



ดร.ปริศนา พันธุบรรยงก์

วิธชามูโร

วิถีไทย วิถีโลก

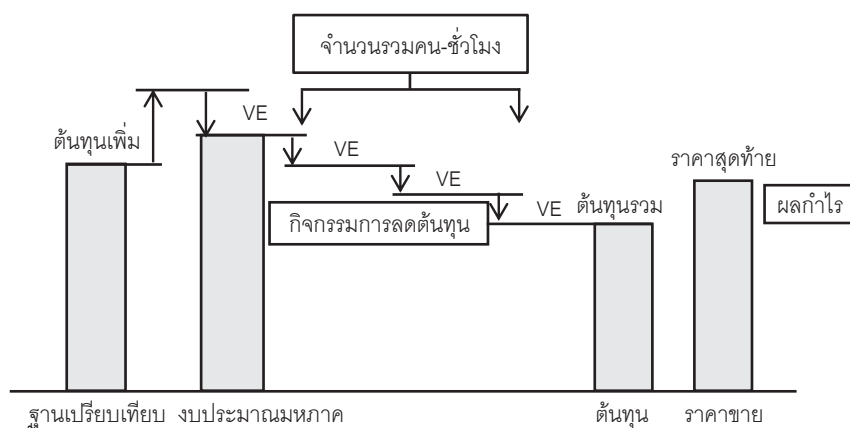
ท่านสมาชิก และผู้อ่านที่รักทุกท่านครับ เรากำลังศึกษาหนังสือภาษาญี่ปุ่นเกี่ยวกับโตโยต้า ในชื่อภาษาอังกฤษว่า “COST” THE TOYOTA WAY ภาษาญี่ปุ่นใช้ชื่อว่า トヨタの原価 เขียนโดยคุณ Toshio Horikiri ผมค่อย ๆ “ถอดความ” และเรียบเรียงมาเล่าสู่กันฟังไปนะครับ คุณ Horikiri เขียนหนังสือเล่มนี้ในรูปแบบของการพูดคุยกับผู้อ่าน ดังนั้น คำว่า “ผม” ในเนื้อหาข้างล่างนี้จะหมายถึงคุณ Horikiri ผู้เขียนนะครับ

คราวที่แล้วเราเริ่มคุยกันถึงความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนรวมของตัวสินค้า และผลกำไรที่เกิดขึ้น ต่อไปเรามาดูกันต่อเรื่องการกระจายต้นทุนกันนะครับ

โครงสร้างหลัก ๆ ของต้นทุนผลิตภัณฑ์ ซึ่งในกรณีของโตโยต้า คือรถยนต์นั้น แสดงได้ดังรูปที่ 19 กล่าวคือ แบ่งใหญ่ ๆ ออกเป็นตัวถัง แชสซีส์ เครื่องยนต์ ระบบขับเคลื่อน ระบบไฟฟ้า ซึ่งเป็นการแบ่งตาม “หน่วยของห้องออกแบบ” ส่วนที่นอกจากนี้ เช่น **ส่วนที่วิศวกรใหญ่รับผิดชอบ** หรือ **ส่วนที่ใช้ปรับแต่ง** ซึ่งมักจัดสรรไว้ประมาณสอง-สามเปอร์เซ็นต์ของต้นทุนทั้งหมด

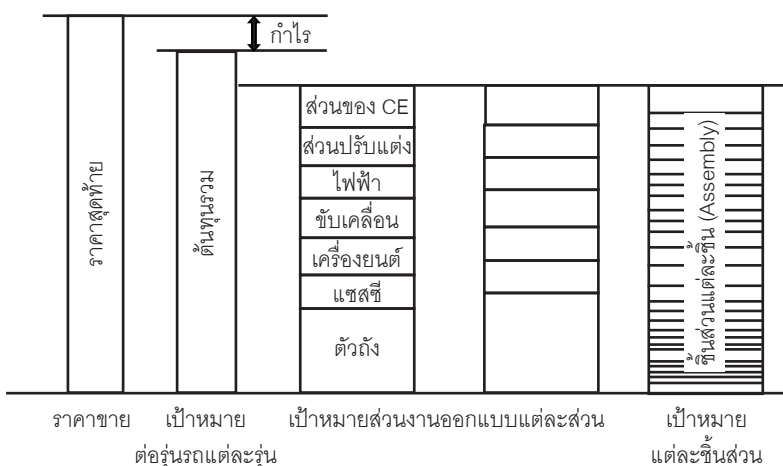
ค่าสัดส่วนของต้นทุนนี้ โดยทั่วไปสามารถจะประมาณการคร่าว ๆ และใกล้เคียงความเป็นจริงได้จากข้อมูลของรถยนต์รุ่นก่อน ๆ แต่ทว่าสุดท้ายแล้วจะขึ้นอยู่กับความพยายาม และทักษะของแต่ละส่วนงาน และแต่ละห้องออกแบบ ดังนั้นวิศวกรใหญ่จะต้องทำหน้าที่ในการปรึกษาหารือ สอบถาม และเจรจาต่อรองกับแต่ละส่วนงาน ซึ่งจะเป็นการสะท้อนให้เห็น

