

# สารบัญ

## บทนำ

### บทที่ 1

## ทำไมนิสสัยการทำงานที่ไม่ธรรมดาของโตโยต้า ถึงทำให้ “พนักงานเติบโตขึ้น”

|    |                                   |    |
|----|-----------------------------------|----|
| 01 | เมื่อลูกน้องทำงานไม่ได้เรื่อง     | 19 |
| 02 | เมื่อหัวหน้ารู้ว่างานมีปัญหา      | 24 |
| 03 | เมื่อต้องการให้ลูกน้องทำตามคำสั่ง | 28 |
| 04 | วิธีปฏิบัติกับลูกน้อง             | 33 |
| 05 | งานมาตรฐานกับคู่มือการทำงาน       | 38 |
| 06 | เมื่อลูกน้องเกิดความไม่พอใจ       | 43 |
| 07 | วิธีรับมือกับอุบัติเหตุ           | 48 |
| 08 | แนวทางในการสอนลูกน้อง             | 53 |

|           |                                                                              |    |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------|----|
| คอลัมน์ 1 | “ถามแบบผ่าน ๆ” “ถามรายละเอียดแบบคร่าว ๆ”<br>และ “ซักไซ้ไล่เรียงอย่างละเอียด” | 58 |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------|----|

## บทที่ 2

# ทำไมนิสัยการทำงาน ที่ไม่ธรรมดาของโตโยต้า ถึงสามารถกำจัด “ความสูญเปล่า” ได้

|    |                                   |    |
|----|-----------------------------------|----|
| 09 | มุมมองเรื่องการค้นหาสิ่งของ       | 63 |
| 10 | เมื่อนำเครื่องจักรมาใช้ในการทำงาน | 68 |
| 11 | วิธีทำให้พนักงานรับรู้ถึงปัญหา    | 73 |
| 12 | ขั้นตอนการปรับปรุงการทำงาน        | 77 |
| 13 | การทำกิจกรรม 5ส                   | 82 |
| 14 | การจัดทำเอกสาร                    | 87 |

|           |                                                        |    |
|-----------|--------------------------------------------------------|----|
| คอลัมน์ 2 | “ระบบทำงานอัตโนมัติ” กับ<br>“ระบบทำงานและคิดอัตโนมัติ” | 92 |
|-----------|--------------------------------------------------------|----|

### บทที่ 3

## ทำไมนิสัยการทำงาน ที่ไม่ธรรมดาของโตโยต้า ถึงสามารถ “ลดต้นทุน” ได้

- 15 ผู้กำหนดราคาสินค้า 97
- 16 มุมมองเรื่องสินค้าคงคลัง 102
- 17 เมื่อบริษัทคู่ค้าเสนอขายสินค้าในราคาที่ถูกลง 107
- 18 ฝ่ายที่มีส่วนรับผิดชอบเรื่องการลดต้นทุน 112
- 19 เทคนิคการบริหาร 116
- 20 วิธีดูข้อมูลตัวเอง 121
- 21 วิธีทำให้ลูกค้าได้รับสินค้าที่มีคุณภาพดี 126
- คอลัมน์ 3 “การบริหารแบบลดปริมาณ” กับ  
“การบริหารแบบจำกัดปริมาณ” 131

## บทที่ 4

### ทำไมนิสัยการทำงาน ที่ไม่ธรรมดาของโตโยต้า ถึงทำให้ “เกิดความคิดดี ๆ”

- |    |                                                   |     |
|----|---------------------------------------------------|-----|
| 22 | เมื่อหัวหน้าสั่งให้แก้ไขปัญหายาก ๆ                | 135 |
| 23 | มุมมองเรื่องชิ้นงานเสีย                           | 140 |
| 24 | เมื่อลูกน้องคิดหาวิธีแก้ปัญหาไม่ออก               | 144 |
| 25 | เมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงาน                    | 149 |
| 26 | มุมมองในเรื่องการลองทำสิ่งใหม่ ๆ                  | 154 |
| 27 | เมื่อปรับปรุงการทำงานแล้วผลลัพธ์กลับแย่ลงกว่าเดิม | 159 |
| 28 | เมื่อได้รับมอบหมายงานที่ยาก                       | 163 |

**คอลัมน์ 4** “งานหยุดชะงัก” กับ  
“หยุดการทำงาน”

167

## บทที่ 5

### ทำโมนีสัยการทำงาน ที่ไม่ธรรมดาของโตโยต้า ถึงทำให้ “องค์กรเติบโตขึ้น”

|           |                                               |     |
|-----------|-----------------------------------------------|-----|
| 29        | ช่วงเวลาที่ใช้ปรับปรุงการทำงาน                | 174 |
| 30        | เมื่อเกิดปัญหาแบบเดียวกับที่เคยเกิดขึ้นมาแล้ว | 175 |
| 31        | เป้าหมายของบริษัท                             | 180 |
| 32        | การจัดลำดับขั้นตอนการปรับปรุงบริษัท           | 184 |
| 33        | เมื่อเครื่องจักรเสีย                          | 189 |
| 34        | การลงมือทำกับการเตรียมตัว                     | 193 |
| 35        | ระยะเวลาในการปรับปรุง                         | 198 |
| 36        | เป้าหมายในการปรับปรุง                         | 202 |
| คอลัมน์ 5 | “ปริมาณการผลิต” กับ<br>“ความสามารถในการผลิต”  | 206 |

## บทที่ 6

### ทำไมนิสัยการทำงาน ที่ไม่ธรรมดาของโตโยต้า ถึงทำให้ “ทีมแข็งแกร่งขึ้น”

|           |                                          |     |
|-----------|------------------------------------------|-----|
| 37        | วิธีแสดงความเห็นของตัวเอง                | 211 |
| 38        | การแบ่งปันข้อมูลภายในองค์กร              | 216 |
| 39        | ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน             | 220 |
| 40        | วิธีปฏิบัติตัวเมื่อพบปัญหา               | 225 |
| 41        | การทำงานเกี่ยวกับการคำนึงถึงคนอื่น       | 229 |
| 42        | วิธีสร้างผลงาน                           | 233 |
| 43        | เมื่อต้องเลือกใครสักคนออกจากทีม          | 238 |
| 44        | เมื่อเห็นปัญหาของแผนกอื่น                | 242 |
| 45        | เมื่อหัวหน้าถามว่า “เข้าใจหรือยัง”       | 247 |
| คอลัมน์ 6 | “ใช้คนตามความเหมาะสม”<br>กับ “ลดจำนวนคน” | 251 |

### ประวัติผู้เขียน

253