

40-Year Bestseller



THE GOAL

กระบวนการเพื่อการปรับปรุงที่ไม่หยุดยั้ง



ได้รับการแปล
40 ภาษา
ด้วยยอดขายกว่า
10 ล้านเล่ม
ทั่วโลก

นี่คือหนังสือที่ **Jeff Bezos**
ผู้ก่อตั้ง **Amazon**
เลือกให้ผู้บริหารของเขาอ่าน

Fortune ยกให้ **Eliyahu M. Goldratt**
เป็น “กูรูแห่งวงการอุตสาหกรรม” และ
Business Week เรียกเขาว่า “อัจฉริยะ”

ฉบับปรับปรุง

เขียน :

อียาฮู เอ็ม. โกลด์รัท

เจฟฟ์ ค็อกซ์

แปลและเรียบเรียง :

พิเชษฐ สิทธิอำนวย

กิตติพร นิมิตรบรรณสาร

THE GOAL

กระบวนการเพื่อการปรับปรุงที่ไม่หยุดยั้ง
(ฉบับปรับปรุง)

THE GOAL : กระบวนการเพื่อการปรับปรุงที่ไม่หยุดยั้ง (ฉบับปรับปรุง)

เรื่อง : อีไลยาฮู เอ็ม. โกลด์รัทท์ และเจฟฟ์ ค็อกซ์

แปลและเรียบเรียง : พิเชษฐ ลิทธิอำนาจ, กิติพร นิมิตรบรรณสาร

The Goal: A process of ongoing improvement – By Eliyahu M. Goldratt & Jeff Cox

Originally published by North River Press, USA

©1984, 1986, 1992, 2004 Eliyahu M. Goldratt

©2019 Goldratt1 Ltd.

In memory of the author, the late Eliyahu, M. Goldratt. Words cannot describe our esteem and respect for his lifeworks.

สำนักพิมพ์ฟรีมายด์

พิมพ์ครั้งที่ 1 พฤษภาคม 2562

พิมพ์ครั้งที่ 2 มิถุนายน 2569

ราคา 475 บาท

ISBN 978-616-403-127-2



สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537

และฉบับเพิ่มเติม โดย บริษัท ฟรีมายด์ พับลิชชิง จำกัด

ห้ามลอกเลียนแบบไม่ว่าส่วนหนึ่งส่วนใดของหนังสือเล่มนี้

นอกจากจะได้รับอนุญาตจากผู้จัดพิมพ์

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

โกลด์รัทท์, อีไลยาฮู เอ็ม.

The goal: กระบวนการเพื่อการปรับปรุงที่ไม่หยุดยั้ง (ฉบับปรับปรุง). -- พิมพ์ครั้งที่ 2. --

กรุงเทพฯ : ฟรีมายด์, 2569.

456 หน้า.

1. อุตสาหกรรมการผลิต--สหรัฐอเมริกา--นวนิยาย. 2. การบริหารงานผลิต--นวนิยาย.
I. ค็อกซ์, เจฟฟ์, ผู้แต่งร่วม. II. พิเชษฐ ลิทธิอำนาจ, ผู้แปล. III. กิติพร นิมิตรบรรณสาร,
ผู้แปล ร่วม. IV. ชื่อเรื่อง.

823.914

ISBN 978-616-403-127-2

บรรณาธิการที่ปรึกษา กฤษฎาพร ชุมสาย ณ อยุธยา

บรรณาธิการบริหาร สานุพันธ์ ชุมสาย ณ อยุธยา

บรรณาธิการ อิศวเรศ โตโมแน

พิสูจน์อักษร ศศรัณย์ พิพัฒน์นรพงศ์

ศิลปกรรม/ออกแบบปก กวินทร์ รัตนจันทร์, นิชชีมา แสงแก้ว

จัดทำโดย

บริษัท ฟรีมายด์ พับลิชชิง จำกัด

27/33 ซอยศรีบำเพ็ญ ถนนพระราม 4 แขวงทุ่งมหาเมฆ เขตสาทร

กรุงเทพฯ 10120 โทรศัพท์ 0-2286-2414 โทรสาร 0-2286-2417

www.freemindbook.com f freemindbook @freemindbook

พิมพ์ที่

บริษัท ภาพพิมพ์ จำกัด

45/12-14, 33 หมู่ 4 ตำบลบางขุน อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี 11130

โทรศัพท์ 0-2879-9144-6 โทรสาร 0-2879-9153

จัดจำหน่ายโดย

บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน)

1858/87-90 ถนนเทพรัตน แขวงบางนาใต้ เขตบางนา กรุงเทพฯ 10260

โทรศัพท์ 0-2826-8000 โทรสาร 0-2826-8356-9 www.se-ed.com

หากพบว่าหนังสือมีข้อผิดพลาดหรือไม่ได้มาตรฐาน โปรดส่งหนังสือกลับมา

ที่สำนักพิมพ์ (ทางไปรษณีย์) ทางเรายินดีเปลี่ยนเล่มใหม่ให้ท่านทันที



งานพิมพ์นี้ใช้หมึกพิมพ์ Soy Ink เป็นหมึกพิมพ์ถั่วเหลือง

มีส่วนช่วยลดอันตรายจากสารเคมีที่มีต่อผู้บริโภค

และกระบวนการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

คำนำผู้เขียน

THE GOAL เป็นเรื่องเกี่ยวกับวิทยาศาสตร์และการศึกษา ผมเชื่อว่าสองคำนี้ถูกใช้อย่างบิดเบือนถึงขั้นว่าความหมายเดิมถูกยกย่องและนำพิศวงจนเกินไป สำหรับผม รวมไปถึงนักวิทยาศาสตร์ผู้มีชื่อเสียงจำนวนมาก วิทยาศาสตร์ไม่ใช่เรื่องความลับทางธรรมชาติ หรือแม้แต่ความจริงที่ยิ่งแท้อะไรเลย แต่เป็นเพียงวิธีที่เราใช้ตั้งสมมติฐานเพื่ออธิบายการเกิดขึ้นของปรากฏการณ์ทางธรรมชาติต่างๆ แบบตรงไปตรงมาและมีเหตุผล

กฎการอนุรักษ์พลังงานในทางฟิสิกส์ไม่ใช่ความจริงที่ยิ่งแท้ เป็นแค่เพียงสมมติฐานที่ใช้อธิบายปรากฏการณ์ทางธรรมชาติจำนวนมหาศาล สมมติฐานดังกล่าวไม่เคยได้รับการพิสูจน์ เพราะแม้ว่า จะสามารถอธิบายปรากฏการณ์ได้นับไม่ถ้วน แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า จะนำมาใช้ได้กับทุกอย่าง ในทางกลับกัน สมมติฐานนี้อาจถูกพิสูจน์ว่าไม่ถูกต้อง หากมีปรากฏการณ์แม้เพียงหนึ่งเดียวที่ไม่สามารถอธิบายได้ด้วยสมมติฐานนั้น การพิสูจน์ว่าไม่จริงนี้ไม่ได้ลดทอนความถูกต้องของสมมติฐานลง เพียงแต่เป็นการเน้นให้เห็นถึงความจำเป็น หรือแม้แต่ การมีอยู่ของสมมติฐานอีกข้อหนึ่งที่มีความถูกต้องมากกว่า สมมติฐาน เรื่องกฎการอนุรักษ์พลังงานก็เช่นกัน มันถูกแทนที่โดยสมมติฐานของ กฎอนุรักษ์มวลและพลังงานที่ครอบคลุมและถูกต้องกว่าของไอน์สไตน์ ซึ่งสมมติฐานของไอน์สไตน์ก็ไม่เป็นจริงพอๆ กับที่ข้อสมมติฐานก่อนหน้านี้ ก็ไม่ ‘เป็นจริง’ เช่นกัน

เราจำกัดความหมายของวิทยาศาสตร์ให้เหลือเพียงเป็น การรวมตัวกันของปรากฏการณ์ทางธรรมชาติที่มีขอบเขตเฉพาะเจาะจง เราอ้างถึงวิทยาศาสตร์เมื่อต้องเกี่ยวข้องกับฟิสิกส์ เคมี และชีววิทยา แต่ก็ควรตระหนักด้วยว่ามีปรากฏการณ์ทางธรรมชาติอีกมากมายที่ไม่ได้อยู่ ในการจัดประเภทเหล่านี้ ยกตัวอย่างเช่น ปรากฏการณ์ที่เราพบเห็นได้ ในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมโรงงาน ถ้าปรากฏการณ์เหล่านี้ ไม่ใช่ปรากฏการณ์ทางธรรมชาติ แล้วมันคืออะไรกันเล่า เราต้องการจัดสิ่ง ที่พบเห็นในองค์กรไปไว้ในเรื่องแต่งแทนที่จะเป็นเรื่องจริงอย่างนั้นหรือ

หนังสือเล่มนี้พยายามที่จะแสดงให้เห็นว่า เราสามารถตั้งสมมติฐาน เล็กๆ และใช้อธิบายปรากฏการณ์ของอุตสาหกรรมต่างๆ ในวงกว้างได้ ผู้อ่านสามารถตัดสินใจเองว่าตรรกะของหนังสือที่ได้มาจากข้อสันนิษฐานจาก ปรากฏการณ์ที่พบเห็นได้ทุกวันในโรงงานนั้นไร้ขอบพรมจนเราเรียกมันว่า สามัญสำนึกจริงหรือไม่ อย่างไรก็ตาม สามัญสำนึกไม่ใช่เรื่องสามัญลัทธิเท่าไร และเป็นสิ่งที่เรายกย่องสูงสุดเมื่อพูดถึงการสรุปเชิงเหตุผล ถ้าคุณคิดเช่นนั้น ก็แปลว่าคุณได้นำเอาวิทยาศาสตร์ลงจากหอคอยงาช้างและวางไว้ในที่ที่มัน ควรจะเป็น นั่นคือที่ที่พวกเราทุกคนเอื้อมถึงและนำไปใช้ประโยชน์ได้กับ สิ่งรอบตัว

สิ่งที่ผมพยายามจะแสดงในหนังสือเล่มนี้ก็คือ เราไม่จำเป็นต้องมี พลังสมองขั้นเทพเพื่อสร้างวิทยาศาสตร์ใหม่ๆ หรือต่อยอดศาสตร์ที่มีอยู่เดิม เราต้องการเพียงความกล้าหาญที่จะเผชิญหน้ากับความไม่แน่นอน และ

หลีกเลี่ยงการวิ่งหนีจากมันเพียงเพราะ ‘นั่นคือวิธีที่ท้าทายมาโดยตลอด’
ผมกล้าพอที่จะใส่เรื่องราวการต่อสู้ของชีวิตครอบครัวลงไปในหนังสือ
เล่มนี้ด้วย เพราะคิดว่าผู้จัดการทุกคนที่หมกมุ่นกับงานจนถึงจุดหนึ่ง
น่าจะคุ้นเคยกับสถานการณ์นี้ดี ผมไม่ได้ใส่เรื่องพวกนี้ลงไปเพียงเพื่อ
ให้หนังสือเป็นที่นิยมเพิ่มขึ้นเท่านั้น แต่ผมยังต้องการเน้นความจริงที่ว่า
ในแง่ของวิทยาศาสตร์แล้ว เรามักจะไม่ให้ความสำคัญกับปรากฏการณ์
ทางธรรมชาติอื่นๆ โดยมองว่ามันไม่ได้เชื่อมโยงกัน

นอกจากนี้ผมยังพยายามที่จะแสดงถึงความหมายของการศึกษา
ในหนังสือเล่มนี้ด้วย ผมเชื่อมั่นใจว่าวิธีเดียวที่เราจะเรียนรู้ได้คือ
ผ่านกระบวนการเชิงอนุมาน ซึ่งเป็นการแสวงหาความรู้ความจริง
โดยใช้เหตุผลในการลงข้อสรุป การป้อนข้อสรุปสุดท้ายให้แก่เราเลย
ไม่ใช่วิธีที่จะได้เรียนรู้ อย่างดีก็เป็นได้แค่วิธีที่พวกเราได้รับการฝึกอบรม
มา นี่คือเหตุผลที่ผมพยายามสื่อในหนังสือด้วยวิถีของโสเครติส ถึงไหน
จะมีความรู้ในการแก้ปัญหา แต่เขาก็กระตุ้นให้อเล็กซ์ไปค้นหาเอง
ด้วยการตั้งคำถามแทนที่จะให้คำตอบ ผมเชื่อว่าด้วยวิธีนี้ ผู้อ่านจะสรุป
คำตอบได้ก่อนที่ อเล็กซ์ โรโก จะหาคำตอบได้เองเสียอีก ถ้าคุณพบว่า
หนังสือเล่มนี้สนุกแล้วละก็คุณคงจะเห็นด้วยกับผมว่านี่แหละคือ
วิธีให้การศึกษา เป็นวิธีที่ควรใช้เขียนตำราเรียน ซึ่งไม่ควรนำเสนอด้วย
บทสรุป แต่วางแนวทางที่จะทำให้ผู้อ่านผ่านกระบวนการเรียนรู้เชิงอนุมาน
ด้วยตัวเอง ถ้าผมประสบความสำเร็จในการทำให้หนังสือเล่มนี้

โดยเปลี่ยนมุมมองของคุณเกี่ยวกับวิทยาศาสตร์และการศึกษาไปได้
แม้เพียงเล็กน้อยแล้วละก็ ผมถือว่านั่นคือรางวัลที่แท้จริงสำหรับผม

อิลยาฮู เอ็ม. โกลด์รัตต์

คำนำผู้เขียน (พิมพ์ครั้งที่ 1)

THE GOAL เป็นเรื่องเกี่ยวกับหลักการการผลิตแนวใหม่ หนังสือเล่มนี้เป็นเรื่องราวเกี่ยวกับการที่คนเราพยายามที่จะเข้าใจว่าอะไรคือสิ่งที่ทำให้งานเดินหน้าเพื่อให้ได้การทำงานที่ดีขึ้น เมื่อคนเราคิดอย่างมีเหตุมีผลในปัญหานั้นๆ เราก็จะสามารถพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของ 'สาเหตุและผลกระทบ' ระหว่างการกระทำของเขากับผลลัพธ์นั้นๆ ได้ ในกระบวนการนี้เอง หลักการพื้นฐานถูกตัดออก เพื่อช่วยให้โรงงานรอดพ้นจากการถูกปิดและประสบความสำเร็จในที่สุด

ผมมองว่าวิทยาศาสตร์ไม่ใช่อะไรอื่น นอกจากการทำความเข้าใจวิถีทางของโลกและทำไมมันจึงเป็นเช่นนั้น ณ เวลาหนึ่งๆ ความรู้ทางวิทยาศาสตร์เป็นเพียงสถานะของความเข้าใจของเราในสิ่งนั้นๆ ผมไม่เชื่อเรื่องความจริงสัมบูรณ์หรือความจริงแท้ และกลัวที่จะเชื่อเช่นนั้น เนื่องจากมันเป็นตัวขัดขวางการค้นหาความเข้าใจที่ดีกว่า เมื่อใดก็ตามที่เราคิดว่าเราได้คำตอบสุดท้าย เมื่อนั้นความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ และความเข้าใจที่ดีกว่านั้นก็จบลง อย่างไรก็ตาม เราไม่ควรทำความเข้าใจโลกเพียงเพื่อตัวมันเองเท่านั้น ผมเชื่อว่าเราควรแสวงหาความรู้เพื่อทำให้โลกของเราดีขึ้นกว่าเดิม เพื่อทำให้ชีวิตสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

มีเหตุผลหลายอย่างที่ผมเลือกวิธีอธิบายความเข้าใจหลักการผลิตของผมในรูปแบบที่เป็นนวนิยาย ไม่ว่าจะเป็นเรื่องความเข้าใจว่ามันทำงานอย่างไร หรือทำไมมันถึงทำงานเช่นนั้น ประการแรก ผมต้องการทำให้หลักการเหล่านี้เข้าใจได้ง่ายขึ้น และต้องการที่จะแสดงให้เห็นว่าทำอย่างไรที่จะสร้างระเบียบให้แก่ความยุ่งเหยิงที่มักพบได้

ในโรงงานส่วนใหญ่ ประการที่สอง ผมต้องการแสดงให้เห็นถึงพลังของความเข้าใจนี้และประโยชน์ที่เกิดขึ้น ผลลัพธ์ที่ได้ไม่ใช่เรื่องเพ้อฝันแต่เกิดขึ้นแล้วในโรงงานจริงๆ โลกตะวันตกไม่จำเป็นต้องกลายเป็นมหาอำนาจทางอุตสาหกรรมการผลิตระดับสองหรือสาม ถ้าเพียงแต่เราเข้าใจและประยุกต์หลักการให้ถูกต้องก็จะสามารถแข่งขันกับใครก็ได้ นอกจากนี้ ผมยังหวังว่าผู้อ่านจะสามารถเข้าใจความมีเหตุมีผลและคุณค่าของหลักการเหล่านี้ในองค์กรอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นธนาคาร โรงพยาบาล บริษัทประกันภัย หรือครอบครัวของเราทุกคน น่าจะเป็นไปได้ว่าศักยภาพในการเติบโตและการปรับปรุงอย่างเดียวกันนี้ จะสามารถทำให้เกิดขึ้นได้ในทุกองค์กรด้วยเช่นกัน

ท้ายที่สุด และสำคัญที่สุดก็คือ ผมต้องการแสดงให้เห็นว่า เราทุกคนสามารถที่จะเป็นนักวิทยาศาสตร์ชั้นยอดได้ ผมเชื่อว่าความลับของการเป็นนักวิทยาศาสตร์ที่ดีไม่ได้อยู่ที่กำลังสมองของเราเท่านั้น เราทุกคนมีกำลังสมองเพียงพออยู่แล้ว เพียงแต่จำเป็นต้องมองที่สภาพความเป็นจริงและคิดอย่างมีเหตุผลและแม่นยำในสิ่งที่เรามองเท่านั้น องค์ประกอบสำคัญก็คือความกล้าที่จะเผชิญหน้ากับความไม่แน่นอนระหว่างสิ่งที่เราเห็นกับวิถีที่มันเกิดขึ้น ความท้าทายในสมมติฐานพื้นฐานนี้เองเป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะนำไปสู่การค้นพบ แทบทุกคนที่ทำงานโรงงานอย่างน้อยๆ ก็ต้องเคยรู้สึกหงุดหงิดกับการใช้ค่าประสิทธิภาพต่างๆ ในบัญชีต้นทุนมาเป็นตัวควบคุมการทำงานของเร แต่ก็มีไม่กี่คนเท่านั้นที่สามารถเอาชนะได้ ความก้าวหน้าในการพัฒนาความเข้าใจจะสำเร็จก็ต่อเมื่อเราท้าทายสมมติฐานพื้นฐานว่าโลกเป็นอย่างไร และทำไมจึงเป็นเช่นนั้น ถ้าเราเข้าใจโลกและหลักการที่ควบคุมมันแล้ว ผมก็คิดว่าเราน่าจะมีชีวิตที่ดีขึ้น

ขอให้โชคดีในการค้นหาหลักการเหล่านี้ เพื่อให้ทุกคนสามารถ
เข้าใจใน **'THE GOAL'** หรือ 'เป้าหมายของตัวเอง'

อิลยาฮู เอ็ม. โกลด์รอตต์

คำนำผู้แปลและผู้เรียบเรียง (ครั้งที่ 2)

นับเป็นความน่ายินดีและตื่นเต้นอย่างยิ่งที่หนังสือ **THE GOAL** ฉบับแปลและเรียบเรียงใหม่ซึ่งได้กลับมาจัดพิมพ์อีกครั้งเมื่อปี พ.ศ. 2562 ได้รับการตอบรับอย่างอบอุ่นและกว้างขวางจากผู้อ่านชาวไทย จนทำให้ต้องมีการจัดพิมพ์ครั้งที่ 2 เกิดขึ้น

การที่หนังสือเล่มหนึ่งซึ่งผมเริ่มแปลครั้งแรกตั้งแต่ปี พ.ศ. 2562 ยังคงได้รับความสนใจและเป็นที่ต้องการอย่างต่อเนื่อง ย่อมเป็นเครื่องยืนยันได้อย่างดีว่า แม้โลกของธุรกิจและเทคโนโลยีจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วเพียงใด แต่แก่นแท้ของ Theory of Constraints และกระบวนการคิดเชิงตรรกะที่ Dr.Eliyahu M. Goldratt ได้สอดแทรกไว้ในรูปแบบของนวนิยายเล่มนี้ ยังคงเป็นลัทธิธรรมที่ร่วมสมัยและนำไปประยุกต์ใช้ได้เสมอ

ในช่วงเวลาที่ผ่านมา ผมได้รับเสียงสะท้อนจากทั้งบุคลากรในวงการศึกษาที่ใช้หนังสือเล่มนี้เป็นส่วนหนึ่งของการเรียน ไปจนถึงผู้บริหารและเจ้าของกิจการที่นำแนวคิดจากหนังสือไปช่วยปลดล็อกปัญหาคอขวดในองค์กรของตนเอง สิ่งเหล่านี้ทำให้ผมและทีมงานรู้สึกหายเหนื่อยและภูมิใจที่ได้เป็นส่วนเล็กๆ ในการส่งต่อองค์ความรู้ระดับโลกนี้ให้เข้าถึงคนไทยได้ง่ายขึ้น

สำหรับการจัดพิมพ์ครั้งที่ 2 นี้ เนื้อหาและอรรถรสต่างๆ ยังคงไว้ซึ่งความสมบูรณ์ตามต้นฉบับ ผมขอขอบคุณผู้อ่านทุกท่านที่ให้การสนับสนุนขอบคุณสำนักพิมพ์ฟรีมายด์ที่ร่วมเดินทางกันมา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่า THE GOAL จะยังคงทำหน้าที่เป็นทั้งเพื่อนคู่คิดและเข็มทิศนำทางให้ทุกท่านสามารถก้าวข้ามทุกข้อจำกัด และพองศกรไปสู่ 'เป้าหมาย' ที่ตั้งไว้ได้สำเร็จครับ

พิเชษฐ สิทธิอำนวย

เมษายน 2569

คำนำผู้แปลและผู้เรียบเรียง (ครั้งที่ 1)

THE GOAL เป็นหนังสือเล่มแรกที่ผมแปลและเรียบเรียงครั้งแรกเมื่อ พ.ศ. 2532 จากคำแนะนำของคุณพิทยา สิทธิอำนวย ซึ่งมีงานอดิเรกคือการแปลหนังสือ ด้วยความที่คุณพิทยาเห็นว่าผมจบการศึกษาด้านวิศวกรรมอุตสาหการ และบริหารธุรกิจ

ในตอนนั้น ผมไม่ได้ทราบเลยว่า THE GOAL ได้รับการยอมรับจากวงการธุรกิจในสหรัฐอเมริกาอย่างมากว่าเป็นเหมือนกับคัมภีร์ด้านการจัดการที่บรรดาธุรกิจกล่าวขานกัน แต่เมื่อหนังสือได้รับการตีพิมพ์ออกมาแล้วผมจึงได้รู้ว่า มีสถาบันการศึกษาหลายแห่งในประเทศไทย ไม่ว่าจะเป็นในสาขาวิศวกรรมอุตสาหการ หรือบริหารธุรกิจ กำหนดให้เป็นหนังสืออ่านเสริมสำหรับนิสิต นักศึกษา ทั้งในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อเวลาผ่านไปหลายปีหนังสือไม่ได้ถูกวางในร้านหนังสือ ก็จะมีนิสิต นักศึกษา โทรศัพท์มาสอบถามว่าจะสามารถซื้อหนังสือได้ที่ใด อย่างไรก็ตามสำนักพิมพ์เดิมก็ไม่ได้มีการพิมพ์ครั้งที่ 2 แต่อย่างใด

