

ทำแล้วรวย จัดแล้วดี ตามวิถีโตโยต้า

CLEANING AND ORGANIZING
THE TOYOTA WAY

トヨタの片づけ

OJT

Solutions Co., Ltd.



เข้าใจการจัดระเบียบสวดกใช้ของโตโยต้า
ทั้งสำนักงาน โต๊ะทำงาน คอมพิวเตอร์
ชั้นวาง ทำได้ทันที!

มาหา "ซุ่มทรัพย์"
ที่เรียกว่า มุตะ กัน !

จากหนังสือ
Best Seller
ยอดขายทะลุ
200,000 เล่ม
ฉบับภาพ
รูปสีทั้งเล่ม !



ฉบับ ภาพ

ทำแล้วรวย จัดแล้วดี ตามวิถีโตโยต้า

CLEANING AND ORGANIZING
THE TOYOTA WAY



Q

รอบโต๊ะ
ทำงาน
ของคุณ
อยู่ใน
สภาพ
เช่นนี้
หรือไม่

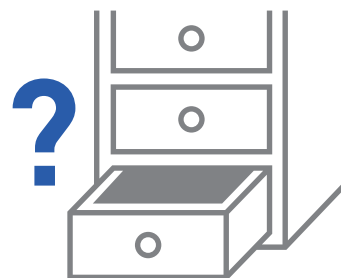
ถ้าคนที่
ตอบว่า
ใช่
เพียง
ข้อเดียว
แสดงว่าเกิด
“มุดะ”
(MUDA)
[ความ
สูญเปล่า]
ขึ้นแล้ว
จำเป็นต้อง
“คาตะซีเกะ”
(KATAZUKE)
[จัดระเบียบ
สะดวกใช้]
อย่างเร่งด่วน



ใช้เวลา
มากกว่า
10 วินาที
เพื่อหา
เอกสาร
ที่จำเป็น



มีอุปกรณ์
เครื่องเขียนที่
ไม่ได้ใช้เกิน
1 สัปดาห์
วางอยู่



ตอบไม่ได้
ในทันที
ว่ามุมในสุด
ของลิ้นชัก
มีอะไรอยู่



บนโต๊ะทำงาน
มีเอกสาร
บางฉบับ
ไม่ได้ใช้เกิน
1 เดือน

โปรดอย่าเข้าใจผิด

การจัดระเบียบสวดกัณฑ์ ไม่ใช่ “การจัดเรียงให้สวยงาม”

เพราะ “การจัดเรียง” หากแต่ต้องสักครั้ง

จะกลับสู่สภาพกระจัดกระจายเหมือนเดิม

การ
จัด
ระเบียบ
สวดกัณฑ์
เป็น
“ตัวช่วย
ธุรกิจ”
ที่จะ
เปลี่ยน
แปลง
งาน
และ
สถานที่
ทำงาน
ของคุณ

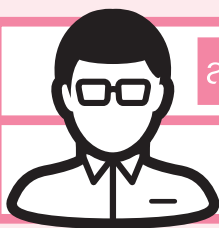
การจัดระเบียบสวดกัณฑ์ในวิถีของโตโยต้า

จะทำให้ **ความสูญเปล่า** : หหมดไป

ประสิทธิภาพ : สูงขึ้น

ยอดขาย : เพิ่มมากขึ้น





สารบัญ แผนภาพอธิบาย การจัดระเบียบสวดกใช้ของโตโยต้า

- รอบโต๊ะทำงานของคุณอยู่ในสภาพเช่นนี้หรือไม่
- เอกสารตู้โต๊ะบังคับบัญชา 500 คน ใช้โต๊ะตัวเดียวก็เอาอยู่

2

6

ตอนที่ 02

“เทคนิคการสวดกใช้”
ของโตโยต้า
ที่ช่วยลดความสูญเปล่า



01 “การวางของทิ้งไว้”
บอกเรื่องราวทุกอย่างได้ 22

02 ควรมี “มาตรฐานการตัดสินใจ”
ทั้งสิ่งต่าง ๆ 24

03 กำหนดระยะเวลาสำหรับ
“ของที่สักวันอาจจะได้ใช้” 26

04 อย่าโทษคน ให้โทษที่ “กลไก” 30

05 หา “ของที่ไม่จำเป็น”
ต้องเริ่มจากริมผนัง 32

06 มีของที่ต้องการในปริมาณที่จำเป็น 34

07 ของที่เข้ามาก่อน ให้นำออกไปก่อน 38

08 กำหนด “จุดส่งของ” 42

09 แยก “ของที่ไม่ใช้” กับ “ของที่ใช้ไม่ได้”
ให้ชัดเจน 46

10 กำหนดนามบัตรที่ไม่เคยติดต่อ 50

สรุปบทเรียนที่ 2

52

ตอนที่ 01

ด้วย “การจัดระเบียบสวดกใช้”
ในวิถีของโตโยต้า
งานจะเกิดความเปลี่ยนแปลง !
ต้องไปได้สวยแน่ !



01 ค้นหาทรัพย์สินที่ชื่อ
“ความสูญเปล่า” ออกมา ! 10

02 การจัดระเบียบสวดกใช้ ไม่ใช่
งานเบ็ดเตล็ด แต่จัดเป็น “งานหลัก” 12

03 หาเอกสารได้ “ใน 10 วินาที” 14

04 เป้าหมายไม่ใช่ “ทำให้สวยงาม” 16

05 การเก็บของไว้มีต้นทุน 18

สรุปบทเรียนที่ 1 20



[illegible]

ตอนที่ 04

วิธีทำให้
การจัดระเบียบสะดวกใช้
ตามวิถีโตโยต้า “กลายเป็นนิสัย” ✨



01	การทำความสะอาด เป็นงานอย่างหนึ่ง	78
02	คิด “กลไกที่ทำให้ ไม่ต้องทำความสะอาดก็ได้”	80
03	“สะอาด” ของแต่ละคนไม่เหมือนกัน ฉะนั้นต้องตรวจสอบ	84
04	ส่วนที่ “ตัดสินใจไม่ได้” เป็นความรับผิดชอบของหัวหน้า	86
05	สัมผัสกับความรู้สึกว่า “จัดระเบียบสะดวกใช้แล้วสบายขึ้นนะ”	90
06	เตรียม “ขนมจุใจ” เอาไว้	92
สรุปบทเรียนที่ 4		94

ตอนที่ 03

“เทคนิค ส สะดวก”
ของโตโยต้า
ที่ทำให้งานมีประสิทธิภาพ
ยิ่งขึ้น



01	สถานที่ที่วางของ กำหนดด้วย “การเคลื่อนไหวของคน”	54
02	วางของให้มีอภัยถึง	56
03	กำหนดที่วาง โดยดูจาก “ความถี่ในการใช้”	58
04	ของที่ “ใช้ไม่บ่อย” ให้ทุกคนใช้ร่วมกัน	60
05	จัดลิ้นชักมาหนึ่งลิ้น	62
06	กำหนด “ตำแหน่งการวาง” ให้ผู้อื่นหาของพบใน 30 วินาที	66
07	ถึงไม่ต้อง “มอง” ก็ “เห็น” เป็นสิ่งสำคัญ	68
08	กำหนด “ที่อยู่” ให้ของต่าง ๆ	70
09	ทำ “รูปร่างที่วาง” ให้เห็นชัดเจนว่า ควรเอาของกลับไปไว้ที่ไหน	74
สรุปบทเรียนที่ 3		76



- บนโต๊ะทำงานมีสภาพเป็นอย่างไร
- เอกสารหรือแฟ้มวางซ้อนกันแค่ไหน
- ในลิ้นชักเป็นอย่างไรบ้าง

อาจมีบางคนคิดว่า “ทั้ง ๆ ที่มีลูกน้องแค่ไม่กี่คน ทั้งวันได้ทำงาน ลั่นชก ตู๊เก็บของก็กันไปหมดแล้ว หากมีลูกน้องตั้ง 500 คนต้องควบคุมไม่ได้แน่ ๆ” คนทั่วไปมักคิดว่า “ถ้าลูกน้องเพิ่มขึ้น งานก็จะเพิ่ม ข้าวของก็จะเพิ่มตาม” แต่หารอบ ๆ ใต้ทำงานของผู้จัดการแผนกที่โตโยต้า ซึ่งดูแลผู้ได้บังคับบัญชามากกว่า 500 คน กลับดูเรียบร้อยจนน่าประหลาดใจของที่วางแผนเป็นประธานใต้ทำงานมีแค่โทรศัพท์ 1 เครื่อง

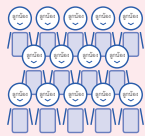
คนที่
จัดระเบียบ
สะดวกใช้
ได้อย่าง
เรียบร้อย
จะทำงานเก่ง



สำหรับคนที่เมื่อมีลูกน้องเพิ่มขึ้นมา 2-3 คนก็พบว่า “เอกสารกับของเพิ่มขึ้นมาก ลำบากจัง” คงยากที่จะเชื่อเรื่องนี้ มีบางคน ที่คิดว่า ถ้าบนโต๊ะทำงานมีหนังสือหรือเอกสารวางซ้อน ๆ กัน จะดูเหมือนว่ากำลังทำงานอยู่ แต่โดยใต้นั้นจะแตกต่าง โดยสิ้นเชิง ถ้ายังบนโต๊ะมีของกระจัดกระจาย แสดงว่าชอบผัดผ่อนงานและจะเกิดปัญหาได้ง่าย ถ้าบนโต๊ะทำงาน จัดระเบียบสะดวกให้อ่านง่ายเรียบร้อย แสดงว่าเตรียมงานไปตามขั้นตอนได้เป็นอย่างดี ความแตกต่างนี้ชัดเจนมาก

ความแตกต่างของผู้จัดการแผนกในบริษัททั่วไปกับผู้จัดการแผนกของโตโยต้า

ผู้จัดการแผนกของโตโยต้า



ถึงจะมีลูกน้องตั้ง 500 คน
บนโต๊ะทำงานก็มีแค่
“โทรศัพท์” วางไว้!



