



วิชิชาปุโร วิชิไทย วิชิโลก

ดร.ปัทมาภรณ์ พันธุบรรณงค์



ต่อ จากฉบับที่แล้ว

ท่าน สมาชิกและผู้อ่านที่รักทุกท่านครับ ในฉบับที่แล้วเราพูดถึง *Suyama's Simple Thinking* ในข้อ 2 เรื่องของวินัยไปแล้ว ยังขาดเรื่องของคำว่า "รูปธรรม" หมายความว่าอย่างไร เรื่องของ S 3 และ S 4 ตลอดจนเรื่องจุดควบคุมที่ "แหลมคม" หมายความว่าอย่างไร? และผมได้ทิ้งท้ายคำถามไว้ในตอนที่แล้ว เรามาตอบคำถามกันก่อนแล้วค่อยว่าต่อส่วนที่ค้างไว้จะครับ

คำถามที่ท้าทายว่า แต่ถ้าพนักงานปฏิบัติงานไม่เหมือนกับที่มาตรฐานการปฏิบัติงานบ่งชี้ไว้ละครับจะหมายความว่าอย่างไร?

สิ่งแรกที่หัวหน้างานจะต้องตรวจสอบทันที คือ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ และ/หรือบริการที่พนักงานรับผิดชอบทำอยู่นั้น อยู่ในระดับมาตรฐานตามที่กำหนดหรือไม่?

หากไม่อยู่ ก็ต้องแนะนำตักเตือนให้พนักงานปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานที่บ่งชี้ไว้

ไหนๆ ก็ไหนๆ แล้วนะครับ ลองขยายความต่ออีกนิดว่า หัวหน้างานควรสอบถามหรือพิจารณาด้วยว่าพนักงานผู้นั้นสามารถที่จะปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงานได้เท่าที่ควรหรือไม่?

หากไม่ได้ จำเป็นต้องทำตามกระบวนการสอน → ทำให้ดู → ให้ทำให้ดู เพื่อฝึกฝนจนเกิดความชำนาญไม่ผิดพลาดอีกหรือไม่? หรืออาจทำไม่ได้เพราะตัวมาตรฐานเองปฏิบัติตามได้ยากหรือไม่?

ซึ่งในกรณีนี้ก็ควรพิจารณาปรับปรุงแก้ไขมาตรฐานการปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสม ปฏิบัติตามได้ต่อไป

แต่หากตรวจสอบแล้วพบว่าคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และ/หรือบริการเป็นไปตามมาตรฐานหรือดีกว่า ก็หมายความว่าพนักงานได้พบวิธีปฏิบัติงานใหม่แล้ว

ในกรณีนี้ก็ต้องดูว่าดัชนีวัดประสิทธิผลการผลิตด้านอื่นๆ ได้แก่ ผลผลิตภาพ ต้นทุน ความปลอดภัย การส่งมอบ ฯลฯ ดีเท่าหรือดีกว่าเดิมหรือไม่?

ถ้าดีเท่าเดิมก็เลือกได้ว่าจะปรับแก้มาตรฐานหรือไม่? แต่ถ้าดีกว่าเดิมก็แน่นอนครับว่า สมควรปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงานได้แล้ว

จำได้ไหมครับที่อาจารย์สียามาพูดไว้ว่า **มาตรฐานการปฏิบัติงานเริ่มล้าสมัยตั้งแต่วันที่ทำมาตรฐานนั้นขึ้นมาแล้วละครับ** การปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงานบ่อยๆ จึงไม่ใช่เรื่องใหญ่โตอะไร และเป็นสิ่งที่พนักงานทุกระดับชั้นในสถานประกอบการพึงระลึกไว้เสมอด้วยซ้ำไปครับ

ในทุกๆ กรณีที่กล่าวมาข้างต้น **ต้องไม่ให้มีมาตรฐานการปฏิบัติงานใดๆ ติดไว้ ประกาศไว้หรือทำเป็นเอกสารไว้ โดยที่ไม่มีมีการปฏิบัติตามเป็นอันขาดครับ** เพราะการปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงานคือภาพสะท้อนของวินัย และวินัยคือกุญแจหลักของความเจริญก้าวหน้าของสถานประกอบการครับ

เอาละครับ หวังว่าคงจะเข้าใจเรื่องของวินัย และมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนแล้วนะครับ ต่อไปเราก็ก้าวมาถึงคำว่า "รูปธรรม" หรือ "เป็นรูปธรรม" มีความหมายว่าอย่างไร?





