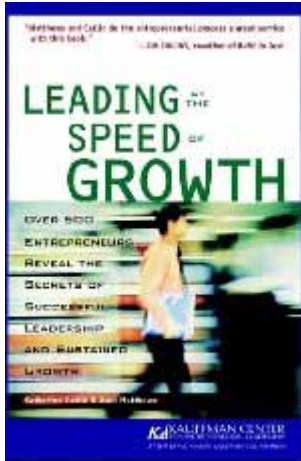


# LEADING at the SPEED of GROWTH

## โตไม่รู้ตก วิธีการทำให้เจ้าแกกลายเป็น CEO



ในโลกของการแข่งขันทางธุรกิจมีข้อได้เปรียบบางประการที่เปลี่ยนแปลงไปจากการแข่งขันในยุคก่อน ซึ่งหากใครมีขนาดการผลิตที่ใหญ่กว่า (Economy of scale) ก็ย่อมได้เปรียบคู่แข่ง แต่ในยุคปัจจุบัน ขนาดไม่ใช่เรื่องสำคัญ ความเร็วต่างหากที่สำคัญกว่า (Economy of Speed)

ฉะนั้น คนที่ได้เปรียบ คือ คนที่เร็วกว่า บริษัทหรือองค์กรที่จะอยู่รอดและเติบโตได้ คือ บริษัทหรือองค์กรที่ปรับตัวสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

### บทที่ 1 สิ่งท้าทายต่อการเจริญเติบโตทางธุรกิจ

ในทศวรรษหนึ่ง ๆ มีผู้ประกอบการเกิดขึ้นมากมายที่พยายามสร้างฝันของตนเองให้เป็นจริง แต่มีผู้ประกอบการน้อยรายที่สามารถก้าวผ่านอุปสรรคไปสู่ความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ได้ บางรายเปลี่ยนธุรกิจที่ทำไปเรื่อย ๆ บางรายทำได้เพียงรักษาธุรกิจไว้แต่ไม่โต และมีไม่น้อยที่ล้มหายตายจากไปเพราะเปลี่ยนแปลงตนเองให้เป็น CEO ของบริษัทใหญ่ไม่ได้

เมื่อถึงระดับหนึ่งที่บริษัทเริ่มโตไปจากจุดเริ่มต้น รูปแบบภาวะผู้นำก็ต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วยความรับผิดชอบและบทบาทใหม่ต้องอาศัยความรู้และบทบาทใหม่ และบางครั้งก็ต้องเรียนรู้สิ่งใหม่แล้วเพิ่มทักษะใหม่เพื่อรับมือกับสถานการณ์เก่า จากผู้นำที่ใช้สัญชาตญาณมาเป็นการวางแผนการเติบโตอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การพัฒนาตลาด กระบวนการทำงาน ทีมงานและพนักงาน วัฒนธรรมองค์กร ไปจนถึงการประเมินผลของบริษัท แต่ด้วยเจตจำนงที่จะประสบความสำเร็จตั้งแต่เริ่มแรก จะทำให้ CEO ที่มีประสบการณ์ในการก่อตั้งบริษัท มีทัศนคติ มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง และมีพลังสร้างสรรค์มากกว่า ที่ไม่ได้ก่อตั้งบริษัทด้วยตนเอง

