

*Don't fail like them!!*



**Bookkery.com**



อะไรที่ทำให้ Walmart รีเทลอันดับหนึ่งของอเมริกา ถึงจุดตกต่ำ แม้กระทั้งทั้ง Apple Microsoft Starbuck เองก็ยังเคยโดนด้วย



Bookkery.com

- ถ้าผมให้คุณนึกถึงมหาเศรษฐีที่รวยที่สุดในโลก
  - คุณคิดว่าเค้าเป็นคนยังไงครับ
  - คุณคิดว่าเค้าจะใช้ชีวิตแบบไหน
- แต่ภาพที่คุณคิด อาจจะไม่เหมือนในชีวิตจริงของคุณแซม วอลตัน คนที่รวยที่สุดในโลก 7 ปีติดต่อกัน
  - มหาเศรษฐีที่ใช้ชีวิตเหมือนคนธรรมดายๆ
  - แต่งตัวง่ายๆ
  - ขับรถกระะบะไปทำงาน
  - ตัดผมตามร้านบาร์เบอร์ชอป
- คุณแซมเป็นผู้ก่อตั้ง Walmart และ Sam's Club ที่เป็นร้านขายปลีกที่ใหญ่ที่สุดในโลก
  - ปัจจุบันมีหนึ่งสาขาทั่วโลก
  - มียอดขายกว่า 20 พันล้านเหรียญสหรัฐต่อปี
- Walmart เป็นองค์กรที่ได้รับความชื่นชม
  - ทั้งจากลูกค้า พนักงาน ตลอดจนประเทศสหรัฐอเมริกาด้วย
- โดยที่คุณแซมเอง ได้รับเหรียญเกียติยศจากประธานาธิบดี
  - เพื่อชื่นชมคุณงานความดีที่เค้าและ Walmart ได้ทำให้กับประเทศชาติ



- แต่หลังจากที่ Walmart สูญเสียผู้ก่อตั้งไปแล้ว
- Walmart ยุคหลังคุณ Sam ก็ไม่ได้เป็นเหมือนเดิมอีกต่อไป
- กลับประสบปัญหามากมาย
  - ทั้งเรื่องการจ้างงานที่ไม่เป็นธรรม
  - การเอาเปรียบลูกค้า
  - โดนต่อต้านจากชุมชนรอบๆ ห้าง
  - เรื่องอื้อฉาว การติดสินบนเจ้าหน้าที่ของภาครัฐ
- Walmart พลาดอะไรไป วันนี้เรามาเรียนรู้ไปด้วยกันครับ

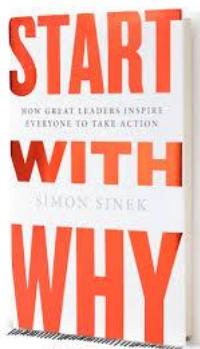


We serve books that inspire you.



sign up

- สวัสดีครับ ยินดีต้อนรับสู่ [Bookkery.com](#)
- กาแฟที่เสิร์ฟหนังสือดีๆ สำหรับผู้บริหารที่ไม่มีเวลาแบบคุณ
- เพราะเราเชื่อความรู้จะทำให้ธุรกิจเข้มแข็ง และธุรกิจที่เข้มแข็งจะสร้างชุมชนที่แข็งแรง
- โดยวันนี้จะมีผม อภิชาต บัญญติศักดิ์ จะเป็นผู้สรุปให้คุณฟัง



## How Great Leaders Inspire Everyone To Take Action

Part 5. The Biggest Challenge is Success

*Simon Sinek*

**Bookkery.com** 



- เรายังอยู่กับหนังสือชื่อ **Start With Why** แต่งโดยคุณ **Simon Sinek**
- หนังสือที่จะสอนเราว่า ผู้นำที่เก่งๆ
  - เค้าสร้างแรงบันดาลใจให้ทุกคนลงมือทำอย่างไร

## Part 5. The Biggest Challenge is Success

Chapter 11 – When Why Goes Fuzzy

Chapter 12 – Split Happens



**Bookkery.com** 

- แล้วในตอนนี้ เราจะครอบคลุมในหัวข้อ
  - ตอนที่ 5. The Biggest Challenge is Success
    - i. ความท้าทายที่ใหญ่ที่สุด ก็คือ ความสำเร็จ
  - ประกอบด้วย 2 บท คือ
    - บทที่ 11 - When Why Goes Fuzzy
      - i. เมื่อ WHY เลื่อนลง
    - บทที่ 12 - Split Happens
      - i. เมื่องค์กรมีรอยแตกเกิดขึ้น



- ทุกปี ที่ MIT จะมีการจัดสัมมนาชื่อ The Gathering of Titans
  - เป็นงานสัมมนาที่เชิญมาศรษจิระดับชั้นนำ 40-50 ท่าน
    - มาร่วมสัมมนาแบบเข้มข้น
- คุณ Simon ผู้แต่งหนังสือได้รับเชิญไปเป็นแขกริบงาน
  - แล้วเค้าได้เจอเหตุการณ์ที่เค้าประทับใจ มาเล่าให้เราฟัง
- ในคืนนึงวิทยากรได้ตั้งคำถามว่า
  - มีครบทั้งในห้องนี้
    - ที่รู้สึกว่าตนเองได้บรรลุเป้าหมายทางการเงินแล้วบ้าง
    - กว่า 80% ของคนในห้องยกมือขึ้น
- แต่ที่เค้าประทับใจคือ คำถามถัดไป
  - มีครบทั้งในห้องนี้ ที่รู้สึกว่าตัวเองประสบความสำเร็จแล้วบ้าง
    - pragelyกว่า 80% ของคนที่ยกมือเมื่อสักครู่ เอาจริง
- เป็นเรื่องที่ naïve ใจมั่นคั่น วา
  - คนที่รู้ว่ารายขนาดที่ไม่ต้องทำงานแล้วทั้งชีวิตก็ได้เนี่ย
    - ก็ยังรู้สึกว่าตัวเองยังไม่ประสบความสำเร็จ

