

สารบัญ

คำนำสำนักพิมพ์

(12)

บทนำ

I

- ตารางเวลา “ถือกระเป๋” ใน 1 วัน

11

- 5 สิ่งสัมผัสได้ด้วยตัวเองจากการจ่ายวันละ 100,000 บาท

เพื่อ “ถือกระเป๋”

12

- ความจริงอันน่าตกใจที่ได้เรียนรู้จากการจ่ายวันละ 100,000

บาท เพื่อ “ถือกระเป๋”

13

- ความแตกต่างระหว่างคนทำงานเกรดเอ เกรดบี และเกรดซี

คืออะไร

13

หลักคิดที่ 1

16

หากบริษัทไม่มี “เงินสด” สำรองไว้ “อีก 2 ปี” ก็ล้มละลายแม้จะ

ทำอะไรได้เพิ่มขึ้น

16

หลักคิดที่ 2

19

หากเกิดข้อสงสัย “เรื่องผู้สาวภายในบริษัท” ควรส่งอีเมลแจ้งทุกคน

ในองค์กร

19

หลักคิดที่ 3

22

วิธีแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งของผู้ก่อตั้งบริษัทกับประธานบริษัท

รุ่นที่ 2 ในพริบตาเดียว

22

หลักคิดที่ 4

25

ช่วงบริษัท “ขาดทุน” นี่แหละคือโอกาสก้าวหน้าชื่อ “หุ้นบริษัทของตัวเอง”!

25

หลักคิดที่ 5

28

“ศักยภาพของประธานบริษัท = ศักยภาพของบริษัท” เป็นความคิดที่ผิดมหันต์! ศักยภาพของคนทำงานรุ่นเก่าแก่ี่แหละคือศักยภาพของบริษัท

28

หลักคิดที่ 6

31

เฮาส์เทนบอช ดิสเนย์แลนด์ และสวนสัตว์ราชาฮิยามะ...จุดที่คล้ายกันของสถานที่ 3 แห่งนี้คืออะไร

31

หลักคิดที่ 7

36

“การลดราคา” คือความทุ่มเทของกิจการ แต่ “การขึ้นราคา” คือความทุ่มเทที่น่าภาคภูมิใจกว่า

36

หลักคิดที่ 8

40

ทำไมร้านราเม็งที่มีเมนูแนะนำแค่ “1 อย่าง” ถึงทำกำไรได้มากกว่าร้านที่มีเมนูถึง “10 อย่าง”

40

หลักคิดที่ 9

43

ยิ่งประธานบริษัทบอกว่า “ทำเพื่อพนักงาน” นั่นแสดงว่าเขายังทำงาน “เพื่อภาพลักษณ์ของตัวเอง” มากเท่านั้น

43

หลักคิดที่ 10

46

สุดยอดเคล็ดลับขงูกู้สินเชื่อด้วยการไปเยือนธนาคาร “ตั้งแต่ก่อน 9 โมงเช้า เดือนละครั้ง ครั้งละ 20 นาที”

46

หลักคิดที่ 11

49

ถึงดอกเบี้ยแพงและไม่รู้ว่าจะเอาไปทำอะไร แต่สิ่งที่ควรทำคือ “ขอกู้ให้ถึงที่สุดและยังไม่ต้องรีบใช้คืน”

49

หลักคิดที่ 12

52

นามบัตรของประธานบริษัททรงอำนาจกว่าที่คุณคิดไว้ถึง “10 เท่า”

52

หลักคิดที่ 13

55

อย่าดื่ม “กาแฟ” ซึ่งบริษัทคู่ค้าที่เราไปเยื่อนนำมาเสิร์ฟ

55

หลักคิดที่ 14

58

แม้แต่ประธานตัวเบดเจอร์ก็ประสบความสำเร็จในการลงพื้นที่เสนอขายสินค้าด้วยตัวเอง (walk-in sales) ด้วย “เทคนิค 5 ข้อ”

58

หลักคิดที่ 15

62

หากประธานบริษัทเดินทางไปมอบโอเซโอะ (ของขวัญสิ้นปี) ด้วยตัวเอง จะรักษาลูกค้าได้นานถึง 30 ปี

62

หลักคิดที่ 16

65

ถ้าอยากลดอัตราการลาออกของพนักงานต้องกล่าวชมเชยพนักงาน “วันละเกินกว่า 1 ชั่วโมง”

65

หลักคิดที่ 17

70

เหตุผลที่ประธานบริษัท “หัวกลง” ก้าวหน้ามากกว่าประธานบริษัท ที่มีความคิดเป็นของตัวเอง

70

หลักคิดที่ 18

73

ความสัมพันธ์พิลึกพิลั่นระหว่างการบริหารกับการเล่นปาจิงโกะ!
เปอร์เซ็นต์ชนะในการเล่นปาจิงโกะกับศักยภาพของประธานบริษัท
สัมพันธ์กันอย่างไร?

73

73

หลักคิดที่ 19

78

ทำไมกลยุทธ์แลนด์เชสเตอร์ (Lanchester Strategy) ถึงใช้ได้กับการเป่าิงดูบ

78

หลักคิดที่ 20

83

คลับหรุคือ “โรงเรียนสอนเรื่องการตัดสินใจ” ที่ช่วยฝึกปรีอ “ความเด็ดเดี่ยว”

83

หลักคิดที่ 21

87

เมื่อโอกาสสำเร็จและล้มเหลวมีอย่างละ “50%” จะเดินหน้าต่อไปหรือถอยหลัง

87

หลักคิดที่ 22

90

มีแนวทางอยู่เพียง “2 ข้อ” ที่พัฒนาบุคลากรไม่ให้ย่อท้อต่อความกดดัน

90

หลักคิดที่ 23

94

พัฒนา “บุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน” ให้ “เข้มแข็งที่สุด” ไม่ใช่ว่าจ้าง “บุคลากรคุณภาพดีกว่า”

94

หลักคิดที่ 24

98

ทำไมประธานบริษัทถึงทราบสาเหตุของการทะเลาะระหว่างสามีภรรยาของพนักงาน

98

หลักคิดที่ 25

103

ให้ความสำคัญกับกิจกรรมท่องเที่ยวของบริษัทมากกว่างาน!

103

กุศโลบายที่จะเพิ่ม “โบนัส” ตามการเข้าร่วมกิจกรรมท่องเที่ยวของบริษัท

103

หลักคิดที่ 26

107

ประธานบริษัทควรให้ความสำคัญกับสิ่งไหนระหว่าง “ครอบครัว” กับ “งาน”

107

หลักคิดที่ 27

I 10

หากต้องการ “เพิ่มผลกำไรและรายได้” อย่างต่อเนื่อง ควรลด “การ
ทำงานล่วงเวลา”

110

หลักคิดที่ 28

I 14

พนักงานทั่วไปทำงานเป็น “วัน”

114

ฝ่ายบริหารทำงานเป็น “ชั่วโมง”

114

สุดยอดประธานบริษัททำงานเป็น “วินาที”

114

หลักคิดที่ 29

I 17

เหตุผลที่มองศักยภาพที่แท้จริงของประธานบริษัทได้ทะลุปรุโปร่ง
จาก “วิธีขึ้นรถไฟ”

117

หลักคิดที่ 30

I 20

“อัตรา” คือมุมมองส่วนตัว แต่ “ปริมาณ” คือความเป็นจริง

120

หลักคิดที่ 31

I 24

ประธานบริษัทที่ไม่ศึกษาหาความรู้นั้น “ไม่ได้เรื่อง”!

124

ประธานบริษัทที่เรียนรู้ลำพังคนเดียว “ยังไม่ได้เรื่องเข้าไปใหญ่”!

