



ดร.ปรีทรรณีย์ พันธบุรุษบงก์

วิถีชาบูโร

วิถีไทย วิถีโลก



ท่าน สมาชิก และผู้อ่านที่รักทุกท่านครับ ตั้งแต่ตอนที่แล้ว เราเริ่มศึกษาหนังสือภาษาญี่ปุ่นเกี่ยวกับโตโยต้าในชื่อภาษาอังกฤษว่า “COST” THE TOYOTA WAY ภาษาญี่ปุ่นใช้ชื่อว่า トヨタの原価 เขียนโดยคุณ Toshio Horikiri ลองอ่านดูแล้ว น่าสนใจมากครับ ผมค่อยๆ “ถอดความ” และเรียบเรียงมาเล่าสู่กันฟังไปนะครับ คราวที่แล้วเราจบลงตรงต้นทุนแยกเฉพาะผลิตภัณฑ์ว่าที่โตโยต้ามีความสำคัญมาก เรามาวางกันต่อเลยครับ

หากเราสามารถคิดคำนวณ “ต้นทุนแยกเฉพาะผลิตภัณฑ์” ออกมาได้ถูกต้องแม่นยำแล้ว ไม่เพียงแต่จะมีประโยชน์อย่างมากในการลดต้นทุนเท่านั้นนะครับ แต่จะยังเกิดประสิทธิผลตามมาอย่างที่เราคาดไม่ถึงอีกด้วย

ประสิทธิผลที่ว่านี้ได้แก่ การคาดคะเนได้ถึงสัดส่วนต้นทุนต่อหน่วยของชิ้นส่วนของบริษัทคู่แข่งจน ตลอดจนจนถึงการประเมินต้นทุนของชิ้นส่วนที่ผู้ส่งมอบ (Supplier) ผลิตมาจากภายนอก ได้ซึ่งจะทำให้สามารถขออนุมานหรือคาดคะเนไปได้ถึงระดับเทคโนโลยีหรือความสามารถของกระบวนการผลิตของคู่แข่งหรือผู้ส่งมอบของเราได้เลยละครับ

นอกจากนี้ แนวคิดในการคำนวณ “ต้นทุนแยกเฉพาะผลิตภัณฑ์” นั้น ไม่ใช่จะใช้ได้เฉพาะส่วนงานโรงงานผลิตเท่านั้น ส่วนงานสต็อก (สายงานสนับสนุน) หรือส่วนงานสำนักงานก็ยังสามารถเข้าใจในแนวคิดนี้ได้ กล่าวได้ว่าเป็นแนวคิดที่เข้าใจร่วมกันได้ทั้งบริษัท

แนวคิดหลักที่สำคัญที่สุดของโตโยต้า คือ “กิจกรรมใดที่ไม่ได้ทำให้เกิดผลกำไร กิจกรรมนั้นไม่ใช่ ‘งาน’”

กิจกรรมต่างๆ ที่พนักงานทำกันเป็นประจำวันเช่น การประชุม การออกไปพบผู้ส่งมอบ การเขียนแผนงาน ฯลฯ เหล่านี้เป็นสิ่งที่เกือหนุนให้เกิดผลกำไรได้จริง หรือเป็นเพียงสิ่งที่ทำให้เกิดต้นทุนแต่เพียงอย่างเดียว...?

ถ้าอย่างนั้น กิจกรรมใดจึงจะถือเป็น “งาน” หรือสิ่งที่ทำให้เกิดมูลค่าเพิ่ม จะใช้เกณฑ์ใดเป็นการตัดสินได้ละครับ?



คำตอบคือการนำมาเปรียบเทียบกับ “ต้นทุน” ครับ แต่ว่าไม่ใช่จะพิจารณาเฉพาะค่าใช้จ่ายบุคลากรแต่เพียงอย่างเดียว แต่จะใช้แนวคิดเดียวกับที่ได้กล่าวไว้เบื้องต้น นั่นคือ แนวคิด “ต้นทุนแยกเฉพาะแต่ละผลิตภัณฑ์” นั่นเองครับ

