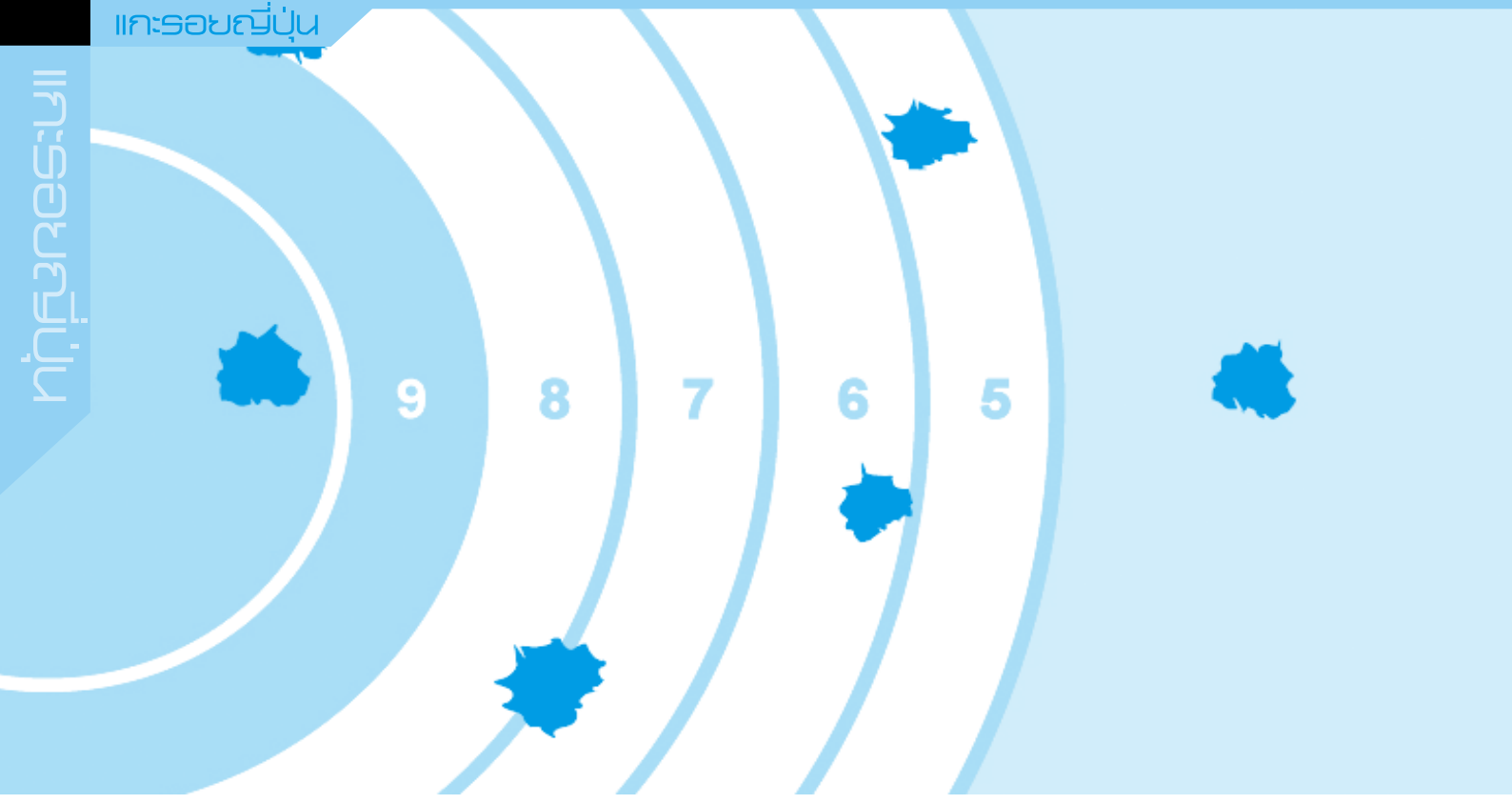


วัฒนธรรมของการคิดใหญ่ และทำให้สำเร็จ

ต่อ จากฉบับที่แล้ว

ผศ.ประยูร เชี่ยววัฒนา

6. งานยุ่ง ไม่ได้หมายถึงทำงานดีเสมอไป

วัฒนธรรมข้อนี้ เน้นถึงความสำคัญของกระบวนการวางแผนก่อนที่จะนำไปสู่การปฏิบัติจริง ในระบบโตโยต้านั้น จะใช้เวลาในการพิจารณา ประสานงานและปรึกษาหารือในขั้นตอนการวางแผนอย่างมาก ทั้งนี้ เพื่อป้องกันและรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดซึ่งอาจจะเกิดขึ้นได้ ขณะเดียวกัน ก็เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดในการดำเนินงานภายหลัง ประเด็นที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ การแบ่งแยกชัดเจนระหว่าง *"การกระทำ"* กับ *"การทำงาน"* โดยเน้นว่า *"การทำงาน"* คือ การสร้างมูลค่าเพิ่ม ขณะที่ *"การกระทำ"* หลายครั้ง ไม่ได้ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม แต่กลับเป็นความสูญเปล่าที่ไม่จำเป็น

การวางแผนงานที่ดี คือหลักประกันของการทำงานให้สำเร็จ

ในหนังสือได้กล่าวถึง ขั้นตอนจากการวางแผนไปจนถึงการนำไปสู่การปฏิบัติ ในระบบของโตโยต้านั้น มีองค์ประกอบ 3 ประการที่เขาให้ความสำคัญ อันได้แก่