## พัฒนาการบทบาทในฐานะที่เป็น CEO ในแต่ละขั้นการเติบโตขององค์กร

ขั้นเติบโตต่อเนื่อง	ผู้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	*มีกลยุทธ์เพื่อการเติบโตใหม่ ก้าวสู่การเติบโตต่อไป
ครอบงำอุตสาหกรรม	ผู้สร้างองค์กร ผู้สร้างสิ่งใหม่เชิงกลยุทธ์ ผู้นำนวัตกรรมการทำงาน	*ขยายตลาดใหม่ *เพิ่มสินค้าและบริการ *คิดปรับปรุงการทำงานใหม่
ขั้นเติบโตเร็ว	ผู้สร้างทีมงาน	*กลายเป็นผู้นำตลาด
นำตลาด	ผู้สอนแนะหรือโค้ช นักวางแผน นักการสื่อสาร	*เอาชนะคู่แข่ง *สร้างทีมผู้บริหาร *หล่อหลอมพนักงาน
ขั้นเริ่มเติบโต	ผู้มอบหมายงาน	*ริเริ่มสินค้าที่มีความแตกต่าง
दनยอดขาย	ผู้กำหนดทิศทางการทำงาน	*ยึดส่วนแบ่งทางการตลาด *เพิ่มรายได้
ขั้นเริ่มต้น	ผู้ปฏิบัติ/ผู้ตัดสินใจ	*กำหนดหาแนวความคิดสินค้าและ ลูกค้าที่ต้องการ
พัฒนาสินค้า		*สร้างสัมพันธ์

## บทที่ 2 การเติบโต

การเปลี่ยนแปลงที่เป็นตัวบ่งชี้ว่าบริษัทหรือองค์กรกำลังก้าวจากการเริ่มต้นไปสู่การเติบโต คือ ผู้ประกอบการหรือเจ้าของกิจการไม่มีเวลาพอในแต่ละวัน ลูกค้าทั้งหมดต้องการพบแต่ไม่มีเวลา ถึงแม้ผู้ประกอบการจะยังเชื่อว่ายังตัดสินใจได้ดีทุกเรื่องแต่เป็นไปได้ที่จะทำเองทั้งหมด หรือมองเห็นโอกาสเติบโตมากมายแต่ไม่รู้ว่าจะไปทางไหนหรือตระหนักว่าไม่ทราบถึงวิธีการแก้ปัญหาที่สลับซับซ้อนขึ้นของบริษัท ลักษณะเช่นนี้บ่งบอกว่า ต้องหาคนอื่นมาทำงานแทน และถอยออกมามุ่งความสนใจไปที่เรื่องอื่นที่จะส่งเสริมการเติบโตของบริษัท เช่น

- ชี้แจงเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของบริษัท และโอกาสในการเติบโตของบริษัท
- ระลึกถึงค่านิยม และเป้าหมายในการสร้างบริษัท กำหนดทิศทางและควบคุมผู้ เล่นให้ เป็นไปตามนั้น การสรรหาพนักงานต้องเลือกสรรประเภทที่สามารถพัฒนาขึ้นไปกับการเติบโตของบริษัท

- จับตาดูตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ มอบงานให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการเงินของบริษัท และตัวเองหันไปดูแลงานอื่นแทน
- รับฟังลูกค้า นักวิเคราะห์ นักลงทุน และบูรณาการเรื่องเหล่านี้กับเข้าแ่งมุมของตนเอง พร้อมทั้งเปลี่ยนแปลงบทบาทในบางเรื่อง เช่น

### 1. เลิกดูแลรับผิดชอบงานบางอย่าง

- 1.1 หยุดคิด หยุดตัดสินใจ ในทุกเรื่องทุกคำถาม ด้วยตนเอง
- 1.2 รู้จักไว้วางใจผู้อื่น มอบหมายงานเพื่อแบ่งเบาภาระ ปล่อยให้เป็นที่ของพนักงานที่ฉลาดกว่า รวดเร็วกว่า และดีกว่า รับผิดชอบแทน
- 1.3 ให้ความเชื่อถือในตัวพนักงานและร่วมรับผิดชอบด้วย หากรวบอำนาจการตัดสินใจไว้คนเดียวพนักงานก็จะขาดแรงจูงใจ และหากเกิดผลสำเร็จพนักงานก็ควรจะได้รับคำสรรเสริญ

### 2. เปลี่ยนรูปแบบการทำงานเชิงรับเป็นเชิงรุกซึ่งต้องเลิกนิสัยเหล่านี้

- 2.1 ทำงานแบบไม่มีแบบแผน องค์กรจะไม่เติบโตอย่างยั่งยืน เพราะต้องแสวงหาโอกาสใหม่ๆ และพนักงานจะไม่รู้ว่าต้องทำอะไร เมื่อไร ในแต่ละขั้นตอน
- 2.2 การต่อต้านการมีโครงสร้างองค์กร
- 2.3 การต่อต้านการพัฒนากระบวนการทำงาน

