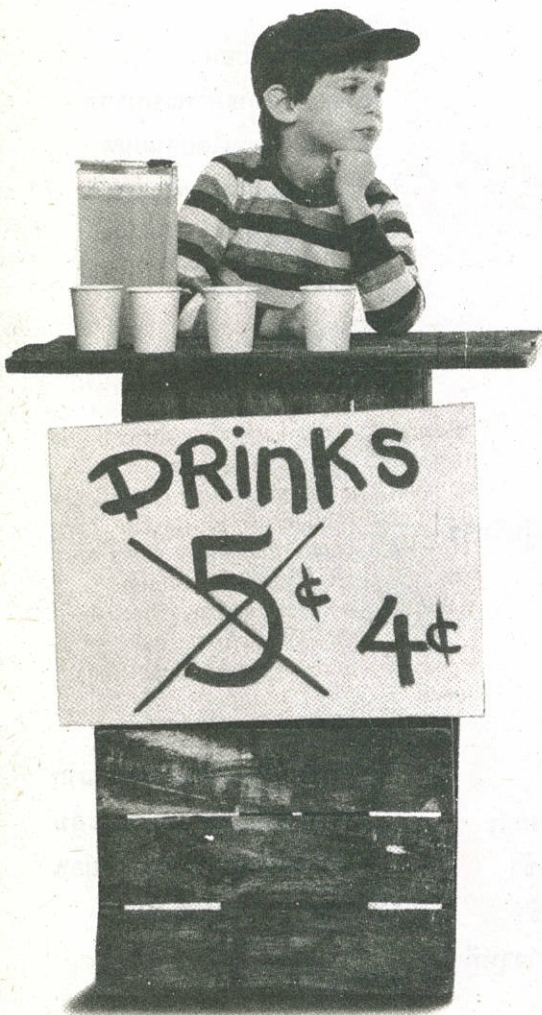




สมพงษ์ จ้อยศิริ*

*อาจารย์พิเศษในมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนหลายแห่ง บรรยายให้นักธุรกิจภาคใต้ฟัง ณ โรงแรมลีการ์เดน เมื่อวันที่ 13 มีนาคม 2531.



00

“นักบริหารที่ชาญฉลาดรู้วิธีที่จะทำให้ธุรกิจเป็นเลิศแต่ไม่รู้กลยุทธ์ในการนำมาใช้ก็ไม่มีทางสำเร็จ ทุกอย่างมันเอาอย่างกันไม่ได้ ฉะนั้นกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ใครที่คิดออก หรือศึกษามาก หรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับธุรกิจของตนเอง ผู้นั้นคือผู้ชนะสู่ความเป็นเลิศ”

00

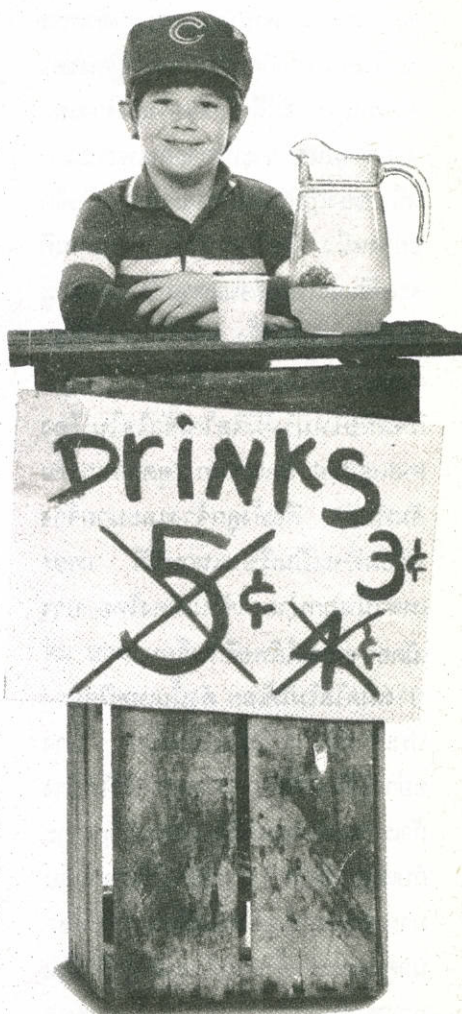
หนทางสู่ความเป็นเลิศ ในธุรกิจ

ทัวข้อสำคัญในวันนี้คือ ผู้ฟัง
อยากทราบว่ามีวิธีอะไร หรือมี
ของดีอะไรที่เป็นของดีเด่นซึ่ง
นักธุรกิจสามารถนำเข้ามาปรับปรุงกิจ
การของตนเองให้เป็นเลิศได้ สิ่งนี้ไม่ใช่
เรื่องแปลกและไม่ใช่ว่าเรื่องผิดปกติ เพราะ
แต่ละยุคแต่ละสมัยต้องมีของดีเกิดขึ้น
เสมอ มีความคิดแปลกแหวกแนวเกิดขึ้น
เสมอ เหมือนสมัยก่อนที่เราเชื่อว่าโลก
แบน ใครบอกว่าโลกกลมคนนั้นจะเป็น
คนโกหก ต่อมามีการพิสูจน์แล้วจึงเชื่อ
กัน

ในยุคปัจจุบันเราจึงพยายาม
ค้นหาว่ามีอะไรเกิดขึ้นบ้าง โดยเฉพาะ
ในทางธุรกิจว่ามีแนวทางใดที่นำมาใช้
แล้วทำให้ธุรกิจเป็นเลิศ สิ่งนี้อเมริการ่อน
ใจเป็นที่สุด เพราะรู้สึกอยู่แล้วว่ายิ่งทำ
ไปยิ่งแพ้ญี่ปุ่น ถึงกับท้อแท้ใจว่า ทำไม
จึงเป็นเช่นนั้น บางสิ่งเกิดขึ้นในอเมริกา
เป็นแนวความคิดใหม่ ๆ ที่นำมาปฏิบัติ
ไม่เกิดผล เช่น ระบบคิวซีเซอร์เคิล (Q.C.
Circle) ที่เกิดในอเมริกาแต่ญี่ปุ่นนำมา
ปฏิบัติแล้วเกิดผล มันมีอะไรแอบแฝงอยู่
แน่จึงเป็นเช่นนั้น ความวิตกกังวลของคน
อเมริกันหนักขึ้น ๆ จนอดรอนทนไม่ได้จึง
ได้ทำการวิจัยว่า จริงหรือไม่ที่อเมริกัน
ไม่มีอะไรดีหลงเหลืออยู่เลยเสียหรือ?

