



# วิถีชาบู วิถีไทย วิถีโลก



ดร.ปริทรรศน์ พันธุบรรยงก์

**ท่าน** สมาชิกและผู้อ่านจดหมายข่าว ส.ส.ท. ที่รักทุกท่านครับ ในฉบับที่ผ่านมาเราได้คุยกันถึงระบบเตือนตนเองเพื่อความปลอดภัยที่ผมเรียกว่า “ระบบปากย้ำ มือชี้” หรือภาษาญี่ปุ่นเรียกว่า “Yubi sashi kuchi dashi” ซึ่งจะกลับกับภาษาไทยหน่อย เพราะ Yubi คือ นิ้ว sashi คือ ชี้ kuchi คือ ปาก และ dashi คือ ออก หรือ พูด นั่นเอง

ที่จริงระบบนี้มีอีกชื่อหนึ่งจะเรียกว่า Kiken Yochi Technique หรือ KYT แปลตรงๆ ตัว คือ ระบบป้องกันอันตราย เพราะ Kiken แปลว่าอันตรายและ Yochi แปลว่า ป้องกัน ครับ

เขียนมาถึงตรงนี้ทำให้นึกถึงคำ 3K ของญี่ปุ่นที่ว่ากันว่าเป็นสภาพของโรงงานผลิตซึ่งพนักงานจะอยู่ในสภาพการทำงานที่เลวร้ายทำให้ขาดแรงจูงใจในการทำงานและคนรุ่นหลังๆ ก็ไม่อยากทำงานโรงงานที่มีสิ่งแวดล้อมแบบนี้

3K ที่ว่านี้ คือ Kiken หรืออันตราย Kitanai หรือ สกปรกและ Kitsui หรือลำบากยากเย็น นั่นเอง

3K ถือเป็นปัญหาพื้นฐานของโรงงานผลิตทั้งหลายที่ต้องแก้ไขปรับปรุงเป็นเบื้องต้น ก่อนจะแก้ปัญห่อื่นๆ

เทคนิคในการแก้ไขปัญหาหลักที่รวมแรงรวมพลังของพนักงานทั้งหมดในสถานประกอบการนั้น คือ TQM หรือ Total Quality Management ครับ

ชื่อภาษาไทยนั้นจะเรียกกันว่า “การบริหารหรือการจัดการคุณภาพสมบูรณ์แบบ” หรือ “การบริหารหรือการจัดการคุณภาพเชิงรวม” ก็ได้ครับ

**ท่านอาจารย์มาสึโอะ สึยาม่า** (Masuo Suyama) ปรมาจารย์การจัดการคุณภาพภาคปฏิบัติจะบอกลูกศิษย์เสมอๆ ว่า คำนิยามที่อธิบายความหมายของ TQM ที่เขียนอยู่ในมาตรฐาน JIS หรือ ISO นั้นยืดยาวและเข้าใจยาก

อาจารย์เรียก TQM ว่าเป็น Problem Solving Technique หรือเทคนิคการแก้ไขปัญหา ซึ่งพนักงานทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาที่ว่านี้โดยคำว่า “เทคนิค” นี้จะเป็นเสมือน “ร่วม” ขนาดใหญ่

ร่วมที่ว่านี้จะครอบคลุมเครื่องมือ หรือเทคนิคประดามีที่สามารถหยิบเอามาแก้ไขปัญหาคตามความเหมาะสม ทุกเทคนิคที่ผมได้หยิบมาถกยกมาคุยกับทุกท่านไปแล้วนั้นแหละครับ **ไม่ว่าจะเป็น 5ส ข้อเสนอนะยะ กลุ่มคุณภาพ หรือกิจกรรมกลุ่มพนักงานที่บริหารด้วยตนเอง การให้การศึกษาอบรม หรือระบบปากย้ำ มือชี้**

**ศาสตราจารย์คาโอรุ อิชิคาวะ** (Kaoru Ishikawa) ปรมาจารย์ด้าน TQM ยุคแรกๆ ของญี่ปุ่นที่ล่วงลับไปแล้ว ได้อธิบายไว้ว่า TQM นั้นมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญอยู่ 7 ประการ ในขณะที่ศาสตราจารย์ **โนริอากิ คาโน** (Noriaki Kano) ปรมาจารย์อีกท่านหนึ่งที่คนไทยรู้จัก





