

Next generation ของ Toyota Production System

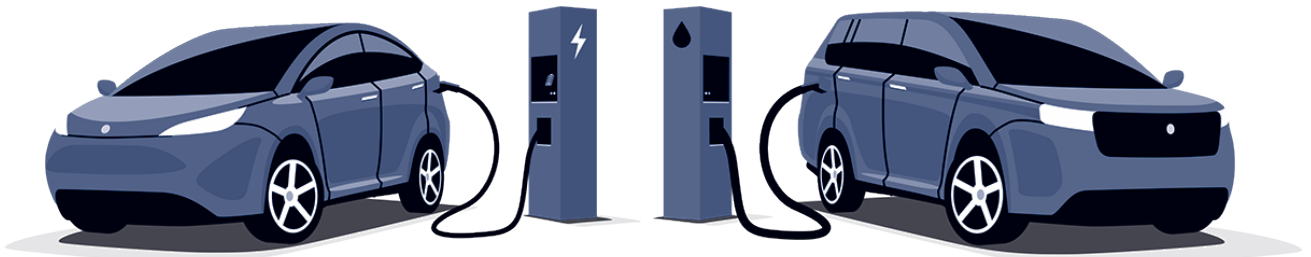
รศ.รับสรณ์ เลิศในสัตย์

รองอธิการบดีฝ่ายบริการวิชาการ

รักษาการรองอธิการบดีฝ่ายรับสมัครนักศึกษา

และสื่อสารองค์กร สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

orbusiness@hotmail.com



ในขณะที่สังคมกำลังก้าวเข้าสู่ยุคของรถยนต์ไฟฟ้า หรือรถยนต์อัตโนมัติ การพูดถึง **Toyota Production System** อีกครั้งหนึ่ง ก็ไม่น่าเป็นเรื่องที่เสียหายแต่อย่างใด เพราะตัวระบบเอง ในปัจจุบันไม่เพียงแต่ได้ใช้ประโยชน์ในการผลิตรถยนต์ของโตโยต้าเท่านั้น แต่ยังได้มีการนำเอาไปประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมอื่น ๆ หรือแม้แต่อุตสาหกรรมยานยนต์ของสหรัฐฯ เอง ก็นำไปประยุกต์กลับมาเป็น **ระบบ Lean**

จุดเปลี่ยนที่สำคัญที่ทำให้ระบบการผลิตแบบโตโยต้า มีบทบาทในอุตสาหกรรมยานยนต์นั่นก็คือ การเกิดวิกฤติการณ์น้ำมัน Oil shock ในปี 1973 ซึ่งหลังจากนั้น ทำให้ระบบนี้เป็นที่รู้จักกันมากขึ้น นอกจากอุตสาหกรรมยานยนต์ แต่การที่นักธุรกิจทั่วไปรู้จักระบบการผลิตแบบโตโยต้า นั้นไม่ได้หมายความว่า รู้จักในทางที่ดี แต่กลับมีภาพลักษณ์ที่ว่า **ระบบ Kanban** ที่เป็นหัวใจของ TPS คือ การบีบบังคับบริษัทช่วงผลิต (Subcontractor) แต่ทำให้มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักกันมากขึ้น แต่ส่วนใหญ่แล้วยังเข้าใจสภาพที่แท้จริงได้ไม่ดีพอ จึงคิดเช่นนั้น

ผู้ที่เข้าใจผิดนั้น คิดแต่เพียงว่า หัวใจสำคัญของระบบ Kanban (หรือระบบการผลิตแบบโตโยต้า) นั่นก็คือ การไม่มีสต็อก การกำจัดมูดา (ความสูญเปล่า) ซึ่งหมายความว่า ระบบ Kanban นั้น เปรียบเหมือนดาบสองคม บริษัทผู้ประกอบรถยนต์ (อย่างโตโยต้า นิสสัน ฯลฯ) นั้น จะสั่งชิ้นส่วนที่บริษัทช่วงผลิตให้ส่งชิ้นส่วนนั้น แบบ Just-In-Time ซึ่งทำให้บริษัทผู้รับช่วงผลิต เกิดความกังวลว่า

ออเดอร์จะมาเมื่อไร เท่าไร จึงทำให้ต้องเตรียมสต็อกไว้ให้ทันห่วงที่หมายความว่า ระบบ Kanban นี้ เป็นการผลักดันให้บริษัทช่วงผลิตต้องเก็บสต็อกไว้แทน

