



# วิถีชาโมโร

## วิถีไทย วิถีโลก



ดร.ปัทมาภรณ์ พันธุบรรณก

**ท่าน**สมาชิก และผู้อ่านที่รักทุกท่านครับ ในฉบับที่ผ่านมาผมได้สรุปเรื่องราวการพัฒนาบุคลากรแบบญี่ปุ่นที่ได้จากการเตรียมการจัดสัมมนาเครือข่ายยานยนต์ของสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ไปแล้วนะครับ

ท่านที่สนใจเรื่องวิธีการพัฒนาบุคลากรของญี่ปุ่นลองสืบค้นจากจดหมายข่าวเล่มที่ผ่านมาดูได้เลยครับ

ตั้งแต่ฉบับนี้เป็นต้นไปเราเริ่มคุยกันเรื่องการบำรุงรักษาที่ผลที่ทุกคนมีส่วนร่วมหรือ Total Productive Maintenance ที่คนไทยเรียกกันติดปากว่า TPM กันนะครับ ที่เลือกเรื่องนี้มาคุยต่อจากเรื่องคุณภาพก็ด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้ครับ

1. ทั้ง TQM และ TPM เป็นระบบการจัดการที่มุ่งเป้าหมายสุดท้ายให้ความผิดพลาดของผลิตภัณฑ์และบริการเป็นศูนย์ หรือให้เกิดผลผลิตภาพสูงที่สุดขององค์กรนั่นเอง

2. TQM และ TPM เป็นเสมือนสองล้อของพาหนะที่จะขับเคลื่อนไปสู่ระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดีหรือ Just-In-Time (JIT) ที่ผมตั้งใจจะเล่าสู่กันฟังต่อไป

3. ความเชื่อมโยงของ TPM และ TQM จะเห็นได้ชัดในกรณีของโรงงานอุตสาหกรรม โดย TPM จะมุ่งให้เครื่องจักรอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิตมีประสิทธิภาพสูงที่สุด โดยต้นทุนตลอดวงจรอายุของเครื่องต่ำที่สุด ในขณะที่ TQM จะมุ่งให้เกิดระบบการจัดการที่มีการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร อาจจะเปรียบ TPM เป็นฮาร์ดแวร์ ส่วน TQM เป็นซอฟต์แวร์นั่นเองครับ

ก่อนที่จะคุยรายละเอียดกัน ขอหยิบยกเรื่องราวต่างๆ ที่เป็นพื้นฐานสำคัญเรื่องการบำรุงรักษามาคุยกันก่อนเลยนะครับ เพราะตามวิถีชาโมโรแล้วหากพื้นฐานดี จะประยุกต์ให้พลิกแพลงพิสดารอย่างไรก็ได้ทั้งนั้นครับ

เหมือนนักกีฬาเมื่อมองที่เรานักจะตั้งเวลาที่เขาทำอะไรต่างๆ ได้อย่างไม่น่าเชื่อว่าจะเป็นไปได้ เช่น แพนเทนนิสที่ตีกับลูกหมัดจรรยาของนาดาล คอบอลที่ตีกับมูมยิงของเมสซี หรือชากอล์ฟที่ตีตาโตเมื่อได้เห็นไทเกอร์ วูดส์แสดงการชิปจากทรายข้างกรีนลงหลุมอย่างงดงาม เป็นต้น

**เรื่องแรก**ที่ต้องทำความเข้าใจกันก่อน คือ **การบำรุงรักษาไม่ใช่การซ่อม**นะครับ การซ่อมนั้นจะว่าไปก็เป็นเพียงส่วนเดียวของการบำรุงรักษาเท่านั้น

หากจะพูดให้ "สุดขอย" น้อยก็ต่อว่า **ถ้าการบำรุงรักษาทำได้จริงจังก็ไม่ต้องซ่อมอีกต่อไป**

**เรื่องที่สอง** ผู้ที่มีบทบาทหน้าที่หลักในการบำรุงรักษาคือ **พนักงานฝ่ายผลิต**ผู้ใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการทำงานผลิตที่ตนเองรับผิดชอบ ในขณะที่พนักงานฝ่ายช่างจะทำหน้าที่สนับสนุนพนักงานฝ่ายผลิตให้ทำงานบำรุงรักษาได้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากที่สุด

เหตุผลของเรื่องที่สองเป็นอย่างไรนั้น ไว้เราค่อยๆ ทำความเข้าใจกันในภายหลังนะครับ

**เรื่องที่สาม** สัตว์ที่สามของ 5 ส หรือ "สะอาด" นั้น เท่ากับ "การตรวจสอบ" ทั้งยังเป็นการแสดงความเอาใจใส่ดูแลเครื่องจักรอุปกรณ์ที่