## Being Successful/Achievement



VS



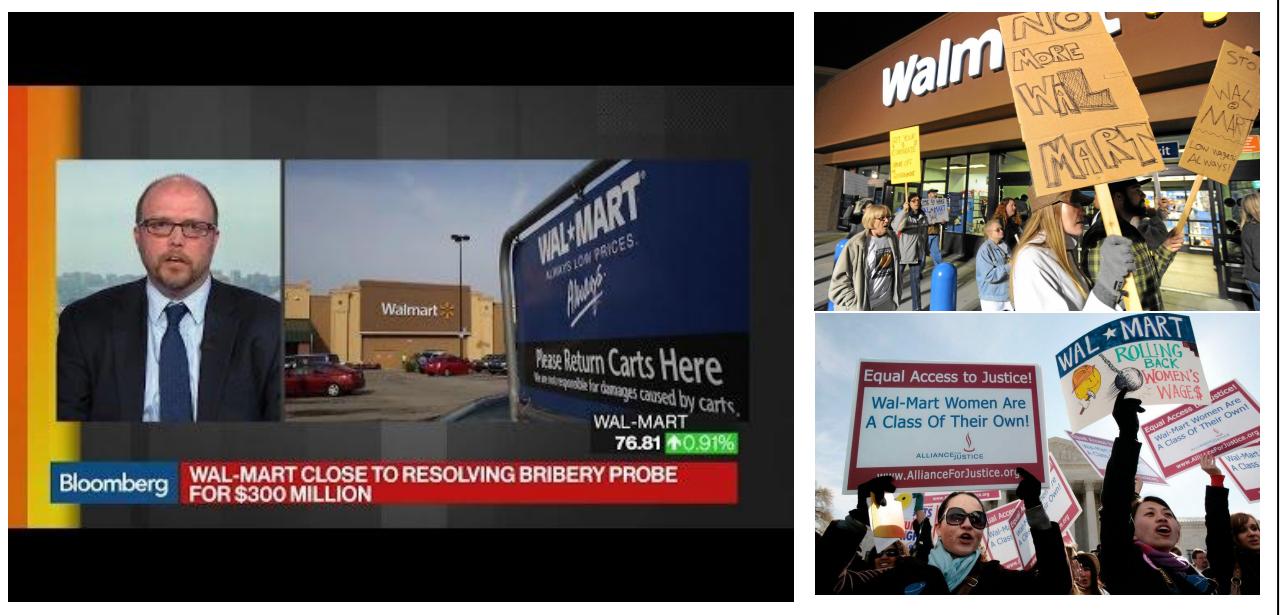
**Bookkery.com** 

- และนี่อาจจะเป็นเรื่องที่เฉพาะคนรายแบบพวกรักษาถึงจะเข้าใจ ก็คือ
  - การที่พวกรักษาถึงเพื่อหมายทางการเงิน จาก ทรัพย์สิน เงินทอง
    - มันไม่ได้ทำให้เคารุสึกว่าเค้าประสบความสำเร็จ
  - ถึงแม้คนอื่นๆจะยกย่องว่าเค้าประสบความสำเร็จ
    - แต่พวกรักษาถึงเพื่อหมายเหล่านั้น ไม่ใช่ WHY ที่เค้าตั้งใจไว้
- หลายคนริมธุรกิจมาโดยมี WHY ชัดเจน
  - แต่เพราะความยากลำบากในระหว่างทาง อาจจะทำให้พวกรักษา ต้องเปลี่ยน HOW และ WHAT ที่ลงนิดๆ
  - จนมาถึงวันที่บรรลุเป้าหมายทางการเงินแล้ว
    - แต่บางคนก็สูญเสีย WHY ที่ตั้งใจไว้ไป
- สำหรับทุกๆธุรกิจที่ต้องการประสบความสำเร็จแล้ว
  - จะต้องการทั้งคู่ครับ
  - ทั้งการบรรลุเป้าหมายทางการเงิน และ
  - การตอบ WHY ขององค์กร



**Bookkery.com**

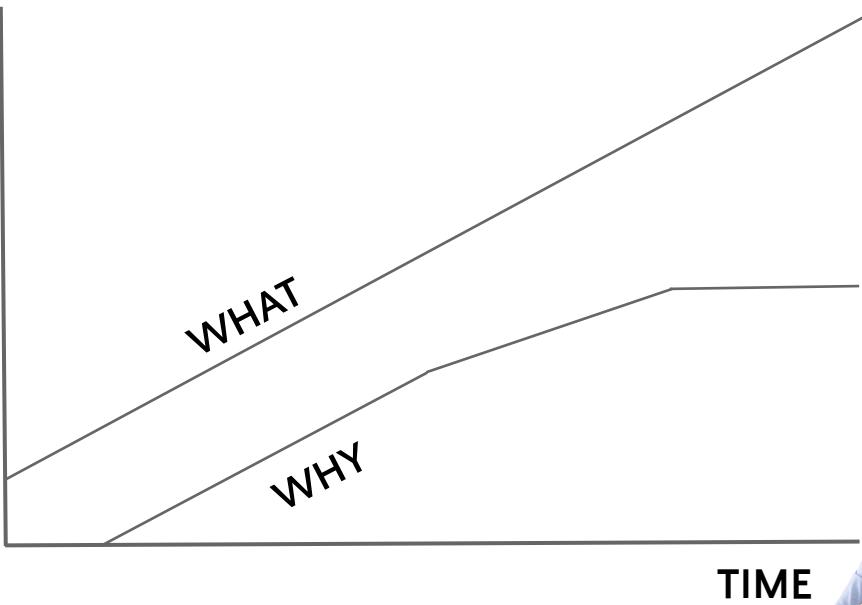
- คุณแซม วอลตัน ก็เป็นหนึ่งในคนที่บรรลุทั้งสองอย่าง ทั้งเป้าหมายทางการเงิน และการตอบ WHY
- WHY ของเค้าคือการให้บริการและการช่วยเหลือผู้คน
  - ทั้งชาวบ้านที่เป็นลูกค้า พนักงาน และชุมชนให้มีความเป็นอยู่ที่ดี
- เค้าเชื่อว่า
  - ถ้าเราดูแลคนให้ดีแล้ว
    - เดียวคนเหล่านั้นจะกลับมาดูแลเรานิที่สุด
  - ยิ่ง Walmart ให้พนักงาน ลูกค้า และชุมชนมากเท่าไหร่
    - พวกเค้าก็จะกลับมาให้มากยิ่งกว่าเดิม ทวีคูณ
  - ยิ่ง Walmart ขายของในราคากู๊ดได้มากเท่าไหร่
    - ผู้คนก็ยิ่งสามารถประหยัดเงินและมีชีวิตที่เป็นอยู่ดีมากขึ้นเท่านั้น



