



วิธชามูโร

วิถีไทย วิถีโลก



ดร.ปรีทรรักษ์ พันธุรสมชนก



ท่าน สมาชิก และผู้อ่านที่รักทุกท่านครับ ในฉบับที่แล้ว เราได้ลงรายละเอียดนิยามของ TPM เพื่อทำความเข้าใจกับความหมายแต่ละคำที่ระบุไว้ในคำนิยามนั้น และได้ย้ำใจความที่สำคัญๆ ว่าการจะนำ TPM เข้าไปใช้ในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จนั้น ปัจจัยหลักขึ้นกับหมายเลขหนึ่งขององค์กร รองลงมาคือเลขานุการสำนักงานส่งเสริม TPM ภายในกิจการ ถัดมาคือความร่วมมือแรงร่วมใจของพนักงานทุกคนในองค์กร ซึ่งถ้า “หัวสาย” คือ หมายเลขหนึ่งขยับแล้ว “หางมักจะกระดิก” คือ พนักงานในองค์กรก็จะก้าวตามสุดท้ายเป็นเรื่องของที่ปรึกษาภายนอก ซึ่งจะชี้หรือไม่ให้ขึ้นกับผู้บริหารตัดสินใจ แต่หากจะชี้ ก็ให้เลือกที่ปรึกษาที่มาเป็น “เผือก” ให้ แกะออกแล้วก็เดินได้เองครับ

ก่อนที่จะไปต่อ ผมขอหมายเหตุตรงนี้ไว้หน่อยเรื่องผู้บริหารระดับสูง หรือหมายเลขหนึ่งขององค์กร ที่ผมพูดไว้ข้างต้นว่า “หัวสายหางมักจะกระดิก” นั้น มีข้อแม้ว่าจะเกิดในองค์กรที่หมายเลขหนึ่งเป็นที่ “รักนับถือ” ของพนักงานส่วนใหญ่ในองค์กรเท่านั้น

ถ้าองค์กรที่ผู้บริหารไม่เอาไหน ไม่เป็น “ผู้นำ” อย่างแท้จริง มีเสน่ห์จูงใจให้ทุกคนในองค์กรอยากติดตามไปแล้วละก็ ต่อให้หัว

สายขนาดไหนทางก็ไม่กระดิกครับ

ผมมีเพื่อนจากคณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาฯ ที่สนิทกันมากอยู่คนหนึ่ง พอเรียนจบเขาก็รับงานบริหารกิจการผลิตในโรงงานระดับ SME จากคุณพ่อของเขา ตอนที่เขารับมานั้นโรงงานอยู่ในสภาวะร่อแร่มาก หนี้สินธนาคารสูงมาก

สภาพของโรงงานตอนนั้นย่ำแย่ทั้งในด้านการเงิน และสภาพแวดล้อม สกปรกรกรุงรัง ถนนหน้าโรงงานเป็นหลุมเป็นบ่อ น้ำเฉอะแฉะเป็นแห่งๆ แสงสว่างในโรงงานก็มัวซีบ เครื่องจักรอุปกรณ์วัตถุดิบ งานระหว่างทำ สินค้าสำเร็จรูป ของดี และของเสียวางระเกะระกะปะปนกันไปหมด

ตอนเขารับงานบริหารต่อจากคุณพ่อเขานั้น ผมก็เริ่มงานเป็นอาจารย์เต็มตัวที่ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และอาศัยเวลารว่างๆ ไปช่วยเป็นล่าม และวิทยากรที่ ส.ส.ท. ซึ่งก็มีผลพวงต่อเนื้อให้ได้ไปจัดอบรมภายในบริษัทลูกค้าที่สนใจ พอวิชาแก่กล้าก็เริ่มเป็นที่ปรึกษาโรงงานโดยอาศัย “ครูพัก ลัก จำ” จากวิทยากรผู้เชี่ยวชาญญี่ปุ่น เช่น Prof. Sohei Hibi เจ้าพ่อ 5S ตัวจริงเสียงจริง Prof. Yasuhiro Monden ปรมาจารย์ระบบการผลิต



แบบโตโยต้า Prof.Kaoru Ishikawa, Prof.Noriaki Kano, Mr.Masuo Suyama ที่งานบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรจากญี่ปุ่น เป็นต้น ขออนุญาตเอ่ยนาม และคารวะท่านอาจารย์ทั้งหลายไว้ ณ ที่นี้

เมื่อเพื่อนผมรับงานไปได้พักหนึ่ง ก็มาชวนผมในฐานะที่ปรึกษาไปช่วยดู และให้คำแนะนำกับโรงงานของเขา ประโยคแรกที่ผมพูดกับเขาเมื่อไปถึงหน้าโรงงานก็คือ

“ช่วยบอกหน่อยซิว่าข้างหน้านี้เป็นโรงงานหรือเป็นสลิ้มกันแน่!”

