

# คำนำ

## วิธีใช้หนังสือ

ตำราพิชัยสงคราม ไปเกี่ยวข้องกับการบริหารด้วยหรือ?

ที่จริงแล้วชื่อของหนังสือนี้ ที่ไปเน้นคำว่า “สงคราม” ออกจะเป็นคำแปลที่  
แซงเขื่อนออกไปจากความหมายที่แท้จริงเอาการอยู่

ชื่อภาษาจีนของงานของซุนวู คือ:

## 兵 法 篇

ซึ่งเราแปลว่าเป็น ตำราพิชัยสงคราม ทั้งที่คำที่มีความหมายใกล้เคียง  
กว่าน่าจะเป็น “ยุทธศาสตร์” ซึ่งแปลว่าการคิดอย่างแม่ทัพ  
คำว่า “兵法” นั้น ตามตัวอักษรแล้วหมายถึง “ทักษะทางทหาร”

ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับการวางแผนยุทธศาสตร์ และการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์

ข้อเท็จจริงที่ว่าหนังสือเล่มนี้เป็นเรื่องเกี่ยวกับ “ยุทธศาสตร์”  
ไม่ใช่ “สงคราม” ชี้ให้เห็นได้ว่าทำไมเราถึงได้นำแนววิธีการนี้ไป  
ปรับใช้กับการบริหารได้เป็นอย่างดี รวมทั้งกิจกรรมอื่นที่ต้องการ  
การคาดการณ์ล่วงหน้า และการวิเคราะห์ด้วย

兵法 ของซุนวู เป็นยุทธศาสตร์เพื่อความสำเร็จที่มีลักษณะเฉพาะ  
เป็นยุทธศาสตร์เพื่อความสำเร็จที่ช่วยให้ “ชนะได้โดยไม่ก่อให้เกิดความ  
ขัดแย้ง” ยุทธศาสตร์ชนิดนี้สนับสนุนให้ใช้ตำแหน่งของเรา  
ในสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยการแข่งขันมาค้ำทับโอกาส

# 孫子兵法

พร้อมกันนั้นก็ใช้จุดแข็งของศัตรูทำร้ายฝ่ายเขาเอง มุมมองนี้  
ชี้ให้เห็นคำแปลตามตัวอักษรอีกความหมายหนึ่งของคำว่า ปิงฟา ด้วย  
นั่นก็คือ “วิทยายุทธ์ (การต่อสู้)” (martial art) ถือได้ว่า ปิงฟา ของซุนวู  
เป็นต้นกำเนิดของวิทยายุทธ์อื่นทั้งหมด แนวความคิดในการเอาชนะ  
โดยไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งของเขามีความคล้ายคลึงกับหัวใจของ  
วิทยายุทธ์สูงมากทีเดียว

ทุกวันนี้ผู้ที่อ่านตำราพิชัยสงครามส่วนใหญ่แล้วมักจะได้แก่บรรดา  
ผู้จัดการที่กำลังมองหาแนวทางช่วยให้ตัดสินใจได้ดีขึ้น ตำราพิชัยสงคราม  
ชี้ให้เห็นระบบสำหรับตัดสินใจที่โดดเด่น ตรงไปตรงมา มันช่วยตกผลึก  
แนวความคิดทางด้านยุทธศาสตร์อันคลุมเครือเลื่อนรางของเราไปเป็น  
หลักคิดที่แจ่มชัดเข้าใจง่าย ปิงฟา สอนให้เราทราบว่ามีองค์ประกอบเพียง  
ไม่กี่ตัวเท่านั้นที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ของการลงแรงของเรา ความสำเร็จ  
ไม่ได้เป็นของผู้ที่แข็งแกร่งที่สุด หรือก้าวร้าวดุเดือดที่สุด แต่เป็นของผู้ที่เข้าใจ  
สถานการณ์ของตนดีที่สุด และรู้ว่าตนเองมีทางเลือกอย่างไรบ้าง ระบบ  
ปิงฟา ของซุนวู หากว่าฝึกให้เชี่ยวชาญแล้วจะช่วยให้สามารถวิเคราะห์  
สถานการณ์การแข่งขันออก มองเห็นโอกาส และทำการตัดสินใจที่  
เหมาะสมได้อย่างรวดเร็ว (ดูจพลิกฝ่ามือ)

