วิชาทนาย ที่ไม่มีใครสอน

เล่ม 2

เปิดสำนักงานให้เป็น

จากทนายที่ทำงานเป็น
สู่เจ้าของสำนักงาน
ที่เลือกได้



ทนายกรณ์ ศิริย์
ณิญา ศรีเทพย์

วิชาทนายที่ไม่มีใครสอน

เล่ม 2 เปิดสำนักงานให้เป็น

จากทนายที่ทำงานเป็น สู่เจ้าของสำนักงานที่เลือกได้

ทนายกรณ์ ศิริย์ และ ณิญา ศรีเทพย์

วิชาทนายที่ไม่มีใครสอน เล่ม 2: เปิดสำนักงานให้เป็น

จากทนายที่ทำงานเป็น สู่เจ้าของสำนักงานที่เลือกได้

ผู้เขียน ทนายกรณ์ ศิริย์ และ ณิญา ศรีเทพย์

ฉบับดิจิทัล เผยแพร่ครั้งที่ 1 ตุลาคม 2569

ราคา 249 บาท

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537 ห้ามคัดลอก ทำซ้ำ ดัดแปลง หรือเผยแพร่ส่วนใดส่วนหนึ่งของหนังสือเล่มนี้ ไม่ว่าในรูปแบบใด โดยไม่ได้รับอนุญาตเป็นหนังสือจากผู้เขียน เว้นแต่การกระทำที่พระราชบัญญัติลิขสิทธิ์มิให้ถือว่าเป็นการละเมิดลิขสิทธิ์ เช่น การอ้างอิงบางตอนตามสมควรเพื่อการวิจารณ์ การศึกษา หรือการรายงานข่าว โดยระบุที่มา แบบฟอร์มและตารางในภาคเครื่องมือ ผู้ซื้อหนังสือและบุคลากรในสำนักงานของผู้ซื้อนำไปใช้ในงานของสำนักงานได้ แต่ห้ามนำไปจำหน่ายหรือแจกจ่ายต่อ

จัดทำและจัดจำหน่ายโดยผู้เขียน

หมายเหตุถึงผู้อ่าน

หนังสือเล่มนี้แบ่งปันแนวคิด เครื่องมือ และประสบการณ์บริหารสำนักงานกฎหมาย ไม่ใช่คำปรึกษากฎหมายสำหรับข้อเท็จจริงเรื่องใด

ตัวเลขการเงินทั้งเล่ม รวมถึงของสำนักงาน A ค่าทนาย ต้นทุน กำไร เงินค้าง และเงินสำรอง เป็นตัวเลขสมมติเพื่อสาธิตวิธีคิด ไม่ใช่อัตราค่าบริการมาตรฐาน อัตรากำไร หรือเกณฑ์ที่ทุกสำนักงานควรใช้

คำว่า "กำไร" "ต้นทุน" และ "เหลือจากการดำเนินงาน" ใช้ในความหมายทางบริหาร ไม่ใช่คำแนะนำด้านบัญชีหรือภาษี เรื่องบัญชี ภาษี และรูปแบบกิจการ ควรตรวจกับผู้ทำบัญชีหรือผู้เชี่ยวชาญด้านภาษี

ข้อกฎหมาย ข้อบังคับ อัตรา และเกณฑ์ในเล่ม ตรวจ ณ 30 กันยายน 2569 ข้อกฎหมายและข้อบังคับตรวจซ้ำ 22 ตุลาคม 2569 กับตัวบทฉบับรวมแก้ไขจากแหล่งทางการ ข้อบังคับมรรยาททนายความ พ.ศ. 2529 ต้องอ่านคู่กับฉบับที่ 2 พ.ศ. 2566 และฉบับที่ 3 พ.ศ. 2568 ซึ่งแก้เฉพาะข้อ 20 เรื่องการแต่งกาย ข้อที่อ้างในเล่มจึงเป็นถ้อยคำเดิม (ดูท้ายเล่ม) ทั้งหมดอาจเปลี่ยนได้ ควรตรวจฉบับปัจจุบันก่อนใช้ วิธีบริหารและเครื่องมือในเล่มเป็นแนวทางที่ผู้เขียนแนะนำ ไม่ใช่ข้อบังคับวิชาชีพ

