

# ตรวจสอบธุรกิจขนาดเล็กด้วยตัวเอง

การป้องกันปัญหา

การค้นหาสิ่งนี้อาจกลายเป็นปัญหา

การตรวจสอบด้วยตัวเอง

ก้าวต่อไป

บทที่ 1 อนุমানว่าคุณรู้จักธุรกิจของคุณเป็นอย่างดี แต่ถ้าสมมุติว่าคุณเองก็เหมือนกับเจ้าของธุรกิจส่วนใหญ่ นั่นคือสร้างบริษัทขึ้นมาบนพื้นฐานความรู้ความชำนาญหรือความเป็นเลิศในด้านใดด้านหนึ่ง ดังนั้นคุณอาจไม่ตระหนักถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในส่วนอื่นๆ ของธุรกิจ บทนี้จะช่วยให้คุณแสวงหาปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหรือปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นซึ่งถ้าปล่อยไว้อาจเล่นงานคุณได้

ธุรกิจขนาดใหญ่เรียกการทำเช่นนี้ว่าการตรวจสอบภายใน ในเมื่อกิจการของคุณเป็นธุรกิจขนาดเล็ก คุณจึงไม่สามารถทำอย่างนั้นได้ แต่คุณมีหลายสิ่งที่คุณสามารถทำได้ นั่นคือความคุ้นเคยกับพนักงานและรู้ว่าพนักงานคิดกับบริษัทอย่างไร สัญชาตญาณที่บอกคุณว่าปัญหาจะเกิดขึ้นจากอะไรได้บ้างและสัญชาตญาณนี้เองจะช่วยชี้ว่าคุณจะต้องเฟื่องถึงตรงไหนและเมื่อไหร่ ถึงตอนนี้วารสารธุรกิจเริ่มรู้และรายงานถึงการนำสัญชาตญาณในการทำธุรกิจมาใช้และเห็นคุณค่าของสัญชาตญาณทางธุรกิจกันบ้างแล้ว

## การป้องกันปัญหา

มาถึงตอนนี้ คุณก็ได้อ่านบทที่ 1 เรียบร้อยแล้วและเริ่มเข้าใจแล้วว่าบริษัทของคุณมีจุดอ่อนอยู่ตรงไหนที่อาจกลายเป็นเหตุร้ายหรือวิกฤติได้นอกจากนั้น คุณยังเริ่มกำหนดวิธีการสร้างทีม จดรวมผลและวิธีที่ทีมจะจัดการกับเหตุการณ์ไม่คาดฝันที่เกิดขึ้น คุณอาจเริ่มกำหนดสิ่งที่คุณสามารถทำการแก้ไขได้ในวันนี้จากแบบประเมินจุดอ่อน แบบตรวจสอบธุรกิจขนาดเล็กจะช่วยให้คุณค้นพบความเสี่ยงที่คุณสามารถกำจัดได้หลังจากได้พิจารณาอย่างรอบคอบ คุณจะพบว่าการฝ่าและผ่านพ้นวิกฤติที่นับว่าดี แต่การตามแก้ปัญหาคงไม่ดีเท่าการป้องกันปัญหาไม่ให้เกิดขึ้นตั้งแต่แรก บทนี้จึงถูกออกแบบมาเพื่อช่วยให้คุณค้นหาสิ่งนี้อาจกลายเป็นปัญหาและวิกฤติการณ์ที่คุกรุ่นอยู่ คุณจะพบคำอธิบายและคำแนะนำในการค้นหาและกำจัดความเสี่ยงอยู่หลังคำถามแต่ละชุด

นอกจากนี้ยังมีข้อมูลเจาะลึกและคำแนะนำสำหรับปัญหาร้ายแรงอย่าง (การโจรกรรมและอัคคีภัย) ส่วนคำแนะนำสำหรับเหตุการณ์ไม่คาดฝันอื่นๆ จะมีอยู่ในบทต่อๆ ไป

## การค้นหาสิ่งที่อาจกลายเป็นปัญหา

การตรวจสอบด้วยตัวเองนี้กล่าวถึงการบริหารธุรกิจที่ดีเกือบทุกประเภท ตั้งแต่การทำบัญชี การวางแผนการเงินไปจนถึงบุคลากรและเรื่องอื่นๆ แต่ความมุ่งหมายของหนังสือเล่มนี้อยู่ที่การเตรียมคุณให้พร้อมรับมือกับเหตุการณ์ไม่คาดฝัน ไม่ใช่การกำหนดวิธีการบริหารที่ดี ถึงแม้ว่าวิธีเตรียมรับมือกับเหตุการณ์ไม่คาดฝันส่วนใหญ่จะคล้ายคลึงกับวิธีการบริหารงานที่ดี แต่ก็ไม่เหมือนกันทั้งหมด เช่น วิธีการบริหารงานที่ดีจะบอกว่าคุณควรเข้าร่วมงานแสดงสินค้าเพื่อหาออเดอร์และตามเทคโนโลยีใหม่ล่าสุดให้ทัน แต่คุณจะไม่พบหัวข้อเกี่ยวกับการร่วมงานแสดงสินค้าในรายการตรวจสอบเนื่องจากการไม่เข้าร่วมงานแสดงสินค้าไม่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับการเกิดปัญหา เว้นเสียแต่ว่าบริษัทของคุณทำธุรกิจทั้งหมดในงานแสดงสินค้า เช่นเดียวกัน มีเทคนิคด้านการตลาด การโฆษณาและประชาสัมพันธ์หลายพันเทคนิคที่จะช่วยให้บริษัทของคุณเจริญก้าวหน้าแต่การไม่ใช้เทคนิคเหล่านี้ไม่ได้แปลว่าจะเกิดวิกฤติขึ้นเสมอไป

ระหว่างที่คุณทำการตรวจสอบ คุณควรคิดหาวิธีป้องกันบริษัทไม่ให้วิธีทำให้บริษัทเจริญก้าวหน้า คุณควรทำการตรวจสอบในหัวข้อที่เหมาะสมอีกครั้งสำหรับวิธีทำให้บริษัทเจริญก้าวหน้า การตรวจสอบครั้งนี้เกี่ยวกับการป้องกันบริษัทและค้นหาสิ่งที่อาจกลายเป็นปัญหา อย่างเช่น คำถามที่ว่า “บริษัทมีการจัดทำงบประมาณรายปีหรือไม่?” คำถามนี้ไม่ได้ถามเพื่อดูว่าคุณจะสามารถตรวจสอบกระแสเงินสดได้หรือไม่ การที่คุณสามารถตรวจสอบกระแสเงินสดได้นั้นถือเป็นสาระสำคัญสำหรับวิธีการบริหารงานที่ดี แต่ในการตรวจสอบครั้งนี้ คำถามดังกล่าว

ถามเพื่อให้คุณพิจารณาลักษณะการไหลเข้า ไหลผ่านและไหลออกของกระแสเงินสด ถ้าคุณพบว่างบประมาณของคุณผิดปกติ อาจเป็นไปได้ว่ามีการรั่วไหล ใช้จ่ายเงินโดยเปล่าประโยชน์หรืออาจทำให้เกิดวิกฤติด้านงบประมาณได้

โปรดตอบคำถามให้ครบทุกข้อ คุณอาจสงสัยว่าคำถามบางข้อนั้นถามไปเพื่ออะไร ในเมื่อปัญหาข้อนั้นเพียงข้อเดียวไม่ร้ายแรงพอที่จะทำให้เกิดวิกฤติขึ้นได้ อย่างเช่น ถ้าเป็นกรณีการเผาขยะโดยไม่มีใครเฝ้านั้น ก็เห็นได้ชัดว่าอาจทำให้เกิดวิกฤติได้ แต่ถ้าเป็นการแบ่งงานไม่เท่าเทียมกันนั้น อาจเห็นได้ยากว่าจะทำให้เกิดวิกฤติขึ้นมาได้อย่างไร สำหรับกรณีหลัง ปัญหามักไม่ได้เกิดขึ้นโดยตรง แต่การปฏิบัติที่ไม่เท่าเทียมกันอาจก่อให้เกิดความไม่พอใจหรือความโกรธซึ่งจะเป็นเหตุให้เกิดการตอบสนองในทางลบได้หลายรูปแบบ ตั้งแต่ขวัญและกำลังใจลดต่ำลงไปจนถึงความรุนแรงในที่ทำงาน ขวัญและกำลังใจลดต่ำลงทำให้บรรยากาศในบริษัทมีคริมซึ่งเป็นสิ่งที่ลูกค้ายอมรับความรู้สึกได้ ทำให้ลูกค้าไม่อยากมาในที่ที่ไม่มีความเป็นมิตรและไม่ใส่ใจกับผู้บริหาร พอไม่มีลูกค้าธุรกิจก็อยู่ไม่ได้

และท้ายสุด ระหว่างตอบคำถาม คุณควรคิดถึงแง่มุมอื่นของธุรกิจคุณที่อาจได้รับผลกระทบจากคำถามแต่ละข้อ เช่น ถ้าคุณกำลังเผชิญกับสถานการณ์ที่รายได้ของคุณตกต่ำ คุณอาจต้องเสียค่าปรับหรือค่าสินไหมในกรณีที่คุณต้องผิดสัญญาจ่ายเงินด้วย หรือถ้าเกิดน้ำท่วมปัญหาของคุณอาจมีมากกว่าการหาทางขนคอมพิวเตอร์และแผ่นดิสก์แข็งๆ ออกมาจากที่เก็บเพื่อเอามาใช้ในสำนักงาน ภาพพจน์ในด้านลบเรื่องพื้นที่ที่ถูกรั่วน้ำท่วมอาจส่งผลต่อความสามารถในการเรียกลูกค้าให้กลับมาหาคุณ

ระหว่างที่คุณทำการตรวจสอบด้วยตัวเอง คุณควรจดบันทึกและทำเครื่องหมายไว้สำหรับคำถามที่คุณตอบว่า “ไม่” เอาไว้ เพราะเป็นจุดที่คุณต้องทำการแก้ไขก่อน

## การตรวจสอบด้วยตัวเอง

### คำแถลงการณ์เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ขององค์กร (mission statement)

- ▶ คำแถลงการณ์เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ขององค์กรเราชัดเจนหรือไม่?
- ▶ เรากำลังทำตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่?
- ▶ พนักงานของบริษัทเข้าใจและสนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่?

