90 ถนนนางนา-ตราด แขวงนางนา

เขตนางนา กรุงเทพฯ 10260 โทรศัพท์ 0-2739-8222, 0-2739-8000 โทรสาร 0-2739-8356-9, www.se-ed.com

ราคา 185 บาท

สงวนลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2553 โดย บริษัท แม็ชนัน อินเตอร์เนชั่นแนล เอ็ดดูเทนเมนท์ จำกัด (มหาชน)

ห้ามคัด ตีพิมพ์ แล้เผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาตของสำนักพิมพ์นี้ รวมทั้งการจัดพิมพ์ ำงนอก ไม่ทำรูปแบบหรือวิธีการใดๆ ด้วยกระบวนการอิเล็กทรอนิกส์ การถ่ายภาพ การบันทึก หรือวิธีการอื่นใดโดยไม่ได้รับอนุญาต

หากพบหนังสือมีปัญหากับกัคิด หน้ากลับ หน้าซ้ำ หรือหน้าหาย สามารถขอเปลี่ยนใหม่ได้จากร้านที่กัหนังสือ หรือติดต่อสำนักพิมพ์ โทรศัพท์ 0-2338-3694-6



คำนำสำนักพิมพ์

คำว่า **ผู้นำ** เป็นคำที่เราต่างก็ได้ยินเสมอและคุ้นเคยกับคำๆ นี้ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของโลกธุรกิจ แต่เคยนึกสงสัยหรือไม่ว่า **ผู้นำ** กับ **ผู้บริหาร** ต่างกันอย่างไร? หากคุณคิดว่าคุณเป็นผู้นำ ทว่าคุณแน่ใจหรือว่าบทบาทที่คุณทำอยู่นั้นเป็นบทบาทที่แท้จริงของผู้นำ ไม่ใช่บทบาทของผู้บริหารหรือผู้จัดการ?

หนังสือ **100 สุดยอดไอเดียการเป็นผู้นำ** เล่มนี้ เป็นหนังสือที่รวบรวมแนวคิดและไอเดียของเหล่าสุดยอดผู้นำธุรกิจที่ประสบความสำเร็จระดับโลกที่มีต่อบทบาทของผู้นำในแง่มุมต่างๆ และในหลากหลายสถานการณ์ที่น่าสนใจยิ่ง ในหนังสือเล่มนี้ คุณจะได้เห็นแนวคิดของการเป็นผู้นำของสุดยอดผู้นำทั้งหลาย และจะได้ภาพที่ชัดเจนว่า **ผู้นำ** กับ **ผู้บริหาร** นั้นต่างกันอย่างไร รวมทั้งจะได้เห็นว่าการแห่งผู้นำที่ร้ายเสียกันมาในเชิงทฤษฎีนั้นไม่อาจเทียบได้กับแนวคิดที่คมเฉียบในโลกแห่งความเป็นจริงของบรรดาสุดยอดผู้นำของโลกเหล่านี้

สำนักพิมพ์เนชั่นบุ๊คส์ได้จัดพิมพ์หนังสือในชุด **100 สุดยอดไอเดีย** มาแล้วหลายเล่มคือ **100 สุดยอดไอเดียธุรกิจ**, **100 สุดยอดไอเดียการขาย**, **100 สุดยอดไอเดียการทำฟิอาร์ท** และ **100 สุดยอดไอเดียการตลาด** ทุกเล่มได้รับการตอบรับอย่างดีจากผู้อ่านจนได้รับการพิมพ์ซ้ำ ขณะนี้เรามีหนังสือใหม่เพิ่มอีกสองเล่มในชุดคือ **100 สุดยอดไอเดียการเป็นผู้นำ** และ **100 สุดยอดไอเดียการตลาดต้นทุน**

หากคุณกำลังมองหาหนังสือสักเล่มที่รวบรวมไอเดียสำคัญๆ และโดดเด่นในศาสตร์การทำธุรกิจ การทำฟิอาร์ท การตลาดและการขาย การเป็นผู้นำ และการลดต้นทุน พร้อมกรณีตัวอย่างจริงในโลกธุรกิจให้เรียนรู้ โดยเน้นที่อ่านเข้าใจง่าย เลือกรอ่านแยกเล่มและตามหัวข้อที่สนใจได้ และอ่านจบได้ในเวลาสั้นๆ