**Bookkery.com** 

- แต่ WHY ของคุณแซม กลับไม่ได้ถูกสารานต่อหลังสัญญาเสียเค้าไป
  - CEO ตลอดจนผู้บริหารที่มาทำงาน ต่างลืมเลื่อน WHY ขององค์กร
    - มองดูแต่ WHAT คือ การขายสินค้าให้ถูก
    - พวากเค้าก็เลยยุ่งมั่นแต่
      - การลดต้นทุน
      - การทำให้ได้มาซึ่งผลกำไร
- แล้วนั่นก็เป็นเหตุของการที่ Walmart
  - มีมาตรการที่ไม่เป็นธรรมกับพนักงาน
  - การเอาเปรียบลูกค้า
  - การไม่ใส่ใจชุมชนที่อยู่รอบข้าง
  - หรือแม้กระทั่งการติดสินบนเจ้าหน้าที่
  - จนมีคนออกมาต่อต้าน และฟ้องร้องเต็มไปหมด

\$\$\$  
or  
Other  
Metrics



Simon Sinek



**Bookkery.com**

- เรายังคงลับวิเคราะห์สิ่งที่เกิดขึ้นทั้งกับ Walmart และมหาเศรษฐีในงานสัมมนา กันตี กว่าครับ
- ปัญหาที่ใหญ่ และท้าทายที่สุดที่สุดขององค์กร
  - ก็คือความสำเร็จของตัวเองในอตีตนั่นเอง
- ตอนกิจการเล็กๆ ก็เจ้าของก็จะทำเองหลายอย่าง
  - การสื่อสาร WHY ให้ทุกคนฯ ก็ไม่ได้ยาก
  - WHAT ต่างๆ ของบริษัทที่เติบโตขึ้น เช่น รายได้ ส่วนแบ่งการตลาด ราคาหุ้น
    - มันก็โตขึ้นนานๆ ไปกับ WHY ด้วย
- พอบริษัทเติบโต ใหญ่ขึ้นๆ
  - เจ้าของก็ต้องทำงานผ่านคนจำนวนมาก
    - ความเข้มข้นของ WHY ที่สื่อสารไปข้างนอก มันก็เงื่อนๆ ไปบ้าง ไม่ชัดเจนเท่าเดิม
    - WHAT ก็อาจจะโตเร็วกว่า WHY
- และถ้าบริษัทสูญเสียผู้ก่อตั้งและวางแผนผู้สืบทอดไม่ดี
  - จะจะพบว่า WHAT จะยังโตขึ้นไปเรื่อยๆ ก็ตาม
  - WHY มันก็อาจหยุดโตไปดื้อๆ