ผู้จัดการแผนกในบริษัททั่วไป



แค่มีลูกน้องเพิ่มมา 2-3 คน
เอกสารก็กองสูงเป็นภูเขา



ที่โตโยต้ามุ่งเน้นธรรมาการจัดระเบียบสະดวกใช้อย่างกว้างขวาง ซึ่งจะอธิบายเรื่องนี้โดยละเอียดในโอกาสต่อไป

แนวคิดเรื่อง 5 ส (สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ สร้างนิสัย) เป็นพื้นฐานที่ใช้ปฏิบัติงานในแต่ละวัน เสมือนเป็นรากฐานการทำงานที่ทุก ๆ คนต้องรู้

ในหนังสือเล่มนี้กล่าวถึง “การจัดระเบียบสະดวกใช้ในวิถีของโตโยต้า” ซึ่งรวบรวมสาระสำคัญของ 5 ส เข้าไว้ด้วยกัน คงไม่เป็นการกล่าวเกินจริงเลยว่า รากฐานนี้ช่วยระบบการผลิตของโตโยต้าได้อย่างดีเยี่ยม

โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีคำกล่าวว่า แค่อตั้งใจทำ “สะสาง” และ “สะดวก” ความสูญเสียในงานจะหายไปและประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ซึ่งโตโยต้าให้ความสำคัญกับการจัดระเบียบสະดวกใช้มากที่สุด

แก่นของ
5 ส คือ
“การจัด
ระเบียบ
สະดวกใช้
ของ
โตโยต้า”



แม้แต่ในสำนักงานเอง ถ้าไม่ทำ สะสางและสะดวกให้ดี ก็เกิดความสูญเสียต่าง ๆ เช่น “หาของไม่เจอในทันที” “ทำของหายได้ง่าย” เป็นต้น ทั้งยังมีความสูญเสียด้านเวลาและต้นทุนด้วย

สะสางและสะดวกเป็นเรื่องที่ต้องทำทุกวัน ถ้าคุณไม่ลงมือทำในทันที ความสูญเสียย่อมเกิดขึ้น

แม้แต่ใน
สำนักงาน
ก็ใช้การจัดระเบียบ
สະดวกใช้แบบ
โตโยต้า
ขจัดความ
สูญเสียได้



ความสำคัญของการจัดระเบียบสະดวกใช้ไม่ได้จำกัดแค่ในโรงงานเท่านั้น ในสำนักงานมีงานหลากหลายที่นำไปใช้งานได้

- ทำเอกสาร
- หาเอกสาร
- ส่งของ
- จัดการจดหมาย

การขจัดความสูญเสียที่แฝงอยู่ในงานให้ออกไปมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ งานก็จะเร็วขึ้นและเกิดผลดีขึ้น

อนาคตข้างหน้า ความสูญเปล่าจะสะสมเพิ่มพูนขึ้น เกิดผลเชิงลบในแง่คุณภาพหรือผลของงาน การทำผลงานและสะดวกเพื่อขจัดความสูญเปล่า นั้นมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการเตรียมงาน ดังนั้นไม่เฉพาะกับงานง่าย ๆ ที่ต้องทำซ้ำ ๆ เท่านั้น แต่กับคนที่ทำงานสร้างสรรค์หรือบริหารเองก็มีประโยชน์เช่นกัน

ความสำคัญของการจัดระเบียบสะดวกใช้ในโรงงานและสำนักงานนั้น ไม่ได้แตกต่างกันเลย แม้แต่ในสำนักงานเองก็ตาม ถ้าจัดระเบียบสะดวกใช้แล้ว ความสูญเปล่าก็จะหายไป และประสิทธิภาพจะเพิ่มขึ้น

ถ้าจะแตกต่างกันก็เป็นแค่เรื่อง “เครื่องมือช่างกับปากกา” เท่านั้นเอง เช่นเดียวกับการจัดระเบียบสะดวกใช้ในโรงงานจะส่งผลด้านบวกต่อผลงานและประสิทธิภาพการผลิต การจัดระเบียบสะดวกใช้รอบ ๆ โต๊ะทำงานหรือสำนักงาน ก็สัมพันธ์โดยตรงกับผลสำเร็จและประสิทธิภาพในงานเช่นกัน

ถ้าพูดถึงโตโยต้าแล้ว จะนึกถึงเรื่องระบบการผลิตที่มีชื่อเสียงมาก อย่าง “Just in Time” หรือ “ระบบคัมบัง” หรือ “Kaizen” ขึ้นมา

ถ้าคิดว่า “สำนักงานของเราเลียนแบบวิธีของโรงงานโตโยต้าไม่ได้หรอก” “ถึงจะทำแบบส่วนตัวก็คงไม่มีความหมายอะไร” แสดงว่า คุณเข้าใจผิดแล้ว

“Just in Time” หรือ “ระบบคัมบัง” นั้น อาจจะเลียนแบบไม่ได้ในทันทีก็จริง แต่ถ้าเป็นการจัดระเบียบสะดวกใช้ ไม่ว่าจะเป็นบริษัทแบบไหน หรือเป็นพนักงานในสายงานอะไรก็เลียนแบบได้ ไม่จำเป็นต้องใช้งบประมาณมหาศาลหรือกลไกยิ่งใหญ่ ก็นำระบบนี้ไปสนับสนุนงานได้ทันที หนังสือเล่มนี้ได้นำความรู้และภูมิปัญญาที่มีบทบาทในการผลิต ทั้งในด้านการวิจัยและโรงงานของโตโยต้า ซึ่งส่วนใหญ่เป็นช่วงครึ่งแรกของ พ.ศ. 2503 ไปจนถึงปัจจุบัน ซึ่งพนักงานโตโยต้าที่ทำงานเป็นผู้ฝึกอบรมของบริษัท OJT โซลูชั่น (เมืองนาโกย่า จังหวัดไอจิ) ได้รวบรวมกิจกรรมที่เป็นองค์ความรู้และภูมิปัญญาของชาวโตโยต้าออกมาเป็นหนังสือ

บรรดาผู้ฝึกอบรมจะใช้แนวคิดหรือวิธีการของโตโยต้ามาช่วยชี้แนะและให้คำปรึกษาที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

“การจัดระเบียบสะดวกใช้ของโตโยต้า” นี้ เป็นความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติ “หน้างาน” ของโตโยต้าและบริษัทลูกค้า

สร้างบรรยากาศการทำงานที่ไม่มีแรงกดดันและความสูญเปล่า ด้วยเทคนิคการจัดระเบียบสะดวกใช้ในวิถีของโตโยต้า คงจะไม่มีสิ่งไหนที่ทำให้มีความสุขยิ่งไปกว่าการที่สถานที่ทำงานหรืองานของคุณมีประสิทธิภาพ

OJT Solutions

วิธีการคิด 5ส

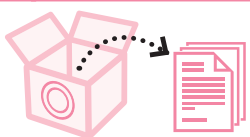
1 สะสาง (Seiri)



คัดแยก “ของที่จำเป็น” กับ “ของที่ไม่จำเป็น” และทิ้ง “ของที่ไม่จำเป็น”

เพียงแค่ตั้งใจ
ทำผลงานและ
สะดวกก็จะช่วย
ให้ประสิทธิภาพ
ของสำนักงาน
หรือการผลิต
สินค้าดีขึ้น

2 สะดวก (Seiton)



เอา “ของที่จำเป็น” ออกมาใน “เวลาที่จำเป็น” ใน “ปริมาณที่จำเป็น”

ในสภาพ

แวดล้อมของ

การทำงาน

ก็ไม่มี

ความ

สูญเปล่าหรือ

ความเครียด

จะทำให้

ประสิทธิภาพ

ของงาน

เพิ่มขึ้น



3 สะอาด (Seisou)



ทำความสะอาดให้สวยงาม ของที่ใช้เป็นประจำต้องไม่สกปรก

4 สุขลักษณะ (Seiketsu)



รักษาสภาพของ สะสาง สะดวก และ สะอาดให้ต่อเนื่อง

5 สร้างนิสัย (Shitsuke)



กำหนดมาตรฐานอันเกี่ยวเนื่องกับ สะสาง สะดวก และ สะอาด

ด้วย “การจัดระเบียบสวดกใช้”
ตามวิถีโตโยต้า
งานจะเกิดความเปลี่ยนแปลง !
ต้องไปได้สวยแน่ !

[illegible]

ของโตโยต้า

ที่ช่วยลดความสูญเปล่า

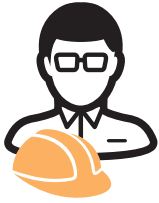


ของโตโยต้า ที่ช่วยให้งานมี
ประสิทธิภาพ



วิธี “ทำให้การจัดระเบียบสะดวกใช้
แบบโตโยต้า กลายเป็นธรรมเนียม
ปฏิบัติ”





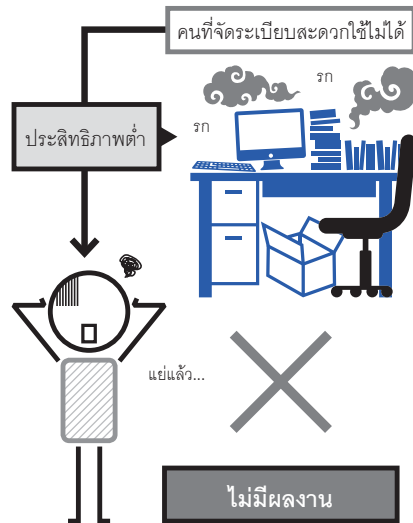
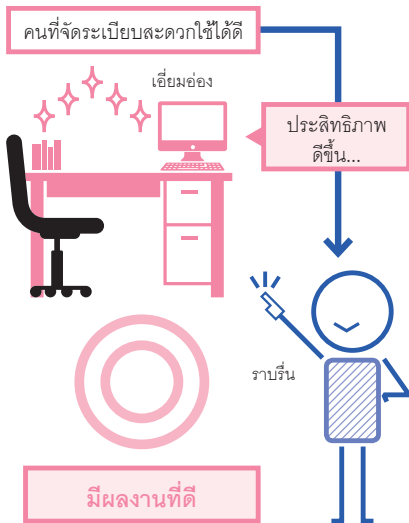
ประเด็น >>>

ค้นหาขุมทรัพย์ที่ชื่อ “ความสูญเปล่า” ออกมา !

