

## บทที่ 13

### การบริหารจัดการแบบญี่ปุ่น (KAIZEN)

#### เค้าโครงเรื่อง

1. เรียนรู้ภาษาญี่ปุ่น
2. ไคเซ็นคืออะไร ความหมาย ความสำคัญ
3. การทำงานแบบไคเซ็น
4. บัญญัติสิบประการ
5. แนวความคิดสำคัญสามประการ
  - การจ้างงานตลอดชีวิต
  - ระบบอาวุโส
  - สภาพแรงงานภายในบริษัท
6. การควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร
7. การดำเนินตามวงจร PDCA
8. TQC
9. ปรัชญาเบื้องต้น
10. กรณีศึกษา
11. สรุป

#### สาระสำคัญ

1. เพื่อศึกษาและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทและสภาพแวดล้อม
2. จะเห็นการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาเกิดขึ้น ถ้ามีหลักการที่ดี และปลูกฝังจิตสำนึกที่ดี เพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพ

3. การทำงานแบบมีส่วนร่วมในลักษณะการบริหารงานแบบไคเซ็นจะช่วยผลักดันให้พนักงานระดมความคิดเพื่อปรับปรุงระบบการทำงานให้อยู่ในลักษณะที่ดีขึ้นพัฒนาขึ้นเรื่อยๆ โดยไม่รู้จักพอ

#### **วัตถุประสงค์**

1. แบบอย่างการบริหารจัดการแบบญี่ปุ่น
2. เพื่อเปรียบเทียบการบริหารจัดการ แบบชาวตะวันตก และชาวตะวันออก
3. เพื่อเรียนรู้สังคมและวัฒนธรรมที่แตกต่างกันของซีกโลกตะวันตกและตะวันออก
4. เพื่อสามารถนำไปประยุกต์และผสมผสานหลักการ วิธีการ รายละเอียดที่มีความเหมือนและคล้ายคลึงกันแต่ละสังคม

มนุษย์มีสัญชาตญาณ มนุษย์เป็นสัตว์ที่มีความคิด มีปัญญา มีชื่อเรียกทางวิทยาศาสตร์ว่า "Homo sapiens" ซึ่งมีความหมายว่า "เป็นผู้มีปัญญา" (วีระพงษ์ ลือประสิทธิ์กุล, 2542) กว่ามนุษย์จะมาเป็นมนุษย์ยุคปัจจุบัน มีวิวัฒนาการหลายล้านปี มนุษย์อยู่รวมกันเป็นกลุ่ม รู้จักวิธีการหาอาหารโดยประดิษฐ์คิดค้นดัดแปลงสิ่งที่มีอยู่ตามธรรมชาติเป็นอาวุธไว้ใช้เพื่อล่าสัตว์เป็นอาหาร แต่เดิมมนุษย์อาศัยอยู่ในถ้ำจนกระทั่งพัฒนามาเป็นบ้านเรือนที่อยู่อาศัย มนุษย์พยายามสร้างสรรค์ ประดิษฐ์คิดค้น ผลิตภัณฑ์ของสิ่งต่างๆ เพื่ออำนวยความสะดวกให้ความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ทนสมัยมากขึ้น มนุษย์สามารถคิดสมองกลคือเครื่องคอมพิวเตอร์ขึ้นมาในกลางศตวรรษที่ 19 ราวคริสต์ศักราช 1950 สมองกลนี้สามารถเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของคน ตลอดจนการรับรู้ การติดต่อข้อมูลข่าวสาร จนกระทั่งมีผู้กล่าวว่า "ผู้ใดมีข้อมูลมาก ผู้นั้นครองโลก" จากเครื่องสมองกลที่ใหญ่โตทะเลยุคแรก ได้นำมาพัฒนาเป็นเครื่องเล็กขนาดจิ๋วแต่แจ๋ว ปัจจุบันประเทศที่ก้าวหน้าทางเศรษฐกิจมี สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น เกาหลี เป็นต้น ถ้าจะจับตามองว่าอะไรเป็นสาเหตุที่ทำให้ญี่ปุ่นเติบโตทางเศรษฐกิจ แล้วสงครามโลกครั้งที่สองมีอะไรที่ควรศึกษา

### เรียนรู้ภาษาญี่ปุ่น

มาซาอะคิ อิมาย (Masaaki Imai) เคยกล่าวไว้ว่า "ถ้าคุณรู้ภาษาญี่ปุ่นเพียงคำเดียวขอให้เป็นคำว่า ไคเซ็น" เพราะยุทธศาสตร์ไคเซ็นเป็นแนวคิดด้านการบริหารที่สำคัญที่สุดของญี่ปุ่น เป็นกุญแจสู่ความสำเร็จในการแข่งขันของญี่ปุ่น (สมอาจ วงษ์มทอง, อ้างถึงใน ชาญญา ผลอนันต์ และคณะ, 2547)

### ความหมายของไคเซ็น

ทำไมถึงต้องเป็น ไคเซ็น ไคเซ็น สำคัญอย่างไร มีความหมายต่อชาวญี่ปุ่นอย่างไร ไคเซ็นมีความหมายต่อชาวญี่ปุ่นมาก ไคเซ็นแปลว่า การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และยังเป็นปรัชญาการทำงานในองค์กรคือให้การสนับสนุนบุคลากรในองค์กรเสนอความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงทุกสิ่งทุกอย่าง ทุกวัน ไม่ว่าจะเกี่ยวกับตนเอง งานห้องอาหาร การจัดวางรูปแบบสำนักงาน อุปกรณ์การรับโทรศัพท์และผลผลิต (สมอาจ วงษ์มทอง, 2547)

ไคเซ็นจะแทรกซึมวิถีการทำงานของญี่ปุ่นเพราะคนญี่ปุ่นปลูกจิตสำนึกว่าการทำงานเปรียบเสมือนการเรียนรู้ตลอดชีวิต ดังที่มาซาอะคิ อิมาย กล่าวไว้ว่า ไคเซ็นเปรียบเสมือน

สถานเพาะชำ ซึ่งใช้สำหรับเพาะเลี้ยงให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทีละเล็กทีละน้อย แบบค่อยเป็นค่อยไป ให้เป็นคนที่มีความรู้ มีจิตสำนึกแบบโคเซ็น แต่เขาจะต้องได้รับการฝึกฝนอบรม เพราะการทำงานจะต้องพบกับปัญหาต่างๆ เขาจะต้องจัดการกับปัญหาต่างๆ ที่เขาเผชิญอยู่ ได้อย่างไร เมื่อปัญหาได้รับการแก้ไขดีแล้ว ปรับปรุงแล้ว ผลลัพธ์ที่ได้จะต้องได้มาตรฐานพอเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำอีก โดยอาศัยวงจรการปรับปรุงอย่างไม่มีที่สิ้นสุด บริษัทจะต้องฝึกฝนอบรมภายใต้การนำอย่างเข้มแข็ง เพื่อให้พนักงานมีจิตใจแบบโคเซ็น เพราะว่าการทำงานในวันนี้ยังไม่ใช่งานที่ดีที่สุด ยังต้องแสวงหาวิธีที่ดีที่สุด โดยการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) เพื่อมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ชาวญี่ปุ่นถือเป็นปรัชญาในการดำเนินชีวิตที่ยังอยู่ในสายเลือดและถือปฏิบัติให้เป็นจริยธรรมในการทำงาน

### การทำงานแบบโคเซ็น

การทำงานแบบโคเซ็นจะทำความเพียรให้ คือการให้รู้จักคิด และให้การเสนอแนะเพื่อความก้าวหน้าของตนเองและบริษัทที่ปฏิบัติงานอยู่ คนญี่ปุ่นมักจะไม่ค่อยเปลี่ยนงานบ่อย ถ้าทำงานที่ใดแล้วก็จะทำที่นั่นตลอดชีวิต เพื่อสร้างประสิทธิผลของการทำงานให้เกิดผลดีทั้งสองฝ่าย วีรพจน์ ลือประสิทธิ์ (2542) ให้คำแนะนำการทำงานแบบโคเซ็นว่า

