



# วิชิชามุโร วิถีไทย วิถีโลก



ดร.ปัทมรศน์ พันธุบรรณกั

**ท่าน** สมาชิก และผู้อ่านที่รักทุกท่านครับ ในฉบับที่แล้วเราได้คุยกันในภาพกว้างถึงนิยามของ TPM วิถีทางเดิน 6 ประการ เป้าหมาย 4 ประการ เสาหลัก 8 ประการ และขั้นตอนมาตรฐาน 12 ขั้นตอนในการนำ TPM ไปปฏิบัติในองค์กรไปแล้วนะครับ ในฉบับนี้เรามาลงรายละเอียดในแต่ละเรื่องกันเลย

เราได้คุยกันแล้วว่า นิยามหรือความหมายหนึ่งของ TPM คือ การเปลี่ยนแปลงพื้นฐานหรือเปลี่ยนแปลงแบบถอนรากถอนโคนขององค์กรทั้งหมด โดยพนักงานทุกคนมุ่งเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพของเครื่องจักร อุปกรณ์ ไม่ใช่สิ่งที่ทำให้เจ็บสิ้นสำเร็จในเวลาอันสั้น แต่เป็นการเดินทางตามวิถีที่ไม่สิ้นสุดสู่การเป็นโรงงานที่มีผลประกอบการที่เป็นเลิศ

คำว่า การเปลี่ยนแปลงพื้นฐานหรือเปลี่ยนแปลงแบบถอนรากถอนโคนขององค์กรทั้งหมด นั้นเป็นเรื่องใหญ่ครับ ดังนั้น ผู้ที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงนี้เป็นจริงได้ ต้องเป็นหมายเลขหนึ่งขององค์กรครับ

ซึ่งจะเหมือนกับการนำเครื่องมือการบริหารจัดการจากญี่ปุ่นทุกอย่างมาใช้ปฏิบัติเพื่อการพัฒนาปรับปรุงองค์กรใดๆ กล่าวคือ หากหมายเลขหนึ่งขององค์กรไม่มีศรัทธา ยึดมั่น ผลักดันจริงแล้ว ไม่มีโอกาสที่จะทำสำเร็จได้เลยครับ

ในฐานะ และประสบการณ์การเป็นที่ปรึกษาขององค์กรทั้งภาครัฐ และเอกชนมากมายหลายแห่งนานนับสิบๆ ปี ผมขอยืนยัน และเรียนเตือนไว้ตรงนี้ว่า **อย่าเชื่อที่ปรึกษาใดๆ ที่ไม่ยึดหมายเลขหนึ่งขององค์กรให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างเด็ดขาดครับ**

เพราะถ้าท่านเชื่อ ท่านจะได้เพียงการเปลี่ยนแปลงชั่วคราว ไม่ช้าไม่นานก็จะกลับสู่สภาพเดิมอีกครั้ง

ดังนั้น การทำ TPM ให้สำเร็จ หมายเลขหนึ่งขององค์กรต้องเรียนรู้ เข้าใจ เชื่อมั่น ศรัทธา และยึดมั่น แล้วกระจายถ่ายทอดลงสู่พนักงานทุกฝ่ายทุกระดับชั้น

ต้องเอาจริงเอาจังกับการส่งเสริม และการติดตามความก้าวหน้าของการทำ TPM อย่าง "กัดไม่ปล่อย" จึงจะเกิดองค์กรที่มุ่งสู่เป้าหมาย TPM ได้อย่างแท้จริง ไม่ใช่การ "ตามไปดูแล" หรือทำเพื่อหวังรางวัล PM Prize ที่ได้แล้วก็แล้วกันเท่านั้น!!!





และเมื่อหมายเลขหนึ่งขององค์กรเอาจริงแล้ว จะใช้ที่ปรึกษาจากภายนอกหรือไม่ก็แล้วแต่ความจำเป็นของแต่ละองค์กรครับ

ถึงตรงนี้ลองคุยกันสักนิดนะครับ ในฐานะที่ผมทำงานที่ปรึกษามานานปี ผมมักจะพูดในการสัมมนาเสมอๆ ว่า **ไม่จำเป็นจริงๆ อย่าใช้ที่ปรึกษาภายนอก ทำเองประหยัดกว่า ได้ผลมากกว่าเยอะ**

ที่สำคัญก็คือ หากท่านจะทำเองนั้น ท่านจะต้องมีทีมบุคลากรที่พร้อมจะทำหน้าที่คณะกรรมการส่งเสริม ซึ่งคนสำคัญที่สุด คือ ผู้นำที่เลขานุการของคณะกรรมการส่งเสริม

**ถ้าจะเรียกให้เต็มยศก็น่าจะเรียกว่า “เลขาธิการ” มากกว่าครับ** ตัวเลขาธิการนี้แหละครับจะทำหน้าที่เสมือนเป็นที่ปรึกษาภายในองค์กรที่จะคอยแนะนำ ให้ความรู้ และผลักดันการดำเนินการต่างๆ ให้ก้าวหน้าไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

