

# สารบัญ

บทนำ 13

## PART 1 วิธีบริหารเจ้านาย

- 1 เจ้านาย 12 ประเภท 29
- 2 วิธีทำให้เจ้านายทุกประเภทมีความสุข 39
- 3 วิธีได้รับสิ่งที่ดีที่สุดจากเจ้านาย 45
- 4 วิธีใช้ประโยชน์จากการประเมินผลงาน 53
- 5 วิธีขอเงินเดือน 60
- 6 วิธีรับมือกับคำขอที่ไร้เหตุผล 72
- 7 วิธีรับมือกับคนพาล 76



## PART 2 วิธีบริหารเพื่อนร่วมงาน

- 8 วิธีได้รับความเคารพนับถือจากเพื่อนร่วมงาน 87
- 9 วิธีเล่นการเมืองในที่ทำงานอย่างทวารสะอาด 92
- 10 วิธีสหายที่ปรึกษา 97
- 11 เพื่อนร่วมงานที่น่ารำคาญ 10 ประเภท 101
- 12 วิธีรับมือกับทนายความของบริษัท 110
- 13 วิธีใช้งานเครือข่ายสังคมออนไลน์ 115
- 14 วิธีปลงประภายในที่ประชุม 122



## PART 3 วิธีบริหารลูกน้อง

- 15 อะไรคือความเชื่อของสุดยอดเจ้านาย 136
- 16 วิธีเป็นเจ้านายที่ดีกว่าเดิม 141
- 17 วิธีจ้างยอดฝีมือ 148
- 18 วิธีจัดการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ 153
- 19 วิธีวิพากษ์วิจารณ์ลูกน้อง 157
- 20 วิธีรับมือกับคนขี้บ่น 162
- 21 วิธีไล่พนักงานออก 167

## PART 4 **วิธีบริหารตัวเอง**

- 22** วิธีสร้างความมั่นคงในอาชีพการงาน 174
- 23** วิธีทำให้คุณมีเวลามากพอ 180
- 24** วิธีสละหางานในฝัน 186
- 25** วิธีทำให้ถูกเรียกไปสัมภาษณ์งาน 193
- 26** วิธีทำให้การสัมภาษณ์งานออกมายอดเยี่ยม 199
- 27** วิธีทำให้ความล้มเหลวคือเรื่องเป็นไปไม่ได้ 206
- 28** วิธีกลายเป็นคนมองโลกในแง่ดีมากขึ้น 212

เคล็ดลับข้อที่ 22

**PART 5 วิธีสื่อสาร**

- 29** กฎ 5 ข้อในการสื่อสารทางธุรกิจ 222
- 30** วิธีดำเนินการสนทนา 230
- 31** วิธีเขียนอีเมลให้น่าสนใจ 234
- 32** วิธีนำเสนอให้น่าจดจำ 240
- 33** วิธีผูกมิตรกับผู้คน 250
- 34** วิธีเจรจาต่อรอง 257
- 35** วิธีจัดการกับอีเมลกวนใจ 264



35

## PART 6 วิธีจัดการกับเรื่องเร่งด่วน

- 36 ทำอย่างไรถ้าคุณเกะกะงานของตัวเอง 276
- 37 ทำอย่างไรถ้าคุณทำพัง 282
- 38 ทำอย่างไรถ้าเกิดวิกฤติในชีวิตส่วนตัว 288
- 39 ทำอย่างไรถ้ามีการไล่พนักงานออก 293
- 40 ทำอย่างไรถ้าคุณกำลังเครียด 301
- 41 ทำอย่างไรถ้าคุณกำลังกลัว 309
- 42 ทำอย่างไรถ้าคุณรู้สึกเหมือนถูกปฏิเสธ 314

## PART 7 วิธีรับมือกับเรื่องชั่วร้าย

- 43** วิธีจัดวางการเมืองสกปรกในที่ทำงาน 325
- 44** วิธีรับมือกับกลยุทธ์ในการบริหารตามกระแสนิยม 338
- 45** วิธีจับโกหกในที่ทำงาน 350
- 46** วิธีระบุสติดีปลอม 357
- 47** 8 เรื่องโกหกที่เจ้านายส่วนใหญ่ชอบบอก 362
- 48** สถานการณ์ 7 แบบที่คุณสามารถโกหกเจ้านายได้ 369
- 49** วิธีป่าวประกาศเรื่องทุจริตอย่างปลอดภัย 374
- ประวัติผู้เขียน 381