คำแถลงการณ์เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ขององค์กรไม่จำเป็นต้องละเอียดแต่ต้องชัดเจน ต้องระบุอย่างครบถ้วนว่าบริษัททำธุรกิจประเภทไหน ใครคือกลุ่มตลาดเป้าหมายและบริษัทจะทำอะไรเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มตลาดนั้น ถ้าคุณไม่สามารถระบุอย่างชัดเจนได้ว่าธุรกิจของคุณเกี่ยวกับอะไร ลูกค้าย่อมไม่เข้าใจว่าคุณจะทำอะไรให้เขาได้บ้าง ลูกค้าย่อมหนีไปที่อื่น พนักงานของคุณคงไม่เข้าใจบทบาทของเขาในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เขาก็เลยตั้งวัตถุประสงค์ของเขาขึ้นมาเอง และนายธนาคารและผู้ลงทุนของบริษัทจะไม่ยอมให้เงินคุณเพิ่มแน่ๆ ถ้าเป็นอย่างนั้นคงเป็นเรื่องเลวร้ายที่สุดในเวลาที่คุณต้องการความช่วยเหลือ

### แผนการดำเนินธุรกิจ

- ▶ คุณมีเอกสารแผนการดำเนินธุรกิจหรือไม่?
- ▶ แผนการดำเนินธุรกิจนั้นละเอียดพอที่จะส่งให้เจ้าหน้าที่สินเชื่อในเวลาที่คุณต้องการกู้เงินหรือไม่?

แผนการดำเนินธุรกิจอธิบายวิธีการที่คุณนำมาใช้เพื่อบรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นเอกสารสำคัญที่เจ้าหน้าที่สินเชื่อต้องการเพื่อพิจารณาก่อนที่จะให้คุณกู้ยืมเงินทุนในช่วงเวลาที่คุณขาดเงิน และที่สำคัญที่สุดตามความมุ่งหมายของหนังสือเล่มนี้ แผนการดำเนิน

ธุรกิจเป็นเอกสารอ้างอิงที่มีค่าในยามวิกฤติ เมื่อคุณต้องเลือกวิธีการตอบสนอง แผนจะเป็นเครื่องเตือนใจให้คุณถึงเป้าหมายที่คุณต้องการบรรลุถึงเมื่อวิกฤติการณ์ผ่านพ้นไปแล้ว

## งบประมาณ

- ▶ คุณมีงบประมาณรายปีและใช้จ่ายตามงบประมาณหรือไม่?
- ▶ งบประมาณที่ตั้งไว้ใกล้เคียงกับความจริงหรือไม่
- ▶ งบประมาณที่ตั้งไว้ถูกนำมาใช้เป็นกลไกควบคุมการใช้จ่ายหรือไม่?
- ▶ มีการนำค่าใช้จ่ายตามจริงมาเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายในงบประมาณที่ตั้งไว้และนำมาปรับปรุงงบประมาณที่ตั้งในอนาคตหรือไม่?

คุณต้องตั้งและใช้จ่ายตามงบประมาณที่ตั้งไว้ถ้าคุณต้องการตรวจสอบและควบคุมรายจ่าย ปัญหาการเงินส่วนใหญ่เกิดจากบริษัทไม่ทำการแก้ไขเมื่อรายจ่ายเกินงบประมาณ อีกทั้ง คุณควรระวังการอนุญาตให้พนักงานจ่ายเงินเกินงบประมาณ โดยทั่วไปแล้ว ในฐานะเจ้าของหรือผู้จัดการธุรกิจ คุณควรเป็นผู้ตั้งงบประมาณและควบคุมการเงิน การมอบอำนาจในการคุมงบประมาณก็เทียบเท่ากับการมอบอำนาจในการคุมธุรกิจนั่นเอง เพราะเหตุนี้ถ้าคุณมอบหมายความรับผิดชอบนี้ให้กับพนักงานการเงิน คุณควรวางระบบตรวจสอบและงบดุลที่กำหนดให้คุณเข้าไปตรวจสอบงบประมาณเป็นระยะ เพราะถ้าหากมันเป็นนโยบายของบริษัท พนักงานการเงินจะรู้สึกว่าคุณดูหมิ่นเมื่อคุณเข้าไปดูอย่างใกล้ชิด และพนักงานคนนั้นจะต้องคิดหนักก่อนที่จะตกแต่งบัญชี

## การเงิน

- ▶ บริษัทมีระบบบัญชีที่ดีพอหรือเปล่า?
- ▶ บัญชีและบันทึกของบริษัทมีการบันทึกรายการเคลื่อนไหวล่าสุดหรือไม่?

- ▶ ถ้าบริษัทจ้างบริษัทอื่นหรือนักบัญชีทำบัญชี ทางบริษัทมีการประชุมกับนักบัญชีเป็นประจำหรือไม่?
- ▶ เรามีการทบทวนบัญชีว่าตรงกับรายงานของธนาคารหรือไม่?
- ▶ เราจ่ายหนี้ตรงตามกำหนดหรือไม่?
- ▶ มีการจัดทำและทบทวนงบการเงินหรือไม่?
- ▶ มีการเปรียบเทียบงบการเงินของบริษัทกับค่าเฉลี่ยของประเภทธุรกิจหรือไม่?
- ▶ บริษัทมีงบดุลและงบกำไรขาดทุนพร้อมแสดงให้ผู้ปล่อยกู้หรือไม่?
- ▶ พนักงานที่เกี่ยวข้องรู้สถานะทางการเงินของบริษัทตลอดเวลาหรือไม่?
- ▶ การเรียกเก็บเงินลูกค้าทำได้รวดเร็วหรือไม่?
- ▶ เรามีนโยบายขายเชื่อหรือไม่?
- ▶ นโยบายขายเชื่อของบริษัทยืดหยุ่นเพียงพอที่จะรองรับสถานการณ์ผิดปกติของลูกค้าได้และเข้มงวดพอที่จะทำให้ลูกค้าปฏิบัติตามหรือไม่?
- ▶ มีปัญหาเกี่ยวกับการจ่ายเงินเดือนหรือไม่?
- ▶ เราส่งเงินสมทบกองทุนประกันสังคมอย่างสม่ำเสมอหรือไม่?
- ▶ บริษัทยื่นขอคืนภาษีทันกำหนดเวลาหรือไม่?
- ▶ มีการกั้นเงินบางส่วนไว้เพื่อการขยายกิจการหรือสำหรับเหตุการณ์ไม่คาดฝันหรือไม่?
- ▶ บริษัทมีความสัมพันธ์ที่ดีกับนายธนาคารหรือเปล่า?
- ▶ ถ้าบริษัทต้องปิดเป็นระยะเวลาสั้น บริษัทจะสามารถจ่ายหนี้และเงินเดือนพนักงานได้หรือไม่?

วิธีที่ดีที่สุดที่จะอธิบายความสำคัญของพื้นฐานด้านการเงินที่แข็งแกร่งคือยกผลการศึกษา “ปัญหาด้านการเงินและความล้มเหลวของธุรกิจขนาดเล็ก” โดยยูเอส สมอล บิสซิเนส แอดมินิสเตรชั่น 28 เปอร์เซนต์ของธุรกิจขนาดเล็กประกาศล้มละลายสืบเนื่องจากปัญหาด้าน

การเงิน ปัญหาเหล่านี้ได้แก่ มีหนี้จำนวนมาก ขาดทุนและไม่สามารถหาเงินทุนได้ ภาษีเป็นสาเหตุให้ธุรกิจขนาดเล็กกว่า 20 เปอร์เซ็นต์ล้มละลาย

คุณควรสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับนายธนาคารและเตรียมเอกสารไว้ให้พร้อมเสมอ คุณอาจต้องการเงินกู้ขึ้นมาปรับปีและถ้าไม่มีการเตรียมเอกสารและขออนุมัติไว้ล่วงหน้า คุณอาจต้องเสียเวลาอันมีค่าไป ผู้ปล่อยกู้ต้องการพิจารณาแผนการดำเนินธุรกิจ งบดุลของบริษัท (มาตรวัดสภาพคล่องที่สำคัญ) และงบกำไรขาดทุน (มาตรวัดกำไร)

คุณสามารถเรียนรู้วิธีการติดต่อกับผู้ปล่อยกู้และเพิ่มความแข็งแกร่งของกระแสเงินสดได้ในบทที่ 3 หลีกเลี่ยงความผิดพลาดทางการบริหารเกิดขึ้นบ่อย

## การขาย

- ▶ บริษัทมีเอกสารแผนการขายหรือไม่?
- ▶ ยอดขายบ่งบอกว่าแผนการขายของบริษัทสามารถใช้ได้จริงหรือไม่?
- ▶ มีการระบุกลุ่มตลาดเป้าหมายอย่างเหมาะสมหรือไม่?
- ▶ สามารถเข้าถึงกลุ่มตลาดเป้าหมายหรือไม่?
- ▶ มีการสอบถามความพึงพอใจของลูกค้าบ้างหรือไม่?
- ▶ มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอหรืออย่างน้อยมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ ขึ้นมาเมื่อมีความจำเป็นหรือไม่?
- ▶ ราคาสู้กับท้องตลาดได้หรือไม่?

