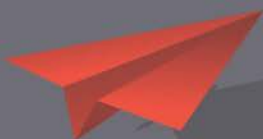


howto

ควอน โอ ฮยุน
เขียน
อาสา อภิชนางกูร
แปล



초격차

SUPER LEVEL

กลยุทธ์สร้างความต่างขั้นเทพ

จากสุดยอด CEO
ของ SAMSUNG
ราชาแห่งรายได้
ผู้ปลุกปั้น
หน่วยงาน “ขาดทุน”
พุ่งทะยานสู่
อันดับหนึ่งของธุรกิจ

howto



Super Level

กลยุทธ์สร้างความต่างขั้นเทพ

ควอน โอ ฮยุน
เขียน

อาสา อภิชนางกูร
แปล

การอ่านคือรากฐานที่สำคัญ

วิธีพัฒนาความสามารถที่มีประสิทธิภาพที่สุดคือการอ่านหนังสืออย่าง
ไม่หยุดยั้ง

-ควอน โอ ฮยุน



Super Level
กลยุทธ์สร้างความต่างขั้นเทพ

howto

ไมเคิลบริซท์ทอมรินทร์พรินต์ติ้ง แอนด์ พับลิชซิ่ง จำกัด (มหาชน)
378 ถนนชัยพุกภัย (บรมราชชนนี) เขตตลิ่งชัน กรุงเทพฯ 10170
โทรศัพท์ 0-2422-9999 ต่อ 4964, 4969 E-mail: info@amarin.co.th
www.amarinbooks.com    @amarinbooks  Amarin How-To

SUPER LEVEL

By Oh-Hyun Kwon

Copyright © 2018 Oh-Hyun Kwon

All rights reserved.

Thai language copyright © 2021 Amarin Printing and Publishing Plc.

Thai language edition arranged with Sam & Parkers Co., Ltd.

through Eric Yang Agency Inc.

สงวนลิขสิทธิ์หนังสือเล่มนี้ตามพระราชบัญญัติ (ฉบับเพิ่มเติม) พ.ศ. 2558
ห้ามคัดลอกเนื้อหา ภาพประกอบ รวมทั้งดัดแปลงเป็นแบบอื่นที่ก่อกวนลิขสิทธิ์
หรือเผยแพร่ด้วยรูปแบบและวิธีการอื่นใดก่อนได้รับอนุญาต

พิมพ์ครั้งแรก มกราคม 2564

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของศูนย์ข้อมูลอมรินทร์

ควอน, โอ ฮยุน.

Super Level กลยุทธ์สร้างความต่างขั้นเทพ / ควอน โอ ฮยุน; เขียน; อาสา อภิชนางกูร; แปล จาก
Super Level. – กรุงเทพฯ: อมรินทร์ฮาวทู อมรินทร์พรินต์ติ้ง แอนด์ พับลิชซิ่ง, 2564.
(10), 242 หน้า.

1. ผู้นำ. 2. การบริหารงานบุคคล. 3. การทำงาน. I. อาสา อภิชนางกูร, ผู้แปล. II. ชื่อเรื่อง.

656.304 ค6ซ7

656.304

ISBN 978-616-18-4052-5

เจ้าของ ผู้พิมพ์/ผู้โฆษณา บริษัทอมรินทร์พรินต์ติ้ง แอนด์ พับลิชซิ่ง จำกัด (มหาชน)
กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ชะริน อุทกะพันธุ์ ปัญจรุ่งโรจน์ • กรรมการผู้จัดการ อุษณีย์ วิรัตกพันธ์
ที่ปรึกษาสายงานสำนักพิมพ์ไมเคิล อองอาจ จิระอร • บรรณาธิการฝ่ายวารสาร สิริกานต์ ผลงาม
บรรณาธิการบริหาร ชมพูนุช ตีประวัตติ • บรรณาธิการ สิริวิภา แก้วปอง
ผู้จัดการฝ่ายการผลิต อมรลักษณ์ โหมตตาด • ศิลปกรรม เกติพิบูล โหมตตาด • คอมพิวเตอร์ นงนุช จีรสู่โช
พิสูจน์อักษร พรทิพย์ รัชชทอง • ฝ่ายการตลาด พนิดา ชัยศิริ, กุลพัฒน์ บัวละอ

คำนำสำนักพิมพ์

เราต่างรู้กันดีว่านี่คือยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง การปรับตัวจึงเป็นเรื่องจำเป็น ในระดับปัจเจกบุคคลอาจมองว่ายากแล้ว แต่ในมิติขององค์กรที่ประกอบไปด้วยแผนกต่างๆ และพนักงานอีกมากมาย แต่ละองค์กรย่อมต้องมีแท็กติกเฉพาะตัวเพื่อรักษาความอยู่รอด SAMSUNG Electronics ก็เป็นหนึ่งในนั้น ในอดีต ยักษ์ใหญ่แห่งนี้ก็เคยล้มลุกคลุกคลานมาก่อน แม้จะทำกำไรได้ขนาดไหน ก็ยังมีอีกหลายแผนกที่ขาดทุน

ควอน โอ ฮยุน อดีตซีอีโอของ SAMSUNG Electronics มักได้รับบททดสอบโหดหินด้วยการได้ไปอยู่ในแผนกขาดทุนที่ถูกมองเป็น “ภาระของบริษัท” แต่ด้วยวิสัยทัศน์ผู้นำที่พร้อมจะเรียนรู้และยืดหยุ่นตามสถานการณ์ ทำให้เขามองเห็นและเข้าใจระบบการทำงานขององค์กรอย่างทะลุปรุโปร่ง จนกลายเป็นที่มาของกลยุทธ์สร้างความต่างขั้นเทพ (Super Level) ซึ่งสร้างความเหนือชั้นและทิ้งห่างจากคู่แข่งหลายขุม ด้วยการโฟกัสหัวใจสำคัญ 4 ประการขององค์กร ดังนี้

1. ผู้นำ - ผู้นำที่ดีที่สุดและผู้นำที่แย่ที่สุด
2. องค์กร - จงทำลายอาณาจักรของคนกลุ่มเดียว
3. กลยุทธ์ - นวัตกรรมไม่ใช่การปรับปรุง
4. บุคลากร - จงจ้างคนที่มีประสบการณ์ความล้มเหลว

ถ้าไม่เปลี่ยนแปลงก็ไม่อาจอยู่รอดได้ ชีวิตคนเราก็เช่นกัน หากเราพึ่งพอใจแค่จุดที่ตัวเองอยู่และหยุดเปลี่ยนแปลงก็จะต้องถูกคนอื่นจับกินแน่นอน

howto



บทนำ การเปลี่ยนแปลง	1
---------------------	---

บทที่ 1 ผู้นำ การเกิดขึ้นและวิวัฒนาการ	12
---	----

● นิสัย vs การฝึกฝน	15
---------------------	----

ความเป็นผู้นำนั้นติดตัวมาแต่กำเนิดหรือสร้างเสริมได้

● งานของผู้นำ	24
---------------	----

ผู้นำต้องทำงานเหมือนสมอง

● คุณค่าของผู้นำ	33
------------------	----

ผู้นำที่ดีที่สุดและผู้นำที่แย่ที่สุด

● การเปลี่ยนแปลง	41
------------------	----

การเตรียมพร้อมล่วงหน้าเพื่ออนาคต

● เวลาของผู้นำ	49
----------------	----

เวลาทำงาน vs เวลาคิด

● เหตุผลที่ผู้นำต้องเป็นหนอนหนังสือ	55
-------------------------------------	----

● การตัดสินใจ	59
---------------	----

ตัดสินใจเรื่องอะไร ทำไม่ อย่างไร

บทที่ 2 **องค์กร** หลักการและระบบ 68

- **แผนผังองค์กร** 71
จงวาดแผนผังองค์กรก่อนจะเติมชื่อคนลงไป
- **คนที่เหมาะสมกับงาน** 78
ต้องวางใครไว้ที่ไหน เมื่อไร อย่างไร
- **การทำลายไซโล** 85
จงทำลายอาณาจักรของคนกลุ่มเดียว
- **หลักการบริหารจัดการ** 94
กฎหลักของการตัดสินใจขั้นสุดท้าย
- **มาตรการแก้ปัญหาด้วย "Shift Front"** 101
- **การประเมินและให้สิ่งตอบแทน** 104
ระบบ 4P ที่ใช้ในการประเมินและให้สิ่งตอบแทน
- **วัฒนธรรมการประชุม** 113
ประชุมเรื่องอะไร เพื่อใคร

