

ยอดขายขององค์กรไม่ต้องเพิ่ม
แม้แต่บาทเดียว กำไรก็เพิ่มขึ้นได้
ถ้าคุณปิดผ้าที่เปียกให้แห้งขึ้น

ผู้เชี่ยวชาญด้านคุณภาพท่านหนึ่งของโตโยต้า

ความสิ้นเปลืองในองค์กร ที่สามารถงจัดได้

I. ผ้าเปียกกับผ้าแห้ง

วันหนึ่ง (นานมาแล้ว) ผู้เชี่ยวชาญชาวญี่ปุ่นจาก Toyota มาพบผมที่ทำงาน เพื่อกล่าวคำอำลา ก่อนกลับประเทศญี่ปุ่น เนื่องจากครบกำหนดเวลาที่อยู่เมืองไทย ผู้เชี่ยวชาญผู้นี้ถูกส่งมาช่วยงานด้าน quality & productivity ให้กับบริษัทร่วมทุนระหว่าง Toyota กับ SCG เพื่อการผลิตเครื่องยนต์สำหรับรถ Toyota Hilux ผมถือโอกาสถามเขาว่ามีความเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิตของโรงงานไทยๆ เขาตอบว่า สำหรับบริษัทร่วมทุนที่เขาช่วยนั้น การบริหารเพื่อให้ได้ quality & productivity อยู่ในขั้นดีมาก แต่สำหรับโรงงานไทยๆ ยังไม่ดีมีสภาพเหมือน “ผ้าเปียก” เขาอธิบายต่อว่าผ้าเปียกนี้ถ้าเราหยิบขึ้นมา น้ำก็จะไหลหยดลงพื้น น้ำนี่คือต้นทุน กระบวนการผลิตจะต้องมีประสิทธิภาพ เสมือนหนึ่งถ้าเป็นผ้าก็ต้องถึงขั้นเป็นผ้าแห้งหรือแห้งหมาดๆ ผมถามเขาว่าแล้วโรงงานผลิตรถยนต์ Toyota ที่ญี่ปุ่นเป็นอย่างไร เขาบอกว่าถ้าเอาเรื่องผ้าเป็นตัวอย่าง ผ้าที่มีสภาพหมาดๆ เกือบแห้ง จะเอาให้แห้งกว่านั้นก็ต้องเข้าเครื่องรีดเพื่อจะได้น้ำออกมาเป็นหยด

เขาพูดต่อว่า ก่อนถึงสภาพดังกล่าวบริษัทก็ยอมค้นคว้าให้ได้มาซึ่งนวัตกรรมใหม่ ล่วงหน้าไว้ก่อนอยู่แล้ว

2. ปัญหาใหม่กับปัญหาเรื้อรัง

ครั้งหนึ่งผมพาที่ปรึกษาชาวญี่ปุ่นชื่อ Hachiyama ไปเยี่ยมชมโรงงานผลิตกระดาษแห่งหนึ่งในเครือ SCG เขาถามผู้จัดการโรงงานว่ามีปัญหาเรื้อรังใหม่ (Chronic Problems) ผู้จัดการโรงงานบอกว่ามีอยู่แล้ว แต่ที่เขากังวลมากกว่าจะเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นใหม่ ซึ่งต้องแก้ไขปรับปรุงเป็นประจำ หลังจากเสร็จจากการรับประทานอาหารกลางวัน Hachiyama ได้ให้ข้อคิดเห็นเพื่อให้นำไปปรับปรุงซึ่งมีอยู่หลายเรื่อง หนึ่งเรื่องในนั้นคือประเด็นเกี่ยวกับปัญหาเรื้อรัง โดยบอกว่า จริงอยู่ปัญหาใหม่ต้องแก้ อยู่แล้ว แต่ปัญหาเรื้อรังปล่อยไว้ไม่ได้ ปัญหาเรื้อรังมี cost ซึ่งกินเข้าไปในกำไร ตลอดเวลา มีหน้าซ้ำปัญหาใหม่ที่แก้ไขไม่ได้ นานเข้าก็จะกลายเป็นปัญหาเรื้อรัง มันเหมือนเหล็กที่สับเลื่อยเราทุกเมื่อเชียวโดยที่ไม่รู้ตัวเพราะชินเสียแล้ว ผมเองมีความเห็นไปในทางเดียวกับเขา องค์กรไทยมีเหล็กพวกนี้เยอะ เช่น ชิ้นงานที่ต้องทำซ้ำเพราะตรวจพบว่าผิดพลาด หรือเพราะหน่วยงานถัดไปส่งชิ้นงานที่ไม่ถูกต้อง กลับมาให้เราแก้ไข ปัญหาเรื้อรังนี้เป็นเสมือนส่วนที่อยู่ใต้น้ำของภูเขาน้ำแข็ง นานเข้า เราเลยไม่เห็นหรือทำเป็นไม่เห็น