จนกระทั่ง พ.ศ. 2560 ผมได้รับการติดต่อจากที่ปรึกษาชาวฮ่องกงของ Goldratt Consulting ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาของ Dr.Eliyahu M. Goldratt ผู้เขียน ซึ่งปัจจุบัน บุตรชายของผู้เขียนดูแลอยู่ จึงทำให้ผมได้รับทราบว่า Dr.Goldratt เสียชีวิตไปก่อนหน้าหลายปีแล้ว โดยที่ปรึกษาคนดังกล่าวได้ขอให้ผมพิจารณาที่จะจัดพิมพ์หนังสือแปล THE GOAL อีกครั้งหนึ่ง และแจ้งให้ผมรับทราบว่าในช่วงหลายสิบปีที่ผ่านมา หนังสือ THE GOAL นอกจากจะได้รับความนิยมในสหรัฐอเมริกาแล้ว ยังได้รับการแปลไปทั่วโลก และยังได้รับ

ความนิยมในประเทศผู้ผลิตสำคัญๆ อย่างญี่ปุ่น ถึงกับมีการออกเป็นหนังสือในลักษณะการ์ตูนญี่ปุ่นเพื่อให้อ่านเข้าใจง่ายได้มากขึ้น รวมถึงยังเป็นหนึ่งในหนังสือที่ Jeff Bezos ผู้ก่อตั้ง Amazon แนะนำให้ผู้บริหารของเขาอ่าน

มันอาจจะเป็นเรื่องบังเอิญ แต่เมื่อ พ.ศ. 2561 ผมมีโอกาสได้กลับไปเยือนดินแดนอิสราเอลอีกครั้งด้วยการไปดูงานด้าน Startup กับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ทำให้ผมได้มีโอกาสพบกับบุตรสาวของผู้เขียน ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบเรื่องลิขสิทธิ์ของหนังสือ และได้สรุปเรื่องที่จะจัดแปลและเรียบเรียง THE GOAL เป็นฉบับภาษาไทยขึ้นใหม่

ผมใคร่ขอขอบคุณ รศ. ดร.ปวีณา เชาวลิทวงศ์ อดีตหัวหน้าภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ได้สละเวลาในการตรวจสอบความถูกต้องด้านวิชาการของหนังสือเล่มนี้ ขอขอบคุณ คุณเจน นำชัยศิริ อดีตประธานสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ที่ให้เกียรติในการเขียนคำนิยม ขอขอบคุณ คุณกิตติพร นิมิตรบรรณสาร ที่ได้ร่วมกันแปลและเรียบเรียง ขอขอบคุณ ทีมงานสำนักพิมพ์ฟรีมายด์ ในการจัดทำหนังสือ และสุดท้ายขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่าน ไม่ว่าจะเป็นอาจารย์ในสาขาวิศวกรรมอุตสาหการ อาจารย์ในสาขาบริหารธุรกิจ หรือแม้แต่คณาจารย์ในสาขาการศึกษาปฐมวัย ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิทยาการต่างๆ ที่มีผลต่อแนวความคิดต่างๆ ของผมที่มาถ่ายทอดลงในหนังสือเล่มนี้

พิเชษฐ สิทธิอำนวย

มีนาคม 2562

คำนิยม

“**THE GOAL** ถือว่าเป็นหนังสือที่มีวิธีการในการนำเสนอแนวคิดในการบริหารจัดการในรูปแบบนวนิยายที่ทำให้ผู้อ่านสนุกไปกับเนื้อเรื่องและคิดตามแนวทางที่ผู้เขียนนำเสนอ ต่างจากตำราทางอุตสาหกรรมอื่นและนับว่าเป็นหนังสือที่คนในวงการอุตสาหกรรมจะต้องอ่าน เพื่อนำแนวคิดมาประยุกต์ใช้ในธุรกิจของแต่ละคน”

เจน นำชัยศิริ

อดีตประธานสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

คำนิยม

“**THE GOAL** เป็นหนังสือแสดงให้เห็นโรดแมปของการไปถึง ‘GOAL’ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการโฟกัสไปที่ Constraint สำคัญที่ขัดขวางเราไว้ก่อน ซึ่งจะให้เห็นผลของการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว หนังสือเล่มนี้ได้ถ่ายทอดวิธีการและแนวคิดดังกล่าวผ่านเรื่องราวในเชิงนวนิยาย จึงทำให้เห็นตัวอย่างที่เป็นรูปธรรม และเข้าใจได้ง่าย จึงเหมาะสำหรับทุกคนที่ต้องการที่จะไปถึงเป้าหมายและประสบความสำเร็จ”

รศ. ดร.ปวีณา เชาวลิทวงศ์

อดีตหัวหน้าภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ

คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

SAMPLE



SAMPLE

SAMPLE 1

เช้านี้ผมขับรถผ่านเข้าประตูมาตอนเจ็ดโมงครึ่ง ผมมองข้ามลานจอดรถเห็นรถเมอร์เซเดสสีแดงเล็ดหลุมจอดอยู่ข้างโรงงานถัดจากสำนักงานไป นั่นมันช่องจอด ‘ของผม’ นี่นา คงจะเป็นใครไปไม่ได้นอกจาก บิล พิช ถึงแม้ลานจอดรถจะโล่งเพราะยังเช้ามาก และต่อให้มีช่องจอดที่ติดป้ายว่า ‘ผู้มาติดต่อ’ ก็เถอะ บิลคงใจจะต้องมาจอดในช่องจอดที่มีตำแหน่งผมติดอยู่ เขาชอบนักเรื่องประกาศศักดิ์ดาอย่างเป็นนัยแบบนี้ จะเป็นอะไรไปละ ในเมื่อเขาเป็นรองประธานฝ่าย ส่วนผมก็แค่ผู้จัดการโรงงาน เขาอยากจอดรถเมอร์เซเดสคันนั้นตรงไหนก็ยอมได้

ผมจอดรถมาสาด้าของตัวเองข้างๆ รถของบิล (ตรงช่องจอดที่ติดป้ายว่า ‘ผู้ควบคุม’) ป้ายทะเบียนที่ผมเห็นแว่ๆ ตอนเดินอ้อมรถคันนั้นทำให้ยิ่งแน่ใจว่าต้องเป็นรถของบิล เพราะเขียนว่า ‘NUMBER 1’ ทุกคนรู้ว่านี่คือสิ่งที่บิลต้องการมาตลอด เขาหวังที่จะได้นั่งตำแหน่งซีอีโอ ผมเองก็หวังอย่างนั้นเหมือนกัน แต่แย่ตรงที่ผมคงพลาดโอกาสนั้นไปเสียแล้ว

แล้วผมก็เดินตรงไปที่ประตูทางเข้าสำนักงาน อะดรีนาลินในตัวพุ่งกระฉูด สงสัยจริงๆ ว่าบิลมาทำอะไรที่นี่ ผมเริ่มหมดหวังที่จะเคลียร์งานให้เสร็จในเช้านี้ ปกติผมมักจะมาเช้าเพื่อสละงานที่ยังค้างอยู่จากความยุ่งเหยิงระหว่างวัน เพราะจะได้จัดการงานให้เสร็จก่อนที่เสียงโทรศัพท์

จะเริ่มดัง ต่อด้วยการประชุมและความวุ่นวายต่างๆ จะตามมา แต่วันนี้ไม่ใช่
อย่างนั้นเสียแล้ว

“คุณโรโก!” ผมได้ยินเสียงคนเรียก

ผมหยุดเดินเมื่อเห็นคนสี่คนกรูกันออกมาจากประตูด้านข้างของ
โรงงาน ผมเห็นเดมบีชีย์ หัวหน้กะ มาร์ตินเนซ ตัวแทนสหภาพแรงงาน
พร้อมกับคนงาน และเรย์ โพรแมนคุมเครื่องเจาะกลิ้งอัตโนมัติ ทุกคน
แย่งกันพูด เดมบีชีย์บอกผมว่าเรากำลังมีปัญหา มาร์ตินเนซไววายวายเรื่อง
คนงานกำลังจะประท้วง คนงานพูดอะไรสักอย่างเหมือนว่ามีารชู้กัน
เรย์ตะโกนบอกว่าเราผลิตชิ้นส่วนบ้านนั้นไม่เสร็จเพราะไม่มีอะไหล่ อยู่ๆ ผมก็
ตกอยู่ในวงล้อมของเรื่องทั้งหมดนี้ ผมมองหน้าพวกเขา พวกเขาก็มองหน้าผม
ตั้งแต่เข้ามาแฟล็กแกว่งไม่ตกถึงท้องผมเลย

เมื่อผมทำให้ทุกคนใจเย็นลงพอที่จะถามว่าเกิดอะไรขึ้น ผมก็รู้ว่า
บิลมาถึงโรงงานได้สักชั่วโมงแล้ว เขาเดินเข้าไปในโรงงานและสั่งให้เอา
สถานะงานของออร์เดอร์ลูกค้าหมายเลข 41427 มาให้ดู

ดูเหมือนโชคชะตาจะไม่เข้าข้าง ไม่มีใครรู้เรื่องออร์เดอร์ลูกค้าหมายเลข
41427 เลย บิลก็เลยสั่งให้ทุกคนตามเรื่องมาให้ได้ กลายเป็นว่านี่เป็น
ออร์เดอร์ใหญ่ทีเดียว แถมยังเลยกำหนดส่งไปแล้วด้วย ซึ่งก็ไม่ได้มีอะไร
แปลกใหม่ ทุกอย่างในโรงงานนี้เลยกำหนดส่งของไปแล้วทั้งนั้นแหละ เท่าที่
ผมเห็น บอกได้เลยว่าออร์เดอร์ของโรงงานนี้จัดลำดับความสำคัญได้ 4 ระดับ
คือ ต่วน ต่วนมาก ต่วนที่สุด และเดี๋ยวนี! เราไม่สามารถจัดส่งของตาม
ออร์เดอร์ได้เลย

ทันทีที่พบว่าออร์เดอร์ 41427 ไม่มีที่ท้าวางจะส่งของได้ บิลก็เริ่มเล่นบท
เจ้าหน้าที่เร่งรัดติดตาม เขาวิ่งพล่านพลาตตะโกนสั่งงานเดมบีชีย์ แล้วขึ้นส่วน
ที่ต้องการเกือบทั้งหมดก็พร้อมและกองรออยู่ แต่ยังประกอบไม่ได้ เพราะมี
ชิ้นส่วนย่อยบางชิ้นยังไม่เสร็จ ต้องไปผ่านกระบวนการบางอย่างก่อน ถ้าคนงาน
ไม่มีอะไหล่ก็ประกอบไม่ได้ ถ้าประกอบไม่ได้ก็จัดส่งไม่ได้เป็นธรรมดา

พวกเขามาพบว่าชิ้นส่วนที่จะนำไปประกอบเป็นชิ้นส่วนย่อยที่ขาดไปนั้น
ยังกองรอคิวการผลิตอยู่ที่เครื่องจักรอัตโนมัติเครื่องหนึ่ง แต่พอไปที่แผนกนั้น
ช่างเครื่องไม่ได้เซตให้ผลิตชิ้นส่วนเจ้าปัญหา แต่กลับกำลังจัดการกับงานประเภท
‘เดี๋ยวนี!’ ซึ่งใช้ผลิตสินค้าตัวอื่น

บิลไม่สนใจอะไรกับไอ้งาน ‘เดี๋ยวนี!’ สิ่งเดียวที่เขาใส่ใจคือการส่ง
ออร์เดอร์ 41427 ออกจากโรงงาน เขาบอกให้เดมบีชีย์สั่งเรย์ซึ่งเป็นโพรแมน
ให้ไปบอกหัวหน้าช่างเครื่องให้วางมืองานอื่นซะ แล้วเตรียมผลิตชิ้นส่วนที่
ขาดอยู่ของออร์เดอร์ 41427 หัวหน้าช่างเครื่องมองหน้าเรย์ มองหน้าเดมบีชีย์
มองหน้าบิล โยนประแจลงพื้น พร้อมกับบอกว่าทุกคนบ้ากันไปหมดแล้ว
เขากับผู้ช่วยใช้เวลาชั่วโมงครึ่งในการเซตเครื่องเพื่อเตรียมผลิตชิ้นส่วนอื่น
ที่ทุกคนต้องการแทบเป็นแทบตาย ถึงตอนนี้จะให้ลิ้มมันไปซะ แล้วเซตเครื่อง
สำหรับชิ้นส่วนอีกตัวหนึ่งแทนเนี่ยละ ช่างหัวมันเถอะ! บิลซึ่งปกติชอบทำตัว
เป็นนักการทูต เดินผ่านหัวหน้างานและโพรแมนไปบอกหัวหน้าช่างเครื่องว่า
เขาจะโดนไล่ออกถ้าไม่ทำตามคำสั่ง มีการประคารมกันไปมา ช่างเครื่องขู่ว่า
จะผละงาน เท่านั้นเองเจ้าหน้าที่สหภาพแรงงานก็โผล่มา ทุกคนหัวเสีย
ไม่มีใครทำงาน ถึงตอนนี้ผมมีคนอารมณ์เสียสี่คนรุมล้อมอยู่ตั้งแต่เข้า
หน้าโรงงานที่ไม่มีการเดินเครื่อง

“แล้วตอนนี้บิล พิช อยู่ที่ไหน” ผมถาม

“เขาอยู่ในห้องทำงานคุณ” เดมบีชีย์ตอบ

“โอเค ไปแจ้งเขาหน่อยว่าเดี๋ยวผมจะเข้าไปคุยด้วย” ผมบอกเดมบีชีย์
คงนึกขอบคุณผมอยู่ในใจขณะผลุนผลันไปที่ประตูสำนักงาน ผมหันกลับมา
ที่มาร์ตินเนซและคนงานซึ่งจริงๆ แล้วเป็นช่างเครื่อง ผมบอกพวกเขาว่า
ทราบได้ที่ผมยังเกี้ยวข้องอยู่จะไม่มีอะไรไล่ออกหรือพักงาน เรื่องทั้งหมด
เกิดจากความเข้าใจผิด ตอนแรกมาร์ตินเนซไม่ค่อยจะพอใจเท่าไร ช่างเครื่อง
พูดเหมือนอยากได้คำขอโทษจากบิล แต่ผมจะไม่เข้าไปยุ่งในส่วนนั้นหรอก
เพราะผมรู้ว่ามาร์ตินเนซเองก็ไม่มีอำนาจสั่งให้มีการประท้วงหยุดงาน เลย

บอกไปว่าถ้าสภาพแรงงานต้องการยื่นคำร้องก็ได้เลย บ่ายนี้ผมยินดีจะไปคุยกับคุณไมค์ โอดอนเนล ประธานสหภาพแรงงานท้องถิ่นให้ เราจะจัดการกับทุกเรื่องเมื่อถึงเวลา มาร์ตินชอบอมตกลอง เพราะรู้ว่าเขาทำอะไรไม่ได้มากไปกว่านี้ก่อนที่จะได้คุยกับคุณโอดอนเนล จากนั้นเขากับคนงานจึงยอมเดินกลับเข้าไปในโรงงาน

“ให้คนงานกลับไปทำงานได้แล้ว” ผมบอกเรย์

“ได้ครับ แต่... เอ่อ... เราควรจะทำงานไหนก่อนล่ะครับ” เรย์ถาม “งานที่เซตเครื่องไว้แล้ว หรืองานที่บิลต้องการ”

“งานที่บิลต้องการสิ” ผมบอกเขา

“ครับ แต่ที่เซตเครื่องไว้แล้วก็จะเสียไปเฉยๆ นะครับ” เรย์กล่าว

“ก็ให้มันเสียไป” ผมบอกเขา “เรย์ ผมไม่รู้ด้วยซ้ำว่าตอนนี้สถานการณ์เป็นยังไง แต่การที่บิลมาที่นี่คงต้องมีเรื่องด่วนอะไรสักอย่าง ฟังดูมีเหตุผลไม่ใช่เหรอ”

“ครับ” เรย์กล่าว “ผมแค่อยากรู้ว่าจะต้องทำยังไง”

“เอาเถอะ ผมรู้ว่าคุณแค่ตกอยู่ในสถานการณ์พวกนี้” ผมพูดให้เขารู้สึกดีขึ้น “รีบไปเซตเครื่องดีกว่า จะได้เริ่มผลิตอะไหล่ชิ้นนั้นกัน”

“ครับ” เขาพูดในอาคาร เดมบีชีย์เดินสวนกับผมเพื่อกลับไปทำงาน เขาเพิ่งออกมาจากห้องทำงานของผมด้วยท่าทางรีบร้อน พอเห็นผม เขาก็ส่ายหัว

“โชคดีนะ” เขาทำปากขมุบขมิบ

ประตูห้องทำงานของผมเปิดอ้าอยู่ ผมเดินเข้าไปในห้อง และเขาก็อยู่ตรงนั้น บิล พิช นั่งอยู่ที่โต๊ะทำงานของผม เขาเป็นผู้ชายอ้วนเตี้ยหุ่นเหมือนถังเบียร์ ผมหันสีกองเลา สีของดวงตาเข้ากับสีผม พอผมวางกระเป๋าสารลง ตาคู่นั้นก็จ้องเขม็งมาที่ผมเหมือนกับจะบอกว่า *เรื่องใหญ่แน่ๆ ไรโก*

“เอาละบิล เกิดอะไรขึ้น” ผมถาม

“เรามีเรื่องต้องคุยกัน นั่งลงสิ” เขากล่าว

“ผมก็อยากนั่งอยู่หรอก แต่ตอนนี้คุณนั่งเก้าอี้ผมอยู่” ผมตอบออกไป แม้ว่ามันจะฟังดูใช้คำพูดผิดไปเสียหน่อย

“อยากรู้หรือว่าทำไมผมถึงมาที่นี่” เขาพูด “ก็มาช่วยกู้หน้าเหินๆ ของคุณไว้ยังงั้นละ”

“แต่จากที่ผมเห็น ผมว่าคุณมาเพื่อทำลายความสัมพันธ์ระหว่างผมกับคนงานมากกว่านะ” ผมบอกเขา

เขามองตรงมาที่ผมก่อนจะพูดขึ้นว่า “ถ้าคุณไม่ลงมือทำอะไรบางอย่างในโรงงานล่ะก็ คุณจะไม่ใช่คนงานให้ต้องห่วงอีกเลย เพราะคุณจะไม่มีโรงงานนี้ให้ห่วงอีกต่อไป เอาเข้าจริงแล้ว คุณอาจจะไม่มีงานให้ห่วงอีกเลยก็ได้โอเล็กซ์”

“เอาละ ช้าก่อน ใจเย็นๆ” ผมพูด “มาคุยกันก่อนดีกว่า ออร์เดอร์นี้มีปัญหาอะไร”

เรื่องเริ่มจากที่บิลเล่าว่าเมื่อคืนราวสี่ทุ่ม เขาได้รับโทรศัพท์จาก บัคกี เบิร์นไซด์ ประธานบริษัทลูกค้าที่เก่าแก่และรายใหญ่ที่สุดรายหนึ่งของยูนิโค ดูเหมือนบัคกีจะเดือดดาลมากเมื่อรู้ว่าออร์เดอร์หมายเลข 41427 ของเขาล่าช้ามาเจ็ดสัปดาห์แล้ว ก็เลยบ่นบิลหูชาอยู่เป็นชั่วโมง เรื่องของเรื่องคือบัคกีเสียงเอางานชิ้นนี้มาให้เราทั้งที่คนอื่นบอกให้เขาไปสั่งกับบริษัทคู่แข่งของเรา เขาเพิ่งไปกินมื้อค่ำกับลูกค้าแล้วก็ถูกรุมเล่นงานเพราะส่งของล่าช้า ซึ่งก็เป็นเพราะเราส่งชำนั่นเอง บัคกีก็เลยโกรธ (และอาจจะกำลังกริ้วๆ ด้วย) บิลทำให้เขาสงบลงได้ด้วยการสัญญาว่าจะลงมาจัดการเรื่องนี้ด้วยตัวเองและรับประกันว่าจะส่งของให้ได้ภายในเย็นนี้ ไม่ว่าจะต้องย้ายภูเขาที่ลูกก็ตาม

ผมพยายามบอกบิลว่า จริงอยู่ที่ความผิดพลาดเรื่องออร์เดอร์นี้เป็นความผิดของเราเต็มๆ และผมรับปากว่าจะลงมาดูแลเอง แต่เขานี้เขาถึงกับต้องมาที่นี่และป่วนไปทั้งโรงงานด้วยหรือ

เขาถามว่า เมื่อคืนนี้ผมไปอยู่ที่ไหนมาตอนเขาพยายามโทรศัพท์หาผมที่บ้าน ภายใต้สถานการณ์อย่างนี้ ผมคงบอกเขาไม่ได้ว่าผมเองก็มีชีวิตส่วนตัว

เหมือนกัน บอกไม่ได้ว่าผมปล่อยให้โทรศัพท์ดังสองครั้งแรกนั้น เพราะกำลังทะเลาะกับภรรยาอยู่ ซึ่งก็แปลกเพราะเราทะเลาะกันด้วยเรื่องที่ผมใส่ใจเธอน้อยเกินไป และพอโทรศัพท์ดังครั้งที่สาม ผมไม่ได้รับสายเพราะเรากำลังคืนดีกันอยู่

ผมตัดสินใจบอกบิลไปว่าผมกลับบ้านดึก เขาไม่ได้เข้าซื้อประเด็นนี้ แต่ถามผมว่าทำไมถึงไม่รู้ว่าจะเกิดอะไรขึ้นในโรงงานของตัวเอง เขาเบื่อกับที่จะได้ยินลูกค้าโวยวายเรื่องส่งของช้า ทำไมผมจัดการเรื่องนี้ไม่ได้

“อย่างหนึ่งที่ผมรู้จักคือ” ผมบอกเขา “หลังจากที่คุณให้เราปลดคนงานออกกระลอกที่สองเมื่อสามเดือนที่แล้ว พร้อมกับคำสั่งให้รัดเข็มขัดอีก 20 เปอร์เซ็นต์ การที่สามารถส่งของได้ตรงเวลาก็คือว่าบุญมากแล้ว”

“อัล” เขาพูดเสียงเบา “ผลิตสินค้าบ้าง นี้ออกมาซะ ได้ยินไหม”

“ฉันก็เพิ่มคนงานให้ผมสิ” ผมบอกเขา

“คุณมีคนงานมากพอแล้ว ดูตัวเลขประสิทธิภาพของคุณสิ ให้ตายเถอะ คุณยังมีช่องให้ปรับปรุงได้อีกนะอัล” เขากล่าว “อย่ามาคร่ำครวญกับผมเรื่องคนไม่พอ จนกว่าจะทำให้ผมเห็นว่าคุณใช้คนที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ”

ผมขยับจะพูดต่อแต่บิลยกมือให้ผมหยุดปาก เขาลุกเดินไปปิดประตูตายละวา ผมคิด

“นั่งลงสิ” เขาหันมาบอกผม

ผมยืนตลอดเวลาที่ผ่านมา จึงทรุดลงนั่งที่เก้าอี้สำหรับแขกหน้าโต๊ะ ส่วนบิลเดินกลับมา นั่งหลังโต๊ะทำงานของผม

“ฟังนะอัล เถียงกันเรื่องนี้ก็เสียเวลาเปล่าๆ อ่านรายงานผลการดำเนินงานฉบับล่าสุดของคุณก็รู้เรื่องหมดแล้ว” บิลพูด

“ก็จริง คุณพูดถูก ประเด็นคือการส่งของตามออร์เดอร์ของเบิร์นไซด์”

บิลระเบิดอารมณ์ “ให้ตายสิ ประเด็นไม่ได้อยู่ที่ออร์เดอร์ของเบิร์นไซด์! มันมันแค่อาการของปัญหาที่นี้ต่างหากละ คุณคิดว่าผมถ่มมาตั้งแต่แค่เพื่อเร่งออร์เดอร์ที่ค้างอยู่อย่างนั้นหรือ คิดว่าผมคงว่างมากจนสิ ผมมาที่นี้เพื่อ

จุดไฟในตัวคุณและทุกคนในโรงงานนี้ นี่ไม่ใช่แค่ปัญหาเรื่องการบริการลูกค้า แต่โรงงานของคุณกำลังขาดทุน”

เขาหยุดพูดไปชั่วขณะหนึ่ง เหมือนกำลังจะปล่อยให้บรรยากาศขาลง แต่แล้ว “บิง!” เขาใช้กำปั้นทุบโต๊ะและชี้นิ้วมาที่ผม

“ถ้าคุณจัดการให้ส่งของตามออร์เดอร์ไม่ได้” เขาพูดต่อ “ผมจะทำให้ดูว่าต้องทำยังไง แล้วถ้าคุณยังทำไม่ได้อีกละก็ ‘คุณ’ หรือ ‘โรงงานนี้’ ก็ไม่มีประโยชน์อีกต่อไป”

“เดี๋ยวก่อนนะบิล”

“ให้ตายสิ เดี๋ยวก่อนก็ได้!” เขาคำราม “ผมไม่มีเวลาสำหรับคำแก้ตัวอีกแล้ว และก็ไม่ต้องการคำอธิบายด้วย ผมต้องการผลงาน ผมต้องการส่งของ ผมต้องการรายได้!”

