

สารบัญ

บทนำ 15

บทที่ 1 ลูกน้องไม่จำเป็นต้องเชื่อฟังหัวหน้าไปหมดทุกเรื่อง

“วิธีคิด” ของลูกน้องที่หัวหน้า “อยากสนับสนุน”

1 เชื่อกันว่าความพยายามอยู่ที่ไหน
ความสำเร็จอยู่ที่นั่น 23

- ครูที่พูดเสมอว่าเด็กคนไหนไปต้องประสบความสำเร็จแน่ ๆ
- คนที่เล่นเบสบอลไม่ได้เรื่องสามารถกลายเป็น
นักเดินและพิตเชอร์ที่น่าชัยชนะมาให้ทีมได้

แต่ในชีวิตการทำงาน

ก็ยังเริ่มจากการเป็น “เด็กมีปัญหา” 30

- ต่อต้านสหภาพแรงงานจนเกิดเรื่อง
- ทำสิ่งที่ควรทำ
- แล้วคนอื่นจะยอมรับเราในที่สุด
- พบกับหัวหน้าที่เคารพ
มาจนถึงทุกวันนี้

3 ตั้งใจทำงานให้กับคนที่เคารพ 37

- หัวหน้าย่อมอยากสอนลูกน้องที่มีความพยายาม • ตั้งใจทำงานให้คนที่ยอมรับในความมุ่งมั่นของเรา • เหตุการณ์ที่ทำให้มั่นใจว่าความรู้สึกสามารถส่งต่อถึงกันได้

4 ตรงดิ่งไปหาคนที่คุยด้วยได้ 44

- กล้าเข้าหาผู้จัดการฝ่ายที่อยู่สูงเกินเอื้อม • คนที่มีความสามารถย่อมมองเห็นความสามารถของลูกน้อง

5 สถานการณ์ยิ่งแย่งยิ่งต้องหาเป้าหมายให้เจอ 49

- ไม่มีประสบการณ์ไหนที่ไร้ค่า • ถ้ามเคล็ดลึบจากคนที่ประสบความสำเร็จ

6 เป็นตัวของตัวเองบ้าง 54

- หัวหน้าไม่ได้ต้องการลูกน้องหัวอ่อนยอมตามไปหมดทุกอย่าง
- หัวหน้าเชื่อว่าจะเชื่อใจลูกน้องคนไหนได้ในไม่กี่เดือน

7 อย่างหยุดหยัดกับคำบ่นเล็ก ๆ น้อย ๆ

ของหัวหน้า 59

- หัวหน้ารู้จักแจ้งจุดอ่อนของลูกน้องแต่ละคนดี • หัวหน้าไม่ได้บ่นเพราะอยากต่อว่าลูกน้อง

8 หัวหน้าใส่ใจว่าลูกน้องเป็นคนอย่างไรด้วย 63

- คุณปฏิบัติกับพนักงานในร้านอย่างไรตอนไปกินข้าวกลางวัน
- หัวหน้าจะเห็น “นิสัย” ของลูกน้องได้ดีที่สุดตอนออกทำงานนอกสถานที่ • “ลูกน้องที่ทำงานเก่งแต่นิสัยไม่ดี” คือลูกน้องที่น่าปวดหัวที่สุด

บทที่ 2 ลูกน้องควร “ทำเกิน” ไว้ก่อน

“โฮเร็นโซ” ของลูกน้องที่หัวหน้า “อยากสนับสนุน”

9 หัวหน้าแต่ละคนมีความคาดหวัง

กับโฮเร็นโซไม่เท่ากัน 71

- คนที่จะตัดสินใจว่าการโฮเร็นโซครั้งนั้นดีหรือไม่ไม่ใช่ตัวเรา
- ดูด้วยว่าหัวหน้าต้องการให้โฮเร็นโซอย่างไร

10 ลูกน้องต้องรู้จักถามในสิ่งที่หัวหน้าไม่ได้พูด 75

- ถามแบบ 5W2H • ถ้าผู้จัดการแผนกไม่รู้ก็ไปถามผู้จัดการฝ่าย

11 “ทำเกิน” ไว้ก่อน 79

- ทำเกินดีกว่าทำขาด • เมื่อ “ทำเกิน” จนเป็นที่น่าพอใจ หัวหน้าจะบอกให้ลด “ทำแต่พอดี” เอง • หากจำเป็นก็โฮเร็นโซเรื่องส่วนตัวบ้าง