สำนักงาน A และกรณีตัวอย่างสร้างหรือผสมหลายเหตุการณ์เพื่ออธิบายหลักการ ไม่มุ่งเปิดเผยข้อมูลของลูกความ สำนักงาน หรือบุคคลใด

เพราะระบบที่ดูแลคดีหนึ่งเรื่องได้

ยังไม่จำเป็นต้องเป็นระบบ

ที่ดูแลสำนักงานทั้งแห่งได้

สารบัญ

คำนำผู้เขียน **8**

ก่อนเริ่ม **14**

10 เรื่องที่ไม่มีใครบอกคุณ **28**

จากเล่ม 1 สู่เล่ม 2 ..... **33**

ภาค 1 จากทนาย สู่เจ้าของ **40**

บทที่ 1 วันที่ทนายกลายเป็นเจ้าของกิจการ 42

บทที่ 2 สำนักงานของคุณทำเงินจากอะไร 52

ภาค 2 เงิน **62**

บทที่ 3 รายได้ไม่ใช่กำไร 63

บทที่ 4 คดีไหนกำไร คดีไหนกินสำนักงาน 78

บทที่ 5 เงินที่ยังไม่ได้รับ ไม่ใช่เงิน 91

บทที่ 6 ถ้าสามเดือนข้างหน้าไม่มีลูกความใหม่ 105

ภาค 3 งาน **116**

บทที่ 7 งานเต็มไม่ใช่ข่าวดีเสมอไป 117

บทที่ 8 งานค้างเป็นหนี้ของสำนักงาน 128

ภาค 4 ลูกค้า **141**

บทที่ 9 ลูกความมาจากไหน 142

บทที่ 10 จากคนทัก สู่คนจ้าง 155

ภาค 5 คนและเจ้าของ **167**

บทที่ 11 เมื่อไรควรจ้างคนเพิ่ม 168
บทที่ 12 สำนักงานที่เจ้าของหยุดได้ 181
สำนักงาน A 197
ภาค 6 หยิบใช้ได้ทุกวัน 205
FIRM-5 207
ระบบ 12 ขั้นของเจ้าของสำนักงาน 217
หลุมพราง 227
คำถามของเจ้าของ 235
ชุดเครื่องมือ 12 ชิ้น 242
30 วันจัดระเบียบสำนักงาน 261
บทส่งท้าย 265
กฎหมายที่อ้างถึง 272
เกี่ยวกับผู้เขียน 283

คำนำผู้เขียน

วันที่งานเริ่มมากกว่าคน



เล่มแรกของหนังสือชุดนี้เริ่มจากคนหนึ่งคนที่ส่งข้อความมาว่า

สวัสดีครับทนาย ผมมีเรื่องอยากปรึกษาครับ

จากข้อความธรรมดานั้น มีงานตามมาอีกมาก ฟังเรื่อง เรียงข้อเท็จจริง ดูหลักฐาน ประเมินคดี ตัดสินใจว่าจะรับหรือไม่ คิดค่าทนาย กำหนดขอบเขต รับเงิน เปิดแฟ้ม คุมงาน รายงานลูกความ และปิดคดี เล่ม 1 จึงมีคำถามใหญ่เพียงข้อเดียว คือเมื่อรับเรื่องของคนอื่นมาแล้ว เราจะรับผิดชอบมันอย่างไรให้ดี

แต่ถ้าคุณทำสิ่งเหล่านั้นได้ดีพอ ปัญหาชุดใหม่จะตามมา เพราะลูกความไม่ได้มีเพียงคนเดียว จากสิบคดีกลายเป็นสามสิบคดี จากทำคน

เดียวเริ่มมีผู้ช่วย แล้วเริ่มมีทีม จากค่าทนายไม่กี่ก้อน กลายเป็นเงินเข้าออกหลายรายการในแต่ละเดือน

วันหนึ่งคุณเปิดโทรศัพท์ขึ้นมาแล้วพบว่า มีลูกความรอคำตอบ มีพนักงานรอการตัดสินใจ มีเอกสารรอตรวจ มีเงินรอเก็บ มีค่าใช้จ่ายรอจ่าย และมีคดีใหม่รอให้คุณตอบว่า "รับไหมครับ?"

