

สารบัญ

บทนำ

011

บทที่
1

หมดปัญหาแ้ก้งานซ้ำ ด้วยวิธีทำงาน “ทีเดียวบ”

- 01 ถ้าไม่อยากแ้ก้งานบ่อย
ต้องมองหา “ลำดับ” ของงาน 024
- 02 งานจะสั้นไหล ถ้าเริ่มต้น
จากการ “รวบรวมข้อมูล” 027
- 03 แค่คิดย้อนกลับจากเป้าหมาย
ก็รู้แล้วว่าต้องทำอะไรก่อนหลัง 031
- 04 หากชอบผัดวันประกันพรุ่ง
ให้เริ่มทำจาก “งานยาก” 035

- 05 จัดการงานที่ไม่คุ้นเคยด้วยการ
เตรียมแผนรับมือไว้ล่วงหน้า 039
- 06 เพียงปรับ "วิธีหยุดพัก"
ปัญหางานล้นมือก็จะหมดไป 043
- 07 มองให้ออกว่าเดดไลน์ที่มี
"เป็นไปไม่ได้" หรือ "เป็นไปได้" 047
- 08 วิธีเอาตัวรอดเวลาเจองานด่วน
ระดับที่ไม่มีทางเป็นไปได้ 051
- 09 มองหา "ประตูที่สาม"
ถ้าวิธีที่เคยทำมาใช้ไม่ได้ผล 055
- 10 วิธีตั้งสมมุติฐานแบบช่วยเพิ่ม
ประสิทธิภาพการทำงาน 061

บทที่
2

วิธีลดทอน "ความสูญเปล่า" ในการทำงาน

- 11 เก็บเอกสารน้อยลง แล้วจะทำงานเร็วขึ้น 072
- 12 อย่าทำ "รายการสิ่งที่ต้องทำ"
ถ้าไม่อยากเสียเวลาเปล่า! 076

13	งานจะไม่ซ้ำอีกต่อไปเมื่อเลิกหวัง "100 คะแนนเต็ม"	080
14	ลุกออกจากห้องประชุมเมื่อถึง "เวลาที่ดั่งใจ"	084
15	สรุปให้เข้าใจได้ใน "เอกสารแผ่นเดียว"	088
16	แค่พูด "เป็นข้อๆ" ก็สื่อสารได้กระชับ และชัดเจนขึ้นทันที	097
17	ดูให้ออกว่าอีเมลแบบไหนเป็น "อีเมลที่ไม่จำเป็นต้องส่ง"	101
18	ถ้าชี้แจงตอบอีเมลไปมา ลองตอบสั้นๆ แค่ "1 บรรทัด" พอ	106
19	งานจะไม่ผิดพลาดง่ายๆ เมื่อลองทำงาน ด้วย "มุมมอง" ของหัวหน้า	110
20	แค่แปลงข้อมูลเป็น "ตัวเลข" ก็ประหยัดเวลาทำงานไปได้เยอะ	113
21	หัวหน้าที่ "ไม่สอน" กับลูกน้องที่ "ไม่ถาม" คือทางลัดสู่การสร้างผลสำเร็จ	117
22	แม้จะอยู่ในที่ประชุมก็ใช้สมาร์ทโฟนได้	121
23	อย่าเสียเวลาหยุดหงิดหัวหน้า ที่ "เปลี่ยนคำสั่งบ่อย"	125

บทที่
3

หากรู้จังหวะหัวใจคน จะทำงานง่ายขึ้นในพริบตา!

- 24 คนที่นำเสนอเก่ง
จะพูดเรื่องสำคัญ "ในตอนท้าย" 134
- 25 แผนงานจะผ่านฉลุยเมื่อนำเสนอ
ในเช้าวันศุกร์ที่อากาศแจ่มใส 138
- 26 โอกาสทองในการคุยงาน
คือตอนที่หัวหน้าพักดื่มกาแฟ 142
- 27 วิธีรับมือคนไร้มารยาทในที่ทำงาน 146
- 28 สิ่งงานยังใจให้อีกฝ่ายอยากทำให้ 150
- 29 นิสัยที่จะทำให้คนอื่นทำสิ่งที่เราต้องการ 153
- 30 เทคนิคทำงานกับคนที่ไม่ถูกชะตากัน 157
- 31 เอ่ยคำพูดพิเศษที่ช่วยให้อีกฝ่าย
เผย "ความในใจ" 161

