



วิถีสยามูไร วิถีไทย วิถีโลก



ดร.ปรีทรศน์ พันธุสุรชัย

๓๐ จากฉบับที่แล้ว

ท่าน สมาชิก และผู้อ่านที่รักทุกท่านครับ ประเด็นเรื่อง TPM ที่เราคุยกันไว้ในตอนที่แล้ว คือ การลงมือทำ TPM กันตามขั้นตอนพื้นฐาน 12 ขั้นตอน มาจบลงที่ขั้นตอนที่ 12 ที่เป็นขั้นตอนสุดท้าย คือ การปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ที่พิจารณาง่าย ๆ ว่าเป็นการหมุนวงจรกิจการ SDCA/PDCA ต่อเนื่องกันไป เรามาคุยรายละเอียด และสรุปเรื่อง TPM กันในตอนนี้นะครับ

ขอทบทวนเรื่องวงจรกิจการที่เรียกเป็นภาษาอังกฤษว่า Management Cycle หรือ Deming's Cycle เพื่อให้เกียรติแก่ Prof. Deming ผู้ถ่ายทอดหลักการควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ และแนวคิดการควบคุมคุณภาพเชิงรวมแก่ญี่ปุ่นสมัยหลังสงครามโลกครั้งที่สอง เป็นปัจจัยหลักที่ทำให้สินค้าของญี่ปุ่นครองตลาดไปทั่วโลก ช่วยเปลี่ยนภาพพจน์ของ Made in Japan จาก “คุณภาพเลว ราคาถูก” กลายเป็น “คุณภาพดี ราคาเหมาะสม”

ซึ่งหากติดตามข่าวสารการต่อสู้แข่งขันในการผลิตสินค้า และ/หรือบริการในตลาดโลกปัจจุบัน จะได้ยินคำว่า “Made in India” หรือ “Made in China” โดยสองประเทศอุตสาหกรรมยักษ์ใหญ่ที่กำลังตั้งเป้าเปลี่ยนภาพพจน์ของสินค้าและบริการของตนในทิศทางที่ญี่ปุ่นเคยทำสำเร็จมาแล้วเช่นเดียวกัน

โดย “วิถีสยามูไร” แล้ว การพัฒนาปรับปรุงงานที่ยั่งยืน และมีประสิทธิผลนั้น เปรียบกับการเดินขึ้นบันไดไปเรื่อยๆ

เมื่อพูดถึง “บันได” ลองนึกภาพดูก็จะประกอบด้วยขั้นนอนกับขั้นตั้งนะครับ

ในขณะที่เป็นวิทยากรเรื่องการพัฒนาคุณภาพนั้น ผมมักจะสอบถามผู้เข้าร่วมสัมมนาเสมอๆ ว่าบันไดขั้นตั้งหรือบันไดขั้นนอนที่สำคัญกว่า...หรือบันไดขั้นไหนต้องมาก่อน?

พูดกันง่ายๆ คือ บันไดขั้นนอน คือ การรักษาระดับผลงานโดยการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานแล้วปฏิบัติตามมาตรฐานนั้นอย่างเคร่งครัด ก็จะทำให้ได้ผลงานที่สม่ำเสมอ

ในส่วนของบันไดขั้นตั้งนั้นจะเทียบเท่ากับการพัฒนาปรับปรุงหรือการยกระดับผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ซึ่งก็เหมือนกับบันไดจริงๆ ก็คือต้องตั้งอยู่บนบันไดขั้นนอนที่มั่นคง

กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือการยกระดับหรือการปรับปรุงงานจะทำได้ อย่างมีประสิทธิภาพ และยั่งยืนนั้น ต้องตั้งอยู่บนฐานที่มั่นคงของการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐาน มิฉะนั้นจะทำให้เกิดความสูญเปล่า คือ ไม่สามารถรักษาระดับของการปรับปรุงไว้ได้ครับ



นั่นคือต้องมี Standard→Do→Check→Action จึงจะไปทำ Plan→Do→Check→Action ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั่นเองครับ

และนี่คือขั้นตอนที่ 12 ซึ่งถึงแม้จะเป็นขั้นตอนสุดท้าย แต่ก็ยังเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด และจะเป็นเสมือนการหมุนวนกลับไปจุดเริ่มต้น เพื่อให้เกิดการปรับปรุงเป็น “บันไดเวียน” สู่ที่สูงอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน

ผมขอสรุปเรื่องราวของ TPM ทั้งหมดที่เราคุยกันมาหลายตอน เพื่อจะได้นำเรื่องอื่นๆ ของวิธชาภูมิโรมาพูดคุยกันในตอนต่อไปนะครับ

