

## ตัวอย่างการประยุกต์ใช้ 5ส ใหม่ กรณีบริษัท Mynac

5ส (สะสาง สะดวก สะอาด สร้างมาตรฐาน และ สร้างนิสัย) ได้รับการยืนยันว่าสามารถทำให้โรงงานได้รับการปรับปรุงโดยไม่จำเป็นต้องใช้เงินมาก ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรทั้งหลายจึงใฝ่ฝันเป็นอย่างยิ่ง พวกเขาจินตนาการว่า ถ้าเขาแต่งตั้งใครสักคนให้เป็นผู้ดำเนินการปฏิบัติ 5ส และตั้งศูนย์บัญชาการ 5ส ขึ้นมา พวกเขาจะพบกับความรุ่งโรจน์ในการปฏิบัติ และประสิทธิภาพก็จะเกิดกับโรงงานโดยไม่ต้องทำอะไรอีกแล้ว ยิ่งไปกว่านั้น ยังมีแนวโน้มว่า พวกเขาเชื่อว่ารายงานอันเป็นเท็จจากโรงงานอื่นว่า ทำ 5ส สำเร็จ และลอกเลียนมาให้พนักงานของเขาปฏิบัติ ซึ่งในความเป็นจริง ใ้ช้ว่าจะเข้ากันได้เสมอไป

วันที่โครงการ 5ส เริ่มขึ้น จะมีการแต่งตั้งผู้จัดการคนใหม่เพื่อการนี้โดยเฉพาะ ท่ามกลางความงุนงงของเขาผู้นั้นว่า จริงๆ แล้วต้องทำอะไร แต่เขาก็เริ่มด้วยการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบ 2ส ขึ้นมา ซึ่งจะเรียกว่าผู้จัดการ 5ส สะสางกับผู้จัดการ 5ส สะดวกก็ได้ ภารกิจก็คือจัดบอร์ดติดไปสเตอร์และประกาศคำขวัญ ทาสีทางเดินเพื่อปิดกั้นการหลุดลอกของสีเดิม เปลี่ยนชั้นวางของที่ชำรุดเป็นกล่องบรรจุชนิดที่ไม่สามารถมองเห็นชิ้นส่วนหรือเครื่องมือที่ชำรุดทรุดโทรมอยู่ภายในได้ และสุดท้ายเขาก็จัดให้มีการตรวจ 5ส และนำภาพถ่ายของการตรวจที่ไม่ผ่านเกณฑ์มาติดไว้บริเวณโรงอาหาร เพื่อสร้างความอับอายให้กับพนักงานผู้รับผิดชอบ เพราะเชื่อว่า นั่นคือการกดดันให้เกิดการปรับปรุง

เมื่อใดก็ตามที่ 5ส ถูกเน้นรูปแบบมากกว่าผลลัพธ์ นั้นหมายถึงผู้บริหารกำลังลืมเป้าหมายที่แท้จริง และจะกลายเป็นว่า โชว์แต่เทคนิค เช่น การจัดบอร์ด ทาสี ดีไซน์ หรือถึงแม้ว่าการทำแบบนี้นั้นอาจทำให้ 5ส สำเร็จได้บ้างบางส่วน แต่ก็ไม่ทำให้กระบวนการผลิตดีขึ้นหรือต้นทุนลดลง และนี่คือเหตุผลว่าทำไมเราจึงตัดสินใจเสนอเรื่องราว 5ส ของบริษัท Mynac ซึ่งประสบความสำเร็จในฐานะเครื่องมือที่ทำให้เกิด “สายการผลิตแสนสะดวก”



## การกลายพันธุ์ของ 5ส จากเน้นผลลัพธ์ไปสู่เน้นรูปแบบ

บารีน ผู้บริหารระดับสูงคนหนึ่ง ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ ของบริษัทเกาหลีใต้แห่งหนึ่ง ได้สารภาพออกมาว่า “ผมไม่แน่ใจเหมือนกันว่า การทำ 5ส สามารถช่วยเพิ่มผลผลิตให้เราได้จริงๆ ”

