

*Don't fail like them!!*



**Bookkery.com**



อะไรที่ทำให้ Walmart รีเทลอันดับหนึ่งของอเมริกา ถึงจุดตกต่ำ แม้กระทั้งทั้ง Apple Microsoft Starbuck เองก็ยังเคยโดนด้วย



ถ้าผมให้คุณนีกถึงมหาเศรษฐีที่รวยที่สุดในโลก คุณคิดว่าเค้าเป็นคนยังไงครับ คุณคิดว่าเค้าจะใช้ชีวิตแบบไหน

แต่ภาพที่คุณคิด อาจจะไม่เหมือนในชีวิตจริงของคุณแซม วอลตัน คนที่รวยที่สุดในโลก 7 ปีติดต่อกัน มหาเศรษฐีที่ใช้ชีวิตเหมือนคนธรรมดากๆ แต่งตัวง่ายๆ ขับรถกระะยะไปทำงาน ตัดผมตามร้านบาร์เบอร์ชอป

คุณแซมเป็นผู้ก่อตั้ง Walmart และ Sam's Club ที่เป็นร้านขายปลีกที่ใหญ่ที่สุดในโลก ปัจจุบันมีหนึ่งในสาขาทั่วโลก มียอดขายกว่า 20 พันล้านเหรียญสหรัฐต่อปี Walmart เป็นองค์กรที่ได้รับความเชื่อมั่น ทั้งจากลูกค้า พนักงาน ตลอดจนประเทศสหรัฐอเมริกาด้วย โดยที่คุณแซมเอง ได้รับเหรียญเกียรติยศจากประธานาธิบดี George W. Bush เพื่อชื่นชมคุณงามความดีที่เค้าและ Walmart ได้ทำให้กับประเทศไทย



แต่หลังจากที่ Walmart สูญเสียผู้ก่อตั้งไปแล้ว Walmart ยุคหลังคุณ Sam ก็ไม่ได้เป็นเหมือนเดิม อีกต่อไป กลับประสบปัญหามากมาย ทั้งเรื่องการจ้างงานที่ไม่เป็นธรรม, การเอาเปรียบลูกค้า, โดนต่อต้านจากชุมชนรอบๆ ห้าง, และยังมีเรื่องอื้อฉาว การติดสินบนเจ้าหน้าที่ของภาครัฐ

Walmart พลาดอะไรไป วันนี้เรามาเรียนรู้ไปด้วยกันครับ

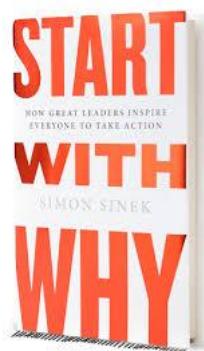


We serve books that inspire you.



sign up

สวัสดีครับ ยินดีต้อนรับสู่ [Bookkery.com](#) คาเฟ่ที่เสริฟหนังสือดีๆ 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 ความท้าทายที่ใหญ่ที่สุด ก็คือความสำเร็จ
- ประกอบด้วย 2 บท คือ
  - บทที่ 11 - When Why Goes Fuzzy เมื่อ WHY เลือนลา
  - บทที่ 12 - Split Happens เมื่องค์กรมีรอยแตกเกิดขึ้น



ทุกๆปี ที่ MIT จะมีการจัดสัมมนาชื่อ The Gathering of Titans เป็นงานสัมมนาที่เชิญมหาเศรษฐี ระดับชั้นนำ 40-50 ท่าน มาร่วมสัมมนาแบบเข้มข้น คุณ Simon ผู้แต่งหนังสือได้รับเชิญไปเป็น แขกรับเชิญในงาน แล้วเค้าได้เจอเหตุการณ์ที่เค้าประทับใจ มาเล่าให้เราฟัง

ในคืนเนิ่นวิทยากรได้ตั้งคำถามว่า “มีใครบ้างในห้องนี้ ที่รู้สึกว่าตนเองได้บรรลุเป้าหมายทางการเงินแล้วบ้าง” ปรากฏกว่า 80% ของคนในห้องยกมือขึ้น แต่ที่เค้าประทับใจคือ คำถามถัดไป “มีใครบ้างในห้องนี้ ที่รู้สึกว่าตัวเองประสบความสำเร็จแล้วบ้าง” ปรากฏกว่า 80% ของคนที่ยกมือ เมื่อสักครู่ เอาจริง

