

DECISION MAKING

ยัง  
เลือก  
ยัง  
ไม่พลาด

ชื่อหนังสือ : ยิ่งเสียง ยิ่งไม่พลาด (Decision Making)

ผู้เขียน : นาโอกิ โคเซกิ

ผู้แปล : วิลาสินี รัตนเรืองโร ยามากูจิ

“Soku Handan” Suru Hito wa Naze Seikou Surunoka?

Copyright © 2015 by Naoki Koseki

Thai translation rights arranged with Sunmark Publishing, Inc.

through Japan UNI Agency, Inc., Tokyo and Arika Interrights Agency, Bangkok

พิมพ์ครั้งที่ 1 มีนาคม 2559

ราคา 235 บาท

ISBN 978-616-403-013-8



สงวนลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2559 โดย บริษัท พรีเมียด์ พับลิชซิ่ง จำกัด  
ห้ามลอกเลียนแบบไม่ว่าส่วนหนึ่งส่วนใดของหนังสือเล่มนี้  
นอกจากจะได้รับอนุญาตจากผู้จัดพิมพ์

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของสำนักหอสมุดแห่งชาติ

โคเซกิ, นาโอกิ .

ยิ่งเสียง ยิ่งไม่พลาด.-- กรุงเทพฯ : พรีเมียด์ พับลิชซิ่ง, 2559.

208 หน้า.

1. การทำงาน. 2. ความสำเร็จ. I. วิลาสินี รัตนเรืองโร ยามากูจิ, ผู้แปล. II. ชื่อเรื่อง.

158.2

บรรณาธิการที่ปรึกษา กฤษณาพร ชุมสาย ณ อยุธยา

บรรณาธิการบริหาร สานุพันธ์ ชุมสาย ณ อยุธยา

บรรณาธิการ อิศวเรศ ตโมนุท

พิสูจน์อักษร จิระพรรณ คณาสวัสดิ์, ศศวัฒน์ พิพัฒน์รพวง

ศิลปกรรม/ออกแบบปก ไทบูลย์ วณิชยวัฒน์

จัดพิมพ์โดย

บริษัท พรีเมียด์ พับลิชซิ่ง จำกัด

27/33 ซอยศรีบำเพ็ญ ถนนพระราม 4

แขวงทุ่งมหาเมฆ เขตสาทร กรุงเทพฯ 10120

โทรศัพท์ 0-2286-2414 โทรสาร 0-2286-2417

www.freemindbook.com  freemindbook

LINE@ : @freemindbook

พิมพ์ที่

ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภาพพิมพ์

45/12-14, 33 หมู่ 4 ต.บางขุน อ.บางกรวย จ.นนทบุรี 11130

โทรศัพท์ 0-2879-9154-6 โทรสาร 0-2879-9153

จัดจำหน่ายโดย

บริษัท อมรินทร์ บুক เซ็นเตอร์ จำกัด

108 หมู่ที่ 2 ถนนบางกรวย-จตุรรม

ตำบลมหาสวัสดิ์ อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี 11130

โทรศัพท์ 0-2423-9999 โทรสาร 0-2449-9222, 0-2449-9500-6

www.nain.com

หากพบว่าหนังสือมีข้อผิดพลาดหรือไม่ได้มาตรฐาน

โปรดส่งหนังสือกลับมาที่สำนักพิมพ์ (ทางไปรษณีย์)

ทางเรายินดีเปลี่ยนเล่มใหม่ให้ท่านทันที

หนังสือเล่มนี้พิมพ์ด้วยหมึก Soy Ink ปลอดภัยและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

## คำนำสำนักพิมพ์

ชีวิตสะดุด ตะกุกตะกัก ทำอะไรก็ชะงัก ติด ๆ ขัด ๆ ไปกับทุกเรื่อง --- ในชีวิตคนเรา คงต้องเคยมีช่วงเวลาแบบนี้กันบ้าง ซึ่งถ้านานที่ปีหน จะเจอสักครั้งก็คงไม่ค่อยเท่าไร แต่ถ้าต้องพบเจอกับช่วงเวลานั้นแบบรัว ๆ เป็นคอมโบเซต แบบนี้มันต้องมีอะไรบางอย่างที่ผิดพลาดแน่ ๆ

ว่าแต่... สิ่งนั้นคืออะไรล่ะ

เมื่อมองกันให้ลึกและพิจารณากันให้ดีเราจะพบว่า ปัญหาอุปสรรค ความไม่ราบรื่นต่างๆ ที่พบเจอ มักตามมาหลัง “ความพะว้าพะวงในการตัดสินใจ” เมื่อเราไม่เด็ดขาด กังวลกับสารพัดความน่าจะเป็นที่อาจเกิดขึ้น ก็ทำให้ทุกอย่างสะดุดรวนไปหมด และเมื่อถึงตอนท้ายสุดที่ต้องเลือก ผลก็กลายเป็นว่า การตัดสินใจเลือกของเราเป็นไปอย่างไร ประสิทธิภาพ ซึ่งนั่นก็หมายความว่า ผลลัพธ์ที่ตามมาก็แย่ไปเสียหมด

ทว่าอย่าเพิ่งเข้าใจผิด คิดว่าผลที่ “ผิดพลาด” เกิดจาก “การตัดสินใจที่ผิด” นะครับ แท้จริงแล้วสิ่งที่ผิดพลาดคือ “ความสามารถในการตัดสินใจ” ของคุณต่างหาก

เพราะคนเรามักวิตกกังวลว่า การตัดสินใจแต่ละครั้งจะส่งผลอย่างไรต่อชีวิตในอนาคต สิ่งที่คุณตัดสินใจเลือกไปนั้น มัน “ถูก” หรือ “ผิด” กันแน่?!? ซึ่งนั่นเป็นการให้ความสำคัญที่ผิดอันดับไปอย่างน่าเสียดาย

**นาโอกิ โคะเซกิ** (นักเขียน + มนุษย์เงินเดือนชาวญี่ปุ่น) ได้กล่าวว่า “สิ่งสำคัญสำหรับการตัดสินใจ ไม่ใช่ [ความถูกต้องแม่นยำ] แต่เป็น [ความรวดเร็ว]” ซึ่งเป็นข้อคิดที่ทำให้เราต้องสะดุดใจ เนื่องจากเรามักคุ้นชินกับการตัดสินใจเลือกสิ่งที่ถูกต้อง มากกว่าการตัดสินใจให้เร็ว กระนั้นความรวดเร็วที่คุณนาโอกิกล่าวถึงก็ไม่ได้หมายความว่าให้เราตัดสินใจแบบส่ง ๆ หรือแบบขอไปทีเพื่อให้มันผ่านไป แต่ในการตัดสินใจ