หนังสือแต่ละเล่มในชุดนี้เหมาะอย่างยิ่งสำหรับคุณ

ด้วยความปรารถนาดี
เนชั่นบุ๊คส์



จากพี่เปเล

ล้มแล้วลุก ลุกแล้วล้ม เป็นคาถาของนักสู้ ผู้ประสบความสำเร็จในชีวิตส่วนตัว และชีวิตการทำงาน ผูกมิตร เป็นเพื่อนร่วมงาน สหายร่วมทาง พร้อมมิตรทั่ว อุตสาหกรรม มองการณ์ไกล เพื่อรู้เรา รู้เขา รอบ 100 ครั้ง ชนะ 100 ครั้ง มองมุม สูง เพื่อเห็นภาพใหญ่ ความเคลื่อนไหว โอกาสความอยู่รอดและชัยชนะ

ภารกิจของผู้นำไม่ว่าจะในยุคสมัยใด ล้วนเป็นภารกิจที่ท้าทายเพราะหมายถึง การเป็นหัวหน้างาน 'ไม่ว่าลูกทีมจะมีขนาดใหญ่เล็กขนาดไหน หรือกิจการจะมี มูลค่ามหาศาลเพียงไร

ศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นยุคแห่งการบริโภคด่วน เป็นโจทย์ที่ท้าทายความสามารถ ของผู้นำองค์กรอย่างแท้จริง ด้วยลักษณะร่วมสมัยของ 'เงินวาย' ที่มาพร้อมกับ ความฉับไว และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว การเป็นผู้นำจึงเป็นเรื่อง ของการเปลี่ยนแปลง เริ่มต้นที่ตัวผู้นำก่อน ผู้นำที่ไม่ปรับตัว ไม่เปลี่ยนตัวเอง ไม่รู้รับนิยาม บุคลิก พฤติกรรม และฝันของคนยุคใหม่ ย่อมเป็นผู้นำที่ตกยุค และ อาจจะต้องยอม 'ถอย' ให้แก่ผู้นำรุ่นใหม่

ปพนธ์ รัตนชัยกานนท์ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ / ประธานคณะผู้บริหาร และรองหัวหน้ากลุ่ม คณะผู้บริหารด้านการพาณิชย์ บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น ประเทศไทย สรุปบทบาทของผู้นำยุคเงินวายไว้อย่างน่าฟังว่า "หน้าที่เราคือ โค้ช ไม่ได้เป็นเจ้าของ พยายามหามุมมองที่ลูกน้องเรามองไม่เห็น แล้วสอนเขา ได้ในเชิงนโยบาย บางสิ่งบางอย่างเราอาจจะไม่ได้เก่ง แต่เราต้องมีเวิร์ดส-อาย-วิวที่ดี มุมมองที่สูง เราจะเห็นอะไรได้ดีกว่า ดังนั้นการที่เราเห็นอะไรที่ดีกว่า เรา จะต้องลงไปบอกลูกน้องตามหลักบริหารที่ดี"

และเกี่ยวกับนิยามของความเป็นผู้นำยุคใหม่ เขากล่าวว่า "ผู้นำยุคใหม่ที่มีความ เป็นเจ้านายไม่ใช่คนที่คอยแต่สั่งงานเป็นเพียงอย่างเดียว แต่ต้องมีมุมมองที่ดี

รู้ว่าปัญหาที่แท้จริงนั้นเกิดจากอะไร และสามารถพาทีมไปถึงเป้าหมายจนประสบความสำเร็จ” (จาก *ไฟส์ท์ทูเดย์* คอลัมน์ “แฮดกันทุกเช้า” - โปรเฟสชันแนลไลฟไทม์, ปพนธ์ รัตนชัยกานนท์, 2 กันยายน 2553, หน้า 8-9)

ในหนังสือ *100 สุดยอดไอเดียการเป็นผู้นำ* เล่มนี้ ผู้อ่านจะได้พบกับแนวคิดของการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ตัวอย่างของผู้นำที่เป็นตำนาน ผู้นำที่กล้าเปลี่ยนตัวเอง ผู้นำที่กล้าพอที่จะฉีกกฎเกณฑ์เก่า ผู้นำที่ไม่กลัวเผชิญหน้ากับความไม่จริง กล้าพูดความจริง ชนະใจลูกทีมเพื่อทำงาน ‘ร่วมอุดมการณ์’ เดียวกัน โดยเฉพาะในยามที่องค์กรต้องฝ่าวิกฤติความเป็นความตายของกิจการ

ไม่ว่าผู้อ่านจะเป็นใคร เป็นพนักงานจากสายการตลาด สายงานบุคคลที่มองหาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หรือผู้นำมือใหม่ แนวคิดต่างๆ ในหนังสือ *100 สุดยอดไอเดียการเป็นผู้นำ* เล่มนี้เป็นทางลัดที่สามารถช่วยติดปีกฝันของคุณให้เป็นจริงได้เร็วขึ้น...อย่างรู้เท่าทัน