“เรื่องนั้นผมรู้”

“สิ่งที่คุณอาจจะไม่รู้ก็คือ แผนกนี้กำลังเผชิญกับการขาดทุนอย่างไม่เคยเป็นมาก่อน เรากำลังดึงลงเหวจนอาจจะกลับขึ้นมาไม่ไหว โรงงานคุณนั้นแหละที่เป็นสมอถ่วงเราลงไป”

ผมรู้สึกหมดแรงเลยถามออกไปอย่างเหนื่อยอ่อนว่า “เอาละ คุณต้องการอะไรจากผมกันแน่ ผมมาอยู่ที่นี่ได้หกเดือน ยอมรับว่าตั้งแต่ผมมาอยู่แทนที่จะดีขึ้นกลับแย่ลง แต่ผมก็ทำเต็มที่แล้ว”

“ถ้าคุณอยากรู้คำตอบจริงๆ ละก็ จะบอกให้ะอัล คุณมีเวลาสามเดือนที่จะพลิกฟื้นที่นี่” บิลพูด

“แล้วถ้าเกิดทำไม่ได้ตามเวลานั้นล่ะ” ผมถาม

“ผมจะเอาเรื่องเข้าที่ประชุมคณะกรรมการเพื่อเสนอให้ปิดโรงงาน” เขาพูด

ผมนั่งนิ่งๆ พยายามจะไม่ออกอยู่ตรงนั้น นี่เป็นเรื่องที่เลวร้ายกว่าเรื่องไหนๆ ที่ผมคาดว่าจะได้ยินในเช้านี้ แต่ก็ไม่ถึงกับน่าแปลกใจหรอก ผมเหลือบมองออกไปนอกหน้าต่าง คนงานกะแรกกำลังทยอยขับรถมาจอดในลานจอดรถ

พอผมหันกลับมา บิลก็ลุกขึ้นยืนและเดินอ้อมโต๊ะมานั่งที่เก้าอี้ข้างผม โนมัตัวมาข้างหน้า ได้เวลาพูดปลุกใจแล้วสินะ

“อัล ผมรู้ดีว่าสถานการณ์ที่ตกทอดมาถึงคุณไม่ใช่สิ่งที่ดีที่สุดหรอก ผมมอบหมายงานนี้ให้คุณเพราะคิดว่าคุณคือคนที่สามารถเปลี่ยนโรงงานนี้จากไอ้ชีแพ่เป็น... เอ่อ อย่างน้อยๆ ก็ผู้ชนะตัวเล็กๆ ได้ และผมก็ยังคิดอย่างนั้นอยู่นะ แต่ถ้าคุณต้องการก้าวหน้าในบริษัทนี้ คุณต้องมีผลงาน”

“แต่ผมต้องการเวลานะบิล”

“เสียใจด้วย คุณมีเวลาแค่สามเดือน แต่ถ้าทุกอย่างเลวร้ายลงไปอีกละก็ ผมอาจจะให้เวลาคุณนานขนาดนั้นไม่ได้นะ”

ผมนั่งอยู่ตรงนั้นขณะที่บิลเหลือบมองนาฬิกาแล้วลุกขึ้นยืน จบการสนทนา

“ถ้ากลับตอนนี้ ผมจะเข้าประชุมไม่ทันแค่ประชุมเดียว” เขาพูด

ผมลุกขึ้นยืน ในขณะที่เขาเดินไปที่ประตู

เขาหันมาขณะมือจับที่ลูกบิดประตู พูดพลางยิ้มจนเห็นไรฟัน “ผมช่วยกระตุ้นคนแถวนี้ให้คุณแล้ว เราคงไม่มีปัญหาที่จะส่งออร์เดอร์ของบัคกี้ได้ทันวันนี้ใช่ไหม”

“ครับ” ผมพูด

“ดี” เขาพูดพลางขยับตาขณะเปิดประตูออกไป

นาที่ต่อมา ผมมองออกไปนอกหน้าต่างขณะที่บิลขึ้นรถเมอร์เซเดสและขับไปยังประตูใหญ่

สามเดือน ในหัวผมมีแต่คำนี้

ผมจำไม่ได้ว่าหันกลับจากหน้าต่างตั้งแต่เมื่อไร ไม่รู้ว่าเวลาผ่านไปนานแค่ไหน จู่ๆ ก็มารู้สึกตัวว่ากำลังนั่งอยู่ที่โต๊ะทำงานและจ้องออกไปในความว่างเปล่า ผมตัดสินใจจะออกไปดูด้วยตัวเองว่าเกิดอะไรขึ้นที่โรงงานกันแน่ จากนั้นก็คว่ำหมวกและแว่นนิรภัยจากบนชั้นและเดินออกจากห้องผ่านหน้าเลขาการของผม

“ฟราน ผมจะออกไปที่โรงงานหน่อยนะ” ผมบอกเธอขณะเดินผ่านฟรานเงยหน้าจากจดหมายที่กำลังพิมพ์อยู่แล้วยิ้ม

“คะ” เธอพูด “อ้อ เมื่อเช้านี้เห็นรถจอดอยู่ในช่องจอดของคุณใช้ของคุณบิลไหมคะ”

“ใช่”

“รถสวยเชียรว” เธอพูดพลางหัวเราะ “เห็นครั้งแรกนึกว่ารถคุณซะอีก” ผมหัวเราะขึ้นมา เธอเอนตัวข้ามโต๊ะทำงานมา

“รถแบบนี้ราคาสักเท่าไรคะ” เธอถาม

“ผมก็ไม่รู้ราคาเบี๊ยะๆ นะ แต่น่าจะราวๆ หกหมื่นดอลลาร์” ผมบอกเธอ ฟรานกลืนลมหายใจ “พูดเป็นเล่นนะ เท่าไรนะคะ ไม่รู้เลยนะที่ว่ารถจะแพงได้ขนาดนี้ สงสัยฉันคงไม่ได้เปลี่ยนรถเซฟเวตต์ของฉันเป็นรถแบบนี้เร็วๆ นี้แน่เลยคะ” เธอหัวเราะแล้วหันไปพิมพ์งานต่อ

ฟรานเป็นผู้หญิงที่ ‘โอเค’ ที่เดียว เธออายุเท่าไรนะเธอ เดว่าน่าจะสักสี่สิบต้นๆ มีลูกวัยรุ่นสองคนที่ยังต้องหาเลี้ยง สามีเก่าเป็นคนติดเหล้า ทั้งคู่หย่ากันนานแล้ว ตั้งแต่นั้นมาเธอก็ไม่ข้องเกี่ยวกับผู้ชายอีกเลย แทบจะไม่ข้องเกี่ยวนะ ฟรานเล่าให้ผมฟังเองในวันที่สองที่ผมมาทำงานที่นี่ ผมชอบเธอนะ งานของเธอก็ถูกใจผม เราจ่ายค่าจ้างให้เธออย่างงาม อย่างน้อยก็ตอนนี้ แต่เธอมีเวลาเหลืออีกสามเดือน

การเข้าไปในโรงงานเหมือนเข้าไปในสถานที่ที่ชาตานแต่งงานกับนางฟ้าเพื่อเสกเวทมนตร์สีเทา ผมรู้สึกอย่างนั้นมาตลอด ทุกอย่างรอบตัวทั้งน้ำเบือและน้ำพิศวง ผมมักจะพบว่าโรงงานผลิตเป็นสถานที่ที่น่าตื่นตาตื่นใจ แม้เพียงแค่นี้ แต่คนส่วนใหญ่ไม่ได้คิดอย่างผมหรอก

พอก้าวผ่านประตูสองชั้นที่กั้นระหว่างสำนักงานกับโรงงาน โลกทั้งหมดก็เปลี่ยนไป เหนือศีรษะเป็นแผงไฟที่ห้อยลงมาจากโครงหลังคา ทุกอย่างถูกสาดโดยสีส้มของแสงโซเดียมไอโอไดต์ กรงเหล็กขนาดใหญ่ซึ่งยาวเรียงราย เต็มไปด้วยถังและกล่องใส่ชิ้นส่วนและวัสดุสำหรับทุกอย่าง

ที่เราผลิตวางกองสูงจากพื้นจุดเพดาน ในช่องทางเดินเล็กๆ ระหว่างชั้นสองชั้น มีคนงานนั่งอยู่ในกระเช้ารถยกที่วิ่งไปตามแนวรางเพดาน บนพื้น มีเหล็กม้วนมันเงากำลังเคลื่อนเข้าไปในเครื่องจักรที่ส่งเสียงดัง ‘คะ-ซิ่ง’ เกือบตลอดเวลา

ความจริงแล้วโรงงานเป็นเพียงห้องใหญ่ๆ ห้องหนึ่งที่ได้เต็มไปด้วยเครื่องจักรและถูกจัดเป็นบล็อกๆ แต่ละบล็อกถูกแยกด้วยทางเดิน เครื่องจักรส่วนใหญ่มีสีสันสดใสเหมือนสีตามเทศกาลเฉลิมฉลอง ไม่ว่าจะเป็นส้ม ม่วง เหลือง ฟ้า ตัวเลขสีแดงสว่างออกมาจากหน้าปัดดิจิทัลของเครื่องจักร รุนั่นสมัย แชนหุ่นยนต์กำลังโยกย้ายไปตามโปรแกรม

สิ่งที่ดูเหมือนจะถูกซ่อนอยู่ตามเครื่องจักรในจุดต่างๆ ก็คือคนงาน พวกเขาหันมามองเมื่อผมเดินผ่านไป บางคนก็โบกมือให้ ผมโบกตอบ คนงานชายร่างยักษ์ขยับรถกอล์ฟไฟฟ้าที่ส่งเสียงครวญครางผ่านผมไป กลุ่มคนงานหญิงที่โตเตี้ยกำลัง่วนกับสายไฟสีรุ้ง คนงานชายในชุดหมิ ชะมุกชะมอมขยับหน้ากากของตัวเองก่อนจะจูดหัวเชื่อม หลังกระจก มีคนงานหญิงผมแดงร่างอวบคดปุ่มที่เครื่องคอมพิวเตอร์ที่แสดงผลหน้าจอ เป็นสีเหลืองอำพัน

ปนไปกับภาพที่เห็นก็คือเสียง เป็นเสียงที่ดังต่อเนื่องจากเสียงอื่นๆ ของพัดลมมอเตอร์ ลมในเครื่องระบายอากาศฟังเหมือนเสียงลมหายใจที่ไม่มีวันสิ้นสุด นานๆ ทีจะมีเสียงตุมของอะไรสักอย่างที่ไม่รู้ที่มาที่ไป ข้างหลังผมมีเสียงกระดิ่งเตือนภัยดังเมื่อปั่นจั่นเหนือศีรษะเคลื่อนมาตามราง เสียงรีเลย์ดังคลิก เสียงไซเรนโหยหวน เสียงพูดจากระบบเสียงตามสาย เหมือนเสียงของพระผู้เป็นเจ้า ส่งเสียงเป็นพักๆ และฟังไม่รู้เรื่อง แต่ดังกลบทุกสิ่ง

แม้ว่าจะมีเสียงเอ็ดอิ่งเหล่านี้ แต่ผมก็ยังได้ยินเสียงผิวปาก พอหันกลับ ไปดูก็เห็นร่างร่างหนึ่งที่จะเป็นใครไปไม่ได้นอกจาก **บ๊อบ ไดโนแวน** กำลังเดินอยู่ในช่องทางเดินห่างไปไกลพอควร คุณอาจจะเรียกเขาว่ามนุษย์ภูเขา

ก็ได้ เพราะเขาสูงถึง 193 เซนติเมตร หนักราวๆ 110 กิโลกรัม ลงพุงแบบ คนอ้วนเบียร์ จะบอกว่าเขาหล่อที่สุดในโลกก็คงจะไม่ได้ ผมว่าช่างตดผม ของเขาคงเคยฝึกในหน่วยทหาร เขาเป็นคนพูดจาเมานาวไม่มีน้ำลั้กเท่าไร ผมสงสัยว่านั่นเป็นเรื่องที่เขาภูมิใจ แต่ถึงเขาจะมีแง่มุมที่กระด้างบ้าง ซึ่งเจ้าตัวคอยระวังอยู่ แต่บ๊อบก็เป็นคนดี เขาเป็นผู้จัดการฝ่ายผลิตมาเก่าปีแล้ว ถ้าอยากได้อะไรอะไรก็ ให้บอกบ๊อบ ถ้าครั้งแรกผ่าน ครึ่งต่อไปคุณก็แค่เอ่ยปาก งานก็จะสำเร็จด้วยดี

กว่าเราจะเดินมาเจอกันใช้เวลาประมาณนาทีกว่าๆ พอเดินเข้าไปใกล้ ผมก็เห็นว่าเขาไม่ค่อยสบายอารมณ์เท่าไร ซึ่งก็ไม่ว่าจากผมนักหรอก “สวัสดีครับ” บ๊อบทัก

“ดีไม่ดีกว่าไหมเนอะ” ผมพูด “ได้ยินเรื่องแชกที่มาเมื่อเช้าแล้วใช่ไหม”

“ครับ พูดกันไปทั่วโรงงาน” บ๊อบบอก

“นั่นก็รู้แล้วสินะว่าต้องส่งของออร์เดอร์ 41427 ตัวนั้น” ผมบอกเขา เขาเริ่มเปลี่ยนสีหน้า “ผมอยากคุยกับคุณเรื่องนี้แหละ”

“ทำไม เกิดอะไรขึ้น”

“ไม่รู้คุณรู้เรื่องหรือยัง แต่โทนี่ หัวหน้าช่างเครื่องที่บิลตะโกนใส่หน้า เขาลาออกไปเมื่อเช้านี้” บ๊อบว่า

“ให้ตายสิ” ผมพิมพ์

“ผมคงไม่ต้องบอกคุณนะว่าคนงานแบบนั้นไม่ได้หากันได้ง่ายๆ หากคนมาแทนยากละทีนี้” บ๊อบพูด

“เอาเขากลับมาได้ไหม”

“เราอาจจะไม่อาจได้เขากลับมาก็ได้นะ” บ๊อบพูด “ก่อนจะออก เขาเซตเครื่องตามที่เรย์สั่ง ตั้งค่าให้เครื่องจักรทำงานอัตโนมัติ เรื่องของเรื่องคือ เขาไม่ได้ขันนอตสองตัว ตอนนี่ชิ้นส่วนของเครื่องกระจายเต็มพื้นไปหมด”

“เราต้องทิ้งอะไหล่ก็ขึ้น”

“ไม่เท่าไรครับ เพิ่งจะเดินเครื่องไปแป๊บเดียว”

“แล้วจะมีพอฟลิตออร์เดอร์นั้นไหม” ผมถามเขา

“ผมต้องเช็คก่อนครับ” เขาพูด “ปัญหาตอนนี้อยู่ที่เครื่องจักรขัดข้อง น่าจะต้องใช้เวลาสักพัก”

“เครื่องไหนเนี่ย” ผมถาม

“เอ็นซีเอ็กซ์10-” เขาบอก

ผมหลับตาลง รู้สึกเหมือนมีมือเย็นๆ ล้วงเข้ามาขยำท้อง ทั้งโรงงาน มีเครื่องจักรประเภทนี้อยู่เครื่องเดียว ผมถามบ๊อบว่าเสียหายแค่ไหน

“ผมไม่รู้ครับ มีอะไรหักครึ่งกองอยู่ตรงนั้น ตอนนี่เรากำลังโทรหา โรงงานผลิตอยู่” เขาบอก

ผมเริ่มขอยเท้าอย่างรีบเร่ง อยากเห็นกับตาตัวเอง คุณพระช่วย เรากำลังอยู่ในหายนะหรือนี่ ผมเหลือบไปมองบ๊อบซึ่งพยายามก้ำกั้วให้ทันผม

“คุณคิดว่าเป็นการตั้งใจแกล้งไหม” ผมถาม

บ๊อบทำหน้าแปลกใจ “พูดยาก ผมว่าหมอนั่นแค่กำลังโมโหจัด สถิติส่งหายหมด งานเลยพลาด”

ผมรู้สึกหน้าร้อนฉ่า มือเริ่มหายเย็นแล้ว ตอนนี่ผมโมโห บิล พิซ มากจนนึกภาพตัวเองโทรศัพท์ไปตะโกนใส่หูเขา เป็นความผิดของเขา ในหัวผมมีภาพของเขา ผมเห็นเขานั่งที่โต๊ะทำงานของผม ได้ยินเสียงเขาพูดว่า ‘ผมจะทำให้ดูว่าต้องทำยังไงจึงจะส่งออร์เดอร์ได้ทัน’ แห้งละบิล คุณทำให้ผมดูจริงๆ นั่นแหละ

แปลกไหมล่ะ ขณะที่คุณรู้สึกว่าโลกกำลังถล่มทลาย คนอื่นรอบตัว กลับดูมั่นคงตั้งขุนเขา คุณไม่เข้าใจเลยว่าทำไมคนเหล่านั้นถึงไม่กระแทกกระเทือนอะไรบ้างเลยกับสิ่งที่คุณเป็นอยู่ ราวหกโมงครึ่ง ผมหลบฉากออกมาจากโรงงาน มุ่งหน้ากลับบ้านเพื่อกินอาหารเย็น พอผ่านเข้าประตูบ้าน จูสก็เงยหน้าจากโทรทัศน์

“กลับมาแล้วหรือ” เธอกล่าว “ชอบทรงผมใหม่ของฉันไหมคะ”

เธอหันศีรษะไปมา จากผมสีน้ำตาลเส้นหนาตัดตรง ตอนนี่กลายเป็นก้อนหยิกหย้อย แกรมสีก็ยังไม่เสมอกันทั้งหัว แต่ไล่สีอ่อนเป็นจุดๆ

“ชอบ สวยดี” ผมตอบโดยอัตโนมัติ

“ช่างบอกว่ามันทำให้ตาของฉันเด่นขึ้นมา” เธอบอกพลางกะพริบตา ที่มีขนตาอันยาวใส่ผม ตากลมโตสีฟ้าของจูสไม่เห็นจะต้องการ ‘ทำให้เด่น’ ในความเห็นของผม แต่นั่นแหละ ผมจะไปรู้อะไร

“สวยดี” ผมกล่าว

“ว่า คุณดูไม่ตื่นเต้นเลย”

“โทษที วันนี้ผมเจอแต่เรื่องแย่ๆ ทั้งวัน”

“โธ่ ที่รัก” เธอพูด “แต่ฉันมีไอเดียดีๆ นะคะ ทำไมเราไม่ออกไปกินข้าวข้างนอกกัน คุณจะได้อ่านเรื่องพวกนี้ซะ”

ผมสายศีรษะ “ไม่ได้หรอก ผมต้องรีบหาอะไรกินแล้วกลับไปทำงานอีก”

จูลีลุกขึ้นยืนเท้าสะเอว ผมสังเกตว่าเธอสวมชุดใหม่

“คุณนี่ตกลงใช้ได้เลยนะ” เธอกล่าว “ฉันก็ดันเอาลูกไปฝากไว้เรียบร้อยแล้วด้วย”

“จูลี ตอนนี้ผมกำลังเจอปัญหาใหญ่ เมื่อเช้าเครื่องจักรที่แพงที่สุด เครื่องหนึ่งเสีย ผมต้องใช้มันผลิตชิ้นส่วนสำหรับมอเตอร์ตัวน ผมต้องจัดการเรื่องนี้ให้ได้” ผมบอกเธอ

“ก็ได้ แต่ไม่มีอะไรกินหรอกนะ เพราะฉันนึกว่าเราจะออกไปกินข้างนอก” เธอว่า “คุณนั่นแหละบอกเมื่อคืนว่า คำนีเราจะออกไปกินข้างนอกกัน”

ผมนึกขึ้นมาได้ ลูกของเธอ มันเป็นหนึ่งในสัญญาตอนที่เราคืนดึกกัน

“ผมขอโทษ เอาอย่างนี้ ออกไปสักชั่วโมงน่าจะพอไหว” ผมบอกเธอ

“คุณคิดว่าเวลาแค่นั้นจะพอเธอ” เธอพูด “ฉันก็ลืมนั่นไปซะเถอะอัล”

“ฟังผมก่อน” ผมบอกเธอ “เมื่อเช้าอยู่ๆ บิล พีซ ก็โผล่มาไม่บอกไม่กล่าว เขาพูดถึงเรื่องปิดโรงงาน”

สีหน้าเธอเปลี่ยน เหมือนจะสดสีขึ้น

“ปิดโรงงาน จริงเหรอคะ” เธอถาม

“จริงสิ มันแย่งเรื่องๆ”

“แล้วได้คุยกับเขาไหมคะว่าจะย้ายคุณไปที่ไหน” เธอถาม

“เปล่า ผมไม่ได้คุยเรื่องงานใหม่หรอก กิจงานของผมอยู่ที่นี้ ในเมืองนี้ ที่โรงงานนี้” ผมตอบหลังจากนั่งไต่ไม่แน่ใจว่าฟังอะไรผิดไปหรือเปล่า

“ก็ถ้าโรงงานจะถูกปิด แล้วคุณไม่อยากจะไปอยู่ที่ไหนต่อ ฉันอยากรู้” เธอพูดต่อ

“ก็เขาพูดแค่เรื่องนั้น”

