

รายงานผลการศึกษาดูงาน
โครงการ “ติดตามผลสู่องค์ความรู้”
ณ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด (โรงงานเกตเวย์)
จังหวัดฉะเชิงเทรา

ความเป็นมา

ตามมติที่ประชุมคณะทำงานบริหารจัดการความรู้ กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กรมโรงงานอุตสาหกรรม (กย.กรอ.) ครั้งที่ ๑/๒๕๖๘ เมื่อวันที่ ๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘ เห็นชอบให้ดำเนินการพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ กย.กรอ. โดยศึกษาดูงานด้านการบริหารจัดการขององค์กรที่มีความเป็นเลิศ กย.กรอ. จึงได้ขออนุมัติจัดทำโครงการ “ติดตามผลสู่องค์ความรู้” ณ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด (โรงงานเกตเวย์) จังหวัดฉะเชิงเทรา เมื่อวันที่ ๘ พฤษภาคม ๒๕๖๘

วัตถุประสงค์ของโครงการ

๑. เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้แนวทางการบริหารจัดการภายในองค์กรชั้นนำระดับนานาชาติ
๒. เพื่อสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเองและเพิ่มศักยภาพในการทำงาน

การศึกษาดูงาน ณ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด (โรงงานเกตเวย์)

บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด เป็นบริษัทผู้ผลิตรถยนต์รายใหญ่ในประเทศไทย มีโรงงานผลิตรถยนต์ ๓ แห่ง ได้แก่ ๑) โรงงานเกตเวย์ ผลิตรถยนต์นั่งส่วนบุคคล ๒) โรงงานบ้านโพธิ์ จังหวัดฉะเชิงเทรา และ ๓) โรงงานลำโรง จังหวัดสมุทรปราการ ผลิตรถกระบะและรถยนต์เพื่อการพาณิชย์ โครงสร้างองค์กรบริหารงานโดยกรรมการผู้จัดการใหญ่ ชื่อ มร.โนริอากิ ยามาซึตะ มีรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ นายสมคิด ประดิษฐกำจรชัย ดูแลโรงงานทั้ง ๓ แห่ง โดยมีผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ นายศิริพงศ์ โพธิ์ลักษณะ ดูแลกลุ่มงานการผลิตโรงงานเกตเวย์ และมีผู้อำนวยการฝ่าย ๕ ฝ่าย โรงงานเกตเวย์ประกอบด้วย ๒ โรงงานการผลิต โดยในช่วงปี ๒๕๕๖ รัฐบาลมีนโยบาย “โครงการรถยนต์คันแรก” ผู้บริโภคมีกำลังซื้อและความต้องการมากทำให้บริษัทฯ มีกำลังการผลิตสูงสุด ซึ่งในปีต่อ ๆ มาเริ่มมีกำลังการผลิตลดลงมาเรื่อย ๆ ทำให้สถานการณ์การผลิตที่ไม่แน่นอน และเพื่อความอยู่รอดของบริษัทฯ จึงต้องศึกษาวิเคราะห์ความต้องการรถยนต์เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงในอนาคต พบว่า

๑. การเข้ามาของบริษัทรถยนต์จากประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ซึ่งเป็นรถยนต์ไฟฟ้าที่มีราคาถูกกว่า และมี option ที่ดีมากกว่า
๒. ความต้องการของลูกค้ามีความเปลี่ยนแปลงเพราะมีทางเลือกที่หลากหลาย

การศึกษาเพื่อปรับเปลี่ยนการผลิตรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

ด้วยสถานการณ์การพัฒนาเทคโนโลยียานยนต์ จึงทำให้การผลิตรถยนต์ลดลง ความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไป รวมทั้งต้นทุนการผลิตต่ำของบริษัทคู่แข่ง จึงมีแนวคิดร่วมกันในการปรับปรุง พัฒนาองค์กรได้อย่างไรจึงจะสู้กับคู่แข่งได้ หากเน้นโครงสร้างรถโดยใช้ความพิเศษจะต้องใช้ทรัพยากรมากและทำให้ต้นทุนการผลิตสูง ดังนั้น บริษัทฯ จึงต้องพิจารณาศึกษาการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงจากข้อมูลต่าง ๆ เพื่อปรับการผลิตให้รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต จะผลิตอย่างไรให้ลดต้นทุนได้ต่ำสุดหรือต้นทุนที่แข่งขันได้ และผลิตอย่างไรให้เข้มแข็ง เพื่อความอยู่รอดในอนาคต จึงเป็นที่มาของการศึกษาแนวคิด “AJITO” ที่ต้องศึกษาในหลาย ๆ เรื่องเกี่ยวกับต้นทุนที่จะแข่งขันซึ่งมีหลายมิติ เช่น กระบวนการจัดการพื้นที่ กระบวนการผลิต เครื่องจักร การขนส่ง โลจิสติกส์ เป็นต้น