\$\$\$  
or  
Other  
Metrics

WHAT

WHY



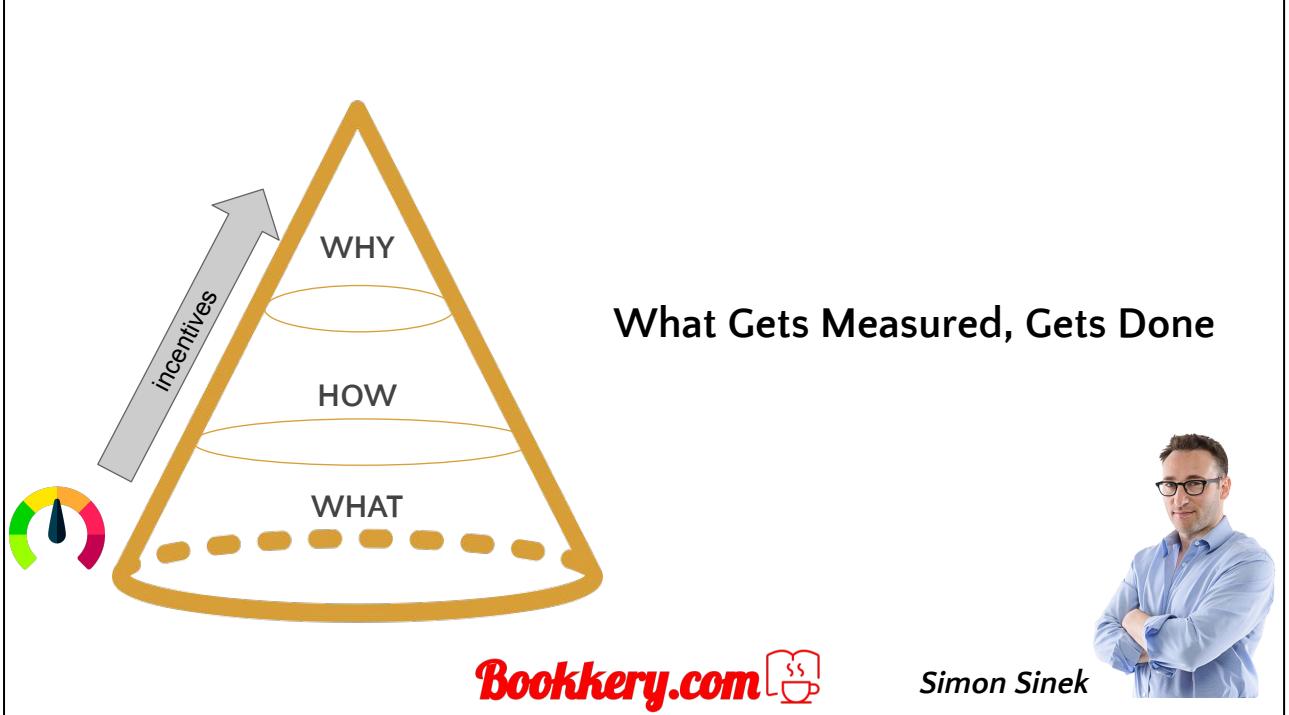
TIME

**Bookkery.com**

Simon Sinek



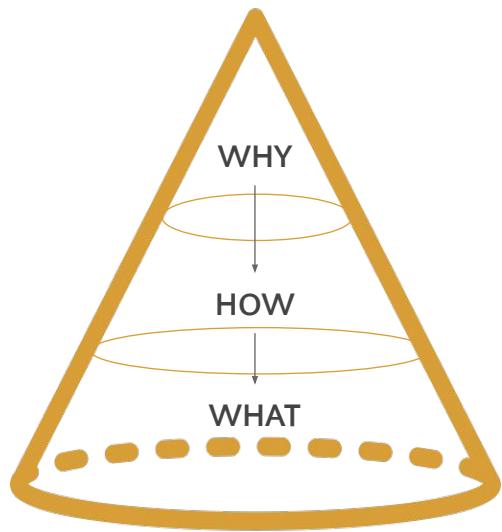
- ตอนนี้เราก็เริ่มเข้าใจแล้วว่า
  - การรักษาการเติบโตของ WHAT ควบคู่ไปกับ WHY เป็นเรื่องที่สำคัญมาก
  - แล้วเราจะไปวัดผล WHY ยังไง
- ถ้าสมมติว่าเราเป็น WALMART
  - เราจะวัดว่า เราได้ช่วยให้ลูกค้าที่เป็นมีความเป็นอยู่ดี ได้อย่างไร
  - พนักงานของเราได้รับการดูแลจากบริษัทเป็นอย่างดี จะวัดยังไง
  - มั่นคงไม่ใช่เรื่องที่วัดได้ง่ายนัก
  - และถ้าวัดได้แล้วจะสื่อสารให้พนักงาน และคนภายนอกเข้าใจได้อย่างไร



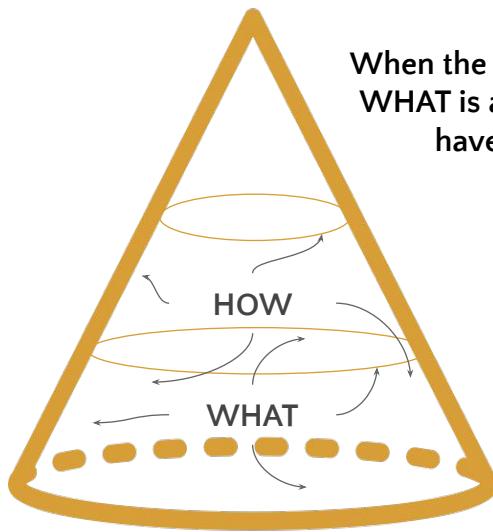
- คำตอบคือ ถ้าจะให้วัดค่า WHY ง่ายและสื่อสาร Feedback กับพนักงานก็ง่าย
  - คือ การเปลี่ยนการวัดค่า WHAT
    - จากที่หน่วยจะเป็น เงิน หรือส่วนแบ่งการตลาด ราคาหุ้น ที่ไม่สัมพันธ์กับ WHY
  - ก็เปลี่ยนไปวัดค่า WHAT ที่สัมพันธ์กับ WHY แทน
    - เช่นการวัดกิจกรรม หรือ พฤติกรรมตามค่า WHY นั้น
    - และไว้ให้รางวัล incentive พนักงานตามค่า WHAT ดังกล่าวนั่นเอง



- ตัวอย่าง เช่นบริษัท BridgePort Financial ก่อตั้งโดยคุณ Christina Harbridge
  - บริษัทดิตตามทางนี้ ที่มี WHY แตกต่างจากบริษัทอื่นๆ
    - ซึ่งมักจะใช้เทคนิคชูกรรโชกลูกหนี้
    - และให้เงินรางวัลกับพนักงานตามยอดที่เก็บได้
  - แต่ที่นี่ บริษัทจะทำงานแตกต่างไป
    - บริษัทร่วมมือกับลูกหนี้ เพื่อหาเงินมาใช้หนี้ให้หมด
    - โดยไม่ใช้วิธีชูกรรโชก
    - แต่เป็นการพูดคุยกันดีๆ ให้ลูกหนี้เชื่อใจ และพูดความจริงออกมาก
  - บริษัทไม่ได้ให้รางวัลตามยอดที่เก็บเงินได้กับพนักงาน
    - แต่ให้รางวัลตามจำนวนการลดขอบคุณที่พนักงานเขียนไปหาลูกค้าแทน
- สิ่งที่น่าประทับใจ คือ ผลประกอบการของ BridgePort Financial
  - บริษัทกลับสามารถทวงหนี้ได้มากกว่าบริษัทอื่นๆถึง 300%



**Before**



**After**

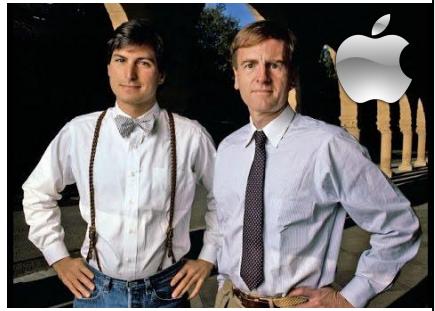
When the WHY goes,  
WHAT is all you will  
have left.



