

# วิชิชามุไร

ดร.ปริญญ์ พันธุสยงก์

## วิถีไทย วิถีโลก



ท่านสมาชิกและผู้อ่านที่รักทุกท่านครับ ฉบับที่แล้วผมเริ่มต้น “ถอดความ” และเรียบเรียงหนังสือเล่มใหม่ที่อยู่ในแนวเดียวกับเล่มที่แล้วในชื่อภาษาญี่ปุ่นว่า モノの流れをつくる人 หรือ “ผู้สรรสร้างการไหลต่อเนื่องของวัสดุ” โดย คุณ Takehiko Harada ที่มีประสบการณ์ทำงานที่โตโยต้ากว่า 30 ปี จนก้าวขึ้นเป็นกรรมการบริษัทก่อนจะเกษียณอายุ ในคำไปรยรองของหนังสือเล่มนี้คือ “บทบาทของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการที่คุณ Taiichi Ohno ต้องการบอกให้ทราบ”

หนังสือเล่มนี้ก็เช่นเดียวกับเล่มที่ผ่านมา คือ ผู้เขียนเรียบเรียงในลักษณะพูดคุยกับผู้อ่าน เพราะฉะนั้นคำว่า “ผม” ในเนื้อหาต่อไปนี้หมายถึงคุณ Harada ผู้เขียนนะครับ ฉบับที่แล้วเราคุยในหัวเรื่อง “ซูบชิบเสริมประเด็นยามว่าง” ซึ่งจะ เป็นบทตามตอนท้ายของทุกบทหลักที่เป็นคำสอนนะครับ คราวนี้เรามาเริ่มคุยกันต่อกับคำสอนที่ 2 นะครับ

**คำสอนที่ 2 โคะเซ็นนั้นเป็นการทำให้ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการใกล้เข้ามา**

คำกล่าวนี้ **ที่โตโยต้าเองไม่ค่อยมีคนพูดกันหรอกครับ** ผมเองก็เพิ่งเคยได้ยินเป็นครั้งแรกเมื่อมาทำงานที่โตโยต้า และเพราะเหตุนี้เองที่ทำให้เกิดความประทับใจอย่างลึกซึ้งมากเมื่อได้ฟัง แม้จะเป็นคำกล่าวที่ดูเหมือนจะเข้าใจได้ง่าย **แต่ก็ยังมีคนที่ไม่เข้าใจความหมายที่แท้จริงอยู่ไม่น้อย** ผมจึงขออธิบายเรื่องนี้โดยละเอียดในที่นี้ นะครับ

เมื่อผมเข้ามาทำงานเป็นพนักงานเทคนิคในโรงงานเครื่องจักรกลที่โตโยต้าสำนักงานใหญ่นั้น อายุประมาณสามสิบปีครับ งานประจำอยู่ที่แผนกเครื่องจักรกลที่ 3 ส่วนสายงานประกอบช่วงล่างของรถบรรทุกครับ สายงานผลิตนี้เชื่อมต่อการผลิตเป็นจังหวะต่อเนื่องอยู่กับสายงานประกอบชิ้นส่วนเพื่อทอดรอบครับ เวลาที่ใช้ในขั้นสุดท้ายเพื่อการตรวจประกันคุณภาพของสายงานประกอบชิ้นส่วนเพื่อทอดรอบนั้นยาวนานมาก การส่งส่วนประกอบ

ย่อยจากสายงานนี้ไปยังสายงานประกอบหลักเกิดความล่าช้า เกิดปัญหาสายงานหลักหยุดชะงักบ่อยครั้ง ผลลัพธ์ก็คือสายการผลิตหลักไม่สามารถเดินได้ต่อเนื่องอย่างมีประสิทธิภาพ

เพื่อการแก้ไขปัญหาไม่ให้เกิดการผันแปรของการผลิตในสายงานประกอบชิ้นส่วนเพื่อทอดรอบมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของสายการผลิตหลัก **พวกเราในสายงานเทคนิคจึงจัดการย้ายสายงานประกอบชิ้นส่วนเพื่อทอดรอบไปยังโรงงานประกอบเสร็จมายังสายการผลิตหลัก** (กล่าวคือ ตัดแยกส่วนสายงานประกอบเพื่อทอดรอบออกไปจากสายการผลิตหลัก เพื่อประกอบเพื่อทอดรอบในสายการผลิตที่จัดไว้เฉพาะ แล้วส่งชุดชิ้นส่วนที่ประกอบสำเร็จแล้วมายังสายงานหลัก) ผลลัพธ์ที่ได้ก็แน่นอนครับว่าสามารถแก้ไขปัญหากการเดิน ๆ หยุด ๆ ของสายการผลิตหลักได้

พอพวกเขารายงานเรื่องนี้ให้คุณ Ohno ทราบเมื่อเขามาที่สำนักงานนั้น คุณ Ohno กลับกล่าวว่า

“การหยุดสายการผลิตลดลงก็จริงอยู่ แต่เวลาและแรงงานที่ใช้ในการทำงานสายการผลิตชิ้นส่วนไม่ได้ลดลงเลยนี่ โคะเซ็นนั้น เป็นเรื่องที่ทำให้ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการใกล้เข้ามา แต่กลับกลายเป็นทำให้ห่างไกลกว่าเดิมอีก”

นี่เป็นคำสอนของคุณ Ohno ที่บ่งชี้ถึงหน้าที่หลักของสายงานสนับสนุนการผลิตว่า **จะต้องตรวจวินิจฉัยจุดต้นเหตุการแปรผันที่เกิดขึ้นในงานการปรับแต่งและควบคุมงาน แล้วสร้างเงื่อนไขสภาวะแวดล้อมการทำงานเพื่อให้พนักงานสามารถทำผลิตภัณฑ์ที่ดีได้โดยปราศจากความยากลำบาก** ไม่ใช่อ้างเหตุผลด้านเทคนิคการผลิตว่าไม่สามารถแก้ไข ปัญหาได้ แล้วหันไปใช้แนวทางเล็งเห็นจุดที่เป็นปัญหาไปเสีย

**หากเทคนิคไม่เพียงพอแล้วจะไม่สามารถทำให้สายงานประกอบสุดท้ายสั้นลงหรือใกล้เข้ามาได้** นี่เป็นคำสอนถึงหลักการที่เป็นหัวใจของการผลิตผลิตภัณฑ์โดยแท้ นั่นก็คือ