ผลแห่งการวิจัยนั้นทำให้อเมริกัน
ชื่นใจพักหนึ่ง เพราะผลที่ออกมาบอก
ว่าจริง ๆ แล้ว ในอเมริกาก็มีอะไรดี
มากในแต่ละบริษัท บางบริษัทประสบ
ความสำเร็จอย่างสูงกว่าบางบริษัทใน
ญี่ปุ่นเสียอีก สิ่งที่เขาค้นพบนั้นเรียกว่า
Insearch of Excellence in Business
ซึ่งแปลว่า **"หนทางสู่ความเป็นเลิศใน
ธุรกิจ"** ซึ่งส่วนใหญ่จะเน้นในเรื่องของ
คุณภาพสินค้า คุณภาพคนร่วมมือร่วมใจ
กัน ประธานาธิบดีเรแกนถึงกับกล่าวออก
มาว่า นับแต่นี้ไปเราจะไม่มีสงคราม
ทางการทหารที่เรียกว่า Military
War แต่เราจะทำสงครามใหญ่ในเรื่อง
Quality War คือสงครามที่มุ่งหวังจะ
เป็นเอกในสินค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งคำ
ว่า "Quality" ท่านประธานาธิบดียัง
กล่าวเพิ่มเติมว่า ไม่ได้หมายถึงสินค้า
อย่างเดียว หากหมายถึงคนของท่านด้วย
ท่านบอกว่า ถ้าข้าราชการอเมริกา
สามารถ Improve Efficiency (ยก
ระดับประสิทธิภาพ) ได้สัก 20% ก็เลิศ
แล้ว ก็แสดงว่าข้าราชการของอเมริกาคง
เหมือนข้าราชการทุกประเทศ รวมทั้ง
ประเทศไทยด้วยคือ มีช่องทางที่จะยก
ระดับประสิทธิภาพการทำงานขึ้น

การค้นพบสิ่งใหม่ ๆ ไม่ว่าจะเป็นเกิด



ที่อเมริกาญี่ปุ่นหรือที่ไหนก็ตีเปรียบเทียบเหมือนการค้นพบเพชรในตมซึ่งมีอยู่แล้ว อาจจะมีอยู่บ้านเราด้วย ซึ่งเอามาขัดฝุ่นช่วงแรก ๆ มันก็ยังไม่สวย มาล้างดูมาเจียรในมันก็สวยขึ้น มันก็เหมาะที่จะทำหัวแหวน แต่ปรากฏว่าเรือนแหวนของเรามันไม่สามารถที่จะรับเพชรนั้นได้ เพชรนั้นก็ไร้ค่าที่จะทำแหวน ฉะนั้นฉันได้อันนั้น เทคนิคต่าง ๆ ในการพัฒนาธุรกิจ การนำมาใช้ก็เหมือนหัวแหวนที่อาจใช้ในประเทศหนึ่งได้ผลแต่ใช้ในประเทศหนึ่งไม่ได้ผลเพราะเรือนแหวนมันไม่เหมือนกัน ประเทศที่ได้ผลหมายความว่าเรือนแหวนมันเหมาะกับตัวเพชร เช่นในอเมริกาก็จะเหมาะของผู้คนของอเมริกัน ความรู้สึกนึกคิดทั้งลูกจ้างและนายจ้างมันอาจจะเหมาะกับเพชรขนาดหนึ่ง ของญี่ปุ่นมันอาจจะเหมาะกับอีกอย่างหนึ่ง หรือไม่เขาก็ต้องพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงเรือนแหวนนั้นให้เหมาะซึ่งญี่ปุ่นใช้เวลาตั้ง 200 ปี 300 ปีที่จะพัฒนาเรือนแหวนให้เหมาะกับธุรกิจสมัยใหม่ให้มีจิตใจเข้าใจในเรื่อง Industrial Relation (อุตสาหกรรมสัมพันธ์) คือทั้งลูกจ้างและนายจ้างพร้อมที่จะเป็นเรือนแหวนที่ดี เพชรเหล่านั้นถูกนำมาใช้ในเมืองไทย บางเม็ดอาจจะลงได้พอดีกับเรือนแหวน แต่บางเม็ดใส่ไม่ได้เลย ดังนั้นเทคนิคบางประการที่นำมาใช้ในเมืองไทย บางอย่างใช้ไม่ได้เลย บางอย่างใช้ได้บ้าง ถ้าเราจะรอพัฒนาเรือนแหวนให้เหมาะกับเพชรเม็ดโต ๆ บางอย่างใช้เวลานานมาก คอยไม่ได้ เปรียบเสมือนเราจะพัฒนาคนของเราทั้งนายจ้างและลูกจ้างในทางพฤติกรรมจากเดิมให้เข้ามาสู่จุดเดียวกันในเรื่อง Industrial Relation

