

วิธชามูโร

วิถีไทย วิถีโลก



ดร.ปรีทรรณ พันธ์ธรรณงก์

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

คราวที่แล้วเราคุยกันด้วยเรื่องการประสานการปฏิบัติการลดต้นทุนพร้อมกันใน 5 ส่วนงาน ทำให้บริษัทเอกชนแห่งหนึ่งสามารถพลิกฟื้นจากการขาดทุนต่อเนื่องยาวนาน 10 ปี เป็นมีกำไรได้ภายในปีเดียว ในตอนนี้เรามาศึกษาถึงระบบสำคัญที่ทำให้เกิดจิตสำนึก และเสริมสร้างสมรรถนะในการลดต้นทุนให้กับทีมงานของโตโยต้ากันนะครับ

การดำเนินการ “ระบบห้องใหญ่” และประสิทธิผล... เมื่อ “ปรับให้มองเห็น” จะเกิดจิตสำนึก “การลดต้นทุน” ในตัวบุคคลได้

เมื่อเวลาที่ผมได้รับคำขอร้องเกี่ยวกับการลดต้นทุนที่ว่า “ไม่รู้จะทำยังไงแล้ว ช่วยหน่อยเถอะ” วิธีการที่มีประสิทธิผลสูงที่สุด คือ “ระบบห้องใหญ่” ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดจะมาชุมนุมกันในที่เดียว ร่วมกันวินิจฉัย และตัดสินใจได้ สมรรถนะของแต่ละคนก็จะเพิ่มสูงขึ้นด้วย ยิ่งไปกว่านั้นยังสามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นทั่วทั้งบริษัทเพื่อมุ่ง “ลดต้นทุน” ได้ ต่อไปผมจะได้แนะนำ “ระบบห้องใหญ่” ที่ทรงประสิทธิภาพยิ่ง เป็นหัวข้อเกี่ยวกับการลดต้นทุนประการสุดท้ายครับ

“การปรับให้มองเห็น” ที่โตโยต้าทำนั้นหมายความว่าอย่างไร? คือการใช้เครื่องมือ เช่น “อันดง” “คัมบัง” ให้เกิดการเรียนรู้ปัญหาได้

พอพูดถึง “การปรับให้มองเห็น” หรือ Visualization/ Visual Control นั้น คนทั่วไปมักจะนึกไปถึงสิ่งที่เรียกว่า “อันดง” อยู่เสมอ ๆ คำว่า อันดง หมายถึง ไฟสีเหลืองหรือสีแดงที่จะติดสว่างขึ้นหรือกระพริบถี่ ๆ เมื่อเกิดสิ่งผิดปกติสิ่งใดสิ่งหนึ่งขึ้นในโรงงาน เมื่อสัญญาณเตือนนี้เกิดขึ้นหัวหน้ากลุ่ม และ/หรือ หัวหน้างาน/ผู้จัดการโรงงานก็จะรีบรุดไปยังจุดที่เกิดเหตุแล้วรวมพลังพนักงานที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดการกับสิ่งผิดปกตินั้น



อันตงนั้นจะติดตั้งอยู่ในตำแหน่งที่ใคร ๆ ก็สามารถจะมองเห็นได้ เป็นระบบที่ส่งสัญญาณการเกิดปัญหาให้พนักงานทุกคนอย่างทั่วถึงในเวลาอันรวดเร็ว นี่คือการที่เป็นตัวแทนหนึ่งของระบบที่เรียกว่า “การปรับให้มองเห็น” ของโตโยต้าครับ

“คัมบัง” ก็เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งของ “การปรับให้มองเห็น” โดยมีการบันทึกชิ้นส่วนที่จำเป็น และจำนวนที่ต้องใช้ลงในเอกสารที่เรียกว่าคัมบังที่หมุนเวียนในโรงงาน เพื่อสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนได้ทราบข้อมูลตรงกัน กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ระบบที่ทำให้เกิดการป้องกันวัสดุชิ้นส่วนที่จำเป็นแบบทันเวลาพอดีด้วยการส่งเฉพาะชิ้นส่วนที่จำเป็น ในปริมาณที่จำเป็น ไปยังจุดที่จำเป็นต่อใช้งานนั่นเองครับ

“ระบบห้องใหญ่” ก็เป็นส่วนหนึ่งของ “การปรับให้มองเห็น”

