

ยุคต่อไปของ Toyota Production System

กระจายไปสู่อุตสาหกรรมอื่น ๆ

พ.ศ.รับสรรค เลิศในสัตย์

รองอธิการบดีฝ่ายบริการวิชาการ
 รักษาการรองอธิการบดีฝ่ายรับสมัครนักศึกษา
 และสื่อสารองค์กร สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
 orbusiness@hotmail.com



เมื่อเข้าสู่สหัสวรรษ 2000 โดยเฉพาะหลังปี 2010 เป็นต้นมา แนวโน้มการซื้อรถยนต์ของคนรุ่นใหม่เริ่มลดลง โดยเฉพาะในประเทศที่พัฒนาแล้วอย่างสหรัฐอเมริกา หรือญี่ปุ่น และโดยเฉพาะกลุ่มคนที่อาศัยอยู่ในเมืองใหญ่ ๆ จึงได้มีการสำรวจถึงสาเหตุของการที่คนรุ่นใหม่เริ่มไม่สนใจการมีรถยนต์ ประการที่ 1 กลุ่มคนรุ่นใหม่มีใบขับขี่น้อยลง ประการที่สอง คนที่อยู่คนเดียวหรือสามีภรรยารุ่นใหม่เป็นครอบครัวเล็กที่ไม่จำเป็นต้องมีรถยนต์ให้ยุ่งยากก็ได้ (การมีรถยนต์ในครอบครัวคนนั้น ในญี่ปุ่นมีความยุ่งยากมาก โดยเฉพาะจะต้องมีที่จอดรถเป็นเงื่อนไขสำคัญ และการต่อภาษีแต่ละปี ก็มีอัตราเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ เพราะรถยนต์เสื่อมสภาพตรงกันข้ามกับประเทศไทย)

ประการที่สาม ประชากรย้ายเข้ามาอยู่ในเมืองใหญ่ ๆ ที่มีสาธารณูปโภคด้านการจราจร ไม่ว่าจะเป็นรถไฟฟ้า รถใต้ดิน หรือรถเมล์ ที่เพียงพอ จึงไม่มีความจำเป็นต้องมีรถยนต์ ประการที่สี่ ความสนใจของการซื้อรถยนต์ใหม่มีน้อยลง (อาจจะมุ่งไปที่รถมือสองมากขึ้น) ประการที่ห้า หลังฟองสบู่แตก รายได้ไม่สูงขึ้น ทำให้ความอยากในการบริโภคลดน้อยลง ซึ่งไม่เพียงแต่รถยนต์เท่านั้น รวมถึงเครื่องอุปโภคบริโภคอื่น ๆ ด้วย ค่ารถยนต์ส่วนใหญ่จึงยังไม่สามารถคาดการณ์อนาคตได้ว่าจะเป็นอย่างไร เหตุผลห้าประการข้างต้น จะเป็นเหตุผลหลักหรือไม่

ดังนั้น ระบบการผลิตแบบโตโยต้า (Toyota Production System) ที่โตโยต้าพยายามสร้างขึ้นมา จะก้าวไปข้างหน้าได้อย่างไร ถ้าสถานการณ์เป็นเช่นนี้ แท้จริงแล้ว ระบบการผลิตแบบโตโยต้านั้น ไม่ใช่เป็นเรื่องที่ยากที่จะทำให้ความเข้าใจ ไม่ได้เฉพาะในอุตสาหกรรมยานยนต์เท่านั้น แต่จะให้รู้ซึ่งนั้น ต้องลงไปที่หน้างานเรียนรู้การปฏิบัติจริง เพื่อที่จะรู้วัตถุประสงค์ และวิธีการของการลด lead time และเพิ่มผลผลิตภาพการผลิตในการทำงานแต่ละวัน และที่สำคัญ จะทำครั้งเดียวจบไม่ได้ จะต้องทำวันพรุ่งนี้ให้ดีกว่าวันนี้ นี่คือหลักคิดที่แท้จริงของ ระบบการผลิตแบบโตโยต้า

