

Human Touch

และระบบการผลิต
ของโตโยต้า

กฤษชัย อนุธรรมณี

Lean and Productivity Consultant / Trainer

Kritchai.a@gmail.com

... ชายหนุ่มเข้าไปนั่งในรถ ดึงเข็มขัดนิรภัย
ที่เป็น 2 มือและเขวโอบตนเองเข้ากับที่นั่ง
ขับไปพักหนึ่งฝนตกมีคนโผล่จากกระโปรงรถขึ้นมาจับที่ปิดน้ำฝนแฉ่งไปมา
ขณะถอยหลังรถเข้าจอดเกิดเสียงสัญญาณเตือนดังขึ้นจากคนที่อยู่ในรถ
เป่านกหวีดเป็นจังหวะ และเมื่อเปิดฝากระโปรงท้าย
ไฟส่องสว่างขึ้นจากไฟฉายที่อยู่ในมือผู้แอบอยู่ในท้ายรถ...

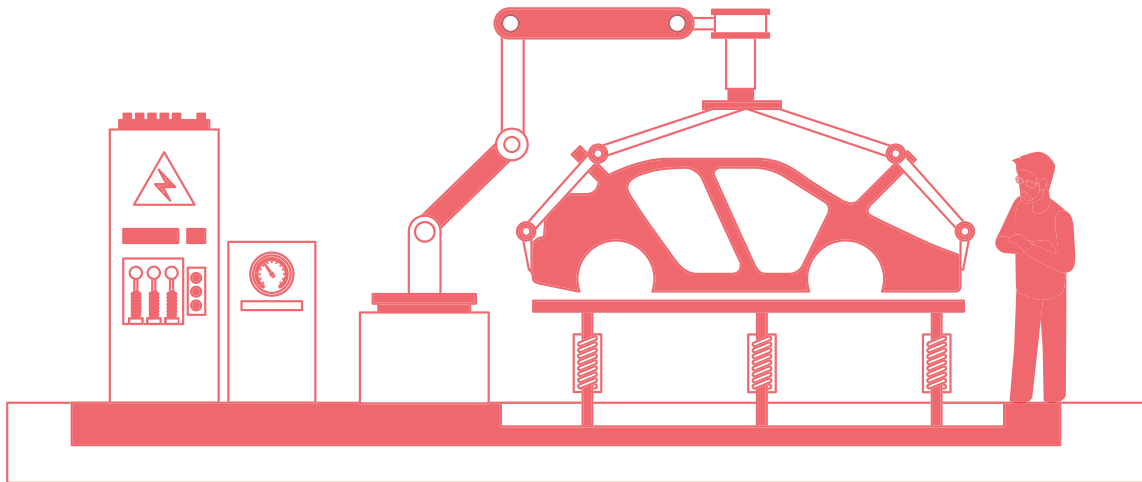
จากนั้น ภาพสุดท้ายที่ปรากฏคือโลโก้สามห่วงโตโยต้า
พร้อมกับข้อความ **“Human Touch”**



Credit:
Human Touch Ad by Toyota

* ท่านที่สนใจสามารถค้นหาได้จากคำว่า Toyota Human Touch

เรื่องราวข้างต้น เป็นส่วนหนึ่งของโฆษณารถยนต์โตโยต้า
เมื่อหลายปีก่อน ที่ได้รับรางวัลความคิดสร้างสรรค์
ด้วยแนวคิดหลักคือ ระบบการผลิตด้วยสัมผัสจากมนุษย์
ซึ่งสามารถสะท้อนได้ถึงวัฒนธรรมองค์กร
ที่สาวความย้อนกลับไปได้ ตั้งแต่ก่อนการก่อตั้งบริษัท
เลยทีเดียว ในระบบการผลิตของโตโยต้า ที่ได้รับการ
อ้างอิงเป็นหลักการของระบบ Lean นั้น ได้กล่าวถึง
การจัดการที่สำคัญ 2 เรื่อง ว่าเป็น 2 เสาหลักของระบบ
คือ การจัดการด้าน **“ปริมาณ”** และการจัดการด้าน
“คุณภาพ”



ในด้านคุณภาพ เป้าหมายของระบบคือ**การไม่ผลิต และไม่ส่งมอบของเสียให้กับลูกค้า**ไม่ว่าจะเป็นลูกค้าภายนอกหรือลูกค้าภายในด้วยหลักการง่ายๆ ว่าทุกคนในองค์กรต้องดูแลคุณภาพในกระบวนการของตนเองอยู่เสมอ

เมื่อใดที่พบของเสีย แทนที่จะทำเพียงแต่คัดแยกของเสียออกไป **กระบวนการต้องหยุด** เพื่อของเสียจะไม่ถูกส่งต่อ จากนั้นหาสาเหตุต้นตอของปัญหา และแก้ไขให้เรียบร้อย กระบวนการจึงเดินหน้าต่อไป