อย่างรวดเร็วนั้น จำเป็นที่จะต้องมีความถูกต้องแม่นยำในระดับหนึ่งด้วย นั่นก็เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีและเปี่ยมไปด้วยประสิทธิภาพ

“เครื่องมือตัดสินใจ” เป็นวิธีคิดง่ายๆ ที่จะมาช่วย “เพิ่มความรวดเร็ว” ในการตัดสินใจ แกรมฟ่วงด้วยออฟชั่นเสริมคือ “ความถูกต้องแม่นยำ” เข้ามาให้ โดยมีด้วยกัน 4 วิธี คือ 1. Trade off 2. แผนภูมิต้นไม้ 3. การคัดกรอง และ 4. ทฤษฎีเกม โดยเครื่องมือแต่ละชนิดก็มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ที่แตกต่างกันไป ซึ่งคุณสามารถเลือกนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับแต่ละสถานการณ์ที่พบเจอ

ชีวิตราบรื่นนั้นมีอยู่จริง และคุณก็ปูทางให้ตัวเองได้ ขึ้นอยู่กับว่าคุณจะตัดสินใจอย่างไร

อย่ามัว (เสียเวลา) ลังเลอีกเลยครับ

สำนักพิมพ์พรีเมียมส์

## บทนำ

“เวลาไปกินเนื้อย่าง คุณเคยทำเนื้อไหม้เกรียมเป็นสีดำหรือไม่ครับ”  
ผมคิดว่าทุกท่านคงเคยไปร้านเนื้อย่างกับเพื่อน ครอบครัว หรือเพื่อนร่วมงาน และก็คงจะเคยมีประสบการณ์ที่มันแสนสนุกสนานอยู่กับการพูดคุยกันจนเผลอทำให้เนื้อที่ย่างอยู่ไหม้เกรียมเป็นสีดำ ผมก็เป็นคนที่ชอบกินเนื้อย่างมาก ซึ่งเมื่อก่อนก็เคยทำเนื้อไหม้เกรียมไปอยู่หลายครั้งเลยทีเดียว

สาเหตุที่พูดเรื่องเนื้อย่างตั้งแต่ต้นก็เพราะว่า “ประสบการณ์เนื้อย่าง” นี้มีคำแนะนำที่ยิ่งใหญ่ที่สามารถเปลี่ยนชีวิตของเราได้เลยทีเดียวครับ และนั่นก็คือหัวข้อของหนังสือเล่มนี้ที่บอกถึงสิ่งที่สำคัญที่สุดเกี่ยวกับ “การตัดสินใจ” ที่คนส่วนใหญ่มักเข้าใจผิดอยู่เสมอ

ปกติแล้วเราให้ความสนใจกับการตัดสินใจของตัวเองมากแค่ไหนครับ

คงแทบจะไม่มีคนที่ “ให้ความสนใจอย่างจริงจัง” ในการตัดสินใจแต่ละครั้งใช่ไหมครับ

แต่ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว ปัญหาส่วนใหญ่ของคนเราจะเล็กลงหรือใหญ่ขึ้นนั้นก็ขึ้นอยู่กับความสามารถในการตัดสินใจนี้ และในขณะเดียวกัน “ผล” ของงานหรือเรื่องส่วนตัวก็จะแตกต่างกันไปตามความสามารถในการตัดสินใจเช่นเดียวกัน

...ผลงานออกมาไม่เป็นอย่างที่คิด

...จริงๆ แล้วก็ไม่รู้ว่างานที่ทำอยู่ตอนนี้เหมาะกับตัวเองหรือเปล่า  
มีความกังวลเหล่านี้อยู่มากมาย

แต่อย่า “เข้าใจผิด” เป็นอันขาด เพราะความกังวลเหล่านี้ไม่ได้เกิดจาก “ความสามารถ” หรือ “นิสัย” ที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิดเลยแม้แต่น้อย แต่เกิดจากความมากมายของประสบการณ์ในการตัดสินใจอย่างเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ ทำให้เกิด “งานที่ดูต่างจากที่เห็น

ภายนอก" หรือ "ตัวเองที่ไม่ก้าวหน้า" และนั่นก็ได้กลายเป็น "ความกังวล" ที่มีอยู่นั่นเอง

ในชีวิตประจำวัน เราอยู่กับการตัดสินใจจำนวนนับไม่ถ้วน

แม้อิทธิพลของการตัดสินใจในแต่ละครั้งจะมีเพียงเล็กน้อย แต่เมื่อสั่งสมเป็นเวลานาน "การตัดสินใจที่เหมาะสม" หรือ "การตัดสินใจที่ไม่เหมาะสม" นั้นจะทำให้เกิดความแตกต่างอันยิ่งใหญ่จนกลายเป็นสิ่งที่สะท้อนกลับมาสู่ตัวเอง

แม้จะฟังดูใหญ่โต แต่ก็ไม่จำเป็นที่จะต้องคิดให้ยากครับ **ไม่ว่าใครก็สามารถ "ตัดสินใจอย่างเหมาะสม" ได้ เพราะเป็นสิ่งที่ค่อนข้างง่ายไม่ซับซ้อน** ถ้าทำสิ่งง่าย ๆ นี้ได้ ความกังวลต่าง ๆ ก็จะค่อย ๆ หายไป แล้วทั้งเรื่องการทำงานและชีวิตส่วนตัวก็จะพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้นด้วย

เพียงตื่นตัวรับรู้ถึง **"ความเข้าใจผิด"** อีกอย่างหนึ่ง ซึ่งก็คือ "การไม่ผิดพลาด" ไม่ใช่สิ่งสำคัญในการตัดสินใจครับ

"เอ๊ะ การตัดสินใจอย่างเหมาะสมคือสิ่งสำคัญไม่ใช่หรือ"

อาจจะถูกมองว่าอย่างนั้น แต่ความคิดนั้นเป็นความเข้าใจผิดอันใหญ่หลวงเลยทีเดียวครับ

**เพราะสิ่งสำคัญสำหรับการตัดสินใจ ไม่ใช่ "ความถูกต้องแม่นยำ" แต่เป็น "ความรวดเร็ว" ครับ**

คนที่อยู่แนวหน้าในวงการธุรกิจนั้น มีวิถีความคิดว่าสิ่งสำคัญคือการไม่หลีกเลี่ยงความเสี่ยงแต่กลับเข้าไปผจญภัยในความเสี่ยงนั้น ซึ่งก็ทำให้สามารถนำความสำเร็จมาอยู่ในมือได้ในที่สุด

