

วิถีชาмуไร

ดร.ปริญญ์ พันธบุรุษยงก์



วิถีไทย วิถีโลก

ท่านสมาชิกและผู้อ่านที่รักทุกท่านครับ 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

คราวที่แล้วเราคุยกันเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างความมีชีวิตชีวากับประสิทธิผลในการลดต้นทุนขององค์กร ในกรณีของโรงงานตัวอย่าง คราวนี้เรามาเข้าสู่บทสรุปและตอนจบของหนังสือเล่มนี้กันนะครับ



หลังจากเวลาผ่านไปครึ่งปี กลับมาพบเห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันทันทีที่โรงงานนี้จากที่ไม่มีอะไรเปลี่ยนแปลงเลย หลังจากการริเริ่มทำกิจกรรม 5ส เพื่อสร้างแรงจูงใจในสถานที่ทำงาน กล่าวคือ เริ่มเห็นประสิทธิผลของ “การลดต้นทุน” ตามที่มุ่งหวังเอาไว้ ในสถานะเช่นนี้เองที่ **ในเวลาครึ่งปีที่เหลือสามารถลดต้นทุนลงไปได้ถึง 100 ล้านบาทในปริบตา** ดังนั้น ผ่านไปเพียง 1 ปี ผลประกอบการของโรงงานก็แปรสภาพจากตัวแดงหรือ

การขาดทุนย่ำแย่กลายเป็นตัวดำหรือเกิดผลกำไรได้ตามต้องการ กล่าวคือ **เมื่อแรงจูงใจของพนักงานได้รับการสร้างขึ้นและยกระดับขึ้นมาได้จนถึงระดับหนึ่งแล้ว จะเชื่อมโยงต่อไปสู่การลดต้นทุนอย่างเห็นได้ชัดเจน**

ดังนั้น นี่คือผลลัพธ์ของการวิเคราะห์ว่า “แรงจูงใจคืออะไร” และเป็นตัวอย่างจริงที่สะท้อนให้เห็นได้ชัดเจนว่าความคิดของผมเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจของพนักงานและการลดต้นทุนนั้นถูกต้องครับ

กล่าวอีกนัยหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นการลดต้นทุน การประยุกต์ระบบการผลิตแบบโตโยต้า (TPS) หรือแม้แต่กิจกรรมใดก็ตาม จะไปสู่ความสำเร็จได้หรือไม่ ขึ้นกับเงื่อนไขหลักด้านแรงจูงใจที่ว่า “สามารถกระตุ้นให้คนอยากลงมือทำได้หรือไม่?” นั่นเองแหละครับ

ไม่ว่าทฤษฎีของ TPS จะถูกต้องเป็นจริงสักเพียงใด หรือไม่ว่าจะเข้าใจได้อย่างลึกซึ้งเพียงใดว่าการลดต้นทุนนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งยวดก็ตาม หากตัวตนของพนักงานผู้ที่ต้องลงมือปฏิบัติไม่เปลี่ยนแปลงแล้ว ทฤษฎีหรือเครื่องมือการบริหารทั้งหลายทั้งปวงเหล่านี้ก็เปล่าประโยชน์ไม่สามารถเกิดผลลัพธ์ที่ต้องการได้ครับ



ดังนั้น สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือ การมุ่งเป้าจัดการปัญหา แรงจูงใจของพนักงานครับ

สิ่งที่น่าเสียดายก็คือ “การลดต้นทุน” เป็นสิ่งที่คนส่วนใหญ่
ไม่ชอบหรือครับ

เมื่อเป็นเช่นนี้ ก็ต้องสร้างความชอบให้เกิดขึ้นเสียก่อน เพื่อ
สร้างความชอบให้เกิดขึ้นจึงเริ่มต้นโดยการนำเอากิจกรรม 5S ที่
สร้างความมีชีวิตชีวาในสถานประกอบการเข้ามาปฏิบัติและปลูก
ฝังจนประสบความสำเร็จ จากนั้นก็หมุนวงจรเพื่อสร้างแรงจูงใจ
ให้เกิดขึ้นซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งครับ

