

# วิชิชาปุโร วิชิไทย วิชิโลก

ดร.ปรีธรรมน์ พันธุบรรณก

ต่อ อากฉบับที่แล้ว

**ก่อน** สมาชิกและผู้อ่าน TPA NEWS ที่รักทุกท่านครับ  
ในฉบับที่แล้วเราคุยเรื่องการแก้ไขปัญหานักงานภาคปฏิบัติโดยอาจารย์ Masuo Suyama ผมทิ้งท้ายไว้ว่าจะมาคุยเรื่อง S-3 ที่ใช้ในการประเมินความเหมาะสมของแผนภูมิเหตุและผลแบบมืออาชีพนะครับ ลองมาดูกันต่อครับ

บรรดาลูกศิษย์ของอาจารย์ Suyama จะคุ้นกับเคล็ด หรือข้อเตือนจิตสะกิดใจที่ใช้เป็นคู่มือในการทำงานภาคปฏิบัติเป็นอย่างดีเคล็ดที่ว่านี้ตั้งชื่อเริ่มต้นว่า S- แล้วตามด้วยหมายเลขต่างๆ ตั้งแต่ 1-20

ท่านที่สนใจในรายละเอียดสามารถหาอ่านได้จากหนังสือการแก้ไขปัญหานักงานภาคปฏิบัติ ที่ผมเรียบเรียงประวัติการทำงานและเครื่องมือภาคปฏิบัติที่อาจารย์ใช้ให้คำปรึกษากับโรงงานพร้อมๆ กับการอบรมสั่งสอนลูกศิษย์ซึ่งอาจารย์เรียกว่า Deshi ทั้งหมด

อาจารย์ Suyama เป็นอาจารย์ญี่ปุ่นรุ่นเก่า ที่ยึดถือปรัชญาเหมือน “ครู” ไทยในอดีต ที่สอนลูกศิษย์ “กัณฐิก” ทั้งหมด โดยให้ความรักความเอาใจใส่เหมือน “ลูก” และ “ศิษย์”

...และก็ไปตามสุภาษิต “รักวัวให้ผูก รักลูกให้ตี” เลยละครับ...

นั่นคือ การแสดงความรักด้วยความเข้มงวดกวดขัน ว่ากล่าวตักเตือนอย่างแรงๆ และตรงไปตรงมา เพราะเชื่อว่าเป็นการสร้าง “วินัย” ให้กับลูกศิษย์ที่จะต้องไปให้บริการลูกค้าต่อไปในอนาคต

อาจารย์จะย้ำนักย้ำหนาว่า

**“ต้องมี Good common sense ต้องให้ในสิ่งที่ลูกค้าควรจะได้รับ ซึ่งไม่ใช่สิ่งที่ลูกค้าต้องการเสมอไปและต้องทำงานให้ดีที่สุดก่อนรายได้ หรือผลตอบแทนจะตามมาภายหลังอย่างแน่นอน”**

จากการหิวกระเพาะเดินตามอาจารย์ทำให้ผมเห็นจริงในคำสอนข้างต้นนี้ เพราะในท้ายที่สุด อาจารย์มักจะได้รับของขวัญ ของกำนัล จากบรรดาลูกค้าทุกที่ ลูกศิษย์ทั้งหลายก็พยายามหาอะไรมาตอบแทนพระคุณของอาจารย์อยู่เสมอๆ

เมื่อเห็นแบบนี้ ผมมักจะแซวอาจารย์อยู่บ่อยๆ ว่า

**“ทำงานดีเมื่อไหร่ ก็หนักกระเป๋านั่นแหละครับ !!!”**

เอาละครับ มาเข้าเรื่อง S-3 เพื่อการตรวจประเมินแผนภูมิเหตุและผล หรือ “ผังก้างปลา” กัน

ที่เรียกกันว่า S-3 เพราะมี 3 ประการ แต่ที่ใช้กันมากๆ ก็ 2 ประการครับ โดยตั้งคำถามหลังจากระดมสมองทำแผนภูมิเสร็จไปแล้ว ดังนี้ (ในที่นี้หัวข้อผลและก้างต่างๆ คือสาเหตุ)

1. เมื่อสาเหตุ (ก้างต่างๆ) มีการเปลี่ยนแปลงระดับ คือ เพิ่มขึ้น หรือลดลง ผล (คือหัวปลา) มีการเปลี่ยนแปลงระดับหรือไม่?

