

# เทคนิคการบริหารเวลาของขงเบ้ง



เกี่ยวกับผู้เขียน :-

เป็นดอกเตอร์ทางด้านประวัติศาสตร์และภาษาเอเชียตะวันออกเฉียงใต้จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด  
และเคยรับราชการที่กระทรวงการต่างประเทศ ตำแหน่งสุดท้ายคือรองปลัดกระทรวง  
ปัจจุบันดำรงตำแหน่งรองกรรมการผู้จัดการใหญ่บริหาร เครือเจริญโภค



## เมื่อขงเบ้งสอนเล่าปี่เกี่ยวกับเทคนิคการบริหารเวลา

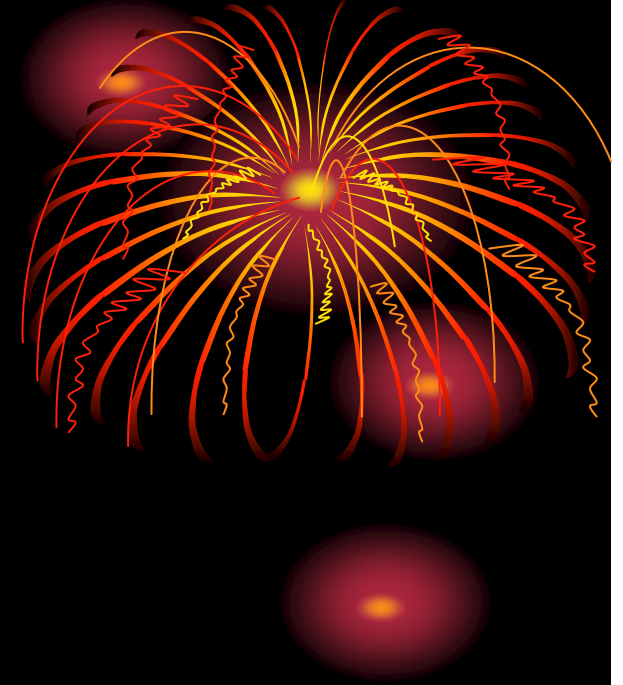
ทุกวันทุกคนบนโลกใบนี้มีเวลาเท่าเทียมกันคือ 24 ชม.

อย่างไรก็ดี มองจากแง่มุมของเศรษฐศาสตร์เวลาของทุกคนมีคุณค่าไม่เท่ากัน

การบริหารเวลาของแต่ละคนจึงหมายถึงความแตกต่างระหว่างความสำเร็จกับความพ่ายแพ้

ค่าของเวลาเกี่ยวข้องกับสมรรถภาพ ซึ่งในแง่ธุรกิจคือต้นทุน

ฉะนั้นสถาบันศึกษาทุกแห่งที่สอนวิชาการบริหารธุรกิจจึงมีหลักสูตรเกี่ยวกับการบริหารเวลา



ครั้งหนึ่ง เล่าปี่ ของขงเบ้งให้แนะนำวิธีสร้างตนเป็นอภิมหาเศรษฐีแห่งดินแดน  
ขงเบ้ง ว่างานใหญ่เช่นนี้ต้องวางแผนและรู้จักบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ

เล่าปี่ กล่าวว่า ‘ ข้าฯเห็นด้วยในหลักการแต่ทว่าข้าฯมีงานมากมายที่ต้องทำทุกวัน  
จนเวียนเกล้าเวียนศีรษะ ไม่เคยมีเวลาพอที่จะจัดการกับทุกสิ่งทุกอย่างได้เลย ‘

