



วิชาชีพ วิถีไทย วิถีโลก



ดร.ปรีทรรคนัน พันธุบรรยงก์

ท่าน สมาชิก และผู้อ่านที่รักทุกท่านครับ ประเด็นเรื่อง TPM ที่เรากำลังคุยกันไว้ในตอนที่แล้ว คือ การลงมือทำ TPM กันตามขั้นตอนพื้นฐาน 12 ขั้นตอน เริ่มจากขั้นตอนที่หนึ่ง การประกาศเจตนารมณ์ในการทำ TPM โดยผู้บริหารระดับสูงหรือหมายเลข 1 ขององค์กร ซึ่งถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด จากนั้นก็ไปสู่ขั้นตอนที่สอง คือ ทำโปรแกรมให้การศึกษาอบรมอย่างเป็นทางการ เรามาต่อในขั้นตอนที่สามต่อไปเลยนะครับ

ขั้นตอนที่สาม คือ การกำหนดโครงสร้างที่เป็นหน่วยงานสนับสนุนอย่างเป็นทางการ หมายความว่าคณะทำงานส่งเสริมที่ประกอบด้วยบุคลากรทุกระดับตั้งแต่ฝ่ายบริหารจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการหน้างาน

การมีสมาชิกจากทุกระดับจะส่งเสริมการสื่อสารข้อมูลอย่างทั่วถึงทั้งองค์กรในการทำ TPM ครับ

เพื่อให้พนักงานทุกคน ทุกระดับในองค์กรทำกิจกรรม TPM ที่มุ่งหน้าไปสู่เป้าหมายเดียวกัน เหมือนอนุภาคในวัสดุแม่เหล็กที่เรียงตัวไปในทิศทางเดียวกัน

จะได้แม่เหล็กที่มีพลังมากที่สุดครับ



และคณะทำงานนี้จะทำหน้าที่ในการส่งเสริม รักษา และยกระดับกิจกรรมเกี่ยวกับ TPM ของทั้งองค์กร ทั้งเรื่องกิจกรรมกลุ่ม PM การบำรุงรักษาด้วยตนเอง การศึกษาอบรม การนำเสนอผลงาน การจัดการองค์ความรู้ ฯลฯ

หากใช้ที่ปรึกษา และ/หรือวิทยากรจากภายนอก คณะทำงานนี้จะทำหน้าที่ในการประสาน และรับถ่ายทอดความรู้จากที่ปรึกษาหรือวิทยากรภายนอกมาให้กับบุคลากรในองค์กรครับ

อุปสรรคสำคัญที่ทำให้เกิดความล้มเหลวในการทำกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร คือ การขาดการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง และการขาดคณะทำงานที่คอย “เชี้ยลุก” “กระตุ้น” “เขย่า” ให้เกิดการขยับเขยื้อนเคลื่อนที่เหมือนกับว่าถ้าต้องมีแรงส่งจนกว่าจะ “ติดลม” ได้ในที่สุด

ข้อแนะนำของผม คือ ประธานคณะทำงานต้องเป็นระดับรองกรรมการผู้จัดการใหญ่หรือหมายเลขสองขององค์กรผู้ที่มี “ศรัทธา” กับ TPM โดยมีหมายเลขหนึ่งเป็นที่ปรึกษาคอย “ให้ท้าย” อย่างเต็มที่

ถ้าอย่างนี้โอกาสสำเร็จไม่ต่ำกว่า 90% แน่นนอนครับ จากขั้นตอนที่สาม ไปสู่ขั้นตอนที่สี่ครับ

ขั้นตอนที่สี่ กำหนดนโยบาย TPM ขั้นพื้นฐาน และเป้าหมายที่วัดได้ ในขั้นตอนนี้สิ่งที่สำคัญ คือ การวิเคราะห์สถานการณ์ภาพปัจจุบัน แล้วนำมากำหนดเป้าหมายที่ SMART ครับ

การวิเคราะห์สถานการณ์ภาพปัจจุบันที่ดีที่สุด คือ การใช้หลักการ S5 ของท่านอาจารย์ Suyama ครับ