ในฉบับ *แปลงเพื่อการบริหารของเรา* เราได้ปรับกฎพื้นฐานของ  
ปิงฟา เสียใหม่ให้เหมาะสำหรับช่วยในการตัดสินใจ วิชาของซุนวูนี้ใช้  
ประโยชน์ได้ทั้งในเรื่องส่วนตัว และเรื่องสาธารณะ เหมาะทั้งสำหรับ  
ผู้บริหารระดับกลาง และระดับสูง

เนื่องจากเรายังมีเล่มอื่นในชุดที่ว่าด้วยเรื่องการขาย การตลาด  
การพัฒนางานอาชีพ และการก่อตั้งกิจการอีกด้วย เล่มนี้ของเราจึงเน้น  
เฉพาะเรื่องที่ว่าด้วยความท้าทายภายในองค์กรเกี่ยวกับการบริหาร และ  
การทำงานเป็นทีมขององค์กรโดยเฉพาะ สิ่งท้าทายเหล่านี้ประกอบไปด้วย  
การจัดการกับลูกจ้าง การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การบริหาร

เวลา การพัฒนาระบบกระบวนการ ฯลฯ ผู้บริหารมีเรื่องที่จะต้องเผชิญหน้ามากมายหลากหลาย เราจึงได้พยายามบรรจุเนื้อหาเหล่านั้นไว้ให้ครบถ้วนที่สุด

ฉบับควบคิลปะการบริหรนี้ เราได้จัดเรียงหน้าที่ว่าด้วยเรื่องการบริหารไว้คู่กับหน้าที่เป็นเนื้อหาของตำราพิชัยสงครามฉบับดั้งเดิมที่ได้รับการแปลไว้อย่างสมบูรณ์ จึงขอแนะนำให้ท่านผู้อ่านได้โปรดอ่านเนื้อหาทั้งสองส่วนควบคู่กันไป อย่าอ่านเฉพาะส่วนที่ว่าด้วยเรื่องการบริหารเท่านั้น เนื่องด้วย แม้ว่าส่วนดั้งเดิมจะมีศัพท์แสงไปทางด้านการทหาร แต่ก็เป็นภูมิปัญญาที่สามารถนำไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวางกว่าส่วนที่ว่าด้วยเรื่องการบริหารของเราเสียอีก ทั้งนี้ก็เพราะส่วนที่ว่าด้วยเรื่องการบริหารของเรา จำกัดขอบเขตอยู่เฉพาะด้านที่เกี่ยวกับองค์กร จึงสามารถแสดงให้เห็นได้เพียงด้านเดียวของอีกหลายต่อหลายด้านเกี่ยวกับการบริหารที่ *พิงฟา* สามารถอำนวยประโยชน์ได้

หลักการของขุนวุมิลักษณะเรียบง่าย และตรงไปตรงมา แต่แนวความคิดที่อยู่เบื้องหลังหลักการเหล่านี้กลับลึกซึ้ง และซับซ้อนเป็นยิ่งนัก ขุนวูใช้ถ้อยคำอย่างแม่นยำและกระชับ นำเสนอแนวความคิดของท่านไว้อย่างรัดกุมกะทัดรัดมาก หากว่าได้นำไปเทียบเคียงกับเรขาคณิตของยูคลิดแล้วจะเห็นได้ว่าทั้งงานของยูคลิดและขุนวูต่างก็นำเสนอชุดของความคิดพื้นฐานที่สอดประสานรับกันเป็นทอดๆ อย่างต่อเนื่อง งานของขุนวูยังเหมือนกับงานของยูคลิดอีกอย่างหนึ่ง คือ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างกว้างขวางมาก แม้ในด้านการบริหารทั่วไปก็ยังสามารถนำไปปรับใช้ได้หลายทาง

ทำไมหลักการทางด้านยุทธศาสตร์ของขุนวู จึงสามารถนำไปปรับใช้ในด้านการบริหารได้เหมาะสมมาก?

