

ศึกษาเพื่อนำไปใช้ในการทำธุรกิจ

กรณีศึกษาโรงแรมแม่น้ำ

เจ้าของโรงแรมแม่น้ำเป็นคนจีน อาชีพเดิมขายท่อประปา แต่ภรรยาที่มีที่ดินมากเป็นเจ้าของอาคารพาณิชย์ท่าเลทองย่านเพลินจิต ก่อนสร้างโรงแรมแม่น้ำ เป็นเจ้าของโรงแรม RS Hotel บนถนนหลานหลวง (Royal Princess ในปัจจุบัน) โรงแรมแม่น้ำถือว่าเป็นโรงแรมที่ใช้ผู้จัดการเปลี่ยนที่สุด ผู้จัดการที่คัดเลือกมาล้วนเป็นผู้บริหารคนไทยที่เป็นมือหนึ่งของประเทศไทยทุกคน มีทั้งผู้จัดการและที่ปรึกษา อำนาจทุกอย่างอยู่ที่พ่อ ถึงแม้จะมีลูกช่วยบริหารอยู่หลายคนด้วยกัน ผู้จัดการทั่วไปแต่ละคนไม่มีอำนาจเด็ดขาดในการบริหารงานทั้งหมด ส่วนมากจะให้มาดูแลเรื่องการตลาด

ผมได้รับการติดต่อให้มาเป็นผู้จัดการฝ่ายขาย แต่ไม่มีอำนาจอะไร เพราะต้องขึ้นกับทีมบริหารของผู้จัดการทั่วไป เจ้าของรับผมมาเพื่อใช้ผมเป็นอาวุธต่อสู้กับผู้บริหาร ซึ่งกำลังอยู่ในขั้นที่ไม่ลงรอยกัน สาเหตุที่ผมรับงานนี้เพราะ ผู้จัดการทั่วไปในขณะนั้นเป็นผู้ที่เก่งมาก มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของต่างประเทศ ผมชอบที่จะเป็นลูกน้องคนเก่งจะได้เรียนรู้ ส่วนเหตุผลที่สองเนื่องจากผมเป็นคนของเจ้าของ จึงคิดว่าผมจะสามารถเป็นตัวเชื่อมและทำให้ผู้บริหารและเจ้าของมีความเข้าใจกันมากขึ้น

ผมเข้าไปรายงานตัวกับผู้จัดการทั่วไปแต่ผู้จัดการทั่วไปไม่รับผม พูดกับผมอย่างไม่ใยดีว่า เจ้าของรับคุณมาโดยไม่ได้ผ่านผม คุณก็ไปรายงานตัวกับเจ้าของ การทำงานของผมอึดอัดมาก เพราะ ผมไม่ได้รับอนุญาตให้ทำอะไรได้เลย เพราะถูกทีมงานของผู้จัดการทั่วไปกันไว้หมด เมื่อรายงานเจ้าของ เจ้าของก็ให้ทำตามเขาไปและให้รายงาน ผมถูกกำหนดให้ทำงานในสิ่งที่ผมไม่ชอบ มีหน้าที่คอยหาความผิดของคนอื่นและมารายงาน ผมไม่กลัวที่จะต้องรบหรือสู้กับทีมงานของผู้จัดการทั่วไป แต่ผมไม่ชอบที่จะต้องหลบหางคนจากด้านหลัง ทั้งสองฝ่ายต่างเล่นเกมกันตลอดเวลา ผู้จัดการเป็นคนแข็งไม่ยอมเจ้าของ ส่วนเจ้าของก็พยายามดึงมือขวาของผู้จัดการทั่วไปให้มาเป็นพวกของตัวเอง มือขวาของผู้จัดการทั่วไปก็สบายไป เพราะเป็นผู้ที่ไต่ลูกเดียว พูดคุยยกย่องตัวเอง มีผลประโยชน์แอบแฝง ส่วนผมเมื่อผู้จัดการทั่วไปไม่พูดกับผม ผมก็ต้องไปทำงานอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของมือขวาผู้จัดการทั่วไป ผมสามารถอยู่อย่างสบายได้ เล่นบาสบายๆเอออไปกับเขาไม่ต้องไปสนใจอะไร ผมรู้ทันเจ้าของและรู้ทันมือขวาของผู้จัดการทั่วไป ผมไม่นับถือเจ้าของ และก็ไม่ไม่นับถือมือขวาผู้จัดการทั่วไป แต่ผมนับถือผู้จัดการทั่วไป เป็นคนที่มีจุดยืน และเป็นคนตรง ผมชอบทำงานกับคนแบบนี้มากกว่า แต่เสียดายที่ผู้จัดการทั่วไปไม่รับผมเป็นลูกน้องจึงไม่มีโอกาสได้เรียนรู้จากท่าน

