



วัฒนธรรมของการ **คิดใหญ่** และ **ทำให้สำเร็จ**

พ.ศ.ประยูร เชื้อวัฒนา

รองผู้อำนวยการสำนักบริหารงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ



วัฒน ธรรมข้อแรกที่กล่าวถึงในหนังสือ คือ วัฒนธรรมที่คิดใหญ่และทำให้สำเร็จ ดังที่หนังสือกล่าวเอาไว้ว่า เป้าหมายในการทำงานที่เอื้อมถึงได้ง่ายๆ นั้น

ไม่ใช่เป้าหมายที่ดี แต่เป้าหมายควรมีแนวคิดท้าทายในลักษณะ “เอาเลขศูนย์ออกไปหนึ่งตัว” หรือลดลงถึงร้อยละเก้าสิบ

กิจการใหญ่และทำให้สำเร็จ

สิ่งที่เป็นลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมโตโยต้าตั้งว่านี้ ไม่ใช่อยู่ที่การ “ตั้งเป้าหมาย” สูงส่งเพียงอย่างเดียว หากแต่มีกระบวนการวางแผน กรรรมวิธีทำงาน การปรับปรุงงาน หรือโคเซ็น เป็นขั้น เป็นตอน ทีละเล็กทีละน้อย ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

ผู้เขียนหนังสือได้ยกตัวอย่าง “การคิดใหญ่” ของโตโยต้า



เรื่องหนึ่งที่น่าสนใจมาก นั่นคือ เป้าหมายที่ต้องการ “ตามทัน” จีเอ็ม ซึ่งเป็นบริษัทผลิตรถยนต์ยักษ์ใหญ่ของโลก เป้าหมายตั้งว่านี้ หากกำหนดขึ้นมาเมื่อสักห้าปี หรือสิบปีที่ผ่านมาคงจะเข้าใจได้ แต่ไม่ใช่ โตโยต้าเริ่มคิดที่จะ “ไล่ตาม” จีเอ็ม ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1955 หรือครึ่งศตวรรษที่ผ่านมา

ในช่วงนั้นคุณวากามัตสึ ซึ่งทำงานอยู่ในบริษัทโตโยต้าได้รับมอบหมายให้ทำการเปรียบเทียบต้นทุนของโตโยต้ากับจีเอ็ม ทั้งนี้ในยุคนั้นโตโยต้าแทบไม่มีทางเทียบได้กับบริษัทจีเอ็มเลย หากพิจารณาเปรียบเทียบทางด้านยอดขาย จีเอ็มมียอดขายสูงถึง 60 เท่าของโตโยต้า เมื่อพิจารณาทางด้านต้นทุน จีเอ็มมีต้นทุนเป็นเพียงครึ่งหนึ่งของโตโยต้า

ผู้เขียนได้นำตัวเลขความแตกต่างนี้ นำเสนอใน Balance sheet การเปรียบเทียบกับบริษัทซึ่งมีขนาดความแตกต่างกันมากมาย เช่นนี้จะมีประโยชน์อะไรกัน นั่นคงเป็นความรู้ที่สีกปกดิตรรรมาดภาระม้ง คุณวากามัตสึได้อธิบายเหตุผลของการกำหนด “เป้าหมาย” ที่สูงส่งเช่นจีเอ็มนี้ว่า อุตสาหกรรมรถยนต์ญี่ปุ่นโดยรวมกำลังเริ่มเติบโต การใช้จีเอ็มอันเป็นบริษัทระดับโลกเพื่อการ Benchmark หรือเปรียบเทียบนั้น ถือเป็นแบบฉบับหนึ่งของ “วิถีโตโยต้า”

วิธีการที่คุณวากามัตสึใช้ก็บ่งชี้ให้เห็นความตั้งใจและความพยายามที่จะ “ตามให้ทัน” ของโตโยต้าในสมัยนั้นได้ ทั้งนี้ เขาจะกำหนดสร้างสิ่งที่เรียกว่า “ต้นทุนมาตรฐาน” ขึ้นมา เป็นต้นว่า ชิ้นส่วนชิ้นหนึ่งหากโตโยต้าราคาหนึ่งพันเยน จีเอ็มราคาสิรร้อยเยน คุณวากามัตสึจะกำหนดต้นทุนมาตรฐานเป็นสิรร้อยเยนตามจีเอ็มในการคำนวณต้นทุนวัตถุดิบก็จะกำหนดไว้ที่สิรร้อยเยน ส่วนต่างหกหรือเยนนั่นก็ถือเป็น “ความสิ้นเปลือง หรือของเสีย” ที่จะต้องหาทางแก้ไข



