

วิชชาปุโร วิถีไทย วิถีโลก



ดร.ปัทมาภรณ์ พันธบุรุษย์

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

คราวที่แล้วเราคุยกันถึงเรื่องความเข้าใจผิดเกี่ยวกับระบบการผลิตแบบโตโยต้าที่ทำให้ต้นทุนกลับเพิ่มสูง โดยมุ่งให้เกิดระดับผลได้วัสดุสูง หรือผลิตเกินกว่าความต้องการจริง ส่งผลให้ต้นทุนสูงโดยไม่รู้ตัว ซึ่งแม้แต่โตโยต้าเองในอดีตก็พลาดในเรื่องนี้เช่นกัน ในตอนนี้เรามาคุยกันว่าในทางปฏิบัติแล้วบริษัทที่ขาดทุนมาตลอดใช้เวลาเพียง 1 ปีกลับทำกำไรได้อย่างไรกัน ?

“การจัดความสูญเปล่า” อย่างไรจึงทำให้บริษัทที่ขาดทุนมาตลอดกลับมีผลกำไรได้ภายใน 1 ปี...การใช้แผ่นตรวจสอบเชิงรวมทำให้ 5 ส่วนงานจัดความสูญเปล่าได้พร้อม ๆ กัน

วัตถุประสงค์หลักของ “การจัดความสูญเปล่า” คือ “การลดต้นทุน” ครับ

ด้วยเหตุนี้ที่ผ่านมาผมจึงได้แนะนำมาตรการต่าง ๆ ที่สามารถประยุกต์ใช้ในการจัดความสูญเปล่าอย่างเป็นรูปธรรมได้ทันที เช่น สายลำเลียงงานแบบลูกกลิ้งแนวนอนหรือ Roller Conveyor วางส่งงาน

หรือ Chuter ระบบป้องกันความผิดพลาด หรือ Pokayoke เป็นต้น

แต่ทว่าเทคนิควิธีการต่าง ๆ ดังกล่าวเหล่านี้ที่จริงแล้ว **เป็นเพียงการจัดปัญหาเป็นจุด ๆ** หรือเพียงด้านใดด้านหนึ่ง เช่น ด้านส่วนงานผลิตเท่านั้น

ดังนั้น ต่อไปจะขอแนะนำการจัด **ความสูญเปล่าโดยภาพรวมทั้งบริษัท** โดยอธิบายจากประสบการณ์การเป็นที่ปรึกษาของบริษัท A ที่ผลิตแผ่นผนังคอนกรีตที่ได้อธิบายความเป็นมาไว้แล้ว

โดยจะกล่าวถึงจุดตรวจสอบต่าง ๆ เพื่อ **“เปลี่ยนสภาพจากกิจการขาดทุน 100 ล้านบาท เป็นกิจการที่มีผลกำไรได้ภายใน 1 ปี”**

กล่าวให้ชัดเจนก็คือ จะแนะนำถึงบทสรุปหัวข้อจุดตรวจสอบต่าง ๆ ที่เป็น **“หัวข้อที่จะต้องไม่มองข้ามในการจัดความสูญเปล่า”** เพื่อให้ท่านทั้งหลายได้ใช้ในการอ้างอิงเพื่อการประยุกต์ในองค์กรของตนเองต่อไป

ผมคิดว่าหัวข้อตรวจสอบเหล่านี้จะ

ต้นทุน		ส่วนงานที่ดำเนินการ						
		ขาย/ออกแบ	เทคนิคการผลิต	QC	ซื้อ	ผลิต		
ต้นทุนการผลิต	ค่าใช้จ่ายวัสดุทางตรง	ค่าวัสดุดิบ	○	○	○	○	○	
		ค่าซื้อชิ้นส่วน	○	○	○	○	○	
		ค่าซื้อจุดชิ้นส่วน	○	○	○	○	○	
		ค่าจัดการของเสีย	○	○	○	○	○	
	ค่าซื้อรูป	ต้นทุนแฝงของรูป	ค่าแรง	○	○	○	○	○
			ค่าเสื่อมราคา, ภาษี, ประกัน	○	○	○	○	○
			ค่าวัสดุเสริม	○	○	○	○	○
			ค่าสึกหรอเครื่องมือ	○	○	○	○	○
			ค่าบำรุงรักษา	○	○	○	○	○
			ค่าบริหาร	○	○	○	○	○
ค่าพลังงาน	○	○	○	○	○			
ค่าใช้จ่ายส่วนสนับสนุน	○	○	○	○	○			
ค่าใช้จ่ายส่วนงานออกแบและวางแผนการขาย	○	○	○	○	○			