ความสุดยอดของโตโยต้าอยู่ที่การ “ปรับให้เป็นนิสัย” จน
กลายเป็นสิ่งธรรมดาสามัญที่พึงปฏิบัติของพนักงานทุกคน นั่นคือ
ไม่จำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจอีกต่อไป เพราะ “การทำกิจกรรม
ที่จำเป็นทุกอย่างเพื่อ “ลดต้นทุน” กลายเป็นสิ่งที่ปลูกฝังในจิต
วิญญาณ จนพนักงานของโตโยต้าทุกคนยึดเป็นนิสัยในการ
ปฏิบัติโดยไม่รู้ตัว

หากจิตสำนึกของพนักงานทุกคนทุกระดับในบริษัทสูงถึง
ระดับของพนักงานของโตโยต้าดังกล่าวแล้ว ก็กล่าวได้ว่า บทบาท
ของหนังสือเล่มนี้เพื่อส่งเสริมให้เกิดการ “ลดต้นทุน” ในสถาน
ประกอบการก็บรรลุเป้าหมายแล้วละครับ

ปัจจัยลึกลับ.....ผลกำไรกำหนดไว้แล้วก่อนจะเริ่ม ลงมือผลิตสินค้า!!

งานก่อนที่จะเริ่มการผลิตสินค้าเชิงพาณิชย์ เช่น กรณี
ของยานยนต์ตามที่เล่ามาตั้งแต่ต้นนั้น จะประกอบด้วยกิจกรรม
ต่าง ๆ เรียงตามลำดับดังนี้ คือ ส่วนงานขายเสนอแผนงานสินค้า
จากนั้น วิศวกรใหญ่ กระจายต้นทุนรวมไปสู่ส่วนงานต่าง ๆ
ที่เกี่ยวข้อง พนักงานออกแบบแต่ละคนเขียนแบบแปลนชิ้นงาน
จากแบบแปลนชิ้นงานที่ผ่านการเห็นชอบแล้วนำมาเป็นฐานใน
การกำหนดขั้นตอนการผลิตที่ประกอบด้วยอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ต้องใช้

ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า พนักงานแต่ละคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ
งานต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นเป็นผู้กำหนดต้นทุนส่วนใหญ่ของสินค้า
ไว้แล้ว หากพนักงานทุกคนมุ่งเป้าที่จะลดต้นทุนลงไปได้
มากที่สุดแล้ว การปฏิบัติการใดเห็นในขั้นตอนทำงานระหว่างนี้
จะสามารถคาดหวังประสิทธิผลที่สูงได้อย่างแน่นอน

แต่ทว่า แทบทุกบริษัทจะขาดจิตสำนึกที่ว่าขั้นตอนเบื้องต้น
นี้เป็นขั้นตอนสำคัญที่กำหนดต้นทุนในภาพรวมทั้งหมดได้จึงปล่อย
ปลดละเลยจนเมื่อตั้งต้นสู่ขั้นการผลิตจริงก็จะเริ่มร้องไหวกเหวก
รณรงค์การลดต้นทุน และเร่งการขจัดความสูญเปล่าจนวนวาย
ไปหมด ซึ่งก็เรียกได้ว่าสายไปเสียแล้ว เพราะดังที่ได้เรียนไว้ใน



เบื้องต้นหลายครั้งแล้วว่า เมื่อเข้าสู่ขั้นตอนการผลิตเชิงพาณิชย์ หรือการผลิตจำนวนมากเพื่อจำหน่ายแล้ว **ต้นทุนส่วนใหญ่จะถูกกำหนดไปแน่นอนแล้ว** มาเริ่มลดต้นทุนในขั้นตอนหลังนี้ ก็จะมีขีดจำกัดให้ทำอะไรไม่ได้มากนัก

ผมมีความเชื่อว่า สำหรับบริษัททั้งหลาย **จะต้องมีจิตสำนึกเรื่องต้นทุนตลอดเวลาจนเป็นนิสัย** โดยต้องคิดถึงความสัมพันธ์ระหว่างงานของตนกับต้นทุนอยู่ตลอดเวลาจึงจะทำให้เกิดความยั่งยืนของบริษัทได้

ด้วยเหตุนี้จึงกล่าวได้ว่า “งานของบริษัทได้ผลดีหรือไม่” นั้น ขึ้นกับว่า **จะสามารถทำงานได้ผลภายในกรอบต้นทุนที่กำหนดไว้หรือไม่** ไม่ว่าผู้บังคับบัญชาจะชื่นชมผลงานมากน้อยเพียงใด ไม่ว่าจะเขียนรายละเอียดการปฏิบัติงานได้ดีแค่ไหนไม่ว่าจะนำเอาเทคโนโลยีที่เป็นเลิศเพียงใดเข้ามาใช้งาน สิ่งเหล่านี้มิได้สามารถทำให้ผลกำไรของบริษัทเพิ่มขึ้นแต่ประการใด