124

หลักคิดที่ 32

I 28

“ความรวดเร็ว” มาก่อนคุณภาพ! เคล็ดลับ 5 ข้อที่ช่วยให้ตัดสินใจ
ได้รวดเร็วใน 1 วินาที

128

หลักคิดที่ 33

I 32

ทำไมถึงไม่มีบริษัท “ล้มละลายตลอด 15 ปี” ทั้งที่ “ยอดขายลดฮวบ
80%” และ “ขาดทุน 35%”

132

หลักคิดที่ 34

135

หลักปฏิบัติในการดูแลสุขภาพ 5 ข้อที่ช่วยให้ไม่เป็นหวัดนานกว่า 30 ปี

135

หลักคิดที่ 35

140

เหตุผลที่ “ประธานบริษัทที่ขอกู้เป็นประจำ” ทำงานเก่งกว่า “ประธานที่ไม่เคยกู้หนี้ยืมสิน”

140

หลักคิดที่ 36

143

คุณ sẽเลือกประธานบริษัทที่ “เอาชนะจุดอ่อน” หรือ “เสริมสร้างจุดแข็ง”

143

หลักคิดที่ 37

146

เป้าหมายของการพัฒนาบุคลากรคือการสร้าง “สำเนาประธานบริษัท”

146

หลักคิดที่ 38

149

ทันทีที่ลิ้ม “พระคุณ” ของผู้ก่อตั้งบริษัท การเติบโตของบริษัทก็ถึงทางตัน

149

หลักคิดที่ 39

152

ลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นตลอดเพียงแต่ทำความสะดวกโรงงานและโกดัง

152

หลักคิดที่ 40

155

ให้ความสำคัญกับ “ผลลัพธ์” เป็นอันดับแรก! “สิ่งดี ๆ” เอาไว้ทีหลัง

155

ภาคผนวก

161

ประวัติผู้เขียน

168

คำนำสำนักพิมพ์

ครั้งแรกที่ได้รู้จักกับ “หลักสูตรการบริหารภาคปฏิบัติของคุณโนโบรุ โคยามา” หรือที่เรียกสั้น ๆ ว่า “หลักสูตรถือกระเป๋” เราถึงกับสงสัยว่า “มีคนยอมจ่ายเงินไปช่วยคนอื่นถือกระเป๋ด้วยหรือ” แต่จริงๆ แล้วหลักสูตรนี้ได้รับความนิยมอย่างมากในหมู่ประธานบริษัทและผู้บริหารทั่วญี่ปุ่น จนถึงกับต้องต่อคิวจองกันข้ามปี ทั้งๆ ที่มีมูลค่าสูงถึง 300,000 บาท

คุณโนโบรุ โคยามา เคยเป็นทั้งพนักงานทั่วไป ผู้บริหารระดับสูง และปัจจุบันก็เป็นประธานบริษัทที่ได้รับรางวัลเกียรติยศทางด้านการบริหารมากมาย คุณโนโบรุได้เห็นมุมมองจากคนทำงานทุกระดับชั้น และตระหนักว่า การที่คนเราจะเข้าใจถึงแก่นแท้ของกระบวนการทำงาน รวมทั้งพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและบริษัทได้นั้น เราต้องคิดในมุมมองของผู้บริหารในระดับประธานบริษัท

หลักสูตร “ถือกระเป๋” นี้เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมได้ติดตามคุณโนโบรุไปทำงาน พบลูกค้า ประชุม ทานข้าวเที่ยง หรือแม้แต่ไปคลับหรู! ระหว่างนั้นก็จะได้สัมผัสทั้งวิถีปฏิบัติกับลูกค้า การดำหนิและกล่าวชมเชยลูกน้อง การฝึกทักษะด้านการบริหาร และการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ ซึ่งต่อให้คุณเข้าร่วมสัมมนาเป็นร้อยแห่ง ก็ไม่มีทางได้เรียนรู้สุดยอดการทำงานเช่นนี้แน่นอน

แต่คุณไม่ต้องบินไปถึงญี่ปุ่น ไม่ต้องเสียเงินหลักแสน เพราะคุณโนโบรุ ได้กลิ่นประสบการณ์ที่หาได้ยากลงในหนังสือราคาไม่กี่ร้อยเล่มนี้ โดยเปรียบเทียบคนทำงานเป็นสามระดับ คือ คนทำงานเกรดเอ คนทำงานเกรดบี และคนทำงานเกรดซี ดังนี้

- คนทำงานเกรดเอสนใจผลกำไร “ในอนาคต”
- คนทำงานเกรดบีสนใจผลกำไร “ในไตรมาสนี้”
- คนทำงานเกรดซีสนใจผลกำไร “ตรงหน้า”
 - o คนทำงานเกรดเอ “ตัดสินใจฉับไว” เมื่อมีโอกาสสำเร็จ 50%
 - o คนทำงานเกรดบี “คิดหนัก” เมื่อมีโอกาสสำเร็จ 50%
 - o คนทำงานเกรดซี รู้สึก “ประหม่า” กับโอกาสสำเร็จ 50%
- คนทำงานเกรดเอสนใจผลกำไร “ในอนาคต”
- คนทำงานเกรดบีสนใจผลกำไร “ในไตรมาสนี้”
- คนทำงานเกรดซีสนใจผลกำไร “ตรงหน้า”

บทนำ

ก้าวละ 10 บาท! วันละ 100,000 บาท! สามวันรวม 300,000 บาท!

คนแห่งจิ้งจอกท่วมทันขนาด “เข้าซื้อจิ้งจอกข้ามปีถึง 70 คน!”
ทำไมผู้คนถึงยอมแห่จิ้งจอกเพื่อมา “ถือกระเป๋า”

ทำไมถึงเกิดปรากฏการณ์แปลกประหลาดที่ “คนแห่จิ้งจอกกันเป็นปี”

ปัจจุบันนี้ผมอายุ 67 ปี แต่สภาพร่างกายยังแข็งแรงดีกว่าใครหลายคนในบริษัทอีกครับ

สมัยก่อนพนักงานหนุ่มสาวกล่าวถึงผมที่เดินขึ้นบันไดอย่างสบายๆ แม้จะตระเวนถึงหลักันถึง 3-4 ร้านว่า

“ท่านนี้สุดยอดจริงๆ!”

ผมมักกล่าวกับพนักงานเสมอว่า “ถ้าคุณทำงานได้เท่าผม ผมจะให้เงินเดือนเท่าผม”

ถ้าได้เงินเดือนเท่าผม คุณจะมี **รายได้ต่อปีเกินกว่า 10 เท่าของเงินเดือนในปัจจุบัน** แต่หลายคนพากันส่ายหน้าเป็นแถวๆ

พนักงานที่เห็นการทำงานของผมอย่างใกล้ชิดทราบกันดีว่า แต่ละวันผมทำงานอย่างทุ่มเทขนาดไหน ทุกคนในบริษัทของผมรู้ว่า คนที่ทำงานมากที่สุดก็คือ “ประธานบริษัทอย่างคุณโนบุรุ” นี่แหละ

ดังนั้นพนักงานถึงกับเอ่ยปากว่า

“ไม่ดีกว่าครับ/ค่ะ”

“ทำไมไม่ไหวหรือครับ/ค่ะ”

“ถ้าขึ้นทำงานเท่าคุณโนโบรุ คงตายแน่ๆ (หัวเราะ)”

คนที่เอ่ยปากเช่นนี้ไม่ใช่มีแค่พนักงานวัยหนุ่มสาวนะครับ

ประธานบริษัทที่มา “ถือกระเป๋” ให้ผมมีอยู่ทั่วประเทศ ทั้งประธานบริษัทที่อาวุโสมากกว่าและอาวุโสน้อยกว่าผมต้องทำทุกอย่างตามตารางเวลาที่แน่นเอียด พอหมดหนึ่งวันก็แทบไม่เหลือเรี่ยวแรง ทำให้มี **ทั้งประธานบริษัทที่เอาจริงเอาจังและแอบหนีกลางคัน**

ถึงอย่างนั้นก็ยังมียุทธบริษัทแห่งจอร์เจีย “ถือกระเป๋” ให้ผมถึง **70 รายและยอมรอคิวนานเป็นปี** เสียวนะครับ

นอกจากนี้ ค่าคอร์สยังไม่ใช้ถูกๆ

วันละ 100,000 บาท (รวมภาษี) เฉยนะครับ

คอร์สมีระยะเวลา 3 วัน รวมทั้งสิ้น **300,000 บาทรวมภาษี**

ทำไมถึงยังมีประธานบริษัทที่ต้องการ “ถือกระเป๋” และยอมเสียเงินมากมายขนาดนี้อย่างไม่ขาดสายกันล่ะครับ

ทำไม **“ปรากฏการณ์แปลกประหลาด”** นี้ถึงเกิดขึ้นในยุคที่ภาวะเศรษฐกิจถดถอยเช่นนี้กัน

บริษัทมุซาชิโนที่ผมบริหารอยู่ได้จัดทำโปรแกรมภาคปฏิบัติที่เน้นการ “สังเกตการณ์ + ศึกษา + ประสบการณ์จริง + แบ่งปัน”