1. สำนึกต่อปัญหาและสามารถเข้าใจเรื่องราว การคิดจะสามารถช่วยแก้จุดอ่อนเพิ่มจุดแข็งในหน่วยงานได้
2. เกิดความเชื่อมั่นจากการเสนอแนะ รูปแบบการเสนอแนะอาจจะใช้วิธีการเขียนโดยใช้ภาพเป็นสื่อ
3. เมื่อข้อเสนอแนะได้รับการนำไปปฏิบัติ การทำงานก็จะสะดวกสบายยิ่งขึ้น
4. ความผิดพลาดในการทำงานก็จะลดลง
5. ตัวท่านเองก็จะได้รับการยอมรับ
6. ได้รับเงินค่าตอบแทน
7. ทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น
8. เป็นการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน

เพราะแนวคิดของท่านที่ได้ถูกนำไปปฏิบัติ จึงทำให้การทำงานง่ายขึ้น สะดวกขึ้น เพื่อนร่วมงานเกิดความพึงพอใจในตัวท่านและการปฏิบัติงาน

## เอกลักษณ์หรือความเป็นหนึ่งเหมือนกันใหม่

ญี่ปุ่นเป็นชนชาติที่มีความละเอียดอ่อน มีวัฒนธรรม เป็นเอกลักษณ์ของญี่ปุ่น แม้แต่การทำงานให้ได้มาด้วยวิธีการที่ดีที่สุด วิธีการทำงานจะหลอมรวมความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั้งร่างกายและจิตใจ มีความปรารถนาที่จะค้นพบความสมบูรณ์แบบ ความเป็นเอกลักษณ์ ความเป็นหนึ่ง ทำให้ญี่ปุ่นเป็นคนที่มีความกระตือรือร้น มีความภาคภูมิใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใดเป็นเทคนิคของตนเอง ผังรากลึกอยู่ในช่างเทคนิคของญี่ปุ่นทุกคน

**หลักของบัญญัติสิบประการเป็นจริยธรรมการทำงานของญี่ปุ่น** ประกอบด้วยดังนี้ (Toyoharu, 1991)

1. การมีความเชี่ยวชาญและความเข้าใจในงานอย่างลึกซึ้งเป็นสิ่งจำเป็น
2. ควรมองงานว่าเป็นการศึกษาตลอดชีวิต
3. ทำงานด้วยใจรักเหมือนทำงานอดิเรกที่ใจชอบ
4. ปริญญาบัตรที่ได้มาให้เริ่มต้นทำงานตั้งแต่ระดับพื้นฐานเพื่อเสริมสร้างสถานภาพ

ด้วยความสามารถของตนเอง

5. อย่าสนใจระดับเงินเดือนที่ได้รับ ทุกคนควรได้รับการตอบแทนเท่ากับผลงานที่เขาทุ่มเท

6. ทำงานอย่างเต็มที่และเหมาะสม โดยไม่แค้นผู้บังคับบัญชามากเกินไป
7. หาโอกาสพักผ่อนในช่วงเวลาที่เหมาะสมเพื่อให้ตัวเองมีความสดชื่น
8. เรียนรู้ประสบการณ์จากพนักงานรุ่นพี่ สังเกตสิ่งที่พวกเขากระทำและฟังในสิ่งที่

เขาพูด

9. พยายามพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในงานเสมอ

10. รางวัลสำหรับงานที่สำเร็จเป็นสิ่งท้าทาย และรางวัลที่ว่าเป็น คือ การได้รับความรับผิดชอบในงานมากขึ้น

จุดเด่นในการบริหารแบบญี่ปุ่น ซึ่งแนวความคิดสำคัญทั้งสามได้แก่ (Toyoharu, 1991)

1. การว่าจ้างงานตลอดชีวิต
2. ระบบอาวุโส
3. การมีสหภาพแรงงานภายในบริษัท

และเมื่อวันเวลาผ่านไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงและการขยายตัวของเศรษฐกิจญี่ปุ่น ได้มีการเพิ่มเติมแนวความคิดใหม่ๆ อีกสามประการดังนี้

1. การมีความคิดที่มองการณ์ไกล
2. การจัดอบรมภายในบริษัท
3. ระบบการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQC)

### การทำงานในบริษัทญี่ปุ่น (Toyoharu, 1991)

แนวความคิดสำคัญสามประการ โดยสรุปมีดังนี้

#### • การว่าจ้างงานตลอดชีวิต

ประโยชน์ของการว่าจ้างงานตลอดชีวิตมีอยู่มากมายที่สำคัญ คือ การฝึกอบรม การประเมินผลงาน และการพัฒนาอาชีพ สามารถกระทำได้ในระยะยาวทันทีที่พนักงานใหม่ซึ่งว่าจ้างหลังจากจบการศึกษาจากมหาวิทยาลัยเข้ามาทำงานในบริษัท ถือว่าพนักงานเหล่านี้ไม่มี "ประสบการณ์ใดๆ" การศึกษาที่แท้จริงเริ่มต้นที่การทำงาน การฝึกอบรมดำเนินโดยการโยกย้ายพนักงานไปยังตำแหน่งต่างๆ เพื่อให้มีประสบการณ์และโอกาสใหม่ๆ ในงานในหลายรูปแบบ

การประเมินผลงานของพนักงานจะพิจารณาผลงานในช่วงนั้นๆ เพื่อจูงใจให้เขาเกิดการเรียนรู้และพัฒนางานใหม่ๆ โดยไม่ต้องหวาดวิตกจากการทำงานผิดพลาด ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นได้ แต่ไม่ควรจะทำผิดซ้ำอีก

#### • ระบบอาวุโส

ระบบอาวุโสในความหมายของญี่ปุ่น หมายถึง อายุงานของพนักงาน (คือปีที่จบการศึกษาหรือปีที่เข้าทำงานกับบริษัท) ซึ่งใช้ในการกำหนดโครงสร้างเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่งงาน ถึงแม้ว่าจะมีหลายกรณีตัวอย่างที่พนักงานซึ่งทำงานมานานยังทำงานในระดับล่างอยู่ก็ตาม โครงสร้างแบบนี้ยังถือเป็นพื้นฐานของโครงสร้างองค์กรในญี่ปุ่น

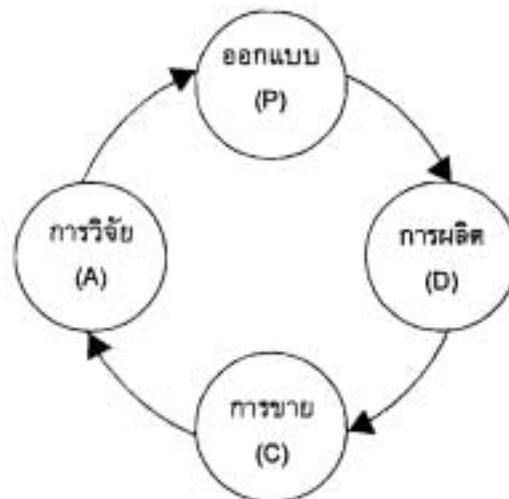
แนวความคิดของระบบนี้ช่วยให้เกิดความสงบสุข ความมีเสถียรภาพและความรู้สึกของความเท่าเทียมกันของพนักงาน ด้วยเหตุนี้ พวกเขาจึงสามารถมุ่งมั่นกับการปรับปรุงสินค้าและการทำงานในบริษัทได้อย่างเต็มที่ อย่างไรก็ตาม ระบบนี้จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากบริษัทไม่สามารถเสนอตำแหน่งงานเพื่อเลื่อนตำแหน่งได้อย่างเพียงพอ หรือปรับเงินเดือนให้สูงขึ้นเรื่อยๆ สำหรับพนักงานจำนวนมากได้