ระบบ Kanban นั้น จะเป็นการสั่งออเดอร์ขนาดเล็ก ไปยังบริษัทช่วงผลิต บริษัทจึงต้องทำการขนส่งไปยังโรงงานของโตโยต้าหลาย ๆ ครั้ง ดังนั้น หน้าโรงงานจะต้องมีรถบรรทุกจอดเรียงรายอยู่ ทำให้เกิดความรู้สึกว่า ถนนหลวงทั้งหลายกลายเป็นพื้นที่โรงงานของโตโยต้าไป ดังนั้น สื่อมวลชนจึงวิจารณ์ว่า ระบบ Kanban เป็นเครื่องมือในการบีบบังคับบริษัทช่วงผลิต แต่คุณโอโนะ ผู้ก่อตั้งระบบการผลิตแบบโตโยต้านี้ กล่าวว่า นั่นเป็นความเข้าใจผิดอย่างใหญ่หลวง ความจริงก็คือ โตโยต้าเองก็ได้สอนวิธีการบริหารด้วยระบบนี้ให้แก่บริษัทที่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจด้วย บริษัทเหล่านั้น ก็สามารถผลิตชิ้นส่วนแบบ Just-In-Time ได้เช่นเดียวกัน และการขนส่งชิ้นส่วนนั้น ก็ได้ได้หมายความว่า แต่ละบริษัทต้องทำการขนส่ง เพราะว่า ระบบโลจิสติกส์นี้ ผู้รับผิดชอบของโตโยต้าก็ทำการวางแผนกับบริษัททั้งหลาย ดังนั้น จึงไม่ทำให้มีรถบรรทุกอยู่เต็มหน้าโรงงาน ซึ่งเป็นเรื่องมูดาที่ยอมให้ไม่ได้

ผู้ที่ไม่เข้าใจคนหนึ่งคือประธานของซูเปอร์มาร์เก็ตยักษ์ใหญ่ของญี่ปุ่นชื่อ Itoyokado (ผู้ก่อตั้ง 7-eleven Japan) ได้สอบถามคุณโอโนะว่า ถ้าสต็อกเป็นศูนย์จริง ๆ แล้ว ที่ซูเปอร์มาร์เก็ตสินค้าก็จะขาด ลูกค้านั้นจะไปซื้อร้านอื่นกัน อย่างนี้ใช่ไหม

ก็ได้รับคำจากคุณโอโนะว่า ไม่เป็นความจริง เพราะไม่ได้บอกว่าให้สต็อกเป็นศูนย์เลยสักคำ สามารถมีสต็อกได้บ้างให้น้อยที่สุดก็ได้ (Minimum stock) ปัญหาก็คือ จะไปเพิ่มปริมาณของสต็อกนั้น ไม่ได้ลดให้น้อยลงกว่านั้นก็ได้ด้วย การเพิ่มลดของสต็อกคือ บวกลบเป็นศูนย์ นั่นคือสิ่งที่สำคัญที่สุด

ความเข้าใจผิดยังเกิดขึ้นต่อเนื่อง เช่น บริษัทต่าง ๆ ไม่ได้รับการชี้แนะอย่างถูกต้องจากโตโยต้า กลับตั้งเป้าหมายเพียงแต่ทำให้สต็อกเป็นศูนย์ แล้วก็ประสบความล้มเหลวกัน หรือบางแห่งก็คิดแต่เพียงว่า การลดสต็อกนั้นทำให้เกิดกำไร แล้วไปทำให้สต็อกเป็นศูนย์โดยการซ่อนสต็อกไว้ในโรงงาน ซึ่งมีแต่ทำให้คุณภาพของผลิตภัณฑ์ลดต่ำลง บางแห่งก็วางแผนให้ลดเวลาการทำงาน โดยนำเอากระบวนการมาตรฐานเข้ามาใช้ พยายามใช้นาฬิกาจับเวลามาทำการลดเวลาการทำงาน ทำให้การทำงานมีความเครียดมากขึ้น หรือบางแห่งเข้าใจว่า หากนำเอาระบบ Kanban เข้ามาใช้ จะทำให้เกิดกำไร มีการนำเอาสมุดบัญชีที่มีรูปร่างคล้าย Kanban เข้ามาใช้ด้วย

ระบบการผลิตแบบโตโยต้าที่เป็นที่เข้าใจผิดนั้น มีเรื่องถึงรัฐสภาญี่ปุ่น ที่นักการเมืองญี่ปุ่นตั้งคำถามว่า ระบบนี้ทำให้เกิดการใช้แรงงานเกินขอบเขตหรือไม่ อย่างไรก็ตาม หลังจากถูกซักถามในรัฐสภา คือตั้งแต่ปี 2978 โตโยต้าสามารถผลิตรถยนต์จำนวน 2.93 ล้านคัน ในขณะที่ปี 1960 ผลิตเพียง 1.55 แสนคันเท่านั้น โดยในปี 1970 เพิ่มขึ้นเป็นกว่า 1.6 ล้านคัน คือ ในช่วงสิบปี มีจำนวนเพิ่มขึ้นถึง 10 เท่า และในปี 1980 ผลิตได้ถึง 3.39 ล้านคัน นั่นคือในช่วง 20 ปีนี้ เป็นช่วงแห่งการก้าวกระโดดของโตโยต้านั่นเอง ในช่วงนี้มีการพัฒนารถยนต์รุ่นใหม่ หรือ model change โรงงานต้องสร้างเพิ่มขึ้นอย่างเร่งรีบ จำนวนพนักงานก็เพิ่มขึ้นอีกจำนวนมาก เมื่อมีการสร้างโรงงานใหม่ ทีมคุณโอโนะก็จะต้องลงพื้นที่ไปให้ความรู้เกี่ยวกับการกำจัดมูดา ให้เข้าสู่ระบบการผลิตที่มีประสิทธิภาพโดยเร็ว ขณะเดียวกันก็ค้นหาบริษัทที่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจทำสัญญาพร้อมกับ ก็ไปสอนระบบการผลิตแบบโตโยต้า เน้นสอนในช่วงนี้เอง เมื่อผ่านมา 20 ปี แสดงให้เห็นว่า ระบบการผลิตแบบ

