



ดร.ปัทมรัตน์ พันธุรรมภ์

วิถีชาบู วิถีไทย วิถีโลก



วิถีชาบู วิถีไทย วิถีโลก

ท่าน สมาชิก และผู้อ่านที่รักทุกท่านครับ ตั้งแต่ตอนที่แล้ว เราเริ่มศึกษาหนังสือภาษาญี่ปุ่นเกี่ยวกับโตโยต้า ในชื่อภาษาอังกฤษว่า “COST” THE TOYOTA WAY ภาษาญี่ปุ่นใช้ชื่อว่าトヨタの原価 เขียนโดยคุณ Toshio Horikiri ลองอ่านดูแล้ว น่าสนใจมากครับ ผมค่อยๆ “ถอดความ” และเรียบเรียงมาเล่าสู่กัน ฟังไปนะครับ คราวที่แล้วเราเริ่มเข้าเนื้อหาของบทที่ 1 แล้ว ถึงตอน การพิจารณาว่างานใดๆ เชื่อมโยงกับผลกำไรหรือไม่ มีอะไรเป็น เกณฑ์ในการตัดสินใจ? เรามารู้ว่ากันต่อกันเลยนะครับ

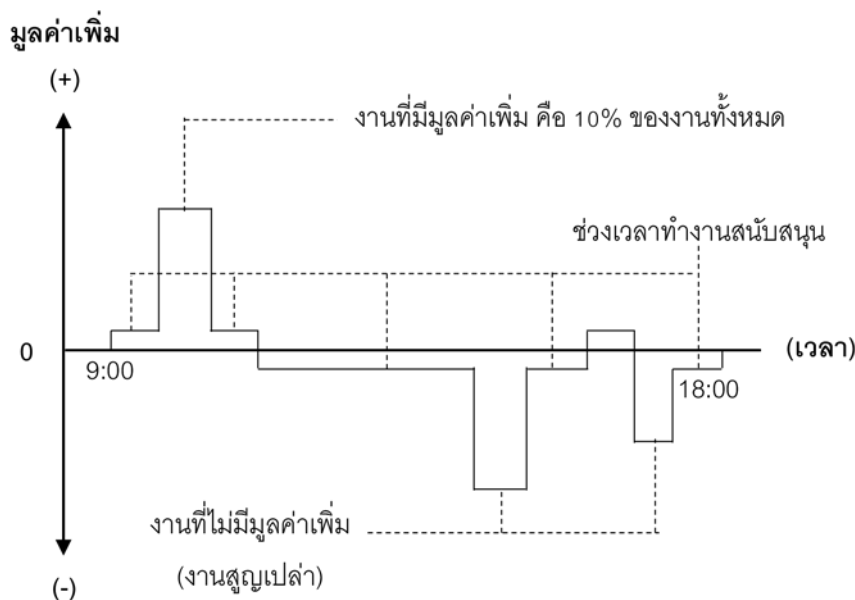
เกณฑ์ในการพิจารณางานต่างๆ ว่า “เป็นการกระทำที่ เชื่อมโยงกับผลกำไรหรือไม่”

ลองดูกราฟในรูปที่ 1 ซึ่งแสดงแกนเวลาเป็นแกนนอน และ มูลค่าเพิ่มเป็นแกนตั้ง หากเป็นงานที่สร้างมูลค่าเพิ่มก็จะอยู่ด้านบนของแกนนอนหรือมูลค่าเพิ่มเป็น + หากเป็นงานที่ไม่สร้างมูลค่าเพิ่มก็จะอยู่ด้านล่างของแกนนอนหรือมูลค่าเพิ่มเป็น - คือเป็นช่วงเวลา ที่เสียค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร ค่าเดินทาง ฯลฯ... แต่ไม่ได้ “งาน”

ส่วนของงานที่มูลค่าเพิ่มเป็น + - แทบจะเท่าๆ กันนั้นก็เรียก กันว่าเป็นส่วนของงานสนับสนุน

งานสนับสนุน คือ ค่าที่ใช้เรียกกิจกรรมที่ใช้ในการเตรียม เพื่อการทำงานที่ทำให้เกิดมูลค่าเพิ่ม ยกตัวอย่างเช่นการเดินทาง นำชิ้นส่วนที่เก็บไว้ภายในโรงงานมาใช้งาน ซึ่งหากมองในเชิงการ สร้างมูลค่าเพิ่มแล้ว ช่วงเวลาที่ใช้ในการเดินนี้ถือได้ว่ามูลค่าเพิ่ม เป็น 0 หรือ - นั่นเอง

ส่วนมากแล้วจะพบว่า สัดส่วนของระยะเวลาในการสร้าง มูลค่าเพิ่มหรือที่เรียกว่า Value-Added Time Ratio ที่คำนวณได้จาก (ระยะเวลาที่สร้างมูลค่าเพิ่ม/ระยะเวลาทำงานทั้งหมด) นั้น ในกรณี ของฝ่ายผลิต (Blue Collar Worker) ที่ทำงานอยู่ภายในโรงงานจะ คำนวณสัดส่วนเวลาที่สร้างมูลค่าเพิ่มได้ประมาณ 25% ขณะที่ใน ส่วนของงานสต๊าฟภายในโรงงาน (เช่น ส่วนคลังพัสดุ ส่วนบำรุง รักษา) จะคำนวณสัดส่วนเวลาที่สร้างมูลค่าเพิ่มได้ประมาณ 10% เท่านั้นเองครับ



