



ดร.ปรีภรณ์ พันธบุรุษภักดิ์

วิธชามูโร

วิถีไทย วิถีโลก

ท่านสมาชิก และผู้อ่านที่รักทุกท่านครับ เรากำลังศึกษาหนังสือภาษาญี่ปุ่นเกี่ยวกับโตโยต้าในชื่อภาษาอังกฤษว่า “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

คราวที่แล้วเราคุยกันถึงการกระจายต้นทุนในอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของวิศวกรใหญ่ เพื่อนำไปสู่การพิจารณาในคณะกรรมการ แผนงาน และแผนหลักต้นทุน ต่อไปเรามาดูกันต่อเรื่องการบริหารแผนหลักต้นทุนกันนะครับ

การบริหาร “แผนหลักต้นทุน” ทำได้อย่างไร? ทำโดยการติดตามผลการทำงานทุกเดือน แล้วจัดการส่วนที่ไม่บรรลุตามเป้าหมายจนบรรลุได้

หลังจากที่แต่ละส่วนงานได้กำหนดค่าต้นทุนในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบในที่ประชุม “แผนงานต้นทุน” แล้ว ประมาณ 1 ปีครึ่งหลังจากนั้น จะเริ่มเข้าสู่การผลิตเชิงพาณิชย์ของรถยนต์รุ่นใหม่ที่ได้ออกแบบพัฒนาขึ้นตามโครงการนี้

ด้วยเหตุนี้จากกล่าวได้ว่าบทบาทของ “แผนงานต้นทุน” นั้น ลื่นสุดลง ณ เวลาที่ส่วนงานที่รับผิดชอบทั้งหลาย กำหนดค่าเป้าหมายต่าง ๆ เสร็จสิ้น

แต่ที่ว่า สิ่งที่สำคัญในการผลิตสินค้าทีละจำนวนมาก ๆ นั้นจะอยู่ต่อจากนี้ไปครับ

ดังได้กล่าวไว้แล้วในตอนต้น หากมีการกำหนดต้นทุนรวมของรถยนต์รุ่นใหม่ในที่ประชุมแผนงานต้นทุน” เป็น 800,000 yen แล้ว ก็จะกระจายต้นทุนจำนวนนี้ออกไปตามส่วนงาน ห่องออกแบบชิ้นส่วนต่าง ๆ ซึ่งหลังจากนี้หากแต่ละส่วนงานที่รับผิดชอบสามารถจะออกแบบ และพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ได้สมรรถนะ คุณภาพ และต้นทุนตามที่กำหนดไว้ในแผนแล้ว ก็จะไม่มีปัญหาใด ๆ

แต่ในภาคปฏิบัติตามความเป็นจริงแล้ว ไม่ค่อยจะเป็นไปตามที่มุ่งหวังหรอกครับ

ดังนั้น สิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งก็คือ **ต้องมีการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ**ว่าแต่ละส่วนงานนั้น ทำให้ได้ต้นทุนตามค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ เกิดมีปัญหาใดขึ้นหรือไม่

นั่นคือ ก่อนที่รถยนต์ใหม่จะเข้าสู่สายการผลิตเชิงพาณิชย์หรือที่เรียกสั้น ๆ ว่า Line Off นั้น **จะต้องมีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องทุกเดือนตลอดระยะเวลา 1 ปีครึ่งดังกล่าวครับ**

ยกตัวอย่างเช่นที่ส่วนงานออกแบบตัวถัง หากได้ทราบว่า “ต้นทุนที่เกิดขึ้นสูงกว่าค่าเป้าหมาย 100 yen เท่านั้น” จะต้องเร่งดำเนินการมาตรการเพื่อลดต้นทุนส่วน 100 yen ที่เกินมานี้ทันที

จากการจัดการปัญหาโดยจับพลันเช่นนี้ ส่วนต้นทุนที่เกินมา 100 yen จะลดลง และ/หรือดูดีขึ้น ณ ต้นกำเนิดที่เกิดต้นทุนเกินเป้าหมายนั่นเองครับ

ในทางปฏิบัตินั้นวิศวกรใหญ่จะเป็นผู้ตัดสินใจสั่งการ เช่น “ต้นทุนที่บันทึบบนส่วนมาเป็นปริมาณเท่านี้ หน่วยงาน B นั้นทำงานออกมาต้นทุนเกินค่าเป้าหมายที่บันทึบบนมา 100 yen ดังนั้น ขอให้ทำมาตรการนี้เพื่อให้ลดต้นทุนลงให้อยู่ในระดับเป้าหมายให้ได้นะครับ”

หากการติดตามงานนี้ได้ทำทุกเดือน แต่ทำทุกสามเดือนหรือทุกครึ่งปีแล้ว มาตรการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ที่ควรทำทันทีเพื่อไม่ให้ทันเวลาก็จะเกิดความล่าช้าไม่ทันการณ์ได้ ดังนั้น **“การติดตามงานทุกเดือน”** จึงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง

ผมจึงเรียกชื่อแผนต้นทุนสองประเภทโดยแบ่งตามช่วงเวลาครับ ในช่วงระยะเวลาของโครงการรถยนต์รุ่นใหม่ที่มีการแบ่งสรรปันส่วนงาน และต้นทุนเสร็จสิ้นลง เข้าสู่การเริ่มต้นทำงานออกแบบ โดยแต่ละส่วนงานซึ่งจะเป็นเวลาประมาณ 1 ปีครึ่งก่อนการผลิตเชิงพาณิชย์นั้น ผมจะเรียกว่าช่วงการทำงานตาม “แผนหลักต้นทุน” ส่วนในช่วงก่อนหน้านั้นจะเป็นการดำเนินการตาม “แผนงานต้นทุน” นั่นเองครับ

ที่เรียกว่าการทำงานตาม “แผนหลักต้นทุน” นั้น มิใช่เพียงแต่เป็นการวางแผนต้นทุนเท่านั้น แต่จะเป็นการทำมาตรการแก้ไขปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หากผลลัพธ์ของงานใดไม่เป็นไปตามแผน

“แผนหลักต้นทุน” จึงมีความหมายที่สำคัญอย่างยิ่งในการทำงานให้เป็นไปตามกำหนดการที่ตั้งไว้ในเบื้องต้นครับ

หากแผนหลักต้นทุนไม่บรรลุเป้าหมาย ต้องดำเนินมาตรการแก้ไขปรับปรุงโดยฉับพลันทันที

รูปที่ 20 แสดงตัวอย่างเอกสารที่ใช้ใน “การประชุมแผนงานต้นทุน” นี้เป็นเอกสารที่ใช้สำหรับการตรวจพิจารณาในการประชุมรายเดือนที่สำคัญยิ่งซึ่งกำหนดวาระการประชุมที่ “ใช้สำหรับการเชิญองค์ประชุม” ครับ

เมื่อพิจารณาว่าวาระทั้ง 7 ที่แสดงในเอกสารจะพบว่า วาระที่เป็นสิ่งที่จะพิจารณาใน “แผนงานต้นทุน” นั้น มีเพียงวาระแรกเท่านั้นที่เหลืออีก 6 วาระเป็นการติดตามงานที่ได้ตกลงกันไปแล้วใน “แผนงานต้นทุน”

กล่าวคือ เนื้อหาที่แท้จริงของการประชุมนี้ คือ การประชุม “แผนหลักต้นทุน” นั่นเองครับ เพราะวาระ 2~7 นั้นคือวาระการติดตามงานทุกเดือนนั่นเอง

การประชุมแผนงานต้นทุน ครั้งที่ XXX
วัน เวลา ปี เดือน วันที่ (วันอังคาร) 9.30-12.00
ที่ประชุม: อาคารสำนักงานใหญ่ ชั้น 3 ห้อง 34-36

(วาระ)		เป้าหมาย	9.30-10.00
1.	(ร่าง) ข้อเสนอกำไร	เป้าหมาย	9.30-10.00
2.	การติดตาม FS		10.00-10.25
3.	การติดตาม FS		10.25-10.45
4.	การติดตามทดลองผลิต		10.45-11.05
5.	การติดตามทดลองผลิต		11.05-11.25
6.	การติดตามทดลองผลิต		11.25-11.45
7.	การติดตามผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น		11.45-12.00

สิ้นสุดวาระ

รูปที่ 20 ตัวอย่างเอกสารในการประชุมแผนงานต้นทุน

จากเอกสารนี้เราจะเห็นได้ว่า “ที่ประชุมแผนงานต้นทุน” นั้น จะมีการประชุมที่อยู่บนชั้น “แผนงานต้นทุน” และส่วนที่ขยับขับเคลื่อนไปสู่ “แผนหลักต้นทุน” ปะปนกันอยู่ในระหว่างการประชุมนี้ ยังมีการนำเสนอผลการทำงานว่าอยู่ระดับใด ทั้งค่าต้นทุนเป้าหมายเทียบกับค่าต้นทุนประมาณการ และรายงานว่าคุณภาพการบรรลุตามเป้าหมายนั้นเป็นอย่างไร

ในส่วนที่ไม่บรรลุเป้าหมาย ก็จะมีการนำเสนอมาตรการแก้ไขปรับปรุงว่าจะทำอย่างไรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายให้ได้