เพื่อลดความแตกต่างนี้ โดยกระบวนการโคเซ็น สิ่งสำคัญในประเด็น
ในที่นี้ คือ เขาทำให้ความแตกต่างดังกล่าว ปรากฏออกมาให้ทุกคน
เห็นเพื่อให้ทุกคนตระหนักร่วมกัน เพื่อให้ทุกคนร่วมกันคิดว่า “ทำไม
โตโยต้าถึงเป็นรองจีเอ็มอยู่ มีอะไรที่เป็นประเด็นปัญหาของโตโยต้า
ที่ต้องปรับปรุงแก้ไขบ้าง” ดังนั้น เพื่อที่จะไล่ตามต้นทุนที่อยู่ห่างไกล
เหลือเกินของจีเอ็มให้ได้ จึงต้องใช้ระบบการโคเซ็นแบบโตโยต้า เพื่อ
ลดต้นทุนที่ละเยน สองเยน อย่างต่อเนื่องอย่างมุ่งมั่น พยายามจาก
การปรับปรุงที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ห้าสิบปีให้หลังในวินนีโตโย
ต้าก็พอมองเห็นหลังของจีเอ็มใกล้เข้ามาแล้ว

เป้าหมายที่สุดเอื้อมช่วยพัฒนาให้เราเติบโตใหญ่

นอกจากนี้ คุณวากามัตสึ ยังกล่าวถึงการกำหนดเป้าหมายที่
ท้าทายเพื่อเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการพัฒนาบุคลากรของโตโยต้า
เขายกคำพูดที่ว่า “เมื่อเราเอื้อมไปจนถึงสุดตัว เราก็จะเริ่มเติบโตขึ้น”
ในหนังสือ กล่าวถึง กระบวนการที่ คุณโซฟูโยะ อิติตกรรมการ
ผู้จัดการใหญ่และอดีตประธานกรรมการบริษัทโตโยต้า ได้รับการ
บ่มเพาะจากคุณโอโนะ ทาอิอิชิ ซึ่งเป็นผู้ก่อตั้งของระบบการผลิต
แบบโตโยต้า

คุณโซ เล่าประสบการณ์ขณะยังหนุ่มและทำงานภายใต้คุณ
โอโนะว่า “ในเบื้องต้น ผมจะได้รับคำสั่งให้ “ปรับปรุงกระบวนการนี้”
หลังจากนั้นก็จะเป็น “ไปปรับปรุงสายการผลิตนี้” ต่อจากนั้นก็
กลายเป็น “ไปปรับปรุงระบบของโรงงานนี้” กระทั่งในที่สุด “ไปปรับ
ปรุงบริษัทนี้ให้ทำกำไรขึ้นมาใหม่” ซึ่งอุปสรรคที่ผมต้องเอาชนะนั้น
จะสูงเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ผมได้รับการบ่มเพาะและเคี่ยวจนแกร่งโดยคุณ
โอโนะและทีมงานมาแล้ว ดังนั้นถึงตอนนี้หากมีใครบอกผมว่า “ไป
แก้ปัญหาบริษัทที่กำลังขาดทุนอยู่นั้น” ผมก็รู้สึกตกอกตกใจอีก
แล้ว”

คุณวากามัตสึ อธิบายให้เข้าใจว่า การกำหนดเป้าหมายให้
สูงไว้นั้น นอกจากเพื่อให้เกิดความพยายามท้าทายตนเองและทีมงาน
ด้วยกันแล้ว เจตนาอีกอย่างหนึ่ง ก็คือ การทำให้ทุกคนต้องพยายาม
คิดอะไรที่ออกจากรอบที่เป็นอยู่ ทั้งนี้เป็นเพราะการปรับปรุง หรือ
การลดต้นทุนร้อยละ 10 นั้นสามารถทำได้ไม่ยากนัก เพียงการ
ปรับปรุงเฉพาะส่วนเล็กๆ น้อยๆ อย่างไรก็ตาม หากพนักงานเคยชิน
อยู่แต่กับการแก้ปัญหาเพียงเท่านั้นโอกาสที่จะเกิดนวัตกรรม หรือการ
แก้ปัญหาที่หลุดจากรอบก็จะไม่เกิดขึ้น การค้นพบใหม่ๆ หรือสิ่ง-
ประดิษฐ์ใหม่ๆ ที่แตกต่างออกไปก็จะไม่มี

