

ความหมายของคำว่าคุณภาพ  
เกินความไปถึง คุณภาพของสินค้าและบริการ  
การส่งมอบที่ทันเวลา และต้นทุนที่ต่ำสุด

ความรู้ที่ทราบโดยทั่วกัน

# สิ่งละอันพันละน้อย

## I. อย่าเป็นมนุษย์ค่าเฉลี่ย

พนักงาน 3 คนทำงานประจำคนละเครื่อง ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์โดยเฉลี่ย 4 นาทีต่อชิ้นเท่ากัน อย่างไรก็ตาม 3 คนนี้ใช้เวลาในการผลิตแต่ละชิ้นไม่เท่ากันก็มีเท่ากันก็มี ดังนี้

เวลาที่นายไก่อผลิตชิ้นส่วนต่อชิ้น จำนวน 5 ชิ้น

6 นาที 2 นาที 5 นาที 4 นาที 3 นาที

เวลาที่นายเปิดผลิตชิ้นส่วนต่อชิ้น จำนวน 5 ชิ้น

3 นาที 3 นาที 4 นาที 5 นาที 5 นาที

เวลาที่นายห่านผลิตชิ้นส่วนต่อชิ้น จำนวน 5 ชิ้น

4 นาที 4 นาที 4 นาที 4 นาที 5 นาที

ชัดเจนว่าคนที่จะต้องปรับปรุงคือนายไก่อกับนายเปิด การแสดงข้อมูลที่เป็นค่าเฉลี่ยมักจะสร้างความเข้าใจผิดโดยใช้เหตุ

## 2. วินัยที่สุดยอดของบริษัทญี่ปุ่นแห่งนี้

ผมและเพื่อนร่วมงานได้มีโอกาสไปเยี่ยมบริษัทญี่ปุ่นแห่งหนึ่งแถวโอซาก้า ซึ่งผมลืมนชื่อแต่มีความประทับใจในคนของเขา บริษัทนี้ได้กำหนดเวลาเข้าทำงานเหมือนที่อื่น มีอุปกรณ์เสียบบัตรที่แสดงเวลามาถึงที่ทำงานของพนักงาน แต่พนักงานที่มาก่อนเวลาทำงานไม่ไปเสียบบัตร กลับกลายเป็นว่าพนักงานที่มาสายคือผู้ที่มาเสียบบัตรครับ นี่คือนโยบายที่สุดยอด ผมประทับใจมากถึงขั้นนำระบบนี้ไปใช้ที่สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ อย่างไรก็ตามเราใช้ระบบนี้ได้ไม่นานก็เลิกกันไป ต้องขอสารภาพว่าผมมิได้เอาจริงเอาจังในเรื่องนี้อย่างต่อเนื่อง จึงส่งผลให้ล้มเหลว

## 3. เทคนิคของผู้นำองค์กรคนหนึ่งที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรประสบความสำเร็จ

ในการดูงานครั้งหนึ่งที่สหรัฐอเมริกา ผู้จัดการรายรายได้เชิญ CEO ผู้หนึ่งมาพูดคุยกับพวกเรา CEO ผู้นี้มีเทคนิคในการชักนำให้บุคลากรในองค์กรไปในทิศทางใหม่ที่เขาต้องการ เขาเล่าว่าก่อนหน้า 2-3 ปีในการประชุมคณะกรรมการที่จัดขึ้นเดือนละครั้ง มีเรื่องที่จะต้องรายงานและตัดสินใจหลายเรื่อง และอันดับแรกในวาระการประชุมนั้นเป็นเรื่องของยอดขายและกำไร และวาระสุดท้ายมักจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับบุคคลจากการที่เขาได้ศึกษาการบริหารจัดการที่มีการพัฒนาเป็นระยะ เขาได้ตระหนักว่าองค์กรจะอยู่ดีอยู่ยาวคือองค์กรที่ให้ความสำคัญแก่ “ลูกค้า” เป็นอันดับหนึ่ง และ

“พนักงาน” เป็นอันดับสอง

เขาต้องการเปลี่ยน mindset ของผู้บริหารทุกระดับโดยเริ่มที่ผู้บริหารระดับสูงก่อน โดยให้การ “มุ่งเน้นลูกค้า” และ “มุ่งเน้นพนักงาน” เป็นอันดับแรกและอันดับสองในการบริหารองค์กร เขามอบหมายให้ผลักดันเรื่องนี้ในช่วงที่มีการประชุมคณะกรรมการประจำเดือน ครั้งแรกในการลองของใหม่ เมื่อเข้าที่ประชุม เขาอ่านวาระการประชุมซึ่งทำเหมือนทุกครั้งคือวาระแรกจะเป็นเรื่องการพิจารณาผลการประกอบการของบริษัท และวาระสุดท้ายจะเป็นเรื่องของบุคลากร เมื่อผู้บริหารมาครบ เขาบอกว่าจะเอาเรื่องของ “ลูกค้า” มาพิจารณาก่อน การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้สร้างความฉงนให้กับผู้เข้าประชุม ครั้นเลขานุการจะนำเรื่องของ “ผลประกอบการ” มาพิจารณาเป็นอันดับที่สอง CEO โบกมือปฏิเสธ เขาบอกว่ายังไม่เอาเรื่องนั้น ให้เอาเรื่องของ “บุคลากร” มาพิจารณาก่อน แล้วค่อยตามด้วย “ผลประกอบการ” CEO ผู้นี้ตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่มีนัยสำคัญ ผู้นำต้องทำเป็นตัวอย่าง และต่อเนื่อง ก็จะประสบความสำเร็จ น่าสนใจนะครับ