- **การมีสภาพแรงงานภายในบริษัทเอง**

เมื่อพนักงานทุกคนถูกสมมติว่าจะทำงานในบริษัทจนตลอดชีวิตการทำงานของเขา พวกเขาจึงมีแนวโน้มที่จะคิดว่าบริษัทเปรียบเสมือนเรือที่เขาจะฝากอนาคตไว้ ถ้าบริษัทไม่สามารถทำกำไรได้ อะไรจะเกิดขึ้นกับเงินเดือนของเขา เมื่อพิจารณาในแง่มุมนี้ เราจึงไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องจัดตั้งสภาพแรงงานในระดับอุตสาหกรรม สภาพแรงงานญี่ปุ่นจึงถูกก่อตั้งขึ้นในแต่ละบริษัทเพื่อช่วยดูแลการเปรียบเทียบโครงสร้างเงินเดือนและการขึ้นเงินเดือนประจำปีผู้บริหารหลายคน

### **การควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเพื่อการปรับปรุงคุณภาพ**

ญี่ปุ่นได้แนวความคิดการควบคุมคุณภาพ (Quality Control : QC) จากประเทศอเมริกามาสู่ญี่ปุ่นเป็นครั้งแรกในปี 1946 โดย ดร. คัตบิลิว. อี. เดมมิ่ง ได้เดินทางเข้ามาญี่ปุ่นในปี 1950 และจัดสัมมนาให้ผู้บริหารระดับสูงชาวญี่ปุ่นซึ่งประสบความสำเร็จอย่างสูง ซึ่งเขาได้เคยพยากรณ์ว่าญี่ปุ่นจะมีผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพส่งไปยึดครองตลาดต่างๆ ของโลกในเร็วๆ นี้ เขาได้เริ่มนำวงจรเดมมิ่ง ซึ่งเป็นวิธีการควบคุมคุณภาพที่สำคัญยิ่งอันหนึ่งมาใช้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง วงจรเดมมิ่งยังมีชื่อเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า วงล้อเดมมิ่ง หรือ วงจร PDCA -Plan (คิด) -Do (ทำ) -Check (ตรวจ) -Action (แก้) (ดูจาก ภาพ) เดมมิ่งได้เน้นถึงความสำคัญของปฏิสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอ ระหว่างการวิจัย



วงล้อเดมมิ่ง

(A) การวางแผน (P) การผลิต (D) และการขาย (C) เพื่อให้บริษัทสามารถผลิตสินค้าคุณภาพดี เป็นที่พอใจของลูกค้า เขาได้สอนไว้ว่าวงล้อนี้จะหมุนเวียนจากพื้นฐานของคุณภาพที่เห็นได้ในครั้งแรก และจากผลการตรวจสอบการทำตามแผนในครั้งแรกขึ้นไปเรื่อยๆ ด้วยกระบวนการเช่นนี้เอง เขายืนยันว่า บริษัทจะได้รับทั้งความเชื่อถือและการยอมรับจากผู้บริโภค อันนำมาซึ่งความเจริญรุ่งเรืองของกิจการ

### การดำเนินตามวงจร PDCA (มาซึกิ, 2545)

#### การต่อเนื่องของวงล้อเดมิง

เดมิงเน้นถึงความสำคัญของปฏิสัมพันธ์แบบคงที่ระหว่างการวิจัยการออกแบบการผลิตและการขายภายใต้การปฏิบัติงานทางด้านธุรกิจของบริษัท เพื่อให้บรรลุถึงคุณภาพที่ดีกว่าซึ่งจะช่วยให้ลูกค้าพึงพอใจ จึงน่าจะมีการหมุนเวียนขั้นตอนต่างๆ ทั้ง 4 ขั้นตอนอย่างสม่ำเสมอ โดยให้ถือว่าคุณภาพจะต้องมาก่อนสิ่งอื่นใด ต่อมาแนวคิดในเรื่องการหมุนเวียนวงล้อเดมิงอย่างสม่ำเสมอเพื่อสิ่งที่ดีขึ้นนี้ได้ถูกขยายออกไปยังทุกส่วนของการบริหารและสี่ขั้นตอนของวงล้อเดมิงดังกล่าวถึงว่าจะต้องเป็นไปเพื่อตอบสนองการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารโดยเฉพาะ (กรุณาคุณภาพ)

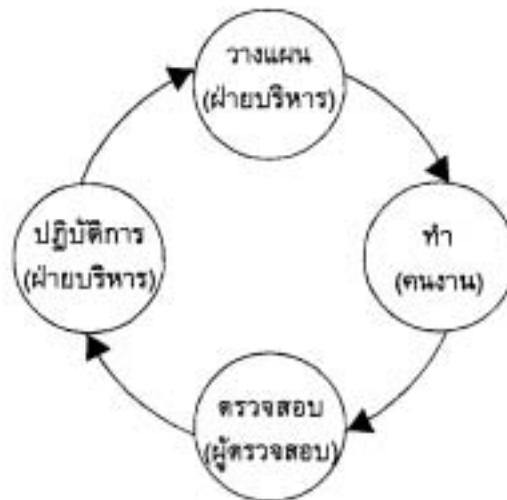
ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นจึงได้ปรับปรุงรูปแบบของวงล้อเดมิงขึ้นใหม่ และเรียกแบบฉบับดังกล่าวนี้ว่าวงจร PDCA ทั้งนี้ก็เพื่อประยุกต์ใช้ในงานทุกด้านและทุกสถานการณ์ (กรุณาคุณภาพ) วงจร PDCA เป็นชุดของกิจกรรมที่มีขึ้นเพื่อการปรับปรุง วงจร PDCA นี้จะเริ่มต้นด้วยการศึกษาสถานการณ์ปัจจุบัน ในขณะที่เดียวกันก็จะมีการรวบรวมข้อมูลที่จะนำไปใช้ในการกำหนดแผนงานเพื่อการปรับปรุง เมื่อแผนงานได้รับการจัดทำขึ้นเรียบร้อยแล้ว ก็จะถูกนำไปใช้ในทางปฏิบัติ หลังจากนั้นก็จะมีการตรวจสอบวิธีการนำแผนไปปฏิบัติเพื่อจะได้

การออกแบบ	→	วางแผน (คิด)	การออกแบบผลิตภัณฑ์สอดคล้องกับขั้นตอนการวางแผนของฝ่ายบริหาร
การผลิต	→	ทำ	การผลิตสอดคล้องกับการทำ การจัดการ หรือการดำเนินงานเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ที่ได้ออกแบบไป
การขาย	→	ตรวจสอบ (ตรวจ)	ขอตขาย่อมยืนยันได้ว่าลูกค้าพอใจหรือไม่
การวิจัย	→	ปฏิบัติการ (แก้)	กรณีที่มีการร้องเรียน จะต้องนำข้อมูลที่ได้จากการร้องเรียนไปใช้ในการวางแผน และใช้ในการก้าวสู่ระดับขั้นที่สูงขึ้นในความพยายามครั้งต่อไป การปฏิบัติการในขั้นนี้หมายถึง การปฏิบัติเพื่อการปรับปรุงให้ดีขึ้น

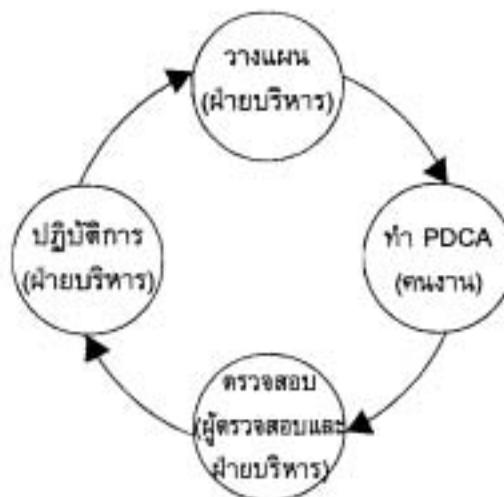
ภาพความสัมพันธ์ระหว่างวงล้อเดมิงกับวงจร PCDA