“การปรับให้มองเห็น” ที่โตโยต้านั้นไม่ได้มีแต่เฉพาะในโรงงานเท่านั้น ในส่วนงานสนับสนุนเองก็มีระบบนี้เช่นกัน

หนึ่งในระบบดังกล่าวคือ “ระบบห้องใหญ่” ซึ่งเป็นสิ่งที่จะได้กล่าวในรายละเอียดต่อไป เป็นส่วนต่อเนื่องจาก มาตรการ “การจัดความสูญเปล่า” ที่ส่วนใหญ่ใช้สำหรับ “การลดต้นทุน” ในโรงงานซึ่งได้เกริ่นนำไว้ในตอนที่ผ่านมา ส่วน “ระบบห้องใหญ่” ที่จะอธิบายต่อไปนี้จะกล่าวได้ว่าเป็นมาตรการ “การลดต้นทุน” ที่ส่วนงานสนับสนุนส่วนใหญ่ได้ดำเนินการจนประสบผลสำเร็จ และส่งผลเป็นประสบการณ์ที่ได้ใช้ต่อเนื่องกันมา

ที่โตโยต้านั้นมีการประยุกต์เรื่อง “การปรับให้มองเห็น” ที่หลากหลายมากครับ สำหรับประสบการณ์ของผมเองในฐานะของที่ปรึกษาให้กับองค์กรต่าง ๆ นั้น จะมีตัวอย่างของความสำเร็จในการ “ลดต้นทุน” มากมายหลายตัวอย่างในการนำเอา “ระบบห้องใหญ่” เข้าไปประยุกต์ใช้ที่ส่วนงานสนับสนุน ดังนั้น ในส่วนที่จะอธิบายต่อไปนี้อาจจะเรียกว่าเป็นการลงมือทำจริงของส่วนงานสนับสนุนเพื่อ “ลดต้นทุน” จนประสบผลสำเร็จได้

กล่าวโดยสรุปในเบื้องต้นเพื่อให้เข้าใจง่าย ๆ ก่อนนะครับว่า “ระบบห้องใหญ่” คือ ระบบปฏิบัติการที่ใช้ในการกระจายข่าวสารข้อมูลให้พนักงานที่เกี่ยวข้องทุกคนได้ทราบโดยทั่วถึงกัน นั่นเองครับ

ยกตัวอย่าง การติดกระดาดที่มีข้อความระบุเป้าหมาย “ลดต้นทุนให้ได้ 10%” ไว้ที่ผนังห้องใหญ่หรือผนังข้างทางเดินที่ทุกคนสามารถมองเห็นได้ชัดเจน นี่คือการของ “ระบบห้องใหญ่” ซึ่งเป็น “การปรับให้มองเห็น” แบบหนึ่งนั่นเอง พนักงานในส่วนงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเมื่อมองเห็นแผ่นกระดาดแสดงเป้าหมายที่ติดตามที่แตกต่างกัน เหล่านี้ ก็จะเริ่มคิดถึงวิธีการต่าง ๆ เพื่อ “ลดต้นทุนให้ได้ 10%” ขึ้น หลังจากนั้นก็จะเกิดการกระทำต่าง ๆ เช่น พนักงานในส่วนงาน A จะนำข้อเสนอมาติดตามที่แตกต่างกัน ใกล้เคียง ๆ กันว่า “ลองลดต้นทุนด้วยวิธีนี้ดีหรือไม่?” หรือพนักงานในส่วนงาน B ก็สามารถนำข้อเสนอที่ว่า “วิธีลดต้นทุนแบบนี้ก็ทำได้นะ” มาติดตามที่แตกต่างกัน ได้เช่นกัน

จากข้อเสนอแนะที่ติดจนสะดุดตาอยู่ทั่วไปนี้เอง ทำให้พนักงานทุกคนแม้ผู้ที่ไม่ได้เกี่ยวข้องเองก็ได้รับทราบว่าขณะนี้ในบริษัทมีอะไรที่เป็นปัญหาอยู่ และผู้เกี่ยวข้องกำลังทำอะไรเพื่อหาทางแก้ไข เกิดประสิทธิผลเป็นความเข้าใจสถานการณ์ต่าง ๆ ได้โดยการมองเห็นได้อยู่ตลอดเวลา ในลักษณะเช่นนี้ข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ ในบริษัทจะสามารถสื่อถึงพนักงานทุกคนได้อย่างทั่วถึง