หากพิจารณาให้ถี่จะเห็นว่า ขุนวูสามารถบริหารกลุ่มคนขนาดใหญ่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงถือได้ว่าท่านเป็นผู้บริหารคนสำคัญ

ท่านหนึ่งด้วย ในผลงานของท่านมีการกล่าวถึงจิตวิทยาองค์กร

นอกจากนี้ท่านยังได้กล่าวถึงความสำคัญของนวัตกรรมหรือ การปรับปรุง แรงส่งหนุนเนื่อง (โมเมนตัม) รวมไปถึงจนถึงขวัญและ กำลังใจ องค์กรของมนุษย์เราไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงใดๆ มาเป็นเวลา สองพันปีแล้ว และอีกสองพันปีข้างหน้าก็จะเป็นอย่างนี้ต่อไป ความแตกต่างระหว่างองค์กรสมัยใหม่ กับกองทัพยุคโบราณในสมัยของ ชุนฉู มีเพียงชนิดของเครื่องมือที่เราใช้ กับสนามรบที่เราแข่งขันกันเท่านั้น อีกองค์ประกอบหนึ่งที่ช่วยให้เราสามารถตีความผลงานของชุนฉูไป

ในด้านการบริหารได้อย่างมีความเป็นธรรมชาติมากก็คือ มุมมองของ ชุนฉูทางด้านเศรษฐศาสตร์การแข่งขัน ชุนฉูมองว่า การแข่งขันทุกอย่าง เมื่อพิจารณาให้ถ่องแท้แล้วล้วนเกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจ ท่านจึงได้สรุปว่า กฎแห่งความสำเร็จ ไม่ใช่เพียงการรีบให้ชนะ แต่ต้องเป็นชัยชนะที่ ลงทุนลงแรงน้อยที่สุดด้วย ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในประเด็นนี้ของท่าน นำไปสู่การมองการแข่งขันว่าเป็นการดำเนินการวิเคราะห์ จัดระเบียบ องค์กร วางกำลัง และส่งกำลังหนุนเนื่อง เพื่อลดความขัดแย้งที่มีราคา แพง (costly) ให้เหลือน้อยที่สุด ซึ่งเราก็ควรจะนำแนวความคิดอย่างนี้ มาใช้เป็นรากฐานสำหรับความสำเร็จในองค์กรของเราด้วย

แม้ว่าปิงฟาจะบอกวิธีคว้าชัยชนะให้ได้ในสถานการณ์ที่มีการแข่งขัน แต่วิธีเพื่อความสำเร็จของชุนฉูกลับได้แก่การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง (นอกจากจะจำเป็นจริงๆ) ท่านมองว่าความขัดแย้งโดยทั่วไปล้วนมีต้นทุน สูง ท่านสอนวิธีที่จะรับมือกับการเผชิญหน้าที่ก้าวร้าวรุนแรงเมื่อเราไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้ก็จริง แต่หลักการพื้นฐานของท่านกลับได้แก่ การคลี่คลายสถานการณ์อย่างนี้ให้ได้เสียตั้งแต่ก่อนที่มันจะบังเกิด วิธีการของท่านเป็นเรื่องทางจิตวิทยา มันเป็นวิธีอำนวยความสะดวกให้ฝ่ายตรงข้าม มอบสิ่งที่เราต้องการให้กับเราโดยไม่ต้องมีการต่อสู้กัน เราต้องสามารถ รวมพลังของฝ่ายเราให้เข้มแข็งจนเข้าศึกไม่กล้าปรารถนาจะทำหาย

ซุนวูสอนให้เราทำการโน้มน้าวและสร้างทีมมาใช้แทนการหักหาญผลาญชีวิตกันในสถานการณ์การแข่งขัน