ดูว่าได้นำไปสู่การปรับปรุงตามที่คาดหมายไว้หรือไม่ เมื่อการทดลองประสบผลสำเร็จ ก็จะ  
 ไปสู่ขบวนการขั้นสุดท้าย เช่นการกำหนดมาตรฐานการทำงานขึ้นเพื่อให้แน่ใจว่าวิธีใหม่ๆ  
 ที่นำมาใช้เหล่านี้ จะถูกนำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

ในขั้นตอนแรกๆ ของการประยุกต์ใช้วงล้อ หน้าที่ใน "การตรวจสอบ" หมายถึง  
 การที่ผู้ตรวจได้ทำการตรวจสอบคุณภาพของผลงาน "การปฏิบัติ" หมายถึง การปฏิบัติเพื่อแก้ไข  
 ในกรณีที่มีข้อผิดพลาดหรือของเสียเกิดขึ้น ดังนั้นแนวคิดในเรื่อง PDCA เดิมที่ขึ้นอยู่กับ  
 กับการแบ่งงานกันทำระหว่างหัวหน้าคนงาน ผู้ตรวจสอบ และคนงาน



วงจร PDCA ในตอนแรกเริ่ม



วงจร PDCA ที่ได้รับการปรับปรุงแล้ว

## TQC ในญี่ปุ่นมีความหมายแท้จริงว่าอะไร?

ความหมายตามตำราโดยมาตรฐานอุตสาหกรรมญี่ปุ่น (Japan Industrial Standard, JIS) ให้นิยามว่า (Toyoharu, 1991)

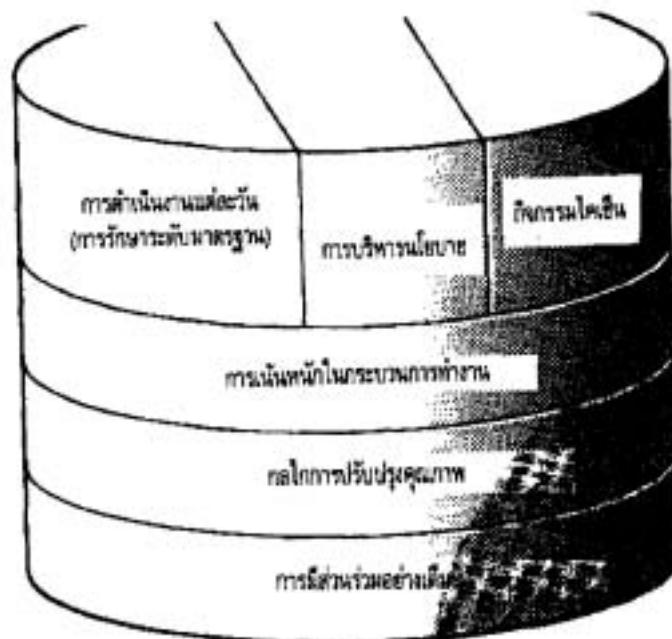
“TQC หรือ การควบคุมคุณภาพทั่วทั้งบริษัท (Company - Wide Quality Control) คือ กลุ่มของวิธีการในการผลิต หรือสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการ ณ ราคาที่สมเหตุสมผลเพื่อสนองความพึงพอใจของผู้บริโภค”

TQC ในการบริหารแบบญี่ปุ่นเป็นเครื่องมือใน “การปรับปรุงคุณภาพ” เพื่อยกระดับคุณภาพในทุกๆ ด้านของการดำเนินงานของบริษัทโดยอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร มันจึงไม่ใช่ระบบการบริหารในตัวของมันเองหรือเป็นเทคนิค วิธีการหรือความรู้ใหม่ แต่ TQC เป็นเครื่องมือของ “การปรับปรุงคุณภาพ” หรือไคเซ็น คือการปรับปรุงสินค้าและบริการของบริษัท มันช่วยเสริมสร้างการดำเนินงานของบริษัทโดยกิจกรรมไคเซ็น

TQC ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญสามส่วน ได้แก่

ก. การบริหารนโยบาย คือ กลไกหรือระบบของการวางแผนและการวางทิศทางกิจกรรมไคเซ็น

ข. กิจกรรมไคเซ็น คือ การส่งเสริมการปรับปรุงคุณภาพ หรือไคเซ็นเอง



โครงสร้างระบบ TQC

ค. การรักษามาตรฐานประจำวัน คือ กระบวนการทำงานตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่วางไว้ซึ่งถือว่า เป็นพื้นฐานหรือจุดเริ่มต้นของไคเซ็น

TQC ได้รับการสนับสนุนและมีการดำเนินการโดยอาศัย

1. จิตใจแบบไคเซ็นหรือความตั้งใจที่จะปรับปรุง "คุณภาพ" อย่างไม่หยุดหย่อน โดยไม่ยอมพอใจกับสภาพที่เป็นอยู่ นั่นคือกลไกการปรับปรุงคุณภาพ
2. การใช้เทคนิคและกระบวนการแก้ปัญหาซึ่งทำให้ง่ายพอที่บุคคลทั่วๆ ไปจะใช้ได้
3. การมีส่วนร่วมหรือการหมุนเวียนทรัพยากรของบริษัท (ตามระดับและขอบเขตของความรับผิดชอบ)

ดังนั้น พนักงานทุกคนในองค์กรจึงมีอิสระในการปรับเปลี่ยนมาตรฐานการทำงาน ถ้าความคิดและข้อเสนอของเขามีประสิทธิผลและมีคุณค่าซึ่งจะได้รับรางวัลและการยอมรับอย่างเต็มที่ตาม ต้องจัดทำคู่มือการทำงานมาตรฐานอย่างครบถ้วน แม้ว่าจะมีการปรับเปลี่ยน

#### 1. การดำเนินงานหรือการรักษามาตรฐานประจำวัน

พนักงานทุกคนจะทำงานตามเป้าหมาย สำหรับพนักงานใหม่จะได้รับการฝึกอบรมให้เรียนรู้มาตรฐานต่างๆ ในงานอย่างรวดเร็วที่สุด เพื่อจะสามารถเข้าร่วมกลุ่มควบคุมคุณภาพหรือกิจกรรมไคเซ็นของกลุ่มเพื่อปรับปรุงงานที่ทำตามมาตรฐาน

"ขั้นตอนการทำงานมาตรฐาน" แต่ละขั้นตอนการผลิต จะถูกจัดทำเป็นคู่มือที่แสดงถึงมาตรฐานการทำงาน ตามความคาดหวังของผู้บริหารและงานอย่างชัดเจน

#### 2. การบริหารนโยบาย

"การบริหารนโยบาย" หมายถึง ระบบที่กล่าวถึงนโยบายสำคัญๆ ในการปรับปรุงและเสริมสร้างการดำเนินงานของบริษัทโดยดำเนินให้แล้วเสร็จภายในช่วงเวลาหกเดือนถึงหนึ่งปี โดยอาศัยการมีส่วนร่วมจากพนักงานระดับบริหารและคนงาน เพื่อให้องค์กรสามารถปรับปรุงตนเองหรือทำไคเซ็นผ่านกระบวนการการแก้ปัญหา

##### คุณค่าของการบริหารนโยบาย

การบริหารนโยบายเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้บริษัทบรรลุผลในนโยบายของตนซึ่งจะอำนวยความสะดวก ดังนี้