บทที่ 3 **กลยุทธ์** การอยู่รอดและการเติบโต 122

- **จงรู้จักตัวเอง** 125
เนื้อแท้ของงาน จงมองปัจจุบันและอนาคตอย่างแม่นยำ



- **กลยุทธ์สร้างความต่างขั้นเทพ** 132
ระยะห่างที่สร้างความต่างแบบเหนือชั้น
- **กลยุทธ์เชิงนวัตกรรม** 139
นวัตกรรมไม่ใช่การปรับปรุง
- **กลยุทธ์การเลือก** 147
พึงเพราะงานยุ่ง ไม่ใช่เพราะทำไม่ได้
- **ข้อคิดจากการกำเนิดไอโฟน** 153
- **กลยุทธ์สำหรับธุรกิจขาดทุน** 157
เป็นโคลนดูดีให้จมหรือเป็นไร้ทองของอนาคต
- **กลยุทธ์ธุรกิจใหม่** 164
จงใช้คนมีใจมากกว่าคนมีความสามารถ

บทที่ 4 บุคลากร หินอัญมณีและเพชรพลอย 178

- **การชุดค้นและการขัดเกลา** 181
จงจัดการกับคนที่ต้องหลีกเลี่ยงก่อน
- **การวางตำแหน่งคน** 188
การบริหารคนเป็นปัญหาเรื่องการอยู่รอด
ไม่ใช่เรื่องกำไรขาดทุน
- **พนักงานใหม่กับซีอีโอ** 193
ไม่มีทางคลอดลูกคนที่สองได้ก่อนลูกคนแรก





● คำสั่งและการมอบอำนาจ	200
ให้พนักงานคลอດลูกและเลี้ยงลูกเอง	
● การสนทนาและความตระหนัก	209
ช่วงเวลาที่ต้องใช้หลักการสนทนาของไดกราดีส	
● พลังการโจมตี	215
ทุกความล้มเหลวไม่ใช่แม่ของความสำเร็จ	
● เรื่องราวของตัวเองเกี่ยวกับความล้มเหลวและการต่อสู้	223
● การต่อสู้และการเติบโต	226
จงจำงคนที่ม่ประสบการณ์ความล้มเหลว	
บ ก ส ง ก ั ย ระหว่างรอผู้เล่นใหม่ๆ ของยุคใหม่	231
คำกล่าวขอบคุณ	237
ประวัติผู้เขียน	239

บทนำ



การเปลี่ยนแปลง

ตอนเด็ก ๆ ผมฝันอยากเป็น “ดอกเตอร์” โดยได้รับอิทธิพลมาจากการ์ตูนของคิมซันไฮ ที่เคยดูในช่วงต้นทศวรรษ 1960 “ไลไฟ” คือชื่อของตัวละครเอกในเรื่อง เขาเป็นวีรบุรุษที่ต่อสู้กับเหล่าร้ายเพื่อปกป้องโลกคล้าย ๆ กับซูเปอร์แมนหรือแบทแมน

อย่างไรก็ตาม ตัวละครที่ผมรู้สึกว่ามีเสน่ห์ไม่ใช่ตัวละครเอกของเรื่องอย่างไลไฟ แต่เป็น “ดอกเตอร์ยูน” ผู้ประดิษฐ์อุปกรณ์ต่าง ๆ รวมทั้งยานเจ็ทไฟไลไฟ บทบาทของดอกเตอร์ยูนดูเท่มาก ๆ จนทำให้ผมอยากเป็น “ดอกเตอร์” เมื่อโตขึ้นแม้จะรู้ความจริงว่าดอกเตอร์ไม่สามารถประดิษฐ์ได้ทุกอย่าง แต่ความฝันที่มีมาตั้งแต่เด็กก็ยังคงอยู่ จนผมได้เข้าเรียนคณะวิศวกรรมศาสตร์

ในปี 1980 หลังจากออกจากศูนย์วิจัยแห่งหนึ่งซึ่งเป็นที่ทำงานแห่งแรกของผม ความฝันในวัยเด็กทำให้ผมตัดสินใจไปเรียนต่อระดับปริญญาเอกด้านวิศวกรรมศาสตร์ที่มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด ประเทศสหรัฐอเมริกา อย่างไรก็ตาม วิศวกรรมการของประเทศเกาหลีใต้ในยุคนี้ยังให้ความสำคัญเรื่อง “การผลิต” มากกว่า “การวิจัยและพัฒนา” จึงไม่จำเป็นต้องใช้คนที่เรียนจบปริญญาเอกเท่าไร คนที่มีวุฒิปริญญาเอกส่วนใหญ่จึงไปเป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัย ตัวผมเองก็ไปเรียนต่อที่สหรัฐอเมริกา โดยวางแผนคร่าว ๆ ไว้ว่าคงกลับมาทำงานเป็นอาจารย์

ต้นทศวรรษ 1980 ช่วงที่ผมเรียนอยู่ที่สหรัฐอเมริกา มีการก่อตั้งบริษัทนวัตกรรมหลายแห่ง ไม่ว่าจะเป็น Apple, Sun Microsystems, Atari และ Intel เป็นต้น ในซิลิคอนวัลเลย์ ซึ่งอยู่ละแวกใกล้เคียงกับมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง และเป็นช่วงเวลาที่ขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญด้าน

วิศวกรรมศาสตร์เป็นอย่างมาก คนที่เรียนจบปริญญาเอกส่วนใหญ่จึงสมัครเข้าทำงานในบริษัทมากกว่าจะทำงานด้านการศึกษา เพื่อนนักศึกษาบางคนเริ่มเปิดบริษัทก่อนเรียนจบปริญญาเอกเสียอีก

บรรยากาศเช่นนี้ของมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ดทำให้ผมประหลาดใจมาก คิดว่าจะทำงานเป็นอาจารย์หลังจากเรียนจบเริ่มเปลี่ยนไป นี่เป็นวิธีสอนของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด และเป็นความท้าทายอันยิ่งใหญ่สำหรับผมด้วย เพราะที่ผ่านมาผมได้รับการสอนให้คิดหาวิธีการ (how) แก่ปัญหาเท่านั้น ไม่เคยได้รับการกระตุ้นให้คิดว่าทำไม (why) ต้องแก้ปัญหานี้ และแก้ปัญหานี้ไปเพื่ออะไร (for what) แต่สภาพแวดล้อมทางการศึกษาของที่นี่ทำให้ผมย้อนกลับมาถามตัวเอง ล้มเลิกแผนที่จะทำงานเป็นอาจารย์หลังจากเรียนจบ และได้กลับมาตามความฝันในวัยเด็กอีกครั้งด้วยการเข้าทำงานในบริษัท และความฝันในวัยเด็กที่อยากเป็นเหมือนดอกเตอร์ยูนก็นำพาให้ผมสมัครเข้าทำงานที่ซัมซุง

ก้าวแรกสู่ความต่างชั้นกวาง

ในปี 1983 ประธานาธิบดีของซีแอล ผู้ก่อตั้ง Samsung Group ได้ตัดสินใจเรื่องสำคัญ นั่นคือการประกาศว่าซัมซุงจะก้าวเข้าสู่ธุรกิจวัสดุสารกึ่งตัวนำ¹ (semiconductor) ซึ่งกองนโยบายต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศต่างก็รู้สึกกังวลกับการตัดสินใจครั้งนี้ ตลอดจนมีรายงานในเชิงลบว่าประเทศเกาหลีใต้และซัมซุงจะไม่สามารถเข้าสู่อุตสาหกรรมวัสดุสารกึ่งตัวนำได้ อาจเพราะเห็นว่าการเสี่ยงลงทุนกับวัสดุสารกึ่งตัวนำซึ่งเป็นเทคโนโลยี

¹ สารกึ่งตัวนำเป็นวัสดุทางไฟฟ้าที่มีคุณสมบัติการนำไฟฟ้าอยู่ระหว่างตัวนำและฉนวน แตกต่างจากตัวนำและฉนวน คือ การนำไฟฟ้าของสารกึ่งตัวนำจะเปลี่ยนแปลงได้ตามอุณหภูมิ แสงที่ตกกระทบ ปริมาณสารเจือปน ปริมาณของจุดบกพร่องในเนื้อสาร จึงทำให้สารกึ่งตัวนำมีประโยชน์ในทางอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์

สมัยใหม่ในสภาวะที่ประเทศเกาหลีได้ขาดนักวิจัยและพัฒนา ไม่มี
ประสบการณ์การผลิต รวมทั้งไม่มีโครงสร้างพื้นฐานในการวิจัยและพัฒนา
ในด้านนี้เลย เป็นการตัดสินใจที่ปุมปามเกินไป

