

**80/20**

**อัตราส่วนครองชีพ**

## พรอดพำพรรณา

ถือเป็นเอกสารฉบับตอนที่คิดปุ๊บก็ลืยกันเลย เพราะเวลาในการเตรียมงานมีจำกัดมาก ๆ (เนื่องจากไม่ค่อยมีใครสนใจจะเตรียมงานกันด้วยแหละ จะโดยไม่ทันคิดหรือไม่มีความคิดก็ไม่อยากจะยืนยันให้สิ้นเปลืองสุขภาพจิตตัวเองเหมือนกัน) แต่เนื่องจากการหยิบยกประเด็นที่จะบอกเล่ากันต่อจากหน้านี้ไป มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบงานของเราค่อนข้างมาก ผมจึงตัดสินใจร่างออกมาเป็นคำอธิบายยาว ๆ เพื่อให้ทุกคนมีโอกาสอ่านทบทวนกันได้หลังจากการประชุมไปแล้ว ... มันคือเรื่องราวของกระบวนการคิดแบบที่เรียกกันว่า 80/20

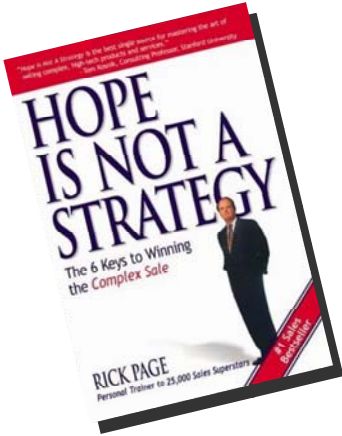
ต้องขอออกตัวไว้ก่อนว่า ทั้งหมดที่จะเล่าต่อจากตรงนี้เป็นเรื่องราวที่ถ่ายถอดจากการ **จินตนาการว่าตัวเองเข้าใจหลักการเรื่อง 80/20 อย่างดีแล้ว** และไม่เคยมคิดที่จะตรวจทานความเข้าใจนี้ว่าถูกต้องตามหลักการที่ต้นตำรับเขาเอ่ยอ้างไว้หรือไม่ด้วย ... เพราะ ... "อวดดีโดยสุจริต" จริง ๆ !!

มีเหตุผลอย่างสุจริตใจอยู่นิดหน่อยที่ผมไม่ตรวจสอบความเข้าใจของตัวเองในครั้งนี้ หนึ่งคือผมไม่มีเวลา!! สองคือผมไม่เห็นความสำคัญของการตรวจสอบใดๆ อีกเลย หากความเข้าใจหนึ่งๆ ที่ผมเกิด "ปิ้ง" ขึ้นมาจะสามารถประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับงานได้ทันที ... *ตรงหรือไม่ตรงกับเจ้าของแนวความคิดเดิมแล้วมันจะเกี่ยวอะไรกับนักทฤษฎีก็เปล่า!!* เพราะฉะนั้นผมก็เข้าไปในสไตล์แบบของผม ส่วนใครที่กระหายความรู้จริงๆ จนอยากจะหาอ่านฉบับเต็มก็เชิญตามสบายครับ ราคาภาษาไทยเล่มละเกือบ 400 เห็นจะได้ ส่วนฉบับภาษาอังกฤษจะอยู่ที่ระดับพันต้นๆ ประมาณนั้นสำหรับปกแข็ง ฉบับปกอ่อนน่าจะอยู่แถวๆ 800-900 บาทเท่าที่ผมประมาณเอาเองจากความคุ้นเคยกับร้านหนังสือ แต่ก็ไม่เห็นวางขายมานานแล้วเหมือนกันทั้ง 2 ภาษา เพราะเป็น **idea** โบราณพอสมควร (เดี๋ยวนี้ไม่กี่ปีก็เรียกโบราณกันแล้วครับ !!)

แต่เรื่องของเรื่องมันสั้นจืดจางจริงๆ ตามวิถีตีความแบบของผมนะ เพียงแต่เรื่องอย่างนี้มันเป็นเรื่องของความเข้าใจครับ จะสั้นจะยาวก็อยู่ที่ตัวอย่างประกอบเท่านั้นเอง ไม่ใช่ตัวเนื้อหาสาระของ **idea** ดิบๆ ของมัน ซึ่งเอกสารชุดนี้โดยความตั้งใจก็จะบอกเล่าเฉพาะ **idea** ดิบๆ โดยจะยกตัวอย่างเพื่อการกระแะกระแหนะเป็นส่วนผสมในการชูรสเท่านั้น (☺ แนวหน้า) ถือว่าเป็นการทำความเข้าใจกันกับพวกเราทุกๆ คน ก่อนที่ผมจะผลักดันให้แนวความคิดเรื่องนี้ฝังรากลงสู่ **routine** ของการทำงานของเราทุกคนตั้งแต่ปี 2004 เป็นต้นไป

Mr.Z.  
กรุงเทพฯ, 24.11.2003

## เราเรียกว่า Focus ไม่ใช่ Forecast



เมื่อประมาณซีกปีสองปีก่อน คนที่ไม่หลับในที่ประชุมก็ต้องเคยได้ยิน 2 คำนี้อยู่บ้าง Focus กับ Forecast โดยตัวแรกเป็นความเรียกร้องต้องการของฝ่ายบริหาร ที่ต้องการเห็นการทำงานด้านการตลาดของบริษัทฯ มีจุด “โฟกัส” ที่ชัดเจน เพื่อที่จะสามารถจัดวางกำลังคนและกำลังทรัพยากรให้เหมาะสมแก่ความจำเป็นของงานได้อย่างถูกต้อง ซึ่งผมว่ามันก็น่าจะเข้าใจได้ง่ายๆ เหมือนกับการถ่ายรูปที่เราจะต้องเล็งจุด “โฟกัส” เพื่อไม่ให้ภาพมันเบลอลมๆ มัวๆ มั่วๆ หรือ “ไม่เข้าท่า” อะไรซักอย่าง !!

ผลปรากฏว่าฝ่ายการตลาดไปมุ่งเน้นที่การทำ Forecast หรือ “ฟอร์แคสต์” ที่แปลว่า “พยากรณ์” ยอดขาย แล้วก็มีการผิดพลาดครั้งที่ทำให้คำพยากรณ์นั้นๆ ต้องใช้เวลานานกว่า 1 ปีโดยไม่มีที่ท่าว่าจะ “พยากรณ์” อดีตหรืออนาคตกันแน่ เพราะจนถึงวันที่เขียนเอกสารชุดนี้ ทุกอย่างยังคงลวงโฉบแบบ “ฝันน้อยพเนจร” ไป

วันๆ เท่านั้นเอง ... หรือถ้าจะใช้คำโบราณเขาก็เรียกกันว่า “ไม่เข้าท่า” คือเล่นไปเรื่อยๆ ไม่จดไม่หยุดที่ท่าไหนให้มันแน่ๆ ซักท่าหนึ่ง ... ถ้าวัยรุ่นหน่อยก็เรียกว่า “เรื่อยเปื่อย” นั่นแหละ!!

ผมไม่เถียงว่าการ forecast หรือพยากรณ์ยอดขายนั้นต้องมีอยู่จริงในระบบงานทางการตลาด แต่ว่าเขาก็ไม่ forecast กันจากภาพเบลอลมๆ ของเหตุการณ์แบบเหมาๆ เอา ... ถูกมั๊ย?? เพราะไอ้ประเภทตำตุตตำว่ายากกับตัวเลขรวมๆ เพียงด้านเดียวมันเขาไม่เรียก “พยากรณ์” แต่เรียกว่า “พยายาม” หรือถ้าให้เพราะเหตุหน่อยก็น่าจะเรียกว่า “ใฝ่ฝัน” พุดหยาบๆ หน่อยก็ต้องเรียกว่า “เพื่อเจ้อ” เพราะมันไม่รู้ที่มาที่ไปของตัวเลขที่จะ “กล้า” ประกาศออกมาอย่างเป็นทางการเลย แม้ว่าในที่สุดแล้วจะมีตัวเลข “ผลสุด” ออกมาจนได้ ก็จะเป็นแบบคลุมๆ เหมาๆ โดยไม่รู้ว่าจะใครหรืออะไรที่จะเป็นปัจจัยนำไปสู่ความสำเร็จตามตัวเลขที่อุตสาหะ “พยากรณ์” เอาไว้ ... เพราะฉะนั้นจึงขอหยอดหมัดแรกด้วยปกหนังสือเรื่อง “Hope Is Not A Strategy” แปลว่า “ความคาดหวังไม่ใช่กลยุทธ์”

ที่ฝ่ายบริหารเขาเรียกร้องให้ทำ focus นะถูกแล้วครับ ไม่ควรเรียนภาคค่ำเพื่อกระโดดชั้นไปทำ forecast ก่อน เพราะมัน “ไม่เข้าท่า” แล้วไอ้ “กระโดดชั้น” นะ ถ้าถอดความเป็นภาษาจีนตรงๆ ตัว เขาก็เรียกว่า “เที่ยวเล่า” ซึ่งฟังความหมายกับการ “กระโดดตีหมาตัวตาย” ไปเลยสรุปแล้วไม่มีอะไรดีซักอย่าง!! ... ตรงนี้คือที่มาของการนำเสนอ idea เรื่อง 80/20 ละ!

