

**การจัดการทางการสื่อสารเพื่อความเป็นเลิศ
-บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด-**

**Communication Management for the Success of the
Organization to Excellence
-Toyota Motor Thailand Co. Ltd.-**

โดย สุพัตรา โพธิ์ทอง
(Supatra Pothong)

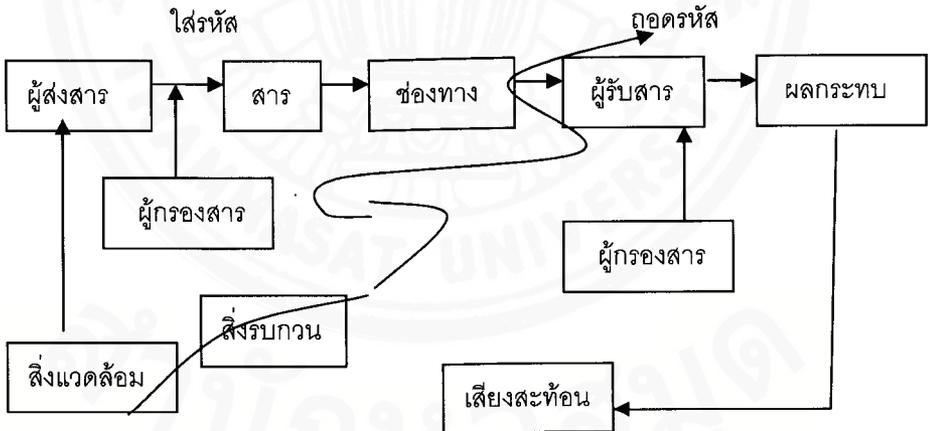
การสื่อสาร (Communication) เป็นระบบย่อยส่วนหนึ่งของการจัดการ แต่ในขณะเดียวกัน การที่จะทำให้การสื่อสารเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดก็สามารถที่จะนำกระบวนการจัดการมาใช้เพื่อพัฒนาระบบการสื่อสารได้ ทั้งนี้ องค์ประกอบสำคัญของกระบวนการสื่อสาร ได้แก่ ผู้ส่งสาร สาร ช่องสัญญาณ และผู้รับสารซึ่งต่างก็มีอิทธิพลต่อการสื่อความหมายระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งมุ่งเพื่อให้เกิดการประสานที่ดีในทางพฤติกรรมของฝ่ายต่างๆ ที่ปฏิบัติงานร่วมกันและมุ่งกำกับให้การทำงานก้าวไปสู่การบรรลุเป้าหมายต่างๆ ที่วางไว้ การสื่อสารขององค์กร มีลักษณะสำคัญ คือ การเกี่ยวพันกันไปทั้งจากวงกว้างสู่วงแคบ จากวงสว่างสู่วงบน และการสัมพันธ์ข้ามไปมาระหว่างวงต่างๆ ด้วย นอกจากนั้น หากมองกว้างออกไปอีก จะพบว่ามีการสื่อสารแบบข้ามพรมแดนไปยังองค์กรอื่นๆ (Cross-boundary) อีกด้วย และในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศเช่นในปัจจุบัน หากรู้จักใช้และจัดการสื่อให้ได้ประสิทธิภาพ สมาชิกขององค์กรทั้งหมดก็จะสามารถเชื่อมโยงติดต่อกันได้ตลอดเวลา

ภาพรวม

1. การสื่อสาร

แนวคิดของกระบวนการสื่อสารในสังคมที่สื่อสารกันและมีความเข้าใจต่อข่าวสารที่ได้รับ โดย Berlo กล่าวว่ากระบวนการสื่อสารมีองค์ประกอบ 4 อย่าง คือ เริ่มจาก ผู้ส่งสาร (Sender) เนื้อหาของสาร (Message) ช่องทางการสื่อสาร (Channel) ผู้รับสาร (Receiver) ซึ่งเรียกกันโดยย่อดังนี้ S M C R

ต่อมา Lasswell และ Weiver ได้เพิ่มองค์ประกอบในเรื่องผลกระทบของการสื่อสารและผลกระทบของการสื่อสารซึ่งทำให้องค์ประกอบของการสื่อสารได้พัฒนาสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น โดยรวมเอาผลสะท้อนของการรับสารเข้ามารวมด้วย ดังแผนภาพดังต่อไปนี้



จากการวิจัยในมิติแรกของ “หลักและแนวทางการบริหารการสื่อสาร”¹ ซึ่งเป็นมิติที่วิจัย การสื่อสารเพื่อการจัดการ (Management Communication) ได้การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบการสื่อสารต่างๆ ในแต่ละองค์การนั้น ประกอบกิจกรรมทางการสื่อสารมีดังต่อไปนี้

1. การสื่อสารพื้นฐานภายในองค์การ ที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบันนั้น ได้แก่ มีการสื่อสารด้านการวางแผน นโยบาย และโครงการ การสื่อสารด้วยข้อความในประกาศ ระเบียบ การบันทึกข้อความ หนังสือเวียนภายใน จดหมายที่ส่งกันระหว่างหน่วยงาน จดหมายเวียน การเขียนรายงานประจำปี การประชุมชี้แจงประจำวัน การประชุมตามวาระ และการพิมพ์วารสาร และจุลสาร
2. การสื่อสารเพื่อสร้างภาพลักษณ์ขององค์การ ต่อสังคมนอกองค์การ เรียงลำดับความสำคัญดังนี้ เช่น ตัววิ่ง โฆษณา ทรารว อินเทอร์เน็ต SMS งานโฆษณา และประชาสัมพันธ์ โลโก้ ภาพนิ่ง ป้ายประกาศ ไปสเตอร์ ตูสินค้าขายสินค้า นามบัตร หัวจดหมาย นิทรรศการ การแถลงข่าว ส่งข่าว ชุมชนสัมพันธ์ องค์การที่ทำหน้าที่เป็นตัวกลาง และที่ปรึกษา
3. การสื่อสารเพื่อการชี้แจง เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ดีแก่องค์การต่อสาธารณชน ได้แก่ เว็บไซต์สาธารณะ สำหรับการทัศนศึกษา การประชุมทางไกล และการผลิตคู่มือ แผ่นพับ ฯลฯ

¹ สุรพงษ์ ไสธนะเสถียร, การสื่อสารเพื่อการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ประสิทธิ์ภัณฑ์ แอนด์พริ้นติ้ง, 2549), น. 37

4. การสื่อสารเพื่อการกดดัน เพื่อให้เกิดบรรยากาศการคิดไปในทิศทางเดียวกัน เช่น ข่าวลือ เสียงตามสาย จดหมายร้องทุกข์ และการทำนิติกรรมสัญญาต่างๆ
5. การสื่อสารด้านการสนทนา ซึ่งเป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two ways communication) อันได้แก่ การสนทนาต่อหน้า การสนทนาทางโทรศัพท์ วิทยุการสื่อสาร การจับกลุ่ม ฯลฯ
6. การสื่อสารแบบดั้งเดิม ที่สะท้อนความเป็นไทย ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงความแนบแน่นตามประเพณีนิยม วัฒนธรรมไทย เช่น บัตรเชิญร่วมงาน โดยมีช่องทางการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ เช่น นาฏดุริยางค์แบบไทย ลำตัด หรือเครื่องสายไทย ฯลฯ

การสื่อสารแบบต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้น นับเป็นกิจกรรมทางการสื่อสารที่เกิดขึ้นและได้จัดกันในแต่ละองค์กร ซึ่งมีทั้งในองค์กรของรัฐ และเอกชน

2. ประวัติบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โดยสังเขป

บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด (Toyota Motor Thailand Company Limited – TMT) เป็นผู้ผลิตรถยนต์อันดับหนึ่งของไทย โดยมีแนวคิดในการบริการที่ “พร้อมจะมอบความพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า โดยประกันการสร้างคุณภาพในทุกกระบวนการ” ผสานกับความมุ่งมั่นของเหล่าพนักงาน คือ กลุ่มพลังที่นำความสำเร็จให้กับโตโยต้า มาเป็นเวลาเกือบ 50 ปี นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2499 ซึ่งเริ่มกิจการนำเข้ารถโตโยต้าในนามบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ เซลส์ จำกัด ด้วยทุนจดทะเบียน 11.8 ล้านบาท โดยมีสำนักงานที่กรุงเทพฯ และมีผู้แทนจำหน่าย 13 แห่ง และมีบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่น (Toyota Motor Corporation – TMC) เป็นบริษัทแม่ ซึ่งตั้งอยู่ในประเทศญี่ปุ่น

ปัจจุบัน บริษัทโตโยต้ามีโรงงานประกอบรถยนต์ 2 แห่ง ที่จังหวัดสมุทรปราการ ได้แก่ โรงงานลำโรง และโรงงานเกตเวย์ ซึ่งเป็นโรงงานประกอบรถยนต์ที่ทันสมัยที่สุดแห่งหนึ่งในภูมิภาคเอเชีย โดยมีทุนจดทะเบียนประมาณ 7,520 ล้านบาท และมีกำลังผลิต 240,000 คันต่อปี โดยเฉลี่ยแล้วจะต้องมีรถยนต์ที่ผลิตออกมานาทีละ 1 คัน เพื่อป้อนสู่ตลาดรถยนต์ทั่วโลก มีพนักงานบริษัท ประมาณ 5,000 คน รวมทั้งมีบริษัทตัวแทนจำหน่ายถึง 112 แห่ง มีโชว์รูมมากกว่า 272 แห่ง และบริษัทขายอะไหล่อีก 155 แห่ง

อีกทั้งมีบริษัทในเครืออีก 7 บริษัท โดยมี 2 บริษัทที่เป็นธุรกิจซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับการผลิตรถยนต์โดยตรง คือ บริษัทเทคโนโลยียานยนต์ โตโยต้า จำกัด ซึ่งดำเนินธุรกิจโรงเรียนเอกชน ชื่อว่า “โรงเรียนเทคโนโลยียานยนต์ โตโยต้า” ซึ่งเปิดสอนในระดับหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) ในสาขาวิชาช่างยนต์ และอีกบริษัทหนึ่ง คือ บริษัทข่าวรัชมงคล จำกัด ดำเนินธุรกิจโรงสีข้าว รวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการอบรม การพัฒนาบุคลากรการศึกษา ที่เรียกว่า Toyota Academy

นอกจากนี้ บริษัทโตโยต่ายังมีกิจกรรมเพื่อสังคมไทย โดยได้มีการจัดตั้งมูลนิธิโตโยต้าแห่งประเทศไทยขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2535 มีทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 30 ล้านบาท และปัจจุบันมีเงินกองทุน 400 ล้านบาทเพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในการส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษา คุณภาพชีวิต สิ่งแวดล้อม ฯลฯ ให้กับสาธารณประโยชน์

หลักการ และวิสัยทัศน์นำสู่ความเป็นเลิศ

จากข้อความบนแผ่นกระดาษเคลือบแข็งขนาดพกพาในกระเป๋าใส่สตางค์ของพนักงานบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ซึ่งออกโดยสำนักงานวางแผนองค์กร เมื่อวันที่ 5 ตุลาคม 2545 มีข้อความทั้งภาษาไทย

และอังกฤษ ว่า “เราจะมุ่งมั่นทำงานตามหลักการและวิสัยทัศน์ร่วมกัน” โดยมีหลักการและวิสัยทัศน์ในการทำงาน และได้ปฏิบัติกันอย่างเคร่งครัดจนได้ชื่อว่าเป็นลักษณะ DNA ของโตโยต้า โดยมีรายละเอียดดังนี้

หลักการ

1. ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยการท้าทาย และเปลี่ยนแปลง: Employ continuous improvement by means of challenge and change
2. เคารพ และยอมรับผู้อื่น: Respect people and their needs
3. ยึดหลักความพึงพอใจของลูกค้า: Pursue excellence in customer satisfaction
- 4.ทุ่มเทเพื่อมาตรฐานสูงสุด: Dedicate ourselves to the highest standards
5. รับผิดชอบต่อชุมชน และสิ่งแวดล้อม: Adopt a spirit of social responsibilities to communities and the environment