เป็นเรื่องที่น่าแปลกใจมั๊ยครับ ว่าคนที่ร่าเริงขนาดที่ไม่ต้องทำงานแล้วทั้งชีวิตก็ได้เนี่ย ก็ยังรู้สึก ว่าตัวเองยังไม่ประสบความสำเร็จ

## Being Successful/Achievement



VS



## Feeling Successful/Success

**Bookkery.com** 

และนี่อาจจะเป็นเรื่องที่เฉพาะคนรวยแบบพากเด้าถึงจะเข้าใจ ก็คือ การที่พวกรู้สึกเป้าหมายทางการเงิน จาก ทรัพย์สิน เงินทอง มันไม่ได้ทำให้เด็กวุ่นวายกว่าเด็กประสมความสำเร็จ

ถึงแม้คนอื่นๆ จะยกย่องว่าเด็กประสมความสำเร็จ แต่พวกรู้สึกเป้าหมายเหล่านั้น ไม่ใช่ WHY ที่เด็กตั้งใจไว้ หลายคนเริ่มธุรกิจมาโดยมี WHY ชัดเจน แต่ เพราะความยากลำบากในระหว่างทาง อาจจะทำให้พวกรู้สึกเปลี่ยน HOW และ WHAT ที่ลงนิดๆ จนมาถึงวันที่บรรลุเป้าหมายทางการเงินแล้ว แต่บางคนก็สูญเสีย WHY ที่ตั้งใจไว้ไป

สำหรับทุกๆ ธุรกิจที่ต้องการประสมความสำเร็จแล้ว จะต้องการทั้งคู่ครรับ ทั้งการบรรลุเป้าหมายทางการเงิน และ การตอบ WHY ขององค์กร



Bookkery.com

คุณแซม วอลตัน ก็เป็นหนึ่งในคนที่บรรลุทั้งสองอย่าง ทั้งเป้าหมายทางการเงิน และการตอบ WHY ซึ่ง WHY ของเค้าคือ การให้บริการและการช่วยเหลือผู้คน ทั้งชาวบ้านที่เป็นลูกค้า พนักงาน และชุมชนให้มีความเป็นอยู่ที่ดี

- เค้าเชื่อว่า ถ้าเราดูแลคนให้ดีแล้ว เดียวคนเหล่านั้นจะกลับมาดูแลเราในที่สุด
- ยิ่ง Walmart ให้พนักงาน ลูกค้า และชุมชนมากเท่าไหร่ พวකเด็กก็จะกลับมาให้มากยิ่ง กว่าเดิม ทวีคุณ
- ยิ่ง Walmart ขายของในราคากูดได้มากเท่าไหร่ ผู้คนก็ยิ่งสามารถประหยัดเงินและมี ชีวิตที่เป็นอยู่ดีมากขึ้นเท่านั้น

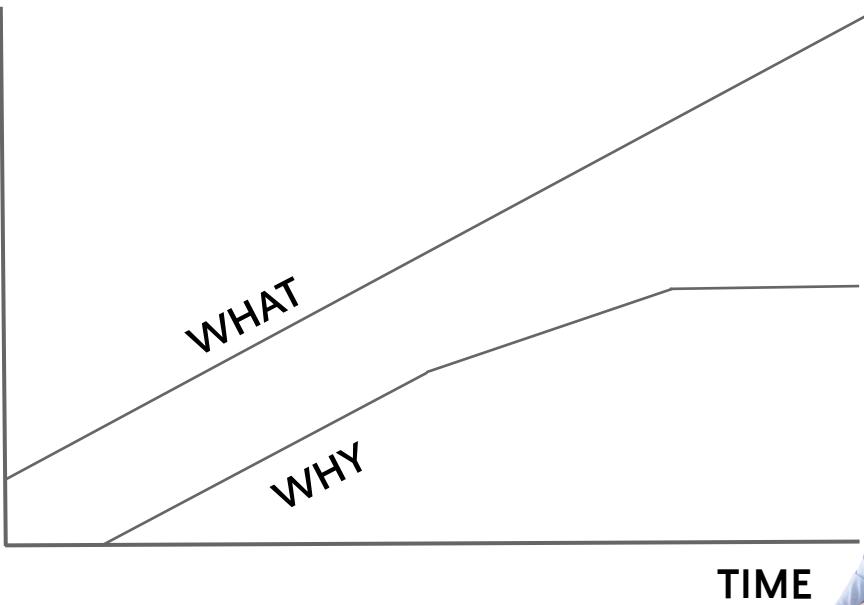


**Bookkery.com** 

แต่ WHY ของคุณแฉม กลับไม่ได้ถูกสานต่อหลังสูญเสียเค้าไป CEO ตลอดจนผู้บริหารที่มาทำงาน ต่างลืมเลือน WHY ขององค์กร มองดูแต่ WHAT คือ การขายสินค้าให้ถูก พากเด็กก็เลยมุ่งมั่นแต่ การลดต้นทุน การทำให้ได้มาซึ่งผลกำไร