กรณีของบารีน บริษัทของเขาทำ 5ส ตามคำแนะนำของที่ปรึกษา (Consultant) ซึ่งเขายอมรับว่าโรงงานสะอาดขึ้นและน่าพอใจกว่าแต่ก่อน แต่รูปแบบการทำ 5ส ที่ประธานบริษัทคนเก่าได้วางไว้ เตือนเขาอยู่เสมอว่า การรณรงค์ส่งเสริมและการปฏิบัติต้องเป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่เคร่งครัด ได้แก่

- ❑ เก็บและกำจัดขยะให้หมดสิ้น
- ❑ ทิ้งทุกอย่างที่ไม่จำเป็น
- ❑ ถ่ายรูปขณะทำกิจกรรม และนำมาติดไว้เป็นทิวแถว
- ❑ นำชั้นวางของและกระบะใส่ชิ้นส่วนอันใหม่มาแทนอันเก่า
- ❑ ทาสีบริเวณช่องทางเดินภายในโรงงานให้ดูใหม่อยู่เสมอ
- ❑ จัดเก็บชิ้นส่วน วัสดุ เอกสาร และ ชิ้นงาน ให้แยกเด่นชัดจากกัน
- ❑ ทำให้ทุกคนทำความสะอาดโรงงานอย่างสม่ำเสมอ

แม้ว่าการรณรงค์ให้ปฏิบัติตามกฎดังกล่าวจะประสบความสำเร็จ แต่การเพิ่มผลผลิตยังคงเท่าเดิม และยังคงได้ยินเสียงบ่นแสดงความลำบาก ความไม่พอใจ จากพนักงานอยู่เสมอ

บารีนสงสัยว่าทำไม 5ส ไม่ประสบความสำเร็จ สำหรับเราเชื่อว่า เป็นเพราะเป้าหมายของการนำ 5ส มาใช้ไม่ชัดเจน ไม่ทำให้เกิดการปรับปรุงที่กระบวนการผลิต นอกจากการทำไปตามรูปแบบที่รณรงค์ให้ปฏิบัติ และเมื่อใดก็ตามที่การทำเช่นนั้นกลายเป็นเป้าหมายในการทำ 5ส เราเรียกว่า “การกลายพันธุ์” (ภาพที่ 3-1)



ภาพที่ 3-1 5ส เြิงผลลัพธ์ กับ 5ส เြิงรูปแบบ



## ความสำเร็จในการทำ 5ส

### จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารระดับสูงที่เป็นคนจริงจังและมีระเบียบแบบแผน

#### 5ส ณ บริษัท Mynac

Mynac คือบริษัทผู้ผลิตเสื้อผ้าสตรีชั้นนำ ตั้งอยู่ในเมืองอิเดะ (Iida) เขตนาగాโนะ (Nagano) ประเทศญี่ปุ่น เมืองที่ขึ้นชื่อเรื่องสวนแอปเปิลของประเทศ บริษัทแห่งนี้เชี่ยวชาญเรื่องการผลิตคราวละน้อยๆ (Small-lot) บนสายการผลิตเดียวที่สามารถผลิตสินค้าได้หลายรุ่น และมีพนักงานที่คุยได้ว่าสามารถตัดเย็บอะไรก็ได้ที่มันตัดเย็บได้ โรงงานแห่งนี้จึงเป็นที่รู้จักกันดีโดยเฉพาะเรื่องการปรับตัวเข้ากับความต้องการของลูกค้าที่พิเศษๆ ได้อย่างรวดเร็ว

บริษัทก่อตั้งขึ้นในปี ค.ศ. 1970 ด้วยเงินลงทุนรวม 60 ล้านเยน (480,000 เหรียญสหรัฐฯ โดยประมาณ) กับพนักงาน 130 คน อายุเฉลี่ย 27 ปี ซึ่งทำให้บริษัทแห่งนี้มีบรรยากาศที่สดใสอย่างคนรุ่นใหม่ และไม่ได้กังวลเรื่องการขาดแคลนแรงงานเหมือนกับที่บริษัทอื่นกำลังประสบอยู่

