



ดร.ปริทรรศน์ พันธุบรรณรค์

# วิถีสามูไร

## วิถีไทย วิถีโลก



ต่อ จากฉบับที่แล้ว



**ท่าน** สมาชิก และผู้อ่านที่รักทุกท่านครับ ประเด็นเรื่อง TPM ที่เราคุยกันในตอนที่แล้ว คือ เรื่องของ “การทำให้เป็นมาตรฐาน” โดยได้อธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับ มาตรฐานการปฏิบัติงานที่ดี และ “การทำให้ง่ายขึ้น” โดยเฉพาะหลักการ ECRS ซึ่งเมื่อปรับขั้นตอนการทำงานให้ง่ายขึ้น ค่าระยะเวลาเฉลี่ยของการซ่อมบำรุงรักษา หรือ MTTR จะต้องสั้นลง ในขณะที่ ค่าระยะเวลาเฉลี่ยระหว่างการขัดข้อง หรือ MTBF จะต้องยาวขึ้น

ประเด็นสุดท้ายที่เราจะคุยกันก่อนจะไปสู่นวัตกรรมใหม่ คือ การพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ครับ ภาษาญี่ปุ่นจะเรียกว่าการทำ “ไคเซ็น” ซึ่งเป็นคำศัพท์ที่คนไทยเริ่มคุ้นหูคุ้นตากันมากขึ้นครับ

คำว่าไคเซ็นภาษาญี่ปุ่นนั้นรากศัพท์มาจากคำสองคำมาต่อ

กัน คือ คำว่า “ไค” แปลว่า “เปลี่ยนแปลง” และคำว่า “เซ็น” แปลว่า “ดี” ดังนั้น คำว่าไคเซ็นแปลตรงๆ คือ “การเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น”

แต่ความหมายในภาคปฏิบัติของไคเซ็นตามวิถีซามูไรนั้น คือ การพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทำไปที่ละเล็กทีละน้อย ก้าวช้าๆ แต่มั่นคง และไม่หยุดก้าว เพราะถือว่าเมล็ดพันธุ์ที่จะนำไปทำไคเซ็น ไม่มีวันหมดสิ้น เป็นการปรับปรุงที่เสมือนกับการก้าวขึ้นบันไดไปที่ละขั้น

หลายท่านคงยังจำได้ถึงการพัฒนาแบบก้าวกระโดดที่ฮือฮากันมากเมื่อสิบกว่าปีก่อน ที่เป็นการปรับปรุงตามวิถีอเมริกันที่เรียกกันว่า “รีเอนจิเนียริง” ที่มีบางคนพยายามใช้คำว่า “นวัตกรรม” แต่คำนี้ไม่ติดตลาดครับ

การปรับปรุงที่เรียกว่ารีเอนจิเนียริงนี้ บางตำรามองกันว่าเป็นการปรับปรุงที่ตรงกันข้ามกับไคเซ็นครับ แต่ตามวิธชาภูมินั้น **ไคเซ็น และรีเอนจิเนียริงเป็นสองเรื่องที่เสริมกันได้ดีมาก** โดยเป็นการปรับปรุงที่เชื่อมต่อกันครับ

พูดง่าย ๆ ก็คือ การปรับปรุงงานใดๆ นั้นจะใช้ไคเซ็นค่อยๆ ปรับไปเรื่อยๆ อย่างต่อเนื่องจนไปถึงขั้นหนึ่ง เมื่อความเร็วในการปรับปรุงที่ละเล็กทีละน้อยไม่ทันกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือลูกค้าแล้ว ก็จะใช้หลักการของรีเอนจิเนียริงเข้ามาปรับปรุงแบบก้าวกระโดด ซึ่งเมื่อเสร็จเรียบร้อยแล้วเอาไคเซ็นเข้ามาปรับปรุงทีละเล็กทีละน้อยต่อไป

ทำวนไปวนมาแบบนี้จะทำให้เกิดการปรับปรุงพัฒนางานต่างๆ บรรลุระดับที่ดีขึ้นเรื่อยๆ ไม่มีที่สิ้นสุดครับ

ถ้าอย่างนั้นไคเซ็นภาคปฏิบัติทำอย่างไรกันล่ะครับ?

โดยทั่วไปจะถือว่าไคเซ็นเป็น “รุ่ม” ใหญ่ที่ครอบคลุมเครื่องมือในการปรับปรุงงานแบบญี่ปุ่นไว้ด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็น 5ส ข้อเสนอนะะ กิจกรรมกลุ่มคุณภาพหรือ QCC หรือการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานแบบอื่นๆ ที่คล้ายๆ กัน ฯลฯ และไคเซ็นเป็นเครื่องมือที่ใช้ได้โดยพนักงานทุกระดับชั้น

