

How to survive and thrive in consulting (or any professional service firms) Part:1

โดย ณรัช ลิ้มมานิตย์

บทความนี้เขียนจากประสบการณ์ของผู้เขียนที่ทำงานอยู่ในสาย professional service ทั้งในฝั่งของ financial advisor/IB และฝั่ง management consulting ทั้งในและต่างประเทศเป็นเวลารวมกันเกือบ 20 ปี เจอลูกค้าหลากหลายแบบตั้งแต่ภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ บริษัท listed companies จนไปถึง Fortune 500 companies ผมนึกกับหนังสือหลายๆเล่มที่ผู้เขียนได้มีโอกาสและเห็นว่าสอดคล้องกับงานที่ทำอยู่ โดยได้สรุปออกมาเป็น principle ที่สำคัญรวมกันกว่า 30 principle ทั้งในเรื่องของการ manage ลูกค้า การ lead team การแก้ปัญหาและการพัฒนาตนเอง โดยบทความนี้ถือเป็น part ที่ 1 ประกอบไปด้วย 5 principles ที่จะช่วยให้ผู้อ่านสามารถเอาตัวรอดและประสบความสำเร็จในการทำงานในสาย professional service

1. งานหนัก ๆ งานยาก ๆ ให้ทำตอนเช้า (Do a hard stuff in the morning)

คำว่างานหนัก ๆ งานยาก ๆ ตรงนี้หมายถึง งานที่ painful ต้องใช้สมองในการคิดการตัดสินใจ ไม่ใช่งานที่เป็นงาน routine ที่ไม่ต้องใช้สมองมากนัก เช่นตอบ email หรือแก้งานเล็กๆน้อยๆ เพราะช่วงเช้าเป็นช่วงที่สมองปลอดโปร่งที่สุดและเหมาะกับการคิดหรือการใช้สมาธิและการตัดสินใจ นอกจากนี้ช่วงเช้ามักจะเป็นช่วงที่มีการรบกวนจากปัจจัยภายนอกน้อยที่สุด อยากให้ผู้อ่านลองนึกภาพตามดูว่า จะมีสักกี่ครั้งที่ลูกค้าจะโทรหาเราช่วง 7-9 โมงเช้าและมาพร้อมกับปัญหาต่างๆให้เราช่วยคิดช่วยแก้ แน่ใจว่าคงมีบ้างแต่ก็ไม่ได้เยอะเท่ากับช่วงสายๆก่อนเที่ยงหรือช่วงบ่ายๆ ที่ลูกค้าก็อาจจะเจอปัญหาจากที่ประชุมในช่วงเช้า เขาปัญหาต่างๆวิ่งเข้ามาให้เราแก้ในช่วงบ่าย นอกจากนี้ช่วงเย็นก็ไม่ใช่วางที่ที่เหมาะสมสำหรับการตัดสินใจหรือคิดอะไรหนักๆ เพราะทั้งเขาและทีมก็เหนื่อยมาทั้งวันจากการทำงานตั้งแต่เช้าแล้ว

2. Focus และ prioritize ตั้งแต่เริ่มต้น

เชื่อว่าผู้อ่านหลายคนคงทราบถึงความสำคัญในการที่เราต้องรู้จัก focus และ prioritize ประเด็นที่สำคัญของงานเพื่อที่จะได้จัดการก่อนเป็นอันดับแรก อย่างไรก็ตามสิ่งที่ผู้อ่านมีเกณฑ์ที่จะช่วยให้ผู้อ่านสามารถจัดลำดับความสำคัญและfocus ไปที่ประเด็นหรืองานที่สำคัญได้ด้วย 3 เกณฑ์ดังต่อไปนี้

- ดูจากเกณฑ์ในเรื่องของ Sense of urgency (อันไหนเร่งด่วน) และ deadline แล้วดูว่าอันที่เร่งด่วนมากที่เราสามารถจัดการมันได้ด้วย resource ที่มีโดยใช้เวลาน้อยขนาดไหนยังไง แล้ว deadline ที่ต้องส่งมอบหรือต้องเสร็จเป็นเมื่อไหร่
- ใช้ Decision tree ในการวาง critical path ว่าเพื่อที่จะไปถึง result ที่ต้องการต้องทำอะไรบ้าง
- Link งานหรือประเด็นที่ต้องจัดการเข้ากับผลตอบแทนทางการเงิน โดยประเด็นหรืองานที่ต้องทำแล้วหากจัดการไม่เสร็จจะกระทบต่อเงินหรือผลตอบแทนมาก ควรได้รับการจัดลำดับให้เป็นเรื่องเร่งด่วนก่อน

3. สร้างผลงานหรือความก้าวหน้าให้ได้มากที่สุดในช่วง 2 สัปดาห์แรก (Frontload your work)