#### 4. ชั่วโมงเดียวสำหรับการประชุม กระดาษแผ่นเดียวสำหรับเอกสารแจก

เพื่อนผู้บริหารหลายคนใน SCG ได้มีโอกาสไปดูงานที่บริษัท TOTO ที่ประเทศญี่ปุ่น ช่วงนั้น SCG สนใจที่จะเรียนรู้เกี่ยวกับการเพิ่ม productivity สำหรับหน่วยงานที่มีได้เกี่ยวกับการผลิต หรือที่เรียกกันว่า White Collar Productivity บริษัท TOTO

กับเราเป็นพันธมิตรกันและยินดีให้ความรู้แก่เราในเรื่องนี้ เมื่อกลับมาเพื่อนผู้บริหาร  
ที่ไปดูงานก็บรรยายให้พวกเราฟัง มันเป็นเรื่องที่น่าประทับใจ และผมยังคงจำได้ดี  
2 เรื่องด้วยกัน

เรื่องแรกเกี่ยวกับเวลาที่ใช้ในการประชุม เขาวางกติกาว่าต้องพยายามใช้  
เวลาในการประชุมให้จบภายใน 1 ชั่วโมง และถ้าจำเป็นให้ยืดต่อไปอีกแค่ 1 ชั่วโมง  
และจบแค่นั้น ไม่มีชั่วโมงที่ 3 ภาษาอังกฤษที่เขาใช้คือ One hour is best and two  
hours are better จบ

เรื่องที่สองเกี่ยวกับเอกสารที่ใช้ในการประชุม ภาษาอังกฤษที่เขาใช้คือ  
One page is best and two pages are better จบ (แต่อนุญาตให้นำเอกสาร  
สนับสนุนเข้าในที่ประชุมได้ เพื่อใช้ในการอธิบายเพิ่มเติมถ้าจำเป็นแต่ไม่แจก) ผู้บริหาร  
ระดับสูงในบริษัทของเราได้นำเทคนิคนี้ไปใช้และโอดครวญว่า การที่จะกลั่นเอาเรื่อง  
สำคัญใส่ในกระดาษแผ่นเดียวเป็นงานที่หินมาก อย่างไรก็ตาม แม้เราไม่สามารถทำได้  
ในระดับเทียบเท่า TOTO แต่ก็มีการพัฒนาขึ้นในระดับหนึ่ง

## 5. ผู้นำที่โหยหาข้อมูลป้อนกลับ

CEO คนหนึ่งที่ผมประทับใจมากคือ นาย Matsushita ผู้ก่อตั้งบริษัท  
National (ปัจจุบันคือ Panasonic) ครั้งหนึ่งผมได้ไปดูงานที่บริษัทนี้ ก่อนกลับ  
เขามอบหนังสือเล่มหนึ่งซึ่งเขียนโดยนาย Matsushita มีหลายเรื่องที่ผมอ่านแล้ว

ประทับใจ ผมจึงนำเรื่องที่ผมประทับใจมากที่สุดมาเล่าให้ฟังสัก 2 เรื่องดังนี้  
(ลอกมานะครับ)

## เรื่องที่ 1

มีครั้งหนึ่ง ผู้บริหารคนหนึ่งทำงานผิดพลาดอย่างรุนแรง จนผมไม่อาจ  
นิ่งเฉยได้ ผมจึงเขียนจดหมายตำหนิข้อบกพร่องของเขา ก่อนยื่นจดหมายนี้ให้เขา  
ผมเรียกเขาเข้ามาในห้องที่ทำงาน ผมให้เขาอ่านแล้ว ผมบอกเขาว่า พวกเขาโชคดี  
ที่มีผู้ว่ากล่าวตักเตือน ผมพูดต่อว่า

“ถ้าผมเป็นคนทำผิดเองบ้าง คงไม่มีใครบอกผม แต่พนันได้เลยว่าจะต้องมี  
การนิโทษกลับหลังผม นั้นไม่ได้ช่วยอะไรเลยเพราะผมก็ยังคงทำผิดซ้ำซากอยู่อย่างนั้น  
นี่ดีนะที่พวกคุณยังมีผม และคนอื่นๆช่วยชี้ข้อผิดพลาด เพื่อคุณจะได้แก้ไขได้ถูก...