ในเรื่องของการบริหาร เราไม่ควรมีเป้าประสงค์เพียงเพื่อทำให้งานเสร็จ แต่ควรจะเป็นเพื่อให้งานนั้นเสร็จอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ทุกองค์กรต่างต้องแก่งแย่งแข่งขันกันเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากร แม้เมื่อเราเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่ใหญ่กว่า เราจะได้รับการสนับสนุนทางการเงินจากองค์กรใหญ่นั้นต่อไปอย่างต่อเนื่องก็ต่อเมื่อเราสามารถสร้างผลผลิตได้เหนือกว่าคู่แข่งที่ให้บริการอย่างเดียวกับเรา สภาพแวดล้อมที่มีลักษณะแข่งขันจะค่อยๆ กวาดล้างองค์กรที่ไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทิ้งไปอย่างช้าๆ ในยุคของเรา *การบริหาร* คือการที่กลุ่มคนแข่งขันกันใช้ทรัพยากรให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด การแข่งขันชนิดนี้อาจเป็นเรื่องคอขาดบาดตายน้อยกว่าสงคราม แต่ก็ยังต้องสู้กันอย่างถึงพริกถึงขิงเพื่อเอาชีวิตรอดไม่ได้ด้อยไปกว่ากัน

บรรดาแม่ทัพนายกองที่ซุนวูกล่าวถึงในงานของท่าน ถือได้ว่าเป็นผู้บริหารที่มีความจริงใจในการทำงานกลุ่มแรกๆ ของโลกทีเดียว ซึ่งผู้นำขององค์กรในยุคปัจจุบันก็ยังมีภารกิจต้องต่อสู้กันเพื่อเอาชีวิตรอด เป็นการแข่งขันว่าใครจะสามารถเพิ่มผลผลิตได้เก่งกว่ากัน ไม่ใช่ว่าใครจะทำลายล้างได้เหนือกว่าใคร แต่กฎสำหรับการแข่งขันยังคงเป็นอย่างเดียวกัน มีเพียงคนที่ประสบความสำเร็จเท่านั้นที่จะยังคงสามารถรักษาตำแหน่งของตนเองไว้ แล้วคว้าเอาความรับผิดชอบที่สูงขึ้นไปได้

การนำ *ปิงฟา* มาประยุกต์ใช้ในด้านการบริหารเป็นเรื่องน่าสนใจมาก แรกที่สุด ซุนวู สอนเราว่า ผลงานที่ดียังดีไม่พอ เรายังต้องฝึกคิดในแง่ของการแข่งขันอีกด้วย เพราะทุกองค์กรล้วนอยู่ในสภาวะที่ต้องแข่งขันกันเพื่อช่วงชิงลูกค้าและทรัพยากร “ลูกค้า” ของเรา ไม่ว่าจะเป็นลูกค้าภายในหรือภายนอก ต่างก็มีทางเลือกว่าจะเลือกใช้บริการของเรา หรือของคนอื่น ไม่ว่าจะกลุ่มองค์กรของเราจะฝังรากลึกอยู่ในองค์กรที่ใหญ่กว่า

สักเพียงไหน เราก็ยังต้องรู้จักสนามการแข่งขันของเราให้ได้อย่างทะลุปรุโปร่ง รวมไปถึงจนถึงวิธีที่จะเอาชนะให้ได้ด้วย

ข้อที่สอง คือ องค์ประกอบสำคัญอีกอย่างหนึ่งของความสำเร็จ ได้แก่ การเลือกพื้นที่การรบที่ถูกต้องหรือในกรณีที่น่ามาประยุกต์ใช้กับการบริหารก็จะได้แก่ การรวมพลังกิจกรรมที่เราจะทำได้ถูกทิศทาง การดำเนินการทุกอย่างล้วนมีทรัพยากรจำกัด แต่แย่งผู้สักหน่อยที่ความเรียกร้องต้องการหรือดีมานด์สำหรับองค์กรของเราหาได้มีการจำกัดอย่างนั้นไม่ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะประเมินว่าเราควรทำอะไร และปล่อยอะไรไว้ (*ไม่ทำ*) เราต้องเลือกจุดที่ดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้มาลงทุนลงแรงทรัพยากรอันจำกัดของเราลงไป

