

# วิธชามุไร

ดร.ปริญญ์ พันธุสยศัง

## วิถีไทย วิถีโลก



ท่านสมาชิกและผู้อ่านที่รักทุกท่านครับ ฉบับที่แล้วผมเริ่มต้น “ถอดความ” และเรียบเรียงหนังสือเล่มใหม่ที่อยู่ในแนวเดียวกับเล่มที่แล้วในชื่อภาษาญี่ปุ่นว่า モノの流れをつくる人 หรือ “ผู้สรรค์สร้างการไหลต่อเนื่องของวัสดุ” โดย คุณ Takehiko Harada ที่มีประสบการณ์ทำงานที่โตโยต้ากว่า 30 ปี จนก้าวขึ้นเป็นกรรมการบริษัทก่อนจะเกษียณอายุ ในคำไปรยรองของหนังสือเล่มนี้คือ “บทบาทของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการที่คุณ Taiichi Ohno ต้องการบอกให้ทราบ”

หนังสือเล่มนี้ก็เช่นเดียวกับเล่มที่ผ่านมา คือ ผู้เขียนเรียบเรียงในลักษณะพูดคุยกับผู้อ่าน เพราะฉะนั้นคำว่า “ผม” ในเนื้อหาต่อไปนี้หมายถึงคุณ Harada ผู้เขียนนะครับ ฉบับที่แล้วเราเริ่มต้นด้วยคำสอนที่ 1 ที่กล่าวถึงความจำเป็นของการแนะนำพนักงานเกี่ยวกับการทำงานอย่างละเอียดหน้างาน คราวนี้เรามาเริ่มคุยกันต่อด้วยบทตามนะครับ

### ซุบซิบเสริมประเด็นยามว่าง

ที่ผมตั้งหัวข้อว่า “ซุบซิบเสริมประเด็นยามว่าง” นั้นจะเป็น



เรื่องราวเกี่ยวกับประสบการณ์หรือแง่คิดต่าง ๆ ที่ผมได้จากคำสอนคำแนะนำของคุณ Taiichi Ohno ครับ

ผมได้เข้าทำงานในโรงงานเครื่องจักรกล ณ โรงงานผลิตรถยนต์ของโตโยต้าเมื่อปี ค.ศ.1968 (ปีโชวะที่ 43) ทันทึที่เสร็จสิ้นการรับฟังหัวหน้าส่วนงานปฐมนิเทศเกี่ยวกับการเตรียมตัวเตรียมใจของพนักงานใหม่ หัวหน้าก็แจ้งผมว่า

“ที่ทำงานของคุณอยู่ที่โรงงานคามิโงะ เพราะฉะนั้นให้รีบไปที่นั่นทันทีเลยนะ”

สรุปว่าผมอยู่ที่โรงงานของสำนักงานใหญ่เพียงชั่วโมงเดียว หลังจากนั้นก็ทำงานประจำอยู่ที่โรงงานคามิโงะครับ

พอผมไปถึงโรงงานคามิโงะก็พบว่ากลุ่มพนักงานสายเทคนิคส่วนงานเครื่องจักรกลของสำนักงานใหญ่แทบจะมาปฏิบัติงานประจำอยู่ที่นี้ เนื่องมาจากการขึ้นระบบสายการผลิตใหม่ โดยเป็นโรงงานเครื่องยนต์ของรถ Mark II รุ่นแรก ซึ่งนับตั้งแต่**การไหลของงานในสายการผลิตอัตโนมัติ** **ข้อกำหนดของเครื่องจักรอุปกรณ์** **การแจ้งข่าวสารการเกิดสิ่งผิดปกติ** ฯลฯ กำลังอยู่ในขั้นตอนสุดท้ายของทำงานตามวิถี “การลองผิด ลองถูก” ของ Mr.Ohno ที่เป็นผู้จัดการโรงงานในขณะนั้น

เสียงหัวหน้าสั่งงานมาว่า

“พวกพนักงานใหม่นะ ขึ้นไปอยู่บนแท่นสังเกตการณ์ที่มองเห็นไฟอันดังหน่อย”