ข้อคิด (ผมเขียนเองครับ)

ผมชอบใจเรื่องนี้มาก เพราะผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงชาวไทยเสียคนมาเยอะ  
ต่อเยอะแล้ว ลูกน้องชาวไทยมีความสามารถอันยอดเยี่ยมในการทำให้ผู้นำเสียรู้และ  
เสียคนมานักต่อนักแล้ว ซึ่งกว่าจะรู้ก็สายเสียแล้ว ผู้นำประเภทที่ถูกครอบงำด้วยการ  
เพ็ดทูลจากลูกน้องที่รายล้อมซึ่งมีทั้งเรื่องจริงและเรื่องเท็จคละเคล้ากันไป เขาจะ  
ลงเอยด้วยการไม่รู้สภาพความเป็นจริงและเกิดการลืมตัว นี่คือนิสัยที่นาย Matsushita

ตระหนัก ซึ่งเมื่อตระหนักก็ยอมไม่ประมาท

## เรื่องที่ 2

Matsushita ได้กำหนด Quality Goal โดยสังเขปดังนี้ เป้าหมายคือ defect ต้องเป็นศูนย์ รู้ว่ามันยาก อย่างไรก็ตามเราต้องขจัดความคิดที่จะยอมให้ผลิตภัณฑ์มีของเสียบ้าง เพราะเมื่อคิดเป็นเปอร์เซ็นต์แล้วมีน้อยสุดๆเช่น แค่ 0.01 เปอร์เซ็นต์ของผลิตภัณฑ์ที่เข้าสู่ตลาด นั้นเป็นมุมมองของพวกเรา แต่จากมุมมองของลูกค้าที่ซื้อผลิตภัณฑ์ชิ้นที่เสียไป ลูกค้าผู้นั้น ย่อมไม่ยอมรับรู้ว่ามันแค่ 0.01 เปอร์เซ็นต์ เขารู้แต่ว่า สำหรับเขาแล้วมันเป็นของเสีย 100 เปอร์เซ็นต์มิใช่ 0.01 เปอร์เซ็นต์

## 6 CEO ของบริษัท GE มีหลักคิดเกี่ยวกับบุคลากรอย่างไร

ผมไม่เคยไปดูงานที่ GE แต่ได้มีโอกาสอ่านบทความสัมภาษณ์ CEO สั้นๆ ผมคิดว่าหลักคิดของ Jack Welch CEO ของ GE น่าจะเป็นประโยชน์ให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องหรือสนใจเกี่ยวกับการบริหารบุคคล

นักวิชาการผู้หนึ่งถาม Jack ว่าเขาแบ่งบุคลากรใน GE เป็นกี่ประเภท Jack ตอบว่ามี 3 ประเภท ประเภทที่ 1 คือประเภทผู้นำและผู้ที่ถูกหมายตาให้เป็นผู้นำในอนาคต มี 20 เปอร์เซ็นต์ ประเภทที่ 2 คือพวก Professional เช่น นักบัญชี วิศวกร ฯลฯ มี 70 เปอร์เซ็นต์ ประเภทที่ 3 คือ พวกไม่เอาไหน มี 10 เปอร์เซ็นต์

นักวิชาการถามกลับว่า Jack กังวลเกี่ยวกับประเภทไหนมากที่สุด Jack ตอบว่าประเภทที่ 2 โดยอธิบายว่าพวกนี้มี mobility สูง ลาออกจากงานง่ายเพราะเป็นที่ต้องการของตลาด Jack พูดต่อไปว่า ประเภทที่ 1 ได้รับการดูแลใส่ใจเป็นอย่างดี เพราะพวกนี้เป็นอนาคตของบริษัท ส่วนประเภทที่ 3 เขาไม่กังวลเลย กรณีผลงานเขาไม่ดีเราก็จะพยายามพัฒนาเขา แต่ถ้าเขายังไปไม่ถึงไหน เราก็ให้เขาออกไป

ในฐานะที่ผมเคยอยู่ในวงการการบุคคลอยู่หลายปี ยอมรับว่าวิธีการนี้เป็นทางเดียวที่จะให้ความมั่นใจได้ว่าระดับความรู้ความสามารถของผู้คนในองค์กรโดยเฉลี่ยจะสูงขึ้นเรื่อยๆ

กลับมาดูการบริหารบุคคลแบบไทยๆของเรา จะเห็นว่าเรามีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรที่ด้อยความสามารถ ในขณะที่ GE ไม่มีเพราะเขามีการจัดการพวกนี้อย่างเป็นระบบ เรากังวลเกี่ยวกับการขาดบุคลากรระดับผู้นำในอนาคตซึ่ง GE ไม่มีปัญหานี้เพราะเขามีวิธีการบริหารผู้นำอย่างเป็นระบบเช่นเดียวกัน น่าสนใจนะครับ



ฟังมีความสุขจากการได้รับความรู้ สิ่งงอง เ็นทอง  
ฟังมีความสุขจากการให้ความรู้ สิ่งงอง เ็นทอง  
ฟังมีความสุข 2 เท่า จากการได้รับและการให้

ประสิทธิ์ ตันสุวรรณ