

การบริหารการเพิ่มผลผลิตในญี่ปุ่น

ริโน โชนิตสึรังกุล

หากท่านกำลังอ่านบทความนี้ในสถานที่ทำงาน ลองละสายตาจากตัวอักษรเหล่านี้ แล้วมองดูสภาพรอบข้างสักเล็กน้อย เปรียบเทียบกับสภาพในเดือนเดียวกันนี้ของปีที่แล้ว เชื่อว่าคงมีหลายท่าน ที่รู้สึกถึงความแตกต่าง เสียงอึกทึกครึกโครมจากเครื่องจักรคงจะเจือปนหายไป และความวุ่นวายในสำนักงานคงจะเบาบางลง นับเป็นสภาพที่น่าใจหาย แต่เสียงเครื่องจักรที่แผ่วเบาลงไป อาจทำให้เสียงแห่ง ความคิดใหม่ๆ ดังขึ้นมาก็ได้

เมื่อก่อน การผลิต การประกอบกิจการต่างๆ มีการแข่งขันกันสูง ทุกคนพยายามทำให้ดี เสรี เร็ว ขายเป็นและต้องมีกำไร เทคนิคกลยุทธ์ต่างๆ ถูกนำมาใช้มากมาย กิจกรรมการเพิ่มผลผลิตต่างๆ ก็เป็นหนทางหนึ่งที่ค่อนข้างแพร่หลาย เช่น 5ส กลุ่มคุณภาพ ระบบข้อเสนอแนะ TPM เป็นต้น

ในการทำกิจกรรมต่างๆ ที่ผ่านมา ท่านพบปัญหาเหล่านี้บ้างหรือไม่

- มีการตื่นตัวทำเฉพาะระยะแรกๆ พอเวลาผ่านไปสักระยะกิจกรรมก็เริ่มซบเซา
- พนักงานบ่นว่าการทำกิจกรรมต่างๆ ทำให้เสียเวลาทำงานประจำวัน
- พนักงานไม่ชอบใช้ความคิดสร้างสรรค์
- ไม่เห็นผลที่เป็นรูปธรรม

สิ่งต่างๆ เหล่านี้อาจเป็นสิ่งที่ท่านเองก็ทราบดีและมีความคิดอยู่เหมือนกันว่าจะจัดการแก้ไขอย่างไร แต่ภาวะที่ยุ่งเหยิง อาจเคยทำให้ท่านไม่มีเวลามาทุ่มเทกับการพัฒนาในจุดนี้อย่างเต็มที่ หรือเคยทำให้พนักงานโดยเฉพาะในสายการผลิตต้องรีบผลิตให้ทันโดยไม่มีโอกาสได้ปรับปรุงอย่างอื่น ตอนนี้น่าจะเป็นโอกาสอันดีที่จะร่วมมือกันแก้ไขปัญหาดังกล่าว ที่เคยมีมา

ยกตัวอย่างจริง เช่น โรงงานผลิตชิ้นส่วนแห่งหนึ่ง ลูกค้าของโรงงานนั้นมีการผลิตน้อยลง ทำให้มีกำลังตรวจสอบคุณภาพชิ้นส่วนเข้มงวดขึ้นกว่าเดิม ข้อบกพร่องเล็กๆ น้อยๆ ที่เคยปล่อยผ่านด้วย ความเร่งรีบก็ไม่ยอมให้ผ่านอีกต่อไป โรงงานผลิตชิ้นส่วนเมื่อได้รับผลตอบกลับจากลูกค้า ก็มีเวลา ปรับปรุงสายการผลิตให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม เพราะทางโรงงานเองก็มีการผลิตน้อยลงเช่นกัน เมื่อเป็นเช่นนี้ จะส่งผลดีไปถึงผู้บริโภคที่จะได้ใช้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงขึ้น

ผู้เขียนได้ไปศึกษาดูงานการบริหารการเพิ่มผลผลิตในประเทศญี่ปุ่น ระหว่างเดือน ก.ย. - ต.ค. ที่ผ่านมา รวมระยะเวลา 6 สัปดาห์ ซึ่งมีทั้งการฟังการบรรยาย การเยี่ยมชมโรงงาน รวมทั้งได้เห็น ชีวิตความเป็นอยู่ของผู้คน ทำให้ได้มีโอกาสเรียบเรียงเรื่องที่น่าสนใจบางประการ รวมทั้งตัวอย่าง การปฏิบัติจริงของโรงงานต่างๆ ว่าคนญี่ปุ่นคิดและปฏิบัติอย่างไรในการเพิ่มผลผลิต ซึ่งสิ่งเหล่านี้ อาจเป็นแง่คิดให้เราได้บ้าง

บริษัทมีเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจนในการเพิ่มผลผลิต

บริษัทนิปปอน ยะกิน โคเจียว (Nippon Yakin Kogyo) ตั้งอยู่ที่เมืองยามาซากิเป็นโรงงานผลิตเหล็ก จุดเด่นของบริษัทคือการทำ TPM จนประสบความสำเร็จ เดิมทีก็ไม่ได้ใช้ TPM มาแต่แรก ในปี 1986 ได้เริ่มใช้ Policy Management ซึ่งเมื่อดำเนินการไปสักระยะก็พบว่าภาระจะให้บรรลุเป้าหมาย ที่ตั้งไว้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องนำ TPM มาใช้ เนื่องจากเครื่องจักรเป็นปัจจัยสำคัญ ของการผลิต ประกอบกับในขณะนั้นมีปัจจัยผลักดันหลายประการคือ

➤การแข่งขันที่รุนแรงในตลาด ทั้งเรื่องคุณภาพ ราคา การส่งมอบ	➤ลดจำนวนการทำงานผิดพลาดของเครื่องจักร
➤ความจำเป็นต้องมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ขนาด lot เล็กๆ เพื่อสนองความต้องการของลูกค้า	➤เตรียมพนักงานให้พร้อมสำหรับเครื่องจักรและเทคนิคการผลิตที่จะซับซ้อนขึ้นในอนาคต
➤เพื่อป้องกันปัญหาแรงงาน เนื่องจากโรงงานเหล็กมักมีปัญหาในเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน	➤เพื่อให้จำนวนเครื่องจักรเสีย ของเสีย และอุบัติเหตุ เป็นศูนย์
	➤ลดเวลาการผลิต
	➤สร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน

สรุปโดยรวมคือ ภายใต้หลักการ "ลูกค้าต้องมาก่อน" นิปปอน ยะคิน ต้องยกระดับโรงงาน โดยการ

1. ขยายขีดความสามารถในการผลิต
2. ใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เต็มประสิทธิภาพ
3. สร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

ดังนั้น ในปี 1989 จึงเริ่มศึกษาเรื่อง TPM และทดลองที่เครื่องจักรตัวอย่างในพื้นที่เล็กๆ ก่อน ใช้เวลาหนึ่งปี ตั้งแต่หาปัญหา แก้ไข ปรับปรุงแหล่งที่มาของปัญหา และจัดทำมาตรฐาน พอมาถึงปี 1990 ก็เริ่มขยายผลไปส่วนอื่นๆ ของโรงงานต่อไป ซึ่งมีการวัดผลการทำงานเป็นระยะๆ โรงงานวางแผนดำเนินตามขั้นตอนการทำ TPM โดยตั้งเป้าและมองไปข้างหน้าว่าควรจะทำ อะไรในแต่ละปี ซึ่งภายใต้การทำ TPM นั้นจะมีการวางแผนงานให้สอดคล้องและสนับสนุนซึ่งกัน และกัน มีทั้งหมด 8 อย่าง คือ

1. การบำรุงรักษาเครื่องจักร (Voluntary Maintenance)
2. การปรับปรุงแบบค่อยเป็นค่อยไป (Improving one-by-one)
3. การซ่อมบำรุงตามแผน (Planned Maintenance)
4. การรักษาคุณภาพ (Quality Maintenance)
5. การปรับปรุงในส่วนสำนักงาน (Management and Indirect Division)
6. การสอนงานและฝึกอบรม (Instruction and Training)
7. การบริหารแผนงานใหม่ (Initial Plan Management)
8. ความปลอดภัยในที่ทำงาน (Safe Environment)

การวางแผนระยะยาวทำให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าขณะนี้กำลังอยู่ตรงจุดไหน เห็นหนทางข้าง หน้าว่า จะต้องทำอะไร ทำให้สามารถไปสู่ทิศทางเดียวกันจนกระทั่งบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ

ในประเทศไทยมีการทำกิจกรรมเพิ่มผลผลิต เนื่องจากเชื่อว่าจะช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพ ของหน่วยงานได้ แต่ถ้ามองการดำเนินงานไม่มีทิศทาง ไม่มีจุดมุ่งหมายและไม่โยงให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ก็จะทำให้ไม่ได้รับประโยชน์จากการทำกิจกรรมเพิ่มผลผลิตอย่างเต็มที่ และจะทำให้พนักงานเกิดความเบื่อหน่ายได้

ยกตัวอย่างเช่น การทำระบบข้อเสนอแนะ กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ คณะกรรมการมักจะตั้งเป้าว่า จะต้องได้จำนวนข้อเสนอแนะกี่เรื่องต่อคนต่อเดือน หรือมีจำนวนกลุ่ม QCC ก็กลุ่ม เสนอผลงานก็ กลุ่มต่อปี เป็นต้น ซึ่งประโยชน์ที่เห็นได้ชัดคือการมีส่วนร่วมของพนักงาน แต่เราสามารถนำกิจกรรม เหล่านี้มาเป็นประโยชน์ในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ กล่าวคือจำนวนข้อเสนอแนะ หรือ จำนวนกลุ่มที่เสนอผลงาน QCC ไม่ใช่เป้าหมายในตัวของมันเอง แต่เป็นหนทางที่จะสนับสนุนให้ไป ถึงเป้าหมาย (ที่สอดคล้องกับนโยบาย) ซึ่งเป้าหมายดังกล่าวไม่จำเป็นต้องเกี่ยวกับเรื่องกำไรขาดทุนเท่า นั้น อาจเป็นเรื่องขวัญกำลังใจ หรือความปลอดภัยของพนักงานก็ได้ หากตั้งวัตถุประสงค์ไว้ว่า การทำ กิจกรรมเพื่อพัฒนาพนักงานก็ควรมีการติดตามว่าในแต่ละปีที่ผ่านมา พนักงานมีพัฒนาการอย่างไรใน การคิด สามารถวิเคราะห์เรื่องที่ยากขึ้นได้หรือไม่ และควรเพิ่มทักษะในด้านใด อันจะทำให้มีการขยาย ขีดความสามารถให้กับพนักงานซึ่งเป็นทรัพยากรอันมีค่าของหน่วยงานได้

