

วิธชามูโร

ดร.ปริญญ์ พันธุสสงฆ์

วิถีไทย วิถีโลก



ท่านสมาชิก และผู้อ่านที่รักทุกท่านครับ เราได้ร่วมศึกษาหนังสือภาษาญี่ปุ่นเกี่ยวกับโตโยต้าในชื่อภาษาอังกฤษว่า “COST” THE TOYOTA WAY ภาษาญี่ปุ่นใช้ชื่อว่า トヨタの原価 เขียนโดย คุณ Toshio Horikiri ซึ่งผมค่อย ๆ “ถอดความ” และเรียบเรียงมาเล่าสู่กันฟังจนเข้าสู่บทสรุป และบทจบไปในตอนที่แล้วอย่างสมบูรณ์

ฉบับนี้เป็นฉบับต้อนรับปีใหม่ 2569 ขอถือโอกาสนี้ในการอาราธนาคุณพระศรีรัตนตรัยและสิ่งศักดิ์สิทธิ์ทั้งหลายในสากลโลกที่ท่านสมาชิก และผู้อ่านทุกท่านเคารพนับถือ โปรดดลบันดาลให้ทุกท่านและครอบครัวมีสุขภาพแข็งแรง คิดสิ่งใดสมความปรารถนาจงทุกประการนะครับ

และถือโอกาสนี้เริ่มต้น “ถอดความ” และเรียบเรียงหนังสือเล่มใหม่ที่อยู่ในแนวเดียวกันในชื่อภาษาญี่ปุ่นว่า モノの流れをつくる人 หรือ “ผู้สรรค์สร้างการไหลต่อเนื่องของวัสดุ” โดย คุณ Takehiko Harada ที่มีประสบการณ์ทำงานที่โตโยต้ากว่า 30 ปี จนก้าวขึ้นเป็นกรรมการบริษัทก่อนจะเกษียณอายุ ในคำโปรยรองของหนังสือเล่มนี้คือ “บทบาทของผู้บริหารระดับสูง และผู้จัดการที่คุณ Taiichi Ohno ต้องการบอกให้ทราบ”

หลายท่านคงทราบแล้วว่า คุณ Taiichi Ohno คือผู้ให้กำเนิด “ระบบการผลิตแบบโตโยต้า” หรือ Toyota Production System (TPS) ที่เป็นคู่เทียบสำคัญของ “ระบบการผลิตเชิงมวล หรือ Mass Production” ที่ Henry Ford เป็นผู้ให้กำเนิด และ TPS ทำให้โตโยต้าครองอันดับหนึ่งทั้งยอดขายยานยนต์และผลกำไรอย่างต่อเนื่องยาวนาน แม้ว่าปัจจุบันผู้ผลิตรายอื่นจากสาธารณรัฐประชาชนจีนหลายรายรวมทั้ง Tesla จากสหรัฐอเมริกาจะก้าวขึ้นมาเทียบ “รอยเท้า” ของโตโยต้าแล้วก็ตาม ผมคิดว่าการศึกษาทำความเข้าใจกับแนวคิดและหลักการต่าง ๆ ของ Taiichi Ohno และโตโยต้ายังคงมีประโยชน์อย่างยิ่งในปัจจุบันและอนาคตครับ

เอาละครับอารมณ์ภพหมายีดยาว เข้าสู่เนื้อหากันเลยนะครับ โดยขออธิบายไว้เบื้องต้นว่าหนังสือเล่มนี้ก็เช่นเดียวกับเล่มที่ผ่านมา คือ ผู้เขียนเรียบเรียงในลักษณะพูดคุยกับผู้อ่าน เพราะฉะนั้นคำว่า “ผม” ในเนื้อหาต่อไปนี้นั้นหมายถึงคุณ Harada ผู้เขียนนะครับ



บทที่ 1 ศึกษาจากคำสอนต่าง ๆ ของคุณไทจิ โอโนะ
วัสดุต่าง ๆ ไหลไปด้วยความเร็วของอัตราการขายโดยแปรเปลี่ยนรูปลักษณะไปสู่ผลิตภัณฑ์

