

1

จากคำพูดเพื่อเจ้อที่ว่า จากปริมาณสู่คุณภาพ
ทำให้กิจกรรมของบริษัทตั้งมากมายเท่าไรก็ต้องหยุดชะงัก



ระดับของไคเซ็น 3 ขั้นตอน



คืออะไรกัน ?

โรคหัดที่เรียกว่า “จากปริมาณสู่คุณภาพ”

เมื่อ **กิจกรรมไคเซ็น** เริ่มเป็นที่ยอมรับ เราได้เลยว่าต้องตามมาด้วยคำพูดที่ว่า **จากปริมาณสู่คุณภาพ** แน่ๆ แต่จาก **คำพูดเพื่อเจ้อ** นี้ ทำให้บริษัทตั้งมากมายหลุดวงโคจร และกิจกรรมไคเซ็นที่เป็นมาด้วยดีต้องหยุดชะงัก กับคำพูดเพื่อเจ้อที่ว่า **จากปริมาณสู่คุณภาพ** ซึ่งเป็นเหมือนโรคหัด ไม่ว่าจะบริษัทไหนก็เคยเป็นสักครั้ง แต่เราคงไม่เฝ้าเวลาพอที่จะตก **หลุมพรางเดิมๆ** ซ้ำแล้วซ้ำเล่า เมื่อรู้ดีอยู่แล้วก็น่าที่จะหาทางป้องกัน หลีกเลียงสิ่งที่จะนำไปสู่ความเสียหายอย่างนี้เสียจึงจะเรียกว่าเป็น **การรับมือแบบไคเซ็น**

“คุณภาพ” ไม่ได้ถูกจำกัดความ

สาเหตุหลักที่ทำให้ **จากปริมาณสู่คุณภาพ** กลายเป็น **หลุมพราง** เพราะ **คำจำกัดความของคุณภาพของไคเซ็น** ไม่ชัดเจนนั่นเอง ดังนั้น พนักงานส่วนใหญ่มักจะคิดว่า **คุณภาพ = มูลค่าของผลงาน** หรืออีกอย่างก็คือ **ไคเซ็นที่มีคุณภาพ = ไคเซ็นที่สร้างผลงานที่มีมูลค่ามาก**

แต่ที่ทำงาน **ไคเซ็นที่สร้างผลงานที่มีมูลค่ามาก** มีอยู่อย่างจำกัด ดังนั้น **กิจกรรมไคเซ็นที่ทุกคนมีส่วนร่วม** จึงกลายเป็น **กิจกรรมไคเซ็นเฉพาะของบางแผนก** ไป

ในความเป็นจริง แผนกที่ได้รับการประกาศเกียรติคุณว่าเป็น **ตัวอย่างที่ดีเยี่ยม** มักจะเป็น **พวกหน้าเดิมๆ** ทำให้พนักงานในแผนกอื่นๆ ไม่มีความสนใจในการทำไคเซ็น ดังนั้น เรื่องแบบนี้ต้องแก้ไขในทันที โดยใช้ไคเซ็นการ **เล็ก**

การปรับปรุง “คุณภาพ” เป็นเรื่องที่ทำาเป็น

แน่นอนว่า เมื่อไคเซ็นมีความมั่นคงแล้ว ก็จะถูกเปลี่ยนจาก **ปฏิบัติ→ทำให้ชัดเจนยิ่งขึ้น** และเมื่อไคเซ็นเป็นที่ยอมรับแล้ว ขั้นตอน

ต่อไปที่ควรจะทำ คือ **การปรับปรุงคุณภาพของไคเซ็น** แต่ในขณะนั้น **คุณภาพของไคเซ็น** คืออะไร ต้องมีคำจำกัดความที่ชัดเจนด้วย

การบ่งบอกถึง **คุณภาพของไคเซ็น** ด้วย **มูลค่าผลงาน** เพียงอย่างเดียวก็นับว่าเป็น **ความคิดที่แย่มาก** ถ้าเป็นเช่นนั้นแล้ว กิจกรรมไคเซ็นที่อุตสาหืทำมาก็คงจะหดหายลงไปด้วย



ความคิดที่หลากหลาย !

