



ดร.ปรีธรรมณ์ พันธุบรรณกั

# วิถีสามูไร

## วิถีไทย วิถีโลก



**ท่าน** สมาชิก และผู้อ่านที่รักทุกท่านครับ เราแวะเวียนไปดูงานที่เมืองจีนกันมาหลายตอน ได้เวลาย้อนกลับมาเข้าเรื่องของโตโยต้ากันอีกครั้งนะครับ ผมได้หนังสือที่น่าสนใจเกี่ยวกับโตโยต้ามาหนึ่งเล่ม ชื่อภาษาอังกฤษว่า "COST" THE TOYOTA WAY แต่เป็นหนังสือภาษาญี่ปุ่นในชื่อว่า トヨタの原価 เขียนโดยคุณ Toshio Horikiri ลองอ่านดูแล้วน่าจะสนใจมากครับ ก็เลยจะ "ถอดความ" และเรียบเรียงมาเล่าสู่กันฟังต่อไปนะครับ

ก่อนอื่นมาดูประวัติของผู้เขียนโดยย่อๆ ก่อนนะครับ เพื่อยืนยันความน่าเชื่อถือของเนื้อหาที่ท่านเรียบเรียงมา ตำแหน่งปัจจุบันของคุณ Horikiri (เรียกนามสกุลเป็นหลักตามแบบญี่ปุ่น) คือ President บริษัท Toyota Engineering ท่านสำเร็จการศึกษาสาขาวิศวกรรมอากาศยาน จากมหาวิทยาลัยคิวชู และมหาบัณฑิตด้านกลยุทธ์อุตสาหกรรมจากมหาวิทยาลัยอุตสาหกรรมนาโงย่า เริ่มต้น

ทำงานที่บริษัทโตโยต้ามอเตอร์ตั้งแต่ปี 1966 (พ.ศ.2509) รับผิดชอบงานด้านการออกแบบสายการผลิต อุปกรณ์การผลิต ระบบ TPS สำหรับโรงงานภายในประเทศของบริษัท

ตั้งแต่ปี 1979 เริ่มออกไปทำงานลักษณะเดียวกันข้างต้นในประเทศต่างๆ ทั้งในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ แอฟริกาใต้ โปรตุเกส จีน ในปี 1987 ได้เป็นผู้บริหารบริษัทยานยนต์ในไต้หวัน นอกจากนี้ยังได้ทำงานด้านพัฒนาธุรกิจการจัดหาชิ้นส่วนยานยนต์จากจีน และการวางแผนวิสาหกิจต่างๆ อีกด้วย

ปี 2002 ก่อตั้งบริษัท Toyota Engineering และทำหน้าที่ President งานหลักของบริษัทคือการให้คำแนะนำ และส่งเสริมการใช้ระบบ TPS ในโรงงานอุตสาหกรรมภายในประเทศญี่ปุ่น และภายนอกประเทศ เช่น โรงงานอุตสาหกรรมในรัสเซีย จีน เกาหลีใต้ สหรัฐอเมริกา (Harley-Davidson, Boeing) เป็นต้น



ปี 2008 ก่อตั้งสถาบันวิจัย Toyota Management โดยรับตำแหน่งผู้อำนวยการสถาบัน ทำงานให้คำปรึกษาระบบ Total Management System หรือ TMS ให้บริษัทต่างๆ เช่น Fujitsu, Pohang Posco เป็นต้น และในปี 2009 ได้ก่อตั้งสมาคม TPS Certification Society โดยรับตำแหน่งเลขาธิการสมาคมเพื่อเผยแพร่เทคนิค **ไคเซ็น** ให้แพร่หลายต่อไป

เป็นอย่างไรครับ ดูจากประวัติแล้วถือว่าเป็นยอดฝีมือในวงการบริหารจัดการอุตสาหกรรมคนหนึ่งทีเดียวครับ ลองมาดูคำโปรยที่ปกหนังสือบ้าง เขาเขียนไว้ว่า

**“ผลกำไรทั้งหมดนั้นกำหนดจากขั้นตอนการวางแผนผลิตภัณฑ์”** เพื่อที่จะให้พนักงานทุกคนทำงานของตนเองโดยมีจิตสำนึกเรื่องต้นทุนอยู่ตลอดเวลาซึ่งจะทำให้เกิดผลกำไรดังกล่าวได้อย่างแท้จริงนั้น จะต้อง **ยกระดับคุณภาพของงานโดยขจัดความสูญเปล่า หรือ Muda ให้หมด** ทำให้มูลค่าเพิ่มเกิดขึ้นในงานได้อย่างต่อเนื่อง เนื้อหาในเล่มแบ่งออกมาเป็น 6 บท ประกอบด้วย

**บทที่ 1** หลักพื้นฐานของสิ่งที่เรียกว่า “งาน” ของโตโยต้า ... มีจิตสำนึกเรื่องต้นทุนเพื่อทำให้เกิด “มูลค่าเพิ่ม”

**บทที่ 2** วิธีลดต้นทุนแบบโตโยต้า...คิดต้นทุนของแต่ละผลิตภัณฑ์ และประมาณการต้นทุนของคู่แข่งขั้น

**บทที่ 3** วิธีการสร้างทีมออกแบบและพัฒนาของโตโยต้า...ระบบที่สร้างกระบวนการสมบูรณ์แบบ และบทบาทของหัวหน้าวิศวกร

**บทที่ 4** วิธีวางแผนต้นทุนของโตโยต้า...จากการวางแผนต้นทุนทำให้เข้าถึงปัญหาการลดต้นทุนโดยรวมได้

**บทที่ 5** การกำจัดความสูญเปล่าแบบโตโยต้า...การประยุกต์และทำไคเซ็นอย่างเข้มข้นเพื่อทำให้ “การลดต้นทุน” สมบูรณ์แบบได้

**บทที่ 6** การทำ และประสิทธิผลของวิธี “ห้องใหญ่” ของโตโยต้า...“การทำให้มองเห็น” ทำให้พนักงานเกิดจิตสำนึกใน “การลดต้นทุน”