การกำจัด “ความสูญเปล่า” ให้หมดสิ้น เป็นความคิดพื้นฐานของโตโยต้า
การจัดระเบียบสวดอกใช้ จะช่วยจัดความสูญเปล่าและเปลี่ยนให้เป็นกำไร

ตอนที่ 01

ยิ่งคนที่จัดระเบียบสวดอกใช้ได้ดี ก็ยากที่จะสร้างผลงานที่ดี



คุณนากาโนะ คัทสึโอะ เคยทำงานในฝ่ายวิศวกรรมที่โตโยต้า รับผิดชอบส่วนบำรุงรักษา
เครื่องจักร ปัจจุบันเป็นเทรนเนอร์อยู่ที่ OJT Solutions เคยพูดว่า “จะดูว่าบริษัทจัดระเบียบ
สวดอกใช้得好หรือไม่นั้น แค่เดินชมสำนักงานหรือโรงงานสัก 10 นาทีก็รู้ได้ทันที”

บริษัทที่จัดระเบียบสวดอกใช้ไม่ได้ จะเกิดความสูญเปล่ามากมาย และถ้าอะไรจะลดลง

นี่เป็นเรื่องสมัยที่คุณนากาโนะไปให้คำแนะนำกับโรงงานลูกค้าแห่งหนึ่ง ที่นั่นมีของที่ไม่จำเป็น
อยู่ในสภาพกระจัดกระจาย “ถ้าคุณไปเยี่ยมคนรู้จักที่บ้านแล้วเห็นรองเท้าเกี๊ยะอยู่ที่หน้าประตู
มีแนวโน้มสูงว่า ข้างในบ้านจะไม่เป็นระเบียบ”

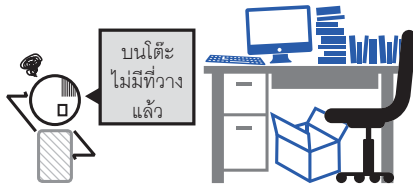
ไม่ว่าจะเป็นสำนักงานหรือโรงงาน ควรดูว่ารองเท้าหรือรองเท้าแตะวางเป็นระเบียบไหม กล้อง
กระดาดลูกฟูกวางซ้อน ๆ กองอยู่หรือเปล่า

ถ้าดูรองเท้า
รองเท้าแตะ
หรือ
ป้ายประกาศ
ในบริษัทจะรู้
สภาพของ
บริษัทได้

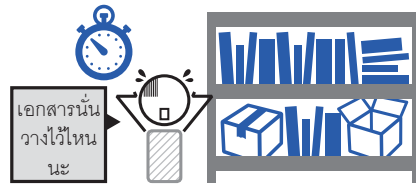


ถ้าจัด "ความสูญเปล่า 4 อย่าง" ได้ กำไรจะเพิ่มขึ้น

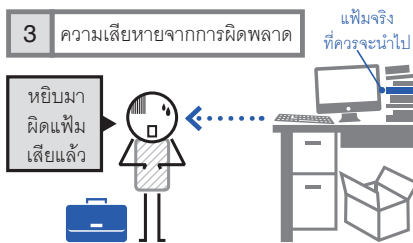
1 พื้นที่เสียเปล่า



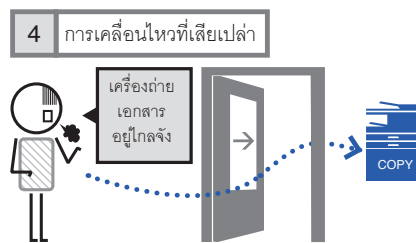
2 เสียเวลา



3 ความเสียหายจากการผิดพลาด



4 การเคลื่อนไหวที่เสียเปล่า



หัวข้อ

เคล็ดลับน่ารู้ !

รอบๆ ตัวคุณจะมี "ความสูญเปล่า 4 อย่าง"

- 1 เสียพื้นที่ - พื้นที่นั้นไม่ได้มาฟรีๆ ถ้าว่างของไว้เฉยๆ ต้นทุนก็จะขยายตัว
- 2 เสียเวลา - เริ่มจากหน้างานหรือข้อมูลคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ถ้าไม่กำหนดกฎเกณฑ์ไว้จะต้องใช้เวลาค้นหานาน
- 3 ความเสียหายจากการผิดพลาด - ถ้าไม่จัดระเบียบสวดกใช้จะส่งผลในด้านคุณภาพของงาน
- 4 การเคลื่อนไหวที่เสียเปล่า - ทั้งนี้ไม่ใช่แค่ของที่ตองใช้บ่อยๆ เท่านั้น แต่ถ้าเราวางของไว้ไกล ก็เกิดความสูญเปล่าเวลาเดินไปหยิบ ซึ่งไม่เกิดมูลค่าอะไร

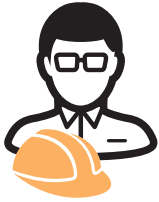
รอบๆ ตัวสะอาดไหม บ้ายประกาศในบริษัทถูกปรับปรุงให้เข้ากับปัจจุบันหรือเปล่า สิ่งเหล่านี้จะบอกให้รู้ว่า ที่นั่นใส่ใจจัดระเบียบสวดกใช้หรือไม่ ในพริบตาเดียว

"ที่ผมสนใจมากคือ บริษัทที่จัดระเบียบสวดกใช้ไม่ได้ ส่วนใหญ่ถ้าใครจะไม่ค่อยเหลือ และผลประกอบการก็จะไม่ดี" ยิ่งเป็นที่ทำงานที่จัดระเบียบสวดกใช้ไม่ได้มากเท่าไร

ยิ่งถ้าสถานที่ทำงานจัดระเบียบสวดกใช้ไม่ได้ ความสูญเปล่าจะเพิ่มขึ้นและไม่อาจสร้างผลงานที่ดีได้



ความสูญเปล่านั้นก็ยิ่งมาก ประสิทธิภาพก็ยิ่งไม่ดี และกล่าวได้อีกว่า ยิ่งคนคนนั้นจัดระเบียบสวดกใช้ไม่ได้มากเท่าไร ก็จะเกิดความสูญเปล่าในการทำงานมากเท่านั้น และไม่สามารถสร้างผลงานที่ดีพอได้ เรื่องนี้คนที่ทำงานโดยดำจำนวนมากมีความเชื่อและจะประสบการณตรงหลายปี



ประเด็น >>>

การจัดระเบียบสวดกใช้ ไม่ใช่ งานเบ็ดเตล็ด แต่จัดเป็น “งานหลัก”

คุณคิดว่าการจัดระเบียบสวดกใช้เป็น “สิ่งที่ทำเมื่อว่างจากงานหลัก” หรือเปล่า
ที่โตโยต้า การจัดระเบียบสวดกใช้เป็นส่วนหนึ่งของงาน

ตอนที่ 01

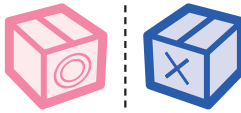
ด้วย 5 ส ประสิทธิภาพของสำนักงานหรืองานจะเพิ่มขึ้น

วิธีการคิดของ

5ส

1

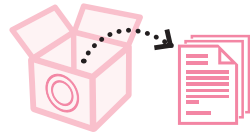
สะสาง (Seiri)



คัดแยก “ของที่จำเป็น” กับ “ของที่ไม่จำเป็น” และทิ้ง “ของที่ไม่จำเป็น”

2

สะดวก (Seiton)



เอา “ของที่จำเป็น” ออกมาใน “เวลาที่จำเป็น” ใน “ปริมาณที่จำเป็น”

3

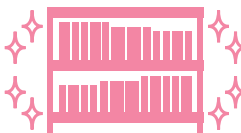
สะอาด (Seisou)



ทำความสะอาดให้สวยงาม ของที่ใช้เป็นประจำต้องไม่สกปรก

4

สุขลักษณะ (Seiketsu)



รักษาสภาพที่ทำสะสาง สะดวก และสะอาด ให้ต่อเนื่อง

5

สร้างนิสัย (Shitsuke)



กำหนดมาตรฐานอันเกี่ยวข้องกับสะสาง สะดวก และสะอาด

ที่โตโยต้ามีแนวคิดที่ว่า “ไม่ว่าเรื่องอะไร ก็เริ่มต้นจาก 5 ส” สิ่งนี้เองที่เป็นแกนหลักสนับสนุนระบบการจัดระเบียบสวดกใช้ของโตโยต้า

5 ส คือ ①สะสาง (Seiri) ②สะดวก (Seiton) ③สะอาด (Seisou)
④สุขลักษณะ (Seiketsu) ⑤สร้างนิสัย (Shitsuke)

ซึ่งที่มาของ 5 ส คืออักษร ส 5 ตัวที่อยู่ต้นคำของสโลแกนกิจกรรมต่างๆ ที่เป็นตัวช่วยคอยปรับปรุงสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ในฐานะที่เป็นวิธีการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ จึงได้รับความสนใจและนำไปใช้ในธุรกิจต่างๆ ทั่วโลก

5 ส เป็นแนวคิดที่นำไปปรับใช้ได้กับงานและสถานที่ทำงานทุกแบบ ไม่ว่าจะเล็กหรือใหญ่ หรือเป็นงานประเภทไหน ในสภาพที่จัดระเบียบสวดกใช้ไม่ได้นั้น 5 ส จะแก้ไขได้เกือบ 100% เหตุผลคือ 5 ส ถือเป็นงานหลักอย่างหนึ่ง

ในสภาพ
ที่จัดระเบียบ
สวดกใช้
ไม่ได้นั้น
ใช้ “5 ส”
แก้ไขได้
100%





POINT

5 ประเด็นเป็นประโยชน์

- 1 แกนหลักที่สนับสนุนวัฒนธรรมการจัดระเบียบสวดกัซของโตโยต้าคือ 5 ส
- 2 5 ส คือสโลแกนที่ใช้ในการรักษาและปรับปรุงสิ่งแวดล้อมในการทำงาน
- 3 5 ส ช่วยแก้ไขสถานที่ที่จัดระเบียบสวดกัซไม่ได้ได้เกือบ 100%
- 4 แค่ว่า 5 ส ผลผลิตก็จะเพิ่มขึ้นอย่างแน่นอน
- 5 เพียงแค่ว่า "สะสาง" และ "สวดกัซ" ประสิทธิภาพจะเพิ่มขึ้น

อาจมีคนจำนวนไม่น้อยที่คิดว่า "การทำสะสางและสวดกัซ ไม่ใช่งานหลัก" แต่ที่โตโยต้า 5 ส หรือการจัดระเบียบสวดกัซใช้ "เป็นส่วนหนึ่งของงาน" จากเรื่องราวธรรมดาๆ กลายมาเป็นวัฒนธรรมปกตินั่นเอง

ถ้าทำแค่
5 ส
ผลผลิต
ก็เพิ่มขึ้น!



ถ้าทำ 5 ส จะช่วยแก้ไขปรับปรุงปัญหาต่างๆ ที่ธุรกิจเผชิญอยู่ได้ อาทิ การรักษาความปลอดภัย การลดต้นทุน การคงคุณภาพ การบริหารพนักงาน เป็นต้น ซึ่งพูดได้เลยว่า ถ้าทำแค่ 5 ส ผลผลิตก็จะเพิ่มขึ้นมากทีเดียว คำพูดที่ว่า "เส้นทางของการบริหารทุกสายต้องผ่าน 5 ส" คงไม่ได้เป็นการกล่าวที่เกินไปนัก

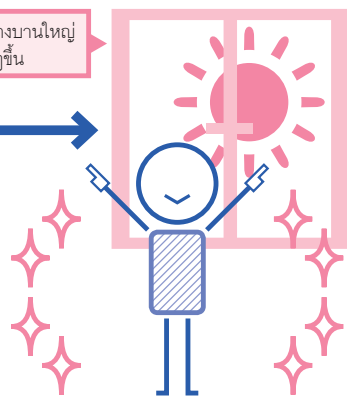
ด้วย 5 ส เพียงทำ "สะสาง" และ "สวดกัซ" เท่านั้น งานก็จะดีขึ้น



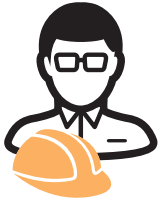
เมื่อจัดชั้นวางของที่อยู่อ่างกำแพงไป
แล้วจัดวางเฉพาะสิ่งของเท่าที่จำเป็น

ผลก็คือ...