- การมองทิศทางของบริษัทอย่างสอดคล้องกัน
- ทรัพยากรทางการบริหาร อาทิ กำลังคน วัสดุ งบประมาณ และงบประมาณ สามารถใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

• “การดำเนินงาน” สามารถปรับปรุงได้และทำให้เป็นสิ่งที่ให้ประโยชน์ต่อทุกคนในองค์กร

### 3. กิจกรรมโคเซ็น

**ความคิดแบบโคเซ็น :** คือการปรับปรุงอย่างไม่หยุดหย่อน แรงผลักดันเบื้องหลังระบบการบริหารแบบญี่ปุ่น คือการมีมุมมองแบบโคเซ็น ซึ่งหมายถึงการปรับปรุงโดยต่อเนื่องไม่สิ้นสุด เป็นกลไกที่ดำเนินไปเพื่อการพัฒนาอย่างไม่รู้จักจบสิ้นเพื่อปรับปรุงคุณภาพการทำงานให้เกิดขึ้นในองค์กร

การที่จะปลูกฝังจิตสำนึกการทำงานแบบโคเซ็นนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้เทคนิค วิธีการ เช่น ให้เห็นว่าการทำงานเป็นเรื่องสนุก และการทำงานเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต ตลอดจนกระทั่งเกิดความรู้สึกอับอายเมื่อทำงานผิดพลาด สิ่งที่ผู้บริหารจะสร้างความตระหนักให้พนักงานเข้าใจการทำงานแบบโคเซ็น นั่นคือ การชี้เป้า การสนับสนุน ผลักดัน บังคับโดยจัดให้มีการฝึกอบรม การเตรียมอุปกรณ์และคู่มือ การให้รางวัล การได้รับการยอมรับ การทำงานผิดพลาดได้แต่อย่างผิดซ้ำต้องหาวิธีป้องกันความผิดพลาดไม่ให้เกิดขึ้นอีก และพยายามหาทางปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นเสมอ เมื่อพบแล้วจึงกำหนดเป็นมาตรฐานต่อไป ซึ่งงานโคเซ็นเป็นงานครึ่งหนึ่งของผู้บริหารระดับกลางนั่นเอง

การทำงานแบบประชาธิปไตย โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ปรับปรุงแก้ไข เสนอแนะวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้การทำงานสมบูรณ์ยิ่งขึ้น นายจอร์จ ฟิวส์ นักธุรกิจชาวออสเตรเลียเกิดในญี่ปุ่น และเป็นเจ้าหน้าที่ญี่ปุ่น เขียนบทความเกี่ยวกับ

**ปรัชญาเบื้องต้นหลังสำนักของโคเซ็น :**

**การวิเคราะห์เบื้องหลัง**

“ค่านิยมที่ทำงานอย่างสนุกสนาน” และ “ความรู้สึกอับอายเมื่อทำงานผิดพลาด” (Toyaharu, 1991) เขาวิเคราะห์ว่า

- ในลักษณะการบริหารแบบ Top-Down พนักงานจะทำงานตามคำสั่งเท่านั้น ซึ่งสิ่งนี้จะทำลายความอยากร่วมมือ และความภาคภูมิใจในความชำนาญของตนเอง
- ความมหัศจรรย์ของระบบการบริหารแบบญี่ปุ่น คือการประสบความสำเร็จ ในการรักษาความภาคภูมิใจในความชำนาญของพนักงานในหน่วยงานผลิต ซึ่งสิ่งนี้ได้สูญหายไปทั่วโลกตะวันตก

• พนักงานญี่ปุ่นจะรู้สึกอับอาย ถ้าผลิตหรือส่งสินค้าที่มีตำหนิไปสู่ขั้นตอนการผลิตถัดไป การบริหารแบบญี่ปุ่นจึงใช้สำนึกในความรับผิดชอบนี้ในการแก้ไขปัญหาโดยอาศัยการทำงานเป็นกลุ่ม

• โคเซ็นไม่เพียงแต่ช่วยผลักดันให้ทุกคนเข้าร่วมกิจกรรม QC เท่านั้น แต่ยังส่งเสริมให้คนเกิดความรู้สึกสนุกในการทำงาน คงไม่เป็นการสนุกนักในการแก้ไขสิ่งผิดๆ แต่ทว่าโคเซ็นจะช่วยให้เกิดความสนุกสนานได้ เหมือนกับกีฬาที่ต้องใช้ความพยายามอย่างสูงในอันที่จะได้มาซึ่งทักษะที่สูงขึ้นและชัยชนะ

ปัจจัยเพิ่มเติมที่ส่งเสริมให้ระบบการบริหารแบบญี่ปุ่นประสบความสำเร็จได้แก่

ความรักงานที่เห็นว่างานเป็นสิ่งสำคัญของชีวิต

+

ความสนุกสนานในการทำงาน

+

ความภูมิใจในทักษะของงาน

+

ความต้องการความสำเร็จและการมีส่วนร่วม

+

ความพึงพอใจในงานที่ได้ทำไป (ไม่เพียงแต่ผลงานเท่านั้น แต่รวมถึงขั้นตอนการทำงานด้วย)

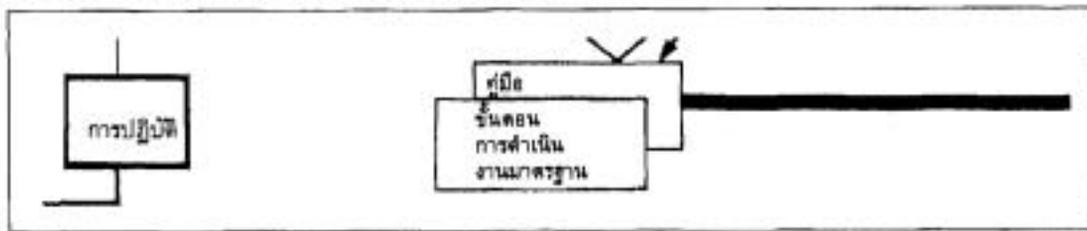


รูปการเปรียบเทียบกระบวนการตัดสินใจ

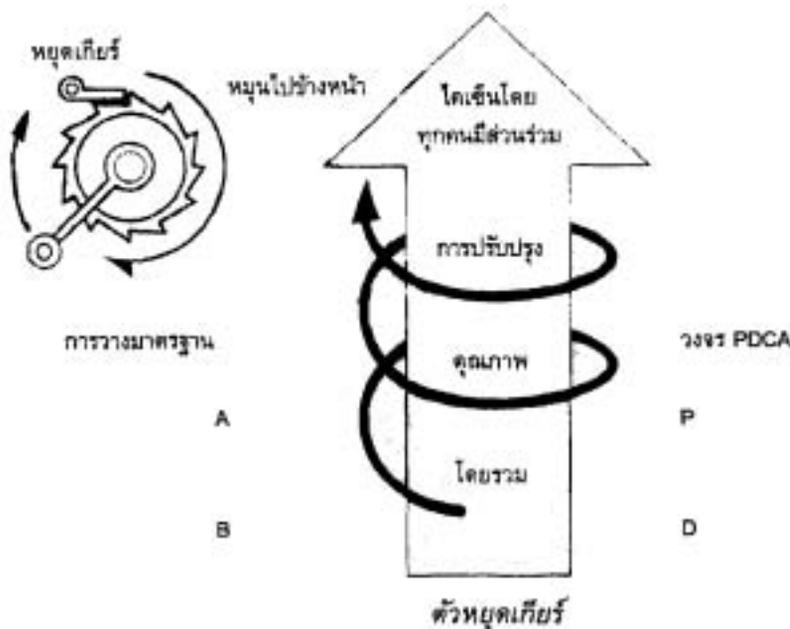
**การป้องกันปัญหาแบบเดียวกัน ไม่ให้เกิดขึ้นซ้ำสอง (Toyoharu, 1991)**

