

กลยุทธ์•การจัดการ

01

ตั้งแต่ฉันเริ่มงานเขียนเกี่ยวกับตลาดเจ้าของกิจการในปี 1988 ฉันเปรียบเทียบให้เจ้าของกิจการนั้นเหมือนกับกายกรรมปั่นจานในละครสัตว์ เพราะสิ่งที่คล้ายกันก็คือ เมื่อคุณเริ่มจะปั่นจานใบหนึ่ง จานอีกใบหนึ่ง ก็กำลังทำท่าเหวี่ยงไปมา และตกลงบนพื้น

ไม่ว่าคุณจะอยู่ในธุรกิจใด คุณต้องเผชิญกับปัญหาน้อยใหญ่ทุกวัน ผู้จัดการที่ติดดินจะใส่หมวกที่ละหลายใบ แต่ไม่เคยมีเวลาที่จะแขวนหมวกแม้แต่หนึ่งใบ

ยกตัวอย่างเช่น เช้าวันหนึ่ง ฉันไปตัดผมที่ร้าน Total Image ในเมืองนิวยอร์ก รัฐนิวยอร์ก แฟรงค์ โคโม ผู้เป็นเจ้าของร้าน กำลังปวดหัวกับกองผ้าเปียกเพราะเครื่องอบผ้าเสีย สองสามนาทีกหลังจากนั้น นายหน้าขายอสังหาริมทรัพย์ซึ่งอยู่ห่างออกไปสองสามร้าน วิ่งเข้ามาในร้าน ทั้งๆ ที่ยังมีฟองสบู่อยู่เต็มหัว เพราะชั้นใต้ดินของตึกที่เธออยู่เต็มไปด้วยน้ำ เท่านั้นยังไม่พอ แฟรงค์กำลังปลอบใจช่างทำผมที่กำลังหัวเสียคนหนึ่ง ดูเหมือนจะเป็นวันยุ่งๆ ตามปกติที่เราพบได้ทั่วไป

ในขณะที่ธุรกิจของแฟรงค์มีขนาดเล็กเมื่อเทียบกับเจ้าของกิจการอื่นที่คุณจะได้อ่านในหนังสือเล่มนี้ คุณจะพบว่า ไม่ว่าขนาดของบริษัทจะเล็กหรือใหญ่เพียงใด คุณสามารถที่จะใช้กลยุทธ์ในการจัดการใหม่ๆ ได้เสมอ

เจ้าของกิจการที่ประสบความสำเร็จคนหนึ่งซึ่งฉันรู้จักมีเรื่องปวดหัวใหญ่กว่าของแฟรงค์เสียอีก ในหลายๆ ปีที่ผ่านมา เธอต้องจัดการกับสภาพคนงานหลังจากต้องสู้รบตบมือกันขนาดใหญ่ ในช่วงยากลำบากนั่นเอง เธอก็กำลังถูกจีบโดยบริษัทยักษ์ใหญ่ในอุตสาหกรรมของเธอ ให้มาช่วยบริหารศูนย์การผลิตของเขา

ถึงแม้ว่าเธอจะเป็นเพื่อนที่สนิทที่สุดคนหนึ่ง เราสื่อสารกันด้วยอีเมลเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งการส่งข้อความกันก็มักจะเป็นในเวลาค่าคืน

ก็เพราะว่าเธอไม่มีแม้แต่เวลา 5 นาทีที่จะโทรคุยกันกับฉัน แต่ไม่ต่างจากแฟรงค์ เธอรักที่จะเป็นเจ้าของกิจการ

ไม่ว่าคุณกำลังทำธุรกิจโรงงานที่กำลังเติบโตอย่างรวดเร็ว หรือร้านทำผมที่อบอุ่นในย่านชานเมือง เรามีแนวความคิดดีๆ ให้กับคุณ

ในภาคที่ 1 นี้ คุณจะได้เรียนรู้วิธีการในการชักชวนลูกค้า และการหาสถานที่ดีๆ ที่จะพบกับพวกเขา ถึงแม้ว่าคุณจะไม่มีสำนักงานหรูๆ คุณจะได้เรียนรู้วิธีการจัดตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาที่จะช่วยคุณแก้ปัญหาต่างๆ และวิธีในการบริหารการประชุมของคุณ เพื่อให้คุณจะได้มีเวลาทำงานมากขึ้น

คุณจะได้เรียนรู้วิธีการว่าจ้างที่ปรึกษากฎหมาย นักบัญชี และที่ปรึกษาอื่น และวิธีในการสร้างทีมงานที่ปลอดภัย และทำให้คุณไม่ต้องห่วงเรื่องกฎเกณฑ์ เรื่องสุขอนามัยและความปลอดภัย คุณจะได้แรงบันดาลใจในการวางแผนจัดงานสัมมนาบริษัท เพื่อทบทวนความสำคัญของงานต่างๆ และการปรับปรุงทักษะในการใช้โทรศัพท์ของคุณ ในกรณีที่คุณกำลังรู้สึกหลงทางและอยากจะได้พี่เลี้ยง เรามีวิธีให้กับคุณ ฉันยังได้รวมแนวความคิดที่จะทำให้คุณสามารถทำงานที่ท้าทายมากๆ แต่มีความเครียดน้อยลง และให้คุณเข้าใจว่าการบอกความจริงนั้นเป็นเรื่องสำคัญ

เป็นเวลาหลายปีที่ฉันทำงานที่ปรึกษาการจัดการ เพราะด้วยเงินซื้อหนังสือพิมพ์หนึ่งฉบับ คุณก็สามารถอ่านคำแนะนำของฉันได้ในทุกสัปดาห์ หรือคุณอาจจะเข้าไปในเว็บไซต์ www.sbtv.com แต่ในเวลานี้ คุณสามารถอ่านแนวความคิดด้านการจัดการที่ฉันได้รวบรวมมาในหนังสือเล่มนี้

1 ต้องคุยกับคนที่ตัดสินใจได้

สิ่งหนึ่งที่มักทำทนายเจ้าของกิจการคือ การต้องติดต่อกฎกิจกับหัวของคู่ค้า คนที่สามารถตัดสินใจได้ ไม่ใช่เพียงคนขงเรื่อง และที่สำคัญต้องพยายามให้ได้คำตอบที่รวดเร็ว และไปทำอย่างอื่นซะ ในกรณีที่คำตอบคือ “ไม่”

แม้ว่าบริษัทของเราจะตั้งอยู่ในบ้านของเราในซานเมืองลอสแอนเจลิส ในการติดต่อกฎกิจทุกครั้ง เราจะพยายามที่จะคุยกับหัวของบริษัท ซึ่งเป็นเรื่องน่าประหลาดใจ เพราะลูกค้าที่เราให้คำปรึกษาส่วนใหญ่เป็นบริษัทที่อยู่ในหนึ่งร้อยอันดับแรกที่นิตยสารฟอร์จูนได้จัดไว้ แต่เขาก็อยากจะทำงานกับเรา เพราะต้องการที่จะจับตลาดเจ้าของกิจการที่กำลังเติบโต

ฉันคิดว่าส่วนหนึ่งที่เราประสบความสำเร็จก็เพราะ เราได้ติดต่อกับคนที่ตัดสินใจได้จริง หรือไม่ก็ต้องเป็นผู้จัดการในระดับสูง ไม่ว่าคุณเป็นใคร คุณก็ทำได้ เพราะคุณสามารถที่จะเขียนจดหมายส่งให้กับประธานบริษัท อธิบายถึงผลิตภัณฑ์ของคุณ และแสดงให้เห็นว่าผลิตภัณฑ์ของคุณสามารถช่วยบริษัทของเขาได้อย่างไร ในหลายๆ กรณี ผู้ใหญ่ในบริษัทหรือผู้ช่วยของเขา จะเขียนโน้ตสั้นๆ ในจดหมายและส่งลงมาตามสายงาน แน่นนอนโน้ตพวกนี้แหละที่จะช่วยเปิดประตูให้กับเรา

นอกจากนี้ ก็ยังมีหนทางอื่นที่จะใช้ในการเปิดตัว เครื่องมือหนึ่งที่ใช้ได้ดี คือวอยซ์เมล หรือการฝากข้อความทางโทรศัพท์ ผู้บริหารส่วนใหญ่จะมีสายตรง ซึ่งคุณสามารถขอให้ต่อสายให้ผ่านทางโอเปอเรเตอร์ได้ แต่เทคนิคคือการโทรในช่วงเช้าก่อนเวลางาน หรือหลังเวลางาน เพราะผู้บริหารส่วนใหญ่ทำงานก่อน หรือหลังเวลาที่เลขานุการของตนจะมาเสียอีก หรือไม่ก็ลองโทรในช่วงพักทานอาหารกลางวัน

อย่างไรก็ตาม ฉันก็ต้องเตือนว่ากลยุทธ์ในการเข้าหาหัวนี้ก็มีจุดอ่อนเหมือนกัน เพราะแม้ว่าผู้บริหารจะเห็นด้วยกับข้อเสนอของคุณ แต่ใน

หลายๆ ครั้งผู้จัดการระดับกลางจะใช้อำนาจในการวิได้หรือไม่ปฏิบัติตาม และในหลายๆ กรณีก็อาจพยายามที่จะทำลายโครงการของคุณด้วย

ฉันได้มีประสบการณ์ที่โครงการหนึ่งเกือบที่จะล้ม เพราะผู้จัดการระดับกลางไม่ให้ความร่วมมือ ฉันได้เรียนรู้ว่า การที่บุคคลภายนอกเสนอแนวความคิดใหม่ให้กับบริษัทระดับยักษ์ใหญ่จะต้องระลึกละเอียดว่าจะพบแรงต้านที่เรียกกันว่า “ไม่ใช่ความคิดของที่นี่” มันเปรียบเสมือนไวรัสร้ายในองค์กรที่พร้อมจะฆ่าแนวความคิดดีๆ ได้ในทันที แต่ฉันก็ไม่อยากให้คุณต้องเสียกำลังใจ แต่อยากจะเน้นว่าการได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่จากผู้มีอำนาจตัดสินใจนั้นมีความสำคัญมากเพียงใด

เพราะฉะนั้น อย่าหมดกำลังใจ คุณอาจเริ่มด้วยการส่งอีเมลที่จะกระตุ้นความสนใจและอธิบายเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของคุณ กรณีของฉันเป็นข้อพิสูจน์ที่ดีว่าการเริ่มที่ผู้บริหาร และคุยกับคนที่เซ็นเซ็นต์นั้นได้ผลแค่ไหน

5

2 อย่างลัวที่จะสร้างธุรกิจขึ้นใหม่

ตอนที่ร้านอาหาร Anthony's fish grotto ตัดรายการอาหารเค้กชาบาจลิโอเน่ออกจากเมนูนั้น วิก ซีโอ รู้สึกหวั่นๆ ว่าคุณย่าที่จากไปจะส่งสายฟ้าฟาดจากสวรรค์มาประท้วงหรือเปล่า

วิกพูดถึงเค้กนุ่มที่เสิร์ฟพร้อมซอสรมัคสตาร์ดแบบดั้งเดิมว่า “ตอนนั้นเราต้องทิ้งเค้กไปมากกว่าที่ขายได้เสียอีก” ในปัจจุบัน ร้านของเขาเปลี่ยนไปเสิร์ฟที่รามิซู และทาร์ทผลไม้ที่รับกับสมัยนิยม

เช่นเดียวกัน ในรายการไวน์นั้น ร้านแอนโทนีได้ยกเลิกไวน์โรสออก เปลี่ยนเป็นไวน์ชินแพนเดลขาว ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเมนูเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งในการยกเครื่องของเครือร้านอาหารดังที่มีฐานอยู่ในซานดิเอโก

ทุกวันนี้ริคซึ่งเป็นหุ้นส่วนคนหนึ่ง ทำหน้าที่ดูแลเรื่องการเงินของบริษัท เครก น้องชายของเขา กับสมาชิกในครอบครัวอีก 3 คนเป็นทายาทรุ่นที่ 3 ที่บริหารธุรกิจครอบครัวที่ก่อตั้งขึ้นโดยรุ่นปู่ของพวกเขา

ริคและหุ้นส่วนกำลังทำการยกเครื่องร้านใหม่แบบหน้ามือเป็นหลังมือ แต่ทำไมร้านที่มีชื่อเสียงอย่างแอนโทนีถึงขนาดต้องยกเครื่อง?

เขาบอกว่า “เราเริ่มสูญเสียส่วนแบ่งการตลาด ชื่อเสียงของเรายังคงอยู่ แต่คนไม่ไปทานอาหารกันที่แอนโทนีบ่อยเหมือนกับที่พวกเขาทำในอดีต”

ครอบครัวยังคงที่จะจองโต๊ะเพื่อการเฉลิมฉลองในโอกาสต่างๆ แต่คนหนุ่มวัย 20-30 กว่า ๆ จะไม่นับเอาร้านแอนโทนีเป็นที่สังสรรค์กัน

“การแข่งขันรุนแรง ไม่มีที่สิ้นสุด และไม่ละเว้นกันแม้แต่นิดเดียว” เครก ผู้ดูแลการสั่งซื้ออาหารทะเล และมีหน้าที่พัฒนาสูตรอาหาร กล่าว “รายการอาหารเย็นในปัจจุบันได้ปรับปรุงและมีตัวเลือกมากขึ้นกว่าเก่า และรูปแบบเก่าๆ ไม่ใช่สิ่งที่จะคอยดึงดูดลูกค้าให้กลับมาอีกแล้ว”

ตอนแรกนั้น พวกเขาแค่เปลี่ยนเอเยนซีโฆษณา ทำการปรับเมนู และแต่งร้านใหม่นิดหน่อย แต่ยอดขายกลับคงที่ ทำให้ร้านซึ่งเปิดมาตั้งแต่ปี 1946 ด้วยที่นั่งเพียง 18 ที่ ต้องตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแนวความคิดใหม่ ครอบครัวตัดสินใจที่จะจ้างที่ปรึกษาด้านร้านอาหารที่มีชื่อเสียง 2 คน ซึ่งให้คำแนะนำที่จะปรับเปลี่ยนร้านที่ลา เมซาใหม่ และยังขอให้มีการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารด้วย

เดิมนั้น สมาชิกในครอบครัวจะเป็นผู้ตัดสินใจเรื่องสำคัญทั้งหมด ในปัจจุบันนั้น ร้านแอนโทนีบริหารโดยการใช้ทีมที่มีความเชี่ยวชาญหลายๆ ด้าน นำโดยคนที่ได้รับฝึกฝนที่จะต้องทำการหาหรือเรื่องต่างๆ จากการบริการ ไปถึงชนิดของอาหารและเครื่องดื่มที่จะให้บริการ พนักงานทั้ง 400 คนของบริษัทจะอยู่ในทีมอย่างน้อยหนึ่งทีม

เพียง 1 ปี ร้านแอนโทนีก็พลิกผันตัวเอง วิกฤยตัวอย่างให้ฟังว่า “เดิมนั้น คุณจะเดินไปชำระเงินที่แคชเชียร์ตรงทางออก แต่เดี๋ยวนี้ คุณชำระให้กับพนักงานเสิร์ฟ ซึ่งดูเหมือนกับว่าทำให้ร้านหมุนคนได้น้อยลง แต่จริงๆ แล้ว เป็นวิธีที่ยอดเยียมที่จะให้พนักงานเสิร์ฟปิดบิลหนึ่งๆ”

พวกเขายังใช้เงินถึง 1.3 ล้านดอลลาร์ในการเปลี่ยนร้านริมทะเลสาบลา เมซาให้กลายเป็นถ้ำมหัศจรรย์ ที่เต็มไปด้วยตุ๊กตาสัตว์ที่สร้างอยู่บนเรือยาว 36 ฟุต พร้อมด้วยสระเปียงที่ปูด้วยโครงไม้ และน้ำตกเล่นระดับ

พวกเขายังสร้างตัวการ์ตูนให้เด็กๆ ชื่อว่า “Sandy the fish” กับ “Diego the octopus” และมีเมนูเฉพาะสำหรับเด็ก และยังมีแก้วน้ำกลับบ้านฟรีด้วย

ริคกล่าวว่า “เราเรียนจากสิ่งแวดล้อม และพยายามอยู่ก่อนกระแสนี้เป็นครั้งแรกที่เราขยายเวลาทำการ เดิมนั้นเราเปิดถึงเวลา 4 ทุ่มในวันธรรมดา และปิดเวลา 5 ทุ่มสำหรับวันเสาร์อาทิตย์”

ตั้งแต่ว่านำใหม่เสร็จไม่นาน ยอดขายเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 35 และผู้คนจากทุกวัยชอบมัน

นอกจากการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหาร และปรับร้านใหม่แล้ว พวกเขายังทำงานกันหนักในการควบคุมต้นทุนอาหาร และพยายามเพิ่มกำไร “แต่ก่อนนั้น ในทุกดอลลาร์ที่เราได้รับ 44 เซนต์จะไปยังต้นทุนอาหาร” เขากล่าว “ปัจจุบัน เราลดลงเหลือ 36.5 เซนต์ และทำให้เรากำไรมากขึ้น” ร้านแอนโทนี ซึ่งเป็นบริษัทที่ไม่ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ สามารถทำรายได้ถึงปีละประมาณ 18 ล้านดอลลาร์

ถึงแม้ว่าการปรับเปลี่ยนนี้จะใช้เวลาทำการเป็นพันๆ ชั่วโมง และต้องเสียเงินไปกว่า 1 ล้านดอลลาร์ แต่ริคกล่าวว่า การยกเครื่องนี้คุ้มค่า “มันเป็นกระบวนการที่น่าสะพรึงกลัวที่สุด” เขายอมรับ “เราต้องเข้าไปศึกษาวิธีการทุกอย่างที่เราเคยทำมาตลอด 50 ปีที่ผ่านมา และเป็นเรื่องที่เสี่ยงมาก

ที่จะบอกวิธีการบางอย่างที่เราเคยทำ แต่เราก็ได้รับการตอบรับที่ดีมาก”

ลองศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมของร้านได้ที่ www.gofishanthony.com

3 หาที่ปรึกษากฎหมายเก่งๆ

เมื่อคุณเริ่มทำธุรกิจ แน่นอน คุณต้องพยายามที่จะประหยัดเงินในทุกรูปแบบ แต่อย่ามัวแต่กเมื่อมาถึงเรื่องคำแนะนำทางกฎหมายที่ดี

เมื่อเริ่มธุรกิจ คุณต้องอาศัยคำแนะนำทางกฎหมายดีๆ ไม่ว่าจะเป็นการซื้อหรือขายอสังหาริมทรัพย์ การจัดตั้งบริษัท ความเข้าใจเกี่ยวกับการจ้างงาน ซึ่งที่ปรึกษากฎหมายสำหรับธุรกิจขนาดเล็กที่ดีจะช่วยให้คุณไม่ประสบปัญหาทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน ผู้ที่ขายสินค้าให้คุณ และกับลูกค้าของคุณ นอกจากนี้ ยังอาจช่วยคุณในการหานักลงทุน หรือการติดต่อกับธนาคารด้วย

แต่อย่าลืมว่า การหาที่ปรึกษานั้นเป็นเรื่องที่ค่อนข้างส่วนตัว คุณจะต้องเลือกคนที่คุณสามารถคุยเรื่องต่างๆ ได้ และควรจะเป็นคนที่สามารถทำให้คุณประทับใจ และจะดีถ้ามีประสบการณ์ในธุรกิจที่คุณทำ

4 เร่งให้รู้ว่าลูกค้า “ตกลง” หรือ “ไม่ตกลง”

ตลอดเวลาหลายปี ฉันได้เรียนรู้ว่าการตอบ “ปฏิเสธ” ที่รวดเร็วและจริงจังนั้นมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่าการตอบ “ตกลง” ทุกคนย่อมชอบที่จะได้ลูกค้าใหม่ หรือยอดขายสูงๆ แต่บ่อยครั้งที่เราเสียเวลาไปในการคุยและต่อรองกันเพราะว่าลูกค้าของเรากลัวที่จะพูดคำว่า “ไม่ตกลง”

การที่ลูกค้าไม่สนใจสิ่งที่คุณกำลังขาย มันย่อมเป็นเรื่องที่เจ็บปวด แต่มันจะมีประสิทธิภาพมากกว่าถ้าคุณจะรู้ความจริงว่าเขาไม่สนใจ และคุณจะได้ไปทำอย่างอื่น

สิ่งที่น่าทำหายก็คือ คนส่วนใหญ่ไม่กล้าที่จะปฏิเสธ เพราะฉะนั้นเขาจะอมพะนำ ไม่โทรกลับ ไม่แฟกซ์ หรืออีเมลล์กลับมาคุณ ซึ่งยิ่งทำให้คุณหมดกำลังใจและเสียเวลา

กลยุทธ์หนึ่งที่ฉันค้นพบและได้ผลดีที่จะให้ได้คำตอบในเวลาที่เหมาะสมคือการตั้งกำหนดเวลาที่ชัดเจน ซึ่งคุณอาจจะคิดว่าจะเสี่ยงเกินไปหรือเปล่าในฐานะที่คุณเป็นฝ่ายขาย แต่ปรากฏว่าวิธีนี้มักจะได้ดี ในสถานะของเรา เรากำหนดระยะเวลาให้ลูกค้าตอบรับสิ่งที่เราเสนอ แม้กระทั่งบริษัทใหญ่ที่อยู่ใน 500 รายแรกของนิตยสาร Fortune

นโยบายการกำหนดเวลานี้เป็นวิถีทางแบบผู้ใหญ่ในการทำธุรกิจ มันช่วยลดความกังวลและความเครียดให้กับคุณ เราจะถามลูกค้าที่มักจะใช้เวลาหลายๆ ในการตัดสินใจว่าขั้นตอนของเราอยู่ที่ขั้นไหนแล้ว ให้เขาคอยบอกเรา และวิธีนี้เป็นหนทางที่เราสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าด้วยการเปิดช่องทางการสื่อสาร

แน่นอน หากลูกค้าของคุณบอกว่าขอเวลาเพิ่ม เพราะไม่สามารถที่จะประชุมกันภายในได้ทัน หรือมีเหตุการณ์ด่วนต้องรีบจัดการ คุณย่อมรอคำตอบ

ความลับในการตั้งกำหนดเวลาก็คือ คุณต้องทำอย่างมืออาชีพ และไม่สนใจที่จะทำหาย

คุณต้องทำให้ลูกค้าเข้าใจว่าคุณต้องการทำธุรกิจกับเขา แต่ให้เขาทราบว่าแม้ว่าเขาจะบอกปฏิเสธ ก็มีความสำคัญพอๆ กับเขาตกลงลองใช้ดู และฉันประกันว่ามันจะเปลี่ยนวิถีชีวิตของคุณ และคุณไม่ต้องไปคอยกังวลรอคำตอบเหมือนแต่ก่อน

5

บอกแต่ความจริง

ฟังดูแล้วหลายคนอาจจะคิดว่าไม่จำเป็นต้องมาบอก แต่ฉันอยาก
จะบอกว่า การบอกความจริงเป็นสิ่งที่สำคัญมากในความสำเร็จ
ของธุรกิจ

ความจริงใจนั้นจะช่วยเพิ่มวิสัยทัศน์ให้กับธุรกิจของคุณ ในขณะที่คุณ
อาจรู้สึกอยากทำตัวเลขยอดขายให้สวย หรือยกประมาณการให้สวยๆ เพื่อ
ให้ธุรกิจของคุณดูดี อย่าทำอย่างนั้นเลย การหลอกตัวเองเล็กน้อย
น้อยๆ อย่างนี้จะย้อนกลับมาทำลายคุณในภายหลัง

การหลอกตัวเองว่าธุรกิจกำลังไปได้สวย หรือแม้แต่รู้สึกว่าโอเค
ไม่มีปัญหา ในขณะที่ในความจริงแล้ว ธุรกิจกำลังประสบปัญหา จะยิ่ง
สร้างปัญหาที่ใหญ่ขึ้น ไม่ช้าก็เร็ว นักธุรกิจที่ประสบความสำเร็จจะต้อง
ยอมรับในทันทีที่พวกเขาต้องการความช่วยเหลือ พวกเขายังยอมรับความ
ผิดพลาด และพร้อมที่จะเปลี่ยนทิศทางการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นต้องอธิบาย
หรือรู้สึกแย่อย่างไรก็ตาม นักธุรกิจที่ดีจะต้องตัดสินใจโดยยึดอยู่บนข้อเท็จ
จริง ไม่ใช่เรื่องแต่ง และต้องพร้อมที่จะรับผิดชอบในการกระทำของตน

การบอกความจริงแก่พนักงานของคุณเป็นการแสดงว่าคุณสนใจหรือ
แคร์พวกเขา และพร้อมที่จะให้พวกเขาู้ทั้งข่าวดีและข่าวร้าย ซึ่งส่วน
ใหญ่แล้ว การเก็บข่าวร้ายไว้เป็นความลับมักจะกลับมาเล่นงานคุณในภาย
หลัง พนักงานที่ฉลาดมักจะสามารถอ่านข้อมูลทางลบได้ และจะเริ่ม
ต่อต้านที่คุณนิ่งเฉย ถ้าคุณกำลังประสบปัญหาเงินสดขาดมือ หรือมี
วิกฤติใหญ่ๆ สิ่งที่คุณควรจะทำคือ ขอให้ลูกน้องช่วยกัน ขอให้พวกเขา
ช่วยทำงานด้วยกันเพื่อที่จะแก้ปัญหา

การบอกความจริงแก่ลูกค้าและซัพพลายเออร์เป็นสิ่งสำคัญในการ
สร้างความสัมพันธ์ระยะยาว ถ้าคุณทำอะไรพลาด จงยอมรับและค้นหา
วิธีที่จะแก้ไขสถานการณ์นั้นๆ การหาข้อแก้ตัว ขึ้นว่ใส่กัน หรือโยนความ

ผิดไม่ได้ช่วยให้คุณแก้ปัญหาอะไร ลูกค้ารู้สึกยินดีมากกว่าที่ได้ทำธุรกิจกับบริษัทที่ออกมายอมรับว่าไม่มีใครสมบูรณ์แบบ แต่ทำงานอย่างหนักที่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

ในการคุยธุรกิจกับซัพพลายเออร์ จงทำในลักษณะที่เปิดเผย ถ้ายอดขายของคุณตกลง และคุณรู้ว่าคุณยังจะไม่สั่งกล่องกระดาษ หรือผ้าวัตถุดิบ หรืออะไรก็แล้วแต่ บอกให้ซัพพลายเออร์ของคุณรู้ล่วงหน้า เพราะเขาจะพอใจที่คุณตรงไปตรงมา และโดยมากแล้ว เขาก็จะยังคงอยู่กับคุณแม้คุณจะมียอดตกลง ถ้าธุรกิจของคุณเป็นธุรกิจที่เป็นไปตามฤดูกาล คุณต้องให้ซัพพลายเออร์เข้าใจวงจรของธุรกิจด้วย เพื่อให้เขาสามารถทำงานให้คุณได้ดีขึ้น

การบอกความจริงในการต่อรองมีผลที่ทรงพลังมากเช่นกัน มันอาจจะฟังแล้วไม่ตรงกับเทคนิคในการต่อรองส่วนใหญ่ แต่ฉันพบว่าการบอกความจริงกับลูกค้าที่เป็นบริษัทระดับยักษ์ใหญ่ใช้งานได้ดีเสมอ การบอกความจริงทำให้เราสามารถทราบชัดเจนว่าเราสามารถคาดหวังอะไรได้บ้าง

ฉันรู้ว่าลูกค้าขอวิธีการที่ตรงไปตรงมาของเรา เมื่อไรก็ตามที่ดูว่ามีเรื่องไม่ชอบมาพากล ฉันจะพยายามจัดการเรื่องให้ถูกต้องให้มากที่สุด

ดังนั้น จงบอกแต่ความจริง แล้วผู้คนจะให้ความเคารพคุณ และจะมีโอกาสใหม่ๆ ให้คุณแทนที่โอกาสที่คุณต้องสูญเสียไป

6

บอกลาชีวิตมนุษย์•เงินเดือน

“ผมเริ่มรู้สึกว่า ไม่ว่าผมจะทำงานในบริษัท หรือออกมาทำเอง ผมก็มีความเสี่ยงเท่ากัน” ไดรล์ จอห์นสัน ผู้ซึ่งกำลังอยู่ที่จุดสูงสุดในชีวิตการทำงานด้วยการบริหารสายผลิตภัณฑ์ที่มียอดขายสูงถึง 1,500 ล้านดอลลาร์ที่ IBM กล่าว

“ตอนที่ IBM เริ่มลดพนักงาน ความคิดที่ว่ายังๆ บริษัทก็เป็นของตายเริ่มหายไป” จอห์นสันบอก “มันทำให้มุมมองของคุณเปลี่ยนไปจากเดิม และคุณเริ่มคิดว่า ความมั่นคงในงานไม่มี ดังนั้น ฉันต้องพึ่งพาความสามารถของตัวเองมากกว่า”

จากการที่เขาต้องใช้เวลายุ่งหลังคอมพิวเตอร์ตลอดเวลา จอห์นสันมีอาการนั่งไม่ตรง ซึ่งอาจจะเริ่มด้วยว่าหลังของเขาไม่ดีอยู่ก่อน จากสมัยที่เขาเป็นนักบินเครื่องบินขับไล่และได้รับบาดเจ็บจากเบาะที่ติดตัวออกจากเครื่อง

วันหนึ่ง หมอของจอห์นสัน แนะนำให้เขาไปที่ร้าน Relax the Back ในเมืองออสติน เพื่อซื้อผลิตภัณฑ์บางอย่าง จอห์นสันลงทุนไป 5,000 เหรียญ ด้วยการซื้อเก้าอี้เอน หมอนรองกระดูกก้นกบ และอุปกรณ์ช่วยบรรเทาหลังอื่นๆ อาการบาดเจ็บที่หลังเริ่มหายไป

