

วิถีชาบูโร วิถีไทย วิถีโลก



ดร.ปรีธรรม์ พันธุบรรยงก์

ท่านสมาชิก และผู้อ่านที่รักทุกท่านครับ เรากำลังศึกษาหนังสือภาษาญี่ปุ่นเกี่ยวกับโตโยต้าในชื่อภาษาอังกฤษว่า “COST THE TOYOTA WAY ภาษาญี่ปุ่นใช้ชื่อว่า トヨタの原価 เขียนโดยคุณ Toshio Horikiri ผมค่อย ๆ “ถอดความ” และเรียบเรียงมาแล้วผู้กันฟังไปนะครับ คุณ Horikiri เขียนหนังสือเล่มนี้ในรูปแบบของการพูดคุยกับผู้อ่าน ดังนั้น คำว่า “ผม” ในเนื้อหาข้างล่างนี้จะหมายถึงคุณ Horikiri ผู้เขียนนะครับ

คราวที่แล้วเราคุยกันถึงการกำหนดระดับต้นทุน และบทบาทของฝ่ายงานสนับสนุนการปฏิบัติการในการลดต้นทุน คราวนี้เรามาคุยกันเรื่องนี้ต่อกันอีกหน่อย และตามด้วยหัวข้อถัดไปเริ่มบทที่ 2 เกี่ยวกับแนวปฏิบัติในการลดต้นทุนของบริษัทโตโยต้าต่อไปเลยครับ

ลองมาพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมในรูปที่ 5 ที่แสดงว่าทุกฝ่ายงานสามารถมีส่วนร่วมในการลดต้นทุน เพื่อส่งเสริมให้เกิดผลกำไรได้เสมอ โดยไม่จำเป็นต้องเป็นฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับรายได้จากการขายผลิตภัณฑ์

จากรูปจะเห็นได้ว่า ในส่วนของโรงงานที่มีฝ่ายงานบริหารฝ่ายงานบุคคล ที่ถึงแม้ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการขาย ก็ยังสามารถสนับสนุนให้เกิดผลกำไรต่อบริษัทได้ เช่นเดียวกับฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องกับการขายผลิตภัณฑ์โดยตรง ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายงานออกแบบ และพัฒนาผลิตภัณฑ์ ฝ่ายงานขาย หรือฝ่ายงานการตลาดก็ตาม

สรุปว่า กิจกรรมการลดต้นทุนเพื่อสร้างเกิดผลกำไรนั้น เป็นภารกิจของทุกฝ่ายงานทั่วทั้งบริษัทนั่นเอง

และเมื่อกล่าวถึงพนักงานทุกคนของโตโยต้า มีส่วนในการเสริมสร้างผลกำไร ซึ่งผลกำไรนั้นเมื่อเกิดขึ้นได้ ก็หมายถึงว่า “การลดต้นทุน” ประสบผลสำเร็จ โตโยต้าจึงเน้นให้ความสำคัญกับ “การลดต้นทุน” อย่างมาก

เนื่องเพราะการสร้างผลกำไรจาก “การเพิ่มยอดขาย” นั้นเป็นเรื่องที่มีปัจจัยภายนอกเกี่ยวข้องมาก ไม่สามารถมุ่งหวังให้บรรลุผลเต็มที่ได้ ส่วนการสร้างผลกำไรโดย “การลดต้นทุน” ทำได้ด้วยความร่วมแรงร่วมใจของพนักงานทุกคนในการทุ่มเทความพยายาม และอาศัยความคิดพลิกแพลงต่างๆ ให้บรรลุผลสำเร็จเต็มร้อยได้นั่นเองครับ

ฝ่ายงาน	ออกแบบ พัฒนา ขาย การตลาด	โรงงาน บริหารบุคคล
เกี่ยวข้องกับโดยตรงกับยอดขายหรือไม่ ?	○	×
สนับสนุนการลดต้นทุนได้หรือไม่ ?	○	○

