

# การวิจัยเรื่อง "แนวทางโคเซ็น" และ "ระดับการนำโคเซ็น"

ต่อ อาคณันท์แล้ว

## เกณฑ์การเปลี่ยนเล็ก ตามขอบเขตอำนาจของผู้นับกับบัญชา ระดับที่หัวหน้างานโดยตรงสามารถตัดสินใจได้ทันที

โคเซ็น คือ

\* ไม่ใช้เงิน \* ไม่ใช้เวลา \* ใช้ปัญญา

แต่ไม่ได้หมายความว่า **ทุกโคเซ็น** สามารถดำเนินการได้โดยไม่ใช้เงิน ค่าใช้จ่ายเป็นศูนย์ กล่าวให้ถูกต้อง คือ "พยายามไม่ใช้เงินเท่าที่ทำได้" ทำให้เกิดคำถามว่า "สามารถมีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้นได้ในระดับใด" เนื่องจากจำนวนเงิน แตกต่างกันไปตาม **ประเภทธุรกิจ ประเภทงาน ขนาด และฐานะทางเศรษฐกิจ** ของแต่ละบริษัท จึงไม่มีกฎตายตัว

**ขอบเขตของโคเซ็น** ขึ้นอยู่กับ **ความสามารถ และขอบเขตอำนาจที่สามารถทำได้ของแต่ละคน** หมายความว่า ขอบเขตอำนาจในการตัดสินใจของแต่ละคน คือ **ขอบเขตของค่าใช้จ่ายที่สามารถใช้ทำโคเซ็นได้**

ความสัมพันธ์ระหว่างขอบเขตอำนาจของผู้นับกับบัญชา กับค่าใช้จ่ายในการทำโคเซ็น

ระดับพนักงานทั่วไปที่ทำงานในบริษัทของญี่ปุ่น ไม่มีอำนาจในการของบประมาณ ส่วนใหญ่ต้องปรึกษาหัวหน้างาน และได้รับอนุญาตก่อนจึงจะ **ใช้ค่าใช้จ่าย ได้**

เมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างขอบเขตอำนาจของผู้นับกับบัญชา กับค่าใช้จ่ายในการทำโคเซ็น จึงแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ ดังนี้

- ① หัวหน้างานโดยตรงสามารถตัดสินใจได้ = เปลี่ยนเล็ก
- ② การตัดสินใจเป็นของหัวหน้างานที่อยู่สูงกว่า 2 ลำดับ = เปลี่ยนปานกลาง
- ③ การตัดสินใจเป็นของหัวหน้างานที่อยู่สูงกว่า 3 ลำดับ = เปลี่ยนมาก

ตัวอย่างเช่น บริษัทที่มี **โครงสร้างลำดับผู้บริหาร** เป็น **หัวหน้างาน → หัวหน้าแผนก → หัวหน้าฝ่าย** ในกรณีที่มีความ

จำเป็นต้องมี **ค่าใช้จ่ายในการทำโคเซ็นระดับหนึ่ง** พนักงานทั่วไปจะต้องปรึกษากับ **หัวหน้างานโดยตรง** ที่อยู่ในสายงานเดียวกัน หากเป็นเรื่องที่อยู่ในขอบเขตอำนาจที่หัวหน้างานสามารถตัดสินใจได้ **เรื่องโคเซ็นของพนักงานนั้น = การเปลี่ยนเล็ก** ในกรณีที่เรื่องนั้นไม่ได้ อยู่ใน **ขอบเขตอำนาจ** ที่หัวหน้างานโดยตรงสามารถตัดสินใจได้ ต้องนำไปปรึกษากับหัวหน้าแผนก ก็จะเป็นการ **เปลี่ยนปานกลาง** เช่นเดียวกัน หากเป็นกรณีที่เรื่องนั้นไม่ได้ อยู่ใน **ขอบเขตอำนาจ** ที่หัวหน้าแผนกสามารถตัดสินใจได้ ต้องนำไปปรึกษากับหัวหน้าฝ่ายซึ่งเป็นระดับที่สูงขึ้น ก็จะเป็นการ **เปลี่ยนมาก**

