

คุณก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์

ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)



all

บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)

CP ALL PUBLIC COMPANY LIMITED

ความคิดที่ 3:

Soul of Corporation

“ เราจะผลิตคนที่รู้ว่า
ชีวิตทำงานสำคัญที่สุด
เพราะคุณค่าของเขาอยู่ที่
ผลงาน
ไม่ใช่อยู่ที่เป็นคนของใคร ”

หากได้อ่านผลงานเขียนของ *คุณก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์* ประธานเจ้าหน้าที่บริหารบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ทั้ง 9 เล่ม เราสัมผัสได้ถึงการบริหารในแบบฉบับของคุณก่อศักดิ์ รวมไปถึงผลึกความคิดที่เป็นประโยชน์ในการนำมาปรับประยุกต์ใช้ให้เข้ากับองค์กร

คุณก่อศักดิ์ได้เล่าถึง “คน” ในมิติต่าง ๆ ไว้ทั้งด้านกว้าง ด้านยาว และด้านลึก ทั้งในแง่ของการบริหาร และการค้นลึกเข้าไปในหัวใจจริงๆ โดยหยิบยกเอาปรัชญาแบบตะวันออก มาเป็นเครื่องฉายภาพ

ภาพ “คน” ในความคิดของคุณก่อศักดิ์จึงมีทั้งรูปทรง แสงเงา และจิตใจ ไม่ต่างจากที่เราเห็นในสังคมบ้านเราและเอเชีย การมอง “คน” จนลึกไปสู่หัวใจจริงๆ นั้น ด้านหนึ่งก็คือการเห็น “คุณค่า” ในความเป็นคนซึ่งสะท้อนให้เห็นจุดเริ่มต้นในการบริหารคนในแบบฉบับของคุณก่อศักดิ์หรืออาจกล่าวได้ว่า ในแบบฉบับของซีพี ออลล์ ได้เป็นอย่างดี

และหากมีโอกาสสักครั้งในชีวิต

การได้นั่งสนทนากับคุณก่อศักดิ์ในเรื่องการบริหารและดูแล “คน” จะยิ่งช่วยเพิ่มความเข้าใจว่า เหตุใดบริษัทขนาดใหญ่ที่มีพนักงานหลายหมื่นคนนั้น ยังคงก้าวไปข้างหน้าได้อย่าง

ให้เขาอยู่กันเหมือนพี่น้อง ให้เขามีความสุข พนักงานในร้านถึงแม้ตำแหน่งจะไม่สูง แต่ต้องถือว่าเป็นส่วนสำคัญที่สุดของเรา ฝ่ายสำนักงานคือผู้ให้การสนับสนุนให้ร้านทำงานสะดวกขึ้น ดังนั้นถ้าจะทำให้พนักงานหน้าร้านมีความสุข เราต้องทำให้องค์กรมีความสุขด้วยจึงจะส่งต่อความสุขไปถึงลูกค้าได้

ความสุขอยู่ที่ใจ เราไม่สามารถบอกได้ว่าดีใจเพราะได้ยศได้ลาภได้สรรเสริญ เพราะสิ่งเหล่านั้นเป็นเรื่องชั่วคราว และเราก็ไม่มีทรัพยากรมากมายที่จะให้ใครได้มากๆ แต่เราเชื่อตามแบบคำไทยที่ว่า “คับที่อยู่ได้คับใจอยู่ยาก” ดังนั้นจุดใหญ่ที่จะทำให้ทุกคนอยู่แล้วมีความสุขก็คือความยุติธรรม เราจะเห็นได้ว่าปัญหาของทุกองค์กรจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อ พนักงานรู้สึกถึงความไม่ยุติธรรม เห็นการปฏิบัติต่อกันอย่างหลวมมาตรฐาน ทุกวันนี้ในซีพี ออลล์ เราจึงปฏิบัติต่อกันอย่างยุติธรรมที่สุดเท่าที่จะทำได้

หลอมรวมคนจำนวนมากให้เป็นพลังหนึ่งเดียว เพื่อมุ่งสู่นาคต

“ไม่ว่าบริษัทจะเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีให้ดีขึ้นอย่างไร
ไม่ว่าพนักงานจะมีทักษะเพิ่มขึ้นมากน้อยแค่ไหน
แต่ผมก็ยังเชื่อเรื่องการทำงานเป็นทีมเวิร์คมีความสำคัญ”