แม้กระทั่งผมเองที่จบด้านวิศวกรรมศาสตร์มาจากมหาวิทยาลัย
สแตนฟอร์ดก็ยังมีใจเล็งใจเล็กน้อยเมื่อซัมซุงประกาศว่าจะพัฒนาหน่วย
ความจำ (memory) ตอนนั้นตรงกับปี 1985 ซึ่งผมเข้าทำงานที่ซัมซุงพอดี
ในขณะนั้นประเทศเกาหลีได้ยังขาดบุคลากรที่เรียนจบด้านวัสดุสารกึ่ง
ตัวนำ บริษัทจึงสั่งให้ก่อตั้งศูนย์วิจัยที่ซิลิคอนวัลเลย์ รวมทั้งจ้างนักวิจัย
ในพื้นที่เพื่อพัฒนาหน่วยความจำที่ผลิตจากสารกึ่งตัวนำ (memory
semiconductor) ผมตัดสินใจสมัครเข้าทำงานที่นั่นเพราะคิดว่าจะได้
ทำวิจัยมากมายเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีด้านวัสดุสารกึ่งตัวนำ และได้เรียนรู้
อะไหล่หลายๆอย่าง อีกทั้งกระบวนการพัฒนาวัสดุสารกึ่งตัวนำก็เป็นเรื่อง
ที่ผมสนใจมาก

งานแรกที่ผมได้รับมอบหมายในศูนย์วิจัยที่ซิลิคอนวัลเลย์ก็คือ
การพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตหน่วยความจำชั่วคราว 4Mb DRAM และ
ทันทีที่การวิจัยและพัฒนามีความคืบหน้า ในปี 1988 ผมตัดสินใจเดินทาง
กลับเกาหลีใต้ และได้รับกรมแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าทีมพัฒนาการผลิต
ผมรับตำแหน่งนี้ด้วยความรู้สึกกังวลใจอย่างมาก

ในขณะนั้นประเทศญี่ปุ่นเป็นผู้นำด้านอุตสาหกรรมหน่วยความจำ
ที่ผลิตจากสารกึ่งตัวนำของโลก ส่วนซัมซุงคือผู้ที่วิ่งตามอยู่ไกล ๆ ใน
ทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนา การผลิต และส่วนแบ่งทางการตลาด
เป็นต้น ทั้งผู้บริหารสูงสุดและนักวิจัยของบริษัทจึงทำงานด้วยความรู้สึก
เหมือนอยู่ในภาวะวิกฤต ซึ่งเป็นที่รู้กันดีว่า การพัฒนาวัสดุสารกึ่งตัวนำ
ในประเทศเกาหลีใต้คงไม่อาจเกิดขึ้นได้หากไม่มีความมุ่งมั่นของประธาน
อีก็อนฮี หรืออาจกล่าวได้ว่า จิตวิญญาณความเป็นนักธุรกิจของเขา
ที่ตัดสินใจลงทุนอย่างต่อเนื่องแม้ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ที่ยากและ
คาดการณ์อนาคตไม่ได้ ทำให้อุตสาหกรรมวัสดุสารกึ่งตัวนำของประเทศ

เกาหลีใต้เกิดขึ้น

ตอนนั้นผู้บริหารและพนักงานของ Samsung Semiconductor จะเริ่มต้นการทำงานทุกวันด้วยการตะโกนกฎ 10 ข้อของคนทำวัสดุสารกึ่งตัวนำ ซึ่งเป็นความปรารถนาอันแรงกล้า และคำปฏิญาณของพวกเขาทั่วสำนักงานและโรงงานว่าจะอยู่รอดในตลาดวัสดุสารกึ่งตัวนำของโลกให้ได้ มีกฎ 2 ข้อที่ผมยังใช้เป็นหลักการดำเนินชีวิตจนถึงทุกวันนี้

- จงทิ้งความคิดว่า ทำไม่ได้! (Never give up!)
- จงตั้งเป้าหมายอันยิ่งใหญ่! (Aim high!)

ในความเรียบง่ายเช่นนี้มีพลังซ่อนอยู่ ผมได้เห็นกับตาตัวเองแล้วว่ากฎที่ผู้บริหารและพนักงานทุกคนตะโกนอย่างแข็งขันเป็นเสียงเดียวกันทุกเช้าในตอนนั้นค่อย ๆ กลายเป็นความจริง หากเราละทิ้งความคิดว่า ทำไม่ได้ และพยายามมุ่งมั่นสู่เป้าหมายอันยิ่งใหญ่อย่างไม่หยุดยั้ง ความฝันนั้นจะกลายเป็นจริง และในที่สุด ความทุ่มเททั้งกายและใจของผู้บริหารและพนักงานของ Samsung Semiconductor ก็สร้างผลลัพธ์ขึ้น นั่นคือสามารถลดระยะห่างทางเทคโนโลยีกับบริษัทญี่ปุ่นที่เป็นคู่แข่งได้

ในปี 1992 ตอนที่ผมเป็นหัวหน้าทีมวิจัยและพัฒนา เราได้พัฒนาหน่วยความจำชั่วคราว 64Mb DRAM ขึ้นเป็นเจ้าแรกของโลก ในขณะเดียวกัน Samsung Semiconductor ก็กลายเป็นกลุ่มแถวหน้าในด้านหน่วยความจำ และหลังจากนั้น หน่วยความจำที่ผลิตจากสารกึ่งตัวนำของซัมซุงก็ขึ้นสู่อันดับหนึ่งของโลก โดยในปี 2017 หลังจาก Samsung Semiconductor ทำอุตสาหกรรมด้านวัสดุสารกึ่งตัวนำมานานถึง 34 ปี ก็ขึ้นแซง Intel เป็นอันดับหนึ่งของโลกในธุรกิจด้านนี้ในที่สุด การเติบโตขึ้นสู่ระดับโลกโดยเริ่มต้นจากความขาดแคลนด้านเทคโนโลยีจึงนับเป็นความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ราวปาฏิหาริย์

วิกฤตและการเปลี่ยนแปลงที่ไม่มีวันสิ้นสุด

ปี 1997 คือจุดหักเหในชีวิตของผม ประเทศเกาหลีได้ตกอยู่ในภาวะวิกฤตค่าเงิน โดยได้รับความช่วยเหลือจาก IMF ผมได้รับคำสั่งให้ย้ายจากแผนกธุรกิจหน่วยความจำไปอยู่แผนกธุรกิจ System LSI (non-memory) ยิ่งกว่านั้น ในช่วงครึ่งปีหลังได้มีคำสั่งให้ย้ายไปรับผิดชอบแผนกธุรกิจขนาดเล็กรวมไปถึงงานด้านการขายอีกด้วย

ผมไม่ได้เรียนจบด้านบริหารธุรกิจ ไม่เคยเรียน MBA ที่ผู้คนนิยมเรียน แต่จู่ๆ ต้องมาทำงานในแผนกบริหารการขาย ผมได้เรียนรู้มาบ้างในระหว่างการประชุมหรือการรายงานผล แต่ก็ไม่เคยเรียนเกี่ยวกับเรื่องนี้อย่างเป็นระบบ เคยอ่านหนังสือเกี่ยวกับความเป็นผู้นำและการบริหารธุรกิจ รวมทั้งเคยฟังอบรมที่ขมขื่นหลายครั้ง แต่ก็ยังไม่พอสำหรับการปฏิบัติจริง ถ้าเปรียบเปรียบกับเรื่องครอบครัว ก็คงเหมือนผมที่เคยมีพ่อแม่คอยเลี้ยงดูมาตลอด วันหนึ่งได้แต่งงานและออกจากบ้านมา มีครอบครัวเป็นของตัวเอง และกลายเป็นหัวหน้าครอบครัวแบบกะทันหัน ซึ่งการเป็นหัวหน้าครอบครัวนั้นต้องดูแลรับผิดชอบความเป็นอยู่และความสุขสบายของทุกคนในครอบครัว ไม่ใช่แค่ตัวเอง

แผนกวิจัยและพัฒนาจะบรรลุเป้าหมายที่ได้รับจากภายในองค์กรเท่านั้น แต่เป้าหมายของธุรกิจคือการหาเงินจากภายนอก ผมจึงได้ทำ “การค้าขาย” ซึ่งไม่เคยทำมาก่อนเลย จริงๆ แล้ว ตอนได้รับหน้าที่เป็นหัวหน้าทีมวิจัยและพัฒนา ผมคิดว่าการพัฒนาเทคโนโลยีสำคัญกว่าการบริหารองค์กรมาก ๆ ความคิดนี้ทำให้ผมยังคงบกพร่องในฐานะหัวหน้าองค์กร เพราะผลสำเร็จในการวิจัยและพัฒนาเป็นสิ่งสำคัญก็จริง แต่หลังจากได้เป็นหัวหน้าแผนกธุรกิจ ผมจึงเข้าใจว่าการบริหารองค์กรและความเป็นผู้นำที่สร้างผลสำเร็จได้นั้นสำคัญยิ่งกว่า

หลังจากออกจากทีมวิจัยและพัฒนา แผนกธุรกิจที่ผมได้รับหน้าที่เป็นหัวหน้าครั้งแรกกำลังขาดทุนหนักมากจนใกล้จะปิดตัว ตัวผมที่เคยจัดจล

เฉพาะงานวิจัยและพัฒนามาตลอดจึงได้พบความท้าทายใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ผมไม่มีประสบการณ์ด้านการขาย ตำแหน่งของผมในตอนนั้นก็ยิ่งต่ำต้อย ตลอดจนบริษัทยังมีอำนาจการแข่งขันในตลาดผลิตภัณฑ์ system semiconductor ไม่มากพอ ทำให้ลูกค้ามองข้ามนับครั้งไม่ถ้วน เคยแม้กระทั่งต้องขนสินค้าที่ส่งไปซ้ำกว่ากำหนดดกลับคืนมา บริษัทและแผนกธุรกิจส่วนใหญ่ที่ผมรับผิดชอบในภายหลังก็เริ่มต้นจากสภาวะขาดทุนหรือไม่ก็กำลังเผชิญความยากลำบากเนื่องจากผลงานไม่คืบหน้า ธุรกิจดิสเพลย์ (Display) ก็เช่นกัน นับเป็นเวลาที่ต้องตะโกนหลักการ "จงทิ้งความคิดว่า ทำไม่ได้" ซ้ำ ๆ

ตอนนี้ทั้ง Samsung Semiconductor และ Samsung Display กำลังโยกบินอย่างรวดเร็ว จึงนี้ภาพช่วงเวลาของบริษัทเหล่านี้ขาดทุนได้ยากกว่ายิ่งสูงก็ยิ่งหนาว นอกจากเกียรติยศแล้วก็ยังมีอุปสรรคอีกมากมาย บางครั้งผมก็นึกภาพความทุกข์เมื่อเผชิญอุปสรรคเหล่านั้น ซึ่งต้นเหตุของการขาดทุนในแต่ละแผนกนั้นไม่เหมือนกัน เช่น ขาดบุคลากรที่มีความสามารถ ขาดความสามารถทางเทคโนโลยี ขาดศักยภาพด้านการลงทุนและการผลิต ไม่มีความสามารถในการขาย หรือแพ็คเกจของบริษัทคู่แข่ง เป็นต้น ปัญหาหลายอย่างพร้อมกันจนยุ่งเหยิง ซึ่งวิธีแก้ไขปัญหานั้นไม่ง่ายเลย เพราะต้องหาวิธีแก้ไขปัญหาต่างๆ ด้วยตัวเองโดยไม่มีใครให้คำแนะนำ ผมจึงต้องเผชิญความยากลำบากและความเครียดเสมอ

ถึงกระนั้นก็ยังดี มีเรื่องดี เพราะเมื่อไม่มีใครคอยจับผิด ผมจึงได้ทดลองใช้วิธีแก้ปัญหาลองและโอเคด้านการบริหารของตัวเอง บริษัทคงมองว่าแผนกนี้ถอดใจแล้วจึงมอบอิสระในการทำงานให้ผม หากมองในแง่นี้การรับหน้าที่ในแผนกธุรกิจขาดทุนถือเป็นความโชคดีอย่างหนึ่ง เพราะถ้าผมได้รับหน้าที่ในแผนกที่ได้กำไร ก็คงไม่แน่แต่จะคิดกล้าทำอะไรเพราะกลัวความผิดพลาด

แม้จะต้องลำบากและเครียดอยู่ตลอด การได้รับหน้าที่ในแผนกธุรกิจขาดทุนหลายหนก็ทำให้ผมได้ความคิดใหม่ๆ เพื่อความอยู่รอด ได้

เพิ่มพูนทักษะด้านการบริหารที่ใฝ่ว่าจะได้มาง่าย ๆ ผ่านประสบการณ์ความผิดพลาดมากมาย และได้ลองบริหารองค์กรจริง ๆ ตามแนวคิดตัวเอง นับเป็นช่วงเวลาล้ำค่าสำหรับผู้บริหารอย่างผม

หลังจากประสบความสำเร็จประมาณหนึ่งในในการบริหารธุรกิจขนาดเล็กที่ได้รับมอบหมายเป็นครั้งแรก ผมก็ได้รับหน้าที่ในแผนกธุรกิจที่ใหญ่ขึ้นเรื่อย ๆ จนได้เปลี่ยนสายงานเป็นนักบริหารเต็มตัวอย่างไม่เคยคาดคิดมาก่อน จากตำแหน่งผู้จัดการแผนกธุรกิจ ประธานบริษัท จนกระทั่งขึ้นมาถึงตำแหน่งที่สูงเกินคาดอย่างผู้บริหารสูงสุดของ Samsung Electronics เราต่างเรียกรวมกระบวนการเหล่านี้ว่า ตำนานมนุษย์เงินเดือน แต่ความจริงแล้ว กระบวนการทั้งหมดนี้เริ่มต้นจากความฝันในวัยเด็กที่อยากเป็น “ดอกเตอร์ยูน” และต่อยอดกระบวนการอันโหดร้ายที่ต้องเปลี่ยนแปลงไม่จบสิ้นเมื่อเผชิญหน้ากับวิกฤต

ถ้าไม่เหนือกว่าก็จะถูกจับกิน

แม้ชีวิตจะดำเนินไปคนละทิศทางการกับความฝันวัยเด็กโดยสิ้นเชิง ทว่าตั้งแต่เรียนสาขาวิศวกรรมศาสตร์กระทั่งขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารสูงสุด คำสำคัญในชีวิตผมที่ไม่เคยเปลี่ยนแปลงตลอด 40 ปีก็คือ “เทคโนโลยี” เพราะตอนเป็นนักเรียนก็ได้เรียนทฤษฎีของเทคโนโลยี ตอนทำงานก็ได้พัฒนาเทคโนโลยี และตอนเป็นผู้บริหารก็ขายเทคโนโลยี เหมือนกับว่าผมใช้ชีวิตด้วยเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่มีสิ่งที่จะต้องจัดจ่อแตกต่างกันตามแต่ละช่วงเวลา

ผมได้ข้อสรุปอย่างหนึ่งจากประสบการณ์และกระบวนการนี้ว่า “ถ้าไม่เปลี่ยนแปลงตัวเองให้เข้ากับสถานการณ์ อย่าพูดถึงการเติบโตเลย เราจะไม่สามารถอยู่รอดได้” คำศัพท์ที่สำคัญตรงนี้คือ “การเปลี่ยนแปลง (transformation)”

แผนกวิจัยและพัฒนาต้องกล้าทิ้งสิ่งที่มีอยู่และเปลี่ยนแปลงสิ่งเก่า ๆ

เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ต้องเปลี่ยนแปลงอย่างไม่สิ้นสุดเพื่อความอยู่รอด หรือเพื่อแผนที่กำลังขาดทุน แม้จะเป็นแผนธุรกิจที่เจริญรุ่งเรืองในปัจจุบัน ก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเชิงรุกเพื่อเตรียมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในวันข้างหน้า ซึ่งไม่อาจรู้ว่าจะมาถึงเมื่อไร เพราะทันทีที่หยุดเปลี่ยนแปลง ทุกบริษัทและทุกแผนกจะพังลง หรือในแง่ปัจเจกบุคคลก็เช่นกัน

ผมมักอธิบายความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงที่หลีกเลี่ยงไม่ได้นี้ว่าเหมือนการที่หนอนเปลี่ยนเป็นดักแด้ และดักแด้เปลี่ยนเป็นผีเสื้อที่สวยงาม ถ้าหนอนไม่เปลี่ยนเป็นดักแด้ ดักแด้ไม่เปลี่ยนเป็นผีเสื้อก็จะมีชีวิตรอดไม่ได้ เหตุผลที่หนอนต้องเปลี่ยนเป็นดักแด้ก็เพื่อจะได้กลายเป็นผีเสื้อที่สวยงามบินไปในท้องฟ้าได้ตามใจ สมมติว่าหนอนที่ออกมาจากไข่หยุดการเปลี่ยนแปลงจะเป็นอย่างไร ถ้ามันพอใจแค่กรไถ่กินใบไม้เรื่อยๆ อยู่ในที่ที่อบอุ่น และตั้งใจว่าจะเป็นหนอนตลอดไปจะเป็นอย่างไร บางทีมันอาจกลายเป็นหนอนตัวใหญ่ที่สุดในโลกและคงเป็นหนอนที่อ้วนท้วนมาก การไม่เปลี่ยนแปลงจะทำให้หนอนมีชีวิตของหนอนตัวใหญ่เป็นอย่างไร มันคงถูกนกที่บินอยู่บนฟ้าจับกินเสียก่อนเพราะมองเห็นได้ง่าย หนอนที่ออกมาจากไข่จึงหยุดเปลี่ยนแปลงไม่ได้

ถ้าไม่เปลี่ยนแปลงก็ไม่อาจอยู่รอดได้ ชีวิตคนเราก็เช่นกัน หากเราพึงพอใจแค่จุดที่ตัวเองอยู่และหยุดเปลี่ยนแปลงก็ต้องถูกคนอื่นจับกินแน่นอน

ถ้าอยากทำให้ฝันของตัวเองเป็นจริงและอยากทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย เราต้องเปลี่ยนแปลงตัวเองและองค์กรอย่างไม่สิ้นสุด รอบตัวเราเต็มไปด้วยคนที่กลัวการเปลี่ยนแปลงและตั้งใจจะเป็นหนอนตัวใหญ่ต่อไป บริษัทหรือแผนกธุรกิจที่พอใจกับการอยู่เป็นหนอนตัวใหญ่ก็มีให้เห็นมาก บางคนยังโอ้อวดด้วยว่าตัวเองเป็นหนอนที่ตัวใหญ่แค่ไหน ในสายตาของคนเหล่านั้นคงมองไม่เห็นนกที่บินอยู่บนฟ้า คนที่ไม่รู้ความจริงว่าเมื่อหนอนตัวใหญ่ขึ้นจะกลายเป็นเหยื่อของผู้ล่าเท่านั้นมีมากกว่าที่คิด ถ้าไม่เปลี่ยนก็ตาย นี่คือนิทานที่ผมได้เรียนรู้ทุกครั้งที่ได้รับหน้าที่ในบริษัท

ที่ขาดทุนหรือแผนกธุรกิจที่ตกอยู่ในภาวะวิกฤต

ถ้ากลยุทธ์ "ความต่างขั้นเทพ (Super Level)" ของซัมซุงคือ เป้าหมายและทิศทางในการสร้าง Super-Cycle (ความเจริญรุ่งเรืองในระยะยาว) ด้วยเทคโนโลยีพิเศษของตัวเอง การสร้างความแตกต่างและการเปลี่ยนแปลงที่ไม่สิ้นสุดก็คือวิธีการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความต่างขั้นเทพ เรากำลังอยู่ในยุคที่ถ้าไม่เหนือกว่า แม้จะเป็นที่หนึ่งก็ล้มลงได้ในพริบตา เราจึงต้องเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพื่อเติบโตยิ่งขึ้น และสร้างความเหนือชั้นซึ่งเรียกว่าความต่างขั้นเทพให้แข็งแกร่งมากขึ้น

ผู้นำเป็นเรื่องของ "วิถีชีวิต" ไม่ใช่ "ตำแหน่ง"

ประสบการณ์และบทเรียนที่ผ่านมาทำให้ผมคิดว่าชีวิตของผู้นำไม่เหมือนกับ "ตำแหน่ง" หรือ "อำนาจ" ใดๆ ที่กำหนดได้ แต่เป็น "วิถีชีวิต" เรื่องราวชีวิตของผู้นำจึงมีความหลากหลายเช่นเดียวกับเรื่องราวชีวิตของแต่ละคน การบริหารจึงเป็นสาขาที่เรียนรู้ได้ยากมากๆ

ถ้าการวิจัยและพัฒนาเป็นเรื่องของเทคโนโลยีที่สร้างผลลัพธ์เป็นสิ่งที่ไม่มีชีวิต การบริหารก็เป็นเรื่องของความรู้สึกที่ต้องเข้าใจความเป็น "มนุษย์" ของลูกค้าและพนักงาน เรื่องของเทคโนโลยีสามารถเข้าใจและดูแลจัดการได้ในระดับหนึ่ง แต่เรื่องของความรู้สึกนั้นแตกต่างกันไปตามยุคสมัยหรือสภาพแวดล้อม เนื่องจากแต่ละคนมีขอบเขตและลักษณะเฉพาะของความรู้สึกที่แตกต่างกัน เทคโนโลยีมีความคงที่ในระดับหนึ่ง แต่เรื่องของความรู้สึกนั้นเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา เมื่อการบริหารคือการดูแลจัดการเรื่องของความรู้สึกจึงไม่มีคำตอบตายตัว กล่าวสั้นๆ ก็คือเป็นเรื่องร้อยแปดพันเก้า

ผมเขียนหนังสือเล่มนี้เพราะมองว่าการรวบรวมบทเรียนที่ได้จากการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ต่างๆ และประสบการณ์ทำงานในสาย

การบริหารที่มุ่งสู่ความต่างขั้นเทพ แล้วแบ่งปันให้ผู้บริหารรุ่นหลังคือภาระหน้าที่ของผม คำว่า "ความต่างขั้นเทพ" เดิมทีอาจหมายถึง "ระยะที่ห่างไกล" แต่ในหนังสือเล่มนี้ผมต้องการมุ่งเน้นความหมายไปที่ "ระดับความต่างของคุณสมบัติหรือตำแหน่ง" หนังสือเล่มนี้ไม่ใช่เอกสารวิชาการที่น่าเสนอทฤษฎีการบริหารหรือลักษณะความเป็นผู้นำ แต่เป็นบันทึกประสบการณ์บริหารงานของผม โดยพยายามเขียนให้เข้าใจง่ายด้วยกรณีศึกษาเชิงเปรียบเทียบและเป็นรูปธรรม

อย่างไรก็ตาม เนื้อหาในเล่มเป็นประสบการณ์ที่ได้จากการเป็นผู้นำในองค์กรขนาดใหญ่อย่างชัดๆ ซึ่งอาจไม่เหมือนกับบริษัทขนาดกลางและขนาดเล็กอื่นๆ แต่ไม่ว่าจะเป็นบริษัทหรือองค์กรแบบใดก็มีหลักการและกฎที่ใช้ในการขับเคลื่อนและการพัฒนาแบบเดียวกัน ผมตั้งใจใส่กฎต่างๆ เหล่านั้นลงในหนังสือเล่มนี้ ด้วยหวังว่าคนหนุ่มสาวที่มีความสามารถในยุคนี้ที่กำลังฝ่าฟันอุปสรรคตรงหน้าและยังต้องการพลังสำหรับอนาคตไปพร้อมกันจะได้รู้ถึงข้อควรปฏิบัติและมุมมองที่จำเป็นต่อการเติบโต ตลอดจนได้สติปัญญาและสายตาอันแหลมคมจากหนังสือเล่มนี้

ผมอยากอธิบายรายละเอียดของกลยุทธ์และขั้นเชิงต่างๆ ที่ใช้ในการผลักดันให้ Samsung Semiconductor ขึ้นสู่อันดับหนึ่งของโลก แต่เนื่องจากอุตสาหกรรมวัสดุสารกึ่งตัวนำมีการแข่งขันกันสูงมาก ทำให้ไม่สามารถอธิบายลักษณะของธุรกิจหรือรายละเอียดทางเทคนิคได้ ผมตัดตัวเลขที่ชัดเจนหรือชื่อบางบริษัทออก โดยประเมินแล้วว่าไม่มีปัญหาต่อการทำความเข้าใจในบริบท จึงขอความกรุณาจากผู้อ่านให้ช่วยเข้าใจในจุดนี้ด้วย

