

# สารบัญ

อารัมภบท

13

บทนำ

## หัวข้อในอุดมคติ ในมุมมองของ “สามก๊ก”

- คนเก่งคือคนที่สร้างมนุษย์รอคำสั่ง 25
- คนที่สร้างผลงานได้มากที่สุดคือ “คนส่งเสียง” 30
- แม่ทัพที่ช่วยคุณมององศาอาหาร 34
- คำพูดของยามาโมโตะ อิโซโรกุ ยังมีต่อ 36

# บทที่ 1

## “วิธีฝึกให้ลูกน้องคิดเองทำเองเป็น” มีที่มาอย่างไร

- “มนุษย์รอคำสั่ง” เกิดขึ้นมาได้อย่างไร 43
- วิธีเรียนรู้ที่เมื่อทำได้แล้วจะไม่ลืมอีกเลย 47
- ลองใช้ “วิธีสอนแบบไม่สอน” 51
- ไม่เพียงแค่ว่า “ไม่สอน” แต่ยังลองแกล้งให้สับสนด้วย 54
- ทดลองกับนักศึกษาและทีมงาน 57

# บทที่ 2

## หลัก 6 ข้อของหัวหน้าที่ไม่ธรรมดา

- 1. ห้ามคิดว่าพอมีลูกน้องแล้วจะสบาย 63
- 2. หัวหน้าไม่จำเป็นต้องเก่งกว่าลูกน้อง 65
- 3. ไม่ใช่อำนาจที่ไม่เป็นไร 69
- 4. ห้ามบอกคำตอบ 72

- ห้ามบอกคำตอบ (ต่อ) 75
- 5. อย่าพยายามเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน 80
- 6. ให้ลูกน้องทำงานโดยไม่ออกคำสั่ง 87

## บทที่ 3

### อะไรคือ “กลยุทธ์” ของหัวหน้า

- การเรียนรู้งานต้องใช้เวลานานแค่ไหน 95
- “โซ ซู โซกู ยู” คืออะไร 97
- วิธีสอนให้ลูกน้องจัดการทำงาน  
ที่มีขั้นตอนเรียงง่ายได้อย่างแม่นยำ 101
- ห้ามบอกคำตอบเด็ดขาด 111
- งานของหัวหน้าคือ “การแบ่งงาน” 112
- ฝึกเขียนอีเมลส์ด้วยการ “เปลี่ยนมุมมองไปมา” 115
- ฝึกฝนการเจรจาธุรกิจอยู่เบื้องหลัง ไม่ใช่ต่อหน้าลูกค้า 122
- ห้ามบอกเคล็ดลับการทำงานกับลูกน้อง 127
- วิธีสอนงานประเภทที่ต้องใช้เวลาทำ  
นานหลายเดือนหรือหลายปี 132

- ฝึกให้ลูกน้องคิดเชิงสมมุติฐาน  
ด้วยวิธีตั้งคำถามแบบโสกราตีส 137
- เลิกนิสัยที่คิดว่า “ทำเองเร็วกว่า” 141
- สิ่งใดไม่จำเป็นต้อง “ผลักดันของตัวเองลงเหว” 143

## บทที่ 4

### วิธีสอนลูกน้องตั้งแต่วันแรกที่เข้าทำงาน จนถึงปีที่ 3

- ในช่วง 1 เดือนแรกให้ลูกน้อง  
“ทำความคุ้นเคย” ไม่ใช่ “จำ” 153
- หัวหน้าไม่จำเป็นต้องพูดเก่ง 155
- อย่าคิดเอาเองว่าลูกน้องมีงานที่อยากทำ 163
- ประชุมตอนเช้าอย่างไรให้มีประสิทธิภาพ 168
- บิสัยที่หัวหน้าอยากให้ลูกน้องมีติดตัว  
ตั้งแต่ตอนเป็นพนักงานใหม่ 170
- หัวหน้าควรพูดอะไรกับลูกน้องในช่วงพัก 172
- ลูกน้องไม่ได้มีไว้เพื่อทำงานแทนหัวหน้า 176
- หากยุ่งจนไม่มีเวลาสอนงานจะอย่างไรดี 178