อาจจะใช้เวลา 100 - 200 ปีมันคอยไม่ได้ เพชรมันจะร้าวเสียก่อน เราจะต้องใช้วิธีลัด อาจต้องระเบิดเรือนแหวนหรือทำเรือนปลอม หรือทำอย่างไรให้มันพอดีมาสวม การทำเช่นนั้นมันเจ็บปวด เพราะมันเป็นของใหม่ มันเป็นเรื่องของการไม่ยอมรับเกิดขึ้น

ยกตัวอย่างของการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมคนที่จะเข้าสู่ธุรกิจยุคใหม่ ลูกจ้างเรียกร้องนายจ้างว่า หากมาทำงานไม่สาย และไม่ขาดงานเลยใน 1 เดือน หยุดเฉพาะวันหยุด ลูกจ้างขอเงินชยันของเงินพิเศษ นายจ้างซึ่งเป็นฝรั่งเป็นญี่ปุ่นไม่เข้าใจว่า ทำไมมาไม่สายและไม่หยุดต้องขอเงิน คนงานบางพวกบอกว่าเป็นสิ่งผิดปกติเพราะปกติแล้วต้องสายและต้องหยุด เมื่อมันเป็นเรื่องผิดปกติคือทำความผิดต้องขอรางวัล นายจ้างญี่ปุ่นและฝรั่งก็ไม่เข้าใจอีก ขณะเดียวกันคนไทยเวลาไปงานเผาศพตอน 4 โมงเย็นและไปหลาย ๆ คน นายจ้างก็ไม่เข้าใจอีกว่าถ้าไม่ไปศพเผาไม่ไหม้หรืออย่างไร เขาไม่เข้าใจว่าพฤติกรรมของคนไทยหรือลูกจ้างไทยนั้น งานศพ งานแต่งงาน งานบวชนาคถ้าไม่ไปช่วยก็หมายความว่าถึงตัดขาดญาติมิตร เพราะคนไทยเรานั้นยังมีพฤติกรรมเป็นกสิกรรมอยู่ หรืออย่างบางคนยังติดสภาพความเป็นนักศึกษา นักเรียนอยู่ทำอะไรตามใจชอบ เมื่อเข้ามาอยู่ในองค์กรก็ไม่ปรับตัวเข้าหาองค์กร นายจ้างเองก็ไม่ได้ปรับตัว ยังเป็นเจ้าขุนมูลนายอยู่ เมื่อเป็นเช่นนั้นเพชรดี ๆ ที่เข้ามา มันก็สวมเข้ากับเรือนแหวนไม่ได้

พฤติกรรมเหล่านี้เป็นเรื่องน่าห่วง แต่เราทำไม่ได้ เราจึงต้องหาวิธีให้มันเร็วเข้า บางครั้งก็ต้องมีกลอุบายที่แยบยล

มีฉะนั้นแล้วจะได้รับการต่อต้าน

ยกตัวอย่างอีกที่บอกว่าให้พนักงานช่วยกันทำ Q.C. ให้ช่วยคิดอะไรบางอย่าง จะทำอะไรกันดีความรู้สึกของลูกจ้างบางคนบอกว่า การคิดเป็นหน้าที่ของหัวหน้า ไม่ใช่หน้าที่ของลูกจ้าง ขณะเดียวกันหัวหน้างานบางคนหรือนายจ้างบางคนบอกการคิดเป็นหน้าที่ของเรา คนอื่นอย่ายุ่งเลยไม่มีปัญหาหรอก เมื่อทัศนคติเป็นอย่างนี้ เอา Q.C. มาใช้ ทุกคนก็มองหน้ากันแล้วถามว่า "เอามาทำไม?" นายจ้างกลับบอกว่า "เอามาใช้เถอะมันดี" ลูกจ้างถามว่า "มันดียังไง" นายจ้างก็ตอบเขาไม่ได้ นักบริหารที่ชาญฉลาดรู้วิธีที่จะให้ธุรกิจเป็นเลิศ แต่ไม่รู้กลยุทธ์ในการนำมาใช้ก็ไม่มีทางสำเร็จทุกอย่างมันเอาอย่างกันไม่ได้ มันผิดกันฉะนั้น กลยุทธ์ต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ใครที่คิดออกหรือศึกษามากหรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับธุรกิจของตนเองได้ ผู้นั้นคือ "ผู้ชนะสู่ความเป็นเลิศ"

วิธีที่สู่ความเป็นเลิศของอเมริกาที่จะกล่าวต่อไปนี้ ญี่ปุ่นฟังแล้วก็อึ้ง ๆ คนไทยฟังแล้วก็ตกใจ หรือบางคนก็อึ้ง ๆ บอกว่า รู้แล้ว อย่างไรก็ตาม การนำมาใช้ในเมืองไทยหรือธุรกิจของตนเองนั้นมีบางเรื่องพอเป็นไปได้ บางเรื่องยังมีอุปสรรคอีกมากซึ่งก็ต้องพยายามแก้ไขกันไป ลองฟังกันดูซึ่งมีอยู่ 8 ประการ ลองเทียบดูซิว่าใน 8 ประการนี้พอเป็นไปได้นั้น

1. มุ่งเน้นในทางปฏิบัติว่า ควรจัดรูปองค์กรและระบบให้ง่ายเข้า องค์การต่าง ๆ บางแห่งเขียนรูปลักษณะองค์การใหญ่โต อาจจะด้วยความจำเป็นหรือความเก่งกล้าในวิชาการ แต่ไม่