เขารู้สึกว่ามันน่าจะมีโอกาสทางธุรกิจ จึงสอบถามเกี่ยวกับการเป็นแฟรนไชส์ ใช้เงินจากบัตรเครดิตของเขา และลงทุน 184,000 เหรียญ ด้วยการซื้อแฟรนไชส์ Relax the Back ในเมืองซานตาโมนิกา

“ธุรกิจนั้นสามารถทำเงิน 1 ล้านเหรียญได้ภายใน 10 เดือนแรก” จอห์นสันบอก “ผมจึงเริ่มรู้สึกว่ามันต้องมีอะไรบางอย่างที่ดีกว่านี้”

พอยอดขายดีขึ้นเรื่อยๆ เขาเริ่มคิดการณ์ใหญ่ “ผมบอกตัวเองว่า นี่ฉันน่าจะเอาสินค้าขายทั่วประเทศเลย และวิธีเดียวที่ฉันจะทำได้ก็คือ การซื้อบริษัทแม่”

เขาผันตัวเองไปที่นั่นลงทุนสถาบัน และสามารถระดมทุนได้ 6 ล้านเหรียญเพื่อที่จะซื้อบริษัทดำเนินการ บริษัทเป็นเจ้าของร้านรวม 10 ร้าน และมีแฟรนไชส์อีก 70 ร้านทั่วสหรัฐอเมริกา ยอดขายทวีคูณสองเท่าทุกๆ ปี จาก 7 ล้านเหรียญในปี 1994 เป็น 15 ล้านเหรียญในปี 1995 และ 30 ล้านเหรียญในปี 1996

จอห์นสันกำลังวางแผนที่จะเปิดในต่างประเทศ และวางแผนที่จะให้ Relax the Back เป็นจ้าวในตลาดผลิตภัณฑ์บรรเทาอาการเจ็บที่หลังที่ใหญ่ถึง 2 พันล้านเหรียญ

ธุรกิจการบรรเทาอาการเจ็บที่หลังเป็นธุรกิจที่กำลังโต เพราะผู้เจ็บส่วนใหญ่อยู่ในอายุ 30 ถึง 60 ปี ที่ต้องทำงานหนัก และยอมจ่ายเงินเพื่อบรรเทาอาการ Relax the Back มีสินค้ากว่า 500 ชนิดที่เริ่มจากน้ำมันนวดถูกๆ ไปถึงเบาะราคาสูง และเก้าอี้นวด

เมื่อเขามองกลับไปใช้ชีวิตมนุษย์เงินเดือนของเขา จอห์นสันบอกว่าเขาไม่เคยเสียใจที่ออกจากงานบริษัทมาเลย เขาให้คำแนะนำสำหรับคนที่กำลังอยากออกจากงานประจำมาเป็นเจ้าของกิจการว่า “สิ่งที่สำคัญที่สุดคือคุณต้องพร้อมที่จะรับความเสี่ยง เพราะถ้าคุณพลาด มันเป็นการตกแบบไม่มีสายโยมาคอยรองรับคุณ”

เขายังบอกว่า หลังจากที่คุณได้ทำการวิเคราะห์ และตัดสินใจว่าคุณจะทำอะไรแล้ว คุณต้องออกมาลุย อย่าเหยียบเรือสองแคม เพราะความล้มเหลวไม่ใช่ทางเลือกที่ยอมรับได้ คุณยอมรับความไม่แน่ใจหรือความกลัวได้ แต่ไม่ใช่ความล้มเหลว

การหาธุรกิจที่สามารถเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่างได้ เป็นจุดวิฤติที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จ คุณต้องมั่นใจในธุรกิจที่ต้องเชื่อว่าจะดี

ในขณะเดียวกัน เขากำลังสนุกกับธุรกิจของเขา เขابอกว่า “การมีบริษัทของตัวเองนั้น ก็เหมือนกับการขับรถแข่ง เมื่อคุณเหยียบคันเร่ง เครื่องก็เดิน เมื่อคุณแตะเบรก ทุกอย่างก็หยุด ทุกอย่างที่เกิดขึ้นกับบริษัทเป็นผลพวงจากการกระทำของคุณทั้งสิ้น ไม่ใช่ใครที่มีตำแหน่งเหนือคุณอีกต่อไป”

ก่อนที่คุณจะออกจากงานประจำ :

- วิเคราะห์ธุรกิจที่คุณสนใจอย่างละเอียด

- คุยกับเจ้าของกิจการให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อให้เข้าใจว่าสภาพเป็นอย่างไร
- ประเมินสถานการณ์ทางการเงินของตน
- แน่ใจว่าคุณได้รับการสนับสนุนจากคู่สมรส หรือคนสำคัญอื่นๆ
- เข้าใจว่า การเริ่มทำธุรกิจเป็นสิ่งที่เครียดมาก
- เข้าใจว่าไม่ว่าคุณจะทำอะไร มันจะต้องใช้เวลาสามเท่าที่คุณเคยคาด ใช้เงินสองเท่าที่คุณเคยหวัง

7 จัดตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาแบบไม่เป็นทางการ

ทั่วโลก บริษัทระดับยักษ์ใหญ่ทั้งหลายจะมีการจัดตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาในทุกรูปแบบ แต่เจ้าของกิจการมักจะลังเลที่จะหาคนนอกมาช่วย

คณะกรรมการที่ปรึกษาอาจประกอบไปด้วย ผู้นำในอุตสาหกรรมนั้นๆ นักคิด เพื่อน หรือผู้เชี่ยวชาญ ที่จะมาช่วยกำหนดทิศทางของคุณและบริษัทของคุณ ให้ผ่านพ้นวิกฤติต่างๆ ไปได้ด้วยต้นทุนเพียงน้อยนิด

คณะกรรมการที่ปรึกษาจะต่างจากคณะกรรมการบริษัท ซึ่งมีภาระทางกฎหมายต่างๆ คุณจะจัดตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาให้เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ และคุณก็อาจจะตั้งค่าธรรมเนียมในการเข้าร่วมประชุมให้เหมาะสม ไม่มากไม่น้อยเกินไป สำหรับการมาประชุม 3 เดือนครั้ง หรือปีละ 2 ครั้ง

หลายปีก่อน ฉันถูกเชิญให้ร่วมคณะกรรมการที่ปรึกษารัฐกิจขนาดเล็ก ที่จัดตั้งโดยกลุ่มบัตริบริษัท อเมริกันเอ็กซ์เพรส คณะกรรมการนี้จะพบกันปีละหนึ่งถึงสองครั้ง เพื่อระดมสมองเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ

ทบทวนผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ และแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์กับฝ่ายบริหาร

พอช่วงที่ตลาดหุ้นดี เราไปประชุมกันในโรงแรมหรูทั่วสหรัฐอเมริกา และได้รับคำตอบแบบเกือบ 1 พันเหรียญ หลายปีต่อมา พออเมริกันเอ็กซ์เพรสตกอยู่ในช่วงรัดเข็มขัด การประชุมก็เปลี่ยนไปตามภาวะ คือประชุมกันในโรงแรมตรงข้ามกับสำนักงานใหญ่ของบริษัทในเมืองนิวยอร์ก

ไม่ว่าเราจะประชุมกันที่ไหน เราก็สามารถให้คำปรึกษาที่ดีด้วยต้นทุนเพียงน้อยนิด นอกจากนี้ ในฐานะคณะกรรมการ เรายังสร้างเครือข่ายได้เรียนรู้เรื่องของบริษัทอื่นๆ และลับสมองกับการสนทนา

ไม่ว่าคุณต้องจัดการประชุมในโรงแรมหรูๆ เพื่อที่จะได้คำแนะนำฟรีๆ หรือได้ข้อแนะนำที่ต้นทุนต่ำ

ถ้าคุณทำธุรกิจการผลิต คุณอาจจะเชิญตัวแทนจากซัพพลายเออร์หลักของคุณ จากผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาดในสายงานของคุณ ผู้บริหารที่เกษียณไปแล้วและมีประสบการณ์ในอุตสาหกรรมของคุณ และอาจจะรวมถึงนักกฎหมาย หรือนักบัญชี

หลังจากนั้น กำหนดเรื่องที่จะคุยกัน ขึ้นอยู่กับว่าคุณกำลังต้องการเรื่องอะไรในขณะนั้น แต่เริ่มด้วยการสรุปสั้นๆ ว่าสถานการณ์บริษัทของคุณเป็นอย่างไร เตรียมเอกสารรายละเอียดให้ครบ ซึ่งรวมถึงงบดุล แผนพับของบริษัท และเอกสารต่างๆ ที่คุณคิดว่าที่ปรึกษาของคุณควรจะต้องทราบ

หลังจากที่คุณนำเสนอข้อเท็จจริงแล้ว ลองนั่งและฟังความคิดเห็นของคณะกรรมการ ซึ่งจะมีมุมมองต่างจากมุมมองของคุณ และมักจะเสนอวิธีแก้ปัญหา

พยายามหาที่ปรึกษาที่สามารถช่วยคุณรู้ถึงภาวะตลาด และสามารถทราบถึงสภาพการแข่งขัน ไม่มีอะไรที่ดีกว่าความรู้สึกที่ได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มคนที่เชื่อในสิ่งที่คุณกำลังทำ

เราเองยังเชื่อมั่นในกลุ่มที่ปรึกษาของบริษัท SBTV ของเรา คุณอาของฉัน สตีฟ ไคเน เป็นหุ้นส่วนที่เกษียณจากบริษัทค้าหลักทรัพย์ในวอลล์สตรีทแห่งหนึ่ง เขาเป็นคนที่ฉลาดที่สุดคนหนึ่งที่ฉันเคยพบ เก่งเรื่องตัวเลข และเชี่ยวชาญเรื่องการแก้ปัญหาบุคลากร

เพื่อนรักของเรา เคธี แพคคาเรส เป็นนักธุรกิจตัวข้าของที่สุดคนหนึ่งที่ฉันเคยพบ เธอเป็นที่ปรึกษาด้านกลยุทธ์ของฉัน ถึงแม้ว่าเธอจะไม่ใช่นักผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจข่าวสาร แต่เธอรู้ทุกเรื่อง และฉันไม่เคยต้องรองธุรกิจใดๆ โดยที่ไม่ได้ปรึกษาเธอก่อน

เพื่อนอีกคนหนึ่ง แอนดรูว์ ฮูวิทซ์ เป็นนักกฎหมายตัวยิ่งใหญ่ในธุรกิจบันเทิง เขาเป็นคนที่คอยชี้ทางให้ฉันตั้งแต่เราตั้ง SBTV (Small Business TV) ในปี 2000 และเมื่อไรก็ตามที่มีปัญหาเกี่ยวกับงานผลิตโทรทัศน์ ฉันก็จะหารือกับอิลซาเบลลา รัฟฟ์ ซึ่งเกษียณจากวงการไปแล้ว

ใจ สามีของฉันเองก็เป็นที่ปรึกษาที่ฉันไว้วางใจมากที่สุด เขาสามารถที่จะแก้ปัญหาใดๆ ได้เสมอ เขาเป็นกรรมการด้านธรรมาภิบาล รับผิดชอบที่จะพิจารณาโครงการของเราทุกครั้ง เพราะฉันเป็นนักเขียนข่าว ดังนั้นเราต้องแน่ใจว่าจะไม่มีโครงการใดๆ ที่เราจะทำ ไปสร้างข้อขัดแย้งทางผลประโยชน์กับภาระความรับผิดชอบที่ฉันทำ

นอกจากลักษณะที่ปรึกษาเช่นนี้จะสำคัญแล้ว คุณยังอาจที่จะจัดตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาลูกค้าด้วย

ดร.โทนี คาร์เตอร์ ศาสตราจารย์ด้านการขายและการตลาดของคณะบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัยโคลัมเบีย ยูนิเวอร์ซิตี ได้ทำการสำรวจบริษัทใน Fortune 500 จำนวน 70 บริษัท เขาพบว่า 21 บริษัทมีคณะกรรมการที่ปรึกษาลูกค้า และ 19 บริษัทในนั้นมีความเห็นว่าการจัดตั้งคณะกรรมการนี้มีประโยชน์มาก

ยกตัวอย่างเช่น ทั้งสวีท โฮเทล และบริษัทเช่ารถเอวิส จัดตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาผู้บริโภคหญิงขึ้น เพื่อหาทางบุกตลาดผู้หญิงเดินทาง

ด้วยคำแนะนำของคณะกรรมการ สวีท โฮเทลให้บริการพิเศษแก่นักธุรกิจหญิงที่เดินทาง เริ่มด้วยการเสนอที่นั่งที่ดีในภัตตาคาร และจัดเตรียมอาหารที่คำนึงถึงสุขภาพ และเปิดห้องออกกำลังกายในเวลาที่ย้ายออกไป เพื่อให้พนักงานธุรกิจหญิงสามารถใช้บริการได้

ซูซาน สเตาต์เบิร์ก ที่ปรึกษาที่ช่วยจัดตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาบอกว่า เอวิสกำลังพยายามทำให้ผู้หญิงรู้สึกดีในการยื่นติดต่อที่เคาน์เตอร์ โดยการลดระดับเคาน์เตอร์ลง และขยายบริเวณสำนักงาน

รอน มาซินี รองประธานฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์ของเอวิสกล่าวว่า “เอวิสต้องการที่จะนำคู่แข่งไปในทิศทางที่ถูกคำต้องการ ถ้าเราไม่ใช่คณะกรรมการที่ปรึกษาผู้บริโภคหญิง เราก็จะไม่ทราบวิธีที่ดีที่สุดที่เอวิสจะให้บริการนักธุรกิจหญิง”

ดังนั้น อย่าลืมนัดเชิญผู้เชี่ยวชาญ และลูกค้าให้คำแนะนำดีๆ กับคุณ และพนักงานของคุณ

8 หาพี่เลี้ยง

ถึงแม้ว่าการหาพี่เลี้ยงอาจจะฟังดูเป็นแนวความคิดที่ดี แต่ในความเป็นจริง การเริ่มที่จะติดต่อหาพี่เลี้ยงเป็นเรื่องที่น่ากลัว โดยเฉพาะสำหรับคนที่ไม่ยอมที่จะยอมรับว่าต้องการความช่วยเหลือ แต่พี่เลี้ยงสามารถที่จะนำทางให้คุณฝ่าภัยอันตรายต่างๆ ในขณะที่คุณกำลังตกอยู่ในความสับสน พี่เลี้ยงได้มีบทบาทสำคัญมาตลอดระยะเวลาในอาชีพนักเขียนและเจ้าของกิจการของฉัน มันเป็นเรื่องที่คุ้มค่าที่คุณจะแสวงหาใครสักคนที่คุณนับถือ และนับถือคุณ