ในขั้นตอน "การดำเนินการ" ต้องมีการวางมาตรการสำหรับข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นซ้ำๆ โดยการทบทวนความผิดพลาดต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน ต้องมีการศึกษาสาเหตุและมาตรการแก้ไข ควรมีการคิดล่วงหน้าเพื่อวางมาตรการป้องกันความผิดพลาดแบบเดียวกันไม่ให้เกิดขึ้นซ้ำอีก โดยมีแนวคิดที่ว่า "ถ้ามีปัญหาเกิดขึ้น ให้เราพยายามป้องกันไม่ให้อันเกิดขึ้นซ้ำอีก" จึงเป็นคำขวัญสำหรับโรงงานญี่ปุ่นหลายๆ แห่ง ความผิดพลาดเป็นเรื่องธรรมดาและเป็นเครื่องมือการเรียนรู้เพื่อการปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไป

ดังนั้น ต้องมีการระบุสาเหตุของปัญหาและเป็นการเริ่มวงจร PDCA ถ้าสามารถกำหนดมาตรการแก้ปัญหาที่ดี ควรจะระบุดลงในกระบวนการทำงานเพื่อว่าปัญหาแบบเดียวกันจะไม่เกิดซ้ำ เป็นเหมือนตัวหยุดเกียร์ที่ป้องกันไม่ให้เกียร์ลื่นไหล



จุดตำแหน่งของ "การดำเนินการ" ในระบบการบริหารโดยรวม



การหมุนวงจร PDCA นี้ ทั้งผู้บริหารและคนงานจะมีความรู้สึกว่าเป็นการทำลายให้พัฒนาตนเองไปสู่ระดับที่สูงยิ่งขึ้นไปในการปรับปรุงตนเอง

**คนงานที่รอบรู้: ประสบการณ์ที่บริษัทนิปปอนสตีลและนิสสันมอเตอร์ (มาซากิ, 2545)**

ที่บริษัทคิมิตซึเว็กซ์ ซึ่งเป็นบริษัทในเครือของบริษัทนิปปอนสตีล ชาย 6 คน ที่ทำงานกับเตาหลอมโลหะที่ร้อนในบริษัทคิมิตซึเว็กซ์ได้ก่อตั้งกลุ่ม JK ขึ้นเพื่อศึกษาวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพของการใช้ความร้อน ในการศึกษาของพวกเขา พวกเขาได้พบว่าเงื่อนไขปัญหาที่คือการป้องกันไม่ให้อากาศเข้าไปในเตาหลอมโลหะ เรื่องนี้ได้ทำให้พวกเขามีความคิดที่จะใช้อากาศที่มีความดัน อย่างไรก็ตาม เพื่อที่จะทำการปรับใช้อุปกรณ์ที่จำเป็นต่างๆ พวกเขาต้องการเครื่องเชื่อมไฟฟ้า และความช่วยเหลือในการวัดแนวตั้งจากวิศวกรในแผนกซ่อมบำรุง

เมื่อพวกเขาขอความช่วยเหลือไปยังแผนกซ่อมบำรุงนั้น พวกเขาได้รับแจ้งว่า “เมื่อคุณมีปัญหาเกี่ยวกับอุปกรณ์ของคุณเอง ทำไมคุณไม่พยายามทำงานทั้งหมดด้วยตัวของคุณเองล่ะ แต่ถึงอย่างไรเราก็ยินดีที่จะช่วยให้คุณได้เรียนรู้ทักษะที่จำเป็น”

ดังนั้น ผู้ควบคุมเตาหลอมโลหะก็จัดการเรียนรู้วิธีการเชื่อมและการบัดกรีในวันหยุด และภายหลังเวลาทำงาน ภายใต้การแนะนำของวิศวกรในแผนกซ่อมบำรุง ถึงแม้ว่าทักษะเหล่านี้จะไม่มีอะไรเกี่ยวข้องกับโดยตรงกับงานของเขา แต่เขาก็สมัครใจที่จะใช้ความพยายามเพื่อให้ได้มาซึ่งทักษะใหม่ๆ หลังจากการเรียนรู้ผ่านไป 20 ชั่วโมง เขาก็มีทักษะเพียงพอที่จะทำการแก้ไขเตาหลอมความร้อนได้เอง และเมื่อได้ทำการปรับเปลี่ยนแล้วก็สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพของความร้อนโดยประหยัดได้ถึง 5,000 กิโลแคลอรีต่อตัน

JK หมายถึง จิซุ คันริ ซึ่งแปลได้ว่าการจัดการด้วยตนเองหรือการมีส่วนร่วมแบบอาสาสมัคร (การควบคุมกิจกรรมของกลุ่ม โดยสมาชิกกลุ่มด้วยตนเอง) ในกรอบของการจ้างงานแบบถาวรนั้น คนงานญี่ปุ่นจะมีจิตใจที่พร้อมที่จะจัดการกับงานที่ได้รับมอบหมายหลากหลาย ครั้งแรกที่พวกเขาเข้าร่วมงานกับบริษัทนั้น เขาไม่ได้รับทราบถึงชนิดของงานที่เขาจะได้รับมอบหมายให้ทำด้วยซ้ำไป หากเขาได้รับมอบหมายให้ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง เช่น การทำงานกับเครื่องกลึง ฝ่ายบริหารจะพิจารณาเพื่อให้เกิดความแน่ใจว่าเขาได้รับการฝึกฝนอย่างเพียงพอ เมื่อบริษัทตัดสินใจที่จะเปลี่ยนให้เขาทำงานนั้น เช่น ให้ไปทำงาน

กับเครื่องไม้ ฝ่ายบริหารก็จะจัดให้มีการฝึกอบรมที่จำเป็นแก่เขาอีกครั้งหนึ่ง และคนงานก็เต็มใจที่จะสับเปลี่ยนงาน トラบเท่าที่ตนยังมีส่วนร่วมอยู่ด้วย พวกเขาจะได้รับความมั่นใจในการจ้างงานตลอดชีวิตจากบริษัท และคนงานย่อมมีความตั้งใจที่จะให้ได้มาซึ่งทักษะนานาชนิด ซึ่งขณะเดียวกันก็เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาตนเองด้วย พวกเขาถือว่าตนเองเป็นผู้ขายทักษะที่ไม่เฉพาะเจาะจง ในทางกลับกัน ฝ่ายจัดการก็ต้องการจัดเช่นนี้ของคนงานเพื่อที่จะทำให้บริษัทสามารถตอบสนองต่อความท้าทายทางด้านวิทยาศาสตร์และการเปลี่ยนแปลงทางด้านสภาพแวดล้อม ซึ่งจะทำให้เกิดการสรรสร้างงานใหม่ๆ ขึ้นได้

ขอยกตัวอย่างเช่น สิ่งดังกล่าวนี้ได้ช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถสับเปลี่ยนแรงงานในระหว่างภาคอุตสาหกรรมที่แตกต่างกันได้ เมื่อคราวที่เหมืองถ่านหินในควิซูกถูกปิดลงในช่วงทศวรรษ 1960 คนงานที่ถูกปลดก็ย้ายไปทำงานที่โรงงานอุตสาหกรรมเหล็กกล้า ในทำนองเดียวกัน เมื่ออุตสาหกรรมการต่อเรือได้ตกต่ำลง เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำนั้น คนงานของบริษัทหลายคนได้ย้ายไปอยู่ส่วนยานยนต์ในเครือของบริษัทเดียวกัน ความยืดหยุ่นและการปรับตัวดังกล่าวตลอดจนความสมัครใจของคนงานที่จะทำงานซึ่งมีลักษณะหลากหลายนับเป็นส่วนหนึ่งของความเข้มแข็งของเศรษฐกิจญี่ปุ่น สิ่งดังกล่าวได้รับการส่งเสริมโดยข้อเท็จจริงที่ว่า คนงานส่วนใหญ่ได้รวมตัวกันเป็นสหภาพวิสาหกิจมิใช่สหภาพฝีมือ