ส่วนการกำหนดเป้าหมายที่ SMART ได้แก่ เป้าหมายที่ Specific หรือจำเพาะเจาะจง Measurable หรือวัดได้ Attainable หรือบรรลุถึงได้ Realistic หรือเป็นรูปธรรม และ Time-Based หรือปรับเปลี่ยนตามระยะเวลาที่ผ่านมา



ตรงนี้มีข้อคิดนิดหน่อยตรงคำว่า Attainable หรือบรรลุถึงได้ตามวิถีชามูโรซึ่งยืนยันโดยท่านอาจารย์ Suyama นั้นบอกไว้ว่าผู้บังคับบัญชาต้องเข้าใจระดับความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในเวลาที่กำหนดเป้าหมายงานให้

เพราะต้องกำหนดเป้าหมายให้เหนือกว่าความสามารถเล็กน้อย... เพื่อให้ทีมงานผู้ใต้บังคับบัญชาพยายามพัฒนายกระดับความสามารถของตนเองขึ้นมา

อาจารย์ Suyama เคยเล่าให้ฟังว่า ครั้งแรกๆ ที่กำหนดเป้าหมายให้ลูกน้องทำนั้น ลูกน้องมักจะโอดโอยว่า

Konna takai mokuhyou wa dekimasen you!... เป้าหมายสูงขนาดนี้ทำไม่ได้หรอกนาย...

Kikai nara dekinai ne... อาจารย์ตอบลูกน้องไปว่า... ถ้าคุณเป็นเครื่องจักรละก็ทำไม่ได้... แปลว่าคนต้องเหนือกว่าเครื่องจักรและแสวงหาทางทำให้บรรลุเป้าหมายให้ได้ครับ

งานศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการใช้กำลังกาย กำลังสมอง และศักยภาพของมนุษย์พบว่า ตามปกติเราใช้กำลังกาย และกำลังสมองไม่ถึง 30% ของศักยภาพที่เรามีอยู่ครับ

เพราะฉะนั้น การตั้งเป้าหมายที่นายกำหนดให้สูงกว่าที่ลูกน้องคิดว่าทำได้ตั้งแต่ 10-30% ขึ้นไป ถือว่าไม่มีปัญหาในการทำให้บรรลุเป้าหมายครับ

Toyota ใช้ปรัชญาว่า Pressure Breeds Creativities ครับ

ในส่วนของ Realistic หรือเป็นรูปธรรมนั้น ถ้าใช้หลักของอาจารย์ Suyama ก็คือผลลัพธ์ที่นำมาเทียบกับเป้าหมายนั้นต้องเป็นสิ่งที่ "จับต้อง" หรือมองเห็นได้ครับ

อย่างนี้จึงจะเป็นเป้าหมายที่ SMART อย่างแท้จริงครับ

คำว่านโยบายขั้นพื้นฐานของ TPM คือ *การกำหนดนโยบายของหมายเลขหนึ่งขององค์กร ที่สามารถจะสื่อสารให้พนักงานทุกระดับเข้าใจได้ง่าย*

เช่น ลดเหตุขัดข้องของกระบวนการผลิตลง 50% ของปีที่ผ่านมา หรือทำให้อัตราการส่งมอบสินค้าตรงเวลาได้ 100% เป็นต้น

และอย่าลืมว่าเมื่อใดก็ตามที่กำหนดเป้าหมายเป็น % ต้องมีการระบุสูตรในการคำนวณเสมอนะครับ

เพราะค่าที่เป็น % เกิดจากการมีค่าตัวเลขสองจำนวนหารกัน แล้วคูณด้วย 100

การบ่งชี้เป็น % ฟังดูเท่ และ "ดูเหมือน" จะเข้าใจ แต่ที่จริงแล้วเข้าใจไม่ค่อยจะตรงกันหรอกครับ และไม่สามารถเก็บข้อมูลได้โดยตรงอีกด้วย

ดังนั้น การกำหนดค่าตัวเลขเศษ และส่วนว่าเป็นค่าอะไร จะทำให้การเก็บข้อมูลถูกต้องตรงกัน และวัดผลได้อย่างแท้จริงครับ เรามาคุยกันในขั้นตอนที่เหลือในตอนต่อไปนะครับ

