



# ล้มล้มความสำเร็จ ทีละเล็กทีละน้อย

พศ.ประยูร เชื้อวัฒนา

นายกสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)

prayoon2554@gmail.com

ต่อ จากฉบับที่แล้ว

**เมื่อ** จะเริ่มลงมือทำอะไรใหม่ๆ คุณจะต้องมีความกล้าอย่าง  
สามอย่าง อย่างแรกคือ กล้าที่จะเริ่ม ต่อมาคือกล้าที่จะ  
เลิกและสุดท้ายคือ ความกล้าที่จะอดทน คนเรานั้นมีทั้งประเภท  
ที่ไม่กล้าเลิกด้วยความกลัวเสียหน้า ทั้งที่มีโอกาสล้มเหลวสูงมาก  
อีกประเภท คือ คนที่ไม่ยอมเริ่มอะไรใหม่เอาเสียเลย

สาระสำคัญของตอนนี้ กล่าวถึงความอดทนที่จะดำเนินการ  
อย่างต่อเนื่อง เพื่อค่อยสั่งสมความสำเร็จ จากเล็กไปสู่อะไรใหญ่ ดังประโยค  
เรื่องไว้ในตอนต้นของบทความว่า เมื่อจะทำการอะไรใหม่ๆ นั้น เรา  
จะต้องมีความกล้าสามอย่าง ความกล้าสองอย่างแรก คือ กล้าที่จะ  
เริ่มและกล้าที่จะเลิก **ความกล้าประการแรก** คือ ความกล้าที่จะ  
ทำทลายความเสี่ยงในการทำสิ่งใหม่ๆ โดยมีความสำเร็จเป็นรางวัล  
ตอบแทน ความกล้าเช่นนี้เป็นคุณสมบัติจำเป็น สำหรับพนักงานซึ่ง  
จะค่อยๆ เติบโต พัฒนามาเป็นผู้นำของหน่วยงานขององค์กร ของ  
บริษัทต่อไป **ความกล้าประการที่สอง** คือ ความกล้าที่จะเลิก กล่าวคือ  
เมื่อพบว่า สิ่งที่เราเริ่ม หรือสิ่งที่กำลังทำอยู่ไม่ได้ไม่สอดคล้องกับบุคคลมี  
ก็มีความกล้าที่จะล้มเลิก โดยไม่กลัวเสียหน้า หรือกลัวอับอายว่า

ประสบความล้มเหลว ประเด็นสำคัญในตอนนี้เป็น **ความกล้าอย่างที่  
สาม** คือ กล้าที่จะดำเนินการอย่างต่อเนื่องต่อไป หากสิ่งที่ทำอยู่เป็น  
เรื่องที่ดี ทั้งนี้ การดำเนินต่อไปยังมีเงื่อนไขซึ่งจะพูดถึงต่อไป

ผู้เขียน เล่าถึงประสบการณ์ทำงาน ขณะไปให้คำปรึกษา  
บริษัทในเครือของโตโยต้า เพื่อทำการปฏิรูปการผลิตว่า “เมื่อจะเริ่ม  
กิจกรรมปฏิรูปการผลิต ผมจะขอรับรองบริษัทที่ผมเข้าไปให้คำปรึกษา  
ประการหนึ่งก็คือ “ขอรับรองอย่างหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นอย่างไหน ขอให้ทาง  
บริษัทของคุณยื่นหยัดทำให้ครบจบจบหนึ่งปี หากมีข้อข้องใจอะไร  
ค่อยมาพูดคุยกันหลังจากครบหนึ่งปีแล้ว”

ทั้งนี้ เพราะผู้เขียนมีความเชื่อมั่นจากประสบการณ์ทำงานด้าน  
ที่ปรึกษาที่ผ่านมามากว่า หากดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นเวลาถึงหนึ่ง  
ปีแล้ว ต้องเกิดผลดีอะไรขึ้นมาอย่างแน่นอน ภายหลังจากมีผลลัพธ์  
ออกมาแล้ว หากบริษัทยังคงมีความอดทนที่จะดำเนินการต่อเนื่อง  
ต่อไป จนกระทั่งภายในบริษัท กิจกรรมใดเห็นแพร่หลายออกไปและ  
กลายเป็นวัฒนธรรมสำคัญขององค์กร บริษัทและบุคลากรของบริษัท  
ย่อมจะเกิด **“พลังแห่งการผลิต”** ติดตัวขึ้นมาเอง **“พลังของความต่อ**

เนื่อง” “พลังของความคิด” นี้ เป็นสิ่งซึ่งมีความสำคัญในการทำให้เกิดความสำเร็จขึ้นได้

ผู้เขียนเน้นในตอนนั้นว่า จุดเด่นประการหนึ่งของวิถีโตโยต้า ก็คือ “พลังในการดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง” หรือ “พลังแห่งความคิด” นั่นเอง ทั้งนี้ โดยยกตัวอย่างให้เห็นว่าในกลุ่มบริษัทโตโยต่านั้น ได้ดำเนินการผลักดัน พัฒนาระบบการผลิตแบบโตโยต้าอย่างต่อเนื่องมาเป็นเวลากว่าห้าสิบปี แม้จะดำเนินการมายาวนานเช่นนั้นก็ตามผู้บริหารก็ยังยืนยันว่า ระบบนี้ ยังอยู่ใน “ขั้นตอนของการพัฒนา” อันเป็นการยืนยันว่าในเครือของโตโยต่านั้น ยังมีความแน่วแน่ที่จะดำเนินการปฏิรูประบบการผลิตต่อไป โดยมีการปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ใหม่ๆ ตลอดเวลา

อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนได้กล่าวย้าว่า การทำอย่างต่อเนื่องกับการความดีอันนั้น เป็นเรื่องที่แตกต่างกันอยู่ เมื่อมีการพูดว่า “ทำต่อไป” “อดทนกันหน่อย” คนส่วนใหญ่มักจะเข้าใจผิดว่าหมายถึงการยืนกรานตายตาเดียว ยืนหยัดทำเช่นนั้นต่อไป โดยไม่ต้องคิดพิจารณาอะไรอีก แต่ว่าในความเป็นจริงนั้น สิ่งใดๆ การกระทำใดๆ แม้จะเป็นสิ่งที่ดีก็ตาม เมื่อยุคสมัยเปลี่ยนไปก็จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยน หากไม่มีการปรับเปลี่ยน สิ่งดีๆ เหล่านั้น หรือการกระทำดีๆ เหล่านั้น ก็จะไม่สอดคล้องกับยุคสมัยและหมดประโยชน์ไปได้ กรณีระบบการผลิตแบบโตโยต้าก็เป็นเช่นเดียวกัน หากสักแต่ทำอย่างเช่นที่เป็นมาในอดีต ในที่สุดแล้วก็จะไม่สอดคล้องกับยุคสมัย ไม่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า แต่เนื่องจากมีการทำไคเซ็นกันอย่างต่อเนื่องด้วยความริเริ่มอย่างเอาการเอางานของพนักงานทั่วทั้งองค์กร ระบบการผลิตแบบโตโยต้านี้ จึงยังสามารถคงอยู่และเปลี่ยนแปลงไปได้สอดคล้องกับยุคสมัย

ผู้เขียน สรุปเคล็ดลับของความสำเร็จว่า หากพบว่าสิ่งที่ทำอยู่นั้นดีแล้ว ต้องมีความอดทนที่จะดำเนินการอย่างต่อเนื่อง พร้อมกันนั้นก็ต้องมีการปรับแต่งให้เหมาะสมกับสถานการณ์รอบข้างอยู่เสมอเช่นเดียวกัน



ในการที่จะให้มีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องได้นั้น ความเอาการเอางานของพนักงาน ย่อมเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ อย่างไรก็ตาม ระบบงานของหน่วยงานที่จะมาช่วยกำกับติดตามและสนับสนุน ให้เกิดการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ยังเป็นเรื่องที่มีความจำเป็น หนังสือได้ยกตัวอย่างการดูงาน หรือการประชุมรายงานกิจกรรมไคเซ็นอย่างต่อเนื่องว่า เป็นกลไกที่มีความสำคัญประการหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง รายงานกิจกรรมไคเซ็นนั้น ระดับกรรมการผู้จัดการใหญ่ควรให้ความสนใจเข้าร่วม เพื่อแสดงให้พนักงานเห็นถึงความสำคัญ ขณะเดียวกันผู้บริหารก็ยังสามารถเข้าใจได้ว่ากิจกรรมไคเซ็นภายในบริษัทดำเนินไปอย่างไรและมีประเด็นปัญหาเช่นไร ทั้งนี้ เพื่อสามารถกำหนดแนวทาง ในการปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้นได้

ประเด็นสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ การที่พนักงาน รวมไปถึงผู้บริหารกำหนดเป้าหมายการทำงานไว้ให้สูง ดังมีการยกตัวอย่างในหนังสือถึงโรงงานแห่งหนึ่ง ซึ่งนำระบบการผลิตแบบโตโยต้าเข้าไปใช้ คนงานในโรงงานสามารถพัฒนาสายการผลิตขึ้นมาด้วยตนเอง โดยสามารถทำให้อัตราการผลิตลดลงได้ เมื่อผู้บริหารของบริษัทเดินมาดูที่สายการผลิต ก็ตั้งคำถามขึ้นว่า “ตัวเลขที่เขียนติดไว้ที่กำแพงนั้นนะอะไรกัน?” ก็ได้รับคำตอบจากพนักงานกลับมาว่า “เป็นตัวเลขต้นทุนของคุณเองที่เรากำหนดเป้าว่าจะลดลงร้อยละยี่สิบ” การกำหนดเป้าหมายการทำงานให้สูงขึ้นเช่นนี้ ก็เป็นกลไกอีกด้านหนึ่งที่ช่วยขับเคลื่อนให้เราสามารถดำเนินการตามที่ทำมาอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกันก็ที่มีการปรับเปลี่ยนและปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมดีขึ้นเป็นลำดับ

ก่อนจบบทความตอนนี้ ผมขอยกคำกล่าวของคุณโอคุตะ ประธานบริษัทโตโยต้า ซึ่งเคยกล่าวไว้ว่า “การที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นสิ่งที่ไม่ดีเลย”