

# TOYOTA WAY

# วิกฤตตั้มยำกุ้ง

และทรัพยากรสำคัญ  
ที่สุดขององค์กร

กฤษชัย อนุธรรมณี  
Lean and Productivity Consultant / Trainer  
krichai.a@gmail.com



“ ถ้าต้องการพล 1 ปี ให้ปลุกข้าว  
ถ้าต้องการพล 10 ปี ให้ปลุกไม้ยืนต้น  
ถ้าต้องการพล 100 ปี ให้ ปลุกคน ”

ยังจำเหตุการณ์สำคัญอย่างมากมายที่เกิดขึ้นกับบ้านเรา เมื่อ 20 ปีที่แล้ว  
ได้หรือเปล่าครับ ?

ในปี 2540 วิกฤตตั้มยำกุ้ง หรือวิกฤตเศรษฐกิจครั้งใหญ่ เกิดขึ้นใน  
เอเชียหลายประเทศ โดยเริ่มต้นจากประเทศไทยเราเอง ในช่วงเวลา  
นั้น มีบริษัทต่างๆ ล้มหายตายจากไปเป็นจำนวนมาก ท่านผู้อ่าน  
ทำอะไรกันอยู่ เป็นอย่างไรกันบ้างในขณะนั้น และที่สำคัญ  
จากเหตุการณ์ที่ผ่านไป ได้เรียนรู้อะไรกันบ้างครับ ?

ตัวผมเองในตอนนั้น ทำงานมาได้ 6 ปีแล้ว เป็นหนึ่งในพนักงาน  
บริษัทโตโยต้าประเทศไทย แผนกวางแผนและควบคุมการผลิต  
ผมเริ่มงานในช่วงที่ตลาดรถยนต์โตขึ้นอย่างรวดเร็ว ยอดขายโตขึ้น  
เท่าตัวในระยะเวลาแค่ 4 ปี ช่วง 2534 - 2538 บริษัทเพิ่มกำลัง  
การผลิตทั้งที่เดิมโรงงานสร้างและเปิดโรงงานแห่งใหม่ที่ฉะเชิงเทรา  
เพื่อแยกให้ไปผลิตรถเก๋ง และโรงงานเดิมผลิตรถกระบะอย่างเดียว

โรงงานใหม่เกิดขึ้นมา พร้อมกับการผลิตรถยนต์รุ่นใหม่ Soluna  
(ยังจำชื่อนี้ได้ไหมครับ ปัจจุบันกลายเป็น Vios) โดยช่วงเปิดตัว  
ประสบความสำเร็จอย่างมาก มียอดจองแค่ 3 วันแรกเท่ากับกำลัง  
การผลิตถึงครึ่งปี โรงงานต้องเดินหน้าผลิตทั้งกะกลางวันและ  
กลางคืน ด้วยการทำล่วงเวลา (O.T.) เต็มที่ แผนการผลิตสูงสุดใ  
ตอนนั้น เคยขึ้นไปถึงเดือนละเกือบ 5,000 คันทีเดียวครับ หลังจาก  
ค่าเงินบาทลอยตัว พืชเศรษฐกิจส่งผลให้ความต้องการรถยนต์  
ในตลาดทรุดฮวบ โรงงานต้องปรับลดยอดการผลิต แต่ก็ไม่ทันกับ  
ยอดขายขาด เกิด Stock จุกกันไปหมดทั้งโรงงานและผู้แทนจำหน่าย  
เข้าต้นปี 2541 ซึ่งปกติเป็นช่วงที่ยอดขายลดลงตามปัจจัยฤดูกาล  
อยู่แล้วด้วย โรงงานต้องปรับแผนการผลิตลง จนเดือนต่ำที่สุดเหลือ  
ผลิตเพียงแค่ประมาณ 500 คัน

# ลองจินตนาการถึงโรงงานที่ เดินเครื่องจักร พลิตแค่ 10% ของกำลังการผลิตที่เคยทำ ภายในเวลาไม่ถึงหนึ่งปี ดูนะครับ !



“คนคือทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร” เป็นคำพูดที่คุ้นหูมาก  
ใช้ใหม่ครับ ผมว่าคงไม่มีใครปฏิเสธในหลักการ แต่เมื่อ**ดูภาคปฏิบัติ**  
ในหลายกรณีแล้ว ก็ชวนให้คิดว่า คำพูดข้างต้นเป็นเพียงคำสวยๆ  
ที่องค์กรไม่ได้เชื่อเช่นนั้นจริงๆ หรือเปล่า ?