หนึ่งในนั้นคือ “การเดินถือกระเป๋ตามประกบ”

“โปรแกรม 3 วัน” จะช่วยสร้างความรู้เกี่ยวกับเทคนิคและการเตรียมพร้อมในการเป็นผู้บริหารผ่านการร่วมติดตามและนั่งโต๊ะในทุกสถานที่ที่โนโบรุเคยมา เดินทางไป พร้อมสัมผัสวิถีการทำงานของผมทุกอย่าง ไม่ว่า จะเป็นด้านบวกหรือด้านลบ **จะเปิดเผยให้ผู้อ่านทราบอย่างหมดเปลือกในหนังสือเล่มนี้**

ผู้เข้าร่วมคอร์สจะได้เห็นการทำงานของผอมอย่างละเอียดในระหว่างที่ทำการกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน ตั้งแต่เดินทางมารับตอนเช้าตรู่จนถึงมาหัวราน้ำในตอนค่ำ (บางทีก็เรียกว่า “สังสรรค์กระชับมิตร”)

กำหนดการ

6.00 น. - 6.30 น.	เดินทางไปทำงานด้วยรถแท็กซี่ที่ผู้บริหารจากบริษัทของผมมารับ (รับฟังรายงานของผู้บริหารภายในรถ)
6.30 น. - 6.40 น.	เดินทางถึงสำนักงานใหญ่ของบริษัทมูซาชิโน (สถานีฮิกาชิโคกาเนอิ) แล้วตรงเข้าห้องประธานบริษัท (ตรวจดูเอกสารคร่าวๆ)
7.20 น. - 8.40 น.	เวิร์คชอปเช้า (ระดมการระดมความคิดและเปลี่ยนมาทำเวิร์คชอปเกี่ยวกับแผนบริหารแทน)
8.40 น. - 9.50 น.	ประชุมปรับตารางงานอีกรอบ
9.50 น. - 13.10 น.	ตรวจสภาพแวดล้อมในสถานที่ปฏิบัติงาน (ช่วงเช้า)
13.10 น. - 13.50 น.	พักกลางวัน
13.50 น. - 14.20 น.	ตรวจสภาพแวดล้อมในสถานที่ปฏิบัติงาน (ช่วงบ่าย)
14.20 น. - 14.40 น.	พักเบรก
14.40 น. - 15.50 น.	เสร็จสิ้นการตรวจสภาพแวดล้อมในสถานที่ปฏิบัติงาน
15.50 น. - 16.30 น.	เดินทางไปพบลูกค้า (อ่านเอกสารบนรถไฟ)
16.30 น. - 18.00 น.	รับฟังและให้คำปรึกษากับลูกค้า (2 ราย)
18.00 น. - 18.15 น.	ซื้อตั๋วรถไฟด่วนพิเศษ JR (Japan Rail Pass) ไว้สำหรับเดินทางไปทำงานนอกสถานที่ล่วงหน้า "2 สัปดาห์"
18.15 น. - 20.00 น.	ดื่มสังสรรค์กระชับมิตร
20.15 น. - 21.30 น.	ดื่มต่อกับสมาชิกเครือข่ายส่งเสริมและสนับสนุนการบริหาร 2 ท่าน
21.45 น.	เดินทางกลับบ้าน

(* ตารางเวลานี้เป็นของสมัยก่อน แต่ล่าสุดเวลาที่มารับในช่วงเช้าคือ 6.20 น. และกลับบ้านอย่างช้าที่สุดเวลา 20.30 น.)

คำร้องร่ำพันของ“ประธานบริษัทที่ชิงหนีไปก่อน” 2 ราย

ในแต่ละวันผมทำงานคุ้มค่าทุก“เสี้ยวนาทิต” ไม่ใช่สิครับ ต้องเป็น“เสี้ยววินาที” ต่างหาก โดยไม่ยอมปล่อยให้เวลาเดินทางไปพบลูกค้าต้องสูญเปล่า

น่าประหลาดใจที่มี“ประธานบริษัทหลบหนีกลางคัน”ถึง 2 ราย ในระหว่างที่มาถือกระเป๋াই้ผม เพราะทนไม่ไหวกับตารางงานที่รัดตัว

สองรายนั้นคือ ประธานโฮเอะสึ คาเนะฮารุ จากบริษัทเทอิรุ (ธุรกิจร้านอาหารและเครื่องดื่ม/จังหวัดเกียวโต) และประธานโยชิยุกิ ยามาจิเคะ จากบริษัทมีเดียชั่น (Mediasion) (ธุรกิจจัดหางาน พัฒนาบุคลากร ให้การสนับสนุนด้านการหางานและสิ่งพิมพ์/จังหวัดฮิโรชิมา) ทั้งคู่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับคอร์สนี้ไว้ว่า

“ผมพักอยู่ที่โรงแรมใกล้บ้านคุณโนโบรุในระหว่างที่ผมมา‘ถือกระเป๋’ให้เขา ผมตื่นตีสี่ครึ่งทุกเช้า กลางคืนก็ไปดื่มสังสรรค์ตามสถานที่ต่างๆ เช่น ‘คลับไฮท์’ (ชื่อคลับ) คุณโนโบรุเดิน‘สวิงแดนซ์’ได้เก่งมาก เข้าจังหวะกับเพลงที่นักดนตรีเล่นเป็นอย่างดี

“ผมยังไม่เคยเห็นใครที่พาประธานบริษัทในคอร์สดิเวตติการบริหารภาคปฏิบัติ (โปรแกรมส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารของบริษัทมุซาชิโน) 40-50 คนขึ้นรถทัวร์ไปเที่ยวย่านคาบูกิจิ¹เลยละครับ (หัวเราะ)

“กลับมาถึงโรงแรมก็ห้าทุ่มกว่าแล้ว แต่ยังต้องมานั่งเขียนรายงานกว่าจะเข้านอนก็ตีหนึ่งกว่า พอเป็นเช่นนี้ทุกวัน สภาพร่างกายและจิตใจก็เหนื่อยล้า หหมดเรี่ยวหมดแรง หัวสมองแทบระเบิดเป็นเสี่ยงๆ เสียแหละครับ (หัวเราะ)” ประธานโฮเอะสึกล่าว

ประธานโฮเอะสึมา“ถือกระเป๋”ในวันที่ 4 (ในสมัยนั้นโปรแกรมนี้จัดขึ้น 5 วัน)

เมื่อเหน็ดเหนื่อยจนถึงขีดสุด เขาก็แอบหนีไป“นวด”

“วันนั้นคุณโนโบรุกำลังสาละวนอยู่กับการให้คำปรึกษารายบุคคล

¹ แหล่งบันเทิงยามค่ำคึกคักอันมีชื่อเสียงในย่านชินจูกุ (ผู้แปล)

ผมจึงคิดว่าโอกาสเหมาะมาถึงแล้ว

“โอ๊ย หนไม่ไหวแล้ว นอนก็ไม่พอ ไหลก็ปวด แอบหนีไปนอนตอนที่คุณโนโบรูกำลังยุ่งๆ ดีกว่า”

“แต่ขณะที่ผมกำลังปวดเฟลีนๆ จู่ๆ ก็มีเสียงโทรศัพท์ดังขึ้น

“สายเรียกเข้าจากคุณโนโบรุ!

“แปลกแฮะ เขาน่าจะยังติดงานอยู่นี้...!!

“ผมรับสายอย่างหวาดหวั่นพร้อมนึ่งรอฟัง

“มีเสียงตะคอกดังขึ้นว่า ‘คุณมัวทำอะไรอยู่!’...ผมถึงได้รู้ว่าคุณโนโบรุให้คำปรึกษาเสร็จเร็วกว่ากำหนดเสียแหละครับ” ประธานโซเอะสึกล่าวว่า

อารมณ์ชั่วแล่นพาชวยแท้ๆ ผมนึกพลางแบมือออกไปข้างหน้าประธานโซเอะสึแล้วกล่าวว่า

“เอามาครับ เงินค่าปรับ!”

