



ดร.ปัทมาภรณ์ พันธุบรรณพงศ์

วิชิชาปุโร วิชิไทย วิชิโลก



ต่อ อาควบับที่แล้ว



ท่าน สมาชิก และผู้อ่านที่รักทุกท่านครับ ฉบับที่แล้วผมชวนท่านแวะเวียนออกจากเรื่องของระบบการผลิตแบบโตโยต้าชั่วคราว เพื่อทำความเข้าใจถึงความสำคัญของการผลิตพื้นฐานในการบริหารจัดการสถานประกอบการ เพราะเป็นสิ่งที่พวกเราชาวไทยมักจะไปตื่นตาตื่นใจกับสิ่งใหม่ๆ เทคนิค และเครื่องมือใหม่ๆ โดยลืมไปว่าหากหลักพื้นฐาน เช่น ระบบ 5ส ข้อเสนอนะคะเห็น กิจกรรมกลุ่มย่อย ฯลฯ ไม่แน่นแล้วเป็นไปไม่ได้เลยที่จะก้าวกระโดดไปสู่ระบบขั้นสูงต่างๆ ทั้งการประยุกต์ใช้หุ่นยนต์ ระบบอัตโนมัติหรือ Internet of Things (IoT) ให้มีประสิทธิภาพได้

ในตอนนี้อะมาคุยเรื่องระบบการผลิตแบบโตโยต้ากันต่อ นะครับ ขอทวนกันหน่อยว่าเงื่อนไขหลักสู่ความสำเร็จของการผลิตได้แบบทันเวลาพอดีนั้นมีอยู่ 7 ประการ ได้แก่ 1. ต้องมีข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำ 2. ต้องมีระบบที่จะส่งต่อข้อมูลได้อย่างรวดเร็วจับใจ 3. ต้องมีการปรับเรียงการผลิต 4. ต้องเตรียมงานตั้งเครื่องได้รวดเร็ว 5. เครื่องจักรอุปกรณ์ต้องเดินได้ดีไม่มีขัดข้อง 6. พนักงานต้องทำงานได้หลายหน้าที่ 7. ชิ้นส่วน ส่วนประกอบ และการส่งต่องานระหว่างขั้นตอนต้องไม่มีของเสีย

เราคุยกันเรื่องของพนักงานต้องทำงานได้หลายหน้าที่ในข้อ 6 ไปแล้วนะครับ ก่อนจะไปข้ออื่นๆ ต่อ ขอคุยเพิ่มเติมเรื่อง

พนักงานอีกหน่อยนะครับ เราจะพบว่าค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ตลอดเวลา คือ ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรครับ ทั้งเงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการ ค่ารักษาพยาบาล รวมทั้งเงินสะสมต่างๆ ที่องค์กรจะต้องเตรียมไว้มอบให้เมื่อพนักงานลาออกจากงานหรือเกษียณอายุตามเกณฑ์หรือข้อตกลงเงื่อนไขการจ้างงานพื้นฐาน

ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรส่วนใหญ่จะเป็นต้นทุนคงที่ครับ

เอ๊ะ...ยังงั้น...ในย่อหน้าบนบอกอยู่หยกๆ ว่าค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรเป็นสิ่งที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ตลอดเวลา แล้ว **ทำไมกลับมากกว่าเป็นต้นทุนคงที่เสียแล้วละ**

ถึงตรงนี้ก็ถือโอกาสคุยกันเรื่องการลดต้นทุนซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารกิจการทั้งหลายต้องการจะทำให้ได้มากที่สุด เพราะเข้าใจดีว่าหากต้นทุนลดลง ค่าใช้จ่ายลดลง ผลกำไรย่อมเพิ่มมากขึ้น

ต้นทุนในกิจการต่างๆ ทั้งกิจการที่ทำการผลิตและบริการนั้นแบ่งเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้สองประเภท คือ **ต้นทุนคงที่หรือ Fix Costs** และ **ต้นทุนแปรผันหรือ Variable Costs**

โดยต้นทุนคงที่ คือ ต้นทุนที่ไม่แปรผันไปตามระดับการผลิตหรือการให้บริการของกิจการ พูดง่ายๆ ว่า "ทำก็ต้องจ่าย ไม่ทำก็ต้องจ่าย" เช่น เงินเดือน และสวัสดิการพนักงาน ดอกเบี้ย ค่าเช่า ค่าเสื่อมราคาเครื่องจักรอุปกรณ์ เป็นต้น





ส่วนต้นทุนแปรผัน คือ ต้นทุนที่ขึ้นกับระดับการผลิตหรือการให้บริการ ผลิตมาก บริการมาก ก็ใช้ต้นทุนประเภทนี้มาก เช่น ต้นทุนวัสดุ ต้นทุนพลังงาน ค่าแรง ค่าบำรุงรักษาเครื่องจักรอุปกรณ์ เป็นต้น เวลาจัดสัมมนาเรื่องการบริหารการผลิตกับผู้บริหารหรือพนักงานภาคเอกชนทั้งหลาย ผมมักจะตั้งถามว่าหากต้องการลดต้นทุนให้ได้ผลกระทบสูงจริงต่อองค์กร ควรลดต้นทุนใดก่อนระหว่างต้นทุนคงที่และต้นทุนแปรผัน?