- ไม่ดูว่า “อยู่ในที่ทำงานกี่ชั่วโมง”  
แต่ดูว่า “ทำงานอะไรในที่ทำงานบ้าง” 180
- เมื่อจำเป็นต้องให้ลูกน้องทำงานล่วงเวลาจะอย่างไรดี 182
- แนวคิดดั้งเดิมเรื่องจำนวนชั่วโมงทำงาน  
และการทำงานล่วงเวลา 187
- วิธีเขียนบันทึกการทำงาน 192
- สิ่งที่ต้องตรวจสอบก่อนเลิกงาน 197
- หากลูกน้องไม่ยอมพูดคุยกับหัวหน้า 199
- กลยุทธ์เวลาอยากให้ลูกน้องถามหรือแสดงความคิดเห็น 203
- วิธีรับมือกับลูกน้องที่ไม่รู้ว่าคิดอะไรอยู่ 208
- ไม่จำเป็นต้องเอาใจใส่ลูกน้อง 210
- หากลูกน้องไม่ทำตามหลักไฮเร็นโซ 212
- หลังจากเข้าทำงานได้ 3 เดือนจนถึง 1 ปี 214
- ทำไมลูกน้องถึงต่อต้าน 216
- ให้ลูกน้องทำงานโดยไม่ตั้งเป้าในการทำงาน 219
- สอนลูกน้องให้เติบโตด้วยการไม่ชม 222
- ถ้า “ชม” แล้วลูกน้องจะทำงานแย่งลง 226
- หลังจากเข้าทำงานได้ 1 ปีจนถึงประมาณ 3 ปี 232
- โซโง ทาคาโมริ ผ่าทแบ่กระทั่งชีวิตตัวเองไว้กับลูกน้อง 235

- วิธีประเมินลูกน้องมืออยู่ 4 วิธี 238
- ① ถ้าขึ้นเงินเดือนแล้วจะเพิ่มความอยากทำงาน  
ของลูกน้องได้หรือไม่ 240
- ② ประเมินพนักงานใหม่จากการสั่งสมประสบการณ์ 242
- ③ เข้าหาลูกน้องที่เป็นมืออาชีพ  
หรือมีประสบการณ์การทำงาน 245
- ④ เกณฑ์การกำหนดเงินเดือน 247
- ทำอย่างไรให้ลูกน้องไม่เก่งขึ้นกับเอง 251
- ควรเข้าหาลูกน้องแต่ละคนอย่างไร 257

## บทที่ 5

### 9 วิธีรับมือเมื่อเกิดปัญหา

- ถ้าอยากให้ลูกน้องตั้งใจมากขึ้น  
ให้บอกว่ “อย่าพยายามมากเกินไปนะ” 265
- วิธีคิดและวิธีบอกกำหนดส่งงาน 269
- แม้ลูกน้องจะมีความอยากทำงาน  
แต่ก็อย่าคาดหวังให้เขากำงาน  
โดยใช้พลังเต็มเปี่ยมตลอดเวลา 275

• วิธีคิดพื้นฐานในการตกเดือนลูกน้อง	276
• เมื่อต้องการให้กำลังใจลูกน้องที่รู้สึกท้อแท้	284
• กรณีที่หัวหน้าไม่มีเวลาสอนงานลูกน้องได้อย่างเต็มที่	287
• กรณีที่ไม่ว่าจะทำอย่างไรความสัมพันธ์ก็ไม่ราบรื่น	290
• เมื่อรู้สึกว่าลูกน้องไม่เหมาะสมกับงานจะอย่างไรดี	291
• เคล็ดลับที่ช่วยให้ลูกน้องเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง	295
<b>บทส่งท้าย</b>	301
<b>ประวัติผู้เขียน</b>	309

บทที่ 1

“วิธีฝึกให้ลูกน้อง  
คิดเองทำเองเป็น”  
มีที่มาอย่างไร



## “มนุษย์รอคำสั่ง” เกิดขึ้นมาได้อย่างไร

สิ่งที่ทำให้ผมนึกจนงงอยู่เสมอก็คือ รอบตัวผม ไม่มีคนประเภท “มนุษย์รอคำสั่ง” เลยแม้แต่คนเดียว น่าแปลกที่คนประเภทนี้มักไปรายล้อมอยู่รอบตัวคนเก่ง ๆ ผมจึงลองขบคิดถึงสาเหตุของเรื่องนี้ดูครับ