เป็นเรื่องน่าขำที่ว่า ในการสนับสนุนผู้เชี่ยวชาญและมืออาชีพทั้งหลายนั้น วิทยาศาสตร์สมัยใหม่มีแนวโน้มในการเสริมสร้างจิตสำนึกทางชนชั้นให้กับคนทั่วๆ ไป และโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่อง "ระบบวรรณะ" ซึ่งสังคมสมัยใหม่กำลังพยายามหลีกเลี่ยง หวังสังคมผู้เชี่ยวชาญที่ทวีขึ้นอย่างรวดเร็วนี้ได้รวมตัวกันเพื่อจัดตั้งองค์การสร้างพันธมิตรของพวกเขาขึ้นมา ในบางครั้งมีผู้เชี่ยวชาญมากกว่าตำแหน่งงานที่จะสามารถหาได้ในสาขาเดียวกัน แต่พวกเขาก็ยังคงคัดค้านการเปลี่ยนงานเพราะ "ความทะนงในอาชีพ" ของพวกเขา

ทัศนคติเช่นเดียวกันนี้จะพบเห็นได้ทั่วไปในวงการธุรกิจ ชาวเหมืองถ่านหินยังต้องการคงความเป็นชาวเหมืองถ่านหินเอาเข้าไว้โดยไม่คำนึงว่าจะมีงานเพียงพอสำหรับพวกเขาทุกคนหรือจะมีความต้องการถ่านหินจากเหมืองของเขาหรือไม่ก็ตามที่ เมื่อคนงานในบริษัทเริ่มยืนยันที่จะใช้ "ความชำนาญพิเศษ" ของตนฝ่ายเดียว เพื่อรวมกับคนงานที่มีลักษณะเหมือนเดิมของตนเข้าไว้ และปฏิเสธที่จะเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ หรืองานแบบอื่นที่แตกต่างกันไป ก็จะกลายเป็นภาวะขี้นมเหีมาของฝ่ายบริหารที่คอยขัดขวางการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่น่าจะเกิดขึ้น แต่ในประเทศญี่ปุ่น คนงานยังมีความเต็มใจที่ได้รับทักษะใหม่และ

ทำงานชนิดใหม่ และไม่นานมานี้ก็เคยมีความพยายามอย่างมากจากฝ่ายบริหารของญี่ปุ่นที่จะฝึกอบรมพนักงานให้มีทักษะในหลายๆ ด้าน

ที่บริษัทนิสสันมอเตอร์นั้น คนงานซึ่งมีหน้าที่เชื่อมจุดบนตัวรถด้วยมือ จะได้รับการฝึกฝนให้ทำงานตกแต่งที่จำเป็นบนรอยบินที่เกิดขึ้นเมื่อชิ้นส่วนหมดสภาพ ภายใต้สภาพการณ์ปกติ งานดังกล่าวจะถูกกระทำโดยวิศวกรจากแผนกซ่อมบำรุง อย่างไรก็ตามผู้จัดการของนิสสัน นายโซอิชิ นาคาจิม่า กล่าวว่า เนื่องจากคนงานนั่นเองที่เป็นผู้รู้จักอุปกรณ์ของตนดีที่สุด พวกคนงานจึงยินดีต้อนรับโอกาสอันดีเพื่อให้ได้มาซึ่งทักษะใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานของพวกเขา

การทำงานด้านการบำรุงรักษาเครื่องมือเครื่องมือของคนงานนั้นถือได้ว่าเป็นการท้าทาย พวกคนงานจึงเต็มใจที่จะไปยังแผนกบำรุงรักษาทุกเดือนเว้นเดือน ทั้งนี้ก็เพื่อให้ได้มาซึ่งทักษะด้านการบำรุงรักษานั้นเอง สำหรับพวกเขาแล้วสิ่งนี้ถือได้ว่าเป็นการทำให้งานน่าสนใจขึ้น และมีขอบข่ายมากขึ้น

ตามทัศนะของนาคาจิม่า งานของพนักงานในกระบวนการผลิตสินค้าคราวละมากๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิบัติงานในสายการผลิต มีแนวโน้มที่จะง่ายและเป็นทักษะโดดเดี่ยวซึ่งจะนำไปสู่ความน่าเบื่อที่แก้ไม่ตก ดังนั้นการช่วยให้คนงานได้มาซึ่งทักษะหลายอย่างเป็นวิธีที่ดีวิธีหนึ่งที่จะปลดปล่อยพวกเขาจากงานที่ซ้ำซากน่าเบื่อหน่าย นิสสันได้เริ่มต้นกระตุ้นพนักงานที่มีทักษะหลากหลายเกือบจะพร้อมๆ กับที่ฝ่ายบริหารเริ่มที่จะแนะนำวิธีเปลี่ยนใช้เครื่องจักรแทนคนและการใช้หุ่นยนต์ กระบวนการทำงานในหน่วยงานผลิตสินค้าตัวถังรถยนต์นั้นได้ใช้เครื่องจักรถึง 50 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งหมายความว่าจำนวนคนงานได้ลดน้อยลงครึ่งหนึ่งจากเมื่อ 10 ปีที่แล้ว แทนที่จะถูกไล่ออก คนงานที่เกินไบนั้นกลับได้รับมอบหมายให้ทำงานในแผนกอื่น เช่น ที่สายงานผลิต ที่แท่นพิมพ์ และที่งานพ่นสีแทน

ที่โรงงานนิสสันมิเกนซ์หลัก 3 ประการในการฝึกอบรมให้พนักงานมีทักษะหลากหลาย ประการแรก ถ้าเป็นไปได้คนงานควรจะสามารถทำงานทุกรูปแบบภายในแผนกนั้นๆ ยกตัวอย่างเช่น ในกรณีแผนกประกอบตัวถังรถแบบอัตโนมัติ คนงานควรมีความสามารถในการเชื่อมจุดต่างๆ การบัดกรีและงานอื่นๆ ประการที่สอง เพื่อที่จะรักษาข้อกำหนดอันซับซ้อนที่เพิ่มขึ้นของอุปกรณ์และระบบใหม่ พนักงานควรทำความคุ้นเคยกับเรื่องต่างๆ เช่น เรื่องเครื่องจักร ระบบไฮดรอลิกส์ ระบบความดันลม และสัญญาณภาค กระแสไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อที่เขาจะได้ใช้งานอย่างรอบรู้ในส่วนงานที่ไม่เกี่ยวกับการผลิต

เช่น การควบคุมอุปกรณ์ การบำรุงรักษา และมาตรการเตรียมพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉิน ประการที่สาม โดยการเริ่มใช้เครื่องจักรอัตโนมัติและเครื่องมือประหยัดแรงงานทั้งหลาย คนงานในแผนกนั้นๆ ย่อมจะสับเปลี่ยนไปทำงานที่แผนกอื่น ซึ่งในบางกรณีเขาจะต้องไปทำงานใหม่ทั้งหมด เพราะฉะนั้นคนงานจะต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อที่ทักษะของเขาจะสามารถขยายไปสู่ขอบเขตใหม่ที่ไม่เกี่ยวข้องกับของเดิม ตัวอย่างเช่น ในเวลาหลายๆ ปีมานี้ คนงานจากส่วนตัวถังรถได้เปลี่ยนไปทำงานอื่น เช่น แผนกสี และแผนกแท่นพิมพ์

