

รู้เขารู้เรา ไม่พอ

ต้อง **รู้จัก** **รู้จริง**

นักกร วิลาศกุลยง*

>>> **รู้**เขา**รู้**เรา **รบ**ร้อย**ครั้ง** **ชนะ**ร้อย**ครั้ง** เป็นคำพูดที่เราคุ้นหูเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะถามใครก็ดูจะเคยได้ยินถ้อยคำนี้ แต่เมื่อลองถามต่อไปว่า **รู้**เขา**รู้**เรา**นั้น**ต้อง**รู้**อะไรบ้าง จึงเพียงพอที่จะทำให้เรามี**ใจ**ว่า **รู้แล้วจะทำให้รบร้อยครั้ง ชนะร้อยครั้ง** เราก็มักจะพบคำตอบที่ตอบไปเรื่อยๆ ไม่มีสิ้นสุด ซึ่งฟังแล้วเหมือนต้อง**รู้**ทุกเรื่อง **สุดท้าย**ผู้ใฝ่ศึกษาก็ไม่รู้ว่**แก่น**ของ**สิ่ง**ที่เรา**ต้อง**รู้**นั้น**มัน**คืออะไร** สรุปก็คือ**เรา**ไม่**รู้**เหมือนเดิม!

ในตำราพิชัยสงครามซุนวู**นั้น** บทแรกว่าด้วยเรื่อง**การ**ประเมินสถานการณ์ ซุนวูให้ความสำคัญกับเรื่อง**ของ**การประเมินสถานการณ์โดยมีการระบุถึง**ห้า**สิ่ง**ที่**ประเมิน คือ

1. **มรรค (ธรรมาภิบาล)** คือ การปกครอง การบริหาร การจัดการ การควบคุมดูแลกิจการต่างๆ ให้เป็นไปในครรลองธรรม ซึ่งเน้นหนักที่ระบบคุณธรรม หากชาติรัฐใดที่มีระบบธรรมาภิบาลดี ประชาชนย่อมมีความเชื่อมั่นพร้อมทั้งตรงกับรัฐบาล “ต่อให้ยากดีมีจนถึงเพียงใด ประชาชนก็ยินยอมพร้อมใจพลีกายถวายชีวิต” สำหรับประเด็นที่ให้ความสำคัญ คือ ฝ่ายใดประชาชนพร้อมใจที่จะร่วมมือมากกว่า?

2. **ฟ้า (สภาพแวดล้อม)** หมายถึง เงื่อนไขใดๆ ก็ตามที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามกาลเวลา โดยที่เราควบคุมโดยตรงไม่ได้ อันส่งผลให้เกิดขอบเขตขีดจำกัดกับตัวเรา เช่น ธรรมชาติ สภาพดินฟ้าอากาศ ฤดูกาลต่างๆ สำหรับประเด็นที่ให้ความสำคัญ คือ ฝ่ายใดได้เปรียบในเรื่องดินฟ้าอากาศ?

3. **ดิน (สถานการณ์)** หมายถึง พื้นที่ที่เป็นสนามรบจริง ซึ่งระยะทางใกล้ไกล สภาพภูมิประเทศและความยากง่ายต่อการเข้าถึงของพื้นที่จะมีผลในการกำหนด สถานการณ์ ความยากง่าย ในการดูแลพื้นที่สนามรบของเรา สำหรับประเด็นที่ให้ความสำคัญ คือ ฝ่ายใดได้เปรียบในเรื่องภูมิประเทศ?

4. **แม่ทัพ (ความเป็นผู้นำ)** หมายถึง คุณสมบัติในตัวแม่ทัพผู้จะนำทัพจับศึก ซึ่งฟังมี อันได้แก่ ภูมิปัญญา ความมั่นใจอกมั่นใจ

ความเมตตา ความเด็ดเดี่ยวแน่วแน่ และความกล้าหาญชาญชัย สำหรับประเด็นที่ให้ความสำคัญ คือ ฝ่ายใดมีแม่ทัพเหนือกว่า?

