

วิถีชาโมโร

วิถีไทย วิถีโลก



ดร.ปริทรรศน์ พันธุบรรยงก์

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

คราวที่แล้วเราคุยกันถึงเรื่องการสร้าง “ความสมบูรณ์แบบกระบวนการของตนเอง” เริ่มที่การตรวจสอบคุณภาพงานที่กระบวนการสุดท้าย ซึ่งแก้ไขปัญหาของเสียไม่สำเร็จ ต้องมุ่งสู่การสร้างความสมบูรณ์แบบของกระบวนการของตนเองให้ได้ คราวนี้เราลองมาดูรายละเอียดกันต่อไปนะครับ

เพื่อการสร้างความสมบูรณ์แบบของกระบวนการของตนเอง เมื่อเกิดของเสียต้องจัดการทันที

[การสร้างความสมบูรณ์แบบของกระบวนการของตนเอง] จะแตกต่างจากพฤติกรรมในกระบวนการผลิตปกติที่คุ้นเคยกัน ซึ่งจะทำการผลิตแล้วส่งต่อไปขั้นตอนต่าง ๆ ไปสู่การตรวจสอบคุณภาพอย่างละเอียดในขั้นตอนสุดท้าย

ใน [การสร้างความสมบูรณ์แบบของกระบวนการของตนเอง] นั้น พนักงานผลิตในแต่ละขั้นตอนจะตรวจสอบคุณภาพของสิ่งที่ตนเองลงมือทำไปด้วยตนเองในขั้นตอนนั้น ๆ แล้วตัดสินใจว่าเป็นของดีหรือของเสีย เมื่อกิจกรรมทั้งหมดทำด้วย



“ตนเอง” หากมีของเสียเกิดขึ้น ตนเองต้องรับผิดชอบโดยไม่สามารถแก้ตัวใด ๆ ได้เลย

แล้วก็จะเริ่มวินิจฉัยว่า

“เฮ้อ...ในขั้นตอนของเรามีอะไรที่มันไม่ดีบ้างหนอ?... ลองพิจารณาเป็น 4M ดูละก็ M ตัวไหนที่มีปัญหากันล่ะ?...เพื่อจะค้นหาต้นเหตุของของเสียให้ได้ ...หากต้นเหตุของของเสียเกิดจากเครื่องจักรอุปกรณ์การผลิต ก็จะมีมือซ่อมแซมเครื่องจักรอุปกรณ์การผลิตที่ใช้ในขั้นตอนนี้ด้วยตนเอง

อย่างไรก็ตาม ยังมีโอกาสเกิดกรณีที่พนักงานผลิตไม่สามารถซ่อมแซมเครื่องจักรอุปกรณ์การผลิตด้วยตนเองได้ หากเป็นดังนี้ ก็จะใช้สิ่งซึ่งในระบบการผลิตแบบโตโยต้า (TPS) รู้จักกันทั่วไป นั่นคือ “อันดง” หรือเสาไฟส่งสัญญาณที่ทำให้คนที่หน้างานทั้งหมดทราบทันทีว่าเกิดปัญหาขึ้นตรงขั้นตอนใด เป็นสัญญาณให้เกิดการเรียกประชุมพนักงานในฝ่ายงานบำรุงรักษา และฝ่ายงานผลิต สายการผลิตจะหยุดลงในทันทีที่ “อันดง” ส่งสัญญาณ

การหยุดสายการผลิตนั้น หมายความว่า หากผลิตต่อไป จะเป็นการผลิตของเสียอย่างต่อเนื่อง ทรัพยากรการผลิตต่าง ๆ เช่น วัสดุ ระยะเวลาที่ใช้ ฯลฯ จะกลายเป็น “มูคะ” หรือสิ่งที่สูญเปล่าไปหมด

ในขณะนี้จะไม่มีการป้อนวัสดุเข้าสู่สายการผลิต จนกว่าจะได้แก้ไขเครื่องจักรอุปกรณ์การผลิตให้ทำงานได้อย่างสมบูรณ์เสียก่อน