# บทนำ

ในช่วง 30 ปีที่ผ่านมา ผมยึดมั่นอยู่กับภารกิจในการเสาะหากลยุทธ์ และเทคนิคที่จะช่วยกำจัดเรื่องบดขบในโลกรธุรกิจ รวมถึงช่วยให้คุณทำสิ่งต่าง ๆ เสร็จได้อย่างรวดเร็วและง่ายดายกว่าที่คุณคิด

ในฐานะผู้สื่อข่าว ผมเคยสัมภาษณ์ผู้บริหารมาแล้วหลายร้อยคน ไล่ตั้งแต่บุคคลที่กลายเป็นตำนาน ไปจนถึงผู้ประกอบการที่ไม่โด่งดัง ซึ่งกำลังปลุกปล้ำอยู่กับบริษัทตั้งใหม่แห่งแรกของตัวเอง รวมถึงบรรดาผู้เชี่ยวชาญด้านการขายและการตลาดอีกหลายสิบคน ในฐานะที่ผมเป็นทั้งวิศวกรและนักการตลาด ผมได้มีส่วนร่วมในการเติบโตขององค์กรหนึ่ง ที่ประสบความสำเร็จอย่างน่าทึ่ง และได้จับตามอง (ด้วยตาตัวเองอย่างใกล้ชิด) ตอนที่บริษัทยักษ์ใหญ่สองแห่งต้องพังทลายเพราะความโง่เขลาของพวกเขาเอง

ในช่วง 7 ปีที่ผ่านมา ผมพูดคุยกับผู้อ่านบล็อกนับล้าน ๆ คนของ ผมเกี่ยวกับการเอาตัวรอดและการประสบความสำเร็จในโลกรธุรกิจอยู่ทุกวัน ซึ่งบล็อกของผมเคยอยู่บนเว็บไซต์ของนิตยสารออนไลน์ในแวดวงธุรกิจอย่าง *บีเนต* และเว็บไซต์ของสถานีโทรทัศน์ซีบีเอส นิวส์ ในปัจจุบันมันอยู่บนเว็บไซต์ Inc.com

และหนังสือเล่มนี้คือผลลัพธ์ที่ได้จากภารกิจดังกล่าว



หนังสือเล่มนี้ไม่ได้อัดแน่นไปด้วยทฤษฎี แต่มั่นเต็มไปด้วยวิธีการที่สามารถนำไปใช้ได้กับสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้นทุกวันซึ่งพบได้ในแทบทุกบริษัท

อย่างไรก็ตาม หนังสือเล่มนี้ยังประกอบไปด้วยหลักการเกี่ยวกับธุรกิจและเรื่องบัดชบต่าง ๆ คุณสามารถใช้ประโยชน์จากหนังสือเล่มนี้ได้โดยไม่จำเป็นต้องรู้เกี่ยวกับหลักการเหล่านั้น แต่สำหรับผู้่านที่สนใจเกี่ยวกับหลักการที่ผมพูดถึง หลักการที่ว่านี่มีดังต่อไปนี้ครับ

## ทุกคนเป็นคนทำงานอิสระ

ในอดีตคนส่วนใหญ่จะทำงานกับบริษัทใดบริษัทหนึ่ง และมักคาดหวังว่าตัวเองจะทำงานกับบริษัทดังกล่าวมานานหลายสิบปี บริษัทบางแห่งถึงขั้นออกนโยบายโยกย้ายให้พนักงานทำงานกับพวกเขาไป “ตลอดชีวิต” ด้วย

ในสมัยนั้นนายจ้างกับลูกจ้างจะทำสัญญากันอย่างชัดเจน นายจ้างจะมอบความมั่นคงในอาชีพการงานให้กับลูกจ้าง ส่วนลูกจ้างก็ตอบแทนด้วยการมีความจงรักภักดี นอกจากนี้ นายจ้างมักหวาดระแวงลูกจ้างที่ชอบเปลี่ยนงานบ่อย ๆ