AJITO ย่อมาจาก “ASIA JIRITSUKA INNOVATION as TRANSFORMATION OPTIMIZED” หมายถึง การเปลี่ยนแปลงด้วยตัวของตัวเองด้วยการสร้าง/ใช้นวัตกรรมที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในอนาคต โดยโตโยต้าได้คัดเลือกโรงงานเกตเวย์ให้เป็น Model Line ในการเริ่มทำกิจกรรม “AJITO” เนื่องจากมีพื้นฐานที่แข็งแกร่งด้านความปลอดภัย คุณภาพ การส่งเสริม และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสามารถต่อยอดด้วย AJITO ถ้าไม่มีพื้นฐานที่แข็งแกร่งจะไม่สามารถทำงานได้อย่างราบรื่น โดยเริ่มดำเนินการเมื่อเดือน ตุลาคม ๒๕๖๖

การดำเนินกิจกรรม AJITO เป็นเชิงวิสัยทัศน์ปรัชญาเรื่องการทำงาน เป็นกิจกรรมใหม่ที่ไม่เคยทำมาก่อน ไม่มีแบบแผน ไม่มีสูตรสำเร็จ เป็นการเปลี่ยนวิสัยทัศน์ Mindset และ การผลิตใหม่ ซึ่งผู้บริหารได้ให้ความสำคัญและเป็นผู้นำขับเคลื่อนให้เกิดกิจกรรมนี้โดยได้มอบหมายภารกิจในเรื่องของ ๑) การสร้างศักยภาพในการแข่งขัน ๒) การผลิต ๓) การทำให้ทุกคนพัฒนาและมีความสุข เพื่อไปสู่ new standard, new market ในอนาคต ซึ่งสรุปการดำเนินการได้ ดังนี้

๑. ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและเป็นผู้นำการขับเคลื่อนการดำเนินการ จะทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นพร้อมให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม

๒. การปรับ Mindset สร้างการมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม สร้างความเข้าใจ เสนอความคิดเห็นด้วยหลักเหตุผล และสื่อสารอย่างต่อเนื่อง มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในอนาคตร่วมกันและเป็นเป้าหมายที่ชัดเจน หากมีการเปลี่ยนถ่ายบุคลากรสามารถดำเนินการต่อไปได้ให้บรรลุเป้าหมาย

๓. การค้นหาชุดความคิดที่เป็นจุดเด่นของแต่ละกระบวนการเพื่อเก็บเป็นข้อมูลคลังสมอง (think thank) โดยก่อนทำ AJITO ได้ทวนสอบวิธีการในกระบวนการผลิตของโตโยต้าในแต่ละประเทศเป็นอย่างไร เช่น กระบวนการจัดการเรื่องคน เครื่องจักร กระบวนการผลิต การขนส่งโลจิสติกส์ การเก็บรักษา เป็นต้น ซึ่งโตโยต้าแต่ละประเทศจะมีมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ไม่แตกต่างกัน แต่อาจจะแตกต่างกันในเรื่อง อาทิเช่น ความสามารถในการแข่งขัน การใช้เครื่องจักร กระบวนการผลิต ข้อกำหนด โดยจะนำข้อมูลจุดเด่นของแต่ละโรงงานนี้มา benchmark เพื่อให้ทราบว่าโตโยต้าทั่วโลกมีการผลิตแบบนี้ และนำข้อมูลของแต่ละโรงงาน ณ ปัจจุบันมา matrix ในแต่ละกระบวนการและวิเคราะห์ว่าจุดเด่นของกระบวนการนี้เกิดขึ้นจากเหตุผลและชุดความคิดอะไร และเก็บเป็นข้อมูลคลังสมอง (think thank) เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ต่อไป

๔. การวิเคราะห์ปัญหา เพื่อคิดและค้นหางานที่ต้องการทำให้ลูกค้าและเป็นงานที่ลูกค้าต้องการอย่างแท้จริง ไม่ทำในสิ่งที่ลูกค้าไม่ต้องการ เปลี่ยนมุมมองกระบวนการว่าสิ่งใดที่ยังอยู่ในความต้องการ และไม่อยู่ในความต้องการแล้วจาก ideal ที่ต้องการทำให้โรงงานไปสู่อนาคต โดยมีเป้าหมายคือโรงงานที่แข่งขันได้ในอนาคต ๑๐ ปี