แล้วนั่นก็เป็นเหตุของการที่ Walmart มีมาตรการที่ไม่เป็นธรรมกับพนักงาน การเอาเปรียบลูกค้า การไม่ใส่ใจชุมชนที่อยู่รอบข้าง หรือแม้กระทั่งการติดลิ้นบนเจ้าหน้าที่ จนมีคนออกมารอต่อต้าน และฟ้องร้องเต็มไปหมด

\$\$\$  
or  
Other  
Metrics



Simon Sinek



**Bookkery.com**

เราลองมากลับวิเคราะห์สิ่งที่เกิดขึ้นทั้งกับ Walmart และมหาเศรษฐีในงานล้มมนา กันดีกว่าครับ  
ปัญหาที่ใหญ่ และท้าทายที่สุดที่สุดขององค์กร ก็คือความสำเร็จของตัวเองในอีกนั่นเอง

ตอนกิจการเล็กๆ ก็เจ้าของก็จะทำเองหลายอย่าง การสื่อสาร WHY ให้ทุกคนฯ ก็ไม่ได้ยาก  
WHAT ต่างๆ ของบริษัทที่เติบโตขึ้น เช่น รายได้ ส่วนแบ่งการตลาด ราคาหุ้น มันก็โตขึ้นนานไป  
กับ WHY ด้วย

พอบริษัทเติบโต ใหญ่ขึ้นๆ เจ้าของก็ต้องทำงานผ่านคนจำนวนมาก ความเข้มข้นของ WHY ที่  
สื่อสารไปข้างนอก มันก็เงื่องๆ ไม่ชัดเจนเท่าเดิม WHAT ก็อาจจะโตเร็วกว่า WHY

และถ้าบริษัทสูญเสียผู้ก่อตั้งและวางแผนผู้สืบทอดไม่ดี อาจจะพบว่า WHAT จะยังโตขึ้นไปเรื่อยๆ  
ก็ตาม WHY มันก็อาจหยุดโตไปดีๆ