รูปแบบในอดีต (วิธีการความแตกต่างของมูลค่า)



รูปแบบของแผนงานต้นทุน (วิธีต้นทุนรวม)

เป้าหมายกำไร → เป้าหมายแต่ละคัน → เป้าหมายแต่ละส่วนงาน → เป้าหมายแต่ละชิ้นส่วน



รูปที่ 19 ตัวอย่างการกระจายจัดสรรต้นทุนรวม

สมรรถนะความสามารถของผู้ทำหน้าที่วิศวกรใหญ่นั้นเอง

ส่วนขาดเหลือของต้นทุนนั้นใช้การจัดการโดยค่าใช้จ่ายปรับแต่งสองประเภท

เมื่อมีการแบ่งสรรปันส่วนต้นทุนเรียบร้อยแล้ว แต่ละส่วนงานและแต่ละห้องออกแบบ จะทำงานในส่วนที่รับผิดชอบในกรอบประมาณการต้นทุนที่ได้รับ สุดท้ายมักพบความจริงว่า “ประมาณการต้นทุนที่กำหนดมานี้ทำไม่ได้” วิศวกรใหญ่ ก็จะเรียกประชุมรวมอีกครั้งแล้วเริ่มการเจรจาต่อรองซ้ำ

วิธชาปุโร วิถีไทย วิถีโลก

ยกตัวอย่างเช่น

“จากรูปลักษณะของตัวถังที่ออกแบบมานี้ กำหนดต้นทุนให้แค่นี้ไม่พอหรือครับ ขอความอนุเคราะห์เพิ่มให้อีก 700 yen ครับ”

วิศวกรใหญ่ก็อาจตกลงโดยพลันว่า

“เข้าใจละครับ รถรุ่นที่เรากำลังออกแบบอยู่นี้ ตัวถังเป็นที่เกิดของเราที่จะใช้เรียกลูกค้า ผมตกลงเพิ่มให้ได้ 700 yen ครับ”

หรือ...วิศวกรใหญ่ฟังแล้วอาจจะรู้สึกว่า เหตุผลข้อโต้แย้งเพื่อขอเพิ่มนั้นอ่อนเกินไป ก็จะทำให้เกิดการเจรจาต่อรองกันยืดเยื้อ ชักแม่น้ำทั้งห้าระหว่างวิศวกรใหญ่ หน่วยงาน และห้องออกแบบทั้งหลาย ซึ่งก็เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นบ่อยเช่นเดียวกัน

หากเพิ่มงบประมาณต้นทุนให้ห้องออกแบบตัวถัง 700 yen ก็จะต้องไปหักออกจากจุดอื่น ๆ จุดใดจุดหนึ่งในกรณีที่ไม่สามารถจะไปหักออกจากที่ไหนได้แล้ว ก็มีการเตรียม “ค่าใช้จ่ายปรับแต่ง” ไว้สองส่วนสำหรับใช้ในกรณีนี้

ส่วนที่หนึ่ง คือ งบประมาณที่วิศวกรใหญ่กันเอาไว้และเป็นคนรับผิดชอบเอง (ดูรูปที่ 19 “ส่วนของ CE” หรือ Chief Engineer – วิศวกรใหญ่) ซึ่งจะเอาไว้ใช้ในกรณีนี้ที่วิศวกรใหญ่ตั้งใจว่า “ต้องทุ่มงบให้รถรุ่นใหม่นี้ออกตลาดให้ได้”

ค่าใช้จ่ายปรับแต่งส่วนที่สอง จะเป็นส่วนของต้นทุนที่แต่ละส่วนงานปรับแล้วไม่ลงตัวพอดี เหลือเศษจากที่กำหนดกรอบไว้ให้ หรือเรียกว่า **งบประมาณใช้เพื่อการปรับแต่งที่ไม่สมดุล** (ดูรูปที่ 19 “ส่วนปรับแต่ง”) ซึ่งหากใช้การปรับลดงบประมาณของแต่ละส่วนงานหลาย ๆ รอบแล้ว อาจจะเหลือบในขั้นการประกอบชิ้นส่วนที่ตกลงกันได้ในช่วงตอนสุดท้าย (Assembly หรือ Assy) ตั้งแต่ 1,000-2,000 yen ก็เป็นไปได้ครับ

“การจัดประชุมแผนงานต้นทุน” นั้นจะทำก่อนที่จะเข้าสู่ขั้นตอนการผลิตเชิงอุตสาหกรรมประมาณ 2-3 ปี ในเบื้องต้นนั้น วิศวกรใหญ่จะเป็นคนออกประกาศ “ภาพลักษณ์ของรถรุ่นใหม่” ซึ่งมักจะเรียกกันว่าเป็น “ความฝัน” หรือ “ความคิดคำนึง”

รถรุ่นใหม่ที่จะออกตลาดนี้อาจจะทำให้มีรูปร่างหน้าตาเป็นอย่างไรนั้น สมาชิกทุกคนที่ร่วมอยู่ในโครงการรถรุ่นใหม่สามารถเสนอออกมาได้ ณ จุดนี้คือ **จุดตั้งต้นของรถรุ่นใหม่** นั่นเองครับ

