



# วิถีชาмуโร

วิถีไทย วิถีโลก

ดร.ปริกษณ์ พันธุรุษยงก์

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

คราวที่แล้วเราคุยกันด้วยเรื่องเบื้องต้นของ “ระบบห้องใหญ่” ที่ช่วยสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาปรับปรุงงานให้เพิ่มสูงขึ้น คราวนี้เรามาคุยกันต่อถึงประสิทธิภาพของระบบห้องใหญ่นะครับ

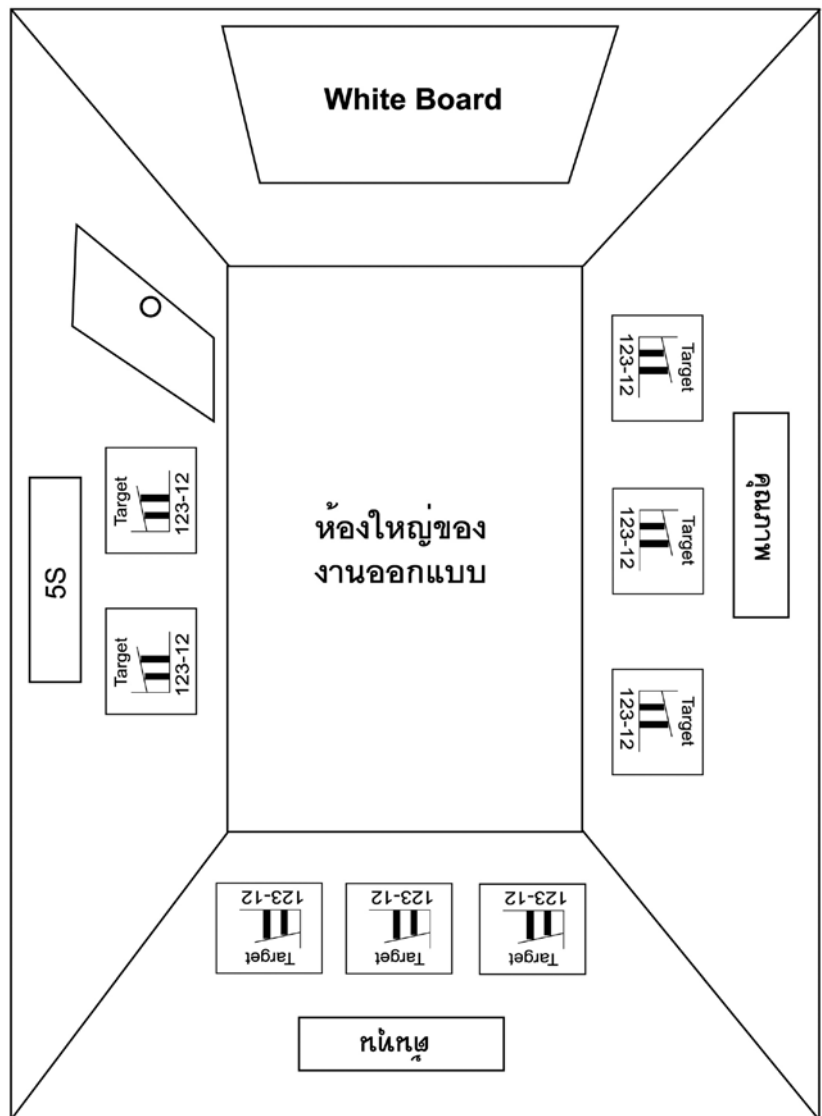
## Harley-Davidson ลดระยะเวลาการพัฒนาารถรุ่นใหม่ลงได้ครึ่งหนึ่ง

บริษัทรถจักรยานยนต์ของสหรัฐอเมริกาที่มีชื่อเสียงโด่งดังไปทั่วโลก คือ Harley-Davidson นั้นโดยปกติจะใช้เวลาในการพัฒนาารถจักรยานยนต์รุ่นใหม่แต่ละรุ่นถึง 4 ปี