หน้าต่างบานใหญ่
ปรากฏขึ้น



พื้นที่กว้างขวาง แสงจากหน้าต่างทำให้
ห้องสว่างขึ้น มีประสิทธิภาพและแรงจูง
ใจในการทำงานเพิ่มขึ้น!



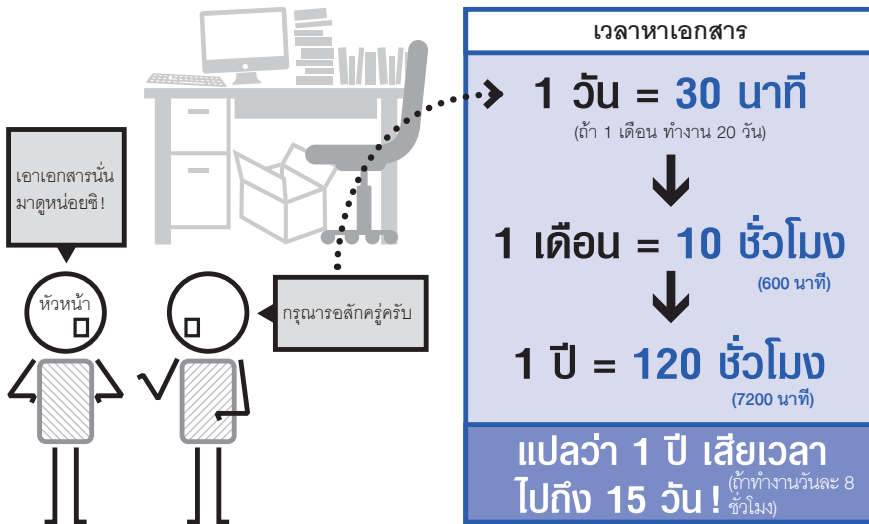
ประเด็น >>>

หาเอกสารได้ “ใน 10 วินาที”

ที่โตโยต้านั้นไม่เฉพาะแต่ในโรงงาน ในสำนักงานก็ให้ความสำคัญกับการจัดระเบียบสวดกัโธด้วย วิธีการง่าย ๆ เพื่อดูว่า ได้จัดระเบียบสวดกัโธแล้วหรือยัง คือการหาเอกสารได้ใน 10 วินาที

ตอนที่ 01

“เวลาที่ใช้หาเอกสาร” ถ้าสะสมมากจะกลายเป็นความสูญเสียเปล่าที่รุนแรง



เทรนเนอร์ชื่อคุณยามาโมโตะ เซจิ กล่าวว่า “มีกฎที่รู้กันอยู่ว่า ต้องหาเอกสารได้ใน 10 วินาที” หมายความว่า ถ้าหัวหน้าพูดกับคุณว่า “ขอเอกสารนั้นหน่อยสิ” หากกลั่นลานหาเอกสาร แปลว่า ได้สูญเสียเวลาอันมีค่าไปแล้ว คุณน่าจะหะ เทรุโอะ ที่รับผิดชอบงานผลิตตัวรถที่โตโยต้ามา 39 ปีกล่าวว่า “ในบรรดาเอกสารที่กองอยู่บนโต๊ะทำงานนั้น มีที่ต้องใช้ในวันนี้แค่ส่วนเดียว กฎเหล็กคือ “ในวันนี้ นอกจากของที่ต้องใช้แล้ว จะไม่เอาไปวางไว้ที่โต๊ะ” เอกสารที่จะใช้พรงนี้ยังไม่จำเป็น เครื่องเขียนถ้ายังไม่ใช้ควรเอาไปวางคืน”

“วันนี้
จะไม่
วางของ
ที่ไม่จำเป็น
บนโต๊ะ
ทำงาน”



วันนี้ นอกจากของที่ต้องใช้แล้ว จะไม่เอาอย่างอื่นมาวางบนโต๊ะทำงาน



- เครื่องเขียนเอาไปเก็บไว้ในที่ที่กำหนด
- เอกสารที่วางทิ้งเกิน 1 เดือน ให้เก็บในชั้นวาง
- แฟ้มที่ใช้พรงนี้ ค่อยเอาออกมาพรงนี้
- ปีกโบเสร็จ เอาใส่ลิ้นชักที่ล็อกกุญแจได้



หัวข้อ

เคล็ดลับปาร์ตี้ !

ความสุขเปล่าเล็กๆ ที่สะสมไว้ จะกลายเป็นความสุขเปล่าขนาดใหญ่ !

คนที่ทำงานในสำนักงานจะไม่คิดเรื่องสวดกใช้ สวดกใช้หรือความสุขเปล่าเท่ากับคนที่ทำงานในสายการผลิตแต่ในความเป็นจริงแล้ว แค่อุปกรณ์ โต๊ะทำงานของตัวเองก็จะสังเกตเห็นความสุขเปล่ามากมายเคยเป็นไหมที่บนโต๊ะทำงานมีเอกสารวางซ้อนกันสูงๆ พอหัวหน้าขอเอกสารเมื่อหาอยู่หลายนาทีก็กลับหาไม่เจอ ไฟล์หรือจดหมายในคอมพิวเตอร์เองก็เช่นกันขอให้ระลึกเสมอว่า การเสียเวลาเล็กๆ น้อยๆ เหล่านี้ถ้าสะสมเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ จะกลายเป็นความสุขเปล่าขนาดใหญ่

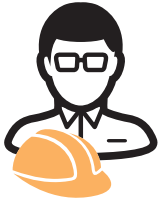
มีหลายที่เมื่อเลื่อนตำแหน่งแล้ว มีลูกน้องเพิ่ม รอบๆ โต๊ะก็ยิ่งรกเมื่อเอกสารหรือไฟล์ต่างๆ เพิ่มขึ้นก็บ่นว่า "ไม่มีที่ว่างแล้ว" หรือเปล่า

เอกสาร
ที่วางกองไว้
ส่วนใหญ่
ทิ้งไป
ก็ไม่เป็น
ปัญหา
อะไร



แต่ที่โตโยต้า คนที่ทำงานตำแหน่งควบคุมจัดการจะมีของน้อยมาก โต๊ะทำงานส่วนใหญ่จะว่างเปล่าคุณทสึยจะ ฮิโตชิ เทรอนเนอร์ที่เคยเป็นผู้จัดการแผนกเครื่องจักร ครั้งหนึ่งเคยบริหารจัดการลูกน้องเกิน 530 คน บอกว่า "บนโต๊ะทำงานมีโทรศัพท์หนึ่งเครื่องและตู้เอกสาร 3 ตู้เท่านั้นถ้าเป็นข้อมูลที่สำคัญก็เก็บไว้ในคอมพิวเตอร์ถ้าเป็นเอกสารก็ใส่ไว้ในลิ้นชักที่ล็อกกุญแจได้และถ้าเป็นเอกสารสำคัญต้องเก็บไว้กับตัวใช้ใหม่สำหรับโต๊ะทำงานก็เช่นเดียวกัน"

สำหรับความคิดที่ว่า "ยากจะตั้งใจทิ้งเพราะกลัววันอาจได้ใช้" ในความเป็นจริงแล้วแทบไม่มีโอกาสได้ใช้



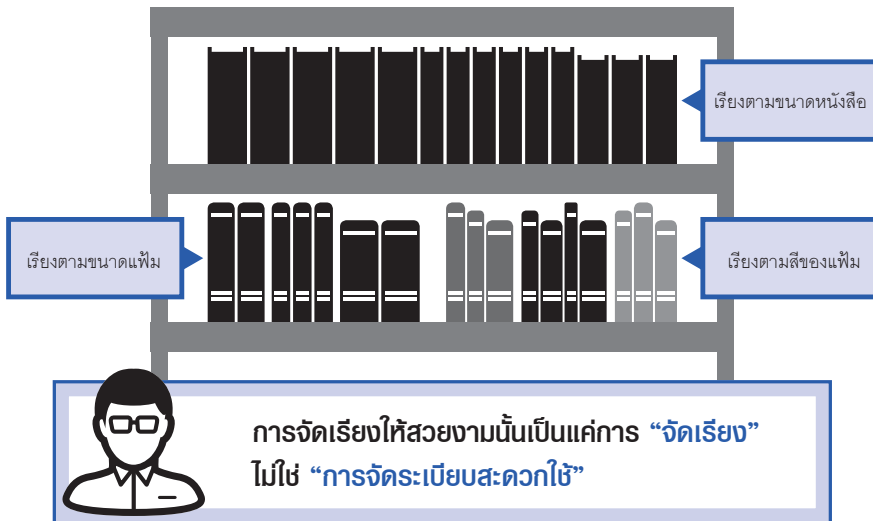
ประเด็น >>>

เป้าหมายไม่ใช่ “ทำให้สวยงาม”

การย้ายของจากทางขวาไปทางซ้ายโดย “จัดเรียง” ให้สวยงามนั้น ที่โตโยต้าไม่ถือว่าเป็นการจัดระเบียบสวดกใช้ ดังนั้น เราจำเป็นต้องมาดูคำจำกัดความของ “สะสาง” และ “สวดกใช้”

ตอนที่ 01

การจัดเรียงให้ดูสวยงาม ไม่ใช่ “สะสางและสวดกใช้”



การจัดระเบียบสวดกใช้ของโตโยต้า เป้าหมายไม่ใช่ “การจัดให้สวยงาม” ใน 5 ส ควรให้ความสำคัญกับสะสางและสวดกใช้เป็นพิเศษ คำจำกัดความของสะสางและสวดกใช้นั้นเรียบง่ายมาก

- สะสางคือการแยก “ของที่จำเป็น” กับ “ของที่ไม่จำเป็น” ออกจากกัน “ของที่ไม่จำเป็น” ทั้งหมด
- สวดกใช้คือการนำ “ของที่จำเป็น” ออกมา “ในเวลาที่เหมาะสม” ด้วย “ปริมาณที่จำเป็น” คำจำกัดความนั้นเรียบง่ายก็จริง แต่ความหมายกลับลึกซึ้ง การจะนำไปปฏิบัติได้ไม่ยากนัก ทั้งนี้ก็เพราะ จะเกิดคำถามเรื่องมาตรฐานการตัดสินใจว่า อะไรที่ “จำเป็น” ดังนั้น ในตอนแรกที่เริ่มสะสางอาจจะไม่เจ๋งดังใจคิด ถ้าตัดสินใจไม่ได้ว่าสิ่งนี้ “จำเป็น” หรือ “ไม่จำเป็น” สุดท้ายจะทิ้งอะไรไม่ได้เลย

ในการสะสาง
จำเป็นต้องมี
มาตรฐาน
แบ่งแยก
ว่าของใดที่
“จำเป็น”
หรือ
“ไม่จำเป็น”



“ไม่จำเป็น”



หัวข้อ

เคล็ดลับน่ารู้ !

