

# Toyota Production System

## และ Kaizen (ที่ล้มเหลว)

พ.ศ.รับลอร์ค เลิศในลัตย

คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

E-mail: orbusiness@hotmail.com

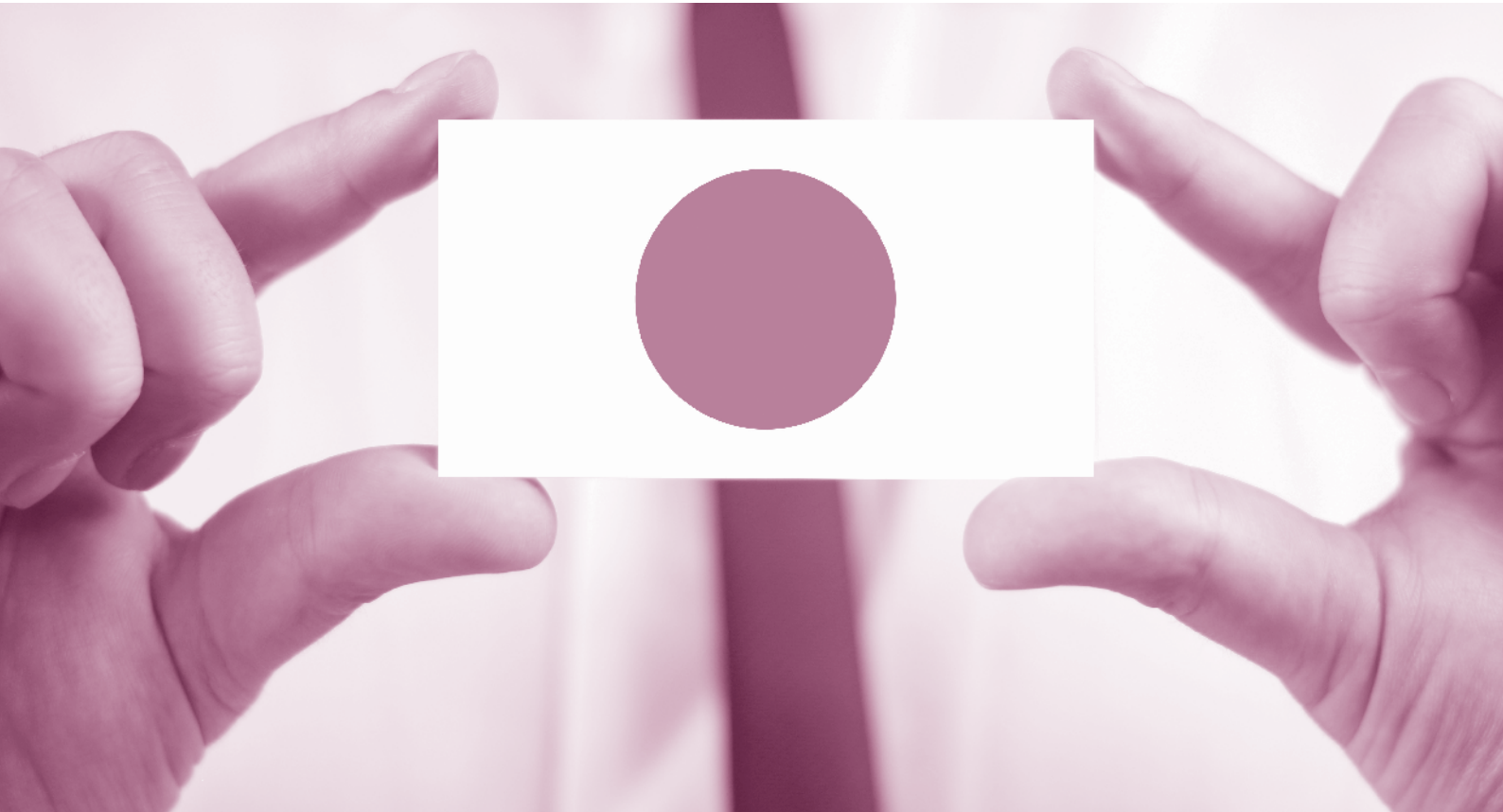
**Toyota** Production System (TPS) เริ่มต้นมาจากไอเดียของ Toyoda Kiichiro ประธานบริษัทเมื่อปี 1945 และได้นำมาพัฒนาจนสำเร็จ โดย Ohno Taiichi ซึ่งในยุคเริ่มต้นจาก “Just in time” จากนั้น คำว่า “Kaizen” ก็เริ่มเป็นที่รู้จักของโลก Kaizen นี้ เป็นข้อเสนอที่เกิดจากสติปัญญา และไอเดียสร้างสรรค์ของตนเอง เพื่อให้หน้างานนั้น เป็นหน้าที่ดีขึ้น จากนั้นนำไปปฏิบัติจริง ปัจจัยต่างๆ ที่ประกอบขึ้น เป็น TPS มีมากมาย เช่น “Muda 7 อย่าง” “Jidoka” “Kanban” เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ เป็นเพียงเครื่องมือเพื่อทำให้การผลิตที่ไม่มี Muda (ความสูญเปล่า) เกิดขึ้นเป็นจริง TPS นั้น ตั้งแต่ปี 1945 มาจนถึงปัจจุบัน