ทำน้อยลง แต่ได้งานมากขึ้น
ด้วยเคล็ดลับจาก
ซีอีโอนักบริหารเวลา

หนังสือเล่มนี้ เป็นอีกเล่มหนึ่งที่นำเสนอแนวทางการสร้าง productivity ที่น่าอ่าน ให้มุมมองและเทคนิคที่น่าสนใจไม่แพ้เล่มอื่นๆ โดยเฉพาะเทคนิคการจัดลำดับความสำคัญ ซึ่งผู้เขียนอธิบายไว้อย่างละเอียดและสามารถนำมาปรับใช้ได้ทันที

จากประสบการณ์การรับผิดชอบงานหลายๆ ด้านของผู้เขียน ทั้งในตำแหน่ง CEO ของบริษัทเอ็มเอฟเอส อินเวสต์เมต์ แมเนจเมนต์ อาจารย์โรงเรียนธุรกิจฮาร์วาร์ด กรรมการบริษัทเอกชนอีกสองแห่ง นักเขียน และหัวหน้าครอบครัวที่ทำหน้าที่ได้อย่างไม่มีข้อบกพร่อง ทั้งหมดนี้มาจากสามแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของเขา นั้นก็คือ

- การตั้งเป้าหมาย และจัดลำดับความสำคัญให้ชัดเจน
- การให้ความสำคัญกับผลลัพธ์สุดท้าย
- อย่าเสียเวลาไปกับเรื่องไม่สำคัญ

การตั้งเป้าหมายและจัดลำดับความสำคัญ

ต้องยอมรับว่าการตั้งเป้าหมายและการจัดลำดับความสำคัญ ถือเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดในการวางแผนงานและแผนการทำงานของเรา การทำงานที่มีเป้าหมายไม่ชัดเจน หรือจัดลำดับความสำคัญได้ไม่ถูกต้อง ก็เท่ากับว่าเป็นการวางแผนเพื่อความล้มเหลวตั้งแต่ต้น การตั้งเป้าหมายและการจัดลำดับความสำคัญแบ่งเป็น 6 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนแรก เขียนสิ่งที่ต้องทำหรือสิ่งที่คุณได้รับมอบหมายออกมาให้หมด จากนั้นให้คุณเขียนเป้าหมายและสิ่งที่คุณอยากทำเพิ่มเข้าไปด้วย เพราะการทำงานหรือแก้ปัญหาตามที่ได้รับมอบหมายเพียงอย่างเดียว ไม่ต่างอะไรกับการย่ำอยู่กับที่ ถ้าอยากก้าวหน้าคุณต้องคิดว่า คุณต้องการอะไรด้วย

ขั้นตอนที่สอง จัดกลุ่มงานหรือเป้าหมายตามระยะเวลา ออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

- **เป้าหมายระยะยาว (หลักชัยทางอาชีพ)** เป็นเป้าหมายที่ต้องในเวลาอย่างน้อย 5 ปี จึงจะสำเร็จ
- **เป้าหมายระยะกลาง (สิ่งที่มุ่งหวัง)** ซึ่งเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่การงานที่ต้องทำให้เสร็จภายใน 3 เดือนถึง 2 ปี และมักมีขั้นตอนมากมายหรือโครงการที่สนับสนุนหลักชัยทางอาชีพของคุณ
- **เป้าหมายระยะสั้น (จุดมุ่งหมาย)** คือ “สิ่งที่ต้องทำ” ในแต่ละสัปดาห์หรือแต่ละวัน โดยสิ่งที่ต้องทำนี้ควรสนับสนุนจุดมุ่งหวังแต่ละข้อ

ขั้นตอนที่สาม เรียงลำดับ “สิ่งที่มุ่งหวัง” ตามความสำคัญ โดยให้คุณพิจารณาสิ่งที่มุ่งหวังแต่ละข้อว่า อะไรคือ สิ่งที่องค์กรต้องการ สิ่งที่หัวหน้าต้องการ และสิ่งที่คุณอยากทำ จากนั้นให้คะแนนความสำคัญของสิ่งที่มุ่งหวังแต่ละเรื่องจาก 1 ถึง 10 โดยพิจารณาความสอดคล้องของจุดมุ่งหมายทั้งสามส่วนโดยให้ความสำคัญกับสิ่งที่องค์กรต้องการเป็นหลัก หากสอดคล้องกันทั้งสามส่วนก็ให้คะแนนเต็ม 10 แต่หากเป็นสิ่งที่คุณอยากทำแต่ไม่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของทั้งองค์กรและของหัวหน้าก็ให้ 1 คะแนน

ขั้นตอนที่สี่ เรียงลำดับ “จุดมุ่งหมาย” ตามลำดับความสำคัญ เริ่มจากแบ่งจุดมุ่งหมายหรืองานที่ต้องทำ ออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

- **จุดมุ่งหมายเพื่อเปิดทาง** หรืองานที่ทำให้คุณเข้าใกล้สิ่งที่มุ่งหวังของตัวเองมากขึ้น
- **จุดมุ่งหมายที่ได้รับมอบหมายมา** เป็นงานที่ต้องทำในแต่ละวันแต่ละสัปดาห์ แต่ดูเหมือนไม่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายในภาพรวมของคุณเลย เช่น พวกงานที่ถูกร้องขอให้ทำ งานด่วน หรือแม้กระทั่งงานตอบอีเมล์

จากนั้นให้คะแนนความสำคัญของงานจาก 1 ถึง 10 โดยพิจารณาจากคนที่มอบหมาย และเขาให้ความสำคัญกับงานนั้นแค่ไหน เช่น งานที่ได้รับมอบหมายจากเพื่อนร่วมงาน และหากเขาให้ความสำคัญกับงานนั้นสูง ก็อาจมีคะแนนสูงกว่างานที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้า แต่หัวหน้าให้ความสำคัญกับงานนั้นน้อยกว่าก็ได้

ขั้นตอนที่ห้า พิจารณาการใช้เวลาของคุณในปัจจุบัน กับรายการสิ่งที่มุ่งหวังและจุดมุ่งหมายที่ได้เรียงลำดับไว้แล้วข้างต้น ว่าตอนนี้คุณใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับงานที่สนับสนุนสิ่งที่มุ่งหวังและจุดมุ่งหมายสำคัญสุงสุดอยู่หรือไม่และเสียเวลาไปกับกิจกรรมที่สำคัญน้อย หรือไม่อยู่ในรายการของคุณหรือเปล่า

ขั้นตอนสุดท้าย แก้ไขการจัดสรรเวลาให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่สำคัญของคุณ โดยผู้เขียนเสนอให้แบ่งกลยุทธ์ออกเป็น 2 ประเภท คือ กลยุทธ์สำหรับบุคคล และกลยุทธ์สำหรับองค์กร

- **กลยุทธ์สำหรับบุคคล** เป็นเทคนิคและวิธีการ ที่ช่วยให้คุณสามารถจดจ่ออยู่กับงานที่สำคัญที่สุดได้ดี เช่นการจัดตารางเวลา การสร้างกิจวัตรการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การบริหารความสัมพันธ์กับลูกน้องและเจ้านาย
- **กลยุทธ์สำหรับองค์กร** เป็นเทคนิคและวิธีการ ที่ช่วยแก้ปัญหาหรืออุปสรรคด้านอื่น เช่น การประชุมที่ไม่มีประสิทธิภาพ การจัดการกับขั้นตอนหรือระบบที่แสนเชื่องช้าและวุ่นวาย

ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์สุดท้าย

สิ่งที่จะเป็นตัวชี้วัดผลงานของคุณ ก็คือ ผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงาน การทำงานอย่างหนัก กลับบ้านดึกๆ ดื่นๆ แต่ไม่มีผลลัพธ์สำคัญออกมานั้นจึงอาจไม่ใช่คำตอบของการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีอุปสรรค์อยู่สองเรื่องที่ทำให้เราไม่สามารถสร้างผลลัพธ์สำคัญได้ คือ **นิสัยการผัดวันประกันพรุ่ง** และ **ปัญหาด้านองค์กรที่เน้นและให้ความสำคัญกับเวลาการทำงานมากกว่าผลลัพธ์สุดท้าย**

