



ดร.ปัทมาภรณ์ พันธุบรรณกุล

วิถีสยาม วิถีไทย วิถีโลก



ต่อ จากฉบับที่แล้ว

ท่าน สมาชิก และผู้อ่านที่รักทุกท่านครับ เราคุยกันเรื่องระบบการผลิตแบบโตโยต้าหรือการผลิตแบบทันเวลาพอดี ที่มีแนวคิดตรงกันข้ามกับระบบการผลิตเชิงมวลที่ เฮนรี ฟอร์ดเป็นต้นคิดในการพัฒนาขึ้น ในตอนที่แล้วจบลงตรงที่ว่าเสาหลักหนึ่งในสองของระบบนี้ คือ ระบบอัตโนมัติที่ทำงานได้เหมือนคนหรือ “จิโดกะ” ซึ่งจะไม่ใช่เป็นการลงทุนยกเอาสายการผลิตแบบอัตโนมัติมาตั้งแต่เป็นการทำวิวัฒนาการแบบค่อยเป็นค่อยไป โดยตั้งต้นจากการสายการผลิตที่วางผังเป็นรูปตัว U แล้วค่อยๆ ดึงพนักงานออกทีละคนจนหมด ผมทั้งคำถามไว้ตอนทำว่าพนักงานที่จะดึงออกจากสายการผลิตตั้งแต่คนแรกจนถึงคนสุดท้ายนั้น จะดึงพนักงานที่ดีที่สุด เก่งที่สุดในสายการผลิตออก หรือดึงพนักงานที่แย่มากที่สุดออก?

ท่านกับหลายว่าอย่าไปครีบก
ตกลงท่านคิดว่าจะดึงพนักงานเก่งหรือ
พนักงานแย่ออกจากสายการผลิตดี?

โดยปรกติเวลาที่จัดสัมมนาเรื่องระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี และคุยกันเรื่อง “จิโดกะ” หรือระบบอัตโนมัติที่ทำงานได้เหมือนมนุษย์นั้น ผมมักจะถามผู้เข้าร่วมสัมมนาสองคำถาม ดังนี้

1. เราควรจะดึงพนักงานคนไหนออกไปจากสายการผลิต?
คนที่ทำงานดีที่สุดหรือคนที่ทำงานแย่มากที่สุด?

2. เราควรจะทำพนักงานที่ดึงออกจากสายการผลิตแล้วนี้
ไปไว้ที่ไหน? ไปทำอะไร?

ก่อนจะตอบคำถามสองคำถามนี้ต้องมาดูเหตุผลก่อนว่า ทำไมจึงต้องดึงพนักงานออกจากสายการผลิต? ซึ่งเป็นแนวคิดที่สำคัญมากของระบบการผลิตแบบโตโยต้าครับ

โตโยต้าถือว่าในระบบการทำงานใดๆ จะมี “ความสูญเปล่า” หรือ “ปัญหา” แฝงอยู่เสมอ แทนที่จะรอให้ปัญหาเกิดขึ้นแล้วคิดหาวิธีแก้ไข โตโยต้าคิดว่าทำให้ “เห็น” ปัญหาก่อนจะดีที่สุด

ในสายการผลิตนั้น หากทำได้อย่างราบรื่นไม่มีปัญหา โตโยต้าจะถือว่ามีความสูญเปล่าที่จะต้องทำให้ปรากฏ ซึ่งวิธีที่ดีที่สุดคือการดึงเอาพนักงานในสายการผลิตออก

หากดึงพนักงานที่แย่มากที่สุดออกจะเป็นอย่างไร?

1. พนักงานที่ดีที่สุดหรือดีที่สุดที่สุดในสายการผลิตก็จะทำงานมากกว่าเดิม จนอาจจะสามารถทำให้ผลงานของสายการผลิตได้เท่ากับก่อนที่จะดึงพนักงานที่แย่มากที่สุดออก

2. พนักงานที่แย่มากที่สุดที่ดึงออกมานั้นเอาไปทำงานอื่นที่จำเป็นไม่ได้ นอกจากเอาไปทำงานใช้แรงงานธรรมดาสามัญ เช่น ทำความสะอาด ตัดหญ้า ทาสี ฯลฯ

ซึ่งการปฏิบัติตามแบบข้อ 2 กับพนักงานนี้ก็เท่ากับดึงเอาคนที่แย่ออกมาลงโทษนั่นเอง



ถามว่าหากเราทำเช่นที่กล่าวข้างต้น พนักงานที่เหลืออยู่ในสายการผลิตจะคิดเช่นใด?

สิ่งที่พนักงานส่วนใหญ่จะคิดก็คือ เมื่อใดที่เราทำงานได้ดีไม่มีปัญหา (สายการผลิตทำงานเป็นปกติ) เมื่อนั้นเพื่อนเราก็จะถูกลงโทษสักวันหนึ่งหากหัวหน้าเห็นว่าเราด้อยกว่าคนอื่น ก็คงดึงเราออกไปลงโทษเช่นกัน

ขวัญกำลังใจเสีย ผลผลิตตกต่ำ การปรับปรุงหยุดชะงัก... ใช่มั้ยครับ?