ข้อที่สาม คือ เราจะต้องสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ (*innovate*) อย่างต่อเนื่องไม่หยุดหย่อน สำหรับยุคปัจจุบันแล้ว เป้าหมายในข้อนี้จะ ได้แก่ การประดิษฐ์คิดค้นหนทางใหม่ๆ สำหรับลดต้นทุน ในขณะที่สามารถเพิ่มผลผลิตได้ด้วย และเนื่องจากการดำเนินการล้วนมีค่าใช้จ่ายสูง เราจึงต้องดำเนินโครงการให้เร็วที่สุด และมีประสิทธิภาพที่สุด ตามกฎของ *ปิงฟา* นั้น มาตรฐาน (*หรือหนทางปฏิบัติที่ดีที่สุด - best practices*) ก่อให้เกิดนวัตกรรม และนวัตกรรมจะก่อให้เกิดมาตรฐานใหม่

ข้อที่สี่ บทเรียนของขุนงูมีความเฉพาะเจาะจงเป็นอย่างมาก เกี่ยวกับว่าควรทำอย่างไรในสถานการณ์หนึ่งๆ ท่านต้องการให้เราใส่ใจเป็นพิเศษในรายละเอียดของสภาพแวดล้อมสำหรับการทำงานของท่าน ท่านได้แจกแจงให้เราเห็นองค์ประกอบต่างๆ ของสภาพแวดล้อมสถานะต่างๆ ของโครงการ รวมไปถึงจนถึงจุดอ่อนที่โครงการมี ทั้งได้ให้หนทางที่เหมาะสมสำหรับตอบสนองต่อสิ่งเหล่านี้... แม้ว่าขุนงูจะได้เขียนเรื่องเกี่ยวกับการสงครามของท่านขึ้นไว้ตั้งแต่เมื่อ 2,500 ปีก่อน แต่เมื่อเรานำมาปรับใช้กับการบริหารแล้ว จะเห็นว่าเนื้อหาที่ได้นับว่าครบถ้วนสมบูรณ์จนน่าประหลาดใจทีเดียว เราสามารถนำคำแนะนำ

เหล่านี้มาใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กรได้ เพราะถึงอย่างไรเสีย คนก็ยังเป็นคน องค์กรก็ยังคงเป็นองค์กร และความ สำเร็จก็ยังคงเป็นความสำเร็จเหมือนเดิมอยู่เสมอ

ต่อจากนั้นขุนวูได้เสนอมุมมองด้าน “ความร่วมมือ” ของการแข่งขัน ท่านสอนไว้ว่า เราไม่มีทางประสบความสำเร็จได้โดยอาศัยเพียงการ กระทำของเราแต่เพียงฝ่ายเดียว และว่าโอกาสไม่ใช่สิ่งที่เราจะสามารถ สร้างขึ้นมาได้ เราอาจสามารถปกป้องตำแหน่ง (position) ของเราไม่ให้ ถูกโจมตีได้ก็จริงอยู่ แต่หากจะถึงกับประสบความสำเร็จแล้ว ตัวสภาพแวดล้อมจะต้องให้โอกาสแก่เราด้วย ซึ่งความลับที่อยู่ตรงการมองเห็น โอกาสเหล่านี้เมื่อมันปรากฏตัวขึ้นมาแน่นอน และเมื่อเรามองเห็นมันแล้ว เราก็จะต้องมีความเชื่อมั่นเพียงพอที่จะลงมือดำเนินการด้วย ในเรื่องของ การบริหารนี้บางครั้งเราต้องอาศัยความอดทนเฝ้าคอยอย่างมีขันติ แต่บางครั้งการบริหารก็กลับเรียกร้องให้เราต้องลงมือปฏิบัติอย่างฉับพลัน ขุนวูมองว่าโอกาสมีอยู่อย่างเหลือเฟือเสมอ เพราะทุกปัญหาห่อหมกแฉงไว้ ด้วยโอกาส เพียงแต่เรามองให้เห็นโอกาสเพื่อจะได้นำมาใช้ประโยชน์ได้ ยากอยู่สักหน่อย