กันยายน ปี 2018

ควอน โอ ฮยุน

บทที่ 1



ផ្លូវនាំ



การเกิดขึ้นและวิวัฒนาการ

ศรีอยุธยา

นิสัย vs การฝึกฝน

ความเป็นผู้นำนั้นติดตัวมาแต่กำเนิด
หรือสร้างเสริมได้

พม่ได้พบเจอผู้คนมากมาย ทั้งผู้บริหารรุ่นพี่ที่เคยเป็นหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน รวมถึงลูกน้อง การทำงานที่ซุ่มซุงทำให้ผมได้พบท่านประธานอีกอันฮี้แบบใกล้ชิด ได้พบปะคู่แข่งที่โหดเหี้ยม ได้พบกับสตีฟ จ๊อบส์ ได้เห็นประธานาธิบดีอัลเกลา แมร์เคิล ถามคำถามอย่างจริงจังเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับอนาคตของธุรกิจไอทีในเยอรมัน ซึ่งนอกจากจะรู้สึกตกใจกับคำถามที่ลึกซึ้งของเธอแล้ว ผมยังชื่นชมความสามารถในการบริหารประเทศของเธอที่จัดการกับปัญหาได้อย่างรวดเร็ว

พวกเขาส่วนใหญ่กำลังอยู่ในบทบาทของผู้นำ ทุกครั้งที่ได้พบกับพวกเขา คำถามเหล่านี้ไม่เคยหายไปจากสมองของผมเลย อะไรคือ

เหตุผลที่ทำให้คนคนนี้ได้เป็นผู้นำ คนที่เป็นผู้นำได้จะต้องมีคุณสมบัติอย่างไร

การพบเจอกับผู้นำมากมายช่วยให้ผมค้นพบเกณฑ์ของตัวเองที่แบ่งแยกคนที่เป็ผู้นำได้กับคนที่เป็ผู้นำไม่ได้ ถ้าเช่นนั้นแล้ว คนแบบไหนกันที่มีคุณสมบัติของผู้นำ

นิสัย (nature) vs การฝึกฝน (nurture)

นักวิชาการด้านความเป็นผู้นำหลายคนทำวิจัยในหัวข้อ “คนแบบไหนที่จะได้เป็นผู้นำ” ซึ่งผลการวิจัยแบ่งความคิดเห็นออกเป็น “ขึ้นอยู่กับนิสัยที่มีมาแต่กำเนิด” กับ “สำคัญที่การฝึกฝนในภายหลัง” โดยส่วนตัวแล้ว ผมไม่คิดว่านิสัยที่ได้มาจากดีเอ็นเอจะมีผลต่อคุณสมบัติความเป็นผู้นำ แต่อยากวิเคราะห์ว่าบุคลิกภาพที่สร้างขึ้นตอนเป็นเด็กถึงวัยรุ่นนั้นใกล้เคียงกับนิสัย เหมือนสำนวนว่า “นิสัยตอนอายุ 3 ขวบจะอยู่จนไปถึงอายุ 80 ปี” ผมคิดว่าคุณสมบัติของผู้นำ 1 ใน 3 ส่วนมาจากนิสัยและ 2 ใน 3 ส่วนได้มาจากการฝึกฝน

พวกเราคือผู้ใหญ่ที่เติบโตในครอบครัวหนึ่งโดยได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมและการศึกษา เราทุกคนต่างมี “นิสัย” หรือ “เนื้อแท้” ที่มีมาแต่กำเนิด แต่เราก็ไม่อาจมองข้ามอิทธิพลที่ได้รับจากสภาพแวดล้อมในการเติบโตได้ อิทธิพลจากครอบครัวและพ่อแม่มีพลังมากกว่าที่คิด บางครั้งสภาพแวดล้อมก็เปลี่ยนนิสัยที่มีมาแต่กำเนิดของคนคนนั้นได้ ดังนั้น เวลาประเมินคุณสมบัติความเป็นผู้นำ ผมคิดว่าต้องตรวจสอบกระบวนการเติบโตของคนคนนั้นอย่างละเอียดเสียก่อน ผู้นำบางคนทำให้เกิดเสียงวิพากษ์วิจารณ์ในสังคมทั้งที่เจตนาและไม่ได้เจตนา บางคนบริหารงานผิดพลาดทำให้บริษัทเสียหายเป็นอย่างมาก เรามักพบว่าคนเหล่านี้ส่วนใหญ่เติบโตในสภาพแวดล้อมที่ไม่ดีนัก

แน่นอนว่าเราต้องไม่ด่วนตัดสินโอกาสของความสำเร็จหรือความล้มเหลวของใครจากสภาพแวดล้อมที่เขาเติบโตมา แต่อย่างน้อยจากประสบการณ์ของผม สภาพแวดล้อมในการเติบโตที่ไม่ดีจะส่งผลในทางลบต่อคุณสมบัติความเป็นผู้นำ

ดังนั้น เวลาประเมินคุณสมบัติความเป็นผู้นำ ผมจะพิจารณาจากองค์ประกอบสำคัญต่างๆ ที่อยู่ในกระบวนการเติบโต เช่น ครอบครัวรักใคร่กันดีไหม ได้รับการอบรมสั่งสอนในสภาพแวดล้อมแบบไหน ได้รับการศึกษาที่จำเป็นประเภทใด และคิดว่าอะไรคือสิ่งที่มีค่าที่สุดในชีวิต เป็นต้น

เราต้องตรวจสอบอย่างละเอียดว่า เขาเคยตัดสินใจหรือเลือกสิ่งใดที่เห็นแก่ตัวบ่อยๆ หรือไม่ ถ้าเติบโตในสภาพแวดล้อมที่ยอมรับการตัดสินใจและการเลือกที่เห็นแก่ตัวหรือเติบโตในสภาพแวดล้อมที่ตัวเองไม่จำเป็นต้องรับผิดชอบสิ่งที่ทำ ก็มีความเป็นไปได้สูงมากที่จะส่งผลให้คนคนนั้นเป็นผู้นำที่ไม่ดี

การประเมินว่าใครคนหนึ่งจะเติบโตขึ้นเป็นผู้นำได้หรือไม่ ถ้าจะโยนความผิดทั้งหมดไปที่สภาพแวดล้อมในการเติบโตก็คงเป็นเรื่องไม่ยุติธรรมสำหรับบางคน เพราะคนเราไม่สามารถเลือกได้ว่าอยากเกิดในครอบครัวแบบไหน และกรณีที่เกิดในครอบครัวที่ลำบาก แต่ได้พบครูหรือผู้ให้คำปรึกษาที่ดีจนเติบโตในทางที่ถูกต้องก็ได้ก็มีไม่น้อย การได้ใช้ชีวิตวัยเด็กท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่ดีนั้นนับว่าเป็นโชคดี หากจะบอกว่าลักษณะนิสัยที่ได้มาในช่วงวัยเด็กถึงวัยรุ่นคือนิสัยจริงของคนคนนั้นก็ถือว่าสมเหตุสมผล จากสมมติฐานนี้ ผมได้สรุปคุณความดีภายในที่ผู้นำต้องมีหรือคุณความดีภายในที่มาจากนิสัยไว้ 3 ประการ ดังนี้

- ความซื่อตรง (Integrity)
- ความอ่อนน้อมถ่อมตน (Humility)
- ความไม่เห็นแก่ตัว (No Greed)

ท่าทีในการประเมินสถานการณ์ต่าง ๆ ตามจริงและพูดคุยกับผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างตรงไปตรงมาโดยไม่เกี่ยงว่าตัวเองจะได้เปรียบหรือเสียเปรียบ คือ "ความซื่อตรง" ส่วนความคิดที่จะเรียนรู้จากคนอื่นในส่วนที่ตัวเองยังบกพร่องและปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความสุภาพ ไม่ว่าจะเพื่อนร่วมงานหรือลูกน้องคือ "ความอ่อนน้อมถ่อมตน" และการไม่ทำพฤติกรรมทุจริตหรือใช้วิธีลัดไก่เพื่อผลประโยชน์ส่วนตนคือ "ความไม่เห็นแก่ตัว" ทั้งสามข้อนี้คือคุณความดีภายในที่ผู้นำต้องมีไม่ว่าจะอยู่ในยุคสมัยไหนและสถานการณ์ใด

คุณความดีจากนิสัยเหล่านี้อาจฝังอยู่ในดีเอ็นเอที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้นำในระหว่างที่พวกเขาเติบโต สภาพแวดล้อมในการเติบโตจึงมีความสำคัญ อย่างไรก็ตาม หากมีความเพียรพยายามและตระหนักรู้ก็จะสร้างเสริมคุณความดีเหล่านี้เองได้