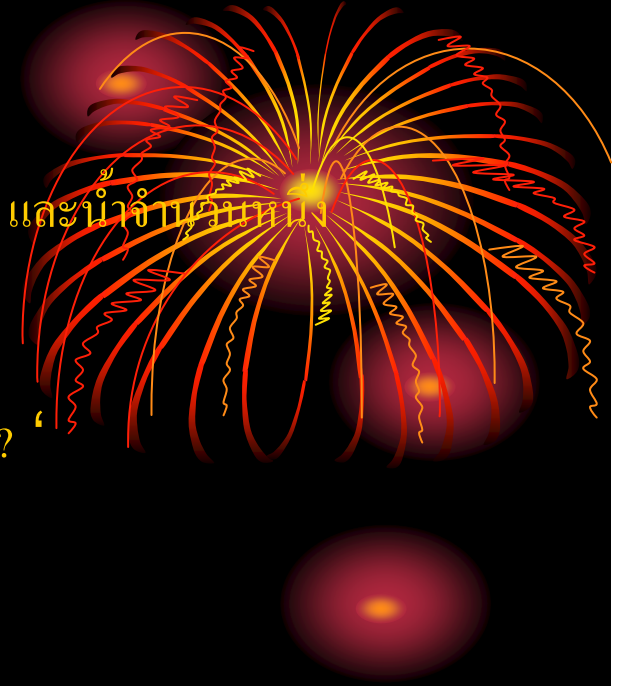
ขงเบ้ง บอกให้ลูกน้องไปเตรียมก่อนหิน ก่อนกรวด ก่อนทราย และนำจำนวนมา  
พร้อมถังเหล็กใหญ่หนึ่งใบ

เล่าปีถามด้วยความแปลกใจ ‘ ท่านเตรียมสิ่งเหล่านี้ไว้เพื่ออะไร? ’

ขงเบ้งยิ้มอย่างมีเลศนัย พร้อมกับตอบด้วยคำถามว่า  
‘ ท่านบริหารเวลาด้วยวิธีใด? ’

เล่าปีตอบว่า

‘ ข้าฯเคยคิดว่า ข้าฯมีเทคนิคที่คืออยู่แล้ว คือใช้วิธีมอบหมาย ข้าฯมีผู้ช่วยอยู่รอบด้าน  
ตั้งแต่กวนอู เตียวหุย เจ้าหยุน ฯลฯ ซึ่งช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ด้านต่างๆ แต่งาน  
ทั้งหลายก็ยังพันกันอึ้งตึ้งนัง ไม่สามารถปรับให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลดีขึ้นได้  
เดิมข้าฯคิดว่าเป็นแมลงวันไม่มีหัวอยู่ตัวเดียว แต่หลังการใช้ระบบมอบหมายงาน กลับ  
กลายเป็นว่าปัจจุบันบริษัทมีแมลงวันหัวขาดเป็นฝูง!! ’



ขงเบ้งฟังแล้วจึงเริ่มอธิบายว่า

‘ เทคนิคการบริหารเวลาสามารถแบ่งเป็นสามชั้น สูง กลาง และต่ำ

ชั้นต่ำ เน้นการใช้เศษกระดาษบันทึก

ชั้นกลาง ใช้ตารางและโปรแกรมประจำวันซึ่งสะท้อนความสำคัญ  
ของการวางแผน

ส่วนชั้นสูง เน้นการจัดการ โดยแบ่งแยกประเภทของหน้าที่การงาน  
ตามคิกรี ควรเน้นการใช้แผนดำเนินงาน ตามสำคัญของงานเพื่อ  
พิจารณาลำดับความเร่งด่วนในการจัดการงานดังกล่าว

ทั้งสามชั้นอันดับ ต่างมีเรื่องการมอบหมายงานเกี่ยวข้องอยู่ด้วยตาม  
ความต้องการของปริมาณและลักษณะเฉพาะของงานแต่ละชั้น ’

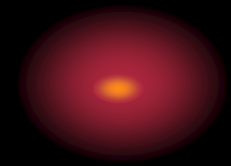


เล่าปีศาจภาพว่า

‘ หากพิจารณาตามการแบ่งชั้นของเทคนิคการบริหารเวลาแล้ว ข้าฯ ยอมรับว่าวิธีของข้าฯอยู่ที่ชั้นต่ำ เพราะใช้แค่การส่งใบ slip บันทึก ‘

ขงเบ้งชี้ไปที่ถังเหล็กกับกองวัสดุที่ผู้ช่วยได้เตรียมเสร็จ  
ไว้มุมห้องพร้อมกล่าวว่า