## บทที่ 3 การเติบโตเร็ว

เมื่อมาถึงขั้นตอนนี้มี 3 สิ่งที่เกิดขึ้น คือ 1) สินค้าเป็นที่ยอมรับแล้ว 2) ตลาดนั้นกำลังเติบโตอย่างมาก 3) บริษัทหรือองค์กรต้องการการเติบโตอย่างเต็มที่

ในขั้นนี้จำเป็นต้องพัฒนาบริษัทให้มีความสามารถในการนำตลาด เอาชนะคู่แข่ง ซึ่งต้องเพิ่มความแข็งแกร่งในโครงสร้างพื้นฐานของบริษัท ตลอดจนพัฒนากระบวนการทำงานให้เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง เพิ่มพนักงานใหม่ที่มีความเชี่ยวชาญด้านต่างๆ ทั้งการเงิน การตลาดและการพัฒนาองค์กร

มาถึงตอนนี้บทบาทการตัดสินใจจะเป็นของทีมงานผู้บริหารพอๆ กับผู้ประกอบการ และบทบาทใหม่ที่จะต้องทำก็คือ

1. การเป็นผู้สร้างทีมงาน กำหนดหาจุดแข็งและจุดอ่อนของทีมงานและตนเองเพื่อฝ่าข้ามจุดอ่อนไป อย่าเลือกคนที่ควบคุมได้หรือทำตามที่เรากำหนดแต่ควรเลือกคนที่ฉลาดกว่าและชำนาญกว่า และมีค่านิยมตรงกันกับเราด้วย การเลือกคนที่ขาดทักษะสามารถมาเรียนรู้อบรมได้ แต่จะเลือกคนที่ขาดค่านิยมของบริษัทไม่ได้ และคนฉลาดมักมีความมั่นใจในตัวเองสูงและเข้ากันได้ยากกับคนอื่น ซึ่งพวกเขาจะไม่ยอมถูกชี้นำง่ายๆ แต่หากไม่มีการชี้นำเลยก็จะเกิดการแบ่งมุมกำลังฝักฝ่ายในบริษัท สิ่งหนึ่งในการสร้างทีม ก็คือ ผู้ประกอบการต้องกล้าปฏิเสธ กล้าเตือนทีมงานให้ระลึกถึงการทำงาน โดยสุดท้ายต้องเป็นคนบอกทีมงานว่าใช่หรือไม่ใช่

2. การเป็นผู้ฝึกสอนหรือโค้ช ต้องกำหนดบทบาทของแต่ละคนให้มีเป้าหมายร่วมกัน มอบอำนาจหน้าที่เพื่อกำหนดรูปแบบเฉพาะในการตัดสินใจ และกำหนดเกณฑ์ในการตัดสินใจ โดยการยอมรับ

ฟังความคิดเห็นของทุกคน อะไรที่ดีต่อบริษัทหรือลูกค้านั้นเป็นการตัดสินใจที่ถูกต้อง แต่ถ้ามีความผิดพลาด ก็ควรจะเรียนรู้จากสิ่งนั้น แต่การตัดสินใจก็ต้องมีการเตรียมความพร้อมและทำงานเป็นทีม และอย่าคาดเดาว่าทุกคนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับทีม จงตรวจสอบในเรื่องนี้เป็นประจำ

3. เป็นนักวางแผน ในฐานะที่เป็นผู้นำต้องพาทีมงานไปสู่เป้าหมายตามแผนกลยุทธ์ที่วางเอาไว้ กลยุทธ์ที่สำคัญไม่ใช่การขาย แต่คือความเข้าใจว่าเราคือใคร สิ่งใดที่เราเหนือกว่าคู่แข่ง และการร่วมมือกันไปสู่จุดหมายนั้น แต่ถ้าไม่ทราบที่กำลังจะไปที่ไหน ก็จะไม่มีความกำหนดแผนงานได้เลย จากนั้นจึงกำหนดโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงาน ตลอดจนวัฒนธรรมการทำงาน แต่พึงระวังไว้ว่าแผนที่ระบุว่าทำอะไรแต่ไม่มีเป้าหมาย ควรจะเรียกว่าแผนได้ไหม?