ในประการที่ 1 นี้ จะเป็นการตรวจประเมินดูว่า ก้างและหัว มีความสัมพันธ์ในลักษณะที่เป็นเหตุและผลต่อกันหรือไม่? กล่าวคือ หากสาเหตุมีการเปลี่ยนแปลงระดับเพิ่มขึ้น หรือลดลง แต่ผลไม่มีการเปลี่ยนแปลงแล้ว ก็แปลว่าก้างและหัวไม่มีความสัมพันธ์เป็นเหตุเป็นผลต่อกัน

การตั้งคำถามนี้จะถามไปให้ครบทุกก้างที่มีอยู่ ก้างใดที่ได้คำตอบว่า “ไม่” ก็จะไม่นำมาพิจารณาต่อไป จากนั้น ก็จะมาตั้งคำถามกับก้างที่เหลืออยู่ต่อไปว่า

2. ด้วยอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของพวกเขา จะสามารถเปลี่ยนแปลงระดับของเหตุได้หรือไม่?

ถ้าทำได้ก็แปลว่าสามารถแก้ หรือบรรเทาปัญหาให้ลดลงได้ละครับ แต่ถ้าทำไม่ได้ ถึงแม้จะรู้ว่าสาเหตุเกิดมาจากอะไรก็แก้ปัญหาไม่ได้อยู่ดี

ตัวอย่างที่ชัดเจนที่สุดเห็นจะเป็นปัญหาจราจรในกรุงเทพมหานครที่ฝนตกที่ไรรถก็ติดมหากาฬที่นั่น

หากระดมสมองให้หัวปลาเป็นปัญหา “รถติดเมื่อฝนตก” จะได้ก้างหลักๆ เช่น รถยนต์มีมาก การขนส่งมวลชนไม่เพียงพอ จอดรถไม่ถูกกฎจราจร ผู้ปกครองมาจอดรับบุตรหลานที่หน้าโรงเรียน เป็นต้น เราจะพบว่า หากรถยนต์มีน้อยลง รถก็จะติดน้อยลง แต่ไม่มีใครกล้าพอที่จะห้ามรถยนต์เข้า กทม. ได้ การเพิ่มขนส่งมวลชนก็อาศัยเวลาและทุนสูง ทางแก้ที่เร็วที่สุดอย่างที **คุณพรศิลป์ พัชรินทร์ตกุล** กรรมการสภาหอการค้าเสนอไว้คือ การเลื่อนเวลาปิดเทอมมาหน้าฝน การห้ามรถจอดบนถนนและการห้ามผู้ปกครองมาหยุดรับบุตรหลานที่หน้าโรงเรียน

ผู้มีอำนาจทำได้ คือ รัฐบาลครับ สามารถยับ “ก้างปลา” สาเหตุหลักได้แน่นอน ปัญหาอยู่ที่ว่า จะทำหรือไม่เท่านั้น

เอาละครับ เหลือคำถามประการที่ 3 ซึ่งถามว่า

3. ในขณะที่ผลลัพธ์มีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น หรือลดลง สาเหตุมีการเปลี่ยนแปลงด้วยหรือไม่?

คำถามประการที่ 3 เป็นคำถามเพื่อสอบสวนคำถามประการที่ 1 อีกทีครับและต้องมีข้อมูลชัดๆ มาก อาจารย์ถึงย้าว่าใช้แค่ 2 คำถามก่อนในเบื้องต้นก็พอแล้ว

ได้เคล็ดลับ S-3 ไปแล้วนะครับ ฉบับหน้าเราจะมาคุยเรื่องเครื่องมืออื่นๆ ในการแก้ปัญหาคือ

อ่าน ต่อฉบับหน้า