การบำรุงรักษาที่ทุกคนมีส่วนร่วมหรือ TPM นั้น เป็นกระบวนการบริหารจัดการแบบ Top Down to Create Bottom Up เช่นเดียวกับการจัดการแบบอื่นๆ ของญี่ปุ่น เช่น TQM, QCC, Kaizen, TPS เป็นต้น

เมื่อเป็นดังนี้ ผู้บริหารระดับสูงสุดหรือหมายเลขหนึ่งขององค์กร จึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุด หากหมายเลขหนึ่งไม่ตกลงปลงใจหรือมีศรัทธาอย่างเต็มที่แล้ว ไม่มีทางที่จะประสบผลสำเร็จได้อย่างแน่นอน

คำว่าตกลงปลงใจหรือศรัทธาในที่นี้ คือ ความเชื่ออย่างสนิทใจ ว่า TPM คือการพัฒนาคน ทำให้มีชีวิตชีวา และจิตสำนึกในการปรับปรุง พัฒนาการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างไม่หยุดยั้ง แม้ผลลัพธ์ของการพัฒนาปรับปรุงจะเกิดทีละเล็กทีละน้อย แต่เมื่อเวลาผ่านไปก็จะสะสมเป็นประสิทธิผลที่ยิ่งใหญ่ได้

สิ่งที่ทุกคนในองค์กรต้องเข้าใจตรงกันในการทำ TPM ก็คือ ผู้มีบทบาทหลักในการดูแลเครื่องจักรอุปกรณ์ให้อยู่ในสภาพที่ดีที่สุดในช่วงเวลาที่ใช้งานนั้น คือ พนักงานผู้ใช้เครื่องจักรอุปกรณ์นั้นๆ ในขณะที่พนักงานบำรุงรักษาหรือช่างเทคนิคจะทำหน้าที่เป็นผู้สนับสนุน ครูผู้ให้คำแนะนำในการดูแลบำรุงรักษา และผู้ทำหน้าที่ซ่อมแซมเพื่อฟื้นฟูสภาพ

เพราะผู้ที่รู้สภาพของเครื่องจักรอุปกรณ์ที่ดีที่สุด คือ ผู้ใช้เครื่องอุปกรณ์นั้นเป็นประจำ หากได้รับการฝึกฝนอย่างถูกต้อง จะสามารถใช้ประสาทสัมผัสทั้งห้าในการบ่งชี้สภาพของเครื่องจักรอุปกรณ์ได้อย่างถูก



ต้องแม่นยำ

ในขณะที่พนักงานบำรุงรักษาหรือช่างเทคนิคจะรู้ว่า หากเครื่องจักรอุปกรณ์มีสถานะที่ไม่ปกติแล้ว ควรจะแก้ไขอย่างไรให้ใช้งานได้ ดัชนีสำคัญที่ใช้ในการวัดประสิทธิผลของการบำรุงรักษา คือ ระยะเวลาเฉลี่ยระหว่างการขัดข้อง หรือ MTBF และระยะเวลาเฉลี่ยที่ใช้ในการซ่อมแซมบำรุงรักษาหรือ MTR

โดยมี OEE, OME, OPE เป็นดัชนีที่ใช้วัดประสิทธิผลของ TPM โดยรวม

เทคนิคการบำรุงรักษาที่พัฒนาอย่างต่อเนื่องจากอดีตจนถึงปัจจุบัน คือ การบำรุงรักษาหลังเกิดเหตุ การบำรุงรักษาป้องกัน การบำรุงรักษาที่ผิดพลาด การบำรุงรักษาเชิงแก้ไขปรับปรุง การบำรุงรักษาเชิงพยากรณ์หรือการบำรุงรักษาตามสถานะการณ์ การบำรุงรักษาอย่างเป็นระบบ การป้องกันการบำรุงรักษา และการบำรุงรักษาที่ทุกคนมีส่วนร่วม

การทำ TPM โดยทั่วไปประกอบด้วย 12 ขั้นตอน นับจากการประกาศเจตนารมณ์ในการทำ TPM ในขั้นตอนที่ 1 จนถึงการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในขั้นตอนที่ 12 โดยแบ่งขั้นตอนดังกล่าวออกมาเป็นสองส่วนหลัก

ขั้นที่ 1-5 เป็นขั้นตอนการวางแผนเตรียมการ ขั้นตอนที่ 6 คือการลั่นกลองรบหรือ Kick-off ขั้นตอนที่ 7-12 คือการปฏิบัติการสู่เป้าหมาย

เป้าหมายหลักของ TPM คือ Zero Breakdown หรือเหตุขัดข้องของเครื่องจักรอุปกรณ์ต้องเป็น 0

เมื่อเหตุขัดข้องเป็น 0 แล้ว การก้าวเดินไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนในสัดส่วนที่สูง เช่น การมุ่งสู่ระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี หรือ Toyota Production System ก็เป็นสิ่งที่ทำได้โดยไม่มีอุปสรรคนั่นเองครับ