มีความคล่องตัว อเมริกันรู้แล้วว่า ถ้ายัง
ทำองค์การให้เกิดความคล่องตัวเพียงใด
จะได้เปรียบ ที่ผ่านมามีอเมริกันอาจจะ
อู้ยอ้าย ไปไม่รอด หากทำองค์การ
ให้คล่องตัว ทำระบบให้ง่าย ๆ ที่เราพูด
กันว่า Work Simplification บางครั้ง
เราพบว่าเราทำงานกัน 8-9 ขั้นตอนแต่
หาไม่ว่ามันไม่ง่าย ความรู้สึกของนักวิชา
การอาจจะบอกว่า ถ้าทำให้ง่ายแล้วจะ
ไม่ศักดิ์สิทธิ์ควรทำยาก ๆ เข้าไว้ นั่นมัน
เป็นอเมริกันเมื่อ 100 ปีก่อน แต่เดี๋ยว
นี้อเมริกันเขาบอกว่า ขอให้ง่ายเข้าไว้
ถ้าไม่ง่ายไปไม่รอด หนทางข้อ 1. ที่
เอามาใช้ในเมืองไทยคงไม่ใช่นัก
เพราะเราเรียนระบบอเมริกันเป็นส่วน
ใหญ่ มีขั้นตอนมากมายก่ายกอง ถ้าจะ
หันกลับไปทำอะไรให้ง่ายเข้าคนที่ทำ
นั้นอาจจะโดนขัดเพราะคนเก่าเขาจะ
เสียหน้า ดังนั้นถ้าจะนำมาใช้หากทำไม่
เป็นก็ว่าได้ทันทีเพราะได้รับการขัดขวาง
อย่างเข่าว่ากันนะ “ศักดิ์ศรีเรื่องใหญ่
ความตายเรื่องเล็ก”

2. ผลวิจัยบอกว่า ให้มีความ
ใกล้ชิดกับลูกค้าเป็นที่สุด ปกติแล้ว
การค้าขายยิ่งใหญ่โตขึ้นมากความห่าง
เหินกับลูกค้าก็มากทีเดียว บัดนี้อเมริกัน
ค้นพบว่า ทางด้านคุณภาพ ความเชื่อ
ถือต่าง ๆ นานา จะต้องฟังความคิด
เห็นกับลูกค้าทุกด้าน ทุกคน ต้องทุ่มเท
รับฟัง ใช้กลยุทธ์ให้เต็มที่ หากไม่ใกล้ชิด
แล้วความสัมพันธ์ก็ไม่เกิด เรื่องนี้ใน
เมืองไทยก็ทำได้ เพราะเราสั่งสอนกัน
มานานพอสมควรยกเว้นคนที่มีความรู้
สึกว่า เมื่อตัวขายของ ตัวเป็นนายห้าง
นายหอก็อยู่บนหอคอยงาช้างไปซึ่งเป็น
ปัญหา

3. ผลการวิจัยบอกว่า ความเป็น

00

“ลูกจ้างเรียกร้อง
นายจ้างว่า หากมา
ทำงานไม่สายและไม่
ขาดงานเลยใน 1 เดือน
หยุดเฉพาะวันหยุด ลูก
จ้างขอเงินชยัน ขอเงิน
เพิ่มพิเศษ นายจ้างซึ่ง
เป็นฝรั่งเป็นญี่ปุ่นไม่
เข้าใจว่า ทำไมมาไม่สาย
และไม่หยุดต้องขอเงิน
คนงานบางพวกบอกว่า
เป็นสิ่งผิดปกติเพราะ
ปกติแล้วต้องสายและ
ต้องหยุด เมื่อมันเป็น
เรื่องดีผิดปกติก็ต้องขอ
รางวัล”

00

เลิศของเขายู่ที่ การทำให้คนทำงาน
มีความรู้สึกเป็นอิสระและรู้สึกเป็น
เจ้าของในกิจการด้วย เรื่องนี้ความจริง
เป็นไปได้ยากและเจ้าของเองก็ยากที่จะ
ปล่อยให้คนทำงานมีความรู้สึกอย่างนี้
เป็นส่วนใหญ่ ตามหลักวิชาการอเมริ
กันบอกว่าให้กระจายอำนาจการบริหาร
งานให้พนักงานช่วยกันคิดค้นสิ่งแปลก ๆ
เรื่องใหม่ ๆ ช่วยกระตุ้นให้เกิดการมีส่วน
ร่วมและอดทนต่อความล้มเหลวที่จะเกิด
ขึ้น ข้อนี้วิธีนำมาใช้ในเมืองไทยยังห่าง
ไกลพอสมควร บางครั้ง พูดแต่ปากว่าให้
ร่วมเป็นเจ้าของแต่หัวใจหัวใจเขาไม่ได้
เป็นเช่นนั้น จะเห็นได้จาก ผลกำไรแม้
จะมหาศาลก็ยังไม่ดีพอ ดังนั้นนายจ้าง
กับลูกจ้างจึงตั้งป้อมกันคนละทาง จะให้
เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมคงจะยาก

4. ผลวิจัยบอกว่า ต้องยอมรับ
ว่าการเพิ่มผลผลิตเกิดขึ้นได้โดยพนักงาน
ให้เกียรติแก่พนักงานและยอมรับ
เขา เรื่องนี้เมืองไทยก็ยังคงห่าง เพราะ
นายจ้างมักไม่ได้มองพนักงานอย่างให้
เกียรติ

5. ผลการวิจัยว่า จะต้องสัมผัส
กับงานอย่างใกล้ชิด ไม่ใช่นั่งทำงานอยู่
แต่ในห้องแอร์ ห้องเย็นนั่งรอรายงาน
ต้องให้ทำถึงดิน มือถึงฟ้า หากไม่เป็น
เช่นนั้นแล้วเราก็จะไม่รู้อะไรเลย

6. ผลวิจัยบอกว่า หนทาง
สู่ความเป็นเลิศนั้น ทุกคนต้องเลือก
ทำเฉพาะธุรกิจที่มีแต่ความเชี่ยวชาญ
และเกี่ยวเนื่อง บางคนนั้นทำงานอย่าง
หนึ่งแล้วหันไปลงทุนอีกอย่างหนึ่งโดย
ไม่มีความเชี่ยวชาญและไม่มีความเกี่ยว
เนื่องเลย จะเห็นได้จากบริษัทบางแห่ง
เขาขายอาหารไก่ เขาเลี้ยงไก่ เขามีโรง
ฆ่าไก่ มีอาหารกระป๋องไก่ส่งออก