พี่เลี้ยงคนแรกของฉันคือดร.เจมส์ จูเลียน ศาสตราจารย์ด้านวารสารศาสตร์ที่สอนวิชากฎหมายสื่อสารมวลชนที่มหาวิทยาลัยซานดิเอโก สเตท เขาเป็นคนที่แข็ง ขอบเขี้ยว และน่ากลัว อาจารย์ทำให้พวกเรามั่นด้วยแนวความคิดด้านกฎหมายที่สลับซับซ้อน และทำให้เราหนาวๆ ร้อนๆ ด้วยข้อสอบสุดโหด วันหนึ่งอาจารย์หยุดการสอน และดุที่ฉันกระซิบคุยกับเพื่อนในห้อง และสั่งให้ฉันไปพบที่ห้องทำงานหลังจากที่ชั่วโมงนั้นจบลง

แต่แทนที่จะดุที่ฉันรบกวนชั้นเรียน อาจารย์กลับยื่นใบสมัครการแข่งขันนักศึกษาวารสารศาสตร์ระดับประเทศ และยืนยันให้ฉันกรอก ซึ่งฉันก็ทำตาม

หลายเดือนถัดมา ขณะที่เรากำลังบินไปที่เมืองบัฟฟาโลในรัฐนิวยอร์ก เพื่อไปรับรางวัล ฉันรู้สึกว่าได้พบกับพี่เลี้ยงคนแรกแล้ว หลายต่อหลายปี เขาได้ช่วยวิจารณ์งานของฉัน เป็นแรงผลักดันให้ฉันทำงานหนักขึ้น และให้กำลังใจและคำชมในความสำเร็จต่างๆ เราติดต่อกันเสมอจนกระทั่งท่านเสียชีวิต

ตลอดระยะเวลาหลายปี ฉันได้แสวงหาพี่เลี้ยงในหลายๆ รูปแบบที่จะช่วยแก้ปัญหาทั้งด้านการงานและด้านชีวิตส่วนตัว ฉันจะหาคนที่ประสบความสำเร็จในด้านที่ฉันมุ่งหวังไว้ ฉันมองหาคนที่เรารู้สึกชื่นชมในความสำเร็จของเขา คนที่ใช้ชีวิตอย่างมีเป้าหมาย

บางครั้ง พี่เลี้ยงที่ดีที่สุดที่คุณจะหาได้อาจมาจากธุรกิจที่ต่างจากธุรกิจของคุณโดยสิ้นเชิง พี่เลี้ยงคนหนึ่งของฉันเป็นนักธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ และยังเล่นการเมืองอีกด้วย

ครั้งหนึ่ง ฉันมีปัญหาเกี่ยวกับสงครามการเมืองที่มาเกี่ยวข้องกับโครงการที่เราดูแล ฉันพบว่า ความเห็นของพี่เลี้ยงของฉันคนนี้ก็กลับต่างจากมุมมองที่ฉันเคยมีมาโดยสิ้นเชิง เขาฟังเรื่องราวจากฉัน และถามคำถามที่ทำให้เขาเข้าใจว่าผู้เกี่ยวข้องหลักๆ เป็นใครบ้าง และอธิบายให้ฉันสามารถที่จะทำ

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญได้โดยที่ไม่ให้บัวช้า น้ำไม่ให้ขุ่น วิธีการของเขาในการเดินทางกับดักทางการเมืองเป็นกุญแจสำคัญในความสำเร็จของโครงการนี้

คุณอาจคิดว่า การที่ เจน แอปเปิ้ลเกต จะหาพีเลียงคงเป็นเรื่องง่าย และสำหรับฉันล่ะ ใครจะเหลียวแล

จริงแล้วๆ คุณสามารถหาพีเลียงได้เสมอ ไม่ว่าคุณจะอยู่ในเมืองเล็กเพียงใด คุณต้องมีคนที่คุณชื่นชมอยู่ในใจ คนที่คุณอยากจะทำให้ชีวิตตามอย่าง

บันไดขั้นแรกคือ คุณอาจจะเขียนโน้ตง่ายๆ หรือโทรไปแนะนำตัว บอกให้พีเลียงของคุณรู้ว่า คุณชื่นชมสิ่งที่เขาทำอย่างไร และพยายามขอทำนุสำหรับการขอพบสั้นๆ อย่าทำให้เขาตกใจโดยการบอกว่า “ฉันขอให้คุณมาเป็นพีเลียงของฉัน”

คนที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจมักจะยุ่งตลอด และคงจะไม่สะดวกสำหรับการทานอาหารกลางวันนานๆ แต่อาจจะมีเวลาพอสำหรับการคุยกันสั้นๆ ทางโทรศัพท์ หรือจิบกาแฟใกล้ๆ กับสำนักงานของเขา ถ้าพีเลียงที่คุณเล็งไว้ปฏิเสธ อย่าเสียใจ หากคนใหม่ มันไม่ใช่เรื่องเสียหายที่จะเริ่มสร้างเครือข่ายใหม่ๆ

9

จัดงานสัมมนาบริษัท

การจัดงานสัมมนาบริษัท ทุกครั้งปี หรือทุกปี เป็นวิธีการที่ยอดเยี่ยมในการวัดสภาพธุรกิจของคุณ และทำให้เมฆหมอกที่อาจกำลังเริ่มขึ้นจางหายไป

คุณไม่ต้องไปจองเรือสำราญ หรือโรงแรมสุดหรู และจะต้องบินออกไปจัดสัมมนากัน คุณอาจจองเพียงห้องตามร้านอาหาร นั่งกันสบายๆ

ในสวนสาธารณะ หรือไปบ้านใครสักคน จ้างพนักงานชั่วคราวให้ช่วยจับ ไทรศัพท์สักวัน บอกลูกค้าของคุณให้ทราบล่วงหน้าว่าจะไม่อยู่กัน เชื้อฉันเถอะว่า พวกเขาจะรู้สึกชื่นชม

หลายปีก่อน หลังจากที่เรารู้จักกันในการจัดรายการวิทยุสำคัญ รายการหนึ่ง ฉันจัดการให้สมาชิกคนสำคัญ ของทีม 3 คนบินไปที่ทัศนในช่วงสุดสัปดาห์ เราจัดการประชุมกันในสปา ระดมสมองกันริมสระน้ำ ทานอาหารอร่อยๆ และสนุกไปพร้อมๆ กัน

การใช้นักพูดที่จะมานำกิจกรรมจากภายนอกเป็นวิธีที่ดีที่สุด แต่ถ้าคุณมีงบไม่พอ และคุณต้องเป็นผู้นำการหารือก็ไม่ใช่เป็นไร

สิ่งที่สำคัญที่สุดในการจัดสัมมนานั้นเกิดขึ้นก่อนการสัมมนา ลองนั่งลงและนึกว่าคุณต้องการได้อะไรจากการสัมมนา คุณต้องนึกกลับไปว่าเกิดอะไรขึ้นบ้าง ประเมินตัวเลขต่างๆ ไปจนถึงนโยบายต่างๆ และนึกถึงการวางแผนในอนาคต

เขียนวาระการประชุมโดยเมื่อที่ไว้จัดบันทึก ใช้แผ่นกระดาษใหญ่ๆ และไวท์บอร์ด เพื่อสรุปข้อมูลและประเด็นสำคัญต่างๆ เมื่อไรก็ตามที่คุณเปิดโอกาสให้มีการหารือ คุณจะต้องคอยซักถาม เพื่อให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม

หลังจากที่คุณได้หารือกันแล้ว ใ้ห้วิเคราะห์ว่าอะไรที่ใช้ได้ และอะไรใช้ไม่ได้ ยกตัวอย่างเช่น เพื่อนร่วมงานของฉันบอกฉันว่าการบริหารงานแบบละเอียดยิบของฉันนั้นทำให้พวกเขาเป็นบ้า พวกเขาไม่สามารถทำงานได้ เพราะฉันจะคอยไล่จี้งานตลอดเวลาว่าไปถึงไหนแล้ว ซึ่งเป็นการวิจารณ์ที่สำคัญและทำให้ฉันระลึกได้ว่าการทำเช่นนั้นผิด และทำให้ฉันต้องบังคับตัวเองมากขึ้น เพื่อให้เป็นผู้จัดการที่ดีขึ้น

การกำกวมจุดนำราคาอย่างต่างๆ เล็กๆ น้อยๆ นี่เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดงาน และมีผลต่อการตั้งเป้าหมายในอนาคต

มันยังช่วยในการแบ่งเป้าหมายเป็นเป้าหมายระยะสั้น และเป้าหมายระยะยาวบางอย่าง เช่น การส่งจดหมายเก็บเงินให้กับลูกค้าสามารถทำให้เสร็จได้ภายในหนึ่งสัปดาห์ บางอย่างอาจทำได้ภายในเวลาเป็นเดือนหรือเป็นปี สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ คุณจะต้องหาความเห็นที่เป็นเอกฉันท์ให้มั่นใจว่าทุกคนเห็นด้วยกับช่วงเวลาที่เหมาะสม

พยายามใช้เวลาในช่วงสุดท้ายของแต่ละวันในการระดมสมอง และเปิดโอกาสให้มีการสังสรรค์กันตามสบาย อย่าลืมอารมณ์ขันในระหว่างการหารือ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อคุณกำลังหารือเรื่องที่น่าเครียด

10 สร้างที่ทำงานที่ปลอดภัยกว่า และดีกว่า

อย่าลืมใส่ใจให้ที่ทำงานของคุณปลอดภัยและดี เพื่อช่วยสร้างกำลังใจในการทำงาน ทำให้สุขภาพแข็งแรง และแน่นอนที่สุด ทำให้ตัวเลขของคุณดีขึ้น สำนักงานสิ่งแวดล้อมประมาณการว่า ทุกปี มลภาวะทางอากาศเป็นผลให้ธุรกิจในสหรัฐอเมริกาต้องจ่ายเงินถึง 1 พันล้านเหรียญเป็นค่าใช้จ่ายในการรักษา และสูญเสียประสิทธิภาพในการทำงานถึง 6 หมื่นล้านเหรียญ

สำหรับแนวความคิดที่จะสร้างสำนักงานที่ดีกว่า หรือสำนักงานฉลาดฉันได้แนวความคิดจากเอมี ทาวน์เซนต์ นักวิจัยและนักเขียนที่อยู่ในแมรี่แลนด์ และเป็นผู้เขียนหนังสือชื่อ *The Smart Office : Turning Your Company on Its Head* เธอยังเป็นกรรมการบริษัท Sustainable Development International ซึ่งทำงานให้กับรัฐบาลและองค์กรต่างๆ เกี่ยวกับกลยุทธ์ในการพัฒนาอย่างยั่งยืน หนังสือของเธอมีแนวความคิด

และแหล่งข้อมูลหลายร้อยวิธีที่เจ้าของธุรกิจจะสามารถนำไปใช้ได้

ลองมาอ่านแนวความคิดดีๆ ที่คุณสามารถนำไปใช้ได้โดยไม่ต้องสูญเสียเงินหรือเวลามากมายอะไร

การออกแบบ ถ้าคุณกำลังสร้างสำนักงานใหม่ อย่าลืมสังเกตว่าสถาปนิกของคุณวางมุมตึกของคุณเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดจากแสงอาทิตย์เพื่อลดค่าใช้จ่ายค่าแสงไฟ นอกจากนี้ คุณยังต้องออกแบบอาคารที่ลดค่าพลังงานสำหรับเครื่องปรับอากาศอีกด้วย

จัดวางภูมิทัศน์ด้วยต้นไม้ธรรมชาติที่ไม่ต้องรดน้ำมาก และเหมาะสมกับภูมิอากาศที่นั้นๆ พยายามหลีกเลี่ยงการใช้สารเคมีกำจัดแมลงหรือปุ๋ยเพื่อช่วยป้องกันมลภาวะทางน้ำ

การเลือกวัสดุก่อสร้าง ถ้าคุณกำลังสร้าง หรือตกแต่งสำนักงาน หลีกเลี่ยงการใช้วัสดุก่อสร้างที่ทำให้เกิดมลภาวะภายในห้อง หลีกเลี่ยงการใช้ผลิตภัณฑ์ไม้อัดที่ใช้กาวอัดติดกัน หรือใช้สารฟอร์มาลดีไฮด์ หรือสารอันตรายอื่นๆ

แสงสว่าง ใช้แสงธรรมชาติให้ได้มากที่สุด ปิดไฟทุกครั้งที่คุณไม่ได้ใช้งานมัน และเปลี่ยนหลอดไส้เป็นหลอดคอมประหยัดไฟฟ้า พยายามใช้หลอดไฟเฉพาะตำแหน่งมากกว่าการใช้ไฟบนเพดาน ติดตั้งเซ็นเซอร์ที่จะทำให้ไฟเปิดเมื่อคุณเดินเข้าห้อง เพื่อให้การใช้ไฟยืดหยุ่นได้

สำหรับคอมพิวเตอร์ อย่าวางหน้าจอคอมพิวเตอร์ตรงกับแสงอาทิตย์ เพื่อเป็นการลดแสงสะท้อน คุณควรจะหันหน้าจอออกห่างจากหน้าต่าง ติดตั้งมู่ลี่ที่ด้านนอกเป็นสีเงินเพื่อสะท้อนแสงอาทิตย์ ถ้าทำได้ ด้านบนของพาร์ทิชันที่แบ่งแต่ละโต๊ะทำงาน ควรจะเป็นกระจกเพื่อให้แสงสามารถส่องลอดมาได้

อุปกรณ์ ไม่ว่าคุณจะใช้อุปกรณ์สำนักงานอะไร ให้มองหาชนิดที่ประหยัดพลังงาน ซึ่งจะปิดตัวเองถ้าไม่ได้ใช้งานมัน (ถ้าทำได้) ใช้เครื่องโน้ตบุ๊กคอมพิวเตอร์เพื่อให้คุณสามารถทำงานได้อย่างยืดหยุ่น

พยายามรีไซเคิลกระดาษด้วยการใช้ด้านหลัง และใช้เครื่องแฟกซ์แบบกระดาษธรรมดา เพราะกระดาษความร้อนราคาสูงกว่า และรีไซเคิลไม่ได้ นอกจากนี้ คุณยังประหยัดเวลา เงิน และกระดาษได้ด้วยการใช้อีเมล

ถ้าคุณจะใช้ตู้เย็นในสำนักงาน มองหาสัญลักษณ์ประหยัดไฟฟ้า และซื้อรุ่นที่ไม่ได้ใช้ CFC เพื่อเป็นการป้องกันชั้นบรรยากาศโอโซนของโลกของเรา

เครื่องใช้สำนักงาน เมื่อไรที่คุณซื้อเครื่องเขียน ไม่ว่าจะเป็นปากกาไฮไลท์ หมึกแก้คำผิด ปากกาไวท์บอร์ด อย่าลืมมองหาชนิดที่ไม่มีพิษ (non-toxic)

พยายามใช้กระดาษประเภทรีไซเคิลในทุกๆ สถานการณ์ ไม่ว่าจะเป็นสำหรับเครื่องพิมพ์ หรือสำหรับห่อน้ำ ใช้กระดาษรีไซเคิลสำหรับการจดโน้ตสั้นๆ และพยายามไม่ใช้กระดาษปะหน้าแฟกซ์ ทาวน์เซนต์บอกว่า การผลิตกระดาษรีไซเคิลนั้นใช้พลังงานเพียงหนึ่งในสามของพลังงานที่ต้องใช้ในการผลิตกระดาษใหม่

