



ดร.ปัทมาภรณ์ พันธุบรรณกุล

วิชาชีพ วิถีไทย วิถีโลก



ท่าน สมาชิก และผู้อ่านที่รักทุกท่านครับ ในตอนที่แล้ว เราคุยกันเรื่องของข้อแนะนำที่ผมให้กับโรงงานที่ไปดูงานมาในประเด็นของ Mass Customization หรือการผลิต “ตามสั่ง” ให้อุปกรณ์จำนวนมากที่เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาการพยากรณ์ไม่ถูกต้อง และ Visual Control หรือการควบคุมด้วยสายตา ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว เพราะตาเชื่อมโยงโดยตรงกับสมอง ดังนั้นโรงงานหรือสถานที่ทำงานใดก็ตาม หากมีการจัดการควบคุมด้วยสายตาได้ดีแล้ว จะอยู่ในสภาพโปร่งใสรู้ได้ทันทีว่า ใคร? ทำอะไร? ที่ไหน? เมื่อไหร่? ทำไม? และอย่างไร? หากเกิดปัญหาหรือมีแนวโน้มว่าจะเกิดปัญหา ก็สามารถตัดสินใจจัดการได้อย่างรวดเร็ว

ในตอนนี้เรามาคุยกันเรื่องหลักพื้นฐานที่สำคัญของ “หน้างาน” หรือสถานที่ทำงาน ซึ่งเป็นหลักสำคัญของการบริหารการผลิตหรือการให้บริการแบบญี่ปุ่นเช่นกัน หลักที่ว่านี้ คือ กฎเกณฑ์หรือข้อที่ต้องปฏิบัติตามในการทำงานต่างๆ ขอเรียกสั้นๆ ในที่นี้ว่า “กฎในการทำงาน” ก็แล้วกันนะครับ

สถานที่ทำงานใดก็ตามที่ไม่มี “กฎในการทำงาน” หรือมีแต่ไม่รักษาหรือปฏิบัติตาม “กฎในการทำงาน” ก็จะเกิดของเสียหรือความผิดพลาดในการปฏิบัติงานขึ้น ผลที่ตามมาคือผลิตภาพลดลง การทำงานล่วงเวลาเพิ่มมากขึ้น ผลกำไรลดลง เป็น “วงจรอุบาทว์” ดังที่เรียกขานกันอยู่ทั่วไป

ปัญหาที่เกิดขึ้นหน้านั้น หากเราขุดหาต้นเหตุโดยเครื่องมือการวิเคราะห์ Why-Why Analysis หรือตั้งคำถามว่า “ทำไมทำไม?” 5 ครั้งต่อเนื่องกันแล้ว ก็มักจะพบว่ามาจากเรื่อง “กฎในการทำงาน” เป็นหลัก ลองทำดูก็ได้ครับ

ท่านผู้บังคับบัญชา และท่านผู้บริหารทั้งหลายครับ หลายท่านที่ทำงานอยู่ทุกวันนี้อาจรู้สึกไม่ค่อยพอใจกับความก้าวหน้าหรือผลลัพธ์ของงานในหน่วยงานที่ท่านรับผิดชอบอยู่ โดยอาจเกิดความรู้สึกในระหว่างการทำงานว่า ทำไมเราจะต้องคิดเองทำเองตั้งแต่ต้นจนจบ ไม่มีลูกน้องหรือใครมาช่วยแบ่งเบาภาระได้บ้างเลย ?



ลองฟังคำกล่าวของอดีตพนักงานบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ประเทศไทย ที่พูดไว้ในที่ประชุมหนึ่งว่า
“งานของหัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารนั้นมีสามประการเท่านั้นแหละนะ งานแรก คือ การสร้างกฎ งานต่อมา คือ การทำให้พนักงานรักษากฎ และงานสุดท้าย คือ การปรับเปลี่ยน



กฎหรือการทำ “ไคเซ็น” ใกล้เคียง

“งานของพนักงานก็คือ การรักษากฎในการทำงาน มีเท่านั้นแหละ การทำของเสียออกมานั้นไม่ใช่พนักงานไม่ดี แต่เป็นเพราะไม่มีกฎในการทำงาน หรือไม่รักษากฎในการทำงานนั่นเองแหละ”

“แล้วก็ลองดูอะ จะพบว่าบรรดาปัญหาที่เกิดขึ้นหน้างานนั้น ลองถามว่า ‘ทำไม 5 ครั้ง’ ต่อกันก็จะรู้ได้อย่างรวดเร็วว่า ‘ทำไม’ ครั้งสุดท้ายนั้น จะได้คำตอบว่า เพราะไม่รักษากฎ หรือไม่มีกฎในการทำงานนั่นเอง”

จริงไหมครับ?

ลองถามหรือลองให้หัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานของท่านทำดูนะครับว่าเป็นอย่างไรจริงหรือไม่ ?