“

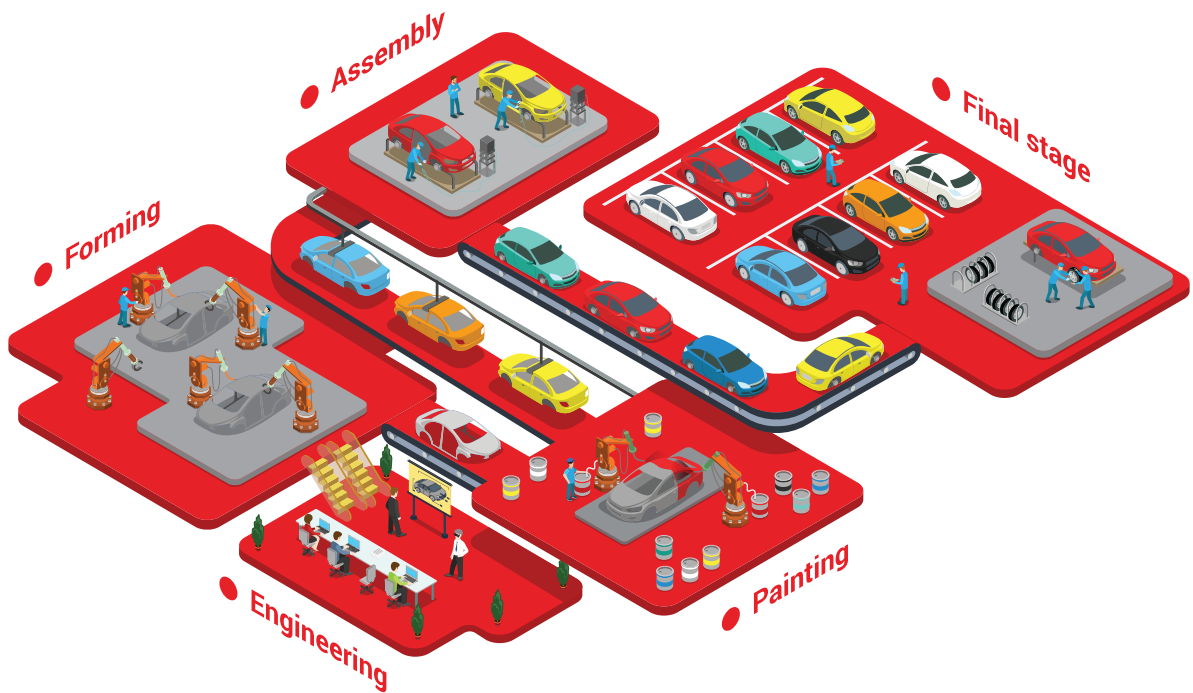
การหยุดกระบวนการใดการหนึ่งในโรงงานนั้นเป็นเรื่องใหญ่มาก เพราะนั่นอาจหมายถึงการหยุดทั้งสายการผลิตเลยทีเดียว แต่ด้วยวิถีปฏิบัติเช่นนี้ หมายถึงองค์กรได้ให้อำนาจการตัดสินใจหยุดสายการผลิต **อยู่ในมือพนักงานระดับล่างที่สุด** เพื่อรักษาคุณภาพไว้

”

ในทางปฏิบัติของโรงงานประกอบรถยนต์เมื่อพนักงานเจอปัญหาที่ตนเองแก้ไขไม่ได้**จะส่งสัญญาณร้องขอความช่วยเหลือไปยังหัวหน้า** โดยกดสัญญาณเพื่อให้ไฟบนหมายเลขกระบวนการตนเอง ติดบนแผงไฟขนาดใหญ่ เห็นได้จากทั่วทั้งโรงงานในภาษาญี่ปุ่นจะเรียกแผงไฟนี้ว่า **Andon** เมื่อหัวหน้างานเห็นสัญญาณแล้ว เป็นหน้าที่ที่จะต้องรับมายังกระบวนการที่มีปัญหา หากหัวหน้างาน ไม่สามารถแก้ไขได้ทันตามรอบเวลาที่กำหนด**สายพานการผลิตก็จะหยุดโดยอัตโนมัติ**

หลักการดังกล่าวนี้ เป็นการปฏิบัติรูปแบบหนึ่งตามแนวคิด **Visual Management** เมื่อเกิดปัญหาขึ้น องค์กรต้องสร้างระบบการสื่อสาร เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องมองเห็นปัญหาอย่างง่ายๆ ได้ทันที การหยุดกระบวนการ เมื่อมีปัญหา คือสิ่งที่เป็นปรัชญาองค์กร **ตั้งแต่ก่อนการเกิดบริษัท** ครับ

ตระกูลโตโยตะ (Toyota) ผู้ก่อตั้งโตโยตานั้น ก่อนที่จะเข้ามาในอุตสาหกรรมยานยนต์ อยู่ในอุตสาหกรรมสิ่งทอมาก่อนเหตุการณ์สำคัญหนึ่งในปี 1924 คือ **การประดิษฐ์เครื่องทอผ้าที่ “Smart”** ในยุคที่เจ้าแห่งอุตสาหกรรม คือ ประเทศอังกฤษ ญี่ปุ่นในสมัยนั้นอุตสาหกรรมยังตามหลังตะวันตกอยู่มาก