(หมายเหตุผู้เรียบเรียง : ไฟอันดังหรือ 行灯 คือ ไฟสัญญาณเขียว เหลือง แดง ที่ติดอยู่ที่สายการผลิตตามจุดต่าง ๆ หากการผลิตไหลต่อเนื่องดีจะเป็นสีเขียว หากเริ่มมีปัญหาจะเป็นสีเหลือง หรือเป็นสีแดงหากสายการผลิตหยุดชะงัก โดยพนักงานในสายการผลิตเป็นผู้กดปุ่มสัญญาณไฟ หรือไฟจะติดอัตโนมัติในกรณีที่เป็นสายงานที่เดินได้เองไม่มีผู้ควบคุม บางที่อาจมีเสียงไซเรนหรือกระดิ่งเตือนด้วย ซึ่งพนักงาน และหัวหน้างานในบริเวณโดยรอบต้องรีบไปที่จุดเกิดเหตุเพื่อวิเคราะห์ และแก้ไขปัญหาให้เร็วที่สุด)

ผมยังจำได้ว่าเคยขึ้นไปยืนที่แท่นสังเกตการณ์ตามคำสั่ง เมื่อไปเริ่มงานที่โรงงานนี้ ทว่า เมื่อมองไปที่พนักงานสายเทคนิคทั้งหลายก็เห็นว่าหน้านิ้วควมวดกันหมดเลยครับ ความคร่ำคร่งเอาจริงเอาจังนั้น แสดงออกมาทางสีหน้าของทุกคน ที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะใกล้เวลาที่ *Mr. Ohno* จะมาถึงโรงงานเข้าไปทุกทีแล้ว

เมื่อ *Mr. Ohno* มาถึง พนักงานทุกคนก็จะไปรวมตัวกันอยู่ ณ ตำแหน่งที่มองเห็นไฟอันดังได้ชัดเจนที่สุด จากนั้น *Mr. Ohno* และทีมช่างเทคนิคก็จะไปแวะเวียนตามจุดที่ไฟสัญญาณกระพริบแจ้งเหตุผิดปกติแต่ละจุด เพื่อรับฟังรายงานว่า **ทำไมสายการผลิตตรงจุดนั้นจึงหยุดลง แล้วเรียกให้ส่วนงานบำรุงรักษามาลงมือแก้ไขในทันที**

เหตุการณ์ที่ผมได้ประสบนี้ คือ ช่วงจังหวะที่รถรุ่น Mark II กำลังจะออกตลาด เครื่องยนต์ยังทำงานไม่ได้ประสิทธิภาพตามที่คาดไว้

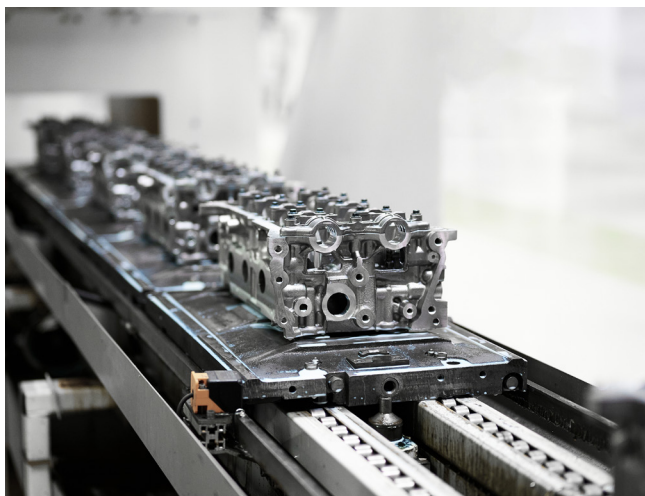
*Mr. Ohno* นั้นจะเข้ามาหน้างานเกือบหรือทุกวันเลยครับ มาถึงก็แนะนำและสั่งการอย่างเต็มที่ หากพบจุดที่เป็นปัญหาในการเชื่อมต่อสายการผลิตแล้ว แม้เป็นช่วงปลายสัปดาห์ก็จะจัดการให้ปรับแก้ทั้งวันทั้งคืนจนกว่าจะเสร็จซึ่งเกิดอยู่บ่อย ๆ เลยละครับ

พอถึงวันจันทร์ก็จะมาดูผลลัพท์ หากเห็นการทำงานของสายการผลิตแล้วกลับออกปากว่า

“ก่อนจะเปลี่ยนกลับทำงานได้ดีกว่าเฮะ”

