



ดร.ปัทมรรคนี พันธุบรมชนก

# วิถีสยามูโร

## วิถีไทย วิถีโลก



**ท่าน** สมาชิกและผู้อ่านที่รักทุกท่านครับ เรากำลังศึกษาหนังสือภาษาญี่ปุ่นเกี่ยวกับโตโยต้าในชื่อภาษาอังกฤษว่า “COST” THE TOYOTA WAY ภาษาญี่ปุ่นใช้ชื่อว่า トヨタの原価 เขียนโดยคุณ Toshio Horikiri ผมค่อยๆ “ถอดความ” และเรียบเรียงมาเล่าสู่กันฟังไปนะครับ คราวที่แล้วเราเริ่มเข้าเนื้อหาของบทที่ 1 เรื่องการพิจารณาว่างานใดๆ เชื่อมโยงกับผลกำไรหรือไม่มีอะไรเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจ? เราม่าว่ากันต่อกันเลยนะครับ

คราวนี้เรามาคุยกันว่า **หากพิจารณาตามเกณฑ์ของโตโยต้าแล้วพนักงานส่วนใหญ่ไม่ได้ “ทำงาน” ในเวลางานเลยครับ...**

ตามสายตาคอนนายนอกที่มองมานั้น มักจะกล่าวขานกันว่า “โตโยต้าเป็นบริษัทที่สุขยอดมาก” “เป็นองค์กรที่ไม่มีความสุขเปล่าหรือมุดะเลยนะนี่”

เป็นความเข้าใจผิดอย่างมากครับ

ที่โตโยต้านั้นยังมี **ความสุขเปล่าหรือมุดะ** อยู่อีกมากมายมหาศาลละครับ และในบรรดาความสุขเปล่าต่างๆ นั้น สิ่งที่เราท่านทั้งหลายคุ้นเคยกันก็คือ **การประชุม** ที่มีมากมายเกินคาด และ **ความสุขเปล่าที่เกี่ยวข้องกับการประชุม** เองก็ยังมีอีกเหลือคณานับครับ

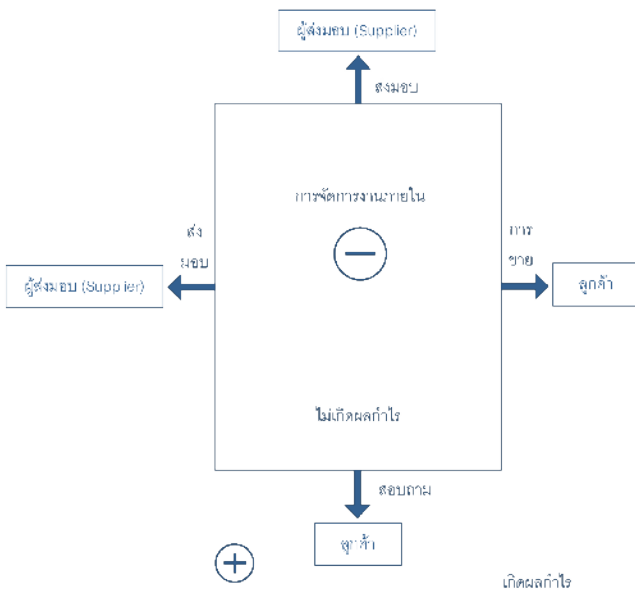
เพราะก่อนการประชุมที่กำหนดวาระเป็นทางการ ก็มักมีการ “ประชุมเพื่อเตรียมประเด็น” “ประชุมเพื่อเตรียมการประชุม” “ประชุมเพื่อเตรียมสรุปผลการประชุม” ... ฯลฯ... อีกมากมาย ซึ่งหลายท่านโดยเฉพาะที่อยู่ในแวดวงราชการหรือบริษัทใหญ่ๆ อาจคุ้นชินกับเรื่องเหล่านี้

การ **ไต่เต้า** หรือการพัฒนาอย่างต่อเนื่องที่ละเล็กที่ละน้อย เพื่อลดความสูญเปล่า นอกจากที่จะต้องทำอย่างมากในส่วนโรงงานแล้ว ในส่วนของสต๊าฟหรือส่วนงานสนับสนุนเองก็มีสิ่งที่จะทำไต่เต้าได้อีกมากมายครับ

ถ้าอย่างนั้นในเรื่องการประชุมทั้งหลาย ดูแล้วจะสามารถสร้าง “มูลค่าเพิ่ม” ได้มากน้อยเพียงใด? ผลปรากฏว่าการประชุมแทบทุกการประชุมนั้น มองในเชิงการสร้างมูลค่าเพิ่มแล้วเป็นลบทั้งนั้นครับ

หากเราพิจารณา “บริษัท” เป็นหน่วยใหญ่ๆ หนึ่งหน่วย การเกิดมูลค่าเพิ่มกับบริษัท คือการทำให้ลูกค้าพึงพอใจในสินค้า และ/หรือบริการของบริษัท แล้วเต็มใจจ่ายเงินซื้อสินค้า และ/หรือบริการนั้นๆ เมื่อเกิดรายได้ที่มีผลกำไรเข้ามาภายในบริษัท จึงเริ่มเกิด **มูลค่าเพิ่มขึ้น** นั่นเองครับ





รูปที่ 2 งานที่ทำให้เกิดผลกำไร และงานที่ไม่ทำให้เกิดผลกำไร

ดังนั้น การเดินผ่านไปมาตามที่ต่างๆ ภายในโรงงานสำหรับตัวพนักงานผู้เดินแล้ว อาจคิดว่ากำลังตั้งใจทำงานอยู่นะแต่ความจริงแล้วคือ “ความสูญเปล่า” ที่ต้องจ่ายเป็นค่าแรงงานพนักงานระหว่างเวลาเดินไปมานั้น โดยมีได้เกิดมูลค่าเพิ่มใดๆ เลย

ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น?