ได้ขยายไปทั้งในนอกประเทศ และได้พัฒนาด้วยตัวเองไปสู่ “แนวทาง” ต่างๆ ตัวอย่าง เช่น ในสมัย 1990 ทั้งโซนี่ และแคนนอน ได้มีการปฏิบัติ “วิธีการผลิตแบบเซลล์ (cell production method)” ในโรงงานของตนเอง เป็นเครื่องมือที่สร้างขึ้นโดยใช้แนวคิดของโตโยต้าเป็นพื้นฐาน ในช่วงนั้นธุรกิจเครื่องใช้ไฟฟ้า ต้องแข่งขันกับประเทศเอเชียอื่นๆ และความต้องการของผู้บริโภคที่หลากหลายยิ่งขึ้น จึงต้องแสวงหาวิธีการผลิตใหม่ๆ การผลิตแบบเซลล์นั้น คนๆ เดียว รับผิดชอบกระบวนการต่างๆ หลายกระบวนการ สามารถที่จะลดจำนวนพนักงานที่ต้องทำงานตามไลน์การผลิตได้ การทำงานโดยคนๆ เดียว เมื่อเปรียบเทียบกับการผลิตแบบสายพานที่รับผิดชอบเพียงกระบวนการเดียวแล้ว จะสามารถลดความสูญเปล่าที่สิ่งของไปรออยู่ระหว่างผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ปฏิบัติงานต้องรอนานโดยไม่ได้ทำอะไร ถ้าเตรียมไลน์การผลิตแบบเซลล์ที่มีจำนวนคนน้อย ไว้หลายๆ ที่ ก็สามารถผลิตสินค้าชนิดต่างๆ ได้ในเวลาเดียวกันได้