โดยหลักการแห่งสัดส่วน 80/20 เชื่อว่า **รายได้รวม 80% ของแต่ละองค์กร มาจากจำนวนลูกค้าเพียง 20% ของทั้งหมด** ดังนั้นทุกๆ องค์กรจึงควรให้ความสนใจกับสัดส่วนนี้ เพื่อปรับเวลาและรูปแบบในการทำงานใหม่ทั้งหมด

นี่คือจุดเริ่มต้นที่ผมต้องการเสนอให้พวกเราคัดสรรกลุ่มลูกค้าที่ต้อง Focus ก่อนที่จะทำการ Forecast เพราะเรามีลูกค้าในบัญชีรายชื่อกว่า 1200 คน แต่เคลื่อนไหวจริงๆ เพียงประมาณ 990 คน ในจำนวนนั้นทั้งหมดมีเพียง 216 ที่สร้างยอดขายได้จากการขายเกินกว่า 80% ของ

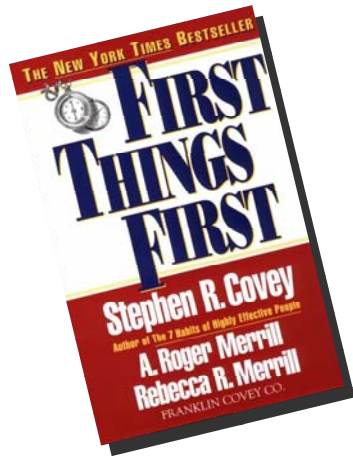
ทั้งระบบ และในขณะที่เรามีสินค้าแยกหายบายๆ ได้ 38 กลุ่มสินค้า ก็มีเพียง 6 กลุ่มใน 4 ยี่ห้อ เท่านั้นที่สร้างยอดขายได้จากการขายเกินกว่า 80% ของทั้งหมด ...

ถ้าเรา **forecast** ยอดขายจาก 1200 รายชื่อกับ 4858 รายการสินค้า ซึ่งใช้เวลาเกินกว่า 1 ปี ก็ไม่ใช่เรื่องแปลก แต่เป็นเรื่อง “โง่ๆ” เพราะเราควรเลือกจุด “โฟกัส” ลงไปก่อนที่จะถ่าโถม พลังกำลังทั้งชีวิตลงไปอย่างบ้าคลั่งแต่ไม่ได้งานเหมือนอย่างที่ผ่านมา ... ยอดขายของบริษัทฯ แต่ละปีจะอยู่ที่ “ถึงเท่าไรก็เท่านั้น” เพราะพยายามเต็มที่แล้วทุกๆ คน ... ผมก็ไม่ได้บอกว่ามีใครขี้เกียจนี่ ☺ แต่กำลังจะบอกว่า “น่าสงสาร” มากกว่า ... เพราะถ้าเราจะแข่งวิ่งในระยะทาง 100 เมตรขึ้นไปทางเหนือ ซึ่งพวกเราก็อ้วงสุดชีวิตลงไปทางใต้แล้วก็แพ้คนอื่น จะโทษว่าพวกเราไม่ตั้งใจคงไม่ได้ แต่ต้องบอกว่า “ไม่ได้ตั้งใจ” ซะมากกว่า !!

ความเป็นไปได้ที่จะ **forecast** ยอดขายจากลูกค้า 216 รายบนพื้นฐานของสินค้า 6 หมวดใน 4 ยี่ห้อ ฟังดูน่าจะมีทางเป็นไปได้มากกว่าวิธีการเดิมๆ มั้ย? ... เราจะไม่เหวี่ยงแหว่า **incentive** เหมือนซานดาคลอส ... แต่เราจะงกกับทุกๆ เม็ดเงินเพื่อเอาไว้อายฐานตลาดของเราให้กว้างกว่าแค่ 216 รายจาก 6 หมวดสินค้าใน 4 ยี่ห้อ ... นี่คือการจัดลำดับความสำคัญพื้นฐาน ซึ่งหากพวกเราเข้าใจตรงกันกับวิธีการในขั้นนี้ ผมเชื่อว่าเลนส์กล้องส่องทางไกลของพวกเราพอจะเชื่อถือได้ว่ามี “จุดโฟกัสร่วมกัน” แล้ว ... ถึงจะลางๆ ... แต่ก็ “หอก้วยบ้อ” !!

นี่คือ **idea** ดิบๆ ของหลักการคิดแบบ 80/20 มันคือหลักการหายบายๆ ที่จะช่วยให้เรากำหนด “Focus” ของเรื่องราวทั้งหมด แล้วนำไปสู่การจัดระบบระเบียบให้กับการทำงานของพวกเรา โดยการที่พวกเราจะค่อยๆ หย่อนเอาหลักการนี้ลงไปทีละเล็กละเอียดของทุกๆ เรื่องงานที่เราจะต้องคิดจะต้องทำ ... เมื่องานทั้งหมดของพวกเราถูกกำหนดกรอบและกฎเกณฑ์ กับทั้งมีการวางมาตรการในการทำงานและติดตามผลแล้ว มันถึงจะมีตัวเลขที่เรียกว่า **Forecast** ออกมา อวดประสาทมัมผัสของตัวเองและผู้อื่นได้ โดยไม่ต้องคอยหลบๆ ซ่อนๆ เพื่อหลีกเลี่ยงการนำเสนอตัวเลขประมาณการยอดขายอีกต่อไป ... เรามาลองดูซิว่า 80/20 จะลงลึกไปในระบบงานได้ถึงไหน ...

## First Things First



การนำหลักคิดแบบ 80/20 มาใช้ ก็เพื่อที่เราจะแยกแยะความสำคัญของส่วนประกอบต่างๆ ในงาน แล้วเลือกที่จะกระทำตามลำดับก่อนหลัง **ไม่ใช่หมายความว่าเราจะทำงานเฉพาะแค่ที่สำคัญเพียงส่วนเดียว แล้วที่เหลือก็ “ข้างแม่งอะไร” ...** ถึงแม้ว่ามันจะเป็นส่วนใหญ่แล้วก็ตาม เราต้องลองคิดดูสิว่าหากเราเลือกที่จะทำแค่ 80% ของงานต่อเนืองไปเรื่อยๆ ชักไม่ก็ปีเราก็จะกลายเป็นคนที่ไม่ทำอะไรจะทำในที่สุด ... ตรงกันข้าม ... เรายังต้องทำทั้งหมด และยังต้องคิดที่จะทำให้มันเจริญเติบโตขึ้นกว่าเดิมด้วย เพียงแต่เราจะเริ่มคิดจากส่วนไหน หรือเลือกพัฒนาจากส่วนไหนต่างหากที่ผมเสนอให้นำเรื่องของ 80/20 มาเป็น “ตัวช่วย” ในการตัดสินใจเบื้องต้นเพื่อกำหนดแผนงาน

จะว่าไปแล้ว นี่คือ “กลเม็ด” เพื่อประโยชน์ในการกำหนดจุด Focus ของงาน เป็นเพียง “เทคนิค” ที่จะช่วยให้เราตัดสินใจระดับความสำคัญของส่วนประกอบต่างๆ ของงานได้ง่ายขึ้น

เท่านั้น การนำระบบ 80/20 มาใช้ยังไม่ใช่เรื่องของ “กลยุทธ์” อยู่ดี แต่มันเป็นจุดเริ่มต้นที่จะช่วยให้เราก้าวไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ในขั้นต่อไปได้ เพราะกลยุทธ์ใดๆ ต่างก็ต้องการ “เป้าประสงค์” เป็นปฐมบทเบื้องต้น ... เพราะไม่มีผู้บังคับบัญชา (ประเภทมีสติดี) คนไหนที่เขาจะสั่งลูกทีมของตัวเองว่า “เฮ้ย ! พวกเรา รีบไปเรื่อยๆ ... นะจ๊ะ!!” ... ซึ่งจริงๆ แล้วเราต้องรู้ให้ได้ว่า “เพื่ออะไร?” แล้วถึงจะมาสؤالถามว่า จะต้อง “ทำอะไรบ้าง?” ... “ทำยังไง?” ... “ทำเมื่อไหร่?” ... “ทำที่ไหนก่อน-หลัง?” ... และอื่นๆ ซึ่งผลลัพธ์แห่งคำถามพวกนี้ก็คือ “คำตอบ” ที่เราจะนำมาใช้สร้างเป็น “เครื่องชี้วัด” ที่เปรียบเสมือน “หลักกิโลเมตร” ที่เราใช้บอกระยะห่างจากเป้าหมายที่เรากำหนดว่าจะไปให้ถึงในแต่ละช่วงระยะเวลา

พอพูดถึงเรื่อง “หลักกิโลเมตร” ก็ทำให้ผมนึกถึงเรื่องราวเกี่ยวกับการขอดู report ต่างๆ ของพวกเรา บ่อยครั้งที่เดียวที่ผมมักจะได้ยินคำถามประเภทว่า “เทียบกับปีที่แล้วเป็นยังไง?” หรือไม่ก็ “เทียบกับเดือนที่แล้วเป็นยังไง?” ... ในฐานะที่ผมเป็นคนดูแลงานข้อมูลในส่วนนี้ ผมเองก็อดสงสัยไม่ได้ว่า “จะดูกันไปทำไม (วะ)?” ... ทำไมถึงไม่มีใครขอดู report ประเภทว่า “เทียบกับ target ของเราแล้วเป็นยังไงบ้าง?” ... (ถามโง่ๆ ... ก็มันมีการกำหนด target กันตั้งแต่เมื่อไหร่เล่า!)

ลองนึกภาพของหลักกิโลเมตรหรือป้ายบอกทางตามทางหลวงแผ่นดินมั่งก็ได้ ... เขาไม่ได้เขียนป้ายเพื่อบอกว่าตอนนี้เราห่างจากต้นทางมาแล้วเท่าไร เขาเขียนป้ายเพื่อจะบอกว่าเรายังอยู่ห่างจากปลายทางอีกเท่าไร ... ฎกมัย ?! ... (อาจจะจะมีพวกที่ชอบเถียงข้างๆ คูๆ เพื่อเอาชนะทางน้ำลายเท่านั้นว่า ป้ายบอกทางก็เป็นป้ายบอกทาง แต่ “หลักกิโลเมตร” เป็นการบอกว่าห่างจากต้นทางเท่าไร ... ซึ่งผมขอเสนอว่าอย่าไปสนใจกับข้อโต้แย้งประเภทที่จ้องจะคะคานทางน้ำหมากน้ำลายนั่นเลย ... เราต้องถามหาจุดประสงค์ของการทำ “หลักกิโลเมตร” อย่างนั้นว่า เขาทำเพื่อบอกอะไรให้กับใครต่างหาก ... อีกรูปอย่างนะ ... ผมก็ไม่ได้มีอาชีพหล่อหลักกิโลเมตรขายซะด้วย ไม่รู้ว่าจะคะคานกับแค่ตัวอย่างไปทำนรกขุมไหนไม่ทราบ?!)

