



# วิถีสยามูโร วิถีไทย วิถีโลก



ดร.ปรีทรรคนัน พันธ์อุรุษรบงค์

๓๐ ฉากฉบับที่แล้ว

**ท่าน** สมาชิก และผู้อ่านที่รักทุกท่านครับ ประเด็นเรื่อง TPM ที่เราคุยค้างกันไว้ในตอนที่แล้ว คือ การลงมือทำ TPM กันตามขั้นตอนพื้นฐาน 12 ขั้นตอน มาจบลงที่ขั้นตอนที่ 4 คือ การกำหนดนโยบาย TPM ขั้นพื้นฐาน และเป้าหมายที่วัดได้เป็นเชิงปริมาณ ในตอนนี้เรามาต่อในขั้นตอนที่ 5 เลยนะครับ

ขั้นตอนที่ห้า คือ ทำแผนแม่บทในการกระจายงานเพื่อการปฏิบัติ แผนนี้จะมีการบ่งชี้ว่าจะต้องการทรัพยากรใด เมื่อใด เพื่อการฝึกอบรม เพื่อการฟื้นฟูสภาพเครื่องจักรอุปกรณ์ และการพัฒนาปรับปรุงเพื่อจัดระบบการจัดการการบำรุงรักษา และเพื่อเทคโนโลยีใหม่ๆทั้งหลาย

คำว่าแผนแม่บทในที่นี้ คือ แผนหลักในการปฏิบัติงานต่างๆ จุดอ่อนที่พบเสมอในองค์กรของไทย คือ Plan แล้ว “นิ่ง” ไม่มีการนำไปปฏิบัติจริง

ครับ... คนไทยวางแผนเก่ง แต่เสร็จแล้วก็ “วาง” แผนนั้นไว้ ไม่ได้เอาไปใช้งาน ซึ่งเท่ากับเป็นความสูญเปล่านั่นเอง

ว่ากันว่าวัฒนธรรมในการวางแผนของคนญี่ปุ่นนั้นเป็นการวางแผนแบบย้อนกลับ หรือ Backward planning และยังเป็นการทำงานร่วมกันโดยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ส่วนของคนไทยนั้นคุ้นเคยกับการวางแผนไปข้างหน้า หรือ Forward planning และมักมีหน่วยงานที่เรียกว่างานนโยบาย และแผน

# Planning

# Management

หรืองานแผนงาน เป็นหน่วยที่รับผิดชอบในการวางแผน จากนั้นก็ส่งให้หน่วยงานต่างๆ นำไปปฏิบัติ

มีวิทยากรญี่ปุ่นท่านหนึ่งมาจัดสัมมนาที่เมืองไทยเรื่องการวางแผน ผู้เข้าร่วมสัมมนามีทั้งผู้บริหารญี่ปุ่น และผู้บริหารไทย เมื่อบรรยายหลักการในช่วงเช้าเสร็จ ช่วงบ่ายก็ให้ทำกิจกรรมกลุ่มทดลองวางแผนการเดินทางโดยทางเรือจากกรุงเทพมหานครไปอยุธยา กัน โดยกำหนดระยะเวลาเดินทางออกจากท่าสี่พระยา เวลา 13.00 น. ไปถึงท่าอยุธยา เวลา 17.30 น.

เพื่อการศึกษาเปรียบเทียบ และเพื่อความสะดวกในการสื่อสาร จึงแบ่งกลุ่มผู้บริหารเป็นชาวญี่ปุ่นล้วน 1 กลุ่ม ผู้บริหารไทยล้วน 1 กลุ่ม 1.5 ชั่วโมงผ่านไป ก็ให้ทั้งสองกลุ่มมารายงานหน้าห้อง ผู้บริหารไทยจับฉลากได้รายงานก่อน

แผนของทีมผู้บริหารไทย คือ ไปที่ท่าเรือ ว่าจ้างเรือ 1 ลำ โดยบอกให้ไปให้ถึงท่าอยุธยา 17.30 น. แล้วขึ้นเรือตามเวลา 13.00 น. ก็จะสามารถไปถึงท่าอยุธยาได้ตามกำหนด

วิทยากรถามว่า จะแน่ใจได้อย่างไรว่าไปถึงในเวลา 17.30 น. แน่نون ก็ได้คำตอบจากทีมผู้บริหารไทยว่า เราก็คงสัญญาให้โบ๊ตสว่า ถ้าหากไปถึงทัน 17.30 น. ก็จะมีทิปเพิ่มให้จากค่าจ้าง ไม่ต้องห่วงถึงทันแน่นอน

ถึงคราวผู้บริหารญี่ปุ่นนำเสนอบ้าง ทีมญี่ปุ่นเริ่มต้นด้วยสิ่งที่สำคัญที่สุดคือ "ข้อมูล" ครับ

โดยกล่าวว่า จากข้อมูลสถิติย้อนหลัง 20 ปีพบว่า ในช่วงวัน ท. เวลา น. ช่วงบ่าย น้ำในแม่น้ำเจ้าพระยาจะไหลด้วยความเร็วเท่ากับ..... กม./ชม.