โตโยต้านี้ เป็นการเพิ่มผลิตภาพให้สูงขึ้นอย่างแท้จริง แต่อย่างไรก็ตาม สื่อมวลชนก็ยังไม่พยายามเข้าใจอยู่ดี

ผู้ที่ศึกษาเรื่องบริหารธุรกิจ ไม่มีใครจะไม่รู้จัก ปีเตอร์ ดรักเกอร์ บิดาแห่งการบริหาร ที่แต่งหนังสือที่โด่งดังชื่อ “Disruption Era” ซึ่งญี่ปุ่นเองก็อยากจะมี Japanese Management เพื่อมาเทียบเคียงกับปีเตอร์ ดรักเกอร์ การผลิตแบบโตโยต้าจึงได้รับความสนใจอย่างมาก แต่คุณโอโนะยังลังเลว่าจะเขียนดีหรือไม่ เพราะว่าเป็นช่วงนั้น เป็นช่วงที่อุตสาหกรรมรถยนต์ของสหรัฐฯ กำลังบุกเข้าญี่ปุ่น ดังนั้น การเปิดเผยระบบการผลิตแบบญี่ปุ่น อาจจะทำให้คู่แข่งรู้ความลับนั้นได้ ในอีกด้านหนึ่ง ก็ได้ตัดสินใจว่า เพื่อลบล้างความเข้าใจผิดเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบโตโยต้า จึงน่าจะมีการอธิบายข้อเท็จจริง จึงได้เกิดเป็นหนังสือชื่อว่า “Toyota Production System” โดย โอโนะ ไทอิชิ หนังสือเล่มนี้ใช้เวลาประมาณ 6 เดือนได้รับสนใจจากนักธุรกิจทั่วไปเป็นอย่างมาก มียอดขายในขณะนั้นถึง 4 แสน 7 หมื่นเล่ม เพิ่มถึง 114 ครั้ง เป็น best seller ของหนังสือตำราที่ไม่เคยมีมาก่อนในอดีต

ถึงแม้ว่าหนังสือของคุณโอโนะจะขายดีไม่มีหนังสืออื่นก็ตาม แต่นักพิมพ์ส่วนใหญ่ มักจะมีปัญหาหนังสืออื่น บางแห่งถึงกับต้องประสบปัญหาการบริหาร เพราะหนังสืออื่นมีมากเกินไป โตโยต้าจึงเสนอว่า สำนักพิมพ์ทั้งหลายควรจะนำเอากระบวนการผลิตแบบโตโยต้าเข้ามาแก้ไขปัญหามา โดยการพิมพ์ตามจำนวนที่คิดว่าขายได้ก็เพียงพอ ทำให้สำนักพิมพ์ทั้งหลายให้ความสนใจเชิญคุณโอโนะเข้าไปช่วยแก้ปัญหาจำนวนมาก หนังสือเรื่อง Toyota Production System นี้ ถึงแม้จะขายได้จำนวนมากก็ตาม แต่คุณโอโนะก็ไม่ได้ดีใจอะไรมากนัก วัตถุประสงค์นั้นก็เพียงแต่ต้องการกำจัดการเข้าใจผิดต่อระบบการผลิตแบบโตโยต้าเท่านั้น อย่างไรก็ตาม ก็ยังไม่สามารถปรับความเข้าใจได้สิ้น สื่อมวลชนหรือแม้แต่ภาครัฐ ยังมองว่าโตโยต้าดำเนินธุรกิจแบบ โยนความรับผิดชอบให้แก่บริษัทรับช่วงผลิต ในขณะที่เดียวกัน บริษัทที่รับช่วงผลิตก็จะทำการโยนความรับผิดชอบให้แก่บริษัทรับช่วงผลิตขั้นต่อไป แต่เมื่อสอบถามบริษัทที่รับช่วงผลิตทั้งหลาย กลับได้รับคำตอบว่า

บริษัทไม่เคยคิดที่จะยอมล้มละลายเพื่อโตโยต้าเลยแม้แต่ครั้งเดียว ทุก ๆ แห่งต้องพยายามจะสร้างระบบการผลิตสินค้าเพื่อให้บริษัทของตัวเองมีกำไรเกิดขึ้น