คุณยังจำเรื่องที่กล่าวไว้ข้างต้นเกี่ยวกับ "การย่างเนื้อ" ได้หรือไม่ครับ

ผมได้กล่าวไว้ว่าความสามารถในการตัดสินใจและการย่างเนื้อนั้นมีความเกี่ยวข้องกันอย่างใกล้ชิด ซึ่งสัญลักษณ์อย่างหนึ่งก็คือ "การสอบ

สัมภาษณ์อย่างเนื้อ" ที่ถูกใช้เป็นขั้นตอนหนึ่งในการรับสมัครพนักงานขององค์กรอยู่ระยะหนึ่ง ซึ่งการสอบสัมภาษณ์นี้ก็เป็นการสัมภาษณ์ตามชื่อของมัน คือ เป็นการสัมภาษณ์ในระหว่างการไปรับประทานเนื้อย่างนั่นเอง

ทำไมการไปกินเนื้อย่างจึงเพียงพอสำหรับการสัมภาษณ์ ก็เพราะว่าเป็นที่ที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการตัดสินใจ ความรวดเร็วในการแบ่งอันมาจากการตัดสินใจ และเพื่อที่จะย่างเนื้อได้อย่างอร่อยโดยไม่สันเปลือง ก็จำเป็นที่จะต้องมีจังหวะที่เหมาะสมในการวางเนื้อลงบนเตาย่าง แม้จะต้องเสี่ยงก็จำเป็นที่จะต้องย่างเนื้อต่อไปเรื่อยๆ และแจกให้กับทุกคน

แน่นอนว่าในการสัมภาษณ์นี้จะมีการมองดูลักษณะนิสัยเฉพาะของคนคนนั้นด้วยเช่นกัน ความสมดุลของเนื้อที่ย่างแล้วและเนื้อที่กำลังจะย่าง จะนำเนื้อชิ้นไหนมาอย่าง และจะแจกให้กับใครนั้น ผู้สัมภาษณ์ก็ได้ทำการตรวจไปพร้อม ๆ กับดูความสามารถในการ "ตัดสินใจทันที" ของคนคนนั้นอยู่นั่นเอง

ขอย้ำอีกครั้งครับว่า ความรวดเร็วเป็นสิ่งสำคัญในการ "ตัดสินใจทันที" มากกว่าความแม่นยำ เมื่อสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วแล้วความสามารถในการตัดสินใจก็จะค่อย ๆ ดิดตัว

เป็นสิ่งที่ง่ายกว่าความแม่นยำถูกต้องเป็นอย่างมาก

แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าให้ "ตัดสินใจทันที" อย่างลวกๆ นะครับ ความรวดเร็วเป็นสิ่งสำคัญก็จริง แต่ก็จำเป็นที่จะต้องมีความถูกต้องแม่นยำในระดับหนึ่งเช่นกัน

แล้วจะอย่างไรจึงจะสามารถแบกรับความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม และเพิ่มความรวดเร็วในการตัดสินใจได้อย่างนักธุรกิจแนวหน้าล่ะ

**คำตอบนั้นก็คือ การใช้ "เครื่องมือตัดสินใจ"**

คนที่กำลังตัดสินใจในเรื่องยากๆ นั้นไม่ได้คิดแต่เรื่องยากๆ อยู่ตลอดเวลา แต่เป็นการใช้ “เครื่องมือตัดสินใจ” ที่เป็นอุปกรณ์ของ “วิธีคิด” ง่ายๆ และเพิ่มความรวดเร็วในการตัดสินใจเท่านั้นเองครับ

เครื่องมือตัดสินใจมี 4 อย่างดังต่อไปนี้

1. Trade off (การเลือกหนึ่งในสองตัวเลือก)
2. แผนภูมิต้นไม้
3. การคัดกรอง
4. ทฤษฎีเกม

เพียงเท่านี้ การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ก็จะรวดเร็วขึ้น สามารถจัดระเบียบภายในหัวสมองได้แม้แต่เรื่องที่ยุ่งยากซับซ้อน จึงไม่ทำให้ขาดความแม่นยำในการตัดสินใจ

การนำ “เครื่องมือตัดสินใจ” มาใช้ จะทำให้สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำขึ้น

ผมอยากให้คุณทุกคนได้รู้สึกตัวได้เร็วขึ้นว่า การตัดสินใจในแต่ละครั้งนั้นเป็นการสร้างชีวิตในอนาคตของตัวเอง

**การกระทำเพื่อไม่ให้เกิดการผิดพลาดเป็นสิ่งที่ไม่มีความหมาย**  
**การกระทำที่ทำให้เกิดอะไรสักอย่างขึ้นมาต่างหากจึงจะมีคุณค่า**  
**แม้ว่าจะผิดพลาด**

ผมอยากให้คุณทุกคนมีเครื่องมือตัดสินใจเป็นนิสัยติดตัว และเป็น “ผู้ตัดสินใจที่กล้าหาญ” เพียงเท่านี้ ก็จะสามารถทำ “การตัดสินใจที่มีความสุข” ที่นำพาคุณไปสู่ความสุขและความสำเร็จได้

ลองสัมผัส และลองนำไปใช้ดูนะครับ

ผมสัญญาว่า ชีวิตของคุณจะดำเนินไปในทิศทางที่ดีอย่างแน่นอน

ทำไม

คนที่

[ตัดสินใจ

ทันที]