แน่นอนว่า ไม่ใช่ทุกคนที่มีความซื่อตรง อ่อนน้อมถ่อมตน และไม่เห็นแก่ตัวจะกลายเป็นผู้นำที่ยอดเยี่ยมได้ กล่าวคือ บางคนมีคุณสมบัติที่จำเป็น แต่แค่นี้ยังไม่เพียงพอ ตรรกะที่เชื่อว่าคนใจดีจะเป็นผู้นำที่ดีได้นั้นง่ายเกินไป เพราะแม้ว่าผู้นำจะเป็นคนใจดี แต่ยังต้องบริหารงานร่วมกับหุ้นส่วนที่ไม่ใช่คนใจดี ต้องพบกับคู่แข่งทางธุรกิจที่ย่อมต้องการทำลายผู้นำใจดีและหวังให้บริษัทคู่แข่งล้มเหลว ด้วยเหตุนี้ นอกจากคุณความดีภายในแล้ว ผู้นำยังต้องมีคุณความดีภายนอก 4 ประการซึ่งมาจาก "การฝึกฝน" ต่อไปนี้ด้วย

- การมีวิสัยทัศน์ (Insight)
- ความกล้าตัดสินใจ (Decision)
- ความสามารถในการทำให้สำเร็จ (Execution)
- ความสามารถในการรักษาให้คงอยู่ (Sustainability)

จริง ๆ แล้ว คุณความดีภายนอก 4 ประการนี้เป็นองค์ประกอบสำคัญที่อยู่ในทฤษฎีความเป็นผู้นำโดยทั่วไป ถ้าคนจำนวนมากมองว่าสิ่งเหล่านี้สำคัญก็หมายความว่าสำคัญจริง ๆ ส่วนตัวผมอยากเน้น “ความสามารถในการรักษาให้คงอยู่” มากเป็นพิเศษ โดยทั่วไป เวลาประเมินคุณสมบัติหรือความสามารถของผู้นำ เรามักดูจากผลสำเร็จของเขาที่มองเห็นได้ชัดเจนในขณะนั้น เมื่อผลลัพธ์ดังกล่าวดี เราจะประเมินว่าผู้นำคนนั้น “มีความสามารถ” “กล้าตัดสินใจ” “มีความสามารถในการทำให้สำเร็จสูง” อย่างไรก็ตาม ต้องจำให้ดีกว่าการประเมินจากผลลัพธ์เช่นนี้ทำได้เพียงชั่วคราว

ผลลัพธ์นั้นมีความซับซ้อนเพราะเป็นไปตามสถานการณ์ร่วมกับโชคและความบังเอิญด้วย ใช่ว่าผลลัพธ์ของธุรกิจจะออกมาดีเสมอไปหากมีผู้นำเก่ง บางครั้งอาจเป็นเพราะสถานการณ์ของตลาด หรืออาจเป็นเพราะลูกน้องเก่ง ไม่ใช่ผู้นำก็เป็นได้ เหตุผลที่ “ความสามารถในการรักษาให้คงอยู่” คือสิ่งสำคัญที่สุดในคุณความดีภายนอกของผู้นำก็เป็นเพราะไม่ได้จำกัดขอบเขตอยู่ที่สถานการณ์ของตลาด หรือสถานะความสัมพันธ์ระหว่างลูกน้องหรือเพื่อนร่วมงานเพียงอย่างเดียว

กล่าวคือ แม้ว่าผู้นำคนหนึ่งกำลังประสบความสำเร็จ แต่ความสำเร็จนั้นจะอยู่ในขอบเขตของ “ปัจจุบัน” เท่านั้น เพราะหากแผนกหรือองค์กรต้องเผชิญกับความยากลำบากเมื่อผู้นำจากไป นั้นแสดงว่าเขาได้ละเลยการจัดการ “ความสามารถในการรักษาให้คงอยู่” อันเป็นคุณความดีที่สำคัญของผู้นำ ด้วยเหตุนี้ “ความสามารถในการรักษาให้คงอยู่” ที่ช่วยให้ความสำเร็จในปัจจุบันขององค์กรหรือบริษัทยังคงอยู่ต่อไปได้ไม่ว่าตนเองจะยังอยู่หรือไม่จึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุดของคนเป็นผู้นำ

ผู้นำที่ไม่มีความสามารถในการรักษาให้คงอยู่ไม่ใช่ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คุณความดีที่ผู้นำต้องมีนั้นรวมถึงการสร้างบุคลลากรมารับช่วงเป็นผู้นำต่อจากตัวเองด้วย โดยต้องสร้างเสริมความสามารถและศักยภาพความเป็นผู้นำให้แก่ผู้นำในอนาคต แม้ว่าหน้าที่อันดับแรกของ

ผู้นำคือการขับเคลื่อนองค์กรให้เดินไปข้างหน้า แต่ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องเตรียมพร้อมผู้นำในอนาคตให้รับไม้ต่อจากตนแล้วจึงต่อไปได้

การรักษาความล้มเหลวในปัจจุบันให้คงอยู่ต่อไปในอนาคตเป็นคุณความดีภายนอกที่ผู้นำจำเป็นต้องมี ยิ่งถ้าผู้นำคนนั้นวางโครงสร้างระบบ (นโยบายและรากฐาน) สำหรับอนาคตและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ได้ เราก็ประเมินได้ชัดเจนขึ้นว่าเขาเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการรักษาให้คงอยู่

ไม่ใช่แค่หนึ่ง แต่ต้องมีทั้งหมด

ในส่วนนี้ต้องมุ่งความสนใจไปที่ “โครงสร้างของวงจรบ่มเพาะความเป็นผู้นำ” คุณความดีภายนอกอันได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ ความกล้าตัดสินใจ ความสามารถในการทำให้สำเร็จ และความสามารถในการรักษาให้คงอยู่นอกจากจะได้รับอิทธิพลจากคุณความดีภายในซึ่งเป็นนิสัย อันได้แก่ ความซื่อตรง ความอ่อนน้อมถ่อมตน และไม่เห็นแก่ตัวแล้ว ยังได้รับอิทธิพลจากประสบการณ์จริงในการบริหารองค์กรหรือแผนกด้วย กล่าวให้เข้าใจง่าย ๆ ได้ว่า นิสัยกับประสบการณ์จริง หรือการฝึกฝนคือสิ่งที่ทำให้คนคนหนึ่งเป็นผู้นำยอดเยี่ยมผู้สร้างความต่างขึ้นเทพได้

มาพิจารณากันว่า คำพูดว่า พื้นนิสัยกับประสบการณ์คือสิ่งที่ทำให้คนคนหนึ่งเป็นผู้นำที่ยอดเยี่ยมได้ คุณความดีภายนอก 4 ประการ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ ความกล้าตัดสินใจ ความสามารถในการทำให้สำเร็จ และความสามารถในการรักษาให้คงอยู่ นั้นมีความหมายว่าอย่างไร

สิ่งที่อยากเน้นย้ำโดยรวมคือผู้นำต้องพยายามมีคุณความดีภายนอกให้ “ครบ” ทั้ง 4 ประการ จึงเรียกได้ว่าเป็นผู้นำที่แท้จริง หากไม่ครบ ผมคิดว่าคนคนนั้นเหมาะที่จะเป็นผู้ช่วยมากกว่า

โดยทั่วไปเวลาพูดถึงลักษณะของผู้นำ เรามักเห็นการแยกคุณความดี

ภายนอก 4 ประการนี้ออกจากกัน แล้วแบ่งประเภทของผู้นำออกเป็น ผู้นำที่นำเกรงขาม ผู้นำที่มีความสามารถในการทำให้สำเร็จสูง ผู้นำที่เก่งเรื่องการสร้างความมั่นคงให้องค์กร และผู้นำที่จำเป็นต่อนเริ่มตั้งองค์กรใหม่ เป็นต้น ซึ่งเป็นวิธีแบ่งที่มุ่งความสนใจไปที่ลักษณะเฉพาะและข้อดีของผู้นำแต่ละประเภท ซึ่งการแบ่งลักษณะนี้ดูจะเป็นไอเดียที่นำมาใช้เพื่อความสะดวกรมากกว่า เพราะแม้ว่าลักษณะของผู้นำที่โลกต้องการในปัจจุบันได้เปลี่ยนไปแล้ว แต่ก็ยังนำมาใช้ให้เหมาะกับสถานการณ์ของประเทศเกาหลีใต้ไม่ได้ ดังนั้น ต่อนเริ่มตั้งองค์กร ถ้าเราเลือกใช้ผู้นำประเภทที่จำเป็นสำหรับองค์กรตั้งใหม่ เมื่อถึงเวลาที่องค์กรต้องการความมั่นคงขึ้นมา เราก็ไม่สามารถเปลี่ยนตัวผู้นำเป็นผู้นำประเภทอื่นได้ในทันที

