

วิถีชาบูโร

ดร.ปริญญ์ พันธบุรุษยงค์

วิถีไทย วิถีโลก



ท่านสมาชิก และผู้อ่านที่รักทุกท่านครับ เรากำลังศึกษาหนังสือภาษาญี่ปุ่นเกี่ยวกับโตโยต้าในชื่อภาษาอังกฤษว่า “COST THE TOYOTA WAY ภาษาญี่ปุ่นใช้ชื่อว่า トヨタの原価 เขียนโดยคุณ Toshio Horikiri ผมค่อย ๆ “ถอดความ” และเรียบเรียงมาเล่าสู่กันฟังไปนะครับ คุณ Horikiri เขียนหนังสือเล่มนี้ในรูปแบบของการพูดคุยกับผู้อ่าน ดังนั้น คำว่า “ผม” ในเนื้อหาข้างล่างนี้จะหมายถึงคุณ Horikiri ผู้เขียนนะครับ

คราวที่แล้วเราคุยกันด้วยเรื่องเบื้องต้นของ “ระบบห้องใหญ่” ซึ่งอาศัยหลักการของการปรับให้มองเห็นได้หรือ Visualization เป็นการกระตุ้นจิตสำนึกของพนักงาน ผู้บริหาร และผู้ที่ได้ประสบพบเห็น “การเตือนใจ” ด้วยแผ่นป้ายต่าง ๆ คราวนี้เรามาดูวิธีการกำหนดเป้าหมายที่มีประสิทธิผลกันนะครับ

คนที่อยู่ในสภาวะ “สดชื่นเบิกบาน” จะทำให้เกิดแรงจูงใจเพิ่มสูงขึ้น

มีการทดลองที่โด่งดังมากเกี่ยวกับประสิทธิผลของการตรวจสอบผลิตภัณฑ์ในสายการผลิตเชิงอุตสาหกรรมครับ

การทดลองนี้เกี่ยวกับการทำงานตรวจสอบชิ้นส่วนชนิดหนึ่งให้ได้จำนวน 500 ชิ้นต่อวัน

การทดลองวิธีแรกนั้น ผู้บังคับบัญชาจะพิมพ์ตัวเลขค่าเป้าหมายแล้วติดแผ่นที่พิมพ์ออกมาไว้ที่ผนังห้องทำงานตรวจสอบ พนักงานจะดูตัวเลขค่าเป้าหมายนี้ไปพลาง ทำงานไปพลางเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

การทดลองอีกวิธีหนึ่งเพื่อเปรียบเทียบกัน จะให้พนักงานตรวจสอบเขียนค่าเป้าหมายด้วยตนเองแล้วติดไว้ที่ผนังห้องทำงานตรวจสอบเช่นเดียวกัน

การเขียนค่าประกอบต่าง ๆ นอกจากค่าเป้าหมายก็จะหลากหลาย เช่น

“หากได้เป้า 500 เมื่อใดก็ไปกินสเต็กกัน” เป็นต้น

เป็นข้อคิดคำเขียนที่ผิดแผกแตกต่างตามแต่ใจของพนักงานจะสร้างสรรค์ขึ้นมาปลูกใจตัวเองและเพื่อนพ้อง

เมื่อเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้จากวิธีการทั้งสองข้างต้นพบว่าผมเองได้อธิบายสาเหตุที่ผลลัพธ์ออกมาเป็นแบบนี้ไว้ดังนี้ **ครับวิธีที่สองนี้มีประสิทธิผลเหนือกว่าวิธีแรกอย่างเห็นได้ชัดเจนทุกครั้งที่ทดลอง**

“ในกรณีที่เกิดความรู้สึกว่าเป้าหมายการทำงานกำหนดโดยตนเองนั้น ก็มักจะเกิดความสุขสนุกสนานในการคิดพลิกแพลงรูปแบบวิธีการทำงานต่าง ๆ เพื่อหาว่าทำอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้แรงจูงใจในการทำงานจะยกระดับสูงขึ้น ผลลัพธ์ก็คือ ผลผลิตภาพการทำงานที่เพิ่มขึ้นนั่นเอง”

มนุษย์นั้นเป็นสิ่งมีชีวิตที่ขับเคลื่อนด้วยอารมณ์ความรู้สึกครับ โดยจะเกิดปฏิกิริยาตอบสนองทันทีทันใดตามสัญชาตญาณที่ถูกกระตุ้นขึ้นด้วยความรู้สึก ว่าชอบหรือเกลียดศัตรูหรือมิตร สดชื่นเบิกบานหรือเศร้าหมองหดหู่ **การใช้เหตุใช้ผลอย่างเดียวล้วน ๆ เพื่อผลักดันการทำงานนั้น มนุษย์มักจะไม่แสดงพฤติกรรมในทางที่อยากจะเป็นหรอกครับ**