“อ้อ” เธอพูด

ผมรู้สึกตัวเองกำลังจ้องหน้าเธอแล้วก็พูดออกไปว่า “คุณอยากออกไปจากเมืองนี้ให้เร็วที่สุดละสิทำ”

“ที่นี่ไม่ใช่บ้านเกิดของฉันนี่คะ ฉันไม่ได้รู้สึกผูกพันเหมือนคุณหรอก”

เธอพูด

“เราเพิ่งมาอยู่ได้แค่หกเดือนเองนะ” ผมพูด

“แค่นั้นเองเธอคะ แคหกเดือนเองเธอ” เธอพูด “อัล ฉันไม่มีเพื่อนที่นี่เลย นอกจากคุณแล้ว ฉันไม่มีคนคุยด้วยเลย และคุณก็แทบจะไม่อยู่บ้าน ครอบครัวยังคิดถึงมากนะ แต่ไปเยี่ยมแม่คุณได้สักชั่วโมง ฉันก็เริ่มเครียดแล้ว ฉันถึงไม่ได้รู้สึกว่ามันแค่หกเดือนหรอกนะ”

“แล้วจะให้ผมทำยังไง ผมไม่ได้ขอมาที่นี่นะ บริษัทส่งผมมาทำงาน มันเป็นเรื่องโชค”

“โชคตายละ”

“จูลี ผมไม่มีเวลามาทะเลาะกับคุณอีกรอบหรอกนะ” ผมบอกเธอ

“ก็ได้ ฉันก็ไปเลย ฉันอยู่คนเดียวก็ได้” เธอร้องไห้ออกมา “เหมือนกับทุกคืนนั่นแหละ”

“โอ้ จูลี” ผมเดินไปโอบกอดเธอไว้ เรายืนอยู่เงียบๆ อย่างนั้นครู่หนึ่ง พอหยุดร้องไห้ เธอก็ขยับถอยหลังและเงยหน้ามองผม

“ฉันขอโทษค่ะ” เธอพูด “ถ้าคุณต้องกลับไปทำงาน ก็ควรจะไปได้แล้ว”

“เราไปกินข้าวข้างนอกคืนพรุ่งนี้ดีไหม” ผมแนะนำขึ้น

เธอยกมือยกไม้ขึ้น “ก็ได้ค่ะ ยังไงก็ได้”

ผมหันหลังแล้วก็หันกลับมามอง “คุณไม่เป็นไรแน่นอน”

“ค่ะ ฉันจะหาอะไรในตู้เย็นกิน” เธอพูด

ถึงตอนนั้นผมลืมเรื่องอาหารเย็นไปแล้ว ได้แต่พูดว่า “โอเค ผมคงแวะซื้ออะไรกินระหว่างทางกลับโรงงาน ดึกๆ เจอกันนะ”

พอขึ้นรถ ผมก็หายหิวเสียแล้ว

ตั้งแต่เราย้ายมาอยู่ที่เมืองแบร์ริงตัน จูลีใช้ชีวิตอย่างไม่มีความสุขนัก คุยกันเรื่องเมืองนี้ที่ไร เธอเป็นต้องบ่นทุกครั้ง และผมพบว่าตัวเองพูดปกป้องเมืองเสมอ

ความจริงแล้ว ผมเกิดและโตที่แบร์ริงตัน ทำให้รู้สึกว่าที่นี่คือบ้าน ผมรู้จักถนนทุกสาย ชื่อของอะไรที่ร้านไนติ บาร์เด็ดๆ หรือสถานที่ที่ควรเสี่ยง ผมก็รู้หมด ผมมีความรู้สึกเป็นเจ้าของเมืองนี้ และรักมากกว่าเมืองอื่นๆ ก็มันเป็นบ้านของผมมาตั้งสิบแปดปี

แต่ผมก็ไม่คิดว่าตัวเองจะมีภาพลวงตาอะไรมากมายเกี่ยวกับเมืองนี้หรอกนะ แบร์ริงตันเป็นเมืองโรงงาน คนผ่านไปผ่านมาคงไม่รู้สึกว่ามึะไรพิเศษ ตอนขับรถออกไป ผมมองไปรอบๆ และรู้สึกเหมือนๆ กัน ละแวกบ้านที่เราอยู่ไม่ได้แตกต่างไปจากซานเมืองทั่วไปในอเมริกา บ้านเรือนยังใหม่อยู่มาก ไกลๆ กันมีศูนย์การค้าและร้านอาหารฟาสต์ฟูด ถัดจากถนนไฮเวย์เป็นห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่ ผมไม่เห็นว่ที่นี่จะมีอะไรแตกต่างไปจากซานเมืองอื่นๆ ที่เราเคยอยู่

พอเข้าไปใจกลางเมือง อาจจะมีรู้สึกหดหู่เล็กน้อย สองข้างถนนเป็นตึกเก่าที่อิฐกะเทาะและมีคราบเขม่าเกาะ หน้าร้านหลายแห่งว่างเปล่า หรือไม่ก็มีแผ่นไม้อัดแปะอยู่ มีรางรถไฟอยู่หลายราง แต่มีรถไฟผ่านไม่กี่ขบวน

หัวมุมของถนนเมนตัดกับถนนลินคอล์น เป็นที่ตั้งของอาคารสำนักงาน ซึ่งเป็นตึกสูงตึกเดียวในเมืองแบร์ริงตัน ดูเป็นหอคอยโดดเดี่ยวบนเส้นขอบฟ้า เมื่อสิบกว่าปีที่แล้วตอนสร้างตึกนี้ คนแถวนี้มองเจ้าตึกสิบสี่ชั้นเป็นเรื่องราวใหญ่โต สถานีดับเพลิงใช้มันเป็นข้ออ้างในการซื้อรถดับเพลิงคันใหม่เพียงเพื่อจะได้มีบันไดสูงพอที่จะพาดถึงยอดตึก (ตั้งแต่นั้นมา ผมก็คิดเสมอว่าพวกนั้นเผารออยู่เงียบๆ ให้ห้องชั้นบนสุดไฟไหม้เพื่อจะได้ใช้บันไดใหม่นี้เสียที) พวกที่ชอบสนับสนุนโครงการทั้งหลายอ้างกันว่าตึกสำนักงานใหม่นี้เปรียบเสมือนสัญลักษณ์แห่งชีวิตใหม่ของเมืองแบร์ริงตัน เป็นเครื่องหมายของการเกิดใหม่ของเมืองอุตสาหกรรมเก่า แต่ไม่กี่ปีที่ผ่านมา ฝ่ายบริหารตึกก็ขึ้นป้ายขนาดใหญ่บนหลังคาตึกเป็นตัวหนังสือสีแดงหนาเขียนว่า ‘ขาย’ พร้อมทั้งหมายเลขโทรศัพท์ ถ้ามองจากถนนไฮเวย์ ดูเหมือนประกาศขายเมืองทั้งเมืองอย่างโรยโรยนั้น ซึ่งก็ไม่ได้ไกลจากความจริงเท่าใดนัก

ระหว่างทางไปทำงานของผมในแต่ละวัน ผมจะผ่านโรงงานอีกแห่งหนึ่งที่อยู่บนถนนเส้นเดียวกับเรา โรงงานนี้ตั้งอยู่หลังรั้วเหล็กสนิมเขรอะที่ล้อมลวดหนามเหนือรั้ว ด้านหน้าโรงงานเป็นลานจอดรถรถคอนกรีตขนาดห้าเอเคอร์ มีหญ้าแห้งๆ เทงโพลีขึ้นตามรอยแตกของพื้น ไม่มีรถมาจอดที่นี่หลายปีติดแล้ว ผนังสีซีดจางและดูเป็นรอยเปื้อนขาว สูงขึ้นไปบนกำแพงยาวด้านหน้า คุณยังพออ่านชื่อบริษัทได้จากรอยสีเข้มๆ ที่เคยเป็นตัวอักษรและโลโก้ก่อนที่จะถูกแกะออกไป

บริษัทที่เคยเป็นเจ้าของโรงงานนี้ย้ายลงใต้ไปสร้างโรงงานใหม่ที่โหนดลักแห่งในนอร์ทแคโรไลนา ได้ข่าวว่าพวกเขาพยายามหนีจากสถานการณ์อันเลวร้ายกับสหภาพแรงงาน ชาวบออีกว่าสหภาพแรงงานคงจะตามเล่นงานพวกนั้นในอีกห้าปีหรือราวๆ นั้น แต่ตอนนี้พวกเขาซื้อเวลาห้าปีที่จะจ่ายค่าแรงถูกๆ และไม่ต้องเดือดร้อนกับการถูกกดดันด้านแรงงาน ห้าปีดูยาวนานนิรันดร์กาลในมุมมองของการวางแผนบริหารงานสมัยใหม่ เมืองแบร์ริงตันเลยมีซากโดโนเสาร์อุตสาหกรรมให้เห็นแถบซานเมือง และคนเตะฝุ่นประมาณสองพันคน

หกเดือนที่แล้ว ผมมีโอกาสเข้าไปในโรงงานนี้ ตอนนั้นเราแค่มองหาคลังสินค้าถูกๆ ไกลโรงงาน ว่าตามจริงก็ไม่ใช่งานของผมหรอก แต่ผมติดไปกับเขาด้วยเพื่อส่งดูที่นั่นสักหน่อย (ตอนที่ผมเข้าไปครั้งแรก ผมฝันเฟื่องว่าสักวันเราอาจจะต้องการพื้นที่เพื่อขยายโรงงาน ช่างน่าหัวเราะอะไรอย่างนี้) สิ่งที่ทำให้ผมอึ้งไปเลยจริงๆ คือความเงียบ ทุกอย่างเงียบจนไปหมด มีเพียงเสียงผีเท้าที่ดังก้อง พิลึกมาก เครื่องจักรถูกย้ายออกไปหมด เหลือแค่ที่ว่างขนาดใหญ่

ตอนขับรถผ่านที่นี่ ผมอดนึกไม่ได้ว่าเราจะเป็นอย่างนั้นในสามเดือนนี้แล้วกี่มวนทองไปหมด

ผมไม่อยากให้เรื่องอย่างนี้เกิดขึ้นเลย เมืองนี้ต้องสูญเสียบริษัทขนาดใหญ่ไปปีละหนึ่งบริษัทนับตั้งแต่กลางทศวรรษ 1970 บางแห่งเลิกกิจการไปเลย

บางแห่งย้ายไปตั้งที่อื่น ยังไม่มีที่ทราบว่าสถานการณ์นี้จะจบลง และตอนนี้
อาจจะถึงคราวของเราก็ได้

ตอนที่ผมกลับมาบริหารโรงงานนี้ หนังสือพิมพ์แบร์ริงตัน เฮรัลด์
มาทำข่าวเรื่องของผม ผมรู้ว่ามันไม่ใช่เรื่องใหญ่โตอะไร แต่ผมกลายเป็นคนดัง
ระดับน้องๆ ดาราไปพักหนึ่ง ชาวเขียนถึงคนท้องถิ่นที่กลับมาสร้างความเจริญ
ให้บ้านเกิด ประหนึ่งฝันที่เป็นจริงของเด็กมัธยม ไม่อยากจะคิดเลยว่าชื่อของผม
ในข่าวพาดหัวครั้งต่อไป อาจจะเป็นข่าวการปิดโรงงานก็ได้ ผมเริ่มรู้สึกตัวเอง
กำลังกลายเป็นคนทรยศสำหรับทุกคน

พอผมกลับไปโรงงาน บ๊อบทำท่าเหมือนกอริลลาที่กำลังคลุ้มคลั่ง
จากที่เขารำร่าทั้งวัน เขานำจะนำหนักกลงไปห้าปอนด์ ขณะที่ผมเดินมุ่งหน้า
ไปที่เครื่องเอ็นซีเอ็กซ์-10 ผมเห็นเขาถ่มน้ำหนักตัวจากขาข้างหนึ่งไปอีก
ข้างหนึ่ง เขาออกเดินไปสองสามก้าวก็หยุด แล้วจู่ๆ ก็พุ่งข้ามทางเดินไปพูด
กับใครสักคน จากนั้นก็ผลไปตรวจสอบอะไรสักอย่าง ผมใช้สองนิ้วเป่าปาก
เรียกเขาแต่เขาไม่ได้ยิน ต้องเดินผ่านสองแผนกถึงจะตามเขาทันที่ด้านหลัง
ของเครื่องเอ็นซีเอ็กซ์-10 เขาทำหน้าที่แปลกใจที่เห็นผม

“เราจะรอดไหม” ผมถามเขา

“พยายามอยู่ครับ” เขาพูด

“เข้าใจ แต่เราทำได้ไหม”

“กำลังทำให้ดีที่สุดอยู่ครับ”

“บ๊อบ คินนี่เราจะส่งของได้ไหม”

“อาจจะได้ครับ”

ผมหันหลังกลับมาเฝ้ามองเครื่องเอ็นซีเอ็กซ์-10 ซึ่งมีอะไรให้มองเยอะเยว
มันเป็นเครื่องจักรขนาดใหญ่มาก และเป็นเครื่องจักรอัตโนมัติราคาแพงที่สุด
ที่เรามี ตัวเครื่องสีม่วงโดดเด่นเป็นมันวาว (โปรดอย่าถามผมว่าทำไม) ด้านหนึ่ง
เป็นแผงควบคุมที่มีไฟสีแดง เขียว และเหลืองอำพัน สวิตช์เปิดปิดวาววับ

คีย์บอร์ดสีดำทะมึน เครื่องบันทึกโปรแกรมและหน้าจอคอมพิวเตอร์ ถือว่า
เป็นเครื่องจักรที่ดูดีทีเดียว จุดสำคัญที่สุดอยู่ที่การขึ้นรูปโลหะตรงกึ่งกลาง
ของเครื่อง ตัวจับชิ้นงานที่กำลังคืบคลานเหล็กกล้า โดยมีเครื่องตัดค่อยๆ เฉือน
เนื้อโลหะ ชิ้นงานมีน้ำหนักหนักลื่นลื่นสีฟ้าอมเขียวปนใสอย่างต่อเนื่อง เพื่อชะ
เศษโลหะออก อย่างน้อยเจ้าเครื่องบ้านนี้ก็ทำงานอีกครั้ง

วันนี้โชคเข้าข้างเรา ความเสียหายมีไม่มากอย่างที่คิดไว้แต่แรก แต่
ช่างซ่อมเครื่องก็ยังอยู่จนถึงสี่โมงครึ่ง ถึงตอนนั้นเราก็เริ่มงานกะสองไปแล้ว

เราสั่งให้ทุกคนในสายงานประกอบทำงานล่วงเวลา ถึงแม้ว่าจะขัด
กับนโยบายของฝ่ายในตอนนี้ก็ตาม ผมไม่รู้ว่าเราจะโยกค่าใช้จ่ายไปไว้ที่ไหน
แต่คืนนี้เราต้องส่งของออเดอร์นี้ให้ได้ วันนี้ผมได้รับโทรศัพท์ที่ส่ายเฉพาะ
จากจอห์นนี่ โจนส์ ผู้จัดการฝ่ายการตลาดของเรา เขาเองก็หูชาจากบิลจาก
เจ้าหน้าที่ฝ่ายขายของเขา และจากลูกค้า คืนนี้เราต้องส่งของออเดอร์นี้ให้ได้
ไม่ว่าอะไรจะเกิดขึ้น

ผมได้แต่หวังว่าจะไม่มีอะไรผิดพลาดอีก ทันทีที่ชิ้นส่วนย่อยแต่ละชิ้นเสร็จ
จะถูกส่งไปประกอบเป็นชุดประกอบย่อย ทันทีที่กระบวนการนี้เสร็จสิ้น ไฟร์แมน
จะนำชุดประกอบย่อยที่ละชิ้นไปประกอบขั้นสุดท้าย ถ้าจะพูดเรื่องประสิทธิภาพ
ล่ะก็ การที่คนงานลำเลียงชิ้นงานไปที่ละชิ้น เดินกลับไปกลับมา ค่าผลผลิตของ
ชิ้นส่วนต่อจำนวนพนักงานคงออกมาน่าขันล้นตี มันเป็นเรื่องที่บ้ามาก ผมชัก
สงสัยแล้วว่าบ๊อบไปเอาคนงานพวกนี้มาจากไหน

ผมค่อยๆ มองไปรอบๆ อย่างช้าๆ แทบจะไม่มีใครในแผนกที่ไม่ได้ทำ
อะไรสักอย่างที่เกี่ยวข้องกับออเดอร์ 41427 บ๊อบขโมยคนงานทุกคนที่เขาฉวยตัว
มาได้และจับทุกคนมาทำงานให้ออเดอร์นี้ นี่ไม่ใช่วิธีที่ควรทำเลยสักนิด

แต่เราก็จัดส่งออเดอร์นี้ได้

ผมเหลือบมองนาฬิกาข้อมือ ห้าทุ่มกว่าแล้ว เราอยู่ที่ท่าส่งของ ประตูท้าย
ของรถพ่วงปิดแล้ว คนขับปีนขึ้นไปยังเบาะรถ เขาติดเครื่องยนต์ ปลดเบรก
และขับรถพุ่งออกไปในความมืด

ผมหันมาหาบ๊อบ เขาหันมามองผม

“ยินดีด้วย” ผมบอกเขา

“ขอบคุณครับ แต่อย่าถามนะว่าทำได้ยังไง” เขาพูด

“ก็ได้ จะไม่ถามละ ไปหาอะไรกินกันดีกว่า”

บ๊อบยิ้มออกมาเป็นครั้งแรกของวันนี้ เสียงรถบรรทุกเปลี่ยนเกียร์ดังอยู่ไกลๆ

เรานั่งรถบ๊อบไปเพราะจอดอยู่ใกล้กว่ารถผม ร้านอาหารสองแห่งแรกที่เราแวะเปิดแล้ว ผมจึงให้เขาขับไปตามทางที่ผมบอก เราข้ามแม่น้ำตรงถนนที่ลียบหก ขับตามถนนเบสเชเมอร์ไปทางเซาท์เพลตจนถึงโรงโม่ แล้วผมก็บอกให้เขาเบี่ยงขวาไปยังถนนสายย่อย บ้านแถวนั้นสร้างติดๆ กัน ไม่มีสนามหญ้า หน้าบ้านไม่มีต้นไม้ ถนนแคบ และทุกคนก็จอดรถริมถนน ทำให้ขับค่อนข้างลำบาก แต่ในที่สุดเราก็มาจอดหน้าร้านเซดนิคก์ บาร์แอนด์กริลล์จนได้

บ๊อบมองหน้าร้านและพูดว่า “คุณแน่ใจนะว่าเราจะมาที่นี่”

“แนสิ ไปกันเถอะ ร้านนี้ขายเบอร์เกอร์อร่อยที่สุดในเมืองเลยนะ”

ผมบอกเขา

ภายในร้าน เรานั่งโต๊ะคอนไปทางด้านหลัง แมกซีนจำผมได้และเดินออกมาทักทาย เราคุยกันไม่นาน จากนั้นผมกับบ๊อบก็สั่งเบอร์เกอร์ มันฝรั่งทอด และเบียร์

บ๊อบมองไปรอบๆ และพูดว่า “คุณรู้จักร้านนี้ได้ไงครับ”

ผมตอบ “ผมดื่มเหล้าครั้งแรกที่บาร์ตรงนั้น น่าจะเก๋อ้นหน้าบาร์ตัวที่สามจากซ้าย แต่ก็นานมากแล้วนะ”

บ๊อบถาม “คุณมาเริ่มดื่มเอาตอนโตแล้ว หรือว่าคุณโตที่เมืองนี้ครับ”

“บ้านที่ผมโตมาอยู่ห่างจากที่นี่ไปสองช่วงตึก พ่อผมมีร้านขายของชำตรงหัวมุมถนน ตอนนีพี่ชายผมดูแลร้านอยู่”

“ไม่ยักรู้ว่าคุณเป็นคนเบอร์ริงตัน” บ๊อบพูด

“ก็ถูกย้ายไปหลายแห่ง กว่าจะได้ย้ายกลับบ้านก็ผ่านไปสิบห้าปีเชียวนะ”

ผมพูด

เบียร์มาแล้ว

แมกซีนบอกว่า “สองแก้วนี้ใจเลียง”

เธอชี้ไปที่โจ เซดนิคก์ ซึ่งยืนอยู่หลังบาร์ ผมกับบ๊อบโบกมือขอบคุณ บ๊อบยกแก้วขึ้นพูดว่า “ดื่มให้แก่การส่งออเดอร์ 41427 ออกพ้นประตู”

“ขอดื่มด้วยคน” ผมพูดพลางชนแก้วกับเขา

หลังจากผ่านไปหลายอีก บ๊อบก็ดูผ่อนคลายขึ้นมาก แต่ผมยังคงนึกถึงเรื่องที่เกิดขึ้นในคืนนี้

“รู้ไหม เราเสียอะไรไปเยอะมากกับออเดอร์นี้” ผมพูด “เสียช่างฝีมือดีไปหนึ่งคน ไทน์จะบิลค่าซ่อมเจ้าเอ็นซีเอ็กซ์-10 แล้วยังจะค่าล่วงเวลาอีก”

“ไทน์จะเวลาที่ต้องเสียไปกับเอ็นซีเอ็กซ์-10 ตอนที่มันเจ๊งอีก” บ๊อบเสริม แล้วพูดต่อว่า “แต่คุณก็ต้องยอมรับว่าพอเริ่มเดินเครื่องได้ งานก็ไปต่อได้จริงๆ ผมละภาวนาให้เราทำอย่างนี้ได้ทุกวัน”

ผมหัวเราะ “ไม่ดีกว่า ขอบคุณ ผมไม่อยากได้หรอก ไ้วันแบบนี้ละ”

“ผมไม่ได้หมายความว่าเราอยากให้บิล พิช มาเดินในโรงงานทุกวันหรอก แต่หมายถึงเราส่งของตามออเดอร์ได้จริงๆ” บ๊อบพูด

“เรื่องส่งของนี่ผมเอาด้วย บ๊อบ แต่ไม่ใช่ด้วยวิธีอย่างที่เราทำกันคืนนี้”

ผมบอกเขา

“แต่มันก็ออกพ้นประตูไปได้ไม่ใช่หรือครับ”

“ก็ใช่ แต่เราปล่อยให้หัวนี้เกิดขึ้นอีกไม่ได้”

“ผมแค่มองว่ามีอะไรต้องทำบ้าง แล้วก็จับทุกคนมาทำซะ กฎระเบียบอะไรก็ช่างหัวมัน” เขาพูด

“บ๊อบ คุณรู้ไหมว่าตัวเลขค่าประสิทธิภาพของเราจะเป็นยังไงถ้าเราบริหารโรงงานแบบนี้ทุกวัน” ผมถาม “เราทุ่มเททั้งโรงงานเพื่อทำงานครั้งละออเดอร์เดียวไม่ได้หรอก ความคุ้มค่าต่อปริมาณ (The economies of scale)

จะไม่เหลือเลย ต้นทุนของเราจะแยกว่าเป็นอยู่ตอนนี้เสียอีก เราบริหารโรงงานแบบไปตายเอาดาบหน้าไม่ได้หรอกนะ”

บ๊อบเงิบไป แล้วในที่สุดเขาก็พูดขึ้นว่า “ผมคงเรียนรู้อะไรผิดๆ มาจากตอนที่ผมเป็นเจ้าของที่เร่งรัดติดตามการสั่งซื้ออะไหล่”