การวางแผนการขายที่ดีเป็นวิธีที่จะทำให้กระแสเงินสดเป็นบวก การวางแผนการขายที่ดีเริ่มจากการรู้ว่ากลุ่มตลาดเป้าหมายของคุณคือใครและคุณจะเข้าถึงพวกเขาได้อย่างไร ถ้าคุณเจาะกลุ่มเป้าหมายผิด เงินคุณก็จะรั่วไหลอย่างรวดเร็ว ถ้ายอดขายไม่เพิ่มก็อาจเกิดวิกฤติขึ้น



โครงสร้างการกำหนดราคาของคุณอาจจะใช้ไม่ได้ การบริการอาจจะไม่ดีหรือโฆษณาไม่เหมาะสม ถ้าคุณพบว่ายอดขายกำลังลดลงและลูกค้าหายไป คุณควรอ่านบทที่ 3 หลีกเลี่ยงความผิดพลาดทางการบริหารที่พบได้บ่อย

## การกำหนดราคา

- ▶ ราคายุติธรรมหรือไม่?
- ▶ มีการให้ส่วนลดตามปริมาณหรือไม่?
- ▶ มีการเพิ่มราคาขายตามความจำเป็นหรือไม่?

คุณควรกำหนดนโยบายด้านราคาที่ใช้ได้ผลจากวัตถุประสงค์ขององค์กร งบประมาณและกลุ่มตลาดเป้าหมายแทนที่เพียงกำหนดราคาให้ต่ำกว่าคู่แข่งเพียงเล็กน้อย ราคาของคุณควรจะถูกกำหนดตามสถานการณ์เฉพาะของบริษัทและจำนวนเงินที่คุณต้องเรียกเก็บเพื่อให้มีกำไร อย่างไรก็ตาม ถ้าราคาของคุณแตกต่างจากราคาสินค้าที่คล้ายคลึงกันในตลาด คุณควรเพิ่มเติมรูปลักษณะ (feature) เพื่อลดความแตกต่างด้านราคา โปรดคำนึงถึงหลักการบริหารพื้นฐาน นั่นคือเป้าหมายของคุณไม่ใช่สร้างกับดักหนูที่ดีกว่าคนอื่นแต่เป็นการสร้างกับดักหนูที่ไม่เหมือนใคร ดังนั้นงานของคุณคือการทำให้แน่ใจได้ว่าคนที่คุณคาดหวังว่าจะเป็นลูกค้ารูปลักษณะเพิ่มเติมที่ทำให้สินค้าของคุณแตกต่าง นอกจากนั้นการเพิ่มราคาเมื่อค่าใช้จ่ายของคุณเพิ่มขึ้นก็เป็นสิ่งจำเป็น ไมเช่นนั้นคุณอาจก่อปัญหาด้านการเงินให้กับตัวเองในภายหลัง

## บุคลากร

- ▶ พนักงานรู้หรือไม่ว่าคุณคาดหวังอะไรจากเขา?
- ▶ พนักงานได้รับการอบรมเพียงพอสำหรับงานที่เขาทำหรือไม่?
- ▶ พนักงานแต่ละคนขึ้นตรงกับหัวหน้าเพียงคนเดียวหรือเปล่า?
- ▶ พนักงานทุกคนเข้าใจคำบรรยายลักษณะงาน (job description) หรือไม่?

- ▶ การแบ่งงานเป็นไปอย่างเท่าเทียมกันและยุติธรรมหรือไม่?
- ▶ พนักงานคุ้นเคยกับนโยบายของบริษัทหรือไม่?
- ▶ พนักงานได้รับการป้อนกลับ (feedback) เรื่องผลการปฏิบัติงานหรือไม่?
- ▶ กระบวนการจ้างงานเป็นไปอย่างรัดกุมหรือไม่?
- ▶ กระบวนการไล่ออกเป็นไปอย่างรัดกุมหรือไม่?
- ▶ มีระบบป้องกันการยกยอกของพนักงานหรือไม่?
- ▶ พนักงานรู้สึกสบายใจกับการเปิดเผยข้อมูลด้านลบให้ผู้บริหารฟังหรือไม่?
- ▶ บริษัทปฏิบัติตามมาตรฐานชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงานหรือไม่? (คุณสามารถหาข้อมูลกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยในการทำงานได้จาก <http://www.nice.labour.go.th/Information/law.htm> - ผู้แปล)
- ▶ มีเอกสารนโยบายป้องกันการคุกคามทางเพศหรือไม่?
- ▶ มีเอกสารนโยบายเกี่ยวกับการลาพักร้อน ลาป่วย ขาดงาน การจ้างงานและการไล่ออกที่ทุกคนสามารถอ่านได้หรือไม่?

มีการเขียนเกี่ยวกับประโยชน์ของการสัมพันธภาพที่ดีกับพนักงานไว้มากมาย แต่ทุกๆ วันนี่ บริษัทยังคงประสบปัญหาที่เกิดจากความเฉยชา ไม้ใส่ใจ ไม้ใส่ใจชื่อหรือขาดการฝึกอบรม คำถามในหัวข้อนี้ออกแบบมาเพื่อให้คุณเริ่มคิดถึงความรับผิดชอบที่คุณมีต่อพนักงานของคุณและความรับผิดชอบของพนักงานที่มีต่อบริษัท สถาบันเพื่อการบริหารวิกฤติรายงานว่าประมาณ 14 เปอร์เซ็นต์ของวิกฤติการณ์ทางธุรกิจเกิดจากพนักงาน (ดูบทที่ 3) สิ่งที่สำคัญที่สุดเรื่องวิกฤติก็คือถึงแม้ว่าวิกฤติจะเกิดจากพนักงานแต่ก็ยังเป็นปัญหาของคุณซึ่งคุณต้องเป็นคนจัดการอยู่ดี เมื่อมีการรายงานเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น นักข่าวจะใช้ชื่อบริษัทของคุณไม่ใช่ชื่อของพนักงานคนนั้น และถ้าบริษัทไม่ได้ปฏิบัติตามมาตรฐานชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน บริษัทก็ไม่สามารถอ้างความไม่รู้กฎหมายเพื่อให้พ้นผิดได้

## ผู้ขายวัตถุดิบ

- ▶ คุณรู้จักและสามารถซื้อสินค้าจากซัพพลายเออร์เจ้าอื่นอีกอย่างน้อยสองรายที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกันสำหรับผลิตภัณฑ์แต่ละตัวที่คุณต้องการหรือไม่?
- ▶ คุณรู้จักแหล่งอื่นที่คุณสามารถซื้อวัตถุดิบได้ในกรณีฉุกเฉินหรือไม่?
- ▶ ซัพพลายเออร์ของบริษัทเคยเล่าแผนเชิงสถานการณ์ (การปฏิบัติตามทางเลือกซึ่งเกิดขึ้นถ้าการปฏิบัติเบื้องต้นถูกขัดจังหวะโดยไม่คาดฝันหรือมีความไม่เหมาะสมเกิดขึ้น<sup>1</sup>) ให้คุณฟังบ้างหรือเปล่า?
- ▶ มีการกำหนดเวลาจัดส่งและรักษากำหนดนั้นหรือไม่?
- ▶ มีการบันทึกเงื่อนไขการจ่ายเงินเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่?
- ▶ บริษัทมีการตรวจสอบสินค้าเข้าอยู่เป็นประจำหรือไม่?