บทที่
4

**“ใช้ประโยชน์จากคนอื่นให้เป็น”
แล้ว “ปริมาณ” งานจะลดลง**

- 32** ขอความช่วยเหลือให้เป็น
แล้วงานจะเสร็จเร็วขึ้น 170
- 33** ไม่พูดว่า "ทำได้" หาก "ทำไม่ได้" 174
- 34** ถ้าอยากทำงานเก่งก็ต้อง "โอเรนโซ" 177
- 35** ใช้ "2 บาท 8 หู" เวลาคิดอะไรก็ไม่ต้องออก 181
- 36** อย่าเสียเวลาทำสิ่งที่ไม่น่า 185



วิธีใช้สมอง ให้เลิกผัดวันประกันพรุ่ง

37	หากรู้สึกว่ารุ่น สิ่งแรกที่ต้องหันมาดูแลคือสุขภาพ	194
38	หากไม่มีแรงจูงใจ ให้ลองเพิ่ม "พื้นที่ว่าง" ในสมอง	198
39	แบ่งเวลา 1 วันออกเป็น "8-8-8"	202
40	หลอกสมองให้ช่วยจัดโต๊ะ	206
41	ถ้าไม่อยากมีเรื่อง อย่าพูดเรื่องที่ "ไม่จำเป็น"	210
42	มองว่าปัญหาเป็น "เรื่องธรรมดา"	214
	บทส่งท้าย	219
	ประวัติผู้เขียน	225

บทนำ

เวลาไม่มี แต่ยังมีงานกองพะเนิน

ในญี่ปุ่นพนักงานบริษัทต่างแบกรับภาระงานมากมาย จนต้องใช้ชีวิตเหมือนถูกเวลาไล่ต้อนอยู่ทุกวัน แม้จะมีการออกกฎหมายปฏิรูปการทำงานที่ปรับลดชั่วโมงทำงานลงเพื่อสวัสดิภาพของลูกจ้าง ซึ่งได้ปลูกกระแส “ห้ามทำงานล่วงเวลา” ให้แพร่หลายในบริษัทต่างๆ แต่มันกลับกระตุ้นให้เหล่าคนทำงานรู้สึกต้องเร่งรีบแข่งกับเวลายิ่งขึ้น

นั่นก็เพราะว่าต่อให้บริษัทและหัวหน้าจะสั่งให้ “ลดชั่วโมงทำงานลง” หรือ “ห้ามทำงานล่วงเวลา” แต่ปริมาณงานกลับไม่ได้ลดลงตาม แถมยังเพิ่มขึ้นสวนทางกับเวลาที่มี

กลายเป็นว่าผู้คนต้องเผชิญกับภาวะแบบนี้

“ห้ามทำงานล่วงเวลา” → “ปริมาณงานที่ต้องทำอัดแน่นเพิ่มขึ้น”

คนส่วนใหญ่จึงสับสนและรับมือไม่ถูกว่า “ควรทำยังไงดี...”

หนังสือเล่มนี้จะช่วยจัดความกังวลใจนั้นได้ครับ

ผมขอทำความเข้าใจว่าเมื่อหลายปีก่อนผมเขียนหนังสือเรื่อง “โตโยต้า โนะ ไซกิ วะ ชังจุบุง (โตโยต้าประชุมแค่ 30 นาที)” เพื่อแนะนำเทคนิคการเจรจาธุรกิจที่สร้างผลสำเร็จออกมาให้เร็วที่สุด

ในช่วงเวลานั้นวิถีการทำงานของพนักงานบริษัทได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก เพราะการทำงานทางไกลเป็นที่แพร่หลายยิ่งขึ้นอันเนื่องจากวิกฤติโควิด-19 รวมถึงการออกกฎหมายปฏิรูปการทำงานที่ญี่ปุ่นผลักดันมาตลอด

หนึ่งในการเปลี่ยนแปลงสำคัญคือหลายบริษัทมีแนวโน้ม “ลดชั่วโมงทำงานลง” แต่พนักงานกลับรู้สึกถึง “ปริมาณงานที่อัดแน่นมากขึ้น” นั่นเอง

แม้การปฏิรูปการทำงานมีเป้าหมายให้ “พนักงานปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานได้อย่างยืดหยุ่น” ตามภาระหน้าที่ของตัวเอง แต่ในทางปฏิบัติกลับ **มุ่งเน้นที่การลดชั่วโมงทำงานลงเวลากับการกระตุ้นให้ใช้สิทธิ์ลาพักร้อนให้ครบ** เรียกได้ว่าไม่ได้ช่วยผ่อนคลายความยากลำบากที่คนทำงานจริงกำลังเผชิญอยู่สักเท่าไรนัก

เราจึงตกอยู่ในภาวะที่ผมเรียกว่า

ไม่มีเวลาแล้ว แต่ยังมียานที่ต้องทำอีกมากมาย

และเพื่อให้ก้าวข้ามสถานการณ์นี้ไปได้ ผมจึงเขียนหนังสือเล่มนี้ขึ้นมาเพราะอยากแนะนำแนวทางแก้ไขปัญหาที่ใช้งานได้จริงจากมุมมองของผู้ให้คำปรึกษาด้านกลยุทธ์

“ทำให้น้อย” สำคัญกว่า “ทำกับที”

การจะจัดการงานต่างๆ มากมายให้เสร็จสิ้นอย่างมีประสิทธิภาพในระยะเวลาจำกัดนั้น หลักสำคัญอยู่ที่การ “ทำให้น้อย”

การ “ทำให้น้อย” ในที่นี้ไม่ใช่การทำงานให้เสร็จอย่างรวดเร็วในพริบตา

แต่หมายถึง**วิธีทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดโดยลดความซับซ้อนของการทำงานลงและใช้เวลาให้น้อยที่สุดแต่ได้ “ผลสำเร็จ” ที่คุ้มค่า**

ผมไม่ได้มุ่งเน้นที่การเร่งทำงานให้เสร็จแบบขอไปที เพราะต่อให้ทำงานเสร็จเร็วแค่ไหน แต่หากใช้การไม่ได้ก็ย่อมไร้ความหมาย

และต่อให้ทำงานหนึ่งเสร็จไป แต่หากทำสิ่งอื่นจำเป็น
จนงานอื่นล่าช้าแถมยังเหลืองานอีกมากมายก็ถือว่างานยังไม่เสร็จสิ้นอยู่ดี

การมุ่งสร้างผลสำเร็จของงานทั้งหมดโดยตรงและไม่ทำ
สิ่งที่สูญเสียเปล่าต่างหากคือหัวใจของการ “ทำให้น้อย”

วิธีนี้ต้องอาศัยการมองภาพรวมของงานทั้งหมดโดย
พิจารณาอย่างครอบคลุมจากหลากหลายแง่มุม ซึ่งจะกล่าวถึง
อย่างละเอียดในเล่ม แต่ผมอยากให้อ่าน “หลักการ 5 ข้อ”
ต่อไปนี้ไว้ก่อนครับ

- ① จัด “ลำดับความสำคัญ” ให้ชัดเจน
- ② ไม่ทำ “สิ่งที่ไม่จำเป็น”
- ③ ไม่ “ผัดวันประกันพรุ่ง”
- ④ ไม่เก็บ “งานที่คนอื่นทำได้” ไว้กับตัว
- ⑤ สังเกต “จังหวะเวลา” ให้ดี

พออ่านมาถึงตรงนี้หลายคนอาจนึกถึงการ “ทำทันที”
เพื่อสร้างผลลัพธ์ แต่การ “ทำทันที” กับการ “ทำให้น้อย”
มีความแตกต่างกันมาก

การ “ทำทันที” มุ่งเน้นที่แรงจูงใจหรือ “ความฮึดอยากทำ” เป็นหลัก แต่การ “ทำให้น้อย” มุ่งเน้นที่เทคนิควิธี “เพิ่มประสิทธิภาพ” ในการทำงาน

การ “ทำให้น้อย” จึงไม่ได้ขึ้นอยู่กับอารมณ์หรือความรู้สึก เพียงแค่เราเข้าใจเทคนิควิธี งานก็จะเดินหน้าต่อไปได้อย่างไม่น่าเชื่อ

แนวคิดเชิงเหตุผล “แบบโตโยต้า” คือรากฐานของการทำให้น้อย

หลังจบการศึกษามาได้เข้าทำงานที่โตโยต้า ในฐานะวิศวกรพัฒนารถยนต์รุ่นใหม่ ผมมีส่วนร่วมในการยกระดับคุณภาพภายในของรถยนต์ควบคู่กับการลดต้นทุน ประสิทธิภาพที่ได้สัมผัสแนวคิดเชิงเหตุผลแบบโตโยต้าที่ “มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพถึงขีดสุด” นี่ส่งอิทธิพลต่อความคิดของผมอย่างมาก

ต่อมาผมย้ายไปทำงานที่สถานีโทรทัศน์ TBS และกำกับดูแลกลยุทธ์การตลาดให้รายการต่างๆ เช่น “TBS Sunday Theater” และ “Japan Record Awards” จากนั้นผมลาออก