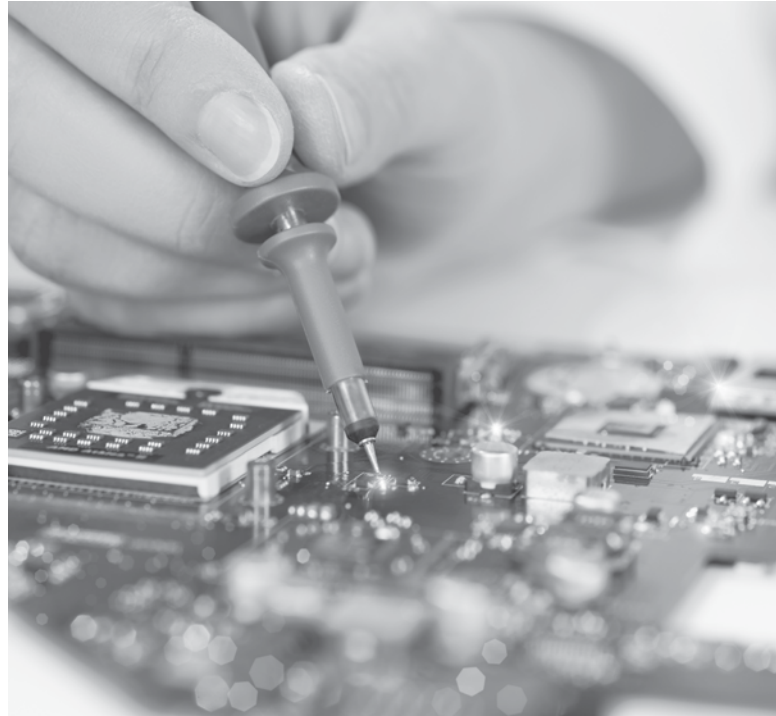
ในส่วนของพนักงานระดับปฏิบัติการ หรือผู้ที่อยู่หน้างานซึ่งเป็นพนักงานที่มักจะมีจำนวนมากที่สุดในองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนนั้น การเริ่มทำไคเซ็นที่ง่ายที่สุดนอกจากการทำ 5ส แล้ว คือ การให้พิจารณาสิ่งต่างๆ รอบตัวหรือกิจกรรมต่างๆ ในงานที่ทำ สิ่งใดที่ทำให้ปวดหัว ไม่สบาย ไม่สะดวก ทำให้ทำงานไม่มีความสุข สิ่งนั้นคือต้นกำเนิดที่จะนำไปทำไคเซ็นต่อไปได้

สิ่งที่จะต้องมียู่ในการทำไคเซ็นเสมอ คือ การทำให้เป็นมาตรฐาน หรือ Standardization ที่ได้อธิบายกันไว้ในตอนที่แล้ว เพราะการทำให้เป็นมาตรฐานเปรียบเสมือนการป้องกันไม่ให้สภาพที่ดีหลังการปรับปรุงตกต่ำไปสู่สภาพก่อนการปรับปรุง

และสิ่งที่จะต้องระมัดระวังในการทำไคเซ็น คือ **การปรับปรุงนั้นต้องพิจารณาให้ละเอียดรอบคอบว่า ทำแล้วจะต้องได้ผลลัพธ์ดีขึ้น ไม่ใช่ปรับปรุงแล้วทำให้ผลลัพธ์ลดลง**

หากปรับปรุงแล้วเลวลง ภาษาญี่ปุ่นจะเรียกว่า “ไคอักษุ” ซึ่งมาจากคำว่า “ไค” มาผสมกับคำว่า “อักษุ” ที่แปลว่าเลวร้าย เช่น ปรับปรุงแล้วทำให้เกิดผลทางลบกับงานหรือกับหน่วยงานอื่น เป็นต้น ดั้งนี้ชี้ชัดว่าการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องนั้นทำได้ถูกทางหรือไม่ ก็เป็นเช่นเดียวกับการทำให้ง่ายขึ้น นั่นคือ หลังการพัฒนาปรับปรุงแต่ละครั้งแต่ละช่วงนั้น ค่า MTTR ล้นลง และ/หรือ ค่า MTBF ยาวขึ้นหรือไม่?

กล่าวโดยสรุป การปฏิบัติการมุ่งสู่ TPM นั้น มีองค์ประกอบที่สำคัญ เริ่มจาก **ความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องของฝ่ายจัดการ การยกระดับความรับผิดชอบของพนักงาน ทีมงานข้ามสายงาน การแก้ปัญหาที่**



**ต้นราก วินัย การทำให้เป็นมาตรฐาน และการทำให้ง่ายขึ้น การพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง**

ในองค์ประกอบที่สำคัญที่เราได้คุยกันในรายละเอียดแต่ละประเด็นมาแล้วนั้น ที่สำคัญที่สุด คือ **ความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องของฝ่ายจัดการ** เพราะเป็นปัจจัยที่จะทำให้เกิดการยับยั้งชั่งคิดอื่นในประเด็นต่างๆ ตามมา

หลังจากนี้เราจะมาคุยกันในเรื่องเป้าหมายของการทำ TPM ซึ่งประกอบด้วย

- ลดเวลาหยุดงานที่ไม่ได้วางแผนให้หยุดให้เป็น 0
- ลดการสูญเสียความเร็วของเครื่องจักรอุปกรณ์ให้เป็น 0
- ลดของเสียหรืองานผิดพลาดให้เป็น 0
- ลดต้นทุนวงจรอายุ (Life Cycle Cost- LCC) ให้ต่ำที่สุด

ในเบื้องต้น หากลองพิจารณาดูเป้าหมาย 3 ประการแรก จะพบว่า ทั้งหมดคือองค์ประกอบของประสิทธิภาพโดยรวมของเครื่องจักรอุปกรณ์หรือ Overall Equipment Efficiency- OEE ซึ่งหากทำได้บรรลุตามเป้าหมายแล้ว ค่า OEE ก็จะได้ 100% หรือเข้าใกล้ 100% มากที่สุดนั่นเอง

ง่ายไหม?

**ไม่ง่ายเลยใช่ไหมครับ แต่ก็ไม่ใช่สิ่งที่เป็นไปได้ครับ**

แล้วมาคุยกันในรายละเอียดต่อไปนะครับ