ในหนังสือได้กล่าวถึง กรณีบริษัทชิ้นส่วนรถยนต์ ซึ่งรับ
นโยบายการลดต้นทุนลงครึ่งหนึ่งและมุ่งมั่นที่จะทำให้สำเร็จในท่าม-
กลางความสงสัยของบริษัทอื่นๆ ว่าเป้าหมายลดลงครึ่งหนึ่ง เป็น
เพียงความคาดหวังแต่อาจจะเป็นไปไม่ได้จริง แต่ผู้บริหารของบริษัท
นี้กลับคิดว่า “ในสภาวะที่การแข่งขันรุนแรงเช่นปัจจุบัน เราไม่มีทาง
รู้ว่า ลูกค้า จะเรียกร้องให้เรลดราคาครึ่ง 20-30% เมื่อไร ดังนั้น
พวกเราจึงต้องลงมือทำทลายกับเป้าหมายการลดต้นทุนร้อยละห้าสิบ
ตั้งแต่วันนี้ หากทำได้ตั้งนี้แล้วแม้ราคาขายจะลดลงร้อยละ 20 เราก็
ยังมีกำไรเหลืออยู่ร้อยละ 30...” บริษัทดังกล่าว ได้จำแนกต้นทุน
ออกเป็นรายละเอียดย่อย 100 รายการ แล้วต่างตั้งเป้าหมายที่จะลด
ต้นทุนในแต่ละรายการลงครึ่งหนึ่ง บริษัทดังกล่าวใช้โคเซ็นแบบ
แก้ไขปัญหานั้นสามารถประสบความสำเร็จในการลดต้นทุนลงได้

กำลังที่เป็นปรกตธรรมดาก็ถูกต่อลมน้ำเสมอ คือ เคล็ดลับแห่งความสำเร็จ

เคล็ดลับสำคัญสู่ความสำเร็จในการแก้ไขปัญหาด้านทุน
การผลิตเป็นอย่างดีนั้น คุณอิชิตะ ทาอิชิ ซึ่งเป็นอดีตประธาน
กรรมการของบริษัทโตโยต้าอีกคนหนึ่งกล่าวว่า “...ไม่มีทั้งความลับ
หรือเทคนิคพิเศษใดๆ ทั้งสิ้น ผมคิดว่า การบริหารจัดการที่เราทำกัน
อยู่นี้ล้วนเป็นสิ่งที่เป็นสามัญสำนึกที่รู้ๆ กันอยู่ทั้งสิ้น แต่ว่าสิ่งที่รู้ๆ
กันอยู่นี้แหละที่มักไม่เป็นไปตามนั้น ...” คุณโอโนะ ทาอิอิชิ บิดาผู้
พัฒนาระบบการผลิตแบบโตโยต้า กล่าวทำนองเดียวกันว่า “การ
ปรับปรุงประสิทธิภาพนั้นเป็นเพียงการทำให้สิ่งที่ใครๆ ก็รู้กันอยู่
ดำเนินไปได้ตามปกติไม่ผิดเพี้ยนนั่นเอง โรงงานที่ผ่านการปรับปรุง
ประสิทธิภาพจึงดูธรรมดาสามัญเสียจริงๆ”

ประเด็นสุดท้ายซึ่งมีการกล่าวเน้นอยู่ตลอดเวลา ไม่เพียงแต่
ในระบบการผลิตแบบโตโยต้า แต่ครอบคลุมแนวความคิดการบริหาร
จัดการของญี่ปุ่นทั้งหมดก็คือ การจำแนกคนที่เพียง “เข้าใจแล้ว”
จากพนักงานที่ “ทำอยู่จริง” พนักงาน หรือแม้แต่ผู้คนส่วนใหญ่เมื่อมี
ใครบอก หรือสอนการทำงานที่รู้ดีกว่า “รู้ๆ กันอยู่” ก็มักจะรำคาญ
แล้วตอบอย่างเสียไม่ได้ว่า “เข้าใจแล้วละ” หนุ่มสาวสมัยใหม่มักจะ
มีความรำคาญต่อการทำสิ่งหนึ่งใดตามหลักพื้นฐานซ้ำแล้วซ้ำอีก
คนเหล่านี้ย่อมจะทำอะไรที่แปลกใหม่ หรือเป็นเทคนิคพิเศษอยู่
เสมอ แต่ไม่ว่าจะมีความสามารถ หรือเทคนิคพิเศษอันใด หากไม่
สามารถทำสิ่งที่เป็นปรกตธรรมดาก็ถูกต้องสมน้ำเสมอแล้ว เทคนิค
พิเศษใดๆ ก็ไม่อาจทำให้เกิดประโยชน์ได้