ประการแรก คือ การเตรียมการล่วงหน้า ในระบบการทำงานแบบโตโยต้านั้น ก่อนที่จะเริ่มทำสิ่งใดขึ้นใหม่ จะมีการปรึกษาหารือการพิจารณาและการประสานงาน ภายในฝ่ายงานและภายในบริษัท ซึ่งอาจดูอืดอาดในระยะแรก แต่เมื่อเป็นที่ตกลงและเริ่มลงมือดำเนินการแล้ว การขับเคลื่อนจะเป็นไปอย่างรวดเร็วมาก ที่เป็นเช่นนี้ได้ก็เพราะมีการเตรียมการมาอย่างดีก่อนหน้านั้น ทำให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ที่อยู่นอกความคาดหมายต่างๆ ได้

ประการที่ 2 คือ การยอมรับความผิดพลาดและแก้ไข ทั้งนี้เป็นเพราะไม่ว่าจะมีการเตรียมการอย่างเต็มที่ ดีเพียงไรก็ตาม หากเราไม่เริ่มลองทำดูก็มักไม่รู้ว่าจะเกิดอะไรขึ้น ดังนั้น จึงมักเกิดสิ่งนอกความคาดหมายเสมอ เมื่อใดที่เราพบความผิดพลาด การยอมรับอย่างตรงไปตรงมาและรีบแก้ไข จึงมีความจำเป็น

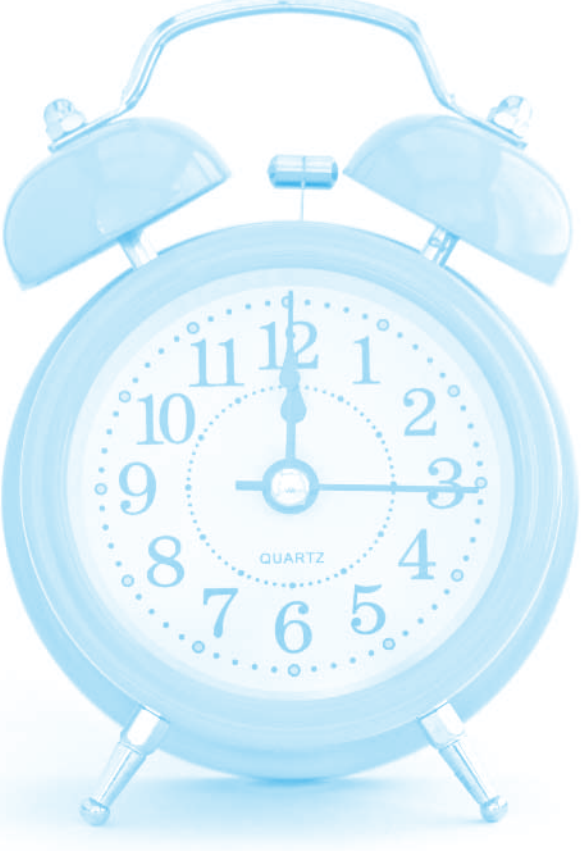
"..เมื่อเราออกคำสั่งไปแล้ว ... แล้วเราไปดูผลที่เกิดขึ้น หรือพบว่ามีความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่ต่างออกไป ทำให้เรารู้สึกว่า อาจจะเกิดความผิดพลาดขึ้น เราก็ไม่จำเป็นต้องรอให้เนิ่นนาน

แต่ต้องรีบดำเนินการแก้ไขในทันที ...” นี่คือสิ่งที่คุณโอโนะ ทาอิจิ เคยกล่าวไว้ เมื่อใดที่เราตรวจพบในสถานที่ผลิตด้วยตนเองว่ามีความผิดพลาดก็ต้องยอมรับและแก้ไข

ประการที่ 3 คือ การปรับเล็ก แม้จะไม่ใช่ความผิดพลาด แต่ในระหว่างการปฏิบัติ เรามักจะพบว่าสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ทำให้สิ่งที่เราทำอยู่เกิดความผิดเพี้ยนไปบ้าง หากเราปล่อยทิ้งไว้เช่นนั้น ความผิดเพี้ยนดังกล่าว ก็จะค่อยขยายใหญ่ขึ้นจนทำให้เกิดความเสียหาย ดังนั้น ในระบบงานของโตโยต้า จึงมอบหมายให้สถานผลิตจริงสามารถปรับแก้ไขได้ตามสภาพที่เป็นจริง

ด้วยเหตุนี้ ในระบบการทำงานแบบโตโยต้า จึงมีการกำหนดขั้นตอน รายละเอียด ตลอดจนถึงลำดับของการทำงานต่างๆ ของการไคเซ็นและของการปรับไปสู่ระบบอัตโนมัติเอาไว้ ขั้นตอนเหล่านี้เกิดจากการสั่งสมปัญญาความรู้ในระหว่างปฏิบัติของพนักงานทั้งบริษัท และย่อมสามารถปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์และตามข้อเท็จจริงใหม่ได้เสมอ อาทิ การทำไคเซ็นในระบบของโตโยต้า จะจำแนกออกเป็น 3 ระดับ คือ การไคเซ็นวิธีทำงาน การไคเซ็นอุปกรณ์เครื่องจักรเท่าที่จำเป็นและการไคเซ็นเลย์เอาต์ของสายการผลิต การทำให้พนักงานแต่ละคนมีประสบการณ์และต่างสั่งสมปัญญาความรู้ โดยเริ่มจากจุดเล็กๆ และค่อยๆ สั่งสมปัญญาความรู้เพิ่มขึ้น ต่อจากนั้นจึงพัฒนาการไคเซ็นไปสู่ระดับที่สูงขึ้น จึงเป็นวัฒนธรรมการทำงานอย่างหนึ่งในระบบของโตโยต้า

แม้ในกระบวนการปรับไปเป็นระบบอัตโนมัติ (Automation) ก็ตาม โตโยต้ายังจำแนกออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ การทำอัตโนมัติด้วยเครื่องมือ อันเป็นการเปลี่ยนงานซึ่งคนเคยทำให้เป็นงานของเครื่องมือแทน (มีอีกห้าขั้นตอนย่อย) การทำอัตโนมัติด้วยเครื่องจักร อันเป็นการเปลี่ยนงานของคนให้เครื่องจักรทำงานแทน (มีอีกสิบขั้นตอนย่อย) การทำอัตโนมัติในสายการผลิต (มีอีกห้าขั้นตอนย่อย) และการทำอัตโนมัติในโรงงาน (มีอีกสามขั้นตอนย่อย)



