

บ้าน ของเรา

จากหอนคินสู่จิตวิญญาณพื้นฐาน (2558)

สู่ TPA Transformation (2561)

ตอนที่ 2 TPA Transform

นัยยะสำคัญของการดำเนินงานในประเทศญี่ปุ่น

การ คันทาคัตวคนใหม่ไม่ใช่เรื่องง่าย โดยเฉพาะกับองค์กรที่ผ่านการเรียนรู้และพัฒนาตัวเองมาอย่างยาวนานอย่าง ส.ส.ท. แต่เนื่องจาก กรรมการบริหารหลายท่านเป็นนักคิด นักวิชาการ นักวิจัย นักยุทธศาสตร์โดยอาชีพ จุดเด่นอย่างหนึ่งของนักคิด คือ คิดในสิ่งที่คนอื่นไม่คิดว่าจะเป็นไปได้ นักวิจัย กล่าวที่จะทดลองสิ่งใหม่ๆ บนพื้นฐานการหาข้อมูลสนับสนุนแนวคิดตามสไตล์นักวิชาการ และเมื่อมองเห็นเส้นทางแล้วกล่าวที่จะผลักดันให้เกิดขึ้นจริง ดังนั้นตลอดระยะเวลา 5 ปี ภายใต้การบริหารของคณะกรรมการชุดนี้ ได้เกิดโครงการทดลองต่างๆ ขึ้นมากมาย วัตถุประสงค์เพื่อค้นหาทิศทางของ ส.ส.ท. นั่นเอง

เพื่อศึกษาเรียนรู้วิทยาการจากประเทศญี่ปุ่น ส.ส.ท. ได้จัด Study Mission สำหรับผู้บริหารจำนวน 3 ครั้ง ในช่วงปี พ.ศ. 2557 ดังนี้

ครั้งที่ 1 ศึกษาทางด้าน SMEs เพื่อถอดรหัสปัจจัยที่ทำให้ SMEs ญี่ปุ่นประสบความสำเร็จ จากการศึกษาดูงานครั้งนี้พบว่า บริษัทใหญ่จะเก่งเรื่องการขาย บริษัทขนาดกลางและเล็กจะเก่งเรื่องการผลิต เมื่อย้อนกลับมาพิจารณาตัวเองแล้วพบว่า ส.ส.ท. สอนเฉพาะเรื่องพื้นฐาน หากต้องการหาจุดเด่นต้องทำในสิ่งที่แตกต่างเป็นที่ต้องการของโรงงาน ผลจากการดูงานครั้งนั้น เกิดเป็นโครงการความร่วมมือระหว่าง ส.ส.ท. กับ ญี่ปุ่น เพื่อ SMEs ญี่ปุ่น เรียกว่า “โครงการ Otagai” ขึ้นภายหลัง

ครั้งที่ 2 ศึกษาทางด้าน IT โดยเฉพาะระบบการทำ Code ของญี่ปุ่น เพื่อให้สินค้าทุกชิ้นมีรหัสควบคุม สามารถตรวจสอบได้ ตั้งแต่กระบวนการผลิต ในอนาคตหากโรงงานใดต้องการนำสินค้าเข้าตลาดโลก ต้องนำระบบ IT มาใช้แบบหลีกเลี่ยงไม่ได้ (ซึ่งเป็นพื้นฐานของการทำ IoT: Internet of Things ในระยะต่อมาได้)

ครั้งที่ 3 ศึกษาดูงานระบบ Automation และ Design Development ผลจากการศึกษาดูงานดังกล่าว ส.ส.ท. ได้เขียนโครงการเพื่อเสนอขอของบสนับสนุนจากประเทศญี่ปุ่น และเกิดเป็นหลักสูตรใหม่ เปิดสอนให้กับนักศึกษาสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น (TNI : Thai-Nichi Institute of Technology)

นอกจากการศึกษาดูงานแล้ว ส.ส.ท. ยังเชื่อมโยงแนวคิดกับนโยบายชาติที่ว่า ประเทศไทยเริ่มรู้จักถึงทางตันในเชิงอุตสาหกรรม โดยเฉพาะอุตสาหกรรมรับจ้างผลิต (OEM) ในระยะยาวผู้ว่าจ้างผลิตจะย้ายออกไปนอกประเทศ เนื่องจากปัจจัยด้านค่าแรงที่ถูกกว่า จึงเกิดแนวคิด Thailand-Plus-One กล่าวคือ ไม่เพียงเฉพาะประเทศไทยที่ต้องพัฒนาตัวเอง แต่ประเทศไทยต้องมองในส่วนของประเทศในแถบ CLMV ด้วย และ Missing Link กล่าวคือ ไม่มีใครเก่งได้ทุกอย่าง ไทยควรมองหาจุดที่ตัวเองด้อย แล้วเสริมสร้างกระบวนการให้จนกลายเป็นจุดแข็งและเป็นเลิศให้ได้ ทั้งสองแนวคิดนี้ ส.ส.ท. ต้องตีโจทย์ให้ได้ว่า แนวคิดนี้จะเชื่อมโยงกับการดำเนินงานของ ส.ส.ท. ได้อย่างไร



รศ.ดร.สุทธิต คุนบุนกุลวงศ์
นายกสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)
(พ.ศ.2556-2561)

การนำ ส.ส.ท.ต้อง...?