หลักการ และวัตถุประสงค์ที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งคือ ไม่ใช่การทำให้ผู้ปฏิบัติงานต้องทำงานหนักขึ้นเพื่อเพิ่มผลผลิต แต่จะเป็นการไคเซ็นที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานนั้นทำงานได้ง่ายขึ้นต่างหาก นอกจากนี้ยังต้องทำให้รู้สึกสนุกในการทำงานด้วยงานดีชิ้นตัวเองก็ดีขึ้น คุณโอโนะ ผู้คิดค้นระบบการผลิตแบบ โตโยต้าได้เปรียบเทียบว่า แต่เดิมถ้าเรานึกถึงภาพของสายพานการผลิต ผู้ที่อยู่ในโรงงานมักจะนึกถึงภาพในภาพยนตร์ ของซาลิ แซปปลิน เรื่อง Modern time ที่แซปปลิน ต้องวิ่งตามสายพานที่วิ่งไปเร็วกว่าการทำงานของตัวเอง แต่นั่นเป็นระบบการผลิตแบบปริมาณมาก (mass production) ของฟอร์ดในสมัยเดิม นั่นคือใช้วัตถุดิบเหมือนกันปริมาณมาก ผลิตรถยนต์ที่เหมือน ๆ กันจำนวนคัน

J-Business Focus

มาก ๆ แต่ตรงกันข้าม ระบบการผลิตแบบโตโยต้า ไม่ใช่การเพิ่มความเร็วยุทธศาสตร์ของการผลิตเฉพาะปริมาณที่ขายได้ การเพิ่มความเร็วยุทธศาสตร์ไม่มีความหมายอะไร จะต้องเป็นความเร็วที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้ง่าย และมีความมุ่งมั่นในการทำงาน ความแตกต่างที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ไลน์การผลิตของบริษัทรถยนต์ยุโรปนั้น พนักงานไม่สามารถหยุดสายการผลิตได้ด้วยการตัดสินใจของตนเอง ซึ่งเป็นการทำงานที่ไม่สะดวก จึงได้เปลี่ยนให้โตโยต้านั้น พนักงานสามารถตัดสินใจหยุดสายการผลิตด้วยตัวเองได้

ในอีกด้านหนึ่ง ระบบการผลิตแบบโตโยต้านั้น เริ่มต้นจากหน้างานการผลิตของบริษัทเอง จากนั้นก็ขยายไปยังบริษัทที่เกี่ยวข้อง Supplier ขยายไปยังโรงงานในต่างประเทศ หรือแม้ตัวแทนจำหน่าย ก็นำเอาระบบนี้เข้าไปขยายผลใช้

นอกจากนี้ธุรกิจอื่น ๆ ก็ได้นำเอาระบบการผลิตแบบโตโยต้าไปใช้ด้วย อย่างหนึ่งคือ โรงพยาบาลนั่นเอง นั่นคือ เมื่อพิจารณากระบวนการของการตรวจรักษาแล้วเปรียบเทียบกับไลน์การผลิตแล้ว ก็ค้นพบว่าจุดที่จะไต่เส้นได้ นั่นคือเกิดช่องว่างหรือมีเวลาที่จะต้องรอในระหว่างการตรวจรักษา ในการลดเวลารอนั้น จะต้องกำจัดความล่าช้าให้ได้ นอกจากนี้ การไปตรวจโรคตามโปรแกรมที่จะต้องมีการตั้งแต่การชั่งน้ำหนัก วัดส่วนสูง ตรวจเลือด เอกซเรย์ซึ่งมีกระบวนการที่ยาว นอกจากนี้เวลาจะตรวจเฉพาะ ต้องกินยาแบบเรียง นั่นทำให้ต้องเสียเวลารออีกเช่นกัน จึงจะต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการ เพื่อลดเวลาลงให้ได้มากที่สุด

อย่างไรก็ตาม การนำเอาระบบการผลิตแบบโตโยต้าเข้าไปใช้นั้น ไม่ใช่จะทำให้ได้ง่ายนัก สำหรับทุก ๆ ที่ ไม่ใช่เวลาที่ปรึกษา (Consultant) ทุกคนจะทำได้ ที่ปรึกษาไม่ใช่เพียงแต่ไปพูดบรรยายเฉย ๆ จะต้องรู้เรื่องที่ทำหน้าที่แล้วลงไปทำหน้าที่ทำงานร่วมกับผู้ปฏิบัติงานที่หน้างาน จึงจะประสบความสำเร็จ และมีมีโรงงานต่าง ๆ คิดว่า เอาระบบการผลิตแบบโตโยต้าเข้าไปแล้วเชิญที่ปรึกษามาแล้วปฏิบัติได้ง่ายๆ เหมือนกับกินยาคอร์สเดียวก็หาย ผู้ที่จะทำหน้าที่ไปเป็นที่ปรึกษานั้น จะต้องมีความสัมพันธ์อย่างน้อย 3 ข้อด้วยกัน ได้แก่ มีความเข้าใจระบบนี้เป็นอย่างดี สอง มีความเข้าใจความดีความชอบของสถานประกอบการในการที่จะดำเนินการเอาระบบนี้เข้ามาพร้อมกับผู้ปฏิบัติงาน และสาม ต้องมีความรู้สึกถึงวิกฤตการณ์ด้วย ที่ปรึกษาส่วนใหญ่ มักจะมองจากข้างบน ไม่ได้ไปคลุกคลีกับผู้ปฏิบัติงาน จึงมักจะไม่ได้รับการยอมรับจากผู้ปฏิบัติงาน บางบริษัทกว่าที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับนั้น เป็นเวลาเกือบครึ่งปีทีเดียว