‘ คำตอบของการบริหารชั้นสูงอยู่ในถังเหล็กใบใหญ่นี้แหละ!  
ความจุของถังนี้เปรียบเสมือนขีดความสามารถของคนๆ หนึ่งในช่วงเวลา  
หนึ่ง ก้อนกรวด เปรียบได้กับงานที่สำคัญและเร่งด่วน ก้อนหิน คือ  
ภาระที่สำคัญแต่ไม่เร่งด่วน เม็ดทรายเปรียบได้กับภาระที่เร่งด่วนแต่ไม่  
สำคัญ และน้ำ คือหน้าที่ที่ไม่สำคัญและไม่เร่งด่วน ‘



ขงเบ้งอธิบายพรางวาดผังประกอบคำอธิบาย ดังในตารางประกอบ

## การบริหารเวลา

งาน	เร่งด่วน	ไม่เร่งด่วน
สำคัญ	ก. (งานประเภทที่เป็นก้อนกรวด)	ข. (งานประเภทที่เป็นก้อนหิน)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>* วิกฤติการณ์</li> <li>* ปัญหาที่ประชิดตัว</li> <li>* งานที่มีกำหนดแน่นอน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* โครงการใหม่หรือการริเริ่มใหม่</li> <li>* กฎระเบียบ</li> <li>* การปฏิรูปประสิทธิภาพการผลิต</li> <li>* การสร้างความสัมพันธ์กับหุ้นส่วน</li> <li>* มาตรการการป้องกันปราม</li> </ul>
ไม่สำคัญ	ค. (งานประเภทที่เป็นเม็ดทราย)	ง. (งานประเภทที่เป็นน้ำ)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>* รับรองแขกที่ไม่ได้รับเชิญ</li> <li>* จัดการกับจดหมาย เอกสาร หรือโทรศัพท์ทั่วไป</li> <li>* เข้าประชุมทั่วไป</li> <li>* การประชุมและกิจกรรมทั่วไปที่ไม่สำคัญ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* งานจุกจิกทั่วไปที่ทำหรือไม่ทำก็ได้</li> <li>* งานเลี้ยงสังสรรค์ทั่วไปที่ไม่จำเป็น</li> <li>* กิจกรรมที่น่าสนใจทั่วไป</li> </ul>



‘ ปกติท่านเน้นงานประเภทใด? ‘ ขงเบ้งถาม  
‘ ก็ต้องเป็นประเภท ‘ ก. ‘ เล่าปี่ตอบอย่างไม่ลังเล  
‘ แล้วงานประเภท ข. ละ? ‘ ขงเบ้งถามต่อไป  
เล่าปี่ตอบว่า

‘ ข้าฯตระหนักถึงความสำคัญของงานประเภท ข. แต่ก็ไม่มีเวลาพอที่สนใจมัน ‘  
‘ เป็นอย่างไรไซ้ใหม่ ‘ ขงเบ้งถาม พรางใส่กรวดลงไปในถังเหล็กจนเต็ม  
แล้วพยายามใส่ก้อนหินเข้าไปซึ่งใส่ไม่ได้ เล่าปี่ตอบว่า ‘ ไซ้ ! ‘

‘ และหากเปลี่ยนวิธีบรรจุใหม่ล่ะ? ‘ ขงเบ้งถามต่อ  
พรางใส่ก้อนหินทีละก้อนเข้าไปในถังจนจนใส่ไม่ได้แล้ว

จึงถามเล่าปี่อีกว่า ‘ ตอนนี้ถังเหล็กเต็มแล้วจะใส่อะไรลงไปอีกไม่ได้ไซ้ใหม่? ‘  
ซึ่งเล่าปี่ตอบว่า ‘ ไซ้ ‘

‘ จริงหรือ? ‘ ขงเบ้งถามแล้วหยิบก้อนกรวดใส่เข้าไปข้างบนถังแล้วเขย่า  
ให้ก้อนกรวดตกลงไปในถังจนหมด

‘ บัดนี้ถังเหล็กใบนี้ใส่อะไรลงไปอีกได้หรือไม่? ‘ ขงเบ้งพุดพรางเทเม็ดทรายลงไปอีก  
จนหมด ‘ แล้วทีนี้ล่ะ? ใส่อะไรลงไปอีกได้ไหม? ‘ ขงเบ้งถามต่อไป