การจะนำองค์กรที่มีพนักงานหลายหมื่นคนไปสู่เป้าหมายในอนาคตตามที่ได้วางไว้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับว่าเราทำงานเข้าขา และเป็นทีมเวิร์คมากแค่ไหน อย่าลืมนึกว่าบริษัทประกอบด้วยคน คนยิ่งมากอย่างปล่อยให้กลายเป็นปัญหา ต้องใช้พลังของคนจำนวนมากๆ ให้เกิดประโยชน์

อย่างเมื่อก่อนซีทีโอแอลมีแค่ 10,000-20,000 คนเพราะมีแค่ 800 สาขา แต่กับวันนี้เรามี 90,000 คน เรามั่นใจว่าวันนี้เราเก่งกว่าวันนั้น หลายคนอาจจะมองว่าคนจำนวนมากเป็นเรื่องยุ่งยาก แต่ถ้าเราทำงานเป็นทีมเวิร์ค การมีคนจำนวนมากก็ไม่ใช่สิ่งที่น่ากลัว เราจึงสร้างแนวทางที่เรียกว่า Cross Functional ยกตัวอย่างเวลาที่มีปัญหา เราจะมีการประชุมตัวแทนจากสำนักต่างๆ ทั้งที่เป็นผู้บริหารรุ่นใหม่ ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมีหน้าที่แตกต่างกันมาร่วมกันคิดและรับปัญหานั้นไปช่วยกันแก้ เราไม่สามารถจะใช้วิธีการเหมือนเมื่อสมัยผมก่อร่างสร้างตัว 7-Eleven ใหม่ๆ สั่งลงไปแบบ Top Down ได้ เพราะไม่ว่าบริษัทจะเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีให้ดีขึ้นอย่างไร ไม่ว่าพนักงานจะมีทักษะเพิ่มขึ้นมากน้อยแค่ไหน แต่ผมก็ยังเชื่อเรื่องการทำงานเป็นทีมเวิร์คมีความสำคัญ บริษัทจะอยู่หรือไม่อยู่ขึ้นอยู่กับคุณจัดองค์กรหรือจัดแนวทางในการทำงานร่วมกันอย่างไร

เมื่อองค์กรมีคนจำนวนเท่านี้ เราทุกคนช่วยกันคิดหรือแปล่า
คุณเป็นองค์กรที่มีคนมาก แต่คิดว่ามีคนที่เก่งสุดอยู่เพียง 5 คน
อีกพันคนต้องรอรับคำสั่งหรือรอรับอารมณ์ของ 5 คนนี้ก็ผิดแล้ว
ทำแบบนี้เท่ากับองค์กรมีพลังจากมันสมองของคน 5 คนเท่านั้น
แล้วบริษัทจะเติบโตไปด้วยอัจฉริยภาพของ 5 คนอย่างนั้นหรือ ผม
ไม่เชื่ออย่างนั้น ผมเชื่อเรื่องทีมเวิร์ค คนทุกคนมีความคิดและพลัง
สร้างสรรค์

วัฒนธรรม Harmony

ผสมส่วนเหมือนให้ผสานส่วนต่าง

“ในวงดนตรีจะประกอบด้วยเครื่องดนตรีต่างชนิด
มากมายหลากหลาย แต่ละชนิดมีเสียงสูงต่ำไม่เท่ากัน
แต่ผสมออกมาแล้วเพราะ
ถ้าเราทำให้เครื่องดนตรีต่างชนิด
ออกเป็นเสียงเดียวกัน ไม่เพราะแน่นอน
เหมือนการบังคับให้ทุกคนคิดอย่างเดียวกัน
เชื่อเรื่องเดียวกันซึ่งเป็นไปไม่ได้”

เมื่อก่อนเราอาจจะได้ยินคำที่พูดกันบ่อยๆ ว่า “ผสมส่วน
เหมือน สงวนส่วนต่าง” นั่นคือการยอมรับส่วนต่างซึ่งกันแล้วกัน