นอก แม้แต่ซีก็ก็ยังทำเป็นเงินได้ เขาชำนาญและทำงานอย่างเกี่ยวต่อเนื่อง เรื่องนี้สำคัญที่ว่า บางคนเห็นอะไรดีก็จะสู้โดยขาดความชำนาญ

7. ผลวิจัยเห็นว่า จากผลในข้อหนึ่งที่ว่าให้จัดระบบและองค์กรให้ง่าย ให้มุ่งเพิ่มเติมอีกว่าพนักงานระดับอำนาจการไม่ต้องมากคน ซึ่งในอดีตนั้นพยายามจะกระจายตรงแผนกกองอำนาจการให้แบ่งกันทำ คนนี้ทำตรงนั้น คนโน้นทำตรงนี้ปัจจุบันกลับกลายเป็นว่า ใช้คนระดับบริหารอย่างประหยัด เพราะมากหมอกก็มากความเรื่องนี้ปกติเราพูดกันว่า “งานสร้างคน คนสร้างงาน” ก็เลยสร้างแผนงานและแผนภูมิให้ใหญ่ พองานใหญ่ขึ้นก็ขออนุมัติรับคนเข้ามาอีก เมื่อรับคนเข้ามาแล้วก็เพิ่มงานขึ้นนี้อีก มันกลายเป็นลูกตุ้มถ่วง คนอเมริกันบอกไมไหวแล้วแบบนี้คิดอย่างนี้ตายสู้ญี่ปุ่นไม่ได้

ข้อสุดท้ายคือข้อ 8. เขาบอกว่าให้รู้จักเข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน มีความหมายว่าบางครั้งอาจจะต้องเข้มงวดในบางเรื่อง บางเรื่องในเวลาเดียวกันก็ต้องรู้จักผ่อนปรนในบางเรื่อง

ทั้งหมดที่กล่าวมาทั้ง 8 ประการเป็นของดีที่ผลวิจัยในอเมริกันเขาค้นพบ ถ้านำมาใช้ในเมืองไทยอาจจะมีอุปสรรคบางข้อ อาจจะดีได้ในบางข้อแต่โดยสรุปแล้วที่ไม่สามารถนำมาใช้ในประเทศหนึ่งประเทศใด โดยเฉพาะประเทศไทยมีอยู่ 3 เหตุ

ข้อ 1. มันไม่มี Culture หรือวัฒนธรรมที่เอื้ออำนวยเลย กิจกรรมนั้น ๆ ไม่มีวัฒนธรรมและไม่ได้สร้างวัฒนธรรมให้มันเอื้ออำนวยต่อวิถีทางทั้ง 8 อย่างหรืออย่างหนึ่งอย่างใดมันก็ไม่ไปรอด

ข้อ 2. พฤติกรรม, ความเชื่อของ คนในองค์กรทั้งรัฐบาล นายจ้าง ลูกจ้างก็ไม่เอื้ออำนวย ที่พูดเช่นนี้ลองคิดย้อนหลังไปถึงการให้การศึกษาคือคนที่อยู่ในอุตสาหกรรม หมายถึง นักวิชาการ กิติ ชำราชการ กิติ ลูกจ้างนายจ้างก็ยังเดินผิดทางพยายามที่จะติดอาวุธทั้งลูกจ้างและนายจ้าง อย่างนี้ **วัตถุประสงฆ์ให้ประหัดประหารกัน** เช่นสอนให้รู้ถึงสิทธิและหน้าที่ของแต่ละฝ่ายซึ่งเป็นของถูกแต่ขณะเดียวกันก็สอนกลยุทธ์ในการฟันกันเอง เจ้าหน้าที่ของรัฐคิดเสมอว่าตนเป็นคนกลางเมื่อสองฝ่ายต่อสู้กัน ตนก็จะทำหน้าที่ห้ามปรามไกลเกลี่ยทั้งหมดนี้ไม่ได้ว่าใคร แต่สมัยหนึ่งเราว่าถูกต้องในสมัยที่ลูกจ้างถูกกดขี่อย่างแรงและนายจ้างเอาเปรียบมากความจริงน่าเสียดายเพราะเมืองไทยสมัยเดิมทีเดียวทั้งลูกจ้างนายจ้างมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเหมือนคนในญี่ปุ่น เราไม่เหมือนอย่างฝรั่งเศสอย่างอังกฤษ ที่เอาคนไปขังไว้ได้จนแล้วทารุณโหดร้ายต่าง ๆ เราดีขึ้นมาเราจึงใช้คำว่า “ลูกจ้าง” ก็เหมือนเป็นลูกคนหนึ่ง แต่เมื่อ **Seperate** ในการแยกความรู้สึก จึงหลงต่อสู้กันมา รัฐบาลก็ถือเป็นหน้าที่ที่ต้องไกลเกลี่ย พฤติกรรมเหล่านี้เป็นอุปสรรคมาก บัดนี้ทราบด้วยความยินดีว่า รัฐบาลเราก็ดีหรือวงการศึกษาก็ได้เฟื่องถึงระบบใหม่ เดิมทีนั้นเราเรียนระบบไตรภาคี ซึ่งมี 3 ฝ่าย คือลูกจ้าง นายจ้าง และรัฐบาล **เดี๋ยวนี้เราหันมาสนใจเรื่องทวิภาคี คือรัฐบาลอยู่ห่าง ๆ ลูกจ้างและนายจ้างเขาอยู่ด้วยกันได้ดี ไม่ต้องมีรัฐเข้ามาเกี่ยวข้อง** เขาช่วยกันทำมาหากิน เขามีความรักเขาดูแลกันจนแก่จนเฒ่า เขาอุปถัมภ์ก้ำกึ่งกัน ความคิดอันนี้