“ฟังนะ งานที่คุณทำวันนี้มันเยี่ยมมาก ผมพูดจริงๆ นะ แต่นโยบายที่เราตั้งขึ้นมาก็มีจุดมุ่งหมายของมัน คุณควรจะรู้อะไรบ้าง ผมจะบอกให้ว่า บิล พิชที่สร้างความเดือดร้อนเพื่อส่งออเดอร์เดียวให้ได้เนี่ย จะกลับมาปวดเราอีกแน่นอนปลายเดือน ถ้าเราจัดการเรื่องประสิทธิภาพของโรงงานไม่ได้”

เขาพยักหน้าช้าๆ แต่แล้วก็ถามขึ้นว่า “ฉันควรหาถ้ามันเกิดขึ้นอีกเราจะทำอย่างไรดีครับ”

ผมยิ้ม

“ก็คงทำบ้าๆ เหมือนเดิมนั่นแหละ” ผมบอกเขา แล้วหันไปพูดว่า “แมกซีน ขอเบียร์อีกสองแก้ว อ๊ะ ไม่ดีกว่า เอาจานหนึ่งเหยือกเลยก็แล้วกัน คุณจะได้อะไรไม่ต้องเดินหลายรอบ”

ในที่สุดเราก็ผ่านวิกฤตของวันนี้ไปได้ เราชนะแบบเฉียดฉิว ตอนนี้บ๊อบกลับไปแล้ว และแอลกอฮอล์เริ่มหมดฤทธิ์ ผมก็ไม่เห็นว่ามီးอะไรที่จะต้องฉลอง วันนี้เราจัดการส่งของเลยกำหนดส่งมากได้สำเร็จไปหนึ่งออเดอร์นำโซโยตายละ

ประเด็นจริงๆ ก็คือ ผมมีโรงงานผลิตสินค้าที่อยู่ในบัญชีอันตราย บิลให้เวลาหาทางรอดสามเดือนก่อนที่เขาจะปิดโรงงาน

นั่นแปลว่าผมมีเวลาทำรายงานประจำเดือนเพียงสองหรืออาจจะสามฉบับเพื่อทำให้เขาเปลี่ยนใจ หลังจากนั้นลำดับเหตุการณ์จะเป็นว่าเขานำเสนอตัวเลขไปยังฝ่ายบริหารของบริษัท ทุกคนรอบโต๊ะจะมองไปที่คุณแกรนบี้ ซึ่งจะถามสองสามคำถาม ดูตัวเลขอีกครั้งและพยักหน้า เรื่องก็จบแค่นั้น ทันทีที่ฝ่ายบริหารตัดสินใจแล้วจะเปลี่ยนแปลงอะไรอีกไม่ได้แล้ว

เขาจะให้เวลาเราสะสางใบสั่งสินค้าที่ค้างค้าง จากนั้นคนงานหกร้อยคนจะย้ายหน้าไปเข้าแถวคนตักงาน รวมกับเพื่อนและอดีตเพื่อนร่วมงานอีกหกร้อยคนที่ถูกปลดไปก่อนหน้านี้

และแผนกยูนิแวร์ก็จะถอนตัวออกจากตลาดอีกหนึ่งตลาด เพราะแข่งขันไม่ไหว ซึ่งแปลว่าจะไม่มีการขายสินค้าใดๆ อย่างนี้อีกต่อไป เนื่องจากเราไม่สามารถผลิตได้ราคาถูกลง หรือผลิตได้ตามความต้องการ หรือมีคุณภาพพอ หรืออะไรก็แล้วแต่พอที่จะเอาชนะสินค้าคู่แข่งได้ หรือจะสินค้าของใครก็เถอะในตลาดได้ มันทำให้เรากลายเป็นอีกฝ่ายหนึ่งใน ‘ครอบครัว’ ธุรกิจของยูนิโค (ซึ่งมีอัตราการเติบโตของรายได้เท่ากับของรัฐบาลแคนาดา) นั่นคือเหตุผลว่าทำไมเราจึงเป็นอีกหนึ่งบริษัทชั้นดีในกลุ่มบริษัทประเภท ‘ใครจะไปรู้ว่าอะไรจะเกิดขึ้น’ หลังจากที่พวกผู้บริหารระดับสูงของบริษัทแม่รวบรวมเข้ากับบริษัทที่แพ้อื่นๆ สมัยนี้เรื่องแบบนี้กลายเป็นส่วนสำคัญของแผนกลยุทธ์ของบริษัทไปแล้ว

เกิดอะไรขึ้นกับพวกเรา

ทุกหกเดือนดูเหมือนว่าจะมีคนบางกลุ่มจากบริษัทแม่ออกโปรแกรมใหม่ๆ ที่เป็นเหมือนยาครอบจักรวาลขนาดมหึมาให้แก่อุปกรณ์ที่เราเผชิญ บางโปรแกรมดูเหมือนจะได้ผล แต่ไม่มีโปรแกรมไหนใช้ประโยชน์ได้จริง เราทำงานกันอย่างกะปร๋องกะเปร่งเดือนแล้วเดือนเล่า เรื่องดีขึ้นนั้นไม่ต้องไปพูดถึง ส่วนใหญ่มีแต่จะเลวร้ายลง

เอาละ เลิกบ่นได้แล้วอเล็กซ์ พยายามสงบสติอารมณ์หน่อย ลองใช้เหตุผลคิดสิ ตรงนี้ไม่มีใครแล้ว มันตึกแล้ว ในที่สุดผมก็ได้ปฏิบัติตามลัทธิในห้องทำงานหัวมุมที่ใครๆ ก็ปรารถนา ประหนึ่งเป็นห้องทรงบัลลังก์ในอาณาจักรของผม ไม่มีใครมาขัดจังหวะ ไม่มีเสียงโทรศัพท์ดัง มาลองวิเคราะห์ปัญหากันดีกว่า ทำไมเราไม่สามารถส่งสินค้าคุณภาพดีออกจากโรงงานได้ตามกำหนดเวลาอย่างสม่ำเสมอ ด้วยต้นทุนที่สูงคู่แข่งได้

เราต้องทำอะไรผิดแน่ๆ ผมไม่รู้ว่ามันคืออะไร แต่พื้นฐานอะไรบางอย่างต้องผิดแน่ๆ ผมพลาดอะไรไป

ผมทบทวนว่าโรงงานที่ดีควรเป็นอย่างไรบ้าง พูดเป็นเล่นไป โรงงานนี้มันดีใช้ได้เลยนะ เทคโนโลยีเราก็มี เครื่องจักรที่ดีที่สุดที่เงินจะซื้อได้เราก็มี หุ่นยนต์เราก็มี แล้วก็มีระบบคอมพิวเตอร์ที่ทำได้ทุกอย่างยกเว้นชงกาแฟ

เรามีคนงานที่มีฝีมือในเกือบทุกส่วน จริงอยู่ เราอาจจะขาดคนในบางจุด แต่เกือบทุกส่วนก็มีคนงานเก่งๆ อยู่ ถึงแม้ว่าได้มาเสริมทัพอีกก็จะดี ผมเองไม่ได้มีปัญหาเกี่ยวกับสภาพแรงงานสักเท่าไร บางครั้งพวกเขาอาจจะสร้างปัญหาบ้าง แต่คู่แข่งก็มีสภาพแรงงานเหมือนกัน จะว่าไปคราวที่แล้วคนงานก็ยอมอ่อนข้อให้ ซึ่งเกิดขึ้นไม่บ่อยอย่างที่เรากำลังต้องการหรอก แต่อย่างน้อยเราก็มีข้อตกลงที่พอจะไปได้ทั้งสองฝ่าย

ผมมีเครื่องจักร มีคนงาน มีวัตถุดิบที่จำเป็น ผมรู้ว่ามิตลาดรองรับ เพราะสินค้าคู่แข่งก็ยังขายได้อยู่ แล้วปัญหาเองขยี้มันอยู่ตรงไหน

การแข่งขันบ้าง นั่นแหละที่กำลังฆ่าเรา ตั้งแต่สินค้าญี่ปุ่นเข้ามาลุยในตลาด การแข่งขันก็รุนแรงเหลือเชื่อ สามปีที่แล้ว สินค้าญี่ปุ่นแข่งหน้าเรา ด้านคุณภาพและการออกแบบสินค้า ซึ่งเป็นเรื่องที่เราเพิ่งจะวิ่งตามทัน แต่ตอนนี้เขาแข่งหน้าเราเรื่องราคาและการขนส่งสินค้า ผมเลยอยากรู้เคล็ดลับของพวกญี่ปุ่นเสียจริง

ผมต้องทำอะไรอีกจึงจะแข่งขันได้

ผมลดต้นทุนไปแล้ว ไม่มีผู้จัดการคนไหนลดต้นทุนได้เท่าที่ผมทำ ตอนนี้แทบจะไม่มีอะไรเหลือให้ลดอีกแล้ว

และไม่ว่าบิลจะพูดอะไร แต่ตัวเลขประสิทธิภาพของโรงงานก็ดีใช้ได้ ผมรู้ว่าบางโรงงานแย่กว่าเราเสียอีก แต่โรงงานที่ค่าประสิทธิภาพสูงกว่าเราก็คงได้ผลการแข่งขันที่รุนแรงเท่าเรา ผมน่าจะเพิ่มประสิทธิภาพได้อีกหน่อย แต่ก็ไม่รู้สินะ มันเหมือนไปเขียนม้าที่ห่อเต็มดินอยู่แล้ว

เราต้องทำอะไรสักอย่างกับใบสั่งของที่ล่าช้า โรงงานนี้ไม่เคยส่งของได้ก่อนที่จะถูกเร่งรัดติดตามการสั่งซื้อ เรามีสินค้าคงคลังกองเป็นภูเขา เราจำวัตถุดิบตามตาราง แต่ไม่มีสินค้าออกมาอย่างที่ควรจะเป็น

นั่นไม่ใช่เรื่องผิดปกติแต่อย่างใด ทุกโรงงานที่ผมรู้จักมีเจ้าหน้าที่เร่งรัดติดตามการสั่งซื้อ ถ้าคุณเดินเข้าไปในโรงงานไหนก็ได้ในอเมริกาที่ขนาดพอๆ กับเรา คุณจะเห็นสินค้าคงคลังระหว่างการผลิตในระดับเดียวกับเรานี้แหละ ผมไม่รู้ว่าปัญหายู่ตรงไหน มองในแง่หนึ่งโรงงานนี้ก็ได้ไม่แย่ไปกว่าโรงงานที่ผมเคยเห็นมา จะว่าไปแล้วยังจะดีกว่าอีกหลายแห่งด้วยซ้ำ แต่เรากำลังขาดทุน

ถ้าเพียงเราจะเซ็นออเดอร์ที่ค้างอยู่ออกไปให้ได้ บางครั้งเหมือนจะมีปีศาจน้อยๆ อยู่ข้างนอกนั่น ทุกครั้งที่เราเริ่มจะมากถูกทิศถูกทาง มันจะย่องเข้ามากระหว่างเปลี่ยนกะตอนไม่มีคนงาน และแกล้งปรับเปลี่ยนอะไรสักอย่างแค่พอให้เกิดความผิดพลาด สาบานได้ว่าต้องใช้เจ้าปีศาจน้อยนั่นแน่ๆ

หรืออาจจะเพราะความรู้ของผมไม่พอ แต่ให้ตายสิ ผมจบปริญญาตรีด้านวิศวกรรมศาสตร์ แถมปริญญาโทด้านบริหารธุรกิจอีกใบ บิลคงไม่มอบหมายงานนี้ให้ผมหรอก ถ้าเขาไม่คิดว่าผมมีคุณสมบัติพอ ถ้าอย่างนั้นก็ไม่น่าจะเป็นที่ผมแน่ หรือว่าใช่

นานแค่ไหนแล้วนะที่ผมเริ่มต้นในสายงานวิศวกรมอดุสหาการอย่างเด็กหนุ่มผู้ชาญฉลาดที่รอบรู้ทุกสิ่ง น่าจะสิบสี่หรือสิบห้าปีมาแล้ว ผมทำงานหนักมาที่วันแล้วนับตั้งแต่นั้นมา

ผมเคยคิดว่างานหนักชนะทุกสิ่ง ผมทำงานหลังเลิกเรียนมาตั้งแต่อายุสิบสองขวบในร้านของชำของพ่อ ผมทำงานตลอดช่วงเรียนชั้นมัธยมพออายุถึงเกณฑ์ก็ทำงานช่วงฤดูร้อนในโรงกลึงแถวนี้ มีคนบอกผมเสมอว่าการทำงานหนักจะส่งผลดีในระยะยาว มันจริงไม่ใช่หรือ ดูพี่ชายผมสิ เขาเลือกเส้นทางสายง่ายๆ ด้วยการเป็นลูกคนโต ตอนนี้เขาเป็นเจ้าของร้านชำ

ในละแวกเสื่อมโทรมอีกฟากของเมือง แต่ดูผมสิ ผมทำงานหนัก อาบเหงื่อต่างน้ำเพื่อเรียนสายวิศวกรรม ได้งานในบริษัทใหญ่ ผมกลายเป็นคนแปลกหน้าของลูกเมีย ผมรับความเลวร้ายทั้งหมดที่ยูนิคอมอบให้และยังพูดว่า “ฉันยังได้ไม่พอ! เอาไปอีกสิ!” มันน่าดีใจไหมกับสิ่งที่ผมทำมา แล้วดูผมตอนนี้สิ ผู้ชายวัยสามสิบแปด และเป็นผู้จัดการโรงงานที่ไร้ค่า ดีจะตายไปไม่ใช่หรือ ผมกำลังสนุกอยู่เลยนะตอนนี้

ได้เวลาออกไปจากที่นี่แล้ว ผมสนุกมากพอแล้วกับวันนี้

SAMPLE 3

ผมตื่นนอนโดยมีจูลิตับบนตัวผมอยู่ แยกน้อยที่เธอไม่ได้พิศวาสอะไร ผมหอรอก เธอแค่เอื้อมมือไปยังโต๊ะหัวเตียงที่มีนาฬิกาปลุกบอกเวลา 06.03 น. เสียงปลุกถูกตั้งให้ดังนานสามนาทิจูลี้กระแทกปมเพื่อปิดเสียง เธอถอนหายใจขณะพลิกลงจากตัวผม นาฬิกาต่อมา ผมก็ได้ยินเสียงหายใจของเธอกลับไปตั้งเป็นระยะสม่ำเสมอ ทำให้ผมรู้ว่าเธอหลับต่อ แต่สำหรับผมแล้ว ขอต้อนรับสู่วันใหม่

ประมาณสี่สิบห้านาทีต่อมา ผมถอยรถมาสตัออกจากโรงรถ ช้างนอกยังมีมืดอยู่ แต่เมื่อผมขับรถออกมาตามถนนได้ไม่นาน ไฟก็เริ่มสว่าง พอเข้าเมืองไปได้ครึ่งทาง พระอาทิตย์ก็ขึ้น ถึงตอนนั้นผมยุ่งอยู่กับความคิดจนไม่ทันสังเกตเห็นแต่แรก ผมเหลือบมองข้างทางเห็นพระอาทิตย์ลอยอยู่เหนือต้นไม้ บางครั้งผมก็หงุดหงิดขึ้นมาเวลาตัวเองทำงานหนักจนไม่มีเวลาใส่ใจกับสิ่งมหัศจรรย์รอบตัวที่เกิดขึ้นทุกวัน ซึ่งก็คงเหมือนกับคนอื่นนั่นแหละ แทนที่ผมจะได้ปล่อยให้สายตาดำมืดกับรุ่งอรุณของวันใหม่ ผมกลับต้องจับตามองถนนและก้างวลเรื่องบิล เขาเรียกประชุมทุกคนที่ขึ้นตรงกับเขา เจาะจงไปที่ผู้จัดการโรงงานและสตอฟ เขาบอกว่าการประชุมจะเริ่มแปดโมงเช้า ที่ตลกคือบิล ไม่ได้บอกว่าจะประชุมเรื่องอะไร มันเป็นเรื่องลึกลับสุดยอด เหมือนกับ

จะเกิดสงครามอย่างไรอย่างนั้น เขาสั่งให้เราไปพร้อมหน้ากันตอนแปดโมง โดยให้เตรียมรายงานและข้อมูลอื่นๆ เกี่ยวกับผลการดำเนินงานของฝ่ายทั้งหมด

แน่นอนทุกคนรู้ว่าประชุมเรื่องอะไร อย่างน้อยก็พอรู้เป็นเลาๆ ลือกันว่าบิลจะใช้การประชุมนี้แจ้งผลการดำเนินงานที่ย่ำแย่ในไตรมาสแรก แล้วเขาก็จะออกคำสั่งให้ขับเคลื่อนการเพิ่มผลผลิตใหม่ๆ พร้อมตั้งเป้าใหม่สำหรับโรงงานทุกโรง ข้อผูกมัดและเรื่องอะไรที่ดูใหญ่โต ผมเดาว่านั่นคงจะเป็นเหตุผลที่เขาสั่งให้ไปถึงแปดโมงพร้อมตัวเลขในมือ บิลคงคิดว่ามันจะช่วยทำให้การประชุมดูเป็นระเบียบและเห็นว่าเป็นเรื่องเร่งด่วน

ที่ตลกก็คือ เพื่อให้มาถึงได้เข้าขนาดนี้ ครึ่งหนึ่งของคนที่มาประชุมต้องบินมาถึงตั้งแต่เมื่อคืน นั่นหมายถึงต้องมีค่าโรงแรมและค่าอาหารเพิ่ม ดังนั้น การที่จะประกาศให้ทุกคนรู้ว่าผลการดำเนินงานของฝ่ายเลวร้ายแค่ไหน บิลต้องจ่ายมากกว่าเดิมสองถึงสามพันเหรียญ เทียบกับว่าถ้าเขาเริ่มประชุมสายไปหนึ่งถึงสองชั่วโมง

ผมคิดว่าบิลอาจจะเริ่มนอตหลุด ผมไม่คิดว่าเขาจะถึงขั้นเพี้ยนหรืออะไรขนาดนั้นหรอกนะ แต่เดี๋ยวนี้เขาจะทำอะไรเกินกว่าเหตุไปหน่อย ทำตัวเหมือนนายพลที่รู้ว่าจะแพ้ในการรบ แต่ด้วยความอยากชนะใจจะขาดทำให้ดันลืมกลยุทธ์ไปเสีย

ไม่กี่ปีก่อนบิลไม่ใช่คนแบบนี้ เขาเคยเป็นคนที่มีความมั่นใจสูง และไม่กลัวที่จะมอบหมายงานให้ลูกน้อง เขาจะปล่อยให้คนทำงานอย่างอิสระ ตราบใดที่คุณมีผลงานดี เขาพยายามจะเป็นผู้จัดการที่ 'บรรลุแล้ว' ต้องการเปิดกว้างสำหรับความคิดใหม่ๆ ถ้ามีบรรดาที่ปรึกษาเดินเข้ามาบอกว่า "พนักงานต้องรู้สึกพอใจในงาน งานจึงจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น" บิลจะรับฟัง แต่นั่นคือตอนที่ยอดขายดีกว่านี้และงบประมาณก็ยังสูงอยู่

แล้วตอนนี้เขาจะพูดว่าอะไร

"ผมไม่สนหรอกว่าพนักงานจะพอใจหรือไม่" เขาพูด "ถ้าต้องควักกระเป๋าละก็ แดงเดียวผมก็ไม่จ่าย"

เขาพูดอย่างนั้นกับผู้จัดการที่พยายามจะขายไอเดียเรื่องการสร้างฟิตเนสเซนเตอร์ให้พนักงานได้ออกกำลังกาย ด้วยความคิดที่ว่าทุกคนจะทำงานดีขึ้น เพราะพนักงานที่สุขภาพแข็งแรงย่อมเป็นพนักงานที่มีความสุข ฯลฯ บิลจับเขาโยนออกนอกห้องทำงานไปเลย

มาวันนี้บิลเดินเข้ามาในโรงงานของผม สร้างความโกลาหลเรื่องการปรับปรุงการให้บริการลูกค้า ซึ่งไม่ใช่ครั้งแรกที่ผมทะเลาะกับบิลด้วยซ้ำ เราเคยทะเลาะกันมาหลายครั้งแล้ว ถึงแม้ว่าจะไม่ดูเหมือนเมื่อวานก็ตาม สิ่งที่กวนใจผมก็คือ ผมเคยเข้ากับบิลได้ดีมาก เคยคิดว่าเราเป็นเพื่อนกันด้วยซ้ำ ย้อนไปสมัยที่ผมยังเป็นลูกน้องในทีมของเขา บางวันเราจะนั่งในออฟฟิศหลังเลิกงานและคุยกันเป็นชั่วโมง บางครั้งก็ออกไปดื่มด้วยกัน ทุกคนคิดว่าผมประจบสอพลอเขา แต่ผมคิดว่าเขาชอบผมนะ เพราะผมไม่ได้เป็นแบบนั้น ผมแค่มีผลงานดีๆ ให้เขา เราก็เลยเข้ากันได้ดี

นานมาแล้วเรามีคืนสุดมันหลังการประชุมฝ่ายขายประจำปีในเมืองแอตแลนตา บิล ผม และพรรคพวกเพื่อนๆ จากฝ่ายการตลาดขโมยเปียโนจากบาร์ของโรงแรมและกอดคอกันร้องเพลงในลิฟต์ แยกของโรงแรมที่รอลิฟต์อยู่จะเห็นประตูเปิด มีพวกเรายืนข้างใน กำลังร้องประสานเสียงเพลงของไอริชชีมา โดยมีบิลกระหน่ำคีย์บอร์ดอย่างสะใจ (เขาเล่นเปียโนเก่งมาก) หนึ่งชั่วโมงต่อมา ผู้จัดการโรงแรมก็ตามจับเราได้ที่ ถึงตอนนั้นผู้คนก็เริ่มเยาะเกินกว่าจะจุลิฟต์ได้ เราเลยขึ้นไปร้องเพลงบนดาดฟ้าให้คนทั้งเมืองฟัง ผมต้องแยกบิลออกจากทะเลาะกับยามสองคนที่ผู้จัดการส่งมาจัดการกับเรา ช่างเป็นคืนที่สนุกสุดเหวี่ยง บิลกับผมจบลงด้วยการชนแก้วน้ำส้มคั้นกันตอนรุ่งสางที่ร้านอาหารเล็กๆ อีกฟากหนึ่งของเมือง

บิลนี่แหละคือคนที่บอกผมว่า ผมมีอนาคตที่ดีกับบริษัทนี้ เขาเป็นคนดึงผมเข้ามาอยู่ในสิ่งแวดล้อมตอนที่ผมเป็นแค่วิศวกรโครงการ ตอนนั้นผมรู้เพียงแค่ว่าอย่างไรถึงจะเรียกว่าทำงานหนัก เขาเป็นคนที่เลือกผมให้ไปอยู่สำนักงานใหญ่ บิลอีกนั่นแหละที่จัดการทุกอย่างเพื่อให้ผมกลับไปเรียนจนจบเอ็มบีเอ

มาถึงตอนนี้ เรากลับตะโกนใส่หน้ากัน ผมไม่อยากจะเชื่อเลย

พอถึงเวลา 07.50 น. ผมจอดรถในโรงรถใต้ตึกยูนิโค บิลและลูกน้องของเขาครงตึกนี้ไปสามชั้น ผมลงรถและเดินไปเอากระเป๋าเอกสารที่ท้ายรถ วันนี้กระเป๋านักเอาการเพราะอัดแน่นไปด้วยรายงานและกระดาษพิมพ์จากคอมพิวเตอร์ ผมไม่ได้หวังว่าวันนี้จะเป็นวันดี ๆ หรือว่าแล้วก็ออกเดินหน้ามุ่มไปทีลิลด์

