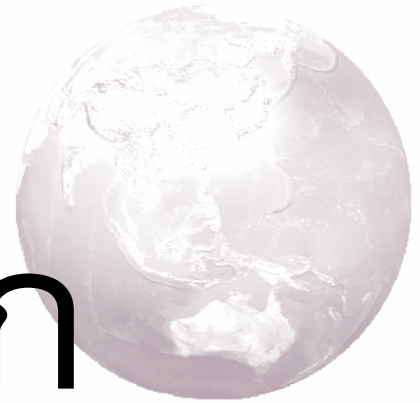


วิชิชาบุโร วิถีไทย วิถีโลก



ดร.ปริทรรศน์ พันธุบรรณงค์

ใลฉบับที่ผ่านมาเราได้คุยกันถึง KKD หรือประสบการณ์
จินตนาการและความกล้าในการตัดสินใจ ซึ่งเป็นสิ่งที่ใช้ในการ
บริหารคุณภาพของญี่ปุ่นและได้ยกตัวอย่างการฝึกประสบการณ์ใน
ห้างสรรพสินค้าที่เป็นธุรกิจบริการไปแล้วนะครับ

เพิ่งเล่าได้ตัวอย่างเดียวนะครับ ในฉบับนี้เรามาคูยถึงการฝึก
ประสบการณ์ให้พนักงานบริษัทญี่ปุ่นอีกตัวอย่างกัน

พนักงานใหม่ของบริษัทญี่ปุ่น เมื่อเข้าทำงานใหม่นั้น มักจะ
ไม่ทราบว่าตนเองจะได้ทำงานอยู่ในฝ่ายงานใด จนกว่าจะผ่านการฝึก
อบรมภายในบริษัทเรียบร้อยแล้ว

สมัยที่ผมไปเรียนที่ญี่ปุ่น มีเพื่อนญี่ปุ่นที่จบปริญญาโท ชื่อ
Yokka เป็นคนเจี๊ยบๆ พูดเสียงเบาๆ งุ่มง่ามๆ เพื่อนๆ และอาจารย์ฟัง
ไม่ค่อยจะได้ยินเท่าไร แต่ก็ได้เข้าทำงานที่บริษัท Honda Motor
ผู้ผลิตรถยนต์และมอเตอร์ไซค์ระดับต้นๆ ของญี่ปุ่น

หน้าที่รับผิดชอบ คือ วิศวกรนักวิจัยในบริษัท Honda Engi-
neering ซึ่งรับผิดชอบด้านการออกแบบและการวิจัยพัฒนาของกลุ่ม
บริษัท Honda

เมื่อ Yokka กลับมาเยี่ยมห้องปฏิบัติการหลังจากเข้าทำงาน
ได้ปีกว่าๆ ก็เล่าให้เราฟังว่า งานแรกที่ได้รับมอบหมาย คือ การ
ออกไปประจำที่บริษัทตัวแทนจำหน่าย เพื่อทำหน้าที่ขายรถยนต์ของ
ฮอนด้าให้ลูกค้าทั่วไป

พวกเราพอได้ยินอย่างนี้ก็เฮฮากันมาก เพราะนึกสภาพของ
ลูกค้าที่ต้องเงี้ยหูฟังว่า Yokka พูดอะไรบ้าง แต่เขาก็ยืนยันว่าขายรถ
ได้เหมือนกันนะครับ

หลังจากทำหน้าที่ขายรถอยู่ 3 เดือน ก็ย้ายงานมาอยู่ในสาย
การผลิต ทำหน้าที่พนักงานประกอบรถยนต์ในโรงงานของฮอนด้าอีก
3 เดือน

จากนั้นก็ย้ายมาทำงานในคลังเก็บและจ่ายชิ้นส่วน ที่ทำ
หน้าที่ในการจัดหา จัดเก็บและจัดส่งวัตถุดิบและชิ้นส่วนต่างๆ เพื่อ
นำมาประกอบเป็นรถยนต์ ทำงานอยู่ที่นั่นอีก 3 เดือน

จากคลังเก็บและจ่ายวัสดุ เขาก็ย้ายมาทำงานที่ส่วนงาน
ออกแบบและสร้างแม่พิมพ์ของ Honda Engineering ก่อนที่จะย้าย
มารับงานหน้าที่หลักในฝ่ายวิจัยและพัฒนาในที่สุด