แต่ทว่า เมื่อได้นำเอา “ระบบห้องใหญ่” ดังที่ผมได้กล่าวถึงและแสดงในรูปที่ 34 เข้ามาใช้แล้ว ก็สามารถจะลดเวลาลงเหลือเพียงสองปีเท่านั้น ในเชิงผลผลิตภาพแล้วสามารถเพิ่มขึ้น 2 เท่าทีเดียวครับ

ทำไมในอดีตที่ผ่านมา Harley-Davidson จึงใช้เวลาในการพัฒนาารถจักรยานยนต์รุ่นใหม่ถึง 4 ปีล่ะครับ? เหตุผลที่สำคัญก็คือการประสานงานกันโดยใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ส่งติดต่อกันไป-มานั้นเองครับ

รูปที่ 34 ตัวอย่างการนำ “ระบบห้องใหญ่” มาใช้งาน



การส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์จากห้องทำงานส่วนตัวของแต่ละคนเพื่อแลกเปลี่ยนและรับฟังข้อคิดเห็นระหว่างกันนั้น เรื่องที่ควรจะต้องตัดสินใจได้ก็มักตัดสินใจไม่ได้ พิจารณาจากมุมมองของโตโยต้าแล้ว นี่คือ “Muda” หรือความสูญเปล่า แต่สำหรับคนใน Harley-Davidson แล้ว นี่คือนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในการทำงานปรกติทั่วไป แต่ทว่า เมื่อนำเอา “ระบบห้องใหญ่” เข้ามาใช้ที่ Harley Davidson แล้ว บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงาน (ออกแบบ) ทั้งหมดจะมารวมกันอยู่ในที่เดียวกัน ชักถามทำความเข้าใจและตกลงยืนยันความถูกต้องของงานในแต่ละขั้นตอนร่วมกัน การปรับแก้ไขแบบในภายหลังจึงลดลงอย่างเห็นได้ชัด สำหรับโตโยต้าแล้ว นี่คือการพัฒนาเรื่อง การทบทวนการออกแบบ (Design Review - DR) ให้เป็นระบบขึ้นนั่นเอง



กรณีของ Harley Davidson นี้มีเรื่องเล่าเสริมเกี่ยวกับบุคลากรของบริษัท คือ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารของ Harley Davidson ในยุคนั้นหลังจากการปรับปรุงพัฒนา งานได้ดีแล้วก็ลาออกจากบริษัทมาเขียนหนังสือเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิตของบริษัทได้อย่างมากออกมาจำหน่าย นอกจากนี้ รองประธานเจ้าหน้าที่บริหารที่ทำงานประสานกับผมอย่างใกล้ชิด เมื่อผมไปเป็นที่ปรึกษาให้มัน ปัจจุบันก็ได้ลาออกมาทำงานเป็นที่ปรึกษาอิสระเกี่ยวกับการบริหารงานให้กับองค์กรต่าง ๆ

ผมคิดว่า การให้คำปรึกษากับองค์กรหรือบริษัทต่าง ๆ นั้น ก็น่าจะเป็นการนำองค์ความรู้ที่ได้จากการเพิ่มผลผลิตภาพได้อย่างแท้จริงโดยการประยุกต์ “ระบบห้องใหญ่” มาใช้ที่ Harley-Davidson นั้นเองครับ

### แม้แต่ที่บริษัทโบอิงก็ใช้ “ระบบห้องใหญ่” ในการเพิ่มผลผลิตภาพได้เช่นกัน

ทีมออกแบบ และพัฒนาเครื่องบินโบอิง 737 รุ่นใหม่ของบริษัทโบอิง สหรัฐอเมริกา ได้ประยุกต์ “ระบบห้องใหญ่” มาใช้ในการทำงานนี้และสามารถเพิ่มผลผลิตภาพได้อย่างมาก

ในการนำระบบนี้เข้าไปใช้นั้นผมจำได้ว่าได้ให้คำอธิบายกับพนักงานของบริษัทโบอิงดังต่อไปนี้ครับ



“แม้ว่าพวกคุณแต่ละคนจะเป็นผู้ที่มีความสามารถมากมายมหาศาล แต่ทว่าเมื่อพิจารณาดี ๆ แล้วไม่สามารถจะกล่าวได้ว่าพวกคุณมีการประยุกต์ใช้ความสามารถที่มากมายนี้ในทางปฏิบัติ ทำให้เกิดผลผลิตในระดับที่พึงพอใจได้

ทำไมจึงเป็นเช่นนั้นเล่า? สาเหตุก็เพราะพวกคุณแต่ละคนมัวแต่นั่งง่วนทำงานอยู่ในห้องทำงานส่วนตัวของแต่ละคน การนั่งเฝ้ามองแต่จอภาพอยู่ตลอดเวลา นั้น สมองจะอยู่ในสภาพที่เฉื่อยชาเต็มทีละครับ ดังนั้น ส่วนงานออกแบบและพัฒนาของพวกเราก็ขอให้นำ “ระบบห้องใหญ่” เข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อปลุกสมรรถนะต่าง ๆ ให้ตื่นตัวทำงานเต็มที่กันเถอะครับ”

พอมผมพูดอย่างนี้ออกไป ก็น่าประหลาดใจมากเลยครับ ที่ไม่มีเสียงคัดค้านออกมาเลยแม้แต่เสียงเดียว ในพริบตานั้นก็ มีเสียงสนับสนุนดังแข็งแรงแข่งว่า

“น่าสนุกแะ...เอาระบบห้องใหญ่มาใช้งานกันเถอะ พวกเรา...”

การที่เราสามารถประยุกต์ “ระบบห้องใหญ่” มาใช้ได้ อย่างราบรื่นที่บริษัทโบอิงนั้น ผมคาดว่าน่าจะเป็นเพราะระบบนี้ ได้ประสิทธิผลที่ดีมากที่สุดที่บริษัท Harley-Davidson และผลลัพ์ ดังกล่าวนี้พวกที่บริษัทโบอิงเองก็อาจได้ทราบจากข่าวสารต่างๆ ที่แพร่หลายทั่วไปก็เป็นได้ครับ

### สามารถป้อนกลับข้อมูลที่เป็นปัญหาสู่ขั้นตอนการ ออกแบบได้

ระบบห้องใหญ่ที่พัฒนาขึ้นโดยโตโยต่านั้น มิได้มี ประสิทธิภาพเพียงการ “ตัดสินใจ-เดินหน้า” ได้อย่างฉับไวเท่านั้น แต่ ยังมีประสิทธิภาพอื่น ๆ อีกด้วย

ประสิทธิภาพประการแรก คือ สามารถส่งข้อมูลป้อนกลับให้ “วิศวกรใหญ่” ได้อย่างรวดเร็ว

ในห้องใหญ่จะรวมเอาส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจ นั้น ๆ จำนวนมากเข้ามาอยู่ด้วยกัน ซึ่งก็จะมีกรหียบยกเอาประเด็น ต่าง ๆ ที่ “วิศวกรใหญ่” ไม่รู้มาก่อนขึ้นมาพูดคุยกันได้

ยกตัวอย่างเช่น อาจจะมีการบ่นต่อ ๆ กันว่า ในขั้นการผลิต จริงเพื่อออกสู่ตลาดนั้น ดูเหมือนหนึ่งว่าทำได้ราบรื่น ส่งของได้ตรง ตามแผนการผลิต แต่ทว่าความจริงนั้นพนักงานจำนวนมากต้อง ทำงานล่วงเวลาเหน็ดเหนื่อยสายตัวแทบขาด เพื่อเร่งงานให้ทัน

จากการที่ “วิศวกรใหญ่” สามารถจะได้รับข่าวสารเหล่านี้ ก็จะไม่ปล่อยให้ปัญหาล่วงเลยไปปูดขึ้นในขั้นตอนการผลิตจริง ที่หน้างาน แต่จะสามารถระมัดระวังและหียบยกเรื่องที่จะ อาจจะเป็นปัญหามาเป็นหัวข้อที่ต้องพิจารณาป้องกันไว้ตั้งแต่ขั้นตอน การออกแบบ ทำให้จัดต้นเหตุที่จะเกิดปัญหาในอนาคตได้ ล่วงหน้า

ในลักษณะนี้ “ระบบห้องใหญ่” ก็จะสามารถช่วยป้อนกลับ ปัญหาต่าง ๆ ที่หน้างานไปสู่ขั้นตอนของแผนงานต้นทุนได้เช่นกัน อาจกล่าวได้ว่า “ระบบห้องใหญ่” เป็นสิ่งที่มีสมรรถนะสูง ในการผลักดันให้เกิดการหมุนวนวงจรของกิจกรรมไคเซ็น อย่างต่อเนื่องในระหว่าง “หน้างาน” ที่เป็นการผลิตจำนวนมาก และ “แผนงานต้นทุน” ที่วิศวกรใหญ่เป็นผู้กำกับดูแลได้นั่นเองครับ

### ประสิทธิภาพของ “ระบบห้องใหญ่” คืออะไร? คือความ สามารถ “ตัดสินใจ-เดินหน้า” การทำงานต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว ผลักดันสมรรถนะส่วนบุคคลและหน่วยงานให้สู่ระดับที่สูง ที่สุดได้

บริษัทของยุโรปและสหรัฐอเมริกาหรือบริษัทข้ามชาติที่มา ลงทุนในญี่ปุ่นนั้น มักจะมีความคิดความเชื่อฝังใจไว้แล้วข้าง ต้นว่า “นักออกแบบนั้นมุ่งสมาธิคิดไปทำงานไปคนเดียวจะดีที่สุด”

แต่ทว่า กว่าจะเกิดไอเดียหรือความคิดที่แปลกแหวกแนว สดุดยอดขึ้นมาหนึ่งประการนั้น ไม่ใช่จะมีสัดส่วน “สามในพัน” ของ ความคิดทั้งหมด ... ในทางปฏิบัติ นั้น แม้แต่ “หนึ่งในพัน” ของ จำนวนความคิดทั้งหมดก็ยากที่จะเกิดเป็นความคิดที่ล้ำเลิศ ได้ครับ

โดยเหตุนี้เอง งานของส่วนงานสนับสนุน เช่น ส่วนงาน ออกแบบนั้น พึ่งเป็นลักษณะของการรวบรวมเอาข้อคิดความเห็น จากส่วนงานต่าง ๆ ที่หลากหลาย แล้วประสานสังเคราะห์รวมกัน ในที่เดียวเพื่อให้ได้บทสรุปสุดท้ายที่ดีที่สุด

การรวบรวมผู้รับผิดชอบในส่วนงานต่าง ๆ ขององค์กรเข้า มาอยู่ด้วยกัน มีการระดมสมองแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่าง กัน เพื่อมุ่งสู่การตัดสินใจหาข้อสรุปร่วมกัน กล่าวได้ว่า คือ “ระบบ ห้องใหญ่” ดังที่ได้กล่าวมาตั้งแต่ต้นครับ

เมื่อเป็นห้องใหญ่ที่มาอยู่รวมกัน ก็จะสามารถแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นกัน ถกแถลงวิพากษ์กัน กล่าวอีกนัยหนึ่ง ก็คือเป็น รูปแบบการทำงานที่ “มาให้ยืมและขอยืมความคิดซึ่งกันและ กัน ใช้ความคิดกระตุ้นความคิด” เป็นระบบที่ทำให้เป็นดังคำ พังเพยที่ว่า “คนที่สมองธรรมดาสามัญสามคนร่วมกันคิดก็ สามารถจะได้ความคิดที่

ล้ำกว่าอัจฉริยะหนึ่งคน ได้” ด้วยเหตุนี้เอง “ระบบ ห้องใหญ่” จึงประสบผลสำเร็จ ได้เป็นอย่างดีเมื่อมีการประยุกต์ ใช้ในงานต่าง ๆ ครับ

พบกันใหม่ฉบับหน้า สวัสดิ์ครับ