คำสอนที่ 1 อธิบายอย่างไรก็ไม่มีคนเข้าใจ ต้องไปแนะนำอย่างละเอียดที่หน้างานเท่านั้น

คำกล่าวข้างต้น คือ สิ่งที่คุณ Ohno ได้กล่าวไว้ในเอกสารที่จัดทำขึ้นในวาระที่โรงงานหลักของโตโยต้า มอเตอร์ ครอบรอบ 50 ปีแห่งการก่อตั้ง โดยผมจะขอยกเอาเนื้อหาคำกล่าวตั้งแต่ต้นมาดังนี้ครับ

“ตั้งแต่ประมาณปีโชวะที่ 38 (หรือ ค.ศ.1963) เป็นต้นมา เราได้แพร่ขยายการใช้งานคัมบังไปทั่วทั้งโรงงาน ในตอนเริ่มต้นนั้น เราไม่ได้คิดวางแผนหลักที่ชัดเจนแน่นอนอะไรทำไปแล้วจะพัฒนาไปเป็นอย่างไรบ้างนั้น เราเองก็ไม่วุ่นใจได้หรอกครับ”



“การเพิ่มผลิตภาพให้สูงขึ้น”

“การลดการผลิตที่มากเกินไปจนเกินความต้องการไป”

“และ...การใช้จำนวนพนักงานให้ต่ำที่สุด...”

ทั้งหมดนี้มีใช้สิ่งที่สามารถจะคิดคำนวณเป็นตัวเลขวળงหน้าได้

ไม่ว่าจะอธิบายอย่างไรก็ไม่มีคนเข้าใจ ต้องไปแนะนำอย่างละเอียดที่หน้างานเท่านั้น

คุณ Ohno นั้นเริ่มรับตำแหน่งระดับจัดการของส่วนงานผลิตในโรงงานโตโยต้าโดยมีชื่ออยู่ในตารางพนักงานครั้งแรกเมื่อปีโชวะที่ 19 (ค.ศ. 1944) ซึ่งงานในหน้าที่ของหัวหน้าแผนกประกอบยานยนต์นั้น **จะต้องใช้เวลากว่า 1 สัปดาห์ในแต่ละเดือนในการรวบรวมชิ้นส่วนต่าง ๆ เพื่อการประกอบให้สมบูรณ์** สายการประกอบทำงานจริง ๆ แทบจะไม่ถึงสองสัปดาห์ กล่าวคือ มีประสบการณ์กับ “การผลิตแบบเดิน ๆ หยุด ๆ” เนื่องจากชิ้นส่วนขาด ๆ เกิน ๆ เป็นประจำเสมอมา

เมื่อปีโชวะที่ 20 (ค.ศ. 1945) ก็ได้มารับตำแหน่งผู้จัดการโรงงานเครื่องจักรกล ณ ที่นี้เองที่เปิดโอกาสให้เขาได้เริ่มปฏิบัติการระบบการผลิตแบบโตโยต้าที่เผยแพร่ไปทั่วโลกในเวลาต่อมา

หลังจากนั้น คุณ Ohno ก็ได้ใช้เวลาทำงานที่โรงงานหลักของบริษัท 16 ปี และค่อย ๆ พัฒนาแนวคิด และวิธีการต่าง ๆ ประกอบร่างจากอวัยวะต่าง ๆ ที่เป็นปัจจัยหลักที่สำคัญของระบบการผลิตแบบโตโยต้า ตั้งแต่ **พนักงานควบคุมเครื่องจักรอุปกรณ์หลายเครื่อง พนักงานควบคุมหลายกระบวนการ (Multi-function Operator) การควบคุมด้วยสายตา (Visual Control) ผลิตทีละชิ้นแล้วส่งต่อ (One Piece Flow) ระบบคัมบัง (Kanban System) ฯลฯ**

แนวคิดและวิธีการดังกล่าวข้างต้นนี้ มีใช้สิ่งที่จะทำให้สำเร็จเสร็จสิ้นได้ในชั่วข้ามวันข้ามคืน แต่ต้องใช้การค่อย ๆ พัฒนานำไปใช้ทีละเล็กทีละน้อยแพร่ขยาย และปลูกฝังตามขอบเขตอำนาจ