“อัล”

ผมได้ยินเสียงเรียกจากด้านหลัง ผมหันหลังกลับไป เนธาน เซลวิน เดินตรงมาที่ผม ผมจึงยืนรอเขา

“เป็นไงบ้าง” เขาถาม

“ก็ดีนะ ดีใจที่ได้เจอกันอีก” ผมบอกเขา เราออกเดินไปด้วยกัน “ผมเห็นบันทึกเรื่องการแต่งตั้งให้คุณเป็นสตาฟของบิล ยินดีด้วยนะ”

“ขอบคุณครับ” เขากล่าว “ผมก็ไมรู้เหมือนกันว่าเป็นตำแหน่งที่ควรไปหรือเปล่า กับหลายๆ เรื่องที่เกิดขึ้นตอนนี้”

“ทำไมล่ะ บิลให้คุณทำงานดีๆ หรือไง”

“เปล่า ไม่ใช่เรื่องนั้นหรอก” เขาพูด แล้วก็หยุดเดินพร้อมกับมองหน้าผม “ยังไม่ได้ข่าวอีกหรือ”

“ข่าวอะไร”

“เรื่องเกี่ยวกับฝ่ายนะ” เขาพูดเสียงเบา

ผมยกไหล่ ไม่รู้หรือว่าเขากำลังพูดเรื่องอะไร

“ทั้งฝ่ายกำลังจะถูกขาย” เขาพูด “ทุกคนบนชั้น 15 กำลังประสาทมเสียกันไปหมด คุณแกรนบี้บอกบิลเมื่อสัปดาห์ที่แล้ว เขามีเวลาถึงสิ้นปีที่จะปรับปรุงผลการดำเนินงาน ไม่อย่างนั้นทั้งฝ่ายจะถูกขาย จริงหรือเปล่า ผมก็ไม่รู้แน่ แต่ว่ากันว่าคุณแกรนบี้พูดเจาะจงเลยว่า ถ้าต้องขายทั้งฝ่าย บิลก็ต้องไปด้วย”

“แน่ใจหรือ”

เนธานพยักหน้าและเสริมว่า “ที่แน่ๆ ออกอาการมาได้พักหนึ่งแล้ว” เราออกเดินอีกครั้ง

ปฏิกิริยาแรกของผมคือ มิน่าล่ะ พักนี้บิลถึงได้ทำตัวเหมือนคนบ้าทุกอย่างที่เขาทุ่มเทกำลังตกอยู่ในอันตราย ถ้ามีบริษัทไหนมารับซื้อฝ่ายนี้ไป บิลจะต้องตกงาน เจ้าของใหม่คงต้องจัดการกับพนักงานเก่า และที่แน่ๆ คงเริ่มจากตำแหน่งบนสุดก่อน

แล้วผมล่ะ ผมจะยังมีงานทำไหม เป็นคำถามที่ดี อเล็กซ์ หลังจากได้ยินเรื่องนี้ ผมขอสันนิษฐานว่า ถ้าโรงงานถูกปิด บิลน่าจะเสนอตำแหน่งอะไรสักอย่างให้ผม ปกติก็จะทำกันแบบนั้นแหละ ซึ่งอาจจะไม่ใช่ตำแหน่งที่ผมต้องการ ผมรู้ว่าไม่มีโรงงานในเครือยูนิแวร์ที่ไหนต้องการผู้จัดการโรงงาน แต่ผมคิดว่าบิลอาจจะให้ผมกลับไปทำในตำแหน่งเดิม ถึงแม้ว่าผมก็รู้ว่าตำแหน่งนี้มีคนทำอยู่แล้ว และได้ยินมาว่าบิลก็พอใจกับหมอนั้นด้วย มาคิดๆ ดูแล้ว เขาพูดเหมือนจะขู่ผมเมื่อวาน เรื่องที่เขาเปิดหัวว่าผมอาจจะไม่มีงานทำ

ฉิบละ ผมอาจจะตกงานในสามเดือนนี้สินะ

“ฟังนะอัล ถ้ามีใครถาม คุณไม่รู้เรื่องนี้มาจากผมนะ” เนธานพูด

แล้วเขาก็เดินจากไป ผมยืนอยู่คนเดียวตรงทางเดินบนชั้น 15 จำไม่ได้ด้วยซ้ำว่าตัวเองเดินขึ้นลิฟต์มาอย่างไร แต่ก็ขึ้นมาแล้ว ผมจำได้จริงๆ ว่าเนธานคุยด้วยระหว่างทางขึ้นมา เขาพูดอะไรสักอย่างเกี่ยวกับเรื่องที่ทุกคนเตรียมควักประวัติการทำงานออกมาเตรียมสมัครงาน

ผมมองไปรอบๆ ด้วยความรู้สึกโง่เง่า ครุ่นคิดว่าตอนนี้ผมควรจะไปไหน แล้วผมก็จำได้ว่ามาประชุม ผมมุ่งหน้าไปตามทางเดิน เห็นคนอื่นๆ กำลังเดินเข้าห้องประชุม

ผมเข้าไปนั่งในห้อง บิลยืนอยู่ที่อีกฟากของโต๊ะ มีเครื่องฉายสไลด์ตั้งอยู่ตรงหน้า เขาเริ่มพูด นาฬิกาบนผนังบอกเวลาแปดโมงตรง

ผมมองไปรอบๆ เห็นคนอื่นๆ ประมาณยี่สิบคน เกือบทุกคนมองไปที่บิล
หนึ่งในนั้นคือ ฮิลตัน สมิธ ซึ่งกำลังมองมาที่ผม เขาเป็นผู้จัดการโรงงาน
เหมือนผมนี่แหละ ผมไม่ค่อยชอบเขาเท่าไร อย่างหนึ่งคือผมไม่ชอบสไตล์
การทำงานของเขา เขาชอบนำเสนออะไรใหม่ๆ แต่ส่วนใหญ่ก็ไม่เห็นต่างจาก
สิ่งที่กำลังทำๆ กันอยู่ ตอนนี้เขามองมาที่ผมเหมือนกำลังตรวจสอบอะไรอยู่
หรือจะเป็นเพราะผมดูตัวลั่นๆ หรือเปล่า ผมจ้องเขากลับจนเขาหันไปหาบิล

เมื่อผมกลับไปตั้งใจฟังสิ่งที่บิลกำลังพูด เขากำลังโยนเรื่องไปที่
อิธาน พรอสต์ ซึ่งเป็นผู้ควบคุมฝ่าย เขาเป็นคนรูปร่างผอม มีริ้วรอยเหี่ยวย่น
และค่อนข้างมีอายุ ดูคล้ายยมทูตเลยละ

ข่าวเช้านี้เข้ากันดีกับยมทูตผู้ส่งสาร ไตรมาสแรกผ่านไปแล้ว และผล
ประกอบการเลวร้ายถ้วนหน้า ตอนนี้ฝ่ายของเรา กำลังประสบความยาก
ลำบากแสนสาหัสเรื่องเงินสดหมุนเวียน เราทุกคนต้องรัดเข็มขัด

พออิธานพูดจบ บิลก็ลุกขึ้นยืนและเริ่มพูดอย่างดุเดือดเรื่องการรับมือ
กับความท้าทายนี้ ผมพยายามตั้งใจฟัง แต่หลังจากไม่กี่ประโยค ผมก็ใจลอย
หูได้ยินเป็นห้วงๆ

“จำเป็นอย่างยิ่งที่เราจะต้องลดความเสี่ยงให้เหลือน้อยที่สุด...”
“เข้ากับสถานะทางการตลาดของเราในปัจจุบัน...” “โดยปราศจากการลด
ค่าใช้จ่ายทางกลยุทธ์...” “การเสียสละที่จำเป็นต้องทำ...” “การปรับปรุง
ผลผลิต ในทุกๆ จุด...”

หน้าจอเริ่มฉายกราฟ บิลกับคนอื่นๆ แลกเปลี่ยนความเห็นเรื่องมาตรการ
ต่างๆ อย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย ผมพยายามฟังอย่างมีสมาธิแต่ไม่สำเร็จ

“ยอดขายของไตรมาสแรกลดลง 22 เปอร์เซ็นต์ เทียบกับปีที่แล้ว...”
“ต้นทุนรวมของวัตถุดิบเพิ่มขึ้น...” “อัตราแรงงานทางตรงต่อชั่วโมงเทียบกับ
ชั่วโมงที่จ่ายค่าแรง มีค่าตัวเลขสูงสุดในรอบสามสัปดาห์...” “ถึงตรงนี้
ถ้าคุณดูตัวเลขของชั่วโมงที่ใช้ในการผลิตเทียบกับค่ามาตรฐาน ตัวเลข
ของเราขาดไปกว่า 20 เปอร์เซ็นต์ เรื่องประสิทธิภาพ...”

ผมบอกตัวเองว่าต้องรวบรวมสมาธิและตั้งใจฟัง ผมล้วงหาปากกา
ในกระเป๋าเสื้อเพื่อเอามาจดโน้ต

“คำตอบชัดเจนอยู่แล้ว” บิลพูด “อนาคตธุรกิจของเราขึ้นอยู่กับ
ความสามารถในการเพิ่มผลผลิต”

แต่ผมดันหาปากกาไม่เจอ ผมล้วงกระเป๋าอีกข้างหนึ่ง ได้ชิการ์ติดมือมา
ผมจ้องมองมัน ผมไม่ได้สูบชิการ์แล้ว ผมคิดอยู่ดีใจหนึ่งว่าไปได้ชิการ์นี้
มาจากไหน

แล้วผมก็นึกขึ้นได้

4

เมื่อ 2 สัปดาห์ที่แล้ว ผมสวมสูทตัวเดียวกันนี้ ตอนนั้นยังเป็นช่วงเวลาดีๆ ที่ผมยังเชื่อว่าทุกอย่างจะผ่านไปได้อย่างราบรื่น ผมอยู่ในระหว่างการเดินทาง กำลังเปลี่ยนเครื่องที่สนามบินโอแฮร์ ชิคาโก ยังมีเวลาเหลือ ผมจึงเข้าไปนั่งคอยในห้องรับรองของสายการบินซึ่งคลาดล้าไปด้วยนักธุรกิจแบบเดียวกันกับผม ผมมองหาเก้าอี้ว่าง พอกวาดตาผ่านบรรดานักธุรกิจชายในชุดสูทสามชิ้นพร้อมเข็มกลัดเน็กไท และนักธุรกิจหญิงในชุดเสื้อนอกดูเรียบร้อยแบบอนุรักษนิยม สายตาของผมก็ไปหยุดอยู่ที่ผู้ชายสวมหมวกทรงกลมแบบชาวฮิวและใส่เสื้อกันหนาว เขากำลังนั่งอ่านหนังสืออยู่ข้างโคมไฟ มือหนึ่งถือหนังสือ อีกมือหนึ่งถือซิการ์ ข้างเขามีเก้าอี้ว่าง ผมปรี่เข้าไปตอนกำลังจะนั่งลงนั่นแหละ ถึงนึกขึ้นมาได้ว่าน่าจะรู้จักผู้ชายคนนี้

การได้พบคนรู้จักท่ามกลางความวุ่นวายของสนามบินที่จอแจที่สุดแห่งหนึ่งของโลกเป็นเรื่องน่าตกใจไม่น้อย ตอนแรกผมไม่แน่ใจว่าใช่เขาจริงๆ หรือเปล่า แต่เขาเหมือนนักฟิสิกส์ที่ผมรู้จักคนหนึ่ง จะเป็นใครไปไม่ได้ นอกจาก**โจนาห์** พอผมนั่งลง เขาก็เงยหน้าจากหนังสือมาเหลือบมอง ผมเห็นคำถามเดียวกันโดยไม่ได้เอ่ยปาก ผมรู้จักคุณไหม

“โจนาห์” ผมถามเขา

“ครับ?”

“ผม อเล็กซ์ โรโก จำผมได้ไหม”

สีหน้าของเขาบอกผมว่าเขาไม่ค่อยแน่ใจนัก

“ผมรู้จักคุณนานมาแล้ว” ผมบอกเขา “ผมเป็นนักศึกษา ได้ทุนไปเรียนโมเดลคณิตศาสตร์ที่คุณศึกษาอยู่ จำได้ไหมครับ ตอนนั้นผมไว้เครา”

ในที่สุดเขาก็ทำหน้าระลึกได้ขึ้นมานิดหน่อย “จำได้ละ ‘อเล็กซ์’ ใช่ไหม”

“ครับ”

พนักงานเสิร์ฟถามผมว่าจะดื่มอะไร ผมสั่งเหล้ากับโซดา และถามโจนาห์ว่าจะดื่มกับผมไหม เขาตัดสินใจว่าไม่ดีกว่า เพราะเครื่องของเขาจะออกในไม่ช้า

“ช่วงนี้เป็นอย่างไรบ้างครับ” ผมถาม

“ยุ่ง” เขาพูด “ยุ่งมาก แล้วคุณล่ะ”

“เหมือนกันครับ ผมกำลังจะไปฮิวสตัน” ผมตอบ “แล้วคุณล่ะ”

“นิวยอร์ก” โจนาห์พูด

เขาดูเหมือนติดหน้อยกับการทักทายลักษณะนี้ และดูเหมือนกำลังหาทางจบการสนทนา เราสองคนนั่งเงียบไปอีตื้อหนึ่ง แต่เป็นอย่างไรก็เช่นกัน ผมมีความสามารถ (ซึ่งควบคุมไม่เคยได้สักที) ที่จะสร้างบทสนทนาขึ้นมาทำลายความเงียบนั้น

“ตกลงดีนะครับ ผมเคยวางแผนมากมายที่จะกลับไปทำงานด้านวิจัย แต่สุดท้ายกลับมาทำธุรกิจเสียได้” ผมพูด “ตอนนี้ผมเป็นผู้จัดการโรงงานที่ยูนิโคครับ”

โจนาห์พยักหน้า ดูสนใจขึ้นมาเล็กน้อย เขาสูบบุหรี่อีกหนึ่ง ผมคุยต่อซึ่งเป็นสิ่งที่ผมทำได้แบบสบายๆ

“จริงๆ แล้ว เพราะงานนี้แหละผมถึงต้องไปฮิวสตัน เราเป็นสมาชิกสมาคมผู้ผลิต และสมาคมฯ เชิญให้ยูนิโคบรรยายเกี่ยวกับหุ่นยนต์อุตสาหกรรมในงานประชุมประจำปี ยูนิโคส่งผมไปเป็นตัวแทน เพราะโรงงานของผมมีประสบการณ์ด้านหุ่นยนต์มากที่สุด”

“เข้าใจละ” เขากล่าว “เป็นการคุยด้านเทคนิคหรือเปล่า”

“ด้านธุรกิจมากกว่าเทคนิคครับ” ผมพูด แล้วก็นึกขึ้นมาได้ว่ามีอะไรจะอวดเขา “รอเดี๋ยวนะครับ...”

ผมเปิดกระเป๋าสตางค์ หยิบสำเนารายการที่สมาคมฯ ส่งให้ผมออกมา

“นี่ไงครับ” ผมกล่าวพลางอ่านรายการให้เขาฟัง “หุ่นยนต์ : คำตอบของวิกฤตการเพิ่มผลผลิตของสหรัฐอเมริกาในสหัสวรรษใหม่... คณะผู้บรรยายประกอบด้วยผู้ใช้งานและผู้เชี่ยวชาญที่จะมาหารือเรื่องผลกระทบของหุ่นยนต์อุตสาหกรรมที่มีต่อการผลิตในสหรัฐอเมริกา”

แต่พอผมมองกลับไปที่เขา โจน่าห์ไม่ได้มีท่าทางประทับใจเท่าใดนัก ผมคิดว่าก็เป็นนักวิชาการนี่ละ คงไม่เข้าใจโลกธุรกิจสักเท่าไรหรอก

“คุณบอกว่าโรงงานของคุณใช้หุ่นยนต์ใช่ไหม” เขาถาม

“ใช้อยู่สองสามแผนกครับ” ผมบอก

“มันช่วยเพิ่มผลผลิตของโรงงานได้จริงๆ ไหม”

“ได้สิครับ” ผมพูด “เรามี... อะไรวะ” ผมมองไปบนเพดานนึกถึงตัวเลข “ตัวเลขบางจุดน่าจะปรับปรุงได้ถึง 36 เปอร์เซ็นต์”

“จริงเหรอ... 36 เปอร์เซ็นต์เลยเหรอ” โจน่าห์ถาม “เงินบริษัทของคุณก็ทำเงินได้เพิ่มขึ้น 36 เปอร์เซ็นต์ละสิ หลังโรงงานติดตั้งหุ่นยนต์ เหลือเชื่อจริงๆ”

ผมอดยิ้มไม่ได้

“แหม... ไม่ใช่หรอกครับ” ผมพูด “เราก็อยากให้ง่ายอย่างนั้น แต่มันซับซ้อนกว่านั้นมาก ที่บอกว่าเพิ่มขึ้น 36 เปอร์เซ็นต์นั้น มันแค่แผนกเดียว”

โจน่าห์มองซิการ์ในมือ แล้วดับมันในที่เชิบบุหรี่

“งั้นคุณก็ไม่ได้เพิ่มผลผลิตจริงๆ หรือ” เขาพูด

ผมยิ้มค้าง

“ผมไม่แน่ใจว่าเข้าใจที่คุณพูด” ผมบอก

โจน่าห์โน้มตัวมาหาผมเหมือนกับมีความลับจะบอก และกล่าวว่า

“ถามอะไรหน่อยสิ ผมจะไม่แพร้งพรายเรื่องนี้ออกไปหรอก หลังจากติดตั้งหุ่นยนต์แล้ว โรงงานของคุณส่งของได้เพิ่มขึ้นอย่างน้อยๆ วันละสักชิ้นใหม่”

ผมพิมพ์ “อืม ผมต้องไปดูตัวเลขก่อน...”

“คุณไล่คนออกไปบ้างหรือเปล่า” เขาถาม

ผมเอนหลังฟังพลางมองไปที่เขา เขาพูดบ้าอะไรกันนี่

“คุณหมายถึงเราเลิกจ้างใครบ้างไหมใช่ไหมครับ จากการที่เราติดตั้งหุ่นยนต์นะหรือ” ผมพูด “ไม่มีครับ เราทำข้อตกลงกับสหภาพแรงงานว่าจะไม่เลิกจ้างเพราะตัวเลขการเพิ่มผลผลิตดีขึ้น เราโยกคนงานไปทำงานอื่นแต่ก็แน่นละครับ เมื่อไรที่ธุรกิจแย่ ก็ต้องมีการเลิกจ้างเป็นธรรมดา”

“แต่หุ่นยนต์เองก็ไม่ได้ลดค่าใช้จ่ายด้านคนงานของโรงงานลงใช่ไหม”

เขาถาม

“ไม่ครับ” ผมยอมรับ

“งั้นบอกผมทีว่าสินค้าคงคลังลดลงไหม” โจน่าห์ถาม

ผมหัวเราะหึๆ

“โจน่าห์ก็ นี่มันอะไรกันครับ” ผมพูดกับเขา

“บอกผมมาเถอะนะ” เขาพูด “สินค้าคงคลังลดลงไหม”

“ถ้าจะให้บอกตอนนี้ก็ต้องบอกว่าไม่ แต่ผมคงต้องขอตรวจสอบตัวเลขที่แน่นอนก่อน”

“อยากตรวจสอบก็ลองไปทำดู” โจน่าห์พูด “แต่ถ้าตัวเลขสินค้าคงคลังไม่ได้ลดลง ค่าใช้จ่ายด้านคนงานก็ไม่ได้น้อยลง แล้วบริษัทก็ไม่ได้ขายสินค้าเพิ่มขึ้น ซึ่งก็เห็นๆ ว่าขายไม่ได้เพราะคุณไม่ได้ส่งของเพิ่ม จะมาบอกว่าหุ่นยนต์พวกนี้ช่วยเรื่องการเพิ่มผลผลิตของโรงงานคุณไม่ได้หรอกนะ”

ผมรู้สึกมวนท้องเหมือนเวลาที่คุณอยู่ในลิฟต์แล้วลิฟต์กระชาก

“ครับ ผมพอเข้าใจที่คุณพูด” ผมบอกเขา “แต่ค่าประสิทธิภาพของผมสูงขึ้นนะ ต้นทุนก็ต่ำลง”

“ແ່หรือ” โจนาห์ถามขณะปิดหนังสือ

“ແ່ครับ จริงๆ แล้วค่าประสิทธิภาพพวกนั้นเฉลี่ยแล้วสูงกว่า 90 เปอร์เซนต์ เลยนะครับ ต้นทุนต่อชิ้นก็ลดลงมากเลย ขอบอกว่าสมัยนี้ ถ้าจะให้แข่งขันในตลาดได้ ต้องทำทุกอย่างเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนครับ”

เครื่องดื่มของพมามาแล้ว พนักงานเสิร์ฟวางไว้นโต๊ะข้างๆ พมยืมเงินให้เธอสิบเหรียญและรอเงินทอน

“ตัวเลขประสิทธิภาพสูงขนาดนั้น คุณคงเดินเครื่องหุ่นยนต์สม้าเสมอเลยสินะ” โจนาห์พูด

“แน่นอนที่สุดครับ” พมบอกเขา “เราต้องทำอย่างนั้น ไม่งั้นก็จะสูญเสียเงินที่ประหยัดได้จากต้นทุนต่อไป แล้วประสิทธิภาพก็จะตกลง เรื่องนี้ไม่ได้ใช้เฉพาะกับหุ่นยนต์นะครับ แต่ใช้กับการผลิตส่วนอื่นๆ ด้วย เราต้องผลิตอย่างต่อเนื่องเพื่อควมมีประสิทธิภาพและคงความได้เปรียบด้านต้นทุน”

“จั้นหรือ” เขาพูด

“ครับ แต่นั่นก็ได้แปลว่าเราไม่มีปัญหาอะไรเลยนะครับ”

“อ้อ” โจนาห์กล่าว แล้วเขาก็ยิ้ม “ไม่เอาล่ะ บอกมาตามตรง สินค้าคงคลังของคุณพุ่งทะลุเพดานเลยใช่ไหม”

พมมองหน้าเขา เขารู้ได้อย่างไร

“ถ้าคุณหมายถึงสินค้าคงคลังระหว่างการผลิต”

“ผมหมายถึงสินค้าคงคลังทั้งหมด” เขาพูด

“ก็แล้วแต่ครับ บางจุดก็สูง” พมพูด

“แล้วทุกอย่างก็ล่าช้าใช่ไหม” โจนาห์ถาม “คุณไม่เคยส่งของได้ตรงเวลาเลยใช่ไหม”

“ผมยอมรับอย่างหนึ่งนะ” พมบอกเขา “คือเรามีปัญหาใหญ่มากเรื่องส่งของล่าช้า พักนี้มันเป็นปัญหากับลูกค้าเลยทีเดียว”

โจนาห์พยักหน้า ราวกับว่านั่นเป็นสิ่งที่เขาพยากรณ์ไว้แล้ว

“เดี๋ยวนะ ทำไมคุณถึงรู้เรื่องพวกนี้ล่ะครับ” พมถามเขา

เขายิ้มอีกครั้ง

“แค่กลางสัปดาห์นะ” โจนาห์พูด “ยิ่งไปกว่านั้น ผมเคยเห็นอาการแบบนี้ในโรงงานผลิตหลายแห่งมาก ไม่ได้เป็นแค่โรงงานของคุณหรอก”

พมพูดว่า “แต่คุณเป็นนักฟิสิกส์ไม่ใช่หรือครับ”

“ผมเป็นนักวิทยาศาสตร์” เขาพูด “และตอนนี้อาจจะพูดได้ว่าผมกำลังทำงานด้านศาสตร์เกี่ยวกับองค์กร เจาะจงในองค์กรด้านการผลิต”

“ผมไม่ยักรู้ว่ามีศาสตร์อย่างนี้ด้วย”

“เดี๋ยวนี้มีแล้ว” เขาพูด

“ไม่ว่าคุณจะทำอะไรอยู่ก็ตาม คุณได้เจาะไปที่ปัญหาใหญ่ที่สุดของผมสองสามข้อ เรื่องนี้ต้องยกให้คุณเลย” พมบอกเขา “ทำไม..”