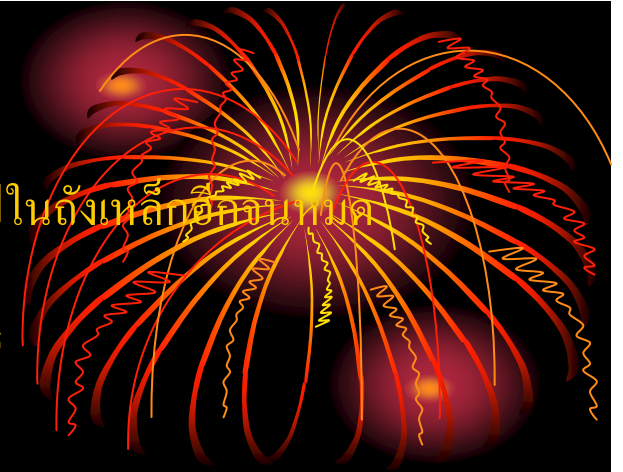
แต่ก่อนที่เล่าปีมีโอกาสตอบ ขงเบ้งก็ต้กว่าที่เตรียมไว้ใส่ลงไปในถังเหล็กจนหมด

‘ ตอนนี้ท่านเข้าใจความหมายของการทดลองนี้แล้วหรือยัง? ‘  
เล่าปีตอบว่า ‘ เข้าใจแล้ว ‘

พร้อมกับถามต่อว่า ‘ นี่คืสิ่งทีท่านกล่าวถึงเมื่อสักครู่เกี่ยวกับการจัดการแบบแยกประเภท และเลือกการจัดการก่อนหลังใช่ไหม? ‘

ขงเบ้งตอบว่า

‘ ใช่แล้ว การทดลองชี้ให้เห็นว่าหากถังเหล็กตั้งแต่แรกก็เต็มเต็มไปด้วยก้อนกรวด ทราย และน้ำ ก็คงไม่มีโอกาสใส่ก้อนหินลงไปได้ แต่ถ้าใส่ก้อนหินลงไปก่อนในถังยังมีเนื้อที่ที่จะใส่สิ่งอื่นๆ เข้าไปได้อีก ดังนั้น การบริหารเวลาที่ได้ผลต้องคว่า อะไรคือก้อนหิน อะไรคือก้อนกรวด เม็ดทราย และน้ำ ฯลฯ และไม่ว่าจะเป็นการใดก็ต้องใส่ก้อนหิน ลงไปในถังเป็นอันดับแรก ‘



เล่าปียังถามว่า ‘ แล้วการวิเคราะห์แยกแยะเรื่องต่างๆ ออกเป็นสี่หมวดก็มีผลอย่างไรบ้าง?’  
ขงเบ้งตอบว่า

‘ บุคคลจำพวกที่ว้าวุ่นอยู่กับเรื่องราวประเภทก๊อนกรวด ย่อมมีความรู้สึกถูกเวลากดดันและ  
วนเวียนอยู่ในแดนวิฤตจนอ่อนล้า พวกที่เน้นเรื่องประเภทเม็คทรายจะขาดพลังสร้างสรรค์  
ชอบฟังคำพูดเพราะหู คบคนแบบผิวเผิน พวกที่นิยมเรื่องราวประเภทน้ำม้กบกร่องเรื่อง  
สำนึกรับผิดชอบ แม้กระทั่งเรื่องสารทุกข์สุกดิบของตนเอง ‘

เล่าปีถามว่า ‘ เป็นไปได้ไหมที่ว่าถ้าเน้นก๊อนหินมากเกินไปจะมองข้ามก๊อนกรวด เพราะ  
ก๊อนกรวดมากับความเร่งด่วน? ‘