โปรแกรมรีไซเคิล กระดาษไม่ใช่วัสดุเดียวที่สามารถนำมาใช้ใหม่ หรือรีไซเคิลได้ พยายามรีไซเคิลวัสดุอื่นๆ ให้ได้มากที่สุด ของทิ้งสำหรับบริษัทหนึ่งอาจกลายเป็นสิ่งที่บริษัทหนึ่งต้องการ คุณสามารถที่จะรีไซเคิลพรม ซีดีรอม แบตเตอรี่คอมพิวเตอร์ คอมพิวเตอร์ ตลับหมึกเครื่องพิมพ์ ของเสียจากงานก่อสร้าง แผ่นดิสก์ กระดาษ หลอดไฟ การ์ดพีซีใหม่ วัสดุหีบห่อ

11 ทำให้การประชุมมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ในยุคไฮเทคอย่างนี้ คงจะแปลกใจที่จะต้องยอมรับว่าการประชุมแบบเจอหน้าเจอตากัน ยังเป็นรูปแบบในการสื่อสารทางธุรกิจที่ได้รับความนิยมมากที่สุด จากการสำรวจผู้บริหารพบว่าร้อยละ 44 นิยมการประชุมแบบเจอหน้าเจอตามากที่สุด โดยการใช้อีเมลเป็นที่นิยมอันดับ 2 ร้อยละ 34 ตามด้วย

การใช้แผ่นโน้ตบันทึกร้อยละ 12 และการฝากข้อความด้วยวอยซ์เมลร้อยละ 7

อย่างไรก็ดีแล้วแต่ บ่อยครั้งที่การประชุมนานกว่าที่คุณคิด และได้ผลลัพธ์น้อยกว่าที่คุณหวัง

ดร.มาร์ค กู๊ดตัน นักจิตวิทยาในเมืองซานตาโมนิกา เป็นผู้เชี่ยวชาญที่ให้คำปรึกษาทั้งบริษัทเล็กและใหญ่ กล่าวว่า “ในยุคที่ทุกอย่างเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เวลาเป็นสิ่งที่มีความค่า และคุณจะมีแต่เสียเวลาในการประชุมไม่ได้”

คำแนะนำหนึ่งจากดร.มาร์คคือ ให้เตรียมคำถามไว้สำหรับช่วงท้ายของการประชุม

“เราถามว่าทุกคนเข้าใจในสิ่งที่ได้หารือกันหรือไม่ และถามว่า คุณจะดำเนินการต่างออกไปหรือไม่ อย่างไร ทำไม”

ด้วยระบบนี้ เขาบอกว่าเป็นการช่วยหลีกเลี่ยง “การฮั้วกัน” ระหว่างผู้นำประชุมและผู้เข้าประชุม ซึ่งในหลายๆ ครั้งเพียงแค่แกล้งทำเป็นฟังหรือสนใจ ยิ่งไปกว่านั้นคือ ตกลงกับเจ้านายในทุกเรื่องเพื่อให้ตัวเองเป็นลูกน้องคนโปรด การถามคำถามเช่นนี้ไม่มีคำตอบที่ถูกต้องหรือผิด

เขาบอกว่าวิธีการของเขาได้ผลดี โดยเฉพาะสำหรับบริษัทใหม่ ซึ่งพนักงานจะเปิดมากกว่าการประชุมในระบบเดิมๆ แต่แน่นอนด้วยวิธีนี้ คุณสามารถที่จะกระตุ้นการประชุมของคุณซึ่งกำลังจะทำให้คุณหลับ

กูร์ตันบอกว่า “จุดประสงค์ของการถามคำถามไม่ใช่เพื่อให้ใครคนใดคนหนึ่งต้องอับอาย หรือเสียหน้า แต่เพื่อให้ทุกคนเดินไปพร้อมๆ กัน เข้าใจการประชุมไปด้วยกัน”

ลองมาดูคำแนะนำอื่นๆ ในการทำให้การประชุมของคุณมีประสิทธิภาพมากขึ้น

- จัดการประชุมก่อนเวลาอาหารเที่ยง เพื่อให้ทุกคนตื่นตัว คิด และทำเร็ว
- ส่งวาระการประชุมให้ผู้เข้าร่วมก่อนเวลาประชุม
- เชิญผู้เข้าร่วมให้น้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้
- จัดการประชุมเท่าที่จำเป็นจริงๆ

12

เลิกงานให้กับคนที่ทำให้คุณปวดหัว หรือปวดท้อง

ถ้าฉันต้องมีมติประจำใจ นี่แหละคือคติที่ฉันเลือก

ชีวิตเรานั้นสั้นเกินกว่าที่จะต้องทำงานกับคนที่ทำให้ชีวิตคุณลำบาก ไม่ใช่คำแก้ตัวที่ไร้สาระ แต่คุณไม่สามารถที่จะทำงานของคุณให้ดีที่สุดได้ ถ้าคุณเกลียดคนที่คุณกำลังทำงานให้

ฉันรู้ เพราะฉันพยายามมาแล้ว ฉันขอเล่าเรื่องให้ฟังโดยไม่เอ่ยนาม มีบริษัทยักษ์ใหญ่แห่งหนึ่งต้องการขายบริการของเขาให้กับเจ้าของกิจการ และได้ขอให้ฉันคิดหาแนวความคิดดีๆ ว่าพวกเขาควรจะเริ่มต้นอย่างไร

ฉันเสนอแนวความคิดที่ทำให้บริษัทเชื่อว่าต้องใช้ได้แน่นอน อดีตหุ้นส่วนของฉันและฉันเขียนข้อเสนออย่างเป็นทางการ เพื่อขอทุนดำเนินการ หลังจากหลายเดือนที่กลับไปกลับมา เราได้รับสัญญาในราวเลข 6 หลัก

แต่มันกลับไม่ใช่เวลาจะมาฉลองกัน หลังจากที่เรารอรองอย่งหนัก ฉันพบว่าแนวความคิดของเราเป็นที่โปรดปรานของผู้บริหารสูงสุด แต่คนที่รองจากเขาเกลียดแนวความคิดนี้ ทำไมหรือ? เพราะมันไม่ใช่แนวความคิดที่บริษัทคิดขึ้นนะสิ ผู้บริหารคนนั้นรู้สึกว่าเขามีภาระที่จะต้องบริหารโครงการที่ฉันเสนอ เพียงเพราะว่าเจ้านายสั่งให้เขาทำ แต่เขาเกลียดมันตั้งแต่วันแรก และพยายามที่จะวินาศกรรมโครงการ

เขาว่าจ้างที่ปรึกษาอีกคนหนึ่งมาจัดการกับสัญญาจ้างของฉัน แล้วก็จัดการให้ระดับการสั่งการสองสามชั้น และไม่เชื่อเราในทุกๆ เรื่อง เรียกได้ว่า เขาทำให้เราไม่สามารถทำงานได้เลย ฉันรู้สึกปวดหัวและปวดท้องทุกวัน เป็นเวลาเกือบ 2 ปี

แม้ว่าจะมีอุปสรรคมากมาย เราก็ช่วยกันผลักดันจนสามารถเปิดบริการดังกล่าวได้ แต่หลังจากนั้น การตลาดกลับไม่มีท่า พวกเขาเพียงแต่เขียนสองสามบรรทัดในจดหมายข่าวของบริษัท และเลิกไปง่ายๆ ตรงนั้น แทนที่จะพิมพ์แผ่นพับ 4 สีตามที่ได้คุยกันไว้ พวกเขายกกับฉันว่าให้ทำอาร์ทเวิร์คด้วยเครื่องพีซีของฉัน และไปถ่ายเอกสารเอานะ เชื่อหรือไม่ว่า บริษัทนี้ใช้เงินโฆษณาปีละ 200 ล้านดอลลาร์ ถึงจุดนี้แหละที่ฉันตัดสินใจเลิก

เมื่อทุกอย่างสิ้นสุดลง ฉันมีความรู้สึกเหมือนเพิ่งถูกฉ้อโกง ฉันไม่เพียงหัวเสียกับงานนี้ แต่ยังเสียเงินอีกหลายพันเหรียญในการให้บริการกับลูกค้าที่ไม่สำนึกในสิ่งที่เราทำ

ฉันสาบานว่าจะไม่ทำงานกับคนแบบนั้นอีก เมื่อไรก็ตามที่ฉันต้องพบลูกค้าในลักษณะนี้อีก ฉันจะรีบแก้ไขปัญหามา เพื่อไม่ให้ซ้ำรอยเดิม

มันไม่คุ้มกับค่าแรงที่คุณได้ เพราะความสำเร็จของงานจะหนีคุณออกไปเรื่อยๆ ในบรรยากาศการทำงานที่คุณถูกวางยา ดังนั้น จงนึกถึงคนที่คุณทำงานด้วยในทุกวันนี้ พวกเขาทำให้คุณปวดหัวหรือเปล่า ถ้าเป็นพนักงาน อย่าให้เขาอยู่กับคุณต่อไป

ตัดสินใจลงไปเถอะ แล้วคุณจะรู้ว่ามันคุ้ม

13

ถ้าคุณอายุที่จะใช้สำนักงานของคุณ รับแขก ก็ใช้บริการตามสถานที่ สาธารณะ

ข้อหนึ่งที่ดีในการใช้บ้านเป็นสำนักงาน คือคุณสามารถจำกัดค่าใช้จ่ายให้ต่ำได้ คุณสามารถลงทุนในอุปกรณ์ไฮเทคได้มากขึ้น หรือใช้เครื่องใช้สำนักงานที่มีประสิทธิภาพ เดินทางได้มากขึ้น แต่แน่นอน มันก็มีจุดอ่อนเช่นกัน

การใช้โฮมออฟฟิศ หรือบ้านเป็นสำนักงานนั้นมีจุดอ่อนคือ ที่บ้านมักไม่มีสถานที่ที่เหมาะสมสำหรับการประชุมกับลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า หรือสัตว์เลี้ยง ทำให้คุณเกรงที่จะเชิญลูกค้ามาที่บ้าน แล้วคุณก็ไม่อยากจะไปประชุมที่สำนักงานของเขา แต่อย่าตกใจ มันมีทางแก้เสมอ

ไม่ว่าคุณจะอยู่ที่ไหน คุณสามารถหาร้านอาหารดีๆ หรือล็อบบี้โรงแรม เพื่อใช้ในการประชุมได้ แต่อย่าลืมตรวจสอบคุณสมบัติก่อนเวลานัดพบ คุณต้องแน่ใจว่าสถานที่นั้นมีที่จอดรถสะดวก

จงเฝ้าทีโลจากครัว บอกกับผู้จัดการว่า คุณกำลังจะมีการประชุมที่สำคัญ แล้วอย่าลืมให้ทิปเขาละ

ในกรณีที่คุณยังไม่สามารถถึงขั้นเลี้ยงข้าวได้ ลองเชิญลูกค้าของคุณไปทานชาหรือกาแฟตามโรงแรม ช่วงเวลาบ่ายแก่ๆ เป็นช่วงที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการประชุม เพราะไม่ชนกับช่วงอาหารกลางวันหรืออาหารเย็น

ถ้าคุณหรือลูกค้าของคุณไม่นิยมทานอาหาร ก็ลองนัดกันในบริเวณที่สงบในล็อบบี้ของโรงแรม ฉันเคยประชุมในมุมเงียบของโรงแรมและได้ผลดีมาหลายต่อหลายครั้ง

การพบหรือประชุมกับลูกค้าในสถานที่สาธารณะ เป็นวิธีการแก้ปัญหาเจ้าของกิจการที่ใช้บ้านเป็นสำนักงานได้อย่างดี เพียงแต่คุณเลือกสถานที่ให้เหมาะสมเท่านั้น

14

จัดการกับระดับความเครียดของคุณ

วิถีชีวิตของเจ้าของกิจการนั้นเต็มไปด้วยความเครียด เช่นเดียวกับที่คุณต้องฝึกบริหารเวลา คุณต้องฝึกบริหารความเครียด เพราะมันสำคัญต่อสุขภาพของคุณ สุขภาพของธุรกิจของคุณ และทำให้คุณสามารถที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพได้

ดร.มาร์ค กูร์ตัน มีแบบทดสอบที่จะช่วยให้คุณวัดระดับความเครียดของคุณ

วงกลมข้อที่ตรงกับคุณ แล้วรวมจำนวนของข้อที่คุณวงไว้ และตรวจคำตอบด้านล่าง

1. หลังวันหยุดสุดสัปดาห์ ฉันพบว่าตัวเองไม่อยากกลับไปทำงานอีก
2. ฉันรู้สึกมีความอดทนน้อยลง หรือเบื่อก่อนที่จะฟังปัญหาของคนอื่น
3. ฉันถามคำถาม “ปิด” เพื่อไม่ให้เพื่อนร่วมงานแสดงความคิดเห็นมากกว่าที่จะถามคำถาม “เปิด”

4. ฉันพยายามที่จะให้คนออกจากห้องทำงานเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้
5. ฉันไม่คิดว่าคนอื่น ๆ รับผิดชอบเพียงพอสำหรับปัญหาของพวกเขา
6. ฉันเบื่อกับที่จะต้องคอยรับผิดชอบปัญหาของคนอื่น
7. จรรยาบรรณในการทำงานของฉันเริ่มแย่ลง
8. ฉันเริ่มล่าช้าในภาระความรับผิดชอบต่างๆ ในชีวิตของฉัน
9. ฉันกำลังสูญเสียอารมณ์ขัน
10. ฉันพบว่ายิ่งวันยิ่งยากที่จะสังสรรค์กับผู้คน
11. ฉันรู้สึกเหนื่อยตลอดเวลา
12. ฉันรู้สึกไม่สนุกกับการทำงานอีกต่อไป
13. ฉันรู้สึกไม่สนุกกับเรื่องอื่นนอกจากงานด้วย
14. ฉันรู้สึกตัวเองติดกับอะไรบางอย่าง
15. ฉันรู้ว่าอะไรจะ使我ฉันรู้สึกดีขึ้น แต่ฉันไม่สามารถผลักดันตัวเองให้ทำสิ่งนั้นได้
16. ถึงแม้ว่าสิ่งที่คุณบอกฉันฟังดูมีเหตุผลดี ฉันยังคงบอกว่า “ใช่ แต่”

รวมคะแนน

- 0 – 4 คุณเหนื่อยมากกว่าที่จะเครียด
 5 – 8 คุณเริ่มเครียด
 9 – 12 คุณค่อนข้างเครียด
 13 – 16 คุณเครียดทีเดียว

สิ่งหนึ่งที่ตีเกี่ยวกับความเครียดก็คือ คุณมีกำลังที่จะจัดการกับมัน แต่ที่แย่คือ ถ้าคุณไม่จัดการกับมัน มันสามารถที่จะสร้างความเสียหายได้