ในการทำไคเซ็น **ความคิดที่หลากหลาย** เป็นสิ่งจำเป็น ในการ **ขึ้นและผลักต้น** ไคเซ็นก็เช่นเดียวกัน **ต้องอาศัยตัวบ่งบอก** หลากๆ ตัว ถ้าทำเช่นนั้นแล้ว ถึงแม้ว่าจะเป็นสถานที่ทำงาน หรืองานที่ **ไม่สร้างมูลค่าผลงานมากมาย** เท่าไร แต่ก็สามารถรับมือกับ **ไคเซ็นในงานของคุณ** ได้

แน่นอนว่า คงจะไม่เกิด **ไคเซ็น** ที่สร้างมูลค่าผลงานมากมาย แต่ **คุณภาพของไคเซ็น** ไม่ได้ขึ้นอยู่กับ **มูลค่าผลงาน** เพียงอย่างเดียว

ระดับของไคเซ็น 3 ชั้น

ที่สมาคม HR ประเทศญี่ปุ่น เสนอแนะให้บ่งบอกถึง **คุณภาพของไคเซ็น** โดยให้ **ระดับของไคเซ็น 3 ชั้น** คือ

- ① ทำให้ไม่มี
- ② ทำให้ยาก
- ③ ทำให้ถึง...ก็ไม่เป็นไร

การใช้คำพูดสั้นๆ อาจจะช่วยให้เข้าใจได้ยาก แต่ถ้าเขียนอธิบายแล้วจะเป็นคำดังนี้

- ① ป้องกัน (ป้องกันล่วงหน้า ป้องกันก่อนเหตุการณ์จะเกิด)
- ② ทรย์ยั้ง (ทำให้เกิดขึ้นได้ยาก ต้านทานเอาไว้ไม่ให้เกิด)
- ③ การบรรเทา (ป้องกันการขยายตัวออกไป บรรเทาผลกระทบที่จะเกิด)

และถ้าจะอธิบายด้วย **ภาษาอังกฤษ** ก็จะได้คำดังนี้

- ① Proof
- ② Resist
- ③ Safe

ถ้าบ่งบอกถึงคุณภาพของไคเซ็นดังนี้แล้ว ไม่ว่าจะเป็ น **อุตสาหกรรมแบบไหน ประเภทงานอะไร** ก็สามารถนำไปใช้ใน **การปรับปรุงคุณภาพของไคเซ็น** หรือเรียกอีกอย่างคือ **การเพิ่มระดับของไคเซ็น** ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการชี้แนะผลักดันกิจกรรมต่อไป

ไคเซ็นแล้วไคเซ็นอีกคือ ?

ถ้าหากไม่มี **การบ่งบอกระดับของคุณภาพ 3 ชั้น** แล้วจะเป็นอย่างไรกันนะ

คนผลักดันไคเซ็นก็เพียงแค่พูดว่า **“ทำไคเซ็นที่ดีขึ้น” “ทำระดับของไคเซ็นให้สูงขึ้นอีก”**

แต่ในกรณีนั้น ถ้าไม่มีการกำหนดนิยามของ **ไคเซ็นที่ดี** หรือ **คุณภาพของไคเซ็นที่สูง** ว่าคืออะไรแล้ว คำพูดเหล่านี้ก็จะกลายเป็น **คำพูดลอยๆ**

ดังนั้นบริษัทส่วนใหญ่จึงตีความหมายอย่างง่ายๆ ว่า

- ไคเซ็นที่ดี = ไคเซ็นที่มีมูลค่าผลงานสูง
- ระดับของไคเซ็น = มูลค่าของผลงาน

แต่ถ้ามี **ระดับ 3 ชั้น** นี้ก็สามารถชี้แนะให้ทำไคเซ็นอย่างตรงประเด็นได้ หรือจะเรียกอีกอย่างก็คือ