12 พูดให้ชัดเจนว่าต้องการอะไรจากหัวหน้า 83

- บอกไปตรง ๆ เลยกว่าเป็นเรื่องดีหรือเรื่องร้าย • อย่าโยนให้คนอื่นมาพูดกับหัวหน้าแทน

แยก “ข้อเท็จจริง” กับ “ความคิดเห็น”

ออกจากกัน 87

- คำว่า “ไม่เป็นไร” คือความคิดเห็น ไม่ใช่ข้อเท็จจริง
- ทีมที่ไม่มีใครกล้าบอกข่าวร้ายกับหัวหน้าเป็นทีมที่ใช้ไม่ได้

- 14 ถ้าเข้าใจงานอย่างถ่องแท้
การโฮเร็นโซจะเป็นเรื่องง่ายในทันที 91
- เสียวรินาที่ที่เกิดประกายไฟคือตอนไหน

- 15 ยิ่งโฮเร็นโซบ่อยก็ยิ่งเป็นประโยชน์กับตัวเอง 93
- ตอบกลับทุกครั้งที่ได้รับอีเมล • คนเรานั้นถนัดไม่ถึงมือทำทันที
ก็จะลืมไปเลย • การโฮเร็นโซบ่อย ๆ ช่วยให้งานออกมาดีขึ้น

บทที่ 3 ลูกน้องไม่จำเป็นต้องทำงาน ให้สมบูรณ์แบบตลอดเวลา

“ทักษะการทำงาน” ของลูกน้องคือหัวหน้า “อย่าลืมนับสนุน”

- 16 ต้องคิดเองให้เป็นและรู้จักนึกถึงหน้างาน 101
- คิดเผื่อให้หัวหน้า • ประสิทธิภาพหน้างานจะเป็นประโยชน์
ในอนาคต

- 17 “ข้อเท็จจริง” คือสิ่งที่โน้มน้าวหัวหน้าได้ดีที่สุด 105
- ถึงเป็นหัวหน้าก็เพิกเฉยต่อคำพูดลูกคำไม่ได้ • ข้อเท็จจริง
แต่ละข้อไม่ได้มีน้ำหนักเท่ากัน

- 18 การประชาสัมพันธ์ตัวเองไม่ใช่ว่าโอ้อวด 110
- คนทำงานเก่งจะไม่โอ้อวด • หัวหน้าชอบคนที่ชื่นชมคนอื่น

- 19 สร้าง “กองเชียร์” ของตัวเอง 114
- เวลาที่รู้สึกขอบคุณใครก็ให้พูดออกมา • สร้างความสัมพันธ์
ที่ดีกับเหล่าผู้บริหารและคนที่ไม่ได้อยู่แผนกเดียวกัน

20 อย่าเป็นคน “ไม่ดูตาม้าตาเรือ” 119

- คนที่ไม่สังเกตสิ่งรอบข้างควรเริ่มจากทักทายคนอื่นให้เป็น
- การใส่ใจคนรอบข้างจะเป็นผลดีต่อตัวคุณเอง

21 จุจรวบของ “คนที่ดูเหมือนยุ่ง” 122

- “การไม่ยุ่ง” กับ “การทำงาน” เป็นคนละเรื่องกัน
- กำหนดเส้นตายให้กับงาน

22 เอาใจเขามาใส่ใจเรา 126

- เวลาส่งอีเมลล์ให้เข้าประเด็นทันที • ตั้งเป้าว่าจะเป็น
“สายแรก” ของลูกค้า

23 พยายามพาทีมไปให้ถึงเส้นชัย

ไม่ใช่วิ่งไปคนเดียว 130

- พยายามแชร์ข้อมูลให้มากที่สุด • คำนึงถึงข้อมูลที่หัวหน้า
ยังไม่มี

24 คาดเดาความต้องการของหัวหน้า 133

- หัวหน้าที่เพ่งย้ำมากเกินไปไม่รู้ธรรมเนียมในองค์กร
- หัวหน้าอย่าถูกรื่อง “คน” ด้วย

25 หัวหน้าเริ่ม “ประเมิน” ลูกน้อง

ตั้งแต่ตอนคุยกันครั้งแรก 137

- การคุยกันแบบตัวต่อตัวช่วยให้รู้จักกันมากขึ้น • ท่าทีของ
หัวหน้าขึ้นอยู่กับท่าทีของลูกน้อง