วิศวกรใหญ่จะใช้การประชุมรายเดือนนี้ในการกำกับดูแลต้นทุนเพื่อให้งานโครงการเป็นไปตามแผน

หากมีปัญหาใดเกิดขึ้น ขออย่าว่าสิ่งที่สำคัญคือ “การลงมือแก้ไขปรับปรุงทันที”

ในขั้นของ “แผนงานต้นทุน” นั้น จะเป็นการแบ่งสรรปันส่วนต้นทุนอย่างคร่าว ๆ หลังจากนั้นพนักงานที่มีหน้าที่การออกแบบจำนวนมากจะเริ่มงานออกแบบชิ้นส่วนต่าง ๆ ในรอบต้นทุนที่กำหนดไว้

แน่นอนว่า สิ่งที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ย่อมเกิดขึ้นได้ แต่หากได้ทำมาตรการแก้ไขปรับปรุงต่าง ๆ อย่างทันท่วงทีแล้วก็จะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ในที่สุด

ผู้ออกแบบในแต่ละส่วนงานจะรณรงค์มาตรการต่าง ๆ อย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อให้สามารถบรรลุค่าต้นทุนเป้าหมายให้ได้

กระบวนการที่มีการทำมาตรการแก้ไขปรับปรุงต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น คือ การทำงานตาม “แผนหลักต้นทุน”

วิศวกรใหญ่ และบรรดาผู้ออกแบบในส่วนงานต่าง ๆ จะทำงานมุ่งให้ได้ **สมรรถนะ** และ **คุณภาพ** ของงาน โดยคำนึงถึง **ต้นทุน** อยู่ตลอดเวลา ยิ่งเข้าใกล้ช่วงการผลิตเชิงพาณิชย์มากเท่าใด จะเป็นช่วงที่ผู้ออกแบบทั้งหลายทุ่มเทแรงกายแรงใจในการรณรงค์ทำงานให้เป็นไปตาม “แผนหลักต้นทุน” ให้มากที่สุด

ลองพิจารณาตัวอย่างในรูปที่ 21 จะเห็นได้ว่าส่วนที่ไม่บรรลุตามเป้าหมายจะแสดงด้วย ▲ ไม่มีรถรุ่นใดที่สามารถออกแบบพัฒนาได้ตามแผนที่กำหนดโดยราบรื่นครับ จะต้องมีส่วนที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายเกิดขึ้นเสมอ

	ต้นทุนเป้าหมาย	ต้นทุนประมาณการ		สถานะการบรรลุเป้าหมาย			
		ความพยายามจัดการอุปกรณ์ภายใน		ขึ้นส่วนสั่งซื้อ	ขึ้นส่วนทำเองและอื่น ๆ		
ส่วนที่เปลี่ยนแปลงข้อกำหนด (Spec)	⊕ 1.6	⊕ 2.0		▲ 0.4	▲ 0.4		
ต้นทุนแต่ละชิ้นส่วน	ตัวถัง	⊖ 34.1	⊖ 40.2		6.1	4.3	1.8
	เปลือกนอก	⊖ 3.7	⊖ 3.8		0.1	1.0	1.1
	แชสซี	⊖ 19.6	⊖ 20.4	⊖ 1.9	0.8	0.6	1.4
	เครื่องยนต์	⊖ 15.2	⊖ 17.1	⊖ 5.8	1.9	2.9	4.8
	Drive Train	⊕ 21.7	⊕ 18.2	⊖ 1.6	3.5	1.1	4.6
	อิเล็กทรอนิกส์	⊕ 0.0	⊕ 0.0		0.0	0.0	0.0
ค่าใช้จ่ายสีและการประกอบ	⊖ 0.8	⊕ 0.5		▲ 0.3	▲	0.3	
ค่าบรรจุภัณฑ์เพื่อขนส่ง	⊕ 0.6	⊖ 4.0		3.4		3.4	
ส่วนที่วิศวกรใหญ่ควบคุม	⊕ 16.2	⊕ 15.7		0.5		0.5	
รวม	⊖ 33.3	⊖ 49.1	⊖ 9.3	15.6	▲ 1.7	17.3	

รูปที่ 21 ตัวอย่างสถานการณ์บรรลุเป้าหมายค่าต้นทุน

ดังนั้น ในจุดที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายทั้งหลายนั้น สิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งก็คือ เมื่อทำงานออกแบบไปตาม “แผนหลักต้นทุน” จะเร่งดำเนินการมาตรการแก้ไขปรับปรุงสิ่งที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายให้เร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้