หลังจากนั้น เราก็ช่วยกันพัฒนาปรับปรุงสภาพแวดล้อมของโรงงาน เดินตาม Roadmap (แบบนายกลุงตุ) **ตั้งต้นจาก 5ส ตามด้วยระบบข้อเสนอแนะ ไคเซ็น ฯลฯ รวมทั้งไฟต์บังคับ คือ ISO 9001**

ด้วยความมุ่งมั่นของหมายเลขหนึ่งอย่างเขา ได้นำโรงงานเข้าร่วมโครงการประยุกต์ระบบการผลิตแบบโตโยต้า หรือเรียกสั้นๆ ว่า TPS จนได้รับรางวัลสอง-สามปีซ้อน และต่อด้วยระบบการลดความสูญเสียเปล่าหรือ LRP

สามสิบปีผ่านไป โรงงานของเขาเปลี่ยนสภาพจากโรงงานสลิ้มเป็นโรงงานสะอาด สามารถพัฒนาสินค้าจนส่งออกให้ลูกค้ารายใหญ่ในประเทศญี่ปุ่น ซึ่งได้ชื่อว่าเฉียบขาด และเข้มงวดเรื่องคุณภาพมาก

ทั้งยังสามารถพาโรงงานผ่านวิกฤติจนปลดหนี้สินของธนาคารในระดับเป็นพันล้านให้หมดไปได้

วิธีการหนึ่งที่สำคัญมากที่เขานำมาใช้ คือ **การลงมือทำวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์** เพื่อให้มีคุณภาพเหนือคู่แข่งจากญี่ปุ่นให้ได้ เพราะบริษัทญี่ปุ่นจะซื้อจากญี่ปุ่นด้วยกันเองเท่านั้น ยกเว้นว่าจะมีผู้ผลิตที่ไม่ใช่ญี่ปุ่นที่ทำของคุณภาพที่เป็นเลิศ ส่งมอบได้ตามกำหนด และราคาสมเหตุสมผล

การลงมือทำวิจัย และพัฒนานี้เรียกได้ว่ามาถูกทางทีเดียวครับ **เพราะจะแข่งขันกับญี่ปุ่น ก็ต้องเล่นเกมสแบบญี่ปุ่นตามกติกาญี่ปุ่น** ซึ่งผู้ผลิตสินค้าของญี่ปุ่นถือว่าการวิจัย และพัฒนาเป็นเครื่อง

มือหลักในการยกระดับความสามารถในการแข่งขัน โดยยกระดับเทคโนโลยีกระบวนการ และเทคโนโลยีผลิตภัณฑ์

ที่เล่ามาทั้งหมดคือตัวอย่างของจริงที่อยากให้ท่านผู้อ่านที่เป็นผู้ประกอบการได้เข้าใจว่า **บทบาทของหมายเลขหนึ่งขององค์กรนั้นสำคัญมากครับ**

ผมเชื่อว่าโรงงานระดับ SME หรือขนาดกลางขนาดย่อมของไทยสามารถจะทำแบบโรงงานของเพื่อนผมได้ทั้งนั้น เพราะผมต้องเรียนว่าโรงงานนี้มีพนักงานประมาณ 80 คน ส่วนใหญ่เป็นผู้หญิงอายุเฉลี่ยประมาณ 45 ปี การศึกษาเฉลี่ยระดับมัธยมต้น-ปลาย ทั้งโรงงานมีคนที่เข้าใจคำว่าวิจัย และพัฒนา และเป็นวิศวกรอยู่คนเดียว คือเพื่อนผม

ผมคิดว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จของโรงงานแห่งนี้คือ คนครับ

เพื่อนผมที่ว่านี้เขามี “ศรัทธา” ในพลังความสามารถของพนักงานของเขา เขาได้ใช้รูปแบบการบริหารจัดการประจำวันที่เราเรียกว่า MBWA หรือ Management By Walking Around เป็นวิธีการง่ายๆ ที่มีประสิทธิภาพสูง แต่ผู้บริหารองค์กรไทยทุกระดับมักไม่ทำกัน... แปลกดีนะครับ

วิธีการง่ายๆ ที่ว่านี้ คือ **การเดินไปในสายการผลิตทุกวัน อย่างน้อยวันละหนึ่งครั้ง หากมีเวลาจะเดินเข้า-เย็น หรือสามเวลาก่อนหรือหลังอาหารก็ไม่ผิดกติกาแต่อย่างใด**

เดินทำไม?

การเดินในโรงงานมีประโยชน์หลายประการครับ **ประการแรกนั้นทำให้ผู้บริหารได้เห็นสภาพการทำงานจริงของพนักงานว่าทำงานถูกต้อง มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือไม่?**

ในทางกลับกัน พนักงานทุกคนได้เห็นที่ผู้บริหารเอาใจใส่ในงานของสายการผลิต ทำให้ตั้งอกตั้งใจทำงานมากขึ้น **แทนการซังกะตายทำไปวันๆ ให้ครบเวลา**

สิ่งที่สำคัญ คือ**การสร้างบรรยากาศในการพบปะ เพื่อให้พนักงานกล้า และอยากที่จะพูดคุยกับผู้บริหารที่ไปเดินดูรอบๆ บริเวณสายการผลิต ซึ่งอันดับแรกผู้บริหารต้อง “ทำใจ” ก่อนที่เราไม่ได้ไปจับผิด แต่จะไป “จับถูก”**

คือ ต้องหาโอกาส หากจังหวะที่จะทักทายพนักงานอย่างเป็นกันเอง หากจุดที่จะชมเชยพนักงานแต่ละคน มากน้อยไม่ต่างกัน จากนั้นเพื่อพนักงานเริ่มผ่อนคลายก็ลองเริ่มซักถามว่างานมีปัญหาอะไรหรือไม่? ต้องการให้ช่วยอะไรไหม?

ไม่ช้าไม่นานก็จะ “ได้ใจ” ของพนักงาน แล้วทำให้การเดินมาของผู้บริหารเป็นสิ่งที่พนักงานอยากให้เกิดมากที่สุด

ยังมีประเด็นเพิ่มเติมอีกหน่อย ขอยกยอดไปคุยต่อในฉบับหน้านะครับ