วิวัฒนา มานะวิบูลย์

ตุลาคม 2553



คำขอบคุณ

แนวคิดต่างๆ ในหนังสือเล่มนี้ได้จากการอ้างอิงคำพูดจริงๆ ของบรรดาผู้นำทั้งหลาย ซึ่งได้รวบรวมมาจากหนังสือ บทความ บทสัมภาษณ์ที่ดีพิมพ์เผยแพร่ และเว็บไซต์ต่างๆ ผมขอถือโอกาสนี้ขอบคุณผู้นำทุกท่านที่เป็นเจ้าของความคิดและความเห็นที่ช่วยทำให้แนวคิดเชิงทฤษฎีเป็นรูปธรรมขึ้นมา และยังให้ตัวอย่างที่เป็นประโยชน์ต่อวิธีนำแนวคิดด้านภาวะผู้นำไปสู่การปฏิบัติ

หนังสือเล่มนี้อ้างอิงคำพูดของผู้นำบางท่านบ่อยครั้งกว่าผู้นำท่านอื่น เนื่องจากท่านเหล่านั้นได้บันทึกประวัติ หรือประสบการณ์ด้านธุรกิจอันทรงคุณค่าของท่านไว้ในหนังสืออัตชีวประวัติ แจ็ก เวลส์ แห่งเจนเนอรัล อิเล็กทริก, ลี ไออาคอกคา จากค่ายรถยนต์ไครสเลอร์, ริชาร์ด แบรนสันจากกลุ่มเวอร์จิน, เดวิด แพ็คการ์ด จากฮิวเลตต์-แพ็คการ์ด และหลุยส์ เกอร์สเนอร์แห่งไอบีเอ็ม ล้วนอยู่ในข่ายของผู้นำเหล่านี้ เช่นเดียวกับผู้นำรุ่นก่อนหน้าอีกท่านหนึ่งคือ เซอร์ จอห์น ฮาร์วีย์-โจนส์ แห่งบริษัท ไอซีไอ ผู้นำตลอดกาลในใจของผม

แนวคิดของนักวิชาการด้านบริหารธุรกิจที่มีชื่อเสียงหลายท่านก็ปรากฏอยู่ในหนังสือเล่มนี้ด้วย โดยเฉพาะแนวคิดของจอห์น พี คอตเตอร์, แกรี แฮมเมล และไมเคิล เบียร์ส จากคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดทั้งสามท่าน

มาร์แชล โกลด์สมิธ ครู ที่ปรึกษา และนักเขียนหนังสือแนวบริหารธุรกิจ เป็นผู้รู้ผู้มากประสบการณ์ด้านพฤติกรรมส่วนบุคคลที่สามารถบั่นทอน(หรือส่งเสริม)ประสิทธิภาพของผู้บริหารระดับอาวุโสได้โดยง่าย ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของพฤติกรรมส่วนบุคคลนั้น การจะไม่อ้างอิงคำพูดของโกลด์สมิธเป็นเรื่องที่แทบจะเป็นไปไม่ได้เลย

แอลัน ลีตัน เป็นบุคคลที่สมควรจะได้รับการกล่าวถึงเป็นพิเศษ หนังสือว่าด้วยภาวะผู้นำของเขาไม่เพียงให้คำแนะนำที่รอบรู้และง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ

บนแนวทางการบริหารจัดการตามแบบฉบับของตัวเอง แต่ยังให้ความสำคัญที่เป็นประโยชน์และมีความหมายจากผู้นำร่วมสมัยอีกหลายท่าน ซึ่งผมได้นำมาอ้างอิงในที่นี้ด้วย

ผมขอขอบคุณผู้นำทั้ง 133 ท่าน ซึ่งเป็นเจ้าของความเห็นที่ผมอ้างอิงจากหนังสือบทความ และเว็บไซต์ และได้นำมาใช้ประกอบการเขียนหนังสือเล่มนี้อีกครั้ง

สุดท้าย ผมขอถือโอกาสนี้ขอบคุณ มาร์ติน หลิว แห่งสำนักพิมพ์ มาร์แชล แคฟเวเนดจ์ อินเตอร์เนชั่นแนล ที่ให้การสนับสนุน กำลังใจ และคำแนะนำ ตลอดจนเพื่อนร่วมงานของมาร์ติน ทั้งในกรุงลอนดอนและสิงคโปร์

