

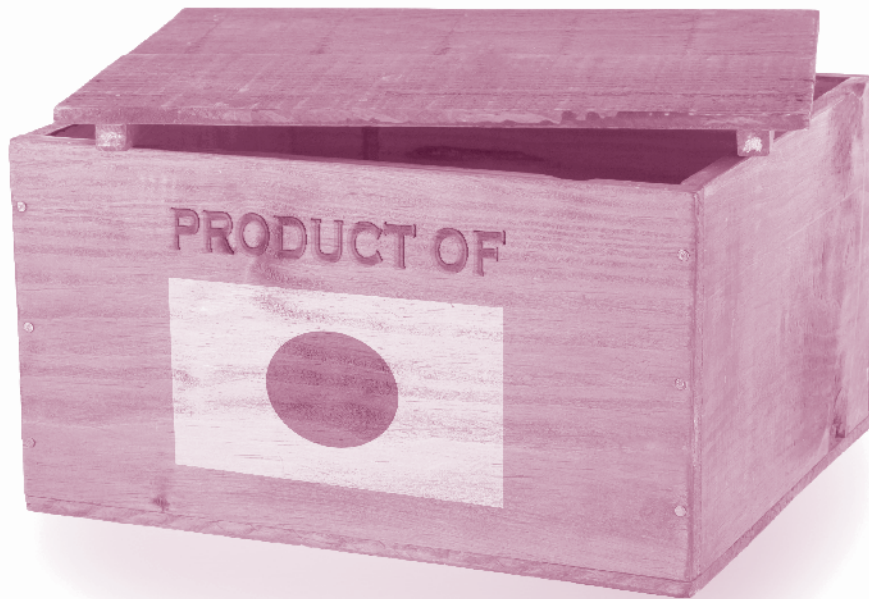


วิถีชาบู

วิถีไทย วิถีโลก



ดร.ปัทมรัตน์ พันธุรธรรมณ์



ท่าน สมาชิก และผู้อ่านที่รักทุกท่านครับ ในฉบับที่แล้ว ผมได้เล่ากรณีตัวอย่างผู้บริหาร SME เลือดไทยที่สามารถพาโรงงานผ่านวิกฤติ จากเดิมที่เป็นหนี้สินมากมาย จนเป็นไทแก่ตัว สามารถส่งสินค้าออกไปขายให้บริษัทญี่ปุ่นรายใหญ่ทั้งในและต่างประเทศได้ เป็นการยกตัวอย่างให้เห็นถึงความสำคัญของบทบาทบุคคลหมายเลขหนึ่งขององค์กร

ในตอนนี้นำมาสรุปบทเรียนสำคัญๆ ที่ได้จากกรณีตัวอย่างที่หยิบยกมาในตอนที่แล้ว ดังต่อไปนี้ครับ

1. การผลิตสินค้า และ/หรือบริการที่ไม่มีลักษณะจำเพาะเจาะจง หรือเป็นสินค้า และ/หรือบริการที่ใคร ๆ ก็ทำได้นั้น ไม่ช้าไม่นานก็ต้องแข่งขันพาดพิงกันด้วยราคาเป็นหลัก ซึ่งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นนั้นมักจะเป็นว่าคู่แข่งขึ้นทุกรายเกิดอาการ “เจ็บ” หรือ “ปางตาย” แม้ผู้ชนะกับบอบช้ำ เปรียบเหมือนเอามีดมาเขี่ยนเนื้อแข่งกัน ใครตายทีหลังชนะอย่างนั้นแหละครับ

ผิดหลักการทำธุรกิจอย่างร้ายแรง

เพราะการทำธุรกิจต้อง “โลก” หากไม่โลกต้องไปทำมูลนิธิครับ

“โลก” ในที่นี้คือ ผลิตสินค้าหรือทำบริการที่ดีที่สุด ด้วยต้นทุนที่ต่ำที่สุด ... แล้วขายให้แพงที่สุดครับ ช่องว่างระหว่างราคาที่ยขายได้ และต้นทุน คือ กำไรที่นำมาใช้ตอบแทนพนักงาน ผู้ถือหุ้น และนำไปใช้ลงทุนต่อไป

