

วิชชาโมโร วิถีไทย วิถีโลก



ดร.ปรีทรรณ พินอุบรรมภ์

ท่านสมาชิก และผู้อ่านที่รัก
ทุกท่านครับ เรากำลังศึกษาหนังสือภาษา
ญี่ปุ่นเกี่ยวกับโตโยต้าในชื่อภาษาอังกฤษ
ว่า “COST” THE TOYOTA WAY ภาษา
ญี่ปุ่นใช้ชื่อว่าトヨタの原価 เขียนโดยคุณ
Toshio Horikiri ผมน้อย ๆ “ถอดความ”
และเรียบเรียงมาแล้วสู่กันฟังไปนะครับ
คุณ Horikiri เขียนหนังสือเล่มนี้ในรูปแบบ
ของการพูดคุยกับผู้อ่าน ดังนั้น คำว่า “ผม”
ในเนื้อหาข้างล่างนี้จะหมายถึงคุณ Horikiri
ผู้เขียนนะครับ

คราวที่แล้วเรายกกันถึงเรื่องการ
ถ่ายทอดองค์ความรู้ (หรือประสบการณ์)
จาก “หน้างาน” หรือส่วนงานผลิต มาสู่
ผู้ออกแบบ เพื่อให้การออกแบบสอดคล้อง
กับการผลิตจริง ทำให้สามารถลดความ
สิ้นเปลืองสูญเสียเปล่าในด้านวัสดุและด้านอื่นๆ
ได้อีกด้วยต่อไปเรามาคุยเรื่องความเข้าใจผิด
เกี่ยวกับระบบการผลิตแบบโตโยต้า
ที่ทำให้ต้นทุนกลับเพิ่มสูงขึ้นครับ

**ความเข้าใจอย่างผิดๆ ในวิถี
การของโตโยต้าทำให้เกิดความ
ผิดพลาดได้อย่างไร... สาเหตุมาจากการ
ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพทำให้
“ผลิตมากเกินไป”**

การเพิ่ม Yield หรือผลได้วัสดุนั้น
คิดกันง่าย ๆ ก็น่าจะนำไปสู่ “การลดต้นทุน”
ได้ใช่ไหมครับ?

แต่ทว่า การทำให้ “ผลได้” วัสดุมีค่า
สูงในเชิงตัวเลขอย่างเดียว นั้น อาจจะ
กลับเป็น “ผลเสีย” ที่สะท้อนไปสู่การทำให้
ต้นทุนเพิ่มสูงขึ้น เกิดเป็นกรณีตัวอย่างของ
การขาดทุนเป็นระยะเวลายาวนานที่
น่าแปลกใจได้ครับ

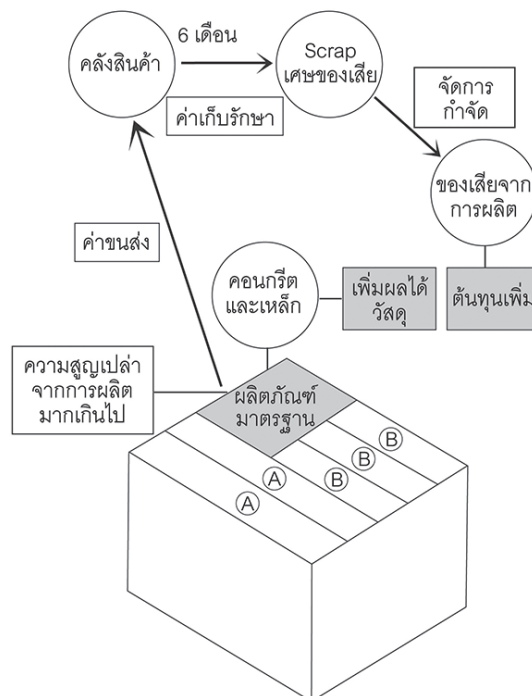
มีบริษัทที่ผลิตแผ่นคอนกรีต
แห่งหนึ่ง ทำงานผลิตแผ่นคอนกรีตสำหรับ
ใช้เป็นผนังภายนอกอาคาร ผลประกอบการ
ของบริษัทนี้เกิดการขาดทุนต่อเนื่องกันมา
ตลอดระยะเวลา 10 ปี เป็นเงินกว่า 100
ล้านบาท ผู้บริหารได้ใช้ความพยายามอย่าง