- อีกเรื่องที่สำคัญไม่น้อยกว่าการวัดค่า WHY คือ
  - การวางแผนผู้สืบทอด
- ถ้าเราจำได้ว่า The Golden Circle ถ้าเราพลิกขึ้นมา ก็จะเป็นรูปโคน หรือรูปโพธิ์舟形
  - ผู้นำสูงสุด ที่อยู่บนยอดโคน เป็นต้นทางของ WHY
    - ตั้งโgnต่อให้ระดับผู้บริหาร และระดับปฏิบัติการต่ำๆมาไปหาคนภายนอก
  - แต่พอต้นเสียง WHY หายไป
    - คนที่อยู่ระดับถัดๆไป ย้อมสีอสารสะเปะสะปะ ไม่เป็นในทิศทางเดียวกัน



Bill Gates &  
Steve Ballmer



Steve Jobs &  
John Sculley



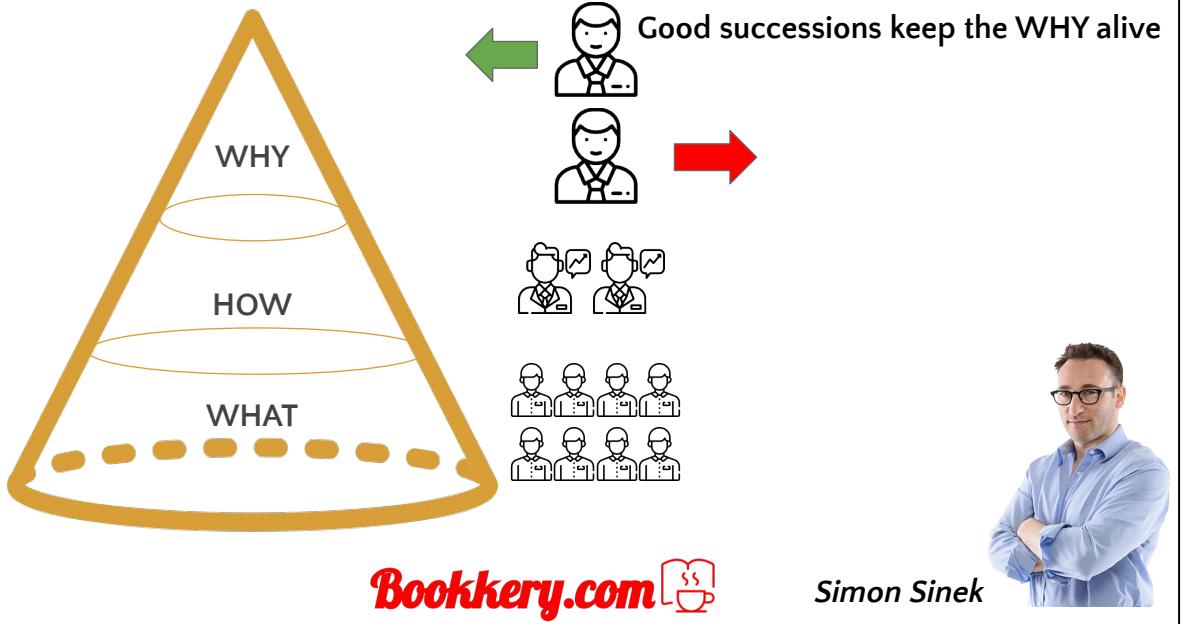
Michael Dell &  
Kevin Rollins



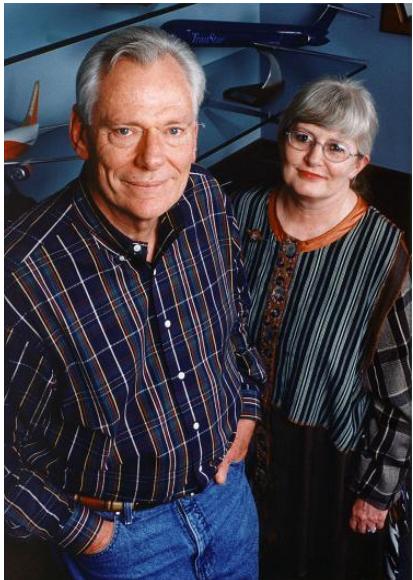
Howard Shultz &  
Kevin Johnson

**Bookkery.com**

- ปัญหาของผู้สืบทอดนี้ไม่ได้เกิดขึ้นที่ Walmart เท่านั้น
- แต่ยังเกิดกับองค์กรระดับโลกอื่นๆอีกด้วย
  - ไม่ว่าจะเป็น Microsoft ของ มหาเศรษฐีอันดับหนึ่งของโลกอีกท่า� คือ คุณ Bill Gates
    - ก็มีปัญหาในช่วงที่ เค้ามอบหมายให้คุณ Steve Ballmer มาดูแล
  - หรืออย่าง Apple ในช่วงที่ คุณ Steve Jobs
    - โดยผู้บริหารที่ตัวเองจ้างมา คือ คุณ John Sculley เขี่ยเค้าออกไปจากบริษัท
  - ที่ Dell ที่ คุณ Michael Dell มอบหมายให้คุณ Kevin Rollins
  - ที่ Starbucks ตอนที่ Howard Shultz มอบหมายให้คุณ Kevin Johnson เมื่อลงจากตำแหน่งไปเพียงไม่กี่ปี ก็ต้องกลับมาบริหารต่อ
- ทั้งหมดที่กล่าวมา พ่อผู้ก่อตั้งไม่อยู่
  - คนที่มาสืบทอดตำแหน่ง ไม่สามารถดูแลบริษัทได้
  - ส่วนใหญ่จะตกต่ำลง
    - จนถึงขนาดย่ำแย่เลยทีเดียว