จุดสังเกตในการทำโคเซ็น

1. เปลี่ยนเป็นช่องที่มีราคาถูกลง
2. ยึดอายุการใช้งาน
3. ทบทวนมาตรฐานเกณฑ์ที่กำหนด
4. ใช้ซ้ำ
5. โคเซ็นวิธีทำงาน
6. เพิ่มผลได้วัสดุ (Yield)
7. โคเซ็นของเสีย
8. ลดการลงทุนอุปกรณ์ (Retrofit, diversion)
9. อื่น ๆ
 - เปรียบเทียบในแนวระนาบ, กระจายผลแนวระนาบ
 - ปรับการซื้อเป็นผลิตเอง
 - จัด 3M (Muri, Muda, Mura)

รูปที่ 27 ตัวอย่างค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องในการพิจารณาต้นทุน และส่วนงานที่ดำเนินการ

เป็นสิ่งที่ช่วยชี้แนะว่าควรพิจารณาที่จุดใดบ้างเพื่อ “ขจัดความสูญเปล่า” ให้หมดไป

ในบริษัทนี้ผมได้แนะนำและมอบหมายให้ส่วนงานที่เกี่ยวข้อง 5 ส่วนงานพิจารณา “**ทบทวนต้นทุน**” ในส่วนความรับผิดชอบของตนเอง ดังนี้

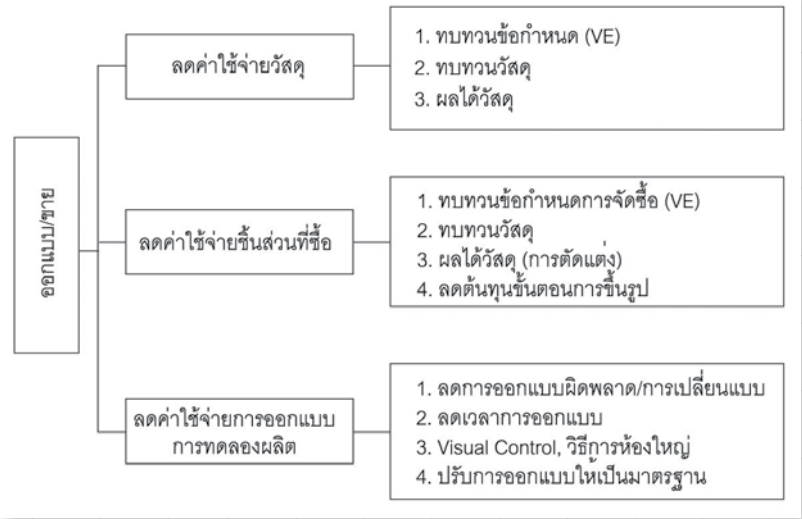
1. พิจารณาทบทวนที่ “**ส่วนงานออกแบบ และวางแผนการขาย**”
2. พิจารณาทบทวนที่ “**ส่วนงานเทคนิคการผลิต**”
3. พิจารณาทบทวนที่ “**ส่วนงานควบคุมคุณภาพ**”
4. พิจารณาทบทวนที่ “**ส่วนงานจัดซื้อจัดหา**”

5. พิจารณาทบทวนที่ “**ส่วนงานผลิต**”
พิจารณาจากรูปที่ 27 ที่มีตารางแสดงอยู่ นั้นจะเห็นได้ว่าช่องที่มี ○ คือรายการค่าใช้จ่ายที่ส่วนงานนั้น ๆ ต้องรับผิดชอบ ทุ่มความพยายามในการลดต้นทุนลงให้ได้ แต่ถึงแม้จะทราบถึงหัวข้อค่าใช้จ่ายที่ส่วนงานรับผิดชอบแล้วก็ตาม **หากไม่ทราบว่า จะดำเนินการอย่างไรเพื่อลดค่าใช้จ่ายนี้ก็ไม่มีความหมาย**

ดังนั้น จึงได้ระบุจุดสังเกตเพื่อการดำเนินการดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพได้แสดงไว้ในส่วนล่างของตารางที่เป็นหัวข้อ “**จุดสังเกตเพื่อการดำเนินการใดเช่น**” ควบคู่กับการตรวจสอบค่าใช้จ่ายที่สอดคล้องกับจุดสังเกต 9 ประการนี้จะทำให้เกิดความชัดเจนว่าต้องทำอะไรจึงจะเชื่อมโยงไปสู่การลดต้นทุนได้

สร้างระบบที่ป้องกันการเกิดภาวะขาดทุนซ้ำซาก

ได้เคยอธิบายไว้อย่างชัดเจนในส่วนที่ผ่านมาแล้วว่า การเพิ่มประสิทธิภาพของ “**การลดต้นทุน**” ที่ปฏิบัติกันมาเป็นประจำคือ เมื่อได้จัดทำแผนงานสินค้าใหม่ขึ้นมาแล้วจะมีการพิจารณา “**แผนงานต้นทุน**” เพื่อการกระจายต้นทุนรวมออกไปยังส่วนต่าง ๆ หรือในส่วนของ การออกแบบชิ้นส่วนและส่วนประกอบแต่ละส่วนก็จะมี



รูปที่ 28 การขจัดความสูญเปล่าในส่วนงานออกแบบและวางแผนการขาย

จัดทำและดำเนินการตาม “**แผนหลักต้นทุน**” ซึ่งทำให้ประสิทธิผลในการลดต้นทุนอยู่ในระดับที่สูง

แต่ทว่า ในกรณีของบริษัท A ที่ผลิตแผ่นผนังคอนกรีตนั้น จะย้อนกลับไปในขั้นตอนต้น ๆ ดังกล่าวเพื่อทำมาตรการแก้ไขปรับปรุงจะไม่มีเวลาเหลือเพียงพอ เพราะอยู่ในสภาวะขาดทุนอย่างต่อเนื่องมาถึง 10 ปีเต็มแล้ว ไม่มีวิธีใดที่จะจัดการขจัดสภาวะวิกฤติที่เผชิญอยู่นี้ได้ดีไปกว่า **การเร่งลงมือจัดการในจุดที่ได้จับพลันทันทีก่อนเป็นสำคัญ**

ในที่นี้ ประการแรกที่ผมคิดว่าน่าจะเป็นสิ่งแรกคือ “**การสร้างระบบที่ป้องกันการขาดทุนซ้ำซาก**” นั่นก็คือสิ่งที่ 5 ส่วนงานที่เกี่ยวข้องจะต้องนำไปปฏิบัติ ซึ่งผมคิดว่าไม่ว่าบริษัทใด ๆ ก็สามารถทำได้เช่นเดียวกันดังนี้

1. พิจารณาทบทวนที่ “**ส่วนงานออกแบบ และวางแผนการขาย**” ในเบื้องต้น ที่ส่วนงานออกแบบ และวางแผนการขายนั้น ได้ระบุเรื่อง “**การลดค่าใช้จ่ายวัสดุ**” “**การลดค่าใช้จ่ายการจัดซื้อชิ้นส่วน**” “**การลดค่าใช้จ่ายการออกแบบ และทดลองผลิต**” จุดสังเกตในการใดเช่นหลัก ๆ คือ

- **การใช้วัสดุชนิดเดียวกัน ปริมาณเท่า ๆ กันนั้น สามารถปรับเปลี่ยนเป็นสิ่งที่ถูกลงได้หรือไม่ ?**

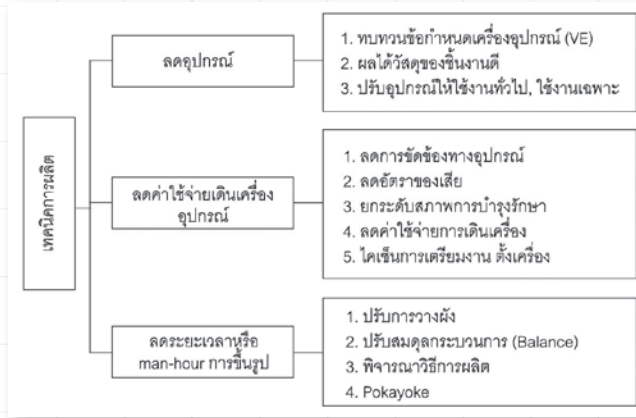
- **วัสดุที่มีอัตราส่วนประสิทธิผลต่อค่าใช้จ่ายที่มีค่ามากกว่าเดิมมีหรือไม่ ?**
- **ชิ้นส่วนที่ใช้งานได้นานกว่าเดิมมีหรือไม่ ?**