“ตอนนั้นผมโดนถ่ายรูปลั้วพร้อมแปะข้อความว่า ‘**ประธานหน้าเซ่อที่สุดตั้งแต่มีมา**’ ผมกลายเป็นคนดังชั่วข้ามคืนเลยครับ (หัวเราะ)

“คุณโนโบรุทำงานเต็มที่แล้วก็พักผ่อนเต็มที่เช่นกัน ผมได้เรียนรู้ขณะติดตามท่านว่า **‘ในหนึ่งวันประธานบริษัทควรทำสิ่งต่างๆ ดังนี้’**

“เมื่อได้เห็นการทำงานของประธานบริษัทที่ทำงานเก่งกว่าผมหลายเท่าด้วยตาของตัวเอง ผมก็อยาก **‘พัฒนาตัวเองและเรียนรู้ให้มากกว่านี้’ อย่างจริงจัง**” ประธานโซเอะสึกล่าว



**คนเราเรียนรู้ “ทฤษฎี” ผ่านงานสัมมนา
แต่เรียนรู้ “ข้อจริง” ผ่านการ “ถือกระเป๋า”**

ผมขอเรียกตัวเองว่า “อัจฉริยะด้านการเลียนแบบ”

เนื่องจากผมเอาแต่เลียนแบบบริษัทอื่น โดยมีแนวคิดที่ว่าการลอกเลียนแบบเท่านั้นที่เป็นสุดยอดแห่งการสร้างสรรค์”

จริงๆ แล้ว “การถือกระเป๋า” ก็เป็นสิ่งที่เลียนแบบมาครับ

โปรแกรม “ถือกระเป๋า” ของผมลอกเลียนแบบมาจากประธานโยชิยูกิ

ผมพบกับประธานโยชิยูกิเมื่อประมาณ 13-14 ปีก่อน และได้รู้จักกับโปรแกรมที่ประธานโยชิยูกิ “ให้นักศึกษามหาวิทยาลัย ‘ถือกระเป๋’” (เป็นการฝึกงานผ่านการ “ถือกระเป๋” ซึ่งจดทะเบียนเครื่องหมายการค้าโดยประธานโยชิยูกิ) ผมก็เลียนแบบทันทีโดยเปลี่ยนเป็นโปรแกรม “**การถือกระเป๋สำหรับผู้บริหาร**” แทน

“คุณโนโบรุเริ่มต้นโปรแกรม ‘การถือกระเป๋’ จากการเลียนแบบผม แต่ในตอนนั้นผมไม่ได้คาดคิดเลยว่าตัวเองจะต้องมาถือกระเป๋ให้คุณโนโบรุเสียเอง

“ในบรรดาประธานบริษัทที่เข้าร่วมคอร์สตัวเข้มการบริหารภาคปฏิบัติจนถึงปัจจุบันนี้ ผมน่าจะเป็นคนที่ ‘ถือกระเป๋’ ให้คุณโนโบรุบ่อยที่สุด **ตั้ง 10 กว่าครั้ง** เสียวนะครับ” ประธานโยชิยูกิกล่าว

เมื่อประธานโยชิยูกิที่ “มีคนอื่นถือกระเป๋ให้” เป็นประจำต้องมาเดินถือกระเป๋ให้คนอื่นเป็นครั้งแรก เขาถึงกับบ่นอุบว่า “สาหัสสากรรจ์จนสติแทบหลุดเสียครับ”

ประธานโยชิยูกิเล่าว่า “ในช่วงแรกๆ ผมโดนตำหนิบ่อยมาก เคยโดนเอ็ดตะโรใส่กลางร้านสตาร์บัคส์และร้านโดโทรุ (Doutor) จึงนึกคุณอย่างไม่มีเหตุผลว่า **‘ทำไมต้องเสียเงินให้คนอื่นมาด่าอย่างนี้วะ’** ด้วยเหตุนี้ **พอรวันที่สาม (วันพุธ)** ผมก็เผ่นเลยครับ (หัวเราะ) ผมคิดแผนหลบหนีในช่วงที่คุณโนโบรุกำลังบรรยาย โดย **แอบซ่อนตัวอยู่ในเขตศาลเจ้าใกล้ๆ และนั่งรอกให้กว่า 2 ชั่วโมง** เนื่องจากหลากหลายสาเหตุ ทั้งความเหนื่อยล้าทางกายและความขัดอกขัดใจ เมื่อผมกลับมาด้วยสีหน้าเฉยๆ ในวันพฤหัสบดี คุณโนโบรุก็พาผมไปร้านปาจิงโกะ โชคไม่เข้าข้างผมเลยสักนิด ผมเล่นเสียไป 3,000 บาทภายในเวลา 40 นาที แต่คุณโนโบรุกลับมือขึ้นเอาๆ เมื่อผมเห็นแบบนี้ก็ยิ่งเศร้าใจหนักขึ้นไปอีก จึงแต่งเรื่องว่า ‘มีงานด่วนเข้ามาครับ’ แล้วเผ่นแนบกลับฮิโรชิมา (หัวเราะ)”



กำวละ 10 บาท! เรียนรู้เพื่อเตรียมพร้อมเป็น ประธานบริษัทอย่างละเอียดผ่าน “การจ่ายวันละ 100,000 บาท เพื่อ ‘ถือกระเป๋’”

ค่าใช้จ่ายเพื่อ “ถือกระเป๋” เหลือแล้ว “วันละ 100,000 บาท”

โปรแกรมนี้มี “ระยะเวลา 3 วัน” โดยประธานบริษัทที่มาถือกระเป๋
ให้ผมต้องจ่ายเงิน “300,000 บาท (รวมภาษี)” [สมัยก่อนระยะเวลา 5 วัน
รวม 500,000 บาท (รวมภาษี)]

ถ้าวันไหนผมต้องพบลูกค้ามากหน่อย ก็จะเดินถึง 10,000 กำ
คำนวณแล้วตก **กำวละ 10 บาท** ซึ่งไม่ใช่ราคาถูกๆ เลย

แต่กลับมีเสียงชื่นชมเข้ามาไม่ขาดสายจากประธานบริษัทจำนวนมาก
ที่มา “ถือกระเป๋” ให้ผม เช่น...

“ไม่รู้สู้ดีกว่าแพงเลยนะครับ”

“คุณค่าที่ได้รับมากกว่าราคาเสียอีกค่ะ”

ทำไม่ถึงเป็นเช่นนั้นได้ล่ะครับ

นอกจากนี้ ประธานบริษัทหลายคนที่มา “ถือกระเป๋” ให้ผม แต่
กลับ “รู้สึกเครียดจนอยากหนีเสียกลางคัน” ถึงอย่างนั้นก็ยังรู้สึก “อยาก
กลับมาถือกระเป๋อีกครั้ง”

เหตุใดประธานโยชิยูกิจึงมา “ถือกระเป๋” ให้ผมตั้ง 10 ครั้ง

สาเหตุก็เพราะ **“การทำงานของประธานบริษัทต้องเรียนรู้จาก
ประธานบริษัทตัวจริงที่ทำงานเป็นเท่านั้น”** ครับ

ประธานบริษัทจำนวนมากกล่าวเป็นเสียงเดียวกันว่า พวกเขาเรียนรู้
“ทฤษฎี” และโครงสร้างที่ชัดเจนของการบริหารบริษัทได้ในงานสัมมนาอย่าง
“คอร์สตีวเข้มการบริหารภาคปฏิบัติ” แต่ “การเรียนรู้ ‘**วิธีคิด**’ และ ‘**การ
ทำงานของจริง**’ แบบประธานบริษัท” ต้องมา “ถือกระเป๋” เท่านั้น เนื่องจาก
การฟังบรรยายในงานสัมมนากับการเดินตามพร้อมเรียนรู้ผ่านประสบการณ์
ตรงนั้น **แตกต่างราวฟ้ากับเหว** เลยทีเดียว

“หนทางที่ดีที่สุดในการเรียนรู้วิธีคิดแบบประธานบริษัทคือการได้สัมผัสอย่างละเอียดว่า การเป็นประธานบริษัทที่ดีควรทำอย่างไร โดยยื่นประกบข้างคุณในโบรูและมองสิ่งต่างๆ ในมุมมองเดียวกันกับเขา

“ท่านเอจิชิ ชิบุซาวา² เคยกล่าวเปรียบเทียบความสำคัญของแนวคิดและการลงมือปฏิบัติจริงว่าเปรียบเทียบ ‘คัมภีร์หลุนอวี่³ กับรางวัลลูกคิด’ ฉะนั้น ‘**คอร์สตัวเข้มการบริหารภาคปฏิบัติ**’ และ ‘**การถือกระเป๋**’ ก็พอจะเทียบเคียงได้กับ ‘คัมภีร์หลุนอวี่กับรางวัลลูกคิด’ ในรูปแบบของ **คุณโนโบรุ⁴** ครับ

