

วิถีชาบูโร วิถีไทย วิถีโลก



ดร.ปริทรรศน์ พันธุบรรณก

ต่อ จากฉบับที่แล้ว

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

คราวที่แล้วเราคุยกันถึงการเก็บข้อมูลละเอียดดย่อยถึงต้นทุนได้ดินสอที่ใช้ในการจดบันทึกการประชุม และค่ากาแฟแต่ละถ้วยที่ดื่มระหว่างการประชุม เพื่อสามารถเจาะลึกให้ได้ต้นทุนแยกแต่ละผลิตภัณฑ์ คราวนี้เรามาศูยกันต่อถึงประโยชน์ที่ได้จากการทำอย่างนี้กันครับ



ความแม่นยำในการคิดต้นทุนที่สูงขึ้น จะทำให้สามารถประมาณการต้นทุนผลิตภัณฑ์ของบริษัทอื่นได้

การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับต้นทุนให้ถูกต้องแม่นยำนั้น ไม่สามารถจะทำแบบลวกๆ หรือขอไปทีได้ จำเป็นต้องมีข้อมูลที่ชัดเจนถึงระดับพนักงานแต่ละคน สายการผลิตแต่ละสาย ตั้งแต่เริ่มต้นการผลิตจนได้เป็นผลิตภัณฑ์นั้นๆ

แต่ทว่าบริษัทโดยมากมักใช้หลัก “การปันส่วนต้นทุน” เมื่อต้องการทำรายละเอียดค่าใช้จ่ายแยกประเภท

การทำแบบนี้ถือว่าการ “คำนวณแบบมั่วๆ” หรือเหมาเอาง่ายเข้าว่าครับ

ยกตัวอย่างเช่น สายการผลิตที่ทำงานผลิตจำนวนมาก ก็จะใช้ค่าค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับวัสดุทั้งหมดไปหารเฉลี่ยกับปริมาณการผลิตของสายการผลิตนั้น

หรือ การเอาค่าไฟฟ้ามาหารเฉลี่ยตามจำนวนพนักงานในฝ่าย เป็นต้น

การทำเช่นนี้ ไม่มีทางที่จะสามารถหาค่าของ “ต้นทุนแยกแต่ละสินค้า” ได้เลยครับ

เพราะข้อมูลที่ได้มาจากการ “ปันส่วน” หรือการหารยาวเฉลี่ยนั้น นอกจากจะหยาบเกินไปแล้ว **ก็ยังไม่ใช่ข้อมูลที่จะหาค่าตัวเลขค่าใช้จ่ายจริงอีกด้วยครับ**

กฎแห่งคำสำคัญอยู่ที่ตรงนี้แหละครับ

การคิดต้นทุนค่าใช้จ่ายอย่างละเอียดดยิบดังที่กล่าวมาแล้ว จะทำให้สามารถกำหนดมูลค่าต้นทุนที่แท้จริงได้ สามารถสร้างระบบที่คิดคำนวณต้นทุนแยกแต่ละสินค้าได้ แล้วดำเนินการสิ่งเหล่านี้ได้อย่างเข้มข้นจริงจัง...

หากไม่สามารถจะสร้างระบบดังกล่าวได้แล้ว ไม่มีทางที่จะได้ต้นทุนแยกแต่ละสินค้าได้เลยครับ



หากท่านสามารถดำเนินการอย่างเข้มข้นจนได้ค่า “ต้นทุนแยกแต่ละสินค้า” ที่ถูกต้องแม่นยำแล้วละก็ จะเกิดประสิทธิผลอื่นๆ ตามมาได้ครับ

นั่นคือ สามารถยกระดับ “**ความแม่นยำของต้นทุนทั้งหมด**” ได้สูงมากนั่นเอง

และความแม่นยำของต้นทุนนี้เอง จะทำให้สามารถรู้ได้ เข้าใจได้ถึงประสิทธิผลของความพยายามในการลดต้นทุนของ พนักงานแต่ละคนได้อย่างถูกต้อง

ที่สำคัญ คือ **พนักงานแต่ละคนได้เห็นผลที่แท้จริงของความพยายามในการลดต้นทุนของตนเอง และของกลุ่มของตนอย่างชัดเจน**