จึง

ประสบ

ความสำเร็จ

สารบัญ

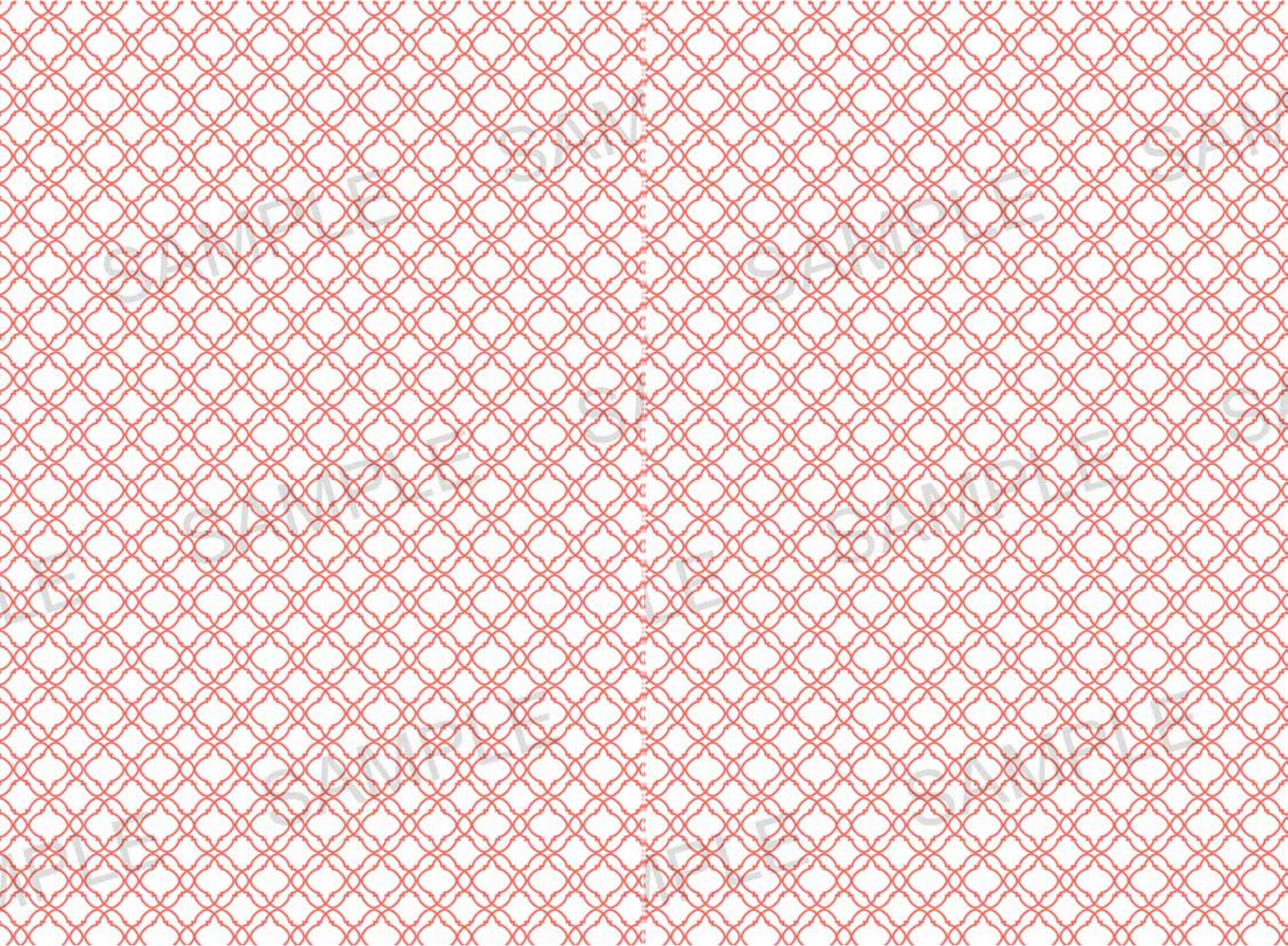


บทนำ	06
<b>บทที่ 1 ยิ่งเสี่ยง ยิ่งไม่พลาด</b>	20
เมื่อเลือกที่จะทำ “การกระทำที่ไม่ผิดพลาด” ก็จะไม่ผิดพลาด	22
ยังมีตัวเลือกมาก ก็ยิ่ง “ตัดสินใจทันที” ได้ง่ายขึ้น	25
ความเสี่ยงมีอยู่ 2 ชนิด คือ “ความเสี่ยงที่ควรเลือกเสี่ยง”	29
และ “ความเสี่ยงที่ควรทิ้งไป”	
ความรวดเร็วในการตัดสินใจ และความมากมาย	32
ของกักรานั้นสอดคล้องกัน	
คิดทุกเรื่องด้วย “จุดภาคในการตัดสินใจ”	35
ทำไม “รองอันดับ 1” ในการประชุมคัดเลือกนักกีฬา	39
จึงมีความสำคัญ	
จะล้มเหลวหรือไม่ก็ให้ใช้ “เครื่องมือตัดสินใจ”	42
4 พื้นฐานในการเปรียบเทียบที่ควรมีติดตัว	45
“นักชิมฉายเดี่ยว” การตัดสินใจที่สามารถ	54
ฝึกความสามารถในการเปรียบเทียบ	
<b>บทที่ 2 สิ่งสำคัญคือ “จะทิ้งอะไร”</b>	58
<b>มากกว่า “จะเหลืออะไรไว้”</b>	
ควรตอบเมลทันทีหรือควรรวบรวมไว้ตอบทีเดียว	60
“ความกล้าที่จะทิ้ง” ทำให้สายการบินต้นทุนต่ำ	65
ประสบความสำเร็จ	

การเลือกซื้อบ้านคือการ “Trade off” ของคุณค่าที่แท้จริง	69
ทำการเลือกหนึ่งในสองตัวเลือกซ้ำๆ ก็จะมองเห็นคำตอบ	71
ช่างภาพที่สวยงามเกินกว่าจะเป็นช่างภาพ	75
ได้กลายเป็นชนเผ่าเปลี่ยวในแอฟริกา!	
เมื่อล้มเหลว กฎเหล็กคือเลือก “การใช้เงินธนาคาร”	78
ที่มีอำนาจมากกว่า	
<b>บทที่ 3 แยกแยะให้ออกเร็วที่สุดด้วยแผนภูมิต้นไม้</b>	82
แม้จะมีตัวเลือกมาก ก็ไม่ล้มเหลวเมื่อใช้ “แผนภูมิต้นไม้”	84
“อาหารมือแรก” ในการเที่ยวต่างประเทศ	87
ถูกกำหนดอย่างไร	
ยังตัดสินใจได้รวดเร็ว การปรับปรุงแก้ไขก็รวดเร็ว	91
เพียง 3 ขั้นตอนก็แก้ปัญหาได้อย่างราบรื่น	95
วิธีเลือกของขวัญที่เหมาะสมที่สุดที่ทำให้แฟนของคุณดีใจ	100
“เปลี่ยนงาน” หรือ “เปลี่ยนแผนก” อย่างไหนถูกต้อง	105
การทำหายของ ALBIREX NIIGATA	108
ที่ออกสู่ตลาดสิงคโปร์	
กลยุทธ์ระดับโลกที่ทำให้ “2 ชั่วโมงแตกต่าง” เป็นไปได้	113
ลงทุนกับ “อนาคต” อย่างธุรกิจ	116