วิสัยทัศน์

1. เป็นหนึ่งในบริษัทแกนนำของเครือข่ายโตโยต้าทั่วโลก
2. เป็นบริษัทรถยนต์ที่ได้รับการยอมรับ และยกย่องที่สุดในประเทศไทย

บริษัทโตโยต้าได้ทุ่มเท และพยายามที่จะตอบสนองความต้องการสูงสุดของลูกค้า ทั้งในกระบวนการผลิตระดับมาตรฐานโลก เทคโนโลยีล้ำสมัย มีความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อม มีคุณภาพการบริการและมุ่งพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปตามหลักการและวิสัยทัศน์ขององค์กร ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น การบริหารและ

การจัดการองค์การจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะประสานพลังในการทำงาน ปรับปรุงพัฒนาบุคลากรตลอดเวลาและอย่างต่อเนื่อง

3. การสื่อสารภายในองค์การสู่ความเป็นเลิศ

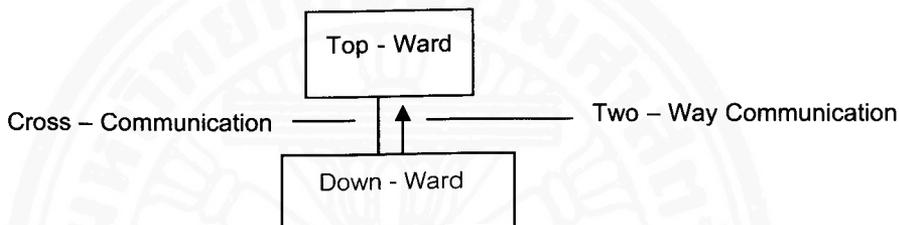
ระบบการสื่อสารภายในบริษัทโตโยต้ามีการสื่อสารเป็นอย่างดี ทั้งภายในแผนกและระหว่างแผนก รวมทั้งเครือข่ายในภูมิภาคและทั่วโลก เพื่อให้ข้อมูลข่าวสารไปถึงทุกคนทุกหน่วยงาน บริษัทจึงมีระบบการสื่อสารที่ละเอียดทุกขั้นตอนทั้งกับผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา หัวหน้างาน และผู้บริหารระดับสูง โดยการจัดการอบรมหรือการฝึกงาน (Job Trainee) เพื่อให้ความรู้เพิ่มเติมและการสอนงานก่อนเริ่มงาน ทั้งนี้บริษัทได้ประเมินผลงานทุก 6 เดือน ทั้งบริษัทในเขตสมุทรปราการและกรุงเทพฯ โดยมีบริษัทที่เชี่ยวชาญในการสำรวจประเมินผลภายในองค์การและภายนอกองค์การ

นำหลักการการวิเคราะห์แบบ SWOT (Strength, Weakness, Opportunity and Treat) มาใช้ วัดผลโดยมีการให้คะแนน 5 ลำดับ ส่วนผลของการประเมินนี้จะเสนอให้ฝ่ายนโยบาย (Policy) เพื่อนำไปวางแผนปรับปรุงการทำงานต่อไปตามหลักการข้อที่ 1 ที่ว่าด้วยการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยการท้าทายและเปลี่ยนแปลง (Kaizen)

การปรับปรุงต่างๆ ในบริษัทนั้นคำนึงถึงสถานะแวดล้อม เศรษฐกิจ อัตราการแลกเปลี่ยน เนื่องจากธุรกิจของบริษัทโตโยต้าไม่ได้เป็นธุรกิจในประเทศไทยแต่เพียงอย่างเดียว แต่ยังเป็นธุรกิจส่งออก (Export) ซึ่งต้องมีการลงทุนขยายงานอยู่ตลอดเวลา บริษัทจะให้ความสำคัญในการรักษาและดูแลบุคลากรขององค์การให้ได้รับการศึกษา พัฒนา และได้เติมโตพร้อมกันทุกคน