ถ้าอย่างนั้นโตโยต้าทำอะไร? เขาทำตรงกันข้ามครับ นั่นคือเมื่อใดก็ตามที่สายการผลิตเดินดีไม่มีปัญหา เมื่อนั้นให้ดึงพนักงานที่ทำงานดีที่สุดในสายการผลิตนั้นออกทีละคน

ปัญหา และความสูญเปล่าที่แฝงอยู่ในสายการผลิตจะปรากฏให้เห็นชัดเจนที่ครับ

เมื่อดึงคนที่ฝีมือดีที่สุุดออกจากสายการผลิต ก็สามารถจะนำคนที่ดึงออกมาไปทำงานอื่นๆ ที่มีคุณค่าได้ เช่น การพัฒนาให้เป็นที่ปรึกษา วิทยากรสอนงาน หัวหน้างาน หรือนำไปเป็นแกนในการสร้างทีมปรับปรุงงาน เป็นต้น

ไม่ว่าจะให้ไปทำอะไรก็ตาม ต้องทำให้เห็นชัดว่าคนที่ดึงออกมาที่มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานหรือได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง มีผลตอบแทนดีขึ้น ฯลฯ

เมื่อเป็นอย่างนี้พนักงานที่เหลืออยู่ในสายการผลิตก็จะมีแรงจูงใจ และขวัญกำลังใจดี เพราะมีสิ่งที่เป็นหลักฐานประจักษ์ชัดว่าเมื่อใดก็ตามที่เราทำงานได้ดีไม่มีปัญหา (สายการผลิตทำงานเป็นปกติ) เมื่อนั้น เพื่อนเราก็จะได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง มีผลตอบแทนดีขึ้น สักวันหนึ่งก็จะถึงที่เราบ้าง

พนักงานที่เหลือในสายการผลิตก็จะมีขวัญกำลังใจ ตั้งอกตั้งใจในการที่จะพัฒนาปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ และการทำ "จิตตะกะ" ก็



จะประสบผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายในที่สุด

หากกลับมาพิจารณาในเชิงของ Productivity หรือผลิตภาพ จะพบว่าการดึงพนักงานออกจากสายการผลิตนั้นเป็นการเพิ่มผลิตภาพอย่างแท้จริง เพราะผลิตภาพหรือ $Productivity = \frac{Target}{Input}$

Target หรือเป้าหมายเช่นปริมาณการผลิตนั้นตลาดหรือผู้บริโภคเป็นผู้กำหนดว่าเราควรจะมีผลิตในปริมาณเท่าใด ดังนั้น Target จะเป็นเสมือนค่าคงที่ในสมการนี้

ดังนั้น หากจะเพิ่มผลิตภาพ จากสมการก็จะทำได้ประการเดียว คือ การลด Input หรือลดปัจจัยป้อนเข้า ซึ่งก็คือ ทรัพยากรการผลิตซึ่งมักเรียกกันง่ายๆ ว่า 4 M; Man, Machine, Materials, Method

ในบรรดา 4 M ดังกล่าว สิ่งที่จะลดลงได้ค่อนข้างง่ายก็คือ แรงงานมนุษย์ เมื่อนำมาผูกเข้ากับเรื่องราวการพัฒนาสายการผลิตให้เป็น "จิตตะกะ" ก็กล่าวได้ว่า จิตตะกะส่งผลให้บริษัทที่ทำตามขั้นตอนนี้ได้ผลทั้งในแง่ของการทำสายการผลิตให้เป็นระบบอัตโนมัติด้วยตนเองไม่ต้องลงทุนมากมาย ทั้งยังทำให้ผลิตภาพเพิ่มขึ้นอย่างมาก

ยิ่งไปกว่านั้น ผลกระทบที่สำคัญมากอีกประการก็คือ ประหยัดค่าใช้จ่ายลงทุนเครื่องจักรอุปกรณ์ประเภทหุ่นยนต์และแขนกลต่างๆ เพราะพัฒนาขึ้นมาตนเอง การดูแลบำรุงรักษาสายการผลิตก็สามารถทำเองได้โดยสะดวกเช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นการบำรุงรักษาโดยช่างหรือการบำรุงรักษาโดยพนักงานในสายการผลิตเอง

สิ่งที่พึงกระทำระหว่างการพัฒนาปรับปรุงสายการผลิต คือ หัวหน้า และผู้บังคับบัญชาจะต้องคอยดูแลให้พัฒนาเครื่องมืออุปกรณ์ช่วยงานต่างๆ จดบันทึกรายละเอียดการออกแบบ การสร้างขั้นตอนมาตรฐานในการใช้งานให้ชัดเจนด้วยนะครับ

เพราะผู้ดูแลเครื่องมืออุปกรณ์ที่พัฒนาขึ้นนี้ในระยะยาวอาจไม่ใช่พนักงานในสายการผลิตเดิมก็ได้ครับ

ในคราวหน้าเราจะมาคุยเรื่องของเสาหลักที่สอง คือ "ทันเวลาพอดี" กันนะครับ