4. เป็นนักสื่อสาร ต้องย้ำถึงวิสัยทัศน์และแผนงานในการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั้งบริษัท ลองถามพนักงานดูว่า เป้าประสงค์ของบริษัทคืออะไรเราก็จะทราบได้ทันที เราจะทราบได้อย่างไรว่าเราสื่อสารได้เป็นอย่างดี คำตอบก็คือ ผู้ประกอบการและบุคลากรในบริษัทเข้าใจเป้าหมายขององค์กรอย่างลึกซึ้งนั่นเอง อย่ารอจนเกิดวิกฤตแล้วจึงพูดคุยเพราะจะเป็นการยากที่จะทำให้ทุกคนมุ่งความสนใจไปยังจุดเดียวกัน

## บทที่ 4 การเติบโตต่อเนื่อง

ในระยะนี้สิ่งที่ต้องทำคือ การขยายฐานพนักงาน การพัฒนาสินค้าใหม่ๆ การสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ การควบรวมกิจการหรือซื้อกิจการอื่น (Joint venture or Take over) การแตกขยายสาขา ลงทุนร่วมกับ พันธมิตรของบริษัท ซึ่งสภาวะแบบนี้เป็นสภาวะที่มีความกดดันทั้งจากคู่แข่ง และ สภาพความแข็งแกร่งของโครงสร้างของบริษัทเอง เรียกได้ว่า เป็นระยะแห่งความสับสนวุ่นวาย ซึ่งต่อเนื่องจากระยะเติบโตเร็ว ผู้นำจะสังเกตเห็นอนาคต ในขณะที่คนอื่น ๆ ยังอยู่กับปัจจุบัน ต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานขึ้นพื้นฐานซึ่งหมายถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ บทบาทของผู้นำที่เปลี่ยนแปลงไปคือ เป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ระยะนี้เป็นจุด "หลังพิงกำแพง" เพราะถ้าแผนล้มเหลว บริษัทก็จะเสื่อมถอย พนักงานอาจลาออก และ นักลงทุนทอดทิ้ง ผู้นำจะต้องไม่เพียงตัดสินใจใจภาพรวมเท่านั้นแต่ยังต้องถ่ายทอดวิสัยทัศน์ที่ต้องการเติบโต แผนงานย่อยและวิธีการดำเนินงานไปให้พนักงานทราบด้วยและพึงระลึกไว้ว่า การปรับแผนกำหนดน้อย การปรับโครงสร้างองค์กรเล็กน้อย การจ้างพนักงานเพิ่มไม่กี่คน หรือทำเพียงแค่การจัดฝึกอบรม อาจจะไม่เพียงพอต่อการเติบโตอย่างรวดเร็ว บทบาทใหม่ที่จะต้องทำคือ

1. เป็นผู้สร้างองค์กร หน้าที่นี้ คือการมุ่งจัดโครงการสร้างองค์กรเพื่อตอบสนองการเติบโตอย่างต่อเนื่อง มีภารกิจที่ต้องทำ 2 ประการคือ

1.1 การสร้างผู้บริหารให้เป็นผู้ประกอบการเติบโต อย่าเป็นผู้นำทุกเรื่องด้วยตนเอง ผู้ประกอบการต้องหันไปดูแลเรื่องกลยุทธ์และแผนระยะยาวของบริษัทแทน ในคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ควรระบุภาวะผู้นำอย่างชัดเจนให้ผู้บริหารต้องมี 2 บทบาทที่ต้องรับผิดชอบ คือ เป็นผู้ดูแลการปฏิบัติการทั่วไป และ เป็นผู้ดูแลกลยุทธ์ในฐานะกลุ่มผู้นำของบริษัท