ไม่ได้แปลว่าข้อมูลของเดิมไม่มีความสำคัญนะ “ซีปิง” ... เราใช้ฐานข้อมูลเดิมในการแจกแจงลำดับความสำคัญก่อน-หลัง กับใช้เพื่อประกอบการกำหนดเป้าหมายในรอบระยะเวลาถัดไป แต่หลังจากนั้นแล้ว “ของเดิม” ก็คือ “ของเก่า” ประโยชน์เดียวที่เหลืออยู่ของมันคือการเป็น

“อนุสรณ์” เท่านั้น !! การที่หลายคนเอาแต่สนใจว่าปีนี้เทียบกับปีที่แล้วเป็นยังไงนั้น จึงเป็นเรื่องของการกำหนดจุด **focus** ผิดที่ผิดทาง พอๆ กับคนที่เอาแต่มองกระจกส่องหลังเพื่อชัวร์ไปข้างหน้ายังไงอย่างนั้นเลย ... มันอาจจะมีประโยชน์เพื่อการกีดขวางทางจราจรของคนอื่นๆ ที่ตามมาข้างหลังอยู่บ้าง แต่ผมก็ไม่รู้ว่าถ้ายังยืนทำงานอย่างนั้น เรายังจะหลงเหลือใครมาอยู่ข้างหลังบ้างรึเปล่านั้น ☺ ... หรือว่าจะดีก็ใจเพราะเข้าใจว่าไม่มีใครไล่ทันอีกแล้ว? (โธ่เอ๊ย .. ไอ้โหล่นบ๊วย !!)

เพราะฉะนั้น นอกจากเรื่องของ **Focus** ที่เรานำเอาหลักการแบบ 80/20 มาช่วยในการคัดเลือกเพื่อตัดสิ้นใจแล้ว ด้วยแนวคิดเดียวกันนี้เองที่ช่วยเตือนสติให้เรา รู้จักเรียงลำดับความสำคัญและลำดับก่อนหลังของขั้นตอนในการทำงานด้วย ... ก็เห็นๆ กันอยู่ครับว่าเหนื่อยอ่อนกันถ้วนทั่วทุกคน “ตั้งอกตั้งใจ” กับ “ตั้งหน้าตั้งตา” กันจน “ตาตั้ง” ขนาดนี้แล้ว ลองช่วย “ตั้งสติ” เพิ่มขึ้นมาให้กับงานอีกซักเรื่องหนึ่งดีมั๊ยล่ะครับ ?!

- จังหวัดไหนบ้างที่เป็นเขตตลาดสำคัญของพวกเราแต่ละคน?
- ลูกค้านั้นบ้างที่เป็นตัวแปรสำคัญต่อยอดขายในจังหวัดที่ว่าเหล่านั้น?
- ลูกค้านั้นบ้างที่ถือเป็นกลุ่มลูกค้าหลักและลูกค้ารอง?
- ธุรกิจหลักของลูกค้าแต่ละคนเป็นยังไง และเกี่ยวข้องกับเรามากน้อยแค่ไหน?
- ความสำคัญของเราต่อลูกค้าอยู่ในสัดส่วนข้างไหนของลูกค้า 80 หรือ 20?
- สินค้ากลุ่มไหนบ้างที่ถือว่าเป็นสินค้าหลักของพวกเรา? ที่ “สวยดี” หรือที่ “ขายได้” ?
- สินค้ากลุ่มไหนบ้างที่ถือว่าสร้างรายได้ให้กับองค์กร? ที่ “ขายได้” หรือที่ “กำไร” ?
- สัดส่วนของกลุ่มสินค้าต่างๆ ที่ลูกค้าซื้อจากเรานั้น ที่ต้องดูแลเป็นหลักก็กลุ่ม? ที่ถือว่าเป็นตัวเสริมก็กลุ่ม? อะไรบ้าง?
- สินค้ากลุ่มไหนบ้างที่ยังทำตัวเป็น “ตุ้มถ่วง” ความคล่องตัวของพวกเรา?
- 
- ฯลฯ

ที่เราต้องทำก็คือการรู้คำตอบเหล่านี้ให้ได้เป็นอันดับแรก ไม่ใช่ถ้าโถมพละกำลังลงไปให้สุดชีวิตเสมอ ... เพราะเราไม่ใช่พวก “เดนตาย” ที่มีจุดประสงค์แค่ “ทำๆ ไปก็แล้วกัน” ... *อย่างน้อยที่สุดเราต้องรู้ว่ากำลังจะไปไหน ไปได้ทั้งหมดก็ทาง เพื่อที่จะตัดสิ้นใจได้ว่าจะไปยังไง แล้วต้องเอาอะไรไปบ้าง สัมภาระมากน้อยแค่ไหน ไปกันกี่คน กี่วันจะถึงที่หมาย ... เฮ้ย !! ไม่ใช่ดู่ๆ ไปวันๆ มั้ง ? ... ลองถามตัวเองดูมั่งรึเปล่าว่า “เหนื่อยแบบไม่รู้สาเหตุนี้กลัวตายมั่งมั๊ย ?!”*

## 80/20 Principle

พลาตามตาม style ของตัวเองมาพอแล้ว ถึงเวลาแปลจากต้นฉบับจริง ๆ กันบ้าง ... ข้อความต่อไปนี่ถอดความมาจากต้นฉบับภาษาอังกฤษใน <http://www.the8020principle.com> ซึ่งได้คัดย่อบางท่อนของหนังสือ The 80/20 Principle กับสรุปหัวข้อเรื่องไว้ให้อย่างย่อ ๆ ถ้าไม่เชื่อที่ผมแปลก็ไปหาแปลกันเอาเองแล้วกัน เพราะผมมักจะว่าไปตามอารมณ์ของตัวเอง

กฎแห่ง 80/20 คือทฤษฎีที่เชื่อว่าสำหรับทุก ๆ สถานการณ์แล้ว จะมีองค์ประกอบเพียงบางส่วนซึ่งเป็น “ส่วนข้างน้อย” เท่านั้น (โดยทั่วไปก็คือประมาณ 20%) ที่เป็นตัวชี้้นำหรือกำหนดแนวโน้มส่วนใหญ่ (ประมาณ 80%) ของทั้งกระบวนการ

80/20 ไม่ใช่เรื่องของ “คาถาอาคม” ที่จะต้องท่องบ่นแบบตายตัว แต่มันเป็นเสมือนหนึ่ง “คำพูด” หรือเครื่องมือใน “การสื่อสาร” เพื่อบอกถึงความไม่สมดุลในการกระจายตัวขององค์ประกอบต่อสถานการณ์ต่าง ๆ เช่นเดียวกับการที่เราจะใช้สัดส่วนแบบ 70/30 หรือ 99/1 แทนในความหมายของความไม่สมดุลนั้น ๆ ... แต่โดยสถิติแล้วเราจะพบเห็นสัดส่วนแบบ 80/20 บ่อยครั้งกว่าสัดส่วนแบบอื่น และทำให้สัดส่วนแบบ 50/50 กลายเป็นเรื่องของกรณียกเว้นบางกรณีเท่านั้น

ปรากฏการณ์แห่งความไม่สมดุลเหล่านี้ได้ครอบคลุมทุก ๆ สภาพเรื่องราวที่รายล้อมเราตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นเรื่องทางธุรกิจ (การซื้อ-ขาย, การบริหารสินค้าคงคลัง, การบริหารบุคลากร, การพัฒนากลยุทธ์ต่าง ๆ) หรือในชีวิตส่วนตัวของแต่ละคน (การบริหารเวลา, การจัดการเกี่ยวกับอาชีพการงาน, การพักผ่อนหย่อนอารมณ์) ตลอดไปจนถึงเหตุการณ์ณ์ทางด้านสังคม (การบริหารกิจกรรมบริการสังคม, อุบัติเหตุ, อาชญากรรม)

ความสำคัญของกฎแห่ง 80/20 ก็คือ มันเป็นตัวช่วยกำหนดแนวทางในการเพิ่มพูนประสิทธิภาพของการทำงาน ด้วยการชี้เฉพาะลงไปถึงตัวแปรที่เป็น “ส่วนข้างน้อย” ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อภาพรวมทั้งหมด เพื่อให้เรามุ่งเน้นความพยายามและทรัพยากรลงไปที่ส่วนข้างน้อยนั้นอย่างเต็มที่

(โดยหลักการคิดแบบ “ส่วนข้างน้อย” นี้เองที่ผมเอามาสาธยายต่อให้เป็นเรื่องของการกำหนด Focus Group หรือ “กลุ่มเป้าหมาย” ในความหมายเดิมของฝ่ายบริหารที่คุยกันมาช้านานหลายปีติดต่อกันแล้ว แต่ไม่ค่อยจะปรากฏผลของความคืบหน้าในทางปฏิบัติซักเท่าไร !!)