การสื่อสารของบริษัทจะสื่อสารกันทั้งระดับบน (Top - ward) สู่ระดับล่าง (Down - ward) ที่มีลักษณะของการสื่อสารแบบสองทาง (Two - Way

Communication) และการสื่อสารแบบแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Cross – Communication) ดังแผนภาพต่อไปนี้



การสื่อสารที่ใช้ หรือกิจกรรมการสื่อสารในบริษัท มีดังต่อไปนี้

1. การประชุมพนักงานก่อนเข้างานช่วงเช้า หรือเรียกว่า "Morning Talk" ประมาณ 10-15 นาที
2. การสื่อสารทาง Intranet ซึ่งพนักงานจะมีใช้ทุกคน ที่ทำงานในสำนักงาน และกรุ๊ปรูมในโรงงาน
3. โทรศัพท์ที่ติดตั้ง โทรศัพท์มือถือ การรับส่ง SMS
4. การใช้เสียงตามสาย และการใช้ Walkie – Talkie
5. จดหมายเวียน
6. เอกสารเวียน และเอกสารตีตประกาศตามบอร์ด
7. การสื่อสารทาง e – mail
8. การประชุม
9. การใช้ Tele – conference
10. การโฆษณา และการประชาสัมพันธ์

11. การเข้าร่วมกับกิจกรรมกับองค์กรภายนอก เช่น การเข้าร่วมกิจกรรมการกุศล งานแสดงรถยนต์
12. มี Call Center และ Web site

กิจกรรมการสื่อสารที่ใช้ในบริษัทดังกล่าวข้างต้นนี้ จะเป็นสิ่งที่ใช้อย่างสม่ำเสมอ เริ่มด้วยการสื่อสารแบบซึ่งหน้า คือการประชุม แบบ Morning Talk การประชุมตั้งแต่ระดับหน่วยย่อย จนกระทั่งระดับแผนก และผู้บริหารระดับสูง การไหลเวียนของการสื่อสารภายในบริษัท เป็นไปอย่างทั่วถึง ทั้งระดับบนและระดับล่าง ตามเนื้อหาของสาระที่สำคัญ และเกี่ยวข้องกัน ภายในบริษัทจะมีเครื่องคอมพิวเตอร์ใช้อย่างเพียงพอ พนักงานสามารถอ่านข่าวสารของบริษัท ที่เรียกว่า “File Sharing” ที่ติดไว้บนบอร์ด ในบริเวณที่พักผ่อน (Rest Area) ของพนักงาน

การสื่อสารของฝ่ายประสานความสัมพันธ์ของพนักงานนั้น ทำหน้าที่ส่งสาร และรับสารอย่างทั่วถึง ทุกแผนก และสาขา ทั้งในส่วนของจัดการ และบริหารทั่วไป ในสำนักงานและในส่วนโรงงาน ซึ่งมีหน้าที่ที่แตกต่างกันไป

หัวใจของบริษัท คือพนักงานระดับล่าง ซึ่งถือเป็นรากฐานในระดับ Operation หรือปฏิบัติงาน ซึ่งมีจำนวนถึง 80% ของพนักงานทั้งหมด ถ้าเปรียบเทียบเป็นสามเหลี่ยมพีระมิด พนักงานระดับนี้ถือว่าเป็นรากฐาน

ระบบแบบการผลิต แบบ “Lean” คือการกระทำ หรือผลิตเท่าที่ต้องการ ปริมาณที่ต้องการ และตามเวลาที่ต้องการ บริษัทได้สอนให้พนักงานเป็นในเรื่องการจัดการ (Management) มากกว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert) เพราะจะทำให้มีความรู้กว้างกว่า

วิถีแห่งโตโยต้า ที่สำคัญในการทำงานของพนักงานอีกประการหนึ่งก็คือ การเข้าใจปัญหา และวิเคราะห์สาเหตุ ของต้นตอที่ปฏิบัติตามหลัก “Genchi