บางครั้งแม้จะเรียกประชุมพนักงานในฝ่ายบำรุงรักษา และฝ่ายผลิตแล้วก็ยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้จนถึงต้นเหตุที่แท้จริง ซึ่งกรณีนี้ก็จะใช้วิธีแก้ไขปัญหาชั่วคราวเพื่อให้สามารถเดินเครื่องผลิตต่อไปได้ก่อน

ตรวจสอบด้วยตนเองเพื่อไม่ให้ของเสียไหลต่อไปสู่ขั้นตอนถัดไป

วิถีชาโมโร วิถีไทย วิถีโลก

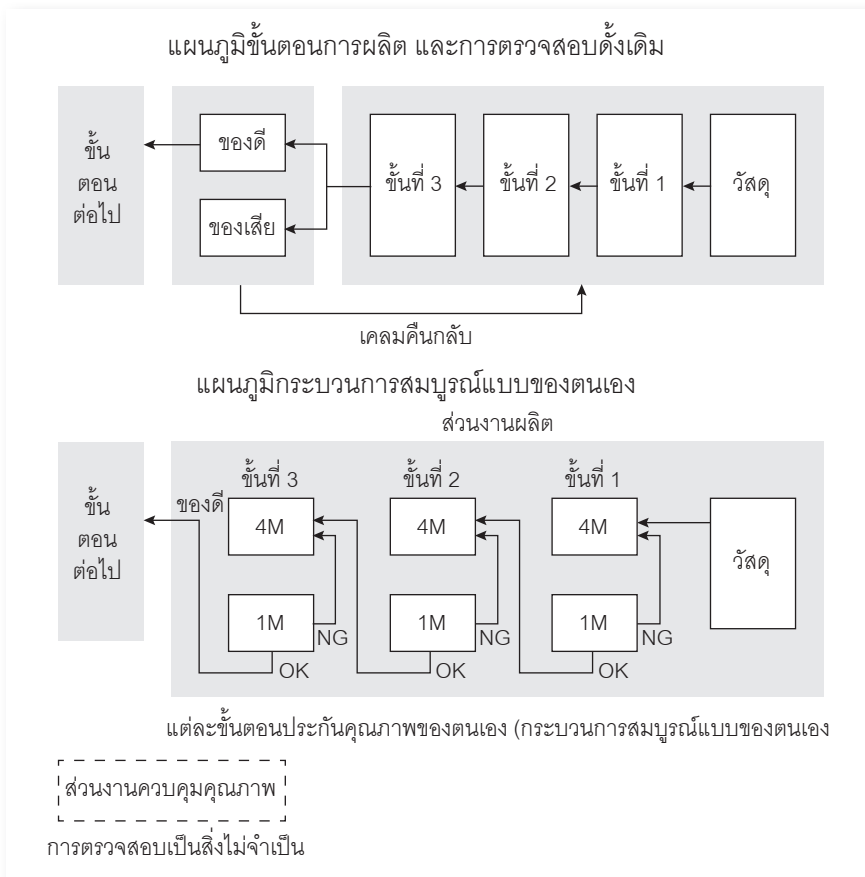
การผลิต และตรวจสอบด้วยตนเองในแต่ละขั้นตอน ทำให้มีแต่ผลิตภัณฑ์ที่ดีเท่านั้นที่จะไหลต่อไปยังขั้นตอนถัดไป การจัดการกับของเสียนั้นก็มีค่าใช้จ่ายจะลงมือกันเมื่อเวลาผ่านไป 1 สัปดาห์แล้ว แต่สามารถลงมือตอบสนองต่อปัญหาได้ในทันทีที่เกิดขึ้น และค้นหาสาเหตุได้ในทันที นี่คือการสร้าง**ความสมบูรณ์แบบของกระบวนการของตนเอง** โดยการจัดการ **[4M+1M]** ของกระบวนการทั้งหมดนั่นเอง (ดูรูปที่ 14 ประกอบ)