บทที่ 4 ลูกน้องต้องทำให้เต็มที่ แต่ก็อย่าฝืนตัวเองจนเกินไป

“วิธีทำงาน” ของลูกน้องที่หัวหนา “อยากสนับสนุน”

- 26 สร้าง “แรงจูงใจ” ให้ตัวเอง 143
- เวลาเจองานที่ไม่อยากทำให้สร้างแรงจูงใจ
 - เมื่อทำผลงานได้ยอดเยี่ยม “ชื่อเสียง” จะติดตัวเราตลอดไป
- 27 ทำเท่าที่ทำได้ไปก่อน 148
- เปล่งประกายในมุมมองของตัวเอง
 - วิธีทำให้บริษัทดีขึ้นมีอยู่หลายวิธี
- 28 ยึดติดกับผลลัพธ์ แต่อย่ายึดติดกับความสำเร็จ 152
- “งานอาจไม่สำเร็จ แต่ก็พยายามได้ดีมาก” เป็นคำพูดของหัวหนา
 - การยึดติดกับความสำเร็จจะทำให้ละเลยการพัฒนาตัวเอง
- 29 สองสิ่งที่จะช่วยกระตุ้นการพัฒนาดตนเอง 157
- หัดเขียนรายงาน
 - ลองคิดในมุมมองของหัวหนา
- 30 เวลาหัวหนาบอกรับหมายงานให้ควรทำตัวอย่างไร 160
- อย่างทำหน้าอึดออด
 - คำที่หัวหนาได้ยินแล้วดีใจคือ “ผม / ฉันทำเอง”
- 31 จะคิดและนำเสนอไอเดียได้อย่างไร 164
- ไอเดียเกิดจากหลายสิ่งหลายอย่างมาประกอบเข้าด้วยกัน
 - เรียนรู้ระเบียบหรือกลไกของบริษัท
- 32 รางวัลสำหรับลูกน้องที่ทำได้ดี 169
- รางวัลที่ได้จากการทำงานก็คือโอกาส

บทที่ 5 ลูกน้องต้องรู้จัก “บริหาร” หัวหน้าที่ให้เป็น

“วิธีบริหารหัวหน้า” ของลูกน้องที่หัวหน้า “อยากสนับสนุน”

33 สืบดูว่าหัวหน้าปฏิบัติกับ

หัวหน้าของตนอย่างไร 173

- หัวหน้าที่ใส่ใจกับการรายงานก็ต้องการให้ลูกน้องใส่ใจกับการรายงานเช่นกัน
- มองหัวหน้าเป็น “ลูกค้า” คนหนึ่ง

34 พูดในสิ่งที่คิดโดยไม่ต้องกลัว

จะถูกมองว่าประจบ 177

- หัวหน้าเองก็อยากเป็นที่ยอมรับของลูกน้อง
- ลูกน้องที่เคารพหัวหน้านั้นน่าเอ็นดู

35 คำพูดล้อเล่นของหัวหน้าหรือลูกคำ

มีความหมายซ่อนอยู่ 180

- หัวหน้าส่วนใหญ่แอบเปิดเผยความในใจไว้ในคำพูดล้อเล่น
- อย่าเพิกเฉยต่อคำพูดล้อเล่นของลูกคำ สามิภรรยา และเพื่อน

36 ระบุระยะเวลาจะแสดงความเห็น 184

- เรื่องดีให้พูดต่อหน้าทุกคน เรื่องไม่ดีให้แอบไปคุยกันสองคน
- ดูตัวว่าใครที่แสดงความเห็นด้วยได้ และใครที่แสดงความเห็นด้วยไม่ได้

37 เข้ากับหัวหน้าไม่ได้จริง ๆ

ก็ให้ถอยห่างอย่างสุภาพ 189

- ถ้าเข้ากันไม่ได้จริง ๆ ก็อดทนไปสักสองปี
- อย่าเปลี่ยนแปลงตัวเองเพื่อหัวหน้า

38 ให้หัวหน้าฯ ง่ายๆ เป็นครูสอนเรา 193

- มองว่าความสัมพันธ์กับหัวหน้าเป็นเกมชนิดหนึ่ง

39 ควรทำตัวอย่างไรเมื่อมีหัวหน้าเป็นชาวต่างชาติ 195

- ถ้าฟังหรือพูดไม่เก่งก็ใช้วิธีอ่านหรือเขียนแทน
- ถ้ามีหัวหน้าเป็นชาวต่างชาติไม่ได้แปลว่าจะทำตัวย่อหย่อนได้