ประเด็นที่เกี่ยวกับความรู้สึกถึงวิกฤตการณ์ก็คือ คุณโอโนะ ผู้เริ่มระบบการผลิตแบบโตโยต้า ร่วมกับผู้บริหารระดับสูงที่เคยมีประสบการณ์จากการพ่ายแพ้สงคราม รู้ซึ่งถึงวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้น ต่างกับคนรุ่นใหม่ที่เกิดมาในยุคที่ประสบความสำเร็จแล้ว การที่คุณโอโนะคิดระบบนี้ขึ้นมา ก็เพราะคิดว่า ถ้าไม่ทำเช่นนั้นแล้วจะไปไม่รอด ที่ปรึกษาที่เป็นคนรุ่นใหม่ทั้งหลายหากไม่มีความรู้สึกเช่นนี้จะไปชี้แนะแกล้งงานเล็ก ๆ ไม่ได้ เพราะโรงงานเหล่านี้ในภาวะเศรษฐกิจเช่นนี้ เหมือนยืนอยู่บนหน้าผาที่จะตกลงมาได้ตลอดเวลา เปรียบเสมือนชาวประมงที่ว่า "ได้แผ่นดินบ้าง ๆ (ของเรือ) คือ นรก" โรงงานขนาดเล็ก ๆ นั้น ล้มไป เพราะว่า ไปค้าประกันบริษัทอื่นด้วยกัน การที่โรงงานเล็ก ๆ ต้องค้าประกันด้วยตนเอง เพราะเวลาไปกู้เงิน ธนาคารจะไม่ให้กู้ถ้าไม่มีค้าประกัน ดังนั้นต่างก็จะค้าประกันกันเอง เมื่อเกิดมรสุมขึ้น เรือเล็ก ๆ ที่ผูกติดกัน ก็พลอยล่มกันไปหมด

ดังนั้นการที่ที่ปรึกษาจะไปทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้โรงงานขนาดเล็กนั้น จะต้องมีความเข้าใจในความรู้สึกวิกฤต และแน่นอนโรงงานขนาดเล็กไม่ใช่โรงงานขนาดกลางหรือขนาดใหญ่ที่จะมีระบบที่ดีที่สามารถเรียนรู้อะไรได้เร็ว มีประสิทธิภาพ พนักงานเป็นบุคคลธรรมดา มีความรู้ไม่มาก แต่มีประสบการณ์การทำงานที่นานาน ก็ที่จะยอมรับในทางทฤษฎียอมเป็นเรื่องที่ยากอยู่แล้ว ดังนั้นต้องทำให้ยอมรับในทางปฏิบัติเท่านั้น ซึ่งจะต้องใช้ความพยายาม และเวลาอย่างมากจึงจะทำให้เกิดความสำเร็จ

อย่างไรก็ตาม ระบบการผลิตแบบโตโยต้า (Toyota Production System) ได้กลายเป็นระบบหนึ่งที่เป็นที่ยอมรับไม่เพียงแต่อุตสาหกรรมยานยนต์เท่านั้น ในปัจจุบัน ได้มีหลักสูตรให้การอบรม ที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) และสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น มาเป็นเวลาหลายปีแล้ว (ขออนุญาตประชาสัมพันธ์) นอกจากจะได้รับความสนใจจากสถานประกอบการที่เกี่ยวข้องแล้ว ยังมีอีกหลาย ๆ ประเภทอุตสาหกรรมก็ได้ให้ความสนใจ นำเอาระบบคัมบัง ระบบ Pull หรือระบบ Heijunka ซึ่งเป็นแกนของระบบการผลิตแบบโตโยต้า ไปใช้ในระบบการผลิตของตนเอง ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นอุตสาหกรรมที่มีสายการผลิต ไม่ว่าจะเป็นการมันท์หรืออุตสาหกรรมอาหาร หรือแม้แต่โรงพยาบาล ก็ได้มาศึกษาเพื่อไปปรับปรุงระบบการให้บริการของตนเอง มากมาย และหลากหลาย