สุดท้าย ขุนวูมองว่า ความรู้มีผลต่อการแข่งขันสูงมาก ท่านเห็นว่า ความสำเร็จย่อมตกเป็นของผู้มีหน้าที่ตัดสินใจที่มีข้อมูลข่าวสารที่ดีที่สุด และได้รับการฝึกฝนมาดีที่ สุด *บิงฟา* กล่าวไว้ว่า ไม่มีอะไรจะมาทดแทนการ ข่าวที่ดีได้ เราต้องพยายามทุกวิถีทางเพื่อให้ได้การข่าวที่ดี ไม่ว่าจะต้อง แลกมาด้วยอะไรก็ต้องยอม บทสุดท้ายของตำราพิชัยสงครามที่ว่าด้วย เรื่อง “การใช้สายลับ” แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการข่าวที่ดีได้อย่าง ชัดเจน ทั้งยังแจ่มแจ้งให้ได้ทราบถึงชนิดต่างๆ ของข้อมูลข่าวสารที่เรา ต้องหาให้ได้ด้วย เมื่อแปลงมาใช้ในด้านการบริหารแล้ว บทนี้ก็จะกลายเป็น “การแสวงหาข้อมูลข่าวสาร” เห็นได้ชัดว่าขุนวูจัดเรียงเนื้อหาที่มี ความสำคัญที่สุดของท่านไว้ในตอนท้ายนี้เอง ท่านกล่าวไว้อย่างชัดแจ้งว่า

หาได้มีอะไรสำคัญเท่าการได้มาซึ่งข้อมูลข่าวสารที่ดีไม่ บทนี้อาจถือได้ว่าเป็นการทำนายเศรษฐกิจของทุกวันนี้ที่มีพื้นฐานมาจากข้อมูลข่าวสารที่เดียว

ประโยชน์อันมีลักษณะเป็นสากลของกฎของซุนวูช่วยให้เราสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้หลายรูปแบบในหลายสถานการณ์ ด้วยเหตุนี้ เราจึงควรอ่านบทความของซุนวูอย่างน้อยปีละครั้ง เพราะแต่ละครั้งที่เราอ่านจะช่วยเพิ่มความเข้าใจได้มากขึ้น ทั้งยังช่วยให้เรามองเห็นได้ชัดเจนขึ้นด้วยว่าจะนำภูมิปัญญานี้ไปปรับใช้กับสถานการณ์ของเราอย่างไร ในสถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องใช้น้ำใจของหนังสือคนละส่วนกัน แต่โดยทั่วไปแล้ว หนังสือนี้ได้รับการออกแบบมาให้ประเด็นที่มีลักษณะกว้าง และเกี่ยวเนื่องกับระยะเวลายาวนานอย่างการวางแผนกลยุทธ์อยู่ในบทแรกๆ ส่วนบทหลังๆ จะเน้นเกี่ยวกับความท้าทายที่ต้องพบในสถานการณ์เฉพาะบางอย่างมากกว่า

คำแนะนำคือให้อ่านบทที่หนึ่งที่ว่าด้วยเรื่องการประมาณสถานการณ์ - การวิเคราะห์ห้่า เมื่อสถานการณ์ปัจจุบันของท่านบ่งว่าท่านควรจะมีการวางแผนและการวิเคราะห์ที่ตึกกว่านี้

ส่วนบทที่สอง ที่ว่าด้วยการทำสงคราม-การตัดสินใจนั้น เราควรจะอ่านเพื่อให้รู้เท่าทันเศรษฐกิจของสถานการณ์การบริหารของเรา

สำหรับบทที่สาม วางแผนโจมตี-โจมตีปัญหา ขอให้อ่านเมื่อคุณมีความจำเป็นต้องพิจารณาว่าจะรับโครงการใหม่ดีหรือไม่ หรือเมื่อต้องพิจารณาอนุมัติข้อเสนอบางอย่าง

บทที่สี่ การวางกำลัง-การปรับปรุง ควรจะอ่านเมื่อคุณรู้สึกว่าการทำงานขององค์กรเริ่มมีปัญหา