ความชาญฉลาดที่ว่าคือ **กลไกของเครื่องทอผ้าที่คอยตรวจสอบ** ว่าหากมีปัญหาเส้นด้ายขาดให้เครื่องจักรหยุดตนเองโดยอัตโนมัติทันทีผ้าที่เกิดขึ้นจะได้ไม่มีตำหนิ และพนักงานจะได้เข้ามาแก้ไขปัญหาผลบวกที่ตามมานอกจากด้านคุณภาพแล้ว **ผลิตภาพแรงงาน (Labor Productivity)** ก็สูงขึ้นมาก เพราะพนักงานหนึ่งคน **สามารถดูแลเครื่องจักรได้หลายเครื่อง**

ในเวลาพร้อมๆ กัน ผู้คิดเครื่องจักรดังกล่าวเป็นคุณทวดของประธานบริษัทโตโยต้า คนปัจจุบัน ก่อนที่บริษัทรถยนต์จะถูกก่อตั้งในรุ่นถัดมาโดยคุณปู่ ในปี **1937** แนวคิดนี้ได้ถูกยกระดับในเวลาต่อมาว่า เครื่องจักรอัตโนมัติไม่ควรจะเป็นเพียงสิ่งไม่มีชีวิต ที่ผลิตชิ้นงานซ้ำๆ กันไปเรื่อยๆ แต่ต้องผสมผสานใส่ความเป็นมนุษย์ที่ใส่ใจในการรักษาคุณภาพ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าด้วย



Toyota commemorative Museum of Industry and Technology

หากท่านผู้อ่านได้มีโอกาสไปเมือง Nagoya ประเทศญี่ปุ่น
ขอให้เป็นเวลาไปชมพิพิธภัณฑ์ **Toyota commemorative Museum
of Industry and Technology** จะได้เรียนรู้ประวัติความเป็นมาของบริษัทฯ
ที่โง่งายเป็นรากของระบบ Lean รวมถึงเครื่องทอผ้าชาญดลาดนี้ด้วย



การบอกเล่าความเป็นมา (Story Telling)

ตั้งแต่การก่อตั้งองค์กรเป็นวิธีการหนึ่งที่องค์กรในปัจจุบัน

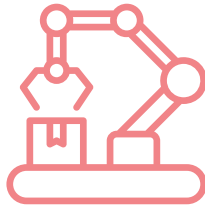
ใช้เป็นวิธีการเพื่อ **ปลูกฝังค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร**

ด้วยเรื่องราวของตัวละครที่มีชีวิตและมีความสำคัญกับองค์กรครับ

Jidouka

โตโยต้าเรียกหลักการรับประกันคุณภาพของตนเอง โดยการสร้างสรรค์คำใหม่ขึ้นมาเรียกว่า **Jidouka** ซึ่งเป็นคำพ้องเสียงกับคำเดิมที่มีอยู่แล้ว ที่มีความหมายว่า Automation หรือ ระบบอัตโนมัติ คำใหม่นี้ มีการเพิ่มตัวอักษรจีนที่แปลว่า “คน” เข้าไป และเมื่อแปลเป็นภาษาอังกฤษ ก็ดัดแปลงไปเป็น “**Autonomation**” เพื่อสะท้อนถึง Autonomous + Automation คือ ระบบของทั้งคนและเครื่องจักร ที่สามารถรับผิดชอบคุณภาพด้วยตนเอง โดยอัตโนมัติ อย่างไรก็ตาม ในระยะหลัง เพื่อเป็นการเน้นความสำคัญในเรื่องของคน รวมทั้งเพื่อให้สื่อสารในวงกว้างได้ง่ายขึ้น การให้ความหมายในภาษาอังกฤษ ได้ปรับไปเป็น “**Automation with a human touch**” เพื่อสื่อสารว่า รถยนต์ทุกคันที่ส่งมอบนั้น รักษาคุณภาพด้วยความใส่ใจจากพนักงานทุกคน





ในยุคอุตสาหกรรม 4.0 นี้ แม้ว่าการพัฒนาส่วนใหญ่
มักจะกล่าวถึงการนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้เป็นหลัก
แต่องค์กรต้องสร้างความสมดุล ระหว่างการพัฒนาคุณภาพของเทคโนโลยี
ระบบงาน และ บุคลากรผู้ใช้ระบบ



สิ่งที่ AI หรือ Robot ไม่สามารถทดแทนกับมนุษย์ได้คือ
ความรัก ความภูมิใจในสิ่งที่ทำ รวมถึงความรู้สึกมีส่วนร่วม
หรือความเป็นเจ้าของที่จะเป็นแรงจูงใจให้ **คนและงานพัฒนาเจริญเติบโต**
เพื่อบรรลุเป้าประสงค์ที่สูงขึ้นอย่างยั่งยืนครับ