ดังนั้น **เลขาธิการจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความชำนาญในเรื่องที่จะส่งเสริมเป็นอย่างดี โดยต้องผ่านการฝึกอบรมทางวิชาการอย่างเข้มข้น หากมีประสบการณ์ภาคปฏิบัติในเรื่องดังกล่าวด้วยจะดีมากครับ**

ทางเลือกหนึ่งที่ทำได้ คือ การใช้ที่ปรึกษาจากภายนอกในระยะแรกมาช่วยเป็น “พี่เลี้ยง” ให้กับคณะกรรมการส่งเสริม และช่วยนำทางให้กับเลขาธิการ จนเมื่อมีความรู้ความเข้าใจเพียงพอ ก็สามารถลดการพึ่งพาอาศัยที่ปรึกษาจากภายนอกได้ในที่สุด

สิ่งหนึ่งที่ผมมักเตือนท่านผู้บริหารบริษัททั้งหลายก็คือ **ที่ปรึกษานั้น แบ่งประเภทใหญ่ๆ ได้สองประเภท คือ ประเภทที่ทำตัวเป็น “ไม้ค้ำ” และประเภทที่ทำตัวเป็น “เผือก” ให้กับองค์กรของลูกค้ำ**

**ขอให้เลือกใช้ที่ปรึกษาที่ทำตัวเป็นเผือก** เมื่อแกะออกแล้ว หรือเมื่อเลิกใช้แล้ว องค์กรสามารถเดินหน้าไปตัวเอง แต่หากเลือกใช้ที่ปรึกษาที่ทำตัวเป็นไม้ค้ำแล้ว ก็จะต้องค้ำกันอยู่นานแสนนาน ไม่สามารถเดินด้วยตนเองได้

ในทางกลับกัน **ที่ปรึกษาที่ “ไม่รับผิดชอบ” มักชอบทำตัวเป็นไม้ค้ำ** สังเกตง่ายๆ คือ

- ไม่ค่อยเข้มงวดนักว่าหมายเลขหนึ่งขององค์กรต้องมาร่วมทำงานตั้งแต่ต้น
- ไม่สนใจมาสำรวจสถานภาพองค์กรก่อนรับงาน

- **ไม่เน้นว่าต้องมีผู้ประสานงานที่ทำหน้าที่เลขาธิการที่สามารถรับงานต่อจากที่ปรึกษาได้ในอนาคต**

- **ใช้เอกสาร แบบเรียน สื่อการสอนสำเร็จรูปที่ทำไว้ก่อนล่วงหน้า ใช้กับทุกองค์กรที่ไปทำงานที่ปรึกษา**

เมื่อใดก็ตามที่พบที่ปรึกษาที่มีลักษณะสาม-สี่ประการดังกล่าวข้างต้น **พึงหลีกเลี่ยงการว่าจ้างเข้ามาใช้งานนะครับ** เพราะท่าน และองค์กรของท่านจะไม่ค่อยได้ประโยชน์ใดๆ จากที่ปรึกษาประเภทนี้ครับ

ในคำนิยามของ TPM ยังพูดถึง “พนักงานทุกคน...” นั้นหมายความว่าพนักงานในทุกระดับชั้น ทุกสายงาน ทั้งที่อยู่ในสายการผลิต (หากเป็นโรงงานผลิต) หรือสายงานบริการ (หากเป็นธุรกิจที่มีทั้งผลิตและบริการ หรือเน้นบริการอย่างเดียว) ตลอดคนพนักงานในสายการสนับสนุนทั้งหมด ที่จะต้องร่วมแรงร่วมใจกันทำ TPM

ต่อจากนั้นได้กล่าวถึงการ... **“มุ่งเน้นการพัฒนาประสิทธิผลของเครื่องจักรอุปกรณ์...”** ความหมายตรงนี้ คือ การพัฒนาให้เครื่องจักรอุปกรณ์ทำงานได้บรรลุผลสำเร็จตามที่ได้ออกแบบการทำงานของเครื่องจักรอุปกรณ์นั้นๆ ไว้

กล่าวคือ มีอัตราการเดินเครื่องใช้งานสูงที่สุด เดินเครื่องได้ด้วยความเร็วตามที่ออกแบบไว้ และผลิตได้แต่งงานที่ดีในอัตราที่สูงที่สุด ซึ่งตามเป้าหมายที่มุ่งหวังของ TPM คือ ของเสียหรืองานผิดพลาดเป็น 0 นั้นแหละครับ

หากทำได้อย่างนี้ ประสิทธิภาพโดยรวมของเครื่องจักรอุปกรณ์ที่เรียกภาษาอังกฤษว่า Overall Equipment Efficiency-OEE จะมีค่าเท่ากับหรือเข้าใกล้ 100% มากที่สุด

ในชีวิตจริงนั้นจะให้ได้ 100% นั้นยากมหาภาพครับ

ดังนั้น องค์กรที่ทำ TPM ได้ระดับโลกจึงตั้งเป้าว่า OEE = 80% ขึ้นไป ก็ถือว่าบรรลุระดับที่ต้องการแล้วละครับ

เพราะ OEE เป็นผลคูณของค่าสัดส่วนสามตัวครับ

**จะเป็นสามตัวไหนนั้น เรามาวัดรายละเอียดกันฉบับหน้าจะครับ**

อ่าน ต่อฉบับหน้า