นอกจากนี้ ในครั้งแรก ๆ ของ “การจัดประชุมต้นทุน” ก็จะกำหนดว่าจะสั่งซื้อหรือสั่งผลิตชิ้นส่วนหรือส่วนประกอบใดจากผู้ผลิตภายนอกอย่างไรด้วย

การประชุม “แผนงานต้นทุน” นั้นดำเนินการอย่างไร? เป็นการประชุมที่ผู้บริหารทั้งหลายจะซักถามปัญหาต่าง ๆ กันอย่างเต็มที่

การประชุม “แผนงานต้นทุน” มีความถี่ในการประชุมเดือนละ 1 ครั้ง

ผู้ที่เข้าร่วมประชุม “แผนงานต้นทุน” นี้ ไม่เพียงแต่วิศวกรใหญ่ หัวหน้าส่วน หัวหน้าแผนกต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเท่านั้น ยังมี **รองประธานกรรมการบริษัทโดยตำแหน่งจนผู้บริหารระดับสูงต่าง ๆ เข้าร่วมประชุมอยู่ด้วย**

ผู้บริหารระดับสูงดังกล่าวนี้จะมีนัดหมายประชุมที่สำคัญต่าง ๆ อยู่มากมาย แต่ทว่า ใน “การประชุมแผนงานต้นทุน” ซึ่งเป็นพันธกิจในการพัฒนารถรุ่นใหม่ออกตลาดนั้น หากเกิดความผิดพลาดแล้วจะสูญเสียเงินได้เป็นหลายพันล้านเยนทีเดียว จึงเป็นที่แน่นอนว่า ไม่เพียงแต่วิศวกรใหญ่เท่านั้นที่เป็นผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องคร่ำเคร่ง และทุ่มเทให้กับโครงการนี้อย่างเต็มที่ **บรรดาผู้บริหารระดับสูงทั้งหลายก็มุ่งมั่นเอาใจจริงเอาใจกับโครงการรถใหม่เช่นกัน** ดังนั้น ในบรรดาผู้บริหารระดับสูงที่เข้าร่วมประชุมยังมีบุคคลสำคัญ ๆ เช่น รองประธานกรรมการที่รับผิดชอบด้านการเงิน ตลอดจนกรรมการผู้จัดการเข้าร่วมประชุมพร้อม ๆ กับวิศวกรใหญ่ด้วย

การพิจารณาต้นทุนอย่างเข้มงวด และการเตรียมการล่วงหน้าต่าง ๆ ทั้งหลายจะต้องไม่ขาดตกบกพร่อง

ก่อนที่จะจัด “การประชุมแผนงานต้นทุน” นั้น วิศวกรใหญ่จะต้องเข้าอธิบายข้อมูลเบื้องต้นต่าง ๆ ให้กับรองประธานด้านการเงิน และกรรมการผู้จัดการบริษัท หลังจากนั้นจะดำเนินการปรับแก้และติดตามประเด็นต่าง ๆ ที่ได้รับคำแนะนำจากผู้บริหารระดับสูงทั้งสองท่าน เพื่อเตรียมการ และปรับแต่งเนื้อหาการประชุมให้สามารถจะตอบข้อซักถามในประเด็น และข้อสั่งการสำคัญ ๆ เมื่อถึงเวลาที่มีการประชุมจริงได้

นี่เป็นเหตุผลสำคัญที่โดยดាំจะต้องมี **“การประชุมปรับแต่งก่อนการประชุมจริง”**

แต่ทว่า ไม่ว่าจะเตรียมการก่อนการประชุมไว้ได้ดี และรอบคอบเพียงใดก็ตาม พอถึงเวลาประชุมจริง ก็จะมี **คำถามหรือข้อสั่งการที่คาดไม่ถึงจากผู้บริหารระดับสูง** ในระหว่างการประชุมมายังวิศวกรใหญ่ได้เสมอ ไม่ว่าจะพยายามอธิบายหรือตอบข้อซักถามอย่างไรก็ยากเหลือเกินจะทำให้กระจ่างได้ภายในเวลาประชุม อาจถึงขั้นที่ต้อง **“รีอประเด็นเพื่อตั้งเรื่องใหม่ทั้งหมด”** ก็เป็นไปได้

ในรูปลักษณะที่มีการจัดทำโครงสร้างการประชุมที่เข้มงวด และจริงจังแบบนี้ วิศวกรใหญ่ก็จะได้รับการฝึกฝนให้เป็นผู้ที่มีความละเอียดรอบคอบอย่างยิ่งยวด เช่น ในส่วนงานที่รับผิดชอบเรื่อง “ต้นทุน” นั้น ก็จะศึกษาค้นคว้ารวบรวมข้อมูลจากส่วนงานต่าง ๆ ที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่จนติดเป็นนิสัย ก่อนที่จะนำมาเรียบเรียงเป็น “แผนงานต้นทุน” เพื่อที่จะดำเนินการให้การประชุมกับผู้บริหารระดับสูง และส่วนงานต่าง ๆ เป็นไปอย่างราบรื่นต่อไป