ลองดูจากรูปที่ 2 ก็จะได้เห็นเหตุผลได้ชัดเจนว่า การมุ่งทำแต่กิจกรรมภายในบริษัท โดยไม่ได้มีการพลิกแพลงประยุกต์ไปสู่การประสานลูกค้าภายนอก เพื่อเสริมต่อไปสู่ผลกำไรนั้น ถือเป็นกิจกรรมที่มีมูลค่าติดลบทั้งสิ้น

จากเกณฑ์ของโตโยต้าจึงพิจารณาได้ว่า การทำสิ่งต่างๆ ทุกวันๆ ของพนักงานนั้น หลายเรื่องกลับกลายเป็น...

“ทำสิ่งต่างๆ ให้ดูเหมือนว่างานยุ่งไปอย่างนั้นเอง แต่ไม่ได้ทำงานที่แท้จริงเลย...” ด้วยเหตุผลดังนี้แหละครับ

การเพ่งพินิจงานจากมุมมองใหม่ด้วยจิตสำนึกของต้นทุนตลอดเวลา

ระยะเวลาในการประชุมที่โตโยต้าจะแตกต่างกันไปในแต่ละสายงาน หากเป็นการประชุมระหว่างคนในฝ่ายงานเดียวกัน จะพยายามให้จบภายในไม่เกิน 15 นาที แต่หากเป็นการประชุมระหว่างคนต่างสายงานก็จะพยายามให้จบภายในไม่เกิน 1 ชั่วโมง

การประชุมให้สำเร็จในระยะเวลาที่จำกัด ภายใน 15 นาที หรือ 1 ชั่วโมงเช่นนี้จำเป็นต้องมีการลงมือพัฒนาปรับปรุงพอสมควรทีเดียว ดังนั้น การกระทำบางเรื่องก่อนการประชุมจริงที่ได้กล่าวไปบ้างแล้วก่อนหน้านี้ เช่น การประชุมเพื่อเตรียมประเด็น การประชุมเพื่อเตรียมการประชุม การประชุมเพื่อเตรียมสรุปผลการประชุม จึงเป็นสิ่งที่ไม่แปลกอะไรใช่ไหมครับ?

ไม่ว่าจะเป็นบริษัทไหนก็ตาม หากจะทำให้การประชุมเป็นศูนย์หรือไม่จัดประชุมเลย ย่อมเป็นไปได้ แต่ทว่า การมีจิตสำนึกในเรื่องหนึ่งอยู่เสมอเมื่อต้องจัดการประชุมจะเป็นสิ่งที่ดีมากครับ

นั่นคือการสร้างนิสัยให้เกิดการสำนึกเสมอว่า “การประชุมนี้เป็นการติดลบนะ” หรือ “การประชุมนี้ใช้เวลาระหว่างการเตรียมงาน (เพื่อไปติดต่อกับลูกค้า) เพราะฉะนั้นมันมีค่าเป็น 0 นะ”

หลายท่านอาจจะสงสัยที่ว่า การประชุมที่ “เวลาระหว่างการเตรียมงาน” ทำไมจึงมีค่าเป็น 0 ?

ขอให้ลองย้อนกลับไปดูรูปที่ 1 ในตอนที่ผ่านมานะครับ ในรูปจะอธิบายไว้ว่า “เวลาระหว่างการเตรียมงาน” เพื่อเตรียมไปติดต่อประสานงานกับลูกค้า (ซึ่งถือว่าเป็นช่วงเวลาที่สร้างมูลค่าเพิ่มหรือเป็น +) จะไม่เป็นเวลาที่สูญเปล่าหรือเป็น - หากแต่เป็นการเตรียมเพื่อจะสร้างผลบวกให้เกิดขึ้น จึงถือว่าการประชุมซึ่งจะเป็นการเตรียมการไปติดต่อกับลูกค้านี้ให้มีค่าเป็น 0 ครับ

จากนั้น สมมติว่าแม้การประชุมนี้จะเป็นการติดลบ ก็จะไม่เริ่มเกิดจิตสำนึกต่อเนื่องไปว่า “หากจะทำให้การติดลบกลายเป็น 0 จะต้องทำอะไร ?” หรือ “ทำให้การประชุมเป็นบวก (หรือสร้างมูลค่าเพิ่มให้เกิดขึ้น) ให้ได้จะต้องทำอะไร ?”

ในที่สุด หากสามารถเกิดจิตสำนึกอยู่เสมอว่า “จะต้องสร้างให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นบวกจากการประชุมที่ติดลบให้ได้” แล้วละก็จะกล่าวได้ว่าประสบความสำเร็จไปได้ขั้นหนึ่งแล้วละครับ

ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า การเพ่งพินิจงานจากมุมมองใหม่ด้วยจิตสำนึกของต้นทุนตลอดเวลา เป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง

