

บุรุษผู้สร้าง

Toyota Production System (TPS)

พ.ศ.รับสรรค เลิศในสัตย์

คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

orbusiness@hotmail.com

Shigaki Tomoyama (ปัจจุบัน กรรมการบริษัท) ในสมัยอยู่ที่ฝ่ายวิจัยการผลิต สิ่งที่ไม่อาจจะลืมได้เลย คือ การดำเนินการสร้างไคเซ็นให้กับ Supplier เล็กๆ ทั้งหลาย

การไคเซ็นเล็กๆ ในกลุ่ม Supplier ทั้งหลายโดยเฉพาะ Denso, Aisin ที่เป็นบริษัทลูกขนาดใหญ่ ที่เรียกว่า Tier one นั้น ทำหน้าที่ส่งมอบชิ้นส่วนให้แก่โตโยต้า ส่วน Tier two นั้น ก็จะส่งชิ้นส่วนผลิตภัณฑ์ให้แก่บริษัท Tier one ทั้งหมด ส่วนใหญ่จะเป็นบริษัทขนาดเล็กที่มีผลิตภัณฑ์พิเศษอย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น เวลาจะนำเอา Toyota Production System เข้ามาในบริษัท Supplier ไม่เฉพาะ Tier one เท่านั้น บริษัท Supplier ที่อยู่ต้นน้ำขึ้นไป (เช่น Tier two, Tier three) ก็จะต้องทำไคเซ็น มิฉะนั้น จังหวะการส่งชิ้นส่วนเข้ามาให้ในลำดับที่สูงขึ้นไป ก็จะไม่สามารถสร้าง Heijunka (การปรับเรียบ) ได้ ดังนั้นจึงได้ทำการชี้แนะอบรมให้แก่โรงงานเล็กๆ ที่ทำงานกันภายในครอบครัวด้วย

เมื่อไปเยี่ยมโรงงานเล็กๆ เหล่านั้น เช่น โรงงานที่ฉีดชิ้นส่วนพลาสติก ก็จะมีเครื่องฉีดอยู่ตรงกลาง รายล้อมด้วย สินค้าระหว่าง

การผลิต (Work in process) หรือสินค้าสำเร็จแล้ว อยู่เต็มไปหมด ซึ่งคงจะคิดว่าจะมีการสะสมเรียบร้อยแล้ว แต่หากว่า มีการเปลี่ยนออเดอร์ขึ้นมา ก็จะต้องย้ายของที่ผลิตขึ้นมาแล้วไปกองที่อื่น ทำให้อยู่ในสภาพที่แทบจะไม่มีที่เดิน ถึงแม้ว่าจะเข้าใจในสมมติของ “กำจัดสต็อก” “ผลิต small lot” ก็ตาม แต่ก็คุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลงออเดอร์ของลูกค้า การเคลียร์งานที่อยู่ข้างหน้าให้ได้เรียบร้อยก็แย่แล้ว (แต่โรงงานเล็กๆ ก็ไม่ได้เป็นเช่นนั้นทั้งหมด)

เริ่มต้นจากการทำ 4ส Tomoyama ไม่พูดว่าอะไร แต่เริ่มลงมือทำ 4ส อย่างเงียบๆ “สะสม สะดวก สะอาด สุขอนามัย โรงงานที่ผลิตภาพไม่เพิ่มขึ้น ก็เพราะไม่มีการสะสมนั่นเอง ของอยู่ที่ไหนก็ไม่ว่าง เริ่มแรกให้เริ่มจัดเรียงแม่พิมพ์ ให้เป็นระเบียบเรียบร้อย ทำการสะสมโดยทำเครื่องหมายไว้ จากนั้น ก็ทำสี่ที่พื้นสร้างเป็นทางเดิน เพราะว่าเป็นโรงงานที่มีอยู่เพียงสองคน พอขีดเส้นทางเดินก็เดินตามเส้นนั้น อย่างไม่น่าเชื่อ การสร้างความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน ทำให้ทุกอย่างเป็นไปได้ด้วยดี”

สิ่งที่ต้องทำตามลำดับ คือ

1. การคาดการณ์เป็นเรื่องที่สำคัญ สามีภรรยาที่เป็นเจ้าของโรงงานนั้น มักจะไม่เห็น เมื่อลูกค้าเปลี่ยนออเดอร์บ่อยๆ เป็นต้นว่า จู่ๆ ก็มีโทรศัพท์มาขอเพิ่มจำนวนหรือลดจำนวน นี่เป็นปัญหาทั่วไปของบริษัทขนาดกลางและขนาดเล็ก ที่ต้องประสบอยู่เสมอๆ ดังนั้น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยๆ ออเดอร์มี 10 ก็เลยผลิต 12 หรือ 15 ขึ้นเอาได้เลย แน่นนอน วัตถุดิบเพิ่มขึ้น เวลาทำงานก็ต้องเสียเพิ่มขึ้น ดังนั้น จึงบอกให้ทั้งสองคนทำการ “คาดการณ์” โดยการประสานงานกับผู้รับผิดชอบของลูกค้าว่า จริงๆ แล้วต้องการเท่าไร และต้องการเมื่อไร โดยการตรวจสอบอยู่เสมอๆ เพื่อให้ไม่ต้องการผลิตจำนวนที่สูญเปล่า (Muda)

2. ลดสต็อกคง ทำการสะสม สะดวก เพื่อลดสต็อก นอกจากนี้ ยังต้องทำให้ Lead time นั้นสั้นลง เช่น สิ่งที่ต้องผลิตโดยใช้ lead time 3 วัน ให้ลดลงเหลือ 3 วัน โดยการเปลี่ยนขั้นตอนการ





Set up (เช่น ลดเวลาการเปลี่ยนแม่พิมพ์) ค่อยๆ จัดระเบียบทีละเล็กละน้อย

3. นำเอา Pattern production เข้ามาใช้ คำว่า Pattern production นี้ หมายความว่า เมื่อผลิต A มาถึงตรงนี้แล้ว ก็ผลิต B จากนั้น ก็ผลิต C ให้กำหนดเป็น Pattern ถึงแม้ว่าชนิดของชิ้นส่วนจะแตกต่างกัน แต่ก็ผลิตด้วยลำดับเดียวกัน ทำให้วิธีการผลิตนั้นมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

4. ติด Kanban ไว้ที่ แต่ละ Pallet จากการติด Kanban นั้น ทำให้ควบคุมปริมาณการผลิตได้ ชิ้นส่วนที่ที่ผ่านมาเป็น Lot ที่ใช้เวลาผลิต 1 สัปดาห์ ก็ให้ผลิตด้วย pattern production ในแต่ละวัน

อีกทั้งได้นำเอาเนื้อหาสำคัญที่ทำที่โรงงานโตโยต้าในช่วงแรก ริเริ่มโดย Taichi Ohno มาเผยแพร่ และใช้ประโยชน์ในโรงงานขนาดเล็กๆ ได้ เพียงแค่การสะสาง สะดวก เท่านั้น ก็มีผลเกิดขึ้นได้

การใช้ TPS ในการปลูกข้าว หลังจากนั้น Tomoyama ได้นำเอากระบวนการผลิตแบบโตโยต้ามาใช้ในการปลูกข้าว เกษตรกรที่รับเอาแนวคิดนี้ไป ได้รับความรู้วิธีการผลิตแบบเดิมๆ นั้น ไม่ใช่ถูกต้องเสมอไป ถ้าคิดแล้วค่อยทำ ก็ทำให้งานนั้นสบายขึ้น มีเวลาพักผ่อนมากขึ้น จึงทิ้งวิธีการผลิตแบบเดิมๆ ไปให้หมด ตัวอย่างนี้ก็เช่นเดียวกัน ใน การที่จะถ่ายทอด TPS นี้ ก่อนที่จะลงมือชี้แนะ จะต้องลงไปช่วยทำความเข้าใจ สอน สอน โดยเฉพาะยิ่งถ่ายทอดไปให้มัน ไม่ใช่อธิบายด้วยเหตุผล ต้องใช้การสะสางสะดวก ฟังปัญหาที่แท้จริงก่อน เป็นสำคัญ