สารบัญ

บทนำ		1
ตอนที่ 1	พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม การเปลี่ยนแปลง	
ไอดียที่ 1	มีวิสัยทัศน์	8
ไอดียที่ 2	กำหนดพันธกิจ	10
ไอดียที่ 3	กำหนดค่านิยม	12
ไอดียที่ 4	ทำให้เกิดขึ้น	14
ไอดียที่ 5	หาทางเปลี่ยนแปลง	16
ตอนที่ 2	คุณกับทีมงานระดับสูง	
ไอดียที่ 6	สร้างทีมงานระดับสูงที่เยี่ยมยุทธ์	19
ไอดียที่ 7	ทำทนายโครงสร้างการจัดการ	21
ไอดียที่ 8	ร่วมหัวจมท้าย	24
ไอดียที่ 9	มอบหมายหน้าที่	26
ไอดียที่ 10	โอนอำนาจการตัดสินใจ	28
ไอดียที่ 11	ผู้นำ-ผู้จัดการ	30
ไอดียที่ 12	ใช้งบประมาณให้เกิดผล	32
ไอดียที่ 13	วางแผนสร้างผู้สืบทอด	34
ตอนที่ 3	คุณกับทีมงานทั้งหมด	
ไอดียที่ 14	ให้ทางเลือกช่วยขับเคลื่อนการตัดสินใจ	37
ไอดียที่ 15	ชัดเจน	39
ไอดียที่ 16	‘ครูใจร้าย’	41
ไอดียที่ 17	ยุติธรรม	43
ไอดียที่ 18	สื่อสารตลอดเวลา	45
ไอดียที่ 19	สื่อสารยามวิกฤติ	48
ไอดียที่ 20	สื่อสารให้เข้าใจง่าย	50
ไอดียที่ 21	สื่อสารวิสัยทัศน์	52

ไอดียที่ 22	สร้างกลุ่มปฏิบัติการ	54
ไอดียที่ 23	สร้างผู้ตาม	56
ไอดียที่ 24	ระยะห่างกับความใกล้ชิด	58
ไอดียที่ 25	ชะล่าใจ	60
ไอดียที่ 26	ส่งเสริมความเปิดเผยจริงใจ	62
ไอดียที่ 27	สนับสนุนการอภิปรายที่แท้จริง	64
ไอดียที่ 28	เข้าถึงอารมณ์คน	66
ไอดียที่ 29	ขอความเห็น	68
ไอดียที่ 30	ปรับขอบวณพนักงาน	70
ไอดียที่ 31	ให้อำนาจพนักงานปกครองตนเอง	72
ไอดียที่ 32	ให้เครื่องมือแก่ทีมงาน	74
ไอดียที่ 33	ให้ทีมงานมีส่วนร่วม	76
ไอดียที่ 34	ใส่ความสนุก	78
ไอดียที่ 35	ทางเลือกกับมติเอกฉันท์	80
ไอดียที่ 36	เปลี่ยนแปลงทีมงาน	83
ไอดียที่ 37	เชื่อใจพนักงาน	85
ไอดียที่ 38	เดินตรวจงาน	87
ไอดียที่ 39	ทำงานกับทีมที่มีอยู่	89
ตอนที่ 4 คุณกับองค์กร		
ไอดียที่ 40	วาจาเป็นเอก	92
ไอดียที่ 41	ให้ผลงานพิสูจน์คน	95
ไอดียที่ 42	สร้างวัฒนธรรมผู้ประกอบการ	97
ไอดียที่ 43	ลดการประทุม	99
ไอดียที่ 44	ขับเคลื่อนวัฒนธรรมที่องค์กร	101
ไอดียที่ 45	ส่งเสริมความหลากหลาย	103
ไอดียที่ 46	สนับสนุนนวัตกรรม	105
ไอดียที่ 47	ปรับวัฒนธรรมให้เหมาะสม	108
ไอดียที่ 48	ใช้ประโยชน์จากมันสมองขององค์กร	110