การให้ความสำคัญกับผลลัพธ์สุดท้าย คือ การมองให้ออกว่าท้ายที่สุดแล้วเราจะได้อะไรจากงานที่ทำอยู่ หากงานที่ทำเป็นการริเริ่มทำโครงการใหม่ๆ การใช้เวลารวมรวมข้อมูลจำนวนมหาศาล โดยไม่รู้ว่าคำถามสำคัญคืออะไรนั้น จะทำให้คุณสูญเสียเวลาไปอย่างมาก คุณควรให้ความสำคัญกับการพิจารณาและทำความเข้าใจกับปัญหา จากนั้นค่อยพิจารณาถึงแนวทางที่เป็นไปได้ในการแก้ปัญหาอาจใช้เวลาในการหาข้อมูลเพียงระยะสั้นๆ แล้วเขียนออกมาเป็นข้อสมมุติฐาน ซึ่งเป็นการคาดการณ์ผลลัพธ์สุดท้ายไว้ก่อน จากนั้นนำข้อสมมุติฐานที่ได้มาลองทำดู หากมีข้อมูลมากขึ้นระหว่างการทำงาน ก็ให้ทบทวนข้อสมติฐานเดิมเป็นระยะๆ และปรับเปลี่ยนหรือแก้ไขใหม่ตามข้อมูลที่มีมากขึ้น โดยไม่ต้องรอให้ทุกอย่างเสร็จสมบูรณ์แล้วค่อยมาประเมินข้อสมติฐาน การทำแบบนี้จะทำให้เรารู้ว่าเรากำลังทำอะไรอยู่ และภาพสุดท้ายน่าจะออกมาเป็นยังไง ก่อนที่จะเริ่มลงมือทำจริงๆ รวมทั้งการทบทวนและปรับเปลี่ยนระหว่างทาง จะทำให้เราไม่เสียเวลาไปกับเรื่องที่อยู่นอกข้อสมมติฐาน และอาจพาเราหลงประเด็นไปจากผลลัพธ์สุดท้ายที่วางไว้ได้

อย่าเสียเวลากับเรื่องไม่สำคัญ

กุญแจสำคัญของเรื่องนี้ น่าจะเป็นการมองให้ออกว่าเรื่องไหนเป็นเรื่องที่สำคัญ และเรื่องไหนไม่สำคัญหรือสำคัญน้อยกว่า บางครั้งเรื่องที่เราคิดว่าเป็นเรื่องที่สำคัญอาจเป็นเรื่องที่ส่งผลเสียมากกว่าผลดีก็ได้ เช่น การทำงานโดยเน้นความสมบูรณ์แบบมากเกินไป เรื่องบางอย่างเราอาจต้องถ่วงน้ำหนักระหว่างเวลาที่เสียไปกับความจำเป็น หรือความต้องการความสมบูรณ์แบบ คุณอาจใช้เวลาหนึ่งวันในการทำงานชิ้นหนึ่งให้ออกมาในระดับบีบวก แต่หากต้องการให้งานดีเลิศในระดับเอ คุณอาจต้องใช้เวลาทั้งอาทิตย์ ซึ่งอาจทำให้คุณเสียโอกาสที่จะได้มอบหมายงานอื่นที่สำคัญกว่า หรือแทนที่จะเอาเวลาไปทำงานสำคัญที่สนับสนุนสิ่งที่มุ่งหวัง และหลักชัยในอาชีพของคุณ

กิจวัตรประจำวันที่มีประสิทธิภาพ

การสร้างกิจวัตรที่ดี มีกลยุทธ์กว้างๆ อยู่ 3 ข้อ คือ

1. การใช้ตารางเวลาให้มีประสิทธิภาพสูงสุดโดยระบุงานที่ต้องทำในแต่ละวันและกำหนดช่วงเวลาที่ชัดเจน โดยมีกุญแจสำคัญ คือ การ “กำหนดเวลาว่าง” สำหรับการไตร่ตรองเพื่อปรับเปลี่ยนแผนการทำงาน ไม่ใช่ใส่งานจนเต็มเวลา โดยเวลาว่างนี้ควรนานอย่างน้อย 30 นาที และควรจัดให้มีสักสองช่วงต่อวัน เพื่อให้เราสามารถคิดทบทวนเรื่องต่างๆ โดยที่ไม่ต้องรีบเร่งจนเกินไป