ตรงนั้นเอง งานของคุณเปลี่ยนไปแล้ว แม้นามบัตรยังเขียนว่าทนายความ แต่ในชีวิตจริง คุณกำลังทำอีกอาชีพหนึ่งควบคู่กันไป

เจ้าของสำนักงานกฎหมาย

ไม่มีใครบอกเราว่าเจ้าของต้องรู้อะไร

เราเรียนกฎหมายและวิธีทำคดี แต่เมื่อเปิดสำนักงาน คำถามที่เกิดขึ้นกลับเป็นอีกชุดหนึ่ง เดือนหนึ่งต้องมีรายได้เท่าไร รายได้ที่เห็นเหลือจริงเท่าไร เงินในบัญชีส่วนไหนใช้ได้ ทำไมมีงานเยอะแต่เงินไม่เหลือ ทีมรับงานเพิ่มได้อีกไหม ควรจ้างคนเมื่อไร ทำไมจ้างเพิ่มแล้วเจ้าของยังยุ่งกว่าเดิม ลูกความมาจากไหน และถ้าพรุ่งนี้เราไม่เข้าสำนักงาน อะไรจะหยุด

คำถามเหล่านี้ไม่ใช่ข้อกฎหมาย แต่คำตอบของมันมีผลโดยตรงต่อคุณภาพของงานกฎหมายที่สำนักงานส่งมอบได้

สำนักงานไม่ได้พังเฉพาะวันที่ไม่มีงาน

เรามักกลัวว่าถ้าไม่มีลูกความจะทำอย่างไร แต่สำนักงานมีปัญหาในอีกด้านได้เหมือนกัน คือมีงานมากเกินไป งานเข้าเร็วกว่าออก ทีมเต็ม ลูกความตาม เจ้าของตรวจไม่ทัน เงินเข้ามาก แต่เงินค้างก็มาก พนักงานเพิ่ม

แต่คำถามที่วิ่งหาเจ้าของก็เพิ่มตาม สำนักงานจึงดูเหมือนกำลังโต ในขณะที่ข้างในกำลังอ่อนลง

การเติบโตจึงไม่ใช่เพียงการหาให้ได้มากขึ้น แต่คือความสามารถในการรับสิ่งที่มากขึ้น โดยไม่ทำลายสิ่งที่ดีอยู่แล้ว

หนังสือเล่มนี้จึงไม่ได้เริ่มจากการตลาด

ถามเจ้าของสำนักงานว่าอยากได้อะไรเพิ่ม คำตอบที่ได้บ่อยคือลูกความ แต่ก่อนหาลูกความเพิ่ม ผมอยากให้ตอบก่อนว่า ถ้าเข้ามาเพิ่มสิบคดี ใครจะทำ ถ้ารายได้เพิ่มอีกสามแสน เหลือจริงเท่าไร ถ้าทีมเต็ม จะจ้างหรือปรับวิธีทำงาน ถ้าคนใหม่เข้ามา ใครจะสอน และคนที่การตลาดพาเข้ามา เป็นงานที่เราต้องการจริงหรือไม่

การตลาดที่ดีมากทำร้ายสำนักงานที่ยังไม่พร้อมรับงานเพิ่มได้ มันเพียงส่งปัญหาเข้ามาเร็วขึ้น

เงินก็ไม่ใช่เรื่องที่ทนายควรหนี

กำไร ต้นทุน เงินสด ลูกหนี้ อาจฟังเหมือนภาษานักบัญชี แต่เมื่อคุณมีสำนักงาน คำเหล่านี้เป็นเรื่องของคุณด้วย คุณไม่จำเป็นต้องลงบัญชีเอง แต่ต้องรู้ว่าธุรกิจของตัวเองกำลังเกิดอะไรขึ้น ถ้ารายได้เดือนนี้ 500,000 บาท (ตัวเลขสมมติ) คุณควรรู้ว่าเงินมาจากอะไร ใช้ไปกับอะไร เหลือเท่าไร ใครยังไม่จ่าย และถ้าเดือนหน้าไม่มีรายได้ใหม่จะเกิดอะไรขึ้น