### เกณฑ์ง่าย ๆ ของขอบเขตโคเซ็น = การเปลี่ยนเล็ก

- ① ความถี่ ② ขอบเขตอำนาจของผู้บังคับบัญชา ③ จำนวนเงินสนับสนุน

### ② ขอบเขตอำนาจที่หัวหน้าโดยตรง

## สามารถตัดสินใจได้ทันที

โคเซ็น คือ การใช้ปัญญาโดยพยายามไม่ใช้เงิน แต่ในความเป็นจริง มีค่าใช้จ่ายระดับใดที่สามารถใช้ได้ ? กล่าวโดยละเอียด คือ **ขอบเขตอำนาจในการตัดสินใจของแต่ละคน เป็นขอบเขตของค่าใช้จ่ายที่สามารถใช้ทำการเปลี่ยนเล็กได้** แต่ทว่า ในบริษัทของญี่ปุ่น อำนาจในการขอขงบประมาณ ไม่ใช้ของพนักงานทุกคน เมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่าง **ขอบเขตอำนาจของหัวหน้า** กับ **ค่าใช้จ่าย** จึงแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ ดังนี้

- ① หัวหน้างานโดยตรงสามารถตัดสินใจได้ = เปลี่ยนเล็ก
- ② การตัดสินใจเป็นของหัวหน้างานที่อยู่สูงกว่า 2 ลำดับ - เปลี่ยนปานกลาง
- ③ การตัดสินใจเป็นของหัวหน้างานที่อยู่สูงกว่า 3 ลำดับ - เปลี่ยนมาก

ในกรณีที่มีความจำเป็นต้องมี **ค่าใช้จ่ายในการทำโคเซ็นระดับหนึ่ง** พนักงานทั่วไปจะต้องปรึกษากับ **หัวหน้างานโดยตรง** ที่อยู่ในสายงานเดียวกัน หากเป็นเรื่องที่อยู่ใน **ขอบเขตอำนาจที่หัวหน้างานสามารถตัดสินใจได้ = ขอบเขตอำนาจการตัดสินใจ เรื่องโคเซ็นของพนักงานนั้น = การเปลี่ยนเล็ก**

แต่ถ้าเรื่องนั้นไม่ได้ อยู่ใน **ขอบเขตอำนาจ** ที่หัวหน้างานโดยตรงสามารถตัดสินใจได้ ต้องนำไปปรึกษากับ **หัวหน้าแผนก** ก็จะเป็นการ **เปลี่ยนปานกลาง** และหากเรื่องนั้นไม่ได้ อยู่ใน **ขอบเขตอำนาจ** ที่หัวหน้าแผนกสามารถตัดสินใจได้ ต้องนำไปปรึกษากับ **หัวหน้าฝ่าย** ซึ่งเป็นระดับที่สูงขึ้น ก็จะเป็นการ **เปลี่ยนมาก**

# เกณฑ์ง่าย ๆ ของการเปลี่ยนเล็ก ตามจำนวนเงินสนับสนุน ระดับที่ง่ายให้ได้และรับได้อย่างสบายใจ

จำนวน **เงินสนับสนุนไคเซ็น** ที่เหมาะสมเป็นเท่าไร ?

จำนวนเงินสนับสนุนสำหรับการส่งเสริมไคเซ็นที่ทำได้ **อย่างสบายใจ และทำง่าย** คือ จำนวนเงินที่ทั้งสองฝ่ายสามารถ **จ่ายให้** และ **รับ** ได้อย่างสบายใจ **เกณฑ์ง่าย ๆ** ที่ใช้ คือ ราคากาแฟทั่วไปในร้านกาแฟปัจจุบัน แม้ระยะหลังมีร้านกาแฟหลากหลายระดับ จึงไม่สามารถกำหนดราคาตายตัวได้ ราคาโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 200 – 600 เยน ถึงแม้บางร้านจะมีราคาแพง แต่หากเป็นร้านเครื่องดื่มทั่วไปแล้ว ราคาแพงสุดก็ **ไม่เกิน 1,000 เยน**

เวลาที่ไปร้านกาแฟกับคนรู้จักหรือเพื่อน จะจ่ายค่าเครื่องดื่มเอง หรืออีกฝ่ายจ่ายให้ ไม่ว่าจะแบบใด ก็เป็นจำนวนเงินที่ **รู้สึกเป็นภาระ**

จากเหตุการณ์ดังกล่าว **เงินสนับสนุนไคเซ็นในกิจกรรมไคเซ็น** จึงกำหนดให้เป็น

- ① จำนวนเงินที่สามารถจ่ายให้ได้อย่างสบายใจ
- ② จำนวนเงินที่สามารถรับได้อย่างสบายใจ

เงินสนับสนุนโดย **ใช้ค่าครองชีพในปัจจุบัน** เป็นเกณฑ์ จึงเป็นจำนวนประมาณ 200 - 1,000 เยน นั่นคือ **เกณฑ์ง่าย ๆ ของขอบเขตการไคเซ็น = การเปลี่ยนเล็ก**