2. การทำตามกิจวัตรเดิมๆ ทุกวัน ซึ่งจะทำให้คุณเริ่มทำสิ่งต่างๆ ได้อย่างอัตโนมัติ ลดขั้นตอนการตัดสินใจที่ทำให้สมองของคุณอ่อนล่า และทำให้คุณจดจ่ออยู่กับสิ่งสำคัญได้ดีขึ้น

3. นอนคืนละ 8 ชั่วโมงและออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สมองตื่นตัวและมีความคิดที่เฉียบคม การงีบหลับในช่วงสั้นๆ สัก 10–20 นาที หลังมื้อกลางวันก็สามารถช่วยให้คุณตื่นตัวและมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้เช่นกัน

การประชุมที่มีประสิทธิภาพ

การประชุมที่มีประสิทธิภาพนั้น ความควบคุมให้อยู่ภายในเวลา 60–90 นาที เพราะหากนานกว่านี้ ผู้ร่วมประชุมจะเริ่มเหนื่อยล้า ขาดสมาธิ เบื่อหน่าย หรือหมดความอดทนจนไม่สามารถจดจ่ออยู่กับการประชุมได้ โดยการประชุมที่ดีควรมีองค์ประกอบดังนี้

1. ส่งกำหนดการและเอกสารและเอกสารที่เกี่ยวข้องก่อนการประชุม

2. ผู้จัดการประชุมใช้เวลา 10–15 นาทีแรก เพื่อเกรินเนื้อหา บอกประเด็นสำคัญและสิ่งที่ต้องตัดสินในการประชุมนี้

3. ผู้ร่วมประชุมควรแลกเปลี่ยนความเห็นกันอย่างกระตือรือร้น

4. ผู้ร่วมประชุมควรใช้ถ้อยคำที่ตรงไปตรงมาและเข้าใจง่าย โดยลดการใช้คำย่อหรือคำพูดที่คลุมเครือ

5. ผู้จัดประชุมสรุปผลและขั้นตอนต่อไปที่ต้องทำ ผู้ร่วมประชุมช่วยกันแบ่งหน้าที่และกำหนดเส้นตายของแต่ละขั้นตอน

พัฒนาทักษะเฉพาะตัวที่สำคัญ

ทักษะสำคัญสามอย่าง ที่สามารถช่วยให้คุณกลายเป็นคนที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ ทักษะการอ่าน การเขียน และการพูด

การอ่านอย่างมีกลยุทธ์

1. เริ่มจากการสังเกตโครงสร้าง โดยดูจากสารบัญ หรือหัวข้อหลักของเอกสาร
2. อ่านบทนำและบทสรุป มองหาประโยคหลักหรือย่อหน้า ที่ทำให้เห็นภาพรวมของเนื้อหาทั้งหมดจากบทนำ และข้ามไปอ่านบทสรุป เพื่อทำความเข้าใจว่าผู้เขียนอยากให้คนอ่านได้รับรู้เกี่ยวกับเรื่องอะไร ก่อนที่จะเริ่มอ่านเนื้อหา
3. กวาดตาอ่านช่วงต้นของแต่ละย่อหน้าเพราะนักเขียนที่ดีจะเริ่มย่อหน้าด้วยประโยคหลักและตามด้วยข้อเท็จจริงหรือเหตุผลสนับสนุน

การเขียนชั้นยอด

การเขียนที่ดี ควรแบ่งออกเป็นสองขั้นตอน โดยเริ่มจากการร่างเค้าโครง จากนั้นค่อยแปลงเค้าโครงออกมาเป็นงานเขียน

การร่างเค้าโครงนั้นเป็นการจัดระเบียบความคิด เพื่อให้เห็นภาพรวมก่อนลงมือเขียน โดยมีขั้นตอนย่อย ๆ เริ่มจากการระดมความคิด ซึ่งเป็นการเขียนแนวคิดต่างๆ เกี่ยวกับหัวข้อที่ต้องการเขียนลงในกระดาษ โดยยังไม่ต้องเรียงลำดับ จากนั้นให้จัดหมวดหมู่ของความคิด ให้เป็นหมวดหมู่ใหญ่และหมวดหมู่ย่อย สุดท้ายเป็นการเรียงลำดับกลุ่มความคิดเหล่านั้นให้เหมาะสม เพื่อใช้เป็นเค้าโครงในการเขียน