ในระดับล่างสุดขององค์กรจะประกอบไปด้วยคนทำงานอิสระหรือที่ปรึกษา ซึ่งเปรียบได้กับพวกซีแพคที่ไม่มีปัญหาหางานประจำทำ จึงต้องขายตัวเองเข้าไปชั่วคราว

แต่โลกแบบนั้นได้หายไปแล้ว ปัจจุบันแทนที่บริษัทจะมอบความมั่นคงในอาชีพการงาน พวกเขากลับโยกย้ายงานต่าง ๆ ในแบบที่จะทำให้พวกเขาเสียเงินน้อยที่สุด ในขณะที่เดียวกัน คนที่ทำงานกับบริษัทเพียงแห่งเดียวมานานเกินไปมักถูกมองว่าเป็นพวกล่าหลังหรือขาดความคิดริเริ่ม

ปัจจุบันทุกคนเป็นคนทำงานอิสระ ถึงแม้คุณจะได้รับเงินเดือนพร้อมด้วยสวัสดิการ ผลประโยชน์ตอบแทนอื่น วันลาพักร้อน และ

ชื่อตำแหน่งที่ฟังดูเท่ คุณก็ยังคงเป็นคนทำงานอิสระ ถ้าคุณไม่ขายตัวเอง  
เข้าไปซ้ำๆ คุณจะตกงานก่อนที่จะพูดคำว่าของชาวจบเสียอีก

นี่หมายความว่า คุณต้องไม่เพียงเปิดใจให้กว้าง แต่คุณยังต้องมี  
ความกระตือรือร้นและมองหาโอกาสที่จะได้งานใหม่ ๆ อยู่เสมอ ในฐานะ  
คนทำงานอิสระ เป้าหมายของคุณต้องเป็นการหางานใหม่ให้ได้ โดย  
หวังว่างานนั้นจะสนุกสนานกว่าและให้ค่าตอบแทนมากกว่างานที่คุณกำลัง  
ทำอยู่

## คุณเป็นนายของตัวเอง

สิ่งที่มาพร้อมกับแนวคิดอันล้ำสมัยเกี่ยวกับความมั่นคงในอาชีพการงาน  
คือลำดับขั้นในการบริหาร กล่าวคือ คุณทำงานให้เจ้านาย ซึ่งทำงานให้  
เจ้านายที่มีตำแหน่งสูงกว่า ซึ่งทำงานให้ซีอีโอ ซึ่งทำงานให้คณะกรรมการ  
บริษัท ซึ่งทำงานให้นักลงทุนอีกที

ในขณะที่โครงสร้างแบบนี้ยังคงมีอยู่ในโลกธุรกิจ แต่เมื่อคุณเป็น  
คนทำงานอิสระ คุณก็ไม่จำเป็นต้องมองว่าตัวเอง “อยู่ใต้อาณัติ” คนอื่น  
เจ้านายจะเปรียบเหมือนลูกค้ำมากกว่า ซึ่งนั่นหมายความว่า คุณต้อง  
บริหารความสัมพันธ์กับเจ้านายให้ดี

ในทำนองเดียวกัน แนวคิดดั้งเดิมของการเป็นเจ้านายนับวันยิ่ง  
ไร้ความหมายมากขึ้นทุกที ลูกจ้างของคุณ (ซึ่งเป็นคนที่เฉลียวฉลาดและ  
“เข้าใจ” แล้วว่าตัวเองเป็นคนทำงานอิสระ) จะไม่ยอมทำตามคำพูดของ  
คุณเพียงเพราะตำแหน่งของคุณเหนือกว่าพวกเขา

นั่นแค่เริ่มต้นเท่านั้น ในฐานะคนทำงานอิสระ คุณไม่เพียงต้อง  
บริหารจัดการทั้งเบื้องบนและเบื้องล่าง แต่ยังต้องบริหารจัดการด้านข้าง  
ด้วย คุณต้องชักจูงและโน้มน้าวเพื่อนร่วมงานของคุณเพื่อช่วยให้คุณ

บรรลุปเป้าหมาย ซึ่งนั่นมักเกิดขึ้นได้ด้วยการศึกษาที่คุณช่วยให้พวกเขาบรรลุปเป้าหมาย