**การเปลี่ยนปานกลาง** ซึ่งเป็นข้อยกเว้น ต้องทำการพิจารณาขั้นต่อไปโดยเงินสนับสนุนอาจเป็นจำนวน **หลายพันเยน** หรือ **หลายหมื่นเยน** ก็ได้

**การเปลี่ยนเล็ก = การตัดแปลงเล็กน้อย** เป็นเรื่องที่พิจารณาเพียงขั้นต้น = **พิจารณาตัดสินได้ทันที** เงินสนับสนุน จึงมีจำนวนเท่ากับราคากาแฟหนึ่งแก้ว เป็นต้น

**เงินสนับสนุนจำนวนมาก**ให้ผลลัพธ์ในทางลบกับกิจกรรมไคเซ็น

บางคนอาจเห็นว่า “ควรเพิ่มจำนวนเงินสนับสนุนเพื่อให้มีการทำไคเซ็นมากขึ้น” แต่ทว่า หากทำเช่นนั้นแล้ว กลับให้ผลลัพธ์ในทางลบกับกิจกรรมไคเซ็นที่ทำด้วยความสบายใจ ทำได้ง่าย ตัวอย่างเช่น หาก **การพิจารณาขั้นต้น** กำหนดให้เงินสนับสนุนเท่ากับ 5,000 เยน จะเกิดผลเป็นอย่างไรแน่นอนว่า ในช่วงแรกจะมี **ไคเซ็นจำนวนมาก**

นำเสนอเข้ามาเพราะต้องการได้เงินจำนวนสูงนั้น แต่เรื่องที่ **ผิดธรรมชาติ** เช่นนี้ไม่สามารถต่อเนื่องได้ เป็น **ความรู้สึกเดียวกับค่าครองชีพทั่วไป** ต่างฝ่ายจะเกิดความรู้สึกว่า **ระดับของไคเซ็นสูง** ขึ้น ไม่สามารถทำไคเซ็นได้ **อย่างสบายใจ และง่าย ๆ** ได้อีก

## เกณฑ์ง่าย ๆ ของขอบเขตไคเซ็น = การเปลี่ยนเล็ก

- ① ความถี่ ② ขอบเขตอำนาจของผู้บังคับบัญชา ③ จำนวนเงินสนับสนุน

### ③ สบายใจทั้งสองฝ่าย

จำนวนเงินที่จ่ายให้ → จำนวนเงินที่รับได้

จำนวนเงินสนับสนุนที่เหมาะสมเป็นเท่าไร ?

**จำนวนเงินสนับสนุนสำหรับการส่งเสริมไคเซ็นที่ทำใน งานประจำอัน อย่างสบายใจ ทำได้ง่าย** คือ จำนวนเงินที่สามารถ **จ่ายให้** → **รับ** ได้อย่างสบายใจ **เกณฑ์ง่าย ๆ** ที่ใช้ คือ ราคากาแฟทั่วไปในร้านกาแฟปัจจุบัน มีร้านกาแฟหลากหลายประเภท ราคาโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 200 - 600 เยน แพงสุดก็ไม่เกิน 1,000 เยน

เวลาที่ไปร้านกาแฟกับคนรู้จักหรือเพื่อน จะจ่ายค่าเครื่องดื่มเอง หรืออีกฝ่ายจ่ายให้ ไม่ว่าจะแบบใด ก็เป็นจำนวนเงินที่ **รู้สึกเป็นภาระ**

จากเหตุการณ์ดังกล่าว **เงินสนับสนุนไคเซ็น** ในกิจกรรมไคเซ็น จึงกำหนดให้

- ① จำนวนเงินที่สามารถจ่ายให้ได้อย่างสบายใจ
- ② จำนวนเงินที่สามารถรับได้อย่างสบายใจ

เงินสนับสนุนโดย **ใช้ค่าครองชีพในปัจจุบัน** เป็นเกณฑ์ จึงเป็นจำนวนประมาณ 200 - 1,000 เยน นั่นคือ **เกณฑ์ง่าย ๆ ของขอบเขตการไคเซ็น = การเปลี่ยนเล็ก**

มีการแสดงความคิดเห็นว่า “**ควรเพิ่มจำนวนเงินสนับสนุนเพื่อให้มีการทำไคเซ็นมากขึ้น**” ตัวอย่างเช่น ถ้าให้เงินสนับสนุนเป็นจำนวน 5,000 เยน ถ้าเป็นความรู้สึกต่อค่าครองชีพปกติ ต่างฝ่ายจะเกิดความรู้สึกว่าระดับของไคเซ็นสูง ขึ้น ไม่สามารถทำไคเซ็นได้อย่างสบายใจและง่าย ๆ ได้อีก สุดท้ายแล้วกิจกรรมไคเซ็นก็จะไม่มีใครส่ง