## ความเป็นมา - ความเป็นไป

นี่คือตำนานแห่งเรื่องราวของ “อัตราส่วนครองชีพ”

ในปี 1897 นักเศรษฐศาสตร์ชาวอิตาลีชื่อ **Vilfredo Pareto** ได้สังเกตเห็นการเกิดขึ้นอย่างซ้ำซ้อนของรูปแบบทางสถิติ โดยเฉพาะเรื่องการกระจายตัวอย่างไม่สมดุลของความร่ำรวยและรายได้ : มีประชากรเพียงไม่กี่เปอร์เซ็นต์ที่ได้ครอบครองทรัพย์สินส่วนใหญ่เอาไว้ ซึ่งสัดส่วนแห่งความไม่สมดุลนี้จะพบเห็นได้ทั่วไปไม่ว่าในประเทศใดหรือภาคพื้นไหนของโลก ไม่จำเป็นว่าในยุคใดสมัยใด และมักจะพบเห็นในสัดส่วนที่ค่อนข้างจะใกล้เคียงกันคือ ประมาณ **80%** ของมูลค่าทรัพย์สินสมบัติทั้งระบบ จะถูกครอบครองโดยประชากรเพียง **20%** เสมอ

ตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา กฎแห่ง **80/20** ก็ได้รับการพิสูจน์ซ้ำแล้วซ้ำเล่าโดยเหล่าบรรดานักเศรษฐศาสตร์, นักธุรกิจ, และบางครั้งรวมไปถึงนักสังคมศาสตร์ในแขนงต่างๆ ด้วย **โดยทั่วไปแล้ว สินค้าเพียง 20% เท่านั้นที่สร้างยอดขายและกำไรในสัดส่วน 80% ของทั้งหมด และเรายังเห็นสัดส่วนแบบเดียวกันนี้ในด้านของลูกค้ายิ่งด้วย**

**20%** ของคดีอาชญากรรมทั้งหมด สร้างความเสียหายสูงถึง **80%** ของมูลค่ารวมของทรัพย์สินที่เสียหาย, ในขณะที่ **20%** ของผู้ขับขี่รถจักรยานยนต์คือต้นเหตุของการเกิดอุบัติเหตุ **80%**, ในส่วนของพรมปูพื้นก็จะพบว่าพื้นที่ของพรมเพียง **20%** เท่านั้นที่ฉีกขาดบ่ยถึง **80%** ของจำนวนครั้งทั้งหมด ซึ่งก็รวมถึงเสื้อผ้าของพวกเราที่มีเพียง **20%** ของทั้งหมดที่ขาดบ่ยถึง **80%** ของจำนวนครั้งที่เราพบเจอ

นี่ไม่ใช่เรื่องของเวทมนต์คาถาหรือมายาของตัวเลข **20** และ **80** ตัวอย่างที่ยกมากล่าวไว้นี้เป็นตัวเลขเชิงประมาณการเท่านั้น มีบางกรณีเหมือนกันที่สัดส่วนของตัวเลขจะเอียงกระเ้ไปข้างใดข้างหนึ่งเกินกว่าสัดส่วน **80/20** ตัวอย่างเช่นมีค่าในภาษาอังกฤษเพียง **1%** ที่ถูกใช้งานถึงถึง **80%** ของทั้งหมด (นี่คือสัดส่วนแบบ **80/1**) หรือ **1.3%** ของภาพยนตร์เท่านั้นที่ทำรายได้สูงถึง **80%** ของการมูลค่าการจำหน่ายบัตรเข้าชม และมี **web site** น้อยกว่า **3%** ที่ได้รับการเยี่ยมชมด้วยสัดส่วนของเวลาเกินกว่า **80%** ของการใช้งาน **Internet** ยิ่งกว่านั้นแล้ว สัดส่วนที่น้อยกว่า **1%** ของนักวิทยาศาสตร์, นักค้นคว้า, หรือผู้นำทางศาสนา เท่านั้น ที่ก่อให้เกิดการค้นพบหรือการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญๆ ในสาขาแห่งศาสตร์ของพวกเขาเอง

(เพราะฉะนั้นอย่า “ซีปิ้ง” การนำหลักการแบบ **80/20** มาประยุกต์ใช้นั้น ไม่ได้สำคัญที่การพิสูจน์ว่าสัดส่วนจริงๆ ในทางปฏิบัติสอดคล้องกับสัดส่วนทางทฤษฎีหรือไม่ การพิสูจน์ประเภทนั้นคือการหา “ความรู้เพื่อความรู้” ไม่ได้มีประโยชน์ในทางเศรษฐกิจหรือการปฏิบัติงานแต่อย่างใดทั้งสิ้น ... แต่เราจะนำหลักการ **80/20** มาใช้ในระดับของ “จิตวิญญาณ” หรือ “กระบวนการคิด” เพื่อใช้เป็นตัวกำหนดกรอบของปัญหาหรือภารกิจที่เราจะต้องปฏิบัติ โดยมีจุดประสงค์ที่การกำหนด “จุดโฟกัส” ที่เราจะต้องทุ่มเทแรงกายแรงใจและทรัพยากรต่างๆ ลงไปอย่างเต็มที่เต็มกำลังมากกว่าเดิม)



## แล้วไง?

การนำกฎแห่ง 80/20 มาประยุกต์ใช้นั้น ก็เพราะมันมีแนวโน้มที่จะสามารถปรับใช้ได้กับเรื่องราวใดๆ ก็ตามที่เป็นเรื่องของ “เหตุ กับ ผล” ในกระบวนการหนึ่งๆ ... เพราะโดยหลักแห่งความไม่สมดุลนี้ มันจะช่วยให้เราสามารถวิเคราะห์เพื่อหาสิ่งที่เป็น “ส่วนสำคัญจริงๆ” ต่อผลลัพธ์ของสถานการณ์ต่างๆ รอบๆ ตัวเราได้ และหากเรามีความเข้าใจในความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของเรื่องราวต่างๆ แล้ว เราก็สามารถที่จะกำหนดผลลัพธ์ตามที่เราต้องการได้ โดยใช้ “ความกระเสือกกระสน” ที่น้อยกว่า

หลักการเดียวกันนี้เองที่ Richard Koch ใช้ในระหว่างที่เขาศึกษาอยู่ใน Oxford (*Richard Koch* คือเจ้าของผลงานเขียนเรื่อง *The 80/20 Principle, The 80/20 Revolution* กับผลงานเล่มล่าสุดคือ *The 80/20 Individual*) เขาเกิดค้นพบว่ามีหัวข้อสำคัญๆ เพียงไม่กี่หัวข้อของตำราเท่านั้นที่เป็นหัวใจของข้อสอบปลายภาคในแต่ละปี ... ดังนั้น เขาจึงศึกษาอย่างเจาะลึกในบางหัวข้อเหล่านั้น และไม่คอยให้ความสนใจกับรายละเอียดอื่นๆ ที่เหลืออีกเลย ซึ่งปรากฏว่าเขายังทำคะแนนสอบได้สูงมากเป็นอันดับต้นๆ ทั้งที่ใช้เวลาในการศึกษาเนื้อหาวิชาน้อยกว่าคนอื่นๆ อีกหลายคน (ตรงนี้ไม่สนับสนุนให้เอาเยี่ยงอย่างครับ เพราะการเรียนเพื่อรู้กับการเรียนเพื่อสอบมีจุดประสงค์ที่แตกต่างกัน แต่อาจจะประยุกต์ใช้ได้สำหรับการค้นคว้าเรื่องราวทั่วไป ก่อนการเจาะลึกลงรายละเอียด) ต่อมาเมื่อเขาตัดสินใจลงทุนในธุรกิจ เขาก็เลือกลงทุนเฉพาะธุรกิจที่ใช้เงินทุนไม่มากนักแต่ให้ผลตอบแทนสูง ซึ่งปรัชญาการลงทุนเช่นนี้ได้ถูกนำไปใช้ครั้งแล้วครั้งเล่าในการลงทุนกับธุรกิจที่หลากหลายสาขา

แต่ประโยชน์สูงสุดจากการประยุกต์ใช้กฎแห่ง 80/20 นี้ น่าจะเกิดจากการนำมาใช้ประยุกต์ใช้ในระดับบุคคลของแต่ละคนเอง ... อย่างไรก็ตาม แม้ว่ากฎแห่ง 80/20 นี้จะถูกนำไปใช้ในวงการต่างๆ ทั้งทางธุรกิจและเศรษฐกิจมากกว่า 50 ปีแล้ว แต่มันก็เพิ่งได้รับความสนใจอย่างจริงจัง จังๆ ในวงกว้างก็เมื่อประมาณปี 1997 นี้เอง หลังจากการตีพิมพ์หนังสือชื่อ *The 80/20 Principle* ของ Richard Koch ซึ่งถือเป็นการเปิดตัวครั้งใหม่ให้การตีความปรากฏการณ์ของสัดส่วน 80/20 อีกครั้งหลังจากการค้นพบเมื่อประมาณ 100 ปีก่อนเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในอาชีพการงานต่างๆ และการดำเนินชีวิตในระดับของบุคคลทั่วไป

## 80/20 กับชีวิตนี้ของเรา

กฎแห่ง 80/20 เชื่อว่าเราสามารถสร้างความก้าวหน้าให้กับชีวิตของตัวเองได้โดยมุ่งเน้นความสนใจอย่างจริงจัง จังๆ ให้กับเพียงบางเรื่องที่สามารถก่อเกิดผลลัพธ์ที่ตอบสนองกับความต้องการของเรา (แต่ต้องรู้จัก “ความต้องการที่แท้จริง” ของตัวเองก่อนนะ ไม่งั้นก็หาไ้อ่างสิ่งหรือบางเรื่องที่ว่านี้ไม่เจออยู่ดี)

ตัวอย่างเช่น ถ้า 80% ของความสุขหรือการบรรลุความสำเร็จครั้งสำคัญๆ ของเรานั้น เกิดขึ้นจากเพียง 20% ของเวลาทั้งหมดในชีวิตที่ผ่านมา ... เราก็น่าจะสามารขยายเวลานั้นออกไปได้อีกเป็นอันมาก