นี่ก็คือประสิทธิผลหนึ่งของ “ระบบห้องใหญ่” ในการ “ปรับให้มองเห็น” ที่สามารถสร้างการสื่อสารให้ถึงพร้อมได้ทั่วทั้งองค์กรนั่นเองครับ

สิ่งที่เตะตาอยู่เสมอจะทำให้คนไม่ลืม

ประสิทธิผลอีกประการหนึ่งของ “ระบบห้องใหญ่” คือ การเตือนใจไม่ให้ลืม

ว่ากันว่าสำหรับคนทั่วไปแล้ว การสื่อสารด้วยการพูดคุยกัน หรือการส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ถึงกันในแต่ละวันนั้น วันรุ่งขึ้น



จะลืมนิดว่า 90% ครับ ยกตัวอย่างเช่น แม้จะได้รับคำสั่งการจากผู้บังคับบัญชาว่า

“ไปลดต้นทุนลงให้ได้ 10%”

ลูกน้องผู้ปฏิบัติงานประจำวันอาจอยู่เสมอนั้น ฟังคำสั่งไปแล้ว วันรุ่งขึ้นก็มักจะหลงลืมไปจนได้ครับ

แต่ทว่า หากมีกระดาษข้อความติดอยู่ทั่วไปในที่ต่าง ๆ ที่มองเห็นได้แล้ว ก็จะติดตาอยู่เสมอจนลืมไม่ลง

ทุกคนที่เกี่ยวข้องได้มองเห็นข้อความแล้วก็จะเกิดความรู้สึกว่

“ต้องลดต้นทุนลงให้ได้ 10% นะ... ถ้าไม่ลงไม่ลงมือทำอะไรละก็...”

ความคิดที่ติดในสมองก็จะเปลี่ยนไปสู่การลงมือทำให้นี้คือข้อดีของ “การปรับให้มองเห็น” ที่เกิดจาก “ระบบห้องใหญ่” ละครับ

ข้อสำคัญก็คือ จากเป้าหมายที่ “ปรับให้มองเห็น” นั้น **จะต้องเขียนผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเทียบกับค่าเป้าหมายด้วยครับ**

หากมีการเขียนไว้ว่า

“ลดต้นทุนลงให้ได้ 10% ภายในเวลา 3 เดือน”

ก็ต้องเขียนตามต่อมาว่าสิ่งที่เกิดขึ้น คือ

“วันที่... เดือน... ลดลงได้ 5 yen”

หรือ... “วันที่... เดือน... ยังลดต้นทุนลงไม่สำเร็จ”

ทำอย่างไรจึงได้ผล หรือทำไมจึงไม่สำเร็จ ซึ่งจะทำให้เกิด

มาตรการแก้ไขต่อไปว่า**ทำอย่างไรจึงจะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้**

นอกจากนี้สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ อะไรก็ตามที่ “ปรับให้มองเห็น” ได้ยากนั้น จะต้องมีการคิดพลิกแพลงดัดแปลงให้ “มองเห็น” ให้ได้

ไม่ว่าจะเป็นงานใด ๆ ก็ตาม บรรดาช่างชำนาญการในงานนั้น ๆ ก็มักจะอาศัย “สัญชาตญาณ” หรือ “เคล็ด” ต่าง ๆ ในการทำงานทั้งสองอย่างนี้ยากที่จะอธิบายถ่ายทอดให้คนอื่น ๆ ได้เข้าใจและ/หรือทำตามได้ สิ่งที่สำคัญคือการพิจารณาหาทางพลิกแพลงดัดแปลงให้เป็น “ข่าวสารหรือสาระ” ที่ทำให้บุคคลที่สามสามารถเข้าใจได้ครับ

ยกตัวอย่าง เช่น ช่างชำนาญการบอกว่า

“บีบให้แน่นปึกเลย”

คำว่า “แน่นปึก” นั้นหมายถึงแรงบีบขนาดไหนกันล่ะครับ?

ซึ่งในการทำงานจริงก็ไม่จำเป็นต้องไปหามาตรวัดแรงบีบมาวัดหรอกครับ การถ่ายทอดสภาวะการทำงานที่เป็นรูปธรรมก็อาจจะระบุว่า

“บีบให้แน่นพอ ๆ กับมือบีบตอนไหนบาร์” หรือ

“แน่นเหมือนกับความรู้สึกตอนที่บีบมือตัวเองเต็มที่”

ดังนั้น **การทำให้สิ่งที่มองไม่เห็น “ปรับให้มองเห็น” ได้ ก็เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากเช่นกันเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ**