“แน่นอนว่าต้องมีเหตุผลอยู่เบื้องหลังคนที่ประสบความสำเร็จและในหลายกรณีสิ่งนั้นคือ **แนวทางปฏิบัติที่เป็นกิจวัตร** ของบุคคลนั้น

“ถ้าเช่นนั้น ก็ควรจะเลียนแบบโดยศึกษาแนวทางปฏิบัติของประธานบริษัทที่ประสบความสำเร็จจะครับ...” ประธานโยชิยุกิกล่าว

ไม่มีใคร (หรือประธานบริษัทที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่) มาสอนว่า “ประธานบริษัทควรทำงานกันอย่างไร” **ยกเว้นผม...**

ประธานบริษัทหลายคนจึงพยายามมาถือกระเป๋ให้ผมแม้จะต้องเสียเงินจำนวนมากก็ตาม

นับตั้งแต่ผมเข้ารับตำแหน่งประธานบริษัทเมื่อปี 2532 ผมพบเจอประธานบริษัทจำนวนหลายพันคน

ผมให้คำชี้แนะบริษัทมากกว่า 600 แห่ง ซึ่ง **บริษัท 80% ที่มาขอรับคำปรึกษาอยู่ในภาวะขาดทุนและ 35% อยู่ในภาวะ“ขาดทุน”** แต่ปัจจุบัน **บริษัทเหล่านั้นไม่ล้มละลายเลยสักแห่ง มีหน้าซ้ำ 1 ใน 5 บริษัท** ยังมี **“ผลกำไรสูงสุดเป็นประวัติการณ์”** บริษัทมุซาชิโนเองก็ **มีรายได้และกำไรอย่างต่อเนื่อง 15 ปี** และกำลังจะทำสถิติใหม่ด้วย

² นักธุรกิจและนักอุตสาหกรรมผู้ทรงอิทธิพลและมีบทบาทสำคัญในสมัยเมจิ (พ.ศ. 2411-2455) ซึ่งชาวญี่ปุ่นยกย่องให้เป็น “บิดาแห่งลัทธิทุนนิยมญี่ปุ่น” (ผู้แปล)

³ กวีนิพนธ์เกี่ยวกับหลักคำสอนและหลักปฏิบัติของขงจื๊อซึ่งรวบรวมโดยซานุคิซึ (ผู้แปล)

⁴ คัมภีร์หลุนอวี่ คือ แนวคิด (ภาคทฤษฎี) = คอร์สตัวเข้มการบริหาร ส่วนรางวัลลูกคิด คือ การลงมือปฏิบัติจริง (ภาคปฏิบัติ) = การถือกระเป๋ (ผู้แปล)

บริษัทมุซาชิโนจึงได้รับ “รางวัลคุณภาพแห่งชาติ” (Japan Quality Award) และเป็นบริษัทแรกของญี่ปุ่นที่ได้รับรางวัลเดียวกันถึง 2 ครั้ง ในปี 2543 และปี 2553

จากการได้รับรางวัลในครั้งนี้ บริษัทจึงเริ่มต้นดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการส่งเสริมและสนับสนุนด้านการบริหารแก่บริษัทต่างๆ อย่างจริงจัง

มีคำพูดติดปากว่า สิ่งสำคัญที่สุดในการบริหารมีอยู่ 3 ข้อ คือ

1. การปฏิบัติจริงในภาคสนาม
2. การตรวจสภาพแวดล้อมในสถานที่ปฏิบัติงาน (เริ่มจากการทำความสะอาดในช่วงเช้า)
3. แผนการบริหารแต่จริงๆ แล้วคุณต้องทำแค่ “การปฏิบัติจริงในภาคสนาม” เท่านั้น

สัมผัสคุณค่าคอร์สราคามูลค่ารวม 3 แสนบาทด้วยราคาไม่ถึง 300 บาท (ราคาหนังสือเล่มนี้ครับ)

หนังสือเล่มนี้ยกประเด็น “1. การปฏิบัติจริงในภาคสนาม” มานำเสนออย่างจริงจังเป็นครั้งแรกผ่านประสบการณ์ “การถือกระเป๋” และ **การอ่านหนังสือเล่มนี้เพียงเล่มเดียวก็ช่วยให้ผู้อ่านเรียนรู้ถึงแก่นแท้ของ “หัวใจสำคัญในการบริหาร 3 ข้อ” ได้**

หนังสือเล่มนี้ยังมีบทสนทนาจริงระหว่างผมกับ “ประธานบริษัทกว่า 40 ท่าน” ซึ่งพูดคุยแลกเปลี่ยนในช่วงที่อีกฝ่ายมา “ถือกระเป๋” ให้ผม

แนวคิดของหนังสือเล่มนี้คือเรียนรู้การบริหารอย่างละเอียดและ **“จบครบในเล่มเดียว” จากภาคสนามจริง**

ผมเปิดเผยเคล็ดลับทั้งหมดอย่างไม่ปิดบังเพื่อให้ผู้อ่านที่ยังไม่เคยอ่านหนังสือของผมและที่อ่านมาแล้วหลายครั้งเกิดความพึงพอใจอย่างสูงสุด

หนังสือเล่มนี้จะช่วยให้คุณเห็นคุณค่าของคอร์ส 3 วันมูลค่ารวม 300,000 บาทในราคา 300 บาทอย่างชัดเจน

ผมขอให้คุณอ่านหนังสือเล่มนี้พร้อมซึมซับ “หลักคิด 40 ข้อ” จากทุก “อณูชุมชน” ผ่านประสาทสัมผัสทั้งห้าอันเฉียบแหลมของคุณ

“การถือกระเป๋” ไม่ใช่โปรแกรมสำหรับผู้บริหารเท่านั้น แต่จริงๆ เป็นเทคนิคสำหรับทุกท่านที่เป็นคนทำงาน ผมปรารถนาที่จะให้หนังสือเล่มนี้

เป็นเสมือนสื่อการเรียนการสอนที่ **ประธานบริษัทและพนักงานร่วมเรียนรู้ไปด้วยกัน**

การแบ่งประเภทคนทำงานออกเป็น “เกรดซี” > “เกรดบี” > “เกรดเอ” ในหนังสือเล่มนี้คืออะไร

การจะเลื่อนขั้นจากคนทำงานเกรดซีมาเป็นคนทำงานเกรดเอ หรือ การพัฒนาองค์กรที่ประธานบริษัทและพนักงานร่วมกันสร้างผลกำไรให้เติบโตอย่างสามัคคีนั้น จำเป็นต้องมีทัศนคติและมุมมองอย่างไรบ้าง

ผมจึงนำเสนอหลักเกณฑ์พื้นฐานเพื่อชี้แนะแนวทางการบริหารผ่าน **“การแบ่งประเภทคนทำงานเป็น 3 ระดับ”**

การแบ่งประเภทดังกล่าวจะช่วยให้เห็นความแตกต่างอย่างชัดเจนกับบริษัทคู่แข่ง

เส้นขีดคั่นระหว่างคนทำงานเกรดซีกับคนทำงานเกรดเอคือการเอาใจใส่ในรายละเอียดปลีกย่อยเช่นนี้แหละครับ

ลักษณะเฉพาะของหนังสือเล่มนี้คือ “การแบ่งประเภทคนทำงานออกเป็น 3 ระดับ” และการ “เผยโฉมเป็นครั้งแรก! ของแผนภาพประกอบ ‘การถือกระเป๋าวันละ 100,000 บาท’ ในช่วงต้นของหนังสือและ “ภาคผนวกพิเศษ” – เปลี่ยนคนทำงานเกรดซีให้เป็นคนทำงานเกรดเอในชั่วข้ามคืน! แม้แต่ประธานบริษัทที่จ่ายค่าคอร์ส 3 วันมูลค่า 300,000 บาทก็ยังไม่ทราบ! พร้อมเรียนรู้เคล็ดลับแนวทางปฏิบัติและมุมมองที่เป็นประโยชน์ 24 ข้อ” ในช่วงท้ายเล่ม

ผมจะรู้สึกยินดีเป็นอย่างยิ่งหากหนังสือเล่มนี้เอื้อประโยชน์แก่ทุกท่านในการบริหารงาน

ท้ายสุดนี้ ผมขอกล่าวขอบคุณคุณยุทธากะ พุทธิโยธิ บริษัทคลอรัส (Chloros) ที่ทุ่มเทกับการผลิตหนังสือเล่มนี้และคุณโยจิ เทราดะ สำนักพิมพ์ไดมอนด์ที่มอบโอกาสให้ผมเขียนหนังสือเล่มนี้

กุมภาพันธ์ 2559

โนโบรุ โคยามา

ประธานกรรมการบริษัทมุซาชิโน

ตารางเวลา “ถือกระเป๋” ใน 1 วัน

ช่วงเช้า

6.00 u.