ขอให้พิจารณาอ้างอิงจากตารางในส่วนล่างของรูปที่ 27 ร่วมกับแผนภูมิในรูปที่ 28 ดูนะครับ

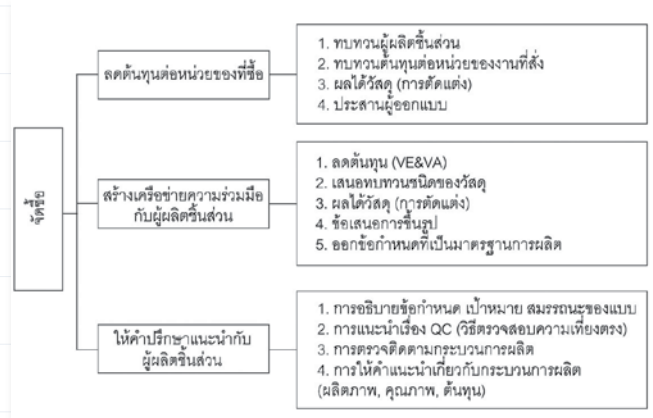
2. พิจารณาทบทวนที่ “**ส่วนงานเทคนิคการผลิต**” ในส่วนของต้นทุนนั้นย่อมมีส่วนของ “**ค่าแรงงานคน**” รวมอยู่ด้วยอย่างแน่นอน กล่าวคือ “**พนักงานสามารถทำการกึ่งกายภาพในเวลาที่กำหนดไว้...โดยไม่มีภาระคอยงานหรือไม่**” ซึ่งจะเกี่ยวข้องโดยตรงกับต้นทุนครับ

ขอให้พิจารณาตามรูปที่ 29 ซึ่งผมได้แนะนำให้ส่วนงานเทคนิคการผลิตมุ่งเป้าในการสร้างระบบการทำงาน “**ให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิผลสูงที่สุดภายในระยะเวลาที่กำหนด**” โดยพิจารณาปัจจัยหลัก ๆ ด้านอุปกรณ์ อัตราการเดินเครื่องใช้งาน และระยะเวลาการทำงานหรือจำนวนคน-ชั่วโมง เป็นต้น

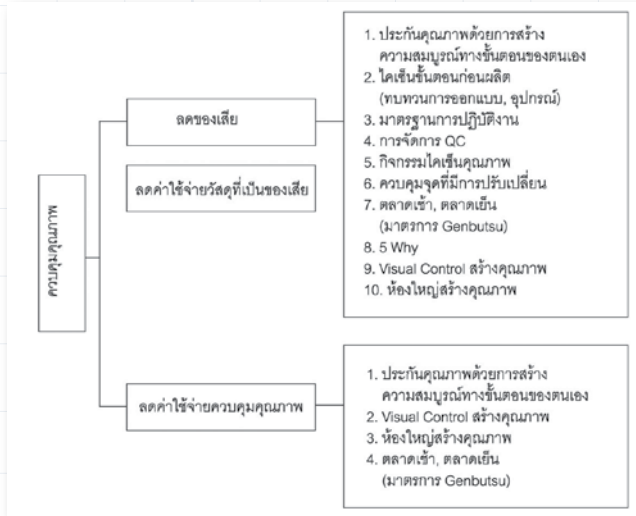
3. พิจารณาทบทวนที่ “**ส่วนงานควบคุมคุณภาพ**” หากมีของเสียจากการผลิตเกิดมาก ความสูญเปล่านั้นจะทวีคูณต้นทุนพอกพูนขึ้น และถ้าของเสียหลุดออกไปสู่ตลาดแล้วก็จะเกิดผลกระทบต่อบริษัท ในที่นี้



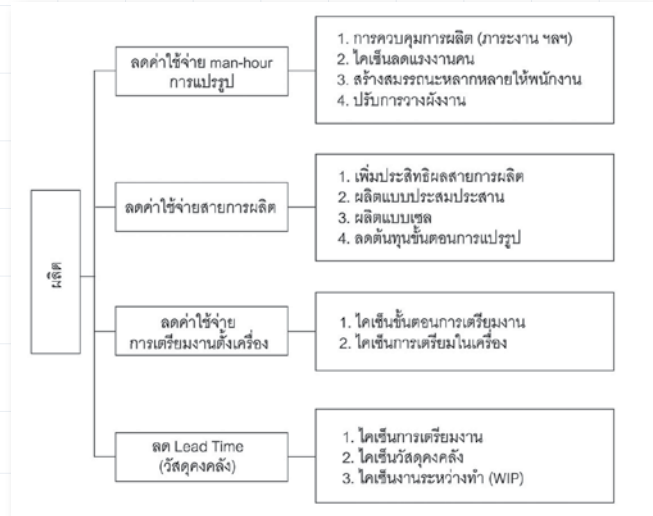
รูปที่ 29 การจัดการความสูญเปล่าในโรงงานเทคนิคการผลิต