ตนเองรับผิดชอบให้ใช้งานอยู่ทุกวันด้วย

**เรื่องที่สี่** การประยุกต์ใช้ระบบการบำรุงรักษาที่ผลที่ทุกคนมีส่วนร่วม จะได้ผลดีก็ต่อเมื่อใช้ **การบริหารจัดการแบบ Top Down to create Bottom Up** เช่นเดียวกับการประยุกต์ใช้ระบบ TQM และที่สำคัญกว่านั้นคือ ฝ่ายงานบำรุงรักษาควรแยกเป็นอิสระจากฝ่ายผลิต

เหตุผลของการเสนอให้แยกฝ่ายงานออกจากกันเพราะต้องการป้องกันปัญหาของการมุ่งผลผลิตเป็นหลักโดยละเลยการบำรุงรักษาไป ซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่พบได้บ่อยมากเมื่องานบำรุงรักษาเป็นส่วนหนึ่งของงานผลิตหรืออยู่ใต้การบังคับบัญชาของฝ่ายผลิต

พนักงานบำรุงรักษาที่อยู่ในสภาพเช่นนี้เคยบ่นกับผมว่า... **"อยู่ในสภาพเหมือนลูกเมียน้อย ที่แม่ตาย พ่อแต่งงานใหม่... จะเข้าไปบำรุงรักษาเครื่องจักรอุปกรณ์แต่ละที่เหมือนเป็นขอทาน... เวลาที่เขาเร่งทำเป้าหมายผลผลิตกันเหมือนเราเข้าไปขอทานเลยครับ เพราะเขาจะบอกว่า 'ไปข้างหน้าก่อนเถอะ...'"**

เพราะฉะนั้นหากแยกได้ก็แยกเสียเถอะครับ แต่หากแยกไม่ได้ผู้บริหารที่ดูแลรับผิดชอบงานผลิตก็ต้องเข้าใจความสำคัญของงานบำรุงรักษาแล้วเปิดโอกาสให้ได้ทำหน้าที่ตามที่พึงกระทำ

**เรื่องที่ห้า เครื่องมืออุปกรณ์ในการตรวจสอบเบื้องต้นที่ดีที่สุด ประหยัดที่สุด คือ ประสาทสัมผัสทั้งห้าของพนักงาน** หรือ ตา หู จมูก ลิ้น สัมผัส เพราะเป็นสิ่งที่มีความไวที่สุดและอยู่กับตัวของพนักงานนั่นเอง ไม่ต้องไปหาที่ไหนให้เสียเวลา

**ที่สำคัญ** คือ จะต้องฝึกฝนความช่างสังเกตและประสาทสัมผัสให้มีความรู้สึกที่ไวต่อสิ่งผิดปกติ

ไม่ใช่เครื่องร้อนจนจะเกิดไฟไหม้อยู่แล้ว หรือดังผิดปกติจนคนที่อยู่อีกมุมของโรงงานได้ยิน แต่คนที่ใช้เครื่องอยู่กลับใช้ต่อไปเรื่อยๆ เหมือนไม่มีอะไรเกิดขึ้น

ทั้ง 5 เรื่องนี้เป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปสู่ความเข้าใจเรื่อง TPM ต่อไปในอนาคตครับ ถึงตรงนี้ก็คิดว่ามีคำย่อว่า TPM อีกคำหนึ่งซึ่งใช้กันอยู่ในประเทศไทย

ตอนผมได้ยินคำนี้เป็นครั้งแรกก็นึกว่าเป็นเรื่องของการบำรุงรักษาที่ผลที่ทุกคนมีส่วนร่วม แต่พอลองถามดูปรากฏว่าไม่ใช่ครับ

คำว่า TPM นั้นย่อมาจาก Total Productivity Management หรือการจัดการประสิทธิภาพเชิงรวม ซึ่งใช้วิธีการในการกระจายเป้าหมายจากระดับบนขององค์กรสู่ระดับล่างเพื่อเป็น "ธง" ในการปฏิบัติงานในแต่ละปี

ดังนั้น รูปแบบของ TPM จึงคล้ายกับการบริหารจัดการนโยบาย หรือ Policy Management ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของ TQM นั่นเองครับ

ในฉบับหน้าเราจะมาคุยกันถึงรูปแบบการบำรุงรักษาเครื่องจักรอุปกรณ์ที่ใช้กันมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน โดยมีชื่อย่อๆ ว่า BM, PM, PM, CM, PDM, SM, TPM ครับ