เพิ่งเริ่มและจะเป็นหนทางเดียวเท่านั้นเองที่จะก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีเครื่องมือ 8 อย่างนั้นก็จะใช้ประโยชน์ซึ่งควรจะเน้นมาก

ข้อ 3. ที่จัดว่าเป็นอุปสรรคอีกข้อ คือ ระบบองค์กรไม่พัฒนา ไม่เหมาะสมเรื่องนี้อ่าลืมนี่ว่าระบบต่าง ๆ ในอเมริกัน กิติ ในญี่ปุ่น กิติ บางครั้งองค์กรก็ไม่เอื้ออำนวยอย่างนั้นเช่นองค์กรหนึ่งของคนต่างด้าว เขาก็ไม่กล้าที่จะทำอะไรบางอย่าง หรือเป็นองค์กรแบบระบบครอบครัวอย่างแรงซึ่งไม่เห็นหนทางว่า ทำไม่ต้องผ่อนปรน

ความจริงแล้วถ้าจะให้เกิดความสำเร็จอันนี้มันต้องเปลี่ยนแปลงระบบบ้าง แต่เรามีอุปสรรคที่จะเปลี่ยนไปตามนั้น ดังนั้นเราจะต้องมีการติดมีการเรียนพิเศษ หรือการใส่ปุ๋ยหรือฉีดฮอร์โมนต่าง ๆ นานา เราอาจต้องพยายามหาวิธีการต่าง ๆ มาใช้โดยไม่ทำให้นักหนึ่งคนใดเสียหาย ต้องพยายามใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ มาปฏิบัติเช่น การนำ **Q.C.Circle** มาใช้ **ความจริงระบบนี้มีอยู่ทั่วโลก** เพียงแต่ว่าการร่วมมือกันทำงานเป็นเรื่องดีใคร ๆ ก็รู้ แต่จะทำอย่างไรละให้คนมีความร่วมมือ เรื่องนี้เป็นเรื่องใหญ่ เหมือนรัฐบาลที่ประกาศนโยบายว่าจะทำให้ผู้คนอยู่เย็นเป็นสุข ใคร ๆ ก็พูดได้ ไม่ได้เห็นว่าเป็นคำพูดที่แหลมคม แต่วิธีการที่จะทำให้อยู่เย็นเป็นสุขละนั่นแหละคือเรื่องที่ใคร ๆ ปรารถนาอยากจะทำ

ฉะนั้นคนที่นำ **Q.C.** เข้ามาใช้จึงหากกลยุทธ์ให้คนได้เข้าใจกัน ทำทุกวิถีทางให้คนได้ล่องรู้เมื่อมาในเมืองไทย คำถามง่าย ๆ ที่คนงานถามคือ ทำทำไม? ทำแล้วได้อะไร? ทำสำเร็จจะให้มากน้อย

เพียงใด? ทั้งนี้ถ้าเป็นประเทศบางประเทศที่เขามีแนวความคิดอย่างเดียวกัน เขาจะไม่ถามเขาจะถามตรงข้ามว่า มันเป็นเรื่องที่จะต้องทำ **ทำไมถึงห้ามทำ? ทำไมถึงมีอุปสรรคไม่ให้ทำ? ทำไมถึงให้หยุดทำ?** นี่คือการรู้สึกนึกคิดที่แตกต่าง นักวิชาการหรือนักบริหารที่ชาญฉลาดจึงหาวิธีการต่าง ๆ เช่น โน้มน้าวความคิดให้เห็นประโยชน์ร่วมกัน เมื่อทำแล้วก็ให้ผลประโยชน์ตอบแทนบ้างตามสมควร ซึ่งนักวิชาการบางคนไม่เห็นด้วยว่า ต้องไม่มีอะไรตอบแทนถ้าหลักการนั้นใช้ได้ ในญี่ปุ่นหรือในบางประเทศ แต่ในเมืองไทยนั้น ยังคงต้องมีค่าตอบแทนบ้างไม่น่าเกลียดนัก นอกจากค่าตอบแทนที่เป็นเงินเป็นทอง เป็นข้าวเป็นของ ยังให้น้ำให้ตาให้โอกาสยกย่อง

บางทีลองให้ผู้จัดการไปนั่งฟังลูกน้องสอนวิธีการ ซึ่งโลกนี้บางทีบอกว่าน่าหัวเราะลูกน้องเป็นคนสวน คนล้างส้วม เป็นเลมียน เป็นช่างพืด ขึ้นบนสเตท แล้วสอนนายว่า เขาได้คิดอะไรบางอย่างเพื่อช่วยประหยัดเงินให้นายฟัง ๆ ซึ่งนั่งฟังอยู่ด้วย ถ้านายนั่งฟังแล้วคิดว่านั่นเป็นวิธีการที่ดีก็ทนฟังได้ บางคนทนไม่ได้ต้องลุกหนีไป ลูกจ้างเขาบอกว่า เขาต้องการพูดให้นายฟังเมื่อนายไม่ต้องการฟัง เขาก็จะไม่พูด อันนี้เป็นความรู้สึกเป็นเรื่องสำคัญ

ปัจจุบันญี่ปุ่นได้นำเอา Q.C. หรือ T.Q.C. (Total Quality Control) เข้ามาใช้ทุกด้านไม่ว่าจะเป็นระยะยาวระยะสั้นหรือระบบตรงไหนในองค์กร ทำไมญี่ปุ่นถึงเดือดเนื้อร้อนใจนัก ผมมองในแง่การลงทุนว่าเพราะญี่ปุ่นมาลงทุนมากมายในเมืองไทย