ยอดขายเพิ่ม
ผลกำไร



ลดต้นทุน
ผลกำไร



รูปที่ 5 ไม่ว่าจะฝ่ายงานใดก็สามารถสนับสนุนการลดต้นทุนได้ทั้งนั้น

บทที่ 2 แนวทางการลดต้นทุนของโตโยต้า... สืบค้นมูลค่าต้นทุนของแต่ละผลิตภัณฑ์แล้วประเมินต้นทุนของบริษัทอื่นๆ

บริษัทจำนวนมากมักพูดว่า “อยากจะลดต้นทุน” แต่ทว่า “ต้นทุน” ที่พวกเขาเอ่ยมาคืออะไร? ความจริงแล้วสิ่งที่เรียกว่า “ต้นทุน” นั้นมีหลากหลายครับ หากพิจารณาเรื่อง “การลดต้นทุน” แล้ว จำเป็นต้องเริ่มจากต้นทุนของแต่ละผลิตภัณฑ์ และค้นหาลึกลงไปจนถึงต้นทุนของแต่ละชิ้นส่วน ในบทนี้จะได้อธิบายถึงที่มาที่ไปของงานก้าวแรกที่สำคัญอย่างยิ่งยวดนี้

จะเริ่ม “การลดต้นทุน” จากตรงไหนดี?

ต้องเริ่มจากการสืบค้นให้ได้มูลค่าต้นทุนที่ถูกต้องของผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด

เรามารู้จักกันในประเด็นที่คนรำลึกกันว่า “โตโยต้าเจาะรายละเอียดในเรื่องต้นทุนขีบย่อยขนาดนี้เชียวยหรือ?” ซึ่งคนที่ได้ฟังเรื่องราวเหล่านี้ส่วนมากก็จะเกิดความรู้สึกขึ้นทันทีว่า “ละเอียดเกินไปละ...ยุ่งตายเลย”

แต่ทว่า **ตรงนี้แหละครับคือจุดที่บริษัทอื่นไม่สามารถเลียนแบบได้ง่ายๆ** เป็นพลังหลักพื้นฐานที่สำคัญยิ่งของโตโยต้า ซึ่งอยากให้คุณทันท่วงทีให้ความสนใจให้หนักในประเด็นนี้

เมื่อต้องการที่จะลดต้นทุนให้ได้จริงนั้น ขั้นแรกจะต้องสืบค้นมูลค่าต้นทุนในปัจจุบันที่ถูกต้องตามจริงให้ได้ก่อน มิฉะนั้นจะไม่มีทางประเมินได้เลยว่ากิจกรรมต่างๆ ที่จะทำต่อไปนั้นลดต้นทุนได้จริงหรือไม่?

และต้นทุนในกรณีนี้จะหมายถึง **“ต้นทุนแยกแต่ละผลิตภัณฑ์”** ละครับ

ในกรณีบริษัทของท่านทั้งหลายนั้น ค่าใช้จ่ายหมวดค่าไฟส่องสว่างในโรงงาน และค่าไฟฟ้าต่างๆ นั้น ถูกจัดรวมเป็นบรรทัดเดียวว่าเป็น “ค่าพลังงานไฟฟ้า” หรือเปล่าละครับ?

มีการแยกรายละเอียดเป็นค่าไฟฟ้าแต่ละชั้นของอาคารใหม่ละครับ?

สิ่งที่ผมอยากจะทำให้ท่านคิด และพิจารณาก็คือ มีการเก็บข้อมูล “ค่าไฟฟ้าเป็นเท่าใด?” ของผลิตภัณฑ์ที่ท่านผลิตแต่ละชนิดหรือไม่ครับ?

ถูงมือใส่ทำงานก็เช่นกันละครับ หากเก็บข้อมูลรวมหมวดเป็น “วัสดุสิ้นเปลือง” ของโรงงานเพียงบรรทัดเดียวแล้วละก็ ไม่มีทางที่จะหามูลค่าต้นทุนแยกแต่ละผลิตภัณฑ์ได้เลยครับ

แต่หากมีการบันทึกไว้ได้ว่า **“สำหรับการผลิตผลิตภัณฑ์ชนิดนี้ ในวันที่ 5 เดือนกันยายน ใช้ถูงมือ 8 คู่ ผ้าขนหนู 13 ผืน”** แล้วละก็จะสามารถคิดคำนวณต้นทุนแยกแต่ละผลิตภัณฑ์ออกมาได้

การบันทึกข้อมูลการใช้วัสดุแยกแต่ละผลิตภัณฑ์นั้น **ถือเป็นภาระงานที่หนักหนาสาหัสมาก อย่างไรก็ตาม หากไม่ทำสิ่งนี้ให้เป็นนิสัยแล้ว ไม่มีทางที่จะสามารถคิดคำนวณมูลค่าต้นทุนแยกแต่ละผลิตภัณฑ์ได้เลยครับ**

การควบคุมต้นทุนที่โรงงานของโตโยต่านั้น จะมีการแยกหมวดหมู่แล้วบันทึกรายละเอียดอย่างชัดเจน โดยเป็นข้อมูลของ **“แต่ละผลิตภัณฑ์ แต่ละชิ้นส่วน แต่ละหมวดหมู่”** ซึ่งจะได้คุยกันในรายละเอียดในหัวข้อถัดไปนะครับ

จับข้อมูลรายละเอียดให้ได้จนถึงราคาภาพหนึ่งแก้ว

คนที่ได้อ่านเรื่องราวที่เล่าถึงการบันทึกข้อมูลของโรงงานแล้ว หากนึกกระหึ่มยินดีว่า **“เราเป็นส่วนงานสนับสนุนน่าจะสบายๆ”** แล้วละก็ท่านกำลังเข้าใจผิดแล้วละครับ

เพราะแนวคิดเรื่องการเก็บข้อมูลละเอียดแบบนี้ ในส่วนงานสต็อกหรือส่วนงานสนับสนุนก็ทำไม่แตกต่างกันกับพวกในโรงงานเลยละครับ

ยกตัวอย่างเช่น ค่าใช้จ่ายในการประชุมภายในบริษัท ไม่เพียงแต่ต้องบันทึกค่าแรงหรือเงินเดือนของผู้ที่เข้าร่วมประชุมเท่านั้น ในการจัดบันทึกระหว่างการประชุมจะต้องใช้ดินสอ ซึ่งค่าได้ดินสอแต่ละแท่งเท่ากับ 10 เยน การประชุมนี้หากได้ดินสอสักไป 1/10 คิดเป็นเงิน 1 เยน

หากมีผู้เข้าร่วมประชุม 15 คน ค่าใช้จ่ายการสิ้นเปลืองได้ดินสอจะเท่ากับ 15 เยน

นอกจากนี้ ในระหว่างการประชุมมีการดื่มกาแฟและ/หรือน้ำชาของบริษัท มีมูลค่าถ้วยละ 8 เยน รวมค่าเครื่องดื่มของผู้เข้าร่วมประชุม 15 คนเท่ากับ 120 เยนนะครับ

ในกรณีที่ใช้แก้วกระดาษ ก็จะต้องคำนวณมูลค่าของแก้วกระดาษด้วยนะครับ (เมื่อสืบกว่าปีก่อน โตโยต้าได้ออกนโยบายว่าใครอยากดื่มกาแฟหรือน้ำชาระหว่างการประชุมให้หยอดเหรียญเอาเองแล้วครับ)

และแน่นอนครับ...ต้องบันทึกค่าไฟฟ้าที่ใช้กับห้องประชุมด้วย...

ท่านอาจจะคิดว่า **“ถึงแม้จะเป็นโตโยต้าก็ตาม คิดขีบคิดขีบขีบขนาดนี้ ไม่เกินไปหน่อยรี?”**

“การเจาะลึกให้ได้ข้อมูลต้นทุนแยกแต่ละผลิตภัณฑ์” ก็คือการทำรายละเอียดขีบขีบขีบแบบนี้แหละครับ

การจัดการตอบสนองให้เกิดผลกำไรจะแตกต่างกันไปตามฝ่ายงาน

พบกันใหม่ฉบับหน้า