จากการมีจิตสำนึกถึง “ต้นทุน” อยู่เสมอนี้เอง จะทำให้มีจิตสำนึกในการ “ต้องทำงานเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้ได้” ผลลัพธ์ก็คือจะเป็นการกระทำสิ่งต่างๆ ที่เกิดประสิทธิผลที่มุ่งหวังไว้ในที่สุด

ตัวอย่างเช่น ในด้านหนึ่งก็จะมุ่งเพิ่มยอดขายจนสำเร็จเพื่อส่งเสริมให้ผลกำไรเพิ่มสูงขึ้น ในอีกด้านหนึ่งก็จะมุ่งลดต้นทุนต่อหน่วยซึ่งผลลัพธ์ก็จะทำให้เป็นการส่งเสริมให้ผลกำไรเพิ่มสูงขึ้นเช่นเดียวกัน

และดังนั้นสิ่งที่สามารถกล่าวได้ว่าลงมือทำได้ร่วมกันทั่วทั้งบริษัทก็คือ “การสร้างผลกำไรให้เกิดขึ้นได้จากการลดต้นทุนต่อหน่วย” ทั้งนี้ก็เพราะ ยอดขายที่คาดคะเนหรือวางแผนไว้มักไม่เป็นไปตามกำหนด

แต่ในด้านการลดต้นทุนนั้นจะขึ้นกับความพยายามโดยพนักงานทุกคนในทุกหน่วยงาน ซึ่งความร่วมมือกันอย่างเต็มที่ จะทำให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างแน่นอน

โดยทั่วไปหากกล่าวว่าการลดต้นทุนแบบโตโยต้า” แล้วคนทั่วไปก็จะเกิดภาพของการ “กำจัดมูตะ” หรือการขจัดความสูญเปล่าขึ้น

แน่นอนครับว่าการกำจัดมูตะนั้นเป็นวิธีการช่วยทำให้เกิดผลกำไรได้ละครับ แต่หากพิจารณาถึงสามขั้นตอนหลักของการผลิตอันได้แก่

1. การวางแผน การออกแบบ
2. การออกแบบรายละเอียดของแต่ละกระบวนการ
3. การผลิตจำนวนมาก

แล้วละก็...การกำจัดมูตะจะอยู่ในขั้นตอนที่สามอันเป็นขั้นตอนสุดท้ายครับ

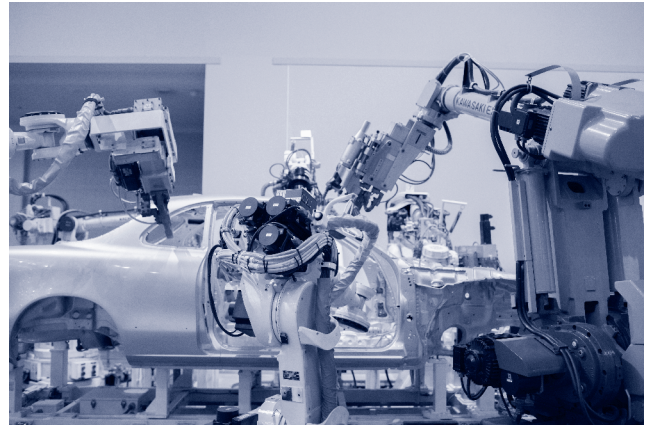
แต่ทว่า เรื่องของ “ต้นทุน” ที่หนังสือเล่มนี้จะอธิบายรายละเอียดต่อไปนั้น **สัดส่วนใหญ่ของต้นทุนผลิตภัณฑ์จะกำหนดเบ็ดเสร็จในขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 ไปเรียบร้อยแล้วละครับ**

ซึ่งก็หมายความว่าในขั้นตอนสุดท้ายที่เป็นการผลิตจำนวนมากนั้น แม้จะพยายามกำจัดมูตะมากมายเพียงใดก็ค่อนข้างจะสายเกินไปแล้วละครับ

สิ่งที่ทำให้โตโยต้าแตกต่างจากบริษัทอื่น ๆ คือการมุ่งเป้าพิจารณาว่าขั้นตอนเบื้องต้นสองขั้นตอนนี้คือ “จุดใหญ่ที่สุดที่จะลดต้นทุนได้” นี่คือขั้นตอนที่เรียกว่า “การวางแผนต้นทุน” นั่นเองครับ