บทที่ 4 คัดกรองและทำให้ชัดเจน	120
การตัดสินใจอันยิ่งใหญ่ เมืองหลังสาเก Dassai อันโด่งดัง	122
ถ้าอยากชนะการแข่งขัน จงคัดกรองส่วนที่จะสู้	125
ให้รู้แพ้ชนะในแบบของตัวเอง	
งานเลี้ยงปีใหม่เป็นการต่อสู้ที่ “ความเสี่ยงสูง	130
ผลตอบแทนสูง” หรือไม่	
ถ้ากำหนดแกนในแนวตั้งและแนวนอน	133
“คำตอบ” ก็จะชัดเจนขึ้นในทันที	
จงเป็น “ผู้ตัดสินใจที่กล้าหาญ”	137
ยิ่งคัดกรองความรู้ความชำนาญเฉพาะทาง	140
ได้เร็วเท่าไร ก็ยิ่งเห็นผล	
แก้ปัญหาได้เร็วขึ้นด้วย “เทคนิคการใช้	143
เครื่องมือตัดสินใจต่างๆ ร่วมกัน”	
ทำไมมหาวิทยาลัยแห่งนั้นจึงเป็นมหาวิทยาลัย	146
ที่มีคนยื่นใบสมัครมากที่สุดในญี่ปุ่น	
ยิ่งลงเล่นเท่าไร ก็ยิ่งซับซ้อนขึ้นเท่านั้น	150
บทที่ 5 เหนือ “การต่อรอง” กับคู่แข่ง	152
การแข่งขันราคาของร้านข้าวหน้าเนื้อชื่อดัง	154
เมื่อค้นหาทำไรก็จะเห็นกลไกของ “ทฤษฎีเกม”	159
ที่ทำให้ขาดทุน	
ยิ่งต่อรอง ก็ยิ่งเห็นความแตกต่าง	164

ของความ “เร็ว-ช้า” ได้ชัดเจนราวฟ้ากับดิน	
คนเก่งจะให้ความสำคัญกับ “ทำไรในระดับหนึ่ง”	167
มากกว่า “ทำไรที่มากที่สุด”	
คิดเพื่อไม่ให้แพ้ ไม่ใช่เพื่อให้ชนะ	170
บทที่ 6 บิสัยประจำวันที่มีการ	176
“ตัดสินใจกับก็” ตัดตัว	
ตัดสินใจเลือกเมนูอาหารกลางวันในเสี้ยววินาที	178
ย้อนกลับไปอ่านหนังสือประวัติศาสตร์ใหม่อีกครั้ง	182
สร้างนิสัย “แยกปัจจัยในชีวิตประจำวัน”	186
ไปเที่ยวในที่ที่ไม่รู้จักมาก่อนตามลำพัง	189
ทำตัวเองให้เป็น “คลังข้อมูล”	192
“ใช้เงินลงทุน” ไปกับข้อมูลที่มีค่าจริงๆ	195
จงเป็นคนที่ถูกเรียกว่า “ผู้ตัดสินใจ”	197
บทส่งท้าย	200
ประวัติผู้เขียน	204



0  
/  
หน่วย  
1



ยั้งเสียง  
ยั้งไม้พลาด

ต้องแตกต่างจากคนอื่นอยู่เสมอ  
เพื่อที่จะเป็นคนที่ไม่มีใครทดแทนได้  
โคโค่ ชาแนล

เมื่อเลือกที่จะทำ  
[การกระทำที่ไม่ผิดพลาด]  
ก็จะผิดพลาด

คุณเคยคิดว่า พักนี่อะไรๆ ก็ไม่ราบรื่นไหมครับ  
ไม่รู้สาเหตุมาจากอะไร แต่ทำไมพักนี้อะไรๆ ก็ไม่ราบรื่น  
จะว่าไปก็ไม่ใช่แค่พักนี้ เป็นมาตั้งแต่เมื่อไรก็นึกไม่ออก รู้แต่ว่าไม่  
ราบรื่นทั้งเรื่องทำงานและเรื่องส่วนตัว และรู้สึกว่าอยู่ในสภาพที่ขุ่นมัวอยู่  
ตลอด มันคืออะไรกันนะ

อย่างที่หลายๆ คนกำลังรู้สึก ว่าไม่สามารถแสดงผลงานในการ  
ทำงานได้อย่างที่ตั้งใจ และรู้สึกกดดันอยู่กับชีวิตที่ไม่ราบรื่น แต่ก็  
ไม่ได้มีอะไรที่แย่อะไรที่จะทำลายสภาพปัจจุบันได้ แล้วก็ใช้ชีวิตที่ไม่มีการ  
เปลี่ยนแปลงนั้นไปวันๆ

ผมเข้าใจความรู้สึกนั้นเป็นอย่างดีครับ

เพราะผมก็เคยเป็นหนึ่งในคนเหล่านั้น แต่อยู่มาวันหนึ่งผมก็ได้  
ค้นพบสาเหตุ และหลังจากพบสาเหตุแล้ว ไม่เพียงแค่งานเท่านั้น

ที่เริ่มเป็นไปได้สวย แต่ยังสามารถแก้ปัญหาความกดดันที่มีอยู่ในชีวิต  
ประจำวันด้วยตัวเองได้อีกด้วย ทำให้ชีวิตเริ่มเปลี่ยนแปลงไปอย่างชัดเจน  
ครับ

สาเหตุนั้นก็คือ

“ความสามารถในการตัดสินใจ” นั่นเองครับ

บางคนอาจจะคิดว่าเป็นเรื่องธรรมดา แต่เพราะไม่ได้เข้าใจอย่าง  
ลึกซึ้งว่า “ความสามารถในการตัดสินใจ” มีความสำคัญต่อการทำงานและ  
ชีวิตมากขนาดไหน จึงไม่เคย “ตั้งใจจริง” ที่จะขัดเกลาความสามารถนั้น  
และเพราะไม่มีความสามารถในการตัดสินใจ หรืออีกนัยหนึ่งคือ  
เพราะไม่เคยรับรู้ถึงความสำคัญของความสามารถในการตัดสินใจ จึง  
ทำให้ทั้งเรื่องการทำงานและเรื่องส่วนตัวไม่ราบรื่น และมีแต่ความกดดัน  
ในเรื่องโน้นเรื่องนี้เต็มไปหมด

แต่เราสามารถที่จะฝึกฝนขัดเกลาความสามารถในการตัดสินใจได้  
และเมื่อฝึกฝนขัดเกลาแล้ว ไม่ว่าจะใครก็สามารถมี “ความสามารถในการ  
ตัดสินใจขั้นเยี่ยม” ติดตัวไปได้ครับ

แล้วคนที่มีความสามารถในการตัดสินใจขั้นเยี่ยมติดตัวกับคนที่  
ไม่มีนั้นแตกต่างกันอย่างไร

เนื่องจากความแม่นยำในการตัดสินใจในแต่ละเรื่องนั้นแตกต่างกัน  
ผลที่ออกมาก็แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างด้วย ซึ่งก่อนจะมาถึงจุดนี้ได้  
นั้น ก็มีความแตกต่างอันยิ่งใหญ่เกิดขึ้น

**ความแตกต่างนั้นก็คือ คนที่มีความสามารถในการตัดสินใจ  
ขั้นเยี่ยมติดตัวจะดำเนินการโดยไม่กลัวความผิดพลาด แต่คนที่ไม่มี  
สิ่งนี้จะดำเนินการเพื่อไม่ให้ผิดพลาด**

ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างอย่างชัดเจนในการทำงาน

เพราะการกระทำเพื่อไม่ให้ผิดพลาดนั้น จะเป็นการกระทำที่ให้ความสนใจต่อการประเมินจากรอบข้าง ทำให้ขอบเขตในการกระทำของตัวเองแคบลงที่ละนิดโดยไม่รู้ตัว

โดยจะมัวแต่คิดว่า

“ทั้งๆ ที่ลงแรงลงเวลาตั้งใจทำอย่างเต็มที่ แต่ก็แทบไม่ได้รับการประเมินจากหัวหน้า ถ้าอย่างนั้นงานถัดไปก็จะไม่พยายามขนาดนี้อีก”

“เป็นงานที่ถูกขอให้ทำ แต่เพราะคุณ ก. เป็นหัวหน้าที่เข้มงวด ถ้าทำผิดพลาด ผลการประเมินก็คงจะต่ำลงแน่ๆ”

โดยทั่วไปแล้ว การประเมินตัวเองจะเป็นการประเมินที่มากกว่าความสามารถที่แท้จริงอยู่ 25% ส่วนการประเมินโดยคนอื่นนั้นจะเป็นการประเมินที่ต่ำกว่าความสามารถที่แท้จริงอยู่ 25% เมื่อมาลองคิดว่ามีความแตกต่างของคนที่ประเมินกับคนที่ถูกประเมินอยู่ 50% การที่เราจะไม่พอใจกับสิ่งที่ถูกคนอื่นประเมินนั้นก็เป็นเรื่องธรรมดา

ถ้ามัวแต่ทำเพื่อไม่ให้ผิดพลาด สักวันการกระทำที่นำไปตามกระแส ก็จะกลายเป็นการกระทำหลัก กลายเป็นการทำงานตามคำสั่ง และเผื่อรอแต่คำสั่งไปโดยปริยาย เมื่อเป็นเช่นนี้ก็จะไม่เติบโต ไม่ว่าจะไปในเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว จึงทำให้สองสิ่งนี้ไม่ราบรื่น

การเติบโตนี้ไม่ใช่การถูกกระตุ้นโดยธรรมชาติและเติบโตไปตามอายุที่มากขึ้นโดยไม่รับรู้สิ่งใดทั้งสิ้น แต่จำเป็นที่จะต้องมีการ “ประสบการณ์” ที่ควรสั่งสมให้เหมาะสมกับอายุที่เพิ่มขึ้น



ยังมีตัวเลือกมาก ก็ยิ่ง  
[ตัดสินใจกันที]  
ได้ง่ายขึ้น

ประสบการณ์ก็คือ การสั่งสม “การตัดสินใจ”  
การตัดสินใจก็คือ “การเลือกคำตอบที่ดีที่สุดจากตัวเลือกหลายๆ  
ตัวเลือก เพื่อที่จะทำสิ่งที่ตั้งใจมุ่งหวังเอาไว้ให้สำเร็จ”

อาจจะรู้สึกว่าเหมือนกับความสามารถในการตัดสินใจ (ถูกผิด) แต่  
จริงๆ แล้วเป็นการกระทำคนละอย่างที่แตกต่างกันโดยสิ้นเชิง

ความสามารถในการตัดสินใจ (ถูกผิด) คือ “การคิดและสรุปจากการ  
มองอย่างทะลุปรุโปร่งในความจริงหรือความถูกต้อง” ซึ่งเมื่อลองนำทั้งสอง  
อย่างมาเปรียบเทียบกันก็จะเห็นดังนี้

- การตัดสินใจ = การเลือกตัวเลือกที่เหมาะสมที่สุด
- การตัดสินใจ = การตัดสินใจจากการมองให้ทะลุปรุโปร่งถึงสิ่งที่  
เหมาะสม จากตัวเลือกที่มาจากการตัดสินใจหลายๆ ตัวเลือก

ไม่ว่าอันไหนก็หมายถึง “การเลือกคำตอบที่ดีที่สุดในรูปแบบของตัวเอง” แต่การตัดสินใจคือการเลือกตัวเลือกที่ “ถูกต้อง” ซึ่งในหลายๆ สถานการณ์ สิ่งที่ถูกต่อนั้นไม่มีความชัดเจน และเมื่อต้องการที่จะกำหนดสิ่งที่คิดว่าถูกต้องที่สุดก็จะเป็นการตัดสินใจ (ถูกผิด) นั่นเอง

ดังนั้น จึงพูดได้ว่า ถ้าไม่มีความสามารถในการตัดสินใจ ความแม่นยำในการตัดสินใจ (ถูกผิด) ก็จะลดลง

**ผมได้กล่าวถึงคนที่ทำอะไรไม่ราบรื่นว่าเป็นคนที่มีภาระหน้าที่กลัวความผิดพลาด ถ้าพูดให้ชัดเจนขึ้นก็คือ การไม่มีประสบการณ์ในการตัดสินใจที่สำคัญในช่วงเวลาที่จำเป็น**

คนที่รู้สึกว่า “ทำไมพนักนี้อะไรๆ ก็ไม่ราบรื่น” น่าจะนึกเรื่องอะไรอยู่ในใจได้บ้างใช่ไหมครับ

แต่สิ่งนั้นก็เป็นเรื่องที่ช่วยไม่ได้ เพราะสังคมได้สร้าง “สถานการณ์ที่ตัดสินใจได้ยาก” นี้ขึ้น หรืออีกนัยหนึ่งคือ สังคมปัจจุบันได้กลายเป็นสังคมที่ทำการตัดสินใจได้ยากมากๆ นั่นเอง

โดยมี 2 ปัจจัยที่เป็นสาเหตุดังนี้ คือ

1. สภาพสังคมที่มีตัวเลือกเพิ่มมากขึ้นอย่างรวดเร็ว (ปัจจัยภายนอก)
2. ความรู้สึกวิตกกังวลต่อความผิดพลาดที่เพิ่มขึ้น (ปัจจัยภายใน)

สังคมของ Social Networking Service (SNS) หรือ การพัฒนาแอปพลิเคชัน ฯลฯ ในปัจจุบันที่แตกต่างจากเมื่อหลายปีก่อน การเปลี่ยนแปลงเป็นสังคมที่มีข้อมูลล้นหลามนั้นเป็นปัจจัยสำคัญที่ใหญ่ที่สุดที่ทำให้ตัดสินใจได้ยากขึ้น ด้วยการที่สามารถรับข้อมูลได้มากจนเกินไป จำนวนตัวเลือกก็เพิ่มมากขึ้น ทำให้ค้นพบสิ่งที่เหมาะสมที่สุดได้ยากยิ่งขึ้น