เมื่อเกิดปัญหาเศรษฐกิจตกต่ำ ผลประกอบการแย่ องค์กรไม่น้อย  
โดยเฉพาะในประเทศตะวันตก **งานด้านบุคลากรมักเป็นหน่วยงาน**  
**แรกๆ ที่ถูกตัดงบประมาณ** และหลายๆ กรณีเมื่อบริษัทประกาศปลด  
พนักงานแล้ว ตลาดหุ้นก็ตอบรับด้วยการปรับราคาขึ้นอย่างคึกคัก  
ด้วยซ้ำ เพราะมองว่าเป็นความกล้าหาญในการตัดสินใจของผู้บริหาร  
ผมคิดว่าเหตุผลหนึ่งคือ การปรับงบของบุคลากรนั้นทำได้ง่าย **สร้าง**  
**ผลประกอบการทางการเงินที่ดีขึ้นได้ในเวลาไม่นาน** ผู้บริหารไม่น้อย  
มีระยะเวลาในตำแหน่งที่จำกัดชัดเจนไม่กี่ปี รวมถึงแรงจูงใจสำคัญ  
ที่เป็นภารกิจเฉพาะหน้าคือ ต้องทำให้หุ้นในตลาดมีราคาดี กรณีเป็น  
บริษัทในตลาดหลักทรัพย์



ดังนั้น การลงทุนอะไรก็ตามที่กว่าจะส่งผลดีต้องเป็นระยะเวลาไกลๆ ผู้บริหารท่านนั้น  
ก็อาจจะมีความโน้มเอียงขอเอาไว้อีกก่อน **ขอเป็นกิจกรรมอะไรที่เห็นผลระยะสั้นมากกว่า**

# คน

ทรัพยากรสำคัญที่สุด  
ขององค์กร



ขอตัดภาพกลับมาเล่าประสบการณ์ของผมในโรงงานต้อนรับ จำได้ว่า  
**บรรยากาศในโรงงานขณะนั้นไม่ดีเอาเสียเลย** โรงงานเล็กกะกลางคืน  
หยุด O.T. ทั้งหมด ปรับวันทำงานในโรงงานเหลือสัปดาห์ละ 3 วัน  
ลดความเร็วสายพานการผลิตลง และ ทำงานไม่เต็มแปดชั่วโมงใน  
บางวันด้วย ชาวคราวของเศรษฐกิจประเทศโดยรวม ดูจะมีแต่ข่าว  
เชิงลบ บริษัทงดการใช้จ่ายลงทุนทั้งหมด เกิดข่าวลือต่างๆ ทั้งเรื่อง  
ผลประกอบการขาดทุน สภาพคล่องมีปัญหา จนลามมาถึงเรื่องบริษัท  
อาจจะเลิกพนักงานต่อไปไม่ไหวแล้ว **ขวัญกำลังใจในการทำงาน  
ตกต่ำลงอย่างมาก**

เหตุการณ์สำคัญที่จุดบรรยากาศในบริษัทให้กลับฟื้นขึ้นมา คือ  
**ผู้บริหารระดับสูงเรียกประชุมพนักงานทั่วทั้งบริษัท** ถ้าจำไม่ผิด  
ใช้สถานที่คือโรงอาหาร เพราะมีพื้นที่กว้างขวางที่สุดแล้ว แล้วสื่อสาร  
ข้อเท็จจริงความยากลำบากที่กำลังเผชิญอยู่

จากนั้นได้ประกาศนโยบายสำคัญคือ **บริษัทยังคงมั่นใจในอนาคต  
เศรษฐกิจ “ระยะยาว” ของประเทศไทย** และเรียกร้องให้พนักงาน  
ทุกคน มาร่วมกันฝ่าคลื่นลมมรสุมนี้ไปด้วยกัน ทุกคนต้องช่วยกัน  
รัดเข็มขัด ลดต้นทุนทุกวิถีทาง เวลาว่างที่มี ขอให้ช่วยกันพัฒนา  
ปรับปรุงโรงงานเท่าที่ทำได้ พร้อมกับให้ใช้เป็นโอกาส ในการพัฒนา  
ความรู้และทักษะในการทำงานของตนเอง

ผู้บริหารระดับกลางในองค์กรขึ้นไป **จะปรับลดเงินเดือนตัวเองลง**  
เพื่อลดรายจ่ายให้บริษัทอีกทางหนึ่ง ส่วนพนักงานทั่วไป เพื่อไม่ให้  
ได้รับผลกระทบ จะยังคงได้รับเงินเดือนตามปกติเหมือนเดิมทุกบาท  
การบังคับพนักงานให้ลาออก (Layoff) เป็นทางเลือกสุดท้ายที่บริษัท  
จะทำ และบริษัทยังไม่มึนนโยบายเช่นนั้น บริษัทยังต้องการรักษา  
พนักงานที่มีคุณค่าไว้ เมื่อใดที่เศรษฐกิจกลับคืนฟื้นขึ้นมา **บริษัทจะมี  
ความเข้มแข็งและความพร้อมมากกว่าคู่แข่ง** อย่างไรก็ตามโครงการ  
ลาออกโดยสมัครใจ ก็ยังมีควบคู่ไปด้วยกับเฉพาะงานบางตำแหน่ง