ตัวเราเองอาจจะรู้สึกพึงพอใจว่าได้ทำงานประสบผลสำเร็จ แต่สิ่งที่สำคัญคือ เราจำเป็นต้องมีจิตสำนึกอยู่เสมอว่า “**สิ่งที่เราทำอยู่นั้นอาจจะเพิ่มต้นทุนโดยใช้เหตุหรือเปล่าหนอ?**”

สร้าง “ระบบการทำงาน” ที่มีจิตสำนึกเรื่องต้นทุนเสมอ

การที่พนักงานทุกคนจะทำงานพร้อมด้วยจิตสำนึกเสมอว่าเรากำลังทำสิ่งที่ทำให้เกิดผลกำไรอยู่หรือไม่นั้น พิจารณาจากมุมมองของต้นทุนแล้วจำเป็นจะต้องมีการสร้างระบบต่างๆ ในการทำงานให้พร้อมมูล

ในเบื้องต้น ระบบ “**วิศวกรรมใหญ่**” ก็เป็นสิ่งจำเป็นประการหนึ่ง เพราะเป็นผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยรวม โดยไม่เพียงแต่ดูแลด้านสมรรถนะและคุณภาพของ

ผลิตภัณฑ์เท่านั้น **แต่จะต้องพิจารณาความสมดุลย์อย่างต่อเนื่องของสมรรถนะ และคุณภาพ ในแง่ของต้นทุนด้วย**

ในส่วนของผู้ออกแบบทั้งหลายนั้น จะต้อง**มีระบบแผนตรวจสอบแบบแปลน**ที่คำนึงถึงต้นทุนของสิ่งที่ออกแบบมาอยู่เสมอ นอกจากนี้ ในที่ประชุมแผนงานต้นทุนจะเป็นที่ซึ่งผู้บริหารระดับสูงทุกคนของบริษัทมาเข้าร่วมเพื่อพิจารณาสินค้าใหม่โดยพุ่งเป้าไปที่ต้นทุนอย่างจริงจัง มี**ระบบการประชุมติดตามงานรายเดือน** (ในที่นี้ คือ การประชุมแผนหลักต้นทุน) อย่างสม่ำเสมอ สิ่งต่างๆ เหล่านี้คือ ระบบที่จำเป็นต้องจัดให้มีขึ้นภายในการปฏิบัติงานของบริษัท

ผมเชื่อว่า หากมีการเรื่อง**การติดตามในส่วนผลงานที่คาดหวังของพนักงานแต่ละคน ติดตามดูแลในส่วนระบบงานต่าง ๆ ที่สร้างขึ้นข้างต้น** และสุดท้ายคือ**จิตสำนึกของผู้บริหารระดับสูง** ทั้งสามส่วนนี้จะประกอบกันทำให้กลายเป็นระบบที่สร้างรายได้ เป็นกิจการที่เพิ่มพูนผลกำไรได้อย่างต่อเนื่องในที่สุดครับ

โดยถ้ากล่าวว่า “**ผลกำไรทั้งหมดจะกำหนดได้ในขั้นตอนของแผนต้นทุน**” กล่าวอีกนัยหนึ่ง ต้นทุนสินค้าจะกำหนดชัดเจนแน่นอนแล้วก่อนที่จะเข้าสู่ขั้นตอนการผลิตเชิงพาณิชย์

อันที่จริงแล้วต้นทุนของผลกำไรที่ยิ่งใหญ่ (หรือต้นทุน) นั้น แฝงอยู่ในขั้นตอนก่อนหน้าการผลิตจริงนั่นเองครับ

พนักงานแต่ละคนจะเป็นต้นรากของต้นทุน และในขณะเดียวกันก็เป็นต้นรากของผลกำไรด้วย

ดังนั้น ขอให้ระลึกถึงสิ่งสำคัญนี้ แล้วพุ่งเป้าการทำงานไปสู่สิ่งนี้เพื่อการลดต้นทุนและยกระดับผลกำไรให้ได้จึงจะเป็นสิ่งที่ดีที่สุดในที่สุดครับ