๕. การพิจารณากระบวนการที่เกี่ยวข้อง มีส่วนประกอบอะไรบ้าง กระบวนการใดที่ต้องทำก่อนและทดลองทำก่อนโดยเริ่มทำจากจุดเล็ก ๆ สามารถควบคุมได้ โดยใช้ข้อมูลจากคลังสมองมาใช้เพื่อสร้าง Model line โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินการ เช่น ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ซึ่งในระหว่างดำเนินการอาจมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมแต่ยังคงมีเป้าหมายที่ตั้งไว้เป็นนโยบาย

๖. การนำเครื่องมือที่มีอยู่และใช้ให้เหมาะสมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต เช่น การทำ TPS ๕ส Kaizen ซึ่งเป็นพื้นฐานของโตโยต้า การใช้ทรัพยากรในการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนการจัดสินค้า การสั่งซื้อวัตถุดิบ การจัดเก็บวัตถุดิบ ลดการสะสมและลดขนาดของสต็อก ลดการใช้พื้นที่ให้เหมาะสม การปรับปรุงหรือปรับเปลี่ยนเครื่องจักรเพื่อเพิ่มความเร็วในการผลิต การควบคุมคุณภาพการผลิต การปรับปรุงการผลิตอย่างต่อเนื่อง

๗. การวัดผล

- บุคลากรให้การยอมรับ มีส่วนร่วม เสนอวิธีการ ความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความรู้ มีการแก้ไขและปรับเปลี่ยนตัวเอง

- ความสามารถในการแข่งขัน เช่น การใส่ใจในด้านบริการ อาทิ การส่งมอบรถยนต์ได้เร็วขึ้น เป็นต้น

๘. การขยายผลไปสู่ Supply Chain เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดหาวัตถุดิบและวัสดุที่เกี่ยวข้องในการผลิต โดยเชิญมาศึกษาเรียนรู้การทำกิจกรรม AJITO สร้างความเข้าใจถึงประโยชน์ที่จะได้รับ ซึ่งขึ้นอยู่กับความพร้อมและความเข้าใจของ Supply Chain ที่จะเข้าร่วม

จากความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารจัดการด้วยกิจกรรม AJITO และความมุ่งมั่นของผู้บริหารความร่วมมือของพนักงานทุกระดับในการให้ความสำคัญการผลิตสินค้าอย่างมีคุณภาพเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม จึงทำให้บริษัทฯ ได้รับรางวัลอุตสาหกรรมยอดเยี่ยมจากกระทรวงอุตสาหกรรม ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๗ และมุ่งมั่นที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายในอนาคตที่ตั้งไว้ต่อไป อีกทั้ง การมีศักยภาพเผยแพร่และถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ไปสู่หน่วยงาน องค์กร และอุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่สนใจสามารถมาศึกษาดูงานได้ที่โรงงานเกตเวย์

สรุปข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

จากการเยี่ยมชมโรงงาน บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด (โรงงานเกตเวย์) ซึ่งเป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับในด้านการบริหารจัดการและได้รับรางวัล เป็นการพัฒนาบุคลากรให้ได้รับความรู้และแนวปฏิบัติที่ดีจากภาคอุตสาหกรรมโดยตรง แนวคิด AJITO สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับ กรอ. ในด้านการสร้างตัวตน การมีวินัย เพื่อมุ่งไปให้ถูกทางและสร้างความโดดเด่น และสร้างวัฒนธรรมองค์กร ด้วย

- การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดเป้าหมายเดียวกันโดยไม่มีข้อสงสัย

- การปรับ Mindset ของคนในองค์กร อันประกอบด้วย สร้างการมีส่วนร่วม (ให้ทุกคนเป็นคนสำคัญ) สร้างความรับผิดชอบ สร้างความใฝ่รู้ อยากฝึกฝนตนเองตลอดเวลา สร้างความรักความผูกพัน มิตรภาพที่ดี

- สื่อสารสร้างความเข้าใจ อย่างสม่ำเสมอ (ก่อนวางแผน กำหนดแผน ระหว่างดำเนินการ และการดำเนินการเสร็จสิ้น) ทั้งระดับกลุ่มย่อย : กลุ่ม ฝ่าย กอง และระดับกลุ่มใหญ่ (ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่) รูปแบบทางการและไม่เป็นทางการ ให้เกิดการเข้าถึงกันในทุกระดับ

- ทบทวนแผน ประเมินความสำเร็จ ศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินงานกับคู่แข่งหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หาความต้องการของผู้รับบริการ

- ประเมินและติดตาม ทุกระยะ จากการดำเนินงาน ผลกระทบ เสียงสะท้อน ปังจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดอนาคต

ภาพกิจกรรม