เจ้าของที่ไม่รู้เรื่องเงิน จะถูกเงินบังคับให้ตัดสินใจในวันที่สถานการณ์เริ่มตึง

หนังสือเล่มนี้ไม่ได้สอนให้คุณมีสำนักงานใหญ่

ผมไม่ได้คิดว่าสำนักงาน 50 คนดีกว่าสำนักงาน 5 คนโดยอัตโนมัติ เป้าหมายของเล่มนี้ไม่ใช่ใหญ่ แต่คือแข็งแรง

ตลอดทั้งเล่มเราจะกลับมาที่ห้าคำ **เงิน งาน ลูกค้า คน และเจ้าของ** ห้าคำนี้คือชีพจรของสำนักงาน แต่ละคำจะมีภาคของมันเอง และมีแผนที่รวมไว้ก่อนเข้าภาค 1

จากความรู้สึก สู่ข้อมูล

เจ้าของสำนักงานจำนวนมากรู้จักธุรกิจตัวเองดี เขารู้ว่าคนนี้น่าจะล้น เดือนนี้เงินน่าจะดี ลูกค้าส่วนใหญ่น่าจะมาจาก Facebook คำว่า "น่าจะ" ไม่ได้ผิด ประสบการณ์และสัญชาตญาณมีค่า แต่ถ้าเรื่องนั้นวัดได้ เราควรมีข้อมูลช่วยอีกชั้น เมื่อความรู้สึกกับข้อมูลตรงกัน เรามั่นใจขึ้น เมื่อไม่ตรงกัน ตรงนั้นมักมีบางอย่างที่ควรตรวจ

ใช้วิธีคิดแบบทนายกับสำนักงานของตัวเอง

เวลามีลูกความมาหา เราไม่เชื่อข้อสรุปทันที เราถามข้อเท็จจริง ดูหลักฐาน หาความเชื่อมโยง ตรวจจุดอ่อน แล้วค่อยตัดสินใจ แต่เวลาสำนักงานตัวเองมีปัญหา เรากลับพูดว่าพนักงานไม่พอ การตลาดไม่ดี ลูกค้าต่อราคา เงินไม่เหลือ แล้วรีบแก้จากข้อสรุปนั้น

ลองใช้มาตรฐานเดียวกับที่ใช้กับคดี ข้อเท็จจริงคืออะไร มีข้อมูลอะไร ปัญหาเกิดตรงไหน อะไรเป็นเพียงอาการ อะไรเป็นสาเหตุ

สำนักงานของคุณเองคือคดีหนึ่งที่ต้องวิเคราะห์ เพียงแต่ครั้งนี้ลูกความคือธุรกิจของคุณ

คุณไม่จำเป็นต้องใช้ทุกเครื่องมือ

สำนักงานหนึ่งคนกับสำนักงานสามสิบคนไม่ควรมีวิธีทำงานเหมือนกันทุกอย่าง ก่อนใช้เครื่องมือใดในเล่ม ถามว่ามันช่วยแก้ปัญหาของเราหรือไม่ ถ้าไม่ ก็ไม่ต้องใช้ ระบบที่ดีคือระบบที่มีเครื่องมือเท่าที่จำเป็นและคนใช้มันจริง

ถ้าคุณยังทำคนเดียว หนังสือเล่มนี้ก็ใช้ได้ คุณควรรู้ว่างานไหนทำเงิน เงินสดพอไหม รับงานเพิ่มได้หรือไม่ ลูกความมาจากไหน และเวลาของตัวเองหมดไปกับอะไร ต่างกันเพียงวันนี้ "คน" กับ "เจ้าของ" อาจเป็นคนเดียวกัน ยิ่งเป็นแบบนั้น ยิ่งต้องรู้ว่าเวลาไหนคุณทำงานในฐานะทนาย และเวลาไหนในฐานะเจ้าของ บทที่ 7, 8 และ 12 ให้ใช้กับปฏิทินและงานของตัวเองก่อน ส่วนบทที่ 11 เก็บไว้อ่านวันที่คิดจะจ้างคนแรก