\$\$\$  
or  
Other  
Metrics

WHAT

WHY



TIME

**Bookkery.com**

Simon Sinek

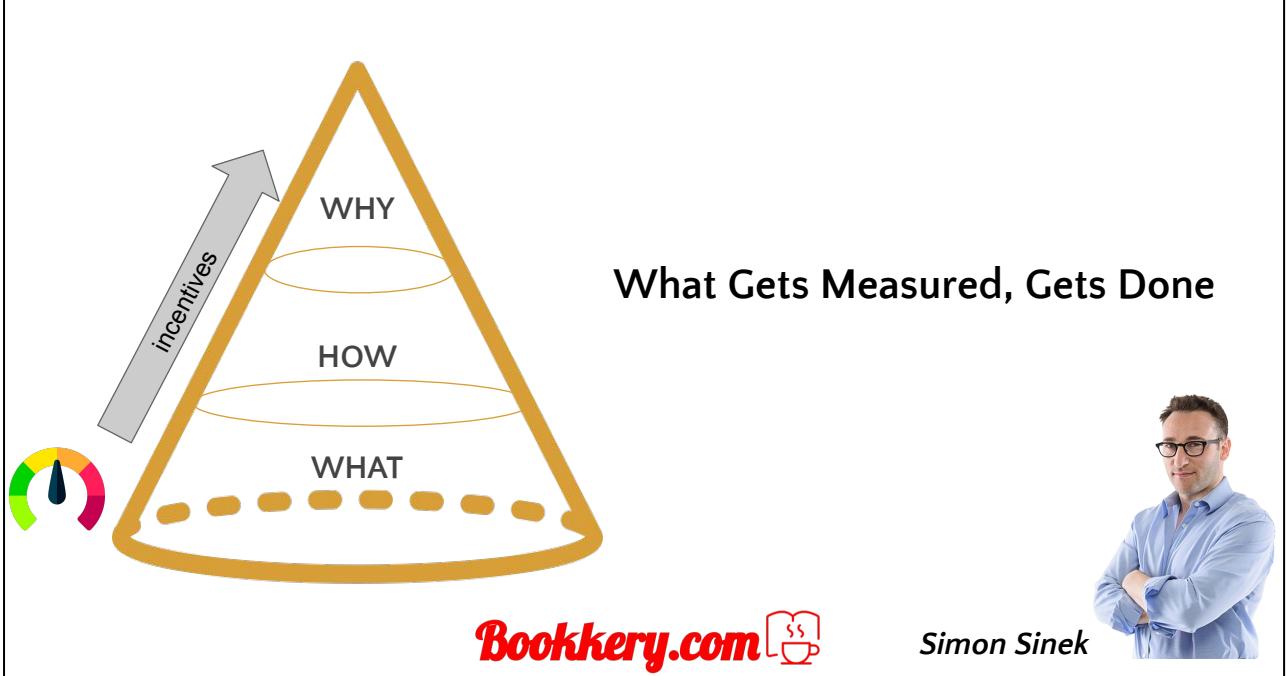


ตอนนี้เราก็เริ่มเข้าใจแล้วว่า การรักษาการเติบโตของ WHAT ควบคู่ไปกับ WHY เป็นเรื่องที่สำคัญมาก และเราจะไปวัดผล WHY ยังไง ??

ถ้าสมมติว่าเราเป็น WALMART เราจะวัดว่า

- เราได้ช่วยให้ลูกค้าที่เป็นมีความเป็นอยู่ดี ได้อย่างไร
- พนักงานของเราได้รับการดูแลจากบริษัทเป็นอย่างดี จะวัดยังไง

มันคงไม่ใช่เรื่องที่วัดได้ง่ายนัก แล้วถ้าวัดได้แล้วจะสื่อสารให้พนักงาน และคนภายนอกเข้าใจได้อย่างไร??

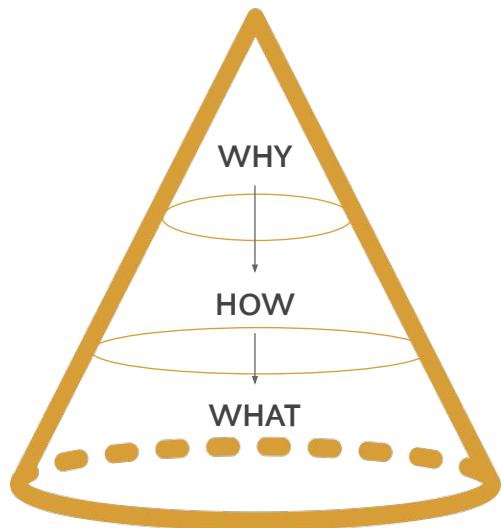


คำตอบคือ ถ้าจะให้วัดค่า WHY ง่ายและสื่อสาร Feedback กับพนักงานก็ง่าย คือ การเปลี่ยนการวัดค่า WHAT จากที่หน่วยจะเป็น เงิน หรือส่วนแบ่งการตลาด ราคาหุ้น ที่ไม่สัมพันธ์กับ WHY ก็เปลี่ยนไปวัดค่า WHAT ที่สัมพันธ์กับ WHY แทน เช่นการวัดกิจกรรม หรือ พฤติกรรมตามค่า WHY นั้น และให้รางวัล incentive พนักงานตามค่า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

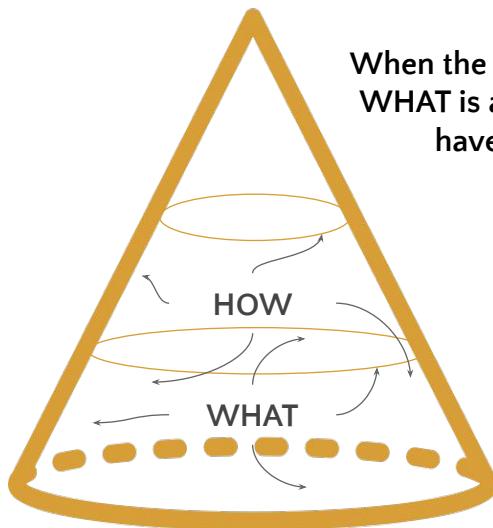


ตัวอย่าง เช่นบริษัท BridgePort Financial ก่อตั้งโดยคุณ Christina Harbridge บริษัทดิตตาม ทางหนึ่ง ที่มี WHY แตกต่างจากบริษัทอื่นๆ ซึ่งมักจะใช้เทคนิคชูกรรโชกลูกหนี้ และให้เงินรางวัล กับพนักงานตามยอดที่เก็บได้