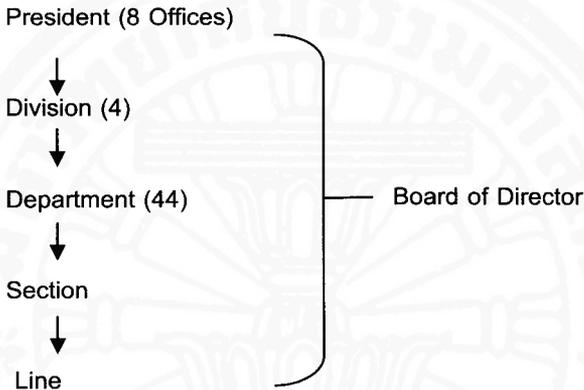
Genbutsu” ที่ค้นหาความเป็นจริง ซึ่งสามารถตัดสินใจได้ถูกต้องเป็นเอกฉันท์ และทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างรวดเร็ว

บริษัทจะให้พนักงานประเมินความสามารถของตนเอง ว่าต้องการทำอะไร และประเมินว่าได้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของตนเองหรือไม่ การสามารถและการปฏิบัติหน้าที่ (Competency and Performance) ของพนักงานเป็นตามสายของการสั่งงาน (Line of Command) ตามลำดับชั้นของโครงสร้างสายงานต่อไปนี้

โครงสร้างสายงาน



โครงสร้างองค์กร (Line of Command)



ภาษาที่ใช้ในการสื่อสารนั้นคือ ภาษาอังกฤษ ซึ่งใช้ตั้งแต่ระดับผู้ช่วยผู้จัดการ (Assistant Manager) ขึ้นไป และตั้งแต่ระดับ Supervisor ลงมาใช้ภาษาไทยในการสื่อสารเป็นหลัก พนักงานที่อยู่ในระดับ Supervisor เป็นต้นไป ต้องสอบวัดความสามารถทางภาษาอังกฤษ คือต้องสอบ TOEIC ทุก 2 ปี ในการสื่อสารที่ต้องใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อกลางนั้น ก็เนื่องด้วยมีพนักงานจากประเทศญี่ปุ่นมาประจำการด้วย

บริษัท โตโยต้า ได้นำเอาไอที (IT) มาใช้ในบริษัท ในหลายๆ ส่วนที่มีความแตกต่างในการใช้ IT ของแต่ละแผนกแตกต่างกันไป ซึ่งบริษัทนำมาใช้ และพัฒนา โดยมีผู้ประสานงานจากญี่ปุ่น (Toyota Motor Corporation) ซึ่งเป็นบริษัทแม่ ส่งมาให้คำแนะนำ และนำเอาเทคโนโลยีจากญี่ปุ่นมาประยุกต์ใช้กับบริษัท โตโยต้า ในประเทศไทย

ประกอบกับการบริหาร และจัดการองค์กรด้วยหลักการสำคัญ 2 หลักการที่เป็นเสาหลักของการทำงาน คือ ทำการปรับปรุงการดำเนินการธุรกิจอย่างต่อเนื่อง และผลักดันนวัตกรรมใหม่ และวิวัฒนาการอยู่ตลอดเวลา (Kaizen – Continuous Improvement) และการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน (Respect People) ซึ่งหมายถึงการให้ความไว้วางใจในตัวบุคคล ให้ความสำคัญกับบุคลากร

บริษัท โตโยต้า เน้นการทำให้ดีกว่าที่ดีที่สุดตลอดเวลา (Do Better than the Best) บุคลากรในบริษัทต้องพัฒนาตัวเองตลอดเวลา และพัฒนาการทำงานเป็นกลุ่ม (Team Work) เปิดรับความคิดเห็นทั้งภายในองค์กร และภายนอก เช่น บริษัทจัดจำหน่าย และสนับสนุนหน่วยงานภายนอก บริษัทจะไม่หยุดนิ่ง และจะต้องเป็นบริษัทตัวอย่าง หรือเป็น Benchmark ตลอดเวลารวมทั้งคู่แข่งในสายการผลิตเช่นเดียวกัน และบริษัทชั้นนำอื่นๆ ที่ไม่ได้ทำธุรกิจเช่นเดียวกัน ในขณะเดียวกันก็ได้เน้นการสร้างคน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่สุด ซึ่งหมายความว่า บริษัทได้เน้นการพัฒนากระบวนการ (Process Improvement) มากกว่าการพัฒนาระบบ (System Management) ดังแผนผังต่อไปนี้