“บางบริษัทใช้จนได้
ผลมหาศาลเพราะความ
ร่วมมือจากลูกจ้างที่
พยายามจะเสนอบางสิ่ง
บางอย่างต่อนายจ้าง
ไม่ใช่เรียกร้อง แต่บาง
บริษัทนำไปใช้กลับเป็น
ต้นเหตุให้เกิดการสไตรค์
เกิดการทะเลาะเบาะแว้ง
กันนี้ก็แสดงว่าการนำไป
ใช้นั้นไม่ได้ผล”



วัฒนธรรมของเราทั้งนายจ้างและลูกจ้าง เขาอาจไม่เข้าใจพื้นฐาน หากเป็นเช่นนั้น เงินลงทุนก็อาจจะสูญ เขาพยายามนำวิธีการต่าง ๆ เข้ามาใช้ แต่เขาก็คงตระหนักเหมือนกันว่า เรือคนแหวนของเรา นั้นบอบบางสุดขีด อาจจะรับเพชรเม็ดใหญ่ไม่ไหว ส่วนทางเราเองแต่เพียงว่าเขาเอาเพชรมาให้ก็กระโดดคว้าไว้ไม่สนใจปรับปรุงเรือคนแหวนเลย ผลก็คือมันฉีกขาด ได้ไม่เท่ากับเสีย

นอกจากนั้นยังมีบางเรื่อง บางประเทศเขาเห็นว่าเป็นเรื่องธรรมดา ของเรานั้นเห็นเป็นของพิเศษในมหาวิทยาลัย แต่ผมเห็นเป็นของตลกในธุรกิจ เช่นมหาวิทยาลัยพยายามสอนว่า Management by Participation หมายถึงการร่วมมือร่วมใจกันจัดการ ให้คนงานมีส่วนในการจัดการบ้าง ก็พูดถึงคุณภาพวิธีการมากมาย เป็นที่ศรัทธายอมรับ แต่ในทางธุรกิจบางแห่งได้มองด้วยความขบขันว่า เป็นไปได้อย่างไรที่จะเอาเปิดมาขึ้นแทนไก่ หน้าที่ Management เป็นของ Manager หน้าที่ปฏิบัติงานเป็นของพนักงาน อย่างก้าวก่ายกัน คนงานไม่มีความสามารถที่จะทำได้ ดังนั้น บางครั้งคนงานเกิดพัฒนาล่องหน้า ได้อ่านหนังสือได้มีความรู้และรู้สึกของตัวเองก็มีคุณค่าขอเข้าร่วมจัดการ นายจ้างก็เห็นว่ามาก้าวก่ายงานและมีเรื่องถึงขนาดเอาออกจากงาน หรืออาจจะถึงสไตรค์ในอนาคต เรื่องอย่างนี้เปรียบเสมือนแก้วดี ๆ ที่เขยื้อนให้แต่ไม่เอาไปปิดมันแตกเสีย เพราะอะไรเพราะคนปิดไม่เข้าใจ คนยื่นบางทีก็ไม่เข้าใจ เอาแก้วแหลม ๆ ไปยื่นให้ดังนั้นจึงต้องสร้างพื้นฐานเรื่อง Management by Participation ในไทยให้ชัดเจน

บางคนบอกเหมือนนั่งกินข้าวโต๊ะเดียวกับคนใช้ มันดูยังไงก็ไม่รู้ แต่ความจริงมีใช้ของผิดปกติ คนก็คือคน นายจ้างบางคนฉลาด เขาให้คนงานร่วมมือจัดการในเรื่องพื้นฐานง่าย ๆ ก่อนเป็นการชักจูงฝ่ายจัดการ หัวหน้างานและลูกจ้างให้เห็นว่า ทุกคนมีคุณค่าร่วมกันตั้งแต่เรื่องเล็ก ๆ ก่อน บางบริษัทล้าหลังมากเดี๋ยวนี้ให้ลูกจ้างมีสิทธิมีส่วนในการจัดสวัสดิการของตัวเอง ให้ลูกจ้างเข้ามาเป็นกรรมการพิจารณาความผิดของลูกจ้างเอง ในเรื่องเดียวกันหลายคนอาจจะบอกว่า **“เป็นไปไม่ได้ในโลกนี้”** แต่ความจริงคือมันเป็นไปได้แล้วเกิดขึ้นแล้ว

หรืออย่างถามว่า เป็นไปได้ไหมที่คนงานรวมกันไปหานายจ้างแล้วเรียกร้องขอให้ลดเงินเดือนตัวเอง ทุกคนก็บอกว่าเป็นไปไม่ได้ในโลกนี้ ความจริงเกิดขึ้นแล้วทั่วโลก แม้แต่ในเมืองไทย 2 ปีที่แล้วก็เกิดขึ้น บริษัทมีปัญหา คนงานเขารักนายของเขา เขารู้ว่ากิจการของเขาจะไม่รอดเขาก็จะเดือดร้อนด้วยจึงรวมตัวกันไปหานายจ้างขอลดค่าจ้างตัวเอง

ยังมีระบบอีกอันคือ **ระบบคณะกรรมการร่วมปรึกษาหารือ** ที่เรียกว่า J.C.C. (Joint Consultation Committee) บางบริษัทใช้จนได้ผลมหาศาล เพราะความร่วมมือจากลูกจ้างที่พยายามจะเสนอบางสิ่งบางอย่างต่อนายจ้างไม่ใช่เรียกร้อง แต่บางบริษัทนำไปใช้แล้วกลับเป็นต้นเหตุให้เกิดการสไตรด์เกิดการทะเลาะเบาะแว้งกัน นี่ก็แสดงว่าการนำไปใช้นั้นไม่ได้ผลเพราะความรู้สึกของคนทีนำไปใช้นั้นเข้าใจผิด เรือนแวนจึงไม่ยอมรับ