1.2 สร้างทีมงานบริหารจากล่างสู่บน ด้วยพนักงานมีจำนวนมาก ทีมผู้บริหารไม่สามารถทราบทุกสิ่งทุกอย่างเกี่ยวกับกิจกรรมทุกส่วนของบริษัทได้อีกต่อไป วิธีนี้จะดึงภาวะผู้นำของแต่ละคนออกมา

2. เป็นผู้สร้างสิ่งใหม่ในเชิงกลยุทธ์ บทบาทของผู้นำคือ ก้าวห่างออกไปสู่สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อมองดูแนวโน้มและโอกาสใหม่ของบริษัท หากยึดกับวิสัยทัศน์เดิมใจช่วงการเติบโตเร็ว จะกลายเป็นภัยคุกคามบริษัทได้

3. เป็นผู้นำวัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารอื่นจะช่วยสร้างความเข้มแข็งของวัฒนธรรมในการทำงาน แต่ผู้นำสูงสุดหรือผู้ประกอบการมีอิทธิพลต่อการทำงานของทุกคนในองค์กร โดยจะต้องนิยามวัฒนธรรมขององค์กร ค่านิยม และ เชื่อมโยงให้สัมพันธ์กับบทบาทอื่นๆ ทั้งหมด ค่านิยมพื้นฐานที่ผู้เขียนหนังสือเล่มนี้แนะนำเสนอ เรียกว่า วัฒนธรรมการทำงาน 7C ได้แก่ การให้ความสำคัญกับลูกค้าและตลาด การสื่อสาร การทำงานร่วมกัน ความสร้างสรรค์

นอกจากความเห็นจากกรรมการบริหารแล้ว ผู้ประกอบการควรจ้างที่ปรึกษาโดยเฉพาะ เพราะกรรมการบริหารจะมีภารกิจที่สำคัญ คำแนะนำที่ได้จึงอาจไม่ดีพอ

## บทสรุป

สิ่งที่ผู้ประกอบการหรือเจ้าของกิจการจำเป็นต้องรู้ประกอบด้วยเรื่อง 8 เรื่อง ได้แก่

- 1) รู้เกี่ยวกับตัวเอง
- 2) รัฐบาลของตัวเอง
- 3) รู้เกี่ยวกับบริษัท
- 4) รู้เกี่ยวกับลูกค้า
- 5) รู้สถานะแวดล้อม
- 6) รู้เกี่ยวกับบุคลากร
- 7) รู้อนาคต และ
- 8) รู้ศักยภาพของตัวเอง

ข้อแตกต่างของพฤติกรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของผู้ประกอบการ สรุปได้ดังแผนภาพ

กุญแจที่นำไปสู่การโตไม่รู้จัก  
ผู้สร้างองค์กร  
คาดการณ์การเปลี่ยนแปลงเข้าสู่การเติบโตเป็น  
ระยะต่างๆ  
จ้างและรักษาบุคลากรเก่งๆ  
ใช้จุดแข็งเชิงการประกอบการ  
ยึดมั่นกับค่านิยม  
ประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของตัวเอง  
รับฟังข้อคิดเห็นจากทีมผู้บริหารและ  
พนักงาน  
ใช้ที่ปรึกษา โค้ช คำแนะนำจากเพื่อนใน  
กลุ่มอาชีพ  
เรียนรู้ตลอดเวลา  
สนุกกับการทำงาน

หนทางไปสู่ความล้มเหลวของผู้ประกอบการ  
ไม่รู้ว่าจะอะไรที่ควรและคาดว่าจะเจอ  
คิดว่าพฤติกรรมเหมือนในอดีตจะช่วยให้ประสบความสำเร็จ  
ไม่รู้ว่าคนอื่นคิดอย่างไรเกี่ยวกับตนเอง  
ไม่ฟังใคร

### ละเอียดไม่ใส่ใจในบริษัท

ขาดการสื่อสารที่เพียงพอ  
ขาดการบริหารจัดการพนักงานที่ดีพอ  
หลีกเลี่ยงการตัดสินใจที่สำคัญ  
ละเอียดที่จะเพิ่มทักษะความรู้ใหม่