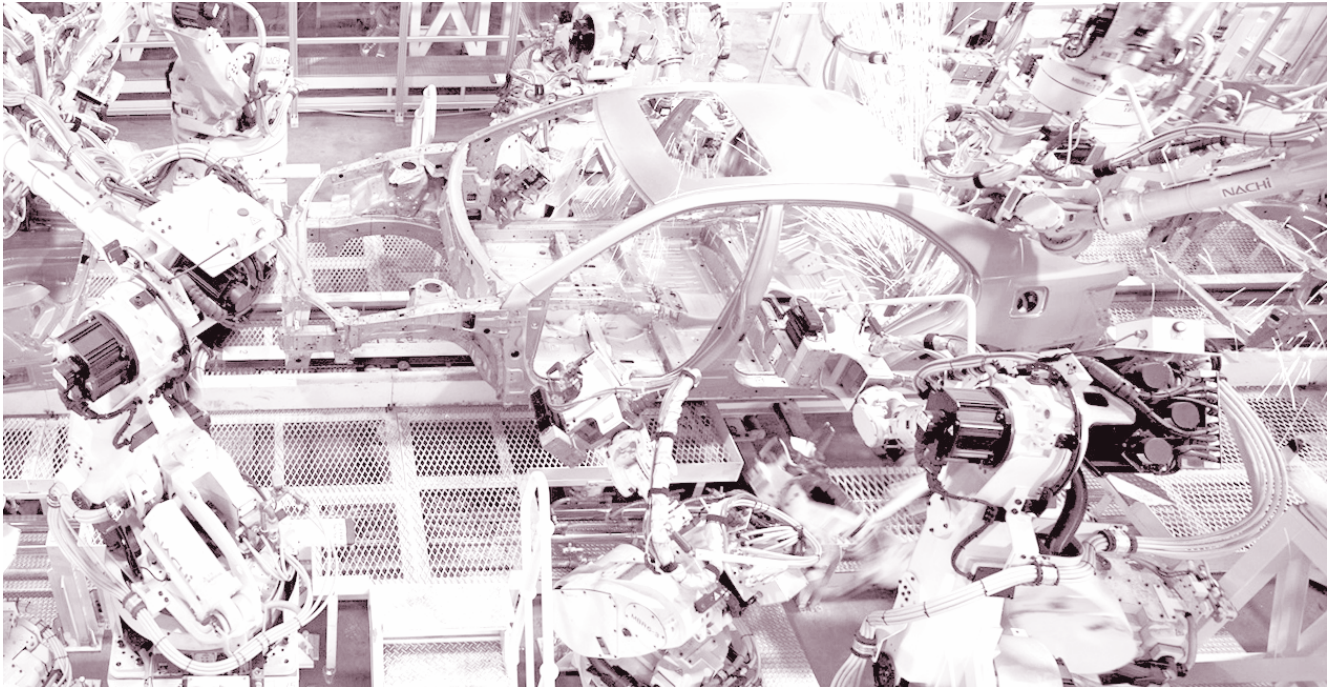
เหตุผลในการหมุนเวียนงานโดยมีลำดับอย่างนี้นั้นเพราะใน
งานแรกนั้น บริษัทต้องการให้เขาได้เรียนรู้และเข้าใจความต้องการ
ของลูกค้าว่า ผู้ใช้รถยนต์ของ Honda ต้องการรถที่มีคุณสมบัติอย่างไร

จากนั้นก็เข้ามาอยู่ในสายการประกอบ เพื่อให้เรียนรู้ว่าการ
ผลิตและการประกอบรถยนต์ที่ลูกค้าต้องการนั้น มีเทคนิคและการ
ควบคุมคุณภาพอย่างไรบ้าง ชิ้นส่วนที่มีคุณภาพและต่อคุณภาพ
เป็นอย่างไร ก่อให้เกิดปัญหาในการผลิตอย่างไร

เมื่อผลิตรถยนต์แล้วก็มาดูเรื่องการจัดหา จัดเตรียม จัดเก็บ
และส่งมอบชิ้นส่วนที่เหมาะสม ตรงตามความต้องการของฝ่ายผลิต
เพื่อให้กระบวนการผลิตไม่เกิดอุปสรรค สามารถส่งมอบสินค้าที่ลูกค้า
ต้องการได้ภายในเวลาที่กำหนด

เมื่อรู้แล้วว่าชิ้นส่วนที่ดีเป็นอย่างไร ก็จะเข้ามาเรียนรู้เรื่องของ





การออกแบบและสร้างแม่พิมพ์ที่ดี เพื่อใช้ในการผลิตชิ้นส่วนที่มีคุณภาพดีตามต้องการได้