เอาละครับ เราเข้าสู่อาร์มบทหรือคำนำของผู้เขียนกันเลยในบทนำจำหัวไว้ว่า

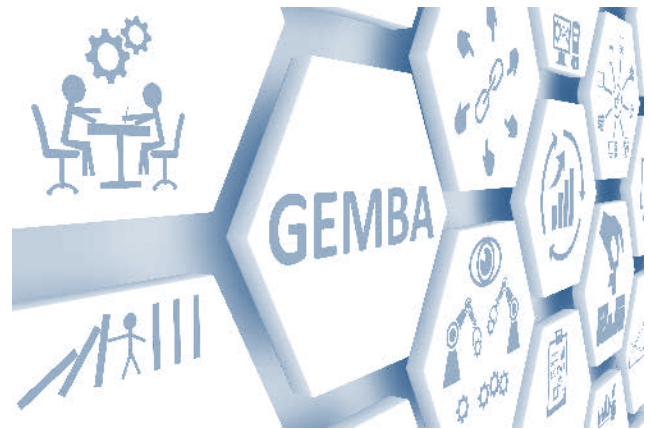
**“รากแก้วของผลกำไร” ของโตโยต้านั้นอยู่ที่การลดต้นทุน**

**“ฝ่ายงานบัญชีของโตโยต้า จะมีกิจกรรมแยกที่มกกันทำอยู่สองที่คือ ที่สำนักงานใหญ่ และที่ Gemba หรือหน้างาน”**

ท่านทั้งหลายทราบเรื่องที่ถูกกล่าวไว้ข้างต้นไหมครับ? กิจกรรมที่ว่าแยกกันสองที่นั้น กิจกรรมหนึ่งคืองานที่เกี่ยวกับการคำนวณภาษีสารสนเทศเกี่ยวกับทรัพย์สินทางปัญญา ซึ่งเป็นงานบัญชีธุรกิจต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกันหน่วยงานภายนอกกิจการ

**แล้วกิจกรรมของอีกทีมหนึ่งเกี่ยวข้องกับอะไรล่ะครับ?**

พนักงานในทีมนี้จะกระจายกันไปตาม Gemba หรือหน้างานเพื่อจัดทำระบบแยกแยะอย่างละเอียดในการคิดคำนวณ **“ต้นทุนแยก**



**เฉพาะแต่ละผลิตภัณฑ์ที่ถูกต้อง”** หรือให้การศึกษอบรมพนักงานหน้างานเกี่ยวกับเรื่องต้นทุน

กล่าวอีกนัยหนึ่ง บทบาทที่สำคัญของทีมงานชุดหลังนี้ คือ **“ทีมงานแยกแยะต้นทุน”** นั่นเอง

ทำไมโตโยต้าจึงต้องจัดสรรให้มีทีมงานแยกแยะต้นทุนเพื่อการคิดคำนวณ **“ต้นทุนแยกเฉพาะแต่ละผลิตภัณฑ์”** กันล่ะครับ?

คำตอบก็คือ **ต้นทุนแยกเฉพาะแต่ละผลิตภัณฑ์นี้คือข้อมูลหลักในการลดต้นทุนเพื่อสร้างผลกำไรนั่นเอง**

เรามักได้ยินได้ฟังอยู่เสมอว่าบริษัทมากมายที่ประกาศคำขวัญ **“มาช่วยกันลดต้นทุนกันเถิด”** และผู้บริหารของบริษัทเหล่านี้ก็มักจะบ่นกันว่า **“พนักงานของเราไม่ให้ความร่วมมือที่จะลดต้นทุน”**

ทว่า จากมุมมองของโตโยต้าแล้ว ปรัชญาการนี้ที่เกิดขึ้นในบริษัทเหล่านี้เป็นเรื่องปกติ

**เพราะหากไม่ทราบข้อมูล “ต้นทุนแยกเฉพาะแต่ละผลิตภัณฑ์”** แล้ว ก็ไม่สามารถเชื่อมโยงงานที่ทำอยู่เฉพาะหน้ากับต้นทุนได้อย่างแน่นอน จะประยุกต์ดัดแปลงงานในหน้าที่ใดๆ ก็ไม่รู้ว่าจะเริ่มตรงไหน อย่างไร จริงไหมครับ?

การที่พนักงานของโตโยต้าทำไคเซ็น มีความคิดสร้างสรรค์และดัดแปลงประยุกต์งานในหน้าที่ของตนเองอย่างต่อเนื่องเต็มกำลังทุกวันๆ นั้น ก็เพราะทราบถึงข้อมูล **“ต้นทุนแยกเฉพาะแต่ละผลิตภัณฑ์”** นั่นเอง

ซึ่งต้นทุนที่ว่านี้แตกต่างจาก “ต้นทุน” ทางบัญชีทั่วไป และเป็นข้อมูลที่ได้มาจากการทำงานร่วมกันของทีมงานแยกแยะต้นทุนที่ทำงานร่วมกับพนักงานที่ Gemba อย่างใกล้ชิดจนได้ข้อมูลต้นทุนแยกเฉพาะผลิตภัณฑ์ออกมานั่นเองครับ

กำลังสนุกเลยนะครับ ขอยกยอดไปตอนต่อไปนะครับ