ไฉเตียที่ 49	ต๋อนฝู่งแมว	113
ไฉเตียที่ 50	ปฏิบัติตามแผน	115
ไฉเตียที่ 51	เก็บเล็กผสมน้อย	117
ไฉเตียที่ 52	เดินเข้าหาเสียงปืน	119
ไฉเตียที่ 53	จับนั้นผสมนี่	121
ไฉเตียที่ 54	ใช้ว่าทุกเรื่องจะวัดผลได้เสมอไป	123
ไฉเตียที่ 55	วางแผนรับมือกับความไม่แน่นอน	125
ไฉเตียที่ 56	บริหารด้วยหลักประชาธิปไตย	127
ไฉเตียที่ 57	เคารพวัฒนธรรมที่คุ้นสืบทอด	129
ไฉเตียที่ 58	ผู้นำผู้รับใช้	131
ไฉเตียที่ 59	กำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผล	133
ไฉเตียที่ 60	กฎเหล็กกับคว้งพนักงาน	135
ตอนที่ 5	คุณสมบัติส่วนตัว	
ไฉเตียที่ 61	ผู้นำ “พันธุ์แท้”	138
ไฉเตียที่ 62	เด็ดขาด	140
ไฉเตียที่ 63	แน่วแน่	142
ไฉเตียที่ 64	เปิดเผย	144
ไฉเตียที่ 65	มีชีวิตจิตใจอย่างมนุษย์	146
ไฉเตียที่ 66	ความหลงใหลคลั่งไคล้	148
ไฉเตียที่ 67	ความมั่นใจและความอ่อนน้อม	150
ไฉเตียที่ 68	ตื่นตัว	152
ตอนที่ 6	พฤติกรรมส่วนตัว	
ไฉเตียที่ 69	เชื้อสัญญาตาตญาณ	155
ไฉเตียที่ 70	ฟัง เรียนรู้ และลงมือทำ	157
ไฉเตียที่ 71	เอ่ยปากขอโทษบ้าง	159
ไฉเตียที่ 72	เป็นตัวอย่างที่ดี	161
ไฉเตียที่ 73	ยึดมั่นในยุทธศาสตร์	163
ไฉเตียที่ 74	ยึดมั่นค่านิยม	165

ไฉเตียที่	75	ยื่นหยัดโนววิสัยทัศน์	167
ไฉเตียที่	76	เลิกพฤติกรรมช่างติ	169
ไฉเตียที่	77	ใช้สัญลักษณ์	171
ตอนที 7		การพัฒนาตนเอง	
ไฉเตียที่	78	ใส่ใจกับเรื่องสำคัญ	174
ไฉเตียที่	79	หาผู้ช่วยส่วนตัวดี ๆ สักคน	176
ไฉเตียที่	80	แต่งเติมสี่ส้นให้ชีวิต	178
ไฉเตียที่	81	ไม่ทำตัวเด่น	180
ไฉเตียที่	82	ดีพอ	182
ไฉเตียที่	83	มีสำนึกแห่งความเร่งด่วน	184
ไฉเตียที่	84	ดูแลสุขภาพ	186
ไฉเตียที่	85	รู้จัก	188
ไฉเตียที่	86	เรียนรู้จากความผิดพลาด	190
ไฉเตียที่	87	บริหารเวลา	192
ไฉเตียที่	88	ชัยชนะจวนด่วน	194
ไฉเตียที่	89	จดจำหน้าตาของผู้คน	196
ไฉเตียที่	90	แปลงร่าง(สร้างสรรค)ตัวเอง	198
ไฉเตียที่	91	ปฏิเสธเรื่องกวนใจ	200
ไฉเตียที่	92	คิดนอกกรอบ	202
ตอนที 8		คุณกับโลกภายนอก	
ไฉเตียที่	93	คิดเพื่อสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด	205
ไฉเตียที่	94	ดึงดูดและส่งเสริมคนเก่ง	207
ไฉเตียที่	95	รับผิดชอบ	209
ไฉเตียที่	96	ทำสิ่งที่ถูกต้อง	211
ไฉเตียที่	97	เป็นปากเสียงแทนอุตสาหกรรม	213
ไฉเตียที่	98	หาหุ้นส่วน	215
ไฉเตียที่	99	มีส่วนร่วมทำประโยชน์	218
ไฉเตียที่	100	มองภาพที่ใหญ่กว่า	221

บทนำ

การเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จเป็นเรื่องงมงาย ขอแค่มีเส้นหนึ่งดึงดูดของวีรบุรุษ ผู้กล้า ปัญญาแห่งนักปราชญ์ วิสัยทัศน์ของผู้หยั่งรู้ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ของนักการทูต ความทรงจำขนาดเท่าช้าง ความกล้าของนักกีฬา ความเที่ยงธรรม ของผู้พิพากษา ทักษะการนำเสนองานของนักแสดง ความอ่อนน้อมถ่อมตนของนักบุญ ความเชื่อมั่นของนักการเมือง...