บทที่ 6 ลูกน้องต้องหมั่นหาความรู้

“วิธีเรียนรู้” ของลูกน้องที่หัวหน้า “อยากสนับสนุน”

40 กุญแจให้กับการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตัวเองและผลงาน 203

- หนึ่งในความภาคภูมิใจคือความรู้ที่มีล้ำหน้าเพื่อนรุ่นเดียวกัน
- อ่านหนังสือที่จำเป็นกับงาน

41 ตั้งใจหาความรู้ตั้งแต่ตอนอายุยังน้อย 207

- เรื่องที่เรียนรู้ตอนอายุน้อยจะติดตัวไปชั่วชีวิต
- ถ้ายังไม่มีเป้าหมายก็หาความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำอยู่ไปก่อน

42 เคล็ดลับไม่กี่ข้อก็ช่วยให้เก่งภาษาอังกฤษ 212

- กำหนดเป้าหมายเพื่อรักษาแรงจูงใจ
- คำศัพท์กับเวลาไม่เคยทำให้ผิดหวัง
- ไม่ต้องกลัวชาวต่างชาติ

43 เทคนิคที่จะช่วยให้อ่านหนังสือจนเป็นนิสัย 219

- เอาเวลาว่างเล็ก ๆ น้อย ๆ มาอ่านหนังสือ
- ใช้เวลาช่วงเข้าอ่านหนังสือ
- ให้การอ่านหนังสือเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต

44 หนังสือที่อ่านเพื่อพัฒนาตัวเองจะเป็นอะไรก็ได้ 225

- ไม่ฝืนมากไปจะดีกว่า • เพิ่มประสบการณ์ให้กับชีวิตด้วยการอ่านหนังสือหลากหลายแนว

45 การได้พบปะผู้คนก็นับเป็นการเรียนรู้ที่สำคัญ 230

- กำหนดเป้าหมายทุกครั้งที่ต้องไปสัมมนาหรืออบรม
- เวลาไปพบคนอื่นต้องเตรียมตัวให้พร้อม

บทที่ 7 ลูกน้องต้องพัฒนานิสัยเป็นอันดับแรก

“นิสัย” ของลูกน้องที่หัวหน้า “อยากสนับสนุน”

46 ประสิทธิภาพเลวร้าย

ช่วยให้มองเห็นในสิ่งที่ไม่เคยเห็น 237

- อดีตที่เคยถูกหัวหน้าผู้มากความสามารถกลั่นแกล้ง
- หวาดระแวงคนอื่นจนแทนเป็นโรคประสาท • ร้องไห้จะกลับบ้านที่ไอซาก้า • เข้าใจความรู้สึกและความเจ็บปวดของคนอย่างแฉ

47 รู้ว่าโลกกว้างใหญ่กว่าที่คิด 246

- เพิ่งรู้ว่าตัวเองโลกแคบแค่ไหน • ถ้าเป็นหัวหน้าจะประเมินลูกน้องคนไหนดีกว่ากัน

48 สร้างความหมายให้กับงาน 251

- ทำไมงานซ้ำซากซึ่งจำเป็นงานสำคัญ • รู้จักสร้างความหมายให้กับงานของคนอื่น

49 เลิกคิดว่าการแสวงหากำไรเป็นเรื่องผิด 255

- ทำไรไม่ใช่เป้าหมาย แต่เป็นวิธีการในการทำให้สังคมดีขึ้น
 - ยุคสมัยที่ไม่ได้ขายสินค้า แต่ขายแนวคิดกำลังจะมา • ธุรกิจ
- ในอุดมคติมีส่วนคล้ายกับองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร

50 ทำตัวเองวันนี้ให้ดีกว่าเมื่อวาน 263

- ประสบการณ์การเป็นหัวหน้าจะกลายเป็นบททดสอบตัวคุณ

51 ความอ่อนแอไม่ใช่เรื่องเลวร้าย 265

- ตราบใดที่ยังสู้ ก็ย่อมต้องมีผลดีพลั่ง • คนที่พยายามและ
- เชื่อมั่นในหนทางของตัวเองคือคนที่ประสบความสำเร็จ

บทส่งท้าย 269

ประวัติผู้เขียน 271

สำหรับเพื่อการศึกษาและ

For educational use and reference only