แต่ที่นี่ บริษัทจะทำงานแตกต่างไป บริษัทร่วมมือกับลูกหนี้ เพื่อหาเงินมาใช้หนี้ให้หมด โดยไม่ใช้ วิธีชูกรรโชก แต่เป็นการพูดคุยกันดีๆ ให้ลูกหนี้เชื่อใจ และพูดความจริงออกมาก บริษัทไม่ได้ให้ รางวัลตามยอดที่เก็บเงินได้กับพนักงาน แต่ให้รางวัลตามจำนวนการดูแลลูกหนี้ที่พนักงานเขียน ไปหาลูกค้าแทน สิ่งที่น่าประทับใจ คือ ผลประกอบการของ BridgePort Financial บริษัทกลับ สามารถหักห้ามมากกว่าบริษัทอื่นๆถึง 300%



**Before**



**After**

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

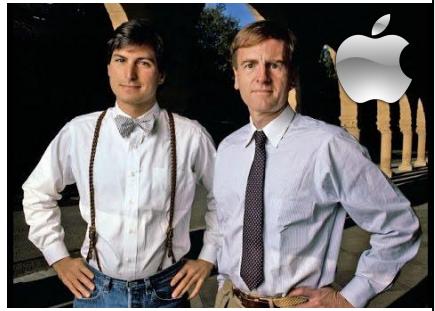


อีกเรื่องที่สำคัญไม่น้อยกว่าการวัดค่า WHY คือ การวางแผนผู้สืบทอด ถ้าเราจำได้ว่า The Golden Circle ถ้าเราพลิกขึ้นมา ก็จะเป็นรูปโคน หรือรูปโตรใจง ผู้นำสูงสุด ที่อยู่บนยอดโคน เป็นต้นทางของ WHY ตะโกรนต่อให้ระดับผู้บริหาร และระดับปฏิบัติการต่ำๆมาไปหาคนภายนอก

แต่พอต้นเลี้ยง WHY หายไป คนที่อยู่ระดับถัดๆไป ย่อมสื่อสารละเอียด ไม่เป็นในทิศทางเดียวกัน



Bill Gates &  
Steve Ballmer



Steve Jobs &  
John Sculley



Michael Dell &  
Kevin Rollins



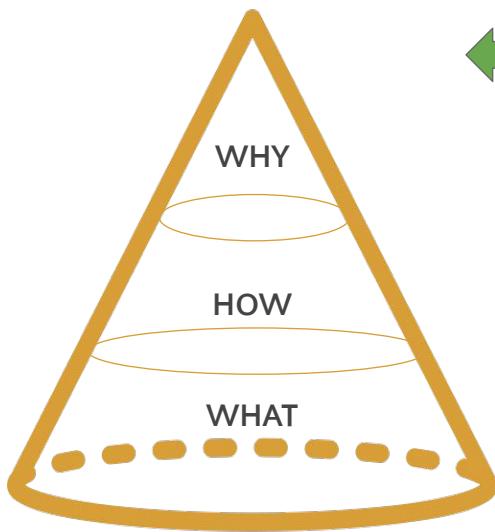
Howard Schultz &  
Kevin Johnson

**Bookkery.com**

ปัญหาของผู้สืบทอดนี้ไม่ได้เกิดขึ้นที่ Walmart เท่านั้น แต่ยังเกิดกับองค์กรระดับโลกอีกด้วย  
ไม่ว่าจะเป็น

- Microsoft ของ มหาเศรษฐีอันดับหนึ่งของโลกอีกท่าน คือ คุณ Bill Gates ก็มีปัญหานิช่วงที่เค้ามอบหมายให้คุณ Steve Ballmer มาดูแล
- หรืออย่าง Apple ในช่วงที่คุณ Steve Jobs โดนผู้บริหารที่ตัวเองจ้างมา คือ คุณ John Sculley เขี่ยเค้าออกไปจากบริษัท
- ที่ Dell ที่คุณ Michael Dell มอบหมายให้คุณ Kevin Rollins
- ที่ Starbucks ตอนที่ Howard Shultz มอบหมายให้คุณ Kevin Johnson เมื่อลงจากตำแหน่งไปเพียงไม่กี่ปี ก็ต้องกลับมาบริหารต่อ