ขงเบ้งตอบ

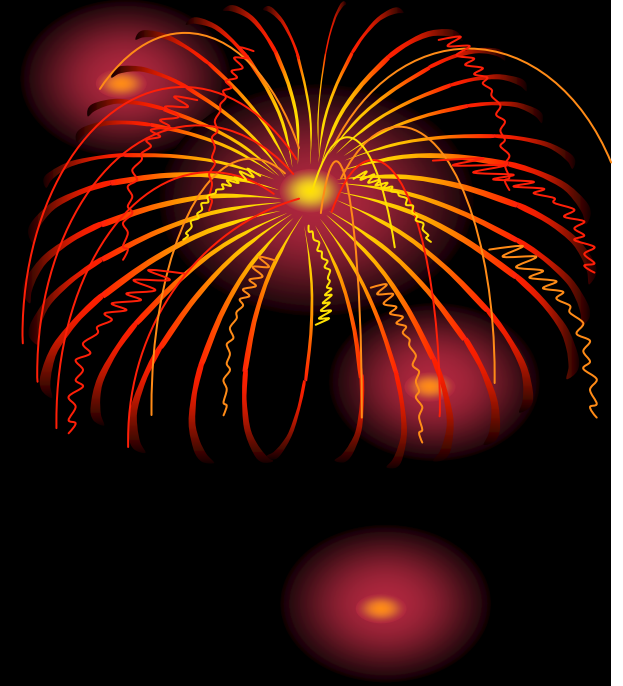
‘ ท่านทราบไหมว่าก๊อนกรวดมาจากไหน? ก็มาจากก๊อนหินที่แตกสลายไง! ‘ และเสริมว่า  
‘ คนที่ให้ความสำคัญกับเรื่องประเภทก๊อนหินจะมีก๊อนกรวดน้อย คนที่เน้นก๊อนกรวดก็จะมี  
ก๊อนกรวดเยอะตลอด ‘

ขงเบ้งสอนต่อไปว่า

‘ คนที่อิงเรื่องประเภทก๊อนหินเป็นคนมีประสิทธิภาพเพราะเขาจะเก่งในการวิเคราะห์ สถานการณ์ เวลา และสิ่งแวดล้อม สามารถจับประเด็นหลักของปัญหา สามารถจัดการกับ เรื่องเร่งด่วน และควบคุมสถานการณ์ไม่ให้เกินกว่าเหตุ กล้าฟันธงและใช้มาตรการป้องปราม บุคคลจำพวกนี้จะมีวิสัยทัศน์ มีอุดมการณ์ เคารพระเบียบ สามารถควบคุมตัวเอง ดำเนินชีวิตอย่างมีวินัย และสามารถทำงานชิ้นใหญ่ได้ ‘

เล่าปี่ชื่นชอบทฤษฎี ‘ วัตถุในถัง ‘ ของขงเบ้งเป็นอย่างมาก พร้อมกับสารภาพว่า

‘ มาวันนี้ข้าฯถึงเข้าใจอย่างถ่องแท้แล้วว่า การต่อสู้ของข้าฯทำไมจึงยังลุ่มๆ ดอนๆ เพราะแม้ว่าข้าฯมีขุนพลเก่งๆ เช่น กวนอูและเตียวหุย แต่พวกเขาจะก้าวหน้าได้อย่างไรตราบใดที่ คนที่มีประสิทธิภาพสูงอย่างพวกเขาจมปลักอยู่กับเรื่องจิบจ้อย กับงานลักษณะ ‘ เก็บเม็ดงาแต่ทิ้งแฉงโม ‘ (เขียนเลอจื่อหมาตีวเลอซีกวา) ขึ้นดำเนินตามวิธีนี้ต่อไป ความพยายามของข้าฯที่จะเป็นอภิมหาเศรษฐีน้ำมันเบอร์วันในแผ่นดินก็คงเป็นไปได้แค่ ความฝัน ! ‘



แล้วคุณละ..จัดการกับตัวเองและงานที่ทำแบบไหน?  
ลองนำบทเรียนเทคนิคการบริหารเวลาของขงเบ้ง ไปใช้ดูสิครับ  
ผมเชื่อว่าจะสามารถช่วยให้เวลาของคุณมีคุณค่ามากกว่าวิธีเดิมๆเยอะเลย  
แล้วก็จะได้ประสบความสำเร็จเป็นอภิมหาเศรษฐีในเร็ววัน  
มันจะไม่ใช่แค่ฝันอีกต่อไป แต่มันคือความจริง จริงๆนะครับ  
...อือ...!!!!