ถือว่าฟังจากฉันแล้วกัน การไม่จัดการกับความเครียดสามารถทำให้สุขภาพของคุณแย่ได้ ในช่วงฤดูใบไม้ผลิของปี 2000 ฉันเป็นหวัดที่ไม่หายสักที งานก็เครียดทีเดียว และฉันกำลังเขียนหนังสือเล่มนี้ และช่วงนั้นเป็นเดือนมีนาคม เดือนที่ลูกสาวคนโตของเราเสียชีวิตหลังจากการผ่าตัดหัวใจในปี 1986 ซึ่งเธอมีอายุเพียง 4 ขวบครึ่ง

ทุกปีในเดือนมีนาคม ไม่ว่าจะผ่านมาแล้วก็ปีหลังจากการเสียชีวิตของเธอ มันก็ยังเป็นเรื่องยากสำหรับฉัน ใครที่อ่านอยู่และเคยสูญเสียลูกไปคงเข้าใจว่า คุณไม่มีวันทำได้ ไม่ว่าชีวิตของคุณจะดีขึ้นและสวยหรืออย่างไรหลังจากที่คุณสูญเสียลูกไปแล้ว

ถึงแม้ว่าฉันรู้ว่าเดือนมีนาคมเป็นเดือนที่ฉันมีสภาพแย่ที่สุด ฉันกลับปฏิเสธไม่ยอมพักผ่อน ฉันทำงานจนกระทั่งตัวเองต้องฟุบไป ปรากฏว่าไวรัสเข้าไปเล่นงานระบบประสาทส่วนกลาง และทำให้ร่างกายไม่ทำงาน ฉันปวดหัวอย่างหนัก แม้แต่แสงไฟก็ทำให้ปวดตา และทานอะไรไม่ได้ ฉันอ่อนเพลียจนกระทั่งเกือบลูกจากเตียงไม่ได้ และยังไปตรวจดูว่าเป็นปอดบวม หรือหลอดลมอักเสบหรือเปล่า แม้ว่าจะตรวจเลือด เอกซเรย์ หรือตรวจหัวใจ ก็ไม่พบอะไร ถึงแม้ว่าคุณหมอจะรู้สึกโล่งใจที่ไม่พบอะไรหนักๆ แต่มันก็ไม่ได้ช่วยให้ฉันดีขึ้นเลย

เพราะฉะนั้น ขอให้ฟังคำแนะนำของฉันเถอะ ยอมสละเวลาอย่างน้อยวันละหนึ่งชั่วโมงให้กับตัวเอง ไม่จำเป็นต้องเต็มชั่วโมงก็ได้ ยกตัวอย่างเช่น การนั่งอ่านหนังสือพิมพ์ฉบับเช้าในยามเช้า และนอนพักในช่วงบ่าย หรือทำสมาธิในช่วงเช้า และวิ่งสักสองสามไมล์หลังเลิกงาน มันไม่สำคัญว่าคุณทำอะไร ขอเพียงแต่คุณรู้สึกดีกับมันเท่านั้น

ไม่ว่าคุณจะทำอะไรหรืองานจะสำคัญแค่ไหน จงใช้เวลาตัวเองหนึ่งชั่วโมงต่อวัน และมันจะเป็นการลงทุนที่ดีที่สุดที่คุณจะทำได้ในวันนี้

ถ้าคุณรู้สึกว่าคุณเครียดเกินไปแล้ว ปรีกษาแพทย์ของคุณ และตัดสินใจว่าจะเปลี่ยนแปลงอะไรเพื่อสิ่งที่ดีกว่า

โทรหาลูกค้าหรือขอบคุณลูกค้า

อีเลน ปีโตเชลลี หัวหน้าส่วนเจ้าของร้านหนังสือ Book Passage ในเมืองกอร์เต มาเดรา รัฐแคลิฟอร์เนีย ได้รับการขนานนามให้เป็นร้านหนังสือแห่งปี 1997 จากนิตยสาร Publishers Weekly เธอได้ทำหลายสิ่งหลายอย่างที่เหมาะสมแก่ตำแหน่ง ซึ่งรวมถึงการต่อสู้กับร้านขายหนังสือเครือข่ายที่อยู่ใกล้เคียง และการที่เธอเน้นเรื่องการบริหารลูกค้า ร้าน Book Passage นั้นจัดชั้นเรียนเป็นร้อยๆ ครั้ง จัดงานพบนักเขียน และการประชุมเชิงปฏิบัติการทุกๆ ปี และยังติดต่ออย่างใกล้ชิดกับลูกค้ากว่า 40,000 คนผ่านทางจดหมายข่าว และผ่านทางเว็บไซต์ของร้าน www.bookpassage.com

อีเลนให้แนวความคิดหนึ่งที่ยอดเยี่ยมว่า ใครก็แล้วแต่ที่มีร้านขายของเล็กๆ หรือธุรกิจเล็กๆ ควรจะลองเดินไปในร้าน “เราจัดให้ผู้บริหารของบริษัทขายหนังสือเหมือนกับพนักงานคนอื่น ไม่ว่าใครในบริษัทเราจะต้องเคยอยู่ในร้านทำหน้าที่ขายหนังสือ”

การช่วยรับลูกค้าในช่วงที่พนักงานพักรับประทานอาหารกลางวัน เป็นวิธีที่ดีที่คุณจะได้สัมผัสกับลูกค้าของคุณ ลองไปนั่งที่เคาน์เตอร์รับลูกค้า และรับโทรศัพท์ และคุณก็ไม่ต้องทำให้มันเป็นเรื่องใหญ่ เพียงแต่พับแขนเสื้อของคุณ และทำตัวให้เป็นพนักงานที่ดีที่สุดที่คุณจะเป็นได้

“เรามีการประชุมการตลาด และบ่อยครั้งที่ข้อมูลที่เราได้รับมาจากการที่คนบอกว่า ‘ตอนที่ฉันเดินในร้านเมื่อวานนี้’ อีเลนเล่าให้ฟัง

คุณจะรู้สึกประหลาดใจว่าคุณจะได้ข้อมูลที่มีค่ามากเพียงใดที่คุณจะได้รับการลงไปสัมผัสกับลูกค้าโดยตรง มันยังอาจช่วยให้คุณได้แนวความคิดที่คุณพยายามแสวงหาเพื่อให้คุณสามารถแข่งขันของคุณ

16

วางแผนรองรับวิกฤติ

ไม่มีใครชอบคุยเรื่องวิกฤติ แต่ไม่ได้หมายความว่า คุณไม่ควรจะวางแผนที่จะคอยรองรับวิกฤติสำหรับธุรกิจของคุณ คุณอาจจะไม่ถูกพายุเฮอริเคน พายุทอร์นาโด หรือแผ่นดินไหว แม้แต่ท่อน้ำแตก หรือไฟไหม้เล็กๆ น้อยๆ ก็อาจทำให้ธุรกิจของคุณเสียหายชั่วคราวได้

บริษัทใหญ่ๆ มีคณะกรรมการและที่ปรึกษาที่จะคอยวางแผนรองรับวิกฤติ จูดี เบลล์ ที่ปรึกษาด้านการวางแผนรองรับวิกฤติกล่าวว่า ธุรกิจขนาดย่อมเริ่มเห็นความสำคัญของแผนรองรับวิกฤติเช่นกัน

เธอกล่าวว่า “เรามีผู้อำนวยการด้านการเงิน และผู้ตรวจสอบบริษัท แสดงความต้องการทำแผน นอกจากนี้ คนที่เข้าพื้นที่ยังขอให้ผู้จัดการตึกที่เขาเช่าร่วมเตรียมแผนด้วย”

जूดีซึ่งได้ช่วยพัฒนาแผนการรองรับวิกฤติสำหรับ Pacific Bell กล่าวว่า บริษัทประกันภัยยังขอให้ลูกค้าทำแผนการรองรับวิกฤติด้วย

ลองมาดูคำถามที่คุณต้องเตรียมถ้าคุณเริ่มเตรียมแผนรองรับวิกฤติ

- คุณจะไปทำงานที่ไหนถ้าคุณไม่สามารถเข้าทำงานในสำนักงานของคุณได้?
- คุณสามารถที่จะขอใช้สำนักงานร่วมกับธุรกิจอื่นหรือไม่?
- คุณสามารถที่จะติดต่อลูกค้าของคุณได้อย่างไร?
- คุณมีรายชื่อ ที่อยู่ และหมายเลขโทรศัพท์ของพนักงานทุกคนหรือไม่?
- คุณมีสำเนารายชื่อลูกค้าเก็บที่บ้านพนักงานคนใดคนหนึ่งหรือไม่?
- คุณมีสำเนาใบแจ้งหนี้ และใบรับเงินเก็บไว้นอกสถานที่สำนักงานหรือไม่?
- คุณเก็บข้อมูลสำคัญของบริษัทสำรองไว้นอกสำนักงานหรือไม่?

คุณควรจะเก็บข้อมูลที่สำคัญไว้ที่บ้านหรือที่ที่ปลอดภัย ซึ่งข้อมูลเหล่านี้รวมถึง บันทึกเกี่ยวกับภาษี ลิขสิทธิ์ เอกสารการฝึกอบรม คู่มือการ

ปฏิบัติการ นโยบายบริษัท ข้อมูลพนักงานซึ่งรวมถึงเงินเดือน เก็บข้อมูลที่สำคัญไว้ในแฟ้มพิเศษ และทำสำเนาเก็บไว้กับพนักงานที่ไว้ใจได้สักคน หรือสองคน อย่าลืมนำหมายเลขโทรศัพท์ของตัวแทนประกันภัย รวมทั้งหมายเลขกรมธรรม์ และสำเนากกรมธรรม์ประกันภัยด้วย

รายการหมายเลขเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ช่วยได้มาก คุณควรจะทำรายการสรุปอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ไว้เพื่อในกรณีที่สูญหายหรือถูกขโมย

ก่อนที่จะเกิดวิกฤติ คุณจะต้องพัฒนาแผนในการออกจากอาคารของคุณอย่างปลอดภัย ติดตั้งอุปกรณ์ดับเพลิง และจัดตารางฝึกหนีไฟ รวมทั้งแต่งตั้งพนักงานที่จะคอยตรวจสอบความปลอดภัย

ลองคุยกับตัวแทนประกันภัยเกี่ยวกับการซื้อประกันภัยในกรณีที่ธุรกิจไม่สามารถดำเนินได้ อย่าลืมนำมีกรมธรรม์ประกันภัยที่คุณสามารถซื้อได้ เพื่อให้ธุรกิจของคุณสามารถดำเนินไปได้เมื่อต้องประสบปัญหาใหญ่ๆ

17 ทำงานให้หนัก และก็เล่นให้หนัก

เจ้าของกิจการที่ประสบความสำเร็จที่สุดที่ฉันรู้จักทำงานหนัก และก็เล่นหนักกว่าเสียอีก เพื่อนคนหนึ่งสร้างบริษัทมูลค่า 60 ล้านดอลลาร์ด้วยการทำงานสัปดาห์ละ 7 วันตลอดเวลา 9 ปี ปัจจุบันเธอเดินทางรอบโลกไปยังสถานที่สวยๆ ในช่วงสุดสัปดาห์เพื่อไปหาแฟนของเธอ เขาเป็นเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัทซอฟต์แวร์ซึ่งจะพักเฉพาะในโรงแรมหรูๆ ดังนั้น เธอยอมดีใจที่จะไปหาเขาทุกครั้งไม่ว่าจะเป็นลอนดอนหรือปักกิ่ง

วันหนึ่งเธอโทรมาหาฉัน หลังจากเพิ่งเล่นกอล์ฟเสร็จใน Stratford-on-Avon ที่เกิดของ Shakespeare พร้อมกับบอกว่า “ลองจินตนาการ

ชื่อว่า “ได้เล่นกอล์ฟในสวนหลังบ้านของ Shakespeare”

เพื่อนอีกคนหนึ่งของฉันทำงานในธุรกิจดูแลสุขภาพ ไม่คิดอะไรนอกจากการบินไปฝรั่งเศสเพื่อ “ไปดื่มและทานอาหารจริงๆ จังๆ” สักสองสามวัน “ฉันทำงานหนักเพื่อสร้างธุรกิจของฉันเป็นเวลากว่า 18 ปี เพราะฉะนั้นฉันสมควรที่จะได้เที่ยวเล่นบ้าง” เธอบอก เธอคู่อิมเอิบหลังจากที่เธอกลับมาที่วอชิงตัน ดี.ซี.

กลยุทธ์การทำงานหนัก เล่นหนักแบบนี้ เหมาะกับวิถีทางของเจ้าของกิจการ ซึ่งทุกคนรู้ว่า ในช่วงปีแรกๆ ของการเริ่มธุรกิจ คุณแทบจะไม่มีวันหยุดเลย การนี้ก็ถึงวันหยุดยาวๆ ก็แทบไม่ต้องนึกถึง คุณต้องเสียสละหลายอย่างในการทำธุรกิจเล็กๆ ดังนั้น เมื่อทุกอย่างเริ่มทะยานขึ้นได้ ก็ถึงเวลาที่ คุณจะ ได้พักเหมือนกัน

ไปเที่ยวสักสองสามวัน เพื่อที่จะฟื้นฟูพลังของคุณ การได้เห็นอะไรใหม่ๆ ได้นอนในที่นอนนุ่มๆ นั่งรถเปิดประทุนทั่วๆ หรือนอนอาบแดดจะช่วยชาร์จแบตเตอรี่การทำงานให้คุณเมื่อคุณเริ่มเหนื่อยอ่อน

และอย่าลืมว่า เงินก็คือเพียงแค่งเงิน ใช้คะแนนสะสมการบินของคุณในการจองตั๋วฟรี หรือซื้อชั้นที่นั่งประหยัดและใช้คะแนนในการเลื่อนชั้นเป็นชั้นหนึ่ง นำเงินไปใช้ พักในโรงแรมหรูๆ ใช้บริการในสปา และบริการนวด ลืมความทุกข์ คิดว่าการเล่นของคุณเป็นการลงทุนในสุขภาพจิตของคุณ ไม่ต้องไปเสียเงินให้กับจิตแพทย์

อย่าคิดว่าการเล่นหนักๆ จะต้องใช้เงินมากเสมอไป ไม่ว่าใครก็สามารถที่จะหนีไปตีกอล์ฟหรือเล่นโบว์ลิ่งในช่วงบ่ายวันทำงานได้ หรือไปใช้บริการในสปาสักสองสามชั่วโมง

18

รู้ว่เมื่อไรที่ต้องแสวงหาความช่วยเหลือ

ทุกๆ ธุรกิจต้องพบกับช่วงลำบาก ซึ่งไม่ใช่สิ่งที่น่าละอายอะไร คุณจะต้องแสวงหาความช่วยเหลือ และร่วมกับผู้ที่ช่วยแก้ปัญหของคุณ ถ้าคุณไม่ทำเช่นนั้น คุณกำลังทำให้ธุรกิจของคุณ ครอบครัวยของคุณ และชื่อเสียงของคุณเสี่ยงมากขึ้น