ท้ายที่สุดและสำคัญที่สุดก็คือ คุณต้องเรียนรู้ที่จะบริหารจัดการจากภายใน กล่าวคือ คุณต้องควบคุมความคิด นิสัย และการกระทำของคุณเพื่อบรรลุปเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่กว่าเดิม

## คุณต้องขายตัวเอง

เนื่องจากตอนนี้คุณเป็นคนทำงานอิสระและเป็นนายของตัวเอง คุณจึงต้องเป็นนักขายด้วยไม่ว่าจะอยากเป็นหรือไม่ก็ตาม

ถ้าคุณไม่สามารถขายตัวเอง ขายความสามารถ หรือขายแนวคิด คุณก็ควรยอมแพ้ตั้งแต่ตอนนี้ เพราะถ้าคุณยังไม่แต่งงาน คุณก็จะเป็นแบบนั้นในอีกไม่ช้า และคุณอาจแต่งงานไปตลอดชีวิตเลยก็ได้

แต่มีคนอีกจำนวนมากจนน่าตกใจที่ไม่อยากเรียนรู้วิธีการขาย บางทีอาจเป็นเพราะวัฒนธรรมสมัยนิยมมองว่ากระบวนการขายเป็นเรื่องน่ารังเกียจ ไม่น่าไว้ใจ และน่าสะอิดสะเอียน

ในภาพยนตร์ ละคร และรายการโทรทัศน์แทบทุกเรื่อง ตัวละครที่เป็นพนักงานขายมักถูกวาดภาพว่าเป็นพวกปากหวานกันเปรี้ยวหรือไม่ก็เป็นพวกไม่เอาไหนที่น่าสมเพช มุมมองดังกล่าวได้แพร่กระจายไปในแวดวงการศึกษา จนมีมหาวิทยาลัยเพียงไม่กี่แห่งที่สอนเรื่องการขายในโรงเรียนธุรกิจของพวกเขา

อันที่จริงการขายคือหัวใจของธุรกิจ บริษัทที่ขายผลิตภัณฑ์ของตัวเองไม่ได้ยอมล้มละลาย แม้กระทั่งองค์กรไม่แสวงหากำไรและหน่วยงานของรัฐก็ยังคงพึ่งพาความสามารถของ *ใครสักคน* เพื่อขายประโยชน์ที่จะได้รับจากบริการต่าง ๆ ของพวกเขา

ถ้าคุณอยากมีความมั่นคงในอาชีพการงานอย่างแท้จริง ก็จงเรียนรู้ที่จะขาย

## ความชัดเจนเป็นบ่อเกิดของอำนาจ

เนื่องจากคุณต้องบริหารคน (เบื้องบน เบื้องล่าง และด้านข้าง) รวมถึงขายคุณค่าของตัวเองให้กับคนอื่นเหล่านั้นทุกวัน ทักษะการขายและการบริหารที่มีความสำคัญที่สุดก็คือ ความสามารถในการทำให้พวกเขาเข้าใจคุณ

ในอดีตความคลุมเครืออาจมีประโยชน์อยู่บ้าง ในขณะที่วิศวกรและนักวิทยาศาสตร์ถูกคาดหวังว่าจะต้องสื่อสารอย่างชัดเจน แต่นักธุรกิจกลับมองว่าความคลุมเครือมีประโยชน์ เหมือนกับคำกล่าวที่ว่า “จับไม่ได้ ไล่ไม่ทัน”

อย่างไรก็ตาม ทุกวันนี้เราใช้ชีวิตและทำงานในโลกที่มีข้อมูลท่วมท้น งานวิจัยของบริษัทแมคคินซีค้นพบว่าโดยเฉลี่ยแล้วพนักงานบริษัทจะรับและส่งอีเมลมากกว่าหนึ่งร้อยฉบับต่อวัน นี่เป็นกิจกรรมที่กินเวลาทำงานเกือบหนึ่งในสามของวันเลยทีเดียว