หน้าที่ที่คุณ Ohno เองจะทำได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่คุณ Ohno ได้กล่าวอธิบายไว้ในระยะเวลาต่อมาครับ

เมื่อถึงปีโชวะที่ 38 (ค.ศ.1963) เมื่อเข้ามารับตำแหน่งผู้จัดการโรงงานผลิตที่สำนักงานใหญ่ ก็ได้ลงมือจัดการกับส่วนงานที่ไม่เคยได้แต่ต้องมาก่อน คืองานขึ้นรูปเบื้องต้นทั้งส่วนงานหล่อโลหะและงานทอขึ้นรูป ที่ได้ประยุกต์ระบบคัมบังเข้าไปใช้ได้เป็นที่สุด จึงสามารถเชื่อมโยงทั้งสองส่วนงานเข้ากับส่วนงานเครื่องจักรกล และส่วนงานประกอบรวมอย่างต่อเนื่องสมบูรณ์ตลอดสายการผลิตได้ ในตอนนั้นเองที่คำกล่าวของคุณ Ohno ได้สะท้อนให้เห็นการตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่า

“ไม่ว่าอย่างไรก็ต้องทำให้สำเร็จให้ได้”

เมื่อได้รับผิดชอบหน้าที่มากกว่าส่วนงานเครื่องจักรกล โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นส่วนงานที่เรียกว่า “หัวรั้น” ทั้งส่วนงานหล่อโลหะและส่วนงานทอขึ้นรูป ต้องพยายามให้พนักงานในส่วนงานดังกล่าวทำกิจกรรมสร้างเสริมภาวะผู้นำในการพัฒนาปรับปรุงงานเพื่อลดความสูญเปล่าให้หมดไป สร้างมูลค่าเพิ่มต่อผลิตภัณฑ์ ผลิตเฉพาะแต่ของที่ที่มีคุณภาพเท่านั้นเป็นหลัก

เมื่อพิจารณาถึงแนวทางที่คุณ Ohno นำแนวคิดใหม่วิธีการทำงานใหม่เข้าไปประยุกต์ใช้ที่หน้างานนั้น เคล็ดลับในการที่จะทำให้วิธีการทำงานใหม่ ๆ เหล่านี้ประสบผลสำเร็จได้ก็คือ

1. การใช้ภาวะผู้นำที่เข้มแข็งเต็มกำลังของผู้บริหารระดับสูง

2. ไม่ยอมให้มีการประนีประนอมใด ๆ ไม่กลัวการล้มเหลว ใช้ความมุ่งมั่นกระตือรือร้น กัดไม่ปล่อย ไม่ยอมแพ้พ่ายอย่างต่อเนื่อง ชี้แจงและอธิบายจนผู้ร่วมงานทุกคนเข้าใจเพื่อเดินหน้าสู่ทิศทางที่มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน

3. สามารถรักษาระดับได้ มีการปรับปรุงหรือไต่เต้าอย่างต่อเนื่องได้ ซึ่งจำเป็นจะต้องใช้ระยะเวลายาวนานมาก จึงจะเกิดบรรยากาศเช่นนี้ในสถานที่ทำงานได้ จึงต้องมีการติดตามงานอย่างต่อเนื่องยาวนานเช่นเดียวกัน

ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารระดับสูง และผู้นำหรือระดับจัดการในสถานประกอบการ**จะต้องหลีกเลี่ยงการทำอะไรที่ครั้ง ๆ กลาง ๆ เปลี่ยนไปเปลี่ยนมาตลอดเวลา**

การเกิดระบบการผลิตแบบโตโยต้า และแพร่หลายไปทั่วโลกจนทุกวันนี้ ปัจจัยหลักที่สำคัญก็เพราะคุณ Ohno นั้นเดินหน้าปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดยั้งในส่วนงานต่าง ๆ โดยขยายขอบข่ายตามความรับผิดชอบที่ตนเองมีอย่างต่อเนื่อง จนระบบการผลิตทั้งระบบของส่วนงานผลิตนั้น เชื่อมโยงต่อกันเป็นสายการผลิตที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงที่สุดนั่นเองครับ