ก็เช่นเดียวกับปรากฏการณ์ที่ว่า แม้ในสมองจะทั้งรู้ทั้งเข้าใจว่าผมหลงอีกสักหน่อยจะดีกว่า หากไม่มีแรงจูงใจให้ทำแล้ว การจำกัดอาหารก็จะไม่สามารถทำได้อย่างต่อเนื่องนั่นเองครับ

ดังนั้น อย่าคิดเพียงว่าจะให้คนขยับขับเคลื่อนโดยการอธิบายถึงข้อดีข้อเสียแต่เพียงอย่างเดียว สิ่งที่สำคัญคือการสร้างสภาพแวดล้อมให้คนเกิดความรู้สึกว่า

“พฤติกรรมนี้ทำแล้วสนุก... หรือมีความสุข”

ก็จะสร้างแรงจูงใจได้อย่างมากมายครับ

หากสามารถสร้างสภาวะให้เกิดความรู้สึกสดชื่นเบิกบานใจได้แล้ว ในสมองจะเกิดการหลั่งสารโดพามีน ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นสุขขึ้น ปรากฏการณ์เช่นนี้หากเกิดขึ้นซ้ำแล้วซ้ำอีกก็จะเกิด “ติดเป็นนิสัย” ขึ้น รู้สึกว่าการลงมือทำเพื่อปรับปรุงงานและ/หรือการลดต้นทุนนั้นเป็นสิ่งที่พึงกระทำอยู่แล้วนั่นเองครับ

จากการ “ปรับให้มองเห็น” ทำให้ “สร้างแรงจูงใจได้มากขึ้น” ผลลัพธ์จะเป็นดังรูปที่ 33 คือเกิดประสิทธิผลในการลดต้นทุนและผลดีอื่น ๆ ตามมาได้

ต่อไปลองมาดู “วิธีการห้องใหญ่” จากตัวอย่างต่าง ๆ ที่หยิบยกมากล่าวถึงแล้วข้างต้นกันนะครับ

เมื่อนำเอา “วิธีการห้องใหญ่” เข้ามาใช้งานแล้วจะได้อะไรบ้าง? ได้กิจกรรมใดชิ้นที่หมุนวนอย่างต่อเนื่องด้วยองค์ความรู้และสติปัญญาความฉลาดเฉลียว

ในการออกแบบและพัฒนารองรับรุ่นใหม่ นั้น วิศวกรใหญ่จะเป็นประธานในการประชุมปรึกษาหารือร่วมกับผู้รับผิดชอบและ/หรือหัวหน้าของส่วนงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

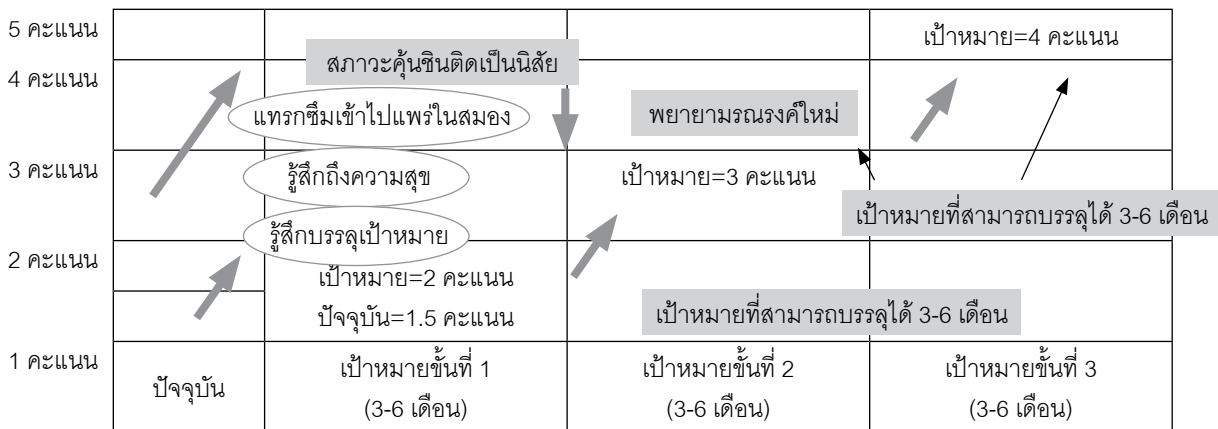
“วิธีการห้องใหญ่” จะมีประสิทธิผลในการสร้างความตื่นตัวมีชีวิตชีวาในกิจกรรมการปรึกษาหารือดังกล่าว