พมหยุดพูดเพราะโจนาห์ร้องออกมาเป็นภาษาฮิบรู เขาเอามือล้วงกระเป๋าทางเกงเพื่อควักนาฬิกาเรือนเก่าขึ้นมาดู

“ขอโทษนะอเล็กซ์ ผมต้องรีบไปแล้ว ไม่งั้นจะตกเครื่อง” เขาลุกขึ้นยืนและเอื้อมมือไปหยิบเสื้อโค้ต

“แย่จ้ง” พมพูด “ผมสนใจเรื่องที่คุณกำลังพูดอยู่เชียว”

โจนาห์ชะงัก “ถ้าคุณนึกถึงเรื่องที่เรากำลังคุยกัน คุณอาจจะตั้งโรงงานออกจากความเดือดร้อนได้นะ”

“เอ... หรือผมจะทำให้คุณเข้าใจซะไวๆ” พมบอกเขา “เรามีปัญหาเล็กๆ น้อยๆ ก็จริง แต่ผมไม่ได้บอกว่าโรงงานกำลังเดือดร้อนนะ”

เขาจ้องตามพม พมคิดว่าเขารู้ว่าเกิดอะไรขึ้นบ้าง

“แต่จะบอกอะไรให้” พมได้ยืนตัวเองพูดขึ้น “ผมพอมีเวลา ให้ผมเดินไปส่งคุณที่เครื่องได้ไหมครับ คุณจะว่าอะไรไหม”

“ไม่เลย” เขาพูด “แต่เราต้องรีบหน่อยนะ”

พมลุกขึ้นยืนพลางคว่ำเสื้อโค้ตและกระเป๋าเอกสาร เครื่องดื่มของพมยังตั้งอยู่ตรงนั้น พมจับอีกหนึ่งแล้วก็วางลง โจนาห์เดินตัวปลิวไปที่ประตูแล้วเขารอให้พมเดินตามทัน จากนั้นทั้งสองคนก็ก้าวออกไปตามทางเดินที่มีผู้คนรีบเร่งทุกหนแห่ง โจนาห์สาวเท้ายาวๆ พมต้องเร่งฝีเท้าตามให้ทัน

“ผมอยากรู้” ผมบอกโจนาห์ “อะไรทำให้คุณสงสัยว่าโรงงานผมเริ่มผลิตปกติ”

“ก็คุณบอกผมเอง” โจนาห์พูด

“ผมไม่ได้บอกสักหน่อย”

“อเล็กซ์” เขาพูด “จากคำพูดของคุณเห็นได้ชัดๆ ว่าคุณไม่ได้บริหารโรงงานอย่างมีประสิทธิภาพแบบที่คุณคิดหรอก แต่ทำสิ่งตรงกันข้าม คุณกำลังบริหารอย่างไรประสิทธิภาพมาก”

“แต่เครื่องมือวัดผลไม่ได้บอกอย่างนั้นนี่ครับ” ผมบอกเขา “คุณกำลังจะบอกผมว่าลูกน้องผมรายงานผิดๆ อย่างนั้นหรือครับ พวกนั้นกำลังโกหกผมหรืออย่างไร”

“เปล่า” เขาพูด “ลูกน้องคุณไม่ได้โกหกคุณหรอก แต่เครื่องมือวัดผลต่างหากที่โกหกคุณอยู่”

“ครับ ก็จริง บางครั้งเราก็มั่นตัวเลขบ้าง แต่ใครๆ ก็ทำกันแบบนี้”

“คุณกำลังหลงประเด็น” เขาพูด “คุณคิดว่ากำลังบริหารโรงงานอย่างมีประสิทธิภาพ แต่คุณกำลังคิดผิด”

“ผมคิดผิดตรงไหน ไม่เห็นจะต่างจากผู้จัดการคนอื่นคิดเลย”

“ถูกเฟงเลย์นะสิ” โจนาห์พูด

“หมายความว่ายังงั้นกันแน่” ผมถาม เริ่มรู้สึกว่าถูกดูแคลนอยู่สักหน่อย

“อเล็กซ์ ถ้าคุณเหมือนกับคนอื่นๆ ในโลกนี้ ก็แปลว่าคุณกำลังยอมรับอะไรหลายๆ อย่างโดยไม่ตั้งคำถามว่าจริงๆ แล้วคุณไม่ได้คิดอะไรเลย” โจนาห์พูด

“โจนาห์ ผมคิดตลอดเวลานะครับ” ผมบอกเขา “มันเป็นส่วนหนึ่งของงานผม”

เขาส่ายศีรษะ

“อเล็กซ์ บอกผมอีกทีซิว่าทำไมคุณถึงคิดว่าหุ่นยนต์คือการปรับปรุงการดำเนินงานครั้งใหญ่”

“เพราะมันทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น” ผมพูด

“แล้วการเพิ่มผลผลิตคืออะไร”

ผมคิดไปชั่วครู่หนึ่ง พยายามจะนึกให้ออก

“ตามที่บริษัทเราให้คำจำกัดความไว้” ผมบอกเขา “มีสูตรที่เราใช้ประมาณว่าเป็นค่าที่เพิ่มเข้าไปต่อพนักงานเท่ากับ...”

โจนาห์ส่ายศีรษะอีกครั้ง

“ลิมินิยามที่บริษัทของคุณให้ไว้ไปเถอะ จริงๆ แล้วการเพิ่มผลผลิตไม่ได้แปลว่าอย่างนั้นหรอก” เขาพูด “ลิมพวกสูตรนั้นไปก่อน แล้วบอกผมตามความเข้าใจของคุณเอง จากประสบการณ์ของคุณ การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหมายความว่าอย่างไร”

เราเร่งฝีเท้าตรงหัวมุม ผมเห็นว่าตรงหน้าเป็นเครื่องตรวจจับโลหะ และเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยเลยตั้งใจจะหยุดลาเขาตรงนั้น แต่โจนาห์ไม่ได้เดินชะลอลง

“บอกผมมาซิ การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหมายความว่าอย่างไร” เขาถามอีกครั้งขณะเดินผ่านเครื่องตรวจจับโลหะ เขาพูดมาจากอีกด้านของเครื่อง “กับตัวคุณเองนะ มันหมายความว่าอย่างไร”

ผมวางกระเป๋าเอกสารลงบนสายพานและเดินตามเขาเข้าไป สงสัยว่าเขาต้องการได้ยินอะไรกันแน่

ผมบอกเขาขณะอยู่อีกฟากหนึ่งว่า “ผมคิดว่ามันน่าจะหมายถึงผมทำอะไรสำเร็จสักอย่าง”

“ถูกเฟงเลย์” เขาพูด “แต่คุณทำอะไรสำเร็จในแง่ไหนล่ะ”

“ในแง่เป้าหมาย” ผมพูด

“ถูกต้อง” โจนาห์พูด

เขาล้วงเข้าไปในกระเป๋าเสื้อเชิ้ตใต้สเวตเตอร์ และดึงชิการ์ออกมายื่นให้ผม

“ของขวัญตอบแทนจากผม” เขาพูด “เมื่อคุณทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ คุณก็ทำอะไรสำเร็จบางอย่างในแง่ของเป้าหมายใช่ไหมล่ะ”

“ใช่ครับ” ผมพูดขณะดึงกระเป๋าเอกสารออกมาจากสายพาน
เรารีบเดินเร่งจนผ่านประตูขึ้นเครื่องแล้วประตูเล่า ผมพยายาม
สาวเท้าให้ทันโจนาห์

แล้วเขาก็พูดขึ้นว่า “อเล็กซ์ ผมได้ข้อสรุปว่าการเพิ่มผลผลิต คือ
การทำให้บริษัทเข้าไปใกล้เป้าหมาย และทุกๆ การกระทำที่ทำให้บริษัทเข้าไป
ใกล้เป้าหมาย นั่นแหละคือการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนการกระทำ
ที่ไม่นำบริษัทเข้าใกล้เป้าหมาย นั่นไม่ใช่การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
คุณตามผมทันไหม”

“ทันครับ แต่... จริงหรือครับ โจนาห์ นั่นก็แค่สามัญสำนึกธรรมดาๆ
ไม่ใช่หรอ” ผมบอกเขา

“มันเป็นตรรกะที่เรียบง่าย” เขาพูด

เราหยุดเดิน ผมมองเขายืนตัวโดยสารถีเคาน์เตอร์

“แต่มันง่ายไปหน่อย” ผมบอกเขา “มันไม่ได้บอกอะไรผมเลย ถ้าผม
เคลื่อนเข้าหาเป้าหมาย แปลว่าผมทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าไม่ใช่
แปลว่าผมทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ แล้วยังงี้”

“สิ่งที่ผมกำลังบอกคุณก็คือ การเพิ่มผลผลิตจะไม่มีคามหมายอะไรเลย
ถ้าคุณไม่รู้เป้าหมายของคุณคืออะไร” เขาบอก

เขารับตัวและเริ่มเดินไปที่ประตูขึ้นเครื่อง

“โอเค” ผมพูด “คุณจะมองอย่างนั้นก็ได้ เป้าหมายหนึ่งของบริษัทผม
คือการเพิ่มผลสำเร็จในการผลิต เพราะฉะนั้นเมื่อไรที่ผมเพิ่มประสิทธิภาพ
นั่นแปลว่าผมทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ฟังดูก็มีเหตุผลดี”

โจนาห์หยุดนิ่ง เขาหันกลับมาหาผม

“คุณรู้ไหมว่าปัญหาของคุณอยู่ตรงไหน” เขาถามผม

“รู้สิครับ” ผมพูด “ผมต้องเพิ่มประสิทธิภาพให้ดีกว่านี้”

“เปล่า” นั่นไม่ใช่ปัญหาของคุณหรอก” เขาบอก “ปัญหาของคุณคือ
คุณไม่รู้เป้าหมายคืออะไรต่างหาก อ้อ... แล้วไม่ว่าจะบริษัทไหน ก็มีเป้าหมาย
แค่หนึ่งเดียวเท่านั้น”

ประโยคนั้นทำให้ผมชะงักไปอีตื้อใจหนึ่ง โจนาห์เริ่มสาวเท้าไปที่ประตู
ขึ้นเครื่องอีกครั้ง ดูเหมือนคนอื่นๆ จะขึ้นเครื่องกันไปหมดแล้ว เหลือเพียง
เราสองคนตรงบริเวณรอขึ้นเครื่อง ผมเดินตามเขาไปติดๆ

“รอเดี๋ยวครับ คุณหมายความว่าอย่างไร ผมไม่รู้เป้าหมายคืออะไร
ผมรู้ว่าเป้าหมายคืออะไร” ผมบอกเขา

ถึงตอนนี้ เรามาอยู่ตรงประตูเครื่องบินแล้วโจนาห์ก็หันมาหาผม
พนักงานต้อนรับในเครื่องบินมองมาที่เรา

“จริงหรือ” ฉันบอกผมหน่อย เป้าหมายขององค์กรการผลิตของคุณ
คืออะไร” เขาถาม

“เป้าหมายก็คือการผลิตสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่เราจะทำได้”
ผมบอกเขา

“ผิด” โจนาห์พูด “ไม่ใช่หรอก เป้าหมายที่แท้จริงคืออะไร”

ผมจ้องหน้าเขาอย่างว่างเปล่า พนักงานต้อนรับโน้มตัวออกมานอก
ประตูเครื่อง

“มีผู้โดยสารที่จะขึ้นเครื่องไหมคะ”

โจนาห์พูดกับเธอว่า “รอเดี๋ยวนะครับ” แล้วหันมาหาผม “เร็วสิ อเล็กซ์
เร็วเข้า ถ้าคุณรู้ก็ตอบผมมาว่าอะไรคือเป้าหมายที่แท้จริง”

“อำนาจ” ผมเสนอ

เขาทำหน้าแปลกใจ “อืม ไม่เลว อเล็กซ์ แต่คุณไม่ได้อำนาจเพียง
เพราะผลิตอะไรสักอย่างหรอกนะ”

พนักงานต้อนรับเริ่มหัวเสีย “ผู้โดยสารคะ ถ้าจะไม่ขึ้นเครื่องก็ต้อง
กลับไปอาคารผู้โดยสารนะคะ” เธอทำเสียงเย็นชา

โจนาห์ไม่ใส่ใจเธอ “อเล็กซ์ คุณจะใส่ใจความหมายของคำว่า
การเพิ่มผลผลิตเลย ถ้าคุณไม่รู้เป้าหมายของคุณคืออะไร ไม่อย่างนั้น
คุณก็แค่กำลังเล่นเกมกับคำและตัวเลขเท่านั้นเอง”

“ก็ได้ จั๊นก็ส่วนแบ่งการตลาด” ผมบอกเขา “นั่นแหละเป้าหมายล่ะ”

“ใช่หรือ” เขาถาม

เขาก้าวขึ้นเครื่อง

“เดี๋ยวลีครับ จะไม่บอกผมหน่อยหรือ” ผมร้องเรียกเขา

“คิดสิ อเล็กซ์ แล้วคุณจะพบคำตอบด้วยตัวเอง” เขาพูด

เขายื่นตัวให้พนักงานต้อนรับ มองหน้าผมและโบกมือลา ผมยกมือโบกกลับ และพบว่าในมือยังถือชิการ์ที่เขาให้ ผมหย่อนมันลงในกระเป๋าเสื้อสูท พอเงยหน้าขึ้นอีกครั้งเขาก็ไปแล้ว เจ้าหน้าที่หน้าประตูขึ้นเครื่องเดินมาบอกผมด้วยเสียงราบเรียบว่าเธอจะปิดประตูแล้ว

ชิการ์มวนนี้ใช้ได้ทีเดียว

สำหรับผู้เชี่ยวชาญด้านยาสูบ ชิการ์มวนนี้อาจจะแห้งไปหน่อย เพราะอยู่ในกระเป๋าสูทของผมมาหลายสัปดาห์ แต่ผมสูดกลิ่นของมันอย่างพึงพอใจ ในการประชุมใหญ่ของบิล ขณะที่นึกถึงการพบกับโจนาห์แบบแปลกๆ ในครั้งนั้น

หรือว่าตรงนี้จะแปลกกว่ากันแน่ บิลยืนอยู่ตรงหน้าเราและใช้ไม้ยาวเคาะตรงกลางกราฟ คว้นบุหรี่ย่อยอ้อยอิงผ่านแสงของเครื่องฉายสไลด์ ตรงข้ามกับเก้าอี้ที่ผมนั่ง มีคนกำลังเคาะเครื่องคิดเลขอย่างชะมัดเขม่น ทุกคนยกเว้นผมกำลังฟังอย่างตั้งใจ ไม่ก็จดโน้ต หรือพยายามออกความเห็น

“พารามิเตอร์ที่คงที่... จำเป็นจะต้องได้มาซึ่ง... ตารางความได้เปรียบ... การฟื้นตัวของกำไรล่วงหน้าอย่างเต็มที่... การวัดผลเชิงปฏิบัติการ... ให้ข้อพิสูจน์ที่จับต้องได้...”

ผมไม่รู้ว่าเกิดอะไรขึ้น คำพวกนี้ฟังดูแปลกๆ สำหรับผม ไม่เชิงเป็นภาษาต่างดาวเสียทีเดียว แต่เป็นภาษาที่ครั้งหนึ่งผมเคยรู้เรื่องดี แต่ตอนนี้พอเข้าใจเลาๆ คำต่างๆ ฟังคุ้นหู แต่ตอนนี้ไม่แน่ใจว่าแปลว่าอะไร มันเป็นเพียงคำพูดเท่านั้นเอง

คุณก็แค่กำลังเล่นเกมกับคำและตัวเลขเท่านั้นเอง

ตอนอยู่ที่สนามบินโอแฮร์ ผมพยายามนึกถึงเรื่องที่โจนาห์พูด จะด้วยอะไรก็แล้วแต่ สิ่งที่เขาพูดฟังดูมีเหตุผลทีเดียว แล้วก็มีประเด็นดีๆ แต่เหมือนคนจากอีกโลกหนึ่งมาพูดกับผม ผมต้องสลัดมันทิ้ง เพื่อที่จะไปบรรยายเรื่องหุ่นยนต์ที่ฮิวสตัน ได้เวลาขึ้นเครื่องแล้ว

มาถึงตอนนี้ ผมสงสัยว่าโจนาห์อาจจะพูดความจริงมากกว่าที่ผมคิด เพราะเมื่อผมมองหน้าไล่ไปทีละคน ผมสังหรณ์ใจว่าพวกเราในที่นี้ไม่มีใครเข้าใจอะไรมากไปกว่าตำรายาผีบอกที่เรากำลังใช้รักษาโรคอยู่ จนเผ่าของเรา กำลังจะตาย แต่เราเพียงแค่ง้างเต็นท์รอบกองไฟในพิธีบูชาปีศาจที่ทำให้เราป่วยนั้นแหละ

เป้าหมายที่แท้จริงคืออะไร ที่นี้ไม่มีใครตั้งคำถามพื้นฐานแบบนั้น บิลพร่ำพูดเรื่องโอกาสของต้นทุนและเป้าหมายของการ ‘เพิ่มผลผลิต’ และอะไรต่ออะไร ฮิลตัน สมิธ เออออไปกับทุกอย่างที่บิลพูด มีใครสักคนเข้าใจสิ่งที่เรากำลังทำอยู่อย่างถ่องแท้บ้างไหมนะ

บิลพักการประชุมตอนสิบโมง ทุกคนยกเว้นผมเดินออกไปเข้าห้องน้ำ หรือไม่ก็หากาแฟดื่ม ผมยังนั่งอยู่อย่างนั้นจนพวกเขากลับไปกันหมด

ผมมาทำบาอะไรที่นี่ ผมสงสัยว่าการนั่งอยู่ตรงนี้จะไม่มีใครทำอะไรดีๆ จากที่นี้ไหม การประชุมครั้งนี้ (ซึ่งแจ้งไว้ว่าจะใช้เวลาทั้งวัน) จะทำให้โรงงานของผมแข่งขันได้ ทำให้ผมไม่ตกงาน หรือช่วยให้ใครได้ประโยชน์ขึ้นไหมนะ

ผมทนไม่ไหวแล้ว ผมไม่รู้ด้วยซ้ำว่าการเพิ่มผลผลิตคืออะไร ถ้าอย่างนั้นการประชุมครั้งนี้คงจะไม่ได้อะไรนอกจากการเสียเวลา ขณะที่คิด ผมก็พบว่าตัวเองเก็บเอกสารลงกระเป๋ ผมปิดกระเป๋แล้วลุกขึ้นเดินออกมาเงียบๆ

ตอนแรกผมโชคดีที่เดินมาถึงลิฟต์ได้โดยไม่มีใครพูดอะไร แต่ระหว่างที่ผมรอลิฟต์ ฮิลตัน สมิธ ก็เดินผ่านมาพอดี

“คุณไม่ได้กำลังจะหนีเราออกไปใช่ไหม อัล” เขาถาม

วินาทีนั้น ผมคิดว่าจะไม่ตอบคำถาม แต่แล้วก็นึกได้ว่าสมิธอาจจะไปพูดอะไรไม่เหมาะสมไม่ควรกับบิลก็ได้

“ต้องกลับแล้ว” ผมบอกเขา “เกิดเรื่องที่โรงงาน ผมต้องกลับไปดู”

“เกิดอะไรขึ้น เรื่องฉุกเฉินหรือ”

“จะว่าอย่างนั้นก็ได้”

ประตูลิฟต์เปิด ผมก้าวเข้าข้างใน สมิธมองหน้าผมด้วยสีหน้าฉงนขณะเดินผ่านไป แล้วประตูลิฟต์ก็ปิดลง

ผมนึกขึ้นมาได้ว่ามีความเสี่ยงที่บิลจะไล่ผมออกเพราะโดดประชุม แต่ขณะที่ผมเดินผ่านโรงจอดรถไปที่รถ ในใจผมคิดว่ามันก็แค่ย่นเวลาสามเดือนของความกระวนกระวายใจที่ผมอาจหลีกเลี่ยงไม่ได้ให้สั้นลง

ผมไม่ได้กลับโรงงานทันทีหรอก แต่ขับรถวนอยู่พักหนึ่ง ปายหน้าไปตามถนนสายหนึ่งและขับไปเรื่อยๆ จนเบื่อ แล้วก็เลี้ยวไปตามถนนอีกสายเวลาผ่านไปสองสามชั่วโมง ผมไม่สนใจว่าตัวเองอยู่ตรงไหน ผมแค่อยากออกมาข้างนอก อากาศเป็นสิ่งที่ทำให้ผมสบายใจ มันมากจนผมรู้สึกเบื่อไปเอง

ขณะที่ขับรถอยู่นั้น ผมพยายามไม่คิดเรื่องงาน พยายามทำหัวให้โล่งๆ วันนี้อากาศดี แดดอุ่นสบาย ไม่มีเมฆ ฟ้าใส ถึงแม้ว่าเพิ่งจะย่างเข้าฤดูใบไม้ผลิทุกอย่างบนพื้นดินดูเป็นสีน้ำตาลออกเหลือง แต่ถือเป็นวันที่น่าโด่งจานจริงๆ

ผมจำได้ว่ามองนาฬิกา ก่อนถึงโรงงาน ปายโมงแล้ว ขณะพ่อนคันเร่งเพื่อตีโค้งผ่านประตู ผมไม่รู้จะอธิบายอย่างไร แต่รู้สึกว่ายังไม่ใช่เวลา ผมมองไปที่โรงงาน เขยิบคันเร่งและขับเลยไป ผมหิว เลยคิดว่าน่าจะหาอาหารกลางวันกินสักหน่อย

แต่เหตุผลที่แท้จริงก็คือผมยังไม่อยากให้ใครเจอตัว ผมต้องการเวลาคิด ถ้ากลับไปตอนนี้ ผมจะไม่มีเวลาทำสิ่งที่ว่าเลย

มีร้านพิซซ่าเล็กๆ เลยออกไปประมาณหนึ่งไมล์ ผมเห็นร้านเปิดอยู่จึงจอดรถแล้วเดินเข้าไป สั่งพิซซ่าขนาดกลางแบบดั้งเดิมหน้าดับเบิลชีส เปปเปอร์โรนี ไส้กรอก เห็ด พริกหยวก พริก มะกอกดำ แล้วก็หอมใหญ่ โรยหน้าด้วยปลาแอนโชวี ตอนกำลังรอผมอดใจไม่ไหวกับมันฝรั่งทอดที่วางขาย

ช่างแคชเชียร์ เลียบอกเจ้าของร้านชาวซิชิลีเลียนให้หยิบถั่ว แผ่นทาโกกรอบ และเพรตเซลมาด้วย ความบอบช้ำทางจิตใจกระตุ้นต่อมเจริญอาหารของผม แต่ปัญหาที่ตามมาก็คือ คุณกินถั่วแบบนี้กับโซดาไม่ได้หรอก มันต้องกินกับเบียร์เท่านั้น เดาซิว่าผมเห็นอะไรในตู้แช่ ปกติผมไม่กินเบียร์กลางวัน แลกกๆ หรือ... แต่ผมมองแสงที่ตกกระทบกระป๋องเบียร์เย็นเฉียบนั่น...