คนที่ “กระทำ” มาก ไม่ได้หมายถึง “ทำงาน” มากเสมอไป

ในการวิเคราะห์การทำงานในแหล่งผลิต เราจะพบว่า *“การกระทำ”* ต่างๆ ที่เกิดขึ้น ยังสามารถจำแนกออกเป็น *“การทำงาน”* กับ *“ความสิ้นเปลือง”* *“ความสิ้นเปลือง”* เป็นการกระทำใดๆ ซึ่งไม่มีความจำเป็นในอันที่จะทำให้งานสำเร็จ ดังนั้น เพื่อลดต้นทุนในการผลิต จึงจำเป็นต้องลดและเลิกการกระทำในส่วนนั้น การไคเซ็นจึงต้องเริ่มต้นจากจุดนี้

ในระบบการทำงานแบบโตโยต้า จึงมีการจำแนกแยกแยะระหว่าง *“การกระทำ”* กับ *“การทำงาน”* ออกจากกัน *“การกระทำถึงแม้มีอยู่มากมายก็ไม่จำเป็นต้องหมายถึงการทำงานมากมายเสมอไป”*

การที่จะสามารถลด *“การกระทำ”* ที่เป็นความสิ้นเปลืองดังกล่าว ส่วนหนึ่งทำได้โดยการวางแผนการทำงานที่เหมาะสมตั้งแต่ต้น ขณะเดียวกัน เมื่องานดำเนินการไปแล้วก็ยังสามารถทำการไคเซ็นเพิ่มขึ้น หากมีการค้นพบภายหลังว่ายังมี *“ความสิ้นเปลือง”*

คุณวากามัทสึ ผู้เขียนหนังสือ ได้ยกตัวอย่าง กรณีบริษัทผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าในประเทศญี่ปุ่น ซึ่งผลิตสินค้าในต้นทุนที่สูงกว่าในเอเชียอาคเนย์ถึงเกือบ 30% เมื่อไปถึงโรงงานและได้ทำการสำรวจสภาพการณ์ต่างๆ เขาพบว่า มีส่วนที่เป็นความสิ้นเปลืองแฝงอยู่มากมาย อาทิ โรงงานเริ่มทำงานเวลา 08.00 น. แต่ปรากฏว่าในช่วง 30 นาทีแรก คนงานต่างรอการเดินเครื่องของเครื่องจักรโดยไม่ได้ทำอะไรเลย ทั้งนี้ หากผู้บริหารมาถึงที่ทำงานเร็วขึ้นและกดปุ่มเดินเครื่องจักรเอาไว้ก่อน ความสิ้นเปลืองเรื่องเวลาเหล่านี้ก็ไม่เกิดขึ้น

นอกจากนี้ เขายังพบว่า โรงงานแห่งนี้มีการทำล่วงเวลาสูงมาก แต่ดูเหมือนไม่มีการแบ่งแยกระหว่าง *“การกระทำ”* กับ *“การทำงาน”* อย่างชัดเจน ดังนั้น แม้จะใช้เวลาในที่ทำงานมากมาย แต่ผลที่ออกมากลับมีผลิตภาพต่ำ

คุณวากามัทสึ ผู้เขียนหนังสือเล่มนี้ จึงให้พนักงานทำไคเซ็นในแหล่งงาน ทั้งนี้ เพราะมองเห็นว่ามีความสิ้นเปลืองอยู่มากมาย หากทำไคเซ็นไปสักพักน่าจะสามารถเห็นผลได้ชัดเจน การทำไคเซ็นมีตั้งแต่การลดเวลาสำหรับการเปลี่ยนระบบการผลิต จากการผลิตสินค้าหนึ่งไปเป็นสินค้าอีกอย่างหนึ่ง การลดลีดไทม์ เป็นต้น ภายหลังประสบความสำเร็จในการทำไคเซ็น สินค้าคงคลังก็ลดลงอย่างรวดเร็ว ในเวลาเพียงครึ่งปี ผลประกอบการก็ดีขึ้นอย่างชัดเจน ขณะเดียวกัน ปรากฏว่าชั่วโมงในการทำงานกลับลดน้อยลง

อ่านต่อฉบับหน้า