- ผู้บริหารที่มาใหม่เหล่านี้ ไม่سانต่อ WHY เดิม
  - กลับเอวิลัยทัศน์อันใหม่ของตัวเองมาใส่ในองค์กร
    - มันก็เลยทำให้ลูกค้าลดจดจำพนักงานสับสน และไม่เข้าใจบริษัท
- แต่สิ่งที่ ควรจะเกิดขึ้น ก็คือ
  - การรักษา WHY เดิมของบริษัทอย่างเห็นiyawannen
    - บริษัทจะต้องสรรหาคนที่เชื่อใน WHY นั้น
      - มา sanต่อ ให้ WHY มันมีชีวิตต่อไป



# Southwest®



1. Herb Kelleher  
3. Colleen Barrett

2. Howard Putnam

4. Gary Kelly

**Bookkery.com**

- ตัวอย่างของบริษัทที่วางแผนผู้สืบทอดได้ดีคือ Southwest Airlines
  - คุณ Herb Kelleher พอลงจากตำแหน่งแล้ว
    - ก้มอบตำแหน่งต่อให้คุณ Howard Putnam
  - คุณ Howard Putnam เองถึงแม้จะมาจากการบินอื่น
    - แต่ก็มีอุปนิสัยที่ตรงกับ WHY ของ Southwest
    - มีเรื่องเล่าว่า ในวันที่คุณ Howard ไปสัมภาษณ์งานที่ Southwest กับคุณ Herb
      - ระหว่างการคุยกัน เค้าสังเกตเห็นรูที่ถุงเท้าของคุณ Herb
      - เค้าก็รู้เลยว่า ตัวเค้าเองหมายกับที่นี่
      - เพราะว่าสายการบิน Southwest ออกแบบมาเพื่อทำให้คนทั่วไปบินได้ในราคายदี่
      - การเป็นคนประยัดแบบเค้า มันสอดคล้องกับ WHY ขององค์กรได้ดี
  - ถ้ามีคนชวนคุณ Howard ไปทางกาแฟที่ Starbucks
    - เค้าก็จะปฏิเสธทันที เพราะเสียดายเงินค่ากาแฟ
      - ไปซื้อกาแฟที่ Dunkin Donut ดีกว่า

### ■ ประยัดกว่า

- หลังจากยุคคุณ Howard และภรรยาคุณ Colleen Barrett ซึ่งก็เป็นเลขานุคุณ Herb ทำงานร่วมกันมากกว่า 50 ปี ก็เลยเข้าใจและซึมซับ WHY ได้อย่างดี
- และปัจจุบันก็เป็นคุณ Gary Kelly
  - คนนี้เองก็มาจากสายการเงิน ในตำแหน่ง CFO
  - ทำงานอยู่กับ Southwest มา 15 ปี
  - โดยมีคุณ Herb ค่อยมาเป็นพี่เลี้ยง ก่อนที่เค้าจะมารับตำแหน่ง CEO