การกำหนดคุณสมบัติที่ประกอบด้วยสารพัดทักษะ ลักษณะและบุคลิกภาพที่ ผู้นำยุคใหม่พึงมี ไม่ใช่งานหินแต่อย่างใด ผมมีคุณสมบัติอีกอย่างน้อยหนึ่งร้อยข้อ ที่ยังไม่ได้อีกถึงในหนังสือเล่มนี้ ผู้นำที่พึงปรารถนาต้องมีคุณสมบัติมากมาย ทั้งคุณสมบัติส่วนตัวและทักษะด้านพฤติกรรมอีกอีกโข

แต่กระนั้น การเลือกว่า จะหยิบ “แนวคิด” การเป็นผู้นำใด มาพูดถึงในหนังสือ สุดท้ายแล้วก็เป็นเรื่องที่ไม่ซับซ้อนง่ายเช่นกัน ผมเริ่มสร้างฐานข้อมูลของวาทะ คำคมจากผู้นำที่มีชีวิตจริง แสดงให้เห็นปัญหาความเป็นผู้นำในโลกแห่งความเป็นจริง แล้วจัดเก็บข้อมูลเหล่านั้นภายใต้หัวข้อต่างๆ เช่นที่ปรากฏในหนังสือ เล่มนี้ กล่าวคือ มีทั้งวิสัยทัศน์ การทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริง หาทางเปลี่ยนแปลง เปิดทางเลือกเพื่อขับเคลื่อนการตัดสินใจ มุ่งมั่น ยุติธรรม กำหนดเป้าหมายที่ สมเหตุสมผล ฯลฯ ... ถึงจุดนี้ก็ยังคงถือว่าเป็นเรื่องกล้วยๆ

เมื่อฐานข้อมูลเริ่มโต คำคมของเหล่าผู้นำตัวจริงก็เริ่มเกาะกลุ่มตามลักษณะ หัวข้อต่างๆ นั้นหมายความว่า บรรดา “ไอเดีย”ทั้งหลายในหนังสือเล่มนี้เป็นผลของการเฝ้าสังเกต(การทำงาน)ของผู้นำจำนวนกว่าร้อยท่าน หากบางท่าน ต้องการแสดงความเห็นที่น่าสนใจเกี่ยวกับประเด็นที่กล่าวว่าจะเกี่ยวข้องกันจริงๆ ความเห็นนั้นจะไม่ติด ‘โผ’ แต่ถ้าผู้นำคนแล้วคนเล่าให้ข้อคิดที่เป็นประโยชน์ต่อ หัวข้อใดหัวข้อหนึ่ง ข้อคิดนั้นจะถูกจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูล และบางครั้งแยกย่อย ลงหัวข้อเฉพาะที่ชัดเจนกว่า

แนวคิดที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งในหนังสือเล่มนี้ อาจจะเป็นแนวคิดที่จอห์น คอตเตอร์ ศาสตราจารย์ภาควิชาบริหารธุรกิจแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ชี้ให้เห็นว่า แนวคิดเรื่องการเป็นผู้นำนั้น ดูเผินๆ แล้ว เป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงล้วนๆ ต่างจากการบริหารจัดการซึ่งเป็นเรื่องเดิมๆ แต่เน้นสร้างความสมบูรณ์แบบให้แก่กระบวนการทั่วๆ ไป เพราะการบริหารจัดการเป็นกลไกที่ไม่นิยมเรื่องที่อยู่นอกเหนือความคาดหมาย จึงมุ่งสร้างความสมบูรณ์แบบ ตรงข้ามกับการเป็นผู้นำซึ่งเกี่ยวข้องข้องกับการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยง ความไม่แน่นอน และการเริ่มต้นสิ่งที่ไม่คุ้นเคย การบริหารจัดการกระตุ้นคนด้วยรางวัลและการคาดโทษทั่วๆ ไป แต่การเป็นผู้นำจะสำเร็จได้ก็ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น เพราะไม่มีใครพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ หากอารมณ์ยังไม่ยอมรับความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยน การโน้มน้าวจิตใจจึงเป็นหน้าที่ของผู้นำ และไม่มีใครจะทำหน้าที่นี้ได้ หากไม่มีผู้ตาม

การที่ฐานข้อมูลค่าคอมชั่นใหญ่ของผมเต็มไปด้วยเรื่องราวของนวัตกรรม การเปลี่ยนแปลง และความคิดสร้างสรรค์ จึงไม่ใช่เหตุบังเอิญ เพราะประเด็นเหล่านี้เป็นหัวใจของการเป็นผู้นำ

และไม่ใช่เรื่องบังเอิญอีกเช่นกันที่แนวคิดสำคัญอื่นๆ ที่เกิดขึ้นอาจจะถูกจัดให้อยู่ภายใต้หัวข้อต่างๆ เช่น “พลังตลาด” หรือ “การคัดสรรอย่างเป็นธรรมชาติ” หรืออาจจะเป็น “ประชาธิปไตย”