ผู้บริหารบริษัทซูซาซิโนและประธานบริษัทที่มา
“ถือกระเป๋” เดินทางมารับคุณโนโบรุด้วยรถแท็กซี่

คุณโนโบรุรับฟังรายงานจากผู้บริหารภายในรถ

7.00 u.

ประชุมกรรมการบริษัท

8.00 u.

สัมภาษณ์งาน

9.00 u.

เยี่ยมเยือนธนาคาร

สิ่งสำคัญคือการยืนรอ “บริเวณด้านหน้า” ก่อนธนาคารเปิด (→ หลักคิดที่ 10)

12.00 u.

มื้อกลางวัน

โนโบรุ โคยามา สั่ง “กุยช่ายผัดตับหมู” ตามจำนวนคนและจ่ายค่าอาหาร
จากการ “เป่าอิงจูบ!” (→ หลักคิดที่ 19)

12.30 u.

เดินทางไปพบลูกค้า

ช่วงบ่าย

เช็คข้อความเสียงหรืออ่านหนังสือเวียนภายในรถไฟ (→ หลักคิดที่ 28)

13.00 u.

เยี่ยมเยือนบริษัท ก.

14.00 u.

บรรยายในคอร์สตีวเข้มการบริหารภาคปฏิบัติ

15.00 u.

เดินทางไปพบลูกค้า

ขึ้นรถไฟและนั่งตรง “ตู้หัวขบวน” เพื่อผลลัพธ์ทางการตลาด (→ หลักคิดที่ 29)

ช่วงค่ำ

17.00 u.

คอร์สตีวเข้มการบริหารภาคปฏิบัติที่ร้านปาจิงโกะ

ร้านปาล์มเป็นสถานที่ที่เหมาะสมแก่การเรียนรู้ความสำคัญของการตั้ง
สมมติฐานและการตรวจสอบข้อเท็จจริง” ประธานมาชะฮิโร อิรานูมะ
บริษัท AMZ Project ศูนย์รวมความบันเทิงและการพักผ่อนจากจังหวัด
อิบารากิ ผู้มา “ถือกระเป๋า” ยืนยันผลลัพธ์ภายใน 90 นาที (→ หลักคิดที่ 18)

18.00 น.

แวะร้าน “กินซ่าคิวเบ” และนั่งรถทัวร์คันใหญ่ไป
คลับหูที่สวยที่สุดในย่านคาบูกิโจ! (งานเลี้ยงสังสรรค์ชนิด
เมาหัวราน้ำ)

“คลับหู” คือ “โรงเรียนสอนเรื่องการตัดสินใจ”! เรียนรู้มุมมองเรื่อง
การลงทุนที่ “เฉียบขาด” (→ หลักคิดที่ 20)

20.00 น.

เดินทางด้วยรถไฟชินคันเซ็น

เดินทางไปยังสถานีชินโอซาก้าด้วยรถไฟชินคันเซ็นเพื่อบรรยายในวันรุ่งขึ้น

22.30 น.

เดินทางถึงสถานีชินโอซาก้า

23.00 น.

เช็คอินที่โรงแรม เสร็จสิ้นภารกิจวันที่ 1 ของ “การ
ถือกระเป๋า”

5 สิ่งที่สัมผัสได้ด้วยตัวเองจากการ จ่ายวันละ 100,000 บาท เพื่อ “ถือกระเป๋า”

1. วิธีใช้ช่วงเวลาว่างฝันระหว่างเดินทาง
2. วิธีรวบรวมข้อมูล
3. วิธีชมเชยและตำหนิพนักงาน
4. มุมมองเรื่องเงินทอง
5. วิธีดูแลสุขภาพ



ความจริงอันน่าตกใจที่ได้เรียนรู้ จากการจ่ายวันละ 100,000 บาท เพื่อ “ถือกระเป๋า”

ความแตกต่างระหว่างคนทำงานเกรดเอ
เกรดบี และเกรดซีคืออะไร



ความแตกต่างในเรื่อง “ค่าอาหาร”

- คนทำงานเกรดเอตัดสินใจว่าใครจ่ายค่าอาหารด้วยการ “เป่ายิ๋งจูบ”
 - คนทำงานเกรดบี “เลี้ยง” อาหาร
 - คนทำงานเกรดซี “แบ่งกันจ่าย” ค่าอาหาร
- (→ หลักคิดที่ 19)



ความแตกต่างในเรื่อง “หนี้สิน”

- คนทำงานเกรดเอขอกู้ “ให้ถึงที่สุด” และ “ไม่ต้องรีบใช้คืน”
 - คนทำงานเกรดบีเห็นว่า “บางครั้งการเป็นหนี้เป็นสินก็จำเป็น” และ “รีบใช้คืนทันที”
 - คนทำงานเกรดซีเห็นว่า “หนี้สินเป็นสิ่งเลวร้าย”
- (→ หลักคิดที่ 11)



ความแตกต่างในเรื่อง “รถไฟฟ้า”

- คนทำงานเกรดเอนั่งรถไฟฟ้าตรง “ตู้โดยสารปลายขบวนไม่ว่าจะตู้แรกสุดหรือตู้ท้ายสุด”
 - คนทำงานเกรดบีนั่งรถไฟฟ้าตรง “แถวๆ กลางขบวน”
 - คนทำงานเกรดซีขึ้นรถไฟฟ้า “โดยไม่คิดอะไรทั้งสิ้น”
- (→ หลักคิดที่ 29)



ความแตกต่างในเรื่อง “กาแฟ”

- คนทำงานเกรดเอ “ไม่ดื่ม” กาแฟที่นำมาเสิร์ฟ
 - คนทำงานเกรดบี “รีบ” ดื่มกาแฟที่นำมาเสิร์ฟ
 - คนทำงานเกรดซีนั่ง “ละเลียด” จิบกาแฟที่นำมาเสิร์ฟ
- (→ หลักคิดที่ 13)



ความแตกต่างในเรื่อง “ปาจิงโกะ”

- คนทำงานเกรดเอมองว่าปาจิงโกะ “คล้ายกับการบริหาร”
 - คนทำงานเกรดบีมองว่าปาจิงโกะเป็น “การพนัน”
 - คนทำงานเกรดซีมองว่าปาจิงโกะเป็น “เรื่องของดวง”
- (→ หลักคิดที่ 18)



ความแตกต่างในเรื่อง “ผลกำไร”

- คนทำงานเกรดเอสนใจผลกำไร “ในอนาคต”
 - คนทำงานเกรดบีสนใจผลกำไร “ในไตรมาสนี้”
 - คนทำงานเกรดซีสนใจผลกำไร “ตรงหน้า”
- (→ หลักคิดที่ 6)



ความแตกต่างในเรื่อง “ผลประกอบการ”

- คนทำงานเกรดเอทำผลประกอบการดีขึ้น “ด้วยศักยภาพคนทำงานรุ่นเก่าแก่”
 - คนทำงานเกรดบีทำผลประกอบการดีขึ้น “ด้วยศักยภาพของภรรยา”
 - คนทำงานเกรดซีทำผลประกอบการดีขึ้น “ด้วยศักยภาพของตนเอง”
- (→ หลักคิดที่ 5)



ความแตกต่างในเรื่อง “การบริหาร”

- คนทำงานเกรดเอให้ความสำคัญกับ “ปริมาณ” ผลกำไร
- คนทำงานเกรดบีให้ความสำคัญกับ “อัตรา” ผลกำไร
- คนทำงานเกรดซีให้ความสำคัญกับ “ปริมาณ” ยอดขาย
(→ หลักคิดที่ 30)



ความแตกต่างในเรื่อง “ความใส่ใจ”

- คนทำงานเกรดเอใส่ใจ “ผลลัพธ์”
- คนทำงานเกรดบีใส่ใจ “ผลได้ผลเสีย”
- คนทำงานเกรดซีใส่ใจ “สิ่งดีๆ”
(→ หลักคิดที่ 40)



