



วิถีชาบู วิถีไทย วิถีโลก

ดร.ปัทมรัตน์ พันธุรธรรมณ์

ต่อ จากฉบับที่แล้ว

ท่าน สมาชิก และผู้อ่านที่รักทุกท่านครับ ในฉบับที่แล้วเราแะระหว่างทาง เบี่ยงจากการคุยเรื่อง TPM มากเกินไปในเรื่องสำคัญของการบริหารจัดการ คือ การจัดการเชิงนโยบาย (Policy Management) หรือการกระจายนโยบาย (Policy Deployment) ซึ่งเป็นแกนสำคัญในการบริหารจัดการด้วยเครื่องมือต่างๆ และเป็นจุดอ่อนสำคัญของการบริหารในองค์กรต่างๆ ของไทยด้วย และผมได้ทิ้งท้ายไว้ว่า

เรายังมีรายละเอียดที่เหลือซึ่งยังไม่ได้พูดถึง คือ *Suyama's Simple Thinking* ในข้อ 2 เรื่องของวินัยในข้อ 3 เรื่องของคำว่าเป็น *"รูปธรรม"* หมายความว่าอย่างไร เรื่องของ S3 ในข้อ 6 และ S4 ในข้อ 8 ตลอดจนเรื่องจุดควบคุมที่ "แหลมคม" ในข้อ 7 หมายความว่า

อย่างไร?

เรามาดิบายขยายความกันให้ชัดๆ ในฉบับนี้กันนะครับ เริ่มต้นด้วยคำว่า *Suyama's Simple Thinking* หรือฐานความคิดแบบง่ายๆ ของอาจารย์สุยาม่า ซึ่งมีอยู่สามประการ ดังนี้ครับ

1. **ในองค์กรธุรกิจ** เช่น บริษัทที่ผลิตสินค้า จะไม่สามารถผลิตสิ่งใดๆ ได้เลย หากคน และเครื่องจักรอุปกรณ์ไม่ทำงาน
2. **เพื่อที่จะ "พัฒนากระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์" หรือ "ลดต้นทุน"** ให้ได้นั้น จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของคน และเครื่องจักรอุปกรณ์ หากทำสิ่งเดิมๆ ด้วยวิธีการเดิมๆ แล้วจะไม่มี การเปลี่ยนแปลงใดๆ เกิดขึ้นอย่างแน่นอน
3. **เครื่องมือต่างๆ ที่พูดกันจนติดปาก** เช่น TQM, TPM 6 sigma, IT, KAIZEN, 5S, เป็นต้น จะไม่สามารถรับประกันให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงกิจการของท่าน หากไม่เข้าใจสิ่งที่กล่าวไว้ในข้อ 1 และข้อ 2 อย่างถ่องแท้

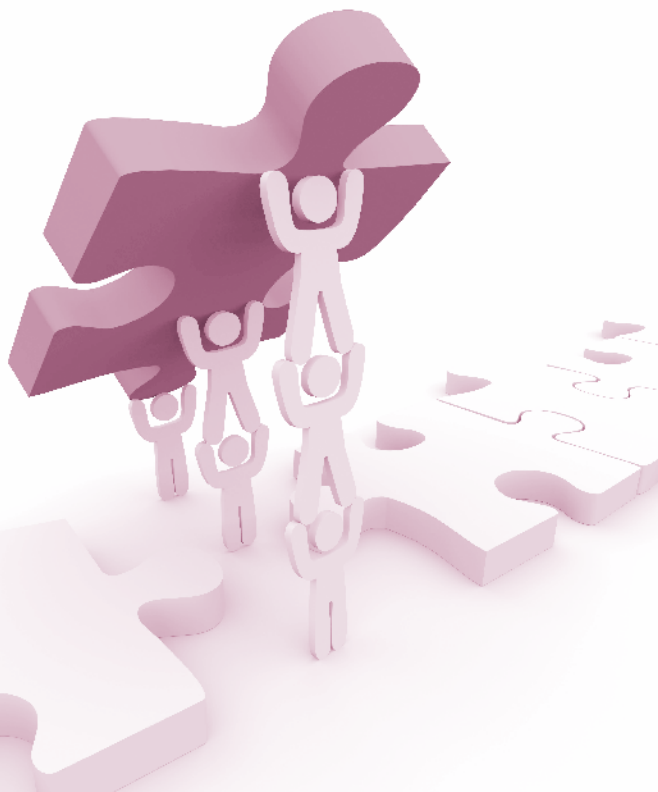
ง่ายๆ และธรรมดาสามัญมากใช่มั้ยครับ?