สำหรับกรณีของนิปปอน ยะคิน ในการทำ TPM นั้นโรงงานได้ใช้กิจกรรมกลุ่มย่อยที่เรียกว่า JK Activities และกิจกรรมข้อเสนอแนะ หัวข้อเรื่องที่กลุ่ม JK เลือกมาทำนั้นจะสอดคล้องกับเป้า- หมายของหน่วยงานในปีนั้นๆ เช่นสองปีแรก จะเป็นการทำความสะอาดเบื้องต้น ค้นหาสาเหตุ และ แก้ไข เมื่อขั้นแรกได้ผลดีก็จะขยับไปสู่ขั้นต่อไป รวมทั้งมีการฝึกอบรมพนักงานด้วยเพื่อการเตรียม พร้อม ความสำเร็จในขั้นแรกทำให้พนักงานมีกำลังใจในการทำเรื่องที่ยากขึ้นต่อไป

ในการระดมพลังกันทำกิจกรรมนี้ เมื่อเสร็จสิ้นขั้นที่ 5 ในปี 1993 (ดูตาราง 1 ประกอบ) สรุป การทำกิจกรรมได้ดังนี้

จำนวนสภาพผิดปกติหรือควรแก้ไข	233,000 เรื่อง
การแก้ไขสภาพผิดปกติ	215,000 เรื่อง
One Point Lesson*	6,609 เรื่อง
การปรับปรุงเพื่อยกระดับ	4,697 เรื่อง

*One Point Lesson คือ เมื่อพนักงานแก้ไขสภาพที่ผิดปกติแล้วจะสรุปการแก้ไข พร้อมทั้ง รูปประกอบลงในกระดาษ 1 แผ่นแล้วนำไปติดยังที่ที่พนักงานคนอื่นสามารถเห็นได้ชัดเพื่อใช้ในการ สอนงานเวลาประชุมตอนเช้า หรือเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่คล้ายคลึงกัน

ตัวอย่างผลที่วัดได้ จากการทำทั้ง 8 แผนงาน		
หัวข้อ	1990	1994
จำนวนครั้งที่เครื่องจักรเสีย	100 (index)	17
ประสิทธิภาพโดยรวมของโรงงาน (Overall Plant Efficiency)	ประมาณ 70%	86.3%
อัตราคุณภาพ(Non-adjusted Quality Ratio)	ประมาณ100%	123%
อุบัติเหตุถึงขั้นหยุดงาน	1	0

[หมายเหตุ](#) บริษัทได้รับรางวัล PM Prize Award ในปี1993

ผลสำเร็จของนิปปอน ยะคิน ดอกย้ำความเชื่อมั่นว่าการเพิ่มผลผลิต สามารถยกระดับคุณภาพ ชีวได้ ฝ้ายบริหารร่วมมือกับพนักงานในการทำให้โรงงานผลิตเหล็กซึ่งมักมีปัญหา **3K เปลี่ยน สภาพมาเป็น 3A** คือ

3K		3A
Kuroi (มืดหมอง มัวหม่น)	➡	Akarui (สว่างใส สดชื่น)
Kiken (อันตราย)		Anzen (ปลอดภัย)
Kurushii (เหนื่อยใจ)		Atatakai (อุ่นใจ)

ปัจจุบัน นิปปอน ยะคิน กำลังก้าวไปอีกขั้นด้วยการพัฒนาเทคนิคการปรับปรุงในแบบของตัวเอง เจ้าหน้าที่ระดับสูงท่านหนึ่งของโรงงานกล่าวว่าเป็นเรื่องที่ยากเพราะพวกเขากำลังสร้างสรรค์สิ่ง ที่ไม่มีเขียนในตำรา ต้องอาศัยความทุ่มเทและความร่วมมือร่วมใจมากกว่าเดิม บริษัทในประเทศไทย เองก็ควระยึดถือเป็นแบบอย่าง การพยายามปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตจะนำมาซึ่งความสำเร็จที่ยั่งยืน ขององค์กร และทุกฝ่ายต่างได้รับการแบ่งปันผลประโยชน์อย่างเป็นธรรม