ถ้าคุณมีทีมแล้ว บางหน้าอาจทำให้ไม่สบายใจ คุณอาจพบว่าบริการที่คิดว่าทำเงินไม่ได้ทำเงินอย่างที่คิด พนักงานที่คิดว่างานไม่เยอะกำลังแบกหนักที่สุด หรือเรื่องที่คิดว่าเจ้าของต้องทำเอง จริง ๆ ไม่จำเป็นแล้ว ข้อมูลที่ดีไม่ได้มีหน้าที่ทำให้เรารู้สึกดีทุกครั้ง มันมีหน้าที่ช่วยให้เราตัดสินใจดีขึ้น

เป้าหมายสุดท้ายของเล่มนี้

ไม่ใช่ทำให้คุณทำงานน้อยลง มีคนเยอะขึ้น หรือมีรายได้มากที่สุด แต่คือทำให้คุณมีทางเลือกมากขึ้น ทางเลือกที่จะรับหรือไม่รับ ขึ้นราคา

หรือไม่ จ้างหรือยังไม่จ้าง โตหรือรักษาขนาดเดิม ขึ้นศาลเองต่อหรือใช้เวลาไปสร้างทีม และทางเลือกที่จะหยุดหนึ่งวัน โดยไม่ต้องกลัวว่าสำนักงานจะหยุดตาม

ก่อนเริ่ม ทำอย่างหนึ่ง

ไม่ต้องเปิดบัญชี ไม่ต้องเปิดรายงาน ยังไม่ต้องคำนวณอะไร เอากระดาษหนึ่งแผ่น เขียนตรงกลางว่า

ถ้าสำนักงานดีขึ้นจริงในอีก 3 ปี

ชีวิตการทำงานของผมควรต่างจากวันนี้อย่างไร?

อย่าเขียนเพียง "รายได้เพิ่ม" ลองเขียนว่าอยากทำงานอะไรเอง ไม่อยากทำอะไรแล้ว อยากมีทีมแบบไหน อยากรับคดีแบบไหน อยากหยุดได้กี่วัน อยากให้สำนักงานขึ้นอยู่กับคุณตรงไหน และไม่อยากให้ขึ้นอยู่กับคุณตรงไหน

เก็บกระดาษแผ่นนี้ไว้ ตลอดเล่มเราจะพูดเรื่องเงิน งาน ลูกค้า คน และเจ้าของ แต่ทั้งหมดเป็นเพียงเครื่องมือ ปลายทางจริง ๆ คือ

สำนักงานที่คุณอยากเป็นเจ้าของ

ก่อนเริ่ม

สำนักงานของคุณวันนี้เป็นอย่างไร?

แบบประเมินสุขภาพสำนักงาน 25 ข้อ

ก่อนอ่านหนังสือเล่มนี้ ใช้เวลา 10 นาทีตอบคำถามต่อไปนี้ ไม่ต้องตอบให้ดูดี ไม่มีคะแนนสำหรับสำนักงานที่สมบูรณ์แบบ แบบประเมินนี้มีไว้สร้างจุดเริ่มต้นเท่านั้น เก็บคำตอบไว้ เมื่ออ่านจบเราจะกลับมาทำอีกครั้ง แล้วดูว่าคำตอบเปลี่ยนไปหรือไม่

วันที่ทำ ( )

วิธีให้คะแนน

ทำเครื่องหมายในช่องคะแนนของแต่ละข้อ

- **0** ไม่รู้ / ไม่มี / ทำไม่ได้
- **1** มีบ้าง แต่ขึ้นอยู่กับคนหรือยังไม่สม่ำเสมอ
- **2** มีระบบและตรวจสอบได้