3. แก้วต้งแต่ต้นน้ำจะไม่เกิดการโยนถ่วง

นานมาแล้ว ผมและคณะรวม 4 คน ได้มีโอกาสไปดูการนำเสนอการบริหารงานของ Cadillac Division of GM ซึ่งได้รับ Baldrige Quality Award (ตรงกับ Thailand Quality Award ของไทยเรา) องค์กรใดที่ได้รับรางวัลจะต้องป็นองค์ความรู้ในการบริหารให้กับคนนอก ทำให้พวกเรามีโอกาสนี้

รถ Cadillac เป็นรถขนาดใหญ่ระดับ high-end มีราคาสูง มีชื่อเสียงมาก วันดีคืนดีเขาผลิตรถขนาดเล็กลงมาเพื่อต่อกรกับรถญี่ปุ่น ปรากฏว่ารถเล็กนี้มีปัญหาหนักอยู่ 2 ประการ หนึ่งคือใช้เวลาเกือบ 5 ปีกว่าจะคลอดรถใหม่ออกมา และสองคือรถที่ขายไปต้องส่งเข้าอู่เพื่อซ่อมในระยะประกันบ่อยมาก ผู้บริหารจึงไปศึกษาแนวทางของบริษัทโตโยต้า ซึ่งระยะนั้นใช้เวลา 3 ปีเศษในการคลอดรถใหม่ (เดี๋ยวนี้ใช้เวลาไม่ถึง 1 ปี) และจำนวนรถที่ขายไปแล้วต้องเข้าอู่ซ่อมในระยะประกันก็มีน้อยมาก หลังจากนั้นจากการเรียนรู้ Cadillac Division ดำเนินการปรับปรุงได้ผลถึงขั้นได้รางวัล Baldrige Quality Award ในเวลาต่อมา

สิ่งที่เราได้ไปเรียนรู้มีดังนี้ การดำเนินการในขั้น concept และ design ถ้าองค์กรมิได้มีการนำเอาบางหน่วยงานให้เข้ามาร่วมคิดอ่าน อาทิ หน่วยงานเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดหา ทำให้ขาดการเสนอแนะในการนำวัสดุใหม่บางประเภทมาใช้

หรือมีการออกแบบที่โดดเด่นก็จริงแต่เนื่องจากหน่วยงานด้านการผลิตมิได้มีส่วนร่วมตั้งแต่แรก ส่งผลให้กระบวนการผลิตต้องปรับเปลี่ยนมากเกินไป และจากการไม่มีส่วนร่วมของบางหน่วยงานดังกล่าว เมื่อทำการผลิตจริงก็มีปรากฏการณ์ over the wall syndrome หมายถึงเมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้นก็จะส่งผลให้เกิดการโทษกันไปโทษกันมาระหว่างหน่วยงาน

ด้วยวิธีการใหม่ ในขั้นที่เป็นต้นน้ำ ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการคิดอ่าน ซึ่งนำไปสู่การเห็นพ้องกันเป็นส่วนใหญ่ แม้ว่าจะมีบางเรื่องที่ยังมีข้อคิดเห็นขัดแย้งกันอยู่ ก็ต้องขจัดให้หมดไปก่อนที่จะดำเนินการผลิต ส่งผลให้หน่วยงานกลางน้ำและปลายน้ำประสบปัญหาในการดำเนินการน้อยมาก ปรากฏการณ์ Over the wall syndrome แทบจะไม่มี

4. ทำสิ่งที่ถูกต้องให้ถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรก

คุณทวี บุตรสุนทร ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของ SCG กับผมได้มีโอกาสเดินทางไปดูงานที่บริษัท Westinghouse ที่สหรัฐอเมริกาตามคำเชิญ พบว่ามีการติดคำขวัญหลายต่อหลายแห่ง คำขวัญนั้นคือ Do the Right Thing Right the First Time ผมชอบคำขวัญนี้มากเพราะองค์กรใดก็ตาม ถ้าทำตามที่เขียน องค์กรนั้นจะมีความเป็นอมตะแน่นอน ผมถามเจ้าภาพว่ามีรายละเอียดเพิ่มเติมไหม เราจะได้เข้าใจได้ละเอียดขึ้น เขาบอกว่าไม่มี

หลังจากกลับประเทศไทยผมก็พยายามแกะรอย 8 คำนี้ และภูมิใจอย่าง
เจียบๆ เพราะคิดว่าแกะรอยได้สำเร็จ ถึงขั้นที่ผมกล้าเขียนว่าถ้าองค์กรใดดำเนินธุรกิจ
ตาม 8 คำนี้จะเป็นองค์กรอมตะ

Do the right thing right the first time

ประโยคนี้สามารถจำแนกออกมาเป็น 3 ประโยค ดังนี้

Do the right thing (ถูกยุทธศาสตร์)

Do the right thing the right way (ถูกยุทธวิธีหรือวิธีการ)

Do the right thing the right way right the first time (ถูกต้องตั้งแต่
แรก - ด้วยฝีมือ)

สรุป

ทำสิ่งที่ถูกต้องด้วยวิธีการที่ถูกต้องและการทำงานที่ไม่ผิดพลาดเลย
ประโยคนี้ครอบคลุมฝีมือการทำงานของพนักงานทุกคนตั้งแต่ CEO จนถึง
ระดับล่างสุด