ชื่อของบริษัท Mynac มาจากชื่อเต็มว่า “My Nagano Apparel Company” แปลว่า “บริษัทเสื้อผ้าสตรีแห่งนาగాโนะของฉัน” คำที่มีความหมายมากจากชื่อเต็มนี้ คือคำว่า “ของฉัน” เนื่องจากพนักงานทุกคนเป็นผู้ถือหุ้น บริษัทนี้มีประธานชื่อ นายอิชิโนเซ (Ichinose) ผู้ที่จริงๆ แล้วเหมือน “ผู้อำนวยความสะดวก” (Facilitator) มากกว่าผู้บริหาร และนี่คือสิ่งที่ประธานของบริษัทอื่นโดยทั่วไปไม่มี อีกสิ่งหนึ่งคือเขาเป็นคนที่ตรงต่อเวลามาก โดยนิยัสนส่วนตัวของเขา เขาจะต้องมาถึงก่อนเวลานัดหมาย 5 นาทีเสมอ นอกจากนี้เขายังเป็นคนที่รักษาคำพูด ส่วนเรื่องการเงิน เขาไม่นิยมที่จะเป็นหนี้และมักจัดการทุกอย่างด้วยเงินสดมากกว่าวิธีอื่น

คุณอิชิโนเซ เป็นคนมุ่งมั่นและไม่เคยละสายตาไปจากวัตถุประสงค์ของเขา ตลอดเวลาเขาชอบที่จะหาหรือและไถ่ถามถึงอะไรก็ตามที่เขามุ่งมั่นอยู่ ณ ขณะนั้น ยกเว้นแต่รายละเอียดปลีกย่อยที่ไม่ใช่สาระสำคัญ เขามีสัมผัสพิเศษที่มักไม่พลาดในการตัดสินใจว่าสิ่งใดถูกสิ่งใดผิดในเรื่องที่กำลังพิจารณากันอย่างหนัก เขายังรู้ดีอีกว่า ไม่มีนักธุรกิจคนใดที่จะอยู่อย่างร่มเย็นกับการมีสายสัมพันธ์ที่ไม่โปร่งใสกับการเมือง เขาไม่ยุ่งเกี่ยวกับผู้ที่มีความประพฤติขัดกับหลักจริยธรรม แม้ผู้นั้นจะเป็นลูกค้าอยู่ก็ตาม ยิ่งไปกว่านั้น เขาเป็นคนมารยาทดีและแต่งตัวทันสมัยสมกับเป็นผู้ที่อยู่ในธุรกิจแฟชั่น

เป็นงานใหญ่ทีเดียว ถ้าจะให้คุณรวมคุณสมบัติทั้งหมดนี้ไว้ คุณสมบัติของผู้บริหารที่มีระเบียบแบบแผน แต่สำหรับคุณอิชิโนเซมันคือคุณภาพที่มีความสำคัญมากต่อผู้รับเหมาช่วงงานต่อของเขา (Subcontractor) กล่าวคือ ในธุรกิจของเขา จะอยู่หรือจะไปขึ้นอยู่ก็ขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำต้นทุนและเวลาในการผลิตต่อชิ้นให้ต่ำกว่าคู่แข่ง ซึ่งเขาต้องควบคุมผู้รับเหมาให้ได้ มิฉะนั้น ถ้าบริษัทไม่สามารถอยู่ได้ ผู้รับเหมาของเขาก็อยู่ไม่ได้เช่นกัน

คุณอิชิโนเซมาจากย่านนาగాโนะ ทำให้เขามีเพื่อนจากบริษัทโตโยต้าและบริษัทในเครือ อีกทั้งตัวเขาเองก็คุ้นเคยกับระบบการผลิตของโตโยต้า ในภาพที่ 3-2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง 5ส กับ ความสูญเสียเปล่า 7 ประการที่นิยามโดยระบบการผลิตของโตโยต้า

ส ที่ 1 สะสาง เป็นการกำจัดสิ่งของอะไรก็ตามที่ไม่มีความจำเป็น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การประยุกต์ใช้กับงานระหว่างทำ และของคงคลังที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์ ซึ่งอันดับแรกที่บริษัทสามารถทำได้ คือ กำจัดความสูญเสียเปล่าที่อยู่ในรูปของการผลิตและการสั่งซื้อที่มากเกินไป

ส ที่ 2 สะดวก เป็นการจับเก็บสิ่งของที่เป็นไว้ใกล้มือ ง่ายต่อการหยิบใช้ และจะทราบได้ทันทีว่าความสะดวกไม่เพียงพอ หากต้องใช้เวลานานในการค้นหาสิ่งของต่างๆ ที่อยู่ไม่เป็นที่เป็นทาง พนักงานยืนอยู่เฉยอย่าง