เวลาผ่านไป 1 เดือนก็ไม่สามารถสรุปตกลงให้ได้มาร่วมกันซึ่งก็เกิดขึ้นได้บ่อย ๆ เช่นกัน การส่งเมลไปมานั้นไม่ได้รับทราบถึงการใช้เวลาที่แท้จริงของอีกฝ่ายหนึ่ง ดังนั้น คุณเฝิน ๆ แล้วเหมือนจะมีประสิทธิผลดี แต่ทว่า **โดยภาพรวมแล้วกลับเป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลต่ำมากครับ**

ยกตัวอย่างเช่น เพื่อที่จะลดต้นทุนลงให้ได้นั้น หากมีการส่งคำขอไปว่า

“ช่วยทำชิ้นส่วน A ให้ได้ในราคาไม่เกิน 10 เยนนะ”

หากชิ้นส่วนนี้ออกแบบโดยส่วนงานอื่นแล้ว การส่งคำขอไปให้ส่วนงานที่รับผิดชอบการออกแบบพิจารณาต้นทุนให้ได้ตาม



รูปที่ 33 ตัวอย่างการยกระดับการลดต้นทุนด้วยการสร้างแรงจูงใจ

เนื่องจากห้องใหญ่เป็นที่รวมของผู้รับผิดชอบของส่วนงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมด จึงเป็น**เวทีในการปรึกษาหารือประเด็นต่าง ๆ ตั้งแต่เรื่องการออกแบบซึ่งเป็นจุดตั้งต้นไปจนถึงเรื่องมาตรการการลดต้นทุนซึ่งเป็นจุดสุดท้ายที่สำคัญ** โดยเป็นประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับยานยนต์ทั้งหมด เช่น ดัชนีชี้วัดผลการแก้ไขปัญหา การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาโดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์หรือ Genbutsu ที่เกิดปัญหาจริง แล้วกำหนดมาตรการและลงมือปฏิบัติการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

กิจกรรมทั้งหลายทั้งปวงที่สามารถทำได้ในห้องใหญ่ คือ **“การประเมินตัดสินใจทันที ตกลงใจทันที จัดการอย่างรวดเร็ว”** นี้แหละครับ

ในอีกด้านหนึ่ง ที่สหรัฐอเมริกาหรือยุโรปนั้นในระดับหัวหน้าฝ่ายหรือผู้จัดการฝ่ายขึ้นไปจะมีห้องทำงานส่วนตัวเฉพาะแต่ละคนโดยทั่วไปแล้ว การติดต่อกับผู้จัดการฝ่ายอื่น ๆ ก็จะใช้ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์หรืออีเมลส่งถึงกันไปมา แล้วหาข้อสรุปจากเมลที่แลกเปลี่ยนถึงกันนั้น

แต่ทว่า หากจะให้ข้อสรุปการตัดสินใจร่วมกันด้วยวิธีการส่งเมลไปมา จะต้องใช้เวลา 1 ถึง 2 สัปดาห์ หรือบางครั้ง

ที่ต้องการก็น่าจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ แต่ทว่า คำตอบที่ได้รับกลับมาก็คจะเป็นว่า **“อืม... จะให้ลดต้นทุนลงหรือครับ...เดี๋ยวขอปรึกษาหัวหน้าดูก่อนนะครับ”**

แล้วก็รอกันไปรอกันมาไม่ได้ข้อสรุปออกมาเลยละครับ ซึ่งโดยปรกติแล้ว งานการผลิตก็มักจะมีรูปแบบงานที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบของส่วนงานอื่นเช่นนี้ เวลาที่จะผ่านไปเรื่อย ๆ โดยไม่มีข้อสรุปออกมาเพื่อให้ทำงานต่อได้ครับ

ทว่า หากประยุกต์ “วิธีการห้องใหญ่” โดยนำเอาผู้รับผิดชอบงานทั้งหมดทุกส่วนงานมารวมอยู่ในห้องเดียวกันแล้ว คำตอบว่า “ได้” หรือ “ไม่ได้” ก็จะออกมาได้โดยรวดเร็วในห้องใหญ่นั้น ประสิทธิภาพการทำงานต่าง ๆ จึงดีเยี่ยมมากครับ

ที่โตโยต่านั้นโดยปรกติจะทำการเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่ หรือ Model Change คราวละ 5-10 แบบในลักษณะของโครงการที่ทำคู่ขนานกันไปโดยจะจัด “ห้องใหญ่” ให้สำหรับแต่ละโครงการอยู่แล้ว ดังนั้น หากผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องในโครงการไปที่ห้องนั้น ๆ ก็จะสามารถพิจารณาข้อมูลและ/หรือเอกสารต่าง ๆ ตั้งแต่เริ่มต้นการทำงานจนถึงสิ้นสุดโครงการได้