



ดร.ปัทมาภรณ์ พันธุบรรณภัก

วิถีสามูไร

วิถีไทย วิถีโลก



ท่าน สมาชิกและผู้อ่านที่รักทุกท่านครับ ในตอนที่แล้ว เราคุยกันเรื่องผู้บริหารของโตโยต้าเองยังมีสิ่งที หวั่นเกรงที่สุดคืออยู่ สิ่งนั้นคือการทำพนักงานเกิดความพึงพอใจใน ผลสำเร็จของบริษัทที่เหนือกว่าคู่แข่ง เพราะเมื่อใดก็ตามที่คนเกิด ความพึงพอใจ เมื่อนั้นก็มักจะหยุดการพัฒนาปรับปรุงต่อเนือง ว่ากัน ง่ายๆ แต่อาจเข้าใจยากกว่า “ความสำเร็จ คือ ศัตรูของไคเซ็น” ก็ได้ ครับ ในตอนนี้เรามาคุยกันต่อถึงตัวอย่างจริงของสถานประกอบการ หนึ่งที่ผมเพิ่งไปเยี่ยมชมเยี่ยมมาสดๆ ร้อนๆ กันนะครับ

ภารกิจหนึ่งของผมนอกเหนือจากการเป็นอาจารย์ และ ผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาแล้ว ก็คือการทำหน้าที่กรรมการบริษัท ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ บางบริษัทก็อยู่ในตลาดใหญ่ บาง บริษัทก็อยู่ในตลาดเล็ก

ผมมักต้องทำหน้าที่เป็นสมาชิกในคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งต้องคอยติดตามผลการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหาร และฝ่ายปฏิบัติ การของบริษัทในทุกช่วงไตรมาสว่าเป็นไปตามแผนงาน และ เป้าหมายที่กำหนดไว้ตั้งแต่ต้นปีงบประมาณหรือไม่?

การติดตามผลการปฏิบัติงานนี้มีข้อคิดที่สำคัญคือ เมื่อใด ก็ตามที่ผลลัพธ์ต่ำกว่าเป้าหมาย เมื่อนั้นให้ปรับแผนการทำงานใน ช่วงต่อไปเพื่อแก้ไข และพยายามทำให้ผลการปฏิบัติงานเข้าสู่ เป้าหมายที่ตั้งไว้หรือดีกว่า

แต่เมื่อใดก็ตามที่ผลลัพธ์สูงกว่าเป้าหมาย เมื่อนั้นก็ให้ปรับ เป้าหมายให้ “มากขึ้น” กว่าเดิม

(คนทั่วไปมักทำกลับกันครับ คือ ทำไม่ถึงเป้าก็ลดเป้าลง ทำ เกินเป้า ก็คงเป้าไว้เพื่อรับรางวัล)

ที่ผมใส่เครื่องหมายคำพูดที่คำว่า **มากขึ้น** เพราะหากเป็น เป้าหมายในด้านการสูญเสีย เช่น ต้นทุน อุบัติเหตุ เหตุขัดข้อง หรือ ของเสีย การตั้งเป้าหมายใหม่คือการลดค่าให้ต่ำลงไปกว่าเดิม

แต่หากเป็นเป้าหมายในด้านที่พึงจะเพิ่มขึ้น เช่น ยอดขาย

ส่วนแบ่งตลาด หรือผลกำไร การตั้งเป้าหมายใหม่ คือ การเพิ่มค่า ให้สูงขึ้นกว่าเดิม

ท่านอาจเคยเกิดปัญหาว่าเป้าหมายที่ควรจะต้องตั้งนั้นน่าจะเป็น เท่าใดจึงจะเหมาะสม?

หลายท่านจะใช้ข้อมูลในอดีตมาเป็นตัวกำหนด แต่ปรมาจารย์ คุณภาพคือท่านอาจารย์ Masuo Suyama เคยให้คำแนะนำไว้ว่า ถ้าจะตั้งเป้าหมายให้ “ท้าทาย” นั้น เป้าหมายในด้านการสูญเสีย ควรจะต้องให้ลดลงอย่างน้อยครึ่งหนึ่ง

เช่น **ลดต้นทุน 50% ลดของเสีย ลดอุบัติเหตุ ลดเหตุขัดข้อง ของเครื่องจักรอุปกรณ์ 50%**



ในกรณีของเป้าหมายในด้านที่เพิ่งเพิ่มขึ้นนั้น ควรจะตั้งให้เพิ่มขึ้นอย่างน้อย 20%

เช่น **เพิ่มยอดขาย 20% เพิ่มส่วนแบ่งตลาด เพิ่มผลกำไรให้ได้ 20%** ขึ้นไป

ดูเผินๆ ท่านอาจจะคิดว่าเป็นไปไม่ได้ แต่ผมอยากเรียนว่า หากองค์กรของท่านยังไม่มีการพัฒนาปรับปรุงอย่างจริงจัง หรือเริ่มการทำ “ไคเซ็น” เป็นครั้งแรกๆ แล้ว เป้าหมาย 20% หรือ 50% เป็นสิ่งที่เป็นไปได้แน่นอนครับ

และในสถานการณ์ปัจจุบัน ท่านยังต้องคิดเรื่องเป้าหมายที่ว่าเป็นให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพราะคำถามแรกที่ผมในฐานะกรรมการตรวจสอบถามผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานของบริษัทในที่ประชุมที่เพิ่งผ่านมานี้ คือ

“หากค่าแรงขั้นต่ำขึ้นเป็น 400-450 บาท ต่อวัน Productivity หรือผลผลิตภาพของเราจะต้องเพิ่มขึ้นอย่างน้อยเท่าใด ต้นทุนสินค้าและบริการของเราจึงจะไม่เพิ่มขึ้น?”

ท่านล่ะครับ คิดไว้แล้วหรือยังครับ?

ตามด้วยคำถามต่อมา คือ “คิดว่าจะประยุกต์ใช้หุ่นยนต์ ระบบอัตโนมัติ ปัญญาประดิษฐ์ร่วมกับ Big Data มาพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติการของโรงงาน และของบริษัทอย่างไร เมื่อใด?”

เพราะทั้งหุ่นยนต์ ระบบอัตโนมัติ ปัญญาประดิษฐ์ และ Big Data นั้นเป็นเครื่องมือทางเทคโนโลยีที่เพิ่มผลผลิตภาพ และขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างก้าวกระโดดนั่นเองครับ

ในระหว่างการรายงานผลการปฏิบัติงานครั้งที่เพิ่งผ่านมานี้ มีการรายงานถึงความเสี่ยง และปัญหาที่เกิดขึ้นในการผลิตสินค้า



โดยเป็นปัญหาที่ “คลาสสิก” ที่เดียวครับ

นั่นคือ **มีสินค้าคงคลังที่เป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปในปริมาณสูง ในขณะที่สายการผลิตนั้นผลิตไม่ทันต่อความต้องการของลูกค้า ทำให้เกิดการส่งมอบล่าช้า มี Back Order สูง**

ความเสี่ยงที่ตามมาคือ ลูกค้าอาจเปลี่ยนใจไม่รับสินค้าแล้วหันไปซื้อสินค้าที่ทดแทนกันได้จากคู่แข่งแทน

เมื่อสอบถามว่าสาเหตุหลักหรือ Root Cause ของปัญหาคืออะไร? ก็ได้คำตอบว่า “**การพยากรณ์การขายไม่ถูกต้อง**”

คำแนะนำที่ผมให้ไปคือ **การพยากรณ์การขายไม่มีทางที่จะถูกต้องได้** ยิ่งในยุคที่ตลาดมีคู่แข่งขันสูงแล้ว ไม่มีทางที่จะพยากรณ์ได้ถูกต้องแน่นอน

ถ้าอย่างนั้นจะแก้ไขอย่างไรล่ะครับ?

ทางแก้ไขที่ดีที่สุดก็คือ อาศัยตัวเลขจากการพยากรณ์เป็นข้อมูลเบื้องต้นด้านความต้องการ แต่มุ่งปฏิบัติกระบวนการผลิตของโรงงานให้มีความยืดหยุ่นหรือคล่องตัวที่สุดโดยใช้แนวคิดของระบบการผลิตแบบ “ทันเวลาพอดี” หรือ ระบบการผลิตแบบโตโยต่านั้นเองครับ

นั่นคือ หากปฏิบัติได้สำเร็จ ก็จะสามารถผลิตสินค้าหลากหลายในปริมาณน้อยๆ ด้วยต้นทุนที่ต่ำ ใช้ระยะเวลาการผลิตสั้น ส่งมอบได้ตามที่ลูกค้าต้องการเสมอ

ฝรั่งเรียกกันว่า **Mass Customization** ครับ โดยว่ากันว่า **สุดยอดของการพยากรณ์ คือไม่ต้องพยากรณ์อีกต่อไป**

ดีไหมล่ะครับ?

อีกเรื่องหนึ่งที่ผมได้ให้คำแนะนำไปกับทางโรงงาน คือ **การส่งเสริมการควบคุมด้วยสายตา หรือ Visual Control** ครับ หลักการสำคัญคือ รู้สถานะภาพของสายการผลิตอยู่ตลอดเวลา และสามารถตัดสินใจสิ่งต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว

เพราะเมื่อตาเห็น สมองก็ตัดสินใจได้ทันทีครับ และการควบคุมด้วยสายตา ก็เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญของระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดีเช่นกัน