ที่จัดระเบียบสละควงใช้ไม่ได้นั้น เป็นเพราะ
ไม่เคยคิดเรื่องสางและสละควงเลย

คุณเคยเป็นแบบนี้ไหม ได้ลองจัดระเบียบสละควงใช้ดู
แล้ว แต่ทำเท่าไรก็ไม่ได้ผล เมื่อทำไปพักหนึ่งก็กลับไป
สู่สภาพเดิมอีก
สาเหตุก็คือ “เดิมที่ไม่เคยคิดจะสาง สละควง แต่ทำ ๆ
ไปอย่างนั้น” นั่นเอง
คนที่จัดระเบียบสละควงใช้ไม่ได้ เป็นเพราะเข้าใจว่า
การสางและสละควงคือ “การทำให้รอบ ๆ ตัวดูสวย
สะอาด” เท่านั้นไม่ใช่หรือ

การทำสละควงก็เช่น
เดียวกัน ถึงจะพูด
ว่า “นำสิ่งที่จำเป็น
ออกมาในปริมาณที่
จำเป็นและในเวลา
ที่จำเป็น” ก็ตาม
ความสำคัญอยู่ที่การ
กำหนดมาตรฐานการ
ตัดสินใจ มิเช่นนั้นแล้ว
ทำสละควงต่อไป ก็ไม่อาจกำหนดสถานที่จัดวาง
ที่เหมาะสมได้ ผลคือจัดวางสิ่งของอย่างไม่มี
ประสิทธิภาพ และทำสละควงเพียงเพื่อให้ได้ชื่อ
ว่าได้ทำเท่านั้น

ในการ
ทำสละควงนั้น
สิ่งสำคัญคือ
การกำหนดว่า
“อะไร” “เท่าไร”
และ “เมื่อไร”
ที่จำเป็น



ที่จริงแล้ว “สางและสละควง” คืออะไร

สาง

การแยก “ของที่จำเป็น”
กับ “ของที่ไม่จำเป็น”
ออกจากกัน “ของที่
ไม่จำเป็น” ทั้งไป



สละควง

การนำ “ของที่
จำเป็น” ออกมา
“ในเวลาที่เหมาะสม”
ด้วย “ปริมาณที่
จำเป็น”



การทิ้ง “ของที่ไม่จำเป็น” ทำให้หยิบใช้ “ของที่จำเป็น”
ได้ “ในเวลาที่เหมาะสม” ใน “จำนวนที่จำเป็น” นั่นคือนิยาม
ของ “สางและสละควง”



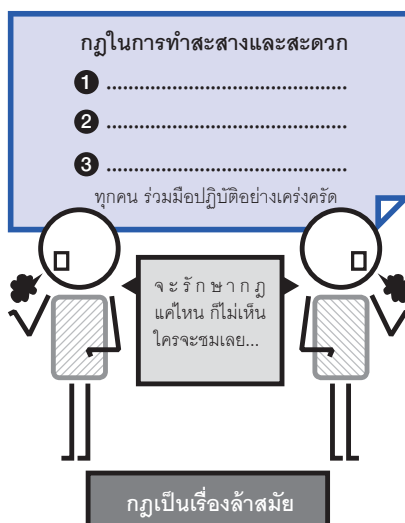
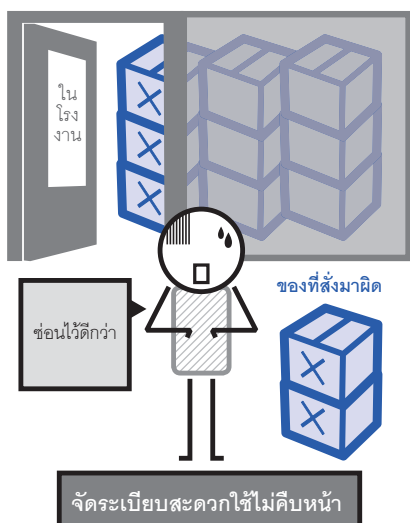
ประเด็น >>>

การเก็บของไว้มีต้นทุน

ถ้าในใจต่อต้านว่า “ทิ้งไปก็เสียดาย” จะจัดระเบียบสวดกใช้ไม่ได้สักที
ที่โตโยต้าจึงให้ความสำคัญกับเรื่องของจิตใจด้วยเช่นกัน

ตอนที่ 01

การจัดระเบียบสวดกใช้เกี่ยวข้องกับจิตใจของคนเราเป็นอย่างมาก

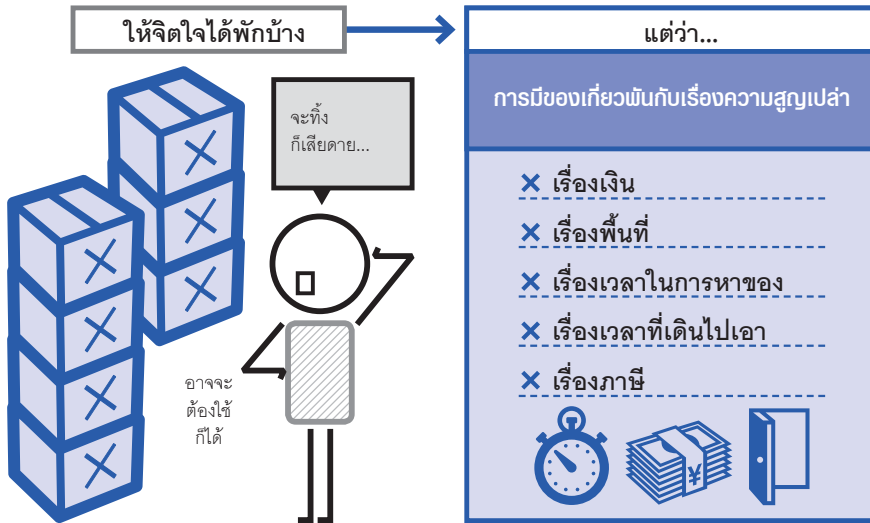


หลายปีมานี้ โตโยต้าได้นำทั้งวัตถุ (Hard) คือสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นเรื่องของเทคนิค อุปกรณ์ระบบกลไก และจิตใจ (Soft) คือจิตใจของมนุษย์มาประยุกต์ใช้ร่วมกัน
เมื่อพูดถึงโตโยต้า คนส่วนใหญ่มักจะนึกถึงวิธีการผลิตแบบโตโยต้าที่มีชื่อเสียง แท้จริงแล้ว โตโยต้าใช้เวลานานหลายปีมุ่งหน้าพัฒนาส่วนจิตใจของมนุษย์ เพราะเริ่มจากส่วนนี้เอง ส่วนวัตถุจึงถูกสร้างขึ้นและนำไปใช้ สิ่งนี้เป็นเรื่องเดียวกันกับการทำกิจกรรมสวดกใช้ สวดกใช้ ด้วย เช่น มนุษย์เรานั้นหากมีเรื่องอะไรที่ไม่ดีจะเก็บซ่อนไว้ นี่เป็นเรื่องของจิตใจมนุษย์ที่ยากจะเข้าใจ

ส่วนผสมฮาร์ด
และซอฟท์
ที่โตโยต้า
ดำเนินการ
มานาน
หลายปี



ด้วย “การจัดระเบียบสวดกใช้” ตามวิถีโตโยต้า งานจะเกิดความเปลี่ยนแปลง! ต้องไปได้สวยแน่!



POINT

5 ประเด็นเป็นประโยชน์

1

การจัดระเบียบสวดกใช้นั้นต้องพิจารณาเรื่องมนุษย์เราอย่างลึกซึ้ง

2

สิ่งที่โตโยต้ามุ่งเน้นคือ ส่วนจิตใจของคนเรา

3

จิตวิทยาของคนเราอย่างหนึ่งคือ “เรื่องไม่ดีจะอยากซ่อนเอาไว้”

4

รับรู้ว่า การเก็บของไว้มีต้นทุน

5

ความคิดว่า “สักวันอาจจะได้ใช้” เป็นฐานของเรื่องไม่ดี

ในกระบวนการผลิตสินค้า มีบ่อยครั้งที่สินค้าคงเหลือในโกดังเกิดจากการสั่งผิดพลาด ซึ่งจะถูกนำไปแอบซ่อนไว้ไม่ให้ใครเห็น ส่งผลให้โกดังสินค้ามีของล้น สะสมและสวดกจึงไม่คืบหน้า การป้องกันไม่ให้เกิดสภาพเช่นนี้ ต้องเข้าใจจิตใจของคนเราที่ว่า “อยากจะซ่อนส่วนไม่ดีเอาไว้”

และถ้ารอบข้างไม่สนใจ จะไม่ยอมทำ ไม่ว่าจะ เป็นเรื่องดีแค่ไหน แต่ถ้าคนรอบตัวไม่สนใจ จะดำเนินการต่อไปได้ยาก ถึงจะกำหนดกฎของการ สะสางและสวดกไว้ก็จริง แต่สุดท้ายก็กลายเป็นเรื่อง ล้าสมัย เพราะเหตุนี้เอง

ส่วนจิตใจที่ว่า “คนเรา สัมพันธ์กับคนอื่น ๆ อย่างไร” นั้นมีความสำคัญมาก



จึงมีการคิดในส่วนของจิตใจที่ว่า “คนเรา สัมพันธ์กับคนอื่น ๆ อย่างไร” และจะตอบสนองอย่างไร

สรุปบทเรียนที่ 1

1

แค่ทำให้ การจัดระเบียบสະดวกใช้ เป็นวัฒนธรรม บริษัทก็เกิด “ทำไร” แล้ว

2

การทำ “5 ส” มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการ ทำให้ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

3

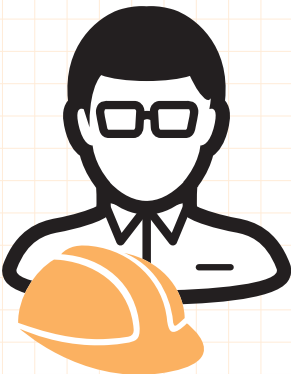
“วันนี้ นอกจากของที่จำเป็นต้องใช้แล้ว จะไม่เอามาวางไว้บนโต๊ะทำงาน”

4

การทำสະสาง = แยก “ของที่จำเป็น” ออกจาก “ของที่ไม่จำเป็น” ขจัด “ของที่ไม่จำเป็น”
การทำสະดวก = นำ “ของที่จำเป็น” ออกมา “ในเวลา” ที่จำเป็น ใน “ปริมาณที่จำเป็น”

5

ความคิดที่ว่า “สักวันอาจจะได้ใช้” หรือ “จะทิ้งก็เสียดาย” เป็นต้นเหตุของสิ่งไม่ดีต่างๆ



ตอนที่ 01

ด้วย “การจัดระเบียบสະดวกใช้” ตามวิถีโตโยต้า งานจะเกิดความเปลี่ยนแปลง ! ต้องไปได้สวยแน่ !

ส

ร

ป



ลดความสูญเปล่า

“เทคนิคเสาาง” ของโตโยต้า



การจัดระเบียบสวดภาวนา
ในวิถีของโศโยตา >>>>>>>>>



เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้วย “เทคนิคสะสาง” ของโตโยต้า

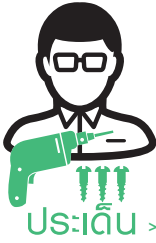


วิธีทำให้การจัดระเบียบสะดวกใช้ ของโตโยต้า “กลายเป็นนิสัย”



ด้วย “การจัดระเบียบสะดวกใช้”
ตามวิถีไทยตา งานจะเกิดความ
เปลี่ยนแปลง! ต้องไปได้สวยแน่!



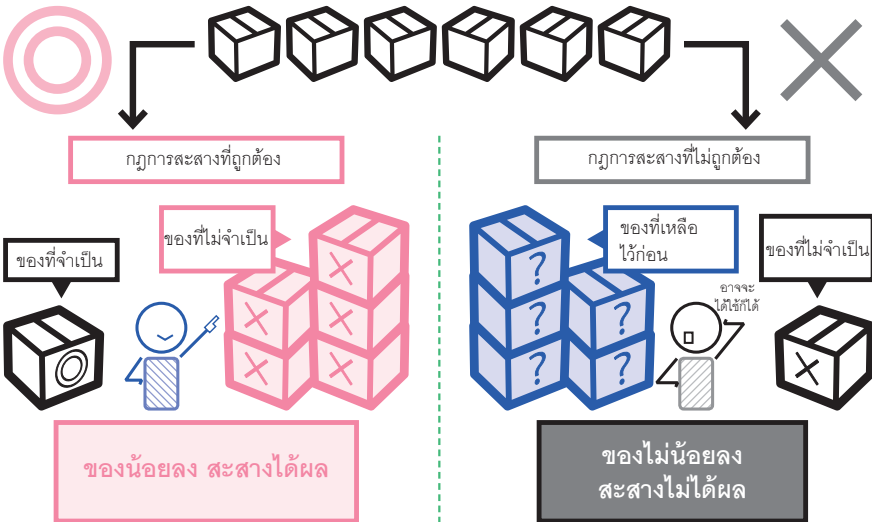


“การวางของทิ้งไว้” บอกเรื่องราวทุกอย่างได้

ที่ไ้ดยต้าจะไม่ “วางของทิ้งไว้” สำนักงานที่ไม่ทำ “สะสาง” ยากที่จะยกระดับผลงาน

ตอนที่ 02

กฎของการสะสางถูกต้องหรือไม่

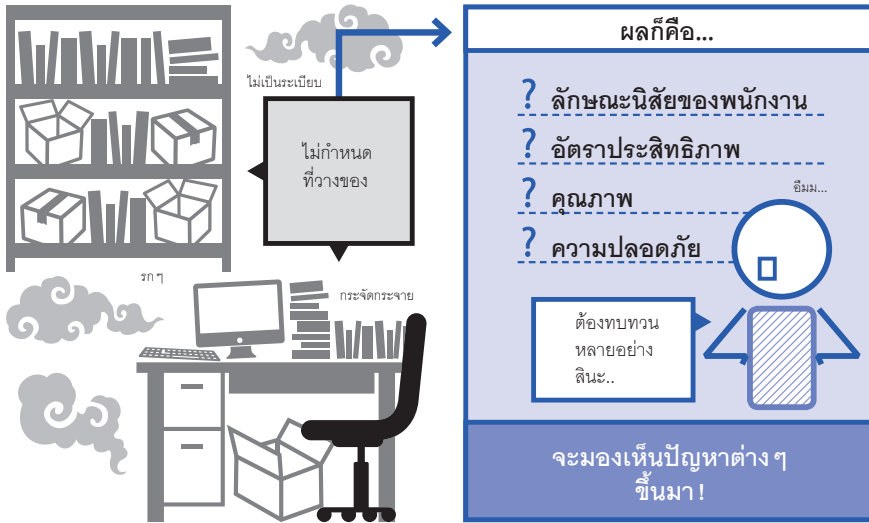


คุณอาชาติ ทศิศาสะ ผู้ประสานงานโครงการของ OJT Solutions เคยทำงานเทรนเนอร์ของไ้ดยต้า ได้ไปเยี่ยมสำนักงานบริษัทก่อสร้างแห่งหนึ่ง รอบๆ ได้ะทำงานมีเอกสารต่างๆ ล้นออกมา ซึ่งแก้ไขโดย “**ทบทวนระยะเวลาจัดเก็บเอกสาร**” ที่บริษัทมีระยะเวลาจัดเก็บเอกสาร 5 ปี เพื่อให้ได้รับมาตรฐาน ISO จึงได้เชิญที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาช่วยจัดระบบการจัดการในบริษัท ซึ่งบริษัทที่ปรึกษาดังกล่าวแนะนำให้กำหนดกฎเกณฑ์ระยะเวลาจัดเก็บเอกสาร 5 ปี แต่เมื่อถามว่า “เคยดูเอกสารเมื่อ 5 ปีก่อนบ้างไหม” ก็ได้คำตอบว่า “ไม่เคย” “ถ้าเป็นเอกสารเมื่อ 2-3 ปีก่อนก็เคยมีกลับไปดูบ้าง”

กฎเกณฑ์
ที่รู้ๆ กันเอง
ในที่ทำงานนี้
ถูกต้อง
หรือยัง



“การวางของทิ้งไว้” บอกระดับของบริษัทและพนักงานได้



หัวข้อ

เคล็ดลับน่ารู้ !

สาเหตุที่มีการวางของทิ้งไว้ เป็นเพราะ
ขาดจิตสำนึกเรื่อง “สะล้าง” นั่นเอง

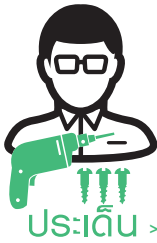
ถ้ามีของทิ้งไว้ จะรู้ระดับของงานหรือสำนักงานนั้น หรือพูดให้เห็นภาพคือจะรู้ระดับของพนักงานที่นั่นได้ทันที นอกจากนี้ ถ้า “ไม่ได้กำหนดที่วางให้ชัดเจน” ปัญหาต่างๆ เช่น ลักษณะนิสัยของพนักงาน ประสิทธิภาพการทำงาน คุณภาพ และความปลอดภัยจะเพิ่มขึ้น “การวางของทิ้งไว้” จริงๆ แล้วหมายถึง การที่จิตสำนึกรับรู้ถึงของรอบๆ ตัวเราหายไป เนื่องจากจิตสำนึกที่คิดแยกระหว่าง “ของที่ต้องการ” กับ “ของที่ไม่ต้องการ” และ “ของที่ต้องทิ้งไป” ยังไม่มี จึงเป็นบ่อเกิดของการ “วางของทิ้งไว้”

ถ้ารับรู้ถึงสิ่งของรอบตัว จะมองเห็น “ของที่ไม่จำเป็น” ขึ้นมา ถ้าเรารู้ถึงสิ่งรอบตัว ก็จะได้ว่า มีอะไรบ้างที่กฎการจัดเก็บกับสภาพความเป็นจริงขัดแย้งกันอยู่ ซึ่งจริงๆ แล้วเป็น “ของที่ไม่จำเป็น”

หมายความว่า
ไม่เป็น
ต้องจัดเก็บ
เอกสารไว้ถึง
5 ปี แค่ 3 ปี
ก็พอแล้ว



เราจะมองเห็นว่า จากการที่เราเก็บ “ของที่ไม่จำเป็น” ไว้ ทำให้มีเอกสารและสิ่งกระ다ษกะกองเป็นภูเขา ส่งผลให้พื้นที่ของบริษัทที่มีจำกัด ยิ่งน้อยลงและเป็นผลเสียต่องานในแต่ละวัน



ควรมี “มาตรฐาน การตัดสินใจ” ที่สิ่งต่างๆ

การตั้ง “ของที่ไม่จำเป็น” เพื่อจะลดปริมาณนั้น จำเป็นต้องมีมาตรฐานในการตัดสินใจที่จะตั้งด้วย ที่โตโยต้ามีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน

ตอนที่ 02

การวางของทั้งไว้นั้น เกิดจากการไม่รู้ถึงของที่อยู่รอบตัว เป็นเพราะไม่มีมาตรฐานตัดสินใจแยก “ของที่จำเป็น” และ “ของที่ไม่จำเป็น”

เคยมีเหตุการณ์หนึ่งเกิดขึ้นที่ร้านตัวแทนจำหน่ายของโตโยต้า มีลูกค้าคนหนึ่งรถยนต์และจำเป็นต้องใช้รถด่วนเข้ามาขอความช่วยเหลือ แต่ตอนนั้นยางในคลังสำหรับเปลี่ยนหมดพอดี พนักงานจึงถอดยางของรถที่โชว์ในร้านเปลี่ยนให้ลูกค้าแทน ลูกค้าประหลาดใจที่ “ลงทุนช่วยถึงขนาดนี้เสีย” และออกจากร้านไปด้วยความประทับใจ

หลังจากนั้น เรื่องนี้ก็ส่งผลต่อลูกค้าที่มาใช้บริการอย่างมาก พอลูกค้าเห็นรถที่โชว์อยู่โดนถอดล้อออกไป ก็จะสอบถามและพอทราบเหตุผลก็มีหลายคนก็กลายเป็นลูกค้าประจำของร้าน ผลลัพธ์คือการพูดกันปากต่อปากจนร้านนี้ได้รับความนิยมและยอดขายสูงขึ้น

“มาตรฐาน
ในการตัดสินใจ”
คัดแยก
“ของที่จำเป็น”
ออกจาก
“ของที่ไม่จำเป็น”
คืออะไร



จากตัวอย่างนี้อาจ
พูดได้ว่า เป็นเพราะมี
มาตรฐานการตัดสินใจ
จึง “ให้ความสำคัญตาม
ความต้องการของลูกค้า
ก่อน” นั่นเอง

พออิงมาตรฐานดังกล่าว
แล้วจะเห็นว่า สำหรับ

การทำ
จัดระเบียบ
สะดวกใช้
เกณฑ์การ
ตัดสินใจ
เป็นสิ่งสำคัญ
ที่ขาดไม่ได้ !



ลูกค้าแล้ว ยางรถยนต์คือ “ของที่จำเป็น”
ส่วนรถที่โชว์อยู่นั้น เป็น “ของที่ไม่จำเป็น”

เรื่องนี้อาจจะไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับเรื่องสะสาง
นัก แต่อ้างอิงได้ว่า มาตรฐานการตัดสินใจจะ
เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ที่ได้นั่นเอง



POINT

5 ประเด็นเป็นประโยชน์

1 การวางของทั้งไว้นั้น เกิดจากการขาดจิตสำนึก
เรื่องของรอบตัว

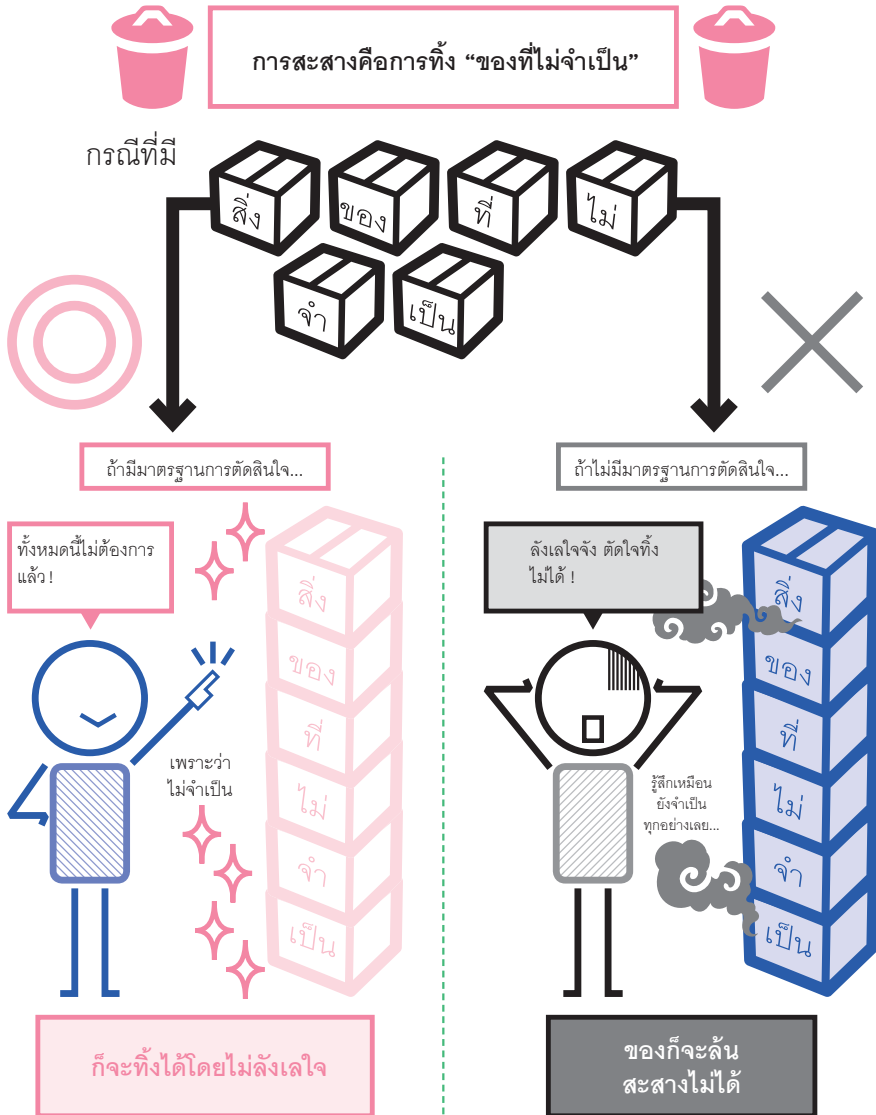
2 ต้องมีมาตรฐานการตัดสินใจว่าจะอะไรคือ “ของที่
จำเป็น” และ “ของที่ไม่จำเป็น”

3 มาตรฐานการตัดสินใจที่ต่างกันส่งผลให้ “ของที่จำเป็น”
และ “ของที่ไม่จำเป็น” ต่างกัน

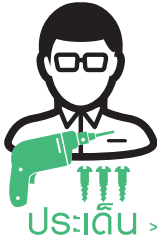
4 ถ้ามีมาตรฐานการตัดสินใจทั้ง ก็จะทำได้โดยไม่ลังเล

5 ในกรณีฉุกเฉินต้องทบทวนมาตรฐานการตัดสินใจ
อีกครั้ง

ประเด็นสำคัญเรื่อง “การทิ้ง”



ดังนั้น มาตรฐานการตัดสินใจ แยกว่าอะไรเป็น
“ของที่มีจำเป็น” หรือ “ของที่ไม่จำเป็น”
จึงเป็นสิ่งที่ขาดเสียมิได้ในการสะสาง



กำหนดระยะเวลาสำหรับ “ของที่สักวันอาจจะได้ใช้”

คำพูดที่ว่า “สักวันอาจจะได้ใช้” เป็นสาเหตุที่ทำให้จัดระเบียบสวดกอไขไม่ได้
ที่โตโยต่านั้นจะมีการกำหนดเวลาจัดเก็บไว้เป็น 1 สัปดาห์หรือ 1 เดือน เพื่อไม่ให้มี
ของเพิ่มมากเกินไป

ตอนที่ 02

มาตรฐานการตัดสินใจเรื่อง “ของที่จำเป็น” และ “ของที่ไม่จำเป็น” คือ “เวลา”



ของตรงหน้าเราเป็น “ของที่จำเป็น” หรือ “ของที่ไม่จำเป็น” ที่โตโยต้าจะใช้ “เวลา” เป็น

มาตรฐานการตัดสินใจอย่างหนึ่ง

ของรอบตัวเราแบ่งคร่าว ๆ ได้ 3 ประเภท

1. ของที่ใช้ตอนนี้ 3. ของที่ไม่ว่าเวลากจะผ่านนานไปแค่ไหนก็ได้ใช้

2. ของที่สักวันอาจจะได้ใช้

ในข้อ 1 “ของที่ใช้ตอนนี้” หมายถึง ของที่จะใช้วันนี้หรือพรุ่งนี้ แปลว่าเป็น “ของที่จำเป็น”
นั่นเอง ถ้าเป็นหน้างานการผลิตจะหมายถึงส่วนที่จะใช้ในการผลิตตอนนี้ ถ้าเป็นสำนักงานก็
เป็นเอกสารที่เกี่ยวข้องกับโครงการที่ทำอยู่ตอนนี้ หมายความว่า ถ้าไม่มีสิ่งนี้แล้วจะทำงาน
ไม่ได้ ปัญหาก็คือ ข้อ 2 “ของที่สักวันอาจจะได้ใช้” ซึ่งรอบตัวเราจะมี “ของที่สักวันอาจจะ
ได้ใช้” อยู่เต็มไปหมด

เพราะว่ายุ่ง
ก็เลย
อยากมี
เอาไว้
เยอะ
หน่อย





หัวข้อ

เคล็ดลับน่ารู้ !

ตอนรับฝากของไว้ ต้องถามกลับไปด้วยว่า
“แล้วจะมาเอาไปเมื่อไรครับ”

สมมติว่า มีใครเอามาฝากไว้ “ขอฝากวางไว้ที่ก่อนนะ” ในกรณีแบบนี้ คนของโตโยต้าจะถามกลับไปเสมอว่า “แล้วจะมาเอาไปเมื่อไรครับ” เพื่อกำหนดระยะเวลาว่า จะต้องเก็บไว้ให้จนถึงเมื่อไร และเมื่อถึงกำหนดเวลาแล้ว ถ้าคนที่ฝากของยังไม่ติดต่อมา ก็กำจัดทิ้งเป็น “ของที่ไม่จำเป็น” ได้โดยอัตโนมัติ

เพราะคิดว่า “สักวันอาจจะมียประโยชน์” “สักวันคงได้ใช้” ก็เลยสะสมเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เราจะจัดการเรื่องนี้ได้อย่างไรนั้น ก็จะเป็นประเด็นในการสละวาง

กล่าวคือ เราต้องจำกัดเวลาไว้ว่า “ของที่สักวันอาจจะได้ใช้” นี้จะ “ใช้ภายในเมื่อไร” ซึ่งขอบเขตระยะเวลาดังกล่าวนั้นจะเป็นมาตรฐานการตัดสินใจแยกแยะระหว่าง “ของที่จำเป็น” และ “ของที่ไม่จำเป็น”

เราต้อง
จำกัดเวลา
ไว้ว่า
“ของที่
สักวันอาจจะ
ได้ใช้” นี้ จะ
“ใช้ภายใน
เมื่อไร”



ถ้าเลยกำหนดเวลาดังกล่าวแล้ว ยังไม่ได้ใช้ของนั้นจะถูกลดระดับไปเป็นข้อ 3 “ของที่ไม่ว่าเวลาจะผ่านไปนานแค่ไหนก็ไม่ได้ใช้” จากนั้นก็ทิ้งไป นี่เป็นหลักการพื้นฐานของโตโยต้า

“ถึงเมื่อไร” เป็นการกำหนดระยะเวลา

ของที่สักวันอาจจะได้ใช้



ตั้งกำหนดเวลาว่า “ถึงเมื่อไร”

เช่น ➡ 1 สัปดาห์

เช่น ➡ 1 เดือน

เช่น ➡ 3 เดือน



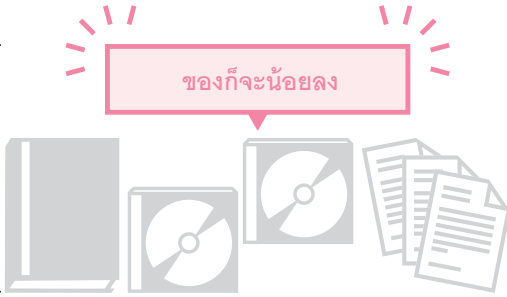
ถึงเวลาจะทิ้งไปได้!

ถ้าเลยกำหนดเวลาไปแล้ว ก็จะขจัด
ทิ้งเป็น “ของที่ไม่จำเป็น” ได้

กำหนดระยะเวลาอย่างไร

ถ้ากำหนดระยะเวลาลั้น...

กำหนดเวลา



ถ้ากำหนดระยะเวลายาว...