เวลาที่ซัพพลายเออร์เจ้าหนึ่งของคุณเผชิญกับวิกฤติและไม่สามารถจัดส่งสินค้าหรือบริการได้ ธุรกิจของคุณอาจต้องประสบความเสียหายไปด้วย ธุรกิจจำนวนมากต้องพึ่งพาการจัดส่งสินค้าวันต่อวัน ตัวอย่างเช่น การจัดส่งของหวานไปยังร้านอาหารหรืออะไหล่ไปยังร้านซ่อม คุณอาจต้องการทำสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษรกับซัพพลายเออร์ เพราะซัพพลายเออร์เป็นบุคคลสำคัญต่อความอยู่รอดของธุรกิจ ข้อตกลงควรระบุกำหนดการจัดส่ง เงื่อนไขการจ่ายเงิน มาตรฐานคุณภาพของสินค้าหรือบริการที่คุณซื้อและแผนสำรองในกรณีที่ซัพพลายเออร์ไม่สามารถจัดส่งได้หรือคุณไม่ได้รับสินค้า อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าสัญญาจะเข้าข้างคุณในกรณีที่คุณต้องขึ้นศาลแต่มันไม่อาจช่วยให้คุณวัตถุดิบที่จำเป็นมาได้เมื่อซัพพลายเออร์ปิด คุณจึงควรซื้อสินค้าจากซัพพลายเออร์เจ้าอื่นบ้างเป็นครั้งคราว เพื่อคุณจะได้มีแหล่งสำรองสำหรับสินค้าหรือบริการสำคัญ

<sup>1</sup> รองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, รัฐเพื่อเรื่องศัพท์การบริหารธุรกิจ/การบริหาร ธุรกิจ (ฉบับปรับปรุงใหม่) (สำนักพิมพ์เพชรรัชต์แสงแห่งโลกรธุรกิจ, 2543) หน้า163

## ลูกค้าสัมพันธ์

- ▶ พนักงานปฏิบัติต่อลูกค้าด้วยความสุภาพหรือไม่?
- ▶ ข้อเรียกร้องของลูกค้าได้รับการตอบสนองทันที ได้รับความใส่ใจเพียงพอและด้วยความสุภาพหรือไม่?
- ▶ ลูกค้าตอบแทนเราด้วยการกลับมาซื้อซ้ำหรือเปล่า? เขาแนะนำบริษัทเราให้กับคนอื่นๆ หรือเปล่า?
- ▶ บริษัทใส่ใจกับการป้อนกลับ (feedback) หรือไม่?
- ▶ บริษัทเก็บฐานข้อมูลลูกค้าเพื่อการติดต่อกับลูกค้าหรือการสำรวจทางประชากรศาสตร์ในอนาคตหรือไม่?
- ▶ ขายได้ตามเป้าหรือไม่?
- ▶ เรามีการป้องกันการเสียหายฐานลูกค้าโดยการกระจายสายผลิตภัณฑ์ สถานที่จำหน่ายหรือกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหรือไม่?
- ▶ เรามีแผนสำรองสำหรับกรณีที่ลูกค้ารายใหญ่ของเราไม่ต้องการผลิตภัณฑ์หรือบริการของเราอีกต่อไปหรือไม่? ในกรณีนี้ เราสามารถเปลี่ยนบรรจุมูลภัณฑ์ เปลี่ยนเป้าหมายและเปลี่ยนวิธีการตลาดเพื่อขายให้กับรายอื่นได้หรือไม่? แล้วรู้หรือไม่ว่ารายอื่นที่ว่านั้นเป็นใคร?

กฎ 80/20 บอกว่า งาน 80 เปอร์เซ็นต์ของบริษัทได้จากลูกค้า 20 เปอร์เซ็นต์ของบริษัท ดังนั้นการทำให้ลูกค้าพอใจและเข้าใจความต้องการของลูกค้าจึงเป็นเป็นการกระทำที่สมเหตุสมผล สำหรับแนวคิดเพิ่มเติมในการกระชับสัมพันธ์ภาพระหว่างพนักงานกับลูกค้า โปรดอ่านบทที่ 4 “เป็นกันเองกับพนักงานของคุณ”

## ทำเล

- ▶ ทำเลที่ตั้งของบริษัทเหมาะสมสำหรับธุรกิจและงานที่ทำอยู่หรือไม่?
- ▶ ที่ตั้งของเราจัดว่าปลอดภัยจากภัยธรรมชาติหรือไม่ (น้ำท่วม แผ่น

คืนไหว) หรือเปล่า?

- ▶ การเดินทางมายังบริษัทสะดวกหรือไม่?
- ▶ สภาพแวดล้อมรอบๆ สำนักงานจัดว่าปลอดภัยหรือไม่?
- ▶ สำนักงานสะอาด เป็นระเบียบ ปลอดภัยและมีแสงสว่างเพียงพอหรือไม่?
- ▶ สำนักงานมีอุปกรณ์ป้องกันและสัญญาณเตือนภัยหรือไม่?
- ▶ มีชุดปฐมพยาบาลหรือเปล่า? พนักงานรู้หรือไม่ว่าชุดปฐมพยาบาลอยู่ที่ไหนและใช้อย่างไร?
- ▶ เรามีสถานที่สำรองแน่นอนที่สามารถนัดพบกันได้ถ้าสำนักงานต้องปิดเป็นเวลาหลายวันหรือเสียหายแล้วหรือยัง?

ทุกบริษัทควรติดแผนผังการอพยพเพื่อแสดงทางออกจากอาคารที่รวดเร็วและปลอดภัยที่สุดและเขียนหมายเลขโทรศัพท์สำหรับเหตุการณ์ฉุกเฉินเช่น ตำรวจ ดับเพลิงและรถพยาบาล เลือกรวันสำคัญเพื่อเป็นวันตรวจสอบว่าหมายเลขที่มีอยู่ยังใช้ได้หรือไม่ และยังเป็นโอกาสดีในการตรวจสอบว่าสัญญาณเตือนในกรณีเกิดเพลิงไหม้ ถึงดับเพลิงและแผนการซ้อมหนีไฟยังใช้การได้ดีอยู่หรือเปล่า

เหตุผลที่ต้องเก็บแบ็คอัปไฟล์และสำเนาเอกสารไว้อีกที่หนึ่งก็คือคุณอาจสามารถขอแผ่นกระดาษเพื่อชดเชยความเสียหายที่เกิดจากวิกฤติ และในหลายกรณี บริษัทยังสามารถขอหักภาษีจากความเสียหายที่เกิดขึ้นกับทรัพย์สินของบริษัทอีกด้วย แต่คุณต้องมีเอกสารเพียงพอไม่ใช่แค่เอกสารความเสียหายที่เกิดขึ้นแต่ต้องมีเอกสารเกี่ยวกับทรัพย์สินนั้นก่อนที่จะเสียหายด้วย ได้แก่ บันทึก ใบเสร็จและรูปพรรณของทรัพย์สิน โดยเหตุนี้ วิธีป้องกันความเสียหายวิธีแรกและเป็นวิธีที่ทำได้ง่ายที่สุดก็คือการเก็บเอกสารของคุณไว้อย่างเป็นระเบียบ ทำสำเนาไว้ และเก็บสำเนาเอกสารอย่างละชุดไว้ยังสถานที่อื่นสักสองที่

น้ำท่วมเป็นภัยธรรมชาติที่ก่อความเสียหายให้กับธุรกิจ

ขนาดเล็กเป็นจำนวนมาก คุณควรจัดน้ำท่วมเป็นความเสี่ยงถ้าธุรกิจของคุณตั้งอยู่ในที่ลุ่ม ใกล้เคียงน้ำ อยู่ใต้เขื่อนหรือบริเวณที่มีระดับน้ำสูง

คุณควรรู้ว่ากรมธรรม์ที่คุณถืออยู่ไม่คุ้มครองในกรณีใดบ้าง กรมธรรม์คุ้มครองอุบัติเหตุ ทั่วไปจะไม่คุ้มครองความเสียหายที่เกิดจากน้ำท่วม อย่าคิดว่าสิ่งที่ไม่เคยเกิดจะไม่เกิดขึ้น วัฏจักรของอุทกภัยเปลี่ยนแปลงไปตามการพัฒนาของเขตอุตสาหกรรมและที่อยู่อาศัย น้ำที่ระบายออกจากถนนสายใหม่และลานจอดรถแห่งใหม่อาจทำให้น้ำในลำธารใกล้ๆ ล้นตลิ่ง ไหลท่วมบริเวณและลานจอดรถโดยรอบ อาจมีเหตุผลซ่อนเร้นที่ทำให้คุณได้สำนักงานหรืออาคารมาในราคาถูก ลำธารใกล้ๆ สำนักงานของคุณอาจไหลเอื่อยๆ และน้ำไม่ปริมตลิ่งแต่เมื่อเกิดฝนตกห่าใหญ่ มันอาจกลายเป็นสายธารเชี่ยวกรากเขาะรากฐานตึก คุณควรเตรียมรับมือกับเหตุการณ์ที่เลวร้ายที่สุด

เมื่อเกิดภัยพิบัติขึ้น อาจมีคนติดอยู่และไม่สามารถหนีออกมาได้ แม้อยากหนี ซึ่งถ้าคุณไม่ได้ทำธุรกิจอยู่ที่บ้าน คุณควรเตรียมของใช้เหล่านี้เผื่อไว้ในตู้เก็บของที่วางอยู่บริเวณชั้นสองหรือสูงกว่าชั้นสอง

- ▶ **น้ำสะอาดสำหรับดื่ม** ควรเตรียมน้ำดื่มไว้หนึ่งแกลลอนสำหรับหนึ่งคนต่อหนึ่งวัน
- ▶ **กระต่ายชำระ ผ้าห่มและเสื้อผ้าให้ความอบอุ่น** การรักษาอุณหภูมิในร่างกายเป็นสิ่งสำคัญ คนเราตายได้ถ้าอุณหภูมิในร่างกายลดลง
- ▶ **อุปกรณ์ทำความร้อน** คุณอาจต้องการทำให้ตัว เสื้อผ้าและผ้าห่มแห้ง และคุณอาจต้องการประกอบอาหาร ในกรณีนี้คุณควรเตรียมเตาและเชื้อเพลิงเอาไว้
- ▶ **ที่ใส่ของเสียที่ขบถ่ายจากร่างกาย** คุณอาจต้องรอว่าจะนำของเสียที่ขบถ่ายจากร่างกายไปทิ้งได้ ดังนั้นอาจมีความจำเป็นต้องเก็บของเสียที่ขบถ่ายจากร่างกายไว้
- ▶ **เชือก** ควรสำรองไว้เป็นเครื่องมือช่วยชีวิตหรือสำหรับหนีออกทางหน้าต่าง

## ผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม

- ▶ บริษัทปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อมอย่างครบถ้วนหรือไม่?
- ▶ เราทิ้งน้ำเสียอย่างถูกวิธีหรือไม่?
- ▶ เราเก็บ ขนส่งและทิ้งขยะมีพิษอย่างเหมาะสมหรือไม่?
- ▶ เราเข้าใจองค์ประกอบของขยะมีพิษแต่ละชนิดอย่างถ่องแท้หรือไม่?