คน และเครื่องไม่ทำงานก็ผลิตอะไรไม่ได้ หากทำงานด้วยวิธีเดิมๆ ก็จะได้คุณภาพเหมือนเดิม และต้นทุนเท่าเดิม ถ้าต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงผลลัพธ์ ก็ต้องเปลี่ยนวิธีการทำงาน

ง่าย และธรรมดาสามัญอย่างนี้ แต่สังเกตดูรอบๆ ตัวท่านให้ดีเถอะครับ ท่านจะพบว่าหลายๆ คนนั้นทำสิ่งเดิมๆ ด้วยวิธีการเดิมๆ แต่หวังจะให้ผลต่างไปจากเดิม

หนักไปกว่านั้น คือ ไปบนบานศาลกล่าวสิ่งศักดิ์สิทธิ์ให้มาช่วยดลบันดาลให้ผลดีขึ้นเสียอีกนะครับ เช่น ช่างเตาหลอมจะเปิดเตาหลอมเหล็กกับบนเทพประจำเตาด้วยเหล้าขวด ไก่ตัว แถมพวงมาลัย เป็นต้น

ฟลุคๆ ก็ได้ผลเหมือนกันนะครับ...แต่มันไม่ใช่ 100% นะครับ เพราะฉะนั้น ลองอ่านบททวนแนวคิดของอาจารย์ทั้ง 3 ข้อ อีกสักสอง-สามหนเถอะครับ ก่อนที่จะลงมือพัฒนาปรับปรุงงานด้วย





เครื่องมือการจัดการต่างๆ ต่อไป

ต่อไปก็จะเป็นประเด็นเรื่องของ “วินัย” ครับ

อาจารย์เสี่ยมาพูดเรื่องนี้ไว้ว่า กิจกรรมการทำให้เกิดเป็นมาตรฐานหรือ Standardization Activities เป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากในสถานประกอบการ

พนักงานทุกคน ทุกระดับ จะต้องปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน (กฎเกณฑ์ในการทำงาน)

หากกฎเกณฑ์ใดใช้ไม่ได้ ไม่เหมาะสม ก็ให้ปรับปรุงแก้ไขให้ เป็นสิ่งที่ปฏิบัติได้ต่อไปครับ

ข้อคิดที่สำคัญเกี่ยวกับมาตรฐานการปฏิบัติงานมีดังนี้ครับ

๑ มาตรฐานการปฏิบัติงาน (กฎเกณฑ์ในการทำงาน) จะล้ำ สมัยทันทีที่เราสร้างมาตรฐานนี้ขึ้น ดังนั้น ต้องปรับปรุงแก้ไขมาตรฐาน การปฏิบัติงานอยู่เสมอ

๒ เราจะไม่รู้สึกลึถึงความจำเป็นทันทีที่ทำมาตรฐานการ ปฏิบัติงานเสร็จ แต่มาตรฐานการปฏิบัติงานอาจเป็นเรื่องจำเป็นทันที ที่เราลืมนึกถึงมัน

๓ วัตถุประสงค์ในการทำคู่มือการปฏิบัติงานคืออะไร? ผู้ ปฏิบัติงานเข้าใจถึงเนื้อหาในคู่มือนั้นๆ หรือไม่? คู่มือควรจะต้องมีสิ่ง ต่างๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องรู้

๔ ความบกพร่อง ผิดพลาด หรือของเสียสามารถเกิดขึ้นได้ แม้กฎเกณฑ์ในการทำงานหรือมาตรฐานการปฏิบัติงานถูกต้อง

เหมาะสม เพราะงานต่างๆ ทำโดย “คน” ระบบต่างๆ ก็ปฏิบัติด้วย “คน” มาตรฐานหรือข้อกำหนดต่างๆ ไม่สามารถจะทำงานใดๆ ได้ สิ่ง ที่สำคัญคือ “การปฏิบัติที่รวมเอาพฤติกรรมมนุษย์” เข้าไว้ด้วย

๑ รากฐานสำคัญของกิจกรรมการทำงานให้เป็นมาตรฐาน คือ “พฤติกรรมที่ดี หรือ Shitsuke ... สร้างนิสัยหรือเรียกสั้นๆ ว่า วินัย” คือ การรักษานิสัยการปฏิบัติงานที่ดีเป็นระยะเวลาต่อเนื่องยาวนาน นั้นเอง

ท่านผู้อ่านที่เป็นแฟนประจำของคอลัมน์นี้จะพอจำได้ที่ผม เคยตั้งคำถามไว้ว่า มาตรฐานการปฏิบัติงานนั้นเป็นสิ่งที่สร้างขึ้น สำหรับให้ใครดูกันแน่?

สำหรับพนักงานที่ทำงาน ณ จุดนั้นดูๆ ใช่มั้ย?

ทวนคำตอบอีกที ณ ตรงนั้นนะครับว่า ไม่ใช่หรอกครับ มาตรฐานการปฏิบัติงานนั้น ทำขึ้นเพื่อให้หัวหน้างานตรงนั้นได้ดูเปรียบ เทียบกับการสังเกตการทำงาน of พนักงาน

ดูว่าทำงานเหมือนที่มาตรฐานกำหนดหรือไม่? ถ้าเหมือนกัน แปลว่ามันใจในคุณภาพงานได้

แต่ถ้าพนักงานปฏิบัติงานไม่เหมือนกับที่มาตรฐานการ ปฏิบัติงานบ่งชี้ไว้ละครับจะหมายความว่าอย่างไร?

ลองนึกหาคำตอบไว้ก่อนนะครับ ฉบับหน้าเรามาดูเลยกัน