ไปทำงานกับบริษัทให้คำปรึกษาด้านธุรกิจและเทคโนโลยีชั้นนำอย่างเอคเซนเซอร์ ซึ่งเป็นที่ที่หล่อหลอมประสบการณ์ในฐานะผู้ให้คำปรึกษาด้านบริหารธุรกิจ ปัจจุบันผมเป็นเจ้าของบริษัทให้คำปรึกษาด้านกลยุทธ์การตลาดและการพัฒนาองค์กรต่างๆ

ผมได้เรียนรู้มุมมองที่หลากหลายจากชีวิตการทำงาน ทั้งการคิดเชิงเหตุผลแบบโตโยต้า ความคิดสร้างสรรค์ในแบบของ TBS และความก้าวล้ำนำสมัยของเอคเซนเซอร์ ผมจึงได้ตระหนักอย่างลึกซึ้งถึงความสำคัญของการจัดการงานแบบ “ทำให้น้อย” แต่ได้ผลมากนั่นเองครับ

หนังสือเล่มนี้จึงเป็นการผนวกรวมประสบการณ์การทำงานในบริษัทต่างๆ มุมมองของผู้ประกอบการ รวมถึงมุมมองในฐานะผู้ให้คำปรึกษาด้านกลยุทธ์ โดยผมจะบอกเล่าเรื่องราวที่พบเจอไปพร้อมๆ กับถ่ายทอดเคล็ดลับการ “ทำให้น้อย” อย่างละเอียด

เมื่อทำงานหนึ่ง “ทำให้น้อยลง” เราก็จะมีเวลาไปทำงานอื่นๆ ต่อได้

และเมื่อลดภาระของแต่ละงานลงได้ ประสิทธิภาพการทำงานย่อมสูงขึ้น และผลของงานจะเกิดขึ้นตามมา

ดังนั้นวิธีนี้นอกจากช่วยให้หลุดพ้นจากกองงานที่อัดแน่นแล้ว ยังเป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดผลสำเร็จอีกมากมาย แถมยัง

ช่วยให้เรามีเวลาส่วนตัวอันล้ำค่า ซึ่งสำคัญยิ่งสำหรับคนงานยุ่ง
ตลอดเวลา

ผมหวังว่าหนังสือเล่มนี้จะช่วยแบ่งเบาความยุ่งยาก
ให้กับคนที่ต้องหัวหมกกับงานอยู่เสมอได้นะครับ

พฤษภาคมปี 2023
ยามาโมโตะ ไคเฮ

บทที่
1



**หมดปัญหาแเงงานซ้ำ
ด้วยวิธีการงาน “ที่เดียวจบ”**

คนส่วนใหญ่มักไม่วางแผน

ในการทำงานเพื่อสร้างผลสำเร็จออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพต้อง “รู้จักใช้ PDCA อย่างคล่องแคล่ว”

PDCA คือกระบวนการทำงานที่อาศัยการตั้งสมมุติฐาน และการตรวจสอบผล โดยประกอบด้วย “Plan (วางแผน)” → “Do (ลงมือทำ)” → “Check (วัดผลหรือประเมิน)” → “Action (แก้ไขปรับปรุง)” แต่ในทางปฏิบัติผมจะใช้ “C-PDCA”

ตัวอักษร “C” ที่เพิ่มเข้ามาหมายถึงการตรวจสอบข้อมูล และสถานการณ์เบื้องต้นเพื่อวางแผนงาน การทำให้น้อย แต่สร้างผลสำเร็จได้ดั่งนั้น กุญแจสำคัญอยู่ที่การพิจารณาในหลากหลายแง่มุมก่อนลงมือทำ

ผมขอยกตัวอย่างให้เข้าใจง่ายๆ เวลาที่เราชอบใครสักคนหนึ่ง เราก็คงไม่โผล่ออกไปกะทันหันว่า “แต่งงานกันเถอะ!” โดยไม่ได้ทำความรู้จักอีกฝ่ายเลย จริงไหมครับ

เราต่างรู้ดีว่าการทำแบบนั้น “ช่างบุ่มบ่ามไร้การวางแผน” แต่อันที่จริงคุณเองก็อาจกำลังทำสิ่งที่คล้ายกันนี้ในการทำงานโดยไม่รู้ตัว นั่นก็คือลงมือทำโดยไม่ได้ตรวจสอบข้อมูลหรือวางแผนอะไรเลย

จุดร่วมของคนที่ต้องทำงานบ่อย

เมื่อได้รับมอบหมายให้ทำงานสักหนึ่งอย่าง คุณคิดว่า ต้องใช้เวลากับขั้นตอนไหนมากที่สุดเพื่อสร้างผลสำเร็จออกมาได้เร็วที่สุด

