



วิธชาปุโร วิถีไทย วิถีโลก

ดร.ปรีทรรณ์ พันธุบรรณก

ต่อ จากฉบับที่แล้ว

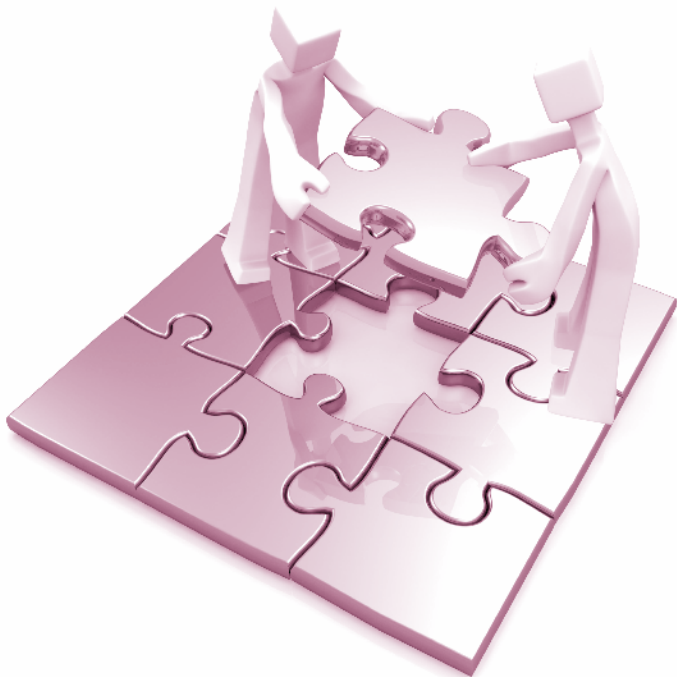
ท่าน สมาชิก และผู้อ่านที่รักทุกท่านครับ ในฉบับที่แล้วผมแจ้งว่าได้รับเมลจากปรมาจารย์คุณภาพ ท่านอาจารย์ Masuo Suyama ที่มีลูกศิษย์ลูกหามากมายที่เมืองไทย วิพากษ์เรื่องจุดอ่อนการจัดการเชิงนโยบายหรือการกระจายนโยบาย (Policy Management or Policy Deployment) ที่ทำกันในประเทศไทย ผมเห็นว่าน่าสนใจมาก เลยขออนุญาตแทรกไว้ตรงนี้ก็ก่อน จากนั้นก็อารัมภบทเกี่ยวกับการกระจายนโยบายไปแล้ว

ในฉบับนี้เรามาดูสาเหตุที่การกระจายนโยบายทำกันไม่ได้ดีในประเทศไทย และทำให้ TQM ไม่เกิดอย่างสมบูรณ์แบบในองค์กรของไทยกันนะครับ

อาจารย์ Suyama เริ่มด้วยคำถามว่า

“ทำไมจึงจำเป็นต้องมีการกระจายนโยบาย?”

เหตุผลหลักก็คือ **การที่จะทำให้นโยบาย (และเป้าหมายต่างๆ) ขององค์กรบรรลุผลสำเร็จนั้น จำเป็นจะต้องให้พนักงานทั้งหมดขององค์กรนั้น ๆ ปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเป็นรูปธรรมโดยมีประสิทธิภาพ ต่อเนื่องสม่ำเสมอ**



แต่ที่ว่า นโยบายของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรโดยทั่วไปนั้น ถึงแม้จะเข้าใจง่าย แต่ก็มักจะครอบคลุมความหมายที่กว้างขวาง และมีความกำกวมทีเดียว

จึงจำเป็นต้องนำเอานโยบายที่เป็นข้อความที่ “กำกวม” หรือกว้างๆ นั้น มาแปรให้เป็นมาตรการ (วิธีการ) ที่ละเอียดชัดเจน เป็นสิ่งที่ปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมาตรการที่เป็นรูปธรรมนำไปสู่การปฏิบัติได้นั้นมักเรียกกันว่า “แผนปฏิบัติการ” หรือ Action Plan นั้นเอง ในบริษัทหรือองค์กรทั่วไปนั้นมักพูดว่า “นโยบายบริษัท” บ้าง หรือ “นโยบายผู้บริหารระดับสูง” บ้าง อันที่จริงแล้ว มันเป็นนโยบายของใครกันแน่ล่ะครับ?

พี่น้องกันให้ชัดๆ ว่ามันคือนโยบายของกรรมการผู้จัดการ หรือประธานคณะกรรมการเจ้าหน้าที่บริหารใช้ไหมล่ะครับ?

แล้วเราก็ตกถึงนโยบายของส่วน แผนปฏิบัติการของแผนก ซึ่งที่จริงก็คือนโยบายของผู้จัดการส่วน และแผนปฏิบัติการของหัวหน้าแผนกจริงไหมล่ะครับ?

กรรมการผู้จัดการ ประธานคณะกรรมการเจ้าหน้าที่บริหาร ผู้จัดการส่วน หัวหน้าแผนก ล้วนเป็นปัจเจกบุคคล หรือคนๆ หนึ่งใช้ไหมล่ะครับ?