ด้วยหลักการ วิสัยทัศน์ และวัฒนธรรมขององค์กร ของบริษัท โตโยต้า ที่นำมาใช้ในการบริหาร และการจัดการหน่วยงานที่สัมพันธ์จากภายใน และภายนอกองค์กร โดยมีการจัดระเบียบการสื่อสารของหน่วยงาน โดยอาศัยการสื่อสาร เพื่อการจัดการเป็นเครื่องมือ เพื่อสร้างความพึงพอใจ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนการสร้าง ภาพลักษณ์ขององค์กร บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด จึงนับเป็น บริษัทที่ประสบความสำเร็จที่สุดในประเทศไทย และทั่วโลก ในการบริหารธุรกิจ ประเภทรถยนต์

ท่ามกลางความไม่แน่นอนของโลกยุคโลกาภิวัตน์ ผู้บริหารของบริษัท และผู้ปฏิบัติงานที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน มีพื้นฐานการศึกษา และประสบการณ์ แตกต่างกัน ก็สามารถทำงานไปในทิศทางเดียวกัน และช่วยกันแก้ปัญหาต่างๆ การสื่อสารแบบข้ามพรมแดน (Cross – boundary) และนำเอากลยุทธ์การสื่อสาร แบบเปิดมาใช้อย่างทั่วถึงทุกแผนก และทุกหน่วยงาน และเน้นการมีส่วนร่วม ความคิด ในการสื่อสารในสองทิศทาง (Two-way Communication) อีกทั้งบริษัท ยังมีการจัดการ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ และ สมาชิกในองค์กรทั้งหมดสามารถเชื่อมโยงติดต่อกันได้ตลอดเวลา ประกอบด้วย แนวคิด การวางแผนการทำงานแบบ PDCA (Plan, Do, Check, Action) การ สร้างคุณค่าให้กับตัวเอง ให้มีวินัย เป็นปรัชญาในการทำงาน ความคิดคือการ พัฒนา และการสื่อสารกับพนักงานเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ที่นำพาความสำเร็จและ ความเป็นเลิศมาสู่องค์กร

หนังสือ ข้อมูล และเอกสารอ้างอิง

1. การสื่อสารเพื่อการจัดการ (2549) โดย ศาสตราจารย์ ดร. สุรพงษ์ โสธนะเสถียร เมธีวิจัยอาวุโส และอาจารย์ คณะวารสารศาสตร์ และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
2. การสื่อสารภายในองค์กร (2549) โดย เสนาะ ตีเขารวี
3. องค์กรกับการสื่อสาร (2542) โดย ธงชัย สันติวงศ์ และธนธิป สันติวงศ์
4. เว็บไซต์ ของ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด : www.toyota.co.th
5. คู่มือ New Comer Orientation ของ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด
6. The Toyota Way โดย Dr. Jeffery K. Liker แปลโดย ดร.วิทยา สุทธิกุล ดำรง

* บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยเรื่อง การจัดการทางการสื่อสาร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของโครงการ หลักและแนวทางการสื่อสาร : มิติทั้งสามในด้านการสื่อสารเพื่อการจัดการ การจัดการทางการสื่อสาร และการบริหารงานสื่อสารมวลชน โดยการสนับสนุนจาก สำนักงานกองทุน สนับสนุนการวิจัย (สกว) ประจำปี พ.ศ.2548

** สุพัตรา โพธิ์ทอง: พนักงานท้องถิ่น (Local Staff) สำนักข่าวสารญี่ปุ่น สถานเอกอัครราชทูตญี่ปุ่น และนักวิจัยในเครือข่าย ซึ่งอยู่ภายใต้การนำการวิจัยของ ศาสตราจารย์ ดร. สุรพงษ์ โสธนะเสถียร เมธีวิจัยอาวุโส สกว.