กำหนดเวลา



ประเด็นสำคัญก็คือต้องกำหนดระยะเวลาเก็บ
“ของที่สักวันอาจจะได้ใช้” ให้สั้นที่สุดเท่าที่จะทำได้

ถ้ากำหนดระยะเวลา
สำหรับ “ของที่สัก
วันอาจจะได้ใช้” ให้
สั้นเท่าที่จะสั้นได้
จะทำให้ “เมื่อเสร็จ
งานจะกำจัดได้ทันที”
พอทำโครงการเสร็จ
1 รายการ ก็ทิ้ง
เอกสารที่เกี่ยวข้อง
ไปนั่นเอง

“พอเสร็จงาน
แล้วถ้ากำจัด
ทันที”
เอกสาร
จะไม่กอง
เป็นภูเขา

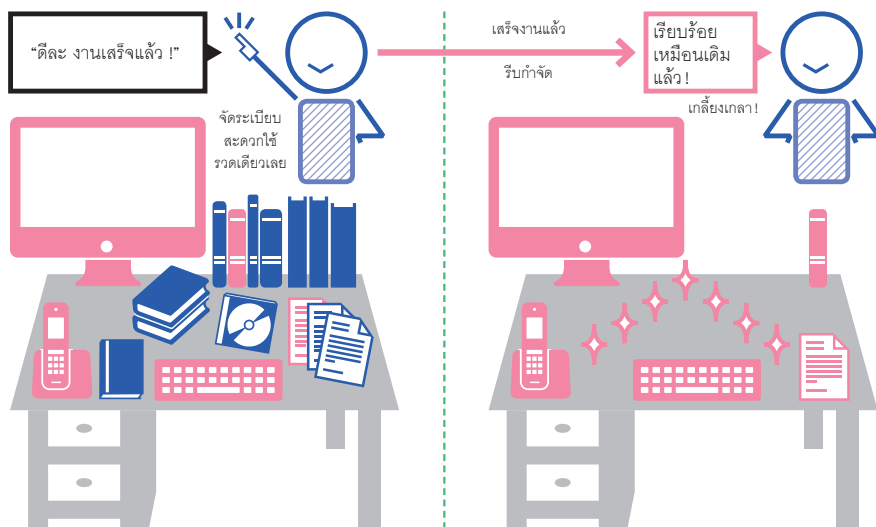


ที่โตโยต้าจะตรวจสอบของรอบตัว แล้วสังเกตการณ์
“ของที่สักวันอาจจะได้ใช้” ที่เก็บไว้ระยะหนึ่ง
ถ้าผ่านไป 1 สัปดาห์หรือ 1 เดือน ยังไม่ได้หยิบใช้
ก็ตัดสินใจว่าเป็น “ของที่ไม่จำเป็น” “ของที่ไม่ใช้”
“ของที่ไม่ต้องการ”
ที่หน้างานการผลิตหรือในสำนักงานนั้น การกำหนด
ระยะเวลาเก็บรักษาและการตัดจำนวนของจะ
แตกต่างกัน แต่ส่วนที่เหมือนกันคือ ถ้ากำหนด
ระยะเวลาเก็บ “ของที่สักวันอาจจะได้ใช้” ให้สั้น
ไว้จะลดปริมาณของลงได้

กำหนดระยะ
เวลาเก็บรักษา
ให้สั้นไว้
ถ้าเป็นไปได้
ให้กำหนดใกล้
ที่สุดเท่าที่จะ
ทำได้



อุดมคติคือ “ใช้เสร็จแล้วให้กำจัดของทันที”



หัวข้อ

เคล็ดลับนารี !

การจัดทำ “ขั้นตอนการทำงาน” จะช่วย
ตัดวงจรชั่วร้ายที่ใช้ต้นทุนสิ้นเปลือง
ทำให้ผลการประเมินของคุณดีขึ้น

สิ่งที่มีเหมือนกันในที่ทำงานคือ ถ้าตนเองไม่มีอำนาจตัดสินใจก็มีแนวโน้มที่จะวางทิ้งไว้ ในเวลาแบบนี้ ให้ตั้งคนที่มีความสามารถมาร่วมระดมสมองด้วยกัน

ในการนี้ที่ขึ้นตอนการทำงานมีความยุ่งยาก ก็มักจะอยาก
ผลัดไปเรื่อยๆ แต่ว่า “ของที่ไม่จำเป็น” ก็จะให้เกิด
ความสูญเปล่าและต้นทุนเรื่อยไป ดังนั้น ขอให้เราคิด
และดำเนินการตรวจสอบจรรยาวัธที่ขัดทุนสิ้นเปลืองนี้
ลงคิดดูว่า ถัดต้นทุนไปก็ จะได้รับผลกระทบประเมิน
ที่ดีจากหัวหน้าและบริษัท ไม่คิดว่างานเราห่วยหรือ

คุณอาสะโอะเกะ ยาชะจิ ที่เคยทำงานฝ่ายวิศวกรรมที่โตโยต้า ดูแลเรื่องการทดลองรถรุ่นใหม่มาเป็นเวลาหลายปี เนื้อหางานในแต่ละวันจะต้องเก็บเป็นความลับ ซึ่งเอกสารความลับจะจัดเป็น 3 ระดับตามความสำคัญ ปริมาณเอกสารมักจะเพิ่มขึ้น แต่เป็นเพราะ “กำจัดทิ้งเมื่อเสร็จงาน” เอกสารต่างๆ จึงไม่ล้นในที่ทำงาน

“เมื่องานใกล้จะสำเร็จเป็นต้นตอสินค้าจริงแล้ว ก็จะถึง ‘กำหนดเวลา’ และมีกฎให้‘นำเอกสาร ความลับ ไปกำจัดที่เครื่องทำลายเอกสาร’”

เรื่องนี้เป็นที่ทำงานในสำนักงานกิน้ำไป อ้างอิงใช้ได้เช่นกัน **“เมื่อใช้เสร็จแล้วให้ กำจัดให้ทันที”** ถ้าทำเช่นนี้แล้ว เอกสาร บนโต๊ะทำงานก็จะไม่กองเป็นภูเขาอีก

สรุปบทเรียนที่ 4

1

การทำความสะอาดเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน
ให้ตั้งใจจัด “เวลาทำความสะอาด” เอาไว้

2

ถ้าจัดการและเตรียมเครื่องมืออุปกรณ์
ทำความสะอาดเอาไว้ก็จะลดเวลาและแรงงานได้

3

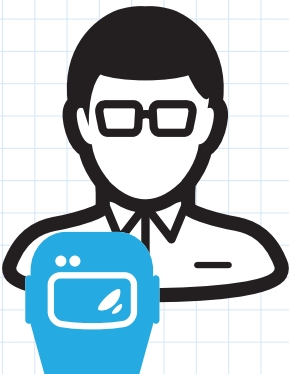
ถ้าทำ “เช็กชีท” จะช่วยลด “ช่องว่างความรู้สึก” ได้

4

หัวหน้าต้องเริ่มทำก่อน
ถ้าหัวหน้าไม่การจัดระเบียบสะดวกใช้ ลูกน้องก็จะไม่ทำ

5

ถ้าให้ “ขนมจูงใจ” (รางวัล)
ลูกน้องก็จะทำงานต่อเนื่อง



ตอนที่ 04

วิธีการทำให้ การจัดระเบียบสะดวกใช้
ตามวิถีโตโยต้า “กลายเป็นนิสัย”

ส

ร

ป





รู้จักผู้เขียน

OJT Solutions Co., Ltd.

เป็นบริษัทที่ปรึกษา จัดตั้งขึ้นโดยกลุ่มบริษัทจัดงานและบริษัทรถยนต์ไต่โยต้าในเดือนเมษายน ปี 2545 โดยมีผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิคที่มีประสบการณ์ในงานที่ไต่โยต้าเกิน 40 ปี มาเป็นเทรนเนอร์ และด้วยประสบการณ์จากหน่วยงานจริง (OJT – On the Job Training) สมัยที่ไต่โยต้าได้พัฒนาบุคลากรที่เป็นหัวใจของหน่วยงาน และเปลี่ยนแปลงสร้างความเข้มแข็ง และสนับสนุนให้บริษัทมีกำไรมากขึ้น

สำนักงานใหญ่อยู่ที่เมืองนาโกย่า จังหวัดไอจิ มี “เทรนเนอร์” ที่เคยทำงานที่ไต่โยต้ามากกว่า 50 คน และให้บริการช่วยเหลือลูกค้าในทุกอุตสาหกรรม อาทิ อุตสาหกรรมการผลิต อุตสาหกรรมอาหาร ธุรกิจการแพทย์ ธุรกิจการเงิน เป็นต้น

หนังสือส่วนใหญ่จะเป็นหนังสือขายดียาวนานยอดเกิน 100,000 เล่ม อย่าง “คำติดปากของคนไต่โยต้า” (พ็อคเก็ตบุค) และเล่มต่อ “หัวหน้าของไต่โยต้า” และเล่มล่าสุด “วิธีการพัฒนาคนของไต่โยต้า” (ทุกเล่มจัดพิมพ์โดยสำนักพิมพ์ Chukei Shuppan)

- URL <http://www.ojt-s.jp/>



ทำแล้วรวย จัดแล้วดี
ตามวิถี TOYOTA

OJT Solutions เขียน
นฤมล ปรางค์ประทานพร แปล

[ZUKAI] TOYOTA NO KATAZUKE

©2013 OJT Solutions,INC.

First published in Japan in 2013 by KADOKAWA CORPORATION, Tokyo.

Thai translation rights arranged with KADOKAWA CORPORATION , Tokyo through JAPAN UNI
AGENCY,INC.,Tokyo and ARIKA INTERRIGHTS AGENCY,Bangkok.

พิมพ์ครั้งที่ 1 : กันยายน 2560
จัดพิมพ์โดย สำนักพิมพ์สุภาพใจ
ในเครือบริษัทตาดตา พับลิเคชั่น

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของสำนักหอสมุดแห่งชาติ

OJT Solutions.

ทำแล้วรวย จัดแล้วดี ตามวิถีโตโยต้า. -- กรุงเทพฯ : ตาดตา, 2560.
96 หน้า.

I. การจัดการธุรกิจ. I. นฤมล ปรางค์ประทานพร, ผู้แปล. II. ชื่อเรื่อง.

658

ISBN 978-616-14-0268-6

กรรมการผู้จัดการ: ไชนิ่งลี เฉลิมชัยกิจ

ที่ปรึกษา: สงวนศรี ตริเทพประติมา

ผู้จัดการสำนักพิมพ์: อลิ้น ชัยเฉลิมกิจ

บรรณาธิการบริหาร: วรุตม์ ทองเชื้อ

บรรณาธิการต้นฉบับแปล: นฤมล ปรางค์ประทานพร

บรรณาธิการเล่ม: พชรพรรณ เอื้อรัตน์สกุลชัย

ออกแบบปก: วิรภัทร จ้อยปลื้ม

ศิลปกรรม: สุธรรม โชติเสถียรวงศ์

พิสูจน์อักษร: ธนภรณ์ กักใหญ่

พิมพ์ที่: บริษัท พิมพ์ดี จำกัด

จัดจำหน่ายโดย: สายส่งสุภาพใจ บริษัท นึก ไทม์ จำกัด 214 ซ. พระรามที่ 2 ซอย 38

แขวงบางมด เขตจอมทอง กทม. 10150

โทรศัพท์: 0-2415-2621 แฟกซ์: 0-2416-7744

แนะนำเพิ่มเติม: ✉ editor@booktime.co.th ๕๖ www.booktime.co.th ๕๖ SukkhapabjaiPub