ซึ่งจะทำอย่างนี้ได้ ก็ต้องผลิตสินค้าและ/หรือบริการที่มีลักษณะเด่น เลียนแบบได้ยาก หรือไม่มีใครทำได้เลยยิ่งดีครับ โดยไม่ต้องผลิตมากมาย ทำเท่าที่ลูกค้าต้องการเท่านั้น

ลองนึกถึงสินค้าเกษตรของประเทศไทย เช่น ข้าว มัน ยาง อ้อย ที่ขายกันเป็นกระสอบ เป็นต้น เหมาะขายกันเป็นไร่ แล้วก็ได้สตางค์ไม่เท่าไร

ในขณะที่ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ขายผลไม้แอปเปิ้ล กีวี กล้วย ฯลฯ กันเป็นลูกๆ ตัดตราติดยี่ห้อ มีหมายเลขกำกับ หรือบริษัทญี่ปุ่นเอาอย่างบ้านเราไปทำถุงยางอนามัยบางเฉียบไม่เกิน 0.01 มม. นำหนักเบาหวิว แต่กลับขายได้ราคาแพงกว่ายางแผ่น ยางก้อนหนัก เป็นกิโลกรัมที่บ้านเราเสียอีก

หมดยุคขายข้าว มัน ยาง อ้อย เป็นกระสอบ ต้องคิดกันว่าเราจะขายข้าวเป็น “เมล็ด” ได้อย่างไรที่ไม่มีใครเลียนแบบเราได้



2. การวิจัย และพัฒนาเป็นหัวใจหลักในการที่จะทำข้อ 1 ให้ประสบผลสำเร็จ เพื่อนผมที่เป็นหมายเลขหนึ่งขององค์กรทุ่มเทพลังกาย พลังใจ กับการวิจัยพัฒนา ทำให้มีสมรรถนะในการทำสินค้าที่มีรูปลักษณะโดดเด่น ทำปริมาณน้อยๆ ใช้ระยะเวลาสั้นทำให้ส่งมอบได้รวดเร็ว และต้นทุนต่ำ ขายได้ราคาสูง
ทำได้แบบนี้ ลูกค้าก็ติดใจ อยากสั่งซื้อซ้ำแล้วซ้ำอีก
การวิจัยพัฒนาที่โรงงานนี้ **เริ่มจากสิ่งที่ปัญหาเรื้อรัง แก้แล้วแก้ก็ยังไม่หาย** เริ่มจากการ “ลองผิด ลองถูก” เก็บข้อมูลวิเคราะห์ข้อมูล ซ้ำแล้วซ้ำอีก และเริ่มจากการนำสินค้าของคู่แข่งขั้นที่ตีที่สุดมาถอดแยก วิเคราะห์ แล้วหาทางพัฒนาทุกๆ ด้านเพื่อเอาชนะให้ได้

ครับ...ความพยายามอยู่ที่ไหน ความสำเร็จก็อยู่ที่นั่น เป็นความจริงแท้ครับ

3. คนหรือพนักงานไม่ใช่เป็นเพียง “ทรัพยากร” หนึ่งขององค์กร แต่ “คน คือ องค์กร” ต้องพัฒนาคนอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้วยการให้การศึกษาอบรม การทำกิจกรรมต่างๆ ทั้ง 5S ข้อเสนอแนะกิจกรรมกลุ่มย่อยหรือ QCC ไคเซ็น ตลอดจนการบำรุงรักษาระดับการปฐมพยาบาลเครื่องจักรอุปกรณ์ของตนเองด้วยมือตนเอง
ผมขออนุญาตหยิบยืมคำนิยามหนึ่งของเครือข่ายคนไทยมาใช้นั้นคือ **“เชื่อมั่นในคุณค่าของคน”** และเสาหลักหนึ่งของระบบการผลิตแบบโตโยต้า คือ Respect to humanity หรือ **“เคารพในความเป็นมนุษย์”** ของพนักงาน