ผมจึงขอย้ำอีกครั้งว่าผู้นำที่แท้จริงต้องมีคุณสมบัติภายนอกดังกล่าว “ครบ” ทั้ง 4 ประการ

ตัวอย่างเช่น ปอຍឡង់ที่เราเห็นคนที่มีวิสัยทัศน์ นักวิชาการ หรือนักคิดเก่ง ๆ อยู่มากมาย ถึงกระนั้นก็เชื่อว่าพวกเขาจะเป็นผู้นำได้ทุกคน ถ้าให้นักเศรษฐศาสตร์หรืออาจารย์มหาวิทยาลัยที่สอนกลยุทธ์การบริหารที่มีวิสัยทัศน์อันยอดเยี่ยมมารับตำแหน่งผู้บริหาร คุณคิดว่าบริหารจะเติบโตหรือไม่ วิสัยทัศน์อันยอดเยี่ยมของพวกเขาส่งผลสำเร็จในการบริหารได้หรือไม่

คนเหล่านั้นมี “ภารกิจ” แตกต่างกัน ระหว่างที่บริหารองค์กรขนาดใหญ่อย่างซัมซุงอิเล็กทรอนิกส์ ผมได้เห็นผู้มีวิสัยทัศน์ยอดเยี่ยมแต่ทำงานเฉื่อยเฉื่อยและขาดแรงผลักดันในการทำงานหลายคน คนพวกนี้นำเสนอความคิดเห็นที่แปลกใหม่ แต่ไม่นำไปปฏิบัติจริงหรือไม่สามารถทำให้สำเร็จได้ จุดด้อยที่ร้ายแรงของพวกเขาคือขาดความมุ่งมั่น มัวแต่มองซ้ายมองขวาจนพลาดโอกาส

ผู้นำบางคนมีวิสัยทัศน์แต่ขาดความสามารถในการทำให้สำเร็จ กรณีนี้อาจมีทางเลือกคือหาผู้ช่วยหรือพนักงานที่ชัดเจนจุดด้อยนี้ อย่างไรก็ตามก็ดี ผมคิดว่าวิธีนี้อาจเกิดปัญหาได้เหมือนกัน

“คนทั่วไปแบ่งประเภทของผู้นำออกเป็น ผู้นำที่น่าเกรงขาม ผู้นำที่มีความสามารถในการทำให้สำเร็จสูง ผู้นำที่เก่ง เรื่องการสร้างความมั่นคงให้องค์กร และผู้นำที่จำเป็น ตอนเริ่มตั้งองค์กรใหม่ เป็นต้น ซึ่งเป็นวิธีแบ่ง ที่มุ่งความสนใจไปที่ลักษณะเฉพาะและข้อดีของผู้นำ แต่ละประเภท ซึ่งการแบ่งลักษณะนี้ดูจะเป็นไอเดีย ที่นำมาใช้เพื่อความสะดวกมากกว่า

ตอนเริ่มตั้งองค์กร ถ้าเราเลือกใช้ผู้นำประเภทที่จำเป็น สำหรับองค์กรตั้งใหม่ เมื่อถึงเวลาที่องค์กรต้องการ ความมั่นคงขึ้นมา เราก็ไม่สามารถเปลี่ยนตัวผู้นำเป็น ผู้นำประเภทอื่นได้ในทันที ถ้าให้นักเศรษฐมิติ หรืออาจารย์มหาวิทยาลัยที่สอนกลยุทธ์การบริหาร ที่มีวิสัยทัศน์ยอดเยี่ยมมารับตำแหน่งผู้บริหาร คุณคิดว่าบริษัทจะเติบโตหรือไม่”

กรณีมีผู้ช่วยที่มีแรงผลักดันในการทำงานสูงอยู่ข้างๆ เพื่อลดเซี่ยจุดด้อยของผู้นำที่ขาดความสามารถในการทำให้สำเร็จ ผู้นำเองต้องมีความตั้งใจที่จะมอบหมายหน้าที่ในการดำเนินงานและให้ความสำคัญกับผู้ช่วยคนนั้นด้วย ผู้นำที่ไม่เด็ดขาดและขาดความสามารถในการทำให้สำเร็จ เวลามอบงานให้ผู้ช่วยหรือพนักงานไปแล้วจะไม่ค่อยยอมมอบอำนาจทั้งหมดของงานนั้นให้ไปด้วย เพราะความสามารถในการทำให้สำเร็จต่ำ ทำให้เขาพะวักพะวงไปทุกเรื่อง ทว่าเมื่อตั้งใจและมอบหมายงานให้ใครแล้วก็ต้องทำสิ่งนี้ให้สำเร็จ เราจึงมองว่าผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ยอดเยี่ยม แต่มีความสามารถในการทำให้สำเร็จไม่เพียงพอนั้นขาดคุณสมบัติของผู้นำตั้งแต่แรก

ในกรณีอื่นก็เช่นกัน หากมีความกล้าตัดสินใจ แต่ขาดวิสัยทัศน์ และหุนหันพลันแล่นเกินไป คนคนนั้นเหมาะที่จะเป็นพนักงาน (ผู้ช่วย) มากกว่าผู้นำ ถ้าต้องการสร้างผลลัพธ์ในฐานะผู้นำ ต้องมีวิสัยทัศน์ คาดการณ์อนาคต มีความสามารถในการตัดสินใจและการดำเนินงาน ตลอดจนต้องเตรียมพร้อมเพื่อให้บริษัทอยู่ต่อไปได้

การมีวิสัยทัศน์ ความกล้าตัดสินใจ ความสามารถในการทำให้สำเร็จ และความสามารถในการรักษาให้คงอยู่ จึงนับว่าเป็นคุณสมบัติโดยรวมที่ผู้นำต้องมีให้ “ครบ” ไม่ใช่ลักษณะเฉพาะที่แยกออกจากกัน ทฤษฎีความเป็นผู้นำที่กล่าวถึงอยู่ตอนนี้ต่างไปจากทฤษฎีแบบเดิม ซึ่งได้มาจากการทบทวนประสบการณ์ของตัวเอง ผู้นำที่มีคุณความดี “ครบ” ทั้ง 4 ประการสามารถสร้างผลลัพธ์ที่ยอดเยียมได้แน่นอน และการมีคุณความดีให้ “ครบ” ทั้ง 4 ประการได้นั้นเป็นเรื่องยาก ผู้นำที่ยอดเยียมจึงหาไม่ได้ง่าย ๆ

ผมใช้เวลาครั้งแรกของชีวิตการทำงานไปกับการพยายามทำให้ตัวเองมีคุณสมบัติที่ดีเหล่านี้้อย่าง “ครบ” ถ้วน ส่วนครึ่งหลัง ผมครุ่นคิดอย่างไม่จบสิ้นว่าจะส่งเสริมบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่ดีเหล่านี้้อย่าง “ครบ” ถ้วนได้อย่างไร



เราอยู่ในยุคที่ถ้าไม่เหนือกว่า
แม้จะเป็นที่หนึ่งก็ล้มลงได้ในพริบตา
จึงต้องเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา
ด้วยกลยุทธ์สร้างความต่างขั้นเทพ (Super Level)

ควอน โอ ฮยุน CEO ของ Samsung Electronics
ผู้มีรายได้ต่อปีสูงสุดจนได้รับขนานนามว่า “ราชาแห่งรายได้”
พลิกฟื้นแผนกวิจัยและพัฒนาที่เคยถูกมองเป็น “ภาระ” ของบริษัท
ให้พุ่งทะยานขึ้นสู่ “อันดับหนึ่งของโลก” ด้วยการเปลี่ยนแปลง
โครงสร้างทั้ง 4 ที่เป็นเสาหลักขององค์กร ได้แก่

- **ผู้นำ** : ความแตกต่างระหว่างผู้นำที่ดีที่สุด VS ผู้นำที่แย่ที่สุด
- **องค์กร** : จงทำลายอาณาจักรของคนกลุ่มเดียว
- **กลยุทธ์** : จากตัวใครตัวมันสู่การร่วมมืออย่างแน่นแฟ้น
- **บุคลากร** : วิธีทำให้พนักงานรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ

องค์กรที่รู้จักยืดหยุ่นและพร้อมปรับเปลี่ยนไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ไหน
จะเกิดการสร้าง **Super-Cycle** (ความเจริญรุ่งเรืองในระยะยาว) ในที่สุด

หมวดจิตวิทยาพัฒนาตนเอง

ISBN 978-616-18-4028-0



9 786161 840280

Design by eleventh rabbit

275 บาท