ลองอ่านรายการตรวจสอบสุขภาพธุรกิจของคุณ

| ใช่ | ไม่ใช่ |
|-------|--|
| | 1. ซัพพลายเออร์ของคุณโทรหาคุณเพื่อขอให้ชำระเงินในทันทีหรือไม่ |
| | 2. ธนาคารของคุณลดวงเงินของคุณ หรือขอให้คุณชำระเงินกู้เต็มจำนวนหรือเปล่า? |
| | 3. คุณมีปัญหาในการจ่ายเงินเดือนพนักงานหรือไม่? |
| | 4. คุณต้องเริ่มใช้เงินส่วนตัวในการชำระค่าใช้จ่ายในบริษัทหรือไม่? |
| | 5. ลูกค้าเริ่มบ่นมากขึ้นหรือไม่? |
| | 6. คุณมีปัญหาในการนอน หรือรู้สึกควบคุมปัญหาไม่ได้หรือไม่? |

ถ้าคุณตอบใช่มากกว่าหนึ่งข้อ ยอมรับเสียเถิดว่าคุณต้องการความช่วยเหลือโดยด่วนที่สุด เริ่มด้วยตัดสินใจว่าที่ปรึกษาคนไหนที่จะช่วยแก้ปัญหาของคุณได้ ที่ปรึกษาบัญชีของคุณอาจจะช่วยคุณแก้ปัญหาเรื่องกระแสเงินสดของคุณได้ ที่ปรึกษากฎหมายของคุณอาจจะช่วยร่างจดหมายที่จะให้คุณสามารถเก็บยอดรับคงค้างได้รวดเร็วขึ้น ที่ปรึกษาการตลาดอิสระสามารถช่วยคุณจัดงานส่งเสริมการขายที่ใช้ต้นทุนต่ำในการสร้างยอดขายใหม่ๆ ได้

ถ้าคุณรู้สึกว่าธุรกิจของคุณกำลังอยู่ในช่วงวิกฤติ คุณอาจจะพิจารณาจ้างที่ปรึกษาที่เชี่ยวชาญในการฟื้นฟูธุรกิจ ผู้เชี่ยวชาญที่มีทักษะและประสบการณ์สูงเหล่านี้สามารถที่จะก้าวเข้าสู่ธุรกิจของคุณและแก้ปัญหาของคุณ ผู้เชี่ยวชาญนี้สามารถที่จะต่อรองกับเจ้าหนี้และซัพพลายเออร์ของคุณเพื่อที่จะชะลอการชำระเงินของคุณ พวกเขาเชี่ยวชาญในการคุยกับ

ธนาคารของคุณ ชัฟฟลายเออร์ของคุณ ผู้ให้เช่าพื้นที่ของคุณ เพื่อให้คนเหล่านั้นใช้เวลาคุณเพิ่มในการแก้ปัญหา

การนำบุคคลภายนอกมาช่วยแก้ปัญหาของบริษัท เป็นวิธีการที่แก้ปัญหาที่บอกให้คนอื่นรู้ว่า คุณห่วงใยธุรกิจของคุณมาก จนยอมที่จะให้คนอื่นเข้ามาช่วย แม้จะชั่วคราวก็เถอะ แต่อย่างไรก็ตาม ที่ปรึกษาที่ดีก็ไม่ถูกเท่าไร แต่ก็คุ้มพอที่จะยืมเงินจากญาติพี่น้องของคุณถ้ามันจำเป็น

เคล็ดลับหนึ่งอยู่ที่ ถ้าคุณจ้างที่ปรึกษาในการฟื้นฟูธุรกิจ คุณจะต้องไม่เข้ามาบริหาร และไม่เข้าไปมีส่วนรับผิดชอบในงานแต่ละวัน แต่คุณจะหายไปเลยก็ไม่ได้ คุณจะต้องคอยตอบปัญหาและให้ข้อมูล

เชื่อหรือไม่ว่า ที่ปรึกษาคนหนึ่งที่ฉันรู้จัก เคยพบเช็คที่ไม่ได้ขึ้นเงินรวมมูลค่า 6 หมื่นเหรียญอยู่ในลิ้นชักของฝ่ายบัญชี

สำหรับปัญหาที่ไม่ใหญ่นัก คุณควรจะลองหารือกับองค์กรธุรกิจขนาดย่อมต่างๆ เพื่อขอข้อมูลในการแก้ปัญหาทางธุรกิจ

การไม่ยอมรับปัญหาเป็นหนทางที่จะฆ่าธุรกิจของคุณ ไม่มีใครชอบที่จะยอมรับว่าตนเองกำลังอยู่ในภาวะกดดัน แต่การยิงพลุขอความช่วยเหลือเป็นหนทางเดียวที่จะช่วยคุณได้ก่อนที่จะสายเกินแก้

19 รู้ว่าอะไรควรและไม่ควร ในการตัดสินใจซื้อแฟรนไชส์

ในสหรัฐอเมริกา ธุรกิจแฟรนไชส์มีมูลค่าสูงถึง 1 ล้านล้านเหรียญในแต่ละปี เจ้าของธุรกิจขนาดเล็กที่เป็นแฟรนไชส์กว่า 6 แสนรายช่วยสร้างงานกว่า 8 ล้านตำแหน่ง ปัจจุบันแทบจะเป็นไปไม่ได้ที่คุณจะซื้อผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่ไม่

ผ่านธุรกิจแฟรนไชส์ แต่มันไม่ใช่คำตอบสำหรับทุกคน และก็ไม่ใช่หนทางที่จะร่ำรวยอย่างรวดเร็วด้วย

ลองมาอ่านคำแนะนำจากสมาคมแฟรนไชส์สากล ที่ตั้งอยู่ในเมืองวอชิงตัน ดี.ซี.ดู

ข้อควรทำ

- คอยกับแฟรนไชส์ที่เปิดแล้วให้มากที่สุดที่คุณจะทำได้
- คอยกับผู้ขายแฟรนไชส์ ทำความรู้จักกับเจ้าหน้าที่หลักๆ
- หารื้อกับที่ปรึกษาที่คุณคิดว่าจะช่วยคุณได้
- ถามคำถามต่างๆ เท่าที่คุณจะนึกออก อย่างนี้กว่าบางคำถามไม่สำคัญ
- เปรียบเทียบระบบแฟรนไชส์อื่นๆ ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน
- ประเมินตัวคุณเอง คุณต้องมั่นใจว่าคุณรู้สึกดีกับการทำธุรกิจที่คุณกำลังจะซื้อ
- อ่านและทำความเข้าใจกับแบบเสนอขายแฟรนไชส์ และเข้าใจเงื่อนไขต่างๆ ในสัญญา
- ตรวจสอบประวัติ และประสบการณ์ของเจ้าหน้าที่และผู้จัดการของแฟรนไชส์นั้นๆ
- วิเคราะห์วิจัย วิเคราะห์วิจัย วิเคราะห์วิจัย ยิ่งคุณรู้มากเท่าไร คุณจะสามารถตัดสินใจได้ดีขึ้นเท่านั้น อย่าลืมว่า คุณเป็นคนเดียวที่จะรู้ว่าการเป็นเจ้าของแฟรนไชส์นั้นๆ เหมาะกับคุณหรือไม่

ข้อพึงระวัง

- รีบ การเร่งวิเคราะห์วิจัยจะเป็นเหตุแห่งความล้มเหลวของคุณ
- ใช้เงินเกินตัว คุณควรจะวางแผนค่าใช้จ่ายให้มากกว่าที่คุณคิด
- ไม่ปรึกษามืออาชีพ การประหยัดค่าใช้จ่ายอาจทำให้คุณขาดข้อมูลที่สำคัญ
- ฟังความเห็นของคนอื่นๆ อย่าลืมว่ามันเป็นความเสี่ยงและโอกาสของคุณ
- เลือกธุรกิจที่คุณชอบ ไม่ใช่ธุรกิจแรกที่เข้ามาหาคุณ

20 ลองกลับไปช่วยธุรกิจของครอบครัว

การเข้าไปทำธุรกิจของครอบครัวไม่ใช่การไปปิกนิก แต่การที่หลายต่อหลายคนอำลาชีวิตลูกจ้างไปสู่การเป็นเจ้าของกิจการ ทำให้การเข้าไปทำธุรกิจของครอบครัวเป็นทางเลือกที่หอมหวาน

ซูซาน ชิโคนี ผู้ที่ทำงานในบริษัทสื่อสารแห่งหนึ่งไปช่วยธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และธุรกิจส้มของครอบครัว เธอกล่าวว่า “ฉันรู้สึกว่ามันจำเป็นต้องออกจากบริษัท”

ตั้งแต่นั้นมา เธอยังอยู่กับการเรียนรู้ธุรกิจ และการศึกษาว่าเธอจะเข้ากับภาพรวมของธุรกิจได้อย่างไร ทักษะในการทำงานที่เธอได้รับจากการทำงานในนิวยอร์กช่วยเธอมาก แต่เธอไม่รู้รายละเอียดเรื่องการปลูกส้มและการพัฒนาที่ดิน

เธอมีครูที่ดี ซึ่งได้แก่คุณพ่อของเธอ เจอร์รี ชิโคนี ซึ่งได้ปลูกต้นส้มต้นแรกตั้งแต่อายุ 7 ปี พ่อของเขาก่อตั้งธุรกิจในปี 1919 และเจอร์รีก็เข้าร่วมอย่างไม่น่าถาม

ซูซานยอมรับว่าเธอรู้สึกหวั่นๆ กับการเข้าร่วมธุรกิจ เพราะพี่ชายของเธอเข้าทำงานอยู่แล้ว และพบว่ามันจะมีแรงเสียดทานเมื่อต้องทำงานกับพี่น้อง แต่เธอตัดสินใจว่ามันคุ้มที่จะลอง

สิ่งแรกที่พ่อของเธอทำคือ แนะนำให้เธอไปเรียนวิชาบัญชีเพื่อให้เธอมีทักษะด้านการเงินมากขึ้น

“ผมต้องการให้เธอมีความรู้เรื่องการวางแผน และมีความสามารถในการสร้างหุ้นส่วนกับเจ้าของที่ข้างๆ ได้ดีกว่าผม” เจอร์รีกล่าว “ผมมีเครือข่ายที่ดีอยู่แล้ว และการให้เธอสร้างเครือข่ายที่ดีจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ”

ขณะที่พ่อของเธอหมายถึงว่า เขาต้องการให้เธอพัฒนาเครือข่ายของ คนให้กว้างขวางขึ้น ซูซานกำลังคิดถึงเรื่องเครือข่ายคอมพิวเตอร์ สิ่งหนึ่ง ที่เธอต้องการทำในบริษัทคือการติดตั้งคอมพิวเตอร์ในสำนักงาน

“ตอนที่ฉันเริ่มทำงานที่นี่ เราไม่ได้ใช้คอมพิวเตอร์เลย” เธอบอก “สิ่งที่ทุกคนทำเป็นสิ่งที่ได้ทำกันมา 50 หรือ 60 ปีแล้ว แต่ฉันต้องการให้ งานเสร็จเร็ว และจะได้ไปทำอย่างอื่นต่อ”

ถึงแม้ว่าเธอจะมีหุ้นอยู่ร่วมกับพี่น้องคนอื่นๆ และลูกพี่ลูกน้องคนหนึ่ง ซูซานเป็นคนเดียวที่มีส่วนในการบริหารงานในแต่ละวัน เธอหวังว่าสักวัน หนึ่งเธอจะทำงานแทนพ่อของเธอ แต่พวกเขาเพียงยังไม่ได้หารือกันว่าเป็น เมื่อใด

ห่างออกไปครึ่งประเทศ บาร์บารา กอนเดล ตัดสินใจที่จะการซื้อ ธุรกิจของครอบครัวที่ตั้งอยู่ในชิคาโก เป็นกลยุทธ์ที่ดีที่สุดสำหรับเธอและสามี แต่ก็เชื่อว่าจะง่าย พ่อแม่ของเธออยากจะขายให้กับบริษัทเซอวิส แสตมปี เวิร์ด มากกว่าจะให้ลูกๆ ต้องมาแข่งกัน

บาร์บารากล่าวว่า ในช่วงเวลา 18 เดือนที่เคร่งเครียดนั้น มีการใช้ อารมณ์อยู่เต็มไปหมด พวกเขาตกลงที่จะให้หนักบัญชีของครอบครัวทำหน้าที่ เป็นผู้เจรจา เมื่อทุกอย่างจบลง บาร์บาราและสามีได้ซื้ออาคาร และ ทรัพย์สินของบริษัทแสตมปี

ในการคัดเลือกผู้ที่จะสานต่อธุรกิจครอบครัวของคุณ คุณจะต้องคุย ถึงเรื่องความหวังในอนาคตของคุณและเป้าหมาย ไม่ใช่เพียงแค่คุยเรื่อง การบริหารงาน หรือด้านการเงิน

21

ให้พนักงานประเมินตัวคุณ

ผู้จัดการที่ดีจะถูกฝึกให้ประเมินพนักงานของตนอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง การประเมินผลการทำงานที่เป็นทางการ และเป็นลายลักษณ์อักษรนี้ได้ถูกใช้ในการขึ้นเงินเดือน และเลื่อนตำแหน่ง หรือหาเหตุผลก่อนที่จะเลิกจ้าง แต่ผู้จัดการที่ดีควรจะต้องมั่นใจ และเปิดรับความคิดเห็นในลักษณะกลับกัน และให้พนักงานของเขาประเมินผลการทำงานของตนปีละหนึ่งครั้ง การขอให้พนักงานของคุณให้คะแนนการทำงานของคุณนั้นไม่ใช่เรื่องน่าสะพรึงกลัว และคุณจะได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์อีกด้วย นอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์บอกว่า พนักงานที่ไม่พอใจมากที่สุดจะลาออก มากกว่าที่จะบ่นให้เจ้านายฟัง ดังนั้น การขอให้พนักงานของคุณพูดจากใจจริงนั้น อาจช่วยให้พนักงานที่มีคุณค่าของคุณไม่ลาออก นอกจากนี้การเปิดโอกาสให้ติชมยังเป็นประโยชน์ต่อคุณและองค์กรในระยะยาวอีกด้วย

วิธีที่ง่ายที่สุดในการรับฟังข้อติชมจากใจจริงนั้น ได้แก่ การสร้างแบบประเมินผลสั้นๆ และขอให้พนักงานกรอกโดยไม่ต้องใส่ชื่อลงไป

ตัวอย่างคำถามที่คุณอาจนำไปใช้ได้

1. ขอให้อธิบายสไตล์ในการบริหารงานของคุณ
 - เผด็จการ
 - รับฟังความคิดเห็นใหม่ๆ
 - แข็งและไม่ยอมใคร
2. ฉันนำสิ่งที่ดีที่สุดจากพนักงานหรือไม่
 - ใช่
 - ไม่ใช่
 - บางครั้ง
 - โปรดขยายความ

3. ฉันควรทำอะไร เพื่อที่จะปรับปรุงวิธีการในการบริหารบริษัท
เขียนความคิดเห็นและระบุคำแนะนำด้วย.....
4. คุณจะแนะนำให้เพื่อนสมัครทำงานที่นี่หรือไม่ หากว่าเขามีความ
สามารถที่ตรงกับที่เราต้องการ
 - ถ้าคุณจะแนะนำ เพราะ.....
 - ถ้าคุณไม่แนะนำ เพราะ.....
5. ฉันได้ยกย่องพนักงานสำหรับผลการทำงานที่ดีในไตรมาสหรือไม?
6. ฉันได้ตำหนิพนักงานสำหรับงานที่ไม่ดี ต่อหน้าเพื่อนร่วมงานอื่น
หรือไม่?
7. การตัดสินใจครั้งไหนในรอบปีที่คุณคิดว่าฉันทำได้ดีที่สุด?
8. การตัดสินใจครั้งไหนในรอบปีที่คุณคิดว่าเป็นการตัดสินใจที่แย่ที่สุด?
9. คุณคิดว่าการแก้ปัญหา กับ.....คุณ จะแก้ปัญหา นั้นต่าง
จากที่ฉันทำไปอย่างไร?