ทั้งหมดที่กล่าวมา พ่อผู้ก่อตั้งไม่อยู่ คนที่มาสืบทอดตำแหน่ง ไม่สามารถดูแลบริษัทได้ ส่วนใหญ่จะตกต่ำลง จนถึงขนาดบ่ำแย่เลยทีเดียว



Good successions keep the WHY alive

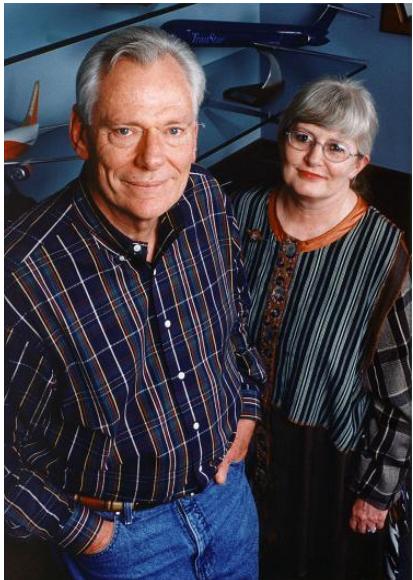
**Bookkery.com** 

Simon Sinek



ผู้บริหารที่มาใหม่เหล่านี้ ไม่سانต่อ WHY เดิม กลับเอาวิสัยทัศน์อันใหม่ของตัวเองมาใส่ใน  
องค์กร มันก็เลยทำให้ลูกค้าติดใจจนพนักงานลับสน และไม่เข้าใจบริษัท

แต่สิ่งที่ ควรจะเกิดขึ้น ก็คือ การรักษา WHY เดิมของบริษัทอย่างเหนียวแน่น บริษัทจะต้องสร้าง  
คนที่เชื่อใน WHY นั้น มาแทนต่อ ให้ WHY มันมีชีวิตต่อไป



# Southwest®



1. Herb Kelleher

3. Colleen Barrett

2. Howard Putnam

4. Gary Kelly

**Bookkery.com**

ตัวอย่างของบริษัทที่วางแผนผู้สืบทอดได้ดีคือ Southwest Airlines คุณ Herb Kelleher พอลจากตำแหน่งแล้ว ก็มอบตำแหน่งต่อให้คุณ Howard Putnam

คุณ Howard Putnam เองถึงแม้จะมาจากการบินอื่น แต่ก็มีอุปนิสัยที่ตรงกับ WHY ของ Southwest โดยมีเรื่องเล่าว่า ในวันที่คุณ Howard ไปสัมภาษณ์งานที่ Southwest กับคุณ Herb ระหว่างการคุยกัน เค้าลังเกตเห็นรูที่ถุงเท้าของคุณ Herb เค้าก็รู้เลยว่า ตัวเค้าเองเหมาะสมกับที่นี่ เพราะว่าสายการบิน Southwest ออกแบบมาเพื่อทำให้คนทั่วไปบินได้ในราคาย่อมเยา การเป็นคนประหยัดแบบเค้า มันสอดคล้องกับ WHY ขององค์กรได้ดี ถ้ามีคนช่วงคุณ Howard ไปท่านกาแฟที่ Starbucks เค้าก็จะปฏิเสธทันที เพราะเสียดายเงินค่ากาแฟ ไปซื้อกาแฟที่ Dunkin Donut ดีกว่า ประหยัดกว่า

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

## Takeaways



Bookkery.com 

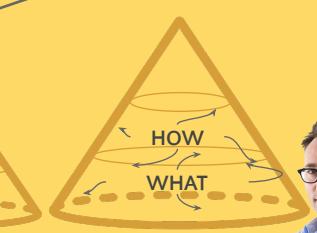
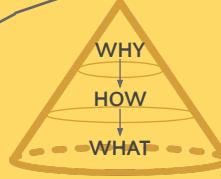
วันนี้จบแล้วครับ ก่อนจากกันเรามาทบทวนกันดีกว่า ว่าเราได้เรียนรู้อะไรกันบ้าง