(คุณสามารถหาข้อมูลกฎหมายสิ่งแวดล้อมไทยที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของคุณได้จากเว็บไซต์ของกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม กระทรวงวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม [www.deqp.go.th/envlaws/envlawmain.htm](http://www.deqp.go.th/envlaws/envlawmain.htm) และข้อมูลกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมมลพิษได้จากเว็บไซต์ของกรมควบคุมมลพิษ กระทรวงวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม [www.pcd.go.th/?=1.49942845](http://www.pcd.go.th/?=1.49942845) - ผู้แปล)

## อุปกรณ์และยานพาหนะ

- ▶ พนักงานของคุณได้รับการฝึกอบรมการใช้อุปกรณ์และยานพาหนะของบริษัทอย่างเหมาะสมหรือไม่?
- ▶ มีบันทึกการฝึกอบรมหรือไม่?
- ▶ มีการตรวจเช็คและซ่อมแซมอุปกรณ์และยานพาหนะอย่างสม่ำเสมอหรือไม่?
- ▶ กำหนดการตรวจเช็คและซ่อมแซมถูกวางไม่ให้มีการซ่อมแซมเครื่องจักรพร้อมกันสองเครื่องหรือพาหนะสำคัญพร้อมกันสองคันหรือไม่?
- ▶ มีบันทึกการซ่อมบำรุงที่ช่างสามารถตรวจสอบได้หรือไม่?
- ▶ บริษัทมีข้อตกลงกับร้านจำหน่ายคอมพิวเตอร์เกี่ยวกับการเปลี่ยนฮาร์ดแวร์ชิ้นสำคัญที่เสียหายอย่างรวดเร็วทันใจหรือไม่?

ลองคิดภาพคุณต้องอธิบายให้สื่อมวลชนฟังว่าทำไมถึงไม่มี

บันทึกการซ่อมบำรุงพาหนะของบริษัทที่เพิ่งเกิดอุบัติเหตุร้ายแรงขึ้นคุณคิดจะ  
สำหรับอุปกรณ์ คุณควรเก็บใบเสร็จ รายการขนส่งและเอกสารอื่นๆ  
เกี่ยวกับลักษณะโครงสร้างของระบบไว้ในสถานที่อื่นเพื่อที่คุณจะสามารถ  
ส่งอุปกรณ์หรืออะไหล่มาแทนได้อย่างรวดเร็ว เตรียมการเรื่องการตรวจ  
สอบเครดิต บัญชีชื่อและรายละเอียดอื่นๆ ที่ผู้ขายต้องการไว้ล่วงหน้า  
เพื่อผู้ขายจะสามารถส่งสินค้าทดแทนที่สั่งมาได้อย่างรวดเร็ว

## เรื่องกฎหมาย

เราสามารถขอคำปรึกษาด้านกฎหมายได้ตลอดยี่สิบสี่ชั่วโมงหรือไม่?

- ▶ คู่สัญญาทุกฝ่ายปฏิบัติตามสัญญาและสัญญาเช่าหรือไม่?
- ▶ คุณเคยได้รับการเสนอแนะหรือบอกเป็นนัยจากที่ปรึกษาทาง
- ▶ กฎหมายว่ามีการกระทำที่ผิดกฎหมายในบริษัทหรือไม่?

นักกฎหมายได้ตรวจสอบนโยบายด้านบุคลากรของบริษัทก่อนการ

- ▶ ประกาศใช้หรือไม่?

มีการบันทึกปัญหาของพนักงานเก็บไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอย่าง

- ▶ สม่ำเสมอหรือไม่?

มีการนำบุคคลนอกบริษัทเข้ามาอบรมเมื่อพนักงานฝ่าฝืนนโยบาย

- ▶ บริษัท เช่น เรื่องการคุกคามทางเพศหรือไม่? การอบรมเรื่องเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของการอบรมพนักงานตามปกติไม่ใช่รอให้เกิดปัญหาขึ้นแล้วจึงมาอบรมใช่หรือไม่?

เราได้พิจารณาแก้ปัญหาที่คนภายนอกมองว่าเป็นวิกฤติการณ์ที่

- ▶ กำลังคุกรุ่นอยู่แล้วหรือยัง?

ตามรายงานเรื่องความล้มเหลวของธุรกิจของเอสพีเอระบุว่า  
หนึ่งในห้าของเจ้าของธุรกิจเคยมีปัญหาด้านกฎหมายกับลูกค้า  
นายธนาคาร บริษัทรับจ้าง เจ้าของที่ ซัพพลายเออร์ ผู้ให้สิทธิ์  
(Franchiser) พนักงานหรือเพื่อนบ้าน มากกว่าครึ่งหนึ่งของธุรกิจที่มี  
ปัญหาด้านกฎหมายจบลงด้วยการถูกฟ้อง



การแก้ไขปัญหาที่คนอื่น ๆ เห็นว่าธุรกิจของคุณกำลังมีปัญหานั้น ถือเป็นความคิดที่ดี คุณควรวางแผนเผื่อกรณีที่คุณอาจต้องกลายเป็นผู้ต้องสงสัยและในจุดที่อาจเกิดอันตรายสำหรับพนักงานและเพื่อนบ้านของคุณ

### การสื่อสาร

- ▶ เราได้ระบุชื่อบุคคลที่จำเป็นต้องติดต่อเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉินหรือยัง?
- ▶ เรามีวิธีติดต่อสื่อสารกับคนเหล่านี้แล้วหรือยัง?
- ▶ เราจะสามารถใช้วิธีการนี้ๆ ติดต่อสื่อสารได้ในยามวิกฤติได้หรือไม่?
- ▶ เรามีวิธีอื่นในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลเหล่านี้สำรองไว้หรือไม่?

รายชื่อบุคคลสำคัญที่ต้องติดต่อ	
- พนักงาน	- สื่อมวลชน
- ครอบครัวของพนักงาน	- เพื่อนบ้านและประชาชนที่พักอาศัยอยู่ใกล้เคียง
- ตัวแทนจำหน่าย	- สาธารณชน
- ที่ปรึกษาด้านกฎหมาย	- ผู้นำชุมชน
- ที่ปรึกษาด้านการเงิน	- เจ้าหน้าที่กฎหมายของรัฐบาล
- เจ้าหน้าที่สินเชื่อ	- นักการเมือง
- ที่ปรึกษาด้านประชาสัมพันธ์	- ตำรวจท้องถิ่น
- เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย	- หน่วยดับเพลิงท้องถิ่น
- ผู้ถือหุ้น/ผู้ลงทุน	- รถพยาบาล
- ซัพพลายเออร์และผู้ขาย (vendor)	- โรงพยาบาล
- ผู้จัดการจำหน่าย	- พระ
- ผู้รับเหมา	
- สหภาพ	
- ลูกค้า	

หลายครั้งที่ปัญหา โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิกฤติการณ์ที่คุกรุ่นอยู่เกิดจากเนื่องจากการสื่อสารที่ไม่ดี ดังนั้นในการวางแผน คุณควรระลึกไว้เสมอว่าบริษัทไม่สามารถอยู่ได้ด้วยตัวเอง คนที่คุณพึ่งพาในการดำเนินธุรกิจประจำวันอาจกลายเป็นคนสำคัญที่คุณต้องพึ่งพาเขามากกว่าเดิมในยามวิกฤติ ส่วนคนอื่นๆ ที่อาจไม่สำคัญสำหรับกรแก้ปัญหาวิกฤติก็จะอนุมานเอาว่าเพราะเขาเป็นคนที่สำคัญมากสำหรับการดำเนินกิจการประจำวันเลยไม่ต้องเข้าไปยุ่งกับวิกฤติเพราะเหตุนี้เขาจึงควรได้รับความสนใจและการตอบข้อสงสัยในทันทีเมื่อเกิดวิกฤติขึ้น คนอื่นๆ อาจไม่สำคัญกับการดำเนินกิจการประจำวันแต่อาจมีข้อมูลที่คุณต้องการอยู่ในมือ มีหน้าซ้ำ คุณยังต้องให้ความสนใจกับคนที่คุณไม่เคยคิดเลยว่าคุณต้องใส่ใจ เช่น คู่แข่งที่พยายามจะหาประโยชน์จากสถานการณ์ของคุณสำหรับรายชื่อบุคคลสำคัญที่ต้องติดต่อแต่ละรายการคุณต้องตัดสินใจว่า

- ▶ คุณรู้วิธีติดต่อเขาเมื่อเกิดวิกฤติหรือไม่?
- ▶ คุณมีข้อมูลการติดต่อเก็บไว้ยังที่อื่นๆ อีกสองแห่งหรือไม่?
- ▶ คุณรู้หรือเปล่าว່ว่าเขาจะคาดหวังสิ่งใดจากคุณ
- ▶ คุณรู้หรือไม่ว่าพวกเขาจะช่วยเหลือหรือทำร้ายคุณได้อย่างไรบ้าง?

### แผนเชิงสถานการณ์ที่มีอยู่

- ▶ คุณรู้หรือไม่ว่าจะอย่างไรถ้าสาธารณูปโภคของคุณเสียหายจนต้องปิดเป็นเวลาหลายวัน?
- ▶ คุณรู้หรือไม่ว่าจะอย่างไรถ้าสาธารณูปโภคของคุณเสียหายอย่างถาวร?
- ▶ คุณรู้หรือไม่ว่าจะอย่างไรถ้าเกิดภัยธรรมชาติขึ้นและพนักงานของคุณไม่สามารถเดินทางมาทำงานได้เป็นเวลาหลายวัน?
- ▶ พนักงานของคุณรู้วิธีติดต่อพนักงานคนอื่นเพื่อใช้แผนสำรองหรือไม่?
- ▶ เราสามารถใช้สถานที่อื่นดำเนินการได้หรือไม่?

- ▶ รู้หรือไม่ว่าสถานที่นั้นคือที่ไหนและเราได้ทำอะไรไปบ้างเพื่อให้แน่ใจได้ว่าเราจะสามารถใช้สถานที่นั้นได้เมื่อมีความจำเป็น?
- ▶ เรามีวิธีที่รวดเร็วในการแจ้งลูกค้าและซัพพลายเออร์ว่าบริษัทสามารถหรือไม่สามารถผลิตสินค้าหรือให้บริการได้หรือยัง?
- ▶ เรารู้หรือไม่ว่าแพ้ม อุปกรณ์เครื่องมือหรืออะไหล่ที่ต้องสั่งทำเป็นพิเศษ ฯลฯ อะไรที่เราจะต้องการสำหรับการดำเนินงานกิจการต่อ ณ สถานที่อื่น?
- ▶ เรามีวิธีที่รวดเร็วในการเคลื่อนย้ายข้าวของที่จำเป็นไว้แล้วหรือยัง?
- ▶ เรามีของจำเป็นสำรองไว้ยังอีกสถานที่หนึ่งซึ่งไม่มาจะได้รับผลกระทบเหมือนกับสำนักงานเมื่อเกิดเหตุภัยขึ้นหรือไม่?
- ▶ เรามีเครื่องปั่นไฟสำรองที่จะผลิตกระแสไฟฟ้าพอจ่ายให้กับอุปกรณ์สำคัญเช่น ตู้แช่เย็น อุปกรณ์ความปลอดภัย หลอดไฟ และคอมพิวเตอร์ในกรณีที่กระแสไฟฟ้าดับเป็นเวลานานหรือยัง?
- ▶ เรามีแผนสำรองในกรณีที่โทรศัพท์ในท้องถิ่นไม่สามารถใช้งานได้หรือยัง?
- ▶ พนักงานของเราู้หรือไม่ว่าควรทำอะไรเมื่อโทรศัพท์ใช้การไม่ได้?
- ▶ เรารู้หรือไม่ว่าควรทำอะไรถ้าหากใครคนใดคนหนึ่งในพวกเราบาดเจ็บสาหัสหรือเสียชีวิตในสำนักงาน? (เรารู้วิธีพูดคุยกับครอบครัว ทีมกู้ภัยและสื่อมวลชนหรือเปล่า?)
- ▶ เราเคยพบกับเจ้าหน้าที่บริการฉุกเฉินของรัฐและพนักงานดับเพลิงเพื่อทำเรียนรู้วิธีตอบสนองต่อเหตุการณ์ฉุกเฉินในสำนักงานหรือยัง?
- ▶ เรามีการติดเหล็กดัด (เพื่อป้องกันขโมย) ไว้ที่ประตูและหน้าต่างแล้วหรือยัง?

## ความเสี่ยงต่ออัคคีภัย

อัคคีภัยถูกแยกออกมาเป็นอีกหัวข้อหนึ่งในการตรวจสอบด้วยตนเองเพราะว่าจากสถิติที่มีอยู่ ธุรกิจขนาดเล็กได้รับความเสียหายจากอัคคีภัยมากกว่าเหตุฉุกเฉินที่ไม่ได้เกิดจากบุคลากรและการบริหารงานประเภทอื่น นี่เป็นคำถามที่คุณต้องลองคิด

- ▶ เรามีระบบควบคุมอัคคีภัยที่เพียงพอและใช้งานได้หรือไม่?
- ▶ พนักงานของเราได้รับการอบรมให้รู้ว่าควรทำอะไรเมื่อเกิดอัคคีภัยหรือไม่?
- ▶ เราเคยบอกกล่าวให้สถานดับเพลิงท้องถิ่นทราบหรือไม่ว่าเรามีสารอันตรายหรือผลิตภัณฑ์อะไรที่เสี่ยงต่อการเกิดอัคคีภัยเป็นพิเศษ?

แม้ว่าธุรกิจส่วนใหญ่จะมีประกันอัคคีภัย แต่ประกันภัยก็ไม่สามารถชดเชยเวลา รายได้และการทำงานสำเร็จตามที่ลูกค้าสั่งที่คุณต้องเสียไปกว่าที่คุณจะฟื้นตัวจากอัคคีภัยได้ กว่าที่คุณจะพร้อมเปิดกิจการอีกครั้ง คุณอาจพบว่าลูกค้าคุณหนีไปหมดแล้วก็ได้

เทคนิคการป้องกันอัคคีภัยที่ดีที่สุดคือป้องกันไม่ให้เกิดอัคคีภัยเสียแต่แรกอธิบายให้พนักงานรู้ว่าวัตถุที่ติดไฟได้นั้นถูกเก็บไว้ที่ไหนบ้าง อย่างปลอดภัยให้มีการสูบบุหรี่ในอาหาร ระมัดระวังความเสี่ยงที่จะเกิดอัคคีภัยขึ้นที่อาคารใกล้เคียง

ไมค์ เพื่อนของดิฉันซึ่งเป็นนักบัญชีตั้งสำนักงานอยู่ใกล้ร้านบุหงาที่มักจุดเทียนหอมเพื่อให้ลูกค้าได้ดมดื่มน้ำกับกลิ่นหอมพุ่งจู่ใจตั้งแต่วินาทีแรกที่เดินเข้าไปในร้าน แน่ละ ดิฉันคิดว่าเป็นความคิดที่ดีมากที่เจ้าของร้านบุหงาจะทำประกันอัคคีภัยไว้ในวงเงินสูง และเธอก็ทำอย่างนั้น แต่ดิฉันก็ได้แนะนำไมค์ให้ทำประกันอัคคีภัยในวงเงินที่สูงเป็นพิเศษเช่นเดียวกัน เนื่องจากสถานที่ตั้งสำนักงานของไมค์ทำให้ความเสี่ยงต่อการเกิดอัคคีภัยสูงกว่าสำนักงานบัญชีทั่วไป

กฎหมายระบุว่าธุรกิจจะต้องมีถึงดับเพลิงจำนวนที่ถึงนั้นขึ้นอยู่กับประเภทของธุรกิจ ขนาดและปัจจัยอื่นๆ อีกหลายปัจจัย คุณต้องแน่ใจว่าคุณมีถึงดับเพลิงจำนวนเท่าที่กฎหมายกำหนดและถ้าจะให้ดีควรมีมากกว่าที่กฎหมายกำหนด

อัคคีภัยไม่ได้เกิดจากไฟฟ้า ผ้าเปื้อนน้ำมัน เครื่องทำความร้อน และก๊าซรั่วเพียงอย่างเดียว อากาศร้อนจัดและลมกรรโชกแรงก็อาจทำให้เกิดอัคคีภัยได้ นอกจากนี้คุณอาจถูกลอบวางเพลิง วิธีป้องกันการลอบวางเพลิงที่ดีที่สุดคือการเพิ่มมาตรการรักษาความปลอดภัย

คุณควรมีการซ้อมหนีไฟ การซ้อมหนีไฟนอกจากจะช่วยปกป้องผู้คนและสาธารณูปโภคของคุณแล้ว ยังสามารถช่วยปกป้องคุณจากปัญหาด้านกฎหมายอีกด้วย เพราะฉะนั้นคุณควรซ้อมหนีไฟ ให้ผู้เข้าร่วมการฝึกซ้อมลงลายมือชื่อไว้และทำบันทึกการซ้อมเป็นลายลักษณ์อักษร อย่างลืมนึกไปว่าเอาไว้อีกที่หนึ่ง