ต่อเนื่องเพื่อจะลดต้นทุนลงไปได้ สุดท้าย
ก็ติดต่อมาที่ผมว่า

“ด้วยกำลังของเราเองคงไม่ไหว
แล้วละครับ โปรดมาช่วยให้คำแนะนำเพื่อ
ชี้ทางสว่างให้เราด้วยครับ”

ผมจึงได้เดินทางไปทีบริษัทนี้เพื่อให้
คำแนะนำพวกเขา

แผ่นคอนกรีตที่ใช้เป็นผนังภายนอก
ที่บริษัทนี้ผลิตอยู่มีหลายชนิดนะครับ
แม้แต่แผ่นรูปแบบพิเศษก็รับผลิตให้ลูกค้า
ด้วย ปัญหาหลักก็คือ **การพยายามเพิ่ม
ผลได้วัสดุด้วยวิธีง่าย ๆ ครับ**



รูปที่ 26 ตัวอย่างการเกิดความสูญเสียจากความตั้งใจเพิ่มผลได้วัสดุ

“ความสูญเปล่าจากการผลิตเกินความต้องการ” เป็นสิ่งที่ต้องกำจัดให้หมดสิ้น

เมื่อบริษัทได้รับคำสั่งผลิตงานพิเศษเฉพาะลูกค้ารายหนึ่งๆ โดยเป็นแผ่นงานขนาดพิเศษแบบ A หรือขนาดพิเศษแบบ B แล้ว ก็จะต้องคิดว่า หากผลิตแต่แค่สองแบบนี้ก็จะเกิดที่ว่างในแบบหรือ Mould เป็น “ความสูญเปล่า” หรือ “Muda” จึงเกิดไอเดียในการใช้ที่ว่างดังกล่าวผลิตชิ้นงานที่เป็นแผ่นมาตรฐานเมื่อไปพร้อมๆ กันเลยทีเดียว ดังแสดงในรูปที่ 26

จากผลการทำงานเช่นนี้ แผ่นผนังที่ผลิตได้จากแผ่นคอนกรีตนี้จะมีค่า “ผลได้วัสดุ” สูงมากทีเดียวละครับ แต่ทว่าแผ่นขนาดมาตรฐานที่ผลิตเพื่อออกมาจากสายการผลิตในกรณีนี้ มีคำสั่งซื้อมาเพียงไม่กี่ครั้งเดียวของจำนวนที่ผลิตได้เท่านั้น

ดังนั้น แผ่นขนาดมาตรฐานที่เหลือก็จะเข้าไปเก็บรอไว้ในคลังสินค้า เมื่อเวลาผ่านไปหลายเดือนไม่ได้ใช้งาน ก็จะเกิดการเสื่อมสภาพขายเป็นสินค้าออกไปไม่ได้นั่นเอง

สิ่งที่ทำต่อไปคือ สินค้าที่คงเหลือนั้นกลายเป็นเศษวัสดุหรือ scrap แล้วต้องกำจัดทิ้งไปในลักษณะของเสียจากอุตสาหกรรมการผลิตครับ

เห็นไหมครับว่า การมุ่งให้ได้ผลได้วัสดุที่มีค่าตัวเลขสูง ๆ แทนที่ผลลัพธ์จะนำไปสู่การลดต้นทุนได้นั้น กลับทำให้อัตราของต้นทุนเพิ่มสูงขึ้นอย่างชัดเจนครับ



“ความสูญเปล่าจากการผลิตเกินความต้องการ” เป็นสิ่งที่ต้องกำจัดให้หมดสิ้น

ผมได้ให้ข้อเสนอแนะกับบริษัทผลิตแผ่นผนังคอนกรีตนี้ไปว่า

“ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป ขอให้ยกเลิกการผลิตแผ่นขนาดมาตรฐานในพื้นที่ว่างของแบบที่ใช้ผลิตแผ่นขนาดพิเศษ แม้ผลได้วัสดุจะลดลง ให้ผลิตแผ่นขนาดมาตรฐานต่อเมื่อมีใบสั่งซื้อจากลูกค้ามาเท่านั้น”