ความแตกต่างในเรื่อง “เก้าอี้”

- คนทำงานเกรดเอสนใจแต่ “เก้าอี้เจ้าของบริษัท”
- คนทำงานเกรดบีสนใจแต่ “เก้าอี้ประธานกรรมการ”
- คนทำงานเกรดซีสนใจแต่ “เก้าอี้ประธานบริษัท”
(→ หลักคิดที่ 4)



ความแตกต่างในเรื่อง “การไปเยือนธนาคาร”

- คนทำงานเกรดเอไปเยือนธนาคาร “กับผู้บริหารปีละ 4 ครั้ง”
- คนทำงานเกรดบีไปเยือนธนาคาร “กับภรรยาปีละ 2 ครั้ง”
- คนทำงานเกรดซีไปเยือนธนาคาร “โดยลำพังปีละครั้ง”
(→ หลักคิดที่ 10)

หลักคิดที่ 1

หากบริษัทไม่มี “เงินสด” สำรองไว้ “อีก 2 ปี” ก็ล้มละลายแม้จะทำกำไรได้เพิ่มขึ้น

โยเฮ “บริษัทของผมมียอดขาย 80 ล้านบาท แต่ทำไม่ถึงยังมีเงินไม่พออีกเลยครับ ทั้งๆ ที่ทำยอดขายได้เรื่อยๆ แต่เมื่อไหร่จะสบายสักทีครับ...”

โนโบรุ “ตอนนี้มีเงินฝากอยู่เท่าไรครับ”

โยเฮ “ทั้งหมดก็ 15 บาท! ขึ้นรถเมล์ยังไม่ได้เลยครับ (หัวเราะ)”

โนโบรุ “ยอดขายเพิ่มขึ้นก็ดีอยู่หรอก แต่ถ้าเป็นอย่างนี้ไปเรื่อยๆ บริษัทของประธานโยเฮอาจล้มละลายได้นะครับ”

-
- คนทำงานเกรดเอใส่ใจแต่ “เงินสด”
 - คนทำงานเกรดบีใส่ใจแต่ “ผลกำไร”
 - คนทำงานเกรดซีใส่ใจแต่ “ยอดขาย”
-



**บริษัทที่มีลูกหนี้การค้า⁵ มาก
ยิ่งยอดขายมาก ก็ยิ่งล้มละลายได้ง่าย**

บริษัท Mr. Fusion จากโตเกียว ของประธานโยเฮ อิชิจิมะ เป็น

⁵ ลูกหนี้การค้าเป็นศัพท์ทางบัญชี หมายถึงเงินที่ลูกค้าค้างชำระค่าสินค้าหรือบริการซึ่งกิจการได้ขายหรือให้บริการแก่ลูกค้า (ผู้แปล)

บริษัทที่ให้คำปรึกษาด้านการตลาดออนไลน์

ทั้งที่บริษัทนี้มียอดขายเพิ่มขึ้น แต่กระแสเงินสด (cash flow) กลับอยู่ในขั้นเลวร้าย เนื่องจาก“มีลูกหนี้การค้า (accounts receivable) และเงินทรองจ่าย (advance) จำนวนมาก”

ในธุรกิจโฆษณาทางอินเทอร์เน็ต ค่าโฆษณาทั้งหมดต้อง“ชำระล่วงหน้า”ให้กับ Yahoo และ Google เสียก่อน แล้วค่อยได้เงินจากลูกค้าที่หลัง ช่วงที่ต้องชำระล่วงหน้า เงินคงคลังของบริษัทจึงร่อยหรอ

ประธานโยเฮดำเนินนโยบายสำรองจ่ายไปก่อน แล้วเรียกเก็บจากลูกหนี้การค้าในภายหลัง แต่เมื่อทดลองคำนวณแผนเงินทุน 5 ปีโดยใช้ซอฟต์แวร์ช่วยเรื่องการตัดสินใจของประธานบริษัท ซึ่งพัฒนาโดยบริษัทมุซาชิโน ผลลัพธ์ที่ได้คือ“**บริษัทจะล้มละลายในอีก 2 ปี**”

เมื่อบริษัทยังรับงานมาก เงินทรองจ่ายก็ยิ่งมากตาม เงินคงคลังจึงร่อยหรอ

ประธานโยเฮกล่าวว่า “เมื่อไม่มีเงินสด ผมก็ไม่รู้จะทำอย่างไรจึงจ่ายให้กับ Yahoo และ Google ด้วยบัตรเครดิตของตัวเองไปก่อน ผมมีบัตรเครดิตถึง 7 ใบ และ**เคยรูดบัตรถึง 310 ล้านบาทภายใน 1 ปี** ซึ่งเลยระดับของบุคคลซึ่งมีหนี้สินล้นพ้นตัวไปแล้ว ผมมียอดคะแนนสะสมถึง 2 ล้านบาท เจ้าหน้าที่บริษัทบัตรเครดิตถึงกับเอ่ยปากว่า ‘**คุณโยเฮแปลกจนбенซ์ได้เลยนะคะ**’ (หัวเราะ)”

บริษัทจึงพยายามให้ลูกค้าใช้บัตรเครดิตชำระเงินโดยตรงกับ Yahoo และ Google แล้ว**เก็บแต่ค่าธรรมเนียม**

แม้ยอดขายลดลงเมื่อเปลี่ยนมาเป็นธุรกิจเรียกเก็บค่าธรรมเนียม เงินทรองจ่ายก็ลดลงและเริ่มมีเงินสดเหลืออย่างสม่ำเสมอ

บริษัท Mr. Fusion มียอดเงินในบัญชีธนาคารเพิ่มขึ้น“**ประมาณ 130 ล้านบาท**”ภายในเวลาแค่ 3 ปี ซึ่ง“**มากกว่าเดิม 8.3 ล้านเท่า**”



การบริหารเริ่มต้นที่เงินสดและจบลงที่เงินสด

ประธานบริษัทหลายคนที่มา “ถือกระเป๋า” ให้ผมคิดว่า “ถ้าเพิ่มยอดขายได้ บริษัทก็ไม่เจ๊ง” แต่นั่นเป็น **ความคิดที่ผิด** หากบริษัทที่ได้รับการจัดอันดับความน่าเชื่อถือต่ำกว่า 7 (กิจการที่ต้องเผื่อระวังผลประกอบการที่ขาดเสถียรภาพ) สร้างรายได้และผลกำไร “เกินกว่า 125% ภายใน 3 ปี” **บริษัทก็เจ๊งแม้มีผลกำไร** เนื่องจากขาดสภาพคล่องทางการเงิน

“ยอดขาย” และ “เงินสด” เป็นคนละเรื่องกันครับ หากขาดความรู้และความเข้าใจเรื่อง “ลูกหนี้การค้าและสินค้าคงคลัง” บริษัทก็มีความเสี่ยงที่จะล้มละลาย เมื่อซื้อสินค้าด้วยเงินสดและขายสินค้าเป็นเงินเชื่อ (ลูกหนี้การค้า) ในทางบัญชีนั้นถึงแม้ว่าจะได้กำไร แต่จริงๆ แล้วเงินสดกลับร่อยหรอ

บริษัทต้องจ่าย **ภาษีเงินได้ล่วงหน้า 50% ของกำไร** ที่ทำได้ และยังมีอีก 25% ที่ยังต้องเสียภาษีเงินได้ล่วงหน้า **ส่วนที่เหลืออีก 25% จึงเป็นกำไร** แต่บริษัทก็ยังมีหนี้สินรอชำระอีก ซึ่งถ้าหนี้สินนั้นเป็นลูกหนี้การค้ากับสินค้าคงคลังก็จะเกิดปัญหาทางการเงินรุนแรงจนทำให้บริษัทล้มละลาย นี่คือกลไกของบริษัทที่ล้มละลายเพราะขาดสภาพคล่องทางการเงิน

เงินสดคือเส้นเลือดใหญ่ของกิจการ หากเลือดหยุดไหล บริษัทก็ล้มละลาย ต่อให้ทำกำไรมากแค่ไหนก็ตาม เนื่องจากถ้าไม่มีเงินสด บริษัทก็จ่ายโบนัสและเงินเดือนไม่ได้ ในทางตรงข้าม ถึงจะขาดทุน หากบริษัทเปลี่ยนวิธีจัดหาเงินทุนพร้อมๆ กับพิจารณางบดุล (balance sheet: B/S) ก็ไม่มีทางล้มละลาย