เนื่องจากนิสสันได้พยายามปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตด้วยการแนะนำให้มีการใช้เครื่องจักรอัตโนมัติและหุ่นยนต์อุตสาหกรรม การมอบหมายงานบุคคลก็เป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งหมายความว่าฝ่ายบริหารจะต้องฝึกอบรมทักษะใหม่ๆ ให้แก่คนงานที่ย้ายเข้ามาใหม่ และเตรียมพวกเขาให้พร้อมสำหรับงานชนิดใหม่ นิสสันไม่มีทางเลือกอื่นใดนอกจากการฝึกอบรมคนงานเพื่อที่พวกเขาจะได้กลับเป็นคนที่มีความรู้ที่หลากหลาย การเปลี่ยนแปลงนี้มิได้เป็นความเหนื่อยเปล่าอย่างแน่นอน โดยทั่วไปคนงานจะมีความเต็มใจในการเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ อย่างมาก

นิสสันมีโปรแกรมอยู่มากมายที่จะช่วยพัฒนาให้คนงานมีทักษะที่หลากหลาย

ประการแรก คนงานที่รับเข้ามาใหม่จะเข้ามาสู่โปรแกรมเพื่อรับการปฐมนิเทศในระยะเริ่มแรก ซึ่งจะเปิดโอกาสให้เขาใช้เครื่องจักรและอุปกรณ์ต่างๆ ในบางกรณีการปฐมนิเทศอาจใช้เวลานานหลายสัปดาห์

ประการที่สอง บริษัทได้มีการส่งเสริมการแข่งขันประจำปีในด้านทักษะทางเทคนิค ทั้งในระดับโรงงานย่อยและระดับบริษัท ผู้แข่งขันในเกมการแข่งขันเพื่อแสดงออกซึ่งทักษะทางเทคนิคจะต้องผ่านการอบรมแบบเข้มในวันหยุดและภายหลังเวลาทำงาน เพื่อให้มีความสามารถในการเป็นผู้แทนของโรงงานของเขาได้ ในปี 1978 ก็ได้จัดให้มีการแข่งขันในเรื่องทักษะทางเทคนิค 42 ประการ

ประการที่สาม นิสสันได้ทำการประเมินและให้การรับรองระดับการแข่งขันด้านเทคนิค ตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้นใช้ภายในบริษัท ทักษะต่างๆ ได้ถูกแบ่งเป็นทักษะพื้นฐานและทักษะประยุกต์ และในแต่ละระดับก็ยังคงแตกออกเป็น 3 ชั้น ก่อนที่คนงานจะทำงานในระดับที่ยากขึ้น คนงานจะต้องพิสูจน์ตนเองและต้องผ่านการทดสอบเพื่ออนุมัติประกาศนียบัตรเสียก่อน

ประการที่สี่ คนงานฝ่ายผลิตบางครั้งถูกย้ายไปทำงานในฝ่ายบำรุงรักษาหรือฝ่ายตรวจสอบเป็นเวลา 3-6 เดือน เพื่อให้ได้มาซึ่งทักษะที่จำเป็น

ประการที่ห้า พนักงานจะหมุนเวียนทำงานทั้งภายในแผนกและระหว่างแผนก ซึ่งจะมีการฝึกอบรมทางด้านเทคนิคเพิ่มเติมเท่าที่จำเป็น คนงานแต่ละคนจะมีบัตรแสดงประวัติการผ่านการฝึกอบรมของตน

จะเห็นได้ว่าโปรแกรมเพิ่มเติมดังกล่าวใช้ประโยชน์คุ้มค่าในการสรรสร้างแรงงานกล้าในแง่เทคนิคก็มีความยืดหยุ่น และถ้าจะกล้าในแง่จิตวิทยาก็ช่วยให้คนงานยอมรับการใช้เครื่องจักรอัตโนมัติได้มากกว่า ถ้าประสบการณ์ของนิสิตจะเป็นคำแนะนำได้บ้างในบางประการ การพัฒนาคนงานให้มีทักษะหลายอย่างนี้ก็จะปรากฏเป็นขั้นตอนที่สำคัญสำหรับการบริการในวันนี้ เพื่อที่จะได้พบข้อกำหนดที่เปลี่ยนแปลงอย่างไม่รู้จักจบสิ้นในวันรุ่งขึ้น

## สรุป

ญี่ปุ่นหลังสงครามโลกครั้งที่สอง การฟื้นฟูทางเศรษฐกิจถือเป็นเป้าหมายสำคัญที่สุด ญี่ปุ่นกลายเป็นประเทศที่มี "ความมหัศจรรย์ทางเศรษฐกิจ" สาเหตุของความเจริญทางเศรษฐกิจเนื่องมาจากคุณภาพของคน ความขยัน เข้มแข็ง อดทน ต่อสู้ ซึ่งภัยธรรมชาติที่คนญี่ปุ่นจะต้องประสบ อาทิ แผ่นดินไหว ภูเขาไฟระเบิด ลมพายุไต้ฝุ่น ทำให้เขาต้องเป็นคนที่ปรับตัว ตื่นตัว รู้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งจะต่อสู้ฟันฝ่าอุปสรรค ด้วยความทรหด อดทน ประกอบด้วย สมานธิ สติ และปัญญา มีความสามารถปรับตนเข้ากับสภาวะแวดล้อมที่ไม่แน่นอน ทำให้เป็นคนยืดหยุ่น สามารถจะผสมผสานสิ่งที่ตนเองเลือกสรรว่าดี สร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับการทำงาน และนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมการทำงานของตน การที่รู้จักรับเอาสิ่งที่ดีและเห็นว่าประโยชน์ในองค์กรเพื่อทำให้งานดีขึ้นแต่ด้วยเป็นการที่มองการณ์ไกล มีความละเอียด รอบคอบ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงนี้เอง และยอมรับความสามารถของผู้อื่น จึงนำหลักการบริหารแบบตะวันตกมาปรับและดัดแปลงด้วยการพัฒนาให้ดีขึ้น เมื่อพัฒนาดีแล้ว ปลุกฝังให้เป็นวัฒนธรรมและจริยธรรมการทำงาน ให้กับผู้บริหารและพนักงานที่จะต้องศึกษาเรียนรู้ โดยการฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลาด้วยคติว่า "สนุกกับการทำงาน เรียนรู้จากการผิดพลาด เพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไปอีก" ที่มาของการทำงานแบบไคเซ็น

## การบริหารงาน 2 วัฒนธรรม

การบริหารงานแบบตะวันตก	การบริหารงานแบบตะวันออก
<ul style="list-style-type: none"> <li>- นำการเปลี่ยนแปลงแบบเชิงรุกในรูปแบบของนวัตกรรม</li> <li>- ใช้ผู้เชี่ยวชาญมืออาชีพเป็นอาวูชนำทางไปสู่การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่</li> <li>- จะมีความเชี่ยวชาญในงานเพียงสายเดียวและมักจะเปลี่ยนบริษัท</li> <li>- ตัวงานจะเป็นสิ่งสำคัญที่สุด</li> <li>- มุ่งนวัตกรรมและผลลัพธ์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สนใจในการปรับปรุงแบบค่อยเป็นค่อยไปซึ่งผลที่ได้อยู่ในระยะยาว</li> <li>- มีความจงรักภักดีต่อนายและองค์กรที่สังกัดอยู่จนตลอดชีวิต</li> <li>- ระบบจะผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนไปอยู่ตามแผนกต่างๆ</li> <li>- มีประสบการณ์ในงานหลายรูปแบบ</li> <li>- แนวโน้มในอดีตของคนญี่ปุ่นชอบการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงสิ่งต่างๆ ให้ดีขึ้น</li> <li>- ความรู้สึกว่าคุณยังไม่สมบูรณ์มีส่วนที่ผลักดันให้มีแนวคิดแบบโคเซ็นขึ้นมา</li> <li>- โคเซ็นจะมีวิธีคิดแบบมุ่งความสนใจไปที่กระบวนการทำงาน</li> </ul>

มีจิตใจอย่างคนญี่ปุ่น แต่ใช้เทคโนโลยีของโลกตะวันตก