

วิชาบุโร

วิชาไทย วิชาโลก



ดร.ปริทรรศน์ พันธุบรรยงก์

ท่าน สมาชิก และผู้อ่านที่รักทุกท่านครับ เรากำลังศึกษาหนังสือภาษาญี่ปุ่นเกี่ยวกับโตโยต้า ในชื่อภาษาอังกฤษว่า “COST” THE TOYOTA WAY ภาษาญี่ปุ่นใช้ชื่อว่า トヨタの原価 เขียนโดยคุณ Toshio Horikiri ผมค่อย ๆ “ถอดความ” และเรียบเรียงมาเล่าสู่กันฟังไปนะครับ คุณ Horikiri เขียนหนังสือเล่มนี้ในรูปแบบของการพูดคุยกับผู้อ่าน ดังนั้น คำว่า “ผม” ในเนื้อหาข้างล่างนี้จะหมายถึงคุณ Horikiri ผู้เขียนนะครับ

คราวที่แล้วเราคุยกันถึงเรื่องการประยุกต์ “ความสมบูรณ์แบบของกระบวนการของตนเอง” ในส่วนงานสนับสนุน และงานบริหารจัดการ โดยยกตัวอย่างงานออกแบบรถรุ่นใหม่ คราวนี้เราลองมาคุยเกี่ยวกับตำแหน่ง และหน้าที่ผู้กำกับดูแลทีมงานที่เป็นหน้าที่ที่สำคัญอย่างยิ่งกันนะครับ

โตโยต้าใช้วิธีคัดเลือกวิศวกรใหญ่ (Chief Engineer) และให้ทำหน้าที่ใด ?

คัดเลือกจากผลลัพธ์การปฏิบัติงาน และสมรรถนะเพื่อทำหน้าที่ “ประธานบริษัทของผลิตภัณฑ์”

ที่บริษัทโตโยต้าจะมีการจัดทำ “แผนผลิตภัณฑ์ใหม่” หรือ “แผนรถยนต์รุ่นใหม่” ซึ่งจะกำหนดโดยฝ่ายบริหารสำหรับรถยนต์รุ่นใหม่ที่น่าสนใจโดยฝ่ายงานขาย และจะมีการเลือก **ผู้รับผิดชอบสูงสุด** สำหรับภาระงานโดยรวมในตำแหน่งที่เรียกว่า **“วิศวกรใหญ่”**

การพัฒนาแต่ละรุ่นจะต้องทุ่มเทเวลา 2-3 ปี และงบประมาณกว่าแสนล้านเยน (หรือกว่าสามพันล้านบาท) ดังนั้น บริษัทจะต้องเลือกสรรคนที่มี

ความสามารถ และมีมอบอำนาจเต็มที่ให้ดำเนินการสู่ความสำเร็จให้ได้

“วิศวกรใหญ่” มิได้มีตำแหน่งในผังองค์กรแนวดิ่ง มีสายการบังคับบัญชาเป็นชั้น ๆ ลงมาตามปกติที่ประกอบด้วย ประธานบริษัท → กรรมการผู้จัดการ → ผู้จัดการฝ่าย...แต่จะเป็นผู้บริหารสูงสุดตามรูปแบบผังองค์กรแนวนอนสำหรับแต่ละสินค้า หรือแต่ละโครงการ หรือมีบทบาทเท่ากับเป็น “ประธานบริษัทของผลิตภัณฑ์” นั่นเอง โดยจะมีอำนาจเต็มสำหรับ “ผลิตภัณฑ์” รุ่นหนึ่ง ๆ

ดังนั้น นอกจากจะต้องเป็นผู้กำกับดูแลเกี่ยวกับ **สมรรถนะคุณภาพ ต้นทุน** ของรถรุ่นใหม่แต่ละรุ่นแล้ว ยังต้องติดตามดูแลความก้าวหน้าของโครงการ การพัฒนาปรับปรุงรูปแบบของรถ ฯลฯ อีกด้วย

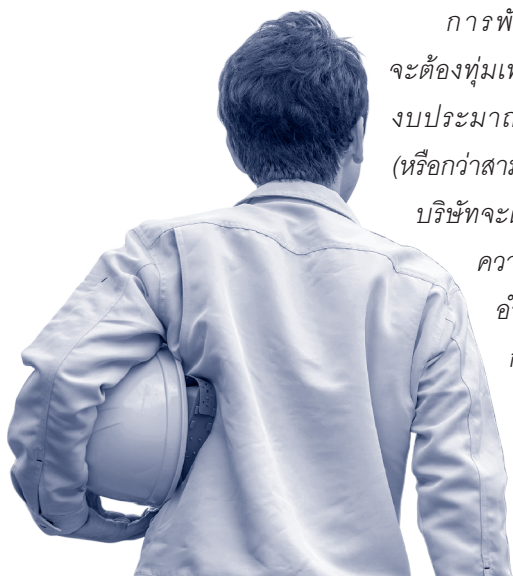
ด้วยเหตุผลนี้เอง นอกจากจะสามารถสั่งการบุคลากรที่อยู่ใต้บังคับบัญชาโดยตรงแล้ว หากมีความจำเป็นเพื่อให้โครงการสำเร็จ ยังสามารถสั่งการผู้จัดการฝ่าย หรือหัวหน้าส่วนงานต่าง ๆ ตลอดจน **โยกย้ายบุคลากรต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อทำให้งานสำเร็จได้อีกด้วย**