ที่จริงลูกน้องบางคนของผมเองแรก ๆ ก็ทำท่าจะเป็น “มนุษย์รอคำสั่ง” อยู่เหมือนกัน หากผมทำตัวเป็นหัวหน้าที่ออกคำสั่งเฉียบขาด เขาคงกลายเป็นมนุษย์รอคำสั่งอย่างสมบูรณ์แบบแน่นอน แต่ทุกวันนี้เขากลับเป็นคนที่คิดเองทำเองเป็นโดยแทบไม่ต้องให้ผมเข้าไปยุ่งเลย

ตัวผมเองนั้นเวลาลูกน้องมาถามว่าอยากให้อะไร ผมจะถามกลับไปเสมอว่า “คุณคิดว่าควรทำยังไงดีล่ะ” สาเหตุที่ผมถามแบบนี้ไม่ใช่เพราะมีความคิดลึกซึ้งอะไร แค่เพราะตัวเองเป็นคนสะเพร่าและไม่มั่นใจว่าจะสั่งลูกน้องแบบเป็นเรื่องเป็นราวได้ เลยอยากฟังความเห็นของลูกน้องประกอบด้วย แรก ๆ พวกเขาดูสับสนที่ถูกผมย้อนถาม แต่พอผมถามซ้ำโดยบอกว่า “ผมก็ไม่รู้เหมือนกันว่าควรทำยังไง เลยอยากได้อะไรมาช่วยหน่อย คุณพอนึกอะไรออกไหม” พวกเขา ก็จะเริ่มแสดงความเห็นออกมาแบบกล้า ๆ กลัว ๆ

หลังจากนั้นเพื่อให้รู้ว่าผมตั้งใจที่พวกเขาพยายาม ออกไอดี ผมจะพูดว่า “อ้อ อย่างนี้เอง ผมไม่เคยมอง จากมุมนั้นมาก่อนเลย” หรือ “พอคุณบอกแบบนี้แล้ว นึกขึ้นได้เลยว่าควรระวังเรื่องนั้นไว้ด้วย” แล้วกระตุ้นให้เขา แสดงความเห็นออกมาอีกเยอะ ๆ เมื่อทำแบบนี้บ่อยเข้า ลูกน้องจะเลิกประหม่าแล้วกล้าพูดสิ่งที่คิดอยู่มากขึ้น

แน่นอนว่าบางครั้งลูกน้องก็แสดงความคิดเห็นที่ไม่ตรง ประเด็นหรือไม่ตรงกับความคาดหวัง ในกรณีนั้นผมจะไม่ ปฏิเสธหรือบอกว่าความคิดเขาใช้ไม่ได้ แต่จะพูดทำนองว่า “อย่างนี้เอง แต่ผมว่าคราวหน้าคุณทำเรื่องนี้ก่อนดีกว่า นะ” หรือ “ถ้าคิดตามแนวทางนี้ คุณมีไอดีอะไรเพิ่มเติม บ้างไหม”

เมื่อทำแบบนี้บ่อยเข้า ลูกน้องจะเลิกประหม่าแล้ว กล้าพูดสิ่งที่คิดอยู่มากขึ้น พวกเขาเริ่มเดาทางออกว่าผม ต้องการอะไร จากนั้นก็ค่อย ๆ พัฒนาจนกลายเป็นคนที่ คิดเองทำเองเป็นและลงมือทำโดยไม่ต้องรอให้บอก เมื่อทำ เสร็จพวกเขาจะมาถามผมว่า “อาจารย์ไปข้างนอกฉันเลย จัดการแทนให้คะ แบบนี้ใช้ได้ไหมคะ” ซึ่งส่วนใหญ่แล้ว สิ่งที่พวกเขาทำก็มักตรงกับที่ผมต้องการแบบแทบจะ ร้อยเปอร์เซ็นต์เลยทีเดียว

แน่นอนว่าบางครั้งผลก็ออกมาต่างจากที่คาดไว้ ในกรณีแบบนี้ผมจะบอกว่า “ช่วยไม่ได้ ผมดันบอก

ไม่ชัดเจนเอง อย่าใส่ใจเลยนะ เอาเป็นว่าคราวหน้าช่วย  
ทำแบบนี้ให้หน่อยก็แล้วกัน”