อีกเรื่องหนึ่งที่ขอนำมาเล่าสู่กันฟังในที่นี้ คือ การทำโครงการที่เรียกว่า GPBL หรือ Global Problem Based Learning ซึ่งเป็นโครงการที่นำนักศึกษาสายวิศวกรรมศาสตร์ระดับปริญญาตรีจาก Shibaura Institute of Technology หรือ SIT มาทำงานร่วมกับนักศึกษาระดับเดียวกันของสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์หรือ PIM และนักศึกษาจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีหรือ KMUTT

นำนักศึกษาทั้งหมดมาแบ่งกลุ่มคละกัน แล้วอธิบายหลักการบริหารการผลิตแบบญี่ปุ่น การทำ Kaizen และหลักทวิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม เป็นเวลา 9 ชั่วโมง จากนั้นพาไปดูสายการผลิตในโรงงานเพื่อให้มองหาจุดที่มีปัญหาที่จะทำ Kaizen ได้ แล้วให้ทำข้อเสนอแนะการปรับปรุงต่างๆ ตามที่คิดว่าเหมาะสม

โครงการนี้มีเป้าหมายหลัก คือ การสร้างวิศวกรที่มีแนวคิดสากล สามารถสื่อสารกับเพื่อนต่างชาติ ต่างภาษา และต่างสถาบันได้อย่างมีประสิทธิภาพครับ

การทำกิจกรรมกลุ่มทำข้อเสนอแนะ Kaizen ร่วมกันเป็นเครื่องมือไปสู่เป้าหมายดังกล่าวครับ

ปีแรก และปีที่สองไปเราดูโรงงานประกอบชิ้นส่วนเครื่องจักรกลและอุปกรณ์ไอน้ำต้นกำลัง ส่วนปีที่สามที่เพิ่งผ่านไปสดๆ ร้อนๆ นี้เราไปดูโรงงานผลิตอุปกรณ์ลมต้นกำลังครับ

มีข้อเสนอต่างๆ จากกลุ่มนักศึกษาที่น่าสนใจมากครับแม้จะเพิ่งเรียนกันอยู่เพียงชั้นปีที่สามเท่านั้น เช่น การเสนอให้จัดทำกิจกรรมงานในปีแรก การเสนอให้ติดตั้งนาฬิกาในโรงงานเพื่อให้แต่ละสถานงานรู้จังหวะเวลาในการทำงานในปีที่สอง

ในปีที่สามนี้ มีการเสนอให้ใช้ รถส่งงานไร้คนขับหรือ Auto Guided Vehicle- AGV ในการส่งชิ้นส่วนไปยังสถานงานต่างๆ เพื่อให้พนักงานไม่ต้องเดินไปเดินมาเป็นการสูญเสียเปล่า

หรือการเสนอลดระดับของชั้นวางชิ้นส่วนที่พนักงานต้องไปหยิบมาประกอบ เพื่อให้ไม่ต้องเอื้อมมือหยิบที่ความสูงมากเกินไปลดความสูญเสียเปล่าของการเคลื่อนที่

มีการเสนอเพิ่มความเร็วของรถ AGV ส่งงานที่ใช้อยู่ในสายการผลิต เพราะเห็นว่ารถส่งงานนี้ต้องลดความเร็วลงเมื่อวิ่งเข้าโค้งในสายการผลิตมีหลายโค้งทำให้รถช้าลงมาก

เมื่อเห็นว่ามืองานทำซ้ำเพื่อแก้ไขชิ้นงานหรือ Rework มากในสายการผลิต โดยที่พนักงานที่ประกอบงานนั้นต้องรอให้หัวหน้างานมาตัดสินใจงานที่ต้องแก้ไข ควรจะแก้ไขในเรื่องใด และส่งไปแก้ไขที่ไหน ซึ่งเสียเวลารอคอยหัวหน้างาน กลุ่มนักศึกษาก็เสนอให้จัดทำมาตรฐานของงาน Rework ว่างานออกมาแบบนี้ต้องแก้ไขหรือ Rework หรือไม่? หากต้องแก้ไข ก็ให้ส่งไปที่หน่วยแก้ไขที่เหมาะสมได้เลยโดยไม่ต้องรอหัวหน้างานมาตัดสินใจ

ผมให้คำแนะนำในเรื่องของข้อเสนอการใช้รถ AGV และการลดความสูงของชั้นเก็บของว่า การทำแบบนี้จะเพิ่มผลิตภาพได้อย่างแท้จริงหรือไม่ ? โดยให้นึกถึงสมการการเพิ่มผลิตภาพที่ได้อธิบายไว้ก่อนไปโรงงานว่า

ผลิตภาพที่แท้จริง = (ผลผลิตที่ลูกค้าต้องการ) / (ปัจจัยป้อนเข้าที่น้อยที่สุด)

ดังนั้น การเพิ่มผลิตภาพซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญของ Kaizen นั้น คือ การลดปัจจัยป้อนเข้าให้น้อยที่สุด

ถามว่าข้อเสนอให้ใช้รถ AGV หรือลดความสูงของชั้นนั้นลดจำนวนพนักงานลงหรือไม่ ? หากจำนวนพนักงานไม่ลดลง ก็แปลว่าผลิตภาพไม่ได้เพิ่มขึ้นนั่นเองครับ

ลองดูข้อเสนอเรื่องการเพิ่มความเร็วยาน AGV และการแก้ไขงานดูนะครับ ท่านคิดว่าเป็นข้อเสนอที่เหมาะสมหรือไม่ ? แล้วมาหาคำตอบกันในตอนต่อไปครับ