นอกจากนี้ ที่ประชุม “คณะกรรมการแผนต้นทุน” ซึ่ง **วิศวกรใหญ่** เป็นประธานนั้น เป็น **คณะบุคคลที่มีความสำคัญขั้นสูงสุด** โดยมีบุคลากรในตำแหน่งถัดลงมาจากรองประธานบริษัท หรือเทียบเท่ากับกรรมการผู้จัดการที่เป็นสมาชิกในคณะกรรมการชุดนี้ ทำให้สามารถตัดสินใจวาระที่สำคัญ ๆ ต่าง ๆ เกี่ยวกับโครงการได้โดยทันที

หลายบริษัทมีรูปแบบองค์กรในแนวนอนเช่นเดียวกัน แต่ที่โตโยต้านั้นจะกล่าวได้ว่า “วิศวกรใหญ่” ที่ทำหน้าที่ผู้อำนวยความสะดวกนั้น **เสมือนจะมีอำนาจมากกว่าผู้บังคับบัญชาในระดับเท่ากัน** ในผังองค์กรตามแนวดิ่ง ดังนั้น ถือได้ว่าโตโยต้าใช้การบริหารองค์กรในรูปแบบของ **แมทริกซ์** หรือ **Matrix Organization** นั่นเอง

ผู้ทำหน้าที่วิศวกรใหญ่ต้องมีภาวะผู้นำ

การเลือกสรรผู้มาทำหน้าที่วิศวกรใหญ่ในทางปฏิบัติแล้ว ทำอย่างไรละครับ?



โดยหลักแล้วจะเลือกจากวิศวกรผู้เชี่ยวชาญในการออกแบบตัวถัง แอสซี ฯลฯ ผู้มีความสามารถเป็นเลิศเชิงเทคนิค แต่ทว่า **ความเป็นเลิศทางเทคนิคอย่างเดียวยังไม่เพียงพอที่จะรับหน้าที่วิศวกรใหญ่ได้**

ประการแรกซึ่งสำคัญที่สุด คือ **ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเยี่ยม** ซึ่งเป็นเงื่อนไขที่สำคัญอย่างยิ่งยวด

นอกจากนี้ยังต้อง**สามารถรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง**กันของส่วนงานต่าง ๆ แล้ว**สะสางสังเคราะห์เป็นข้อสรุปให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกันได้** ในประเด็นนี้หมายความว่า**จะต้องมีภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ** ซึ่งหากวิศวกรใหญ่สร้างผลงานได้ประสบความสำเร็จแล้ว บางคนได้มีโอกาสก้าวหน้าไปถึงระดับกรรมการผู้จัดการหรือรองประธานบริษัทเลยทีเดียว

โดยปกติผู้บริหารจะสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติดังกล่าวข้างต้นประมาณ 10 คน แล้วให้ทำหน้าที่สตาฟหรือทีมงานของวิศวกรใหญ่ชั่วคราวระยะเวลาหนึ่ง จากนั้นก็จะคัดเลือกขึ้นมาเป็นวิศวกรใหญ่ 1 คน ซึ่งจะให้ความเห็นจากกรรมการผู้จัดการ และรองประธานบริษัทซึ่งได้เฝ้าสังเกตการทำงานของกลุ่มคนเหล่านี้ตลอดมาอยู่แล้ว

วิศวกรใหญ่จะเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าได้อย่างไร ? รวบรวมข้อมูลจากภายในแล้วฟังเสียงจากตลาดภายนอก

วิศวกรใหญ่จะเป็นผู้ที่รายงานตรงต่อผู้บริหารระดับสูงสุด โดยทำหน้าที่เป็น **“ผู้รับผิดชอบสูงสุดของการพัฒนารถรุ่นใหม่”** ซึ่งบางทีก็เรียกว่าอยู่ในตำแหน่ง **“หัวหน้าผู้ตรวจการ” (Chief Examiner)** ซึ่งเป็นตำแหน่งที่ท่าน Eiji Toyoda อดีตประธานบริษัทและประธานกรรมการของโตโยต้าได้ตั้งขึ้นในปี ค.ศ. 1952

ดังได้กล่าวไว้แล้วว่า วิศวกรใหญ่หรือหัวหน้าผู้ตรวจการนี้จะมีหน้าที่ในการกำกับดูแลโครงการออกรถรุ่นใหม่แต่ละรุ่นให้ประสบความสำเร็จ ด้วยการสร้าง**ดุลยภาพระหว่าง สมรรถนะ คุณภาพ และต้นทุน** ของรถในโครงการ