## Takeaways

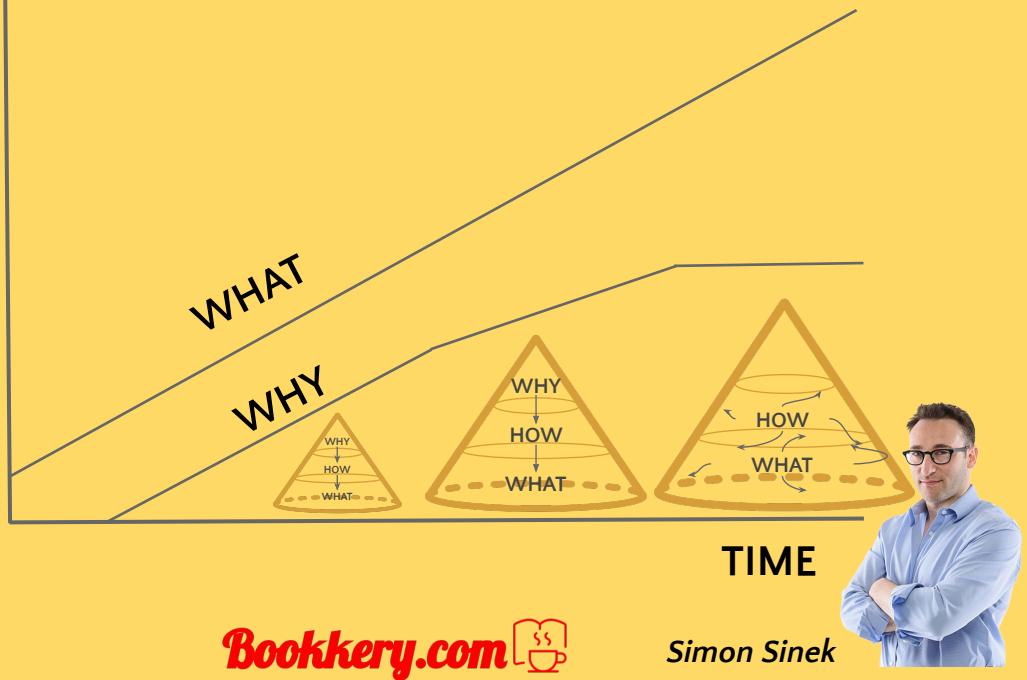


Bookkery.com 

วันนี้จบแล้วครับ ก่อนจากกันเรามาทบทวนกันดีกว่า ว่าเราได้เรียนรู้อะไรกันบ้าง

## Takeaways

\$\$\$  
or  
Other  
Metrics

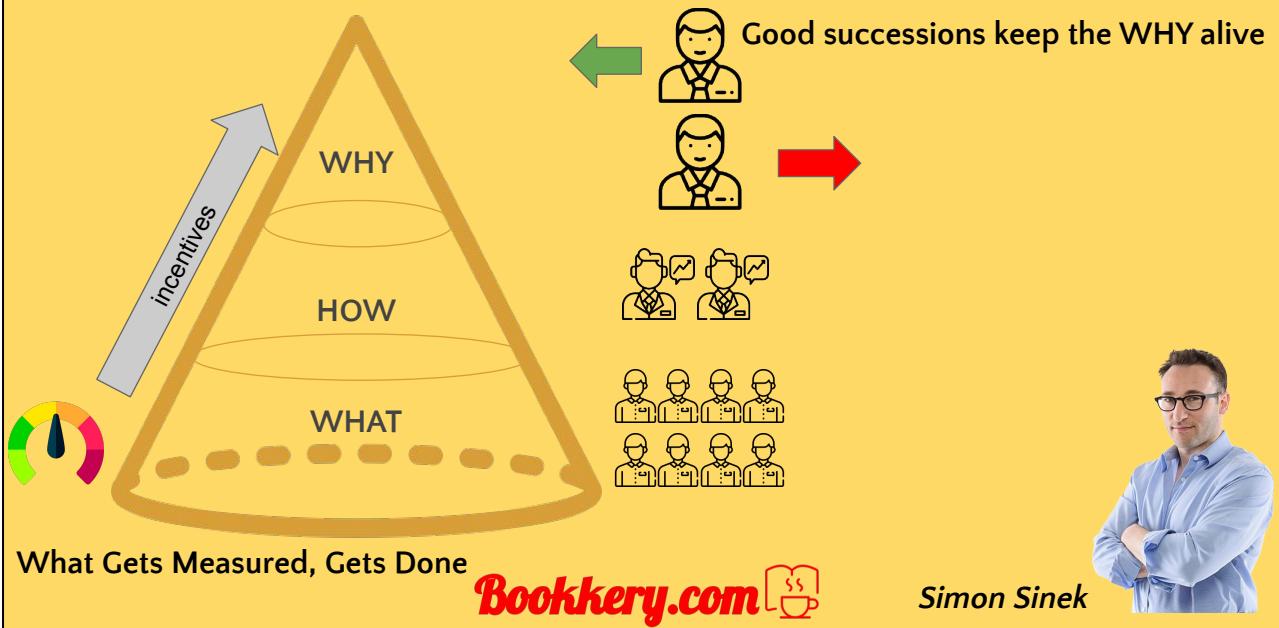


Bookkery.com

Simon Sinek

- เราได้เรียนรู้ว่า องค์กรควรจะทำให้ WHAT กับ WHY เติบโตไปพร้อมๆกัน
- ตอนบริษัทยังเล็ก มันทำได้ไม่ยาก
  - เพราะว่าเจ้าของ มากลงเมื่อทำเอง
  - การสื่อสาร WHY ให้คนภายนอกย่อมชัดเจน
- แต่เมื่อบริษัทประสบความสำเร็จ
  - เติบโตขึ้นๆ มีคนมากขึ้น
  - เจ้าของก็ต้องทำงานผ่านผู้บริหาร และระดับปฏิบัติการ
  - การสื่อสาร WHY ก็เลยไม่ชัดเจนเหมือนเดิม
  - WHAT กับ WHY ก็อาจจะเติบโตไม่พร้อมกัน
- แล้วยิ่งถ้าบริษัทใหญ่เสียผู้ก่อตั้งไป
  - และไม่วางการสืบทอดที่ดี
    - WHAT อาจจะยังเติบโต
    - แต่ WHY ของบริษัทอาจจะหยุดเติบโตไปได้

## Takeaways



- เราได้เรียนรู้ การทำให้ WHAT และ WHY เติบโตไปพร้อมกัน ต้องทำ 2 อย่างนี้ครับ
  - อย่างแรก คือ การวัดค่า WHY
    - แต่การวัดค่า WHY ตรงๆเลย ทำได้ยาก
    - เราเลยต้องวัดจากกิจกรรม หรือ WHAT ที่สอดคล้องกับ WHY แทน
    - เช่น ถ้า WHY เราเน้นการทำงานร่วมกับลูกค้า
      - เราอาจจะวัดจาก จำนวนการรีดขอบคุณลูกค้าที่พนักงานเราส่งไป
      - หรือ ถ้า WHY เราคือ เรื่องการรักษา balance ระหว่างที่ทำงานกับครอบครัว
        - เรา ก็อาจจะวัดจำนวนชั่วโมง OT
      - จากนั้น เราให้ Incentive จากค่า WHY ตัวนี้ เพื่อเป็นการ feedback ให้กับพนักงานได้ง่าย และชัดเจน
    - อย่างที่สอง ที่เราทำได้ คือ
      - การมีนโยบายการวางแผนผู้สืบทอดที่ดี
      - สร้าง หานคนที่เหมาะสม คนที่เชื่อใน WHY ของบริษัท
      - เมื่อหาได้แล้ว ผู้บริหารคนใหม่ นี้
        - จะต้องسانต่อ WHY เดิมของบริษัท ให้มีชีวิตอยู่ต่อไป

## Homework



Bookkery.com

- และการบ้านทิ้งท้ายประจำตอนนี้ มีดังนี้ครับ

## Homework

- What are your incentive programs at the company?
  - Are they aligned with you WHY?
  - If NOT, what could be your new incentive programs?