ที่ย่ำแย่กว่านั้นคือ อิทธิพลที่ไม่อาจหยุดยั้งได้ของยุคโลกาภิวัตน์ และคอมพิวเตอร์ทำให้ธุรกิจซับซ้อนยิ่งขึ้นไปอีก ผลที่ตามมาก็คือ คุณค่าใดก็ตามที่เคยมีอยู่ในการสื่อสารที่ซับซ้อนจนต้องตีความหมายได้ตายไปนานแล้ว

ในโลกที่มีข้อมูลท่วมท้น ความท้าทายที่แท้จริงอยู่ที่การทำเรื่องซับซ้อนให้กลายเป็นเรื่องง่ายโดยไม่ให้มันดูง่ายจนเกินไป คนที่เชี่ยวชาญเรื่องนี้ย่อมมีอำนาจมากกว่าคนที่กำลังจะจมลงในทะเลของข้อมูลที่ไม่กระจุกสิ้นสุด

## คนยอมเหนือกว่าเทคโนโลยี

เป็นเวลาหลายสิบปีแล้วที่บริษัทเทคโนโลยีต่าง ๆ ได้โน้มน้าวให้ผู้คนที่เชื่อในแนวคิดไร้สาระที่ว่า เทคโนโลยีสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วยตัวมันเอง แต่เทคโนโลยีทำได้แค่เพิ่มความเร็วในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์ ซึ่งอาจช่วยแก้ปัญหาหรือไม่ก็สร้างปัญหาใหม่ ๆ

ตัวอย่างเช่น ตอนที่อีเมลถูกเอาเข้ามาใช้ในองค์กรต่าง ๆ เป็นครั้งแรก ผู้คนคาดการณ์ว่ามันจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน จากที่เคยต้องใช้เวลา 1 ชั่วโมงในการพิมพ์และแจกจ่ายบันทึกหนึ่งฉบับ อีเมลสามารถทำเสร็จได้ภายในไม่กี่นาที

น่าเสียดายในขณะที่บางคนใช้อีเมลเพื่อประหยัดเวลาในการเขียนบันทึก บางคนกลับใช้มันเพื่อเพิ่มจำนวนบันทึกที่ตัวเองส่งให้ผู้อื่น จนส่งผลให้มีข้อมูลมากเกินไป

ในขณะที่เราอาจมีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีมากขึ้น พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กรสมัยใหม่ (เช่น การสร้างพันธมิตร การเสาะหาที่ปรึกษา การขายแนวคิด ฯลฯ) กลับไม่ได้แตกต่างไปจากที่พบเห็นได้ในทุกยุคทุกสมัยเลย

ถึงแม้การทำความเข้าใจวิธีใช้เทคโนโลยีในปัจจุบันจะมีประโยชน์ แต่ความสามารถในการสร้างคุณค่าเกิดจากการเข้าใจผู้อื่น ค้นหาแรงจูงใจของพวกเขา และเรียนรู้ที่จะตอบสนองความต้องการของพวกเขา

ดังนั้น หนังสือเล่มนี้จึงเน้นไปที่มนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ มากกว่าเทคโนโลยี ตัวอย่างเช่น ถ้าผมอธิบายเทคนิคในการใช้เครือข่ายสังคมออนไลน์และอีเมล ผมจะเน้นเรื่องการใช้เทคโนโลยีเหล่านี้ในการจูงใจผู้อื่น

## ความกล้าคือสิ่งสำคัญ

ในขณะที่คุณอ่านหนังสือเล่มนี้ คุณอาจค้นพบว่าบางครั้งการนึกภาพตัวเองทำตามคำแนะนำบางอย่างหรือเลียนแบบบทสนทนาที่ผมยกตัวอย่างเอาไว้เป็นเรื่องยาก แต่ความรู้สึกนี้เป็นสัญญาณว่าคุณต้องทำตามคำแนะนำเหล่านั้น

ตัวอย่างเช่น สมมุติว่าคุณกลัวที่จะขัดจังหวะเจ้านายที่กำลังตะคอกใส่คุณ บอกให้เขาปฏิบัติต่อคุณแบบมืออาชีพ และเดินออกมาหากเขาไม่ยอมทำตาม ความกลัวของคุณแสดงให้เห็นว่าคุณมีแนวโน้มจะตกเป็นเหยื่อ

และมันก็เป็นแบบนี้จริง ๆ วิธีเดียวที่คุณจะป้องกันไม่让自己ตกเป็นเหยื่อก็คือ ลงมือทำในสิ่งที่คุณรู้สึกอึดอัดตั้งแต่ที่คุณอ่านเจอ และมีความกล้าเข้าไป!