- รู้ว่าควรทำอะไรก่อน
- รู้ว่าควรทำอะไรต่อไป
- ทำยสุดก็รู้ว่าควรมุ่งไปทางไหน

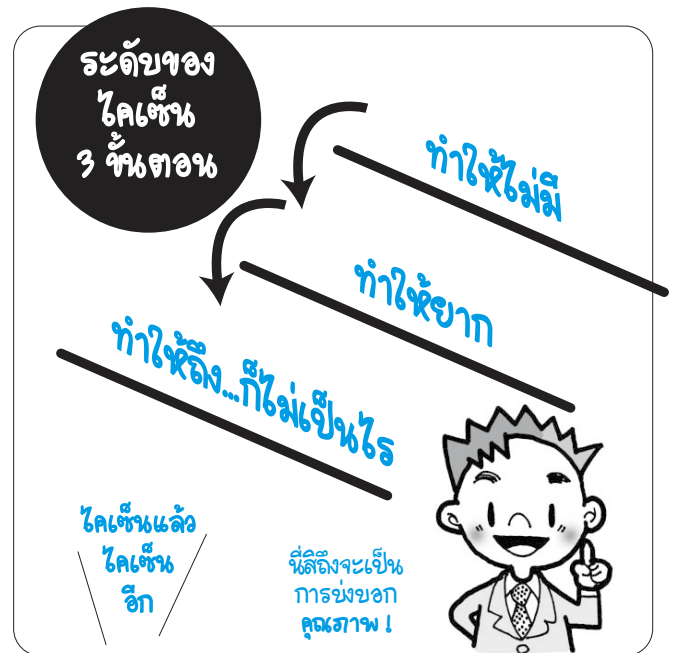
ซึ่งสามารถแสดงถึงเส้นทางสู่ **ไคเซ็นที่ดีกว่า** ได้

ไคเซ็นจำเป็นต่อบมี “การล้มล้ม”

ไคเซ็นไม่ใช่สิ่งที่ทำ **เพียงครั้งเดียว** ก็สามารถแก้ปัญหาได้ทั้งหมด **ครั้งเดียวของการทำไคเซ็น** เป็นเพียงการแก้ปัญหา **ชั่วคราว**

กรณีส่วนใหญ่ที่ปัญหา 1 ปัญหา แต่มีสาเหตุหลายปัจจัยมาเกี่ยวข้อง การจะจัดการกับปัญหาเหล่านี้ได้จำเป็นต้องอาศัยการสั่งสม **การแก้ปัญหาชั่วคราวหลายๆ**

ดังนั้น ไม่ว่าจะบริษัทไหนก็ได้รับการแนะนำให้ใช้วิธีการ **ไคเซ็นแล้วไคเซ็นอีก** และ **การทำไคเซ็นอย่างต่อเนื่อง**



3 ขั้นตอนของ

“ทำให้ไม่มี → ทำให้ยาก → ทำให้ถึง...ก็ไม่เป็นไร”

เพราะฉะนั้นจำเป็นที่จะต้องแสดงให้เห็นชัดเจนว่า **ทิศทางของไคเซ็น** และ **ระดับของไคเซ็น** ควรจะทำไคเซ็นแบบไหนแล้ว **ควรจะทำไคเซ็นแบบไหนอีก**

แต่ถึงกระนั้น สิ่งที่ซับซ้อนเข้าใจยากเป็นเรื่องต้องห้าม แต่ถ้าเป็น **ระดับ 3 ชั้น** ตอน นั้น เข้าใจง่าย ใครก็สามารถทำความเข้าใจได้ จึงสามารถนำไปใช้ใน **การชี้แนะไคเซ็นในงานประจำวัน** ได้ด้วย

ที่มา: วารสาร Creative & Idea Kaizen ฉบับที่ 24 เดือนกันยายน 2551