



# นิสัย 7 ประการ สู่ความสำเร็จของโตโยต้า

พ.ศ.ประยูร เชื้อวัฒนา

รองผู้อำนวยการสำนักบริหารงานพัฒนาระบบบริหารและเทคโนโลยีสารสนเทศ

**หนังสือ** ที่สุดเล่มหนึ่ง ซึ่งหลายท่านคงเคยอ่านกันมาแล้ว คือ นิสัยเจ็ดประการของผู้มีประสิทธิภาพสูง (The Seven Habits of Highly Effective People) เขียนโดย Stephen Covey หนังสือเล่มนี้พิมพ์ครั้งแรกในปี 1989 และยังคงขายดีอย่างต่อเนื่องกระทั่งทุกวันนี้ หนังสือมียอดขายกว่า 15 ล้านเล่มและมีการจัดพิมพ์กว่า 38 ภาษา หนังสือเล่มดังกล่าวเขียนถึงอุปนิสัยของบุคคล หรือสิ่งที่ผู้คนยึดถือปฏิบัติกันต่อเนื่องกระทั่งเป็นนิสัย ผู้เขียนได้ศึกษากรณีต่างๆ และสรุปว่ามีอุปนิสัยสำคัญ 7 ประการที่นำไปสู่ความสำเร็จ หรือกล่าวกลับกันก็คือผู้ที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพในการทำงานดีมากนั้น ล้วนมีอุปนิสัยเจ็ดประการดังกล่าว

ไม่นานมานี้ ผมไปอ่านพบหนังสือภาษาญี่ปุ่นเล่มหนึ่ง ชื่อ “นิสัยเจ็ดประการสู่ความแข็งแกร่งของโตโยต้า” เขียนโดย คุณวากามัตสึ โยชิฮิโตะ (Wakamatsu Yoshihito) คุณวากามัตสึผู้นี้เป็นลูกหม้อของโตโยต้า เมื่อปลดเกษียณก็ออกมาตั้งบริษัทที่ปรึกษาพร้อมทั้งเขียนหนังสือโดยอาศัยประสบการณ์ด้านการบริหาร รวมทั้งประสบการณ์จากโตโยต้าเผยแพร่จุดแข็งต่างๆ ของบริษัทโตโยต้า หนังสือเล่มที่ผมกล่าวถึงนี้มีแนวคิดคล้ายคลึงกับที่ สตีเฟน โคเวีย เขียนเอาไว้ เพียงแต่กล่าวถึงอุปนิสัย หรือวัฒนธรรมขององค์กรซึ่งทำให้หน่วยงาน หรือองค์กรเหล่านั้นประสบความสำเร็จ มีพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง คุณวากามัตสึ ได้สรุปรวบรวม นิสัย แนวปฏิบัติและวัฒนธรรม

การทำงาน “แบบโตโยต้า” ที่เขาเห็นว่า เป็นปัจจัยสำคัญ ซึ่งทำให้โตโยต้าสามารถพัฒนาจากบริษัทผลิตรถยนต์ในญี่ปุ่น กระทั่งมาเป็นบริษัทชั้นนำของโลกในปัจจุบันได้

วัฒนธรรมเจ็ดประการดังกล่าวนี้ ไม่ใช่แนวปฏิบัติที่จำกัดและดำเนินการอยู่เฉพาะภายในโตโยต้าเท่านั้น หากแต่แนวคิด “แบบโตโยต้า” ดังกล่าว มีบริษัทญี่ปุ่นจำนวนมากเลยทีเดียวที่ได้นำไปประยุกต์ ปฏิบัติและประสบความสำเร็จในลักษณะเดียวกัน ดังนั้น หนังสือเล่มนี้จึงไม่เพียงกล่าวถึงความสำเร็จของวัฒนธรรมเจ็ดประการดังกล่าวที่มีต่อโตโยต้าเท่านั้น หากยังมีกรณีตัวอย่างความสำเร็จในบริษัทยักษ์ใหญ่อื่นๆ ประกอบอีกมากมาย

ผมจะสรุปวัฒนธรรมสำคัญเจ็ดประการ ดังที่มีเขียนในหนังสือดังกล่าวมาเล่าสู่กันฟังเป็นตอนๆ ไป สำหรับตอนเริ่มเกริ่นนำนี้ ผมจะรวบรวมประเด็นสำคัญของวัฒนธรรมเจ็ดประการดังกล่าวมานำเสนอเป็นการเรียกน้ำย่อยจากผู้อ่านก่อน โดยจะอธิบายย่อแบบสังเขปเพื่อให้พอเข้าใจกันได้ก่อน ในฉบับต่อไปจึงจะนำแต่ละวัฒนธรรมมาขยายความพร้อมทั้งตัวอย่างจริง ที่มีในหนังสือเพื่อสร้างความเข้าใจให้ลึกซึ้งเพิ่มมากขึ้น

**วัฒนธรรมประการแรก คือ การคิดใหญ่ตั้งเป้าหมายให้สูง** ทั้งนี้โดยมีความเชื่อว่าการตั้งเป้าหมายซึ่งสามารถบรรลุได้โดยง่ายไม่ได้ช่วยในการพัฒนาบุคลากร การมีเป้าหมายที่สูงช่วยให้พนักงานร่วมมือกันระดมความคิดเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมาย ทั้งนี้ การตั้งเป้าหมายที่สูง ยังต้องประกอบรวมด้วยการมีแผนปรับปรุงที่ละขั้นตอนที่ชัดเจนไปสู่เป้าหมายนั้น