และแล้วก็จะเกิดการรื้อปรับในตอนสุดสัปดาห์ให้กลับเป็นแบบเดิมก็เคยมีครับ

สำหรับ *Mr. Ohno* แล้ว **วิธีการไหลของวัสดุในสายการผลิตอัตโนมัติ ณ ขณะนั้น จะเป็นพื้นฐานของสายการผลิตอื่น ๆ ที่ติดตามมาในภายหลัง** จึงมุ่งสมาธิอย่างแน่วแน่เพื่อให้ได้พื้นฐานของสายการผลิตที่ดีและมั่นคงที่สุด



เพื่อการนี้จึงมาที่ Gemba หรือ “หน้างาน” อย่างสม่ำเสมอ เพื่อพิจารณาสังเกตการทำงานด้วยตาตนเอง หากรู้สึกสะกิดใจแล้วละก็จะสั่งให้เปลี่ยนแล้วแก้อีก แก่ไป แก่มา แก่แล้วแก่เล่า จนกว่าจะเห็นว่าดีแล้ว จนในที่สุดผมก็ค่อย ๆ เกิดความเข้าใจที่ละน้อย ๆ กับความมุ่งมั่นเอาจริงเอาจังของ *Mr. Ohno* ที่ต้องมาดูมาแนะนำ มาสั่งการที่ Gemba ด้วยตนเองทุกครั้งจนกว่าจะพอใจในผลการทำงาน

ที่ผมว่าเริ่มเกิดความเข้าใจก็คือ **ที่เรียกกันว่า “ลองผิดลองถูก” คือการทำแบบนี้เองครับ**

ผมเคยลองถามหัวหน้าว่า

“ตรงนี้เราปล่อยมันไว้แบบนี้ก่อน พอถึงเวลาทำโครงการใหม่ค่อยเปลี่ยนดีกว่าไหมครับ?”

หัวหน้าสวณกลับมาทันทีว่า

“หากปล่อยสิ่งที่ไม่ดีไม่เหมาะให้อยู่ตรงนี้ก็เกิดการ **ทำคล้าย ๆ กันที่จุดอื่น ๆ ได้ ถ้าไม่แก้ไขให้ถูกต้องเสียตั้งแต่บัดนี้จะเป็นเรื่องที่ใช้ไม่ได้”**

จากนั้น หัวหน้ายังได้กล่าวเพิ่มเติมอีกว่า

“**การทำงานของเราทุกขณะจะต้องสังเกตสังเกตอย่างเข้มงวดจริงจัง ปล่อยให้ละละเลยผ่าน ๆ ไปเรื่อย ๆ ไม่ได้นะ ทุกวันที่ทำงานอยู่หากได้เห็นพนักงานที่หน้างานมีปัญหาหรือทำงานด้วยความยากลำบากแล้ว เราต้องไม่ปล่อยให้มันผ่านไปเด็ดขาด ต้องช่วยแก้ไขจนกว่าจะดีที่สุดให้ได้”**

พอผมได้ฟังหัวหน้าพูดเช่นนั้น ผมก็มีความสุขมากที่ได้มาอยู่ในสถานที่ทำงานที่สุดยอดจริง ๆ ครับ

**ความเข้มงวดเอาจริงเอาจังของผู้บริหารระดับสูง ย่อมสามารถถ่ายทอดต่อลงมาถึงผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับล่าง ๆ ลงมาได้** ผมเชื่อว่า เมื่อผู้บังคับบัญชาเป็นเช่นนี้แล้ว ลูกน้องก็จะมุ่งมั่นตั้งใจทำงานอย่างจริงจังเป็นการตอบสนองเช่นกันครับ

เมื่อปีโชวะที่ 38 หรือปี ค.ศ. 1963 นั้น ผมเองยังไม่ได้เข้ามาทำงานในโตโยต้า แต่คาดว่าในส่วนของงานหล่อโลหะหรือส่วนงานทูนขึ้นรูปโลหะที่นำเอาวิธีการของ *Mr. Ohno* เข้าไปใช้นั้น ตัวของ *Mr. Ohno* เองก็จะทำเช่นเดียวกันกับที่ผมได้เห็น คือ **การมาที่ Gemba ทุกวัน** และผมสามารถจินตนาการได้ถึงภาพของท่านที่ยืนถกแถลงวิพากษ์วิจารณ์อยู่กับบรรดาหัวหน้างาน ผู้จัดการในระดับต่าง ๆ อย่างคร่ำคร่งเอาจริงเอาจัง เพื่อทำให้เกิดสายการผลิตที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดที่หน้างานต่าง ๆ ได้

พบกันใหม่ฉบับหน้า

สวัสดิ์ครับ