ทั้งหมด 25 ข้อ คะแนนเต็ม 50 คะแนนไม่ได้มีไว้เปรียบเทียบกับสำนักงานอื่น มีไว้เปรียบเทียบ **สำนักงานของคุณกับตัวเอง**

ด้านที่ 1 เงิน

ข้อ	คำถาม	0	1	2
1	คุณรู้หรือไม่ว่าเดือนล่าสุดสำนักงานได้รับเงินจริงเท่าไร			
2	คุณรู้หรือไม่ว่าหลังต้นทุนและค่าใช้จ่ายเหลือจากการดำเนินงานประมาณเท่าไร			
3	คุณรู้ยอดค่าทนายที่ถึงกำหนดแต่ยังไม่ได้รับหรือไม่			

ข้อ	คำถาม	0	1	2
4	คุณมีประมาณการเงินสดล่วงหน้าอย่างน้อย 30–90 วันหรือไม่			
5	คุณรู้หรือไม่ว่าถ้าไม่มีรายได้ใหม่ สำนักงานอยู่ได้ประมาณกี่เดือน			

คะแนนด้านเงิน ( ) / 10

ด้านที่ 2 งาน

ข้อ	คำถาม	0	1	2
6	คุณรู้จำนวนคดีที่กำลังดำเนินการจริงหรือไม่			
7	คุณรู้หรือไม่ว่าใครกำลังรับภาระงานสูงที่สุด			
8	ก่อนรับงานใหม่ มีการตรวจว่าทีมยังมีพื้นที่หรือไม่			
9	คุณรู้จำนวนงานเลยกำหนดหรือไม่			

ข้อ	คำถาม	0	1	2
10	คุณรู้หรือไม่ว่างานกำลังกองอยู่ที่ขั้นตอนไหน			

คะแนนด้านงาน ( ) / 10

ด้านที่ 3 ลูกค้า

ข้อ	คำถาม	0	1	2
11	ลูกความใหม่ทุกคนมีการบันทึกแหล่งที่มาหรือไม่			
12	คุณรู้หรือไม่ว่าช่องทางไหนสร้างผู้ว่าจ้างจริงมากที่สุด			

ข้อ	คำถาม	0	1	2
13	คุณรู้หรือไม่ว่าช่องทางไหนสร้างงานประเภทที่สำนักงานต้องการ			
14	คุณรู้จำนวนคนตั้งแต่ติดต่อจนถึงชำระเงินจริงหรือไม่			
15	คุณรู้เหตุผลหลักที่คนได้รับข้อเสนอแล้วไม่ว่าจ้างหรือไม่			

คะแนนด้านลูกค้า ( ) / 10

ด้านที่ 4 คน

ข้อ	คำถาม	0	1	2
16	ทุกงานสำคัญมีผู้รับผิดชอบชัดหรือไม่			
17	ทีมรู้หรือไม่ว่าเรื่องใดตัดสินใจเองได้ และเรื่องใดต้องขออนุมัติ			
18	ถ้าคนสำคัญลาหยุดหนึ่งสัปดาห์ งานยังเดินต่อได้หรือไม่			

ข้อ	คำถาม	0	1	2
19	ก่อนจ้างคนใหม่ สำนักงานระบุได้หรือไม่ว่างานอะไรจะถูกย้ายให้เขา			
20	มีคนอื่นนอกจากเจ้าของที่ตรวจหรือสอนงานบางประเภทได้หรือไม่			

คะแนนด้านคน ( ) / 10

ด้านที่ 5 เจ้าของ

ข้อ	คำถาม	0	1	2
21	คุณรู้หรือไม่ว่าเวลาของตัวเองหนึ่งสัปดาห์หมดไปกับอะไร			
22	งานประจำส่วนใหญ่เดินได้โดยไม่ต้องผ่านคุณหรือไม่			
23	ถ้าคุณหยุดหนึ่งวันสำนักงานยังทำงานประจำได้หรือไม่			