รูปที่ 1 ตัวอย่างการพิจารณางานของพนักงานสำนักงานในเวลา 1 วัน จากมุมมองของมูลค่าเพิ่ม



ส่วนของงานสำนักงานหรือ White Collar Worker จะแตกต่างจากพวก Blue Collar ตรงที่ไม่สามารถแยกแยะได้ง่ายๆ เลยว่าในระยะเวลาหนึ่งๆ ในเวลาทำงานนั้น พนักงานเหล่านี้กำลังทำงานอยู่หรือกำลังเล่นอะไรที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ ซึ่งเมื่อดูตัวอย่างจากรูปที่ 1 ที่เป็นกราฟของกรณีพนักงานสำนักงานจะพบว่า มีสัดส่วนเวลาทำงานที่สร้างมูลค่าเพิ่มเพียง 10% ของเวลาทำงานทั้งหมดในแต่ละวันเท่านั้นเองครับ

เช่น แม้จะนั่งอยู่หน้าคอมพิวเตอร์ดู Home Page เพื่อค้นหาอะไรอยู่ ผู้บังคับบัญชาก็ประเมินตัดสินได้ยากมาก ว่าทำงานอยู่หรือทำอะไรที่ไม่ใช่งานในหน้าที่ หากถามว่าในกรณีงานสำนักงานจะประเมินอย่างไรดี? ก็ต้องใช้เกณฑ์เดียวกันกับฝ่ายผลิต คือ **สิ่งที่กำลังทำอยู่นั้นก่อให้เกิดผลกำไรหรือไม่?** นั่นเองครับ

ในการส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์หรืออีเมลฉบับหนึ่ง หากเป็นการส่งอีเมลเพื่อการติดต่อหน่วยงานภายในบริษัท ก็**จะพูดไม่ได้**ว่าเป็นการทำงานที่ทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มอยู่

แต่ที่ว่า หากเป็นการตอบจดหมายลูกค้าที่สอบถามเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์แล้ว ก็สามารถประเมินได้ว่าเป็นการใช้เวลาทำงานที่มี**ความเป็นไปได้**ที่จะก่อให้เกิดผลกำไรครับ

กฎเหล็กในการทำงานคือการรักษาผลกำไรภายนอก และการลดต้นทุนภายใน

พูดง่าย ๆ ก็คือ กิจกรรมการทำงานส่วนใหญ่ที่มุ่งสู่ภายในบริษัท เราจะพิจารณาการใช้เวลาเป็น + ได้ คือ เวลาที่ใช้ในการเฝ้าพิจารณา “ต้นทุน” ว่าจะลดลงได้อย่างไร ? หรือเวลาการลงมือปฏิบัติเพื่อลดต้นทุนนั้นๆ ในขณะที่งานที่มุ่งสู่ภายนอก **หากเป็นการ**

ประสานติดต่อกับลูกค้าแล้ว สามารถประเมินช่วงเวลาที่ทำกิจกรรมนี้เป็นช่วงเวลา + ได้ครับ

ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น ?

เพราะการที่บริษัทติดต่อประสานงานกับลูกค้าภายนอกนั้นเป็นการเชื่อมโยงถึงแหล่งที่จะทำให้เกิดผลกำไรได้นั่นเอง

แน่นอนที่ว่า แม้จะเป็นเวลาที่ใช้ในการติดต่อประสานเรื่องราวภายในบริษัท แต่หากเป็นการเสนอแนวความคิดหรือจัดทำข้อเสนอหรือการประยุกต์ต่างๆ เพื่อ “ลดต้นทุนได้” แล้ว ก็จะเป็นการทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มขึ้นมาได้

การกระทำเช่นนี้จะเชื่อมโยงให้เกิดการสร้างผลกำไรขึ้นได้ จึงสามารถประเมินช่วงเวลานี้เป็น + ได้ครับ

กล่าวโดยสรุป ก็คือ

1. การทำงานที่มุ่งติดต่อสู่ภายนอกนั้น มีเนื้องานที่มุ่งเพิ่มยอดขายทำให้ผลกำไรเกิดขึ้นหรือไม่?

2. การทำงานที่มุ่งติดต่อภายในนั้น มีเนื้องานที่เชื่อมโยงสู่การลดต้นทุนหรือไม่

ทั้งสองประการนี้ คือ “เกณฑ์ในการพิจารณางานต่างๆ ที่ทำในแต่ละวัน” ว่าจะ เป็น + หรือ - นำไปสู่ “การสร้างผลกำไรหรือการทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มหรือไม่?” นั่นเองครับ

ตอนต่อไปเรามาคูยกกันว่า หากพิจารณาตามเกณฑ์ของ **โตโยต้าแล้วพนักงานส่วนใหญ่ไม่ได้ “ทำงาน”** ในเวลางานเลยครับ

... นักหนาสาหัสละครับ... 