ขณะซ้อมหนีไฟ คุณควรซ้อมวิธีโทรหา 191 และหมายเลขโทรศัพท์ฉุกเฉินอื่นๆ จากโทรศัพท์ทุกเครื่อง โทรศัพท์บางเครื่องอาจมีปุ่มมากมายจนทำให้พนักงานบางคนสับสน ถ้าโทรศัพท์เครื่องไหนเสีย ควรปิดป้ายบอกไว้เพื่อจะได้ไม่ต้องเสียเวลาพยายามโทรออก

คิดคำหรือวลีเช่น “เผ่น” หรือ “ไป” หรือ “ออกจากสำนักงาน” เพื่อบอกให้ทุกคนรู้ว่าได้เวลาหนีแล้วและอย่าลืมตรวจดูว่ามีการทำเครื่องหมายประตูหนีไฟให้เห็นได้ชัดเจน มีการเปิดไฟในตอนกลางคืนและไม่มีสิ่งกีดขวาง

นอกจากจะมีการระบุด่านที่รวมพลและขานชื่อแล้ว ควรมอบหมายให้ใครสักคนทำหน้าที่แจ้งเหตุให้เพื่อนบ้านรับรู้ในทันที

และท้ายสุด ติดตั้งสัญญาณเตือนอัคคีภัยไว้ในอาคาร ถ้าอาคารที่คุณอยู่มีธุรกิจอื่นๆ อยู่ด้วย ควรติดตั้งสัญญาณเตือนอัคคีภัยไว้ทั่วอาคาร

ในตอนที่แอน คิงเฝ้ามองอาคารของเธอมอดใหม่ในปี 1993 บริษัทของเธอ บริษัทบลูมมิ่ง คู้กกี้ แครตตาล็อก ในแอตแลนตาทำประกันอัคคีภัยไว้ในวงเงิน 25,000 เหรียญแต่เฉพาะอุปกรณ์และสินค้าที่เสียหายไปนั้นมีมูลค่าถึง 300,000 เหรียญแล้ว นี่เป็นคำแนะนำจากแอน “ทำประกันในวงเงินที่คุ้มกับมูลค่าของธุรกิจที่เพิ่มขึ้น บริษัทของเรามีอัตราการเติบโตประมาณ 20 - 30 เปอร์เซ็นต์ต่อปี แต่วงเงินประกันของเราไม่เคยเพิ่มขึ้นเลย เป็นเรื่องน่าเสียดายที่เราคิดแต่จะประหยัด”

คำแนะนำเพิ่มเติมจากแอน

- ▶ **เพิ่มมาตรการรักษาความปลอดภัย** “ควรติดตั้งโทรทัศน์วงจรปิดและขอให้สายตรวจผ่านสำนักงานของคุณ”
- ▶ **ติดตั้งระบบควบคุมเพลิง** “ตึกที่เราเช่านั้นเป็นตึกเก่า เจ้าของตึกเลยไม่อยากลงทุน แต่ฉันน่าจะติดตั้งระบบควบคุมเพลิงเอาไว้”
- ▶ **เตรียมบันทึกไว้ให้เรียบร้อย** ทำสำเนาและเก็บเอาไว้ที่อื่น “ในตอนแรกเราหลายผู้ต้องสงสัยคนสำคัญจนตำรวจมาและตรวจสอบเอกสารและสถานะด้านการเงินของเรา เราถูกปฏิบัติเหมือนกับว่าเราผิดหรือตกเป็นผู้ต้องสงสัยจนเขาพิสูจน์ได้ว่าเราบริสุทธิ์ บริษัทประกันภัยของเจ้าของตึกและบริษัทประกันภัยของเราเริ่มโต้เถียงกันเรื่องใครจะเป็นผู้จ่ายค่าอะไรแน่นอน ถ้าพิสูจน์ได้ว่าเราเป็นต้นเพลิง เราคงต้องเป็นผู้จ่ายค่าเสียหายทุกอย่างและบริษัทประกันของเจ้าของตึกคงไม่ต้องจ่ายค่าสร้างตึกใหม่”
- ▶ **เตรียมสถานที่สำรองไว้** “งานด้านเอกสารยุ่งเหมือนฝันร้าย แยกไปพร้อมกับเวลาที่ต้องเสียไปในการสร้างสัมพันธ์กับร้านขนมอบเจ้าใหม่ ติดตั้งระบบโทรศัพท์ ทำความสะอาดข้าวของที่เสียหายเนื่องจากควันไฟ และรออีกสามเดือนให้ตึกที่สร้างใหม่เสร็จขณะที่เราต้องเตรียมตัวรับเทศกาลคริสต์มาสไปด้วย”
- ▶ **อย่านิ่งนอนใจ** เพียงเพราะคุณไม่มีศัตรูหรือพนักงานที่แค้นบริษัทไม่ได้แปลว่าคุณไม่มีวันตกเป็นเหยื่อของการลอบวางเพลิง อัคคีภัย

ที่เฝ้าอาคารของบริษัทบลูมมิ่ง คูกี้ก็นั้นเกิดจากนักลอบวางเพลิงที่แอนและพนักงานของเธอไม่เคยรู้จัก เธอทราบในภายหลังว่า “เขาเดินผ่านตึกของเราบ่อยๆ และนี่ก็ตรงกับภาพวาดบนผนังด้านนอกของตึก ภาพนั้นเป็นรูปสวนที่มีต้นไม้และดอกคูกี้ เขาสารภาพว่าที่แรกเขาเพียงแค่งัดบริษัทเพื่อขโมยของแต่หลังจากเดินวนไปเวียนมาอยู่ไม่กี่ชั่วโมงและกินคูกี้ เขาก็จุดไฟและขึ้นไปนั่งอยู่บนเนินเขาเพื่อเฝ้าคูกี้ไฟไหม้ ขณะที่เปลวไฟสูงหกสิบห้าฟุตพุ่งขึ้นจากอาคารและระดับเพลิงยี่สิบห้าคันพยายามดับมัน”

- ▶ **ลองจินตนาการว่าทุกอย่างมอดไหม้ลงไปเพราะอัคคีภัย** วางแผนไว้เสียตั้งแต่ตอนนั้นว่าคุณจะอย่างไรถ้าต้องสูญเสียทรัพย์สินทุกอย่างไปเพราะอัคคีภัย “ตอนแรกเรามีเงินไปหมดแต่ฉันคิดว่าเราตั้งสติได้ค่อนข้างเร็ว เรารู้ว่าเราต้องตั้งสติให้ได้ เราไม่สามารถหยุดอยู่เฉยๆ แล้วเอาแต่ส่งสารตัวเองได้ และเราไม่สามารถยอมแพ้อย่างที่ครอบครัวและเพื่อนๆ ของเราสนับสนุนให้เราทำ ถ้าจะบอกว่าเรารู้สึกว่าเราอ่อนแอเพราะบางที่ยังน้อยไป ตอนแรกเรากลัวว่านักลอบวางเพลิงอาจกลับมาอีก เราไม่แน่ใจว่าคนทำเป็นอดีตพนักงานที่แค้นบริษัทและรู้จักบ้านช่องห้องหอของเราและวางแผนเผาบ้านเราด้วยหรือเปล่า และเพราะว่าเราไม่สามารถเฝ้าระวังอาคารในเวลากลางคืนได้ มีคนบุกเข้าไปขโมยเครื่องดนตรีและวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต ขนาดคอลลัองถ้ารูปของเจ้าหน้าที่บริษัทประกันยังถูกขโมยขณะที่เขากำลังตรวจสอบสถานที่ในวันถัดมา
- ▶ **ขอความช่วยเหลือจากบริษัทประกันหรือสถานีดับเพลิง** ทั้งเจ้าหน้าที่จากบริษัทประกันและพนักงานดับเพลิงส่วนใหญ่จะยินดีสำรวจอาคารของคุณโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย เขาอาจสามารถมองเห็นจุดที่เสี่ยงต่อการเกิดอัคคีภัยที่สายตาที่ไม่ได้รับการฝึกฝนของคุณมองไม่เห็น อย่างสิมบันทีกวัน เวลา ผู้เกี่ยวข้อง บริเวณที่ได้รับการตรวจและผลการตรวจไว้เป็นลายลักษณ์อักษร คงจะเป็นคนแรกที่ยืนยันกับคุณได้ว่าการทำเช่นนี้คุ้มค่างับเวลาที่ต้องเสีย

## การโจรกรรม

- ▶ เราได้วางกลไกไว้เพื่อป้องกันการโจรกรรมหรือไม่?
- ▶ พนักงานของบริษัทรู้หรือไม่ว่าโทษของการโจรกรรมคืออะไร?
- ▶ พนักงานตื่นตัวกับสัญญาณบอกเหตุว่าอาจมีการโจรกรรมเกิดขึ้น เช่น มีกลุ่มวัยรุ่นหรือลูกค้ายกกลุ่มหนึ่งถือถุงหรือกระเป๋าเข้ามา
- ▶ เราเก็บสินค้าขนาดเล็กที่มีราคาแพงไว้ใกล้หรือด้านหลังเคาน์เตอร์หรือเปล่า?
- ▶ เรามีการใช้เครื่องมีอรัญญาความปลอดภัยหรือไม่ (กล้องสอดแนมกระจกสองด้าน กล้อง ฯลฯ) เพื่อป้องกันขโมย?