เอาแค่เรื่องของความสุขก่อนแล้วกัน ผลกระทบหลักๆ ต่อชีวิตของพวกเขาจะเกิดจากการตัดสินใจหรือจากเหตุการณ์สำคัญๆ บางเหตุการณ์เท่านั้น ... แต่การตัดสินใจไม่กี่ครั้งที่ว่ากลับถูกกระทำลงไปอย่าง “อัตโนมัติ” มากกว่าการเลือกอย่างมี “สติ” ที่สมบูรณ์ ... เราปล่อยให้ชีวิตดำเนินการกับเรา ทั้งที่จริง ๆ แล้วเราสามารถที่จะปรับปรุงหรือพัฒนาชีวิตของเราได้อย่างมากหากเพียงเราจะให้ความสนใจใน “จุดหักเห” ครั้งสำคัญๆ และทำการตัดสินใจทำในสิ่งที่จะทำให้กับเรามีความสุข “อย่างมีสติ”

หลักการง่ายๆ ที่ช่วยให้มนุษย์อีกหลายๆ คนในโลกมีความสุขมากขึ้นก็คือ การทำความเข้าใจกับช่วงเวลาที่มีความสุขที่สุดของพวกเขาแต่ละคน ... สิ่งต่างๆ ที่เรากระทำ, ผู้คนที่เราอยู่ร่วมด้วย, หรือความนึกคิดที่เรามีในขณะเวลานั้นๆ ... แล้วจัดการปรับปรุงโครงสร้างการใช้เวลาในชีวิตใหม่ เพื่อจะมีโอกาสกระทำในสิ่งคล้ายๆ กันนั้นให้มากขึ้น เราจะต้องทดลองจินตนาการถึงการขยายพื้นที่แห่งความสุขในชีวิตของเราให้แผ่กว้างออกไป หรือการปรับเปลี่ยนโฟกัสของชีวิตให้มุ่งเน้นในกิจกรรมที่ตอบสนองต่อจุดประสงค์ของการดำรงอยู่ของเรา

การใช้ชีวิตอย่างมีความสุขหรือไม่มีความสุข และผลกระทบของตัวเราต่อโลกภายนอกทั้งหมดนั้นถูกกำหนดไว้แล้วใน “กระบวนการคิด” ของเราเอง ไม่ว่าเราจะเชื่อว่าเรามีความสุขหรือมีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อม หรือเราจะเชื่อว่าเราเป็นมนุษย์ที่น่าสมเพชเวทนา หรือว่าน่ารำคาญทะนุถนอม ... เราก็มีแนวโน้มที่จะเป็นอย่างนั้นเองตั้งแต่แรกที่เราเริ่มเชื่ออย่างฝังจิตฝังใจ

แม้ว่าคำกล่าวอ้างข้างต้นจะฟังดูเหมือนการ “มองโลกในแง่ดี” เกินกว่าเหตุ หรือเป็นเรื่องของการ “สะกดจิตตัวเอง” ซึ่งมันอาจจะฟังดูมีเหตุผลกว่าหากเราจะเฝ้าสังเกตรายละเอียดต่างๆ ของช่วงเวลาที่ตัวเรามีความสุข หรือเวลาที่เรารู้สึกได้ถึงความสำเร็จ แล้วจัดการปรับปรุงสภาพแวดล้อมของเราให้เอื้อโอกาสที่จะเกิดช่วงเวลาอย่างนั้นได้อีก ก็เท่ากับว่าเราได้เคลื่อน “จุดโฟกัส” ของเวลาในชีวิตให้มุ่งเน้นอยู่เฉพาะที่เฉพาะทางอย่าง “ตั้งใจ” และ “เต็มสติ” ของเรา จนมันกลายเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินชีวิตของเราไม่ว่าจะเกี่ยวกับหน้าที่การงานหรือความสัมพันธ์กับผู้คน

การปรับปรุงชีวิตของตัวเองหรือสิ่งต่างๆ ในภาพรวมๆ อาจจะฟังดูเป็นเรื่องที่เลือบ่ากว่าแรงของความกระเสือกกระสนที่จะต้องพยายาม แต่กฎแห่ง 80/20 จะช่วยให้ชีวิตนี้ของเราง่ายขึ้นกว่าเดิม ... โหม้ย?! ... โหม้ย !! ... **เพราะชีวิตของพวกเขาไม่ได้ยากเย็นไปหมดทุกเรื่อง ไม่ได้ลำบากแสนเข็ญไปหมดทุกรายละเอียด** มีบางสิ่งที่สบายๆ ไม่เคร่งเครียด แล้วก็มีส่วนใหญ่ที่ลำบากยากเย็น ... แต่ก็ต้องมีส่วนเล็กลงๆ ที่เต็มไปด้วยความสุขสบาย, เต็มไปด้วยสรรพสิ่งตามที่คาดหวัง, เต็มไปด้วยความมั่นคงมั่นใจ, เต็มไปด้วยการอุทิศตนเพื่อผู้อื่น, และเต็มไปด้วยความสุขสมหวัง ... แต่หากชีวิตของใครที่เต็มไปด้วยกิลกุหลาบแห่งความสำเร็จและความสุขสดชื่นอยู่แล้ว ... ก็ลืมๆ ที่อ่านมานั้นซะ เพราะไม่รู้จะทำอะไร !!

**สิ่งที่เราจะต้องฝึกฝนปฏิบัติก็คือ การแยกแยะเวลาของชีวิตตัวเองให้ถูกต้อง เลือกเอาส่วนที่ดีและสุขสมบูรณ์ที่สุดในชีวิต จากนั้นก็สร้างกลไกการใช้ชีวิตให้แผ่ขยายขอบเขตออกไปจากแกนกลางที่เป็นช่วงเวลาที่ถูกเลือกนั้นๆ ...** ผู้คนโดยมากมักจะอ้างผลาญเวลาในชีวิตให้หมดไปกับสิ่งที่ไม่มีความหมายหรือมีแต่เพียงเล็กน้อยสำหรับตัวเองและคนอื่น ๆ การคิดแบบ 80/20 จะหลีกเลี่ยงกับดักชีวิตประเภทนี้ และจะไม่ทำอะไรที่เป็นปฏิปักษ์กับความสุขและคุณค่าของตัวเอง ... ในทางตรงกันข้าม ผู้ที่ใช้กฎแห่ง 80/20 จะก่อร่างสร้างชีวิตของพวกเขาอยู่รอบๆ แกนแกนของสิ่งที่มีคุณค่าในชีวิตตัวเอง แม้ว่าแกนแกนที่ถูกเลือกเหล่านั้นจะเริ่มต้นจากเพียงส่วนเล็กลงๆ ในชีวิตของพวกเขาก็ตาม

## จากจุดประกายกลายเป็นชุดอุโมงค์

บทความต่อจากนั้นอีก 3-4 หน้าผมไม่แปลต่อเพราะเป็นเรื่องของตัวอย่างและคำแนะนำประกอบหลักการเท่านั้น ซึ่งจะว่าไปก็เริ่มจะซ้ำซากวนเวียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผมก็ได้อยกตัวอย่างไปคร่าวๆ บางเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของเราแล้วด้วย เพราะฉะนั้นจึงขอไม่เอ่ยถึงอีกจะดีกว่า สำหรับเอกสารชุดสมบูรณ์ของเรื่องนี้ ผมได้แนบต้นฉบับภาษาอังกฤษที่เอามาจาก Internet ไว้ด้วยแล้วทั้งฉบับ (ไม่ได้ลำดับเลขที่หน้ารวมกับส่วนที่เป็นภาษาไทย) ... ถ้าอยากอ่านจริงๆ ก็อ่านกันเอาเองแล้วกัน

แต่ที่ผมอยากตั้งข้อสังเกตเพิ่มเติมก็คือ หลังจากที่เรารเริ่มทำความเข้าใจในส่วนต่างๆ ของเรื่องราวเพื่อที่จะเด็ดเอา “ส่วนข้างน้อยที่สำคัญ” นั้นออกมาพิจารณาแล้วทุ่มทุนสร้างให้ใหญ่โตตามกฎแห่ง 80/20 แล้ว ... ชีวิตก็ต้องดำเนินต่อไป ... คุ้มมั๊ย?! แล้วมันก็จะเริ่มเติบโตจนเต็ม 100 อีก แล้วเราก็ต้องคอยสำรวจตรวจตราอีก โดยมีการกำหนดจุดประสงค์ของชีวิตที่แตกต่างกันไปตามกาลเวลาและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ... แล้วก็ต้องมาคิดสรรอีก ... เลือกเอาส่วนข้างน้อยที่สำคัญอีก ... อย่างนี้เรื่อยไป ... ยกเว้นว่าใครที่อยากจะตายแล้วก็เป็นอย่างอื่น !!

ดังนั้นแล้ว 80/20 จึงไม่ใช่จุดสิ้นสุดของเรื่องราว แต่มันเป็นเพียงจุดเริ่มต้นให้เราตั้งข้อสงสัยตรวจสอบกัน เพื่อที่จะกำหนดโครงการหรือแผนงานต่างๆ ในการปรับปรุง “ส่วนข้างน้อยที่สำคัญ” ให้มีพัฒนาการที่ดีขึ้น ใหญ่โตขึ้น น่าชื่นอกชื่นใจมากขึ้นกว่าที่เคยเป็นอยู่ ... ซึ่งเราต้องหมั่นตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอด้วยว่า ที่จุดสำคัญที่คัดออกมาแล้วนั้นมันยังอยู่ในทิศทางที่เราต้องการจริงๆ มากน้อยแค่ไหน แล้วจะจัดการอะไรกับมันต่อไปยังไร เพื่อที่ชีวิตของเราเองจะมีความก้าวหน้าหรือมีความสุขสมหวังกับมันมากขึ้นด้วย ...