**Bookkery.com** 

- ตอบนี้ที่บริษัทของคุณมีนโยบายการให้รางวัล Incentive กับพนักงานอย่างไรบ้างครับ
  - มันสอดคล้องกับ WHY หรือเปล่า
  - ถ้ามันไม่สอดคล้อง ให้คุณลองคิดดูครับว่า นโยบายการให้รางวัลควรเป็นอะไรแทน



## Special Thanks for Awesome Resources

- Presentation template by SlidesCarnival
- Icons from Flaticon by
  - FreePik, Monkik, SmashIcons
- Pictures from Apple Inc.
- Pictures from Dell
- Pictures from Microsoft
- Pictures from Starbucks
- Pictures from Southwest Airlines
- Pictures from Walmart
- Pictures from Pexels by
  - Andrea Piacquadio
  - Анна Рыжкова
  - Christina Morillo
  - fauxels
  - ICSA
  - Ketut Subiyanto
  - Luca Nardone
  - Mihai Vlasceanu
  - Pixabay
  - Ketut Subiyanto
  - Sora Shimazaki
  - ThisIsEngineering

**Bookkery.com** 



We serve books that inspire you.



sign up



**Bookkery.com** 

- ขอบคุณมากครับที่อยู่ฟังจนถึงท้ายรายการ
  - ที่ bookkery เราชอบแบ่งปันครับ
  - และวันนี้เรายังมีของขวัญ มาให้คุณอีก
  - คุณสามารถรับฟัง Bonus Track และดาวน์โหลดสไลด์ของตอนนี้ เพียงแค่คุณ
    - กดสมัครเป็นนักอ่านกับเรา
    - สามารถกดที่ลิงค์ในคำอธิบายด้านล่างได้เลยครับ
  - และทุกครั้งที่เรามีตอนใหม่ออกมา เราจะส่งหาคุณเป็นแรก
    - กดสมัครเลยครับ



Bookkery.com

### Bonus track วันนี้คือ

- 2 บททดสอบง่ายๆที่ทำให้คุณรู้ว่า
  - วันนี้คุณพร้อมจะวางแผนมีอจากบริษัทรึยัง
  - และใครคือคนที่จะเหมาะสมสมมาสานต์องงานของคุณ
- อาย่าพลาดนะครับ



**Bookkery.com** 

- เราได้เห็นตัวอย่างจากบริษัทยักษ์ใหญ่มาแล้วนะครับว่า
  - การวางแผนเรื่องผู้สืบทอด เป็นเรื่องสำคัญมากๆ
    - ไม่ว่าจะเป็น Walmart, Microsoft, Apple, Dell, Starbucks ล้วนแต่เคยพลาดมาแล้ว
- มันสำคัญขนาดที่ว่า
  - ถ้าวางแผนผิด บริษัทอาจจะหมดอนาคต หรือ แม้กระทั่งปิดตัวลงไปเลย
- ในหนังสือ Start With Why มีวิธีการวางแผนผู้สืบทอด โดยที่
  - เราจะรู้ว่า ตอนนี้กิจการพร้อมในการสืบทอดหรือยัง
  - เราจะคัดสรรผู้สืบทอดได้อย่างไร
  - และถ้าเกิดมารับตำแหน่งแล้ว
    - เราจะรู้ได้ยังไง
      - ว่าเราเลือกคนไม่ผิด
- โดยใช้แค่เพียง 2 บททดสอบ เท่านั้นเองครับ

## The School Bus Test



- บททดสอบแรก ชื่อ School bus test หรือที่แปลว่า บททดสอบรถโรงเรียน
  - บททดสอบนี้เป็นการอุปมาาว่า
    - ถ้าสูงผู้บริหารองค์กรสูงสุดถูกรถโรงเรียนชน แล้วเค้าจากเราไป
    - วันนี้บริษัทยังสามารถเดินต่อไป ด้วยความเร็วพอๆกับตอนที่เค้ายังอยู่มั้ย
  - แล้วบริษัทคุณจะครับ ถ้าวันนี้คุณตัดสินใจไม่บริหารเองแล้ว
    - มีคนมาดูต่อได้แทนคุณได้เลยมั้ย

## The School Bus Test



- ถ้าค่าตอบคือ ยังไม่ได้ ยังไงองค์กรยังขาดผล ขาดดิลันไม่ได้
  - หรือเรียกว่ายๆ ว่าห้ามเจ็บ ห้ามป่วย ห้ามลา และห้ามตายแล้ว
    - เราคาดูอยู่แล้วว่าไม่มีใครเป็นอมตะ
  - เพราะเราต้องมาร่วมงานกัน
    - มันเลือกไม่ได้ว่า จะเกิดขึ้นวันไหน
    - แต่เราเลือกที่จะเตรียมตัวล่วงหน้าได้
- เริ่มแรก ก็คือการแกะ WHY ของตัวผู้นำ ให้เขียนมันออกมา
  - อะไรคือ WHY ของผู้นำ ให้เขียนมันออกมา
    - แล้วใส่เข้าไปในองค์กรให้ชัดเจน
    - ซึ่งก็อาจรวมไปถึงการวัดค่า WHY นั้น
    - และให้รางวัลตามตามกิจกรรม WHY นั้นด้วย
    - เช่น การให้รางวัลพนักงานตามจำนวนปัญหาที่ได้ช่วยลูกค้า เป็นต้น

## The Celery Test



- บททดสอบที่สอง ก็คือ The Celery Test ที่เราได้เคยพูดถึงใน Episode ก่อน
  - ในตอนนั้น เรายุ่งว่า เวลาเราจะทำอะไร หรือ มี WHAT อะไร
    - ให้กลับมาเช็คว่ามันตรงกับ WHY เรามั้ย
    - เช่นไปซื้อของอะไร ก่อนที่จะหยิบอะไรมาใส่ลงในตะกร้า
      - ก็ต้องพิจารณา ก่อนว่ามันสอดคล้องกับ WHY มั้ย

## The Celery Test



**Bookkery.com** 

- คนที่จะเป็น ผู้นำคนกัดไป ก็ต้องผ่าน The Celery Test เมื่อونกันครับ
  - เค้าจะต้องเชื่อ ใน WHY ของบริษัท
  - ทุกลสิ่งๆ ทุกอย่างๆที่เค้าพูดและทำ จะต้องตรงกับ WHY
  - ถ้าเป็นแบบนั้นแล้ว
    - เราถึงจะมั่นใจได้ว่า เค้าเองจะسانต่อ WHY ต่อไป
- รวมไปถึงหลังจากที่เค้ามารับตำแหน่งแล้ว
  - นโยบาย วิธีการ หรือ WHAT อะไรใหม่ๆ
  - ก็ต้องผ่าน The Celery Test ด้วย



We serve books that inspire you.



sign up