สำหรับอาชีพในสาย professional service งานที่ได้รับมามักจะเป็นงาน project ที่ลูกค้ามี scope ที่อยากให้เราช่วยคิดหรือช่วยให้คำแนะนำ มี timeline และระยะเวลาในการทำงานที่ชัดเจนว่าโครงการนี้มีระยะเวลาที่เดือนต้องส่งมอบอะไรช่วงไหนอย่างไร ซึ่งสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ project ดำเนินการไปได้อย่างราบรื่นนอกจากที่จะต้องรู้จัก prioritize ว่าอะไรสำคัญดังที่กล่าวไปในข้อที่ 2 แล้ว อีกประเด็นที่สำคัญก็คือการที่เราและทีมพยายามสร้าง progress ให้ได้มากที่สุดภายใน 2 สัปดาห์แรก และมากกว่าที่ลูกค้าคาดหวังไว้ เพราะการที่ทางลูกค้าเห็นว่าเรามี progress ที่ดี มีผลลัพธ์ออกมาได้มากกว่าที่เค้าคาดหวังหรือวางแผนไว้ ก็จะทำให้ทางลูกค้า หรือ stakeholder สบายใจและสามารถนำผลดังกล่าวไปนำเสนอแก่ทางผู้บริหารของเค้าได้ว่างงานเดินหน้าไปได้มากกว่าที่วางแผนไว้ อยากให้ผู้อ่านลองนึกภาพตามว่ามีใครบ้างที่ไม่ชอบ

เห็น progress ที่เร็วกว่ากำหนด นอกจากนี้การที่เรา frontload งานได้เยอะในช่วง 2 สัปดาห์แรกยังเป็นการแสดงให้เห็นว่าเราเป็นคนเรียนรู้ได้เร็วและเชื่อถือได้ไวใจได้

4. Focus ในสิ่งที่สำคัญจริงๆ (Focus on what really matter)

แน่นอนว่าในทุกๆงานหรือทุกๆโครงการที่ได้รับมอบหมายมาจากลูกค้าหรือจะเป็นผู้บริหารในองค์กรมีสิ่งที่จะต้องทำอยู่หลายอย่างรวมถึงมีองค์ประกอบสำคัญอยู่มากมายก่อนที่จะไปถึงผลลัพธ์สุดท้าย อย่างไรก็ตามก็อยากให้ผู้อ่านกลับไปมองที่หัวข้อที่ 2 เรื่องการ focus และ prioritize แล้ว link กับว่าอะไรที่เป็นเป็นการสร้าง value added ให้กับลูกค้าหรืองานที่เรากำลังจะทำอยู่จริงๆ โดยการสร้าง value added ตรงนี้จะช่วยให้เราสามารถ streamline การวางแผนการทำงานรวมถึง journey ที่จะไปถึงผลลัพธ์ที่ลูกค้าคาดหวังไว้ได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

5. สำหรับผู้บริหารระดับสูงตัวเลขคือสิ่งที่เค้าสนใจที่สุด (MEAT is what top management interested in)

สำหรับลูกค้าที่เป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ตัวเลข (number) ไม่ว่าจะเป็นตัวเลขทางการเงิน ตัวเลขเรื่องความสามารถในการแข่งขันของบริษัทเทียบกับคู่แข่ง เป็นต้น มักจะเป็นสิ่งที่ทางผู้บริหารให้ความสำคัญและความสนใจมากที่สุด ดังนั้นหากตัวเลขที่มานำเสนอไม่น่าสนใจ หรือไม่ตรงกับประเด็นที่ทางผู้บริหารให้ความสำคัญ เอกสาร presentation ที่เตรียมมาทั้งหมดก็แทบจะไม่มีความหมาย ดังนั้นทีมและผู้อ่านจะต้องรู้และเข้าใจถึง expectation ของ audience และผู้บริหารที่เราจะเข้าไปนำเสนอเพื่อที่จะได้ tailor presentation สำหรับการประชุมได้ตอบโจทย์ความต้องการ

จาก 5 principle ที่กล่าวมาในบทความนี้ผู้เขียนเชื่อว่าผู้อ่านหลายๆท่านอาจจะมีปฏิบัติอยู่แล้ว หรือหากมีการปฏิบัติอยู่แล้วแต่ไม่ได้ครบ 5 ข้อก็อยากจะทำให้ลองนำข้อที่ยังไม่ได้ปฏิบัตินำไปปรับใช้ดู โดยในบทความหน้าทางผู้เขียนจะพูดถึง principle ในการ present หรือสื่อสารกับทั้งทีม ลูกค้าต่อไป



About Author: Mr. Narun is a project director at Sasin Management Consulting. He has a various experience in leading and shaping the clients' businesses with proven successful track record in providing the tailor-made strategies to CEO/COO of multinational private companies (Fortune 100 companies) in oil and gas industry, Thai government organizations, and state owned enterprises (SOEs).