เรือรับจ้างจากท่าสี่พระยาที่หาได้ โดยปกติจะมีความเร็วเฉลี่ย.....กม./ชม. สำหรับเรือเปล่า และถ้าบรรทุกพวกเรา.....คน โดยน้ำหนักประมาณ..... เรือจะวิ่งได้ด้วยความเร็ว.....กม./ชม. โดยคิดถึงความเร็วของกระแสน้ำไว้ด้วยแล้ว

จากท่าเรือสี่พระยา เราจะแล่นผ่านสะพาน..... สะพาน..... สะพาน..... สะพาน..... วัด.....วัด.....วัด.....สะพาน..... วัด..... ฯลฯ

เพื่อเป็นการควบคุมระยะเวลาให้ไปถึงอยุธยา 17.30 น. ตรงตามที่กำหนด เราจะต้องให้เรือแล่นผ่านวัด..... เมื่อเวลา..... สะพาน..... เมื่อเวลา..... วัด..... เมื่อเวลา..... วัด..... เมื่อเวลา..... วัด..... เมื่อเวลา..... สะพาน..... เมื่อเวลา..... สะพาน..... เมื่อเวลา..... โดยนับเวลาย้อนกลับ

หากทำได้ตามนี้ โดยความเร็ว และเวลาตามนี้ เราจะถึงอยุธยา เวลา 17.30 น. ตรงครับ

คงไม่ต้องบอกนะครับว่ากลุ่มไหนจะได้คะแนนในการวางแผนมากกว่ากัน

พอเห็นความแตกต่างในวัฒนธรรมการวางแผน Backward planning แบบชาмуไรกับ Forward planning หรือ "ไปตายเอาดาบหน้า" แบบไทยๆ ไหมครับ?

กลับไปที่เนื้อหาของแผนแม่บทนะครับ ในแผนจะต้องระบุให้ชัดเจนตามหลักการของ 5W 1H นั่นคือ ทำอะไร โดยใคร ที่ไหน เมื่อไหร่ อย่างไร ทำไม และเท่าใด โดย "เท่าใด" ที่ว่านี้ คือ เป้าหมายเชิงตัวเลขที่วัดได้ซึ่งกำหนดไว้ในขั้นตอนที่สี่นั่นเองครับ

ในแผนแม่บทนี้จะมีงานหลักที่ต้องทำ คือ การฝึกอบรม การฟื้นฟู และการพัฒนายกระดับสภาพเครื่องจักรอุปกรณ์ระบบการจัดการ การบำรุงรักษา และการพิจารณานำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้

งานประการหลังสุดนี้ยังสำคัญมากๆ นะครับในยุคประเทศไทย 4.0 ที่พูดกันติดปาก ค่ะ... แต่ไม่ค่อยรู้ความหมายที่ตรงกัน... ไปทั่วทุกวงการ

แนวคิด ปรัชญา ความเชื่อ หรือศรัทธา ที่จะต้องปลูกฝังให้กับทุกคนตั้งแต่หมายเลขหนึ่งขององค์กรจนถึงพนักงานระดับล่างสุดคือ...

1. เหตุขัดข้องของเครื่องจักรอุปกรณ์ต้องเป็น 0
2. พนักงานผู้ใช้เครื่องคือผู้รู้สภาพเครื่องนั้น ๆ ดีที่สุด
3. พนักงานบำรุงรักษาคือผู้ที่ป็นครูสอนพนักงานผู้ใช้เครื่อง
4. การทำความสะอาดเครื่องจักรอุปกรณ์เท่ากับการตรวจสอบ
5. เครื่องจักรอุปกรณ์ใหม่จะมีประสิทธิภาพต่ำที่สุด ณ วันที่เริ่มติดตั้งและใช้งาน

แนวคิดเหล่านี้คือหัวใจหลักของ TPM ที่มีประสิทธิผลครับ เมื่อได้แผนแม่บทละเอียดชัดเจน ก็พร้อมเข้าสู่ขั้นตอนที่หกซึ่งเป็นขั้นเริ่มต้นการปฏิบัติการต่อไป

เรามาคุยกันในช่วงตอนที่เหลือในตอนต่อไปนะครับ