สิ่งนี้เป็นแรงจูงใจที่สำคัญยิ่งในการรณรงค์เพื่อลดต้นทุนในสถานประกอบการนะครับ

ยิ่งไปกว่านั้น การนำรถยนต์ของคู่แข่งมาถอดแยกชิ้นส่วนหรือ “Takedown” ร่วมกับการขอให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนส่งเอกสารรายละเอียดต้นทุนมาให้ จะทำให้เกิดข้อได้เปรียบที่สำคัญ คือ **สามารถประเมินต้นทุนของคู่แข่งได้อย่างแม่นยำมากขึ้นนั่นเอง**

ในเรื่องเหล่านี้เราจะมาว่ากันในรายละเอียดภายหลังนะครับ

“การลดต้นทุน” จะเดินหน้าอย่างไรดี?

ต้องเดินหน้ารวบรวมข้อมูลที่เป็นรายละเอียดด้วยการพลิกแพลง และไต่เขีนครับ

ดังได้กล่าวไว้ในตอนก่อนๆ แล้วว่า การกำหนดเป้าหมายที่จะลดต้นทุนให้ได้นั้น **จะต้องเริ่มจากการหามูลค่าต้นทุนแยกตามสินค้าโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลรายละเอียดต้นทุนให้ถูกต้องมากที่สุด**

เราได้คุยเรื่องตัวอย่างการเก็บข้อมูลของค่าใช้จ่ายได้ดินสอ ที่ลืกรหายไปจากการบันทึกการประชุม และค่ากาแฟที่ดื่มไประหว่างการประชุมไปแล้ว ซึ่งเห็นได้ว่าโดยด้าจะเข้มมากในการ

เก็บข้อมูลค่าใช้จ่ายในแต่ละวันที่ผ่านไป ทำให้**มองปราดเดียวจะรู้ว่าต้นทุนแยกแต่ละสินค้าเป็นเท่าใด ?**

ท่านอาจจะคิดว่า “ไอ้โห ฝ่ายบัญชีของโตโยต้า น่าจะสาหัสมากนะครับ” แต่ทว่า อันที่จริงแล้ว ผู้ที่มีหน้าที่ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับต้นทุนดังกล่าวคือ **หัวหน้ากลุ่ม** ที่อยู่หน้านั้นๆ ครับ พวกเขาเหล่านี้จะมีหน้าที่ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และควบคุมเรื่องต้นทุนที่พนักงานในความรับผิดชอบของตนเองครับ

ที่เรียกว่าข้อมูลต้นทุนรายวันนั้น ยกตัวอย่างเช่น น้ำมันหล่อลื่นการกัดกลึง กระจกทำงาน รองเท้านิรภัย แก้วกระดาษ สายรัดข้อมือ ผ้าเช็ดตัว (เศษผ้าใช้เช็ดคราบน้ำมัน) กระจกหน้าต่างมุมกันการเสียดสี เป็นต้น

สมมติ เช่น กระจกหน้าต่างมุมกันการเสียดสีในวันนี้ใช้ไป 45 ชิ้นๆ ละ 20 เยน รวมเป็นเงิน 900 เยน เป็นต้น โดยสิ่งที่จะต้องบันทึกคือ ชื่อวัสดุที่ใช้ รุ่น จำนวน ราคาต่อหน่วย ฯลฯ โดยบันทึกเป็นรายละเอียดแยกชนิดอย่างชัดเจน

บรรดาวัสดุ และสิ่งสิ้นเปลืองทั้งหลายนี้ จะต้องบันทึกเป็นรายละเอียดจำนวนขึ้น จำนวนเงินค่าใช้จ่าย แล้วสรุปรวมเป็นผลลัพธ์เพื่อจะให้เกิดความชัดเจนว่า “การประกอบเครื่องยนต์รถโคโรลาเครื่องนี้ พนักงานหมู่ใดเป็นผู้ทำ และใช้วัสดุไป” โดยสามารถแยกได้อย่างชัดเจนของ “ต้นทุนตามรุ่นของรถ ต้นทุนตามชิ้นส่วนแต่ละชิ้น และต้นทุนตามกลุ่มพนักงานแต่ละกลุ่ม”

และเมื่อนำข้อมูลรายละเอียดเหล่านี้ มารวมสรุปที่ทำการกระบวนการผลิต ก็จะทำให้ได้ต้นทุนแยกแต่ละสินค้าได้นั่นเองครับ