ตัวอย่างเช่น เมื่อคิดว่าอยากจะไปกินอาหารอิตาเลียน ถ้ามีข้อมูลที่ควรทราบเพียงแค่ 2 ร้าน ก็ไม่จำเป็นที่จะต้องลุ่มใจไปกับการตัดสินใจสักเท่าไร แต่ถ้ามีข้อมูลอยู่ในมือถึง 100 ร้าน การตัดสินใจว่าจะเลือกไปร้านไหนก็จะยากขึ้น

จุดประสงค์เดียวกัน คือ “ไปกินอาหารอิตาเลียน” แต่ด้วยตัวเลือกที่มากขึ้น ก็ทำให้ตัดสินใจได้ยากยิ่งขึ้น

การเพิ่มขึ้นของตัวเลือกนั้น ไม่เพียงแต่ทำให้การตัดสินใจยากขึ้นเท่านั้น แต่ยังทำให้เกิดความรู้สึก “ไม่ถูกต้อง” นอกเหนือจากความรู้สึกพึงพอใจใน “ตัวเลือกที่ดีที่สุด” อีกด้วย

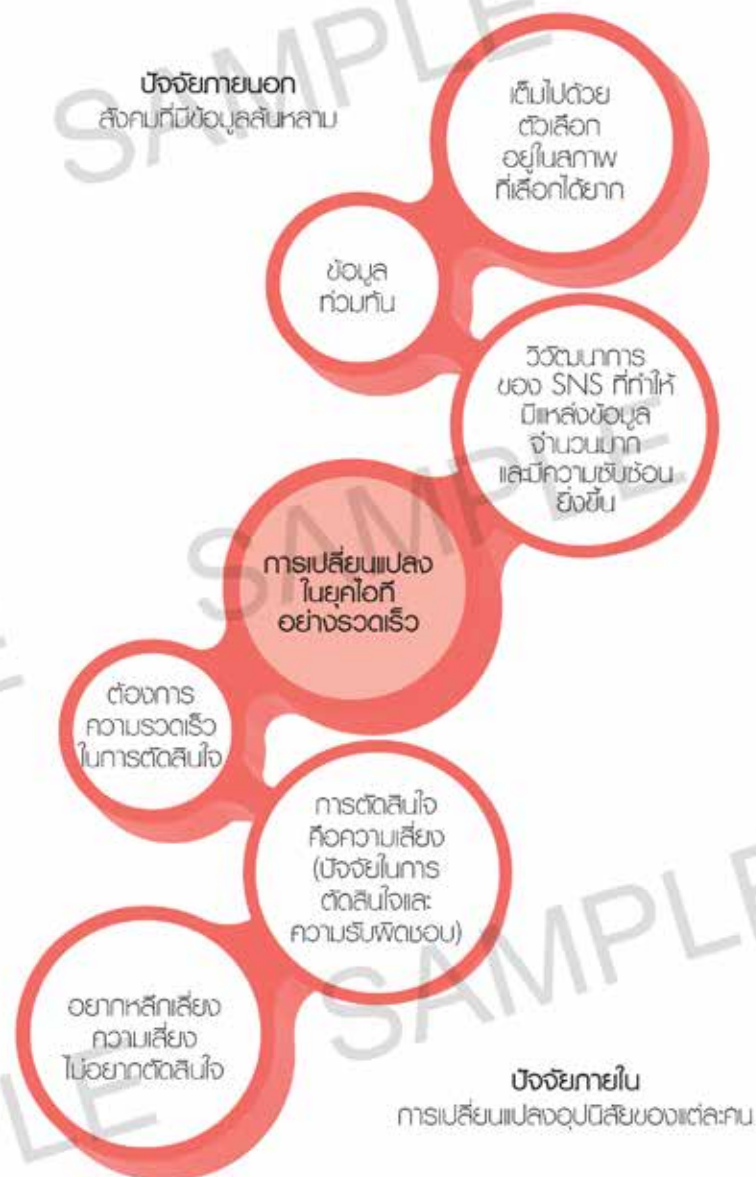
การแพร่หลายของ SNS ทำให้รู้สึกว่าคนอื่นเลือก “สิ่งที่ถูกต้อง” และทำให้เกิดความกังวลใจและความรู้สึกไม่มั่นใจว่าตัวเองก็ “ต้องเลือกสิ่งที่ถูกต้อง” เช่นกัน จึงทำให้การตัดสินใจนั้นไม่เจ็บแสบไปในที่สุด

**แต่สำหรับผมแล้ว ข้อมูลที่มากจนเกินไปและตัวเลือกจำนวนมากที่มีอยู่ในขณะนี้ กลับเป็นสภาพที่ทำให้ตัดสินใจได้ง่ายที่สุด เพราะเพียงแค่การเสี่ยงและตัดสินใจให้เร็วขึ้นเพียงเล็กน้อย ก็จะทำให้ได้รับสิ่งตอบแทนที่มากยิ่งขึ้นกลับมาั่นเองครับ**

เพราะเป็นยุคที่มีข้อมูลเยอะและคนที่มีความสามารถในการตัดสินใจนั้นลดลง คนที่สามารถสร้างคุณค่าใหม่ๆ จึงมีคุณค่าและเติบโตขึ้นได้ง่ายๆ อยากรู้ละครับ

แต่ถึงจะพูดว่ายอมเสี่ยงก็ไม่ได้หมายถึงอะไรที่เกินจริงนะครับ แต่หมายถึงการมีความกล้าหาญเพียงเล็กน้อยนั้นเป็นสิ่งจำเป็นในการ “ตัดสินใจทันที” ซึ่งเป็นการตัดสินใจที่เร็วกว่าใครทั้งสิ้น ความรวดเร็วเพียงเล็กน้อยอันนี้เอง จะเปลี่ยนชีวิตของคุณครับ

## การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ที่มาจากสังคมที่มีข้อมูลหลากหลาย



ความเสี่ยงมีอยู่ 2 ชนิด คือ  
[ความเสี่ยงที่ควรเลือกเสี่ยง]  
และ [ความเสี่ยงที่ควรทิ้งไป]

สมัยนี้ การไม่เสี่ยงไม่ใช่คุณสมบัติที่ดีและน่าชื่นชม  
ในสังคมปัจจุบัน คนที่คิดค้นสิ่งใหม่ๆ จึงเป็นคนที่มีความค่าและเป็นที่ยอมรับ แต่คนส่วนใหญ่ก็ยังมีความรู้สึกต่อต้านกับความเสี่ยงและไม่สามารถทำได้ ผลก็คือ จะไม่ลงมือทำจนกว่าจะได้รับการรับรองว่าปลอดภัย