ความกล้าไม่เหมือนกับความไม่กลัว มีเพียงคนโง่เท่านั้นที่ไม่กลัวอะไรเลย ความกล้าหมายถึงการเสี่ยงเพื่อให้ได้ในสิ่งที่คุณต้องการ มันคือการเผชิญหน้ากับความเป็นจริงที่ว่าถ้าคุณลุกขึ้นสู้เพื่อตัวเอง คุณอาจตกงานได้

ในหนังสือเล่มนี้ผมจะอธิบายวิธีวางรากฐานเพื่อให้แน่ใจว่านอกจากคุณจะไม่ตกงานแล้ว คุณยังอยู่ในจุดที่สามารถหางานที่ดีกว่าได้ด้วย แต่ทุกคำแนะนำในโลกย่อมไร้ประโยชน์หากคุณไม่สามารถรวบรวมความกล้าที่จะทำมัน

## ความเชื่อกระตุ้นให้เกิดผลลัพธ์

ในย่อหน้าก่อนผมพยายามให้คำจำกัดความใหม่ (หรืออย่างน้อยก็ตั้งคำถามกับคุณ) เกี่ยวกับความเชื่อทั่วไปในที่ทำงาน บทบาทของคุณในที่ทำงาน และธรรมชาติของความสัมพันธ์ในที่ทำงานของคุณ

ผมทำแบบนี้เพราะความเชื่อเป็นตัวกำหนดว่าคุณจะประสบความสำเร็จในโลกธุรกิจหรือไม่ การจะประสบความสำเร็จได้นั้นคุณต้องสามารถแยกแยะความแตกต่างระหว่างข้อเท็จจริง (ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความเป็นจริง) กับความเชื่อ (ซึ่งคุณเป็นผู้ตีความว่าความเป็นจริงที่ว่่านั้นหมายถึงอะไร)

ความเชื่อ (ไม่ใช่ข้อเท็จจริง) เป็นตัวกำหนดว่าคุณจะทำได้ดี (หรือแย่) แค่ไหนในสถานการณ์หนึ่ง ๆ เพื่อให้คุณเห็นภาพชัดเจน ลองจินตนาการว่าเศรษฐกิจกำลังเติบโตช้ามาก เศรษฐกิจคือข้อเท็จจริง ส่วนความเชื่อของคุณจะเข้ามามีบทบาทต่อเมื่อคุณตัดสินใจแล้วว่าข้อเท็จจริงดังกล่าวมีความหมายอย่างไรกับคุณ

ตัวอย่างเช่น คนหนึ่งอาจตีความการที่เศรษฐกิจเติบโตช้าว่า “แทบเป็นไปได้เลยที่ฉันจะหางานทำได้” นั่นคือความเชื่อ ส่วนอีกคนอาจตีความว่า “บริษัทยังต้องการความช่วยเหลือจากฉันมากกว่าเดิม” ซึ่งนั่นก็เป็นความเชื่อเช่นกัน

ข้อเท็จจริงเดียวกันสามารถก่อให้เกิดความเชื่อสองอย่างที่ตรงข้ามกัน แล้วความเชื่อใด “เป็นความจริง” กันแน่ นั่นไม่ใช่เรื่องสำคัญเลยครับ ประเด็นสำคัญคือ คนที่เชื่อว่าแทบเป็นไปได้เลยที่จะหางานทำได้ย่อมมีแนวโน้มน้อยลงที่จะหางานทำได้ หรือสัมภาษณ์งานออกมาได้แย่มากว่าคนที่เชื่อว่าตัวเองเป็นที่ต้องการมากกว่าเดิม

โลกธุรกิจเต็มไปด้วยความท้าทาย บางครั้งการแข่งขันก็ไม่ยุติธรรม บางครั้งผู้คนก็ทำอะไรแปลก ๆ บางครั้งข้อตกลงก็กลับตาลปัตร หรือบางครั้งแผนการก็ไม่ได้ลงเอยด้วยดี