5. **กฎ (ระเบียบวินัย)** หมายถึง รูปแบบองค์กร ความเชี่ยวชาญด้านการจัดการ ซึ่งเน้นหนักในเรื่องของระบบการให้คุณให้โทษ การจัดส่งเสบียงกรังและกำลังหนุน สำหรับประเด็นที่ให้ความสำคัญ คือ ฝ่ายใดเหนือกว่าในด้านระเบียบวินัย? ฝ่ายใดมีระบบพระเดชพระคุณที่ยุติธรรมกว่า? กองทัพฝ่ายใดมีขีดความสามารถเหนือกว่า? ฝ่ายใดมีกำลังพลที่ฝึกมาดีกว่า?

แต่เนื่องจากตำราพิชัยสงครามในอดีต เขียนขึ้นบนพื้นฐานของการทำสงคราม ดังนั้นการจะนำความรู้เหล่านั้นมาใช้ จำเป็นต้องแปลงรหัส มาสู่แนวคิดที่เป็นปัจจุบันมากขึ้น ซึ่งการศึกษาทางวิชาการของฝั่งตะวันตกในเรื่องการประเมินสถานการณ์ สามารถแบ่งการประเมินสถานการณ์ได้เป็นสองส่วน คือ การประเมินสถานการณ์ภายนอก (External Environment Analysis) และประเมินสถานการณ์ภายใน (Internal Environment Analysis) โดยที่

1. **การประเมินสถานการณ์ภายนอก (External Environment Analysis)** จะวิเคราะห์ประเด็นที่มีผลต่อตัวเรา แต่ผลของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เกิดขึ้นไม่บ่อยนัก ซึ่งประเด็นเหล่านี้จะเรียกอย่างย่อว่า SPELT หรือ บางทีก็เรียก PEST ซึ่งตัวย่อเหล่านี้ประกอบด้วย S = Social (สังคม), P = Politics (การเมือง), E = Economics (เศรษฐกิจ), L = Laws (กฎหมาย), T = Technology (เทคโนโลยี) และขอเพิ่มเติม Environment (สิ่งแวดล้อม) เข้าไปรวมในหัวข้อนี้สักหน่อย เพราะปัจจุบันมีการเกิดภัยธรรมชาติที่รุนแรงบ่อยและสร้างความเสียหายต่อพื้นที่เหล่านั้นเป็นอย่างมาก ซึ่งภัยธรรมชาติเหล่านี้แม้ว่าจะนำภัยคุกคามมาให้ก็ตาม แต่บางทีก็มีโอกาสในสถานการณ์เหล่านี้เช่นกัน

2. **การประเมินสถานการณ์ภายใน (Internal Environment Analysis)** จะเป็นการประเมินปัจจัยที่ใกล้ตัวเรามากขึ้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยและมักจะนำ Porter's Five Forces มาช่วยในการประเมินสถานการณ์ภายใน โดยที่ Porter ได้ให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ในประเด็นดังต่อไปนี้ คือ

* สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

2.1 ข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของคู่แข่งรายใหม่ (Threat of New Entrants or Potential Competitors/ The risk of new competitors entering the industry)

2.2 การมีสินค้าหรือบริการที่สามารถทดแทนกันได้ (Threat of Substitute Products or Service/ The threat of potential substitutes)

2.3 อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (The bargaining power of buyers)

6) *Style (สไตล์)* ศึกษาเกี่ยวกับความเป็นผู้นำและรูปแบบการจัดการของผู้บริหารองค์กร

7) *Shared Value (ค่านิยมร่วม)* ศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ความเชื่อของคนในองค์กร

จากแนวคิดของผู้เขียนเอง หากเรานำ SPELT, Porter's Five Forces และ 7'S Mckinsey มาวิเคราะห์เชื่อมโยงกับแนวคิดของการประเมินสถานการณ์จากห้าสิ่งพึงประเมินของชุนวูแล้ว พบว่าสามารถจับคู่กันได้ประมาณนี้ คือ