สิ่งที่ท่านอาจารย์สุยาม่าแก่นักย้าหน้ากับลูกศิษย์ทุกคน คือ มาตรการหรือกิจกรรมที่เขียนลงไปในแผนปฏิบัติการนั้นต้องเป็น รูปธรรม ไม่ใช่เขียนแบบลอยๆ หรือก้าวม

เราจำกันง่ายๆ อย่างนี้ว่า *นโยบายนั้นเขียนกว้างๆ ลอยๆ หรือ ก้าวมๆ ได้ แต่มาตรการหรือกิจกรรมต้องชัดเจนกว่าที่เขียนเสร็จออก จากห้องประชุมที่วางแผนแล้วเดินไปปฏิบัติได้เลย*

จากประสบการณ์นับสิบๆ ปีในการเป็นวิทยากรของอาจารย์ สุยาม่าเองได้พบเห็นว่าคนเรามักไม่เข้าใจไม่เห็นภาพที่บอกว่ารูปธรรม คืออะไรกันแน่

วิธีที่ทำให้จำได้ เข้าใจได้ง่ายๆ ของอาจารย์ก็คือ

คำอธิบายมาตรการหรือกิจกรรมที่เป็นรูปธรรมหมายความว่า เมื่อเวลาผ่านไป 1 เดือน สามารถนำผลงานการปฏิบัติตามมาตรการ หรือกิจกรรมนั้นๆ มาแสดงได้

ซึ่งก็แปลว่าปฏิบัติจนเห็นผลได้จริงในระยะเวลาอันสั้นนั่นเอง ครับ

ผมคิดว่าอาจจะใช้แนวทางที่เคยแนะนำกันอยู่เสมอๆ ก็ได้ว่า ทุกครั้งที่จะทำแผนปฏิบัติการ ต้องถามคำถาม 5W 1H ให้ได้คำตอบที่ ชัดเจน

ว่าจะให้ใคร (ผู้รับผิดชอบ)? ทำอะไร? ที่ไหน? เมื่อไหร่? อย่างไร? ทำไมต้องทำ?

คำตอบชัดเมื่อใด รูปธรรมก็เกิดเมื่อนั้น คำตอบยังลอยๆ อยู่ เมื่อใด นามธรรมหรือ "ก้าวม" ก็มาแทนเมื่อนั้นครับ

เรื่องต่อไปที่จะคุยกันก็คือ S 3 หรือ Suyama's Style Check Point 3 Items และ S 4 หรือ Suyama's Style Check Point 4 Items นั่นเองครับ

S 3 คือ จุดตรวจสอบสามประการ ใช้สำหรับตรวจสอบความ สัมพันธ์ระหว่าง "เหตุ" และ "ผล" ในเวลาที่จะแก้ไขปัญหา พัฒนา ปรับปรุงงาน

จุดตรวจสอบนี้ใช้ประกอบกับแผนภูมิเหตุ และผลหรือผังก้าง-ปลาครับ

ท่านที่เป็น "ขาประจำ" ของบทความนี้ คงเคยผ่านตาเรื่องนี้ มาบ้างแล้ว อย่างที่ว่าผมพูดซ้ำซากเลยนะครับ บังเอิญใจความเกี่ยว-ข้องกัน และเป็นเรื่องพื้นฐานที่สำคัญมากๆ จึงขอนำมาย้ำโดยสังเขป อีกครั้งตรงจุดนี้

ว่าไปทำไมไม่มี ที่บ้านเมืองไทยเรามีปัญหาอยู่ทุกวันนี้ก็เพราะ มองข้ามเรื่องพื้นฐาน ไม่ยึดหลักพื้นฐานให้แน่น หรือบางที (และ หลายๆ ที) ก็ไม่สนใจพื้นฐาน โดดไปเรื่องการประยุกต์เลย

แล้วก็ผิดพลาดล้มเหลวกันมานักต่อนัก ในหลายๆ กรณีอาจ สูญเสียในระดับชาติ

เช่น *กรณีที่ประเทศคู่ค้าอย่างญี่ปุ่น จีน เกาหลี หรือแม้แต่ กัมพูชา จะประกาศห้ามสายการบินพาณิชย์ที่หน่วยราชการที่รับผิดชอบ ของเราเป็นคนอนุมัติใบอนุญาต ไม่ให้บินเข้าประเทศของเขา*

เบื้องหน้าเบื้องหลัง นอกเหนือจากการทำงานแบบเทาๆ แล้ว สาเหตุหลักเลย คือ การไม่ปฏิบัติตามพื้นฐานข้อกำหนดนี้แหละครับ

ไว้มาเล่ารายละเอียดเรื่อง S 3 และเรื่องที่เหลือในตอนหน้า นะครับ