เนื่องจากโลกเปลี่ยน เทคโนโลยีมีบทบาทอย่างมาก สำหรับองค์กรขนาดใหญ่ การขยายตัวสามารถใช้อำนาจเงินในการเข้าซื้อกิจการได้ อีกส่วนหนึ่ง คือ การใช้อำนาจทางเทคโนโลยีในการเปลี่ยนแปลงและเข้าไปแทนที่ในตลาด เช่น โทรสารถูกแทนที่ด้วยอีเมล โทรศัพท์ถูกแทนที่ด้วยไลน์ แม้แต่รถยนต์ที่ใช้น้ำมันก็กำลังจะถูกแทนที่ด้วยไฟฟ้า เป็นต้น

ย้อนกลับมาที่ ส.ส.ท. รูปแบบการบริการเดิมๆ ยังจะใช้ได้อยู่หรือไม่ หากในอีก 5-10 ปี โรงงานมีการนำระบบ IT หรือ Robot เข้ามาใช้ในการทำงานแทนคน แล้ว ส.ส.ท. จะสอนใคร ถึงเวลาแล้วที่ ส.ส.ท. ควรมองหาวิธีการแก้ปัญหาใหม่มาต่อยอดบริการเดิม เช่น เดิมที ส.ส.ท. มีระบบ Shindan สอนคนให้ออกไปเป็นนักวิจจัยโรงงาน กว่าจจะรู้ว่าโรงงานมีจุดบกพร่องที่ควรปรับปรุง ต้องใช้เวลานานนับปี แต่หาก ส.ส.ท. สามารถพัฒนาระบบซอฟต์แวร์ที่จะทำให้หน้าที่ตรวจสอบสภาพโรงงานแทนคนได้ เพียงการป้อนข้อมูล ให้ซอฟต์แวร์ประมวลผล และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลให้คำแนะนำได้แบบวันต่อวัน ขณะเดียวกันยังสามารถให้บริการโรงงานได้หลายโรงพร้อมๆ กัน ด้วยแนวคิดนี้ ส.ส.ท. มีศักยภาพที่จะทำได้หรือไม่

ส.ส.ท. มีความถนัดและเก่งแนวกว้าง คือ มี Know-how และข้อมูล ส่วนแนวคิดต้องอาศัยฝีมือจากผู้เชี่ยวชาญด้านนอก เมื่อร่วมกันพัฒนาเสร็จ นำมาถ่ายทอดให้ ส.ส.ท. และ TNI เพื่อที่สององค์กรจะได้เติบโตไปพร้อมกัน ขณะเดียวกันนักศึกษาที่จบไปจะได้ใช้เครื่องมือเหล่านี้ในโรงงานต่อไป



ดังนั้น อนาคต ส.ส.ท. จะต้องพัฒนาทั้งแกนราบและแกนตั้ง ด้วย System และ Speed ทั้งหมดนี้ จึงเป็นเหตุผลที่ว่า การนำ ส.ส.ท. จะต้องมีมาช่วยคิดสิ่งใหม่ๆ และร่วมผลบุญภัยไปกับ ส.ส.ท.

การนำสมบูรณแบบ คือ การนำในอุดมคติ

ส.ส.ท. ไม่ได้ต้องการ “การนำ” ที่สมบูรณแบบ แต่ทว่าต้องการ “การนำ” ที่จะสามารถอุดช่องว่างบางอย่างขององค์กรได้ สิ่งที่ ส.ส.ท. ต้องการที่สุด คือ การนำที่พร้อมจะมาทดลองผลบุญภัยและทำเรื่องที่ทำหายไปกับเรา ตัวอย่างที่ดีที่สุด คือ การทำงานเป็นทีมของญี่ปุ่นที่ดึงเอาความเก่งของแต่ละคนมาอุดช่องว่างและเสริมทีมให้แข็งแกร่ง ดังนั้นการเลือกผู้นำที่ดีต้องเลือกให้เหมาะสมตามบริบทและช่วงเวลา