## Takeaways

\$\$\$  
or  
Other  
Metrics

WHAT

WHY



TIME

**Bookkery.com**

Simon Sinek

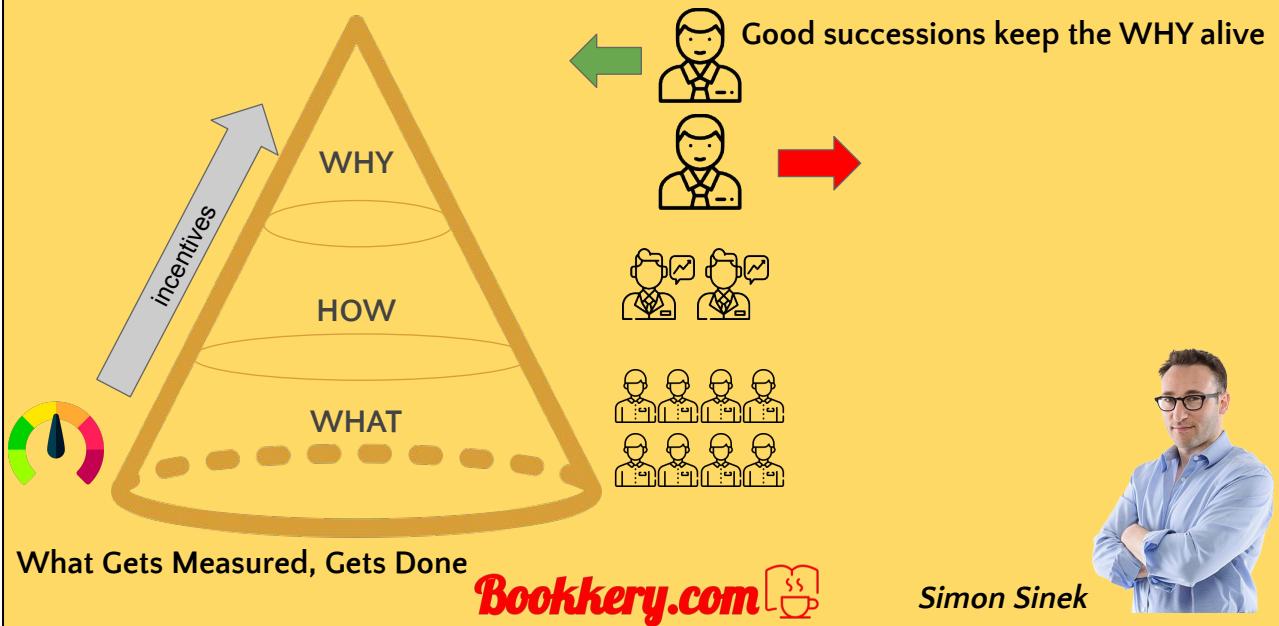


เราได้เรียนรู้ว่า องค์กรควรจะทำให้ WHAT กับ WHY เติบโตไปพร้อมๆกัน ตอนบริษัทยังเล็ก มันทำได้ไม่ยาก เพราะว่าเจ้าของ มากล้มมือทำเอง การสื่อสาร WHY ให้คนภายนอกย่อomba;ชัดเจน

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 จำนวนการดูแลลูกค้าที่พนักงานเราส่งไป หรือ
  - ถ้า WHY เราคือ เรื่องการรักษาระดับ balance ระหว่างที่ทำงานกับครอบครัว เราอาจจะวัดจำนวนชั่วโมง OT
  - จากนั้น เราให้ Incentive จากค่า WHY ตัวนี้ เพื่อเป็นการ feedback ให้กับพนักงานได้ง่าย และชัดเจน
- อย่างที่สอง ที่เราทำได้ คือ การมีนโยบายการวางแผนผู้สืบทอดที่ดี สรรหาราหคนที่เหมาะสม 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** 

ตอนนี้ที่บริษัทของคุณมีนโยบายการให้รางวัล 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 Bloomberg
- Pictures from Dell
- Pictures from Evan Vucci / AP Photo
- 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** 

ขอบคุณมากครับที่อยู่ฝั่งนี้ถึงท้ายรายการ ที่ bookkery เราขอบแบ่งปันครับ และวันนี้เรายังมี  
ของขวัญ มาให้คุณอีก คุณสามารถรับฟัง Bonus Track และดาวน์โหลดสไลด์ของ  
ตอนนี้ เพียงแค่คุณ กดสมัครเป็นนักอ่านกับเรา สามารถกดที่ลิงค์ในคำอธิบายด้านล่างได้เลยครับ  
และทุกครั้งที่เรามีตอนใหม่ออกมา เราจะส่งหาคุณเป็นแรก กดสมัครเลยครับ



**Bookkery.com** 

Bonus track วันนี้คือ 2 บททดสอบง่ายๆที่ทำให้คุณรู้ว่า

- วันนี้คุณพร้อมจะวางแผนเมื่อจากบริษัทรึยัง
- และใครคือคนที่จะเหมาะสมมางานต่อของคุณ
- เราจะรู้ได้ยังไงว่าเราเลือกคนไม่ผิด