หากทำตามแนวคิดของผมแล้วแน่นอนว่าผลได้วัสดุจะลดลง แต่ต้นทุนก็จะลดลงด้วยอย่างชัดเจน สุดท้ายแล้วปัญหาการขาดทุนต่อเนื่องที่บริษัทนี้เกิดขึ้น ก็เป็นเพราะความผิดพลาดครั้งใหญ่จากความเข้าใจที่ว่า

“การเพิ่มระดับผลได้วัสดุหรือ Yield = การลดต้นทุน”

จากตัวอย่างที่ยกมานี้จะเข้าใจ

ได้ว่า “ความสูญเปล่าจากการผลิตเกินความต้องการ” จะทำให้เกิด “วงจรอุบาทว์” ดังนี้คือ

“ขายไม่ออก >> สินค้าคงคลังเพิ่ม >> สินค้าเหลือทิ้งที่ต้องกำจัด”

ที่โดยตัวนั้นจะไม่ผลิตตามสมรรถนะของเครื่องจักรอุปกรณ์ที่มี แต่จะกำหนดความเร็วของการผลิต (Tact Time) ตามปริมาณการผลิตที่จำเป็น (หรือก็คือปริมาณการผลิตที่ขายได้)

กล่าวง่าย ๆ ก็คือ

“ยอมให้สมรรถนะของเครื่องจักรอุปกรณ์เหลือไว้เปล่า ๆ ก็ไม่เป็นไร”

เมื่อได้พบเห็นว่าสมรรถนะของเครื่องจักรอุปกรณ์เหลืออยู่เปล่า ๆ ไม่ได้ใช้ผลิตแล้ว คนทั่วไปก็มักจะถูกคิดไปในทางที่ว่า “ต้องเพิ่มอัตราการเดินเครื่องใช้งานผลิต” ให้สูงขึ้น (อัตราการเดินเครื่องใช้งานผลิต = ระยะเวลาเดินเครื่องผลิตจริง/ระยะ

เวลาทำงานทั้งหมด) กล่าวคือ **พยายาม
เร่งเพิ่มปริมาณการผลิตด้วยสมรรถนะ
ที่เหลืออยู่แม้จะไม่มีคำสั่งซื้อมาก็ตาม**

ผลลัพธ์ก็คือสินค้าที่ผลิตขึ้นมา
ไม่ใช่เป็นสิ่งที่ขายได้ สุดท้ายก็จะเกิด
อาการ “ดวงตก” กลายเป็นของเสีย
คงคลังในที่สุด

หากผลิต “ของเสียคงคลัง” ขึ้นมา
เมื่อใด ก็จะเข้าสู่ “วงจรอุบาทว์” ดังตัวอย่าง
บริษัทผลิตแผ่นคอนกรีตที่ได้ยกมาข้างต้น
ดังนั้น จึงควรยึดมั่นแนวคิดที่ว่า **“ผลิตใน
จำนวนเท่าที่ขายได้เท่านั้น”** โดยยอมให้
สมรรถนะของเครื่องเหลือก็ไม่เป็นไร

แม้แต่โตโยตาก็ยังพาลพลาด
มหาศาลในเรื่อง **“ความสูญเปล่าจาก
การผลิตเกินต้องการ”**

ที่ว่า แม้แต่โตโยต้าเองในช่วง
ปรากฏการณ์วุ่นซนกิจขนาดยักษ์
Lehman Brothers ของสหรัฐอเมริกาล้ม
ละลายจากเหตุการณ์ซับไพรม์ในปี ค.ศ.
2008 ก็ยังเกิดการกระทำที่เบี่ยงเบนไปจาก
หลักการพื้นฐานใหญ่ที่กำหนดไว้ว่า **“ผลิต
เท่ากับจำนวนที่ขายได้เท่านั้น”** ทำให้เกิด
ความหายนะที่ยิ่งใหญ่ขึ้น สอดคล้องกับ
คำที่ว่า

“พุดง่าย ทำให้เกิดจริงยาก”