ผู้นำหมายถึงผู้นำทีม ต่อให้ตัวผู้นำเป็นคนที่มีความสามารถเหนือมนุษย์ แต่เขาก็คงเป็นคนคนหนึ่ง มีหนึ่งสมองและหนึ่งกลุ่มความคิด ในขณะที่องค์กรประกอบขึ้นด้วยคนจำนวนหนึ่งที่มีหลายสมองหลากหลายความคิด คนเหล่านี้ให้ความสำคัญกับเป้าหมายเดียวกัน ทำงานในธุรกิจเดียวกัน รู้จักตลาดและฐานความรู้ที่เหมือนกัน ช้ำยังมีวัตถุประสงค์และสายสัมพันธ์เดียวกัน คนเหล่านี้มีความคิดใหม่ๆ มีพลังความคิดสร้างสรรค์ที่รอวันจะนำมาใช้ และกระตือรือร้นที่จะมีส่วนร่วม

ภูมิปัญญาโดยรวมขององค์กรสามารถเป็นกุญแจความสำเร็จของผู้นำ เช่นเดียวกับความสามารถในการปรับตัวที่มีศักยภาพไม่แพ้กัน เพราะในเชิงสถิติ เราจะ

พบความหลากหลาย ทั้งด้านความคิด ทักษะ ชีตความสามารถและไอเดีย ซึ่งล้วนมีส่วนสำคัญต่อความอยู่รอด ผู้นำควรใช้ความรอบคอบในการกำหนดอนาคตขององค์กรว่าควรเป็นอย่างไร และใส่ใจรับฟังสิ่งที่พนักงานเชื่อว่าจะเป็นที่ทางให้องค์กรก้าวไปข้างหน้า

แล้วก็ตามถึงบทสรุปที่ทำให้เราไม่สบายใจว่า แนวคิดด้านการบริหารจัดการไม่น้อยในปัจจุบันอยู่ในสภาพล้าหลัง เราได้เคยถึงประเด็นที่ “ดูเผินๆ เหมือนจะง่าย” ของจอห์น คอตเตอร์ ซึ่งชี้ว่าการเป็นผู้นำเป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลง ส่วนการบริหารจัดการหมายถึงการยึดอยู่กับสิ่งที่คุณรู้ดีอยู่แล้ว และปรับเปลี่ยนกระบวนการในปัจจุบันให้ก้าวไปถึงระดับที่สมบูรณ์แบบ ฝ่ายบริหารยอมทราบดีว่า ต้องทำอะไรบ้างเพื่อก้าวไปถึงจุดที่เรียกว่าสมบูรณ์แบบ เมื่อเป็นเช่นนี้ องค์กรก็จะทวิสรรพกำลังเพื่อเสริมทักษะที่เอื้อต่อการกิจที่เลือกแล้ว และทำให้ภารกิจนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทว่าการค้นหานวัตกรรมในระบบนี้อยู่ไหน การพัฒนานั้นะ ใช่ แต่ไม่ใช่นวัตกรรม แรงขับเคลื่อนเพื่อผลักดันเพื่อนร่วมงานให้คิดอีกแนว ลองทางเลือกใหม่ๆ หรือคิดหาไอเดียสุดโต่ง (ซึ่งบางไอเดียอาจจะได้ผล) อยู่ไหน การส่งเสริมความหลากหลายเพื่อช่วยให้องค์กรปรับตัวเข้ากับเงื่อนไขต่างๆ ที่เปลี่ยนไปอยู่ไหน กระบวนการบริหารจัดการที่สมบูรณ์แบบมีเจตนาจะขับเคลื่อนให้ทุกความแตกต่างและความหลากหลายเกิดขึ้นในระบบ

สำหรับผู้นำ นั่นคือความท้าทายที่น่าสนใจ เป็นความท้าทายหลักที่ว่า คุณจะส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และความคิดเชิงธุรกิจภายในองค์กรอย่างไร ในขณะที่ยังสามารถบริหารองค์กรนั้นให้สามารถผลิตสินค้าและบริการด้วยประสิทธิภาพในระดับที่แข่งขันกับตลาดโลกได้