ขยายความว่า ไม่ว่าพนักงานจะมีการศึกษาระดับใด หรือ แม้แต่ไม่ได้รับการศึกษาในระบบโรงเรียนมาก็ตาม เมื่อเขามาเป็น

พนักงานของเราแล้ว ก็ต้องเคารพในความเป็นมนุษย์ เชื่อมั่นในความมีจิตใจสูงของเขา **และให้โอกาสในการได้รับการพัฒนาทักษะความสามารถของเขาอย่างต่อเนื่อง**

ในตอนที่แล้วผมได้เล่าไว้แล้วว่า พนักงานส่วนใหญ่ในโรงงานของเพื่อนผมมีระดับการศึกษาไม่เกินมัธยมปลาย หลายคนจบประถมศึกษา และส่วนใหญ่เป็นผู้หญิงวัยกลางคนแล้ว

แต่ทุกคนสามารถทำกิจกรรมต่างๆ ที่ให้ทำได้เป็นอย่างดี มีผลงาน “ไคเซ็น” เสนอได้เรื่อยๆ ทุกเดือนครับ

1. กิจกรรมเสริม เป็นสิ่งสร้างความสามัคคี แรงจูงใจในการทำงาน และกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ได้เป็นอย่างดี ในโรงงานนี้มีการส่งเสริมกิจกรรมง่ายๆ เช่น การออกกำลังกายก่อนเริ่มงานทุกเช้า การปลูกผักสวนครัว การแข่งขันหมากล้อม แบดมินตัน ทุกบ่ายวันเสาร์

หรือพาพนักงานออกไปทำกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ ช่วยพัฒนาโรงเรียนที่อยู่ใกล้ๆ โรงงาน ซึ่งเป็นโรงเรียนที่ถูกหลานพนักงานส่วนใหญ่เรียนหนังสืออยู่

การทำกิจกรรมเหล่านี้เป็นกลุ่มโดยคณะแผนก คณะหน่วยงาน ช่วยเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานได้ดีมากครับ

2. ผู้บริหารทุกระดับ ตั้งแต่หมายเลขหนึ่งหรือระดับสูงสุดขององค์กร ต้องเดินรอบโรงงานในระหว่างเวลาทำงานให้บ่อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อรู้ เห็น ฟัง ดู สภาพการทำงานต่างๆ จุดที่เป็นปัญหาหรือจุดเด่น จุดด้อยของกระบวนการทำงาน ได้พูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับพนักงานหน้างาน สอบถามสารทุกข์สุกดิบ และให้คำแนะนำในการทำงานที่ดีให้กับพนักงานได้

MBWA-Management By Walking Around หรือการบริหารโดยการเดินไปรอบๆ เป็นหลักการบริหารแบบสากล ที่ญี่ปุ่นทำได้ดีมาก และสถานประกอบการชั้นนำหลายแห่งในบ้านเราก็นำมาใช้ได้ดีเช่นกัน

เป็นการบริหารที่ง่าย ไม่เสียเวลา ที่สำคัญคือ สร้างขวัญกำลังใจให้พนักงานได้อย่างดีเยี่ยม

แถมยังเป็นการทำตามหลัก 3G หรือ Gemba Gembutsu Genjitsu หรือหลักสาม “จริง” ได้แก่ สถานที่ทำงานจริง ของจริง และสภาพความเป็นจริง อันจะช่วยให้การแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นเป็นไปอย่างรวดเร็ว ฉับพลัน ทันการณ์

ปิดท้ายตอนนี้ด้วยคำขวัญของผู้บริหารบริษัทญี่ปุ่นในไทยแห่งหนึ่งที่ติดไว้ที่ผนังโรงงานเป็นตัวหนังสือโตๆ ว่า

Don't wait and see...Go and see!!

พบกับใหม่ฉบับหน้า

สวัสดิ์ครับ