**ในทางกลับกัน ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จนั้น ส่วนใหญ่เป็นคนที่ "ตัดสินใจทันที"**

ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดที่สุดก็น่าจะเป็นท่านประธานอิโรชิ มิกิทานิ ของราคุเท็น (Rakuten) โดยความสามารถในการบริหารที่ถูกรู้จักว่าเป็นการบริหารด้วยความรวดเร็ว นั้นเกิดจากการ "ตัดสินใจทันที" อย่างต่อเนื่องนั่นเอง ซึ่งหัวข้อที่ 5 ใน "แนวคิด 5 ข้อเพื่อความสำเร็จ" ก็คือ "ความรวดเร็ว! ความรวดเร็ว! ความรวดเร็ว!" เพราะมุ่งมั่นในการตัดสินใจ

ด้วยความรวดเร็ว จึงทำให้สามารถประสบความสำเร็จได้ขนาดนั้นนั่นเอง  
เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ต้องเลือกกลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งที่มีอยู่ใน  
กระเป๋าสองใบ พวกเขาไม่มีความลังเลเลย เพราะรู้ว่า ถ้าไม่รู้ว่ากลยุทธ์  
ที่ติดนั้นอยู่ที่ไหน แทนที่จะเสียเวลาไปกับการลังเล ก็ให้เลือกอันใดอันหนึ่ง  
โดยเร็ว กลับจะยิ่งทำให้ได้ผลตอบแทนที่ยิ่งใหญ่กว่า

การระมัดระวังนั้น เป็นเพียงแต่ความเสี่ยงเท่านั้นเอง

แท้จริงแล้วความเสี่ยงคืออะไร

ถ้าแปลตรงตัวก็คือ “อันตราย”

เป็นสิ่งที่ทุกคนทราบอยู่แล้วใช่ไหมครับ แล้ว “อันตรายแบบไหน”  
ที่ควรจะเรียกว่าความเสี่ยงล่ะ มีเพียงไม่กี่คนที่ตระหนักถึงตรงนั้น

แต่การตระหนักถึงความเสี่ยงนั้น มีอิทธิพลอันใหญ่หลวงต่อการ  
ตัดสินใจและการกระทำหลังจากนั้น

**ความเสี่ยงมีอยู่ 2 ชนิด คือ “ความเสี่ยงที่จะทำ” และ “ความ  
เสี่ยงที่จะไม่ทำ”**

“ความเสี่ยงที่จะทำ” คือ ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในระหว่างการกระทำ  
โดยที่ไม่ได้มีการรวบรวมข้อมูลทั้งหมด เช่น ตอนที่ออกไปซื้อเครื่อง  
คอมพิวเตอร์ แม้ว่าที่ร้านแรกจะมีสินค้าที่ดี แต่ถ้าไปอีกร้านหนึ่งก็อาจ  
จะมีสินค้าที่ราคาถูกลงกว่าและคุณภาพดีกว่าก็เป็นได้ หรือเมื่อไปที่ร้าน  
แห่งที่สาม ก็มีความเป็นไปได้สูงว่าจะได้พบกับสินค้าที่ราคาถูกลงกว่าและ  
ดีกว่ายิ่งขึ้น

**การซื้อที่ร้านแรกโดยไม่ได้เก็บข้อมูลของร้านอื่นนั้น เป็นการ  
เสี่ยงที่จะทิ้งความเป็นไปได้ที่อาจจะมีตัวเลือกที่ดีกว่า**

ในทางกลับกัน “ความเสี่ยงที่จะไม่ทำ” คือ ความเสี่ยงที่ไม่ตัดสินใจ  
ทำทันที เช่น ไปเจอสินค้าที่ดีที่ร้านแรกแต่ก็ไม่ตัดสินใจทันที จึงแวะไป  
ร้านที่สองเพื่อเก็บข้อมูล และก็ไปยังร้านที่สาม ซึ่งก็เป็นไปได้ว่าสินค้าที่

ร้านแรกนั้นจะขายหมด และถ้าร้านที่สองและสามไม่มีสินค้าตัวนั้น ทั้งๆ  
ที่มีโอกาสที่จะได้สินค้าที่ดีแต่ตัวเองก็ได้ปล่อยให้หลุดมือไป ทำให้พลาด  
โอกาสเพราะความระมัดระวังมากเกินไป ผลก็คือ เหลือแต่ตัวเลือกที่  
แย่กว่าเท่านั้น

**การไม่ตัดสินใจในตอนที่ต้องตัดสินใจเมื่อมีโอกาส จะทำให้  
เกิดความเสี่ยงที่จะเหลือแต่ตัวเลือกที่แย่กว่า**

หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ

• “ความเสี่ยงที่จะทำ” = ความเสี่ยงที่จะทิ้งตัวเลือกอื่นไปโดย  
ไม่ตรวจสอบ

• “ความเสี่ยงที่จะไม่ทำ” = ความเสี่ยงที่จะพลาดโอกาสที่อยู่ข้างหน้า  
ไม่ว่าจะเป็นการซื้อผักผลไม้ที่ซูเปอร์มาร์เก็ต การซื้อสินค้าหา  
ยาก หรือการหางาน ฯลฯ ความสมดุลนั้นมากน้อยแตกต่างกันไปตาม  
สถานการณ์ที่ต้องตัดสินใจ แต่สิ่งสำคัญคือ **ไม่ว่าจะเป็นสถานการณ์  
ไหน “ความเสี่ยงที่จะไม่ทำ” นั้นเป็นความเสี่ยงที่ใหญ่กว่า “ความ  
เสี่ยงที่จะทำ” ครับ**

หรืออาจพูดได้ว่า “ความเสี่ยงที่จะทำ” นั้นแทบจะไม่มี แต่ “ความ  
เสี่ยงที่จะไม่ทำ” นั้นค่อนข้างใหญ่

เพราะ “ผล” ที่จะได้รับจากการตัดสินใจนั้นยิ่งใหญ่มากกว่าที่จินตนาการ  
ไว้ ยิ่งปล่อยให้การตัดสินใจยืดเยื้อออกไปก็ยิ่งทำให้ผลที่จะได้รับนั้น  
เล็กลง

ตัวเลือกที่คิดว่าดีจากความรู้สึกโดยสัญชาตญาณนั้น มีความเป็น  
ไปได้สูงที่จะนำไปยังคำตอบที่ถูกต้อง ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับตัวเลือก  
ที่ไม่ดีที่จะเหลืออยู่ภายหลังแล้ว การเลือกตัวเลือกที่รู้โดยสัญชาตญาณ  
ว่าดีนั้นจึงมีความเป็นไปได้สูงกว่าเป็นอย่างมากกว่าจะเป็นไปอย่างราบรื่น