เหล่านี้ ไม่ใช่ความคิดใหม่ หนังสือชื่อ *A Force for Change* ที่คอตเตอร์เขียนไว้ในปี 1990 ได้ช่วยขยายความทฤษฎีว่าด้วยหัวใจของการเปลี่ยนแปลงต่อภาวะผู้นำ และความจำเป็นที่ผู้นำต้องยอมรับความแตกต่างระหว่างทักษะความเป็นผู้นำและทักษะการบริหารจัดการทั้งในตัวเอง และในที่ทีมงาน เช่นเดียวกับที่ผู้นำต้องตระหนักถึงความจำเป็นเมื่อต้องใช้ทักษะใดทักษะหนึ่งเป็นพิเศษ การบริหารจัดการที่ไร้ซึ่งภาวะผู้นำมีแนวโน้มสูงที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงไม่ประสบ

Director
Leader

Boss
Head

คุณมีวิสัยทัศน์ใหม่ให้แก่ภาคธุรกิจของคุณหรือคุณหรือ?
คุณใช้ประโยชน์อันสมบูรณ์ขององค์กรของคุณหรือเปล่า?
คุณจะถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจไปยังพนักงานที่ใกล้ชิดลูกค้ายากกว่าหรือไม่?
องค์กรของคุณช่วยทำประโยชน์ให้แก่สังคมโดยรวมหรือเปล่า?

รายการว่าด้วยคุณลักษณะและทักษะด้านพฤติกรรมที่ผู้นำยุคใหม่ต้องมีนั้น ยาวเหยียดเป็นทางกว่า 100 สุดยอดไอเดียการเป็นผู้นำ ใช้ภูมิปัญญาของผู้นำยุคใหม่ที่โดดเด่นกว่า 130 ท่าน เพื่อเลือกและนำเสนอความคิด หลักคิด และวิธีปฏิบัติที่สำคัญที่สุดของการเป็นผู้นำ ซึ่งผ่านการพิสูจน์มาแล้วว่าได้ผลในบริบททางธุรกิจของโลกปัจจุบัน ผู้นำที่หนังสือเล่มนี้ได้อ้างอิง มีทั้งผู้นำในตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัทขนาดใหญ่ทั่วโลก นักการเมืองในยุคที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำจากประวัติศาสตร์ นักวิชาการ และนักคิดที่มีชื่อเสียง

ไอเดียที่รวบรวมไว้ในหนังสือเล่มนี้ช่วยให้ผู้นำยุคใหม่ที่ประสบความสำเร็จมีผลการดำเนินงานที่ดีเยี่ยมในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว พวกเขาช่วยยืนยันว่าเราต้องเลือกรูปแบบผู้นำในลักษณะ 'บังคับบัญชาและควบคุม' ที่ล้าสมัย แล้วหันมาพัฒนาแนวทางการบริหารองค์กรยุคใหม่ที่เสริมสร้างความร่วมมือ การลงมือร่วมกัน และให้แรงบันดาลใจมากขึ้น

ผู้นำที่ยิ่งใหญ่แห่งโลกอนาคตจะประสบความสำเร็จด้วยการให้อำนาจและถ่ายโอนกระบวนการตัดสินใจ ด้วยการวางโครงสร้างองค์กรที่ใช้พลังสร้างสรรค์ ทักษะด้านนวัตกรรม และความสามารถในการปรับตัวของสมาชิกทุกคนขององค์กรอย่างได้ผล ความท้าทายสำหรับผู้นำยุคใหม่นั้น ยากยิ่งกว่าทุกความท้าทายในอดีต ในยุคที่อำนาจการบัญชาการจากส่วนกลางที่เคยเป็นความอุ่นใจจากยุคเก่าหมดลงแล้ว แต่เมื่อการเป็นผู้นำเป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด ผู้นำเองก็ต้องเตรียมตัวเปิดใจยอมรับความท้าทายของการเป็นผู้นำยุคใหม่แห่งอนาคตด้วย

โจนาธาน กิฟฟอร์ด เป็นนักธุรกิจ นักประวัติศาสตร์ และนักเขียนที่เน้นศึกษาแง่มุมของมนุษย์ในการเป็นผู้นำและการบริหารจัดการ กิฟฟอร์ดเป็นผู้เขียนหนังสือชื่อ History Lessons: What business and management can learn from the great leaders of history

Chief
Supervisor

หนังสือแนะนำ
ในชุดเดียวกัน



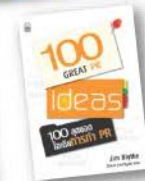
100 สุดยอด
ไอเดียการขาย



100 สุดยอด
ไอเดียธุรกิจ



100 สุดยอด
ไอเดียการตลาด



100 สุดยอด
ไอเดียการทำ PR



Bht 185.-
ISBN 978-616-515-097-2



NB-020 mcs9ims-mcs9ims