รูปที่ 31 การจัดการความสูญเปล่าในโรงงานจัดซื้อ



รูปที่ 30 การจัดการความสูญเปล่าในโรงงานควบคุมคุณภาพ



รูปที่ 32 การจัดการความสูญเปล่าของส่วนงานผลิต

จึงได้จำกัดวงในการดำเนินการสองประเด็น คือ “การลดของเสีย” และ “การลดต้นทุนวัสดุที่เกิดจากของเสีย” โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นที่เกี่ยวกับ “การลดของเสีย” นั้น ได้เสริมด้วยหลักการโด้เซ็น 10 หัวข้อโดยอาศัยพื้นฐานของ “ระบบการผลิตแบบโตโยต้า” (ดูรูปที่ 30 ประกอบ)

4. พิจารณาทบทวนที่ “ส่วนงานจัดซื้อจัดหา” เพื่อที่จะสามารถลดราคาต่อหน่วยของชิ้นส่วนที่จัดซื้อจัดหา และร่วมมือกับผู้ผลิตชิ้นส่วนในการลดต้นทุนตามรูปที่ 31 ได้กำหนดเสาหลัก 3 เสา คือ “การลดราคาต่อหน่วยของชิ้นส่วนที่จัดซื้อจัดหา” “การประสาน และสร้างความร่วมมือกับผู้ผลิตชิ้นส่วน” และ “การให้คำปรึกษาแนะนำกับผู้ผลิตชิ้นส่วน” โดย

พิจารณาทบทวนผู้ผลิตชิ้นส่วนแต่ละราย หรือพิจารณาว่าจะสามารถปรับเปลี่ยนเป็นชิ้นส่วนที่ราคาถูกลงได้หรือไม่ เป็นต้น

5. พิจารณาทบทวนที่ “ส่วนงานผลิต” เพื่อที่จะลด “ระยะเวลาการผลิต หรือ man-hour” และ “ระยะเวลา” ที่ต้องใช้ทำงานนั้นให้พิจารณาทบทวนหัวข้อต่าง ๆ ดังแสดงในรูปที่ 32 ได้แก่ “การลดค่าใช้จ่าย man-hour” “การลดค่าใช้จ่ายสายการผลิต” “การลดค่าใช้จ่ายการเตรียมงานตั้งเครื่อง” “การลด Lead Time (วัสดุคงคลัง)” เป็นต้น

การพิจารณาจุดสังเกตที่มากมายเพื่อทบทวนวิธีการทำงานของบริษัทตนเองนั้น โดยทั่วไปน่าจะเป็นเรื่องที่กำลังยากเย็นมากที่สุดทีเดียวครับ

แต่ทว่า หากสามารถทำให้เกิด Motivation Up (สร้างแรงจูงใจ) ดังที่จะกล่าวถึงในตอนต่อไปให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรได้ พนักงานทั้งบริษัทก็จะร่วมแรงร่วมใจกันทุ่มเทพลังไปในทิศทางเดียวกันเพื่อทำให้อุปกรณ์ที่ต้องทำของบริษัทในการ “ลดต้นทุน” สามารถก้าวข้ามอุปสรรคที่ขวางกั้นไปสู่ผลสำเร็จได้

ผลลัพธ์จริงที่เกิดขึ้นก็คือ บริษัทผลิตแผ่นผนังคอนกรีตนี้สามารถบรรลุเป้าหมายการลดต้นทุน 100 ล้านบาทได้ในระยะเวลา 1 ปีผ่านไปเท่านั้น จึงแปรสภาพจากการขาดทุนสู่สภาพการทำกำไรได้ภายในเวลาสั้น ๆ กล่าวได้ว่าปัจจัยหลักที่ทำให้เกิดขึ้นได้ คือ การพิจารณาทบทวนต้นทุนโดย 5 ส่วนงานพร้อม ๆ กันนั่นเอง