การหลอมรวมคนหมู่มากให้เดินไปตามค่านิยมตามวัฒนธรรม
 ที่เรามีนั้น อันดับแรกต้องเริ่มจากการไม่ระแวงกัน การไม่ระแวงกัน
 ต้องมาจากคำว่าโปร่งใส องค์กรที่โปร่งใสไม่มีผลประโยชน์แอบ
 แฝงก็ไม่ต้องมาระแวงกัน ถ้าเปรียบองค์กรเป็นคน ความไม่โปร่งใส
 ก็คือ มะเร็งร้าย เราต้องป้องกันทุกขณะจิตและแน่นอนหัวหน้า
 สูงสุดทั้งหมดก็ต้องทำเป็นตัวอย่าง ถ้าหัวหน้าใหญ่สองสามคน
 คอรัปชั่นเอง คนที่เหลือจะเชื่อได้อย่างไร เราต้องคอยติดตามเฝ้า
 ระวังเรื่องนี้แต่ไม่ใช่มาคอยจับผิดระแวงกัน ช่วยกันสังเกตสิ่งผิด
 ปกติที่มันเกิดขึ้นและช่วยกันกำจัด ปัญหาคอรัปชั่นก็จะหายไป

แต่ถามว่าเมื่อเราขยายงานไปยังต่างประเทศ แล้วนำเอา
 ค่านิยมของเราวัฒนธรรมของเราไปใช้ได้หรือไหม คงต้องตอบว่า
 ไม่มั่นใจ เพราะเมื่อเราไปประเทศนั้นเราก็ต้องเข้าใจคน
 ประเทศนั้นก่อน เข้าใจค่านิยมของเขาว่าพอจะมาปรับเข้ากับ
 วัฒนธรรมแบบนี้ได้ไหม สมมุติว่าเราโซคร้ายไปเจอประเทศโจร
 แล้วคนของเขาคิดแบบโจรทั้งประเทศ เรียกว่ากระหิบริตาก็โกง
 แล้ว เราก็อาจจะไปไม่รอด เมื่อเราไปอยู่ประเทศอื่นๆ เราจะเข้าใจ
 คนของเขาได้อย่างถ่องแท้หรือไม่ แล้วเราจะปรับคนแบบนั้นให้เข้า
 กับองค์กรแบบเราได้หรือไม่ ก็ต้องตอบว่ายังไม่มั่นใจ

วางรากฐานที่แข็งแกร่ง เพื่อรองรับวิสัยทัศน์ในอนาคต

*“เราจะผลิตคนที่รู้ว่าชีวิตทำงานสำคัญที่สุด
เพราะคุณค่าของเขาอยู่ที่ผลงาน ไม่ใช่อยู่ที่เป็นคนของใคร”*

วิสัยทัศน์สำหรับผมหมายถึง ช่องว่างที่จะให้บริษัทมีอาชีพ
อยู่ได้ในอนาคต ดังนั้นสิ่งที่เรากำลังทำอยู่คือการเสริมสร้างบริษัท
ให้แข็งแกร่งทั้งในวันนี้และวันข้างหน้าหรือในอีก 10 ปีก็ว่าได้ ตรงนี้
เราเรียกว่าการเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคต

การเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคตส่วนหนึ่งของเราคือ
การสร้างคน สร้างการศึกษา เรามีทั้งโรงเรียนทั้งสถาบัน ซึ่งหลาย
สถาบันเราก็จะเรียกว่าเป็นมหาวิทยาลัย เพราะเราสร้างคนโดยให้
เขาทำงานร่วมกับเรียน นักศึกษาของเราจะเข้าใจชีวิตการทำงาน
เข้าใจถึงสถานที่ทำงาน เข้าใจถึงคุณค่าของการทำงาน เพื่อให้
ใจเขาพร้อมที่จะทำงาน ซึ่งในปัจจุบันมีนักศึกษาจำนวนไม่น้อยที่
ใช้ชีวิตอยู่ในรั้วแล้วฝันว่า เมื่อจบจากที่ต่างๆ หรือมีตระกูลใหญ่แล้ว
เข้าทำงานจะต้องใช้เวลาให้น้อยที่สุดเพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งสูงๆ
หลายคนเมื่อเข้ามาทำงานจริงจึงปรับตัวไม่ได้ บางคนทำงาน 3
ปี เปลี่ยนงาน 5 แห่ง กลายเป็นนักหนี เจอปัญหาทีก็จะหนี ฉะนั้น
เราจึงต้องสร้างที่เล่าเรียนตั้งแต่ระดับ ปวช. จนไปถึงปริญญาโท
ให้เรียนไปเข้าใจชีวิตการทำงานไป ลงไปทำงานในหลายๆ หน่วยงาน
ที่มีอยู่ไม่ว่าจะเป็นหน้าร้านหรือลงปฏิบัติงานด้านคอมพิวเตอร์