ในที่สุดผมตัดสินใจลาออกจากโรงแรมแม่น้ำ ได้เข้าไปลาและเล่าความในใจของผมให้กับผู้จัดการทั่วไปทราบ ทำให้ผู้จัดการทั่วไปเข้าใจผมดีขึ้น ผมมีความภาคภูมิใจที่ผมไม่เคยลอบกัดใคร และยอมรับว่าไม่สามารถทำงานร่วมกับคนที่ไม่มีความจริงใจได้ ผมแน่ใจว่าผมเป็นคนดี ที่ไม่ทรยศหักหลังใคร ทำงานให้ใครก็ทำอย่างเต็มที่ ผมเสียโอกาสถึง 2 ครั้งที่ไม่เชื่อคุณกมลลา เสียใจกับการกระทำของคุณทิพย์ และการใส่ร้ายของเพื่อนและลูกน้อง แต่ผมก็มีโชคที่ได้เรียนรู้เรื่องการบริหารจัดการโรงแรมจากผู้เชี่ยวชาญ โรงแรมแม่น้ำที่เดียวที่ผมไม่ได้อะไรติดตัวมาเลย เสียเวลาไปโดยเปล่าประโยชน์ ไม่สามารถทำประโยชน์อะไรให้ใครได้เลย

กรณีศึกษาในบทนี้ อยาให้พิจารณาถึงการบริหารจัดการของเจ้าของ และผู้จัดการทั่วไป เจ้าของ(เสีย จิ้น)

บริหารงานแบบจ้างผู้บริหารเบอร์หนึ่งมาบริหารและเรียนรู้จากผู้บริหาร

เสียจิ้นจะเรียกผู้บริหารมาซักถามและคุยตลอดเวลาเพื่อเรียนรู้การทำงานของผู้บริหารแต่ละคน ไม่ได้สนใจผลงานของผู้บริหารนัก

เพียงแต่ทำตัวให้ว่างเวลาที่เสียจิ้นเรียกมาคุย (ช่วงที่ผมทำเรื่องเรือกับเสียจิ้น วันๆแทบไม่ได้ทำอะไร จะถูกเสียจิ้นเรียกไปคุยทุกวัน)

เสียงจี้จี้มีความเชื่อเรื่องเทพเจ้ามาก เชื่อมากกว่าคน จึงปล่อยให้เป็นที่ที่เจ้าบอก ส่วนผู้จัดการเคยเป็นใหญ่อีกโรงแรมหนึ่งมาก่อน
เจ้าของโรงแรมเก่าปล่อยให้บริหารงานเต็มที่ มีความเชื่อมั่นสูง เมื่อมาบริหารโรงแรมแม่น้ำ เป็นช่วงขาหลงของผู้จัดการทั่วไป
แถมเจ้าของโรงแรมแม่น้ำไม่เหมือนเจ้าของโรงแรมเดิมที่เคยบริหารอยู่ ผู้จัดการทั่วไปไม่สามารถปรับตัวได้จึงไม่ประสบผลสำเร็จ

ม.ล.ชาญโชติ ชมพูนุท

พ.ย.2553