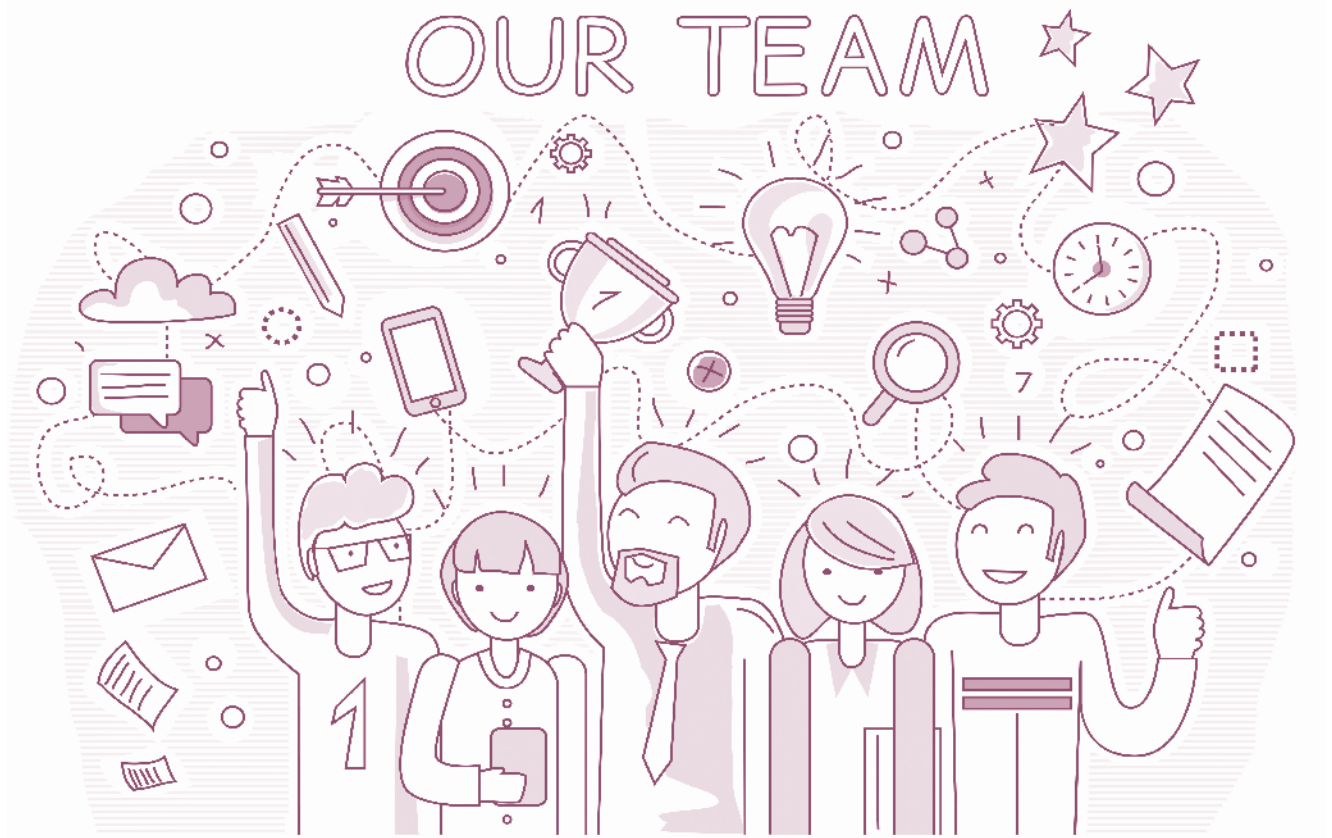




ดร.ปรีธรรมณี พันธุธรรมนท์

วิถีสามูไร

วิถีไทย วิถีโลก



ท่าน สมาชิก และผู้อ่านที่รักทุกท่านครับ ประเด็นเรื่อง TPM ที่เราคุยกันในตอนที่แล้ว คือ ประสิทธิภาพโดยรวมของเครื่องจักรอุปกรณ์หรือ Overall Equipment Efficiency (OEE) และผมได้ทิ้งท้ายไว้ว่า ตอนนี้มีภาระหนักความสนใจมาที่ ประสิทธิภาพโดยรวมของกระบวนการ หรือ Overall Process Efficiency (OPE) กันแล้ว

ในฉบับนี้เรามาดูกันเรื่อง TPM ทำอย่างไรจึงจะสำเร็จต่อไปนะครับ

ขอทบทวนนิยามของ TPM อีกครั้งหนึ่งว่า

TPM คือ การเปลี่ยนแปลงพื้นฐานหรือเปลี่ยนแปลงถอนรากถอนโคนขององค์กรทั้งหมด โดยพนักงานทุกคนมุ่งเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพของเครื่องจักรอุปกรณ์ ไม่ใช่สิ่งที่ทำให้จบสิ้นสำเร็จในเวลา

อันสั้น แต่เป็นการเดินทางตามวิถีที่ไม่สิ้นสุดสู่การเป็นโรงงานที่มีผลประกอบการที่เป็นเลิศโดย

- ความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องของฝ่ายจัดการ
- การยกระดับความรับผิดชอบของพนักงาน
- ทีมงานข้ามสายงาน
- การแก้ปัญหาที่ต้นราก
- วินัย การทำให้เป็นมาตรฐาน และการทำให้ง่ายขึ้น
- การพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

โดยมีเป้าหมายมุ่งสู่

- ลดเวลาหยุดงานที่ไม่ได้วางแผนให้หยุดให้เป็น 0
- ลดการสูญเสียความเร็วของเครื่องจักรอุปกรณ์ให้เป็น 0

- **ลดของเสียหรืองานผิดพลาดให้เป็น 0**
- **ลดต้นทุนวงจรอายุ (Life Cycle Cost- LCC) ให้ต่ำที่สุด**

เราได้คุยรายละเอียดเรื่องนิยามไปพอสมควรแล้วนะครับ ลองมาดูต่อในเรื่องการเดินทางตามวิถีที่ไม่สิ้นสุด... โดยความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องของฝ่ายจัดการ ซึ่งเป็นเรื่องแรกที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของ TPM

เหตุผลก็เป็นเช่นเดียวกับที่ได้คุยกันไปในสองตอนก่อนหน้านี้ คือ หากหัวไม่ส่าย หางก็ไม่กระดิกอย่างแน่นอนครับ เพราะการบริหารจัดการในโลกนี้มี 2 แบบเท่านั้น

แบบที่หนึ่ง คือ Top Down

และแบบที่สองก็คือ Top Down ครับ

Bottom Up ที่พูดถึงกันนั้นมีแต่ในตำราเท่านั้นครับ

หรือถ้าจะให้มันในชีวิตจริง ก็ต้องทำให้เกิดขึ้นจาก Top Down ให้ได้ ซึ่งท่านอาจารย์ Suyama เรียกว่า Top Down to Create Bottom Up ครับ

สรุปว่าการบริหารมีสองแบบ คือ แบบ “สั่ง” ลูกเดียวจากบนลงล่าง **สื่อสารทางเดียวหรือแบบที่สอง คือ แบบ “สั่ง” และ “สอน” เพื่อสร้างลูกน้องที่เป็นเลิศ และองค์กรระดับสุดยอดครับ**

เมื่อไหร่ก็ตามที่มีโอกาสเป็นวิทยากรในประเด็นการบริหาร ผมมักจะถามผู้เข้าร่วมสัมมนาเสมอๆ ว่า การบริหารจัดการแบบ “สั่ง” อย่างเดียว เทียบกับแบบ “สั่ง” และ “สอน” นั้น อย่างไหนคืออย่างไรและเสียอย่างไร? และอย่างไหนดีกว่ากัน?

สำหรับผู้บริหารทั่วไปแล้ว มักจะทำแบบแรกโดยไม่รู้ตัว เพราะง่าย สะดวก ไม่ต้องคิดอะไรมาก แต่ปัญหาของการสั่งอย่างเดียวมีหลายประการ

เริ่มจากสั่งงานไป 100 ไม่เคยได้ 100 หรือครับ ประการต่อมา คือ หยุตสั่งหรือหันหลังก็หยุดทำ ที่หนักกว่านั้น คือ ผู้สั่งจะป่วย สาย ลา ขาดหรือหายไปไหนไม่ได้เลย เพราะงานจะไม่ได้ตามที่มุ่งหวัง

แต่ที่หนักที่สุด คือ **ผู้เป็นลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่พัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใดๆ ทั้งสิ้น** รอรับคำสั่งแล้วก็ทำไปตามที่สั่ง แม้บางครั้งจะรู้ว่าสั่งผิด ก็ทำไปทั้งผิดๆ นั้นแหละครับ

ถ้าผู้บริหารเป็นแบบนี้ทั้งองค์กร หากเป็นภาคเอกชนก็นับวัน



ล่มสลายได้ หากเป็นภาคราชการก็กระทบทำให้ประเทศชาติพัฒนาล่าช้าในที่สุด

ดังนั้น การสั่ง และสอนนั้นดีแน่ครับ เพราะผลจะตรงกันข้ามกับการสั่งอย่างเดียว โดยลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับการพัฒนาให้เก่งขึ้นเรื่อยๆ จนสามารถริเริ่มพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ในการทำงานได้ด้วยตนเอง

ผลสุดท้ายสั่ง 100 ได้ 2-3-400 หรือพัฒนามากจนไม่ต้องสั่งในที่สุด

คราวนี้ผู้บริหารก็สบายครับ มีเวลาในการที่จะคิดพัฒนางานอื่นๆ หรือก้าวไปปรับตำแหน่งในที่อื่นๆ ได้อย่างสบายใจ

แต่ความยากของการสั่ง และสอน คือ **ผู้บริหารต้องเปลี่ยนกรอบความคิดของตนเอง โดยต้องมี “ศรัทธา” ในลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเสียก่อนครับ**

องค์กรชั้นนำของโลกอย่างบริษัทโตโยต้าได้กำหนดเรื่อง “การเคารพความเป็นมนุษย์” เป็นหนึ่งในเสาหลักของระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี

คำว่า “มนุษย์” มาจากคำว่า “มน” กับคำว่า “ุษย” แปลว่า “จิตใจสูง” ครับ สามารถพัฒนาได้

เมื่อผู้บริหารมีศรัทธาแล้วอาศัยการ “สั่ง” และ “สอน” ก็จะพัฒนาลูกน้องให้เป็นยอดคนได้ในที่สุด

ผมเชื่อว่าความยากที่สุดของการสั่ง และสอน อยู่ที่บางครั้งผู้เป็นหัวหน้าต้องยอมอดทนที่จะให้ลูกน้องทำผิด ทั้งๆ ที่รู้... **เพราะคนเราเรียนรู้จากการทำผิดได้ดีกว่าเรียนจากการทำถูกครับ**

และสุดท้ายเราพบว่า **หากเราใช้พนักงานทั้ง Hand และ Head เราจะได้ Heart ของพนักงานมาด้วย**

แต่ถ้าใช้แค่ Hand อย่างเดียว จะไม่มีทางได้ Heart หรือ “หัวใจ” ของพนักงานมาเลยครับ

พบกันใหม่ฉบับหน้า

สวัสดีครับ

อ่าน ต่อฉบับหน้า