ดังที่คนของโตโยต้ากล่าวกันอยู่เสมอว่า **“ผลกำไรนั้นล้วนแต่กำหนดไว้แล้วในขั้นตอนการวางแผน”** ซึ่งเราจะคิดกันลึก ๆ ต่อไปได้อีกว่า “การวางแผนต้นทุน” ที่เป็นขั้นแรกนั้นจะกำหนดทั้งต้นทุนและกำไรไปเรียบร้อยแล้วละครับ

“ที่ประชุมวางแผนต้นทุน” ซึ่งเป็นคณะบุคคลที่พิจารณาการวางแผนต้นทุนนั้นจึงเป็นการประชุมระดับสูงสุดที่โตโยต้าจัดขึ้น ซึ่งผมเชื่อว่าไม่ว่าใครๆ ก็มักจะเกิดความสนใจว่าสมาชิกที่เข้าร่วมการประชุมที่สำคัญนี้มีใครบ้าง พิจารณาเรื่องอะไรกัน และตัดสินใจในเรื่องอะไรกันบ้างล่ะ?



ต้นกำเนิดของผลกำไรทั้งหมดของโตโยต้านั้น ตั้งต้นมาจากการประชุมวางแผนต้นทุนนี้เองครับ

แม้ความจริงจะเป็นเช่นนี้ สิ่งที่น่าเสียดายคือ จนถึงบัดนี้บรรดาหนังสือเกี่ยวกับโตโยต้าหรือบทความต่างๆ มากมายเกี่ยวกับบริษัทนี้ในวารสารทั้งหลายทั้งปวงนั้น แทบจะไม่มีการเอ่ยถึงเรื่อง “การวางแผนต้นทุน” ให้คนภายนอกได้เข้าใจกันอย่างชัดเจนเลย

ดังนั้น ในหนังสือเล่มนี้ จะได้ใช้ประสบการณ์ของผม (Mr.Horikiri) ผู้เขียนที่มีโอกาสได้เข้าร่วมใน “ที่ประชุมวางแผนต้นทุน” มากมายหลายครั้งตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา อธิบายให้ผู้อ่านได้เข้าใจในรายละเอียดเรื่องแนวคิดของบริษัทโตโยต้าเกี่ยวกับต้นทุน โดยจะได้เล่ารายละเอียดเกี่ยวกับ **“วิธีวางแผนต้นทุน”**

“กระบวนการลดต้นทุน” และกระบวนการเสาะแสวงหา **“ต้นทุนแยกเฉพาะแต่ละผลิตภัณฑ์”** ซึ่งเป็นระบบของโตโยต้าที่ทำให้เป็นบริษัทอันดับหนึ่งของโลกในการสร้างให้เกิด “ผลกำไร” ขึ้นได้

เอาละครับ เราลองมาพิจารณาเรื่องการลดต้นทุนที่เป็นต้นกำเนิดของผลกำไรของโตโยต้ากัน

เราจะตั้งต้นจากการอธิบายถึง **“หลักพื้นฐานของงานของโตโยต้า”** และ **“กระบวนการลดต้นทุน”** จากนั้นจะได้กล่าวถึงสิ่งที่ทำให้ประสิทธิภาพของการลดต้นทุนเพิ่มพูนอย่างมาก ซึ่งได้แก่ **“ความสมบูรณ์ของกระบวนการของตนเอง”** และ **“บทบาทของหัวหน้าวิศวกร”**

สุดท้าย เพื่อเป็นการทำให้ภาพของ “การวางแผนต้นทุน” ที่ทำให้โตโยต้าเป็นบริษัทที่เข้มแข็งสุดยอดนั้นมีความแจ่มชัด และยังทำให้ความเที่ยงตรงของการวางแผนต้นทุนเพิ่มสูงขึ้น ผลกำไรขยายขึ้นสู่ระดับที่สูงที่สุดเท่าที่จะทำได้ ก็จะปิดท้ายด้วยรายละเอียดเกี่ยวกับกระบวนการวิธี **“การกำจัดมูตะ”** และ **“วิธีห้องใหญ่”** ครับ

ในตอนหน้าเราจะเข้าสู่เนื้อหาบทแรกคือ **“หลักพื้นฐานของงานที่โตโยต้า”** กันครับ 