สาเหตุหลักที่วินิจัยออกมาได้ก็
คือ ในขณะนั้นความไฝ่ฝันของโตโยต้าที่จะ
เป็น “อันดับหนึ่งของโลก” นั้นมีสัญญาณ
บางประการให้มองเห็นได้รำไร ๆ ยิ่งไป
กว่านั้น ในปีถัดไปที่เป็นปี ค.ศ. 2009 นั้น
Mr.Katsuaki Watanabe ประธานคน
ปัจจุบันจะส่งไม้ต่อให้กับ Mr.Akio Toyoda
รองประธานบริษัท (ซึ่งขณะนี้เป็นประธาน
คนปัจจุบันของบริษัท) และทายาทของ
ผู้ก่อตั้งบริษัทนั่นเอง เหตุการณ์ที่มาประจวบ-
เหมาะสองเหตุการณ์นี้กระมังที่ทำให้
โตโยต้าดิ้นรนสุดชีวิตมุ่งหน้าสู่เป้าหมาย
เดียว คือ **ต้องเป็นผู้ผลิตรถยนต์อันดับ
หนึ่งของโลกให้ได้เพื่อส่งมอบบริษัทให้
ประธานคนใหม่อย่างสมศักดิ์ศรี**

ในเวลานั้น ยอดขายรถยนต์ของ
โตโยต้าเองก็เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อการ
เพิ่มยอดขายให้มากขึ้น บริษัทได้ลงทุนเพิ่ม
เครื่องจักรอุปกรณ์การผลิตที่โรงงานผลิตใน
ต่างประเทศที่แคนาดา และสหรัฐอเมริกา
เป็นต้น และเร่งกำลังการผลิตรถยนต์ใน
โรงงานต่าง ๆ จนเต็มสมรรถนะของกำลัง
การผลิต หากจะเปรียบเทียบเป็นสัดส่วน
ง่าย ๆ ก็คือ ในโรงงานที่ผลิตรถยนต์เพียง
100 คันก็พอ แต่กลับอัดเร่งกำลังผลิตไป
ถึง 120 คัน

พอปะทะกับเหตุการณ์ Lehman
Shock ทำให้ตัวเลขสัดส่วนดังกล่าวตกลง
มาที่ 80 นับเป็นการลดลงอย่างถล่มทลาย
ถือเป็นอาการช็อกครั้งใหญ่เป็น
ประวัติการณ์ของการผลิตรถยนต์ของ
โตโยต้าเลยทีเดียว

รถยนต์จำนวนมหาศาลที่ผลิต
ออกมานั้น เมื่อขายไม่ได้ก็กลายเป็นสินค้า
คงคลังที่ท่วมคลัง เพื่อแก้ไขปัญหานี้ต้อง
อาศัยเวลานานหลายปี และงบประมาณ
ระดับหลายล้านล้านเยน นี่คือผลกระทบ
ของ **“ความสูญเปล่าจากการผลิตเกิน
ต้องการ”**

หากจะพูดถึงข้อมูลตัวเลขที่เป็น
รูปธรรม ยอดขายของบริษัทในไตรมาสที่
สิ้นสุดเดือนมีนาคมปี ค.ศ. 2008 นั้นเท่ากับ
26 ล้านคัน 2.892 แสนล้านเยน แต่ใน
ไตรมาสที่สิ้นสุดเดือนมีนาคมของปี ค.ศ.
2009 นั้น ลดลงถึง 21.9% เมื่อเทียบกับปี
ก่อนหน้า เหลือเพียง 20 ล้านคัน 5.295
แสนล้านเยน ในขณะที่กำไรจากการขาย
เดือนมีนาคม ค.ศ. 2008 เท่ากับ 2 ล้านคัน
2.703 แสนล้านเยน แต่มาถึงเดือนมีนาคม
ค.ศ. 2009 ตัวเลขผลประกอบการกลับกลายเป็น
ขาดทุนมหาศาลถึง 4.610 แสนล้านเยน
**เป็นสภาวะวิกฤตที่รุนแรงที่สุด
นับตั้งแต่ก่อตั้งบริษัทโตโยต้าครับ**

ถึงเดือนมิถุนายน ปี ค.ศ.2009
เมื่อ Mr.Akio Toyoda รับไม้เข้าสู่ตำแหน่ง
ประธานบริษัทนั้น ได้ประกาศต่อหน้าที่
ประชุมพนักงานบริษัทว่า

**“โตโยต้าต้องหวนคืนสู่จุดตั้งต้น
ของระบบ TPS”**

นั่นคือการยึดมั่นในหลักการต่อไปนี้
อย่างมั่นคง กล่าวคือ

“ผลิตเฉพาะที่ขายได้” และ

“ไม่ผลิตสินค้าที่สูญเปล่า”