ติด Kanban ที่ดูยืนด้วย เวลาที่ปรึกษาไปเยี่ยมโรงงานเล็กๆ มักจะได้รับปฏิกิริยาโต้ตอบที่ว่า ถ้าเป็นโตโยต้าก็ทำได้ สำหรับเราคงเป็นไปไม่ได้หรือเพราะว่าพนักงานของโตโยต้าล้วนแต่เก่งๆ ทั้งนั้น เราคงทำไม่ได้หรอก ก็ควรจะตอบกลับไปอย่างใจเย็นว่า “คงไม่เป็นเช่นนั้นหรอก” พร้อมกับยืนอยู่บนความทุกข์ของอีกฝ่ายหนึ่งว่า “ตัวเองก็เคยท้อถอยตอนอยู่โตโยต้า อยากจะลาออกหลายๆ ครั้ง เช่นเดียวกัน” จึงทำให้อีกฝ่ายหนึ่งยอมรับฟัง TPS นั้น ตอนนำเข้ามาใช้ ก็พบกับกำแพงเสมอๆ อยากหลีกเลี่ยงจากกำแพง แต่มันสูงเกินไป จึงยืนอยู่หน้ากำแพงพร้อมกับปัญหามากมาย” แต่เมื่อมองไปแล้ว รอบๆ

นั้น ยังมีคนที่ทำได้อีกหลายคน จึงขอให้คนที่ทำได้นั้นมาช่วย จึงทำให้สามารถทำได้ เมื่อค้นพบวิธีการที่ทำได้ วันหนึ่งก็จะทำได้ ถึงแม้ว่าตอนเป็นเด็กจะทำได้ แต่โตขึ้นก็ทำได้ Tomoyama กล่าวว่า ตนเองคิดเรื่องไคเซ็นอยู่เสมอๆ แม้แต่ของกินในตู้เย็นที่บ้าน ก็ยังติด Kanban เวลาซื้อนมหรือเนยมากก็จะติด Kanban เมื่อทานหมดแล้ว ก็ไปซื้อใหม่ เพราะว่าอาหารสดถ้าไม่ติดไว้ มักจะลืมนำได้

ทำอย่างไรจึงจะสร้างความมั่นใจให้แก่โรงงานเล็กๆ เหล่านี้ได้ ที่ปรึกษาโดยเฉพาะเรื่อง TPS ถ้าจะต้องการให้ถ่ายทอดได้ จะต้องมีความจริงใจกับเจ้าของโรงงานเหล่านั้น ดังนั้นจะไม่มีคำว่า “คนงาน” “ผู้ใช้แรงงาน กรรมกร” หรือ “ผู้รับจ้างทำ (subcontractor)” เพราะเวลาเรียกแล้วจะโกรธ นั่นคือจะต้องเอาใจเขามาใส่ใจเรา จะไม่ได้ผลลัพธ์ที่ดี TPS จะต้องมีความรัก ความมุ่งมั่นในการให้ความช่วยเหลือ เมื่อ TPS ได้หยั่งรากลงไปโรงงานเล็กๆ ก็จะเริ่มมีความมั่นใจเกิดขึ้นกับคนที่สอน กับคนที่ถูกสอน ความมั่นใจที่แท้จริงนั้น หมายความว่า มั่นใจในตัวเองเกินไปโดยไม่มีหลักการ ถ้าหากคิดว่า “อาจจะทำไม่ได้” ก็ต้องมีคำตอบที่มั่นใจว่า “เดี๋ยวก่อนคงจะต้องทำได้แน่นอน” แล้วมีความกล้าหาญที่จะลงมือทำ ทั้งผู้สอน และผู้ที่ถูกสอนในเรื่อง TPS นั้นสิ่งที่ได้มาเป็นทรัพย์สินก็คือความมั่นใจที่แท้จริง

ไม่เพียงแต่ Tomoyama เท่านั้น คนที่ทำงานในสำนักวิจัยการผลิตนั้น ในการที่จะถ่ายทอด TPS นั้น ก็ต้องเดินทางไปทั่วโลก ไม่เพียงแต่ไปช่วยบริษัท แต่ยังคงถ่ายทอดแก่ที่ไม่ใช่บริษัทในเครือหรือ Supplier ก็ไม่ได้รับค่าตอบแทน แต่ได้รับเป็นเพียงเกียรติยศเท่านั้น มิฉะนั้นแล้ว จะเหมือนกับการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กันเท่านั้นเอง

ต้องไม่ล้มเลิก แต่ไม่มั่นใจจนเกินไป ทรัพย์สินที่ยิ่งใหญ่ที่จะได้มาหมายถึง ความกล้าหาญที่จะลงมือทำ