**วัฒนธรรมประการที่สอง คือ การเริ่มต้นคิดจากแง่มุมของลูกค้า** ทั้งนี้ โดยยกตัวอย่างแนวคิดกำหนดราคาขาย “แบบโตโยต้า” ซึ่งแตกต่างออกไป กล่าวคือ

**ราคาขาย = ต้นทุน+กำไร (แนวคิดทั่วไป)**

**กำไร = ราคาขาย - ต้นทุน (แนวคิดแบบโตโยต้า)**

กล่าวคือ เริ่มคิดจากมุมมองของลูกค้าว่า ยอมจ่ายเงินเพื่อซื้อสินค้าในราคาเท่าไร ต่อจากนั้น จึงพิจารณาดูว่าจะสามารถควบคุมรวมไปถึงลดต้นทุนลงไปเพียงใดจึงสามารถมีกำไรขึ้นมาได้

**วัฒนธรรมประการที่สาม คือ การค้นหารากเหง้าของปัญหาด้วยการถาม “ทำไม” ห้าครั้ง** แนวคิดนี้เน้นให้พนักงานทุกคนมุ่งหา “ราก” ที่แท้จริงของปัญหาไม่ใช่เพียงสาเหตุ “ผิวเผิน” ของปัญหา โดยการตั้งคำถาม “ทำไม” ต่อเนื่องกันห้าครั้งเพื่อจะสามารถขุดลึกลงไปสู่สาเหตุที่ลึกขึ้นไปเรื่อยๆ

**วัฒนธรรมประการที่สี่ คือ ไม่ยึดติดและหลงอยู่กับความสำเร็จเก่าๆ** ประเด็นสำคัญของวัฒนธรรมนี้ก็คือเน้นให้เห็นการปรับเปลี่ยน เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาอันเป็นรากฐานแนวคิดไคเซ็นนั่นเอง วากามัตสึ กล่าวไว้ในหนังสือตอนหนึ่งว่า “เมื่อเราสามารถบรรลุเป้าหมายหนึ่งได้แล้ว มันก็จะกลายเป็นจุดเริ่มต้นของเป้าหมายใหม่” วัฒนธรรมนี้จึงคล้ายกับแนวคิด changes ที่เฟื่องกันในปีที่ผ่านมา หรือตรงกับคำสอนของพระพุทธองค์เกี่ยวกับอนิจจัง

**วัฒนธรรมประการที่ห้า คือ การมุ่งให้เกิดการพัฒนาก้าวหน้า** มากกว่าแค่ทำให้งานสำเร็จ โดยเน้นหลักคิดของการไคเซ็นที่ต้องให้พนักงานเกิดจิตสำนึกที่ดีเพื่อร่วมกันในการพิจารณาแก้ไข

ปัญหา ทั้งนี้ วิธีทางในการแก้ไขมีหลากหลายแต่ต้องเข้าใจเป้าหมายสุดท้ายร่วมกันและตรงกัน

**วัฒนธรรมประการที่หก คือ อย่าหลงดีใจกับ “งานการที่มากมายยุ่งเหยิง”** แต่ให้มุ่งปรับปรุงแก้ไข โดยให้ยึดหลักการวางแผนงานล่วงหน้า ต้องเริ่มต้น “เร็ว” แต่ไม่ “เร่งรีบ” ทำ กล่าวคือมีความตระหนัก เตรียมแก้ปัญหา ก่อนจะเกิดและมีการเตรียมแผนงานอย่างรอบคอบ ครบถ้วนแล้วลงมือทำ ไม่ใช่ไม่มีการวางแผนล่วงหน้า ครั้นพบปัญหาที่เร่งรีบแก้ไข ซึ่งมักจะสร้างปัญหาใหม่เพิ่มขึ้น วัฒนธรรมนี้จึงมุ่งการทำงานที่สำคัญโดยไม่ต้องเร่งรัดเกินไป

**วัฒนธรรมประการที่เจ็ด คือ เชื่อมมั่นกับ “พลังของทุกคน”** ทั้งนี้ โดยมีความเชื่อมั่นว่า ปัญญานั้นมีอยู่ในทุกคน หากหัวหน้าทำตนเป็นตัวอย่างและมีการสร้างจิตสำนึกให้เห็นความสำคัญในการปรับปรุงงานก็จะเกิดเป็นพลังของทีม ซึ่งร่วมมือกันในการช่วยแก้ปัญหาได้

หนังสือดังกล่าวนี้ มีความหนา 259 หน้า ที่เมื่อหยิบอ่านแล้วจะสนุกแล้วอ่านต่อเนื่องได้จนจบ ทั้งนี้เพราะหนังสือ ไม่ได้กล่าวถึงเฉพาะหลักการทฤษฎี แต่มีการยกตัวอย่างจริงที่เกิดขึ้นในบริษัท ยิ่งกว่านั้นบริษัทที่ยกมาอ้างถึงก็ได้จำกัดเฉพาะบริษัทโตโยต้า แต่ยังมีแคนอน ซุกุชิ ฮอนด้า เป็นต้น อันเป็นบริษัทขนาดใหญ่ของญี่ปุ่นด้วย 