อย่าพลาดนะครับ



**Bookkery.com** 

เราได้เห็นตัวอย่างจากบริษัทยักษ์ใหญ่มาแล้วนะครับว่า การวางแผนเรื่องผู้ลีบทดลอง เป็นเรื่องสำคัญมากๆ ไม่ว่าจะเป็น Walmart, Microsoft, Apple, Dell, Starbucks ล้วนแต่เคยพลาดมาแล้ว

มันสำคัญขนาดที่ว่า ถ้าวางแผนตัวคนผิด บริษัทอาจจะหมดอนาคต หรือ แม้กระทั่งปิดตัวลงไปเลย ในหนังสือ Start With Why มีวิธีการวางแผนผู้ลีบทดลอง โดยที่ เราจะรู้ว่า

- ตอนนี้กิจการพร้อมในการลีบทดลอง
- เราจะคัดสรรผู้ลีบทดลองได้อย่างไร
- และถ้าเค้ามารับตำแหน่งแล้ว เราจะรู้ได้ยังไง ว่าเราเลือกคนไม่ผิด

โดยใช้แค่เพียง 2 บททดสอบ เท่านั้นเองครับ

## The School Bus Test



บททดสอบแรก ชื่อ School bus test หรือที่เปล่าว บททดสอบรถโรงเรียน บททดสอบนี้เป็นการอุปมาฯ ถ้าจู่ๆผู้บริหารองค์กรสูงสุดภูมิใจในความสำเร็จขององค์กร แล้วเค้าจากเราไป วันนี้บริษัทยังสามารถเติบโตต่อไป ด้วยความเร็วพอๆกับตอนที่เค้ายังอยู่มั้ย

แล้วบริษัทคุณจะครับ ถ้าวันนี้คุณตัดสินใจไม่บริหารเองแล้ว มีคนมาดูต่อได้แทนคุณได้เลยมั้ย??

## The School Bus Test



**Bookkery.com** 

ถ้าค่าตอบคือ ยังไม่ได้ ยังไงองค์กรยังขาดผล ขาดดิฉันไม่ได้ หรือเรียกว่ายา ว่าห้ามเจ็บ ห้ามป่วย ห้ามลา และห้าม怠惰แล้ว เราคงต้องมาเรียนรู้ความกัน เพราเราอุ้ยู่แล้วว่าไม่มีใครเป็นอมตะ มันเลือกไม่ได้ว่า จะเกิดขึ้นวันไหน แต่เราเลือกที่จะเตรียมตัวล่วงหน้าได้

เริ่มแรก ก็คือการแกะ WHY ของตัวผู้นำอุ่นใจรับ อะไรคือ WHY ของผู้นำ ให้เขียนมันลงมา แล้วใส่เข้าไปในองค์กรให้ชัดเจน ซึ่งก็อาจจะรวมไปถึงการวัดค่า WHY นั้น และให้รางวัลตาม ตามกิจกรรม WHY นั้นด้วย เช่น การให้รางวัลพนักงานตามจำนวนปัญหาที่ได้ช่วยลูกค้า เป็นต้น

## The Celery Test



บททดสอบที่สอง ก็คือ The Celery Test ที่เราได้เคยพูดถึงใน Episode ก่อน ในตอนนั้น เราพูดว่า เวลาเราจะทำอะไร หรือ มี WHAT อะไร ให้กลับมาเช็คว่ามันตรงกับ WHY เรามั้ย เช่นไปซื้อของอะไร ก่อนที่จะหยิบอะไรมาใส่ลงในตะกร้า ก็ต้องพิจารณาก่อนว่ามันสอดคล้องกับ WHY มั้ย

## The Celery Test



**Bookkery.com** 📚

คนที่จะเป็น ผู้นำคนลัดไป ก็ต้องผ่าน The Celery Test เมื่อกันครับ เค้าจะต้องเชื่อ ใน WHY ของบริษัท ทุกสิ่งๆ ทุกอย่างๆที่เค้าพูดและทำ จะต้องตรงกับ WHY ถ้าเป็นแบบนั้นแล้ว เราถึงจะ มั่นใจได้ว่า เค้าเองจะสามารถต่อ WHY ต่อไป

รวมไปถึงหลังจากที่เค้ามารับตำแหน่งแล้ว นโยบาย วิธีการ หรือ WHAT อะไรใหม่ๆ ก็ต้องผ่าน The Celery Test ด้วย



We serve books that inspire you.



sign up