หลังจากเรียนรู้สิ่งต่างๆ จนครบถ้วนกระบวนการแล้วจึงเข้ามาสู่การทำงานวิจัยและพัฒนา ซึ่งเป็นการค้นคว้าหาความรู้ความเข้าใจด้านวิชาการ นำไปสร้างเป็นนวัตกรรมให้ยานยนต์ของ Honda ในสายตาของลูกค้าอยู่ในระดับนำของโลกให้ได้

Honda มีปรัชญาของบริษัทว่า *"limono hayaku yasuku tsukuru"* หรือ *"ผลิตของที่ ดี อย่างรวดเร็ว ด้วยต้นทุนที่ต่ำ"* และ *"Chigai wo ikasu"* หรือ *"สร้างความแตกต่างที่มีสัมฤทธิ์ผล"*

และก็เหมือนกับบริษัทญี่ปุ่นทั่วๆ ไป คือ Honda จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนอย่างมาก โดยมีการจัดประกวด Idea Contest หรือความคิดสร้างสรรค์ปีละ 1 ครั้ง บรรดาพนักงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งวิศวกรทั้งหลายจะแสดงฝีมือกันอย่างสุดเหวี่ยง

เมื่อตอนที่ผมกลับมาเมืองไทยได้สัก 3-4 ปี ก็ได้ทำงานร่วมกับทีมวิศวกรจาก Honda Engineering อยู่หลายปีเพื่อพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ของไทย วิศวกรของ Honda เล่าให้ผมฟังว่า Idea Contest ที่ฮือฮากันมากคือการที่ทีมออกแบบขับรถมาจอด จากนั้นก็ยกรถตั้งขึ้น กลายเป็นเครื่องหยอดเงินขายเบียร์ได้

Idea ต่างๆ เหล่านี้หลายชิ้น ก็ได้มีการพัฒนาขึ้นมาเป็นผลิตภัณฑ์จริงเพื่อประโยชน์เชิงพาณิชย์ต่อไป

นี่ก็เป็นอีกตัวอย่างหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างประสบการณ์ หรือ Keiken ให้เกิดขึ้นกับพนักงานของบริษัทญี่ปุ่น ซึ่งบริษัทใหญ่ๆ ในประเทศไทยหลายแห่ง ได้ใช้แนวคิดเช่นนี้ในการพัฒนาบุคลากรของตนเองเช่นกัน

ลองมาดูตัวอย่างไปอีก 2 ตัวคือ Kan และ Dokyou นะครับ ผมได้เรียนความหมายไว้แล้วทั้งสองคำว่า Kan แปลว่า *"จินตนาการ"* ส่วน Dokyou แปลว่า *"ความกล้าในการตัดสินใจ"*

ผมเชื่อว่า การเรียงคำว่า KKD หรือ Keiken, Kan, Dokyou นั้น มีความมุ่งหมายจะบอกว่า การที่คนเราจะใช้ Kan หรือ Dokyou ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องมีประสบการณ์อย่างพอเพียงเสียก่อน

เพราะประสบการณ์จะเป็นสิ่งที่สร้างเสริมความคิดให้แตกฉาน สามารถที่จะจินตนาการถึงแนวทาง หรือวิธีการต่างๆ ได้มากและเมื่อจินตนาการแล้วก็อาศัยประสบการณ์อีกนั้นแหละที่จะทำให้เกิดความกล้าในการตัดสินใจ

ตัดสินใจทำอะไรหรือครับ ?

ก็ตัดสินใจที่จะนำเอาความคิด หรือวิธีการที่จินตนาการได้ไปทดลองทำดูว่าจะเป็นอย่างไร ? หากได้ผลก็จะได้ใช้ประโยชน์และเผยแพร่ต่อไป หากไม่ได้ผลก็จะได้ปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น

ในองค์กรของญี่ปุ่นนั้น KKD จะใช้ควบคู่กับกระบวนการในการแก้ไขปัญหาด้วยเครื่องมือและวิธีการต่างๆ ที่ผมได้เล่าสู่กันฟังมาตั้งแต่บทความตอนแรกแล้วละครับ

เพราะถ้าใช้แต่ KKD อย่างเดียว ก็จะเหมือนกับที่ผมมักจะล้อพนักงานเวลาที่ผมไปให้คำแนะนำว่าใช้แต่ TT and T หรือ *"ดูป้เทียน และทอง"* ในการแก้ปัญหาแหละครับ

ฟลุคๆ ก็แก้ได้ แต่มักจะไม่ฟลุคเสียมากกว่าครับ!! 