ถ้าจะให้สรุปออกมาเป็นขั้นตอนง่าย ๆ ก็คือแบบนี้  
ครับ

- บอกลูกน้องว่าตัวเองกำลังคิดอะไรอยู่ทุกครั้งที่ม  
โอกาส
- ปลอ่ยให้ลูกน้องคิดเองทำเอง
- แม้ลูกน้องจะทำผิดพลาด (หรือพลาดเคลื่อนไป  
จากที่ต้องการ) ก็ให้คิดเสียว่าเป็นเรื่องที่ “ช่วย  
ไม่ได้” แล้วอธิบายสิ่งที่คิดหรือต้องการให้ลูกน้อง  
ฟัง เพื่อที่พวกเขาจะได้ทำให้ถูกต้องในคราวหน้า

แค่ทำ 3 ขั้นตอนนี้เข้าไปซ้ำมา ลูกน้องของผมก็มอง  
ออกว่าผมต้องการอะไรและเริ่มคิดเองทำเองเป็น

ในทางกลับกัน คนเก่ง ๆ ที่ชอบโอดครวญว่าทีมของ  
ตัวเอง “มีแต่มนุษย์รอคำสั่ง” จะใช้วิธีที่ต่างกับของผม  
โดยเฉพาะเวลาที่ลูกน้องทำผิดพลาด คนเก่งมักเลือกใช้  
ไม้แข็ง เช่น ตวาดใส่ลูกน้องที่ทำผิดว่า “ตอนนั้นผมสั่งไว้  
ชัดเจนแล้วไม่ใช่หรอ! ทำไมถึงไม่ทำตามคำสั่งล่ะ! ถ้าหัด  
ใช้หัวคิดสักนิดก็น่าจะรู้แล้วไม่ใช่หรอว่าทำแบบนี้ไม่ได้!”

หากหัวหน้าพูดแบบนี้ ลูกน้องย่อมกลัวการทำผิด และเพื่อไม่ให้ทำผิด พวกเขา ก็จะเลิกคิดเลิกทำอะไรเองแล้วหันมาทำตามคำสั่งเท่านั้น ไม่เว้นแม้แต่เรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ สุดท้ายก็จะเป็นตัวหัวหน้าเองที่อดคิดไม่ได้ว่า “เรื่องแค่นี้หัดคิดเองบ้างสิ” แล้วก็กลายเป็นหนึ่งในคนเก่งที่เขาแอบบ่นว่าทำไมลูกน้องถึงรอดแต่คำสั่งไปในที่สุด

ที่จริงแล้วไม่ใช่ว่า “มนุษย์รอคำสั่ง” จะคิดเองทำเองไม่เป็น แต่ถ้าทุกครั้งที่ลองคิดเองทำเองเป็นต้องถูกตำหนิไม่ว่าใครก็ย่อมถอดใจแล้วรอดแต่คำสั่งกันทุกคนอยู่แล้ว

การออกคำสั่งเป็นเรื่องที่ยุ่งยากและกำกวมอยู่ในตัวของมันเอง เพราะเราไม่มีทางรู้ได้เลยว่าควรสั่งแค่ไหนอย่างไร เช่น ถ้าสั่งให้ลูกน้องเช็ดโต๊ะและต้องการให้ได้ผลลัพธ์อย่างที่ตั้งใจเป๊ะ ๆ หัวหน้าก็ต้องบอกตั้งแต่ผ้าเช็ดอยู่ที่ไหน ควรใช้ผืนไหนเช็ด เช็ดอย่างไร ฯลฯ ซึ่งทั้งยุ่งยากและไม่เหมาะกับการปฏิบัติจริง นี่เป็นเหตุผลว่าทำไมหัวหน้าที่ชอบออกคำสั่งถึงต้องรู้สึกหงุดหงิดผิดหวังอยู่เป็นประจำ

แต่ถ้าเป็นหัวหน้าที่ปล่อยให้ลูกน้องคิดเองทำเองต่อให้ผลลัพธ์ออกมาผิดไปจากที่คาดหวังก็ยังบอกลูกน้องได้ว่า “ขอบคุณที่ช่วยทำความสะอาดนะ หืม หาผ้าเช็ดผืนเก่าไม่เจอเลยแกะผืนใหม่มาใช้เหอ เรื่องแค่นั้นเองไม่เป็นไรหรอก ผมเองก็ผิดที่ไม่บอกแต่แรกว่าเก็บผืนเก่าไว้