ดังนั้นที่เรียกกันว่านโยบายของผู้บริหารระดับสูง นโยบายของส่วน และแผนปฏิบัติการของแผนกนั้น ท่านผู้อ่านคงเข้าใจได้ชัดเจน

แล้วว่า จะต้องมีการระบุชื่อของ (ปัจเจกบุคคล) ผู้รับผิดชอบ (ผู้ทำหรือผู้ประกาศ) นโยบาย และแผนปฏิบัติการให้รู้ได้ชัดเจนว่า “ใครเป็นใคร”

เพราะถ้าไม่ทำอย่างนี้ตั้งแต่ต้น การกระจายถ่ายทอดนโยบายย่อมไม่ได้ผลที่ต้องการอย่างแน่นอน

เอกสารนโยบายของกรรมการผู้จัดการ ประธานคณะเจ้าหน้าที่บริหาร ผู้จัดการส่วน หรือเอกสารแผนปฏิบัติการของหัวหน้าแผนกนั้น มีใช้สิ่งที่ทำให้ “เก๋ๆ” เพื่อโชว์ให้คนอื่นเห็นว่า “ฉันก็มีนะจ๊ะ” !!!

แต่จะต้องเข้าใจว่าเป็นเครื่องมือหลักประการหนึ่งในการจัดการงานต่างๆ ของตนเอง จึงจะใช้งานอย่างได้ผลเต็มที่ครับ

เคล็ด (ไม่) ลับในการบริหารนโยบายหรือการกระจายนโยบายให้ได้ผลเต็มที่ มีดังนี้ครับ

1. มีการลงนาม (เซ็น) ในเอกสารนโยบายหรือมาตรการ (แผนปฏิบัติการ) เพื่อแสดงความเป็นเจ้าของหรือผู้รับผิดชอบในสิ่งที่เป็นลายลักษณ์อักษรนั้น ๆ

2. ครุฑธา และเข้าใจในหลักการพื้นฐานของการผลิต (หรือการบริการ) ดูตัวอย่างจาก “Suyama's Simple Thinking”

3. ฝึกการไปสังเกต Gemba, Gembutsu จนเป็นนิสัย (สร้างนิสัยหรือฝึกวินัย... shitsuke)

4. แบ่งแยกอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน ที่เรียกกันว่า Jiseki, Taseki

5. สิ่งที่ได้ตกลงกันแล้วนั้น อย่าเพิ่งแต่เขียนบันทึกลงในกระดาษ ต้องนำไปปฏิบัติให้เกิดผล (สิ่งใดที่ปฏิบัติไม่ได้ ก็ปรับแก้ให้เป็นสิ่งที่ปฏิบัติได้)

6. ตรวจสอบยืนยันให้มั่นใจในความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุและผลลัพธ์ (การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของเหตุและผล หรือ C-E Analysis) ... ดูรายละเอียดใน S 3

7. กำหนดจุดควบคุม (ดัชนีควบคุม เป้าหมาย ระดับปัจจุบัน และกำหนดเสร็จ) ที่แหลมคมชัดเจน



8. ตรวจสอบยืนยันว่าเนื้อหารายละเอียด (ของมาตรการแต่ละประการ) ในแผนปฏิบัติการนั้นเป็นรูปธรรมหรือไม่ ... ดูรายละเอียดใน S 4

9. ชี้นำ/ตักเตือนผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างตรงไปตรงมาและชัดเจนว่าอะไรดี อะไรไม่ดี

10. ตรวจสอบแบบสุ่มดูว่า ทั้ง 9 ประการข้างต้นนี้เกิดขึ้นจริงหรือไม่ โดยการสุ่มตรวจสอบอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง

หากได้มีการปฏิบัติทั้ง 10 ประการนี้อย่างเคร่งครัดในการบริหารจัดการเชิงนโยบาย หรือการกระจายนโยบายแล้ว รับรองได้ว่าจะทำให้บรรลุผลตามที่ตั้งไว้ 95% ขึ้นไปอย่างแน่นอนครับ

อาจารย์ได้ตั้งคำถามทิ้งท้ายข้อความไว้ว่า ในทั้ง 10 ประการนี้มีข้อใดที่ยากเย็นแสนเข็ญจนปฏิบัติไม่ได้บ้างหรือไม่?

ไม่มีใช่ไหมครับ?

เอาละครับ เรายังมีรายละเอียดที่เหลือซึ่งยังไม่ได้พูดถึง คือ Suyama's Simple Thinking ในข้อ 2 เรื่องของวินัยในข้อ 3 เรื่องของคำว่า “รูปธรรม” หมายความว่าอย่างไร เรื่องของ S3 ในข้อ 6 และ S4 ในข้อ 8 ตลอดจนเรื่องจุดควบคุมที่ “แหลมคม” ในข้อ 7 หมายความว่าอย่างไร?

เรามาดิบายขยายความกันให้ชัดๆ ในฉบับหน้านะครับ