ก็ทำไปควบคู่กับการเรียน เราจะผลิตคนที่รู้ว่าชีวิตทำงานสำคัญที่สุด เพราะคุณค่าของเขาอยู่ที่ผลงาน ไม่ใช่อยู่ที่เป็นคนของใคร

เมื่อมาทำเรื่องการศึกษาต้องเพิ่มแรงตัวเองอีกเท่าตัว เหนื่อยมากทั้งที่ไม่มีใครมาบังคับ แต่มันรู้สึกว่าเป็นการเสริมต้นไม้ให้แข็งแรง เป็นไม้ค้ำ เหมือนกับเราต้องทำเสริมให้กับองค์กร เมื่อเป็นไม้ใหญ่ก็กลัวว่าเวลาลมพัดแรงแล้วจะล้มได้ เราก็ต้องทำเพื่อเสริมมัน แต่ผมไม่เคยบอกว่าปีหน้าเปิดสาขาใหม่ 500 แห่งไม่พอ ต้องเปิดเป็น 800 แห่งเลย ไม่เคยมีการเร่งรีบแบบนั้น กลับคิดว่าจะทำอย่างไรเพื่อเสริมต้นไม้ให้แข็งแรง

ในเรื่องการศึกษาผมมองว่า สมองของเราไม่ได้ต่างกันมากนัก ต่างกันที่ใจและทัศนคติ ใจสู้กับใจไม่สู้ ผมว่ามันต่างกันเยอะแล้ว สมองคิดในเชิงตรรกะมันไม่ต่างกันเท่าไร การศึกษาคือ การฝึกแนวคิดให้ไปทางบวก ให้ไปทางสร้างสรรค์สังคม ช่วยกันสร้างงานสร้างชาติ ถ้าคนในชาติไม่ทำงาน เงินก็กลายเป็นกระดาษ เพราะองค์กรมาจากคน ไม่ใช่ใบอนุญาต ไม่ใช่โต๊ะเก้าอี้ ไม่ใช่โน้ตบุ๊ค องค์กรคือคน คนทำให้องค์กรพังก็ได้ ทำให้องค์กรรุ่งก็ได้ เมื่อองค์กรรุ่งมีเงิน เราก็สามารถมีอุปกรณ์เยอะๆ คนเป็นคนสร้างสรรค์มาเกิดตั้งคิดสินค้าใหม่ๆ หรือแม้แต่วางวิสัยทัศน์ว่าเราจะมีโอกาสพัฒนาไปทางไหน มันอยู่ที่คนทั้งนั้น ฉะนั้นเราจึงต้องให้ความสำคัญกับคนก่อน

จะมีประสบการณ์ชีวิตเยอะกว่า ะมัดระวังมากกว่า มองได้ทั่วกว่า ก็ต้องเป็นพี่เลี้ยงเขา เพราะฉะนั้นในทุกๆ วันหน้าเราต้องใช้ประโยชน์ จากความเป็นฟอร์มสดของเขา และลักษณะของคนที่เราต้องการ คือต้องดีก่อน ถ้าเก่งแล้วตั้งใจจะเอาแต่ประโยชน์เราไม่ชอบ

อีกเรื่องที่สำคัญคือยอมรับทีมเวิร์ค ไม่มีใครมาเป็นฮีโร่ เรา ให้ความสำคัญเขาแต่ไม่สร้างฮีโร่ เพราะยังไงก็ต้องทำงานร่วมกัน ต้องเคารพสิทธิซึ่งกันและกัน และเคารพความสำคัญของแต่ละ หน้าที่ สังเกตดูว่าที่นี่เราให้ความสำคัญทุกหน้าที่ ไม่ใช่ว่าหน้าที่นี้ ทำเงินเข้าบริษัทเราก็ให้ความสำคัญกับหน้าที่นี้อย่างเดียว ถ้าเป็น เช่นนั้นอีกหลายหน้าที่ก็จะน้อยใจ เพราะถ้าไม่มีหน้าที่อื่นๆ มา สนับสนุนเขาจะเก่งทุกด้านได้อย่างไร ที่นี้เราจึงให้ความสำคัญกับ ทุกหน้าที่