“เป็นไงเป็นกัน”

ผมหยิบเบียร์ยี่ห้อบัตออกมาหกกระป๋อง

23 เหรียญ 62 เซ็นต์ แล้วผมก็เผ่นออกจากร้าน

อีกฟากหนึ่งของถนนไฮเวย์ก่อนถึงโรงงาน มีถนนลูกรังที่มุ่งหน้าไปยังเนินเขาเตี้ยๆ เป็นถนนที่ไปถึงสถานีย่อยแห่งหนึ่งไกลออกไปประมาณครึ่งไมล์ ผมหักเลี้ยวจนเจामาสด้าพันไฮเวย์ไปสู่ถนนลูกรัง ดิที่มีโอโวพที่จะคว่าพิชซ่าไม่ให้ตกลงไปบนพื้นรถ กว่าที่จะถึงยอดเนินก็ฝนตลบ

ผมจอดรถ ปลดกระดุมเสื้อเชิ้ต ถอดเน็กไทและสูทออก และก็เปิดถุงอาหาร

ไกลออกไปเบื้องล่าง ช้ามถนนไฮเวย์ โรงงานของผมอยู่ตรงนั้น ตรงกลางทุ่ง ดูเหมือนกล่องเหล็กสีเทาที่ไร้หน้าต่าง ผมรู้ว่าช่างในมีคนงานกว่าสี่ร้อยคนกำลังทำงานกะเช้าอยู่ รถของคนงานจอดอยู่เต็มลานจอดรถ ผมนั่งมองรถบรรทุกสินค้าคันหนึ่งถอยเข้าไประหว่างรถอีกสองคันที่จอดอยู่ที่ท่ารับส่งสินค้า รถบรรทุกนำวัตถุดิบมาส่งให้เครื่องจักรและคนงานช่างในใช้ผลิตสินค้า อีกด้านหนึ่งมีรถบรรทุกขนสินค้าที่ผลิตแล้วออกมา อธิบายแบบง่ายที่สุด นี่ละคือสิ่งที่เกิดขึ้น ผมควรจะบริหารสิ่งที่อยู่ข้างล่างนั้น

ผมเปิดกระป๋องเบียร์และจัดการกับพิชซ่า

โรงงานดูโดดเด่นเป็นสง่าเหมือนกับว่ามันตั้งอยู่ตรงนั้นตลอดมา และจะตั้งอยู่ตลอดไป ผมรู้มาว่าโรงงานเพิ่งก่อตั้งเพียงสิบห้าปีเท่านั้น มันอาจจะไม่ได้อยู่ที่นั่นต่อไปหลังจากนี้

ถ้าอย่างนั้นเป้าหมายคืออะไรละ

เราควรจะทำอะไรที่นี่

อะไรทำให้ที่นี่ดำเนินงานต่อไปได้

โจนาห์บอกว่าเป้าหมายมีเพียงหนึ่งเดียวเท่านั้น ผมมองไม่ออกว่าจะเป็นอย่างนั้นได้อย่างไร วันๆ เราทำอะไรตั้งหลายอย่างในการปฏิบัติงาน ทุกอย่างล้วนสำคัญ เกือบทุกอย่างก็ทำได้... ไม่อย่างนั้นเราก็คงไม่ทำหรือให้ตายสิ ทุกอย่างเป็นเป้าหมายได้หมดเลย

ยกตัวอย่างเช่น หนึ่งในงานที่ต้องทำคือการซื้อวัตถุดิบ เราต้องการวัตถุดิบมาใช้ในการผลิต และเราต้องจัดหาด้วยต้นทุนที่ดีที่สุด ดังนั้นการจัดซื้อที่คำนึงถึงประสิทธิภาพของต้นทุนจึงสำคัญมากสำหรับเรา

อ้อ... พิชซ่าอร่อยมาก ขณะที่ผมกำลังเคี้ยวชิ้นที่สอง เสียงเล็กๆ ในหัวผมก็ถามขึ้นว่า แต่นี่คือเป้าหมายหรือ การจัดซื้อโดยคำนึงถึงประสิทธิภาพของต้นทุนคือเหตุผลที่โรงงานอยู่รอดหรือไม่

ผมต้องหัวเราะออกมาจนเกือบสำลัก

ใช่แน่ พวกหัวใสจากแผนกจัดซื้อทำตัวเหมือนกับว่านั่นคือเป้าหมาย พวกนั้นออกไปเช่าโกดังเก็บวัสดุซึ่งกะบิวยที่จัดซื้อมาด้วยราคาที่ถูกที่สุด แล้วตอนนี้เรามีอะไรในโกดังบ้างล่ะ ลวดทองแดงที่เอาไว้ใช้สามสิบสองเดือนอย่างนั้นหรือ แผ่นเหล็กสเตนเลสที่ใช้ไปได้อีกเจ็ดเดือนอย่างนั้นหรือ อะไรอีกเยอะแยะเต็มไปหมด เงินจมเป็นล้านๆ เพื่อให้พวกนั้นจัดหาในราคาพิเศษสุด

ไม่หรอก ถ้าจะมองอย่างนั้น การจัดซื้ออย่างประหยัดไม่ใช่เป้าหมายของโรงงานนี้แน่ๆ

เราทำอะไรอีกบ้าง เราจ้างคนงานที่นี่เป็นร้อยๆ คน และอีกหลายหมื่นทั้งเครือญาติโค พวกเรานี่แหละที่ถือว่าเป็น ‘สินทรัพย์ที่สำคัญที่สุด’ ของยูนิโค ตามที่ฝ่ายประชาสัมพันธ์เคยเขียนไว้ในรายงานประจำปี ความจริงก็คือบริษัทดำเนินงานไม่ได้ ถ้าไม่มีคนเก่งๆ ที่มีทักษะที่หลากหลายและเชี่ยวชาญ

ส่วนตัวแล้วผมตั้งใจที่โรงงานทำให้คนมีงานทำ มีเงินเดือนที่สม่ำเสมอ แต่การจ้างงานย่อมไม่ใช่เหตุผลที่โรงงานดำรงอยู่ เท่าที่ผ่านมาเราเลิกจ้างคนงานไปกี่คนแล้วล่ะ

แต่ถึงแม้ยูนิโคจะเสนอการจ้างงานแบบตลอดชีพให้เหมือนที่บริษัทญี่ปุ่นทำ ผมก็พูดไม่ได้ว่าเป้าหมายคืองาน หลายคนอาจจะคิดและทำเหมือนกับว่านั่นคือเป้าหมาย (ยกตัวอย่างเช่น ผู้จัดการแผนกที่พยายามสร้างอาณาจักรของตัวเองและพวกที่ชอบเล่นเกมการเมือง) แต่โรงงานก็ไม่ได้สร้างขึ้นเพื่อที่จะจ่ายค่าจ้างและทำให้คนมีงานทำ

ถ้าอย่างนั้นแล้วโรงงานตั้งขึ้นมาเพื่ออะไรล่ะ

โรงงานสร้างขึ้นมาให้ผลิตสินค้า แล้วทำไมมันไม่ใช่เป้าหมายล่ะ โจน่าบอกว่าไม่ใช่ แต่ผมมองไม่เห็นว่ามันจะไม่ใช่ เราเป็นบริษัทผู้ผลิต แปลว่าเราต้องผลิตอะไรบางอย่างไม่ใช่หรือ ประเด็นไม่ได้อยู่ที่ตรงนั้นหรอกหรือ เพื่อผลิตสินค้าไง เรามาอยู่ที่นี่เพราะเหตุผลอื่นอีกหรือ

ผมคิดไปถึงศัพท์แสงที่ได้ยินมาเมื่อไม่นานนี้

แล้วเรื่องคุณภาพล่ะ

อาจจะใช่เนาะ ถ้าเราไม่ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ สิ่งที่คุณจะได้รับท้ายที่สุดคือความผิดพลาดราคาแพง คุณต้องผลิตสินค้าคุณภาพตามที่ลูกค้าต้องการ ไม่อย่างนั้นธุรกิจก็จะต้องเลิกกิจการในเวลาไม่นาน ยูนิโคเคยได้รับบทเรียนเรื่องนี้มาพอสมควร

แต่เราก็ได้เรียนรู้บทเรียนนั้นมาแล้วนี่ เราทุ่มเทความพยายามที่จะปรับปรุงคุณภาพ แต่แล้วทำไมอนาคตของโรงงานยังไม่ยั่งยืนอีกล่ะ และถ้าคุณภาพคือเป้าหมายจริงๆ ละก็ ถ้าอย่างนั้นทำไมบริษัทอย่างโรลส์-รอยซ์ถึงได้เกือบจะล้มละลายล่ะ

คุณภาพอย่างเดียวคงไม่ใช่เป้าหมาย ใช่มั้ย เป็นสิ่งสำคัญ แต่มันก็ยังไม่ใช่เป้าหมาย ทำไมล่ะ เพราะต้นทุนนะหรือ

ถ้าการผลิตด้วยต้นทุนต่ำเป็นสิ่งสำคัญ ถ้าอย่างนั้นการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพก็น่าจะคือคำตอบ ก็ได้... อาจจะใช่ทั้งคู่ คุณภาพและประสิทธิภาพสองอย่างนี้มักจะไปด้วยกันเสมอ ยิ่งทำผิดพลาดน้อยเท่าไร ก็ยิ่งไม่ต้องกลับไปทำใหม่มากเท่านั้น ซึ่งจะทำให้ต้นทุนลดลง โจน่าอาจจะหมายถึงอย่างนี้ก็ได้

การผลิตสินค้าคุณภาพอย่างมีประสิทธิภาพ นี่ต้องเป็นเป้าหมายแน่ๆ มันฟังดูดีออก “คุณภาพและประสิทธิภาพ” เป็นคำที่สวยหรู เหมือนกับคำว่า “ค่านิยมที่ดีงามทั้งหลายแห่งชาติอเมริกัน” อยากรู้อย่างนั้น

ผมนั่งลงเปิดเบียร์อีกกระป๋อง พิชชากลายเป็นความทรงจำที่สวยงามไปแล้ว ช่วงเวลานั้นผมรู้สึกพอใจ

แต่ยังมีอะไรบางอย่างขัดใจผมอยู่ ไม่ใช่แค่เรื่องอาหารกลางวันไม่ย่อยหรอกนะ การผลิตสินค้าคุณภาพอย่างมีประสิทธิภาพฟังดูเป็นเป้าหมายที่ดี แต่เป้าหมายที่ว่านั้นทำให้โรงงานเดินหน้าต่อไปได้หรือเปล่า

ตัวอย่างบางเรื่องที่เราเข้ามาในหัวกำลังกวนใจผม ถ้าเป้าหมายคือการผลิตสินค้าคุณภาพอย่างมีประสิทธิภาพ แล้วทำไมบริษัทโพลัสกวาเกนถึงเลิกผลิตรุ่นโพลัสเก่าล่ะ ทั้งที่เป็นสินค้าคุณภาพดีที่ผลิตด้วยต้นทุนต่ำ หรือถ้าย้อนกลับไปอีกหน่อย ทำไมบริษัทดักลาสถึงเลิกผลิตเครื่องบินรุ่นดีซี-3 ซึ่งผมได้ยินมาว่าเป็นเครื่องบินชั้นดี พนันได้เลยว่าถ้าบริษัทผลิตต่อไปเรื่อยๆ วันนี้นมันจะมีประสิทธิภาพดีกว่าดีซี-10 เสียอีก

การผลิตสินค้าคุณภาพอย่างมีประสิทธิภาพดูจะไม่เพียงพอ เป้าหมายน่าจะเป็นอย่างอื่น

แต่จะเป็นอะไรล่ะ

ขณะที่ดื่มเบียร์อยู่นั้น ผมพบว่าตัวเองพิจารณาความเรียบร้อยของกระป๋องเบียร์อะลูมิเนียมที่ถืออยู่ในมือ เทคโนโลยีการผลิตแบบจำนวนมากนี้ช่างยอดเยี่ยมจริงๆ ลองคิดดูสิ ก่อนหน้าที่จะมาเป็นกระป๋องแบบนี้ มันเคยเป็นแค่ก้อนหินบนพื้นดิน แล้วเราก็ใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือ

เปลี่ยนก้อนหินให้กลายเป็นโลहन้าหนักเบาที่ใช้งานได้ แถมยังเอากลับมาใช้ซ้ำได้อีกครั้งแล้วครั้งเล่า น่าทึ่งมากทีเดียว

เดียวก่อนนะ ผมคิด ต้องใช้แน่ๆ

เทคโนโลยี นั่นแหละคำตอบที่ใช้ เราต้องตามเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้ทัน มันจำเป็นสำหรับบริษัท ถ้าเราตามเทคโนโลยีไม่ทันก็จบเห่ มันต้องเป็นเป้าหมายแน่

แต่คิดอีกที ไม่น่าใช่ ถ้าเทคโนโลยีคือเป้าหมายที่แท้จริงขององค์กรการผลิต แล้วทำไมตำแหน่งที่ต้องรับผิดชอบมากที่สุดไม่ใช่ตำแหน่งในแผนกวิจัยและพัฒนาละ ทำไมแผนกนี้เกือบจะตกขอบในผังของทุกองค์กร และถ้าเรามีเครื่องจักรใหม่ล่าสุดทุกชนิด จะทำให้เราโปรดใหม่ ไม่หροกเทคโนโลยีเป็นสิ่งสำคัญ แต่มันก็ยังไม่ใช่เป้าหมาย

บางทีเป้าหมายอาจจะเป็นการรวมกันระหว่างประสิทธิผล คุณภาพ และเทคโนโลยีก็ได้นะ แต่หมายความว่าผมวนกลับมาจุดเดิมที่บอกว่าเรามีเป้าหมายสำคัญหลายข้อ และก็เท่ากับว่าผมยังไม่ไปถึงไหน นอกจากสิ่งที่ไม่ได้สอดคล้องกับสิ่งที่โจนาห์บอกผม

ผมจนปัญญาเสียแล้ว

ผมมองลงไปด้านล่าง หน้าโรงงานรูปกล่องเหล็กขนาดใหญ่ นั่นมีกล่องคอนกรีตและกระจกขนาดเล็กกว่าซึ่งใช้เป็นออฟฟิศ ห้องของผมอยู่หัวมุมด้านหน้าข้างซ้าย ถ้าหรีตาดูดีๆ ผมพอจะมองเห็นเลขานุการของผมกำลังลากรถเข็นที่เต็มไปด้วยกระดาดชาจดโน้ตโทรศัพท์เข้ามาวางไว้ให้

ผมยกเบียร์ขึ้นดื่มอีกใหญ่ พอหันศีรษะกลับ ผมก็เห็นมันเลยโรงงานไปมีตึกแคบยาวอีกสองตึก เป็นโกดังของเราซึ่งเต็มไปด้วยอะไหล่และสินค้าที่ยังไม่ได้จัดจำหน่ายกองสูงจดเพดานนั่นเอง สินค้าสำเร็จรูปคงคลังมูลค่ายี่สิบล้านดอลลาร์ เป็นสินค้าคุณภาพที่มีเทคโนโลยีทันสมัยที่สุดทั้งหมดถูกผลิตขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ บรรจุกกล่องเรียบร้อย ผนึกด้วยพลาสติกอย่างดีพร้อมใบรับประกันคุณภาพ แถมด้วยกลิ่นอายความใหม่จากโรงงาน สินค้าทั้งหมดนี้รอการสั่งซื้อจากใครสักคน

ต้องใช้แน่ๆ ยูนิโคไม่ได้บริหารโรงงานเพื่อเติมโกดังให้เต็ม เป้าหมายคือการขายต่างหาก

แต่ถ้าเป้าหมายคือการขาย ทำไมโจนาห์ไม่ยอมรับส่วนแบ่งการตลาดว่าเป็นเป้าหมายละ ถ้าเป็นเป้าหมาย ส่วนแบ่งการตลาดจะสำคัญยิ่งกว่าการขายเสียอีก ถ้าคุณมีส่วนแบ่งการตลาดสูงที่สุด ย่อมแปลว่าคุณขายดีที่สุด ในอุตสาหกรรมของคุณแล้ว จับตลาดได้แปลว่าประสบความสำเร็จไม่ใช่หรือ

แต่ก็อาจจะไม่นะ ผมจำคำพูดเก่าๆ ได้ “เรากำลังขาดทุน แต่เราจะไม่แก้ปัญหาด้วยการเพิ่มยอดขาย” บางครั้งบริษัทจะยอมขายขาดทุนหรือได้กำไรนิดหน่อยพอคุ้มต้นทุนเพื่อลดปริมาณสินค้าคงคลัง อย่างที่ยูนิโคเคยทำเป็นประจำ คุณมีส่วนแบ่งการตลาดสูงก็จริง แต่ถ้าไม่ได้ทำเงินแล้วจะมีประโยชน์อะไร

หรือว่าเงินคือเป้าหมาย แน่ละ เงินทองถือเป็นเรื่องใหญ่ บิลจะปิดโรงงานเราเพราะมันทำให้บริษัทสูญเสียเงินไปมหาศาล เพราะฉะนั้นผมต้องหาวิธีลดจำนวนเงินที่บริษัทต้องสูญเสียไป

แต่เดียวก่อนนะ สมมติว่าผมทำอะไรสักอย่างที่ทำให้ตัวเลขขาดทุนกลายเป็นกำไร มันจะทำให้เราอดไหมนะ คงจะไม่ใช่ในระยะยาวแน่ โรงงานไม่ได้สร้างขึ้นมาก็เพื่อแค่ให้เสมอตัว ยูนิโคไม่ได้ทำธุรกิจหροก ถ้าเพียงแต่คุ้มทุน บริษัทตั้งอยู่เพื่อทำกำไร

ผมเห็นแล้ว

เป้าหมายขององค์กรการผลิตคือการทำเงิน

จะมีเหตุผลอะไรอีกที่เจ. บาร์โธโลมิว แกรนบี้ ตั้งบริษัทขึ้นมาในปี 1881 และเสนอเตาถ่านรุ่นใหม่เข้าสู่ตลาด เป็นเพราะความรักในเครื่องใช้ภายในบ้านหรือเพราะต้องการเพื่อแผ่สังคมด้วยการนำความอบอุ่นและสะดวกสบายไปสู่คนนับล้านอย่างนั้นหรือ บ้านะสิ ไม่ใช่แน่ ตาเดาเจ. บาร์ธ ทำเพื่อหาเงินต่างหาก และเขาก็ทำสำเร็จด้วย เพราะเตาเป็นสินค้าเพชรเม็ดงามในยุคนั้น พอนักลงทุนให้เงินเขามาลงทุนเพิ่ม เจ. บาร์ธ ก็ยิ่งทำเงินได้มากขึ้นไปอีก

แต่การทำเงินเป็นเป้าหมายเดียวหรือเปล่า แล้วสิ่งอื่นๆ ที่ผมกังวล มาตลอด ตกลงแล้วคืออะไรกันแน่

ผมเอื้อมมือไปที่กระเป๋าสตางค์ หยิบบัตรเครดิตสีเหลืองออกมาและ หยิบปากกาจากกระเป๋าสตางค์ ผมหาเขียนรายการที่จะนำไปเป็นเป้าหมายได้ การจัดซื้อแบบคำนึงถึงต้นทุน การจ้างงานคนเก่งๆ เทคโนโลยีระดับสูง การผลิตสินค้า การผลิตสินค้าคุณภาพ การขายสินค้าคุณภาพ การจับ ส่วนแบ่งตลาด เติบโตเรื่องอื่นๆ อย่างการสื่อสารและความพึงพอใจ ของลูกค้าเข้าไปด้วย

ทั้งหมดล้วนจำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จ มันทำอะไร บ้างนะหรือ ก็ทำให้บริษัทหาเงินได้นะสิ แต่ตัวมันเองกลับไม่ใช่เป้าหมาย เป็นแค่หนทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายต่างหาก

แล้วผมจะแน่ใจได้อย่างไร

ผมก็ไม่แน่ใจหรอก ไม่ซะทั้งหมด แต่การยกเอา ‘การทำเงิน’ มาเป็น เป้าหมายขององค์กรด้านการผลิตนี้ดูจะเป็นสมมติฐานที่ดี เพราะถ้าบริษัท หาเงินไม่ได้ สิ่งที่ผมผลิตออกมานั้นก็ไม่มีสักข้อที่มีค่าอะไร

เพราะว่าจะเกิดอะไรขึ้นล่ะถ้าบริษัทไม่ทำเงิน ถ้าบริษัทไม่ทำเงินด้วย การผลิตและขายสินค้า หรือด้วยการได้รับสัญญาซ่อมบำรุง หรือด้วยการ ขายสินทรัพย์ หรือด้วยวิธีอะไรก็แล้วแต่ บริษัทก็จบเห่ ต้องหยุดปฏิบัติงาน เงินต้องเป็นเป้าหมาย ไม่มีอะไรมาแทนได้ มันเป็นสมมติฐานหนึ่งที่ผมตั้งขึ้น

ถ้าเป้าหมายคือการทำเงินแล้ว ถ้าอย่างนั้น (ใช้คำที่โจนาห์คงจะใช้ เช่นกัน) การกระทำใดๆ ที่ทำให้เราเข้าสู่การทำเงินก็ควรจะเป็นการทำงาน แบบมีประสิทธิภาพ การกระทำใดๆ ที่ไม่นำไปสู่การทำเงินก็คือการทำงาน อย่างไม่มีประสิทธิภาพ ตลอดปีที่ผ่านมามีหรือมากกว่านั้น โรงงานกำลัง เคลื่อนออกจากเป้าหมายมากกว่าเคลื่อนเข้าหาเป้าหมาย เพราะฉะนั้นถ้าจะ ช่วยโรงงานนี้ละก็ ผมต้องทำให้โรงงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผมต้อง ทำให้โรงงานทำเงินให้ยูนิโคให้ได้ ดูเป็นข้อความง่ายๆ ที่อธิบายสิ่งที่เกิดขึ้น แต่มันก็ถูกต้องทีเดียว อย่างน้อยก็เป็นจุดเริ่มต้นที่สมเหตุสมผล

ผมมองผ่านกระจกรถออกไปเห็นโลกสดใสและหนาวเย็น แดดดูจะ แรงขึ้น ผมมองไปรอบๆ เหมือนเพิ่งออกจากการบินสมาธิที่ยาวนาน ทุกอย่าง ดูคุ้นตาแต่เหมือนใหม่สำหรับผม ผมดื่มเบียร์อีกสุดท้าย อยู่ๆ ก็รู้สึกขึ้นมาว่า ต้องกลับแล้ว