เมื่อได้เค้าโครงของงานเขียนแล้ว คุณก็พร้อมที่จะเริ่มงานเขียน โดยองค์ประกอบของงานเขียน โดยทั่วไปจะประกอบด้วย บทนำ บทสรุป และเนื้อหา

บทนำ ต้องช่วยให้ผู้อ่านเข้าใจบริบท หรือวัตถุประสงค์ของงานเขียน บอกประเด็นหลักและอธิบายโครงสร้างของงานเขียน

บทสรุป การสรุปประเด็นสำคัญต่างจากบทสรุป โดยการสรุปประเด็นสำคัญเป็นการย้ำประเด็นหลักแบบสั้นๆ ส่วนบทสรุปที่ดีจะต้องทำหน้าที่มากกว่านั้น โดยบอกถึงบทเรียนที่สามารถนำไปใช้กับเรื่องอื่นๆ ได้ หรือแนวทางการศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องที่เกี่ยวข้อง

เนื้อหา ควรแบ่งเป็นหัวข้อใหญ่หรือหัวข้อย่อยเพื่อให้มองเห็นโครงงสร้างโดยรวม และควรขึ้นต้นย่อหน้าด้วยประโยคหลักที่บอกประเด็นสำคัญ โดยเนื้อหาส่วนที่เหลือเป็นการขยายของความประโยคหลัก

การพูดให้น่าประทับใจ

เทคนิคการพูดที่น่าประทับใจ ควรมีรายละเอียดตั้งแต่ ก่อนพูด ระหว่างพูด และหลังการพูด

ก่อนพูด ต้องรู้จักผู้ฟัง โดยตั้งคำถาม 3W พวกเขาเป็นใคร (Who) เข้ามาฟังทำไม (Why) และพวกเขาสนใจอะไร (What) ความต้องการของผู้ฟังต้องมาก่อนความชอบของคุณ จากนั้นต้องวางโครงสร้างบทพูด โดยแบ่งออกเป็น ส่วนเกริ่นนำ เนื้อหา และบทสรุป ในช่วงเกริ่นนำ อาจเริ่มจากการเปิดที่น่าสนใจ เช่น เล่นมุก หรือเล่าเรื่องตลก จากนั้นแนะนำตัวเอง และอธิบายว่าทำไมผู้ฟังถึงควรฟังคุณและบอกภาพรวมหรือทิศทางของเนื้อหา ในช่วงของเนื้อหา หากคุณต้องการโน้มน้าวใจผู้คน อย่าใช้เหตุผลเพียงอย่างเดียวให้เสนอตัวอย่างหรือเรื่องเล่าคู่ไปกับเหตุผลด้วย

ระหว่างพูด ความท้าทาย คือ การทำให้ผู้ฟังที่นิ่งเฉย กลายเป็นผู้ฟังที่กระตือรือร้น อาจใช้คำถามหรือขอให้ผู้ฟังร่วมแสดงควาคิดเห็น สไลด์ที่ดีก็สามารถกระตุ้นผู้ฟังได้ สไลด์ไม่ควรมากเกินไปควรจำกัดอยู่ที่ 15 สไลด์ในการพูด 30 นาที อย่าพูดด้วยการอ่านบทแต่ควรเล่าให้ฟังและสบตากับผู้ฟังเป็นระยะๆ

หลังการพูด คุณควรกันเวลาสัก 15 นาทีสำหรับการถามตอบในช่วงท้ายหลังจบการพูด ในการตอบคำถามนั้น คุณต้องแน่ใจว่าทุกคนได้ยินคำถาม โดยอาจพูดทวนคำถาม สำหรับคนแรกๆ ที่ถามให้คุณบอกพวกเขาว่า “นั้นเป็นคำถามที่ดีมาก” เพื่อกระตุ้นให้คนอื่นถามต่อ พยายามตอบทุกคำถาม แต่อย่าลงรายละเอียดมากเกินไป เพราะคนอื่นอาจไม่ได้อยากรู้ลึกขนาดนั้น สุดท้ายคุณควรเตรียมประโยคปิดสักหนึ่งหรือสองประโยค และรวบรวมข้อมูล feedback จากการพูดของคุณ โดยวิธีที่ดีที่สุดคือการดู VDO บรรยายการพูดของตัวเอง