 **โตโยต้า ยังคงมั่นใจในอนาคตเศรษฐกิจ “ระยะยาว” ของประเทศไทย**



### Kyoichi Tanada

อดีตประธานบริษัทโตโยต้าประเทศไทย

ที่มา: <https://www.toyota.co.th/news/nVOV394X>

คุณ Tanada เล่าว่า เมื่อครั้งเกิดวิกฤตต้มยำกุ้ง บริษัทแม่ที่ญี่ปุ่น แทนที่จะถอยทัพการลงทุน แต่ทำในทิศทางตรงกันข้าม คือ กลับเข้ามาช่วยโดยการเพิ่มการลงทุน เพื่อยกระดับฐานการผลิตในเมืองไทยให้ได้คุณภาพ สามารถส่งออกไปทั่วโลกได้ เพราะความเชื่อมั่นในศักยภาพระยะยาวของประเทศไทย

ด้วยวิถีโตโยต้า คุณ Tanada เล่าเพิ่มเติมว่า “ภาวะขาดทุน สองปี สามปี อดทนได้ เพราะมั่นใจว่า ในห้าปี สิทธิ จะกลับมากำไรแน่นอน” ช่วงระหว่างการ “อดทน” สิ่งที่ต้องทำ คือ การพัฒนาปรับปรุงตนเองเรื่อยๆ อย่างสม่ำเสมอ และในสถานการณ์ที่คู่แข่งอื่นไม่เพิ่มการลงทุน จะยิ่งทำให้โตโยต้ารักษาความเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมได้ในระยะยาว

ในหลักการของ Toyota Way นั้น

หนึ่งในองค์ประกอบสำคัญ คือ การทำธุรกิจและตัดสินใจด้วย “มุมมองระยะยาว” และ “ความยั่งยืน” คำขยายความในเรื่องนี้ผมขอนำมาจากรายการ CEOs Upclose ของคุณ ลุทธิชัย ใหญ่ ที่สัมภาษณ์ ประธานบริษัทโตโยต้าประเทศไทย คนก่อน คุณ Kyoichi Tanada ครับ

ข้อเท็จจริงนี้ ผมมาเข้าใจลึกซึ้ง เมื่อได้เข้าไปทำงานในฝ่ายวางแผนการขายและได้พบ ตัวเลขส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) ทั้งก่อนและหลังวิกฤต ซึ่งเป็นตัวชี้วัด KPI ที่สำคัญมากของสายงานการตลาด ส่วนแบ่งการตลาดของโตโยต้าก่อนเกิดวิกฤตเศรษฐกิจอยู่ที่ไม่เกิน 28% มาโดยตลอด หลังจากวิกฤต ส่วนแบ่งค่อยๆ ขยับขึ้นอย่างต่อเนื่อง ผ่าน 30% จนกระทั่งทะลุ 40% และขึ้นสูงสุดเป็นประวัติการณ์ ที่ 44.7% ในปี 2550 เป็นระยะเวลา 10 ปี หลังการลดค่าเงินบาท

ใน Toyota Way มีหลักการข้อหนึ่งคือ “Respect” คำสั้นๆ คำนี้ชวนขยายความได้หลายอย่างมากครับ วิถีปฏิบัติ คือ คนกับองค์กร ต้องยอมรับนับถือกันและกัน องค์กรจะเคารพในความเป็นมนุษย์ของพนักงาน โดยพัฒนาให้พนักงานเจริญเติบโตขึ้นในทักษะ และความรู้ เพราะตระหนักว่า “คนคือทรัพยากรที่สำคัญที่สุด” ความตกต่ำหรือเติบโตขององค์กรจะมาจากพนักงานทุกคน

ในขณะที่เดียวกัน พนักงานก็จะทำงานด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจ และให้ความร่วมมือกับองค์กร เพื่อนำไปสู่ผลประกอบการที่ดี และการเจริญเติบโต ซึ่งผลประโยชน์นี้จะย้อนกลับมาสู่พนักงาน ลูกค้า สังคม และผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ ด้วยเช่นกัน

คำพูดเปิดบทความ ผมนำมาจากคำกล่าวของบงจื้อ ที่เน้นว่าการลงทุนในอะไรก็ตาม ไม่สำคัญเท่าการพัฒนาคุณภาพของคน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เด็กๆ ที่จะเจริญเติบโตเป็นกำลังให้กับสังคมในอนาคต สำหรับบทความเนื่องใน 20 ปี ของวิกฤตต้มยำกุ้งครั้งนี้ อาจมีส่วนได้ช่วยยกทวนกันว่า เราได้ประสบการณ์สั่งเรียนรู้อะไรบ้าง และองค์กรปฏิบัติกับทรัพยากรที่ได้ชื่อว่าคุณค่าที่สุด อย่างไรบ้างครับ