เราต้องใส่ใจแล้วต้องให้เวลากับคนรอบข้าง เราจะสนใจคนก่อน ที่จะสนว่าองค์กรทำเงินเท่าไร คนไปทำเงินเราก็ต้องสนใจคนก่อน ยกตัวอย่างเช่น มี Exit Interview ใครจะออกตั้งแต่ระดับกลางขึ้น ข้างบนผมจะต้องสัมภาษณ์ว่าออกทำไม ถ้ามีปัญหาช่วยบอก คับแค้นใจช่วยบอก เราแก้ได้เราจะแก้สำหรับคุณในวันข้างหน้า เพื่อให้คุณอยู่ต่อหรือคุณอาจจะไม่อยู่ต่อ นี่คือการใส่ใจเกี่ยวกับคน ในการจัดประชุมระดับกลาง ผมจะไม่ให้หัวหน้าที่สูงกว่าเขาไป แต่ผมจะไปเอง ทำอย่างนี้เพื่อให้เขาพูดได้เต็มที่ตามผมได้เต็มที่ นั่นคือการให้เวลากับคน

ถามว่าเมื่อเป็นกันเองมาก แล้วประสิทธิภาพในการทำงานของเราจะลดลงหรือไม่ ตรงนี้เรามี TQM นั่นคือ Total Quality Management และ Next Process is Customer งานที่คุณจะส่งไปให้คนข้างหน้า คุณส่งงานต้องส่งงานที่ดี ถ้าไม่ดีก็จะโดนตีกลับมา คุณส่งงานเข้าคุณก็จะทำให้ห่วงโซ่ของงานเสียหายหมด มันจะคุ้มกันเอง มันเฉื่อยชาลงไปไม่ได้ เมื่อเราอยู่ในบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเอง อยู่ในสำนักงานคุยเล่นไปก็ได้ ฟังเพลงก็ได้ กินขนมก็ได้ แต่งานก็ต้องเป็นไปตามที่มันควรจะเป็นไป และส่งคุณภาพที่ดีไปให้อีกทอดหนึ่ง

องค์กรต้องนำพาพนักงาน ก้าวผ่านวิกฤตไปพร้อมกัน

“เราสอนพนักงานของเราให้เคารพซึ่งกันและกันเสมอ”

คนที่ทำงานในซีพี ออลล์ เราจะดูแลกันด้วยความเอื้ออาทร ใส่ใจ เป็นห่วง เขาสัมผัสได้ ถ้าเรารักเขาเขาจะรู้ แต่ถ้าเราลอกใช้ เขาก็ไม่นานเขาก็รู้ เมื่อคนเรารักงานรักบริษัท แม้วิกฤตผ่านเข้ามา เขาก็ไม่เสียขวัญ เพราะเขารู้ว่าผู้บริหารระดับสูงจะดูแลพวกเขา ก่อนห่วงพวกเขา ก่อนสิ่งใด ช่วงวิกฤตการเมืองที่ผ่านมาเรามีร้านหลาย ๆ แห่งที่เราต้องการจะปิดชั่วคราวเพราะเห็นว่าอันตราย เราไม่ห่วงร้าน เราไม่ห่วงเรื่องรายได้ แต่เราห่วงความปลอดภัยของพนักงาน แต่พนักงานกลับบอกเราว่า พุ่งนี่จะเปิดเพราะชาวบ้านแถวนี้มาขอให้เปิด นั่นคือเขารักงาน อยากเปิดด้วยใจที่อยากช่วยเหลือ



ชาวบ้าน ช่วยเหลือสังคม เมื่อสังคมอยู่ได้เราก็ออยู่ได้ ถ้าสังคมสลาย 7-Eleven ก็จบ

เราไม่ได้สอนคน 7-Eleven ว่าลูกค้าคือพระเจ้าเพราะเงินของเขา แต่เราปรารถนารอยยิ้มของลูกค้า ลูกค้ามาแล้วพอใจ ลูกค้ายิ้มได้ เราเห็นลูกค้าเป็นเพื่อน เราเห็นลูกค้าเป็นญาติเรา คนของ 7-Eleven ต้องมีหัวใจบริการต่อคนหลายล้านคน คนของ 7-Eleven ต้องทำงานเป็นทีมเวิร์ค คนของ 7-Eleven ต้องรู้จักเคารพซึ่งกันและกัน และคนของ 7-Eleven ต้องยึดมั่นคำว่าซื่อสัตย์ บริสุทธิ์ โปร่งใส

เราสอนพนักงานของเราให้เคารพซึ่งกันและกันเสมอ บางคนออกไปจากที่นี่แล้วต้องรีบกลับมาเพราะเขาไปพบว่าเขาไม่ถูกให้ความเคารพ ไปแล้วไม่อบอุ่น แม้จะได้เงินเดือนมากกว่าก็อยู่ไม่ได้ อยู่ที่นี้เขาไม่ต้องเลียแข้งเลียขาใคร ไม่ชิงงานแย่งแล้วอยู่ได้ด้วยการเอาใจ ถ้าอย่างนั้นองค์กรนี้ก็ไม่มียุติธรรม ความยุติธรรมหมายถึงการลงโทษการให้รางวัล ไม่ต้องเอาใจใคร ไม่ต้องมาบังคับใจ มีความเป็นมนุษย์และให้ความเคารพซึ่งกันและกัน

การให้ความเคารพนั้นแม้แต่กับคู่ค้าก็ตาม เราก็คงเตือนตัวเองตลอดว่าอย่าเผลอไปทำตัวข่มเขา ต้องสุภาพ เพราะทุกคนมีความสำคัญ เราต้องปฏิบัติต่อเขาเหมือนอย่างที่เราต้องการได้รับจากคนอื่น เราทำอย่างนี้มาตลอด ทุกคนอยู่บนมาตรฐานเดียวกัน และ

ต้องไม่มีการปฏิบัติต่อใครเป็นสองมาตรฐาน ไม่ว่าจะพนักงาน คู่ค้า และลูกค้า

ทุกวันนี้มีลูกค้าเข้าร้านเรา 6,500,000 คนแล้ว ต่อไปจะเป็น 8 ล้านเป็น 10 ล้าน เมื่อลูกค้าเข้ามาในร้านพนักงานของเราต้องต้อนรับด้วยจิตใจที่ดี ถ้อยที่ถ้อยอาศัยกันทั้งกับลูกค้าและกับพนักงานในร้านด้วยกันเอง นั่นคือสังคมที่เราอยากเห็นในอนาคต

ผมมองแง่บวกว่าอนาคตเราจะดีขึ้นด้วยพลังทั้งหมดของเอกชน เพราะทรัพยากรของชาติจริงๆ แล้วอยู่ในมือของเอกชน เอกชนช่วยกันสร้างชาติ พลังชาติไม่ได้อยู่ที่ข้าราชการการเมือง ไม่ได้อยู่ที่ข้าราชการ ซึ่งจริงๆ ทรัพยากรของเขามีหีบมือเดียว คนก็น้อยงานก็มาก ประเทศจะไปไกลหรือไปไม่ไกล เทคโนโลยีจะรับได้เร็วหรือไม่เร็วก็คือคนส่วนใหญ่ที่อยู่ในภาคเอกชน

ร่วมแบ่งปัน

อยากให้ผู้นำในทุกๆ องค์กรให้ความสำคัญกับลูกทีม ให้โอกาสลูกทีมเข้าร่วมทั้งความคิดและการปฏิบัติ ถ้าเชื่อแบบนี้แล้ว เราจะได้ความคิดได้งานมาจากหลายหัว ซึ่งดีกว่าหัวเดียว เมื่อมีคนมากก็ต้องใช้คนมากให้เกิดประโยชน์ แล้วก็อย่าคิดว่าเจ้าของหรือผู้บริหารสูงสุดนั้นเป็นอัจฉริยะ อย่าคิดเช่นนั้น