อ่านบทที่ห้า พลานุภาพ-วิสัยทัศน์ เมื่อต้องเกี่ยวข้องกับการให้แรงบันดาลใจสมาชิกในทีม

ส่วนบทที่หก จุดอ่อนจุดแข็ง-ปัญหาและโอกาส จะช่วยในการ



พิจารณาทางเลือกเมื่อตัดสินใจได้ลำบาก

บทที่เจ็ด การสัประยุทธ์-การแข่งขัน ไว้ใช้จัดการกับศัตรูหรือคู่แข่งเมื่อมีการต่อต้านหรือการเผชิญหน้ากัน

บทที่แปด ความสามารถในการปรับตัว-การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ใช้เมื่อพบว่าแผนและกระบวนการดำเนินการในปัจจุบันพาให้องค์กรต้องพบเข้ากับทางตัน

บทที่เก้า การเดินทัพ-ก้าวล้ำ ให้นำหน้า ใช้เมื่อต้องประเมินความก้าวหน้าของโครงการที่ดำเนินการอยู่

บทที่สิบ ภูมิประเทศ-วิธีดำเนินการที่ดีที่สุด ใช้เมื่อต้องการประเมินจุดอ่อนจุดแข็งของกระบวนการดำเนินงานใหม่ที่คิดจะนำมาใช้

บทที่สิบเอ็ด เก้ายุทธภูมิ-สภาพแวดล้อมในการทำงาน ใช้พิจารณาว่าควรจัดลำดับความสำคัญอย่างไรในสภาพแวดล้อมขององค์กรอย่างไรที่เป็นอยู่

บทที่สิบสอง โจมตีด้วยไฟ-การโจมตีรอบเวลาการดำเนินงาน (cycle time) ใช้เมื่อรู้สึกว่าเรามีโอกาสพิเศษที่เปิดขึ้นมาให้แก้ไขปัญหาบางอย่างได้อย่างเด็ดขาด

บทที่สิบสาม ใช้สายลับ-แสวงหาข้อมูลข่าวสาร เมื่อต้องการปรับปรุงคุณภาพของข้อมูลข่าวสาร

แม้จะมีขนาดกะทัดรัด แต่หนังสือเล่มนี้ก็ได้บรรจุไว้ด้วยเนื้อหาที่ทรงคุณค่าทางด้านการบริหารเหนือกว่าหนังสือเล่มอื่นที่มีขนาดหนากว่ามันสองสามเท่าเสียอีก และสำหรับการอ่านหนังสือเล่มนี้ หากท่านเพิ่งอ่านเพียงครั้งเดียวก็อย่าเพิ่งไปหวังว่าจะสามารถซึมซับหลักการต่างๆ ไว้ได้ทั้งหมด ท่านยังต้องใช้เวลาไตร่ตรองกลั่นกรองอีกมาก แต่ก็ต้องนับว่าการลงทุนในเรื่องเวลาที่ท่านให้กับระบบของซุนวู ถือเป็นการลงทุนในเรื่องเวลาที่คุ้มค่าเสมอ

การอ่านหนังสือเล่มนี้ซ้ำแล้วซ้ำเล่าเป็นเพียงก้าวแรกในการฝึกฝน

ศาสตร์แห่งการเอาชนะโดยปราศจากความขัดแย้ง เพราะนอกเหนือจากหนังสือแล้ว เรายังได้จัดเตรียมเว็บไซต์สำหรับฝึกอบรม ปิง-ฟา ที่เรียกว่า “The Warrior Class” ท่านสามารถใช้เว็บไซต์แห่งนี้เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันของตัวท่านเอง รวมไปถึงปรับปรุงแผนกลยุทธ์ของท่านให้มีความแข็งแกร่งขึ้นได้เป็นอย่างดี หากต้องการข้อมูลเพิ่มเติมขอให้เข้าไปที่ [www.artofwarplus.com](http://www.artofwarplus.com) ได้ทุกเมื่อครับ...

แกรี่ แกกเลียติ