เอสบีเอประมาณการว่า สองในสามของการโจรกรรมเล็กๆ น้อยๆ เกิดจากพนักงานที่ไม่สัตย์ซื่อ ส่วนอีกหนึ่งในสามเป็นการลักขโมยสินค้าในร้าน นอกจากนี้ ส่วนใหญ่จะไม่สามารถจับขโมยที่เป็นคนข้างนอกได้ 80 เปอร์เซ็นต์ของการลักทรัพย์เกิดขึ้นโดยไม่สามารถจับตัวผู้กระทำผิดได้ คุณไม่สามารถกำจัดการโจรกรรมให้หมดไปได้แต่คุณสามารถวางมาตรการป้องกันเพื่อลดจำนวนการโจรกรรมให้เหลือน้อยที่สุดได้ และนี่คือมาตรการที่คุณสามารถทำได้

- ▶ กลั่นกรองผู้สมัครงานโดยการสัมภาษณ์ การตรวจสอบบุคคลอ้างอิง ตรวจสอบเครดิตและการทดสอบทางจิตวิทยา
- ▶ คาดหวังความเป็นเลิศจากพนักงานของคุณและคุณเองก็ต้องปฏิบัติตามมาตรฐานความเป็นเลิศด้วยเช่นกัน
- ▶ วางกฎที่ยุติธรรมสมเหตุสมผลและรักษากฎไว้ให้ได้
- ▶ สร้างบรรยากาศแห่งความรับผิดชอบ
- ▶ กำจัดโอกาสและการล่อลวงให้ขโมย (เช่น ให้กุญแจกับพนักงานที่จำเป็นต้องมีกุญแจเท่านั้น เก็บข้าวของไว้อย่างเป็นระเบียบเรียบร้อยและลงบัญชีรายละเอียดสินค้า อย่างสนับสนุนให้พนักงานทำงานดีก็อยู่คนเดียว เปิดไปรษณีย์ภัณฑ์ด้วยตัวคุณเอง)



- ▶ ป้องกันอาคารหรือสำนักงาน (ล๊อค จ้างเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยในกรณีที่เป็น ระบบรักษาความปลอดภัย ประตูล็อก)
- ▶ วางมาตรการควบคุมตรวจสอบบัญชี
- ▶ ดำเนินการตามกฎหมายเกี่ยวกับพนักงานที่ถูกจับได้ว่าขโมย (การทบทวนข้อร้องเรียนหรือข้อกล่าวหาจากพนักงานคนนั้นทำให้พนักงานคนอื่นรู้ว่าพวกเขาสามารถทำผิดได้โดยไม่ถูกจัดการ)
- ▶ ยอมให้พนักงานที่ได้รับอนุญาตเท่านั้นเป็นผู้ตั้งและติดป้ายราคาสินค้า (โดยใช้ตรายางหรือเครื่องพิมพ์ป้าย อย่าใช้เขียน)
- ▶ ตรวจสอบว่ามีการคิดเงินขาดเพื่อปิดบังจำนวนเงินที่หายไปหรือเปล่า
- ▶ ถ้าเป็นไปได้ควรติดตั้งโทรทัศน์วงจรปิดในบริเวณที่เหมาะสม เช่น คลังสินค้าและบริเวณรับสินค้าเข้า
- ▶ จับตาดูกลุ่มวัยรุ่นในร้านของคุณ เอสบีเอรายงานว่า 50 เปอร์เซ็นต์ของการขโมยสินค้าจากร้านค้าเป็นการกระทำของเยาวชน
- ▶ อบรมพนักงานให้คอยสังเกตลูกค้าที่มีทีท่าว่าตื่นเต้นและลูกค้าที่ถือถุงหรือกระเป๋า

## ผลิตภัณฑ์ถูกดัดแปลงแก้ไขเพื่อก่อความเสียหายหรือปนเปื้อน

- ▶ คุณมีการควบคุมคุณภาพหรือไม่?
- ▶ พนักงานของคุณยึดถือมาตรฐานความเป็นเลิศหรือไม่?
- ▶ มีการกันบุคคลภายนอกออกจากบริเวณสำคัญๆ ที่ทำการผลิตผลิตภัณฑ์หรือไม่?
- ▶ มีการวางมาตรการรักษาความปลอดภัยบริเวณคลังสินค้าหรือไม่?
- ▶ เราให้ความสำคัญกับข้อร้องเรียนหรือการใส่ร้ายป้ายสีจากนอกองค์กรหรือไม่?
- ▶ เราได้ทำการตรวจสอบบริเวณผลิตและบรรจุผลิตภัณฑ์เป็นระยะๆ หรือไม่?

ไม่จำเป็นต้องเป็นบริษัทใหญ่โตขนาดอินเทอร์เน็ตหรือจอห์นสัน แอนด์จอห์นสันก็สยอกับการดัดแปลงแก้ไขเพื่อปกป้องความเสียหายให้กับผลิตภัณฑ์หรือมีการปนเปื้อนในผลิตภัณฑ์ได้ สังคมของเราเป็นสังคมช่างฟ้องและบางครั้งผู้บริโภคก็ฟ้องบริษัทใหญ่ๆ เพื่อเรียกร้องค่าเสียหายจากผลเสียที่ได้รับจากผลิตภัณฑ์เสียหายได้มากกว่า ก็ไม่ได้แปลว่าบริษัทขนาดเล็กจะนิ่งนอนใจได้

ตั้งแต่วินาทีที่ผลิตภัณฑ์ออกจากบริษัทของคุณ มันก็เสี่ยงต่อการปนเปื้อนไม่ว่าจะโดยตั้งใจหรือไม่ได้ตั้งใจก็ตาม ในบางกรณีผลิตภัณฑ์นั้นอาจปนเปื้อนตั้งแต่อยู่ในบริษัทแล้ว เช่นในกรณีของบริษัทแคลิฟอร์เนีย อนาเบล แคนดี้ ซึ่งเป็นบริษัทขนาดเล็ก ในปี 1996

ในกรณีนี้ ซูซาน แกมสัน คาร์ล เจ้าของ ประธาน และซีอีโอ บอกว่า ผู้บริโภครายหนึ่งกัดอนาเบล ร็อคกี้โร้ด แคนดี้บาร์แล้วพบแมลง “มันเป็นแมลงชนิดเดียวกับที่เราพบในถุงแป้งที่บ้าน นั่นละ หลังจากที่เราย้ายบริษัทกำจัดแมลงเจ้าใหม่ ฟ้องบริษัทกำจัดแมลงเจ้าเก่าและทำการประเมินอย่างละเอียด เราพบว่าแมลงตัวนั้นเข้าไปอยู่ในลูกกวาดได้สองทาง (1) มันบินเข้ามาตอนที่เราเปิดประตูเพื่อทิ้งขยะ (2) มันอยู่ในถั่ว

ถึงแม้ว่าผู้เชี่ยวชาญด้านสุขภาพ อาหารและความปลอดภัยจะระบุว่าแมลงตัวนั้นไม่มีผลร้ายแรงต่อสุขภาพ คาร์ลบอกว่า “มันก็ยังน่าสะอิดสะเอียนอยู่ดี และยอดขายร็อคกี้โร้ดบาร์ของเราไม่เคยกลับสู่สภาพเดิมอีกเลย การจัดจำหน่ายและยอดขายของเราตกฮวบและไม่เคยฟื้นตัวได้อีกเลย

คาร์ลบอกว่าการควบคุมคุณภาพเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด “การควบคุมแมลงเป็นปัญหาของผู้ผลิตลูกกวาดทุกคนและมันก็เป็นปัญหาสำหรับเราด้วยเช่นกัน ช่วงที่เจอแมลง เรามีการตรวจสอบตามหน้าที่อาทิติยละครึ่ง แต่ดิฉันได้เรียนรู้ว่าคุณต้องทำให้แน่ใจด้วยว่ามาตรการของเรานั้นใช้การได้” คาร์ลยังบอกอีกว่าหลังจากเกิดวิกฤติครั้งนั้น อนาเบล

ได้วางแผนรับมือกับวิกฤติซึ่งมีที่มรับผิชอบที่ชัดเจนซึ่งจะเป็นประโยชน์มากในการจัดการกับสถานการณ์ขณะที่คนอื่น ๆ สามารถดำเนินกิจการประจำวันต่อไปได้ สำหรับบทเรียนอื่นๆ ที่อนาเบลได้เรียนรู้ โปรดอ่านบทที่ 7 “เตรียมรับข่าวในด้านลบและการตรวจสอบจากสาธารณชน

## ก้าวต่อไป

ถ้าคุณได้อ่านการตรวจสอบด้วยตนเองอย่างละเอียดแล้วคุณก็คงมีรายการที่คุณต้องการจัดการและแก้ไขเกี่ยวกับธุรกิจคุณ แต่เดี๋ยวก่อน! การค้นคว้าวิจัยของคุณยังไม่จบนะคะ หนังสือเล่มนี้จะให้คำแนะนำเพิ่มเติมในขณะที่คุณจัดการกับงานเตรียมบริษัทของคุณเพื่อรับมือกับสถานการณ์ไม่คาดฝัน