ข้อ	คำถาม	0	1	2
24	ถ้าคุณหยุดเจ็ดวัน ทีมรู้หรือไม่ว่าเรื่องใดต้องรอ และเรื่องใดเดินต่อได้			
25	คุณมีเวลาประจำสำหรับคิดเรื่องทิศทาง เงิน คน และระบบของสำนักงานหรือไม่			

คะแนนด้านเจ้าของ ( ) / 10

คะแนนรวม

ด้าน	คะแนน
เงิน	( ) / 10
งาน	( ) / 10
ลูกค้า	( ) / 10
คน	( ) / 10
เจ้าของ	( ) / 10
รวม	**( ) / 50**

อย่ารีบถามว่าคะแนนเท่าไรถึงดี

สำนักงานหนึ่งคนกับสำนักงาน 30 คนไม่ควรถูกคาดหวังให้มีระบบเท่ากัน และบางเรื่องสำนักงานเล็กก็ไม่จำเป็นต้องสร้างระบบซับซ้อน ผมจึงไม่แบ่งช่วงว่า 40–50 ดีมาก 30–39 ปานกลาง เพราะจะทำให้เราสนใจคะแนนรวมมากเกินไป สิ่งที่ควรดูจริง ๆ คือ **ด้านไหนต่ำที่สุด**

สมมติสำนักงานหนึ่งได้เงิน 2 งาน 8 ลูกค้า 9 คน 8 เจ้าของ 8 รวม 35 ดูเหมือนดี แต่เงิน 2 อาจเป็นความเสี่ยงที่ต้องจัดการก่อนเรื่องอื่นทั้งหมด อีกสำนักงานได้ทุกด้าน 5 รวมเพียง 25 แต่ไม่มีด้านใดอยู่ในภาวะรุนแรง คะแนนรวม 35 จึงอาจอันตรายกว่าคะแนน 25 ก็ได้

ใช้คะแนนเพื่อ **หาจุดที่ต้องเปิดดูต่อ** ไม่ใช่บริหารสำนักงานจากคะแนนรวมอย่างเดียว

ด้านที่ต่ำที่สุดของคุณคือ

- ☐ เงิน
- ☐ งาน
- ☐ ลูกค้า
- ☐ คน
- ☐ เจ้าของ

จากนั้นเปิดไปยังบทที่เกี่ยวข้องได้เลย ถ้าปัญหากำลังไหม้ ไม่จำเป็นต้องอ่านเรียงบท

ด้านที่ต่ำ	เริ่มอ่านที่
เงิน	บทที่ 3–6
งาน	บทที่ 7–8
ลูกค้า	บทที่ 9–10
คน	บทที่ 11
เจ้าของ	บทที่ 1 และ 12

คำถามที่มีน้ำหนักกว่าคะแนน

หลังทำแบบประเมิน ตอบอีก 5 ข้อ

1. เรื่องไหนที่เราคิดว่ารู้ แต่พอทำแบบประเมินแล้วพบว่าไม่รู้?

( )

2. เรื่องไหนยังอยู่ในหัวคนคนเดียว?

( )

3. ตัวเลขไหนที่ถ้ามี จะช่วยให้ตัดสินใจดีขึ้นทันที?

( )

4. ปัญหาไหนเกิดซ้ำมาแล้วมากกว่าสามครั้ง?

( )

5. ถ้าแก้ได้เพียงเรื่องเดียวใน 90 วัน เรื่องไหนจะช่วยเรื่องอื่นมากที่สุด?

( )

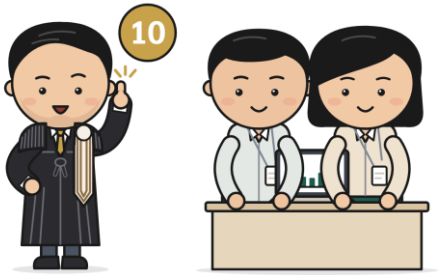
วงข้อสุดท้ายไว้ นี่คือจุดเริ่มต้นของคุณ

ก่อนปิดแบบประเมิน

เจ้าของสำนักงานไม่จำเป็นต้องรู้ทุกเรื่องตลอดเวลา แต่มีความแตกต่างมากระหว่าง **ยังไม่รู้** กับ **ไม่รู้ว่าตัวเองไม่รู้** แบบประเมินนี้มีหน้าที่เพียงพาคุณจากอย่างหลังมาสู่อย่างแรก เพราะทันทีที่เรารู้ว่าอะไรยังมองไม่เห็น เราก็เริ่มทำให้มันมองเห็นได้