เพื่อจะทำโครงการดังกล่าวนี้ จะใช้รูปแบบการบริหาร **“วิธีห้องใหญ่”** (ซึ่งจะได้อธิบายรายละเอียดในบทต่อไป) เป็นวิธีการรวบรวมสังเคราะห์ความคิดเห็น และองค์ความรู้จากแหล่งต่าง ๆ แล้วทำบทบาทหน้าที่ที่สำคัญในการกำกับดูแลโครงการตั้งแต่นำถึงปลายน้ำจนรถรุ่นนั้น ๆ พร้อมออกสู่ตลาด

วิศวกรใหญ่จะมีจุดตั้งต้นในการพัฒนารถรุ่นใหม่มาจากตรงไหนกันล่ะครับ ?

ในเบื้องต้นนั้น ส่วนงานขายภายในบริษัทจะทำหน้าที่ในการสังเคราะห์ความคิดเห็นหรือข้อเรียกร้องต้องการจากลูกค้า แล้ว

นำความคิดเห็นหรือข้อเรียกร้องนั้นมาเป็นฐาน เช่น **“อยากให้ผลิตรถยนต์โคโรลลารุ่นใหม่”** เพื่อสร้าง และนำเสนอ **“แผนสินค้า”** หรือ **“แผนผลิตภัณฑ์”** ดังที่ได้กล่าวไว้แล้ว

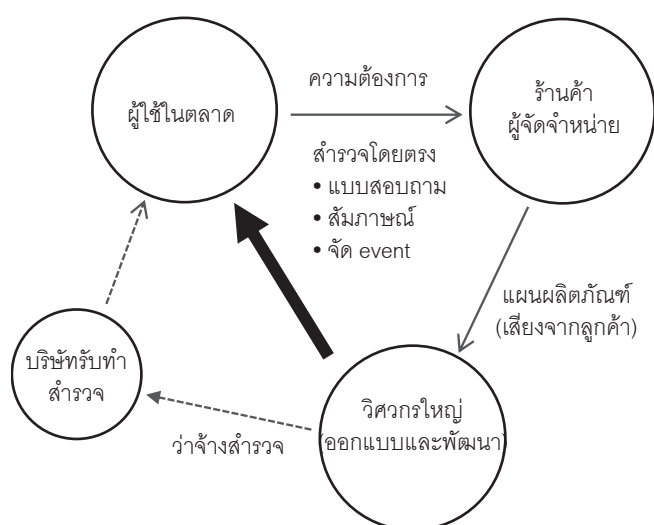
ในขั้นตอนของการทำแผนสินค้าหรือแผนผลิตภัณฑ์นั้น หากส่วนงานขายสามารถได้ความคิดเห็นหรือข้อเรียกร้องต้องการของลูกค้าที่ถูกต้องได้ก็จะเป็นสิ่งที่ดีมาก แต่ทว่า **คงมีแต่พระเจ้าเท่านั้นที่จะรู้ความต้องการที่แท้จริงของมนุษย์ได้ครับ**

ดังได้กล่าวแล้วว่า ที่บริษัทโตโยต่านั้นจะใช้งบลงทุนกว่า 1 แสนล้านเยน และใช้เวลาตั้งแต่ 2-3 ปีขึ้นไปนับตั้งแต่ได้ตัว **“แผนผลิตภัณฑ์”** กว่าที่จะพัฒนารถรุ่นใหม่สำเร็จ

ด้วยเหตุนี้จึงต้องการจะรวบรวมเสียงจากลูกค้าจากทิศทางต่าง ๆ มาให้ครบถ้วนที่สุด โดยใช้การสำรวจที่มีความแม่นยำสูง ดังนั้น หลังจากที่ได้ข้อมูลลูกค้าจากทางส่วนงานขายแล้ว ก็จะทำให้บริษัทภายนอกมาทำการสำรวจเพิ่มเติมอีกด้วย **ค่าใช้จ่ายจากการว่าจ้างสำรวจนี้อย่างต่ำ ๆ ก็หลายพันล้านเยน หรืออาจสูงถึงหลายหมื่นล้านเยน ซึ่งไม่ใช่เงินก้อนเล็ก ๆ เลย**

วิศวกรใหญ่ทำการสำรวจ และเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

การรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนสุดท้ายนั้น วิศวกรใหญ่จำเป็นต้องลงมือรับฟัง และตรวจสอบข้อเรียกร้องต้องการของผู้ใช้ด้วยตนเอง (ดูรูปประกอบที่ 15) เนื่องจากวิศวกรใหญ่นั้นมีองค์ความรู้เกี่ยวกับรถ (รวมทั้งต้นทุนของรถ) เป็นอย่างดีอยู่แล้ว จึงสามารถที่จะมีประเด็นพูดคุยซักถามลูกค้าได้มากมายหลายเรื่อง



รูปที่ 15 วิศวกรใหญ่สำรวจความต้องการของว่าจ้าง
สำรวจตลาดด้วยตนเอง