ดังนั้น วิธีการต่างๆ เหล่านี้จึงได้แพร่หลายไปยังอุตสาหกรรม การประกอบที่เหมือนกับรถยนต์ หลังจากนั้น Kaizen เองก็ได้ขยายไปยังธุรกิจบริการอีกด้วย จนถึงในปี 2015 นี้ นายกรัฐมนตรีอาเบะได้ประกาศว่า ควรจะมีการปฏิรูปประสิทธิภาพการผลิตในภาคบริการ Kaizen ได้เกิดขึ้นมา 70 ปีแล้วพร้อมกับ TPS ปัจจุบัน หน้างานก็มีความหลากหลายมากขึ้น รูปแบบจึงจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงไป

อย่างไรก็ตาม ก็มีตัวอย่างมากมายที่แสดงให้เห็นว่า ถึงแม้ทำ Kaizen แล้ว แต่ทำไม่ผลลัพท์จึงไม่ดีขึ้น ทั้งนี้ เพราะว่า สถานประกอบ



การจำนวนมาก ทำได้เห็นโดยเข้าใจผิดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของ Kaizen นั่นเอง ที่ผ่านมา ส่วนใหญ่เน้นไปที่การลดต้นทุนเป็นหลัก แต่ปัจจุบันนั้น ไม่ใช่แล้ว ตัวอย่างความล้มเหลวนั้น เช่น บริษัท IT แห่งหนึ่ง ได้ปรับเปลี่ยน รูปแบบของสำนักงาน โดยไม่มีโต๊ะนั่งประจำ ทำเป็นแบบ Free address ใครจะนั่งที่ไหนก็ได้ให้เลือกเอาเอง เพื่อส่งเสริมการสื่อสารข้ามหน่วยงานให้มีความคึกคักมากขึ้น แต่ทว่า สิ่งที่ไม่คาดฝัน คือ จะเกิดสงครามแย่งที่นั่งกันในตอนเช้าทุกเช้า ทุกคนพยายามที่จะเลือกที่ทำงานที่ไกลจากผู้จัดการฝ่ายให้มากที่สุด โดยพยายามมาให้เข้าที่สุด เพื่อให้ได้ที่นั่งที่ไกลที่สุด ยิ่งทำให้ช่องว่างระหว่างผู้จัดการฝ่ายกับพนักงาน ห่างกันมากยิ่งขึ้น ถึงแม้จะมีปัญหาดังกล่าว แต่บริษัทก็ไม่ยอมเลิก เหตุผล คือ สามารถลดค่าใช้จ่ายได้ นั่นเอง เพราะสามารถลดจำนวนโต๊ะทำงานได้ถึง 30% พื้นที่ก็น้อยลง ค่าเช่าก็ลดลงได้อีกด้วย แต่การมาทำงานเข้าที่ไร้ความหมายหรือการขาดการสื่อสารซึ่งกันและกัน ไม่เพียงแต่มีผลกระทบต่องานเท่านั้นแต่ยังมีผลถึงสภาพจิตใจ และร่างกายของพนักงานอีกด้วย นั่นคือ การนำไปสู่สิ่งที่เลวร้าย



ในอีกด้านหนึ่ง McDonald ก็เน้นการลดต้นทุน ทั้งๆ ที่จริงแล้วคือการทำให้วิธีการทำงานนั้นดีขึ้น และผลลัพธ์ก็คือ ประสิทธิภาพการผลิตดีขึ้น การเน้นการลดต้นทุน ทำให้ต้องตกต่ำลงในปีที่แล้วเดือนพฤษภาคม ยอดรายได้ลดลงจากเดือนเดียวกันของปีก่อนถึง 22.2% มีความไม่มั่นใจต่อเนื้อไก่ที่หมดอายุ หรือลูกค้าหลีกเลี่ยงเพื่อการลดเมนูให้น้อยลง หรือ “แคมเปญ 60 วินาที” การลดเมนูนั้นเดิมเคยมีแผ่นเมนูที่มีขนาด A3 ก็ได้ทำ Kaizen ยกเลิกไป เพราะการมีเมนูมากทำให้ลูกค้าต้องใช้เวลาในการเลือกนาน ต้องการที่ลดเวลาในการบริการให้น้อยลง ผลลัพธ์การพยายามเพิ่มประสิทธิภาพจะทำให้พนักงานมีงานที่หนักขึ้น ลูกค้าก็สั่งสินค้าได้ยากขึ้น การทำอาหารที่เร็วทำให้ แฮมเบอร์เกอร์ยังไม่แข็งตัวดีพอ ลูกค้าเกิดความไม่พอใจ ต่างๆ เป็นต้น