**หากจะเปรียบเทียบว่า 80/20 เป็นเครื่องมือสำหรับการ “จุดประกาย” ความคิด ผมก็อยากเสนอ “วงจรการทำงาน PDCA” ให้เป็นเครื่องมือในการ “ชุดอุโมงค์” ไปสู่ความสำเร็จตามที่เราคาดหวัง ...**แน่นอนที่บางครั้งก็ดูเหมือนว่าเรากำลังเดินตามกลิ่นฝรั่ง ... อาจจะมีกลิ่นกลิ่นฉุนๆ และนมเนยจนอยากจะสำรอกออกมาทางหูอยู่บ้างก็ตาม แต่ก็เพราะการสร้าง “องค์ความรู้” ในระบบการศึกษาของภาคพื้นแถวๆ ที่เราอาศัยอยู่นี้ยังไม่ได้รับการพัฒนาที่ดีพอ จึงไม่ค่อยจะมีการรวบรวมหมวดหมู่ขององค์ความรู้ต่างๆ เข้าเป็นระบบระเบียบที่ชัดเจนหรืออย่างน้อยที่สุดก็ให้ง่ายต่อการประยุกต์ใช้ ผมเองก็ไม่เชื่อว่าคนของภาคพื้นแถบนี้ของโลกจะฉลาดน้อยกว่าพวกหัวแดงๆ ส้มๆ จากฝั่งตะวันตก เพียงแต่ “วิธีการถ่ายทอดความรู้” จากคนรุ่นหนึ่งไปยังคนอีกรุ่นหนึ่งเท่านั้นที่ไม่ค่อยมีใครสนใจจะเรียกมันว่า “องค์ความรู้” ที่ต้องได้รับการพัฒนากระบวนการนำเสนออยู่อีกมากมายพอสมควร !!

# PDCA Management Cycle

## PLAN : วางแผน

ในการทำกิจกรรมทุกอย่าง ควรกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน พร้อมข้อมูลที่ชัดเจนประกอบการตัดสินใจ และกำหนดแผนในการทำกิจกรรมนั้น เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติต่อไป

## DO : ปฏิบัติตามแผน

ดำเนินการตามแผนและขั้นตอนที่กำหนดไว้ ด้วยความอดทนและความตั้งใจจริง

## CHECK : ตรวจสอบ

เปรียบเทียบผลลัพธ์กับแผนที่วางไว้ บันทึกและเก็บรวบรวมผลลัพธ์ พร้อมข้อมูลใหม่ๆ ที่ได้

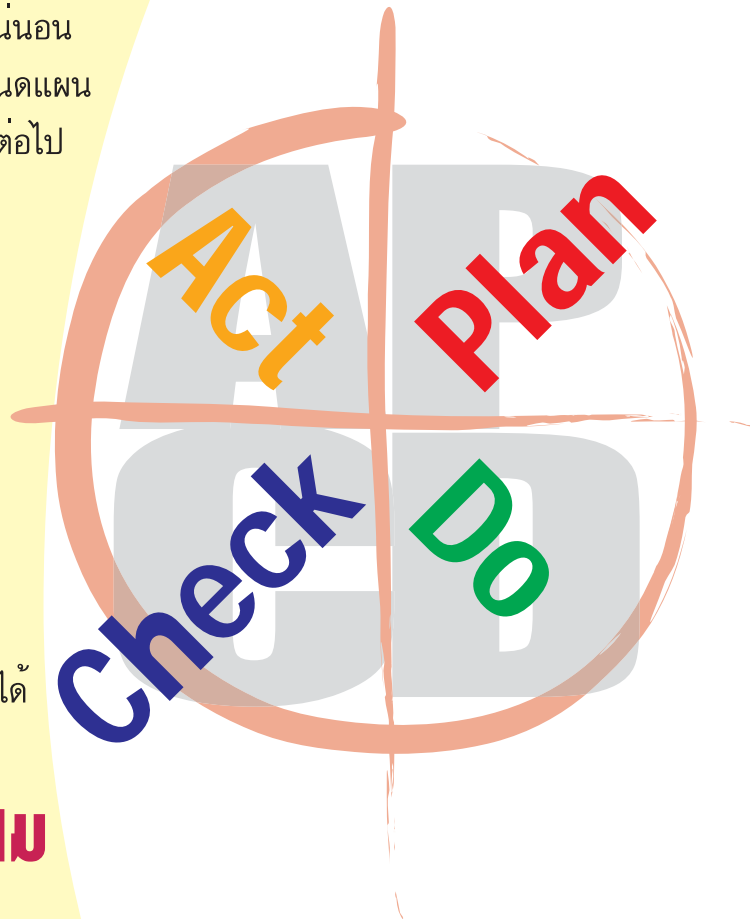
## ACT : ดำเนินการให้เหมาะสม

เรื่องใดที่เป็นไปตามแผน

- จัดทำเป็นมาตรฐาน พร้อมวางแผนปรับปรุงให้ดีขึ้น

เรื่องใดที่ไม่เป็นไปตามแผน

- หาทางเลือกใหม่
- ให้ความพยายามให้มากขึ้น
- ขอความช่วยเหลือจากผู้รู้
- เปลี่ยนเป้าหมายใหม่ให้เหมาะสม และมีความเป็นไปได้มากที่สุด



ให้นำผลจากการตรวจสอบและวิเคราะห์ไปสู่การวางแผนใหม่ และเริ่มเข้าสู่วงจร PDCA อีกครั้งอย่างต่อเนื่อง ด้วยความเชื่อที่ว่า วันนี้อาจดีกว่าเมื่อวานนี้ และวันพรุ่งนี้ต้องดีกว่าวันนี้

## PDCA กับ อริยะสัจ ๔

ก่อนที่จะเล่าเรื่องของวงจรการทำงานแบบ PDCA ... ผมอยากจะให้พวกเราลองย้อนนึกไปถึงเรื่องที่เราคุ้นหูคุ้นปากจากสมัยเรียนชั้นประถมศึกษาอย่าง “อริยะสัจ ๔” โดยหวังว่าประเภท “นอกรีต” อย่างผมยังพอจะจำได้ คนที่ใฝ่ธรรมมากกว่านี้ก็ไม่น่าจะลืมกัน

<b>ทุกข์</b>	คือความอึดอัด, ซัดเคือง, ไม่สงบสบาย
<b>สมุห์ทัย</b>	คือเหตุแห่งทุกข์
<b>นิโรธ</b>	คือความดับทุกข์, หรือความสิ้นทุกข์, หรือความไม่ทุกข์
<b>มรรค</b>	คือวิธีปฏิบัติเพื่อความไม่ทุกข์

นั่นคือพวกเราจะต้องรู้จักสภาวะการณ์ที่แท้จริงของพวกเราให้ได้ก่อนเป็นอันดับแรก (เรียนรู้จักทุกข์หรือข้อขัดแย้งในสภาวะการณ์หนึ่ง ๆ) จากนั้นจึงมาศึกษาหาสาเหตุที่มาที่ไปของสภาวะการณ์นั้น ๆ ต้องรู้ทั้งที่มาหรือสาเหตุ และรู้ทั้งที่ไปที่มันจะสามารถเปลี่ยนแปลงหรือวิวัฒนาการต่อไปได้ (หาเหตุแห่งทุกข์หรือเหตุปัจจัย) ... จากนั้นเราก็ต้องพิจารณาเพื่อกำหนดสภาวะการณ์ที่เราต้องการขึ้นมา นั่นก็คือการกำหนดเป้าหมาย (กำหนดสภาวะที่หมดทุกข์) กับทั้งกำหนดวิธีการที่จะลงมือปฏิบัติเพื่อนำพาสภาวะการณ์หนึ่ง ๆ ไปสู่เป้าหมายที่เรากำหนดเอาไว้ (มรรคก็คือแนวทางในการปฏิบัติ)

มาดู PDCA กันดีกว่า (เดี่ยวหลับ !) PDCA เป็นตัวย่อจากคำภาษาอังกฤษ 4 คำด้วยกัน บัญญัติขึ้นมาจากแนวความคิดของ Dr. Edward Deming

<b>(P)lan</b>	คือการกำหนดแผนงานเพื่อจะบรรลุเป้าหมาย
<b>(D)o</b>	คือการทำหรือปฏิบัติตามแผนงานนั้น ๆ
<b>(C)heck</b>	คือการตรวจสอบผลลัพธ์เพื่อประเมินแผนงาน
<b>(A)ct</b>	คือการตัดสินใจเพื่อปรับปรุงแก้ไขหรือดำเนินการใดๆ ต่อไปตามแผนงาน

อ่านแล้วคุ้นๆ คล้ายๆ กับกลุ่มแรกแค่นั้นไม่รู้ละ ผมเพียงแต่ต้องการย้ำอีกครั้งว่า 80/20 ไม่ใช่จุดหมายปลายทางของพวกเรา มันเป็นเรื่องมือ**คล้ายๆ กับเข็มทิศที่การกำมันไว้ไม่ได้แปลว่าเราเดินทางไปถึงไหนต่อไหนได้แล้ว** เราต้องคิดพิจารณาว่าควรจะเชื่อเข็มทิศนั้นๆ แค่นั้น ถ้าเชื่อจะทำยังไง แล้วถ้าไม่เชื่อจะทำยังไง จะกำหนดรายละเอียดของขั้นตอนต่างๆ ว่ายังไง มีอะไรให้ถือเป็นสัญญาณบ่งบอกความคืบหน้าหรือล้มเหลว เพื่อที่เราจะใช้สื่อสารกับทุกๆ คนที่ร่วมทางไปกับเราได้ ...

ผมอยากเปรียบเทียบสิ่งที่เราจะทำการเดินทางไกลๆ เช่น สมมุติว่าเราได้รับการกิจให้เดินทางไปสู่กลุ่มดาวอัลฟาเซ็นจูรี่ที่ห่างออกไปประมาณ 95 ปีแสง (ประมาณระยะทางเท่ากับ 557,241,000,000,000 ไมล์) โดยตลอดระยะเวลาแห่งการเดินทางเราถูกอดูตหูกตาโดยบอกให้รู้แค่ว่าอยู่ในยานอวกาศแล้วเท่านั้น นอกจากนั้นก็ไม่มีสิ่งบอกเหตุหรือสัญญาณอะไรที่จะบอกกับพวกเราเลยว่ากำลังไปสู่เป้าหมายหรือกำลังหลงนรก ... พวกเราคิดว่าการเดินทางแบบนี้มันน่าขนลุกขนพองขนาดไหน? เวลาที่แสงยังต้องใช้เพื่อเดินทางถึง 95 ปีเนี่ยะ ไม่รู้เหนือรู้ใต้ไม่รู้อะไรเลย อย่างดีก็ให้เห็นแต่อวกาศมืดๆ ตาๆ ไปทุกวันๆ มันน่าสอทุกตื่นตื่นมากมายซักแค่ไหนกัน? ... แล้วเรายังอยากทำงานกันอย่างนั้นด้วยหรือ?

นี่คือเหตุผลที่แท้จริงของกระบวนการ Plan-Do-Check-Act ที่เน้นการสื่อสารสัมพันธ์เพื่อบอกกล่าวให้รับรู้รับทราบถึงความคืบหน้า กับทั้งคอยส่งสัญญาณเมื่อมีการบิดเบี้ยวของสภาวะการณ์ที่อาจทำให้เราออกนอกเส้นทางที่กำหนดเอาไว้ ... การ Check ก็เพื่อเป็น

“การทดสอบ” แบบเดียวกับที่เขาต้องมีป้ายบอกระยะทางปักไว้เป็นระยะๆ เพื่อสื่อสารกับคนเดินทางอย่างนั้นเลย มันช่วยให้ทุกๆ คนรู้ว่าเราห่างจากที่หมายอีกมากน้อยเท่าไร ต้องเร่งหรือต้องหาตัวช่วยอื่นๆ หรือไม่ หรือว่าเราสามารถทะลุเลยจากเป้าหมายออกไปได้อีกยาวไกลแค่ไหน แล้วจะมีผลข้างเคียงอะไรหรือไม่ ต้องให้ใครในพวกเราพุ่งออกไปเพื่อทดสอบสภาวะการณ์ต่อจากเป้าหมายก่อนมั๊ย ... สารพัดจะคิดครับถ้าเรารู้ความคืบหน้าของงานที่พวกเรากำลังทำ ... แต่คำว่า *Check* บางครั้งก็ถูกมองเป็นเรื่องทางไสยศาสตร์ไปได้เหมือนกัน ในทำนองว่าเอาไว้ “จับผี” หรือเอาไว้ “ตรวจสอบ” การทำงานของแต่ละคน ซึ่งผมว่ามันเป็นคนละเรื่อง คนทุกคนผิดพลาดได้ครับ แต่ต้องรู้ว่าผิดพลาดอะไร ผิดพลาดยังไง แล้วจะแก้ไขปรับปรุงด้วยวิธีการแบบไหน อย่างนี้ถึงจะเรียกว่า “ผิดเป็นครู” เพราะเราสามารถเรียนรู้จากสิ่งที่ผิดได้เสมอ เรียกว่าใช้ความผิดพลาดให้เป็นโอกาสในการเรียนรู้ไปซะเลย !!

ผมมองคำว่า “ความโปร่งใส” นั้นมีความหมายกว้างกว่าแค่เรื่องของ การ “ปลอดทุจริต” ซึ่งเป็นความหมายแคบๆ ทางการเมืองเท่านั้น เพราะหากว่าแต่ละคนกล้าที่จะเปิดเผยแนวความคิดหรือผลงานของตนเองออกมาไม่ว่ามันจะดีเลวถูกผิดขนาดไหนก็ตาม มันคือ “ความโปร่งใส” ทางการเรียนรู้ที่ทุกๆ คนมีโอกาสจะได้เรียนรู้ร่วมกัน เพื่อที่เราจะสามารถส่งเสริมหรือแต่งเติมให้แก้กันได้ อันจะเป็นการพัฒนาตัวของเราเองทุกๆ คนต่อไป

## พรีำเพื่อ

จำไม่ได้แล้วว่านี่เป็นเอกสารเผยแพร่ภายในฉบับที่เท่าไร อาจจะ 13 หรือ 14 เท่าที่พอจะนึกออก ก็คงต้องย้ำเจตนาเดิมว่าผม “ไม่ได้พิมพ์ให้ไว้เช็ดตูด” นะ !! อยากให้อ่านจริงๆ ซึ่งผมก็เห็นใจที่พวกเราอาจจะหาเวลาว่างๆ ในชีวิตมานั่งอ่านเพื่อรับรู้อะไรๆ เพิ่มเติมให้กับตัวเองได้ยากเต็มทน ... หรือว่าไม่ชอบที่จะอ่านก็สุดจะเดาได้เหมือนกัน !! แต่ก็หวังว่าการไม่อ่านนั้นขอให้มันเป็นผลมาจากความไม่ว่างกับงานที่มีความสำคัญต่อชีวิตของแต่ละคนจริงๆ ซึ่งยังดีกว่าการไม่อ่านเพราะรู้สึกว่าการอ่านของตัวเองมันเป็น “สุดยอดแห่งปราชญ์ผู้ไม่อาจหาใครมาทัดเทียมเสมอเหมือนในความฉลาดแกมโกงอีกแล้วในโลกนี้และโลกหน้าตลอดทั่วทั้งสุริยะจักรวาล” ... เรียกให้สั้นๆ หน่อยว่า “กูโคตรเก่ง” อะไรทำนองนั้น ซึ่งผมก็คงได้แต่ปลงอนิจจังให้กับมนุษย์ “ผู้ไม่มีใครเสมอเหมือน” ทำนองนั้น (เรียกอีกอย่างว่า “ผิดมนุษย์”) เพราะยากแก่การเรียนรู้จนถึงที่สุดแล้ว ... จะบอกเล่าหรือถ่ายทอดอะไรให้ก็ไม่ต่างจากการคุยกับซี้หมาซี้กเท่าไร ... เพราะอยู่ในสภาวะของปลายสุดแห่งกระบวนการย่อยสลายอาหาร ซึ่งไม่มีทางที่เปลี่ยนเป็นซี้แมวหรือซี้ควายหรือซี้ไต๋ ได้อีกตลอดไป ...

เดิมทีเดี๋ยวไม่ได้เตรียมการที่จะเขียนให้ยืดยาวขนาดนี้ (แต่ก็ลากจนถึงลึบกว่าหน้ากระดาษ ซึ่งค่อนข้างจะเป็นความยาวมาตรฐานของเอกสารจากผมไปซะแล้ว) แต่ก็อดไม่ได้ที่จะค้นหาข้อมูลมาเล่าให้มีความถูกต้องมากกว่าที่จะเดาๆ เอาเองไปจนตลอดรอดฝั่ง ซึ่งก็ด้วยความตั้งใจรับที่จะเริ่มหว่านเมล็ดพันธุ์ของการปฏิบัติงานที่ถูกต้องลงไปในระบบงานของเรา ผมเลือกเอาเรื่อง 80/20 และ PDCA มาเป็นตัวชูโรงของการปรับปรุงระบบงานในคราวนี้ เพราะทั้ง 2 หัวเรื่องนี้มีคำแนะนำที่เรียบง่ายมากๆ และสามารถทำความเข้าใจได้อย่างไม่ยากเย็นอะไรเลย อยากให้ทุกคนมองเห็นความสำคัญของการพัฒนาระบบงานมากกว่าที่เป็นอยู่ เราอาจจะเงอะๆ งะๆ กันอยู่บ้างเพราะไม่ค่อยจะมี “องค์ความรู้” เอาไว้ใช้เป็นเครื่องมือ แต่เราก็ต้องช่วยกันครีบกากยังอยากเห็นช่วงหนึ่งของชีวิตตัวเองได้สร้างอะไรดีๆ ไว้ให้เล่าขานสืบต่อๆ ไปในอนาคต ... เรามาช่วยกันสร้าง “ตำนาน” ที่ยิ่งใหญ่ไว้เป็นแบบอย่างของชีวิตให้กับลูกหลานกันดีกว่าครับ !!

Mr. Z., กรุงเทพฯ 01.12.2003

## **The 80/20 Principle**

The 80/20 Principle is the concept that in any given situation just a few of the events (generally just 20%) give rise to the majority of the effects (generally 80%).

80/20 is not meant to be an exact expression - rather it is convenient short-hand that focus's on the concept of "predictable imbalance". 70/30 and 99/1 equally fall under the umbrella of 80/20, although it is surprising how often 80/20 is the answer. Whatever the ratio, and contrary to our intuition, 50/50 is generally the exception rather than the rule.

These events and effects cover the whole gambit of our environment. Typical applications range from business (sales, purchases, inventory management, people management, strategy development) to personal (time management, career management, personal enjoyment) to societal (social welfare management, crime, accidents).

The significance of the 80/20 Principle is that it provides the means to leverage effectiveness by identifying the few things that really matter and then concentrating resources and effort on those few.



## WHAT IS THE 80/20 PRINCIPLE?

In 1897, Italian economist Vilfredo Pareto discovered a recurrent statistical pattern --- that of profound *imbalance* of wealth and income: A small percentage of people owned a large proportion of money. The pattern was eerily similar, no matter what country or time period was examined. Roughly 80 per cent of money went to 20 per cent of people.

Since then, the 80/20 principle has been proven to work whenever it has been applied, by economists, business people, and sometimes by social scientists. Generally, about 20 per cent of products account for 80 per cent of sales and profits. So do 20 per cent of customers.

20 per cent of criminals take 80 per cent of the loot. 20 per cent of motorists cause 80 per cent of accidents. 20 per cent of your carpets get 80 per cent of the wear. And 20 per cent of your clothes are worn 80 per cent or more of the time.

There is no magic in the 20 and the 80. They are approximations. If anything, they under-estimate the extent to which life is lop-sided. For instance, less than 1% of words are used 80% of the time (an 80/1 relationship). 1.3% of movies account for 80% of the box office take (another 80/1 relationship, to the nearest round number). Less than 3% of world wide web sites are visited 80% of the time. And it is almost certainly true that fewer than 1% of scientists, discoverers, and religious leaders have accounted for more than 80% of important results in their respective spheres.

## WHY APPLY THE 80/20 PRINCIPLE TO OUR DAILY LIVES?

Because the 80/20 principle seems to apply to *anything* where there are inputs or causes on the one hand, and results on the other, it offers a key to anything we want to control. The 80/20 principle opens our eyes to what is *really* going on within and around us. If we understand the odd way the world works, we can get the results we want, with much less effort.

When Richard Koch was at Oxford, he looked at previous exam papers, and was excited to discover that a small number of topics came up, in one form or another, on almost every year's final examinations. By attaining unusual depth in these topics, and ignoring most other subject areas, he was able to gain a top degree without working long hours. Later, when deciding on investments, he always looked for those small parts of any business system that used very little capital yet yielded high profits. This investment philosophy has worked time and time again in many completely different fields.

But it is in applying the 80/20 principle, in an '80/20 way', to the *things that matter personally most to each individual* that we get the most benefit. Most of us want to be successful and happy. Amazingly, the 80/20 principle can help us here.

Although business people and economists have used the 80/20 principle for more than fifty years, it was only with the publication of *The 80/20 Principle* in 1997 that Pareto's insight was re-interpreted to help ordinary people in our personal and professional lives.

## HOW THE 80/20 PRINCIPLE CAN LIBERATE YOU

The 80/20 principle says that you can make tremendous progress in your life by focussing on the few things that produce the results you want.

For example, if it's true that 80 per cent of your happiness and valuable achievements take place in less than 20 per cent of your time, then these peaks can be greatly expanded.

Take happiness first. Our lives are profoundly affected, for good or bad, by a few events and a few decisions. The few decisions actually often are taken by default rather than by our conscious choice --- we let life happen to us. We can improve our lives dramatically by recognising the turning points and make the decisions that will make us happy.

A very simple idea that has multiplied happiness for many people is to recognise when we are happiest --- the things we are doing, the people we are with, the thoughts we are having --- and to deliberately engineer life so that we spend much more time doing the same or similar things. Try it yourself, right now. Be imaginative about how to expand your happiness zones, moving them from the periphery to the center of your life.

An amazing proportion of our happiness or unhappiness, and our impact or lack of it on the outside world, is determined by *what goes on inside our heads*. If we think we are happy and powerful, we are. If we think we are miserable, we are. If our self-image is that we are caring and attractive, then we are.

It is well proven that *optimism creates results*. So one thing we can all do is concentrate on the minority of thoughts and feelings that give us the greatest feelings of personal optimism and power. If this seems too much like self-brainwashing, the easiest way to become optimistic is to recognise the times and patterns when we feel most optimistic, and simply engineer our circumstances so that we spend much more time feeling that way. We can *move optimism to the center of our lives* naturally, just by re-arranging how we spend our time, so that this becomes our natural way of working and relating to people.

Self-help is the motor of progress. We have to change ourselves and what we do. Too many of us, too much of the time, don't make the effort --- because it is an effort, and because we are not confident it will make any difference. Life, it has been said, is difficult. But the wonderful thing about the 80/20 principle is that it makes life and improvement *so much easier*. Intelligent and imaginative use of the 80/20 principle *almost guarantees results*. *The 80/20 principle is the motor of self-help and self-improvement*.

Why? Because not all of life, not all of your life, is difficult at all. Some of it is remarkably easy and stress-free. Most may be difficult. But there is always a small part of life that is rich in comfort, rich in results, rich in confidence, rich in contribution to other people, and rich in happiness. If life is easy and happy for you most of the time, that's great: you don't need the 80/20 principle. But if most of your life is a struggle, the 80/20 principle can take you to a different and far superior level of existence.

All that you have to do is to *isolate your 'rich' zones and build your life around them*. Most people waste their lives on activities that are of low value to themselves and everyone else. The 80/20 thinker escapes this trap, and does nothing that isn't enjoyable or worthwhile. *Everyone* has things that they like and are enthusiastic about. The 80/20 thinker builds his or her life around these things, *even if they are initially just a very small part of your life*.

## SOME 80/20 INSIGHTS TO MAKE YOU MASSIVELY MORE EFFECTIVE

- Work out what you want to happen. Think about everything you would normally do to make it happen. Then work out the few things --- the 20 per cent or less --- that have 80 per cent or more of results. These *vital few* causes nearly always exist. Once you have worked out what they are, *stop doing everything else*. Spend more time and energy on the vital few causes. Before long you will be amazed at how much more control you have over events.
- Everyone can achieve something significant. The key is not effort, but finding the right thing to do. You are hugely more productive at some things than others. But you dilute your overall effectiveness by doing a large number of things where your comparative skill is far less strong.
- Few people take objectives seriously. They put average effort into too many things, rather than superior thought and effort into just a few important things.
- One proven 80/20 technique is to write down your goals in life. In 1953, only 3% of Yale graduates wrote down specific life goals. In 1973, a study of the 1953 graduates found that the 3% with written goals had a total net worth *higher than that of the other 97% put together*. Many people find this difficult to believe. But expressed in 80/20 terms --- it is a 3/55 relationship, since 3% accounted for 55% of total wealth --- it is just what we should expect. If you are serious about getting ahead, *work out what you want and commit your goals to paper*.
- One of the most important decisions we make --- or don't make --- in life is our choice of allies. Almost nothing can be achieved without partners and allies. Most people don't choose their allies carefully, or even at all. Somehow, the allies arrive. Don't let this happen to you. Work out the few allies you have or should have and build the alliances carefully according to your specific objectives.
- Don't buy the conventional argument that we are short of time. If 80% of our happiness and achievements come from 20% of our time --- as they usually do --- then there is no shortage of time! The problem is not time, but our trivial use of it. Work out the best 20% of your time --- and spend two or three times more on similar activities.

## 80/20 INSIGHTS FOR THOSE RUNNING A BUSINESS

- Work out the 20% of products and activities that give you 80% of your profits. Then double or treble their revenues. Put little or no effort into the less profitable 80%. Eliminate loss-makers.
- Do the same for customers --- identify the 20% who give you 80% of your profits. Sell more to them and to people like them. Raise prices or reduce costs and effort on the other 80% of customers.
- Make your business as *simple* as possible. Identify the most simple 20% and examine its profitability. If it makes 80% or more of your profits, focus exclusively on the simple 20% and cut out everything else.
- Identify the 50% of your customers, products, components and suppliers that add the least to revenues and profits. In general there is a 50/5 principle --- 50% of them add 5% or less to revenues and profits. Getting rid of the bottom 50% is a great way to reduce complexity. That enables you to focus on the 50% that matters at all, and the 20% that matters a great deal.
- The 80/20 principle implies that the top 20% of your people are worth *16 times more per person* than the bottom 80%. Identify the top 20% and see if this could be true for your business. If it is, make sure you keep the top 20%, find other recruits like them, and encourage the other people, slowly but surely, to become nicely overpaid elsewhere.
- 20% of your activities are likely to happen many times *faster* than the other 80%, and also be many times more profitable. What are the few things that happen much faster than most things? Check and see how profitable they are. If they are super-profitable, do more of them.
- Remember that the best 20% of anything today will not be the best 20% of anything in the future. Remain flexible and detect changes in the best 20%. Try to find, within the best 20% of anything, the super-productive 20% within the 20%. Innovate every day.

## A FINAL WORD FOR EVERYONE

The 80/20 principle reveals a world that is weird and lop-sided. There are always a few things that matter hugely. Most of the rest of the universe is background noise.

If you understand the 80/20 principle and run your life according to it, you can *always* become several times happier and have many times more impact on the world, of whatever type you want.

The history of material progress in the past 300 years demonstrates the 80/20 principle's applications in business. We are constantly generating more from less. 300 years ago, 97% or more of people worked on the land, most threatened from time to time with malnutrition or starvation. Now, in the developed world, only 2-3% of people work in agriculture, and they produce more and better food than ever before.

Material progress matters much less than other human progress: progress in happiness, progress in health, progress in caring, progress in making other people happier. If we had spent the last 300 years applying the 80/20 principle to non-material matters with the same gusto as in economic affairs, human wellbeing would be on a totally different plane. Each of us can take responsibility for multiplying our own happiness and effectiveness, and therefore that of other people. That way, we can each help to change the world in ways that we can currently scarcely imagine.

**CEO Checklist: The Seven Secrets of the 80/20 Leader**

- 1) It's almost certainly true that 80% of your profits are made in chunks of your business that comprise less than 20% of your revenues. The 'chunks' may be particular products, customers, channels of distribution, geographies, stages of value added, or combinations of these. Do you know where your critical 20% lies?
- 2) Once you know your critical 20%, you can try to multiply this type of business. It's worth it --- because adding another 20% of critical revenues could add another 80% of profits. Do you have a plan to double the critical 20%? Is it working?
- 3) Probably 50% of your customers, products, components, suppliers, and stages of value added add less than 5% to your revenues and profits. I call this the 'weedy 50%', because they are weeds that just get in the way. Do you know what your weedy 50% is? Are you acting to get rid of it?
- 4) Review all your growth initiatives and new projects. Almost certainly 20% or fewer of them will add 80% of the extra future value. Prune the bottom 50% of initiatives and give the resources to the top 20%.
- 5) Who are the 20% of super-stars in your organization who will add 80% of the future human value? Do these few people get 80% of your time and attention spent leading, monitoring, mentoring, training and developing people?
- 6) What is the 20% or less of your time that adds 80% or more of your value? Could you double the time on this? What is the bottom 50% of your time in terms of value? Stop doing these things yourself --- delegate them, or just quit them altogether.

Organizations are successful when they are different from all competitors, provided that customers like what the corporation does when it's different! Make a list of all the customer-pleasing things that are different about your company. What are the top 20% of these differences, the few really important differences that make a world of difference? How can you accentuate these differences, and multiply their impact?