



ดร.ปวิตรรรณ พินธุรรมย์

วิถีสามูไร

วิถีไทย วิถีโลก



ท่าน สมาชิก และผู้อ่านที่รักทุกท่านครับ ตั้งแต่ตอนที่แล้ว เราเริ่มศึกษาหนังสือภาษาญี่ปุ่นเกี่ยวกับโตโยต้า ในชื่อภาษาอังกฤษว่า “COST” THE TOYOTA WAY ภาษาญี่ปุ่นใช้ชื่อว่าトヨタの原価 เขียนโดยคุณ Toshio Horikiri ลองอ่านดูแล้ว น่าสนใจมากครับ ผมค่อยๆ “ถอดความ” และเรียบเรียงมาเล่าสู่กัน ฟังไปนะครับ คราวที่แล้วเราจบบทนำกันไปแล้ว เรามาวางกันต่อที่ เนื้อหากันเลยนะครับ

ในบทที่ 1 ของหนังสือเล่มนี้เราจะลึกกันที่คำว่า “งาน” ของโตโยต้ากันครับ ท่านทั้งหลายลองนึกดูนะครับว่า “งาน” หรือ “การทำงาน” ในความหมายของตัวท่านหรือที่องค์กรของท่านนั้น หมายความว่าอย่างไรกัน?

ความหมายของคำว่า “งาน” ในบริษัทโตโยต่านั้นเชื่อมโยงไปถึงแรงจูงใจในการทำงาน หรือความรู้สึกว่างานมีความหมายกับ

ชีวิต อย่างที่เรียกกันเป็นภาษาญี่ปุ่นว่า 生き甲斐 หรือ “อิกิไก” ที่เป็นชื่อหนังสือขายดีของญี่ปุ่นที่เขียนโดย Ken Mogi ในชื่อ Little Book of Ikigai มีการแปลเป็นภาษาต่างๆ หลายภาษา ที่เดียวรวมทั้งภาษาไทยด้วย

เอาละครับ เรามาดูกันว่า “งาน” หรือ “การทำงาน” ในความหมายของบริษัทโตโยต้า คือ อะไรกันแน่? คุณ Horikiri เริ่มต้นบทนี้ว่า

หลักพื้นฐานเรื่องงานของโตโยต้า

มีจิตสำนึกเรื่องต้นทุนเพื่อสร้าง “มูลค่าเพิ่ม”

การรอรับคำสั่งงานจากผู้บังคับบัญชา หรือการวิ่งพล่านทำ อะไรุ่นวายไปทั่วนั้น ไม่สามารถกล่าวได้ว่า “ทำงาน” อยู่ เกณฑ์ในการตัดสินว่า “ทำงานอยู่หรือไม่” คือจากการลงมือทำกิจกรรมต่างๆ นั้นได้ทำ “กำไร” ให้เกิดขึ้นหรือไม่



ดังนั้นระหว่างปฏิบัติหน้าที่หรือในการทำ “งาน” นั้น จำเป็นที่จะต้องมิจิตสำนึกเรื่อง “ต้นทุน” อยู่เสมอ

ถ้าอย่างนั้น สิ่งที่เราเรียกว่างานของโตโยต้าคืออะไร? ก่อนอื่นโตโยต้าเชื่อว่า สิ่งที่ทำไปวันๆ โดยไม่คิดพัฒนาปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา นั้นไม่ใช่ “งาน”

โตโยต้าคิดอยู่เสมอว่า “งาน” คือ “สิ่งที่มีมูลค่าเพิ่มอันเป็นแหล่งก่อกำเนิดผลกำไร” ครับ

ในการทำงานโดยทั่วไปในบริษัททั้งหลายนั้น มักจะใช้การสั่งงานจาก *บนลงล่าง* ที่เรียกกันว่า Top Down เพื่อตัดสินใจเสนอทางเลือก และกำหนดแนวทางการทำงานต่างๆ ให้พนักงานปฏิบัติงาน พนักงานก็มักจะทำงานไปตามที่ผู้บังคับบัญชาสั่งลงมาแบบ Top Down นี้แหละครับ

เวลาเป็นวิทยากรสัมมนาเรื่องการบริหารจัดการ ผมมักจะเล่าให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาฟังเสมอๆ ว่าการบริหารในโลกนี้มีสองแบบครับ *แบบที่หนึ่งคือ Top Down หรือคนข้างบนสั่งให้คนข้างล่างปฏิบัติตาม*

แล้วพอลถามว่าแบบที่สองคืออะไร คนก็มักจะตอบกันว่า Bottom up ซึ่งก็มักจะหมายถึงการบริหารที่พนักงานตัดสินใจทำสิ่งต่างๆ ด้วยตนเอง เช่น กิจกรรมกลุ่มคุณภาพหรือ Quality Control Circle-QCC ที่มีต้นกำเนิดจากประเทศญี่ปุ่น แล้วแพร่หลายเป็นไฟลามทุ่งในช่วงทศวรรษที่ 1970-80 ในประเทศต่างๆ ทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทยด้วย

แล้วปัจจุบัน QCC ไปอยู่ที่ไหนแล้วล่ะครับ?