หากคิดตาม “C-PDCA” **คนส่วนใหญ่จะเน้นที่ขั้นตอนลงมือทำ (D)** แต่สำหรับผมแล้ว ขั้นตอนแรกสุดหรือก็คือการตรวจสอบข้อมูลและสถานการณ์เบื้องต้นเพื่อวางแผนนี้แหละ ที่ควรใช้เวลามากที่สุด

นั่นก็เพราะว่าการวาง “ทิศทาง” กับ “วิธีการ” ไว้อย่างรอบคอบก่อนเริ่มลงมือทำช่วยลดโอกาสหลงทางระหว่างการทำงานได้

แต่หากรีบร้อนวางแผนโดยตรวจสอบข้อมูลและสถานการณ์เบื้องต้นไม่ดีพอ กว่าจะรู้ตัวว่าตกอยู่ในภาวะ **“สร้างบ้านบนทราย”** ก็อาจสายเกินไป แล้วสุดท้ายก็ต้องมา **“รื้อทำใหม่”** ทั้งหมด

ผมขอเปรียบเทียบกับการบินเขา หากนักบินเขาอยากมุ่งสู่ยอดเขาเอเวอเรสต์ เขาต้องวางแผนเส้นทางโดยพิจารณาสิ่งต่างๆ อย่างรอบคอบก่อนเริ่มภารกิจ การทำงานเองก็ต้องอาศัยหลักคิดแบบเดียวกันนี้

ผมเชื่อว่าหากได้ตรวจสอบข้อมูลในทุกแง่มุมที่เป็นไปได้ เช่น ฤดูกาล เส้นทางการเดิน การจัดแบ่งทีม และอุปกรณ์ที่จำเป็น นักปีนเขาจะสามารถปีนขึ้นไปถึงจุดหมายได้อย่างมั่นใจและปลอดภัยตามแผนที่วางไว้

ในทางตรงกันข้าม หากเร่งวางแผนโดยมองข้ามการตรวจสอบข้อมูลและสถานการณ์เบื้องต้น แล้วไปเลือกเส้นทางเอาดาบหน้าระหว่างการปีนเขา นอกจากเสี่ยงล้มเหลวแล้วกรณีที่เลวร้ายที่สุดอาจถึงขั้นเสียชีวิตด้วยซ้ำ

เร่งออกตัวเร็วใช่ว่าจะถึงจุดหมายได้เร็ว

ประเด็นสำคัญก็คือก่อนจะเริ่มลงมือทำจริง เราต้องจินตนาการภาพรวมให้ออกคร่าวๆ ว่างานจะดำเนินไปในทิศทางไหน

ในทางการตลาดวิธีนี้เรียกว่า “มุมมองแบบนก”

เหมือนเวลาที่มองแผนที่ เราจะเห็น “ภาพจากมุมสูง” ราวกับมองลงมาจากท้องฟ้า การเข้าใจภาพรวมทั้งหมดนี้จะช่วยให้มองเห็นลำดับการทำงานและปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ตั้งแต่ระยะเริ่มแรก

การตรวจสอบข้อมูลและสถานการณ์เบื้องต้นจะช่วยให้มองเห็นภาพรวมชัดเจนขึ้น ยิ่งเราสามารถจินตนาการลำดับการทำงานได้ตั้งแต่แรกมากเท่าไร ก็จะลดทอนขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไปได้มากเท่านั้น ในทางกลับกัน หากรีบร้อนลงมือทำเราอาจต้องเสียเวลากับงานนั้นเกินจำเป็นในท้ายที่สุด ทั้งที่สามารถทำให้เสร็จสิ้นได้ในไม่กี่ขั้นตอนด้วยซ้ำ และนั่นคือสาเหตุสำคัญที่งานล่าช้า

ขอให้อ่านไว้ว่า **การเร่งออกตัวแรงไม่ได้ทำให้ไปถึงเป้าหมายได้เร็วที่สุดเสมอไป**

สิ่งสำคัญก็คือการตรวจสอบข้อมูลและสถานการณ์เบื้องต้นเพื่อวางแผนก่อนเริ่มลงมือทำจริง การได้พิจารณาอย่างรอบคอบว่าควรดำเนินงานอย่างไรนี้แหละที่จะช่วยลดความซับซ้อนและไปถึงเส้นชัยได้เร็วที่สุด

ในบทนี้ผมจะอธิบายเกี่ยวกับ “วิธีการ” รวมถึง “ลำดับขั้นตอน” ที่จะนำไปสู่การสร้างผลสำเร็จของงานได้เร็วที่สุดครับ