อย่างน้อยที่สุดบริษัทควรสำรอง **“เงินสดจำนวนเท่ากับยอดขายในแต่ละเดือน”** ไว้

การบริหารเริ่มต้นที่เงินสดและจบลงที่เงินสด ถ้าสิ่งทีวัดความยาวของสิ่งของคือ “ไม้บรรทัด” และสิ่งทีวัดน้ำหนักคือ “ตาชั่ง” **สิ่งทีวัดการบริหารธุรกิจก็คือ “เงินสด”**

หลักคิดที่ 2

หากเกิดข้อสงสัย “เรื่องชู้สาวภายในบริษัท” ควรส่งอีเมลแจ้งทุกคนในองค์กร

ทาคาโอะ “เกิดปัญหาชู้สาวขึ้นภายในองค์กรบ่อยมากจนบริษัทเกือบไม่รอดแน่ครับ”

โนโบรุ “สมัยก่อนบริษัทมุซาชิโนก็มีปัญหาชู้สาวเหมือนกันครับ แต่ผมบอกไปว่า ‘ผมยังทนได้ พวกคุณก็ต้องทนให้ได้เช่นกัน’”

ทาคาโอะ “...เยี่ยมแฮะ)...ถ้าปัญหาชู้สาวยังมีต่อไปเรื่อย ๆ ควรทำอย่างไรดี ถ้าเค้นถามอย่างหนัก คนคนนั้นอาจลาออกได้นะครับ”

โนโบรุ “ฝ่ายบริหารที่ไม่ฟังคำพูดของประธานบริษัทไม่จำเป็นต้องมีหรอกครับ ลาออกไปก็ไม่เห็นจะเป็นไร”

-
- คนทำงานเกรดเอ “ส่งอีเมลถึงทุกคน” เพื่อแจ้งปัญหาเรื่องชู้สาวภายในองค์กร
 - คนทำงานเกรดบี “เตือนเป็นรายบุคคล” ถึงปัญหาเรื่องชู้สาวภายในองค์กร
 - คนทำงานเกรดซี “เอาหูไปนา เอาตาไปไร่” กับปัญหาเรื่องชู้สาวภายในองค์กร
-



เมื่อสะสมปัญหาชั่วสาวภายในองค์กรได้ ทำอะไรเพิ่มขึ้น “400 เท่า”!

เมื่อบริษัท Address ซึ่งทำธุรกิจติดต่อซื้อขายอสังหาริมทรัพย์อยู่ที่เมืองอิวากิ จังหวัดฟุกุชิมะ สะสมปัญหาชั่วสาวภายในองค์กรจนมีพนักงานลาออกหลายคน บริษัทก็ปรับปรุงโครงสร้างขององค์กรใหม่ และได้กำไรเพิ่มขึ้น **จาก 165,000 บาทเป็น 60 ล้านบาท**

ปัญหาชั่วสาวภายในบริษัทส่งผลกระทบต่อโครงสร้างองค์กรข้อแรกคือ คนที่ไม่รักษาศีลธรรมเรื่อง “คนแต่งงานแล้วไม่ควรคบชู้” ก็คงรักษากฎระเบียบขององค์กรไม่ได้ นอกจากนี้ หากเป็นความสัมพันธ์ระหว่างเจ้านายกับลูกน้อง ก็จะทำให้ขวัญกำลังใจภายในองค์กรลดลง

เมื่อลูกน้องทำผิดพลาด หัวหน้าก็อาจจะลืมนอกรีตให้ ในทางกลับกัน หากลูกน้องประสบความสำเร็จ คนรอบข้างจะแคลงใจว่า “คงใช้เส้นหัวหน้าสินะ” การสื่อสารภายในองค์กรจึงเข้าขั้นวิกฤต

ในขณะเดียวกัน ตราบใดที่ปัญหาชั่วสาว “ภายนอกองค์กร” ยังไม่ถึงขั้นขึ้นโรงขึ้นศาลชนิดเอาเป็นเอาตายกันไปข้างหนึ่ง ก็คงทำอะไรกันไม่ได้ ในกรณีที่เป็นปัญหาชั่วสาว “ภายนอกองค์กร” ผมก็ตรวจสอบไม่ได้อย่างละเอียด จึงเข้าไปก้าวก่ายไม่ได้มากนัก ถือเป็นความรับผิดชอบส่วนบุคคลไป



หากพบว่ามีปัญหาชั่วสาวภายในองค์กร จะอดได้รับโบนัส 1 ปี

แม้มีปัญหาชั่วสาว “ภายในองค์กร” บริษัทก็ไม่อาจปลดพนักงานด้วยเหตุผลดังกล่าวได้ อาจฟังดูไม่เข้าท่า แต่กฎหมายระบุไว้ชัดเจนว่า “ในกฎหมายแม้ว่าจะมีเรื่องชั่วสาวภายในองค์กร บริษัทก็ไล่พนักงานไม่ได้”

เมื่อไล่พนักงานที่กระทำผิดเรื่องชั่วสาวภายในองค์กรออกไม่ได้ บริษัทของผมก็ **ลงโทษทางวินัยแทน**

ปัญหาชั่วสาวภายในองค์กรเกิดขึ้นอยู่บ่อยครั้งเพราะบริษัทไม่ได้ตั้งกฎ

ว่า “ห้ามพนักงานมีความสัมพันธ์ฉันชู้สาวในองค์กร” บริษัทของผมจึงมีกฎระเบียบที่เกี่ยวกับการลดตำแหน่งของพนักงานอย่างชัดเจนว่า

1. กรณีพบว่ามีการชู้สาวเกิดขึ้นภายในองค์กรหลังตรวจสอบข้อเท็จจริงแล้ว พนักงานคนนั้นจะถูกลดตำแหน่งลงมาอยู่ระดับ 1 ในกลุ่ม 1 (ระดับต่ำที่สุด) และจะไม่ได้รับโบนัส 1 ปี

2. พนักงานที่อยู่ในกลุ่ม 1 จะได้รับโทษทางวินัย

อย่างไรก็ตาม ในอดีตเคยมีข่าวลือเรื่องชู้สาวในบริษัทอยู่ครั้งหนึ่ง ตอนนั้นมีหญิงสาวนิรนามโทร.มาแจ้งว่า

“บริษัทของคุณทำเป็นทองไม่รู้ร้อนเรื่องชู้สาวในองค์กรหรือไงคะ”

ผู้หญิงรายนั้นจับได้ว่าสามี (พนักงานของบริษัทผม) แอบนอกใจและไม่รู้ว่าจะทำอย่างไรจึงโทร.มาที่บริษัท

ผมตัดสินใจส่งอีเมลถึงพนักงานทุกคน พร้อมแจ้งเหตุการณ์ดังกล่าว

“ผู้หญิงซึ่งคาดว่าเป็นภรรยาโทร.มาร้องเรียนว่า พนักงานคนหนึ่ง มีพฤติกรรมชู้สาวในบริษัท”

ในเวลานั้นทั้งบริษัทเกิดความโกลาหลกันยกใหญ่ (หัวเราะ) บุคคลทั้งคู่คงจะหน้าถอดสี เพราะรู้แก่ใจดีว่า “บริษัทมุขาคิโนมีบทลงโทษขั้นรุนแรงเรื่องชู้สาว”

หลังจากนั้นก็ไม่มีโทรศัพท์จากผู้หญิงคนดังกล่าวอีกเลย บุคคลทั้งคู่ น่าจะยุติความสัมพันธ์แล้วกระมัง

บริษัททั่วไปๆ มักชุกปัญหาเรื่องชู้สาวไว้ได้พรม แต่ผมเลือกที่จะเปิดเผย เพราะปัญหาเรื่องชู้สาวส่งผลเสียแก่บริษัท ไม่ใช่แค่เรื่องอื้อฉาวของพนักงานเท่านั้น แม้แต่เรื่องร้องเรียนของลูกค้าก็ต้องแจ้งให้พนักงานทั้งหมดรับทราบเช่นกัน

หลังจากนั้นทั้งองค์กรก็ตื่นตัวเรื่องการรักษากฎระเบียบ ทุกคนช่วยกันคิดหาทางแก้ไขสถานการณ์ท่ามกลางความมระส่ำระสายที่ต่างคนต่างตื่นตระหนกว่า “แย่แล้ว ซวยแล้ว”