แนวคิดชุนวู	แนวคิดจากการศึกษาทางวิชาการฝั่งตะวันตก
มรดก (ธรรมาภิบาล)	ศึกษาเกี่ยวกับ: Shared Value (ค่านิยมร่วม), Staff (บุคลากร)
ฟ้า (ธรรมชาติ)	ศึกษาเกี่ยวกับ: SPELT
ดิน (สถานการณ์)	ศึกษาเกี่ยวกับ: Porter's Five Forces
แม่ทัพ (ความเป็นผู้นำ)	ศึกษาเกี่ยวกับ: Style (สไตล์), Strategy (กลยุทธ์)
กฎ (ระเบียบวินัย)	ศึกษาเกี่ยวกับ: Structure (โครงสร้าง), System (ระบบ), Skill (ทักษะ)

2.4 อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ (The bargaining power of suppliers)

2.5 ความรุนแรงของสถานะการแข่งขันระหว่างองค์กรธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน (The degree of rivalry between the existing competitors/ Intensive of Rivalry Among Existing Competitors) และในหัวข้อนี้จะมีการวิเคราะห์ตัวเองกับคู่แข่ง ซึ่งเครื่องมือที่เรานำมาใช้ในการวิเคราะห์ตัวเอง หรือคู่แข่งนั้น มีเครื่องมือหลายตัวมาก แต่ถ้าจัดให้ใกล้เคียงตามแนวคิดชุนวูแล้ว เราต้องใช้เครื่องมือ 7'S Mckinsey มาใช้ในการวิเคราะห์ ประเด็นที่ต้องวิเคราะห์ คือ

1) *Structure (โครงสร้าง)* ศึกษาเกี่ยวกับ โครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ

2) *System (ระบบ)* ศึกษาเกี่ยวกับระบบต่างๆ ในองค์กร เช่น ระบบการผลิต ระบบควบคุมคุณภาพ ระบบการเงิน ระบบฐานข้อมูล และระบบการวัดผลงาน เป็นต้น

3) *Strategy (กลยุทธ์)* ศึกษาเกี่ยวกับทิศทางและกลยุทธ์ที่จะสร้างข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่งอย่างยั่งยืน

4) *Staff (บุคลากร)* ศึกษาเกี่ยวกับขวัญกำลังใจ ทัศนคติ แผนการพัฒนาและฝึกอบรม รวมถึงระบบจูงใจพนักงาน

5) *Skill (ทักษะ)* ศึกษาเกี่ยวกับทักษะขององค์กรและของคนในองค์กรที่ทำได้ดี

ซึ่งจะพบว่ามีการสอดคล้องไปด้วยกันได้และหากท่านเป็นผู้ศึกษาปรัชญาแนวคิดตะวันออกแล้ว จะพบว่าปรัชญาตะวันออกนั้นจะสั้นๆ แต่กินใจความ ขอบเขต กว้างใหญ่มาก ทำให้หลายคน แม้อ่านคัมภีร์เล่มเดียวกัน แต่ตีความและจินตนาการได้ไม่เท่ากัน แม้ขณะที่ผู้เขียนกำลังเขียนบทความนี้ ก็ยังรู้สึกได้ว่าความรู้ทางวิชาการยังไม่ละเอียดมากพอที่จะนำมาใช้บรรยายสิ่งที่ชุนวูต้องการสื่อ แต่อย่างไรก็ตามการที่มีความรู้ทางวิชาการมาช่วยขยายความแนวคิดของอัจฉริยบุคคลก็ย่อมทำให้บุคคลธรรมดาอย่างเราเข้าใจความคิดที่ลึกซึ้งได้มากขึ้น สุดท้ายความรู้ที่เกิดจากการตกผลึกทางความคิด แม้เวลาผ่านไปร่วมหลายพันปีก็ยังคงทรงคุณค่าเจิดจรัสเหมือนดังเดิม

อ้างอิง :

1. มลิน ภูเจริญ. การจัดการธุรกิจร่วมสมัย: กรอบแนวคิดใหม่ทางการจัดการในการสร้างและพัฒนาพลวัตในการแข่งขัน. บริษัท เอกพิมพีที, 2547
2. แกรี่ แกกเลียติ. ดำรงชีพด้วยความชุนวู. บริษัท เอ.อาร์.บีซิเนต เพรด จำกัด, 2548
3. แกรี่ แกกเลียติ. 306 ยุทธบริหาร. บริษัท เอ.อาร์.บีซิเนต เพรด จำกัด, 2549
4. <http://th.wikipedia.org>