และทำวิจัย ทำไม่ได้ต้องเปลี่ยน และเดินหน้า ไม่ใช่ทำวิจัยแล้วหม่น
อยู่แต่เรื่องเดิม ๆ ต้องไม่ลืมนึกว่าสิ่งที่ไม่รู้คืออะไร แล้วไปหาคำตอบกลับมา
วางจรรยาบรรณที่จะเกิดโปรเจกต์ที่สูงขึ้นเรื่อยๆ

“ขณะนี้กำลังทำเรื่องยุทธศาสตร์ชาติด้านนี้ ที่ต้องคุยกับคน
ทุกระดับ คุยได้หมด ทุกระยะของการหาคำตอบจะเกิดประสบการณ์
แห่งการเรียนรู้ และการไม่รู้แล้วเก็บกลับมาทำวิจัย ทั้งหมดนี้เกิดจาก
การที่มีคนให้โอกาสทำงานทุกวันนี่ผมยังรู้สึกติดหนี้บุญคุณท่านอธิการบดี
จุฬาฯ เมื่อท่านชวนให้ไปทำศูนย์บริการวิชาการก็ต้องไป เริ่มปีแรกๆ
มีรายได้จาก 8 ล้าน เป็น 200 ล้านต่อปี คือ รายได้ที่เพิ่มพูนเข้ามา”

“อีกครั้งหนึ่ง สมัยเรียนที่ญี่ปุ่น ความตั้งใจเดิม อยากเรียนเคมี
อาจารย์ที่ญี่ปุ่นถามว่าอยากเรียนเคมีเพราะประเทศไทยกำลังจะตั้ง
โรงงานสารเคมี (Chemical Plant) จั๊นหรือ ผมตอบว่าไม่มี (สมัยนั้น
ยังไม่มีมาตาพุด) ท่านจึงแนะนำให้เรียนด้านน้ำดีกว่า เพราะน้ำเป็น
ชีวิตของประเทศ จึงเบนเข็มไปเรียนด้านน้ำตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา”

“กลับมาที่ ส.ส.ท. What is Next? ต่อไปคืออะไร ต้องหาให้ได้ว่า
ที่ผ่านมา ส.ส.ท. ทำอะไร และอะไรคือจุดอ่อน เมื่อทราบแล้วต้องหา
วิธีแก้ไข ทำดีที่สุดจะเจอกับสิ่งที่ไม่รู้อยู่ตลอดเวลา เมื่อไม่รู้ก็ต้องหา
เมื่อรู้แล้วก็ต้องลงมือทำดูว่าทำได้จริงหรือไม่ จะเกิดเป็นวงจรแบบนี้
เกิดขึ้นตลอดเวลา ที่คน ส.ส.ท. เรียกว่า PDCA (Plan Do Check
Action) นี่จึงเป็นบทสรุปที่ว่า ทำไม่ ส.ส.ท. จึงต้องการ “การนำ”
ที่ท้าทาย กล้าหาญ กล้าผจญภัย และหากสามารถวิจัยได้ยิ่งดี”

จากประสบการณ์ส่วนตัวของนายกสมาคมปัจจุบัน รศ.ดร.
สุจิต คุณธนกุลวงศ์ ท่านสรุปบทบาทของ “การนำ” องค์การที่สำคัญที่สุด
คือ “การให้โอกาสคน” โดยเล่าให้ฟังว่า สมัยจบการศึกษาและเข้า
ทำงานเป็นอาจารย์ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยใหม่ ๆ เกิดวิกฤตน้ำ
ท่วมใหญ่กรุงเทพฯ นาน 3 เดือน ท่านได้รับโอกาสจากอธิการบดีสมัย
นั้น ให้เป็นหนึ่งใน 30 ดอกเตอร์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่มี
บทบาทในการวิจัยแก้ไขปัญหาน้ำท่วม จากเหตุการณ์ในครั้งนั้นเป็น
จุดเริ่มต้นให้ท่านได้กลายมาเป็นนักวิจัยด้านน้ำของประเทศไทย

“ในช่วงปี พ.ศ. 2527 เกิดน้ำท่วมใหญ่กรุงเทพฯ ทาง กทม.
ได้ว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญชาวต่างชาติมา และได้มีโอกาสไปช่วยงานอยู่
6 เดือน ทำให้ค้นพบว่า การได้มาซึ่ง Know-how ของฝรั่ง ล้วนมีที่มา
จากความไม่รู้ แล้วนำมาวิจัยต่อ เขาตั้งสมมติฐานไว้หลายอย่างมาก

อ่านต่อฉบับหน้า



**ส.ส.ท.จึงต้องการ “การนำ” ที่ท้าทาย กล้าหาญ
กล้าผจญภัย และหากสามารถวิจัยได้ยิ่งดี**