10 เรื่องที่ไม่มีใครบอกคุณ

ก่อนเปิดสำนักงานกฎหมาย



การเปิดสำนักงานไม่ยากเท่ากับการทำให้มันอยู่ได้ ชื่อ โลโก้ เพจ นามบัตร และลูกความคนแรกมาถึงได้ไม่นาน แต่หลังจากนั้นจะมีคำถามอีกชุดที่ไม่มีคำตอบอยู่บนป้ายหน้าสำนักงาน นี่คือ 10 เรื่องที่อยากให้รู้ ก่อนวันที่งานของทนายกลายเป็นธุรกิจของเจ้าของ

1. วันที่มีพนักงาน คุณไม่ได้มีงานน้อยลงทันที

ก่อนจ้าง คุณทำเองทุกอย่าง หลังจ้าง คุณมีคนช่วย แต่มีงานใหม่เพิ่มขึ้นด้วย สอน ตรวจ ตอบคำถาม แบ่งงาน ติดตาม แก้ปัญหา ถ้าคนใหม่ทุกคนต้องถามคุณทุกเรื่อง ทีมที่ใหญ่ขึ้นอาจทำให้คุณยุ่งขึ้น

คนช่วยลดงานได้ เมื่อระบบช่วยให้เขาทำงานได้

2. เงินเข้าบัญชี ไม่ได้แปลว่าเงินนั้นเป็นของคุณทั้งหมด

ลูกความโอน 100,000 บาท แต่เงินก้อนนั้นอาจต้องเดินต่อไปหาคน ค่าเดินทาง ค่าสำนักงาน ภาษี เงินสำรอง และงานอีกหลายเดือนที่ยังต้องทำ ถามเพิ่มเสมอว่า หลังทำงานให้ได้เงินก้อนนี้มาแล้ว เหลือจริงเท่าไร และถ้าในก้อนนั้นมีค่าขึ้นศาล ค่าใช้จ่ายคดี หรือเงินที่ต้องส่งต่อให้ลูกความส่วนนั้นไม่ใช่เงินของสำนักงานตั้งแต่แรก

3. คดีที่ค่าทนายแพงที่สุด อาจไม่ใช่คดีที่ทำเงินที่สุด

คดีหนึ่งรับ 200,000 บาท แต่อยู่กับสำนักงาน 18 เดือน ใช้เวลาเจ้าของมาก และมีงานนอกขอบเขตตลอด อีกคดีรับ 70,000 บาท ทีมทำเป็นระบบ เก็บเงินครบ (ตัวเลขสมมติ) รายได้บอกเพียงว่าลูกความจ่ายเท่าไร มันไม่ได้บอกว่าสำนักงานต้องจ่ายอะไรเพื่อสร้างรายได้นั้น

4. สำนักงานที่มีงานเต็ม อาจกำลังมีปัญหา

ทุกโต๊ะยุ่ง ปฏิทินเต็ม ฟังดูดี จนมีคดีเร่งเข้ามาหนึ่งเรื่อง พนักงานลาหนึ่งคน หรือเอกสารต้องแก้หนึ่งชุด สำนักงานที่ใช้กำลัง 100% ตลอดเวลาไม่มีที่รับความไม่แน่นอน

5. ลูกความเยอะ ไม่ได้แปลว่าการตลาดดี

คนทัก 500 คน ถ้า 450 คนไม่ใช่งานที่สำนักงานรับ ช่องทางที่มีคนทักเพียง 30 คน แต่ 10 คนกลายเป็นลูกความที่เหมาะ อาจมีค่ากว่า วัดการตลาดจากคนที่เหมาะเข้ามา ไม่ใช่จากเสียงดัง