นี่แหละครับคือความเข้าใจผิดว่า QCC คือ Bottom up activity หรือกิจกรรมที่พนักงานระดับปฏิบัติการทำกันเอง

ซึ่งต้องโทษหนังสือฝรั่งที่เขียนเรื่อง QCC ว่าเป็น Voluntary Activity หรือกิจกรรมอาสาสมัคร ซึ่งที่ถูกต้องคือ Autonomous Activity หรือกิจกรรมที่บริหารจัดการด้วยตนเอง ... หลังจากที่ได้รับการพุ่มพืดดูแลจนติดเป็นนิสัยแล้ว

เพราะฉะนั้น ผมจึงพยายามแก้ความเข้าใจผิด โดยยึดตามแนวทางของท่านอาจารย์ Masuo Suyama ปรมจารย์ด้านการแก้ไข ปัญหาที่พวกรับอกเสมอว่า

การบริหารมีสองแบบ คือ Top Down และ Top Down to Create Bottom Up ครับ

นั่นคือ ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา และหัวหน้างานทั้งหลายต้องเป็นโค้ช ที่ปรึกษา และผู้ให้คำแนะนำในเรื่องกิจกรรมกลุ่ม QCC จนพนักงานติดเป็นนิสัย และบริหารจัดการด้วยตนเองได้

ซึ่งยากครับ...แต่ไม่ใช่ว่าจะเป็นไปได้

โตโยต้าถึงได้คิดว่า “การจัดกรงาน” เท่าที่ผู้บังคับบัญชาสั่งมาเท่านั้น หรือจัดการทำสิ่งต่างๆ ไปตามวิธีการปฏิบัติเดิมๆ โดยไม่มีข้อกังขาเลยแม้แต่น้อยนั้น ไม่สามารถจะเรียกได้ว่าเป็นการกระทำ **“สิ่งที่มีมูลค่าเพิ่มอันเป็นแหล่งก่อกำเนิดผลกำไร”** หรือ “งาน” ในความหมายที่แท้จริงของโตโยต้าได้

ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น?

เพราะจะเรียกสิ่งที่ลงมือทำว่า “งาน” ได้นั้น พนักงานแต่ละคนจะต้องใช้**ความคิดสร้างสรรค์**สิ่งที่ลงมือทำนั้นด้วยตนเอง **โดยอิสระ** หรือที่เรียกว่า Autonomous ใจล่ะครับ

สิ่งใดก็ตามที่คนแต่ละคนทุ่มเทพลังทั้งหมด ทั้งความแข็งแรงกาย และแรงใจของตนเองอย่างสุดกำลัง โดยหวังให้ประสบผลสำเร็จแล้ว คนผู้ลงมือทำนั้นย่อมจะพยายามคิดวิธีจตุยให้ได้วิธีการที่ดีที่สุดเพื่อเคียวให้ได้ผลลัพธ์ที่ออกมาให้ได้นั่นเอง

กล่าวคือ การที่พนักงานแต่ละคน**ซึ่งเข้าใจถึงบทบาท และ ความประสงค์ของผู้บังคับบัญชา** ครุ่นคิดพิจารณาอยู่ตลอดเวลาว่า จะต้องทำอะไรดีจึงจะทำให้**มูลค่าเพิ่ม**สูงขึ้นได้? หรือถ้าจะเพิ่มเติมมูลค่าเพิ่มลงไปในเรื่องงานจะต้องทำอะไร? การ**ใคร่ครวญ**อย่างนี้ตลอดเวลานั้นงานเท่านั้นแหละครับ โดยตัวจริงจะถือว่าการทำ “งาน” ที่แท้จริง

เมื่อคนแต่ละคนมีความอยากที่จะทำให้ “งาน” สัมฤทธิ์ผล และมีคนที่คิดแบบนี้อยู่ที่หน่วยงานทุกสถานที่ปฏิบัติงานแล้ว ก็ย่อมจะเป็นสิ่งที่ดีมากใช้ไหมล่ะครับ?

แต่ทว่าหากคำว่า “มูลค่าเพิ่ม..” ฟังดูค่อนข้างจะกำกวม เข้าใจได้ไม่ชัดเจนแล้ว ลองเปลี่ยนเป็นคำอื่นๆ ที่เป็นรูปธรรมมากขึ้นดูนะครับ เช่น “แหล่งก่อกำเนิดผลกำไร” “พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่” “พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ขายดี” “เพิ่มยอดขายโดย “ออกไปทำกิจกรรมการขาย” ” “เปิดช่องทางในการหาลูกค้ารายใหม่” สิ่งทั้งหลายเหล่านี้เป็นสิ่งที่ทำให้เกิด**มูลค่าเพิ่ม**ทั้งนั้นครับ

ในตอนหน้าเรามาดูเกณฑ์การพิจารณาว่างานใดๆ นั้น “เชื่อมโยงกับผลกำไร” หรือไม่กันครับ