การรณรงค์สร้าง “**ความสมบูรณ์แบบของกระบวนการของตนเอง**” ยังทำให้เกิดประสิทธิผลอีกประการหนึ่งขึ้น

นั่นคือ “**พวกเราคือผู้สร้างสรรคคุณภาพโตโยต้าด้วยสองมือของเราเอง!!**” ซึ่งเป็นความภาคภูมิใจอันยิ่งใหญ่ที่เกิดขึ้นกับพนักงานผลิตทุกคน

ก่อนการนำแนวคิดการสร้าง “**ความสมบูรณ์แบบของกระบวนการของตนเอง**” เข้ามาใช้ นั้น มีความคิดแปลกแยกที่ฝังอยู่ในใจพนักงานผลิตว่า

รูปที่ 14 ตัวอย่างการดำเนินการสร้างความสมบูรณ์แบบของกระบวนการของตนเอง



“คุณภาพเป็นเรื่องของส่วนงานคุณภาพ งานของพวกเราคือการผลิตรถ”

ซึ่งความเป็นจริงแล้วหน้าที่ในการปลูกฝัง “**คุณภาพโตโยต้า**” นั้นคือ**ความรับผิดชอบหลักของพนักงานส่วนงานผลิตทุกคนนั่นเอง**

ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการสร้างความสมบูรณ์แบบของกระบวนการของตนเองคือ ทำให้พนักงานส่วนงานผลิตเกิด**แรงจูงใจอย่างสูง**ในการทำงาน สร้างความ**“ต้องการผลิตสินค้าคุณภาพ”** ให้สูงขึ้น ในใจพนักงาน อีกทั้งพนักงานเห็นได้ด้วยตาตนเองว่า **อัตราของเสียในกระบวนการผลิตก็ลดลงอย่างเห็นได้ชัด**

ยิ่งแรงจูงใจสูงขึ้น ระดับคุณภาพก็เพิ่มสูงขึ้นเป็นเงาตามตัว ผลลัพธ์สุดท้ายคือ **“การลดต้นทุน”** นั่นเอง

เมื่อเห็นผลดีเช่นนี้ ทั้งโรงงานก็มี

การรณรงค์จัดการ **[4M+1M]** อย่างเต็มทีนั้น **ทำให้งานหลายหากที่ต้องทำของส่วนงานควบคุมคุณภาพเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็นอีกต่อไป** จึงสามารถขยับพนักงานตรวจสอบ หรือพนักงานอื่น ๆ ที่ไม่จำเป็นต้องใช้งานในส่วนงานควบคุมคุณภาพไปสู่ส่วนงานผลิตหรือส่วนงานอื่น ๆ ได้

กล่าวคือ **เมื่ออัตราของเสียลดลงก็สามารถลดพนักงานตรวจสอบลงได้** ผลภาพโดยรวมของบริษัทก็จะเพิ่มสูงขึ้นได้นั่นเอง

ความภูมิใจในตนเองในฐานะผู้สร้างสรรค์ “คุณภาพโตโยต้า” ที่เกิดจากการสร้าง **“ความสมบูรณ์แบบของกระบวนการของตนเอง”**

การประยุกต์ใช้แนวคิด **“ความสมบูรณ์แบบของกระบวนการของตนเอง”** ทำให้เกิดผลสำเร็จอย่างมากมาย

ประเด็นที่สำคัญที่สุด ณ ที่นี้คือ **การวิเคราะห์แยกแยะ “เนื้องาน” ในแต่ละขั้นตอน แต่ละกระบวนการ** เพื่อให้สามารถสร้างคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่สมบูรณ์แบบได้ในแต่ละขั้นตอนแต่ละกระบวนการ

ในปัจจุบันนี้ โตโยต้ายังได้ก้าวไปอีกขั้นหนึ่ง คือ การ**“โคเซ็น”** หรือการพัฒนาสร้าง**ความสมบูรณ์แบบในกระบวนการ** ของแต่ละคนให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยการ**วิเคราะห์แยกแยะลงรายละเอียดของ 4M ให้มากยิ่งขึ้น**