ว่ายังไงครับท่าน?

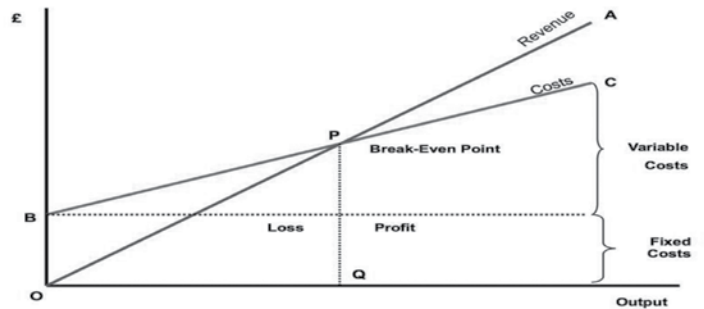
ผมพบว่าร้อยละแปดสิบมักจะทำตอบว่าลดต้นทุนแปรผันครับ เพราะดูแล้วทำทางจะลดง่าย ที่สำคัญคือไม่กระทบกับลูกค้าของเราของพนักงาน คือ เงินเดือน และสวัสดิการนั่นแหละครับ

แต่เราจะพบว่า**การลดต้นทุนให้ได้ผลกระทบสูงจริงต่อองค์กรนั้น ต้องลดต้นทุนคงที่ครับ!!**

หากพิจารณาเรื่องนี้โดยใช้หลักการของ "จุดคุ้มทุน" จะเข้าใจได้อย่างชัดเจนครับ

จุดคุ้มทุน คือ ปริมาณการผลิต (ขาย) หรือการ (ขาย) บริการที่ทำให้รายได้จากการขายผลิตภัณฑ์หรือบริการ เท่ากับต้นทุนรวมพอดี

ลองดูรูปกราฟข้างล่างนี้ดูนะครับ
จุด Q ในกราฟคือจุดคุ้มทุนครับ หากผลิตหรือบริการต่ำกว่าจุด Q ก็ขาดทุน หากทำสูงกว่าจุด Q ก็กำไรครับ



จากกราฟนี้ลองพิจารณาให้ดีจะพบว่าหากเราลดต้นทุนแปรผัน จะทำให้ความลาดของเส้น BC ลดลง ผลก็คือจุดตัด P จะเคลื่อนไปทางซ้าย ซึ่งทำให้จุด Q เคลื่อนไปทางซ้ายในปริมาณเท่าๆ กัน

ผลก็คือ จุดคุ้มทุนจะลดลง หรือทำงานในระดับน้อยกว่าเดิมก็เท่าทุนหรือทำกำไรได้เร็วขึ้น

แต่หากเราลองให้ต้นทุนแปรผันเท่าเดิม คือ ความลาดของเส้น BC เหมือนเดิม แต่**ลดต้นทุนคงที่ด้วยปริมาณเงินเท่าๆ กับที่ลดต้นทุนแปรผันเมื่อก่อนหน้านี้ จะเกิดอะไรขึ้น**

จุด B จะลดระดับลงเท่ากับต้นทุนคงที่ที่ลดลง และเส้น BC จะเลื่อนลงทั้งเส้นครับ

คราวนี้จุดตัด P และจุด Q จะเคลื่อนไปทางซ้าย "มากกว่า" เมื่อลดต้นทุนแปรผันอีกนะครับ

หมายความว่า การลดต้นทุนด้วยมูลค่าเท่าๆ กันนั้น **ลดต้นทุนคงที่ได้ผลดีกว่า**

ถ้าจะให้เห็นชัดก็ลองให้ต้นทุนคงที่เป็น 0 จะเกิดอะไรขึ้น??

คราวนี้ก็มีแต่ต้นทุนแปรผันอย่างเดียว โดยเส้น BC จะเริ่มตั้งต้นจุด B ที่จุด O ละครับ

คราวนี้จุดคุ้มทุนเท่ากับ 0 ครับ หมายความว่าไม่ทำอะไรเลยจะเท่าทุน เริ่มผลิตเริ่มขายหรือเริ่มบริการเมื่อใด ก็มีกำไรเมื่อนั้น

คราวนี้ก็เป็นองค์กรอมตะนิรันดร์กาลละครับ!!

ไว้มากุยเพิ่มเติมขยายความในฉบับหน้าอีกครั้งนะครับ



อ่าน ต่อฉบับหน้า