ประการสำคัญที่สุดที่น่าคิดคือ

ระบบบางระบบที่เราใช้กันอยู่นี้ด้วยหลงใหลว่าถูกต้องนั้น ความจริงมันเป็นอุปสรรคในการสร้างความเป็นเลิศในระบบ Incentive การให้ผลตอบแทนสูงใจ โดยไม่ลืมหูลืมตาคิดว่ายิ่งทุ่มลงไปเท่าไร ผู้คนมันหิวกระหาย มันก็ทำงานได้เต็มที่ นี่เป็นความคิดที่หลงใหลกันมาตั้งแต่สมัยทেলอร์โน่น หลายร้อยปีมาแล้ว บัดนี้มีผู้เห็นว่าวิธีการเช่นนี้ก่อให้เกิดความเสียหายที่เรียกว่า **“ได้ไม่เท่ากับเสีย”** เขาอาจจะผลิตมากแต่คุณภาพเลว ลูกค้าต่อว่า ผู้คนเดือดร้อนแก่แยะ ขาดความสามัคคี เจ็บไข้ได้ป่วยมาก อุบัติเหตุมาก คนไม่ได้อร่อยเลยสำหรับลักษณะนี้เพราะความรู้สึกว่า**“จะได้เงินมานั้นสายตัวแทบขาด”** เดียวนี้คนกลับมามคิดใหม่ว่าไม่ต้องทำงานมาก ทำกินไปโกรธแต่ขออย่างว่าความเสียหายระหว่างการผลิตขอให้ช่วยกันลดลง ๆ ยิ่งลดได้ถึงศูนย์ เขาจะมีรางวัลเป็นพิเศษ เดียวนี้บริษัทหลายแห่งนำไปใช้บอกว่าได้ผลเช่นรถเมล์ลุยให้วิ่งว่าจะเอาเที่ยวมากอยู่ให้รับคนจะเอาค่าโดยสาร แต่ไม่คุ้มเพราะคนที่หนึ่งเสียหายไปเท่าไร ดังนั้นก็บอกว่าไม่ต้องวิ่งเร็ว ผู้โดยสารน้อยคนไม่เป็นไร แต่อย่าชนนะ ถ้าไม่ชนเลยจะให้รางวัล อย่างนี้เป็นวิธีการใหม่ ๆ ระบบใหม่ ๆ

ผมมีโอกาสนี้ไปญี่ปุ่น และได้ถามคนในบริษัทหนึ่งว่า ที่นี้มีผู้แสดงความคิดเห็นใหม่ เขาบอกว่ามีแล้วเขาก็ถามว่าที่เมืองไทยมีไหม เราก็บอกว่าเรามีมานานแล้วมีก่อนญี่ปุ่นอีก ญี่ปุ่นถามว่าของไทยก็วันเปิดทีหนึ่ง เราก็บอกว่าเรามีแต่ดูแต่ไม่ได้เปิด พอจะเปิดทีหนึ่งถูกแจ่มหายไปแล้ว ทั้งนี้เพราะเปิด

แล้วไม่มีใครใส่อะไรลงไปวันแต่เขียนค่าแม่ค่าพอไว้ ญี่ปุ่นเขาบอกว่า เขามีกรรมการเปิดดูทุกอาทิตย์ แต่ละอาทิตย์น่าชื่นใจ มีข้อคิดเห็นต่าง ๆ เต็มตู้เลย **“ใครก็ตามที่เขียนถึงบริษัทและแนะนำการแก้ไขการงานต่าง ๆ ไม่จำเป็นว่าจะได้ผลหรือไม่ได้ผล จะได้บุญ 1 แฉวใหญ่ ๆ”** แล้วเขาก็มีกรรมการดู หากข้อเสนอแนะนั้นเป็นประโยชน์ต่อบริษัทเขาจะให้รางวัลเป็นขั้นเป็นตอน ถ้าบริษัทนำไปใช้แล้วประหยัดเงินไปได้เท่าไรคนนั้นรวยตลอดชีวิต ดังนั้นของเขาเมื่อว่า เขาจะหยิบกระดาษขึ้นมาคิดมาเขียนว่างานที่เขาทำควรจะแก้ไขอย่างไร คนที่มีความรู้มากเขายังแนะนำถึงแผนกอื่น ๆ ของบริษัทได้อีก เขาทำอย่างนี้จนเป็นนิสัย เป็นความรู้สึกเป็นวัฒนธรรมของเขามีแต่เรายังไม่ได้สร้างนิสัย ไม่ได้สร้างความรู้สึก และยังไม่ได้สร้างเป็นวัฒนธรรม สิ่งนี้เป็นอุปสรรคเรามีแต่หลักการแต่เราไม่มีวิธีการจึงเป็นอุปสรรคในการเจริญเติบโตของธุรกิจในบ้านเมือง เราจะสังเกตว่าเราเรียนหนังสือแล้วมีแต่หลักการ 1,2,3,4,5 ถามว่าจะเอาไปทำอย่างไร ก็ตอบเราว่า ต้องนำไปประยุกต์ใช้ แสดงว่าไม่รู้ ไม่รู้วิธีการทำเลย

หวังว่าในการสนทนาววันนี้ท่านผู้ฟังจะไปคิดว่า เรามีเพชรอยู่แล้วเรือนแหวนของท่านพร้อมที่จะใส่เพชรใหม่ หากมันยังไม่พร้อมอย่าไปออกแรงดันมากนัก มันจะขาดแต่ก็อย่ารอนจนกระทั่งมีเรือนแหวนพร้อมซึ่งจะเป็น 200 ปีข้างหน้า มันจะต้องมีวิธีการที่จะแนะนำ มีกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อจะเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จให้จงได้