อีกกรณีหนึ่ง การนำเอาเพียงประสบการณ์ความสำเร็จมาใช้กับทุกๆ กรณี อาจจะไม่สามารถสร้างความสำเร็จได้เช่นเดียวกัน บริษัทผลิตชิ้นส่วนแห่งหนึ่ง มีผู้รับผิดชอบ Kaizen ของโตโยต้าที่เป็นลูกค้า มาให้คำแนะนำที่โรงงาน พร้อมกับชี้แนะพนักงานรุ่นใหม่ๆ ให้ทำ One piece flow แทนที่ทำงานอย่างเดียวนานๆ อย่าง ซึ่ง One piece flow นั้น เป็นวิธีการ Kaizen ในสไตล์ของโตโยต้าที่สำหรับการผลิตสินค้าจำนวนน้อยชนิดมาก นั่นเอง ในหนึ่งไลน์การผลิต จะมีสินค้าหลากหลายชนิด ที่ละชิ้นๆ ปล่อยให้ไหลไปตามลำดับ สามารถผลิตชนิดสินค้าที่จำเป็น ตามจำนวนที่จำเป็น จึงไม่มีความสูญเปล่าเกิดขึ้น แต่สำหรับโรงงานชิ้นส่วนนี้ ได้มีระบบ “Yatai 1 คน (Yatai=แผงลอย)”

ซึ่งเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพที่เหมาะสมกับบริษัทตนเองอยู่แล้ว ซึ่งระบบนี้เป็นการจัดไลน์ให้ล้อมรอบผู้ปฏิบัติงาน แล้ววางชิ้นส่วนไว้โดยคนๆ เดียวสามารถทำทุกกระบวนการจนสำเร็จเป็นสินค้าสำเร็จได้ หากจินตนาการถึงร้านสัฟฟี่ ที่มีก๊อปปี้ตรงกลาง แล้ววางล้อมด้วยส่วนประกอบสัฟฟี่ต่างๆ เมื่อมีออเดอร์ ก็จะจัดการที่ละงานๆ ก็จะเข้าใจได้ง่ายขึ้น วิธีการดังกล่าวสามารถผลิตของหลากหลายชนิดได้เร็วกว่า One piece flow สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีหลากหลาย กระจายอยู่ทั่วโลกได้ โรงงานนี้ มีความเกรงใจผู้ที่มาให้คำชี้แนะ One piece flow รับคำชี้แนะ ทำให้โรงงานเกิดความปั่นป่วนขึ้นอย่างมาก

การ Kaizen แต่ละอย่างๆ นั้น เป็นการใช้ความคิดสร้างไอเดียเล็กๆ เช่น การเปลี่ยนสถานที่วางของ การเปลี่ยนวิธีการใช้เวลา เป็นต้น สิ่งเล็กๆ เหล่านี้ เมื่อรวมกันมากขึ้น ก็สามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันให้แก่บริษัทให้สูงขึ้นได้ ญี่ปุ่นเอง ก็ได้ขยายฐานไปสู่ที่ต่างๆ ทั่วโลก จนกระทั่งผลิตภัณฑท์ก็ลดลง อีกทั้ง คนต่างชาติ และผู้หญิง ก็เข้าสู่โรงงานมากขึ้น วิธีการทำงานก็เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น Kaizen เอง ก็ต้องมีการทบทวนให้เหมาะสมกับสถานที่ และยุคสมัย มิฉะนั้นแล้ว บริษัทญี่ปุ่นก็คงไม่สามารถเอาชนะการแข่งขันในโลกได้ Keyword ในปัจจุบันนี้ จะต้อง มี 4 อย่างคือ Diversity, ความจริงจัง Net และมุมมองจากลูกค้า จึงเป็นประเด็นที่ว่า จะสร้างภาพใหม่ของ Kaizen ที่สามารถสอดคล้องกับมิติใหม่ของการเพิ่มประสิทธิภาพได้อย่างไร 