กันดีใช้รูป **“บ้านคาโน” หรือ Kano's House of Quality** ในการอธิบายองค์ประกอบของ TQM ให้เข้าใจได้ง่ายๆ

ทาง ศ.ส.ท. เองเพิ่งจัดงาน Kano Quality Award ไปเมื่อวันที่ 29 มีนาคม 2556 ที่ผ่านมา ผมได้มีโอกาสเข้าร่วมฟังการเสนอผลงานของบริษัทที่เข้าประกวดและพบว่าได้ใช้บ้านคาโนเป็นแนวทางในการบริหารจัดการคุณภาพของตนเองได้ดีทีเดียวครับ

มาดูแนวคำสอนของปรมาจารย์ทั้ง 3 ท่านดูนะครับ แล้วผมจะลองประมวลเป็นแนวทางให้สำหรับองค์กรของไทย เพื่อให้ท่านที่สนใจนำไปประยุกต์ใช้จะได้ทดลองเอาไปปฏิบัติกัน

เริ่มจากองค์ประกอบ 7 ประการของท่านอาจารย์อิชิคาวะกันก่อน องค์ประกอบที่ว่านี้ คือ

1. Policy Management หรือ การจัดการเชิงนโยบาย
2. Daily Management หรือ การจัดการประจำวัน
3. Cross Functional Management หรือ การจัดการข้ามสายงาน
4. Project Team หรือ ทีมโครงการ
5. Small Group Activity หรือ กิจกรรมกลุ่มย่อย
6. Top Management Diagnosis หรือ การตรวจวินิจฉัยโดยผู้บริหาร
7. Training and Education หรือ การฝึกฝนพนักงานและการให้การศึกษาอบรม

องค์ประกอบทั้ง 7 ประการนี้ หากองค์กรใดมีการปฏิบัติโดยครบถ้วนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลแล้ว จะทำให้มีสมรรถนะและขีดความสามารถในการแข่งขันสูง เป็นองค์กรที่สามารถจะเจริญเติบโตได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนครับ

ลองมาดูแต่ละองค์ประกอบกันนะครับว่าหมายความว่าอย่างไรบ้าง?

เริ่มจาก Policy Management กันก่อน สองคำนี้แปลมาจากภาษาญี่ปุ่นว่า Hoshin Kanri ครับ

**คำว่า Hoshin ประกอบด้วยคำภาษาญี่ปุ่น 2 คำ คือ Hou แปลว่า ทาง และ Shin แปลว่า เข็ม**

รวมสองคำ คือ Hoshin แปลกันตรงๆ ว่า เข็มทาง ซึ่งที่จริงมีความหมายว่าเป็นเข็มทิศชี้แนวทาง ในส่วนของภาษาไทยที่แปลมาจากภาษาอังกฤษเป็นหลักจะแปลตรงๆ ว่า “นโยบาย”

ท่านอาจารย์ ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล ผู้เชี่ยวชาญบริหารคุณภาพมือหนึ่งของไทยที่เขียนตำราออกมาหลายเล่มเรียก Hoshin ว่า “เข็มมุ่ง” และ Hoshin Kanri ว่า “การบริหารเข็มมุ่ง” เพราะ Kanri แปลว่า บริหาร หรือ จัดการนั่นเอง

คำสำคัญทั้งสองคำนี้หมายความว่า องค์การที่จะมุ่งสู่วิถี TQM นั้นจะต้องมีนโยบายเป็นสิ่งที่ชี้แนวทางในการบริหารจัดการและการดำเนินการ

**นโยบายที่ดีนั้นเปรียบเสมือน “เข็มทิศ” ที่ชี้แนวทางและเป้าหมายในการปฏิบัติซึ่งพนักงานทุกคน ทุกระดับจะต้องยึดมั่นในการนำพองค์กรให้ก้าวหน้าไปสู่เป้าหมายในอนาคต**

นโยบายจะมีทั้งระยะยาว ระยะกลางและระยะสั้น ถึงตรงนี้จะพบว่า คำว่านโยบายกับคำว่า “แผน” นั้น ในการทำ TQM จะใช้สลับกันไปมาได้เลยครับ

เอาละครับ ในฉบับหน้า เรามาดูกันเรื่องนโยบายให้ละเอียดนะครับว่าเป็นอย่างไร พร้อมๆ กับตัวอย่างการกำหนดนโยบายและการกระจายถ่ายทอดนโยบายเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ 