



โคเซ็น : หัวใจสู่ความสำเร็จของอุตสาหกรรมญี่ปุ่น

KAIZEN : The Key to Japan's Competitive Success

ศักชัย อรุณรัตน์มีเรื่อง

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

บทคัดย่อ

บทความนี้ได้นำเสนอแนวทางการบริหารอุตสาหกรรมของญี่ปุ่น ซึ่งได้รับการยกย่องว่าเป็นแบบฉบับการบริหารที่มีคุณภาพระดับโลก โดยเฉพาะแนวทางที่เรียกว่า “KAIZEN” ซึ่งแปลเป็นภาษาไทยว่า “การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง” หรือนักวิชาการบางท่าน หรือบางสำนักพิมพ์เรียกว่า “การปรับปรุงอย่างไม่หยุดยั้ง” เป็นการเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น โดยปรับปรุงอย่างต่อเนื่องให้ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ แนวคิด KAIZEN โดยความหมายทั่วไปแล้วจะมองว่าสภาพการทำงานไม่มีสภาพไหนดีที่สุดตลอดไป ทุกอย่างสามารถถูกปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นได้เสมอ นอกจากนี้หัวใจของการขับเคลื่อน KAIZEN ที่ใช้ในอุตสาหกรรม ผู้ปฏิบัติงานจะเป็นแกนกลางหรือตัวหลักในการดำเนินงานปฏิบัติการนี้ (Bottom up) ผู้บริหารเพียงทำหน้าที่ให้คำปรึกษา กำกับทิศทาง จูงใจเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานสู่เป้าหมายขององค์กร

ปรัชญาและแนวทางการบริหารแบบ KAIZEN สามารถที่จะนำไปใช้จนเกิดความสำเร็จได้ทั่วโลก ซึ่งพบว่าการบริหารอุตสาหกรรมแนวทาง KAIZEN เมื่อนำไปใช้ในประเทศต่างๆ ไม่ว่าจะอยู่แห่งไหนก็ตาม สามารถประสบความสำเร็จได้ด้วยดี ผลสำเร็จของ KAIZEN มิใช่เพียงจากนวัตกรรม (Innovation) ที่ล้ำเลิศ แต่เป็นแนวทางการปลูกฝังความคิดจนกลายเป็นวัฒนธรรม KAIZEN เริ่มตั้งแต่พื้นฐานภายในครอบครัวซึ่งถือเป็นฐานสำคัญในการสร้างความเข้มแข็งของอุตสาหกรรม

คำสำคัญ : KAIZEN (改善) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (The Japanese word kaizen means “Improvement, Betterment; Incremental and continuous improvement” and is composed of the *kanji* 改 (read *kai*) meaning “change; renew; amend; reformation” and 善 (read *zen*) meaning “good; virtuous”)



Abstract

This article has introduced the Japanese industrial management that are recognized as world class manufacturer especially for an adopted Japanese way so called “ KAIZEN ” in the philosophy meaning of continuous improvement or continual improvement. Some scholar uses in Thai as improvement without ending. In general, this concept always look forward to getting a better ways by believing that “ No Best Way at All ” Everything can be continuously improved. Furthermore the key for KAIZEN would be operators who are core people for driving the activities successfully (Bottom up). Management would give advices and right direction, including motivation their people to implement and work altogether for the pursuit of organization’s goal.

The philosophy of KAIZEN is the operations management of Japanese industry whose success does not only come from the innovation but their culture of KAIZEN. This has been implanted into self learning started from learning in family, as well as in educational institutes through awareness, practices and enthusiasm. It is the most important base for building the quality of people influenced to the greatness of Japanese industry as present.

บทนำ

บทความนี้ได้รวบรวมจากประสบการณ์ในการทำงานของผู้เขียนกว่า 17 ปี ในช่วงปี พ.ศ. 2533-2550 ผู้เขียนได้มีโอกาสทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ กัน อาทิ ฝ่ายผลิต, ฝ่ายวางแผนและควบคุมการผลิต, ฝ่ายขายและการตลาด, ฝ่ายการรับประกันคุณภาพ กับบริษัทญี่ปุ่นในกลุ่ม HITACHI ซึ่งเป็นบริษัทชั้นนำที่ผลิตสินค้าจำพวกสายเคเบิล เครื่องใช้ไฟฟ้าและอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ โดยบริษัทได้ดำเนินการตามแนวทางการบริหารของญี่ปุ่น ทำให้ผู้เขียนได้มีโอกาสเข้าใจถึงปรัชญาและแนวคิดการบริหารอุตสาหกรรมแบบญี่ปุ่นที่สามารถที่จะนำไปใช้ได้ทั่วโลก ประกอบกับผู้เขียนได้มีโอกาสเดินทางไปทำงานที่บริษัทแม่ในประเทศญี่ปุ่น รวมทั้งบริษัทในเครือของ HITACHI ซึ่งอยู่ในหลายประเทศ เช่น สิงคโปร์ มาเลเซีย จีน ฮองกง เยอรมัน และฮังการี ก็พบว่าแนวทางการบริหารอุตสาหกรรมแบบ KAIZEN สามารถก่อให้เกิดการพัฒนาได้อย่างมั่นคงถึงแม้จะนำไปใช้ในที่ต่างๆ กัน



วิกฤติเศรษฐกิจโลกตั้งแต่ปี พ.ศ. 2550 จนถึงปัจจุบัน ได้ส่งผลให้เศรษฐกิจไทยได้รับผลกระทบที่ค่อนข้างรุนแรงโดยเฉพาะภาคการผลิต ซึ่งเป็นสถานการณ์เช่นเดียวกับประเทศต่างๆ ทั่วโลก แม้ว่าสถานการณ์เศรษฐกิจของไทยเริ่มที่จะมีสัญญาณของการฟื้นตัว แต่ดูเหมือนว่าเสถียรภาพนั้นอาจไม่ยั่งยืนแน่นอน นั่นเป็นผลสืบเนื่องมาจากมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจโดยการใช้จ่ายของรัฐบาล เพื่อเพิ่มการจ้างงานซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในระยะสั้น การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันอุตสาหกรรมของประเทศไทยในระยะยาว จึงเป็นเรื่องท้าทายของความรู้ให้แก่นักอุตสาหกรรมทุกระดับในการพัฒนาแนวคิดและจุดประกายการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการและเครื่องมือการปรับปรุงการผลิตระดับโลก

จุดเริ่มต้นการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศไทย

หากเรามีโอกาสดูรายการโทรทัศน์ “เกมส์ซ่าท้ากิน” จะพบว่าการสร้างสรรค์ไอเดียความคิด โดยที่ไม่เน้นการใช้เงิน แต่นำความคิดนั้นมาแสดงออกกันทั้งครอบครัว หรือในกลุ่มเพื่อน ต้องยอมรับว่ามีพลังอันน่าทึ่ง กล่าวโดยสรุปคือ ไคเซ็น มิได้เป็นเพียงแค่การบริหารจัดการอุตสาหกรรมเท่านั้น หากยังเป็นปรัชญาการดำเนินชีวิตโดยเฉพาะการเน้นความคิด และการทำงานเป็นทีม เพื่อการปรับปรุงตลอดเวลาและอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแนวคิดนี้ฝังอยู่ในสายเลือดของคนญี่ปุ่นทุกคน โดยเริ่มตั้งแต่วัยเด็ก จะพบว่าโรงเรียนอนุบาลญี่ปุ่นไม่เน้นอุปกรณ์ทันสมัยและของเล่นแพงหรู ซึ่งดูเหมือนว่าจะขัดกับเทคโนโลยีทันสมัยของญี่ปุ่น แท้จริงแล้ว นี่คือการฉลาดของนักการศึกษาญี่ปุ่น ซึ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของเด็ก ไม่ปล่อยให้เด็กเป็นทาสของ “ผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป” สร้างสิ่งแวดล้อมให้เกิดพลังการแข่งขันโดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดรอบข้าง ทำให้เด็กได้รับประโยชน์ตลอดชีวิต

นอกจากนี้แล้ว วันแรกที่เด็กไปรายงานตัวเข้าโรงเรียนอนุบาล ทางโรงเรียนจะมอบหมายให้คุณแม่เตรียมกระเป๋าใบใหญ่น้อยหลายใบ มีทั้งกระเป๋าหนังสือ กระเป๋าใส่ไหมพรม กระเป๋าเครื่องครัว กระเป๋าเสื้อผ้า กระเป๋าเสื้อผ้าสำรอง กระเป๋าเสื้อผ้าใช้แล้ว กระเป่ารองเท้า ตามรูปที่ 1 ทางโรงเรียนยังกำหนดขนาดเพื่อให้กระเป๋าใส่ซ้อนกันได้อีกด้วย นอกจากนี้ โรงเรียนอนุบาลบางแห่งยังเรียกร้องให้คุณแม่เย็บกระเป๋าด้วยตนเองอีกด้วย



ใส่เสื้อผ้า



ใส่หนังสือ



ใส่รองเท้า



ใส่ผ้านวม

รูปที่ 1 กระเป๋าสำหรับเด็กอนุบาล

หนึ่งปีผ่านไป เด็กก็จะเรียนรู้จักการแยกแยะจัดวาง จัดเก็บตามประเภท เด็กทุกคนจะถูกสอนให้ช่วยเหลือตนเอง แม้กระทั่งพระธิดาของมกุฎราชกุมารนารูโตะ ตามรูปที่ 2 ทำให้เด็กเริ่มคุ้นเคยกับงานที่สลับซับซ้อนขึ้นไปโดยไม่ตระหนกกลัว เมื่อเติบโตเป็นผู้ใหญ่ชาวญี่ปุ่นจะขยันแยกแยะตามประเภทโดยไม่รู้สึกรำคาญ ซึ่งเนื่องมาจากการอบรมตั้งแต่เด็กนั่นเอง



รูปที่ 2 มกุฎราชกุมารญี่ปุ่นเจ้าชายนะรูโตะ พร้อมพระชายาส่งพระธิดาเข้าอนุบาล



ทัศนคติการพัฒนายอย่างต่อเนื่องไม่มีสิ้นสุด

ชาวญี่ปุ่นมีมุมมองอย่างแรกในเรื่องของการปรับปรุง โดยเฉพาะการเพิ่มผลผลิตเป็นเรื่องของทัศนคติ (Attitude of Enthusiasm Mind) เป็นพลังความเชื่อว่ามนุษย์สามารถทำสิ่งต่างๆ ในวันนี้ให้ดีกว่าเมื่อวานนี้ และพรุ่งนี้ก็ต้องพยายามทำให้ดีกว่าวันนี้ ผู้เขียนมีประสบการณ์จากการทำงานกับผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่น ขณะที่ผู้เขียนภาคภูมิใจกับผลงานตนเองที่ทำได้บรรลุเป้าหมายมาโดยตลอด กลับได้รับคำตักเตือนที่ฟังดูแล้วเจ็บปวดอย่างมาก แต่คำพูดดังกล่าวแฝงไปด้วยเจตนาที่หวังดีของผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นท่านนั้น หากแปลจะเป็นภาษาไทยว่า “หากคุณยังรักษาความเลวนี้อยู่ และยังคงเลวอย่างต่อเนื่องตลอดไป คุณจะไม่มีทางที่จะพัฒนาได้เลย” ทัศนคติของผู้คนในประเทศผู้นำด้านเศรษฐกิจอุตสาหกรรม หรือประเทศที่พัฒนาแล้ว โดยเฉพาะประเทศญี่ปุ่นจะยึดถือความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะปรับปรุงสภาพปัจจุบันไม่ว่าจะดีเลิศเพียงใดอยู่แล้วก็ตาม แต่จะมองว่าทุกสิ่งยังสามารถพัฒนาให้ดียิ่งๆ ขึ้นต่อไปได้อีก เป็นความพยายามอย่างต่อเนื่องที่จะหาทางใช้ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม เทคนิควิธีการ เพื่อปรับปรุงสภาพให้ดียิ่งขึ้นตามแนวทาง KAIZEN ประเทศไทยเองก็เช่นกัน ก็สามารถนำทัศนคติดังกล่าวการมาปลูกฝังใช้ได้ท้ายที่สุดแต่ละคนต้องทำทุกสิ่งทุกอย่างให้ดีที่สุดในแต่ละวัน ไม่ว่าใครก็ตามต้องทำการปรับปรุงเพราะเป็นเรื่องของทุกคน ตั้งแต่ผู้บริหาร นายจ้าง หัวหน้างาน ลูกจ้าง พนักงาน ข้าราชการ ตลอดจนนักเรียน นักศึกษา ซึ่งจะกลายเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญของประเทศในวันข้างหน้า

การปรับปรุงตามแนวทาง KAIZEN โดยความสำคัญจะเน้นที่การเปลี่ยนแปลงในระยะยาว มุ่งไปที่ทรัพยากรมนุษย์ทุกระดับ คุณค่าของการเปลี่ยนแปลงที่ประเทศญี่ปุ่นทำเป็นสิ่งที่ปรากฏให้เห็นได้ นั่นคือความสำเร็จและความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจที่กล่าวมา ผู้เขียนไม่ได้ต้องการให้ลอกเลียนแบบญี่ปุ่น หรือแค่พิจารณาถึงความแตกต่างระหว่างประเทศไทยกับประเทศญี่ปุ่นแล้วไม่ทำอะไร หรือไม่คิดหาทางปรับปรุงอะไร แต่ควรดูว่าประเทศไทยมีอะไรที่เหมือนประเทศญี่ปุ่น เพื่อจะได้เรียนรู้จากประสบการณ์คนอื่น เช่นเดียวกับที่ประเทศญี่ปุ่นได้เรียนรู้ศาสตร์ต่างๆ จากประเทศตะวันตก เช่น เรื่องการจัดการทางวิทยาศาสตร์ ของ Taylor, Mr.Goshi อดีตประธานศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งญี่ปุ่น ได้พูดถึงวิวัฒนาการการเพิ่มผลผลิตในประเทศญี่ปุ่นว่า “แม้ญี่ปุ่นจะชื่นชมกับหลักการจัดการทางวิทยาศาสตร์ แต่ญี่ปุ่นไม่ได้ทำตามทีตะวันตกสั่งสอนตรงกันข้ามญี่ปุ่นเรียนรู้ ยอมรับแนวคิดวิธีการ และปรับปรุงให้เหมาะกับสภาพการณ์ และเงื่อนไขของสังคมญี่ปุ่น” (ที่มา : The Key to Japan's Competitive Success)

ด้วยเหตุผลดังที่กล่าวมา รวมถึงสิ่งที่ทั่วโลกได้เห็นการบริหารอุตสาหกรรมของญี่ปุ่นซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของวิธีการบริหารจัดการอย่างหนึ่งบวกเข้ากับหลักการดำเนินชีวิตแบบ KAIZEN คือ ค่อยเป็นค่อยไปแต่ต้องไม่หยุด ดังที่ชาวญี่ปุ่นยึดถือสู่การฝึกปฏิบัติอย่างทรหดจริงจังตั้งแต่วัยเด็ก สามารถเห็นได้จากการที่เด็กต้องเรียนรู้ศิลปะการต่อสู้กับผู้ที่แข็งแรงกว่าหรือได้เปรียบกว่า ตามรูปที่ 3



รูปที่ 3 การฝึกปฏิบัติอย่างทรหดจริงจังเริ่มตั้งแต่วัยเด็ก

ที่มา: หนังสือ Principles of Operations Management 10ed. 2011 Heizer and Render Pearson Education, Inc. published by Prentice Hall

หากมองย้อนกลับไปในช่วงประมาณ 60-70 ปี ที่ผ่านมายุคหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ทั่วโลกได้พบเห็นความสำเร็จอันน่าทึ่งในการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศญี่ปุ่น จนสามารถก้าวขึ้นเป็นประเทศผู้นำระดับแนวหน้าที่มีพลังอำนาจในการขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจโลก ถือได้ว่า KAIZEN มีความน่าสนใจที่ประเทศไทยจะศึกษาให้เข้าใจกันในแนวทางการพัฒนาของประเทศญี่ปุ่น ซึ่งใช้แนวทางโดยผ่านกระบวนการ 5 ช่วงเวลา ดังนี้

ช่วงแรก : ระยะของการรับเอาความรู้และเทคโนโลยีจากชาติตะวันตก ไม่ว่าจะเป็นสหรัฐอเมริกา หรือยุโรปแล้วนำมาปรับใช้กับอุตสาหกรรมของตัวเอง



- ช่วงที่สอง :** ระยะของการเร่งระดมผลิตสินค้าให้มีปริมาณตอบสนองโดยอาศัยแนวคิดการประหยัดจากขนาด (Economies of Scale) จากอุปสงค์ความต้องการที่มากกว่าอุปทานความสามารถจากกำลังผลิตในช่วงหลังสงครามโลก
- ช่วงที่สาม :** ระยะการปรับปรุงด้านคุณภาพโดยนำแนวคิด Total Quality Management หรือที่นักอุตสาหกรรมไทย เรียกว่า การบริหารที่ทุกคนมีส่วนร่วม หรือการจัดการทั่วทั้งองค์กร ซึ่งเป็นนโยบายของการสร้างชาติญี่ปุ่น
- ช่วงที่สี่ :** ระยะของการผลิตที่มีความยืดหยุ่นต่อความต้องการ ตามหลักการการเพิ่มผลผลิตที่นำเอาเรื่องการลดสิ่งที่ไม่จำเป็น ซึ่งภาษาญี่ปุ่นเรียกว่า MUDA ในทุกกระบวนการเพื่อให้ทุกขั้นตอนการผลิตเป็น Value Stream หรือการเน้นคุณค่าทุกกิจกรรม กิจกรรมใดที่ไม่มีคุณค่าให้เลิก หากเลิกไม่ได้ก็ให้ลด คือให้เพียงพอเท่าที่จำเป็น
- ช่วงที่ห้า :** ระยะการขยายแนวคิดและกิจกรรมไปสู่การปรับปรุงกระบวนการทั้งในขาเข้า (Inbound) และขาออก(Outbound) เป็นการจัดการความสัมพันธ์ที่ต้องเกาะเกี่ยวเชื่อมต่อเป็นโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) เนื่องจากพลังอำนาจของเทคโนโลยีและตลาดที่ขยายออกไปเป็นตลาดสากล ทำให้การพัฒนาอุตสาหกรรมมองกระบวนการทั้งหมดเป็นการบริหารที่ต้องสัมพันธ์กันหลากหลายมิติ โดยอุตสาหกรรมญี่ปุ่นจะเน้นในแง่ Supply Chain Networking

การพัฒนาระดับองค์กรในอุตสาหกรรมของประเทศญี่ปุ่น (Japanese Corporate Development)

เมื่อลองพยายามค้นหาและมองลงสู่ระดับองค์กรว่ามีส่วนอย่างไรในการสนองตอบแนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศญี่ปุ่น จะพบว่าพนักงานหรือบุคลากรทุกระดับขององค์กรจะถูกฝึกให้คิดมากกว่าให้ทำ การสอนให้ทำคือ 1+1 เท่ากับเท่าไร? แต่สอนให้คิดหลากหลาย เช่น หากต้องการผลลัพธ์อย่างนี้ แล้วมีวิธีการใดบ้างที่จะได้มาซึ่งคำตอบ ถามว่าการได้มาซึ่งเลข 4 อาจจะมีทั้ง 2+2 หรือ 3+1 หรือ 0+4 ฯลฯ แล้วแต่จะเลือกใช้วิธีการใด

ฉันใดฉันนั้น การแก้ปัญหาในการทำงานก็ต้องพยายามมองหลายมุม และหาทางแก้ปัญหาในหลายๆ ทางเพื่อสนองความต้องการของลูกค้า ไม่ใช่คัดค้านหรือยืนหยัดในคำตอบของตัวเอง ในรอบการทำงานหนึ่งเดือนจะมีการนำเสนอผลงานในรูปแบบไคเซ็น มีคณะกรรมการที่



แต่งตั้งโดยผู้บริหารหลายๆ ฝ่ายเป็นผู้ให้คะแนน รวมทั้งแบ่งปันมุมมองการพัฒนาในหน่วยงาน ซึ่งพนักงานจะมีหน้าที่คิดและนำเสนอการแก้ไขปัญหามา ไคเซ็นจะมีมุมมองที่ต่างจากพนักงานที่ผู้บริหารอาจคิดไม่ถึง เช่น การคิดวิธีลดขั้นตอนการทำงานทำให้งานเดินได้เร็วขึ้น ประสิทธิภาพสูงขึ้น อีกประการหนึ่งก็คือ บางขั้นตอนการทำงานที่พนักงานเห็นว่ายุ่งยาก ก็คิดหาทางและแก้ปัญหา การทำไคเซ็นจึงเป็นเครื่องมือช่วยพัฒนาระบบ และเป็นรากฐานของการทำงานเป็นทีม

วัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมไคเซ็น (KAIZEN Culture)

วัฒนธรรมไคเซ็นจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องปลูกและต้องสร้างให้เกิดเป็น “วัฒนธรรมขององค์กร” ให้ได้ และที่สำคัญคือการทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของกิจกรรมอย่างจริงจังสม่ำเสมอ ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจและรักในองค์กร เสริมสร้างความสัมพันธ์ภายใน ซึ่งจะทำให้พนักงานที่ทำงานในส่วนงานที่ต่างกันเข้าใจและรู้จักกัน ไม่แยกงานของตัวเองกับส่วนรวม รู้จักการทำงานเป็นทีม และต้องคำนึงว่างานที่ทุกคนต้องทำและรับผิดชอบมีสองส่วน คือ

$$\text{งาน} = \text{งานประจำ} + \text{การปรับปรุงงาน}$$

เป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกคนที่ต้องสร้าง ปลูกฝังและรักษา “วัฒนธรรมองค์กร” ให้ได้ โดยมีบัญญัติ 10 ประการ เป็นข้อบังคับของวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

1. ละทิ้งความยึดติดในการทำงาน
2. ให้คิดหาวิธีที่จะทำ ไม่ใช่หาเหตุผลที่ทำไม่ได้
3. อย่าหาข้ออ้าง ก่อนอื่นให้ปฏิเสธสภาพปัจจุบัน
4. อย่าใฝ่หาความสมบูรณ์แบบ ได้สัก 50 คะแนน ก็ให้รีบทำ
5. หากมีข้อผิดพลาดให้รีบแก้ไข
6. อย่าทุ่มเงินให้การปฏิรูป
7. หากไม่เดือดร้อน “ปัญหา” ก็ไม่เกิด
8. ให้เสาะหาสาเหตุที่แท้จริงด้วยการถาม “ทำไม” 5 ครั้ง
9. “ความรู้” ของคนๆ เดียวหรือจะสู้ “ปัญหา” ของคน 10 คน
10. นวัตกรรมและไอเดีย → ไร้ขีดจำกัด



การสร้างทีมงานไคเซ็นและ 4 หลักการที่สำคัญ

- 1) ทุกคนต้องตระหนักและมีส่วนร่วม
- 2) พัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไม่มีสิ้นสุด
- 3) บุคลากรมีศักยภาพในการวิเคราะห์และแก้ปัญหา โดยนำเสนอไอเดียของฝ่ายหรือแผนกตนเอง

- 4) สนองความต้องการและเพิ่มพูนความพึงพอใจของลูกค้า

ทั้งนี้ ผู้บริหารต้องคัดเลือกและให้รางวัลกับทีมงาน และค้นหาพนักงานที่มีคุณสมบัติและมีศักยภาพที่ดีขึ้นมาเป็นต้นแบบ เพื่อการสร้างบุคลากรสำหรับอนาคตขององค์กร อย่างไรก็ตาม ถ้าพนักงานคิดว่าในองค์กรมีเพียงฮีโร่เท่านั้น ที่โดดเด่น ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจกับพนักงาน เพื่อบอกเพียงว่าเขาเองเป็น น็อต สกรู หรือตะปูตัวหนึ่งที่สำคัญในการประกอบกันอาคารที่แข็งแรงและสวยงามเท่านั้น

การใช้คนนอกองค์กรเข้ามาให้ความรู้หรือร่วมประเมิงานในบางโอกาสเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่ช่วยกระตุ้นให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้น และปลุกเร้าให้คิดที่จะพัฒนาปรับปรุงตลอดเวลา เพราะตามหลักจิตวิทยาที่ว่าคนเรามักจะเชื่อคนอื่นมากกว่าคนที่สนิทหรือรู้จักกันเป็นอย่างดี

น้ำครึ่งแก้ว : หัวใจไคเซ็น

ในแต่ละครั้งของการประชุมร่วมกัน ผู้บริหารไม่ว่าจะอยู่ระดับไหน จะต้องเปิดกว้างทางความคิดโดยให้พนักงานแต่ละคนคิดและนำเสนอปัญหาหรือเสนอวิธีการทำงานใหม่ๆ และกระตุ้นให้พนักงานรู้สึกว่าจะมีความสุขกับการทำกิจกรรมไคเซ็น เพื่อพัฒนาหน่วยงานของตนเอง มีการพูดคุยกันในระหว่างหน่วยงานทำให้งานวิ่งได้เร็วขึ้น พนักงานไม่ได้มองรางวัลที่จะได้เป็นสำคัญ แต่พนักงานส่วนใหญ่อยากให้งานดีขึ้น กระชับขึ้น บรรลุประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น นั่นคือวัตถุประสงค์ของไคเซ็น โดยที่ทุกคนต้องเข้าใจว่า “ไม่มีสิ่งที่ดีที่สุดในการพัฒนาปรับปรุงการทำงาน” และต้องพึงระลึกให้ตัวเองเปิดรับฟังความเห็นจากเพื่อนร่วมงานเหมือนเป็น “น้ำครึ่งแก้ว → หัวใจไคเซ็น ” โดยที่ทุกคนจะต้องมีหลักใหญ่ของไคเซ็นคือ การไม่รู้จักพอใจ ในสภาพปัจจุบัน คือ ต้องปฏิเสธสภาพปัจจุบัน ทำตัวเป็นน้ำครึ่งแก้ว เพื่อเปิดรับการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา



ความคิด KAIZEN ไม่จำเป็นต้องรอความสมบูรณ์แบบ

การแก้ปัญหาในการทำ KAIZEN ต้องพยายามมองหลายมุม และหาทางแก้ปัญหาในหลายๆ ทางเพื่อสนองความต้องการของลูกค้า ไม่ใช่คัดค้านความคิดของผู้อื่น แต่เอาหัวชนฝา ยืนยันในคำตอบของตัวเองหรือต้องการสิ่งที่สมบูรณ์แบบร้อยเปอร์เซ็นต์ ดังกรณีศึกษา จากหนังสือเรื่อง The Key to Japan's Competitive Success ดังต่อไปนี้

- สวนสนุก Bumping Car ที่ให้เด็กขับกัน ทุกเย็นจะมีการเก็บน๊อตที่หลุดจากรถไปใส่คืน โดยต้องพลิกรถคว่ำหลุดจากคันไหน ซึ่งมี 20 คัน บางวันเจอตั้งแต่คันแรก บางวันเจอในคันสุดท้าย มีผู้เสนอให้หาสิน๊อต หรือทำเครื่องหมายให้ตรงกับรถแต่ละคัน ปรากฏว่าเป็นไอเดียที่กรรมการตัดสินใจได้รับรางวัล แต่มีคนแย้งว่าเป็นไอเดียที่ไม่ได้แก้ปัญหาที่ต้นตอ ควรคิดน๊อตชนิดที่ไม่หลุดน่าจะเป็นไอเดียที่ดี ประธานสรุปว่า ต้องการไอเดียทั้งสอง เพราะแผนกพัฒนาปรับปรุงกำลังคิดน๊อตชนิดพิเศษ คาดว่า เป็นปีหน้าจึงเสร็จ ระหว่างนี้ควรหาสิน๊อตไปก่อน
- การแก้ปัญหาดังกล่าวสอนให้รู้ว่า ความคิดที่ดีแต่ยังไม่ถูกนำมาปฏิบัติจริงมีค่าน้อยกว่า ความคิดเล็กๆ ที่ถูกนำมาปฏิบัติแล้ว หัวใจของไคเซ็นในประเด็นนี้ก็คือ ไม่จำเป็นต้องรอความสมบูรณ์แบบ ทำได้ทำทันที และทำบ่อยๆ

บทสรุป

บทความนี้ได้เสนอปรัชญาแนวคิดแบบ KAIZEN ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา โดยเน้นการมีส่วนร่วม (Participation) ของทุกคนเป็นหลัก และเชื่อในการปรับปรุงหลายๆ สิ่งแม้ว่าผลลัพธ์ที่ได้จะดีขึ้นเพียงเล็กน้อย แต่ถ้าทำไปเรื่อยๆ ก็จะกลายเป็นผลการปรับปรุงที่ยิ่งใหญ่ในอนาคต ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่าปรัชญาแนวคิดแบบ KAIZEN นี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้อ่านพอสมควร





เอกสารอ้างอิง

JAY HEIZER AND BARRY RENDER (2011) **Operations Management: Global Edition** 10th. USA: Pearson

MASAKI IMAI (2009) **The Key to Japan's Competitive Success**. USA: McGraw-Hill International Editions, Management Series

ROBERTA S. RUSSELL AND BERNARD W. TAYLOR III (2009) **Production and Operations Management: Quality and Competitiveness in a Global Environment**. USA: John Wiley & Sons

HIROYUKI HIRANO (2007) **Putting 5S To Work**. Japan: PHP Institute, Inc.

บุญเสริม วันทนาสุภมาต (2550) **ไคเซ็น KAIZEN for the Shop Floor**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ ศ.ส.ท. สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)

นรินทร์ จิมพาลี (2553) **การจัดการการผลิตและการปฏิบัติการ (Production and Operations Management)** กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

มาชาอากิ อิมามิ (2541) **เกมบะ ไคเซน (GEMBA KAIZEN)** กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ แมคกรอ-ฮิลล์