คุณจะต้องขอให้พนักงานของคุณกรอกแบบฟอร์มนี้ให้ครบถ้วน และ
ส่งคืนภายในวันที่กำหนด และเตือนพนักงานว่าไม่ต้องลงชื่อ หลังจาก
ที่คุณทบทวนข้อคิดเห็นเหล่านี้แล้ว ให้จัดประชุมพนักงานเพื่อหารือถึงคำแนะนำ
ในการปรับปรุง และสิ่งที่คุณวางแผนที่จะตอบสนองต่างๆ

22

ลองตอบแบบสอบถามสำหรับผู้จัดการ

แบบสอบถามที่ออกแบบสำหรับตัวคุณเองเป็นสิ่งที่
คุณสามารถพบเห็นได้ในนิตยสารผู้หญิงทั่วไป แต่คุณไม่ค่อย
พบในหนังสือทางธุรกิจ แต่มันมีค่าที่เดียวที่จะลองนึกดูว่า
คุณจะจัดการกับงานที่ทำหายที่สุดของคุณในการบริหารธุรกิจ
ขนาดย่อมได้อย่างไร

การเป็นเจ้าของกิจการนั้นสามารถสร้างความเครียดได้อย่างไม่น่าเชื่อ แม้ว่าคุณจะมีคอมพิวเตอร์ โทรศัพท์มือถือ เพจเจอร์ สแกนเนอร์ และอีเมลล์ใช้ แต่ชีวิตเจ้าของกิจการก็ไม่ง่ายขึ้น ส่วนใหญ่แล้วมันไม่ต่างกับการเล่นกายกรรมผาดโผน

ดังนั้น ลองสละเวลาลักสองสามนาที่มาทำแบบสอบถามนี้ แต่ละข้อไม่มีคำตอบที่ถูกหรือผิดตายตัว แต่มันเป็นการกระตุ้นเตือนสติ และให้คุณปรับพฤติกรรม ในแบบสอบถามนี้มีด้วยกันสามส่วน คือ การจัดการ และงานบุคคล เรื่องของเงิน และสุดท้ายคือเรื่องเกี่ยวกับเวลา

การจัดการและงานบุคคล

1. คุณรู้สึกกลัว เมื่อมีคนเดินเข้ามาในห้องทำงานของคุณเพื่อขอคุยเป็นการส่วนตัวหรือไม่?
2. ครั้งสุดท้ายที่คุณได้ทานอาหารเช้าหรืออาหารกลางวันร่วมกับพนักงานสำคัญของคุณคือ?
3. ครั้งสุดท้ายที่คุณได้จัดการประชุมพนักงานนอกสถานที่?
4. นับจากต้นปีนี้ คุณได้เคยนำแนวความคิดที่พนักงานของคุณได้เสนอแนะมาใช้บ้างหรือไม่?
5. ถ้าคุณมีไม้กายสิทธิ์และสามารถที่จะกำจัดพนักงานที่ทำให้คุณรำคาญให้หายไปได้ ใครจะเป็นคนที่คุณต้องการกำจัดบ้าง?
6. คุณใช้เวลาค่อนข้างมากในแต่ละวันในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือไม่?
7. ครั้งสุดท้ายที่คุณจัดจ้างพนักงานคือ?
8. หรือไล่พนักงานออกคือ?
9. คุณได้จัดการอบรมนอกสถานที่ หรือช่วยเงินในการอบรมหรือไม่?
10. คุณมีพี่เลี้ยงหรือเพื่อนร่วมงานที่คุณสามารถโทรปรึกษาเมื่อมีปัญหาหรือไม่?

จากคำตอบของคุณเอง คุณอาจจะต้องปรับเปลี่ยนพนักงานของคุณ

อย่าลืมว่า ชีวิตเรานั้นสั้นเกินกว่าที่คุณจะต้องทำงานกับคนที่ทำให้คุณปวดเศียรเวียนเกล้า ในธุรกิจขนาดเล็ก ทุกๆ คนมีค่า เนื่องจากคุณคือเจ้านาย คุณสามารถที่จะเลือกคนที่คุณต้องการทำงานด้วยทุกวัน ถ้าเกิดว่ามีคลื่นใต้น้ำในหมู่พนักงานของคุณ คุณต้องคิดแล้วว่าจะจัดการกับคนคนนั้นอย่างไร มันไม่ใช่เรื่องที่จะมาจ่ายเงินให้คนที่สร้างปัญหาให้กับคุณ ในทางกลับกัน คุณก็ควรที่จะนำแนวความคิดที่ดีของพนักงานมาใช้ เพราะคุณกำลังจ่ายเงินให้เขาทำงาน ให้เขาฉลาดและสร้างสรรค์ ปล่อยให้เขาทำงานไปเถอะ

เรื่องการเงิน

1. ครึ่งสุดท้ายที่คุณคุยกับธนาคารของคุณคือ?
2. คุณนึกถึงเรื่องภาษีสำหรับปีหน้าหรือยัง?
3. โดยที่คุณไม่ต้องเปิดสมุดบัญชี คุณมีเงินเหลืออยู่ในบัญชีบริษัทเท่าไร?
4. คุณมีหนี้ที่ยังไม่ได้เก็บหลังจากที่เลยเวลาแล้วเท่าไร?
5. คุณค้างชำระเช็คพลาเยอร์เท่าไร?
6. ยอดขายของคุณในเดือนนี้เทียบกับเวลาเดียวกันในเดือนที่แล้วมากขึ้นหรือน้อยลง?
7. คุณมีเงินเพียงพอที่จะซื้ออุปกรณ์ใหม่เพื่อที่คุณจะเพิ่มผลผลิตได้หรือไม่?
8. ที่ปรึกษาบัญชีของคุณได้ดำเนินการภายใต้กฎหมายที่ทำให้คุณเสียภาษีน้อยที่สุดหรือไม่?
9. ที่ปรึกษาบัญชีของคุณเข้าใจภาวะเปียบใหม่ๆ เรื่องภาษีหรือไม่?
10. ตั้งแต่ต้นปีที่ผ่านมา คุณมีลูกค้าใหม่กี่ราย คุณเสียลูกค้าไปกี่ราย?

มันธุรกิจไม่น้อยที่ทำตัวเหมือนนกกระเจอกเทศ เมื่อต้องพบกับปัญหาทางการเงิน คุณจะต้องคอยตรวจสอบกระแสเงินสดของคุณในทุกวัน ทุกสัปดาห์ และทุกเดือน คอยกำจัดลูกค้าที่ไม่ชำระเงินตรงเวลา และที่สำคัญคุณจะต้องคอยสื่อสารอย่างเปิดเผยกับธนาคารของคุณ เพราะนายธนาคารไม่นิยมฟังเรื่องเซอร์ไพรส์

เรื่องเวลา

1. ในแต่ละวัน คุณให้เวลากับตัวเองเท่าไร?
2. คุณรู้สึกเหนื่อยล้าก่อนที่จะเริ่มงานหรือไม่?
3. คุณทำงานหนัก แต่ไม่ค่อยได้ผลอะไรหรือไม่?
4. รายการที่คุณต้องทำ ยาวกว่ารายการข้อปึงที่คุณมีหรือไม่?
5. คุณมีปัญหาในการเก็บหมายเลขโทรศัพท์ และโน้ตสำคัญๆ หรือไม่?
6. ใต้ทำงานของคุณรก และกองเอกสารที่คุณต้องอ่านก็มหาหรือไม่?
7. สมาชิกในครอบครัวของคุณและเพื่อนๆ บอกว่าคุณดูเหนื่อยหรือไม่?
8. ครั้งสุดท้ายที่คุณพักผ่อนถึงสองสัปดาห์คือ?
9. ในแต่ละวัน คุณหัวเราะกี่ครั้ง? (สำคัญนะ)
10. เครื่องปาล์ม หรือออร์กาไนเซอร์ของคุณมีข้อมูลล้นเกินไปหรือไม่?

ในโลกนี้ คงจะไม่มีใครที่ยุ่งมากไปกว่าเจ้าของกิจการ แต่การที่คุณยุ่งไม่ได้หมายความว่าความเสมอไปว่าคุณมีประสิทธิภาพ ถ้าคุณพบว่าคุณมีเวลาให้ตัวเองน้อยมากในแต่ละวัน คุณต้องเริ่มจัดเวลาให้ตัวเองแล้ว ลองออกไปเดินเล่น หรือจิบในช่วงบ่าย แทนที่จะคอยอัดด้วยกาแฟอย่างเดียว ขอให้พนักงานของคุณตัดข่าวที่น่าสนใจจากหนังสือพิมพ์และนิตยสาร และจัดใส่แฟ้ม เพื่อคุณจะได้นำไปอ่านในขณะที่คุณอาจต้องรอเมื่อมีนัด ลองนำปฏิทินงานของคุณกลับไปบ้านในทุกๆ ต้นเดือน และคุยกับสมาชิกในครอบครัวเพื่อจัดเวลาให้กับตัวเอง เขียนลงไปปฏิทินและอย่าเปลี่ยนแปลง การดูแลตัวเองควรจะเป็นเรื่องที่ทำก่อน เพราะยังมีอีกหลายต่อหลายคนที่ต้องอาศัยคุณ

23

ทำความเข้าใจกับคำว่า “ความสำเร็จ”

หากคุณขอให้เจ้าของกิจการนิยามคำว่า “ความสำเร็จ” ด้วยคำสามคำ เจ้าของกิจการจะตอบคุณในหลายๆ รูปแบบ

“อิสระ การควบคุม ความมั่นคง”

“ความสุข ผลตอบแทนทางการเงิน การนับหน้าถือตา”

“ความภูมิใจ ค่าเงินยอ ความล้มเหลว”

การจะนิยามความสำเร็จนั้นเป็นเรื่องยาก แต่เจ้าของกิจการส่วนใหญ่ก็หลงใหลในความสำเร็จ แล้วคุณจะนิยามความสำเร็จอย่างไรในเมื่อแต่ละคนมีความคิดที่แตกต่างกัน หนทางที่ดีที่สุดกลับเป็นการศึกษาจากกรณีที่เกิดขึ้นจริง ในการทำแบบสอบถามระดับประเทศ เราพบว่าสิ่งที่มีเหมือนกันหลายอย่างนั่นคือ ผู้ที่ประสบความสำเร็จทำงานหนักเพื่อที่จะให้สมดุลทั้งชีวิตงานและชีวิตครอบครัว คนที่ประสบความสำเร็จอาศัยที่เลี้ยงเพื่อให้ธุรกิจเติบโตได้ คนที่ประสบความสำเร็จจะแวดล้อมตัวเองด้วยคนที่ประสบความสำเร็จด้านอื่นๆ และกำหนดเวลาว่าจะอุทิศให้กับธุรกิจของตนเท่าไร

มาร์เซีย คาร์เซย์ ซึ่งเป็นผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ที่ประสบความสำเร็จบอกว่า “ฉันทิ้งงานในทันทีที่ออกจากที่ทำงาน” ถึงแม้ว่าเธออาจเอางานกลับไปทำที่บ้านเป็นเวลาสองสามชั่วโมง แต่การเอาชนะความบ้างานนั้นก็ช่วยคาร์เซย์มาก บริษัทของเธอได้กลายเป็นบริษัทผลิตรายการโทรทัศน์อิสระที่ประสบความสำเร็จที่สุดในโลก ด้วยการเติบโตที่รวดเร็ว

ถึงแม้ว่าเธอจะมีแรงกดดันที่จะต้องบริหารธุรกิจที่มีกำไรมหาศาล เธอก็ถือว่าครอบครัวต้องมาก่อน ด้วยการคุยกับสามีและลูกๆ จากที่ทำงาน

“ฉันจำเป็นต้องสร้างสมดุลของชีวิต” เธอกล่าว “ฉันเชื่อในการทำงานเป็นทีม และเชื่อในการมอบหมายงาน”

มาร์เซีย ผู้ซึ่งสัญญากับตัวเองว่าใช้เวลานอกที่ทำงานในการพบกับผู้คน ได้นิยามความสำเร็จว่า “ความกล้าหาญ มุมมอง และหัวสมองที่โล่ง”

แมรี แอน แมคคิออร์ ที่ปรึกษาจากเมืองทิบูรอน รัฐแคลิฟอร์เนียกล่าวว่า เธอคิดว่าเธอประสบความสำเร็จ ถ้าเธอมีหนี้้น้อยต่ำกว่า 5

พันเหรียญ และ “ลูกๆ ของฉันสามารถดูแลตัวเองได้”

รจินา เฟลปส์ ผู้ก่อตั้ง เฮลท์ พลัส นิยามคำว่าความสำเร็จว่า “อิสระ
ความสุข และสามารถสร้างสิ่งที่แตกต่าง”

ซูซาน ทัคเกอร์ เจ้าของร้าน วัน สต็อป กราฟฟิก ในซานฟรานซิสโก
มุ่งไปสู่ “การทำกำไรอย่างสม่ำเสมอ ความเครียดที่น้อยลง และการเป็น
ที่ยอมรับ/ชื่อเสียง” ซูซานบอกว่า เธอจะบอกว่าเธอประสบความสำเร็จ
ได้เมื่อเธอสามารถงานได้มากขึ้น และเมื่อเธอสามารถจ้างผู้จัดการทั่ว
ไปที่เก่งกาจเพื่อที่เธอจะได้มีเวลาเป็นของตัวเองมากขึ้น

เทอรี โอ ซันลิแวน ซึ่งทำงานกับ ซีเอแอล อินซัวรันซ์ ในซานฟรานซิสโก
บอกว่า บุคคลที่ประสบความสำเร็จได้แก่คนที่มีความสุข มีอิสระ และมี
ทิศทางที่แน่นอน

“ผมพยายามที่จะจัดเรียงความสำคัญในเรื่องต่างๆ และระลึกตลอด
เวลาว่า เรื่องที่เกี่ยวกับชีวิตนั้นอยู่เหนือการทำงานเสมอ” เขาบอก

ในฐานะเจ้าของกิจการ คุณจะต้องรู้ว่าอะไรคือสิ่งที่จะนำคุณไปสู่จุด
ที่คุณถือว่าประสบความสำเร็จ ลองนึกดูว่ามันมีความหมายกับคุณอย่างไร
และทำให้สำเร็จ